

企業實施績效管理制度之研究

陳 耀 茂

摘 要

本文計分五節，第一節緒論係簡述 PAC (Performance And Control) 制度的內涵，第二節為制度導入的障礙所在係就臺灣企業一般在施行制度時遭遇的困難所在加以探討，第三節為制度設立與導入步驟係對 PAC 制度的導入加以規劃設計，而後再就其應行的步驟加以解說，第四節係就企業推行 PAC 制度成功的要件加以說明。

第五節為結論係敘述臺灣企業當前現狀，及提高生產力應行途徑。

壹、緒 論

勞動生產力取決於生產方式（即設備或作業方法）及依照該方法所發揮出來的作業績效，因此欲提高生產力應由改善生產方式及管理作業績效着手，前者是設計及如何利用機器設備、加工材料、廠房佈置、工具等物的條件及操作方法，作業程序，作業動作等之人的因素。後者為依前者所訂定之作業條件，作業方法與標準，加以充份發揮並應用，使作業績效達到某一水準之方法。如以簡單的比喻：一部成功的電影須要有好的劇本與成功的演出（演技）：

成功的電影 = 好的劇本 × 好的演出水準（演技）

（亂世佳人） = （飄的劇本） × （克拉克蓋博與費雯麗的成功演出）又如一場成功的演奏會：

成功的演奏 = 好的樂曲 × 演奏的技巧

（創造性思考性的產物）

× （執行者的能力與努力）

以式子表示即為如下：

（開發）

（管理）

生 產 力 = 生產方式 × 作業績效（註一）

如以改善效果而言，

把現狀生產方式當作 100%，而作業者績效只發揮 50%，則生產力只能得 50%。

改善前：生產方式 × 作業績效 = 生產力
 $100\% \times 50\% = 50\%$

如把生產方式導入新式設備而提高 50%，但作業者績效未提高仍是 50%，則生產力只能得 75%。

改善後(一)： $150\% \times 50\% = 75\%$

但如生產方式維持現狀，而將作業者作業績效加以改善成為 90%，則生產力就得 90%。

改善後(二)： $100\% \times 90\% = 90\%$

由上數字顯示，要提高生產力，單從生產方式着手，（如投下方式的設備）而作業績效未能予以改善，其結果將不如生產方式不變（不投資新的設備），而將作業績效改善來的有效。

生產方式的改善，須有開發力並須花費多量的投資，而改善的效果如效率不好，則對整個改善並無多大助益，但如生產方式不變，而加強管理作業密度，使作業密度提高，則不須多量投資而對整個績效的改善更有巨大的貢獻。故在現狀下的景氣復蘇中，只一味的想以大量的投資在設備上，並過份的相信只要有設備的投資就可提高生產力，就可降低生產總成本，將是很危險的事。因剛在景氣復蘇中資金籌措不易，且萬一景氣的復蘇不如理想而轉為下坡，則整個公司的營運將很危險。故在此要強調的是，在景氣復蘇中，首要之務即為依現在的生產方式，代替大量投資用提高作業密度來提高生產力，使績效達某一高峯時再來改善生產方式，導入新式設備，或開發新的作業方法，將可達到事半功倍之效。為要達到高的作業績效就非績效加以管理並利用不可，這種手段就叫做 PAC 制度。

什麼是 PAC 呢？R 即英文之 Performance，A 為 Analysis，C 是 Control，全文為：Perform-