

# 做 appraisal 好憂心？ 應對有策可加分

文：草人田

每年年底做 appraisal，一張總結個人全年工作表現的「成績表」便要揭盅，上班族既擔心工作表現未達要求而影響升職加薪，亦憂慮會被上司批評而打擊自信心。其實，做 appraisal 目的之一是檢視員工過去一年工作表現，並為將來發展制定清晰目標，以提升個人業績和促進公司發展。因此，上班族亦可以正面態度來面對評核，同時讓上司了解你是個怎樣的人，別為一時之氣將做 appraisal 變成破壞關係的「戰場」。

今時今日，做 appraisal 的模式變化多樣，基督教家庭服務中心盈力僱員服務顧問高級經理吳慧琪 (Wicky) 認為不管方法如何，其目的都是一致的。

「KPI(績效管理)、OKR(目標與關鍵成果)、360度全方位評核等，皆是近年常見的績效考核制度，它們皆有共同目標，就是通過一套公平和客觀的標準，讓員工能清晰而有效地完成工作、提升業績，並作為來年升職加薪的依據。」

## 做 appraisal 的「兩宜三忌」

能得到上司讚賞固然高興，然而檢討也是 appraisal 內容一部分，如被批評時難免會牽動上班族的情緒，除自信心大受打擊外，情緒也容易因而起伏，甚至引起與上司的衝突。Wicky 建議按以下「宜忌」來調節個人心態：

### 兩宜

#### 1. 雙向溝通

可藉著做 appraisal 來影響上司對你的看法，讓對方留下良好印象，如通過發問來讓上司知道你的關注點(例：普遍來說要工作多久才有晉升機會)、提出個人計劃來顯示你對工作的積極投入(例：我計劃報讀一個對工作有幫助的課程)、答謝上司讓他知道其指導令你受益(例：多謝你經常提供案例給我參考)。

#### 2. 放鬆心情

上班族視 appraisal 為升職加薪的「成績表」，所以過程難免心情緊張，但要注意別讓情緒失控影響理性分析和大局。因此，事前要做足準備，可調整心態，不妨視之為一次學習機會，以減少衝突出現。





### 三忌

#### 1. 受害思維

要明白檢討也是 appraisal 的一部分，所以不應視批評為上司針對自己、迫自己請辭的舉動；而事實上，上司其中一個職責是給予下屬批評建議，好讓他們作出改善。

#### 2. 自以為是

每家企業對員工的要求不同，舊公司對你的做法沒有意見，也不等於新公司會接受。上班族要先了解現職公司的要求和文化，並作出配合，以免產生衝突。

#### 3. 打擊自信

上司的意見多少涉及主觀看法，如他認為你不够主動、批評你工作欠效率等，因雙方的標準不同，先不要視自己為失敗者一蹶不振，又或憤憤不平即時「起釐」；相反，如能虛心接受批評，便有機會找出個人盲點。

### 回應批評三部曲

除要調節心態外，做 appraisal 的過程也講求臨場反應，不管上司正面讚賞或負面批評，上班族也應作出即時回應。

當獲上司讚賞，Wicky 建議可答謝對方看到你的努力，此舉可讓上司明白到讚賞可成為你的工作動力之一，又可保持良好的互相溝通，例如想上司繼續留意你的工作態度，可說：「多謝讚賞，你的觀察力真的很強，我會繼續努力！」如想鼓勵上司多留意客觀數據，可說：「多謝讚賞，你衡量我表現的數據很客觀，也很有說服力！」

當面對上司批評時，她建議上班族做好心理準備，因上司也要「交功課」，難免會「雞蛋裡挑骨頭」，如是善意批評，切勿過分自我保護、處處反駁；如批評跟自己的想法不同，則可採用以下三部曲避免跟上司形成對立局面。舉例說，如上司指你對客人欠缺禮貌，但你自問工作上已待人禮，此時你可表示：

1. **多謝提點**，說：「多謝你的意見！」
2. **認同理念**，說：「我認同禮貌的重要性，可令客人留下良好印象。」
3. **尋求進步**，說：「可能我做得不夠明顯吧！我會再加強這方面的表現，讓客人和你都感受到我的禮貌。」

上述的三部曲回應，可讓上司了解你明白待人有禮的重要性，也顯示你曾努力過，將來會有更大進步。話雖如此，假如過去一年自己的表現未如理想，在做 appraisal 前應已略知上司的評價，結果可能是不獲花紅、加薪，甚至不獲續約。Wicky 說：「如是這樣，不妨利用做 appraisal 的機會向上司表達自己在這一年的領悟和改進，期望可挽回印象分。只要未交上人事部，你的 appraisal 報告仍有修改機會。我曾見過一位員工本來因表現欠佳而不獲續約，但做完 appraisal 後，上司再對員工深入了解，也相信員工會改善，願意多給一次機會，最後決定觀察半年。」



Wicky 指出，不少上班族視做 appraisal 為「上戰場」，容易因被批評而出現情緒起伏；如管理層發現有同事可能需要情緒支援，可尋找專業的僱員輔助計劃協助。

### 做 appraisal 也要有準備！

面試見工要預備，做 appraisal 當然亦一樣！Wicky 認為，毫無準備會令上司覺得你對工作沒有熱誠，因此，上班族可參考以下3點：

1. 先制定來年的工作計劃，包括新的工作目標、個人發展、改善計劃等。
2. 帶備筆和筆記簿會面，需要時記下重點，表現出你的認真和重視。
3. 預備一至兩條問題，以表達你對工作的興趣和熱誠，如想為未來發展增值的話，可問上司有甚麼課程可推介等，讓他感受到你的上進心；當然，過後也要坐言起行。

