

第二章 文獻探討

本章共分三節，分別針對業務人員的定義、任務與職能、績效評估指標及績效改善等三方面的文獻做一探討。

第一節 業務人員的定義、任務與職能

本節依次探討業務人員的定義、業務人員的主要任務及業務人員的職能之相關文獻。

一、業務人員的定義

企業最終的目的乃是創造利潤，因此除了生產具有競爭力的產品外，如何將產品成功的銷售出去得到最後的利潤是每個企業最重要的事情。對此，部份企業藉由完善的推廣計劃來增加顧客忠誠度，進而提昇產品銷售量而增加收益。推廣計劃乃包含了非人員推銷、人員推銷及公開宣傳等方式（黃憲仁，2002）。Alexander(1960)也指出「銷售」(selling)是指「人員或非人員協助、或說服消費者購買商品或服務的過程，而消費者的購買行為會對販賣者產生利益。」其中，人員銷售(personal selling)乃是一種透過人員溝通，以便說服他人購買的過程，亦即透過人員解說來達成銷售目的的過程（曾光華，1997）。故擔任人員銷售工作的人，俗稱銷售員、業務員或推銷員(salesman、sales people 或 sales representative等)，在本研究統稱為業務人員。

葉日武（1997）曾根據工作地點，將業務人員分為內部業務人員(inside sales forces)及外部業務人員(outside sales forces)。內部業務人員泛指在固定營業地點服務顧客的業務人員，而須外出接觸顧客的業務人員即為外部業務人員。另黃俊英（2002）則依工作性質將須主動爭取訂單開發新商業關係的業務人員稱為訂單爭取者；而須尋求現有顧客的重

複銷售及維持與現有顧客的關係之業務人員稱為訂單接受者；最後不直接從事銷售工作僅協助完成銷售者為支援人員。在本研究所稱金融產業之業務人員，乃指必須主動外出開發新顧客並維持現有顧客關係之業務人員。

二、業務人員的主要任務

然而隨著時代的進步，銷售的內涵已有所改變。今日的企業，都在竭盡所能地找出消費者尚未被滿足的需求，並且想辦法比其他競爭者更快更好地滿足消費者，這樣的行銷模式被稱之為「顧客導向」，而在此導向的影響下也使得銷售的內涵有了改變，除了說服顧客購買產品或服務外，還必須幫助顧客發現、確定問題，提供有效的資訊且做好售後服務，以確保顧客獲得長期的滿足(Pederson, Wright & Weitz, 1984)。因此，企業的業務人員，擔任了企業與顧客間關係連結的橋樑。對許多顧客而言，業務人員就是企業。因此，其個人的銷售品質乃形成了顧客對企業的認知形象(Kotler, 2000)。

業務人員的工作內容會隨著銷售型態的改變而會有所變動，其所扮演的任務、角色與功能亦會有所不同。許士軍(1981)認為業務人員在從事現代銷售活動時，扮演企業的代表、顧客的聲帶、文化的先鋒及企業的舵手等四種角色；即顧客會依業務人員的舉動來判斷其所屬企業之形象，而業務人員必須說明商品的價值與效用，指導顧客瞭解產品的功能，並將顧客的反應帶回企業，指出商品的競爭動向，引導企業走向正確的經營之道，以開發出符合市場需求的商品。因此，企業為追求成長，業務人員乃是不可或缺的第一線作戰尖兵。

業務人員最主要的任務乃是達成企業所期望的銷售及利潤目標。根據學者Kotler(2000)的歸納，業務人員的主要工作包括：開發新顧客、選擇目標顧客、溝通、推銷、服務、收集資訊及配貨。另曾光華(1997)

則認為業務人員的任務有下列幾項：發掘與評選潛在顧客、事前銷售策略的準備、接觸顧客、介紹產品、處理顧客的抗拒、促成交易、追蹤與服務。因此，綜合以上的業務人員的主要任務應為開發潛在顧客、介紹及推銷產品、處理顧客的需求、達成交易並做交易後的追蹤及服務；而本研究的業務人員係指金融產業的理財專員，其主要工作內容為提供顧客基金、證券、保險等金融理財規劃及諮詢服務，並透過電話或面訪進行業務開發（劉楚慧，2003）。

三、業務人員的職能

由上可知業務人員的主要工作，必須涉及人際間的溝通與互動且往往須歷經無數次的失敗或挫折才能獲得一次成功的成果(Jolles, 1999)。Cunningham(1998)認為優秀的業務人員在銷售的過程中會作的事主要如下：1.個人銷售計劃：擬定個人的銷售目標及銷售策略；2.一致性及持續性：在推銷過程中不論是否遇到困難，其仍將持續其工作；3.個人追蹤及衡量：優秀的業務人員會主動的追縱其關係網絡、電訪合約顧客，並且評估追縱成果；4.不斷探索新知：不斷的追求流行事物或參與重要聚會，增進各方面的經驗；5.時間管理：依優先順序及重要性來安排其忙碌的行程規劃；6.不斷精進：持續地學習銷售課程來磨練銷售技能。

而Robinson (1981)認為優秀的業務人員具備了以下的特性：有豐富的知識、有旺盛的企圖心、非常敏銳、對工作有興趣及熱忱、樂於助人、讓人信賴。林正修和黃彥傑於1999年也指出傳統努力認真的業務人員，未必能贏得顧客信任而得到好的銷售成績，但認為一位成功的業務人員通常具有以下幾種特質：自動自發、可靠性高、銷售道德好、熱愛銷售、溝通技巧佳、商品的專業知識及適應性強。而劉楚慧於2003年，針對九家金融產業的業務主管，調查金融業務人才需要具備的條件，其中發現

共有六家認為專業能力；四家認為抗壓性及二家認為道德誠信為業務人員具備的條件，如表2-1所示：

表 2-1 金融業務人才需具備之條件

公司	職稱	姓名	業務人才條件
日盛證券	副總經理	廖志成	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 專業證照 ➤ 電腦及網路運用能力 ➤ 聯想力
台証證券	理財部業務經理	黃飛文	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 愛錢 ➤ 專業 ➤ 決心
台新銀行	人力資源處協理	黃俊豪	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 積極 ➤ 不怕業績壓力 ➤ 親和力
富邦銀行	金融服務部副理	蔡孟娟	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 抗壓性 ➤ 敏感度 ➤ 專業
日盛銀行	消費金融部襄理	汪建義	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 抗壓性 ➤ 喜歡與人接觸 ➤ 道德
ING 安泰人壽	市場支援部資深協理	林衛國	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 誠信 ➤ 專業素質 ➤ 企業家精神
國泰人壽	業務部協理	廖志強	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 專業證照 ➤ 工作態度 ➤ 抗壓性
怡富資產管理	摩根富林明券協理	孫煌正	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 企圖心 ➤ 同理心 ➤ 對投資理財有興趣
經緯智庫 MGR 公司	資深顧問	吳炳耀	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 專業知識 ➤ 說服溝通能力 ➤ 語文能力

資料來源：劉楚慧(2003)

就業務人員而言，某些良好的特質在成功的銷售中遠比經驗還來得重要(Pederson, Weitz & Wright, 1984)。而根據Spencer 和 Spencer(1993)

認為職能乃指一個人所具備的潛在基本特質（underlying characteristic），這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可了解其預期或實際反應，及影響其行為與績效的表現。因此，本章節將探討影響業務人員績效表現的職能項目。

Spencer 和 Spencer (1993)在「Competence at Work」一書中，提出五個一般性的職能模型，認為業務人員應有感染力與影響力等十一大項，其中「權重」一欄的分數乃是顯示各項職能在「業務人員」這項工作上重要性的比例，如對於業務人員而言，「感染力與影響力」相對於「人際關係」的重要性比重是10：3，詳細內容如表2-2所示。

而國內研究業務人員相關之職能項目與內涵的有李美玉（1998）以個案研究的方式，以某西藥公司為例，發展出西藥業的業務人員專業核心職能，包括：溝通能力、領導與團隊合作、專業知識、銷售能力、角色知覺、改變傾向、結果導向、顧客導向；陳志豪（1998）以個案研究的方式，以某壽險公司為例，發展出壽險業的業務人員專業職能包含親和力、專業知識、專業技術、自信心、應變力、顧客導向、成就動機、認同感、團隊精神、學習態度；李樹中（2001）以某個案公司為研究對象發展出辦公家具業業務人員專業核心職能，有：人際關係、銷售能力、產品知識、工作態度；吳信如（2002）發展出資訊軟體業業務人員的職能量表項目，包含：感染力與影響力、結果導向、積極主動、人際的瞭解、顧客服務導向、關係建立、組織的察覺、產品知識、產業知識、團隊合作、溝通協商、簡報技巧、專案計劃與發展、顧客潛能分析、結盟關係的建立以及事業發展。

表 2-2 業務人員所需的一般職能模型

權重	職能	表現
10	感染力與影響力	讓顧客有信賴感 能注意到顧客注重的事項 間接的影響 能由對方的語言或行動猜出其結果
5	成就導向	能設定具有挑戰性且可達成的目標 能有效率的運用時間 能促使顧客購買 能運用潛在的有利機會
5	積極主動	堅持到底、不輕易放棄 抓緊機會 勇於面對挑戰
3	人際關係	能明瞭非語言行為 能了解他人的態度 能預測他人的反應
3	顧客導向	能提供額外的服務滿足顧客的需求 能滿足顧客潛在的需求 能處理顧客的抱怨 能成為顧客信賴的顧問
2	關係的建立	維持工作上的友誼關係 擁有並使用人際網絡
2	分析性的思考	思考各項可能的原因 對於可能發生的困難事先做好準備及處理
2	概念化思考	應用經驗法則 能比較過去與現在相似之處
2	資訊收集	能擁有許多資訊的來源
2	組織知識	能知道顧客組織的功能

資料來源：Spencer & Spencer (1993)

Spencer 和 Spencer(1993)將職能分為五種型態，包括：動機 (motive)、特質 (trait)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge) 及技巧 (skill)。另Byham 和 Moyer(1996)則將職能區分為：行為職能、知識與技能職能，以及動機職能等三類。而績效的產生主要來自能力和意願的相輔相成而創造出來，其中能力區分為專業知識及技能，意願則

分為動機及信心。總結以上本研究乃將業務人員的職能依Byham & Moyer(1996)的分類並整理如表2-3所示。

表 2-3 業務人員職能類別

學者	業務人員職能	行為職能	知識與技能職能	動機職能	
Spencer & Spencer(1993)	感染力與影響力	●			
	成就導向			●	
	積極主動			●	
	人際關係	●			
	顧客導向			●	
	關係的建立	●			
	分析性的思考	●			
	概念化思考	●			
	資訊收集		●		
	組織知識			●	
李美玉(1998)	溝通能力	●			
	領導與團隊合作	●			
	專業知識		●		
	銷售能力		●		
	角色知覺	●			
	改變傾向			●	
	結果導向			●	
	顧客導向			●	
	陳志豪(1998)	親和力	●		
		專業知識		●	
專業技術			●		
自信心		●			
應變力		●			
顧客導向				●	
成就動機				●	
認同感		●			
團隊精神		●			
學習態度		●			
李樹中 (2001)	人際關係	●			
	銷售能力		●		
	產品知識		●		
	工作態度	●			

表 2-3 業務人員職能類別(續)

學者	業務人員職能	行為職能	知識與技能職能	動機職能
吳信如 (2002)	感染力與影響力	●		
	結果導向			●
	積極主動	●		
	人際的瞭解	●		
	顧客服務導向			●
	關係建立	●		
	組織的察覺		●	
	產品知識		●	
	產業知識		●	
	團隊合作	●		
	溝通協商	●		
	簡報技巧		●	
	專案計劃與發展		●	
	顧客潛能分析		●	
	結盟關係的建立		●	
	事業發展		●	

綜合表 2-3 各學者的職能歸納，可得出業務人員在行為職能、知識與技能職能及動機職能所包含的內涵，如表 2-4 所示。

表 2-4 業務人員職能類別

職能類別	職能
行為職能	領導與團隊合作、角色知覺、工作態度、分析性的思考、概念化思考、學習態度、親和力、自信心、應變力、認同感、感染力與影響力、人際關係、關係建立
知識與技能職能	專業知識、銷售能力、專業技術、產品知識、簡報技巧、專案計劃與發展、顧客潛能分析、產業知識、資訊搜集、溝通協商、結盟關係的建立、事業發展、組織的察覺
動機職能	成就動機、積極主動、結果導向、改變傾向、顧客服務導向

第二節 績效評估指標

本節依次探討績效評估與管理與績效評估的項目能之相關文獻。

一、績效評估與管理

所謂績效(performance)，係指個別員工對本身職位之各項任務所完成之程度。而績效評估(performance appraisal)係指一套正式的、結構化的人事管理制度，用來衡量影響員工工作有關的特性、行為及結果，評估工作成效，了解該員工未來是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益(Schuler, 1995)。張火燦於1997年提出績效評估是人力資源規劃中的一部份，與經營策略以及其他人力資源管理的功能相結合，整個績效評估過程包含設定績效目標、訂定年度目標、訂定計畫、階段性指導員工及有效回饋。如圖2-1所示：

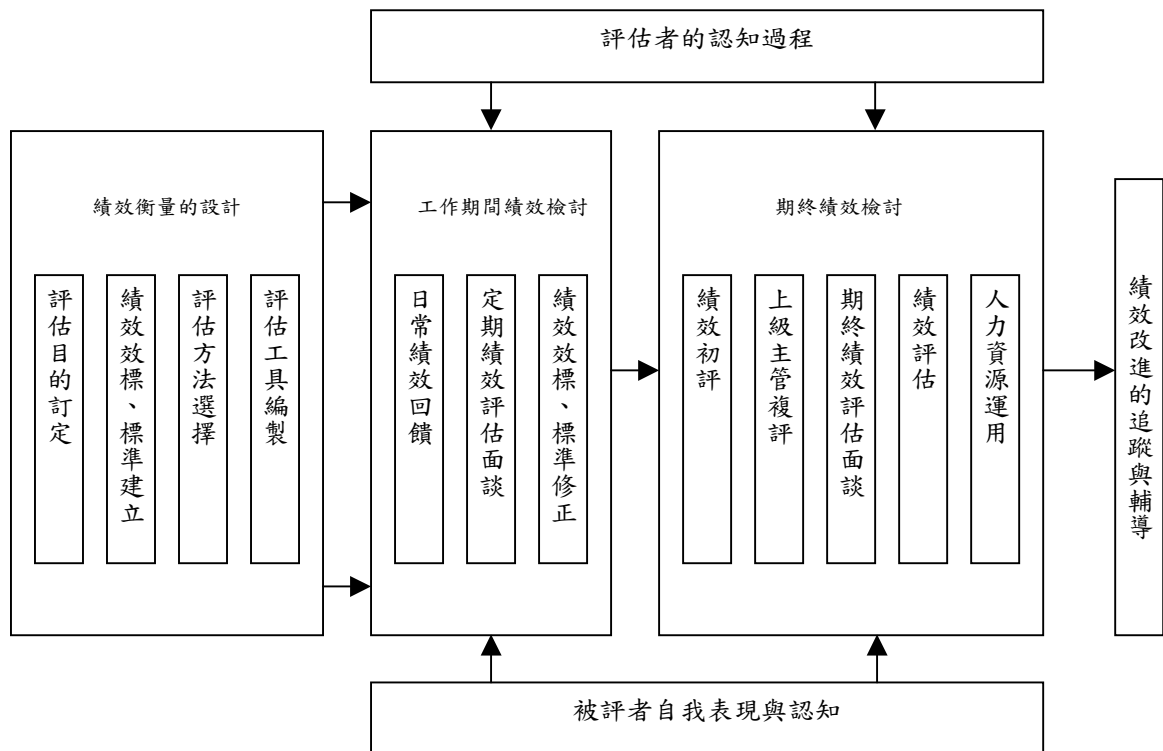


圖2-1 績效評估模式

資料來源：張火燦（1997）

在張火燦（1997）所提出的績效評估模式中，在整個績效評估過程包含：績效衡量的設計、績效檢討與改進及評估者與被評者的認知過程等三個重要部份，而何永福、楊國安（1998）認為整個績效評估過程包含了衡量、評核與回饋三個過程，如圖2-2所示：

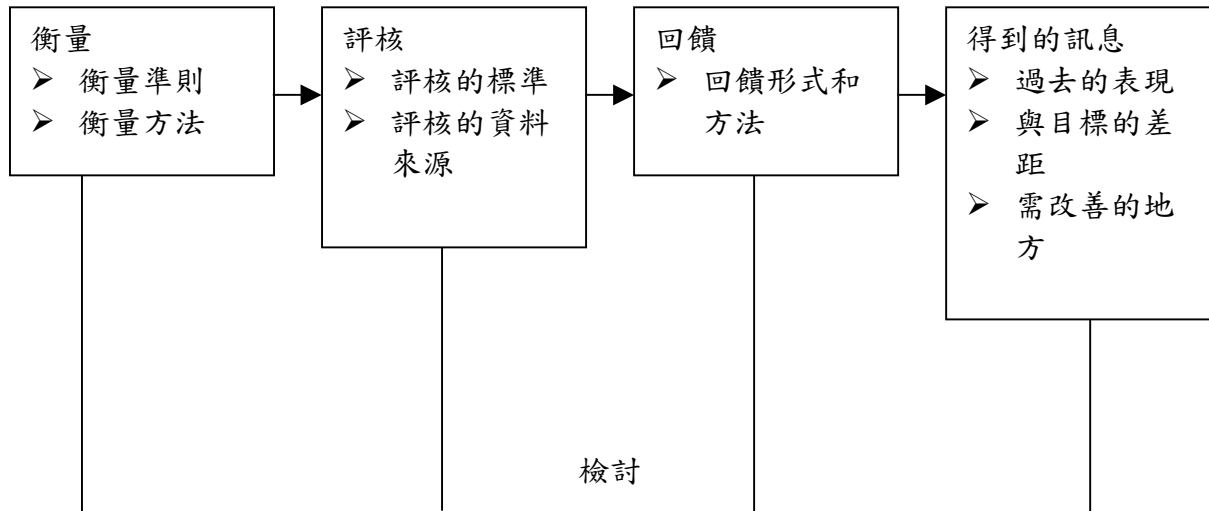


圖2-2 績效評估的內容和程序

資料來源：何永福、楊國安（1998）

組織若想透過員工獲得競爭優勢，必須要能有效管理員工的行為及結果，使員工的成果能和組織目標相配合。有鑑於此企業乃透過績效評核過程，建立組織與個別員工的績效評估，將員工與組織的績效結合，使公司員工的能力與潛力發揮至最大限度，達到人盡其才與提升整體效能的目的（李誠，1999）。因此，績效評估與組織策略的連結是非常重要的，1994年Harte即提出績效管理的概念，其認為績效管理是一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提升目標達成的可能性（引自丁志達，2003）。由上可知績效評估與績效管理不同在於績效管理強調（丁志達，2003）：

1. 將願景策略目標由上至下展開到每一位員工。

2. 績效改善的過程管理，包括政策手段、目標值及時程表。
3. 績效管理係績效考核與其他人力資源管理功能的結合。

李漢雄(2000)指出一個好的績效管理系統必須包含以下四個因素：a.員工個人目標的設定須能支持企業目標的達成；b.績效評估應具備績效評估回饋與協助員工發展；c.績效評估的結果與薪酬制度的結合必須是公平的、合理的；d.從績效管理的成果去檢討組織能耐，作為組織設計、事業策略等檢討改善的依據。另Mathis 和Jackson於2003認為績效管理必須能與組織策略和結果連結，如圖2-3所示：

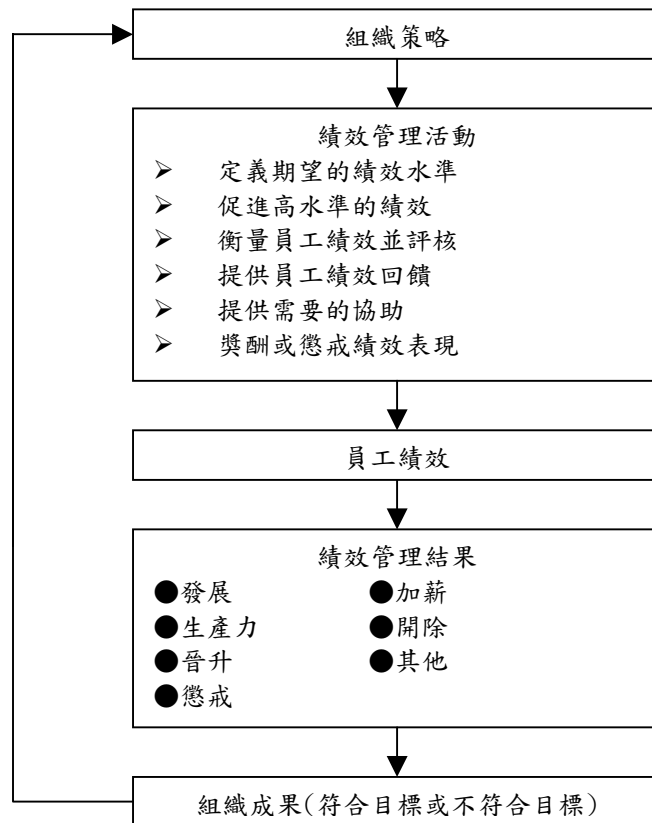


圖2-3 績效管理與組織目標的連結

資料來源：Mathis & Jackson(2003)

綜合上述觀點，本研究認為績效評估主要是針對員工的行為表現成果做衡量，並提供績效結果回饋予員工或主管，以供員工個人績效改善之用。而績效管理包含績效評估的部份，在績效目標設定時必須結合組

織目標，透過績效評估出來的結果，除運用在晉升、薪酬、懲戒、員工發展等人力資源管理方面外，也做為整個組織績效檢討的參考。因此整個員工績效管理最重要的三部份包含：(一)定義績效評估項目，使員工的績效能與組織目標結合；(二)完善的績效評估方法，使在評估過程中能檢討或採取必要的改善措施；(三)不斷的績效改善，在績效結果出來後擬定改善或發展策略。由於績效評估方法會因組織特性、管理機制及職務性質的不同，而造成每家企業的績效評估方法迥然不同，故本研究僅研究業務人員的績效評估項目及績效改善策略，以下分別對績效評估項目及績效改善二方面做文獻深入的探討。

二、績效評估的項目

績效評估的內容在1940年以前，由於領導理論強調人格特質，因此評估項目著重人格的一般特質及能力來評估員工；到了1950年後，績效評估的重點轉而重視員工應該做什麼和完成什麼，即為重視員工的工作行為和結果（張火燦,1998）。

Lee(1985)認為績效評估的方式可以分為三種：以產出為基礎的評估方式；以行為為基礎的評估方式及專業知識為基礎的評估方式。各項評估方式分別說明如下：

(一)以產出為基礎的評估方式

此種方式主要是對下屬「實質有形的產出」進行評估，而這些產出通常包括產出量及產出品質，且有客觀可以衡量的記錄；譬如說業務人員的銷售業績，生產線上員工的生產數量，生產過程中出現的不良率或是應收帳款的呆帳率等等的衡量指標，或是其他可以衡量下屬工作績效的客觀指標。Lee(1985)認為當個人的貢獻度可以很容易地被測量「方法-目的」間有較低的連結度時，以產出為基礎的評估方式較適當。

(二)以行為為基礎的評估方式

以行為為基礎的評估方式主要是對下屬「工作過程中的各項可能投入」進行評估，也就是說在評估時，評估者需被評估者平常是否注意工作過程中的各項細節，如在工作時有沒有進行規劃、工作上是否有新構想？他是否常常與其他人員進行必要的溝通、協調？或者是被評估者工作態度、工作關係好不好，是否準時上下班等方面。

(三)以專業知識為基礎的評估方式

Lee(1985)認為當對轉換程序的瞭解程度高且「方法-目的」間有較高的連結度時，以行為為基礎的評估方式較適當。專業評估的評估方式，主要是對下屬專業知識與技能來進行評估，由於它是無形的，因此，通常沒有客觀可以衡量的記錄，在評估時比較需要評估者主觀判斷，譬如說判斷被評估者所提供的專業技能與知識是否能讓評估者滿意，被評估者的工作成果是否值得信賴，所提供的服務是否讓顧客滿意等。

企業對員工績效考核的項目因產業類別、職務區分或有不同，但基本的評估構面大致分為：工作成果的表現、本職學能以及態度行為等。根據Devries (1981)與Mathis 和Jackson (2003)認為完全的員工績效評估內涵應該包括與工作相關的特質(trait)、行為(behaviors)與成果(out-come and results)茲分別說明如下：

- 1.特質：包括親和力、主動性、創造力等可以反映員工的企圖心，在績效評估中偏重工作的適用能力。
- 2.行為：評估焦點在導致工作成就的特殊行為上，但潛在性的問題是，工作的完成可以來自各種類型的行為模式。
- 3.成果：主要是評估員工工作成就，針對可以測量的工作成果部份，例如汽車業務員在汽車銷售上的業績表現等。

司徒達賢、李仁芳、吳思華（2000）認為績效評估項目應視企業性質和評估對象而定，通常包括工作能力、工作意願、差勤記錄、專業知識、品德操守、進取精神、以及對企業的貢獻度等。而組織在設定績效評估項目時應視評估的目的或實際狀況而有所調整，在應用時可調整特質、行為和結果三種主要內容所占的比例，以發揮真正的績效評估功用。Milkovich 和 Boudreau (1991)也將績效評估內容分為三項，第一項包括技能、能力、需求及特質等個人特性(individual characteristics)，其次是行為(behavior)，第三則是成果(result)。也有以投入與產出面為主的，劉宜君（2003）認為企業考核員工工作績效的指標，分為目標及行為層面才能兼顧目標達成過程。鄭瀛川、王榮春、曾河嶸（1997）認為完整的績效評估制度應將員工對工作的投入(input)、過程(process)與產出(output)三個向度同時列入考量茲簡要說明如下：

- 1.投入(input)：即對員工本身要求的部份。主要人格特質與能力為主。
- 2.過程(process)：即員工工作過程中努力的多寡。主要以員工工作過程中之行為、努力情況與工作態度為主。
- 3.產出(output)：即員工的產能。主要以客觀的生產資料為主。

由上可知，一個完善的績效評估必須考量組織目標、職務特性而決定績效評估的方式，並配合工作內容的考量來決定各職位的績效評估項目，如此才能真正衡量各職位的績效，達到績效評估的效果。績效評估項目固然會因職務不同而相異，但績效評估項目的內涵，本研究乃綜合上述學者所提的向度，主要包含個人特性(人格特質及能力)、工作行為及工作成果等三項。由於業務人員主要的工作乃是開發顧客並將商品銷售出去，是屬於成果導向的職務，Lee(1985)指出業務人員的工作行為掌控性低且工作產出的可衡量性高，應以工作成果為效標，即適合以產

出為基礎的績效評估方式。另在業務人員的績效評估項目上，鄧孝純（2000）指出業務人員的評估標準大多以實際的產出考核。林宜萱（譯）（2004）將業務人員的績效評估項目分為12個大範疇，如表2-5：

表 2-5 業務人員績效評估項目

項次	評估向度	評估項目
1	銷售成績	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業績金額 ➢ 銷售單位 ➢ 與前年或上個月比較
2	業務品質	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新顧客開發數目 ➢ 既有顧客流失數 ➢ 主要顧客數目 ➢ 產品別之銷售數字 ➢ 壞帳情形 ➢ 產品別之銷售單位 ➢ 毛利 ➢ 顧客類型 ➢ 售出價格
3	業務活動	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 每週拜訪顧客/潛在顧客的次數 ➢ 拜訪顧客的次數 ➢ 提案次數、簡報次數
4	業務技巧	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 尋找潛在顧客 ➢ 談妥生意 ➢ 請顧客推薦新顧客 ➢ 在每次拜訪前事先規劃 ➢ 努力經營往來較少的顧客 ➢ 創造同理心 ➢ 增加既有顧客的訂單量 ➢ 使用探索性問題來與顧客說明公司產品特色、優勢及保障 ➢ 確認顧客的需求及問題 ➢ 處理反對問題 ➢ 使用各種輔銷工具 ➢ 能夠處理價格上漲衍生的問題、解決衝突、處理顧客抱怨 ➢ 成交
5	工作知識	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 產品特色 ➢ 潛在顧客資訊 ➢ 公司政策與優勢 ➢ 市場情勢 ➢ 電腦軟體運用 ➢ 產業動態 ➢ 價格制訂 ➢ 競爭價勢 ➢ 顧客情報 ➢ 各項專案、計劃 ➢ 電腦軟體
6	組織能力及計畫	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 有效安排出差 ➢ 每天、每週、每次簡報的預先規劃 ➢ 顧客記錄 ➢ 在不同顧客或區域的時間規劃 ➢ 保持樣品及文宣的整潔
7	參與程度	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務會議 ➢ 研討會 ➢ 商展 ➢ 組織
8	行政及追蹤事項	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 固定報表 ➢ 回覆需求 ➢ 拜訪顧客記錄 ➢ 廣告需求 ➢ 費用報表 ➢ 訂單 ➢ 信貸報告

表 2-5 業務人員績效評估項目(續)

項次	評估向度	評估項目	項次
10	顧客關係	➤ 拜訪頻率	➤ 個人關係
		➤ 服務及協助	➤ 處理顧客抱怨
11	公司關係	➤ 公司政策及作業程序	➤ 個人關係
12	個人特質	➤ 態度	➤ 持續力
		➤ 熱忱	➤ 判斷力
		➤ 決斷力	➤ 穩定性
		➤ 積極性	➤ 可信度
		➤ 後續追蹤執行能力	➤ 敏感度
		➤ 驅動力	➤ 想像力
		➤ 彈性	➤ 原創性
		➤ 外表	

資料來源：林宜萱譯（2004）

從林宜萱譯（2004）所區分的業務人員績效評估範疇中，若要以人格特質與能力、工作行為、工作成果三個向度來歸納，則個人特質應歸入人格特質；業務技巧、組織能力及計畫、顧客關係、公司關係應歸入能力；銷售成績則歸入工作成果；而工作行為則包括：銷售品質、業務活動、工作知識、參與程度、行政及追蹤事項、費用控制等範疇。本研究為了解業務人員之績效項目，本研究乃以個人特性(人格特質與能力)、工作行為及工作成果等三個績效評估內涵，來探討業務人員績效評估的項目。

第三節 績效改善

績效管理最終乃是於績效結果出來後，據以擬定績效改善或發展策略，使員工在完整的績效管理制度下能達到組織要求的目標。因此組織在發展其績效改善策略必須從多方面去思考，訓練已不在是績效改善的萬靈丹了。Rosenberg (1996)表示在未來幾年內當組織尋求新的方式去改善生產力與競爭力時，將會加速從訓練到績效的典範移轉。如表2-6所示。

表 2-6 影響訓練和 HRD 的五個主要轉變

從(From)	到(To)
1.學習本身是一種目標。	1.有價值的績效主要是效率的測量。
2.訓練和其他干預技術是對一些較大的戰略問題之戰術的(tactical)回應。	2.績效科技是對關於人和生產力的策略需求所作策略性(strategic)的回應。
3.訓練被視為一種經常費用和資助，容易被刪減預算及縮小開支。	3.績效科技是一種富競爭力的資源，也許在企業衰退時更為重要。
4.干預技術被放置在人力資源功能的煙囪位置，不能彼此溝通。	4.整合性的績效改善系統，系統性(systemic)遍及整個組織。
5.焦點於教育的成果，如學習。	5.焦點於組織和企業的成果，如底線(bottom line)。

資料來源：Rosenberg (1996)

由上可知，未來企業在績效改善的焦點不再是以訓練來主導，而是從系統性的角度來思考績效改善策略，近來在提昇績效時常被使用的系統化方法-人力績效科技(human performance technology)即是一例。

一、人力績效科技的定義

人力績效科技是一個系統性及全面性提昇現行及未來的工作成果。以達成人員在組織的配置。Fuller 和 Farrington (1999)指出人力績

效科技是一種系統化的方法，用以確認阻礙人們達到促進組織成功的最佳績效之障礙。而後產生解決方法以迅速有效地移除這些障礙，使得人們得以改善他們的績效和發揮所有的潛力。而Stolovich 和 Keeps (1999)認為人力績效科技是使用科技的工具和客觀性的分析、設計和評鑑過程。之後再訓練、環境再設計、回饋系統或激勵系統作連結，以衡量績效及建立使用方法的可靠性。另Rosenberg (1990)提到人力績效科技是一種思考有關如何能增進個人和組織績效的遠景或方法，其內容包含了應用系統思考至人力資源活動的最大範圍。Tiem、Moseley 和 Designer(2000)年提出的人力績效科技模型，認為人力績效科技係以系統的觀點出發，提供組織和員工完成績效的提升，其步驟包括績效分析、原因分析、改善策略的選擇與設計、改善策略的完成與改變、評鑑等，(引自林曉雯，2003)。茲簡要說明如下，如圖2-4所示：

- 1.績效分析：主要是針對組織分析及環境分析，組織部份包括組織的願景、任務、價值、目標和策略等，由此來界定組織及個人的任務或目標。而環境分析則包含：組織環境、工作環境、工作本身、工作者。在此部份主要是透過組織分析來得到企業期望的人力績效水準，再透過環境分析來得到實際的人力績效水準，兩者相互比較，則會產生績效落差，然後再針對此落差來找出原因。
- 2.原因分析：主要包括環境支援的阻礙與工作者行為的阻礙，如資料、資訊與回饋不足；而人員技能知識不足、動機與期望不足亦會形成工作績效的阻礙。此階段必須了解績效不彰的原因為何。

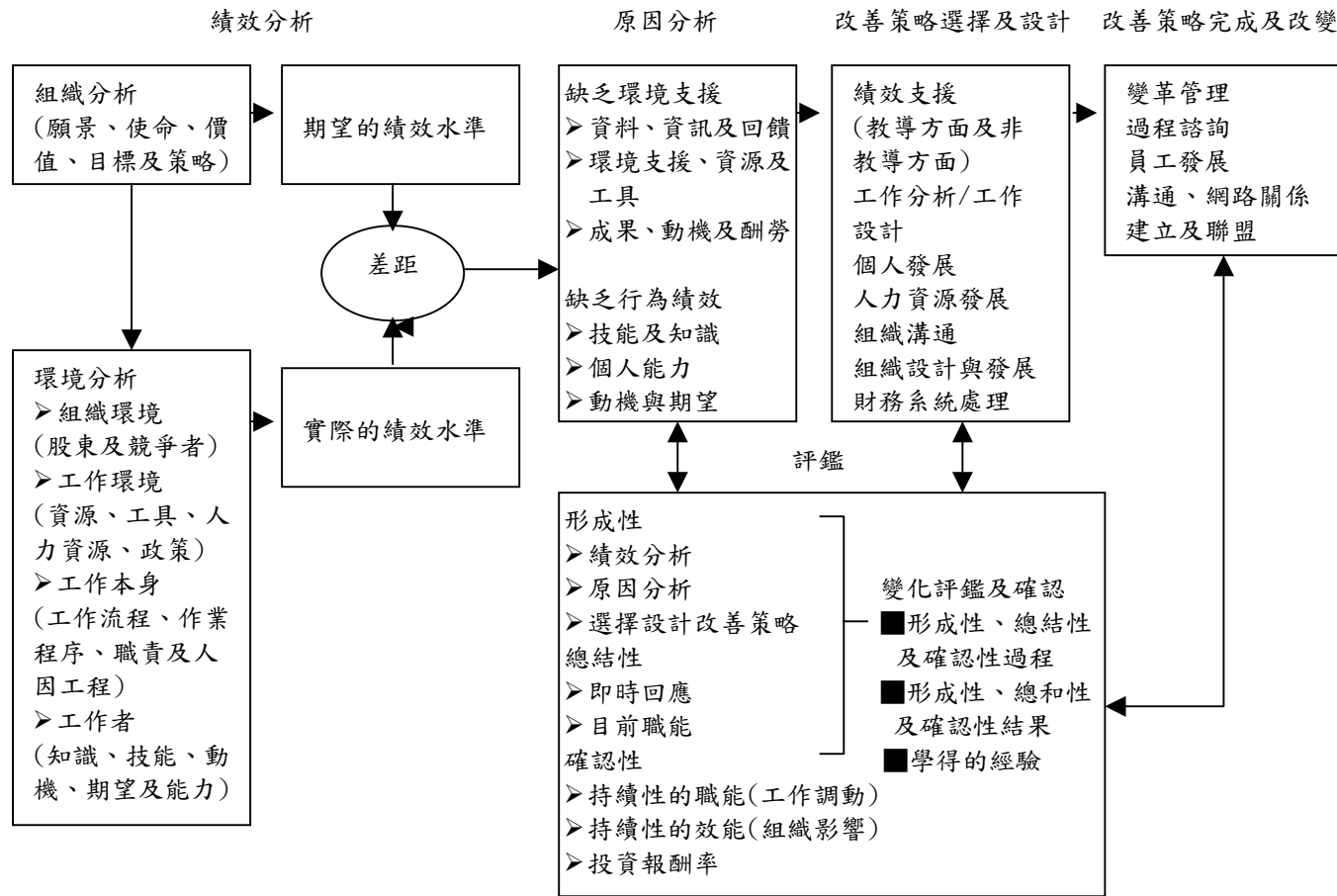


圖2-4：人力績效科技模型
 資料來源：林曉雯譯 (2003)

- 3.改善策略的選擇與設計：包括教育訓練與非教育訓練方面，此階段企業必須依績效不彰的原因對症下藥，選擇及執行合適的績效改善策略。
- 4.改善策略完成與改變：部分改善策略的實施可能會造成誤解，因此為能順利完成，組織必須建立完善的溝通管道，使員工能明確了解改善策略的目的與影響。
- 5.評鑑：最後，必須針對改善策略的實施過程與結果進行相關評鑑，以確定改善策略的推動成果，與人力績效的提升目標相符合。

因此，綜合上述各方見解可知，人力績效科技是一種運用系統化及客觀性的方法和流程，經由確認績效問題，並分析造成績效差距的真正原因，進而擬定與實施改善績效問題的策略，以達成個人與組織的理想目標。

在決定績效改善策略之前，必須先確定其績效缺口及影響績效之因素，才能對症下藥以擬定出合適的績效改善策略。以下分別針對影響員工工作績效因素及績效改善策略做一探討。

二、 影響工作績效因素

績效不佳員工意指員工個人的工作績效，無法達到組織所設定的目標與水準(U.S. Office of Personnel Management,1999; 蕭煥鏘，1999)。Robinson 和 Boneett(1995)則認為凡是出現偏差行為，因而不利或甚至有害於組織目標達成者均可稱為績效不佳的員工。就整個人力績效科技系統而言，績效差距意指期望的績效水準與實際的績效水準之差距，故本研究所稱績效不佳員工乃指員工個人實際工作績效表現不符合組織所期望之工作績效表現。

組織透過績效評估可找出組織中績效不佳的員工，如何增進這些員

工的績效與能力，首要必須了解影響員工績效的因素，員工績效產生於系統與員工的交互作用，其中員工變數包含態度、技巧、知識及能力，系統變數是指員工以外的因素，通常不是員工所能直接控制的，包括工具、資源、社交系統、同儕及管理行為，系統變數再加上員工變數即決定了員工表現出來的行為（劉復苓譯，2004）。如圖2-5所示：

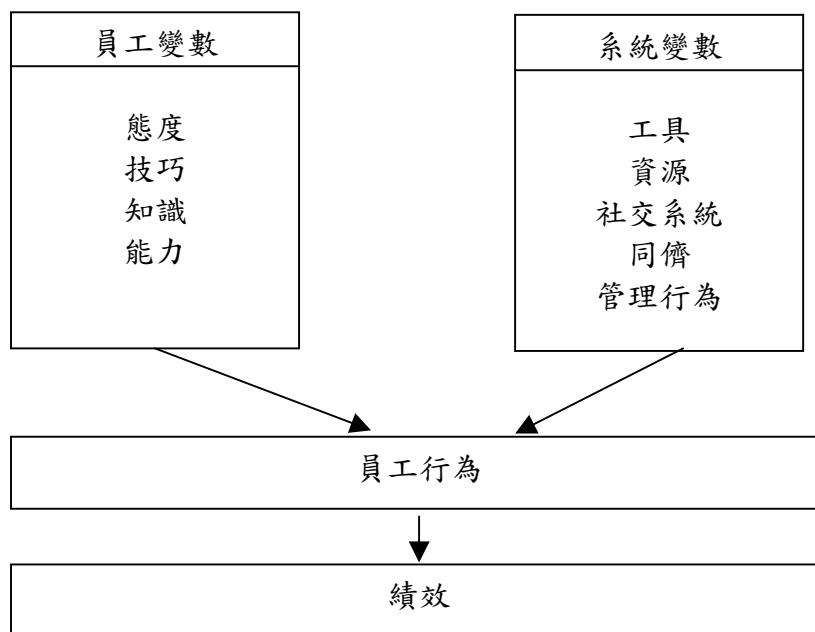


圖2-5 個人變數、系統變數、行為與績效之間的關係
資料來源：劉復苓譯（2004）

蔡秀涓（2002）將績效不佳員工的產生原因與分類，分組織型績效不佳、有關工作之個人因素型績效不佳及非關工作之個人問題型績效不佳等三種類型，茲對此三種類型概述如下：

（一）組織型績效不佳員工

組織型績效不佳員工主要是指員工無法達到應有的績效水準，非因個人能力、行為問題，而是組織因素造成。以下幾種組織因素是導致員工績效不佳的原因：

1. 組織未能獎優汰劣：當組織無法區分不同績效水準的員工，或無法針對員工績效表現差異給予不同對待，則會出現員工績效不佳的情形(Bruce, 1989; Fournies, 1990)。

2. 組織予以績優者無形的懲罰：做的愈好，做的愈多，主管與同儕也認為理當如此，但對績效良好的員工，是一種無形的懲罰。為求投入與產出的公平性，績優員工可能會成為績效不佳的員工。
3. 組織重組業務調整：當組織面臨重組或業務調整時，員工可能因面臨組織常規、結構、管理風格等不確定性，而產生績效不佳的現象。
4. 組織管理不當：當管理者與員工溝通不良以致員工不瞭解組織績效期望所在(Bruce, 1989)、管理風格有問題、績效目標訂定不切實際(Grarrett, 1993)、工作指派不當而造成員工績效不佳的現象。

(二)有關工作之個人因素型績效不佳員工

有關工作之個人因素型績效不佳員工係指，由於員工個人缺乏完成工作所需的知識、技術與能力，或是欠缺工作意願導致處理工作所有的態度及行為欠缺，致使個人無法達到應有的績效水準(Bruce, 1989; Fournies, 1990; U.S. Office of Personnel Management, 1999; Public Service and Merit Protection Commission, 1999)。主要包含下列二方面：

1. 員工缺乏完成工作所需的知識、技術與能力
2. 欠缺與工作相關的行為態度

(三)非關工作之個人因素型績效不佳員工

此部份主要指因為個人與工作無關的因素，如家庭因素(如夫妻關係、老人幼兒的照護、財務問題、...)、身心健康問題、有濫用酒精與藥物習慣等。蕭煥鏘(1999)則認為員工不能勝任工作使績效不佳的原因有以下四種因素：a.能力因素：因工作崗位調動或甄選不當而發覺工作能力不足或欠缺者；b.意願因素：績效考核結果偏

低，屬個人因素而無法加以訓練在短期內補救者；c.情境因素：員工有能力又有意願做好工作，且非員工個人問題，但仍做不好工作之原因；d.個人因素：係指員工因私人問題之困擾而無法專心關注組織所交付的任務。

由上可知，每個論者對於影響員工績效因素與分類，看法不盡相同，如表2-7所示：

綜合表2-7各論者之影響績效因素之分類，影響績效的二十大因素為個人面及組織面，個人面乃指員工個人因素造成的，組織面則指非員工個人能控制之因素造成的。其中員工個人因素又可分為有關工作之個人因素，即完成工作所需的知識、技術、能力、態度及意願，會直接影響到工作績效；非關工作之個人因素，即指員工工作外之私人行為，如家庭因素、身心健康等間接影響到工作績效的員工私人因素。而在有關工作之個人因素，其中知識、技術、能力是可透過測驗或觀察就可清楚評估出缺乏哪項知識、技術或能力，而態度及意願雖可觀察出員工目前態度或意願不好，然而真正造成態度或意願不好的原因無法透過測驗或觀察就可找出影響因素，因此本研究乃依蔣煥鏘的影響績效因素分類，即能力面（含知識、技術或能力）、意願面（態度或意願）、情境面（組織面及非個人因素等）、員工個人面（非關工作之個人因素）等五個構面來探討影響員工工作績效的因素。

表 2-7 影響員工績效因素與分類

作者	分類	現象(或原因)
Bruce(1989)	組織型	組織未能獎優汰劣、組織重組、業務變動
	單純績效型	單純績效不佳
	個人問題型	藥物濫用、家庭因素
Lussier(1990)	態度型	無故缺席、習慣性拖延
	行為型	不守組織規則與上級指示
	個人問題型	濫用酒精、藥物
Fournies(1990)	組織型	組織未能獎優懲劣
	單純績效型	不知道應如何完成工作
	個人問題型	個人財務、家庭、健康、酒精藥物濫用
Garrett(1993)	員工個人所致績效不佳	缺乏能力、態度行為不佳
	管理者所致績效不佳	管理者領導工作指派不當
OPM(1999)	單純績效不佳型	總體在工作上呈現：低生產力、工作品質差錯誤率高、沒有能力完成工作、拖延積壓待辦事項、引起顧客抱怨等
	績效與態度混合型	
	績效與行為混合型	
	績效與健康混合型	
	單純行為問題	
PSMPC(1999)	單純績效問題型	無能力達到應有績效水準
	行為所致績效型	無意願達到應有績效水準
劉復苓譯 (2004)	員工變數	態度、技巧、知識、能力
	系統變數	工具、資源、社交系統、同儕、管理行為
蔡秀涓(2002)	組織型	組織未能獎優汰劣、組織予以績優者無形的懲罰、組織重組業務調整、組織管理不當
	有關工作之個人因素型	知識、技術、能力、意願、態度
	非關工作之個人因素型	家庭因素、身心健康問題、有濫用酒精與藥物習慣

表 2-7 影響員工績效因素與分類(續)

作者	分類	現象(或原因)
蕭煥鏘(1999)	能力因素	能力
	意願因素	做好工作反而不利、不做好工作反而有利、做好或不做好工作，結果沒差、欠缺做好工作之誘因
	情境因素	訊息傳遞不良、命令不一致、組織氣候不良、非正式組織的阻礙、權力之阻礙、資源之阻礙、實體工作環境之阻礙、方法步驟或設備改變、主管對待部屬雙重標準，未能一視同仁
謝安田(1982)	員工個人問題	身心健康問題、染上不良惡習、品德紀律
	機智與工作知識方面	表達能力不足、特殊能力不足、工作知識不足、判斷或記憶的缺陷
	情緒和情緒性疾病方面	經常性神經分裂症、精神錯亂症、精神機能病、酗酒和藥物問題
	個人的工作動機方面	強烈的工作動機受到挫折、產生尋求滿足非公司所要求之動機、個人的工作標準過低、工作士氣的普遍低落
	生理的特徵與異常方面	生理疾病與障礙、起因於情緒造成的生理異常、不合適的生理特徵、肌肉或知覺力的不足
	家庭束縛方面	家庭危機、離鄉背景、家庭考慮重於工作要求
	工作同事方面	同事間消極的影響、無效的管理方式、不適當的管理標準和準則
	公司本身的原因	組織活力不足、指派錯誤、組織過分鬆散、控制幅度太寬、不適當的組織標準和準則
	社會及社會價值方面	法律懲罰之影響、法律外社會規範的影響、工作要求與文化價值間的衝突
工作價值和工作本身方面	經濟壓力的消極影響、地理位置的消極影響、工作場所布置不當、過份危險、工作本身的問題	

三、績效改善策略

美國聯邦人事管理局(OPM,1999)透過「中央人事資料檔」隨機抽取二百位管理人員，進行績效改善策略使用率的調查，依次分別是提供個人指導(85%)、教育與訓練(40.8%)、改變工作指派(37.5%)、派遣指導者協助(29.2%)、績效改進計畫(15.8%)、給予不及格的考績(14.2%)、調職、降級與革職(7.5%)。而Rothwell(1995)調查了企業最常使用的績效改善策略有十八項，依序如下：提供工作表現的資訊、訓練、提供清楚的回饋、改善對工作者的即時性回饋、供應工作或績效的輔助工具、澄清工作職責、提供練習的機會、提供合時的工具、澄清組織計劃、釐清策略、使用激進式的行為規範、提供除了工具以外的設備、處理工作上的不安全、釐清報告的關係、改變激勵系統解決績效上的問題、轉調不適應現職的工作者、解雇錯誤的雇用者、改變激勵系統處理和提供對無績效的激勵制度。然而就整個人力績效科技系統，必須先找出績效差距的原因，再針對不同的影響績效因素而有不同的績效改善策略。1999年Rossett將影響績效因素歸因於四種因素其對應的績效改善策略，茲說明如下：a.缺乏技能或知識：訓練、工作輔助、教練；b.誘因的缺陷：修正政策、修正合約、管理者的訓練、誘因與紅利計畫；c.環境的障礙：工作再設計、較好的工具、較佳的工作發展；d.缺乏動機：告知使員工能瞭解效益價值、連結到工作的挑戰、角色模式的使用、早期成功的自信(引自Stolovitch, H. D., & Keeps, E. J., 1999)。

另蕭煥鏘(1999)亦針對員工績效不佳的因應之道提出了六種即績效改善策略，茲說明如下：

(一)發展策略：高工作能力又有高工作意願之員工，均能順利完成組織所交付的任務，屬高績效族群，可透過發展策略之升遷、工作豐富化、多發獎金、職場生涯規劃等方式來獎酬其表現，讓員工在職場

中能不斷自我挑戰與成長。

1. 激發策略：具高工作能力、低工作意願之員工，最重要乃是透過激發策略來提昇工作意願，其管理的作法有：積極激勵、工作再設計、導正不良工作態度、適時給予「差別待遇」、協助員工前程發展。
2. 增強策略：當員工具高度工作意願但工作能力不足時，即透過增強策略來提升其工作能力。其管理作法有激勵措施、差別待遇外，最主要的作法為積極施展教育訓練、工作輪調、員工個別指導及自我啟發等，以增強員工的工作能力。
3. 移轉策略：當員工的工作能力與意願皆低時，通常是靠移轉策略，如人力異動、離職管理、紀律管理、輔導面談等方式來處理，必要時也會解雇員工。
4. 矯正策略：一般影響員工績效不彰的情境因素，大都起因於某種情境的狀況不良或阻礙所衍生，其管理的方法是採矯正策略，設法強化非正式組織功能並抑制其負面功能，導正組織氣候，培養團隊凝聚力，提升士氣，改善辦公處所及周遭環境，營造安全舒適的空間，改善對部屬的領導監督方式，加強授權賦能，檢討調整資源分配，使有限的資源發揮最大的效用。
5. 預防策略：影響員工績效不彰的個人因素，採取的是預防策略，設法協助解決員工個人的問題、個案管理等。

上述學者所提出的績效改善策略，除蕭煥鏘提出的發展策略是針對工作績效良好的員工，其他皆是針對工作績效不佳員工提出之策略。再者本研究主要針對績效不佳的員工，分析造成員工績效不佳的因素後，其對應的績效改善策略為何做探討。故績效良好的員工之績效發展策略，不在本研究的範圍之內。本研究乃採蕭煥鏘對影響工作績效因素的

五種分類並綜合 Rossett 及蕭煥鏘的績效改善策略，其中將 Rossett 對缺乏技能或知識的改善策略歸入能力低、意願高的部份；對誘因的缺陷及缺乏動機的改善策略歸入意願低、能力高的部份；對環境的障礙的改善策略歸入情境的部份，歸納整理出五種影響績效因素可採行的績效改善策略，如表 2-8 所示。

表 2-8 績效改善策略

影響績效因素	學者	績效改善策略
能力低、意願高	蕭煥鏘 (1999)	教育訓練、工作輪調、員工個別指導、自我啟發
	Rossett(1999)	訓練、工作輔助、教練
意願低、能力高	蕭煥鏘 (1999)	積極激勵、工作再設計、導正不良工作態度、適時給予「差別待遇」、協助員工前程發展
	Rossett(1999)	修正政策、修正合約、管理者的訓練、誘因與紅利計畫、告知使員工能瞭解效益價值、連結到工作的挑戰、角色模式的使用、早期成功的自信
能力低、意願低	蕭煥鏘 (1999)	人力異動、離職管理、紀律管理、輔導面談、解雇員工、提供練習的機會
	蕭煥鏘 (1999)	導正組織氣候、培養團隊凝聚力、提升士氣、改善辦公處所及周遭環境、營造安全舒適的空間、改善對部屬的領導監督方式、加強授權賦能、檢討調整資源分配
情境	Rossett(1999)	工作再設計、較好的工具、較佳的工作發展
員工個人	蕭煥鏘 (1999)	協助解決員工個人的問題、個案管理、使用激進式的行為規範

人力績效科技係以系統的觀點出發，提供組織和員工完成績效的提升，包括績效分析、原因分析、改善策略的選擇與設計、改善策略的完成與改變、評鑑等步驟。在績效分析中主要包含績效評估項目及績效評估方法，由於績效評估方法會因組織特性不同造成使用方法差異較大，而績效評估項目主要會因職務的不同而會有較大的差異，本研究主要針對不同個案公司的業務人員做研究對象，由於個案公司組織特性差異甚大，故在本研究中不探討績效評估方法；而以個人特性(人格特質與能力)、工作行為及工作成果等三個績效評估內涵，來探討業務人員績效評估的項目；原因分析方面，則以能力面(含知識、技術或能力)、意願面(態度或意願)、情境面(組織面及非個人因素等)、員工個人面(非關工作之個人因素)等四個構面來探討影響員工工作績效的因素；在改善策略的選擇，則依表 2-8 歸納整理出五種影響績效因素可採行的績效改善策略，來探討不同影響績效因素對應的績效改善策略為何，至於改善策略的設計、改善策略的完成與改變、評鑑等步驟由於時間及個案公司配合問題，不在本研究範圍。未來本研究將以這些理論基礎進行研究，以深入研究業務人員的績效改善策略，提供實務界在設計業務人員績效評估項目、分析業務人員工作績效不佳之因素及對應之績效改善策略為何之參考。

