

# 時機歹歹 如何開創新局？ 藉員工績效管理提高生產力與競爭力

受到全球金融風暴、景氣衰退的影響，企業裁員減薪消息不斷，職場氣氛詭譎，基層員工人人自危。不過，企業若能透過與人力資源管理系統(e-HRD)結合的員工績效管理系統，搭配清楚明白的獎勵制度，或可激發出員工潛能，在一片不景氣中，利用員工的奮鬥意識，為企業開創新局。

文·馬培治

由美國次貸風暴、金融業操作衍生性金融商品失誤，一路激起的金融海嘯持續衝擊，各國股市跌得深不見底，也連帶引起景氣衰退的憂慮，各大企業無不勒緊褲帶，甚至透過裁員減薪等方式，希望挺過大浪。

在非常時期，員工的工作方向、努力程度，是否更能緊貼整體企業的營運目標，變成了比昌平時期更重要的事，因為員工此時的鬆懈、不慎，其影響很可能在外在環境不佳的情況下，產生放大的效果，平時可能只是稍微降低企業的營運成效，然而此時可能變成實質的負成效，因此，良好的管理在非常時期更顯重要。

一般來說，企業多半會採取績效管理的途徑來激勵員工，讓員工能將工作績效水平維持在一定標準，並將工作的高績效表現，直接反映在企業營運結果上。不過，空有績效管理的辦法並不足夠，專家認為，所有管理的執行面背後，都必須有完善的理論基礎為後盾，才能確保成效符合預期目標。

日正企管公司總顧問王忠宗便說，光從績效考核的辦法來看，至少就有表格評分法、輪流評分法、自我論述法、360度考評法、重要事件法、目標管理考評法、平衡計分卡，以及強制分配法等不同的方式，各種方式利弊皆有，端視企業的需求和這些利弊比較後的結果如何。

## 目標管理強調未來績效改進

相較於傳統的績效考核方法，王忠宗建議企業採用目標管理(Management by Objectives；MBO)考評法，由於考核的對象是員工所做的事、而非人，且重點放在未來績效改進，並強調員工的主動性，因此適合用來激發員工工作潛能與動力。

2005年開始導入員工績效管理e化系統的日盛商業銀行人力資源部資深經理葉建昌便說，該公司為了加強人才管理，並落實行政作業的無紙化，以及執行接班人培育計畫，因此決定採用結合平衡計分卡與目標管理2項方式的績效考核辦法：在最上層的處級單位，採用平衡計分卡來擬定年度的營運計畫，再由上而下，從部級到組級的中小規模部門，採用目標管理方法，要求每個人依照所屬處級單位的年度目標，來訂定其個人績效目標，以求組織目標與個人目標能相互結合。

由於績效管理的範圍擴及整個企業許多不同部門與員工，亦導入個人績效管理系統的春源鋼鐵人力資源部副理黃麗玲表示，e化系統的採用非常重要，「否則主管和員工光填表、看表格就煩死了，怎麼會有績效可言，」她說。

## 系統導入注意事項

葉建昌以過來人的身分建議，從系統面

來看，企業欲導入員工績效管理系統，以下事項一定要特別注意：

### 1、專人專責

以日盛來說，在導入期間，便由IT部門與HR部門派出專人組成專案小組，隨時掌握系統建置流程。葉建昌表示，為了確保系統導入順暢，企業最好讓負責的員工專責導入期的事項即可，減少、甚至不要安排其他工作，「過程中會有大量的會議、發現大量的問題，若負責員工是兼著做，很難把系統做好，」他說。

### 2、定期開會

葉建昌指出，IT、HR與系統廠商必須定期且不間斷地開會，以確保廠商真正了解客戶的想法，以及欲採行的執行細節。此外，透過密集會議，也能確切掌握導入進度，隨時發現問題，並立刻討論適當的解決之道。

### 3、上線前測試

雖然是必經的過程，但他強調這是非常重要的環，若沒有確切測試所有細節、找出程式臭蟲(bug)，並及早修改的話，系統上線後再做只會更麻煩。

### 4、編寫操作手冊並提供給員工

這常是企業導入新系統時所忽略的事，葉建昌表示，雖然系統導入過程中，一定會包括對員工的教育訓練，但未必所有員工都會在第一時間就記得所有的功能與操作方式，遇到問題也多半會直接找IT或

HR 部門詢問，因此，他強調一定要製作完整的操作手冊，至少發給每個部門主管，一旦遇到問題，可先自行翻查，減輕專案小組的工作量。

不過，採用績效管理方法論，畢竟不單單是個系統問題，也沒有任何 1 套管理制度是只要採用 e 化系統，就註定能走向成功，因此，欲導入員工績效管理系統的企業，還須注意績效管理方法本身的執行面與流程面等管理問題，才能確保真能提升整體企業的績效表現。

一般而言，企業導入績效管理成功的關鍵因素有：

#### 1、明確且雙方皆同意的目標

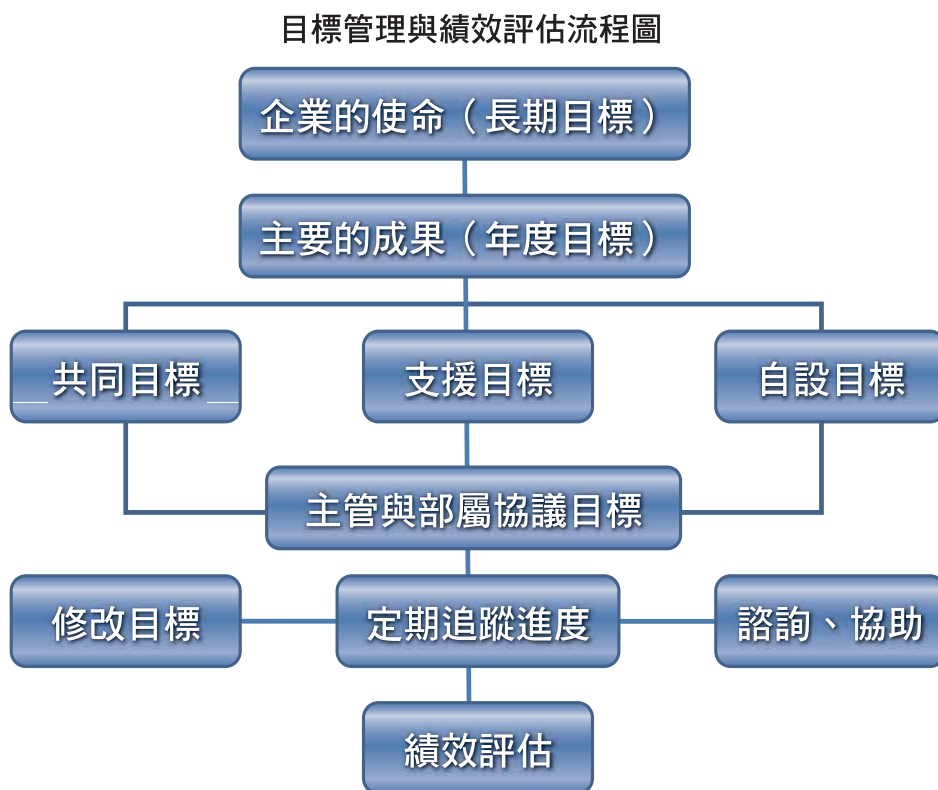
訊連科技產品經理黃元慶表示，主管必須讓員工清楚了解其工作目標對組織的影響，並透過親身參與目標規劃來培養責任感，再透過雙邊面談，形成對績效目標與結果的共識。王忠宗則表示，在推動目標管理的初期，最高管理階層一定要善用其權威與說服力來推動，確保員工接受此一新的考評措施。

#### 2、訂定客觀的績效標準

王忠宗說，績效目標的設定必須具有特定性、可行性、一致性，並儘量將目標量化、獨立化，確保結果能夠被獨立執行，且使其結果能夠被衡量。此外，他亦強調企業除了要求訂定清楚的績效目標，本身的營運使命，也就是企業的長期總體目標，一定要非常清楚，「空有目標而無使命的企業，很容易出亂子，」他說。

#### 3、定期評核溝通

黃元慶表示，企業必須定期讓主管與員



資料來源：日正企管王忠宗總顧問提供、DIGITIMES整理，2008/10

工檢視其階段目標與達成狀況，此外，為了確定目標確實可行，面對面的績效面談亦相當重要，主管可利用此機會協助員工找出改善績效、達到目標的方法。

除此之外，王忠宗表示，某些並非員工本身努力所導致的意外績效，也可利用評核機會予以排除，或進行適當調整，反之亦然。

#### 4、差異化獎勵措施

黃元慶表示，績效管理一定要搭配差異化的獎勵措施，才會激發員工努力達到目標，因此，組織一定要依照策略訂定不同

等級獎酬策略，且必須明確與合理。

王忠宗則強調，獎金的提撥，最好獨立於其他的獎懲制度之外，由於目標管理評估的是員工對未來績效的達成能力，若做得到，應給予獎勵；做不到則不應給於懲罰。

此外，他亦提醒，目標管理的績效考核法也不適宜拿來作為升遷或調動基本薪資的依據，「職位與基本薪資是企業的長期成本，短期的目標管理績效結果並不能完全反映其價值，企業應有更多元的考量標準，」王忠宗說。

您是否在尋找**產品資訊**與**品牌行銷**的最佳組合？

馬上加入會員！立即享有優惠方案

詳情請上 SI & ISV CLUB 網站：<http://www.digitimes.com.tw/dt/si/si.asp?menu=02a>

