



# 如何 客觀評估員工表現？

身為主管，一定會面對績效考核，我們都想想好好評估員工表現，做出對組織最好的調整，給予員工最適當的建議，但績效的考核卻麻煩又瑣碎，真的可以客觀評估嗎？績效目標的考核不僅是檢視過去一年組織表現的途徑，適時調整與激勵表現不理想的員工，執行上也考驗著主管的遠見與智慧，究竟不同員工間的績效該如何評估？表現不理想的員工該如何適時激發表現而不打擊信心呢？



## 績效評估前可以想想

《進階績效管理立即上手》的作者羅伯特.貝可建議身為主管的我們，再進行評估績效前可以想想幾個問題：

希望員工可以做到怎樣的表現？

工作表現的好壞，是否與他本身所具備的某些優勢或是缺點有關？

是否有某些缺點是不可改變的？

這些缺點會影響工作表現嗎？

若缺點已影響到團隊，那麼就應該慎重考慮是否有調整工作內容的必要





## 績效評估是什麼？

**績效 = 過程 + 結果表現**

**評估 = 績效 + 建議 + 指導**

績效不只是結果而已，也隱含著過程中做的努力。看不見過程的主管容易讓員工淪為結果導向，追求一個看似可以的「結果」，而忽略過程中踏實的準備。而考核也不應侷限在只給予一個分數，加入建議甚至指導，讓員工更加有努力方向與目標，也減少溝通上損失的時間，提升組織整體效能。





# 考核陷阱，你不小心掉進去了嗎？

## 期望越高＝表現越好？

人在被賦予更高期望以後，他們會表現的更好的一種現象，心理學中稱之為「畢馬龍效應」（Pygmalion effect）。著名心理學實驗中，將程度相同的學生們隨機分到名為「資優班」和「普通班」的班級，結果發現明明資質一樣，被分到資優班的學生表現竟然較普通班好。職場中，給予員工稍微高的期望，並以積極領導的方式帶領，當員工感受到被重視，打從心底認為自己可以做到，將激發出更高的能力去完成工作，也會反映在績效考核的成果上。



## 我可以=他可以？

比較是績效考核的核心，透過比較去檢視是否有更好的表現，然而這個「比較」是跟誰比呢？眾多管理學研究中認為應與員工過去比較相比，而非其他員工或過去的我比，每個員工能力不盡相同，性格不盡相同，有些員工在壓力情境下表現會受到限制，有些員工需要稍長時間去完成任務，過去時空背景與現在有差異...等，和其他人比較等同於向另一個性格比較，若想客觀評估表現，可從同一個員工過去表現著手，是否具有進步。



## 結果就是一切？

績效考核時注重工作成果與最終成效，並將之化為數字呈現。

然而過程是流動性的，該員工是否已盡力完成，受到其他不可抗力因素影響

（如：疫情、家庭狀況），

平時對員工的熟悉也有助於更加客觀地給予績效考核，

也能給出更適當、更精準的目標與建議。

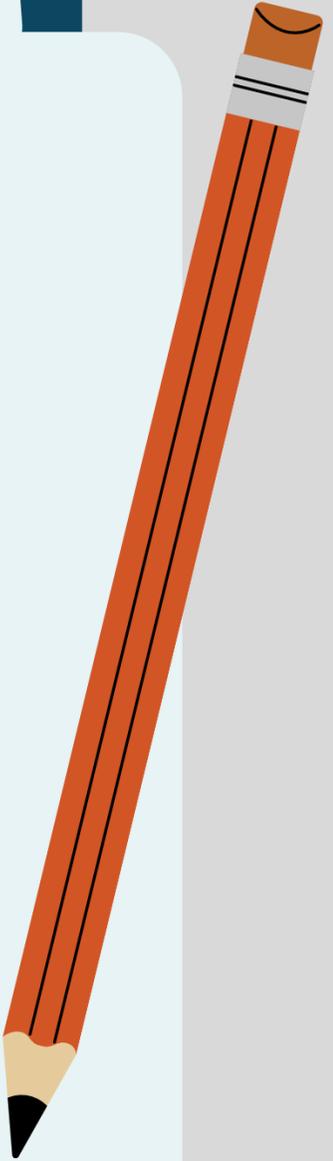
合理的目標會讓員工感受到「可以做到」、「有挑戰性」，

在一次一次完成我們給予的目標後建立成就感，維持下次也想表現好的動機。



## 考核方向：主管 → 員工？

考核乍看是身為主管的我們，單方面對對屬下的期望具體化，並透過評分和教導使員工處於保持生產力的狀態。然而，不只主管在評價員工，員工對主管也具有期待，期待他會成為引領部門向前的明燈，也是指點自己不佳表現的導師，在績效考核時除了給予員工評分，也可適時的給予員工建議與提醒，或鼓勵員工表達自己的想法，讓績效考核不只是員工懼怕的一場「考試」，而是成為調整弱點的契機。





## 人很好＝好員工？

我們評價事情時容易受到其他外在因素影響，心理學中將之稱為「月暈效應」，如同月暈一般，朦朧的光芒掩蓋本質的缺失，職場中常有幾位同事和自己較為親近，或是在職場中人緣極好，當然人際相處也屬於評估的一環，但切勿因為其他優點而弱化對基本工作的要求。



# SMART的 績效評估大法



## 法則一：

### S 具體的(specific)

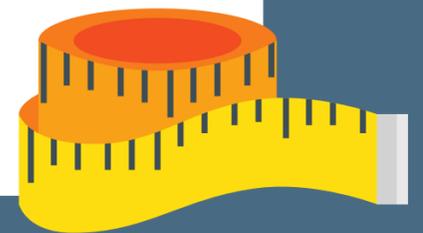
針對特定工作表現評估，  
考核內容應具體，避免模糊、籠統，  
既可樹立制度，  
也可讓員工有明確努力方向。



## 法則二：

### M 可衡量的(measurable)

將績效目標具體化，  
使得衡量績效評量客觀、公平公正  
透過具體化目標，  
也可客觀審視組織的執行效果，  
將整體組織效能發揮到最大。



## 法則三：

# A 可實現的(attainable)

避免設立過高或過低的目標，  
績效目標的設立是為了讓員工不斷挑戰、突破自我  
而非永遠挫敗，產生無望感、倦怠，也容易伴隨而來憂鬱、焦慮的負面情緒。





## 法則四：

### R 實際的(realistic)

工作表現可透過客觀觀察到的讓績效評估的過程公開、公正。

另外，結果和過程一樣重要，專注於實際工作表現之餘，別忘了將過程態度加入考量。





## 法則五：

### T 有時效性的(timebound)

給予特定期限可以適時追蹤工作進度，也可讓員工較好安排進度流程，若無期效容易造成員工徬徨、拖延，造成表現不佳，整體工作氣氛低迷。





## 小結

績效需要花費時間仔細評估，結合上司的願景並考量員工的能力與工作量，適時創造雙向溝通，了解員工也較能為其訂出適合的績效目標。

考核時跳脫出原有身份，不僅是員工的朋友還是他們的導師，站在領導者角度思考，方能更加客觀、公正評估表現，也夠帶領組織往更好的地方發展。





EAP員工協助方案，歡迎您諮詢預約

聯絡電話

02-2986-3099

0800-098-985

電子信箱

WORLD.WIDE.UNION2@GMAIL.COM

