

二零二六年六月十六日會議
討論文件

立法會公務員及資助機構員工事務委員會

公務員評核制度優化措施

目的

本屆政府致力進一步強化治理，提升管治效能。進一步強化治理和完善公務員管理制度是本屆政府的施政重點。行政長官在過去四年的《施政報告》提出了多項措施，持續優化公務員管理制度，包括更新《公務員守則》；設立「全政府動員」制度；以及強化「賞罰分明」的制度；目的是建立「以結果為目標」、做實事、做成事的政府文化。行政長官在《2025 年施政報告》提出建立更嚴謹的工作表現評核機制，以更有效地反映及區分公務員的工作表現水平。本文件的目的是向委員介紹公務員工作表現管理制度，以及將於各政策局及部門（“局／部門”）為建立更嚴謹的工作表現評核機制而實施的「公務員評核制度優化計劃（第一期）」。

公務員工作表現管理制度

2. 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。事實上，廣大公務員的實效工作表現，是部門首長在「部門首長責任制」下主動領導作用得以發揮及轉化成部門前進動力的必要條件。一個能如實反映並區分績效水平的工作表現評核制度，有助於提升公務員的實效表現，提升部門整體表現，原因在於：

- (a) 公正及如實的員工工作表現評核能鼓勵表現良好者力臻卓越，也能讓管理層針對性地協助能力較遜色的員工改進，並處理少數工作表現持續欠佳的人員；

- (b) 相反，過於寬鬆的評核報告無法有效區分表現優異、一般及表現欠佳的人員，這將影響晉升、嘉獎、培訓等方面的人力資源管理工作；以及
- (c) 從統計學而言，對於具備一定規模的員工群組如個別的公務員職系來說，其成員的工作表現評級分布一般為呈極端者少、居中者多的分布模式。嚴重偏離此模式會引發對工作表現評核真實性的質疑。

3. 部門首長／職系首長負有整體責任，確保為轄下職系的員工訂立有效的工作表現管理制度。為此，部門首長／職系首長應確保員工的工作表現獲得全面而客觀的評核。另一方面，公務員事務局會不時檢視公務員工作表現管理的制度，以協助部門首長／職系首長做好轄下人員的工作表現管理。

4. 公務員工作表現評核制度是一個多角度、三層架構的評核機制，當中包括評核人、加簽人和覆核人。評核人一般為有關員工的上司；加簽人為評核人的上級，而覆核人則是職系首長或其指派人員。一般而言，公務員每年均須接受工作表現評核。評核周期開始時，受評人須與上司議定來年的工作目標成效。在評核期內，上司須密切監察員工的工作進度，並適時向員工提供意見和指導。年終時，上司須根據事實、觀察和既定標準，就員工的工作表現進行公正的評核，並與員工坦率討論其工作表現、需要改善的地方、潛質、培訓、未來的工作崗位安排等。

5. 現時評核報告一般採用下列六個工作表現評級 —

| 整體工作表現評級 | |
|----------|---------------------------------|
| 評級 | 描述 |
| 一 | 工作表現 優異 、持續遠超標準 |
| 二 | 工作表現 良好 ，持續高於標準 |
| 三 | 工作表現為「 常 」，達到應有水平，間中高於標準 |
| 四 | 工作表現 尚可 ，勉強達到最低標準，需要改善 |
| 五 | 工作表現 欠佳 ，需要顯著改善 |
| 六 | 工作表現 差劣 ，遠低於標準 |

公務員必須在接受評核期間，工作表現（包括品行、態度及效率）令人滿意，才可獲發增薪點。

力求更有效管理公務員工作表現

6. 過去五年（2021 至 2025 年）只有 94 名公務員被認為工作表現未能令人滿意而不獲發增薪點，顯示某些職系和職級的整體評級傾向較好等級，令與工作表現掛鈎的增薪點太過易於獲取，失卻它應透過良好工作表現而獲取以鼓勵良好表現的政策原意。

7. 鑑於上述背景，公務員事務局會在現行制度的基礎上進一步優化，避免評核過於寬鬆或嚴苛，更有效反映和區分人員的工作表現等級，達至賞罰更加分明。

公務員評核制度優化計劃（第一期）

8. 公務員事務局將於局／部門推行「公務員評核制度優化計劃（第一期）」，在整體工作表現評級實施「指導性分布機制」。在部門／職系內運作此機制的事宜，將由有關參與職系的部門首長／職系首長督導，而公務員事務局會監察機制的整體成效。

9. 計劃會以循序漸進方式，先在各部門選定的一至兩個負責部門核心政策職能／服務、具一定規模及多層職級的部門職系（當中包括一個管理職系：即成員可晉升至部門最高管理階層的職系）中推行，並由它們於 2026 年 10 月 1 日或其後開始的評核周期起參與優化計劃。

計劃重點: (1)如實評核・清晰標準

10. 「公務員評核制度優化計劃（第一期）」的目的是要強化我們一向主張的理念：各級評核人必須如實評核員工工作表現。在機構中普遍自然且常態的評級分布模式為極端者少、居中者多。在「公務員評核制度優化計劃（第一期）」中，公務員事務局就整體工作表現六級評級制公布了一套指導性評級百分比分布（「指導性

評級分布」”)，作為全體公務員的標準，供所有部門及職系管方參考，包括不參與「公務員評核制度優化計劃（第一期）」的職系。各部門首長／職系首長亦可因應部門／職系的獨特情況，在公務員事務局「指導性評級分布」百分比的±5%緩衝範圍內，有彈性地為轄下管理的公務員職系調整整體工作表現評級分布指引。

11. 我們理解部分部門／職系要求嚴格，整體表現和人員的個人表現均較好。若有職系在六級評級制中兩極的評級百分比超出上限或未達下限，公務員事務局會要求部門／職系首長提供解釋和理據，並會與部門／職系所屬的決策局檢視有否須注意或改善的地方。因此優化計劃並非硬性要求部門／職系無論屬下公務員表現如何，皆要評核5%人員為第四、五或六級，惟部門首長／職系首長須留意「指導性評級分布」實乃常態，例外者須有充分理據支持。

12. 每個公務員職系（涵蓋所有職級包括試用期人員）的「指導性評級分布」及±5%緩衝提供的彈性如下：

| 整體工作表現評級等級 | 指導性評級百分比 (可容許+或-5%作緩衝) | 經+或-5%緩衝 最高／低指導性百分比 |
|-----------------|---------------------------|------------------------|
| 第一級 | 不多於 10%， 不設下限 | 最高 (+5%) 15% |
| 第二級 | 不多於 20%， 不設下限 | 最高 (+5%) 25% |
| 第三級 | 不少於 50%， 不設上限 | 最低 (-5%) 45% |
| 第四、五及六級 (合計) | 不少於 10%， 不設上限 | 最低 (-5%) 5% |

若參與職系為 50 人或以下，部門首長／職系首長亦有彈性不按照上述「指導性評級分布」中第四級或以下的參考百分比評核員工。

計劃重點: (2)修訂評級描述

13. 與此同時，為更清楚地區分員工工作表現，我們會提升每項工作表現評級的清晰度，並就此修訂所採用的整體工作表現六級

評級制各評級的描述（見下表），使評核人，無論參與第一期計劃與否，能恰當地為人員的表現進行評級。

| 整體工作表現評級 | |
|----------|---|
| 評級 | 經修訂的描述 |
| 一 | 工作表現 持續遠超 同級標準 |
| 二 | 工作表現 持續高於 同級標準 |
| 三 | 工作表現 完全達到 同級 應有水平 ，及可能間中高於標準 |
| 四 | 工作表現 勉強達到 同級 最低標準 ，及間中低於標準，需要改善 |
| 五 | 工作表現“欠佳”， 持續低於 職級 最低標準 ，需要顯著改善 |
| 六 | 工作表現“差劣”， 持續遠低於 職級 最低標準 |

計劃重點: (3) 設立評核委員會以增加公平性

14. 鑑於部分職系的個別職級人數眾多，而相關人員分布於不同辦事處，工作性質亦各有不同，評核人員數目也眾多，並來自不同職系，因此有需要校平及協調評核報告的評級，以使職級的評核標準維持一致。除非已設有多層覆核機制，我們建議部門為有關職級設立評核委員會。評核委員會由熟悉該職級不同工作種類的較高級人員組成，在評核人員完成該職級評核報告後檢視評核報告，以及負責在評核標準出現差異時校平和調節評核報告的評級。現時部分職系的不同職級已設有評核委員會，我們建議更廣泛地利用這機制。

計劃重點: (4) 透明度和公平性

15. 我們已促請部門首長／職系首長向評核人員強調其角色和責任，需確保員工表現獲得及時和如實評核，以及管方期望他們與之保持一致的公務員評核標準。如有未能履行上述職責的人員，應在其工作表現評核中反映這一點出來，例如在其本身的評核報告中，有關「員工管理」一項，不給予良好評級，嚴重者甚至可質疑其判斷力。另外，公務員工作表現評核制度下一直有明確的機制處理公務員對其工作表現評核結果提出的投訴或上訴，部門須跟從這機制處理受評人對所獲評核的不同意見。

未有參與計劃的職系

16. 至於未有參與「公務員評核制度優化計劃（第一期）」的職系，我們鼓勵各部門／職系參考公務員事務局「指導性評級分布」，並強化這些職系的工作表現評核機制，包括避免寬鬆的評級，將工作表現評級常規訂於第三級，以及給予表現欠佳人員應有等級等。

檢討

17. 在第一期職系完成兩個評核周期後，公務員事務局將檢討「公務員評核制度優化計劃（第一期）」的成效，以決定未來路向。

對表現未能令人滿意者的跟進行動

18. 管理員工的工作表現是持續不斷的工作。上司應在日常工作中適時並持續向員工提供意見，如在個別工作上表現質量未能令人滿意或缺乏適當工作態度，應加以提點，給予所需指導及意見，要求改善。如工作表現需大幅度改進，應作出適時口頭勸諭或書面指引。給予員工的正式輔導和忠告，均應妥善地記錄在案。上司亦應在年終工作表現評核報告中如實反映及清楚說明其表現欠佳的情況及進度，給予應得的評級，評級欠佳的評核報告必須有充分理據支持。

19. 就工作表現未能令人滿意的人員，部門／職系管方須與其上司了解詳情，確保該員工已或將盡快獲得適當指導、輔助及督導，如有合適的培訓可安排參與，甚至調校工作內容和調職（如適用）等，給予進步的機會。並因應需要，發出勸誡信，向其清晰說明工作表現不足的地方，敦促盡快作出改善；與及密切監察和定期檢視進度（例如召寫特別評核報告），讓其清楚知道問題的嚴重性而努力改進。

20. 另一方面，我們會嚴格執行增薪點的政策，反映政策的原意，即所有表現令人滿意的人員（即工作表現被評為第三級或以上及在評核期內沒有經正式紀律處分者）將會繼續獲發放增薪點；若

有關人員在評核期內如整體工作表現被評為第四級或以下，或經正式紀律行動被紀律處分，會在其下一個增薪日期暫停發放增薪點六個月。

21. 在六個月指定暫停期屆滿前，主管當局須作出評估，以決定受評人是否在暫停期屆滿後可獲發增薪點。若受評人的整體表現仍未能改善至可予以發放增薪點的滿意程度，該人員將在隨後六個月被延期發放增薪點，該人員原來的增薪日期及年資亦會受影響。無論職系及職級是否納入「公務員評核制度優化計劃（第一期）」，以上增薪點安排適用於**所有公務員職系及職級**。

與時並進·力求進步

22. 為貫徹推動公務員績效問責、做實事、做成事的文化，以及應對時代的瞬息萬變的能力，就具有監督職能、以及高級和首長級職級，我們會在其工作表現評核表格中加入評核關鍵才能如**勇於擔當、敢於創新、積極有為**，以鼓勵這些人員在這幾方面努力表現。此部分亦屬於公務員評核制度優化措施的部分。

徵詢意見

23. 請委員察悉本文件的內容，並提供意見。

公務員事務局
二零二六年六月