

第五章 個人層面的諮詢

背景

5.1 現時，管職雙方在中央和部門層面的正式諮詢制度，尚有其他多種溝通途徑作為輔助，讓管理當局與公務員團體或個別公務員彼此交換意見。這類途徑包括：-

- (a) 由個別公務員或公務員團體直接向部門管理當局表達意見；
- (b) 員工投訴程序；
- (c) 公務員建議書計劃；
- (d) 公務員刊物，如「公務員通訊」等；
- (e) 各職系協會與職系管理當局之間，以及各公務員團體與銓叙科員工關係組之間，定期保持聯絡和進行諮詢；
- (f) 部門福利主任或高級職員的親善訪問。

5.2 本會於一九八〇年進行檢討時，發覺公務員人事管理方面存有若干缺點，包括某些部門的高級職員對員工福利的關注不足夠，以及內務秘書沒有時間亦無權力有效地處理部分員工的問題。為此，本會建議大部門設立特別的小組，專責處理員工關係/管理事宜。

員工關係/福利組

5.3 目前，少數大部門如醫務衛生署、教育署、皇家香港警務處及懲教署等，已設立專責的員工關係/福利組。有19個部門已在職員的編制中專設員工關係/福利主任。其他部門亦有安排由一些職員，通常是內務秘書，負責照顧員工關係及福利事宜，作為他們其中一部分職責。

5.4 本會知悉較大的部門在設立員工關係/福利組方面已有進展，而且設立這類小組後，對改善和建立部門員工關係大有幫助。因此，本會建議當局進一步努力，鼓勵多些部門設立類似的小組，負責建立員工關係和促進員工福利。

5.5 若要規模較小的部門亦設立這類小組，可能無法實行，也沒有必要。不過，作為一項通用的政策，部門管理當局最低限度應指定一名人員負責照顧員工關係和福利。如果實際的情況不允許專設這個職位，則可由內務秘書或相等職位的人員負起此責。此外，所有負責員工關係事宜的人員，最好曾經接受適當的人事管理訓練，並應對政府的有關政策和措施有相當深刻的認識。

聯絡與諮詢

5.6 銓叙科員工關係組經常與各職系協會/公務員團體保持聯絡，並在有需要時或在洵應要求下，向它們諮詢意見。在部門層面，管理當局與各職系協會/公務員團體的聯絡和諮詢，則會定期或只在特別的情況下進行，以討論與它們有關的問題。職系的管理當局，例如銓叙科一般職系組，定期與各個行政、秘書及文書人員職系的個別協會舉行會議。總體而言，本會贊同大部分回應者的意見，認為這些安排令人滿意，雖然某些部門仍有須予進一步改善的地方。

非正式的諮詢安排

5.7 一些部門亦有建立非正式的員工諮詢途徑，透過這些途徑部門的高層管理人員可與公務員團體或個別公務員不拘形式地交換意見；本會對於這種方式非常重視。這類途徑是構成一個良好和有效的員工諮詢制度的重要部分，故應廣為提倡。

員工投訴程序

5.8 依據本會第四號報告書有關訂立正式員工投訴程序的建議，銓叙科於一九八二年發出一套員工投訴程序準則，以協助各部門訂立處理員工投訴的程序。不同的部門於訂定有關程序後，曾採用不同的方式加以宣傳，包括定期重新把有關的程序發給員工傳閱，以及把這些程序編入部門常規或內部訓令之內。

5.9 本會獲悉某些部門的職員，特別是比較低級的人員，對員工投訴程序所知不多，而且不知道可向誰人申訴。此外，一些回應者聲稱負責接受他們投訴的人員，正是投訴所指的同一人，這使到他們十分憤慨。在少數事例中，有關投訴並無得到答覆。

5.10 本會認為現有的員工投訴程序相當有效，而且大致上符合本會所訂定的目標，即：簡單、有效、及眾所周知。然而，我們仍根據收到的各項意見，建議適當擴大現有的員工投訴程序準則，使包括下列兩項：—

- (a) 鑑於初級人員未必願意向一個十分高級的人員作出投訴，當局應要求各部門指派適當的人員，負責接受不同職級員工的投訴。當局又應考慮除了指定的員工投訴主任外，應否將一個較高級人員的姓名告知員工，讓他們知道如果所擬投訴的人員正是指定的投訴主任，又或如果個別公務員對處理其投訴的方式不滿時，可與這名較高級人員接觸。設有分區辦事處或分處的部門，如果實際情況許可，獲指派的員工投訴主任應與所負責照顧的員工駐留同一辦事處工作。
- (b) 除了有人聲稱部分職員對員工投訴程序所知不多外，我們又留意到若干部門僅在特別的情況下才將有關程序發給屬下職員傳閱。一項良好的程序，必須讓所有員工都知曉其存在及在有需要時懂得運用，才會產生效用。因此，本會建議在上述準則內加入有關宣傳員工投訴程序的條文，規定部門必須作出若干安排使有關程序得以廣為宣傳，例如當所有員工初次向部門報到上任時應讓他們閱覽這項程序，以及每隔一段時期（例如每年一次）便應再把這項程序發給員工傳閱。

公務員建議書計劃

5.11 公務員建議書計劃自一九七五年以來便一直推行。這項計劃由一個公務員建議書計劃審核委員會負責執行，該委員會由政府幾個決策科和部門以及高級公務員評議會三個成員協會，各自派出的代表組成。

5.12 這項計劃推行的目的，是鼓勵公務人員提供建議以改善公務員工作的效率。這類建議可涉及公務員工作事務的任何範疇，但屬於提議人本身特別職務範圍者，則不包括在內。審核委員會每當接到一

份建議書，便會先向提議人發出收函通知。待委員會仔細研究建議後，再把將有關結果以及作出是項決定的扼要理由告知提議人。

5.13 部分回應者認為這項計劃應移交部門層面執行，以鼓勵更多員工參與。亦有人認為現行計劃不能提供足夠的獎勵來激發員工多加利用。該項計劃所設的獎金太少，而且有關得獎建議的宣傳也不足夠。另外有人提議讓提交建議書的公務員有機會親自向審核委員會陳述其建議詳情並解答任何疑問。

5.14 對於鼓勵在工作崗位中的員工提供建議以改善工作效率的概念，本會認為十分具有價值。許多工業化國家都把這個概念相當廣泛地應用於辦公室和生產部門，從而令到工作效率提高而且有時更節省了大量金錢。因此，本會曾考慮過怎樣可以把現行的公務員建議書計劃，進一步加以擴大或改善。

5.15 關於把這項計劃移交部門層面執行的提議，我們認為有下列優點：—

- (a) 公務員所提出的建議書可直接交由有關部門評定；
- (b) 使到公務員更容易就如何改善部門運作問題提供本身的意見；
- (c) 如果得到部門管理當局直接參與，這項計劃便可更大規模地推行，並可運用更多資源來推廣計劃及宣傳得獎的建議。

5.16 上述提議可能引起的缺點，便是如何保持公正的問題，必須審慎加以考慮。不過，本會原則上支持這項提議，並建議當局研究其可行性。

5.17 此外，目前公務員所提出的建議如果屬於其本身工作範圍之內，通常不會獲得金錢酬報；這項政策有重新研究的必要。雖然，要求擔任管理職務的人員不時檢討現行的工作習慣做法，並在有需要時制定新的程序以改善工作效率，亦屬合理；但是，現行的政策實際上未能鼓勵職務主要屬執行性質的人員，去提供如何改善工作的建議。我們認為這類人員由於可從實際工作崗位得到直接的經驗，往往能夠就如何修改某些程序或措施提供簡單而十分具有價值的意見，並因而

帶來重大的利益。因此，我們認為當這類人員提供的建議可以改善其工作時，不考慮給予他們金錢獎勵，並不恰當。

5.18 如果設立以部門為基礎的公務員建議書計劃，這項計劃應該簡單而且廣為宣傳。當局應研究採取簡便的方法，以利便員工，特別是初級的員工，向管理當局提供建議。公務員在正常執行部門職務中所提出的建議如果值得表揚，管理當局亦可提名該員接受獎項。此外，公務員建議書計劃審核委員會現時所遵守的保密原則，應予以維持。同時，一如現時的做法，提供建議書者不應只限於有關部門的職員。

5.19 為了確保公務員的建議書獲得公正的考慮，本會建議成立部門專設的公務員建議書審核委員會，成員由部門協商委員會職方代表以及有關公務員協會代表組成。

5.20 本會認為若要鼓勵公務員更踴躍提供建議，必須對提議人作出足夠的反響；這對計劃的推行十分重要。因此，應該繼續採取現時的做法，將有關決定的扼要理由（特別是當建議不獲接納時）告知提議人。此外，本會又建議，當某一項建議涉及複雜的考慮因素時，儘管訂有保密的原則，也應邀請提議人親自向有關的公務員建議書審核委員會陳述詳情，但必須先得到該提議人的同意。這樣做可讓提議人有機會更詳細地解釋其意念以及解答任何疑問。

公務員刊物

5.21 公務員通訊於一九八二年四月第一次出版，至今共刊印了十四期。這份刊物的作用，是以非正式形式就政府政策與公務員交流意見，並引導公務員認識這些政策。

5.22 除了公務員通訊外，銓叙科一般職系組又出版一些以職系為對象的通訊，分發給行政人員職系、秘書職系及文書人員職系的員工。此外，許多部門都各自刊印部門通訊，給屬下員工傳閱。

5.23 本會認為公務員通訊可作為一個有用的途徑，讓當局能夠傳播有關政府最新發展的消息以及解釋與公務員有關的政策。所以，我們贊同許多回應者的意見，提議公務員通訊增加出版的次數。

不過，這份通訊除了一如現時的做法只用來傳播消息和教導員工外，亦可發揮其他有意義的作用，尤其是當通訊增加了出版次數之後。本會因此建議重新研究這份刊物的編輯方針，特別考慮應否在通訊內專闢一欄供公務員投稿。如果闢設了這一欄，便應積極加以推廣，鼓勵公務員利用這份通訊來表達意見。

親善訪問

5.24 銓叙司定期到各部門探訪，親自與部門管理人員和各級公務員代表接觸。通常每次訪問都編定一節時間與職員代表會面，討論與整體公務員有關的事項以及各代表所關注的部門問題。

5.25 一般職系組的人員亦定期出外探訪分派不同部門工作的個別一般職系人員。此外，部門高級職員亦到各分區辦事處/分處作親善探訪，親自與屬下職員接觸。我們認為這類探訪可使管理人員更深入地了解工作部門的問題，而員工往往是在他們工作的地方最先表露其不滿情緒和工作期望的。這亦可讓高層管理人員親自接觸個別公務員，直接討論與他們有關的問題。回應者認為這類訪問可以提高士氣並大有助改善員工關係，對此我們亦有同感。因此，當局應鼓勵各部門把這類訪問正式納入其部門諮詢制度之內。