

## 立法會公務員及資助機構員工事務委員會

### 公務員工作表現管理

政府一向重視公務員工作表現管理。本文件旨在向委員闡述我們在這方面的工作，包括當局近期就處理工作表現持續欠佳人員的程序所作的修訂。

#### 背景

2. 工作表現管理是全面人力資源管理策略不可或缺的一環。通過工作表現管理，部門的策略和目標可轉化成供部門各級人員切實執行的具體工作目標。工作表現評核的目的，是檢討、強化、監察並記錄員工的工作進展；利便選拔晉升；協助進行人力策劃；以及藉此確定員工的培訓發展需要。

3. 政府定期檢討公務員的工作表現管理制度，確保制度行之有效，切合時需。

4. 在公務員體制改革下，我們在二零零零年六月公布收緊發放增薪的規則，明確規定公務員必須在評核期內工作表現（包括品行、工作態度和效率）令人滿意，才會獲得增薪。

5. 在過去兩年，我們一直大力鼓勵部門／職系首長設立評核委員會，負責平衡並協調評核報告的評級。我們又鼓勵部門／職系首長廣泛採用以目標為本和以才能為本的評核模式。我們的總體目標，是讓部門管理層能夠更清楚區分表現良好和表現一般或差劣的人員，藉此確立以成效為本、服務精神為根的管理文化。

6. 公務員培訓處提供一系列有關工作表現管理的培訓課程，讓督導人員掌握所需知識和技巧，以便有效推行工作表現管理制度。公務員培訓處又為部門提供諮詢和人力資源發展顧問服務，包括協助設計工作表現管理制度和制訂關鍵才能，以及就以才能為本工作表現管理制度的設立事宜和實際應用提供意見。除了中央開辦的課程外，公務員培訓處可根據部門的個別情況和要求設計並開辦課程。此外，公務員培訓處還定期舉辦簡介會和座談

會，邀請成功採用嶄新的工作表現管理工具的部門與其他部門分享經驗。

## 處理工作表現欠佳人員程序的檢討

7. 在不時進行的檢討中，我們曾重新審視處理工作表現欠佳人員的現行安排的成效，結果顯示部門管理人員頗容易給予工作表現欠佳人員過多機會和時間作出改進。部分個案更由於評核過於寬鬆，導致管理層在根據《公務人員（管理）命令》第 12 條（簡稱第 12 條）<sup>註</sup> 採取行動着令有關人員退休時遇到困難。另外一些個案則因決定是否引用第 12 條採取行動的過程涉及多重不同階層的人員，以致管理層往往需要花上大量時間處理。

8. 一小撮工作表現持續欠佳人員的存在，足以對公務員工作表現管理制度的公信力帶來不相稱的負面影響，並令公眾對整體公務員隊伍的服務質素和效率的印象大打折扣。我們認為有明顯需要簡化現行程序。

9. 在修訂程序時，我們深知必須訂立適當的制衡措施，確保在新的程序下，有關人員的合理權利得到充分保障。

## 修訂後的程序

10. 經諮詢職方後，我們在二零零三年三月發出公務員事務局通告，公布處理工作表現欠佳人員的修訂指引和程序。

11. 根據修訂程序，任何人員只要在 12 個月內整體工作表現被評為“欠佳”（兼有文件證明該名人員已獲得適當輔導和事先警告），當局即可引用第 12 條對有關人員採取行動。公務員事務局通常會在三個月內完成處理有關個案的一切工作。

12. 修訂程序的重點如下：

- (a) 部門管理層應迅速開展第 12 條行動的預備步驟，包括以書面形式通知有關人員，指出其表現不足之處，並給予申述機會；

---

註：根據《公務人員（管理）命令》第 12 條，當局可為公眾利益而着令工作表現持續欠佳的人員退休。

- (b) 應就可能要採取第 12 條行動的個案徵詢獨立委員會的意見，以保持公正和整體一致；
- (c) 工作表現欠佳人員應獲適當輔導和協助，並有不少於六個月的時間改善工作表現；
- (d) 在 12 個月內整體工作表現被評為“欠佳”，可構成採取第 12 條行動的充分理據；
- (e) 一般來說，由接獲部門首長提出的採取第 12 條行動建議起計，公務員事務局應在三個月內完成處理有關個案的一切工作。

13. 要成功推行以績效為本的獎勵制度，設立一個具公信力的工作表現評核制度顯然極為重要。在公布根據第 12 條處理工作表現欠佳人員的簡化程序時，公務員事務局局長曾親自去信所有部門首長，呼籲他們迅速而適時地指派高層首長級人員處理工作表現欠佳的人員，並協助進一步推廣依時如實評核下屬表現的文化。只要管理層迅速對工作表現欠佳的人員採取行動，讓大家有目共睹，相信一定大大有助於建立更理想的環境，讓如實評核的文化植根，並提升員工管理制度的成效，符合市民大眾的期望。

### 工作表現管理制度的進一步改善

14. 除了簡化採取第 12 條行動的程序外，我們還一直致力改善公務員的工作表現管理制度，務求提供一個能夠激勵員工積極工作的環境，並進一步在公務員隊伍中確立以成效為本、服務精神為根的管理文化。

15. 關於在二零零一年全面實施的收緊發放增薪規則，我們會根據實施經驗檢討規則的執行情況。此外，我們正考慮其他改善工作表現管理制度的措施，包括加強向督導人員提供由中央舉辦的工作表現管理培訓，以及發出《工作表現管理指引》，為評核人和加簽人提供有關評核、發展和改善工作表現的實務要訣、慣常做法和技巧。