

柒、績效管理

一、績效管理意義

績效管理（performance management）指管理組織的員工和工作，以促進其效能和績效的一種過程。組織沒有績效無法存活；機構組織欲有效發揮功能，管理者、員工、方案和組織單位，必須共同將其工作導向與更高層次目標和目的、高階管理優先順序，以及策略計畫和機構使命相符的狀態。組成績效管理的要素包括：(一)驅力（促進績效管理的變革力量）；(二)績效管理過程（為管理主軸，建立標準、衡量績效、比較績效與標準、考量矯正措施）；(三)員工；(四)品質（產品和服務能夠被創造設計，以回應顧客需求）；(五)監測（測量和監督定期且有系統）；(六)目標和目的（有關正發生、持續進行、微幅改變）。

績效的評量顯現於有關社會服務機構方案的各項報告中，在NPO非營利組織中的所謂績效（performance）可包含以下涵義：(一)績效就是責信；(二)績效就是使用者的選擇；(三)績效就是對顧客服務；(四)績效就是效率；(五)績效就是結果；(六)績效就是資源之分配；(七)績效就是建立公共價值。

二、組織管理績效評估二面向

組織管理績效評估包括在組織的能力、組織的績效，必須將組織績效目標緊扣著組織的人與事等，一方面除將焦點置於個別管理者和員工的目標管理系統（management by objective, MBO），一方面將焦點置於方案和組織的績效監測系統（performance monitoring system）。Poister（2003；引自黃源協，2008）指出：目標管理系統（MBO）與績效監測系統並不相同，目標管理系統將：

- (一)焦點置於個別管理者及員工績效，是一項較多個人化的過程；績效監測系統則是屬於方案或組織單位的績效，績效監測過程的企圖則更遍及組織整體。
- (二)管理架構上，目標管理系統緊跟著人事系統；管理架構方面，績效監測著重於策略管理、方案管理或作業管理之執行。
- (三)參與式目標設定方面，目標管理通常是督導和部屬和部屬雙方面對面

會議協商，從執行基層到第一線督導，然績效監測系統的標的卻可能是高階層管理單位設定的。

(四)監測方向上，目標管理系統重視方案的變化組合或某一特定時間的計畫；績效監測系統則將方向置於持續方案、服務輸送或作業。

以上Poister見解，大致「目標管理」與「績效監測」分屬管理的兩種不同途徑（approach），但是欲清晰與明確的區分卻非容易，換言之二者績效管理內涵不具有完全互斥性。目標管理的適當性較偏用在屬於人、員工的績效；績效監測卻較適合於組織與事。由於績效是達成預定目標的程度，整體而言，績效管理最大操作概念乃設法將過程量化成為易見結果；常用的工具除目標管理（management by objective, MBO）還有關鍵績效指標（Key Performance Indicators, KPI）也稱主要績效指標，或重要績效指標，是衡量工作成效最重要指標，以數據化、客觀、可衡量的績效指標表現。

三、目標管理

目標管理的目標分為：策略性目標和操作性目標。策略性目標在於發展新理念及長期的規劃，並激發創造和創新；操作性目標則是傾向具體和可測量的目標。目標管理已成為提升機構運作的效率，強調服務的一種工具，機構要求各部門設定一段時間內所要達成的目標，特定目標形成整體目標。

操作性目標（operational objective）具有立即性操弄意義，適合於臨床實務上的運用，產官學界最常建議採取的操作性目標是所謂的「SMART」原則；操作獲致目標必須要具有以下五項特質包括：

- (一)就對象目標而言是具體的S（specific）：特定的、具體的對象目標，有助於確認服務方案計畫目標人口群確切範圍數量，因而有助於整體經費人力等支出評量與控制。
- (二)就成果目標而言具有可測量性M（measurable）：社會科學亦重視變項間的因果性，干預變項的信效度，可測量的成果目標，有助於指出計畫目標的可證實，宣稱改變或干預情形為何。
- (三)就績效目標而言具有可達成性A（attainable）：計畫立意佳卻未必可

以達到績效，可能涉及經費容納、操作技術，以及其他條件因素等，甚至標的籠統不清，而影響服務計畫目標的實踐性，因此可達成性證實整體效果績效目標是可以達成。

- (四)就最終目標而言非常實際的R（realistic）：方案計畫完成的最終狀態，是務實的抑或空洞的；甚至從成本效益、經費與需求的優先順序、服務對象感受而言，終結狀態目標的實際性。也有以具有資源的（resourced），指的面對現實試圖協商可用資源。
- (五)就達成範圍時間具有時效性T（time bounded）：時效常常是組織決策階級所關注的重要面向，因對於捐款人、政府部門都具有及時意義。影響政府部門年度經費編列配合，以及捐款人面臨其他四方而來機構邀募的持續支持，具有時間時效的達成範圍目標，尤其具有緊迫性。也有以可追蹤的（traceable），目標達成需要一段時間，因此監督是重要的。

四、組織績效監測（performance measurement）

績效監測（performance measurement）指組織為提供優質服務採取之測量服務進展及改變狀況的過程。沒有績效監測，就不可能評量一個組織輸送價值和追求卓越的程度。透過組織績效監測使得組織具有完成下列功能：(一)透明化；(二)學習的；(三)評量的；(四)賞罰的；(五)預防的；(六)責信的；(七)品質的。至於績效監測系統步驟包括：

- (一)取得管理上的承諾。
- (二)建構系統發展過程。
- (三)澄清目的和系統變數。
- (四)確立所欲成果和其他績效指標。
- (五)界定評估和選擇指標。
- (六)發展資料蒐集程序。
- (七)詳加說明系統設計。
- (八)進行試辦。
- (九)執行全面系統。
- (十)適當地運用評估和修正系統。