

# 績效結合考績制度再精進 提升會計效能與組織管理

司法院會計處為提升管理效能，針對所屬各審級法院所在地域環境、業務特性與員額配置之差異，重行檢討會（主）計人員工作績效結合考績等次作業制度，研修績效衡量指標評比項目，期能在更公平、合理、客觀考核條件下，達成激勵同仁工作意願、本質潛能及團隊榮譽之目標。

陳慧娟、林正隆、李婉如、施欣汝（司法院會計處處長、副處長、科長、科員）

## 壹、前言

司法院會計處參考考試院與銓敘部對於考績績效導向化之作法，自 99 年起即著手研擬規劃會（主）計人員工作績效結合考績等次作業制度（以下簡稱 KPI 制度），嘗試建立評核考績量化指標機制，以公平辦理所屬會（主）計人員之年終考績。該制度自 100 年試辦，102 年正式推行迄今，各審級法院會（主）計單位（以下簡稱各單位）會計工作無論

作業品質精確度或資料遞送時效性，均較以往大幅提升，惟此期間亦發現尚存有部分限制或未盡周延之處，亟待改進；為加速改革，並瞭解更多同仁見解及看法，於 104 年初廣泛蒐集各單位之修正意見，並經數次開會討論後完成 KPI 制度修正。

## 貳、原制度評核標準及缺失檢討

### 一、評核標準

原 KPI 制度採據評核之工作績效分為單位團體績效與個人績效。單位團體績效係依概（預）算編製、各項專項預算執行及表單編報、月報及半年結算報告編製、決算編製等四大績效衡量指標評比項目進行考核（下頁圖 1），各評比項目評分後加總計算成績，其中團體績效依分數組距決定當年度之甲等比例，而個人績效則依各項績效成果所得之嘉獎點數決定考績分數及等次，因此各承辦人員是否考列甲等，取

決於該單位當年度總體績效平均分數換算評獲之甲等比例及個人嘉獎點數多寡而定。

## 二、缺失檢討

### (一) 評比項目無法適用全數單位

部分評比項目如「資本計畫管制表」、「以前年度申辦保留執行狀況表」等僅少數單位適用，造成在其他項目評比分數相同情況下，無該項評比者分數相對較低，加以該項為每月考評項目，全年度累積乘效更大，使評比結果出現扭曲、偏離

現象。

### (二) 業務量成為績效之決定關鍵

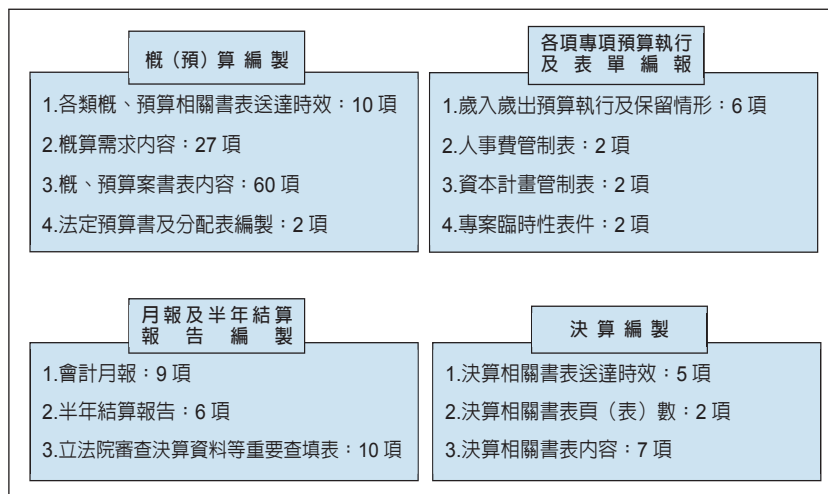
部分評比項目如「債權憑證送審作業評比表」、「決算相關書表頁（表）數評比」等係依案件量或頁（表）數為評分基礎，惟其案件量或頁（表）數原本即因各機關規模大小、審級性質而有數量上差異，無關工作努力與否，然而評分成績卻造成規模大的機關即使其他評比項目錯誤扣分，卻因制度設計中某些單項配置占比優勢，而成為年度總體績效前三

名，實屬不合理。

### (三) 評核績效侷限於可量化之工作項目

各單位同仁考績等次及分數取決於嘉獎次數多寡，僅侷限於可量化之工作項目，至於承辦人員之工作態度、時間觀念、品德操守、溝通協調及便民服務等非可量化層面則未納入計算。因此，除易造成承辦人員為避免工作失誤扣分或承辦易獎勵之工作項目而不願職務輪調，影響業務傳承、工作調整外，因嘉獎點數係唯一評核考績等次及分數之關鍵，使主辦人員無法對部屬工作態度、溝通協調或臨時交辦事項等方面作出覈實考評，致偶有同仁態度不佳或工作推諉等情事。

圖 1 四大績效衡量指標評比項目



資料來源：作者自行繪製。

## 參、本次修正重點及預期成效

### 一、KPI 制度修正過程

為使 KPI 制度更臻完善，於 104 年起即請各單位全面檢視績效評比項目，處內各承辦

# 專題

科亦就指標評比項目檢討其合理性及必要性，經蒐整並交由 15 位幕僚小組成員預先審查後，召開會議討論。為求審慎，會議結論再次請處內及所屬單位全體同仁瞭解有無影響自身權益或不公平之處，最後經考績委員會決議，並簽奉處長核准，於 105 年 10 月 28 日修正公布，同年 11 月 1 日施行（圖 2）。

## 二、修正重點

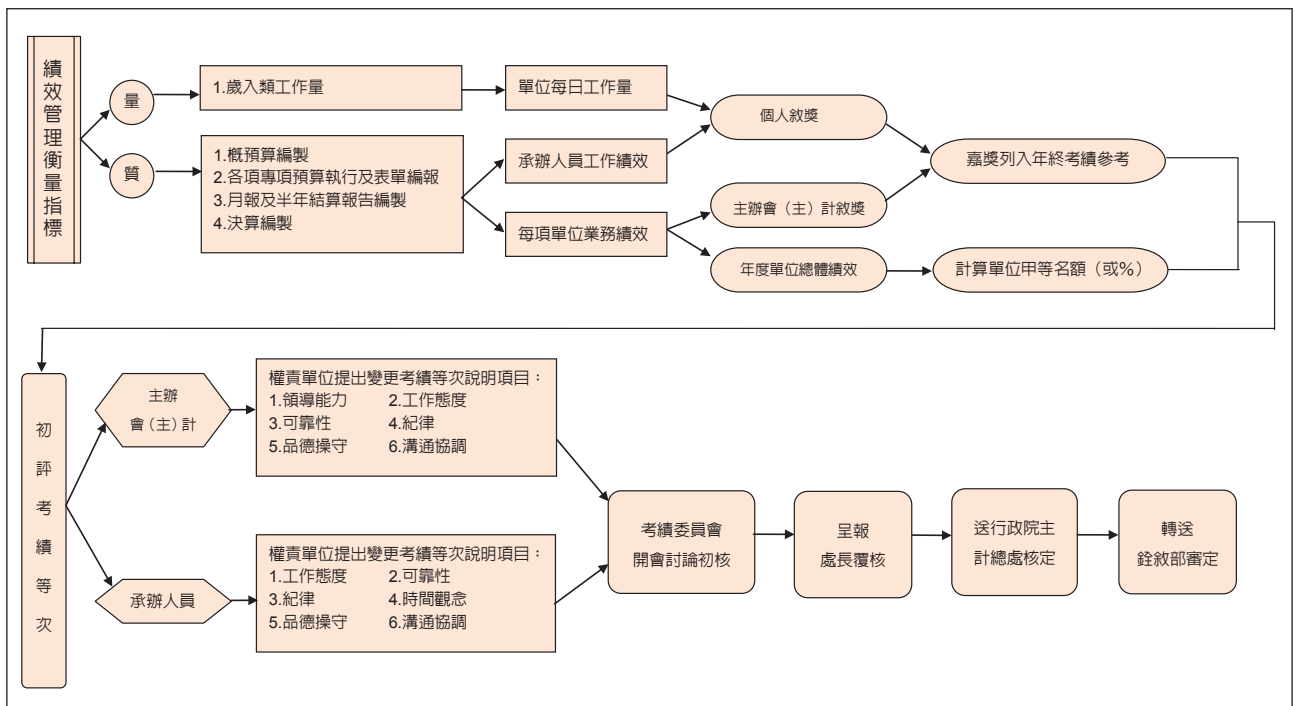
（一）建立一致標準之衡量指標，使績效評比項目更適當、公平  
 考量部分評比如「資本計畫管制表」、「以前年度申辦保留執行狀況表」非各單位均適用之項目，或如「債權憑證送審作業評比表」、「決算相關書表頁（表）數評比」屬先天限制，亦非各單位同仁可控制之範疇；爰重新檢視各項評比項目是否適當，並調整修正，使本制

度能於一致性標準進行公平評核。

（二）回復主辦人員對部屬管理評核之權責，以利業務推動

不以嘉獎點數為唯一評核考績等次及分數之關鍵，改採全方位評核承辦人員工作績效（含量化及質化），並回復主辦人員領導統御之權力，將受考人初評考績等次及分數，授權由主辦人員綜合考量績效管理衡量指標

圖 2 司法院會計處所屬會（主）人員工作績效結合考績等次作業流程



資料來源：作者自行整理。

之年度嘉獎次數、平時考核表（工作、操行、學識、才能）及優劣事蹟等予以評核。

### （三）增納主辦人員績效評比，建立平等制度

KPI 制度設計之目的，除落實考績評核之公平合理外，更期望內聚單位會（主）計同仁向心力，以提高團體績效爭取甲等比率。因此，主辦人員之領導、溝通、協調能力、專業素養與經驗傳承等更顯重要。為建立團隊榮譽，從領導者（主辦人員）到每一位承辦人員均須發揮同舟共濟、榮辱與共精神，特增列主辦人員如有單位總體績效名次落後、單位總體績效名次退步或重大具體缺失事項等情事，覈實評定適當考績等次。

### （四）增加提報主計業務創新變革精進項目誘因機制

為鼓勵各機關同仁在工作上積極推動創新、變革、精進，發揮會計專業長才，致力於尋求有效果且有效率之工作模式，反饋於單位團

體績效，因此增列提報主計相關業務創新變革精進項目之獎勵機制。

### （五）獎懲並重設計，落實賞罰分明

為策勉各單位同仁更重視團隊績效表現，於 KPI 制度明訂總體績效核算前 3 名單位、最後 3 名單位或排名進（退）步 15 名（含）以上單位，增加或減列甲等名額之獎懲。

## 三、預期成效

藉由排除部分不合時宜之績效衡量指標評比項目，納入主辦人員領導統御權責、增訂獎勵誘因及名次與進（退）步獎懲之設計等精進措施，以減少同仁因嘉獎次數多寡或相互競爭而產生之心理壓力，並在平等、合理之考評制度下，能更真實呈現會（主）計單位的具體績效表現，以達到團體及個人雙贏局面。

## 肆、結語

本處自 100 年起試辦、施行 KPI 制度迄今已逾 5 年，因

所屬 37 個單位所在地域環境、業務屬性不盡相同，加以人員、預算規模、案件量多寡亦有差異，自實施起迭有部分不同意見或爭議，因此如何修訂更公平、客觀且合理評核制度進行考核近 200 位會計同仁實屬不易；爰期望藉由集思廣益，持續創新改革，建構更完善、與時俱進之會（主）計人員工作績效結合考績等次作業制度，以提升會計行政效能，強化組織管理，是一直努力追求之目標。❖