

## 對績效管理的幾個觀點(二)

### 從績效管理到企業文化管理

讀過經濟學的人都不會忘記、在自由市場經濟中有一隻看不見的手在影響與支配市場的運作。同樣地、在企業的整體經營與管理中也有一隻這樣看不見的手，那隻手就是我們所謂的企業文化。它在無聲無息中主導與影響每一位員工的日常工作與生活。

在解釋這個問題以前，我們必需了解什麼是企業文化。一般而言文化是所謂的共享價值觀(Shared Values)。共享價值觀是指一個組織或團隊中的大部份成員所共同想法看法或行為準則及規範。它引導成員做事得方向。共享價值觀好比是兩條看不見的鐵軌引導火車的行進方向。不僅可以減少成員犯錯的機會，更可以提升內部的共識與溝通效率。

企業文化縱然有許多功效但是它通常是在組織中隨著時間與團體成員的工作與生活逐漸形成。絕大多數能維繫長期成功的企業、其背後幾乎不可免的都有一個能促進其組織健康成長的企業文化。

企業文化縱然在無聲無息中默默的對企業成長但發揮其影響力，但是如何管理或催化一個好的企業文化的養成與發展？對許多人力資源工作者或企業經營者來說這都是一個需要也值得加以設法突破的課題。

企業文化的管理與養成通常需要一段期間，而績效管理也是一個持續不斷的流程與循環。因此若能在績效管理的過程中加入企業文化的因子，在持續的績效管理流程中，自然會逐漸發揮它的正面作用。

然而，如何真正地能將績效管理與企業文化之養成相互整合，建議依循以下的步驟：

- 一、評估與確認在企業競爭策略或所需要創造或憑藉的競爭優勢：例如在高科技產業最常見的是『創新』、金融服務產業強調的『誠信』。但是，喊喊口號並不能真正的幫助多數企業通將創新形塑

或創造成一種競爭優勢。

- 二、評估這種競爭優勢的建立是否需要透過形成一種風氣與習慣。也有許多企業常將『創新』定位成一種 Competence，希望透過評鑑與訓練的過程提升創新的能力，但是通常不易見到結果。因為 Competence 的焦點是個人，更重要的關鍵是 Competence 是一種 underlying characteristics 潛在的特質。潛移默化的啟發方式才是最有效的養成方式。完全忽略內在、潛在特質的養成或潛力啟(開)發，過度注重行為面的訓練，只能造成極短期的外在形式、與表面化的結果。畢竟，許多在建立企業競爭優勢的過程中，所需要思考的是，建立競爭優勢的定位選擇上、定義成『能力』的訓練、或是企業文化的養成，究竟何者較為有效、值得深思。
- 三、規劃與推動『形成風氣與習慣』的一連串措施。教育或訓練僅只是這一連串措施中的一個環節，更需要配合組織其他多方面措施的配合，其中最重要與關鍵的就是績效管理。
- 四、在績效管理內有關企業文化的評估，可以透過對『核心價值觀』的定義，做為評估的標準。當然也可以混合 180 度或 360 度的評鑑方式。

總而言之，透過企業文化面在核心價值觀上與績效管理、評估相整合，值得人力資源工作者思考其對企業競爭優勢的形成是否可能有更大的貢獻？畢竟，企業文化所形成的風氣與習慣，才是影響員工行，最有力、而且是一隻『看不見的手』！