

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

從權變觀點探討績效評估設計之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC94-2416-H-032-008-

執行期間：94年08月01日至95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：謝宜樺

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 95 年 8 月 1 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

從權變觀點探討績效評估設計之研究

The study of designing performance appraisal
from the contingency view

計畫編號：NSC 94-2416-H-032-008

執行期間：94 年 8 月 1 至 95 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

一、摘要

就權變觀點而言，對任何一個組織，沒有所謂唯一的、最好的經營管理方法和模式，完全要視組織所面臨的情況而定，績效評估的設計與執行亦是如此。本研究除了對績效評估文獻中涵蓋權變觀點之研究作回顧外，並針對競爭優勢、績效準則、績效模糊性與評估方法等議題做文獻探討與歸納，再透過個案公司深度訪談之結果，以推導出一績效評估之權變架構。本權變架構的主要精神強調，在不同的競爭優勢下，績效評估制度之設計應由上而下，從組織策略推導至人力資源策略，再由人力資源策略推導至員工績效評估制度及績效評估方法。

關鍵詞：權變觀點、競爭優勢、績效準則、績效模糊性、評估方法

Abstract:

Contingency view represents that there is no one best way to manage all organizations. It all depends on various situation, as well as performance appraisal system. This study not only reviews the literature of employee performance appraisal with contingency view but also developed a contingency framework of employee performance appraisal by summarizing related analysis, including competitive advantage, performance criteria, performance ambiguity and appraisal methods, as well as three cases study. The framework emphasizes that the performance appraisal system should be designed in a top-down sequence from organizational strategy to human resource strategy, and employee performance appraisal system and methods.

Keywords: contingency view, competitive advantage, performance criteria, performance ambiguity, appraisal methods

二、前言

在這多元的競爭環境中，企業之間的競爭歸根究底是人才的競爭，企業若要成功的執行經營策略，必須從人開始。一套良好的員工績效評估制度，不僅可以提供員工努力的方向，更能賦予員工努力的動機，誘導員工從事組織所需要的行為、態度和技能，以幫助組織達成目標。本研究針對績效準則與績效資料之模糊性兩個主題，從權變理論及競爭優勢的觀點切入探討，以建構組織在不同的競爭優勢之下，

所配適的績效評估制度內容為何。

三、文獻探討

從權變觀點來探討員工績效評估的文獻，包括 Fleishman 和 Hempel(1954)發現不同期間員工績效呈現出不同的因素結構；Ghiselli(1956)認為個人的績效準則的構面應是動態的，以反映時間的改變；Bailey(1983)亦認為績效準則若未隨時間改變而調整，可能會產生準則不全的問題；Keeley(1978)認為績效評估技術的採用，應依員工及其工作特性不同而異；Kueng(2000)提出不同情境下員工績效評估系統的應用；Crane 和 Crane(2000)認為評估方法應隨著組織層級不同而有所差異。

績效準則是組織藉以評估個別員工或團隊績效的構面，有些學者將其對應於員工績效的投入面、過程面與產出面（Brignall, Fitzgerald, Johnston & Silvestro, 1991; 李漢雄, 2000; 丁志達, 2003）。有關績效準則，理論與實務多半圍繞在特性、行為及結果三個構面的討論。

績效資料係指未經過評估方法轉換以前，員工表現所呈現的狀態。績效模糊性係指評估員工績效時所產生的困難度，模糊性的高低視員工的工作或任務是否可被明確的定義，或產出可否被量化而定。

績效評估方法可因目的與觀點的差異而有不同的分類，包括：可依評估準則或內容，將評估方法分為特質方法、行為方法及結果方法(李長貴, 1999; Bohlander & Snell, 2004)；可依評估者判斷績效的標準分為規範參照與絕對標準法(Schuler & Jackson, 1987)；可從評估時所涉及的複雜程度將其區分為定性式及定量式(Bailey, 1983)；其他尚有評價式衡量與觀察式衡量(Cardy & Dobbins, 1994)等。

四、研究方法

本研究之研究方法主要以探索性研究為主，即是以相關文獻的蒐集及個案的討論來建立競爭優勢與員工績效評估方法之間的配適架構。個案的選定，主要參考公司公開說明書及專家報告等相關次級資料，以企業績效排名先後做為篩選順序，共訪談三家公司。A公司為國內電腦及週邊設備之生產廠商，其業務型態以承接世界知名大廠ODM製造筆記型電腦訂單為主，成立至今已有十八年，目前資本額達新台幣300多億元，員工人數將近6,000人；B公司為專業電腦廠商，成立於民國79年，當時實收資本額為新台幣3,000萬元，創業第一年營收為新台幣2.3億元，淨利達新台幣3,700萬元，營運至今，資本額已達新台幣290億元，94年度營業收入為新台幣3,500億元，稅後淨利為新台幣180億元，目前員工人數達8,000多人，該公司主要業務範圍包含電腦主機板、繪圖顯示卡、光碟機、伺服器及筆記型電腦等產品之研究開發、製造及銷售；C公司設立於民國77年，主要產銷筆記型電腦、伺服器、手機及液晶電視等資訊產品，目前員工人數約有4,000人，實收資本額為新台幣320億元，94年度之營收高達新台幣4,000億元，稅後淨利為新台幣50億元。以上三個個案公司，發展過程中皆曾擁有相對不同程度的競爭優勢，故適合作為本研究之個案討論對象。

五、研究結論

經由文獻探討及個案訪談比對修正後，本研究建構出一員工績效評估設計之權變架構，期能有效地評量員工的績效與積極引導員工行為，以達組織不同時期的目標。

本研究將績效評估準則主要分為三個構面，即投入、過程及產出。投入乃能創造組織競爭優勢的個人特質，如知識、技能及學經歷等；過程係指員工完成工作或任務以前所從事的行為和表現態度；產出係指員工最終創造出的結果和成效。

本研究將績效資料特性區分為兩大類，即模糊性高及模糊性低。當員工的工作或任務較不易被清楚定義或其產出不容易被量化時，稱為績效模糊性高；反之，當員工的工作或任務可被清楚定義或其產出容易被量化時，稱為績效模糊性低。

本研究將績效評估方法分成兩種，即合格化法及數量化法。前者是衡量被評估者「是否」達到某些績效準則特性，亦即將績效資料二分為是與否；後者是衡量被評估者達到某種績效準則的「程度」，亦即將所要衡量的績效資料分為數個等級，以明確評估其屬於那一個等級。

經由上述之理論基礎及個案訪談的修正結果，本權變架構的主要結論為：當組織之競爭優勢處於相對弱勢時，組織應強化員工本身具備的個人特質，增加其創新發明的專業能力及適應環境並學習成長的態度，因此績效評估準則重點為員工的投入面，顯性的投入構面如員工具備之學歷、證照等，由於資料模糊性較低，宜採用合格化之績效評估方法，隱性的投入構面如彈性學習的能力等，由於資料模糊性較高，宜採用數量化之績效評估方法；當組織之競爭優勢處於相對強勢時，應以增加員工的工作彈性及人際溝通協調等行為為主，因此績效評估準則重點為員工的過程面，由於過程構面具有高度模糊性，宜採用數量化之績效評估方法。當組織之競爭優勢處於相對穩定時，應加強發揮員工之工作潛能、重視其實質績效貢獻，並大量提高其產銷數量及效率等，因此績效評估準則重點為員工的產出面，而產出構面具有低模糊性的特質，故宜採用合格化之績效評估方法。

經過相關文獻的蒐集以及個案深度訪談之後，本研究除了建構上述之權變架構外，並發現實務上常用的績效評估方法有：自我評估法、查表考核法、評等尺度法、加註行為評等尺度法、重要事件法、書面評論法、強迫分配法等，各種評估方法有其適用的時點，且評估方法是否正確選用會影響績效評估的成效。另外，實務上常用的績效評估準則有：個人特質、行為、工作成果等，績效評估是對員工考核與評價的工作，考核的公正與否影響員工之工作情緒甚鉅，合理適切的評估準則將無形中增進員工對企業的承諾感和信心，因此，績效準則的選定和應用會影響員工的工作意願及工作態度。

六、參考文獻

丁志達 (2003)，*績效管理*。台北：揚智文化。

李長貴 (1999)，*人力資源管理：組織的生產力與競爭力*。台北：華泰文化。

李漢雄 (2000), *人力資源策略管理*。台北：揚智文化。

Bailey, C.T. (1983). *The Measurement of Job Performance*. Vermont, USA: Gower Publishing.

Bohlander, G. & Snell, C. (2004). *Managing Human Resources*. Ohio: South-Western.

Brignall, T.J., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Silvestro, R. (1991). Performance measurement I service business. *Financial Management*, 69(10), 34-36

Cardy, R.L. & Dobbins, G.H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Ohio: South-Western.

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.

Fleishman, E.A. & Hempel, E. (1954). Changes in factor structure of a complex psychomotor test as a function of practice. *Psychometrika*, 19(3), 239-251.

Ghiselli, E.E. (1956). Dimensional problems of criteria. *Journal of Applied Psychology*, 40(1), 1-4.

Keeley, M. (1978). A contingency framework for performance evaluation. *The Academy of Management Review*, 3(3), 428.

Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E.J. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.

七、計畫成果自評

本研究之主要成果係將權變觀點、競爭優勢、策略配適、員工績效評估、績效準則、績效資料等理論基礎做完整的文獻回顧，並經由個案實務的比對和修正，建構出員工績效評估之權變設計。

不論在學術或實務上，績效評估的成效一直是員工績效評估重視的一環，而影響評估成效的因素相當多，本研究利用權變的角度，將績效評估準則及績效評估方法適切地運用於不同的競爭優勢下，可協助不同特質的企業大幅提高其評估成效。再者，本權變架構擬設計一前瞻性且具未來導向的績效評估制度，亦即透過該制度以積極地激勵及引導員工的行為和態度，故對於身處在多變且競爭激烈的企業而言非常實用。