

東方民族，對「情」的觀念特別濃厚，因此這份「情」也當會被轉嫁到企業經營上。

「情」嘛！每年員工加薪，年資久的員工通常都比年資淺的人要加多一點。

老員工嘛，沒有功勞，也有苦勞。組織內有晉升機會時，首先想到的是誰資歷最深，老臣怎可不加重用，年資代表經驗，「經驗等於智慧」嘛。

這種重視「情」，強調「苦勞」的經營哲學，三、四十年前，當我國組織經營在「閉關自守」與「世」無爭的情況下，「大家」都重視「情」，都強調「苦勞」，在經營過程上，都不易形成明顯的差異；即使有組織體在經營結果上有成功與失敗的區別，但肥水不落外人田，成功者仍是「自家人」。

但近年來由於市場國際化及自由化的結果，國內與國外市場，業已連成一體，即使不是現在，而在可見的將來，整個世界，都將成爲一個國界難分的大市場。以往那種閉關自守所形成的「免疫性」自會消失，同樣地那些重視苦勞、強調年資的組織體也在



《人力資源管理實務》

／王選昌

## 績效評估不可談情

「免疫性」消失的情況下，隨之消失。因此，要在國際上與人競爭，獲得生存機會，一爭成功與失敗，我們只有一個選擇：員工與組織體均要通過「功勞」以取得「競爭優勢」。

如何確定功勞？答案是通過員工績效評估制度的建立，使有工作績效的人，享有應得的功勞，有苦勞而沒有功勞的人，獲得應有的認知，而既無功勞亦沒有苦勞的人，也應得到該有的負面結果。

根據上述，員工績效評估既是如此重要，所以我們來談談此項人力資源管理工具的一些基本概念：

一、績效評估制度應有標準設定：評估員工的績效良與否，必須有其應有比較標準。這種比較標準最好能在

評估期間開始前依據工作說明書或目標管理經由主管與部屬之溝通而確定。如此，在評估期間終止時將原訂標準及實際績效相比較，差異立見，自可減少許多爭議。

二、績效評估不是唯一目的：身爲主管，協助員工成長是其職責之一。透過員工個別績效評估固可提高組織整體績效，但另一目的是在評估過程中使員工了解自身優點缺點，期能在未來加以光大或改進，以便在工作績效上進一步投資，使未來工作績效及所承擔的責任比過去更佳、更寬廣。

三、績效評估制度需要組織內其他條件相配合：員工績效評估是人力資源管理制度的一部份，必須與薪資制度、員工訓練制度、員工內部晉升制

度、員工申訴制度、各級主管對評估員工績效的作業方式、技巧有所認知，方能使績效評估發揮其應有的價值，達到運用評估結果的功能。

四、績效評估制度要透過溝通及訓練：績效評估是一項相當好的管理工具，但國內真能把這項制度實施具有成效的組織爲數不多，主要癥結在於各級主管及員工，均未能了解績效評估的真正意義，以及雙方並不完全知道績效評估如何進行。因此，在制度擬訂時固然應透過溝通，使上下均有參與感；即使在訂定完成後，亦應透過訓練方法，使各級主管及員工對績效評估的目的、方式、技巧均有相關的認知，期使績效評估能發揮其應有的效果。

五、持之以恆、行之以誠、處之以公：一個良好的績效評估制度，組織體不獨應持之以恆，使其具有應該的持續性，更要經由各級主管認真的態度，成熟的技巧，顯現其真誠度與公平性。如此，透過績效評估，使員工個人績效匯成整體績效，在整個市場競爭上，形成不敗的優勢。 □

(作者為精策管理顧問公司總經理)