

13-30

如何把握正確的績效評估

陳炫成

摘 要

在師大暑期工研所40學分班，修習「管理心理學」時，針對一般企業界對員工績效評估做專題研究，本文係針對員工績效評估之原則、方法及可能產生的偏頗做系統的比較，以期有正確的觀念，並能正確的實施評估。

企業是營利事業單位，其中對於績效評估非常重視，以期提高績效。機關、學校、甚至班級也可以比照企業，若能確實掌握績效評估、善於管理，則可發揮無比的效用，因此本文的另一目的，乃希望能提供研究之心得供機關、學校管理、考核員工、導師對班級學生管理之參考，以有所助益。

目 次

摘 要.....	13
壹、前 言.....	17
貳、績效評估的功能.....	18
參、績效評估的制度.....	20
肆、績效評估的問題.....	28
伍、結 論.....	30
陸、參考資料.....	31

壹、前言

績效評估，就是主管對員工所做的工作考核。評估若能做到客觀、公正，則能迅速找出影響員工工作績效之癥結，適時予以解決，提振員工士氣。反之，若評估無法做到公正、客觀，則不僅不能達到評估的目的，反而嚴重影響員工心理，打擊工作情緒，所以如何做到客觀、公正的評估，是員工管理成敗的關鍵，亦是待突破的問題。

近年來，績效評估的功能及作法上已有大幅度的改變。不再只強調評估員工的過去工作表現，更是強調如何改善員工的績效，使員工未來有更優異的表現，實為人力發展工作上的突破，融合目標管理精神，也充分考慮員工的人性面。注重評估的過程，讓員工明白過去的工作表現及未來的工作目標，而不祇是看最後的成果。

研究(Bernardin & Beatey, 1984)發現：多數企業的績效評估制度無法提高生產力。又針對奇異電器(G. E)所作的一項研究(Lawler, Mohrman & Resnick, 1985)中也發現，績效評估的有效性不高。Napier & Latham 在 1986 年發現評估制度的成本高、效率低，且常造成主管與員工之間對立。

「做了不好，不做更不對」雖然績效評估制度受到強烈的質疑，但仍被認為是一項必要的管理工具，仍有高達83%的企業使用評估制度(Peck, 1984)，而國內實證也發現大多數企業也使用評估制度，而且已有83%的企業注意到主管自己的績效評估問題(馬國柱，民77年)。

貳、績效評估的功能

績效評估最常被使用於有關調薪、升遷、訓練計劃、回饋、員工發展……等方面的決定 (Huber, 1983; Jacobs, Kafry & Zedeck, 1980; Landy & Farr, 1983)。

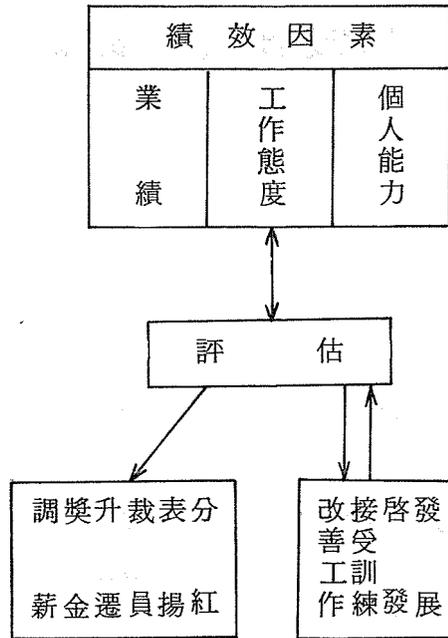
方巒與路得 (Fombrun and Laud, 1983) 的調查 (N=256) 中績效評估的用途中以增加工作績效 (Merit Increases) (91%) 為最高，其餘依次為工作成果、回饋、工作商議 (Performance Results / Feedback / Job Counseling 90%)、晉升 (Promotion 82%)，終止或裁員 (Termination or Lay off 64%)。

在克里夫蘭等人 (Cleveland, Murphy, and Williams, 1989) 的研究中指出績效最常用做薪資調整 (Salary administration) 其餘的依次為成就回饋 (Performance feedback)、發掘個人的優缺點 (Identify individual Strengths and Weaknesses)……等。

由績效評價體系 (圖一) 可將績效評估的功能列出：

1. 做為去、留、獎懲、調遷、升降級等人事決策之參考。
2. 做為調整薪資、加發獎金、分紅等之依據。
3. 發掘員工在工作上的缺點，輔導改善其工作，進而提高工作品質及效率。
4. 發掘員工在工作上的優點，以改良作業方法或程序。
5. 做為確認員工訓練需求之工具。
6. 做為甄選及訓練計畫、評估、工作指派之標準。
7. 提供員工資訊，使了解組織對其績效的反應及其個人對公司目標的貢獻程度。
8. 激發員工的潛能，選拔真才，使人力資源更有效的運用。

以往評鑑是被用於像加薪、晉升與調任等人事決策，如圖一之左下側功能，祇根據考績的結果做酬庸的功能。最近才進一步把評鑑當做誘導與發展員工的方法，注重在考核過程中便應留意的事項，如圖右下所示。



圖一 績效評價體系

叁、績效評估的制度

要辦好員工績效考核，首先就得對評估制度有所認識，以下就考核的對象、時間、項目、技術加以說明。

一、就考核的對象

1. 主管考核

由上而下的考核，這種傳統的考核觀念，使被考核者覺得自然。

2. 自我考核

讓被考核者對自己的表現加以評估，反省，較具激勵效果，又稱「自我申告」。通常其內容包括對工作的檢討，敘述工作目標或建議事項，可避免傳統上由上而下的考核受主管主觀因素影響考核事實。

3. 相互考核

除由主管考核外，屬員間並作相互的考核。此法盛行於二次世界大戰期間的美國軍隊，稱為「公評法」(Sociometric Method)。其特點有：

- ①可把握時效：適於時間很短，而人事變遷快速時。
- ②使員工有參與感。
- ③員工因此彼此較了解。
- ④只是綜合一個人的印象，技術上較簡單。
- ⑤使人善用心機，易造成猜忌或內部失和、黨派之爭。
- ⑥人緣好的未必是辦事績效好的。

4. 單位考核

強調整體效率，由高一級主管對下屬部門作一整體性的考核，或人事單位對所有單位分別考核，將來個人的考績與所屬單位之考核有密切關聯。其特點如下：

- ①可兼顧個人利益及提高組織績效。
- ②可合理調整各部門間主管對自己屬下考評發生之高、低分效應：由於各主管打考績時往往有偏高或偏低的趨勢，可藉上級主管的團體績效評估，較合理地調整各員工的考核。

二、就考核的時間

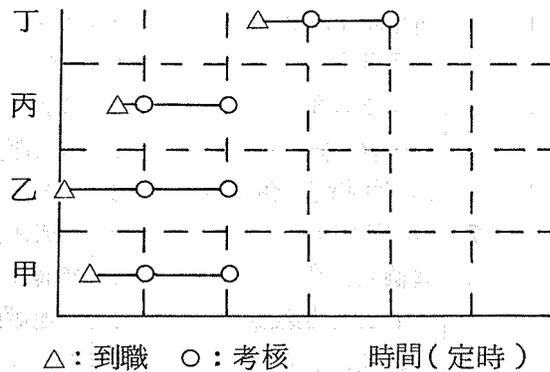
1. 平常考核

- ① 可以量化的：如簽到、退、請假的勤惰記錄、工作的情況、產量記錄。
- ② 無法量化的：將日常觀察到的合群性、負責性、積極性等態度方面的考核記下。

2. 定期考核

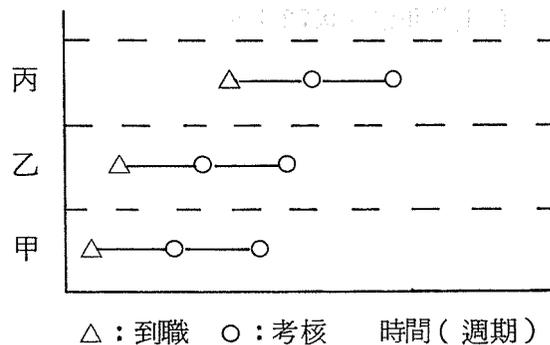
在某一個定期時間內所做的考核：

- ① 定點考核：於年終或季或半年，配合公司的會計年度終了，或公司的制度，對所有員工在定點時間做考核（如圖二）。



圖二

- ② 定時考核：以每個員工到職時間為準，每滿一季、半年或一年做一次考核（如圖三）。



圖三

3. 專案考核

平時部屬若有特殊優良或惡劣的表現之偶發性事件，加以記錄或特別處理。儘速予以適當之獎懲並且予以公開。

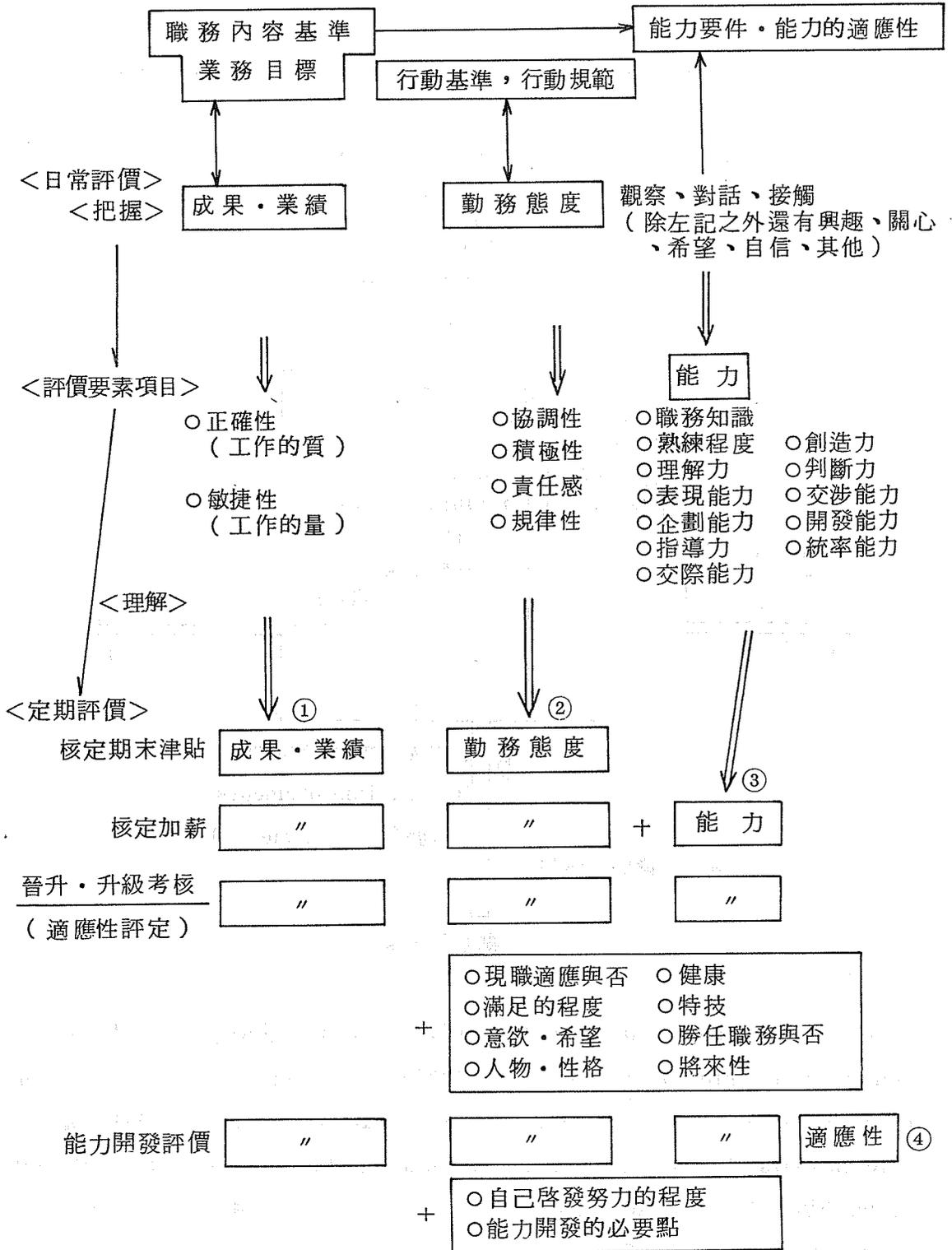
三、就考核的項目

根據史密斯及黑菲（哈佛企業管理叢書，民68）對25張考核表所作考核內容、目的，如圖四。

考 核 項 目	次 數	考 核 項 目	次 數	考 核 項 目	次 數
①工作之質	25	⑭勤惰	4	⑳興趣	1
②工作之量	25	⑮監督能力	4	㉑行爲	1
③合作力	22	⑯全面工作成績	3	㉒自信心	1
④可靠性	14	⑰晉升資格	3	㉓想像力	1
⑤工作知識	12	⑱工作態度	3	㉔發展力	1
⑥創造力	11	⑲服務年限	2	㉕工作適應力	1
⑦判斷	8	㉚工作指定後的態度	2	㉖個人素質	1
⑧適應	7	㉛領導能力	2	㉗成本計劃能力	1
⑨安全	6	㉜個人習慣	1	㉘眷屬	1
⑩健康	6	㉝對公司的態度	1	㉙婚姻動態	1
⑪個人品德	6	㉞擔負責任能力	1	㉚公民籍	1
⑫學習力	5	㉟對一般設備的愛護	1		
⑬工作上的應用	4	㊱勤勉	1		

圖四

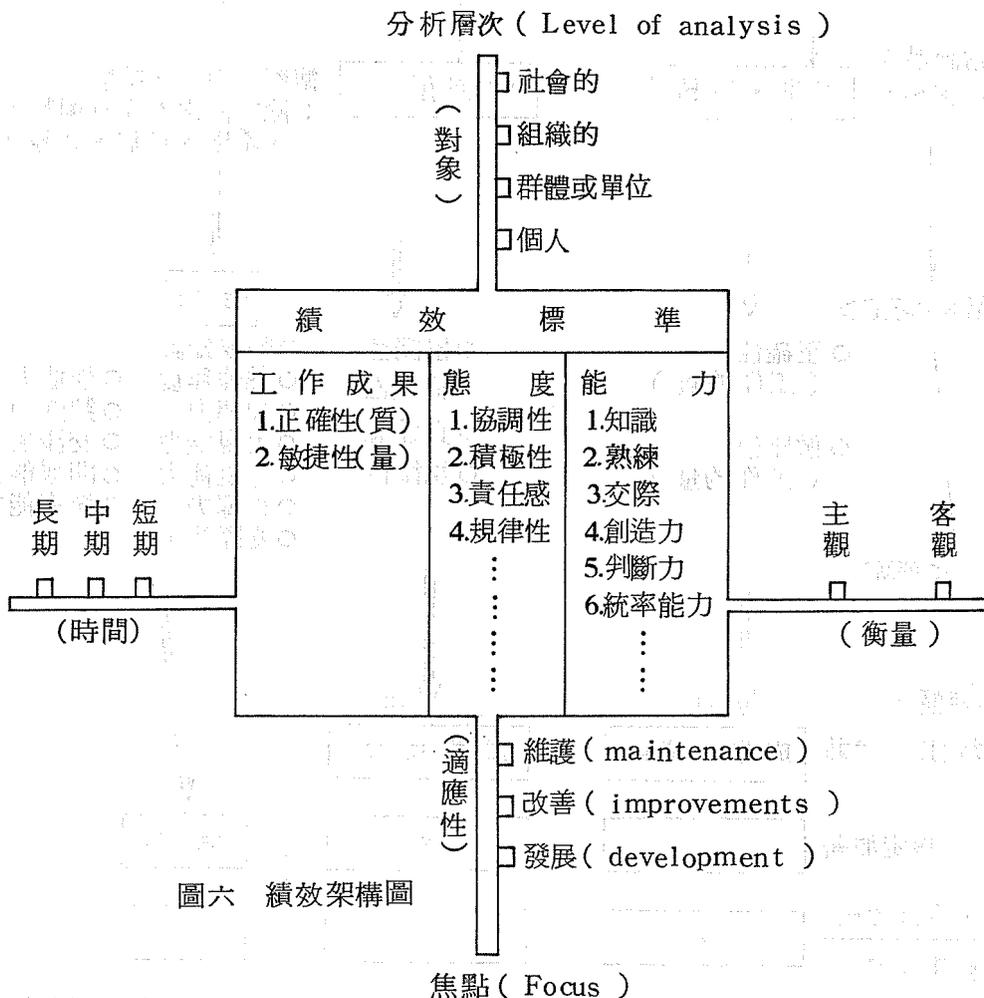
上表列出的項目有三十七項之多，但也可將之分爲①工作成果②態度③能力④適應性等四大類，如圖五。（土井正己，民72）。



圖五 績效評估體系

四、就考核的技術

考核的方法應綜合前述的對象、時間、項目……(圖六)這些因素交替配合，可以產生多種方式。



圖六 績效架構圖

在何麥 (Hermine, 1986) 的研究中指出最常用的評估方法依序為①敘述性的評鑑 (Narrative description review) ②目標管理法 (Attainment of set goals or objectives MBO) ③簡單等級 (Simple or straight ranking) ④考核量表 (Simple checklist)。另外福氏和勞德 (Fombrun and Laud, 1983) 提出一般的評估方式有a. 圖形比例 (Graphic rating scales) b. 行為定點比例 (Behaviorally anchored ratings) c. 工作標準方式 (Work standards approach) d. 短評法 (Essay) e. 目標管理方式 (Management by objectives approach) f. 目標方式 (O-

bjectives-based approach) g. 硬性分配系統 (Forced-distribution systems) 。
 以下將這些方式歸納成兩類型態 (表一) 。

型 態 \ 評估方法	個 人 取 向	工 作 成 果 取 向
量 表	評定量表 (rating scales) 圖示量表 (graphic scales) 形容詞量表 (adjectival scales)	量化的績效量度 (quantitative performance measures) { 輸出資料 (output data) 效率指數 (efficiency indexes) 財務成果 (financial results) }
績效比較 (performance comparison)	簡單等級 (simple ranking) 團體等級 (group ranking) 配對比較 (paired comparison) 強迫分配 (forced distribution)	
績效敘述 (performance description) (narrative performance evaluations)	自由反應式報告 (free-response reports) 績效檢核表 (performance checklists) 強迫選擇方式 (forced-choice forms)	實地檢查法 (field-review method) 評論事件法 (critical-incident method)
諮詢性的評鑑 (consultative performance evaluations)		績效標準法 (performance-standards) 目標管理法 (management-by-objectives method)

表一 評估員工的方法

(一)個人取向的方法

1. 量表

- ①評定量表 (rating scales) : 評鑑者在量表上等級之間做選擇, 一般使用分離量表 (discrete scales) , 提供幾項等級的選擇如: 很差, ……很好。
- ②圖示量表 (graphic scales) : 可以一系列的連續數值來說明程度的差別。
- ③形容詞量表 (adjectival scales) : 列出一些具有形容詞說明的特質, 除了提供與圖示量表一樣的連續數值外, 又提供客觀的敘述。

2. 績效比較 (Performance comparison)

- ①簡單等級 (Simple ranking) : 將幾種特質劃分等級，從最高到最低。
- ②團體等級 (group ranking)
- ③配對比較 (paired comparison) : 將每位員工與其他員工，評定那個員工較好，給予分數，依總分評定績效等級，亦即將被考核者按順序排名。
- ④硬性分配 (forced distribution) : 從每個部門中挑出固定比例的員工給予某種等級的方式。

3. 績效敘述 (Performance description techniques)

- ①自由陳述 (free-response reports) : 評鑑者以敘述方式陳述員工的優、缺點及需要改進的地方。
- ②個人的績效檢核表 (performance checklists) : 表中有系列的量表陳述項目，評鑑者在項目上做記號，再將所有項目的數值求平均數。
- ③強迫選擇 (forced-choice forms) : 評鑑者從幾項描述性的陳述中，判定一項最能描述受評者的工作績效，給予一個具體的數字指示。

(二) 成果取向的方法

1. 量化的績效量度 (quantitative performance measures)

- ①輸出資料 (output data) : 將生產或銷售的數量等具體成果做成表格，以預期的標準來評鑑。
- ②效率指數 (efficiency indexes) : 評定效率。
- ③財務成果 (financial results) : 考量預算、利潤績效。

2. 敘述性的績效評鑑 (narrative performance evaluations)

- ①成果的實地檢查法 (field-review method) : 直接訪視或晤談，對員工加以評分。着重於績效及員工未來計劃，每個階段使用系列設定的問題來訪談，最後提出有關人員編制、調任、晉升等方面的建議。
- ②成果的評論事件法 (critical-incident method) : 將工作分析成可觀察的事件，這些事件對成功的績效、人事決策、員工的訓練活動是必要的。

3. 諮詢性 (consultative) 的評鑑

- ①績效標準法 (performance-standards method) : 考核者與員工討論，對員工的任務定出標準，依此作為評估工作成效之依據。
- ②目標管理法 (management-by-objectives method) : 由確立組織的目標、確立單位的目標、個人朝目標發展到考核實際的績效。

量表所描述的名詞都是抽象概念，而名詞的辨別、項目的區分都由考評者做主觀的

解釋或在量表上提供敘述，但可能無法每種程度都存在適當的措辭，容易產生主觀判定的偏差。

績效比較時將考核的特質劃分等級，將員工予以評分或互相比較，排定等級，或在每單位中挑出固定比率的人來「強迫分配」。因此要注意避免流於只給精確性的幻覺而無法真正界定成就的績效水準。

績效敘述方面：在自由陳述式報告中，以敘述方式來記錄員工的優、缺點及需要改進之處，由於評鑑者自己敘述表達的能力及選擇記錄重點、無法比較等因素，易產生知覺的偏差。績效檢核表係針對有關的工作項目做評分，但必須設計出完整、容易計分之良好檢核表才可能減少知覺的偏差。實地檢查法及評論事件法是以「工作成果」為取向的評估方法，即與員工討論、觀察、分析以決定未來的編制、晉升、訓練計畫……。此法必先行訂定工作的目標並加以適當程度的量化，以為定期考核的標準，因此要能「就事論事」，管理要合理化及透明化擺脫「人情」。

諮詢性的評鑑中，必需能訂定切合實際的目標，因此由員工參與目標的確定，工作、計劃的討論改進，再以此實施任務的評鑑，管理者心理上不易接受員工參與目標的確立；易生排斥。對於求“關係”及“權力氣氛”的單位，效果不佳。

肆、績效評估的問題

「人比人，氣死人」，績效評估的基本問題是心理的問題。員工把評鑑當做一種威脅、壓力，會產生抗拒的心理，其原因是多方面的，如考績制度不理想引起誤差，造成不公平，結果可能對晉升或加薪、去留，產生負面的影響……。其實考績本來就不可能公平，無論用什麼方法，只能做到「公正」而不可能公平。不公正常是造成組織士氣低落及不安的根源。因此要使績效評估做到公正，化阻力為助力，就要先瞭解從事績效評估可能會發生那些誤差。

人事資料錯誤有隨機錯誤和系統錯誤兩種，隨機錯誤很難預測與解釋，也很難控制。如能掌握造成系統錯誤的三大原因：不連貫、不穩定、主觀（Cohen, 1989），就能有效的控制誤差（表二）。

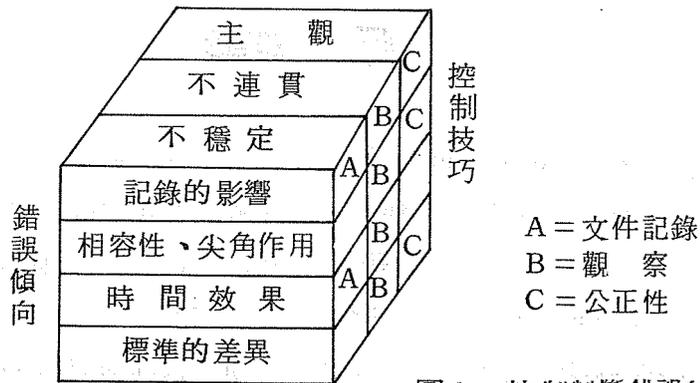
表二 錯誤傾向與錯誤來源的關係

錯誤傾向 \ 錯誤的來源	不穩定	不連貫	主觀
記錄的影響	√		√
相容性、尖角作用		√	√
時間效果	√	√	
標準的差異		√	√

不連貫是指評估績效時所採取的標準和工具前後不一致，要避免這些錯誤，就要注意績效的標準，將評估標準化。而時間的變遷則是造成評核資料不穩定的主因，要能控制這個問題就是增加時段內觀察的次數，而主觀的錯誤就要靠公正來校正了（表三及圖七）。

表三 錯誤傾向與控制技巧

錯誤傾向 \ 控制技巧	文件記錄	觀察	公正性
記錄的影響	√	√	√
相容性、尖角作用		√	√
時間效果	√	√	
標準的差異		√	√



圖七 控制判斷錯誤的方式

但是使用制度的是人，由於評估的「主觀」來自個人經驗、思維、人格與環境等因素的配合，這種複雜的人類行為唯有藉增加一些客觀的評估技術來克服。

為避免評估時由人與事造成誤差，以下將平常容易產生的誤差傾向予以劃分：

一、記錄的影響 (Accuracy of recall)

有先入為主的「暈輪效應 (Halo effect)」或「第一印象 (first impression)」，對高學歷、特殊背景者「推論」他的表現會很傑出。

二、相容性 (Similarity) 或尖角作用 (Horns effect)

如把自己具有的特質，「投射 (projection)」在對別人的判斷上。認為他人的某項特質與其他特質是相關的，如推論努力工作者必定是誠實的「內隱人格理論 (implicit personality theory)」。貢獻歸己所有，錯誤他人承擔的「歸因 (attribution)」心態。不察別人與自己類似缺點的「盲點效果」。不抱怨的人就是好的之「無怨言的偏差」。「唱反調」作對的人就是差的。將人簡化歸類的「刻板印象 (stereotyping)」，是不是親戚朋友或有過節的「偏見 (error of bias)」。

三、時間效果 (The effects of time)

以最近的表現做考核的依據—「近因誤差 (recency error)」。某人最近一次特優的表現抵消了整年平凡的表現—「近期效果」。最近一次的失誤抹殺了以往的好表現—「驟變效果」。

四、標準的差異 (Difference in standard)

評分苛刻的「完美主義者」。考評過寬或太嚴的「極端傾向 (extremity)」。考評分數集中於中間程度之「集中趨勢 (central tendency)」傾向。年齡高或太年輕者考績較差之「年齡誤差 (error of ages)」。

伍、結論

根據期望值理論 (Expectancy theory) 而言，員工在組織中積極努力的工作，將會得到公正、良好的績效評估；將會使員工獲致較高的薪水待遇或昇遷、發展的機會。也就是員工的努力 (effort) 與工作績效 (performance)、獎勵制度 (rewards 、 pay increase 、 promotion ……) 三者是環環相扣、相輔相成的。

績效評估成功的關鍵在於改變人的心理，注重其過程而非評估的形成，把績效評估當成發展的工具，管理者必須適應新的角色，而訓練員工達成此目的，管理者的角色是扮演員工的發展者。

績效評估的對象是人，實施評估的是人。「一種米養百樣人」，所以績效評估並不是容易的事。「有之以為利」，前面提出了各種評估的方法，應考慮、注意的因素等，可以運用這些考評方式來進行評估，但却也無法找出一種完美的方法，讓它放諸四海而皆準。「無之以為用」評估也並無一定的標準讓大家去遵循，以其功能及人性化去考慮，運用之妙存乎一心。

陸、參考資料

- Cleveland, J.N., Kevin R., Murphy., & Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal; Prevalence and correlates. Journal of Applied Psychology, 130-135.
- Cohen, S.L. (1989, Aug.). Keeping your data clean. Training & Development Journal, 50-54.
- Dawson, K., & Dawson, S. (1989, Apr.). Inplacement-Maximizing employee performance. Management Review, 39-43.
- Fombrun, C.J., & Laud, R.L. (1983, Nov.-Dec.). Strategic issues in performance appraisal: Theory and practice. Personnel, 23-31.
- Hermine, Z.L. (1986, June). Performance appraisals at work. Personnel, 63-71.
- Kean, R. (1989, Sep.). Keeping valued employees. Supervisory Management, 39-42.
- Kent, R.H. (1990, Mar.). Chart your way out of problems. World Executive Digest, 83-85.
- Lawrie, J. (1989, May). Steps toward an objective appraisal. Supervisory Management, 17-24.
- Mccann, D., & Margerison, C. (1989, Nov.). Managing high-performances teams, Training & Development Journal, 54-60.
- Mclagan, P.A. (1989, Sep.). Models for HRD practice. Training & Development Journal, 49-59.
- Riley, M., & Noland, R. (1987, Oct.). Beyond performance reviews. Management Solutions, 5-15.
- Robinson, D.G., & Robinson, J. (1989, Aug.). Training for impact. Training & Development Journal, 34-42.
- Zemke, R. (1988, Nov.). Rewards and recognition: Yes, they really work. Training, 25(11), 49-53.

- 土井正己 (72年12月) 自發性的人事管理 台北：百科
- 李志華 (71年6月) 台灣企業績效評估方式之研究 政大企研所
- 吳秉恩 (76年12月) 員工激勵與績效考核之人性困擾 人力資源發展月刊
- 吳海山 (77年10月) 組織績效管理 台灣省政府教育廳
- 林能敬 (77年1月) 你對績效評估知多少 現代管理月刊 71~74頁
- 林欽榮 知覺對績效考核的影響 人事管理 24期 510~519頁

- 馬國柱 (77年10月) 以RET消弭偏見與對立 現代管理月刊 141期
- 范揚松 (77年1月) 績效評估為何會失敗 現代管理月刊 132期 60~63頁
- 陳映如 破除五個評估員工工作績效神話 管理雜誌 189期 110~111頁
- 陳培光 (77年1月) 如何有效推行績效評估 現代管理月刊 28~30頁
- 郭娟娟、朱麗君 績效面談 管理雜誌 192期 53~55頁
- 傅肅良 (73年3月) 人事管理 台北：三民
- 游麗嘉 (76年6月) 父權主管過時嗎 戰略生產力雜誌 120~123頁
- 蔡金雄 (76年3月) 個人績效評核制度 現代管理月刊 28~30頁
- 蔡淑美 (77年10月) 探訪民隱的績效評估面談 現代管理月刊 28~30頁
- 劉兆明 不平則鳴 管理雜誌 190期 34~35頁
- 趙靜宜 (77年6月) 善用績效評估這把利器 現代管理月刊 137期 84~89頁
- 魏美蓉 (77年10月) 有效評估面談的特性 現代管理月刊 141期 10~12頁
- (70年2月) 企業管理百科全書 台北：哈佛企業管理顧問公司