



## 蘭培生

訊連科技人力資源部首席顧問。中央大學人力資源管理研究所碩士，曾任華晶科技人力資源副總、花旗銀行人力資源處協理；專長於主管面談選才技巧、員工問題處理、人力資源管理及薪資管理與獎勵制度等議題。

# 「績效考核」也能改變企

# 業文化！

大多數公司都將績效考核或績效面談視為發獎金、給分紅的工具，其實透過價值評鑑的方式，在績效考核時加入一些重要指標，也可以達到改變企業文化的效果。

以往企業在做績效評估時，經常由於主管和員工在認知上的差距，而流於形式或產生誤解。

主管一開始可能只跟員工講「Michael，努力做就好。」然而，到了一年或一季的評估績效時，卻給員工打了50分，員工心裡一定覺得不服氣，「你要什麼，我就做什麼」「別人每天9點上班，我8點就來上班；別人5點下班，我做到7點，我是真的很努力了」。

但主管或許會說，「你的工作成果不好」或「你的工作成果可能沒有符合我的標準」。這裡就有個問題了，究竟什麼叫做「工作成果」？

## 績效管理的哲學

在談考績之前，先來釐清什麼是「績效」？

學術上對績效的定義有3種論點，第一種是「結果論」，也就是看員工最後達成目標的程度。舉個簡單的例子，媽媽規定孩子每天放學後5~9點，除了吃飯半小時之外，其他時間都要好好念書，而孩子也非常聽話；結果，考試成績出來，全班最後一名。請問，這個孩子的績效好不好？

第二種是「過程論」，如果以過程的角度來看，那麼這個孩子可以說是非常認真，他完全按照媽媽的規定去做，他的績效應該

是100分。第三種是「特質論」，是指這個孩子是不是很聰明、很認真。

要怎麼把這3種論點結合到公司的績效管理哲學裡，進而讓績效管理哲學演變成公司的績效管理政策？最重要的是，公司必須確立其績效管理政策到底是結果論？過程論？還是特質論？

如果是採用特質論的觀點，孩子只要認真、聰明、在學校守規矩，過程不重要，結果也不重要，只要特質符合你的要求，他的績效就應該是100分。但假設你是一家公司的總經理，你覺得什麼東西最重要？

此外，這3種論點看重的部分也完全不一樣。特質論著重於開始；過程論著重於中間的過程，結果論則是著重於最後。因此，目前一般所謂的「績效」，是指「達成預定目標的程度」，也就是看重最後的結果。

## 評鑑比重大有學問

訊連科技的績效管理哲學就是典型的結果論，但不是100%的結果論，而是以MBO（目標管理）為基礎，再結合「核心價值」「下對上」「跨部門」其他3個面向而形成的績效評估制度。

對一般員工來說，MBO占的比重較高，大概在80%~90%之間，另外再加入核心價值、下對上和跨部門的評鑑。

「價值評鑑」裡所謂的價值，就是一般

講的企業文化裡最核心的部分，叫做core value（核心價值觀，訊連共有6個最重要的核心價值觀）。所以在公司裡，每個員工要先針對組織的核心價值觀進行自評，之後再由主管評；員工如果給自己打10分（每一項滿分10分），就必須說服主管理由何在。

通常，我如果看到員工給自己打10分，就會跟他說，「你有哪些地方做得不好，所以要改成7分或8分，絕對不是滿分。」因此，這個結果是雙方溝通後的共識。

至於「下對上」的評鑑，主要是讓下屬評上公司的管理能力，像是溝通、取得部屬的信任等等。

最後則是「跨部門」的評鑑。假如你是財務部，人事部答應你3月31日以前要給你資料，結果對方有沒有按照時間給你？還有，你跟我要的報表應該符合某些標準，我當時都答應了，結果有沒有信守承諾？或者，你需要我的部門支援時，我有沒有給你最好的服務跟支援？

這3個部分大概占5%~15%之間。如果他不是主管，下面沒管人，就沒有所謂的下對上，萬一他也沒有跨部門，MBO可能就要提高到95%。所以，訊連對每個員工的評鑑標準是非常清楚的，並且會想辦法把部門最重要的成果量化；如果沒辦法量化，就是主管的管理能力有問題。

舉例來說，A公司每年在做績效考核時，

分為兩個部分，一個是MBO，一個是企業文化。原先企業文化部分只占所有績效管理評鑑的10%，MBO占90%，但是當有一天A公司購併了B公司，而且兩家公司的企業文化非常不同，此時HR便面臨了兩個組織的企業文化要融合的問題。

文化是摸不著、看不到的，要怎麼融合？如果你是HR主管，該怎樣把一個看不見、摸不著的東西具體化？

可以採行的做法是：購併後的第一年，MBO占60%、企業文化占40%；第二年，發現融合的進展不錯，就可以調整MBO占70%、企業文化占30%；第三年，亦可視情況再調整為MBO占90%、企業文化占10%。

透過價值評鑑的方式，可在績效考核時評估員工在企業文化上的一些重要指標做得如何；而藉由評鑑比重的調整，不但能讓員工重視企業的核心價值，還可讓員工知道，這件事做得好或不好，是會為個人帶來獎賞或損失的。

在績效面談的過程中，溝通是最重要的。通常，績效面談若要深得人心，一方面要看員工和主管當初在訂目標時，有沒有取得共識；另一方面則有賴雙方在執行的過程中，隨時保持聯絡。

換言之，員工如果做得不好，就要隨時向主管呈報，而主管若是發覺目標達成情況不如預期時，也一定要提醒員工。

