

# 績效考核

# Performance Appraisal



萬芳醫院護理部主任  
高靖秋

675031@wanfang.gov.tw

# 前言



- ⌘ 績效評估觀念始於第二次世界大戰之前，最初用於軍事機構和少數公司的績效評估。
- ⌘ 績效考核要做好不容易，但是正式績效制度是一項很重要的與必須的程序，因此如何才能做到客觀、公正，而不流於形式是管理者一大課題。

# 績效考核的意義與目的

⌘ 指主管或相關的管理者，對部屬或員工的工作，進行有系統的評價。

⌘ 績效考核的目的：

- 一、做為工作改善的基礎
- 二、做為員工薪資調整的標準
- 三、做為員工遷調的依據
- 四、做為員工訓練的參考

# 績效考核程序

- ⌘ 定義工作：指主管與部屬均同意，並確認該工作的內容與標準而言。  
定義工作通常利用工作說明書來說明員工的工作內容，或工作標準。
- ⌘ 評估績效：指將部屬的實際工作績效，與所設定工作績效標準加以比較而言。
- ⌘ 提供回饋：指對部屬的績效加以檢討，並做為訂定標準的參考。

# 績效考核失敗的原因

- ⌘ 多數部屬不知道績效考核的期望績效標準。
- ⌘ 績效考核當中使用不當工具。
- ⌘ 績效面談過程不順利，或未實施績效面談。
- ⌘ 主管未接受適當考核訓練。

# 績效考核可能出現的問題

- ⌘ 缺乏評價標準
- ⌘ 無關或主觀的工作標準
- ⌘ 不實際的工作標準
- ⌘ 拙劣的績效衡量
- ⌘ 績效考核者造成的錯誤，如偏見、輪暈效應等
- ⌘ 回饋拙劣
- ⌘ 負面的溝通
- ⌘ 不善運用績效考核的數據

# 績效考核的方法

- ⌘ 考核方法會影響績效考核成效與績效考核結果的正確性。
- ⌘ 考核方法需具有客觀性、公正性與正確性。
- ⌘ 常見的考核型態有三：
  - 一、常規型考核法；
  - 二、行為型考核法；
  - 三、產出型考核法。

# 常規型考核法

- ⌘ 常規型考核法在指出績效考核的最基本問題，如誰的工作績效最佳。常見方法有下列數種：
- 一、直接排序法：直接將參與考核之部屬工作績效，由高至低排列。
  - 二、交替排序法：重複選出表現最佳與最差員工，達到排序目的。
  - 三、配對比較法：對受考員工作兩兩比較，以達排序目的。
  - 四、強迫分配法：依照既定分配比率，將員工績效分配到不同等級。



# 實施強制分配的理由

- ⌘ 相對績效的觀念，獎酬表現最佳的員工。造成組織內部良性競爭的情勢，激勵員工超越自己的績效並超越別人的績效。
- ⌘ 符合績效獎金的精神：在工作標準上之貢獻，額外給予獎金。避免員工對考績獎金的誤解，認為是理所當然的所得，而成為保健因素（激勵保健理論），失去激勵性。

# 實施強制分配的理由(續)

- ⌘ 將員工績效明確區分，有利於人力資源決策（調薪、獎金分派、升遷調轉）的參考。
- ⌘ 由於績效目標的標準不易公平訂定，完全依照目標達成率來評核員工的絕對績效，不見得公平。
- ⌘ 避免主管對工作要求程度不一，對績效等級認知不同或本位主義因素，造成標準不一的考績，形成單位間不公平。

# 行為型考核法<sub>1</sub>

- ⌘ 指依據行為準則，對單獨參與考核的每一部屬，進行績效考核。
- ⌘ 常見行為型考核法有以下數種：
  - 一、圖表評等尺度法：
  - 二、重要事件法：
  - 三、行為定位尺度法：

# 行為型考核法<sub>1</sub>

- 一、圖表評等尺度法：在評等表中列出每一特質及其績效考核等級，據以在適當等級打勾給分，為企業常用簡便方法。
- 二、重要事件法：指主管將每位部屬之優異工作表現，或異常拙劣事件加以記錄，做為討論績效時之例證。通常做為輔助方法。  
其優點有三：
  - 1.可用明確事件詮釋考績結果；
  - 2.事件是累積而來，可避免近期效應；
  - 3.具體的重要事件資料有助於工作績效改善。

# 行為型考核法<sub>2</sub>

三、行為定位尺度法：指在量化的績效尺度上，定位重要事件之績效考核。行為定位尺度法實施的步驟：

1. 詮釋重要事件；
2. 發展績效構面；
3. 將重要事件加以分組；
4. 決定重要事件的尺度；
5. 發展最終的量表。

# 行為型考核法<sub>3</sub>

## ⌘ 行為定位尺度法的優點：

1. 尺度正確；
2. 標準明確；
3. 可以得到回饋；
4. 構面獨立；
5. 一致性。

## ⌘ 行為定位尺度法的缺點：

1. 如找不到可詮釋的重要事件，則難以推行；
2. 重要事件的詮釋與員工行為不完全相似時，運用上較困難。

# 產出型考核法

- ⌘ 指以產出多寡為準則，對參與考核的部屬進行績效考核。
- ⌘ 產出型考核法有以下二種：
  - 一、目標管理法；
  - 二、績效標準考核法。

# 績效標準考核法

- ⌘ 主管與其管轄的部屬共同設立較目標更為詳細的績效標準，對績效標準給予不同的權數，而後主管與部屬共同定期檢討績效標準達成的進度。



# 目標管理法<sub>1</sub>

- ⌘ 指主管與其管轄的每位部屬共同設立可衡量的績效目標，而後共同定期檢討目標達成進度，強調過程共同參與，定期回饋與共同檢討。
- ⌘ 目標管理法的步驟：
  - 一、設定組織的整體績效目標；
  - 二、設定各部門的績效目標；
  - 三、設定各單位的績效目標；
  - 四、設定員工績效目標；
  - 五、績效評核；
  - 六、回饋與檢討。

# 目標管理法<sub>2</sub>

## ⌘ 有效目標的特色：

- 一、明確表示達成的程度；
- 二、明確表示達成的期間；
- 三、目標應很具體；
- 四、表示各種活動的優先順序；
- 五、目標能否達成事先應具體預估；
- 六、個人目標與組織目標必須保持一致性。

# 目標管理與績效評核的程序

<u>程序</u>	<u>行動</u>	
目標管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 目標設定</li> <li>2. 定期檢討</li> </ol>	目標展開 目標面談 MBO報告
績效評核	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 評核結果</li> <li>2. 提供回饋</li> </ol>	自我評核 績效評核 強制分配 績效面談
人力資源決策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 薪資調整</li> <li>2. 獎金分派</li> </ol>	目的：激勵員工 提昇績效
員工發展	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 前程管理</li> <li>2. 績效維持</li> </ol>	目的：發展員工 提昇績效

# 工作目標的特性

- ⌘ 與職位絕對相關，透過個人的努力可以達成。
- ⌘ 衡量結果（目的），也注意過程（手段）。
- ⌘ 涵蓋主要工作項目（包括運作及專案）。
- ⌘ 具體可以衡量（可以量化或質化）。
- ⌘ 具挑戰性但可以實現。

# 工作目標的分類

## ⌘ 工作目標

	<u>運作類</u>	<u>專案類</u>
1. 性質：	日常管理	未來發展
2. 責任：	所有主管	中、高階主管
3. 衡量：	量化（數字、%）	質化（時間、進度）
4. 標準化：	已標準化	有待標準化

# 工作目標的設定

- ⌘ 目標展開、方針展開由上而下逐級展開（專案類居多）。
- ⌘ 檢視工作說明書，找出評價項目，再決定管理項目（運作類居多）。
- ⌘ 決定目標水準的計算公式及衡量單位。
- ⌘ 與他人共同執行的工作目標必須註明合作對象（大部份為專案類）。

# 工作目標的設定(續)

- ⌘ 依過去表現及現在實力設定三個目標水準（每年增進）。
- ⌘ 決定每一個工作目標的權重（如果可行）。
- ⌘ 按重要性排列優先次序（由上而下排列）。
- ⌘ 目標面談、雙向溝通，達成協議。

# 目標管理的優點

- ⌘ 是全面品質經營的重心，落實部門別管理，以達成公司整體目標。
- ⌘ 是一種PDCA的系統，著重歸劃工作，確保做對的事。
- ⌘ 是雙向溝通的程序，也是參與式管理，增進員工向心力
- ⌘ 是自主學習及自主管理的管理型態，培育主管人才。
- ⌘ 是融合性的綜效管理，使員工充分發揮潛能，提高附加價值。
- ⌘ 是客觀的績效評核方法，使員工發展及人力資源決策更公平。
- ⌘ 是充分授權的管理系統，增加主管的管理幅度。



# 目標管理的缺點

- ⌘ 實施較費時費力，管理成本較高。
- ⌘ 員工可能為達目的不擇手段。
- ⌘ 員工可能只在意目的之達成，而忽略其他工作。
- ⌘ 員工可能為追求短期利益，而傷害永續經營的基礎。

# 目標管理與傳統管理的比較

<u>傳統管理型態</u>	<u>目標管理型態</u>
1. 目標及標準均由管理階層向部屬說明（單向溝通）	1. 管理階層會同部屬共同制訂目標及標準（雙向溝通）
2. 主管檢查員工績效並評核其結果	2. 主管鼓勵員工自行檢查績效並思考應如何改進缺點
3. 主管設計最佳工作方法及負責創新	3. 主管鼓勵員工自行設計方法並誘導員工創新
4. 主管對人性的假設採X理論	4. 主管對人性的假設採Y理論

# 績效考核的偏差<sub>1</sub>

- ⌘ 輪暈效應：指參與績效考核者某一單一凸顯的特質影響績效考核者至鉅，使考核結果大受影響。
- ⌘ 投射效應：績效考核者從參與考核者身上看到自己本身具有的特質，將自己的感受、動機、心理傾向投射在判斷上，影響考核結果。
- ⌘ 刻板印象：指績效考核者受到受考者所屬的社會團體特質的既定信念影響，影響考核結果。

# 績效考核的偏差<sub>1</sub>

- ⌘ 第一印象：對受考者的最先觀感，據以進行考核。
- ⌘ 集中趨勢：無法或不願區別參與考核者之實質差異，而以模糊態度呈現集中趨勢作為考核結果。
- ⌘ 極端導向：指進行考核時將等級訂在兩極端，評核的過寬或過嚴。
- ⌘ 膨脹壓力：隨時間推移，考核分數有逐年遞增之趨勢，造成對考核之壓力，意味著考核標準之降低。

## 績效考核的偏差<sub>2</sub>

- ⌘ 類似偏差：進行考核時，對於與自己特性、專長類似的受考者，給予較高的評價。
- ⌘ 不當替代：不採行實際工作績效的客觀標準，而以其他不當的標準取代之。
- ⌘ 差異化效應：不同的績效考核者具有不同的特質，所採用的評核尺度也不同，影響考核結果。

# 績效考核的偏差的調整

- ⌘ 採用適當的績效考核方法：針對每可考核方法的優缺點加以分析瞭解，進而選取最適當的考核方法。同時應對考核主管施予績效考核訓練，降低偏誤。
- ⌘ 針對各種績效考核偏差，施以補救方法。

# 績效評核模式

<u>評核期前</u>	<u>評核期中</u>	<u>評核期後</u>
1. 確定評核目的	觀察員工績效	評核績效
2. 選擇評核方法	記錄員工績效	績效面談及完成 員工發展計畫
3. 建立評核制度	回饋員工績效	執行員工發展計畫
4. 設計評核表格	修正評估標準	根據評核結果執行
5. 溝通評核制度		人力資源決策及發 展計畫
6. 人力資源部門 的責任	直接主管的責任	直接主管的責任

# 績效評核的三種目的

## ⌘ 員工面

1. 員工發展
2. 人力資源決策

## ⌘ 組織面

3. 人力資源管理



# 員工面--1. 員工發展

<u>根據評核結果分類</u>	<u>員工發展之種類</u>
滿意且有晉昇潛力	前程管理
滿意但無晉昇潛力	績效維持
不滿意但可以改進	績效改善
不滿意且無法改進	容忍或勸退，不必面談

# 員工面-- 2. 人力資源決策

## (1) 薪資調整 (維持因素)

根據績效調薪可達個別公平。唯薪資調整宜保守，以控制長期成本。

## (2) 獎金分派 (激勵因素)

根據績效分派獎金可達激勵效果。獎金分派宜大方，以便具體酬庸員工對公司的貢獻。

以上人力資源決策尚需考量公司支付能力、物價波動、薪酬水準...等其他因素。

# 組織面-3. 人力資源管理

(1) 衡量員工任用之成效

- 選才決策之正確性

- 選才工具之效度

(2) 衡量員工發展之效度

- 育才決策之正確性

- 育才方法之效度

# 績效評核的週期

- ⌘ 績效評核的週期應與會計年度一致以方便：
  - 員工績效之衡量。
  - 人力資源決策之執行。
- ⌘ 績效評核應重質不重量：
  - 落實評核之實施，每年評核一次即可。
  - 每年評核二次或以上，往往勞師動眾且易流於形式。
  - 評核期間太短，績效進展有限，意義不大。

# 新進員工的績效評核

## ⌘ 會計年度結束前

### 1. 已到職滿三個月者：

循正常程序，完成評核。

### 2. 到職未滿三個月者：

建議核為平均等級，但有工作經驗之新進員工亦可循正常程序，完成評核。

# 調職員工的績效評核

## ⌘ 會計年度結束前

### 1. 已調職滿三個月者：

由目前直接主管執行績效評核，但決定評核結果前需諮詢前任主管。

### 2. 到職未滿三個月者：

由前任主管執行績效評核。

# 結語

- ⌘ 員工是需要激勵的，組織可透過績效考核對員工的表現作系統性的考核或檢討，除可協助員工做好工作外，也能做為員工升遷與獎懲的參考依據。
- ⌘ 主管亦可藉由績效考核來作為教育訓練與人才培育的參考。
- ⌘ 因此一個公平、透明的績效考核制度，對於現代化的企業是相當重要的。