



## 團體報告四

# 趨勢科技 Business Process Analyst 績效評估計畫



傑萌人力資源顧問公司

第二組

## 目錄

一、	績效評估與管理計畫說明.....	1
二、	績效標準 .....	1
三、	績效評估作業流程.....	2
四、	績效評估方法 / 績效評估表單.....	3
1.	績效評估方法設計及如何填答運用 .....	3
2.	績效評估表單 .....	4
五、	績效評估表單結果之應用.....	8

## 一、 績效評估與管理計畫說明

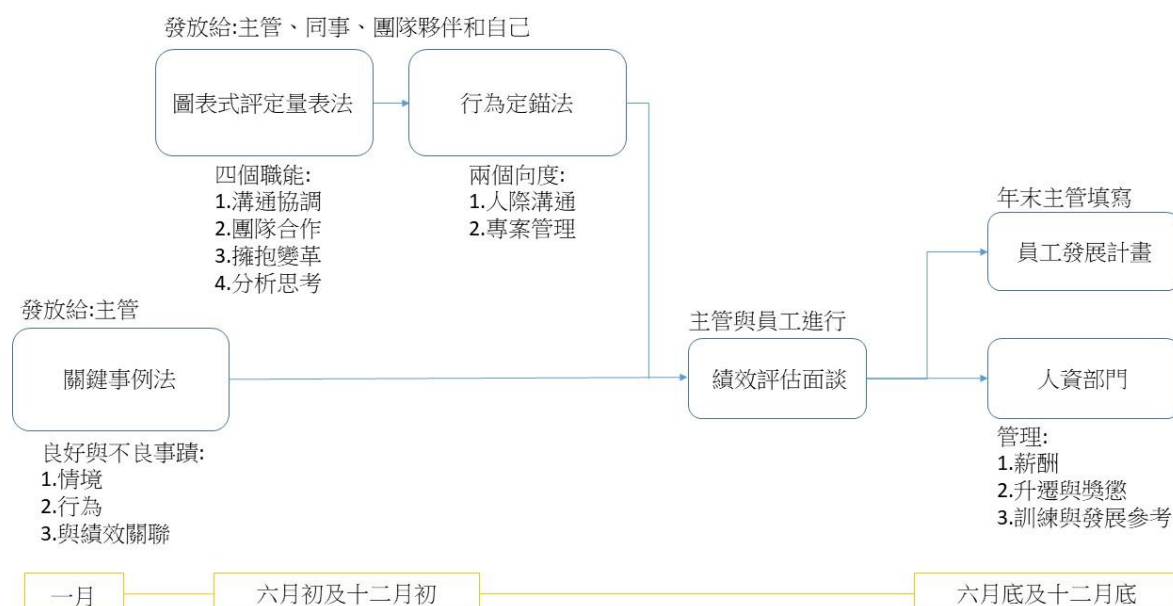
本計畫是針對趨勢科技公司對 BPA 每半年一度的績效評估作業，進行相關規劃。為了確保員工的工作方向有朝組織目標邁進，適時的績效評估與管理是必要的。而 BPA 作為管理 CRM 系統的專案經理，需要在工程師及系統用戶間擔任溝通橋樑，因應各種情況做適當的轉換並解決用戶提出的問題，因此本計畫預計以 BPA 的職能特徵及工作時的行為表現做為參考，來進行績效評估及管理。

## 二、 績效標準

工作中，BPA 常需要和來自不同背景、不同國家的用戶溝通，理解他們的需求後，再和工程師合作修改或開發系統，以達成用戶的需求或優化系統。因此 BPA 必須能以開放態度面對各式用戶並適當調整工作內容，且與用戶及工程師進行良好的雙向溝通，協助用戶釐清需求或幫助工程師釐清問題與解決方法，同時還需尊重用戶和工程師的意見，最終引導團隊做出成果。根據 BPA 平時所面對的工作內容，我們期望優秀的 BPA 應該要有以下幾項特質：勇於擁抱變革的態度、優良的溝通協調能力和分析思考能力，以及團隊合作的精神。如此在遇到工作上的難題時，才會有良好的工作績效。

另外，除了關注於員工的工作所需特徵，我們也將考量 BPA 的實際工作表現，從更直接的角度觀察他們的行為表現是否會導致良好或不良的工作績效。我們認為 BPA 整體的工作行為可分成「人際溝通」及「專案管理」兩向度，而在各向度上，我們也明列從優到差的 BPA 會有怎樣的行為表現，做為績效評估的標準。

### 三、績效評估作業流程



趨勢科技公司每年有兩度績效評估，分別會在六月與十二月實行。本次規劃的績效評估內容分成兩個部分，第一部分是 360 度績效回顧問卷，此問卷會發放給該 BPA 的主管、團隊夥伴、同事和自己填寫，問卷內容涵蓋圖表式評定量表法和行為定錨法兩個階段。在圖表式評定量表法中，會請填答者根據 BPA 在該期間展現的能力，分別記錄該 BPA 符合四個職能行為指標的分數；而在行為定錨法中，會請填答者根據 BPA 在該期間表現的行為，記錄該 BPA 在人際溝通與專案管理兩向度的敘述中，最符合題目敘述的選項，待兩階段填答完畢後統一提交給人資部門，人資部門整合後會再交予主管。第二部分是關鍵事例表，此表會在每年初發放給該 BPA 的主管填寫，請主管在一整年度的期間內，隨時觀察並記錄 BPA 在工作上良好及不良的事例。當兩部分的問卷都填答完畢後，會請主管根據兩部份評估的結果和 BPA 進行績效評估面談，討論得到員工該季度的績效，最後再送給人資部門進行年度的管理。每年的績效評估結束後，會由主管在年末填寫一份員工發展計畫表，再交由人力資源部門規劃相關課程，提供員工未來發展資源。

## 四、績效評估方法 / 績效評估表單

### 1. 績效評估方法設計及如何填答運用

績效評估的頻率為每半年一度，BPA 的績效評估方法採取 360 度績效回饋，由於並非每位 BPA 都擁有下屬，故改為由 BPA 的主管、同事、團隊夥伴以及自己為評分者，評分者需根據此 BPA 半年來的工作表現給予評分，作為績效評估的參考。

針對 BPA 工作分析的結果，在績效評估方法上，我們使用溝通協調、團隊合作、擁抱變革以及分析思考四個職能，作為特徵途徑的評估項目，並加入行為途徑中的行為定錨量表法及關鍵事例法，行為定錨法把 BPA 的績效向度分為「人際溝通」及「專案管理」兩向度，將 BPA 的關鍵事例經過發展步驟，訂定出最後的題目。

360 度績效評估量表的第一部分是職能，職能的績效評估採用圖表式評定量表法，以各個職能的行為指標為基礎，訂定出五點量表，並搭配文字敘述作為評分標準，評分者需在每個職能的敘述內，選出一項最符合此 BPA 的敘述，此敘述的分數即為他在此職能的評分，最後將四職能分數加總，作為職能評估總分；第二部分是人際溝通及專案管理兩績效向度的評分，每個向度皆有七個敘述，評分者需在每個向度的敘述內，選出一項最符合此 BPA 的敘述，此敘述的分數即為他在此向度的評分，最後將兩績效向度的分數加總，作為行為定錨量表的總分。且由於評分者具有不同身份（主管、用戶或工程師），用戶不一定會知道 BPA 工作時與工程師的互動情況，反之亦然。因此，在績效向度的評分上，我們根據評分者身份設計了不同的評分標準，並請評分者依據自己的身份為 BPA 的績效向度評分。

此外，每年還會提供主管一份關鍵事列表，讓主管能夠隨時記錄員工在工作上的良好及不良事例，關鍵事例的內容包括行為發生的情境、具體可觀察的行為和行為對績效的影響，此表可作為作為績效評估時的參考。

## 2. 績效評估表單

### (1) 趨勢科技 BPA 360° 績效回顧問卷

#### 趨勢科技 BPA 360° 績效回饋問卷

員工姓名	(人資填寫)	部門	資安部門	職稱	BPA	填表者姓名		部門	
評估期間	(人資填寫)					請勾選身分	<input type="checkbox"/> 主管 <input type="checkbox"/> 系統內/外部用戶 <input type="checkbox"/> 系統工程師 <input type="checkbox"/> 其他：		
此欄供 人資紀錄用	職能評估總分					績效向度總分			

一、請根據此員工工作上各職能的表現，圈選適當的評分。

職能：溝通協調		
圈選	表現	評分標準
5	優	依不同情境運用合適的溝通策略，能清楚地表達訊息、傾聽並同理對方的想法，以有效的溝通達成共識。
4	稍優	能以真誠的態度與專業的回饋進行溝通，且願意站在對方的立場思考，協助雙方達成共識。
3	普通	能夠流暢地表達訊息，理解對方的需求，進行雙向溝通。
2	稍差	不能掌握溝通技巧，且無法協調雙方的意見以達成共識，導致雙方溝通出現摩擦。
1	差	沒辦法清楚地表達訊息，也無法理解、回應對方的需求，以至於目標未完成。
職能：團隊合作		
圈選	表現	評分標準
5	優	信任團隊中的成員，且能夠依照每個人的職務及專長互相協調分工，並互相幫助、給予彼此建議，使團隊能夠有效率地達成共同的目標。
4	稍優	和團隊成員關係良好，除了完成自己工作外，也願意幫助他人，使團隊達成共同的目標。
3	普通	能傾聽並尊重團隊成員的意見，並有效率地完成自己被分配到的工作。
2	稍差	能完成自己該做的工作，但和團隊成員關係不良，以至於團隊整體效率不彰。
1	差	不願意和團隊成員溝通，且無法完成自己被分配到的工作，以至於拖累團隊進度及最後的成果。
職能：擁抱變革		
圈選	表現	評分標準
5	優	樂於接受挑戰、勇於嘗試不同工作，且能有效的運用創新，管理或領導團隊達成多樣的目標。
4	稍優	能根據工作情況的變化，設定新的目標，影響團隊成員，協調有效行動以順利達成目標。
3	普通	能根據工作情況的變化，調整個人目標或相關因應行動以完成工作。
2	稍差	當團隊成員意見不同或工作情況面臨變化時，常常無法改變、影響他人或自己的因應行動，以致無法順利完成工作。
1	差	團體溝通或工作進行中，難以接受不同觀點的意見或無法處理突發狀況。
職能：分析思考		
圈選	表現	評分標準
5	優	面對複雜的問題，除了能妥善解決，更能預測其他可能的問題，並預先執行相關的解決方案。
4	稍優	能將複雜的問題拆解成可管理的因素，根據各因素的相關性，判斷重要性和輕重緩急，再用分析技巧解決問題。
3	普通	能釐清產生問題的相關要素，並解決問題。
2	稍差	不擅長管理或連接問題的相關要素，難以有效運用分析技巧或推理能力去解決問題。
1	差	無法釐清問題內容，找不到可行的解決方法。
職能評估總分 (此處由人資填寫)		



二、請選擇屬於自己身份的評分欄作答 (主管/用戶/工程師)，依照此員工在工作上的人際溝通與專案管理表現，分別圈選兩個績效向度的分數。

績效向度:人際溝通		
主管評分欄		
圈選	表現	評分標準
7	極優	發生意見衝突時，能運用良好的溝通技巧，搭起工程師和用戶溝通的橋樑，協助彼此達成共識，有效率的解決衝突，並維持彼此之間的良好氣氛。
6	優	深入了解用戶需求，並信任團隊中的成員，依照工程師的專長協調分工，使團隊能夠有效率地完成專案以使用戶滿意。
5	稍優	以良好的態度進行溝通，能同理並適時接納用戶及工程師的觀點，不僅成功解決用戶需求，也使工程師享有成就感。
4	普通	能清楚理解用戶的需求，也能清楚向工程師傳達訊息，並互相協助，討論出解決方案，成功解決用戶的問題或需求。
3	稍差	能理解用戶的需求，也能清楚向工程師傳達訊息，但沒有擔任團隊中的橋樑，確認工程師的解決方案是否符合用戶的需求，導致最終成果不是那麼完善。
2	差	無論是向用戶還是工程師溝通都缺乏討論的過程，固執己見、難以傾聽他人意見，以至於最終成果和原先目標有所落差。
1	極差	無法清楚理解用戶需求，也無法向工程師清楚表達訊息，因此嚴重拖累專案進度及最終成果。
用戶評分欄		
圈選	表現	評分標準
7	極優	在用戶與 BPA 或工程師的意見不合時，能運用良好的溝通技巧，使彼此達成共識，有效率的解決衝突，以維持彼此之間的良好氣氛。
6	優	深入了解並同理用戶的需求，使用戶對專案成果感到滿意。
5	稍優	以良好的態度進行溝通，並能同理用戶的觀點，使解決方案確切符合用戶需求。
4	普通	能清楚理解用戶的需求，成功解決用戶的問題或需求。
3	稍差	能理解用戶的需求，但在專案執行過程中，沒有向用戶確認解決方案是否符合其要求，因此最終成果不是那麼完善。
2	差	在理解用戶要求的過程中，並沒有確認自己的理解是否和用戶一致，導致最終成果和用戶原先的要求有所落差。
1	極差	無法清楚理解用戶需求，導致最後做出來的成果並沒有解決用戶的需求或問題。
工程師評分欄		
圈選	表現	評分標準
7	極優	在工程師與 BPA 或用戶的意見不合時，能運用良好的溝通技巧，使彼此達成共識，有效率的解決衝突，以維持彼此之間的良好氣氛。
6	優	信任團隊中的成員，並能夠依照工程師的專長協調分工、互相幫助，使團隊能夠有效率地達成目標。
5	稍優	以良好的態度進行溝通，適時接納工程師不同的觀點並提出回饋，使其順利完成任務並享有成就感。
4	普通	能清楚向工程師傳達訊息，並提供建議、互相協助以討論出解決方案，成功解決用戶的問題或需求。
3	稍差	能清楚向工程師傳達訊息，但在專案執行過程中，並沒有替工程師向用戶確認其解決方案是否符合其要求，導致最終成果不是那麼完善。
2	差	將自己設想的解決方案告知工程師，卻缺乏討論的過程，或完全不參考工程師的意見，導致最終成果和原先目標有所落差。
1	極差	無法向工程師清楚表達訊息，導致工程師做出來的成果不符合 BPA 或客戶的要求。

績效向度:專案管理		
主管評分欄		
圈選	表現	評分標準
7	極優	能主動發現或預測系統可能產生的問題，提前提出建議或是找出改善方案以預防問題發生。
6	優	面對棘手問題時，能釐清問題的相關要素，並跳脫過去的框架，發想出更有效率的解決方案，帶領團隊順利解決問題。
5	稍優	能將複雜的問題拆解成階段性任務，並依照用戶的需求，分析階段性任務的重要性及急迫性，使團隊能夠依序且有效率地解決問題。
4	普通	根據工作情況的變化，彈性調整或修改解決方案，以解決用戶提出的問題。
3	稍差	無法掌握問題的相關要素或無法良好規劃可運用的資源，以至於無法依照確切的輕重緩急順序來解決問題，影響專案進行。
2	差	專案內容因用戶需求而有所改變時，無法改變自己或團隊的行為或目標，導致專案進度嚴重拖延。
1	極差	專案推動遇到問題時，沒有釐清問題所在，也沒有嘗試尋找可行的解決方法，導致專案進度停擺。
用戶評分欄		
圈選	表現	評分標準
7	極優	能主動發現或預測系統可能產生的問題，並設法預防，使用戶在使用系統上更為方便，避免可能的問題發生。
6	優	面對棘手問題時，透過向用戶確認細節，以釐清問題的相關要素，有助於思考解決方案，並順利解決問題。
5	稍優	能將複雜的問題拆解成階段性任務，並依照用戶的需求，分析階段性任務的重要性及急迫性，以設立自己或團隊的階段性目標。
4	普通	根據工作情況的變化，解決用戶提出的問題，使系統符合用戶要求。
3	稍差	無法釐清用戶所提出的問題及分析相關原因，以至於無法依照確切的輕重緩急順序來解決問題，影響專案進行。
2	差	用戶要求有所改變時，無法改變自己或團隊的行為或目標，導致專案進度嚴重拖延。
1	極差	專案推動遇到問題時，沒有向用戶確認其要求或釐清問題所在，導致專案進度停擺。
工程師評分欄		
圈選	表現	評分標準
7	極優	能主動發現或預測系統可能產生的問題，提前向工程師提出建議或是找出改善方案以預防問題發生。
6	優	面對棘手問題時，跳脫過去解決專案的思考框架，有效發想不同以往且更有效率的解決方式，帶領團隊順利解決問題。
5	稍優	能將複雜的問題拆解成階段性任務，並針對各任務的重要性與急迫性，設立自己或團隊的階段性目標，使工程師能夠依循其目標解決問題。
4	普通	根據工作情況的變化，彈性調整或修改解決方案，使工程師能夠因應變化以解決問題。
3	稍差	無法良好分析問題，且無法規劃可運用的資源，以至於無法依照確切的輕重緩急順序來解決問題，影響專案進行。
2	差	專案內容有所改變時，無法改變自己或團隊的行為或目標，導致專案進度嚴重拖延。
1	極差	專案推動遇到問題時，沒有釐清問題所在，也沒有嘗試尋找可行的解決方法，導致專案進度停擺。
績效向度 評估總分 (此處由人資填寫)		(此欄為人際溝通+專案管理之總分)

填答完成後，請將此問卷交回人資部，感謝您的填答。



## (2) 趨勢科技 員工關鍵事列表

### 趨勢科技 員工關鍵事列表

員工編號		姓名		職稱		到職日	
部門		評估人		評估期間			
優良事蹟				不當事蹟			
日期	事件			日期	事件		
2/3	(舉例) 在國外用戶反應 CRM 系統難以使用時，主動積極理解其使用習慣，並提出適當解決方案，成功提高系統使用滿意度。			5/14	(舉例) 沒有在時限內完成專案，而造成系統使用者工作上的困擾。		
8/11	在團隊會議時，積極發表想法，同時也尊重他人意見，促進整體目標達成。			7/23	系統使用者回報此 BPA 在溝通時並未同理使用者的立場，並使用較情緒性的方式(如人身攻擊)溝通。		
11/20	在其他 BPA 遇上無法解決的困難時，主動提供協助，同時亦不影響自己本身的工作效率，為公司帶來更大營利。			10/9	國外的系統使用者回報，此 BPA 無法良好的使用英文溝通，而沒有完全理解系統使用者所提出之問題，導致最終系統設計錯誤。		
備註							

評估人姓名 \_\_\_\_\_ 簽名 \_\_\_\_\_ 日期 \_\_\_\_\_

## 五、績效評估表單結果之應用

整體而言，績效評估表單的結果在行政管理上，可作為薪酬管理、升遷、獎懲的參考；在員工發展上，可作為生涯發展、訓練與發展的參考。BPA 與主管應於 6 月與 12 月分別完成期中、期末績效評估表單之填寫（包含收集其他同儕之表單填寫，以完成 360 度績效回饋）；並由主管與 BPA 進行績效評估面談，回顧員工在工作上與職能發展上的表現，確認是否有達到標準與期望，並找出優缺點與未來發展方向；且於年底之期末績效評估訂定年度員工發展計畫（見下表），確認目標、設定時限與訂定行動步驟；由主管擔任教練指導，協助員工潛能更進一步的發展，同時由人力資源部門協助提供相關發展資源，例如：相關教育訓練課程之諮詢或開辦。

舉例來說，若 BPA 於期中與期末的績效評估結果，優於同儕表現或展現顯著成長，可考慮獎勵、加薪或符合升遷推薦條件，並可根據發展需求訂定年度員工發展計畫，訂定具有挑戰性與發展性之工作目標或專案安排、關鍵發展之核心職能與相關教育訓練課程。

### Employee Development Plan 員工發展計畫

員工姓名：\_\_\_\_\_ 職稱：\_\_\_\_\_ 部門：\_\_\_\_\_

到職日：\_\_\_\_\_ 資料填寫日期：\_\_\_\_\_

#### 一. 工作關鍵目標與核心發展職能

請根據去年績效評估成果與未來工作內容安排，訂定未來一年的工作關鍵目標與核心發展職能。

<p>請填寫未來一年最重要的 3~5 的工作目標： (舉例：完成跨國新系統之設計開發)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<p>請列出最關鍵之核心發展職能 (舉例：分析思考)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
--	---

## 二. 職能發展計畫

需發展之職能	發展需求說明	發展行動計畫 (如專案、課程)	目標完成日期	狀態 (已完成/部分完成/ 未完成)
1				
2				
3				

## 三. 補充說明

舉例說明：如該員工若提升相關能力發展，即具有升職成資深 **BPA** 之潛力。

單位部門主管姓名 \_\_\_\_\_ 簽名 \_\_\_\_\_ 日期 \_\_\_\_\_

人力資源主管姓名 \_\_\_\_\_ 簽名 \_\_\_\_\_ 日期 \_\_\_\_\_

另一方面，主管亦可與 HR 合作，針對員工年度績效評估結果，運用 9 Box Grid

評估員工發展潛力與訂定相關發展或升遷計畫。

