

出國報告(出國類別：研究)

績效考核與企業文化之關係及 發展趨勢

服務機關：台灣土地銀行

姓名職稱：王舒蓉領組

派赴國家：美國

出國期間：103年10月4日至103年10月24日

報告日期：103年12月22日

摘 要

企業文化是企業組織在經營活動中逐漸形成的，它是企業的靈魂，由企業的使命、願景、宗旨、精神、價值觀和經營理念，以及以上這些落實到生產經營、管理制度、員工行為規範與企業形象等等的總和。

績效評估為管理制度的一環，亦為體現企業文化的一環，實施績效評估可以達到員工激勵與促進企業發展的效果。

古人說：行萬里路勝讀萬卷書。職於在學時期總是聽教授們說美國商管理論如何蓬勃發展，本研究期能藉由師法美國經驗，以美國大型、國際化的金融機構實務經驗，作為本行修訂績效考核制度、增進考核效能之參考。

此行訪談 JPMorgan Chase & Co.(美國第 1 大、世界第 3 大)、Wells Fargo & Co(美國第 4 大、世界第 8 大)及 Bank of New York Mellon(美國第 11 大、世界第 77 大)，對其公司歷史發展、經營特色、企業文化及績效考核進行深入了解，並體認到經營特色與經營目標及企業文化間密不可分之關係，所有受訪者均表示公司之績效考核與其企業文化緊密相連，並認為企業文化及績效考核有助於公司發展，研究發現此三家美國大型金融機構於績效考核制度有以下幾項共通點：1.於年初訂定目標、年中檢討及年終評量；2.使員工知悉其評量結果並於員工簽名同意後生效；3.聘僱外部專業機構協助績效考核。

茲因本行為百分之百國營銀行，受各項法令規定約束甚深，謹提出加強當面溝通以促進員工理解並提高工作表現及將員工訓練納入績效考核之中兩項建議供本行作為提升考核效能及員工專業能力之參考。

目 錄

壹、研究目的及過程.....	1
貳、企業文化與績效考核.....	3
一、概論.....	3
二、參訪機構之企業文化與績效考核.....	9
參、研習心得.....	19
肆、建議事項.....	23
伍、參考資料.....	25

壹、研究目的及過程

企業文化是企業組織在經營活動中逐漸形成的，它是企業的靈魂，由企業的使命、願景、宗旨、精神、價值觀和經營理念，以及以上這些落實到生產經營、管理制度、員工行為規範與企業形象等等的總和。

績效評估為管理制度的一環，亦為體現企業文化的一環，實施績效評估可以達到員工激勵與促進企業發展的效果。

績效評估對於本行而言可以分成好幾個面向，包含主管機關-財政部對本行的績效考核(即工作考成)、總行對分行的考核(即營業單位業績考核)、總行對總行各部門的考核(總行部門績效考核)以及總行對全體員工的考核(員工考核)等等，美國華爾街日報評論，無論是被評估者(分行、部門或員工)或執行評估者(主管)，大部份都認為現行的績效評估是失敗的，許多研究發現實施績效評估的企業根本無法達到員工激勵與發展的效果？

本研究期能藉由師法美國經驗，以美國大型、國際化的金融機構實務經驗，作為本行修訂績效考核制度、增進考核效能之參考。

2014 年 The Banker 雜誌 1000 大銀行中，美國進榜數目最多，共計 163 家銀行進 1000 大，中國次之，共計 111 家，日本第三，共計 94 家進榜，臺灣則有 30 家銀行上榜。

行前透過本行國外部提供的聯絡窗口，與 JPMorgan Chase & Co.(美國第 1 大、世界第 3 大)、Bank of America (美國第 2 大、世界第 4 大)、Citigroup(美國第 3 大、世界第 6 大)、Wells Fargo & Co.(美國第 4 大、世界第 8 大)、Bank of New York Mellon(美國第 11 大、世界第 77 大)、Deutsche Bank(德國第 1 大、世界第 18 大)聯繫參訪事宜，並與中國前 5 大銀行(The Banker 雜誌世界排名 1、2、7、9、19)在紐約分行、SHRM(Society for Human Resource Management 號稱世界最大致力於人力資源管裡的會員組織)以及

中華人力資源管理協會請求協助研究，被排拒情況時有發生，期間溝通往返及安排作業頗需相當時日完成。以下謹就研習心得及對本行相關業務之建議提出報告，如有疏漏謬誤之處，尚祈長官及先進不吝指正。

職有幸參予出國研習計畫，除感謝本行長官給予這個機會，職於本次研習期間，受到林副理慧瑩、郭振中科長、劉宜明襄理，BRIAN HSU, NADIA CHEN, DANA ZHANG, FRANKIE P. LAM, LITING CHEN, SYLVIA CHEN 諸位莫大幫助，以及企劃部同仁與外子之支持，謹在此致上最深的謝忱。

貳、企業文化與績效考核

一、概論

(一)企業文化

自從人類開始形成群體以完成個人無法達到的工作開始，管理就成為人類最重要的活動之一。由於人類社會日益依靠集體的努力來完成任務，同時許多組織或群體也日益壯大，管理工作便日益顯得重要。

現代經營管理理論主要始於 20 世紀初期，但管理思想的發展則可追溯到人類最初試圖通過集體勞動來達到目標的年代，自那時開始出現許多關於管理的思考和理論探索，各種著作可謂汗牛充棟，匯集眾人的貢獻逐漸形成一個管理理論叢林。

(二)企業文化理論的提出

1982 年，美國哈佛大學教育研究院的教授特倫斯·迪爾(Terrence E. Deal)和麥肯錫諮詢公司顧問亞倫·甘迺迪(Allan A.Kennedy)經由長期的企業管理研究累積豐富的資料，寫成《企業文化--企業生存的習俗和禮儀》一書，出版後立即成為最暢銷的管理學著作，並成為論述企業文化的經典之作。書中指出：傑出而成功的企業都存在強而有力的企業文化，該文化為全體員工共同遵守，但往往是自然形成而非以書面行為規範；通常以各種型態宣傳並強化這些價值觀念。企業文化引導產生管理決策、企業中人事任免，細微至員工的行為舉止、衣著愛好、生活習慣等等。研究發現在兩個其他條件相近的企業中，企業文化的強弱決定企業經營發展的結果。

在 20 世紀 80 年代，隨著日本企業競爭力的快速增強，許多學者開始對日本企業管理進行研究，結果發現日本企業的文化特徵是促使企業

發展的重要因素。由此，管理學家開始對企業文化或組織文化投注相當熱情的研究。

(三)不同國家的企業文化模式與管理特點

文化與民族是分不開的，企業文化是一個國家的微觀組織文化，它是這個國家民族文化的成分之一，所以一個國家企業文化的特點往往也代表了這個國家民族文化的特點。以下簡介能代表東西方民族文化特點的幾個國家和地區的企業文化和管理特點。

1.美國的企業文化與管理特點

美國文化最大的特色就是多元性文化。美國是由歐洲各地的移民所組成，文化淵源多樣，不僅承續了猶太、希臘、羅馬及歐洲文化，還受到包括非洲、亞洲、西班牙、美洲、古印度等世界各地文化的影響，這使得美國文化更加豐富多元。

歷史學者弗烈得瑞克·吐納(Frederick Jackson Turner)在”The Significance of the Frontier in American History”中主張美國精神以及美國的成功與西進擴張直接相關，是邊疆(frontier)培育了美國人獨立自主具開創性與個人主義的精神(原文「the frontier produced characteristics of informality, violence, crudeness, democracy and initiative that the world recognized as "American".」)。

「美國文化所展現的是一種多元主義、實驗主義、個人主義，以及實用的精神，美國人是一群改革家，但缺乏一種固定可以傳播給人的思想。在美國有大量的個人自由，但又有大量的隨和，在富足之中有窮困，在極友善之中有可恥的暴，在寬宏大量中有自私貪婪，在樂天隨便之中有透不過氣的緊張，在喜愛動物中不喜歡黑人

或其他少數種族，敬重教育而容許嘲笑教授，自由的社會風俗而有清教徒的拘束，費盡力量得到的錢輕易就花掉了。

美國文化的精華，是它雖得自別人，確也有它的特徵，它不僅是湊合，也是創作，是異中求同的文化。(林立樹)」(摘錄自中華百科全書)

此番匆匆紐約速覽，倒也略見美國精神，一如在旅程上數度瞥見的標語 ”Out of Many, One.”。

美國的企業文化雖然以個人主義為核心，但這並不是強調自私自利，而是強調個人的獨立性、行動性、個性和個人成就。在個人主義思想的驅動下，美國的企業管理以個人的行動主義為基礎，鼓勵員工實行個人決策與負責，因此，在美國企業中個人英雄主義較為突出，企業的創業者或為企業做出重要貢獻的個人往往受推崇為英雄。企業對員工的評價亦是立基於能力主義原則，加薪和升遷也立基於能力和工作績效，並不受限於年齡、資歷和學歷等因素。

以個人主義為特點的企業文化缺乏共同的價值觀念，企業的價值目標和個人的價值目標往往並不一致，企業必須以嚴密的組織結構、嚴格的規章制度管理員工以追求企業共同目標的實現，而員工往往僅把企業視為實現個人目標和自我價值的場所和途徑。

2.歐洲國家的企業文化與管理特點

歐洲企業文化的精神基礎是相同的，歐洲文化深受基督教影響，基督教為歐洲人民樹立了理想的道德楷模。基督教信仰上帝，認為上帝是慈愛的，上帝要求人與人之間應該要互信互愛，受此影響，歐洲文化崇尚人格與道德，強調個人高層次的需求，歐洲人尚注重理性和科學，強調邏輯推理和理性的分析，然而雖然歐洲文化

具有共通基礎，但由於各國家民族性互異，因此歐洲各國家的企業文化存在著相當程度的差異性。

英國人世襲觀念強，視地主及貴族為社會的上流階層，企業經營者則處於較低的社會階級。因此，英國企業家的價值觀念傾向較注重社會階級差異，非以追求優異的管理績效證明自己的社會價值，反而是千方百計地加入上流社會，因此在企業經營中冒險精神較差展現出較為保守之經營態度。

法國最突出的特點是民族主義，傲慢、勢利和優越感，因此法國人的企業管理同樣表現出封閉守舊的觀念。

德國人的官僚意識較濃，組織紀律性強，民族性格勤奮刻苦。因此，在德國的企業管理中，決策機構龐大、傾向決策集體化，保證員工參與管理，因此往往要花較多的時間論證，但也因此提高決策品質。企業執行層級劃分嚴格，各部門負責人只有一個，不設副主管。員工參與企業管理廣泛而正規，許多法律都保障員工參與企業管理的權力。

義大利崇尚自由，以自我為中心，所以在企業管理上顯現出組織紀律較差、結構化程度較低等特質。但由於義大利絕大多數屬於中小企業，因此組織鬆散對企業經營結果的影響並不深重。

3. 日本的企業文化與管理特點

談到企業文化絕對無法不提及日本，在上世紀 80 年代日本經濟橫掃全球，吸引眾多學者先進對日本企業進行研究，其終身雇用制及集體主義蔚然成為新的企業管理典範，與追求創新、獨特、個人主義的美國企業文化相較，日本的企業文化確實獨樹一格。

日本為單一民族國家，思想觀念之共同性極強，且因受中國儒

家倫理思想之影響，使得日本人高度重視人際關係之處理，也使得日本企業文化以團隊精神為其特點。「人和」成為日本企業管理中之行動指南。雖然日本為單一民族島國，卻不封閉守舊，他們以革新精神，大量吸收西方文化中重視科學技術及理性管理，並將之與傳統文化結合起來，形成巨大的生產力。

在講求團隊精神的日本企業中，企業像一個家庭一樣、是利益共同體，企業實行終身雇用及年功序列工資制，全員上下共同維護和諧，相互謙讓、強調合作、反對個人主義並避免內部競爭，權利和責任劃分並不明確，追求意見一致之集體決策，因此一旦決策出問題也不歸咎於個人責任。然而，這樣的文化既是驅動日本企業稱霸全球的力量，最後卻也成為桎梏日本企業進步的主因。

以上為對企業文化的初淺討論，接下來將連結到體現企業文化的一環—績效考核，績效考核是管理者與員工間在目標與如何實現目標上達成共識的過程，管理者可以將企業重視的文化、信仰、行為等精神目標乃至於作業目標等透過績效考核制度傳達給員工，同時透過獎金分配、人事決策及薪酬水平等強化員工執行動機，最終目的在於提高員工的能力和素質，改進與提高公司績效水平。

(四)績效考核

「績效」(performance)一詞源自於管理學，管理學是一門研究人類社會管理活動中各種現象及規律的學科，現代科學管理之誕生以科學管理之父-Frederick Winslow Taylor 的名著 *Principles of Scientific Management* 《科學管理原理》(1911年)為標誌。

而績效考核起源於西方國家文官(即公務員)制度。最早的考核起源於英國，在英國實行文官制度初期，文官晉級主要憑藉資歷，形成冗員充斥、效率低下的局面。1854-1870年，英國文官制度進行改革，開始建立每年度逐人逐項依表現、看才能的考核制度，並根據考核結果實施獎勵與升遷，如此一來，大幅提高英國文官的積極性，從而提高政府行政管理效率，而英國文官考核制度也因此成為其他國家參考對象。

其後有些企業借鏡文官制度之做法，在企業內部實行績效考核制度，透過系統化方法評量員工在職務上的工作行為及工作成果，瞭解員工的能力和工作的適應性等情況，並以評量結果做為職務調動、升遷獎懲、培訓或辭退等管理措施之基礎與依據。

績效考核之種類：1.依時間可區分為「定期考核」(月、季、半年或一年)與「不定期考核」(通常作為定期考核之輔助)；2.依考核內容可區分為「人格特質」、「工作過程」與「工作結果」；3.依主客觀程度可區分為「客觀考核」與「主觀考核」。

專家建議績效考核應遵循幾項重點原則：1.不考核對於工作成果及企業形象不具影響力之項目；2.不同之職務應有不同之考核重點；3.考核的內容應與企業文化及理念一致以幫助員工瞭解並落實企業文化；4.考核內容之質與量應同時並重不偏廢一方；5.考核內容應隨著公司處於不同的發展階段而做調整。

在簡要探究過企業文化與績效考核之概論後，接續將討論美國知名金融機構之企業文化與績效考核。

二、參訪機構之企業文化與績效考核

(一)J.P. Morgan Chase & Co. (摩根大通公司)

1.公司簡介：

摩根大通公司之歷史最早可以追溯到 1799 年大通銀行(The Chase Manhattan Corp.)之成立，當時紐約的銀行業是由 Bank of New York 及 the New York branch of the First Bank of the United States 所壟斷，The Manhattan Company 的創始人 Aaron Burr 藉黃熱病流行之時機，以提供紐約乾淨的水為由(表面目的)建立水公司並成功獲得經營銀行之特權(實際目的)。J.P.摩根公司(J.P. Morgan & Co.)由美國著名銀行家 John Pierpont Morgan 創建，其歷史可以一直追溯到 1871 年，當時 John Pierpont Morgan 和費城銀行家(Anthony Drexel)在紐約成立一家私人的商人銀行(Drexel, Morgan & Co.)，這是最早期的夥伴關係。

而現時的摩根大通是經過一連串的購併而發展壯大的。

1991 年 Chemical Banking Corp.與 Manufacturers Hanover Corp. 合併，以 Chemical 的名稱存續，成為美國第 2 大銀行。1995 年 First Chicago Corp.合併 NBD Bancorp Inc.成為 First Chicago NBD Corp.成為美國中西部地區最大的銀行。

1996 年 Chemical Banking Corp.合併 The Chase Manhattan Corp. 但以 The Chase Manhattan Corp.的名字存續，成為美國最大的銀行控股公司。1998 年 Banc One Corp.合併 First Chicago NBD Corp.成為 Bank One Corp.並且隨後馬上跟 Louisiana's First Commerce Corp.合併，Bank One 成為全美第 4 大銀行及全世界最大的 Visa 卡發行機構。

2000 年 The Chase Manhattan Corp.合併 J.P. Morgan & Co.合併為

J.P. Morgan Chase & Co. (摩根大通公司)，2004 年 Bank One 合併摩根大通並保留 J.P. Morgan Chase & Co. 的名字，紐約時報評論這個合併是結合了摩根大通在投資及企金領域之長才與 Bank One 在消金市場之強項，透過這次合併摩根大通零售市場拓增為全美 17 州，重新劃分了金融市場領域，其後在 2008 年金融海嘯發生時，摩根大通取得了 Bear Stearns Inc. 及 Washington Mutual 終於成功將觸角伸進美國西海岸，進一步拓展零售市場至涵蓋全美 23 州，這一年摩根大通的總資產達 20,360 億美元，總存款 10,093 億美元，佔美國存款總額排名第二(10.51%)。

2010 年摩根大通取得其合資企業 J.P. Morgan Cazenove(為英國主要的投資銀行之一)，2011 年 10 月，摩根大通的資產規模超越美國銀行成為美國最大的金融服務機構。

摩根大通主要的核心業務包含：

- Asset Management(資產管理)
- Corporate & Investment Bank(企業及投資銀行，此一領域包含甚廣，簡言之是 wholesale，受訪者表示其實是包含兩條不同的事業線)
- Private Banking (私人銀行)
- Commercial Banking(包含年營收在 2000 萬美元~20 億美元之中小企業、房地產投資者及擁有者)

2. 企業文化：

1933 年 5 月 J. P. Morgan Jr. 在聽證會上的一句話，70 年後的今日仍被摩根大通奉為圭臬，這句話是：以一流的方式成為一流的企業(first-class business in a first-class way)。

摩根大通認為人才是公司最大的資產，金融服務業是一個動態

的、追求創新並極為複雜的行業，摩根大通致力於創造一個包容的環境，吸引一流的、多元的人才，並且鼓勵員工不受拘束地儘量發揮他/她們的才能，因為摩根大通相信多元的人才能為公司帶來創新的思維與力量，能為客戶提供更多、更好的解決方案。摩根大通身為跨國金融服務業，透過網路建立社群企圖連結公司內不同國度、文化間員工之交流，甚至提供平台讓已經離職的員工有機會參予公司現行之計畫，一切的努力都是為了使客戶獲得一流的服務，摩根大通相信以一流的人才為客戶產生最優質的解決方案能使得員工、股東及客戶達成三贏之境界。

以下是由訪談中獲得之書面資料所節錄出摩根大通之使命及信條：

使命(Mission)：

”We are devoted to building the best and most respected financial services company in the world, serving our clients and growing our communities globally.”(我們致力成為世界上最優秀及最受尊崇的金融服務公司)。

信條(Principles)：

- 傑出的顧客服務(Exceptional Client Service)。
- 成功且合法經營(Operational Excellence)。
- 我們信奉誠實、公正及負責(A Commitment to Integrity, Fairness and Responsibility)。
- 追求卓越的團隊(A Great Team and Winning Culture)。

3.績效考核：

從摩根大通之公司歷史發展可以看到影響企業文化的影子，強

悍的購併文化、追求發展與卓越的野心，同時也表現在績效考核制度上，以下節錄與談重點內容：

(1) 摩根大通從徵才開始即表現出菁英文化，強者生存是很現實的問題。

(2) 年初訂定年度目標，年中(半年)有期中考核，上司會審視年度目標執行情形並與員工面談檢討。

(3) 不同的職務內容側重的考核內容也不相同。

(4) 由於摩根大通事業線專業分工，相當講求團隊合作帶來的綜效，因此特別於績效考核中有一項同事互評之機制，每個人每年自行指定 10 個不同事業線、不同部門的同事評核自己在團隊合作這項考核指標之能力，但為防杜員工間私相授受，互評名單雖然是由員工自行提出但需經由主管核定。

(5) 考核內容包含員工訓練，規定在限期內完成某項訓練課程(不一定是單一年度，也有可能為跨年度考核)。

(6) 績效考核作業從制度到施行細節係聘雇外部專業機構輔導。

(7) 考核之最終結果由上兩層之上司決定，並經員工本自身同意簽名後生效。

(8) 自 2014 年開始實施多元使用者評等，員工可以評量上司，並可以評量至上兩層之上司。

(二) Wells Fargo & Co.(富國銀行)

1. 公司簡介：

富國銀行之歷史最早可以追溯至 1852 年，當時美國運通創辦人其二 Henry Wells 及 William G Fargo 兩人在加州淘金熱期間提出將快遞業務延伸至西部之提案，但並不為美國運通董事會所接受，於是

兩人便自立門戶，於紐約成立富國公司，資本額為三十萬美元，同年七月富國公司在舊金山開始營業。

以強大的運輸系統為後盾，富國公司經營銀行業起始於向淘金者收購生金並售出金幣。1905 年富國公司將銀行業務和運輸業務分家，其後數十年間，透過購併及擴張業務深耕加州市場，逐漸成為加州最大之銀行。由於重視新科技之應用，1967 年與三家當地銀行推出萬事達卡，1995 年更為世界上第一家可在網路上查看帳戶結餘之銀行。

現在的富國銀行之主體是由西北銀行購併富國銀行而來的。

西北銀行之前身為位於 Minneapolis 的 **Northwestern National Bank** 所領導之 **Northwest Bancorporation**(西北銀團)，控股公司持有銀團內各銀行之部份股權，並在成員銀行資金週轉不順暢時互相幫助，但並不干涉各成員銀行業務。其後成員銀行間相互合併或退出，1970 年代末共有 85 家成員銀行。自 1970 年代始，各成員銀行開始統整資訊系統和宣傳等事項，於 1983 年正式統稱為西北銀行。

1996 年由於與 **First Interstate Bank** 合併過程不順利，導致業績下滑，西北銀行於 1998 年收購富國銀行，因西北銀行本身名稱地方色彩過重，而富國之名以在美國西部開發史之地位而為人所熟知，故合併後更名為富國銀行並將總部遷移至舊金山。

受訪者指出，投資大師巴菲特因其穩健之經營而長期持股投資富國銀行，當 2008 年發生金融海嘯時，金融業哀鴻遍野之際富國還有餘力購併了與自己規模差不多大之美聯銀行。

富國銀行 2013 年 7 月 12 日起成為全球市值最大之銀行，打破中資銀行蟬聯 6 年為國際最大市值銀行之紀錄。英國《銀行家》公

佈 2013 年美國各家銀行的總利潤為 1830 億美元，佔全球總額的 20%，其中富國銀行以 320 億美元之盈利領先於其他美國銀行。

受訪者指出富國銀行業務以零售銀行業務為主(約 50%)，批發銀行業務(約 40%)及個人理財業務(約 10%)為輔。

2. 企業文化：

受訪者在訪談中一直強調富國之企業文化其眾不同，多年來同業間不斷有人向富國請益成功之秘訣，而她認為技術面之技巧可以分享並被複製，但富國的成功主要來自於企業文化，然而這卻是同業間難以複製的，由此可見富國為自身之企業文化感到自豪。

富國對公司文化的定義是一種思考及行為模式，它可以讓員工在沒有工作手冊的情況下仍然知道自己該做甚麼決定，富國認為自身的成功除了員工的聰明才智之外，更多是來自於態度，富國文化的特質是對工作及客戶有熱情及愛心，因為富國認為沒有樂趣的成功不會持久、而沒有成功的樂趣則不再有樂趣，富國希望員工能樂在工作並享受其所帶來的成功。

以客為尊是金融服務業最基礎的理念，富國以企業文化落實這樣的理念，"one Wells Fargo"及"wow the customers"镌刻在每位員工的腦海中，竭力提供客戶需要及想要的服務，永遠站在客戶的立場思考，這個貸款(或商品)真的是客戶所需要的?這個決定真的是對客戶有利的決定(可承擔否)?富國相信對客戶正確的決定將同時對富國有利，同時為了長期服務客戶，富國極為強調風險管理，絕不作短視近利的決定，須在合理之範圍內承擔風險，因為富國相信唯有良好的風險控管可以讓富國長久經營以服務更多有需要的客戶。

富國與摩根大通的企業文化均相當鮮明並有互別苗頭之勢，當

摩根大通以菁英、卓越著稱時，富國以穩健踏實、關懷客戶聞名；摩根大通追求頂尖人才，富國徵才要求能符合富國文化並注重團隊合作；當摩根大通致力於服務大型企業時，富國致力於服務零售客戶並放眼中小型企業；相較於摩根大通追求以卓越方案滿足客戶的需求，富國更在意成為客戶前 3 大往來銀行並努力與其維持長久之關係；摩根大通以強勢文化購併拓展版圖，而富國購併通常始自策略聯盟且不強勢要求合併並經常下放權力。受訪者指出富國有 95% 的業務來自於美國本土，注重風險管理以穩健經營為首要，富國不以做為先鋒者為目標，因此能在金融海嘯同業受傷慘重之際仍有餘力得以併購與自身規模相當的美聯銀行。

3. 績效考核：

富國的績效考核與摩根大通一樣，頗能感到受其企業文化影響甚深，以下節錄訪談重點：

- (1) 績效考核內容像一個矩陣，公司對員工展開多面向的考核。
- (2) 不同面向的權重將依所屬職位及職務內容不同而定，不同年度著重的面向及項目也會不同，例如 2012-2013 年風險管理面向權重達 40%、而 2014 年則下降至 25%。
- (3) 績效考核中有一項指標係評量員工將多少客戶分享給其他部門。
- (4) 考核之內容由上司決定，因此經理人責任重大，要能充分了解你的員工並且知道如何去激勵員工使其發揮最大的能力。
- (5) 每位員工都在年初清楚知道當年度考核的面向及權重，年中有簡單評量，年底打考評分數時上司會與員工面談並經雙方簽章後送人資部門處理。
- (6) 聘僱世界知名機構對員工進行問卷調查以了解員工滿意度並提高

員工向心力。

(7)績優員工可以申請留職停薪接受由公司安排為期半年之專業財務分析訓練。

(三)Bank of New York Mellon(紐約梅隆銀行)

1.公司簡介：

紐約梅隆銀行係由 The Bank of New York Company, Inc.及 Mellon Financial Corporation 於 2007 年完成合併而來。

紐約銀行由 Alexander Hamilton 創立於 1784 年，漢彌頓是美國軍人、經濟學家、政治哲學家、美國憲法起草人之一與第一任美國財政部長，紐約銀行之發展歷程與美國歷史密不可分，漢彌頓最終死於與人決鬥(關於 18、19 世紀與創辦人相關之史料至今仍仔細保存於華爾街 1 號建物頂樓展示)。

梅隆金融公司屬於梅隆家族，家族創始人 Thomas Alexander Mellon 是與洛克菲勒同時代的人物，到了 Andrew William Mellon 時期，因為擔任美國財政部長使其家族大放異彩。1929 年 10 月 24 日美國股市開始下跌，美國爆發資本主義史上最大的一次經濟危機，一周之內，美國人在證券交易所中失去高達 100 億美元之財富，為了維持農產品價格，農業資本家和大農場主人大量銷毀所謂的”過剩”產品，例如把牛奶倒進密西西比河使其成為一條銀河，當時紐約流行一首順口溜：” Mellon pulled the whistle, Hoover rang the bell, Wall Street gave the signal and the country went to hell”(梅隆拉響汽笛，胡佛敲起鍾。華爾街發出信號，美國往地獄裡衝!)，由此可見梅隆家族對當時美國的影響力。今日，雖然梅隆家族呈現衰落跡象，但仍為美國經濟霸主之一。

紐約銀行有限公司和梅隆金融公司於 2002 年 12 月宣布合併計畫，並於 2007 年 7 月宣布雙方已經完成合併，合併後之紐約梅隆銀行以其 28.5 兆美元之代管和託管資產及 1.6 兆美元之資產管理，躋身全球領先的資產服務商及全球最大的資產管理商行列，紐約梅隆銀行是世界上歷史最悠久的金融機構之一，經過 230 年歲月的洗禮仍舊得以繁榮。

2.企業文化：

紐約梅隆銀行之行徽係由人才(People)、夥伴 (Partnership)及績效(Performance)三者定義出獨特的企業文化，以顧客導向為企業之核心價值，強調提供在地化服務而不直接參與當地市場競爭，致力人才培訓以團隊合作創造卓越之執行力，利用最先進的資訊技術提升業務效能，以期成為客戶值得信賴的夥伴。

紐約梅隆認為”人才”是完成客戶之成功及公司之成功最核心的元素，因此致力於能吸引並保留優秀人才的福利計畫，同時著重社區服務，紐約梅隆認為取之於社會、用之於社會，努力成為優秀的社會公民最能體現公司之價值觀。

紐約梅隆的核心理念在於推動全球性(全方位的)的投資方案以幫助客戶獲得成功。紐約梅隆人的每一天圍繞著四項核心價值：①將客戶置於核心以集團的力量為其做最完整之服務；②以最高道德標準做為行為圭臬；③講求團隊合作；④持續追求創新。

最終也是最重要的是追求平衡，一如行徽圖騰三足鼎立而均衡，紐約梅隆認為追求幸福及成功需要 360 度的平衡，員工健康、工作環境與社區保護的均衡，以及客戶、職員與公司成功的均衡，紐約梅隆將實現均衡視為優先考慮。

3.績效考核：

紐約梅隆除了是本行往來多年之存匯行外，目前亦委請其於紐約票據交換所擔當本行美金匯款支票(TRS)之清算銀行，雙方合作關係密切。紐約梅隆有 80%以上的營收來自於手續費收入，顯示其經營風險較小但相對性地其收益規模亦較小，紐約梅隆以百貨公司的模式經營財富管理業務，有特色小店、也有名牌旗艦店，在紐約梅隆裡客戶可以找到各式各樣的理財、投資商品，也因為這樣的經營特色，紐約梅隆在績效考核上格外用心，畢竟要賺取手續費收入是相當不容易的，專業固然重要，客戶的喜愛與信任更是不可或缺，反映在績效考核上有以下幾項重點：

- (1)與另外 2 家金融機構相同，年初訂考核目標，年中查核檢討，年底考評。
- (2)往上兩層的上司會看到考核結果，上司可以選擇是否與員工面談，而不論面談與否都會評分，員工以簽名方式同意考評結果。
- (3)注重激勵措施之設計。
- (4)為避免業務員從事高風險或非法行為訂有獎金回扣機制。
- (5)與營收較無關連之部門獎金較少。
- (6)聘僱外部專業機構調查員工滿意度並蒐集員工對公司經營之建議。

參、研習心得

雖然受訪者一致認同績效考核之效果，然研究期間基於對這項題目之興趣所蒐集相關的資料中顯示，歷來出現許多討論指出績效考核並非經營管理萬靈丹，以下分享幾則關於績效考核所面臨之挑戰。

一、索尼高層語出驚人：績效考核毀了索尼！

(整理自日本《文藝春秋》2007年1月刊及其他資料，作者天外伺郎為索尼公司前常務董事、作家)

索尼企業總部位於日本東京，橫跨電子3C、遊戲、金融、娛樂領域，是一家跨國綜合企業公司，擁有世界性的品牌知名度。公司前身為「東京通訊工業株式會社」，創立於1946年5月，由擁有技術研發背景的井深大與擅長公關、行銷的盛田昭夫共同創辦。

2003年發生索尼危機(公司鉅額虧損連帶撼動日本股市)，2006年前常董天外伺郎認為索尼過去像鑽石一樣晶瑩璀璨，卻在創業60周年之際顯得暗淡無光，他認為主因係施行績效考核制度。

因為績效考核使得“激情集團”消失了，“激情集團”形成的要件是“內部(自發性)動機”的行動。比如“想自己開發機器人”便是一種發自內在的衝動，與此相反就是“外部動機”，比如想賺錢、升職或出名，是一種想得到來自外部回報的心理狀態。績效主義是將業務成果和外報酬直接掛鉤，員工是為了外部報酬而努力工作，當外在的動機增強，自發的動機就會受到抑制。然而這與井深大的想法恰恰相反，他的口頭禪是：“工作的報酬是工作”，在井深大的時代，許多人為追求工作的樂趣而埋頭苦幹，但是實行績效主義，使員工逐漸失去工作的熱情。

為了衡量業績，必須把各種工作要素量化，但是工作是無法簡單量

化的，公司為統計業績，花費了大量的精力和時間，而在真正的工作上敷衍了事，出現了本末倒置的傾向，也因為要考核業績，幾乎所有人都提出容易實現的低目標，使得索尼核心精神—挑戰精神也消失了，因實行績效主義，索尼公司內追求眼前利益的風氣蔓延。

天外同郎在績效主義的發源地美國，聆聽到以索尼的創建宗旨來否定績效主義的“湧流理論”，索尼公司(井深大)的「創立宗旨書」：「要建立一個自由豁達、輕鬆愉快的理想工廠，讓每個認真工作的技術人員發揮出能力的最大限度」。索尼公司失去活力，就是因為實行了績效主義，績效主義企圖把人的能力量化，做出客觀、公正的評價，但天外同郎認為績效主義最大的弊端是搞壞公司內的氣氛，上司不把部下視為有感情的人看待，而是一切都看指標、用“評價的目光”審視部下。

二、我們要的不只是錢 (整理自 TED^XTaipei)

M.I.T 的教授們設計了一項實驗，如同電影裡看到的一樣，社會大眾會獎勵表現得最好的人，忽略表現最差的人，而表現平均的人則不會受到太多關注。研究者因此設定了三種層級的獎勵，表現不同等級的受試者會獲得不同等級的獎勵。

最後實驗結果是：當人們從事機械式工作(簡單、重複的工作)時，結果如同研究者的預期：越高的報酬，會得到越好的表現。但當人們從事基本認知相關的工作(邏輯推理、數學運算、圖形判別...等等)時，結果卻出乎意料之外，越高的報酬並「不會」激勵出更好的表現，而且這樣的結論，不斷被重複驗證為是正確的，問題到底出在哪裡？

以往我們以為，只要放根胡蘿蔔在眼前，人們就會像小驢子一樣積極向前追求傑出的表現，所以社會有獎勵制度、制訂規則、給正確的答

案。但當我們需要更複雜、更需要創意的表現時，光是物質上的獎勵是不夠的，此時要有發自內心的自律、追求美好及設定可超越的目標，表現才會更好！

三、低調神秘－義美不上市、上櫃的秘密 (整理自壹週刊 2014 年 9 月)

從三聚氰胺、塑化劑、混油到餿油，台灣的食安風暴簡直像鄉土劇，離譜沒有極限。

歷次風暴中，義美是食品大廠中少數每次都全身而退的，創立至今正好滿八十年，卻始終堅持不上市、上櫃，也不熱中接受採訪、在媒體曝光，因此長年給外界低調神秘又老派之感。總經理高志明的想法很固執：「我不是那種美式 CEO，簽約後一年兩年要達到什麼績效，不然就下台，那樣無法顧及永續經營，為了拚績效拚利潤，什麼添加物都可以放進去！我的想法是，我們幾個兄弟覺得大概幾趴的利潤夠了，就好了。」、「連美國也有例外，像 M&M (巧克力大廠)，全球排名前幾名的私人公司，從來不上市。歐洲更多，很多家族企業堅持不上市。」。

資本市場永無滿足點的貪婪、老百姓的消費習慣、加上裝死的政府，共同造就了台灣食安風暴的一波波驚奇。

上述幾篇報導可窺見績效考核反效果的另一章。

四、企業的社會責任與銀行的赤道原則

2014 年 10 月台灣的食安連續劇簡直上演到最高潮，在兩岸版圖不斷擴大的頂新企業，居然長期向正義進飼料油混充豬油爆出嚴重食安問題引發眾怒，魏家大賺黑心錢以發展其政經實力，惡行遭揭發後出面居然僅表示「是管理的不到位」，無消無息多天後出面亦未見其開誠佈公的處

理態度，取之台灣社會卻還之以毒的行徑，使得滅頂行動幾乎成了全民運動，有媒體指出頂新連環爆出醜聞係在考驗魏家的危機處理，然而吾以為最根本的問題應該在於企業道德與社會責任。

就像人之於品格一樣，企業稱之為法人也應該有其相對應的法人格，一個人人品不好、損人利己，下場輕則沒有朋友、重則犯法受刑，法人又何嘗不該是如此？企業與其領導人應當省思企業道德的問題，尤其是在全球化的時代，企業領導人的品格修養及道德維護將比過去更顯重要。

企業應以責任為基礎，除了經濟責任及法律責任外，為了能與國家社會長久並存應當包含社會責任，而吾等身處銀行業之社會責任益顯重要，銀行既是企業的朋友，則應當以良友自許，切勿淪落為虎作倀，銀行業做為企業的良好友則應善盡監督之責，如此可謂一舉數得，既是風險控管、亦為盡社會責任。

頂新事件使得赤道原則一詞成為熱門查詢字串，赤道原則於 2013 年 6 月 4 日進行第 3 次的修訂，已有 35 國、共 79 家的金融機構正式採納，並有多家機構將適用範圍擴大到一般放款案件，赤道原則雖是跨國外銀的共識，但在本土銀行則尚未生根。赤道原則被視為是金融業履行社會責任的作為，但本質上它更是一個風險管理架構，因為一旦客戶違反法令或社會期待，連帶將影響其企業營運，進而拖累往來之銀行，唯有銀行預先評估大型放款之環境和社會風險，才能降低風險發生機會。

毫無疑問地，這最終將連結到績效考核的問題，除非降低近利的考慮，否則上述一切終屬聊備一格罷了。

五、出國研習是人才培養的良方

此番研習過程自增強外語能力開始、至接洽安排參訪單位、準備訪談資料、規畫交通食宿至提出研習報告，考驗時間及預算之安排與規劃、人際溝通協調與合作能力、隻身遠方的環境適應能力等等，有幸得此機會實感收穫良多，也深刻體認到研習計畫乃公司對員工深度培養多方位能力之苦心。

六、尋求專家協助之必要性

績效考核等與人事相關之議題一直是敏感話題，訪談者多未能深入解答，顯而易見的是績效考核制度與方法因為其結果涉及獎懲與升遷甚至離退，絕對是企業管理中最複雜也最需要技巧的一環，參訪公司均以聘僱外部專業機構協助辦理績效考核作業，借助其專業經驗以及其公正性幫助企業辦理績效考核一臂之力，足供台灣金融業借鏡。

肆、建議事項

本行以百分之百國營銀行之故，受各項法令規定約束甚深，以下僅提出兩項建議供參：

一、面對面溝通釐清目標以增加理解、提高工作表現

中華文化向來講究含蓄內斂，凡事點到為止，務求平和處理，但當面臨較為實際之議題時便顯得尷尬，像績效考核這種給員工評分之事，說白了擔心傷表面和氣，不明說含糊不清最終還是得傷了裡氣。

於此建議可以師法國外作法施行面談機制，讓員工與上司透過面對面之溝通增進彼此對工作的認知，使員工在年度開始便能充分理解公司對自己之要求與期待，期能透過雙向溝通訂定出適當可追求之目標，並藉由期中檢討適度調整努力方向，並可降低最後年終考核時彼此期望之落差與不滿意度，至若從積極面向看待應可提高員工積極度與表現。

二、將員工訓練納入績效考核之中

金管會曾表示金融海嘯後全球經濟成長之重心已產生結構性之改變，亞洲成為全球經濟成長最快速之區域，台灣金融業處於完全競爭且已 *overbanking* 之環境中，除深耕國內市場外，亦有拓展國際業務以提升獲利機會並分散經營風險之需，人才是金融業最重要之資產，人力素質幾已成為各家金融機構優勝劣敗之關鍵因素，人才培養實是刻不容緩。

績效考核既可做為獎懲升遷之參考基礎，亦即對激勵員工應能起相當作用，若能將員工訓練納入績效考核之中，消極面或至少可鞭策員工充實基本知能，積極面或可激起員工主動學習之效。

伍、參考資料

- 一、《中華百科全書》典藏版(民國 72 年)
- 二、日本《文藝春秋》2007 年 1 月刊。
- 三、壹週刊 2014 年 9 月刊。
- 四、Stephen P. Robbins 等，林建煌編譯。現代管理學，Fundamentals of Management.
- 五、The Banker: Top 1000 World Banks 2014.
- 六、www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan Official website of the J.P. Morgan.
- 七、www.wellsfargo.com/ Official website of the Wells Fargo.
- 八、www.bnymellon.com/ Official website of the BNY MELLON.
- 九、www.equator-principles.com Official website of the Equator Principles.
- 十、tedxtaipei.com Official website of TED^xTaipei.