

# 制訂人力資源管理計劃指引

公務員事務局

一九九七年十二月

# 目錄

## 引言

甚麼是人力資源管理計劃？

制訂人力資源管理計劃的成功要素

管理策略的轉變

人力資源管理計劃 - 各司其職

制訂人力資源管理計劃的模式

制訂人力資源管理計劃 - 按步就班的方式

第1步 - 進行部門策略分析

第2步 - 找出策略性的人力資源問題

第3步 - 找出現存的人力資源問題

第4步 - 為人力資源問題訂出先後次序和決定所需行動

第5步 - 編寫人力資源管理計劃

人力資源管理活動一覽表和人力資源管理活動的範例

## 引言

本指引旨在提供實際建議，協助部門制訂人力資源管理計劃。指引概述人力資源管理計劃的概念模式和制定計劃的程序，並且援引部門實例，闡明有關程序。

一九九六年六月，公務員事務科（現稱“公務員事務局”）出版了英文本的制訂人力資源管理計劃指引。為進一步推廣人力資源管理，本局現出版該指引的中文本，以供參考。本指引並非英文本的直譯本，但內容與英文本大致相同。

## 甚麼是人力資源管理計劃？

人力資源管理是一個有系統的員工管理方法，它使員工的工作表現更見成效。人力資源管理旨在以更開明、靈活和體恤的態度管理員工，使他們得到適當的激勵、培訓和管理，從而能盡展所長，實踐部門的任務。人力資源管理計劃是一份部門文件，說明部門在未來數年實行人力資源管理所需進行的活動。計劃的目的，是通過有系統的設計，推行人力資源管理項目，藉以協助部門完成使命/任務和達致目標。

## 制訂人力資源管理計劃的成功要素

人力資源管理計劃能否協助部門達到預期的成果，取決於下列各點：

- 高層管理人員深信人力資源管理是達致部門目標的關鍵因素。
- 部門的人力資源管理項目與部門的使命和目標有策略性的聯繫。
- 各階層管理人員視人力資源管理為己任。

## 管理策略的轉變

要制訂人力資源管理計劃，部門必須改變其管理方法：由單純的員工管理轉變為善用人力資源，以達致部門的策略目標。下表說明這種改變：

| 側重行政管理                       | 側重人力資源管理                      |
|------------------------------|-------------------------------|
| 管理人事                         | 善用人力資源，以達致策略目標                |
| 個別的管理員工項目                    | 人力資源管理項目與部門業務計劃結合             |
| 員工管理工作的優先次序，通常與最新的管理概念和觀點掛 u | 人力資源管理活動的優先次序，與部門業務項目的先後次序掛 u |
| 由人事部負責員工管理                   | 業務管理人員與人事部門共同承擔人力資源管理工作       |

## 人力資源管理計劃 - 各司其職

政府各部門和公務員事務局在制訂人力資源管理計劃的工作上，各自發揮其作用。

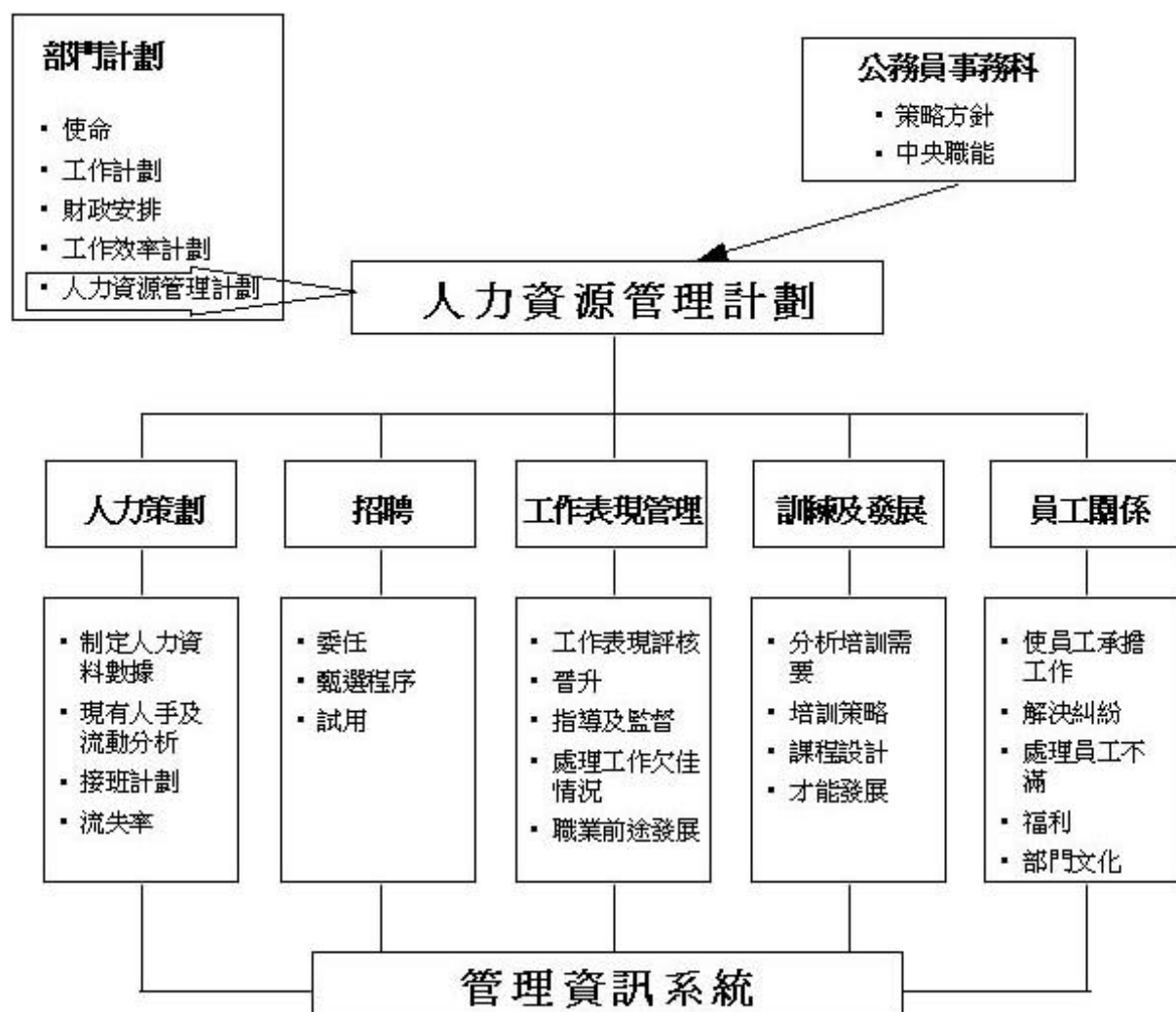
公務員事務局：

**策略方針：**制訂和推廣公務員人力資源管理的政策、標準和良好的運作模式。

**中央職能：**提供意見，協助各部門執行政策和制訂人力資源管理計劃。

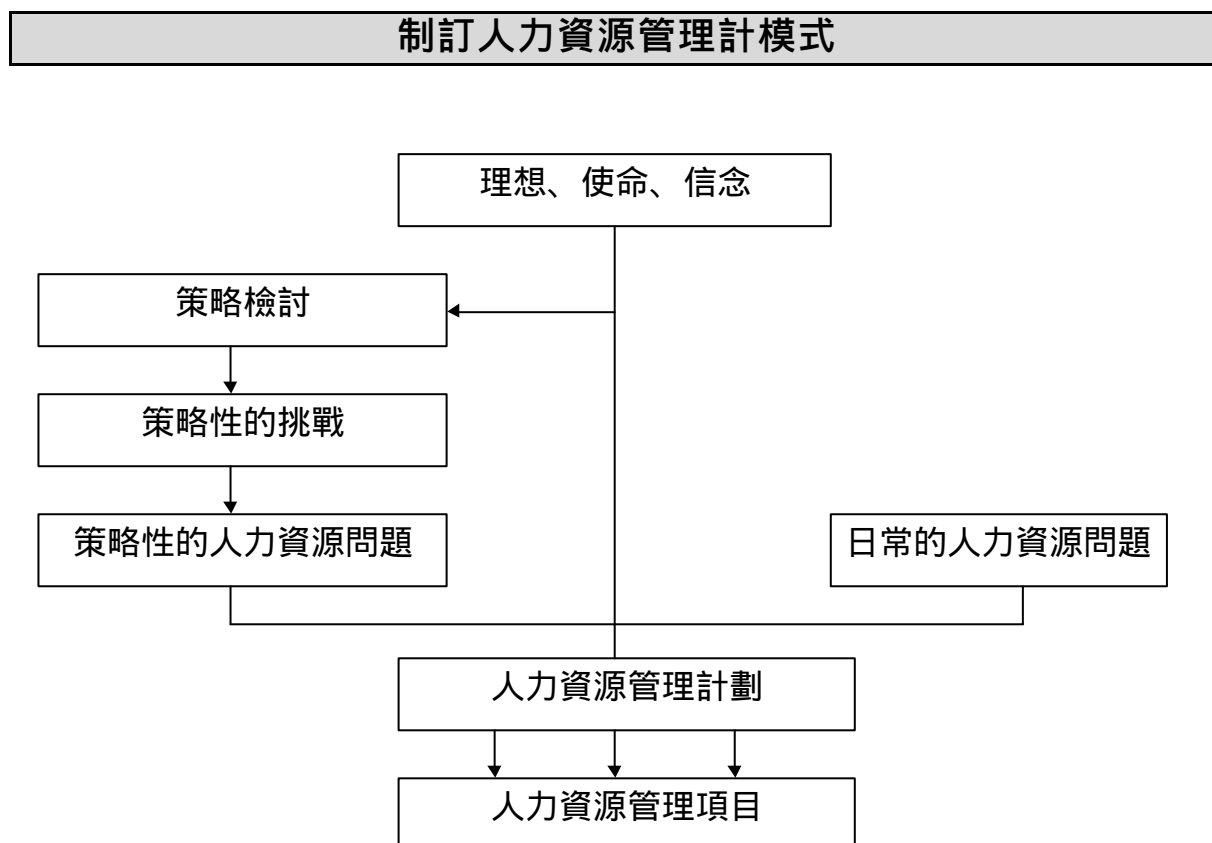
政府部門：

制訂部門的人力資源管理計劃。



## 制訂人力資源管理計劃的模式

要制訂人力資源管理計劃，我們必須了解部門的理想、使命、信念與及策略性的項目和挑戰。這樣制訂人力資源管理計劃，可以將人力資源管理項目和部門業務計劃相結合，也可按照業務項目的優先次序，編排人力資源管理項目。



## 制訂人力資源管理計劃 - 按步就班的方式

制訂人力資源管理計劃，可循五個步驟進行。這五個步驟可應用於各個部門，但每個步驟所需時間和複雜程度，會因應部門的獨特情況而有所不同。人力資源管理計劃的制訂工作，可由部門內部的工作小組或外聘顧問協助執行。但無論如何，高層管理人員和員工均須參與工作，確保人力資源管理計劃切合部門需要，既獲得管職雙方支持，又可以因應部門所面對的限制而推行。

制訂人力資源管理計劃的五個步驟：

1. 進行部門策略分析：這個步驟的成效，是對部門的理想、使命和信念有所了解；對部門作出策略性檢討；並體會部門面對的挑戰。
2. 從策略分析找出重要的人力資源問題：承接第一步的成果，第二步是分析部門面對的策略性人力資源問題。
3. 找出現存的人力資源問題：除了第二步的策略性人力資源問題外，也須找出對部門效率有影響的現存人力資源問題。
4. 對解決策略性和現存的人力資源問題訂出先後次序和決定所需行動：通過第二和第三步找出所有的人力資源問題後，便須為這些問題訂出先後次序，並決定所需採取的主要行動。這些工作須有部門高層管理人員參與。
5. 編寫人力資源管理計劃：通過第四步，部門高層管理人員為人力資源問題訂出先後次序和決定所需採取的主要行動後，便可制訂人力資源管理計劃和相關的工作項目。

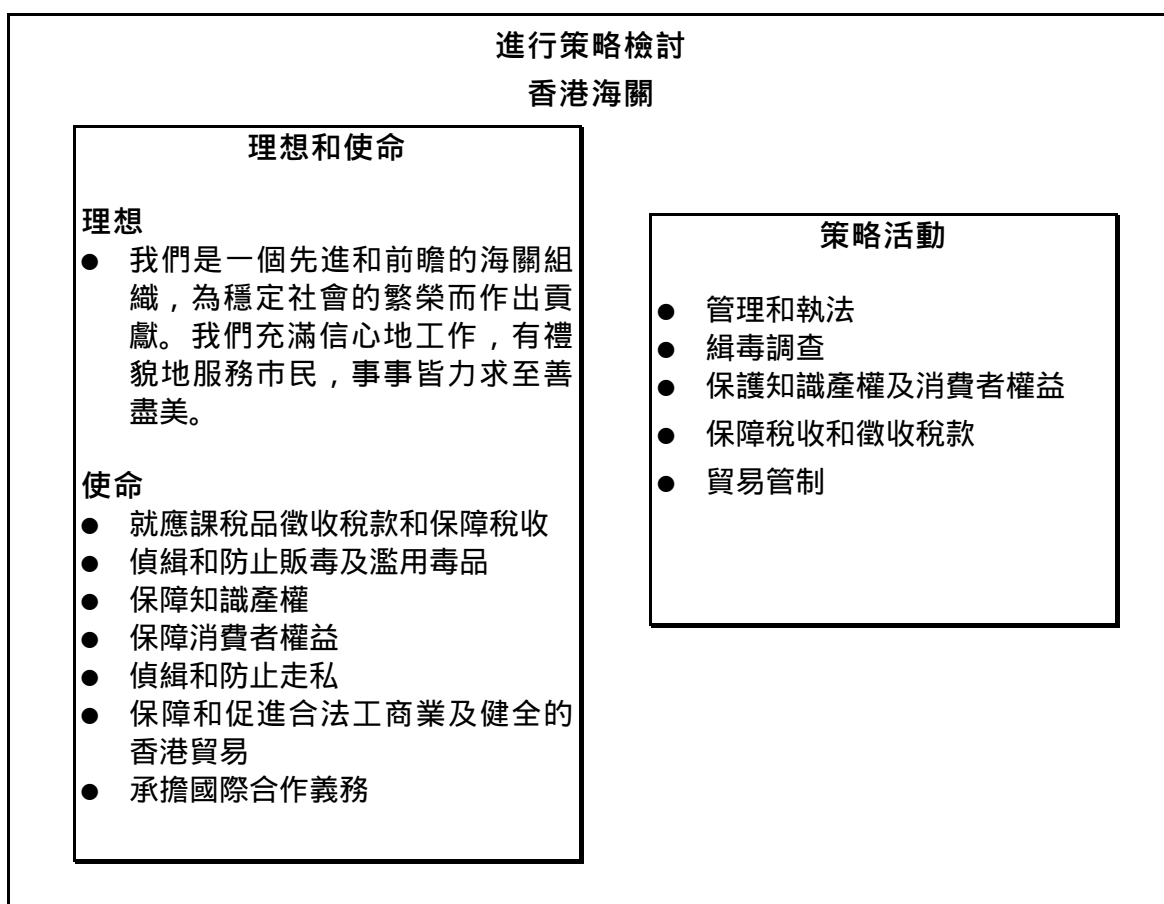
## 第一步 - 進行部門策略分析

人力資源管理計劃的目的，是支援部門的目標和活動。在制訂人力資源管理計劃時，首先要清楚了解部門的目標、工作項目和重大挑戰。進行策略分析，可以加深這方面的認識。

### 要做什麼

- 對部門進行策略檢討，包括探討策略目標、方針和達致成功的關鍵因素。
  - 策略目標是指部門的目標，一般通過部門的理想、使命、信念、整體營運計劃和策略活動來體現。部門若尚未制訂理想、使命和信念，就應把握機會一手進行。渠務署的實例可作借鑒。
  - 策略方針是部門本身和未來服務計劃的發展方向。
  - 達致成功的關鍵因素是決定策略目標能否實現的要素。舉例來說，若滿足顧客要求是部門的目標，提供服務去迎合顧客的期望，便是達致成功的關鍵因素。

實例：



- 找出策略挑戰 - 策略挑戰包括內在和外在的挑戰。舉例來說，部門內部的問題屬於內在的挑戰；如何配合市民不同的期望，則屬外在的挑戰。

實例：

來自策略方面的挑戰  
香港海關

- 遷往在赤 蔴的新機場
- 中港邊境客貨交通日益頻繁
- 保障消費 的新職責
- 市民對服務質素的要求不斷提高

怎樣進行

- 檢討部門的主要文件，包括記述部門的『理想、使命、信念』，工作項目和其他策略方面的文件。部門若尚未確立『理想、使命和信念』，制訂這些標準，對部門會有助益。
- 約見部門高層人員，聽取他們對部門的方針、關鍵的成功因素，以及各項挑戰的意見。
- 約見部門的關鍵人物，例如職方成員和部門的服務對象，以確定他們對部門的期望。

## 渠務署 確立部門的抱負、使命和信念

渠務署已制訂多項策略項目。該署職員十分明白本身的工作和職責範圍。不過，渠務署仍須確立部門的抱負、使命和信念，帶領員工，群策群力，達致所定目標。為此，渠務署的高層管理人員決定擬訂聲明，確立部門的抱負、使命和信念，為署內人力資源管理計劃奠定基礎。

為了進行這項工作，渠務署邀請顧問公司協助，籌辦工作坊，讓署內高層管理人員一起研究和探討部門將來的理想運作情況。工作坊舉行期間，管理人員分三組擬訂抱負和使命等聲明，然後提出討論。歷時半日的工作坊完結時，管理人員就初稿取得一致意見。渠務署接成立多個對象小組，就抱負、使命和信念等聲明的初稿徵詢員工的意見，並因應員工的建議修訂原稿。

渠務署會繼續徵詢員工的意見，集思廣益。直到諮詢完大部分員工後，便會制定聲明定稿，通報署內各級人員。

渠務署有了明確的抱負和使命後，便可確定部門在管理人力資源方面須作出的改變，從而更有把握去實現抱負和完成使命。

### 渠務署 初步制訂的抱負、使命和信念

#### 抱負

- 建立達致國際水準的渠務系統，以保障市民的健康及安全。

#### 使命

我們致力：

- 以符合環保的方式，改善廢水處理、疏導河流及雨水排放的系統；
- 為員工締造安全及和諧的工作環境，並使員工在工作上獲得滿足感；
- 為市民提供高效率，具經濟效益及有禮的服務；以及
- 與委託人、顧問公司及承建商維繫良好的工作關係。

#### 信念

- 樂於承擔
- 群策群力
- 專業精神
- 竭誠服務

## 第二步 - 找出策略性的人力資源問題

清楚了解部門的目標、方針和重大挑戰後，制訂人力資源管理計劃的下一步工作，就是要找出部門的策略性人力資源問題。這些關鍵問題，足以影響部門能否達致所訂的策略目標。人力資源管理計劃要研究的課題，就是如何處理這方面的問題。

### 要做什麼

- 針對策略分析結果，評估其中人力資源管理問題。
- 找出部門在策略方面的人力資源問題。

| 策略挑戰和人力資源問題的實例   |  |
|--|--|
| 香港海關   |  |
| 策略挑戰   | 策略性人力資源問題  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 遷往在赤 角的新機場</li><li>• 中港邊境客貨交通日益頻繁</li><li>• 保障消費者的新職務</li><li>• 市民對服務質素的要求不斷提高</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 人力需求增加</li><li>• 新入職人員培訓需求殷切</li><li>• 有關人員需要多花時間，進行招聘工作</li><li>• 人力需求增加</li><li>• 訓練學習新技能</li><li>• 傳達新的服務標準和評審方法的需要</li><li>• 改善服務質素的培訓</li></ul> |

### 怎樣進行

- 檢討策略分析結果，列出潛在的人力資源問題。(在進行策略分析時，一些主要的人力資源問題自然會出現。)
- 覆核下列清單，以確定有否其他額外的人力資源問題與部門的策略目標、方針和面對的挑戰有關。

### 從策略分析找出人力資源問題

- ✓ 員工能否勝任，以達致所訂的策略目標？若要稱職，需具備甚麼新技能？
- ✓ 怎樣區分表現出色與表現平平的員工？有甚麼方法測定他們的表現？
- ✓ 怎樣可以引導/培訓表現欠佳的員工，以改善他們的工作表現？
- ✓ 有沒有培訓員工去迎接未來的挑戰？需要進行甚麼改善措施？
- ✓ 有沒有激勵員工去接受目前和未來的挑戰？甚麼動力足以激勵員工的鬥志？
- ✓ 有沒有招攬和留用合適的人才，以迎接未來的挑戰？如果沒有，有甚麼方法可以招攬合適的人才？
- ✓ 部門目前的文化是否與它的理想、使命和信念吻合？在甚麼地方出現偏差？
- ✓ 現有的人手是否足以應付日後的業務需求？

## 教育署 策略挑戰對人力資源造成的影響

教育署為香港市民提供的教育服務，以往多側重於量。近年來，教育署的服務已改為重質多於重量。為求達致目標，教育署採取了若干新措施以提高教育質素。

在迎接未來的路途上，教育署正面對多項外在和內在的挑戰。政治和社會轉變等外在因素，正為教育制度帶來前所未有的壓力。另一方面，教育署陸續推行多項富有挑戰性的新計劃，包括學校管理新措施、目標為本課程、優質學校教育等。

這些挑戰對人力資源造成多方面的影響。在制訂人力資源管理計劃時，我們必須找出問題所在，並加以處理。

### **實例：目標為本課程**

目標為本課程是一項新措施，目的是要為學校、家長和學生提供最佳的指標，讓他們知道學生學習的進度和成績。目標為本課程現時尚在初步實施階段，距離全面推行還有一段很遠的路程。為了推行這項新措施，教育署在未來數年將要應付多項人力資源問題：

- **教師的工作量增加** - 每名學生在訂立目標時都需要個別輔導；
- **教師要學習新技能** - 如何訂立目標，並針對所訂目標，對學生的表現個別給予意見；
- **需要增加教席** - 教師的工作量增加，因此需要更多教師教導同等數量的學生。

### 第3步 - 找出現存的人力資源問題

除了在第二步找出策略方面的人力資源問題外，我們也需確定部門現存 (不涉及具體策略目標或事宜) 的人力資源問題。這些都是人力資源管理計劃必需研究的課題，稍有疏忽，問題可能轉趨嚴重，最終影響到員工的士氣和部門的工作效率。

#### 要做什麼

- 找出部門日常面對的人力資源問題。這些問題大抵會涉及人力策劃、招聘、工作表現管理、培訓發展、以及員工關係等範疇。

#### 怎樣進行

- 約見員工。要找出部門日常面對的人力資源問題，擬訂人力資源計劃的人員最好就是先約見員工，與他們傾談當前面對的人力資源問題，包括人力策劃、招聘、工作表現管理、培訓發展，以及員工關係等問題。
- 組織員工專題討論小組。透過專題討論小組，與部門不同的員工探究人力資源問題，並確定問題的緩急次序，是找出人力資源問題的好辦法。為確保參與小組的員工都能安心表達意見，小組的聚會應由訓練有素的輔導人員主持，而小組的成員也須在事前細心挑選。
- 進行員工意見調查。進行員工意見調查，可以證明部門決心徵集意見，重視人力資源計劃；也可以循客觀途徑評估員工對部門的觀感。調查結果更可作為量度改善步代的基準。相對於其他搜集意見的方法 (例如約見員工和組織員工專題討論小組)，員工意見調查肯定要花上更多時間，並且要投入大量資源。在考慮進行調查之時，不可忽視這因素。

## 個案研究

### 醫療輔助隊 專題討論小組令部門更深入 了解人力資源問題

醫療輔助隊 手制訂人力資源管理計劃時，隊中的志願和受僱人員都有參與其事。通過面談和檢討部門的主要文件，輔助隊進行了策略分析，並透過專題討論小組，深入探討分析結果。輔助隊亦借助專題討論小組，找出被員工和志願隊員視為現存的人力資源問題。這些專題討論小組共有四個：

- 高級志願隊員
- 初級志願隊員
- 部門人員
- 行政人員 (一般職系)

挑選這四類人員組成專題討論小組，是因為他們都各有共通之處，安排在同一組別，有利抒發己見。

專題討論小組發揮了很大的作用。每組都提供寶貴的意見，使輔助隊更深入了解當前面對的現存人力資源問題。以下是對象小組發現到的一些問題：

- 高級志願隊員：不斷改進志願隊員的培訓工作
- 初級志願隊員：志願隊員的晉升機會
- 部門人員：部門人員的培訓發展
- 行政人員：對部門的歸屬感

## 第4步 - 為人力資源問題訂出先後次序和決定所需行動

到了這個階段，我們找出了部門所面對的策略性和現存的人力資源問題。這些問題的重要或迫切程度並不一樣。因此，部門的高層管理人員必須提供意見，為問題訂出先後次序。這樣可確保人力資源管理計劃能對症下藥，應付部門最迫切的問題。

### 要做什麼

- 部門的高層管理人員應該參與其事，認清目前所發現的人力資源問題，並為這些問題訂出先後次序。高層管理人員也須提供意見，決定如何處理這些關鍵問題。

要訂出人力資源問題的先後次序和決定所需採取的行動，高層管理人員的參與，至為重要，原因如下：

- 在進行人力資源管理時，可加強由上而下的管理方法。
- 確保各項人力資源管理的建議，能夠在部門有限的資源下切實推行。
- 讓高層管理人員作出承擔，全力推行人力資源管理計劃。

### 怎樣進行

- 整理由開始到這一步驟所搜集到的資料，並進行審慎分析，從而訂出明確的策略目標和方針，掌握成功的關鍵因素，以及面臨的策略性挑戰。
- 初步擬備一份清單，臚列已確定的人力資源問題，並把問題分類為培訓、招聘等。
- 為高層管理人員舉辦工作坊，研究策略性人力資源管理問題。

舉辦工作坊的目的如下：

- 提出有關策略挑戰和人力資源問題的研究結果。
- 確定各項人力資源問題的先後次序。
- 研訂所需採取的行動，以應付目前和日後的人力資源問題。
- 展開人力資源管理計劃的籌備工作。

工作坊的主要活動如下：

- 討論和確認那些從策略分析中發現和在日常工作遇到的現存人力資源問題，並為這些問題訂出先後次序。訂定先後次序時，必須按照以下準則進行：
  - 影響部門效率的程度
  - 問題的迫切程度
  - 處理問題所需的資源
- 提出各項建議，集思廣益，以決定應採取甚麼行動，處理急待解決的問題。

## 策略性人力資源管理工作坊議程

- I. 開會詞  
工作坊的目標  
議程
- II. 策略方針及挑戰概覽
- III. 簡介策略性/現存的人力資源問題
- IV. 小組討論  
確定人力資源問題的先後次序  
研訂策略對策，以解決人力資源問題
- V. 制訂行動計劃

## 個案研究

### 地政總署 策略性人力資源管理工作坊發揮重要功能 各階層管理人員參與人力資源管理並視之為己任

地政總署為高層管理人員舉辦了一個策略性人力資源管理工作坊，作為制訂人力資源管理計劃工作的一部分。工作坊是在完成人力資源管理計劃的所有初步研究後舉行。

工作坊取得以下成果：

- 讓管理人員有機會交換意見，並深入了解各人所關注的事項和面對的制肘；
- 加強各階層管理人員對人力資源管理的問責性和責任感；以及
- 就人力資源管理計劃的方針取得共識。

對於這些管理人員來說，工作坊的成效非常理想。雖然他們大部分都清楚部門所面對的策略性人力資源問題，但工作坊仍是一個難得的機會，讓他們可以為問題訂出先後次序，並就應該先採取哪些行動達致共識。參與討論的管理人員，態度開放坦誠。由於得到有經驗的署外人員協助帶領討論，管理人員都能暢所欲言，從而達致共識。

地政總署管理階層認為，工作坊的開放氣氛和實幹精神，發揮了積極的作用，因此決定為下一層管理人員安排類似的工作坊。這些工作坊的目標如下：

- 聽取高級人員對人力資源管理計劃的意見；
- 處理其中一項急待解決的問題，即「改善縱向及橫向，亦即不同階層及同一階層人員之間的溝通，以深入了解員工所關注的問題，讓員工知道管理階層所面對的制肘和所作的決定」；
- 開始培養嶄新的「加強溝通和積極參與」文化；以及
- 把推行人力資源管理措施的責任由最高管理層推展及各階層管理人員。

這次活動共有百多名不同職能的高級管理人員參加。

## 第5步 - 編寫人力資源管理計劃

確立了人力資源管理的先後次序，並且獲得高層管理人員就人力資源管理計劃的方針提供意見後，便可一手制訂計劃。每個部門都有獨特的人力資源管理計劃。這項計劃反映了高層管理人員的一致立場，說明應如何處理已界定的人力資源問題。

### 要做什麼

- 人力資源管理計劃應包括多個主要項目。每個項目必需針對其中一項要解決的人力資源問題，例如培訓、員工關係等。各部門所制訂的項目不一，需視乎部門要處理的問題而定。計劃內各個項目大綱都應該包括下列資料：
  - 該項目的策略要義：介紹項目的背景資料，解釋把該項目納入人力資源管理計劃的原因。
  - 項目的目標：列明項目的目標。具體說明該項目會為部門達致的成果。
  - 項目的建議：擬訂一套具體的行動計劃藉以推行該項目。整套行動計劃的設計，應以達致該項目的目標為依歸。

### 怎樣進行

- 在取得管理階層對處理人力資源問題的意見後，可再提出其他建議，以解決這些被認定為急待解決的人力資源問題。
- 把建議分類，訂出大約五至十個項目大綱，例如培訓、員工關係等。
- 就已決定的大綱，詳細撰寫各項目，組成人力資源管理計劃初稿。每個項目長約二至三頁，闡釋該項目的策略要義、目標和建議。
- 擬備一份人力資源管理項目一覽表，列明各項目的類目和目標，以便查閱。
- 把人力資源管理計劃分發給有關人士，徵詢他們對計劃的意見。
- 把他們的意見納入人力資源管理計劃，然後制定計劃定稿。
- 制定計劃定稿後，部門可考慮訂出「主導項目」，以推行計劃的各項建議。「主導項目」是人力資源管理計劃多個項目的其中一項，推行後對達致部門的策略目標大有助益。「主導項目」亦可提供機會，讓部門推展和加強其他相關的人力資源管理項目。舉例來說，工作表現管理可「引發」發展員工的在職所需技能，找出培訓發展不足之處，幫助制訂職業前途發展和接任計劃。

### 醫療輔助隊 以挽留志願隊員為主導項目

如何挽留志願隊員是醫療輔助隊所面對的其中一項最重要的策略性問題。輔助隊的運作成功與否，關鍵在於能否招募大量能幹的志願隊員。在發生緊急事故時，他們可以隨時奉召出動，履行輔助隊的日常職務。

整體來說，志願隊員每年的流失率並不算高，但輔助隊必須未雨綢繆。輔助隊希望可以維持一個理想的工作環境，促使合適的志願隊員留任，以應付未來的需求。

輔助隊決定推行志願隊員留任計劃，作為人力資源管理計劃的主導項目。挽留志願隊員有助於推動其他人力資源管理活動。倘若有效，志願隊員留任計劃將可：

- 協助找出有效的吸引志願人員加入輔助隊的方法，從而集中力量展開招聘工作；
- 改善志願隊員參與服務的情況；以及
- 改善志願隊員與部門員工之間的關係。

計劃的目的是：

- 加深認識輔助隊志願隊伍的組合；
- 物色合適的志願隊員，致力達成輔助隊的目標；
- 制訂策略，鼓勵對輔助隊有積極貢獻的志願隊員留任；以及
- 減少招募隊員所花的人力物力。

計劃的建議包括：

- 對志願隊員進行調查，以確定：
  - 志願隊員的主要類別，例如年紀、職業；
  - 各類志願隊員加入輔助隊的誘因，例如同僚間的情誼、津貼、公益服務、地位；以及
  - 隊員的期望或需求得以滿足的程度。
- 制訂策略，務使各類志願隊員的人數能夠維持或取得最佳平衡，例如增設興趣小組，以鼓勵年輕人留任。
- 在志願隊員離任之時，舉行例行的離職面談，以決定應採取的跟進行動，並就志願隊員離任的原因編訂統計資料。

## 人力資源管理計劃項目一覽表和 單一人力資源管理計劃項目的範例

以下所舉的範例包括：

- 部門的人力資源管理計劃項目一覽表
- 人力資源管理計劃項目

| 範例：人力資源管理計劃項目一覽表 |  |
|------------------|--|
| 醫療輔助隊            |  |
| 項目               | 主要目的   |
| <b>志願隊員</b>      |  |
| 1. 挽留志願隊員        | 改善挽留志願隊員的工作和增加他們在工作上的滿足感。                          |
| 2. 招募志願隊員        | 確保輔助隊在招募工作上所作的決定，最能符合部門的需求。                        |
| 3. 增進溝通和志願隊員的關係  | 加強各項溝通途徑的效能。                                       |
| 4. 志願隊員參與服務      | 鼓勵志願隊員積極參與各項活動，並確保輔助隊有足夠志願隊員，為市民服務。                |
| 5. 志願隊員訓練        | 確保志願隊員有足夠技能，應付職責範圍內各項任務，並確保訓練富趣味性。                 |
| 6. 志願隊員事業前途發展*   | 提供更多事業發展機會，讓主管人員策劃隊員的事業發展，並使隊員知道輔助隊協助他們發展事業的決心。    |
| <b>部門員工</b>      |  |
| 7. 部門培訓發展        | 加強培訓，讓部門人員可以掌握更多技術或人事管理的專業知識；加深員工對內部顧客服務概念的知識和認同感。 |
| 8. 簡化部門工作程序      | 確保部門善用有限的人力資源，讓員工盡展所長。                             |
| 9. 部門晉升計劃        | 評估部門內部的晉升機會，並制訂晉升計劃。                               |

\*事業前途發展是指隊員在志願隊伍的晉升和發展機會。

## 範例：人力資源管理計劃項目

### 醫療輔助隊

#### 招募志願隊員

醫療輔助隊在招聘方面並無困難，但招募志願隊員仍是人力資源管理計劃的一項策略性活動，原因如下：

- ❑ 新的志願隊員流失率較舊隊員為高。因此，在招募隊員時，應該盡量避免錄用有可能離隊的人員。
- ❑ 有意成為輔助隊志願隊員的市民人數比實際空缺為多。因此，甄選新隊員時可更為審慎嚴格。
- ❑ 輔助隊要執行的日常職務日益繁重，因此，必須確保所招募的志願隊員真正符合部門的需求。

#### 志願隊員招募計劃的目的

志願隊員招募計劃的目的如下：

- ❑ 確保輔助隊能夠因應職務上的技能需要，招募一些最能符合部門長遠需求的志願隊員。
- ❑ 招募一些相信會留任的人員，以改善人手流失情況。
- ❑ 減輕招募隊員所花的人力物力。

#### 項目的建議

- ❑ 為各項志願服務訂定須招募的隊員人數，例如執行日常職務、專業醫護服務的志願隊員。
- ❑ 重新編製招募隊員的宣傳資料，清楚列明志願隊員的服務範圍。
- ❑ 訂出招募對象應具備的理想條件。
- ❑ 修訂招募準則：以在職所需技能為甄選準則，確保獲選的都是優秀人才。
- ❑ 改善面試程序，確保接見人員向應試者說明志願服務的工作性質。
- ❑ 訓練接見人員採用新招募方法，例如向應試者講解職責範圍（解釋工作上各項挑戰和得益）；以才能為甄選應試者的準則；選出有意加入人手最短缺的服務的應試者，即有意執行日常職務者。

**範例：人力資源管理計劃項目一覽表****教育署**

| <i>項目</i>    | <i>主要目的</i>  |
|--------------|--|
| 1. 工作表現管理    | 加強評核工作的效能，深化工作表現管理過程中的員工培訓工作，以員工工作崗位所需的技能為藍本，為他們安排訓練和發展事業前途。 |
| 2. 事業前途發展    | 提供更多事業發展機會，讓主管人員參與策劃下屬的事業前途發展，並展示部門協助員工發展事業的決心。              |
| 3. 訓練發展      | 根據才能評審結果，為指定人員舉辦管理發展課程，並提供所需的訓練發展機會，以改善員工不足之處。               |
| 4. 晉升/接任計劃   | 開誠公佈晉升準則，制訂和實行接班計劃。  |
| 5. 應變管理      | 培育員工應變的意識和所需才能以加強應變能力。                                       |
| 6. 適應新政策/程序  | 向員工傳達明確的信息，使新政策和程序得以順利推行。                                    |
| 7. 員工文化      | 促進員工發展有效的工作關係，並宣揚部門的主要信念。                                    |
| 8. 確認員工的工作表現 | 訂立制度以確認員工的工作表現，並對他們的貢獻加以表揚。                                  |
| 9. 留任/人力策劃   | 挽留員工增加他們對工作的滿足感；在估計所需人手時，要顧及員工受訓所需的補缺人手。                     |
| 10. 招聘       | 確保部門所錄用的人員，最能切合部門的需求。  |
| 11. 資訊管理     | 善用現有的資訊管理科技設施，以協助決策和加強溝通。                                    |

## 範例：人力資源管理計劃項目

### 教育署

#### 事業前途發展計劃

在各項人力資源管理活動中，事業前途發展計劃是一項主要的項目，原因如下：

- ❑ 由於一些經驗豐富的教學職系人員相繼離任，故署方急需制訂合適的接任計劃，以確保有潛能的人員能夠接受特別培訓，繼續發展事業，接任要職。
- ❑ 員工的事業前途發展過往重視不足。
- ❑ 員工曾明確表示，他們希望知道更多關於事業發展和職業選擇的安排，讓他們可有平等機會，發展事業。
- ❑ 署方和專業人員都希望拓展事業發展途徑/選擇。

#### 事業前途發展計劃的目的

事業前途發展計劃的目的如下：

- ❑ 讓主管人員參與策劃下屬的事業前途發展。
- ❑ 提供更多事業發展機會，特別是對事業剛起步的教學和督學職系人員而言。
- ❑ 加強工作表現評核工作，把「員工事業前途發展」納入評核範圍。
- ❑ 展示部門對發展員工事業前途的決心。

#### 項目中的建議

- ❑ 讓主管人員肩負發掘人才的責任，安排事業剛起步（例如年介30至35歲）有才幹的人員在其他工作範疇擔任合適的職位，使他們能夠從不同的工作崗位中學習。
- ❑ 開拓更多發展事業的途徑/選擇，並把有關資料告知員工。
- ❑ 在評核工作表現時，附帶討論「員工發展需求」和「員工職業抱負」等問題，並把討論內容寫在評核報告內。
- ❑ 主管人員通過工作表現評核，正式提議下屬下一個職位的調派安排。
- ❑ 訓練主管人員的指導才能。
- ❑ 推行員工發展活動：安排員工參與工作小組、指派員工擔任特別職務、借調員工出任其他職務或外調往其他機構工作。
- ❑ 開設事業前途發展/主管職位，改善事業前途發展的輔導服務。

如對本指引有任何疑問，可向公務員事務局第5部人力資源管理組查詢。