



人力資源管理—進階篇

第五章 績效管理

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

第五章 績效管理.....	1
第一節 績效管理基礎理論與系統架構.....	2
一、 績效定義.....	3
二、 營績效的衡量指標與衡量構面.....	5
第二節 績效管理制度設計、規劃與實施.....	7
一、 績效管理的課題.....	7
二、 績效管理制度的建立程序.....	8
三、 績效管理制度的實施責任.....	12
四、 關鍵績效衡量指標 (KPI) 之導入與校準.....	16
第三節 績效管理制度與人力資源管理和發展功能整合.....	17
一、 策略性績效管理的意義.....	17
二、 績效管理制度與人力資源的環境管理.....	19
三、 績效管理制度與任用.....	21
四、 績效管理制度與訓練發展.....	23
五、 績效管理制度與薪酬福利.....	24
六、 績效管理制度與員工關係.....	26
第四節 績效面談流程與價值.....	28
一、 績效管理盲點與改善.....	28
二、 績效面談方法與技巧.....	31
第五節 績效管理未來趨勢與反思.....	33
一、 績效管理制度與人力資源管理的趨勢管理.....	33
二、 績效諮詢.....	35
三、 全方位 360 度的績效回饋.....	37
四、 平衡計分卡的發展與應用.....	40
第六節 個案分享.....	47
個案一：惠普科技公司 (目標管理).....	47
個案二：中國鋼鐵公司 (考績 e 化系統).....	49
第七節 結語.....	50
附件.....	51
績效表單一.....	51
績效表單二.....	52
績效表單三.....	54
績效表單四.....	56
績效表單五.....	58
績效表單六.....	60
績效表單七.....	62
參考書目.....	64

第五章 績效管理

在 21 世紀知識經濟時代，企業或組織面臨大環境快速變遷的挑戰，如何讓組織維持核心競爭力，是持續策略經營的議題。隨之而來就需要規劃、分析、設計，持續評估與回饋等，有系統化的績效管理制度，搭配有效的工具，來輔助組織達成與檢討未來如何來調整企業或組織長短期經營績效。績效層次可分為：績效發展(策略)、績效管理(目標)與績效評估(衡量)。

將績效相關概念、理論、系統輪廓來呈現，使了解績效源由、目的及重要性，提出績效管理議題、制度、流程、程序、實施責任、關鍵績效指標 (KPI) 觀念；策略性績效管理、人力資源環境與功能價值與整合，分析出績效面談流程、注意事項、回饋、價值，前瞻性思考現今與未來績效管理與發展趨勢，以及新績效概念與工具，如全方位 360 度的績效回饋及平衡記分卡。

總之，績效管理是任何營利組織或非營利組織，在日常與策略管理中不可或缺的環節。組織應該要思考，本身文化競爭優勢與策略後，再循序漸進採取適當績效制度與工具對組織員工宣導，同心協力導入組織中，並要彈性配套相關管理制度，來整合組織運作流程，如此，績效管理就能有效創造出組織的價值。

本章以績效管理基礎理論與系統架構、績效管理制度設計、規劃與實施、績效管理制度與人力資源管理和發展功能整合、績效面談流程與價值、績效管理未來趨勢與反思和個案分享（惠普科技、中國鋼鐵）等觀點加以論述，並附上七張實用的績效表單，以供參考與有效的運用。

第一節 績效管理基礎理論與系統架構

20 世紀以來，各家學說紛紛崛起。包括 1950 年以人格特徵進行評等的「特徵評核法」(trait-based)，以及 1954 年有系統記錄工作表現，做為查核員工績效的「重要事件法」(Critical Incident Technique)，都曾經各領風騷。不過，前者太過倚賴質化資料，容易受主管的主觀與偏見而失真；後者雖然較為客觀，但是並非所有工作與行為都能觀察得到。

從「結果導向」到「行為導向」

在種種侷限下，取而代之的是，由管理大師彼得·杜拉克 (Peter Ferdinand Drucker) 提出的「目標管理」(Management By Objectives, MBO)。目標管理強調根據組織設定的目標，由主管與部屬共同設定特定時間內所需達成的工作目標，可說是第一個結合個人與公司目標的評估方法。不過，目標管理太重視量化的指標，也就是應達成那些任務，而忽略如何達成目標的「行為」。一旦設定目標後，主管便認為後續執行全都是部屬的責任，而忽略對員工的回饋與指導。

為了改進這些缺點，到了 1980 年左右，企業開始整合「結果導向」與「行為導向」的評估方法，希望員工除了達成目標，還能重視過程中的行為。此時，企業逐漸將績效評估一詞，改為績效管理。在上世紀 90 年代，績效管理的設計，進一步將績效與薪資連結，並納入員工發展與訓練方案，成為新的管理趨勢。

從 1995 年開始，隨著台灣金融市場飽和，政府的強行介入，金融體系的體質改變，業者為了求生存，不得不重新思考經營方式，檢視人才的選、訓、育、用、留與發展，這才開始重視績效管理。其中，以目標管理、平衡計分卡、職能分析、360 度評核的運用最受到矚目。

一、績效定義

經營績效一直是企業所關注的重點，然而真正的經營績效是很難有一定的具體標準予以衡量，無法真正明確化 (Steers, 1975)。在績效的衡量準則上，可分為單一準則與多重準則兩類 (Nkomo, 1987)。Szilagyi (1981) 亦提出另一種衡量績效的架構，分別從五個構面來分析組織績效。他認為：績效準則並非單一的，而是多重的；績效衡量方式可由「定量的／客觀的」到「定性的／主觀的」。由於在一定的時間內，組織某項特定的政策或策略可能並非只是追求一種目標，因此使用這種單一標準來衡量績效較為缺乏周延性，所以多重準則就是利用其周全性的衡量方式以避免單一準則的缺失。

績效 (Performance)，係指一個企業或組織達到其所設特定之目標之程度，其指標為一變數，可用來衡量部分系統或整體系統的效率或效能，以確認整個作業的過程是否符合原先所設定的目標，換句話說，績效指標可以用來辨別與證明，預先規劃的目標成效是否有達成的一種衡量方法。一個企業或組織的經營績效，就是代表其組織與外在環境互動之下的經營成果，不同的企業或組織對其特定的目標往往訂定有不同的績效指標。許多學者都認為，在對企業績效做評估時，應將財務性與非財務性指標並重，亦即量化與質化的指標皆應納入考量。因為一方面，企業是以追求經濟上之利潤為主要目標之一，而財務性指標最能有效反映企業利潤目標之達成與否。另一方面，非財務性指標，如員工士氣、產品品質等，則是對公司長期營運具有重要性的影響力。一般在研究中被採用的非財務性指標，包括員工士氣、缺勤率、離職率、對專業人員的吸引力、管理者與員工間之關係、員工間關係、顧客滿意度等項目 (Delaney & Huselid, 1996)。Choi & Mueller (1992) 亦認為在企業績效評估上，財務性與非財務性指標應並重，即質化與量化的指標皆應納入考量，因為非財務性指標，如員工士氣、產品品質等，對企業長期營運很重要。與財務性績效指標相反的是，非財務性的績效指標較為主觀，也難以量化衡量。雖然它們不像財務性指標一樣客觀、易於量化，但是其重要性，不小於財務性指標。尤其是這些非財務性績效，深深影響著組織長期營運的優劣、關係著企業是否能永續發展與經營。因此，對組織的重要性與影響力不容忽視 (Delaney & Huselid, 1996)。

國內外學者在績效的定義及指標之實證上，歸納整理如下：

- (一) Van de Ven & Ferry (1980)：認為傳統的財務績效，是研究者最常用來衡量組織的結果指標，如投資報酬率、銷貨收入、獲利力等，其中又以銷貨收入最為一般研究者所使用。
- (二) Chakravarthy (1986)：對於經營績效的分類與衡量方式，主要分為四大類：
1. 經營目標：係指對企業的營運計畫，例如年度預算、增資、併購、擴廠、合資等所達成的目標程度。
 2. 生產力：係指廠房、設備的使用情況。
 3. 利潤：係指對於企業資金的妥善運用，表現在投資報酬率上，可由獲利成長率的計算得來。
 4. 長期優勢資源：係指企業能永續經營，並且可不斷成長的憑藉。
- (三) 吳秉恩 (1992) 主張在檢視人力資源管理策略的績效時須兼顧：
1. 整體性人力資源計量指標 (包括員工平均收益、員工生產力、重要員工離職率)。
 2. 定性指標 (包括員工工作士氣、員工認同度、人力資源聲望)。
- (四) 吳萬益 (1996)，在針對台灣及大陸台美日企業之經營環境及競爭實證研究上，採取無形績效 (包括企業形象、品牌知名度、商情掌握能力、目標達成度)、生產力 (包括員工生產力、產能利用率、產品不良率)、獲利率 (包括投資報酬率、資產報酬率) 及成長力 (市場佔有率之成長率、營業額成長率) 四大構面來衡量績效。

小叮嚀

依據彼得·杜拉克(Peter Drucker)在「有效的管理者」一書中對「績效」(Performance)的解釋為「直接的成果」。而『管理』(Management)一詞，依據美國管理學家 R.M. Hodgetts 的定義是指：「管理是經由他人之努力與合作而把事情完成。這是人類共認的定義，亦為千百年來個人事業成功以及人類科學文明偉大成就之秘鑰。」所以，一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提升目標達成的可能性。

二、營績效的衡量指標與衡量構面

任何績效的測量，必須事前選定績效指標。指標(indicators)的內容需可反應出目標的達成度並且是公平合理的。而Simons(1995)提出績效評估指標的基本原則：

- (一) 績效評估指標要定義明確且可衡量。
- (二) 個人績效評估與組織績效評估必須加以區分。
- (三) 績效評估應同時考量結果與過程，而非僅注重結果。
- (四) 績效評估指標最好與企業競爭策略相結合。
- (五) 績效評估指標為影響企業未來經營成效之重要因素。
- (六) 應隨時檢查績效評估指標之適用性。

一般衡量績效的指標並非只單一構面來決定即可，但是企業績效所含之範圍及構面是很複雜且廣泛的，包含了許多欲達成的目標(Galbraith & Schendel, 1983)。

綜合而言，可能影響企業經營績效的因素分成三大類：環境因素、企業策略及組織特性(Capon, Farley & Hoenig, 1990)。

衡量企業整體績效並不採用單一指標，乃以綜合多項指標或構面加以衡量，Venkatraman & Ramanujam (1986) 提出了組合企業績效的三個構面：

- (一) 財務績效(financial performance)：指企業的經濟目標，如銷售成長、獲利率、每股盈餘。
- (二) 事業績效(business performance)：除了財務績效外，再加上營運績效(operational performance)，即事業績效是兩者之總合。營運績效，指的是市場佔有率、新產品的上市、產品的品質、行銷之效能等。
- (三) 組織績效(organization performance)：是最廣泛的組織績效的定義，包含上述兩者(財務績效、事業績效)，也包括達成組織各種互相衝突的目標和各種利害關係人的滿足度在內。

小叮嚀

績效管理，包括個別員工的績效評核，更將個別員工的績效與組織的績效結合，最終目的是提升整體組織的效能。

第二節 績效管理制度設計、規劃與實施

績效管理制度設計之初，企業或組織經營者要以長短期策略思考，現階段與下階段企業或組織目標為何？需要配合重點計畫和專案方向，這些程序深思熟慮後，則可進行績效制度設計、規劃與實施，有系統和程序進行，避免主管和員工不清楚企業或組織願景和目標狀況下，不知為何而戰問題發生。

一、績效管理的課題

企業在績效管理上，一直困擾著的課題有以下幾個重點，值得經營者與管理者省思：

(一) 絕對績效或相對績效

以絕對績效結果來衡量，結果好者獎酬高，不好者獎酬低，還是相對地以績效排行榜來衡量績效，即使大家績效不好，只要排在前幾名就是績效好者？

(二) 激勵團體或鼓勵個人

企業一方面希望鼓勵團隊共創績效，一方面又希望避免吃大鍋飯，及大樹底下好乘涼之心理；但又顧慮對於個人努力有特殊貢獻者卻無法突顯，是否會抹煞個人努力之意願？

(三) 財務貢獻或非財務貢獻

財務績效有金額可衡量，不論是營收或效益之增加，成本或費用之節省，衡量財務效益較為容易，對方若非財務項目之績效，例如顧客滿意、品牌形象、員工士氣、組織活力等績效，往往表達應予重視，卻未予以衡量與激勵，因此在企業內不易看到非財務項目之績效成果，對於這些專業工作同仁是否平等看待？

(四) 短期或長期績效

到底是要重視短期的營收利益，還是長期的品牌效益，顧客滿意等長期核心競爭力的培養？企業資源有限，到底如何兼顧？平衡計分卡績效工具，因考慮對

顧客價值之創造、流程之改造及組織學習與成長構面，人員核心職能，資訊系統架構，組織學習與文化等，因而能兼顧短中長期經營策略指標。

小叮嚀

績效考核週期，是指員工接受工作業績考核的間隔時間的長短而言，員工績效考核的週期計畫，它包含設定績效目標、訂定年度目標、訂定計畫、階段性指導員工及有效的回饋。

二、績效管理制度的建立程序

上述所談的「課題」，是以制度的形貌而談，績效管理制度在公司制度中是以什麼型態出現？按照「標準」的觀點，一切規章制度的大綱都應該一致性，依次是「課題」、「目的」、「適用對象」等。一般而言，「課題」會因企業或組織制度性質而異而有所彈性調整。

建立程序，是要把這個績效完整的制度，從人力資源部門延伸推展到企業或組織中，就像產品一樣，從研發經製造最後到用戶的過程。內容、設計與建立三者的關係，就像圖 2-1 產品功能績效分析圖所示。人力資源管理部門的產品，如何才能推銷至各部門呢？似乎也應該像行銷策略一樣，有計畫地推展開來，前提是經營團隊要承諾與支持績效制度運作系統和原則，因為組織管理定位是法治與人治的文化層次，其相關制度運作成效會大不相同。

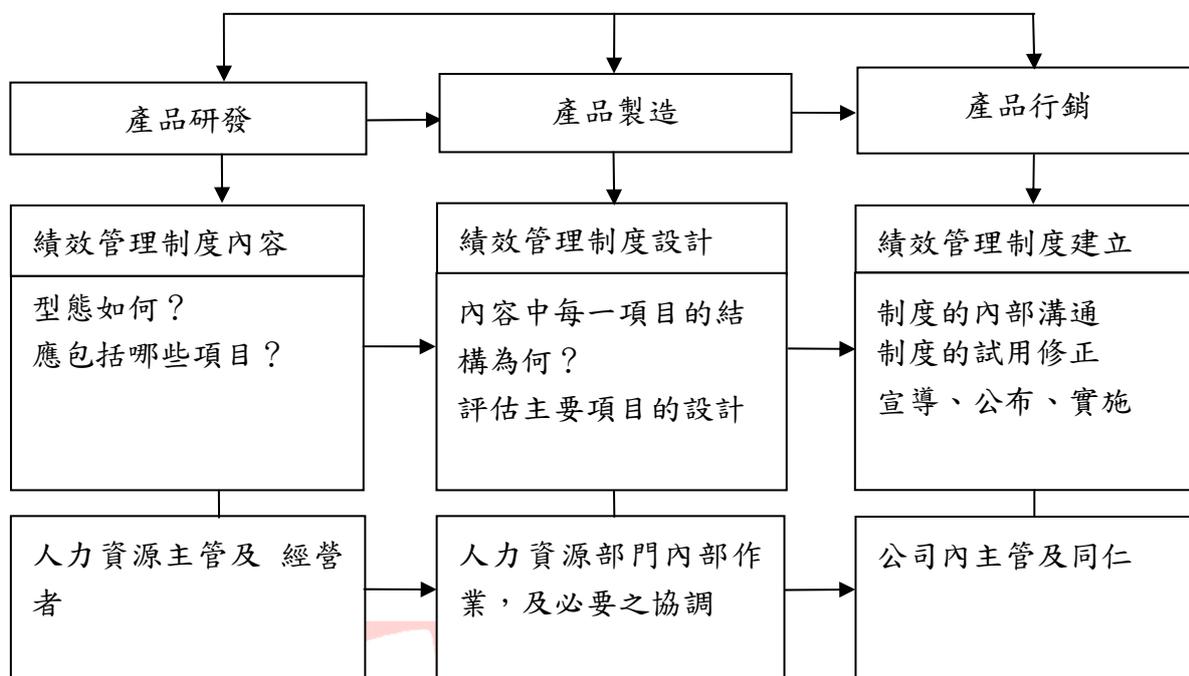


圖 2-1：產品功能績效分析圖

無論是人力資源管理的教科書與期刊，或者是坊間實務管理叢書，針對「績效管理制度的建立」似乎很少談到，不知這項工作被視為「行政面」、「執行面」的產物，還是認為本來就是人力資源管理者的角色或功能之一，而無須做專章討論。如果依據實務經驗而言，上述的課題、設計及建立三階段，很多公司強調的重點不同，有些只重視人力資源主管與經營者的互動，而在制度設計方面，尤其是評估要項方面，有所輕忽，便輕易公布與建立，最後發現窒礙難行時，則把責任推到主管的支持不夠。也有些公司是把重點放在「績效管理制度」建立時的強力溝通，而在設計方面不夠嚴謹，所以在績效評估時，總是抓不到重點，找不到衡量的具體項目。因此，必須要在「建立」的程序上做縝密計畫，才能付諸實施，在管理流程P（Plan，規劃）、D（Do，執行）、C（Check，查核）與A（Action，行動）中分析計畫階段，具有決定性成敗影響層面。

在績效管理制度建構中，強調實務者可能會認為這個流程太複雜、太長，費的時間太久，其實，提出這個流程的主要原因，也是因為在實務上，常常忽視了流程中的某個環節。以往並沒有按照這個流程做，而且並未產生任何問題，可能

是幸運，或是掌握了其中的某些關鍵人物「犧牲」了其他環節中的當事者，但是未必表示並未造成後遺症，只是症狀並未「立即呈現」而已。現在來探討績效管理制度建立的流程如圖 2-2。（本流程適用於制度的新建立及修正）

- （一） 步驟一的擬定計畫，是使人資主管及同仁確知要做什麼？何時去做。
- （二） 步驟二的內部分工，是避免只有承辦人員唱獨腳戲，忙得不亦樂乎，即使是與其他功能有關（如訓練、徵聘、薪資），若無主管分工仍然得不到援手。
- （三） 步驟三的高階主管參與，主要是策略上的考量。如果「制度設計」階段，他們已經參與了「評估項目的選定」，及「評估標準的建立」，這時是把制度做整體呈現的機會。一方面徵求是否有任何特定需求，另一方面是尋求對績效管理制度的支持。尤其有些頗具影響力的高階主管，如果在初期因故並未參加，冒然實施，恐將來執行不落實而事倍功半。
- （四） 步驟四的試評，旨在使中階主管暖身，因為直接面對部門同仁的，只有他們。若他們評估之後認為可行，這個制度就會順利推行。對中階主管而言，尊重的意義大於試評本身，因為在人力資源管理制度的專業上，他們畢竟不會深入的了解作業內容，但在實用上的困難，就要靠制度建立前的暖身，這也是一種促進瞭解的溝通。
- （五） 步驟五的座談，已經等於是「箭在弦上」的拉弓動作，對各階層人員的最後討論，也等於是國外舉辦的「公聽會」模式，藉此找出是否仍有不同的聲音。
- （六） 步驟六的核准，只把最初與經營者所討論的架構與內容，完整地呈現出來，相當於新建建築物「使用執照」的核准。但後續執行運作過程中之追蹤與落實執行力，以及在整體流程所發生非預期問題之解決與回饋，更為關鍵。因為衍生新的問題，具有相當價值，可作為未來修正制度或配套措施而準備，不可不慎。

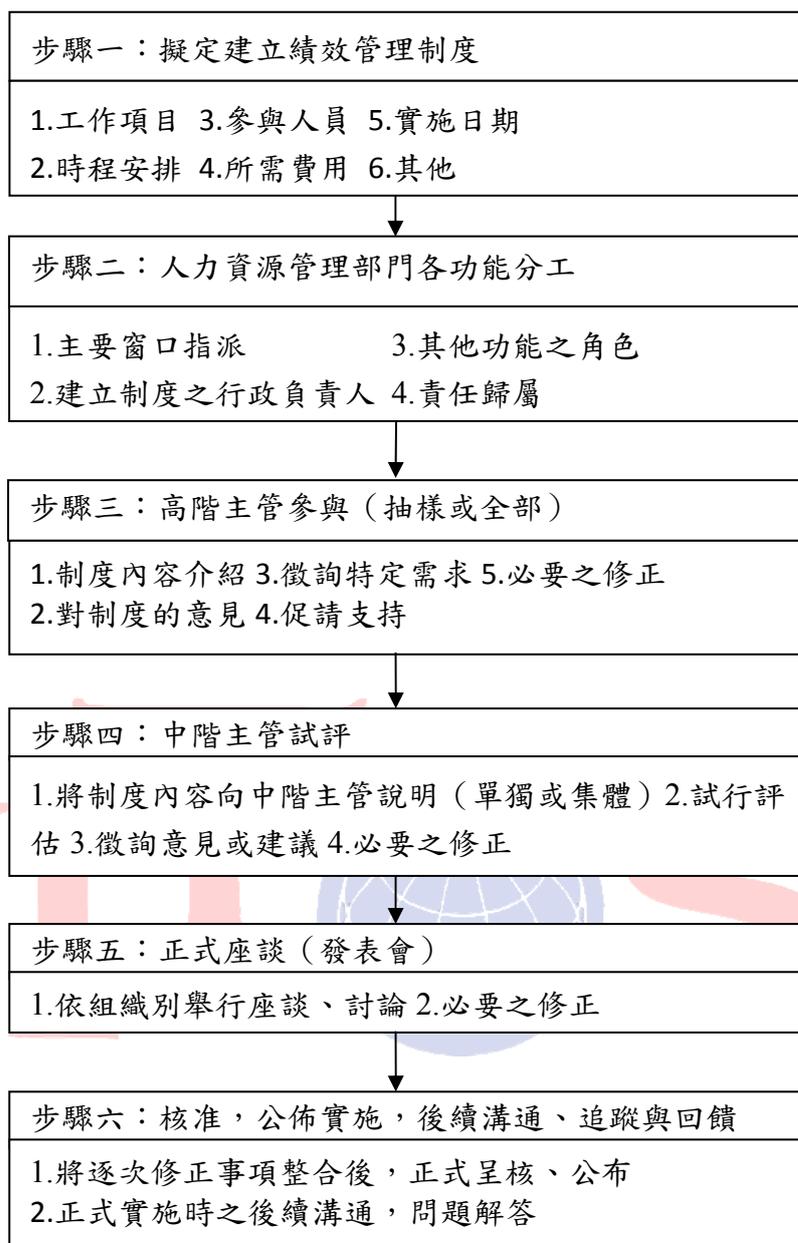


圖 2-2：績效管理制度的建立程序

小叮嚀

就組織而言，績效評估管理最重要的是可以有效改進組織的整體績效，促進公司內部的溝通（員工對員工、員工對主管、主管對主管），藉此破解組織內部長期穩藏的弊病，有效增進組織目標的一致性，使員工與公司的目標一致，減少偏差，更能夠加強員工的動機。

三、績效管理制度的實施責任

自從績效管理制度核准公佈實施，再經過實施期間人力資源管理部門的後續協助、服務、問答、問題解決，專業加服務，凝聚團隊共識，對於制度要認同與承諾，如此才能營造正面思考組織氣候，制度實施推動也比較順利和圓滿。

但是任何制度沒有「十全十美」的方法，同樣，績效管理制度也永遠找不到適合任何企業的「十全十美」的制度。因此，如果要使績效管理制度不會因環境變遷、組織變動、人事異動等因素而受到衝擊，全公司每一階層的員工都有責任使它更好、更實用、更能呈現出績效貢獻，對同仁更具激勵性。

根據這個想法，在績效管理制度實施的責任方面，提出「責任範圍」及「責任內容」兩種想法及作法。

(一) 績效管理制度實施的責任範圍：係指實施責任的大小而言。在觀念上，以圖 2-3 加以表示，並以理論與實務做說明。

1. 責任範圍的觀念架構圖

經營者是組織管理階層的最上層管理者，具指導及協助的責任；各級主管的責任最大；人力資源管理部門，應盡專業幕僚的責任；員工對制度的成敗也要付少許責任。各級主管是偏心？偏見？還是以上兩者都不是？下面的理由證明，各級主管對績效管理制度的成敗應負較大責任，當然，這不是人力資源行政人員把責任推得一乾二淨，而是在「實施」及「執行面」的責任，各級主管的責任較重而已。

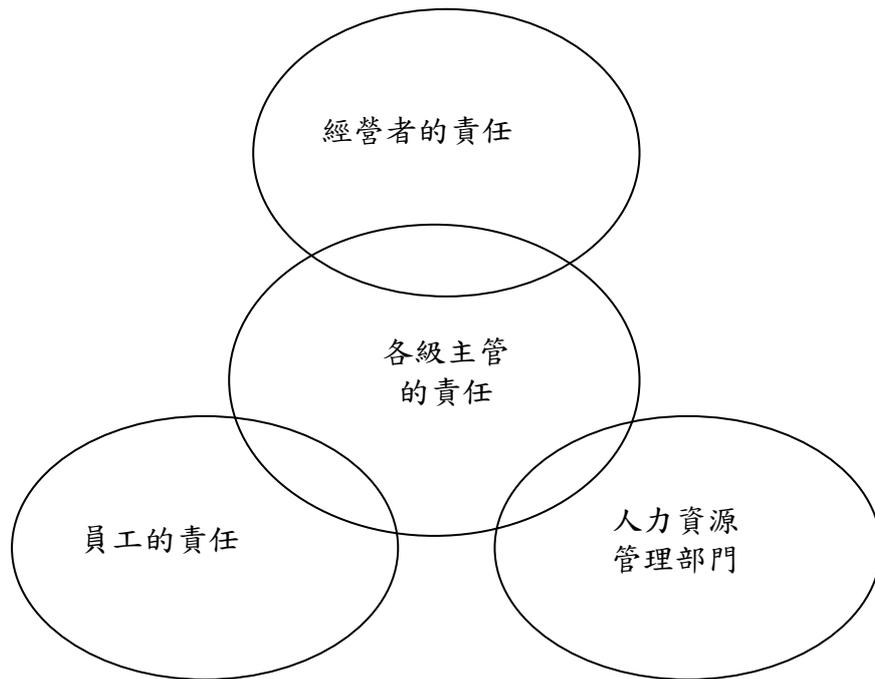


圖 2-3：責任範圍的觀念架構圖

2. 提出責任概念圖的理由

《人力資源管理》一書的作者之一 Sherman，曾提出了「績效評估失敗十大原因」：

- (1) 缺乏高階主管的支持。
- (2) 缺乏與工作有關的績效標準。
- (3) 評估者的偏見。
- (4) 表格太多。
- (5) 主管們認為所費的時間及精力，所得到只是少許益處或無益處。
- (6) 主管們不願與同仁做面對面的面談，迴避棘手問題。
- (7) 主管們在績效面談上的訓練不夠。
- (8) 評估時採法官角色，與協助員工發展的角色相衝突。
- (9) 員工認為評估不公平。
- (10) 主管都願為員工評估高分，不願當壞人。

這十項績效評估失敗的原因中，其中至少有六項與主管的領導有關。第一個原因「缺乏高階主管的支持」，可能包括了經營者，但經營者之外的一級主管的成分可能更多，第二項的「缺乏標準」，第四項的「表格太多」

以及第七項的「面談訓練」，應該是人力資源管理部門的責任，只有第九項「員工認為評估不公平」，才是員工與主管考評的認知問題。但是，不公平只是結果，造成不公平的原因是什麼？似乎主管仍又有某種程度的責任。

以系統性上下游的流程觀念來看，上游的制度內容及設計，人力資源管理部門要負完全而絕對的責任；在實施中，各級主管的責任就比較大了。希望企業或組織內的各級主管都能了解，逐漸把十大失敗的原因減少。

(二) 績效管理制度實施的責任內容

針對責任範圍的大小，從圖形上及說明理由已經加以澄清。至於在實施責任的內容上究竟有哪些差異呢？希望用原則性、列表式的提出來以供參考。

表 2-1 績效管理制度實施的責任內容和原則中表列的實施責任內容，只是原則性、概略性的提出，各企業可以各依需要而自行增修，供公司內部使用。至少企業內的人力資源本身，對這種責任劃分，先要有明確的認定。

從前面的概念圖中，我們便可以看出，各級主管在績效評估實施的責任雖然較大、較多、較廣，但是他們並不孤獨，上面仍然有經營者罩得住，有人力資源管理部門及同仁的左右逢源。尤其是圈圈相連的密切關係，更可以從責任內容表中看出，同一項責任，有共同分擔的性質。

表 2-1：績效管理制度實施的責任內容和原則

NO	責任內容（原則）	經營者	人力資源部門	各級主管	員工同仁
1	釐清制度的核心價值（公司理念等）	○			
2	奠定制度的基礎（公司目標等）	○			
3	制度的政策、授權	○			
4	選定評估要項，訂定績效指標	○	○	○	
5	研訂評估方法，及使用表格		○	○	
6	擬定評估程序、時程、期間		○	○	
7	連結績效評估與其他人力資源制度		○	○	
8	相關之訓練、溝通、解答		○	○	
9	修訂與改善制度內容		○	○	○
10	準備評估資訊		○	○	
11	安排評估時間地點			○	○
12	事先自我評估				○
13	實施評估及績效面談			○	○
14	訂定改善計畫			○	○
15	訂定發展目標及追蹤			○	○
16	修正目標			○	○
17	建議對制度的修正			○	○
18	進行績效諮商及協助（隨時）			○	○
19	接納與配合制度的實施			○	○

【資料來源：石銳】

小叮嚀

評估員工的管理人員，有責任完成用於評估員工的績效文件，要熟悉採用的評估術，也要瞭解會導致評估制度失敗的問題，以達到在績效考核過程中的公平、客觀的地步，並且與員工審查面談後，將考核資料送回人力資源管理部門。

四、關鍵績效衡量指標（KPI）之導入與校準

關鍵績效衡量指標（KPI）之導入，企業必須要有一套標準來衡量成效。KPI就是用來衡量企業的競爭策略是否有確實達成其預期效果，進而以績效管理的方法，促進企業全方位願景的實踐計畫。KPI是平衡計分卡中特有的觀念，無論是如何選擇策略目標來對應KPI，或是KPI中目標值與權數的設定，對大多數的企業而言，都將是一個新的課題與挑戰。于泳泓（2002）曾提供KPI的基本形成步驟：

步驟1：找出績效衡量的構面，並且訂出個別之衡量項目。

步驟2：決定個別衡量項目之權重。

步驟3：建立各項衡量指標的基準值。

步驟4：設定各項衡量指標之目標值。

步驟5：完成各個衡量指標之尺度/比例。

步驟6：依據目前之績效表現計算出實際之指標值。

KPI必須與企業的願景和策略連結外，並且最好具有下述特性：可以量化、可及性、容易瞭解、相互平衡和能清楚定義等。在績效管理制度之設計與計畫上，就要與所有主管由上而下培訓與溝通，如何定位組織部門員工之KPI，而且要由下而上反推至經營決策者之策略目標是否吻合和關聯性，避免大家所作所為，與經營者目標南轅北轍，那再好績效管理制度與激勵措施，皆付諸流水，實為可惜。

小叮嚀

一般績效考核衡量的方法，以工作成果為導向、工作進行的過程為導向、和人格特質為導向，去決定各考核項目的比重較為妥當。

第三節 績效管理制度與人力資源管理和發展功能整合

績效管理的面向是多角化的，績效與組織文化、策略，全球佈局、產品研發、行銷，以及人力資源服務價值鏈，息息相關。茲將以策略性績效管理的意義、績效管理制度與人力資源的環境管理、績效管理制度與任用、績效管理制度與訓練發展、績效管理制度與薪酬福利、績效管理制度與員工關係等六個單元，加以分述如下。

一、策略性績效管理的意義

策略績效管理 (Strategy Performance Management) ，乃指企業針對策略執行之過程產生所進行的管理活動。所採用的工具為平衡計分卡(Balanced Score Card, BSC)，係將企業之策略主題分別依「財務」、「顧客」、「內部流程」、「學習與成長」等構面做成策略目標，針對每一策略目標設定落實或先行之績效衡量指標，如此作法，避免了原來偏重財務指標之現象，並且擴大到許多非財務指標。經由多構面的績效指標，平衡地構建一個策略績效管理系統。企業過去常用的績效評估，通常在部門績效評估進行其職掌的能力，或個人績效之能力或貢獻評估，忽略了對落實策略的評估。

實施策略績效管理的重點在於提升策略執行力，利用績效評估帶動組織動能。企業必須採用策略績效評估制度，其主要理由為：

- (一) 企業組織運作未來策略導向，方針管理只停留於口號，組織系統未整合。
- (二) 策略與誘因無法連站，缺乏激勵動機。
- (三) 策略目標未連結各部門或專案目標，故執行成效不彰。
- (四) 員工對策略行動不了解，無切身感，行動不力。

策略績效評估制度指各部門之績效衡量，從過去的以部門職掌為導向、自行設定之績效指標，調整以策略性績效衡量指標為主。策略性績效衡量指標，由於係用來衡量由企業策略主題規劃產生之策略目標，是由上而下要求之績效衡量，

具有強制性，以解決企業長久以來，做不做都無所謂，或各行其是的缺點；並且除包括財務性的指標外，也包括了顧客滿意、流程改造、組織成長等非財務性指標，使企業的業績提升與體質改善等長、短期目標，都顯得適當的平衡與重視。一個好的策略績效評估制度，具有以下幾點功能：

- (一) 了解策略規劃與執行是否偏差，偏差有多大：策略本身執行的好壞，唯有透過績效指標之檢討，掌握進度與狀況，如有差異，並達到一定程度時，通過定期之績效衡量即可對偏差採取修正之因應對策。
- (二) 個人努力目標能與組織目標趨向一致：績效評估制度之建立，能透過策略主題展現策略目標，再展開關鍵績效指標，往下展開至各階層，直到個人應負責之績效指標，使個人齊力目標能與組織目標趨於一致。
- (三) 利用績效評估，激勵團隊合作：由於環境、科技與價值觀不斷地快速改變，創新學習、日新月異時代競爭力的主要來源，傳統的階層式的組織，不適用於現階段的競爭環境，取而代之的是團隊合作（team-work）的學習型組織。
- (四) 策略性的績效管理制度中，平衡計分卡的組織學習與成長，構成績效目標之一，正好在因應知識經濟時代的競爭中，扮演體質改造的重要角色，營造跨部門和任務導向的高績效團隊。

一個好的策略性的績效管理制度，至少需能促進以下各項：

- (一) 能夠迅速自動生成組織，建立一個學習團隊。
- (二) 運用快速學習對應、環境變化所需之知識。
- (三) 找出創造性的解決方案，達成任務。
- (四) 提昇團隊解決問題的能力。
- (五) 能夠集中組織資源，並將焦點集中運用於達成任務的工作上。

小叮嚀

有效的績效管理解決方案，必須清楚的結合企業的使命、價值觀與企業願景；以發展主管/員工的能力，提高全員的參與為重點；公平、透明化的績效管理制度規劃；導入e化績效管理系統，以簡化人工作業流程；將績效與人事功能相結合，以及以培育員工成長的職涯規劃相結合。

【註：彭佳貞，〈如何成功推動績效管理制度〉，104人資學院網址：
<http://www.104ehr.com.tw/edm/Events201105/newsletter/NL11May.pdf>】

二、績效管理制度與人力資源的環境管理

在績效管理制度的內容中，有哪些項目能夠與人力資源管理中的「環境管理」功能相連結呢？讓我們再根據前述的人力資源管理功能劃分方式，用表 3-1 績效管理與人力資源的環境管理關係表，以推演的方式把它的關聯性找出來。

表 3-1：績效管理與人力資源的環境管理關係表

NO	大環境	內在環境	內部管理能力	績效管理關聯性
1	企業環境管理	(1)人力資源環境管理功能	A.人力資源環境管理 B.人力資源部門及主管的角色及能力 C.人力資源管理策略與公司策略 D.公司組織設計及組織發展	公司願景策略、人力資源政策、組織團隊效能
		(2)組織及流程管理功能	A.工作設計及人力資源管理資訊 B.公司理念、願景及文化	工作設計、工作說明、績效主要項目
				公司理念及文化
(3)文化價值管理功能	A.員工多文化及多樣化管理	跨文化、包容、彈性管理能力		

在企業環境管理的功能中，至少有三個項目是與「公司策略績效管理的內容」相符合的。

(一) 公司策略

要連結公司發展功能策略，如人力資源管理策略與績效管理策略，最重要的就是觀念。如何承接公司策略發展人力資源管理功能中的策略與績效管理策略，三者的連結緊密程度就是個人績效與公司績效相連結的緊密程度。所以，績效管理不只是人力資源的單一功能，而應該以公司策略為上游。績效制度內容中，把公司策略列入就是這個道理。

(二) 工作設計、工作說明、績效主要評估項目

績效管理的核心，應該是評估主要項目；而績效評估項目，又應該源於工作說明書中的主要職掌。工作職掌中的責任權限，正是績效目標的基礎。有了績效目標，再加上衡量指標，績效管理制度才有靈魂，才能找出具體績效指標。

(三) 公司理念及文化

公司理念及文化與績效管理的關係，這裡所強調的是，公司如果有正面的、積極的、開放的、授權的、激勵的文化，它的績效管理制度的定位，便不可能是負面的、消極的、封閉的、集權官僚的，這一點是確切不疑的。

舉出這三個直接與績效管理制度內容相呼應的項目，至少，已經使人力資源管理功能中的「企業環境管理」功能產生了效益，人力資源管理功能與績效，需要以組織策略考量上來設計、規劃與執行，方能彰顯其在組織中存在價值。

小叮嚀

工作設計的目的是通過合理、有效地處理員工與工作崗位之間的關係，來滿足員工個人需要，實現組織目標。它強調通過工作豐富化和工作擴大化來滿足員工的心理和能力發展需求。

三、績效管理制度與任用

如果我們用前面的推演方法，同樣可以找出任用管理功能，與績效管理制度的相互關係（如表 3-2）。在任用管理功能之中，至少有四個項目與績效管理制度息息相關：

（一）人力資源規劃中的人力盤點

人力資源盤點的主要目的，是把公司現有人員的知識、能力技術等做地毯式的清點，以便找出全公司擔任不同層級，或特定職務工作，所需能符合其職務要求職能的不同知識、能力及技術層次的人數，作為未來需求及人力運用的依據。盤點資料的來源，是每一個人績效評估結果的彙總。除非績效評估的內容空洞，評估方法的可靠度不夠，否則績效資料應該是人力資源規劃中人力盤點的基礎。相反地，空洞而不正確的績效評估資料，不可能產生正確的人力資源盤點資料；因而人力資源也只是應付了事的紙上談兵一無用處。

表 3-2：績效管理與任用管理關係表

NO	大環境	內在環境	內部管理能力	績效管理關聯性
2	任用管理	(1)人力資源規劃	A.人力資源盤點與公司策略規劃 B.人力預測	人力資源盤點／人力規劃 人力資源需求預測
		(2)徵聘、甄選及社會化	A.任用甄選流程及安置 B.員工特質與未來績效	任用標準
				員工特質與未來績效
		(3)離職與轉職	A.離職分析及轉職	當事人績效定位

（二）人力資源規劃

人力資源預測，也是人力資源規劃的另一個基本資料。有了對人力資源盤點，是知道目前公司的人力資源狀況，但是公司未來規劃中的所需人力，應具備那些知識、能力、技術層次？他們應符合公司未來需求的條件呢？這就要從績效評估中最適合的人選中挑出。盤點與預測，是人力資源規劃的雙翼，而績效管理的成果，猶如雙翼的羽毛；只有豐實的羽毛，才能使雙翼展翅。

(三) 任用標準

產品的品質標準之一，是品質的可靠度。人力資源管理中的任用標準，是決定任用可靠度的先決條件。如果在人力需求條件中職位，有一項是「五年經驗」，另一項條件是「能做系統分析」。這兩項條件，也是符合任用標準的條件。萬一在徵聘中所任用的人，是「三年經驗」，而且並無系統分析的能力，這時便降低了徵聘任用的可靠度。結果，在績效管理上的工作目標與工作責任，便無法達到「五年經驗」及「能做系統分析」的工作標準，因而在部門績效中，可能會佔用更多的同仁及主管時間加以輔導、協助，最後影響了公司的整體績效。這也是何以要正本清源，好的績效要從任用做起的理由。

(四) 員工素質與未來績效

任用甄選的可靠度，求職者的條件是否符合職務要求的標準，是可以衡量的項目。員工素質較難以衡量，但卻決定了員工的技能及知識能否應用在工作上。員工素質更包括了員工的價值觀與態度，在任用甄選時所徵得的員工素質如果與其所需要的特質不符，勢必也影響員工及公司的績效，即使有再完備的績效管理制度，也無法發揮應有的功效。

小叮嚀

企業在經營管理過程上，常會出現的困難就是所用人員在經過一段時間後會覺得似乎不太合用或不再勝任，其實這種問題之關鍵在於經營者沒有實施人力盤點之故。但人力盤點一向是人力資源管理實務中最困難的任務之一，其中牽涉的變數頗多，除了企業本身之人力資源管理制度系統外，也與組織整體之策略及發展方向息息相關。

四、績效管理制度與訓練發展

俗話說：「沒有績效，談不上發展。」績效與發展的關係，不是雞生蛋，蛋生雞的循環糾葛關係，而是明確的、正面的、良性的因果關係。績效是因，發展是果，我們不能說：「因為我沒有發展的機會，所以我不必有好的績效。」這是一種倒果為因的想法。至於績效管理制度與訓練發展的因果關係，如表 3-3 所示。

表 3-3：績效管理與訓練發展關係表

NO	大環境	內在環境	內部管理能力	績效管理關聯性
3	訓練發展	(1)績效管理	A.績效管理的制度及內容 B.評估工具及方法	績效管理制度的內容 評估工具及方法
		(2)訓練	A.新人職前訓練 B.在職訓練 C.訓練體系與過程	新人留任比率 訓練與學習 培訓達成率
		(3)發展	A.生涯發展 B.組織發展	A 級人才比率 組織變革成效

從表 3-3 中衍生的因果關係，我們可以先用圖形來表示；因為圖形比文字更能表達互相之間的密切關係。圖 3-1 就是形狀相似，但內容不同的連環圖圖：

(一) 績效管理：良好的績效成果，會產生兩種結果。

1. 圖 3-1 左下方的「生涯發展」，是「發展」尚未成熟時，施以圖 3-1 右下方的進階訓練學習。
2. 當績效不佳時的會產生訓練需求，以補足其績效不良的缺陷，改善績效。這些關係，都可以建構在績效管理的內容或表格之中。

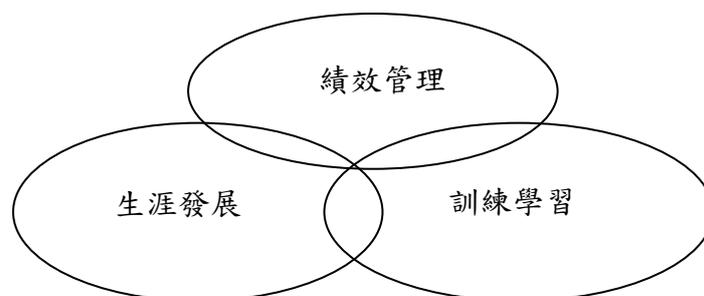


圖 3-1：績效管理、訓練學習與生涯發展關係圖

(二) 訓練學習

訓練學習除了績效評估結果中所產生的訓練需求之外，訓練學習的產生結果也可能有兩種：

1. 提升績效
2. 促進生涯發展

(三) 生涯發展

生涯發展如果是結果的話，應該是良好的績效及適合的訓練。同樣，生涯發展也能產生更好的績效，因為個人發展達到了階段性的自我實現，因而更產生了追求更高績效的企圖心與驅動力；生涯發展也能產生訓練學習，是因為抱持「學而後知不足」的想法，而且想透過訓練與學習，追求更上層樓的視野。

五、績效管理制度與薪酬福利

績效管理與薪資福利的關係方面，有下列三點，必須加以確認與討論：

- (一) 薪資福利會一分為二，即使兩者（薪資及福利）在財務報表及稅法上表示方法不同，至少有一個事實使兩者的性質相同，薪資及福利都是公司的支出，只是薪資（包括加給、津貼等）是受薪者看得到的進入自己帳戶的現金，而福利是享受到的但卻未必拿的到手。本文把薪資福利當作一件事看，因為這都是公司費用的一部分。
- (二) 薪資福利的支付，是對應於職責貢獻的大小。職責貢獻源於職等、職務的高低，職等、職稱又基於組織設計的考量，職位的主要職掌是根據工作分析及工作說明界定而來。因此，職稱、職責雖可參考工作說明但工作說明就是靜態的；唯一能掌握職責動態性表現的機制，就是績效管理制度。薪資定義為「它是對工作價值表現於績效的相對酬勞」這個觀念，也就是薪資與績效有直接的關聯性。它的公式是：薪資＝績效×價值，在架構上的表達方式如圖 3-2。

只有當「實際績效」與「預期績效」（職等職稱、職責）相比較之後的結

果，再反應到「實得薪資福利」與「預期薪資福利」結構（層次）相比較的結果，才是應得的薪資。

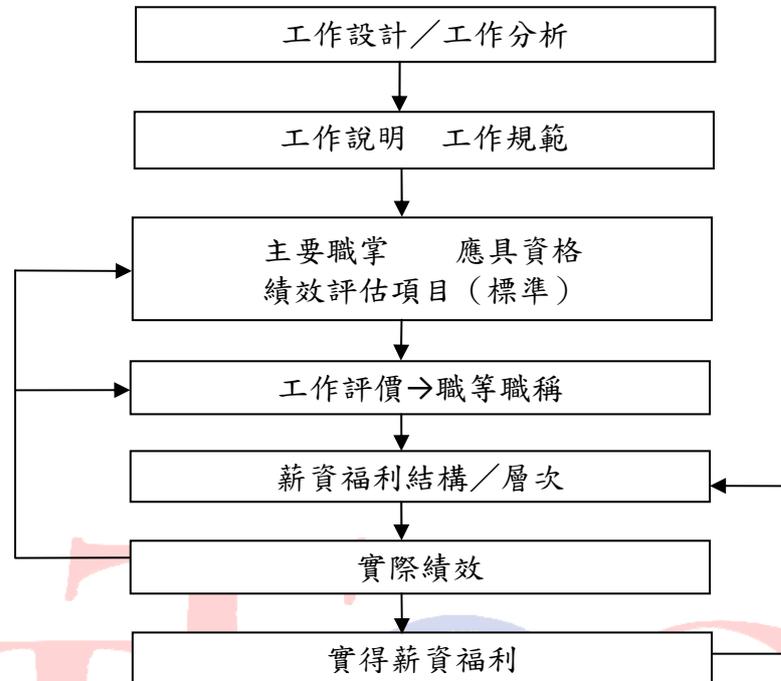


圖 3-2：績效管理與薪酬福利關係圖

- (三) 加薪，只是績效管理「用途之一」而已，不是績效管理的唯一結果。我們可以知道，加薪是激勵方法之一，卻不是績效用途的唯一方法。因為領導也要考量其他人性化管理和員工心靈精神層面提昇，有時它比獎酬激勵更有效，帶人也要帶心。

小叮嚀

績效薪資與期望理論關係密切，按期望理論的說法，如果要使激勵作用得到最大，則讓員工相信績效與報酬之間存在著強烈的關係，如果報酬是根據非績效因素，例如：年資、職位頭銜來分配的話，那麼員工可能會減低努力的程度。

六、績效管理制度與員工關係

從人力資源管理功能劃分中，看到績效管理與員工關係兩者之間關聯的項目似乎不多，可是如果我們認真地去分析兩者相互影響的地方仍然很多，尤其在溝通方面更是關聯的「關鍵」，茲分述如下：

(一) 績效管理與員工關係是以「溝通」為「關鍵」

公司內員工關係的好壞，取決於溝通管道與溝通的有效性。在公司內部溝通管道的形式很多，在公司外部討論公司內人、事、物的管道更是多樣。而溝通管道中最頻繁的是部門內的同仁之間與上下之間的互動。

績效面談可能由主管與部屬，在正式的、固定的，非正式的、不固定的方式下，針對績效進行對話。因此，績效面談，不只是績效的溝通，更是員工關係的溝通，如果不溝通，公司內主管與部門員工的關係便有惡化的可能，有時績效面談溝通的項目，除了績效之外，還可能包括影響員工績效的員工紀律與安全衛生環境。

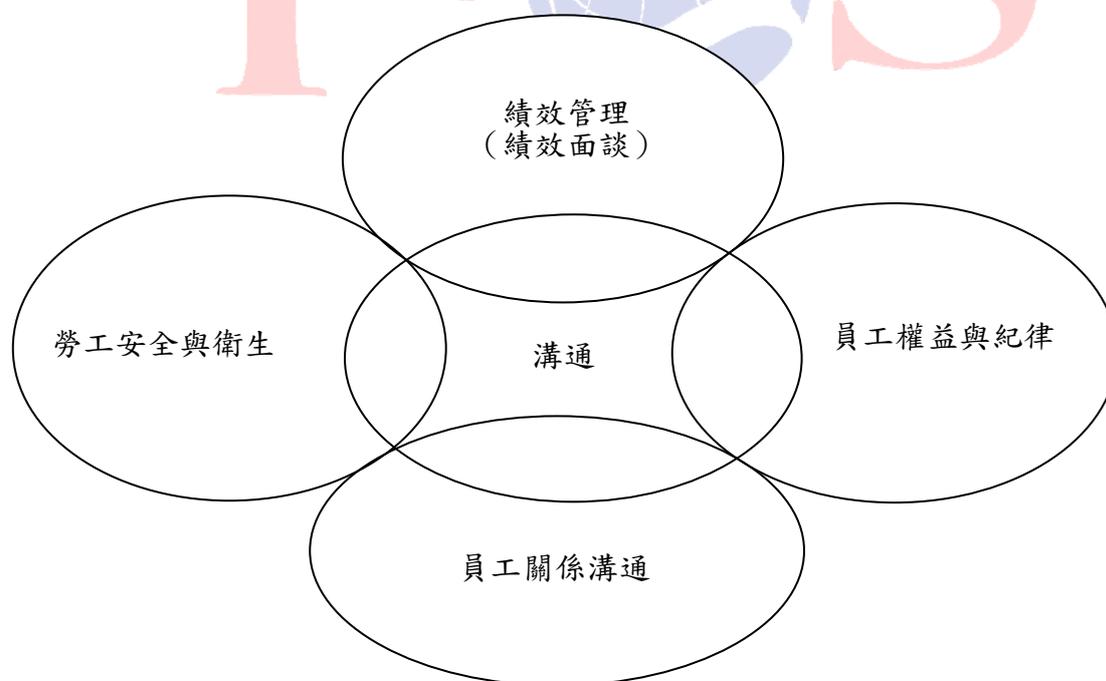


圖 3-3：績效與員工關係圖

(二) 員工權益及紀律，影響績效

當績效面談進行中，主管提出：「你工作粗心，文件常錯」時，員工的解釋是：「鄰座的王某某，每天在辦公室擺龍門陣，使我無法專心。」主管如何處理呢？當員工指出：「我比張某某工作更投入、更努力，但他的考績比我高，主管評估不公平！」這時，主管又該如何解決？上面的例子是與員工紀律有關，下面是員工認為自己權益受損。企業內類似的實例很多。這時，就要靠主管不定期的、定期的，在績效面談及諮商中，把問題消除。這時溝通也是維持良好員工關係的溝通，更是與績效有關的溝通。如果主管不處理，員工可能訴諸工會或政府機關，這時處理傷害已經造成。

(三) 安全衛生條件，影響績效

安全衛生與績效管理有關的環節，常與紀律有關，也與意外災害有關。例如，安全眼鏡是在某些特定工作地點必須配戴的防護工具，假使員工不遵守，屢次違反規定，如果沒有「安全管理規則」，也無人執行，一旦員工受到傷害，這時公司要負賠償責任，但如果列出「安全管理規則」而且與考績連結，透過廣宣與充分溝通認真執行，只要發現違反規定，並列入考核缺點，員工便無法推卸責任，更不致因傷害賠償無法達成協議而演變成勞資糾紛。

除護具中的眼鏡、耳塞、口罩等都有相同問題外，光線、噪音、粉塵等等也都有實例可循。在績效上若不做溝通或諮商，小則影響工作效率，大則造成傷害。表面看來事小，可有可無，工廠零傷害和零污染，以長期而認真的角度探討，卻是「事關重大」。

小叮嚀

勞工安全與健康不僅關係著勞工最基本的生存權與工作權的保障，也關係著人力資源的維護、社會的安定及經濟的繁榮。不良的工作環境，容易導致職業災害，不僅造成勞工傷害，亦造成事業單位的損失，影響勞資關係的和諧，對於事業單位永續經營、產業升級、經濟發展均會有不良的影響。所以，保障勞工生命安全與健康，事業單位要特別重視，且要防止不發生事故，平日就要做好勞工安全衛生的工作。

第四節 績效面談流程與價值

事實上，員工的績效目標要明確，和公司目標連結，並在日常持續被觀察，由主管定期提出回饋。這些回饋和指導，討論的重點不是在批判過去，而是針對未來的發展。因此，評核時不應該只是把重點放在過去哪裡做得好，哪裡做不好，就結束了。績效面談的價值，在於塑造組織勞資雙方互信、互助之情境脈絡，讓員工認知到組織管理者，重視他們的工作心聲和成果回饋。

一、績效管理盲點與改善

(一) 成功的績效管理的原則有以下幾點：

1. 個人要為自己的績效負責。
2. 主管與部屬共同合作與參與。
3. 持續的溝通與回饋。
4. 績效與發展並重。
5. 區分績效差異。

有的主管對員工評分很平均，績效的區分差異不大，對好員工也就比較難達到激勵的效果。在進行評估後，針對某項改善計畫，以及未來的工作期望，主管和部屬都要能達成共識。

(二) 為什麼績效評估很難，因為很多主管常常犯以下的錯誤：

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，其改善方式如下：
 - (1) 以具體事實為根據。
 - (2) 徹底與評估標準作對照，執行所謂的「絕對評價」。
 - (3) 評估者在進行評量時，要不斷的留意有無陷入寬大化的陷阱之中。
2. 嚴格偏誤：它與「寬鬆偏誤」相反，評估者在評量過程中過於嚴厲則稱之為「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，其改善方式如下：

- (1) 以具體事實為根據。
 - (2) 徹底與評估標準作對照，執行所謂的「絕對評價」。
 - (3) 評估者在進行評量時，要不斷的留意有無陷入嚴苛化的陷阱之中。
3. 趨中偏誤：它意指考核者不願意給予員工極端的分數。因此，在這評估者的眼中，每個人都表現平平，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，其改善方式如下：
- (1) 日常工作期間要密切地與部屬接觸、觀察並作記錄。
 - (2) 要徹底與評估標準做對比。
 - (3) 要認真執行對部屬的指導、培養工作。
4. 月暈偏誤：部分的印象影響全體，正是「月暈偏誤」者在評量決策時最佳的寫照。所謂的「月暈偏誤」是評估者僅以員工表現中某一向度就形成「整體感覺」。而評估者以此「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。即犯「月暈錯誤」的評估者無法區分員工工作表現中的各個向度，其改善方式如下：
- (1) 設定各種不同的著眼點，實施從各種角度進行所謂「分析評定」。
 - (2) 要徹底與評估標準做對比。
 - (3) 日常工作期間要密切地與部屬接觸、觀察並作記錄。
 - (4) 評估者在進行評量時，要不斷地留意有無陷入「月暈偏誤」的陷阱之中。
5. 邏輯偏誤：它是指當評估者順著評定向度，逐一進行評量到某項評定因素；正要評估時，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作成類似的評量。在這種情況下，考核向度的解釋變成了問題，而真正要緊的被評估者卻被丟在一邊，其改善方式如下：
- (1) 要徹底與評估標準作對比，不要用「自以為是」的頭腦來分析。
 - (2) 徹底相信「事實資料」。
 - (3) 瞭解人與人的行為有時不能以道理來說明。相反地，有時乍看矛盾的行動，卻是事實。

6. 對比偏誤：一些評估者往往會以自己的能力或行為作標準來評價部屬。在這種情況之下，會產生富於積極性的主管會認為部屬對於專業都沒什麼概念。但這種評估標準，對部屬而言卻不甚公平，其改善方式如下：

- (1) 瞭解自己與部屬是不同的個人。
- (2) 要正確地表示對每一個部屬所期待的水準。
- (3) 不要過度自信，應積極培養有彈性的心態。

7. 近時偏誤：通常，評估的對象期間平均大概是六個月，但是拿來作為評價參考的情報大多數是接近評估時的一些訊息。如果在這個時候，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。這樣的偏誤，就稱之為「近時偏誤」，其改善方式如下：

- (1) 徹底的針對被評估者全期表現作出全盤性的評量，在日常就要勤於資料。
- (2) 平常若有觀察到被評估者的特殊表現，切記要以書面記錄下來。
- (3) 進行評估時，要重新依每個評估向度逐一檢視。

(三) 績效面談常犯的錯誤：這些是主管要調整的心態，真正執行面談時，還應該注意不要觸犯以下錯誤。

1. 說太多。不斷地說，而忽略員工反應。員工一進來，或許他滿腹辛酸，但是你卻一路講太多，沒有傾聽他的想法。
2. 說太少。員工挖心掏肺，你卻只有沈默或點頭，員工無法從主管那裡得到任何資訊與協助。
3. 找錯說話對象。把某員工的問題告訴另一員工，這麼一來，沒有達成績效面談目標，反而造成後遺症。
4. 無目的漫談。忽略了面談要達成的目標，過程中隨意閒聊漫談。

(四) 在績效管理上，很多主管都會落入一個陷阱，花比較多的時間在績效較差的員工身上。這是因為績效差的員工永遠有很多問題和藉口，但表現好的員工，主管反而花較少時間在他身上，面談時也總是幾分鐘了事。所以主管在面談時間的分配上，事先就應該自我提醒，不要落入這個陷阱，忽略了在好員工身上的時間和心思。人力資源部門人員更不應該只是把工作重點

放在收發通知單和檢核表，而應該在績效面談之前，再次提醒主管這些原則，執行上才能減少一些偏誤。

小叮嚀

績效考核繆誤的類型可分為六大類型：基礎理論因素型、功能性因素型、考核者因素型、受考者因素型、第三者因素型及考核運作因素型。

二、績效面談方法與技巧

績效面談的三明治法：進行績效面談時，一般常建議的原則是「三明治法」，也就是先讚美鼓勵，中間再提出期望與落差，最後以肯定的語氣結束。對很多主管來說，最難的是中間這層「提出期望」。關於這個部分，主管要學習：對事不對人；針對未來，而非過去和以解決問題代替指出錯誤為面談原則。

主管在提出期望後，不妨仔細傾聽，讓受評者表達意見，不打岔，以避免對立與衝突。然後再提出不同的看法，澄清不同的地方，了解彼此的觀點，最後擬定績效改進及員工發展計畫。切忌不要重複指責員工的某個錯誤，例如他去年搞砸了某張訂單，你不斷地數落他，這樣會激起他的防衛心。應該讓他知道，你關心他而且這些討論是為了要幫助他未來的發展，這樣才能把面談導向建設性的方向。另外，在指出他的缺點時，應該有具體的證據(例如，上個星期的五個工作天中，你有兩天都是十點以後才來)。針對績效較差的員工，不妨告訴他：「如果你是我，你怎麼看待這個問題？你會怎麼解決這個問題？」透過這樣的引導，讓員工自己承諾改進的作法。行為不等於動機進行回饋導正，最重要的原則之一是，平常就應該不斷回饋和溝通，而不是到了年終才給一個低的評分，這會讓員工感到驚訝，更不是面談完就算了，而要持續追蹤。

對於員工平日讓你困擾的行為問題，你應該了解，行為是行為和背後的動機不同，有些行為更不一定是負面的。例如，有的人你看他每天準時下班，這可能是他工作很有效率；有的人常常遲到，也許是因為他晚上工作到很晚。看到一個

行為時，要回頭來想，它對於公司的意義。這些都定調了，再決定要不要導正他，否則會流於直覺主觀。

現在企業界流行的一句話：找對的人上車。走路一定靠右邊的人，不見得就是好員工。員工合不合適其實是在工作表現上，能不能夠往組織要去的方向。因此，一些特殊的小行為就不是那麼重要。另外，如果和員工有定期討論回饋的機制，而且討論的重點是導向未來，那麼一些問題談起來就不會那麼難堪。這麼一來，既克服了你的困擾，也提升了員工的績效。

成功的企業會視績效管理為一項經營成功的關鍵工具，績效管理是一項可以將策略化為行動及結果之工程，它不是一項管制、控制之手段，而是一個化全體力量，去創造企業成功夢想的推力。在此人力資源部門應扮演顧問角色，將績效管理企業文化發展成一個使用者導向的系統，在設計出合適之流程及必須之表格，教導同仁（主管、非主管）使用。在此重申績效管理真義：根據組織使命與政策，主管與同仁共同制訂出績效評鑑指標，於工作期間主管擔任導引之角色，於評鑑期間主管與員工共同審視過去之績效與未來之調整，進而達成組織與個人之發展目標，然這其中最重要之關鍵在於溝通與落實。

小叮嚀

歸因理論(causal attribution theory)，係指考評者將員工工作績效表現不佳歸咎於努力不夠、能力不足、工作特別艱難，或是運氣不佳，它會影響到其考績等第的效應決定。主管對部屬間若常有面對面的互動，主管會傾向於將績效差的部分歸於「非戰之罪」。

第五節 績效管理未來趨勢與反思

績效議題，這些年來創新觀念，如 360 度績效回饋法，以及現今炙手可熱的平衡計分卡。以下針對此兩種績效管理工具做一說明，然而不管績效管理工具如何新穎，能讓組織真正適用的方法、流程與工具，創造整體組織與成員共識，才是好的且有效績效管理制度。

一、績效管理制度與人力資源管理的趨勢管理

趨勢管理，在人力資源管理論中，只有最近幾年才較重視，但並未列為人資的管理功能之一。由於深刻體認到它的內容涵蓋了公司競爭能力與生產力，所以，把它列為一項功能，而且與績效管理制度有所關聯。

(一) 把人力資源研究，作為公司核心績效的中心

人力資源研究，對很多主管都十分陌生，甚至對企業人力資源管理者而言，也未必把它列入優先，因為行政上的救火工作已難脫身。重視人力資源研究，也把它放在核心，是因為它包括了「人力資源管理制度的稽核」、「人力資源管理的成本效益」，以及「公司的生產力」三大主題。

1. 稽核的目的，在保護人力資源管理的品質

稽核，並不是稽核部門的事；每一部門，甚至每一作業流程的負責人，都應該負起稽核的責任。稽核，是要自己先行診斷人力資源管理的各種制度，在此是指績效管理制度，是否有所偏差？是否面對問題？是否合乎時宜？這是為了能確保工作品質。品質的標的是顧客滿意。稽核的目的是找出公司內、外部，上階下層的顧客，是否滿意於人力資源管理的各種制度，尤其是績效管理制度。

2. 人力資源管理成本效益能創造公司核心績效

人力資源管理任何功能的績效，應該直接反應在公司的核心績效上。就以績效管理制度而言，全公司共通性的「核心能力」必須轉換為不同部門績效評估的要素、標準及指標。這樣，雖然是不同部門的績效，但最後仍然是公司核心能力的發揮。

3. 績效成果，應該是「生產力」的代名詞

幾年來，企業界都期望人力資源管理能有助提升生產力。績效管理制度的內容中，是大公司目標轉化為績效目標；公司只要生存，目標就要不斷提高，隨著目標與績效的提升，也必然會增加公司的生產力。因此，績效成果應該是生產力的代名詞。

(二) 從內圈的核心績效，推展到員工績效

經過人力資源管理研究的三大主題，會使人力資源制度脫胎換骨，因而也會提升公司內人力資源素質，包括了知識、能力、技術等的提高。有了好的人力資源素質，透過知識管理、全面品質管理及顧客管理，個人的工作品質與績效必然會與日俱增。具體作法如下：

1. 步驟一的擬定計畫，使人資主管及員工確知要做什麼？何時去做。
2. 步驟二的內部分工，避免只有承辦人員唱獨腳戲，忙得不亦樂乎，即使是與其他功能有關（如訓練、徵聘、薪資），若無主管分工仍然得不到援手。
3. 步驟三的高階主管參與，主要是策略上的考量。如果「制度設計」階段，他們已經參與了「評估項目的選定」，及「評估標準的建立」，這時是把制度做整體呈現的機會。一方面徵求是否有任何特定需求，另一方面是尋求對績效管理制度的支持。尤其有些頗具影響力的高階主管，如果在初期因故並未參加而冒然實施，恐怕將來執行不落實而事倍功半。

(三) 國際化的組織，國際化的績效

這一項國際化的人力資源管理，是組織未來成長發展的必然途徑，也是最後手段。國際化的人力資源管理，有時可另成章節，把它放在人力資源研究中，是希望尚未國際化的公司應該先探討如何建立國際化的人力資源管理制度，對國際化人才的選、訓、育、用、留未雨綢繆。另一個希望是，已經國際化的公司，人力資源管理國際化的程度如何？有沒有達到預期績效？

企業要有國際化的績效，必須要在國際化的人力資源管理制度，加入國際化績效管理。如果一家公司沒有「人力資源趨勢管理」的功能，怎麼才能使公司在電子商務的國際企業社群中，達到績效最大化的目的呢？從討論績效管理與人力

資源管理其他功能的關係中，人力資源管理功能轉型成策略性的組織，更希望提升人力資源管理的專業化，使績效管理與每一功能與價值密切整合，以績效管理制度為核心，發揮人力資源管理部門的綜效，最後產出企業或組織的經營績效。

小叮嚀

上世紀 90 年代，績效管理已逐漸被設計為改善組織績效，激勵員工的管理制度，大型企業也逐步開始實施全方位績效評核制度。但根據英國的實證結果顯示，許多企業仍停留在績效評估的階段，尚未進入績效管理的境界。

二、績效諮詢

在企業面對二十一世紀挑戰的今天，績效管理成效甚至扮演了更重要的角色。就像電子商務時代一樣，電子商務已經快速地超越以往的資訊時代。同樣，訓練發展對公司及個人所提供的績效成果也有了重要改變，而且這種改變在幾年前就已經來臨。我們都知道，訓練發展與績效管理兩者，已經是企業日漸重視的兩大課題，而訓練發展及績效管理本身，兩者更是如影隨形，互為因果，互為輔益。

1999 年五月，在美國的訓練發展協會(ASTD)年會中，有關績效管理的主題是：「績效諮詢——超越訓練」，其內容的重點是強調績效的諮詢，使訓練的工作和價值最有效，也就是把訓練的重心，轉移到績效諮詢服務，從教育訓練者的角色，轉移到績效諮詢服務角色。茲將相關重點說明如下：

(一) 績效諮詢(Performance Consulting)的目的

在北美地區，平均花費在員工正式訓練上的經費，約有五百億美元，如果加上間接費用會達到三千億美元。但是，訓練能夠轉移到工作績效的平均百分比卻只有百分之十到二十。因此，績效諮詢的目的共有四個：

1. 找出與公司營運及企業目標有直接關係的績效要求。
2. 會同管理當局採取一切行動，把找出的績效要求成功地予以實現。

3. 與公司內的關鍵人員保持良好的諮詢關係，成為公司有價值的合夥人。
4. 把重點從提供訓練服務，轉移到績效諮詢服務與顧客價值整合上。

(二) 績效諮詢的角色

名稱不同、目的不同。當然績效諮詢所扮演的角色也有差別。表 5-1 的訓練與績效諮詢的角色比較表，能讓我們更有所體認與了解其精髓。

表 5-1：訓練與績效諮詢的角色比較表（部分）

項目	傳統訓練角色	績效諮詢角色
重點	找出並解決員工的培訓需求。	找出並解決員工的績效需求。
產出	產出結構性的學習經驗如訓練計畫，自學發展課程等，把訓練視為結果。	協助改善績效，除提供訓練外，並應包括制訂未達到企業目標所需要的績效改善與對策。
責任	負責訓練活動，重量不重質。	負責與公司建立及維持合夥關係，培訓資源投資在質的成效為考量，並提供可以衡量的績效產出為核心。
衡量	完成學員在「反應」及「學習」方面的評鑑。	訓練成果及非訓練活動，都是績效改變與成本效益的衡量項目，培訓投資朝向行為與結果方面的評鑑。
組織目標關連性	訓練功能，被視為費用而非投資。 訓練課程及服務與企業目標連結不多，認同也有限。	被視為協助組織效能提昇，工作與企業目標有高度連結。

(三) 績效諮詢的觀念架構

既然績效諮詢的產出是要為企業提供「為達到企業目標所需要的績效模型」，績效的諮詢工作應該如何進行呢？績效諮詢的作者在全書中使用一個系統性的模型，或稱為觀念性的架構。從圖 5-1 績效諮詢的觀念架構圖中，因企業需求而產生的績效需求，是用虛線表達。這是因為許多企業的訓練部門的訓練需求，直接來自企業層面，忽略了績效層面，只有具高度專業的訓練人才，才知道如何找出績效需求差距(Gap)。

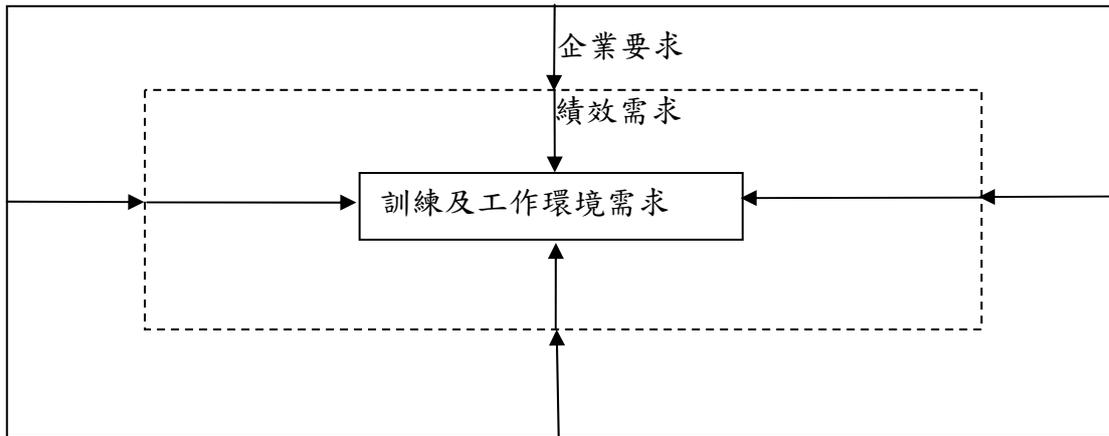


圖 5-1：績效諮詢的觀念架構圖

績效諮詢，對已經採用的公司或許不是新的趨勢；如果對此一觀念及作法尚未引進者，倒值得考慮，使公司的訓練角色逐漸轉型。績效諮詢觀念的介紹，並不會減輕訓練者及訓練功能的角色與責任。相反地，可以協助訓練單位扮演雙重角色，以績效改善為目的，以訓練為手段；一切目標以提昇企業績效為目的，以績效諮詢為策略。

小叮嚀

員工無法知曉自己績效紀錄之完全封閉式績效考核制度，已愈來愈少見。大多數之績效考核制度已建立一些過程，讓員工有機會完成瞭解其考評紀錄。有關之考評紀錄並由員工本人確認，考核之過程與結果，對考核者與受評者一樣公開。

三、全方位 360 度的績效回饋

美國奇異公司的執行長捷克·威爾許（John Welch）曾說過一段發人深省的話。他說：「任何要想在 1990 年代以後成功的公司，必須要想辦法抓住每一位員工的心。如果你不是時時在想，讓每一個人更有價值，幾乎就沒有機會。」這段話是在 1990 年代提出的，那時他已經預料到，「對員工參與、員工價值、留住員工的心是多麼重要。怎麼才能留住員工的心，而不致使公司的智財資源浪費呢？回饋、反思、回饋。」在企業的運作之中，在共同追求生存目標時，每一成員的努力及投入都很重要。至於投入的多或少，價值的高與低，責任貢獻的輕與重，

要靠績效管理制度的有效運作。

只要是有人的地方，就有因人而產生的問題：只要是企業生存發展，就永遠不可能每一件大大小小的營運事項都一帆風順，公司的績效管理制度也是如此。從本書第一節對績效管理的重要性中所指出的問題，從第二節對績效管理制度定義及內容的認知差距，經過評估方法的差異評估標準建立的困難等，都已經需要相當的耐心與專業。在實施階段評估的公平性，更呈現出問題的焦點。由於此心非彼心，所以總要設法找出一些去除偏私的工具，使績效評估更為客觀。這種工具就是「全方位的績效管理」；就是把績效管理從不同角度加以評估，也稱之為360度的回饋制度。

(一) 全方位360度績效管理的興起

全方位績效管理，是依據1996年美國管理協會(AMA)所出版的「360度回饋」，副標題是「員工評估及績效改善的新模式」(360° Feedback-The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement)而來。

這個創新績效工具的重點有二：一是針對績效評估與績效改善，二是針對員工（各階層員工及主管）的能力、知識、潛能等的評估。前者著重於績效的回饋(Performance Feedback)，後者則著重於能力的評估(Assessment)。

(二) 全方位360度績效管理的目的

1. 在電子商務時代，團隊合作代替了垂直的層級制度，傳統的評估方式已失去意義。
2. 從不同的觀點及角度，評估員工績效，找出傳統評估的死角。
3. 對個人及團隊的優點與發展途徑有明確瞭解。
4. 促使員工將360度績效回饋視為多重觀點，公平、正確的評估方法，而在工作上得到激勵動能，使績效資訊更為扎實。
5. 強化團隊的多樣性與管理效能，團隊合作模式的工作結構。

(三) 360度評估模式

傳統的績效評估，是主管對員工一對一的評估。全方位的評估方式是所有企業關係（顧客、股東、同仁、上司等）都可以提供績效回饋。根據經驗，這種360

度評估回饋模式（如圖 5-2），在回饋者的選擇上，可因企業互動對象視需要而選擇。

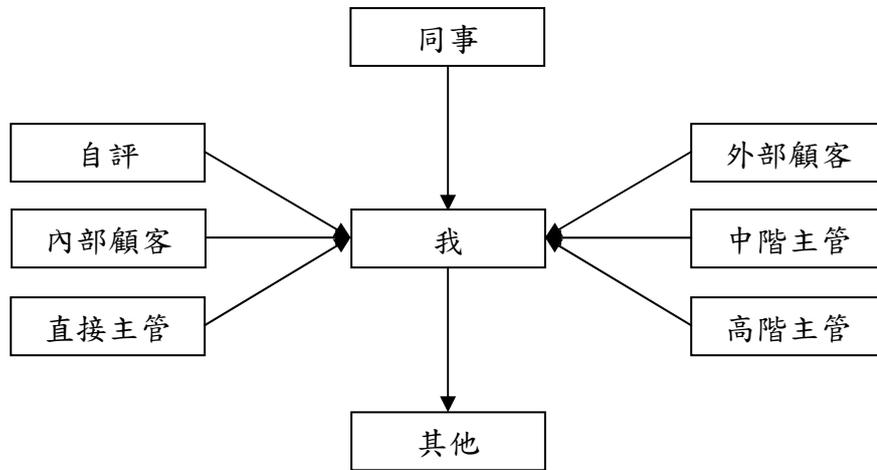


圖 5-2：360 度的評估模式

以顧客的觀點而言，顧客與顧客之間仍各有顧客關係。因此上述的中階主管可能是「供應商」，高階主管可能是「部屬」。內部顧客又可分為「部門內」及「國內」等，外部顧客，亦可以同樣方式劃分。故 360 度的回饋並不限於六種、八種或十種，卻在於是否包括了足夠提供績效資訊的任何來源。所以，架構或模式的最大功用，是讓我們擴展思考空間。

（四） 360 度全方位評估的優點

根據專家的研究，360 度全方位的評估回饋，對每一構面都有很多好處。其設計原則以企業同仁最有直接關係的上司、同仁、與公司四項作為參考：

1. 對上司的好處

- (1) 有機會如一面鏡子般，反射出自己的督導技巧。
- (2) 對未來選用人才，是一種高優質的工具。
- (3) 是主管角色轉換的機會，從績效的管理轉換為教練輔助角色。
- (4) 面對員工不佳績效的問題，提供一可多方求證的過程。
- (5) 從員工缺點中，找出其職涯的調整行為。

2. 對員工同仁的好處

- (1) 可發覺最具影響該員工績效的一些訊息。
- (2) 提供員工職涯發展的機會。

- (3) 對各階層的人都會影響其決定。
- (4) 是一種讓員工認知，合理領導統御與控制的手段。
- (5) 是獲得獎酬認同的機會。

3. 對公司的好處

- (1) 良好的人力資源決策工具。
- (2) 強化人才晉升的品質及效度。
- (3) 增加員工工作成就的動機因子。
- (4) 創造績效與獎酬連結的機會。
- (5) 把組織願景、價值及能力互相整合的機會。

當然，任何制度都會有它的缺點。不過，只要在設計之初能夠做縝密的規劃及設計，將使缺點降至最低。如果再隨著環境變遷做必要的修正，必然會是可行而有效的制度。我們對全方位績效管理評估的制度不做缺點分析，也正是本章所提出的觀念及方法一樣，只要是您選取適合於自己企業或組織的資訊，自行設計和運用，它將是您認為最適宜的績效制度。

小叮嚀

360度績效評估制度，是指由員工自己、上司、同事甚至顧客等全方位的各個角度來瞭解個人績效、溝通技巧、人際關係、領導能力、行政能力等。通過這種績效評估，被評估者不僅可以從自己、上司、部屬、同事甚至顧客處獲得多種角度的回饋，也可以從這些不同的回饋清楚地知道自己的不足、長處與發展需要，使以後的職業發展更為順暢。

四、平衡計分卡的發展與應用

平衡計分卡的應用，初期只是單純的績效評估系統。經過十幾年發展，已成為策略與量度的策略管理系統。就管理技術的架構而言，平衡計分卡是以願景與策略為出發點，在四個衡量構面上如何實踐策略的管理系統。

由其整個發展的歷程，從諾頓(Norton)與柯普朗(Kaplan)所共同發表的四篇論

文可瞭解，包括「平衡計分卡的實踐」(1993)，「平衡計分卡在FMC公司的實踐：與卜瑞迪的面談」(1993)，「平衡計分卡在策略管理體系的應用」(1996)，及「策略核心組織以平衡計分卡有效執行企業策略」(2001)，分別述明平衡計分卡從四個觀點審視企業；平衡計分卡如何在不同組織中連結策略與績效衡量系統的過程。以平衡計分卡為策略衡量系統，依設訂十幾個衡量指標，以使得短期營運績效的衡量指標能夠與長期策略一致。平衡計分卡已從改良的績效衡量系統，演變成一個策略衡量體系架構，如何運用平衡計分卡，以成功貫徹組織的策略。

動態高競爭的二十一世紀，傳統的績效評估制度已無法符合策略需求，而平衡計分卡是以策略而非控制為核心。有企圖心的企業不但以它來澄清並溝通策略，進而管理策略。所以平衡計分卡確已從修正的衡量系統，逐步演變成一個核心的策略管理體系。

早期大多數的平衡計分卡研究標的都是目標大企業，直到Chow, Haddad & Williamson 的論文「平衡計分卡在中小企業的應用」(1997)，才率先提到平衡計分卡也可用在中小企業個案。直到Birch 的論文「平衡計分卡的觀點為中小企業開創成功」(1998)，才真正研究探討中小企業如何使用平衡計分卡系統。其不僅提出針對中小企業，如何建構平衡計分卡過程的指導方針，並提出平衡計分卡將能帶給中小企業益處的論述。

(一) 平衡計分卡衡量構面

進入競爭的時代，高階管理者都瞭解組織的管理系統，會強烈影響組織成員的努力目標與行為，而傳統的財務指標，可能傳達過時或不正確的訊息。所以補救措施的研究便因運而生，如讓財務指標與組織績效更加相關。改善作業流程與指標進而讓財務指標改善。高階主管瞭解沒有單一指標可以提供給企業清楚的績效目標。所以 Kaplan & Norton (1996)設計了平衡計分卡可給予高階主管對於企業快速但完整檢視的測量方式，並以願景與策略為出發點，在四個衡量構面上如何實踐策略的管理系統。

平衡計分卡理論上，係直接將財務 (finance)、顧客 (customer)、內部流程 (internal process)、學習成長 (learning and growth) 列為平衡計分卡的四個構面，以作為企業績效衡量指標之架構 (如圖 5-3 所示)，但因應產業別及相關專業領域

特性之不同，構面亦可彈性增修，例如銀行業在四個構面之外，可加入風險管理構面來涵蓋產業特性及經營範疇，又如公共部門係屬非營利組織，任務或使命的達成，可成為組織的重要構面。

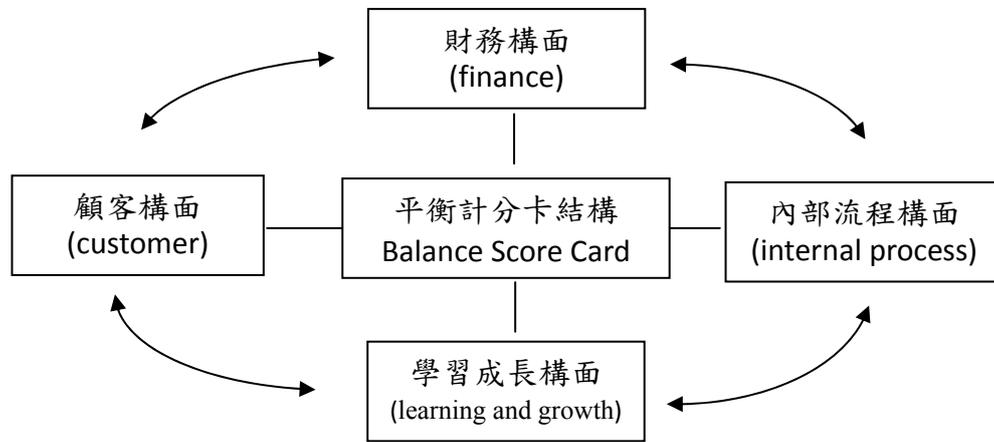


圖 5-3：平衡計分卡架構圖

Kaplan 和 Norton 提出的設計是透過四個衡量的構面：財務、顧客、企業內部流程及學習成長來考核一個組織的績效，這四個構面組成平衡計分卡的架構。

以平衡計分卡之管理精神、策略規劃之關係（見圖 5-4）分述如下。

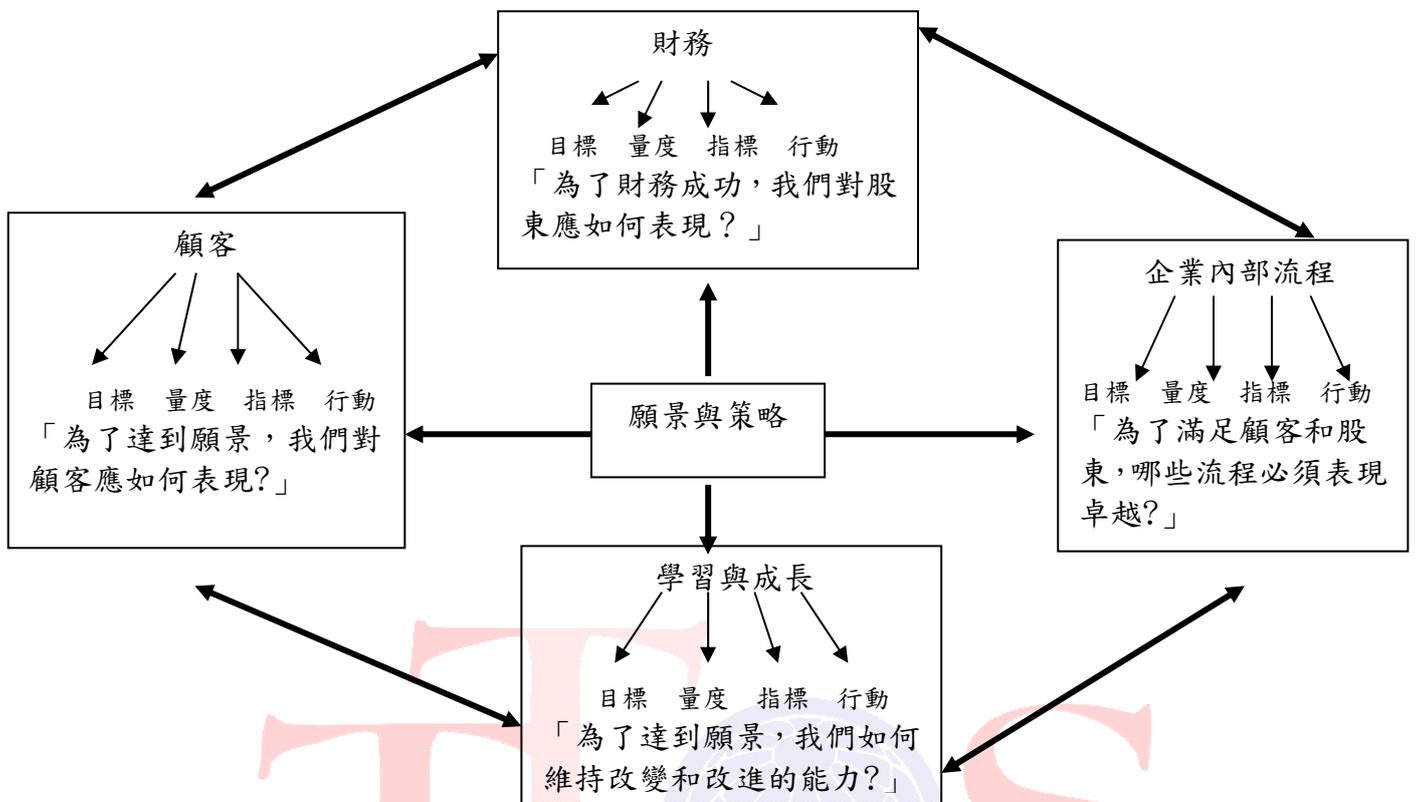


圖 5-4：平衡計分卡策略行動方案架構圖

1. 財務構面

財務績效量度可以顯示企業策略的執行和貫徹，對於改善企業營利是否有所貢獻。而企業針對其所處不同階段的生命週期，應有不同的財務策略。故而無論企業身處於何種階段，都應配合營收成長和生產力提昇。顯示策略如何促使企業成長、提高獲利、控制風險而創造股東報酬的價值。財務面策略開始著手，可平衡各種衝突的外力，創造最終股東價值。財務面的營收成長目標會形成顧客面之具體內容，故能驅動顧客價值主張。

2. 顧客構面

基本上，顧客是企業獲利的主要來源。因此，滿足顧客的需求便成為企業追求的目標。企業應先找出市場和顧客之間的區隔，並將顧客構面的策略目標與目標市場及顧客相結合，並幫助企業找出及衡量企業顧客面的價值主張（customer value proposition）。而顧客價值主張乃描述企業所將提供給顧客獨特的產品組合、價格、服務、關係和形象，並界定其策略所選擇

的目標市場區，增加股東價值營收成長策略與生產力提昇策略。開創經銷優勢增加顧客價值，改善成本結構，提高資產利用率，及企業如何在該目標區隔內有別於其他競爭者。明確的價值主張，能為企業的關鍵性內部流程和建構提供最終的目標，使其策略能集中致力於這些目標的達成。顧客價值主張內容包括：

- (1) 作業優勢策略：強調關鍵種類的品質與選擇，以及具優勢的價格。
- (2) 顧客關係策略：強調客製化的個人服務，並標榜『可信任的品牌』以建立長期的關係。
- (3) 產品優勢策略：強調脫穎而出的獨特產品與服務，甚至是『最佳的產品』。由各方面顯示從顧客的角度看來最重要的是，企業要如何提高顧客滿意度及為顧客創造價值，而顧客價值定位如圖 5-5 所示並與其他競爭者有所差異。

3. 內部流程構面

內部流程構面目的在達成財務及顧客構面的目標。而企業為滿足股東及顧客的期望，必須確認其所創造顧客價值的程式，才能有效的應用有限的資源。企業目前的績效指標仍著重於改善現有的營運流程，雖也有嘗試增加品質、循環時間等指標，但仍並非針對企業內部流程的整體概念。而平衡計分卡則有別於傳統管理模式，Kaplan 舉出企業共通的內部流程價值鏈模式，其中包括創新流程，營運流程、售後服務流程等三個主要的企業流程，建議成立各種衡量指標。由瞭解顧客需求，以創新並應用來設計新的營運流程，再經由售後服務流程來達到經由內部價值鏈滿足顧客需求的目的，其中的關鍵乃在依據策略的優先順序決定關鍵性的業務運作流程，使其能達成顧客和股東的滿意，提高顧客滿意度及創造顧客價值，作業優勢策略、顧客關係策略、產品優勢策略。

4. 學習與成長構面

此一構面主要著重於員工各方面績效的衡量，員工的成長相當於企業的無形資產，其有助於企業的進步，此一構面是為了創造長期的成長與進步。其主旨在使平衡計分卡之前三項構面能順利達成，並實現企業長期成長的目標，且強調未來投資的重要性，但並非如傳統的投資觀點，僅著重新設備、新產品的研究發展。雖說新設備及新產品的研究發展是很重要，然而

為了達到長期的財務成長目標，企業必須投資在基礎架構上，企業的學習成長來自包括人員、系統及程式。而在其他的三個構面中，常會顯示人、系統和程式的實際強度與目標之間的落差，企業可藉學習成長構面以達到縮小落差的目的，其衡量指標為包括員工的滿意度、延續率、本職學能培訓、第二專長訓練和技術研發的進展等。本構面最重要的關鍵在如何創造使組織不斷創新和成長的環境與氣候，使成良性循環。學習與成長是所有策略的基本骨幹，透過此一構面組織可將無形資產轉變成具體之效益。

平衡計分卡既然不僅是績效衡量的工具，更是策略管理的工具，而策略是一套關於因和果的假設，透過平衡計分卡的四個構面，可以把一個完整的因果關係鏈建成一個垂直面向。表 5-2 平衡計分卡步驟程序表，經過彙整原著意涵，依策略思考程序，加以導入企業或組織經營績效體系，以利未來企業或組織、策劃、目標計畫有系統整合。

表 5-2：平衡計分卡步驟程序表

步驟	內 容	程 序
一	定義產業，描述企業發展與企業角色	盡可能與許多人展開會談（如參與外界的會談）以獲得新觀念，研究產業位置與未來趨勢。
二	建立與確認企業願景	由高階主管與經理人員參與研討會議。
三	建立構面	由高階主管與經理人員和平衡計分卡制定有經驗之專案人員。
四	將願景落實到每個構面，並且明白陳述策略目標	由高階主管與經理人員參與研討會議。
五	確認關鍵成功因素	由高階主管與經理人員參與研討會議。
六	發展量度，確認因果關係並建立一平衡	由高階主管與經理人員參與研討會議。
七	建立上層的平衡計分卡	由高階主管與專案經理或對平衡計分卡有經驗者一起決定。
八	按組織單位分解計分卡及度量	將平衡計分卡專案分配到適當的組織單位，盡量讓每位員工都參與到平衡計分卡專案計劃。
九	訂定目標	由各單位專案經理負責其單位的計劃書內容與任務，由高階主管審核其最後的目標。
十	作成行動方案	由每個單位的專案小組準備。
十一	實施平衡計分卡	在最高主管的全盤責任下，確保持續監控。

【資料來源：Olve et al. (1998). Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balance Scorecard (pp.48-48), John Wiley & Son Ltd.】

(二) 平衡計分卡實施原則

Kaplan 與Norton 提出建構以策略為核心的高績效組織的五大原則：

1. 轉化願景：將策略化為執行面的語言，利用策略地圖(strategy map)，把目標策略與四大構面之績效衡量，其間的前後與因果關係一一釐清，策略地圖不僅內部合乎邏輯，且易於溝通策略的內涵。
2. 資源整合：一個組織可包括公司總部、各個事業單位以及供事業單位分享之各個服務單位。既然這些單位隸屬一個公司，應讓它們發揮綜效，否則沒有集結成一個公司的必要，因此應將各單位的目標、策略與運作方式加以整合以打破各行其是，甚至本位主義之做法。
3. 溝通：使策略成為每一位員工的日常工作，使員工具有策略的意識，藉由每位員工的個人計分卡，使公司的策略透明化，而且還須基於策略目標衡量之結果，透過獎酬制度激勵員工之行為。
4. 回饋與學習：讓策略成為持續的循環機制，發展「雙循環」(double-loop-process)，結合策略預算與短線營運預算，不因短期利益而犧牲長期的成長。另外，所有的目標與策略均會受到時空背景的影響，當時空背景改變，這些當初的假設可能不再正確，因此公司必須建立策略的檢驗和學習的流程，藉由持續學習以調整目標與策略。
5. 領導統御及驅動變革：由高階領導動員組織變革，新策略推動需要高階主管的領導，以動員所有員工，讓他們瞭解變革的必要，並導向新的策略且監視成果。

小叮嚀

平衡計分卡，將衡量企業由上世紀八十年代重視「量化」的指標，逐漸發展為重視「質化」的衡量指標，希望藉由此績效管理制度，使公司的目標、策略、績效評估結合為一體，將企業之「策略」化為具體的行動，以創造企業之競爭優勢。

第六節 個案分享

個案一：惠普科技公司（目標管理）

惠普（HP）在對績效的考核制度上，便是完全反應了目標管理的實踐。基本上，惠普每一項工作都有清楚的「工作說明書」，裡面清楚載明職位的目標和重要任務；而且對每個重要的責任，都有一定的評估指標。每一位主管在申請聘僱新人時，就必須寫清楚：請這個人進公司，他的工作是什麼？這個職務主要內容為何？職務所應負起的重要責任？通常採條列式釐訂清楚，並且還定義明白，怎麼算做得好、怎麼又屬於做得不好。

傳統的考核是主管自己埋著頭做，主管的評估，部屬並不知情。現在惠普主管必須雙方面對面，直接面對彼此坦率的意見，如果雙方無法達成共識，隨時可以向更高一級的主管反應，這對多數台灣的企業文化而言，是相當大的衝擊。

雖然惠普希望考核要客觀，但不容否認這有相當的困難度存在。大多時候，惠普都讓主管去判斷員工是否達到預期的工作目標，但因為考核與薪水有關，為了盡量求取公平，會把同一種工作不同主管的評等加以比較，以調整寬嚴鬆緊的程度。

其實考核和傳統印象的『打考績』不盡相同，還有其更積極的目的存在。惠普希望主管把考核當作『培育計畫』的一部分，藉由考核和員工溝通，看看部屬有那些優點，有那些需要改進之處，藉此做為培育計畫重要參考指標。主管在進行考核時，必須得到部屬的信賴，和部屬做全面性的自我了解後，再共同討論未來一年的努力方向。

惠普鼓勵主管每隔一段時間（也許是一個月）就坐下來和員工聊聊，討論一下這段時間的工作表現，甚至寫下來，作為下次討論的參考。

通常一位主管要幫助員工工作考核，他(她)自己要花十到十二小時做準備，而且還要花二、三小時和員工溝通。惠普規定考核結果必須讓員工同意，有不同意見，可以在考核表上加註個人意見，如果上一層主管發現兩者有不同的時候，就會找兩方來詢問，必要時，還會再找旁邊的同仁來協助判斷，誰比較有理。

考核的意義在於促成進步，而非評定等級。惠普希望能夠透過主管與部屬彼

此坦率溝通，進而發現那些是可以改善之處。只是有時候難免會因為主管和員工角色不同，造成看法不一。

管理大師彼得·杜拉克〈Peter F. Drucker〉曾預言：『在過去一百年來的傳統組織，其骨架與內部結構仍是階級與權力的結合，但新興企業組織，則必然以互相體諒與共同責任為其骨架。』這便是目標管理的精神。

【資料來源：黃河明（2000）。黃河明的惠普經驗（頁 84-88）。臺北市：天下遠見。】



個案二：中國鋼鐵公司（考績e化系統）

中國鋼鐵（中鋼）公司由人力資源處與資訊處之人員在三個月時間內，總共花費不到經費六十萬元的情況下，研發出一套e-HR系統（HRIS），此套系統的功能有：

- 員工人力資源基本資料的建立；
- 用在績效考核的評比參考；
- 流程的追蹤。

民營化前，中鋼依員工個人到職日的先後，分月辦理考績評核。在新進人員試用期滿正式錄用後，每滿一年辦理一次考績，人力資源處平均每個月辦理八百件考評作業，當時以傳統人工方式處理尚可支應。民營化後，薪酬管理一改過去採平均調薪方式，開始強調個人薪給調整與獎金的發放需與工作表現充分配合，因此，由原先的評估個人工作成長的「絕對標準」轉為評估同層級受評人之間的「相對標準」，並採集中辦理，複雜的作業程序與方式，對於主管與人力資源處人員都是極大的負擔。

中鋼傳統的作業程序，由資訊處列印考績表，送交人力資源處人員。再由人資人員點發至各單位作業。各單位再轉發給各級主管辦理查核，透過人工將文書作業層層傳遞，逐級完成評核考績表，再送回人力資源處。人力資源處人員點收並審查考績分數與核決層級是否按規定辦理，之後再將考核結果輸入電腦排序並歸檔。e化後的考績表不再以紙張形式出現，由考核主管逕行於線上輸入各項考評資料，並利用電子資訊通知、提醒上層主管進行複核或核決作業，再由人力資源處人員完成透過線上流程追蹤，針對未評核程序者進行催辦。完備的考績資料並自動更新至人事電腦主檔，同時將考績結果回饋予受評人。

中鋼在實施這套系統之前，就先舉辦使用說明會，加上系統富有人性化輔助說明，因此系統操作起來非常方便，而在實施e化系統的考績，其主要目的是以開發導向的考核，而不只是僅侷限傳統的考核導向，用來發獎金及升遷的用途。開發導向的績效考核，是以人力資源規劃發展為前提讓員工瞭解，主管對自己的評價如何，主管知道部屬的個性與優缺點何在，以作為更有效的人力運用。

【資料來源：中鋼人力資源處處長古垣春 講述、李瓊瑤 文。中鋼：發揮 1+1>3 力量。綜效雜誌，152，38-41。】

第七節 結語

在人力資源管理之領域中，績效管理乃是最為重要之環節，唯有透過良好之績效管理機制，始能有效發揮員工潛能，進而提升整體之經營成效。在包熙迪（Larry Bossidy）、夏藍（Ram Charan）合著的《執行力》（The Discipline of Getting Things Done）一書中，特別強調，欲培養具有執行力之企業文化，應落實績效管理之機制。由此可見，績效管理在組織運作中，實扮演極為重要之角色。



附件

績效表單一

部門名稱 _____ 考核期間： _____

每週五更新內容日期： _____

績效類別 Category	考核項目 Items	比重 (%)	預定達成目 標(Goal)	預定完 成日期 (Date)	目前工作進 度(Progress)	實際已完 成的工作 (%)
財務績效 (Financial Performance)						
品質改善績效 (Quality Improvement)						
生產效率提升 績效 (Productivity Improvement)						
滿足客戶績效 (Customers' Satisfaction)						

○ 部門工作目標執行遭遇的問題或困難需要其他部門協助或支援

部門內員工個人工作分配及績效考核標準

姓名	工號	工作項目	績效標準

績效表單二

一、個人基本資料：

所屬單位：_____ 部 _____ 處 _____ 課 工 號：
姓 名：_____ 到職日期：_____ 年 _____ 月 _____ 日 職 稱：

二、自評內容：

請在以下的「自評分數」欄內，對於自己在最近這半年來的各項表現作自我評分。
分數表示：配分的 0.9 以上(傑出)；0.80~0.89(優良)；0.70~0.79(良好)；0.60~0.69(需改善)；0.59 以下(不佳)。

自評項目	內 容 提 示	配分	自評分數	請將特殊貢獻或具體的工作成果作簡述(愈多事實的陳述列舉，有助於作為主管給予較高評核之基礎)
1.重點目標	a.達成生產(工作)績效的效率、及工作品質。 b.能有效達成上級交付的任務與工作要求。 c.對各項成本的控制程度，以減少浪費。 d.對於專案及排除困難的努力程度。			
2.全面品質管理(TQM)	a.對 QCC 參與的熱心、努力程度、表現手法的熟練程度與成效。 b.提案採用件數的年度目標達成度及實施成效。 c.對於 TQM 或公司整體活動參與、配合程度與成效。 d.對於客戶滿意度的努力與成效。			
3.安全衛生與環保	達成安全衛生、零災害、5S 活動及環保的成效。			
4.日常管理	達成例行性工作的成效。			
5.專業知能、創意思考與學習	a.學習意願、學習能力的強度與工作上所需專業知能的熟練與活用程度。			

力	b.思考鮮活，能提出具體、有創意、能確實執行的建議。 c.對工作上所須知悉的標準書能充分了解，並進一步使工作能更順利推展執行。		
6.工作行為與態度	a.能有效地與主管、平行同仁之間做好溝通協調。 b.全勤的程度。 c.遵守公司的有關規定及對工作倫理的注重程度。 d.對於交付工作樂意配合程度(包含加班配合、積極主動與人團隊合作、敬業樂群等)。 e.工作上表現出的積極性與主動性。 f.秉持誠信之工作態度。 g.對於所交付之工作(任務)的執行情形或結果能適時向主管回報，並能善盡職責。		
7.問題的解決	發掘問題、分析問題與解決問題的能力。		
8.部屬培育與互動管理 (股長加評項目)	a.工作能作妥善分配、管理與領導的適當性。 b.能適切、有效的教導部屬。 c.能與部屬做好溝通協調。		
成績合計		100	

三、在目前工作領域，自覺對工作內容的熟悉情形？非常熟練熟練可不熟練非常不熟練

四、是否有工作調整的意願？很有意願有意願可無意願非常無意願

五、目前工作有那些困難與需要獲得那些協助？

六、希望加強或參加那一方面的訓練？(可作為各主管於填寫「年度訓練需求彙總表」時之參考)

七、對於公司的整體表現你認為，自己單位或其他相關單位，有那些方面還可以做得更好些？(各主管可自行整理後向其他相關單位反映改善)

自評者：_____ 股長：_____ 課長：_____ 廠(處)長：_____ 經(副)理：_____

註：有股長編制之單位：第一次自評簽核至課長，股長存查；第二次自評簽核至經(副)理，股長存查。

無股長編制之單位：第一次自評簽核至廠(處)長，課長存查；第二次自評簽核至經(副)理，課長存查。

績效表單三

<p>1. 成本管理 Cost Management</p>	<p>A. 有效分配各項資源，如時間、人力、金錢及物料等，以高品質的產品及服務來滿足客戶的需求。 Understand and model best-cost practices / methods in all activities by ensuring resources (i.e. time , money , head count, materials) are allocated effectively in the delivery of quality products and services that satisfy customer requirements.</p> <p>B. 作決策前，深入瞭解該項決策所可能牽涉之有形及無形成本，及其潛在影響。 Understand tangible and intangible costs of decisions. Take long-term impact of decisions into consideration.</p> <p>C. 充分瞭解預算規劃的目的、內容和方式，以符合公司需要並實施有效追蹤。 Understand why, what and how to work out the budget plan to FET needs and monitor it effectively.</p> <p>D. 運用公司的金錢及資產，如同自己的一樣。 Invest company's money like your own.</p>
<p>2. 同仁能力發展 Employee Development</p>	<p>A. 深入瞭解同仁的長處與弱點。 Understand employees' strengths and weaknesses.</p> <p>B. 清楚的下達指示，提供建設性的建議，並親自示範以培育同仁的工作能力。 Give specific instructions, constructive suggestions, and on- the- job demonstrations.</p> <p>C. 致力於營造及時、明確、與雙向指導回饋的工作環境。 Commit to and promote an environment based on timely, specific and interactive coaching and feedback.</p> <p>D. 鼓勵同仁在工作表現上不斷進步。 Express positive expectations for future performance.</p> <p>E. 充分授權讓適任同仁作決策或參與決策。 Delegate authority and responsibility to competent subordinates, empowering them to make decisions or participate in decision-making.</p>

<p>3.領導能力 Leadership</p>	<p>A.營造互信互重的工作氣氛。 Create and promote an open atmosphere of trust and respect.</p> <p>B.將公司的願景、價值觀、方針及策略融入並表現在日常工作及言行中，做為同仁的好榜樣。 Demonstrate company vision , shared values , policies and business strategies as a role model for peers and subordinates.</p> <p>C.適時展現應變的領導能力，依組織與情況需求，訂定最適當的決策流程。 Demonstrate situational leadership-identify most appropriate decision making process to meet the needs of the organization.</p> <p>D.營造開放的溝通氣氛，讓同仁都能充分表達自己的想法。 Create a positive and open environment for people to express themselves.</p>
<p>4.決策 Decision Making</p>	<p>A.視情況需求，適時扮演決策、顧問或溝通者的角色。 Demonstrate ability to be a decision maker , consultant and / or communicator.</p> <p>B.在決策前，確實擬定執行流程及評估結果的方法。 Ensure measurable results and process are established for all decisions.</p> <p>C.在決策過程中，應審慎評估其所牽涉的潛在風險和利益。 Evaluate potential risks and benefits inherent in a course of decision.</p> <p>D.在決策一旦形成後，個人雖有不同意見，仍全力支持團隊的決定。 Actively demonstrate the concept of “Disagree and Commit.”</p>

績效表單四

「服務業（包含商業）經營績效與衍生效益」評估指標參考項目

子項指標	細項指標	指標說明	指標對照
新市場開發	新市場營業額佔全體營業額比例(%)	因執行本計劃進而產生開拓新市場之利基。	衍生效益
	新市場之預期獲利目標達成率(%)		
效率提升	獲利成長率(%)	指執行本計畫過程中，對於受輔導廠商的營運成本降低、獲利提高、縮減相關作業流程等生產效能提升之情況。 註：顧客與員工滿意度可藉由問卷調查方式取得。	直接效益
	銷貨成長率(%)		
	接單成長率(%)		
	出貨速度增加率(%)		
	員工生產力(元/小時)		
	平均表單簽核縮短時間(小時)		
	帳款覆核作業縮短時間(小時)		
	客服回應改善時間(小時)		
	顧客滿意度提升率(%)		
	員工滿意度提升率(%)		
	存貨週轉率(%)		
需求預測準確率(%)			
增加產值	增加產值總額(千元)	意指透過本計劃所增加的生產總值。其又可分為增加產值（營業額）的金額與廠商家數。	衍生效益
	增加產值廠商(家數)		
降低生產/物流成本	降低生產/物流成本金額(千元)	意指經由此本計劃所降低的生產成本。其又可分為降低生產成本（包含營運成本）的金額及比重。 註：若該企業屬於連鎖體系，則降低生產成本比重為每門市降低總比重之平均值。	直接效益
	降低生產/物流成本比重(%)		

與其他計畫合作或資源共享	合作計畫名稱及件數(件數)	衡量專案計畫間資源及成果利用關聯性，以建立綜效。可分為：合作計畫件數、人力支援、專題演講或技術支援等成果報告。	衍生效益
	專題演講或技術支援等相關成果報告(篇數)		



績效表單五

績效尺度考評表

一般工作表現部分

	表現遠遠落後一般水準					表現稍遜於一般水準					表現達到一般水準					表現高於一般水準					表現遠高於一般水準				
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. 品德操守	缺乏榮譽感常存貪念遇事逃避責任爭功諉過					服從但自私自利投機取巧					負責服從且循規蹈矩					有專業道德且勇於負責					品德卓越足以為眾人典範				
2. 負責主動	缺乏主動性即使交待事項也難完成					很少採取主動但能完成例行交待事項					偶爾採取主動但總是能完成所交待事項					經常採取主動且完成事項超過預期標準					主動且投入完成事項總是超過預期標準				
3. 合作協調	常造成許多摩擦且影響工作					有摩擦但可完成任務					樂於合作且順利達成任務沒有摩擦					輕鬆造成任務且主動去滿足各部門要求					能激起各部門的參與並經常被請求協助				
4. 工作知能	仍須做許多學習					只需做少許學習便可勝任					知識技能足以勝任					知識技能超過一般水準					工作知識技能卓越				
5. 發展潛力	思想謬誤見解乖舛拙劣					安於現狀畏難怕苦不適擔當重任					墨守成規開創能力稍嫌不足					理解力強深思熟慮追求進步具發展潛力					信心堅強才識卓越深謀遠慮具發展潛力				
以上一般工	初評得分										複評得分										審核得分				

作表現平均 得分			
-------------	--	--	--

評估層次	初評	複評	審核
評分及評等			
工作績效評分			
一般表現評分			
整體績效評分 (以上二項分數相加)			
評等			

評等為 A 或 D、E 者應評?

承辦人

初評主管簽章

複評主管簽章

審核主管簽章

績效表單六

安全衛生經濟效益估算表

本表內所提之附件因篇幅限制，不另檢附

績效類別、項目		績效指標	經濟效益估算	經濟效益計算方式說明		
A. 直接效益	1.財物損失件數減少	減少___件_____元	減少損失_____元/年	1.減少損失=(去年度1至12月財物損失累計值-本年度1至10月財物損失累計值)+(去年度1至12月人員損失日數累計值-本年度1至10月人員損失日數累計值)×平均所得薪資。平均所得薪資：_____/日(參考主計處製造業各行業別平均所得薪資) 2.財物損失件數減少金額與人員損失日數減少，係從工廠之職災統計月報表及事故調查表報取得；另為配合輔導結案期程，只統計本年度1至10月之損失日數。		
	2.人員損失日數減少	減少_____日				
間接效益類別、項目		績效指標	經濟效益估算	權重	權重分配	計算公式及說明
B. 管理效益	1.提案改善件數之提升	完成_____件	減少損失_____元/年 增加產能_____元/年	估 %	---	工廠因受輔導而推行提案改善制度，其中與安全衛生改善有關案件之實質貢獻，由工廠代表填列。(員工自行提案與輔導無關者不得提列)
	2.安全衛生人員建置提升	建置_____人	增加投資_____元/年			

績效類別、項目	績效指標	經濟效益估算	經濟效益計算方式說明	
3.安全衛生管理規章建置提升	輔導後增加_____件	減少損失____元/年 增加產能____元/年		<p>1.減少損失：$L \times \% \times \frac{\text{輔導後增加件數}}{\text{應建置件數 (大企業為 22, 小企業為 9)}}$</p> <p>2.增加產能：$P \times \% \times \frac{\text{輔導後增加件數}}{\text{應建置件數(大企業為 22, 小企業為 9)}}$</p> <p>3.分母「應建置件數」為安全衛生績效良好工廠應訂定之規章總和，其中員工人數 100 人以上者<u>假設</u> 22 件，員工人數 100 人以下者<u>假設</u> 9 件，以便計算</p> <p>4.分子「增加件數」為本年度因輔導而增訂之安全衛生管理規章件數</p>

績效表單七

跨年度成本效益評析表（○○年新興計畫者，免填此部分）

總計畫名稱：	資源配置								具體執行成效(數值或狀態)				績效指標 (細項指標)	差異性與成長性說明 (計畫產出成長效果說明)
	經費(仟元)				人力(月)				第1年	第2年	第3年	第4年		
	第1年	第2年	第3年	第4年	第1年	第2年	第3年	第4年						
(一、分項計畫名稱)														
(二、分項計畫名稱) (分項計畫逐年有變動者，請於此欄表明該執行年度)														

註：

1. 請比較並說明計畫跨年度之投入與產出分析。
2. 績效指標主要依去年度執行效益之實際狀況填寫，以觀察其成長變化趨勢；若屬於今年度產生之新績效指標，請標明年度，並詳細填寫於第二部分績效考評資料。
3. 去年度未接受績效評估之受考評單位，請依去年度期末實際執行效益填寫，俾利於觀察績效成長趨勢。
4. 格式不足請自行增加。



參考書目

中文部分

- 丁志達 (2007)。績效管理。台北：揚智文化。
- 王忠宗 (2001)。目標管理與績效考核---企業與員工雙贏的考評方法。台北：日正企管顧問股份有限公司。
- 李長貴 (1997)。績效管理與績效評估。台北：華泰文化。
- 李誠 (2001)。高科技產業人力資源管理。台北：天下遠見。
- 何永福、楊國安 (1993)。人力資源策略管理。三民書局。
- 邱天欣 (2002)。績效管理。台北：美商麥格羅希爾國際股份有限公司，台灣分公司。
- 吳安妮 (2003)。平衡計分卡在公務機關實施之探討。收錄於行政院研究發展考核委員會，政府績效評估。
- 吳雅芳 (1997)。企業績效評估制度、成效與文化特徵差異之研究—以國內美商、日商與台商企業證實。私立中原大學企業管理研究所為出版之碩士論文。
- 吳家聲、陳奇信 (1993)。員工對績效評估態度與工作績效之關係。國科會專題研究計畫。
- 吳秉恩 (1992)。策略性人力資源管理：理念、運作與實務。台北：中國經濟企業研究所。
- 吳萬益 (1996)。台美日企業在台灣及大陸企業經營環境及競爭策略之研究。台大管理論叢，7 (1)，49-84。
- 林玉玲 (2000)。回饋預期一致性、程序公平、組織支持、個人特質對 360 回饋態度及行為改變意圖之影響。政治大學心理研究所碩士論文。
- 紀原欽 (2001)。人力資源專業人員對專業才能評鑑多元回饋之態度影響因素探討--以電子業為例。中央大學企業管理研究所碩士論文。

- 張裕隆 (1998)。360 度回饋。國魂月刊，626 期。
- 黃同圳 (2000)。績效評估與管理—人力資源管理的 12 堂 (頁 105-138)。台北：天下文化。
- 黃同圳 (2002)。人力資源管理策略—企業競爭優勢之新器 人力資源管理的 12 堂。台北:天下遠見。
- 黃河明 (2000)。黃河明的惠普經驗 (頁 84-88)。臺北市：天下遠見。
- 黃英忠 (1989)。現代人力資源管理。台北：華泰文化事業有限公司。
- 蔡明穎 (2000)。團隊領導者核心才能量表之建立— 以在台日式企業為例。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 劉麗華 (2000)。主管管理才能評鑑 360 度回饋對受評者態度之影響。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳國嘉 (2001)。績效管理：全面提升利潤的評估制度。台北：書泉。
- 曹國雄、吳雅芳 (1996)。我國績效評估制度的差異比較—以美商、日商和台商為例。中原學報，24，23-24。
- 張火燦 (1996)。策略性人力資源管理。台北：揚智。
- 鮑惠明等 (1998)。績效發展。台北：科技圖。
- 鄭瀛川、王榮春、曾河嶸 (1997)。績效管理。台北：世台管理顧問股份有限公司。
- 羅業勤 (1998)。績效管理：專業經理人手冊。台北：羅業勤。

英文部分

- Bird, A. & Beechler, S. (1995). “ Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S-Based Japanese Subsidiaries : An Empirical Investigation” Journal of International Business Studies, First Quarter, 23-46.
- Byars, L.L. (1994). “Human Resource Management”, 4th.ed, Vod Hoffmann.

- Chakravarthy, B. (1986). “ Measuring Strategic Performance ”, *Strategic Management Journal*, 7(5), PP.437~458.
- Chalofsky, N. , & Lincoln, C. (1983). “Up the HRD Ladder. Reading”, MA:Addison-Wesley.
- Choi, F. D. S., & Mueller. (1992). “What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Application”, *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 98-104.
- Dalton, D.R., D.T. William, J.S. Michael, J.F. Gordon, & W.P. “Human, Organization Structure and Performance : A critical Review”, *Academy of Management Review*, 5 (1).
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). “HR Strategic and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go ?”, *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Madu, C.N., C.H. Kuei, and R.A. Jacob. (1996). “ An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimension on Organizational Performance “,*Internal Journal of Production Research*, 34(7), 1943~1962.
- Nkomo, S.M. (1987). “Human Resource Planning and Organization Performance: An Exploratory Analysis”, *Strategic Management Journal*,8,387-392.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). “Organizational performance and organizational level training and support”, *Personnel Psychology*, 38 , 849-863.
- Smith, D. (1991). “The Dictionary for Human Resource Development”, Alexandria, VA: ASRDPpress.
- Szilagyi, A. D. Jr. (1981). “Management and Performance”, California: Good year Publishing Company Inc.
- Van de ven, Andrew H. & Diane L. Ferry. (1980). “Measuring and Assessing Organization”, NY : John Wiley & Sons.
- Venkatraman N. and Ramnmujam V. (1986). “Measurement of Business Performance

on Strategy Research: A Comparison of Approach” , Academy of Management Review,11(4), 801-804.

Olve et al. (1998). Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balance Scorecard (pp.48-48), John Wiley & Son Ltd.

