主管的鼎力支持，生產力更將明顯提升。此外，由於各階層成員都參與目標設定，因此員工績效成果與組織目標更能緊密結合。

一般來說，成果評估相對於其他績效評估方法來得客觀，使員工與主管對評估結果的接受度較高。此外，成果導向評估方式，使員工績效得以與組織目標緊密結合。但本法卻有效度問題，因為影響績效結果可能不只是員工的實際績效表現一項。其次，如果組織只看重最後結果，則可能無法評估某些未必與成果直接相關、但仍相當重要的績效表現面向。另外，如果員工只關注績效中被衡量的部分，可能因此忽略一些非常重要的技術或行為；例如，採購部門員工的衡量指標為降低成本，製造部門員工的衡量指標為生產量。當採購部門透過採購低廉的原物料來保持成本管控，低廉原物料卻使得生產速度下滑，最後造成公司總成本提高的情況下，採購主管卻仍能得到高績效獎金。[19] 最後一項成果評估的限制則是，這些衡量標準不能為如何改善績效提供指導。

全面品質管理

全面品質管理原則（詳見第 2 章）也提供績效評估與管理的方法。與傳統績效評估方法不同的是，全面品質管理評估的不只是個別的員工績效，還包括員工運作系統的績效。本法是以改善顧客滿意度為宗旨，而由員工及顧客共同制定標準與評估績效的做法。這時員工的顧客可能來自組織內部，也可能來自組織外部。在全面品質管理的概念下，「顧客」是指任何使用員工所產出之貨品或服務的人，至於回饋內容也將以持續改善顧客滿意度為中心。將評估重點設為持續改善顧客滿意度，可以避免前述只看成果（如：業績或獲利量）評量績效的種種陷阱，因為成果往往並非員工可以完全控制的。

藉由全面品質管理，績效評估可有效結合特質評估與成果評估。全面品質管理的回饋方式有二：(1) 主觀回饋：來源為主管、同事及顧客，回饋內容以員工個人能力特質（如：合作能力及自主性）為主；(2) 客觀回饋：根據工作流程狀況，各類**品質管控統計** (statistical quality control) 即能提供前述這類資訊。品質管控統計通常會藉由各式圖表，說明可能的問題來源、績效評估結果或可能影響績效的各變數間關係。員工必須負責追蹤前述績效結果，以確認自己如何避免或改善相關問題。由於此



▶ 全面品質管理在績效管理中，包括來自主管、同事及顧客的主觀回饋，以及根據工作流程所獲得的客觀回饋。

照片來源：John Fedele/Blend Images LLC.

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

方法重點為整體系統，改善目標常為工作流程，而非過往認為問題來自於員工身上的假設。雖然全面品質管理能為組織帶來極大實益，但並不適合用來作為指派工作、規劃教育訓練內容或決定薪資報酬的基準。

LO 10-5
描述主要績效評估資訊來源的優缺點。

10.5 績效評估的資訊來源

所有的績效評估方法，都必須決定由誰蒐集及分析績效資訊。能勝任這項任務的人必須對於待評的工作相當了解，且有機會看到員工實際的工作狀況。過去這項任務常由主管負責，然而除了主管之外，可能的績效資訊來源還有很多。事實上許多員工都非常歡迎主管、同儕、下屬、本人或是客戶等多重管道來源的資訊回饋。

僅依單一資訊來源決定績效結果，很容易產生問題，像是評估者可能會受到偏好、認知度的影響。此外，單一評估者的觀察往往無法全面，例如：主管無法親眼看見自己不在時，員工上班情形如何（如：主管無法觀察到常駐於客戶工廠的技師表現）。為了盡可能得到完整的評估結果，有些組織會希望儘量讓所有的資訊來源提供資訊，這樣的評估方式稱為 360 度績效評估 (360-degree performance appraisal)。

360 度績效評估
此績效評估法結合所有可能的資訊來源，如：主管、同儕、下屬、員工本人及客戶等。

主管

主管是最常見的績效評估資訊來源。在假設主管對部屬所需完成的工作具備足夠知識，且又有足夠機會觀察部屬的前提之下，組織通常會認為主管的資訊來源是最有保障。換句話說，主管確實具備完成任務的基本職責。此外，由於員工的表現會影響主管的績效，因此另外一項由主管評估績效的好處在於，主管會願意提供員工精確且有意義的績效回饋。[20] 最後，當主管能做到仔細觀察（指平日即能注意員工的行為表現）與有效討論（指能於回饋時與員工討論問題），則員工較能理解與認同評估結果，員工績效也因此能有明顯改善。[21]

不過，主管評估在某些狀況下也有一些問題。例如，某些類型的主管常常無法直接觀察員工實際的工作情況，業務經理與業務代表就是一例。理論上，業務經理不可能和所有業務代表一起拜訪全部的客戶，即使業務經理決定某幾天陪同業務代表拜訪客戶，但看到的通常也都是最好的一面，因此主管仍無法確實了解部屬在其他工作日的表現。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

同儕

同儕或同事是另一項可能的資訊來源。對主管無法經常觀察員工表現的工作（如：執法單位或業務單位）來說，同儕就是極佳的績效資訊來源。對這些或其他工作來說，同儕最有機會觀察員工日常活動，且具備完成工作所需的專業知識，可從不同面向評估，也使得同儕往往能提供極具效度的績效評價。[22] 同儕評估也符合現今社群媒體時代，大家愈來愈習慣對自己的經歷和彼此的資訊發表評論，相關內容請見「人力資源管理社群」專欄。

人力資源管理社群

使用應用程式進行及時回饋

參與社群媒體的人 —— 尤其是但不僅限年輕員工 —— 習慣在看到吸引他們的想法或圖像時迅速做出反應。此外，對於那些發文的人來說，得到諸如讚的圖示、感謝、轉發或深思熟慮的評論等回應成為一種有價值的肯定。社群媒體用戶已經習慣於每天收到這些鼓勵的刺激，因此，等待時間長達數週或數月的績效回饋，就像一個漫長的真空期，充滿不確定，甚至還有隱蔽性。

為了填補這一空白，軟體公司正在提供應用程式，以加速傳遞來自同儕和主管的工作場所回饋。在為員工安裝 Impraise、Reflektive 和 Engagedly 等應用程式的公司，如果有人看到同事獲得勝利或感謝同事的幫助，就可以立即發出公開或私人資訊來強化這種行為。有些應用程式還提供顯示目標進度的儀表板，甚至還可以將回應數據製成圖表，用於準備正式的績效評估。

整個組織中都能看到的資訊，適合用來強調支持組織策略和價值觀的行為。因傑出的客戶服務或大額銷售而獲得公開表揚是對員工的獎勵。透過指出組織中有價值的行為，引發一些友好的競爭，看看誰能在鼓舞他人方面做得最好，從而幫助組織的成員。

支援私人短訊和筆記的應用程式提供關於如何改進的回饋途徑。例如，主管可能會注意到一名員工當客戶不高興的時候，很難保持冷靜。主管可以立即記錄下來，安排會議並啟動輔導過程，這樣該員工就可以學習如何解決這類情況。或者對於更簡單的問題，私人短訊可能就足夠了。例如，在一次會議中，一位經理可能注意到一名員工需要了解更多關於某話題的資訊，於是給該員工發短訊：「今天下午會議上，坐在你對面的瑪莎很熟悉 PGX 模組的設計。看看她明天是否有時間與你見面，讓你了解最新的情況。」這類輔助措施可以帶來即時的績效改善。

對這些應用程式的最大擔憂是，用戶可能認為它們可以替代面對面的深入交談。點擊愛心圖示很容易，而發送兩句話的訊息幾乎同樣容易。更深入的洞察則需要更深層次的輔導，理想情況下，管理者會將應用程式的即時回饋與持續使用的績效評估相互結合。

（續下頁）

著作權所有 侵者必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

問題：

1. 你認為同事在應用程式上的回饋主要是有幫助的還是無幫助的？為什麼？
2. 你認為主管的回饋大多是有幫助的還是無幫助的？為什麼？

資料來源：Engagedly website, https://engagedly.com, accessed April 24, 2020; ADP, "Performance Management and Employee Engagement," https://app.adp.com, accessed April 24, 2020; Caroline Hroncich, "An App That Takes the Annual Employee Review Mobile," *Employee Benefit News,* September 10, 2018, https://www.benefitnews.com; Elizabeth Dunn, "Can the Annual Review Be Replaced by an App?" *Entrepreneur,* May 2, 2018, https://www.entrepreneur.com.

同儕評估當然也有缺點，例如：同事情誼（或敵對競爭）可能產生評估上的偏差。然而研究結果發現，這項問題其實沒有想像中嚴重。[23] 另一缺點是，如果評等結果可能會影響到自身的行政處分時，同儕就無法自在地進行評等。一般來說，同儕評估的結果較適合作為員工發展時的參考，就像組織使用它來加強團隊合作。[24]

著作權所有 盜書必究

人力資源分析與決策

一項針對韓國某家健康食品公司的行為研究發現，評估回饋的方向與它對績效的影響有關，特別是評估主管創造力的影響。在收到員工的負面回饋後，管理者變得更有創造力（增加了 9%）。然而，負面的向下回饋和同儕評估則與創造力的下降有關。無論管理者的年齡和性別如何，這種行為模式都成立，在一項美國大學生角色扮演的組織績效實驗中發現，這種行為模式在不同文化中也一致成立。

研究人員將此解釋為，這意味著向下和同儕評估讓人感到有威脅，所以它們使員工更加謹慎，缺乏創造力。相比之下，由於向上評估與風險的相關性較小，主管可以運用他們所學到的知識來改善他們的績效。然而，後來在另一家公司的研究發現，在向上回饋中受到批評的主管後來對批評者採取了各種報復性行動，如不利的評估和孤立排擠。

問題：

1. 這種類型的分析如何能幫助公司提供有效的員工發展？
2. 公司如何減少主管對批評自己的員工進行報復的可能性？

資料來源：Yeun Joon Kim, "A Subordinate's Criticism Makes You More Creative," *Harvard Business Review,* March–April 2020, pp. 30–31.

部屬

評估主管績效時，部屬就是最具價值的資訊來源。直接向主管呈報的部屬通常最有機會觀察主管對待員工方法。Adobe 公司使用員工參與度定期調

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

查作為部屬評估主管的資訊來源，在提供回饋和指導員工行為方面的評分較低時，主管要接受改善訓練。[25]

由於主管與部屬間有權力關係，因此部屬評估可能具有潛在的問題。首先，部屬通常不願說自己主管的壞話，也比較喜歡提供匿名資訊，但主管通常較能接受具名的評估結果。其次，如果評估表格要求部屬填寫姓名，通常主管會得到較高的分數。[26] 此外，當部屬有權評估主管時，主管會變得特別注重員工滿意度。為了讓員工給自己較好的評價，有時主管甚至寧願犧牲生產力。如果評等結果將成為行政處分的依據時，問題將更為嚴重。因此與同儕評估一樣，部屬評估也較適合用作為員工發展的參考。為了保護員工，評估過程仍應匿名。另外，同一主管至少應由三名部屬共同評估。

本人

沒有人會比員工本人更有機會觀察到自己的工作表現。組織極少將自我評估視為單一資訊來源，但卻能提供極有用的資訊。通常組織會在績效回饋面談前，要求員工進行自我評估，讓員工藉此思考、整理個人的績效表現成果。員工的自我評估與他人評估結果產生明顯衝突的部分，則是績效回饋面談時討論的重點。澳洲軟體公司阿特拉斯(Atlassian) 的自我評估為每週績效回饋的一部分。員工可以使用一款線上應用程式，裡面會列出一些有關績效的問題，例如「你多常挑戰自己？」，讓員工去選擇答案。而這些回應便成為員工和主管開會討論的催化劑。[27]

自我評估最常見的缺點是自我膨脹。特別是當評估結果將成為行政處分的依據時，員工更會誇大自己對於組織的貢獻。此外，社會心理學家也發現，當任務失敗時，員工會歸咎外部因素；但成功時，卻會認為都是自己的功勞。主管可藉由經常性回饋調整員工的想法，但也因為大家有這樣的傾向，自我評估結果就不適合作為行政處分的依據。[28]



▶ 客戶回饋是績效評估中重要的資訊來源。其他的資訊來源包括主管、同儕、部屬與員工本人。
照片來源：Ronnie Kaufman/Getty Images.

客戶

基於服務具有現場生產和消費的特性，客戶常是直接觀察服務品質的唯一人選，因此客戶往往是績效評估最佳的資訊來源。許多服務業者已引進客戶評估法。例如，美國郵局的分

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

支機構在其交易收據上有客戶調查的連結。企業經常透過對顧客進行抽樣調查，進行顧客滿意度調查，調查方式可能為郵寄或電訪。

客戶評估法特別適用於以下兩種情形：[29] (1) 員工必須直接服務客戶或負責連結客戶至公司其他服務部門；(2) 組織欲探索市場動向資訊（如：顧客期待的產品或服務走向）。換句話說，客戶評估讓組織能利用人力資源活動支援組織的行銷活動，因此客戶評估的效用包括協助員工績效評估、協助組織了解人力資源活動的調整（如：變更教育訓練內容或薪資制度）是否能改善績效表現。

客戶評估法的缺點就是花費驚人，一般調查每名員工績效會增加數百美元的成本。因此許多組織會限定實施頻率（如：一年一次）。

LO 10-6
定義評等偏誤的種類及其避免方式。

10.6 績效評估偏誤

如前所述，使用多管道資訊來源之目的在於避免主觀與偏誤的產生。人們觀察行為時，並無法全面清楚行為背後的時空背景、動機及結果，因此我們只能藉由主觀臆測來解讀他人行為，此時就頗難避免結果偏誤；而在某些情形下，人們其實是故意曲解資訊。因此，主管必須了解常見的偏誤類型，以達到績效評比與績效評估解讀的公平。

評等偏誤類型

有些類型的錯誤與偏誤常常影響績效評估過程（見圖 10.6）：

- 人們傾向給予和自己相似的人較正面的評價。因為通常我們會認為自己比較有效率，如果某人在某些方面和我們比較接近，我們就會認為此人應該一樣有效率。研究證實此種影響非常強烈，但遺憾的是它有時會出錯，且在種族或性別等特質相似時，後續決策可能會產生歧視差別待遇的爭議。[80]
- 如果個人評估是和其他員工做比較，而非根據目標標準，就會產生**對比偏誤** (contrast error)。當有能力的員工被拿來和卓越的員工比較，因為對比而使得其評分低於應得的績效水準。
- 當評等者習慣將給分集中在特定分數範圍間，就會產生**分配偏誤** (distributional error)。當評等者一律給予高分評價時，稱為**過寬偏誤** (leniency error)；相反地，當評等者一律給予低分時，稱為**過嚴偏誤** (strictness error)；而當所有員工分數都趨近中間時，稱為**趨中傾向** (central tendency)。分配偏誤造成組織難以比較同一評等者評分的員工。

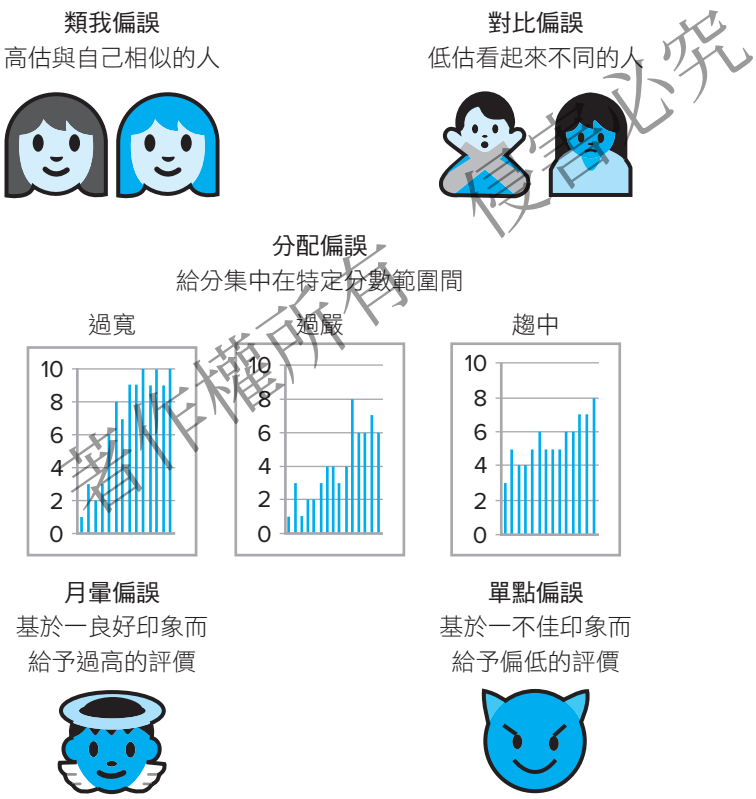
著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

此外，若是不同的評等者造成不同的分配偏誤，這些評等者所給的分數也難以比較。

- 評等者常會將自己對某項評估結果的印象，擴及到績效評估的其他項目。例如，口才好的某人可能會被認為在其他領域也很有才能，只因為這一個特質產生了全面的好印象。或是某人偶爾遲到，就被視為不積極。當此偏誤為有利當事人時，稱為**月暈偏誤** (halo error)。而偏誤為負面時，則稱為**單點偏誤** (horns error)。月暈偏誤會讓員工誤以為似乎沒有需要再加強之處，而單點偏誤則讓員工覺得自己一無是處，可能會產生防禦心理、感到沮喪。

圖 10.6　績效衡量中可能出現的評估偏誤



著作權所有 侵害必究

避免評等偏誤

偏誤通常是人們在無意識下做出的行為，特別是當績效指標不夠具體時。然而，組織可針對評等者施以教育訓練，指導他們如何避免評等偏誤。[31] 組織可以請未來的評等者先看一些影片，其中的對白或故事內容是刻意用來

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

誤導他們陷入特定的評等偏誤。評比完虛擬員工後，請大家討論評比結果，以及這些偏誤對決策的影響，而訓練課程則提供避免未來發生偏誤的方法。

另一類訓練方法的重點則在於員工績效的複雜特性。[32] 評等者可藉由訓練內容，發現評估績效時應注意的各個面向。經由組織提供的實際範例，評等者會發現具績效評估價值的面向極多；即使是同一個面向，也有許多不同的評估基準。這類型的訓練可協助評等者在未來評等時更全面且精確。

除了訓練評等者，愈來愈多組織會在評估程序中進行資料分析。當電腦及穿戴式裝置能追蹤員工活動時，分析軟體不但能分析員工的行為模式，也可以分析員工在公司內外部網路的訊息。例如，在修訂其績效管理審查系統時，IBM 要求員工在公司的內部社群平台上發布自己的想法。在收到數千條評論後，IBM 使用文本分析軟體，發現大多數員工不喜歡他們的表現被按曲線打分。受益於資料分析，公司考慮員工的情緒並修改績效管理系統。[33]

績效評估中的人事紛爭

無意識下的評等偏誤並非造成績效評估不精確的唯一理由。有時候評估者為了達到其個人目的，會做出故意扭曲事實結果的行為。其動機甚至可能很簡單，就是想避免傳遞不利的消息所帶來的不適（參見「HR Oops!」專欄）。此種潛藏爭權奪利、勾心鬥角的績效回饋並非專注在提高員工對組織的貢獻，因此是相當不良的做法。當實際績效良好的員工被評為績效不佳時，就會變得十分沮喪；相反地，當實際績效欠佳的員工被評為績效良好時，員工卻未被要求改善。因此組織盡力找出且避免勾心鬥角的情況。

著作權所有 侵害必究

HR Oops!

「甜言蜜語」的績效回饋無濟於事

證據表明，管理者們以稱讚的語氣描述他們員工的表現，是意味著他們沒有清楚地表達出觀點。一項針對管理者和員工進行績效評估的調查發現，即使管理者表明有指出需要改進的地方，員工也認為這些評價是贊同。進一步的調查支持了研究人員的假設，即管理者希望模糊的評論被正確解釋。

避免批評和用「好聽」的語言來表達評價，聽起來像是對待員工的善意方法，但這會讓他們對自己的貢獻有錯誤的假設。此外，它創造不準確的書面績效紀錄。不僅員工無法改善他們沒有意識到的問題，而且對未來培訓和發展的規劃也是基於錯誤的假設。此外，如果該員工將來需要受到紀律處分，公司就無法根據不準確的書面資料作為證明。

對於尋求準確回饋的員工來說，提出準確評估的要求可能會有所幫助。管理者可以經常（至少每週一次）提供簡短的回饋，這往往更準確，而且在

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

提供回饋時也不會那麼不自在。此外，雇主應採取措施，建立有利於準確回饋的系統。一種方法是使用針對具體行為的評估，並要求示例，此類評估有助管理者提供相關問題以及未來改善途徑的資訊。此外，人力資源部門可以獲取到準確、有建設性的回饋。

問題：

1. 你認為為什麼針對需要改進部分進行績效回饋會讓人感到不自在？為什麼管理者還是要提供這種回饋呢？
2. 假設你的主管給你的績效回饋帶有批評。哪種接收方式對你的職涯有利？

資料來源：Cheyna Brower and Nate Dvorak, "Why Employees Are Fed Up with Feedback," *Gallup,* October 11, 2019, https://www.gallup.com; Michael Schaerer and Roderick Swaab, "Are You Sugarcoating Your Feedback without Realizing It?" *Harvard Business Review,* October 8, 2019, https://hbr.org; Paul Falcone, "Don't Sugarcoat Performance Reviews," *Society for Human Resource Management,* August 22, 2019, https://www.shrm.org.

著作權所有 侵害必究

有些評估系統或組織文化容易發生勾心鬥角的情況，例如：評估者必須向受評者解釋評估理由、評估目標內容前後矛盾、績效評估結果是決定重要獎懲的依據、組織高層的漠視心態，或新人聽到資深前輩提到種種扭曲評估的傳聞就誤以為這是公司文化。

每個組織內都會有勾心鬥角的情況發生，組織可以藉由創造一個公平的評估系統將人事紛爭的情況降到最小。其中一個方法是舉行**校準會議**(calibration meeting)，各主管聚集於此會議討論員工績效評等，並提出評等的依據，以求降低評等偏誤的影響。當主管討論評等結果和評等方式時，可能會發現被低估的員工、注意到自己是否比其他人更嚴苛或寬鬆，並且幫助彼此專注在與績效結果有關的評等上。研究發現有舉辦此會議的大部分組織，在評估結果上幾乎都會有所改變。資訊系統可以提供主管資料分析，而主管可將它運用在對員工績效評估的校正。[34] 組織也可以透過訓練主管熟悉評估過程、鼓勵他們認可員工自己沒有發覺的成就，以及培養一個開放的氛圍，讓員工能誠實面對弱點，以幫助主管給予準確且公平的評估。[35]

校準會議

各主管聚集於此會議討論員工績效評等，並提出評等的依據，以求降低評等偏誤的影響。

10.7 給予績效回饋

LO 10-7

說明如何給予有效的績效回饋。

當主管或其他人評估完員工後，組織就應設法讓員工了解個人的績效內容。只有當員工接受到回饋後，才能開始規劃改進自己的缺點。雖然回饋面談在績效管理中非常重要，但對於主管與員工而言，這都是一個不太自在的過程。因為這時候主管常必須扮演審判者的角色，多數人無法樂在其中。對

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

於必須接受負面意見的員工來說，心情更不好。幸好，目前已有許多方法能讓績效回饋面談變得更具成效。

擬訂績效回饋面談時程

績效回饋面談應為定期性的管理活動。許多組織規定每年進行一次正式績效回饋面談，但其實這樣是不夠的。其中的原因是，當錯誤行為發生時，主管應即時進行調整。如果某主管在 6 月時就發現某位員工行為不當，但是組織回饋面談時間卻安排在 11 月，那麼員工在這半年內都錯失改善的機會。

即時與頻繁的績效回饋較能幫助員工改善績效的另一個原因是，回饋內容不會嚇到員工才會有效。如果員工必須等上整整一年才能知道主管對自己工作績效的看法，員工就可能會浪費很多時間猜想自己是否有符合標準。而主管應在平時就讓員工了解組織期待與其個人看法，到了年度績效回饋面談時，員工也才較有心理準備。

最後，員工也表示自己會受到定期回饋的激勵和指引，進而想要知道自己是否步上正軌。在此方式下，經常性回饋能增進員工參與度。Vapotherm 是一家位於新罕布夏州的醫療設備製造商，它透過將主管的年度審查改為季度審查，由員工總結自己的表現，然後與他們的主管討論總結內容。[36]

安排回饋面談

每次績效面談前，主管都應做足事前準備。這包括建立適當的面談主題與內容、選擇適當面談場所（如果預期會有不愉快的對話，則應將面談地點設在會議室，而不要在主管辦公室）、有技巧地詮釋面談功能（如：將面談定義成討論雙方角色定位及合作關係的機會），以及營造開誠布公的面談討論氣氛，回饋的內容和講話的方式能夠決定回饋面談是否成功。



▶ 在適當會議場所，中立且無干擾地進行績效面談會議。還有其他影響回饋面談的重要因素嗎？

照片來源：Ryan McVay/Getty Images.

主管也應該協助員工做好面談準備。首先，主管應要求員工於會前完成自我評估報告。這份評估報告會促使員工思考評估期間內個人的工作表現與優缺點；如此一來，員工才能更積極參與面談討論。即使員工有自我膨脹的傾向，自我評估仍能協助主管與員工發現值得討論的部分。如果評估目的是在確認員工未來發展的可能性時，員工較能務實說明個人績

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

效表現。而主管評估和員工自我評估中有所出入的部分，則應是面談討論的重點。

執行績效回饋面談

執行績效回饋面談的方式主要有以下三種：(1)「告知與說服」(tell-and-sell)，主管於面談時告知員工績效評估的結果與理由；(2)「告知與傾聽」(tell-and-listen)，在告知員工績效評估結果及理由後，讓員工表達個人對評估結果的看法；(3)「問題解決」(problem-solving)，主管必須展現彼此尊重與解決問題的誠意，與員工一同商討後續對策。不難想見，問題解決是研究證實最具成效的方式；即使如此，告知與說服的方式卻最常為主管採用。[37]

事實上，如果主管願意提供員工表達個人意見及雙向討論績效目標的機會，將可大幅提升員工對面談過程的滿意度。[38] 這需要認真傾聽，也需要清晰的表達。徵求員工意見的開放式問題有助於展開雙向對話。以下問題是一些例子：[39]

- 你學到了什麼？
- 你想發展什麼技能？
- 你認為接下來的步驟應該是什麼？

回饋的內容重點應該是具體的，強調行為而非個性。例如，「你沒有在最後期限前完成」可以作為需要改變對話的開場白，但是「你不夠積極」或許就會讓員工有防禦心且憤怒。回饋面談應該以目標設定和決定未來應該朝哪個方向前進做出結論。

許多管理者認為回饋應該聚焦在問題領域。畢竟，解決問題應能帶來更好的績效。然而，研究人員了解到，最大的影響來自於關注員工長處的發展。[40] 研究表明，員工若是認為他們的主管支持他們且值得信賴，他們會更願意接受表揚和建設性的批評。相比之下，批評往往會產生意想不到的後果，促使人們從更正面的管道獲得回饋，避開批評的來源。儘管主管可能會覺得給予批評性的回饋不自在，但很多人還是會批評。可能的原因是，他們可能不知道如何給予正面的回饋。在「人力資源如何做？」專欄中提供了一些指導。

在回饋面談的最後，應該開始新一輪的績效管理流程。具體來說，就是設定或修改下一時期的目標，包括進度審查和目標實現的時間安排。目標設定是必不可少的，因為它是高績效的最有效激勵因素之一。它能提高滿意度、激發改進的動力，並提高績效。[41]

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

人力資源如何做？

提供正面反饋

最能促進績效改善的回饋是正面的，也就是對員工的優點和成功的讚美和強化。以下是提供有效且正面回饋的一些準則：

- 透過培養員工和同事的積極態度，建立建設性的環境。思考讓自己和他人都能夠改善，並對他人的福祉表達真誠的關心。這可以延續到與績效相關的談話中，並確保它們是真實的，而不會被虛假的熱情所破壞。
- 關注員工、工作團隊和組織的目標和願景。在此情境下，提供回饋有可能讓員工對改進和做出更多貢獻感到興奮，也有助於使績效和策略保持一致。
- 尋找正面的結果和行為，並對其給予具體的回饋。也就是說，說出你觀察到的情況、行為和影響的細節。
- 將回饋資訊與承諾（或威脅）分開。舉例來說，如果員工做了令人稱服的演講，就回饋該員工做了什麼使演講如此有影響力，以及觀眾的回饋。將加薪、升職或其他獎勵的想法留待下次討論。

問題：

1. 當你在工作、學校或個人生活中收到回饋時，你是更容易接受表揚還是批評？你認為你從兩者中學習的效果一樣好嗎？
2. 想一想你最近在工作中或其他地方觀察到值得稱讚的行為例子。想像一下，你有機會給這個人正面的回饋。請運用上述所列的準則，為這個人寫一份簡短的正面回饋。（如果有機會，請給出回饋，並觀察對方的反應。）

資料來源：A. Davis, "Positive Feedback? Negative Feedback? 11 Ways to Productively Share Feedback," *Inc.,* February 25, 2019, https://www.inc.com; Jhana Team, "How to Give More Powerful Positive Feedback," *Glassdoor,* https://www.glassdoor.com, January 6, 2019; Joseph Folkman, "Why Is It So Difficult for Leaders to Give Posi-tive Feedback?" *Forbes,* October 20, 2017, https://www.forbes.com; Patty Gaul, "Tell Them What's on Your Mind," *TD,* August 2017, p. 18; Gordon Tredgold, "Six Keys to Giving Positive Feedback That Drives Better Results," *Inc.,* January 25, 2017.

著作權所有 侵害必究

LO 10-8
簡述改善員工績效的方式。

10.8 設法解決績效問題

當績效評估結果顯示某些員工績效未達標準，此時面談的重點為如何改善相關問題，才能讓員工表現合乎績效標準。對於符合績效標準的員工，績效回饋應著重於增加員工在現職或未來職位上的貢獻。總之，績效管理程序中最後一階段的績效面談，應讓員工確認自己可改善的部分及改善方式。

改善績效最有效的方法，是根據員工能力及動機做不同的調整。一般來說，當員工的能力與動機都高時，其績效表現就會符合或高於一般標準；但

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

是當員工缺乏能力或動機，或兩者皆無時，即必須根據員工不足的部分進行調整。公司所需採取的行動類型，乃依員工所缺乏的特質而定：

- **缺乏能力**：當一位具有動機的員工在某個領域缺乏知識和技能時，主管可以提供指導、訓練和更詳細的回饋。有時候調整工作內容讓員工操作，也是可行的處理方式。
- **缺乏動機**：若主管旗下的員工缺乏動機，可以探索如何讓員工自覺被公平對待和得到適當獎勵。解決的方法可能只是給予更多正面回饋（讚美）那麼簡單。員工可能也會需要諮詢服務或是壓力管理的協助。
- **兩者皆缺乏**：主管也許可以藉由保留獎勵或提供具體的建議，將員工的注意力導向工作的重要性而提升績效。如果員工表現仍無改善，主管可能必須將員工降職或解僱。
- **兩者都不缺**：通常來說，工作動機與能力都高的員工表現傑出。然而，主管絕不應該忽視這些員工。他們很可能希望獲得更多發展機會，並做出比現在更多的貢獻。此外，如果這些有價值的員工看不到成長機會，他們很可能會離開。為了保持這些員工的高度動機，主管應該使用獎勵、直接回饋和成長機會。

當然，有些績效問題不能簡單地歸咎於員工的特性。管理者還應該考慮組織是否可以透過更好的資源、系統和管理來解決問題。圖 10.7 列出管理者在確定其他可能的補救措施時，需要問的一些問題。

著作權所有 侵害必究

10.9 績效管理的法律及道德爭議

LO 10-9
討論與績效管理相關的法律及道德爭議。

在設計及使用績效管理系統時，人力資源專家須確認系統的合法性（如：是否有歧視）與道德性（如：是否保護員工隱私）。

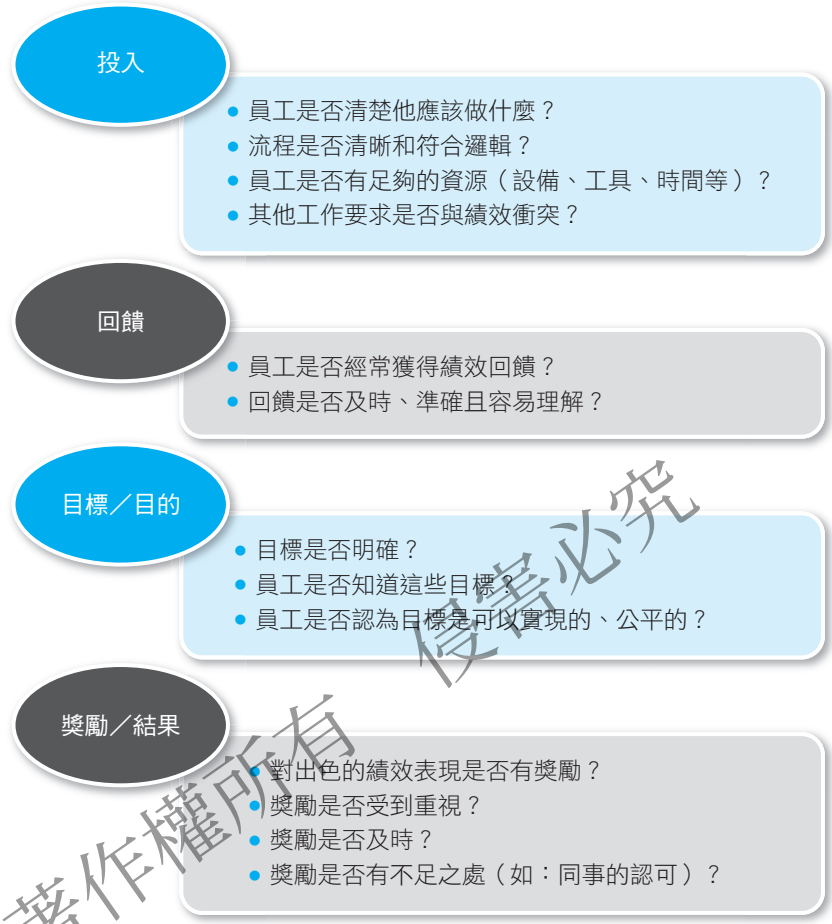
績效管理相關的法律規範

由於績效評估在薪資、升遷、獎懲等組織決策中扮演重要角色，因此就業相關的法律訴訟通常會挑戰組織的績效管理系統。績效管理所引發的爭訟，最常見的案例訴求為歧視或非法解僱。

歧視案例的原告，通常認為員工會因種族或膚色而在評估過程中受到差別待遇或差別影響。如前所述，績效評估難免淪於主觀及偏誤。美國高等法院曾經確認聯邦《員工甄選標準作業流程》（見第 3 章及第 6 章）原則也可適用於績效評估標準。[42] 這些規範旨在避免組織基於種族、年齡來決定員工就

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

圖 10.7 診斷績效補救措施的問題



資料來源：Based on G. Rummler, "In Search of the Holy Performance Grail," *Training and Development,* April 1996, pp. 26–31; C. Reinhart, "How to Leap over Barriers to Performance," *Training and Development,* January 2000, pp. 20–24; F. Wilmouth, C. Prigmore, and M. Brya, "HPT Models: An Overview of the Major Models in the Field," *Performance Improvement* 41 (2002), pp. 14–21.

業機會，儘量減少評等偏誤。即使受過訓練，評等者仍會傾向給予自己同膚色（白人、黑人皆然）的員工較高分數；此外，當該團體只占總體少數時，此傾向最有可能發生。[43] 此外，刻版印象影響評估者對一個人的特徵（如：領導力）評分。在沒有具體標準情況下，評分者傾向於將行為果斷的男性評為具有強大的領導風格，但如果女性具有果斷的風格，則為「咄咄逼人」，通常會得到較低的分數，如果她以不明顯的方式進行領導，則為「柔弱」。[44]

非法解僱案例的原告最常指控雇主解聘的理由並非事實。假設員工檢舉公司違法，後來就遭公司開除，員工可能會主張組織是藉機不法解僱。這時法院會先了解該公司績效管理系統的運作方式，判斷解僱是否確實是因為員

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

工績效不佳，而雇主必須證明績效管理系統及相關決策的合法性，以爭取法院支持認同。

為避免上述訴訟，公司建立經得起法院檢證的績效管理系統是非常重要的。[45] 首先，系統應以有效的工作分析（如第 4 章所述）為基礎，在確認工作要求與工作績效相關後，必須將前述訊息清楚傳達給員工。其次，最好是以員工行為或成果來進行績效評估，若以員工特質來評估較易引起爭議。此外，組織應運用多位評等者（包括受評者的自我評估），並訓練評等者使用績效管理系統。所有上級主管的評估結果應透明公開；當員工不服評估結果時，公司也應提供適當反映管道。最後，組織在回饋時，應同時提供指導或訓練流程，來協助績效不佳的員工，而非僅是逕行解僱。

電子監控及員工隱私

今日，資訊科技已經可以支援許多的績效管理系統。組織常將員工的績效考核結果、獎懲紀錄及違規紀錄保存於電子資料庫中，組織利用電腦追蹤員工的生產力及績效表現，這在業界也頗為常見。

例如，奇異公司 (GE) 增加整個公司的績效相關數據的流動，其假設是為員工提供更多的資訊，使他們能夠就如何提高績效做出更好的決策。[46]

雖然電子監控系統可以改善生產效率，但也造成隱私問題。多數雇主遭批評不應毫無理由監視員工。而監視設施讓工作場所變相成為電子化血汗工廠，員工就像機器人一樣遭控制而喪失了原有的尊嚴。更何況員工的績效表現應該是衡量工作是否完成，而非在辦公桌上待了多久。不應該用電子系統來取代謹慎管理。若監控確有其必要時，主管應與員工溝通。電子監控系統可能有其存在價值，主管能利用此系統蒐集有益的資料，來協助指導並發展員工技能。最後，組織必須確保績效評估的隱私與員工紀錄能受到保密。

著作權所有 侵害必究

本章摘要

LO 10-1 確認績效管理相關內容。

- 績效管理是指透過一定程序，讓主管確認員工的行為及產出對組織目標有貢獻。
- 首先，組織必須先確認與組織相關的績效層面。
- 其次，組織將透過績效評估衡量相關績效。
- 而在最後的績效回饋階段，主管要提供績效相關訊息，讓員工得以改善自身行為以符合組織目標。此過程也包含找出問題並設想解決問題的方式。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

LO 10-2 討論績效管理系統之目的。

- 組織建立績效管理系統可以達成三大目標。
- 策略目標：著重於達成企業目標。該系統可以有效串連員工行為與組織目標。
- 行政目標：提供資訊以作為組織日常行政決策的基礎。員工績效資訊可作為組織決定員工薪資、福利、獎懲、是否續聘、是否增加員額等行政決策的基礎。
- 發展目標：績效評估的結果，可作為未來發展員工知識及技能的重要參考。

LO 10-3 定義五種評估績效管理系統成效的基準。

- 績效衡量指標應具策略性，與組織策略、目標與文化配合。
- 績效衡量指標應具效度，評估量表應確實衡量績效評估所需的各面向資訊，並避免不相干資訊的干擾。
- 績效衡量指標應提供施測者信度與重測信度，如此一來，績效評估結果才不致因不同人或不同時間評量而有改變。
- 績效衡量指標應讓使用者或接收回饋的人接受。
- 績效衡量應具體，使員工清楚知道組織對員工的期待，以及如何達成組織期待。

LO 10-4 比較評估績效的主要方式。

- 績效評估可能會運用簡單排序法、強制分配法與配對比較法來比較員工個人與他人的績效。
- 這些比較法較為費時，而且如果排序系統下的分配與實際績效不同時，會招致不盡公平的爭議。
- 然而比較法可以減少評估者的偏誤，並且能夠協助組織行政決策的員工區別。
- 其他評估績效方式還包括評量員工的特質、行為或工作產出成果。
- 特質評估相對簡單，但除非組織具體定義特質，它並非一直有效。
- 行為評估需要大量的資訊，但效度也相對較高；因為行為評估將組織目標及達成目標的重要行為做有效的連結，且當評量者受有良好的訓練時，這類方法通常具有信度。工作產出評估，如以生產力或目標達成度為評估基準，會比採用其他方法來得客觀，因此員工與主管對工作產出成果評估的接受度也較高。
- 但工作產出成果評估法卻有效度問題，因為可能不只影響員工績效表現，也無法提供改善方法資訊。
- 專注於品質上的績效評估有實際的效益，但對行政決策及員工發展上的效益不大。

LO 10-5 描述主要績效評估資訊來源的優缺點。

- 可能的績效資訊來源包括員工本人、主管、同儕、下屬及客戶。
- 只依據單一資訊來源來評量績效容易過於主觀，組織可以結合所有可能資訊來源進行 360 度績效評估。
- 除非主管無法直接觀察員工實際工作情況，不然主管所提供的資訊最具精確性。
- 對於主管無法直接觀察員工表現（如：執法單位或業務單位）來說，同儕就是極佳的績效資訊來源；同儕評估的缺點為同事情誼（或敵對競爭）可能影響評等結果的公正性。此外，同儕若要評估朋友，則會感到不舒適。
- 部屬最有機會觀察主管如何對待員工，但除非匿名評估，否則員工可能不願說出真話。
- 員工的自我評估不免有資訊偏頗的缺點，但是沒有人會比員工本人更了解自己的工作表現。它可以作為回饋面談中的開場，若在員工自評與他人評估結果兩者明顯出現衝突，那就是回饋面談時討論的重點。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

- 客戶也是很好的評估資訊來源，但花費通常較為可觀。

LO 10-6 定義評等偏誤的種類及其避免方式。

- 人們觀察別人行為時，往往無法完整清楚行為背後的動機及所有結果，因此只能主觀臆測、解讀自己所看到的事物。
- 常見的偏誤傾向是給予我們認為和自己相似的人較高的評價。
- 其他的偏誤包括僅用某一部分分數評量；一律給予低分評價的偏誤稱為過嚴偏誤；評估者給的分數都趨近中間的偏誤稱為趨中傾向。
- 月暈偏誤是指評等者因為某領域裡的好表現，而以偏概全地給予全部領域過高的績效結果。
- 單點偏誤是指評等者因某領域過差的表現，而以偏概全地給予全部領域較低的績效結果。
- 避免評等偏誤的方法主要為訓練評等者，讓評等者意識到是否有做出這些偏誤的傾向，並且訓練他們了解員工績效的複雜性，評估績效時更深入注意許多相關面向。
- 爭權奪利、勾心鬥角可能會影響操弄績效評估結果。這時組織可藉由建立公平的績效評估系統，及召開會議讓主管一起討論員工的績效評等，以減少勾心鬥角的情況發生。

LO 10-7 說明如何給予有效的績效回饋。

- 績效回饋面談應成為組織例行管理活動，讓員工得以在發生問題前儘快調整。
- 主管應選擇適當的面談地點，營造互相討論的面談氣氛，並要求員工事前完成績效自我評估。
- 面談時，主管應致力於找出問題解決的方式，並鼓勵員工表達觀點，共同討論績效目標。
- 主管應多加讚美、少點批評。
- 面談應集中在員工的行為及結果上，而非人格特質。

LO 10-8 簡述改善員工績效的方式。

- 如果員工工作動機高但能力低時，主管應提供實作指導、教育訓練、更具體詳細的績效回饋意見，以及依員工能力重新調整職務內容。
- 如果員工工作動機低但能力高時，主管應先確認員工是否深受個人問題所苦；如果是的話，就應設法提供相關諮詢與幫助；如果問題出在員工未得到適當的獎酬，則主管可考慮以常讚美、調薪以及給予適當獎勵等方式，協助改善員工績效。
- 如果員工工作動機與能力都低，也許就不是該職位的合適人選。提供具體可行的改善建議或凍結各項獎勵，都能督促員工改善；如果員工績效遲遲未見改善，組織就必須考慮降職或解僱。
- 如果員工工作動機與能力都高，即為績效卓越的員工，組織如果能提供進一步發展的機會，並能論功行賞及直接回饋意見，人才將可繼續為組織創造高績效。

LO 10-9 討論與績效管理相關的法律及道德爭議。

- 績效管理所引發最常見的案例為歧視或非法解僱。因此組織應確認績效管理系統或決策結果，不該出現對種族、性別或弱勢歧視的情況。
- 為避免法律爭議，組織可設計及採用具有效度的評估基準，並讓評等者參與相關的教育訓練。此外，績效評估應以員工行為或成果（而非員工特質）來衡量，並利用多重資訊來源。
- 組織也應同時提供具體的績效回饋內容與後續改善做法，而非將績效不佳的員工逕行解僱。
- 電子監控系統的使用已成為道德爭議重點；電子監控的確可提供雇主更詳盡精確的資訊，但也可能會打擊員工士氣、讓人覺得人格受損，並帶給員工過多壓力。
- 不過，如果組織能清楚說明電子監控目的及電子監控與績效改善的關聯，並保護員工績效資訊的隱私，員工或許較能接受電子監控系統。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

複習與問題討論

1. 完整績效管理系統和年度績效評估的差別為何？ (LO 10-1)
2. 試各舉兩例，說明績效評估結果如何影響組織行政及員工發展的決策。(LO 10-2)
3. 讓員工參與設計績效評估基準，能如何增進績效管理系統效益（請參考表 10.1 所列基準作答）？ (LO 10-3)
4. 試著為三位這學期教過你的教授打績效分數（如果你這學期只修一、二門課，就以那堂課的教授為主，再加上一、兩位過去修過課的老師）。(LO 10-4)
   a. 幫老師個別打分數，或將老師依表現好壞排序，哪一種比較難？為什麼？
   b. 建立三項評等基準，並說明應歸類為特質評估、行為評估或成果評估。
   c. 承上題，哪一項基準最具效度？哪一項基準最具信度？為什麼？
   d. 許多學校會請學生填寫教授表現的問卷。你認為問卷調查結果適合用來作為行政決策、教師發展決策或其他決策的依據嗎？為什麼？
5. 為提升門市人員客服品質，一家寵物材料店決定採用一套新的績效評估系統，主管需決定評估時採行的資訊來源。你認為店家可以採用的資訊來源包括哪些？為什麼？ (LO 10-5)
6. 承上題。如果店家決定根據評估結果決定內部員工升遷與否，那麼同樣的資訊來源是否適當？為什麼？ (LO 10-6)
7. 假設你剛晉升為某家公司的小主管。你在那裡已經工作 2 年，和所有同仁（現在變成你的部屬）也都處得很好，唯一例外的是某位非常重視儀表，但卻愛講些尷尬冷笑話的同仁。當你對他已有這樣先入為主的觀念時，你要如何進行公平且有效的績效評估？ (LO 10-7)
8. 承上題。現在績效回饋的時間到了，你希望績效面談能很有效率；換句話說，你希望面談後，員工績效確實可以獲得改善。請列出能讓你達成目標的 5 ～ 6 個步驟。(LO 10-7)
9. 除了提供績效回饋，主管還有哪些改善員工績效表現的方法？ (LO 10-8)
10. 假設你在一家辦公室設備公司擔任人力資源人員，你的任務是改善公司績效管理系統。公司設有電話客服中心負責協助客戶解決關於產品的疑難雜症。客服人員處理來電的步驟是：(1) 先過濾顧客能自行解決的問題（如：只是未將產品插電）；(2) 處理能在電話中協助解決的問題；(3) 剩下的問題轉交技術人員處理。只有在技術人員親自到府服務後，公司才能向顧客收費。公司評估客服人員績效的基準為「生產力」，也就是客服人員結束一通來電、接聽下通來電的速度。為精確有效評估客服人員的生產力，公司決定加裝電子監控系統。(LO 10-9)
    a. 你認為員工知道這項政策後會有什麼反應？公司可以如何降低員工的反彈？
    b. 除了計算接聽來電通數，公司評估績效的基準還應包括哪些？
    c. 承上題，公司可以何種方式得到前述的績效資訊？

個案研討

台積電績效管理與發展制度

全球晶圓代工龍頭台積電，2020 年總營收衝破 1.3 兆，連續 11 年創下營收紀錄。2021 年，公司為吸引及留任公司高階主管，並將其獎酬連結股東利益與 ESG（環境、社會、公司治理）成

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

果，首度核准發行 2,600 張限制型員工股票，發放對象為高階主管，但必須符合既得期間屆滿日仍在職、未曾違反合約和公司規定，且高階主管績效評核指標須達一定等級。

台積電有一套嚴謹且行之有年的績效管理與發展制度，它將考績分為 4 個等級：傑出，約占公司 10%；達標，約占公司 80%，需要加強，約占公司 5%；未達標，約占公司 5%。評核者則是由員工本人、主管、同儕按比例組成；績效評估報告主要針對當年度所做的日常工作與專案，填寫 5 個項目，包括核心屬性評量表、主要成就表、優勢與潛能、需要改善的能力、規劃下一年度的具體主要目標。員工將評核項目內容在績效會議上約 10 分鐘的時間向所有人報告，藉由績效評核及會議過程，進行工作反思，看見自己的潛能亮點；借助與主管、同事之間的討論，發現自己的盲點，同時也看到同事正在進行的專案項目、優點，彼此標竿學習，持續精進。台積電在升遷、調薪、分紅上都會依據客觀的績效評估來論功行賞，使績效管理制度和獎酬制度產生連動性，產生激勵，創造動機。為了達到留任人才的效果，公司一年的分紅會分成 5 次於兩年度領。舉例來說，如果一名工程師去年分紅總金額為 80 萬，就必須拆成兩個 40 萬，於今年的 2 月、5 月、8 月、11 月，每次領 10 萬（40 萬除以 4 次），另外 40 萬則要等到明年的 7 月才能一次領回。

當時導入績效管理與發展制度的人力資源副總經理李瑞華表示，強迫分配是沒有辦法中的辦法，雖然無法達到絕對的公平，但至少可以達到相對的公平。創辦人張忠謀表示，績效管理與發展的重點是培養人才，主管評估部屬的成績，告訴部屬優點和缺點，這個過程不但是在培養部屬，事實上也是主管對自己在「培養人才」的能力的培養，而培養人才是主管最大的責任之一。企業透過績效管理制度，挖掘績優、具潛力人才，給予培訓與獎勵，針對不適任人員提供適切輔導，以達適才適所的留任目的。

資料來源：葆旺股份有限公司，http://www.prowonderful.com.tw/Cht/AboutUs.aspx；《今周刊》，〈轉型變塑料界沃爾瑪每年拼出 3 成新客戶〉，1040 期，2016.11.28～12.04，pp. 88–90；〈留住人才 台積電首次調整高階主管獎酬方式將發放限制型股票〉2021.04.23，https://www.businessweekly.com.tw/business/blog/3006235；〈台積電分紅開獎！資深工程師狂領 44 個月、主任級一年光分紅就 360 萬元〉，2021.02.24，https://finance.ettoday.net/news/1925089#ixzz73s71mFh3；〈只花一年，從「無事可寫」到「滿滿專案」！激發員工的考績制，台積電如何做？〉，2021.04.29，https://www.businessweekly.com.tw/management/blog/3006298；〈標竿公司績效制度 —— 台積電〉，http://www.wsibc.com/knowledge.php?order=desc&guid=42217e5e-8895-11e1-a931-003048d4f9fa。

著作權所有 侵害必究

註釋

1. David Almeda and Kim Nugent, “The Case for Measuring Managers at Kronos,” *HR People + Strategy*, Winter 2019, https://www.hrps.org.
2. Discussion based on E. Pulakos, *Performance Management* (Oxford: Wiley-Blackwell, 2009); H. Aguinis, “An Expanded View of Performance Management,” in *Performance Management*, eds. J. W. Smith and M. London (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), pp. 1–43; J. Russell and L. Russell, “Talk Me Through It: The Next Level of Performance Management,” *T + D*, April 2010, pp. 42–48.
3. B. Hancock, E. Hioe, and B. Schaninger, “The Fairness Factor in Performance Management,” *McKinsey Quarterly*, April 2018, https://www.mckinsey.com.
4. “How GE Renews Performance Management: From Stack Ranking to Continuous,” *Impraise blog*, https://www.impraise.com, accessed April 24, 2020; Max Nisen, “How Millennials Forced GE to Scrap Performance Reviews,” *The Atlantic*, August 18, 2015, https://www.theatlantic.com.
5. J. Chun, J. Brockner, and D. De Cremer, “People Don’t Want to Be Compared with Others in Performance Reviews: They Want to Be Compared with Themselves,” *Harvard Business Review*, March 22, 2018, https://hbr.org.
6. Ibid.; J. Gifford, P. Urwin, and A. Cerqua, *Strength-Based Performance Conversations: An Organisational Field Trial*, Chartered Institute of Personnel and Development,

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING