

力行主管績效回饋面談促使部屬績效改善

鄭晉昌*

一般組織在進行年度性績效管理活動時，對於用人單位主管來說，不外乎針對部屬年度的工作表現，確實地執行四個重要步驟：（一）績效目標設定；（二）績效執行之督導；（三）績效考核；（四）績效回饋面談與績效改善（Aguinis, 2014）。其中，績效回饋面談與績效改善是組織進行績效管理的重要步驟，是體現主管與部屬兩者雙贏的重要手段。在整個績效管理過程中，績效回饋面談與績效改善相輔相成，缺一不可，以科學的態度和採取系統性的方法做好績效回饋面談和績效改善，可以進一步完善化組織績效管理、提升核心競爭力與營造高績效組織文化。

傳統組織績效管理觀點，強調的是競爭性績效評量（St. Ntanos & Boulouta, 2012），績效管理的重心放在如何公平公正地評核員工的績效表現。其績效管理的目的，主要將績效管理的結果運用於後續其他人力資源管理相關活動，包括獎金發放、調任、晉升與接班規劃等行政性質的人事管理活動。因此績效考核活動除評核個別員工的績效表現外，還要比較個別員工間績效的

*國立中央大學人力資源管理研究所教授。

優劣，進行排名，以利於後續相關的人事行政作業。所以，傳統著重競爭性質的績效管理措施特別著重在考核員工績效表現這個步驟，也就是特別著重公平公正、客觀地考核員工工作表現。然而，現階段組織績效管理哲學有很大的轉變，一來組織招募人才技術愈趨精進，強調人與組織的適配，所以組織花較多的精力與成本取得組織要的人才，不希望引進的人才快速流失；再者由於組織人才管理觀念的改變，強調人才發展與人才留任，透過各種手段讓不易取得的人才能夠在組織中發揮個人潛力與長才。所以績效管理活動開始導向人才發展為目的，強調員工執行績效能力的改善。因此，績效評核活動著重當下員工的表現是否比先前的表現更好，強調現在的我跟以前的我之間的比較，揚棄競爭性員工間績效表現之競比。另外一方面，現行許多組織的任務多是藉由團隊成員共同協力來完成的，過度強調競爭性的評核也可能會破壞組織成員間關係的和諧與彼此間合作的氛圍，因此以績效改善為核心的績效管理觀點愈來愈為組織所重視，OKR (objectives and key results) 績效管理工具應運而生，強調員工在績效執行的過程中，透過針對個別員工階段性的績效表現予以檢核、回饋以改善、提升員工能力，促成其有效率地完成年度性績效任務為目的 (Doerr, 2018)。

這樣一個強調績效改善務實的做法，在績效管理活動中主要的特色是強調績效回饋面談在績效管理中的作用。在績效管理中，績效考核的結束並不意味著整個績效管理過程的結束，由於績效管理的過程就是考評主管與受評

員工透過持續、開放的溝通，就組織目標和目標實現方式達成共識的過程。因此要做好績效管理工作，建立科學、高效化的績效管理措施，必然離不開工作資訊的溝通和績效的持續提升。透過持續性員工工作表現的檢核，也讓績效回饋面談與績效改善變成績效管理的核心活動。實施績效回饋面談與績效改善，能夠達到績效管理的目的，能夠減少績效考評工作產生員工間競爭的負面影響，能夠有計畫、有步驟的鼓勵員工自我提升個人能力，從而實現個人與組織共同發展的雙贏目的，有利於提升組織核心競爭力。

針對許多組織績效回饋面談與績效改善工作的現狀進行分析，吾人也開始發現在傳統績效管理活動中，績效面談回饋與績效改善的實施常遇到以下幾個問題：

首先，許多考評主管通常對績效回饋面談與績效改善，不夠重視、流於形式。在傳統績效管理活動中，績效回饋面談與績效改善是對績效考核結果的一個溝通和認可的動作，提出個人績效改善計畫以提升員工後續工作能力。然而在傳統績效管理工作中，其焦點往往在工作表現的年度性的考核，側重後續因考核結果所帶動員工獎勵與處罰活動，而忽視績效回饋面談與績效改善的作用，對績效面談與改進只是流於形式，經常怠於花時間落實。筆者認為造成這種現象來自兩方面原因，一方面是有些考評主管對於績效管理的基本觀念認識不足，沒有弄清績效管理在人力資源管理工作中的作用；另一方

面是對績效回饋面談與績效改善在績效管理中的作用不夠重視，沒有全面及深入地去進行績效回饋面談與績效改善工作。

再者，考評主管通常缺乏相關技能的訓練，績效回饋面談的執行複雜困難。在績效回饋面談中，經常出現受評員工對考核結果懷著不滿的情緒，甚至對績效管理產生反感，讓許多考評主管不願意直接面對員工進行績效回饋面談。許多研究結果顯示造成此現象的原因有三：（一）績效回饋面談資料往往事先準備不充足，沒有針對績效考核結果，尤其是員工工作表現方面，準備足夠真實、客觀的面談資料；（二）績效考核由於過於主觀，尤其針對員工個人的工作行為表現。在面談中通常沒有針對執行工作績效中之某一行為進行面談，提出改進意見，而是泛泛而談，使受評者無法從回饋面談中產生需要學習改善的自覺；（三）考評本身就是一項極其複雜而困難的工作，難以做到全面的公正客觀，容易讓受評員工對結果感到不公平與不滿意，導致績效回饋面談執行困難（Fournies, 2000）。

最後，一般主管有效運用績效回饋面談溝通方式。在開展績效回饋面談工作中，面談過程往往過於簡單疏漏，不講究系統性的方法，以致溝通管道阻滯，不能相互溝通，無法讓受評者充分瞭解績效問題的原因和差距，致使受評者難以接受面談的結果。造成這種現狀的原因可能有三：（一）面談內容不夠深入，只是簡單的回顧，沒有針對績效問題認真地加以深入分析，詳查績效差距的原因；（二）面談形式過於單一，僅是主管單向說明，沒有主

管與員工間彼此問答互動，沒有根據面談需求而採用高效率的相互交流的溝通形式；（三）採用溝通的方法不得當，不能因人而異採用與其相對應的溝通方法。

基於以上的現象，組織應針對考評主管與受評員工，在實施績效回饋面談與績效改善時，應樹立一些正確的觀念。

一、應注重績效回饋資訊的詳實與有效性

在績效面談中，應注重績效回饋資訊的有效性，要真實可靠，回饋內容應針對特定任務目標或工作行為，無論是考評主管還是受評員工對尋求績效資訊應當主動積極，資訊回饋要因人而異。因此，考評主管與受評員工雙方應針對日常工作表現應予以詳細的觀察記錄與相關資訊的蒐集，才能做到上述對於績效表現之回饋溝通時，考評主管與受評員工雙方皆能完全掌握問題要害，建立共識；才能明確地瞭解應從何處入手，以何種方式能更好地解決問題，提升工作績效，實現組織目標。組織中的人力資源單位必須建立相關表單或工具，讓考評主管與受評員工填報執行績效時所觀察蒐集的績效資訊。

二、年度績效管理活動之重點應聚焦於持續性地績效回饋面談與績效改善

新的績效管理的概念應強調在績效執行的過程中，持續性的績效回饋面談，著眼於未來員工績效改善與執行績效能力的提升，而不是放在過

去的工作績效表現。績效管理應側重透過資訊的溝通，提高績效；透過面談與分析，找出績效差距，提出提升績效的計畫和措施，實施績效改善。不若傳統績效管理活動，一味的針對年度性工作績效表現做出總結性的歸納和評價。因此，新的績效管理觀念，績效回饋面談與績效改善的著眼點要放在未來，放在提升員工績效與改善員工績效表現上，以此來激勵員工工作表現的主動性和創造性。

三、應有效運用事實資料，注重績效回饋面談與績效改善的客觀公平性

在績效管理中，績效回饋面談與績效改善活動的主體本身就是考評主管與下屬員工，也就是管理與被管理的關係，面談溝通改進的過程就是一個不斷改進與完善的過程。任何組織的進步與發展過程，本身也是一個不斷化解矛盾與衝突，不斷完善化管理的過程。因此，我們在績效回饋面談與績效改善工作中，需要主管與部屬學習針對所蒐集及記錄的事實資料，客觀地面對問題，客觀地分析問題，客觀地提高績效的改善計畫，要求執行，從而實現個人績效與潛能發展，以求實現組織績效的達成。

基於此，在績效回饋面談與績效改善工作中，要注重績效回饋資訊的有效性，注重面談內容之重點，強調績效回饋面談與績效改善的客觀性，使績效回饋面談與績效改善在整個績效管理活動中發揮應有的作用。

組織如何做好績效回饋面談與績效改善應採取的措施與方法，筆者有以下幾點建議：

一、加大組織績效管理相關的訓練與學習力度，強化考評主管與受評員工的心理認知，疏導不必要的心理障礙

要落實績效回饋面談與績效改善工作落實，不流於形式，必須加大組織管理者和員工在績效管理方面相關的知識技能，成為組織例行性或常規性的訓練發展活動。促使管理者與員工更加深入瞭解、掌握績效回饋面談與績效改善的相關知識，重視績效回饋面談與績效改善在績效管理中的作用。

在訓練與學習的活動中，可以從績效管理各方面的知識，包括績效目標設定、績效督導與檢視、績效考核與回饋技能、績效改善活動設計等、多角度開展。透過對績效管理相關知識的訓練，使管理者與員工掌握績效管理的重點，瞭解績效回饋面談與績效改善開展的必要性，重視績效溝通與績效提升，不再一味的將績效考核結果與獎懲連結，從而能夠抱持認真負責的態度針對每次考評，積極的實施績效回饋面談，消除因考核帶來的不利影響，達到提升績效，實現組織發展的最終目的。

透過訓練與學習，能夠使績效回饋面談與績效改善工作更加全面、細緻、深入。達到上下級之間更全面地相互瞭解與溝通，感受雙方的態度

和誠意，對考核結果達成共識。透過討論工作業績，探討提高績效的方式、方法，挖掘潛能，拓展新的發展空間，從而實現績效管理的目的，提高組織核心競爭力。

二、強化主管在績效回饋面談前的準備工作，以提高績效回饋面談與績效改善效果

為提高績效回饋面談與績效改善的效果，新的績效管理概念強調持續性的績效回饋，所以應責成主管認真加強績效回饋面談的準備工作。「凡事預則立，不預則廢」，只有做好準備工作，才能夠減少績效管理活動中員工端所產生負面情緒，才能夠提高績效溝通效果。

組織人資單位可以協助提供相關 IT 工具，協助主管與員工蒐集及隨時記錄工作表現相關資訊。在績效回饋準備工作中，要注意對工作表現相關資料的整理分類，注意鑑別真偽，從而得到詳實準確的資料。在績效回饋面談中要以客觀事實為依據，不以點蓋面，減少主觀推論。例如，實務界曾將員工績效不彰的原因歸類為具體十六項，有利於後續的績效回饋與輔導（Fournies, 2007）。面談準備有三個要項：一、明確面談目的，面談至少應明確以下幾個目的：（一）雙方就被受評員工的績效表現，達成一致的看法；（二）指出受評員工工作表現之優點所在；（三）精確指出受評員工能力上的不足與努力方向；（四）共同為受評員工制定相應的績效

改善計畫。二、確定恰當的面談時間，面談時間應儘量安排在受評員工方便的時候。三、選擇一個適宜的場所，面談的場所最好是一個相對封閉的，能夠讓受評員工感覺輕鬆，並便於雙方自由溝通交流的地方。

三、運用科學化、系統性的方法與手段，提高績效回饋面談與績效改善的品質

在績效回饋面談中，要增強回饋內容的說服力，提高績效回饋面談與績效改善品質，就離不開科學的管理方法與手段的運用，透過科學的方法與手段，才能不斷的改進，提升成效，讓績效回饋面談與績效改善管道更加暢通，保證品質。

在進行績效回饋面談中，可以運用以下方式來提升績效管理的效果：（一）運用各種科學比較法，例如目標比較法、水準比較法、橫向比較法等，對受評員工進行工作績效回顧與總結，分析與檢討不足，深化績效回饋面談與績效改善的內容；（二）採用適合的面談形式，如一對一面談形式或工作成果討論會等，進行相互溝通與瞭解，開誠佈公的交換意見，求同存異，達成共識，實現有效的績效回饋面談與績效改善；（三）因人而異，採用員工能接受的方式方法給予回饋建議，例如根據實際情況循循善誘，對績效提升有一點進步即予以肯定等，根據不同受評員工自身

個性及績效表現，讓受評員工明瞭其工作表現的優缺點，鼓勵受評員工自己發現和分析問題，達到績效回饋面談與績效改善的效果。

在績效面談中，持續將科學的方法運用到面談內容、形式與方法中，才能達到有效的績效溝通，進而提升績效回饋面談與績效改善的品質與成效。

四、確保實現真正意義上的績效改善，推進組織健全發展

在績效管理活動中，績效回饋面談與績效改善是不可分割、互相促進、互相影響的，績效回饋面談是績效改善的基礎，績效改善又是績效面談的目的，兩者是一體兩面。績效改善是在績效回饋面談的基礎上實現的，只有在績效回饋面談真正有效時，績效改善才會形成實際意義。例如在績效回饋面談中，透過檢討和分析產生績效差距和不足的原因，使員工瞭解自己在工作中存在的問題和缺陷，消除紀律鬆懈、消極怠工等負面因素，從而找出自身工作績效的差距，提出績效改善計畫，而在下一階段考核中得到改進與提升，拓展並創造績效，得以實現績效改善目的。因此，只有實現真正意義上的績效改善，才能促使受評者自身能力轉變為現實，形成實質上之生產力，推進組織健全發展。

透過上述分析與探討，吾人可以明白在開展績效管理工作中，如何有效實施績效回饋面談與績效改善，並充分瞭解其重要作用。當然，要做好這項

工作，需要注意加強的方面還很多，我們只有在工作實踐中來不斷完善和積累，深刻地努力與不斷地探索，才能建立更加完善的績效管理措施，使組織績效管理工作獲得更好的執行成效。



NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考資料

Aguinis, H. (2014). Performance management. New Jersey: Upper Saddle River.

Doerr, J. (2018). Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. USA: Portfolio.

Fournies, F. F. (2000). Coaching for improved work performance. New York: McGraw-Hill.

Fournies, F. F. (2007). Why employees don't do what they're supposed to do and what to do about it. New York: McGraw-Hill.

St. Ntanos, A. & Boulouta, T. (2012). The management by objectives in modern organizations and enterprises. *International Journal of Strategic Change Management*, 4(1), 68-79.

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院