

政府飛行服務隊飛機工程師會

對「公務員薪酬和制度檢討專責小組第一階段研究公眾諮詢」的回應：

問題 1. 公務員薪酬政策和制度應否徹底改變，變為更着重薪效掛鈎、淨工資概念(即以現金取代房屋、醫療等各項津貼)，並使薪酬調整機制更具彈性？

回應： 站在公務員的立場，不同意公務員薪酬政策和制度有「徹底」改變的必要。現行的制度，為維持一支廉潔、穩定及高效率的公務員隊伍提供了穩固的基礎。近年經濟情況日漸惡化，政府出現財政赤字，私人機構薪酬水平不斷向下調整，都是事實。但近年通過資源增值，公務員工作量及額外職務不斷增加亦同樣真確。公務員的服務經已變得更加物有所值。

在未有必須的制度改革配合下，為了在現時惡劣的經濟環境下回應公眾及商界的壓力，而貿然對現時行之有效的公務員薪酬政策和制度作徹底改變，影響全體公務員及資助機構僱員的士氣及穩定性，非常值得商榷。

問題 2. 對高級公務員採用的薪酬政策，應否與中級和初級公務員不同，即前者既要承受薪酬調整的較大風險，亦有機會獲取較大的獎賞？

回應： 首長級人員，肩負了管理部門及制訂政策的重任，為了吸引和挽留優秀人才，加強問責，通過與中級和初級公務員不同的政策令薪酬更具競爭力及靈活性，尚算合理。

問題 3. 處理紀律部隊薪酬的政策，應否與其他公務員不同？

回應： 現有的「紀律部隊薪級表」經已反映釐定各紀律部隊薪酬時的特別考慮。將紀律部隊薪酬的政策與其他非紀律部隊分開處理，刻意凸顯兩者的區別，只會導致公務員內部分化。引入「高官問責制」後，紀律部隊的資源將會由負責保安的高官全權分配。假若紀律部隊有獨立的處理薪酬制度，調撥資源的多寡及優先次序，便只能在紀律部隊之間作比較。無可否認的是，架構龐大的前線紀律部隊有爭取較多資源的優勢，久而久之，在紀律部隊內便會出現「核心紀律部隊」及「非核心紀律部隊」的分別，甚至前線與非前線人員間亦會出現分化，這點對紀律部隊的服務質素及部門之間的合作肯定無好處。



問題 4. 我們應否繼續遵守與私人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，確保公務員薪酬仍然具競爭力？

回應： 在實施新聘任制度及公積金制後，新入職公務員會否願意長期留在政府服務頗成疑問。但公眾卻普遍要求公務員提供持續、穩定及良好的服務，因此，將公務員的薪酬訂於略高於私人機構的水平，有助於從人力市場中吸引優秀人才加入政府，長期為市民服務，減低利用權力進行貪污行為的誘因。政府無法可以像私人機構般因應經濟環境而對薪酬水平迅速作出調整，因此，繼續定期檢討薪酬水平、薪酬結構和薪酬趨勢，掌握人力市場的變化，仍有必要。

問題 5. 政府的負擔能力應成為調整薪酬時的首要考慮因素？

回應： 政府在某年度是否有能力向上調整公務員的薪酬，不一定與政府的財政能力有直接關係，可能是政府在該年度特別在某些方面投放了大量額外資源。政府的負擔能力可以是調整薪酬時的考慮因素之一，但亦必須顧及員工士氣、公眾對公務員服務質素的要求等因素。

問題 6. 香港公務員應否以彈性薪幅取代固定薪級？如果應該，則只適用於高級公務員還是適用於所有公務員，包括文職職系及紀律部隊？

回應： 如果公務員仍是由上級按其表現主觀地決定是否獲得薪酬調整，除非經已具備一套公平、公正、具公信力的公務員表現評核制度，否則採用彈性薪幅抑或固定薪級制，分別並不大。

問題 7. 公務員和市民是否仍然認為現行的薪酬調整制度是公平的？是否有其他可以達到這個目標而效果相同或更佳之制度？

回應： 目前的公務員薪酬調整制度能夠沿用多年，自然有其可取之處，而政府亦扮演了良好僱主的角色。在過去整體經濟情況良好時，未見有公眾對之質疑。雖云公務員亦要與時並進，與市民共渡時艱，但在目前的經濟環境下進行檢討薪酬調整制度，站在公務員的立場，難免覺得政府只是為了回應商界及公眾壓力。

問題 8. 把薪效掛鈎的元素引入公務員薪酬制度內，是否有好處？

回應： 在一套公平、公正、具公信力的公務員表現評核制度引入之前，把薪效掛鈎的元素引入公務員薪酬制度內，恐怕只會助長奉承及「擦鞋」文化，對員工並無好處。



問題 9. 應否實施團隊獎賞制度？如果應該，則對哪些級別(高級、中級、低級或各級) 實施？準則又如何？

回應： 團隊獎賞制度作為激勵員工的一種手法，無可厚非。但公務員的工作成果許多時候難以量化及進行比較，假如缺乏公平公正的計劃細節及監察評選準則，執行時難免出現偏差，破壞了員工的合作關係，影響服務質素。尤其要注意「標籤效應」對員工士氣及積極性的影響。團隊的管理人員對制度亦必須有正確的認識及理念，以免將團隊引向惡性競爭。實施團隊獎賞制度，弊多於利。

問題 10. 應否實施個人獎賞制度？如果應該，則對哪些級別(高級、中級、低級或各級) 實施？準則又如何？

回應： 在一套公平，公正、具公信力的公務員表現評核制度引入之前，把實施個人獎賞的制度引入公務員內，恐怕只會助長奉承及「擦鞋」文化，在員工間造成分化及磨擦，影響服務質素。

問題 11. 像香港這樣的城市，應否考慮把管理公務員薪酬的工作下放？

回應： 把管理公務員薪酬的工作下放至部門層面，可能引致同樣的工作要求在不同的部門有不同的薪酬水平，部門之間將來互相調配人手時可能會出現困難。現時香港公務員，特別是一般/共通職系，調職情況相當普遍。而將來假如實施薪酬水平與財政能力掛鉤時，意味員方亦要為部門管理失當負上責任，並不公平。亦會令公務員薪酬制度變得極為複雜及繁瑣。要下放管理公務員薪酬的工作，必須保證部門管理層在掌握人力市場變化及員工評核制度方面有足夠的認知及訓練。

問題 12. 為方便推行以部門為本位的管理工作，應否把部份或全部一般/共通職系人員轉為部門人員？

回應： 把部份或全部一般/共通職系人員轉為部門人員應可有利部門的管理工作，但他們原可藉調職而獲得的事業發展機會，可能因而削弱，以致影响士氣。假如管理公務員薪酬的工作下放至部門層面，可能出現同工不同酬。



問題 13. 如果把薪酬管理的工作下放，過渡期間或會相當長。在這段期間，如何維持服務水準和員工士氣？

回應： 管方的能力及識見必須足以掌握人力市場的變化，妥善合理地調撥資源，設法建立公平的獎勵機制，否則，薪酬管理工作下放的構思要見成效及獲得員工接受只屬奢望。必須與員方保持緊密及坦誠的溝通，建立互信，盡力減低員工的誤會及不安。絕不能急於求成，為求盡快降低開支，推行損害員工利益的薪酬政策。

問題 14. 在精簡工作方面，是否有機會把現有職系合併為多個較大的職業類別？會否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？

回應： 精簡職系組織架構和減少職級的層次，肯定會削弱晉升機會。擴闊管理職權，必須先保證員工有足夠的訓練及個人才幹與質素，不能只為了達到節流目的而影響組織運作及令服務質素下降。特別是專業職系，職權受專業資格及守則的限制，並非隨便可以擴闊。

問題 15. 應否推行正式的職位評值制度？如果應該，則由中央還是部門負責推行？

回應： 政府的許多工種，特別是紀律部隊，不可能從私人機構覓得相同職位作比較；即使有，由於公務員的工作成果及表現無法像私人機構雇員一樣，以替機構賺取利潤的能力為評核準則，政府服務亦不以牟利為目的，如何「評值」？拿甚麼作標準？

