



## 壹、前言

當一個國家的經濟或財政遭遇到挑戰時，便可能挑起經濟與福利孰重孰輕的爭辯。經濟繁榮期充裕了政府與民間企業的財政和能力，進而直接或間接地促成他們對福利經費的挹注，讓民間福利機構／團體更加茁壯，福利的供給能量也隨之增強；此外，經濟榮景之幾近充分就業的理想，不僅可緩和因失業所可能帶來的經濟、心理及家庭問題（如家庭暴力和兒童疏忽及虐待），也讓人們對乏人照料的人，有較佳購買服務的能力。這種供給面增強但需求面減少的良性循環，可讓政府與民間團體／機構更有餘力從事社會福利之

質與量的提升。反之，在經濟蕭條期間，政府與企業之供給面隨著財政的困難或緊縮，也直接或間接衝擊到社會福利部門的能量，福利資源的籌措可能面臨嚴峻的挑戰，再加上因失業所引發的潛在貧窮、家庭問題、社會治安……等社會問題，這些問題在巨視面上很容易衍生出經濟和福利間的拉扯，在微視面上則挑戰著社會工作實務面的績效。

為因應經濟不景氣所衍生出的更多問題或需求，但可用資源卻相對減少的窘境，若社會工作無法在堅持其專業理念的同時，也能顧及資源有限的現實，社會工作助人專業的實踐即可能難以伸展，或經常處於兩難的矛盾中，特別是在經濟蕭條期。黃源協（二〇〇一a）曾指出，臺灣當前社會工作實務在面臨著案主問題複雜化和需求多元化時，卻出現人力不足與高度流動的窘境；同時也面臨著

高效率、高績效與高責信的訴求，但卻受限於管理能力不足。這些問題也為社會工作實務帶來種種的挑戰，包括：社會工作專業能力能否獲得肯定的挑戰；團隊機制能否建立的挑戰；社工人力不足及高流失率的挑戰；以及資源侷限及責信要求的挑戰。

為化解這些巨視環境對社會工作的挑戰，也為因應經濟發展與社會福利間的兩難，無論是社會工作的機構／團體，抑或是社會工作的管理或實務工作者，皆應跳脫出僅停留在對本身專業的執著與強調，抑或是抱怨資源不足的現象，而應積極地習得管理相關知能，並善用管理技巧於實務，以縮小福利供需間的鴻溝。因而，社會工作的經營不應僅是維持現狀，而是要思考如何激發改變，並鼓勵創新，以讓陷於困頓中的社會工作實務能有效獲得改善與提升。社會福利機構／團體若要達到服務人群的目標，重要的關鍵之一在於管理者能否創營造組織團隊的氣氛，並善用目標與績效管理的機制，以讓有限資源充分發揮其效率與效能，進而縮小經濟與福利兩難所產生的福利鴻溝。

將管理理念與作法引進社會服務的經營管理，在臺灣是相對較為晚近的事。無論是機構／團體的經營，抑或是社會服務方案的實施，若缺乏明確目標做為導引，工作將失去方向，且其具體成效也將難以評斷。這不僅會影響到團隊的士氣，也可能波及到機構和專業的責信度。因而，我們可以說績效管理不僅關係到員工個人的表現，它也是組織長期生存及能否獲得社會認可的關鍵工作。臺灣社會工作目前正處於前述經濟與福利兩難的拉扯中，許多社會服務機

構也正面臨資源有限但案主需求卻日益上升的窘境，以團隊的方式協助案主解決問題，以及引進企業界的管理理念於機構的經營，實為社會服務機構因應困境的重要策略。本文主要的目的在於探討如何將企業界的目標管理與績效管理理念，充分運用於社會工作的實務，以期能有助於社會福利資源被有效運用，並展現出社會工作應有的績效。

## 貳、目標導向之績效管理的意涵

目標管理（Management By Objective, MBO）為管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）於一九五四年在其「管理實務」（The Practice of Management）著作中倡導的管理方法，他認為一套系統性的目標設定和成果評估，將可改善組織的績效和員工的滿足感，故MBO欲藉由一種共同設定目標和評估來做績效鑑定。若目標管理能被妥善用於組織的管理，將可增加規劃過程的正確性，以及降低員工和組織目標間的差距。MBO的主要要素包括：

- 一、上層管理者之有效的規劃和目標設定。
- 二、管理者和部屬設定與組織目標相關的個別目標。
- 三、在發展和選擇達成目標上有相當的自主性。
- 四、定期檢視與目標相關的績效。

因而，MBO的具體意涵係指管理者以工作「目標」來管理部屬，

而不是以工作「手段」或「手續」來管理部屬。易言之，管理者在事前和部屬商定彼此可以接受的目標及經費預算後，即充分授權部屬，讓部屬有充分的自由選擇最有效達成目標的手段。事後，管理者再以原定目標與部屬之實際執行成果相核對，決定糾正、調整和獎懲的行動，以確保目標的達成。倡導者 Peter Drucker 即強調，目標管理是由管理者及其部屬共同設定明確的目標，且將這些目標的使用視為激勵、評估與控制努力的主要基礎。為確立所設定的目標是否達成，目標管理過程中便必須藉助於對績效的經營與管理。

績效管理 (performance management) 之詞常為許多人所使用，但能夠真正瞭解的卻很少，最常犯的錯誤即是它與績效評鑑 (performance appraisal) 相混淆。績效評鑑是一種定期評估、紀錄和討論員工績效的方法，傳統的績效評鑑需仰賴經濟報酬的約定及懲罰的威脅，以激勵員工朝向可欲的行為。而績效管理則是要藉由不斷的訓練、指導、導引、示範和鼓勵，以持續激勵員工朝向可欲的行為 (Stern, 2003)。Waal (2001) 即指出，績效管理可被界定為是一種過程，它使得一個組織能提供維繫價值創造之可預期的貢獻。

此外，傳統的績效管理與現代績效管理也有所不同。Bacal (2003) 在論及何以績效管理無效時即指出，傳統績效管理觀點是建立在組織的生產力是「加法的」(additive) 之假設，亦即，若有員工 A 和員工 B，員工 B 只做他的部分，整體上組織將可達成其目標，它同時也將員工視為是一個獨立的，亦即，員工 A 的工作不會影響到員工 B。然而，許多影響個人績效的因素，並非是員工可直

接控制的，例如，一位「壞」(bad) 員工可能會影響到許多面向，而一位好 (good) 的員工不會只是做自己的事，而是會協助他人的。組織績效應是一個工作體系及其所有各部分的結果，並非僅是個別員工的累加。因而，現代所謂的績效管理應是一種管理者協助員工，及員工協助管理者之動態的結果，而不只是觀察一種績效的加值模式。一種雙向的績效管理 (bi-directional performance management) 觀點因而被提出 (Bacal, 2003)。

雙向績效管理認為，為了績效的改善，管理者和員工雙方皆須彼此對如何實踐對組織的任務相互回饋；它同時也認為，每位員工和他的管理者必須要釐清並協議彼此角色的期待。更嚴格地說，雙向管理模式的設計僅有一個目的：改善組織績效。它不是決定薪資報酬，它不是附加的譴責，它也不是加諸在人事檔案的紙張，簡言之，它是用於改善績效的 (Bacal, 2003)。

雙向績效管理的核心在於績效規劃階段，當傳統的績效管理體系著重於員工在下個階段應做些甚麼，以及建立績效的標準；雙向績效管理加上釐清管理者的義務和責任之另外的要素，以確信員工能達到他／她的目標和標準。因而，每個績效規劃的情節將包括：

確立和界定員工工作任務的對話；確立員工為達到目標而對老闆有何需求的對話。切記，這兩者皆須透過合作的對話以達成協議。就管理者的觀點言，對第一種情節要考慮的例如：要達到目標和標準會有甚麼樣的障礙，為克服這些障礙，我能做的是甚麼？更具體地說：

要做這件工作是否有物質上的障礙？

要完成這些工作是否有必要的技巧？

要做這件工作是否有適宜的權力？

是否有需要我推一把的（upstairs）？

若缺乏技巧或資源，我能夠做的是甚麼？

Costello（1994）即指出，一個有效的績效管理體系應是所有組織決策、工作努力和資源配置基礎和趨力。美國人事管理局（United States Office of Personnel Management[USOPM] 2003）也將績效管理視為是一種系統的過程，藉以讓機構員工參與組織效能的提昇和改善，以完成機構的使命和目標。

組織體是由人所構成的，其成員的行為與態度彼此息息相關，且對組織績效的達成有其重要影響。因組織的文化、價值與目標需要為其成員（含管理者和員工）所共同分享，以為創造組織的績效奠定穩固的基礎，因而績效管理也即是一種營造組織優質工作環境及建立成功團隊的過程，藉以讓其成員能夠融入組織體，以發揮最大的能力來達成組織的使命和任務。Costello（1994）即指出，績效管理藉由讓每位員工或經理的工作與整個工作單位的使命連結，以支持整個組織整體目標的實現。顯然，有效組織的績效管理若缺乏目標（指標）的導引，便可能會失去其方向感，甚而影響到組織崇高的宗旨與使命，這也即是目標導向之績效管理對現代化組織之必要性的理由。

## 參、目標導向之績效管理的實務運作

績效管理是一種營造工作環境和情境的過程，它使得人們能夠發揮其最大的能力以達成任務，它也是一套工作體系，始於工作上的需要，終於員工離開組織；因而，對組織及其員工而言，績效管理是一種持續不斷的過程。Stern（2003）在論及何以組織要有績效管理方案時指出其主要的理由包括：改善員工績效；鼓勵和改善員工／管理者雙方的溝通；以及做為有關經濟報酬、升遷／降職、調任、終止、訓練需要、發展需要（諮商、指導）以及支援／接連計畫的決定。因而，績效管理是一套全面性的系統運作，每位員工對組織能否成功皆扮演著重要的角色，主管人員對員工的管理，不僅直接影響到個別員工的績效，同時也會影響到單位和整個組織的績效。因而，一套有效之目標導向的績效管理體系在實務的運作上，包含著許多重要的內涵或步驟，茲說明如下：

### 一、設定目標與績效指標

目標導向之績效管理的首要步驟，即是要設定與整個組織目標直接相關之個別績效的整體目標（goals）和特定目標（objectives）。整體目標即抱負（Goals are aspirations），是指一般方向和意圖的說明，它在某特定期限內是廣泛、無時間性及與特定成就無關的。特定目標即是期待（Objectives are expectations），係對要何時和由誰

達成結果的具體說明，它們是可被量化和／或可觀察得到的成就，每個特定目標必須與整體目標和組織的宗旨有關。此外，特定目標應包括由誰執行者(who)、採取何種行動(what)、甚麼時間(when)、如何評估(how)以及在哪裡(where)(Costello, 1994)。特定目標是否適宜可依 SMART 原則予以檢查：

**簡單明確 (Simple Specific)：**工作目標必須要簡明、扼要且易於瞭解，對那些較不熟悉的工作領域者，必須要讓他／她們能迅速且易於閱讀目標，並瞭解工作的本質。

**可測量的 (Measurable)：**目標必須是要盡可能是可測量和量化的，對所完成之工作所進行的檢查應該要能對目標是否已完成做判斷。管理者和員工必須都要能同意這種測量的方式。

**可達成的 (Attainable/Achievable)：**儘管目標應該是要開展和挑戰員工的能力，但也必須是要在可達成的範圍內，好高騖遠的目標可能會流於形式，甚而影響到員工的士氣。

**務實與結果取向 (Realistic/Result-oriented)：**目標必須是要針對問題與資源的情況做規劃，且其所要著重的則在所欲的目標(即結果)是否能有效的被達成。

**時限性的 (Time-limited/Trackable)：**目標必須是要有時限性和可追蹤的。管理者和員工必須要能夠監測目標的進度，以便能夠做過程中的修正。

彼得·度拉克曾說「對各個職位進行設計以達到最高的效率，確實是超越巔峰績效之人員組織的首要要求。」(周文祥、詹文

明、江正達，一九九九)。在一個有效的組織裡，工作會事先被規劃完成，規劃意味著設定對績效期待和目標，以讓團體或個人在邁向組織目標時，能安排努力的方向。目標設定也就是「劃分責任」和「分配工作」，是指主管人員把自己在職位上所擔任的工作或任務分配給部屬，以藉由部屬的力量來完成工作。要部屬來幫忙完成工作與達成任務，也就須將有關工作或任務的決策權和裁量權交給部屬，亦即「授權」(董發祥，一九九七)。然而，藉由員工授權以達成目標，也要考慮到員工是否具備實現績效所須具備的才能，故績效規劃必須也要考慮到員工的發展。因而，績效規劃與員工發展規劃是同等重要的，其主要的目的在於(Costello, 1994)：

讓績效的期待更加明確。

讓個人績效與組織和部門的計畫扣緊在一起。

確認績效測量和評估的準則。

確認實現期待之必要的知識和技術之「落差」(gaps)

描述具體的發展活動。

促進管理者和員工間的溝通。

若讓員工參與規劃的過程，將能夠讓他們易於瞭解組織的目標是甚麼？甚麼是必須要做的？為什麼要做？如何才能做好(USOPM, 2003)？換言之，員工參與績效規劃可讓他們瞭解到主管對他／她們績效的期待，以及如何讓員工特定績效的目標扣緊部門計畫和組織目標。

規劃員工績效的基本要求包括建立績效評估的要素和標準，也就是要能建立績效指標（performance indicator）與績效標準（performance standard）。績效指標是衡量服務能否達到經濟、效率和品質的重要工具；績效標準則是指所提供的服務之可被接受的最底層次，該層次需符合機構任務的執行，且要能夠由績效指標予以測量（黃源協，二〇〇二b），在社會服務機構較常被採用的績效指標有兩大類：目標達成指標：即組織預先設定之目標做為績效之衡量基礎，衡量結果代表預定目標之達成度，例如，每月舉辦活動次數達成率或全年服務人次達成率；SEA（Service Efforts and Accomplishment）指標：即服務努力與成就指標，它可分為投入面的努力指標（投入之人工小時）、產出面的成就指標（如服務之人次）以及投入產出比率的效率指標（如每人工小時之服務人次）（張錫惠，一九九七）。

績效標準的設定即是要寫出每一個工作領域的目標。這些目標可轉移成為每個人的目標。這種方式使得每個人的不同貢獻能串聯起來，每個人的貢獻也能被確認。它也提供一個每項工作有何要求的概觀，並能夠確保每項工作的面向，以及指派給每個不同工作領域的責任皆被考量到（Martin, 2002）。

績效的測量是要依據標準的，績效的要件也就必須是要非常明確的。因而，績效的要素和標準必須是要可測量的、易於瞭解的、可證實的、正當的以及可達成的。若能夠設定好績效，便能夠易於確認是否績效是在所期待的層次上。理想上，所期待之績

效標準要在方案開始之初，經過和團隊及個人討論，並獲得同意的（Martin, 2002）。藉由這些嚴格的要素，員工個人必須要能為其所指派的工作和職務負起責任。員工的績效計畫也應該是有彈性的，以便他們在任務目標或工作要求改變時能夠做調整。若能夠有效使用，這些計畫在被討論時，便能夠成為有利的工作文件，而非僅是束之高閣或／和僅在評定成績時才用得上的文件（USOPM, 2003）。

當管理者已為其員工發展出某些初步績效和發展計畫後，必須要在績效與發展會議上和他／她們溝通，這些務實計畫能反映出工作的優先次序。在此階段，每位員工習得他／她所被期待的是甚麼，並釐清自己的責任。同樣地，自己和員工也必須要能夠對整體目標和特定目標表同意，並必須承諾要去實踐。

## 一、監測績效與回饋

理想上，績效的標準是要獲得每位成員的同意，同時也要能夠伴隨著工作要如何被監測。這些若能夠充分的被討論，阻礙有效績效的可能障礙也就同時可能會被確認出，這將可避免掉一些潛在的問題，並讓管理者有時間去思考要如何解決這些問題（Martin, 2002）。在一個有效的組織裡，工作和任務是要持續被監測的，監測（monitoring）係指員工或工作團體在達成其目標的過程中，持續予以測量績效和提供回饋。監測績效的規則要求包括依事先設定的績

效要素和標準，執行過程的檢視。持續監測可檢查員工達成預先設定標準的程度為何，並對一些不務實或有問題的標準做修正。此外，藉由不斷的監測，可在評鑑期間的任何時候確認不被接受的績效，並適時提供達到績效所需要的協助，而非等到評定後才去做（USOPM, 2003）。

在所設定的時間和經費內達成目標，對績效而言是非常重要的，監測可顯現出工作範圍是否落後於規劃的時間，或品質是否不夠，這將可讓管理者採取必要的行動，也是績效管理之所以重要之所在。儘管有績效指標做為後續評估上的依據或參考，但有時候對績效的期待在任務或工作開始階段，也不見得皆可具體明確地指出。一般而言，工作的分配往往是基於對員工技術和經驗的考量，但員工的可用性也可能有其限制，除非有外部人員的任命，否則有些工作團隊也難以達到所期待的標準和進度。為此，管理者要能夠處理員工缺乏必要技能的問題，以及員工缺乏有效執行方案的工作意願問題（Martin, 2002）。這也即是在績效管理過程中，發展員工所需的執行能力是不可或缺的一環。

在績效的監測上，回饋是一種表彰績效卓著和導正需要被改善之行為的直接手段，回饋可協助個人將其行為集中於目標的達成。無論是正向或負向的定期回饋，對成功的績效管理體系是非常重要的，回饋的形式和長度程度必須要視情境而定。一般而言，過程中的回饋有下列的功能（Costello, 1994）：

藉由表彰和強化正向行為，回饋能夠讓好的績效繼續保留。

藉由讓員工知道如何導正或改變達到成功的某些行為，回饋讓員工可改善其績效。

回饋讓員工可成長和發展。

在檢視或更新目標上，回饋能夠讓員工調整其工作努力的方向，並將其焦點轉移到組織的優先次序和目標的改變。

### 三、發展執行能力與團隊合作

儘管員工被指派到某項工作可能已具備相關的技術與經驗，但有時候管理者也會發現員工的訓練和發展是必要的（Martin, 2002）。在一個有效的組織裡，員工的訓練和發展之需求是要被評估和提出的。訓練往往是要著重於確保每個人具備有效完成工作的技術和知識，當績效是依照一種特定的期待而被評估時，訓練將是非常重要的。訓練也許是某些工作或任務上的特定要求，因為員工被要求以不同的方式或使用不同的器材或設備。一項工作或任務能夠提供的訓練總數，端視其期程以及個人為完成任務的需要而定，訓練不見得能解決任何事，但對達到績效要求的層次卻是很重要的（Martin, 2002）。

發展（developing）係指藉由訓練、引進新技術或給予較高責任的任務，以增進其做事的能力，並改善其工作方法。若組織能夠藉由訓練而讓員工有發展機會，除可鼓勵員工創造較佳的績效外，也讓員工可儲備更多的優勢或能力，將可讓組織更易於因應環境變異

所帶來的衝擊 (USOPM, 2003)。此外，這對個別目標與組織目標的結合，也有其正面的助益。

團隊的表現是組織之績效目標能否達成的重要關鍵，工作或任務性質對團隊的績效會有影響的，若任務單純且團隊的成員已有相關的經驗，只要他們善於溝通和合作，便能夠有效的運作。若任務複雜，則會需要較複雜的團隊工作，因而在採取行動前，若對需要甚麼之瞭解是困難的話，則員工會對進度感到挫折和焦慮，團隊工作管理的必要性會更高的。若團隊成員能相互傾聽，尊重他人的觀點，分享訊息，並與他人合作和協商，往往會有足夠的團隊工作以完成任務 (Martin, 2002)。隨著組織所面對的環境及其服務標的群的問題或需求趨於多元和複雜，以團隊運作方式來達成目標，皆是目前與未來組織發展上所難以避免的趨勢。

在一個團隊中若要能有效地運作，則需要相當多的技巧、努力和時間。員工需要訓練和發展，以使得他們能夠學習和實習新的工作方法。學習和發展應著重於發展個人需要有效執行其工作，以及其個人成長和生涯發展所需的技巧和知識。訓練包括：特定工作訓練 (job-specific training)，以協助員工獲得和發展要有效執行目前工作所需的必要技巧和知識；繼續專業發展 (Continuing professional development)，以協助個人在其領域內能夠跟上最新的研究、觀點和技術；個人發展 (Personal development)：讓員工有機會在其組織內發展一個成功的生涯，並準備外面可能有的生涯，個人的成長對激勵的維繫是很重要的 (Martin & Henderson, 2001,

p.100)。因而，訓練可說是讓員工執行能力獲得提升，而發展則是讓員工的生涯有更寬闊發展的可能，兩者對組織團隊的合作及士氣的維持，皆有其不可或缺性。

#### 四、定期考核績效

組織若能定期考核員工績效，並依個別員工不同時期的表現或不同員工間的表現做比較，對員工個別或組織績效將會是有助益的。在正式績效評估的脈絡裡，考核係指依照一位員工的績效計畫之要素和標準，評定員工或團體的績效，並判定其等級。等級核定所依據的程序包含於組織評鑑計畫，它是依據整個評鑑期間所從事的工作而定。儘管團體績效也許會對員工個人的等級有所影響，但核定是只有給個人而非團體，這種等級的核定關係到各種人事制度的措施，如加薪或服務項目的決定 (USOPM, 2003)。

績效考核讓我們有機會去比較建立在績效計畫的特定目標和期待的整個績效結果，績效考核的檢討也即是一個正式總結員工績效的對話，在績效檢討裡應注意的事項包括 (Costello, 1994)：

- 與期望做比較，以檢視整個期程的績效結果。
- 確認成就與需要改善的地方。
- 檢討發展活動的結果。
- 討論影響工作績效 (含正向與負向) 的重要因素。
- 給予客觀的特定和整體績效的等級。



期末的績效評估已接近績效管理循環的尾聲，它也可說是對個別目標和整體目標的總檢討，對工作人員也可說是一種績效考核，它不僅關係到組織目標的達成，也對組織內個人的表現之肯定與否有重要的影響，更關係到整個組織團隊的士氣。為讓績效評估發揮其作用，管理者在實際運作上有些原則可供遵循，包括（Costello, 1994）：

檢視每項績效目標，並檢視您對所獲得之成就程度的評定。在此過程，要確信已徵詢過員工對自己表現的看法，每次就一項目標進行檢討，在移往下個目標之前，要嘗試去取得員工對您的評估具一致的看法。

檢視對員工整體績效的結論，結論和整體的績效評估是以績效計畫書所指之目標達成程度為依據。

在完成對績效目標的討論後，以同樣的方式檢視發展計畫，包括您和您的員工在績效管理循環初期認定要發展的知識、技巧和能力。

確信您的檢視已有明確的溝通，給予員工對評定內容有討論和提出問題的機會。

一旦所有的議題滿意的獲得解決，給員工一個機會將其意見（包括不同意之處）記載在評定表格上。

管理者和員工應在評定表格上簽名與註明日期。

建立下次績效和發展計畫的日期，以便能規劃下次員工之績效和發展的目標（也即是另一次績效管理循環的開始）。

可見，績效的檢視並非是一種由上而下（top-down）的方式，它是管理者及其部屬依其事先的計畫和協議而進行的。這種檢視方式可避免掉因彼此認知差異而可能產生的爭議，對管理者和員工皆是一種負責的表現。

## 五、獎懲與申訴

獎勵係指員工個人或做為團體的一員，因其績效或對機構宗旨有貢獻而被表彰。有效管理的基本原則之一即是，所有的行為是受其結果所控制的，這些結果可能是，且應該也是正式和非正式，以及正向和負向的。績效卓著獲得認可無需等到被正式授予的推薦，表彰是日常生活經驗中持續和自然的一部分，表彰卓越績效的方式很多，如簡易的依據「謝謝您」，然而，表彰規則提供各種正式獎勵的方式，如金錢、放假或任何非金錢的項目。

在績效不佳的處理上，若任務是在組織內的一般程序裡，則一般的紀律規則便可適用，被賦予任務的員工，應該被告知申訴和紀律的程序，以便在彼此期待出現嚴重不一致時，自己會明確地知道所要使用的紀律為何。紀律程序說明紀律事件要如何被處理的過程，其目的在於確保讓員工若有違反要求的行為規則或工作績效時，能有一個公平的機會做改善。儘管它最後可能會導致員工被懲處，但這並非主要目的。

申訴程序提供一個正式的機制給個別員工或團體，以便讓他們

的關心和抱怨能夠引起雇主的注意，並設法予以解決。這個程序是處理工作上所引起之可能影響員工身心福祉，或他／她完成所期待之工作標準的能力。每個人都是希望能夠好好完成工作，管理者也都希望不要用到申訴或紀律的程序，程序的存在是要在發生問題時，提供一個公平處理問題的情境（Martin, 2002）。

## 肆、績效不佳的處理方式

若已設定明確的績效標準，便很容易辨識出績效表現的良窳，若管理者懷疑或認為一個人的績效表現欠佳或不足時，在向員工提起這個議題時，應仔細的針對一些問題做思考，以避免偏離問題的主軸，而引起對這種及敏感問題之不必要的爭議，這些思考的問題包括（Martin, 2002）：

我所真正關心的是甚麼？

我有甚麼樣的證據？

績效發生的工作脈絡是否有重要的影響？

這個問題有多重要？

對服務使用者有何重要的影響？

他是否會傷害到團隊的整體績效？

我的關心是否重要到或適當做介入？

我所關心的是否為獨特的事件，或與別人無關緊要之行為上的奇癖？

是否有跡象顯示別人也與我有同樣的關注？

若將我的感覺告知他是否有幫助？是否有助於讓它瞭解到他／她正被檢視當中，並提供一個釐清彼此期待的機會？

當然，處理績效不佳的理想方式即是不要讓績效不佳發生，不過這需要許多事情的配合，激勵理論告訴我們，必須要讓很多事情作對，包括：明確的目標、必要的資源、正確的技巧、明確的成果以及相關的獎勵等等。一般而言，績效不佳的原因可能會是下列三項範疇之一（Martin, 2002）：

個人不瞭解他所要做的是甚麼。這也許是因為期待或個人目標沒有被充分的討論。

個人並沒有具備完成績效或目標所需要的能力或經驗。解決的方法也許需要給予進一步的訓練。

個人故意不做。這也許意味著個人將不會順從對績效的期待或目標，他／她的績效也將成為是一個紀律上的問題。

前兩者是屬於能力問題，但並非完全在於個人的能力不足，它可能是不適任、可能是目標不夠明確，或者是並未提供適當的訓練。當然，也可能會是因為個人的身體或心理問題而無法達成目標。一般而言，個人績效不佳的可能解決方法：

確認個人對績效標準的瞭解：唯有能夠對績效的標準具備共識，並能夠對績效的期待和標準有真正的瞭解，始能做為個別員工執行上的指引。

個人目標與組織目標的結合：個人與組織的雙贏策略是維繫

員工工作動機與士氣的重要方法，特別是在績效獲致過程中，將員工的成長與發展和組織目標產生連結，也將是一股讓員工朝向組織總體目標的重要動力。

工作人員的激勵：組織目標或績效的達成往往需要一段期間，過程中員工可能會遭遇到不同程度的挫折，若管理者能適時的透過正式與非正式的激勵，將可激勵並強化其達成績效目標的態度與行為。

## 伍、兩難中的社會工作新出路

### 一代結論

一九八〇年代後的社會工作過程，它不再僅是「助人技巧」，它也是「管理實務」；它不再僅是「案主中心」，它也是「消費者導向」(Parrot, 1999)，這股發展趨勢相當程度地反映出經濟發展與社會福利兩難間社會工作的可能出路。隨著臺灣經濟發展趨緩甚或衰退，再加上福利意識的上揚，這種經濟與福利的兩難早已在臺灣發酵，且隨著各種社會福利相關法規的制訂與保障範圍的擴張，社會工作也早已陷入這股兩難的矛盾中。老年及身心障礙者的社區照顧需要社會工作，家庭暴力和兒童保護也需要社會工作，兒童早期療育、外籍新娘、中輟生、障礙者轉銜服務……等等，無不需要社會工作的介入。然而，社會工作的人力資源與物力資源卻不見得隨需求的比

例而成長，社會工作要何去何從呢？

新近臺灣社會工作的發展有兩項重要特色，一是社會工作需要以跨專業／機構的團隊從事服務，另一是許多社會工作的服務項目是以方案的性質委託民間機構辦理。前者的運作常因機構間的目標難以連結到整體目標，再加上不同機構間的個別專業，也欠缺對整體目標的討論與認同，而使得在實務的過程中有團隊之名，而無團隊之實，甚至不同部門在實務過程中存在著猜忌與不信任。後者的委託某種程度上也沒有明確具體的規劃做為指南，且也不乏出現政府單位僅是為委託而委託，民間單位僅是為接案而接案，至於方案目標是否真的被仔細規劃和檢視，似乎並不是那麼重要。這些現象皆使得社會工作績效的展現充滿著挑戰。

儘管團隊的運作方式和委託後的方案，在某種程度上皆有透過評鑑制度予以檢視，然而，這種檢視往往是在缺乏事先的規劃而進行的。換言之，其所展現的績效並非是在一種目標導向下所做進行的績效評估，其所具備的形式意義重於實質內涵，對實務工作的提升和改善之助益甚為有限。此外，政府和民間的社會福利相關單位，社工人力的質與量，再加上因高度工作負荷或其它因素而導致的高流動率，以及在職訓練和生涯發展的不穩定，皆使得工作的執行是在一種專業人力量不足、質不精的現象下運作。

當國內社會工作隨著社會工作師法的通過而邁向專業化之路，但無可否認的，社會工作所展現出的績效仍是值得討論的。這並非在責怪社會工作專業的無才能，也非責怪政府的漠視與輕忽，而是

敦促著要去思考是否有突破困境的可能途徑。本文對目標導向的績效管理內涵與運作方式的介紹，其著重於工作規劃和目標設定，執行過程中針對目標的績效監測和回饋，員工能力的培植與發展，績效的檢測及事後的獎懲，這些作為不僅可讓所欲執行的工作和相關人員，是在一種有具體方向和目標可遵循的狀態下去達成其專業的使命，也是在資源侷限的環境下，一種突破服務困境的可行策略。

儘管目標管理與績效管理皆是企業界的產物，且在運用上企業界也甚於公共服務或社會服務，但其基本的內涵與運作方式，若社會工作的機構或服務方案能嘗試予以採借，再針對本身的特質就其運作方式做必要的修正，將可能為績效原本就不易彰顯的社會工作，開創出一條可獲社會認可的途徑。這不僅可提升社會工作專業服務的能見度，也是社會福利機構建立其責信的必備要件，更重要的是在經濟與福利拉扯的兩難中，社會工作可跳脫出它是一種無效率之行業的迷思。

(本文作者為國立暨南國際大學社會政策與社會工作系教授)

#### ◎ 參考文獻：

黃源協(二〇〇二 a)。從社會政策到社會工作——社會福利體系的挑戰與回應，社區發展季刊，第九十八期，頁二二三九。

黃源協(二〇〇二 b)。後民營化時代的身心障礙福利機構管理——最佳價值與標竿計畫的實踐，社區發展季刊，第九十七期，頁八〇一

一〇五。

張錫惠(一九九七)。績效管理，收錄於非營利組織管理第十五章(頁二五三—二六二)，洪建全基金會編印。

董發祥(一九九七)。策略化目標管理制度——活基考核制，臺北：桂冠。

Bacal,R.(2003). A Different Tactic – The Boss Evaluate You, You Evaluate the Boss, <http://www.performance-appraisals.org/appraisal-library/Performance-Management-and-Appraisal-General/>

Bredrup,H.(1995). Performance Measurement, In. Rolstadas,A.(ed). Performance Management – A business process benchmarking approach, pp.169-190, London: Chapman & Hall.

Costello,S.L.(1994). Effective Performance Management, New York: McGraw-Hill.

Martin,V. & Henderson,E.(2001). Managing in Health and Social Care, London: Routledge.

Martin,V.(2002). Managing Projects in Health and Social Care, London: Routledge.

Office of Personnel Management, United State (2003). Performance Management Overview, <http://www.opm.gov/>

Parrot,L.(1999). Social Work and Social Care, Sussex: Gildredge.

Stern, (2003). What is Performance Management, <http://www.performance-appraisals.org/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=3912>

Waal,A.de.(2001). Power of Performance Management – How Leading  
Companies Create Sustained Value, New York: John Wiley & Sons.