

## 本地高級公務員協會 對公務員體制改革初步意見

### 檢討是必需的

二十一世紀將至，時代的節拍愈走愈快，市民的期望愈來愈高，政府所受的壓力也就愈來愈大，我們決不能固步自封，必須前膽性地檢討公務員體系的運作，以迎接新的挑戰。

### 現有優點值得保留

一百五十年的歷史印證了本港公務員制度的成功。儘管世界不少地方都湧現了政府改革的熱潮，但大部份仍在摸索階段，沒有一個絕對成功的典範。事實上，香港公務員隊伍的「穩定」、「忠誠」和「廉潔」，足以媲美世界任何一處。我們不應輕易放棄這些優點，必須在既有的基礎上，實事求是地發展一套切合下一世紀需要的公務員制度。

### 聘用制度必須審慎處理

聘用制度是公務員體制的重心，不應輕率地作出太急劇的改變。

長俸制度對挽留人才，維持整個制度的穩定，起著重要的作用。不過政府並沒有為長俸承擔即時撥備，隨著人的壽命加長，未來政府的負擔將愈來愈重。因此，本會並不反對為新入職的公務員引入公積金制度，但公積金的設計，必須具有吸引力，並能同時挽留有經驗的員工，以便為市民提供穩定的服務。

本會認為無需進一步以合約聘用所有「基本職系」的公務員。以公積金取代長俸，基本上已為人事管理提供足夠的靈活性。「基本職系」和「監督職系」的兩套截然不同的聘用制度，容易造成高低分化，不利發揮團隊精神，大量的合約員工亦容易引起人力資源大幅波動，影響各部門的正常運作。

基本法規定下的香港特別行政區政治體制是以「行政主導」為運作模式，因此公務員的穩定性尤為重要，而入職條件亦應有充份的吸引力，以期招聘高質素的人士充任各職。在社會經濟低潮時刻，政府或可以較低的條件招聘到所需人員，但在經濟改觀之後，人才流失的情況將會嚴重破壞公務員體系的運作及過往所取得的成就。

## 管理文化才是問題核心

無可否認，現行制度在人事管理上，存在一定問題，但問題的核心在於「管理文化」，而不在「體制」本身。現行制度其實包括各項評核，獎賞，懲處以至革退的安排，但過度保守的管理文化並未能容許這些機制有效和靈活地運作。我們不可迷信體制改革可自動改變一切，必須採取具體措施，開放管理文化，適當地下放權力到最前線，提供足夠渠道使不同的意見能向上反映，強化對各管理階層支援，在監管中同時鼓勵進取的冒險精神，才能應付新時代的挑戰。

## 高層職位直接聘用應有限制地推行

促使公務員繼續盡忠職守的誘因，在於其穩定性、非政治性及基於合理評選而作出的晉升機會。過往本地化計劃在早期受到垢病的主因，在於不能使本地員工信服海外招聘人員直接入職高級職位和阻礙本地公務員的晉升，所以高層職位應在不能避免的情況下才直接向外聘用，以免產生類似早期本地化的問題。

## 公務員參與是成敗關鍵

本會認為十八萬公務員的積極參與，是推動整個公務員隊伍不斷改進，迎接二十一世紀，不可或缺的基本動力。要爭取廣大公務員的認同，必須充份地作出諮詢，以開放的態度聽取不同的意見，對各項建議作出必要的修定，並鼓勵各級員工積極參與各項實質的改革工作。祇有上下一心，共同參與，才可確保改革成功地推行，為香港建設一支更能面對各方面挑戰的公務員隊伍。