
4E. 工作表現管理

報酬計劃的終極目標是吸引、挽留及激勵人才。公司必須清楚識別各個級別不同職位員工所需的表現及能力水平，然後按公平公正、貫徹如一的方式評估、分辨及獎勵員工。工作表現管理是人力資源管理的最重要職能之一，亦是將個人目標與部門目標掛鈎的重要工具。

4E.1 概覽

工作表現管理是整體人力資源管理策略之中不可或缺的部分，是將公司策略及目標轉化成各級員工務實可行的工作目標。

工作表現管理為僱員提供清晰的目標，並以工作期望作為重點，有助激勵員工爭取更出色表現，培養應有的文化，幫助將焦點集中於預期結果，加強溝通，幫助員工提升能力並實現機構目標。

工作表現管理的主要元素：

a. 計劃：

- ❖ 根據職位說明及業務目標，協定工作表現目標
- ❖ 目標必須符合以下條件：
 - » 具體—直截了當、簡單明確
 - » 可衡量—註明數量、質素、時間及資金等
 - » 可達成—富挑戰性，但屬於執行人員勝任範圍之內
 - » 相關—與公司目標息息相關，以致個人目標有助達成公司目標

b. 監督與指導：

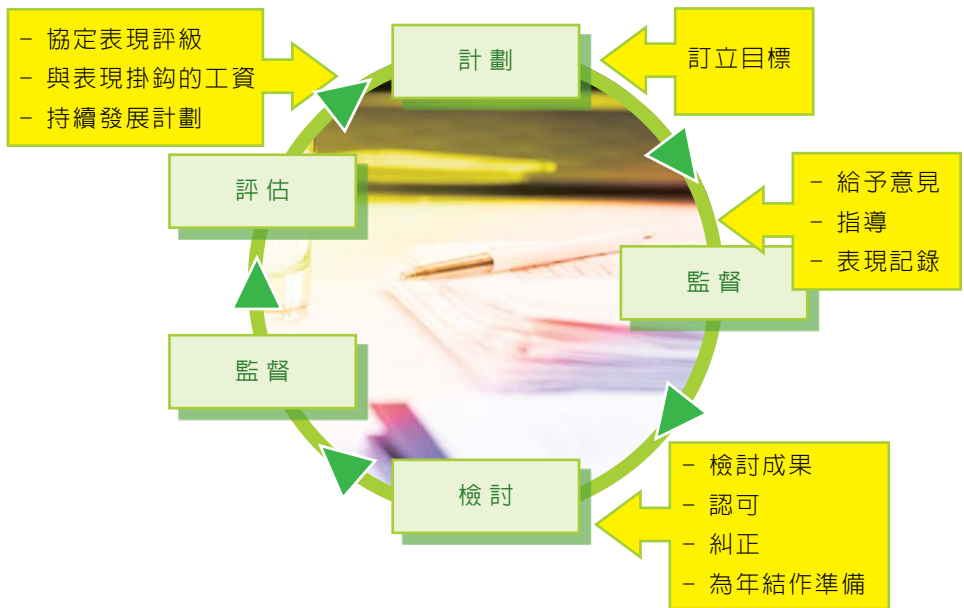
- ❖ 持續不斷的過程
- ❖ 監督員工表現是否符合既定目標
- ❖ 就僱員表現提供指導/支援/回應
- ❖ 認同並鼓勵僱員作出可取的行為指導並協助僱員解決困難，讓其繼續發揮應有表現
- ❖ 及早發現問題，及時採取改正措施

c. 檢討與評估

- ✦ 討論達成目標的進展及員工的各項能力
- ✦ 通常稱為「中期檢討」
- ✦ 指出有待改善的地方
- ✦ 認同僱員取得的成績
- ✦ 鼓勵僱員持續發展

d. 評估

- ✦ 透過搜集的資料及參考中期檢討總結全年表現評估
- ✦ 通常稱為「年終評估」
- ✦ 提供支援/意見，認同員工取得的成績
- ✦ 確定適當的表現評級，作為報酬(包括工資)及事業晉升機會的參考



工作表現管理週期概覽

4E.2 工作表現檢討會議

工作表現檢討會議：

- ❖ 是對個人工作表現的正式檢討
- ❖ 通常每年一次或兩次，以檢討、加強、監督及記錄僱員的工作進展
- ❖ 方便甄選適合晉升的僱員
- ❖ 有助識別僱員的培訓及發展需要
- ❖ 加強直屬管理人員與員工之間對於工作表現的雙向溝通

a. 籌備工作表現檢討會議：

- ❖ 必須保存個人工作表現及成績的記錄，作為評級的依據
- ❖ 預留充足時間準備
 - 應提及在工作表現上出現的問題
 - 對成敗原因的看法
 - 解決問題的建議
- ❖ 提前通知員工出席會議，並提醒員工於會前完成自我評估，以便他們識別本身的工作成果及問題

b. 評估表格：

- ❖ 應盡可能簡單扼要，預留足夠的位置填寫評語
- ❖ 用辭應清晰易明，必要時附加指引說明
- ❖ 評估表格應列載以下資料：
 - 主要工作成果
 - 既定目標
 - 因應主要工作成果及能力項目進行表現評核
 - 提升工作表現的計劃詳情

c. 工作表現檢討會議的程序：

- ✦ 為會議制訂清晰的程序
- ✦ 首先說明討論目的及鼓勵僱員發表意見
- ✦ 就評核給予一個整體印象以奠定討論基礎
- ✦ 逐項討論有關問題
- ✦ 首先邀請僱員對本身的工作表現作出評價，然後提出你的觀點
- ✦ 強調表現優秀的地方，給予正面的肯定
- ✦ 提出開放式及探索性問題鼓勵雙向討論，不要主導整個會議
- ✦ 根據事實證據討論工作表現，而並非個別觀點
- ✦ 共同制訂可行的實踐計劃，設定時限修正問題
- ✦ 在會議結束前，以積極態度鼓勵僱員，一起協定實踐計劃

4E.3 工作表現管理的成功因素

優秀的工作表現管理制度，成功關鍵在於：

- a. 制度簡單透明，各級員工一律適用
- b. 從成果、行為、能力及特質等方面明確界定工作表現，確保公平公正
- c. 清晰界定工作表現的衡量標準，闡述不同層面的成果
- d. 對不同層次的工作表現應適當及充分地給予相符的獎勵
- e. 明確地將工作表現與薪酬掛鈎

4E.4 工作表現管理與薪酬的關係

為了激勵員工發揮更出色的表現、奮發向上及發展新技能，只有根據個人工作表現區分薪酬是最公平公正的方法。工作表現管理制度強調及加強工作表現的重要性。

4E.5 工作表現指導

管理人員及上司於工作表現管理中擔當重要角色，包括在有需要因應員工的工作表現給予回應及指導。

指導是因應需要協助員工提升能力及克服障礙的過程，讓員工能夠改善工作表現，而培訓則運用有系統的方式讓員工掌握執行職務所需的知識及技能。另外，指導與培訓的分別在於前者通常是即時進行。換言之，員工通常是在工作場所執行職務時接受指導，運用實質的任務及問題幫助學習者提升工作表現，而培訓則通常是在課堂上的特定環境中學習。

指導會在以下情況相當有效：

- ❖ 針對個人的情況
- ❖ 在積極的態度下進行及
- ❖ 發現工作表現出問題後即時進行指導

工作表現指導程序：

- ❖ 以客觀專業的方式指出/描述觀察到的事實/行為，盡量提供證據作為支持，從而指出工作表現方面的問題
- ❖ 釐清工作期望/標準
- ❖ 解釋處事/行為不當的後果
- ❖ 詢問僱員的觀點及如何評價自己的處事手法/行為
- ❖ 討論問題的成因/分析表現欠佳的原因
- ❖ 制訂並達成初步解決方案，歸納須採取的具體措施

4E.6 跟員工溝通報酬有關事項

假如僱員對整體薪酬方案的真正價值一無所知，公司可能會白白浪費在薪金及福利付出的金錢。僱員缺乏理解，報酬計劃便無法團結或激勵僱員奮力達成業務目標。僱主不應理所當然地認為求職者及現有員工欣賞或理解退休計劃或其他福利的價值，例如膳食津貼、人壽保險及危疾保險等。

要是公司以薪酬回報激勵僱員或鼓勵他們發揮更出色的表現，則必須以透明的方法傳遞有關工資等級、福利津貼、評級制度、工作評核、表現掛鉤薪酬方案、如何因應不同僱員或團隊作出薪酬決定等資料。