



醫管局工作表現賞罰制度意見調查結果 2025

一、引言

香港護士協會（「護協」）成立至今一直以「立足專業、關心社會、改善醫療、保障市民」為宗旨，不斷為護理同業爭取權益及改善本地的護理服務質素，而本會的努力亦得到同業的支持。

有鑑於醫管局於六月落實將會檢討工作表現賞罰制度，內容包括完善現時賞罰制度，表現不達標的員工需要參與不多於三個月的培訓；一旦出現醫療事故，前線員工、部門主管及醫院行政總監或需要問責。至於表現優良的員工，可獲額外增加增薪點、及提供海外培訓機會的安排等等。本會於本年 7 月 29 日至 8 月 19 日發出問卷調查，收集於醫管局工作的同業對此安排的意見，共收回 1030 份回覆。

二、受訪者的病房及職級分布

是次問卷調查中有一半受訪者屬於內科/老人科及外科病房，其餘分別屬於兒科、急症科、骨科/創傷科、精神科病房等等。職級方面，大部分受訪者皆為前線護士，62%的受訪者是登記或註冊護士，約 33%為護士長、資深護師或病房經理，其餘為顧問護師、高級護士長、部門運作經理及 PCA。

三、受訪者對賞罰制度的理解

新制度是基於現有的機制加以改善，但根據本會本次的調查發現，醫管局員工對賞罰制度的認識似乎不足。32%的受訪者形容自己「完全不清楚」，將近 40%受訪者只對新制度「略知一二」（見表一）。當被問到此制度對提升醫療服務質素是否有必要時，約 30%的回應指出屬「有一定必要」及「非常必要」，其餘約 70%分別表示「不必要」及「極可能適得其反」。

(表一) 受訪者對「工作賞罰制」的了解程度

立場	比例
完全不清楚	32%
略知一二	36.9%
大致了解	27.2%
非常清楚	3.9%



(表二) 受訪者認為推行賞罰制度對提升醫療服務質素是否有必要

立場	比例
不必要	27.2%
有一定必要	22.3%
非常必要	7.8%
極可能適得其反	42.7%

(表三) 受訪者認為新制度會如何影響工作壓力

立場	比例
大幅增加	59.2%
可能減少壓力	1.9%
略有增加	30.1%
無變化	8.7%

四、受訪者評估賞罰制度的公正性

根據調查結果，受訪者對新推行的工作賞罰制在公平性方面表現出明顯的疑慮，以下表四至表八顯示受訪者的主要疑慮集中在績效評估標準的適用性、不同職系的差異對待、主觀評分的风險及獎懲比例的合理性等方面。這些疑慮可能會影響員工對制度的接受度和信任度，進而影響醫療服務質素。

(表四) 受訪者對賞罰制度的評估標準能否公平反映工作表現

立場	比例
完全不能夠	40.8%
部分能夠	36.9%
基本能夠	17.5%
完全能夠	4.9%

意見節錄：

- 1) 病人滿意度係主觀表達，每個人量度嘅尺度都唔一樣，無客觀的分析
- 2) 病人並不能全面了解醫療程序，亦不理解醫護的工作量，如病人滿意度作出評估
- 3) 評核需要公平公正公開，最好除了上司評核下屬外，亦需由第三方給予評核，否則可能出現上司不喜歡某某下屬，刻意寫差佢，講到佢一文不值，咁反而有失公平，令有才能但不得上司歡心的人受害，令「擦鞋仔」步步高陞

總結：較多受訪者認為評估標準帶主觀感覺，難以達致公平。



(表五) 受訪者認為新制度能否公平對待醫院不同職系(醫生、護士、支援人員)的工作性質差異

立場	比例
不確定	25.2%
足夠公平	4.9%
需部分調整	29.1%
嚴重忽略差異	40.8%

(表六) 受訪者認為新制度應否根據「部門特性」(如急症室、手術室)及「輪班崗位」(如夜班、節假日班)設計差異化獎懲標準?

立場	比例
不應差異化，維持統一標準更公平	14.6%
可適度調整，但避免過度複雜化	36.9%
必須差異化，因工作壓力/風險不同	48.5%

(表七) 受訪者會否擔心同事因規避懲處而隱瞞工作失誤，影響病人安全

立場	比例
不擔心	13.6%
略有擔心	40.8%
非常擔心	40.8%
認為制度能減少失誤	4.8%

(表八) 受訪者是否擔心主管主觀評分可能引發偏見或關係導向的不公

立場	比例
不擔心	5.8%
有些擔心	25.2%
非常擔心	68.9%

受訪者對防止偏見機制的建議節錄：

- 4) 評核機制必須客觀，例如從 KPI, AIRS, outside audit result 等等方面進行評估，絕不可以單單從主管角度出發比。另外，可以成立一 Team 第三方評核人員，專責從事第三方評核機制，已杜絕不公和偏見。病人並不能全面了解醫療程序，亦不理解醫護的工作量，如病人滿意度作出評估
- 5) 同儕的意見亦都要參考
- 6) 現上司不喜歡某某下屬，刻意寫差佢，講到佢一文不值，咁反而有失公平，令有才能但不得上司歡心的人受害，令「擦鞋仔」步步高陞

總結：較多人認為評估須由不同主管、同事及其他相關持份者評分，以保持客觀。

If you do not wish to receive all messages(including but not limited to membership services promotion and communication between the Association and you) from us, please call us on telephone 2314-6962 or fax 2314-1997, so that we can stop sending you our messages in future. There will not be any charges applied with your opt-out request.

如果閣下不想收到本會所發出的通訊(包括所有的會員服務推廣、會務及活動通訊)，請致電 2314-6962 或傳真至 2314-1997 與我們聯絡，以便日後停止傳送資料給你。此項服務不涉及任何收費。



五、對賞罰制度的建議

在獎懲比例設計上，多數受訪者希望獎懲之間達到合理平衡，並強調激勵的重要性(見表九)。而在申訴渠道方面，幾乎所有員工都認為應設立清晰的申訴機制，並需由第三方負責處理相關投訴，以確保評估的公正性，及增強制度的透明度(見表十)。

(表九) 受訪者認為「獎勵」與「懲處」的比例設計應如何分配

立場	比例
重獎勵、輕懲處 (約 8:2)	36.9%
獎懲均衡 (約 5:5)	44.7%
輕獎勵、重懲處 (約 2:8)	3.9%
其他意見	13.5%

(表十) 受訪者認為是否應設立清晰的申訴渠道，讓有異議的同事提出覆核

立場	比例
不需設立，避免制度過於繁瑣	3.9%
不確定	3.9%
可設立，但由部門主管初審即可	15.5%
必須設立，且需獨立第三方處理	76.7%

六、總結

「護協」是次問卷調查針對醫管局新推行的「工作賞罰制」，結果顯示出員工對新推行制度的理解和接受程度顯示出明顯的分歧。大多數員工對制度的具體內容感到不清楚，尤其是在評估標準和獎懲方式方面，顯示他們對於制度透明化及內部溝通的需求。在未來的推行過程中，醫管局應加強與員工的溝通，調整評估標準，並建立有效的申訴機制，以提升制度的透明度和公信力，以改善醫療服務質素。

如對上述有任何意見或查詢，歡迎致電 2314 6962 與本會職員聯絡。

香港護士協會
二零二五年九月一日