

二、管理者高權原則

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

組織員工淘汰制度之目的有二，一則提供管理者對違反組織相關規定，或是無法達成組織期待目標之員工的管理手段，二則使受懲處者及其他組織員工瞭解應負之責任及應有之行為態度標準所在，進而得以維持組織的順暢及目標之達成。基於這個理念下，無論是公部門或民間部門有關員工的懲處與淘汰權一定必須成為管理者積極重視的工具，才能使之發揮其策略功能。

因此，對公務人員淘汰案件之發動者必須由其管理者擔任，亦即對於員工行為態度是否已達淘汰處理標準和應課以何種處罰等兩大實質部分之判斷與決定，必須由受懲處者之管理者或更高層管理者來執行，而不應由其他非管理權之機關或權力機構來主導，此種原則可以稱為是員工懲處與淘汰的管理者高權原則。

有關員工淘汰制度需要以管理者高權原則的理由主要有三。首先，此一制度是促使員工表現出組織與管理者期待行為的重要機制之一，果若公共管理者失去對公務人員懲處與淘汰的實質發動權或不願積極行使該項管理權，管理者勢將侷限於僅能「獎優」而無法「汰劣」，不利於塑造公平的工作環境、提升組織績效和有效運用公務人力資源。

管理者高權必須落實第二項理由是符合資訊正確性，誠如 Sylvia (1994: 304) 所指出的：「...因為管理者最清楚某項工作規則所要求的績效及行為態度標準，而對於那些未符合標準者，亦僅有他們的管理者可以做實質的判定以及決定是否採取矯正或懲處行為。...」。換言之，由於公務人員行為態度與績效水準等面向之責任與標準訂定者即為其管理者，也唯有管理者與員工在工作關係上有緊密關係與互動，所以才能根據其日常觀察與事實資料判定其屬員是否符合應有標準。假使公務人員淘汰標準係來自於管理權所為結果，但公務人員是否應受懲處或淘汰以及懲處程度之判定，卻是由不瞭解其平時工作表現之不具管理權限者所為（例如司法權、民意），公務人員淘汰案件的處理可能會因為審查者無法切實瞭解受懲處者之實際工作情形，淪為僅具形式之書面審查與判決。

公務人員淘汰制度應由管理者發動與進行實體判定之第三項理由是為了避免管理者規避其應負之責任。正如本文前述所指出的，管理者基於種種對員工進行懲處所可能產生的負面影響，態度上常會盡量地對已達

懲處標準之員工採取不處理或是拖延以對，此舉實已違反管理者應盡之責任。尤其是公共管理者，本來就負有回應公共課責、提升公共組織改革成效、以及激勵組織員工士氣等管理責任，如果因為未能對應受懲處者予以適當處理，以致於造成在以上面向上之失職，則無異顯示管理者本身未盡應負責任。由於管理者本身即具有不願懲處員工之傾向，如果制度上設計再不鼓勵將對員工懲處與淘汰發動權與實質判定權歸屬於管理者，則只會使得管理者具有更有合法理由規避其責任，公務人員淘汰制度欲發揮其策略性功能勢必會更形困難。
