

# 教育署職員協會聯合會

Federation of Education Department Staff Associations

會址：九龍油麻地渡船角文景樓 46-48 號三樓

通訊處：香港北角英皇道 888 號北角官立上午小學

電話：2548 7790 傳真：2548 5524

e-mail address: [edccss@ed.gov.hk](mailto:edccss@ed.gov.hk)

Notes-mail: EDCC , Staff Side Office

公務及司法人員薪俸及服務條件

諮詢委員會聯合秘書處

轉交公務員薪酬政策及制度檢討專責小組

(電郵地址：jsscscs@jsscscs.gov.hk)

公務員薪酬政策及制度檢討專責小組：

## 公務員薪酬政策及制度檢討諮詢文件

本會就貴小組公布的上述諮詢文件在教育署進行了一次問卷調查，現附上有關資料，謹供參考。請留意，為盡量保持填表人的原意，“其他意見”欄內的文句，除為明顯的錯漏或字體難以辨認而作過修訂外，餘皆全文照錄。

貴小組的是份諮詢文件內容涵蓋甚廣，影響深遠，本會各委員已作過多番討論，並收集了一定數量的意見；惟俗務身，未能趕及在第一階段諮詢的截止日期前奉上本會的回應文件，申明本會的立場和意見，稍後當我們擬妥回應文件後，定會送交貴小組參考。

如欲查詢有關問卷事宜，請致電 2892 6684 與本會委員 [REDACTED] 先生商討；其他問題，請致電 2760 6123 聯絡本會行政秘書 [REDACTED] 先生。

教育署職員協會聯合會主席 [REDACTED]

(行政秘書 [REDACTED] [REDACTED] 代行)

副本送：教育署全體同工 — 連附件 (經電郵轉發)

二零零二年六月三十日

**教育署職員協會聯合會**  
**公務員薪酬政策和制度檢討問卷調查**  
**結果統計一覽**

**1. 公務員薪酬政策**

項目內容	意見佔總回應百分比				
	極同意 (a)	同意 (b)	無意見 (c)	不同意 (d)	極不同意 (e)
A. 按公務員工作的性質及環境而言，根本難以達成爲各方人士認同及公平的薪酬評核機制，因此不應改變現行的公務員薪酬政策。	39.3%	43.4%	7.6%	9.0%	0.7%
如 1A 是選擇(c)、(d)或(e)，請繼續回答下列各題。					
B. 公務員薪酬政策及制度應徹底改變。	2.6%	31.6%	23.7%	31.6%	10.5%
C. 公務員薪酬應與薪效掛勾。	2.7%	43.2%	13.5%	29.7%	10.8%
D. 公務員薪酬應引入淨工資的概念。	5.4%	35.1%	37.8%	18.9%	2.7%
E. 紀律部隊的薪酬應該與其他公務員不同。	10.8%	40.5%	10.8%	27.0%	10.8%
F. 因爲彈性薪幅制度會造成職系間同工的分化，所以不應實行。	27.7%	27.7%	14.9%	29.8%	0.0%
如 1F 是選擇(d)或(e)，請繼續回答下列各題。					
G. 彈性薪幅制度會促進工作成效。	4.2%	50.0%	16.7%	20.8%	8.3%
H. 彈性薪幅制度宜用於文職職系。	0.0%	31.8%	31.8%	36.4%	0.0%
I. 彈性薪幅制度宜用於紀律部隊。	0.0%	27.3%	54.5%	18.2%	0.0%
J. 若推行彈性薪幅制度，工作表現的衡量及評核機制要修改。	25.0%	41.7%	29.2%	4.2%	0.0%
其他意見	<p>1 按現有的公務員架構及文化，本人不贊成在此刻純與表現掛，或轉爲彈性制度，但最終公務員薪酬政策及制度應徹底改變。</p> <p>2 公務員工作無法像商界一樣，可以用金錢衡量其表現；再者，政府現時提供的服務大多是一些不能推諉的社會服務，因而難以用簡單的方法來評定他們是否收取一個較市場爲高的水平。事實上，目前公務員的薪酬訂定及調整機制是一個恆之有效，深爲各方人士及團體所接納；故此，在未有一個廣爲各方接納的新方案時，驟然改變機制，只會打擊公務員的信心、動搖公務員的穩定性！</p> <p>3 因爲公務員無論在入職要求、工作守則、個人操守、社會責任等等與私人機構定位都不同，故不應相若比較，宜另訂立評審準則。</p> <p>4 公務員減薪的政策落實後，其他機構必然效法政府，相繼削減員工的薪酬，此舉將令社會經濟更差。</p> <p>5 “一”立法，“N”弊生！要認真問 ---- “所謂何事？”有其他解決方法嗎？</p> <p>6 現行的薪酬政策可按社會及公務員工作性質的轉變而改變，但這過程應該是循序漸進，並應廣泛聽取各工會的意見。</p> <p>7 工作的成效取決於很多因素，包括專業知識、個人對工作態度、上級及下級的支援、工作量、部門的整體文化、不同組別、科別、其他政府部門及非政府部門的合作等。彈性薪薪幅制度會助長「擦鞋文化」，亦會在同事之間造成分化，非但不能提高成效，反而因同事間未能充分合作而降低工作的成效。</p> <p>8 無論以甚麼方式或準則評估工作表現，總離不開「人」的因素，不公平的情況必會出現。</p> <p>9 政府缺乏遠見，一向都是頭痛醫頭，臨急敷衍。本應在社會環境，經濟轉壞之前，預見並加緊修改舊有政策及制度。</p>				

項目分析： 這表明同公務員是明理講理，關注社會需要及時勢變遷，願意作出循序漸進的改變。但若政府單方面改變目前的薪酬政策，是不爲廣大公務員認同及支持的。

## 2. 公務員薪酬政策與私營機構的比較

項目內容		意見佔總回應百分比				
		極同意 (a)	同意 (b)	無意見 (c)	不同意 (d)	極不同意 (e)
政府應繼續遵守與私營機構薪酬大致相若的原則，定期檢討薪酬水平、薪酬結構和薪酬趨勢。		29.9%	54.2%	9.0%	6.9%	0.0%
其他意見	1	只可作參考之用，始終公營與私營本質上有別。				
	2	雖然這並不意味這是一個最完美的方法，但這卻是一個恆之有效，深為各方人士及團體所接納的機制。				
	3	調查私營機構薪酬趨勢應較全面及具透明度，向公務員詳細解釋怎樣調查，才令人信服。因仍有大量機構進行加薪，調查似乎只是一面倒的，欠缺說服力，再加上財政司一早造勢假設公務員必須減薪，造成只有這樣做。才可削減大筆開支假像，實際對於高級官員利用公帑進行的個人開支，簡直微不足道。另外對於根據已往的薪酬趨勢調查顯示，私營機構在加薪時，幅度遠超過公務員的。那麼又從何追討呢！				
	4	真正的檢討才能帶來真正的教育成效。				

項目分析： 這說明目前的薪酬調整機制，廣為公務員接納，並認同當私營市場薪酬趨勢與公務員脫節的時候，公務員的薪酬亦應作出適當的調整。因此，政府無須立法減薪。此外，公務員的工作性質及環境不能在私營市場找到完全相同的參照，調整的幅度亦應有所不同。

### 3. 薪酬結構

項目內容	意見佔總回應百分比				
	極同意 (a)	同意 (b)	無意見 (c)	不同意 (d)	極不同意 (e)
A. 公務員的薪酬政策中，高級公務員與中級和初級公務員的處理應不同。	13.2%	60.4%	10.4%	14.6%	1.4%
B. 高級公務員要承受薪酬調整的風險較大，故此宜有較大的獎賞。	5.0%	34.8%	20.6%	31.9%	7.8%
C. 政府的負擔能力是調整薪酬的主要因素。(註：換言之，政府可於財政緊絀的情況下把公務員薪酬大幅減低。)	0.7%	19.9%	14.9%	41.8%	22.7%
其他意見	1	C項(註：即政府的負擔能力是調整薪酬的主要因素)必須在有關公務員同意情況下進行。			
	2	對C項的補充：在政府諮詢公務員團體，而達成共識下，本人才同意。			
	3	原則上，高級公務員要承受薪酬調整的風險較大，故此宜有較大獎勵，但往往他們很少勇於承擔責任。			
	4	彈性薪幅只適用於特別的部門、職位或工種而非以等級劃分。			
	5	如果公務員的薪酬須與政府的負擔能力掛鉤，那麼，政府是否應該先把其過去的盈餘分給公務員，然後才要大家跟他們同甘共苦呢？薪酬大上大落，只是政治家的手段，而不是一個能維繫及調動公務員積極性的長遠薪酬政策！			
	6	政府財政不應由公務員承擔，商界及一般市民亦應分擔。			
	7	如果高級公務員要承受薪酬的較大薪酬風險，他們的下屬也可能要承擔更大的風險：上級「瀉下來的鏟」！			
	8	政府的財政緊絀不是由公務員造成，為什麼要因此大幅減低公務員的薪酬？社會政府富裕時卻沒有給過公務員15或16個月薪酬呢！即使公務員要與非公務員「共渡時艱」，大幅減薪不是唯一（也不是最好）的方法。政府為什麼不積極一點，以些有效的政策，創造更多就業機會，加速經濟復甦，又或利用其他方法增加效率，達致雙贏局面！不要加劇社會各階層的戾氣和互相指責，而不問“我可以如何供獻自己的力量，與市民共渡時艱”！			
	9	調整薪酬的主要因素應是香港的整體經濟環境。			
	10	高官應有明確之問責制，像私人機構一樣賞罰明確。			

項目分析：雖然公務員的工作性質及環境頗為獨特，不能在私營市場找到完全相同的參照，但公務員仍願意在薪酬結構的問題上接受合情合理的改變。不過，這並不意味政府可以將他的負擔能力作為調整公務員薪酬的主要因素，如政府一意孤行，將傷害公務員的感情和影響他們的穩定性。

#### 4. 公務員一般薪酬調整

項目內容	意見佔總回應百分比				
	極同意 (a)	同意 (b)	無意見 (c)	不同意 (d)	極不同意 (e)
A. 政府應以彈性薪幅取代公務員的固定薪級。	1.4%	24.1%	17.2%	48.3%	9.0%
B. 彈性薪幅適用於所有公務員。	0.7%	19.7%	20.4%	46.7%	12.4%
如 4B 是選擇(d)或(e)，請繼續回答下列各題。					
C. 彈性薪幅只適用於高級公務員。	1.4%	37.8%	10.8%	36.5%	13.5%
D. 彈性薪幅只適用於中級公務員。	0.0%	8.6%	14.3%	62.9%	14.3%
E. 彈性薪幅只適用於初級公務員。	1.4%	8.5%	12.7%	64.8%	12.7%
其他意見	1	容易造成擦鞋、埋堆，造成不公平。			
	2	目前公務員的薪酬訂定及調整機制是一個恆之以久，深為各方人士及團體所接納；故此，在未有一個廣為各方接納的新方案時，繆然改變機制，只會打擊公務員的信心、動搖公務員的穩定性！			
	3	任何考績制度都不能完全脫離「人」的主觀成分，彈性薪幅制度只會造成「擦鞋文化」，同工之間彼此不易合作，甚至互相攻伐，降低工作的成效。			

項目分析： 上述意見清楚指出，公務員是明理講理，並不十分抗拒政府以彈性薪幅取代公務員的固定薪級。但由於公務員體制一向都是中立，按程序辦事，有統一及公開的考績評審系統，徇私枉法的情況並不普遍。因此，如何避免造成「擦鞋文化」，將是成功推行彈性薪幅的重要關鍵。

## 5. 工作表現獎賞制度

項目內容		意見佔總回應百分比				
		極同意 (a)	同意 (b)	無意見 (c)	不同意 (d)	極不同意 (e)
A. 公務員的薪酬政策應加入個人工作表現的獎賞制度。		11.0%	63.4%	11.0%	13.1%	1.4%
B. 公務員的薪酬政策應加入團隊獎賞制度嗎。		5.6%	45.8%	25.0%	19.4%	4.2%
C. 工作表現獎賞制度宜於各級公務員職級實施。 如 5C 是選擇(d)或(e)，請繼續回答下列各題。		8.5%	56.3%	17.6%	14.8%	2.8%
D. 工作表現獎賞制度只宜於高級公務員職級實施。		0.0%	17.1%	17.1%	51.2%	14.6%
E. 工作表現獎賞制度只宜於中級公務員職級實施。		0.0%	12.8%	15.4%	51.3%	20.5%
F. 工作表現獎賞制度只宜於低級公務員職級實施。		2.6%	7.9%	15.8%	55.3%	18.4%
其他意見	1	某些公務員體制很難有客觀的評論，而且將工作表現與薪酬掛，等如將商界的工作文化帶入公務員體制。其中的擦鞋文化對體制沖擊很大。				
	2	應以工作性質而定，例如紀律部隊則極不公平。				
	3	各部門及團隊可訂立目標或獎勵提名，再由政府獨立獎項委員會將預留的薪酬按比例分發受獎勵部門，並於發表前刊登憲報。獎金來源可來自政府設定的獎金或因違規停薪的員工。				
	4	究竟所謂獎賞制度的獎勵成份是源於額外的資源還是向現有的薪酬資源打主意呢？如果獎勵是來自現有的薪酬資源，那麼，是否意味會有公務員因其他公務員表現突出（縱使他們沒有犯錯），而須要減薪呢？				
	5	獎賞制度將鼓勵公務員多有新搞作，原意是不錯的，但這會帶來不少問題：第一，由誰人決定員工表現進步了；第二，由誰人決定獎賞的多少；第三，會否做成員工為搞作而搞作；第四，如搞作失敗，由誰來負責。				
	6	同意加入團隊獎賞制度，除非員工由自己部門主管挑選。				
	7	以金錢來換取努力不是一個最好的方法，工作表現良好的標準難以統一化，不同的上司有不同的標準，難以達至公平。				
	8	各級公務員均有他們的職責，應面對同樣的獎賞制度。				
	9	獎賞與薪酬不應混為一談，獎賞可以獎狀、獎牌、紀念品、旅遊等形式等表達。				

項目分析： 公務員大致同意薪酬政策可加入個人工作表現的獎賞制度及團隊獎賞制度，但他們相當擔心會因此把商界的負面工作文化帶入公務員體制，導致流弊叢生。此外，如何安排獎賞制度的資源和達至公平分配，亦需詳細考慮。

## 6. 精簡薪酬管理工作

項目內容		意見佔總回應百分比				
		極同意 (a)	同意 (b)	無意見 (c)	不同意 (d)	極不同意 (e)
A.	政府應把管理公務員薪酬的工作下放各部門負責。	0.0%	30.1%	21.7%	36.4%	11.9%
B.	政府不應把任何一般/共識職系人員轉為部門人員。	6.3%	35.2%	45.1%	10.6%	2.8%
如 6B 是選擇(d)或(e)，請繼續回答 6C 或 6D 問題，否則回答 6E 至 6G 問題。						
C.	政府應把部分一般/共識職系人員轉為部門人員。	6.3%	50.0%	34.4%	3.1%	6.3%
如 6C 是選擇(d)或(c)，請繼續回答 6D 問題，否則回答 6E 至 6G 問題。						
D.	政府應把全部一般/共識職系人員轉為部門人員。	0.0%	0.0%	71.4%	14.3%	14.3%
請繼續回答下列各題。						
E.	政府不應把部門現有職系合併和簡化。	5.0%	23.1%	33.1%	37.2%	1.7%
如 6E 是選擇(d)或(e)，請繼續回答下列問題。						
F.	合併和簡化職系是利擴闊管理職權。	3.2%	62.9%	21.0%	11.3%	1.6%
G.	合併和簡化職系可減少職級的層次。	3.2%	76.2%	14.3%	4.8%	1.6%
其他意見	1	政府若把管理公務員薪酬的工作下放到各部門，一些分配資源較少的部門員工，會與一些分配資源較多的員工，出現同工不同酬的局面，造成部門間的競爭和分化，使一些跨部門的工作互推向對方。				
	2	無論是合併和簡化職系，都應以不影響同工的職業及晉升前景為出發點。				

項目分析： 上述意見一再肯定，公務員是明理講理，能夠審時度世，並願意接受改變，如合併和簡化職系及把部分一般/共識職系人員轉為部門人員。不過，無論是合併和簡化職系，都應以不影響同工的職業及晉升前景為前提。

## 7. 薪酬管理權力下放

項目內容	意見佔總回應百分比				
	極同意 (a)	同意 (b)	無意見 (c)	不同意 (d)	極不同意 (e)
A. 政府不應把管理工作權力下放。 如 7A 是選擇(d)或(e)，請繼續回答 7B 及 7C 問題，否則回答 7D 至 7E 問題。	5.6%	31.0%	16.2%	43.7%	3.5%
B. 權力下放能維持服務水準。	1.4%	75.7%	11.4%	5.7%	5.7%
C. 權力下放能保持員工士氣。 請繼續回答下列題目。	0.0%	75.4%	13.0%	7.2%	4.3%
D. 政府應正式推行職位評值制度。 如 7D 是選擇(d)或(e)，請繼續回答 7E 問題。	4.1%	45.5%	42.1%	5.8%	2.5%
E. 職位評值制度應由中央負責推行。	3.8%	26.9%	50.0%	15.4%	3.8%
其他意見	1	權力下放不應包括薪酬、薪點的評核，應自動跟年資及意願調整。			
	2	權力下放導致部門主管可以徇私作弊，此情況已漸趨普遍。			
	3	「權力下放」應按步就班；現時的種種結構性和機構文化不利此時此刻的薪酬管理改革。			
	4	各部門在制訂「部門準則」時，不免要做調查、研究、私人機構的薪酬趨勢等，工作重，浪費時間和公帑。			
	5	權力下放會否達到 7B&C 項全賴是否有明確之 Accountability。			
	6	「職位評值」表格應略簡化。			

項目分析：雖然公務員同意下放管理工作權力可以帶來的好處，但他們對是否應把管理工作權力下放的意見是頗分歧。政府在考慮推行時應深思熟慮，及再詳細徵詢受影響同工的意見。



## 8. 其他意見

8	A	大多數公務員樂意與市民共渡時艱，故減薪可以接納，但立法減薪萬萬不能。
	B	政府在上述問題上，給市民有進退失據之感。
	C	公務員薪酬不能只與私人機構比較。事實上，過去不少公務員（中高級為主）乃從私人機構中經多翻嚴格挑選出來。若將公務員和一般私人機構僱員相比，實在不公平。
	D	整個公務員薪酬和制度的檢討，簡單來說，是一群政治家和商家，鼓動失意及無知的普羅大眾，以公務員為磨心，藉以轉移視線，逃避負上因過去政策失而導致今日的逆境。這原全是一場政治遊戲，但受禍的不只是公務員，所有香港市民將因此而受害！
	E	香港政府不要轉為「無良僱主」。
	F	政府不應立法減薪，而應恪守現行機制與員工協商。
	G	政府希望透過公務員減薪以令財政開支稍減，但我不知道政府有否考慮此舉會對社會有甚麼影響？假如減薪只是削減少許開支，我相信此舉並不明智減，除了令經濟更不穩定外，可能令貧窮人生活更困迫。反之，公務員的架構是需要整頓，遲退部分不稱職的員工，這樣就更能直接減輕政府的財政支出。本人工作的辦公大廈，不時見到員工在走廊吸煙，次數頻密，最近，我亦發現本組有同事利用星期六處理私人事務，次數不只一次，有時候聽到朋友罵公務員不是，內心極之矛盾，當然我是認識不少盡忠職守的公務員，但亦知道當中確有冗員。
	H	政府現在所有的所謂「改革」，都使人覺得是革公務員的命，把公務員放在對立位置，這是主事者把他們的政治利益放於社會利益之上。
	I	無可否認，現行的制度存在著很多僵化和流弊，如果建議真正能推動個人/團隊在工作效能、士氣、個人的專業及能力、團隊精神等方面的提升，對表現出色的員工予以獎賞、給予更大的發展機會，是值得支持改變的；可惜，這些包裝掩蓋不了真正的目的：減薪縮位以達到財政負擔的減磅，改革於我等何利之有？
	J	公務員的工作是不同於商營機構，是較難作對等比較。保持公務員的中立性、持平、廉潔、和諧，是維繫社會平穩的要素。再者，吸納精英加入公務員隊伍，乃是不容忽略之事。公務員服務人群，貢獻一生的才能和時間，與政府共渡時艱，永不離棄，只要求有一安穩生活，為何會落得遭市民和政府的嫌棄。真可悲！
	K	政府機構文化極保守、欠彈性、欠真正的領導 – Moral Leadership – Absent! Transformational Leadership – No way! Participatory Leadership – Dream! 教育專業而欠真正的教育領導素質實是問題的徵結！與其在“小處”改，不如花時間在問題徵結下功夫，研究，再作計劃！
	L	大部份公務員對薪酬制度了解甚少。

**整體分析：** 公務員是明理講理，能夠審時度世，願意接受改變，與市民共渡時艱。但由於公務員的工作無論在性質和背景都有意於私營部門，處理亦應有所不同。目前公務員的薪酬訂定及調整機制是一個恆之有效，深為各方人士及團體所接納；故此，在未有一個廣為各方接納的新方案時，繆然改變機制，只會打擊公務員的信心、動搖公務員的穩定性！政府在考慮推行任何改革時必須深思熟慮，及再詳細徵詢受影響同工的意見，切勿將整個問題政治化。總的來說，公務員願意與政府共同商討一個能維繫及調動公務員積極性的長遠薪酬政策！

- 完 -