

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

主席：

今天第3個聆訊項目，是討論審計署署長第31號報告書第12章，對戶外工作人員的監察，請來的證人包括公務員事務局局長林煥光先生、水務署署長許文韶先生、水務署業務經理潘龍寶賢女士、政府統計處處長何永煊先生、政府統計處副處長馮興宏先生、政府物料供應處處長薛明先生。請李華明議員先展開聆訊。

李華明議員：

主席，被審查的有3個部門的戶外工作人員，我建議同事逐個部門查詢，使他們回答得較為清晰方便，避免混亂。我先就水務署發問，根據審計署報告書，有關二級抄錶員的監察問題，請問許署長，我在閱報時獲悉，簽到的問題已利用電腦執行，是否屬實？

主席：

大家請盡量精簡。許署長。

水務署署長許文韶先生：

以往一直以簽到簿的報到方法紀錄抵達時間，並由工作小組的總管監管，現在我們覺得這方法較為落後。5 000多名員工分散於各地，未能一次過將全部員工改以新方法紀錄上班的時間。員工各持一張咭，在上班時經過電腦掃描機，上班時間便記錄於電腦總機內。部門總管是最高級的職員，在他們自己的辦公室亦即時可知悉職員上班的情況，現已實行這方法，但要分很多不同的工作地點陸續實行，預算會於明年1月中全部完成裝置電腦掃描機及簽發這類工咭。現時已有部分員工實行這方法紀錄上班時間。

李華明議員：

主席，根據審計署報告的圖三，有關數十名戶外二級抄錶員的工作時數問題分(a)、(b)、(c)三類別，(a)類別是經常提早下班、(b)類別是工作時間內經常長時間休息、(c)類別則無顯示經常性的不正常情況，有些員工平均每天工作約4小時多。自1993年起，抄錶員已經開始在抄錶時利用手提電腦處理每天抄錶路線帳戶詳情，電腦裝有時間記錄系統，把每次檢索水費帳戶記錄的時間抄錄下來，而審計署亦透過電腦紀錄的資料去分析82名抄錶員實際進行抄錶工作的時數。為何水務署由1993年至審計署未進行審查前，一直都沒有利用電腦資料紀錄審查屬下員工到底有否盡忠職守？

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

水務署署長：

我們並非沒有查核員工的工作情況，在給予手提電腦予員工使用之首天，已清楚向員工表示，資料和時間將會存於電腦內。抄錶員除抄錶外，還有很多其他工作。該類工作不能以時數在電腦記錄顯示。

李華明議員：

問題是你有否利用手提電腦的資料，去查核員工是否有偷懶的情況？

主席：

李議員想瞭解，若審計署署長不作突擊檢查，你們有否任何內部監管或是內部檢查？有沒任何的紀錄或證明？許署長。

水務署署長：

我承認高層職員沒有作任何檢查，但抄錶組的總抄錶員是有進行檢查的。

李華明議員：

有否發現審計署所發現的問題，即提早下班、工作時間內長時間休息等嚴重問題？

水務署署長：

相信抄錶組的總管對下班時間及額外工作時間的記錄，認為可以接受，所以引致問題的出現。

李華明議員：

即有新界東的抄錶員在上午11時下班也可以接受？

主席：

許署長。

水務署署長：

上午11時下班可能只是在某一天發生，所以總抄錶員或是高級抄錶員未必能

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

察覺。

主席：

李議員，我想跟進剛才許署長說有內部檢查，通常審計署署長很有興趣瞭解你們所執行檢查的工作及以往紀錄，作為一般審計原則，若你們有執行檢查工作的紀錄，他未必須要親自作突擊檢查，報告並無載述有關這類的紀錄提供予審計署參閱。請問許署長，你們是否有內部工作檢查的紀錄文件？若有，這些紀錄可否提交予審計署署長作事後跟進和評估你們的結論？許署長。

水務署署長：

我相信抄錶組的總抄錶員，是有檢查抄錶員的工作情況。

主席：

有否跟進紀錄、證據、程序或部門內部指引顯示？若無，坦白說，我則不認為有查核過。

水務署署長：

我承認在現時未能回答這問題。

主席：

若有，可否以書面答覆？並且，我一定會要求審計署署長再翻查，若沒有，我就會表明沒有紀錄。好嗎？李華明議員。

李華明議員：

主席。工作時間也是委員會非常關心的問題，每日只工作4小時及休息4½小時，根據報告書第26頁39段，部分出色的二級抄錶員比其他抄錶員能較早完成路線所指定的工作。是否每名抄錶員都很出色，他們的工作時間只需4小時多？你是否同意屬下員工若能提早完成工作便可以下班？你們的政策是否如此？

水務署署長：

我們沒有這個政策。

李華明議員：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

既然沒有這個政策，何故有這麼多員工提早完成工作便下班？

主席：

許署長。

水務署署長：

這點相信是監督人員缺乏自律性及自發性，並無將實際情況向上級報告。

李華明議員：

即監督人員沒有履行管理的責任？

水務署署長：

是。

李華明議員：

補救方法如何？許署長。

水務署署長：

補救方法是先在工作量方面作出協調。審計署報告書指出工作量不足，我們已將6 800多條路線快速地檢討一次，將路線由6 000多條減至5 000條，並將這些線路的工作量增加15%，另外，那些能夠少於8小時完成工作的員工，需返回辦事處，以便重新安排新任務。

主席：

李議員，我對剛才的答案有少許存疑，希望澄清剛才你查詢許署長有關員工提早下班的責任問題，許署長表示，這是屬下監督人員的責任，我認為這個結論並不完全。有戶外工作人員的情況在私營公司或政府是很普遍的，作出清楚的編排與監察的制度，使屬下員工有所依從，這是否屬一般管理階層的責任？而不是單將責任歸咎於督導人員不盡職責。委員會作結論時，並不希望只是針對某一個督導階層。許署長，你認為這個通常發生的管理問題，管理階層，甚至乎上至署長，是否應該負上一個理所當然的責任？

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

水務署署長：

主席，我想澄清，我並無將責任推卸在管理抄錶員的屬下身上，他們應該有責任去執行，亦因自律性及自發性低，沒有將發生的事件向上級報告，以至我們不知道這些情況，但我完全同意管理階層是需要承擔責任。

主席：

好，多謝，只想澄清證供。

李華明議員：

就工作量的問題，你將路線縮減至5 000多條，是否顯示一級及二級的抄錶員人手過剩？第一個問題是，是否要精簡人手？第二個問題，請問林煥光先生，公務員事務局有否給予各部門清晰指示，表示完成工作後便可以下班？就水務署而論，抄錶員完成工作(例如早上11時)便下班，提早放工，有否觸犯公務員事務條例？

主席：

先讓許署長回答，林局長則稍後作答。

水務署署長：

當每條路線增加15%工作量後，自然會節省15%抄錶員人手，現時我們有82名二級抄錶員，約有13至15人的剩餘人手，我們準備暫時將該13名抄錶員派予新任務。

李華明議員：

主席。我想問為何一級抄錶員不能減少人手，而二級抄錶員則可以減少？另外二級抄錶員的新工作是甚麼？

主席：

許署長。

水務署署長：

主席。一級抄錶員與二級抄錶員的工作是有所不同的，一級抄錶員的工作，主要是訂定新的抄錶路線，其次是抽查二級抄錶員所執行的工作。他們亦需要特別讀水錶，即若用戶在水費方面有質疑，我們便要派員再讀水錶，這工作並非由二級抄錶

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

員執行。通常我們是4個月抄錶一次，若有用戶終結戶口，我們是根據正常的用水量計算其終結用水日的耗水量。我們不會專程去讀水錶的度數，這做法實施多年，但近年很多人的要求提高，要求終結單依照水錶的度數計算水費。所以由最近開始，所有要終結的戶口，我們都派員往讀水錶。這種情況每年約有86 000至10萬宗，我們預備由多出的13名二級抄錶員負責處理這類工作。多謝主席。

主席：

林煥光局長，請你答第二個問題。

公務員事務局局長林煥光先生：

主席，根據公務員事務規例指引，在一般情況下，公務員每週工作時間為45小時，實際工作時間視乎每個部門、及其工作性質，由部門首長作出規定及指引。我們依每週45小時工作的規定，是指需要執行職務的時間，並非只是留在辦公室內8小時便可以下班，而是應該工作8小時。

李華明議員：

即不應有完成工作便可下班的情況出現。

公務員事務局局長：

對。

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

多謝主席，請問許署長，他表示現時已改用電腦簽到，是否有閉路電視監察員工的簽到情況？

主席：

許署長。

水務署署長：

新方法是職員只要將他們持有的咭在細小的機器上劃過，時間資料便儲存起

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

來，並無閉路電視監察。但這機器可以儲存職員的姓名、職級、及過機的時間，而電腦可以在熒幕上顯示每位工作人員回到辦公室的時間，亦可以將資料列印出來。

劉慧卿議員：

即由電腦監察員工上班時間，若以其他同事代替過機程序是不可以的，因為電腦會認出，是否這樣？

水務署署長：

電腦只記錄姓名。

劉慧卿議員：

只記錄持咭者的姓名。若甲要求乙代過機，乙持甲的咭過機，就會記錄甲已上班，是嗎？

水務署署長：

是。

劉慧卿議員：

這點預算不到？

水務署署長：

預算不到。

劉慧卿議員：

主席。根據報告書第22段第二小段，水務署署長已採取行動，「署方會對多次違反簽到規定的員工採取行動，並已警告員工有關此點；」，請問發出了多少封警告信或是採取甚麼行動？而最後一小段表示，「已按照《公務員事務規例》的規定，對在簽到簿上填寫不正確抵達時間的二級抄錶員及其上司採取紀律行動。」，請問有多少個二級抄錶員和上司施行何種的紀律行動？是否包括減薪？所謂「上司」是至何種職級？署長本身又如何？謝謝。

主席：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

許署長。

水務署署長：

主席。有7名二級抄錶員在簽到簿上寫下不正確的時間，他們已收到警告信。關於這7名抄錶員所得到的處分，我需得到公務員事務局局長同意才能說明。另外有5名總抄錶員，我們亦向他們提出警告，因有員工的工作時間太短，要他們以後積極分配適當的工作予這些員工，這亦是處分。

主席：

林局長。

公務員事務局局長：

主席，我不反對許署長說明對員工實際執行了甚麼處分。

主席：

許署長。

水務署署長：

7名簽到時間不準確的抄錶員被高級職員提出警告，指出他們的錯誤。這種警告會記錄在職員的個人檔案，這種處分有效期為1年，會影響其晉升的機會。

劉慧卿議員：

上級又如何呢？

水務署署長：

上級的處分同樣是口頭警告，亦有記錄在職員的個人檔案。

劉慧卿議員：

就此而已？

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

水務署署長：

是。

劉慧卿議員：

即1年內可能影響其晉升機會？

水務署署長：

是。

劉慧卿議員：

主席，總抄錶員沒有安排適當的工作予二級抄錶員，其實你們都清楚何謂適當的工作量，將6 000多條路線減為5 000多條，使各抄錶員可分配較多工作，其實你們包括署長，在未將路線減少之前，都應該知道何謂二級抄錶員適當的工作量，所以總抄錶員亦受到警告。請告知委員會，以你自己的理解，應該安排多少工作予抄錶員才算適當？為何總抄錶員沒有適當地安排？

主席：

許署長。

水務署署長：

多謝主席。我現時不能定論總抄錶員完全沒有適當地安排工作予二級抄錶員，首先我想解釋每個抄錶員的工作範圍，我們有220多萬個水錶要抄，每年起碼抄3次，分6 800多條長短不同路線，每條要抄水錶的數量亦不同，通常一日最高的抄錶紀錄是500至600個，至少也有數十個，每條工作路線所需交通時間亦不同，加上每個抄錶員的工作能力、體能各有不同。另外，在防止貪污方面，抄錶員是不知自己明天的工作路線，換言之，每個人均有機會在不同的路線執行工作。基於上述原因，在制定抄錶員每日工作量時，是以抄錶員的平均能力而制定工作量。在這些情況下，員工完成工作的時間是不可能統一。

劉慧卿議員：

主席。這樣怎樣制定工作量的標準？

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

主席：

大家聽完許署長的解釋，但事實是部分員工有遲到早退的問題，每人均可完成所派發的任務，若沒有標準，究竟他們錯在何處？遭警告後，他們是否知道自己錯在哪裏？

劉慧卿議員：

其實最好以該5個例子說明，何謂不適當分配工作？

水務署署長：

我並非表示他們不適當分配工作，現時所針對的問題是，部分員工提早完成每天所分配的工作後，並無好好地利用剩餘的時間，分配工作的原則是根據上述各項因素。

劉慧卿議員：

即工作能力高的員工會擔當較多的任務，你是否以此為準則？希望署長說明準則是甚麼？你的準則是，若員工在11時完成工作，便再交新任務給他，直至工作到下午5時，是嗎？

水務署署長：

這正是現在的問題，若把工作以平均工作能力分配給員工，自然會出現快慢不一的情況，提早完成工作的員工，所剩餘的時間，正是審計署指出的漏洞。

劉慧卿議員：

主席。提早完成工作並不是他們的錯誤。

主席：

是你們沒有分派工作予他們。

劉慧卿議員：

不是。他們已完成所派的工作。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

主席：

是。即有冗員，他們錯在那裏？

水務署署長：

主席，我們並沒有說是抄錶員的錯，只是說整個抄錶組或他們的主管沒有安排他們好好地利用剩餘的工作時間，今日就是在這方面作出補救。

主席：

許署長。你剛才表示曾口頭警告抄錶員，並紀錄於個人檔案內，並有7名二級抄錶員被處分。

劉慧卿議員：

主席。不是，口頭警告是因為他們在簽到簿內作不正確的時間填報。以往要紀律處分員工是很難的，但賞罰要分明。現在是否需要3年才可處分員工，10年也未能解僱員工？現時是否已沒有這些執行困難存在？

主席：

許署長。

水務署署長：

若純粹以賞罰抄錶員而論，不存在上述的問題。只要得到公務員事務局局長認同，我對他們的處分是適當的，便可以執行。並無任何顧忌；只要我知悉便可以執行。

劉慧卿議員：

林局長可否簡單解釋這點？

主席：

林局長。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

公務員事務局局長：

主席，關於處分的程序，有明確及詳盡的列載在公務員事務規例指引內。一般中、低級職員的處分權力，實際上已移交予部門首長直接處理，不需向中央匯報。而超越某一薪級點的高層人員處分的程序，尤其是比較嚴重的處分，需要在公務員敘用委員會取得最後的建議和公務員事務局的審視。局方亦會就比較上大規模懲處的行動，如以往的房屋署事件，或者今次水務署的問題，雖然要懲處的工作人員低於某一薪級點，部門首長可直接處理，但我們亦會主動監察及干預，研究他們所作的處分是否恰當。就水務署發出口頭警告事件，雖然水務署署長有這個權力，但我們會與水務署署長討論今次執行的處分是否最為恰當，我們仍在商討中，程序本身是無問題，希望處理這個程序的工作人員能多多關注，多加把勁，加快工作效率。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

主席，我想跟進剛才許署長所述，路途的長短、員工個人體力的不同，很難定出標準。但今天你告知委員會，表示可以節減13至15名員工，請問根據甚麼標準而得出此數目？

主席：

許署長。

水務署署長：

標準有很多，但因為要快速地處理職員利用剩餘時間的問題，所以我們暫定每名員工增加工作量15%。是因路線不同，並非每條路線都增加15%工作量，只是平均數。現時我們聘用顧問，即香港生產力促進局協助我們研究訂定公平和科學化的機制，訂定每條路線的工作量。

劉江華議員：

你說可減少13至15人的數據，只是一個暫時數，只為應付今日的會議。當你

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

回應審計署的提問時，理由很多，如體力、路線長短不同、天氣和塞車等因素。其實在當時來說，上述是否只是推搪的理由？

主席：

許署長。

水務署署長：

首先澄清，現時的處理做法並非是應付今天的聆訊，事實上，於9月時已開始實行。報告書所述並非是推搪的理由，我們只是將情況和盤托出，交通、天氣等影響全部是事實，並非推搪。

劉江華議員：

實際這是管理的問題。由於二級抄錶員的上司沒有上報有關情況，這樣，二級抄錶員上司的上司是否完全不知情、東窗事發才如夢初醒？

主席：

許署長。

水務署署長：

抄錶組是分為四級：二級抄錶員、一級抄錶員、高級抄錶員以及總抄錶員，總抄錶員之上還有1位行政主任，在水務署內全職處理抄錶組。我相信整個抄錶組都知道會有多少空餘時間。

劉江華議員：

總抄錶員以上就不知情？

水務署署長：

相信是。

劉江華議員：

你有否作出調查？

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

水務署署長：

有。

劉江華議員：

他們表示不知情？

水務署署長：

是。

劉江華議員：

最後我想詢問，減少13至15名員工，即在82名員工中佔20%是冗員，請問林局長，你會否覺得詫異？整體上你會如何處理及跟進冗員的問題？

主席：

林局長。

公務員事務局局長：

主席，處理人手過剩的問題，我們是有一套行之有效的程序。首先是希望部門首長將過剩的人手調配至其他有需要的地方，若未能在本部門作調配，可要求其他有關工種的部門收納這些多出的員工。至於總體公務員的增長，在過去10年，總體公務員的增長是非常之緩慢。我承認在科技及管理進步的情況下，部門首長要確切地考慮和小心檢討人手方面是否過剩。尤其是在推行資源增值計劃下，我們要求每個部門都依循執行，提交節省資源的計劃。總括而言，我不認為過去公務員的增長會導致出現大量冗員的情況，但我承認，可能很多部門會有空間提升其員工的生產力及效率。

主席：

吳亮星議員。

吳亮星議員：

多謝主席，根據報告書第22段第二小段，「署方會對多次違反簽到規定的員

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

工採取行動，並已警告員工有關此點」，「多次」是多至何種程度？為何只是口頭警告和紀錄在其個人檔案內？反過來說，抄錶員的平均工作量很低。有否突出勤力的抄錶員？可以完成很多任務的，會否得到署方的鼓勵，給其他員工仿效？

主席：

許署長，有否賞罰分明？

水務署署長：

關於報告書第22段第二小段，署方並無規定次數多少、遲到得很厲害、或是遲到次數多而時間較短的便會採取行動，是主管作出決定。至於作出鼓勵，我十分贊同，亦是顧問向我們提出的重點。他指出若希望早完成任務的員工繼續返辦公室再執行額外工作，一定要給予他們一些鼓勵，否則，就變為一種懲罰。

主席：

朱幼麟議員。

朱幼麟議員：

主席，我非常同情許署長的處境。抄錶員的工作表現和體力有異，在管理方面有一定的困難。聘請顧問是很合適的做法，請問許署長有否考慮外判這類的工作？我認為這些工作最適合由小型的私人公司執行。

主席：

許署長。

水務署署長：

主席，外判的想法一向存在，1992年我們很積極地詢問專營公用事業公司有沒有興趣承包這類工作？研究後的結論是他們沒有興趣，所以我們便暫時放下外判的想法。但今天的情況可能與1992年有所不同，所以我亦很積極地重新考慮外判是否可行。

主席：

李華明議員。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

李華明議員：

我想跟進有關30名抄錶員在工作時間內有3小時多的休息時間，至下午5時差不多下班才輸入一至兩個水錶的資料。許署長，他們會不會在下班前數小時其實在家中麻將耍樂，至下午5時左右才將資料輸入？實際來說亦是提早下班，只不過他們比較聰明，將早已抄下的資料在下午5時才輸入。是否有這種可能性及如何防止這種可能性？最後請問林局長，署方希望可以減15%的人手，公務員事務局會否介入水務署精減人手的研究？若要削減職位，就會立即實行，這方面你們的角色如何？

主席：

許署長。

水務署署長：

我不能證實他們在工作時間內是否在家麻將耍樂。接近下午5時才有數個讀數，我相信有兩種可能：第一，抄錶員真的利用手提電腦至接近收工時才輸入資料，另一可能是，抄錶員在接近放工時將一天的工作重新檢討或整理，他很容易在按鍵時將先前的時間紀錄洗掉而將當時的時間儲存。

主席：

李議員希望清楚知道，究竟有沒有辦法知道是屬於何種原因？如何監察員工沒有利用這藉口作為偷懶的機會？

水務署署長：

主席。我們暫時無法將電腦即時改變，我們曾警告所有抄錶員，在重新檢討日常做妥的工作時，不可按動某個會導致時間資料改變的鍵。至於如何監察方面，我們要求顧問替我們設計一套新的監察方法，目的是要抄錶員經常報告自己工作的位置，正執行甚麼工作，及後可以在電腦翻查當日所報資料是否相符，這就是我們將會執行的監察方法。

主席：

林局長。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

公務員事務局局長：

關於削減人手方面，若削減或調配人手，可在自己部門進行，而部門首長可以自行處理，一般是不需要公務員事務局的介入。但若人數多或需要調配至部門以外、或人數牽涉比較多甚至調配也不成，需要裁切職位，或使他們提早退休等，在此情況下公務員事務局一般是會主動與該部門攜手處理。

李華明議員：

這個案你會否主動與水務署研究？

主席：

林局長。

公務員事務局局長：

主席，目前的情況和所牽涉的人數不多，但整個水務署的管理、外勤人員的監察等，已成為公眾關注的問題，公務員事務局會主動跟進每一環節。

主席：

多謝林局長。梁劉柔芬議員。

梁劉柔芬議員：

多謝主席。我想問比較廣泛的問題，論及有關督導的階層和抄錶員已經受到處分。但我覺得在極不完善的管理制度下，屬下犯錯誤，只應承擔一半的責任，因管理制度出現問題。許署長是否認同？請問林局長，會否考慮加緊部門指引，因為管理制度比單靠個人考勤更重要？

主席：

許署長。

水務署署長：

主席，我同意監管若執行不足，處分不應全落在職員身上，所以我們現時針

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

對加強整體監管員工的方法。

主席：

林局長。

公務員事務局局長：

根據審計署報告書，公務員事務局一定會跟進水務署管理的每一環節，但我同意梁議員的講法，不單只是跟進水務署的問題，而是檢討整個政府監管的架構，獎賞和懲罰的制度，再高一層次，在管理文化方面是否應有根本性的改變，原則上我認為是需要的。在較早之前，我們已通告各部門，不單只是影響的3個部門，尤其是有外勤員工的部門，要求他們向中央報告，首先檢討自己部門的監察制度，然後向我們報告他們會有甚麼跟進行動。我們會根據部門所提供的資料，考慮進一步提供更有效的指引。我想強調，指引始終只是一份文件，最重要是管理層的管理意識和主動監察的意願，前線工作人員的實際工作態度和有否盡本份等，這都是牽涉更深層次的管理文化的轉變，特別在這龐大公共事業機構，在無利潤競爭的情況下，我承認這是困難的。不單是特區政府面對的問題，全世界政府亦要面對類似的問題，各地的政府都在考慮如何改善此方面的情況。一般的做法是引進競爭會更有效，如引進外判的做法，又或是公司化、私營化等方法，以加強競爭的意欲和監管的意識，但需視乎每個部門的工作性質，加以考慮，以水務署來說，我們在中央的層面，以長遠的眼光和角度，研究更佳方法去提供水的服務。

主席：

林局長已於11月19日發信給有關部門，說明他會積極跟進此事，並要求部門在3個月內提交檢討和建議報告，所以他會介入此事。梁劉柔芬議員。

梁劉柔芬議員：

我想詢問署長一個較敏感的問題，因監管制度方面的不完善，導致有關員工有欠理想的工作表現並且公諸於世，社會各方均認為他們不對，令他們蒙羞。請問署長在這方面有否因自己的領導不善而向員工表示一點歉意？這才能真正帶出局長所說的管理文化。

主席：

許署長。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

水務署署長：

主席。可以說間接是有的，今天我們主動的進行全面檢討，聘請部門外的第三者作客觀的報告，以訂定他們的工作量。我亦曾清楚向他們表示，完全明白他們工作上的困難。今天我們的問題只是針對如何善用能力好的職員剩餘的工作時間，在這方面作出補救。

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

多謝主席。根據報告書第46(e)段，署長會考慮設立突擊檢查制度，以加強監管二級抄錶員在執行戶外工作時的值勤情況，不知現時有否進行？從我們的角度來說是非常好的事。不單這個部門，所有涉及戶外工作的部門亦應考慮這方法。若然，是否需要增加人力資源？我亦希望詢問局長，他提及的資源增值，行政長官在施政報告中講述3年增值5%是否過份保守？因現時稍作調整已達十多個百分比。

主席：

請許署長先答覆，然後再請林局長。

水務署署長：

主席。我們需要小心考慮突擊檢查的方法，二級抄錶員與其他很多戶外工作人員的工作性質有很大的分別，他需要不停的走動。顧問在這方面亦正為我們考慮很多的方法，考慮到人性的問題，工作時若有人經常在旁跟隨著，處事的態度和方法亦會有點不同。我們正積極考慮用最經濟的方法，正如報界所說「捉蛇」亦需要費用。今天我未能向各位講述我們將採納甚麼方法。

劉慧卿議員：

即你們尚在考慮中？

水務署署長：

我們快將有結論。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

劉慧卿議員：

可否先向委員會講述你們的初步結論？聽你的語調，是否考慮中的方法不可行？

水務署署長：

可以實行，但如你所說，需要增加人力資源。

劉慧卿議員：

那是否需要取回那15%的資源，即是沒有節省！

水務署署長：

若需要增加人力資源，我們會以內部調配的方法，換句話說，是每人「多走幾步」。

主席：

我們會在99年2月初向立法會提交報告書，若你能很快地把結論以書面提交資料，相信對委員會是有幫助。使我們可在報告書內載述這個因素。

水務署署長：

好的。

主席：

林局長，請你答覆問題的另一部分。

公務員事務局局長：

主席。資源增值計劃中的5%，實際上是對所有部門的最基本、最起碼的要求，若部門首長能節省多於5%的資源，他們是可以保留5%以上的部分給部門內部使用。這亦是一個誘因。除此之外，我們亦會針對一些部門，與他們進行中、長期的研究，考慮在策略性方面有甚麼更佳方法提供公共服務，這包括較大的層面，不單只是減少聘請員工，節省多少個百分比，而是我們對改善公務員的效率和整個制度的改革抱有

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

很大的決心。未來數月，我們會陸續向有關委員會提交我們的建議。

主席：

劉江華議員。

劉江華議員：

主席。另外兩份資料，可否提供給本委員會？第一、署長表示在9月份已開始削減員工，至12月份時結果是怎樣？第二、局長剛才表示會主動了解這3個部門以外一些戶外工作人員的情況，情況如何？最後要詢問的是，現時署長發覺82名員工的工作出現問題，便聘請顧問研究。請問署長費用要多少？會否造成金錢的浪費？並請局長回應，實際上是管理階層負擔的工作卻要找顧問公司去研究，是否浪費公帑？

主席：

為了節省時間，不如請以書面提供前部分問題的資料。現時請集中答覆是否有需要聘請顧問，及會否浪費資源。署長，先讓你答覆。

水務署署長：

主席。聘請顧問的費用不足港幣20萬元，我們並非要求顧問替我們管理這批員工，而是請顧問為我們以最合理和最科學的方法訂定每一條路線或每種路線的工作量，及提高工作效率的意見。

劉江華議員：

主席。我沒有說你們聘請顧問去管理員工。聘請他們是訂立公平的路線工作量。其實你們部門內的管理階層才是最熟識有關路線的人，為何你們自己不能負責這些工作，難道你們懷疑自己的公平性？為何有這樣的顧慮？為何署長、總抄錶員或一級抄錶員不能負責這訂定的工作，而要浪費這20萬元？

主席：

這個問題我感到詢問林局長有點不公平，因一般是由庫務局負責支付費用。先讓許署長答覆這問題。

水務署署長：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

主席。若由我身為署長訂定這些工作量並不公平，因我沒有這方面的經驗，其他工作人員亦未必能接收其他人的工作。需要聘請顧問是因為多年來均以同一方法處理工作，嘗試以第三者這位生產力的專家，為我們考慮在現階段可以從那處著手進行改善工作，主要目的是這樣。

主席：

林局長，雖然請你答覆這問題未必是公平，但亦給你機會講述。林局長。

公務員事務局局長：

我認為一些運作已久的制度，若由管理階層以外的一些專家作檢討，並不是壞事。

主席：

還有一個很簡單的問題，是關於報告書第47段，許署長表示需要預留一些時間，確保抄錶員能完成當日工作，其理據是「倘若抄錶員未能完成每日的抄錶路線，以致需要再次編排抄讀水錶的時間，是不可能的。」，即必須在當日完成工作。我感到有點奇怪，若當日刮大風，或出現某些嚴重事故，是否不能更改抄錶時間？是否不能在日後補做未完成的工作，反而預留時間，使他們可在當天完成工作？

水務署署長：

主席。我們並非說若未能完成當天的工作，便別無他法。只是若未能完成工作，會導致發水費單的日期延遲和擾亂了讀錶的次序，因要抄讀的水錶那麼多，92 000個水錶需要在3.2日內完成抄讀，是相當緊迫的。

主席：

若是那樣重要，可否加班完成工作？沒有必要預留那麼長的時間，使他們完成工作。

水務署署長：

我們有考慮過，但我們認為在管理上會有困難，若每名抄錶員均說不能完成工作，需要加時，管理上會造成失控。

主席：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

所以情願預留大段時間。

水務署署長：

主席。現時我們正在這方面找尋補救的方法。

主席：

這是聆訊的第一個部門，所以我給議員多點時間發問，因有示範作用，其他部門聽後，便知道我們的取態，接下來的兩個部門，希望各位能掌握時間。李華明議員，請你就政府統計處的問題開始發問。

李華明議員：

主席。我曾詳細閱讀政府統計處方面的資料，先提出幾個問題，第一，審計署未審查前，政府統計處是如何監察出勤的統計人員？他們有否進行外勤訪問？有否進行電話諮詢？工作量是否足夠呢？據我所知他們一星期只回辦事處一次，基本上他們是不斷在戶外工作，亦可在家中利用電話作諮詢，這樣，如何作出監管，如何能保證林局長所說每週45小時的工作時數的規定？第二個問題是，審計署發現有9名同事，出勤66次，但其中57次是未能成功作出訪問，這是極浪費人力、物力和時間的，為何會出現這種情況？為何不先以電話預約才前往訪問？有沒有察覺問題所在？若有察覺，為何不加以糾正？

主席：

何處長。

政府統計處處長何永煊先生：

主席。我先答覆第一個問題，就是如何監察員工的工作情況。出勤的同事是有一份每天的工作報告，需要在次日向他的上級報告，說明前一天所處理的工作。雖然他們只需每星期返回辦公室一次，但在一些情況下，實際上他們已提供了一些資料，於是上司便能監察他們是否有進行工作。而我們在監察方面的管理重點是工作的質素，某公司是否曾接受訪問或提供資料，並確定資料是完全準確，否則發出的統計數字質素便有很大疑問。其次當然是量，在指定時間內可完成多少工作，作用是監察給予員工的工作是否足夠，若出現不同的工作進度，我們便進行調整，因為很多工作是需要限時完成的。我們發出的統計數據是有時間性的，若某些人員因個案困難，或因某種原因未能完成工作，我們便需要其他人員分擔。我們是不斷監察著是否有長期工作成效少的員工。第三，是資源的投入，即員工是否在45小時的工作時數有執行工作。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

過往我們的管理並不太嚴謹，在審計署的審查後，我們會加強管理。在閱覽中期報告後，我們已把每天的工作報告改為每天的工作日程，巨細無遺地交代每一分鐘的工作細節。但我們亦需考慮這種方法是否適當，太多的記錄工作，大部分時間用於行政紀錄上。我們需取得平衡，不至過量。我們的紀錄可以作為查核基礎，又可以利用這些資料作研究，使我們知道如何提高電話或上門訪問的成效等。總結監察方面來說，目前在資源投入方面，是我們需要盡量加強的，但在資料的準確性和工作量方面，我們並不擔憂，今次的審計結果在這方面亦沒有大問題。

至於第二個問題，有些徒勞無功的訪問情況，在報告書引述的9個個案中，大部分是屬於判頭形式的公司，這些負責人是很難接觸到的，其中一部分我們是沒有其聯絡電話的，有些則未必有人接聽，所以被迫上門訪問。很多時我們會利用空檔時間處理這些工作，例如同事在同區處理其他工作時，便順道前往嘗試進行訪問，這是我們計算之內的。但我們希望能找尋更多方法提升此方面的生產力，鼓勵工作人員先電話預約。在預約方面亦往往遇到困難，如把問卷寄至某公司，負責的人員可能是總經理，可能是經理，亦可能是一名文員，我們致電詢問時，對方往往要查問一段時間亦未必能知悉實際上是由誰人負責，在電話中弄不清情況時，便需要上門訪問。特別是一些小型公司，是按次序抽樣進行，並非長期提供資料給我們，可能在一年中只提供一季的資料，所以沒有指定某名人員負責。我們得花時間尋找負責人，在前往訪問時，又未必能與這位負責人會面，或者他未有空閒時間，我們只好留下我們電話或名片，等待回電，或再用電話聯絡有關的負責人。徒勞無功的訪問部分是由上述情況引致。

主席：

李華明議員。

李華明議員：

主席。那9個個案均約花了3小時，並非順道進行訪問，其中一個個案出訪15次之多，均不能成功訪問，用了很長的時間，這是一個例子，處長是沒有解釋的，令我有點懷疑。200多名外勤員工每天均外出工作，不一定返回辦事處，請問處長如何確定所填報的是真實資料，而不是員工本人虛構填寫？或填報了某些實際沒有進行訪問工作的資料？在監察方面我仍希望你能進一步給我們信心。

主席：

處長。

政府統計處處長：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

這次審計的集中點是在經濟統計，我們會先發出問卷，在對方填妥後寄回，有部分已寄回，有些需要以電話或上門跟進和配合，審計署報告書內亦有列表說明有關程序，即中文本第35頁圖八或英文本第39頁圖八，收回的問卷往往已填上大部分資料，有些需要查核、澄清或補充資料，便會再作訪問或以電話聯絡，記下註腳，那位同事便要把資料加入及簽署，其實通常已有相當部分的資料，並非由零開始。至於會否出現實際只撥了3個電話，但卻報說撥了4個電話等多報了工作時間的情況，這是我們不時所擔憂的。希望給李議員信心的是，我們對另外大批住戶式的統計調查，更為關注，因只需前往一次訪問，或電話接觸一次，是單對單的，無需填寫問卷，與由公司經理或負責人並附有所填報資料簽署的情況不同，我們可根據其提供的資料再核實或補充。單對單調查個案我們會更為關注，查核的比重較多，甚至我們越來越多運用電腦輔助式的電話調查，無論電話能否接通，電腦均有紀錄。綜合住戶統計調查是佔我們人力資源的四分之一，現時樣本的設計，一半是可用電話的。

李華明議員：

是否可以在家中打電話？

政府統計處處長：

有時對方因事忙而要求員工在晚間再次用電話聯絡他，例如一些判頭，我們無理由不允許，亦沒有理由要求同事在晚上回辦公室打電話。所以為著完成某項訪問，員工是可以晚上在家用電話聯絡，但這並不是主流。

主席：

運作上的困難報告書已清楚列明，而李華明議員的問題重點是你是否讓員工無限期去處理一個個案，從衝工量值的角度考慮，是否需要指引或監察？

政府統計處處長：

我們是會觀察所有員工的工作報告撮要，每位同事每日或每星期出訪的次數，和多少個電話查詢，視乎個案的複雜程度，如詢問僱傭人數比較簡單。

主席：

有沒有指示員工在多少次電話聯絡不上或到訪多少次不果便要放棄？有沒有這些指引？

政府統計處處長：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

是有指標的。就以綜合住戶調查為例，登門訪問3至4次不果便應放棄。但整體回應率達95%，管理階層亦會研究登門探訪多次才能成功的原因，是否因欠缺技巧，是否有辦法改進，令受訪者有較高的合作性。

主席：

好。劉江華議員。

劉江華議員：

關於報告書第88段，對於那20多個個案所涉員工的處理方法，有甚麼結果？

政府統計處處長：

報告書第88段載述的25個個案，我們與審計署有緊密聯絡，研究有關過程，我們認為對涉及差異個案的外勤人員的錯誤行動，我們有保留和沒有確切的證據，原因是相隔兩個半月後才查詢受訪的對象，在記憶上可能出現偏差，事實上在再經覆核後，發覺有部分個案顯示的確是受訪者記憶上有錯誤，如第84(b)段所述。但總體而言，我們是信任審計署的調查結果，有25個個案是出現了問題，若有個別外勤人員聲稱已用電話聯絡受訪者，但在查證受訪者後發覺全非事實，這位外勤人員便有問題。但我覺得現階段確實的證據並不足夠，但我們會繼續調查涉及這25個個案的10位外勤人員，調查他們的其他操守、過往的工作效率等。

劉江華議員：

為何你們沒有聘請顧問公司進行對改善外勤人員的監察的研究？

主席：

何處長。

政府統計處處長：

我們歡迎任何人士給我們意見，而我們已有諮詢委員會向我們提供意見，但並不是具體和全時間的檢討。我們在10月份看過初步報告後，已組成工作小組全面檢討如何改善現行的工作方式，如詳細的工作日程等，但要避免整天做紀錄，忘卻了主要的工作。在前幾天，我們亦成立了另一層次的小組，全面而長遠地從監察方面、從整體效益方面作改善，外判或其他問題亦會一併考慮。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

主席：

好。吳亮星議員。

吳亮星議員：

多謝主席。報告書第93和94兩段提及政府統計處同意有需要規定外勤人員填寫詳細的時間記錄表，亦有需要有系統地分析這些資料，請問預算進行這項統計分析所需資源是多少？第二個問題是第94段提及的抽樣調查，抽樣調查的對象是否向曾接受訪問人士進行？若統計調查對象前後所提供的資料不相同，會否因而錯怪了該統計人員？

主席：

何處長。

政府統計處處長：

首先回答第一個問題。正如我提及的，我們會平衡監察方面所使用的時間，及實質生產的時間。我們採用詳細的時間表記錄，已進行了兩個月。我們會進行檢討有否需要保持或減省一些紀錄，在未來數月會作出定案。第二方面是覆核的問題，我們會十分小心地進行，受訪對象接受一次外勤人員的訪問，其後經我賦予權力給審計署職員以統計員身分作第二次的訪問，所以今次我們會採用非常間接的方式，但求不至令對方覺得煩擾和尷尬，亦避免我們的同事尷尬。所以得到的旁及證據並不能全部反證審計署進行覆核的個案，我們只能以宏觀方式考慮，認為問題的嚴重程度較表面證據為低。但並不等於沒有問題，亦不等於不利用這個機會加強管理技巧和管理文化。經過審計署的審核報告，我們已加強了投入監管的資源。

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

主席。政府統計處處長並不同意審計署署長查核的結果，不像水務署署長已全部同意並已進行紀律處分。處長在報告書第74段作強烈反駁，理由是在再次訪問有關人士時，這些人士有記憶錯誤的情況，(b)段更說受訪問的公司負責人不太重視與政府統計處的交往，因此印象不深，容易記憶錯誤。但剛才你卻說受訪者多不喜歡你們的訪問，若是那樣強烈的反感，便不會沒有深刻的記憶；另外的理由是因為相隔的時

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

間長，令記憶上出現誤差。在第40頁(e)段更可笑，你估計在審計署進行訪問時，受訪者沒有細心思考，翻查紀錄，只是隨意作答。所以在第91段，你便認為不可以在毫無疑點下證明有些工作人員開小差。請問政府統計處處長是否認為你們的員工沒有問題，不應該受到處罰？你是否完全不接受審計署署長的意見？在報告書第97段，公務員事務局局長則沒有甚麼表態，只是說歡迎審計署署長就監察外勤人員而作的審查和近年來有很多戶外工作人員受到批評。請問整個政府內會如何處理這問題？

主席：

我完全同意劉慧卿議員剛才的提問。請處長在答覆時清楚解釋執行紀律行動和制度兩方面，你亦承認查核基礎有很多問題和弱點，才會出現「口同鼻拗」的情況。在制度上你是否接納存有弱點，需要處理？在處分方面，如何執行？若林局長希望答覆，亦請他作答。先請何處長。

政府統計處處長：

主席。我斬釘截鐵地聲明我們並不是與審計署作出爭拗，在這工作上我們與審計署是相處融洽，大家都希望檢討制度上、執行上是否存有問題，並且向前望，加強日後的工作。統計處的工作非常重要，若因工作上的問題引致數據的可信性受到質疑，我們是十分擔憂，因本地和國際間都很重視我們的數據。所以在過程中，我們第一件事要核實的是，有沒有員工「作數」。因這些個案並非從零開始，很多資料是已作回覆，我們是前往核實或索取補充資料，結果我們發覺全部資料是準確的。第二、我們亦要研究是否真的存有打3個電話卻報稱4個的情況，我們發現有些是記憶錯誤，但卻不能否定有多報的情況。所以我們認為以宏觀方式考慮在制度上、監管上，甚至員工的行為上，是否符合可接受的水平。我們同意應該立即採取行動。至於個別的紀律處分方面，受牽涉的15位員工，部分員工只致電受訪者一次，而受訪者卻答稱並沒有受過訪問，這是他們眾多個案中的其中一個，若認為單憑一個個案便說他們有問題，未必公允。至於有3、4個員工牽涉較多個案的是較為招疑的，現時我們並未完全定論是沒有問題，我們會繼續跟進這幾位同事的情況，特別審查他們旁及的工作及過往的紀錄。現時討論的審計資料只是在5月4日那一天的，若需要進行紀律性行動，為著公允和員工的士氣，我們定要公正，審查工作尚未完成，相信人數會低於15名。

主席：

林局長，是否需要補充？

公務員事務局局長：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

一如水務署的情況，我們會就這幾個懲處個案與部門跟進。但我亦想補充一點，我們必需有充分的證據，才能採取懲處行動，不能單憑揣測。

劉慧卿議員：

主席。我們當然同意要有證據的情況下採取行動，審計署署長已經下了一番功夫，若你認為他的調查不足，可與審計署署長商談。署長曾提出有一位職員曾有多次違規的紀錄，對這些個案你為甚麼仍要考慮這麼久？話說回來，是否採取紀律處分是很困難的事？剛才水務署署長已提出了一些措施，政府統計處是否認為幾個例子仍不足夠？究竟需要多少舉證才足夠？我們不是要求你殺錯良民，但需要雷厲執行。數字的準確性是會影響本港的聲譽，所以不應護短。我們接到很多投訴的電話，不單這少撮人，其他人員亦有問題。你們究竟在甚麼情況下才會採取行動？連這幾個個案，你仍不想採取行動嗎？

主席：

何處長。

政府統計處處長：

我絕對不會護短，因為護短是對其他眾多做事嚴謹的同事來說不公平。我們研究這幾個個案，得出的結論是：若深入探討每個個案，尤其是我們再查察過的，我們認為其中一名涉及4宗個案的職員，最低限度有兩宗，我們的懷疑是過度了的，在這種情況下，我們始終不認為這是一個結論性的證據。我們認為需要翻查這兩、三位職員過往和審計前多個月的工作紀錄，研究是否有疑點，我們才可處分該等職員。在目前的階段來說，在這些微觀性個案的層次，我們尚未有足夠的證據處分這些職員。

劉慧卿議員：

主席。請問審計署署長，他對政府統計處人員進行審核，但統計處處長質疑你的調查結果，認為資料不足以向違規職員進行處分。你認為貴部門是否已盡了所能，還是你亦同意政府統計處處長的說法，這些資料不足以供他們採取處分行動？

主席：

陳署長。

審計署署長陳彥達先生：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

我認為我們的工作已經足夠。何處長已表示他會再跟進和檢討這幾位同事過往的紀錄，我們若重新調查，工作便會重疊。

劉慧卿議員：

我的意思是你所提供的證據，是否足夠讓有關的局長和處長採取處分行動？

審計署署長：

我們提供的已是確實的證據，我們認為這些是經審計的證據，不需要重做。

主席：

我們稍後會作閉門討論。若何永煊處長有解決的方法，請盡快提供資料，這能幫助我們最終作結論時的取向。劉江華議員。

劉江華議員：

審計署署長單以5月4日一天的調查，去推斷整體的結論這種做法，你認為如何？

主席：

劉江華議員，不如我們在明天的內務會議才向審計署署長了解這個問題，好嗎？因為今天的聆訊對象是有關的政府官員。

劉江華議員：

但我恐怕在他解釋之後，統計處處長亦會作出回應。

主席：

我不希望審計署與政府部門之間展開公開辯論，而是由我們來作最後決定。

統計處署長：

請容許我聲明一點，我們並非質疑他們選取5月4日這一天作為審查。

主席：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

我聽到何處長說他想以多些其他日子，使證據更確鑿，然後才能作出判斷。

統計處處長：

這裏是針對有關處分的問題。

主席：

我沒有反駁統計處處長對於處分問題的看法。我們今天亦聽不到他不接受審計署署長提供的證據這種說法，我的理解是對的。

統計處處長：

主席。特別是宏觀性，整體的制度上，選擇一個特定的日期，這方面我們沒有異議。

主席：

我們進入最後一部分涉及政府物料供應處的聆訊。李華明議員，請你開始提問。

李華明議員：

政府物料供應處送貨隊的問題與水務署的頗為相似。第一是遲到的問題。我想先問薛明處長，物料供應處給予25分鐘作為寬免職員遲到的時間，雖然現在已改為10分鐘，你覺得是否適合？水務署給15分鐘寬限予其職員，這方面有沒有制訂部門的指引？第二，有關簽到簿的問題。物料供應處現在如何作出改善措施。簽到簿也是任由職員胡亂填寫上班時間，這個問題你如何糾正？第三，現時貨車平均返回政府物料供應處需要一小時，放工前一小時便已返回物料供應處，之後便沒有甚麼工作；另外，有證據顯示，有7支送貨隊，在午飯前已把物料送達目的地，但卻向部門報稱下午才送達，企圖掩飾他們不知所蹤的一段時間，然後在指定時間才返回辦事處，這顯示工作量不足。你又如何檢討送貨路線和工作量，可否精減15%至20%人手？

Chairman :

Mr Shipman.

Mr Nigel C L Shipman, Director of Government Supplies (DGS):

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

Taking these three evidences of malpractice. Firstly, the grace period of 25 minutes, this is explicitly contrary to the Internal Standing Circular which the department had issued and which was in force at the time of the Audit review. That circular stated that the red line should be drawn in the attendance book at the normal starting time, with late-comers signing below that line.

It was a matter of what I think excessive discretion allowed for by the team of managers and supervisors who were implementing that system. It was not a practice that was laid down by the department. Since that time, we have issued a revised circular and we have made it explicit that this must be very strictly enforced. We now require the red line to be ruled at the official starting time, with the only allowance being that those who are already in the queue to sign the book can complete the signing before the line is drawn.

As far as staff making incorrect entries of their arrival time, the reason that has come to me for this is that they may have entered the building at some earlier time. Quite often staff may come in sometime before the official starting time, they may go to have breakfast in the canteen, they may check their lorries, they may change their clothes, etc, etc.

Although we thought it self-evident that the time to be recorded in an attendance book is the actual time of signing and not some earlier time, we have revised the circular to state that explicitly, that the time to be entered in the attendance book is the time shown by the clock on the wall and no other time. There is now no doubt on that matter.

As far as the Audit's findings that some of the delivery times were at variance with the recollection of the receiving officers, we have asked our managing supervisor to investigate that. They quite vehemently maintained that their own records were correct. In fact, in the draft report there were a number of other cases in which we had been able to demonstrate that our records were correct. There are, I think, two cases where there is some doubt. As the malpractice is not proven, we cannot proceed to disciplinary action. However, we have tightened the procedures and now we ask the receiving officers to sign on the delivery forms the actual time when they receive the goods. That should put the matter beyond doubt.

主席：

李華明議員。這3個都是頗重要的問題，可否分開提問？

李華明議員：

我先就簽到簿提出問題。簽到簿仍然由人手去填寫，職員仍可取巧。水務署已改用打咭制度，雖然打咭亦可假手於人，但物料供應處仍以手寫的簽到簿，你如何

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

防止這個漏洞？

Chairman :

Mr Shipman.

DGS:

The system relies not only on the consciousness of the staff themselves, but also on the supervisors. The supervisors bring out the book at the start of normal working hours and are supposed to check how people record the entries and that they record the correct time. Clearly, Audit's findings have shown that it is susceptible to malpractice. What we are considering doing is replacing the attendance books by a clock with punch cards. That would remove any doubt that the time that is entered is correct.

李華明議員 :

何時設置打咭鐘？打咭鐘其實很早已有。

主席 :

處長為何考慮這麼久才安裝？

DGS:

They cost about \$4,000, I understand, so we have resources already to acquire such clocks. We will have them in place very soon.

主席 :

若更改簽到簿的制度，我相信各位議員都會感到滿意。薛明處長提到曾發出一些行政指引給有關部門，有些管理層的職員行使太多酌情權，可否提供在審計署審查當日的有關行政指令和你提過的一個經修訂的指令給委員會作紀錄？第三，你提過有些管理人員沒有依照指令去執行酌情權，你對這些員工採取甚麼態度和跟進工作？他們明顯地違反了當時的有效指令，是否不追究呢？薛處長。

DGS:

I will send the Committee a copy of the two Internal Outstanding Circulars. The one that was in force at the time, which already makes clear that the red line should be drawn at the normal starting time, not at some other time, and I will also send the

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

subsequent circular which makes the further point that the time of signing should be the time recorded by the wall clock in the room and not any other time.

The minor staff who were found to be late by Audit on that day were told off by the staff concerned. This must amount to counselling. It wasn't a formal verbal warning in terms of civil service procedures. It was made quite clear to them that they were wrong and that they would have to be punctual in future. The senior staff had been interviewed, and they claimed that the 25 minutes was a long-standing practice and that they were merely following what their predecessors had done. This is a matter of further investigation. It is not a matter that I feel satisfied with and, if there is cause for further action to be taken, then we will do that.

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

主席。有關25分鐘遲到寬限期，我們當然鼓勵政府要嚴格，我們議員本身亦應守時，否則政府人員會感到很不服氣，我們很多時候亦有流會的情況，我想告訴政府，其實我們亦很重視這問題，我們用來量度你們的標準，亦同時用來量度自己的同事。請問在紀律處分方面會否感到困難？是否需時兩、三年才能處理，抑或你需要局長協助，使你可更簡單、快捷、公正和有效率地處理躲懶的職員呢？

主席：

薛處長。

DGS:

Those staff who have done wrong, it's been made known to them that they have done wrong and that the wrong practice should not be continued. So there is no doubt in anybody's mind about what I expect, as Director, regarding punctuality and due performance of duties. Whether there is a case for further and more formal disciplinary action is a matter that is still being investigated. Clearly, such action must be fair and it must be consistent with civil service procedures.

Miss Emily LAU:

Chairman, what I want to ask the Director is whether the current procedures are too cumbersome making it very difficult for you to act efficiently and of course fairly? Do

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

you have such difficulties? Other Directors have told us that it is very, very difficult for them to take any speedy action. It takes years to do something to a civil servant.

DGS:

There are clearly laid down disciplinary procedures which myself and other heads of department can follow. Clearly, if these procedures can be simplified that would, I believe, be welcomed by departmental management.

Miss Emily LAU:

Can you tell us very briefly what you have in mind? The Secretary is sitting here right in front of you.

DGS:

It is difficult for me to comment. I think that is really for the Secretary for Civil Service to express his views on the matter. Clearly, insofar as we are able to take action which perhaps is done in a less formal way without getting into a quasi legal process with appeals and reviews and all those kind of matters, then for relatively simple and straightforward offences such as habitual late attendance, I think that would be more effective.

劉慧卿議員：

主席。處長已說出其困難。局長可否簡單地向我們說明可以採取甚麼行動？

主席：

林局長。

公務員事務局局長：

我們一直有檢討程序上的問題，在數年間陸續把權力下放，這樣可減省一些繁文褥節，不一定要呈上本局處理。但我理解有不少部門希望我們能更進一步簡化程序，這是本局正在檢討的其中一項公務員制度改革，這方面我們是一直進行中，但我想強調，其實在目前的制度之下，針對證據確鑿違規事件，在現有程序下，不需數以年計去處理，只是數以月計便可。

劉慧卿議員：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

需要多少個月來處理？12個月還是18個月？

公務員事務局局長：

主席。我們很難用一個數字來概括，但平均來說，部門要處理證據確鑿的個案，最快3個月便可完成。

劉慧卿議員：

這個標準我們可用來參考。

主席：

各署長／處長在我們作報告前有結論的話，最好盡快通知我們，這是我們跟進工作之一。

劉慧卿議員：

主席。我想問處長最後一個有關外判的問題，你們部分的工作是否可以外判？

主席：

處長。

DGS:

We've already made use of a contractor to undertake part of our delivery service. My policy is not to recruit new staff on permanent terms for the delivery teams. As staff retire, then the number of teams can be reduced and more work can be allocated to a contractor. Clearly, if one were to have wholesale contracting out, the question of redundancies would have to be faced.

Miss Emily LAU:

But the Director can confirm for us that it is actually much cheaper to contract out the service?

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

DGS:

Comparisons with costs are always disputable because we will be comparing what is a full-time service against when we engage the contractor we simply pay for the trip that he does. By the best comparison we can make, we think our costs are about 16 to 19 per cent higher. Clearly, we would like to retain our own direct service. Clearly, it is incumbent upon us to do all we can to reduce our costs and we will give attention to that in the Enhanced Productivity Programme.

Since I became Director in 1993 - at that time the department size was 745, it is now around about 500 - we have already reduced staff numbers by a third. I believe there is scope for further productivity improvements and we will give attention to that in the months ahead.

主席：

李華明議員。

李華明議員：

剛才處長尚未回答我，關於貨車在下班之前一小時返回辦事處，而沒有分派工作的問題；剛才處長回應時認為那些工作紀錄表沒有問題，但審計署指出有7隊貨車，涉及13個個案，送貨紀錄與收貨的辦事處的紀錄不脛合，其中有一段長的空閒時間，請問有沒有檢討現時的工作量？

主席：

薛處長。

DGS:

I agree with Audit that each delivery team should be given sufficient work to keep them occupied for the whole working day and, indeed, that is the most effective means of control, the best means of ensuring that proper performance is made. We are giving attention to that.

I want to strike a balance between avoiding them coming back too early at a time when they cannot be too effectively employed in the depot. On the other hand, I want them to complete their delivery rounds as quickly as possible. I don't want them to have some kind of slow drive through Kowloon in order to come back at 5 o'clock. When they come back early, we do have work to assign to them, in particular, the preloading of

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

vehicles. Also, they can clear the empty pallets. There is other work that they can do.

主席：

李華明議員。

李華明議員：

審計署署長報告書指出，他們觀察到的上貨時間是在當日早上職員報到後，並非如處長所說，職員在前一天下班前協助預早裝上第二天的貨，這並不是事實。

主席：

處長。

DGS:

Lorries can only be partially preloaded. There are certain goods that cannot be left on the lorries overnight. Obvious examples are the dangerous goods. We go out with a mixed load. Clearly, if a lorry is carrying inflammable goods they cannot be preloaded. Secondly, pharmaceutical items and various other items are not suitable for putting on the lorries and being left there overnight. The practice is they should load the lorries with those goods that are suitable for preloading and utilise the time that remains at the end of the day. Inevitably, a certain amount of additional loading has to be done the following morning.

李華明議員：

處長尚未回應有否發覺工作量不足而需要檢討？

主席：

因為時間問題，我嘗試把處長的意思略作解釋。他知道其部門的成本較外判高19%；部門亦有明確的政策，若有人流失，便不再聘請，人數自然會減低；他承認工作量不足，他回應了劉慧卿議員，外判的制度可避免浪費多餘的工作容量。處長，對你剛才的意思，我的理解對嗎？

DGS:

It is correct, and we will do what we can to make further productivity

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

improvements and also to ensure that our staff have effective work to do and are properly monitored.

主席：

李華明議員最關注的是你在工作量方面有否訂出目標，如需時多久，削減多少員工，才能作出計算？方向已很清楚和毫無爭議的，問題是李華明議員想知道你有沒有對工作量作評估，能否更明確地知道削減人手的目標何時才能達到？

李華明議員：

有沒有進行這類檢討？

主席：

薛處長。你們有沒有進行這類檢討？

DGS:

We have already made improvements. The normal team used to be one driver plus five others. Now it is one plus four. We would like to bring it down further and we believe that should be possible. However, any such review must be linked to introducing more flexible working practices. What I have been doing is looking at various private sector companies, how they manage similar operations. One of the differences is that there is much greater flexibility in deployment of staff. One obvious area is between driving and non-driving duties. Likewise, those who are foremen should also, I would hope, share a greater part of the manual work than is the case at present. If we can achieve this greater flexibility, then further productivity gains should be possible.

主席：

劉慧卿議員。

劉慧卿議員：

請局長告訴我們，他是否支持這些靈活性的做法，還是要聘請顧問或考慮數年？

主席：

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察

從幾位議員的問題反映，他們都很關心你是否進行檢討，檢討時會否彈性訂立明確的目標？若你不能作答，本委員會可能會自己作出結論。處長。

劉慧卿議員：

局長還是處長作答？因為他給我的印象是處長希望有靈活性，但未必能夠實行，需要局長訂立中央制度，是否這樣？

主席：

先請處長作答。若他說不是，便不需要局長作答。處長，你剛才提到不同職級的員工，可以彈性兼任其他工作，例如司機可以兼任搬貨，在現行的公務員條例中，有沒有彈性容許你這樣做，抑或要得公務員事務局局長批准呢？

DGS:

We have a certain degree of flexibility in deployment. We excise that where the system so allows, not only within the delivery teams themselves but in redeploying people from the delivery teams to stores picking duties in the warehouse. There are certain areas where it is not quite clear whether we have authority, for example, those who are engaged in driver duties, whether they can be required to do manual lifting and that kind of work.

主席：

我想林局長聽到議員的問題後，會與處長配合。林局長，是否可以這樣說？

公務員事務局局長：

主席。在一定程度可賦予彈性，如果超逾了其工種的工作範圍，在與員工討論和雙方同意下便可執行。

主席：

今天的聆訊到此為止。多謝今天各位議員和官員出席。

Monitoring of outdoor staff

對戶外工作人員的監察
