

公務員及司法人員薪俸及
服務條件諮詢委員會聯合秘書處
香港金鐘道 89 號
力寶中心第 2 座 7 樓 701 室
楊家聲主席

楊主席：

公務員薪酬政策和制度檢討

歷史上，一個政策、制度的有效釐定及推行，必須順應當時、當地的社會結構、民生民情以至文化背景。脫離現實，東抄西襲，急於求變，最終祇會失敗。

現有的公務員薪酬政策及制度，實行以來行之有效，其實並不比任何國家的制度遜色。雖然夠不上絕對公平、完善；但是，它為政府提供了一個相對穩定的環境，吸引了不少的精英投身公務員行列，服務社會。

社會及民生的進步，端賴政府的良好施政及優良公務員的有效推行。當然，這絕非一般自以為是、罔顧社會責任、譁眾取寵的所謂商界精英所能認同。

其實，我並不固步自封，因時制宜的變是合理的、可接受的。祇是，今日香港社會已經有太多的分化、不滿；人與人以至政府之間的互不信任已達極致。「穩定」才是現今社會的福祉。因此，本人強調主要的制度變更，只宜在新入職公務員身上推行；在過渡期內，原有的穩定公務員機制必須維持正常運作。

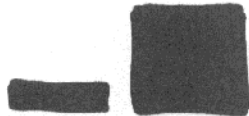
就專責小組提出的問題，我有以下的回應：

項目	問題	回應
一.	公務員薪酬政策及制度應否徹底改變，變為更著重新效掛鈎、淨工資概念(即以現金取消房屋、醫療等各項津貼)並使薪酬調整機制更具彈性？	<p>甲. 歷史上，一個政策、制度的有效釐定及推行，必須順應當時、當地的社會結構、人民生活水平以至文化背景。脫離現實，東抄西襲，急於求變，最終必會失敗。</p> <p>乙. 現有的公務員薪酬政策及制度的存在，自有其本身的背景及成功的元素。本人認為無必要「徹底改變」。</p> <p>丙. 政府機構的運作有異於通常以量度利潤收益定成敗的營商機構。在政府機構內，沒有一個絕對客觀、公平的績效量度機制；推行薪效掛鈎，除了帶動「擦鞋文化」外，難有其他成效。從顧問報告可見，其他國家亦未能在推行薪效掛鈎方面取得成功經驗。淨工資概念，理論上會減省行政成本，但必須深入探討可行性，在執行時更應循序漸進，按步就班。</p>

二.	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？	<p>甲. 無論大小輕重，各級公務員都有責任履行本身的職務，賞罰自然應該一致。</p> <p>乙. 況且，在目前互信基礎薄弱的情況下，難免惹人懷疑有人會濫用基制，使自己通常獲取較大的獎賞。</p>
三.	處理紀律部隊薪酬的政策，應否與其他公務員不同？	甲. 現存薪酬機制，已函括了紀律部隊的特色，太多的異同，祇會增加公務員的內部矛盾。
四.	我們應否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、薪酬結構和趨勢，確保公務員薪酬仍具競爭力？	甲. 現有機制能持平地將公務員薪酬維持在合理水平，避免人才過度流向私人市場，增強了政府及社會的穩定性。因此，應該繼續遵從。
五.	還是政府的負擔能力應成為調整薪酬時的 <u>首要</u> 考慮因素？	甲. 政府時常有無謂支出，去滿足一些不一定合理的政治訴求。因此，政府的負擔能力，常常會受到政治因素影響；以此作為調整薪酬時的首要考慮因素，對公務員並不公平。
六.	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？	甲. 情況有如回應一(乙)，在缺乏一個絕對客觀、公平的績效量度機制的大前提下，推行彈性薪幅取代固定薪級，除了帶動「擦鞋文化」外，實難有其他成效。
七.	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的制度？	甲. 首先應考慮完善現有的績效量度機制，加強員工團隊精神，在工作表現評核促進團隊精神。
八.	把薪效掛鈎的元素引入公務員薪酬制度內，是否有好處？	甲. 在現階段並無好處。回應一(乙)及六(甲)已詳加說明。
九.	應否實施團隊獎賞制度？如果應該，則對哪此些級別(高級、中級、低級或各級)實施？準則又如何？	甲. 本人並不反對實施團隊獎賞制但應反映在個人工作表現評核裡，再者加強評核個人在團隊精神方面的工作表現才是正途。
十.	應否實施個人獎賞制度？如果應該，則對哪此些級別(高級、中級、低級或各級)實施？準則又如何？	甲. 同上。
十一.	像香港這樣的城市，應否考慮把管理公務員薪酬的公作下放？	甲. 以香港這麼一個細小的城市，加上資訊發達，現在並不具備條件及需要，把管理公務員薪酬的工作下放。
十二.	為方便推行以部門為本位的管理工作，應否把部分或全部一般/共通職系人員轉為部門人員？	甲. 此構想可簡化管理工作及減省運作成本。因此，可以深入探討。但此機制在員工過剩時，將與現有公務員僱用條例有所衝突，在推行之先當局應詳細考慮，其可行性及所帶出的其他管理上矛盾。

十三.	如果把薪酬管理工作下放。過度期間或會相當長。在這段期間，如何維持服務水準和員工士氣？	甲. 既然下放薪酬管理工作，將對服務水準和員工士氣有所影響，本人並不贊成在現階段執行。
十四.	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？	甲. 從過往經驗所得精簡工作只是肥上瘦下，對精簡組織架構及管理上，並沒有裨益。
十五.	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？	甲. 就公平機制來說推行正式的職位評值制應由中央推行。

本人重申，現行的公務員長俸計算方法是根據現時薪酬機制計算出來，並受到法律保障，任何薪酬制度改變應小心處理，絕對不能影響公務員長俸利益，否則將引致嚴重的負面效果，所有改革更應按部就班，循序漸進，加強溝通更是成功必須的元素。



二〇〇二年六月二十二日

副本送：房屋署工程職員協會
香港政府華員會
政府工程督察及監工職系聯委會
香港政府人員協會