

一、績效不佳員工的內涵與特點

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(四)

目錄：公務人員淘汰機制之研究

章節：貳、公務人員淘汰機制的理論基礎

前述這一波各國政府改革浪潮中，透過對績效不佳公務人員的處理與淘汰機制的建立以提升政府績效，是各國政府共同的重要改革策略。首先要瞭解的是，儘管各國政府係以「績效不佳」員工為主要的關切對象，但其所指涉的概念則是泛稱各種類型的不適任員工，因此在建構我國公務人員淘汰機制之前，實有必要先對績效不佳員工的內涵與特點加以探討。此外，不同類型的績效不佳員工，因產生原因不一，所需對應採取的處理與淘汰程序也未盡相同。因此為增加我國公務人員淘汰機制的完整性本研究也將就績效不佳員工的類型與產生原因予以闡述，以作為後續探討的基礎。最後為何對績效不佳公務人員淘汰制度的建立與積極推動會成為各國政府改革的重要管理策略，其意義為何也是我國建立公務人員淘汰機制之先所應予以探討的。

一、績效不佳員工的內涵與特點

績效不佳員工的定義，可以分別從個人層次與組織層次來分析。就個人層次而言，績效不佳員工意指員工個人的工作績效，無法達到組織所設定的目標與水準，此種可算是較為狹義的績效不佳員工。而就組織層次而言，任何個人凡是不利或甚至有害於組織目標達成的員工，均可稱為績效不佳的員工。換句話說，任何個人在工作場所表現出會導致自己、同儕或管理者生產力降低或士氣不振者，均可被視為是績效不佳的員工。由於績效不佳者會在工作上呈現低生產力、低工作品質、錯誤率高、無法完成交付工作、積壓待辦公事甚至引起顧客抱怨，因此通常具有以下特質（OPM, 1999）：

- 1.這些員工會引起管理者與同儕嚴重的沮喪感。
- 2.這些員工無法令人相信會做好分內的工作。
- 3.管理者對此類員工的工作指派，必須遠低於其他員工所應負擔的份量，而且指派內容也僅限於這些員工能完成者。

就政府部門而言，組織績效目標的達成並非由單一公務人員即可創造，而是需由全體員工的績效總和產生。換言之，如果有公務人員雖然個人績效表現良好，但其行為（例如不符公務倫理規範的不當行為、性格怪

異、情緒智商不佳、貪瀆、...) 卻仍會對組織其他成員的工作士氣與績效形成負面影響，而且不利於組織總體績效的達成時，則此類人員仍應被視為是「績效不佳員工」。是以，在討論政府部門績效不佳員工的淘汰機制相關議題時，應從組織層次採廣義的定義較為適當，本研究亦採廣義的績效不佳員工定義做為公務人員淘汰機制的研究對象範圍。
