

## 四、公平原則

---

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

---

政府人力資源管理各項決策最重要的議題之一就是公平（Folger, 1998），因為公平對於組織員工而言是一項非常重要的激勵因素，如果組織員工感覺到組織人力資源的相關制度或決策缺乏公平性，則員工士氣將大受打擊。反之，如果組織人力資源管理制度或決策被員工視為具有公平性，則員工會因為認知到組織的公平對待，而以工作績效、對組織的承諾、以及在行為態度表現出良好的組織公民行為 (organizational citizenship behavior) 作為回報。

就公務人員淘汰制度而言，公平議題的重要性則表現在兩方面。首先如果管理者部門無法施行淘汰懲處制度，對未盡責任之員工課以責任，則會被組織其他成員視為不具公平性而對士氣造成嚴重打擊（OPM, 1998）。換言之，公務人員淘汰制度作為公共組織員工士氣基礎的策略性功能將難以發揮，如此，不僅難以留置優秀的公務人力，也不易招募到優質的公共人力資源以提昇組織的生產力。其次，公務人員淘汰制度之運作，能否讓受懲處者與組織其他未受懲處者均感到公平，也將會影響組織成員後續在工作績效與相關行為態度等面向之表現（例如組織公民行為、責任行為、工作態度……等）（Ball et al., 1994; Trevino, 1992; Cole & Latham, 1997; Folger, 1998），並影響公務人員淘汰制度作為組織士氣基礎的策略性功能。

當組織懲處及淘汰程序與結果被受懲處者認為具公平性時，其對組織的不滿與負面的行為態度就會減少；當其他員工也對懲處事件感到公平時，則會產生積極面與消極面之影響。就積極面而言，其他組織成員會因為過程與結果具公平性，對組織產生信任感，進而願意表現出組織所期待行為的要素（Hosmer, 1995）。就消極面影響論之，由於「社會學習」正是懲處制度的核心基礎之一（Trevino, 1992; Ball et al., 1994; Finkle, 1995），因此，組織成員透過「學習」會瞭解到，如果未盡到課責性之義務時，將會受到懲處，即可促成公務人員為避免承擔受懲處之風險，表現出符合組織與公共期待之行為與態度。

基本上，公務人員淘汰制度的公平原則可以分別從程序公平（意指決策過程是否公平）與分配公平（亦稱實質公平或結果公平）兩方面觀之。Ball、Trevino 與 Sims 等三人（1994）整理了十三篇相關文獻之後指出

懲處制度應符合六項程序公平原則，包括因果考量、過程參與、決策影響隱私性、期待行為周知和監督者舉止等，以及兩項結果公平原則，即懲處結果的嚴厲性與公平性。這些原則在公務人員淘汰制度之意義分別為：

#### (一)程序公平原則

- 1.因果考量：意指監督者應設身處地考量受懲處者行為之原因、動機與結果之關係。
- 2.過程參與：意指受懲處者能夠瞭解決策過程的各階段，並有表達意見與提供證據的機會。
- 3.決策影響：意指受懲處者能實質影響決策結果的程度。
- 4.隱私性：意指懲處過程應考量受懲處者之尊嚴與隱私性，而不宜過於張揚。
- 5.期待行為周知：意指監督者應告知受懲處者組織所期待的行為為何。
- 6.監督者之舉止：意指監督者應以尊重和人性的方式與受懲處者進行互動，而不應表現出不當的言語與肢體行為。

#### (二)結果公平原則

- 1.懲處結果的嚴厲性：意指受懲處者之行為如果相當重大，所受的懲處結果嚴厲性也應該相當。
- 2.公平性：意指受懲處者對於其不當行為與所受懲處結果之比較感到具公平性。

以上公務人員淘汰制度之程序公平原則與結果公平原則，如果要落實於實務運作上，則應該將其應遵循的程序規範於相關法規中，才能使各級管理者應遵循程序公平原則，進而提昇結果公平原則之可能性。例如美國聯邦政府人事管理局即要求各機關對於績效不佳公務人員處理時，必須遵循三個階段，第一，期望溝通與問題瞭解，第二，提供正式的改進機會期間，第三，採取懲處行動等（OPM, 1998）。澳洲政府也規定對擬付懲處之公務人員的處理應遵循：1.正式的書面警告；2.外部人員組成的評鑑官（Assessing Officer）評鑑，為期三個月；3.秘書處告知將採取行動，員工有七天的回應期；4.秘書處告知所採取的行動，例如退職、降級、或調職處分（PSMPC, 1999）。

將公平原則化為處理程序而規範於公務人員淘汰制度，主要原因就在於，公務人員淘汰制度如果要發揮其策略性功能，首先即應具有公平性才能使之成為一項各級管理者與組織員工信服之制度，而成為公共組織士氣的基礎，於此基礎上，公共管理者欲進一步發揮其作為民主國家政府回應公共課責之機制與政府改革的重要策略才會具有合法性，否則，如果公務人員淘汰制度本身即不具公平性，則期待其能發揮任何功能恐將是緣木求魚。

---