

如何實踐最佳績效管理：課後心得

- 實務與理論對話的重要性

- 對於很習慣做基礎研究的人來說，思考的方向與實務工作者還是有相當大的不同。實務工作者偏好實際有效的工具，可以讓現場的人都能夠便利的採行，但是基礎研究的人則偏好用比較抽象的角度來思考為何這些工具有效？他們共通的原則為何？以及可能影響的因素有哪些？這兩種取向的差異往往使得彼此的對話互相交錯，讓研究者認為實務者的關切瑣碎，而實務者則認為研究者不食人間煙火。
- 但是，我覺得現下正是一個兩者產生良好對話的最佳時機。由於很多變革都如火如荼的展開，這意味著對於實務者而言很多習慣的工具必須做相對應的調整，甚至採用新的工具。然而在眾多因素需要考量的狀況下，那些是核心的關鍵因素？哪些很可能看起來華麗卻無效？或甚至可能造成反效果？倘若能夠有適當的理論或原則作為設計的基礎，那麼在工具或程序的設計上，應可更為完善。而在實踐的過程中，研究者也有機會檢視不同因素之間的交互影響，進而使得整個系統的設計可以更加的完善。

- 三個核心理念的體會

- 在這堂課中，我感受到最深的幾個概念：「**清晰度**」（sense of clarity），**最佳挑戰點**（optimal challenge），**自我勝任感**（self-efficacy）
- **清晰度**在心理學是一個不舊不新的概念，由於1990年之前的心理學大都以可觀察的行為作為研究的主體，因此並無須探討行動者內在所感受到的清晰度的必要性。但是當90年代認知心理學逐漸成為主流之後，心理學家就必須面對每個個體在認識其外在環境時有著非常大的個別差異，每個人詮釋結果都頗有不同。例如，當面對自己是否能夠獲得升遷時，有人會認為這完全是上司或其他外在因素所決定的，也有人會認為是自己可控制的，甚至覺得可以透過哪些努力來獲得更大的升遷機會。而相關的研究也反覆的發現，清晰感對於正向的適應行為具有非常良好的預測力。因此，倘若一個環境能夠提供足夠的清晰感，或者一個人能夠知覺到足夠的清晰感都可以促進其正向的行為表現。相反的來說，當人處於不確定與不可控制的狀況下，就會傾向於採取比較防衛性的情緒反應，嚴重的時候甚至會產生習得無助的退縮。
- **最佳挑戰點**的核心在於探詢如何促發人們產生最大的動機狀態。當人們面對非常困難或非常簡單的工作時，其動機狀態都會是相當低落的。非常困難的工作使人

無法抱持成功的期待，而太簡單的工作則顯得無趣又無聊。最佳挑戰點的設定則是在難度上屬於個人估計頗有可能完成，但是又帶著一些不確定感；當面對這樣的目標時，就算在一次的嘗試中未能成功，也會覺得可以做一些調整即可增加成功的機會，而當真正達成目標時，則會有很大的滿足感，並且會想要再度的提升下一個目標的難度來提供挑戰度。其實設計良好的遊戲幾乎都能夠充分的提供恰到好處的關卡難度設計，使得玩家愛不釋手的持續自我挑戰。

- **自我勝任感**指的是個人主觀覺得自己是否具備能夠完成某件事情之能力的自信程度。特別要強調的是，這是對自己的感受與自信程度，與實際是否具有這個能力並沒有必然的關係。我認為，自我勝任感在面對挑戰時特別具有關鍵影響。當我們面對可能的變革所帶來的挑戰時，倘若缺乏自我勝任感，則會對於結果產生失敗的預期，即便是已經擁有必要的能力，或是即便中途得以習得相關的能力，但還是會先採取防衛或甚至逃避的應對方式；但是自我勝任感高的人，則有較大的勇氣去面對挑戰。也就是說，自我勝任感會影響個人對於所面對事務的選擇、解釋方式、解決困難的動機強弱，以及面對挫折時的情緒反應。

• 對應的工作設計

- 關於清晰感
 - 在使用「績效問題要因分析」（6 boxes）這個分析工具的結果中，幾乎可以發現「資訊」的提供一般都會佔據最為核心的角色。例如：造成不好的表現的首要原因最常是「未能給予及時有效的績效回饋」，其他如：「沒有明確的績效標準」、「缺乏明確個人目標」、「看不到職涯規劃或未來發展」、「無法展望成功願景」這些都反映出工作設計中無法提供清晰感所造成的混亂。
 - 甚至有些雖然看起來是動機性的問題，例如：「獎酬標準是否確實植基於績效差異」、「公司與主管可以優先完成關鍵工作的關聯指引」，但是這些其實也直接或間接的提供了對於在工作上能否清晰的知覺自己的表現，或是自己與組織之間的契合程度的具體指標。
 - 一旦人們在組織中，在工作上能夠知道清楚的前進方向，穩定可掌握的評量標準，也獲得對於自己的狀態明確的回饋，那麼他所處的世界就是一個可預測，並進而可控制的狀態。亦即，對個人而言，就完全符合了SMART的所有要件了。
 - 從心理學的觀點來看，混亂與不確定性是令人非常嫌惡的狀態，長期處在這樣的狀態下，對個人的身心狀態都會造成非常大的傷害，也因此個人通常會積極的尋找可以提供清晰感的環境，並且營造與維繫這樣的生活形態。一旦

這個穩定狀態受到威脅，也會很快的引起負面的情緒，這或許也是為何在6Boxes的評估中，這些因素通常都會佔有非常高比率的顯著性。雖然實際的狀況中這些未必真的是最為嚴重的因素，但是卻是最容易被知覺到，並且被提出來檢討的項目。

○ 關於最佳挑戰點

- 在HPT model中提出要針對「期待績效」與「實際績效」的落差 (Gap) 來進行要因分析。這個落差的強調蠻吸引我的，原因是表面上看起來這樣的落差似乎是一種缺點或失敗，但其實若是沒有任何落差，就不足以產生任何具備最佳挑戰點性質的動力。當組織鎖定的目標是完全可以達成的，那麼這幾乎可以判斷這個組織會是一個老化而死氣沉沉的機構了。但是，純粹只是訂定一些幾乎不可能達成的目標，也並不表示就有任何激勵的效果，那就只是高層的自嗨罷了。在OKR的概念中，目標的設定是必須具有一定的挑戰性，也是基於相同的原理。
- 只是，這個最佳挑戰點的設定要非常小心個別差異可能的影響。由於每個人的自我效能感的差異頗大，倘若組織只是以top performer的表現來訂定，那麼雖然可以塑造出一些「英雄」來，但是對於整體的士氣來說，反而很可能是一種打擊。但是，若以平均值來設計，又會使得top performers缺乏挑戰性。在這種考量下，很可能就需要兼以team work的設計，創造強烈的團隊意識，挑戰目標的設定以team為單位，也讓top performers也能夠同時鍛鍊其領導能力，並避免太強烈的個人主義。
- 此外，由於績效管理E化的程度日深，因此個人化的績效管理與回饋系統也可以越來越細膩，如此一來也就得以針對個人的績效目標設定，執行狀況追蹤，以及設計具個別性的資源提供。基於此，我會建議E化的績效管理的一個核心重點可以放在如何設計針對個人化的最佳挑戰點，以及以團隊為單位的績效管理協同來達成這個持續激勵的效果。

○ 關於自我勝任感

- 自我勝任感其實就是最佳挑戰點一體兩面的理念。沒有自我勝任感就不可能有最佳挑戰點的出現，而好的最佳挑戰點設計則會持續增強執行者的自我勝任感。
- 在OKR的設計中，會把目標設定權還給員工的一個核心因素就是增強其ownership，同時也給予相當的信任，這也是考量自我勝任感與最佳挑戰點是具有個別差異性的，用統一的標準很可能反而對高或低狀態的人都造成反效果。其次，提供非常清晰的key results的回饋也具有能夠讓執行者得以用很

明確的標準來評估自己的勝任程度，而OKR中也強調需要多方回饋、溝通及適度修正的來回歷程也再再顯示個別化在這個設計中的重要性。

- 我想，在組織中要進行人才評鑑與發展，雖然在外顯的作為上都是以具體職能增強作為目標，但是有鑑於每個人的起始點不同，學習的習慣不同，進展的步調不同，若是都以一套單一的標準方式來進行恐怕長期來說，看似一致，卻很可能弊大於利。如何透過更好的 E 化工具來提供個人化的設計，並著眼於強化其自我勝任感，然後合併最佳挑戰點的設計，將會使得個人會樂於持續的接受挑戰，突破限制，並且會在各種變化的環境中更具自主性。

• 再看績效問題要因分析的 6 boxes

- 以清晰度、自我勝任感、及最佳挑戰點來重組6boxes
 - 如果由以上的三個心理機制來重新理解6boxes，那麼我可能會將目前的「資訊」與「資源」列入「清晰度」項下，因為這些都是由組織提供目標，指引，程序，環境的具體項目，這些項目越具體明確，以及安全穩定，就越能夠產生越好的清晰感。
 - 此外，「知識與技能」和「能力」項目，我會將之歸於「自我勝任感」的項下，因為這些作為都是讓成員能夠對於自己在實際執行時能夠做出有效的產出。
 - 最後，我會將「激勵」與「動機」歸於「最佳挑戰點」的項下，因為這些作為或設計的目的，並不是為了做出結果之後的獎賞而設計的，更重要的是能夠讓成員不斷的認為自己還有更好更成長的可能性，正如同在遊戲中，當完成一個關卡時，會更期待營向下一個挑戰。這是具有未來性的內涵於其中的，
- 以心理概念來理解6boxes的優點
 - 當我們更清楚的瞭解在作這些要因分析時究竟是要達到什麼樣的目的時，就更能夠清楚的掌握給哪些訊息，以及如何給。
 - 例如：雖然我們都瞭解即時回饋的重要性，但是這個「即時」就需要視員工的狀態而定了。對於新進的員工，他需要更高頻率的回饋，同時很可能要有每日的小目標與具體的回饋，這樣才能夠對他提供最高的清晰度與勝任感，但是對於資深且表現良好的員工，回饋的頻率則可以拉長，使得他有更大的空間與時間進行更具挑戰性的目標。
 - 此外，我們也可以瞭解OKR或敏捷管理的一些基本理念為何會那樣設計，而當組織無法全面採用OKR時，又如何掌握核心的精神進行有相當程度對應性

措施。

- **幾個提問與反省**

- 不論清晰度，最佳挑戰點，或是自我勝任感的基礎都是立基於在心理的層面上如何產生正向的力量，而此正向的力量是否可以再延伸出更為持續且長遠的效果。但是，就一般的激勵作為來說，其著眼卻並不必然是以正向心理作為基本的考量，例如：考績連續兩年不及格得以解聘的這個作為，則是以恐懼和焦慮作為基礎所設計的。
- 所以，行為表現上都可以產生績效提升的策略，即便是表面行為是正向積極，也並不代表其內在是否具備正向的意涵。甚至若基於自我決定理論多年來的研究，一般所使用的外在酬賞（extrinsic rewards，如金錢酬賞），長期來說都會減損其內在動機，而有不同程度的負面副作用。這類的研究已經繁多，就不再贅述了。
- Forced Ranking:
 - 依此原則，Forced Ranking雖然也提供相當具體的回饋，或許也是組織考績排序的手段，但是由於其完全建立在社會比較的基礎上，同時也具競爭性與有限性，所以其內在的動力還是以焦慮作為底蘊的。除了長期對個人還是有負效果之外，對於組織在分配正義與程序正義上的要求也高，一旦受到質疑，對於組織，團隊，與個人都會有不良的影響。因此，雖然是常見手段，卻不必然是最好的策略。
- 360度
 - 這原本是完全得倚靠信任，開放，與建設性意見才能夠產生效果的作為，所以其設計的底蘊是正向的。也是它之所以能夠產生效果的最重要基礎。
 - 可是一旦脫離發展的目的，轉而作為評量，甚至與考績與續聘結合，那麼就整個轉換為不信任，以及可能的在匿名性之下的情緒極化。對於組織與個人都只會負向的影響。即便短期能夠使得大家戒慎恐懼的去考量自己對其他人的行為，但是這時候設計就扭轉為焦慮或甚至恐懼作為底蘊的設計了。