

# 工作表現評核， 人力資源的管理方法？\*

*José da Silva Monteiro* \*\*

新年伊始，“工作評核”的苦事壓落各級人身上，這個名稱被拒絕的原因是它達不到“人員評賞及表現評價”之目的，“人員評賞及表現評價”似乎是個更貼切的名稱，據 JOÃO ILHARCO 所寫，這個名稱絕佳地演繹了“對某人的價值或功績判決”<sup>①</sup>的意思。人員評賞及表現評核的目的是在於其能雙重的對人員實在價值及其潛能有所認識。

一九八四年末在巴黎召開的一次由“人事”Le Personnel 雜誌贊助的一次圓桌會議上，此種評核被視為管理實務，亦即提高對人事管理的決策的素質。<sup>②</sup>

對人加深認識，重視其才能及動機，幫助他了解及重視自己，在工作才能及動機上給予輔導，評核就是如此對一個人在工作行為上客觀分析的方法的結合，並且關注到機構方面的目的<sup>③</sup>，這都是在人力資源管理方面永不能缺的。

評核主要是針對工作的成果，所顯示的能力以及表現於工作的動機和興趣，而非針對人的本身，其人格或才幹，以及仍未顯露的潛能。

只可能對已表現了並同時與工作成果有關的才能予以評核。

從經常性對話對人員工作表現裏所作的所有評核是依據四個簡單，基本而又決定性的問題：

- 我幹什麼——工作成果
- 我識得幹什麼——能力的分析
- 我想幹什麼——潛能、興趣、動機
- 我能幹什麼——可支使的資源

---

\* 本文乃寫於中止“工作評核”之批示公佈之前。然而，作者對這個現時已中止之制度及有關情況的回顧，仍值得本文刊出。

\*\* José da Silva Monteiro 行政暨公職司公共行政培訓中心主管。

(1) João Ilharco“人員評價的制度”(Sistemas da Avaliação do Pessoal)於《公共行政》(Revista da Administração Pública)第五期，1969：

(2) Dufetel e outros“表現的評賞”(L'Appreciation des Performances)於<人事>(Le Personnel)第二六六期，1985，2月

(3) Idalberto Chiavenato《人力資源管理》(Administração de Recursos Humanos)第二卷，第二版，1980 Ed. Atlas 聖保羅，巴西。

從以下幾行字可清楚看到因何“工作評核”這措辭不被接受。

評核即標準，你是好的，那個是劣的

評核即分級，獲得 9.6 分的甲公務員比得 9.5 分的乙公務員較好。

似乎十位小數點（為何不百位小數點？）就可以區分人員的價值！

應被評審者了解為補充點而非目的點的這個數值，往往需向被評者解釋是不重要的。

評核即階級排列，從所批的分數：優、良、一般及不合格。

評核即使某人依然故我，帶着這分數，公務員開始新的一年一年的工作，沒有要分析成功或失敗的意思，沒有任何改善的計劃，流於依然固我的情況。

由此可知評核完全失去了它的目的，何處找尋改進？改進的激勵在哪？互相認識及了解的努力又在哪？都跌入劇化的競爭、恐懼、勢力與自我。

若問“工作評核”可否應用於人力資源的管理，答案似乎並非如此。

指出一月二十五日第四/八六/M 號有關工作評核的現行法令並不是人力資源管理的方法，最肯定的證明便是：缺乏會面對話，因會面對話不單可評價過去的表現，更可着眼於未來表現的改進；配額制（分數）的存在，這是個不曾發表的事實，證明了立例者的腦袋從不知工作評核從來不是人力資源管理的方法。

如何了解這景象？是維護評分者，在被評者跟前維護評分者，或顯示主管是權威的，“充滿理由的”，開明的，無私的和客觀的，又或使之怯於對話的能力，怯於已評之事實，怯於他的無私與客觀。

維護評分者是整個評核過程的最困難和最重要的時刻，必要平衡兩者關係的發展。

但推論其實可以是另一個——而在這情形下又是聯貫的：若對未來表現的改進並不是主管所關心的，他便只需認識工作（過去）的成果，這樣，為何却要屈從於一個廢的而通常又是痛苦的經驗呢？說得對，只不過那情形並非是評核而矣！

對於配額制的存在，這推論就更為簡單及明顯：單純地就是不信任主管的客觀度，基於一個良好的評核應傾向於一個吉氏曲線式，及典範的分配的事實，決定了在級數表上的高分數應包含獲得成績的最低百分比藉以加強其標準性，然而却忘記了，完善的評核亦需參攷不良紀錄的同樣百分比。

但在相反推論的整個進程中，從應當構成出色評核的這個證明，即由成績分數的處理開始，標準分配或說用吉氏曲線得出標準分配的意向，制定評核的優先標準。

很明顯，我們都知道立例者沒有這個意圖，他關心的是評分者會有給予所有人都“優良”的這個傾向，規例沒有要求評分者客觀、無私、公正，沒有要求不在評

核中犯錯，取而代之是強逼評分者按已定了的“優，良”數額分配，以比例方式配給其部門的人員，這是一統，這是不公，這是給徇私主義開路。

在每一司之部門內何以每五人中不能有超過一人得到“優”？！

數字優先處理可以有輕率情形的出現，可以因為精細的挑選，組織或劣份子的篩選而存在一個不均勻的，內裏的人員性質極相似的曲線。

Cecília Bergamini 有同一的說法：統計及數字結果必需要回應公司、機構進行的改革，特別培訓計劃的推行，甄選手續的變改或人員的入職，薪酬政策的變動都可以影響對市民的正常分配，引起不對稱的現象。<sup>④</sup>

為此及其他更多的理由，檢討本地區現行的“工作評核”制度是急需的，而要將此制度變為管理工具，則管理者與行政當局是有必要同樣付出極大努力。

（翻譯：廖明）

---

（4）Cecília Bergamini 《公司內人員表現之評價》（Avaliação do Desempenho Humano na Empresa）第三版，1981 Ed. Atlas 聖保羅，巴西。

