

## 公務員事務局通告第 10/2009 號

(注意：這是甲級傳閱通告，所有人員均應閱讀。)

### 公務員工作表現管理

本通告闡述公務員工作表現管理的修訂指引和最佳方法。本通告取代《公務員事務局通告第 10/2000 號》“改善表現管理制度”。

#### 背景

2. 員工工作表現管理是一套全面的人力資源管理策略 (附件 I) 不可或缺的一環，能夠把部門的策略和目標轉化為內部各級人員實際上應能達到的工作目標。工作表現評核的目的，除了是記錄、檢討和監察員工的工作表現，以及找出員工的培訓和發展需要及可改善之處外，還有助管方調派人手、晉升選拔和培養接任人員，以及進行整體的人力策劃。因此，一個促進如實、公平、準確和適時評核員工工作表現的機制，對成功推行管理工作，至為重要。

3. 一九九九年印製的《工作表現管理指引》(“指引”)，訂明有效的員工表現管理制度的原則和目標，並詳述該制度如何實施。該指引是供各部門／職系首長和各局及部門負責人事管理的人員參考，最新的版本(二零零九年)可在數碼政府合署網頁閱覽(網址為 <http://portal.ccgo.hksarg>)。

4. 本通告所概述的指引和做法，以該指引最新版本為基礎，並反映政府內部已沿用多年及行之有效的工作表現管理制度和方法。我們鼓勵部門／職系首長因應其部門／職系的情況及員方的意見，遵行該指引和本通告所述的做法。

## 部門首長／職系首長／各級評核人員的責任

5. 部門／職系首長的首要責任，包括確保轄下員工／職系設立妥善的工作表現管理制度。他們須為員工訂定工作表現準則、監察其表現，及向員工提供意見和協助。他們在這方面須負整體責任，同時亦最適宜肩負這項責任。他們應傳達一個重要信息，就是每位上司都有責任如實、客觀和適時評核下屬的表現。他們應確保各級督導人員明白並履行本身的職責，有效公正地管理、指導、監察和評核員工的工作表現。

## 多角度評核和持續提供意見

6. 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。每個工作表現管理周期開始時，評核人與受評人應議定評核期內的工作目標。這些工作目標應具體、可衡量、可實現、以成效為本和有完成時限，以及應獲雙方同意。評核人與受評人亦應定期檢討這些工作目標，以配合工作情況的改變。訂定工作目標時，應盡可能包括可從數量和質量兩方面去量度的目標，並在可行的情況下，應將工作項目轉化為具體的目標，例如須完成某項工作的日期、主要進度目標／預期工作果效。如受評人與評核人雙方同意，可在評核期內修訂有關工作目標。

7. 工作表現管理是一項在評核期內持續進行的工作。評核期開始時，評核人應確保受評人清楚知道他在實踐各項工作目標時，上級要求他達到的標準。在評核期內，評核人應定期監察受評人的工作進展，並就受評人的工作表現向他提供意見。此舉對加強員工對工作目標和要求的理解、解決該員履行職務時遇到的問題、鼓勵良好表現，以及協助表現欠佳的員工，十分重要。

8. 人員如因調職／轉換評核人，在評核周期內可能未能獲得一份全面的評核報告，及年內可能只有數份以便箋形式評核其工作表現的報告。這做法有欠妥善，因為以便箋形式撰寫的評核報告不包括評核該員的才能(見第 14 及 16 段)，因此也不能反映其潛質。根據公務員事務規例第 236(2)條，如評核期超過六個月，便須以全面的評核報告表格為受評人撰寫評核報告。在評核周期內，如受評人按晉升選拔委員會推薦，出任長期署任職位，則應以該署任職級的準則，就其署任期間的表現另行撰寫評核報告。如受評人在評核周期內有多過一份評核報告，管方應盡可能確保至少有一份報告必須是以全面的評核報告表格填寫。

## 如實和適時的評核

9. 有效的工作表現管理制度應有助各級評核人員如實評核受評人的表現，並給予該員適時和有建設性的意見。評核人、加簽人和覆核人都有責任盡力完成獨立的評核。他們必須慎防對效率低或不稱職的受評人傾向包容，因個人喜惡而對受評人有所偏頗，以及為避免尷尬或衝突而給予受評人過高評分。他們必須在評核報告中，就受評人的工作表現給予明確的評語，包括其優點和弱點。

10. 評分過高和評分過低都有違施行工作表現管理政策的方針，並令人質疑評核人員作為稱職主管的公信力。評核欠準確除了會令表現有不足的員工錯失及早改善的機會外，對表現確實出色的員工來說，亦有欠公平。各級評核人員應闡述受評人的工作成效，作為其評核的依據，並應極嚴格挑選員工給予“優”的評級。只有少數真正優秀的員工才應獲得這項評級，而評核人必須提供具體證明和充分理據，以闡釋給予下屬“優”的評級的原因。

11. 逾期填寫工作表現評核報告是差劣的管理做法，反映有關評核人員的管理能力欠佳。一段長時間過後才評核受評人的工作表現，會令人質疑其準確性和可信性，因而對其他人力資源管理工作，例如員工晉升選拔、人力資源規劃、培訓和發展員工等做成負面影響。

12. 由於表現管理極為重要，評核人員本身的員工管理能力亦會由其上級評核，包括他們能否依時，如實和客觀地評核下屬的工作表現。

## 工作表現的評核

13. 部門／職系首長應確保所採用的評級機制中每個工作表現評級都附有清晰的定義。評核報告一般採用下列工作表現評級：

- 工作表現優異、卓越，遠勝同儕
- 工作表現良好，持續高於標準
- 工作表現為“常”，達到應有水平，間中高於標準
- 工作表現尚可，僅達到最低標準，有待改善
- 工作表現欠佳，在多方面須加以改善
- 工作表現差劣，遠低於標準

工作表現評級有助各級評核人員清楚讓受評人知道他們的工作表現是否已達到、超過或低於表現常規(一般定於”常”的水平)。不過，只要如實評核，即使大部分人員的工作表現被評為“良”級(等同於六級評級制中的第二級)也可接受。六級評級制中的第四級或第五級一般代表工作表現水平低於標準，讓受評人清楚知道必須努力改善工作表現。

## 才能的評核

14. 才能指員工勝任某項職責須具備的知識、技能和特質。以才能為本的評核模式，有助部門使用共通語言，有系統地界定和說明轄下各個職系和職級的員工應有的工作表現。這套評核模式有助評估員工的潛質和晉升能力，以及確定員工的發展需要，並增加工作表現評核的客觀性和透明度。

15. 公務員事務局已按照以才能為本的評核模式，修訂通用評核報告表格“通用表格第 1 號”，用以評核總薪級表第 45 點及以上的公務員，並修訂通用表格第 94 號(一套共四款表格)，用以評核總薪級表第 10 至 44 點的公務員。部門／職系／職級如仍未採用以才能為本的工作表現評核制度，宜採用這些通用評核報告表格，或參照這些表格，自行制訂評核報告表格。以下是工作表現評核報告表格通用表格第 1 號及第 94 號所採用的評級準則，用以衡量員工在現時職級和較高職級的才能：

- 展現確能充份發揮高一級職位的才能
- 展現具備勝任高一級職位的潛質及能力
- 在現時職級表現良好，且具有潛質承擔較重職責
- 表現尚可，繼續在現時職級累積經驗
- 表現尚未達到現時職級應有水平
- 未經考驗／不適用

為表明有充份理由給予上述才能評級準則中最高的兩項評級，評核人員應考慮相關因素，例如受評人曾否通過署任高一級職位或執行特別職務，令他能接觸較高級的工作或取得處理較高級職務的經驗，以及考慮該員積累以上經驗的時間之長短。評核人員應確定受評人已明顯和持續地展現他極具潛質和能力承擔較重職責。

16. 才能準則必須因應部門／職系／職級的情況而訂定，並應反映個別部門／職系／職級的信念、管理方法和文化，這樣才會行之有效，切合需要。適用於部門／職系／職級的才能準則應不時加以檢討，才是良好做法。員工參與檢討和修訂有關才能準則的過程，是成功推行以才能為本的評核模式的關鍵。

### 晉升能力的評核

17. 基本上評核受評人的晉升能力就是評核他是否適合晉升高一級職位，評核人、加簽人和覆核人在這方面各有其既定的責任。評核人應根據受評人在評核期內的工作表現及展示的才能評核其晉升能力。評核人亦應適當地將該員與其他同樣受其評核的同級人員作比較。加簽人應就受評人在評核期內的工作表現和能力，與其他同樣由他加簽的同級受評人作比較。此外，他應考慮各個由他督導的評核人所持的評核標準作出評核。覆核人(通常為職系首長)應參閱受評人過去和現時的評核報告，並評核該員的潛質和能力。他應衡量受評人是否具備晉升高一級職位的才能和條件，同時亦應考慮各評核人採用的評核標準，以及比較受評人與其他同級人員的工作表現和潛質。各級評核人員在評核受評人晉升能力時，不應以職位空缺情況作為評核的考慮因素，因這應是晉升選拔委員會考慮的因素。

18. 作為一個良好做法，評核晉升能力的評級準則應描述和顯示受評人能承擔高一級職位的職責的準備程度。以下是一套用於工作表現評核報告表格通用表格第 1 號和第 94 號的評級準則：

- 適合晉升的上佳人選
- 適合在高一級職位接受考驗／進一步考驗
- 需要在現時職級累積經驗
- 不適用，因沒有可供其所屬職級人員晉升的職級

19. 晉升能力的評級是晉升選拔委員會考慮的因素之一。只有在晉升選拔委員會確信有關人員在各方面均能勝任，包括他已具備晉升高一級職位所需的品格、能力(即工作表現及潛質)、資歷和經驗，以及當前是否有適當職位空缺，才會決定把該員晉升。

### 評核會見

20. 主持會見的人員(評核人或加簽人)應在會見前讓受評人閱讀整份評核報告，並在會見期間向受評人講解報告內的評語。評核會見應以面見及雙向溝通的形式進行。受評人應藉此機會就評核報告作出

回應。主持會見的人員必須與受評人概括地討論其工作表現和成效，並指出受評人工作表現良好的地方和未達標準之處，以及該員應如何改善其工作表現。

21. 對主持會見的人員和受評人來說，評核會見時進行坦誠交流，對雙方都有好處。對工作表現有不足的人員而言，管方安排評核會見的目的，是要向受評人充分表達其關注，並議定方法盡早糾正該員的缺點。

22. 如受評人不同意評核人的評核，他所述的意見和原因應獲準確記錄在評核會見記錄內。主持會見的人員和受評人均須在評核會見記錄內簽署，證明已閱讀和知悉記錄的內容。

### 評核後的跟進工作

23. 部門／職系首長考慮有關人員的個人發展計劃時，應參考評核報告中提出的培訓及事業發展建議。部門／職系首長亦應把個別受評人在培訓發展上的共同需要綜合起來，並因應實際需要將之納入部門或職系的整體培訓發展計劃內。

24. 如果受評人工作表現有轉差或欠佳迹象，部門／職系首長須確保該員盡快獲得適當輔導、指引和協助，並密切監察其工作表現。當員工的工作表現轉差，管方應從速採取管理行動(包括根據《公務員事務規例》第 233 條<sup>1</sup>發出勸誡信，敦促該員改善)，而無須等待至填寫下次評核報告時才處理。如果員工在評核期內的品行、工作態度或工作效率並未達標，部門／職系首長應考慮由該員下次增薪日起停止或延期發放增薪。如果員工工作表現持續欠佳，部門／職系首長應考慮根據公務員事務局通告第 9/2005 號和公務員事務局通函第 16/2005 號，引用《公務人員(管理)命令》第 12 條對該員採取行動。

25. 為確保評核準則一致和評級公平，部門／職系首長可考慮應否成立評核委員會(見第 27 至 36 段)。

---

<sup>1</sup> 《公務員事務規例》第 233 條：“如一經察覺公務員因一般品行、才能、性情或工作態度等任何原因，以致工作散漫或未盡全力，應即當面或書面提出忠告，無須等待至填寫每年度的評核報告時才提出。”

26. 如果受評人對評核人／加簽人的評核提出投訴或上訴，他的投訴或上訴，應盡可能在工作表現管理機制之下處理。部門／職系首長一般可就這些投訴或上訴作最終決定以及決定如何妥為跟進。

### 評核委員會

27. 成立評核委員會的主要目的，是要確保同一職級內採用的評核準則整體一致，以及評級公平(包括工作表現、才能和晉升能力的評級)。

28. 部門／職系首長在各級評核人員擬備評核報告後，如基於各種原因(包括下述幾項)以致評核標準有異，可成立評核委員會以平衡和協調評核報告的評級。以下是一些導致評核標準有異的原因：

- (a) 參與評核員工表現的評核人／加簽人人數眾多(例如：部門／職系規模龐大)；
- (b) 同一職級的人員須履行繁多職責，而評核這些職責所採用的標準出現分歧；
- (c) 借調至其他部門的人員(外駐人員)，其工作表現由其他職系的人員評核，而這些評核人未必熟悉受評人所屬職系採用的評核標準；以及
- (d) 在部門層面沒有人員負責確保評核標準一致。

29. 評核委員會的成立應以個別職級為本位，並應由科／部主管或職系首長，或他們的代表出任主席，成員包括各組別／單位的主管。由於評核委員會成員會協調受評人的評核報告的評級，因此他們應對有關職級的工作和職責或有關受評人的工作有足夠認識。管方應向員工公開評核委員會的成員名單。

30. 成立評核委員會後，委員會成員應就委員會的“評核標準”取得共識，藉以衡量受評人的工作表現在多大程度上超越已訂下的工作目標，從而判定應否給予該員“優”的評級，以及在受評人的工作表現未能達標的情況下，視乎其落後的程度，判定應否就該員的整體表現給予“可”或“差／劣”的評級。評核委員會應避免機械化地使用一套公式，根據受評人獲得的個別項目評分計算出該員在工作表現上的整體評級，而應考慮其工作目標上數量和質量方面的要求。

31. 當工作表現評核周期完結，新一輪的評核報告已經備妥，以及在可行的情況下，在覆核人完成其評核前，部門便應召開評核委員會會議。評核委員會應處理下列事宜：

- (a) 因應議定的評核標準，協調在當前年度內屬同一職級的評核報告(完整／部分／便箋形式)的評級，並專注審議評級為“優”及“可”(或以下)的評核報告；
- (b) 識別評分明顯過嚴或過寬，可能導致有關受評人獲不公平評核的情況出現，尤須注意加簽人和評核人意見分歧的評核報告；
- (c) 確保只有表現確實優秀或異常差劣的受評人，才會獲“優”或“差／劣”的極端評級；以及
- (d) 會議結束後，視乎情況盡快促請有關部門／職系首長或管方注意評級為“優”、“可”或“差／劣”的評核報告，以及評核水準欠佳的個案(評核人評分過寬或過嚴)，以採取適當跟進行動。

32. 如受評人獲派特別工作或較同級人員艱鉅的職務，評核委員會可考慮是否有需要因應這些工作或職務的性質和複雜程度採用另一套評核準則；如是的話，評核委員會應根據這套準則，決定評核報告所載的評核結果和評級是否合理。在適當的情況下，評核委員會亦應考慮這些特別工作或職務的性質，會否令受評人的某些關鍵才能未經考驗或未經全面考驗。如評核委員會認為受評人擔任某職位的時間太長，以致該員某些關鍵才能未經考驗或未經全面考驗，評核委員會可向有關部門／職系首長或管方傳達這個觀察。

33. 如受評人借調至其他部門或調派到外設辦事處，而該員的工作表現會由其他職系的人員評核，評核委員會應留意不同部門或職系的評核人員對受評人所採用的評核標準和做法有否存在明顯差異。

34. 進行協調評核報告的工作時，評核委員會可修改評核報告的評級。會議結束後，委員會應盡快把所修改的內容通知有關受評人、評核人及加簽人。評核委員會也應該就其修改之處提出具體意見，部門應妥善記錄這些意見，並把有關副本存於受評人的評核報告檔案內，以供日後參考。

35. 部門應設立機制，處理受評人因不滿評核委員會的決定而提出的投訴。評核委員會不適宜處理員工就其決定所提出的投訴。部門／職系首長在處理有關投訴方面有最終決定權。

36. 附件 II 載有評核委員會應採用的最佳做法，以保持委員會的透明度、確保評核標準一致、妥為協調評級，以及清楚區分其與晉升選拔委員會的工作。



## 關於工作表現管理的公務員事務規例及通告

37. 有關資料載於附件 III。

### 支援服務

38. 公務員培訓處提供一系列有關工作表現管理的培訓課程及諮詢服務，包括訂立和檢討關鍵才能、檢討工作表現管理制度、制訂培訓和發展的政策及執行計劃、如何設立評核委員會及設定其運作方式等。公務員培訓處亦籌辦經驗分享會，讓各局和部門交流意見，以及彼此分享最佳做法。

### 傳閱

39. 各局／部門請每年向屬下人員傳閱本通告一次。

### 查詢

40. 如對本通告有任何查詢，應向所屬部門主任秘書提出。部門主任秘書如有疑問，請與本局總訓練主任(人力資源管理諮詢 1)(電話號碼：2231 3853)或高級訓練主任(人力資源管理諮詢 1)(電話號碼：2231 3881)聯絡。

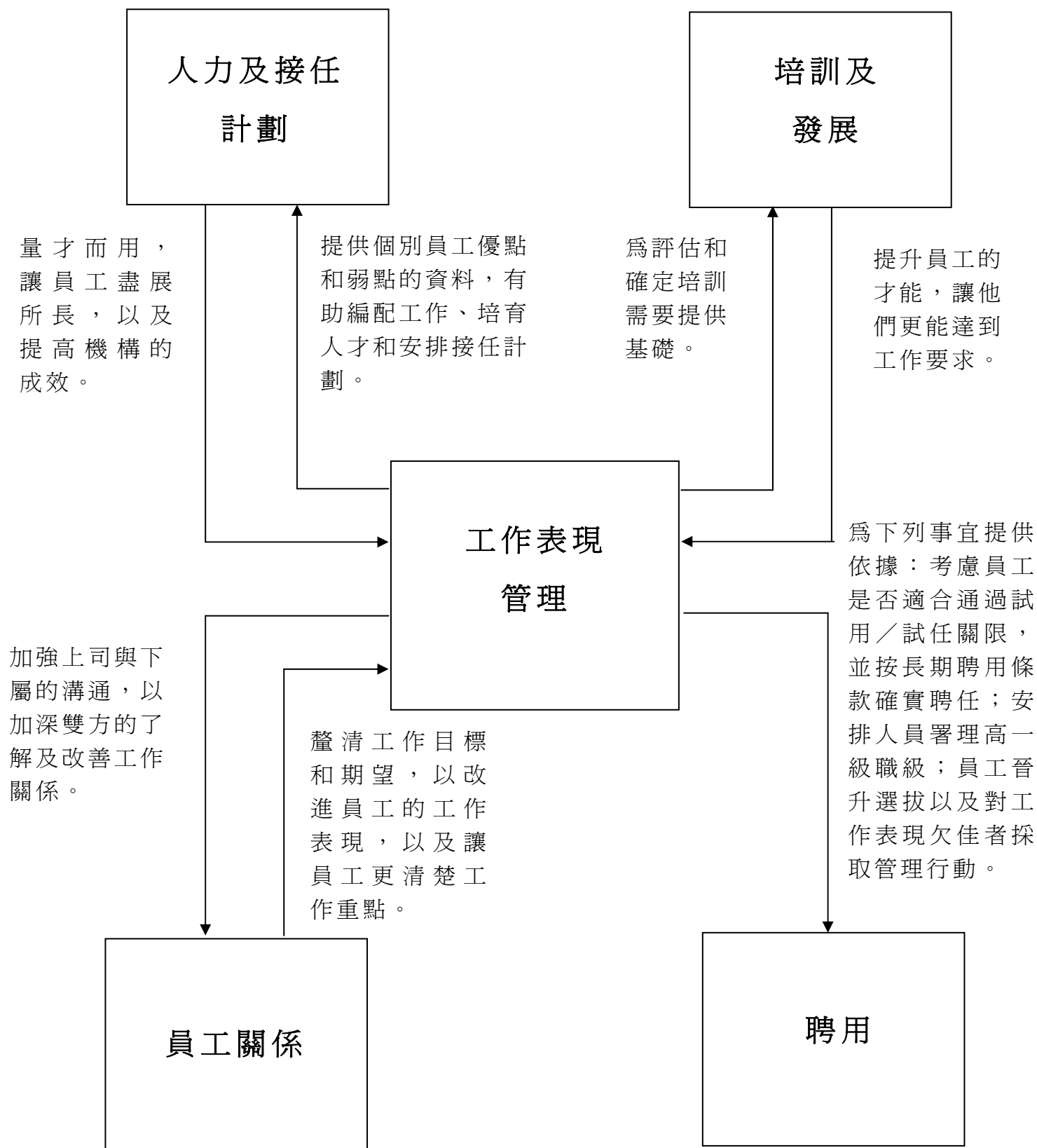
公務員事務局局長  
(李美美女士代行)

分發名單：各局長  
各常任秘書長  
各部門首長

副本送： 司法機構政務長  
廉政專員  
公務員敘用委員會秘書

二零零九年十一月十三日

## 工作表現管理與其他人力資源管理範疇的關係



## 評核委員會的最佳做法

### 透明度

部門應盡可能向員工清楚說明評核委員會的角色、目標和運作，這使員工對評核委員會的角色有正確認識，十分重要，令他們明白評核委員會的目的是確保評核標準一致及公平，而不是把他們的工作表現評級降低。如評核委員會在新一年度舉行會議時修訂去年採用的評核標準作今年評核之用，便應向員工公開有關的修訂內容，及提醒他們注意有關事項。部門／職系首長應通過簡介會或其他現有渠道，例如部門協商委員會或職工會，向員工解釋評核委員會的角色、目標和運作方式。

### 評核標準一致

2. 部門通常會為同一職級的人員設立一個評核委員會，以審核所有為該職級人員備妥的評核報告。如有需要設立多於一個評核委員會，這些委員會應採用相同的評核標準，並在成員方面有一定重覆，以確保各個評核委員會的評核標準盡量一致。

3. 如評核委員會須協調外駐人員的評核報告的評級，應制定適當措施，確保委員會成員對外駐人員的工作有足夠認識，例如透過與外駐人員的上司商討，討論外駐人員的工作和表現。

### 按實際表現協調評核報告的評級

4. 評核委員會協調評級時，應從整體考慮，而非從統計角度，按照預設的分布比率來協調評級分布。評核委員會也應避免機械化地應用計算公式，因這做法欠缺彈性，並會影響評核委員會協調評級的成效。評核委員會應根據其對各級評核人員所持評核標準的認識、有關人員的實際工作表現，以及有關職級一般採用的評核標準來協調評級。

## 評核委員會與晉升選拔委員會

5. 評核委員會的主要工作，是平衡和協調當前年度內的評級，並根據評核報告所載的評級，以及委員會成員對有關職級的工作要求、評核標準、督導人員所持的標準等方面的認識(如適用的話)，決定有關評級是否以事實為依據，以及評級是否有充分理由支持。評核委員會的角色有別於晉升選拔委員會。

有關工作表現評核和相關事宜的《公務員事務規例》和  
《公務員事務局通告》

---

1. 《公務員事務規例》第 230 至 240 條  
“評核報告”
2. 《公務員事務規例》第 451 至 452 條  
“給予增薪”和“暫停及延期發放增薪”
3. 一九九五年八月八日發出的《公務員事務科通告第 15/95 號》  
“使用中文填寫考核報告”
4. 二零零零年六月三十日發出的《公務員事務局通告第 13/2000 號》  
“增薪點 — 《公務員事務規例》第 451 及 452 條  
取消考績關限 — 《公務員事務規例》第 207 至 219 條”
5. 二零零二年九月六日發出的《公務員事務局通告第 13/2002 號》  
“《個人資料(私隱)條例》  
《就政府內與僱傭有關的個人資料制定的使用者指引》”
6. 二零零五年十月十七日發出的《公務員事務局通告第 9/2005 號》  
“為公眾利益着令表現欠佳的人員退休”
7. 二零零零年一月三十一日發出的《公務員事務局通函第 5/2000 號》  
“在表現評核報告內記載署任安排”

8. 二零零二年十一月十五日發出的《公務員事務局通函第 30/2002 號》  
“工作表現評核制度”\*
9. 二零零三年四月二十四日發出的《公務員事務局通函第 9/2003 號》  
“試用人員的工作表現評核”
10. 二零零五年十月十七日發出的《公務員事務局通函第 16/2005 號》  
“處理表現未達標準人員的程序指引”
11. 二零零九年九月一日發出的《公務員事務局通函第 15/2009 號》  
“推出以「才能為本」的通用工作表現評核報告表格及修訂相關的《公務員事務規例》及公務員事務局通告”
12. 平等機會委員會發出的《〈殘疾歧視條例〉僱傭實務守則》

---

\* 該通函旨在公布：(a)所有第一標準薪級人員將推行工作表現評核制度；(b)關於要求提交總薪級表第 45 點或以上人員和香港警務處警司職級及以上人員的工作表現評核報告的新安排；以及(c)用於評核工作表現的通用表格(即通用表格第 1、94 及 95 號)已推出電子版本。