

# 關於澳門特別行政區 政府部門工作評核的報告

盧敏雅\*

## 前言

對工作表現進行評核是人力資源管理中最為複雜的問題之一。任何一種評核方式都有不完善之處。有時評核方式會與評核目的背道而馳，而且滋養了官僚主義，難以突出對業績的肯定；有時在其執行過程中又會影響評核的客觀性和公正性。

本文將對澳門特別行政區政府部門現行的工作評核方式及實施情況進行分析。一方面肯定其優點；另一方面也指出存在的問題和不當之處，並提出相應的解決辦法，以求改善其實施。

最後，面對新的人力資源管理觀念的實際需要，本文還將對其它評核方式略作探討。

## 一、工作評核及其目的

人們都希望公務員能夠做到盡職盡責，祇有這樣，政府部門才能更好地為市民服務。

工作評核就是評價一個部門的工作人員的工作表現，並設法參照預定的標準為每一位工作人員評級。

工作評核的最終目的是為了改進工作，提高工作效率和質量，鼓勵先進和專業質素的提高。

工作表現評核是人力資源管理的一種必不可少的手段。通過它，可以瞭解為政府機構提供服務的公務員目前的及潛在的價值，以期加強對公務員工作的管理，使公務員有機會瞭解對他們的工作表現所作出的評核，以及他們應該以何種方法去改進工作，並制定他們的職程發展計劃。

---

\*行政暨公職局顧問高級技術員

根據統一的盡可能客觀的標準對公務員的工作評價，還可以使領導層採取措施，將公務員調整到他們最有能力承擔、最感興趣和最具工作動機的職位上；找出不協調的方面，制定策略去改正；發現培訓方面的不足，提出恰當的解決辦法；有依據地制定計劃，使每一位公務員的職程都能得到發展，以及保證合理地支配完成工作目標所需要的人力資源。

## 二、現行工作評核方法的架構

### 1. 法律規定

目前，澳門特別行政區政府按照現行的《澳門公共行政工作人員通則》第一百六十一條至一百七十三條的規定（附件一），通過每年的“工作評核”來評價公務員的工作表現。

這種評核方法於一九八五年開始實施。與之相關的有四月八日第29/85/M號法令和第75/85號批示。前者規定了工作評核的方法，後者通過了實施細則。在1989年以前，十二月七日的第110/85/M號法令及十二月三十一日第119/GM/87號批示曾對該方法略作了修改。

1989年，十二月二十一日第87/89/M號法令通過了《澳門公共行政工作人員通則》。《通則》第一百六十一條至一百七十三條對“工作評核”作了規定，有關做法一直沿用至今（十二月二十八日第62/98/M號法令曾作出過修改）。

### 2. 評核方法的特點

澳門特別行政區的“工作評核”採用一種“等級評核卷”，這也是各團體最普遍採用的工作評核方法之一。<sup>1</sup>

這是一種分析評核法，即先確定決定工作表現的一系列基本要素和不同層面，並對其中每一項進行評核。同時為每一項都制定一個評分等級，從不理想到優秀，涵蓋工作表現的各個層面。

評分是通過一份專用的工作評核卷（附件二）。評核人為每一項打分，最後用級別表示總分。

這種評核方式針對工作人員的作為，除了工作能力外，還有工作方式以及在履行職責過程中表現出來的其它方面。

澳門特別行政區的政府部門每年以《工作評核表》（五月二十五日第65/GM/99號批示附件中的式樣十四）來進行工作評核。在這種等級評核卷中，有十一項評核內容：工作質量、工作數量、進修、責任感、工作上之人際關係、出勤和準時率、主動性和創造力、物料保存（如屬重要的）、對安全的重視（如屬重要的）、與公眾的關係（如適用）以及領導才能（如適用）。

---

1. 尤德爾、赫訥曼，《人員指揮政策》，出自特雷西·威廉的《人力資源管理及發展手冊》，1985年，第16章。

以上各項的分數為4分至10分，最後的分數為各項得分的平均數。

接著用級別表示所得分數，其標準如下：

4分 – 劣

5至6分 – 平

7至8分 – 良

9至10分 – 優

當所得分數等於某等級最高分再多零點五分或以上時，即給予較高一級的等級。

### **3. 評核人和被評核人**

根據現行法律的規定，澳門特別行政區政府部門的工作人員每年都要接受評核，擔任領導職位者以及在行政長官和司長辦公室任職者除外。

評核人每年由部門領導指定，其中要考慮他們與被評核人的工作關係。

每位評核人須將分數提交給其上級確認，最後由部門領導認可。上級及部門領導有權對分數作修改，但必須列明所給分數的理由。

### **4. 評核形式和程序**

有兩種評核形式：第一種是平常評核，針對大多數實際服務超過六個月的工作人員；第二種是特別評核，針對臨時委任人員，或經利害關係人申請，屬於平常評核範圍之外而且現行法律許可的特殊情形。

現行法律規定了如何進行評核，包括保密性、期限、過程及其它程序，還有聲明異議和訴願的方式。

### **5. 工作評核的重要性**

澳門特別行政區政府部門的工作評核具有諸多的法律效力，最明顯的如祇有三年被評為“良”或兩年被評為“優”的公務員才有資格晉階及晉升；還有被評為“平”或“劣”的公務員將受到懲處；屬編外或散位者，其合同將不予續期；屬臨時委任的，其職務將被終止。至於被評為“劣”的確定委任公務員，將受到紀律處分。

## **三、對現行工作評核方式的分析**

### **1. 等級評核卷的優點**

1) 可以對個人特點、能力和行為等重要方面進行多層次的評核。

- 2) 各評核項目的條文和分級具有普遍性，覆蓋範圍廣，適用於各種職務、情況和各類人員。
- 3) 在使用等級評核卷時，無論是程序，還是所使用的概念，都較容易理解。
- 4) 最後得分取的是平均數，無需複雜的計算。
- 5) 這是一種比較經濟的方式，無需巨額投資。
- 6) 使用時無需花費很多時間，有利於對人數眾多的公務員進行評核。

最大的好處看來還是這種評核卷使用方便，這一點也許正是其非常普及的原因。

## 2. 等級評核卷的缺點

- 1) 使用這種方式時如果不謹慎，有可能會出現標準掌握不夠嚴格的情況，從而使評分集中在中等甚至較高等級。
- 2) 在大多數評核過程中，評分在很大程度上取決於評核人的個人判斷，因此帶有主觀性。
- 3) 各評核項目的內容條文的折衷性及普遍適用性難以針對不同職務的各自特點。
- 4) 在採用數學方法評分時，有一個使工作評核更系統更客觀的動機，但在實踐中其科學性則令人懷疑，因為並非每一位評核人依據確鑿的事實來判斷，而且標準很難統一。
- 5) 在工作評核的內容組成方面很易出現差錯<sup>2</sup>，尤其是：
  - 對作為的描述不準確。
  - 使用了抽象的概念（如忠誠、誠實、正直等）或難以理解的詮釋。
  - 選擇的內容不當（如加入了無關重要的或省略了關鍵的）。
- 6) 缺乏對被評核人的進修及個性方面的評估會使評核工作出現很多偏差。

## 四、澳門特別行政區政府部門工作評核的實施情況

任何評核制度的效果取決於所採用的評核方法是否正確。

為了評述澳門特別行政區政府部門工作評核的實施情況，以下我們將對現有的最近一次工作評核（1999年）的結果進行分析。

對於軍事化人員的評核，我們將單獨研究（見第3點），因為儘管他們也使用等級評核卷，但與其他政府部門有所不同（附件三）。

---

2. 卡西奧，《應用心理學》，出自特雷西·威廉的《人力資源管理及發展手冊》，1985年，第16章。

## 1. 一九九九年工作評核的總體結果

1999年在總共三十七個局級政府部門中，評核結果為“優”的特別多（佔62%），其次為“良”（佔38%）。在9269名工作人員中，祇有27人被評為“平”，沒有一人被評為“劣”（圖表一）。

從原則上說，為了鼓勵先進，祇有工作成績突出的公務員才能被評為“優”這樣他們可以更快地晉升。然而我們很容易地就發現，事實並非如此，因為大部分人的工作評核均為“優”。

圖表一. 各政府機關於1999年的工作評核結果

優	良	平	劣	總數
5746 62%	3496 38%	27 0%	0 0%	9269

## 2. 以專業組別為單位的一九九九年工作評核結果

如果我們將專業組別的評核結果與工人及助理員組別進行比較，會發現兩者在等級分配上有很大差別，由此我們可想到評分標準的不統一性。

在高級技術員 / 技術員組別中（圖表二），被評為“優”的人數竟高達85%。而在工人及助理員組中，獲得“優”的僅佔38%。

在其他的專業組別中，專業技術員組別的得“優”率為75%（圖表三），行政人員組別為79%（圖表四），上述兩個組別中也有工作評核為“平”的人（每組為1%）。

圖表二. 以專業組別為單位的一九九九年工作評核結果

人員組別	優 %	良 %	平 %	劣 %	總數
高級技術員 / 技術員	1974 85%	346 15%	2 0%	0 0%	2322
專業技術員	1512 75%	484 24%	11 1%	0 0%	2077
行政人員	719 79%	180 20%	7 1%	0 0%	906
工人及助理員	1527 38%	2478 62%	7 0%	0 0%	4012
其他（幼稚園教師 / 輔導員）	14 64%	8 36%	0 0%	0 0%	22

## 3. 澳門保安部隊軍事化人員的工作評核結果

澳門保安部隊軍事化人員使用多種方法來評核工作成績。其中有一種個人評核與其他政府部門的工作評核相似，但兩者不僅在各評核項目的等級劃分上有所不同，而且在評核的分數和等級上也有所不同（附件三）。



這種工作評核也分4個等級，如下所示：

- 1) 優 9至10分
- 2) 良 6至8分
- 3) 平 4至5分
- 4) 劣 2至3分

一九九九年軍事化人員的工作評核結果與其他政府部門剛好相反，形成了一條更為合理的評核分數分布曲線。這一點表明現行的評核方式得到了較正確的實施，儘管評核結果過多地集中在“良”這一級上。在一九九九年，有89%的軍事化人員的工作被評為“良”，僅9%被評為“優”，另有2%被評為“平”。在4952個評核報告中沒有人被評為“劣”。

**圖表三. 澳門保安部隊軍事化人員於一九九九年的工作評核結果**

人員組別	優	%	良	%	平	%	劣	%	總數
軍事化人員	468	9%	4394	89%	90	2%	0	0%	4952

## 五、評核方式的不合理之處及相應的改進辦法

在對有關工作評核的現行法規進行分析時，首先要指出的是這些法規並沒有明確解釋工作評核的目的與用途。不言而喻，任何一種評核方式的目的都是為了提高工作人員的能力及專業素質。但儘管如此，如果法律以大家都能明白的方式明確規定工作評核的目的，也許就能更容易避免在評核過程中出現官僚主義和偏離目標的情況。

現行法規中也沒提及被評核人的參與，只提到應將評核結果告知被評核人，而且也沒有指出應如何將評核結果告知被評核人。當面為被評核人評分也許是一種最普通的告知評核結果的程序。

就這方面而言，政府領導與被評核人之間應該建立定期召開會議的機制，介紹工作計劃安排，明確對每位工作人員的工作要求，這樣就能將工作評核與具體的工作情況聯繫起來。

現行法律沒有規範可以允許工作人員參與評核程序的機制，即通過工作人員選舉產生的由公正和獨立的人士、評核人代表及被評核人代表組成的具有諮詢職能的委員會，可以在出現爭議時進行更加公正的分析，並據理提出解決問題的建議。由於只能向自己的上級提出對評核結果的異議，被評核人自然會產生受到不公平對待的情緒，而這種性質的委員會則可以起到緩解作用。

只有在對職責和職責的要求有了系統化認識的基礎上才能進行工作評核。因為澳門政府從未對各部門的職責做過研究，所以只有在個別情況下或部分部門中，才能以職責分析作為工作評核的基礎，從而使工作評核更加規範。

我們在著手進行這項研究時發現，每年的工作評核資料沒有匯總。假如每年能夠編寫一份工作評核報告，做一個總結，並對各政府部門的工作評核進行統計，將會有很多益處，這是很顯然的。這樣一來，如果在進行評核的過程中出現差錯，就可以借此了解情況，核實評核程序，從而使工作評核進一步完善。

同時我們也發現，評核人沒有任何指導和說明如何進行工作評核的手冊。

關於在前一點中分析過的評級問題，需要指出的是有濫評“優”的現象。這不僅造成了前面所述的種種問題，而且還使工作評核失去了作為晉升考核一個重要部分的意義。此外，從長遠角度來看，也將使大部分工作人員晉升過快。假如在政府部門工作的9年裡，有70%的工作人員都達到了職業生涯的頂峰，而且又沒有繼續晉升的可能，那麼可以想像，他們當中的大多數人或多或少會缺乏工作動力。

工作評核等級的均衡分配可以通過對評核人進行集訓來實現，也就是使用視聽媒介模擬正確和錯誤的評核程序，讓評核人從中認識主觀性評核的主要表現，以及如何盡可能地減少這種主觀性，同時警惕那些在不知不覺中常犯的錯誤。這種培訓，除了要從理論上分析現行等級的不同尺度和討論各評核項目的評分標準外，還可以包括一個按現行等級進行評核實踐的階段。

除此之外，為了使工作評核能夠更有效地促進工作的改進，可以建立一種機制，即部門領導必須為在某些方面工作表現欠佳的工作人員或根據他們的分工需要安排培訓課程，這樣他們就不會因為沒有經過專門培訓、工作表現欠佳而在工作評核中受到影響。

澳門保安部隊的評核卷在級別構成上也有不足之處，主要是使用了難以掌握的抽象概念。

## 1. 可以避免的錯誤

可以說，不管利用甚麼樣的方法，主觀主義都會存在於任何一種評估活動中。主觀主義雖然不能完全消除，但是可以力求去減少它。如果評核人員意識到主觀主義的存在，便要去克服它。人員的評核是一項非常難以執行的任務；它需要極大的專注，敏銳的判斷，以及擺脫偏見的束縛。我們作出的評核有時並非總是以事實為依據，而往往依賴於推測和假設。在這方面最常見的下意識的錯誤有<sup>3</sup>：

**暈輪效應** 這種看法會使評核人認為一個好的公務員，他在所有的方面都應該是好的，而一個不好的公務員，他在所有的方面都會是不好的。

**常犯錯誤** 比較遷就的領導人員訂立的評估標準很低，而要求嚴格的主管訂立的標準又高得公務員無法能夠達到。這種評估結果只會反映出領導人員的個性，而不會反映出公務員的真實工作表現。

**中心傾向** 未經過培訓或準備不充分的評核人員，一般都會採取兩種姿態：避免給予過低的評分，擔心會傷害到他們的下屬；而給予過高的評分，又害怕將來會遇到麻煩。

---

3. 請參考里斯本行政改革部出版的《公共行政工作評核手冊》，1985年。

**評分過高的傾向** 由於從慷慨到感覺不安全之間存在的各種理由，一些評核人員一貫給予他們的合作者最高的檔次評分。

**感情效應** 任人唯親，表現出某種偏愛、同情或厭惡態度。

**不瞭解評分要素的含義** 由於不理解評分要素的含義，而對評估標準以外的某些品質進行評核。

**例外事件** 傾向於注重公務員職業生涯的近期表現狀況，但是這些表現在其行使其職務的整個過程中可能是不重要的。

**職務未要求的品質** 與職業生涯不相關的事實或品質，被領導人納入評核範圍（例如：一個表現差的公務員被認為是一個好的員工，僅僅因為他總是願意幫助他人……）。

**潛在的素質** 祇因為某個公務員完成了高等教育課程這一簡單的事實，便傾向給予其優秀之評分。

**例行公事** 一系列的評核工作使得評核人不再給予這項工作應有的重視。

**不協調傾向** 由於認為工作評核制度效能不大，領導人員不合作，輕率地看待對其下屬公務員作出的評核。

上述有些錯誤可以在同公務員的面談過程中發覺和進行糾正。但是，必須認真對待這些下意識產生的傾向，因為它們可能會有損工作評核的聲譽。

為了作出更加規範的工作評核，評核人在給予評核時，應力求作到客觀，將個人的評核建立在具體事實的基礎上，擯除不符合事實的看法和生造出來的評價，把某些特別的事件與被評核公務員的一貫表現區別開來。力求擺脫干擾。切勿忘記，評核人員倘若使用不同的標準，或過於仁慈，或過於苛刻，往往會傷害這些或那些人。並且應該注意，評核組織工作的任何不足或缺陷，都絕對不應該影響給予公務員的評分。

## 2. 評核人員採用的標準

整個工作評核給予評分過程的步驟安排，應按照《澳門公共行政人員通則》第一百六十一條和第一百七十三條的規定進行並建議參考下述方法：應該在事先召開的評核人員會議上進行討論，並達成共識。最好有相關組織及人力資源部門的代表出席會議（如果存在這些部門的話）。在評核人的會議上，應該注意將某些評核人所提出的標準進行統一歸納，使之符合規範，並關注本文所提出的建議，以便在評核時達至最大程度的客觀性。最理想的結果是，一個公務員在某一段特定時間內的工作表現，即使由不同的評核人進行評核的話，所得出的評分應該是相同的。

## 3. 面談

面談不應僅僅局限於為了提交一份評核報告的會面，而應視為讓公務員從上級口中瞭解工作表現的機會。並藉此機會來作一調校，使行政部門可以向工作人員要求相應的工作表現和貢獻從而符合部門的要求，而工作人員亦可同時表達其對部門的期望。

為達此目的，必須保證公務員的參與和他們的利益，應該鼓勵公務員來談論他



們自己，而評核人也應該準備接受他們的批評。在整個過程中，最困難的是公務員看待自己的工作表現與領導人員的看法完全不同。

面談是困難的但卻是必須的，不論在準備階段或進行過程中都需要非常謹慎。

### 3.1. 面談的準備工作

面談的準備工作必須謹慎策劃：

一收集評核某一段時間內，與被評核人的工作表現有關的所有重要資料，並對這些資料進行詳細的分析。

一研究評核紀錄，即《工作評核表》，確定應該涉及到的事實，以及嘗試預測談話時有關被評核人對這些事實的反應。

一在面談中，給予一個臨時的分數，並和對方討論。若面談顯示有需要，這一分數可以改動。

一制訂面談的計劃，以便給予對方必要的時間（絕不應少於半個小時）做準備。要意識到談話的重要性，不應採取祇是在履行某種義務的態度。

一制訂面談的步驟及相關的議題，並預計從兩個方面展開：首先評核上一年度的工作表現，然后就下一年的工作表現制定計劃，並達成協議，以及作出改進的設想及培訓計劃。

一提前2至3天通知面談對象，以便其同樣可以進行面談的準備工作。

一面談進行的地點必須妥善安排，避免在寫字檯上擺放文件夾和報紙（寫字檯本身已經構成一道談話的障礙），及所有可能中斷工作的因素和電話。

### 3.2. 面談過程

面談過程中要注意的重要事項<sup>4</sup>：

一以自然的態度接待被評核人，避免採取高人一等或批評的態度。

一讓對方講話，善於認真聽取對方對其工作表現所講述的一切。

一要善於理解，不能祇注意對方的言辭。

一要引導談話，以便深入瞭解你想知道的事情。

一不要爭論，避免糾正誇大之言辭和不真實的事情，不要認為自己在所有事情上都有道理。

一不要打斷被評核人的講話，或試圖壓抑對方的情感，以避免有代替對方發言之表現。

一避免勸告或安慰。作為面談主持人，其職能祇應該是幫助對方更好地理解有關的問題。

---

4. 同註3。

- 避免就對方的表現作出匆忙和過分的解釋。
- 避免擺出長輩或政客的態度。
- 指出其工作表現的突出優點。
- 注意紙張的翻動，因為主持面談的人始終是主動的一方，而被邀請面談的人始終是被動的一方。
- 爭取就下一個年度發展的目標、計劃和承諾達成協議和期待對方改進工作表現；並應該將它們紀錄下來，使之成為下一年度評估的基礎。
- 將達成一致意見的要點紀錄下來。
- 同樣應紀錄下那些未能達成一致的看法和仍需要深入研究的問題之要點。
- 同公務員一起分析其職程發展的前景，必須小心不要作出你無法履行的承諾。
- 以鼓勵對方改進工作的話語結束面談。

#### **4. 給予評核分數並登記於《工作評核表》內**

結束面談之後，評核人以給予評核分數（縱使評核人可能在會面前已給予臨時評核分數）來結束工作，並將該分數填寫在《工作評核表》上。

最重要和值得引起特別注意的問題是關於給予“劣”和“優”兩個檔次的分數。這兩個檔次應該分別考慮的是工作表現不好的極端情況，以及工作表現特別好於中等水平之上的情況。給予這兩個檔次的分數時，在使用鑒別標準上預示著要極其的小心，以期避免令人難以忍受的后果或帶來相對的不公正。在工作表現評核中，必須考慮到對公務員職程發展方面所產生的效力和引起的反響。

## **六、結論：現行方式的改善或採用其它方式**

評核人的職能不能祇限於對公務員的工作表現提出看法，還應該在公務員的合作下，幫助他們分析工作中某些有可能進行改善及改變的狀況，找出其中的原因，並提出今後的努力方向。

讓被評估的公務員瞭解對其工作的期望是公正的。因此評核人應該與公務員就下一評核年度所應達到的目標達成共識，以及盡可能詳細地制定下一年度開展工作的計劃，並應將被認為是必須的培訓活動和相應的資源包括在內。

綜上所述，現行的評核方式是可以改進的。主要方法就是對評核人進行培訓，並讓各部門的領導乃至整個部門更多地參與到工作評核程序中，這樣就可以減少工作評核中的主觀性，充分實現工作評核的目的，從而使工作評核可以更有效地進行。

還有一些工作評核方式也值得考慮，特別是以下幾種：

方法一：不僅讓被評核人的部門領導評核，也讓他們和同事以及在工作上有聯繫的其他工作人員參與評核，而且還應包括被評核人的自我評核（360度評核）。

方法二：被評核的不是工作人員個人，而是他所在的工作小組，根據小組的工作成績評核所有小組成員的工作，並為每位成員評定相同的等級。

方法三：這是一種比較法，即將每個人的工作與其他人作比較，並用相同、較好或較差來評級。

方法四：總體表現評核，即對工作人員各方面的表現進行統計，並綜合部門領導、同事及與部門工作有聯繫的人士的反饋意見來進行工作評核。

以上每種方法各有優缺點，而且都不能克服一個人在評價另一個人時普遍存在的主觀性。有些方法甚至更會令人不安，比如在360度評核方式中收到的負面的意見反饋時。另一方面，所有這些方法均要求評核人接受高水平的培訓，從而減少在工作評核中出錯，並確保工作評核能夠更公正、更平衡地進行。

近十年來，工作評核正逐漸被看作是一項局部性工作，是工作管理的一個方面，而工作管理則是一個更廣義的概念。

工作管理並不僅僅局限於以一個單一的方式去評核工作人員的工作，還要在各方面鼓勵個人進步，促使工作人員爭創佳績，為完成政府的使命多做貢獻。

這種觀點意味著工作人員的個人表現與部門的目標是一致的，而且責任是由部門領導與工作人員共同承擔的。

因此，要根據部門的模式和特點，讓每位工作人員瞭解部門的目標、任務及方針，更好地理解做好本職工作的原因，改進工作，多做貢獻。在這個過程中，需要有被評核人的積極參與。

按照這種模式，部門事先與工作人員一起制定明確的目標，由部門設計和闡釋對工作人員的要求與希望，並在召開工作管理會議的時候確定工作步驟，同時根據具體情況對計劃的重新協商給予指導、關注及認可。另一方面，定期聽取反饋意見，研究是否有必要安排培訓，並為充分發揮工作人員的潛力創造條件。

在這種較為全面的工作管理中，工作評核可以通過前面提及的一種或幾種方式來進行，主要評核工作人員的表現（而不是性格），檢驗工作人員的成績或表現是否達到了原先制定的標準。工作評核也應注意肯定工作人員的工作，對工作良好的要表彰，推動他們改進工作和克服缺點的積極性。

從同一角度出發，工作管理也是一項局部性工作，是部門人力資源政策的一部分。部門的人力資源政策又應根據部門的組織和種類來制定，與部門目標的實現和任務的完成密切關聯。因此不宜孤立地進行工作管理，使之與部門管理和人力資源管理方面的其他政策脫節。這些政策指的是人員招聘及錄用政策、工作人員的培訓及管理政策，以及獎懲機制、酬勞機制、晉升機制等。

有了這種政府部門管理的全局觀念，就可以改進澳門特別行政區現行的工作評核方式，或者用另一種更適應當前形勢需要的方式來代替，因為社會越來越需要高素質、高效率的政府部門和德才兼備的公務員。

## 附件一 工作評核

### 第一節 一般原則

#### 第一百六十一條 (適用範圍)

工作評核適用於行政當局所有工作人員，但下列者除外：

- a) 正出任領導及主管官職者；<sup>5</sup>
- b) 在總督辦公室及政務司辦公室擔任職務者。

#### 第一百六十二條 (方式及保密)

- 一、工作評核得為平常評核及特別評核，並以專用印件為之。<sup>6</sup>
- 二、工作評核之程序屬機密程序，所有參予者須遵守保密義務。
- 三、上款之規定不妨礙應利害關係人說明理由之申請而發出評核表之證明或經認證之影印本。

#### 第一百六十三條 (重要性及效力)

- 一、工作評核對法律規定之效力具重要性。
- 二、工作評核為“平”時，導致下列情況：
  - a) 接受評核當年不為晉階及晉升之效力而計算；
  - b) 成為編制外合同及散位合同不獲續期之依據；
  - c) 自動終止以臨時委任方式任用之人員之職務。
- 三、工作評核為“劣”時，導致下列情況：
  - a) 如屬確定委任之公務員，對之提起紀律程序；
  - b) 如屬以臨時委任、編制外合同或散位合同方式任用之人員，則自動終止其職務。

---

5. 經12月28日第62/98/M號法令第1條修訂後的行文，並修改了本條的標題。

6. 經12月28日第62/98/M號法令第1條修訂後的行文。參閱第292頁的公佈於1999年5月31日第22期《政府公報》第1組的5月25日第65/GM/99號批示附件格式14。

四、第一百六十一條a項及b項所指之人員，以及正在外地修讀培訓課程或處於助學金受領人狀況之人員，如維持在該等狀況時，工作評核為“良”；然而，如最近一次工作評核為“優”，則保持此工作評核。

#### 第一百六十四條

(評語及分數)

一、工作評核以下列評語及分數表示：

- a) 劣——4分；
- b) 平——5分至6分；
- c) 良——7分至8分；
- d) 優——9分至10分。

二、如得分相等於某一評語之最高分數加0.5或0.5以上，則給予較高一級之工作評核。

#### 第一百六十五條<sup>7</sup>

(評核人)

一、評核人由有權限認可之實體最遲在每年十二月三十一日以批示指定。

二、指定評核人時，儘可能優先指定工作人員工作之組織附屬單位之主管，或在職務上與被評核人有較多接觸之上級，又或入職實習之指導員。

三、任何工作人員不得被指定為其配偶、直系親屬或至旁系第三親等親屬之評核人。

四、評核人處於假期或缺勤之狀況並不阻礙給予評核，但該狀況如維持逾三十日，導致程序中止，並在阻礙終止後立即重新計算期限。

五、發出第一款所指之批示後，每一部門之評核人須舉行一聯合會議，以便統一在評核程序中所採用之步驟。

#### 第一百六十六條

(追認)

一、工作評核須送交評核人之上級追認；但評核人直接隸屬有權限認可之實體，則不在此限。

---

7. 經12月28日第62 / 98 / M號法令第1條修訂後的行文。



二、如上款所指實體不同意有關評核，得更改之，並說明其給予之每項分數之依據。

#### 第一百六十七條

##### (認可)

- 一、認可工作評核屬有關部門之領導之權限。
- 二、如上款所指實體不同意有關評核，得更改之，並說明其給予之每項分數之依據。
- 三、第一款所指實體給予之評核視為自動獲得認可。

### 第二節

#### 平常評核

#### 第一百六十八條

##### (平常評核)

- 一、平常評核係針對上一年一月一日至十二月三十一日之工作表現而作出之評核。
- 二、在平常評核所針對之年內實際服務逾六個月，且非接受特別評核之所有工作人員，均為平常評核之對象；但已接受特別評核之期間除外。
- 三、為上款規定之效力，實際服務未滿六個月之人員，僅在上述期間屆滿之翌年一月接受評核，該評核係針對所有未接受評核之服務時間。
- 四、如工作人員因轉換部門而在評核程序開始之日所在之部門任職未滿六個月，則須在服務時間較長之部門接受評核。

#### 第一百六十九條

##### (程序)

- 一、部門領導最遲須在每年一月十日指定評核人；評該人應最遲在同月二十日對被評核人作出評核。
- 二、評核後，須立即將評核結果通知被評核人；被評核人得在十個工作日內就評核結果提出聲明異議。
- 三、上款所指期限屆滿後五個工作日內，評核人須審議聲明異議。
- 四、在以上數款所規定之期限屆滿後，有關卷宗須送交有權限實體追認。

五、追認須在十日內作出，認可則最遲須在二月底前為之。

六、工作評核經認可後，須在三日內通知被評核人，然後將之存入其個人檔案。

### 第一百七十條

#### (聲明異議)

一、上條第二款所指之聲明異議內應說明理由，載明能構成修改所給予評核之合理解釋之事實理據。

二、評核人根據聲明異議內所提出之事實，維持或修改工作評核，並應說明理由。

三、聲明異議及對其所作之回覆，應附於評核表內。

### 第一百七十一條

#### (訴願)

一、自獲悉經認可之評核之日起十個工作日內，得提起訴願；自提起訴願之日起十五日內，應作出說明理由之最後裁定。

二、訴願須交予訴願所針對實體之輔助部門，並附同該實體之意見書而組成。

三、僅以比較其他工作人員之評核為基礎而提出評核上之差別者，不構成訴願之依據。

## 第三節

### 特別評核

### 第一百七十二條

#### (適用範圍)

一、特別評核僅適用於臨時委任人員，並針對臨時委任之每一階段作出評核。

二、臨時委任最後一年之特別評核如包括該曆年之六個月以上之時間，所給予之評核有效至同年十二月三十一日。

三、依職權或應利害關係人申請，尚得在下列情況中給予工作人員特別評核：<sup>8</sup>

a) 無薪假終止後投考晉升職位，但仍未重新獲評核；<sup>9</sup>

---

8. 經12月28日第62/98/M號法令第1條修訂後的行文，並修改了本條的標題。參閱第294頁的公布於1999年5月31日第22期《政府公報》第1組的5月25日第65/GM/99號批示附件格式15。

9. 同註6。

- b) 第一百六十一條 a項及 b項所指之情況；<sup>10</sup>
- c) 根據第三十條之規定，以臨時定期委任方式擔任職務；<sup>11</sup>
- d) 編制外合同終止；<sup>12</sup>
- e) 工作人員出任不同於其所屬職程之職位；<sup>13</sup>
- f) 第一百六十三條第四款所指之基於培訓之需要或為轉往其他附屬單位所需而不在職。<sup>14</sup>

四、僅在工作人員與有關之行政當局部門之實際職務聯繫超逾六個月時，方得進行上款所指情況中之特別評核。<sup>15</sup>

### 第一百七十三條

#### ( 程序 )

一、臨時委任人員之特別評核程序及認可行為，分別自該委任之每一年度期間屆滿前第六十日開始及在該期間屆滿前三十日之前為之。<sup>16</sup>

二、為平常評核而定之聲明異議及訴願之程序規範，適用於特別評核。

---

10. 同註 6。

11. 同註 6。

12. 同註 6。

13. 同註 6。

14. 同註 6。

15. 同註 6。

16. 經 12月28日第 62 / 98 / M 號法令第 1 條修訂後的行文。



評分指引 | GUIA DE PONTUAÇÃO

	4	5	6	7	8	9	10
<p><b>工作素質。</b> 評定所進行之工作的完美程度及嚴謹性。</p> <p><b>1 Qualidade de trabalho.</b> Avalia a perfeição e rigor do trabalho executado.</p>	<p>有嚴重錯誤及缺點。工作不值得信任。</p> <p>Erros e defeitos graves. O trabalho não merece confiança.</p>	<p>工作可被接受，無嚴重錯誤或缺點。</p> <p>Trabalho aceitável, sem erros ou defeitos graves.</p>	<p>工作質素良好。絕少犯錯誤。</p> <p>Trabalho de boa qualidade. Raramente comete erros.</p>	<p>因其完美及嚴格，工作被視為卓越。</p> <p>Trabalho excepcional pela sua perfeição e rigor.</p>			
<p><b>工作數量。</b> 評定所進行之工作量及其速度。</p> <p><b>2 Quantidade de trabalho.</b> Avalia o volume de trabalho realizado e a rapidez da sua execução.</p>	<p>效率欠佳。散漫及不太敏捷。</p> <p>Rendimento insuficiente. Lento e pouco expedito.</p>	<p>工作緩慢，但對效率尚不致造成嚴重影響。</p> <p>Execução lenta mas sem consequências graves na eficiência do serviço.</p>	<p>良好及迅速地進行工作。</p> <p>Boa e pronta execução do trabalho.</p>	<p>有很高的工作能力及進行速度。</p> <p>Grande capacidade de trabalho e rapidez de execução.</p>			
<p><b>進修。</b> 評定在職業進修及在吸收新知識方面所作的努力。</p> <p><b>3 Aperfeiçoamento.</b> Avalia o esforço posto na melhoria da preparação profissional e o empenho em adquirir novos conhecimentos.</p>	<p>不感興趣。</p> <p>Desinteressado.</p>	<p>繼續開課，但表現出有興趣進修。</p> <p>Mostra interesse em se aperfeiçoar, embora de modo descontinuo.</p>	<p>很有興趣增加知識及改善工作。</p> <p>Muito interessado em aumentar os conhecimentos e melhorar o trabalho.</p>	<p>有條理和有系統努力改善其工作及吸收新知識。</p> <p>Empenho metódico e sistemático em melhorar o seu trabalho e em adquirir novos conhecimentos.</p>			
<p><b>責任感。</b> 評定在執行工作時表現出的責任感。</p> <p><b>4 Responsabilidade.</b> Avalia o sentido da responsabilidade posto na execução das suas tarefas.</p>	<p>逃避責任。不承擔其行為的後果。</p> <p>Evita a responsabilidade. Não assume as consequências dos seus actos.</p>	<p>勇於承擔責任。</p> <p>Assume as suas responsabilidades se confrontado com elas.</p>	<p>在所有行為中表現出審慎的態度，並承擔其行為的責任。</p> <p>Revela ponderação em todos os actos e assume a responsabilidade dos seus comportamentos.</p>	<p>有高度責任感。全面及主動地承擔其行為。</p> <p>Elevado sentido de responsabilidade. Assume integralmente, e por sua iniciativa, os seus actos.</p>			
<p><b>工作上之人際關係。</b> 評定與同事和上級之間的關係及是否能營造良好的工作環境。</p> <p><b>5 Relações humanas no trabalho.</b> Avalia o relacionamento com colegas e superiores e a criação de bom ambiente de trabalho.</p>	<p>喜歡惹事生非並造成不良的工作環境。</p> <p>Conflituoso. Cria mau ambiente de trabalho.</p>	<p>人際關係可被接納。不妨礙但不改善工作環境。</p> <p>Relacionamento aceitável. Não prejudica nem melhora o ambiente de trabalho.</p>	<p>人際關係良好。對營造一個良好的工作環境有貢獻。</p> <p>Bom relacionamento. Contribui para a criação de um bom ambiente de trabalho.</p>	<p>人際關係融洽及自然。營造非常良好的工作環境。</p> <p>Relacionamento fácil e espontâneo. Cria muito bom ambiente de trabalho.</p>			
<p><b>勤謹及守時。</b> 評定在工作崗位之循環性及是否遵守上下班時間。</p> <p><b>6 Assiduidade e pontualidade.</b> Avalia a regularidade no posto de trabalho e o rigor no cumprimento do horário.</p>	<p>經常缺勤及不守時。</p> <p>Muitas ausências e atrasos no cumprimento do horário.</p>	<p>不守時並有若干缺勤。</p> <p>Irregularidade no cumprimento do horário. Algumas faltas ao serviço.</p>	<p>絕少缺勤或不守時。</p> <p>Raramente falta ou se atrasa.</p>	<p>非常守時。只有在特殊的情況下才缺勤。</p> <p>Excepcionalmente cumpridor. Só falta ao serviço em circunstâncias excepcionais.</p>			
<p><b>主動性及創造力。</b> 評定尋求及建議新解決辦法的自主能力。</p> <p><b>7 Iniciativa e criatividade.</b> Avalia a capacidade de, com autonomia, procurar e propor novas soluções.</p>	<p>沒有自主能力。只能在詳細指導下工作。</p> <p>Incapaz de tomar a iniciativa. Trabalha apenas sob orientação pormenorizada.</p>	<p>在例行公事上表現出一點主動性，成績可被接受。</p> <p>Tem alguma iniciativa nas situações de rotina com resultados aceitáveis.</p>	<p>在進行非例行工作時表現出有創造及自主能力。</p> <p>Tem capacidade criadora e de autonomia em situações que excedem a rotina.</p>	<p>在所有情況下均能獨立及果斷地處事。</p> <p>Age com independência e discernimento em todas as situações.</p>			
<p><b>物料保存。*</b> 評定其是否愛護工具。</p> <p><b>8 Conservação de material.*</b> Avalia o cuidado posto na conservação dos instrumentos de trabalho.</p>	<p>疏忽。讓物料因不謹慎或不小使用而變壞。</p> <p>Desleixado. Deixa deteriorar o material por falta de cuidado ou por utilização descuidada.</p>	<p>通常是謹慎的，但有一些造成不太嚴重後果的過失。</p> <p>Normalmente cuidadoso mas com falhas sem consequências graves.</p>	<p>為人謹慎。絕少損壞或讓物料變壞。</p> <p>Cuidadoso, raramente estraga ou deixa estragar o material.</p>	<p>極關注屬於其負責的物料及設備。</p> <p>Excepcionalmente atento ao material e equipamento que tem a seu cargo.</p>			
<p><b>對安全的重視。*</b> 評定在避免造成危及其本身或他人安全的意外方面所作的努力。</p> <p><b>9 Respeito pela segurança.*</b> Avalia o esforço posto em evitar acidentes que ponham em perigo a segurança própria ou de outrem.</p>	<p>不謹慎。因不謹慎而使其本身及他人處於不必要的危況。</p> <p>Descuidado. Corre e faz correr riscos desnecessários por falta de cuidado.</p>	<p>通常會注意安全。</p> <p>Normalmente atento à segurança.</p>	<p>經常遵守安全規則。</p> <p>Cumprir sempre as normas de segurança.</p>	<p>非常遵守安全規則，並使同事們亦遵守之。</p> <p>Excepcionalmente cumpridor das normas de segurança, leva os colegas a cumpri-las.</p>			
<p><b>與公眾之關係。**</b> 評定在接待與機關接觸的公眾時所表現出之謙恭及禮貌。</p> <p><b>10 Relações com o público.**</b> Avalia a urbanidade e correcção no tratamento do público utente dos serviços.</p>	<p>沒有禮貌。對公眾毫不熱心及漠不關心。</p> <p>Incorrecto. Sem interesse nem atenção pelo público.</p>	<p>一般來說有禮貌及熱心。</p> <p>Em regra é delicado e interessado.</p>	<p>有禮貌及熱心。絕少急躁。</p> <p>É delicado e atencioso, raramente se impacienta.</p>	<p>經常有禮貌及熱心。絕不急躁。</p> <p>Sempre correcto e atencioso. Nunca se impacienta.</p>			
<p><b>領導才能。***</b> 評定其對由其領導的人員之組織、協調及跟進等能力。</p> <p><b>11 Capacidade de direcção.***</b> Avalia a capacidade de organização, coordenação e acompanhamento do pessoal sob a sua orientação.</p>	<p>缺乏領導能力。不利用現有的資源。</p> <p>Orientação deficiente. Não aproveita os recursos existentes.</p>	<p>領導能力可被接受。有若干管制上的疏忽。並非時常利用現有的資源。</p> <p>Orientação aceitável. Algumas falhas de controlo. Nem sempre aproveita os recursos existentes.</p>	<p>有良好的組織及栽培能力。善用現有的資源。</p> <p>Boa capacidade de organização e acompanhamento. Bom aproveitamento dos recursos existentes.</p>	<p>組織及協調能力甚強。充分地利用現有的資源。</p> <p>Grande capacidade de organização e coordenação. Total aproveitamento dos recursos existentes.</p>			

\* 只適用於被視為重要的職程。  
\*\* 只適用於與公眾有接觸的人員。  
\*\*\* 只適用於擔任主管或協調職務的人員。

\* Aplicável apenas às carreiras em que se mostre relevante.  
\*\* Aplicável apenas ao pessoal que tem contactos com o público.  
\*\*\* Aplicável apenas ao pessoal que desempenhe funções de chefia ou coordenação



# 附件三

## 保安部隊的工作評核表

澳門保安部隊  
FORÇAS DE SEGURANÇA DE MACAU  
個人評語表  
BOLETIM DE INFORMAÇÃO INDIVIDUAL

(a) \_\_\_\_\_

(b) \_\_\_\_\_

姓名： Nome:	於 _____ / _____ / _____ Em
職位： Posto:	被評核人 之簡簽 Rubrica do Notado _____

特別評語  
— Informação extraordinária

平常評語  
— Informação ordinária

評語所涉及之期間：  
— Período a que respeita a informação:

由 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
De  
至 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
a

於 _____ / _____ / _____ Em	第一評核人 1.º Notador
簽名 ass)	_____
(c)	_____

認可 Homologação
批示： Despacho:

於 _____ / _____ / _____ Em	第二評核人 2.º Notador
簽名 ass)	_____
(c)	_____

分數之註記： Menção quantitativa:	
所得分數 — Pontuação obtida	<input type="text"/>
平均分數 — Média obtida (d)	<input type="text"/>

質素註記： Menção qualitativa:	
優 — Muito Bom	<input type="text"/>
良 — Bom	<input type="text"/>
平 — Suficiente	<input type="text"/>
不合格 — Não satisfatório	<input type="text"/>

(a) 水警稽查局、治安警察局、消防局、澳門保安部隊高等學校、澳門保安部隊事務局或市政警察 PMF, CPSP, CB, ESFSM, DSFSM ou PM  
(b) 機構之附屬單位或附屬機構 Subunidade ou Dependência  
(c) 用打字機打之姓名及職位 Nome e posto dactilografado  
(d) 精確至小數點後第一位 Aproximação até às décimas

1. 評該期間所執行之職務  
Funções exercidas durante o período em apreciação
2. 評核期間之重要活動  
Actividades relevantes durante o período em apreciação.

3. 摘要：  
Resumo:

		得分 Pontuação	加權係數 Coeficiente de ponderação
體能 Físicos	1. 一般健康狀況 Estado de saúde habitual	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	2. 耐勞性 Resistência à fadiga	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	3. 靈活性 Desembaraço físico	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	4. 情緒穩定性 Estabilidade psicológica	<input type="text"/>	<input type="text"/>
道德及社會 Morais e sociais	5. 品格之健全 Integridade de carácter	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	6. 責任感及犧牲精神 Sentido do dever e espírito de sacrifício	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	7. 紀律性 Espírito de disciplina	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	8. 判斷及思考 Senso e ponderação	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	9. 社交 Contacto social	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	10. 外表及舉止 Apresentação e apurmo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
智力及文化 Intelectuais e culturais	11. 文化及智力水平 Nível cultural e intelectual	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	12. 口頭表達能力 Poder de expressão oral	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	13. 書面表達能力 Poder de expressão escrita	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	14. 適應能力 Capacidade de adaptação	<input type="text"/>	<input type="text"/>
專業 Profissionais	15. 專業進修 Aperfeiçoamento profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	16. 指揮及領導能力 Capacidade para o comando e chefia	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	17. 負責態度 Sentido das responsabilidades	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	18. 專業知識 Conhecimentos profissionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	19. 自信及自制 Autoconfiança e autodomínio	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	20. 主動及判斷力 Capacidade de iniciativa e espírito de decisão	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	21. 工作能力 Capacidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	22. 組織及管理 Capacidade de organização	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	23. 群體精神 Espírito de equipa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
總得分 Pontuação obtida		<input type="text"/>	平均分： Média obtida:

綱要 Requi-sitos	項目 Factores	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NO	
體能	1. 一般健康狀況 Estado de saúde habitual	健康狀況差，無體力應付工作 Estado de saúde debil. Incapacidade física para o serviço.	健康狀況須加注意，身體反應及體能差 Estado de saúde exigindo cuidados. Deficiente prontidão e aptidão física.	健康狀況平常，身體及體能反應平常 Estado de saúde normal. Normal prontidão e aptidão física.	健康狀況良好，身體反應良好 Estado de saúde bom. Boa prontidão física.	健康狀況佳，身體反應及體能佳 Estado de saúde excelente. Excepcional prontidão e aptidão física.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2. 耐勞性 Resistência à fadiga	持續出現疲勞狀態 Sinais de fadiga permanente.	斷續呈現疲勞 Aparente frequentes sinais de fadiga.	耐勞性普通 Normal resistência à fadiga.	耐勞性良好 Boa resistência a fadiga.	耐勞性極佳 Excepcional resistência a fadiga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3. 靈活性 Desembaraço físico	適當工作時欠缺靈活性 Desembaraço físico insuficiente para o desempenho do serviço.	靈活及敏捷不夠 Sotável desembaraço físico e destreza.	靈活性及敏捷性普通 Normal desembaraço físico e destreza.	具有很大之靈活性，有活力及衝勁 Grande desembaraço físico, destreza, energia e dinamismo.	靈活性極佳，有活力及衝勁 Excepcionais desembaraço físico, destreza, energia e dinamismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	4. 情緒穩定性 Estabilidade psicológica	舉止長期變化無常 Revela permanente inconstância de comportamento.	舉止經常變化無常 Revela frequente inconstância de comportamento.	堅定行為及態度表現一般 Revela normal constância de comportamento e atitudes.	在各種情況下表現出堅定之行為及態度 Revela constância de comportamento e atitudes nas diversas situações.	在極度困難之情況下表現出不屈不撓之行為及態度 Revela constância de comportamento e atitudes nas mais difíceis situações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
道德及社會	5. 品格之健全 Integridade de carácter	道德行為堪受批評，態度不忠實及不誠懇 Conduta moral condenável, desleal e desonesto nas atitudes.	道德行為應檢討 Conduta moral merecendo reparos.	道德行為無需檢討，態度真摯及誠懇 Conduta moral sem reparos. Sincero e honesto nas atitudes.	道德行為良好，具高度真摯及誠懇態度 Conduta moral boa. Elevado grau de sinceridade e honestidade nas atitudes.	道德行為完美無缺 Conduta moral irrepreensível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	6. 責任感及犧牲精神 Sentido do dever e espírito de sacrifício	全無履行責任之觀念及責任感 Revela total ausência de noção de cumprimento do dever e sentido de missão.	履行責任之觀念及責任感不強 Revela falta de noção do cumprimento do dever e fraco sentido de missão.	具有履行責任之觀念及責任感 Revela noção do cumprimento do dever e sentido de missão.	具有良好之履行責任觀念及責任感 Revela boa noção do cumprimento do dever e sentido de missão.	具有高度之履行責任觀念及責任感 Revela elevada noção de cumprimento do dever e sentido de missão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	7. 紀律性 Espírito de disciplina	無紀律及無紀律精神 Indisciplinado e total ausência de espírito disciplinador.	經常缺乏紀律性，紀律精神欠佳 Revela frequentes faltas de disciplina e fraco espírito disciplinador.	有紀律及具紀律精神 Disciplinado e com espírito disciplinador.	具有高度紀律性及紀律精神 Elevados dotes de disciplina e de espírito disciplinador.	具有極佳之紀律性及紀律精神 Excepcionais dotes de disciplina e elevado espírito disciplinador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	8. 判斷及思考 Senso e ponderação	無判斷力及缺乏現實意識 Incapacidade para julgamento e ausência do sentido da realidade.	判斷力及現實意識弱 Capacidade de julgamento fraca e fraco sentido da realidade.	判斷力及現實意識普通 Capacidade de julgamento e sentido da realidade normais.	判斷力及現實意識良好 Boa capacidade de julgamento e de sentido da realidade.	判斷力明確，現實意識正確 Esclarecida capacidade de julgamento e exacto sentido da realidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	9. 社交 Contacto social	與人相處有顯著之困難 Notórias dificuldades de relacionamento.	與人相處有困難 Relacionamento difícil.	與人相處在接受他人時有若干困難 Relacionamento com algumas dificuldades de aceitação.	與人相處容易及自然 Relacionamento fácil e natural.	與人相處時單純，自然及快速 Relacionamento simples, natural e espontâneo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	10. 外表及舉止 Apresentação e aprumo	外表極不端莊，舉止及態度極不適當 Deplorável apresentação e pouca correcção no porte e atitudes.	外表不端莊，舉止及態度不適當 Fraca apresentação e incorrecção no porte e atitudes.	外表、舉止及態度毋須檢討 Apresentação e correcção no porte e atitudes sem reparos.	外觀良好，舉止及態度正當 Boa apresentação e correcção no porte e atitudes.	外觀極佳，舉止及態度正當 Inexcedível apresentação e correcção no porte e atitudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



綱要 Requi-sitos	項目 Factores	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NO	
智力及文化 Intelectuais e culturais	11. 文化及智力水平 Nível cultural e intelectual	無能力應付智力工作，缺乏客觀文化水平其差 Incapacidade para o trabalho intelectual. Ausência de objectividade. Fraca formação cultural.	應付智力工作之能力低，客觀性弱，文化水平有限 Reduzida capacidade para o trabalho intelectual. Reduzida objectividade. Deficiente formação cultural.	應付智力工作之能力平常，客觀性及文化水平普通 Regular capacidade para o trabalho intelectual. Regular objectividade e formação cultural.	應付智力工作之能力良好，有良好客觀性及文化水平，具分析能力 Boa capacidade para o trabalho intelectual. Boa objectividade de formação cultural. Espírito analítico.	應付智力工作之能力極佳，有極佳之客觀性及文化水平具分析能力 Excelente capacidade para o trabalho intelectual. Excepcional objectividade e formação cultural. Espírito analítico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12. 口頭表達能力 Poder de expressão oral	說話表達顯著差及沒有條理 Expressão oral notoriamente deficiente e confusa.	說話表達差及不清楚 Expressão oral deficiente e pouco clara.	說話表達正確及明確 Expressão oral correcta e clara.	包括在應變情況下，說話表達流暢及清楚 Expressão oral fluente e clara, inclusive em situações imprevistas.	包括在應變情況下，說話表達非常流暢及清楚 Expressão oral excepcionalmente fluente e clara, inclusive em situações imprevistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13. 書面表達能力 Poder de expressão escrita	書寫表達顯著差及不明確 Expressão escrita notoriamente deficiente e imprecisa.	書寫表達差，稍欠明確 Expressão escrita deficiente e pouco precisa.	書寫表達正確及明確 Expressão escrita correcta e precisa.	書寫表達非常正確及明確 Expressão escrita muito correcta e precisa.	書寫表達非常正確及明確，甚至在時間限制下亦然 Expressão escrita muito correcta e precisa, mesmo sob pressão de tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14. 適應能力 Capacidade de adaptação	對環境變遷有抗拒，不能適應 Revela resistência a mudança e não consegue adaptar-se.	難以適應新工作及情況 Nítidas dificuldades a novas tarefas e situações.	雖有躊躇，但仍可適應新工作 Ajustamento satisfatório a novas tarefas embora com algumas hesitações.	對新之工作及異常情況有良好適應能力 Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes.	對環境變遷有極佳適應能力 Excepcional adaptação a mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
專業 Profissionais	15. 專業進修 Aperfeiçoamento profissional	無興趣吸收新知識及改善工作質素 Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e melhorar qualidades de trabalho.	略有興趣吸收新知識及改善工作 Algum interesse em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.	常斷性有興趣增加知識及改善工作 Interesse embora descontinuo em aumentar os conhecimentos e aperfeiçoar o trabalho.	有興趣增進知識及改善工作 Revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o trabalho.	有方式及有系統加強專業知識及改善工作質素 Interesse metódico e sistemático em melhorar conhecimentos profissionais e qualidade de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16. 指揮及領導能力 Capacidade para o comando e chefia	缺乏擔任指揮及領導任務之能力 Incapacidade para o desempenho de funções de comando e chefia.	指揮及領導能力差，管制力弱 Fraca capacidade de comando e chefia e deficiente controlo.	具有指揮及領導能力，但管制上呈現困難 Capacidade de comando e chefia revelando dificuldades de controlo.	指揮及領導能力良好 Boa capacidade de comando e chefia.	具高度指揮及領導之資格 Excepcionais qualidades de comando e chefia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17. 負責態度 Sentido das responsabilidades	避免負責任，不預料及不負起其行為之後果 Evita as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos.	非經常估計其行為之後果，但會負起責任 Nem sempre avalia as consequências dos seus actos mas é capaz de as assumir.	通常考慮到及會負起其行為之後果 Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos.	對所作出之一切行為加以考慮及負起責任 Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade.	對所作出之一切行為加以考慮，並完全及自動負起責任 Revela elevada ponderação em todos os actos que pratica assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18. 專業知識 Conhecimentos profissionais	缺乏專業知識 Conhecimentos profissionais insuficientes.	欠缺部份專業知識 Conhecimentos profissionais com lacunas importantes.	具有適合之專業知識應付一般工作 Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço.	具有能解決較複雜問題之專業知識 Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade.	具有超越一般工作所需之高深及適時專業知識 Conhecimentos profissionais profundos e actualizados que ultrapassam em regra as exigências do serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19. 自信及自制 Autoconfiança e autodomínio	自制力弱，對自身能力缺乏信心 Fraco domínio sobre si próprio e descrença nas suas possibilidades.	自制力弱，對自身能力有懷疑 Fraco domínio sobre si próprio e pouca confiança nas suas possibilidades.	有自制力，但對自身能力欠自覺性 Domínio sobre si próprio embora pouco consciente das suas possibilidades.	有自制力，具有能力之自覺性 Domínio sobre si próprio e noção consciente das suas possibilidades.	有高度精神及自制力，並具有能力之自覺性 Grande presença de espírito e domínio sobre si próprio com consciência das suas possibilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 主動及判斷力 Capacidade de iniciativa e espírito de decisão	完全缺乏主動，只能在仔細之指導下工作 Incapacidade de tomar a iniciativa trabalhando apenas sob orientação pormenorizada.	有時能獨立處事，但無法找到適當之解決辦法 Age por vezes com independência mas sem encontrar solução adequada.	在有麻煩之情況下能主動解決，效果可被接納 Toma iniciativa em situações pouco complicadas, apresentando resultados aceitáveis.	在超越常規之情況下不需明確之指導即可解決問題 Resolve problemas sem necessidade de orientação expressa em situações que excedem a rotina.	處事時可獨立及具辨別能力，能為個別情況找出適當之解決辦法 Age com independência e discernimento encontrando as soluções pertinentes para cada caso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

綱要 Requi-sitos	項目 Factores	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NO
專業 Profissionais	21. 工作能力 Capacidade de trabalho	經常犯錯及有缺點，工作相當緩慢 Erros e defeitos muito frequentes. Demasado lento no serviço	工作中有很多錯誤，難以依時完成工作 Trabalho com bastantes erros. Dificuldades em realizar as tarefas, atempadamente.		工作效率尚令人滿意，但須改進，一般能在適當時候完成工作 Trabalho que satisfaz mas exigindo aperfeiçoamento. Em regra executa as tarefas em tempo útil.			工作之進行迅速及適時 Trabalho bem executado com rapidez e oportunidade.		因高質及嚴謹使工作突出，進行十分迅速 Trabalho que sobressai pela qualidade e rigor. Grande rapidez de execução	
	22. 組織及管理 Capacidade de organização e gestão	難以協調常規工作 Dificilmente coordena acções de rotina.	協調非時常適當，錯誤運用資源 Coordenação nem sempre adequada e com mau aproveitamento de recursos.		工作有適當之計劃及協調，控制方面有若干缺點 Adequada programação e coordenação de acções com algumas falhas de controlo.			有良好之計劃、指導及控制，能良好地運用資源 Boa programação, orientação e controlo com bom aproveitamento de recursos.		有極佳之計劃、指導及控制，能完全運用資源 Excelente programação, orientação e controlo, com total aproveitamento de recursos.	
	23. 群體精神 Espírito de equipa	永不與群體合作，時常單獨工作 Nunca coopera com o grupo e individualiza sempre o trabalho.	難以參與群體工作，幾乎時常處於被動狀態 Integra-se com dificuldade e é quase sempre passivo no trabalho de grupo.		能參與群體及當要求時會予以合作 Integra-se no grupo e coopera quando expressamente solicitado.			容易參與群體，致力協助群體工作 Integra-se facilmente e esforça-se por cooperar no trabalho de grupo.		容易參與群體，並參與工作之發展 Integra-se facilmente no grupo intervindo no desenvolvimento dos trabalhos.	

為《澳門保安部隊軍事化人員通則》第一百八十九條之效力而作之工作評核以及個人評語之依據 Apreciação dos serviços prestados e justificação da informação individual para efeitos do artigo 189.º do EMFSM	一般評核應指出在該期內工作上出現之優點或缺點，及指出何種適當進修方法，尤其關於培訓或提高知識及專業進修方面而言。 Apreciação geral salientando os aspectos positivos e negativos dos serviços prestados durante o período e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente aspectos relacionados com a formação ou de valorização e aperfeiçoamento profissionais.
為晉升至上一職位之條件之意見 Opinião sobre os requisitos que revela para o posto imediato	關於被評核人能否勝任較高職務及主管職務之能力之評語。 Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercício de funções de categoria superior e de funções de chefia.

總 得 分   
Pontuação obtida

於 \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Em

本人得知本評語 \_\_\_\_\_  
Tomei conhecimento da presente informação

被評核人  
O Notado

第二評核人之意見 \_\_\_\_\_  
Opinião do 2.º Notador

第二評核人  
O 2.º Notador



