

《管理工具書》

／王選昌

績效考核

7 原則

(編者按) 如何把企業經營好，是每個企業主最希望達到的，然而，管理學說百花齊放，衆說紛紜，不論是美式管理、日式管理甚至中國式管理，大篇理論對需要立即可用資訊的企業主而言，總是無法解決眼前的管理問題，為此本版特邀國內數十位傑出經理人，以「How to」的角度出發，針對企業最迫切需要也最有用的資訊，開闢「管理工具書」專欄，於每週四刊出。

在 中國人所在地區(尤其是台灣)的企業體，對於究竟哪一年代開始對員工實施績效考核，一直衆說紛紜，似乎難作確切查考。但近十年來，由於國內外市場的競爭日益強勁，中國式企業體單打獨鬥的時代已經不在，整體營運績效不獨受到投資者的重視，且已成爲求生存發展的唯一努力目標。

企業體的整體營運績效，固與策略之規劃、目標之設定不可分，但和員

工個人工作績效的良窳與回饋發展亦息息相關。實施員工績效考核，不只能掌握個別員工的貢獻或不足，更可爲企業人力資源管理提供決定性評估資料。因此，這一課題，不僅相當重要，更可說是現代組織不可或缺的管理工具。

然而，環顧周遭衆多企業組織，業已實施員工績效考核制度者雖比比皆是，但真正執行得相當理想者却鮮於發現，多半流於形式或成效不彰，甚至有人說「中國人好面子講人情，所以績效考核制度不易發揮效果」(這實在是一種成見)。

應該涵括下列內容要項：

第一、過去一般管理者或企業人士在提及績效考核時，均有其「先天性心理障礙」：這或許係因不當的經驗，使其對績效考核的功能存疑；也或許是因為對實施績效考核的一些前提認識不清所致。要消除這些負面後遺症，就應針對考核的動機與目的、效益與風險、迷思與基本對策重新予以

釐清，甚至有關於實施績效考核的一些先天限制(績效考核制度畢竟不是萬能的)也要提出來，避免錯估與不當期望。能夠有正確的心理建設和前提認知，執行的失敗率勢必大爲降低。

第二、重視績效標準的建立與特徵，以強化員工工作設定：許多績效考核之所以未能落實，其原因之一即在於未能確定績效標準的正確定義，以及未能釐清績效標準的特徵。標準建立得「恰當」與「實際」，對強化員工工作設定將大有助益，否則績效考核效果注定要大打折扣。

第三、提示績效考核適用且可行的實施程序，按部就班必可減少失敗機率：整個考核過程應包括收集情報、比較考核結果與所設定的標準，此外，更重要的是部屬要能接受且認爲是公平的，並因而能進一步定出一套改進計畫。

第四、強調績效考核面談的重要及主管與員工的事前準備，增強與員工的溝通效果：績效考核面談，在大多數的中國式企業組織仍避而不爲，實在十分可惜。其實，績效考核面談不獨讓主管與員工之間就工作表現達成共識，也提供了建立彼此感情與默契的大好機會。面談前適當的準備是不可缺少的，而面談時掌握原則與技巧則可以成功地達成目標。

第五、考慮中國人社會的民情習慣，獲得全體員工主管的支持：好面子、講人情及其他的一些中國人性格特徵，或許的確會對績效考核制度的實

施帶來某些不同的處理阻難，但絕不至於令人搖頭放棄。換句話說，這不是一個是否可行的原則性問題，而是推行此一制度的技術問題罷了。制度建立時的員工參與機會、推行前的宣導、對員工正面效果與利益的說明及主管階層的全面支持與配合等，仍是組織體績效考核制度落實與否的關鍵所在。

第六、表明績效的改進計畫與員工輔導真正目的在使員工成長：一位主管通常有二個主要職責—管理(Managing)與輔導(Coaching)，許多主管往往僅專注前者而忽略了後者，此外，績效考核的目的也可歸納爲二項：員工的工作績效(Performance)與員工發展(Development)，遺憾的是，許多企業組織亦僅重視前者而未能關注後者。因此，若能掌握選取待改進項目、安排計畫與輔導方式的要領，定能提高員工接納此一制度的意願。

第七、請員工進行自我評估，以減少與主管的摩擦：以工作設定做績效考核基礎的組織體，員工的績效目標與績效標準的達成，均應以「員工參與」爲前提。自我評估在國內雖不「十分盛行」，但此一環節卻「相當可行」。因爲員工的參與，就是一種承諾，有了承諾，員工自然會有較多的投入，到績效考核時，員工如能根據原先參與設定之績效標準自我評估，自能更客觀與體諒地接受考核的結果，減少主管的壓力。 □