

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

臺灣地區績效評估問題與策略性改進方式

The problems of performance appraisal in Taiwan and the strategic ways for improvement

計畫編號：NSC 88-2416-H-031-005

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：黃庭邦 執行機構及單位名稱：私立東吳大學企業管理學系

一、中文摘要

臺灣地區企業組織之績效評估常為人所詬病，這長久之問題，一直缺乏研究。本研究提出假設認為臺灣地區企業員工績效評估實施，應著重員工教育發展之應用而減少人事行政之目的，以求減輕問題並發揮績效評估發展之功能。研究結果相當支持假設，臺灣地區績優公司的確較有發展性績效評估；另也顯示一些文化因素對績效評估之影響。

關鍵詞：績效評估、員工教育發展、人事行政

Abstract

The problems in performance appraisal of business organizations in Taiwan have been complained about for a long time. The long-term problems have been lacking in research. This research supposes that the performance appraisal in business organizations in Taiwan should be mainly for employees' development and less for personnel administration. By this way, the performance rating problem should be reduced and the developmental function of performance appraisal can be enhanced. The research results considerably support the hypotheses. Those better performed companies in Taiwan did more performance appraisal for development. In addition, it was found that cultural factors had some influence on performance appraisal.

Keywords: performance appraisal,
Employee development, personnel
administration.

二、緣由與目的

依一般文獻報告，績效評估在臺灣地區顯示甚多問題，常為人所詬病者有績效評估流於形式、主管畏懼打考績、部屬排斥績效評估；因此企業界普遍認為績效評估難以實施，企業組織一般也難以藉由績效評估，了解個別員工工作行為特性與問題，工作績效因而不易提昇。許多文獻認為台灣地區一般員工多數認為主管之績效評估難免受人情關係影響，故不相信考績的真實性與公平性。除了受人情關係影響外，特權干預亦是問題，每逢打考績時，總有人利用關係使用特權影響考績之評定（陳國嘉，1992；李旭洋，1991；趙建敏，1994；林能敬，1988），這些問題與台灣地區傳統社會文化環境特性應有所關聯，然文獻上缺乏探討。

績效評估本具有多樣功能或目的，其目的大致可分為兩方面，一為行政方面之目的：即將績效評估結果用於決定薪資獎金、人事升遷、獎懲與異動等；另為發展方面之目的：即將績效評估結果用於了解員工工作之優缺點與專長，以訂定員工績效改善計畫、決定員工教育訓練需求、或規畫員工工作生涯發展（Sherman, Bohlander & Snell, 1996）。然而，國內企業界一般績效評估之目的絕大部份應用於行政方面，相對地缺乏應用於發展方面（黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，1998；陳國嘉，1992；林能敬，1988），這情形進一步顯示國內企業界績效評估為何效率不彰，企業界績效評估之目的若集中於人事行政功能，則因為人事之變動涉及個人權益極大，一般為大家所爭，加上台灣地區重視人情與關係之情況下，人事處理稍有不當，易引起極大紛爭。如此自然使得一般企業管理者為避免問題，對績效評估

盡量淡化處理或使其流於形式。這樣的結果，不但使得績效評估之人事行政功能無法發揮，亦使其失去對企業員工之發展功能。

根據許多研究報告，認為台灣地區具有重視人情關係、以及具有家族式集體主義之社會文化特性（李亦園，1985；Hofstede, 1984；Triandis, H.C., McCusker, C. & Hui, C.H., 1990），績效評估之目的若能著重於發展方面之功能，而盡量減少用於行政方面之功能，則或許可使績效評估避免受到社會文化之壓力而產生弊端，並且使績效評估發揮其對員工之發展功能。

依 Murphy & Cleveland (1995) 之見，欲使績效評估應用於員工之發展，績效評估之設計應有別於人事行政之目的。為發展之目的，績效評估之評估項目應是工作具體行為 (behaviors)，而非表現於工作上之個人特徵或性格 (Traits)，亦非工作最後完成之結果 (Results)。其次，績效評估之途徑應是對員工工作行為之觀察，而非去獲取員工工作結果之資訊。最後，工作績效之標準應是工作行為之客觀標準，而非與別的受評者比較之相對標準。

本研究之目的，首先透過實際統計調查，以探討國內企業組織實施績效評估之問題與特性。然後研究重點放在分析國內企業組織應用績效評估於員工發展方面之可能優越效果；具體而言，在比較分析國內企業組織實施發展目的與行政目的之績效評估，分析兩種不同目的之績效評估之可能不同效果。

三．結果與討論

依研究計畫，本研究之問卷調查預定對各公司之管理人員與員工同時施測，然為避免受測員工在問卷回答上，受其上司影響，乃將對企業公司之調查與企業員工之調查分開進行，結果仍可達到研究之目的。對公司人力資源管理人員之調查，依原計畫對國內之企業公司進行立意抽樣 (purposive sampling)，抽樣根據臺灣經濟新報之財務資料庫 (臺灣經濟新報，1998)，在考慮資料庫資料性質及各種經

營績效指標優缺點下，依中華徵信所對各種經營績效指標之比較分析 (中華徵信所，1998)，選定連續五年淨利成長率記錄做為判斷企業公司經營績效優劣之依據，並以其做為抽樣之標準。共抽樣 708 家公司施測，其中績優公司 349 家，績劣公司 369 家。實際回收 118 家公司之問卷，有效問卷為 77 家 (績優 42，績劣 35)。另一方面，對公司企業員工之調查，乃就所能獲得之企業員工對象進行，問卷共發出 1250 份，回收 298 份，有效問卷為 213 份。計有臺灣土地銀行員工、大信證卷員工、以及東吳大學企管系春源鋼鐵建教班學員、中小企業經營管理人員訓練班之在職學員、淡水工商管理學院(現改為真理大學)在職班學員等；其中學校在職學員樣本係來自不同企業公司，實更具企業員工之代表性，另外在校施測讓企業員工較能避免受上司影響。

研究結果分為兩方面來看。首先就一般企業員工之調查結果來看，從因素分析中得出有意義之研究變項，計有“公司非發展性評估現象(NDEPA)”、“對實施發展性績效評估之認同(CDEPA)”、“對績效評估之滿意度(SAT)”、“人事應用之績效評估造成組織人際壓力(PPTE)”、“績效評估與集體價值之衝突(PACOCF)”、“集體價值較工作績效之重要程度(COBP)”。對這些變項做T檢定，發現整體而言，企業員工對其公司之績效評估傾向於不滿意($t=-3.3$, $p<.01$)、對績效評估應用於人事認為會造成組織人際間壓力($t=15.4$, $p<.001$)、另外對發展性績效評估實施趨向於認同($t=7.8$, $p<.001$)，這些發現與本研究計畫之假設一致；另一方面，研究發現企業員工對於績效評估與集體價值之衝突性($t=-8.5$, $p<.001$)，以及對於集體價值較工作績效重要程度之看法則偏向於不同意($t=-3.4$, $p<.01$)，至於對公司非發展性評估之情況則發現趨向於不確定($t=-1.79$, n.s.)。以上發現則與本研究計畫之假設不一致。為進一步分析各研究變項之關係，續以迴歸分析，獲得許多變項之關係如表一所示。

表一 企業員工調查之迴歸分析結果

$$\begin{aligned} \text{SAT} &= .18^{**} \text{PTE} - .32^{**} \text{NDEPA} \\ \text{CDEPA} &= .28^{**} \text{NDEPA} + .20^{**} \text{PTE} \\ &\quad + .18^{**} \text{COBP} \\ \text{PTE} &= .27^{**} \text{PACOCF} \end{aligned}$$

註：表列為標準化之模式，** $p < .01$

從以上迴歸模式可知，企業員工愈認為其公司績效評估為非發展性評估 (NDEPA)，則對其公司績效評估愈不滿 (SAT)，也愈認為其公司應有發展性績效評估 (CDEPA)。另者，企業員工愈認為集體價值較工作績效重要 (COBP)，則愈認為其公司應有發展性績效評估。最後，企業員工愈認為績效評估與集體價值有衝突性 (PACOCF)，則愈認為應用於人事之績效評估會造成組織人際壓力 (PTE)。以上各變項關係之發現與研究假設相當一致。另一研究發現則未如研究假設所預期，即企業員工愈認為人事應用之績效評估會造成組織人際壓力 (PTE)，則其對公司績效評估愈滿意 (SAT)。

至於企業公司之調查結果，依研究目的將研究對象分為績優與績劣兩組做比較，統計T檢定結果，如假設所預期，績效優良之公司較常將績效評估結果應用於員工發展方面 ($t=3.1, p < .01$)。經具體分析，績效優良之公司較常將績效評估結果應用於員工生涯規畫與發展 ($t=3.4, p < .01$)，及員工績效檢討與改善 ($t=2.42, p < .05$)。至於員工教育訓練需求與成效之應用，績優公司並未如預期有較頻繁之應用 ($t=1.31, n.s.$)。另有一項未如預期之發現，即績優公司並未較績劣公司使用不同評估方法於不同績效評估之目的 ($t=.21, n.s.$)。另一方面，在將績效評估結果應用於人事行政方面，績優公司與績劣公司並未有顯著差別 ($t=-.19, n.s.$)。整體而言，績效評估結果應用於人事行政方面比應用於員工發展方面很顯著較頻繁 ($t=6.98, p < .001$)。

本研究發現大多符合研究假設，綜合討論如下。研究發現企業員工普遍對其公司之績效評估表示不滿意 (SAT)，而不滿意的原因，主要是員工認為其企業組織之績效評估不是發展性評估 (NDEPA) 的關係；從對企業公司之調查，亦發現很多企業公司將績效評估應用局限於人事行政方面，其

他之公司即使也有應用於員工發展方面，但是並沒有使用發展性評估方法。另一方面，發現企業組織非發展性評估現象 (NDEPA) 使得企業員工對企業公司實施發展性績效評估較認同 (CDEPA)。此發現支持本研究一項重要假設，即國內企業界績效評估效率不彰及令人不滿，有一可能重要原因是企業界績效評估之目的集中於人事行政功能，而少有發展性評估。

另外一方面，造成企業員工不滿意的原因，即員工不認為人事應用之績效評估會造成組織人際壓力 (PTE)，此發現似與研究假設不符；然若依臺灣地區文化為家族式集體主義特性，本研究認為此發現亦支持研究假設。即企業員工若愈不認為績效評估應用於人事會造成組織人際壓力，則其認為現有一般人事應用性績效評估實施應不會有困難，因此對績效評估結果應有較好之期待，當實際績效評估不如預期，則其對實際績效評估結果應較不能接受，滿意度因此降低，反而不會升高。

再者，員工若不認為人事應用之績效評估會造成組織人際壓力 (PTE)，亦會促使其不認為企業公司實施發展性績效評估較妥當 (CDEPA)。此顯示當員工不認為人事應用之績效評估會造成組織人際壓力，則應不認為現有以人事應用為主之績效評估有何不妥，亦不會去認為實施發展性績效評估較妥當。另者，員工若認為績效評估與集體價值間有衝突 (PACOCF)，則會促使其認為人事應用之績效評估會造成組織人際壓力 (PTE)，因此，將使其間接認為實施發展性績效評估較妥當 (CDEPA)。再者，員工若認為集體價值較工作績效重要 (COBP)，則其認為實施發展性績效評估較妥當 (CDEPA)，以上發現相當支持本研究另一假設，即由於台灣地區具有家族式集體主義之社會文化特性，將使得其績效評估之實施造成組織人際壓力；而發展性績效評估實施則可以避免績效評估受到社會文化傳統之影響，而能有效改善臺灣地區績效評估之功能。

由企業公司之研究結果來看，進一步肯定前述之研究結果。績優公司被發現較績低公司常把績效評估結果應用於員工發展方面。此顯示企業公司若增加績效評估

應用於員工發展方面，則其企業之績效顯然較優越。綜合之發現顯示發展性績效評估實施應可以避免臺灣地區社會文化傳統不良之影響，並使得企業組織績效提昇。

少數研究發現未如預期，首先是，整體而言，企業員工對於績效評估與集體價值之衝突性，以及對於集體價值較工作績效重要之看法則偏向於不同意，這也許顯示傳統集體價值逐漸式微，以致很多員工並未看到集體價值與績效評估或工作績效價值潛在之衝突。不過由前述發現可知，集體價值與績效評估或工作績效價值之衝突性，仍如研究假設有預期效果。至於員工對公司所顯示非發展性評估之現象則發現趨向於不確定。但從企業公司之調查，可知很多公司局限於做人事評估。也許是因為員工並不知非發展性評估方法之具體特性，但他們知道發展性評估之結果應較妥。

另外績效評估與集體價值之衝突性及集體價值較工作績效之重要性並未如預期造成對績效評估滿意度之降低，可能其只能經由中介變項，而才有間接影響。由前述一發現可知。

在對企業公司的調查結果，有關績效評估在員工教育訓練需求與成效發展方面的應用，績優公司並未如預期的較績劣公司有頻繁之應用，也許因為教育訓練是企業公司現在普遍重視並實施之人力資源管理活動（Sherman, et al, 1996）。

四、計畫成果自評

研究過程之實際進行與發現，雖未全如計畫所預期；然研究結果相當支持研究假設。研究之發現對國內企業組織績效評估實施應有重要參考價值，另外對企業管理之學術研究亦確立一新方向。

五、參考文獻

王遐昌（1992）績效考核的中國式指引，陳國嘉，如何績效考核，（11-15），台北：遠流出版公司。
中華徵信所（1998）解讀 97 年經營績效綜合指標，市場與行情，七月號，23。
臺灣經濟新報（1998）臺灣經濟新報財務資料庫〔電子資訊〕，台北：臺灣經濟新報公司。

李旭洋（1991）打考績，傷腦筋，管理雜誌，210，36-38。
李亦園（1985）中國家族及其儀式：若干觀念的檢討，中央研究院民族學研究所集刊，23，167-193。
吳雅芳（民 84）企業績效評估制度、成效與文化特徵差異之研究：以國內美商、日商和台商企業為實證，私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
林能敬（民 77）譯者序，Kirkpatrick, D.L.，林能敬 譯，績效考核與輔導實務，（1-III）台北市：清華管理科學圖書中心。
徐克成、張火燦（民 82）績效評估與其他人力資源管理功能結合之研究，人力資源學報，3，95-112。
陳國嘉（1992）如何績效考核，台北：遠流出版公司。
黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（1998）人力資源管理，台北市：華泰書局。
楊錦洲（1991）績效評估非兒戲，管理雜誌，210，24-26。
趙建敏（1994）「績效評估」有助企業長青，卓越雜誌，2，109-112。
Hofstede, G. (1984). Hofstede's culture dimensions. Journal of cross cultural psychology. 15(4), 417-433.
Ilgen, D.R. & Feldman, J.M. (1983) Performance appraisal: a process focus, Research in organizational behavior, 8, 141-197.
Landy, F.J. & Farr, J.L. (1983) The measurement of work performance, San Francisco: Academic Press.
Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1994) Increasing productivity through performance appraisal, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995) Understanding performance appraisal. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
Sherman, Bohlander & Snell (1996) Managing human resources, 10th edition, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
Triandis, H.C., McCusker, C. & Hui, C.H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. Journal of personality and social psychology, 59(5), 1006-1020.

