

立法會公務員及資助機構員工事務委員會
在公務員隊伍推行以團隊為本表現獎賞試驗計劃的結果

目的

顧問向當局提交了有關在公務員隊伍推行以團隊為本表現獎賞試驗計劃的報告。本文件向委員扼述該報告的重點。

背景

2. 當局在二零零一年年底在公務員隊伍推行以團隊為本的公務員表現獎賞試驗計劃，目的是研究在公務員隊伍引入以團隊為本表現獎賞計劃是否切實可行。屋宇署、機電工程署、政府飛行服務隊、民政事務總署，司法機構及差餉物業估價署共六個部門以自願性質參與該試驗計劃。部門利用資源增值計劃下節省所得並存放於“節用投資戶口”的款項支付有關獎賞；而以營運基金運作的機電工程署，則以部門的保留盈餘支付有關獎賞。所有參與部門並無獲得額外撥款推行是次試驗計劃。

3. 公務員事務局委聘了顧問就試驗計劃的設計及實施向參與部門提供意見和協助。六個部門的試驗計劃完成後，顧問對計劃成效進行了評估，並向公務員事務局提交報告。顧問報告的摘要見附件。

顧問對試驗計劃的評估

4. 根據顧問觀察所得，試驗期內各部門在 workflow 效率、員工生產力和客戶服務等各方面的表現均有所提升。該計劃亦進一步激勵員工士氣和團隊協作精神。此外，計劃亦有助加強員工對績效事宜的意識，以及促進以成效為本的績效文化。

5. 根據試驗計劃的經驗和結果，顧問認為以團隊為本表現獎賞計劃有機會成為公務員隊伍另一個有用的績效管理工具。不過，這類計劃的成效會相當視乎部門本身是否準備充分，例如能否為計劃投放資源，和員工及部門管理層是否認同該計劃。此外，以

團隊為本的表現獎賞計劃若要取得成效，還有許多實際事宜需予處理，包括制定完善的績效評核機制，以及在員工之間確立以成效為本的績效文化。部門需要一些時間才能妥善處理這些事宜。

6. 至於獎賞計劃的財政安排這方面，顧問認為對大部分員工來說，現金獎賞對於激勵員工和提升績效所發揮的作用不大，許多實質獎賞以外的其他因素（例如部門積極地與員工保持溝通）對計劃能否取得成效起關鍵作用。考慮到試驗計劃進行期間政府整體財政緊絀的狀況及當局現正就公務員薪酬制度進行檢討，顧問建議當局研究如何改善公務員薪酬政策及制度，使之與時並進之時，應同時考慮日後若推行團隊為本表現獎賞有關的財政安排。

公務員事務局的意見

7. 是次以團隊為本表現獎賞試驗計劃提供了寶貴的經驗，這計劃讓當局知曉這種形式的薪效掛鉤計劃是否為公務員隊伍接受及要成功推行這類計劃的決定性因素。試驗計劃顯示部門可透過管職雙方更有效的溝通、更清晰傳達部門工作目標，以及訂定機制以評估團隊在推行部門核心工作和服務方面的表現等方法，提升部門表現。


8. 現時的公務員工作表現評核制度以個人為本，目的是考核員工個人的工作表現，而並非團隊的集體表現。該制度的設計旨在考查個別人員的工作表現，並助其不斷鞏固所取得的表現進展、甄選適合晉升的人員、為人力計劃提供參考，以及了解員工的培訓發展需要。根據試驗計劃的經驗，我們或可考慮在現有制度下加入管理和評估團隊表現的元素，例如把部門的工作方針和目標轉化為團隊及個別人員的工作目標，以及採用一套更全面的準則評核工作表現。我們會在加強公務員的績效管理時，進一步考慮這方面的事宜。

9. 顧問在該試驗計劃的評估中指出，獎賞計劃下發放現金獎賞這安排對提升表現所發揮的作用不大。我們會在考慮如何進一步改善公務員薪酬制度這項工作中，從整體方面進一步研究把薪效掛鉤引入公務員隊伍以提升部門表現的利弊，以及這建議對資源方面的影響。就此，我們亦會考慮若向員工發放現金獎賞，應在員工目前薪酬以外以額外現金獎賞方式發放，或是應該反映在經修訂的薪酬結構內。這涉及複雜的問題，需作審慎研究。我們現

時的工作重點，是優先制定更完備的公務員薪酬調整機制，待這項工作完成後，便會考慮其他觸及較寬範圍的薪酬事宜，例如研究為公務員隊伍引入薪效掛鈎是否可行和可取。

公務員事務局
二零零四年七月

PWC CONSULTING

A business of *PRICEWATERHOUSECOOPERS* 

以團隊為本表現獎賞試驗計劃 顧問報告

報告摘要

呈交
公務員事務局

引言

1. 二零零一年年底，香港特區政府公務員事務局在數個部門推行一項嶄新的以團隊為本表現獎賞試驗計劃。並委託 PwC Consulting 就該項獎賞計劃的設計、實施和評估工作提供意見和協助。
2. 一共有六個部門以自願性質參與該計劃。它們分別為：
 - 屋宇署；
 - 機電工程署營運基金；
 - 政府飛行服務隊；
 - 民政事務總署；
 - 司法機構政務處；
 - 差餉物業估價署。
3. 推行這項計劃的主要目的是要研究在公務員隊伍中引進表現獎賞計劃的可行性和實用性，藉以：
 - 加強有助於維持團隊工作成效的行為；
 - 使公務員在工作上不斷求進，以持續改善工作成效。
4. 公務員事務局首先訂定了一些大體規範，以確保各試驗計劃均按一致的方針推行。這些規範主要包括：
 - 獎賞計劃必須以團隊為本；
 - 為了令該計劃具競爭性，獲發獎金的團隊數目，不可多於納入試驗計劃的團隊總數的 15%；
 - 所發獎金不超過每位合資格員工年薪的 5%；
 - 各個參與計劃的部門所分配的獎金總額，不超過該部門參與計劃員工的整體薪酬開支的 0.75%；
 - **每個計劃的資金來源，應為各參與部門的「節用投資戶口」**（而機電工程署則運用其營運基金內的保留盈餘）；
 - 所有獎金均一次過發放，並不會納入基本薪金內，對退休金不會構成影響
 - 獲獎隊伍的所有員工均可獲獎，但在個人表現評核報告中未能取得理想等級的員工除外。
5. 參與部門在顧問的緊密協助和公務員事務局的引領下，各自負責設計和執行本身的計劃。上述六個部門在制定計劃的過程中，享有相當大的自由度。此外，這些部門在按上文提及的部分規範（例如：獲獎團隊數目以 15% 為限）制定計劃時容許有一定的彈性，以配合個別部門的獨特環境和實際情況。

6. 各參與部門以大致相近的進程設計、實施和評估本身計劃，為時約 20 個月。

試驗計劃的設計模式

7. 附錄一概述各試驗計劃設計模式的特色。不同的模式反映了各個參與部門由於在業務性質、工作風格和文化、員工期望、績效評估機制、對於表現獎賞這概念的了解和認同等方面的差異以致在推行試驗計劃時各有不同的起點。這些模式也反映了本計劃是新推行的概念：無論本地或海外都沒有既定的模式或經驗，以便部門在考慮如何推展這項計劃時可作借鑒。
8. 經觀察所得，各項試驗計劃各有不同的特色：
 - **團隊單位的界定**：大部分參與部門均採用現行或新近發展的團隊架構，以比較同類組別之間的表現。至於其他部門則為那些在職能、績效指標和目標方面有差異的非同類團隊（例如行政、會計等支援組別）訂定競賽基礎。團隊規模差異頗大，由數十人至千餘人不等。
 - **總體計劃架構**：某些參與部門採用簡單、單一競賽的模式，而其他部門則認為較適宜發展多元競賽架構（例如，機電工程署營運基金和政府飛行服務隊所推行的試驗計劃中，均有企業層面和部別層面的競賽在內）。
 - **績效評核**：為比較部門內參賽隊伍的表現，部門一般採用頗為簡單的績效評核指標，這多少反映出這些與績效掛鈎的措施對公務員隊伍而言仍屬新穎的做法。大多數部門採用平衡計分卡的評核方式，從多方面進行評估，例如：團隊能否達到目標、客戶滿意度、內部效率、員工發展和機構發展。某些部門只著重量化的指標，而其他部門則混合採用量化和質素的指標。
 - **競賽基礎**：所有試驗計劃都以業務營運為競賽重點。大多數部門著眼於競賽團隊之間的相對表現，其他部門則較強調在主要範疇的自我改進程度以達到或超越既定目標。所有參與部門都以享有公平機會爭取獎項為考慮重點。
 - **獎項的大小水平與分配**：不同試驗計劃各有不同類別和大小水平的獎項。在某些參與部門，個別獎項的大小水平視乎獲獎隊伍成員的職系和職級而定，但都相當於成員的薪金的固定比例。有些部門向獲獎隊伍的所有成員頒發等額獎金，以促進團隊的合作精神和團結性。有些部門除了在整個計劃完結時頒發期終現金獎賞外，還會在試驗計劃各階段終結時，向領先隊伍發放非現金的中期獎賞，例如晚宴。

計劃設計階段所獲取的經驗

9. 在整個計劃的設計階段，據我們觀察所得，參與部門顯得較著重績效管理和績效改進的問題。舉例說，部門越來越意識到在團隊和企業層面上，需推行有效的績效管理，以達致部門目標。平衡計分卡的概念易於闡釋和理解，並易於突顯那些範疇是績效改進的關鍵。參與部門在顧問人員的協助下，能有效地處理一些關乎計劃的制定的重要問題（例如有效的/適當的團隊界定，提供公平競賽的基礎），藉此激勵員工爭取較佳表現。
10. 有部門認為讓員工參與制定試驗計劃，有助取得員工的認同。儘管事實上爭取員工的廣泛認同，要經過一段時間才能達到，但據觀察所得，在計劃推行初期，部分員工的工作態度確實有好轉。從員工的反應來看，如有機會和得到支持的話，他們是願意學習和接受變革的。
11. 參與部門在制定計劃的過程中，遇到一些重大挑戰，這包括：
 - **部門對展開試驗計劃的準備程度**：總體而言，由於績效為本的獎賞概念，尤其是根據團隊的表現優劣來發放獎金的做法，是新引入的概念，因此在計劃初期，大多數參與部門的管理層和員工都未作好充分準備亦未有足夠能力展開試驗計劃。
 - **公務員事務局與部門的不同期望**：公務員事務局很大程度上讓部門自行設計試驗計劃的具體事宜。但由於試驗計劃是新引入的概念，大多數參與部門認為公務員事務局在計劃制定階段可給予較多的指引和協助。有些部門亦認為由於試驗計劃的大體設計規範有其局限，因而在制定切合部門實際情況的設計上受到掣肘。公務員事務局在考慮過部門的意見後，同意修改了部分的设计規範。
 - **績效目標**：儘管試驗計劃的基本概念在於表揚和獎賞卓越的工作表現，但大多數參與部門初期仍然不慣於比較員工的表現，有些部門則對於在獎賞計劃內引入競爭元素可能產生的分化效果表示關注。大部分參與者擔心推行「以團隊為本表現獎賞計劃」後，只會令員工的工作更辛苦而沒有任何的得益。
 - **績效文化和評核**：大多數參與部門現時缺乏以成效為本的績效文化，及適當的績效評估制度，因此，推行試驗計劃的決心多少受到影響。不少員工認為績效評核使他們無法專注於日常工作，並擔心團隊為本表現獎賞計劃主張推行透明度更高的績效評估制度，只會被用來驅使他們更加埋首工作。

- **員工諮詢和溝通**：有些參與部門低估了管理層內部和與員工之間所需的溝通程度和模式。總體而言，部門必須採取更為有效和計劃周詳的改革措施，透過推行持續和針對性的溝通工作，積極處理員工問題及其關注事宜，以加深員工對計劃的認同。
12. 一般而言，計劃設計階段需時六個月完成。各方人士皆以建設性的態度參與其事，解決當中出現的不少問題，以至最後均能探討和制定出切合本身情況的設計藍圖。然而，在個人層面上，對於是否值得為試驗計劃付出額外努力，不少員工仍有所保留。

實施和評審

13. 所有參與部門均能成功推出和實施各自的試驗計劃。大部分計劃需時九個月完成。
14. 在計劃實行期間，管理層和團隊領導透過一系列措施（包括定期溝通、實地訪問和經驗交流）維持和強化推行計劃的動力，以及員工對試驗計劃的興趣。訂立清晰的績效指標，以及定期就員工的表現給予意見，都有助員工留意其表現有待改進的地方。總體而言，如參與計劃的團隊規模較小，參與員工會更為投入。另一方面，員工對部門和團隊為提升工作效率而引入的改進措施，持正面的看法。
15. 計劃實施期間出現了一些普遍的問題，參與部門和顧問都積極合力予以解決。這些問題包括：
- **員工溝通**：溝通工作經常被視為試驗計劃中一個可有可無的環節，不少部門仍然低估所須的溝通工作的程度和模式，而這正是把計劃的推動力和員工的興趣一直維持至計劃完成所需的元素。部分員工認為中期評估並未能提供足夠資料，以致他們難以確定與其他參與團隊在表現上的差距，因而影響了他們爭取獲勝的機會，員工認為這是一個需要處理的問題。
 - **績效評核**：由於部門並無一套已訂立的合適績效評核制度，大多數參與部門在搜集相關的績效數據上頗費功夫。部分員工並不接受部門可以或應該量度他們的工作表現。有些員工則對為公正評估表現和評審而蒐集的數據的準確性表示關注。
 - **試驗期限**：由於試驗期較短，而團隊為本獎賞計劃能否延續屬未知之數，因此難以驅使參與部門的管理層和員工從長遠角度考慮制訂改革措施，或優先處理關於推行試驗計劃的事宜。

- **無法控制的因素和“公平競賽環境”的問題**：部分管理人員和員工關注到績效目標，尤其是著重量化的績效目標，並無顧及到不同的工作項目各自的優先次序、某些工作項目會受到週期性情況或其他外在因素等影響。有些管理人員和員工則認為所屬部門把目標訂得太高，或者作競賽用的績效指標未能為參與團隊提供真正公平的競賽環境。但事實上，大部分部門在制定各自的試驗計劃時已考慮過這些因素。
 - **獲獎資格**：部分員工擔心計劃推行期間若被調職（從而被調往其他團隊）可能導致失去獲獎的機會。有些員工則擔心調往獲獎團隊的員工儘管對所屬團隊並無多大貢獻，但仍可僥倖獲獎。參與部門解決這些問題的方法是：在計劃實施期間押後調動崗位，或規定員工需已在勝出隊伍至少服務一段時間才可獲獎。
16. 一般意見認為評審過程公正及評審人員盡責。評審時如能充份考慮多個因素，例如實際取得的成果以及這些成果的持久性，以及團隊以那種方式規劃和實施改善措施等，似乎效果最為理想。為確保公平競賽，大多數部門都有獨立的第三者或顧問人員列席其評審小組，或邀請參賽團隊的代表旁聽評審會議。部分團隊自發地在日常工作以外用上相當的時間準備績效報告和簡報材料以供評審之用。有些部門要求其團隊就本身的工作成果作出正式匯報，這項安排可讓員工加強本身的匯報技巧，及讓更多較初級的員工有機會接觸管理層，並取得管理層對其工作表現的認同。

試驗計劃的最後評估

17. 對試驗計劃作最後評估時，我們考慮到多項涉及較闊層面的背景因素，因為這些因素可能會影響試驗計劃的成效：
- **外在環境**：據觀察所得，有幾個因素令參與部門管理層和員工難以專注推行試驗計劃，這些因素包括：公務員隊伍內持續透過大幅提升效率以節省資源、公務員減薪，以及公務員薪酬政策和制度的檢討。此外，整體財赤壓力以及公眾對公務員薪酬日趨關注的現象難免令參與部門對於計劃的未來發展不存厚望，也令部門對於在對公務員薪酬中引入額外獎賞這個概念的熱衷有所冷卻。
 - **部門的內在因素**：部分參與部門由於在計劃以外推行其他重要的內部改革措施，以及要達到某些營運上的需要，以致部門未能將其所有的精神，時間和資源都投放在這計劃上。此外，有些團隊早已推行其他績效改進措

施，在評審團隊在本計劃下的表現時這些其他措施所取得的成果亦計算在內。為顧及實際情況，某些部門會採用一些本試驗計劃以外用於其他目的的績效數據或涉及計劃進行期以外的績效數據，作為本計劃下的評估基礎。

18. 考慮到上述的背景因素，我們可將評估所得總結如下：

- **落實計劃目標：**大多數參與部門認為試驗計劃可達到既定目標或取得實際進展，這些目標包括：
 - 加強員工對績效問題的意識；
 - 促進以成效為本的績效文化；
 - 加強公務員隊伍的團隊協作精神。
- **績效改進和創新：**在試驗期間，部門在個別範疇內的表現顯著提升，尤其是在流程效率、員工生產力和客戶服務方面均有所改善。此外，亦提出了一些具創見而且有持久成效的新措施，例如：某一參與部門首次推行覆蓋面較廣和部署周詳的客戶意見調查。周詳的績效評核和收集意見安排，是提升績效的關鍵因素。
- **提高員工士氣和團隊協作精神：**所有參與者均一致認為試驗計劃在一定程度上提升了員工士氣和團隊協作精神，儘管參與部門在這方面的成效各有不同。以下是計劃中有助於提高員工士氣的主要因素：
 - 有建設性的競爭元素；
 - 員工所參加的團隊規模不大但管理良好；
 - 署方積極地與員工保持溝通；
 - 管理階層有效的領導，令部門自試驗計劃得到最大效益；
 - 提供更多渠道讓管理層認同員工在工作上所付出的努力。
- **獎金的激勵作用：**對於計劃的獎金部分，各方的意見不一。平心而論，所有參與部門初期樂意推行試驗計劃是由於有機會將額外的款額分配予員工。但大多數部門傾向將這些額外款額以等額攤分予所有員工以表揚其過往貢獻。雖然部分員工（主要是初級職系員工或職級較低的員工）認為獎金有激勵作用，但也有不少員工對此持不同意見，認為獎金水平僅聊勝於無，不足以鼓勵提升績效。部分參與部門認為獎金容易造成員工分化，並指出對本計劃而言，管方對員工表現的認同相對於獎金更能產生激勵作用。總體而言，我們難以評估獎金對參與員工的激勵作用，因為這問題牽涉到以下因素，包括：
 - 個別部門著意限制獎金的水平；
 - 個別部門未能向員工清楚闡釋獎金水平和分配機制；

- 圍繞公務員薪酬水平的爭論影響了部門及員工對獎金的想法。
 - **實現其他效益**：即使政府將來不會繼續實行團隊為本獎賞計劃，本試驗計劃也為參與計劃的部門帶來一些其他效益。這些效益包括：
 - 在團隊及企業層面都提高了有效績效管理的意識；
 - 部門得以制定更清晰的工作優先次序及員工的工作重點；
 - 通過較定期的績效評核和對員工給予意見等措施，推廣以成效為本的績效文化以及提高員工士氣；
 - 驅使某些部門開始推行長遠的績效改善計劃，例如，進行服務對象意見調查及制定績效評核機制。
 - **管理層及員工對計劃的接受程度**：起初，參與部門的管理層及員工，對於這個新引入的概念（尤其是計劃中的比賽性質）、績效成績更具透明度，以及所涉及的額外工作等方面，表示擔憂。有些參與部門不願意為這項一次過推行的計劃投放資源以制定妥善的績效評核制度，亦只分配有限的金額預算來作獎賞之用。很多員工對於部門引入更有系統、更具體的績效評核措施這一點表示關注。但是，隨著試驗計劃的推行，加上計劃所帶來的正面成果越來越顯注，團隊為本獎賞計劃的概念逐漸得到更多有關人士接受為一項有用及可行的績效管理工具。計劃要取得員工的認同及接受的關鍵因素包括：
 - 積極及持續的諮詢及溝通；
 - 讓所有參與者感覺到他們有機會勝出；
 - 管理層對員工的工作表現的認同及同事間對友儕工作表現的認同；
 - 淡化現金獎賞的成分。
 - **團隊為本表現獎賞計劃對不同類型及規模的部門的適用程度**：參加試驗計劃的部門有不同的規模、職能、服務對象、內部組織架構及建制安排(即同時有營運基金部門及按一般撥款安排的部門參與)。每個部門在展開這個計劃時各處於不同的起步點，在制定和實施時亦面對不同的考慮因素。但是，整體來說，沒有證據顯示部門本身的特點對於計劃的實施成果起著重大的主導作用。反而最要緊的是，參與計劃的部門管理層是否投入及致力於推動實施有關計劃及與員工緊密合作，並因應部門的績效需要及環境度身訂造一套合適的試驗計劃。
19. 根據上述的評估，我們對於在香港公務員體制內實施團隊為本表現獎賞計劃，作出以下的概括結論：

- 按參加試驗計劃的部門所採用的方法來看，團隊為本表現獎賞計劃為部門提供一個有用的額外績效管理工具，從而提高員工改善表現的動力及績效成果。
- 根據這次試驗計劃的成果來看，只要計劃能因應每個部門的個別情況而定，並有效地實行，在不同類別或模規的部門引入團隊為本表現獎賞計劃似乎是可行的。而管理人員和員工亦大體上接受計劃的推行。
- 雖然團隊為本表現獎賞計劃被視為一項以表現與薪酬掛鈎的計劃，而現金獎賞(以試驗計劃中所頒發的獎賞種類及不同金額而言)對不少員工來說是不錯的，但這對於提高他們改善表現的動力及績效的成果似乎作用輕微。
- 很多金錢以外的因素，對於團隊為本表現獎賞計劃是否有效及其所帶來的影響，起著關鍵作用。這些因素包括：
 - 部門持續地由上而下地推動實施這一計劃以達致部門的目標；
 - 團隊與類同組別競賽所引發的激勵作用；
 - 利用現有的團隊架構，在規模較小但管理完善的團隊推行有關計劃；
 - 管理層的具體支持及同事間的認同；
 - 著重周密的績效評核措施及向員工給予意見的安排。
- 若要使團隊為本表現獎賞計劃更有效實行，當局必需處理很多實際的問題，這包括設立一個妥善的績效評核機制，並需要在員工之間建立一個鞏固並以成效為本的績效文化。各部門需要時間來妥善地處理這些事宜。要使未來任何團隊為本表現獎賞計劃得以成功實行，部門必須採取一個堅定而長遠的實施方針。

將來值得借鑒的經驗

20. 我們從推行試驗計劃所得的經驗，總結了一些概括的經驗及原則，這有助將來在公務員體制內成功推行任何團隊為本表現獎賞計劃。我們將這些經驗列載於附錄二內。

展望未來

繼續實行團隊為本表現獎賞計劃

21. 根據推行試驗計劃的經驗，我們建議應繼續推行以團隊為本表現獎賞計劃，並把它發展為一個有用的績效管理工具，供各政府部門廣泛採用。

22. 雖然政府應積極推廣這計劃的概念，但部門應有自主權決定是否自願參與，以確保這類計劃得到部門高層的積極投入和支持。有意參加計劃的部門應在指定範疇上合乎所要求才可參加計劃，例如，是否清楚獎賞計劃的目的、內部人員是否認同這項計劃、績效評核方面的安排、可以投放的資源及撥款等，以確保有關部門已準備就緒推行這類計劃。
23. 當局應該盡量讓部門自行靈活地制定和實施表現獎賞計劃，從而促進績效文化，以及在改善服務和提升效率方面取得可觀的效益。與此同時，當局應鼓勵各部門盡量借鑑團隊為本表現獎賞計劃賴以成功推行的因素（如上文所述）。
24. 當局應鼓勵各部門盡量發揮其創意，透過頒發獎項和表揚員工，從而達致最大的激勵效果。視乎參與部門各自的情況，獎賞可包括現金獎賞（如有足夠撥款的話）、非現金獎項（例如，購物禮券、免費用膳），及/或正式的嘉許。

團隊為本表現獎賞計劃的財政安排

25. 推行團隊為本表現獎賞計劃下的財政安排需跟公務員薪酬改革的大前提一併考慮推行。試驗計劃的原意是探討團隊為本表現獎賞計劃作為一個新引入的薪效掛鉤機制的可行性。結果，在試驗計劃實施期間，適逢公眾對公務員的薪酬水平和制度越來越關注。這顯然對參與試驗計劃的公務員帶來較負面的影響。
26. 在試驗計劃實施期間外在的不利環境影響了該試驗計劃的成果，未有足夠證據支持普遍採用現金獎賞以激勵團隊工作及提升表現。與此同時，現金獎賞對一些員工來說確能引起激勵作用；因此，我們不能排除在支持推行該類計劃的更有利環境下，現金獎賞可以發揮正面的激勵作用。
27. 政府需要衡量這些複雜的考慮因素，以就團隊為本表現獎賞計劃中的財政安排作出決定。從宏觀角度來說，政府在考慮如何令公務員薪酬政策及制度變更切合時宜這個議題時，需要決定是否採納團隊為本表現獎賞計劃作為一種薪效掛鉤機制。因此，政府應審慎考慮公務員薪酬政策及制度檢討專責小組所提出的建議，深入研究將薪效掛鉤的薪酬制度引入公務員制度的可行性。

提升現有公務員隊伍績效管理的安排

28. 本試驗計劃所研究的範圍並不包括就如何改善公務員隊伍績效管理提出建議。但是，我們相信從團隊為本表現獎賞試驗計劃所得的經驗，有助我們理

解如何提升現時以個人為本的表現評核安排及管方就員工表現向員工反映的安排。例如：

- 使表現評核安排更着重以工作成效為本；
- 把以個人為本的表現評核與部門目標及團隊目標掛鉤；
- 對個人工作表現進行評核時，採用更全面及持平的表現衡量尺度，包括個人對團隊的貢獻等等；
- 引入一個更有系統的績效評核機制。

公務員事務局的角色

29. 我們認為，將來如在公務員隊伍中實施團隊為本表現獎賞計劃時，公務員事務局應繼續扮演重要的中央統籌及支援的角色。

總結

30. 團隊為本表現獎賞試驗計劃對於所有參與的人士是一項大膽嘗試。面對不明朗的因素及變動不定的時期，部門需靈活變通、積極進取及以堅持不懈的精神，才可完成有關的計劃。參與試驗計劃的部門勇於嘗新，這是值得嘉許的，其開創精神將為整個公務員隊伍帶來裨益。

各試驗計劃設計模式特點概覽

	部門					
	屋宇署	機電工程署 營運基金	政府飛行 服務隊	民政事務 總署	司法機構 政務處	差餉物業 估價署
機構類別	工程	工程	紀律部隊	服務性	服務性	專業服務
機構規模（以人數計算）	1,007	4,560	237	1,874	1,660	937
計劃涵蓋範圍（以部門人數百分比計算）	60%	100%	100%	90%	25%	50%
競賽項目(註 1)	3 (獨立)	3 (重疊)	2 (重疊)	1	1	1
每個競賽項目的團隊數目	4-6	1-6	1-3	18	7	6
團隊人數	23-64	4560, 76-1120	237, 25-30	60-100	~40	~80
參與競賽的團隊特性(註 2)	同類工種	同類與非同類工種	同類工種	同類工種	非同類工種	非同類工種
競賽的主要重點(註 3)	採用平衡計分卡評核營運表現	採用平衡計分卡評核營運表現	採用平衡計分卡評核營運表現	顧客滿意程度	採用平衡計分卡評核自我改善的程度	採用平衡計分卡中一個重要範疇評核自我改善的程度
選出獲獎團隊的準則(註 4)	相對得分	相對及絕對得分	相對及絕對得分	相對得分	相對得分	相對得分
試驗期	9 個月	9 個月	9 個月	9 個月	9 個月	10 個月

註：

1. 「重疊競賽」是指部門內的一些員工合資格參加多於一項競賽（例如，政府飛行服務隊的工程人員同時參加部門內的工程組競賽及企業層面的競賽）。「獨立競賽」是指部門內的員工不能參加多於一項競賽。
2. 「同類」團隊是指工作成果或性質相類的團隊。
3. 「平衡計分卡」：混合了四個範疇(包括達成工作目標、顧客滿意程度、內部流程效率及改進、員工對工作的投入及發展)、用於績效評核的多種相關的量化及質素指標。
4. 「絕對得分」是指必須達到預先訂下的指標才可獲得獎賞，「相對得分」指根據團隊之間的相對表現，以決定優勝者。

將來值得借鑒的經驗

計劃事項	可借鑒的經驗
計劃目的	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 計劃的目的及改善目標必須清晰而且要求更高，並直接反映出部門的工作優先次序。
計劃的設計模式	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 計劃應由上而下主動積極推動進行，同時亦應鼓勵由下而上的廣泛參與。 ▪ 部門管理人員應靈活地制定有關的計劃，務求最能配合部門的需要及情況。 ▪ 應鼓勵所有的團隊找出及發展具創意的工作改善構思，從而能夠持續地改善工作流程，並帶來長遠的裨益。
競賽的基礎	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 在模規及職能相類的團隊間進行比賽最為有效，評審的基礎是按既定的量化指標(即所完成的工作量)及質素指標(即改善工作的構思的質素及實施有關構思所作出的努力)的考核來評定團隊的相對表現。 ▪ 在不能進行同類工種競賽時，最好的方法是每個參與的團隊與自己本身進行競賽，以求達致或超越既定的更高目標。 ▪ 若部門有重要的部門整體目標，則整個部門可作為單一的團隊來自行競賽，以求達致既定的較高績效目標。
團隊的界定	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 參與的團隊應以現有的工作團隊及運作架構為基礎。 ▪ 規模較小的團隊最能鼓勵個人作最大程度的參與及發揮團隊精神。 ▪ 較大的部別/職能組別應分為較小的團隊，從而能更有效地作出團隊管理。
績效評核	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 績效評核應包括對部門有策略重要性的範疇，以便能將部門資源及人員集中在需要優先作出改善的地方。 ▪ 應建立一個妥善的機制，以便按時錄取團隊為本表現獎賞計劃中有關的量化及質素指標的績效數據。
計劃實施的時間安排	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 部門應就其推行的計劃決定實施的具體時間及實施期長短，務求最能夠配合部門的優先次序和相關的行政安排(例如，年終匯報)。 ▪ 實施的時間安排亦應考慮到部門內其他重大的組織變動，以及預期的工作量變化。
獎賞	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 如計劃中包括現金獎賞，則現金獎賞的多寡及分配安排應切合部門的情況及整體財務狀況。 ▪ 非現金的獎賞及表揚方式(如免費團隊午宴、嘉許狀、購物

計劃事項	可借鑒的經驗
	<p>禮券)亦很重要,而在公務員文化中這些獎賞可能較現金獎賞更為重要。</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 無論是哪一種競賽形式,參加團隊必須達致或超越規定的最低表現標準才可符合取得團隊獎賞的資格。 ▪ 當團隊已付出最大努力取得進步時,應表揚員工所作出的努力。 ▪ 為更能發揮激勵效果,應考慮在計劃中的各階段設立獎項及獎賞,而不只是獎勵整體上表現最佳的團隊。 ▪ 計劃內宜設分級獎賞以獎勵實際上達致不同表現水平的員工。 ▪ 對於在以往個人績效評核被評為不滿意或正在接受紀律處分的員工,部門的管理人員在考慮了所有員工的利益後,應有權作出酌情處理以決定個別的得獎資格。
評審安排	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 評審過程應具透明度,而評審標準應考慮到各參賽團隊的不同情況(例如,工作量、工作的複雜程度、人手安排)及其他不可控制的因素,這些情況及因素均可能會影響個別團隊的表現。 ▪ 參與的團隊應該有機會向評審小組呈交工作報告,而有關報告的質素應被視為評審過程中的考慮因素之一。 ▪ 應邀請參與計劃的其他團隊的代表出席評審會議,以確保評審過程具透明度,同時亦可促進彼此交流經驗。 ▪ 應邀請部門以外的高級人員列席評審小組,以確保評審過程公平和公正地進行。
員工的溝通及參與	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 在制定有關計劃的模式時,主動諮詢員工及讓他們積極參與是十分重要的,這可確保員工對計劃的認同及支持。 ▪ 高級管理層的應清晰及具體地對計劃表示支持。 ▪ 在部門內所有階層進行持續的溝通工作,以提高及維持員工對有關計劃的認知和參與。應採取一個有系統而持續的溝通模式。溝通的頻密程度及內容均同樣重要。 ▪ 應鼓勵參與計劃的團隊互相交流及分享資訊,這有助在實施計劃期間維持團隊對計劃的興趣,並促進行為上的轉變。