

## 績效管理的原則

(中央大學人力資源管理研究所 鄭晉昌教授)

績效管理的良窳，將會顯著的影響組織的表現，績效管理良好的公司，管理人藉由良好的績效管理系統來改善部屬的工作狀況，也能透過良好的績效管理讓員工知道公司與部門的目標，帶領員工朝向組織目標邁進。相反的，不佳的績效管理不但無法測量出員工對組織的貢獻度，更無法改善員工的表

(Performance)，使績效考核流於一種形式，無法藉由績效管理系統達成公司的目標。

早期的績效管理著重於考績表的修改，認為只要設計出完善的考績表，管理者就能運用自如。新近之研究認為除了考績表的修訂外，管理者必須經由相關之e化介面，讓管理者即時擁有組織與所屬員工績效資料，才能立即修正策略以回應市場需求或及時的改善員工績效，進而提振組織的表現。另外，根據近年來的研究發現，企業投入在人力資源行政作業的活動時間達到80%，而在人力資源策略層次的活動只有20%，這80%的活動事實上幾乎都可以透過人力資源管理e化來提昇效率，由於績效考核牽涉之人力資源管理活動範圍相當的廣泛，包括薪資調整、訓練、員工發展、升遷等活動，可說是人力資源管理的基礎，因此績效考核的e化更是必然的趨勢。

績效管理絕非為單純之「點」的管理（如績效考核當日或僅是為員工打打分數而已），相反的，績效管理為一永不間斷的過程，一個循環通常為3個月，半年或者一年，其步驟如下：

### 1. 定義工作

將工作與本循環之部門目標結合在一起。

### 2. 設定未來之期望

描述員工需要有哪些行為或技能來達成未來的目標，並與員工充分溝通討論。

### 3. 觀察與記錄員工行為

隨時觀察員工表現，適時給予回饋 (Feedback)。

### 4. 做出決定並解決績效問題

包括升遷、培育員工、修改績效管理系統等。

當第四步驟完成後，自然的又重新進入步驟一與步驟二，因此，績效管理為一種不斷循環的過程。本節首先介紹績效管理的理論基礎以及企業常使用之績效管理方式。

### 12.1.1 績效管理的理論基礎

1979年 Ouchi 根據交易成本觀念提出其組織的三種控制機制，分別是：市場機制、派閥機制及科層機制。並認為(1)組織控制是透過人員的處理而達成；(2)市場控制是建立在互惠 (Reciprocity) 的基礎上，如果組織內互惠的基礎不足作為控制的準據，則組織會改採科層控制，並建立各種規定或規則，但如果組織內的規則不明顯，則組織便應改採派閥控制，所謂派閥控制是指一種非正式的社會控制機制，也就是 Ouchi 在之前所提出的儀式控制。在 Ouchi 的看法中，「市場控制」與「科層控制」又可視為「行為」及「產出」兩種控制型態。決定組織控制的情境如表 12-1 所示。

表 12-1 決定組織控制的情境

| 衡量產出的能力 | 對轉換程序的瞭解 |         |
|---------|----------|---------|
|         | 完全       | 不完全     |
| 高       | 行為或產出衡量  | 產出衡量    |
| 低       | 行為衡量     | 儀式或派閥控制 |

根據 Ouchi 的結果，Snell 將人力資源管理活動按系統模式分成下三類：

#### 1. 輸入控制

藉由甄選與訓練來進行員工社會化，以確保達成組織目標應有的能力。

#### 2. 行為控制

藉由說明清楚的作業程序，主管嚴密監督，並主觀評估部屬的行動以確保績效。

#### 3. 產出控制

藉由獎勵激勵員工，將績效與報償結合，分權化控制。

其使用的時機分別與產出可衡量性及行為可規劃性有關聯性，分述如下：

#### 1. 行為可規劃性高，產出可衡量性低

可採用行為考核評估方式，如行為錨定法 (BAR) 等。

#### 2. 產出可衡量性高，行為可規劃性低

可採用結果考核之評估方式，如目標管理 (MBO) 等。

#### 3. 若兩者皆難以衡量

可採特質評估之控制方式，衡量工作者所需的特質為何。

#### 4. 若兩者皆易衡量

則行為考核及結果考核之評估方式皆可。

### 12.1.2 績效管理的型態

依上節理論架構，分別來說明三種考核的意義與主要型態。

#### 12.1.2.1 行為考核

行為考核於企業間最多採用行為錨定法（BAR）及重要事件法。所謂行為錨定法乃是企業針對工作行為以文字的方式明確敘述員工之行為標準，評估者依此逐項的檢核員工的表現，目的是注重員工的活動控制，而非 MBO 的結果控制。行為錨定法的主要優點包含提供員工更具體和客觀的回饋，讓他們可以進行改善，另外行為考核表能使評估者更容易與員工進行會談，可以避免一些主觀的判斷，從而降低爭議的可能性。

所謂重要事件法是平日在受評者的記錄卡上，記錄各種不同重要或特殊的事件，年度評估時再以公司所認定的行為指標，協助主管進行績效管理作業。重要事件法是由 J.C. Flanagan 和 R.K. Burns 所倡導，即由主管或專門人員針對受評者平日工作中各種不同的特殊事件或重要事件，加以記錄於受評人的資料卡上，以瞭解工作成效。

重要事件法其主要目的之一在於協助員工的發展，希望員工在工作和態度方面予以改進並有所表現。所以考核者在考評時，可以強調受評者的個人因素以及工作表現成果；不過此法在記錄不良行為時，缺乏客觀的計量比較且可能會影響員工的工作情緒，是本法的缺點（吳復興，2003）。

#### 12.1.2.2 結果考核

以結果來考核最具代表性的即是所謂的目標管理（MBO），該項管理措施是由 Pierre Du Pont 於 1920 年時在 GM 所提出的一套管理系統，該系統認為應該要明確訂定存貨、投資報酬率、銷售、產出及其他商業用途重要面向的目標，以供員工具體執行。所以目標管理為一個主管與其員工在績效期間開始時，共同坐下來，討論且同意個人的工作目標，作為績效評估的基礎。黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦及王秉鈞等學者（2003）認為目標管理法是要每位員工與主管聯合起來設定未來的工作績效目標，這些目標必須相互一致，而且可以加以客觀的衡量。另外，因為員工本身參與目標的設定，所以會積極主動達成，因為目標本身即產生趨力並導引員工方向。鄭瀛川認為目標管理是由員工根據主管所要求的工作項目，就其本身的職責，即一定期間中的工作範圍、步驟及衡量績效的標準，與主管溝通共同訂定績效目標。

綜合以上的論點，MBO 應該包含以下幾點：

1. 強調產出，而非活動。
2. 所有員工都明白對他們的期望為何，而且可以立即說出他們應該如何進行。
3. 他們明白自己對工作結果的責任且有義務去完成之。
4. 他們能自由地從事必要的決策與活動以達成目標。
5. 執行期間結束，主管與下屬會討論未來的工作方向（鄭瀛川、王榮春、曾河嶸，1997）。

### 12.1.2.3 特質考核

特質考核最受企業普遍採用者即為評等尺度法，因為它簡單明瞭，容易填寫。評等尺度法之主要工作內容如下：

- 1.就工作績效的主要因素先行選定。
- 2.描述每一因素的定義與主要涵義。
- 3.賦予每一個因素適當的權數。
- 4.以數字或等第來評定每一因素的績效。
- 5.計算全部因素的總分。
- 6.決定考績總分之等第的分數級距，如 85 分以上為甲等，84~70 為乙等。

以上針對目標、行為與特質三大途徑所做的論述中，可以歸納出這三種途徑的優缺點，如表 12-2 所示。

表 12-2 各種考核形式的優缺點

| 考核形式 | 優點  | 缺點  |
|------|---|---|
| 行為考核 | 1.較客觀，針對員工所能控制的事加以評核<br>2.明確回饋員工該努力的訊息    | 1.員工感覺不自在，無時無刻都有人監督<br>2.無論重要事件法或行為錨定法，其發展的過程都相當繁複，故耗時費力。           |
| 結果考核 | 1.使員工做對的事，並達成組織的整體目標<br>2.使員工個人發展與組織的成長結合 | 1.目標設定不易具體，目標的達成標準亦難以設定<br>2.員工可能只在意目標之達成而忽略其他部分<br>3.員工可能為達目標，不擇手段 |
| 特質考核 | 1.簡單易行<br>2.方便排列績效                        | 1.較為主觀，易受偏見影響<br>2.說服力弱，主管不願給予員工較差的考績                               |

資料來源：邱東林，民 84