

## 創新變革精進獎勵項目



# 會計人員工作績效結合考績等次作業制度設計

為增進政府部門行政效能，強化為民服務品質，如何透過客觀評核制度來考核組織內員工，以提升管理績效，成為先進國家致力達成的新治理理念。本處設計之會（主）計人員工作績效結合考績等次作業（KPI）制度，除為落實考試院與銓敘部尋求建立質與量之考績評核標準參考機制外，更融合私部門管理策略，使會計作業品質精度、效度大幅提升。

司法院會計處（張處長志弘）

### 壹、研究動機

多年來我國民間企業於努力追求利潤極大化時，為激勵員工，當年度能獲得多少績效獎金，則非採齊頭方式發給，係取決於其所建立制度化工作績效及貢獻度之評量機制。參考某家公司董事會於年終獎賞時，根據員工表現另頒發三種獎牌：

|                  |   |               |
|------------------|---|---------------|
| 貢獻最大者：惠我良多，獎金最多。 | * 有學歷不一定有學問<br>* 有學問不一定有能力<br>* 有能力不一定有貢獻 | 貢獻<br>↓<br>績效 |
| 貢獻較少者：費我良多，獎金減半。 |   |               |
| 只圖混日子：廢我良多，無獎金。  |   |               |

反觀公務部門（政府機關）員工普遍存有觀念認為，考核權在主管，主管人員掌握了員工甲乙等考績大權，而我國文官考績制度長期受組織文化重人情影響下，主管通常較無法落實員工績效考核，導致常見打考績的潛規則如：甲等

輪流分配、新進人員乙等、升官的乙等、即將退休人員乙等；或常出現不合理現象，如：有嘉獎的員工乙等，無嘉獎的甲等；嘉獎多的乙等，嘉獎少的反為甲等；同為甲等，但嘉獎次數多的考績分數反而低於嘉獎次數少的。甚或有一口訣：

甲甲乙，乙乙甲。以上方式均未真實反應員工實際工作績效表現。

銓敘部在「公務人員工作績效考核制度之研究」文中指出，現行考績流於形式，未能發揮績效管理功能，導致考績無法與獎酬結合，因此建議考績細目及評量標準應授權各機關針對不同職務、創新改造等列為考核項目。本處參酌上項考績績效導向意見，並為改善、調整現有不合理現象，減少人為因素的不客觀判斷，及因應未來考績法變革，審慎作為考

列丙等的具體數據，進而效法民間企業追求單位績效不斷提升，員工工作動力不斷加熱之精神，遂進行研究建構會（主）計人員工作績效結合考績等次之作業模式。

## 貳、司法院會計處創新 KPI 作業流程

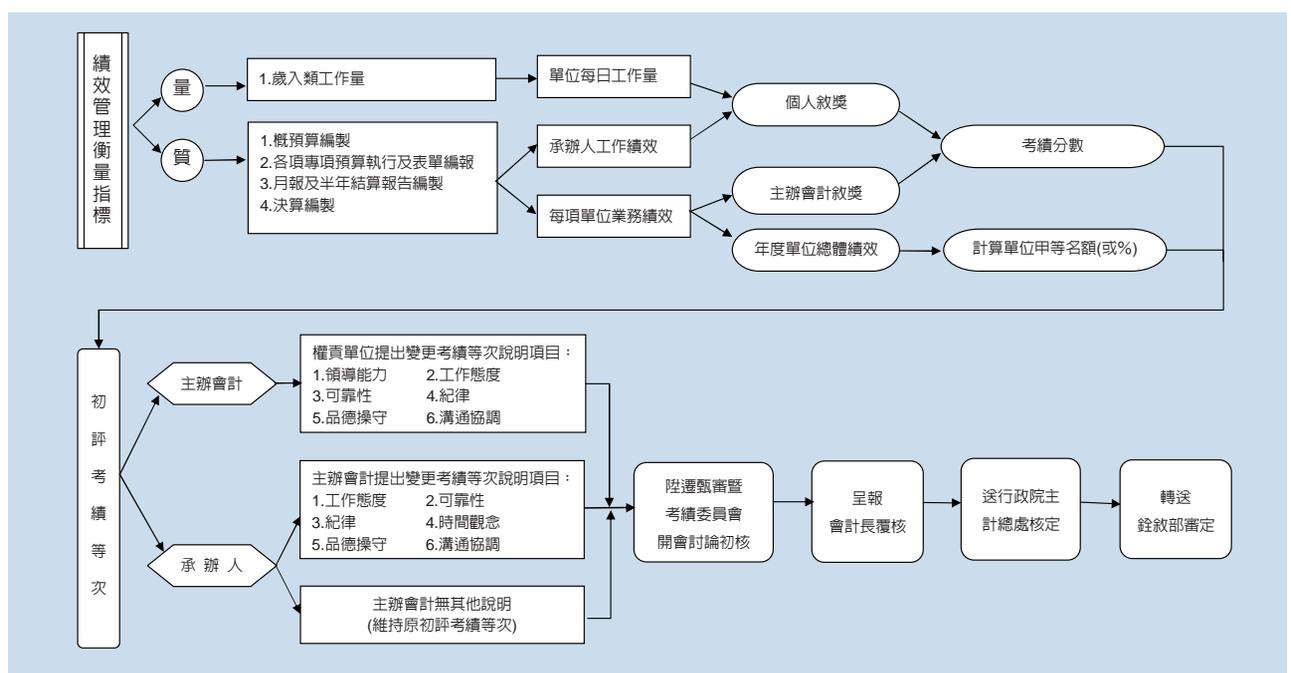
工作績效可分成單位團體績效與個人績效，單位團體績效係由個人工作績效總考評而定，因此，每 1 會計單位初評考列甲等人數的比例，不必然

會是相同。本案所採用之績效衡量指標，係綜合司法業務現況，選擇與業務量具密切相關，並排除重複計算、非經常性業務之項目及非屬會計業務工作所生之工作量，以期適當、公平、合理評核各單位工作績效，其流程設計詳圖 1，並將作業流程概述如下：

### 一、第 1 階段

由本處指定人員撰擬內容模式，包括：選定 KPI 子項目（共 150 項），每一子項配置權重點數，每一大項配置主辦

圖 1 司法院會計處所屬會計人員工作績效結合考績等次模式設計流程



資料來源：司法院會計處。

# 創新變革精進獎勵項目



會計及承辦人員獎勵原則及設計單位績效應獲得的甲等比例。

## 二、第 2 階段

組成 15 人幕僚小組（含承辦人員）多次討論 KPI 內容設計的合宜以及公平性，俟幕僚小組獲得共識結論後，將 KPI 草案提送並列席考績委員會討論。

## 三、第 3 階段

由處長主持，召集全國主辦會計及人數至少等於主辦會計之承辦人員開會討論。

## 四、第 4 階段

將第 3 階段開會之結論送考

績委員會開會追認後頒布實施。

## 參、成果顯現

自 100 年試辦至今，已有相當成效，其中數據方面，本院及所屬 36 個會計單位總體績效從 100 年（試辦第 1 年）之總平均 84.33 分，90 分以上 2 個單位，進步至 102 年（正式實施）之總平均 90.16 分，90 分以上有 22 個單位，分析詳圖 2。

各機關同仁在 KPI 作業制度下，工作時無不仔細謹慎、戮力以赴，使作業品質精度、效度均較已往大幅提升，例如：概預算籌編、歲入保管款具財務責任等繁重之工作，從沒人要做到人人搶著做，甚或同仁

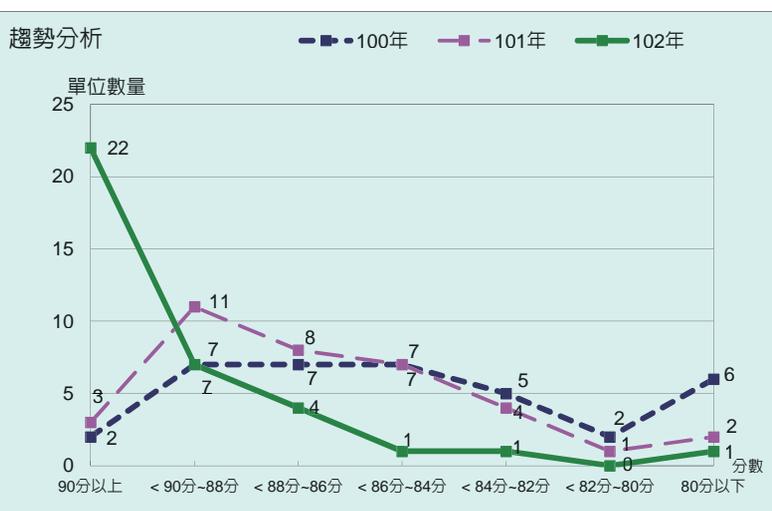
因晚假、受訓等職務也爭相代理，使機關內部同仁工作動力增溫，且藉由業務輪調，進而精進同仁會計專業能力，並創造機關團體高績效。

## 肆、結語

本處創建會（主）計人員工作績效結合考績等次作業，係秉持考試院與銓敘部對於考績導向化的建構，以尋求建立質與量之考績評核標準參考機制。多年實施結果，除落實執行考績評核之公平、合理性外，更因同仁為求機關團體績效優良爭取提高甲等比率，而內聚機關同仁的向心力，達成機關及同仁均正向成長之雙贏局面。❖

圖 2 近三年總體績效成果

| 比較項目      | 達成單位數 |      |       |
|-----------|-------|------|-------|
|           | 100年  | 101年 | 102年  |
| 90分以上     | 2     | 3    | 22    |
| < 90分~88分 | 7     | 11   | 7     |
| < 88分~86分 | 7     | 8    | 4     |
| < 86分~84分 | 7     | 7    | 1     |
| < 84分~82分 | 5     | 4    | 1     |
| < 82分~80分 | 2     | 1    | 0     |
| 80分以下     | 6     | 2    | 1     |
| 總體績效平均分數  | 84.33 | 86.2 | 90.16 |



資料來源：司法院會計處。