

# 企業實施績效管理關鍵成功因素之探討

郝逸華\*

## 摘 要

績效管理在整個人力資源管理系統中佔據著關鍵的位置，特別是 IT 企業中表現尤其突出。因此，IT 企業如何管理以提高績效就成為關注的焦點。本文研究結果顯示，對管理支援、適當懲罰、員工參與、有效溝通、組織規範、專業培訓和適度激勵七個因素，分析績效管理的關鍵行為要素影響。初步建構了由 26 個項目構成的成功實施績效管理的關鍵行為因素問卷，總量表信度係數達到了 0.922，各分量表的同質性係數均在 0.80 以上。結果顯示，企業員工對成功實施績效管理的關鍵行為因素的評價與工作年限、教育程度和職位層級存在顯著差異。同時，成功實施績效管理的各關鍵行為因素對組織績效都有顯著影響。

**關鍵字：**工作動機(Work-related Motivation)、因素分析(Factor Analysis)、  
績效管理行為(Performance Management Behavior)

---

\*國立高雄應用科技大學 會計系專任講師

電子郵件: melissa@cc.kuas.edu.tw

收稿日期: 2007.11.12

修改日期: 2008.5.12

接受日期: 2008.5.12

# Key Behavior Factors of Successfully Implementing Performance Management in Human Resources

Yeehwa Hua\*

## Abstract

Performance management in human resources management system, IT enterprises is particularly prominent. Therefore, how to improve the performance of IT enterprises has become the focus in attention. Based on seven key factors--management support, appropriate penalties, staff participation, effective communication, organizational norms, professional training and appropriate incentive, we analyze the successful implementation of performance management. Construction of the initial 26 entries from the successful implementation of performance management constitutes a key factor in the questionnaire, Total reliability coefficient of table is 0.922, the homogeneity of the weighted coefficients in the table is above 0.80. The results showed that the differences of work years, education and position rank are founded in the appraisal of the key behaviors of successfully implementing performance management. In addition, the result indicates that each key behavior factor of successfully implementing performance management has greatly affected in organization performance.

**Key words:** Work-related Motivation、Factor Analysis、Performance Management Behavior

---

\* Senior Lecturer, Department of Accounting, National Kaohsiung University of Applied Sciences

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

績效管理在整個人力資源管理系統中佔據著關鍵的位置。如何運用績效管理來改進組織，提升生產力和價值成爲人們關注的焦點。但是，現實中的績效管理往往不如人意，績效管理各環節脫節，無法形成一個績效持續提升的人力資源圈，缺乏績效管理所必須的資訊和技術支援，企業中沒有形成改進績效的環境與氛圍。近十年來，隨著越來越多的組織實施績效管理，有關績效管理的經驗得到了不斷積累，績效管理的理論也更加成熟與完善。但是在實際的績效管理操作上，人們往往是從技術和制度這兩方面著手，對績效管理進行小修補，導致改善的結果通常都不明顯。然而，績效管理實施的一個關鍵重要的因素爲人力資源管理，技術和制度的完善固然重要，卻需要通過人的行爲才能最終發揮作用，績效管理實施的某些關鍵行爲因素是保障績效管理得以成功實施的根本來源。

本文研究對象選擇國內的 IT 產業，主要是因爲台灣 IT 產業在過去幾年是蓬勃發展之明星產業，其不但可帶動、提升台灣 IT 產業之價值鏈，爲國家經濟做出高附加價值之貢獻，IT 產業更與現代日常生活關係密切，成爲現代人日常不可缺少之用品，在這前提下，廠商的績效，不僅是廠商管理者的目標，自然也是社會投資大眾、政府機關共同關心的課題。再者，國內 IT 產業須與全球廠商相互競爭，在產業激烈競爭環境下，公司之經營績效管理顯然是關鍵因素。本研究即以此爲出發點，希望藉由針對國內 IT 產業績效，以量化客觀分析國內 IT 產業之經營效率，並提供做爲未來進一步提昇競爭力的參考。

基於以上認識，本研究試圖從實證的角度，希望在訪談和問卷調查的基礎上，明確了解成功實施績效管理的關鍵行爲因素，爲 IT 企業管理者有效實施績效管理提供一定的參考標準，達到改善組織績效，提升企業競爭力的最終目的。並進一步了解在臺灣地區 IT 企業中，企業成功實施績效管理的關鍵行爲爲何、員工對成功實施績效管理的關鍵行爲評價之的差異，以及 IT 產業若成功實施績效管理，其關鍵行爲對組織的影響。

## 二、研究目的與意義

隨著世界經濟一體化進程的加快和科學技術的發展，企業面臨的環境正在發生變化。為了生存、發展，企業必須順應形勢變化，不斷對自身進行調整。員工的績效管理直接關係到企業之績效，關係到企業能否立於強者之林。績效管理對於企業有著十分重要的作用。

本研究採用訪談法、問卷調查法，在臺灣以 IT 企業員工為研究對象，來探索成功實施績效管理的關鍵因素，並探討績效管理對相關因素的影響。並為企業成功有效地實施績效管理提供策略性的指導，具一些實踐意義。

## 貳、文獻探討

### 一、績效的內涵

績效管理最初始於績效評估。要做好績效評估，首先要明確何為績效。整理的績效定義見 表 1。

表 1 績效的定義

觀點	代表人物及其年代	具體的績效定義
績效是結果	Bernardin(1995)	績效是指在特定的時間裡，由特定的工作職能或活動產生的產出記錄。
	Kane (1996)	績效是一個人留下的東西，這種東西與目的相對獨立存在。
績效是行爲	Murphy (1990)	績效就是一套與組織或個體所工作的組織單位的目標相關的行爲。
	Ilgen & Schneider(1991)	績效是個體或系統所做的事情。
	Campell (1993)	績效包括與組織目標有關的，並且可以按照個體的能力進行測量的行動或行爲。

	Borman Motowidlo (1993)	提出了績效的二維模型，認為行為績效包括任務績效和關係績效兩方面，其中任務績效指規定的行為或與特定的工作熟練有關的行為；關係績效指自發的行為或與非特定的工作熟練有關的行為。
績效包括行為和結果兩方面	Brumbrach (1998)	績效指行為和結果，行為是由從事工作的人表現出來，將工作任務付諸實踐。行為不僅僅是結果的工具，行為本身也是結果，是為完成工作任務所付出的體力和腦力的結果，並且能與結果分開判斷。

資料來源：本研究整理

由表 1 可以看出，關於績效的定義，目前主要有三種觀點：

1. 績效是結果。該觀點認為績效的工作所達到的結果，是一個人的工作成績的記錄。此時表示績效結果的相關概念有職責、責任、產出、指標、任務、目標等。將績效理解為結果與人們日常的感受相符，便於人們理解，更為重要的是，在對績效進行衡量時具有較強的操作性，可以用生產量等具體的指標來表述，容易保持客觀性。

2. 績效是行為。該觀點的依據是：(1)許多情況下，員工的工作結果並不一定由員工自身的行為決定，而可能與一些程式因素和人際因素有關 (Cardy, R.L. and Dobbins, G.H. 1994； Murphy and Clebeland, 1995)；(2)員工沒有平等地完成工作的機會，並且在工作中的表現並不一定都與工作任務有關；(3)單純地追求結果，很可能導致員工的一些不正當行為，如追求短期利益行為。因此，那些與既定目標有關的行為本身就是績效。

3. 認為績效包括結果和行為兩方面，行為是達到績效的條件之一。也就是說，我們在對績效進行衡量時，既要考慮投入(行為)，也要考慮產出(結果)；績效應包含做什麼和如何做兩方面。

本研究認為，在績效管理的具體實踐中，應採用較為寬泛的績效概念，因此基於第3種觀點即績效包含結果和行為兩方面來進行研究。

## 二、績效管理的涵義

目前，關於“什麼是績效管理”的看法，主要有三種觀點：

### (一)、績效管理是管理組織績效的過程。

代表人物有 Roger 和 Bredrup。Bredrup (1995) 認為績效管理應包括三個過程：計劃、改進和考核。計劃階段主要是系統的闡述組織的願景和策略，以及定義績效等；改進階段包括商業過程重組、持續過程改進、基準化和全面品質管理等；考核階段則包括績效衡量標準和評估。該觀點的關鍵在於決定組織策略以及通過組織結構、技術、商業系統和程式等加以實施，主要是從組織的角度對績效進行定義、改進和考核，員工不是主要的考慮物件。

### (二)、績效管理是管理員工個人績效的過程。

代表人物有 Ainsworth, Smith, Heisler, Quinn, Torrington 和 Hall。Smith (1993) 指出績效管理應包含計劃、估計和修正三個階段，即首先給員工確立目標並與其達成一致的承諾，然後對實際取得的績效進行衡量，最後通過回饋對目標進行修整，並採取行動。可以看出，該觀點的關鍵就在於它強調績效管理應圍繞著員工個體來展開，管理系統的主要考慮物件是員工個體。

### (三)、績效管理應涉及組織、個人以及介於兩者之間的各個層次。

因為對員工的績效管理總是發生在一定的組織背景之中，而對於組織績效進行管理更是離不開對員工的管理，組織目標是通過員工來實現的。該觀點的代表人物有 Costello (1994)，他認為績效管理通過將各個員工或管理者的工作與整個單位的宗旨連接在一起來支援組織的整體目標。Walters (1995) 提出績效管理就是結合組織需要對員工進行指導和幫助，以儘可能高的效率獲得盡可能多的成果。該觀點強調在多個層次對績效進行管理。<sup>1</sup>

本研究將要探討的是個體層次的績效管理過程，因而根據第(二)種觀點，將績效管理定義為：在特定的組織背景中，為達成組織目標，形成組織目標所

---

<sup>1</sup>吳堯峰，(1981)，「施政績效衡量基準之建立與運用(上)」，研考月刊，5 卷 10 期：83-100。(1981)，「施政績效衡量基準之建立與運用(下)」，研考月刊，5 卷 11 期：46-68。

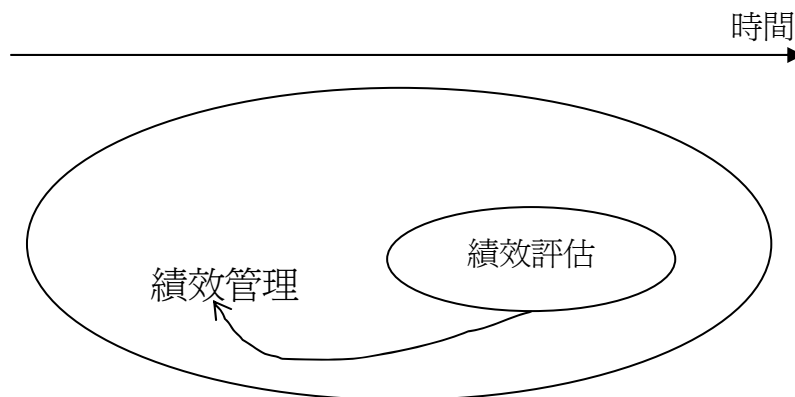
期望的利益和產出，對員工個體績效進行管理的過程。

組織經營常訂定意欲達成的目標，即以成效的數字或完成的服務作為達成與否的具體績效衡量指標；事實上，績效目標的達成有許多相關的影響因素，如以組織運作的價值鏈來看，其中主要活動與支援活動各自都有其價值的產生，這些價值產出也就是構成組織績效價值的綜合體 (Taylor and Sumariwalla, 1993)。簡單來說，即績效管理的內涵包括了二個部分：一為如何 (How) 提升組織績效，一為達成什麼 (What) 組織成效 (Taylor and Sumariwalla, 1993)。

### 三、績效管理的意義

績效管理可視為全面性的績效評估 (Lebas, 1995)<sup>1</sup>，圖 1 說明了兩者之間具有非常緊密的互動關係，績效評估是績效管理的關鍵與基礎，績效管理則是績效評估的原則。

圖 1 績效管理與績效評估的關係



Mohrman & Lawer (1992)則指出績效管理是就員工績效進行整體性的管理，包含目標設定、評估、獎酬與發展規劃。黃同圳 (2000) 認為績效管理是一種策略性及整合性的措施，通過發展個別員工及團隊的能力，改善人群的工作環境，來促進組織的成功，其主要目的有：策略性、管理性、發展性。

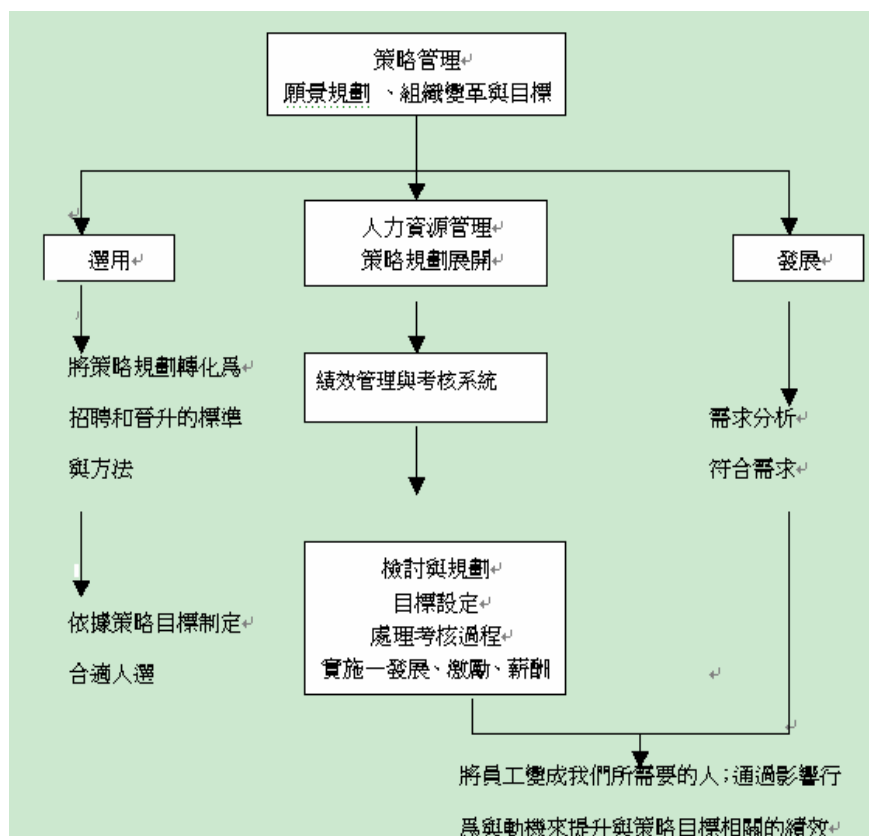
<sup>1</sup> Lebas M J. Performance Measurement and Performance Management. Int. J. Production Economics, 1995, 41: 23~251

具體而言，績效管理就是通過人力資源管理，績效管理將組織策略和目標轉換成爲員工個體績效專案的制度與方法，其目的在於結合人力資源管理的各項功能與績效的相關性，以及整合人力資源圈 (human resource cycle) 與企業策略目標 (李漢雄，2000)。圖 2 說明了績效管理再組織策略管理與人力資源管理中所擔任的角色。

因此，績效管理的特性在於其強調：

1. 將組織的願景和策略目標從上而下地分解到每一個員工個體；
2. 通過制定實施手段、目標值和時間表，對績效進行不斷提升和改善；
3. 與人力資源其他功能相結合。

圖 2 績效管理的角色



綜上所述，績效管理的意義就在於協助組織發展人力資源策略以達成企業目標。



#### 四、國內外績效管理研究進展

##### 1、績效管理結構研究

績效管理是一個與組織的策略和目標密切聯繫的完整的系統。關於績效管理系統的組成，許多學者都提出了自己的看法。根據查閱的文獻，具有代表性的觀點如下：

- IMS (Institute of Manpower Studies,英國人力研究學會) (1987) 認為績效管理系統應包含以下幾個組成部分：與策略相聯繫的績效計劃、獲得員工承諾、設定單元目標、協商員工個體績效目標和標準、觀察員工績效、收集員工績效資料、給予回饋和指導、進行正式的績效評估、績效工資。
- Craig Eric Schneier, Richard W. Beatty, and Lloyds S. Baird (1988) 認為績效管理應該是一個完整的周期，包括：衡量和標準、達成契約、規劃、監督、控制、評估、回饋、人事決定、開發、衡量和標準，如此反復。<sup>1</sup>
- R.D. Arvey and K.R. Murphy (1989) 將績效管理系統分成四個部分：指導/計劃(為員工確定績效目標和評價績效的標準)、管理/支援 (對員工的績效進行監督和管理，提供回饋和支援，幫助員工排除阻礙目標完成的障礙)、考察/評估 (對員工績效進行考核和評估)、發展/獎勵 (根據考核結果，對員工給予相應的獎勵、培訓和安置)。<sup>2</sup>
- Ainsworth 和 Smith (1993) 認為績效管理系統可分為業績計劃、業績估計、回饋/修正/採取行動三個部分。
- Storey 和 Sisson (1993) 將績效管理系統劃分為團隊戰略、部門目標分析、個體目標分析、業績評價、業績工資與開發五個部分，他們看重的是目標的設置過程。<sup>3 4</sup>
- McFee 和 Champagne (1993) 提出績效管理系統應分為計劃績效、管理業績和評估績效三部分，他們非常強調績效管理過程中的具體活動和時間的安排。<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Shaw, Douglas G.; Schneier, Craig Eric. Team Measurement and Rewards: How Some Companies Are Getting It Right. *Human Resource Planning*, 1995, Vol. 18 Issue 3, p34-49

<sup>2</sup> R.D. Arvey and K.R. Murphy. Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review Psychology*, 1998 (49), 141-168

<sup>3</sup> Sisson, K., 1994. Personnel Management: Paradigms, Practice and Prospect, In K. Sisson (Ed.), *Personnel Management*, 2ed.: 3-50. Oxford: Blackwell.

<sup>4</sup> Storey, J., 1989. New Perspectives on Human Resource Management. London: Routledge. Tsui, A. S., 1984. A Role-set Analysis of Managerial Reputation, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34:64-96.

<sup>5</sup> McFee, A. D., Champagne., 1993. Configurational Approaches to Organizational Analysis, *Academy of Management Journal*, 36:1175-1195.

Spangenberg (1994) 提出的績效管理系統是最全面的系統之一。他指出了績效的三個層次：組織、過程/職能、團隊/個人。在每一個層次上，他都設想了一個五步年度績效周期。<sup>1</sup>

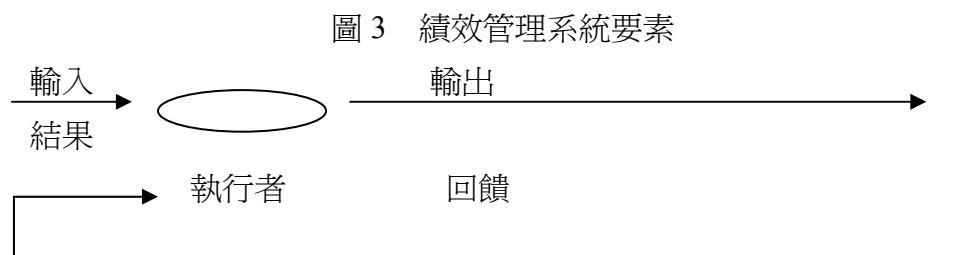
表 2 Spangenberg 的綜合績效管理系統

組織	過程/職能	團隊/個人
1. 績效計劃		
◇ 預期	◇ 與組織及顧客需求相關的關鍵過程目標	◇ 明確規定團隊宗旨、目標價值觀和績效策略
◇ 宗旨		◇ 與過程/職能目標一致的個人目標、責任和工作計劃
◇ 策略		
◇ 組織目標的設定 與傳達		
2. 績效設計		
◇ 組織設計要確保結構支援策略	◇ 過程設計促進目標實現	◇ 成立團隊，以實現過程/職能目標
		◇ 工作設計保證工作反映出的過程要求；工作合理建立於宜人的環境中
3. 績效管理 (與改進)		
◇ 持續的組織發展和變革努力	◇ 建立適當的次級目標，管理並定期考查績效過程	◇ 積極努力建立團隊、回饋、協助和調整
◇ 調度型的管理、考查和調整職能目標	◇ 有效配置資源	◇ 提高個人理解力和技能；提供回饋
◇ 有效配置資源	◇ 過程步驟管理間的相互作用	◇ 有效配置資源
◇ 管理職能相互作用		
4. 績效考查		
◇ 年度考查，並在策略計劃中加以考慮	◇ 年度考查	◇ 年度考查
5. 績效獎勵		
◇ 組織財務績效	◇ 根據組織績效價值和職能貢獻相應進行職能獎勵	◇ 根據組織績效價值進行相應獎勵，並獎勵團隊職能和團隊貢獻；獎勵個人職能

<sup>1</sup>司徒達賢，(1995)，「策略管理」，臺北：遠流。

➤ 在績效管理這個完整的系統中，還存在著一些必要的系統因素。他們對於成功的實施績效管理具有舉足輕重的作用。Rummler & Branche (1995)從 Performance technology 的角度出發，將績效管理系統區分為以下幾個因素(如圖 3 所示)：

- ◆ 產出一績效規格：績效標準/執行者瞭解將要達到的產出與績效標準/執行者考慮到標準是否可以達到；
- ◆ 輸入—任務支援：執行者能否認清任務所需條件/此任務是否可以不受其他任務干擾/工作流程是否合乎邏輯/是否有足夠資源來支援此任務；
- ◆ 結果：結果是否一致支援所需績效/從其他員工的觀點來看，結果是否有意義/結果是否如期完成；
- ◆ 回饋：執行者是否受到有關績效的回饋/回饋的資訊是否正確、及時、相同、特定和易於瞭解；
- ◆ 執行者：是否具有執行任務所需知識、技能、是否瞭解績效目標的重要性/是否在身心與情緒方面能執行此項任務。



可以看出，儘管各學者對績效管理系統到底分成幾個部分有自己不同的認識，但績效管理系統大致由績效計劃、績效監控、績效考核以及績效獎勵這四個部分構成已基本得到了一致認同。

## 2、績效管理問卷編制的研究狀況

西方國家對於績效管理非常重視，已編制出了比較全面的績效管理狀況的審查問卷。Baird、Beatty and Schneier (1987) 發表了從不同的角度檢驗績效管理的問卷：《績效管理實踐自評表》。此量表是針對績效管理者的，由管理者自己填寫，檢驗管理者對下屬的績效管理狀況，共 39 個專案，採用 5 級記分。

分別從制定並溝通績效期望；持續的指導、諮詢和回饋管理；評估與接受；認同與獎勵和管理小組績效這五個維度來進行評價。《績效管理實踐問卷》，此問卷由員工填寫，共包括三個部分，一是員工認為的優秀的績效管理者應該怎樣？這部分問卷採用 5 級記分，從以下 9 個方面進行評價：策略上的績效計劃環節；獲得員工的承諾；制定工作單元目標；協助個人績效目標和標準；觀察員工績效；做出回饋，指導員工；進行正式的績效檢查；用薪酬獎勵績效。第二部分包括了一些員工對自己的上司在績效管理方面看法的問題。第三部分是員工對自己組織的績效管理狀況真實狀況進行評價的問卷及對一個組織理想的績效管理狀況應該如何的評價問卷，問卷分為 7 級記分。

1991—1992 年，英國人事管理協會進行了大規模的關於績效管理的調查，主要圍繞著四個方面的議題來進行：什麼政策和實踐方式有利於員工發揮出最好的績效？為什麼這些方法最好？在績效管理中存在著最好的實踐方式嗎？員工績效能夠達到最好水平嗎？Bevan 和 Thompson (1992)<sup>1</sup>對此調查結果進行了總結——《英國的績效管理：對結果的分析》。問卷包括 8 個部分：組織背景；交流組織政策；目標和任務；績效要求；績效檢查；績效考察的結果；績效和薪酬；監督績效管理。

Spangenberg 和 Theron (1997)<sup>2</sup>編制了一份績效管理審查問卷。該問卷通過與人力資源管理者的面談、相關文獻、問卷調查的結果這三個途徑共獲得了 102 個專案，由來自於南非的 626 個經理和員工完成。此問卷包括 11 個分量表：策略驅動、內部的管理者、績效管理系統、明確組織使命和目標、規劃團隊和個人目標、設計結構、管理績效、回顧績效、獎勵系統以及與其他系統的聯繫和結果。

### 3、績效管理與相關組織效果變數關係的研究

從 20 世紀 60 年代以來，績效管理對員工心理與行為的影響作用一直是西方學者研究的興趣之一。對績效管理效果的研究主要集中在以下兩方面：一是研究績效計劃或目標設定階段（Performance planning/goal-setting）對員工心

<sup>1</sup> Bevan, S., Thompson, M., "Performance Management at the Crossroads", Personnel Management, London: Nov ...1992, 23(4), p.471-494

<sup>2</sup> Spangenberg, J. J. & Theron, C. J. (1999), Stress and coping strategies in spouses of depressed patients. The Journal of Psychology May, pp. 253-262

理和行爲的影響；二是研究績效評估和績效工資（Performance appraisal/merit pay）階段對員工心理和行爲的影響。

上述研究經常用到的組織效果變數主要有以下幾種：組織承諾（Organizational commitment）、工作和報酬滿意度（Job satisfaction and pay satisfaction）、對上司管理的滿意度及與上司的協作（satisfaction with supervision and cooperation supervisor）、績效（Performance）、工作動機和態度（Work-related motivation and attitude）、公平感（Perception of equity）等。

西方已有的研究發現，目標設定對提高員工的組織承諾有顯著的影響作用。按照目標設置和目標管理理論的觀點，目標能提高員工的工作動機和態度。Rodger & Huner (1991) 的研究證明目標管理還能提高生產力。績效計劃或目標設定能提高員工的工作滿意度、組織承諾和對上司的滿意度 (Jackson and Schuler, 1985; Ilgen and Hollenbeck, 1991)。Taylor 和 Pierce (1999) 的研究結果表明績效計劃與目標設定對提高員工的組織承諾有顯著的效果。

但是，對上司管理的滿意度與協作，不同績效表現的員工反應不一樣。對於績效評價較高的員工，在績效計劃與目標設定之後，滿意度一直保持相對穩定的結果。而對於績效表現一般或較差的員工，一開始對上司管理的滿意度和與上司的合作關係較低，但在績效計劃與目標設定之後，滿意度有顯著增長。

而對於績效評估和績效工資的作用，研究結果則不太一致。Pearce, Stevenson, and Perry (1985) 研究了社會安全管理部門績效工資實施的效果，發現績效工資對提高組織績效沒有什麼明顯的效果，也就是說對員工沒有什麼激勵作用。Thierry (1987) 研究了西歐和前蘇聯組織中績效工資的效果，也發現沒有明顯的作用。而 Schay(1988) 的研究卻證明績效工資的薪酬體系對員工的動機有很大的激勵作用，從而能導致績效的提高。隨後 Kahnand 和 Sherer (1990) 的研究也發現績效工資與員工隨後的績效有一定的相關。

本研究也將組織績效作為一項效果變數，考量績效管理關鍵行為要素對組織績效的影響。在本研究中將組織績效作為一主觀評價值，通過填答者的主觀判斷作為組織績效的衡量值。

## 五、績效管理關鍵行為因素

績效管理是企業人力資源管理中的一項關鍵性工作，對於企業人力資源管理有著舉足輕重的作用。績效管理作為一項具體的管理工作，是由一系列工作行為組成的。因此，本文將績效管理關鍵行為因素定義為成功實施績效管理的具體行為過程。

企業組織中，對於績效管理關鍵行為之人力資源績效，吳秉恩認為檢視人力資源績效時，避免以客觀的短期生產量化指標而忽略人力資源活動的服務內容與實質過程，須以整體的量化指標與質化指標兩種合併參考 (吳秉恩, 1992):

1. 人力績效量化指標: 員工平均收益、員工生產力、重要員工流失率;
2. 人力績效質化指標: 員工士氣、員工認同度、人力資源聲望。

Huselid (1995) 依據對員工的技能與能力、積極性、組織結構等三方面所產生的影響提出，包括：選擇性甄選、廣泛訓練、正式績效評估、激勵性薪資、績效導向薪資、訊息分享、工作分析、內部升遷、態度調查、正式訴訟程序、甄選率、員工平均訓練時數、晉升準則等十三項可創高績效的人力資源管理活動組成一個人力資源管理系統，稱為高效能工作活動 (High performance work practice)。Huselid 認為此項人力資源管理系統可改善員工在組織中的行為，並影響員工的流動率與生產力，而改善後的流動率與生產力將進一步提升組織的財務績效。

Delaney & Huselid (1996) 再以認知的組織績效及認知的市場績效來衡量組織績效。其中認知的組織績效包括：產品或服務的品質、新產品或服務的開發、吸引人才的能力、顧客滿意度、管理者與員工之關係、員工間關係。認知的市場績效則包括：營業額成長率、市場佔有率、獲利率、行銷能力。而Chen & Lin (2003) 對台灣高科技產業的研究結果，發現人力資源對組織財務績效的報酬具有正向的關係。

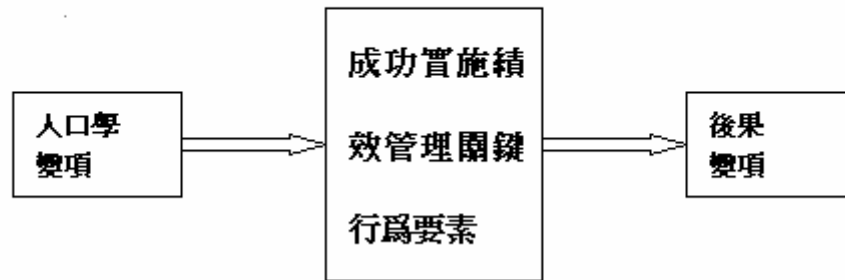
本研究認為績效管理中的行為因素對於績效管理工作十分重要，若能深入了解，則可簡化不必要工作行為，因此，本研究預以 IT 企業員工為研究物件，瞭解對其成功實施績效管理關鍵行為要素。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

基於前面的文獻探討及理論分析，在此提出本研究的理論架構，探討成功實施績效管理之關鍵行為要素，分析其相關因素之影響。整體架構圖如下：

圖 4 研究架構圖



### 二、研究假設

從研究架構圖可以看出，人口學變項、成功實施績效管理關鍵行為要素和後果變項，在三者之間存在假設，如圖所示：H1、H2，三個假設具體意涵分別為：

H1：人口學變項對績效管理關鍵行為要素產生顯著影響；

H2：績效管理關鍵行為要素對組織績效產生顯著影響；

### 三、研究問卷設計

對成功實施績效管理的關鍵行為因素條目的收集是編制問卷的基礎。筆者是通過文獻查閱法、訪談法和問卷調查法加以開展的。根據紮根理論的思想原理，嚴格遵循歸納與演繹並用的推理、比較、假設檢驗與理論建立等科學原則，從對原始資料的直接加工中，研究出某一理論框架，採用對目標群體進行訪談、發放問卷的方法收集原始資料，經過多次刪減，最後形成條目為 26 的問卷。

整理出的 26 目編制成初始成功實施績效管理的關鍵行為因素問卷，採用李克特 5 點重要性評價法（1 為“一點都不重要”，2 為“較不重要”，3 為“一般

重要”，4 為“比較重要”，5 為“非常重要”)，調查企業成功實施績效管理的關鍵行為因素（詳見附錄 1 成功實施績效管理的關鍵行為因素預試問卷）。

同時，研究者將通過本企業員工對組織績效作主觀評價之資料，作為本研究之效果變數。主要通過本企業員工填答您所在的單位過去幾年的經營狀況如何？目前，您所在的單位在同行業中處於什麼樣的地位？未來幾年，您所在單位的發展前景如何？三個問題，同樣也採用採用李克特 5 點重要性評價法進行量化衡量。

#### 四、調查樣本

本次調查仍然臺北地區 IT 企業員工和管理者作為受試，臺北地區 IT 企業員工與管理者是一個很大的母體，由於本研究研究之局限性，研究者採用方便取樣的方式。通過現場發放、電子郵件、郵寄等方式，向臺灣部分 IT 企業員工和管理者發放問卷 310 份，回收有效問卷 201 份，回收率為 65%。

表 3 受試情況一覽表

人口變數	分類	人數	總計
工作年限	三年以下	67	201
	三至五年	58	
	五至十年	42	
	十年以上	34	
學歷	高中以下	12	201
	專科或高中	20	
	大專	63	
	本科	75	
	碩士以上	31	
職位	普通員工	113	201
	基層管理人員	48	
	中層管理人員或部門經理	29	
	高層管理人員	11	



## 五、資料分析方法

通過對剔除填答不完整之無效問卷，再將答案互相矛盾的問題卷剔除，然後再將有效問卷予以編碼，輸入電腦進行資料登錄，最後使用SPSS12.0 for Windows 統計軟體進行資料分析，茲將本研究中使用之統計方法分述於下：

### 1、描述性統計分析（Descriptive statistical analysis）

以描述性統計來分析樣本之特性，包括性別、年齡、婚姻狀況、學歷與職位等，做各變項的次數分配及百分比分析，以瞭解其所分佈之情形。

### 2、因素分析（Factor analysis）

將組織學習量表、組織創新量表、組織績效量表的題目進行因素分析，抽取特徵值（Eigen value）大於1的因素，再以最大變異法（Varimax Method）進行直交轉軸（Orthogonal Rotation），抽取共同因素，萃取成數各意義明確的因素，以達到將變數構面縮減的目的。

### 3、信度分析（Reliability Analysis – Scale(Alpha)）

所謂信度是指測驗的一致性，本研究對同一群受訪者只做一次，因此進行Cronbach's  $\alpha$  值，用來探討本研究問卷所得分數與真實分數之間的相關程度，透過量表的一致性表現來檢視量表的信度。

### 4、單因數變異數分析（One-way ANOVA）

以單因數變異數分析檢定不同的員工個人屬性（年齡、職位等）在組織學習構面上的差異情形。若差異達到顯著時，再以Scheffe法進行事後多重比較，以瞭解兩兩群組之間的差異情況。

### 5、多重比較（班弗洛尼氏檢定，即 Bonferroni Test）

當變異數分析結果得知有顯著差異時，則進一步利用班弗洛尼檢定，分析其變異與差異。

### 6、相關分析（Correlation Analysis）

本研究以 Pearson 積差相關分析，求取組織學習、組織創新及組織績效各構面不同變項之間的相關程度及其顯著水準。

### 7、迴歸分析（Regression Analysis）

本統計方法將分析人口學變項對績效管理關鍵行為要素的影響；以及績效管理關鍵行為要素對組織績效產生的影響。

## 肆、研究內容與資料分析

## 一、信效度分析與因素分析及命名

## (一)、信效度分析

信度即測量的可靠性(trustworthiness)，指測量結果的一致性(consistency)或穩定性(stability)。信度的高低是一種相對的概念，並非全有或全無的特質，任何一種測量，或多或少會有誤差，誤差由機率因素所支配，也就是一種隨機誤差(random error)，誤差愈小，信度愈高；反之，誤差愈大，信度愈低。

本研究主要選用以下幾種方法檢驗量表信度：折半信度，對問項按內容進行分半，計算量表分半相關係數；用 Cronbach  $\alpha$  係數來分析內部一致性，計算總分的一致性係數和各分量表的一致性係數。

同質性信度：以計算量表的內部一致性  $\alpha$  係數作為指標，如表 4 所示。

表4 總量表與各因素(分量表)的Cronbach $\alpha$ 係數

因素別(分量表)	題數	Cronbach $\alpha$ 係數
企業實施績效管理關鍵成功因素之探討問卷	26	.922

從表中可以看出，問卷的  $\alpha$  係數也達 0.90 以上，顯示出整個問卷以及各分量表都有著良好的內部一致性。

效度即測量的正確性，指測量或其他測量工具確能測得其所欲測量的特質或功能之程度。本研究效度主要透過建構效度(construct validity)來檢驗量表效度：建構效度即量表內部一致性。本研究預通過因素分析瞭解問卷的建構效度。

## 二、因素分析

首先分析變數的相關矩陣目的在於考查所有問項是否適宜做因素分析。

表5 KMO值和 Bartlett球形檢驗值

KMO值		.867
Bartlett's 球形檢驗	卡方值Chi-Square	6084.916
	自由度df	406
	顯著性Sig.	.000

\*表示  $p < 0.05$  差異顯著，\*\*表示  $p < 0.01$  差異十分顯著

資料來源：本研究整理

從上表中可以看出，KMO 值為 0.867,表明比較合適做因素分析。Bartlett 球形檢驗統計量為 6084.916, $p=.000^{**}$ ，表明宜對資料進行因素分析。

對組織學習問卷的 26 個專案進行主成分分析，抽取公共因素，求得初始負荷矩陣，然後再用正交旋轉法求出最終的因素負荷矩陣最終獲得了七個因數，累積方差解釋率為 65.903，這些結果表明本問卷的結構效度良好。結果見表 6

表 6 旋轉後的因數負荷及公因數方差

專案	各因數負荷							共同度
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	
V13	.784							.757
V14	.646							.707
V16	.604							.620
V15	.419							.502
V5		.825						.781
V6		.776						.735
V7		.745						.786
V8		.688						.731
V2			.703					.616
V1			.687					.630
V3			.612					.603
V4			.541					.560
V10				.686				.660
V9				.685				.629
V12				.530				.629
V11				.435				.589
V17					.764			.655
V18					.728			.709
V19					.624			.660
V20					.470			.566
V21						.740		.713
V23						.639		.698
V22						.572		.732
V24							.822	.793
V25							.717	.669
V26							.628	.612

根據所含項目的內容，研究者對各因素進行命名。從每各因素所包含的專案內容來看，可將它們分別命名為：因素一為“管理支援”、因素二為“適當懲罰”，因素三為“員工參與”，因素四為“有效溝通”，因素五為“組織規範”，因素六為“專業培訓”，因素七為“適度激勵”。

### 三、人口變數對成功實施績效管理的關鍵行為評價的影響

本章在前面研究的基礎上，進一步探討不同群體的企業員工對成功實施績效管理的關鍵行為的評價影響，即以不同人口學變數為引數，七個因素為因變數，進行平均數差異顯著性檢驗。

研究方法主要採用單因素方差分析（One—way），主要分析人口變數在對成功實施績效管理的關鍵行為的評價上是否表現出顯著差異，並對表現顯著差異的變數進行多重比較檢驗（SNK）。

結果顯示如下表 7：

表 7 人口統計變數與企業實施績效管理關鍵成功因素之探討方差分析矩陣

因素類型 人口變數	F1 管理 支援	F2 適當 懲罰	F3 員工 參與	F4 有效 溝通	F5 組織 規範	F6 專業 培訓	F7 適度 激勵
工作年限（V1）	.034*	.066	.102	.016*	.086	.003**	.004**
教育程度（V2）	.084	.101	.001**	.333	.028*	.009**	.062
職位層級（V3）	.359	.002**	.210	.053	.042*	.096	.144

（1）不同工作年限的受試在管理支援、有效溝通、專業培訓及適度激勵這四個因素上的評價存在差異，尤其是在專業培訓和適度激勵兩個因素上的評價存在顯著性差異。

（2）不同教育程度的受試在員工參與、組織規範和專業培訓這三個因素的評價存在差異性，尤其是對員工參與和專業培訓這兩個因素的評價存在顯著性差異。

(3) 在對適當懲罰和組織規範兩個因素的評價上，不同職位層級的受試存在差異，尤其是對適當懲罰該因素的評價存在顯著性差異。進一步通過多重分析比較發現如表 8：

表 8 人口變數對關鍵行為評價的影響

因素	工作年限	教育程度	職位層級
管理支援	3-5 年者>10 年以上者	×	×
適當懲罰	×	×	高層管理人員> 基層管理人員及以下者
員工參與	×	碩士以上者> 專科或高中及以下者	×
有效溝通	3-5 年者>10 年以上者	×	×
組織規範	×	碩士以上者> 專科或高中及以下者	高層管理人員> 基層管理人員及以下者
專業培訓	3-5 年者>10 年以上者	碩士及以上者> 專科或高中及以下者	×
適度激勵	1-5 年者>10 年以上者	×	×

通過上表可以分析出：

(1) 工作年限在 3-5 年的受試比 10 年以上的受試更看重管理支援、有效溝通、專業培訓和適度激勵這兩各因素。這一結果與實際情況是相符的。工作 3-5 年的員工正處在逐漸融入企業的階段，也處於對自己的事業充滿著雄心抱負的階段，所以更需要來自管理方面的支援，更需要與主管進行有效的溝通，以表達自己的觀點和意願。同時，為了使自己在工作中更加出色，就需要給自己充電，獲得一定的培訓。由於這部分人群剛從校園走出來，對自己期望很高，所以需要適度的激勵來維持他們的工作熱情和積極性。而 10 年以上的員工可以說是企業的老員工，自然對這四各方面的需求相對較少，因而不太看重這幾個因素。

(2) 碩士以上的受試比專科或高中以下的受試更看重員工參與、組織規範和專業培訓這三各因素。具有碩士及以上學歷的人員，一方面有較多的教育知識，另一方面自身素質較高，自我效能感也較高，故注重參與和組織規範是合情合理的。此外，由於這部分族群的教育背景深厚，教育經歷豐富，所以求知欲和不斷提升自己能力的動機也較強，從這個角度上來說，看重專業培訓也是情理之中的。專科或高中以下的受試與碩士及以上的受試在教育背景上存在較大的差異，因此在對員工參與、組織規範和專業培訓的評價上也存在著明顯的不同。

(3) 高層管理人員受試比基層管理人員以下的受試更看重適當懲罰和組織規範這兩各因素。高層管理者因為肩負者企業發展的重任，比基層管理以下的人員更能體會到組織規範的重要性。另外，為了嚴格地監督和管理下屬的工作，可能更多地傾向運用懲罰的手段。

#### 四、企業實施績效管理關鍵成功因素對組織績效之影響研究

本研究的主要目的是考察企業實施績效管理關鍵成功因素與組織績效之間的關係。

企業實施績效管理關鍵成功因素與組織績效之間呈正相關，即組織推行關鍵行為可以提高組織的績效水平，關鍵行為推行得越成功，組織的績效水平越高。

表 9 反映了企業實施績效管理關鍵成功因素與組織績效之間的相關情況，結果顯示，企業實施績效管理關鍵成功因素與組織績效之間存在非顯著的正相關關係。研究假設得到了證實：成功實施績效管理的關鍵行為推行得越成功，組織的績效水平就越高。這說明在目前的企業中，要想提高組織績效，就可以從推行成功實施績效管理的關鍵行為這一角度著手；而組織績效水平提高了，反過來又有利於成功實施績效管理的關鍵行為的有效推行。

表 9 企業實施績效管理關鍵成功因素與組織績效的相關

		組織績效	
		M	SD
		2.941	.619
績效管理	M	3.151	
	SD	.681	.541**

“\*\*”= P< 0.01      N= 296

表 10 揭示了成功實施績效管理的七個關鍵行為因素，即管理支援、適當懲罰、員工參與、有效溝通、組織規範、專業培訓及適度激勵，與組織績效的關係，由進一步驗證了上一步的結論：組織推行關鍵行為，可以提高組織的績效水平；組織的績效水平提高了，又有利於關鍵行為的進一步推行。此外，從表 10 中還可以看出，組織規範、適度激勵和管理支援三個因素較其他四個因素與組織績效的相關係數顯大，表明了績效管理實施過程中的組織、激勵及管理這三方面的行為對提高組織績效的重要性。

表 10 企業實施績效管理的七個關鍵行為因素與組織績效承諾的相關

	管理支援	適當懲罰	員工參與	有效溝通	組織規範	專業培訓	適度激勵
	M SD	M SD	M SD	M SD	M SD	M SD	M SD
	3.237 .902	3.335 .991	2.973 .834	3.162 .819	2.862 .952	2.885 .902	3.604 1.028
組織績效	.453**	.236**	.379**	.371**	.548**	.346**	.476**

“\*\*” = P< 0.01      N = 296



表 11 企業實施績效管理的七個關鍵行為因素與組織績效迴歸分析

	係數	標準誤
(常數)	.508	.120 <sup>***</sup>
管理支援	.041	.011 <sup>***</sup>
適當懲罰	.068	.041 <sup>***</sup>
員工參與	.023	.010 <sup>*</sup>
有效溝通	.044	.036 <sup>***</sup>
組織規範	.005	.009 <sup>***</sup>
專業培訓	-.045	.042 <sup>***</sup>
適度激勵	-.034	.027 <sup>***</sup>
工作年限	-.038	.012 <sup>**</sup>
教育程度（國小及下與國中為對照組）		
高中職	-.038	.036 <sup>***</sup>
大學及以上	-.026	.039 <sup>***</sup>
職位層級	.073	.013 <sup>***</sup>
樣本數	296	
Adj.R <sup>2</sup>	.090	
S.E.E.	.463	

備註：

1. \*\*\* :  $\rho < 0.001$  ; \*\* :  $\rho < 0.01$  ; \* :  $\rho < 0.05$  ; + :  $\rho < 0.1$  。
2. 本模型將教育變數，以虛擬變數(dummy variable)方式處理，在將其放入模型中。

從表 11 的迴歸模型發現，企業愈重視管理支援、適當懲罰、員工參與程度、有效溝通、組織規範、專業培訓、適度激勵，則企業的組織績效愈高，在迴歸模型中皆達統計上的顯著水準。而其中又以重視適當懲罰最能夠提升企業的績效。另外，在基本人口學變項上，員工的工作年限愈長，則企業愈有效率；且若企業員工的教育程度愈高，則組織績效愈高；最後，在員工職位層級上，員工職位層級愈高，則組織績效愈高。從以上研究發現，證明本研究無法拒絕

H2 的研究假設，因此這些績效管理的關鍵行為要素對於組織績效的確會產生顯著的影響。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究通過實證研究，構建並驗證了企業成功實施績效管理的關鍵行為的內容結構，研製了企業實施績效管理的關鍵行為因素測量問卷。並在此基礎上，探討了企業實施績效管理的關鍵行為與組織的關係，也分析了企業性質對成功實施績效管理的關鍵行為實際受重視程度的影響。本研究得出以下三點結論：

(1) 在臺灣地區 IT 企業中，企業成功實施績效管理的關鍵行為是個七因素結構，包括：管理支援、適當懲罰、員工參與、有效溝通、組織規範、專業培訓和適度激勵。

(2) 員工對成功實施績效管理的關鍵行為的評價存在著工作年限、教育程度和職位層級的差異。

(3) 成功實施績效管理的關鍵行為將顯著地影響組織。七個關鍵行為因素分別與組織績效呈正相關，其中，組織規範、適度激勵和管理支援三個因素對組織績效的影響較大。

### 二、建議

因素分析的結果顯示，IT 企業成功實施績效管理的關鍵行為的第一因數就為“管理支援”，IT 行業是一個包含著大量知識、技能、資訊的行業。其發展迅速、反應敏捷、變化快捷等。而 IT 行業的員工也有著知識、技術含量高、流動性強的特點。對具有這樣的特點的員工成功實施績效管理，要關注以下幾個方面：及時處理員工投訴；定期調整績效管理系統；針對考核結果對員工進行指導；高層對績效管理大力宣傳。可見，該因素實質包括兩個相輔相成的方面：一是管理、二是支援。

其次，懲罰是一種教育的手段和工具。但員工階層，對企業內的懲罰制度自然無一好感。然而，就是這樣一種不被“叫好”的管理機制，在國內外企業中

的“叫座率”極高，很少有企業在制定規章制度時，會遺漏懲罰的條款。

再次，爲了增強員工積極參與意識，發揮員工的潛能，提高企業的工作效率，在績效管理過程中，有必要讓員工平等地參與進來。根據因素分析結果，員工參與這一因素主要包括以下內容：員工參與工作目標的設定；員工參與工作計劃的擬定；員工參與績效改進計劃的擬定；員工參與考核指標的制定。

此外，有效溝通就是管理者和員工共同分享有關資訊的過程。因素分析結果顯示，有效溝通應包括主管與員工討論工作中遇到的困難及其解決辦法；主管與員工一起進行階段性的績效回顧；主管向員工傳遞公司對他們的期望；主管利用閒暇時間與員工談論工作表現。

最後，組織規範、專業培訓、適度激勵對於企業成功實施績效管理也有著非常重要的意義。

在實施績效管理時，員工最大的擔心就是自己被蒙在鼓裡。因此，通過各種各樣的方式向員工公開有關績效管理的事宜，使員工具體瞭解將要進行的是怎樣的一件事情、爲什麼要做這件事情、做這件事情對自己會有什麼樣的影響等是十分必要的。這一點就需要組織規範。

專業培訓具有兩方面顯著的意義。首先，員工和主管人員對於績效管理往往都會有一定的認識上的偏差，如果不消除這些偏差，將會給績效管理的實施帶來很大隱患。當實施了績效管理之後再做糾正，會帶來很大消極影響。因而進行績效管理的相關培訓可以達到增進員工對績效管理的瞭解和理解，消除誤解和抵觸情緒的目的。其次，績效管理過程中要用到許多專業操作技能，例如如何制定工作目標、如何搜集績效資訊、如何進行績效考核等，如果實施績效管理的人不能掌握這些技能就很難保證他們正確地運用績效管理這個管理工具，績效管理的目的也就無法達到。從這個意義上來說，進行績效管理的操作技能專業培訓，是保證績效管理成功實施和其有效性的一個必不可少的關鍵行爲因素。

管理既是科學又是藝術，主管工作是藝術，而激勵是藝術的藝術。沒有激勵的主管就是沒有藝術的主管，沒有激勵的管理就是沒有藝術的管理，管理就是一個不斷激勵員工的過程。因素分析結果顯示，作爲成功實施績效管理的關鍵行爲因素之一，適度激勵應主要包括對考核成績好的員工給予物質獎勵；對

考核成績好的員工給予精神獎勵；為考核成績好的員工提供較多的發展和晉升機會。

## 附錄一

第二部分：下面是我們對企業績效管理過程中一些行為的描述。請根據您所在企業對該行為的重視程度打分，數位 1 到 5 分別代表由不重視到重視，答案無對錯之分。

	一點都不重視	較不重視	一般重視	比較重視	非常重視
1. 員工參與工作目標的設定	1	2	3	4	5
2. 員工與主管共同擬定工作計劃	1	2	3	4	5
3. 員工與主管共同擬定績效改進計劃	1	2	3	4	5
4. 員工參與自身工作考核指標的制定	1	2	3	4	5
5. 公司淘汰調整崗位後工作考核成績仍然很差的員工	1	2	3	4	5
6. 公司對工作考核成績較差的員工給予一定的物質懲罰	1	2	3	4	5
7. 公司對連續幾次考核成績很差的管理人員實行降級懲罰	1	2	3	4	5
8. 公司對連續幾次考核成績很差的員工進行崗位的調整	1	2	3	4	5
9. 主管與員工一起進行階段性的績效回顧	1	2	3	4	5
10. 主管與員工討論工作中遇到的困難及其解決辦法	1	2	3	4	5
11. 主管與員工討論公司戰略目標與其工作之間的聯繫	1	2	3	4	5
12. 員工與主管在考核指標上達成一致意見	1	2	3	4	5
13. 績效考核委員會對員工的投訴，認真調查，並給予及時的反饋	1	2	3	4	5
14. 公司定期（每季度、半年或一年）評估人們對該績效管理系統的滿意度，發現不滿意的原因，對績效管理系統進行調整	1	2	3	4	5

15. 公司高層主管進行組織動員，給全體員工重視績效管理的印象	1	2	3	4	5
16. 公司根據員工的考核結果，對員工進行必要的指導、支援和培訓	1	2	3	4	5
17. 績效管理制度與規範實施前，先提交職工代表大會表決通過	1	2	3	4	5
18. 在公司內部運用各種各樣的方式公開有關績效管理的事宜	1	2	3	4	5
19. 公司組建一個團隊審計不同部門中的績效管理，處理跨部門間不一致的問題	1	2	3	4	5
20. 公司組建由高層主管、中層主管和一般員工構成的績效考核小組或委員會	1	2	3	4	5
21. 公司對員工進行考核流程和方法的培訓	1	2	3	4	5
22. 員工和主管共同參加如何制定工作目標的培訓	1	2	3	4	5
23. 員工和主管共同參加如何搜集與考核標準有關的資訊的培訓	1	2	3	4	5
24. 公司為考核成績好的員工提供較多的發展和晉升機會	1	2	3	4	5
25. 公司對考核成績好的員工給予物質獎勵	1	2	3	4	5
26. 公司對考核成績好的員工給予精神獎勵	1	2	3	4	5

附錄二、組織績效問卷

	非常不好	不太好	一般	比較好	非常好
1. 您所在的單位過去幾年的經營狀況如何？	1	2	3	4	5
2. 目前，您所在的單位在同行業中處於什麼樣的地位？	1	2	3	4	5
3. 未來幾年，您所在單位的發展前景如何？	1	2	3	4	5

## 參考文獻

### 中文部分

- 王國明等，(1989)，「行政機關績效評估之研究—兼論我國勞工行政機關績效評估制度之建立」，行政院研究發展考核委員會。
- 王毓仁，(2000)，「公部門績效指標的設計與運用」，人力發展月刊。
- 司徒達賢，(1995)，「策略管理」，臺北：遠流。
- 朱道凱譯，(1999)，「平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具」，臺北：臉譜文化。
- 李長貴，(1997)，「績效管理與績效評估」，臺北：華泰文化。
- 李漢雄，(2000)，「訓練規劃與執行.人力資源管理的十二堂課」臺北:天下文化。
- 李建華，(1999)，「從平衡計分卡理論談會計教育績效指標之釐訂」，會計研究月刊，163 期: pp.33-36。
- 李誠修，(2000)，「策略具體行動化的整合性管理架構—以計畫性生產工廠為例」，國防管理學院資源管理研究所未出版碩士論文：pp.5-56。
- 吳安妮，(1999)，「績效評估在交友上之運用」，會計研究月刊，164 期：pp.118-120。
- 吳安妮，(2000)，「績效評估之新方向」，主計月報，530 期：pp.43-52。
- 吳定，(1969)，「行政效率測量標準與方法之研究」，國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。
- 吳堯峰，(1981)，「施政績效衡量基準之建立與運用(上)」，研考月刊，5 卷 10 期：83-100。
- 吳堯峰，(1981)，「施政績效衡量基準之建立與運用(下)」，研考月刊，5 卷 11 期：pp.46-68。
- 吳秉恩，(1992)，「事業策略與人力資源發展」，中華經濟研究所。
- 於嘉玲，(2001)，「以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度—以僑務委員會為例」，淡江大學研究所未出版碩士論文。
- 徐木蘭，(1999)，「360 度績效評估是政府部門的胎盤素」，考銓季刊，18 期：pp.28-30。



翁興利，(1996)，「行政革新應建立客觀的評估標準」，國策雙週刊，130 期：pp.23-25。

黃同圳等，(2000)，「人力資源管理」，284-285，華泰書局。

羅家翔，(2002)，「桃園縣環境保護局服務績效指標建構之研究-從平衡計分卡觀點探討」，元智大學研究所未出版碩士論文。

## 英文部分

Cardy, R.L. and Dobbins, G.H. (1994), Performance appraisal: Alternative perspectives. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Bredrup, H (1995), Developing a Performance Management System, Performance Management : A Business Process Bench-marking Approach, Chapman & Hall. England, pp84-87.

R.D.Arvey and K.R.Murphy (1998). Performance evaluation in work settings. Annual Review Psychology,49,141-168.

Katzenbach, J. & Smith D. (1993). The Discipline of teams. Harvard Business Review, 71(2), 111-120.

Findley, H.M., Amsler, G.M., & Ingram, E (1999). Reengineering the performance appraisal. National Productivity Review,19,39—42.

Brian D.Cawley, Lisa M.Keeping and Paul E.Levy (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reaction: A meta-analytic review of field investigations. Journal of Applied Psychology,4,615-633.

Baird L.S., Beatty, R.W. & Schneier, C.E. The Performance Appraisal Source Book[M]. Amherst: Human Resource Development Press, 1990.

Adrian Furnham (2004). Performance management systems. European Business Journal,3,83-94.

Rummler, G.A. & Branche, A.P. (1995). Improving performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 71.

Jelly & Goffin (2001). Can performance-feedback accuracy be improved? effects of raters priming and rating-scale on rating accuracy. Journal of Applied

- Psychology, Vol.86,1,134-144.
- Victor Y. Haines III (2004). Performance management design. *Canadian Journal of Administrative Sciences*,21(2),146-161.
- Joel Lefkowitz (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,73,67-85.
- Todd J.Mauver,Namury S.Raju and Willian C.Collins (1998). Peer and subordinate performance appraisal measurement equivalence. *Journal of Applied Psychology*,5,693-702.
- Roger C.Mayer and James H.Davis (1999). The effect of performance appraisal system on management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*,1,123-136.
- Lam, Yik & Schaubroeck (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87,No.1,192-201.
- Taylor, M.E. and Sumariwalla, R.D.(1993). Evaluating Nonprofit Effectiveness : Overcoming the Barriers. In D.R. Young, R.M. Hollister, and V.A. Hodgkinson (eds.), *Governing, Leading, and Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Delaney,J.T. & Huselid,M.A.(1996).The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance.*Academy of Management Journal*.
- Huselid,M.A.(1995).The impact of human resource management practices on turnover,productivity,and corporate financial performance.*Academy of Management Journal*.
- Chen,H., and Lin,K.(2003).The Measurement of Human Capital and Its Effects on The Analysis of Financial Statement.*International Journal of Management*.