

公務人員考績制度之功能發揮與檢討展望

張瓊玲

摘 要

公務人員考核績效，向為「人事行政」中不可忽視的一環，公務人員稱職與績效表現，皆影響總體組織目標之達成與政府施政品質之良窳，故政府為民服務之能力，有大半成敗機率握於廣大的公務人員手中，而考績制度係為考評公務人員的適任性，搭起了一道評量之標準線，故「獎優汰劣」實為考績制度最主要之目的。雖然考績甲等（含優等）比例設限為 75% 為既定之修法方向，惟仍希望主政者能多予思考設限後，考績之「行政性功能」與「發展性功能」可以並重，以彰顯公務人員考績之公平與正義。

The Revealed Function and Prospective Discussion of the Performance System of Civil Service

By Chang Chiung-Ling

Abstract

The performance system of civil service is one of the important issues of personnel administration. Their suitable performance or not effects the whole organization's target and the quality of government's policy. Thus, the ability of government's service depends most on many of the civil service. The performance system not only evaluates the suitability of civil service but also sets up a standard line for them. The main goal of the performance system is to reward the superior and to eliminate the inferior. Although the limitation of the superior ratio (A & A+) is 75 %, which is a fixed mend of law, the government officer should also consider the equal of administrative function and developmental function of the performance system. So that it can manifest the fairness and the justice of the performance system of civil service.

壹、前言

我國係採五權分立的國家體制，考試院係掌理五權中的考試權，從原本之憲法第 83 條到後來的憲法增修條文第 6 條第 1 項皆規定，考試院為全國最高考試機關，除了「考試」之外，有關公務人員官制官規的法制事項亦由考試院主管（註一）。因此，論公務人員的考績制度，就法制規範、制度興革而言，當從考試院乃至於銓敘部所主掌的「公務人員考績法」入手。至於實際運作方面，對於個別公務人員考績的核予，則為各該公務人員所屬機關行政權的範疇了。故論及公務人員考績的法制面與實務面，實涉及考試權與行政權的交互運作。

現行「公務人員考績法」係民國七十五年公布，七十六年開始施行，嗣後經過幾次修正，仍因時代之演變，對公務人員考核恐有未盡詳實、週延之處，而屢被提及討論、修正。「公務人員考績法修正草案」（以下簡稱本修正草案）上一次修正研議之時間，係於九十一年八月二十八日，由考試院函請立法院審議，並於九十二年四月十六日、五月二十六日，經立法院會內全體委員進行審查並決議：「本案審查完竣，擬具審查報告，提請院會公決之；…」，另作決議：「本案於院

會進行二、三讀審議前，毋須交由黨團協商處理。」。由於第五屆立法委員未及審議，故撤回，經銓敘部於日前（九十四年六月）提考試院聯席會議審查通過，並將提院會同意通過後，再於本（九十四）年九月份第六屆立院開議時，排入議程，期完成立法程序。本次修法，最主要修正的重點，仍在矯正考績甲等比例過高，及明定丙等之行政處分等考績之相關問題。自民國九十年以來，為降低考列甲等比例，行政院曾函文通知所屬單位，企圖以「道德勸說」方式勸服各單位配合；銓敘部亦有：各機關公務人員之甲等比率不得高於百分之七十五之指示，但此皆以行政命令方式行之，並未規定於母法之中。故立意雖有理，但在法源依據上，尚欠妥當，故若目前省視法規，必須就現行條文及實際運作情形一併觀之，方得瞭解考績制度之全貌。

吾人省思公務人員考績制度成立之因，乃在於藉由對公務人員的考評，達到獎優汰劣，扭轉公務人員有不利組織目標達成之行為，並引以作為升遷考核、訓練、培育設計之目的，一言以蔽之，即「綜覈名實，信賞必罰」，因此，考績目的之釐清，有助於修正考績制度之設計，使之更合於組織之所需。此外，制定考績之原理原則及考核標準，如

公平、效率等，屬於本文理論層次的探討，相關由考績制度所衍生出來的問題，及週邊的補強配套措施，有無檢討之必要，皆是本文所關切、探討的重點。首先吾人須先釐清考績的功能與目的，次從實際運作中提出問題，俾期於日後，供立法者與執行者在擬定考績後續相關配套措施上及執行考績審核作業時，可引為參考之意見。

貳、考績的功能目的與理論分析

公務人員考核績效，向為「人事行政」中不可忽視的一環，公務人員稱職與否、績效彰顯與否，皆影響總體組織目標之達成與政府施政品質之良窳，故政府為民服務之能力，有大半成敗機率握於廣大的公務人員手中，第一線公務人員的服務熱忱，顯示為政者重視人民的程度，執法的公務人員貫徹政令的作為，顯示政府的執行力與魄力，而考績制度係為考評公務人員的適任性，搭起了一道標準線，標準線之下，考績結果執行的是懲處、淘汰的功能；標準線中，在於維持、改進與指引提升公務人員執行公務能力的方向；標準線之上，則在於獎賞、獎勵、肯定與榮耀的賦予。

從理論上看來，考績的施行，肩負著幾項功能與目的：

一、發揮人力運用的功能

考績乃對公務人員的勤惰及適任性等做考核，最終目的在於提高行政效能，因此，對考績表現不佳者，應可分別施予工作調整，適當輔導及在職訓練。對於考績表現優良者，亦可以參加進階訓練，或選送其進修，將訓練進修做為獎賞之一種，其意味著該員在行政機關中，已走在「菁英」之軌道上，在這一點上，考績乃人力運用之最佳輔助工具。

二、激勵與肯定的功能

考績除了有形的作用外，更大的作用在於心理層面的影響，絕大多數的公務員在乎的是他們一年的辛勞，在長官心中到底有沒有被肯定，並與同儕相互比較，作為是否被公平對待的重要準據。公務員重視其在組織中的評價，不是以一句「乙等是常態，甲等是例外」就可以扭轉這種認知的，公務員一向將考績等第界定為：乙等是不好的，甲等是受肯定的，故只有「好」與「不好」之分，並無「不好不壞」的認知，根據筆者多年的觀察，年終打考績時，上演「同室操戈」的情況，多緣於此，考績就像優良認證標記，心理的滿足感遠大於對考績獎金的需求。

三、獎酬與福利的功能

獎金是伴隨考績而來最直接的獎賞，按

照新修正之草案內容，考績獎金自優等至乙等，各可能給予 2 個月俸給總額至半個月俸給總額不等，獎金誠然是激勵作用的工具之一，亦另有持異議者認為，考績評定不必然要給予金錢獎勵，但長期以來，公務人員亦將之視為福利的一部分，且併入全年總薪資所得中計算，若斷然取消亦不妥適，惟考績獎金已不具有那麼強烈的功能性目的。行政院於民國九十年二月舉辦之「全國行政革新會議」中，提起「建構機關考核評估指標及訂定績效獎金制度」等建議，行政院人事行政局也訂定「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，並自九十一年一月一日起實施。期以團體績效之獎金制度，補強原公務人員考績制度之缺陷。惟實施以來，真實的成效如何，仍待時間的驗證。

四、晉級與升遷之功能

考績晉級係晉本俸（年功俸）之級，其影響除了來年薪給增加外，最大的意義在於以晉級、升等，作為升遷的基礎，公務人員在「爬梯子」官僚系統中，升官成了生涯發展中最大的期待，因此，考績之等第，攸關升官、職等晉升之利害甚大。則公務人員如何能不爭取甲等（或以上）之成績呢？考績作為考核或激勵人心之最大意義即在此表現。

五、淘汰、懲處之功能

考績的懲處功能在於發揮淘汰機制，對於考列丁等或連續二年考列丙等，即處以改變公務人員身分之處罰，如免職、資遣（或要求其辦理退休），機關在執行上述處分之前，尚可先要求其停職，此類考績作為，執行起來必須格外慎重。

綜合言之，考績之功用，實包含：

- 一、評估性功用：即評鑑員工已完成的工作績效，作為調薪、獎金、升遷、調職等之依據。
- 二、發展性功能：即瞭解員工的優、缺點，透過適當的訓練和生涯規劃，以增進員工的工作能力，並符合組織之需要。
- 三、綜合性功能：即綜合上述兩項功能，增進主管與部屬的互相瞭解，以矯治、維持與發展員工的工作能力，與主管的輔導與領導功能。

在考績之理論方面，一般而言，包括有以下幾種：功能論、正確論、過程論、權變論、謬誤論及正義論等（林水波，民 78：3-18）。為達到公平的考核，真正發揮考績功能，則考績是否具有區辨能力，顯得十分重要，考績一旦缺乏辨識力，就難以產生發展性或激勵性的作用。造成此種原因的主要理由之一應該是與考績目的過於偏重「行政性

月旦知識庫

目的」有關，因而減低主管客觀評定員工之工作績效的動機（施能傑，民 82）。一般常見的考績謬誤類型，理論上而言，有下列幾種（Hodgetts & Kuratko,1986：445,Latham & Wexley,1994:138-142）：

- 一、過分寬大或嚴苛；
- 二、分數侷限，出現「趨中」現象；
- 三、以偏概全，或稱為「月暈效應」（Halo effect）；
- 四、年資或職位取向等。

當考績出現謬誤時，考績也就愈不具公平性與正義性（林水波，民 78）因此，為達到考績的核心價值—「公平」，進行考績作為時，有關考核項目、考評者的能力、考評者的動機、考評者的專業訓練、考評的方法及受考核者的工作性質與人格特質，都必須併同考量，以求同時達到客觀、正確的目的，另外，考績過程於資料傳送時，應確實做到「保密原則」，以免因龐雜的動機與目的，破壞了考績的公平性與組織的穩定性。為使考績具有公平性，在技術上，必須注意以下二點（洪國平，民 87：14-15）：

- 一、考評員工工作績效，應盡量使用多重指標，以避免單一指標的危險性。
- 二、採用多重考評方式，不僅是考評層級適度增加，同時每一層次考核者也應增

加，以減少考評者的主觀性。

從消極面而言，考績評定應避免謬誤產生，而從積極面來看，考績應達到其「正義」原則，正義應包含兩大部分：「分配正義」與「程序正義」。公平地考績評核，應包括前述二種正義類型。「分配正義」係以組織成員等第分布狀況，對照個人的考評結果在組織中是否反映出其真正應有之地位；而「程序正義」係指審核考績程序符合正義、合理合情之程序，如：一致原則、無謬誤原則、正確原則、矯正原則、代表性原則與倫理原則等。

為符合正義原則，考績指標的訂定顯現十分重要。Flynn（1997：173）以 Fenwick（1995：104-143）的主張為藍本，制定了績效測量的四 E 指標，即經濟（economy）、效率（efficiency）、效能（effectiveness）、與公平（equity）等（陳金貴、丘昌泰，民 87），這幾項指標值得吾人參考，其中對公務人員來說，最重要的是--「公平」原則。如何促進「公平」，成了考績制度改革最重要的思考點。因此，考績如何能使人信服，考核標準是否合理並明列，過程是否允許員工參與，主管是否只憑個人的好惡而無參酌多方資訊，皆成為影響「公平」的技術面問題。近來流行 360 度評估，其原意即是秉持此類看法，如：多元評估模式（multi - source

assessment model, MSA)。該模式所稱之「多元」乃是結合了組織成員職場生涯中相關的人員之看法，包括受考評者之上司、同儕、部屬、內外顧客、及其本人之意見等。這種方法跟傳統評估方法最大的不同，乃在於不崇尚單一來源「上→下」的考核方式，而是將「顧客－供應者」的合作關係注入行政的運作，將受考評者的績效與其工作有關的相關人員做一完整的聯結。360度評估雖然廣納百川之意見，但在匯整機關資料時，過程必須有周延的配套措施以規範其資料之隱密性與使用性。

參、現行考績制度之檢視與展望

現行之公務人員考績法，乃是依據民國九十年六月二十日修正公布之條文行之，嗣後雖有再修正之議，惟皆未能順利完成。衡酌實際運作與考績理論之論述，吾人可據以檢討出以下幾點改進考績制度之重要課題：

一、考績制度究應強調「行政性功能」或「發展性功能」？

從我國公務人員考績法看來，有關晉敘、懲處、升遷都有非常清楚的規定。未來新修正之考績法草案更直接規定了甲等以上（含優等）之考績比例，因此，「行政性功能」的強調，不言可喻。雖然本修正草案條文第7

條中有提及，考績獲丙等者應辦理退休或資遣，但未見對考績與公務人員之生涯發展有進一步的規劃，其著重點在於獎優汰劣之行政功能，遠大於「發展性功能」。雖然，本修正草案中有建立淘汰不適任者考核機制之濃厚意思，其用心可鑑，惟建立學習型組織，亦是政府及倡議文官制度改革者長久以來所努力的目標，若於此次考績制度重大變革之際，未能一併考量，則不免有遺珠之憾。再則，以組織性質而言，公組織與私組織本有其先天之差異所在，公組織以追求公益之實現為目的，而私組織則以利潤為導向。兩者之間的差異亦影響其對內部成員能力之要求與期待，公組織實有能力也較需要發揮考績制度的「發展性功能」。這一點尚有待考銓單位深思。

二、考績指標之訂定與民主參與問題

原有考績法一向為人所詬病者，即在於缺乏對機關的授權及受考評者之參與，科層體制中，人員的表意機制本來就較為欠缺，因此，若涉「分配」問題，其公平性與客觀性往往備受質疑。而修正草案若能主張改變舊制，其更能尊重各機關中，實際工作性質之不同與主管權，故而放手由各機關視業務特性擬定考核細目，並報請主管機關核定，惟此乃指平時考核而言，真正評定等第之年

6月旦知識庫

終考績，仍須以送銓敘部核定為準。雖然吾人可言，若非有行政上或考核內容上之重大瑕疵，銓敘部應會予以尊重各機關所報之考績等第，惟此舉不免會有令人有「給予各機關人事考核權不完整」之感。如何真正落實各機關內的主管行政權尚值得深入探討。

另外，對各機關對考核細目的訂定，應有一套員工參與之規範，以強化各機關落實考績之民主參與。

三、平時考核與年終考績無必然關係

考績法第五條明確指出，年終考績應以平時考核為依據。然實務上之作為，平時考核並不一定按時作業，有評定也不一定跟年終考績有必然的連動關係。更何況未來甲等績考績還設限，那資淺者考乙或「輪流」考甲更可能成為常態，如此一來，平時考核的精神未能落實，年終考績亦不能完全展現平時之表現，對於考績的意義確實是一大折扣。

四、增列面談制度與團體績效考核制度之問題

為免考績流於黑箱作業，考績法中宜增列，年度中主管與受考評者應進行面談，以檢討其工作內容與業務執行情形。較於以往，此舉是值得肯定的，但面談若僅是年終考績前預先告知其有過之處，則僅係屬考績預告的功能，對工作改進並無助益；又若面

談討論後，受考評者嗣後努力改過，則年終考績是否依然評定乙等（或以下），則成為主管評定考績時之難題。吾人希望透過考績的面談制度，更可以彰顯考績的「發展性功能」，將考績與訓練結合起來，以積極性的目的落實考績的功能，並培養優質的公務人力。

而在團體績效上，雖授權各機關得視需要，自評所屬機關間及內部單位間之團體績效，以激發各單位之團體榮譽而為正面性之競爭，並引為考核及獎勵之參考。但吾人以為，本條文宣示之意義大於實際約束之意義，蓋修正草案第 9 條，已明定各機關各等第之考績比例上限，那各機關是否真有必要審視機關內各單位之團體表現，則顯然有疑義。

另外，未來送審之草案中，希望落實能「獎優汰劣」之旨，規定「以各機關受考人數總額百分之二為原則，受考人數總額不足五十人時，得由機關首長考核」，會不會出現優秀團隊，也得強迫淘汰人員的現象？若無人員出局，豈不強迫機關主管年年寫報告說明？設若如此，那各機關考績丙等的標準有無可能因人而異？吾人擔心日後因公務人員「身分權」的問題，不僅造成公務人員保障法中復審或行政訴訟業務增加，更影響原所屬組織的氣氛與團隊績效。

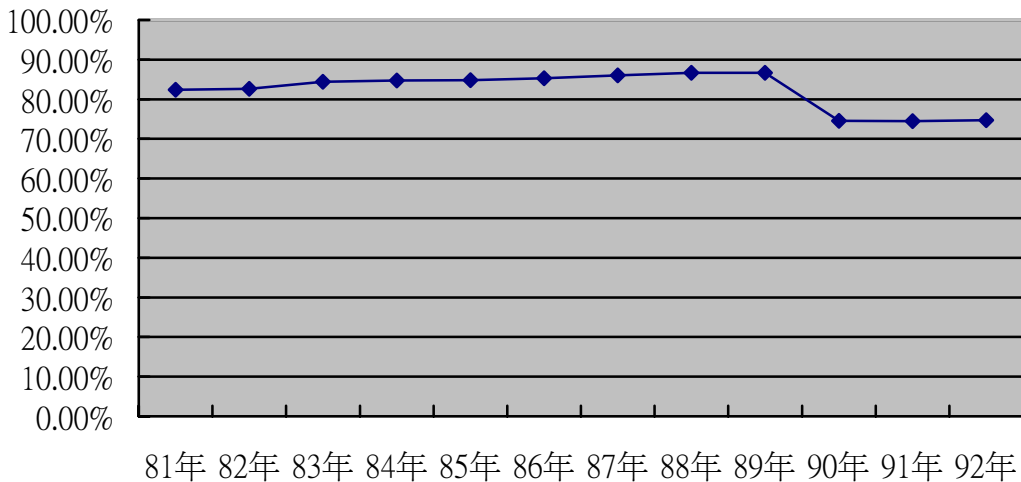
五、明定考列甲等人數比例限制是否得宜問題：

按考列甲等設限問題，自民國三十四年十月修正「公務員考績條例」以來，明定考列一等人數不得超過受考人數三分之一，即開始了考績等第設限的興廢之議，之後，各時期對設限問題均有更迭，民國六十年總統府及五院秘書長商定，考列甲等人數以三分

之一為原則，最多不超過二分之一。民國七十六年元月施行現行之考績法，即接受輿論反應，未再予以設限。惟自此以後，甲等人數不斷膨脹，但至民國九十年起，開始以協商、共識方式，請各機關配合將甲等人數比例，調整為最高不超過百分之七十五。茲表列近十年來甲等比例及人數如表一、圖一及表二：

表一：近十年來銓敘部辦理公務人員考績考列甲等比率

81年	82年	83年	84年	85年	86年	87年	88年	89年	90年	91年	92年
82.36%	82.67%	84.42%	84.74%	84.81%	85.28%	86.00%	86.68%	86.71%	74.58%	74.44%	74.73%



圖一：近十年來銓敘部辦理公務人員考績考列甲等比率圖

資料來源：中華民國 93 年銓敘統計年報，銓敘部編印，民 94 年 2 月。

表二：近十年來公務人員考績〈成〉案銓敘審定人數結果

考績年別	公務人員				
	總計	甲等	乙等	丙等	丁等
民國 81 年	194430	160142	33861	401	26
民國 82 年	200774	165974	34207	564	29
民國 83 年	220418	186071	33735	586	26
民國 84 年	233788	198108	34941	681	58
民國 85 年	244026	206952	36332	702	40
民國 86 年	252116	215012	36393	672	39
民國 87 年	259647	223293	35811	537	6
民國 88 年	252112	218535	33097	477	3
民國 89 年	257855	223584	33779	488	4
民國 90 年	261495	195035	65860	590	10
民國 91 年	261723	194997	66190	534	2
民國 92 年	263890	197216	66104	566	4

資料來源：中華民國 93 年銓敘統計年報，銓敘部編印，民 94 年 2 月。

本次修正草案提出之前，考試院銓敘部與行政院人事局早以「道德勸說」方式，請各機關以甲等人數以 50% 為原則，最高不超過 75% 之行政命令，通函要求各機關照辦，而行之有年，但確有不適法之議，故於本次修正草案第 9 條，即以明定法律條文之方式，增列本項限制，成為此次修法最受矚目的一條。議者有支持，亦有反對。支持者認為考

甲過於浮濫，對真正績優者及其在組織資源的分配上，並不公平；反對者則認為，硬性規定比例，則對於多數優秀盡責之公務人員，有強迫壓縮，損及其權益之虞。若我們衡酌評定考績之實際情形，則不難瞭解考績等第比例設限，理論雖好、立益雖佳，但實有公務人員反彈聲浪之情況。考績的評定與受考評的對象所處之環境都是在「人」的社

會中進行，故實際上，打考績者無法純然以實證論者所強調的「主客二元論」、「價值中立」、「絕對客觀」的方式進行，其所處的情境，往往是類似自然論者所主張在「主客一元論」、「充滿價值」、「相對客觀」的環境下進行考核作為。在這種交錯及複雜的情緒下，主管打考績所持之心態有多種類型，如：賞善罰惡的公平主義者、重視團隊面子的好勝者、強調領導權威的鐵腕者、瞻前顧後的鄉愿者等。而考績評第最後的結果，往往是反映出對環境的妥協而已，故輪流乙等或輪流甲等的情況時有所聞。

再看看現今考列甲等比例既已設限，那各官等所佔之甲等比例分配情況如何？以民國九十二年之考績，舉「一般公務人員各官等之甲等人數比例」及「人事人員各官等之甲等人數比例」為例，如表三、表四：

表三 民國 92 年一般公務人員各官等之甲等人數比例表

簡任官之甲等比例	90.80%
薦任官之甲等比例	77.33%
委任官之甲等比例	68.99%

資料來源：中華民國 93 年銓敘統計年報，銓敘部編印，
民 94 年 2 月。

表四 民國 92 年人事人員各官等之甲等
人數比例表

簡任官之甲等比例	91.49%
薦任官之甲等比例	76.76%
委任官之甲等比例	67.39%

資料來源：中華民國 93 年銓敘統計年報，銓敘部編印，
民 94 年 2 月。

結果發現，簡任官佔甲等之比例最高（皆高達百分之九十以上），故「獎由上起」、「甲等保證班」皆有其數據上之依據。查考績法第九條規定：公務人員之考績...應以同官等為考績之比較範圍。事實證明，條文的理想與實際顯有出入。未來考績法中明定設限，則甲等、優等多屬哪一官等，又丙等多為哪一官等，為政者可多深思！

因此，考績等第設限依照形式上來看，因甲等比例太高，易招致浮濫等原因，或有明文設限之必要性，然如何做到質化評估的考核，才是避免浮濫甲等考績的重點。現今，將考績等第設限明定於考績法內，較先前以行政命令方式函請各機關處理，是更具合法性，惟吾人擔心的是，設限僅是達到形式上的「分配正義」而已，用齊頭式的標準壓抑了「實質上的正義」，並不能真正公平的反應績效。公務人員是沉默的一群，長期以來多

月旦知識庫

逆來順受的去接受法條規定，然未來更希望主政者能發展出更適切的評估方式，結合量化與質化評估，讓考績可以展現真正的「正義」，則是下一波討論考績改革的重點。

肆、結語

考績最大的目的，係為「綜覈名實、信賞必罰」，其間最主要落實的「公平」原則，與「正義」的代表性，除了獎優汰劣之外，能發揮當代考績功能的，應在於強化「激勵」與「生涯發展」的發展性功能，故務求考量依各機關之業務特性、實際需要，與實際勞務分配狀況，核實評比。績效標準的訂定尤其需要主管與員工共同協商，以取得共識。由於公務機關處理公共事務之公益性格使然，員工的產能無法完全量化，因此，如何在機關中強化個人對工作的盡責、對所屬團隊的認同及結合個人與組織的生涯發展，應該才是考績評定的積極性目的。總之，考績之評定，是每個公務人員非常重視之項目，其攸關公務人員之權益甚鉅，每到打考績的季節，同室操戈、辦公室氣氛怪異，係屢見不鮮的「常態」現象，不僅主管困擾倍增，「公平理論」之理論內涵，亦在同仁心中發酵，如何彌平員工不滿的情緒，實考驗著主管的智慧。考績法制主管當局可以進一步規劃，

如何結合考績的「行政性功能」與「發展性功能」，才能真正回應公務人員要求公平考核的心聲。(本文作者為文化大學行政管理學系助理教授)

參考文獻

- 王惠珠，民 90 年，〈公務人員考績制度改革芻議〉，《考銓季刊》，第 28 卷，頁 100-111。
- 中國人事行政學會，民 82 年，〈如何落實公務人員考績制度之研究〉，《人事行政》，第 104 卷，頁 15-42。
- 朱武獻，民 90 年，〈當前推動人事行政工作的理念及重點〉，《人事月刊》，第 33 卷 1 期，頁 7-15。
- 余致力等，民 92 年，〈公務人員考績制度改進之研究〉，考試院研究發展委員會。
- 李毓圃，民 90 年，〈公務人員考績豈可脫法設限〉，《國家政策論壇》，第 1 卷 8 期，頁 95-96。
- 吳泰成，民 85 年，〈公務人員考績制度改進芻議〉，《考銓季刊》，第 5 卷，頁 9-17。
- 林水波，民 78 年，《考績制度—理論研析與經驗驗證》，台北：五南圖書出版公司。
- 林水波，民 78 年，〈考績正義論〉，《行政學報》，21 期，頁 69。

施能傑，民 82 年，〈考績謬誤的類型與原因：理論闡述與經驗分析〉，《行政管理論文選輯》，第 7 輯，頁 306-308，銓敘部。

洪國平，民 88 年，〈我國公務人員考績制度之研究〉，《人事行政》，127 期，頁 69。

孫本初，民 90 年，《公共管理》，台北：智勝出版社。

蔡良文，民 87 年，〈論文官再造與強化政府職能〉，《考銓季刊》，第 16 期，頁 38-47。

蔡良文，民 88 年，《人事行政學：論現行考銓制度》，台北：五南圖書出版有限公司。

林庭瑤，「公僕考績兩年丙等走人」，民 94 年 6 月 10 日，中國時報。

Anthong, W. P., 1996, *Strategic Human Resource Management*, 2th ed, Fort Worth, TX : The Dryden Press, pp.13-15.

Douglas, H. F., 1999, "The Role of Organizational Justice in Multi-Source Performance Appraisal: Theory-Based Applications and Directions for research" . *Human Resource Management Review*, V. 9, N. 1, pp.1-20.

Hyde, A. C., 1982, "Performance Appraisal in the Post Reform Era" , *Public Personnel*

Management, Vol.11, No.4.

Klinger, D. E., 1998, *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*, 4th ed, NJ : Prentice Hall.

註釋

註一 憲法增修條文第 6 條第 1 項規定，考試院掌握（1）考試；（2）公務人員之銓敘、保障、撫恤、退休；（3）公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項。