

工作表現管理 指引



公務員事務局
1999

目錄

序言

工作表現管理制度的目標

完善的員工工作表現管理制度的特色

總結

意見提供

工作表現管理：問與答

序言

員工工作表現管理是人力資源管理最重要的環節之一。通過員工工作表現管理，我們可以把個人目標與部門目標結合起來，有助於實現部門目標。

員工工作表現管理運用得宜，可以是非常有效的管理工具，既可讓員工認清目標和專注於達成部門對他們的工作期望，也可激勵員工精益求精，培育需要發展的文化，致力爭取理想成績，加強內部溝通，對促進員工發展和實現部門目標均有幫助。

本指引旨在讓公務員更深入地了解有效的員工工作表現管理制度的原則和目標，並且提供指標說明該制度如何能夠成功實施。

本指引主要為部門內負責制定和執行員工工作表現管理制度的人員而設，也為上司和接受評核人員提供有關評核工作表現的實用意見。

指引分為兩部分。

第一部分說明工作表現管理是什麼，它如何與其他人力資源管理工作結合起來，它的目標、特色和成功推行的關鍵因素。

第二部分是有關工作表現評核的問與答。

工作表現管理制度的目標

工作表現管理是全面人力資源管理策略不可或缺的一環，旨在讓個別員工盡展所長，務求達到機構的目標，以及提高整體工作成效和效率。員工工作表現管理制度的目的如下：

通過員工工作表現達致部門目標

部門制定策略和目標來實踐它的理想、使命和信念。為達致這些整體目標，部門必須因應各單位組別，以至個別員工的情況，把整體目標轉化為具體的工作目標和指標，以便落實推行。由於個別員工的工作目標與部門目標掛扣，員工的工作表現有助於實現部門目標。

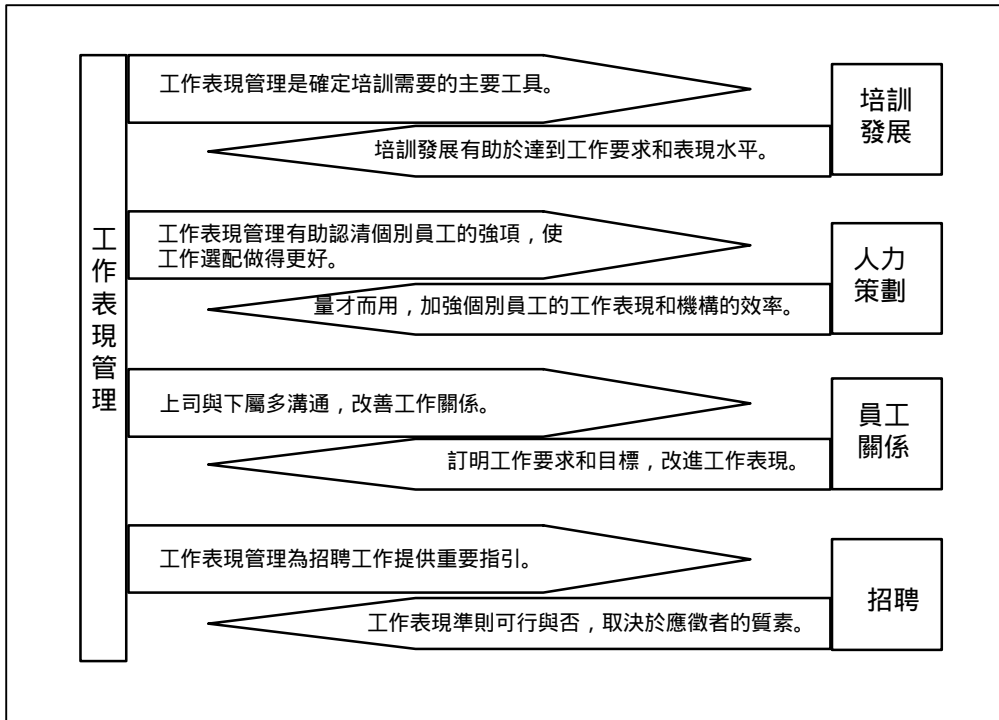
評估工作表現並加強職管雙方在工作表現管理方面的溝通

員工工作表現管理制度提供一個監察和評估員工工作表現的機制。工作表現管理周期開始時，上司與接受評核人員明確商定工作表現目標。有關進展會定期予以檢討，而員工和上司的意見亦會加以整理，以便更清楚確定工作目標及服務指標，並改進工作表現。

提供發展機會

員工工作表現管理制度發揮多方面的管理功能：既可提供有助於確定個別員工培訓需要的重要資料，從而加強工作表現；又可發展個人潛能，使員工取得更佳的進展。

下圖說明工作表現管理如何與其他人力資源工作結合起來：



工作表現管理與其他人力資源管理範疇的關係

完善的員工工作表現管理制度的特色

完善的員工工作表現管理制度通常具備以下特色：

公開、公平和客觀

設計這個制度的目的，是要幫助上司作出公平客觀的評核，以及鼓勵接受評核人員坦誠提出有建設性的意見。通過以下途徑，我們可以達到這些目的：

- 制定清晰明確的指標和準則；
- 安排上司定期告知接受評核人員他們的工作表現，以及提供適時的指導和輔導；
- 容許接受評核人員在進行評核會見前閱讀和審核整份評核報告；以及
- 有需要時成立評核委員會，確保工作表現的評分公平合理。

採用這類公開的員工工作表現管理制度，更可貫徹《個人資料(私隱)條例》的精神。

才能為本

才能指員工勝任某職位須具備的知識、特質、工作態度和技能。才能分為兩大類：關鍵才能和專責才能。關鍵才能指部門各單位組別內某類員工勝任某職所需的一般才能，例如管理人員須具備的管理才能。專責才能指某類職責所需的特有才能，例如部門電腦組程式編製員所需的電腦程式編製技能，以及培訓部培訓人員所需的授課技巧。

才能可以從一套可觀察、可衡量、可掌握和可監察的合意表現模式反映出來。

制定並採用以才能為本的方針，可使部門用共通語言，有系統地界定和說明職系內不同職級應有的工作表現，讓職系人員晉升時有所依循。這個方針有助於評估員工的潛能和晉升能力，以及確定員工的發展需要，而且可以加強工作表現評核的客觀性和透明度。

在採用以關鍵才能為本的方針時，部門必須通過以下途徑確保關鍵才能妥為訂定：

- 把個人工作表現目標與部門目標結合起來；
- 爭取高層管理人員支持；以及
- 邀請員工參與制定過程。

此外，同一職系內不同職級所需的才能，應有明確分野。訂立過多有關才能的準則，可能有礙評核制度的成效。

部門應該因應所需，訂立一套切合需求的才能準則。這些才能必須反映部門的使命、信念和文化。任何一套準則都不能盡列所需才能。它只能以共通語言說明值得注意的重點和性質。

推行工作表現管理制度時，部門應為員工提供適當和足夠的培訓。

持續不斷的工作

員工工作表現管理周期是一個持續不斷的過程，當中涉及的工作包括：

- 策劃工作表現目標
- 不斷指導和發展
- 中期檢討
- 工作表現評核

策劃工作表現目標

策劃工作的第一步工作，是由評核人員約見接受評核人員，議定下一個評核期的各項目標／職責，包括有關單位組別的工作目標和接受評核人員的一般職責，即主要成效範圍。

主要成效範圍的例子如下：

- 如期完成工作
- 顧客的滿意程度及與顧客的關係
- 員工發展
- 資源管理
- 計劃管理

在這些主要成效範圍的基礎上，評核人員便繼而確定具體、可以衡量、可以實現和有完成時限的指標。評核人員須確保這些指標與部門的整體目標一致，而接受評核人員對這些指標也有充分了解。

根據工作性質，評核人員可選擇與接受評核人員議定一系列反映具體工作成效的主要職責。這份職責表可以為接受評核人員和評核人員提供一個衡量標準，以便客觀討論、監察和評估工作表現。職責表應經常覆檢，以及在職務有所改變時作出修訂。

不斷指導和發展

工作表現管理制度是一個持續不斷的過程。釐定工作指標和準則並議定工作表現目標後，評核人員應對員工加以不斷指導和培養；在策劃工作表現目標、定期交流意見、中期檢討及工作表現評核過程中為員工提供指引。指導是就員工的工作表現定期提供意見，目的在於：

- 表揚良好的工作表現，鼓勵員工精益求精；以及
- 提供意見和輔導以改善工作表現，並在適當情況下採取矯正措施。

在指導員工的同時，評核人員也應確定和跟進培訓需要。

中期檢討

中期檢討是評核人員和接受評核人員預先安排的正式商談，以討論後者在達致議定目標和履行議定職責方面的進展。檢討通常在評核期中期進行。

中期檢討應該是一次悉心安排的會面，為雙方提供機會，以便給予額

外指導、解決問題和更新目標 / 職責。中期檢討的目的如下：

- 找出未達、已達或超逾指標的工作表現，並決定應作出的回應或矯正措施。上司應趁機會表揚良好的工作表現，並鼓勵員工精益求精。另一方面，他們也須向下屬指出未達指標的工作表現，並指導他們作出改善；
- 評估和跟進員工的發展或培訓需要，協助他們實現目標和履行職責；
- 找出可能影響接受評核人員下半個評核期的工作表現的潛在問題，並制定預防措施；以及
- 檢討是否需要修訂議定目標 / 職責。

工作表現評核

工作表現評核是一項正式的評估工作，以審定接受評核人員在評核期間的工作表現。評核範圍包括：

- 員工可曾有效地執行議定職責和達致議定目標；
- 可有任何限制或障礙影響工作成效；
- 影響或可能影響接受評核人員進一步發展的個人長處和弱點；以及
- 應進行的個人 / 事業發展及培訓工作。

為保持制度公開：

- (a) 在進行評核會見前，必須先讓接受評核人員細閱評核人員和加簽人員對他的評審；
- (b) 應鼓勵加簽人員在評核會見前完成填寫評核報告；以及
- (c) 必須把會見過程記錄下來，由雙方簽署確認。

在工作表現評核報告中提出的培訓及事業發展建議，應由職系管理人員主動跟進，以確保所需的跟進工作能盡早妥善執行。這些建議也為上司提供發展員工才能的參考資料。共通的培訓發展需要應該綜合起來，納入部門和職系的整體培訓發展計劃之內。

為確保評審準則一致，以及評核員工工作表現的評分標準公平，部門／職系首長可考慮應否成立評核委員會。這項管理工具有助部門調節評分標準。

評核委員會通常由科／部主管或職系首長出任主席，成員包括各單位／組別的主管。評核周期開始時，委員會會召開會議商討評分標準和準則。員工會獲告知有關標準和準則，而評核人員會獲發清晰指引。

評核委員會根據委員對接受評核人員工作表現的認識覆核已完成的報告。委員會如果不同意報告所載評審，在有需要時，可要求覆核人員及評核／加簽人員向委員會解釋。如有需要，評核報告可予修訂，以確保評審標準一致。

總結

員工工作表現管理能否達致目標，主要取決於以下因素：

- 高層管理人員領導和支持：他們闡明部門目標，以及確保工作表現管理目標與部門目標一致；
- 各級管理人員明確承擔有關指導、監察和改善其單位組別工作表現的責任；
- 不斷改進管理人員的工作表現管理技巧，包括制定目標和衡量成效，以及指導、評核和激勵員工的技巧；
- 在工作表現管理過程中鼓勵有效溝通和定期提出意見，使員工認同工作表現管理制度。

意見提供

有關工作表現管理的事宜，可以先徵求部門主任秘書的意見。

公務員培訓處提供多種有關工作表現管理的培訓課程，協助督導人員掌握所需的知識和技巧。這些課程的一些範圍列舉如下：

- 工作表現管理制度；
- 制定工作表現目標；
- 以才能為本的評審方法；
- 表現欠佳員工的管理；
- 進行評核會見的方法；
- 頑劣人員的處理方法；
- 明晰溝通的技巧；
- 矛盾衝突的處理；
- 管理人員在發展人才方面的角色；
- 指導技巧；
- 採用有系統的方法評核下屬的工作表現；
- 明確撰寫工作表現評核報告的語文技巧。

除了中央提供的課程外，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。該處也為部門提供諮詢和人力資源發展顧問服務，包括訂立關鍵才能和制定培訓發展進度計劃。部門可要求培訓處諮詢服務組提供意見和協助。

此外，公務員事務局和同事隨時樂意提供有關協助和資料。本局也為部門提供資助和顧問支援服務，協助部門檢討工作表現管理制度，以及訂立關鍵才能評檢制度。有興趣的部門請致電或致函與我們聯絡，電話號碼：2810 2803，地址：

香港中區
雪廠街11號
中區政府合署西座11樓
公務員事務局
(請交：第五部門事務部)

工作表現管理：問與答

鑑於很多問題都會令員工工作表現管理制度難於有效運作，一些同事或會質疑表現管理制度是否真能奏效。下文列舉了一些常問的問題和答案。

問答 1. 職系內同級的人員會由不同的評核人員評核，他們的評核準則不一，如何確保準則一致？

為求盡量公正，我們可制定多種措施，以確保評核制度公平公正。以下是這些措施的例子：

- 在評核期開始時與接受評核人員釐定以成效為本的工作表現目標；
- 訂定以才能為本的可觀察的行為指標，並把指標告知接受評核人員；
- 規定加簽人員必須就接受評核人員的工作表現作出補評，並就評核人員的評審提供意見。覆核人員則須監察評核準則。這些安排確保員工的工作表現獲得更中肯的評估；以及
- 成立評核委員會覆核個別員工的評核報告，並把表現評分的尺度拉平，以確保評核準則一致。

問答 2. 在評核人員與接受評核人員不屬同一職系的情況下，如何確保工作表現評核做到公平？

評核人員為接受評核人員訂定工作目標和工作表現指標 / 衡量標準，因此即使他們不屬同一職系，前者也是評核後者工作表現的最佳人選。況且，加簽人員、覆核人員或評核委員會也當發揮重要作用，確保評核工作公平恰當。

問答 3. 覆核人員擔當什麼角色？

覆核人員通常是職系或部門首長或獲首長授權的代表。他們負責審核有關人員的工作表現評核報告，並進行下列工作：

- (a) 評估接受評核人員的晉升資格和發展潛能；
- (b) 如果工作表現未達可接受水平，則就改善行動的需要和類別作出決定；
- (c) 定期約見員工，與他們研究事業發展問題；以及
- (d) 監察整體評核工作的評分準則。

問答 4. 員工即使讀過評核報告，仍然擔憂其後評分會被降級，這種疑慮如何釋除？

加簽人員應盡可能在進行評核會見前完成評核工作，使接受評核人員在會見前得知有關評核。

假如覆核人員或覆核／評核委員會其後修改評核人員或加簽人員的評核，管方應告知接受評核人員。

員工有權查閱個人評核報告的資料。

問答 5. 如果評核人員到評核會見時才指出我的弱點，我可以做些什麼？

工作表現管理是一項持續不斷的工作，上司和接受評核人員應經常溝通。上司有責任督導下屬和對下屬給予指引，而接受評核人員也應該積極進取，在評核期內任何時間都可以主動與上司討論，了解自己的長處和弱點，以及需要改善的地方。這樣有助於改善上司和接受評核人員之間的溝通。

假如工作表現管理過程中設有中期檢討，上司除了日常給接受評核人員意見和指引外，也可以藉此機會正式與員工檢討上半個評核周期的工作表現。這樣可以增進溝通，以及加強工作表現管理的成效。

有了這些安排，接受評核人員在每年一度的評核會見中被告知的評核表現，便不會是料想不到的了。

問答 6. 如果接受評核人員不滿意評審結果並提出投訴，評核人員應如何處理？

解決的方法就是作出公正客觀的評核。評核人員不應為避免與下屬衝突而給他們偏高的評分，也不要以為加分可以激勵員工或幫助他們晉升。評分過高只會令人對評核人員的管理才能質疑，更使管方失去

有效的工作表現管理工具。這樣做對表現確實出色的員工絕不公平。員工應獲告知他們的弱點和要改善的地方。評核人員應給予員工具體指引，教導他們如何改進，並加緊檢討和監察他們的表現。

如果接受評核人員對評審有不滿或異議，他們的意見和關注事項應記錄在評核報告內，以供需要使用評核報告的人員參考。

問答 7. 如果無從或很難為個別員工的工作目標釐定可衡量的指標，應該如何是好？

如果釐定量化指標並不可行或未能確認有意義的量化指標，則可將為達致質性的目標而須採用的行動或活動作為指標，例如須完成某項活動 / 行動的日期或逐步竣工計劃中的各項進程。

問答 8. 員工可否索取個人評核報告的副本？

根據《個人資料(私隱)條例》，除條例規定的豁免情況外，每個人都有權索閱自己的個人資料，包括評核報告。在職公務員有權索閱一九九六年六月一日或以後撰寫的個人評核報告。有關人員如果提出要求，一般應與所屬部門主任秘書或有關職系首長聯絡。

問 答 9. 如果接受評核人員不同意他的工作表現評審結果並拒絕在評核報告上簽署，應該怎麼辦？

在公開的評核制度下，接受評核人員必須在會見記錄上簽署，證明已閱讀報告內容。

如果接受評核人員不同意有關他的評審，評核人員應在會見記錄一欄內註明。接受評核人員簽署確認他已閱讀報告內容。他如果不同意會見記錄，可在簽署時註明。如果感到不滿，接受評核人員可另行向高層人員／部門首長／職系首長投訴。

如果接受評核人員堅決拒絕在報告上簽署，評核人員應在會見記錄內註明。