

以職能為基礎的績效管理

competency-based performance reviews

對象：弘光科技大學主管人員

主講：江增常博士

日期：2015/05/12

時間：1500-1700

agenda

1. 績效管理發展趨勢

2. 目標、策略與績效

3. 職能基礎的績效管理

1. 績效管理發展趨勢

高績效團隊

問題：

1. 請大家就這部影片，說明其正面意義
2. 請大家就這部影片，說明其負面意義



十二年國教升學制度將再變！一〇八學年起，高中職入學將不再計會考成績，改為採計在校學習領域成績，現在的小五生將是首屆適用對象。
(資料照)

疑慮全教總：方向正確
○八學年起，高中職入學將考，全改為採計在校學科或工服務等超額比序項目，且模式由各就學區自定。

育局長顏慶祥表示，在家長對國中在校成績公平性尚無情況下，採計在校成績恐只「方案之一」，不應成「唯一」否則仍會引發爭議。他建議對於採計在校成績更表疑慮，會讓一次競爭變成無數次，力更重，且各國中和各老不同恐不公平；他建議，還正的學區免試入學，不要再採計條件。

總工會理事長張旭政則表示，年國教完全排除在校成績，師給分的不信任，其實在校比一次會考更可真實反映學果，教育部的改革方向是正，有更周延配套，且加速高中，減少家長搶進明星高中。舉辦北中南東四場公聽會，台中家商舉行，四月卅日，五月四日在桃園農工，五(相關新聞刊A7)

軍紀敗壞 將官考績最差還有甲上

特優、優等 占逾七成

〔記者鍾麗華、羅添斌／台北報導〕國軍軍紀連連出包，但將級軍官的考績絲毫不受影響，不但特優、優等占七、八成，而且保證至少拿甲上。根據立法院法制局近日出版的「國軍考績制度之研析」統計，即便前年發生洪仲丘案，七名將官受懲，但當年仍有近半的中將拿到特優，三成二獲優等，至於少將有三成五拿到特優、三成三優等，而且所有將官的考績依然至少都有甲上。

軍階愈高 考績就愈好

前年當時監委錢林慧君也曾調查發現，考績與軍階成正比，少尉拿不到特優，而中尉到上校拿到特優的也不到一%，但少將、中將卻動輒有三、四成獲得特優及優等，明顯是「軍階愈高考績愈好」。

錢林的調查報告並指出，一〇〇年發生的二〇四兵工廠六死爆炸案，時任軍備局長劉復龍中將記過兩次，但年度考績卻因「功過相抵」，仍列優等，很難服眾，社會觀感也不佳。

立委批吃大鍋飯心態

民進黨立委蔡煌瑯昨對此批評

軍方官相護、吃大鍋飯的心態，考績獎懲制度長期遭壟斷，將官們以「官威」操控考績、圖利自己，形成軍中惡劣文化，這也是為什麼軍紀案層出不窮。即使近日阿帕契事件引發國人批判，軍方雖也做出懲處，但他認為，最後恐也影響不了考績。

國軍考績分九等：特優、優等、甲上、甲、乙上、乙、丙上、丙與丁，而根據國軍考績評審原則，將級軍官「特優」與「優等」分別不得逾審核總人數三分之一，但軍方形同連年違規。

國防部發言人羅紹和昨天強調，國防部一〇三年已依照監委所提意見，落實高階幹部的考績作業。

不過，國防部雖在特優部分略有調降，中將從前年的四成八，減少為去年的三成三，少將從三成五降到三成二，但優等部分，中將卻從卅二%增為四十一%，少將也從卅三%增至卅五%，比例仍違反考績審核的規定。

羅紹和則說，為砥礪績優人員，凡工作勤奮、績效良好，年度內獲頒獎狀或累計滿兩大功以上獎勵，未受行政處分，且無不良事蹟者，經評審會決議通過，得不受績等管制比率限制，評列甲上以上。



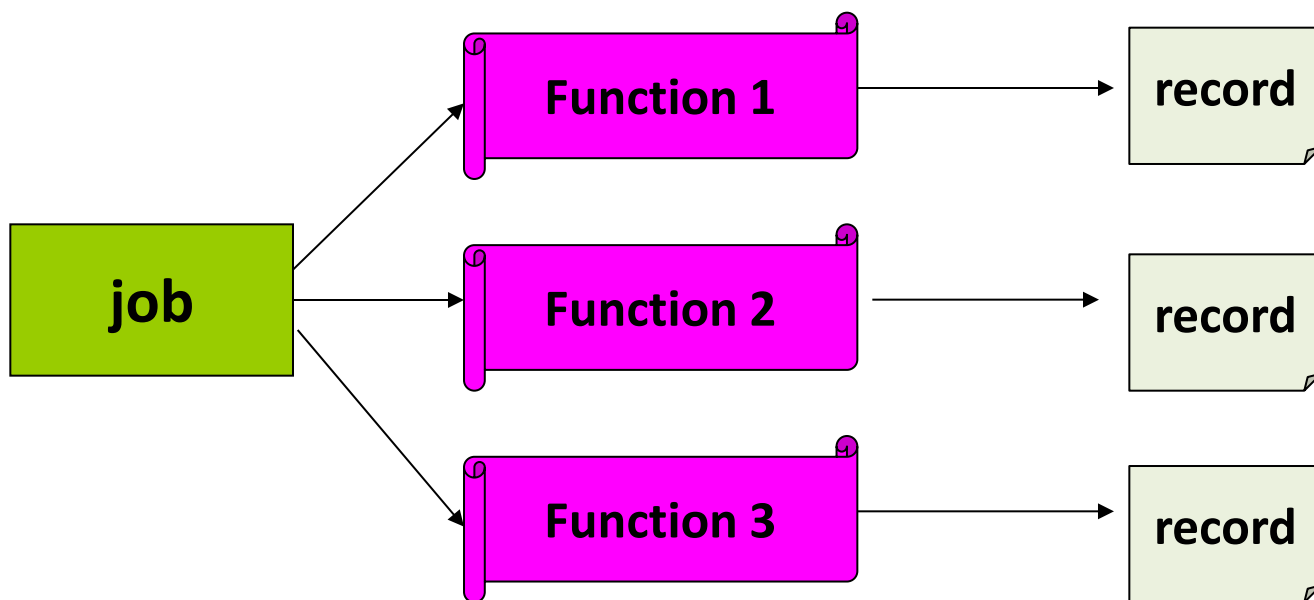
近兩年將官考績「保障」拿甲上 單位：人

		合計	特優	優等	甲上
102年	中將	50	24(48%)	16(32%)	10(20%)
	少將	251	89(35.46%)	83(33.07%)	79(31.47%)
103年	中將	49	16(32.65%)	20(40.82%)	13(26.53%)
	少將	237	76(32.07%)	83(35.02%)	78(32.91%)

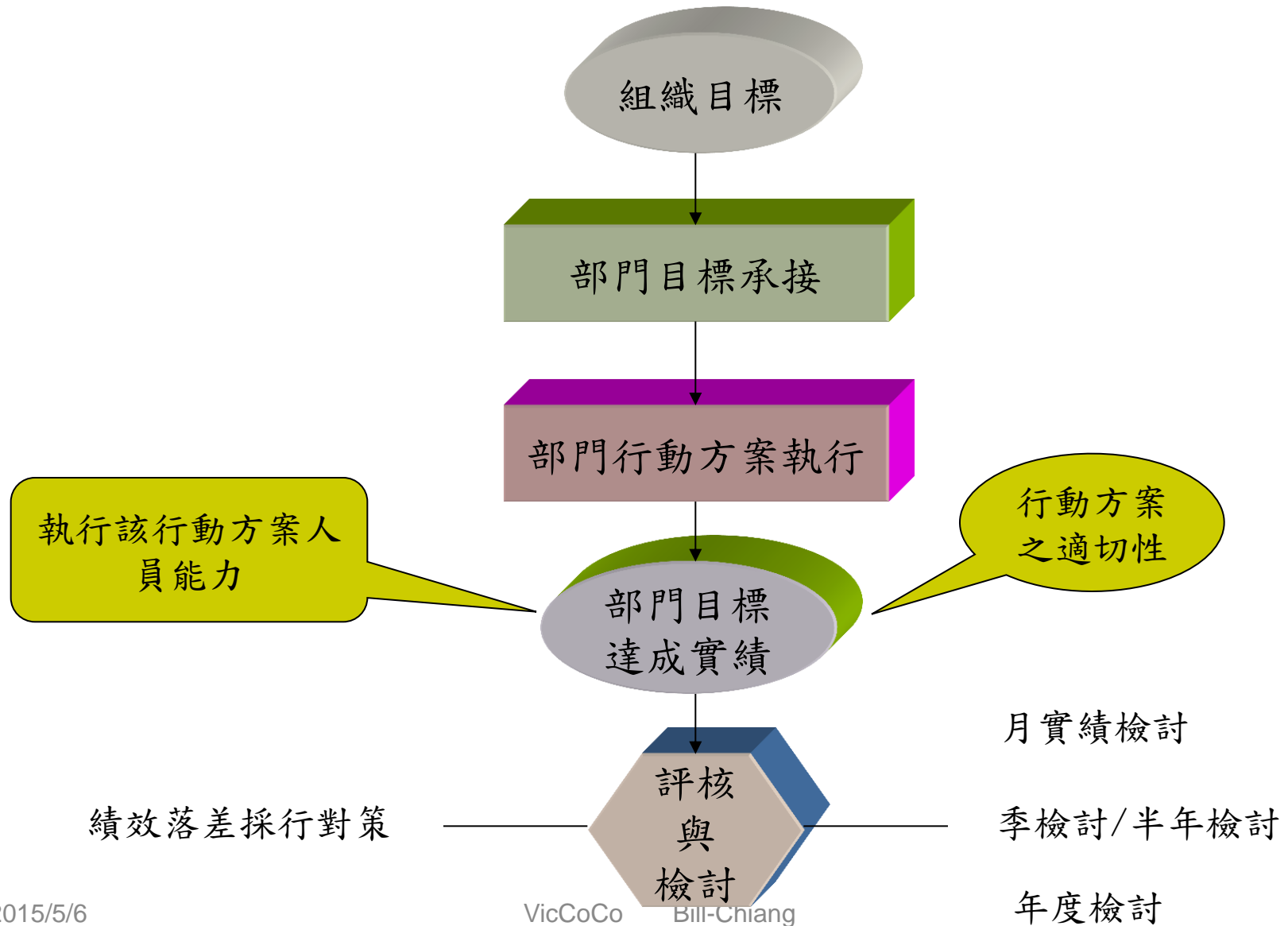
資料來源：國防部 圖：資料照 製表：記者鍾麗華

何謂績效

- 某一**明確**職務，在一**明確**期間，因執行其功能(function)或活動(activity)，所產出的**紀錄**結果



組織績效的評估



績效管理

- 評核一個人在其職務上所表現的結果，與組織所期望是一致，並能持續成長達成組織未來更高目標挑戰。組織積極協助職務能力提升並結合個人職涯發展，以創造適性發展目標。

績效管理是現在與未來能力的評核

回饋系統是績效管理核心

一般績效系統名稱

績效管理(Performance Management)

績效評核(Performance Appraisals)

評鑑系統(Evaluation Systems)

職務評鑑系統(Job Review Systems)

回饋系統(Feedback Systems)

組織發展與績效

- 根據調查，僅有**一半**不到的組織導入績效管理(**沒有績效管理組織幾乎是靠運氣生存**)
- 根據調查，只有**26%**的組織有引進策略管理(**沒有策略管理組織幾乎不會有核心競爭力**)
- 只有績效管理而沒有策略管理很容易讓績效失去**方向**
- 組織應該清楚知道經營方向，同時讓員工知道組織想要他們有甚麼樣的**表現**.

Performance Management

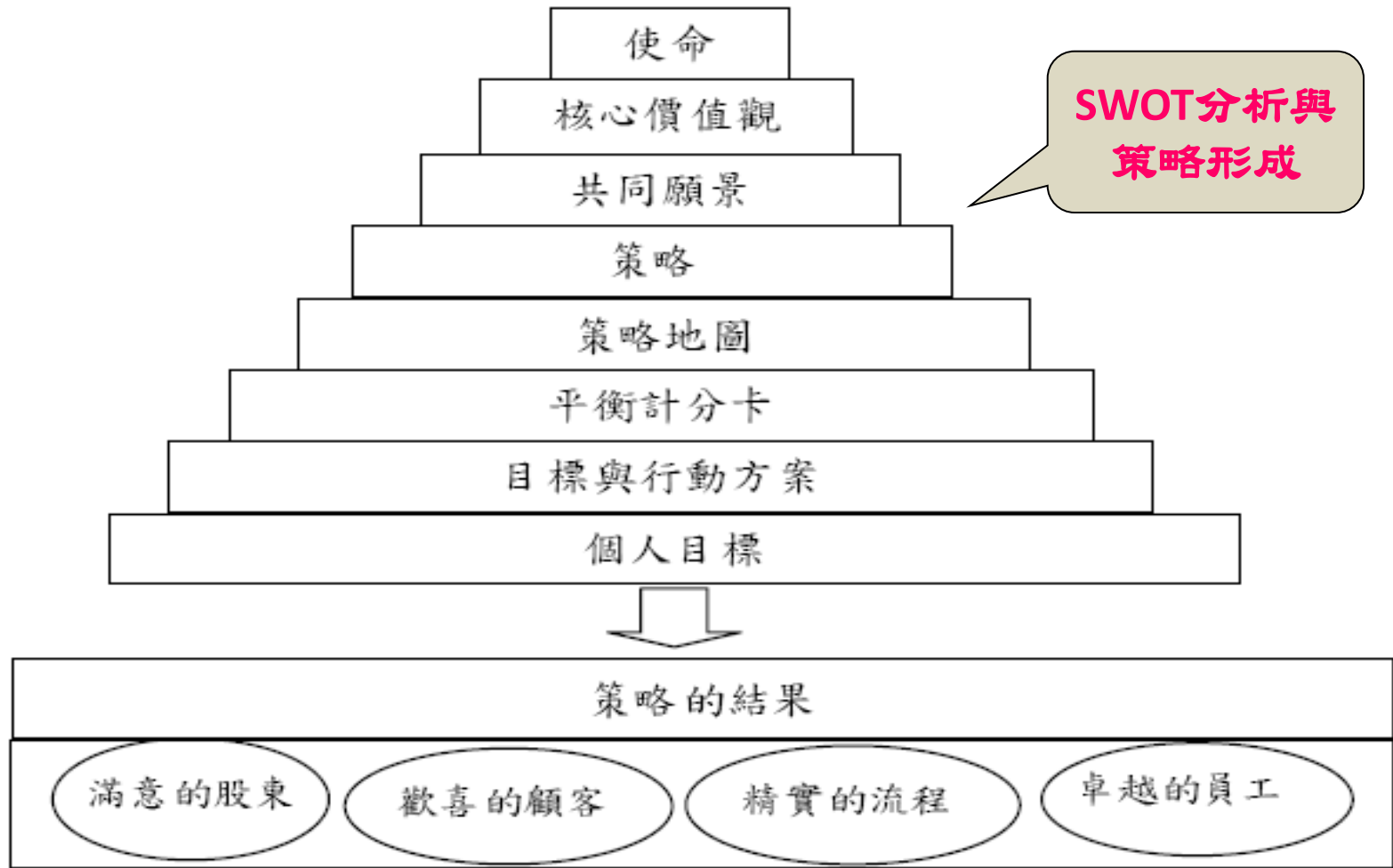
- 管理=透過他人完成工作
- 經理人的績效就是他的部屬績效累計
- 經理人職責=管理他人績效



績效管理目的

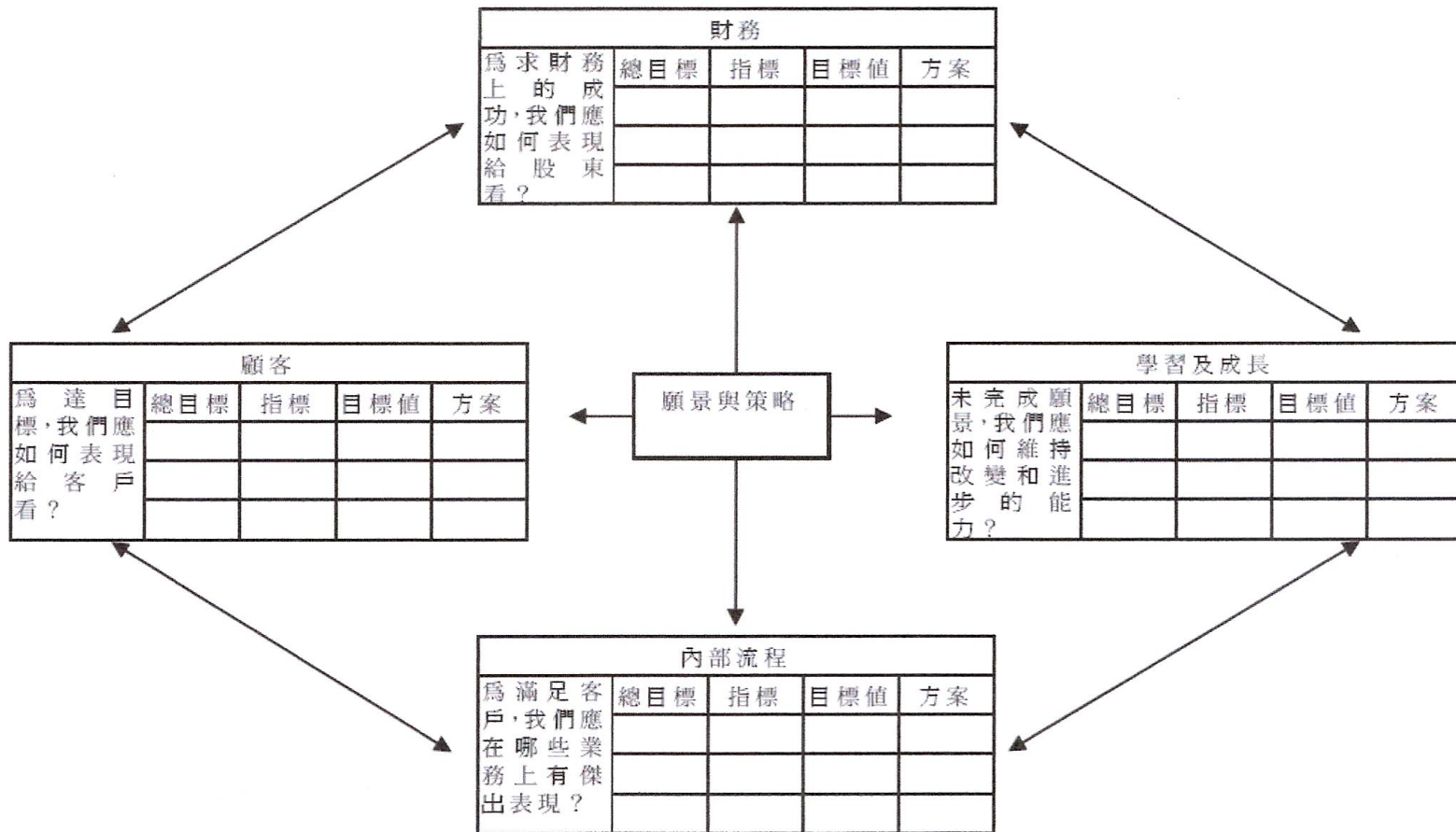
- 策略性目的
 - 員工績效與組織目標連結
- 管理目的
 - 作為雇用相關決策
- 發展目的
 - 強調員工的成長





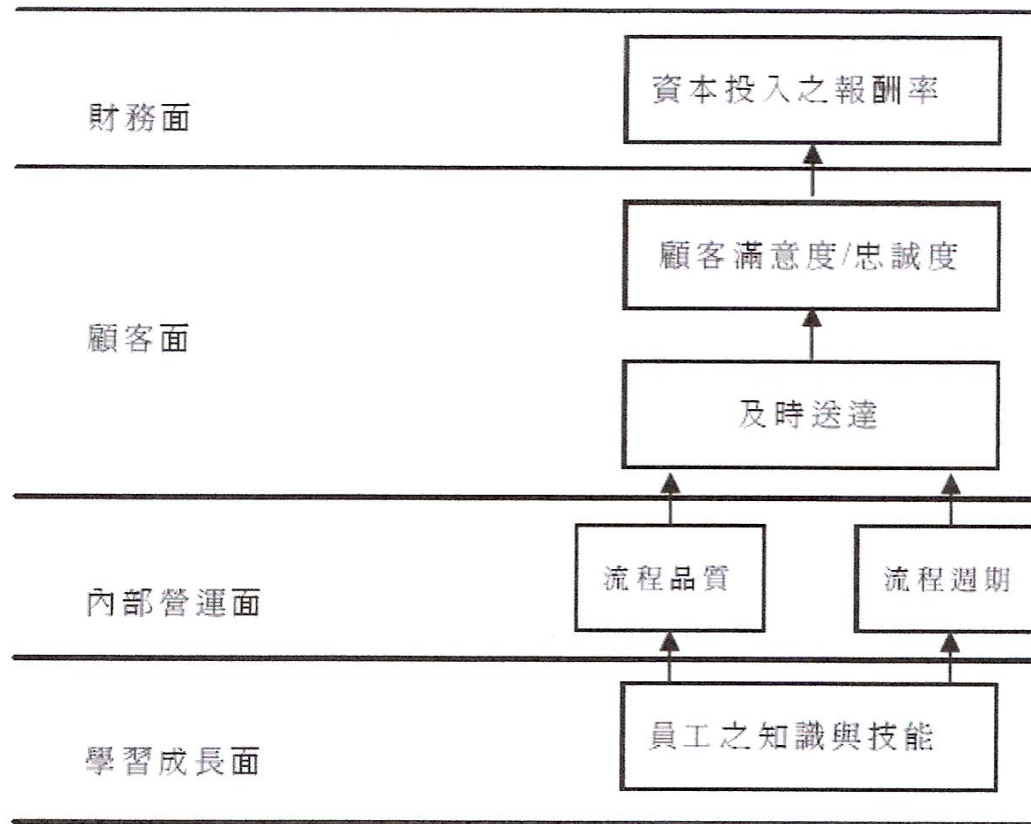
Kaplan & Norton 所提出的策略規劃管理工具

KPI與BSC



資料來源：Kaplan R.S. and Norton D.P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p.9.

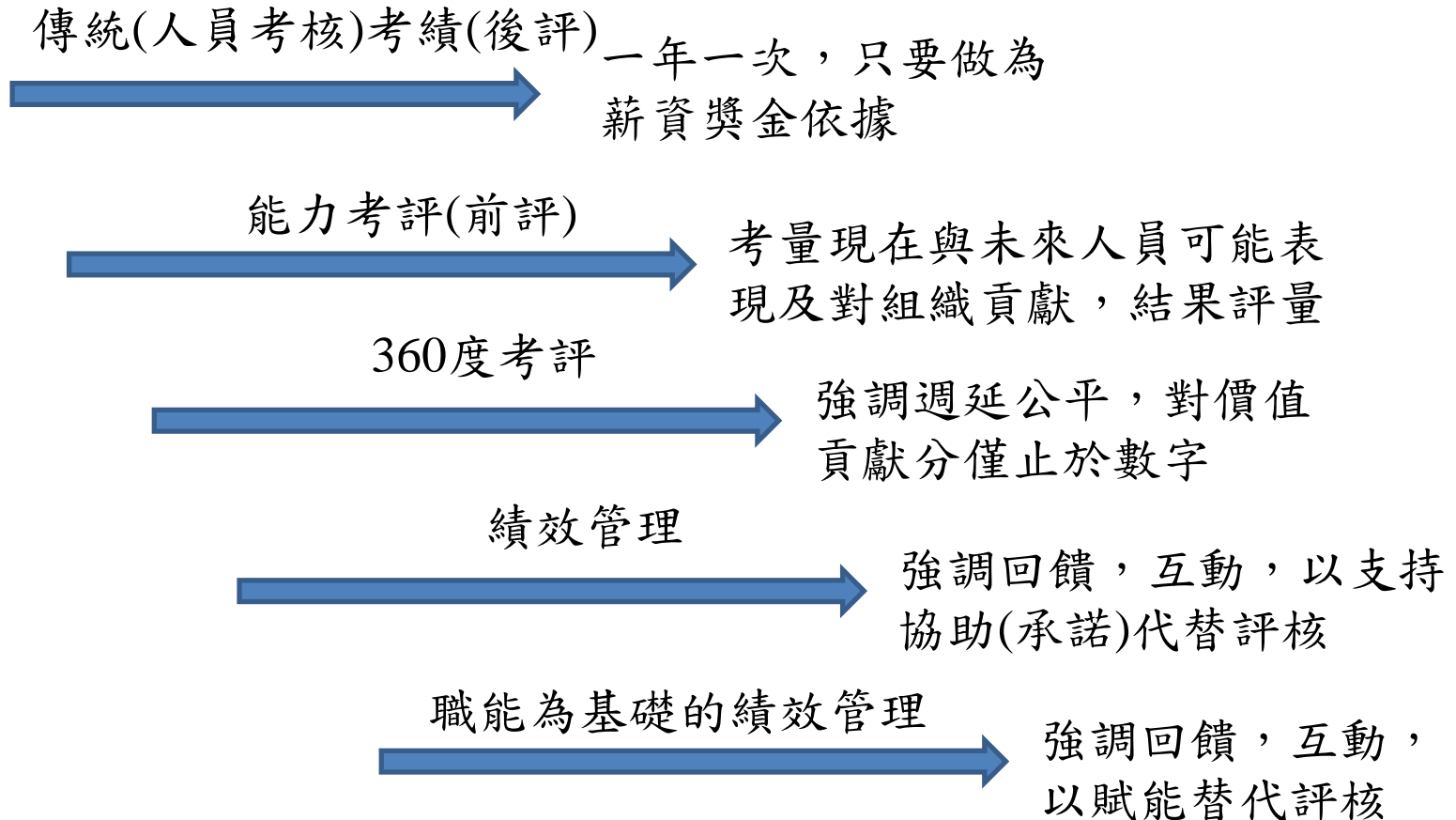
BSC與指標



資料來源：Kaplan R.S. and Norton D.P., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p.31.

績效管理發展

考績制度已死，績效管理萬歲



績效管理發展

- 與組織目標策略相連結
- 建構以職能為基礎的績效管理系統
- 績效與學習雙系統整合
- 多元評量發展

行為評量

特質評量

結果評量

360°評量

2.目標、策略與績效

請您排列下列的次序

目標

行為

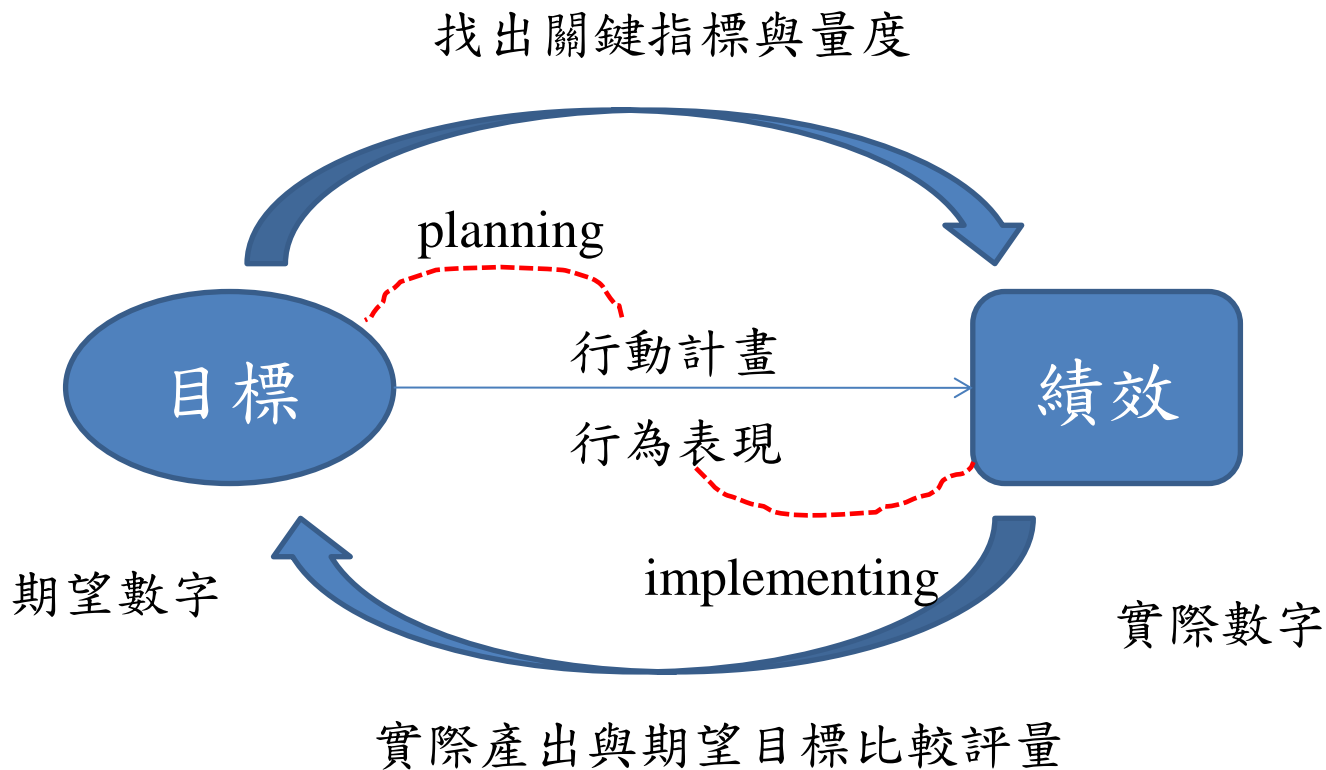
行動計畫

策略

績效

願景

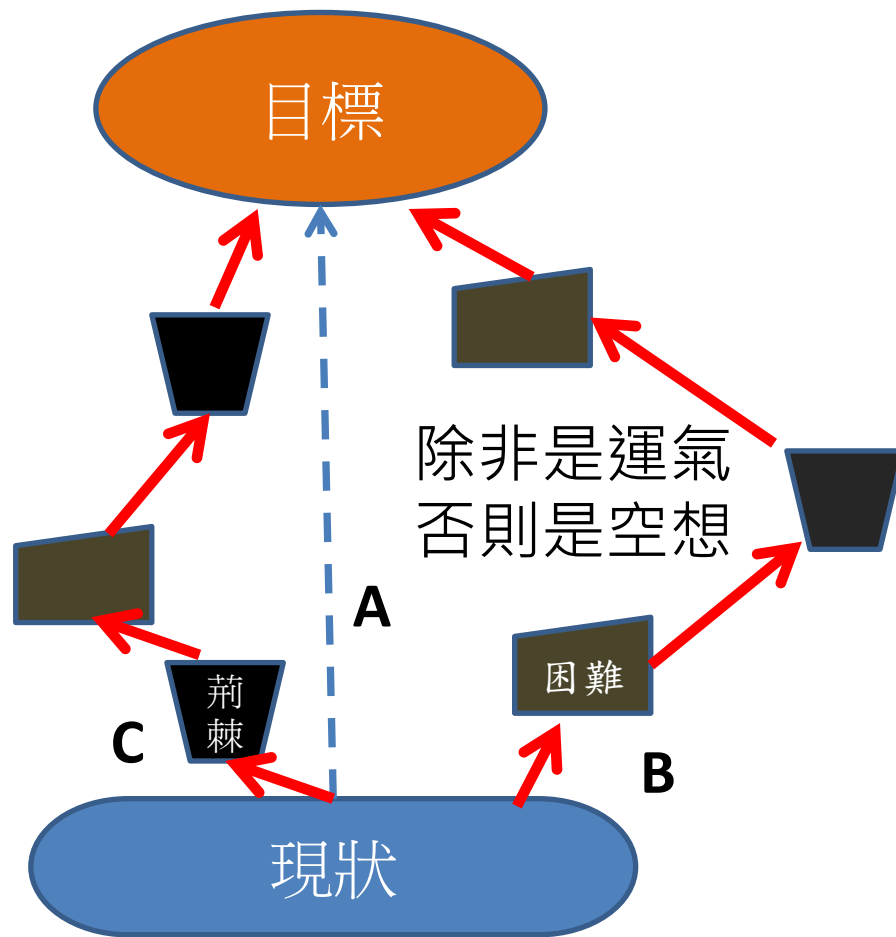
目標與績效



目標

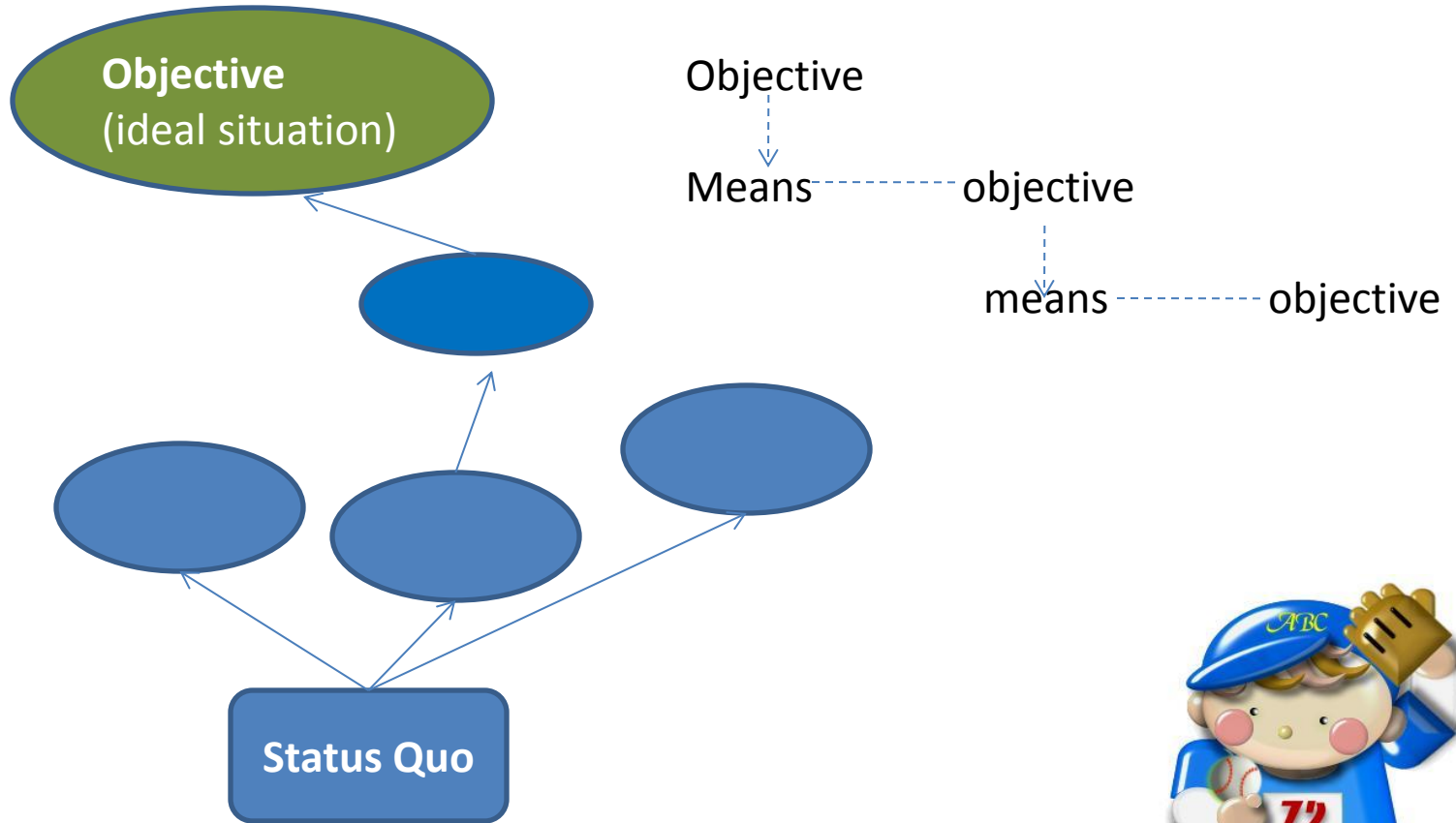
- 會設定目標的績效表現優於沒有設定目標者。
- 組織目標、單位目標與個人目標必須連結及一致。
- 注意設定目標(SMART)的原則及合理性
- 目標要有行動力必須讓執行者參與
- 目標不會自行達成，除非制定執行計劃、方法及時程。

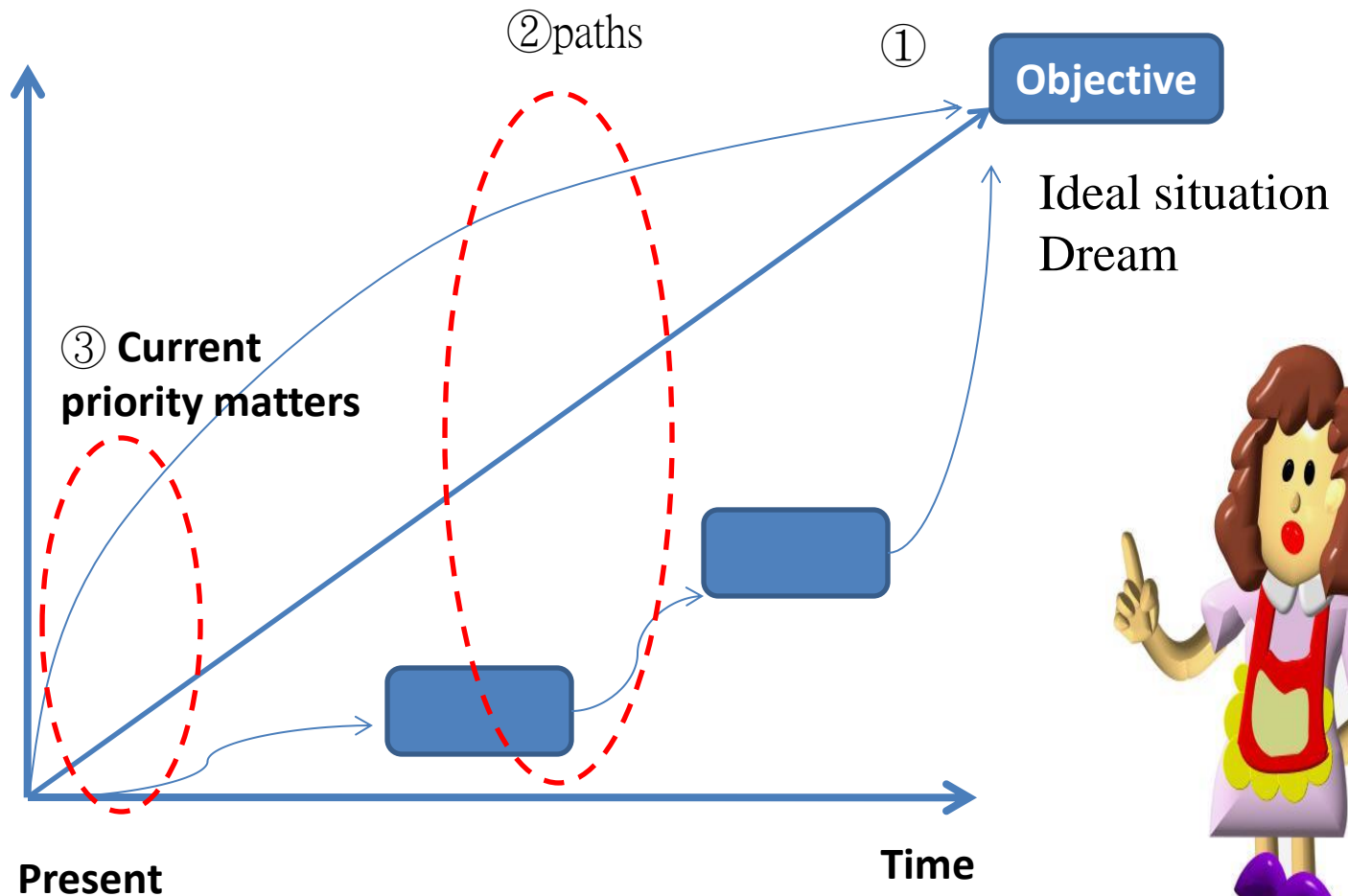
切記：達成目標過程中滿佈荊棘及與困難



因此你必須認真思考達成目標的方法：策略

Strategy as Linkage between Objective and Means





假設未來理想的狀況，規劃達到的路徑，
清楚自己現在的地位及應該做哪些事。

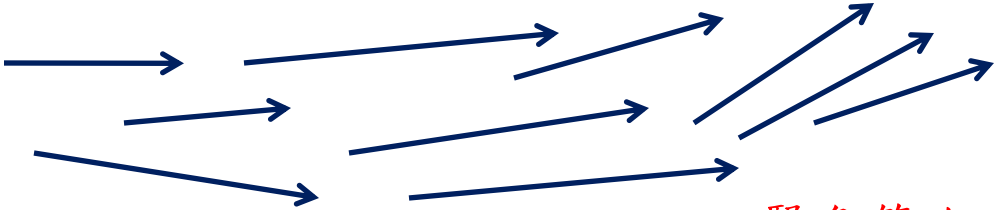
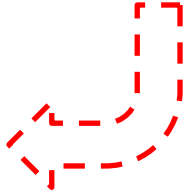
預期策略

規劃策略

實際策略



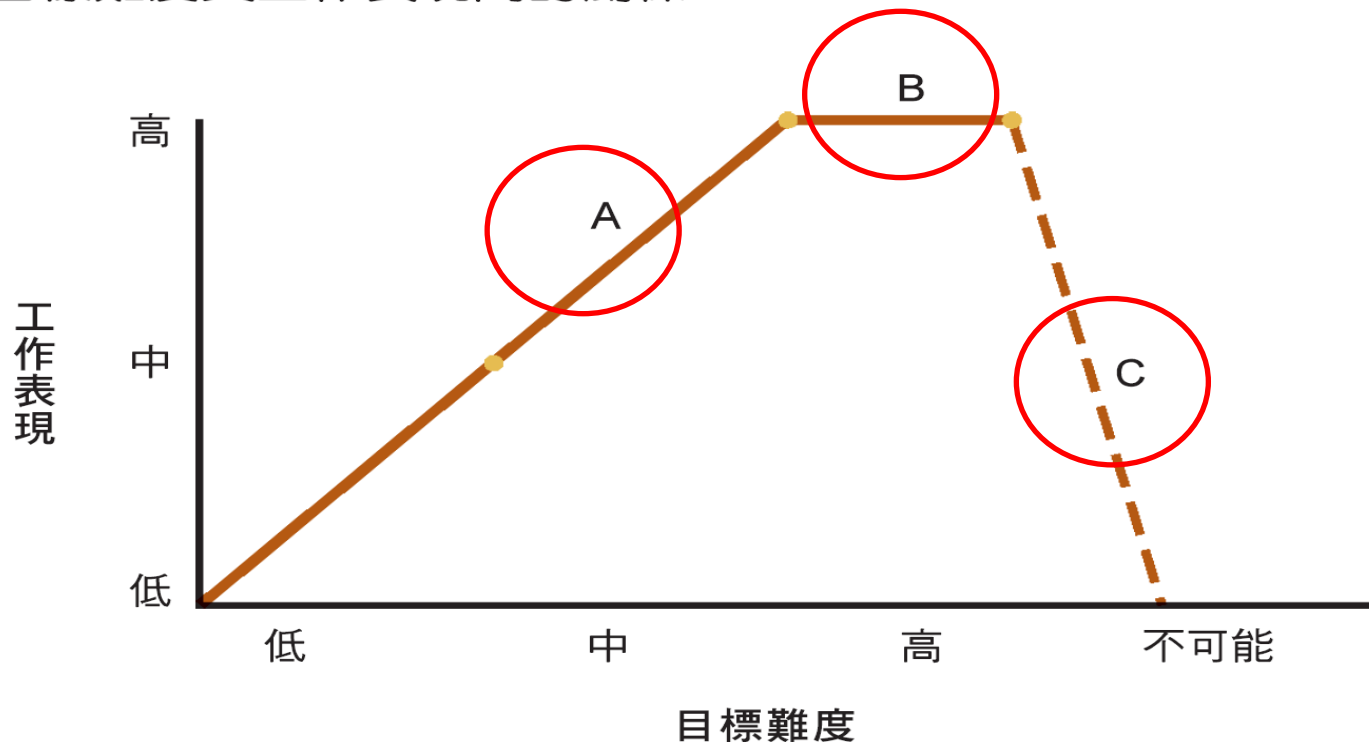
無法實現策略



緊急策略

目標難度與工作表現關係

目標難度與工作表現間的關係

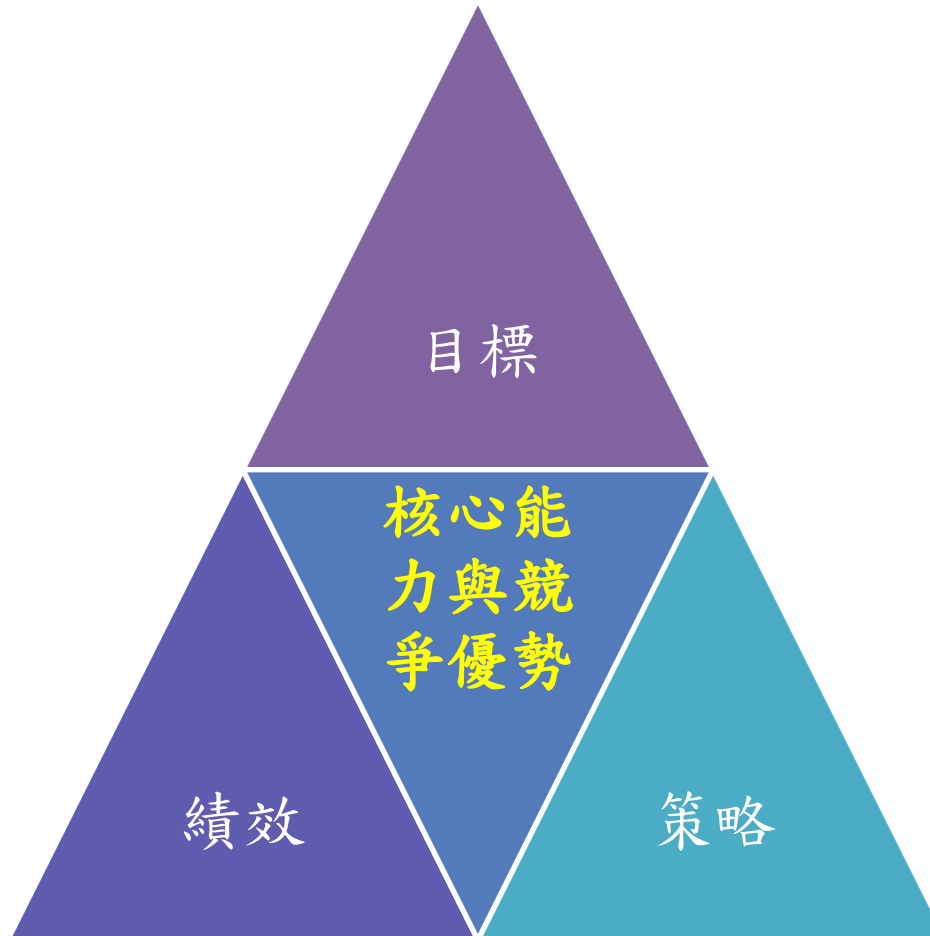


- A 有足夠能力者的表現
- B 盡力工作者的表現
- C 缺乏達成高目標責任感者的表現

目標設定在管理上價值

- 1) 難度高的目標會導致較佳的工作表現
- 2) 在工作性質簡單時，明確而困難的目標會導致較高的工作表現，但在工作複雜時則否
- 3) 回饋能促進目標執行的工作效率
- 4) 共同決定、上級指定或是個人自己設定等三種目標決定方式的工作效率並無顯著的差異
- 5) 目標責任與金錢獎勵將會影響目標設定的成效。

組織—策略、目標、績效



H.R發展階段

人員管理

工業革命後人是設備的附庸

人事管理

二十世紀組織管理形成，人與事呈現較佳的組合

人力資源管理

近代管理將企業營運資源有效運用視為企業競爭力的重要手段

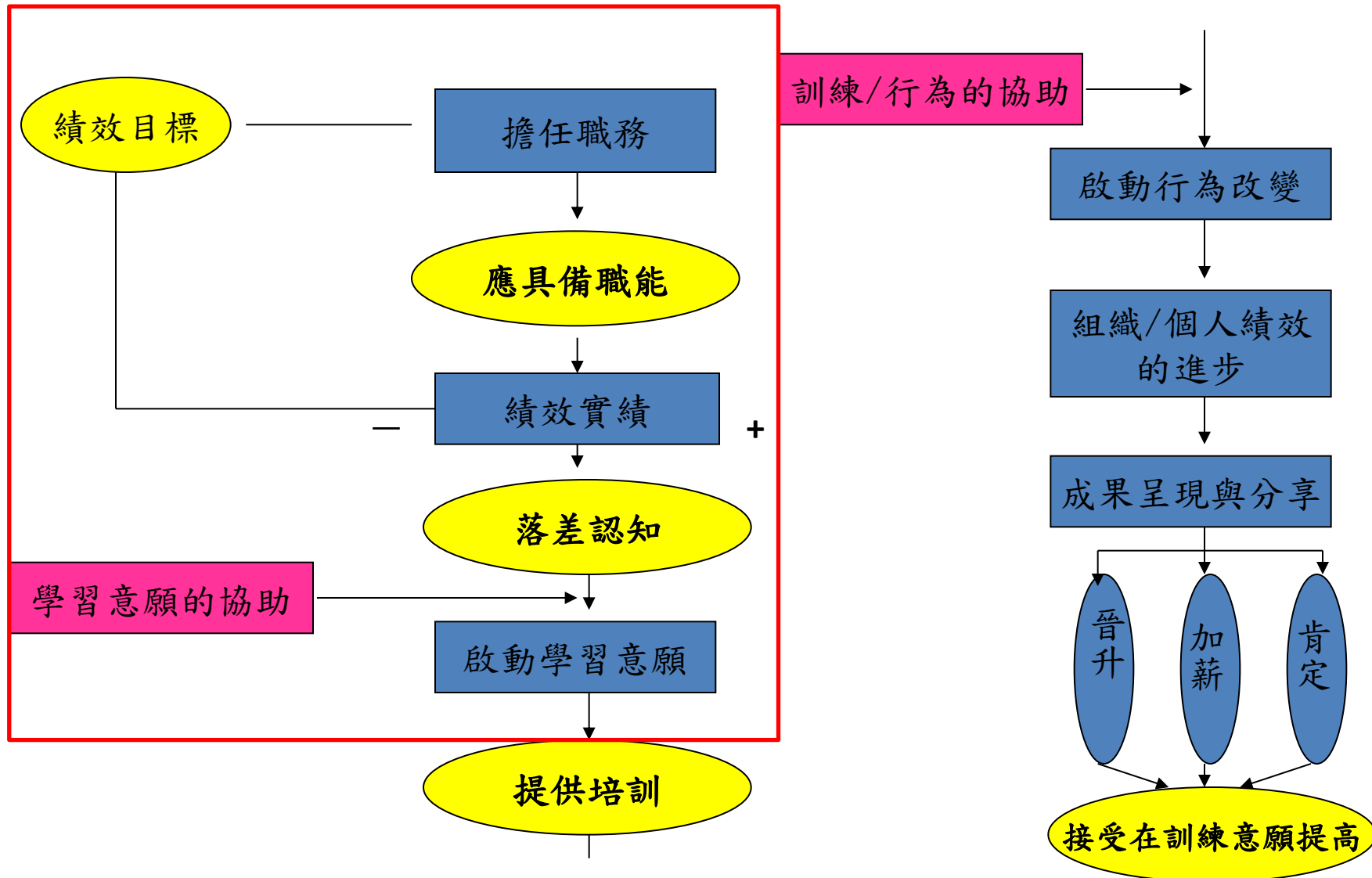
才能開發管理

人力資本觀崛起，投資人才與開發無限的人力價值成為顯學

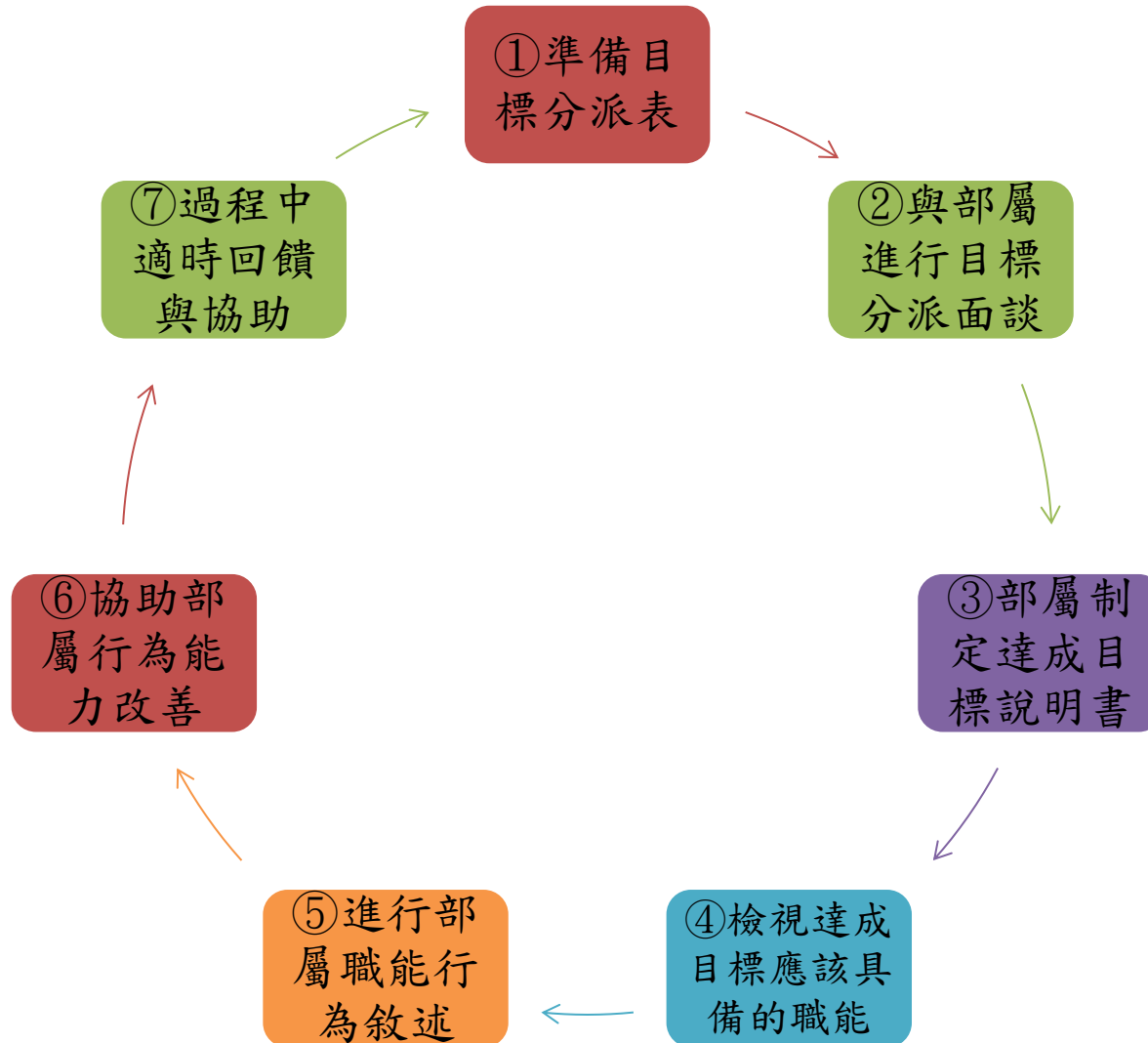
NEW IDEA OF H.R.

- 知識導向
Knowledge driven
- 職能為基礎
Competency based
- 強調績效產出
Focus performance produced
- 人本價值
People value.

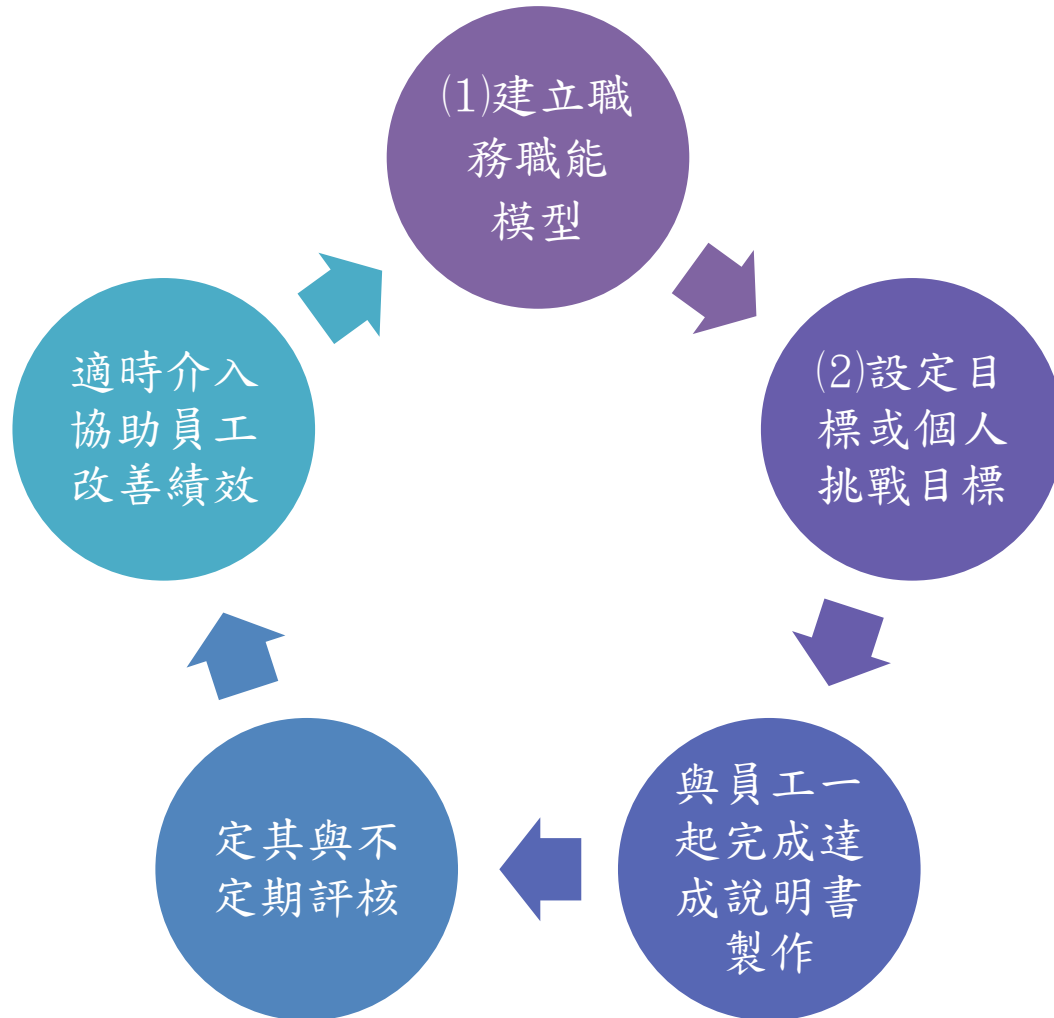
職能與績效示意圖



職能為基礎的績效管理



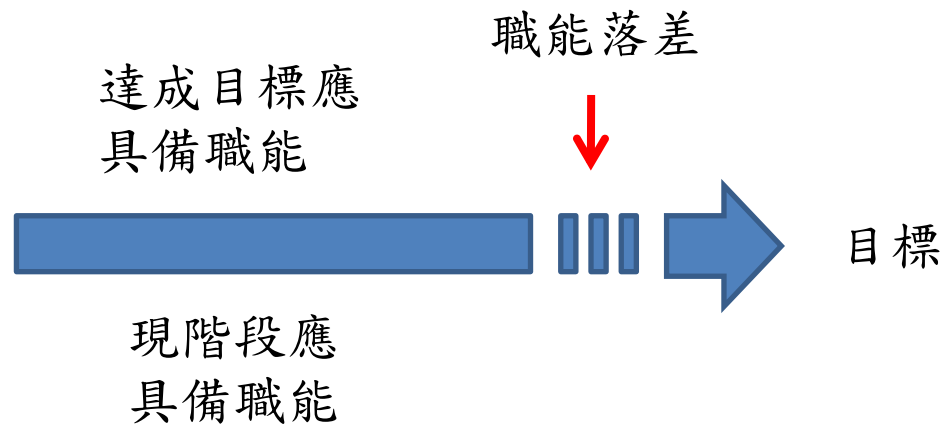
職能為基礎的績效評核程序



績效考評差異

職能為基礎績效考評	一般年度考核
目標導向	被考核者不知目標
員工參與	沒有參與目標制定
行為考核	印象考核
過程考核	結果考核
面對面	紙上作業
正向傳達	負向傳達

職能落差與績效



如何判斷職能落差

職能若無法產出績效就沒有意義



職能就是達成績效應該具備的能力或特質，也就是職能就是達成績效的必要條件

行為是判定個人是否能產出績效，可以將職能應該要產出的行為加以等級化，賦於個人行為等級

當個人績效出現落差時，即表示個人職能行為未符合，出現職能缺口

如何應用職能落差

- 管理階層

核心共通職能

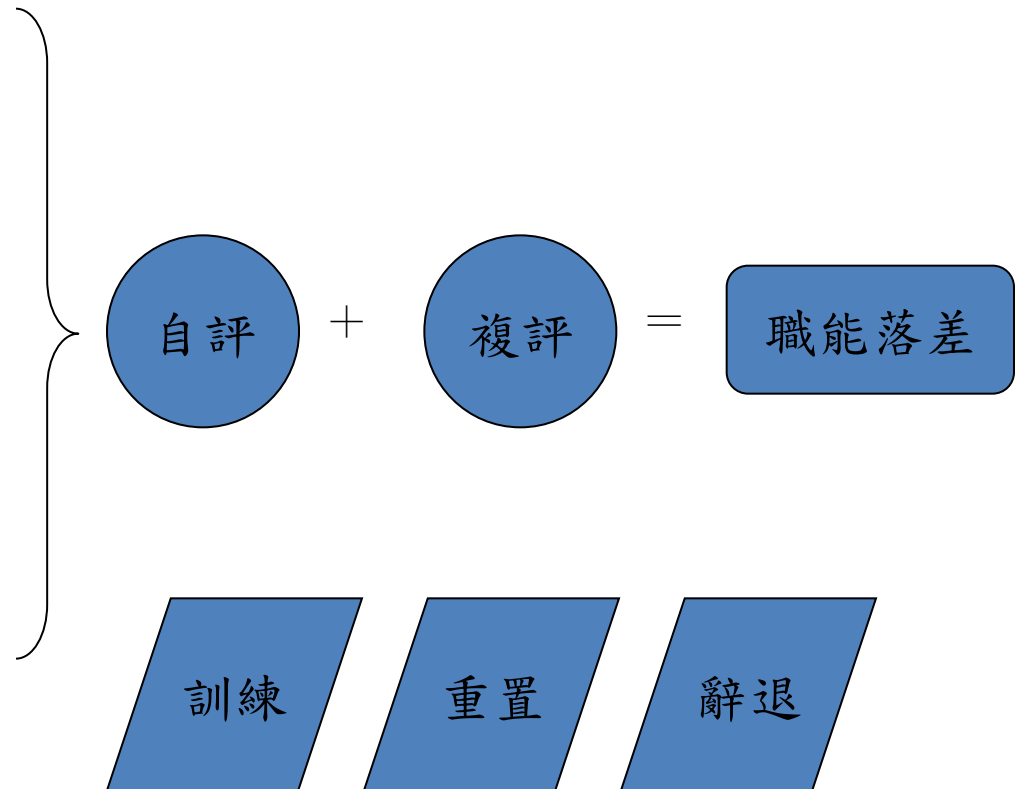
專業職能

管理職能

- 一般人員

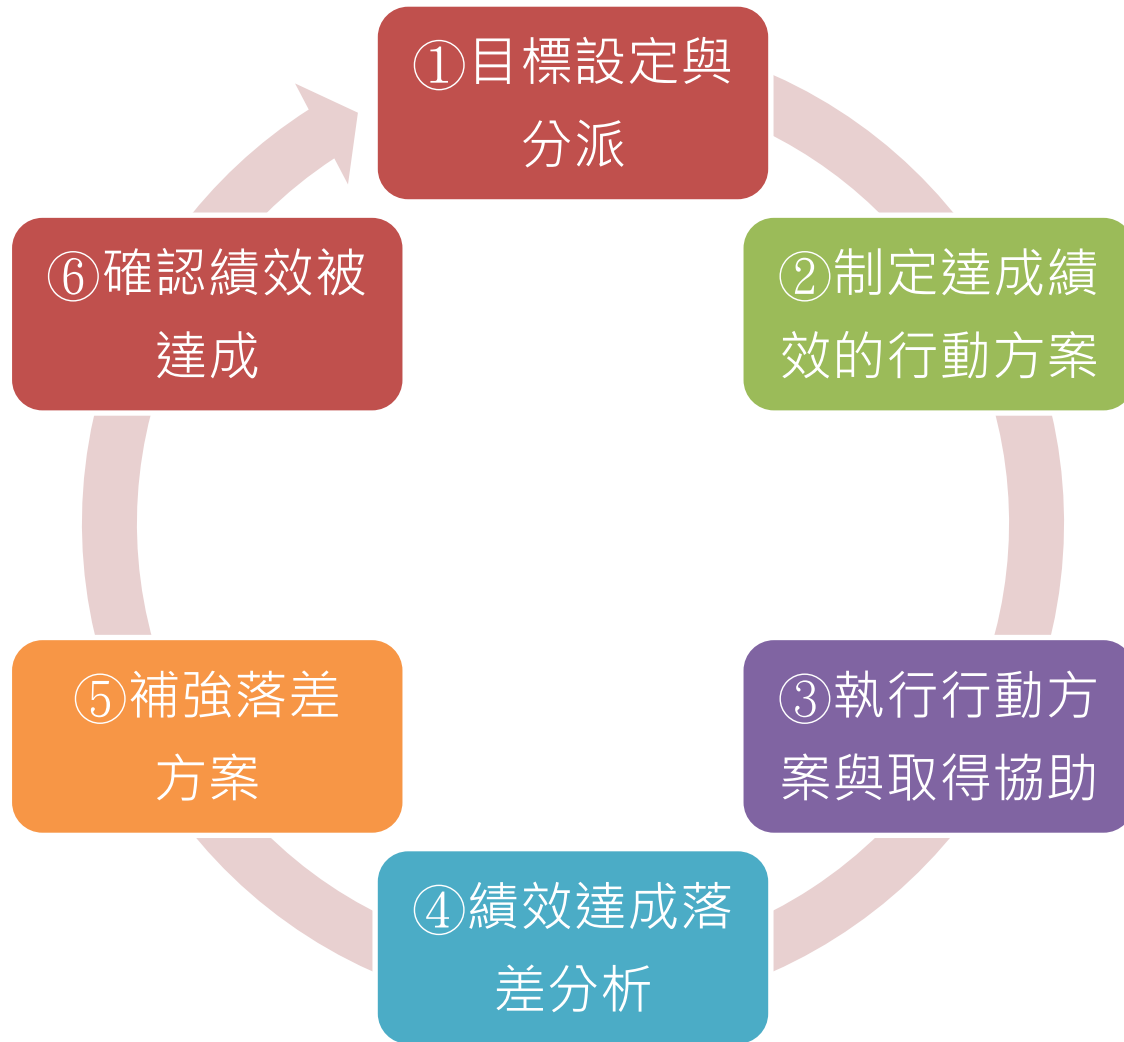
核心共通職能

專業職能



3. 绩效管理-KPI制定

績效管理架構



制定KPI的步驟

1. 公司年度目標策略已完成(公司層目標)
2. 部門承接公司目標(事業層目標)
3. 部門達成目標的行動計劃(AP)
4. 部門制訂年度KPI初稿
5. 成立SMEs進行KPI審查修正
SMEs：部門主管、HR、專家代表
6. 完成KPI項目、量度及標準修訂
7. 相關獎勵制度增修訂
8. 落實執行與查核.

部門如何制定KPI

1. 從部門的執掌表找出認為重要的項目
2. 從公司的年度發展策略中比對執掌內容找出相符的項目
3. 單位主管個人的意圖，或自認為單位哪裡應該加強的項目。

其他KPI項目

- 常造成下工程困擾的項目
- 不符自己期望的項目
- 主管不滿意的項目
- 常造成損失的項目
- 客戶或供應商不滿意的項目
- 單位同仁牢騷最多的項目。

關於績效管理指標

- 確認組織目標與部門目標
- 依據個人的職務分派目標
- 找出目標的衡量準據
- 制定該準據的量度
- 決定績效指標的衡量水平(優、可、劣)
- 與部屬共同確認
- 提出達成績效指標的行動方案
- 績效達成結果評核.

KPI數據來源

- 單位本身的收集
- 上下游單位的提供
- 公司既有各種管理報表
- 特別設計的收集。

數據的態度

- 要能真實反應實際
- 不可有加工的數據
- 最好是由他單位提供的數據
- 能經由現有管理報表最佳
- 如果管理項目很重要但卻無數據就表示管理會有疏漏，應該從現有SOP補強
- 數據是提供改善的鏡子而非為計算獎金的來源而已。

KPI項目的選擇

- 項目以不超過4項為原則
- 不要只選擇容易達成的項目
- 項目應是單位成員、主管及上司都能接受者
- 若執行中發覺項目必須更改應立即提出。

KPI項目更改的限制

- 該項目的重要性低
- 該項目容易達成或現狀水準不需列入管理
- 該項目共識不足
- 該項目無法取得客觀數據。

指標的計算(量表)

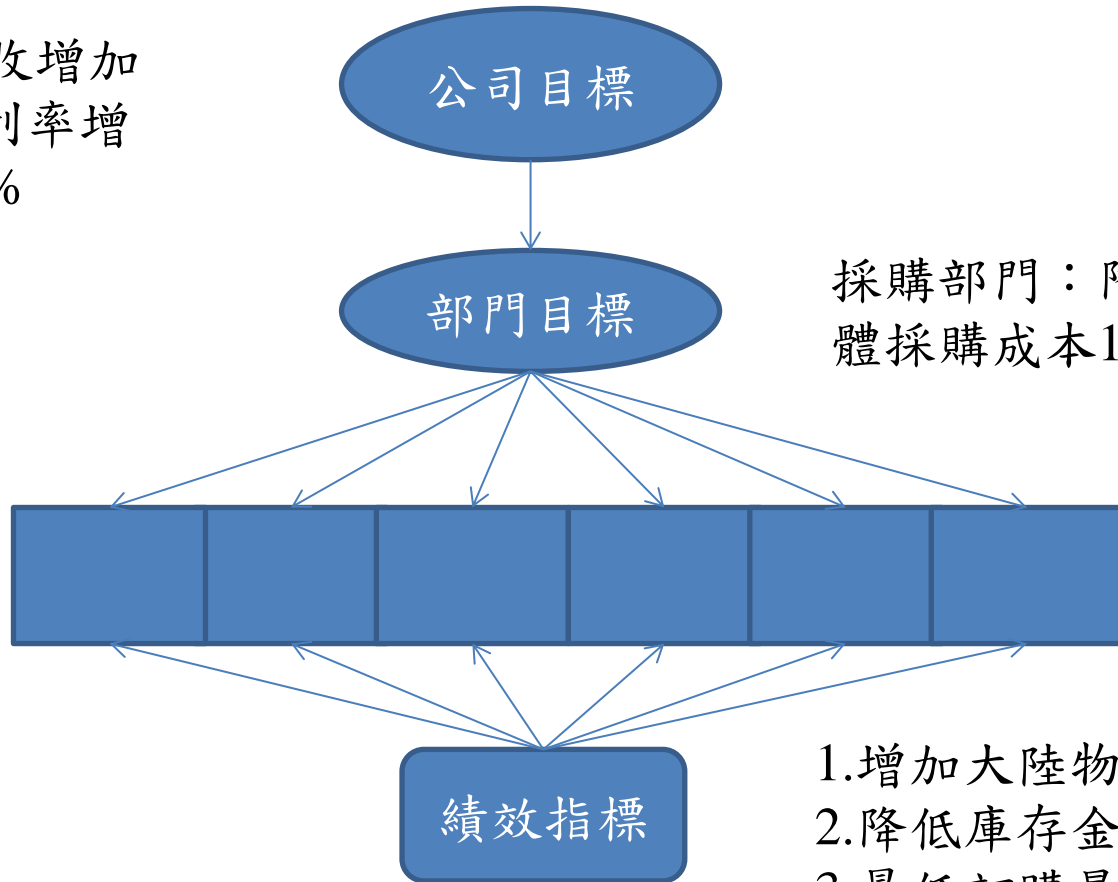
- 必須要有計算公式
- 清楚明確數據來源
- 不可變更計算基礎
- 必須能反映真實面.

KPI量表

- 由單位主管先行設定
- 組成專案小組審核
- 確認數據來源是否明確
- 使用紅黃綠燈管制
- 紅燈要每月檢討改善。

績效指標

2012年營收增加20%，獲利率增加提高10%



採購部門：降低整體採購成本12%

1. 增加大陸物料採購比例
2. 降低庫存金額20%
3. 最低訂購量降低件數
4. 委外代工費用降低5%

管理指標與量度

管理指標	量度	績效水平
1.增加大陸物料採購比例	(當月從大陸採購物料金額/當月總採購物料金額)×100%	H: 30%以上 M: 29.9-20.0% L: 19.9%以下
2.降低庫存金額	當月累計超過三個月未異動物料金額	H: 300萬元以下 M: 301-500萬元 L: 501萬元以上
3.最低訂購量降低件數	當月與供應商協商降低採購最低訂購量件數累計	H: 3件/月以上 M: 2件/月 L: 1件/月以下
4.委外代工費用降低5%	當月委外代工費用與去年同期比較降低的幅度	H: 5%以上 M: 4.9-4.0% L: 3.9以下

哪些指標應進行管理

- 該月落入紅燈
- 連續三個月為黃燈(表示沒有進步)
- 波動起伏很大.

指標管理方法

1. 確定應管理指標項目
2. 分析指標落後原因
3. 利用4M1E尋求有效對策
4. 對策的實施
5. 檢視效果
6. 持續改善.

好的績效考核

具備文件化資料：Documentation



定期與不定期溝通：Communication

Q & A

