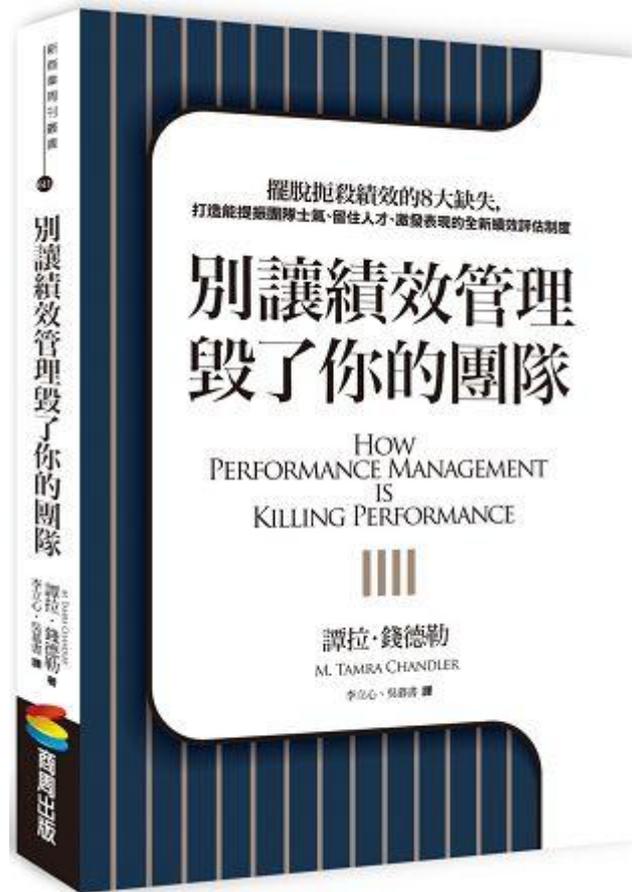


105年度基層主管共通性管理訓練

讀書心得報告



書名：《別讓績效管理毀了你的團隊》

作者：譚拉·錢德勒 (M. Tamra Chandler)

出版日期：2016/10/13

組別：林口院區第五組

單位：牙體技術中心

級職：牙科牙體專業技術師

姓名：余佳純

《別讓績效管理毀了你的團隊》- 讀書報告

壹、前言

95%的主管不滿意自家的績效管理機制！

90%的人資長認為績效評估的結果不可靠！

你需要一套量身打造的績效管理流程！

真正提振團隊士氣、留住人才、激發員工表現！

許多公司會把績效管理和年度考核相提並論，一般而言，這種做法強調否定而非肯定，阻礙了管理者和員工之間有建設性的對話，讓員工感到厭惡，也讓管理和人事部門頭痛不已，根本無法激勵員工，也不能改善績效。大家對於過時無效的績效管理方法無可奈何又無計可施，只能忍受，但許多企業已開始正視這個問題，如 Google、GE、NetFlix、微軟、高盛等知名企業，都已在嘗試拋棄傳統的績效考核方式！

本書作者提出了確實有效的替代方案，透過她的績效管理重新啟動（Performance Management Reboot）方案，針對不同的公司文化、所屬產業，為企業量身打造合適的績效管理方案，讓績效管理變得更有意義。這套方案以最新的激勵相關科學研究為基礎，過程透明度高，以員工為導向，鼓勵合作而非競爭、獎勵員工學習新技能，增加員工的貢獻度，而不是一味地要求他們達到

公司設定的制式標準。

貳、 作者簡介

譚拉·錢德勒 (M. Tamra Chandler)

人本管理顧問公司 (PeopleFirm) 的創辦人和執行長，公司總部位於西雅圖，致力於幫助許多企業激勵員工，提升績效，達到最終的雙贏。她在其專業領域擁有多年的豐富經驗，屢獲殊榮，《管理顧問》(Consulting) 雜誌曾兩度將她評選為年度「二十五位頂尖企管顧問」(Top 25 Consultants) 之一。在長達二十五年的職業生涯中，為非營利組織、跨國企業等各種類型的公司提供建議。目前將重心放在如何解決績效管理問題，她的「績效管理重新啟動」(Performance Management Reboot) 方案相當創新實用，深獲好評。

參、 內容摘要

本書分為三大部分：

◆第一部份：重新思考

作者列出現行績效管理過程的八大致命缺失，導致績效管理無法有效提升績效，反而如過街老鼠人人喊打，避之唯恐不及。為了改進缺失，作者提出八大對應的基本轉變，並說明績效管理的三個重要目的：培育人才、公平獎勵員工、提升組織績效。

◆第二部份：重新設計

績效管理重新啟動制度共分為五個階段：啟動、草擬、成形、建立與執行，作者於每階段都詳述相關步驟，提供對應的工具和技巧。此部份著重於重新設計，說明前三個階段的作法，並舉出涵蓋了四種不同類型組織的實例，包括非營利組織、服務業、跨國企業、科技業，針對每種組織的特色，提出不同的設計建議。

◆第三部份：重新啟動

此部份說明後兩個階段：建立與執行，並闡述整個過程中可能會碰到的困難與阻礙，例如公司同仁拒絕改變、來自主管的質疑等，以及面對這類情況的因應之道。

當績效管理真正發揮功效，不再只是形式化、量化、忽略員工動機的冰冷制度時，才能重心放在公司最大的資產——員工。這是第一本全方位的績效管理解決方案綜合指南，帶領讀者走過打造績效管理解決方案的每個步驟，讓員工能樂於接受這個新方案，並且幫助公司達到績效管理三個重要目的：培育人才、公平獎勵員工、提升組織績效。

肆、心得

本院有不少單位是績效制度，書中點出傳統績效管理的陷阱，

並指出企業設計績效管理應具備的三大元素：培育人才、公平獎懲、及推動組織績效。在空有制度而無適當的環境讓同仁施展，制度只是空殼。

績效的存在是幫助員工設立目標，協助企業評估達成的情況，促進員工發展。為員工評分，是為了告訴員工哪些地方做得好，應該如何提升自己的哪些技能，並且做得更好。然而，多數企業將績效考核視為一年一次的評量，由主管為員工「打分數」，影響獎金、加薪及升遷機會，無法鼓勵員工努力進步，也無法探究壞績效的結果，提出改善方法，造成員工努力耗費大半的時間與精力，只為了讓「分數」比別人高，而不是專注在如何讓自己更專業。同時，考核過程可能失去公平性。主管很難記得所有員工從年初到年終的表現，因此，在評量員工時，容易產生「近因效應」，使得在績效評估前突然表現好的員工獲得較好的評比，這個都可能导致主管不小心淘汰好人才。

書中指出，績效評估應該是績效溝通或績效反饋，是一種不斷往返的過程，而不是一張紙定生死。

*取消績效評比企業實例：微軟 (Microsoft)

微軟人資長麗莎·布魯梅爾 (Lisa Brummel) 在 2013 年宣布終止在微軟內部執行之已久的「Stack Ranking」員工分級評鑑制

度，表示未來不再預設評估績效好的菁英比例有多少。取消

「Stack Ranking」制度後，微軟採行新制度「Connect」，透過「輪調制」「跟隨制」「一對一溝通」等方式，讓員工彼此交流、學習與分享。舉例來說，業務對產品研發感興趣，想了解研發的職務內容，可以申請轉調到研發部門；或是跟在研發同事身邊，從旁學習（即跟隨制）；還有一種方式是，安排「一對一會議」，直接請研發同事分享他的工作。微軟員工只要向直屬主管說明想學習的原因，並經過兩邊的主管同意就可以，而且不限國內國外，像是香港微軟的同事想要來了解台灣微軟的事務，一樣可以提出申請。

採用新制度，績效考核的方式也跟著改變。台灣微軟人資長邱紫筠指出，現在的微軟主要會從3部分考核員工績效：

1. 經由團隊合作達成的個人目標。
2. 從團隊合作中如何幫助他人達成目標。
3. 在團隊合作中從他人身上學到什麼技能。

目標設定的方式，是從部門目標拆解到各職務身上，成為員工的個人目標，並要求員工盡可能量化。主管在評量員工的貢獻度時，會根據各種系統提供的量化數據；無法量化的貢獻，主管會蒐集與員工合作過的同事回饋，工作產生的成效，了解員工對公

司的影響力。每一次的績效面談，主管和員工都會討論如何改進，同時讓員工知道客戶的期望和同事間合作的方法，並說明公司能給予的協助與資源。經由一年至少兩次的績效溝通，年底的績效考核會由主管評估後，提交部門討論，再於系統內完成各級主管的核准。邱紫筠認為，過往實施「StackRanking」制度的微軟處於發展階段，用末位淘汰比較容易找到明星員工，但現在微軟進入成熟穩定期（近5年都維持在12萬名員工），注重團隊合作，希望員工能在工作中學習與分享，兩種制度因應不同階段而生，沒有好壞之分。

上班族間口耳相傳「好的主管帶你上天堂，不好的主管讓你住病房。」公平合宜的績效管理制度，一步一步地引導關鍵人才。我認為以員工為導向，讓員工合作、獎勵員工學習新技術，增加員工的貢獻度，可讓本單位績效管理真正發揮功效，而非讓員工只在意個人績效高低，造成反其道而行的效果，讓績效管理扼殺了績效。這次參加的基層主管訓練，專案改善雖然利用自己時間參與，瞭解到醫院的營運方向，部門與部門之間的業務內容，這些都是平常工作時不會了解的。也因為這次，讓自己有多了一層思考的機會，如何發現問題，如果尋求協助將問題解決，這些問題的改善，都有助於更好的長庚醫療服務。

