



大同出版社出版

天

著

57245  
616

MG  
D035.2  
10/2



3 1798 0447 5

# 自序

國家之興衰，實繫於政治之善惡。我國歷代所講求，三代以下即有黜陟之典，自周之夏官以迄明清之吏部均為專管  
 職事，常設機構，其典章之流傳，組織之嚴密，較之歐美實不多讓。惟自鼎革以後，其主觀漸弛，  
 輿政治制度雖然成規，國家遂行政事，遂起趨讓，雖而薄謝，杜昔盛制，漸次廢用，其章制愈自難盡  
 適合於今日，因而推舉以事管理之科學方法，乃試而而知，近俄國憲法被波於斯，究以專行政政以為  
 政事，故特之強林，當此就職建國，兼程並進之際，凡百事，謀在在需人，吾人應如何發揮我國固有  
 之長，與歐美各國之精華，確立一完善之入事制度，似披羅汰才，及促進行政效率，刷新吏治，其  
 務誠現代化之國家建設，實為當前迫切之要圖，作者銜來主持廣東省政府編譯工作之餘，身歷其

自序

15435

## 人事考核

三

草成「人事行政通論」，「人事考核」，「人事甄選」三書，不下數十餘萬言，遂擬擬於短期內，分門  
重，無奈戰時印刷維艱，不得已乃將「人事考核」先行付梓，蓋以人事考核為行政中重要  
部門，乃錄數名實信實必到之章據，公諸員之升降黜陟，自有賴考核以彰明，故言人事行政，固決不  
能忽視此問題。本書共分四章，對人事考核之理論以及古今中外之制度均作扼要之敘述，尤以我  
國現行制度之得失，亦曾著汗管見，稍加述評，雖參考資料不全，掛漏難免，所冀海內賢達無傳  
雅夫子，不謬鶴隨，從而教正，俾成專缺，則毋任感幸矣。又本書得助於學友廖樹桓兄之建議，多  
蒙此謹誌謝忱！

卅三年四月一日謝天培自序於曲江廣東省政府

# 人事考核

## 自序

- 第一章：人事考核的基本原理……………（一）
- 第二章：歷代的人事考核制度……………（三〇）
- 第三章：各國的人事考核制度……………（五一）
- 第四章：現行人事考核的述評……………（八三）
- 附錄：我國公務員考績法規……………（一二二）

# 第一章 人事考核的基本原理



(南)

人事考核雖爲現代之名詞，然我國在三代前即已有之。堯典：「三載考績，黜陟幽明。」或書：「信賞必罰，綜覈名實」。「黜陟」與「賞罰」一省，自古用爲整飭吏治修明政治之要道。昔虞舜先去四凶，而選十六相；齊威王烹阿大夫而賞即墨大夫，漢宣帝之君臨萬民，可謂皆以綜覈名實信賞必罰整飭吏治整飭政治修明之事功。誠以爲政在人，不得其人，政何由舉。孔子在禮運「一篇中主張『選賢任能』。魯哀公問政一篇則說：『政在選賢』。大學爲中國政治哲學之寶典，而其出發點在乎『治人』。至於高泰答符堅問政治之本，對曰：『治之本在得人，得人在審舉，審舉在核真』。唐陸贄亦謂：『兩漢之治，由乎審官，理道之急，在於選人』。所以主張選賢、

資成、考課、賞罰，用以養才，用以選士。明無居正作宰，實行信賞必罰，振飭綱紀，修明政治，厥功甚偉。彼云：「天下之事，不難立法，而難于法之必行」。並引噲：「車之不前也，馬不力也，不策馬而策車，何益？法之不行也，人不力也，不議人而議法，何益？」法以人行，不得其人，徒法不足以自行，徒弊不足以爲政，有法治而無人治，則其法反足以殃民，善未見而弊滋生。蓋人爲一切之根本，得人與否，關係於政治良穢及事業成敗，至深且鉅。准此而論，足徵治國之道，莫先於吏治整飭，政治修明；而吏治整飭政治修明之道，莫先於綜覈名實，信賞必罰。故今日欲謀政治之進步，以期建國之成功，則人事考核，自爲首要之圖。

人事考核，我國古稱考功、考成、考課，現稱考績，亦稱考成，外國則稱工作評量 (Service Rating) 或效率評量 (Efficiency Rating)，名稱雖然有別，效用則屬相同。人事考核固爲綜覈名實信賞必罰之根據，實則現代人事考核之效用日益廣泛，非僅限于賞功罰過而已，其功效可得而言者至少如次：

一、人事考核爲別能廢，明功過之要道。根據人事考核之結果，「事復於素者，揚其弊而黜其人；事協於初者，賞其人而成其美」。獎懲懲庸，賞功罰過，以慰勤能而勵有功，獎懲既明，

賢能者更加奮勉，而能克盡其才，庸劣者知所警惕，亦能勤慎自愛，則工作精神由是提高，行政效率亦因以增進。故人事考核實爲增進行政效率最有效之方法。

二、人事不宜，才不稱職，各處關中，自所難免，主管長官，應如何善爲調動，使枉直無廢材，各盡所能。而調動之際，必賴人事考核所得，明確認識被調人員之學識、能力、缺點、優點，妥爲安置，擇其所長，委以所近，以期獲得調動後完滿之結果，否則盲目亂調，漫無標準，必使人事愈趨紛亂，失職債事，當在意中。假使運用人事考核，作爲調動人事標準，依才能大小，與事務種類範圍，爲適當的調整與配合，自能各展其才，各稱其職。

三、「得入之道，在乎知人，能知人，始能用人。」但用人不易，知人更難，如太公所云：「士有外貌不與中情相應者；有賢而不肖者；有溫良而爲盜者；有貌恭而心慢者；有外廉謹而內無至誠者；有精精而無情者；有湛湛而無誠者；有好謀而無決者；有果敢而不能者；有恍恍忽忽而反忠實者；有嚙嚙而反靜密者；有勢屈形劣而外掛無所不至，無所不遂者。」唐陸贄亦論知人之難云：「聽其言，未保其行，求其利或遺其才」，足見用人之難，古今同感。如果不能說過相當時期明試事功，不能辨其爲賢爲愚，結果必至如張居正所云：「牛驥以並駕而俱疲，工拙以混

吹而莫辨。」惟如何知人善任，必先就其服務相當時期，經過人事考核，始能真正明辨賢愚，分別能否，從而量材器使，各得其所，故知人之道，必先從人事考核着手。

四、選才既爲人事行政的基礎，而選才方法，必求其當，方能使士無倖進，野無遺賢。選用方法，不外考試選拔，資歷審查，平時觀察，他人推荐，方法既有不同，效果自難一致，究竟採用何種方式，方能獲得才有所用之效果，此必待諸人事考核而後明。實際而言，資歷深者，工作效果未必優，試卷成績，每與辦事成績相反，而人事考核結果，則可補此缺點而選得其當也。

五、是非不明，功過不分，往往招致賞罰不公，獎懲不揚。唐陸贄謂：「獎而不言其善者，所謂曲貸；罰而不書其惡者，所謂中傷，曲貸則授受不明，而思倖之門啓，中傷則枉直莫辨，而機關之道行。」結果，瀆職守者，倖倖優游，忠於職守者，灰心喪氣。自爲當然之理，惟如何使賞罰公允，獎懲得當，自必依據人事考核結果以爲斷，能如是則登庸退黜，有所根據，「使受賞者無所與讓，被黜者莫得爲辭」。

六、今日用行政，「崇尚虛浮」，專講表面之現象，實爲目前一大病根。由是，善事逢迎，應付周到者，必飛黃騰達；質樸無華，忠於職守者，反爲淹沒。有如張眉正所言：「稱人之才



不必試之以事，任之以事，不必更考其成；及至僨事之時，又未必明正其罪，組魯少艾者，以無用是說；而大言無當者，以虛聲竊譽。個個僨直者，以忤時難合，而脂事逢迎者，以巧言易容，其才雖可用也，或以卑微而忽之。其才本無取也，或以名高而尊禮之。或因一時之善，而終借之以爲資，或以一動之差，而衆口訾之以爲病。……且近來又有一種風尚，士大夫務爲稱譽，舍其職業，而出位是思，建白條陳，連篇累牘，至覈其基本等職業，而反屬茫昧。主錢谷者，不對出納之數，司刑名者，未諳律例之文，官守既失，事何由舉？如此則真才實能之士，何由得進？而百官有司之職，何由得舉？」以上所云，以之衡量現在，仍多不爽。此種風氣，若不急謀改革，則人事行政終難步上正軌，吏治無由整飭，政治風氣，愈形萎靡，有礙抗建前途，實爲深鉅。然改革之道，應從人事考核入手，凡事綜覈名實，明辨事功，所謂綜覈名實，「是有其名，必有其實；有其名，必符其實，居其官，必盡其職，有其職，必盡其實」，藉此以分別臆庸，嚴明賞罰，使功有所勸，惡有所懲，則真正實幹之士，有成績以資表彰；而虛華浮滑之徒，無從肆可致高位。補弊救偏，實利賴之。

七、人事考核，可使機構充實，組織健全。機構能否充實，組織能否健全，當視各個份子

否健全以爲先決條件，份子庸劣，則機構虛浮，組織鬆懈，精神渙散，毫無生氣。如濫用人事考核，則冀進良能，裁汰庸劣，人人能勝任愉快，各盡其才，才盡其用，則機構因以充實，組織乃得健全。

八、人皆有惰性，日久生頑，環境倘有阻礙，困難隨而發生。授職以後，如不加以督導，則惰性日積月累，必致由頑而疲，由疲而息，有用之才，轉爲無用。故督導屬員，實爲授官之賢，但人之德性、品格、學識、技能，各有不同，督導方法因而各異，假使妄施權威，效果反爲背馳。因此督導方法之運用，應依據人事考核所得，視被考核者之德性、品格、學識、技能，善爲誘導，自能收事半功倍之效。就公務員本身而言，亦應從考核中明瞭本人在職期間有何弱點，學識能否稱職，對於職務能否勝任愉快，藉此以爲努力補充與學習之準則，使本人各方面條件，更爲適合于職務上之要求，以增進更大之效果。是則人事考核既可以督導上進，復可以促進進修。

由上所述，可知人事考核之效用甚廣，如妥爲運用，自可勵陟賢愚，修明政治。我國現在人事考核，迄未樹立完善之制度，故距理想之目的尚遠。總裁曾云：『我們黨政工作，不能進步，是由于過去我們對於一切黨務政治工作，沒有考核，或者雖有考核，亦是陽奉陰違，毫不實

在。所以我們今日來辦人事考核，一定要認清人事考核的意義，並嚴審人事考核的辦法。決不是到了每屆考核之期，填幾張考核表，蓋幾個章，考核的結果，有幾個人升級或加薪，就算已辦人事考核」。人事考核未能盡臻完備，其癥結所在，總裁已指示綦詳，無待贅述。當此科學昌明之今日，機關業務日趨專門，機關數量亦日有增加，人事紛繁，亟待訂定周密考核方法，改進考核技術，以樹立完備之人事考核制度，始能增進行政效率，促進政治進步，無待煩言。故今日樹立完善之人事考核制度，實為當急之務。惟建立人事考核制度，必先瞭解人事考核之基本原理，原理既明，始能作實際之運用，以為訂定方法改進技術之張本。

人事考核之基本原理，概括言之，可分為對象、機構、期間、標準、方法、程式、獎懲等七項。茲分別列述如下：

一、對象。人事考核，顧名思義即為考核公務員之優劣，惟公務員之性質與範圍，有廣狹之別，而今人所通稱者，多屬於一般從事公務之人員，此項人員，大體言之，可別為政務官與事務官兩類。

政務官與事務官之劃分，乃依權限分類（*Juris di tional Classification*）而定，所謂權限

分類者，乃根據考銓機關之權限而劃分，普通將職位分為事務與政務二類。事務職位屬諸考銓機關管轄，係永久性性質，政務職位不受考銓機關之節制，恆隨政潮而進退。政務職位即政務官，事務職位即事務官，由此可以明瞭政務官與事務官性質與範圍之差別。現代各國人事考核之對象僅以事務官為主，而政務官不與，蓋人事考核為考銓工作之一，政務官既不受考銓機關之節制，且無一定任期，故不在考核之列。事務官受考銓機關管轄，於初任職務時，須經考銓過程，而任用以後，由考銓機關遷調、升降、獎懲，自不能不憑考核之結果，以定黜陟也。

二、機構 人專考核之機構，為辦理人事考核之機關。現代人事考核日趨專門，其機構之組織，應力求適合事實需要，使能負起人事考核之任務。人事考核係人事行政之中心工作，故人事考核機構，亦為人事行政機構中之一重要部份。其機構之組織，不外兩種，一為集中制，一為分離制。前者係集中於統一之機關，由統一機關，專責其事，後者則分散於各機關之內部，由各機關長官主持其事。二者之採擇，有視各機關之性質而異，大抵工作性質負有執行與推動之責者，自以採用集中制為宜。反之，若工作之性質祇為顧問或立法者，則宜採分離制為佳。前者可收執行迅速之功，後者可收集思廣益之效。

三、期間 人事考核必須定期舉行，然期間之久暫，實關係人事制度之得失，與影響公務員服務之精神。如時間太久，足以令賢能者灰心喪氣，庸劣者因循苟且，匪特不能鼓勵其務服精神，反不免減低行政效率。時間太短，各人才效率，未有充分表現，冒然評定其成績之優劣，必致獎懲失度，有功者無法表揚，有過者反逍遙法外，實有失人事考核之意義。故人事考核期間，應以短為宜。普通人事放核期間以一年一次，最為允當。一年一次放核之外，最好以官對於屬員，平時留心觀察，隨時詳加記錄，以平時所結記錄，為一年一次考核之根據，即評定自誇可靠。張居正亦主張：「可有考，歲有稽」。可見平時考核亦屬需要。此外為鼓勵久於任事人員，三、再一總考亦屬必要。至於機關主管長官，其才德政績，更非有長時間不能見效，古語有云：「三年報政，五年有成。」故對於此種人員之考核，不妨定為「一年一小考，三年一大考」，方為合理。

四、標準 人事考核，乃為一艱鉅工作，如無明確之人事考核標準，不免流於空泛，或偏重情感，徇私武斷，任意評定，難得公允正確之結果。故釐訂考核標準，實為人事考核的先決條件。惟厘訂明確考核標準，則非易事，一般所見者，或徧于繁，或失之簡。繁者項目詳細，固可以

避免考核者參加成見，或主觀評定，可收嚴密考核之效；用之機械之工作，與負責較輕者，較爲適宜，如用之複雜工作，與負責較重者，反屬不便。簡者則項目概括，最易引起考核者空洞之感覺，不切實際；流于主觀，亦無可取之處。實際言之，現在我國各級機關行政管理，分工未盡詳細，工作設備以簡，工作程序，亦未一律；至於公務員職責既不同，性質又互異，標準項目過繁過簡，均非所宜，以尺衡重，效果毫無，可以斷言。故標準之厘訂，應以適合于各級機關公務員性質相同之職責爲原則，尤須包括相當成績因素，每一成績因素之輕重，能依各種職務之性質與需要分別明確規定，而每一成績之因素，尤須逐一加以解釋或列舉條目，力求避免空泛籠統，或伸縮性太大，俾主其事者，無法徇私武斷，以期達到客觀的要求與目的。

人事考核標準之厘訂，古今中外，均有論列，惟觀點不同，瑕瑜互見，而範圍較爲明確者，不外下列諸端：

(一) 工作 工作實爲人事考核中心項目，人事考核顧名思義，即考核公務員之工作成績。國家任用公務員原求其能爲國家服務，勤奮工作，自應以其工作成績爲評定優劣之準則。如平日工作努力，特著勤勞，或辦理繁重事務卓有成績，或于本機關業務之改進，有所貢獻者，則考

核成績自然優良；反之，平日工作懈怠，辦事草率遲緩，甚至苟且內循，敷衍塞責，於工作毫無表現，則考成績自然低劣。因此以工作爲考核標準，實爲理論所當然。

(二) 品德 公務員爲國家服務，其一言一行，均應爲民衆之表率。語云：「其身不正，雖令不從」，如行爲不檢，言論乖謬者，足以影響國家之令譽，與政令之推行，故公務員之操守德行，關係國家威信甚大。中國過去用人，以選賢任能爲最高原則，漢官儀四行爲：「敦厚、質樸、遜讓、節儉」，足見古代用人，實以德行爲先。歷代官吏考核標準亦注重品德，如唐宋之四善一明代之八目，其首爲：「貪」，清朝考核四格中有「守」，於此可見品德一項，歷代均列爲重要標準。公務員第一美德，莫如克己奉公，遵禮守法。換言之，明禮義、知廉恥、負責任、守紀律，始爲優良之公務員；反之，公務員貪墨成性，品德卑污，非但政令莫由推行，即政府威信亦難保持。故以品德爲人事考核標準實屬必要。

(三) 性格 個人性格，與其所任職務有密切之關係，性情粗暴者，不能主辦設計，性情草率者，不能比以審核，某種性格適宜某類工作，方能獲得美滿效果。曾文正公用人，對於性格極爲重視，曾云：「將帥之浮滑者，遇險難之際，其神情之飛動，足以搖撼軍心，其言語之圓滑，

足以淆亂是非。」又云：「官氣多者，好講資格，問破子，辦事無蓋世駭俗之象，語言無此防彼礙之弊，則失也，奄奄無生氣。……鄉氣多者，好逞才能，好出新樣，行事則如己不知人，語言則顧前不顧後，其失也，專未成物議先騰。」性格與工作不能適宜，其所生之惡劣影響，每致政事不足，債事有餘。于此足見性格關係職務實為深鉅。故任用公務員時固須注重性格選擇，任用以後尤應切實考其性格之當否，使人人各任其事，事事能竟其功。

(四) 學識 學識為濟世之本，如學識不充，猶如車之無輪，舟之無舵，何況現代機關業務日趨專門化，如非具有職務上所應有之學識，勢難勝任愉快。公務員應有豐富學識，方能促進行政效率，而且公務員藉學識研究，增進求知精神，提高學術進修，固可以鼓勵個人上進，亦可以多方面吸收新之工作方法，使機關業務，從而改良進步，一掃過去故步自封陳腐守舊之惡習，故以學識列為人事考核標準，亦屬至當。但學識範圍未免太為廣泛，究以何種學識為考核根據，如果漫無規定，則流入抽象，缺乏標準。因此考核學識應分為二部份，其一為一般公務員應具之普通學識，其一為担任職務上應具之專門學識。

(五) 體魄 健康為事業之母，有強健之體魄，乃可成就偉大之事業，公務員為國家效勞，



應具備強健體魄，實爲必要條件。如果體質虛弱，精力衰頹，既不能担任繁劇公務，而時以疾病告假，不免有尸位素餐之嫌，亦爲國家之無形損失。不特此也，體魄之衰弱，尤影響於個人意志之衰頹，人生觀之消極，與思想之落伍，蓋有強健體魄，方有健全思想，有健全思想，方有堅強毅力，有毅力始有進取心，有進取心，始有積極之人生觀，惟其如此，乃能臨難毋苟免，見危而授命。但一般人事考核，多忽著體魄一項，實屬遺憾。中國歷代考核官吏，亦注重體質一項，如明代以「老」「病」列入八法中，又如清代四格中之「年」，六法中之「疾」「年老」，皆可見體格考核之重要。中國人服務年齡，較諸外國人爲低，即爲不注重體格鍛鍊所致，人事考核以體魄爲重要標準，既可以增進工作效能與業務成就，亦可藉此以鼓勵公務員注意體育衛生，改變過去漠視體育之觀念也。

以上所述，均爲人事考核重要標準。工作成績，爲考核服務以後之成效，評定優劣之基準，品德修養，爲公務員正身之重要條件；性格優良，爲工作成效之所繫；學識充實，足以促進業務之進步；體魄強健，藉以增進事業之成果，此五者，工作一項，應佔重要部份；其餘四項，均爲公務員所應具備，爲人事考核必須標準，不可偏廢。考核標準既定適當，則有軌可循，衡量適

宜，再有完善之方法，以資運用，則人事考核之實施，必能獲得公允正確之效果。

五、方法 人事考核之方法，中外俱所重視。我國過去典籍頗多記載，如孔子在《為政篇》中說：「視其所以，觀其所由，察其所安。……」堯對舜之考核方法則為：「慎徽五典，五典克從，納於百揆，百揆時敘，賓於四門，四門穆穆。納於大麓，烈風雷雨不迷。」至呂尚武之人事考核方法，亦從多方面着手：「問之以言，以觀其詐；窮之以辭，以觀其變；與之以謀，以觀其誠；明白顯問，以觀其德；使之以財，以觀其廉；試之以色，以觀其貞；告之以難，以觀其勇；醉之以酒，以觀其性。」戰國時李克對魏文侯論選人之方法說：「居視其所親，富視其所與，達視其所舉，窮視其所不為，貧視其所不取。」諸葛武侯向重人才之選拔，其人事考核之方法，有云：「問之以是非，而觀其志；窮之以辭辯，而觀其度；咨之以計謀，而觀其識；告之以禍難，而觀其勇；醉之以酒，而觀其性；臨之以財，而觀其廉。」昔魏徵上寄唐太宗條陳人事考核方法，曾云：「勛之以公忠，期之以遠大，各有駢分，得行其道；責則觀其所養，貧則觀其所取，居則觀其所好，習則觀其所言，窮則觀其所變，賤則觀其所不為。因其材以取之，索其所以任之。」至會國藩亦有其人事考核方法：「觀人之道，以樸實廉介為質。有其質而傳之他長，斯為可貴，

無其實，則長處亦不足恃。甘受和，白受采，古人所謂無本不立，義或在此。外國過去亦有所謂骨相學（Phrenology）以人之腦骨形狀及頭顱之骨格判斷其心智特性。又有所謂面相學（Physiognomy）以人之相貌如身、目、口、鼻等判斷其善惡。惟過去人事考核之方法，非過于繁雜，即失于玄秘，處今日科學昌明時代，已盡難適用，而現代人事考核之方法，則日新月異，進步不已，茲擇其重要者，略為介紹，以見一斑：

（一）臆測法（Judgment Rating）此為最簡單之人事考核方法，由直接長官憑其臆測，以評定所屬公務員之服務成績。主張此種考核方法者，以直接長官與其所屬公務員朝夕相處，對各人之學識、品性、能力等如何，當然瞭若指掌。故由其評定，自較可靠。反對此種考核方法者，則以直接長官對其所屬公務員，以愛憎不同，每易感情用事，難獲公平準確之結果。

（二）比較法（Man to Man Comparison Scale）此種人事考核方法為英國陸軍參加前次歐戰時所採用，計包括五個項目：即體格、智力、領導能力、品性及對於職務之一般貢獻，以為考核之標準。每一項標準，各分為優、良、中、次、劣五等，以為考核之尺度。不過所謂體格、智力、領導能力，及對職務之一般貢獻等，究屬概括籠統之名詞，所謂優、良、中、次、劣等，

亦乏嚴格明確之界限，此種考核方法，雖不無進步之處，究難視爲完善之方法，茲爲便于參考起見，且將此種人事考核之方法所用之表格譯錄如後：

標準	內容	等次	代表	分數
體 格	體形，外觀， 均勻，聲音， 精力，耐勞。			
智 力	精確，學習能力， 能迅速領會長官之 意旨，能發布切要 之命令，善於揣測 時局，應付危機。			
領 導 能 力	創造力，魄力，自 信力，果斷力，機 警，主持紀律與鼓 勵部屬之能力，忠 實與合作。			
品 性	耐勞可靠，忠實負 責，不欺人，不自 私，合作之能力與 意識。			
對 職 務 一 般 貢 獻	專門智識技術與經 驗，指揮與管理方 面之成效，工作之 能力。			

比較考核表

(三)級評法 (Rating According to Factor-Ranking)。此種人事考核方法，係先規定考核之標準，然後再就每一項標準分爲優、良、中、劣四等級，或甲、乙、丙、丁、戊五等級，前者稱爲四級法 (Four-Step Ranking)，後者名曰五級法 (Five-Step Rank n.g)。標準及等次決定後，編製成爲考核表，由考核者就被考核者依表內規定標準及等級，逐項加以評定及記錄。此種考核方法，雖較富有客觀之精神，實則仍離脫考核人主觀之支配。此種考核方法所用之表格如後：

四級法 (考核表)

姓名		優	良	中	劣
健康(體格)					
勤惰					
品行(質與量)					
工作					
對組織之價值					

考核人簽蓋

### 五級法 (考核表)

標準 等級	能力	耐勞	品行	工作量	工作質	可靠	適合	其他

考核人簽蓋

(四) 歐氏法，此種人事考核方法，為歐德偉 (S. H. Ordway) 及蘭芬 (J. C. Laffan) 二氏所創，規定每半年舉行考核一次，考核表分甲乙二種，甲種供特別使用，為長官對具有特殊貢獻



之公務員填用之，乙種供普通使用，爲長官考核所屬一般公務員填用之。填寫乙種考核表祇依表內所列項目作一記號即得，填寫甲種考核表則須提出具體事實。甲種表共列有項目十六，其中積極性質與消極性質各佔二分之一，表經填就後，交由考核委員會兩相抵對，所餘者如爲積極項目則作正數計算，若爲消極項目則作負數計算。乙種表共列項目二十，亦分積極性質及消極性質二種；惟積極項目僅用以參考，消極項目始用以計分。凡適用乙種表之被考核者，考核委員會如見無消極項目時，得增給半分，如見多至三項消極項目時，減去半分，如見僅一項消極項目，即不予增減。初任職之公務員以七十分爲及格之基本分數，每次考核增給分數積至百分時，始得升職。每次被考核者，僅靠乙種表所增給之分數，達至十五分時，始得升職。公務員經升職後，前所增給之分數，即予撤銷，仍恢復其原來之基本分數。甲種表或乙種表均限于六月十五日或十二月十五日前，送交考核委員會彙辦。考核委員會收到考核表後，即着手分類整理，逐項審查，調查事實，考核結果公佈十日內，被考核者如認爲有疑義時，可提請覆核，由考核委員會重行審查決定。此種人事考核方法，推行未久，尙難作具體評價，惟大體言之，實較前述各法爲完備，現將甲種考核表及乙種考核表之形式與內容錄後：

甲種考核表

(此表概用以證明被考核者之特殊行為或勞績)

說明：第一：先審查表內所列各項目中何種行為或事件曾經為該員在本期內實現者。

如該員並無表中所列之事項，即改用乙種考核表。

第二：在填報表內所列某項目後，於此頁之背面並詳述與此有關之客觀事實，以便為考核之具體根據，敘述一件事務祇填一個項目。

時期：自.....年.....月.....日至.....年.....月.....日

被考核者姓名.....組別.....

職 位.....級次.....月薪.....

(第一組，凡在本組內填報一個或兩個項目以上並標明客觀事實者，該被考核者在本期內增加或減少百分之二的分數)

- 1. 會由自己創發最新而適用之制度或計劃 (事實詳述背面)
- 2. 在行為方面會損害公共之福利或財產 (事實詳述背面)
- 3. 於自己本分職務外會表現偉大行為 (事實詳述背面)
- 4. 因怠職結果會損及公共利益及財產 (事實詳述背面)
- 5. 會自動表現具有偉大價值之工作 (事實詳述背面)
- 6. 行為不忠實玩忽職務不服從指揮 (事實詳述背面)
- 7. 在工作質與量方面造成最高紀錄 (事實詳述背面)
- 8. 因私自離職而損及公共福利或財產 (事實詳述背面)

(第二組，凡在本組內各項目填報一個或兩個以上，並標明客觀事實者，被考核者在本期內而增加或減少百分之二的分數。)

- 1. 會完成一己之自修或工作有益於本職務 (事實詳述背面)
- 2. 因行為不慎或立有錯誤而損及本職務 (事實詳述背面)
- 3. 在例行工作之外會努力進行責任重大之工作 (事實詳述背面)
- 4. 工作未能完成 (事實詳述背面)
- 5. 會進超過辦公時間以外(助他人)之工作未受酬 (事實詳述背面)
- 6. 在環境異常困難中進行分內工作會有傑出表現 (事實詳述背面)
- 7. 時常請假或遇到阻礙工作進行 (事實詳述背面)
- 8. 因縱情任性反抗不守紀律之結果致損及職務 (事實詳述背面)

(請用此頁背面詳述上所填報之項目)



(五) 白氏法 (The Probat System)：此種人事考核方法，爲白洛布氏 (J. B. Probat) 所發明，可謂現代人事考核方法最進步者。此法側重公務員個人之特性，列出一百個行爲動態或特點，此動態與特點乃根據客觀事實而來，考核時祇須就某一動態或特點加以考量，不必估計其程度高下，故易作肯確之答復。考核時須經過三級長官考核，直接長官作第一次考核，上級長官作第二次考核，最高主管長官作第三次考核，故可免疏漏不公之虞。考核表經過三級長官考核完畢，即用計算器計算分數，此種計算器亦爲白氏所發明，乃由一計算尺與一附形版配合而成。計算器前後移動，附形版即於考核表上顯示一定評報記號，然後再依公式折合爲數字之小數，分數配辦法，係依正常或生產曲線 (Normal or Biological Curve) 而定。高下次序爲 A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z, AA, AB, AC, AD, AE, AF, AG, AH, AI, AJ, AK, AL, AM, AN, AO, AP, AQ, AR, AS, AT, AU, AV, AW, AX, AY, AZ, BA, BB, BC, BD, BE, BF, BG, BH, BI, BJ, BK, BL, BM, BN, BO, BP, BQ, BR, BS, BT, BU, BV, BW, BX, BY, BZ, CA, CB, CC, CD, CE, CF, CG, CH, CI, CJ, CK, CL, CM, CN, CO, CP, CQ, CR, CS, CT, CU, CV, CW, CX, CY, CZ, DA, DB, DC, DD, DE, DF, DG, DH, DI, DJ, DK, DL, DM, DN, DO, DP, DQ, DR, DS, DT, DU, DV, DW, DX, DY, DZ, EA, EB, EC, ED, EE, EF, EG, EH, EI, EJ, EK, EL, EM, EN, EO, EP, EQ, ER, ES, ET, EU, EV, EW, EX, EY, EZ, FA, FB, FC, FD, FE, FF, FG, FH, FI, FJ, FK, FL, FM, FN, FO, FP, FQ, FR, FS, FT, FU, FV, FW, FX, FY, FZ, GA, GB, GC, GD, GE, GF, GG, GH, GI, GJ, GK, GL, GM, GN, GO, GP, GQ, GR, GS, GT, GU, GV, GW, GX, GY, GZ, HA, HB, HC, HD, HE, HF, HG, HH, HI, HJ, HK, HL, HM, HN, HO, HP, HQ, HR, HS, HT, HU, HV, HW, HX, HY, HZ, IA, IB, IC, ID, IE, IF, IG, IH, II, IJ, IK, IL, IM, IN, IO, IP, IQ, IR, IS, IT, IU, IV, IW, IX, IY, IZ, JA, JB, JC, JD, JE, JF, JG, JH, JI, JJ, JK, JL, JM, JN, JO, JP, JQ, JR, JS, JT, JU, JV, JW, JX, JY, JZ, KA, KB, KC, KD, KE, KF, KG, KH, KI, KJ, KK, KL, KM, KN, KO, KP, KQ, KR, KS, KT, KU, KV, KW, KX, KY, KZ, LA, LB, LC, LD, LE, LF, LG, LH, LI, LJ, LK, LL, LM, LN, LO, LP, LQ, LR, LS, LT, LU, LV, LW, LX, LY, LZ, MA, MB, MC, MD, ME, MF, MG, MH, MI, MJ, MK, ML, MM, MN, MO, MP, MQ, MR, MS, MT, MU, MV, MW, MX, MY, MZ, NA, NB, NC, ND, NE, NF, NG, NH, NI, NJ, NK, NL, NM, NN, NO, NP, NQ, NR, NS, NT, NU, NV, NW, NX, NY, NZ, OA, OB, OC, OD, OE, OF, OG, OH, OI, OJ, OK, OL, OM, ON, OO, OP, OQ, OR, OS, OT, OU, OV, OW, OX, OY, OZ, PA, PB, PC, PD, PE, PF, PG, PH, PI, PJ, PK, PL, PM, PN, PO, PP, PQ, PR, PS, PT, PU, PV, PW, PX, PY, PZ, QA, QB, QC, QD, QE, QF, QG, QH, QI, QJ, QK, QL, QM, QN, QO, QP, QQ, QR, QS, QT, QU, QV, QW, QX, QY, QZ, RA, RB, RC, RD, RE, RF, RG, RH, RI, RJ, RK, RL, RM, RN, RO, RP, RQ, RR, RS, RT, RU, RV, RW, RX, RY, RZ, SA, SB, SC, SD, SE, SF, SG, SH, SI, SJ, SK, SL, SM, SN, SO, SP, SQ, SR, SS, ST, SU, SV, SW, SX, SY, SZ, TA, TB, TC, TD, TE, TF, TG, TH, TI, TJ, TK, TL, TM, TN, TO, TP, TQ, TR, TS, TT, TU, TV, TW, TX, TY, TZ, UA, UB, UC, UD, UE, UF, UG, UH, UI, UJ, UK, UL, UM, UN, UO, UP, UQ, UR, US, UT, UY, UZ, VA, VB, VC, VD, VE, VF, VG, VH, VI, VJ, VK, VL, VM, VN, VO, VP, VQ, VR, VS, VT, VU, VV, VW, VX, VY, VZ, WA, WB, WC, WD, WE, WF, WG, WH, WI, WJ, WK, WL, WM, WN, WO, WP, WQ, WR, WS, WT, WU, WV, WW, WX, WY, WZ, XA, XB, XC, XD, XE, XF, XG, XH, XI, XJ, XK, XL, XM, XN, XO, XP, XQ, XR, XS, XT, XU, XV, XW, XX, XY, XZ, YA, YB, YC, YD, YE, YF, YG, YH, YI, YJ, YK, YL, YM, YN, YO, YP, YQ, YR, YS, YT, YU, YV, YW, YX, YY, YZ, ZA, ZB, ZC, ZD, ZE, ZF, ZG, ZH, ZI, ZJ, ZK, ZL, ZM, ZN, ZO, ZP, ZQ, ZR, ZS, ZT, ZU, ZV, ZW, ZX, ZY, ZZ。

多優點：一、考核人對被考核者之動態或特性，不作籠統抽象之評量，而就特定之事實作肯定之答復。二、關於被考核者之事實與特性等，陳述方式，不以字母或百分數表示之，而以普通思想確定之。三、考核表內所提供之事項，以其均經縝密研究及多次試驗，故有充分之根據。四、表

內列舉動態或特性甚多，考核人可擇其確切明瞭者填報之。五、考核人對於被考核者所具動態或特性之高下程度如何，不必考慮。六、考核人填表時，不必顧及如何調整計分之等級及結果。七、考核人必須作確定和明瞭之答復，故難敷衍搪塞。八、此種考核表內容簡單明瞭，足使被考者相信其公平可靠。九、適宜一般長官之普通心理，如不願指其屬員之缺點，或敷衍詞費，在消極方面，更可避免長官成見之支配，計分不全標準不同之流弊。雖白氏自謂其考核方法優點很多，可是經試驗結果，仍有不少缺點：一、考核表所定之動態或特性，僅可供普通應用，對於特種之職位，因無特殊規定，僅以同一表格與方法考核多種之職務，未免于實際不相符合。二、計算分數方法不明，還用通于機械，不易獲得一般公務員之普遍信任。三、以百分小數之差別，判斷各人之優劣，當欠公允準確，且各人時長不能以平均方法論斷。四、各人所具之特性，于當時適當環境中方能表現。事隔月遷，再作臆斷，自不可靠。五、各機關長官立場不同，寬嚴互異，以同一考核表由兩個以上機關應用，則結果必不一致，焉得公平。六、考核表所列之各點，均乏事實證明，不免流于空洞抽象，且未列工作成績一項，尤失考核之意義。白氏考核表式樣如後：

白洛布氏  
版權所有  
在美國及加拿大 1232

白氏考核表  
(正面)

在此表內所記之事實與判斷以科學程序及公式計算之，根據所記項求得數字結果與等級

等 級

此表用以考核警察  
消防隊員及學校教  
員以外之各公務員  
及官之服務成績  
(供六個月期間用)

(被考核人性名) \_\_\_\_\_  
(官 銜) \_\_\_\_\_  
(所屬機關) \_\_\_\_\_

至 年 月 日止

說 明

1. 此表用以報告上述公務員之服務價值除非另有規定以六個月之期間為準。
2. 在本表所列各項，如認為足以作該公務員之適當形容者，即於前作×記之，不得猜度，除非確信此人有此現象時，不可妄加×號，決定25項左右是顯容易，亦許有十數項不易於若干公務員身上發現，所作×不可太大，須位於口內，不可改換所載文字。
3. 此表由三個度查獨立檢報之，所作×號須在一行(各人)且兩頁者須同在一行，最低級長官先檢評，然後由次上級及最高長官檢評之，非作×號各佔一行。
4. 有若干項目，如「對工作之技術訓練純熟」「對偶發事件能於應付」等，必須對某職位有必要性時，始加以考慮。

在此期間公務員共請假若干日？

(甲) 病假仍支薪.....日  
(乙) 病假不支薪.....日  
(丙) 因私務請假.....日  
(丁) 無故不到幾次.....  
(戊) 其他請假處罰及獎勵等.....

下列兩格內各項祇須各擇一項作答，所考慮之事項不在此公務員之日常工作報告，且包括辦理特別指定工作遵守時間，答覆指示等。

評報行次	
× × ×	總是遲到
× × ×	時常遲到
× × ×	偶而遲到
× × ×	決不遲到

考核長官證明所評報之行次		
行 1	行 2	行 3

× × ×	總是早退
× × ×	早退為常
× × ×	常時早退
× × ×	快下班時常看時鐘
× × ×	偶而早退
× × ×	決不早退

注意評報項目

(公務員簽字)

白氏考績表

(反面)

說明：本頁內所列各項目如認為足以為該公務員之適當形容者即於前作×記號於口內，不得猜測認為確實時再檢答。

行次			項 目
1	2	3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	怠惰
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	動作遲緩
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	敏捷
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	年邁不能勝任
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	身體稍有缺陷
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	身體殘廢
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	不感興趣
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	說話太多
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	背誦曆史
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	妄自尊大
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	願能合作
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	怨言與批評
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	與人衝突
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	應注意對人
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	態度溫和
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	甚有禮貌
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	性情急躁
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	常似不滿
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	好出怨言
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	判斷不良
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	判斷較差
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	判斷尚好
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	判斷甚佳
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	判斷嚴守
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	不滿意
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	喜爭容易
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	告而後作
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	工作落伍
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	需要督促
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	工作能及時完成
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	工作出產量異常多
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	普通熱心工作
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	總是勤於工作
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	負責任
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	負責任
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	總不願意接受命令
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	往來他人過多
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	無須切實監督
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	無須監督工作甚妥
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	手自製甚少
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	易於發怒
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	好作喧鬧
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	缺乏自信力
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	太不認真
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	學習新工作甚慢
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	學習新工作甚易
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	時常願意工作
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	對工作特別有興趣
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	應注意條例
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	甚有條理系統
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	善忘
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	常不專心工作
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	至多錯誤
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	普通準確
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	甚少錯誤
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	準確惟很過慮
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	工作有專精
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	不甚可靠
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	尚可靠
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	甚為可靠

行次			項 目
1	2	3	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	活躍強健
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	活躍而不強健
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	不修衣履外觀
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	注意衣冠
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	音聲儀容和悅
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	與公共交涉富於機警
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	對工作之技術訓練不良
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	對工作之技術訓練純熟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	對偶發事件不為應付
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	對偶發事件善於應付
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	常被指派作重要工作
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	常被指派作高級工作
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	有時破壞物件
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	飲酒常為其取事原因
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	願意工作但非領袖人才
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	計劃不甚良好有效
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	有計劃而不良好實行者
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	甚有計劃良好組織者
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	決定迅速而準確
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	擅于執行紀律
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	異常善於應付困難情事
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	不善向顧客說話
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	善對顧客說話
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	總使人喜悅
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	對顧客多所惠賜
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	不注意顧客
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	對顧客甚多
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	售量最多
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	善於消除反對
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	售處在常難以售
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	售處在太
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	貨物佈置甚好
如果認為有其他項目為該公務員所特有者填入下列空白格內			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
附註			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

備或行政人員用  
各該項僅限有監督

他與顧客交接人員用  
各該項僅限推銷員及其

六、程式 人事考核之程式即人事考核之步驟，一般爲避免考核人員滲雜主觀成見，多採取分層考核制，俾逐級決定，較爲公允，故其辦理考核時分初核與復核程序，初核由直接長官簽註意見或評定分數，覆核則由上級長官作二次之審查，再由最高主管長官作最後之決定。此種程式可稱爲縱的考核程序，在理論上厚無不週，不過事實上上級長官因是被考核人員無接近該會，多不知其平日工作情形及品格才具，極易聽從直接長官之意見，因之，考核程式雖經敷衍，實際則仍操于直接長官之手，仍不免有主觀成份在內，因此爲避免此項弊端起見，往往屆臨考核期間由各機關內各單位主管人員或高級職員有組織地考核委員會主持其事，委員會之組織，雖可集合多數人之意見加以品評，然實際各人之觀點不一，對於考核人員之忠惡各異，結果仍難獲得公允適當之評判。是宜於縱的考核之外，再採用橫的考核，所謂橫的考核，即分門的考核，將公務員之成績分配至服務精神（平日考勤）工作成績及進修情形等等，譬如服務精神可由人事行政人員按其日常工作情形簽註意見，工作成績則由直接長官負責考核，而進修情形則由主持學術機構或進修機構加以評定，如此類推，集合多方之意見，再評定其初核之總分數，然後再逐級轉呈最高主管長官核定，此種考核當較嚴密，而不致流于空虛無據。



七、獎懲 人事考核而無獎懲，等于舟之無楫，車之無輪，必不能行。故人事考核類獎懲以推行，獎懲又以人事考核爲其根據。二者相輔爲用，備而後全。所謂獎懲，卽舊日之所謂賞罰，賞罰之作用，在獎有功，而懲有過，文王說：「賞所以存勸，罰所以示懲。」良以賞罰二柄，爲磨鍊公務員選善去過之唯一要道。有功不賞，有過不罰，雖唐虞不能化天下，如賞一以勸百，罰一以懲衆，必須「用賞者資信，罰者貴必；賞信討必於耳目之所聞，則所不見聞者，莫不陰化矣。」歷代循良吏治之養成，如漢代文景、宣昭之治，唐代貞觀開元之治，莫不以「信賞必罰」爲政治之要圖。于此足見賞罰之功用，關係吏治至鉅。

然欲達到信賞必罰之目的，必須運用下列二原則：

第一、賞罰宜公允 公允之謂，即賞罰時身分要均等，功過與相稱，茲分別說明其意義如下：

一、賞罰均等 賞罰之實施，一本功過爲準，不能以身分等級及親疎遠近而有差異。古人謂：「法所當加，雖貴近不宥，事有所枉，雖疎賤必申，行罰先貴近，而後卑遠，則令不犯；行賞先卑遠，而後貴近，則功不遺。」韓非子亦謂：「法不阿貴，繩一繞曲。法之所加，智者弗能辭

，庸庸者強要爭，將選有選大臣，實善惡選匹夫也。選善惡，則雖疎賤，亦實誠有過，則雖遠愛，必謀誅。曰：子主強以邪諂，以除罪定師，與曰：一雖有賢君，不愛無功之臣，雖有慈父，不愛無益之子。不仁不義，任而處其位，非此位之人也；不勝其任而處其責，非此職之主也。賞罰均等，自宜已然。賞不遺賤，罰不避貴，毫無等級之分，更無親疏之別，此種賞罰，方得公允。昔文公田於圃，墜弓，原野中，為期，棄者，願謂後期，文公隕澤，令斬其管，以徇百姓，百姓由是守法。諸葛錦侯，嚴親信，患蜀道，東原，蜀道，遠令失地，小不悟，揮淚，執行，于是咸知良愛武侯，罰不避親之明效如此。始如賞罰，不增不減，子成感，則必致邪惡，部下，謀，官，公，怨，憤，而事，賤，之，感，視，則，至，以，令，推，謬，惡，誤，而，業，莫，由，成。

賞罰相稱，所謂賞罰相稱，即所加之賞，須相當其功；所施之罰，須相當其過。而分量相稱，無太過或不及之弊。賞則當其功，罰則當其過。雖然人無閒言，心悅誠服，受賞者益加奮發，獲罰者亦自知惕勵。如賞過於功，或無功而得賞，則一般人以為賞可以待故，獎賞不免被人輕視，而勝矣其勸勵之效。又如考核人事，往往敷衍從事，濫施獎賞，毫無根據，不問屬員成績，一律予以褒獎，其他獎勵，或為如此，足以激勵志士，而增加工作效率。此實不明獎懲之作。

人事考核的基本原理

用，如一律予以同等獎賞，蓋予器名，勢必令勳能者喪氣灰心，轉失鼓勵之作用。至於嚴罰其理亦同。如罰過於罪，甚或無罪而加罰，則受罰者固屬含冤抑鬱不伸，而所施之罰，不足以爲戒。用資警惕，反足以招致尤怨，工作精神愈廢。且罰過於罪，往往使檢察官不忍於舉，審判官不忍歸罪，犯者反得逍遙法外，而法因以無形廢棄。故罰之執行，在乎怨尤當，而不可苛峻。諸葛武侯會云：「威之以法，法行則知恩，限之以爵，爵加則知榮。」可謂得賞罰平正之效用。

第二、賞罰宜確實。所謂賞罰確實，即信賞必罰之謂，包括下面二點意義：

一、賞罰不吝。有功者必賞，決不吝惜，有罪者必罰，決不姑容。唐太宗能錄功行賞，擢拔李靖，因能成功。隋史萬歲克遼東可汗之後，不賞而誅，卒歸失敗。歷史上批評項籍於人之功無辭，當賞而吝，使忠勇者灰心，棄叛親離，終至敗亡。昔墨家鉅子腹黃之子犯法，秦王憐其老而有子，令吏弗誅，腹黃不肯曰：「殺人者死，傷人者刑，此所以戮殺傷也。王雖爲之賜，令吏弗誅，腹黃不可不行墨子之法。」梁武帝在位四十八年，大赦四十九次，晚年崇信佛教，有罪不惡加刑，豪華子弟，白晝踰牆劫人於市，吏不敢問，而至朝綱混亂，賞罰無章，卒至亡國。以上種種，證明賞罰不吝則昌，賞罰吝情則亡，一得一失，興亡所繫，至爲明顯。張居正曾有：「對

于有功國家者，雖千金之賞，通侯之印，亦不受惜。」之論，可謂深得賞罰不吝之要旨。

二、賞罰澈底。如期收獲勸善戒惡之效，必須澈底執行賞罰，無所姑息。晷信賞必罰，綜覈名實，爲整飭吏治之要圖。如賞罰不澈底，法莫由推行，吏治亦無從整飭。法家主張澈底賞罰，因反對敵政，以爲：「赦出則民不敬，惠行則過日益」，此實足以說明賞罰不能澈底之害。管子所謂：「赦者，小利而大害者也，故久而不勝其禍，毋赦者，小害而大利者也，故久而不損其禍。」兩相比較，寧而無赦，賞罰澈底，始蒙大利，張居正謂：「若棄有德而不用，釋有罪而不誅，則刑賞失中，慘舒異用，非上天所以立君治民之意。」又曰：「法令不行，則犯者愈衆，年復一年，充滿囹圄，既費關防，又虧國典，其于政體大謬也。願毋惑于浮屠之說，毋流于姑息之愛。」曾文正亦主張賞治不可多赦，故曰：「小仁者大人之賊，多赦不可以治民，溺愛不可以治家，寬縱不可以治軍。」足以說明赦不可行，罰不可姑息。苟能賞公而懼，則人願冒險犧牲，赴功求賞，罰平而必，則人知戒慎恐懼，畏罪避罰，惟其如此，行政效率，自然增進，工作精神自然振奮，是則賞罰之執行，如能澈底，獎懲之實施，乃獲得偉大效果。

賞罰之原則已如上述，但何者謂之功，何者謂之過，何種功績，應得何種獎勵，何種過失，

應處何種懲罰，當先有一定方式，以資依據，然後功過能確定，賞罰有標準，既不容私情好惡而有所差異，即不難達到信賞必罰與公允確實之理想，由是獎懲制度之推行，必可順利而無阻。故獎懲方式之訂定，與考核標準之厘訂，實有同等重要。

人事考核之獎懲，雖以各機關性質不同，公務員職責有異，所訂方式，種類不一，而大體所通用者，不外以下列數種為準：

一、獎賞之方式有左列六種：

(一) 嘉獎

(二) 記功

(三) 獎章或獎狀

(四) 加俸

(五) 晉級

(六) 升等

二、懲罰之方式有左列六種：

(一) 申誠

(二) 記過

(三) 罰俸

(四) 降級

(五) 免職

(六) 撤職

獎懲方式既有明確訂定，又必須佐以客觀標準，方可防止權彙主觀成份，使受獎懲者，適當其功過，不偏不倚。惟獎懲標準之訂定，應視各機關性質及職位而異，不必盡同，若機關或職位之性質相同者，則獎懲應有一致之標準，此項標準，應由人事考核最高機關擬定，頒飭所屬機關施行。

獎懲標準既經明確訂定，即可根據獎懲方式，運用賞罰原則，一賞一罰，一以功過為準，徹底執行，不稍吝惜或姑容，自能達到公允正確之目的，實現信賞必罰之理想也。

## 第二章 歷代的人事考核制度

我國歷代風重人才考績，尙書云：「虞舜備徵，堯聞之聘明，將使副位，歷試諸難」，「功懋賞」，「功高者原賞」，「用命賞於祖，不用命賞於社」。又虞夏傳曰：「三歲考績，黜陟幽明」，其訓曰：「三歲而小考者，正職而行事也。九歲而大考者，黜無職而賞有功也」。大抵上古之人專考核功績而不必重爲法，後世之人專考核名，則以名而不敢毀其法，名實兼顧，故天下乃治。厥後法家強調法治精神，發揮「綜覈名實信賞必罰」之主張，後世據以確立黜陟之典，軍制已定，遂隨時代演進而益臻完備。茲將歷代人事考核制度縷述於下：

一、周厲王六年五服一朝，又六年王乃時巡，考制度於四岳，諸侯各朝於方岳，大明黜

步。周禮，太宰以八法治官府：（一）官屬，則治有所統而不亂，（二）官職，則官有所守而不侵，（三）官聯，則關節脈絡有貫通而無扞格，（四）官常，則綱領條目有秩序而無舛訛，（五）官成，則以之經理而有所依據，（六）官法，則以之聽治而有所操執，（七）官刑，則人知警畏而無慢心，（八）官計，則人知勉勵而無怠心。小宰以六計弊群吏：（一）廉善，言其有德行，（二）廉能，言其有才藝，（三）廉敬，以不懈怠心，（四）廉正，以直躬自守，（五）廉法，則守法不失，（六）廉辨，則臨事不疑。六者吏治之所從出也，而皆以廉爲本。蓋非廉不能也。他如小宰正歲以官刑命於百官府，俾各修職考法，待事聽命，其有不恭，國有大刑，是有以警之於始，月終則以敘受群吏之要，歲終則令群吏致事，是以有察之於終。太宰乃令百官府各正其治，受其會，詔王廢制於一歲之終，既而大計群吏之治，復行誅賞於三歲之後，其實開殿明有如此者，實開後世人專考核之先河。

二、秦 秦始皇統一天下，疆侯制郡，疆土擴大，官職已多，中央權力漸感艱長莫及之苦，於是乃於各郡立下「一守」「一監」「一尉」三官，又令御史出監諸郡，稱爲監御史，其於官吏之考績純察，依理應較前代爲完備，惟史籍記載簡略，殊少參考之資，故言人事考核者，多自兩漢爲



續。

三、兩漢 兩漢之人事考核，有中央與地方之別。中央方面，西漢則由丞相御史大夫總理，東漢建三公官，太尉、司徒、司空分任考核，並以尚書三公習專主歲書考課；地方方面，司諫校尉及十二州刺史（東漢改州牧），課諸州郡，有治中或功曹從事，主選擇功勞，郡守課校屬縣，有功曹史主其事。至考核方法，約有三種：（一）上計：每年一考，三年大考課，以上計為考績課功之主導方法，所謂上計，即條例郡縣吏事進退上之之謂，縣令長秋冬考核，上計於所屬郡國，郡守年終上計於丞相御史，以達於天子而行賞罰，計簿疑有不實，得令御史考覈。（二）巡察，刺史以八月巡行所部郡國，錄囚徒，考優劣，歲中回京都奏事，後漢但因計吏：郡守常以春行所屬縣，秋冬遣吏，案訊諸囚，平其罪法，評定優劣，而中央亦時遣派大中大夫，侍御史等循行天下，以察吏治得失。（三）令丞考課，縣令長除秋冬上計所屬郡國外，並應與丞尉以下歲詣郡，課校其功，依功過之大小，施以賞罰。考核標準有所謂六條察二千石，其內容如下：（一）強宗豪右，因宅陰制，以強凌弱，以衆暴寡。（二）不奉詔書，不遵典制，背公而私，侵漁百姓，聚歛爲姦。（三）不恤疑獄，風厲殺人，煩擾刻鵠，剝絕黎元，爲百姓所疾。（四）選署不平，

苟阿所好，蔽賢寵頑。(五)二千石子弟特怙榮勢，請託所監。(六)遠公下比，阿附豪強，通貨賂，割損政會。至監察御史則以九條監察郡守，即詞訟、盜賊、鑄偽錢、獄不直、繇賦不平、吏不廉、苛刻踰修及弩力十石以上，作非當服，郡守則以三事察縣，即漕糧殿最，通事多少，盜賊有無量也。此外官吏操守，亦極注意，以廉潔是尚，故漢人取士曰興廉，調吏曰廉察也。其考課之次序亦有規定，令長於年終計戶口錢穀之數，上之郡國，是郡守得課令長也。而郡守則課於刺史，刺史課於御史宰相，以達於天子，宰相御史復受司隸校尉之監察，頗有分級考核，層層節制之妙。東漢司徒，掌人民事功課，太尉掌四方兵事課，司空掌水土功課，核衡得宜，亦不外闕懲官六計之外尚廉之意也。依考核結果，而定升降黜陟，故有遷、降、轉、徙、出入五種之獎，遷有超遷平遷之別，無特功異績，以積久次序而進者謂之平遷，有奇功異效，不拘日月擢次而進者，謂之超遷。降爲罰之一種，因過失尙微，不蒙重大懲罰，僅由巴升官秩，貶而卑之，仍可居官任職。轉爲非遷非降，由此官改爲他官，且共官品秩相同。徙亦屬遷轉之意。出入則係由京外調或由外郡調京之謂。由京調外郡稱出，由外郡調京稱入。除此以外，獎有賜爵、賜金、增秩、賜奴婢、甲第、車馬、秘器、綉帛、牛酒之類。罰則依律科刑。

四、大朝 魏晉以後，對於人事考核，多於尙書省設立專官，掌理其事，另設御史臺以中丞爲臺主，監督百官，專司監察之責，亦有另設御史臺分督糾察者。考核方法，晉法委任達官各考所統，每歲舉優者一人爲上，劣者一人爲下。如此六載六優則超用，六劣則奏免止。魏有三載一考，考即黜陟，令愚昧不久於位，賢才不墜於下僚之制。其法各令當朝考其屬優劣分爲三等，上上者遷之，下下者黜之，中中者守其本位，六品以下尙書重問，五品以上朝廷與公卿論其善惡。考核標準，晉以五條考郡縣，曰正其身、勤百姓、撫孤寡、敦本息末、修人事，北朝則有六條以制守令，曰清身心、敦教化、盡地利、擢賢良、恤獄訟、均賦役是也。

五、唐 唐之人事考核，較前代益爲完備，尙書考功掌內外文武官之考課，凡應考之官家，真錄當年功過行能，本司及本州縣官會核，議其優劣，定爲九等考第，然後送尙書省，另派京官位望高者二人，一校京官考，一校外官考；又定繕事中中書舍人各一人，一監京官考，一監外官考，郎中判京官考，員外郎判外官考。至若監殿則歸御史臺，更仿漢制置十道採訪使（後改觀察使）專考察地方官吏政績。考核方法約分四種：（一）年考：每年一小考，四年一大考，凡主官長官歲較其屬功過，差以九等；親王及中書、門下、京官三品以上，都督刺史、都護、節度

觀察使均奏功過狀，以覈政行之上下，尙書省諸司具州牧刺史縣令殊功異行，戶口賦役增減，盜賊多少，皆上於考司，由尙書省定效，唱第然後奏。（二）十道分巡：太宗時曾遣黜陟大使二十二人巡察四方，黜陟官吏，德宗時始省，玄宗置十道採訪處置使，致陳官吏善惡。三年一奏，後改爲觀察使，代宗以後立京外按察，京察運御史臺分察使，外察運諸道分察使，各訪官吏善惡，每年九月以前具狀致功，其功過較大者，使司案成便奏。（三）六部分察：御史臺以監察使第一人察吏部、禮部，第二人察兵部、工部，第三人察戶部、刑部，歲終議定優劣。（四）考狀考陳：考績注有考狀，直言某色行能，某色異政，或樹勞效，或推圖究舉，便書善惡，不得有虛美閑言，亦不得失於褒貶，應得殊考或上考之人並給考陳以爲憑據。至考核標準，有流內流外之別，流內以官叙以四善，一、德義有聞。二、潛慎明著。三、公平可稱。四、恪勤匪懈。善狀之外輔以二十七最：一曰：默可替否，拾遺補闕，爲近侍之最；二曰：銓衡人物，擢盡才良，爲選司之最；三曰：揚清激濁，褒貶必當，爲考較之最；四曰：禮辭儀式，勸合經典，爲禮官之最；五曰：律管克諧，不失節奏，爲樂官之最；六曰：決斷不滯，與奪合理，爲判事之最；七曰：部統有方，警守無失，爲宿衛之最；八曰：兵士誦習，戎裝完備，爲督領之最；九曰：推鞠得情，處斷平

允，爲法官之最；十日：謹校稽審，明於判定，爲校正之最；十一日：承旨敷奏，吐納明敏，爲宣納之最；十二日：訓導有方，生徒充業，爲學官之最；十三日：賞罰嚴明，攻戰必勝，爲軍將之最；十四日：禮義典行，肅清所部，爲政教之最；十五日：詳錄典正，詞理兼舉，爲文史之最；十六日：訪察精審，彈舉必當，爲糾正之最；十七日：明於勸覆，稽失無隱，爲勾檢之最；十八日：職事修理，供奉強濟，爲監掌之最；十九日：功課皆充，工匠無怨，爲役使之最；二十日：耕耨以時，收穫成課，爲屯官之最；二十一日：勤於查藏，明於出納，爲倉庫之最；二十二日：推武盈虛，究理精密，爲歷官之最；二十三日：占候醫卜，效驗多著，爲方術之最；二十四日：檢舉有方，行旅無壅，爲關津之最；二十五日：市廛弗擾，姦濫不行，爲市司之最；二十六日：牧養肥碩，蓄息滋多，爲牧官之最；二十七日：邊境肅清，城隍修理，爲鎮防之最。一最四善爲上上，貪濁有狀爲天下。一最三善爲上中，一最二善爲上下，無最而有二善爲中上，無最而有一善爲中中，職事粗理，善最不聞爲中下，愛憎任情，處斷乖理爲下上，背公自私，職事廢闕爲下中，居官飾詐，貪濁有狀爲下下。流外之官，以行能功過爲四等，清慎勤公爲上，執事無私爲中，不動其職爲下，貪瀆有狀爲下下。凡一歲之官，以祿爲予奪，優者增祿，經四考則進階，階

數多寡視等第爲準，凡考中以上，每進一等加祿一季，中中守本祿，中下以下每退一等，奪祿一季，中平以下四考皆中中者進一階，一中上考復進一階，一上下考復進二階，計當進而參有下考者，以一中上覆一中下，以一上下覆二中下，上中以上雖有下考從上第，有下下考者免職。太宗時遣鄴陟大使巡察官吏則有六條之標準：一、察人善惡；二、察戶口流散，藉賑隱役，賦役不均；三、察農商不動，倉庫減耗；四、察妖媚盜賊，不事生產；五、德行孝弟，茂才異等，藏器晦迹，應時用者；六、察黠吏豪宗，兼併縱暴，貧弱冤苦，不詰自申者是也。此較漢之六條，範圍已廣。州牧刺史縣令以撫養役使者爲功，有耗亡者以十分爲率，一分爲一殿，諸州縣官人，撫育有方，戶口增益者，各準覆戶爲十分論，每加一分刺史縣令各進考一等，（增戶口謂覆丁率，一丁同一戶法，增不課口者，五百同一丁例，其有破除者得相折）若撫養乖方，戶口減損者，各準增戶法，每減一分降一等。（課及不課準上文），其勸農墾，能使墾殖者，亦準現地爲十分論，每加一分，各進考一等。其有不加勸課以致減損者，每損二分降考一等。至於中央派往地方特種官員，其考績則另有規定，節度使以銷兵爲上考，足食爲中考，邊功爲下考。觀察使以豐稔爲上考，省刑爲中考，辦稅爲下考。團練使以安民爲上考，愨好爲中考，得情爲下考。防禦使以無虞

爲上考，清苦爲中考，政成爲下考。經署使以計度爲上考，集事爲中考，修造爲下考。唐之考績有考、滿、遷、轉、停、替之制，一年一考，四考爲一歲，任滿而考績優者可遷，轉則轉任他職之謂，停者停其職務也，考滿不遷者爲停，亦減官之一法。替者接替他人職務也。

六、宋之人事考核，較唐代尤爲嚴密，吏部設審官東院專考京朝文官功過，考課院司審職官縣官功過，審官西院及三班則司武官之考選，審官東院爲尙書左選，西院爲尙書右選，考課院爲待郎左選，三班院爲待郎右選，有郎中四人，分別主管尙書左右選，待郎左右選，凡分職爲三，曰司封、司勳、考功，至監察權仍由御史臺獨立行使，設監察六人，掌分察六曹及百司之事，職卑權重。考核方法凡命官皆給歷紙於其所屬州若司，歲書其功過，滿一歲爲一考，三考爲一任，應陞遷授者驗歷按法而敘進之，有負殿則正其罪節，大抵此三年中，一年視規畫，二年視成效，三年視天成，以次錄功，自爲履級者也。此外職皆有課，凡課皆實實。神宗時，監司所上守臣謂不與等者，屢年降資，而治狀優異者增秩賜金帛，以顯優勸之，若廢司以上則命御史中丞、侍御史考核。高宗時又別立守令考課，分爲上中下三等，每等又三分三甲，置籍考校，縣令課績，知縣考之，知州課績，監司考之，考功會其已成，較其優劣而賞罰。至監察御史除糾彈百

官外，亦負考察之責，歲詣三省（尙書、中書、門下）樞密院，取案諸房文字檢點，並輪詣尙書六曹按察，凡奉行稽違，付受差失，咸得糾彈。又吏部守令課績最優者關臺考察，不實者重行黜責，是監察御史兼及考績之權也。考核標準，宋初因唐之四善而分爲三等，政績優異爲上，職務粗運爲中，臨事弛慢爲下。紹興中，以八事考監司：（一）舉官實否，（二）勸課農桑，（三）增墾田疇，（四）戶口增損，（五）興利除害，（六）專失案察，（七）平反獄訟，（八）覺察盜賊。神宗又以四善三最考守令，所謂四善者，即唐之德義、清謹、公平、恪勤是也。三最者，即斷獄平允，賦入不擾，爲治事之最，糞桑墾殖，水利興修，爲勸課之最，屏除盜賊，民獲安甯，賦恤困窮，不致流徙，爲撫養之最。通善最爲三等：五事爲上，二事爲中，餘爲下。若能否尤著，則別爲優劣以詔黜陟。宋朝官之考核，每郊祀禮成由審官院考核優劣，凡無賊私罪者文官五年，武官七年以上，當遷其秩，會犯贓罪，則文官七年，武官十年。

七、金 金之人專考核，多沿宋制，惟其主管機關稍異，最高者爲尙書省，次爲吏部與御史臺。吏部設尙書侍郎各一人，御史臺設大夫一人，中丞二人，侍御史二人，監察御史十二人。二署職掌雖似，而御史糾彈之權較重。自三公以下皆得考查，即六部文簿，積而不行，行而不當，亦



得舉劾。且御史時親自出巡訪察，故真相多能目覩。吏部則僅就所考核者加以覆核而已，此爲金制之特點。又司農司亦置兼採公事大司農一員，卿三員，少卿三員，巡察官吏之臧否而行陞黜。至地方官吏，金初則分置按察司使（原爲提刑司官），貞祐（宣宗）三年罷去，改爲監察採訪使，除審刑勸農外，主糾察濫官汚吏。至其考核方法，亦頗嚴密。除上述覆考巡察外，並有暗察之法，及許人民親告，然後再遣使覆查之。考核標準重才、行、勞效三者，才則視其能否，行則視其四善，所謂四善，即：（一）德義有聞，（二）清慎明著，（三）公今可稱，（四）恪勤匪懈，其廉行尤爲重視。凡廉能官列第一等，進官一階，陞一等，汚濫官列第一等，降三等。其再犯剛罪者不以多寡亦除名。勞效則依十七最之例，乃循唐例而定也。至於縣令則以六事考之：曰田野闢、戶口增、賦役平、盜賊息、軍民和、詞訟簡，六事俱備爲上等，兼四者爲中等，其次爲下等，否則爲不稱職。世宗以後，御史考察州縣，善惡兼重，以示公允。

八、元 元之人事考核，與金無大差異，但有行御史臺之設立，一設於陝西，一設於江南，一若今之監察使署。行御史臺台，設御史大夫、中丞，及監察御史多員。又按察改肅政廉訪使，共二十二道，分隸陝西江南行御史臺，此爲元之創制，二十二道各設道使、副使、僉事。至專

負考察勸農之事，則有司農司，與各道勸農管田司，當每歲巡行時，於府、州、縣勸農官，即察其勤惰，以定優劣。考核方法亦有年考，每歲二月肅政廉訪使即分臨所部，考察民事官吏姦非，十月還司，歲終，省（中書省）臺（御史臺）則遣使考其功效。內有不法官，監察御史劾之，外有不法官，行臺御史劾之。每歲八月終爲御史出巡期，至次年四月始還。巡察以外又制守令督攝法使，路督攝府，府督攝州，州督攝縣，亦有層層節制之慮。考核標準除無「軍民和」之規定，餘均與金相仿。嗣又益勸農一事，列於考令，凡六事備者升一等，三事備者平過，俱不備者降一等。

九、明 明之人事考核。吏部設考功司專掌其事，外則屬都察院，負責糾劾百司，辨明冤枉，兼督各道。另設監察御史，主察糾內外百司之官邪，至於廣東、廣西、浙江、陝西、江西、四川、福建、雲南、河南、山東、山西、湖廣、貴州十三道分設，就近巡察官吏。所舉劾外官，無間大小，皆得大事奏裁，小事立斷。在外總督提督巡撫皆加都御史或副御史銜，行使監察之權。對各省布政使，按察使皆得考問。自孝宗後，外官考察，概屬按、撫，朝臣已無出巡。此外禮部得考核欽天監、太醫院等屬官，兵部考核兵馬司屬官，最後送吏部覆核。又六科（有都給事中與給

事中）職掌侍從、規諫、補闕、拾遺、稽察六部之事，官有失職違法者，亦得參劾。惟考核系統屢有正官考核變易，大抵各府正官聽布按二使考核，府州佐貳官及所屬州縣大小官吏聽府州考核，縣佐貳官聽縣正官考核，俱再經布按考覈送吏部覆考。直隸府州，縣正佐官，俱送河南道（監察御史）考核，吏部覆考之。各省布按二使，聽都察院考核。六科給事中從都給事中考核，都給事中由吏部考核，巡按御史則聽都察院考核。考核之法有考滿考察二法並用，考滿者論官一身所居之職，分爲三日：曰稱職、曰平常、曰不稱。三年一考，六年再考，九年三考，而黜陟乃行。考察者通內外官計之，以貪、酷、浮躁、不及、老、病、罷、不謹八法爲準，處以改任、降調、閑住、爲民四罰。三歲一行送，在內曰京察，在外曰大計，京官考核四品以上，自陳以取上裁，外官考核，州縣以月考成績上之府，府以年考成績上之布政司，比及三年，撫按通覈其屬狀冊報吏部，以定去留。京官所屬初止試署，考滿堪用者始實授。若年在七十以上則概令致仕。外官三年一朝覲，察典隨之，謂之外察。凡朝覲之歲，必先行撫按注考，據實直書，密封送部，以憑考驗。來朝官如有應對繆誤及畏避上官附和任情容，先以罷職論黜。反之，考語毀譽失當，是非淆亂，則考者聽吏部察院參奏，其時考核方式計有巡察、覆察、面察、互察四種，前二者均襲前

制，而覆察尤嚴，計一官成績之判定，覆察之主司多至三四，即御史有彈糾事，都御史必覆其稱職與否。面察除朝覲外，平時縣官親實「給由」到州，州官遂面察其言行，以考虛實州官，「給由」到府，府官「給由」到布政使皆同。互糾即平行機關互相糾察之意，如都察院，按察使及各道監察御史、巡撫、巡按等，但有不法不公，廢事贖職，貪淫橫暴事，均許互相糾劾，亦不敢妄憑私意，執法良意美。各級司考之官，如有偏私奏報失實者，則加連坐之罰。考核結果，四品以上職上級，五品以下則按考情以處罰之。其中所謂「不及」者，非概罷黜，乃依察各情而分別降調之，若才力不勝繁劇（時定有繁劇例。官吏調繁或調簡，在外府州縣各以糧數多寡並其地之衝僻爲差，京官從繁例。）猶堪以原職用者，則調簡僻地方，若原非繁劇不堪勝任原職者，則調開散衙門，若才力不宜文學猶堪進士者，則署曰改教。至於先以調簡，再考不及，即以罷散罷斥。當考覈時，無論上下，最重一事，即在舉一官之大處、顯處、一切隱細，均不論之。監察御史如犯罪，加三等，有職從重論，此又其考核之特點也。

十、清 情之人事考核，沿襲明制而稍加改進，其上下主掌機關，悉如明代而由吏部隸其成。又內閣大學士及吏科（清時六科隸都察院）同有權實。考核之法有京察及大計，俱沿明制，京官

曰京察，外官曰大計，各三年一舉行，武職曰軍政，以五年為期，在京諸官由本衙正官出考，再咨送吏部會同都察院覆覈之。其三品以上如大學士，尙書之類，俱令自陳由上定奪。外官藩、臬、鹽、府、州、縣各考察所屬陳報於督撫，督撫再加注考轉送吏部覆核。藩臬二司則由督撫出考，提督由總督出考。鹽員由運使出考，再送兼鹽政之督撫。河員自管河道，河鹽，於其所屬亦行選察之法，而申於河道總督。至督撫乃由吏部都察院共考察之。故官吏無間大小主屬，一方面負考察之責，而另一方面又為受考之人，層層節制，非若今日徒嚴於屬僚吏，而不及大員也。考核方式亦甚多，茲擇要摘述如下：（一）會考，即會同考核，京察之年，京官由本衙注考後，內閣滿漢大學士、吏部、都察院，復會同審定之，又命部中尙書，侍郎各備一冊，於屬官賢否，密為讞記，不得預洩，俟公議之日再行會覽，以定黜陟。（二）密奏，大計之時，各省督撫，於府道卓異人員，雖公同具奏，仍須各行已見，自行注考，密為奏陳，並得將藩（布政使）臬（按察使）考語呈吏部。蓋恐彼此關照，致啓苟同之弊也。（三）時察，官吏除依察計定期考核，外省各官潛任之始，督撫即隨時細察廣詢而加甄別。不然，任意科舉，或就目前之一端而不察居官之素，或徇一日之愛憎而不參輿論之同，皆所不許。（四）觀察，順治年間，京官三品以上，帝親加甄別。至

若吏禮兩部，內三院（清初內三院爲國史院、宏文院、秘書院，即後之內閣、翰林院、軍機院）詹事府翰林等官，於其文、品、存心之實，則定每兩月面試一次，以辨高下。康熙時降及六科，監察御史，京畿道官，帝亦親爲考察。（五）引見，文武官京察列一等者，大計列卓異者，皆令吏部引見，親視虛實。各省地方要職如藩、臬二司及道府人員，均令分別入京引見，察其優劣。又參劾等官，交代清楚則給著赴部引見，亦廣以衡制避重就輕之弊，或有冤抑存也。（六）聖諭，順治十一年定，官員被論，如有辯白，許就所參專款，據實剖白，惟不得反唇仇訐。（七）考文，雍正時選官得缺之後，關於地方繁簡難易，一切治民厚俗之術，讞獄聽訟之法，咸令各出所見，繕陳於履歷之後，以觀其才識。補任或陞遷之人員，則令將舊任地方利弊，明白敷陳。乾隆朝翰林官亦常試以文字，而命各以己意，擬寫上諭。陸續呈覽，以鑑其文藝及胸中之蘊蓄，知有利於吏治民生者，即頒發實行，是又考課之另一方法也。考察標準分四格六法，四格即才、守、政、年，四格之中又分三等，才分長、平、短，守分廉、平、貧，政分勤、平、怠，年分青、中、老。六法即不謹、罷軟、浮燥、才力不及、老年、有疾，凡京察及大計均按實劾之。不謹及罷軟無爲者革職，浮燥者降三級調用，才力不及者降二級調用，年老及有疾者休致。是故以四格

叙其功勞，以六法行其處分者京察也。此外盡心民瘼，無加派，無濫刑，無盜案，無錢糧拖欠，無虧空倉庫銀米，境內民生得所，地有起色，勤務農桑，能習滿語，武職給餉無缺，騎射優良，皆酌陞，反之地方不治，百姓流離，或素行不孚衆論皆黜。大計成績分卓異、供職兩種，卓異官自知縣以上，皆引見以候旨，其當六法者則劾，凡貪者酷者則特參不入於六法，然得京察一等與大計卓異者，又別限以他之資格，未踰年限者，非歷俸滿者，革職留任者，錢糧未完者，滿洲官不射布靶與清語不習者，皆不能以入舉，其舉之數，京官七而一，筆帖式八而一，道、府、廳、州、縣，十有五而一，佐雜職百卅而一，以是爲率焉。

綜觀我國歷代之人事考核，精微完密，較之現代各國人事考核制度，實不多讓。茲綜其特點，概述如下：

一、就人事考核之對象言，官吏不分高低，均在考核之列，實富有平等之法治精神。例如周六年五服一朝，又六年王乃時巡，考制度於四岳，諸侯各朝於方嶽，大明黜陟。漢宣帝始親政事，自丞相以下各率職奏事，以傳奏其言，考試功能。唐肅宗乾元二年，御製郭子儀李光弼等考辭，又李渤爲考功員外郎，歲終當考校自宰相而下升黜之名，第其考以宰相殷文昌等爲下考……。

明清有京察大計無論京內京外大小官員均在考課之列，比較之現代人事考核制度，政務官不受考課之限制，僅事務官始受考課之規定者，尤其平等之法治精神。

一、就人事考核之機構言，歷代考功課吏，均有專設機關執掌其事，而人事考核機關分設設立，層層節制，御史專察百僚，不避權貴，富有監察分立分層考核之精神。我國自漢以後即有中央與地方之考核機構，且有設御史大夫，糾彈百官，此制至唐益臻完備，考核監察分立，各有可稱。考績則宰相以下均得陳校其功，監察則御史臺組織完備，規劃周詳，使無人不納于監察範圍之內。明代除吏部考功司專責考核外，復有監察御史主察糾內外百司官邪，按十三道分設每道七人或十一人共一百十數，而各專監察事。清時京官有京察，外官有大計，一如前代，其制益備，凡此皆足表現歷代考核機構之嚴密，富有監察獨立分層考核之精神。

二、就人事考核之期間言，以歲終初考，三載大考為合理之準則，富有認真探究治績之精神。據虞書載：「三載考績三考黜陟幽明，庶績咸熙」。是上古時期即以長期考績為定制。周代家宰歲終則令百官府各正其治，受其會，聽其政事而詔王廢置，三歲則大計群吏之治而誅賞之。東漢之制，太尉掌四方岳事功課，歲盡則奏其優劣而行賞罰。後魏文帝三載一考，考即黜陟。宋文



帝元嘉時守宰以六期爲斷，及宋末，以治民之官，九年過久，乃以三年爲斷，謂之小滿。唐元宗開元其五年，命諸道採訪使考課官吏善績，三年一奏，永爲常式。宋亦以三年磨勘遷官。元嗣在內須三十月，在外須三周歲考其優劣以爲黜陟。明有九年三考之績。清京察大計皆三年一行。凡此均具有長期攷核，探究治績之精神。

四、就大事攷核之標準及方法言，歷代人事攷核之標準及方法，極爲具體，而計算等級方法亦甚精密，實具有嚴謹與實在之精神。如漢以六條察二千名，差以九等。唐有四善廿七最，分上上、上中、上下、中上、中中、中下、下上、下中、下下九等，流外官復以行能功過分爲四等。明代攷察八辟，考滿分上中下三等。清之四格六法俱極具體而精細，故其結果頗合謹嚴與實在之精神。

五、就人事考核之程式言，注重實地巡察考驗，嚴之程限，富有循名責實精神，如虞丘載二巡守，稱后四朝敷奏以言，明試以功，啓後世君主親察之風，唐代宗寶慶二年考功奏請立京外按察，京察連御史臺分察使，外察連諸道觀察使各訪舉官吏善惡，元至元廿三年二月立按察司巡行郡縣，廿八年二月改旆刑按察司爲肅政廉訪司，每道仍設官八員，除二使留司以總制一道，餘六

人分臨部，凡民事錢穀，官吏姦弊一切委之，僅歲終省臺遣官考其功效，明布按二使放核各府正官，各府州正官致核佐貳官及所屬州縣大小官，縣正官考核縣佐貳官，俱轉呈布按考覈，再送吏部覆核，可謂嚴密之至。請代吏部規定凡政事期會計各部院所受之日，立之程限，月終則會計已結未結之案具冊送科道察覈，無故逾限者計日議處。以上各種辦法，具體而嚴密，深具循名實實之精神。

六、就人事考核之獎懲言，厲行賞罰黜陟，富有何賞必罰之精神，虞書所謂三考黜陟幽明，對於賞罰已有明確規定。周代規定三歲則大計群吏之治而誅賞之。漢宣帝時侍中尚書功勞當遷及有異善厚加賞賜，二千石有治理效，輒以奏書勉勵，公卿闕則選諸所表以次用之。後魏孝文帝時，下詔令各當朝考其優劣爲三等，六品以下尚書垂問，五品以上親與公卿論其善惡，上上者遷之，下下者黜之，中中者守其本位，時賢劣各舉，賞罰大行。唐制流內之實，凡定考皆於尚書省唱第，然後奏親王及中書門下，京官三品以上部，刺史部護節度觀察使則奏功過狀以覈考行之上下，流外官亦以九等分別陞黜。宋制注重積資遞遷，即依年勞遞進之法。明制考滿依職掌事例，考核升降，外官大計，計歲者永不叙用。清制京察結果覈定等次，分別升降。凡此足知歷朝賞罰之

嚴格，罰有削俸、降級、革職，重者甚至休咎；賞有升調、加祿、晉級、獎賜金銀衾服及書面嘉勉等，故考核之後，賞罰隨之，頗能樹立考功課吏之威信。

### 第三章 各國的人事考核制度

現代先進國家科學發達，行政多採用科學管理，以期增進效率，人事行政亦隨而踏進科學管理之軌道。關於人事考核制度，皆有獨到之處，他山之石，可以攻玉，用將英美法德日五國公務員考核辦法，甚為介紹，以供參考：

一、英國 英國人事考核之總機關為財務委員會 (The Treasury Board)。蓋財務委員會為啓閉國庫之鎖鑰，各機關用人增薪晉級諸事莫不需款，非得財務委員會之許可而不能通過也。其他輔助機關，則有文官考選委員會 (The Civil Service Commission) 維特利會議 (Whitely Councils) 欽命文官委員會 (Royal Commission of the Civil Service) 等。財務委員會雖為

人事考核機關，然昔日並無專設之機構，以主其事。前次歐戰英國政府曾有調整機構委員會（The Machinery Committee of Ministry of Reconstruction）之組織，當局採納調整機構委員會之建議，始將財務委員會改組，除財務部（Department of Finance）及供應處（Supply Service）外，另設人事管理處（Establishment Division），設處長（Controller），副處長（Deputy Controller）各一人，以具有人事行政學識及經驗之專家充任，人事管理處之職掌在秉承財務委員會意旨辦理下列各項事務：（一）核定及編擬各種公務員之甄拔，（二）規定及調整公務員之等級薪級及職位名稱，（三）確定各機關之公務員數額及等級，（四）審擬及決定各機關低級人員之升級及復職事宜，（五）核定公務員之升晉程序，（六）辦理養老金制度之管理事宜，（七）核定各機關之請假規則，（八）監督公務員考績事宜之進行，（九）制定關於職位分級俸級銓叙之規程條例，（十）辦理人事行政之改進事宜。至於各機關之人事管理事宜，則於各機關設置人事管理分處（Departmental Branches），設主任一人，主持其事。由各該機關主管長官商得財務委員會之同意選員充任，其職務在秉承各該機關主管長官及財務委員會之意旨辦理下列各項事宜：（一）關於設法增加公務員辦事效能事項，（二）關於處理人事登記事項，

(三) 關於調查與建議本機關人事方面之興革事項，(四) 關於工作分配或裁併事項，(五) 關於選調加薪及升職事項，(六) 關於提倡採用節省人力之設備事項，(七) 關於考題事項，(八) 關於考核試用人員之成績事項，(九) 關於退休事項，(十) 關於其他人事事項。財務委員會之人事管理處與合機關之人事管理分處復組有人事行政常務委員會 (A Standing Committee of the Selected Establishment Officers and the head of the Establishment Division)，以人事管理處處長為委員長，其任務專為謀取工作之聯繫。至英國各機關辦理人事考核時，得設置升遷委員會 (Promotion Board) 專司其事，由各機關人事管理分處主任及其他高級職員組織之。升遷委員會非常設性質，其權力亦有相當限制：(一) 升遷委員會所擬定之考績結果，須呈准主管長官執行，不因升遷委員會之設立而破壞行政責任。(二) 公務員晉級之根據須完全以工作之客觀成績為標準，不得滲雜個人因素於其間。(三) 年俸在七百鎊以上之公務員由主管長官全權決定，升遷委員會所處理者，祇限年俸在七百鎊以下之公務員。升遷委員會在審核成績時，公務員如認為決定不當時，可向主管提出證據申述理由，公務員所組織之團體如維持利會議等亦可從旁贊助，有發表意見及溝通合作之機會。

英國之人事考核，每年一次，於一月一日舉行，公務員每人各有每年服務報告（Annual Report）一份，列有考核標準十項：第一項認識，分對該機關及對該單位職掌之認識二種。例如內政部警政司之職員，其對部之認識，即應了解內務行政，其對子司之認識，即應了解警察行政是也。第二項人品與人格，人品偏重於外表，如儀貌舉止言詞等，人格則偏重於內心之道德。第三項判斷力。第四項負責，即對於事務能負責任。第五項創作力，即時時有新思想新創議。第六項準確，即作事不錯誤。第七項言詞與周到，言詞即應對之口才，周到即面面顧到，所謂圓通是也。第八項監督力。即監督屬員之能力。第九項熱情，即熱心于公務之程度。第十項公德，即公務員所應具之高尙行爲。惟各項標準，並非任何公務員均須逐項考核，乃擇與各該公務員職務有關者考核，且分量亦有輕重，如書記錄事打字員等，屬于機械工作，故多側重認識及準確二項，如推銷員、交際員等，屬于對外工作，故多側重言談與週到一項，又如指揮人員，屬于統率工作，故多側重人品與人格及監督力二項。各項標準不定分數，而以上，中，下三等分別之，上等者爲優，中等者及格，下等者爲劣，如有特別優或特別劣超出三等之外者，則于備註中說明之，如其十項標準以外之特質，亦于備註中說明之。升遷資格之程度分爲甲乙丙三等，甲等可提前升

公務員每年服務報告(一月一日編制)

今年報告.....(姓名)

.....(官級)

服務單位

出生日期.....

期日任到.....

(甲)職別.....

(乙)機關.....

(丙)現在階級.....

(正面)

(1)	上 (2)	中 (3)	下 (4)	備 (5)	註
1. 學識					
(甲) 單位					
(乙) 機關					
2. 人品與人格					
3. 判斷力					
4. 負責					
5. 創造力					
6. 準確					
7. 智詢及周到					
8. 監督力					
9. 熱情					
10. 公德					
一般評語(包括上面所列十項以外之任何特質)					
升遷資格之程度(請參閱反面)					
余茲簽署該員之行爲及效率依余之意見應如上述之評定					
考核人 簽名.....					
官級.....					
評語(請參閱反面)					



(反面)

(一)就(1)欄所列各項標準對於被考核之公務員，加以評定，于其後(2)(3)(4)欄，上、中、下、三等之下，擇等級相當欄內作一記號。

(二)升遷資格之程度，應就被考核之公務員，加以判斷，分別定爲甲、乙、丙三等。甲等爲提前升遷者，乙等爲循序升遷者，丙等爲目前不能升遷者。

(三)凡被考核之公務員，(1)欄所列各項標準超出上、中、下三等之外者，無論特優或特劣，考核人均應于(5)欄備註中說明之。

(四)被考核之公務員，凡各項標準列爲下等及升遷資格之程度列爲丙等者，非因經驗不足，身體衰弱，應詳明理由，繕具報告書二份，一份送存被考核之公務員，一份送被考核之公務員簽字後，存人事行政機關備查。

遷，乙等可循序升遷，丙等則不能升遷。此種公務員每年服務報告之表格如後：

英國之人事考核，對於公務員之考績，列為重要參考資料。英國公務員規定每日工作時間為七小時，午餐時有三刻至一小時休息，低級職員如書記級錄事級及打字速記級，每週之工作時間若超過四十二小時，可以領額外之津貼。各機關各單位皆置有簽到簿（Attendance Book）或到公鐘（Attendance Clock）對各人之到公離公及休息時刻均有明確之記錄，公務員在上午十時至下午六時之內，不得兼任其他職務，如兼任其他職務者須不妨害本職，并須得主管長官之許可。各級公務員每年皆有一定之例假，行政級每年三十六日，服務十年以上者，增為四十八日；執行級亦三十六日，惟須服務十五年以上始得增為四十八日；文書級之高等人員亦三十六日，次等人員二十四日；錄事級十八日；速記打字級二十一日；專門人材之假期與行政級同。至於病假一年中不得超過六個月，若逾此數，則發半薪；平均四年內病假在十二個月以上即停止給薪，病假在二日以上，即須有醫生證明，否則請假日即須在例假中扣除之。公務員服務之紀律，亦列為重要參考資料，惟英國為不成文憲法之國家，公務員服務之紀律，係散于普通法或習慣社會道德中，並無統一之成文法典，所包括者，不外盡忠聽守，服從命令，嚴遵法律，保守秘密，以及不參加

致活活動等。

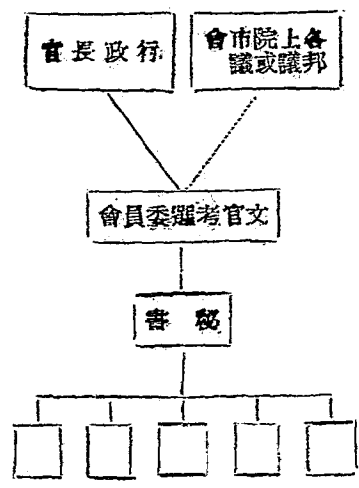
英國各機關人事考核之程式，先由直接長官初核，根據各該公務員每年服務報告所列項目，參酌服務成績，分別考覈評定各項標準及升遷資格之程度等後，簽名送各該機關升遷委員會審核，升遷委員會參酌有關資料，及各該機關維特利會議之意見，對於直接長官評定之各項標準及升遷資格之程度等加以審議後，呈由主管長官加具評語核定施行。如該機關未設置升遷委員會，則由直接長官評定各項標準及升遷資格之程度後，逕呈主管長官加具評語核定施行。

一、美國、美國聯邦政府之人事考核總機關，當推聯邦文官考選委員會 (Federal Civil Service Commission) 及行政效率局 (The Bureau of Efficiency)。聯邦文官考選委員會乃根據益得爾頓法案而成立，設委員三人，由大總統徵得國會同意任命之，任期無定，不得兼職，委員中同一黨籍者，至多不得過二人，以避免影響超然地位，委員中互推一人為主席，會內分三處辦事。考選行政處 (The office of the Chief Examiner) 秘書處 (the office of the Secretary) 及聯絡處 (the office of the Executive Assistant to the Commissioners)。考選委員會之職掌：(一) 公務員之考選，(二) 人事行政之考察與研究，(三) 人事考核與銓敘，(四) 人事

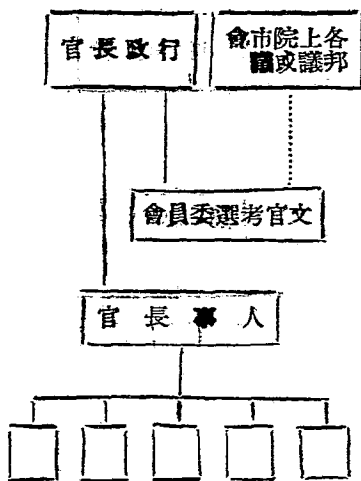
法規之執行，（五）公務員之懲戒。行政效率促進局乃由文官考選委員會行政效率促進科演進而來，美國國會于一九二二年通過文官考選委員會得承大總統命掌理分級公務員之人事考核，文官考選委員會乃于一九一三年成立行政效率促進科專司其事，設科長一人，由大總統任命，承大總統之命，綜理科務。後以工作日繁，範圍益廣，乃于一九一六年二月二十八日，脫離文官考選委員會，擴大為行政效率促進局，除掌理人事考核及調查各機關人事概況外，並承大總統及國會之命，研究行政效率之促進問題。美國聯邦政府之各機關，多設有人事分機關（*Personnel Division*），承各該機關主管長官之命及聯邦文官考選委員會及行政效率促進局之監督，辦理各該機關之人事考核。至各邦市政府之人事考核機關，則屬各邦市之人事行政機關。惟美國為聯邦國，各邦市皆有自治權，各邦市之人事行政機關，名稱至為紛歧，有稱文官考選委員會（*Civil Service Commission*）者，有稱人事部（*Personnel Dept.*）者，而組織亦不一致，大體言之，可分為三種類型：（一）合議制，採用此制之邦市，於行政長官之下，設置文官考選委員會，掌理人事考核事宜。（二）混合制，採用此制之邦市，於行政長官之下，兼設人事長官及文官考選委員會，人事長官受文官委員會之監督，掌理人事考核事宜。（三）獨任制，採用此制之邦市，於行政長

官之下，逕設人事部，掌理人事考核事宜。茲將合議制混合制及獨任制之組織，分別圖示于後：

合議制之組織：



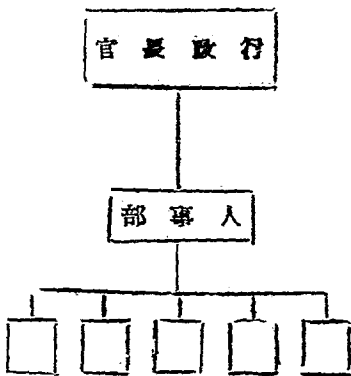
各國的人事考核制度



混合制之組織：

## 人事考核

獨任制之組織：



美國之人事考核，每半年舉行一次，公務員有圖分表格（Graphic scale）一張，列舉考核標準十五項：（一）準確，有不錯誤的能力，有看出錯誤的能力。（二）辦理指定工作可靠，服從指示；認為準確的工作，確實無處不準確。（三）工作精緻並有秩序。（四）完成工作迅速；在一定時間內能作工作的量，完成困難工作亦迅速。（五）努力，勤懇，注意，對於責任有魄力

並處置得宜，對工作集中力量的程度。(六)對工作的智識，對於臨時工作的智識及與此臨時工作有關的工作的智識，對其工作的特殊專門智識。(七)判斷力，把握局面並能下正確判斷的能力，比較判斷力或判斷相對價值的的能力，普通智識。(八)由人格所得信任及尊重的成就；恭敬及圓通；克制情緒力，鎮壓力。(九)合作精神；爲人工作的能力及與人合作的能力；對於新觀念及新方法予以合宜試行的準備；注意及服從管理政策的意念。(十)創造力；追溯力；用新而好的方法做事的成就，對自己的工作適用更進步的作法的成就；思考力。(十一)執行能力；對困難考察能做到的能力；對困難指示能貫徹的能力。(十二)組織能力，對於部科股的工作的組織能力，能够委託不錯，並能切實得到結果；根據綱領設計完成工作的能力。(十三)領導能力；能使屬員合作員並其忠誠有效工作的成就；決定力；魄力；自制力；機警；胆量；對人謙和。(十四)用言詞指點，發揮智慧及提起野心的方法，以增進發展願用人員的成就，以明白而複雜的意義以解釋事物的能力。(十五)工作量(祇用於出品記數能够準確並複雜者)。對於保管類若干級人員增多一項。(十六)體力。人事考核分數採用百分數，各項標準之後，附有百分測量尺，每相差若干分，即有一種說明：如(一)項分爲最準確；很細心；細心；所發改正時間不多；



不細心；所費改正時間甚多；工作無用。(二)項分爲最可靠；很可靠；可靠；不一定可靠；不可靠。(三)項分爲最精緻最有秩序；很精緻很有秩序；精緻並有秩序；無秩序；不整齊。(四)項分爲最速；很速；尚速；慢；最慢。(五)項分爲最勤；很勤；努力；注意工作；懶。(六)項分爲能完全說出；很能說出；能說出；說出不佳；缺乏智識。(七)項分爲判斷力完全；很能判斷；能判斷；判斷不佳；忽視事實及誤解事實。(八)項分爲最令人好感；很令人好感；令人好感；少令人好感；不令人好感。(九)項分爲最能合作；很能合作；有合作精神；交手不易；不能合作。(十)項分爲最能溯源；很能溯源；有前進精神，少有發見；須要詳細指導。(十一)項分爲在極短時間內完成指示；在短時間內完成指示；在合宜時間內完成指示；完成指示緩慢或不能完成指示；費時多成功少。(十二)項分爲最有效果；在困難環境下有結果；在平常環境下有結果；缺乏計劃能力；無效率。(十三)項分爲最能領導；很能領導；能領導；不得信仰；爲屬員反對。(十四)項分爲最能發展最有才智願員；能發展很有效率願員；能發展能力完全的願員；不能發展願員；使願員胆怯並誤告願員。(十五)項分爲最能出品；很能出品；能出品；出品少；實際上無出品。茲將配分表格摘錄如後：

美國人事考核之標準，亦非任何公務員均須逐項考核，乃擇與各該公務員職務有關者，于其記分表格內預為規定，普通公務員約規定五項至十項，最普通公務員約規定五項至六項，且因公  
 務員職務之不同，規定各項記分之分量亦有分別，例如次專門類之社會工作人員 (Supervised  
 Social Service Worker) 規定之標準及記分分量如後：

標 準	記 分 分 量
1. 準確；有不錯誤的能力，有看出錯誤的能力。	四〇
2. 完成工作迅速，在一定時限內能作工作的量，完成困難工作亦迅速。	三〇
3. 努力；勤懇；注意；對於責任有魄力，並處置得宜，對於工作集中力量的程度。	二〇
4. 對於工作的智識，對於臨時工作的智識及與此臨時工作有關的智識；對其工作的特殊專門的智識。	一〇
合 計	一〇〇

人事考核

六四

又如文書行政及財務類之低級書記（無監督權）規定之標準及配分分量如後：

標	準	配分分量
1. 辦理指定工作可靠，服從指示，認為準確的工作，確實無處不準確。		三〇
2. 工作精緻並有秩序。		八
3. 努力；勤懇；注意；對於責任有魄力，並處置得宜，對於工作集中力量的程度。		二二
4. 對於工作的智識，對於臨時工作的智識及與此臨時工作有關的工作智識，對於工作的特殊專門的智識。		一四
5. 判斷力；把握局面並能下正確判斷的能力；比較判斷力或判斷相對價值的能；普通智識。		一〇
6. 由人格所得信任及尊重的成就；恭敬及圓通；克制情緒力，鎮壓力。		八
7. 合作精神，為人工作的能力及與人合作的能力；對於新觀念及新方法予以合宜試行的準備，注意及服從管理政策的意念。		八
合	計	一〇〇

美國之人事考核，除記分表格所列標準外，公務員之出勤及公務員服務之紀律，亦為重要參考資料。美國公務員辦公時間較私人企業機關為少，每日大部七小時，至多不過八小時，每週工作五日半或六日，共計四十四或四十八小時，惟遇必要時可延長之。各級公務員均有例假，每年例假，一九三三年前規定為一個月，經濟法案實施時減為十五日，一九三六年又增至十六日。近擬將公務員之例假日數，與其職務性質及服務年資為不同之規定，高級人員例假為三十三日，服務十年後增至四十四日，中級人員例假為二十二日，服務十年後增至三十三日，低級人員例假為十六日至二十三日，服務五年或十年後增至二十二日至二十七日。至於病假並無一律之規定，多由各機關主管長官斟酌自行處置。考勤辦法，係用簽到簿或到公片，詳確載各工作人員到公休息及退公之時間。此種簽到簿或到公片，由各機關主管長官或其代理人負責掌管，以考察各工作人員有無遲到早退或記載不實等情事。至公務員服務之紀律重要者為：（一）分級公務員不得政治性質之金錢收授，如對政黨之捐款等，（二）分級公務員不得參加政治活動，如競選選舉時為政黨担任宣傳，傳遞，聯絡等職務，（三）分級公務員不得與勞動工人聯合組織團體，或與之採取共同之集體行動，如同盟罷工等，（四）公務員須忠實擁護政府。

美國人事考核之程式，先由直接長官担任記分官 (Rating officer) 就其所屬公務員，根據各該記分表格規定之標準，參酌各該公務員工作能力性行及其他參攷資料，逐項考核分別於各該項標準後百分測量尺之適當地位劃一記號，然後彙送各該機關審查官 (Revising officer) 審查，各機關之審查官多由高級長官担任之，審查要點如下：(一) 記分官考核之程度有過寬過嚴之處，應發還重評，(二) 遇有矛盾或錯誤事項應發還更正，(三) 記分官若有因主觀原因影響考核程度時，應予糾正，(四) 各項標準之評判應加比較研究，(五) 致核結果之分配，應合正常或生產物曲綫。審查完畢，交回記分官將各公務員記分表格規定之各項標準後百分測量尺所劃之記號，逐項計算為分數，再送審查委員會 (Board of Review) 核算，審查委員會先根據各該公務員記分表格各項標準所計算之分數，參照各該公務員記分表格各該項標準規定之記分分量核算最優分數，其法以各項標準所計算之分數，分別乘各該項標準規定之記分分量，以所得諸積相加，再以一〇〇除諸積之和。次根據各項標準之最後分數，求出平均之總分數。審查委員會核算完畢，再依各公務員職級及其總分數多寡，分別列冊呈請主管長官最後決定，移送人事行政機關辦理升遷降免。

美國人事考核分數之分配，爲防過寬過嚴之弊，以能合於正常或生產物曲綫爲準，其規定之內容如後：

考 核 分 數	應 估 之 百 分 比 數	俸 給 率
九五——一〇〇	三	庚
九〇——九四	四	己
八五——八九	二〇	戊
八〇——八四	四〇	丁
七五——七九	二〇	丙
七〇——七四	四	乙
六五——六九	三	甲

美國公務員考核之總分數頗爲重要，蓋總分數一面代表升降，一面代表俸給，一百分以上，必須升官級一級，少于六十五分則必須降官級一級，再少則免職。至於六十五分與一百分之間即

各國的人事考核制度

代表俸給，滿七〇分者俸給得升至原級中之乙率，達七五分者俸給得升至原級中之丙率，達八〇分者俸給得升至原級中之丁率，達八五分者俸給得升至原級中之戊率，達九〇分者俸給得升至原級中之己率，達九五分者俸給得升至原級中之庚率。不滿九十五分者俸給應降支原級中之己率，不足九〇分者俸給應降支原級中之戊率，不足八十五分者俸給應降支原級中之丁率，不足八〇分者俸給應降支原級中之丙率，不足七〇分者俸給應降支原級中之乙率。例如專門技術類第三級公務員，即規定如後：

考績總分數	俸給率	俸級額
六五——六九	甲	三、〇〇〇
七〇——七四	乙	三、一〇〇
七五——七九	丙	三、二〇〇
八〇——八四	丁	三、三〇〇
八五——八九	戊	三、四〇〇
九〇——九四	己	三、五〇〇

三、法國。法國之人事考核，由人事行政機關辦理，法國之人事行政機關，乃採分離制。中央各部會皆設有人事科或人事處，由各機關之主管長官委派科長或處長主持之，而各部會之人事科或人事處，組織則不一致，甚至有人事科或人事處尚兼管其他業務者，故其名稱有冠以人事及會計科者，有冠以人事及物料或人事及文書處者，較大規模之機關，人事行政組織，往往不止一處，綜計法國中央政府之人事行政機關，竟達三十餘處之多。各部會人事科或人事處之科長或處長為兼職之公務員，任職前多皆有十年至二十年之服務經驗，受委時之年齡，多在五十歲以上，在理論上其法律地位並不高，然事實上其所發生之服務期則獨大，蓋此職位常成為升遷之階梯，致人事科長或處長之平均任期鮮有超過三年者。至任職之條件，亦不必有特殊之專門訓練，不過有時在正式任用前，須經過相當之代理期間以資熟練。人事科長或人事處長所需要者為教育程度及法律訓練，對其職務上之專門技術並不苛求。各部會之人事科或人事處之組織與功能雖不一致，然彼此頗具有共同點：其組織形式均為集權制，由上而下，形成層級、實塔式，科務或處務之處理均以部會令行之，其重要職掌為：（一）辦理公務員之考試、給叙、陞遷、及選用諸事宜；



(二)對公務員之服務情形及經過爲詳確之記載，並妥爲保管；(三)協助各部陞遷委員會辦理務員每年之陞遷事宜；(四)向主管機關貢獻意見及材料以爲轉職復職及獎懲之參攷；(五)編造各部會薪冊送交財政部備用；(六)辦理請假、例假、到公、給卹、及選定獎章式樣等事宜。

法國之人事考核，每年舉行一次，由直接長官就其所屬之公務員，根據各該機關人事行政機關製定之人事考核表，參酌人事行政機關關於各該公務員平日成績之記載，加以評定；重要項目爲：(一)教育，(二)性格，(三)行爲，(四)精確，(五)對人關係，(六)特別才能等。評定等級乃採取法國制度之傳統觀念以優、良、中、下、劣諸形容詞出之，有時致核人亦可將評語以數目字表示之，最低者爲一分，最高者爲二〇分，在人事考核表最下端列有一項，由考核人說明被考核公務員應否陞遷，如應陞遷者，並須註明應陞至何級何職位。人事考核表經考核人評定完畢，即簽名及註明日期，依次轉呈上級長官復核，再轉送於各該機關之陞遷委員會審查，所謂上級長官復核祇是官僚文章，認真分析審查者甚少，升遷委員會由各該機關最高長官指派高級職員臨時組織之，各機關升遷委員會依經評定之人事考核表內之成績決定職員之升遷，各機關每年須編就空額昇補表 (Tableau D'Avancement) 公佈之，以爲成績優良人員陞補之根據，昇

補表之編造日期、期間、公佈、昇補根據、所定人數及名稱等，均有詳細之法律規定，編造者對此等之法律規定若有任何違犯，平政院即最高行政法院得予以裁制及糾正。

法國公務員服務應守之紀律及應盡之義務，亦列爲人事考核之重要參攷資料，根據法國吏治法之規定，公務員執行其職務時，須遵盡下列紀律或義務以忠職守而完責任：（一）公務員須親自有效的辦理其職務，非在特別規定下，不得委託他人代理。（二）公務員不得廢弛或間斷其工作，爲防止此類事件之發生起見，各公務員須遷居于服務機關之附近；各公務員不得無故缺席或遲到，至請給病假事假等須嚴格遵守既定之規則。（三）公務員須以其全部精神及時間辦理其職務，不得兼營其他職業或商業，其所管理或所在服務之國營事業，不得從此營求私人利益。（四）公務員須保守政府機關之秘密，並須熱心其職務，盡忠其職守。（五）公務員須服從長官之命令，遵守一切有關之法律與紀律。（六）如有必要時公務員須爲政府辦理其職業以外之特別公務。

四、德國 德國之人事考核，頗似法國情形，並無統一機關主理，乃於各機關中各設人事行政組織辦理。各機關之人事行政組織均各置人事總監察（Personal Referent）一人總攬一切。

德國各機關之人事考核，乃由各該機關之人事總監察根據各公務員平日之工作數量、質量、服務情形之遲速、勤怠、粗細、及其性格、思想、生活等記載，參照各該公務員直接長官意見，決定成績之優劣予以升降。此種人事考核之方式，人事總監察及直接長官似易隨私人感情好惡而轉移，然事實各人尚能本客觀態度公平精神為實事求是之處置，甚少賒徇偏私事件發生，所以致此之由，則為德國公務員之公私生活，向有極嚴格之限制，夙具守法習慣故也。德國公務員公私生活之限制，可分為公私二方面，分述于下：

公的方面：第一便要服從，屬員對於長官之命令，不問其價值及宗旨如何，只須：（一）確實在該長官權限之內，（二）確乎為該屬員應當執行之職務，（三）不與法律及憲法相抵觸者。（四）合于一定之形式者；則其屬員即應依法執行，可以不負責任；若不加服從，則屬員反須自行負責。如再上級長官或法官認為此項不服從行為不應有時，該屬員即須受處分。除非該屬員之主張完全無可非議，始可幸免處分，所以該屬員如無十分把握時，最好先行服從，而于事後再加申辯。但者在同一委員會中，屬員與長官居于同等地位時，即可不服從此長官之命令，該屬員在此等場合，只須依照法律，自由判斷事實，萬不可因長官在內，甚至與長官意見不同，而不敢

自由表示其意見。

第二、不以私害公，或假公濟私，公務員須特別注意不可營私；例如某員因執行公務而損害其私利時，則該員即應退出該種事業，公務員若因辦公而他人受其利益時，該員不能收受金錢或其他酬報。

第三、不可怠忽職務，公務員若因知識不足身體殘缺，或精神錯亂，而怠忽職務時，可以不受處分，但須立即免職。若故意怠忽職務時，如放蕩生活，酗酒致醉，或浪費時間，如在辦公時間未經長官允許自與同僚談論私事為時過久，而貽誤公務，則須受處分。

第四、守時刻，即按照規定時間作息。

第五、增加工作或變更工作，遇增加或變更工作時，不可要求額外酬報，不過新增或新改之工作，須與其訓練及能力相符合，決不可調任絕對不同性質之事務，且不能損害其人格及地位，對於不健康之官員，應特別考量其能否負擔，如過罷工，則所有官員，即須替代罷工人員之工作，即高級官員，于必要時亦須操執苦力工作。

第六、必須信實，在公務上必要時，雖曾受任何人之囑託，亦必須吐露實情，若該員所知悉

事實，與其所屬機關大有關係時，則更應知無不言，言無不盡。即此種事實屬於非官方之行為，若經長官徵訊，亦有報告之義務。

第七、所有官員，均應保守官方秘密，即在去職之後，此項義務仍然存在，郵政，陸續及水線電報，更須絕對保守秘密。

第八、尊敬長官，無論在機關之內，或在其他場合，皆須尊敬長官。即遇長官之行為有不甚妥當之處，亦須如此，每日相見須有照例之禮儀，長官至辦公室內時須起立。對於其他同事，無論在機關內外，皆須保持尊敬態度，對於高級官員尤應如此。公務員會議之主席，對其他公務員亦應如此。惟遇屬員有酒醉等事，則官員須自動停止與之辯論，否則如有冒犯，長官自負其責。又屬員若認為受長官侮辱時，則應以正常之禮貌，向長官申辯，設長官之申斥確無理由，則長官應明白收回，或取消其申斥。

第九、對於民衆應用謙和態度，不可粗暴或冷淡。官員應非常親切殷勤，凡有求助者，須竭力援助之，對於不明法律及辦公手續之人民，應予以指導或說明，但以防礙公務或他人利益為限。辦公之手續，往往使人感覺固執武斷，以致辦事上發生困難，所以公務員必須沉靜周到，以

更引起反感。對於民衆須視其出身及所受教育而定其對付之方法，至何者爲適當之方法，則在乎圓通運用，以免引起不良結果，在此種情形之下，同僚尤須互相扶持，庶易收效。

第十、因公受辱，公務員對於被人侮辱，不能輕易放過，否則政府威信，將受損害。凡被侮辱之公務人員，皆可提出訴訟，如受辱之公務員不知其自身所受侮辱之輕重，則可商請長官，長官若認爲該員因執行公務或與公務有關而致受辱，則可代行提出訴訟。爲維持國家尊嚴起見，長官可以不願該屬員之自願與否，即可斷然提出保持其本機關之威信。設因提起訴訟而致本機關遭致不良結果，則長官亦可以不問屬員之同意與否，而不許訴訟。

私的方面：第一賭博只可擇高尚之同伴，且不致影響其私人經濟獨立者爲限。財政機關人員不准加入投機事業。

第二、飲酒，須視其位置，責任與工作之不同而異其限制，所以警察絕對不許飲酒。

第三、借債，公務員私人如因濫借款項而發生嚴重影響時，則須受處分，如監督，申斥，罰款或禁止家庭浪費等，視其情形之不同，而定處罰等類。

第四、男女社交，其關係個人者，有時雖有不道德行爲，而不受處分，但如此種行爲傳至外

界，而影響及機關榮譽時，則須受處分。此點對於教員特別嚴厲，教員結婚須立即報告，且其岳父之姓名，職銜亦須同時報告。

第五、健康，公務員不可自己故意損害健康，亦不可由曠恣行爲致恢復健康之時間延長。

第六、兼職，公務員凡不經特許者不得兼職，因公務員辦公應將其全副精神，惟政治活動則除外。

五、日本 敵人日本之人事考核，其對象以委任官及政務官以外各級公務員爲主，由各新機關之人事行政機構專司其事。中央機關之人事行政機構，內閣及各省爲內閣官房及各省大臣官房之秘書係，陸軍省及海軍省則爲陸軍省人事局及海軍省之人事局。各府縣政府及警視廳之人事行政機構，則爲府縣知事官房及警視總監官房之秘書係。

日本各機關之人事考核，每年均定期舉行，有一年一次者，有一年二次者，甚至有一年三次者，辦法不盡相同，大體言之，其標準分爲四項：（一）品行：特別注重有無違反服務紀律，日本公務員服務紀律十七條，其要點計五項：爲專心職守、絕對忠實、廉潔奉公、保持品格、服從命令，每項均有詳細規定。（二）勤惰：特別注重有無曠假曠職遲到早退惰事；各機關人事行政

組織，均製備有考勤簿，每晨分送各該機關之各單位，凡公務員到公均須於考勤簿內各自簽名蓋章，並書明時刻；且亦有公畢須再簽名蓋章然後離去者。如因故不能到公，須陳明事由，向直接長官請假，否則視為曠職。(三)工作：考核所任之工作進行是否敏捷，工作結果是否妥善。

(四)功過：平時有無功過及其事實。

日本之人事考核之程式，多由直接長官依照各該機關人事行政組織所製訂之人事考核表，就所屬公務員成績，按類分別考核，密送各該機關之人事行政組織核定。考核等次分爲優、良、可三等，最上爲「優」，次曰「良」，再次曰「可」，蓋與用甲、乙、丙以區分等級者，正相近似。成績列「優良可」三級者，均屬及格，故一般守分盡職而無重大過失之公務員之成績，均不逾此三字之範圍，惟以行爲不端，無故曠職，或工作不力等違反官吏服務紀律之情事，依官吏懲戒令應受處分者，則屬例外，或另以「否」字評之。至於因事請假逾一月，或因病缺勤逾三月者，雖「不認爲過失」，但須減薪三分之一，至其銷假視事或辭職時爲止，蓋所以重視勤勞而限制官吏之托故請假也。

人事考核之結果，對於成績優者，分別獎勵，其辦法計有五種：(一)晉級支薪：例如普通



勅任官薪俸分爲三級，奏任官薪俸分十二級，判任官薪俸分十一級，如成績優良者，可晉支高於原薪一二級之薪俸。(二)晉升官等：例如高等官分九等，判任官分四等，初任職之官吏，其官等均低，如工作成績優良，得提升其官等。但六等官以上之奏任官，三等以上之判任官，最少須服務達三年以上，並具特別優良之成績者，始能升等。(三)加俸：凡已晉支一級薪之勅任官，奏任官或判任官，其成績優良，且繼續任職滿五年者，須特別加其薪俸，以示優異(此項加俸勅任官爲年額六百元以內，奏任官爲年額四百元以內，判任官爲年額二百元以內)，此種加俸，稱爲「年功加俸」。此外尙有「功勞加俸」及「精勤加俸」之獎勵。例如：「巡查給與令」中規定：對於有「功勞」之警官，給與「獎章」外，並每月加給二十元以內之「功勞加俸」；對於「繼續服務五年以上，品行端正，服務勤勉，處事練達」之警官，經長官褒獎其勤奮者，每月給予十元以內之「精勤加俸」。(四)叙位授助：日本政府之叙位授助，其「位」分十六級，正從各八，「助」凡八等，各有勳章(旭日章，寶冠章，瑞寶章)。「位」之授與，由內閣總理咨請「宮內大臣」決定之。「助」之授與，由內閣「賞助局」鑑定之。「叙位」，「授助」，原所以獎勵有功於國家之文武官吏，但對於一般「守分盡職」，「任事久而未有過失」之官吏，不論其「有

無功績」，亦酌予叙賞。至稍有功勞足記者，更可晉獲較高等級之「勳」與「位」。此外，對於有功之軍人，除叙位授勳外，另分七級「記功」，自功七級至功一級之軍人，均另受「金鷄勳章」之賞賜。(五)獎狀獎章及獎金：地方官廳及中央政府之官吏，勤勉任事達三載，品行端正，成績優良，並無若何過失者，可由府縣知事或各部大臣給予「稱勳證書」(獎狀)或獎章，以示獎勵。其有特殊功勞者，除給予「獎狀」「獎章」外，並給予「獎金」。例如：「警察賞予規例」中所定，警察官吏有「出類拔萃」之功勞者，得呈由內務大臣核准，給予「二百元至五百元之獎金」。此外，日本一般機關，均另有「年終獎金」于每年底發給，金額有多至相當于三個月之俸額者，少者亦約等于一月之俸額，蓋所以酬賞各員一年來之勤勞也。此項獎金之多寡，全視平日「出勤」之情形而決定，凡平時無缺席請假遲到早退等情者，其所得必多，反之，缺勤較多者，其所得自少。

人事考核之結果，對於成績劣者，則分別懲戒，懲戒辦法計有二種：(一)免官，二年內不得任官，分別移送普通文官懲戒委員會或高等文官懲戒委員會辦理。(二)減俸；減俸處分，係扣減其「每月應分領之俸額」或「月俸額」之三分之一，扣減之時期，以「一月以上一年以內」

爲限。(三)譴責：即申斥，由主管長官行之。

綜觀以上各國人事考核制度，各有其優劣之點，以之參照我國歷代及現行人事考核方法，亦互有異同之處，茲畧評于下：

一、就人事之考核對象言，各國考核對象多對事務官而言，而政務官不與，政務官若有違法失職事件，亦另組懲戒機關以處理其事。是以言人事考核，即無非僅對事務官實施，政務官幾已逃出人事考核範圍之外，其所以如此者，因政務官無一定之任期，其進退全憑政潮之起伏，故政務官不能如事務官，具有永業性質，受法律保障，而得按步就班，逐級遞升，因此考核與否，殊無多大關係。此種說法是否爲政務官不受考核之合理論據，亦頗值討論。其實政務官若不參加考核，則其平日工作勤惰，成績優劣，顯下是否有才，有無指揮錯誤，皆可不問，似此殊失人事考核平等之精神，故政務官應同爲人事考核之對象，已爲今日多數學者所主張。

二、就人事考核之機構言，現行各國制度，不外採集中制與分離制二種，英美兩國人事考核俱有集中統一機關主持，而法德及日本則採分離制，由各機關首長委派任期不定之科長或處長負責辦理。前者爲固定常設之機關，後者則多屬附設或缺乏固定性質之機關，前者爲集權的，後者

則爲分權的，前者爲統一的，後者則爲散漫的，於此可知此兩制對於人事考核之立法，迥然不同，亦爲大陸法系與海洋法系最大之區別，惟就此二者而論，仍以統一制事權較爲集中，體系完整，不致有各自爲政，事權分裂之弊，惟德國之人事總監之設置，主持公務員升遷懲戒等事務，又爲分離制中之三大特色。

三、就人事考核期間言，有一年一次者如法國，有一年二次或三次者如日本，而英美則多注重平時之考核。日本一年數考則殊覺手續麻煩，過于瑣屑，故折衷之制多以一年一考爲宜，且以每年終舉行較爲適當。在平時考舉行前並宜注重平時考核，其標準不僅以到公請假日數爲根據，且須兼注意其工作能力與工作態度，如此始合嚴密考核之科學精神。現行各國制度，自以英美注重平時考核者爲佳，蓋能有平時考核嚴密，始能促公務員勤奮奉公，不致有一曝十寒之弊也。

四、就人事考核標準及方法言，各國繁簡不同，最完善者當推美國，其考核標準規定達十六項之多，其次爲英國，其考核標準亦包括十項，每項其分優、中、劣三等。而日本僅有四項，不免過簡。不過英美人事制度已有悠久之歷史，且經過多年之改進，且其應用之範圍甚廣，故不能不有較詳細之列舉，此又爲各國國情所使然不可盡同者也。惟人事考核之演進，必日趨于科學化與

嚴密化，故標準之詳確，方法之簡便，當爲今後一般之趨向，自可斷言。

五、就人事考核程式言，各國俱不離縱的考核，孰優孰劣，頗難遽下斷語；其中以美國及英國較爲週密，法國及日本較爲簡單，大抵機關範圍大公務員人數多，考核應求週密；機關範圍小公務員人數少，考核宜重簡單，不必拘泥一格也。德國雖未脫縱的考核形式，却畧帶橫的考核傾向，惟頗多未臻健全之處，賴其特殊傳統精神，固少贖徇偏私之弊，然此種程式究難普遍應用也。

六、就人事考核獎懲言，歐美與日本亦有不同，歐美人專考核大都爲升遷而舉行，日本之人事考核則爲工作成績而舉行，前者之結果在於決定公務員之升遷次序，後者之目的，則寓有賞功罰過勸善懲惡之意，故日本之人事考核之後，獎懲隨之，獎懲方面，凡成績優良或有功勞者俱有助賞，懲戒方面，凡品行不端，廢弛職務，喪失官吏威嚴信譽者，可有免官減俸譴責之處分。二者相較，自以後者爲優。日本此項立法係受我國法家傳統精神所影響，故其人事考核即寓有「綜覈名實信賞必罰」之意。

## 第四章 現行人事考核的述評

我國現行之人事考核，稱為公務員考績，其主要根據，為公務員考績法、公務員考績法施行細則、考績委員會組織通則、公務員考績獎懲條例、及關於中央與地方各機關公務員考績劃分辦法等。公務員考績法乃於中華民國十八年一月四日由國民政府公佈，二十三年中央政治會議行政法規整理委員會建議修正，二十四年六月二十八日立法院例會通過修正案，同年七月十六日復由國民政府公佈，十一月一日起施行。公務員考績法施行細則，於二十四年十月三十日由國民政府公佈，至二十五年十二月二十五日復由國民政府修正公佈。考績委員會組織通則及公務員考績獎懲條例，於二十四年十一月一日由國民政府同時公佈。關於中央與地方各機關公務員考績之劃分

勅任官薪俸分爲三級，奏任官薪俸分十二級，判任官薪俸分十一級，如成績優良者，可晉支高於原薪一二級之薪俸。(二)晉升官等：例如高等官分九等，判任官分四等，初任職之官吏，其官等均低，如工作成績優良，得提升其官等。但六等官以上之奏任官，三等以上之判任官，最少須服務達三年以上，並具特別優良之成績者，始能升等。(三)加俸：凡已晉支「一級薪」之勅任官，奏任官或判任官，其成績優良，且繼續任職滿五年者，須特別加其薪俸，以示優異（此項加俸勅任官爲年額六百元以內，奏任官爲年額四百元以內，判任官爲年額二百元以內），此種加俸，稱爲「年功加俸」。此外尚有「功勞加俸」及「精勤加俸」之獎勵。例如：「巡查給與令」中規定：對於有「功勞」之警官，除給「獎章」外，並每月加給二十元以內之「功勞加俸」；對於「繼續服務五年以上，品行端正，服務勤勉，處事練達」之警官，經長官褒獎其勤奮者，每月給予十元以內之「精勤加俸」。(四)叙位授勳：日本政府之叙位授勳，其「位」分十六級，正從各八，「勳」凡八等，各有勳章（旭日章，寶冠章，瑞寶章）。「位」之授與，由內閣總理咨請「官內大臣」決定之。「勳」之授與，由內閣「賞勳局」議定之。「叙位」，「授勳」，原所以獎勵有功於國家之文武官吏，但對於一般「守分盡職」，「任事久而未有過失」之官吏，不論其「有

無功績」，亦酌予敘賞。至稍有功勞足記者，更可晉獲較高等級之「勳」與「位」。此外，對於有功之軍人，除叙位授勳外，另分七級「記功」，自功七級至功二級之軍人，均另受「金鷄勳章」之賞賜。(五)獎狀獎章及獎金：地方官廳及中央政府之官吏，勤勉任事達三載，品行端正，成績優良，並無若何過失者，可由府縣知事或各部大臣給予「精勤證書」(獎狀)或獎章，以示獎勵。其有特殊功勞者，除給予「獎狀」「獎章」外，並給予「獎金」。例如：「警察賞予規例」中所定，警察官吏有「出類拔萃」之功勞者，得呈由內務大臣核准，給予「二百元至五百元之獎金」。此外，日本一般機關，均另有「年終獎金」于每年底發給，金額有多至相當于三個月之俸額者，少者亦約等于一月之俸額，蓋所以酬賞各官員一年來之勤勞也。此項獎金之多寡，全依平日「出勤」之情形而決定，凡平時無缺席請假遲到早退等情者，其所獲必多，反之，缺勤較多者，其所得自少。

人事考核之結果，對於成績劣者，則分別懲戒，懲戒辦法計有三種：(一)免官，二年內不得任官，分別移送普通文官懲戒委員會或高等文官懲戒委員會辦理。(二)減俸；減俸處分，係扣減其每月應分領之俸額或「月俸額」之三分之一，扣減之時期，以「一月以上一年以內」



爲限。(三) 譴責：即申斥，由主管長官行之。

綜觀以上各國人事考核制度，各有其優劣之點，以之參照我國歷代及現行人事考核方法，亦互有異同之處，茲畧評于下：

一、就人事之考核對象言，各國考核對象多對事務官而言，而政務官不與，政務官若有違法失職事件，亦另組織戒機關以處理其事。是以言人事考核，即無非僅對事務官實施，政務官幾已逃出人事考核範圍之外，其所以如此者，因政務官無一定之任期，其進退全憑政潮之起伏，故政務官不能如事務官，具有水業性質，受法律保障，而得按步就班，逐級遞升，因此考核與否，殊無多大關係。此種說法是否爲政務官不受考核之合理論據，亦頗值討論。其實政務官若不參加考核，則其平日工作動惰，成績優劣，取用是否有才，有無指揮錯誤，皆可不問，似此殊失人事考核平等之精神，故政務官應同爲人事考核之對象，已爲今日多數學者所主張。

二、就人事考核之機構言，現行各國制度，不外採集中制與分離制二種，英美兩國人事考核俱有集中統一機關主持，而法德及日本則採分離制，由各機關首長委派任期不定之科長或處長負責辦理。前者爲固定常設之機關，後者則多屬附設或缺乏固定性質之機關，前者爲集權的，後者

則爲分權的，前者爲統一的，後者則爲散漫的，於此可知此兩制對於人事考核之立法，迥然不同，亦爲大陸法系與海洋法系最大之區別，惟就此二者而論，仍以統一制事權較爲集中，體系完整，不致有各自爲政，事權分裂之弊，惟德國之人事總監之設置，主持公務員升遷懲戒等事務，又爲分離制中之一大特色。

三、就人事考核期間言，有一年一次者如法國，有一年二次或三次者如日本，而英美則多注重平時之考核。日本一年數考則殊嫌手續麻煩，過于瑣屑，故折衷之制多以一年一考爲宜，且以每年年終舉行較爲適當。在年考舉行前並宜注重平時考核，其標準不僅以到公請假日數爲根據，且須兼注意其工作能力與工作態度，如此始合嚴密考核之科學精神。現行各國制度，均以英美注重平時考核者爲佳，蓋惟有平時考核嚴密，始能促公務員勤勉奉公，不致有一曝十寒之弊也。

四、就人事考核標準及方法言，各國繁簡不同，最完善者當推美國，其考核標準規定達十六項之多，其次爲英國，其考核標準亦包括十項，每項具分優、中、劣三等。而日本僅有四項，不免過簡。不過英美人事制度已有悠久之歷史，且經過多年之改進，且其應用之範圍甚廣，故不能不有較詳細之彈藥，此又爲各國國情所使然不可奪回者也。惟人事考核之演進，必日趨于科學化與

嚴密化，故標準之詳確，方法之簡便，當爲今後一般之趨向，自可斷言。

五、就人事考核程式言，各國俱不離縱的考核，孰優孰劣，頗難遽下斷語，其中以美國及英國較爲週密，法國及日本較爲簡單，大抵機關範圍大公務員人數多，考核應求週密；機關範圍小公務員人數少，考核宜重簡單，不必拘泥一格也。德國雖未脫縱的考核形式，却畧帶橫的考核傾向，惟頗多未臻健全之處，賴其特殊傳統精神，固少贍徇徇私之弊，然此種程式究難普遍應用也。

六、就人事考核獎懲言，歐美與日本亦有不同，歐美人事考核大都爲升遷而舉行，日本之人事考核則爲工作成績而舉行，前者之結果在於決定公務員之升遷次序，後者之目的，則寓有賞功罰過勸善懲惡之意，故日本之人事考核之後，獎懲隨之，獎懲方面，凡成績優良或有功勞者俱有助賞，懲戒方面，凡品行不端，廢弛職務，喪失官吏威嚴僭譽者，可有免官減俸譴責之處分。二者相較，自以後者爲優。日本此項立法係受我國法家傳統精神所影響，故其人事考核即寓有「綜覈名實信賞必罰」之意。

## 第四章 現行人事考核的述評

我國現行之人事考核，稱為公務員考績，其主要根據，為公務員考績法、公務員考績法施行細則、考績委員會組織通則、公務員考績獎懲條例、及關於中央與地方各機關公務員考績劃分辦法等。公務員考績法乃於中華民國十八年一月四日由國民政府公佈，二十三年中央政治會議行政法規整理委員會建議修正，二十四年六月二十八日立法院例會通過修正案，同年七月十六日復由國民政府公佈，十一月一日起施行。公務員考績法施行細則，於二十四年十月三十日由國民政府公佈，至二十五年十二月二十五日復由國民政府修正公佈。考績委員會組織通則及公務員考績獎懲條例，於二十四年十一月一日由國民政府同時公佈。關於中央與地方各機關公務員考績之劃分

辦法，則於二十四年十一月三十日國民政府通令飭行。茲就我國人事考核內容要點綜述於下：

一、人事考核之對象，以各機關現職公務員經甄別審查登記或任用審查合格者爲限。我國公務員中，政務官不受甄別審查或任用審查之限制，惟事務官始有甄別審查或任用審查之規定，申言之，我國現行之人事考核，政務官不在其列，僅以事務官爲限。

二、人事考核之機構，以考試院之銓叙部爲人事考核總機關；各省銓叙處爲人事考核分機關，惟各省未設銓叙處者，則以各該省委任職公務員任用委託審查委員會代理人事考核分機關職權。中央與各地方機關公務員之考核，分爲二類：一爲由銓叙部辦理者：（一）中央各院部會及其京內外直轄機關之簡荐委任人員，（二）各省政府及其所屬各廳局之簡荐委任人員，（三）直隸行政院之市與隸屬省政府之市政府及其所屬廳局之簡荐委任人員，（四）各級法院之簡荐委任人員，（五）各行政區管理公署所屬之簡荐委任人員，（六）各省縣長等。一爲由各省政府銓叙處或公務員任用委託審查委員會辦理者：（一）省政府各廳局所屬各縣分機關之委任人員（二）各省行政督察專員公署及其所屬機關之委任人員（三）各縣政府及其所屬機關之委任人員，（四）各省政治局及其所屬機關之委任人員等。

三、人事考核之期間，分爲年考及總考二種，前者乃就各該公務員一年成績考覈之，每年於十二月舉行一次；後者乃就各該公務員三年成績考覈之，于各該公務員第三次年考後舉行一次。所謂一年成績，係指在同一機關任同官等職務自銓叙合格之月起至考核時止滿一年之成績，其任用審查合格人員之代理期間得合併計算，惟多不得逾三個月。所稱三年成績，係指在同一機關任同官等職務三次合併之成績。公務員具有下列情形之一者視爲在同一機關任職：（一）縣長在同一省區內互調繼續任職滿一年者，（二）司法人員在同一高等法院管轄下互調繼續任同官等職務滿一年者；（三）外交人員國內外互調或互調繼續任同官等職務滿一年者，（四）改組擴充成立之機關其原有人員繼續任同官等職務滿一年者，（五）夜省政府各廳處互調繼續任同官等職務滿一年者，（六）在籌備期間內任職至機關正式成立後繼續任同官等職務滿一年者，（七）在同一最後級核長官所屬各機關互調繼續任同官等職務滿一年者。

四、人事考核之標準及方法，乃根據各該公務員平日工作、學識、操行三項成績，分別以分數定之。所謂工作包括工作質量及勤惰，所謂學識包括補習教育成績，所謂操行包括德行及品行。工作最高分數爲五十分，學識最高分數爲二十五分，操行最高分數亦爲二十五分。各項成績分

數則注意下列情形核定：（一）對於所任職務卓著成績者，（二）平日辦事勤實敏捷者，（三）對於本機關行政有特殊貢獻者，（四）才力短絀身體衰弱不能勝任者，（五）因循懈怠行爲不檢者。人事考核總者，（六）經辦事務發生重大錯誤或屢次發生錯誤者，（七）學識淺陋行爲不檢者。人事考核總分數，年考與總考畧有不同，年考八十分以上爲一等，七十分爲二等，六十分爲三等，六十分以下爲四等，五十分以下爲五等，四十分以下爲六等。總考以九十分以上爲一等，八十分以上爲二等，七十分以上爲三等，六十分以上爲四等，六十分以下爲五等，五十分以下爲六等，四十分以下爲七等。年考與總考均以滿六十分爲合格；但總分數在六十分以上，而工作分數不滿三十分，或學識操行分數有一不滿十五分者，仍以不合格論。茲將公務員年考表格錄後：

五、人事考核之程式，年考分初級覆覈最後覆覈。由直接長官執行初級，再上級長官執行覆覈，主管長官或最高級機關主管長官執行最後覆覈；如各該機關長官僅有一級者，則逕由該長官考覈；如各該機關有直接長官或再上級長官三人以上者，組織考績委員會，由各該機關主管長官就高級職員中指派之，並以一人爲主席。直接長官執行初級，乃就各該公務員人事時地各方面之關係，如職務性質之難易與繁簡，環境優劣之不同，工作之勤惰，效力之大小，及處置事件所費時間之多少，需用經費之省糜等；與其他職務性質相同者，爲比較綜合觀察，尤應注意各該公務員現時之地位與待遇，然後根據評定之工作、學識、操行三項分別評定分數，呈由再上級長官執行覆覈，再上級長官根據初級評定之分數，重予考覈，加具評語或特別意見，呈由主管長官或最高機關主管長官執行最後覆覈。設有考績委員會者，則由直接長官或再上級長官評定分數及加具考語或特別意見，提交考績委員會彙核，再呈主管長官或最高機關主管長官執行最後覆覈。主管長官或最高機關主管長官執行最後覆覈，乃參酌初級覆覈之分數及考語或特別意見等，極具總評，核定分數、等次及獎懲，俟官等編冊密封彙送銓敘機關，分別登記或核定之。總考則由銓敘部根據各該公務員三次年考結果平均核定之。辦理考績人員，並規定須嚴守秘密，不得徇私舞弊。





及遺漏舛錯，違者依法分別懲戒。

六、人事考核之獎懲，可分獎賞及懲罰二方面言之，獎賞方面分升等、晉級、記功三種，懲罰方面分解職、降職、記過三種。年考一等晉級，二等記功，三等不予獎懲，四等記過，五等降級，六等解職。總考一等升等，二等晉級，三等記功，四等不予獎懲，五等記過，六等降級，七等解職。惟年考成績特優者，主管長官認為有升等必要時，得詳叙理由送銓叙部核定行之。總考應行升等，而不足法定資格者，得改晉二級，以不超過本職最高級為限。各機關升等人員，由薦任職升等者不得逾各該機關原有荐任人員十分之一，由委任職升等者不得逾各該機關原有委任人員二十分之一，荐任職人員應行升等者，在各該機關遇有相當缺額時，應即依法升用，若無缺額得予以簡任待遇。委任職人員應行升等者，在各該機關遇有相當缺額而無考試及格人員時，應即依法升用，若無缺額得予以荐任待遇。各該機關管級人員，簡任職不得逾各該機關現有簡任人員三分之一，荐任職不得逾各該機關現有荐任人員五分之一，委任職不得逾各該機關現有委任人員七分之一，不及各該數額者，均以一人為限。荐任或委任職人員已晉至本職最高級，因年考或總考應予晉級而無級可晉者，得分別予以簡任或委任待遇。年考列一等總考列二等，應予晉級，而無

級可晉者，除原機關依法予以簡任或荐任待遇者外，餘暫予一等登記。年改或總改予以簡任或荐任待遇人員，以現在最高級荐任或委任職三年以上者為限，年考或總考成績過劣應行解職人員，年考不得少于各該機關人員額百分之二，總考不得少于各該機關人員額百分之四。

抗戰爆發後，前項人事考核辦法，以手續繁重，不免窒礙難行。國民政府為適應時勢之需要，于一千九百四十一年八月有非常時期公務員考績暫行條例之公布，內容頗多改善之處，舉其要者：(一)各項人事考核法規由分而合；刪節繁重手續，以簡便為主；(二)廢除總考，僅採年考制，以期易于執行；(三)注重長官平時對於屬員之嚴密致核，強行規定考績委員會之組織，並加重其職權；執行制度，主管長官執行覆覈之以冀權限之集中與結果之確實；(四)增加獎勵種類，如勳章、獎狀、升等、存記、加俸，以資運用；(五)增加戰地特別規定，以不泥于編常之手續；(六)工作、操行、學識三項各列具體切之標準，以備考核之根據。國民政府于非常時期公務員考績暫行條例公布之後，仍不斷改進，二十九年一月十八日有非常時期公務員考績獎章給予規程之制訂，二十九年四月二十五日有公務員每月工作、操行、學識成績記錄表及考績委員會初核記錄要點之制訂，三十年三月二十二日復有考核公務員工作、操行、學識實施辦法之制訂，

三十一年四月三十日又有非常時期公務員考績暫行條例補充辦法之頒佈。

國民政府爲求非常時期人事考核辦法趨于統一起見，復將上項條例加以刪併，于三十一年一月二十六日正式公佈非常時期公務員考績條例，三十一年十一月六日續頒非常時期公務員考績條例施行細則，通令施行，茲就其重要內容摘述於下：

一、非常時期人事考核之對象，以各機關現職之公務員，至考績積滿一年，並於考績核定前，經依法審查合格者爲限。任現職不滿一年之公務員，得以在同一機關所任經依審查合格之同官等職務合併計算，凡具有下列情形之一者，得視爲在同一機關任職：（一）縣長在同省內調用或轉調他省，繼續任職者。（二）司法人員在同一高等法院管轄下調用，繼續任同等職務者。（三）外交人員在國內外調用，繼續任同官等職務者。（四）財務人員在同一管轄區內調用，繼續任同官等職務者。（五）省政府各廳處或市政府各局處人員調用，繼續任同官等職務者。（六）各縣政府以下人員，在同省內調用，繼續任職者。（七）改組或擴充或立之機關，其原有人員繼續任同官等職務者。（八）在籌備期間任職，至機關正式成立後，繼續任同官等職務者。（九）其他人員在同行履核長官所屬各機關調用，繼續任同官等職務者。惟考績關係派聘委或推舉任用等

人員，則由各該機關主管長官酌予考成。

二、非常時期人事考績之機構，仍以考試院之銓叙部爲人事考核之總機關，各省銓叙處爲人事考核分機關，惟各省未設銓叙處者，則以各該省委任職公務員銓叙委託審查委員會代理人事考核分機關職權。由銓叙部辦理者：(一)中央機關及其所屬機關簡薦任職公務員，(二)各省政府及其所屬機關簡薦任職公務員，暨未設銓叙處省份之省政府各廳處局及省轄市政府各處局委任職公務員，(三)院轄市政府及其所屬處局簡薦任職公務員，(四)各級法院簡薦任職公務員，(五)各省縣長，(六)各行政區管理公署簡薦委任職公務員。由各省銓叙處辦理者：(一)省政府及所屬機關暨省轄市政府各處局委任職公務員，(二)各行政督察專員公署及各縣政府各設治局委任職公務員。由各省委任職公務員銓叙委託審查委員會辦理者：(一)省政府各廳處局及所屬機關委任職公務員，(二)各行政督察專員公署及各縣政府各設治局委任職公務員。惟由銓叙部辦理之各機關之公務員，其任用案經銓叙部指定由各省銓叙處或各省委任職公務員銓叙委託審查委員會審查者，其成績案亦得指定各該省銓叙處或委任職公務員銓叙委託審查委員會審核。

三、非常時期人事考核之期間，分年終考績及平時考核二種。前者於每年年終行之；惟戰地

或具有特殊情形地方之公務員，不能於規定時間舉行者，得由各機關主管長官叙明理由造具名冊於規定期限內報經銓敘機關核准，於次年年底以前隨時補行之。後者則隨時行之。

四、非常時期人事考核之標準及方法，年終考績分爲工作、操行、學識三項，以分數評定之，工作最高分爲五十分，操行及學識最高分各爲二十五分。三項分數之和，爲總分數，工作：主管人員以其工作計劃及特殊事件完成之情形爲準，非主管人員以其職務上之特殊表現爲準。操行：以黨員守則及其他有關法令爲準。學識：以 國父遺教、總裁關於主義政策之重要言論，國民政府各種根本法令，直接與職務有關之基本學術及實踐智識爲主。各機關公務員年終考績，因特殊情形有另定施行辦法或依職務性質，對於各項標準項目有改用特殊規定之必要時，得會商銓敘部定之。茲將公務員成績表錄後：



非常時期之人事考核，以公務員平時成績記錄爲主要根據。公務員平時考核，亦分工作、操行、學識三項，以等級及分數評定，根據確實事蹟，詳加記錄，工作每月記錄一次，操行及學識每半年記錄一次，平時考核之成績，視其優劣，並得記功記過。各機關公務員平時考核，因特殊情形有另定施行辦法，或依職務性質對於平時成績考核紀錄表有改定特殊規定之必要時，得會商鑒叙部定之。茲將公務員平時成績記錄表錄後：



人  
專  
考  
核

九  
四



非常時期人事考核，無論年終考核，抑或平時成績考核，評定成績等級及分數時，另有評定公務員成績等級及分數參攷表一種，內容規定頗見進步，將工作分爲請假、質量、速度、準確、負責、條理、自動、合作、領導、推進、數量、守時等項目，將操行分爲奉公、守法、廉潔、勤儉、守信等項目，將學識分爲學力、才能、言詞、進修、識見等項目，每一項目復劃分爲優、中、低、劣等級次，每一級次均定有具體事實及分數。茲將該表摘錄於後：

大 塚 考 核



五、非常時期人事考核之程式，年終考績，分初核及覆核。由各機關主管長官就高職職員中指定若干人會同各該機關人事管理人員組織考績委員會，並以一人爲主席，執行初核，由各該機關主管長官執行覆核，惟長官僅有一級或機關在戰地無法組織考績委員會者。得逕由該長官考核。考績委員會執行初核時，除斟酌被考核人直接長官之意見外，並規定如下：（一）查核被考核人每月成績紀錄及有關工作、操行、學識各項紀錄，（二）比較被考核人以往成績，（三）比較同類同等被考核人成績，（四）比較全部被考核人成績，（五）其他應行考績事項。至初核紀錄應記載事項如下：（一）考績委員人數，（二）出席委員及主席姓名，（三）被考核人數。（四）議決事項等。考績委員會委員對自身考核應行迴避。主管長官執行覆核，乃就初核結果，加以核實以定獎懲，主管長官覆核後，依官等及名次編冊送銓敘機關核定登記。辦理考績人員，並規定須嚴守秘密，不得徇私舞弊，及遺漏舛錯，違者依法分別懲戒。

非常時期人事考核，既以公務員平時成績記錄爲主要根據，而公務員平時考核之程式，則由各機關公務員直接長官考核，詳加記錄，暨送各該機關人事管理人員查核，如有疑義時，應據實簽明或通知補正後，呈由各該機關主管長官核定。惟各機關主管長官並得指定人員先行審核，再

行核定。

六、非常時期人事考核之獎懲，年終考績以總分數多寡決定獎懲。總分數在八十分以上者，簡任管一級荐任委任各管二級，惟管級人員，不得超過該機關參加年終考績人數三分之一，否則由銓敘機關就其總分數較少人員核減。惟總分數較少人員有二人以上相同時，就委任荐任簡任依次平均核減，同官等中總分數有一人以上相同時，就該官等考績名冊中名次較後者核減。總分數分書在七十分以上者，簡任酌給一個月俸額以內之一次獎金，荐任委任各管一級。總分數在同官等中為最多或次多者；除管級外，並得酌給兩個月俸額以內之一次獎金，但簡任以一員荐任以二員委任以三人為限。惟總分數在同官等中為最多或次多者有二人以上相同時，就考績名冊中名次較前者核減；同官等僅有一人時，則不給獎金。年終考績應管級，而具有下列情形之一者，則改給獎：（一）試署人員既為實授已予管級至考績時未滿一年者，（二）升任職務已予管級至考績時未滿一年者，（三）於考績舉行前業經管級者，惟已管之級不及年終考績應管之級者，仍得依其分數增進。因年終考績應管級而無該可管者，依下列規定辦理：（一）已管至各該官等最高級人員級之人員，簡任給予年功加俸，荐任委任給予簡任荐任待遇，荐任委任管至各該官等最高級人員

已滿三年者並得給予簡任荐任存記。(二)已晉至各該職員最高級之人員給予年功加俸，年功加俸每年以一次爲限，其數額簡任人員每月三十元，荐任人員每月二十元，委任人員每月十元。公務員繼續任現職在五年以上經三次年終考績總分數均在八十分以上者給予獎章。戰地公務員對於抗戰直接有關工作能按照任務確實完成卓著成績者，年終考績時除依規定給予獎金外並得授予勳章。公務員在同一機關繼續服務滿十年經五次年終考績總分數均在八十分以上者，除授予勳章外，並得附給一個月俸額以內之一次獎金。總分數在六十分以上者留級，總分數雖在六十分以上，但其工作不滿三十分操行或學識不滿十五分者，仍須分別酌予申誠記過或減俸，減俸爲月俸百分之十，期間爲六個月，如認真不宜繼續任本職者，並得另覓其他職務。總分數不滿六十分者降一級。惟因年終考績懸降而無級可降者，則依級差數目比照減俸，於管一級時回復原俸。總分數不滿五十分者免職。平時考核，亦以總分數多寡決定獎懲，總分數在八十分以上者爲異，七十分以上者爲優，不滿六十分者爲低，不滿五十分者爲劣。平時考核，並得隨時記功記過，平時考核記功二次者，至年終考績時以大功一次論，平時考核記過三次者，至年終考績時以大過一次論。平時考核記大功一次者，由各該機關明令嘉獎，二次者由考試院明令嘉獎，三次者由國民政府明令



嘉獎。平時考核記大功一次者減俸，二次者降級，三次者免職。至平時考核所記大功大過，至平時考核時，能否抵銷，則須由各該機關主管長官詳敘意見報由銓部核定。

綜觀我國現行之人事考核，典章制度，燦然大備，惟於實際運用上仍多待商榷之處，茲特分論如下：

一、就人事考核對象言，我國現行之人事考核，一如歐美各國，其對象不涉及政務官，僅限于事務官，而事務官復限于經依法甄別審查或任用審查合格者，此固為權限分類之理所當然也。不過我國實際情形與歐美各國不盡相同。就政務官論，民國十八年十一月間，中央政治會議第一九八次會議之決定，經中央政治會議議決任命之官吏為政務官，依當時中央政治會議條例第五條第五款所載，須經中央政治會議議決任命之官吏，為國民政府委員、各院院長副院長及委員、各部部长、各委員曾委員長、各省政府委員主席及廳長、各特別市市長、駐外特公使及特任特派官吏之人選。十九年三月四日第三屆中央執行委員會第三次全體會議將中央政治會議條例第五條第五款修正，須經中央政治會議議決任命之官吏，為國民政府主席及委員、各院院長副院長及委員，特任特派官吏之人選。嗣中央政治會議第二二五次會議議決，中央政治會議舊條例第五條第五

議所職須經中央政治會議（後改稱中央政治委員會）議決任命之官吏移歸國務會議（現為行政院會議）決定任免者，經決定任命後，仍宜報經中央政治會議為最終之審核。二十年十二月國民政府組織法修正，五院院長均由黨選任，中央政治會議第三一七次會議乃決定：（一）政務官之解釋，仍照本會議第一九八次及二二五次會議之議決案。（二）國民政府及五院所屬各部各委員會之政務次長副部長副委員長親為政務官。可見我國政務官範圍較歐美各國為廣，至少有包括兼任政務官特任政務官簡任政務官，範圍既廣，人數自多，此項人員任用既不限資格，其平日成績如何，鮮有人過問，即或違法失職，經提出彈劾，然政務官懲戒委員會向少開會，不能認真從事懲戒，如此政務官直等于逍遙法外之特殊階級，雖行政院有政績考核之規定，然尚未認真推行，且限于政績而不及於政務官之公私行為，故論者認為我國現行人事考核對象宜一本歷代人事考核精神，將政務官列入，最低限度亦應將特任政務官及簡任政務官列入，方較合理。就事務官論，依民國十九年五月七日國民政府確定政務官事務官界限劃分令推論，非政務官皆屬事務官，惟事實上事務官之範圍，依現行法解釋須依法甄別審查或任用審查合格者始為合格之事務官，方可參加公務員之考績，此外各機關聘任派委及准予任用人員，雖為事務官同為國家服務，但已曠諸考

績法之外，實則公務員考績已含有勸善懲惡之意，則無論是否經過合格任用，亦應一律參與考績一，始可功過有歸，黜陟分明。惟公務員考績法並未將此等人員列入，實爲一大缺憾，非常時期公務員考績條例，雖規定由各機關自行考覈，然究含有軒輊之意，似宜加以改進。

二、就人事考核之權機關，依公務員考績法及非常時期公務員考績條例之規定，考試院之銓敘部爲人事考核之總機關，各省銓敘處或委任職公務員銓敘委託審查委員會爲人事考核分機關，惟按諸實際則不盡然，就中央方面言，尙有國防最高委員會之黨政工作考核委員會，及國民政府、行政院、監察院等，就地方方面言，尙有省政府、行政督察專員公署、縣政府等。按二十九年九月五日五屆中央常務委員會第一五六次會議通過之黨政工作考核委員會組織大綱，其職掌列有關於各機關經費人事考核事項。按十七年三月二十六日公佈施行之國民政府委員視察條件之規定，國民政府爲實現本黨政綱促成政治統一起見，得隨時特派政府委員赴各省視察一切行政事宜。關於人事部份，委員對於各地方官吏，有資應行獎勵或應付懲戒者，得請政府或交主管官署分別核辦。又按國民政府特派大員巡視地方暫行規則之規定，行政院亦得提請國府特派大員巡視地方，其任務除宣達中央政策，促進地方自治，視察行政，考詢政績，博訪輿情，問民疾苦，處理特別交辦

事項外，之至所地方如發現公務員，有違法失職之行爲，認爲情節重大，須急速救濟者，亦得分別通知該主管長官，予以急速救濟之處分。按二十五年二月二十八日行政院公佈之行政院派員觀察地方暫行章程之規定，視察員之任務，除宣達本院之施政方針，視察各地方政府行政，調查國民生計及經濟狀況，處理特別交辦之政治或經濟事項外，視察行政督察專員辦事情形，並考詢各項人員政績。按民國廿五年十月三十日再修正之監察院組織法，及二十一年六月二十四日修正之彈劾法，監察院以監察委員行使彈劾職權。監察委員對於公務員違法或失職，應提出彈劾於監察院。又按二十四年公佈施行之公務員考績法第六條之規定，該法對於政務官不適用。而彈劾法則無此規定，則監察委員對於公務員，行使彈劾權之範圍，政務官自亦包括在內。監察委員名額自二十九人至四十九人，由監察院院長提請國民政府依法任命之。監察院又劃全國爲若干監察區，得提請國民政府，特派監察使，分赴各監察區，巡迴監察，行使彈劾職權。按二十四年五月二十二日公佈之監察使巡迴監察規程之規定，監察使對於所派監察區內公務員之行動，須加以注意，如發見其有違法及失職行爲，而情節重大，須急速救濟者，除提起彈劾案外，並得逕行通知該主管長官予以急速之處分。按二十二年十月二十七日行政院公佈之各省政府主席廳長及委員出巡通

則之規定各省政府主席廳長及委員出巡所屬各地時，除督察縣市政府，及考核地方情形外，認爲有應行懲辦之不法人員，應照法定程序，分別辦理。又按二十一年內政部公佈各省民政廳廳長巡視章程，民政廳長出巡結果，認爲有應行懲辦之行政人員及土豪劣紳反動份子，應按法定程序及權限分別辦理，其情節重大者則呈請省府核辦。按廿五年一月十五日修正之行政督察專員公署暫行條例之規定。行政院爲整頓吏治綏靖地方增進行政效率起見，得令各省劃定行政督察區，設置行政督察專員公署，爲省政府輔助機關。行政督察專員公署除監督指導統籌轄區內各縣市政府外兼辦理轄區內各縣市政府行政人員工作成績之考核與獎懲事項。按十七年八月二十九日內政部公布之縣長章第七條之規定，縣長巡視所轄區內認爲有應行懲辦之行政人員及土豪劣紳並反動份子時，應依照法定程序及權限分別辦理。可見我國現行人事考核之機關，尙欠統一。權實運用亦嫌重複，此種缺點，似應加以改進，以求其系統分明，權實有歸也。

三、就人事考核期間言，公務員考績法分爲平時考及雜考，平時考核則付闕如，似欠週密，蓋人事考核宜重平時成績記錄，積日考功，累月考績，非可倉促求諸一旦，平時成績無記錄，則平時考失去根據，平時考失去根據，則平時考斷難合理。非常時期公務員考績條例分爲平時考核及年終考

績二種，增加平時考核固屬一大進步，廢除考總則不免美中不足，似有改善之必要，第一、非常時期公務人員異動頻繁，本為變態現象，不可任其發展，亟應設法糾正，獎勵公務員繼續服務，避免任意遷調，以維持機關安定狀態，防止工作停滯，總考實含有達到此目的之作用，固不應予以廢除。第二、就實際情況論，非常時期公務員之異動，固屬頻繁，惟就全部公務員觀之，則繼續服務者仍居多數，對於此等安心服務久於其任人員，不能與東遷西就，席不暇暖人員同等看待，自應另有鼓勵獎進之策，總考適可補救此弊，實無廢除理由。第二、現在抗戰建國同時併進，一面同要抗戰，一面尤須建國人事制度之建立，乃建國之基本工作，自應於抗戰中逐步完成，總考為人事行政之完善制度，處此抗戰建國時期，惟有發揚光大，不宜予以廢除。第四、就總考程式言，並不繁瑣，使公務員考績法第二條規定，總考於各該公務員第三次年考後舉行，而以過去二年考績合併考覈之，此種方法，雖在非常時期，並非盡善，尚難行，自無廢止之必要。故非常期公務員之改，亟應早日恢復也。

四、就人事考核之標準及方法言，今日我國之行政管理，尙未健全科舉制，公務員分工並不相同，人事考核之標準及方法，固不必一如歐美各國之詳盡，而公務員考績法及非常時期公

務員考績條例之規定，亦未免過於簡單。先就標準觀之，公務員考績法僅分工作操行、學識、三項，以我國公務員職位之多，工作性質之繁，祇列此三項，自不敷實際之需要，且正作、操行、學識內容之規定尤為籠統，考核人確有漫邊際之感。非常時期公務員考績條例，仍分工作操行、學識三項，戰時公務員職位愈多，工作性質愈繁，如仍列此三項，益不敷實際之需要，不過工作、操行、學識內容之規定，已滿趨具體，考核人稍有準則可憑，公務員平時成績考績記錄表，及評定公務員考績及分級參考表，可謂一大進步，不過現代行政事務日趨專門，公務員職位不一，工作性質互異，人事考核標準必須根據職位分別厘訂項目，不宜拘泥工作、操行、學識，他如性格、嗜好均可酌量列入，再根據工作性質分別決定項目之輕重，例如：擬稿人員與事務人員，彼此工作性質互異，對於人事考核標準項目之輕重，自然有別；考核書記，其工作應較操行、學識為重，反之，考核主管人員，其操行、學識不宜較工作為輕，然後根據項目之輕重，分別列其必具之因素，每一因素，以特定而顯明之文字，作程度高下之描述，以為評定之準則；例如：工作項目之內，可有對時工作興趣一因素，即可分為「對工作不感興趣」，「對工作尚感興趣」，「對工作極感興趣」等描述，列有責任心一因素，即可分為「敷衍塞責」，「頗能負責」，「勇於

負責」等描術。如此，人事考核標準必能達到準確之要求也，次就方法觀之，公務員考績法及非常時期公務員考績條例，均採記分方法，以一個公務員之成績，歸納為一個數字，未免牽強。蓋複雜，舉凡工作之質量，對同事與民衆直接與間接之影響，豈能以數字表示耶？即使能以數字表示之，則數字究竟有多少用途，今假定有一空缺，可以晉升者二人，長官調閱考績案卷，則甲考績分數為九十分，乙為八十五分，以絕對數字來看，則甲應擢升，但甲之所以得九十分，是由於接時辦公，勤於職守，而乙之得八十五分，是由於長於設計，勇於負責，現在可以擢升之位置，之需要勤慎之人固宜用甲，但如需要設計之人則宜用乙，亦不能以分數之高下定之，故以百分數字表示一人之高下，實不能予人以明確的觀念；而且以百分記數，缺少客觀標準，考核人可以憑其主觀，上下其手，甚易發生前後寬嚴不一致之現象，一個人尚且如此，至此機關與彼機關更難求其一律，以不同之標準評定優劣，已失考績的意義，要以此作獎懲之依據，似太不合理，太不公平，故現行公務員考績的記分方法，似乎也有研究改進的必要。

五、就人事考核程式言，公務員考績法與非常時期公務員考績條例稍有不同，公務員考績法規定，列公務員之考績，先由直接長官執行初級，再上級長官執行覆級，主管長官或最高機關，



管長官執行最後覆覈，此種縱的逐級考核程序，就理論而言，原在求考核之允當，然就事實而主論，直接長官評定之分數，大都較上級長官為高，其動機蓋有兩種原因：一則因直接長官與部屬朝夕相處，不免多少滲雜感情作用，非不得已，不願予以懲處，一則為敷衍部屬，求將懲處之責推至上級長官。至上級長官評定分數，不外兩種方式，依照原來分數不予增減，一尋參照原來分數酌予增減，不予增減之動機，一是肯定原來分數適當，一是原本未加考慮，酌予增減之動機，一是劃一分數，致相差懸殊，一是為求必須解職人員之規定相符合，似此情形，殊欠公允。故論者多主張由考績委員會辦理為宜，公務員考績法復規定各機關考績專項得設考績委員會，從一得「字觀之，似乎該會非一定必要之組織，故遵令成立者甚少，即令遵照設置，充其量亦不過攷績表之收發機關。本身對攷績事項無權過問，攷績表上並無該會附加意見之處，故雖有攷績委員會，亦形同虛設，毫無作用，至非常時期公務員攷績條例，對此頗能補救，明白規定由攷績委員會執行初核，主管長官執行覆核，攷績表初核欄內由該會主席簽署，不過該條例仍有缺點，即攷績委員會委員純由主管長官就高級職員中推定，事實上不過等同主管長官之諮詢機關，並無獨立力量介乎其中，故仍不免遷就主管長官之意見，難獲公平適當之評判，因此論者多主張考績委員

會之設立，在原則上爲必要，但其構成份子，無須專就高級職員派充，而應以人事行政人員爲主體，使其多少帶有獨立之性質，而不以主管長官之意見爲依歸。蓋近代人事考績日趨專門化，凡考績工作，勢非人事行政專家不能辦，各機關主管長官既非人事行政專家，又忙於處理公務，欲令其兼任考績，非但不能勝任，且有妨礙其本職之虞，歐美各國多設立人事專管機關負責考績事宜，我國實有取法之必要。此外于縱的考核之外，仍可兼採橫的考核，所謂橫的考核即爲分門考核，籍公務員之成績而分爲服務精神。工作成績及進修情形等，分門考核，譬如服務精神，即人事行政人員負責評制，工作成績即可由直接長官負責考評，進修情形則可由學術機構或進修機構主持人填具意見，如此類推，綜合其體分數，似較一人專斷爲公允，然分門負責考核人員實可列爲考績委員，使其在考績委員會內得有充分行使考核之權力，則考核之結果必更較允當。至現行公務員之考績採取秘密方式，亦爲時賢所詬病，蓋考績之實施原在獎功規過，故必須公開舉行，今若以秘密行之，縱考核者自問一秉至公辦理，亦難免爲人懷疑與不能甘服，故考績必須公開舉行，而其結果亦須一一公佈，且公佈之後，使公務員對其考績之結果有申訴與請求救濟之機會，然後始能克盡考績之功效也。

六、就人事考核獎懲言，人事考核之重要精神，非在人事考核之本身，而在於人事考核之結果予以獎懲，使功過有歸，善惡分明。而獎懲之作用又非對一公務員有所好惡，其間實寓有懲一警百曉一勸千之意義，故獎懲必須寬嚴得宜。我國人事考核獎懲，有公務員考績法，所用之公務員獎懲例及非常時期公務員考績條例之別，蓋公務員考績法與公務員獎懲條例係分別公布，而非常時期之考績條例則將獎懲併入，二者之規定稍有不同，如公務員考績獎懲條例第四條規定：公務員年考獎懲之規定，一等（即八十分以上者）晉級，二等（七十分以上者）記功，三等（六十分以上者）不予獎懲，四等（五十分以上者）記過，五等（四十分以上者）降級，六等（三十分以上者）解職，而非常時期公務員考績條例第五條之規定則為：總分數在八十分以上者簡任晉一級，荐任委任晉二級，總分數在七十分以上者簡任酌給一個月俸額以內之一次獎金，荐任委任晉一級，總分數在六十分以上者留級，總分數不滿六十分者降一級，總分數不滿五十分者免職。二者相較，則前者遠不及後者適當，其次關於升等及解職之限制，公務員考績獎懲條例第七條會規定「升等人員每機關每次不得逾左列額數（一）由薦任職升等者不得逾現有薦任人員千分之二，（二）由委任職升等者不得逾現有委任人員二十分之二。」又修正公務員考績法施行細則第十

二條曾規定：「各機關成績，級人員簡任職不得逾現有簡任人員三分之一，薦任職不得逾現有人員五分之一，委任職不得逾現有委任人員七分之一，其不及上項數額者，級人員均以一人為限。」此種強迫之規定極不公平，蓋此項辦法，施以一機關似無問題，若有二個以上之機關，其職員人數相等，薦委人員數額亦相等，而其工作成績則有差別時，寧非削足適履，產生極不公平之結果。又公務員成績獎懲條例第八條規定：「成績過劣應行解職人員年放不得少于各該機關總員額百分之二，總考不得少于各該機關總員額百分之四」，此種強迫解職之規定亦極不合理，如該機關公務員成績結果並無成績過劣者，亦必須強制其執行不得少于總員額百分之二或百分之四，誠失之過苛而不切實際。非常時期公務員考績條例，已無此類之規定。亦可謂一大進步。

中華民國三十三年一月十二日完稿於拙誠齋



執行最後覆覈但長官僅有一級時即由該長官考覈

各機關關於成績事項得設成績委員會其組織通則由考試院定之

第四條 年考由各該機關依成績表所定分別考覈報由銓部登記聽改由銓叙部行之

考績之標準及成績表之格式由考試院定之

第五條 初覈覆覈長官有徇私舞弊或經辦文件人員有遺漏舛錯情事時應依法分別懲戒

第六條 本法所規定之考績於政務官不適用之

第七條 公務員考績獎懲條例另定之

第八條 本法施行細則由考試院定之

第九條 本法施行日期以命令定之

### 公務員考績法施行細則

二十四年十月卅日國民政府公佈

二十五年十二月二十五日國民政府修正公佈

第一條 本細則依公務員考績法第八條制定之

第二條 依本法考績之公務員以現職甄別審查登記審查任用審查合格者爲限

第三條 本法第二條所稱一年成績係指在同一機關任同官等職務自銜叙合格之月起至考績時止

滿一年之成績其任用審查合格人員之派代期間得合併計算但至多不得逾三個月

本法第二條所稱三年成績係指任同官等職務三次年考之合併成績

第四條 公務員具有左列各款情形之一者視爲在同一機關任職予以考績

(一) 縣長在同一省區內互調繼續任職滿一年者

(二) 司法人員在同一高等法院管轄下互調繼續任同官等職務滿一年者

(三) 外交人員國內外互調或國外互調繼續任同官等職務滿一年者

(四) 改組或擴充成立之機關其原有人員繼續任同官等職務滿一年者

(五) 在省府各廳處互調繼續任同官等職務滿一年者

(六) 在籌備期間內任職至機關正式成立後繼續任同官等職務滿一年者

(七) 在同一最後覆數長官所屬各機關互調繼續任同官等職務滿一年者

第五條 公務員因公在外或因其他特殊情形不能依規定期間考績者得由其主管長官聲明銓叙撤

開補行考覈之

第六條 公務員考績標準依其平日工作學識操行三項分別以分數定之每項最高分數如左

一、工作五十分

二、學識二十五分

三、操行二十五分

第七條 公務員考績等次以依前條考績標準之總分釐定之如左

一、年考八十分以上爲一等七十分以上爲二等六十分以上爲三等不滿六十分爲四等不滿五十分爲五等不滿四十分爲六等

二、總考以九十分以上爲一等八十分以上爲二等七十分以上爲三等六十分以上爲四等不滿六十分爲五等不滿五十分爲六等不滿四十分爲七等

第八條 年考總考均以滿六十分者爲合格但總分數在六十分以上而工作分數不滿三十分或學識操行分數有一不滿十五分者仍以不合格論應予記過



第九條 公務員各款或積分數應注意左列各款情形核定之

- 一、對於所任職務卓著成績者
  - 二、平日辦事勤慎敏捷者
  - 三、對於本機關行政有特殊貢獻者
  - 四、才力短絀身體衰弱不能勝任者
  - 五、因循苟且廢弛職務者
  - 六、經辦事務發生重大錯誤或屢次發生錯誤者
  - 七、學識淺陋行為不檢者
- 第十條 總考分數以三次年考分數平均計算之
- 第十一條 公務員除左列情形外非依本法及公務員考績獎懲條例之規定不得加俸或晉級
- 一、考試及格分發人員在應支數目範圍內擬予增給者
  - 二、級高俸低人員在准敘級差範圍內擬予增給者
  - 三、試署人員經審查後改爲實授擬予晉級或加俸者

四、改任其他職務擬予晉級或加俸者

前項第四款因改任職務而晉級或加俸者如本年年考列一等時僅予晉登記不得再加俸或晉級

第十二條 各機關考績晉級人員補任職不得逾現有簡任人員三分之一荐任職不得逾現有荐任人員

五分之一委任職不得逾現有委任人員七分之一其不及上項數額者晉級人員均以一人為限

第十三條 依考績結果而予以簡任或荐任待遇人員以現任最高級荐任或委任職三年以上者為限

第十四條 公務員年考列一等或總考列二等應予晉級而無級可晉者除原機關依法擬予待遇者外餘

暫予一等登記

第十五條 每屆考績應由各機關依本法第二條之規定按照填表須知填具成績表由各級長官詳加考

覈後依其官等編冊密封彙送銓叙機關分別登記核定之

設有考績委員會之機關其考績表並應先由該會彙核

第十六條 銓叙機關對於各機關公務員考表冊有疑義時得通知原機關再予詳核報請復審或逕行朝

卷覆數

第十七條 試署人員任滿一年原主管機關尚未送請實授而考時成績在八十分以上者得由銓叙機

關依法定程序改予實授

第十八條 經考績合格之公務員退職時得請原服務機關轉請原審核機關發給考績合格證明書

考績合格證明書格式另定之

第十九條 每屆放績表冊各機關應依銓叙機關所定之送達期間表如期送達俱因特殊情形不能如期

送達時得報明銓叙機關酌予展期

第二十條 本細則自公佈之日施行

### 公務員考績獎懲條例

二十四年十一月一日國民政府公布

第一條 本條例依公務員考績法第七條制定之

第二條 公務員考績獎勵依左列之規定

外等

晉級

記功

第三條 公務員考績徵處依左列之規定

解職

降級

記過

第四條 公務員年考獎懲依左列之規定

五等晉級

四等記過

三等不予獎懲

四等記過

五等降級

六等解職

我國公務員考績法規

第五條 公務員總考獎懲依左列之規定

一 等升等

二 等晉級

三 等記功

四 等不予獎懲

五 等記過

六 等降級

七 等解職

前項陳行升等人員其資格不合公務員任用法之規定時得改管二級但不得超過本職之最高級

第六條 年考成績特優者經主管長官認為有升等之必要時詳叙理由送經銓敘部核定行之

第七條 升等人員每機關每次不得逾左列額數

一、由荐任職升等者不得逾現有荐任職人員十分之一

二、由委任職升等者不得逾現有委任職人員二十分之一

第八條 成績過劣應行解職人員筆考不得少於各該機關總員額百分之二總考不得少於各該機關

總員額百分之四

前項解職人員所遺之員缺以政試及格人員遞補

第九條 荐任職公務員成績特優應行升等者在各該機關遇有相當缺額應即依法升用若無缺額得

予以簡任待遇

委任職公務員成績特優應行升等者在各該機關遇有相當缺額而無考試及格人員時應即依法升用若無額得予荐以任待遇

第十條 荐任委任職公務員已管至本職之最高級因年考或總考應予晉敘而無職可晉者得分別予

以簡任或荐任待遇

第十一條 簡任職或荐任職公務員之獎懲經核定後除解職應由銓叙部通知主管機關並呈請考試院

轉呈國民政府免職外其他獎懲由銓叙部通知各該主管機關分別辦理

委任職公務員由銓叙部審查核定後通知各該主管機關分別辦理

第十二條 本條例自公布日施行

### 考績委員會組織通則

一十四年十一月一日國民政府公布

第一條 本通則依公務員考績法第三條制定之

第二條 各機關有再上級長官或直接上級長官三人以上者於每屆考績時得組織考績委員會

第三條 考績委員會由各機關主管長官就高級職員中指定之並以一人爲主席

第四條 各直接長官或各再上級長官依公務員考績法施行細則評定之數分等次及考語應提交考

績委員會彙核後報由主管長官覆核決定之

第五條 考績委員會辦事規則由各機關制定之

第六條 本通則自公佈之日施行

### 非常時期公務員考績條例

三十二年二月二十六日國民政府公佈

第一條 非常時期公務員之成績依本條例於年終行之但戰地或具有特殊情形地方之公務員不能

依規定時間成績者得由各機關主管長官報經銓敘機關核准隨時補行之

各機關舉行精神動員成績依本條例規定考核之黨政軍機關人員小組會議與公私生活行為輔導辦法規定之公務人員成績總檢閱報告表仍依其規定分別造報

第二條 依本條例成績之公務員以任現職至放績時滿一年並於放績核定前經依法審查合格者為

限

任職不滿一年得以在同一機關所任審查合格之同官等職務合併計算其具有左列各款情

形之一者並得視為在同一機關任職

- 一、縣長在同省內調用或轉調他省繼續任職者
- 二、司法人員在同一高等法院管轄下調用繼續任同官等職務者
- 三、外交人員在國內外調用繼續任同官等職務者
- 四、財務人員在同一管轄區內調用繼續任同官等職務者
- 五、省政府各廳處或市政府各局處人員調用繼續任同官等職務者



第三條

六、各縣政府以下人員在同省內調用繼續任職者

七、改組或擴充成立之機關其原有人員繼續任同官等職務者

八、在籌備期間任職至機關正式成立後繼續任同官等職務者

九、其他人員在同省一覆核長官所屬各機關調用繼續任同官等職務者

各機關主管長官平時對於所屬公務員應就其工作操作及學識隨時嚴密考核根據確實事蹟每月詳加記錄並得予以記功或記過

公務員平時記功三次者考績時以大功一次論平時記過三次者考績時以大過一次論有大功一次者由本機關明令嘉獎二次者由考試院明令嘉獎三次者由國民政府明令嘉獎有大過一次者減俸二次者降級三次者免職

公務員平時有特殊功績應記大功者由本機關主管長官隨時詳敘確實事蹟報由銓叙部核定嘉獎其有重大過失者除依上述程序懲處外並得視其情節依法交付懲戒

平時所記功過考績時互相抵銷至大功大過應否抵銷由本機關主管長官詳敘意見報由銓叙部核定

平時考核成績優異或低劣人員各機關應於每年六月及十二月底將考核結果並撮舉確實事蹟列冊彙報銓敘機關備查

#### 第四條 公務員考績分工作操作學識三項以分數評定之每項最高分數如左

一、工作五十分

二、操作二十五分

三、學識二十五分

前項分數評定標準於施行細則中定之

#### 第五條

依前條評定之各項分數合計為總分數依左列規定其獎懲

一、總分數在八十分以上者簡任管一級荐任委任管二級

二、總分數在七十分以上者簡任酌給一個月俸額以內之一次獎金荐任委任管一級

三、總分數在六十分以上者留級

四、總分數不滿六十分者降一級

五、總分數不滿五十分者免職

我國公務員考績法規

前項第一款人員不得超過該機關參加考績人數三分之一如有超過者由銓叙機關就分數較少人員核減之其總分數在同官等中爲最多或次多者除晉級外並得酌給兩個月俸額以內之一次獎金但簡任以一員荐任以二員委任以三員爲限

總分數在六十分以上者均認爲考績合格但其工作不滿三十分操行或學識不滿十五分者仍以不合格論分別酌予申誠記過或減俸

### 第六條

公務員考績分初核覆核由各機關主管長官就中級職員中指定若干人組織考績委員會並以一人爲主席執行初核主管長官執行覆核但長官僅有一級或機關在戰地不能組織考績委員會者得逕由該長官考核

考績委員會執行初核應斟酌被考績人員直接長官之意見比較本機關全部被考績人員之成績根據平時記錄及獎懲於考績表內評定分數報由主管長官覆核決定獎懲考績表經主管長官覆核後依其官等編冊密封彙送銓叙機關核定登記考績表式由考試院定之

### 第七條

公務員因考績應晉級而無級可晉者依左列規定辦理

一、已晉至各該官等最高級之人員簡任給予年功加俸若任特遇

二、已晉至各該職務最高級之人員給予年功加俸

年功加俸每年以一次爲限其數額簡任人員每月三十元委任人員每月二十元委任人員每月十元

第一款若任委任晉至各該官等最高級人員已滿三年者並得給予簡任若任存記由銓叙部彙發存記狀其格式由考試院定之

## 第八條

公務員因考績應降級而無可降者依其級差數目比照減俸

## 第九條

公務員因考績應晉級而具有左列情形之一者改給獎狀其格式由考試院定之

一、試署人員改爲實授已予晉級至考績時未滿一年者

二、升任職務已予晉級至考績時未滿一年者

三、於考績舉行前業經晉級者

前項人員已晉之級不及第五條應晉之級時仍得依其分數增進

## 第二〇條

公務員繼續任現職在五年以上經三次考績總分數均在八十分以上者得由銓叙部呈請考

人專考核

二八

試院給予獎章

第十一條

在戰地服務人員對於抗戰直接有關工作能按照任務確實完成卓著效績者考績時除依本

條例給予獎勵外並得依勳章條例授予勳章

公務員在同一機關繼續服務滿十年經五次考績總分數均在八十分以上者除依勳章條例授予勳章外并得附給一個月俸額以內之一次獎金

第十二條

公務員考績由銓叙部省銓叙處或各省委任職公務員銓叙委員會分別辦理

各省委任職公務員銓叙委託審查委員會於辦理考績後應造具表冊彙報銓叙部備案

第十三條

公務員考績分數或獎懲銓叙機關認為有疑義時得派員查核或通知本機關詳敘事蹟或提

出確實證明

第十四條

公務員考績獎懲經銓叙機關核定後通知本機關分別辦理並得自次年一月份起執行

第十五條

經考績合格之公務員於退職時得請由原服務機關轉請原考績機關發給考績合格證明書

考績合格證明書式由考試院定之

第十六條

辦理考績人員應嚴守秘密並不徇私舞弊及遺漏外銷違者依法分別懲戒

第十七條 各機關聘任派任或准予任用人員及其他不適用本條例考績之人員得由各該主管長官參

照本條例之規定酌予考成

第十八條 本條例施行細則由銓敘部擬訂呈請考試院定之

第十九條 本條例自公布日施行

## 非常時期公務員考績條例施行細則

三十二年十一月六日國民政府公佈

第一條 本細則依非常時期公務員考績條例第十八條之規定制定之

第二條 各機關公務員考績表冊應依送達期間表如期送達其不能如期送達時得於期前報請銓敘機關酌予展期但至多不得逾六個月

依本條例第一條但書規定隨時補行考績之公務員應由各機關敘明理由造具名冊於送達期間表所定期限內報請銓敘機關核准並應於考績年度之次年底以前補行之考績表冊送達期間表及補行考績人員名冊格式依附件之規定

第三條 經審查合格之公務員在同一機關調任同官等職務未及送審者得依原職考績

第四條 公務員平時成績應由主管官責成各級主管人員嚴密考核詳加記錄密選人事主管人員查核如有疑難時應據實證明或通知補正後呈核各機關長官核定前項記錄表時得指定人員先行審核

平時成績考核紀錄表式依附件之規定

第五條 依本條例第三條第二項由國民政府或考試院明令嘉獎人員由銓叙歸於考績案核竣後應請案呈請辦理

第六條 本條例第三條第五項所定平時考核成績以總分數在七十分以上者為優八十分以上者為異不滿六十分者為低不滿五十分者為劣其彙報冊式依附件之規定

第七條 工作操作學識各項評定標準除依所附平時成績考核記錄表及公務員考核表規定外並依左列規定行之

一、工作之考核主管人員以其工作計劃及特殊事件完成之情形非主管人員以其職務上之特殊表現為準

二、操行之考核以黨員守則及其他有關法令為準

三、學識之考核以 總理遺教 總裁關於主義政策之重要言論 國民政府各種根本法令及直接與職務有關之基本學理及實踐知識為主

第八條 各機關公務員年終考績或平時考績因特殊情形有另定施行辦法或依職務性質對於各項分目標準或平時成績考績紀錄表有改用特殊規定之必要時得會商銓敘部定之

第九條 簡任待遇人員之進級比照簡任人員辦理

第十條 依本條例第五條第二項超過規定員額應予核減人員其總分較少者有二員以上相同時就委任薦任簡任依次平均核減同官等中總分數相同者二員以上時就該官等考績名冊中名次較後者核減

第十一條 依本例第五條第二項給予一次獎金人員在同官等中總分數最多或次多者有二員以上相同時就考績名冊中名次較前者核給同官等俸有一員時不給獎金

第十二條 依本條例第五條第三項酌予懲處人員如認為不宜繼續任本職者並得另調其他職務

第十三條 依本條例第三條第二項第五條第三項減俸人員減月俸百分之十期間六個月其依第八條



比照減俸者於管一級時回復原俸

#### 第十四條

考績委員會依左列規定執行初核

- 一、查核被考績人每月成績考績紀錄及機關工作操行學識各項紀錄
- 二、比較被考績人以往成績
- 三、比較同類同等被考績人成績
- 四、比較全部被考績人成績
- 五、其他應行考核事項

各機關考績委員會得訂定辦事細則並報銓叙機關備查

#### 第十五條

考績委員會初核記錄記載事項如左

- 一、考績委員人數
- 二、出席委員及主席姓名
- 三、被考績人數
- 四、議決事項

前項紀錄銓叙機關核定考績案認爲必要時得調閱之

第十六條 各機關人事主管人員爲考績委員會當然委員

考績委員會委員對本身之考績應行回避

第十七條 各機關公務員考績簿冊應依官等分別編列同官等人員名次應依總分數排定先後總分數

相同者由該機關主管長官核定其名次

考績簿冊格式依附件之規定

第十八條 簡任人員考績在七十分以上八十分未滿而具有本條例第九條規定情形者改給獎狀

第十九條 依本條例第十條給予獎章人員由銓叙部造具表冊呈請考試院核給

獎章得終身佩帶如受宣告褫奪公權時追繳註銷

獎章式樣及註明書格式由考試院定之

第二十條 公務員考績分數或獎懲銓叙機關依本條例第十三條規定通知本機關於一定期限詳叙

事蹟或提出確實證明逾期不復或經查核認爲不實時其分數或獎懲應予更正

第二十一條 辦理考績機關依左列規定劃分之

(甲) 由銓叙部辦理者

- 一、中央機關及其所屬機關簡荐委任職公務員
- 二、各省政府及其所屬機關簡荐任職公務員暨未設銓叙處省分之省政府各廳處局及省轄市政府各處局委任職公務員
- 三、院轄市政府及其所屬處局簡荐委任職公務員
- 四、各級法院簡荐委任公務員
- 五、各省縣長

六、各行政區管理公署簡荐委任職公務員

(乙) 由銓叙處辦理者

- 一、省政府及所屬機關暨省轄市政府各處局委任職公務員
- 二、各行政督察專員公署及各縣政府各政治局委任職公務員

(丙) 各省委任職公務員銓叙託審委員會辦理者

一、省政府各廳處局及所屬機關委任職公務員

二、各行政督察專員公署各縣政府各設治局委任職公務員

前項甲款各機關公務員其任用案經銓叙部指定由各銓叙處或各省委任職公務員銓叙委  
託審查委員會審查者其考績案亦得分別指定各該處會審查

第二二條

依本條例第十七條考成人員除核定等級者參照本條例第五條第一項各款規定獎懲外餘  
節加薪嘉獎仍支原薪減薪免職其考核程序及分數準用本條例及本細則之規定

第二三條

本細則自公日施行

人事致核

57245

謝天培撰

616

15435

學號	姓名	借期	還期
10019	李正民	18/11	...

人事致核

團年青義主民三  
館書圖校學部幹央中

則簡書借

請借明續借市  
 愛閱借續借市  
 護圖期閱借市  
 所借滿者期日借市  
 以書得不在期藉書  
 兩以續在兩以如  
 週借續在兩以如  
 週借續在兩以如  
 為週借續在兩以如  
 限為週借續在兩以如  
 書圖借所護愛請  
 一  
 二  
 三  
 四  
 五  
 價賠償

按須失道或壞損被如

申人他如次一借續在不在期藉書

---

---

# 人事考核

版權所有

著者 謝天培

出版者 大同出版社

曲江五里亭

發行者 文苑書店

曲江五里亭

印刷者 廣東實業公司粵強廠

---

---

中華民國三十三年五月

廣東省圖書館藏書查庫系統圖字第柒拾陸號

57  
046014

