三、組織型績效不佳員工

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

組織型績效不佳員工主要是指員工之所以績效無法達到應有的水準，並非是個人能力不足、行為態度有問題，或是因個人因素所致，而是因為組織因素造成。具體來說，以下幾種組織因素可能會導致員工無法表現出良好的績效水準。

(一)組織未能獎優汰劣

當組織無法區別不同績效水準的員工，或是無法針對員工績效表現差異而給予不同對待時，員工就會表現出績效不佳的情形（Bruce, 1989； Fournies, 1990）。因為就組織的觀點而言，如果要使員工表現出預期的特定行為，則必須善用激勵與懲處兩大機制。一旦此兩項機制都失去作用，則員工績效表現優劣與所得之間並無關連性，那麼員工自然也不會努力付出以求績效表現，因為績效不佳並不會受到懲處而績效表現良好也不會有較好的報償。

(二)組織予以績優者無形的懲罰

研究顯示有些組織不僅無法獎優懲劣，甚至於還會對績優者予以「無形」的懲罰（Fournies, 1990）。舉例來說，當某位員工完成艱困的任務之後，不僅得不到獎賞，反而形成日後組織較為困難的任務都必須承擔的結果，換言之，即形成「做的愈好，做的愈多」的現象，而主管與同儕也認為理所當然就是這樣，此種情形對原本績效良好的員工而言，無異是一種「無形」的懲罰。長此以往，原本績優的員工就會日漸成為績效不佳的員工以尋求投入與產出之間的公平性。

(三)組織重組業務調整

當組織因環境變動而面臨組織重組或業務調整時，原本績效表現不錯的員工，可能會因為面臨組織常規、結構管理風格與業務的不確定性，暫時無法調適而產生績效不佳的現象。基本上此種因組織重組或業務調整而產生的績效不佳員工，通常會隨著時間遷移對業務熟稔度增加而逐漸恢復原有的績效水準，如果經過一段時間仍然無法回復，則表示有另外的問題所致。

(四)組織管理不當

美國聯邦人事管理局調查發現（OPM, 1999），有許多被現任管理者視為績效不佳的員工，在其他主管任內卻是表現良好者。所以如此是因為現任管理者與員工溝通不良以致員工不瞭解組織績效期望所在（Bruce, 1989）、管理風格有問題（例如過於威權或過於放任）(Supervisory, 1995)、績效目標訂定不切實際（Garrett, 1993; Training, 1998）、工作指派不當以致人事不相稱、或是個人偏見等因素而造成員工績效不佳的現象。