



1. 引言

1.1 儘管政府於 1999 年已就公務員體制進行改革，本港公務員近年卻依然備受批評，包括因循守舊、未能與時並進以回應社會急速轉變的需求等。¹ 部分反映針對公務員的批評，申訴專員公署過去 20 年接獲有關公共機構行政失當的投訴數字，由截至 2003-2004 年度前 5 年的 3 920 年均宗數，大幅上升 29%至截至 2018-2019 年度前 5 年的 5 050 年均宗數。² 最近在應對 2019 冠狀病毒病方面，市民亦認為政府於 2020 年的四波抗疫工作中，表現進退失據，無論從協調緊急應變措施、執行病毒檢測、追蹤密切接觸者，以至安排檢疫隔離等，部署都有不足之處。³

1.2 社會部分評論認為，公務員表現欠佳可歸因於制度因素(例如部門之間職責重疊及推行主要官員問責制等)。不過，公務員的績效管理制度欠缺激勵成分，亦有評論認為是相關因素。簡而言之，公務員工作表現評核被指“過分慷慨”，絕大多數受評人(99%)的表現在 6 個級別的評核制度下，於 2003 年獲得最高的 3 級評分。另一方面，公務員的紀律處分程序，亦被指需時過長。⁴ 因應上述公務員因循避事的評論，以及為了激勵公務員作出更佳工作表現，社會上近年再度浮現另一輪改革公務員

¹ 1999 年起的主要公務員改革措施包括：(a)只發放增薪予工作表現良好的公務員；及(b)成立一個獨立秘書處，處理正式紀律個案。下文第 3 節將就此進一步討論。請參閱 Civil Service Bureau (1999)及中國評論通訊社(2021)。

² 2019-2020 年度，申訴專員公署接獲的投訴數字由一年前的 4 990 宗激增 3 倍至 19 770 宗，當中有 76%或逾 15 000 宗為同類投訴，大部分涉及該年的政治事件和社會運動。鑒於該年度情況特殊，5 年間的年均數字不包括該年數字。請參閱 Office of the Ombudsman (2004 及 2020)。

³ 2021 年 4 月底前，香港共經歷了四波新冠疫情，並錄得超過 11 700 宗確診個案。公務員的抗疫工作被指有不足之處，包括(a)未能在邊境堵截感染源頭；(b)決策過程緩慢且拖沓；及(c)社區隔離安排成效不彰，亦缺乏效率。

⁴ GovHK (2005)、卜約翰(2010)及黃湛利(2016)。

體制的訴求，當中特別包括改革現有的獎懲制度。⁵

1.3 應蔣麗芸議員的委託，資料研究組就選定地方的公務員績效管理制度及紀律處分機制進行研究。新加坡和南韓被選為研究對象，原因是兩地(a)早於 1980-1990 年代已將激勵元素納入其績效管理制度；(b)就表現評核制度設定限額或相對排名，以便區分優秀公務員；及(c)就公務員不當行為的法定紀律處分程序，釐定各個步驟的處理時限。本資料摘要首先綜述全球公務員體制改革的近期趨勢，繼而討論香港公務員績效管理的主要關注事項，最後總結新加坡和南韓的公務員績效管理制度及紀律處分機制，並附上摘要列表，以便參考(附錄)。

2. 全球公務員績效管理的發展概況

2.1 新公共管理主義在 1980 年代於英國崛起，將私營機構着重市場效率的原則應用於公營機構管理之上，自此重塑全球公營部門的績效管理制度，亦改變公共服務的模式。⁶ 在新公共管理模式下，政府較為顧及成本效益，而公共服務亦須更切合民眾需要。**公務員作為服務提供者，當中的薪酬差距亦因而趨向反映其工作表現，表現越佳則薪酬越多，亦稱為薪效掛鈎**，這與不論工作質素同得標準薪金的做法截然不同。經濟合作與發展組織("經合組織")的 2019 年研究報告發現，多達 20 個(或 56%)成員國已在高級公務員層面引進薪效掛鈎制度。⁷

2.2 **薪效掛鈎制度實施已近 40 年，其主要特點可歸納如下：**第一，薪效掛鈎由公務員體系的最高層，逐步向下延伸至低級公務員。第二，績效管理制度的評核標準越見周詳，以便更準確地評價個別公務員的工作表現。第三，每個表現評級通常設下特定限額，藉此區分優秀與不稱職的公務員。第四，表現欠佳者或被革職。2019 年，經合組織成員國之中有 19 個(或 53%)已針對高級公務員採取該等做法。⁸ 第五，薪效掛鈎決策權逐漸下放予個別部門主管。最後，公務員薪效掛鈎的薪酬，或因應宏觀經濟情況

⁵ 2021 年 5 月 6 日，立法會通過名為"把握契機，改善施政"的議員議案，促請政府"打破公務員團隊的因循及避事文化"。請參閱 Legislative Council Secretariat (2021)、智經研究中心(2021)及 GovHK (2021)。

⁶ Rao, S. (2013)。

⁷ Organisation for Economic Co-operation and Development (2019)。

⁸ Organisation for Economic Co-operation and Development (2019)。

作出調整。例如，全球金融危機爆發後，8個(或29%)受訪經合組織成員國曾在2008-2013年間，削減公務員的薪酬。⁹ 大體而言，薪效掛鉤被譽為有助激勵公務員士氣及提高其生產力的舉措，儘管如何衡量績效仍存在不少挑戰。¹⁰

2.3 在新公共管理概念下，公營部門亦會訂立紀律處分機制，公務員須為其道德操守及失當行為負責。 首先，政府會就公務員的紀律處分機制訂立專屬法例，並就法定程序及罰則作出規定。其次，罰則應與不當行為的嚴重程度相稱，而重犯者的懲罰亦逐步加重。第三，被指控公務員會獲得公平機會就其個案解釋，而紀律處分決定一般會交由中立的第三方作出，並設有獨立的上訴機制。¹¹ 儘管上述紀律處分機制有助減少公務員的不當行為，但在具體執行上卻被詬病為既"困難"又"費時"。¹² 以美國為例，主管級的公務員往往"不願意採取"紀律手段，以免與下屬發生衝突。¹³

2.4 事實上，新公共管理概念及薪效掛鉤制度的應用，已從先進地方逐漸普及至其他發展中地方。以內地為例，《中華人民共和國公務員法》已在2006年1月起實施，並為公務員訂立差異性的獎懲制度。¹⁴ 公務員若在工作表現考核中獲得最高的兩個等級(即"優秀"及"稱職")，除增加快速晉升的機會外，亦可享年終獎金，金額相當於一個月薪酬。¹⁵ 相反，若連續兩年獲評為最低等級(即"不稱職")，將遭降級甚或辭退。至於處分違紀公務員的程序，法定時限一般介乎6-12個月，視乎個案複雜程度而定。¹⁶ 部分學者稱讚內地的公務員獎勵制度具有"激勵的長效性"，有助吸引及留用人才。¹⁷ 但另有學者指出，獎勵執行仍過於寬鬆。據報超過99%公務員的考核結果均屬最高的兩個等級，因而每年皆獲發獎金，這對於整體公務員隊伍"並不能產生明顯的激勵

⁹ 調查僅涵蓋28個經合組織成員國。請參閱 Organisation for Economic Co-operation and Development (2016)。

¹⁰ Cardona, F. (2007)及 Organisation for Economic Co-operation and Development (2016)。

¹¹ Cardona, F. (2003)。

¹² Bossaert, D. (2005)及 Stanley, M. (2019)。

¹³ Dresang, D.L. (2017)。

¹⁴ 法例通過後，當局在2007-2008年間再訂立3項更詳盡的法規，即"公務員考核規定"、"公務員獎勵規定"及"行政機關公務員處分條例"。

¹⁵ 內地公務員的年度考核，共分為4個等級，但最高等級設有不多於考核人數25%的限額，其餘3個較低等級則不設限。請參閱何憲(2015)及國家公務員局(2021)。

¹⁶ 國家公務員局(2008)。

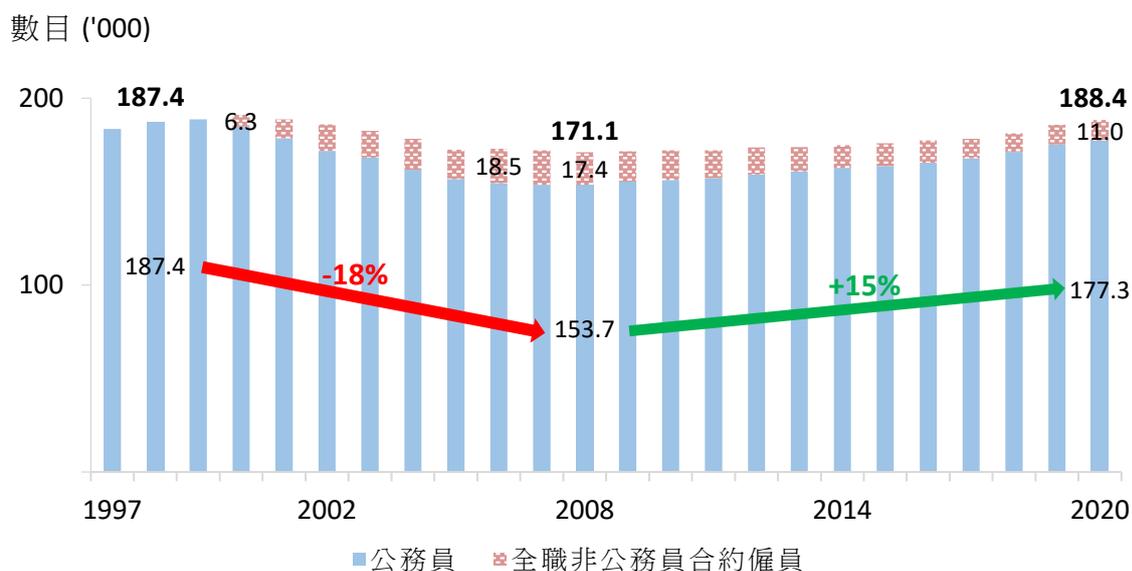
¹⁷ 華曉晨及張軼賢(2007)。

作用”。¹⁸ 此外，內地 31 個省市及自治區在實施薪效掛鉤制度時，亦存在明顯地區性差異。¹⁹

3. 香港的公務員的績效管理

3.1 隨着新公共管理風潮席捲全球，香港政府於 1999 年推行公務員體制改革。**改革不僅是為了令公務員體制“更為靈活”和“更切合社會的需要”，亦旨在縮減公務員編制，以應對 1997 年末的亞洲金融危機及其後在香港出現的嚴重財政赤字。**²⁰ 在“資源增值計劃”下，公務員人數在 1998-2008 年間累減 18% 至只有 153 700 人，而在 2000-2003 年間的節省開支多達 5.2% (圖 1)。²¹ 然而，由於經濟持續復蘇，加上市民對社會服務需求增加，公務員人數於 2020 年年中已顯著回升至 177 300 人，累計增幅為 15%。政府現時為全港最大僱主，政府僱員佔總就業人口的 4.9%。

圖 1 —— 1997-2020 年間公務員及非公務員合約僱員數目⁽¹⁾



註：(1) 截至 6 月底的數據。

資料來源：Civil Service Bureau (2020) 及 Census and Statistics Department (2021)。

¹⁸ 考核等級分布不均，相信與主要 5 個考核範疇(即德、能、勤、績、廉)缺乏具體衡量指標相關。請參閱 Wu, A.M. (2014) 及陳小晨及劉曉雯(2016)。

¹⁹ Zhou, Z. (2017)。

²⁰ Civil Service Bureau (1999)。

²¹ 不包括非公務員合約僱員。該等僱員人數由 2000 年的 6 250 人，攀升至 2006 年 18 540 人的高位後，其後回落至 2020 年的 11 030 人。

3.2 直至 1990 年代後期，香港公務員曾是全球公認為"最有效率、最為廉潔、最具活力"。²² 然而，不少評論認為，香港公務員近年表現"每況愈下"及"欠佳"。²³ 針對公務員的負面評論包括：**(a)**行事拖泥帶水、因循守舊和過份官僚；**(b)**怕難避事，抱持少做少錯的心態；及**(c)**未能與時並進，以迎合本港社會不斷轉變的需要。²⁴ 香港公務員隊伍表現失色，部分評論認為與制度因素有關，例如香港在 1997 年回歸祖國後出現全新的社會政治環境；而 1998 年後立法機關增加民選議席，亦令行政與立法關係變得緊張。²⁵ 若干學者則指向 2002 年推行的主要官員問責制，認為該制度不單重塑"政客與官僚之間的工作關係"，亦削弱了本港公務員隊伍"政治中立、用人唯才"的特質。²⁶ 另有意見認為政策局與部門("局/部門")間的監管職能重疊及政策協調不足，都是公務員表現每況愈下的原因。²⁷ 根據世界銀行的"政府效能"全球排名，香港從 2015 年的第三位滑落至 2019 年的第九位。²⁸

3.3 除上述制度因素外，**公眾亦關注到，即使政府早於 1999 年曾嘗試進行改革，但本地公務員的績效管理制度上的激勵因素，仍然不足。**²⁹ 第一，根據公務員敘用委員會("敘用委員會")的觀察，公務員工作表現的"評核過於寬鬆"，或令局/部門無從識別適合晉升的人員。³⁰ 根據相當有限的資料，在 6 級制的評核機制中，超過 99%的公務員於 2003 年取得最高 3 級的表現評級。³¹ 這不僅與績效管理制度的目的背道而馳，亦無助識別表現優秀或欠佳的人員。第二，敘用委員會注意到，評核過程有各種欠妥之處，包括：**(a)**逾期撰寫評核報告；**(b)**個別人員多年工作表現評核報告所獲評語一成不變；及**(c)**個別部門沒有設立評核委員會，以確保

²² 黃湛利(2016)。

²³ 林朝暉及鄭媛文(2016)。

²⁴ 黃海(2017)及中國評論通訊社(2021)。

²⁵ Burns, J.P. and Li, W. (2015)及 Legislative Council Secretariat (2020a)。

²⁶ Cheung, C.Y. (2011)及 Lee, E.W.Y. and Yeung, R.L.K. (2017)。

²⁷ 根據近期題為"選定地方的城市規劃檢討"的研究文件，香港城市規劃程序緩慢及繁瑣，部分原因是規劃署、屋宇署及地政總署的規管要求重複。詳情請參閱 Legislative Council Secretariat (2020b)。

²⁸ 2019 年的排名涵蓋全球 209 個地方。請參閱 World Bank (2020)。

²⁹ 改革措施主要涉及 5 大範疇，包括**(a)**入職與離職；**(b)**薪俸及附帶福利；**(c)**行為及紀律；**(d)**表現管理；及**(e)**培訓與發展。請參閱 Civil Service Bureau (1999)。

³⁰ Public Service Commission (2020)。

³¹ GovHK (2005)。

內部評核準則一致。³² 該等執行上的不足，損害了工作表現評核制度的公正性。第三，在上述工作表現評級寬鬆的情況下，大多數公務員不論工作質素為何，每年都獲"自動增薪"。雖然當局曾於2000年10月改革增薪政策，要求局/部門首長向表現欠佳的公務員停止或延遲增薪，但在2001-2004年間年均僅有25名公務員被停止或延遲增薪，而相關年均數字在2015-2020年間更跌至10名。³³ 第四，晉升決定被詬病為過於側重論資排輩，而非工作表現。最後，當局絕少對表現績效持續欠佳(即在評核報告中獲最低兩個評級)的人員採取行動。2015-2020年間，平均每年只有16宗公務員被着令退休的個案。³⁴ 在此背景下，公務員薪酬福利被指"與工作表現脫鉤"，無助推動公務員提升表現。³⁵

3.4 社會上亦有意見認為紀律處分機制阻嚇力不足，未能有效遏止公務員的不當行為。目前，針對公務員的紀律行動分為兩類：

- (a) 如公務員作出輕微不當行為(例如偶爾遲到及違反性質輕微的政府規例等)，局/部門經調查屬實後可採取**簡易紀律行動**(例如發出口頭或書面警告)；及
- (b) 但倘若涉事公務員(i)屢犯輕微不當行為；(ii)干犯較嚴重不當行為(例如擅離職守、濫用職權、蓄意罔顧正式指令等)；或(iii)被法院裁定干犯刑事罪行，局/部門可向他們採取**正式紀律行動**。根據2000年4月訂立的精簡機制，局/部門可將相關個案交由公務員紀律秘書處("紀律秘書處")集中處理，而可施加的懲罰由譴責至解僱不等。為確保聆訊公平進行，根據"自然公正"的原則，被指行為失當的人員有權盤問證人及作出申述。³⁶

然而，敘用委員會留意到，相當多紀律個案"結案所用的時間冗長"，因為涉及的每個程序均沒有法定處理時限。³⁷ 2015-2020年間，紀律秘書處處理的聆訊紀律

³² 敘用委員會注意到，在2011年合共1100個公務員職級之中，只有33%設有評核委員會。請參閱Public Service Commission (2014及2020)。

³³ 經查詢後取得的公務員事務局統計數字。

³⁴ 對於整體工作表現取得"欠佳"等級且已獲得適當輔導和事先警告的公務員，政府可根據《公務人員(管理)命令》着令有關人員退休。

³⁵ 卜約翰(2010)及黃湛利(2016)。

³⁶ Civil Service Bureau (2013)。

³⁷ Public Service Commission (2020)。

個案中，約 25%未能在 9 個月內完成。³⁸ 敘用委員會亦留意到雖然部分涉案人員的刑事罪行性質相對輕微，但整個處理過程超逾 1 年才完成。在極端情況下，部分個案處理時間更長達 3 年，而相關局/部門則以工作繁重、調查需時等理由作解釋。

2015-2020 年間，每年平均約有 656 名公務員遭受紀律處分，佔整體公務員約 0.4%(圖 2)。大多數處分為較溫和的"警告"，僅 5.5%個案以革職或着令退休作結。公務員如不滿紀律處分的決定，可向行政長官作出申述，或向法院尋求司法覆核以提出上訴。

圖 2 —— 2015-2020 年間公務員紀律處分個案

紀律處分		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
1.	簡易紀律行動 ⁽¹⁾	343	488	454	421	339
2.	正式紀律行動					
	(a) 革職	18	18	14	14	15
	(b) 着令退休	16	25	7	18	14
	(c) 其他處分 ⁽²⁾	175	193	241	304	163
總計		552	724	716	757	531

註：(1) 包括口頭警告、書面警告及訓誡。

(2) 包括降級、嚴厲譴責、譴責、處以罰款等。

資料來源：經查詢後取得的公務員事務局統計數字。

3.5 最近在 2021 年 1 月 6 日的立法會會議上，政府答覆議員有關"政府人員的績效管理"的質詢時表示，"部分公共行政的工作.....實難以量化或以成本效益量度"。³⁹ 政府又表示，鑒於每個地方均會基於其"特定需要"而採用不同的公務員薪酬管理方法，故此"不適宜"將其他地方的薪酬安排直接套用於香港。

³⁸ 經查詢後取得的公務員事務局統計數字。

³⁹ GovHK (2021)。

4. 新加坡公務員的績效管理

4.1 新加坡政府是該國最大僱主，共聘用 85 000 名公務員，佔當地總就業人口的 2.3%。⁴⁰ 自人民行動黨 1959 年執政以來，新加坡政府持續進行一連串公務員體制改革，以提高公營部門的效率。經過 60 年以用人唯才的導向改革後，新加坡公務員現時以高效、廉潔和高度問責著稱。⁴¹ 2015-2019 年間，新加坡公務員隊伍在全球 209 個地方的"政府效能"排名中，連續 5 年高居首位。

4.2 **新加坡作為推行公務員薪效掛鈎的先驅，早於 1988 年已實施靈活工資制，並於 2002 年引進勞績加薪，以獎勵表現卓越的公務員。**此外，當地於 1970 年制定有關公務員紀律處分的法例，將公務員嚴重及輕微不當行為的法定紀律懲處權，分別賦予公共服務委員會及各常任秘書。⁴²

4.3 數十年來，新加坡的公務員體制精益求精。根據當地公務員制度實施情況的有限資料，其績效管理制度及紀律處分機制的特點綜述如下：

- (a) **工作表現的相對排名：**新加坡公務員每年接受工作表現評核，開始時會在"A 級"至"E 級"之間獲得一個初步評級。⁴³ 該等初步評級其後會換算為同一職級人員之間的先後排名次序，以作比較，藉此(i)確保評核標準一致；及(ii)從整體公務員中識別表現最佳者。然而，當局沒有公開任何資料，說明有否為每個表現評級的人數設限。經換算後的排名次序將交由 34 個法定人事委員會最終核實及通過，其決定對個別公務員的花紅、增薪及晉升機會有重要影響；

⁴⁰ 不包括法定機構的 61 200 名僱員。請參閱 Public Service Division (2020a)。

⁴¹ Haque, M.S. (2009)及 Saxena, N.C. (2011)。

⁴² 有關公務員紀律處分的法例共分為 3 項，分別為針對嚴重不當行為的《公務員(紀律程序)條例》，以及針對輕微不當行為的《公共服務委員會(下放紀律職能)指令》和《公共服務委員會(監獄人員)(紀律程序—下放職能)指令》。請參閱 Singapore Statutes Online (2021a-c)。

⁴³ 表現評級按以下兩方面決定：(a)工作目標的完成程度；及(b)考核質素的表現(例如分析能力、協作能力和追求卓越表現的動力)。

(b) **表現花紅**：自 1989 年起，新加坡政府向高級公務員發放表現花紅，相關安排其後在 2000 年擴展至所有公務員。表現花紅一般於每年 3 月發放，實際金額取決於(i)上述表現評級；(ii)職級；及(iii)相關部門的財政資源。2020 年，據報獲得 "C 級" 及以上的公務員可獲發 1.5-6.0 個月薪酬作為表現花紅。⁴⁴ 部長等政治任命官員亦可獲發表現花紅，2013-2017 年間的平均金額則為 4.3 個月薪酬。⁴⁵

然而，表現花紅與其他可變動薪酬不應混為一談。有別於香港，新加坡所有公務員每年均可獲發相當於一個月薪酬的 "不供計算退休金的常年津貼" ("津貼")，以及根據國家經濟表現獲發的年中和年終獎金 (即薪酬中的每年可變動部分，下稱 "獎金")。不論個別公務員的表現評級為何，津貼及獎金金額均是相同。2010-2020 年間，公務員每年獲發的津貼及獎金整體金額年均為 2.11 個月薪酬；⁴⁶

(c) **辨識表現優異者提拔晉升**：新加坡每年評核公務員工作表現時，亦會評估其預期潛能評分 ("潛能評分")，藉此預測其長遠公職生涯最高可擔任的職級，為決定晉升及勞績加薪提供另一個指標。雖然大多數公務員的潛能評分在入職首 5 年會在向上或向下調整 1-5 級，但表現最佳者最早可在 40 多歲便晉升為常任秘書，早於香港相若職級者年齡的 50 多歲。⁴⁷ 經 2019 年進行檢討後，潛能評分制度最近於 2020 年推出多項改善措施；⁴⁸

(d) **對表現欠佳者採取跟進行動**：工作表現獲評為 "D 級" 或 "E 級" 的公務員，須接受為期 6 個月的表現覆核。在覆核過程中，相關公務員須提升工作表現以獲得較佳評級，否則或會被拒絕續約，甚至被革職；

⁴⁴ Salary.sg Forums (2021)。

⁴⁵ Public Service Division (2018)。

⁴⁶ 由於新冠疫情嚴重打擊經濟，當局在 2020 年取消發放獎金。請參閱 Ho, T. (2020)。

⁴⁷ 新加坡公務員首次出任常任秘書時的平均年齡僅為 45 歲，較香港相關官員早約 8 年。請參閱 Saxena, N.C. (2011) 及 Public Service Division (2020b)。

⁴⁸ 改善措施包括：(a) 潛能評分不再被視為仕途升遷的唯一主要決定因素；(b) 改為更着重人員當前所展示的能力；及 (c) 幫助公務員確立和實現未來 3-5 年的中短期職業生涯目標。請參閱 Public Service Division (2020c)。

- (e) **輕微不當行為的調查時限**：新加坡訂有 17 種公務員需接受紀律處分的法定不當行為。⁴⁹ 若公眾對公務員涉及該等不當行為而作出投訴，並經調查後證明屬實，相關人員可能面臨各種懲罰(例如書面警告、譴責、停止增薪、罰款、為公眾利益着想而退休、降級或革職)。

有別於香港，新加坡對紀律處分程序的每個步驟均訂明法定處理時限。對於涉及輕微不當行為的個案，被指控人員需在接獲投訴通知後 24 小時內提交書面解釋。然後，其所屬部門的常任秘書可委派一名高級人員進行調查。根據調查結果，常任秘書將決定是否進行懲處，並於 7 天內向公共服務委員會提交報告。若認為需要施加更嚴厲處罰(如革職)，常任秘書應將個案交由公共服務委員會跟進；及

- (f) **嚴重不當行為的紀律程序時限**：至於涉及嚴重不當行為的個案，被指控人員在接獲投訴通知後有 14 個工作天提交脫罪陳述。公共服務委員會若對該陳述不表信服，可委任一個專責委員會調查事件，並每日進行相關紀律程序。專責委員會須在完成程序後 14 個工作天內向公共服務委員會提交調查報告。

對於涉及刑事定罪的個案，公共服務委員會甚至可在考慮法庭訴訟程序的結果後直接施予懲罰，而無需經過上述程序。

4.4 從政策成效分析，**新加坡的績效管理制度及薪效掛鈎，在激勵公務員方面似乎"頗為成功"**。⁵⁰ 不少評論均指出，透過表現花紅與薪酬中其他可變動部分(如獎金)，公務員的個人成就獲認同之餘，亦可分享國家的成功碩果，激勵他們進一步提升工作表現。⁵¹ 世界銀行亦認為，在東亞地區之中，新加坡"給予其官僚最豐厚的報酬"，而新加坡公務員隊伍普遍支持仿效私營機構的

⁴⁹ 不當行為的例子包括(a)詆毀新加坡政府，令國家蒙羞；(b)出言冒犯公眾；(c)不服從命令；及(d)玩忽職守。

⁵⁰ Joint Secretariat for the Advisory Bodies on Civil Service and Judicial Salaries and Conditions of Service (2002)。

⁵¹ Saxena, N.C. (2011)。

慣常做法，發放表現花紅。⁵² 在紀律處分機制方面，公共服務委員會於 2019 年共完成處理 98 宗紀律個案，佔公務員人數的 0.1%。⁵³ 該等紀律個案中，約 16.3%的涉事公務員被革職或着令退休，阻嚇作用看似明顯。

5. 南韓公務員的績效管理

5.1 南韓政府作為全國最大僱主，在 2019 年聘用 110 萬名公務員，佔總就業人口的 4.1%。⁵⁴ 在用人唯才的原則下，當地政府透過競爭激烈的公開考試，選拔全國"最優秀、最傑出"的人才加入公務員隊伍。⁵⁵ 經過多年來的公營部門改革，南韓公務員隊伍的服務質素節節上升，其"政府效能"全球排名在 2015-2019 年間，由第 43 位躍升至第 25 位。

5.2 **1999 年，金大中總統毅然決定全面改革公務員體制，因為當時公務員被指控處事刻板且缺乏外來競爭，間接導致南韓深陷 1997 年亞洲金融危機的困境之中。**⁵⁶ 體制改革帶來直接改變，包括當地在 1999 年 1 月引入公務員薪效掛鉤制度，並繼而在 2004 年 6 月制定《評估公職人員工作表現規例》，為實施績效管理制度提供法律依據。⁵⁷ 至於法定公務員紀律處分機制的基礎，則可追溯至 1949 年 10 月制定的《公職人員紀律處分法令》("《法令》")。⁵⁸

5.3 南韓公務員績效管理制度及紀律處分機制的主要特點概述如下：

⁵² World Bank (1993)。

⁵³ Singapore Public Service Commission (2020)。

⁵⁴ Ministry of Personnel Management (2020)。

⁵⁵ Kim, P.S. (2020)及 Kichukova, M. (2020)。

⁵⁶ 當年南韓高級公務員應對亞洲金融危機時束手無策，部分由於該國實施封閉式的公務員升遷制度，即只招聘基層人員及內部晉升。南韓政府因此在 1999 年引入開放職位制度，撥出 20%的首長級職位，招聘私營界別的外間人才出任。請參閱 Nam, J.H. (2016)及 Kim, P.S. (2017)。

⁵⁷ Korea Legislation Research Institute (2017)。

⁵⁸ 《法令》規定成立兩個級別的紀律委員會(即中央紀律委員會和一般紀律委員會)，負責處理涉及不同級別公務員的紀律個案。請參閱 Nam, J.H. (2016) 及 Korea Legislation Research Institute (2019)。

- (a) **表現評級限額**：南韓的首長級公務員(即 1-4 級)每年接受工作表現評核，而較低級公務員(即 5-9 級)則每半年進行評核。公務員會在 4 個等級(即優秀的"S 級"、"A 級"、"B 級"及欠佳的"C 級")之中獲得一個初步評級。⁵⁹

然而，該等初步評級須由"工作表現評核委員會"按既定的百分比分布作出調整。經調整後，每個職級只有不多於 20%受評人獲得最高的"S 級"，另至少有 10%受評人須獲評為最低的"C 級"。在這安排下，績效管理制度可有效地區分表現良好及表現欠佳的公務員；

- (b) **績效為本的薪酬與花紅**：根據薪效掛鉤原則，首長級公務員可獲得績效年俸，即在其每月基本薪酬之上額外獲發特定百分比的薪金。⁶⁰ 舉例而言，獲評為最高"S 級"的高級公務員，全年每月可額外獲得 18%的月薪，作為獎勵(或全年額外 2.16 個月的薪酬)。

至於較低級公務員，一般則會在每年 3 月獲發一筆過的績效花紅。獲評為"S 級"的人員(即最高的 20%)可獲發相當於 1.73 個月基本薪酬的一筆過花紅。至於表現屬最佳 2%的人員，其花紅更可高達 2.59 個月薪酬。然而，相關部長在實際執行上具有酌情權，可靈活調整 (i)獲發花紅的人員比例；及(ii)按月薪計的花紅金額；

- (c) **晉升**：總體而言，在作出升遷決定時，個別公務員的工作表現評級至為關鍵，佔晉升評分的 80-95%。至於工作經驗只佔 5-20%，因為服務年資僅被視為資格要求，而非最重要的決定因素。晉升名單每半年更新一次，為升遷決定提供客觀基礎。至於表現卓越的公務員，根據《國家公職人員法》，他們可獲破格晉升或在一般晉升中獲優先考慮；⁶¹

⁵⁹ 表現評級基於以下因素釐定：(a)實現績效目標的水平；(b)個人質素或能力的展示；及(c)部門運作的評估。

⁶⁰ 自 2017 年起，績效年俸擴展至第 5 級公務員。

⁶¹ Korea Legislation Research Institute (2018)。

- (d) **對表現欠佳者採取跟進行動**：與新加坡做法相似，南韓高級公務員如連續兩年獲最低表現評級，須接受"資格考試"，並在 6 個月內改善其表現，否則或被革職；及
- (e) **紀律處分程序時限**：根據《法令》，南韓當局有權對干犯下列不當行為的公務員採取紀律處分：**(i)**違反《國家公職人員法》及相關命令；**(ii)**瀆職或違反職務責任；及**(iii)**從事有損公務員隊伍威信或尊嚴的行為。可施加的紀律處分由譴責、減薪、停職、降級、革職，以至免職。

若較低級公務員懷疑干犯不當行為，相關部長需要求一般紀律委員會在 30 天內通過對該人員作出紀律處分的決議。涉事人員有權在相關會議上盤問證人及自辯。若涉事者屬首長級人員，中央紀律委員會則需在 60 天內通過決議。在一般紀律委員會或中央紀律委員會通過決議後，相關部長或機關首長應向被指控的公務員發出書面解釋，並在 15 天內採取紀律處分。

5.4 **經過數十年的改革，南韓的公務員績效管理已"制度化"**。⁶² 當地針對高級公務員而另設的績效管理制度，在國際間深受經合組織稱許。⁶³ 在提升公務員的績效意識及激勵工作表現方面，薪效掛鉤制度據報非常"湊效"。⁶⁴ 根據一項有關釜山地方政府的調查，約 47%的公務員對花紅制度及其提高績效的作用反應正面，但亦有 26%受訪者反應負面，認為衡量工作表現時"有欠公平"。⁶⁵ 至於紀律處分機制方面，一般紀律委員會和中央紀律委員會在 2019 年曾採取 1 952 次紀律處分，當中 12.4%個案以革職及免職作結。⁶⁶ 儘管完成紀律處分程序一般所需時間未有公開資料，但 2020 年 12 月一宗針對檢察總長的矚目紀律個案，僅用了 22 天便作出決議，符合法定時限要求。⁶⁷

⁶² Kim, P.S. (2014).

⁶³ Organisation for Economic Co-operation and Development (2019)。

⁶⁴ Han, S. (2010)。

⁶⁵ Lee, H. (2010)。

⁶⁶ Ministry of Personnel Management (2020)。

⁶⁷ 2020 年 11 月 24 日，南韓法務部長對檢察總長提出 6 項不當行為指控，包括非法監視法官及干預調查工作。其後，中央紀律委員會在召開兩次聆訊後認為他需要對 4 項不當行為負責，並於 2020 年 12 月 16 日決定將其停職兩個月。請參閱 Korean Times (2020)。

6. 結語

6.1 **香港**的公務員隊伍近年一直備受批評，認為他們因循守舊、未能與時並進以回應社會急速轉變的需求。即使當局早於1999年曾嘗試進行改革，部分評論仍認為公務員的績效管理制度欠缺激勵因素，當中的關注事項包括：**(a)**公務員的工作表現評核"過分慷慨"；**(b)**公務員的薪酬待遇大多與工作表現脫鉤；及**(c)**針對公務員不當行為的紀律處分程序需時過長。

6.2 **新加坡**和**南韓**兩地政府均曾改革其績效管理制度，以激勵公務員提升工作表現，並加快紀律處分程序。兩地改革措施有若干共通之處，包括**(a)**引入薪效掛鉤制度，令公務員的薪酬與工作表現掛鉤；**(b)**為表現評級設定限額或相對排名，以便區分優秀及欠佳的公務員；及**(c)**就公務員不當行為的各個紀律處分程序設定時限。

立法會秘書處
資訊服務部
資料研究組
林昇陽
2021年5月26日
電話：2871 2114

資料摘要為立法會議員及立法會轄下委員會而編製，它們並非法律或其他專業意見，亦不應以該等資料摘要作為上述意見。資料摘要的版權由立法會行政管理委員會(下稱"行政管理委員會")所擁有。行政管理委員會准許任何人士複製資料摘要作非商業用途，惟有關複製必須準確及不會對立法會構成負面影響。詳情請參閱刊載於立法會網站(www.legco.gov.hk)的責任聲明及版權告示。本期資料摘要的文件編號為 IN11/20-21。

選定地方的公務員績效監察制度

	香港	新加坡	南韓	
A. 基本資料				
1.	2020 年年中公務員人數	177 300	85 000 ⁽¹⁾	1 113 900 ⁽²⁾
2.	佔總就業人口比例	4.9%	2.3%	4.1%
3.	政府效能全球排名 -1998 年 -2015 年 -2019 年	第 31 位 第 3 位 第 9 位	第 1 位 第 1 位 第 1 位	第 66 位 第 43 位 第 25 位
B. 績效管理制度				
4.	訂立目標及中期檢討	✓	✓	✓
5.	每年評核次數	1	1	1-2 ⁽³⁾
6.	表現評級數目	6	5	4
7.	調整全體公務員表現評級	✗ ⁽⁴⁾	✓	✓
8.	表現評級限額 -最高級 -最低級	✗ - -	沒有訂明 ⁽⁵⁾ - -	✓ 20% 10%
9.	薪效掛鈎 -勞績加薪 -表現花紅/薪酬 -視乎經濟表現發放的花紅	✓ ✗ ✗	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✗
10.	獲最高評級的公務員可獲發的表現花紅上限(按月薪計)	✗	6.0	2.59 ⁽⁶⁾
11.	因表現欠佳而被革職	✓	✓	✓
C. 紀律處分機制				
12.	2019 年紀律個案宗數	531 ⁽⁷⁾	98	1 952
13.	受紀律處分的公務員人數比例	0.3%	0.1%	0.2%
14.	免職/革職紀律個案的百分比	5.5%	16.3%	12.4%
15.	設定紀律處分程序的法定時限	✗	✓	✓

註：(-) 沒有資料。

(1) 2018 年年底的數字。

(2) 2019 年年底的數字。

(3) 首長級公務員(第 1-4 級)每年一次，較低級公務員(第 5-9 級)每年兩次。

(4) 2011 年，在 1 100 個公務員職級之中，只有 33%職級設有評核委員會。

(5) 採用相對排名制度，按公務員的工作表現決定排名次序。

(6) 只適用於在工作表現評核中獲評為表現最佳 2%的較低級公務員。

(7) 2019-2020 財政年度的數字。

參考資料

全球

1. Bossaert, D. (2005) *The flexibilisation of the employment status of civil servants: From life tenure to more flexible employment relations?* Available from: <https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/lux/statusofpublicservants.pdf> [Accessed May 2021].
2. Cardona, F. (2003) *Liabilities and Discipline of Civil Servants.* Available from: <http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/37890790.pdf> [Accessed May 2021].
3. Cardona, F. (2007) *Performance Related Pay in the Public Service In OECD and EU Member States.* Available from: <http://www.sigmaweb.org/publications/38690351.pdf> [Accessed May 2021].
4. Dresang, D.L. (2017) *Personnel Management in Government Agencies and Nonprofit Organizations.* Available from: <https://www.routledge.com/Personnel-Management-in-Government-Agencies-and-Nonprofit-Organizations/Dresang/p/book/9781138682122> [Accessed May 2021].
5. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016) *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service.* Available from: https://www.oecd.org/engaging-public-employees-for-a-high-performing-civil-service_5jln7vjm45f.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2F9789264267190-en&mimeType=pdf [Accessed May 2021].
6. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019) *Government at a Glance 2019.* Available from: https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/funcion%2Dpublica/organos%2Dcolaboracion/relaciones%2Dinternacionales/ocde/Government_at_Glance_2019.pdf [Accessed May 2021].
7. Rao, S. (2013) *Civil service reform: Topic guide.* Available from: https://www.researchgate.net/publication/287218649_Civil_service_reform_Topic_guide [Accessed May 2021].

8. Stanley, M. (2019) *Can Civil Servants be Dismissed?* Available from: <https://www.civilservant.org.uk/information-dismissal.html> [Accessed May 2021].
9. World Bank. (2020) *Worldwide Governance Indicators*. Available from: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/> [Accessed May 2021].
10. Wu, A.M. (2014) *Governing Civil Service Pay in China*. Available from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2546700 [Accessed May 2021].
11. Zhou, Z. (2017) Performance Management Reforms in Mainland China. *Public Administration in East Asia*, pp. 117-144.
12. 何憲：《公務員績效考核獎勵研究》，《中國井岡山幹部學院學報》，2015年第8卷，第5期，第9-17頁。
13. 國家公務員局：《中華人民共和國公務員法》，2008年，網址：http://www.scs.gov.cn/zcfg/201409/t20140902_370.html [於2021年5月登入]。
14. 國家公務員局：《公務員考核規定》，2021年，網址：http://www.scs.gov.cn/zcfg/202101/t20210111_16219.html [於2021年5月登入]。
15. 國家公務員局：《公務員獎勵規定》，2021年，網址：http://www.scs.gov.cn/zcfg/202101/t20210111_16218.html [於2021年5月登入]。
16. 國家公務員局：《行政機關公務員處分條例》，2008年，網址：http://www.scs.gov.cn/zcfg/201409/t20140902_366.html [於2021年5月登入]。
17. 陳小晨及劉曉雯：《從激勵機制看公務員薪酬改革的必要性》，《現代商業》，2016年第16期，第61-62頁。
18. 華曉晨及張軼賢：《發揮好公務員獎勵制度的作用》，《中國人才》，2007年第12期，第49-50頁。

香港

19. Burns, J.P. and Li, W. (2015) The Impact of External Change on Civil Service Values in Post-Colonial Hong Kong. *The China Quarterly*, vol. 222, pp. 522-546. Available from: <https://www.cambridge.org/core/journals/china-quarterly/article/abs/impact-of-external-change-on-civil-service-values-in-postcolonial-hong-kong/823A9404E1E1A0DE28EF89AD6F36F647> [Accessed May 2021].
20. Census and Statistics Department. (2021) *Table 18: Number of Civil Servants and Civil Service Vacancies*. Available from: https://www.censtatd.gov.hk/en/web_table.html?id=18 [Accessed May 2021].
21. Cheung, C.Y. (2011) How Political Accountability Undermines Public Service Ethics: the case of Hong Kong. *Journal of Contemporary China*, vol. 20, issue 70, June, pp. 499-515. Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10670564.2011.565180> [Accessed May 2021].
22. Civil Service Bureau. (1999) *Civil service reform*. Available from: <https://www.info.gov.hk/archive/consult/1999/reforme.pdf> [Accessed May 2021].
23. Civil Service Bureau. (2013) *Overview of civil service disciplinary matters*. LC Paper No. CB(4)124/13-14(04). Available from: <https://www.legco.gov.hk/yr13-14/english/panels/ps/papers/ps1118cb4-124-4-e.pdf> [Accessed May 2021].
24. Civil Service Bureau. (2020) *Non-Civil Service Contract Staff*. Available from: https://www.csb.gov.hk/english/info/files/20201116_noncivilservicecontractstaff_e.pdf [Accessed May 2021].
25. Civil Service Bureau. (2021) *Disciplinary Cases in the Civil Service*. Available from: <https://www.csb.gov.hk/english/stat/annually/553.html> [Accessed May 2021].

26. GovHK. (2005) *LCQ16: Civil servants' performance and potential assessed systematically and objectively*. Available from: <https://www.info.gov.hk/gia/general/200502/02/0202288.htm> [Accessed May 2021].
27. GovHK. (2021) *LCQ8: Performance management of government officers*. Available from: <https://www.info.gov.hk/gia/general/202101/06/P2021010600296.htm> [Accessed May 2021].
28. Lee, E.W.Y. and Yeung, R.L.K. (2017) The "Principal Officials Accountability System": its underdevelopment as a system of ministerial government. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, vol. 39, no. 2, April, pp. 120-134. Available from: https://www.researchgate.net/publication/317144298_The_Principal_Officials_Accountability_System_its_underdevelopment_as_a_system_of_ministerial_government [Accessed May 2021].
29. Legislative Council Secretariat. (2020a) *Research Task on civil service reforms in selected places*. LC Paper No. RT01/20-21. Available from: <https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/2021rt01-civil-service-reforms-in-selected-places-20201208-e.pdf> [Accessed May 2021].
30. Legislative Council Secretariat. (2020b) *Information Note on review of town planning in selected places*. LC Paper No. IN08/19-20. Available from: <https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/1920in08-review-of-town-planning-in-selected-places-20200422-e.pdf> [Accessed May 2021].
31. Legislative Council Secretariat. (2021) *Official Record of Proceedings of the Legislative Council, 6 May*.
32. Office of the Ombudsman. (2004) *The 16th Annual Report of The Ombudsman*. Available from: <https://www.ombudsman.hk/yr16/2004areng.pdf> [Accessed May 2021].
33. Office of the Ombudsman. (2020) *The 32nd Annual Report of The Ombudsman*. Available from: <https://ofomb.ombudsman.hk/doc/yr32/ar2020.pdf> [Accessed May 2021].
34. Public Service Commission. (2014) *Public Service Commission Annual Report 2013*. Available from: https://www.psc.gov.hk/eng/ann_rep/files/13rep.pdf [Accessed May 2021].

35. Public Service Commission. (2020) *Public Service Commission Annual Report 2019*. Available from: https://www.psc.gov.hk/ann_rep_website_2019/en/files/19rep.pdf [Accessed May 2021].
36. 卜約翰：《政府管治能力與香港公務員》，2010年中文版，香港，牛津大學出版社。
37. 中國評論通訊社(2021年2月25日)：《中評數據：香港公務員形象勢必重塑》，《思考香港》，網址：<https://www.thinkhk.com/article/2021-02/25/47286.html> [於2021年5月登入]。
38. 林朝暉及鄭媛文(2016年1月22日)：《與黃偉豪商榷：民主可防止公務員政治化嗎？》，《端傳媒》，網址：<https://theinitium.com/article/20150122-opinion-lin-governance/> [於2021年5月登入]。
39. 智經研究中心(2021年2月15日)：《公務員應否引入花紅制度？》，《星島日報》，網址：<http://www.bauhinia.org/index.php/zh-HK/analyses/1069> [於2021年5月登入]。
40. 黃海：《香港社會階層分析》，2017年6月第1版，香港，商務印書館(香港)有限公司。
41. 黃湛利：《香港公務員制度》，2016年2月初版，香港，中華書局(香港)有限公司。

新加坡

42. Haque, M.S. (2009) *Public Administration and Public Governance in Singapore*. In: Kim, P.S. (ed.) *Public Administration and Public Governance in ASEAN Member Countries and Korea*. Seoul, Daeyoung Moonhwas Publishing Company. Available from: <https://profile.nus.edu.sg/fass/polhaque/s-haque-singapore.pdf> [Accessed May 2021].

43. Ho, T. (2020) *Civil Service Bonus: How Much Has The Government Paid In Bonuses Over The Past Decade*. Available from: <https://dollarsandsense.sg/civil-service-bonus-much-government-paid-bonus-past-decade/> [Accessed May 2021].
44. Joint Secretariat for the Advisory Bodies on Civil Service and Judicial Salaries and Conditions of Service. (2002) *Appendix D - Singapore Country Summary*. Available from: <https://www.jsscs.gov.hk/download/en/publications/pwc/country%20summary%20singapore.doc> [Accessed May 2021].
45. Public Service Division. (2018) *Oral Reply to Parliamentary Question on salary components of Ministers and Prime Minister*. Available from: <https://www.psd.gov.sg/press-room/parliamentary-replies/oral-reply-to-parliamentary-question-on-salary-components-of-ministers-and-prime-minister> [Accessed May 2021].
46. Public Service Division. (2020a) *Public Service Staff Strength (Civil Service & Statutory Board)*. Available from: https://data.gov.sg/dataset/public%2Dservice-staff-strength-civil-service-statutory-board?resource_id=899105b0-af9b-47ed-85d2-ab1c2a8be0e5 [Accessed May 2021].
47. Public Service Division. (2020b) *Written Reply to Parliamentary Question on statistical changes in Current Estimated Potential (CEP) in the Civil Service*. Available from: <https://www.psd.gov.sg/press-room/parliamentary-replies/written-reply-to-parliamentary-question-on-statistical-changes-in-current-estimated-potential-cep-in-the-civil-service> [Accessed May 2021].
48. Public Service Division. (2020c) *Written Reply to Parliamentary Question on whether the Ministry intends to abolish the use of Current Estimated Potential (CEP) within the Civil Service*. Available from: <https://www.psd.gov.sg/press-room/parliamentary-replies/written-reply-to-parliamentary-question-on-whether-the-ministry-intends-to-abolish-the-use-of-current-estimated-potential-cep-within-the-civil-service> [Accessed May 2021].
49. Salary.sg Forums. (2021) *Civil Service Performance Bonus*. Available from: <https://forums.salary.sg/income-jobs/1235-civil-service-performance-bonus.html#.YGZkAGQzb0o> [Accessed May 2021].

50. Saxena, N.C. (2011) *Virtuous Cycles: The Singapore Public Service and National Development*. Available from: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/VirtuousCycles_Singapore_UNDP-2011.pdf [Accessed May 2021].
51. Singapore Public Service Commission. (2020) *PSC Annual Report 2019*. Available from: <https://annualreport.psc.gov.sg/> [Accessed May 2021].
52. Singapore Statutes Online. (2021a) *Public Service (Disciplinary Proceedings) Regulations*. Available from: <https://sso.agc.gov.sg/SL/CONST-RG1?DocDate=20130201> [Accessed May 2021].
53. Singapore Statutes Online. (2021b) *Public Service Commission (Delegation of Disciplinary Functions) Directions*. Available from: <https://sso.agc.gov.sg/SL/CONS1963-DIRN1?DocDate=20171201> [Accessed May 2021].
54. Singapore Statutes Online. (2021c) *Public Service Commission (Prison Officers) (Disciplinary Proceedings — Delegation of Functions) Directions*. Available from: <https://sso.agc.gov.sg/SL/CONS1963-DIRN2> [Accessed May 2021].
55. Today. (2020) *Civil servants laud tweaks to Currently Estimated Potential system, hope for more holistic and transparent assessment*. Available from: <https://www.todayonline.com/singapore/civil-servants-laud-tweaks-currently-estimated-potential-system-hope-more-holistic-and> [Accessed May 2021].
56. World Bank. (1993) *The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy*. Available from: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/322361469672160172/pdf/123510v20PUB0r00Box371943B00PUBLIC0.pdf> [Accessed May 2021].

南韓

57. Han, S. (2010) Government Officials' Responses to the Performance-Related Pay System: The Application of the Grounded Theory. *Korea Public Administration Review*, vol. 44, no. 4, pp. 29-58.

58. Kichukova, M. (2020) *Why do Koreans Obsess about Civil Servant Positions?* Available from: <https://expatguidekorea.com/article/why-do-koreans-obsess-about-civil-servant-positions.html> [Accessed May 2021].
59. Kim, P.S. (2014) *Performance Appraisal and Performance-Related Pay in Government: The Case of South Korea*. Available from: <https://www.astanahubjournal.org/index.php/ijcsrp/article/download/14/14> [Accessed May 2021].
60. Kim, P.S. (2017) The Civil Service System in the Republic of Korea. *Public Administration in East Asia*, June, pp.451-471.
61. Kim, P.S. (2020) *Government Employment Practices in East Asia: A Case Study of Merit-Based Recruitment and Selection of Civil Servants in Japan and South Korea*. Available from: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-3-030-03008-7_73-1 [Accessed May 2021].
62. Korea Legislation Research Institute. (2017) *Regulation on the Performance Evaluation, etc. of Public Officials*. Available from: https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?lang=ENG&hseq=42211 [Accessed May 2021].
63. Korea Legislation Research Institute. (2018) *State Public Officials Act*. Available from: https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?lang=ENG&hseq=49778 [Accessed May 2021].
64. Korea Legislation Research Institute. (2019) *Decree on Disciplinary Action against Public Officials*. Available from: https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?lang=ENG&hseq=51521 [Accessed May 2021].
65. Korean Times. (2020) *Disciplinary panel decides to suspend top prosecutor for 2 months*. Available from: http://www.koreatimes.co.kr/www/nation/2020/12/356_300966.html [Accessed May 2021].
66. Lee, H. (2010) The Effect of Public Officials' Pay for Performance Satisfaction on Salary Satisfaction, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Korea Governance Review*, vol. 17, no. 2, pp. 139-166.

67. Ministry of Personnel Management. (2020) *2020 Statistical Yearbook*. Available from: http://www.mpm.go.kr/cms/getFile.do?file=1f0dee6e0162f25b2.pdf&orgname=2020%EC%9D%B8%EC%82%AC%ED%98%81%EC%8B%A0%ED%86%B5%EA%B3%84%EC%97%B0%EB%B3%B4_%EC%B5%9C%EC%A2%85.pdf&mgmtId=MGMT_0000003644&siteId=SITE_00009&filePath=mpm/common/file/&count=Y [Accessed May 2021].
68. Nam, J.H. (2016) *The Patterns and Dynamics of the Civil Service Pay Reform in Korea*. Available from: http://etheses.lse.ac.uk/3377/1/Nam__Patterns-and-dynamics--v2.pdf [Accessed May 2021].