

績效管理制度與組織績效關係之探討

蕭婉鎔·黃同圳·林瑞娟*

(收稿日期：97 年 1 月 2 日；第一次修正：97 年 7 月 21 日；
第二次修正：97 年 9 月 19 日；接受刊登日期：97 年 11 月 3 日)

摘要

本研究主要針對績效管理制度對於組織的效益進行分析。績效管理制度包含四個構面，分別為員工參與目標設定、評估標準與方法、績效資訊蒐集與回饋、評估結果與酬償連結。在效益指標上，以內部顧客滿意與財務指標作為組織績效指標。研究結果發現，預期完善績效管理制度對於組織所帶來的正向財務效益與提升內部顧客滿意的關係並非全然存在，而應視組織的策略目的而有所調整。如提供明確的考評標準與方法，可有效提升直線主管滿意度；員工參與目標設定與組織的經營能力有正向關係；評估結果與酬償連結可提升組織的獲利能力。

關鍵詞彙：績效管理，組織績效，內部顧客滿意

壹·導論

「人力資源管理」是企業組織致勝的關鍵，「人」在組織中是「最有價值的資源」(Mathis & Jackson, 1991；Hesketh & Fleetwood, 2006)；而人力資源管理活動在組織中所扮演的角色也有很大的轉變 (Liao, 2006)。傳統觀點，認為人力資源管理活動是組織中的成本 (cost)，在追求成本降低 (cost down) 的策略目的下，總是被忽視或強調應該節約人力成本；然而，在新的策略觀點下，人力資源管理活動可為組織創造價值 (create value) 以及達到組織目標，如同 Hamel & Prahalad (1994) 的觀點，人力資源已成為公司高成長的分子 (numerator)，而非降低成本與管銷費用的分母 (denominator)。

在人力資源管理活動中，大致可區分為招募甄選、訓練與發展、員工激勵、與績效管理 (Collins, 2006)；其中，又以績效管理制度可為組織帶來顯著的競爭優勢 (Rogers, 2005)。傳統績效管理重點在於績效評估 (Performance Appraisal)，公司僅根據員工的表現打分數，再依此分數決定員工調薪的多寡，所以績效管理的功能僅能顯現在薪資制度管理及人員之人事管理的層次。但是時至今日，在企業重視知識管理及人力資源的同時，績效管理的層次就不能再停留於「評估員工表現」上，而必須提升至績效發展與策略管理的境界，將以

* 作者簡介：蕭婉鎔，中央大學人力資源管理研究所博士候選人；黃同圳，中央大學人力資源管理研究教授；林瑞娟，友達光電股份有限公司行政總處協理。

往著重於事後的評估，轉化為事前的規劃與過程中的回饋。因此，績效管理為一策略性及整合性措施，經由發展個別員工及團隊的能力，改善人群的工作績效，來促進組織的成功 (Rogers, 2005)。

由於績效管理在組織中所扮演的角色愈顯重要，藉由此項管理制度可以導引員工的行為，以改進個人及團隊績效以便完成組織目標 (Hendry, Bradley, & Perkins, 1997)，因此，完善的績效管理制度所涉及的層次將更加廣泛。完善的績效管理制度應包含個別目標之設定來溝通公司策略、持續性的績效改善過程、不斷地溝通與回饋、以及其他人力資源管理策略，諸如人力資源規劃、招募甄選、員工之訓練與發展、專業才能指標、以及薪酬獎勵等更有效地結合 (Mabey & Salaman, 1995；Armstrong & Baron 1998；Rogers, 2005)。

雖然人力資源管理活動所帶來的組織效益分析已受到廣大的討論，但是有關此類關係的討論 (HRM-P；人力資源管理活動與組織績效) 多以全面性 (holistic) 觀點加以探討，如 Hiltrop (1996) 的研究發現，人力資源管理活動可以鼓勵員工產生創造組織競爭優勢的行為與態度，甚至與財務績效也有正向關係；Brian & Barry (1996) 也發現，人力資源管理決策與組織的價值創造有正向連結。然而，有關人力資源管理子系統 (sub-function of HRM) 的各別效益分析是較少的。

基於績效管理制度所牽涉的層面是非常廣泛的，因此各項績效管理活動是否如預期般為組織帶來正面成效是值得討論的。Papalexandris & Papalexandris (2004) 在人力資源管理活動成效分析上就發現，人力資源管理活動對組織成長 (市場佔有率)、創新有顯著的正向影響，但在財務指標上的影響結果就不是那麼顯著。由此可知，各項活動的效益分析其實是會受到效益指標的影響；在企業資源有限、策略目標不同的限制下，進一步釐清各項活動所帶來的組織效益結果是有其必要性的。

本研究在效益指標選擇上，則是以內部顧客與財務指標為主。根據 Heskett, Thomas, Lovemen, Sasser & Schlesinger (1990) 的觀點，認為內部服務品質會驅動員工滿意，而滿意的員工會提供優質的服務或努力，滿足外部顧客的需求，最後提高公司營運績效。因此，企業應該重視員工，將員工視為內部顧客，重視員工滿意以及將精心設計的「內部產品」行銷給員工。很多研究顯示，內部顧客的滿意是外部顧客滿意的先決條件 (Berry & Parasuraman, 1991; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1999)。Berman (2000) 也指出，組織必須面臨兩種顧客，外部顧客與內部顧客。外部顧客是購買產品的人，而內部顧客則是提供產品的人；而內部顧客會影響外部顧客對於組織的態度與滿意。人力資源

管理部門在組織中即是一個幕僚性單位，必須制定各種規範與制度以協助組織營運。因此，了解人力資源部門所提供的功能是否能滿足內部顧客需求即為一個重要的議題。

除此之外，有關績效管理所帶來的效益，大都僅止於績效管理制度的有效性、員工滿意度的討論，對於此項人力資源管理活動所帶來財務效益的討論是相對較少的。因此本研究將進一步討論績效管理制度所帶來的經營效益。由於本研究欲探討績效管理制度所帶來的財務效益，為期因果推論符合時間先後之要件 (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005)，因此在分析過程中，將以「前期績效制度對於後期財務表現」為討論主軸，因此在資料蒐集上，將藉由不同期資料的蒐集，討論二者的關係。

貳·文獻探討

績效管理制度是用以連結組織目標與行為 (Bilgin, 2007)，也就是說，組織可以藉由績效管理制度中考評標準的建立激發員工潛能、導引正確行為及發展員工能力，與組織目標進行連結 (Houldsworth, 2007)。Bentley (2006) 認為，績效管理為衡量個人的績效，並給予回饋以導引其未來表現的方向，包含三個循環步驟：目標的設定、績效的衡量、以及回饋。Houldsworth (2007) 則以策略觀的角度解釋績效管理制度，認為績效管理是策略性及整合性的方法，藉由個人績效的提升以改善組織績效；因此，績效管理為全面性的流程 (holistic process)，包含七個要項：目標設定、績效評估系統、獎懲系統、訓練與發展計畫、回饋溝通與教導、生涯規劃、績效管理制度的有效性評估。由此可知，關於績效管理制度的討論，可以更進一步區分為「規劃面」與「執行面」。其中，規劃面包含員工參與目標設定、績效評估方法與標準；執行面則包含績效資訊蒐集與回饋、評估結果與酬償連結發展。

在有關績效管理成效的主要討論中，多數研究已證實，績效管理制度可藉由影響員工行為進而提升組織績效 (Amerstrong, 1994；Houldsworth, 2007)。根據目標設定理論可知，行為乃起因於個人潛意識的目標與意向。藉由注意力的引導、目標的連結，可以誘發員工產出組織所欲追求的行為。然而，目標設定理論也發現，只有在人們認定目標時，才能產生高績效 (Noe, 2002)。所以目標設定應該是由員工與主管共同商訂，兩者並共同分擔績效計劃的成功責任，且組織目標需與員工的工作目標充份聯結。

在 Lindholm (2000) 之跨國企業管理制度研究中發現，員工參與組織目標及工作目標的設定，是提高子公司員工工作滿意之一重要因子；透過員工參與

目標設定，可使員工對工作內容有更正確的認識，提升員工的參與感與團結心，加強彼此的密切關係。根據 CLC (Corporate Leadership Council) 於 2002 年針對如何建立高績效團隊所做的調查結果顯示，當員工瞭解將被評核的績效目標時，為個人績效改善的驅動力。因此，當組織目標與員工的工作目標相互連結時，則主管與員工的滿意度皆會提高。因此，本研究假設：

H1a：績效管理制度中，員工參與目標設定程度愈高者，其內部顧客滿意度愈佳。

在財務績效方面，根據目標設定理論可知，由於目標設定的過程員工也有所參與，因此認同度會較高，故會努力加以完成，因此有利於組織的財務效益提升。Bernthal, Sumlin, Davis & Rogers (2003) 也指出，有效的績效管理制度對於財務績效有顯著的正向效果。因此，本研究假設：

H1b：績效管理制度中，員工參與目標設定程度愈高者，其組織經營績效愈佳。

在績效管理制度中，最基本部份便是評估項目之內容，評估的內容直接影響員工對工作的看法，因為它代表企業對員工某些工作方面之期望以及員工評價的公平性。Berman (2000) 在討論如何有效管理內部顧客時也指出，必須讓員工清楚了解公司對他的期待是什麼，員工所需要的是指引 (guidance) 而非要求 (demands)。Moorman (1991) 認為公平性認知將會影響組織中的行為面，設定明確的工作目標及衡量基準有助於評估程序之公平，而程序公平會影響員工所知覺到的分配公平。Lindholm (2000) 的研究也發現，員工對績效管理是否公平的認知與跨國性企業子公司之員工工作滿意度有正向關聯。在績效考評過程中，藉由評估標準的明確性以及與工作內容攸關性，可以有效提升所知覺到的考評公平。各項考評標準的明確性，以及考評辦法的標準化都是影響程序公平的重要關鍵。因此，本研究提出如下假設：

H2a：績效管理制度中，評估標準與方法愈明確者，其內部顧客滿意度愈佳。

由於評估標準與方法的建立，可以導引員工的行為，以達到組織目標。績效管理評估標準應包含哪些項目？學者與專家間各不同的見解，但大致可分為特徵性效標、行為性效標及結果性效標 (黃同圳，2002)；各項指標的權重可視組織策略目標之不同而進行調整。我們可以預期，在追求股東價值創造的

前提之下，有效連結評估標準與方法，可以提升組織的財務績效。因此，本研究假設：

H2b：績效管理制度中，評估標準與方法愈明確者，其組織經營績效愈佳。

根據 Bilgin (2007) 與 Houldsworth (2007) 對於績效管理的詮釋，都非常強調在此過程中，主管扮演教練 (coach) 的角色；主管必須適時的給予員工回饋與指導，修正其行為，以引導至更佳的績效表現。因此，定時的正式與非正式的討論與考評，以溝通主管的期望與員工的感受，是降低員工憂慮的方法之一 (Berman, 2000)。Corporate Leadership Council (2002) 的調查也發現，主管的回饋、雙向溝通互動皆是個人績效改善的驅動因子，也能有效提升股東價值創造。所以，主管若能透過定期的回饋，並積極的透過正確的來源來收集部屬的工作表現，則員工在工作改善及合作意願上就會採取較為積極配合之態度。故，本研究提出如下兩項假設：

H3a：績效管理制度中，績效資訊與回饋程度愈高者，其內部顧客滿意度愈佳。

H3b：績效管理制度中，績效資訊與回饋程度愈高者，其組織經營績效愈佳。

績效考核本就在發揮「獎優汰劣」之功能，績效表現好者，公司給予較好的獎勵，使績效與獎勵間有正相關時，員工就會有更強的工作動機。Waal (2007) 指出，成功的績效管理制度必須將績效結果與獎酬進行連結，以導引員工的行為。由期望理論可知，人之所以採取某種行為 (如努力工作) 乃是基於他/她認為這麼做可得到某種吸引人的結果 (Vroom, 1964)。因此，若能將績效考評結果與獎懲進行有效連結，將可提升直線主管之滿意度與公司的經營績效。故提出如下研究假設：

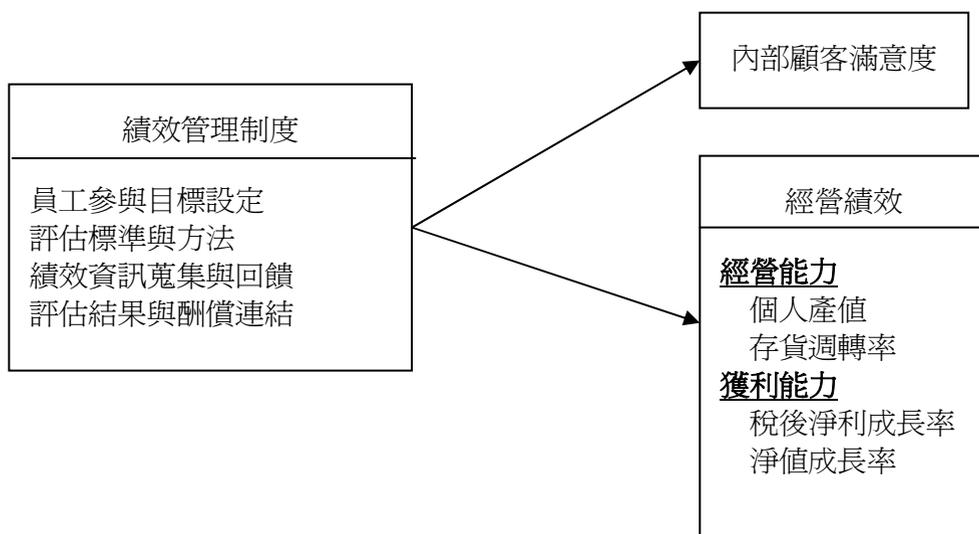
H4a：績效管理制度中，績效評估結果與酬償連結連結程度愈高者，其內部顧客滿意度愈佳。

H4b：績效管理制度中，績效評估結果與酬償連結連結程度愈高者，其組織經營績效愈佳。

參·研究架構與方法

本研究主要調查績效管理制度與其成效的關係。在績效管理制度中，根據上述文獻探討，共分成四個主要構面，分別為員工參與目標設定、評估標準與方法、績效資訊蒐集與回饋、評估結果與酬償連結。

在績效方面，首先以內部顧客的角度出發。由於人力資源管理活動屬於組織中的支援性部門，所服務的顧客為組織內成員，因此，在衡量其制度的績效時，以內部顧客滿意度為主。接下來，為了進一步討論人力資源管理活動對組織所帶來的財務效益，本研究遂進行財務資料的蒐集，以討論二者間的關係。圖一顯示本研究所擬探討變項間之關係。



圖一 研究架構

一、研究對象

本研究係針對新竹科學園區內之營運廠商為主要研究對象，涵蓋積體電路、電腦及周邊、通訊、光電、精密機械、生物科技六大產業，並就問卷調查結果進行統計分析。在問卷調查部份，主要探討績效管理制度與內部顧客滿意度之關係，因此，將問卷分成二大部份，一份由園區內之人力資源主管填答，主要針對公司現行之績效管理制度進行檢視；另一份則由該公司之直線主管或非人力資源部門之主管填答。在直線主管選擇上，以該公司部門以上主管為研

究對象，以確保其對於公司績效管理制度有所認知（必須針對轄下部屬進行目標管理與績效評估）。共計發出 270 份成對問卷。有效回收樣本為，同一公司之人力資源主管問卷與直線主管問卷皆回收，視為一份有效配對。

為了避免回收率過低，因此發出問卷之三天後便進行問卷跟催，同時透過新竹市科學園區人力資源委員會、新竹科學園區人事主管聯誼會、半導體暨電腦通訊企業薪資調查聯誼會、新竹市人力資源管理協會催收。回收之問卷人力資源主管共 104 份；非人力資源主管（直線主管）共 102 份，配對成功共 102 份，問卷回收率 37.7%。

問卷填答者，人力資源主管（32.4%）與直線主管（39.3%）的年齡多介於 36-40 歲；在教育程度上，人力資源主管以大學畢業程度居多，佔 57.8%；直線主管則以大學及研究所學歷為主，各佔 41.2%。在服務年資方面（於該公司的年資），二者皆以 1-3 年為大多數，分別佔 54.4%與 46.4%，其次為 4-6 年，分別佔 23.8%與 33.7%。在職位部份，人力資源主管之職位以三級主管（副理/課長）居多（39.2%），其次為二級主管（廠處長/部經理）（36.3%）。而填答之直線主管之職位以二級主管（廠處長/部經理）居多（42.2%），其次為三級主管（副理/課長）（41.2%）。由上述基本資料可知，問卷填答者對於公司有一定的了解，能反應公司的真實情況。

二、衡量工具

本研究之問卷主要針對公司之內部績效管理制度以及直線主管對於績效管理制度的滿意度進行調查。問卷內容參考 Amerstrong (1994)，曹國雄、吳雅芳 (1996) 及李安麗 (2000) 的研究，加以修訂。在內容效度部份，邀請 10 位在職專班的人力資源主管及 3 位人力資源管理博士班學生針對問卷內容加以審核，形成本研究之調查問卷。

(一) 績效管理制度

此部份問卷內容主要針對各公司目前所推行的績效管理制度實施狀況進行調查。共分成四大部份，分別為員工參與目標設定、評估方法與標準、績效資訊蒐集與回饋、評估結果與酬償連結。其中，員工參與目標設定共有 4 個題項，調查組織目標設定的明確性以及員工參與目標的狀況，例如：「員工有責任和主管一起規劃目標」。評估標準則是在衡量公司是否對於績效評估的標準與程序有明確的準則，共有 6 個題項，如「公司目前所訂定的績效評估項目很明確」。資訊蒐集與回饋則是調查公司在績效評估過程中，主管是否能參考不

同的績效資訊來源以及與部屬討論，共計有 6 個題項，如「主管會定期透過正確的來源收集員工部屬的工作表現」。在酬償與回饋部份，則是調查評估結果是否與未來升遷發展進行連結，共有 5 個題項，如「績效評估結果會跟員工之升遷及職務輪調做緊密的結合」。

問卷採用李克特 (Likert) 五點量表計分法來衡量，由「5」表「總是如此」，「1」表「不會如此」，分別給予 5 至 1 分，分數愈高則表示其落實執行程度愈高。問卷回收之信度結果顯示於表一。整體來看，四個構面的 Cronbach's α 值皆大於 .75，顯示本份問卷具有相當程度的內部一致性。

(二)內部顧客滿意度

在內部顧客滿意度方面，主要是以直線主管對於績效管理制度所能帶來的效益進行調查。意指績效管理制度能協助主管及員工達成組織目標、激發員工潛能、協助員工改善其工作績效、激勵員工努力工作、協助員工瞭解主管對他/她的期望、協助員工改善其缺點、及協助員工建立自我訓練發展計劃的程度。優良的績效管理制度應能發揮「獎優汰劣」功能，使人力資源主管及直線主管對現行制度皆感到公平及滿意。由於績效管理制度為組織層次 (macro) 的討論，在內部顧客滿意度的評量方式參照林鈺琴、彭台光 (2006) 建議的「移轉參考點模式 (referent-shift model)」，由評量者對其所屬組織的共同感受、知覺或特徵表達意見。題項設計如：「組織目前的績效管理制度能激發部屬潛能」、「組織目前的績效管理制度能發揮獎優汰劣的功能」...等。

此部份共計十個問項，以李克特 (Likert) 五點量表計分法來衡量直線主管的滿意程度。由「5」表「非常同意」，「1」表「非常不同意」，分別給予 5 至 1 分，分數愈高則表示其滿意程度愈高。在信度分析方面，此構面的 Cronbach's α 值為 .95，顯示此構面具有相當程度的內部一致性。

(三)經營績效

爲了進一步了解績效管理制度對組織所帶來的經營效益，本研究於問卷施測後一年，由「台灣經濟新報資料庫」蒐集回收樣本公司的相關財報指標。在所回收的 102 家樣本資料中，有 38 家爲上市櫃公司，具有相關之財務資料。因此，在後續有關經營效益分析上，將以此 38 家公司進行分析。

在經營效益指標上，分別以經營能力與獲利能力做爲衡量指標。在經營能力上，選擇「個人產值」與「存貨週轉率」爲評估標準；在獲利能力上，則以「稅後淨利成長率」與「淨值成長率」做爲標準。其計算公式如下：

1. 個人產值=營業額／員工總人數
 2. 存貨週轉率=銷貨成本／平均存貨
 3. 稅後淨利成長率=〔稅後淨利_{t+1}-稅後淨利_t／稅後淨利_t〕×100%
 4. 淨值成長率=〔淨值_{t+1}-淨值_t／淨值_t〕×100%
- 註：淨值=資產-負債

四項經營效益指標經過因素分析後，得出二個因素（如表一），指標分類與本研究假設相同，解釋力達 65.98%。因此，為了簡化後續分析，在經營能力上，本研究將個人產值與存貨週轉率進行標準化後加總，以代表該公司當年度的「經營能力指標」；而在獲利能力上，則將稅後淨利成率與淨值成長率標準化後加總，以代表該公司當年度的「獲利能力」指標。

表一 財務經營績效因素分析結果

	因素 1	因素 2
	經營能力	獲利能力
個人產值	.735	.154
存貨週轉率	.765	.041
稅後淨利成長率	-.210	.839
淨值成長率	.037	.860

(四)控制變數

研究中包含二個控制變數，分別為組織規模（人數）以及資本額。組織規模與資本額分別取對數，以進行分析。

肆·研究結果與分析

一、相關分析

本研究的主要變項包括績效評估制度，分別為員工參與目標設定、評估方法與標準、績效資訊蒐集與回饋、評估結果與酬償連結；以及內部顧客滿意度與各項經營效益指標，如經營能力與獲利能力。各變項衡量的平均數、標準差、Cronbach's α 以及變項間的相關係數如表二。

由表二可知，各項績效管理制度與內部顧客滿意皆呈現正相關，且達顯著水準；說明，績效管理制度所帶來的效益之一，即為提升內部顧客的滿意度。其中，又以評估標準與內部顧客滿意的相關最高 ($r=.39, p<.01$)；說明，在各項績效管理制度中，直線主管最在意的為績效考評時評估標準與方法的明確與公平性。由於在各項績效管理制度中，直線主管大多扮演「評估者」的角色；此時，績效管理制度中的評估方法是否明確與公平是直線主管最在意的項目之一，因為此制度的完整建立，可使其在考評時有所根據，避免造成員工所知覺到的不公平。

在績效管理制度與經營效益的關係討論中，由表二可知，資訊蒐集與回饋與經營能力呈現顯著正相關 ($r=.37, p<.05$)，表示組織中若主管能定期蒐集績效資訊與回饋，則組織的經營能力也愈佳。而在獲利能力部份，則與員工參與目標設定 ($r=-.44, p<.01$)、資訊蒐集與回饋 ($r=-.54, p<.00$) 皆達到顯著負相關，與本研究 H1b、H3b 假設相反，後面將進一步討論。

表二 研究變項之平均值、標準差、及相關分析表

變數	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6
1.員工參與目標設定	3.93	.61	(.88)					
2.評估方法與標準	3.68	.62	.721**	(.84)				
3.資訊蒐集與回饋	3.64	.65	.658**	.587**	(.87)			
4.評估結果與酬償連結	3.92	.70	.438**	.379**	.463**	(.76)		
5.直線主管滿意度	3.49	.77	.317**	.392**	.269**	.309**	(.94)	
6.經營能力	0.41E ⁻¹⁶	1.52	-.057	.202	.367*	.292	.214	
7.獲利能力	1.38E ⁻¹⁷	1.71	-.437**	-.117	-.547**	.162	.024	.026

註：括弧內為 Cronbach α 值。+<.1；*<.05；**<.01。

二、階層迴歸分析—績效管理制度與內部顧客滿意之關係

為了進一步驗證研究假設，以釐清績效管理制度與內部顧客滿意度間的關係，以階層迴歸加以驗證。模式中，首先置入控制變數，分別為組織規模與資本額，其次再同時置入員工參與目標設定、評估方法與標準、績效資訊蒐集與回饋、評估結果與酬償連結連結於自變數中，以觀察各項績效管理制度與內部顧客滿意度間的關係。

由表三分析可知，評估標準與內部顧客滿意呈正向顯著關係 ($\beta=.307$ ， $p<.01$)，研究假設 2a 成立。亦即，當組織績效評估標準與方法制定的愈完善，如有明確的評估項目、能反應員工工作內容以及攸關性，則直線主管的滿意程度愈大。然而，在其他部份，如工作目標的設定、績效蒐集與回饋、酬償與升遷發展，則未達顯著關係，研究假設 1a、3a、4a 未獲支持。究其原因，由於本研究在內部顧客選擇上，是以直線主管為主，在各項績效評估內容中，與直線主管有最直接相關的即為評估標準。由於現今企業，大部份的績效評估皆由直線主管進行，因此，人力資源管理部門是否能製定完整的考評辦法與標準，即成為直線主管最在意的關鍵。至於員工參與目標設定、績效蒐集與回饋、酬償與升遷發展雖然與直線主管的滿意度有顯著正相關，但在因果關係上，則較不明顯。其可能原因是績效管理制度為一整合性措施，績效管理措施的四個構面彼此環環相扣，有著極高的正相關（見表一）；而四個構面中的績效評估方法與標準，與直線主管之滿意度相關高 (.392)，使得其他三個構面的影響效果因被擠壓而變成不顯著。

由此結果可知，若人力資源管理部門以直線主管滿意度為其最大考量時，在績效管理制度規劃時，則應重視各項評估標準建立的相關性與明確性，以支援直線主管在績效考評時所需顧及的公平性與適切性。藉由此種績效管理功能的制定，可以有效提升人力資源管理活動在直線單位的認同與價值。

表三 績效管理制度與內部顧客滿意之迴歸分析結果

變項	直線主管滿意度 (β)	
	Model 1	Model 2
組織規模	.501*	.297
資本額	-.431*	-.352 ⁺
員工參與目標設定		-.008
評估方法與標準		.307**
資訊蒐集與回饋		.010
評估結果與酬償連結		.186
F	3.042*	4.069**
R ²	.041	.161
ΔR^2		.153**

註：+ $p<.10$ ；* $p<.05$ ；** $p<.01$ 。β 為標準化後的迴歸係數

三、績效考評與經營績效

爲了進一步檢驗研究假設，釐清績效管理制度與經營績效間的關係，以多元迴歸分析加以驗證。模式中將員工參與目標設定、評估方法與標準、績效資訊蒐集與回饋、評估結果與酬償連結連結納入自變數中，財務指標之經營能力與獲利能力置於依變數中，並將組織規模與資本額加入迴歸模式作爲控制變項，研究結果如表四。

表四 績效管理制度與經營績效之迴歸分析結果

變項	財務績效 (β)	
	經營能力	獲利能力
控制變項		
組織規模	.121	.108
資本額	-.174	.119
自變項		
員工參與目標設定	-.794**	-.564**
評估方法與標準	.337	.485**
資訊蒐集與回饋	.577**	-.694**
評估結果與酬償連結	.252	.465**
F	3.456**	13.248**
R ²	.285	.665

註：+ $p < .10$ ；* $p < .05$ ；** $p < .01$ 。 β 爲標準化後的迴歸係數

研究結果發現，員工參與目標設定與經營能力 ($\beta = -.794$, $p < .01$)、獲利能力 ($\beta = -.564$, $p < .01$) 皆呈現反向關係，研究假設 1b 未獲支持，且與推論結果相反。究其原因，可能導因於前期績效管理制度中的員工參與目標設定執行愈完善，則表示組織可能需要花費更多的時間在組織內部溝通上，將組織目標與個人目標加以結合，同時並提供部屬參與目標設定的過程；當這些目標討論時間佔據工作時間時，可能對於組織的財務績效有所阻礙，因此經營能力與獲利能力皆呈反向關係。

而評估方法與標準則 ($\beta = .485$, $p < .01$) 與獲利能力 ($\beta = .485$, $p < .01$) 呈現顯著的正向關係，研究假設 2b 部份成立。由於評估方法與標準會直接影響員工對工作的看法，也代表企業對員工的工作期望。因此，公司在制定考評辦法時，若能將組織獲利目標置於員工的考評標準中，可爲組織帶來財務上的效益。考評結果與酬償 ($\beta = .465$, $p < .01$) 也與公司的獲利能力呈現顯著的正向關

係，研究假設 4b 部份成立。若組織績效管理制度將考核結果與獎懲、績效付薪（員工分紅、績效獎金...）做一有效連結時，則員工會以獲利導向為原則，創造公司利潤，以獲得薪資上的實質報酬，故有益於組織獲利能力的提升。

在績效資訊蒐集與回饋上，與獲利能力 ($\beta=-.694$, $p<.01$) 呈現顯著的負向關係，與經營能力呈現正向關係 ($\beta=.577$, $p<.01$)。由於在績效資訊蒐集與回饋上是強調主管必須定期蒐集員工工作表現以及回饋面談，因此可藉此導正員工的工作表現與相互溝通，故有益於經營能力的表現；但也因此造成組織營運上行政成本的增加，獲利能力反而下降。

伍·結論

傳統的績效管理重點在於績效評估，公司僅根據員工的表現打分數，再依此分數決定員工調薪的多寡，所以績效管理的功能僅能顯現在薪資制度管理及人員之人事管理的層次。但是時至今日，在企業重視知識管理及人力資源的同時，績效管理的層次就不能再停留於「評估員工表現」上，而必須提升至績效發展與策略管理的境界，將以往著重於事後的評估，轉化為事前的規劃與過程中的回饋。隨著績效管理制度日漸於企業中受到重視，企業紛紛採行新型態的績效評估制度。然而，新型態績效管理制度究竟可為組織帶來何種效益？此類型的討論是較少的。因此，本研究主要調查績效管理制度與其成效。

由研究結果發現，完善的績效管理制度對於組織並非全然有益，而應視組織的策略目的而有所調整。由於新型態的績效管理制度強調針對員工的績效做整體性的管理 (Mowbrman, Mowbrman & Lawler, 1992)，包括員工參與目標設定、評估方法與標準、績效資訊蒐集與回饋、評估結果與酬償連結連結；而這些活動各有其策略目的及意涵，在內部顧客滿意度以及財務效益上的表現也有所不同。

在直線主管滿意度上，唯有評估標準能有效提升其滿意度。也就是說，當組織績效評估標準與方法制定的愈完善時，直線主管在進行員工考評時愈有所依據，其對於組織中的績效管理制度也愈加認同，滿意程度愈大。然而，其他績效管理活動，如目標設定、獎酬與發展雖然與直線主管的滿意度有正向關係，但在因果關係上較不明顯。因此，若人力資源管理部門所追求的內部顧客滿意度是以「直線主管滿意度」為首要任務時，則在績效管理制度規劃時，則應重視各項評估標準的建立，以支援直線主管在績效考評時所需顧及的考評公平性與適切性；並建構良好的其他績效管理配套措施，諸如明確的目標設定，績效獎勵，以及人員發展等相關制度。

在經營績效預測分析上，經營能力可由「員工參與目標設定」與「績效資訊蒐集與回饋」加以預測。在績效考評過程中，當前期組織非常重視員工參與目標設定時，則表示組織成員必須花費較多的工作時間於溝通上，將組織目標與個人目標進行連結，因此造成經營能力於下一期的財務報表上表現不佳。而績效資訊的蒐集與回饋強調主管對員工的領導與行為修正，可以導引員工朝向組織所預定的目標前進，因此可以改善員工產值與提升存貨週轉率，有益於組織的經營績效。

而獲利能力則可由四項績效管理制度加以預測。明確的評估方法與標準，以及評估結果與獎酬的連結，可以導引員工努力的方向，以「績效結果」為主，追求組織利潤，以獲得實質報酬，因此有利於組織的獲利能力。而工作目標的設定與資訊蒐集回饋需花費較多的行政資源，有利於員工向心力與忠誠度，但是卻無法展現於獲利能力，反而成爲組織內的行政費用，有礙於獲利。綜合上述內部顧客滿意與財務效益之觀點，績效管理制度效益分析結果匯整於表五。

在 Panayotopoulou & Papalezandris (2004) 的研究中發現，人力資源管理活動與組織成長、創新 (知覺性指標) 有顯著的正向關係，但在客觀的財務指標上其關係就不是那麼顯著，此結果與本研究相似。由本研究結果可知，完善的績效管理制度對於組織績效的財務指標有不同的影響結果；其帶來的效益反應於財務指標上，不全然是正向關係。此結果也讓我們對於人力資源管理活動成效有另一種省思。在許多強調人力資源管理活動效益的研究中，本研究的實證結果可以看出，人力資源管理活動的效益不能完全直接類推於各項營運指標，如財務指標的部份。

表五 績效管理制度效益分析彙整表

	內部顧客滿意 (直線主管)	經營績效	
		經營能力	獲利能力
績效管理制度	評估方法與標準 (+)	員工參與目標設定 (-) 績效資訊蒐集與回饋 (+)	員工參與目標設定 (-) 評估方法與標準 (+) 績效資訊蒐集與回饋 (-) 評估結果與酬償連結 (+)

註：(+) 表二者爲正向關係；(-) 表二者爲負向關係

由於企業資源的有限性，在考慮資源配置時，必須同時考量策略目標以及效益問題。若公司追求的是獲利的成長，則在績效管理制度上，則應重視評

估準則與酬償的連結；若公司追求經營能力的提升，則可強化主管與部屬的回饋與面談，以獲得不同策略之成功。

然而，由於本研究僅侷限於新竹科學園區等高科技公司，進行分析及討論均以新竹科學園區等高科技公司之績效管理制度為研究對象，因此本研究僅可作為對本地區績效管理制度有興趣之研究者參考。除此之外，在經營績效分析上，由於回收樣本中僅有 38 家為上市櫃公司，因此經營績效分析結果可能有所偏誤；建議後續研究者可以擴大研究的對象，針對績效考評制度的經營績效進行實證研究。

另外，在進行績效考評時，強制性分配比率之評估方式在新竹科學園區等高科技公司被廣泛的採用，而其績效結果又常與薪資調整、績效獎金及員工分紅等制度緊密連結。但強制性分配是屬於一種相對績效的概念，其優點是易於衡量及比較，其缺點是易受不同的主管、不同的審核標準而有不同的結果；如何在績效評估的過程中使其更趨公平，以促使績效管理成效更為完善，建議後續的研究者可再做進一步之探討。

參考文獻

- 李安麗，「不同國籍企業績效管理制度與成效之比較研究—以資訊電子業之美商、日商與台商為例」，國立中央大學人力資源研究所未出版之碩士論文，2000 年。
- 林鈺琴、彭台光，「多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法」，*管理學報*，第 23 卷第 6 期，2007 年，頁 649-675。
- 黃同圳，「績效評估與管理，人力資源管理的十二堂課」，台北：天下遠見出版，2002 年，頁 111-153。
- 曹國雄、吳雅芳，「我國企業績效評估制度的差異比較- 以美商、日商和台商為例」，*中原學報*，第 24 卷第 2 期，1996 年，頁 23-24。
- Amerstrong, M., "Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines", Second edition, Kogan page, 1994.
- Armstrong, M & Baron, A., "Performance Management", London: IPD House, 1998.
- Bentley, T., "Managing Performance", *Training Journal*, Apr, 2006, pp.20-25.
- Bernthal, P., Sumlin, R., Davis, P. & Rogers, B., "Performance Management Practices Survey Report", Development Dimension International, Inc. 2003.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A., "Marketing Services: Competing through Quality", New York: The Free Press, 1991.
- Berman, E. L., "Look to Internal Customers for Satisfaction", *Industrial Management*, 42(6), 2000, pp.5.

- Bilgin, K. U., "Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel", *Public Personnel Management*, 36(2), 2007, pp.93-114.
- Brian, B. & Gerhart, B., "The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4), 1996, pp.779-802.
- Collins, "How HR Practices Can Improve Your CPA Firm's Value and Profitability", *Partner's Report*, 15, 2006, pp.1-4.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K., "Competing for the Future", Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- Hendry, C., Bradley, P. & Perkins, S., "Missed a Motivator", *People Management*, 11, 1997, pp.20-25.
- Hesketh, A. & Fletwood S., "Beyond Measuring the Human Resources Management-Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory", *Organization*, 13(5), 2006, pp.677-700.
- Houldsworth, E., "Measuring and Managing Performance", *Personnel Today*, 9, 2007, pp.24-26.
- Moorman, R. H., "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? ", *Journal of Applied Psychology*, 176(6), 1991, pp. 845-855.
- Heskett, J. L., Thomas, O. J., Lovemen, G. W., Sasser, W. E & Schlesinger, L. A., "Putting the Service- Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Mar.-Apr, 1990, pp.164-174.
- Hiltrop, J. M., "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and Research", *European Management Journal*, 14(6),1996, pp.628-638.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A., "Expanding Customer Orientation in the HR Function", *Human Resource Management*, 38, 1999, pp.201-215.
- Liao, Y. S., "Task Characteristics as a Moderator of the Relationship between Human Resource Management Control and Product Innovation", *International Journal of Management*, 23(2),2006, pp.348-356.
- Lindholm, N., "National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries", *Int.Studies of Mgt. and Org.*, 29(4), 2000, pp.45-66.
- Mabey, C. & Salaman, G., "Strategic Human Resource Management", Oxford:Blackwell, 1995.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H., "Human Resource Management", South-Western Pub, Sixth Edition, 1991.
- Noe, R. A., "Employee Training and Development", The McGraw-Hill Companies, Inc. pp.110-111, 2002.
- Papalexandris, L. & Papalexandris, N., "Examining the Link Between Human Resource Management Orientation and Firm Performance", *Personnel Review*, 33(5), 2004, pp.499-502.
- Rogers, R. W., "Realizing the Promise of Performance Management", DDI Press, Washington Pike, Bridgeville, Pennsylvania, 2005.

- Vroom, V. H., "Work and Motivation", New York: John Wiley & Sons Inc. pp.99, 1964.
- Waal, A. A., "Successful Performance Management? Apply the Strategic Performance Management Development Cycle", *Measuring Business Excellence*, 11(2), 2007, pp.4-11.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R., "The Relationship between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology*, 58, 2005, pp.409-446.

The Relationship Between Performance Management and Organizational Performance

WAN-JUNG HSAIO, TUNG-CHUN HUANG, RUEI-JYUAN LIN *

ABSTRACT

The aim of this study is to study the relationship between performance management and organizational performance. Through literature review, we divided the performance management to four functions, which are goal setting with employee, specific appraisal criteria, performance information collection and feedback, linkage the appraisal outcome to reward. Internal customer satisfaction and financial performance are taken to be the organization performance. The results demonstrated that no all function of performance management is benefit to organizational performance. Specific findings are discussing.

Keywords: performance management, organizational performance, internal customer satisfaction

* Wan-Jung HSIAO, Ph.D. Student, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University. Tung-Chun HUANG, Professor, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University. Ruei-Jyuan LIN, Administration Director, AU Optronics Corporation.

