

全力執行工作表現評核制度，充分發揮公務人員團隊精神

林瑞光*

政府於2005年1月開始實施公共行政工作人員工作表現評核制度，相信各公務員能在該更客觀、具透明度及更公正的新評核制度下，發揮最佳的工作表現，為特區政府締造美好的將來。

新評核制度有五個目標：一是激勵工作人員；二是改善工作人員的工作表現；三是促進上下溝通；四是改善人力資源的綜合管理；五是提供優質服務。這些明確的目標是為了幫助公務員改善彼此間的溝通，藉著激勵員工，加強員工與所屬部門之間的對話，促進員工的個人期望和整個機構的目標能夠互相協調，從而提升服務質素及工作效率，令員工發揮團隊精神，與部門之間更融洽、團結。本文正要從團隊精神的角度來研究工作表現評核制度。

一、制度改革的由來

1、聽取社會聲音，回應民間訴求

於1999年工作評核的總體結果中顯示了在1999年總共的37個局級政府部門中，評核的結果顯示“優”的特別多，佔總人數的62%，其次是“良”，佔38%。在9269名工作人員中，只有27人被評為“平”，沒有一人被評為“劣”。從原則上說，理應只有工作成績突出的公務員才能被評為“優”，然而，大部分員工的評核結果均為“優”，引起社會人士的質疑。社會大眾市民一直對政府公務員都有一定的期望和要求，在上述報告公開之後，社會各階層更加要求採取改革措施。因此，政府

* 中山大學公共行政學博士研究生，法律公共行政翻譯學會副理事長（2003至2004年度）。

借鑑了最先進法制的經驗及最具權威學者的主張，開始研究如何完善評核制度，使其變得更為符合實際情況，藉此提高公務員的服務質素，回應社會訴求，為大眾市民提供更優質的服務。

2、完善法律制度，提高執法效果

過去的工作表現評核制度是以《澳門公共行政工作人員通則》第161條至173條為依據，把員工的工作表現分成優、良、平、劣四個等級，但是當公僕的工作表現被評為平或劣的時候，相應有不同的後果，可能會引致不能參加晉升考試或不續約等情況。事實上，任何部門中，工作表現極差的員工只屬少數，因此上級對員工的評核，在操作上來講，只能在優或良中選擇，失去了四級標準的作用。

3、革新評核制度，激勵員工士氣

工作評核制度和懲罰掛鉤，對於員工來說，避免被人找到錯處，便變得極其重要。澳門公務人員的薪酬福利在過去一段時間內比一般的民營企業高出很多（隨着博彩旅遊業的發展將來可能會有改變），所以凡是進入了公務員隊伍的員工都極其珍惜本身的工作崗位，大部份員工做事都戰戰兢兢，奉公守法，按照法律的要求工作，因此只要不遲到早退及避免在工作中犯錯，大多數人都會獲得“良”的工作評語，並且所得的工作評分會連年上調，所以十年下來，很多人都得到了“優”的評語，對於公務員隊伍來說並不是一件奇怪的事情。只是當大多數人都取得“優”的評語，即意味着這個最高級的評語漸漸失去對員工的激勵作用。

4、促進內部溝通，建立團隊精神

在澳門回歸之前，澳門雖然是中國的領土，但是受到葡國政府的管治，對於大部份在政府工作的中國人來說，與葡國政府只是維持一種聘用的關係，始終無法建立一種當家作主的團隊精神。另一方面在過渡期中，短短十年間要建立一個澳人治澳的領導班子，澳門要由四百年來，以葡語為官方語言，中文不具法律地位的公共行政體制，過

渡成為一個按照基本法的規定，中文為主要正式語文並且還可以使用葡文的公共行政體制，在政府內部溝通和員工的工作關係上產生一定的問題。過去的評核制度欠缺面談的制度，無法改善員工的內部溝通和工作關係。

二、制度修訂的過程

1、成立修改法律工作小組及該小組展開調查研究工作

由行政暨公職局的“研究工作表現評核制度”小組負責起草方案，對現行評核制度的評分方式、標準、評分指引、完善操作流程等方面提出了較深入的改革建議。該小組更從各方面展開了調查和研究的工作，以便為公共行政工作人員的工作表現評核一般制度打好更完善的基礎。

2、擬定初步法規草稿

該小組於2002年完成建議草案，草案中訂定了評核的一般原則，按客觀標準以公平、公正、平等、無私和具適當說明理由等原則作評核。還明確了評核人及被評核人的職務範圍和性質，要以所屬部門架構和活動計劃整體考量。整體評核是持續的程序，評核人必須定期跟進所負責評核的人員的工作表現，工作人員本身亦要作自我評核。整個評核程序的參與人，有權知悉有關其工作的評價。

3、就初步法規草稿展開諮詢工作

政府於2002年3月展開首輪諮詢，推出公務員評核制度的諮詢文本，同年五月完成第一期諮詢階段。經過一年整理意見和修改草案的工作，政府於2003年7月正式向公務員推出諮詢文本，行政暨公職局邀請多個公務員團體協助推介新文本，各團體於2003年7月底前提交書面意見。政府吸納了諮詢文本的各種意見，再經過一年整理意見和修改草案的工作，最後敲定的方案以諮詢文本第二稿為基礎。

4、把法案呈交立法會審議及通過實施新制度

行政會於2004年5月28日完成討論《公共行政工作人員工作表現評核的原則》法律草案，提交立法會審議，以便立法會通過實施新制度。該法律草案在立法會通過後，原來的《公共行政人員通則》第161至173條有關評核制度的規定，隨着新法例生效而廢止。具體的評核細則、評分項目、標準及各階段的操作流程等，將以行政法規形式設定。立法會於2004年8月5日正式通過第8/2004號法律《公共行政工作人員工作表現評核原則》，行政長官隨後於2004年8月18日亦頒布了第31/2004號行政法規《公共行政工作人員工作表現評核一般制度》。

三、制度中有關發揮團隊精神的主要內容

澳門特別行政區的成立，是“一國兩制”理論的實踐。澳門回歸祖國，實現了由中國人來管治中國領土的盼望，澳門真正成為了中國整體團隊中的一個成員，要以當家作主的態度來工作，所以說一國兩制中的一國是澳門特別行政區建立團隊的基石是無可置疑的。過去五年當中，澳門特別行政區政府已經成功地建立了一個新的團隊，並且努力地發展團隊精神，如安排各級領導、主管人員到新加坡學習科學管理的理論，其中一個內容便是研究如何在管理技術中發揮團隊精神。新工作表現評核制度更加用法律制度的形式，進一步促進團隊精神的發展。本人對這方面的領會，可以歸納為以下數點：

1、制度力求公平公正，鼓勵員工直言敢諫

整個評核程序分為六個階段，包括：指定評核人、評核人會議、評核會議、自我評核、評分，以及最後的認可程序。對廳、處級等主管人員的評核還包括“下評”機制，即員工透過填寫有關的問卷，對上司的工作表現發表意見。此外若被評核人對評核結果不滿可提出聲明異議，由評核諮詢委員會介入處理紛爭。評核諮詢委員會擁有的權力和性質被定性為諮詢組織，可因應員工(被評核人本人)或認可評核結果的上層人員(負責認可的上級)要求發出不具約束力的意見書。委員

會由評核人及被評核人雙方代表組成，而且主管和員工代表數目一致，增強委員會的平衡力度。被評核人亦可對最後評核結果，提起司法上訴。藉着這些措施，可以確保員工對組織提出種種興革意見之後，不會在評核過程中受到不公平的對待。

2、鼓勵良性的內部競爭

新的工作表現評核制度將現在的四級評核改為五級評核，獲得最高兩級評核的人員將會獲得獎賞，而表現不佳的實位人員則會採取轉職、轉部門等措施，如表現仍然不佳，則會按照現行法例處置。而倘若合同位人員表現差，則可令其即時終止職務。這種制度不鼓勵懲罰文化，主張通過勸導和培訓等手段改進員工的工作表現，提倡正面的、良性的內部競爭來提升員工的工作能力。

3、建立良好的溝通機制

原則上，新的工作表現評核制度中每位評核人原則上最多負責二十名員工的評核工作。目前雖然有個別部門可能無法達到這個要求，但是按照法律的精神可在將來創造條件，減輕評核人的工作，加強溝通的效果。部門最高領導人應在每年十一月三十日前指定評核人，以便為翌年的評核工作做好準備。評核人應盡可能是被評核員工的直屬上級，以便履行中期跟進、檢討、引領和監督員工達到工作目標。部門的評核人更要舉行聯合會議，以便對評核準則和統一步驟達成共識。評核人會議由部門領導人主持，包括員工代表在內的“評核諮詢委員會”成員將出席會議，加強上下層的溝通和理解。

4、明確組織的發展方向

一般來說，每年評核人與被評核員工舉行三次會議，首次會議旨在向員工清楚解釋當年部門在評核期間應貫徹的目標；按照員工的職務範圍和性質、部門工作計劃及所需資源，規劃未來的工作安排；訂定在評核期間擬達至的目標及成果；同時確定評核的基本項目，特別是以兩倍評分計算的評分項目。在年中舉行的中期會議，必須向員工

明確指出工作目標及優先次序，評審員工上半年的表現，在有必要時進行所需的調整，評核人亦有義務定期跟進該員工的工作表現。最後，在確定評分之前，評核人應與員工再開會，對其工作表現作出最後評審，翌年的首次會議可與此會議同時舉行，在此情況下，就會先對員工的工作表現作最後評審。上述各會議須撰寫摘要，包括載入尚有的意見分歧、個人結論，由雙方簽名後載於被評核人的評核檔案內。在整個評核的過程中，員工便能夠加深對組織的工作目標、發展方向有深入的了解，有助於形成團隊精神。

結語

在慶祝澳門回歸祖國五周年大會暨澳門特別行政區第二屆政府就職典禮上，中共中央總書記、國家主席、中央軍委主席胡錦濤就管治水平、經濟發展、培育人才、和諧社會等四大議題，向澳門特區政府及各界人士提出了明確的指導方針，概括成中央對澳門特區期許的“四點希望”，其中第四項：要維護安定，努力建設包容共濟的和諧社會。這一點給予我們對團隊精神的很大啟發，澳門特區公務員隊伍中正需要這種包容共濟的和諧精神，作為公務員應該深入了解工作表現評核制度，全力執行法律，依法行政，共同努力地發揮團隊精神。

參考書目

1. 盧敏雅：《關於澳門特別行政區政府部門工作評核的報告》，載於《行政雜誌》第50期，2000年12月。
2. 第8/2004號法律《公共行政工作人員工作表現評核原則》。
3. 第31/2004號行政法規《公共行政工作人員工作表現評核一般制度》。