

## 第五章

### 政府員工關係及人事管理

#### 中央階層的人事管理

5.1 銓叙科為政府的中央人事部，由數個組組成，每組專門負責不同的事務，如薪俸及職級、委任、員工房屋、員工管理、員工關係等。其中兩組——員工管理組及員工關係組——與今次的研究特別有關。員工管理組負責發展在改善政府員工管理方面的全面性策略，並調協各部門在這方面所作的努力。而員工關係組則負責確保能設立適當的員工諮詢機構及程序，並能行之有效，該組亦為員工及各部門管理方面提供與銓叙科的非正式接觸點。常委會將在本章稍後部份提出數項有關發展政府與員工關係的建議。

#### 部門階層的人事管理

5.2 各部門在員工管理方面的責任包括：一

- (甲) 員工調配及事業發展；
- (乙) 評定員工的工作表現；
- (丙) 控制員工的工作量以達到盡量善用人力的目的；
- (丁) 確保所有員工均知悉其本身應享有的服務條件，如假期、醫療及牙科治療福利、房屋利益等。

5.3 若干部門設有首長級人員如一名副處長（行政）或一名助理處長（行政），專門負責行政及員工管理職務。但較普遍的模式是：首長級人員各有編定的行動及執行職務，而員工管理則只屬高級人員的共同職責之一部份。

5.4 日常的人事問題如員工安置、訓練、假期及其他服務條件，往往由內務秘書在一組行政及文書人員協助下處理。

#### 現行辦法的缺點

5.5 常委會在考慮過程中發現若干缺點。若干部門的高級人員對工作效率及提供服務比對員工福利較為關注，他們亦往往過於以員工的友善為當然。內務秘書經常忙於處理繁重的日常事務以致未有時間或必需的權力以求有效處理部份員工問題。同時，由於公務員編制擴展迅速，因此甚難評估個別部門在員工管理方面的成敗程度。不足及疏忽之處往往在發生嚴重問題後才發現，但已太遲，此情況顯然有欠妥善。

#### 建議補救辦法 — 員工關係／管理單位

5.6 醫務衛生處最近成立一個特別單位以改善及發展員工關係。常委會認為此計劃有其優點，並可推廣至其他較大的政府部門。此類員工關係／管理單位的主要職責應如下：一

- (甲) 協助及改善正式部門諮詢程序；
- (乙) 作為部門內僱傭雙方傳達意見的有效途徑；
- (丙) 為部門僱傭雙方提供與中央管理當局的接觸點，尤其是在薪俸及服務條件等問題方面；
- (丁) 負責促進全體及個別員工福利；及
- (戊) 調查員工的冤情申訴及投訴。

5.7 常委會建議考慮將醫務衛生處的計劃作為優先處理事項推廣至其他較大部門。為使此類單位能發揮其作用，常委會建議單位主管應為一名有相當地位、經驗、及年資的人員，以屬首長級者為佳，此名人員更應有人事管理方面的才能。此等部門單位的活動應在中央階層由銓叙科調協及緊密監察，而銓叙科因須肩負更多新責任，可能有增強其人力與物力之必要。

### 人事管理訓練

5.8 為使此等單位能正確及有效執行其工作，當局應為其人員提供適當的人事管理訓練。常委會留意到政府現時已在本港及海外為公務員提供各類管理訓練。公務員訓練科向有舉辦管理技巧、督導技巧、有效管理法、及政策決定等課程，而本港兩所大學及理工學院亦有開辦公共行政及管理學課程，若干海外組織更設有高級管理學課程。

5.9 雖然目前已有多種為公務員提供的訓練，但常委會認為仍有擴充之餘地，因此建議政府應檢討其訓練方面的人力與物力，並優先分配此類人力物力予督導及管理訓練。員工的人事管理訓練應發展成為政府的經常責任。最後，在考慮提升適當人選充任高級管理職位時，人事管理方面的才能應為一項重要考慮因素。

#### 非正式的諮詢辦法

5.10 在若干部門內，與正式部門諮詢機構並排而行的尚有其他非正式的辦法，使各組員工或個別公務員能與高級管理人員接觸。常委會從接獲的意見書中發現僱傭雙方均甚重視此類額外途徑，而許多部門首長亦感到有需要擴展及改善現行辦法。

5.11 常委會擬於此指出：員工的感受、冤情、及期望通常都是在他們的工作地方首先顯露出來，而一個優良、有效的傳達意見及互通消息制度可以大大改善員工關係。常委會建議部門首長應以身作則，利用每個機會鼓勵其高級人員令下屬感覺他們易於接近，例如：高級管理人員應較多與個別人員討論直接影響他們的問題，如職位分配、訓練方面的需要、及事業前途等。加上此類個人接觸才構成一個優良而有效的員工諮詢制度。

5.12 總括言之，常委會認為較大部門值得設立特別的員工關係／管理單位，以增強管理當局處理員工事務的能力。至於較小的部門，常委會認為很難，亦無必要成立此類單位，故應充份發展部門諮議會及上文第 5.11 段所提及的非正式傳遞意見途徑，作為員工諮詢之用。