

標題： 回應公務員薪酬政策及制度檢討諮詢文件意見書

撰寫人： ██████████

身份： 普通市民      身份證號碼： ██████████

申報利益： 沒有擔任公務員的任何近親，只屬每年繳交微薄薪俸稅、差餉及地租的納稅人士。

日期： 二零零二年六月二十七日

---

按公眾諮詢文件編號，列舉重點意見如下：

(1) 本人強烈支持更改公務員薪酬架構，對所有了解香港基本稅務情況的人士來說，僱主發給僱員各項津貼的主要目的(特別是房屋津貼，一般來說，它都佔了工資一個很大的比例，並且可以在工資中剔除出來。)就是避免它們成為工資一部份，從而協助僱員減省薪俸稅開支。此一做法，在經濟環境好的年代，既是無可厚非，亦是有良心的僱主，提供給僱員的一種福利。以前，此種做法是由政府身先士卒，起了其積極的示範作用的，其他優良僱主無不鼎力支持，爭相仿效；在今天經濟環境惡劣的情況下，政府便變成了始作俑者。此種合法的避稅方法，使政府在稅收方面損失的嚴重程度，真是不可小覷。因此，本人贊成先檢討各項津貼是否過時及屬於『大闊佬請客』式的奢侈浪費，然後保留合理的津貼，再跟現在勞動市場的津貼作比較及調查，並檢討各項津貼的幅度，然後把所有津貼都納入工資內。如此這般，『薪高糧準』的公務員便可合情合理地，按『真正收入』來盡他們應份繳稅的義務了。此外，以一個整體工資來作薪酬討論，亦是一個更公平更公正的做法。

至於薪效掛鉤方面的提問，這是所有人力資源管理學書籍中，有關報酬管理課題都必會提到的基本原則。根據本人從二零零零年至二零零二年兩年多來，斷斷續續從事多份政府部門的臨時工作的經驗，(包括香港考試局、政府統計處及學生資助辦事處。)本人有下列關於報酬管理方面的發現及體驗，可作為學術討論的 case study 個案研習，並可回答一些諮詢文件的問題。

首先，本人曾在一九九四至一九九六年間，在中國大陸工作了一段短時間，當時發現一直傳得沸沸揚揚的說法——『做又三十六，不做又三

十六』的大鑊飯或『和稀泥』概念，原來已經開始褪色得不大著痕跡了。除了在還未到達淘汰不事生產弱者的少數國產企業外（大多數國企已強迫工人下崗，並定期支付一筆僅可糊口的生活費，給下崗工人罷了。），絕大多數的民營及經營效益得到顯著改善的國產企業，已經不可能有這不合理的狀況。更何況生活仍多匱乏的內地人，又怎會不接受『能者多勞，多勞多得』的資本主義原始特色，並在努力改善生活條件的原動力引領下，孜孜不倦地投入工作來緊跟這洪流。

回看香港的情況，真使本人因香港人這身份而覺得汗顏。在短短一段於政府部門工作的時間裡，我只能以大開眼界來作總結。首先，我碰上了最謙卑的員工——按：在分配工作時，觀察到各公務員同事經常謙稱自己不能勝任更多工作，或以工餘時間有限及學習能力不足以應付新事物為借口，拒絕提昇自己來配合新的工作需求及滿足社會公眾人士的期望。同時，我亦遇上了最懂得義無反顧地保護自己權益的僱員。在連續幾年通縮的經濟環境下，不應亦沒有資格漲工資的尊貴公務員，已經無理地獲得多於合理水平的加薪幅度（特別是二零零一年四月至二零零二年三月這財政年度，凍薪幾乎是任何正常人都會預期的結果。可是，有明顯個人利益衝突的高官及行政立法議員仍舊厚顏無恥地通過了加薪。）某公務員工會的主席更在電視新聞片段中，對於未來財政年度的減薪建議，慷慨激昂地大聲疾呼：「減一毫子都不可以。」作為一個身處私人勞動市場，親身經歷了大幅減薪、裁員、失業、負資產等惡劣情境的普通市民的本人，能不啞口無言嗎？我只能夠無可奈何地向這些已經忘記了他們『公僕』身份的人們提出一番控訴：「請問你們的社會良心在哪裡，你們還有沒有個人良知呢？是否個人的利益真的可以令人泯滅良心，說出毫無人性的違心話及做出令人噁心的舉動呢？向你們拿回不該屬於你們的，難道是錯的嗎？」

一輪感性的個人抒發後，我想是時候回到主題了。如果你是一個長期在非公營公司工作的僱員，你絕對不能相信在聘用了十多萬名公務員的『大笨象』政府裡（其他受聘於與政府的薪酬架構直接或間接掛鈎的資助機構的二十多萬名僱員，不計算在內。），在我有資格接觸到的公務員中，我從沒有看到薪酬跟工作表現及成效直接掛鈎的情況。我第一身親眼見證到的情況是，超過半數我接觸到的中級及低級公務員都只是在按章工作。他們一方面在支取比他們付出勞力極度不成正比例的高薪，另一方面還在投訴因資源增值計劃下而要增加工作量，

因而聲稱：「我的工作熱誠及士氣已經盪然無存了，我還可以或值得努力工作嗎？」可是，大部份有這等看法的公務員，實際是沒有或不願意跟在非公營機構工作的同等級僱員，作一個簡單直接的比較。如果他們願意接受，到私人公司中工作一段短時間這個挑戰(類似員工交流計劃)，我敢打賭大部份這類投訴的公務員，在支取同一工資的私人公司工作中，不能支撐三個月。(不是他們不能勉強苦撐下去，而是僱主們極可能接受不了他們的工作能力及態度，而宣佈放棄及投降。)原因很簡單，在同一工資的大前提下，私人公司職位的工作以難度、工作量及工作要求來說，均遠高於公務員。

容我大膽地作出下列的假設及推算，若將工作量及工作要求量化，以一個文職人員的情況來做一次試算，並比較公營及私營機構的實況，可能有以下結果：

機構類別	亞洲金融風暴前	亞洲金融風暴後(或公營機構中，資源增值計劃實施後)
公營	每天 5 個工作量單位	每天 10 個工作量單位
私營	每天 12 個工作量單位	每天 20 個工作量單位

請留意：若以增幅來計算，公營機構可以是 100%，而私營機構可以是 66%。若你沒有被這煙幕所蒙騙，而懂得以絕對值來計算，你會發覺私營機構的工作量，依然以超過公營機構 100%而領先的。若你能更仔細地計算工資在內，而平均來說，亞洲金融風暴後的私營機構減幅已超過 20%，而且公營機構的工資一直超出私營機構起碼 10 至 20%；那麼，以每單位工作量成本計算，公營機構會是私營機構的 316 至 354%。(只粗略及保守地計算，公營機構的工資比私營機構多 10 至 20%這實況，私營機構已採用裁員來代替減薪，或者用『換血』來掩飾大幅減薪的劣行已不在計算之列。)對此結果，你能不嘩然嗎？

另外，公務員對薪效掛鉤持反對的託詞是，薪效掛鉤必經工作表現評核這一步驟，而這過程會加劇了『刷鞋文化』，促使下屬更會奉承上司。但現實是，在有或沒有工作表現評核的工作機構裡，『刷鞋文化』是一般地存在的。(『刷鞋』及『埋堆』其實都是我國文化的一部份，其存在基本上是很難避免的，重點應該是用哪種合理制度來作有效的制衡。)問題是有沒有機制，監察作為上司的，是否因為下屬懂得奉承而有偏頗的評分行為。我曾工作過的私人機構裡，起碼可用工作表現評核來分辨出優劣員工的極端例子，並給予合適的獎賞或懲處。

(2) 本人同時亦支持對高級公務員的薪酬政策，作出調整，來增加他們的工作承擔感及問責性。現時的情況是，高級公務員的工資理應包括他們管理下屬，並對自己作出的任何與管理工作有關的決定，負上遭受褒揚或貶抑的後果。可是，他們全部都是盡享高薪好處，而不須『揸黑鍋』的受保護的『有權無責』的一群幸運兒。在我個人觀察裡，現時部份管理人員的工作表現，若只計算四大最基本的管理職能：Planning 計劃、Organizing 組織、Directing 指導、Controlling 監控，我個人的評分皆是低於合格的分數。他們的工作方法是『見步行步』多於『有遠見及能洞悉先機』，所謂計劃真的不知是從可談起。工作分配及分組更見凌亂，經常遇到『有人做到死，有人嘆到死。』的不公平現象。指導下屬工作更是少之又少，大部份下屬均是『自生自滅』，有工作上的冤屈無路訴。至於『無王管』更是公務員的最大特色，慈善募捐電視節目中常聽見的一句話是最能夠反映這狀況的：「隨緣樂助。」意思是下屬願意多付出是他們的個人選擇，就算他們不付出，上司亦不會過問，只要下屬不會連累上司『揸黑鍋』就不是問題。在多付出不會獲獎賞，不付出也不會受責罰的『合理期望』大前提下，(符合晉升資格條件的公務員，為爭取晉升而努力打拼當然是較少的例外了。)恰恰給所有曾修讀管理學都懂得的“Expectancy Theory”——『期望理論』所猜中，結果肯定是沒有人會付出努力了。因此，若不加強高級公務員的問責性，並增加他們在承受薪酬調整的較大風險的同時，亦可給予獲取較大獎賞作回報的機會，能幹的他們總會有天閒到結出蜘蛛網的地步，那麼，這將會是香港社會的最大損失及最慘情的悲劇啊！

(3) 本人贊成紀律部隊薪酬政策應該與其他公務員不同，原因是他們的工作中包含了其他工作都不能見到的危險性。可是，與他們工作相類似的私人保安公司的保安員，或是私家偵探社的調查員，公私兩大陣營之間的福利待遇真叫做『差之毫釐，謬之千里。』(註：在此，謬誤的意思明顯地直指公務員紀律部隊，不應收取差之千里的待遇。)所以，本人強烈贊成在(15)問題中提到的職位評值制度必須切實執行，藉此定期、合理及公正地對所有職級的公務員的薪酬福利，作出檢討。

(4) 本人贊成繼續遵守與私營機構薪酬大致相若的原則，並繼續定期檢討薪酬水平、薪酬結構和薪酬趨勢。我的意思是真實的大致相若。

可是，現時的實況可絕對不是相若，而是私營機構僱員人所共知，而公務員則矢口否認的，公營機構在薪酬及福利水平皆『遙遙領先』。首先，我本人曾工作過的私營機構亦是參與每年薪酬趨勢調查的『中堅份子』。故此，我亦有留意參與此調查的私營機構的名單。在閱讀後你必會跟我的反應一樣，「嘩！名單中的公司都是在香港各行業中的頂兒尖兒，不是獨市經營的公用股，就是各行業中營利能力最高的。」你能不佩服負責挑選公司的薪酬趨勢委員會會員嗎？(他們正好也是公務員，而他們亦公然地厚著臉皮不避『有利益衝突』之嫌，而繼續挑選對他們大大有利的私營機構來作調查。)請特別留意最重要的一點，其他佔了聘用香港勞動人口絕大部份的中小型企業，是一間也不在調查之列的。

第二個大荒謬是，每年的薪酬趨勢調查只訂下增幅百份點，而不計算或比較薪酬的絕對值(absolute value)。如果基數(base)是不合理地高企的話，在此違反常理的『金鐘罩』制度保護下，公務員的薪酬每年只會繼續高企下去，直到永遠，阿們！(願主保佑擁護及支持此制度多年的黑手支持者，不會受到詛咒，感謝主無限量的寬宥與恩典，哈利路亞！)

(5) 本人絕對贊成及強烈支持：政府的負擔能力應該成為調整薪酬時的首要考慮因素。首先，管理學必會提到每間機構成立都有其目標的，一般常見的目標就是：令利潤額變成最高(maximize the profit)，其他目標如非牟利機構的：令服務對象獲得最佳服務等。如果套用到政府中，我想會是恰當地利用公帑來為市民服務。在亞洲金融風暴後的幾年，開源節流，已經是絕大部份私人機構的唯一生存方法。在這嚴重需求萎縮帶動的連年通縮處境中，開源根本是痴人說夢的幻想。剩下來的選擇就只有節流一途罷了。在各樣減省營運成本的方法已經生效多時後，各私營機構很久之前已經單方面向員工開刀了。方法分為主要的三類：生產力跟大時代完全脫節的、接近退休年齡的及工作表現明顯欠佳的員工，部份經過『威逼利誘』的方法自動離職或提早退休，另外一些員工，也遭受到僱主單方面大幅削減工資及福利之苦。有些機構則採用『良性血液循環』方法來辭退高薪厚祿的老伙記，然後在公價急劇下跌的美好招聘市場裡，吸納『超值與廉價』的外援來作補充。

可是，再看看政府做了甚麼，來回應這個稅收及其他收入都大幅下滑

的逆境。它回應的速度，可真是比龜兔賽跑寓言故事中的龜還要慢。(真希望它會汲取寓言中的教訓，學龜一般努力不懈地埋頭苦幹，並在終點到達前奇蹟地趕上驕傲及目中無龜的兔子吧!)面對在這時收入跟支出已經是完完全全脫了軌的政府，作為一位人微言輕的小蟻民，我只能瞠目結舌地繼續看著公帑，像在『二世祖』手中的『閒錢』，被豪氣地以『千金散盡還復來』的慷慨姿態在繼續揮霍。話頭一轉，若以平心而論，政府已經進行了多項資源增值計劃，也表示了起碼的誠意。但是，若論幅度、速度及力度，就跟私營機構的『充滿狠勁』的做法是天與地之比；結果省下來的，還不夠『西鐵西門子訊號系統事件』或『狄士尼樂園船廠舊址藏毒事件』，所白白浪費掉的數目。結論是，薪酬政策檢討是急不容緩的一項工作，如果政府繼續以其一貫的『闊佬懶理』—悠閒工作方式—來處理的話(實際上，若你不責怪我有少許『陰謀論』的話，這是『深謀遠慮』的聰明公務員，所採取的『拖字訣』守勢。)，在未完成檢討之前，(更遑論真正實施改革的日子)我怕耗盡財政儲備的慘況，可能要比庫務局局長所作的預測，還要提早出現呢!

(6) 本人贊成及支持香港公務員以彈性薪幅取代固定薪級，而這一改變亦應不分大小，一視同仁地在各級公務員中實施。顧名思義，彈性薪幅的優點在於彈性兩字。現時的固定薪級真的是一無是處的古老產品，每年定期地不管工作表現如何，而自動在薪級中進級的做法，等同於向無數個富翁派發免費大餐，派的掏空自己倉庫去支付多餘的，而收取的多謝也不會說一聲，原因是富翁早已覺得這是『奉旨』的，而且對於已經是絕對富足的他們，也不甚『希罕』這一丁點兒，只不過是政府仍在枉作『濫好人』地大灑金錢罷了，他們只會覺得拒絕收取就有點太過份了吧!(這也是管理學中，有關 Perception 個人觀感的一個極為典型的反面教材：如果一種觀感已經完全定型，你要撥亂反正是很困難的。)如這不算是慷一眾納稅人之慨，我真不知可說成是哪一碼子的事呢!(我在政府部門的工作經驗，亦引證了這一種順理成章的推測。)若能夠改變成彈性薪幅的話，則上司在管理下屬時，手中可有更多籌碼去跟下屬去討價還價(在工作評核時，可決定某下屬的薪酬增幅)，那麼要求下屬達到共同訂定的工作標準及水平，也不會是一種奢求了。此外，太多不必要的支出，原因是太多員工不配那個每年遞進的薪級了，都可以省下來，投放在其他更迫切的用途。

(7) 本人作為一位小市民，絕對否定現行的公務員薪酬調整制度是公平的。一如前文提出各點，經已凸顯了這制度的荒唐程度。若要作補充，我還有以下一段分享。為甚麼本人堅持公務員是嚴重地收入遠多於付出呢(severely overpaid)? 原因是我在政府部門工作時，碰上太多匪夷所思的做法，慣在私營機構打轉的人，是怎樣憑空也想不出來的。首先，在設計工序時，公務員能巧妙地多製造幾個不必要的工序來，反反覆覆的來回不停地做，令旁人看起來像是挺忙的。其實這情況，每位身在其中的公務員都是心知肚明的。但是，奇怪的是上司跟下屬會像演戲一樣，各自做好其戲份，不會互相『踢爆』。此外，在一些以完成特定任務為本的非定期工作中(project-based tasks)，他們計算所需人力要求(required man-days)及其他物資需求時(例如 Capex, capital expenditure)，會慣性地誇大數目。原因很簡單，這些項目若是第一次進行的話，就是沒有先例可援的，他們『報大數』也不易察覺，若是第二次或以後的話，已經有『做了手腳』的第一次做『擋箭牌』了。何況，上司也會幫上一把，在審批時不會橫加攔阻。究其原因，這些人力及物資預算，會成為將來的先例，若不先行未雨綢繆地多申請資源，並在神不知鬼不覺時預先留了個底，將來再補救就困難重重了。結果，在此『篤數』盛行的環境裡，你可以見到很多無聊人在做些無聊事，來配合在預算中的人力需求，或直接說成是『夾口供』也不為過。這等做法已是公開的祕密，而負責管理的中級及高級公務員是真的一時疏忽，還是在『詐癲納福』及『玩忽職守』呢？他們夠竟是『物超所值』，抑或『物非所值』的僱員呢？

若要第一身的見證的話，我也甘冒大不諱，以本人的遭遇來加強以上分析的說服力。我曾替政府統計處擔任臨時訪問員一職，並進行了兩個按年統計調查，兩份工作維期大約都是八個星期。作為第一次打政府工的我，真是『懵懂』得可以。我仍沿用在私營機構工作的指標來工作，就是忘我地投入工作，並用正常及有效率的方法去完成工作，結果是換來兩次不大愉快的經驗。(按：不大愉快完全是個人感受，因為本人性格較為執著，所以對某些人來說，這只是『賤骨頭』的無病呻吟，很多同事其實是非常愉快的。)詳情是每人獲分配一個數量的問卷去跟進，而部門老早已經定下了一個極容易達標的水平，又不會跟臨時訪問員宣佈或明言，結果『暗盤』是每天完成兩至三張問卷便可以的調查，『叻唔切』的本人平均是每天完成七至八張。這自然是不受其他公務員歡迎的，第一、這分明是『剃人眼眉』的優劣立分

的做法，劣的自然看在眼裡不是味兒；第二、這亦影響原來已訂下來的工作進度。結果，公務員們繼續發揮其急智，用其他方法來補救：就是把公務員長期工負責的問卷，多分配一些給不合作的蠢人如我，而他們就可以坐享其成，坐以『袋幣』，上班而不需工作，只需閒聊；甚至乎多休幾天病假亦無妨，因為原本是自己份內的問卷，已經由其他傻瓜『硬食』了。至於在學生資助辦事處的工作亦有類似的情況，簡言之就是多勞不會獲得青睞，因本人仍然在這個部門工作之故，不便在此多說了。（這亦駁斥了某公務員工會主席，在電視新聞訪問中的指控：他認為政府近年聘用了過多臨時工，致使長期工要多花時間做在職培訓及指導的工作，甚至要處理臨工的『蘇州糞便』云云。這對不了解實情的外人來說，確是理所當然的推斷了，原因是臨工是最不需負責任的僱員了。可是，在人浮於事的勞動市場中，有一份『糧準』的臨工已是不幸中的大大大幸了。故此，在這非常時期獲聘的政府臨工，亦會份外落力地工作，亦使與我有同一經驗的臨工人數直線上升。結果，臨時工便成了資源增值計劃的『替死鬼』，公務員繼續其悠閒的工作生活，而廉價的臨工就替他們『啃』掉無數的『豬頭骨』了。最後，同工不同酬的情況更是沒有閒人會過問的『濕碎事』了。）

(8) 根據之前已闡述各點，把薪效掛鉤元素引入公務員薪酬制度，是必須的，及刻不容緩地迫切的，在此省卻了累贅。

(9) 及 (10) 本人贊成實施團隊獎賞制度，同時亦讚成實施個人獎賞制度；而這些獎賞制度，應該一視同仁地在各級公務員中實施。現時的公務員薪酬制度中，最欠缺的就肯定是激勵士氣的元素了。

首先從宏觀方面談起，縱觀當今世界各地有實行薪酬管理的地方，都有一種非常顯著的趨勢：就是盡量控制，甚至是減少基本工資及其他現金津貼的數目，而將該數目轉移到具激勵士氣作用的獎賞去。好處是基本工資不會在毫無理據支持情況下直線上升，而且在極端惡劣的經濟環境時，有需要把已經累積了多年向上調的工資倒扣回來時，根本上是並不容易的；再者，按實際工作成效或可量度貢獻來支付獎賞，亦是較有智慧的僱主在激勵僱員士氣時，可用的不二之法。此外，獎勵是一次性的，有傑出工作表現時，可即時發放及支取；在沒有表現時，就不必付出了。這種既公平又富彈性的做法，正是過往每年定期的薪酬調整所缺乏的。

說回具體的獎賞方法及其評審準則，獎賞方法自然以現金為佳，因為獲得獎賞的僱員，可自由決定如何運用；至於評審準則，不具爭議性的方法則在市場中，較難找到可作借鏡的，不過，最常見的方法不外是：第一、顯著地減省了成本而增加了效益；第二、大幅地增加了收入的來源或數額及第三、服務對象能強烈地感受到獲得改善了的服務質素及效率。按這些基調，再成立獨立委員會來擬定更詳盡的準則及其闡釋，我想會是試行時該走的起步勢。不過，本人讚成較多資源投放在團隊獎賞上，因為這樣可強化團隊合作精神，亦可減低部門同事間勾心鬥角的可能性。與此同時，保留個人獎賞制度就是為了預防人性的自私，原因是有些獎賞，可能是給予一些屬於很個人的意念的：假設我心目中有一項很有建樹的方案，要是五十個同事跟我共享的話，我情願不提出來了；如果只有團隊而沒有個人獎賞制度，這些意念只會遭活埋而不見天日。

(11) 及 (12) 兩個問題的說法我都是強烈贊成的。原因很簡單，就跟其他邏輯推理問題一樣：如果(甲)發生了而(乙)不發生的話，根本(甲)是在無能地孤軍作戰，結果只會慘敗而回。也就是說，把管理公務員薪酬工作下放，及把全部一般/共通職系人員轉為部門人員，來推行部門為本的管理工作，是薪效掛鉤的薪酬制度推行的大前提。中央管理薪酬根本不能考慮到工作表現的特點，就是在工作地點發生的事情，『山高皇帝遠』的中央能『隔山打牛』嗎？答案肯定是不能，最多也是瞎子摸象罷了。

(13) 所提到的：把薪酬管理工作下放，而在可能稍長的過渡期中，員工士氣可能會有的問題，我想在任何歷經重大轉變的機構都會發生過的。公營機構實在無需大驚小怪，而益顯其未經世面的無知。在坊間實在不難找到經驗非常豐富的顧問公司，去替政府制定一些轉變管理的策略，及實行一些可舒緩轉變帶來不良反應的措施。我想這不應是實施重大政策，一如薪酬制度檢討時，所應該遭受到阻撓的大問題吧！不然，在『斬腳趾避沙蟲』的愚蠢行徑中，甚麼真正重要事情都將會辦不來。

(14) 中提到要把現有職系合併為多個較大的職業類別，我是絕對贊成的，原因是這將便於 (15) 提到的職位評值制度，如果職位數目過多的話，分析及研究等工作均會更勞民傷財，而與進行這項工作的主旨相違背。

至於有沒有空間進一步精簡組織架構，包括擴闊管理職權和減少職級的層次，我想這是人力資源管理職能中的 Manpower Planning 人力籌劃的範疇，亦在權力未下放給各部門前，屬於公務員事務局職能。(也就是一般機構的人力資源總監或經理，需負責的其中一項重要工作。)以前沒有做好這工作，而令公帑花費不菲，這次檢討正好也是一併反省的時候了。就本人的觀察，要精簡重覆人手的架構或清理冗員的空間是有的，端的是看『大廚』怎樣去炒一味好菜餚出來吧。

(15) 文件中最後一題，亦是本人認為最要緊的一題。我已在之前提及本人如何大力支持推行正式的職位評值制度。在此，我會再詳加解釋。

首先，本人不同意諮詢文件中提到該由中央還是部門負責的假設，我的個人意見是：評值制度必須部門及中央一同合作，再經第三者顧問公司的參與，才會得出最滿意的結果的；部門是提供最準確資料的途徑，因為各個職位的工作知識要求，工作技巧要求，問責程度等，部門一定是最清楚的。(一種常用的評值系統裡的三個指標，3 basic criteria in the Job Evaluation System: namely, technical know-how, skills and accountability)中央是收集各部門資料的樞紐，他們也負起了篩選、校對及更正資料的責任；最後，自然地需要第三者客觀地跟市場上的基準作比較(benchmarking and job matching)。

其實 Job Evaluation 職位評值是各項人力資源管理職能中最『值錢』的一項功能，原因很簡單，各機構內很多部門都是利潤中心 Profit Centre，是替機構賺取利潤的(最典型的例子就是市場推廣部)，若以踢足球作比喻，賺取利潤的部門就是大前鋒，而不能賺取利潤的就只能像後防的中堅或左右閘一般，做些『滴水不漏』的防衛性工作了。若職位評值是做得出色的話，該獲取多些報酬的工作得到肯定，而一直多支付工資的能夠及時發現，並即時『止血』，能替庫房作出的貢獻，其實是非常大的；特別是總員工人數，也就是總工資開支基數如此龐大的政府，從這單一工作而得到的成本效益，我猜測的結果會是天文數字。我強調這項工作必須由沒有個人利益的第三者，並且在社會上有知名度的專業人士來作領導；不然，結果只會一如『西鐵西門子調查事件』，是一場互相包庇、掩飾護短，給國際輿論恥笑機會的鬧劇罷了。(最後，本人的個人意見是，職位評值是艱巨的工作，以成本效益論，宜與人口普查般，每十年一大做，每五年一小做。)

## 總結

首先，本人實在是因為『愛之深、責之切』的原故，在上述各段落中，行文皆用上了一些誇張的手法，來襯托出現實中在政府部門所見的誇張情況。(再者，本人所見，可能只是冰山一角，或有以偏蓋全之嫌，但亦可作為一個參考，以期德高望重一如閣下眾位小組成員，去引證及發掘其真確性。)還望『公務員薪酬政策及制度檢討小組』各成員，特別是本人非常敬重、仰慕及佩服的人力資源管理前輩：楊家聲先生，多多包涵及見諒。我亦相信作為一個開明開放的政府，如此直率的死諫，不會為本人將來帶來任何嚴重惡果吧！

在此，本人想作一點關於公務員薪酬福利的補充辯論，是公眾諮詢文件中沒有提及，而又相當要緊的。本人覺得公務員其實真的是聰明絕頂的(至於其聰明是否用得其所，則是仁者見仁，智者見智了。)，他們在任何公開場合中，都會避重就輕地只談及公務員薪酬福利中，或許不足的地方。其實不足的说法也是有問題的，容後再談。開始時先談一談公營機構工作的幾大福利：年假、長俸及終生聘用制。

打政府工年假多是人所共知的，不能享有的羨慕不已，已經擁有的就會懂得如何去『濫用』了。每年四十多天的年假，是一般低級公務員都可享有的，如你看看私營機構，最高級的甚麼 COO, CEO, 有三十多天年假的為數已經不多了。可提供如此優厚福利的原因，我能想出來的就只有這一個：公務員可以休假這麼長時間，是因為工作上多他一人不會是多，少他一人也不會是少，若要直說的話，就是冗員。身為冗員而不自知，還有很多公務員在絞盡腦汁，去盡享年假多的額外好處；就是有空閒的工作時段仍堅持不休假，籍以累積獲容許最多的年假，到離職或退休時轉做現金。這做法，我其實早已聽聞，但到親眼目睹時，我才敢相信。清閒時不休假，是公務員的工作策略，到工作旺季一來，假期申請書就會如雪片般飛來，也就符合了『你工作累死比我累死好』的公務員工作態度了。故此，本人有一『低招』在此獻計：與其任由公務員在濫用他們的年假，不如強制他們休假，也就是不容許累積年假，而他們休假時的工作，則由領取綜援人士，及由法庭頒令需履行社會服務令人士來承擔，這真是一家便宜兩家著的一箭雙鵰之計。(你或許會質疑，公務員的工作，是不是很容易找人代替的呢？以我所見，所有中及低級的工作，大部份其實都是『手辦眼

見』功夫已而。普通人都可在短時間內學會，並可能因為工作態度良好，而做得更好也說不定。而且，因為在公營機構中『死線』的概念或需要都並不怎麼強，所以大替工更是非常可行的做法。)

至於長俸制，更是開支極大，而獲益者從不會承認，在薪酬檢討時亦不會拿來做考慮的一個重大因素。在推行強制性公積金前，誘因並不大，原因很簡單：負責催生公積金計劃的是公務員，按其個人利益算，他們原本已經享有在這世界上可能是唯一碩果僅存的，最優厚的一種退休金及長俸制度，他們還會關心其他人的退休問題嗎？故此，本人強烈支持在薪酬制度檢討時，應一併考慮已經計算妥當，而只是暫未發放出去的金額——將付未付的退休金及長俸，而在薪酬中作一個幅度適中的折讓。

接著要討論的終生聘用制，是與這個年代最脫節的。連我們祖國都已把國企中的終生聘用制，改為勞動合同制多時的今天，香港政府才在回歸後的最近幾年才像如夢初醒般，把常規職位凍結，並用非公務員合約員工取而代之。不過，這種『後知後覺』的『補鑊』工作，我想不應只停留在現在進行中的工作，而是需要再下一城，趁這勞動市場動盪不安之際，整頓現職公務員的怠惰習性。不單在薪效掛鉤制度中下藥，更應把工作誠信、態度及效率有嚴重問題的公務員，殺一儆百，以警儆尤。

你或許會問：公務員的聘用制不是終生的呀？但我可以斬釘截鐵地回答你：名義上它真的沒有明確指定，但是從實際數字來看，因失職而遭解僱的公務員數字在多年來都是接近零的。(我亦曾在政府機構工作時，親耳聽到一位服務政府三十多年的老公務員，非常自豪地述說：我的部門從來沒有開除過一位同事啊！他可能不知道這其實是不健康的，原因是既簡單，也極符合人性的 Expectancy Theory，也就是說：我明明知道你不動我分毫，我如果是沒有工作能力的，我還不大模大樣地放慢手腳，做其蛀米大蟲嗎？結果是，一個提供極優厚工作保障的做法，只會變成引為笑柄的姑息養奸的工具罷了。)再用另外一個參考數字：voluntary turnover rate 自願離職率來作分析，私人機構慣常採用之簡易方法，作為探視機構健康狀況的寒暑表。自願離職就是員工主動地提出請辭的數字，(身故、移民、中六合彩或三 T 大額彩金、失職而遭解僱等自然不是自願離職。)在私營機構中，大

多會訂下機構覺得合宜的數字以作量度指標，一般來說由15至30%之間不等，看機構的進取心態是否強或是有沒有強烈保留員工的決心吧。那麼過高的自願離職率代表了甚麼呢？機構提供的工作服務條件是太過苛刻了，不能留住員工的心。過低的自願離職率則反映出服務條件太過優厚，沒有太多員工願意離開機構。在政府的情況，自願離職率肯定是非常之低的。自願離職率偏低這不健康的狀況，容我以一個人的身體狀況作一個簡單的比喻：人是需要進食、再吸收所需養份，並且將廢物排泄出體外的。在聘用員工、再讓其在工作崗位上作出貢獻後，仍需將不符合資格的員工，在公平的篩選過程中，淘汰出去。如果像現在實行的『有入無出』制度，身體只會『谷爆』或因廢物及毒物引致『食物中毒』，由局部中毒漫延至全身中毒也說不定哪！

再回到之前提到，公務員在某些任何公開場合中，刻意觸及一些公營機構或許不足的地方或一些疑問，如後：

- (甲) 可否在經濟好轉時才重提薪酬制度檢討呢？
- (乙) 私營機構可以在盈利條件好時發放多個月的花紅獎金，政府是沒有的啊！
- (丙) 政府的薪酬政策包含了『高薪養廉』的隱藏意義。

我想在此逐一駁斥。說出在經濟好轉時才重提薪酬制度檢討建議的，又是另一名聰明人哪！稍為認識財務管理之道的人，都會明白開源節流是比臨渴掘井還需要當機立斷的事。如果沒有確切財務困難的話，還有『臨時臨急』打你們尊貴的公務員『荷包』主意的需要嗎？何況，到經濟好轉時，你們又將會強烈否定檢討的必要了。

至於說私營機構可以在盈利條件好時發放多個月的花紅獎金，又一次證明公務員對於私營機構沒有認識，而產生『井底之蛙』的見解。第一：因為公務員本身是慣性地坐以『袋幣』，所以他們不會明白在私營機構裡，如你要賺取十六個月工資的話，你的工作量及辛勞程度，必然相對地多及高到值得收取的程度，不然，『一毛不拔』的老板，是不會白白付鈔票給你的。故此，在反省這情況後，『錫身』的公務員原先可能會想，可以與私人公司的僱員對調位置會是多麼美妙的事，如今他們也會敬謝不敏，並情願『食少啖飯多覺訓』了。

最後，亦是最可笑的一個論調：就是有些公務員被迫得不可不承認，

他們的工資真是過高時，無可奈何地推說是為了『高薪養廉』的推諉之說。其不能立足之原因如後，高薪養廉必先有兩個假設—第一：公務員是貪得無厭的，所以在受到利誘時很容易會隨波逐流，加入『腐敗貪污』的大隊。第二：如果貪污情況嚴重的話，廉政公署是沒有能力去制裁以身示法者。此兩大假設必先成立，然後『高薪養廉』這種預防勝於治療的策略，始為有需要的動作呀！本人是不會接受如此荒誕不經的邏輯的。如你要勉強我接受的話，我有以下比擬可作還擊：

如果『高薪養廉』是必須的，請先向本人派發二百萬元現金。原因如後：為了防止嚴重負資產者如我，因捱窮太久，瀕臨『犯大案』邊緣之際，預先發放本人所需金錢，則可以支持及隱守預防勝於治療的策略，避免本人被迫上梁山、落草為寇、犯上嚴重大案，而遺害社會啦！

此意見書在此跡近瘋狂的黑色笑話中完結。

還望各專責小組成員在面對強大阻力時，能有足夠耐力及決心去解決各個棘手難題。願主的祝福永伴你們，並在你們最艱難時賜予你們所需的力量，阿們！

【全篇意見書在此作結】

撰寫人簽署：



日期：

2002年6月27日

回郵地址：



聯絡電話：

