

## 出國報告(出國類別：考察)

# 赴加拿大考察公務人員績效管理及 培訓業務運作考察報告

服務機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：行政院人事行政總處專門委員 翁慧敏

行政院人事行政總處專員 張雅晶

派赴國家：加拿大

出國期間：106年10月21日至10月28日

報告日期：106年12月27日



# 目次

壹、前言.....	1
一、考察緣起.....	1
二、考察行程.....	1
貳、加拿大政府組織簡介.....	2
參、訪問紀要.....	5
一、拜會國庫署秘書處.....	5
二、拜會公共服務委員會.....	13
三、拜會加拿大文官學院.....	16
肆、考察心得與建議.....	18
附錄一：考察議題一覽表.....	21
附錄二：績效管理指引.....	22
附錄三：員工績效管理計畫.....	32



# 壹、前言

## 一、考察緣起

為瞭解加拿大公務人員績效管理及培訓業務運作，本總處規劃考察加拿大政府公務人員績效管理機關（構）及訓練機關（構），以瞭解加拿大文官考績制度、依據之法令規定、績效管理制度，以及對公務人員訓練成效之評估方式、訓練之重點等議題，作為我國相關政策規劃與執行之參考，爰特組成考察團親赴加拿大考察。

## 二、考察行程

本次考察行程由駐加拿大代表處林副組長亨通協助接洽安排拜會相關機關（構）事宜，張雇員智為協助逐譯，期間並安排拜會駐加拿大代表處(Taipei Economic and Cultural Office in Canada)，由龔大使中誠接待，介紹加拿大國情、文化、外交政策及駐外館處重要業務等。經洽定實際考察行程及重點如下：

日期 (加拿大當地時間)	考察及拜會機關	活動重點
106年10月23日	加國國庫署秘書處 (Treasury Board of Canada Secretariat)	瞭解加拿大文官考績制度及其法令依據、績效管理制度、績效考核之等次是否設有比例限制、是否實施績效面談、對於績效不佳之員工，是否訂有輔導措施或訓練等議題。
106年10月24日	加國公共服務委員會 (Public Service Commission of Canada)	瞭解加拿大文官的任用、文官退離後的限制等議題。
106年10月25日	加國文官學院(Canada School of Public Service)	瞭解加拿大如何對公務人員訓練成效進行評估、有無相關評估指標或案例、目前推動公務人員訓練之重點、有無推動公務人員終身學習相關做法等議題。
106年10月26日	駐加拿大代表處 (Taipei Economic and Cultural Office in Canada)	瞭解加拿大當前政經情勢、臺加互動關係、外交政策等議題。

## 貳、加拿大政府組織簡介

加拿大政府體制為責任內閣制，形式上仍奉英王為國家元首。英女王任命由總理建議之人士為其在加拿大代表——總督（Governor General），現任總督為 Julie Payette。行政權名義上屬總督及樞密院（Privy Council），實際則屬內閣，向國會負責，主要係向人民選出之眾議院負責。內閣由總理（多數黨黨魁，目前為自由黨 Justin Trudeau）及閣員（閣員同時兼任各部首長，政務職）組成，總理有權任免各部首長，並提請總督任命參議院參議員。

加拿大國會由參議院與眾議院組成，參議院議員總席位 105 席，目前席次如下：保守黨 34 席、獨立參議員小組 39 席、自由黨 15 席、無黨籍 6 席、待遞補 11 席。參議員由總理提請總督任命，75 歲須退休；眾議院議員由人民直接選舉，總席數 338 席，2015 年 10 月 19 日聯邦大選係自由黨贏得多數席及組閣，目前席次如下：自由黨 183 席、保守黨 97 席、新民主黨 44 席、魁團黨 10 席、綠黨 1 席、無黨籍 2 席、待遞補 1 席。眾議院議員總額每 10 年依人口普查結果比例調整，總理得視政治情況於任期中建議總督解散眾議院並改選。

加拿大所有法案均須於眾議院三讀通過，隨後送至參議院再獲通過後，經王室同意（Royal Assent）完成立法程序。

樞密院成員包括加拿大總理、（前）現任內閣部長、大法官、前任參眾兩院議長、顯要人物如皇室成員以及各省總理等。樞密院主要職責是就政府事務向總督提供諮詢建議，職責完全由內閣部長組成的樞密院委員會履行。

加拿大政府組織架構如下圖 1<sup>1</sup>、2<sup>2</sup>：

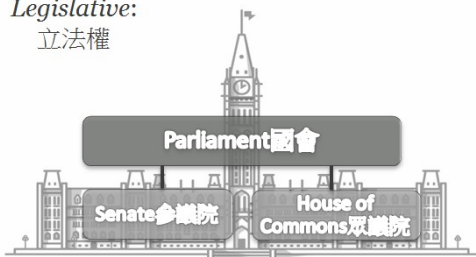
---

<sup>1</sup> 本圖整理自加拿大公務員委員會之簡報檔。

<sup>2</sup> 同註釋 1。

# GOVERNMENT OF CANADA

Legislative:  
立法權



Executive  
行政權:

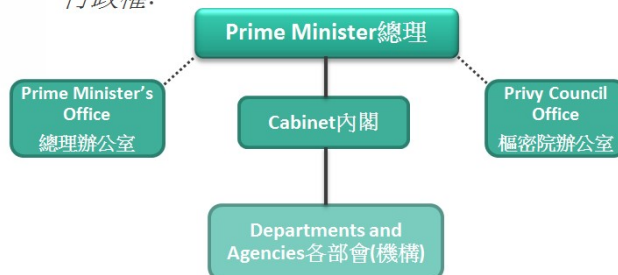


圖 1：加拿大政府組織架構

# GOVERNMENT OF CANADA



圖 2：加拿大政府組織架構

經查閱加拿大政府組織架構及其業務職掌事項，可以得知加拿大聯邦政府人力資源管理事項，係由加拿大國庫署秘書處（Treasury Board of Canada Secretariat，以下簡稱國庫署秘書處）、各部副部長（Deputy Heads，常務職）、樞密院（Privy Council）、公共服務委員會（Public Service Commission）、加拿大文官學院（Canada School of Public Service，以下簡稱文官學院）共同職司，加拿大政府人力資源管理架構圖如下圖<sup>3</sup>：

<sup>3</sup>本圖整理自加拿大國庫署秘書處之簡報檔。

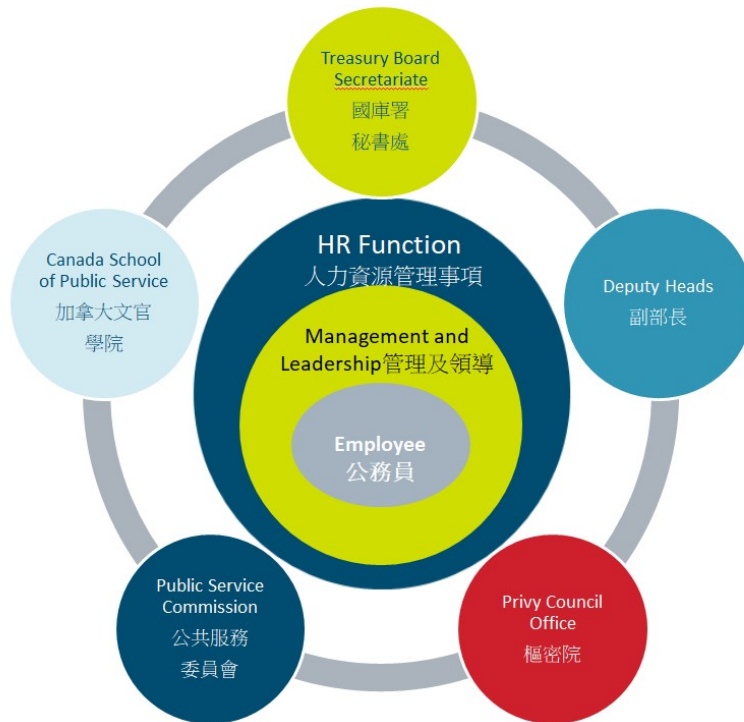


圖 3：加拿大政府人力資源管理架構圖

圖內各機關(構)相關職責概述如下：

- 一、國庫署秘書處主要負責人事以及行政等相關領域的政策規劃，監督預算執行符合經濟效益，並使各部的副部長能夠履行人事管理的職責。
- 二、各部副部長負責該部人力資源管理與運用，以及有效規劃與配置現有人力。
- 三、樞密院（揆其組織層級及業務屬性，類似我國的行政院），協助書記長擔任公共服務之最高主管，亦包括指導各部相關人力資源管理政策，並應用落實於公共服務。
- 四、加拿大公共服務委員會（Public Service Commission）成立宗旨在於建立專業、廉正、功績制且無黨派的公共服務，保障人員配置制度的完整性。
- 五、加拿大文官學院（Canada School of Public Service）係國庫署秘書處所轄之訓練機構，負責依國庫署秘書處人力資源辦公室的訓練政策辦理文官訓練事宜，並對各部副首長提出公務員學習的需求，規劃相關課程及訓練。



## 參、訪問紀要

經考量與考察議題相關性及協洽拜會行程可行性，謹將本次拜會機關重要交流結果臚列如下：

### 一、拜會國庫署秘書處

加拿大國庫署成立於 1867 年，現任署長 (President) 為 The Honourable Scott Brison，負責主持國庫署，其責任係執行政府部門管理，並將內閣同意的政策與方案，轉化成執行性的策略，同時提供政府部門因作業需要的資源與行政環境。國庫署基於相關法律，主要職責包括負責聯邦政府的財政人事以及行政等相關領域的政策規劃；監督與核准政府部門之預算提案；審查各政府部門經國會同意執行的方案；負責準備政府概算以及監督各部門的支出方案；設計相關約定與條款，使政府部門得吸引所需要之公務人員；確定政府所提供的服務與工作場所皆同時使用兩種官方語言（英語與法語<sup>4</sup>）；保障女性、身心障礙人士、少數族裔、原住民在聯邦政府有平等參與機會；提供政策大綱如會計審計、評估契約、財物管理、資訊科技及政府行政執行與不動產的規範等事宜。

國庫署秘書處致力於協助加拿大政府管理其人力、財務、資訊及技術資源，以充分支援政府達成政策目標。國庫署秘書處係國庫署的管理部門，以部會閣員角色支援國庫署，為國庫署發展政策、調節、控制、計劃及支出企劃，履行中央政府代理人的法定責任。國庫署秘書處秘書長 (Secretary) 須向國庫署署長報告。國庫署秘書處下設各部門及機構<sup>5</sup>：

—總審計長辦公室 (Office of the Comptroller General)：負責財政管理、內部審計、投資規劃、採購、項目管理以及不動產和物資管理。

—人力資源辦公室 (Office of the Chief Human Resources Officer)：負責獎項表彰和特別活動、集體協議、多樣性和就業平等、勞動管理、官方語言、

---

<sup>4</sup>加拿大議會於 1969 年通過第一部「官方語言法」(Official Languages Act)，其主要目標是確保加拿大聯邦政府能夠以他們選擇的語言為講英語和法語的加拿大人提供服務。「官方語言法」的宗旨為：1、確保尊重英文和法文，確保在聯邦機構英文及法文的平等使用。2、支持英法兩國語言少數群體的發展。3、提高英語和法語的平等地位和使用。因此，所有議會的法案都必須以兩種官方語言制定、印刷和出版，高級管理人員和主管需可使用兩種官方語言，職場文化充分體現了兩種官方語言的平等地位。

<sup>5</sup> 資料來源：<https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/organization.html>

- 年金和福利、績效和人才管理、專業發展。
- 支出管理部門 (Expenditure Management Sector)：負責支出分析、預測和支出管理政策，營運、成果管理並向議會報告。
  - 政府營運部門 (Government Operations Sector)：提供有關管理能力和風險分析等相關建議，以及策略性資源分配和有效的方案設計。
  - 資訊機構 (Chief Information Officer Branch)：負責資訊和隱私政策、資訊管理及技術、IT 項目審查和監督、安全和身分管理。
  - 社會和文化部門 (Social and Cultural Sector)：處理有關原住民問題、健康、文化、公園、文化歷史、人力資源和技能開發、勞動、社會發展、退伍軍人事務和住宅等各種業務。
  - 監察部門 (Regulatory Affairs Sector)：行使監督職能和審查相關機關(構)提交的意見，並遵守法律和政策要求。
  - 經濟部門 (Economic Sector)：負責預算相關事宜，並就資源分配，風險和政策規劃向財政部提供建議。
  - 國際事務，安全和司法部門 (International Affairs, Security and Justice Sector)：負責國際事務、移民、國際發展、司法和安全。
  - 內部審計與評估局 (Internal Audit and Evaluation Bureau)：提供獨立、客觀的評估方式和評估服務，通過有系統、有紀律的方法幫助秘書處實現「聯邦責任法」的目標和期望，以提高風險管理能力。
  - 人力資源部 (Human Resources Division) 負責人力資源政策、主管人員發展與協助、分類招聘、人員配置及人力管理、就業平等、職業規劃等方面。

本次考察拜會過程中，與國庫署秘書處接待代表交流之重要成果，分為人才管理及績效管理兩方面列述：

### **(一) 有關招募人員、入職及人才管理**

加拿大聯邦政府對外招募有志擔任公職之一般民眾，係採用“GC Jobs”<sup>6</sup>為

---

<sup>6</sup><https://emploisfp-ps.jobs.cfp-psc.gc.ca/psrs-srpf/applicant/page2440?fromMenu=true&toggleLanguage=English>

平台，一般民眾可按職稱、工作地點、工作類型或薪資等條件，搜尋適合的職缺，職缺類型包括約聘性質的臨時性、短期性，或正式公務員性質的長期性、永久性，每個公開徵募的職缺會將所需基本職責和責任、資格條件及薪資待遇等基本訊息公告在平台上，近幾年因應科技發達，亦透過社交媒體，如使用 facebook、twitter 及新式的 app 等多元、廣泛易接觸的工具與管道，提供相關職缺訊息。

針對內部（已在政府部門任職者）也設有就業平台（Career Connections Opportunities Platform），提供工作職場（Jobs Marketplace）資訊，包括所有政府部門的職缺，以利政府部門現職員工，例如：正式公務員、約僱人員（含畢業學生）、借調人員、派駐人員、臨時人員獲得轉職訊息，使有意願員工有轉換職務、升遷及代理的機會，同時，也雙向提供主管找尋人才來源的資料庫。就業平台提供主管徵求積極主動並願意接受挑戰的員工，亦可促進人員之間的流動性，為所有公務員提供專業求職網絡，使他們能夠連接和共享資訊，充分利用網絡的力量實現更有效和更高效的公共服務。

入職是國庫署秘書處非常重視的一項業務，它指的是將員工融入工作場所的過程，一般而言，入職的協助時間需持續 6 至 12 個月，主管或同事給予新進員工業務方向及工作指導（師徒制），使其獲得知識及專業技能，並塑造其成為內部員工的行為和規範的組織文化，使員工有共同遵循的價值觀，維繫員工統一性和凝聚力，可吸引更多具有共同部門目標和組織文化的人員。入職的重要性在於，使入職人員更有可能成為具有績效的員工；加上新進員工通常會在第一年內決定留下或是離職，因此即便招募花費的成本頗高，加拿大政府仍希望藉由入職方案的協助，使員工可以長久留任。

人才管理是指，在合適的時間讓適當的人員在正確的工作中擁有正確的技能。人才管理是指對組織內具潛力、有能力的人員，加以遴選、培育、留用、評估的一連串過程，以期對組織的目標有具體且重要的貢獻，並將可用的人才與業務需求聯繫起來，確保適合的人才得以因應部門未來的需求，加拿大政府人才管理的實施階段說明如下：

1. 第一階段：確認加拿大公職職務及機關需求

各部副單位主管及其高級管理階層必須對公共服務及其組織的業務重點有清晰的認識，以評估、規劃和發展高層管理人才的正確職務。副單位主管及高級主管對於前一年施政，需提交成果並反思是否有改進之處，落實推動及評估前一年的施政建議成果。副單位主管需瞭解總理執政方向及施政規劃，分析機關優勢及劣勢，亦需瞭解跨部會對於公共服務之需求。

## 2. 第二階段：瞭解團隊及應用機關行政人才管理系統

副單位主管可指派機關代表，為各該機關建置並維護人才管理系統，適時更新和維護人才名單及數據，行政人才管理系統必須每年至少更新一次，必要時，在一年中的任何時間都可更新人才資訊。所有管理人員及其主管都需在一定期限前完成人才管理的問卷調查，並就問卷結果進行一對一的對話，透過人才管理系統，管理者將可瞭解員工當前和未來的學習和發展策略，幫助個人發揮潛力並滿足組織需求，瞭解各自的職位繼任計畫和潛在的關鍵職位空缺。

## 3. 第三階段：評量團隊

將人才管理數據與公共服務需求範圍進行比對，確認機關、跨部會的人才需求、對關鍵職位的審查內涵(標準)、選拔人才或提名擔任高階管理人員、為員工確定合適的職缺，以恰當地安置人才。

## 4. 第四階段：溝通

高級管理階層向具潛力的人才提供具體的回饋意見，加強雙向交流，培養下一代的高階主管人員，並就現有人力分析，依據每位人才的生涯規劃、工作願景及期望比對適合之職缺，以激發人才的全部潛力、職業抱負和對公共服務的貢獻最大化。

人才管理是一個循環且持續性的工作，從實施和參與上一年所訂的發展和學習計畫中確定目標。在每個階段中，高級管理階層與人才具備充分的意見雙向交流是基本原則，全年持續進行對話，討論人才管理相關工作，維繫執行學習計畫，並給予回饋意見。

## (二) 績效管理

在加拿大的公共服務中，員工的績效評估主要係依據 2014 年 4 月 1 日施行「績效管理指引」(Directive on Performance Management) 辦理，該指引的目標是促進管理者、員工及其組織之間共同承諾，以保持高績效文化，茲將其重點概述如下：

### 1. 訂定宗旨 (Context)：

- (1) 卓越的人事管理產生高效能的公共服務，是加拿大人民對政府信任和滿意的關鍵推動力。高績效的公共服務建立在員工的敬業度、卓越文化、卓越領導力和優質的工作場域及團隊。透過創新、尊重、溝通和認可，培養高度敬業、健全、高效的團隊，提供加拿大人民具高效能、優異的績效和優質的服務。
- (2) 本指引規定副部長或其代表，負有採取一致、公平和嚴謹的方法進行管理的責任。對於員工來說，則是強化其所需的知識、技能、能力、服務的重要性。

### 2. 基本條件 (Directive requirements)：

- (1) 副部長或其代表必需負責的內容：持續記錄員工績效考核的評分等級、每年對組織的績效進行自我評估、建立員工績效管理計畫 (performance management program，其結果可能包含維持原職等、降級或解聘)、建立部門審查小組和績效評估的過程 (該小組負責審查員工績效，為員工訂定行動計畫，並記錄所有員工的後續行動)。
- (2) 副部長或其代表應確保主管人員具備之能力：確立年度績效目標、認可員工的卓越表現、肯定員工履行績效目標、具備輔導和領導的能力，根據本指引進行員工績效評估；為員工提供所需的培訓和指導、強化員工所需的知識、技能及能力、持續與員工溝通並給予員工真誠的回饋。
- (3) 副部長或其代表應確保員工具備之能力：能夠爭取卓越表現、理解加拿大政府及其組織的使命和目標、瞭解績效管理是一種夥伴關係、共同分擔責任、積極參與績效管理計畫、按照聯邦公共部門的價值觀和

職業道德行事、瞭解不良績效表現的後果。

(4) 監督和報告：副部長或其代表負責監督各該部對本指引及其相關標準的遵守情況、採取糾正措施並向國庫署秘書處提出績效報告；人力資源部負責監督部門是否遵守本指引的要求、提供行政指導和實施建議、建立並不斷更新公共服務標準和知識標準、提供有效的績效管理資源及工具和指導方針。

3. 後續事宜 (Consequences)：當績效評估和評估流程出現重大問題時，副部長需採取糾正措施，人力資源部負責確保糾正措施可解決不遵守本指引要求的情況，糾正措施包括專業培訓或適度改變程序或相關系統。

績效管理是提高個人、團隊和組織工作績效和生產力的工具。公共部門在面對預算和財政壓力的同時，民眾對公共服務的需求依舊不斷增加，因此，政府在資金運用的報告方面需要更加透明。它在公共服務中的適當實施，可以幫助建立和維護政府與員工之間的信任，進而為加拿大人民提供優異的公共服務。績效管理的具體實施方式如下圖 4<sup>7</sup>：

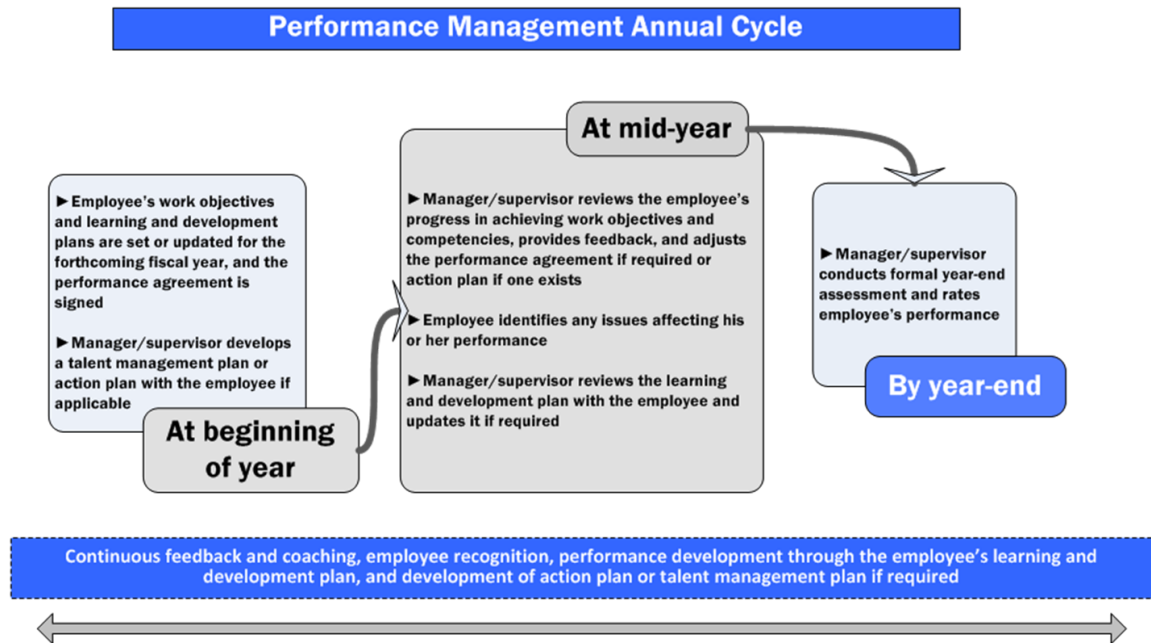


圖 4：年度績效管理流程

1. 年初：為即將到來的財政年度，制定或更新員工的工作目標和學習與發展計畫，並簽署績效協議，主管與員工共同參與訂定人才管理計畫或行動計畫。

<sup>7</sup>本圖整理自加拿大國庫署秘書處之簡報檔。

2. 年中：主管審查檢視員工在實現工作目標和能力方面的進展情況，提供回饋意見，並根據需要或業務計畫調整績效協議。員工能理解影響其績效的原因。主管與員工審查學習和發展計畫，並在需要時進行更新。
3. 年底：主管進行正式的年終評估以評定員工的表現。
4. 整年：持續不斷進行員工學習和發展計畫的回饋和工作指導，使員工瞭解並可適時修正以提升績效，並且在需要時可訂定改善績效的行動計畫。

以加拿大政府為例，財務年度起自 4 月 1 日迄至次年 3 月 31 日，每年年度開始的 4 月 1 日，由主管與員工共同訂定年度業務目標，且需經員工也同意能達成該業務目標，主管持續領導並管理所有員工；10 月份時提出平時（年中）考評，評估績效執行情形，對績效不佳的員工提出具體改善方法，給予訓練及職務學習，促使其有效完成業務目標；次年 3 月則進行正式評估，每位員工的績效表現評分等級區分為 1 至 5 級分，1 級分代表績效最不佳等級，3 級分表示達成原訂的目標值，5 級分則是績效優異等級，評分方式為由直屬主管考評每位屬員的工作表現，再由單位主管確認考評等級，各個等級並無訂定比例或人數限制。另加拿大公務員如有申請長假導致全年無工作事實之情形，則不予考評<sup>8</sup>。

在加拿大評分等級中，完成業務目標的員工通常被評分為 3 級分，能被評估為 5 級分的員工非常少，例如，員工在資源不足之情形下解決問題、比設定的時間更早完成業務目標、以創新方式達成業務目標等情況才能達到 5 級分。被評分為 4 到 5 級分的員工，可望能優先獲得升遷任用的機會；被評為 1 級分或 2 級分的員工，直屬主管需明白告知員工他（她）的績效是如何被評估、明確告知員工未達成績效、討論並找出個人績效表現產生問題的原因和可能的解決辦法、定期並及時指導員工及給予回饋、提供具體支持和幫助、協助員工克服問題以提高績效、進行職務調整、規劃執行輔導或培訓、制定行動計畫（Action Plans for Unsatisfactory Performance）、記錄解決績效問題的過程和表達對員工改進的

---

<sup>8</sup>以加拿大公務員產假及育嬰留職停薪為例，依據加拿大勞工法(The Canada Labour Code)規定，女性公務員，包含主管及專業人員，在同一單位連續服務滿 6 個月，即可在預產期前 13 週至產後 17 週期間，有最多 17 週的產假，若孕母未能於 17 週產假期間分娩，則產假可延長至分娩日為止。新生兒父母或領養父母可於嬰兒誕生日或領養日起 78 週內，享有最高 63 週育嬰假。女性公務員亦可選擇併休產假及育嬰假，最多不可超過 78 週。退休金、醫療或殘障險以及資歷於休假期間繼續累計。

信心。如果問題仍然嚴重或持續存在，直屬主管在履行下列要求後，得決定予以降級或終止僱用該員工。

1. 真誠、公平並明白地告知員工該盡的義務。
2. 充分告知員工的職位要求。
3. 有義務告知員工不符合職位要求，並提出績效與預期結果的落差事實。
4. 告知員工如不符合職位要求的後果。
5. 有義務為員工提供進行必要的職務調整以符合績效。

行動計畫須包含：員工參與討論計畫的各個面向、充分瞭解員工問題的原因、處理對個人績效影響最大的問題、具體提出績效落差的差距、直屬主管與員工進行對話、說明員工應採取的行動以及責任、直屬主管表達對個人改善潛力的信心。

行動計畫執行情形表則就員工需改善之處、措施、評估標準、日期、實施結果（1. 持續進行 2. 已達到目標 3. 指派另一份工作 4. 尋求其他可行方案並與勞資關係顧問進行討論）及主管評語提供書面紀錄，執行情形表格式如下圖<sup>9</sup>：

ACTION PLAN TO IMPROVE PERFORMANCE						
Manager's /Specialist's name: _____			Group/Level: _____			
Immediate Superior's name: _____						
Start of current review period: _____			End of current review period: _____			
1. Attach a copy of the current performance expectations. 2. Identify the specific expectations (commitments/competencies) that (are) not being met.						
What performance improvement is required?	Corrective Action(s) Required (Consider both job and individual factors requiring attention, including competencies.)	Measurement Criteria	Person Responsible for the Action	Due Date (date by which action is to be completed)	Date of Follow-up	Result of Action Plan 1. In progress 2. Improved performance to meet objective 3. Assignment to another job 4. Seek alternate options and discuss with Labour Relations Advisor

<sup>9</sup> 資料來源：

<https://www.canada.ca/content/dam/canada/tbs-sct/migration/psm-fpfm/learning-apprentissage/ptm-grt/perf/a-pi-eng.pdf>



Comment(s): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

Manager's/Specialist's signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Immediate Superior's signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

圖 5：行動計畫執行情形表



圖 6: 翁專門委員慧敏與國庫署秘書處組長 Drew Heavens 先生及高級主管 Lyne Landriault 女士合影

## 二、拜會公共服務委員會

公共服務委員會（以下簡稱委員會）設立於 1908 年，成立宗旨在於建立專業、廉正、功績制且無黨派的公共服務，委員會依據「文官任用法」（Public Service Employment Act）第 11 條規定主要任務為：按照文官任用法任命聯邦公務員、依照文官任用法進行調查和審計、管理員工和副部長的政治活動的規定。委員會為行政系統下的獨立機關，並向眾議院負責，而非向部長負責，其角色係就聯邦文官事項向總理提出建議，並向民眾提供最好的公共服務。委員會組

組織架構如下圖 7<sup>10</sup>：

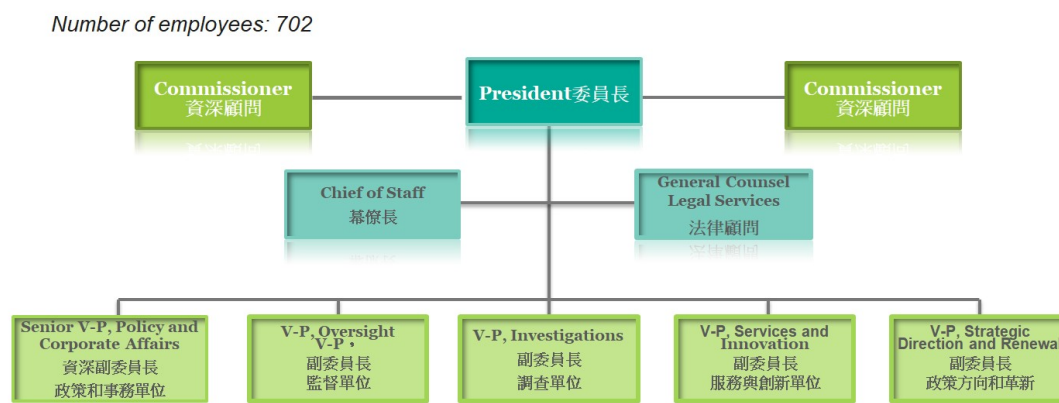


圖 7：公共服務委員會組織架構圖

現行加拿大文官任用法係於 2005 年 12 月施行、依該法所定功績 (merit) 定義，係指公正、公開、不受政治影響的公共服務，亦即無黨派影響的公共服務。在任命文官方面，公職人員考選未舉辦統一招考，而係由各職缺需求單位開列相關職缺需求條件與標準，招募的人數則由政府視當年度財政寬絀狀況決定增員或減員，各需求單位與委員會合作，由符合資格者自行於網路上參加測驗（包括現職公務人員之轉任及升遷測驗亦採此方式），審核小組（委員會與各需求單位合組）從考試合格人員之群組中甄選數名候選人進行面談，決定最後錄取者。在任命過程中，申請者的面試表現及個人資歷相對重要，如有不適任人員，在經過一年的試用期之後，由各部負責解聘之。

鑑於公共服務對當今社會環境的改變需要更加敏銳及適應，委員會於 2016 年 4 月啟動了新的人員配置方向，精簡相關政策，將 12 項政策簡化為一項任用政策，減輕了部門和機構的行政負擔，提供更靈活的人員編制方式，以滿足社會的變遷和需求。由此產生的文官任用框架，加上強化的監督模式，是委員會招聘公務員人才和人力資源專家的基礎，並秉持不斷創新、冒險的精神，利用現有優勢，創建高素質及多元化的人才團隊。

依據委員會推估，未來 5 年，四分之一的公務員將有資格退休，34 歲及以下的公務員恐將形成進用的斷層，因此改善公務員招聘方式和留住下一代公務員是公共服務的重要部分。委員會與各部門和機構緊密合作，特別針對高校畢業生

<sup>10</sup>本圖整理自加拿大公共服務委員會之簡報檔。

加強招聘活動，嘗試新的招聘和人員編制政策，修改了申請程序，讓學生更快、更簡便地申請在聯邦政府工作，也使用較短的招聘文字廣告，主要關注工作內容本身，而不是限制應聘者資格條件，並開始關注如何才能滿足各部長及主管人員對公共服務招聘過程的期望。

另外，透過報考資格的限制，某些職位僅限於女性、身心障礙、移民、原住民等 4 類人員應聘，於招募源頭即以定額保障是類人員就業權，提高其在公共服務中的代表性。至於加拿大是否有類似我國公務員服務法之旋轉門條款，據悉加拿大係依據公務員所擔任之職務，在離職之後會有相關的道德規範，惟此部分並非委員會權責<sup>11</sup>。



圖 8：翁專門委員慧敏、張專員雅晶與公共服務委員會主任 Michael Morin 先生及組長 Melanie Bowen 小姐合影（左二為駐加拿大代表處林副組長亨通；右一為張雇員智為）

<sup>11</sup> 經筆者查詢瞭解，加拿大係根據「在職與離職後利益迴避規章」(Policy on Conflict of Interest and Post-Employment) 規定，在特定職務之公務員在職和離職後一年的時效期間，這些公務員應向公共服務機構報告離任後再就業或相關活動的內容，並需立即揭露接受任何的報償。另外，在職與離職後一年內：

- (1) 不可接受與其執行職務有關私人企業或其董事會聘任，亦不可透過下屬與私人企業或其董事會往來。
- (2) 不可代表私人企業向政府交涉或談判。
- (3) 不可洩漏政府部門公務機密或機密的方案或政策。

### 三、拜會加拿大文官學院

加拿大文官學院（以下簡稱文官學院）隸屬國庫署，係依據公共服務現代化法（Public Service Modernization Act）及加拿大文官學院法（Canada School of Public Service Act）規定，於2004年4月1日成立，主要提供公務人員學習、訓練及發展等服務。根據加拿大文官學院法，該學院的任務為：在公共服務中追求卓越、培養公共服務的宗旨及價值觀、支持公務員的成長和發展、確保公務員具備工作所需的知識，技能和能力、協助副部長滿足組織的學習需要、追求卓越的公共管理。

文官學院的組織架構為：

- （一）副部長/院長辦公室（Deputy Minister/President's Office）：負責確定學院政策和方案的方向，確保該組織滿足加拿大公務員的學習需求。
- （二）學習計畫部門（Learning Programs Branch）：負責為所有公務員設計、開發和提供學習課程和服務的部門。
- （三）機構管理部門（Corporate Services Branch）：負責財務、行政、資訊技術和人力資源領域的管理服務，並由副院長擔任學院財務長。
- （四）策略方向、計畫發展與行銷部門（Strategic Directions, Program Development and Marketing Branch）：為學院的營運和業務發展提供企業領導和指導，並開發整合營銷和溝通方法。

國庫署秘書處與公共服務委員會制定政策方向，文官學院則根據政策方向決定課程規劃內容，以進一步強化政策目標，政策方向及課程內容並不會因為政黨輪替有所改變；課程授課時數並無統一標準，主要依據學習目標及對象制定學習時間的長度、方式，由專家做專業的評估。以往教學模式在正規教學場所實施為主，不使用高科技設備，且需向受訓人員收取課程費用，惟此舉造成營運不佳的部門缺乏經費讓員工參加訓練，現在則已改變教學模式，透過“GCcampus”學習平台，給予員工多樣化學習，且員工不需繳費即可參加訓練，師資則由所屬15個專業機構內部的人員共同組成，依據不同的課程需求，由不同專業機構內的師資與學院內的師資共同設計課程。

目前文官學院主要係透過 GCcampus 學習平台，提供公務員訓練活動，這種新的公共服務學習跳脫傳統的限制，學習活動的實施不限於教室，且課程重點聚焦於提供實用的實務見解，並結合豐富多樣的資源，包含網上自學（參加互動線上課程）、線上資源（搜尋網路資源，如影片、部落格和文章）、課堂（從公私部門的專家獲得洞察力）、虛擬教室、行動學習（使用電子設備）、活動，研討會，網絡廣播，網絡研討會、工作指導、人群/社交學習（通過論壇等互動或工作領域中學習等），歸納其整合性的學習系統如下圖 9<sup>12</sup>：



圖 9：學習系統

公務員的員工註冊登入 GCcampus 學習平台後，所有學習紀錄均記載在該平台，目前加拿大約有 26 萬名公務員，其中約 61% 的公務員已在 GCcampus 註冊帳號，每年共完成約 180 萬小時的學習時數。惟目前加拿大尚無終身學習制度及強制學習時數之規定，但各部的副單位主管有權要求所屬公務員完成必修的訓練。與我方考察人員交流意見後，文官學院代表表示，促使所有員工參與終身學習將是加拿大樂於追求的目標。

文官學院亦重視學習成效的評估，該學院研採科派屈克（Kirkpatrick

<sup>12</sup> 資料來源：<http://www.cspc-efpc.gc.ca/le/index-eng.aspx>

model) 訓練成效模式辦理，該模式將評估層次分為第一層次、第二層次至第三層次，層次一、二、三依序評鑑受訓者的滿意程度、習得知能、行為改變與學習遷移；所有課程均實施第一層次的評估，僅有部分特定針對主管客製化的培訓課程才辦理第三層次的評估。至於蒐集訓後評鑑資料的方式大多採用問卷調查，較符合經濟效益；過去文官學院曾經在少部分訓練使用面談、小組或觀察員方式收集訓後成效資料，但因成本較高難以大規模執行致無法產生足夠資料量，是以現今仍以問卷為主要蒐集資料的方式。

文官學院目前已建立資料庫及系統，為制定培訓相關決策和改進計畫提供績效數據及結果，並向高層管理人員、議會報告訓練的績效結果，每3年檢討更新成效評估計畫。評估架構及作業內容如下圖 10<sup>13</sup>：

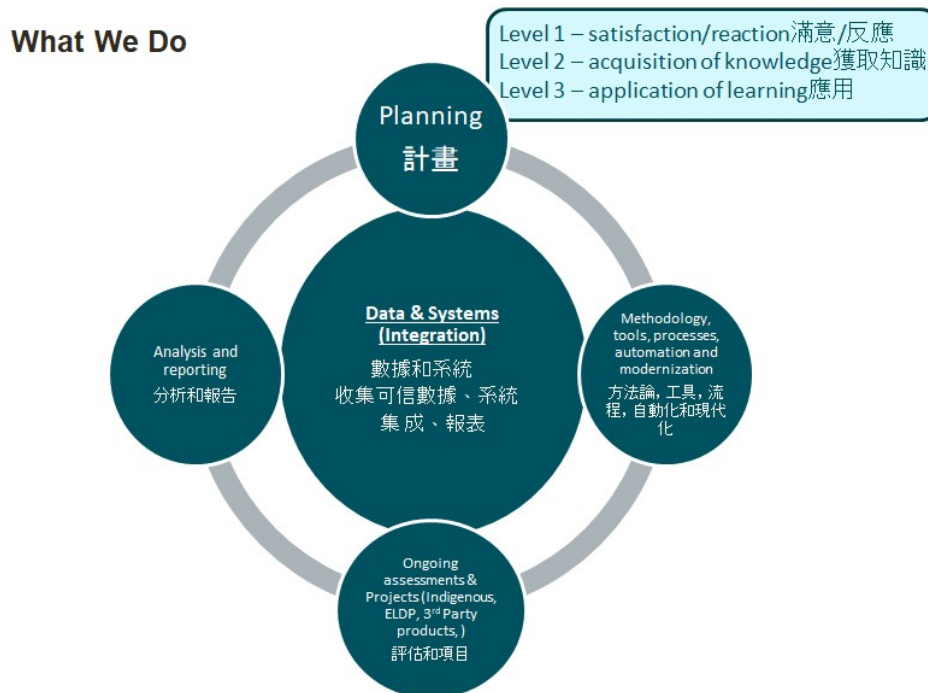


圖 10：訓後評估資料庫架構圖

## 肆、考察心得與建議

經由本次考察拜會加拿大人力資源管理及公務訓練相關部門，獲致寶貴的實務資訊，可歸納相關心得及值得我國參考借鏡之處如下：

### 一、及時訂定員工行動計畫

<sup>13</sup>本圖整理自文官學院之簡報檔。

加拿大聯邦政府各部訂定的績效目標，係從政府總體政策方向為基準，並依據此政策方向次第展開訂定員工的績效目標，再經由各部門主管與部屬溝通，找出雙方認同的績效指標。藉由雙方共同制定指標，主管除可依據部屬能力設定適當的績效指標，亦可提升部屬擁有訂定自身業務績效指標的參與感；主管持續領導管理所有員工，並充分瞭解員工問題的原因，在第6個月（年中）時對績效不佳的員工提出具體改善方法，員工參與討論共同訂定行動計畫。

對照我國績效考核制度現況，公務人員年終考績係於每年年終辦理，並應以平時考核為依據，平時考核就其工作、操行、學識、才能行之，各機關主管人員每年4月、8月應考核屬員之平時成績，並將受考人之優劣事蹟記錄於平時成績考核紀錄表，主管人員應就考評結果，提出對受考人培訓或調整職務等具體建議，並將考核結果有待改進者，提醒受考人瞭解。當年度考績考列丙等之人員，並依據公務人員保障暨培訓委員會訂定「公務人員考績考列丙等人員輔導訓練實施計畫」辦理輔導訓練。

經比較分析，加拿大政府著重於年度中及時瞭解員工績效落後的差距與其肇因，並據此預為因應，期使部屬能於績效年度結束前，儘速修正或改進以達成業務目標。我國對於年終考績考列乙等人員，大多並無具體的改善建議，即便考績考列丙等人員，亦是在年度終結考評結束後，才提供輔導訓練計畫，期待即時改善績效為時已晚，或可參考加拿大政府做法，及時在績效年中考評過程中，加強對部屬職能教導及找出改善績效落差之方法。

## 二、績效考評結果應具鑑別度

加拿大對公務員的績效考評，評分等級區分為1至5級分，惟並無對5級分設定比例限制，完成業務目標的員工通常被評分為3級分，能被評估為績效優異的5級分的員工非常少。我國之公務員考核制度，自90年銓敘部及行政院人事行政局（現為本總處）以部局首長聯名箋函，請各機關首長配合考列甲等人數比率以75%為上限辦理迄今，各機關每年平均約有75%受考人考列甲等。在多數受考人考績可考列甲等之情形下，對於少數表現極為優秀、積極任事之受考人而言，在其主觀感受上，很難因考列甲等而認為其努力獲得肯定，尚無法激勵工作績效特別優

秀人員之工作士氣。

我國目前公務人員考績等次區分為甲乙丙丁四等，多數分佈在甲等及乙等，並無優等設計，受評為丙或丁等寥寥可數，考績實務存在功能不彰問題，如何才能合理適切的落實公務人員考績意旨，提升政府績效，確值得我國深思。建議參考加拿大績效考評等級區分為5級分，藉以區辨優秀人才及不適任人員，對於優秀人員結合陞遷機制，不適任人員進行降級或終止聘僱，確實較能達到獎優汰劣之功能。

### 三、建置訓後評鑑資料庫

加拿大文官學院提供長期職涯的學習及語言學習等課程服務，在長期職涯學習方面有新進人員訓練、現職專業知識的精進及晉升高職位的發展性訓練，所有公務人員的培訓課程均強調核心價值與倫理，並尊重「差異」；教學方法有線上學習、課堂講授、虛擬教室、行動學習、研討會等，文官學院依據國庫署秘書處與公共服務委員會政策方向，協助各部副部長滿足機關的學習需要，並大量聘請高階資深主管擔任講座，在課堂中使用真實案例、運用網路科技，以及尋求大學及國際機構成為合作夥伴，以擴大學習成效。值得注意的是，文官學院蒐集訓後成效評估資料，藉以瞭解訓練成效，並建立資料庫為制定決策和改進計畫依據，提供績效數據及結果，以確保訓練課程有效性，惟現行多採用問卷方式收集量化數據，較缺乏質化評估，如何同時兼顧量化及質化之資料庫，向高層管理人員、議會報告提供更細緻之績效結果，將是未來追求的目標。

本總處所屬公務人力發展學院與文官學院之功能角色相似，針對公務員訓練亦循採 Kirkpatrick 模式辦理訓後成效評估，惟尚未建立訓練決策參考之資料庫，建議可參考加拿大政府做法，蒐集訓後評估相關數據，以系統化、工具化的方式，建置完整評估資料庫，以收訓練成效。



附錄一：考察議題一覽表

編號	原定考察議題	交流結果
1	加拿大如何推動兼益組織目標與公務人員職涯發展的相關培育措施？	詳見第 16-17 頁
2	文官學院如何對公務人員訓練成效進行評估？是否可提供相關評估指標或案例？	詳見第 17-18 頁
3	加拿大目前推動公務人員訓練之重點為何？	詳見第 16-17 頁
4	有無推動公務人員終身學習相關做法？	詳見第 17 頁
5	加拿大文官考績制度為何？依據之法令規定以及考核項目與內容？	詳見第 9-11 頁
6	加拿大公部門績效管理制度為何？如何評核文官之績效，具體之考核制度？	詳見第 9-11 頁
7	公務員績效評比之等次是否設有比例限制？比例為何？	詳見第 11 頁
8	如何評定在職（非徵募）公務員之績效？評定依據為何？是否訂有法律？主管與非主管是否有不同之評比方式？	詳見第 9-11 頁
9	貴國公務員是否實施績效面談？實施重點及時機為何？	詳見第 11-12 頁
10	績效面談如何實施？對於績效不佳之員工，是否訂有輔導措施？成效為何？	詳見第 11-12 頁
11	績效不佳人員是否實施訓練使其改善？	詳見第 11-12 頁
12	績效管理如何結合人力資源管理措施？是否包含調薪、工作獎金、升遷、教育訓練或員工之職涯規劃等？	詳見第 11 頁
13	我國實務上公務人員因申請長假(如因公受傷之公假、安胎假)導致全年無工作事實，造成受考人考績考列丙等，貴國公務員如有申請長假之情形，績效如何評定？是否設有最低服務日數才有評定績效之依據，未達到最低服務日數當年度即無考評？	詳見第 11 頁

## 附錄二：績效管理指引

### Directive on Performance Management

Promotes a shared commitment to sustaining a high-performing culture in the public service.

Date modified: 2013-05-28

#### 1. Effective date

This directive takes effect on April 1, 2014.

#### 2. Application

2.1 This directive applies to the core public administration, i.e., organizations listed in Schedule I and Schedule IV of the Financial Administration Act, unless excluded through specific acts, regulations or Orders in Council.

2.2 Those portions of sections of this directive that provide for the Chief Human Resources Officer to monitor compliance with this directive within departments and/or request that departments take corrective action do not apply with respect to the Office of the Privacy Commissioner, the Office of the Information Commissioner, the Office of the Chief Electoral Officer, the Office of the Commissioner of Lobbying, the Office of the Commissioner of Official Languages and the Office of the Public Sector Integrity Commissioner. The deputy heads of these organizations are solely responsible for monitoring and ensuring compliance with this directive within their organizations, as well as for responding to cases of non-compliance in accordance with any Treasury Board instruments that address the management of compliance.

#### 3. Context

3.1 Excellence in people management produces a high-performing public service, which is a key enabler in building Canadians' trust in and satisfaction with government. A high-performing public service is built on employee engagement, a culture of excellence, demonstrated leadership, and a strong workplace and workforce. A highly engaged, healthy,

productive and effective workforce is cultivated through innovation and respect, communication and recognition and results in improved productivity, superior performance and excellent service to Canadians.

3.2 This directive supports the *Workforce Policy* (under development) by setting out the responsibilities of deputy heads, or their delegates, regarding the administration of a consistent, equitable and rigorous approach to performance management in their organizations. For employees, it reinforces the importance of demonstrating the required knowledge, skills, competencies, behaviours (including reliability and respectful behaviour expected in a professional workplace), and engagement required to be productive and perform their duties in the service of Canadians.

3.3 This directive should be read in conjunction with the following documents:

- *Directive on Recordkeeping*
- *Policy Framework for People Management*
- *Values and Ethics Code for the Public Sector*

3.4 This directive is issued pursuant to sections 7 and 11.1 of the *Financial Administration Act*.

3.5 This directive is to be read in conjunction with the *Workforce Policy* (under development).

3.6 Other mandatory requirements are set out in the following:

- *Directive on the Performance Management Program (PMP) for Executives*
- *Guidelines on Performance Management* (under development)

#### **4. Definitions**

For definitions of terms used in this directive, see the Appendix.

#### **5. Directive statement**

##### **5.1 Objective**

The objective of this directive is to promote a commitment, shared by managers, employees and their organizations, to sustaining a culture of high performance in the public service.

## **5.2 Expected results**

5.2.1 A healthy workplace environment based on public sector values, where leadership, commitment and results are promoted;

5.2.2 Employees are productive, provide excellent service to Canadians and demonstrate the required knowledge, skills, behaviours, competencies and engagement to perform their duties;

5.2.3 Cases of unsatisfactory performance are addressed expeditiously within organizations;

5.2.4 Records on employee performance are maintained within organizations in accordance with the *Directive on Recordkeeping* and in conjunction with the *Policy Framework for Information and Technology*, the *Policy on Information Management*, and the *Directive on Information Management Roles and Responsibilities*;

5.2.5 Managers feel adequately supported within their organization and demonstrate the skills required to manage challenging cases of employee performance; and

5.2.6 Organizational performance review regimes are fair, equitable and consistently applied across the core public administration.

## **6. Directive requirements**

**6.1 Deputy heads, or their delegates, are responsible for:**

6.1.1 Maintaining records of the distribution of employee performance ratings within the organization;

6.1.2 Conducting an annual self - assessment of the quality of their organization's performance management exercise;

6.1.3 Establishing an employee performance management program that includes the following minimum requirements:

- A recognition system that recognizes good performance both formally and informally;
- Annual written performance objectives for all employees, including commitments that reflect Government of Canada priorities, expected behaviours and learning or development plans;
- A rating scale or scales appropriate to the organization and to employees' duties and levels;
- Annual written performance assessments for all employees (with the exception of employees on probation, who must be assessed within the probation period). Such annual assessments shall be conducted at the end of each fiscal year and rate the employee on an appropriate scale taking into account the results achieved and how they were achieved;
- Mid-year reviews for each employee (with the exception of employees on probation) in the form of informal conversations to review accomplishments in relation to performance commitments, adjust commitments if necessary, solicit and provide feedback and adjust learning plans if necessary;
- Active monitoring of probationary periods, including attestation of whether employees pass the probationary period;
- Identifying cases of unsatisfactory performance at the earliest opportunity possible and taking one or more of the following actions as soon as possible under the circumstances:
  - Developing, and monitoring at regular intervals, an action plan to improve performance;
  - Withholding the employee's next scheduled pay increment;
  - Demoting the employee; and
  - Terminating employment.
- Any of these actions may be taken at any time during the performance appraisal cycle if, in the deputy head's opinion, they are warranted by the employee's unsatisfactory performance.
- The time between the identification of unsatisfactory performance and termination of employment should not exceed 18 months unless, in the opinion of the deputy head, the circumstances of the case justify a longer period.
- Such circumstances may include, but are not limited to, a duty to accommodate the employee, or the fact that the employee is on leave.

- Maintaining written records confirming each step taken to manage employees' performance, along with formal written notification to the employee advising of consequences and next steps.

6.1.4 Establishing, as an integral part of their performance management programs, a departmental review panel and a process to review performance assessments in order to:

- Annually review the cases of employees who have surpassed expectations and ensure that:
  - A talent management plan has been established for the employee, including opportunities for developmental assignments;
  - Consideration has been given for formal or informal recognition of the employee; and
  - The abilities and competencies of the employee are considered in the context of HR plans, including succession plans.
- Annually review, or on an as required basis, the cases of employees who have not met expectations and ensure that:
  - An action plan has been established for the employee, including milestones and concrete actions;
  - The employee's manager provides, as required, updates on the implementation of the action plan;
  - If the employee's performance has not improved within the milestones established in the action plan, then the manager provides plans for demotion, termination or the withholding of pay increments; and
  - That all follow-up actions with respect to the employee are recorded.
- Review, as necessary, cases where demotion, termination or the withholding of pay increments have been recommended by the employee's manager for unsatisfactory performance, to ensure that:
  - A consistent and fair approach is applied across the organization to cases of unsatisfactory performance; and
  - There are no other options available to deal with the employee.

**6.2 Deputy heads, or their delegates, shall ensure that managers and supervisors:**

6.2.1 Recognize performance excellence;

6.2.2 Provide support to employees to help them feel valued in carrying out the organization's mission;

6.2.3 Possess the competencies necessary, including coaching and mentoring skills, to manage a diverse workforce;

6.2.4 Are assessed on their performance in managing their employees in accordance with this directive;

6.2.5 Receive the training and support required to manage employee performance effectively. Specific training in performance management may be identified by the Treasury Board Secretariat. This training:

- Is to be made part of all generic objectives against which performance may be measured; and
- Must be successfully completed by all managers and supervisors who have responsibility for evaluating employee performance, and in order for managers and supervisors to be sub-delegated or maintain their human resources sub-delegated authorities.

6.2.6 Clearly establish, with all of their direct reports, including employees on probation, annual performance objectives that include at a minimum:

- Commitments linked to Government of Canada priorities and their organization;
- At least one commitment suggested by the employee;
- Expected behaviours; and
- Learning or development plans.

6.2.7 Provide employees with the tools, training and mentoring they need to meet the knowledge, skill, competency and engagement requirements to perform their duties; and

6.2.8 Strengthen individual performance through ongoing communication and honest and respectful feedback, coaching and mentoring.

**6.3 Deputy heads, or their delegates, shall ensure that employees:**

6.3.1 Strive for performance excellence;

6.3.2 Understand the mission and goals of the Government of Canada and their organization and that performance management is a partnership and shared responsibility between them and their managers;

6.3.3 Participate actively in the performance management program in accordance with their language - of - work rights;

6.3.4 Demonstrate the knowledge, skills, competencies, behaviours (including reliability and respectful behaviour expected in a professional workplace) and engagement necessary to perform their duties, and conduct themselves in accordance with the values and ethics of the federal public sector; and

6.3.5 Understand the consequences of unsatisfactory performance.

#### **6.4 Monitoring and reporting requirements**

6.4.1 Deputy heads, or their delegates, are responsible for:

- Monitoring their organization's compliance with this directive and its related standards, taking corrective measures and reporting them through their internal review or evaluation process; and
- Maintaining up-to-date systems to capture information that enables them to report to the Office of the Chief Human Resources Officer, Treasury Board Secretariat, as required.

6.4.2 The Office of the Chief Human Resources Officer is responsible for:

- Monitoring departments' compliance with the requirements of this directive and conducting a review within five to eight years of its effective date;
- Supporting the effective management and cultivation of a professional, ethical, skilled, trained, diverse and motivated workforce to better serve the Canadian public;
- Providing advice, interpretation and related administrative guidelines and tools to assist those delegated to implement and apply this directive;



- Establishing, updating, publishing and disseminating the *Standards on Knowledge* (under review) for employees new to the public service and first-time managers;
- Coordinating the sharing of advice and information across the federal public service on best practices through the *Public Service Management Dashboard*; and
- Providing effective performance management resources, tools and guidelines.

## 7. Consequences

7.1 Deputy heads are responsible for taking corrective measures regarding policy compliance when significant issues arise through *Management Accountability Framework* assessments and other processes.

7.2 The Chief Human Resources Officer is responsible for ensuring that corrective actions are taken to address instances of non-compliance with the requirements of this directive. Corrective actions can include requiring additional training or making changes to procedures and systems as appropriate.

## 8. Roles and responsibilities of other government organizations

**Note:** This section identifies other significant departments involved in this policy area. In and of itself, it does not confer any authority.

8.1 The Canada School of Public Service is the common learning provider for the core public administration. The Canada School of Public Service is responsible for developing, and regularly updating, in collaboration with the relevant policy authorities, training and assessment instruments related to the Treasury Board *Standards on Knowledge* (under review) for employees and managers new to the core public administration. In terms of enhancing performance management within the core public administration, the Canada School of Public Service shall:

- Ensure that key findings from audits, investigations and adjudication decisions to improve labour relations policies, programs and practices are incorporated into the courses it offers and that course facilitators stay abreast of these latest developments; and

- Develop, in conjunction with the Privy Council Office and the Office of the Chief Human Resources Officer, career – long learning in the area of people management.

8.2 The Privy Council Office and the Clerk of the Privy Council, as head of the public service, establish broad public service corporate priorities and individual performance objectives with deputy heads.

## 9. References

### 9.1 Other relevant legislation and regulations

- Canada School of Public Service Act
- Canadian Human Rights Act
- Employment Equity Act and related regulations
- Financial Administration Act
- Official Languages Act
- Public Servants Disclosure Protection Act
- Public Service Employment Act
- Public Service Labour Relations Act

### 9.2 Related instruments

- Collective agreements
- Directive on Recordkeeping
- Policy on Information Management
- Policy Framework for Information and Technology
- Directive on Information Management Roles and Responsibilities
- Policy on Terms and Conditions of Employment and related directives
- Guidelines for Discipline
- Guidelines for Termination or Demotion for Unsatisfactory Performance; Termination or Demotion for Reasons Other than Breaches of Discipline or Misconduct; and Termination of Employment During Probation
- Policy on Official Languages
- Directive on Official Languages for People Management
- Directive on Official Languages for Communications and Services

## 10. Enquiries

For questions on this policy instrument, please contact TBS Public Enquiries.

---

## **Appendix: Definitions**

### **employee (*fonctionnaire*)**

For the purposes of this directive, a person employed in an organization for which Treasury Board is the employer, except for members of the Royal Canadian Mounted Police as defined in the *Royal Canadian Mounted Police Act*.

### **manager (*gestionnaire*)**

For the purposes of this directive, an employee who is accountable for exercising delegated authority over human resources (i.e., staffing and/or labour relations delegation). In addition, a manager ensures that business results are delivered and that overall management functions—including recruiting, resourcing and retaining staff—are carried out.

### **performance management (*gestion du rendement*)**

Helps employees understand their individual contribution to the business objectives of the government. It is a comprehensive approach that includes setting commitments, performance objectives and expected behaviours, assessing results, and providing continuous feedback and coaching. An effective performance management program aligns individual work with departmental and government-wide strategic and operational goals where strong performance is recognized and unsatisfactory performance is addressed promptly.

### **supervisor (*superviseur*)**

For the purposes of this directive, an employee who has the responsibility for day-to-day supervision of other employees, e.g., assign work, set priorities, assess performance, and approve or recommend approval of leave.

## 附錄三：員工績效管理計畫

### Performance management program for employees

---

#### **What is performance management?**

Performance management is a tool for improving the work performance and productivity of individuals, teams and organizations. It is increasingly important in the public sector in responding to budgetary and fiscal pressures, increasing demands for public services, and the need for more transparency in reporting on the use of government funds.

Its proper implementation in the public service can help build and maintain trust between employer and employee, and create conditions to allow all employees to maximize their contributions and provide world-class service to Canadians.

The *Directive on Performance Management* sets out the responsibilities of deputy heads, or their delegates, regarding the administration of a consistent, equitable and rigorous approach to performance management across the core public administration.

The focal point of performance management is the performance agreement, which spells out the work expectations for each employee.

#### **The performance management annual cycle**

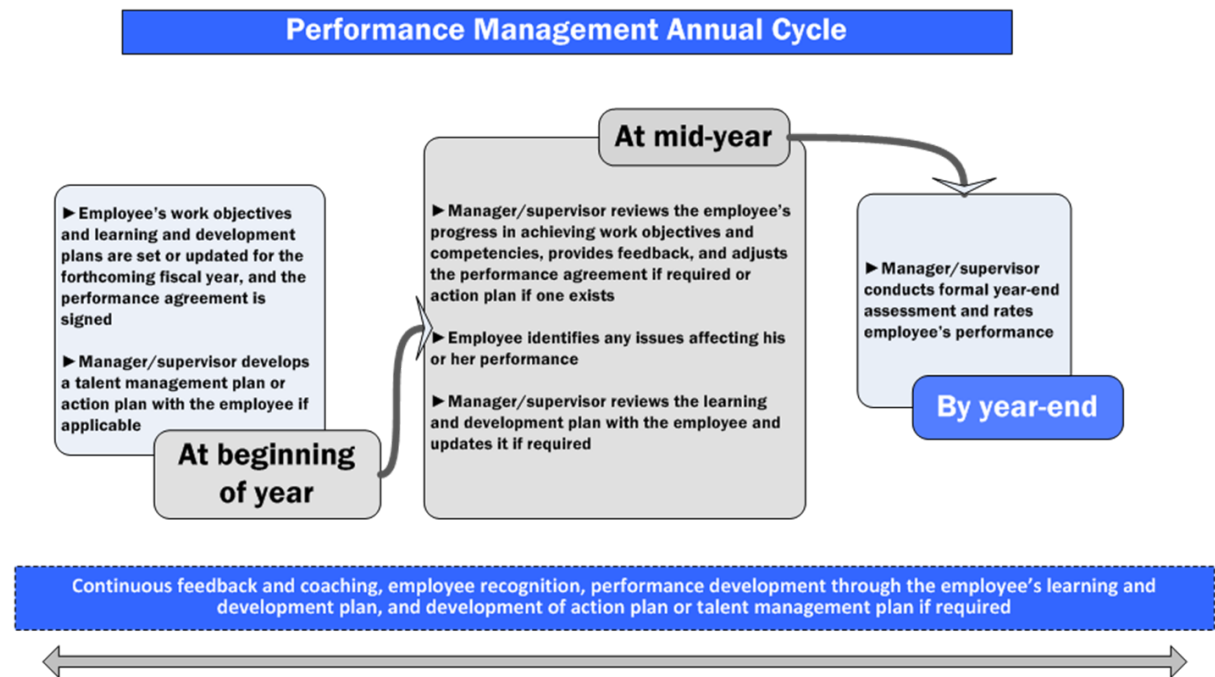
Performance management is an ongoing process that involves planning, developing, coaching, providing feedback and evaluating employee performance. The process must meet the requirements of the *Directive on Official Languages for People Management*.

Some performance management requirements are time-specific:

- At the beginning of the fiscal year, when performance expectations are established;
- At mid-year, when performance is reviewed; and
- By year-end, when performance is assessed.

Other requirements are ongoing and apply to activities throughout the year and for employees on probation. These include review panels.

Figure 1. Performance Management Annual Cycle



▼ Figure 1 – Text version

This figure depicts the performance management cycle. It is described in four boxes: three boxes in a row from left to right represent the key time periods in the cycle, and a fourth box, underneath, represents ongoing activities.

The box on the left side of the row, labelled “At beginning of year,” contains the following statements:

- “Employees’ work objectives and learning and development plan are set or updated for the forthcoming fiscal year, and performance agreement is signed”; and
- “Manager/supervisor develops talent management plan or action plan with employee if applicable.”

An arrow points from the first box to the second.

The box in the middle of the row, labelled “At mid-year,” contains three

statements:

- “Manager/supervisor reviews employee’ s progress in achieving work objectives and competencies, provides feedback, and adjusts performance agreement if required or action plan if one exists” ;
  - “Employee identifies any issues affecting his or her performance” ;
- and
- “Manager/supervisor reviews learning and development plan with employee and updates it if required.”

An arrow points from the second box to the third.

The third box, on the right, is labelled "By year-end." It contains the following statement:

- “Manager/supervisor conducts formal year-end assessment and rates employee’ s performance.”

The fourth box, below the other three, contains the following statement:

- “Continuous feedback and coaching, employee recognition, performance development through the employee’ s learning and development plan, and development of action plan if required.”

A two-headed arrow runs from left to right under the fourth box, indicating that the activities identified in the statement occur throughout the performance management cycle.