



# 人力資源管理—基礎篇



主辦單位： 勞動部勞動力發展署

承辦單位： 中華民國全國中小企業總會

# 目 錄

第六章 考才.....	1
第一節 績效核心價值.....	2
一、 績效的定義.....	2
二、 績效管理和績效考核的比較.....	5
第二節 績效評估制度.....	6
一、 績效評估的定義.....	6
二、 績效評估的模式.....	8
三、 常見的績效考核方式.....	9
第三節 績效考核內涵與效能.....	11
一、 績效評估制度的內涵.....	11
二、 績效評估制度的效能.....	12
三、 績效表現不佳原因之反思.....	13
第四節 績效考核系統不同時期作業模式.....	16
一、 績效考核系統—目標內容確認期.....	17
二、 績效考核系統—效標確定期.....	17
三、 實際執行期 (Practical Implementation).....	18
四、 持續改善期 (Continuous Improving).....	22
第五節 績效評估設計工具.....	24
一、 績效管理工具—目標管理.....	24
二、 績效管理工具—平衡計分卡.....	25
三、 績效管理工具—KPI (關鍵績效指標).....	27
四、 績效管理工具—職能.....	28
五、 績效管理工具—360 度評量.....	29
第六節 績效評估配套措施.....	30
一、 績效評量配套措施—員工發展計畫.....	31
二、 績效評量配套措施—換血機制.....	32
三、 績效評量配套措施—有效面談與溝通.....	33
四、 績效評量配套措施—設定落實機制.....	34
第七節 個案分享.....	35
個案一：安訊資訊系統公司 (績效管理的實施步驟).....	35
個案二：臺灣麥當勞公司 (績效發展系統).....	36
第八節 結語.....	37
附件：績效評估整體性判斷與定義分析表.....	38
參考書目.....	39

## 第六章 考才

在 21 世紀知識經濟時代，企業或組織面臨不確定大環境快速變遷的挑戰，如何讓企業或組織維持核心競爭力，是個持續策略經營的議題。隨之而來就需要分析、設計、規劃，持續評估與回饋等，有系統化績效管理制度，搭配有效的工具，來輔助企業或組織，達成和檢討未來如何來調整企業或組織長、中、短期經營績效。從績效層次有：績效發展(策略)、績效管理(目標)與績效評估(衡量)。

考核〈Performance Appraisal〉係指：「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、行為及其結果，從而發現員工的工作成效，瞭解未來該員工是否能有更好的表現，以期員工與組織的獲益。」因而，績效考核是任何企業組織或非營利組織在日常與績效管理中，某一期間所慎重考核組織與個人績效表現。

組織通常會定期對於員工績效實施評核，然後平動員工工實際行為在各績效指標的表現水準，以作為做為公司用人決策（任用、調職、升遷、降職、慰留或解雇）、培訓（員工職涯發展）與策略性經營目標的達成的依據。

績效考核涉及觀察、判斷、回饋、度量、組織介入以及主管與部屬之間的感情因素，它是一個複雜的過程。因而，績效制度並沒有一套絕對的使用工具的標準模式，但組織若不去正視規範績效作業，往後要有效控管組織發展與變革，則會更為棘手。是故企業與組織務先思考本身企業或組織文化競爭優勢與策略後，再循序漸進採取適當績效管理制度、評估適宜組織績效工具，同心協力導入企業或組織中，並要彈性配套相關管理措施，來整合組織運作流程。如此，才能創造良性績效與激勵動能，那麼績效評估效果，就能有效創造出企業或組織價值。

本章以績效評核流程和格局為主軸來探討，包含核心價值、績效評估制度、績效考核內涵與效能、績效考核系統不同時期作業模式、績效評估設計工具、績效評估配套措施、個案分享（安訊資訊系統公司、臺灣麥當勞）為主題來闡述考才的運用範圍，並提供「績效評估整體性判斷與定義分析表」供企業界參考使用。

# 第一節 績效核心價值

創造高績效組織是許多企業致力的目標，也是面對快速激烈的商業競爭、邁向獲利雲端的關鍵之一。而透過設定與營運策略連結的關鍵績效指標（KPI），建立全方位的績效管理制度，正是創造高績效組織的不二法門。

## 一、績效的定義

### （一）績效的定義

績效，係指個別員工對本身職位之各項任務所完成之程度，績效足以反應員工是否達成其所任職位應有之要求；但績效與努力之意義有別，兩者易混淆，造成管理者與員工認知誤差。努力係指員工所付出之精力和時間投入；而績效則係指獲得之成果。舉例言之，學校中某一同學對考試之準備工作可能付出甚多，非常努力；而結果其考試成績仍不佳。以此例子而言，即表示員工付出之努力甚高，但所獲得績效則偏低。因此，在知識經濟和資訊科技時代，光靠努力是沒有用的，需透過組織策略和績效管理結合，然後設計出有系統流程績效評估方法，主管和員工加以培訓和如何有效使用組織績效評估工具，進而達成和檢討組織經營成果。

績效的意義：

1. 績效就是「完成工作任務」。
2. 績效就是「工作結果」或「產出」。
3. 績效就是「行為」。
4. 績效就是「結果」與「過程」（行為）的統一體。
5. 績效＝做了什麼（實際收益）＋能做什麼（預期收益）。

### （二）績效之決定因素

#### 1. 個人職位

係指員工基於其本身之能力及對角色之認真付出所產生效果之總稱。故績效一詞，可視為員工在一定情境下，該員工之努力、能力及角色認知等諸項因素，相互關係所產生之結果。

- (1) 努力：因員工之獲得激勵而產生，意為員工對執行某一任務所付出之精力，包括體力及腦力在內。

- (2) 能力：是員工執行職位時之個人特質和條件。
- (3) 角色認知（員工對於任務的認知程度）：指員工因其個人信念和意願，認為其對本職位之努力付出，所應確切執行目標之定位。

## 2. 企業績效決定因素

美國奇異公司（GE）是一個很好的例子。該公司以列出七個項目來測量其組織績效（營運成果）先後已歷三十年之久，其分別為：獲利力、市場地位、產品之領導性、人力發展、員工態度、公共責任、短程目標與長程目標之整合。對於這七個項目，雖然該公司一直並無確實滿意的測量方法，可是由於組織上下落實執行，故公司也能透過對營成果過程，發現問題並改善績效，能夠發展出對組織與個人屬於自己公司文化策略的評估模式。

- (1) 獲利力（Profitability）：係指扣除各項費用後的利潤而言。所稱各項利潤，包括資金成本在內。
- (2) 市場地位（Market position）：它以市場佔有率為主要的考慮因素。除此以外，公司還曾經設計測量顧客的滿意程度，及嘗試發掘顧客的需要等思維。
- (3) 產品之領導性（Product leadership）：它包括產品之市場地位、創新力及對於新觀念之運用能力等。
- (4) 人力發展（Personnel development）：它最主要的一個項目，是在公司需要某項人才時，是否立即能有該項人才可用。換言之，除彌補人數的缺額之外，是否能有充分的人力供給，俾能應變新工作挑戰的需要。
- (5) 員工態度（Employee attitudes）：衡量員工態度，在工作上常用的因素，包括員工缺勤率或人力離職率，此外，有時也會實施員工內部滿意度調查。
- (6) 公共責任（Public responsibility）：責任，包括許多不同的對象，對公司或對員工的責任；對顧客的責任；以及對當地社區（community）的責任等，而這些項目，公司已經分別建立了一套指數，足以顯示公司處理這些責任的措施情形。
- (7) 短程及長程目標的整合（Integration of short and long range goals）：公司固然重視長程目標的擬訂，同時也強調其短程目標，應能反應長程目標的需要。

參考上述奇異公司績效之評量因素可知：員工績效低落固然涉及個人的因素，但主管也不能忽略外在的影響因素。通常，員工態度或績效不佳，主管常以為，問題在於員工個人，而不是由於個人以外的因素所造成的。然而，外在環境足以導致員工績效不如預期，組織管理者卻是不可忽視的一面。解決這個問題的關鍵，便是發掘原因並加以解決，客觀的評估組織與個人績效的成因及結果。

### 小叮嚀

#### 績效管理歷久彌新

2002年，彼得·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）獲頒美國總統布希（George H. W. Bush）授予的「總統自由勳章」。布希總統對杜拉克的頌辭是：「彼得·杜拉克是世界管理理論的開拓者，並率先提出私有化、目標管理及分權化的概念。」彼得·杜拉克曾說：在20世紀結束時，所有的管理理論都將重新洗牌，所有舊的理論都將不再被重視，唯一僅存的是「績效管理」。



## 二、 績效管理和績效考核的比較

績效管理，乃是指一切管理作為，必須對管理目標達成正面成果，否則即應予以排除，而績效管理的精神不只是管理的過程，管理的結果更為重要。

### (一) 企業績效管理的目標

企業內外的決策制定者和知識工作者依據企業的關鍵資料，提高企業經營績效。決策人員可從任何的角度探察和分析以任何形式組合而成的資料，並且快速識別使用其它分析方式無法發現卻足以影響企業經營績效的因素，而各階層決策人員皆可進行自己所需的分析，且制定關鍵性決策，替企業提供一個完整的企業流程圖，使企業走向成功發展之路。

### (二) 企業績效管理與評估的方法

從績效評估的演進可知，績效評估的發展會受到內、外在環境因素影響。隨著資訊科技時代的來臨，組織與管理的基礎發生了根本的改變，績效評估觀念和制度也發生重大變化。績效評估制度中的評估標準，由原來偏重財務標準擴大到眾多的非財務標準。從表 1-1 中我們可以理解績效管理與考核之差異性，管理重視過程，考核著重結果，但兩者相輔相成，缺一不可，而考核內涵，應在管理系統中運作與執行。

表 1-1：績效管理與考核差異表

區別點	過程的完整性	側重點	出現的階段
績效管理	一個完整的管理過程。	側重於資訊溝通與績效提高，強調事先溝通與承諾。	伴隨著管理活動的全部過程。
績效考核	管理過程中的局部和手 段。	側重於判斷和評估，強 調事後的評價。	只出現在特定的 時期。

## 第二節 績效評估制度

在學理上，學者普遍認同績效評估 (performance appraisal) 是企業為了衡量員工對企業貢獻所採行的一種制度系統，對企業維持運作效能提供基本的動力。但是，大多學者對於績效評估之定義，卻也各有不同之見解，茲將其內容彙整之。

### 一、 績效評估的定義

績效評估的定義，Dales Beach (1980) 乃是針對一個人的工作績效與發展潛力作系統性的評估。Middlemist Etal (1981) 是衡量員工的工作行為與決定員工在其工作上，所達成效果的程度。Edwards (1983) 為有系統的評定組織員工在工作績效上之個別差異，或每位員工本身在各工作層面上表現之優劣，以作為人事管理執行上之基礎。Berk, R.M. (1986) 藉由觀察活動進行員工工作資料的搜集，以及有關員工個人的決策依據。Pride, Hughes & Kapoor (1991) 是針對員工現行績效及潛在績效的評估，以便管理者能進行客觀地人力資源決策。陳國鐘 (1991) 係指主管人員在一定期間內評定下屬人員的工作績效，以及發掘員工工作上的優缺點及工作潛力，以提供有關部門作為該員工調薪、變動工作、改善績效及充分發揮工作潛能的依據。Rue & Byars (1992) 是一包括對員工如何執行本身工作和建立改進計畫之決定和溝通過程。Randall S. Schuler (1992) 衡量、評估和影響一員工和工作有關的屬性、行為和結果、曠工水準等以發現組織中員工的工作情況。Bovee, Thill, Wood & Dovel (1993) 為評估對員工期望有關之績效及提供回饋的過程。黃英忠 (1993) 對於組織中成員的工作表現之正式評估。張火燦 (1996) 是組織用來衡量和評鑑員工某一時段的工作表現，與協助員工的成長之過程。劉益民 (2001) 績效評估制度是一個結合企業目標、組織文化、管理風格、個別員工特質等因素的企業成長機制。

表 2-1：績效評估之定義

學 者	績效評估的定義
Pride et al. (1991)	是針對員工現行績效及潛在績效的評估，以便管理者能進行客觀地人力資源決策。
張火燦 (1996)	是組織用來衡量與評鑑員工某一時段的工作表現，以協助員工成長的過程。
Michael Armstrong Angela Boron (1998)	績效管理是透過策略及整合的方法來發展個別員工及團隊之能力，以改善人群的工作績效，以給予組織持續的成功。
王信智 (1998)	績效評估是企業對其員工在過去某一段時間內之工作表現或完成某一任務後，所做的貢獻度之評核，並對其所具有的潛在能力作一判斷。
李長貴 (1999)	績效評估是衡量公司生產力和競爭力的工具，也是組織行為和個體行為的結果量度。
黃良振 (2001)	績效評估是指企業內的各級主管人員，對所屬員工之工作表現及其他有關情況，隨時予以考核記錄，於一定期間（一季或半年）再作正式的綜合考績評估。

參閱表 2-1，綜合上述各家學者，可得員工績效評估的整合性定義：員工績效評估係指在某一特定期間，依據所設定之工作計畫與目標，衡量及評估員工和工作計畫目標有關之行為與結果，並提供回饋的一系列正式化的活動。組織績效乃是根據組織文化、願景來加以展開，以創造具體企業的「競爭優勢」為目標；為達成此一目標，企業必須彈性地微調組織架構，讓各企業主要功能流程發揮最佳效能；接著在大目標確立下，使用績效評核系統，例如平衡計分卡、目標管理等，來衡鑑企業內部各部門與個人的績效表現。一般在實務運作上，組織要建立一套完整的員工個人績效評估制度時，往往需歷經績效考核制度的目標內容確認期、效標確定期、實際執行期及持續改善期等四個階段循環歷程。

## 小叮嚀

### 推動策略績效管理之具體步驟

1. 界定組織使命和型塑組織中、長程願景。
2. 分析組織外部競爭環境。
3. 分析組織內部制度、結構和資源。
4. 依據內外部環境分析結果，研擬可供達成組織願景之策略目標。
5. 選擇行動方案或策略。
6. 執行行動方案。
7. 評估方案執行結果。

## 二、績效評估的模式

不同的產業就要有不同的績效評估方法。如服務（餐飲、航空）業是屬於以顧客為導向的行業，其績效評估制度設計須朝著「顧客滿意」的方向來規劃相關績效評估項目；製造業則以「品質」及「成本」為設計導向；金融業的從業人員對「金錢」的接觸機會多，「品德」評估是最重要的評估項目因素之一；高科技公司則以「創新」為不可或缺的評估項目。

### （一）綜合的評估

一般認為正式的績效評估，每年至少該有一次，但有些人認為如此的討論應經常舉行。一些企業家每年用一段期間，完整綜合的評估企業績效，而有些評估規劃成一整年或半年模式，來通盤評估組織與員工績效。有些則不硬性規定每年均需做績效評估，然而又有人認為績效應在主要計畫完成之後才評估。很明顯地，正式績效評估的時間規劃，並沒有普遍的標準，而是依照工作性質、公司過去的習慣或產業動態變化，以及其他情境因素彈性規劃與執行，對特定組織或新手而言，都可能是合適的。

### （二）進行中或定期的評估

這些評估是短期且較不正式的，但卻能幫助辨識出阻礙有效執行的困難或障礙，也保持上級和部屬的溝通平台與機制，甚至在環境改變時，可以重新安排優先權及重新協商目標。

### （三）持續監督

有了這個系統，當績效脫離了計畫時，不用等到下次定期評估再改正它。上級和部屬應立即討論情況，以便馬上採取更正行動，防止小問題變成大麻煩。

一個單位之績效能否提升、不斷的成長並克服困難，往往取決於領導者的管理是否有效。在一個實施績效管理的組織裡，經常看到的現象是：人人都能發揮所長、各盡其職、更能充份自主，忙而不亂，內部即使有缺點卻能掌握應變，彼此有意見卻能形成共識之組織氣候，真正到達「人人有事做、事事有人做」的境地。

### 小叮嚀

#### 績效管理的目標

1. 策略性目標（有效執行公司策略，將員工的行動與組織的目標結合，達成組織的長、中、短期目標。）
2. 管理性目標（做為調薪、升遷、留任、資遣及表揚的依據。最終實現組織整體工作方法和工作績效的提升。）
3. 發展性目標（協助表現良好的員工繼續發展；協助表現不理想的員工改善績效。）

### 三、常見的績效考核方式

不論組織使用何種績效評估方法，都必須與工作有關連性。因此，在選擇一種績效評估前，組織必須先進行工作分析，並發展工作說明。在這之後，才能運用以下其中一個或數個績效考核方法。

【資料來源：Lloyd L.Byars Leslie W. Rue 黃同圳 著（2006），《人力資源管理：全球思維 本土觀點》，普林斯頓國際出版，頁 311】

#### （一）自我評估（Self-Appraisal）

由受評者先自行說明工作成果，據實填寫，以作為評估者評估時之參考。

#### （二）直屬主管評估（Appraisal by Supervisors）

由受評者之直屬主管對其表現加以評估。

#### （三）同僚評估（Peer Appraisal）

為防止直屬主管單獨評估之缺失，部分項目的分數由同事評估決定，此法可削弱直屬主管之可能偏失。

#### (四) 複式評估

直屬主管評估後，再由更高階主管複評調整。

#### (五) 交叉評估 (Cross-Appraisal)

除主管評估外，再由各單位中挑選合適人員（最好有跨單位經驗者）組成評估小組，進行交叉評估，減少主觀偏失。

#### (六) 部屬評估 (Appraisal by Subordinates)

為下對上之評估方式，亦即由部屬對直屬主管的績效加以評估。

#### (七) 委員會評估 (Committee Appraisal)

對於中高階主管以上人員之評估，或對評估存有疑義者，應由一級主管組成人力評議委員會加以評估。

#### (八) 三百六十度之全面評估 (360 Degree-Appraisal)

評估者由員工、上司、同僚、部屬甚至顧客組成。因各人平時的工作關係對員工之工作態度、行為、結果有不同之觀察，藉此可從左右、上下及內外等不同角度評估員工表現。

#### (九) 電腦監控 (Computer Monitoring)

隨著資訊科技日新月異，愈來愈多企業以電腦輔助評估者進行評估工作。

### 小叮嚀

#### 360 度評量的觀點

360 度評量的價值在於綜合不同角度、全方位的觀點，在每個面向上都能提供相關且不同的訊息，做為受評人的工作能力、行為準則與合作精神的反饋意見。360 度評量提供受評者的相關他人（如部屬、顧客、同儕等）一個提供回饋的機會，在過去這是屬於上司的專利。從花費的時間、經歷與金錢等成本觀點出發，360 度評量將比傳統的評鑑方式更具效益。

### 第三節 績效考核內涵與效能

一般公司在職稱架構上可區分兩類核心人力階層，即管理層級與非管理層級。二組不同職責，在績效評估的工作表現上就要有其不同評估項目來區分，才能達到「公平合理」。

#### 一、績效評估制度的內涵

績效評估制度的主要功能在公正、客觀地評估員工的績效表現，績效評估的結果則用來做企業行為的修正與管理措施的改善，所以績效評估可說是組織激勵、控制員工乃至企業活力的最重要機制之一。有績效評估制度的內涵，主要包括六個重要核心意涵架構：1.績效評估目的；2.績效評估人員；3.績效評估方法；4.績效評估指標；5.績效評估時機；6.績效評估回饋。

Kast & Rosenzweig (1970) 則提出：完整的控制系統包括控制標準、評價機能、控制單位以及啟動單位等四部分，遙相呼應。其中控制標準主要是根據組織目標或工作目標所決定，並反應出績效評估系統在組織中所扮演的角色與目的；評價機能與控制單位係指績效評估作業中，實際相關的人、事、時、地、物等作業程序，例如：評估人員（由誰來評估？）、評估效標或準則、評估工具及評估時機等等；至於啟動單位是評估完成後的回饋行動。諸承明（1998）認為倘若員工的工作表現與績效標準之間的差距過大，則啟動單位應包含適當的修正行動，進而調整員工的行為表現或組織的績效標準。

事實上，績效評估涉及的層面廣泛，各學者所列舉出的功能與內涵也不盡相同。綜而言之，構成績效評核制度內涵，可分為評估目的、評估人員、評估方法、評估指標、評估時機以及評估回饋等六個層面。

#### 小叮嚀

##### 績效評估的盲點

- 批評對目標的達成有負面影響。
- 讚美無濟於事，目標明確才能改善績效。
- 嚴格批評造成防衛、產生拙劣績效。
- 要經常教導，不要一年才評估告誡一次。
- 共同設定目標遠比批評更能改善績效。
- 個人績效評估的面談，不要與加薪和升遷的面談一併進行，以免失焦。
- 部屬參與目標設定能改善績效。

【資料來源：洪明洲 著（1999），《管理：個案 理論 辯證》，華彩軟體公司出版，頁 125】

## 二、 績效評估制度的效能

雖然績效評估制度涉及的層面廣泛，績效具體量測上也有許多專業技術挑戰存在；但是，眾多學者對好的績效考核制度所能提供的效能之看法倒是非常一致。一般而言，包括能提高員工的生產力、提高員工忠誠性、提高員工滿意度、提高員工工作效率、改善勞資關係、增加組織未來發展性、增加公司利潤、改善領導關係、有效激勵員工的工作投入程度、提高部門的績效、提高公司營運的績效、提高公司的競爭力。在評判企業激勵效能狀態，也將秉持以上對績效評估制度效能的看法，來加以量測各樣本企業，其績效考核系統激勵效能的高低；並將根據此一資料來進一步歸類高、低激勵效能的企業，以進一步瞭解高激勵效能企業的組織文化特性，以及績效考核制度的特色等大家所關心的議題焦點。

### 小叮嚀

#### 績效考核制度設計原則

- 部門績效考核與策略規劃（組織經營分析、外部環境影響分析、企業內部組織體質分析）結合。
- 評估項目與指標（組織任務及目標相結合）必須周延而明確。
- 部門績效管理（平衡計分卡的四個構面）與員工績效評估（KPI）結合。
- 評估重點在於績效（工作表現）與行為（職能）。
- 利用教育訓練導入正確評估技巧（溝通與宣導）。
- 多人評估（360 度評核、二層或三層級評核）。

【資料來源：常昭鳴(2010),〈PMR 企業人力再造實戰兵法〉,臉譜出版,頁 386-388】

### 三、 績效表現不佳原因之反思

針對員工績效表現，難免有高有低，主管如何因材施教，並正確判斷員工之表現，屬於何種象限。如圖 3-1 所示，將適當的員工評價，置入合適的處理模式，使其適才適所發揮潛能。

能力	+	輔導/諮詢 輔導 授權 挑戰 工作重新分配	更多機會 工作豐富化 升遷 更多挑戰性工作 特殊培訓
	-	績效改進 方案（狹義）	訓練 知識 技能

圖 3-1 績效改進方案類型圖

員工工作績效不佳的因素：員工工作績效低落，一般的典型因素是，主管片面毀除合約，工作需求不明確、私人問題、主管監督太嚴以及獎賞不當等擾亂工作動機的因素。

#### (一) 主管片面毀約

員工的不滿，或許肇因於員工受雇時，在甄選階段主管一些說法導致員工誤認這份工作享有較大職責及較厚的薪酬。由於此一錯誤認知，使得員工欣然接受這份工作。但是，主管所未能控制的不可知未來，也許阻止主管實踐承諾，進而造成員工的不滿。

#### (二) 角色欠明確

例如，員工個人自認適合擔任某項工作而主管的觀點卻有所不同。這種含糊不清的現象，將造成員工績效未受獎賞而缺乏工作動機，足以導致生產力降低、員工挫折感增加。

### (三) 私人問題

每位主管均不得忽視員工的私人問題，因為私人問題對於士氣績效的影響頗大。如果某位員工的私人生活發生問題，他在工作上一定難以全部付出。在這種情況下，主管所作所為，具有正面或負面的長期影響效果。

### (四) 主管監督太嚴

身為主管的管理盲點之一，就是對於有能力的員工監督太嚴，三番兩次之後，許多員工都會採取這種態度，「好吧!我只要奉命行事就好了!反正多做多錯，少做少錯。」

### (五) 主管監督太鬆

對於欠缺經驗的員工監督太鬆懈，就如同監督太嚴足以破壞員工績效一般。雇用一位員工時，我們習於斷定這個人已經熟悉職務的各個層面，而且具備所需要的工作技巧。這項假定顯示，授權式管理型態比較適合於資深員工，而對於資淺員工則可能造成不利後果。

### (六) 對於優異績效員工獎賞不當

大多數員工都會問的問題是，如果達成工作任務，我可以獲得什麼獎賞？換句話說，他們想要知道達成特定目標的獎賞是什麼？這些獎賞或許是物質方面的（如金錢、升遷或者更大的辦公室），也可能是精神方面的（如自我滿足感或主管的讚許等）。當員工完成一項工作之後，若未得到應有的獎勵，其工作動機也許會受到負面的影響。

### (七) 人際關係

人際衝突所造成的傷害，足以掩蔽許多事實。人際衝突包括主管與一位員工的衝突或者一位員工與另一位同事之間的衝突。假如未能細心留意，這些衝突足以破壞整個部門的工作成效。

以上所述，惟各種環境因素，似不宜視為對員工個人績效之直接決定因素，而僅宜視為對員工之努力、能力及角色認知所產生之限制。舉例言之，工作場地通風不良或承載工作機具磨損都可能影響員工付出之努力。另外公司政策不明或主管督導方式欠當，可能誤導員工之角色認知。員工所受訓練不足，亦可能造成員工無法充分發揮其工作能力。環境因素固然如此，而管理人最重要職責之一則應為員工塑造最佳之工作環境、支援與支持，以期各項績效不佳因素之影響得以減至最低程度。

### 小叮嚀

#### 績效考核的兩大魔障

對主管而言，績效考核代表「如何打成績」的壓力；對員工而言，績效考核代表「害怕表現不好」的壓力。所以，績效考核常常流於虛設，或是形式化，無法真正成為員工改善表現的依據。



## 第四節 績效考核系統不同時期作業模式

在績效評估的矩陣中，從人員績效評估層次定位，如表 4-1，成本、品質與時間這三類，具有互動關連情形。成本的績效評估指標，包含薪酬、訓練和激勵；品質的績效評估指標，包含可靠度、可信度、適任度；時間的績效評估指標，包含反應度、調適度。

表 4-1：績效評估指標之定義與範例：人員層次

人員層次			
績效評估指標		定義	範例
成本	薪酬 訓練 激勵	<ul style="list-style-type: none"> <li>薪資與獎金</li> <li>擴展員工的技能領域</li> <li>激勵員工持續改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>薪資費用</li> <li>獎金費用</li> <li>訓練課程</li> <li>研討會</li> <li>教授</li> <li>指導</li> <li>分紅計畫</li> <li>獎酬／認同計畫</li> </ul>
品質	可靠度 可信度 適任性	<ul style="list-style-type: none"> <li>績效表現的一致性</li> <li>值得信賴的程度</li> <li>擁有必要技能與知識的程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>績效表現能符合預定時限承諾</li> <li>錯誤率</li> <li>個人特質</li> <li>技能等級／熟練程度</li> <li>證書／資格</li> </ul>
時間	反應度 調適度	<ul style="list-style-type: none"> <li>員工對提供快速服務的意願與準備程度</li> <li>員工改變的能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>回覆問題、詢問的時間</li> <li>擁有技能的數量</li> <li>個人應變準備</li> <li>提案數量</li> </ul>

【資料來源：赫羅內茨 (Steven M. Hronce) 著，勤業管理顧問公司 譯 (1998)，《非常訊號》，聯經出版，頁 39】

## 一、 績效考核系統—目標內容確認期

隨著企業日漸發展擴大，發展或導入一套完整的績效考核制度將愈形重要。在績效評估制度之第一個階段，企業自我評估系統需求為此階段的基礎工作。自我評估的主要重點在於確定績效考核系統的評估目的與評估內容。首先，針對評估目的種類，除了一般常見概分為評估性與發展性之目的外，國內的相關研究則採取組織、主管和員工個人等三方面的架構，來探討績效評估之目的。

而評估內容之演進則受領導理論之影響，1940 年之前，以人格的一般特質與能力來評估員工；1950 年之後，評估重點轉而重視員工應該做什麼和完成什麼，換言之，亦即重視員工的工作行為和結果。Ribbins（1989）提出：企業評估員工績效的評估內容，一般較常見為任務成果、工作行為及員工特質等三項，並將其所提之員工績效評估內容適用情境整理。王榮春（1997）指出評估內容應依工作性質、公司策略目的及行業別的性质等之不同而有所差異，並強調工作性質之考量應同時將員工對工作的投入、過程與產出納入，再選擇適當的向度切入，達到績效評估的目的。

### 小叮嚀

#### 設定績效目標的原則

1. 導向原則：依據企業總體目標，延伸到部門目標與個人目標。
2. SMART 原則：目標要符合特定清楚的（Specific）、可衡量的（Measurable）、可達成的（Attainable）、相關的（Relevant）、基於時間的（Time-based）五項標準。
3. 承諾原則：上下層級共同制定目標，並形成承諾。

## 二、 績效考核系統—效標確定期

在確立績效系統的發展目的與評估內容之後，制度發展的後續重點在於發展評估標準（效標）及收集效標資料的方式。效標（criterion），通俗說法即為「有效標準」，意即評估標準（evaluation standard），乃是進行績效評估判斷時的參考基準點，主管據以判斷員工績效之優劣。

績效制度的評估標準應基於三個準則來加以決定與考量：

- (一) 技術性準則：基於工作分析，因員工工作類別而異。
- (二) 策略文化準則：基於企業策略和文化，因企業的不同而異。
- (三) 法令性準則：基於法律管制，因國家和行業而有所差別，同時評估標準應事先規定，不可隨意變動。

### 小叮嚀

#### 績效管理的步驟

1. 設立績效目標。
2. 記錄績效表現。
3. 輔導及回饋。
4. 績效考評。
5. 績效面談。
6. 制定行動計畫。

### 三、 實際執行期 (Practical Implementation)

歷經前兩階段，企業將建構出績效考核制度的雛形，接下來後半段是實際執行與持續改善。實際執行階段上，其需深入探討的核心概念應包括：

- 評估比較的內涵；
- 評估方式的選擇；
- 評估時機的選擇；
- 評估常犯的錯誤。

#### (一) 評估比較的內涵

實際執行期首要的工作在於比較，而比較的重點有二：其一在績效評估訊息資料來源的決定；其二則是評估標準的決定。此一執行階段的比較過程的內涵，其重點在將不同效標資料來源（生產、人事與判斷資料等三大類資訊）放在不同要求標準（絕對、相對、目標、直接指標等四種標準）上，然後以合情及合理的

方式來計算員工對企業的貢獻。此一過程之目的在於：決定績效評估結果，並且找出支持該評估結果之證據。

## (二) 評估方式的選擇

績效評估實作階段，除了本篇依據實務經驗，所提出的「資料內容與評判標準之比較模式」來說明本階段重點內涵外，另一重點為該以何種評估方式來加以執行；王榮春（1997）曾依據「時間性」此一向度，將評估方法劃分為過去導向考核法、人員比較法（現在導向）及未來導向考核法等三種。

## (三) 評估時機的選擇

企業實務運作上，最常見的評估時機是一年一考或半年一考，甚至每月一考等，評估的時機與頻率因企業特性而有相當大的差異。學者吳靄書（1988）將評估時機進一步分類為：

### 1. 完成後評估：

在全部工作完成之後才予以評估，主要缺點在於對於過去的部份或整個失敗，不能運用績效評估予以挽救。

### 2. 定期評估：

其主要目的在於獲得員工於工作進行中的資料，以便於管制與比較。定期評估可能是每日、週、月、季、半年、一年或一年以上，目前大多數企業多採一年一考為原則，除符合社會習慣外，主要係基於成本考量。

### 3. 重要時機評估：

在行為方法上，重要時機多在兩個重要階段的銜接處。例如員工因調遣、晉昇而責任加重，此時就可視需要辦理特別考績，其主要困難是所評估的資料缺乏完整性。

### 4. 例外評估：

為了避免零落的績效評估，可使用例外評估求得憑藉。例外評估是在員工顯示特殊表現或發生錯誤之時，加以評估之。因此，在時間和範圍上皆具有彈性。

### 5. 分段評估：

將工作分為若干進行步驟，在每一個步驟完成後即予以評估，績效達到預定目標後，再進行下一個步驟的評估。

學者Schuler(1992)則進一步將之簡單劃分為定期評估與不定期評估兩大類。定期評估之義與前述雷同；不定期評估則意指在不定時點上評估員工工作表現，較能及時回饋員工，讓其了解其工作優缺點，以增進工作效能。

#### (四) 評估常犯的錯誤

一般企業界中的績效評估者，常常是把人力資源部門的績效考核表拿來，主管便依據績效評估作業說明書，將表格的各個欄位填完，便算大功告成。但是，做評估不難，真正難的是如何才能做出客觀又正確的評估。所以在探討實際執行階段時，一定要探討的關鍵主題之一就是如何避免一些常犯的評估錯誤。

Schuler (1992) 指出以評量表進行績效評估，評估者也許會不自覺地在判斷上犯下錯誤，或者當評估準則並不明確，而且未提供促使正確性評估之誘因時，各式偏誤（誤差）便會在評估過程中產生。但是評估正確性是能透過詳細規劃的訓練加以改善，以確實提昇評估者的觀察技巧，及提供回饋和教導技術。因此，對評估者實施評估訓練之最重要目的，在於儘量將評估偏誤減少至最低程度。

1. 寬鬆偏誤：  
評估者在評量過程中犯下寬大為懷的錯誤稱之為「寬鬆偏誤」。寬鬆的評估者所給的分數，往往高於員工的真實能力水準。
2. 嚴苛偏誤：  
與「寬鬆偏誤」相反，評估者在評量過程中嚴厲則稱之為「嚴苛偏誤」。嚴厲的評估者所給的評估成績，往往會低於員工真實的能力水準。
3. 趨中偏誤：  
指考核者不願意給予員工極端的分數。因此，在這些評估者的眼中，每個人都是表現平平。尤其是在評估者對所欲評量的工作表現向度不是很熟悉時，就更容易發生這種錯誤。
4. 月暈偏誤：  
指評估者僅以員工表現中某一向度就形成「整體感覺」，亦即「部分的印象影響全體」。若評估者以此「整體感覺」（對特定員工所抱持的整體正向或負向態度）擴展到對這名員工的所有評估上，則評估者無法區分員工工作表現中的各個向度。
5. 邏輯偏誤：  
它指當評估者順著評定向度逐一進行評量到某項評定因素正要評估，突

然想起前面也有類似的向度，認為這一個向度若與該相似的向度有太大的差異就沒有道理，所以便對兩項評定向度做成類似的評量。

6. 對比偏誤：

一些評估者往往會以自己的能力或行為做標準來評價部屬。

7. 近時偏誤：

它指作為評價所參考的情報大多數是接近評估時的一些訊息。若部屬剛有一項很特殊表現的話，主管就很容易將這個訊息給予較重比例的評價。

【資料來源：鄭瀛川、王榮春、曾河嶸著，績效管理，世台管理顧問，1997，p.55。】

### 小叮嚀

#### 績效考核誤差解決對策

- 將考核性與發展性的功能分開實施。
- 將考核標準與用途分開處理。
- 進行持續性且常態性的觀察。
- 盡量蒐集相關工作上的表現資料。
- 對考核者施於適當的專門訓練。
- 慎選適當的考核表。
- 審慎評估考核時機。
- 適時地給予員工應有的回饋。
- 定期檢討績效考核制度的適用度。

【資料來源：丁志達 編著（2007），《績效管理》，揚智文化事業出版，頁 230】

#### 四、 持續改善期 (Continuous Improving)

不論績效評估系統多麼完善，任何人採納它時皆會有誤差的現象產生，因此評估系統不是解決困難的萬靈丹，最重要的是身為主管者要有面對員工，並給予回饋的勇氣，不論採用何種方式來評估員工，主管一定要進行評估結果的晤談，亦即評估的結果必須讓員工知道，並進而促使員工改善工作績效。此一連結績效評估結果到改善工作的階段，即所謂的改善期，是績效評估制度能否真正與企業運作密切結合的關鍵。在本階段，主管經由員工績效面談過程，調整並確定員工績效評估的結果；然後，必須決定對員工應採行實施之績效改善方案或決定其去留。同時亦檢討建立之績效評估制度的適用性。

同時，張火燦（1996）並認為評估性與發展性兩種不同目的的面談宜分開進行，因為評估性面談的績效評估會影響加薪、晉陞或獎金等問題，易造成被評者心理防衛或辯解，此時若要協助其發展，勢必難以兼顧，以致徒勞無功。因此，績效評估面談可以分幾次完成，如先從事發展性面談比較能達成面談的目的。

由員工績效評估回饋面談中，企業和員工將得到兩大類的資訊：

- (一) 評估性的訊息：即過去一段時間的工作表現與預期目標的差距。
- (二) 發展性的訊息：在了解實際工作與預期目標的差距後，員工與企業探討需改善的地方。

同時，評估性訊息和發展性訊息可再分別從企業和員工之不同立場加以區分。就員工個人而言，評估性訊息係為瞭解過去的工作績效、確定工作生涯發展程度及瞭解長處與缺點；發展性訊息則為澄清職業生涯發展方向和確認個人之發展潛能。以企業組織而言，評估性訊息為企業之人事作業提供決策及檢討基礎；發展性訊息則為企業人力資源規劃和發展提供重要資料。根據這些資料，企業和員工雙方均能做出一些檢討、計畫、獎勵和改善的決定（何永福等，1995）。另依Judith（1986）之觀點，則分別就評估性訊息與發展性訊息之著眼點、目的、內容、用途、主管角色及人事人員角色等特性加以探討之。而另一階段任務是，當企業組織在建立某員工績效評估制度一定時間後，企業亦應就整個績效評估制度進行檢討與改善，以檢視現行績效評估制度是否有效和精確地提供員工和企業所需的訊息，或者階段設計需要改進。換句話說，績效評估制度亦應對本身制度做出評估，以達到適時、彈性及合理化的績效評估制度設計。

### 工作表現不佳員工的診斷

- 出勤率突然不正常。
- 不能適時的提出工作報告，也不能按照當初規定的時間完成工作。
- 工作效率突然降低很多。
- 經常「開小差」，從工作崗位上溜掉，不知道跑到那裡去了。
- 影響到其他員工的安全與健康。
- 經常遲到、早退。
- 很多場合都無故缺席。
- 對其他員工的態度變得粗暴起來。
- 工作報告未能符合事實情況。

【資料來源：丁志達 編著（2007），《績效管理》，揚智文化事業出版，頁 267】



## 第五節 績效評估設計工具

設計考核制度的 5W1H 原則是：目的（why）、對象（考核者和被考核者）（who）、時間（when）、評估內容要素（what）、行為場所（where）、評估階段和評估方法（how）。

### 一、績效管理工具—目標管理

由管理大師彼得·杜拉克所提出的「目標管理」(MBO)，雖然已有 50 多年的歷史，但因強調將組織的整體目標轉換為組織單位和成員的目標，方法簡單、明確，迄今歷久不衰，廣泛地被許多企業運用。目標管理觀念雖然不新，但是因為制度發展成熟，眾所皆知，主管們很容易溝通與執行。運用目標管理時，要打破「一條鞭」決策模式，同時亦需避免因部門各訂目標、彼此難以串連的缺點。在目標推展時，要做到橫向的連動、溝通才不會失真。考慮產業特性與企業過去的執行成效，對有些組織而言，目標管理已經夠用了。因為制度不是死的，可以自行調整，若要得到效果，重點反而是在有沒有真正落實。

#### 小叮嚀

##### 目標管理的特徵

1. 目標管理係以「人性」為中心之管理方法，與傳統之管理方法不同。
2. 目標管理乃將企業內員工之願望與企業經營的願景相結合之管理技術。
3. 目標管理係以激勵代替懲罰，以民主領導代替集體領導，採取合乎人性之管理方法。
4. 目標管理係利用設定目標會談，使員工親自參與計畫與決策工作，以增進其責任心與榮譽感，並使員工獲得「我有一份」參與之滿足感，以發揮其工作潛能。
5. 目標管理對工作進度之追查及其達成目標之程度，係採取自我控制及自我檢討之方式，俾以建立員工之自尊心。
6. 在目標達成過程中，有些是有其本人無法控制的突發事態，這些事態影響到目標達成時，應該把它們當作外在的原因排除後，再予以客觀地評價。

【資料來源：丁志達 編著（2007），《績效管理》，揚智文化事業出版，頁 267】

## 二、 績效管理工具－平衡計分卡

平衡記分卡 (Balanced Score Card, BSC) 是源於羅柏·克普蘭 (Robert S. Kaplan) 和大衛·諾頓 (David P. Norton) 二位在 1992 年發表的研究報告。此研究計畫主要針對美國 12 家公司做研究，探討組織未來的績效評估制度。

平衡記分卡是一套指標，其指標有四個層面：財務面 (financial aspect)、顧客面 (customer aspect)、內部企業流程面 (internal business process aspect) 及學習成長面 (learning and growth aspect)，也就是從財務的觀點、顧客的觀點、學習與成長的觀點及內部流程的觀點，提供經理人必要的決策資訊。

藉由平衡計分卡的設計，使管理者澄清願景與策略，溝通連結策略目標與衡量的基準，規劃與設定績效指標，並在目標展開的同時，經由績效面談、雙向溝通並調整行動方案，以及加強策略性的回饋與持續的教育訓練，去達成績效發展的目標。在知識經濟的時代中，若能善用資訊科技，謹慎選擇建置平衡計分卡的資訊系統與解決方案，進而輔以商業智慧的相關應用，來衡量、管理及預測企業績效，將可有效節省管理時間與資源，加速推動企業績效管理。從策略管理運用到績效管理的平衡計分卡，是透過四個構面 (財務、顧客、內部流程、學習成長)，「平衡」地去整合現有績效指標與項目的工具。然而，一般企業容易落入數字的迷思，一味地要求業績、獲利，忽略營運的好壞還需考慮其他構面，像是品質、內部流程、人才培育等領先指標，「平衡計分卡的功效，就是讓關鍵績效指標 (KPI) 更全面。不同於目標管理各自訂單位目標，平衡計分卡的精神在於單位目標與策略目標的串連。讓每個部門具有共同的源頭、邏輯，就算是跨部門的專案，都有明確的衡量指標。

**企業實施平衡計分卡作業流程與注意事項如下：**

流程一：轉化願景，讓公司同仁在組織的願景及策略上建立共識，以一套整合的目標和指標來長期推動。

流程二：溝通與連結，讓全體同仁在組織中向上及向下溝通願景與策略，並將策略與部門和個人的目標連結。平衡計分卡讓組織內各階層都了解長期的策略，也讓部門個人的目標與長期策略一致。

流程三：規劃與設定指標，整合公司的業務與財務計畫，透過平衡計分卡的指標，用來決定資源分配及設定優先順序以達成長期策略目標。

流程四：回饋與學習，使公司有能從事策略學習，大部份公司的回饋及檢討流程的重點，集中在公司、部門或個人是否達成財務預算目標。

### 小叮嚀

#### 推行平衡計分卡失敗原因

- 企業的遠景目標不具可行動性。
- 目標和激勵體系與策略脫節。
- 實施中的資源配置與策略脫節。
- 績效評核的回饋僅僅是戰術性的而不是戰略性的。

【資料來源：丁志達 著（2012），《人力資源管理（再版）》，揚智文化事業出版，頁 214】



### 三、 績效管理工具—KPI（關鍵績效指標）

關鍵績效指標(KPI)的重要性，是讓組織成員能夠透過此績效系統和工具，認識、了解、運用，學習將自己本身工作目標與計畫有條理陳述，如何訂定目標，找出 KPI，可以參考下列三個步驟：

- (一) 先釐清長期策略目標，至少 3~5 年。
- (二) 透過策略藍圖的四個構面（財務、顧客、內部流程、學習與成長），落實策略目標。
- (三) 找到適當的 KPI 衡量指標後，由執行長下推到第一層主管，按部就班依策略目標展開。同時，還要做橫向的檢視，看跨部門是不是都有衡量指標，再往下到員工個人的績效指標制訂。

當進入基層員工的層次，主管不妨鼓勵下屬把績效目標，當作是自己的「營運計畫」來構想，也就是「如果讓你來經營，你會怎麼訂目標？」其實，目標最好先由員工自己設定，再與主管討論。

在訂定 KPI 時，不僅要符合 SMART 原則（S=特定清楚、M=可衡量、A=可達成、R=與工作相關、T=有時間性），還要與企業願景、經營策略等相關聯。

另外，KPI 一定要訂「結果」，不能只訂過程與頻率。假設要訂教育訓練的 KPI，只把衡量指標訂為 800 小時，就會造成人資部門整天辦訓練，卻忽略品質控管異常的現象。應該將 KPI 改為訓練後的滿意度、或者學習成效良窳（是否有行為改變，進而創造生產力）。

#### 小叮嚀

##### 關鍵績效指標六階段循環

1. 訂定策略目標
2. 找到關鍵工作或流程
3. 轉化為數字或同業的標竿
4. 設定執行時間
5. 逐月檢視改進
6. 自我檢視

【資料來源：丁志達 著(2012)，《人力資源管理(再版)》，揚智文化事業出版，頁 209】

#### 四、 績效管理工具－職能

要分別「績效」與「職能」的差別，不妨從薪資結構觀察。一般而言，基本薪的意涵，看的是無法量化的職能（行為），以預測未來一年潛力，做為加薪升遷的依據。變動薪則是看過去一年可量化的表現（數據），像是業績達成率等。因此，套句平衡計分卡的說法，職能是「領先指標」是「因」，績效是「落後指標」意味著「果」。從職能分析中，職能泛稱有兩種，一是與企業核心價值有關，幾乎很少變動；另一是與企業績效策略有關，每年都有不同的調整。

例如有些企業把「培育人才」視為核心價值，一旦放在績效考核表裡，所有管理階層都得具備「發展員工和人才管理」這項職能。有些公司每年設有目標，若是提出「客戶滿意」的職能，當年績效考核就少不了這個構面的評核。

一些較成熟的公司，在工作分析時，會明列該工作所需的職能，做為個人發展的依據。因為 KPI 呈現的是數字，即便業績很差，數字也無法指出改善的方向，唯有透過像是客戶導向、團隊合作等職能分析，才知道問題出在哪裡。

在績效考核過程中，多會將職能與 KPI 兩者並用，而在比例分配上，管理階層由於要負責團隊業績，會以數字導向的 KPI 為主。一般員工，若沒辦法衡量數字，看職能就相對比較容易。

#### 小叮嚀

##### 新能力指標的職能具有的特徵

- 以新的概念說明與解釋個人能力。
- 個人的內在保有與學習。
- 藉由行動表現而可以外顯化與測定。
- 與成果或業績有直接的關連性。
- 不同於現行的能力指標。
- 不同於工作分析所得到的工作特性。

【資料來源：李右婷 吳偉文 編著（2003），《Competency 導向人力資源管理》，普林斯頓國際公司出版，頁 22】

## 五、 績效管理工具－360 度評量

360 度績效評估法 (360 degree performance appraisal)，即績效評估制度中，運用多元評估者進行績效評估，包含受評者自己、上司、部屬、同儕、供應商及顧客等，乃結合了績效考核與調查回饋，為多元角度的全方位績效回饋方法。360 度績效評量的發展，最初是因為跨部門合作時，員工身處專案團隊，見到直屬主管的時間很少，評分變得困難。因此，主管除了自評之外，還會邀請與該員工合作的對象，像是同儕、客戶、部屬加入評估作業，希望蒐集足夠的評核資訊，以求公正與客觀。

這樣打破傳統由主管評分、增加其他評估來源的作法，本來只為反應工作績效的實際成果，卻因有著多方回饋的優點，而被進一步用來制定管理階層與領導者的個人發展計畫。而 360 度績效評量，甚至可配合公司發展出來的職能模式，做為接班人遴選的預測工具。其背後深層意義與附加價值，將帶給組織發展無窮影響。

### 小叮嚀

#### 多元績效評量回饋的功能

- 揭露能力，顯示策略性計畫和實施計畫績效之間的關係。
- 加強對客戶服務的注意。
- 強化全面品質管理和持續改善計畫。
- 支持促進團隊精神。
- 創造高度參與的工作團隊。
- 減少階級制度，鼓勵精簡。
- 揭露邁向成功的障礙。
- 協助規劃、評估、發展與訓練的方法。
- 避免歧視和偏見，減少法律訴訟的潛在可能。
- 找出員工的優缺點。

【資料來源：維吉妮雅·歐布莱恩 (Virginia Obrien) 著，蔡壁如 譯 (1998)，《企業經營快易通 (The Fast Forward MBA in Business)》 商周出版 頁 61】

## 第六節 績效評估配套措施

圖 6-1 管理者與員工多向績效評估關係圖中，先從主管與員工雙向考評分工作業，其流程中最重要的部分，是多向溝通和回饋。此程序核心意義，是大家彼此互信互助原則下，可以充分協調無礙，才能發掘問題所在，對症下藥，解決問題。

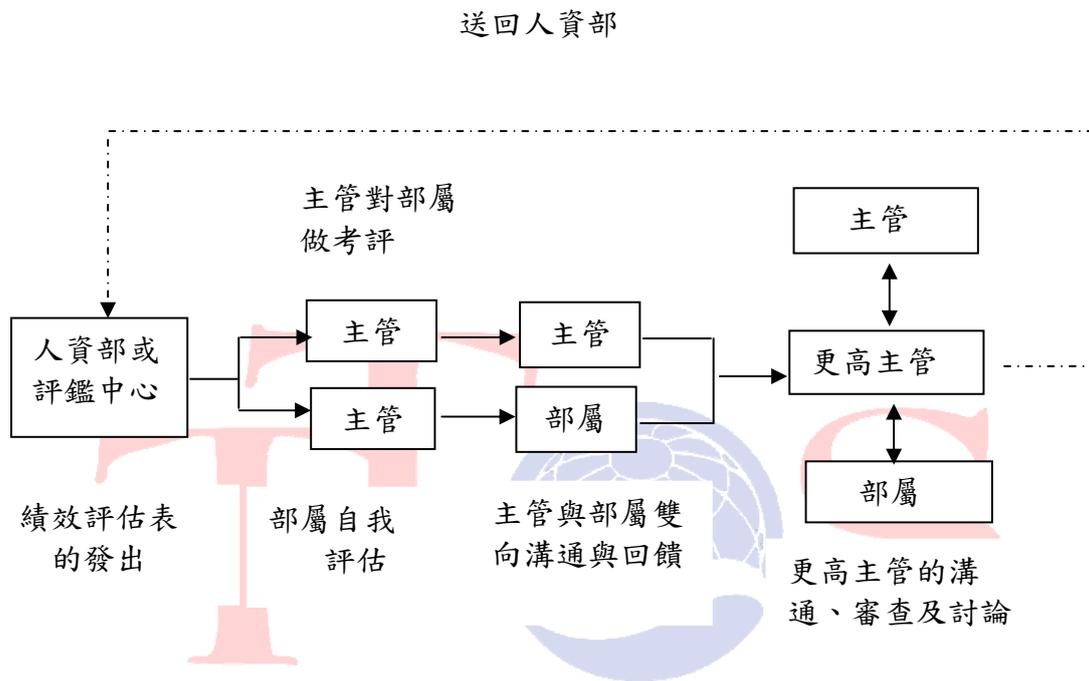


圖 6-1：管理者與員工多向績效評估關係圖

【資料來源：楊錦洲 著（1995），《管理人才不是天生的》，哈佛企管顧問公司出版，頁 151】

## 一、 績效評量配套措施－員工發展計畫

績效管理最新趨勢，除了讓績效與獎酬連結，還加入「員工發展」的概念。陳順康指出，以花旗銀行為例，績效考核分為兩部分，一是檢討業績達成狀況（performance summary review），另一就是關於員工發展計畫（development summary review）。花旗特別加強 IDP（Individual Development Plan）個人發展計畫，並推出「生涯護照」，希望藉由主管指導與內部輪調，幫助員工達成個人與組織預期的能力。此外，員工的發展計畫，還會從職能評核的結果，找出兩種具有潛力的人才：1.高潛質（High Potential）人才，以「1~3 年內能接一級主管的位置」為標準；2.值得深耕（Deep Reach）的人才，看的是「3~5 年內能接一級主管」的可能。再由一級主管組成「核心發展委員會」，檢視每個名單是否合乎資格。

有些企業在全面 e 化的個人績效檔案內，加入員工發展的機制。假設一位人資專員有興趣往行銷領域發展，人資資訊系統就會把行銷與人資檔案媒合，找出有哪些需要發展的職能，並列出對應的訓練課程。一旦進入績效與職涯發展面談，員工可以與主管討論，經雙方同意後，就能參加像是跨部門的行銷研討會，或行銷方面的課程，成果都會加入績效檔案，變成個人發展紀錄的一部分。

### 小叮嚀

#### 人力資源發展目標

- 配合組織目標，吸收最適才適所的人才。
- 建立良好的人際關係，蔚成合作的企業文化。
- 有效的激勵、運用人力，發揮工作生產力。
- 促使員工得到最大發展空間，貢獻才能。
- 確保員工與企業同步成長，共享經營成果。
- 為達到上述的目標，企業必須有永續經營的抱負，並落實做好人力資源管理，使選才、用才、育才、晉才及留才等工作落實。

【資料來源：丁志達 編著(2012),《人力資源管理(再版)》，揚智文化事業出版，頁 171-172】

## 二、 績效評量配套措施－換血機制

績效管理搭配淘汰制度，設計強制改進計畫，也是一種新趨勢。目前有不少企業每年會訂 5~10% 的淘汰率，這群績效落後的員工，並不會被立刻被資遣，而是針對他們訂定「個人改進計畫」(Performance Improvement Plan, PIP)，例如業務人員的業績達不到目標，便會要求參加客戶滿意度訓練等課程，或是安排資深人員帶領，或由主管訂定改進行動方案，等到 3 個月完成後，再重新訂定目標。期間透過線上系統記錄，給予這些員工足夠的資源與支持，並持續不斷檢視，以幫助員工改善績效。

### 小叮嚀

#### 熱爐原則

著名的管理學者麥克理格 (Douglas Mcgrager) 將懲戒處理比喻為觸及燒熱的火爐，而提出著名的「熱爐原則」(hot stove rules)。

- 火爐一燒熱，一定會出現紅色的信號，提醒人們要遠離它，以免受到傷害。
- 倘若某人不理會紅色的信號，以手接觸火爐，他將立即受到灼傷。
- 不管是誰，祇要不理會紅色的信號，以手接觸火爐，誰都會因而受到灼傷。
- 一個人之受灼傷，係導因於他觸及火爐的行為，與他本身的身份或地位無關。

【資料來源：丁志達 編著 (2007)，《績效管理》，揚智文化事業出版，頁 279】

### 三、 績效評量配套措施—有效面談與溝通

有時會聽到員工抱怨績效考核時，主管只和成績好的人面談，對表現較差的員工卻避而不見。究其原因，往往出在主管不敢也不知道如何與員工面談。對此現象，要去除主管「報喜不報憂」的心態，組織得先幫主管心理建設，破除「量化結果」的刻板印象，讓他知道績效考核提供的是一個溝通的平台，在審視目標達成進度的同時，也提供資源與能力發展計畫，幫助員工完成目標。

換個思維，主管進行績效考核前，要先讓員工自評，甚至可嘗試讓同一層級的員工自評排序，做為主管評分的參考。若員工的自評分數、排序，與主管的認知相同，主管打分數會更踏實，面談時也比較能講得出所以然，甚至，有時還可從中看出組織政治，像是誰與誰相處有問題。後續面談與溝通過程則益形重要，尤其主管表達技巧之培訓不可不慎。

如果工作目標、評核項目訂得愈清楚、愈具體，就可縮小自評與主管評分的差距。當員工自評時，建議當事人不妨準備業績資料、工作表現、客戶滿意度、作業品質數字等，做為自我評分的佐證。同樣的，進入績效面談時，主管也要準備好平日觀察，並記下員工重要事蹟的紀錄。重要原則是，無論是自評或主管評分，都要讓證據說話，以避免彼此有認知上的落差。

在績效面談流程上，建議主管要先與員工溝通面談的目的。進行面談時，先讓員工說明自評內容，主管再做補充，避免一開始主管就滔滔不絕。另外，在設計績效考核的表格時，可以在自評或主管評核項目後方，留下空白欄目，供彼此寫下評語。對員工而言，可以凸顯自己的事蹟；對主管而言，則可提出改善與發展的建議，亦可做為日後工作發展方向參考與協助。

為避免績效評估出現以偏概全、過寬、過嚴或月暈等偏差，企業應主動在制度上加強主管與員工間的互動。組織要求每月強迫主管與員工面談，且主管必須檢視個別員工的工作進度，並提供即時指導與幫助。甚至更積極作法，組織設計出所謂「生涯發展中心」或「人力資源服務中心」，資訊化管理「主管回饋工具」(manager feedback tool)，是由員工上網為主管評分，而主管是否落實提出工作回饋就列在評分項目，人資單位只要透過資訊系統，就能得知哪些主管沒有執行公司政策。

## 小叮嚀

### 績效面談的特徵

- 具體的而非原則性的需求。
- 績效考核之內容必須以職位分析為依據。
- 著重員工所表現的行為而非其人格特質。
- 需訓練管理人員應如何作適當的考核。
- 替被評估者考慮與設想。
- 強調被評估者可以經由努力而改善的事項。
- 盡量尋求共識而非強制採行。
- 分享經驗與資訊，盡量少指導或命令。
- 確保考核之結果必須與員工充分溝通。
- 確保考核之結果必須提供員工過目。
- 討論實際表現出來的行為，不要去臆測或指責被評估者行為背後的動機。
- 應訂定有關績效考核之書面文件，以便提供考核人遵辦。
- 確保人事決策需與績效考核一致。

【資料來源：丁志達 編著（2007），《績效管理》，揚智文化事業出版，頁 235】

## 四、 績效評量配套措施—設定落實機制

為了讓主管落實績效管理制度，人資在年度考核期間，莫不戰戰兢兢與各單位協調。稍微悲觀點承辦人感慨，就算制度設計是 100 分，大家不願意做也是零分。原則上給主管一個月緩衝時間去完成考績評核。先進作法是，除了將績效管理 e 化，設有監督完成率的機制，隨時以 e-mail 通知主管，還更進一步與分紅制度連結。畢竟，沒有最好的績效管理制度，只有最適合的績效管理制度。不管組織今天是實施什麼樣的制度，最後決定成功的關鍵還是在於「落實」兩字！

組織與員工體系的執行力，也將決定任何制度推行的結果。每位組織成員大大小小要先凝聚共識，支持管理機制，貫徹執行，才能有效產出。當然塑造開明、創新與承諾組織文化，後續相關制度衍生，對於組織內所有成員信任與執行上，也較容易事半功倍。

## 第七節 個案分享

### 個案一：安訊資訊系統公司（績效管理的實施步驟）

美商安訊資訊系統公司（NCR）的績效管理方法共分三個階段進行，計畫、管理及評估。

#### 一、計畫

在計畫階段，由主管與部屬共同參與。主管配合公司政策，為部屬擬定年度工作計畫，而部屬也可以提出希望加強或力有未逮之處，與主管討論修正計畫，計畫須經雙方同意後才能定案。定案後寫在考核表上。

主管必須遵守 SMART 的原則：特定清楚的（Specific）、可衡量的（Measurable）、可達成的（Attainable）、相關的（Relevant）、基於時間的（Time-based），為部屬訂定工作事項以及工作技巧。

#### 二、管理

主管必須隨時追蹤員工的工作進度，遇有工作表現良好，主管要口頭讚賞，以加強部屬信心；表現不盡理想時，主管也要馬上糾正，免得到年終考績時，部屬埋怨主管不及時教導，以致影響績效。

#### 三、評估

主管利用考核表來評估部屬。考核表上有工作事項（what）、工作技巧（how）與評分等三欄，每一工作事項之後，同時列有該項佔績效考核全部分數的比重，比重的多寡視工作重要程度而定。

主管打完考績尚須診查出員工的訓練需求，以改進或加強工作績效。有些人工作無法做好是因為能力不足，也有人在某些方面深具發展潛力，這兩類員工皆可施以教育訓練，以加強其技術；如員工因為工作意願力不足，導致績效不彰，則以激勵、處分或重新安排職位等來提升績效，如果這些措施皆無效，也只好予於資遣。

【資料來源：王冠軍，〈績績考績考出高效率〉，管理雜誌第 222 期】

## 個案二：臺灣麥當勞公司（績效發展系統）

臺灣麥當勞公司的人力發展是以人員績效發展系統（performance development system）為核心，強調以職能（competency）為基礎，以提升工作績效，並強化組織生產能力，進而達成公司目標的一系列人員管理系統。

麥當勞對「職能」的定義指的是知識（知道是什麼）、技術（如何做）、行為（有意義的執行）的綜合呈現，是做為執行工作職務所必須具備的基本能力。

麥當勞將職能分成下列三大方面：

### （一）核心職能（core competency）：

如顧客導向、持續學習、溝通等共九項。

### （二）領導管理職能（leadership competency）：

如教導與發展、績效極大化、團隊發展極大化等。

### （三）功能職能（functional competency）：

以人力資源單位為例，包括人員計畫、組織規劃、員工福利、忠誠管理、選人用人等共二十五項。

職能做為麥當勞人員管理的基礎，會落實到接班人計畫、招募、績效管理訓練、工作設計、報酬等各方面，成為公司的營運成本。在人員績效管理方面，麥當勞鼓勵員工自行提出個人工作目標，設定每月、每季、每半年做為工作檢討，評定年度績效，以此做為個人訓練發展與調薪的依據。至於衡量人員目標的工具，麥當勞以員工滿意調查、雇主形象調查及離職率，做為主要的檢驗指標。

總之，人是麥當勞最大的資產。麥當勞對人員的期望，包括具備職能的、滿意的、忠誠的、感到驕傲的與承諾的。麥當勞也充分尊重員工，並實踐對人員的承諾。

【資料來源：曾鴻基 講述 趙政岷 整理，〈以績效發展為本 實踐對員工承諾〉，工商時報經營知識版（2001/5/4）】

## 第八節 結語

企業制定一套適合企業文化的績效管理制度，不但可以做為拔擢人才、獎懲的依據，而且更可以鼓舞員工的士氣與留住人才。如果考核制度不健全，員工因而受到不公平的獎懲，則立即影響員工工作情緒，同時，如因為辦理員工績效考核不善，則企業內其他人事管理工作也很難有成效。故欲健全組織管理體制，則需建立完善的績效管理制度。



## 附件：績效評估整體性判斷與定義分析表

績效／等級	狀態描述
A+／優秀	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 表現出來的知識，通常需在該項工作上有相當長的經驗才能獲得。</li> <li>● 公認是其所任工作上的專家。</li> <li>● 當有較高職位（相同或相關的工作）出缺時，他應是首先被考慮的人選。</li> </ul>
A／可嘉	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 該員工即使在其工作中最困難與複雜的事務上仍有超過要求的表現。他能面對具有挑戰性的目標自行發展並完成工作。正當情況下，應考慮晉升該員工。</li> <li>● 您所得之工作成果比您想要的多。</li> <li>● 您發現他做得比您希望的要多。</li> </ul>
B／尚可	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他做事完整，令人滿意。正是您所期望一位有資格有經驗的人所表現的。</li> <li>● 您不會再要求他有什麼重大的改進；如果有，那對整個部門的效益是好事，如果沒有，您也無話可說。</li> <li>● 如果您手下都能像他一樣，那麼整體的工作表現該是令人滿意的。</li> </ul>
C／普通	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 該員工的工作大體不壞，能達到最起碼的要求，許多方面也能有正常表現。</li> <li>● 該員工的績效並不是真的糟，但是如果您手下人都像他一樣，您就麻煩了。</li> <li>● 您很想看到他能再進步，但同時您又挑不出什麼毛病。</li> </ul>
D／不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在職時間應該有更好的表現。</li> <li>● 由於他的態度與能力的問題，對其他同仁（包括您本人）已造成一些士氣上的問題。</li> <li>● 對工作缺乏興趣，或者調任其他工作會較好。</li> </ul>

## 參考書目

### 中文部分

- 何永福、楊國安 (1993)。人力資源策略管理。台北：三民書局。
- 余萱瑩 (1998)。高科技研發人員績效考核項目之建構。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李長貴 (2000)。人力資源管理—組織的生產力與競爭力。台北：華泰文化。
- 吳秉恩 (1994)。企業員工績效考核—理論與實務。醫院月刊。台北：中華民國醫院協會。
- 吳彥輝 (1999)。運用模糊層級分析於管理才能評鑑模式之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張火燦 (1996)。策略性人力資源管理。台北：揚智文化。
- 張翠娟 (1992)。員工績效評估制度與功能之研究。國立臺灣大學政治研究所碩士論文。
- 黃同圳 (2000)。績效評估與管理—人力資源管理的 12 堂課。台北：天下遠見。
- 黃英忠 (1997)。人力資源管理。台北：三民書局。
- 盧建川 (2002)。員工績效考核辦法之研究。國立交通大學科技管理學系碩士論文。
- 賴憲忠 (1993)。員工績效評估之研究。東吳大學管理學研究所碩士論文。
- 簡建忠 (2001)。人力資源發展。台北：五南圖書。
- 朱道凱 (譯) (1999)。Kaplan and Norton 著。平衡計分卡—資訊時代的策略管理工具 (pp. 35-202)。城邦文化事業股份有限公司。
- 張火燦 (1996)。策略性人力資源管理 (pp. 3)。台北：揚智文化。
- 張文超 (2003)。高科技產業環境、研究發展策略與平衡計分卡績效構面關聯性之研究—以新竹科學園區廠商為例。淡江大學會計研究所碩士論文。
- 諸承明 (1994)。薪資設計要素與組織效能關係之研究—以組織特性與任務特性為情境變項。國立臺灣大學商學研究所博士論文。

于泳泓 (譯) (2002)。Niven 著。平衡計分卡最佳實務—按部就班成功導入 (pp. 26-309)。商周出版社。

赫羅內茨 (1998)。非常訊號 (pp.39-47)。勤業管理顧問公司出版。

## 英文部分

Anderson, G. C. (1993), *Managing Performance Appraisal System*, Oxford: Blackwell, pp.6-8.

Campbell, D. J. and Lee C. (1988), *Self Appraisal in Performance Evaluation*, *Academy of Management Review* 13, pp.187-196.

Dessler, G. (1999), *Essentials of Human Resource Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

H.Prade.Michael E. Poter. (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

Iverson, R. D., & Deery, M. (1997), "Turnover culture in the hospitality industry". *Human Resource Management Journal*, 7 (4), pp.71-82.

Kapla H.Prade.Michael E. Porter. (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustainin Superior Performance*, The Free Press, New York.

Kaplan R. S. and Norton D. P. (1992), *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February, pp.71-80.

Kaplan R. S. and Norton D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, January-February, pp.75-85.

Kaplan R. S. and Norton D. P. (1996), *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, *California Management Review*, VOL39, NO.1, pp.53-79.

Schuler, R.SJ. (1995), *Managing Human Resources*, Fifth ed., New York: West Publishing Company.