

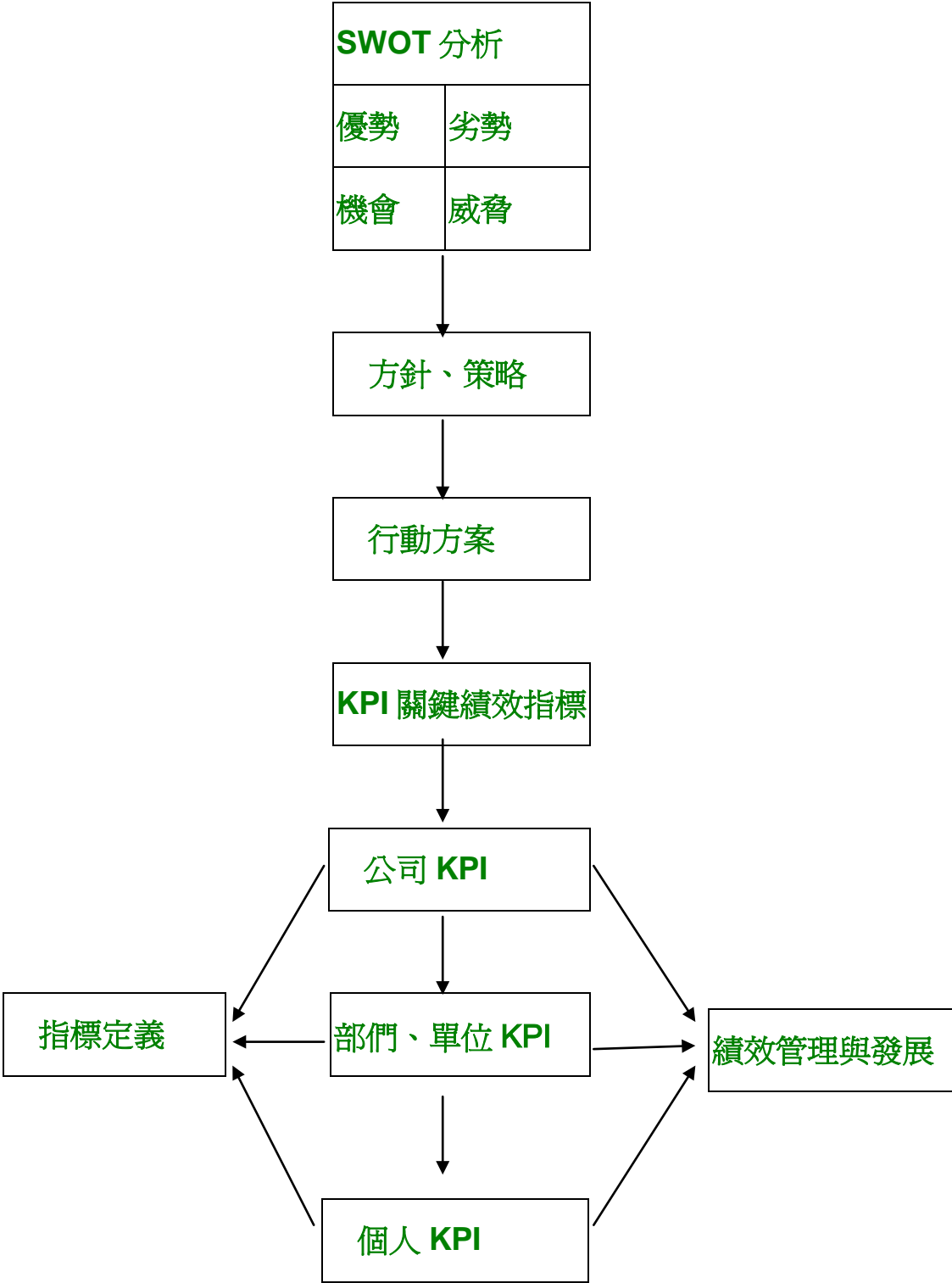
《關鍵績效指標（KPI）與績效管理發展》

楊晴輝：高高屏輔導顧問、e-mail：t2272@ms58.hinet.net

壹、前言

在《SWOT 分析參考範例》一文中，個人曾提到，SWOT 分析的目的，不僅在於找出策略與方針，更重要的在於，提出改善的行動方案，以及追蹤考核、持續改善。要如何能追蹤考核、持續改善？關鍵癥結點則在於建立「數據化指標」，

有了「數據化指標」，才能將改善所要達成的目標予以明確、具體化。然則，對於一個企業來講，所要達成的改善目標非常多，是否能於一段有限時間內（例如一季、半年）畢其功於一役？就有限的人力、物力、時間、資源來講，事實上要達成全面改善，可能會「心有餘而力不足」；企業的管理，要求做好每一件事，經常反噬的是「每一件都做不好」。所以在有限的人力、物力、時間、資源下，企業要尋求的改善，毋寧是針對「重要」、而且是「有效」的目標來改善，也就是針對所謂的「關鍵績效指標」（KPI）來做改善。如下圖示：



貳、關鍵績效指標」(KPI) 如何建構？

一般而言，設定 KPI 的七大原則：

1. 和企業的目標、策略連結、
2. 量化、
3. 容易理解、
4. 可達到的、
5. 和行動相關聯、
6. 平衡、
7. 定義明確

「**關鍵績效指標**」(KPI) 和企業的目標、策略要相連結，所以

1. **KPI 的建構首先是來自企業的中、長程目標與年度營運計畫。**
2. **其次，將中長程目標與年度營運計畫展開為部門績效目標 (部門 KPI)。**
3. **將部門 KPI 展開為單位 KPI。**
4. **將單位 KPI 展開為個人 KPI。**

一、將中、長程目標與年度營運計畫具體化。

例如某企業希望將營業額在未來五年內成長一倍，等於是每年營業額

要成長 15%以上（複合成長），每年營業額要成長 15%以上就和中程營運規劃與年度營運計畫相結合、相一致，且是具體、明確的指標。也就是「**關鍵績效指標**」（KPI）。

有了營業額要成長的目標，接下來我們要問，除了營業額要成長以外，「盈餘」目標為何？光營業額要成長，若沒有盈餘利潤，對公司是不利的，所以我們就會問，設定多少盈餘目標是合理的，且透過市場分析，是合理可達成的。假設 $EPS > 2.0$ 是合理且可達成的，那我們就建立了第二個「**關鍵績效指標**」（KPI）。

每年營業額要成長 15%以上，他不會憑空掉下來，所以企業要做哪些努力，才能達成營業額要成長 15%以上的目標？假如是一個製造業，我們就要問**產品線 A** 的成長要多少？**產品線 B** 的成長要多少？**產品線 C** 的成長要多少？才能達成營業額要成長 15%以上的目標？於是我們就得到第三個「**關鍵績效指標**」（KPI）——各產品線的營業額成長目標。

對一個製造業來講，產品種類其實是繁多的，爲了滿足「少量多樣化」以及「個性化」、「專屬化」，企業不得不多設各種產品線！那我們就

要問，在各種繁多的產品種類下，企業的利潤到底是持續增加？還是起起伏伏？還是有成長。有衰退？有甚麼指標可看出「利潤趨勢」？於是我們就需要「平均單價」與「平均成本」這個「**關鍵績效指標**」(KPI)。

二、將中長程目標與年度營運計畫展開為部門績效目標 (部門 KPI)

「平均單價」從銷售金額與銷售數量可以得到，「平均成本」則要從「進料成本」+「製造費用」+「管理費用」+「銷售費用」來得到。一般趨勢，產品售價是越來越低，為了達成 $EPS > 2.0$ 的目標，我們**要將**「進料成本」壓低到佔營業額百分之多少？「製造費用」壓低到佔營業額百分之多少？「管理費用」壓低到佔營業額百分之多少？「銷售費用」壓低到佔營業額百分之多少？於是我們又得到第五類「**關鍵績效指標**」(KPI)。

「製造費用」壓低到佔營業額百分之多少？主要由製造部門來控管，所以這是製造部門的 KPI。

「銷售費用」壓低到佔營業額百分之多少？主要由銷售部門來控管，所以這是銷售部門的 KPI。

「管理費用」壓低到佔營業額百分之多少？一般企業會交由會計部門

或管理部來控管，但因「管理費用」涉及全公司，不容易單獨設定為會計部門或管理部之 KPI；但可以年度預算方式明列各部門之管理費用做為 KPI 來控管。

「進料成本」要降、或維持成本在一定比例，企業要做何種努力？例如：

1. 批量採購以增加議價實力
2. 尋找較低成本且品質合乎要求之供貨商
3. 尋找較低成本且品質合乎要求之替代品
4. 開發較高利潤之產品

批量採購以增加議價實力，則企業須增加「銷售預測之精準度」。

尋找較低成本且品質合乎要求之供貨商，則企業須深入掌握供貨商之間「競爭」與「競合」之利害關係。

尋找較低成本且品質合乎要求之替代品，則需要研發團隊投入設計開發。開發較高利潤之產品也需要研發團隊投入設計開發。

除了掌握供貨商之間「競爭」與「競合」之利害關係無法以指標量化以外，我們又得到「銷售預測精準度（業務部門）」、「替代品開發件數（研發部門）」、「新產品開發件數（研發部門）」等「部門績效指標」（部門 KPI）。

三、將部門 KPI 展開為單位 KPI

「製造費用」要降、或維持成本在一定比例，企業要做何種努力？例如：

- 1.維持或提高進料品質
- 2,降低製程不良率
- 3.降低成品不良率
- 4.降低換模換線頻率
- 5.縮短換模換線時間

維持或提高進料品質，這是「採購」與品保「進料檢驗」(單位)的責任，採購的議價實力強，可要求供貨商進料品質不良率降低到某一水準，否則須負「違約賠償」責任。若公司議價實力弱，則不易要求供貨商負「違約賠償」責任；就此，降低進料不良率之責任，一般會轉移給品保「進料檢驗」，提高抽檢率或半全檢、全檢。進料投入製程之後，如何發現進料品質不良？就要靠製程之每一站落實「三不政策」：

不接受不良品、不製造不良品、不流出不良品

降低製程不良率首要的是降低 (INPUT) 不良率，而這責任歸屬「採

購」與品保「進料檢驗」(單位)。PROCESS (製程) 本身則是要掌控前面所說「三不政策」:

不接受不良品、不製造不良品、不流出不良品

所以 PROCESS (製程) 第一站要掌控的是「落實首件檢查」——
不接受不良品。落實「自主檢查」——不製造不良品、不流出不良品。
不接受不良品、不製造不良品、不流出不良品也就是製程每一站(單位)的「關鍵績效指標」(KPI)。

降低製程不良率與降低成品不良率是首尾呼應的，製程不良率能降低，成品不良率就能降低。(但也有例外：例如汽車組裝，許多零部件是由協力商供應，組裝過程沒問題，不代表最後的功能測試沒問題)。

降低換模換線頻率主要是業務接單與生管排程的責任，生產排程主由生管，所以責任歸屬可歸之「生管」部門或單位。

縮短換模換線時間主由 PROCESS (製程) 掌控，所以製程的每一站(單位)都要為其「換模換線時數」與「平均換模換線時數」負責。

「縮短換模換線時數」與「縮短平均換模換線時數」也就是製程每一站(單位)的「關鍵績效指標」(KPI) 之一。

四、將部門或單位 KPI 展開為個人 KPI

從管理上來講，公司 KPI 要展開為部門 KPI，部門 KPI 要展開為單位 KPI，以及，生產製造相關單位，要展開到個人 KPI，都比較容易。

但間接之幕僚、行政單位，要展開到個人 KPI，有的會難度比較高。

因為：

1. 會計、總務、人資等行政後勤部門或單位，有二個功能面向，一為管理面向，一為服務支援面向；這二個功能面向是行政管理單位之所以存在的目的，但這二個功能面向卻未必是相容的。如何展開 KPI？以及拿捏比重？就需要高階經營主管的智慧。
2. 有時會遇到責任歸屬不清的問題：有些績效指標，可能是由多人共同完成（例如餐廳清潔打掃）；有些績效指標，可能是由某些人負責前段，某些人負責後段來完成（例如薪資發放）；這也是一般企業要落實幕僚、行政單位之個人 KPI 時常見的問題，即，有時會遇到責任歸屬不清的問題。

雖然間接之幕僚、行政單位，要展開到個人 KPI，有的會難度比較高，真正的問題還是在於企業有無落實個人 KPI 績效考核的決心與意志。

如何展開到個人 KPI，一般要借重「工作說明書」。「工作說明書」首要目的在完整陳述個人之主要工作職責與工作項目，以及執行各工作

項目之「**績效標準**」。

例如**一般操作工**之工作要項：

1. 上工前清掃環境
2. 上工前工具及設備查檢
3. 確認工令內容。(確認規格、孔徑、尺寸、材質、顏色等等是否符合工令要求)
4. 依 SOP 開機
5. 首件檢查
6. 自主巡檢
7. 依規定填寫日報表
8. 異常回報
9. 下班後 5S。

依上述**一般操作工**之工作要項，則該操作工個人之 KPI 為：

1. 上工前有無**確實**清掃環境
2. 上工前有無**落實**工具及設備查檢
3. 有無**落實**確認工令內容。(確認規格、孔徑、尺寸、材質、顏色等等是否符合工令要求)
4. 有無**落實**依 SOP 開機
5. 有無**落實**首件檢查

6. 有無落實自主巡檢
7. 有無落實依規定填寫日報表
8. 有無落實異常回報
9. 有無落實下班後 5S。

接下來我們看另一份工作說明書：倉管課原材料倉（倉管員）工作項目

1. 收貨作業
2. 依據訂購單（交貨單）確認清點品名、規格、數量
3. 材料暫存作業
4. 非生產性之料件退料或入庫填寫『庫存雜項收料單』
5. 原物料開立收貨單送至 QC 驗收
6. 原物料 IQC 檢不合格 QC 填寫『採購檢驗退貨單』
7. 生產餘料或不良料填寫『廠內退料單』
8. 依據『採購檢驗退貨單』執行退貨出庫
9. 依據 QC 之『採購驗收單』執行入庫作業
10. 入庫、登帳電腦作業、及材料明細帳
11. 發票及送貨單整理
12. 發料作業

- 13.非生產性各部門一般性領料填寫『庫存雜項發料單』
- 14.依據工單之發料填寫『廠內發料單』
- 15.出庫、登帳電腦作業、及材料明細帳
- 16.材料明細帳之登錄及管理
- 17.退庫作業
- 18.依據退料單做退料之確認點收及登帳
- 19.不合格材料及加工品之管制
- 20.過期材料之處理
- 21.盤點作業（每月自行盤點一次、每半年配合會計師盤點）
- 22.盤點時併同檢查材料包裝
- 23.倉庫管理與標示
- 24.儲位規劃與存放區分
- 25.安全庫存管理及執行

原材料倉（倉管員）工作項目之首要職責（KPI）有：

- 1. 即時供料**
- 2. 料帳一致**
- 3. 無混料**
- 4. 落實先進先出**
- 5. 落實不合格材料及加工品之管制**

6. 落實安全庫存管理及執行
7. 確實依據訂購單（交貨單）確認清點品名、規格、數量
8. 落實盤點作業（每月自行盤點一次、每半年配合會計師盤點）
9. 落實倉庫管理與標示
10. 落實過期材料之處理
11. 確實入出庫、登帳電腦作業
12. 材料明細帳無誤
13. 及時做好發票及送貨單整理

上述現場人員之個人 KPI 可明確建構，但對於間接員工，即一般行政或幕僚人員之 KPI，則難免會有不明確或不易釐清責任歸屬之問題。

例如總務工作

工作內容條列：

1. 每月固定費用之繳款、管理、分析及改善，含水電、瓦斯、電話費、租金、及其他屬公共設施之費用
2. 工作制服之請購、驗收、發放、回收、請款及管理
3. 辦公事務用品及圖書、雜誌之請購、發領及管理
4. 餐廳之管理及餐廳設施之請購、詢議價、訂購及管理
5. 警衛之督導及管理
6. 外勞宿舍之督導及管理

7. 廁所清潔維護之督導及管理
8. 零用金之請款及管理
9. 文書、信件之收發、呈文及檔案之管理
10. 影印機及影印之管理
11. 其他行政庶務工作
12. 其他交辦事項

依上述之工作內容，我們分析該個人之 KPI 該如何條列，以及展開 KPI 時有否困難？

1. 每月固定費用之繳款、管理、分析及改善，含水電、瓦斯、電話費、租金、及其他屬公共設施之費用（要有月報表、曲線圖、分析報告及改善建議之產出）（問題是改善建議之落實由誰督導、由誰負責落實？）（費用管理的首要績效是 COST DOWN 或避免不合理支出，但不同月份會有高低不同之費用水平，如何認定各月份費用是合理支出？或有不合理支出？）
2. 工作制服之請購、驗收、發放、回收、請款及管理（工作制服之合理耗用率如何規範？應否規範？）（工作制服各尺寸之合理庫存如何規範？）（請購與驗收應否區分由不同人員負責？）（工作制服管理的首要 KPI 是 COST DOWN？還是及時提供申領與換發？抑或二者兼顧？）（COST DOWN 的標準如何訂定？）

3. 辦公事務用品及圖書、雜誌之請購、發領及管理(辦公事務用品管理之 KPI 如何訂定? 圖書、雜誌管理之 KPI 如何訂定?)
4. 餐廳之管理及餐廳設施之請購、詢議價、訂購及管理(餐廳管理之首要重點: 安全、衛生)(KPI 如何訂定? 沒有安全、衛生問題, 是否就代表餐廳之管理已達績效要求? 總務工作之成效好壞, 有很多面向是要從「服務滿意度」來衡量)
5. 警衛之督導及管理(警衛督導管理之首要重點: 人員出入管制、車輛出入管制、物品出入管制、廠區安全維護、警衛紀律管理、訪客及外包商管制)(KPI 如何訂定? 是否可以無異常現象發生, 即認定警衛之督導及管理已達績效要求?)
6. 外勞宿舍之督導及管理(外勞宿舍管理之首要重點: 防火、防災、防竊盜、防滋事)(KPI 如何訂定? 是否可以無異常現象發生, 即認定外勞宿舍之督導及管理已達績效要求?)
7. 廁所清潔維護之督導及管理(以下不再條列)
8. 零用金之請款及管理
9. 文書、信件之收發、呈文及檔案之管理
10. 影印機及影印之管理
11. 其他行政庶務工作
12. 其他交辦事項

從以上總務人員之工作要項，我們可以看出，「行政或幕僚人員」，要建構其關鍵績效指標，首要從其工作項目，分析釐清其工作重點，從而設定其 KPI，雖然不是每一工作要項，都能明確設定其 KPI，但只要有決心執行與落實，事實上還是能建構出彼此皆可同意接受之關鍵績效指標。

叁、關鍵績效指標」(KPI) 如何定義？

前面提到，設定 KPI 的七大原則：

1. 和企業的目標、策略連結、
2. 量化、
3. 容易理解、
4. 可達到的、
5. 和行動相關聯、
6. 平衡、
7. 定義明確

一般在設定關鍵績效指標時，我們經常會認為這個定義已經很明確，例如：「營業額」，這個指標似乎再明確不過；但若深究，不同的定義就會有不同的計算基準，例如

1. 結算截止日已開立發票之總額

2. 結算截止日出貨總金額
3. 結算截止日出貨已開立發票之總額
4. 結算截止日已出貨之應收帳款總額
5. 結算截止日已售出貨品或售出服務的總值

銷貨收入金額不一定等於開立發票金額，銷貨收入的內容可能包括應稅與免稅項目。開立發票的情形不一定限於銷貨收入，例如代收轉付開立發票時，並非銷貨收入。出售固定資產開立發票時，也非帳列銷貨收入。另外開立發票的時點不一定會與銷貨收入認列的時點一致，可能會產生本期銷貨收入次期開立發票的情形。

所以，一般常見之關鍵績效指標，我們經常會認為這個定義已經很明確：但若深究，不同的定義就會有不同的計算基準。關鍵績效指標「該」如何定義？每個企業有每個企業的考量重點，不同考量點下，不同的定義內容不代表孰優孰劣；重要的是「**定義明確**」以建立持續性與一致性的比較基準。

一、關鍵績效指標參考範例（一）

表一、中小企業關鍵性績效指標

類型	項目	公式	類型	項目	公式
收益力分析	資本營業利益率	$\frac{\text{稅後利潤}}{\text{總資本}}$	活動力分析	存貨周轉率	$\frac{\text{營業收入}}{\text{存貨}}$
	資本純益率	$\frac{\text{稅前利潤}}{\text{總資本}}$		應收帳款周轉率	$\frac{\text{營業收入}}{\text{應收帳款}}$
	淨值純益率	$\frac{\text{稅前利潤}}{\text{業主權益}}$	生產力分析	人事費生產力	$\frac{\text{附加價值}}{\text{人事費}}$
	營業利益率	$\frac{\text{稅後利潤}}{\text{營業收入}}$		資本生產力	$\frac{\text{附加價值}}{\text{總資本}}$
	營業純益率	$\frac{\text{稅前利潤}}{\text{營業收入}}$		固定資產生產力	$\frac{\text{附加價值}}{\text{固定資產}}$
	營業收入利益率	$\frac{\text{銷貨毛利}}{\text{營業收入}}$		附加價值率	$\frac{\text{附加價值}}{\text{營業收入}}$
安定力分析	自有資本比率	$\frac{\text{股東權益}}{\text{總資本}}$	生產力分析	每員工附加價值	$\frac{\text{附加價值}}{\text{員工數}}$
	固定資產比率	$\frac{\text{固定資產}}{\text{總資本}}$		每員工營業額	$\frac{\text{營業收入}}{\text{員工數}}$
	負債比率	$\frac{\text{負債}}{\text{淨值}}$		設備投資效率	$\frac{\text{附加價值}}{\text{營運設備}}$
	淨利息負擔率	$\frac{\text{利息支出}-\text{利息收入}}{\text{營業收入}}$	成長力分析	營業收入成長率	$\frac{\text{兩年營業收入差額}}{\text{去年營業收入}}$
	流動比率	$\frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}}$		附加價值成長率	$\frac{\text{兩年附加價值差額}}{\text{去年附加價值}}$
活動力分析	資產周轉率	$\frac{\text{營業收入}}{\text{總資產}}$	成長力分析	淨值成長率	$\frac{\text{兩年淨值差額}}{\text{去年淨值}}$
	股東權益周轉率	$\frac{\text{營業收入}}{\text{股東權益}}$		稅前利潤成長率	$\frac{\text{兩年稅前利潤差額}}{\text{去年稅前利潤}}$
	固定資產周轉率	$\frac{\text{營業收入}}{\text{固定資產}}$		稅後利潤成長率	$\frac{\text{兩年稅後利潤差額}}{\text{去年稅後利潤}}$
	營運設備周轉率	$\frac{\text{營業收入}}{\text{營運設備}}$		固定資產成長率	$\frac{\text{兩年固定資產差額}}{\text{去年固定資產}}$

資料來源：經濟部中小企業處（1997），「建立中小企業經營指標-廠商五力研究」。

以上所看是屬於全公司整體競爭力之關鍵績效指標（KPI），也就是一般所謂的「財報五力分析」。財報五力分析是企業界實務上運用廣，效果佳的一種整體性經營分析技術，在重視經營管理之大公司，皆將之列為衡量績效之重要指標。它是以會計報告為材料，為企業經營體質健康與否作一全身而徹底檢查的一種會計技術；消極面，可及早發現企業之病症，以便早作治療；積極面，可開創先機，創造經營利潤。

但，基本上它是一個「結果性」指標，他是一個企業在經過一整年努力後，所產出在財務報表上的經營績效。那我們要問：**企業是透過哪些努力過程，達成此結果？**

在《SWOT分析參考範例》一文中，個人曾提到●某金屬公司年度營運規畫：

1. 交貨服務

1-1 交貨準時率 > 98%

1-2 交貨完成率 > 98%

1-3 空運費用(產品訂單交期延遲) < US\$30,000

2. 產品品質

2-1 QN/QA 每個客戶每月抱怨件數 < 5 件

2-2 PPM < 1,500 pcs

2-3 退貨率 < 0.8%

2-4 空運費用(產品品質客訴) < US\$30,000

3. 產品開發 (新產品開發)

3-1 首次提交 PPAP 樣品成功率 > 96%

3-2 提交 PPAP 樣品準時率 > 96%

3-3 開發週期 < 56 天

4. 產銷平衡 (產品訂單量)

4-1 每月基本產品訂單總量 5,894 仟件

4-1-1 鋅製品: 4,330 仟件

4-1-2 銅製品: 983 仟件

4-1-3 其他製品: 581 仟件

4-2 每週期望生產入庫

4-2-1 鋅製品: 1,238 仟件

4-2-2 綜合銅製品: 455 仟件

5. 存貨管理

5-1 周轉天數 < 60 天

5-2 庫齡分佈率(金額)

5-2-1 成品庫齡超過 180 天以上 < 15%

5-2-2 成品庫齡超過 90 天以上 < 30%

6. 費用管理 (營業費用管理)

6-1 銷售費用比率較去年下降 > 5%

6-2 管理費用比率較去年下降 > 5%

7. 製程提昇 (新製程技術研發與提昇)

7-1 新產品每月基本訂單量

7-1-1 鋅製品 > 75 仟件

7-1-2 銅製品 > 45 仟件

7-2 新產品開發: (鋅壓鑄模/銅鑄造模/液壓成型模)

每月基本目標 > 21 個產品模具開發

7-3 新外觀表面處理顏色開發

每年基本目標 > 2 個新外觀表面處理顏色

7-4 新製程技術研發

每年基本目標 > 1 個新製程

8. 銷退折讓 (銷貨退回 & 銷貨折讓)

8-1 每個客戶銷貨退回 & 銷貨折讓 < 0.8%

9. 應收帳款 (應收票據 & 帳款)

9-1 周轉天數 < 66 天

9-2 逾期天數 < 21 天, 且客戶數 < 1

9-3 逾期率 < 25%

依上該金屬公司之年度營運規劃，我們就可看出它是經過哪些努力，以達成公司的財務目標；交貨服務→產品品質→產品開發→產銷平衡→存貨管理→費用管理→製程提昇…等等；在此過程，我們也明確看出各部門、各單位之**關鍵績效指標 (KPI)**。

二、關鍵績效指標參考範例 (二)

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
業務	年度營業額	65 億/年	年度總銷貨收入
	外銷營業額	50 億/年	依事業目標計畫
	內銷營業額	15 億/年	依事業目標計畫
	A 品項營業額	30 億/年	依事業目標計畫
	B 品項營業額	25 億/年	依事業目標計畫
	C 品項營業額	10 億/年	依事業目標計畫
	客戶滿意度	85 分	客戶滿意度調查，以每季執行
	業務疏失之客訴賠償	50 萬/年	歸屬業務疏失之客訴賠償
	新產品佔營業額比重	20%	未曾生產過之產品品項
	新客戶開發件數	3 件/月	二年內未曾往來之客戶
	平均單價	60 元/pcs	銷貨總收入÷銷貨總 pcs
	核心產品佔營業額比重	45%	核心產品營業額÷總營業額
	ODM 產品佔營業額比重	35%	ODM 產品營業額÷總營業額
	增加國外服務據點數目	5 /年	依事業目標計畫
	目標產品營收成長率	▲12%	目標產品 100 年度營收÷99 年度營收
目標客戶營收成長率	▲25%	目標客戶 100 年度營收÷99 年度營收	

外銷營業額＝結算截止日海關核發出口報單記載之貨價

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
品保	總抱怨件數	8 件/月	參考 99 年度抱怨件數÷12 調降 10%
	A 廠抱怨件數	3 件/月	參考 A 廠 99 年度抱怨件數÷12▼12%
	B 廠抱怨件數	3 件/月	參考 B 廠 99 年度抱怨件數÷12▼12%
	C 廠抱怨件數	2 件/月	參考 C 廠 99 年度抱怨件數÷12▼5%
	總客訴賠償金額	10 萬元/月	參考 99 年度實績，訂出目標值▼10%
	A 廠客訴賠償金額	4 萬元/月	參考 99 年度實績，訂出目標值▼10%
	B 廠客訴賠償金額	4 萬元/月	參考 99 年度實績，訂出目標值▼10%
	C 廠客訴賠償金額	2 萬元/月	參考 99 年度實績，訂出目標值▼10%
	總銷貨退回率	0.05%	當月銷貨退回÷當月淨營收
	總製品退貨率	0.03PPM	參考 99 年度實績，訂出目標值
	進料品質異常改善達成率	90%	參考 99 年度實績，訂出目標值▲10%
	○材料品質異常抱怨案件	3 件/月	參考 99 年度抱怨件數，訂出目標值
	客訴回覆時間達成率	95%	參考 99 年度實績，訂出目標值▲5%
	委外加工品客訴件數	3 件/月	參考 99 年度實績，訂出目標值
委外加工品客訴率	50PPM	參考 99 年度實績，訂出目標值	

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
製造	綜合效率	80%	時間稼動率×性能稼動率×良品率
	用料投入/產出效率	92%	產出量/投入量
	目標產量達成率	95%	實際完成 pcs ÷ 應完成 pcs
	特殊急件加工達成率	95%	實際完成 pcs ÷ 應完成 pcs
	設備維修保養費用(率)	92%	實際 ÷ 目標
	平均換模換線時間	3.6H	當月總換模換線時間 ÷ 次數
	平均調機時間	2.5H	當月總調機時間 ÷ 次數
	平均異常排除時間	1.5H	當月總異常排除時間 ÷ 次數
	停線、當機時間比	2.5%	停線、當機時間 ÷ 總稼動時間
	人員產值比	150000	總產值 ÷ 製造部總人數
	人員多能工達成率	75%	多能工人數 ÷ 製造部直接員工數
	人員多能工達成率	90%	實際 ÷ 目標
	成品報廢率	0.3%	成品報廢金額 ÷ 銷售額
	成品 FQC 驗退率	0.15%	驗退 pcs ÷ 總 pcs
	設備稼動率	85%	實際生產時數 ÷ 總生產時數
	設備稼動率	65%	實際生產時數 ÷ 總可生產時數
	重工時數 / 製造總時數	< 0.05%	依重工派工單實際時數 / 製造總時數

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
生 管	交貨期達成率	85%	實際出貨批數÷應出貨批數
	交貨期達成率	85%	實際出貨金額÷應出貨金額
	交貨期達成率	85%	實際出貨數量÷應出貨數量
	交貨延期次數	6 次/月	交貨延期之申請統計 (業務負責)
	生產計劃達成率	90%	實際產量÷計畫產量
	平均銷貨日數		365/存貨週轉率
	存貨週轉率		銷貨成本 / 平均存貨 平均存貨 = (初期存貨+末期存貨)/2

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
倉 管	供料錯誤件數	5 件/月	參考 99 年度實績，訂出目標值
	待料延誤時數	12h/月	參考 99 年度實績，訂出目標值
	庫存盤點達成率	100%	參考 99 年度實績，訂出目標值
	庫存料帳錯誤件數	3 件/月	參考 99 年度實績，訂出目標值
	入出庫數量報表錯件數	3 件/月	參考 99 年度實績，訂出目標值
	呆滯料報表錯誤件數	3 件/月	參考 99 年度實績，訂出目標值

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
採購	供應商納期達成率	95%	交期達成總數量÷約定交期總數量
	cost down 達成率	3%/季	依核定之目標計畫以金額計算
	待料延誤時數	25h/月	參考 99 年度實績，訂出目標值
	A 級供應商達成率	85%	依核定之目標計畫以廠商家數計算
	供應商稽核達成率	95%	依核定之目標計畫以廠商家數計算
	進料檢驗批退件數(率)	5 件/月	依 IQC 所提進料批退件數 (率)
	降低呆滯料	12%	參考 99 年度實績，訂出目標值
	供應商評鑑：IQC 退貨率	3%	批退件數÷總進貨件數
	供應商評鑑：進料允收率	95%	進料允收件數÷總進貨件數

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
維修課	定期保養檢修執行率	90%	實際達成項目÷計畫項目
	機台平均停機維修時間	12h/月	每月停機維修時間÷總件數
	平均調機時間	2.5h/件	每月總調機時間÷總件數
	零件汰換計畫達成率	90%	實際達成項目÷計畫項目
	機台設備故障率	3.5%	每月總停機維修時間÷機台實際總稼動時間

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
管 理 部	人事費用率	0.065	依過去三年指標趨勢來擬定目標值
	員工附加價值	250 萬元	依過去三年指標趨勢來擬定目標值
	員工滿意度	> 85	依每季員工滿意度調查
	人員報到率	> 55%	(應報到人數/實際報到人數)*100%
	試用合格率	> 80%	參考附件公式
	員工留任率	> 95%	參考附件公式

試用合格率 = 該期新進員工試用合格人數 ÷ 該期新進員工總人數 (到職未滿六天者不計)。

員工留任率 = $1 - (\text{在職一年以上員工離職人數 (不含退休人數)} \div \text{在職一年以上員工總人數})$ 。
 在職一年以上員工總人數 = $(\text{期初} + \text{期末人數}) / 2$

部門	績效指標 (KPI)	目標值	定義及處理
研發	年度總開發件數	24 件/年	依事業目標計畫
	平均開發週期	2.5 月 /件	參考 99 年度實績，訂出目標值
	新產品一次製造成功率	25%	一次製造成功件數÷總件數
	新產品開發時效	>90%	新產品開發實際工時/新產品開發 預定工時 X100%
	改善提案件數	2 件/月	
	申請專利件成功數	8 件/年	參考 99 年度實績，訂出目標值

肆、績效管理與發展

績效評估的意義為：於某一段時間內對於員工工作表現結果予以衡量評價，藉以作為薪資敘獎、任免、晉升、職務調整、工作輔導改進、決定訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據，以提供員工工作回饋以及協助主管了解部屬改進其工作行為（張火燦，1996）。

其內涵是指依據所設定的標準並經由與員工溝通評估事項，針對員工的績效表現來做正式且有系統的評估。通常會有一套正式的、結構化

的制度，用來衡量、評核及影響與員工工作有關的特性、行爲及結果，發現員工的工作成效，了解未來該員工是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益(Schuler, 1995)。

一、績效評估的目的

Schuler (1996)認為，績效評估的目的有二：

●其一為評估性(evaluative)目的：

包含 1.績效衡量(判斷員工對公司的相對價值，同時提供組織辦理員工升遷、遣離等之資訊)

2.薪酬(依評估結果提供公平合適的薪酬)

3.激勵功能。

●其二為發展性(developmental)目的：

包含 1.管理發展(確認員工擔負責任的能力與員工未來發展的需要)。

2.確認潛能(誰能晉升?)。

3.回饋(告知組織的評估標準與目標等)。

4.人力資源規劃。

5.溝通(提供主管與部屬晤談機會，瞭解個人與組織目標，促進互信)。

6.改進績效。

7.雇用效度研究(研究雇用政策是否有效或合法)。

Douglas McGregor (1960)則是將績效評估的目標歸納成：

- 管理的目標：作為企業內部人員管理(如升遷、調任、薪給調整與獎懲)之重要參考指標。
- 資訊的目標：對管理者提供員工工作績效的資訊，同時回饋給員工，使其瞭解自己的優缺點。
- 激勵的目標：經由績效評估，營造學習氣氛，並激發員工潛能、提升工作績效。

過去台灣企業績效評估主要的目的有：

- 確定獎酬（績效獎金、年終獎金、分紅）
- 薪資調整（調薪幅度或百分比）
- 職位升遷（晉升與遷調）
- 訓練發展之依據。（管理才能與專業發展）

一直以來，企業都花費相當的心力在績效考評制度的設計、討論與執行等工作，但應用發展至今，仍存在著許多的盲點與問題。如：

- 1、**消極性**：績效管理模式只著重於消極被動的績效成果考核，而未作到主動引導員工，使其能自行積極地創造工作績效的功能。

- 2、 主觀性：績效成果評核的項目大都未能具體量化，只能依主管的主觀 認定來考核部屬的工作績效。
- 3、 時效性：一年一次針對工作成效既成事實所作的考核，即使給予再差的考績評等，亦無益於公司營運績效的改進。
- 4、 關聯性：常因部門展開之工作目標與企業整體目標間的關聯性不佳，致達不到部門個人與企業營運績效相結合的期望。

（資料來源：KPI 指標在企業績效管理的應用）

企業的推行「**績效評估**」或「**績效考核**」基本上都會面臨許多困難點，因為「**績效考評**」本就是一套複雜龐大的系統，每個企業該如何推行，以及某公司推行成功的經驗，是否就適用於其他企業？事實上並無一套放諸四海皆準的標準。

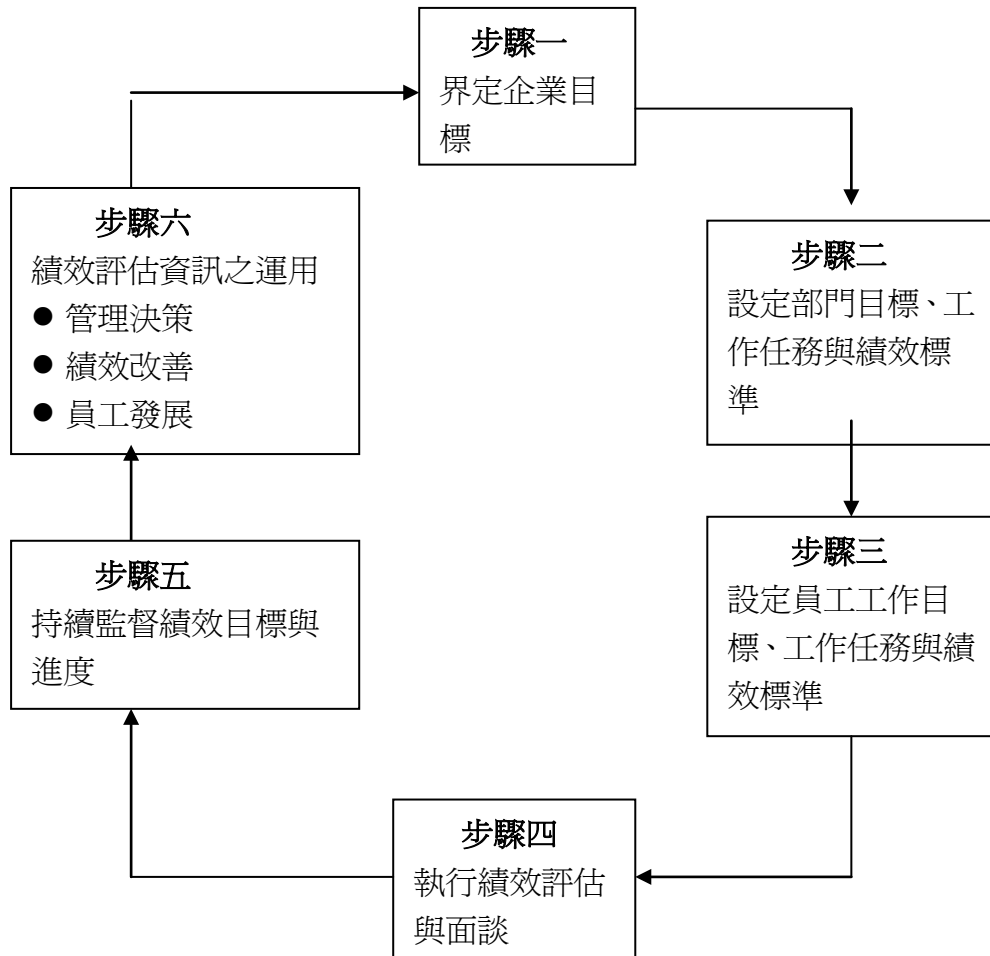
但我們要問的是，該有的前置作業有沒有做？該有的連結有沒有連結？

沒有以公司整體營運目標為基準的各部門及個人工作目標設定的過程，就無法確定員工以及部門工作的成果能夠和公司整體目標一致；因此績效管理的流程中，會有目標下放的階段，將企業的年度經營目標一層層的下放展開到負責個別職能的員工身上；並且同時要確定每一層級的工作內容與目標，都能夠與上一層級的目標相連結。

所以我們先看一下「**績效管理動態流程**」。

二、績效管理動態流程

績效管理動態流程圖



績效管理首先

步驟一：界定企業目標

步驟二：設定部門目標、工作任務與績效標準

步驟三：設定員工工作目標、工作任務與績效標準

所以我們要先談企業的目標、中長程計劃與年度營運規劃；有了企業的目標、中長程計劃與年度營運規劃，我們再談，企業要透過哪些手段，來朝向這個目標？所以我們談 **SWOT** 分析的目的，就是要找出可行的「策略」、「方針」來朝向這個經營目標。但「策略」、「方針」還太抽象，不夠具體，所以我們要展開到具體可行的「行動方案」。到了這層次，我們才能具體有效的**設定部門目標、工作任務與績效標準（步驟二）、設定員工工作目標、工作任務與績效標準（步驟三）**。

此一過程，就是為了確保企業的經營目標能一層層的下放展開到負責個別職能的員工身上；並且同時要確定每一層級的工作內容與目標，都能夠與上一層級的目標相連結。

除了確保員工的努力與企業經營目標相連結，我們還要問，努力要「達到甚麼成果」？所以前面 **SWOT** 分析之後，我們再介紹「**關鍵績效指標**」（**KPI**），再將「**關鍵績效指標**」（**KPI**）從公司層級，展開到部門、單位，再依工作說明書，展開個人之「**關鍵績效指標**」（**KPI**）。

三、「關鍵績效指標」(KPI) 與日常管理

日常管理就是常規作業的管制和整理。亦即各部門、單位為維持並達成該部門之日常業務(業務職掌)目標，所進行的必要性管理活動。目標管理是以結果導向的管理，而日常管理是以過程為導向。換言之，年度目標是以年或季為衡量週期；而日常管理是以月、週或日為單位，如此方能在日常的業務活動偏離年度目標基準時能即時修正。

經營管理策略是企業運作之核心，「經營」乃是「做對的事情」，是屬於企業的掌舵，著重於「策略面」的規劃。「日常管理」則是「把事情做對」，它是在為企業開道行進，較著重於「執行面」。一般企業體常常會重視「策略規劃」，而因為執行力的不夠，致難以達成經營目標，執行力是要從企業內各部門別的組織、單位去落實，也就是說，從「**日常管理**」來落實。

日常管理有三要項：

● **流程管理**

● **標準化**

● **PDCA 循環改善**

流程 (Process) 係指企業為獲得一具體目的或目標，所設計的一套行

動、工作、和程序。流程 (Process) 是企業營運作業過程的一部份，亦稱為步驟 (procedure)。

流程管理的重要性：

在 ISO 9001：2000 年版推出之際，已不再談「品質保證」，反而是強調「品質管理系統」的要求，我們知道此項改變代表的意義為一個**企業的流程管理是否落實，對於成功實施 ISO 9000 品質管理系統更具有關鍵性的影響**。換言之，ISO 9001：2000 年版不但將產品或服務的「品質保證」視為是一個企業組織存在的基本條件，同時亦要追求顧客滿意度提高的目標。若欲達成顧客滿意度提升的目標，一個企業必需將管理的重心，從以員工利益考量為優先的科層組織管理，轉換為以確保外部顧客滿意為優先的產品或服務導向的流程管理。所以新舊版本不同處在於 ISO 9001：1994 年版強調品質保證模式的符合性，ISO 9001：2000 年版則強調「**流程管理**」在品質管理系統中的重要性。（資料來源：流程管理對於推動 ISO 9000 品質系統成效影響之初探 — 以產品良率為驗證指標；品質學報 2008）

流程管理的目標為：降低成本、縮短時間、提升輸出品質及提昇工作生活品質，所以在實施流程制定時，須選擇對組織運作影響最重要的流程加以改善，去除瓶頸及無效率的作業，並須考慮組織的目標與遠

景，因此建立標準作業程序 (Standard of Procedure, SOP) 是流程管理必備的基本條件。

建立標準作業程序是流程管理必備的基本條件：

(**Standard Operation Procedure**) 簡稱為 **SOP**，建立的目的，在使日常的作業在有規範的標準化體系為根據，讓執行作業所產生的結果，其發生之變異度也常能控制在合理範圍內；**標準化**是部門別**日常管理**的重要基礎之一，**標準化**是一切行為處事的準則依據，**標準化**可以使**組織內橫向溝通或部門與部門之間得以互相協調**，共同為同一目標**合作共事**。

PDCA 循環改善：

日本公司將管理工作分成兩部份：維護與改善。維護就是執行現行已標準化的作業（制度），而改善就是力行 **PDCA** 循環，不斷地對現行的作業標準挑戰、修正，以維持改善成果或以更新的標準替代之。

許景明先生研究彙整企業「**日常管理**」的管理對象有：

1. 品質 (Quality)：無論是作業的執行（包括有事務行政的工作，設計研發的工作，採購發包的作業，品管品保的作業、電腦資訊的作業）或產品、加工物件、工程的製作（包括物品、食品、料理、工作件、工程體的組裝、加工、生產等）或無形的服務（售前服務、售中

服務、售後服務)均有品質的要求，必須滿足下一工程或市場顧客的需求。此一品質的控管應考量其作業流程的改善或為下一製程來創造價值的觀念來促進品質的提昇。

2.成本 (Cost, 相對的可稱之為利潤):有形的成本，包括材料成本、人工成本、製造費用、銷售費用、管理費用、財務費用；無形的成本涵蓋有時間成本、機會成本、品質引發之成本，包括可控制成本與不可控制成本。企業的經營無時無刻，不在耗費成本來達成其任務目標，如何掌控此等成本是各單位主管**日常經營**裏當務之急，成本有效的**管理**，就是利潤創造的必要手段，是各機能別**日常管理**應做好的重點工作之一。

3.交期；產量、產值；銷售量、銷售值、(Delivery):交期，泛指工作或作業的完成日，企業內各項作業如何來流程以能有效率且合理經濟的達成目的，是一項重要的**管理**指標。換一角度來說，在生產部門而言，是指生產量或生產值的表現。若是在營業部門而言，是指銷售量或銷售值的成果，均是企業組織內各個部門必須追求的目標，是**日常管理**項目不可或缺的。

4.安全衛生、社會責任 (Safety and Social responsibility):企業的經營除了考量自己的財政目標與經營狀況外，也應該要考慮對社會和自然環境正面的影響，遵守道德規範，公司生產營運環境應有合乎環保安

全衛生之對內和對外等利害關係人（Stakeholder）負起應有的責任，包括對政府法令、稅務機關、社區、顧客、債權人、公眾利益、供應商、員工、股東、合作夥伴等。企業內各個部門日常營運即應本持此一理念來做好職責內的工作納入**管理**項目。

5.人員士氣教育訓練（Moral）：在知識經濟時代，知識是重要的生產要素，為公司重要的資產，各部門人員，必須遵循公司各項規章、辦法、規範來執行日常工作要項；隨著 e 化時代，讓員工有學習成長的空間，做好教育訓練，才能因應競爭的環境，應培養員工有主動積極的工作態度，內化於日常經營作業中，形成高昂的士氣凝具向心力保持公司之競爭力，是部門別**日常管理**時應著重的事項。

6.價值的創造（Value Creation）：21 世紀企業的經營，必須在各個部門的**日常管理**時，就能讓從業人員站在「為下一工程創造價值」或「為市場消費者來創造價值」予以著眼，內化成為組織的**管理**文化： $Value = (Functional \text{ 或 } Quality) / Cost$ 讓「分母的成本費用降低，保持分子的品質、功能」、讓「分子的品質、功能提昇，分母之成本費用不變」、「使分子提昇，分母減低」均可以使價值（Value）提昇，各部門從業人員**日常**在執行辦事細則，履行工作任務時，宜積極提出相關的改善建議（提案改善），來降低不必要的成本費用、改善品質提昇功能，促進價值的提昇，公司的競爭力自然會提昇。

(許景明 2008/8/10)

四、績效溝通與面談

目前企業常用「**績效管理**」的概念來取代傳統的「**績效考核**」，主要的重點就在解決二個問題：

- 一是如何確保員工的各項年度工作指標能夠充分支援企業整體經營目標；
- 另外就是用日常定期管理的概念，取代一年一、兩次的結果評估，來確保員工可以確實依照正確方向完成任務，並且保持年度工作指標的彈性以因應環境的變化。

因此績效管理的流程中，會有目標下放的階段，將企業的年度經營目標一層層的下放展開到負責個別職能的員工身上；並且同時要確定每一層級的工作內容與目標，都能夠與上一層級的目標相連結。

要達成上述這樣的目標，就必須不斷有「**績效溝通與面談**」的過程，以確保員工的各項年度工作指標能夠充分支援企業整體經營目標，如果每位員工都能夠充分的達成他所負責的工作指標，那麼企業本身也就可以合理地期望能完成年度的經營目標。

4.1 績效溝通與面談

4.1.1 績效溝通與面談有哪些重點：

例如績效如何設定、績效評定標準為何？

組織所期望的標準與個人認知有無誤差？

為什麼要設定這樣的標準？

個人的認知與看法為何？

達成績效目標的主要因素、未能達成績效目標的主要因素？如何改善？

如何挑戰下階段的目標？

沒有公司整體營運目標為基準的各部門及個人工作目標設定的過程，就無法確定員工以及部門工作的成果能夠和公司整體目標一致；沒有經過工作目標的溝通，就無法充分獲得員工對於工作目標的承諾，以及事前瞭解員工是否具有完成工作目標的技能。

4.1.2 評核項目與標準：

量的評估：例如產能、稼動率、產量、交期、存貨週轉率、業績、客服案件、客戶滿意度、品質良率、客戶抱怨件數等等

質的評估：例如工作態度、溝通協調、團隊合作、學習與成長等等。

4.1.3 改善計劃：

狀況描述→問題點→原因→改善對策→需要何種資源、訓練與協助→

如何獲得資源與協助、如何實施訓練→預期成效→改善行動

元智大學管研所李弘暉教授指出，很多組織的績效制度之所以出現問題，往往就是組織的領導者只注重績效制度執行的過程，而忽略了績效真正的目的是什麼，產生了「目標移置」的現象。

李弘暉教授指出，績效管理的目標相當明確，也相當簡單。

- 一是讓表現好的員工獲得肯定與鼓勵，並成爲其他員工仿效的對象。
- 二是讓表現不好的員工能有所警惕，並知道自己的缺失所在，以便透過訓練，輔導或檢討加以改進，使績效能有所改進。

所以，若是績效制度的實施，好的員工未獲得肯定，得不到激勵，也未被其他員工認同與加以仿效；抑或表現不好的員工也不知自己績效不彰的原因，每年績效一樣差，那組織實施的績效制度就未能達到目的。而要達成上述重點，則有賴不斷與持續的「**績效溝通與面談**」。

美商惠悅企管顧問公司首席顧問魏美蓉指出，績效管理和獎酬制度一定要和企業的營運策略結合，員工的努力與執行方向才不致偏離公司整體的發展目標。營運策略要說清楚、說明白：唯有開誠佈公的溝通才可能讓員工清楚瞭解公司的策略目標以及在組織中應扮演的角色，進而落實營運策略。

目標管理的精髓在於讓組織成員能夠在有方向、有步驟的情況下完成

任務。因為在一般情況：

- 績效評估是要告知員工，公司重視什麼(What we emphasize ?)。
- 讓員工知道公司鼓勵何種行為 (What behavior will be encouraged ?) 。
- 不僅強調員工該作哪些 (what they do!) ，更強調要做到何種程度 (How well they do !) 。
- 告知員工，有何種績效表現，就會得到何種酬賞 (what they get!)
- 所以經常是『企業評估什麼，就得到什麼結果』(You get what you measure.) 。

伍、績效考核表參考範例

○○課技術員績效與工作考核查檢表

姓名	薪號	組別	日期					小計			
NO	考核項目 (以下均依次數扣分)	扣分	一	二	三	四	五	小計			
1	被開立『品質不合格處理單』每次扣分	10									
2	未提前 5 分鐘進入工作崗位	3									
3	未主動打掃清理車台週遭環境或工具未歸定位	3									
4	未主動查檢及填寫機器設備點檢表	3									
5	換規格時未主動審查確認工令要求	3									
6	未主動檢查確認線外作業各工具	3									
7	未主動檢查確認模具、沖具	3									
8	未主動檢查線材線徑	3									
9	未主動依據 SOP 執行換模換線	3									
10	未主動依規定填寫生產日報表	3									
11	未落實首件檢查、自主(巡)檢查	10									
12	填寫領料單, 未能詳細紀錄品名、規格、數量、日期、機台區域、模具編號	3									
13	更換規格或模具未能填寫模具卡紀錄日期、數量、批號	3									
14	半成品桶滿吊離後新桶子必須放置流程卡, 流程卡未能紀錄日期、機台、材質、品名、重量、操作者。	3									
15	未依照規定輸入電腦進站、出站	3									
16	敷衍了事, 做事不積極	3									
17	對主管或同事惡言相向	3									
18	不主動積極學習知識技能	3									
19	不服從上級合理工作安排	3									
20	錯誤作業方式經指正仍犯錯	3									
21	不遵守公司規章制度	3									
備註：以上總分為 100 分			扣分：			得分：					
特別加分：自主檢查發現不良品，主動隔離未量化，並回報班長。每次加 10 分，不受滿分 100 分之限制。											
特別加分：			+			得分：			=總得分：		
員工簽名		班長		組長							

○○課技術員績效與工作考核查檢表

姓名	薪號	組別	日期					
NO	考核項目 (以下均依次數扣分)	扣分	一	二	三	四	五	小計
1	被開立『品質不合格處理單』每次扣分	10						
2	未提前 5 分鐘進入工作崗位	3						
3	未主動打掃清理車台週遭環境或工具未歸定位	3						
4	未主動查檢及填寫機器設備點檢表	3						
5	未主動查檢上一站所送之產品，規格、材質、標識是否符合工作令所載	3						
6	未主動檢查工具、量具是否正確適用	3						
7	發現不良品未能主動篩選區分	10						
8	未主動依規定填寫生產日報表	3						
9	未落實首件檢查、自主（巡）檢查	10						
10	作業中發現異常未能主動回報調整師父	3						
11	製程檢驗紀錄表未填寫確實	3						
12	未能主動將完成品繫上「流程卡」，或做好「流程卡」之記錄填寫	10						
13	不愛惜使用量具（孔徑塞規）	10						
14	敷衍了事，做事不積極	3						
15	對主管或同事惡言相向	3						
16	不主動積極學習知識技能	3						
17	不服從上級工作安排	3						
18	錯誤作業方式經指正仍犯錯	3						
19	不遵守公司規章制度	3						
20								
21								
備註：以上總分為 100 分			扣分：			得分：		
<p>特別加分：自主檢查發現不良品，主動隔離未量化，並回報班長。每次加 10 分，不受滿分 100 分之限制。</p> <p>特別加分： + 得分： = 總得分：</p>								
員工簽名		班長		組長				

外銷出貨工作與績效考核查檢表

姓名	薪號	日期						
NO	考核項目 (以下各項若未做到依次扣分)	扣分	一	二	三	四	五	小計
1	提前 5 分鐘進入工作崗位	3						
2	主動打掃及清理週遭環境	3						
3	出貨前查點：貨品內容、數量、件數、標籤及唛頭	3						
4	儲位規劃合理，儲位資訊明確易辨識	3						
5	料帳卡一目了然，且料帳一致	10						
6	任何人只要看儲位圖，可在一分鐘內找到儲位	3						
7	能順利做到先進先出	3						
8	能確保出貨正確性無誤	10						
9	能確保出、入庫資料正確無誤	10						
10	能確保庫存資料正確性無誤	10						
11	外銷「開立包裝工作令」作業正確無誤	3						
12	○○進口作業正確無誤	3						
13	下班時能整理環境及檔案資料歸定位	3						
	(以下各項若發生，依次扣分)							
14	上班時間在辦公室吃早餐	5						
15	遲到/早退	5						
16	不服從上級合理工作安排	5						
17	錯誤作業方式經指正仍犯錯	5						
18	不遵守公司規章制度	5						
19	不主動積極學習知識技能	5						
20	敷衍了事，做事不積極	5						
21	對主管或同事惡言相向	5						
備註： 滿分為 100 分 扣分： 得分： 特別加分：能主動發現各項作業問題點，並回報主管；或能對數據做分析，並提供主管有意義的管理資訊。每次加 10 分，不受滿分 100 分之限制。 特別加分： + 得分： =總得分：								
員工簽名		課長		廠長				

廠務助理工作與績效考核查檢表

姓名	薪號	日期						
NO	考核項目(以下各項若未做到,依次扣分)	扣分	一	二	三	四	五	小計
1	提前 5 分鐘進入工作崗位	5						
2	主動打掃及清理週遭環境	5						
3	各項報表之接收、分發、建檔正確性無誤	5						
4	各項報表之接收、分發、建檔具及時性	5						
5	工作令及車台排程明細表分發無錯件	10						
6	確實查檢每日報表紀錄的確實性	10						
7	各製程生產日報表登錄無錯件	10						
8	管制卡製作無錯件	10						
9	操作 ERP、SFT 系統資料數據的正確性	10						
10	操作 ERP、SFT 系統資料數據的及時性	5						
11	下班時能整理環境及檔案資料歸定位	5						
	(以下各項若發生,依次扣分)							
12	上班時間在辦公室吃早餐	5						
13	遲到/早退	5						
14	不服從上級工作安排	5						
15	錯誤作業方式經指正仍犯錯	5						
16	不遵守公司規章制度	5						
17	不主動積極學習知識技能							
18	敷衍了事,做事不積極							
19	對主管或同事惡言相向							
備註：以上總分爲 100 分		扣分：	得分：					
特別加分：能主動發現各項作業問題點，並回報主管；或能對生產數據做分析，並提供主管有意義的管理資訊。每次加 10 分，不受滿分 100 分之限制。								
特別加分：		+	得分：		=總得分：			
員工簽名		課長		廠長				

○○課組長績效考核表

姓名		薪號		組別 1	日期
NO	考核項目				
1	總和效能 20 分：				
總和效能	總和效能 65 分以上				20 <input type="checkbox"/>
	總和效能 60－64 分				18 <input type="checkbox"/>
	總和效能 55－59 分				16 <input type="checkbox"/>
	總和效能 50－54 分				14 <input type="checkbox"/>
	總和效能 45－49 分				12 <input type="checkbox"/>
	總和效能 44 分以下				0 <input type="checkbox"/>
2	品質考核 30 分				
品質考核	所生產的產品品質均未發現不良，或主動發現不良品避免量化				30 <input type="checkbox"/>
	品檢發現不良，開立品質異常處理單。5－9 次				27 <input type="checkbox"/>
	品檢發現不良，開立品質異常處理單。10－15 次				24 <input type="checkbox"/>
	品檢發現不良，開立品質異常處理單。16－21 次				21 <input type="checkbox"/>
	品檢發現不良，開立品質異常處理單 22 次及以上				0 <input type="checkbox"/>
管理考核 50 分					
3	所負責區域能落實作業前查檢				6
4	所負責區域能落實工作安全管理				6
5	所負責區域能落實設備查檢及基本保養				6
6	所負責區域能落實 5S 整理整頓				6
7	所負責區域能落實首件、自主檢查				10
8	所負責區域能落實巡迴檢查				10
9	交接紀錄簿，能詳細記載該班作業時異常的情況：人、工作、機台、物料、料件、法規、規定、環境等				6
備註：以上總分為 100 分 得分：					
特別加分：					
1、組員自主檢查發現不良品，主動隔離未量化，並回報主管。					
2、製程改善案件獲得廠長認可。					
3、每次（件）加 10 分，不受滿分 100 分之限制。					
特別加分： + 得分： =總得分：					
員工簽名		課長		廠長	

○○課組長績效考核表

姓名		薪號		組別 2	日期
NO	考核項目				
1	總和效能 20 分：				
總和效能	總和效能 80 分以上				20 <input type="checkbox"/>
	總和效能 75－79 分				18 <input type="checkbox"/>
	總和效能 70－74 分				16 <input type="checkbox"/>
	總和效能 65－69 分				14 <input type="checkbox"/>
	總和效能 60－64 分				12 <input type="checkbox"/>
	總和效能 59 分以下				0 <input type="checkbox"/>
2	品質考核 30 分				
品質考核	所生產的產品品質均未發現不良，或主動發現不良品避免量化				30 <input type="checkbox"/>
	品檢發現不良，開立品質異常處理單。5－9 次				27 <input type="checkbox"/>
	品檢發現不良，開立品質異常處理單。10－15 次				24 <input type="checkbox"/>
	品檢發現不良，開立品質異常處理單。16－21 次				21 <input type="checkbox"/>
	品檢發現不良，開立品質異常處理單 22 次及以上				0 <input type="checkbox"/>
管理考核 50 分					
3	所負責區域能落實作業前查檢				6
4	所負責區域能落實工作安全管理				6
5	所負責區域能落實設備查檢及基本保養				6
6	所負責區域能落實 5S 整理整頓				6
7	所負責區域能落實首件、自主檢查				10
8	所負責區域能落實巡迴檢查				10
9	交接紀錄簿，能詳細記載該班作業時異常的情況：人、工作、機台、物料、料件、法規、規定、環境等				6
備註：以上總分為 100 分 得分：					
特別加分：					
1、 組員自主檢查發現不良品，主動隔離未量化，並回報主管。					
2、 製程改善案件獲得廠長認可。					
3、 每次（件）加 10 分，不受滿分 100 分之限制。					
特別加分： + 得分： =總得分：					
員工簽名		課長		廠長	

營業員績效考核表

姓名		薪號		日期		
NO	考核項目	目標值 A	實績 B	達成率 C	分數 D	得分
				$B \div A = C$	$C \times D$	
1	業績目標達成率	100 萬	120 萬	$120 \div 100 = 1.2$	$20 \times 1.2 = 24$	24
2	累積業績目標達成率	600 萬	720 萬	$720 \div 600 = 1.2$	$20 \times 1.2 = 24$	24
3	帳款催收達成率	90%	95%	1.05	10	10.5
4	新客戶開發件數	1	1		10	10
5	工作態度				10	9
6	配合度				10	9
7	團隊合作				10	9
8	紀律				10	8
9						
10						
備註：滿分為 100 分，但由於業績（累積）目標達成率之得分，不受滿分 100 分之限制。 <b style="color: red;">得分：103.5						
員工簽名		主管		副總		

營業主管績效考核表

姓名		薪號		日期		
NO	考核項目	目標值 A	實績 B	達成率 C	分數 D	得分
				$B \div A = C$	$C \times D$	
	目標營業額	3.2 億	3.4 億			
1	目標營業額達成率	100%	106.3%	$3.4 \div 3.2 = 1.06$	$20 \times 1.06 = 22$	21.2
2	營業額累計達成率	100%	105.6%	1.05	$20 \times 1.05 = 21$	21
3	自製品營業額達成率	100%	105.9%	1.05	10	10.5
4	KDS 營業額達成率	100%	104.3%	1.04	10	10.4
5	平均單價	5.133/pcs	5.122	0.997	10	10
6	平均單價累計達成率	100%	98.6%	0.986	10	9.8
7	客戶滿意度	80 分	85	1.06	10	10.6
8	新產品佔營業額比重	25%	24.5%	0.98	10	9.8
	得分	103.4				
	扣總分項目		-2	-4	-6	-8
9	呆帳損失金額 A		100000	200000	300000	500000
10	客訴賠償金額 B		50000	100000	150000	200000
11	自評總分	主管覆核				
	93.4		得分：103.4			
			扣分：A+B=4+6=10			
員工		主管		總經理		
特別事項：						
備註：						
一、本表由被考核者先自評						
二、自評時請附佐證資料						

陸、績效管理與發展

IBM 前任總裁葛斯納(Louis Gerstner)於《誰說大象不會跳舞》一書中指出：員工只會做公司檢核的部分。因此企業必須要透過獎酬加強員工行爲，而獎酬制度一定要和績效管理、營運策略產生連動，因為績效管理重視什麼，員工也會留意什麼。所以績效評估的重要性在於『持續不斷改善的績效評估』，透過目標設定績效溝通、績效評估、績效面談與改善計劃、在職輔導、訓練發展等流程的循環，來引導員工達成公司目標與組織承諾。

元智大學管研所所長李弘暉指出，績效管理的目標相當明確，也相當簡單。一是讓表現好的員工獲得肯定與鼓勵。並成爲其他員工仿效的對象。二是讓表現不好的員工能有所警惕，並知道自己的缺失所在，以便透過訓練，輔導或檢討加以改進，使明年度的績效能有所改進。所以，若是組織績效制度的實施，好的員工未獲得肯定，得不到激勵，也未被其他員工認同與加以仿效；抑或表現不好的員工也不知自己績效不彰的原因，每年績效一樣差，那組織實施的績效制度就未能達到目的。

績效管理的第二個疑問在於如何做才有效。組織的領導者必須理解到「沒有最好的績效管理制度，只有最適合的績效管理制度」。要使績

效管理的執行能確切有效，組織的領導者要注意幾件事：一是組織的特性是什麼？組織文化的特色是在那？組織的特性是會影響到你所選擇的績效管理制度。二是「溝通、溝通、再溝通」。事前目標的擬定，讓員工了解評核的標準與方式；工作期間的輔導、協助，評核後的績效面談，都是績效管理的重要關鍵。績效管理的目的在於協助表現不好的員工，而不是讓考績不好的員工考績得到丙等、丁等。因此員工出現績效的問題應立即協助改善，而不是秋後算帳。更重要的是，當員工考績不好時，要讓他知道為什麼考績不好，要讓他心服口服，心中沒有疑問。

三是要訓練打考績的人。沒有任何主管一當主管就懂得考績的執行與評核，如何讓每個主管了解組織績效管理的內涵，善用績效成為管理的工具；如何激勵員工、鼓勵員工、協助員工，都有賴這些主管。若因執行的偏差，扭曲了績效的良法美意，那績效永遠是無解的結。我們常聽到，主管為了不得罪人，績效用「輪」的，反而產生反效果，即是執行不當的結果。

四是找出一個大家比較接受的標準。要找到一個客觀、理性、公平的績效評核制度是天方夜譚，因為人是非理性的動物，特別是在專業化、異質性極大的 e 世紀中，只能找到一個「交互主觀」，大家較能接受

的標準。360 度的績效評估、平衡計分卡、員工自評等評核方式的產生，即是試著找出一個較客觀的標準。績效的執行，基本上需至少考慮到此四件事才能真正達到績效管理的目的。(資料來源：經濟日報，2001，11，26)

以下，謹以某外商公司之績效管理回饋程序做為此篇論述之結語

績效強化程序表

員工姓名： 職稱： 任本職日： 年 月 日
部門： 分公司： 區 域：

【單元一：目前的績效】

A 在此績效評估期間之績效

列出先前所設定此次評估期間內之績效目標，並進可能以具體與簡潔的方式，紀錄實際達成之結果，此外，也將未列於績效目標但也同樣是很重要的成果，列於所提供的欄位

目標	結果
未列於績效目標的重要成果	

B 多方回饋之意見

與被評估的員工一起找在此績效期間內之，曾經與其共事且可提供此員工在目前及未來的績效表現上的寶貴意見之同仁，請他們提供此員工的主要優點和可以改

善的機會的意見，並加以彙總。除非經提供意見的同仁及被評估同仁之經理都同意，才會讓被評估的員工知道資料提供者的姓名，否則，一律採取保密的方式

C 對此績效評估期間之績效評估的結果

請由下列方格中選出與對員工績效有影響之前述意見及員工績效成果一致的空格

- | | | |
|-------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 5 持續超出期望的績效 | <input type="checkbox"/> | 持續達成遠超過目前職務所需擔負的責任，持續的超越先前與主管共同設定此一績效期間的期望目標，此為最高的評等。 |
| 4 經常超出期望的績效 | <input type="checkbox"/> | 經常達成遠超過目前職務及角色所需擔負的責任，經常超越先前與主管共同設定此一績效期間的期望目標。 |
| 3 符合期望的績效 | <input type="checkbox"/> | 達成目前職務及角色所需擔負的責任，並完成先前與主管共同設定此一績效期間的期望目標。 |
| 2 低於期望的績效 | <input type="checkbox"/> | 未達成目前職務及角色所需擔負的責任，工作績效低於先前與主管共同設定此一績效期間的期望目標，需規劃一個績效改善計畫並加以執行。 |
| 1 遠低於期望的績效 | <input type="checkbox"/> | 對工作成果及對公司的貢獻明顯不足，需規劃一個績效改善計畫並應立即做顯著的改善。 |

D 員工的意見及主管提供的支持

紀錄員工的意見及主管同意提供有助益於此一員工未來績效的計畫

E 在此績效評估期間的職能開發結果

請列出上次績效評估時所設定的目標，並將結果詳細並具體的列出來

待開發的職能				
目標			結果	
	前期的等級	目標等級		目前的等級

主管簽名

主管上司簽名

主管簽名

評估日期

績效強化程序表

單元二：未來績效目標及人力發展的計畫

摘要資料

姓名： 本年度績效評估結果 _____
 職稱： 上年度績效評估結果 _____
 職級： 下一個可能指派職務 _____
 服務年資： 級期時間表 _____
 任本職年資： _____

A 績效目標及計畫

績效目標必須由員工及其主管共同規劃，並取得雙方同意，這些目標必須是具體的、可量測的，同時也必須與策略（BSC）目標相結合，以確保這個目標與部門及公司的目標是一致的，這些目標必須是有相當程度的挑戰性，但也需考量實際狀況公司所能提供之資源。請將未來這一年的績效目標，連同評估結果之方式列

於下表

目標	評估方式

B 核心職能

主管與員工應運用職能工具手冊 1. 確認並共同協議提出最足以讓原員工在現任職務上能有傑出表現之職能及其等級 2. 然後評估員工在這些需加強的職能之現有等級，以及 3. 分析 1 與 2 之間的差距，以確認哪一些是必須特別加強的。4. 最後找出三個最需要強化的職能並由下表中勾選出來。

- 概念性思考（創造、解決問題的能力、專業技能）。
- 策略性思考（關注顧客、業務策略能力）。
- 成果導向（成果導向、組織承諾）。
- 主動性（採取行動、著重品質與準確性）。
- 領導團隊（領導團隊的能力、具說服力的溝通能力）。
- 變革領導（適應能力、自信心）。
- 影響力（影響力、了解組織的能力）。
- 指導能力（指導能力）。
- 開發別人（開發別人）。
- 團隊合作（團隊合作）。
- 文化敏感度（傾聽與回應）。
- 其他技術、專業技能（電腦技能、財務知識…）。

C 發展目標與計畫

列出在單元二、B 項的職能，包括目前的等級與下年度的目標，考量個人在單元一 A 項所列之績效目標與個人發展之目標。運用職能工具手冊來為這些特定的職能設定具體的發展計畫。此項包括待加強之職能、目前及目標之等級、發展計畫以及時間表

D 過去的發展活動與結果

主管與員工應將過去一年來，針對個人，專業及技術之主要發展活動，包括訓練課程、任務指派、參與專案以及在職能上的教導等等，這些活動所產生的結果為何？包含日期、發展活動以及產生的結果

E 未來的職務發展、員工意願

指出員工未來可能擔任的職務或扮演的角色，以及其可能勝任此職務或角色的情況。同時也指出員工對接受這個未來所安排之職務的遷調、海外派遣、跨國指派、跨功能指派…等等之意願。

主管簽名

主管上司簽名

主管簽名

評估日期

個案公司之多方意見回饋表

多方意見回饋表

受文人：

發文人：

我將與我的部屬在近期內舉行『績效強化程序』的討論，我們期望您能提供有助於這位同事在目前及未來工作表現上能有所幫助的寶貴意見，請盡可能將您的寶貴意見寫在這份回應表，於 年 月 日前轉回給我。收到資料之後，我會將您與其他同仁的意見彙總，併列入 PEP 的討論。若未經得您的許可，我決不會將您的姓名告訴被評估的同仁。謝謝您的協助。

回應者姓名： 被評估者姓名： 填表日期：年 月 日

在此績效評估期間，您與此同事之關係為何？此同事為您之

間接部屬 直接部屬 直屬主管 主管之上司 同事 其他

請描述、摘記在這個績效期間內，此同事與您共事時，對於您或您責任範圍內的工作上是否有特別值得稱讚的事情。請說明這些事情中最值得一提的以及其所獲得的成果：

請描述被您評估之同事有何特別的技能或是專長是您樂於持續看到的：

對於協助被您評估的同事在工作上能有所改善的具體建議為：

員工整體績效指南

員工整體績效指南（由直屬主管填寫）

員工姓名：

部門：

填表日期：

這個表單可協助主管了解員工之整體績效，在哪些方面他/她做得很好以及在哪些方面他/她需要改進。主管可在期中或年終面談時使用此表，作為員工績效改善之建議。

主管教導諮詢之建議	建議員工進行之行動計畫 列出員工應該做/不要做/以不同方式做之具體事項
開始：員工尚未做但應該做	1. 2. 3.
警告：員工已經做但應該改變方式做	1. 2. 3.
停止：員工已經做但應該停止	1. 2. 3.
持續：員工已經做得很好，並且應該繼續做	1. 2. 3.

職能培育表

經理：

員工姓名：

職能	選出重要的打勾	需要的水準	員工的表現	差距
創造解決問題的能力				
專業技能				
關注顧客				
業務策略能力				
成果導向				
組織承諾				
採取行動				
著重品質與準確度				
團隊領導能力				
具說服力的溝通能力				
適應能力				
自信心				
影響力				
了解組織的能力				
指導能力				
開發別人				
團隊合作				
傾聽與回應				

影響不同的職能

職能	職 位		
	個人貢獻者	基層主管/二階主管	一階主管/總經理
1.創造解決問題的能力	●	●	●
2.專業技能	●	●	
3.關注顧客	●	●	
4.業務策略能力			●
5.成果導向	●	●	●
6.組織承諾	●		
7.採取行動	●	●	
8.著重品質與準確度	●	●	
9.團隊領導能力		●	●
10.具說服力的溝通能力			●
11.適應能力	●	●	●
12.自信心	●		
13.影響力			●
14.了解組織的能力			●
15.指導能力		●	●
16.開發別人		●	●
17.團隊合作	●	●	●
18.傾聽與回應	●	●	●
備註：			
一階主管：部門主管			
二階主管：向部門主管直接報告的經、副理			
基層主管：課長、副課長			
個人貢獻者			