

教育訓練與績效管理

Aspire Academy 標竿學院

金國華 顧問 2011/12

企業面對未來挑戰，除了集中活力衝刺業績之外，更必須強化公司體質，提昇整體績效著手，才是『長治久安』之上策。世界一流成功企業如 GE、IBM 等的管理經驗，在在顯示企業的成功必須是從改造內部成為一個高績效組織(High Performing Organization HPO)著手，要達到 HPO 的目標，首先要強化績效管理制度，明確定出每位成員績效考核目標，把公司成敗責任下放到每一位員工身上，以貫徹分權負責，賞罰分明原則，使公司每一位同仁都能保持相當水準之生產力，才能轉化公司為一高績效組織。

績效評估與發展(Performance Review Development PRD)制度就是貫徹目標管理(Management by Objectives)精神，依據公司年度總目標由上分層而下，再由各主管分別與其所屬同仁面對面共同商討，訂定各該同仁當年在一定期間內所應完成的目標與績效評估標準，突破過去傳統績效考核制度只注重『事後考評』改為強調由每一位同仁在年初即親身參與的『事前規劃』，為尊重員工參與權的具體表現，也是 PRD 制度的一大突破。

PRD 制度所重視的是每一位主管與其所屬員工的定期或不定期檢核，以增進彼此在工作上的互動，隨時提供同仁必要之協助。對於工作表現不佳之同仁，將給予適當的輔導及改進機會，以確保公司整體績效之品質。

PRD 所強調的是 Review(考核)與 Development(發展)的平衡，經由對個別同仁過去實際表表現的評估，找出每一位同仁之優缺點及未來發展潛能，由主管與該同仁共同訂定其未來短、中程培訓及發展計劃，以達激發員工潛能及培養足堪大任之人才，對提昇公司整體競爭力影響深遠。

PRD 是強化公司人力資源開發與管理的基礎工程。它與其他相關人資制度如薪資、獎金分紅、升遷等緊密結合，更能達到事半功倍之效果。

PRD 的整個過程強調透明化，從事前績效計劃的擬定到最後績效考核的完成，以及未來發展計劃的訂定，員工皆要全程參與，PRD 並強調主管與其員工持續性的雙向溝通與互動，以隨時檢視每一同仁在工作過程中的實際表現及需要給予的協助，而非僅僅是半年或一年的績效考評。

另外 PRD 制度如果落實，可以為企業留住好的員工，並且淘汰績效不彰或工作態度頑劣之員工，公司創造一個相當公正、公平與公開的工作環境，在這樣環境中，員工可以把全副精神集中在個人工作績效的提昇及專業能力的強化，並以此獲得較大之報酬、成就感及發展機會，這些都是留助好人才之重要條件。同樣的環境中，績效不彰之員工經過輔導過程之後，如果仍然沒有改善，必將遭受淘汰之命運。

在主管人員的 PRD 中，可增列『人員管理』績效之評估，以考核各級管理幹

部在績效目標設定、賦能授權、溝通與輔導、賞罰分明、變革領導等五項重要人員管理能力方面之表現，使主管人員能確實落實及提昇人員管理之能力。

為了協助有效執行績效評估與發展(PRD)，需將考核、訓練、運用連結一起，將績效管理的核心措施如主要績效指標(Key Performance Indicators)的訂定與下放、PRD、以及各級主管領導統御能力之強化，對健全公司體質及增強全面競爭力影響深遠。訓練課程不只是觀念的建立，更重要它需提供一套簡單工具及流程，讓學員實際運用在日常管理中。