

一、處理程序的建構

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：陸、工作相關績效不佳者淘汰機制之建構

員工工作績效是否達到預期期望是做為員工去留的最重要標準，這也符合功績原則，這裡所談的工作績效指的是無法達成與所任工作直接相關的目標，而不涉及工作行為。換言之，員工可能表現出管理者不鼓勵的行為，但仍可達成預期的工作績效目標，此一現象就非本類型淘汰機制的對象，而是下一章所稱的淘汰類型。

對於與工作相關之績效不佳員工的淘汰處理程序，從相關文獻可以發現，無論是政府部門或是私部門大抵上都是在功績原則、管理者高權、課責原則、公平原則、以及救濟原則之主導下，以 1.確定績效問題；2.績效改進期間；3.績效改進結果評估；4.做成決定採取行動；5.員工申訴等五個階段為基本主軸 (Bruce, 1989; Peelen, 1994; Garrett, 1993; Brewer, 1997; OPM, 1998; PSMPC, 1999)。

在本研究中有關我國公務人員淘汰制度中與工作有關之績效不佳公務人員處理程序之建構部分，也將以上述五個階段為主，不過將會參考美國聯邦行政法典第五篇第四十三章之處理程序，建構較多的非正式績效改進期間、先期提醒以及員工回應期以使處理程序更為周延。此外，為使目前我國的相關法律亦能予以配合，本研究也將在此部分的論述針對相關法規應予配合之提出討論。

一、處理程序的建構

工作績效不符期望的處理應該完全屬於直接管理者或機關的事務，也就是前章所稱的管理者高權。在這樣的前提下，本研究認為處理工作績效不佳員工的程序應該包括以下十項不同階段。

(一)告知考績委員會

目前我國公務人員有關考績的相關事宜，主要是由各機關的「考績委員會」負責處理，而考績委員會的組成則包括了機關中的人事主管、各級主管人員以及員工代表。雖然說對於績效不佳員工的處理，主要發動者為員工的直線主管或單位主管，但根據部分政府部門績效不佳員工處理的相關研究指出，主管人員在處理績效不佳員工時，經常無法取得更高層

主管人員的協助，而降低了積極採取行動的意願。此外，相關研究也指出如果負責的主管人員能得到人事人員的協助，就能比較有效的處理績效不佳員工的問題（OPM, 1999; MSPB, 1999）。

因此，本研究認為在我國公務人員淘汰機制的處理程序中，為了使負責的主管人員能夠在採取相關行動之初，即獲得相關主管與人事人員的支持與協助，有需要在決定對適用淘汰機制之績效不佳員工採取績效改進的相關措施時，先向機關的考績委員會說明採取行動的理由，以取得整個處理過程之支持，不過此舉係屬報備告知的性質，實際的處理權責仍應歸屬於該績效不佳員工的直線主管或單位主管。

此外，由於大部分的主管人員在面對績效不佳員工時，由於不願令員工感到不悅（Robisch, 1996; OPM, 1998）、導致其失業（Ralfs & Morley, 1990）、不願被視為是嚴苛之人（Ralfs & Morley, 1990; OPM, 1999）、或者不願耗費過多時日處理（OPM, 1998），因此最常採取的應對方式就是故意視而不見或僅是暗自生氣了事（Garrett, 1993; Boyd, 1994），而不願積極採取矯正措施，更遑論在職務上進行包括調職、降級、減俸或革職等處理。為了避免此種現象的發生，本研究亦主張，當同一單位中有超過半數同仁連署要求主管人員對特定的績效不佳員工進行處理時，主管人員也不應拒絕，同時也應先向考績委員會告知。

（二）確定績效問題與溝通期望標準

主管人員於告知考績委員會之後，即進入確定績效問題與溝通期望標準的階段，此階段與員工溝通的主要目的在於釐清彼此對績效的期望，並就員工的績效問題互相討論，具體的溝通內容包括管理者對員工績效表現的期望水準、員工現在的績效水準、以及員工應該具體做到的事項有哪些。此一時期基本上以不超過兩星期為限。

管理者在與員工進行溝通時，需先瞭解員工目前所任職務的既定績效標準是否合理，而且在與員工進行溝通之前最好先與人事人員溝通以瞭解相關的規定及所需的資訊。在溝通時管理者也要瞭解，溝通的重點在於透過雙向合作改善員工的績效，而不在辯論誰是誰非。當溝通結束時，管理者應對於溝通的內容與達成的共識做成備忘錄並給員工一份，以確認雙方對溝通內容的認知無太大差異。

此外，員工績效問題的產生如果是屬於個人問題型績效不佳，則應先尋求組織內部員工協助方案，或是組織外專業諮詢機構的協助，先解決其個人問題之後，才能有助於績效問題的改善。

（三）非正式績效改進期間

此階段在於與員工溝通確定績效問題之後，開始提供員工績效改進所需的相關指導與協助，同時也是員工開始致力於其個人績效改進的期

間，此階段可視為是組織與管理者準備採取正式績效改進計畫與行動的前置期，為了配合一般公文收辦情形表，原則上以一個月為限。

(四)正式績效改進機會期

經過之前的非正式績效改進階段之後，有相當多的績效不佳員工可能會改善其績效表現，但是仍然會有員工無法具體改善其績效水準，這時就需要進入正式績效改進機會期了。此一階段首先在對於員工目前績效做出無法接受的正式決定與告知，並且需以一個以上的重要績效面向作為決定的指標，而不能含糊籠統地給一個總體性的評價，並且應以正式的書面文件告知員工其績效表現未符合標準的部分有哪些、應提昇至何種程度才能被接受、組織與管理者可以提供哪些協助、以及經過正式的改進機會期之後，如果仍未能達到應有水準會有哪些影響與需承擔的後果。之後即進入正式的機會改進期間，在這段期間績效不佳的員工必須盡力提升其績效水準，而管理者也必須對員工的績效改進情形定期做成正式的紀錄，同時也要提供員工所需的任何適當協助，例如訓練或指導，這段期間通常約為三十天，不過針對不同個案仍可有不同考量，例如身心失能者與因各種原因請長假者。

(五)員工績效改進成果評鑑

正式的績效改進機會期間結束之後，管理者就必須對於員工的改進情形進行評量，並且與之前所提出的績效標準加以比較，已決定員工的績效表現是否已達到應有的水準。如果改進機會期結束之際，員工已達到可接受的績效水準，那麼管理者就無須再採取任何行動。但假使經過這段期間員工的績效仍然令人難以接受，管理者就可以考慮對員工的職務重新指派，或是決定採取降職或革職的正式行動。此一階段應在正式機會期結束之後兩星期進行完畢。

(六)採取正式行動之先期提醒

員工績效改進成果評鑑如果未達可接受績效標準，則主管人員應正式提醒，並以書面告知員工準備採取諸如免職或其他不利處分，同時書面通知書中也應載明依據哪些標準評鑑，以及未達應有績效標準之處為何。

(七)員工對正式採取行動之回應期

員工於收到正式書面通知後，可以有法定權利就其績效改進評鑑的相關資訊與結果向考績委員會提出陳述與答辯，並且就相關議題與主管人員於考績委員會中提出討論，以使負責主管與員工均有平等機會就事實進行面對面的論辯。另外，為了避免時間延宕過久，此一回應期以兩星

期為宜。

(八)考績委員會做成終結決定

此一階段在於由主管人員、高階主管及員工代表組成的考績委員會，就主管人員的評鑑結果與員工當事人的書面記口頭陳述資料做成終結裁判，已決定員工是否已達應有的績效水準或是應採取免職、降級、減俸等處分。

(九)員工提起復審

終結決定做成之後，員工如有不服應有法定權利向原處分機關或「公務人員保障暨培訓委員會」提起復審、再復審。而原機關內部的人事人員也應該提醒與提供員工其復審權利有關的資訊。

本研究之所以設計以上幾個階段做為我國公務人員淘汰機制的處理程序，主要目的除了希望能使主管人員得以更加明瞭績效不佳員工的處理步驟事宜，以提升其處理意願之外；亦是希望透過處理程序的確定，以實現淘汰機制所關切的重要價值。不過，再好的原則、再完整的程序如果未能法律化，都將無助於我國人事實務對公務人員淘汰機制的推動與落實，因此下一段將從法律面整合上述基本原則與處理程序。
