

人力資源管理

激勵員工指南

## 目錄

1.	目的	1
2.	為何需要激勵員工？	1
3.	如何激勵公務員	2
4.	個人層面的工作	5
5.	部門層面的工作	8
6.	激勵員工與人力資源管理	11
7.	訂定本身的員工激勵計劃	12
8.	激勵員工與你息息相關	13

## 目的

編製《激勵員工指南》的目的，是為政府部門管理人員提供一些切實可行的意見。本指南探討激勵員工的概念，以及它與人力資源管理的關係。

本指南亦概述激勵員工的重要因素，並指出這些因素如何有助激勵員工。此外，我們亦會簡介在政府所有部門和個別部門推行的一些員工激勵措施，讓大家分享經驗。

## 為何需要激勵員工？

“ 改變行為要是沒有作用，人們就不會改變了。 ”

~ Fran Tarkenton

對管理人員來說，最困難的工作是學習如何有效激勵員工，並使他們不斷得到激勵。當一般人被問到該怎樣激勵別人時，都會想到自己獲得激勵的經驗。可是，由於每個人都有分別，激勵員工措施亦因人而異。我們必須鼓勵員工，使他們朝着目標積極工作，但卻不能採用同一方法去激勵所有員工。

政府僱員也不例外，同樣需要別人激勵和認同。員工的工作態度是否積極，並非公營機構獨有的問題，只不過，政府僱員備受注視，問題才容易為公眾關注。

在以下各部分，我們會討論如何激勵員工的問題，並會建議你如何激勵員工，使散漫的變得積極，漠不關心的轉為盡心竭力：

- ✓ 如何激勵公務員
- ✓ 個人層面的工作
- ✓ 部門層面的工作
- ✓ 激勵員工與人力資源管理
- ✓ 訂定本身的員工激勵計劃
- ✓ 激勵員工與你息息相關

## 如何激勵公務員

在探討如何處理員工激勵問題前，讓我們先看看缺乏激勵的員工所顯示的一些特徵：

### 特徵

顯然，缺乏激勵的員工並非只是怠惰而已。他們既不積極進取，又害怕作決定。以下一些說話，正好反映這些特徵：

“ 做多錯多。如非必要，不幹為佳。即使要做，也盡量少做。 ”

“ 我們只管做自己分內的事，但求穩當無過，無須自作主張。凡事請示上司，依足指示辦事，包保萬無一失。 ”

“ 何必提出建議？按照舊方法做就是了。 ”

上述情況在政府內是否非常普遍？如果是的話，我們應如何糾正？

讓我們想想以下問題：

- ◇ 為何我們工作不夠積極？
- ◇ 什麼可以激勵員工？
- ◇ 獲得激勵的員工有什麼特點？

### 為何政府員工工作不夠積極？

常見的反應如下：

- 辦公室政治
- 只需處理不斷重複而又簡單的工作
- 指示不明確
- 部門的理想、使命和信念沒有清楚傳遞
- 指示模糊和自相矛盾
- 不必要的規則
- 會議沒有成效

- 不公平
- 欠缺資料
- 回應令人沮喪
- 上司過度容忍表現欠佳的員工
- 過度管束
- 工作成果不獲社會人士認同

### *有關激勵員工的一些謬誤*

上述“使員工失去動力的因素”對激勵員工構成不良影響，另一方面，我們亦會受一些謬誤所誤導，使努力白白浪費了。

- ☒ 有些員工可加以激勵，有些卻不然。

“這人一無是處，而且已到達頂薪點，我們對他無可奈何。”

*但事實卻是每個員工都可加以激勵，問題是怎樣去激勵他們。*

- ☒ 有些員工只能接受威嚇。

“下次必須做對，否則你會知道後果會怎樣。”

*但經常威嚇員工，會令他們消極和害怕，並產生迴避的行為——這些對維持良好的工作表現並無幫助。*

- ☒ 工作報酬代表一切。

“你支取了薪水，應分做這工作。”

*但真正的激勵是不能出售的——用薪酬來購買員工盡忠職守的工作態度，並非有效的長遠激勵策略。*

## 什麼可以激勵員工？

金錢是否激勵員工的妙策呢？除金錢外，我們可採取其他有效的方法去激勵員工。初級和中級管理人員在參加管理訓練課程時，被問及他們的工作時，他們清楚記得以下難忘的經驗：

- 他們被委派擔任一項要求很高的工作，這項工作使他們富有成就感和責任感，令他們有所發展和敬業樂業，並給予晉升的機會；
- 他們的努力獲得管方及市民的認同和欣賞；
- 他們獲得上司信任和全力支持；
- 他們可自行完成一項工作；以及
- 他們置身於和諧的工作環境中。

## 獲得激勵的員工的特點

這些員工的工作方式反映出以下一些行為：

- 工作積極，充滿幹勁
- 致力服務市民
- 實踐部門的使命
- 希望自行思考問題
- 感謝別人認同和接受挑戰
- 尋求機會改善自己的能力
- 採取積極而正面的行動去解決問題
- 相信他們能夠作出貢獻，以助改善工作
- 訂定本身的工作目標，這些目標充滿挑戰性，而且可以達到

## 個人層面的工作

我們應該如何激勵員工呢？整體而言，我們可以在個人和部門兩個層面達致這個目標。這部分講述管理人員在個人層面的工作。

我們都樂於在良好的工作環境中與積極進取的員工一起工作。因此，管理人員應致力達到他們期望的結果。滿足員工的需要，取決於多項外在因素，包括工作保障、部門政策、管理質素、工作條件、工作類別及學習新技能機會等。至於影響員工工作動力的因素則有多項，以下是一些常見的因素：

值得做的工作  
肯定員工的表現  
贏取員工的信任  
以人為本

### 值得做的工作

如果員工認為工作值得做或富有意義，便會積極工作。事實上，有很多方法可令員工覺得工作有意義：

- 指派員工擔任一些具挑戰性和可發揮技能的工作。
- 不要指派員工擔任部分工作，應讓他們由始至終負責整項工作，直至得出結果。
- 讓員工明白為何需要他們。
- 讓員工明白他們的工作對其他人影響重大，並對香港的良好管治有所貢獻。
- 向員工闡釋部門的理想、使命和信念，並告知他們如何在工作上配合。
- 鼓勵員工自行解決問題。
- 授權給同組人員。
- 作出管理決定時，讓員工參與。

### 肯定員工的表現

對員工表示認同，向他們說一句鼓勵的話，使他們感到受人尊重，都能激勵員工。肯定員工的表現，能使他們竭力進行值得做的工作。每名管理人員都有這種力量，因此必須善加運用：

- 鼓勵最差劣的員工，並在他們把事情做對時，加以讚賞。
- 在適當時候，盡速向員工衷心致謝而不附帶任何條件。
- 員工達到要求時多加讚賞，並鼓勵他們再接再勵。
- 不應只注重成果，亦應為工作取得進展而給員工打氣。
- 告訴員工他們的工作非常出色，或給予他們獎勵，並讓社會人士得悉他們的成就。
- 不要只留意員工做錯事，他們做對時亦應察覺及鼓勵。
- 發現員工的表現有所改善，應給予讚賞。
- 肯定組內個別人員的卓越表現，並親自致謝。
- 同組人員協助完成工作，應加以表揚。
- 體會到進行冒險的工作和出錯的重要性。

### 贏取員工的信任

管理人員必須提供一個有助激勵員工的開放環境，使員工可隨意提出建議。他們應與員工並肩工作，一起改良一些初步的構思，甚或擬訂全新的建議，以求作出改善。當這種做法蔚然成風時，員工便會盡忠職守，竭誠工作。因此，如要激勵下屬，高級管理人員本身必須：

- 堅守公務員的基本信念：
  - 堅守法治；
  - 守正忘私；
  - 交代和公開政府的決策與行動；
  - 履行公職時，保持政治中立；
  - 執行公務時，不偏不倚；
  - 全心全意、竭盡所能，服務市民。
- 為同組人員樹立榜樣。
- 積極工作，以身作則。
- 勇於承認錯誤。
- 經常以正面的方式跟員工說話。
- 做事井井有條。
- 能夠接受建議和意見。
- 富人情味，顧及同組人員情緒上的需要。
- 願意承擔責任，使同組人員放心進行冒險的工作。



## 以人為本

激勵員工的基本原則是，如果員工得到有效的管理，他們會主動地竭盡所能而無須借助規則和處罰來加以管束 — 他們最終會懂得如何管理自己。

有些時候，管理人員會不自覺地有以下習慣：

- 經常只會發出命令和指示，不容許員工提出異議。
- 經常期望員工超時工作。
- 認為員工無需接受培訓。
- 把員工視為工作人員 — 他們的工作只是聽從命令。
- 認為員工無需知道詳情；他們只需知道上司所吩咐的工作。
- 認為管理員工的要訣就是管束他們 — 管理人員的唯一職責是找出不當的行為，並透過處罰和紀律處分避免員工重蹈覆轍。

你是否想員工置身於一個令他們工作失去動力的環境呢？如果不想，我們可以怎樣做呢？我們應怎樣以人為本，使工作取得成效呢？以下是一些建議：

- 以人為本，重視每一名員工。
- 稱呼員工為“同組人員”，而非下屬。
- 為使工作取得成效，清楚說明工作的目的和目標。
- 分派工作給員工時，應要求他們全力以赴，但容許他們在新的工作領域中向前探索，從中學習。
- 讓同組人員知道最新發展。
- 鼓勵員工解決問題，而非專門挑剔錯處。
- 與員工意見相左時，切勿說“你錯了”。
- 以具建設性的方法處理錯誤；時刻伸出援手。
- 隨時指導同組人員。
- 推薦同組人員參加富啟發性的培訓課程。
- 到同組人員的辦公室跟他們談話，不要老是要他們來你的辦公室。
- 作出管理決定時，鼓勵同組人員參與。

## 部門層面的工作

### 嘉許員工計劃

不同的機構會採用不同的方法去激勵員工。政府制定了各種員工激勵計劃，下文會逐一概述，以供參考。你可採用這些計劃，也可自行訂定方法，藉以達到激勵員工的目標。

#### I. 員工激勵計劃

員工激勵計劃的目的，是提高員工對部門服務承諾的認識和加強他們應有的承擔，以及激勵員工發揮服務市民的精神，使服務精益求精。這個計劃的獎項為實物，個人獎項的價值最高為 1,000 元；至於小組，則以每名成員不超過 1,000 元為準。

#### II. 公務員建議書計劃

這項計劃旨在鼓勵員工提出建議，改善公務員的效率。獎項包括獎狀或最高可達 15,000 元的現金獎。

#### III. 顧客服務獎勵計劃

計劃的目的是獎勵提供優質顧客服務的公務員，鼓勵公務員在提供優質顧客服務方面精益求精，以及進一步在公務員隊伍內推廣以客為本的服務文化。獎項包括獎杯、紀念別針和禮券。在 2005 年，公務員事務局擴大了獎勵計劃的範圍，舉辦「公務員優質服務獎勵計劃」。詳情可瀏覽公務員事務局網站 <http://www.csb.gov.hk>。

#### IV. 營運基金部門的員工嘉許 / 服務表現獎勵計劃

營運基金部門亦已制定服務表現獎勵計劃。部門頒發實物形式的獎項予得獎者，以嘉許他們改善服務表現。部門預先制定一套公平而客觀的指標來衡量員工的服務表現，以反映服務的效率、成效和水準。

## V. 長期服務公費旅行獎勵計劃

這項計劃旨在獎勵長期服務而表現持續良好的員工。當局以服務年資和工作表現作為甄選準則，向獲選的非首長級本地公務員及其配偶發給旅行津貼。

## VI. 長期優良服務獎勵計劃

長期服務而表現優良的文職人員，在政府服務滿二十年、三十年或四十年時，會獲頒發：

- □ 二十年優良服務獎狀；或
- □ 三十年優良服務獎狀及一枚紀念金章；或
- □ 四十年優良服務獎狀(這個獎狀為一個附連木架的金屬牌，牌上印有員工的相片)。

## VII. 嘉獎信

任何人員，如對改善局或部門的工作效率或形象有重大貢獻，或其傑出表現值得高度表揚，均可獲頒發嘉獎信。

### *工作表現管理制度*

人力資源管理能否成功推行，關鍵往往在於如何激勵員工。管理人員應使員工透過自我激勵來提高工作表現，而非借助外在的激勵因素(即訂定規則和不斷改善服務條件)。

激勵員工的工作應納入工作表現管理制度內，使管理人員有機會與員工溝通，並激勵他們提高工作表現。管理人員可採用以下方法激勵員工：

- 在評核期開始時，或在舉行工作表現檢討會期間，或不時與員工討論其工作目標和指標，以及應如何達到這些目標和指標。
- 告訴員工他哪方面表現良好，哪方面則可改進。
- 鼓勵員工對自己的工作表現提出意見。

- 評核員工在整個評核期內的工作表現，而非集中評核他們某些期間內特別出色或差劣的表現。
- 討論授權給員工的方法。
- 考慮員工的培訓及／或發展需要，並為他們制定所需的培訓和發展計劃，以提高他們的能力，從而改善工作表現。

### *在政府內成功舉辦員工激勵活動的因素*

要使政府的員工激勵活動成功，以下因素極為重要：

- 高層管理人員的支持
- 簡單的行政工作
- 向各級員工傳達員工計劃/制度
- 使員工覺得計劃/制度公平客觀
- 訂定可以達到的指標／目標

## 激勵員工與人力資源管理

人力資源管理是採用按部就班的方法，有效地管理員工，提高他們的工作表現。人力資源管理的目的，是建立一種開明、靈活而又關懷員工的管理方式，讓管理人員可採用這種方式去激勵、栽培和管理員工，使員工能夠竭盡所能，協助達成部門的使命。

激勵員工的工作與機構文化息息相關，而機構文化正是的人力資源管理的重要環節。

### 機構文化

政府的目標是透過人力資源管理，建立開明、靈活而又關懷員工的管理文化，而激勵員工的工作是建立這種文化的基礎。

在付諸實行的時候，“開明”是指不僅聆聽員工的建議和意見，還授權員工執行職責，接受他們所提出的有建設性批評，以及採納他們的建議。

要處事“靈活”，我們或需改變傳統的工作方式。在激勵員工的工作方面，最大的挑戰是停止把焦點集中於各項問題及犯錯的一方上(監督工作)，而應開始看看誰已把工作做好(指導工作)。

“關懷員工”的管理人員富有人情味，並會給予個別員工情緒上的支援，而同時亦會顧及全組人員在情緒方面的整體需要 — 包括以公正無私的態度對待同組人員。

我們就是這樣去奉行“員工是我們最重要的資產”這個信念。激勵員工的基本原則是，在有效的領導下，員工會主動地竭盡所能而無須以規則和處罰來加以管束 — 他們最終會懂得如何自我激勵。

## 訂定本身的員工激勵計劃

上文各部分已討論過，管理人員可採用一些最有效的方法去激勵員工，包括讚賞、嘉許、給予積極意見、轉達較高級管理人員的意見、以及讓員工知道某項值得表揚的工作及／或成果由哪些員工負責。員工往往只體驗到“因犯錯而作出的管理”，亦即上司大多是在認為他們犯錯而須加以糾正或處罰時才會給予意見。

如員工覺得他們的決定普遍獲得支持，並在真正犯錯時會獲得適當指導，他們便會更為積極進取而且充滿自信，並願意承擔職責和作出決定。

如果員工清楚知道上司對他們的期望，知道自己受到重視和信任，並會獲得鼓勵和激勵，他們便會全力以赴，盡心工作。

在計劃如何激勵員工時，可考慮以下各點：

- 評估員工獲得激勵的程度；觀察他們是否有失去工作動力的特徵。
- 如果問題嚴重，應與上司討論，並決定應該採取什麼行動。
- 如果問題存在，但並不嚴重，可查看 —
  - 究竟現有的表現管理制度是否已經充分採用；以及
  - 上文第 4 部分討論到的個人激勵方法是否已經適當應用。
- 如果察覺到不單是個別人員而是全組人員都有這些特徵，應集合全組人員一起討論。
- 在應用個人激勵方法時，
  - 試用一些你認為容易管理而又有效的方法，然後試用其他方法。
  - 在累積更多經驗後，自行設計其他方法。
  - 與其他管理人員分享成功的經驗，並鼓勵他們盡力而為。

## 激勵員工與你息息相關

激勵員工是所有管理人員的職責。機構內最重要的資產是其人員，而每名人員都必須滿足某些需要。管理人員應使員工充滿幹勁，並應領導、指導和激勵他們。管理人員應指示員工如何在實踐機構目標的同時，符合本身的需要。員工獲得激勵和力求上進，他們會工作愉快，並會致力提高工作效率。必須緊記的是，每個人的需要都不同，因此，所應獲得的激勵亦稍有分別。

雖然這本小冊子主要為管理人員而編製，但亦可供所有員工參考，以助員工激勵其同事或其他參與工作的人士。相信你已明白，激勵員工是指彼此溝通、一起熱心工作、建立共同目標、互相了解和互相幫助，以便把工作做得更好和更有意義。此外，激勵員工也是指建立一個我們樂於置身其中的工作地方，因為在這裏我們的工作富有意義，同時我們可以獲得支援和指導，並有發展的機會。激勵員工的目的，是令他們全心全意地工作；而栽培和管理他們，可使他們竭盡所能，協助達到部門的目的和目標，並實現最終的目標，就是提供市民所應得到的優質服務，以及更有效地服務市民。