

對 Deming 關於績效考核制度觀點的省思

顧為元、范垂仁

南開科技大學 資訊管理系

通訊作者：顧為元

聯絡地址：南投縣草屯鎮中正路 568 號

電子郵件：guh@nkut.edu.tw

投稿日期：2011 年 9 月

接受日期：2011 年 10 月

摘 要

本文旨在探討 Deming (1997) 關於績效考核制度的觀點。本文由 Deming 所提出的淵博知識體系切入，首先闡明淵博知識體系的內涵，進而推演其批判績效考核制度的理由和依據。並援引 Pfeffer (2000) 所指出許多經理人關於薪酬的二項危險迷思——「個別的獎勵性酬勞可以改善表現」和「員工工作的主要動機是為了金錢」，與 Argyris (2000) 關於「內在承諾」和「外在承諾」的觀點進行討論。最後提出本文對 Deming 關於績效考核制度觀點的省思，並提出對未來研究的建議。

關鍵詞：內在承諾、淵博知識體系、績效考核制度

壹、緒論

Deming 被譽為品質管制大師，也被視為統計品質管制 (SQC, statistical quality control) 的先驅，日本人甚至稱他為「品質之神」(Walton, 1997)。Deming 的管理原則，自 1950 年以來，經 30 餘年的修正擴充，形成「十四要點」，其後，他作了若干補充，提出「七項致命惡疾」和「若干障礙」。其中，「七項致命惡疾」中的第四項，即「實施績效評鑑、評定考績等第、進行年度考核」這一項目，Deming 認為這些作法會嚴重的破壞團隊合作，促成敵對，考績制度不僅會造成恐懼，導致員工痛苦、灰心、挫折，還會促使管理階層流動頻繁，考績制度引發了員工間的衝突，把員工的注意力轉移到爭取職位、考績，而非工作本身，考績制度破壞了組織內的合作，將員工排等級正顯示了管理者的失職，在考績制度下，所有人的目標是討好上司，將導致士氣低落和品質受損 (Deming, 1997; Walton, 1997)。

然而，Deming 關於績效考核制度的觀點引起許多的爭

論，每次在 Deming 研討會上，只要觸及考績問題，就會引來冗長的討論。一直以來，許多組織實際上普遍實施各類型的績效考核制度，甚至採取績效連動的報酬制度，Deming 長期擔任許多企業的顧問，並享有極高的評價，他關於績效考核制度的觀點，究竟應如何理解？應值得做進一步的探究。

淵博知識體系是 Deming 的重要主張，許多的重要概念都出自於此，淵博知識體系由四大部分組成，彼此相互關聯，包括對系統的認識、有關變異的知識、知識的理論、和心理學等，Deming 強調只有應用淵博知識體系才能夠領導企業進行轉型，進而成爲一個有競爭力的組織，Deming 關於績效考核制度的觀點亦應係來自於淵博知識體系 (Deming, 1997; Walton, 1997)。本文首先將闡明淵博知識體系的內涵，進而推演其批判績效考核制度的理由和依據，進而援引 Pfeffer (2000) 關於薪酬迷思和 Argyris (2000) 關於承諾的觀點進行討論，並舉信義房屋和台積電的實例爲對照，最後提出本文對未來研究的建議。此外，本文的目的在於提出一作者認爲值得進行深入研究的觀點並進行初步的討論，



文末亦嘗試舉出若干未來的研究方向或議題，然尚未經嚴謹研究程序並獲致研究結論，故在架構及行文上或有不夠嚴謹之處，合先陳明。

貳、學者對績效考核的觀點

一、Deming 的主張

淵博知識體系是 Deming 的重要主張，其許多重要的概念都出自於此，本節首先說明 Deming 的淵博知識體系的內涵，進而推演其批判績效考核制度的理由和依據。

(一) 淵博知識體系之內涵

淵博知識體系由四大部份組成，彼此相互關聯，包括對系統的認識、有關變異的知識、知識的理論、和心理學等 (Deming, 1997)。

「系統的認識」指出系統由一組互相倚賴的部份所構成，其透過共同的運作來達成系統的目標，若對系統缺乏瞭解，將導致目標無法完成，系統內的成員都將蒙受損失。而任何組織都是在一個共同的系統中，競爭不會為系統帶來改善，系統內應協作，合作較競爭有利，組織這一個共同系統可進一步包括股東、員工、供應商、顧客、社區、環境等利害關係人在內，彼此間也應該合作以求人人皆贏 (Deming, 1997; Walton, 1997)。

淵博知識體系中，對「系統的認識」與有關「變異的知識」間有密切的關係，著名的紅珠實驗與漏斗實驗告訴我們系統會存在變異，且不會因個人的努力而改變，經理人應區分變異係來自於「特殊原因」(變異來自個人)或「共同原因」(變異來自系統)，並採取不同的因應措施，若經理人把共同原因當成特殊原因做調整，結果是問題會越來越嚴重，形成洞愈挖愈深的困擾。而員工在組織內工作，即身處在系統中，系統有缺失，員工再努力也沒用。Deming 認為績效考核制度將促使管理階層將問題全怪在員工頭上，實際上，員工只須對 15% 的問題負責，另外 85% 則歸咎於制度，然而員工是無法改變系統或改善制度的，管理階層(經理人)應承擔起改善系統和制度的責任 (Deming, 1997; Walton, 1997)。

淵博知識體系也主張理論的重要性，「知識的理論」有助於我們了解，任何形式的管理都是預測，而任何陳述若沒有包含理性的預測，就不能傳遞任何知識，Deming 認為沒有理論就沒有學習，意指沒有理論就沒有修正理論的機會，說明應建構理論並予以檢驗，而管理者必須依據理論來採取行動，因為所採取行動的效果可能需要數月甚至是數年才會產生，唯有堅實的理論而非數字方能支持長期的行動 (Deming, 1997; Walton, 1997)。

在淵博知識體系中關於「心理學」的部份，Deming 主張管理者需能區別員工的內在動機和外動機，金錢並非最好的回報，矯枉過正的獎勵往往會摧毀內在動機 (Deming, 1997; Walton, 1997)。然而，內在動機或外在動機觀點與前述對績效考核制度的批評，似與近年來廣為企業所採行的「績效連動的報酬制度」或「論功行賞的概念」背道而馳，通常如績效連動的報酬多為金錢上的報酬，究竟 Deming 的主張是否正確？抑或陳義過高，其實並不符合現實的企業需求？應值得做進一步的探討。組織行為學中的激勵理論，是否有助於前述問題的釐清？也將一併予以探討。

(二) 對績效考核制度批判的論證

Deming (1997) 建議將風行一時的「目標管理」和「數字管理」稱為「恐懼管理」，他認為這種管理造成的破壞是雙重的。績效評鑑會鼓勵員工犧牲長期規劃，追求短期績效。在這套制度下，員工不願承受風險、恐懼感日增、團隊合作關係受損，並彼此對抗，以爭取某一獎勵，其實在團體裏是很難分清楚誰的貢獻最大，最後大家都為自己，不是為了公司。Deming 認為績效考核往往並不公平，因為它可能把完全來自於制度的問題，歸咎於個人差異所致，他發現這項制度會增加表現的變異性，這麼一來，會造成一種人們愈來愈倚賴數字的副作用，由於只衡量短期的成果，因此只考慮量化的證據，導致品質受到影響，此外，記功評定若靠主管的主觀決定，則同一個人的考績變化可能會更大，也非常容易引起衝突 (Walton, 1997)。

Deming (1997) 進一步指出，憑藉數字系統來評鑑團體裡的成員，無論基礎是根據單一的衡量指標，或是綜合而成的，也不管有沒有道理，都會造成團體的成員一分為三，第一組人落在管制範圍外(壞的那一邊)，第二組人落在管制範圍外(好的一邊)，第三組人則落在上下限之間。第一組人需要給予個別的協助，第二組人需要個別的重視，至於界於管制上下限間的第三組人，則不該再分等級，若想去探討位於管制範圍內的落點為什麼有高有低，只是耗費金錢，徒然造成傷害。Deming 認為造成於管制範圍內程度差異的原因來自系統本身而非個人，所以第三組的每一個人人都應獲得同樣的加薪或紅利，他們之間沒有什麼想當然的差別，差異來自於制度，應歸咎於制度而非個人 (Walton, 1997)。

此外，Deming (1997) 從心理學的觀點將動機區分為內在動機和外在動機，他特別介意一些管理方式(如排等級)甚至會徹底摧毀內在動機。他指出外在動機有可能間接帶來正面的結果，某些外在動機也有助於建立自尊，但完全順從外在動機，將會粉碎內在動機。Deming 認為部份現行的獎勵制度其實是十分的矯枉過正，對於原本純粹為樂趣和自我滿



足的行動或行爲，給予金錢獎勵，可視爲矯枉過正，在這種情形之下，金錢獎勵毫無意義，甚至令人有受挫之感。身爲管理者最重要的任務，是致力於瞭解每位屬下認爲最重要的事，每個人的想法都各不相同，也都有不同程度的外在動機和內在動機，這正是爲何管理者花費時間傾聽員工心聲是如此的重要，管理者應瞭解員工到底需要什麼，如此管理者才能夠爲員工提供正面的效果，甚至能引導某些人以內在動機取代外在動機，獎賞有時最後只會激勵員工爲了獎賞而工作。Deming 遺憾的指出，許多人力資源管理者都知道，評量員工的現行方法，並不足以區別一位員工與過程中其他員工貢獻的大小，但是，他們仍然認爲（或希望）能夠設計出一種方法，足以達成這種目的。而即使有人能夠發展出這種方法，爲個人獨立於過程之外的績效予以精確的排序，但這種作法似仍無助於人員或過程的改善 (Walton, 1997)。

二、其他學者的觀點

本節將舉出 Pfeffer (2000) 關於薪酬迷思的觀點，和 Argyris (2000) 關於承諾的觀點，來和 Deming 對績效考核制度的觀點進行對照和討論。

(一) Pfeffer 的觀點

Pfeffer (2000) 在他刊登於《哈佛商業評論》的「有關薪酬的六個危險迷思」(Six dangerous myths about pay) 一文中的迷思五爲「個別的獎勵性酬勞可以改善表現」(individual incentive pay improves performance)，迷思六爲「員工工作目的主要是爲了錢」(people work primarily for the money)。他警告，誤信這些迷思的經理人註定要與薪酬問題進行無休止的周旋，且最後將事倍功半。

Pfeffer (2000) 指出許多經理人深信個別的獎勵性酬勞可以改善表現，然而實際上，個別薪資報酬的作法會損及個人與組織兩者的表現。他指出許多研究調查顯示，這種獎勵形式會損及團隊合作，鼓勵員工僅重視短程目標，並且使員工認爲薪資完全與表現無關，重要的只是有沒有適當的關係和有沒有迎合主管而已。如西南航空公司從來不使用這樣的制度，而它是美國民航業在成本與生產力方面成效最佳的企業，像西南航空公司這樣的企業並非獨一無二，不過要想抗拒提供個別獎勵這樣的趨勢，得依靠有智慧的經理人。

文中舉出數項研究發現，其一爲對 20 個美國社會安全總署辦事處所進行的依個別表現計酬的考績薪給制的研究，結果發現這種做法對辦事處的表現並無影響。而在顧問公司 Mercer 的研究中指出，在接受該公司調查的公司中，有 73% 經歷二年來實驗不同方式的個別計酬辦法，而對它們的績效管理計劃進行大幅修改，但有 47% 的公司員工認爲，這種制

度既不公平也不敏銳，且有 51% 的人認爲這種績效管理制度對公司不具價值。Mercer 的結論是，絕大多數依個人功績或表現爲基礎的薪資制度，具有兩個共同屬性，它們佔用大量管理時間與資源，而且讓每個人都不快樂 (Pfeffer, 2000)。

然而，現實的情形是，在 1987 到 1993 年間，對至少 20% 的員工實施個別獎勵薪酬辦法的公司，從 38% 增爲 50%；而實施較具集體獎勵意義的利潤共享方法之公司，則從 45% 減爲 43%。而且這種流行個別獎勵酬勞辦法的趨勢，不僅侷限於美國而已，一項對英國企業的研究也顯示採用類似考績薪給制的企業逐年增加，到 1990 年，比例已達 50% (Pfeffer, 2000)。

Pfeffer (2000) 認爲個別獎勵酬勞辦法愈發流行的趨勢，一個主要的原因是「免費享用」(free-rider) 問題的顧慮，亦即擔心員工知道如果酬勞是以團體表現爲基礎，而且只要同事會努力，無論自己本身付出的努力如何，都能共享酬勞，員工會因此不願努力工作。不過他提出二點理由反駁此觀點，首先，令許多學者意外的是，根據無數研究所得的實際證據顯示，「免費享用」現象的程度十分輕微；其次，個人並無法決定他們在社會中要多努力，他們的努力決定於同儕壓力以及與工作夥伴之間社會關係的影響，而這種社會影響力極爲強大。其他可能的原因則在於，在薪資上動腦筋似乎比把焦點放在整體管理制度或改變公司文化上都迅速且簡便的多，且認爲個別獎勵可以提升創意與生產力，以及員工工作的主要動機是爲了金錢，也就是前述第六個迷思。

迷思六認爲員工工作目的主要是爲了錢，然而 Pfeffer 更指出，員工們雖然確實是爲了錢而工作，但實際上他們可能更是爲了樂趣而工作，忽視這樣事實的公司，本質上是在賄賂他們的員工，其公司終將因爲員工缺乏忠誠度與全心投入的意願而付出代價。位在北卡羅來納州卡利的賽仕公司 (SAS Institute) 多年來一直保持著超過 25% 的年成長率，賽仕並不強調高薪酬，但它提供讓員工發揮智識的工作機會，並提供福利絕佳且有如家人般和善的工作環境，讓員工感受到工作充滿樂趣。結果賽仕的員工離職率低到 4% 以下，賽仕正是破解迷思六的最佳案例，賽仕讓員工每天很期待到公司上班，讓員工更願意全心全力的爲公司賺錢 (Pfeffer, 2000)。

Pfeffer (2000) 指出經理人必須體認到，薪資給付有其實質性與象徵性意義，薪資給付能夠顯示一個組織重視的是何種事與人，它既能反映出也能協助決定一個組織的文化，經理人必須確定薪酬給付辦法所表達出的訊息與他們所欲表達的一致，如果一方面高談團隊合作與團隊精神，一方面卻不採取以團體爲基礎的薪酬制度，自然便會衍生問題，經理人必須確使薪資做法與其他管理做法一致，使薪資作法能強化



而非抵消其他管理做法的成效。因為採取純以個人表現為基礎的新薪資給付辦法，所表達的訊息是，這個組織真正重視的實際上是個人的行為與表現，一方面大談組織內所有員工同樣重要，一方面又以高出其他人甚多的薪資支付給特定員工，無疑證明前述所有員工都重要的訊息不實。

Pfeffer (2000) 建議領導人必須認清薪資的真正意義，經理人應該考慮運用薪酬以外的手段，以表達公司的價值觀以及公司所重視的行為，因為如果員工只是為了金錢而進入公司，那麼員工之後也會為了金錢而離開。Pfeffer 亦建議經理人應該降低對薪酬的強調，且把薪酬描繪為並非員工在公司工作所能取得的最重要事物，從而破解員工工作主要是以金錢為動機的迷思。若總是效法大多數其他公司的做法，則這家公司必然無法獲取較高的報酬率，在市場策略問題上如此，在酬勞問題上亦然。真正傑出的公司知道擔心員工做些什麼比擔心員工的成本更為重要，他們知道零和式的薪資作法會引發內部競爭，這種做法將使員工相互學習、團隊精神與跨功能領域的合作成爲一場幻夢。真正傑出的公司知道薪資無法取代充滿信任、樂趣、有意義的工作環境，這正是這些傑出的公司之所以能夠成功超脫這些有關薪酬迷思的原因。

(二) Argyris 的觀點

Argyris (2000) 在他刊登於《哈佛商業評論》的「授權：國王的新衣」(Empowerment: the emperor's new clothes) 一文中，指出外在承諾和內在承諾在工作場所中都具有價值，但其間確實存在相當的差異。其中，外在承諾的工作和執行工作的行為由他人界定，績效目標和目標的重要性也由他人界定，外在承諾可以視爲合約性的履行，是員工對前途不具主控權的行為。舉例而言，當管理階層完全依照本身意願爲員工界定工作條件，員工展現的必然是外在承諾。而內在承諾的工作和執行工作的行為由個人界定，由經理人與個人共同界定具挑戰的績效目標，績效目標和目標的重要性也由個人界定。內在承諾主要是員工要有自己的想法和目標，主控權是掌握在員工自己的手中，個別員工基於本身的理由或動機，而投入某一特定任務或計劃，這就是授權，取得員工對經理人的內在承諾，員工自然而然就會努力去達成目標。

Argyris 以東西德統一前後的東德員工爲例指出，對許多員工而言，外在承諾是一種心理生存機制，也是一種適應環境的行為形式，這種形式使個人可以在絕大多數工作環境中生存。在前東德發生的情景，對這種存活機制是一項絕佳寫照，當柏林圍牆崩塌時，東德工人的日常生活方式也隨之告終，絕大多數東德工人早已學會順從以求生存，東德絕大多數工廠，都是根據中央企劃當局的指示經營，在經過多年以

後，東德工人已經學會了將績效定義爲「對上級的要求做到最低標準」。在共產主義崩潰以後，許多西德公司的主管對東德工人所顯現的極度缺乏主動與抱負表示驚訝與不解，西德主管都表示希望員工較具備內在承諾，然而，這些主管不知道如果要那些大半輩子都生活在外在承諾下的員工認真抱持內在承諾的態度，會讓他們感受到多大的困惑 (Argyris, 2000)。

接下來的問題就在於如何促成內在承諾？Argyris 認爲外在承諾和內在承諾是可以在組織內並存的，然而一般常見的誘因計畫，例如較高的薪資、較佳晉升機會、本月最佳員工、表揚獎勵等，對提升內在承諾都難以奏效，這些對員工的獎勵創造的是依賴而不是授權，而薪酬就像這些常見的誘因計畫一樣，經常是在助長外在承諾之餘，還可能創造出一種不利於內在承諾的偏見 (Argyris, 2000)。

三、台灣企業的實例

本節將介紹信義房屋獎金制度的設計和台積電實施績效管理與發展制度所引發的爭議。在信義房屋的案例中，我們可以看到長期績效觀點下的激勵制度；而在台積電的案例中，我們則看到原本立意甚佳的績效管理制度，如何因執行面的偏差而產生負面的效應。

(一) 信義房屋獎金制度的理念

信義房屋董事長周俊吉先生以房仲業因交易頻率低和存在資訊不對稱的情形，高獎金制易導致業務人員爲衝高業績而不擇手段賣房子的問題，因此，信義房屋實施有別於其他多數同業的「高底薪、低獎金」制度，但輔以每月單店無客訴則可加 4% 團體獎金，並以每年公司淨利的三分之一做爲員工分紅，任職三年尚可領取數十萬到上百萬的留任獎金等制度，這樣的設計，係著眼於鼓勵業務人員重視長期績效和團隊績效，並調和員工、股東、和顧客等利害關係人的利益 (尤子彥, 2010)。

(二) 台積電的績效管理與發展制度

台積電採取的員工考核制度稱爲「績效管理與發展制度」(Performance management and development, PMD)，有別於傳統的考績制度主要針對員工每年的表現予以評分並據以作爲調整職務及升遷的依據，PMD 執行的過程提供了員工與組織相互溝通與回饋的機會，PMD 的精神在於幫助員工工作績效的提升並促進員工的發展與成長，使企業與員工朝向企業的目標共同邁進。然而，在 2009 年初台積電積極且嚴厲的執行 PMD，對年度考績最落後的 5% 員工進行人力調整，未如過



去給予至少三個月時間的輔導，即要求這些員工簽署「合意離職書」，因此被視為變相的裁員，而引起員工的反彈和後續的抗爭事件。直至 2009 年中，公司開始對整起事件進行檢討，最終由張忠謀董事長發表聲明，雖強調 PMD 仍是一個正向且有建設性的制度，但對於公司「誤用」該制度和未能顧及員工尊嚴表示遺憾，為事件劃下句點（曠文琪，2009）。

參、結論

一、討論與建議

本文認為組織在設計和實施績效考核制度時，應謹記 Deming 基於淵博知識體系所指出績效考核制度所可能引發的缺失並避免之。首先，需知 Deming 認為對員工做績效評量的目的是據以找出系統變異的來源而非據以對個別員工論功行賞，領導者和經理人應區分變異的來源，究竟是來自於個人的特殊原因或是來自於系統的共同原因，並採取不同的因應方式，切莫將共同原因當成特殊原因做調整。有些組織的評量系統將員工的表現予以排名，卻往往忽略了有些原因非個別員工所能改變，且排名的做法也無助於組織整體績效的改善，由於員工是無法改變系統或改善制度的，應由管理階層主動承擔起改善系統和制度的責任。其次，熱衷實施績效報酬制度 (performance-based pay) 的組織的領導者和經理人，應謹記員工的工作動機可分為內在動機和外在動機，員工的承諾也有內在承諾和外在承諾之別，金錢絕非最好的回報，矯枉過正的獎勵反而會摧毀內在動機，也無法提高內在承諾，應將金錢因素以外的其它激勵因子納入激勵方案。最後，需知實務上許多評量方法仍難以區別一位員工與組織運作過程中其他員工貢獻的大小，在制度面上似可朝協助員工進行改善為出發點去思考或設計評量制度，在執行面上也必需秉持制度設計的初衷。

近年來管理學界愈來愈重視「團隊」(team) 議題的研究，對應 Deming 另一項重要的主張，即「以協作代替競爭」，經理人亦應思考兼顧團體獎勵和個人獎勵的方式（如信義房屋的案例）。綜上所述，本文認為不完善的績效考核制度、便宜行事的績效考核制度、基於錯誤假設或認知的績效考核制度、被誤用或扭曲的績效考核制度（如台積電的案例），將對

組織造成莫大的傷害，領導者或經理人應從組織整體運作的未來性思考績效考核制度。

二、研究限制與未來研究方向

本文的研究限制在於僅提出作者認為值得進行深入研究的觀點，並進行初步的討論，惟尚未經嚴謹的研究程序以獲致研究結論。

最後，本文提出以下幾點未來研究方向：1.以實證的方法比較採取團體獎勵制度和個人獎勵制度對組織績效或其它指標如員工工作滿意 (job satisfaction)、組織承諾 (organizational commitment)、組織公民行為 (organizational citizenship behavior) 的影響關係。2.探討組織文化或國家文化差異對組織成員內外動機、內外承諾的影響關係。3.探討組織文化或國家文化差異對績效報酬制度與組織績效間之調節效果。4.以縱貫面研究 (longitudinal study) 進行跨越長時間的研究，探討組織採取績效報酬制度前後，員工工作滿意、組織承諾、組織公民行為、組織績效等指標變化的情形，以驗證變數間的影響關係。

參考文獻

- 尤子彥 (2010)。股東、員工如何利益平衡。《商業周刊》，1175 期，28-30 頁。
- 曠文琪 (2009)。讓張忠謀低頭道歉？《商業周刊》，1123 期，56-58 頁。
- Argyris, C. (2000). 哈佛商業評論精選—人力管理：授權：國王的新衣 (譚天)。台北市：天下文化。(原著於1998年出版)。
- Pfeffer, J. (2000). 哈佛商業評論精選—人力管理：有關薪酬的六個危險迷思 (譚天)。台北市：天下文化。(原著於1998年出版)。
- Walton, M. (1997). 戴明的管理方法 (周旭華)。台北市：天下文化。(原著於1986年出版)。
- Deming, W. E. (1997). 戴明的新經濟觀 (戴永久)。台北市：天下文化。(原著於1994年出版)。



The Reflection from Deming's Perspective about Performance Appraisal System

Wei-Yuan Guh, Chwei-Jen Fan

Department of Information Management, Nan Kai University of Technology

Abstract

The purpose of this paper was to explore Deming's (1997) perspective about "performance appraisal system". The paper was first focused on Deming's "system of profound knowledge", and clarified the reason why Deming criticized "performance appraisal system". Then, two myths of "individual incentive pay improves performance" and "people work primarily for the money" proposed by Pfeffer (2000) were discussed thoroughly. In addition, we quoted with Argyris's (2000) idea of "internal commitment" and "external commitment" to further interpret arguments mentioned earlier. Finally, suggestion for future study was proposed.

Keywords: internal commitment, performance appraisal system, system of profound knowledge

