

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

競爭優勢基礎下員工績效評估之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2416-H-032-016-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：淡江大學管理科學研究所

計畫主持人：陳海鳴

計畫參與人員：郭東昇

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 10 月 14 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

競爭優勢基礎下員工績效評估之研究

A study on employee performance appraisal from the viewpoint of competitive advantage

計畫編號: NSC92-2416-H-032-016

執行期間: 92年8月1日至93年7月31日

主持人: 陳海鳴 執行機構及單位: 淡江大學管理科學研究所

計畫參與人員: 郭東昇執行機構及單位: 淡江大學管理科學研究所

一、中文摘要

基於權變的觀點，本研究嘗試發展出員工績效評估的理論架構，期該理論架構有助於管理者實施績效評估時的參考。基於權變觀點，本研究從競爭優勢的角度，探討組織在不同時期對員工不同的期待。在組織建立初期因競爭優勢較弱，需著重員工的投入面，鼓勵員工創造價值以建立優勢的基礎。當組織逐漸累積優勢的基礎後，則應轉移至過程面與產出面，以確保員工將其才能溶入在工作，並轉化為實質績效。在績效評估方面，則分別探討評估系統幾個重要過程中評估準則與評估方法所應做的改變。這些改變有賴對績效資料的特性及績效評估方法的類型等作進一步探討。

關鍵詞：競爭優勢、評估準則、評估方法、
績效資料、績效模糊性

Abstract:

Based on the contingency concept, this study attempted to develop a theoretical framework of performance appraisal to help the management as conducting the appraisal. For contingency concept, this study use competitive advantage to discuss the organizational expectation within different period. As competitive advantage is weak in the initial stage of life cycle, organizations should focus on input aspects to encourage their employees to create value. After their competitive advantage becomes stronger, they then should turn to focus on process and

output aspects to ensure that the input is presented at work and is transformed into actual performance respectively. For performance appraisal, the important processes including performance criteria and appraisal methods are discussed to explicate how they should change over different periods.

Keywords: competitive advantage,
appraisal criteria, appraisal methods,
performance data, performance
ambiguity

二、前言

管理理論的研究中，權變理論已發展多年，但其概念應用於績效評估的研究僅止於觀念的提出。基於此，本研究乃嘗試發展一員工績效評估的理論架構，探討管理者應如何對影響組織的因素作因應，來設計一彈性的績效評估系統。特別是從策略觀點，本研究分別以競爭優勢的角度，探討不同時期組織績效評估系統的設計。由於不同時期因組織所具備的競爭優勢強弱程度不同，其組織特性亦不同，為了透過員工發展競爭優勢，組織在優勢較弱時期，應能引導員工專注於投入面，鼓勵員工創造價值以建立組織優勢的基礎。當組織逐漸累積優勢的基礎後，則應轉而鼓勵員工保護組織已建立的價值。在績效評估方面，本研究探討評估準則與評估方法在不同時期所應做的改變。文獻有關評估準則對投入、過程與產出面的重視各有主

張，亦即重視某一方面則忽視其他。本研究認為三者並重但權重不同，強調初期著重投入面，使員工可專注於發展價值。後期則應逐漸著重過程面與產出面，以確保員工將其才能溶入在工作，並轉化為實質績效。評估方法則有別於過去研究以探討或改進單一方法或發展新方法，本文建議不同的績效資料因特性不同，而應採用不同的評估方法類型，來達到評估成效的目的。

三、文獻探討

從權變觀點來探討績效評估的文獻可從幾個方面來歸類：時間觀點、環境變數、策略角度。從時間觀點，Ghiselli [5]及Bailey [1]等學者發現績效因時間而改變，認為績效評估的設計應為動態。從組織策略觀點，Willis [11]認為績效評估系統應彈性變動來因應組織需求的改變，包括品質、生產力、存貨、時間、創新及消費者滿足等。Tatikonda & Tatikonda [10]提出評估系統需隨時改變以反應組織競爭力的改變。Schuler & Jackson [9]則認為在不同策略下，績效評估制度的準則、目的、員工參與程度、團隊或個人傾向等皆應隨著改變。從環境變數，Fletcher [4]認為績效評估制度的設計應考量文化差異與資訊科技的衝擊。Murphy & Cleveland [7]則認為應考量內部環境(組織結構、組織層級、工作場所與時間的改變、人口統計)與外部環境(社會、法令、經濟)等因素對績效評估的影響。從工作本身，Orpen [8]認為為達到高成效，不同的工作任務應採用不同的評估方法。Crane and Crane [3]則提出多層級評估模式，認為評估方法應隨著組織層級不同而有所差異。換言之，組織內應存在著多種評估標準，以分別適用不同對象與層級。

四、績效評估權變架構

本研究基於前述競爭優勢、績效資料的特性、評估方法類型的探討，建立一個四種不同應用時機的績效評估架構：

第一類：競爭優勢較弱，績效資料的明確性

較高時

當競爭優勢較弱時，組織以引導員工創造價值，建立競爭優勢的基礎為重心。而針對明確性較高的績效資料，可採用定性式衡量方法，評估者僅需確認某些評估項目的有無，評估過程即使涉及個人判斷也是較為單純的，員工的顯性才能為這一類績效資料的代表。顯性才能在組織中原本就受到重視，尤其在很多專業服務領域，例如護理、會計及財務、科學與工程等，常以正式的管道，如取得檢定、執照、證書等，作為是否具備專業能力之證明。另外，其資格也不只是單純的會與不會，對於某項知識與技能，尚有不同等級之分。

第二類：競爭優勢較弱，績效資料的明確性較低時

相對於第一類，在競爭優勢較弱的時期，針對明確性較低的績效資料，由於提供予評估者的參考較為模糊，常需仰賴評估者主觀的判斷，應採用定量式方法來衡量。典型的這一類績效資料為人格特性。實務上人格特性常不知覺地被重視，例如在員工招募時，有些組織即以個人特性作為任用之部分考量 [2]。另一方面，有些組織則積極的鼓勵員工發揮其認為與企業革新息息相關的個人特性，例如創造力與風險承擔特性[6]，此一傾向暗示了企業主認為人格特性與組織績效具有相關性。因此對於人格特性的低明確性，應採用類似於量化式衡量方法，以較明確的衡量出人格特型的高低程度。

第三類：競爭優勢較強，績效資料的明確性較高時

當競爭優勢較強時，組織以引導員工保護價值，以延續其競爭優勢為重心，此一時期評估的重點轉而偏重於過程面與產出面。明確性高的產出面的績效資料，實務上常被普遍採用為績效評估的準則。由於這一類資料常具備明確的數據化的績效資料，較少涉及個人的判斷，因而適宜採用質化式方法來衡量。而結果基礎方法例如目標管理正為廣為採用方法。

第四類：競爭優勢較強，績效資料的明確性較低時

在競爭優勢較強的時期，明確性較低的績效資料，以過程面資料為代表，例如工作行為。當組織了解到某些工作行為與績效的相關性，而希望其員工在工作中表現出這些行為時，這些工作行為在績效評估中變得相形重要。但許多工作行為的認定仍有困難，而不同的評估者對工作行為的定義也有很大差異，評估者的主觀性便無法避免。針對此一問題，採用的衡量方法應具有降低評估者判斷程度的功能。量化式衡量方法，例如行為加註評等尺度法即適合衡量此一類型之績效資料。

五、計畫成果自評

本研究對相關文獻與理論基礎包括權變觀點、競爭優勢的資源基礎研究及等已有初步的整理。權變觀點方面，可分別從時間、組織策略、組織環境、工作或任務等方面來探討。資源基礎方面，則可從組織如何建立與延續其競爭優勢兩方面來探討，績效資料的特性則從績效明確性的高低來探討。研究內容已投稿於多家期刊，目前已有一篇已發表及另三篇審查中。

六、參考文獻

- [1] Bailey, C. T. (1983), *The Measurement of Job Performance*, Vermont, USA: Gower Publishing.
- [2] Behling, O. (1998), "Employee selection: will intelligence and conscientiousness do the job?" *Academy of Management Executive*, 12, 1, 77-86.
- [3] Crane, J. S & Crane, N. K. (2000), "A multi-level performance appraisal tool: transition from the traditional to a CQI approach," *Health Care Management Review*, 25, 2, 64-73.
- [4] Fletcher, C. (2001), "Performance appraisal and management: the developing research agenda," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 73-487.
- [5] Ghiselli, E. E. (1956), "Dimensional problems of criteria," *Journal of Applied Psychology*, 40, 1, 1-4.
- [6] Gupta, A. K. & Singhal, A. (1993), "Managing human resources for innovation and creativity," *Research Technology Management*, 36, 3, 41-48.
- [7] Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995), *Understanding performance appraisal: social, organizational, and goal-based perspectives*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- [8] Orpen, C. (1997), "Performance appraisal techniques, task types and effectiveness: a contingency approach," *Journal of Applied Management Studies*, 6, 2, 139-146.
- [9] Schuler, R. S. and Jackson., S. E. J.(1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices," *The Academy of Management Executive*, 1, 3, 207-219.
- [10] Tatikonda, L. U. & Tatikonda, R. J. (1998), "We need dynamic performance measures," *Strategic Finance*, 80, 3, 49-52.
- [11] Willis, A. K. (2001), "Aligning performance measurements with organizational strategies," *Hospital Material Management Quarterly*, 22, 3, 54-63.