8 員工績效評估與績效管理



研讀本章內容後，讀者應能了解：

- 績效管理的主要目的
- 理想的績效評估指標應該具備的特性
- 如何運用各種績效評估的方法
- 可能的績效評估資訊來源及 360 度回饋系統
- 績效評估過程可能發生的偏誤
- 如何成功的進行回饋面談

著作權所有，侵權必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

章首案例

績效認知不應有落差[1]

績效評估最怕出現主管和員工之間認知的落差，一套好的績效評估制度應能做好事前的溝通及工作規劃，並輔以定期追蹤，以適時提醒員工目前的進度及表現。

2006年，台灣禮來公司在美商惠悅(Watson Wyatt)企管顧問公司舉辦的「快樂工作人」徵選活動中脫穎而出，打敗42家參賽企業，奪得「最佳企業雇主」頭銜。其中，禮來員工對於「績效評估制度」的滿意度高達84%，比所有參賽企業的平均滿意度高出17個百分點。

「績效評估大家都有做，但我們強調不讓員工有surprise（驚訝）。」時任禮來人力資源處處長吳碧芬表示，績效評估最怕的是主管和員工自己的評估出現落差，尤其主管評定員工的表現不如預期，往往造成不滿與衝突。「有落差，固然表示員工需要努力；反過來看，主管有一整年可以傳遞正確的資訊，卻還是造成雙方認知上的落差，主管也要改進。」禮來的績效評估制度，強調事前的工作規劃必須數字化、步驟化，讓員工清楚日後工作的執行步驟；而管理階層也必須進行定期的追蹤制度，適時提醒員工目前的進度及表現。

禮來的績效評估總是緊扣數字管理，無論是績效評估、工作規劃或是職涯發展計畫，員工只需要填寫三項最重要的任務，在面談時由主管和員工依據這三項最重要的任務，仔細討論具體的執行細節。

為了消除員工對主管績效考核的落差，禮來特別設置「期中討論」制度，要求主管在7～8月之間必須安排時間，和員工再次進行績效評估的檢討。為了不讓員工認為公司密集做績效考核，因此期中討論的結果不列入真正績效評分之中，但是討論的規模和嚴謹度必須和期末績效評估一樣，檢討前半年的業績表現，並且檢討所設定的目標。期中討論不但可以提醒員工注意年初擬定的工作目標，更能讓主管明白自己的進度，以便適時提供資源，或是調整目標；若是員工表現不佳，主管也能趁機提醒，給予適度的壓力和心理準備。

禮來的期中績效討論制度，強調不列入年底考核分數，就是希望能夠做到日常管理。日常管理，有別於傳統認知的績效考核，其是在考核之前有一個預防性的監督和回饋機制，讓員工在表現過程中，能夠有更多改善、修正的機會；如果只是在年底才進行考核，檢討過去一年所犯的錯誤，往往無濟於事。

而人資單位更進一步落實績效評估制度，每年不定期抽查15%員工，逐一檢討他們和主管共同擬定的績效目標、執行步驟，是否都符合數字化、步驟化的描述，也會一對一詢問員工的感受和意見。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

8.1 績效管理與績效管理系統

員工的工作行為及績效表現與組織效能有緊密的關聯性，組織競爭優勢的塑造也需要員工展現一些與組織策略相配合的行為及成果，因此對於員工工作行為與成果的管理一向是人力資源管理的核心議題。由於績效評估系統即是藉由評估指標的建立，針對員工的特質、行為及工作成果等進行評量，顯然是塑造員工行為及引導員工努力方向，以獲致特定工作成果的有效工具。

整體來看，績效評估僅是完整績效管理過程的一環。所謂的**績效管理**(performance management)是整合目標設定、績效評估及員工發展，使成為一個完整系統，以確保員工的活動及績效表現與組織策略性目標一致。因此績效管理對於組織競爭優勢的塑造可說具有關鍵性。

績效管理包含三個主要部分：(1)績效標準的設定：績效管理系統必須界定哪些績效標準與工作及組織目標密切相關，而且納入評估；(2)**績效評估**(performance appraisal)：是蒐集員工工作資訊，並根據績效標準以評量員工工作表現的過程；(3)**績效回饋**(performance feedback)：亦即將績效評估資訊提供給員工的過程。圖8-1即為整體的績效管理系統架構。

著作權所有 侵害必究

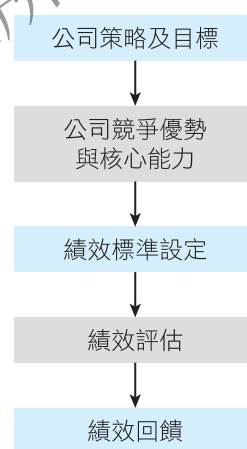


圖8-1 績效管理系統架構圖

本章將先討論績效管理的主要目的，並探討績效評估指標應具備的特性；其次介紹績效評估的不同方法以及績效評估的可能資訊來源；進而討論績效評估過程可能發生的偏誤；最後針對如何進行有效的績效回饋面談進行探討。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

8.2 績效管理的目的

績效管理包括三個主要目的，分別是行政管理目的、員工發展目的及策略性目的[2]。

8.2.1 行政管理目的

績效管理的資訊，尤其是績效評估結果，主要用來作為進行多項行政管理決策的重要依據。例如就薪酬給付而言，績效評估的結果影響員工的底薪調整、績效及年終獎金的發放、分紅的配給等，甚至在某些企業的年終尾牙摸彩時，僅有績效評估結果最佳的少數員工才能夠參與特定優渥獎項的摸彩（如鴻海集團就曾在尾牙宴提供高額的股票作為摸彩獎項，但只有績效表現最佳的員工能夠參與此獎項的摸彩活動）。績效評估結果亦常用來作為升遷、留任與調任之參考。

8.2.2 員工發展目的

績效管理的第二個目的是進行員工發展。績效管理並不僅只是在於評估員工的績效表現，還希望了解員工績效表現不佳的原因，也就是員工可能的不足之處為何。這些資訊一方面可以回饋給員工，讓員工了解為何獲得不理想的績效評估結果，以及需進行何種改進才能夠提升其績效表現；另一方面，組織也能夠藉由績效評估的結果，診斷員工能力及行為的不足之處，並進而決定訓練的需求。

8.2.3 策略性目的

第三項績效管理系統的重要目的即是促使員工的行動及行為模式符合組織目標。就策略性人力資源管理的**角色行為觀點**(role behavior perspective)，組織一旦選定了策略方向，員工除了需要具備應有的技能之外，還需要表現出相對應的角色行為，角色行為指的是個人在工作環境中被期許的行為表現，以使得策略能夠被有效的執行[3]。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

8.3 績效評估指標應具備的特性

一般而言，下列五項特性是良好的績效評估指標所應該要具備的，分別是策略一致性、信度、效度、判別能力及具體性[4]，分述如下。

8.3.1 策略一致性

「策略一致性」指的是績效衡量指標與組織策略、目標及文化一致的程度。績效評估指標應該與策略、目標及文化配合的原因在於，績效評估指標將引導員工的行為及努力方向，如果能夠配合公司的策略及目標來設定員工的績效評估指標，這些指標將能夠引導員工朝向公司的策略重點而努力，因此有助於公司的目標達成。

許多公司都設定了**關鍵績效指標**(key performance indicator, KPI)或**關鍵成功要素**(critical success factor, CSF)，關鍵績效指標是指企業根據經營方向及策略所界定而得，據以判定經營績效的主要指標；關鍵成功要素的觀念也類似，亦是指企業策略中有助於建立競爭優勢的關鍵因素。如惠普(HP)、聯邦快遞(Federal Express, FedEx)以及可口可樂(Coca-Cola)等公司，都進一步將關鍵績效指標或關鍵成功要素具體轉化為員工個人行為及成果的評估指標，藉此方式強調這些行為及成果的重要性，並確保員工行為模式能夠有助於關鍵績效指標或關鍵成功因素的達成。

8.3.2 信度

績效評估指標的**信度**(reliability)指的是績效衡量結果的一致性。有幾種信度是績效評估指標需要具備的，首先**再測信度**(test-retest reliability)，指的是以相同的指標對員工進行評估，使在不同時點的績效評估結果之間的差異不致太大。如果以一套績效衡量指標在A時點對員工進行績效評估，3個月後的B時點進行另一次的績效評估，假設員工實際的行為及績效表現並無明顯差異，則這兩個時點的績效評估結果不應該有太明顯的差異；如果差距過大，可能代表此評估指標容易受到一些外在因素的干擾，而影響評估的結果。

其次則是**評估者間信度**(interrater reliability)，指的是不同評估者對於特定員工的績效評估結果間的一致程度。理想的績效管理系統是：不同評估者的績效評估結果應很接近，如此評估結果的可信度將會較高；如果不同評估者對特定員工的評估結果差異太大，判定究竟哪位評估者的評估結果較為可信就會成為問題。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

8.3.3 效度

績效評估指標的**效度**(validity)，指的是這些指標含括了工作績效的所有相關範圍，同時並不包含其他與績效無關的成分，這也常被稱為**內容效度**(content validity)。績效評估指標一方面不應出現**評估範圍不足**(deficiency)的問題，亦即評估指標應該要含括完整的重要績效構面，因為績效評估指標將引導員工的努力方向，如果忽略了重要的績效構面，對公司的整體效能將可能造成負面影響。

另一方面，也應避免出現**評估範圍污染**(contamination)的問題，亦即評估指標包含範圍太廣，超出工作範圍之外，或包含不重要的績效構面。

8.3.4 判別能力

判別能力(distinguishability)指的是績效評估指標必須能夠有效的區分績效表現良好以及績效表現不佳的員工。許多公司的績效管理系統將員工的績效表現區分為不同等級，但如果公司不強制要求，往往會出現絕大多數員工的績效評估結果都是優良的狀況，如此則績效評估將無法有效判別員工績效表現的優劣，績效評估的目的將難以達成，績效評估結果也因此無法提供有用的決策資訊。

8.3.5 具體性

具體性(specificity)強調的是績效評估應讓員工明確了解公司期望他們達成的目標，以及他們應如何達成這些目標。**目標設定理論**(goal setting theory)指出，愈明確具體的目標，對於個體的激勵效果愈強。績效評估指標應明確具體，才能夠清楚的指引員工的努力方向，對員工才能產生足夠的激勵效果。

實務應用 8-1

數字管理，是毒藥？還是補藥？[5]

2012年7月20日，全世界最大的軟體公司——微軟公布第二季財報，這一季微軟交出了上市26年以來，第一次單季虧損的成績單，虧損高達4億9,200萬美元，虧損的主要原因是微軟把2007年買下的網路廣告公司aQuantive造成的62億美元虧損，一次註銷。挺過了金融海嘯，微軟卻在「網路產業」上跌了一大跤，雖然軟體本業營收仍創新高，但從CNN替微軟的網路部門所做的分析，可以發現這次的註銷並

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

不只是一次投資錯誤造成的虧損，微軟的網路部門在過去 5 年已經賠掉了 104 億美元，連美國《華爾街日報》都痛批微軟在網路事業上毫無進展，賠掉 62 億美元的代價竟連對手的皮毛都沒有傷到，舉例來說：微軟推出的搜尋引擎 Bing 於 5 年內在搜尋引擎的市占率增加了 1 倍，但是主要對手 Google 的市占率僅下降 0.2%，仍高達 66%。

今年 7 月美國《浮華世界》特約記者安其華，發表名為〈微軟「失落的 10 年」〉的報導，報導內談及微軟近 10 年來的創新產品幾乎無一成功，對比 20 年前的風光——當時微軟以小搏大打敗巨人 IBM，高峰時更手握 600 億美元，成為全球擁有現金最多的公司，爬上巔峰的微軟集眾多資源與喝采於一身，成為許多人熱切注目的明日之星。然而，微軟近 10 年來的表現卻不如預期，10 年來，微軟的股價幾乎沒動過，儘管推出新作業系統，微軟的股價也只比去年同期高出 9%，新出的對手 Google，股價卻是微軟的 21 倍；而蘋果光是 iPhone 手機帶進的營收，就超過整個微軟全公司所有產品營收總和。網路世代的來臨，讓微軟不得不面對眼前的難關，一旦微軟在網路產業失敗，就可能給 Google 創造機會，進而威脅到占微軟 58% 營收比重的 Windows 和 Office 軟體業務。

從歷史資料來看，微軟不僅有良好技術、重視創新，也併購多家公司，試圖優於對手先搶下網路市場。從技術面來看，YouTube、Google 的搜尋引擎，這些產品都沒有太高門檻，以微軟的技術資源絕對辦得到。事實上，微軟有多項創新的提出其實都早於對手，例如：微軟比蘋果早 8 年推出平板電腦，也比 Google 早 5 年推出智慧型手機服務，但這些創新最後卻都並非由微軟收成。而為了防堵競爭者，微軟也一直不吝於投資，2011 年微軟才用 85 億美元併下 Skype，之前還曾計劃用 400 億美元購併雅虎，種種策略都可見微軟有多想贏得網路市場。

有眾多資源、條件與意願的微軟，沒辦法把這些創新落實的真正的原因，竟是出在當初讓微軟勝出的關鍵——數字至上的管理「過了頭」！微軟的前員工坦言，微軟是一家非常數字導向的公司。創辦人 Bill Gates 也不諱言要保持成功，最好的方法就是要認清事實，「數字」就是了解事實最直接的工具。有一次微軟內部開會，Bill Gates 細看市占率細項數字，發現微軟在某一小塊玩家中的市占率仍輸給 WordPerfect，Bill Gates 認為如果真正的玩家不用，微軟怎麼能算是真正的市場領導者？憑著會議討論出的解決方案，微軟立刻調整了功能，成功再攻下一城。

在微軟，這套數字管理法則，從市調、員工績效指標到新創事業都一體適用。以市場行銷為例，微軟總部和各地區分公司都設有「Market Intelligence」部門，負責在全世界進行市場調查。調查的重點是找出每個市場的異常，透過數字分析，來思考如何複製每一次的成功經驗。調查頻率也非常講究，大市場大約 1 年調查 4 次，小市場 1 年調查 2 次，問卷精細程度連一個業務員讓客戶滿意度降低，都能查得出來。這套規則不只約束了基層員工，連台灣微軟總經理都必須負責 27 個績效指標，

（續下頁）

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

呈給總部的季報上，滿滿 22 頁都是營運數字，一個公司營收還可以再拆成數 10 項指標數字，只要任何一項數字不達標，就會被標註成紅色予以檢討。

如此重視數字，讓雇用全世界最多軟體工程師的微軟可以順利管理 9 萬名員工。但在嚴謹的數字管理下，員工為了不要讓績效數字難看，會寧願採取保守措施，以鞏固自己的考核表現，於是績效獎勵變成了績效懲罰。微軟的員工即使明知手上的計畫，確實可能是明日之星也不會冒險。因為員工將會被要求拿出足夠的數字證據，證明投資一定能創造績效。除了創新產品因此被扼殺，創新的方法也因公司會在拆解方法後，每年都要求更高倍數的目標設定，身為員工，求的是工作穩定，為了讓每年的績效都達標，員工只能傾向更保守的目標估計。微軟工程師也坦言，這樣的數字導向，使其無法專注開發對於消費者很有影響力的技術，而是被要求去引起計畫經理的重視，以及思考該產品盈利問題。員工變得害怕犯錯，原本很有潛力的新秀產品，或是微軟購併的創新公司，在微軟體制內都被績效數字框架住，再好的創意也是徒勞無功。

除了微軟，諾基亞也是陷入類似陷阱，兩者都跳不出由自己管理能力所建起的高牆，太過相信數字的結果，就是被市場牽著走。然而，微軟別忘了，今日其能占有電腦市場 92%的高市占率，就是因為當年抓住了消費者的需求，進而推出革命性作業系統，並創造出平價化的個人電腦所致。因此，要繼續力拚提升「KPI」與財務報表上的數字？還是要回歸「消費者需求」的本質？是微軟當前最必須思考的議題。

著作權所有 侵害必究

8.4 績效評估的方法

從系統觀點來看，完整的生產或服務流程包括投入、過程及產出等三個階段，若希望提升組織績效或改進產品品質，可以選擇由其中任一個或多個階段著手進行改善或控制。就績效管理系統而言，同樣可以選擇不同的方法對員工的績效進行評估。通常績效評估的方法可區分為三類，分別是特質評估法 (trait approach)、行為評估法 (behavioral approach) 及成果評估法 (results approach)，這三類方法大致分別對應完整系統流程中的投入、過程及產出端，如圖 8-2 所示。換句話說，特質評估法偏重對於員工特質及能力等工作投入的評估，行為評估法針對工作過程中的行為表現進行評估，而成果評估法則是以工作的成果產出作為評估的重點。若不考慮績效評估的偏重部分，亦可對員工績效表現進行整體的比較評估，亦即採用相對比較法。這四類績效評估方法亦分別有不同的績效評估工具可應用，分述如下。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING