

績效評估策略、績效模糊性與評估方法的應用

PERFORMANCE APPRAISAL STRATEGY, PERFORMANCE AMBIGUITY AND THE APPLICATION OF APPRAISAL METHODS

陳海鳴

淡江大學管理科學研究所

郭東昇

南華大學企業管理學系

Hai-Ming Chen

Graduate Institute of Management Sciences

Tamkang University

Tung-Sheng Kuo

Department of Business Administration

Nanhua University

摘 要

適時的採用適當的績效評估準則與評估方法，可提高績效評估的成效，有助於引導員工配合組織目標，使競爭優勢的建立與延續更為有利。在此概念下，本文從績效評估策略與績效資料的特性兩個角度，來探討績效評估方法應彈性應用的必要性。就績效評估策略來說，配合組織不同的策略目標，由於對員工之期望與要求不同，績效評估的準則應有所不同。就績效資料的特性來說，當評估員工績效所面臨的困難程度不同時，評估方法的採用應有所差別。連結此二構面，本文嘗試建構一績效評估的應用架構，將績效評估方法的採用時機分為四種個不同情況。

關鍵詞：績效準則、資源基礎、績效評估策略、績效模糊性、績效評估方法

ABSTRACT

Adopting appropriate performance criteria and appraisal methods at the right time makes appraisal more effective and helps direct employees toward organizational goals and thus assist in pursuing and maintaining competitive advantage. Under this concept, this paper discusses the necessity of implementing performance appraisal flexibly from the

perspective of performance appraisal strategy as well as the characteristics of performance data. As it comes to performance appraisal strategy, the focus of performance appraisal criteria should vary in light of different expectation and requirement to employees based on different organizational strategies. As it comes to the characteristics of performance data, appraisal methods should be different based on the different degree of difficulty in measuring performance data. The connection of the two dimensions leads to a framework of performance appraisal. The adoption of appraisal methods then falls into four combinations.

Key words : performance criteria, resource-based view, performance appraisal strategy, performance ambiguity, performance appraisal method

壹、前言

不論學術與實務上，評估成效為員工績效評估共同追求的目標。影響評估成效的因素包含評估者的偏誤（rater errors）、評估的精確性問題（accuracy）、及質性衡量問題（qualitative measures）（Dobbins, 1994）。為了提高評估成效，學者不斷致力於解決上述問題，例如降低評估者的偏見與錯誤及改進評估方法。評估員工績效的過程中，評估者所需評估的資料可能很明確而容易衡量，也可能很模糊而不易衡量。不同於過去研究多偏重在評估者的錯誤，本文從績效資料的角度，探討不同特性的績效資料對評估結果可能產生的影響。因而認為績效評估時若能將其列入考量，可降低某些評估錯誤。另一方面，文獻在績效準則的研究偏重於個別準則重要性的討論，而忽略了個別準則是否適用於不同情境的層面。本文因此亦從績效準則的角度，探討不同績效準則可能適用於組織不同時期的需求。

本文架構因而從績效準則（performance criteria）與績效資料的特性兩方面著手。績效準則為組織藉以評估個別員工、團隊或工作單位的績效的構面；是個人或團隊為了達成組織的策略所努力的方向（Jackson & Schuler, 1999）。有關績效準則，理論與實務都圍繞在特性（trait）、行為（behavior）與結果（outcome）三方面的爭論。何者較為重要，學者的主張各有不同。但亦有學者整合三者，認為應同時考量（Schmidt & Kaplan, 1971；James, 1973），暗示著偏廢某一準則可能產生準則不全（criterion deficiency）的問題（Blum & Naylor, 1968）。Spencer and Spencer（1993）指出，特性、行為與結果三者間具有某程度的因果關係；亦即，個人的特性可預測其行為，進而預測其工作績效。因此，特性、行為與結果三者大致符合系統概念的「投入 - 過程 - 產出」的觀念；亦即，員工基於其特性（投入）而展現工作行為（過程），並導致良好的績效結果（產出）。而學者亦指出，績效評估應從投入、過程、

產出三個向度同時考量（Brignall, Fitzgerald, Johnston, & Silvestro, 1991；李漢雄，2000；丁志達，2003）。

所謂員工績效的投入面係指其藉以完成工作或任務之能力，這些能力可能與工作或任務的內容相關，也可能與之無關但是卻影響其結果（Murphy & Cleveland, 1995；丁志達，2003），其涵蓋的範圍以個人才能（competence）最能適當表達之。個人才能為個人的基本特質如知識、技能與能力等（Hoffmann, 1999）。Spencer and Spencer（1993）將其區分為顯性（visible）才能與隱性（hidden）才能，前者猶如冰山表面，明顯而容易發展與評估，例如知識與技能；後者猶如水面下的冰山，隱約而不易評估與發展，例如個人特性。傳統上，顯性才能僅在工作規範（Job Specification）中明定，如今其延續性也越來越重視（Lysaght & Altschuld, 2000）。至於隱性才能，在績效評估的領域也扮演重要角色，例如創造力與風險承擔特性在某些組織的受到重視（Gupta & Singhal, 1993）。過程面係指員工完成工作或任務前所經歷的過程或表現。例如，某人在工作上常見其努力不懈，可能是其有良好績效的表徵。行為基礎（behavior-based）的評估方法即是從此一角度來衡量員工績效。而產出面則是員工最終所能創造的產出或結果。相較於上述二類，從此一角度來衡量員工績效在實務上雖較為普遍，唯未必是最佳方法。例如，單從結果面評估員工績效，可能造成員工為了績效不擇手段（例如，以欺騙手段達成業績，卻傷害了企業信譽）。基於不應忽略某一準則為出發點，本文將探討上述三類準

則在不同時機的應用，並發展一績效評估策略，作為決定適當評估準則的依據，由於組織策略的執行需將策略轉化為較小且可控制的單位（Bird & Beechler, 1995）。當組織以追求競爭優勢為策略目標時，則組織內的子目標均需以此為依歸。競爭優勢的概念常被應用於許多領域，績效評估的研究則較為少見。本文因此引用競爭優勢的概念，從資源基礎的觀點（resource-based view），探討不同競爭態勢下，組織應採行的策略，進而引申到人力資源策略與績效評估策略的決定。

在績效資料的特性方面，績效資料係指評估者衡量績效時所應取得的資訊。評估者常透過觀察來評估員工績效，而精確的觀察為精確的績效評估的基石（Murphy, Martin, & Garcia, 1982）Murphy and Cleveland（1995）認為，提高精確性的方法之一為清楚定義的尺度構面與提供明確的行為範例。而其目的即在降低評估者主觀判斷所產生的錯誤，以提高績效評估的精確性。因此，本文將探討績效資料的不同特性，並建議依不同特性採用不同的評估方法類型。

本文嘗試提出架構的核心概念即在於，利用兩個構面的連結來決定績效評估方法的採用時機；亦即，績效評估準則（投入、過程、產出）與評估方法（合格化 vs. 數量化）的選定，應依據績效評估策略（建立優勢 vs. 延續優勢）與績效模糊性（高 vs. 低）兩個構面來決定。當探討兩個構面時，皆涉及不同情境下組織執行績效評估時的抉擇，因而具有權變的概念。由於績效評估應和組織理論

一樣應用權變的觀點(張火燦, 1994), 因此, 以下相關文獻之探討乃回顧過去國內外有關績效評估研究中具有權變觀點者。

貳、文獻探討

有些學者從時間的權變觀點, 研究時間變數與績效及績效評估的關係。Fleishman and Hampel (1954) 對空軍人員的任務做測試, 發現不同期間其績效呈現出不同的因素結構, 其原因可能由於學習、經驗、訓練等, 因此建議有必要對工作能力與不同期間的關係作進一步分析。Ghiselli (1956) 探討績效準則的構面問題, 認為個人的績效會隨著時間由於工作上的學習與發展而改變, 雖然這些改變難以衡量, 但建議績效準則的構面應為動態以反映時間的改變。Bailey (1983) 亦認為, 績效準則若未隨時間的改變而作調整, 可能產生準則不全的問題。這一類文獻, 不論僅為觀念的提出或是實證研究, 皆建議績效評估系統不應是靜態的, 唯對評估系統應如何因應與設計則未有著墨, 而多年來進一步研究也未被提出。

從策略的角度觀之, Willis (2001) 認為組織需求的改變, 包括品質、生產力、存貨、時間、創新及消費者滿足等, 皆影響組織的策略目標, 因此建議績效評估系統應彈性變動以因應組織需求的改變。另外 Tatikonda and Tatikonda (1998) 提出與組織策略密切相關的組織競爭力問題, 認為評估系統需反應組織競爭力的改變。當組織因競爭力改變

而必須有策略性的改變以為因應時, 則有賴新的評估系統來配合。上述研究僅止於觀念的提出與探討, 未有進一步研究。Schuler and Jackson (1987) 則較為深入的發展出策略與人力資源結合的架構, 他們將創新、品質與成本三種競爭策略與人力資源管理實務作連結, 考量在不同策略下, 績效評估的準則、目的、員工參與程度、團隊或個人傾向等皆有所差異。此研究提供組織在採行不同策略決策時的參考, 但在同時採行多重策略時, 當上述評估過程所涉及的問題相衝突時, 應如何取得平衡點有賴進一步分析。

丁志達 (2003) 就不同層級與職別的員工, 所應適用的不同的評估指標提出偏向實務性的探討, 唯這些探討仍待更有力的理論與實證的支持。Crane and Crane (2000) 則從層級的角度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績效評估準則, 以分別適用不同對象與層級。該研究認為組織的層級應以組織目標為重心, 團隊的層級則重視員工潛力, 個人的層級則偏重行為與結果。Orpen (1997) 的研究則嘗試建立一個理論架構與規則, 替不同的職務或工作尋找適當的評估技術。該研究將工作類型依績效衡量的可能性與投入與產出轉換的可知性兩個構面來分類, 探討如何配合工作與評估技術使評估成效提高, 有關評估技術則概略以行為基礎與目標基礎來區分。上述兩個研究中, 多層級評估模式提供了評估系統設計時不同層級的同時考量, 而 Orpen (1997) 的研究則是著重工作與評估技術的配合。但涉及評估準則時, 兩者似

乎都忽略了績效的投入層面。對於工作或職務的詮釋，Welbourne, Johnson, and Erez (1998) 的研究則更為深入。基於角色理論(role theory)與身份理論(identity theory)為基礎，他們以影響個人在組織中的績效的多重角色（工作、生涯、創新者、團隊成員、組織成員），來解釋其在工作中的多重行為，組織因而可針對不同的角色需求來設計其評估系統。相較於傳統僅對工作成果做衡量，此一模式將更為廣泛的思考層面列入員工績效評估中。

就評估方法的研究，Kueng (2000) 提出不同情境下評估方法的應用。其研究對傳統之評估技術作一概略探討，並從企業重視的範圍（企業過程或整個組織）及績效衡量的角度（廣角或縮小）兩個構面提出評估架構，探討不同績效衡量方法的應用時機。此一架構提供組織在衡量績效時的參考，瞭解組織應依不同需求而採用不同的績效衡量方法的必要性，但研究的主題較偏重於組織整體績效。

從環境變數的角度來看，Fletcher (2001) 探討組織中的文化差異與資訊科技對績效評估所產生的衝擊，使績效評估變得更为複雜與具挑戰性，認為績效評估制度的設計應考量這兩個環境因素的變化。另外，Murphy and Cleveland (1995) 亦提出類似的看法，認為除了社會、法令、經濟、技術與物質環境，組織內部環境（例如組織結構、組織層級、工作場所與時間的改變、人口統計等）對績效評估皆有影響。上述研究對環境因素的影響雖多所探討，並建議績效評估系統的設計應將這些變數納入考量，但後續學者均未有進一步相關研究。

從上述回顧得知，績效評估文獻中具有權變觀點的研究數量不多且頗為分歧。本文基於組織為追求競爭優勢所應採行之策略，從資源基礎的觀點探討，如何將追求競爭優勢的觀念應用在績效評估的設計上。並結合績效資料本身特性的探討，建構一個績效評估的概念架構。

參、理論基礎

本文架構之基礎建立在兩個構面上：一為績效評估策略，另一為績效資料模糊性。前者在討論不同的組織策略下，如何配合組織不同需求而對員工不同的期望下，設計其績效評估系統。後者則在討論當評估員工績效所面臨的困難程度不同時，評估方法的差異。

一、績效評估策略

多年來競爭優勢一直被視為企業成功的代名詞。不論從以 Porter 為首的產業結構觀點或資源基礎觀點來看，競爭優勢的研究大抵可分為兩個範圍，一為探究競爭優勢的來源，另一為找尋延續優勢的因素。人力資源管理的研究普遍認為，人力資源可為組織帶來競爭優勢。而績效評估則站在引導的角色，協助組織將員工行為引導至組織追求競爭優勢的目標。本節將績效評估的策略區分為兩種，一為建立優勢，另一為延續優勢。此兩種策略乃為配合組織的人力資源策略，以達成組織追求與延續競爭優勢的策略目標。

(一) 建立優勢策略

資源基礎觀點的研究認為，競爭優勢來自於組織內部用以製造產出的投入（Chakraborty, 1997）。且這些投入必須具有價值性、稀有性、與不易模仿的特質（Barney, 1995）。如同組織的創始由無到有，追求競爭優勢因此需從創造稀有性價值開始，而人力資源即為獲取這些特質的管道之一（Barney & Wright, 1998）。組織為創造競爭優勢，必須擁有稀少性員工，或其員工所創造的價值具稀有性。為配合此一人力資源策略，績效評估應著重於透過員工創造價值；亦即期望員工具有探索性（exploration）精神，例如不斷的培養員工的新知識與技能或激發員工的創造力。Narasimha（2000）認為探索性知識（exploratory knowledge）有助於組織新產品的開發，可為組織帶來持續性競爭優勢，具有此一特性之知識活動如搜尋、發現與實驗等。優勢建立策略一但確立，組織內所有職務均應朝向此一目標而努力。在工作分析中，不同職務之工作內容、工作方法與職責，均應與此人力資源策略目標一致。

（二）延續優勢策略

組織所創造的優勢常因競爭對手的加入而快速被腐蝕，因此企業致力於研究模仿障礙，使競爭者難以模仿，以達到延續其優勢的目的。例如透過某些機制，如文化、團隊、聲譽等，使競爭對手陷於高成本或難以模仿（Barney, 1995）。為使這些機制充份發揮效果，人力資源策略應鼓勵員工利用性知識（exploitative knowledge）之提昇，利用性知識乃著重於現有產品或知識的再提升，可穩定組織的報酬（Narasimha, 2000）。例如 Reed and DeFillippi（1990）

認為複雜性（complexity）涉及產品技術的複雜程度或團隊行為，為提高模仿障礙的要素之一。為配合此一人力資源策略，績效評估應著重於透過員工保護已創造的價值，例如透過獎勵引導員工善用其才能。

由上述討論可知，針對不同的組織策略與人力資源策略，績效評估制度的設計應有所差異，才可引導出所期望的員工行為。為配合建立優勢策略應偏重投入面，亦即重視員工才能的開發，以為組織創造價值。而後期配合延續優勢策略則應偏重過程面與產出面；經由過程面，組織得以運用各種方法，透過員工保護已開發的價值。經由結果面，組織得以檢視過去對投入面的重視是否產生實質的績效。

二、績效模糊性

評估員工績效所面臨的困難，常來自績效被有效衡量的程度，此困難與績效模糊性（performance ambiguity）密切相關（Ouchi, 1980）；亦即，當員工的工作或任務可被明確的定義或產出可被量化時，其績效模糊性較低。員工績效投入面的顯性才能相較於隱性才能其績效模糊性較低，亦即知識與技能相對較易被清楚定義與衡量的。特別是在許多專業服務領域，例如護理、會計及財務、科學與工程等，常以取得檢定、執照、證書等作為專業能力之證明。另一方面，員工績效的產出面亦具有低模糊性的特性；例如，行銷人員的產品銷售量等，常可被清楚的計算。

反之，當工作或任務較不易被清楚定義或產出無法被量化時，其績效模糊

性較高。典型的這一類績效資料為員工績效投入面的隱性才能，如個人特性（Ouchi, 1980）。實務上個人特性常被企業重視，且被認為具有持久的特性（Boudreau, Boswell, Judge, & Bretz, 2001）另外，員工績效過程面為工作過程中的行為表現，行為表現特性亦具有相對較高的模糊性。

三、評估方法的分類

評估方法因不同目的、從不同觀點被分類。例如，定性式（qualitative）相對於定量式（quantitative）方法。對於這兩類方法，學者的定義顯然有些分歧。Bailey（1983）認為定性式方法係要求評估者確認被評估者是否具有某些績效特性，故評估者須判斷被評估者有否某種表現。而定量式方法則要求評估者確認被評估者具有某些績效特性的程度，評估者須判斷被評估者之某種行為的程度。另一方面，亦有學者將定性式方法定義為以文字敘述來描述績效評估結果，而定量式方法則是以數字性結果來評估員工工作績效（張緯良，1999）。本文之分類雖較接近於前者，但為避免產生混淆，以合格化及數量化二辭來作為分類標準，其定義如下：

（一）合格化方法：衡量被評估者「是否」具有某些績效特性，亦即將所要衡量之特性二分為是與否，衡量被評估者對某項特性是否「合格」。例如查表考核法（Checklist method）列舉被評估者需具有的條件或行為，評估者觀察並紀錄被評估者是否具備所要求的條件或行為；例如目標管理法（Management by Objectives, MBO），評估被評估者

是否達成具體之既定目標。

（二）數量化方法：衡量被評估者具有某些績效特性的「程度」，亦即將所要衡量之特性分為數個等級，評估者須判斷被評估者之表現屬於數個選擇中的何者。例如加註行為評核尺度法（Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS）係在量化的績效評等尺度上加註敘述性的說明，以減少不同評估者對評估等第間認知上的誤差（張緯良，1999）。

這兩類方法本質上的差異乃在於：前者將績效特性二分為是與否，而後者則是透過更明確的描述將其劃分為多個等級。兩者雖然都涉及評估者個人主觀的判斷，但後者對績效評估卻具有較高的客觀性。一來，評等尺度的等級較多時，可較為明確的區別員工間表現的差異（張緯良，1999）。再者，當評估方法具有較為嚴格的準則時，其正確性也會提高（Bailey, 1983）。

四、構面的連結

本文基於績效模糊性與績效評估策略兩個構面，建構一個績效評估的概念架構，茲說明如下：

就績效模糊性來說，本文認為績效模糊性高低影響評估者主觀判斷的程度，以致於影響評估成效。故擬透過評估系統的設計，依績效模糊性高低的不同，選擇適當的評估方法類型。例如，模糊性較低的績效資料由於資料較為明確，宜採用合格化方法，亦即僅需確認某些績效特性的有或無。反之，模糊性較高的績效資料因較不易確認績效行為，宜以數量化方法，將績效相關行為

透過數量方式呈現較為明確的一面給評估者，以降低可能造成的主觀性問題。例如前述的加註行為評核尺度法對每一評等尺度的詳細描述，使評估者有更明確的依據，減少個人的判斷。

就績效評估策略來說，當組織策略的重點在於建立競爭優勢時，應以評估員工之績效投入面為重心。從資源基礎的觀點，屬於績效投入面的員工才能正是組織競爭優勢的來源，欲建立優勢則應透過績效評估系統來引導員工的投入面。當組織策略的重點在於延續競爭優勢時，則應以評估員工之過程面與產出面為重心；評估過程面在於引導員工於工作過程中重視組織優勢資源的保護，評估產出面則為引導員工同時重視最後成果。

肆、績效評估的概念架構

績效評估的應用在前述兩個構面的連結下，形成兩個時期四種不同組合。如圖 1 所示，在不同的績效評估策略下，其績效評估的重點應有所差異。而同一策略下，針對績效模糊性的不同，其評估的準則與方法類型也應有所不同。

一、優勢建立策略

當競爭策略著重在優勢的創造時，組織以引導員工創造價值，以競爭優勢為重心，此時評估準則的重點應偏重於績效投入面。而針對員工投入面績效模糊性的高低不同，應分別採用不同的評估方法類型。

組合一：優勢建立策略下，當績效模糊性較高時

優勢建立策略下之績效評估的重點在於員工績效的投入面，投入面中具績效模糊性較高者一般為員工的隱性才能，如個人特性。由於評估者在衡量與觀察這一類績效資料時較為困難，常須仰賴自我的主觀判斷，使評估結果較易受到扭曲。如前所述，數量化方法係要求評估者判斷被評估者之績效特性屬於數個等級之何者，此類方法可使績效資料較明確的呈現給評估者，故針對這一類績效資料，宜採用數量化評估方法。除了心理學家以投射法發展出的個人特性檢測量表，評等尺度法（Rating Scale Method）常包含績效相關的員工個人特性，例如創造力與風險承擔特性等，量表中對這些特性給予幾個不同等第及詳細的描述，則可了解員工是否具有組織所期望的個人特性。

組合二：優勢建立策略下，當績效模糊性較低時

優勢建立策略下之績效評估的重點在於員工績效的投入面，投入面中具績效模糊性相對較低者一般為顯性才能，例如知識與技能。這一類績效資料相較於隱性才能較易觀察，但評估過程仍難免涉及個人判斷，採用合格化方法可衡量出所需之結果。如前所述，合格化方法係要求評估者判斷被評估者是否具有要求之績效特性，適合對知識與技能等資料作衡量。例如，查表考核可用來衡量員工是否具有組織所要求的知識與技能，表中可詳列員工所需具有知識與技能的種類與等級，可提供評估者作明確

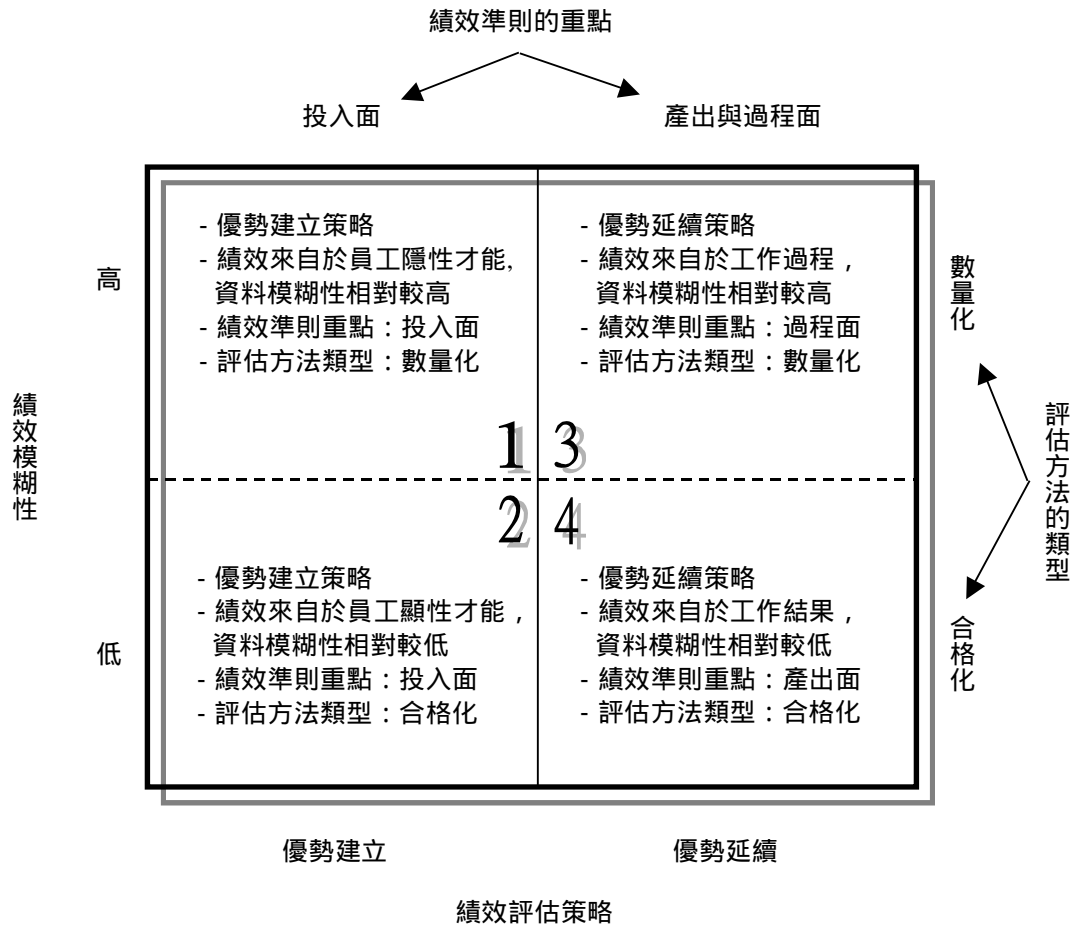


圖 1 績效評估的應用架構

的檢核。例如，組織希望員工在不同的級職需擁有不同等級的專業知識，則可在法中明列員工應進修通過相關專業知識的證照與考試等項目。

二、優勢延續策略

當競爭策略著重在優勢的延續時，組織應引導員工保護已創造的價值，使優勢延續。此時評估準則的重點應偏重於績效過程面與產出面。而績效過程面與產出面其績效模糊性分

別為高與低，應分別採用不同的評估方法類型。

組合三：優勢延續策略下，當績效模糊性較高時

優勢延續策略下之績效評估的重點在於員工績效的過程面，過程面中績效模糊性較高者為工作過程中與績效相關的員工行為。評估員工的過程面目的在於引導員工行為，以保護組織的優勢資源，但許多工作行為不是

認定有困難，即是評估者對工作行為的定義有差異，評估者的主觀判斷便無法避免。針對這些問題，宜採用數量化行為基礎（behavior-based）的評估方法，例如組織若想評估員工對客戶的服務品質，可利用加註行為評核尺度法於量表中列入服務品質的相關行為，並對不同量化的尺度詳細描述其事蹟。

組合四：優勢延續策略下，當績效模糊性較低時

優勢延續策略下之績效評估的重點在於員工績效的過程面，過程面中績效模糊性相對較低者為員工的產出面，亦即員工實際的表現結果。產出面因其績效模糊性相對較低，實務上被普遍採用為績效評估的準則。由於其績效模糊性相對較低，評估時可採用合格化方法。例如查表考核法列舉被評估者需達成的行為結果，評估者檢核被評估者是否產生此行為結果；目標管理法評估被評估者是否達成具體之既定目標。例如，組織想評估不同員工的新客戶開拓與服務情形，則可於考核法中列入客戶開拓數量是否達到某標準，以及服務次數等；或訂定具體應達成的銷售目標及拜訪要求次數以評核之。

伍、討論與結論

本文的目的在發展一績效評估的觀念性架構，探討不同情境下績效評估準則和方法的應用情形。其重要概念與相關討論如下：

就績效評估的目的來說，本文之架構傾向於發展性（developmental）目的，強調未來導向的績效評估，亦即績效評估之目的在於積極的激勵及引導員工行為，以增進未來之績效（Harper, 1983）。績效評估的結果若僅被用來作為管理工具（例如升遷與薪酬的決定），則員工將只重視產出面，因為投入面與過程面的成果在短期內無法具體呈現。因此，我們認為特別當策略重心在於建立競爭優勢時，管理者應具有長遠的觀點，重視員工對投入面的努力。藉由績效評估來了解員工是否具有對優勢建立有助益之才能，鼓勵或協助員工取得這些才能或適當調配職務，其目的在於配合組織未來發展建立競爭優勢策略。

因此，本文認為績效準則應包括投入、過程與產出三個構面。就績效投入面言，應同時評核員工的顯性與隱性才能。隱性才能如個人特性，將其納入績效評估系統內雖受到部份學者的質疑，但實務上卻普遍受到重視。許多組織重視的個人特性如創造力與風險承擔特性等，有賴績效評估將其落實與引導。顯性才能指的是知識與技能，組織通常僅在工作規範中陳列目前該職位所應具備之知識與技能，並以其為徵才之依據，多未考量組織策略未來發展之需求。由於對策略發展所需之知識與技能缺乏常態性的檢核，員工可能喪失求知的動力。本文以系統性的觀念來探討績效準則構面，認為投入、過程與產出三個構面都有其重要性；進而以資源基礎觀點，探討組織在不同的策略性需求下，將評估重心置於不同的績效準

則。因此，在建立優勢的初期相對強調能為組織創造價值的投入面評估；當組織逐漸累積了優勢的基礎後，則相對強調過程面與產出面的評估。前期的目的在於引導員工之才能，而後期的目的則在檢視員工能力是否表現在工作上及轉化為策略成果。例如針對研究發展人員，在建立競爭優勢的初期，其績效評估制度的設計應強調其研究、創造及發展的才能，以激發其為組織創造優異的產品或技術。而此一策略往往不易在短期產生效果，因此，組織若過分重視產出將使員工退縮，寧可少做少錯。而在延續優勢之後期，則應對前期之策略驗收之，亦即檢視員工績效過程面的工作表現，以及透過產出面驗證其績效。在此強調的是，當組織在不同的策略性需求下，將評估重心置於某績效準則時，並不代表其他績效準則完全不重要，只是評估重心不同而已。

就績效資料本身來說，由於績效模糊性影響評估者的主觀判斷狀況，透過適當評估方法的採用，可降低評估者的主觀判斷。本文績效模糊性的相對高低構面的界定，僅用來區別績效資料相對而言是否容易評估，並不意謂績效資料必具其中極端的情形。而事實上不論評估方法為何，評估過程或多或少都涉及了某些程度的個人主觀性，制度設計的目的即在盡量降低將該主觀性。

在評估方法方面，本文所論及的評估方法係以「類型」來討論，而非以特定評估方法或技術。且僅就數量化與合格化兩類方法，針對其適用的績效資料類型來做可能的連結。而架

構內之評估方法僅就適合每一組合之情況舉例說明之，不對該方法之其他特性作探討。

本文認為，配合組織發展策略可分別採用優勢建立與優勢延續二種績效評估策略。事實上，許多組織可能針對不同優勢同時採用多種策略，以配合環境之變化進而追求組織之永續經營。針對此組合式的組織發展策略，多種績效評估策略亦可並行於組織內，配合不同組織策略之核心員工運用不同之績效評估策略，可降低 Schuler and Jackson (1987) 所言，可能因對員工行為之要求不同而導致的衝突。

本文嘗試建立一概念性架構，為不同情境尋找適當的評估方法類型。是否能提高評估成效的精確性，雖有賴進一步實證，但可以確定的是，不適當評估方法類型的採用，將使評估結果的客觀性降低。從權變觀點來討績效評估雖有其重要性，但相關文獻不多；本文僅提出一概念性架構探討之，期盼後續研究在理論與實證上能更為豐富。

陸、參考文獻

一、中文部分

1. 丁志達(2003), 績效管理, 台北: 揚智文化。
2. 李漢雄(2000), 人力資源策略管理, 台北: 揚智文化。

3. 張火燦(1994), 績效評估的模式與相關理論, 人事管理, 9, 4-7。
4. 張緯良(1999), 人力資源管理, 台北: 華泰文化。

二、英文部分

1. Bailey, C. T. (1983). The Measurement of Job Performance. Vermont, USA: Gower Publishing.
2. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, 9(4), 49-61.
3. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management, 37(1), 31-46.
4. Bird, A., & Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation. Journal of International Business Studies, 26(1), 23-46.
5. Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1968). Industrial Psychology: Its Theoretical And Social Foundations. New York: Harper & Row.
6. Boudreau, J. W., Boswell, J. W., Judge, T. A., & Bretz, R. D. Jr. (2001). Personality and cognitive ability as predictors of job search among employed managers. Personnel Psychology, 54(1), 25-50.
7. Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R. (1991). Performance measurement in service business. Finamcial Management, 69(10), 34-36.
8. Chakraborty, K. (1997). Sustained competitive advantage: a resource-based framework. Advances in Competitiveness Research, 5(1), 32-63.
9. 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.
10. Dobbins, C. (1994). Performance Appraisal: Alternative Perspectives. Ohio : South-Western.
11. 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.
12. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 73-487.
13. Ghiselli, E. E. (1956). Dimensional problems of criteria, Journal of Applied Psychology, 40(1), 1-4.
14. Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. Research Technology Management, 36(3),

- 41-48.
15. Harper, S. C. (1983, Sep). A developmental approach to performance appraisal, Business Horizons, 68-74.
16. Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. Journal of European Industrial Training, 23(6), 275-285.
17. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1999). Managing Human Resources: A Partnership Perspective. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
18. James, L. (1973). Criterion models and construct validity for criteria. Psychological Bulletin, 80(1), 75-83.
19. Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. Total Quality Management, 11(1), 67-85.
20. Lysaght, R. M., & Altschuld, J. W. (2000). Beyond initial certification: the assessment and maintenance of competency in professions. Evaluation and Program Planning, 23, 95-104.
21. Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, And Goal-Based Perspectives. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
22. Murphy, K. R., Martin, C., & Garcia, M. (1982). Do behavioral observation scales measure observation? Journal of Applied Psychology, 67, 562-567.
23. Narasimha, S. (2000). Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: toward a framework. Competitiveness Review, 10(1), 123-35.
24. Orpen, C. (1997). Performance appraisal techniques, task types and effectiveness: a contingency approach. Journal of Applied Management Studies, 6(2), 139-146.
25. Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clan. Administrative Science Quarterly, 25(1), 129-141.
26. Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 15(1), 88-102.
27. Schmidt, F. L., & Kaplan, L. B. (1971). Composite vs. multiple criteria: a review and resolution of the controversy. Personnel Psychology, 24, 419-434.
28. 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.
29. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work. New York: Wiley & Sons.
30. Tatikonda, L. U., & Tatikonda, R. J. (1998). We need dynamic performance measures. Strategic Finance, 80(3), 49-52.
31. Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. Academy of Management Journal, 41(5), 540-555.
32. Willis, A. K. (2001). Aligning performance measurements with organizational strategies. Hospital Material Management Quarterly, 22(3), 54-63.

2004 年 03 月 30 日收稿

2004 年 04 月 08 日初審

2004 年 12 月 03 日複審

2005 年 03 月 22 日接受