一、功績原則

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: 伍、公務人員淘汰機制建構之原則

政府部門績效不佳員工淘汰機制的建立,雖然具有「汰劣」的功能,但此並非唯一目的,而是希望透過淘汰機制的建立,能夠更有效地處理績效不佳員工使之達到應有的績效水準。換言之,在將績效不佳員工「淘汰」之前,仍希望透過各種正式與非正式的處理程序以使員工有機會達到應有的績效水準,如果經過各種正式與非正式的績效改進措施之後,績效不佳員工仍無法達到預期水準而必須承受如調職、降級或革職等不利處分時,基於員工救濟權利的保障,也仍應使員工有申訴的管道,如此的淘汰機制才具有積極正面的意義。

而此,即有賴在公務人員淘汰機制的基本原則、處理程序、以及法律 依據等三方面有完整的建構及配套措施,才能對於不同類型的問題公務 人員之處理有所成效,以使公務人員淘汰機制在積極面具有降低績效不 佳員工比例的功能,而在消極面具有汰劣的作用。以下,即先就我國公務 人員淘汰機制之基本原則予以論述。

就公務人員淘汰的處理原則而言,無論是政府部門或是私部門,基本上都是以功績原則、管理者高權原則、課責原則、公平原則、以及救濟原則等為基本主軸(Bruce, 1989; Nyholm, 1996; Robisch, 1996; OPM 1998 & 1999; PSMPC, 1999)。這些原則就在於架構一個能使政府有效處理績效不佳員工,以確保管理權完整發揮功能;但又能使績效不佳員工儘可能達到應有水準,而且權利受到保障的公務人員淘汰機制。更重要的是,若能經由這些原則,那麼公務人員淘汰過程也必能合乎依法行政的原理,有助於贏得司法訴訟上的支持。

一、功績原則

公務人員淘汰機制的建立就在於透過留優汰劣的途徑,落實政府部門人事政策的功績原則,並顯現政府對績效改革的決心。因為對員工而言組織與管理者能夠區辨員工不同的績效表現,並據以給予不同的獎勵與懲罰,才是真正功績原則的體現,而此也是組織激勵員工共赴組織績效目標的重要機制。

而在與功績原則有關的各項人力資源管理相關措施中,公務人員淘

汰機制的建立對於功績原則的落實更具有重要性,此不僅是因為淘汰機制具有實質的汰劣功能以及重視功績原則的意義,也是因為政府部門過去處理績效不佳員工的態度與作為過於消極,致使公務人員感到相當挫折,因此必須更加落實淘汰機制。

以落實功績原則及追求績效改革不遺餘力的美國政府而言,對於績效不佳員工的處理與淘汰亦仍是引起美國公務人員諸多不滿。美國「功績制保護委員會」在最近一份名為《工作場所功績原則之落實》的調查報告中發現,聯邦公務人員最關切也最不滿意的議題就是機關對績效不佳員工的處理與淘汰過於消極,並且指出這是形成工作士氣低落的最大原因(MSPB, 1997)。

據上可知,公務人員淘汰機制的首要原則就在於功績原則的落實,此對於以功績原則為主軸的我國政府部門人事政策而言亦復如是。因此,就狹義而言,當公務人員出現「未達到所任工作應有績效水準」或是基於「提升組織總體績效」之較為廣義的理由,即適用公務人員淘汰機制。