二、績效不佳員工的類型

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

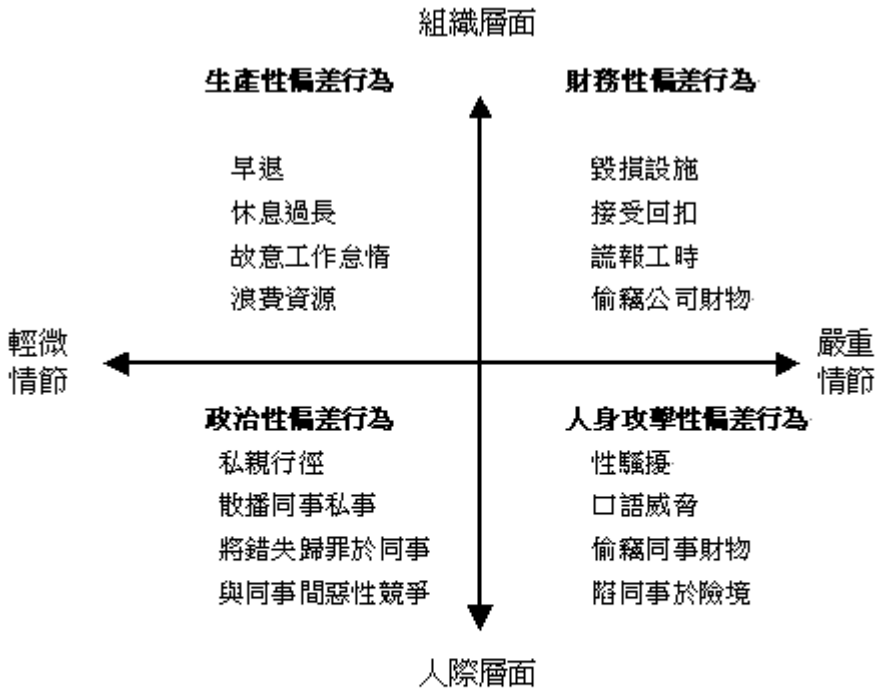
績效不佳員工的外顯行為雖然具有頗為相似的特質，但在類型上卻有不同，而相關研究對績效不佳員工的分類亦不一致（表一）。美國「聯邦人事管理局（Office of Personnel Management）」最近對績效不佳員工所做的調查，即將績效不佳員工區分為單純績效型、績效與態度混合、績效與行為混合、績效與健康混合、以及單純行為問題等五種類型（OPM, 1999）。澳洲「公共服務暨功績保護委員會（Public Service and Merit Protection Commission）」則將績效不佳的公務人員區分為單純績效不佳與因行為所導致的績效不佳兩種類型（PSMPC, 1999）。 此外，管理者績效不佳、個人問題型績效不佳、以及組織型績效不佳等類型亦為研究者所經常提及。

表一 績效不佳員工分類表

作者	分類	現象（或原因）
Bruce (1989)	組織型 單純績效型 個人問題型	組織未能獎優汰劣、組織重組、業務變動 單純績效不佳 藥物濫用、家庭因素、…
Lussier (1990)	態度型 行為型 個人問題型	無故缺席、習慣性拖延 不守組織規則、不聽上級指示 濫用酒精、藥物、…
Fournies (1990)	組織型 單純績效型 個人問題型	組織未能獎優懲劣 不知道應如何完成工作 個人財務、家庭、健康、酒精藥物濫用
Bruce (1990)	組織型 個人績效型 個人問題型	管理者溝通與領導風格不佳 對自己不當行為合理化、逃避公事 酒精藥物濫用、家庭問題、健康問題
Garrett (1993)	員工個人所致績效不佳 管理者所致績效不佳	缺乏能力、態度行為不佳 管理者領導風格、工作指派不當
OPM (1999)	單純績效不佳型 績效與態度混合型	總體在工作上呈現：低生產力、 工作品質差、錯誤率高、

	績效與行為混合型 績效與健康混合型 單純行為問題	沒有能力完成工作、拖延積壓待辦事項、 引起顧客抱怨等
PSMPC (1999)	單純績效問題型 行為所致績效型	沒有能力達到應有績效水準 沒有意願達到應有績效水準

除了懲處工作績效的原因可以類型化外，管理學者也針對組織成員的不當服務行為加以歸類。Robinson 與 Beneett (1995) 運用多面向量表方法，發現有 45 種工作場所中的偏差性不當行為，根據行為是危及組織或人際層面和情節嚴重程度，區分為四大類型（如圖一），包括：生產性偏差行為、財務性偏差行為、政治性偏差行為和人身攻擊性偏差行為。此外，近日也有研究者稱這些不當行為為組織內的反社會行為 (antisocial behavior)，提出十多種組織不希望見到的員工行為，因為這些反社會行為「對組織、組織員工會組織股東們（公民）會造成或企圖造成傷害」(Giacalone & Greenberg, 1997：vii)。



圖一、工作場所的偏差行為類型

資料來源：Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett. A Typology of Deviant Workplace Behaviors： A Multidimensional Scaling Study, ***Academy of Management Journal***, 1995, 38, 565.

儘管不同研究者對績效不佳員工的分類各異，但從表一績效不佳員工分類表，吾人仍可將之以組織型績效不佳、單純型績效不佳、

以及個人問題型績效不佳等三種類型予以涵蓋。