

人力資源管理與機構表現(摘要)

二零零八年十月



越來越多的研究顯示，良好的管治方法能夠提高員工的工作表現。這些做法一般稱為高績效工作系統。要達致最佳效果，管理層需要靈活地混合使用各種方法，這比零星而缺乏系統地使用個別方法，更有效率。

機構管理的六大要項

本報告將重點討論機構管理上的六大要項，合用得宜除能提升管理效能外，更能令機構變得更有活力，提升士氣，從而使公營機構有更佳表現。

事業發展及晉升機會

制訂合適、確實的訊息，以及為全體人員提供事業發展機會，為機構對員工管理的兩項要素。要達致成效，機構需要長期而貫徹地執行既定的政策。研究顯示，停留在同一工作崗位，重覆同樣工作超過兩年的員工，看來最感不滿。但若員工能在負責工作範疇上有所發揮，即使未能晉升，仍樂於繼續為其僱主效力。其中原因，在於給予員工更大的自主權，讓他們有機會學習並掌握不同的新技能，讓他們發揮所長，使他們有滿足感。雖然不同部門的措施不同，重要的是，員工對工作的期望不只是勞役，還希望能有所發揮。

培訓機會

培訓是有系統、規劃地發展活動，以協助學習。對業務發展而言，為員工提供所需的培訓，是必須而有莫大裨益的。由於獲得培訓機會被視為對工作表現的肯定，培訓能令員工更勇於承擔責任。機構如能客觀評估員工的

培訓需要，提供合適的培訓，機構運作將會更為快捷、有效率，產能也會有所提升。重要的是，培訓活動要與機構的業務發展策略配合、針對實際需要、目標正確，並以最佳方式提供。在個別例子中，在職培訓或“壓力測試”(stretch assignments)，往往都較正式培訓成效更大。這類培訓讓員工擔當不同的職務或處於不熟悉的环境，加強他們的技巧、能力，及拓闊其經驗。這類培訓，對培育機構的未來領導階層，至為重要。

工作性質及挑戰

工作性質對員工的工作體驗有深遠的影響。員工如能掌握本身工作的運作模式，多會較有動力，敢於承擔。不過，工作設計往往不受重視。最近興起“精明工作”(smart working)一詞，指僱主採用各種方法，在員工工作範疇上增加自主權、加入自我控制和發展元素，使僱員能提升生產力及業務表現。要有效推行這種工作文化，必須花時間策劃、推行改革，確保機構文化得以改變。在這方面，管理層的領導起着關鍵作用。

參與和溝通

大多數員工都珍惜參與決策的機會，能參與決策可提高員工的歸屬感。對機構而言，員工對如何提升競爭力，必具獨到的見解，若能善用員工的知識，對業務發展是有所幫助的。讓員工參與決策還有其他好處，除了令員工感到受重用外，長期合作能加深彼此了解，從而增進勞資關係。不過，在讓員工參與決策的過程中，有效的溝通至為重要。管理人員若未能將訊

息下達，或訊息在傳遞時被扭曲，又或沒有回應員工的訴求，都可能破壞勞資雙方的信任。

服務表現管理和評核程序

在公營部門制訂服務表現管理和評核制度，要面對不少挑戰。表現檢討除着重評核已完成工作的表現，同樣要注重計劃及改善措施。當中還要配合個人和隊伍發展計劃，以及培訓需要分析。

在員工意見調查中，容忍表現欠佳的員工，往往是員工感到不滿的主要原因。然而，不少前線管理人員對處理這類情況感到力不從心，結果不是置之不理，就是調派表現欠佳的員工擔當其他職務。為了明釋未達預期表現水平，機構有需要向管理人員和員工闡明怎樣才是可接受的表現水平。研究帶出的主要訊息是，管理人員必須盡早處理這類情況，將事情擱置，只會令情況更加嚴重。

按工作表現調整薪酬 (performance-related pay)，是把薪酬增減與個別員工工作表現掛鈎的薪酬計算方法，而個人表現一般根據預先議定的目標衡量。越來越多公營部門都採用按工作表現調整薪酬的制度。不過，研究逐漸發現，有多項按工作表現調整薪酬的計劃，未有達致預期的成效。有些公營機構正嘗試採用新的制度，以獎勵隊伍表現為目的，不再單單着重個人表現。有評論認為，新方法較適合公共服務的環境，取得成功的機會較高。

工作與生活平衡

工作與生活平衡，漸漸成為影響員工對僱主態度的重要因素。有關彈性工作安排的討論，已由協助員工平衡工作與家庭生活的構思，逐漸演變成工作與整體生活平衡的概念。有此轉變，是由於越來越多人認同工作與生活其他方面之間取得適當平衡，對個人以至整體社會的健康和福祉，十分重要。至於員工希望得到哪種彈性，亦須審慎考慮。減少工作時數，為員工帶來的益處往往不及彈性工作大。舉例來說，可以短時間內通知更改工作時間，以應付工作以外的壓力，又或可休假處理緊急事務。

良好領導：達致高績效管理的成功因素

對於以高績效為本的管理，僅制訂良好政策和合適做法並不足夠。證據顯示，管理人員領導有方，建立支援員工的機構文化，對提高工作表現成效，至為重要。

研究指出，領導有方的公營部門管理人員，具備以下特質：

- 推動改革，不斷精益求精
- 堅守使命
- 善於出謀劃策，確定達到理想的途徑，同時訂立衡量目標的準則
- 以身作則，言行一致
- 維護機構的核心信念
- 對所作敢於承擔，亦鼓勵屬下承擔責任

結語

總括來說，本文所概述的研究，提出多項影響公營機構政策的事宜。首先，為了使高績效的工作方式發揮最大成效，機構必須制訂切合個別員工需要的政策和工作方式，營造理想的工作環境。文中所述機構管理六大要點對員工的行為影響最大，領導層須多加注意。不過，把最佳做法生搬硬套並不可行，機構必須建立和傳遞自己獨有的價值及文化。本文所援引的實例和所依據的大量證據，正帶出這個明確訊息。雖然公營部門管理人員面對不少限制，以高績效為本的管理並非空想；管理人員應發揮積極作用，建立充滿動力、勇於承擔的隊伍，從而為市民提供更佳的服務。

