歡迎光臨

績效考核與評值

徐南麗　教授

元培醫事科技大學護理系

績效考評有全院的、護理部及個人考核

教學醫院評鑑也是重要考評項目之一

大　綱

一、前　言
二、定　義
三、目　的
四、組成要素
五、績效考核
六、績效考核的方法

大　綱

七、有效考核注意事項
八、影響考核的因素
九、個人特質關係產生的偏差
十、讓員工盡力工作的八大法則
十一、結　論
十二、問題與討論
十三、參考資料

一、前　言

人力資源管理學界及心理學界都認為甄選、績效評估、教育訓練及激勵活動對人力資源管理活動最重要，而以績效評估為重要關鍵。

前　言

正確有效的應用績效考核（**Performance Appraisal**）可激勵組織人員士氣、影響組織成員的工作投入、工作滿足與組織認同之效果，可使一個機關團體在人事管理上的獎懲、升降、調動及解雇，有一個客觀的評定標準。

前　言

績效考核對優秀員工是一種「績效肯定」，對懶惰的員工是一種「正式警惕」，所以它有正反兩面的「激勵效果」，可幫助員工適才適所，發揮所長。

三、定　義

- 所謂績效包括「效率」與「效果」兩層面，用以達成組織目的控制方法之一。
- 所謂考核是對員工之服務成績予以評值，又名效率評比 **(Efficiency Rating)**
- 簡而言之，就是針對行為表現加以評量，進而指引員工努力的方向。

三、目　的

1.提供護理行政者做為升遷、遴選的標準
2.作為激勵工作人員自我工作之回饋
3.提供部屬們自我工作表現的認知
4.增進上司與部屬的溝通效能
5.建立工作績效的標準

目　的

6.提供護理行政者擬定在職教育與訓練的計畫
7.協助組織的發展
8.幫助績效良好的員工表現的更好
9.明瞭員工適合哪些特殊的工作

四、組成要素

弗思特（First,1990) 提出績效考核計畫的五個組成要素為：

1. 目標設立或職位說明
2. 工作標準與績效測量
3. 工作表現與回饋
4. 考評會談
5. 績效考核

組成要素

- Donabedian (1966) 認為護理工作可依結構、過程及成果三大領域來執行考核。
- 許松濱 (1981)認為理想公務人員的考績應包括工作、品行及學識三種合併採行。

五、績效考核

- 考核開始於員工被聘用時，結束於員工離職，是一項持久的過程、連續性的評值，非片面性、不客觀的抹黑，它需要有一個具有目標與標準的考核工具。

績效考核

- 考核者應採慎重的態度、尊重的心理、直接關心員工、查核所有計劃的活動是否真正執行並確認其績效是否能真正滿足目標

六、績效考核的方法

一般常用的考核方法包括：

1. 尺度評分法
2. 行為定點尺度法
3. 核表法
4. 員工比較法
5. 短文法

績效考核的方法

一般常用的考核方法包括：

6. 關鍵事件技巧法
7. 目標管理法
8. 團體評估法
9. 同事評估法
10. 同事提名法

績效考核的方法

考核的時間：

1. 平常性的每日觀察記錄
2. 正常性季考(每三個月一次)
3. 每半年一次或每年一次
4. 不定期考核
5. 抽　　查
6. 軼事記錄

績效考核的方法

到目前為止，沒有單一個測量績效的考核方法能應用於任何情況。但無論行政者採用何種考核法，均應秉持公正、公平及公開的原則。

七、有效考核注意事項

1. 考核作業要適合組織的需要，避免一些與工作沒有直接關係的項目
2. 考核作業要充分的溝通透明化，讓員工充分了解，且人人都參與
3. 明定工作範圍宣佈績效標準
4. 考核者要接受訓練
5. 有適當的控制

八、影響考核的因素

1.精力和時間

2.單向過程：考核工具的設定未與被考核者面對面溝通

3.考核方法或工具不當

4.考核的頻度不夠反而使員工退步

影響考核的因素

5.考核者不知被考核者的本質
6.考核者缺乏與人溝通技巧
7.個人特質產生的偏差

九、個人特質關係產生的偏差

為了保持客觀性主管必須克服：

1.光圈效應：管理者發現員工一項優點時則以為其各方面都是好的。

2.觸角效應：考核者常因員工某一項缺點，會誤認為其各方面表現均不佳，而給於較低的評核。

個人特質關係產生的偏差

3.向日葵作用：因自認強將手下無弱兵，而給於較高的評核。

4.中央趨勢：將所有工作人員之績效以平均分數來給予。

個人特質關係產生的偏差

5.情緒化作用：員工績效完全依考核者情緒給予。

6.效 用：員工考核之結果常以近期之工作表現為主。

十、讓員工盡力工作的八大法則

1. 讓員工重視工作
2. 適才適用
3. 向員工說明主管的期望
4. 訓練員工必備的知識、技術和態度

讓員工盡力工作的八大法則

5. 績效評估並與員工溝通
6. 幫助員工改進績效
7. 始終支持員工
8. 好的表現要鼓勵

十一、結　論

績效考核是護理管理六大過程中的「控制」，管理者應善用此工具，隨時發現問題隨時溝通，秉持公正、公平、公開的原則來考核員工，使工作表現優異的員工獲得鼓勵，表現不理想的員工獲得實質建議與輔導，以提高工作效率與護理品質。

結　　論

績效考核要讓當事人知曉自己的優缺點，就像球員要親眼看到擊球的那一剎那，以做為下一球的根據，也了解失敗與成功的原因，那正是球員樂此不疲的最大誘因。

伙伴們！加油！

十二、問題討論(一)

一、您認為在病房中如何考評護理人員的工作表現才公平？

二、學生實習應如何評值？請設計考評表。

三、如果您是督導長應如何評值護理長？請以創意討論考評方法。

問題討論(二)

四、目前公務員考評表合適評值護理人員嗎？優點為何？缺點為何？應如何改進？

五、考評後重點在輔導改進缺點，使優點更能發揮潛力，請以討論的方式提出輔導方法及發展潛力法，以提高生產力。

問題討論(三)

六、請討論影響考核的因素？

七、如何才能做到公平、公正、公開的考核呢？請討論並分析之。

以上資料歡迎上網查詢

- 徐南麗教授全球資訊網
- www.nlhsu.tcu.edu.tw/
- 徐南麗教授研究室
- http://nanlyhsu.weebly.com/

十三、參考資料

護理行政與管理

徐南麗 教授 著

華杏機構叢書

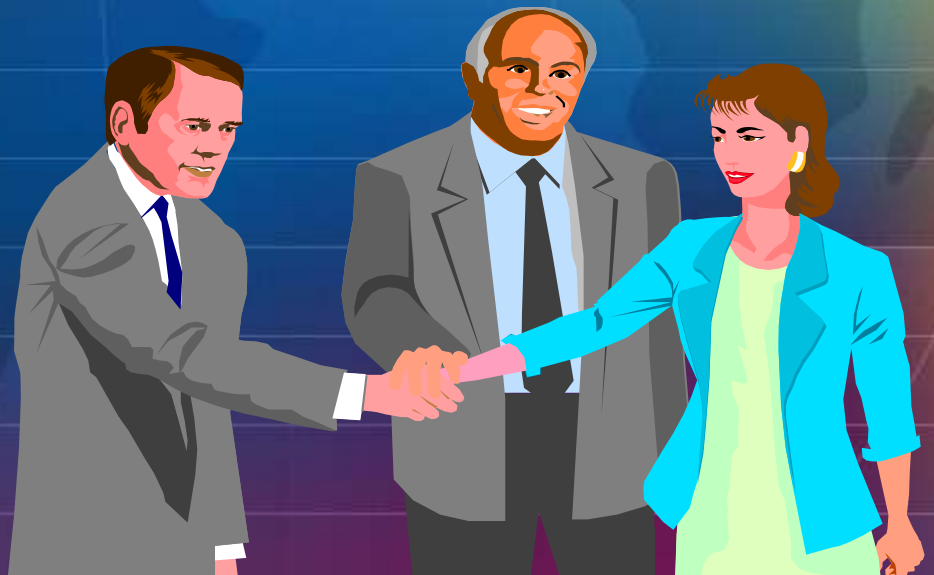
護理行政與管理

（二版）

Nursing Administration and Management

美國伊利諾大學護理行政管理博士
慈濟大學護理學系主任暨研究所所長
徐南麗 編著

華杏出版股份有限公司

敬請指教

Thanks