

「管治」專題研究系列

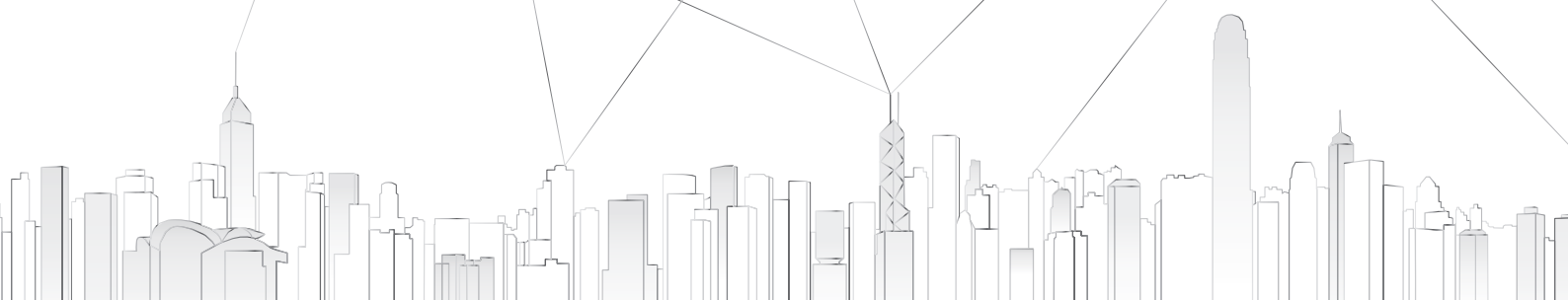
# 促進公務員隊伍的人才發展

The Challenges of Civil Servant Talent Development

青年創研庫  
Youth I.D.E.A.S.



61



---

|             |                                                                                                                                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>首席顧問</b> | 何永昌先生                                                                                                                                                                 |
| <b>顧問</b>   | 魏美梅女士                                                                                                                                                                 |
| <b>研究員</b>  | 張淑鳳女士<br>陳瑞貞女士<br>袁小敏女士<br>張靜雲女士<br>楊敏楹女士<br>蔡晴峰先生                                                                                                                    |
| <b>出版</b>   | 香港青年協會<br>青年研究中心<br>香港北角百福道 21 號<br>香港青年協會大廈 4 樓<br>電話：(852) 3755 7022<br>傳真：(852) 3755 7200<br>電子郵件：yr@hkfyg.org.hk<br>網址：hkfyg.org.hk<br>m21.hk<br>yrc.hkfyg.org.hk |

出版日期：二〇二一年六月

版權所有 © 2021 香港青年協會

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Chief Adviser</b> | Mr. Andy Ho                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Adviser</b>       | Ms. Angela Ngai                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Researchers</b>   | Ms. Christa Cheung<br>Ms. Chan Shui-ching<br>Ms. Amy Yuen<br>Ms. Sharon Cheung<br>Ms. Vivian Yeung<br>Mr. Adam Choi                                                                                                                                                                                     |
| <b>Published By</b>  | The Hong Kong Federation of Youth Groups<br>Youth Research Centre<br>4/F., The Hong Kong Federation of Youth Groups Building<br>21 Pak Fuk Road<br>North Point, Hong Kong<br>Tel: (852) 3755 7022<br>Fax: (852) 3755 7200<br>E-mail: yr@hkfyg.org.hk<br>Web: hkfyg.org.hk<br>m21.hk<br>yrc.hkfyg.org.hk |

Publishing Date: June 2021

All rights reserved © 2021 The Hong Kong Federation of Youth Groups

本報告內容不一定代表香港青年協會之立場。

The views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of The Hong Kong Federation of Youth Groups.

## 青年創研庫 管治組

顧問導師： 陳弘毅教授      陳維安先生

召集人： 林景輝先生

副召集人： 黃雋康先生

成員： 李苑容女士      陳康翹女士  
林姿琳女士      陳輯濤先生  
林康聖先生      馮偉峻先生  
林智浩先生      黃議德先生  
洪定嘉先生      葉梓聰先生  
徐嘉豪先生      潘子鋒先生  
袁文耀先生      潘學智先生  
梁愷俊先生      鄭東先生  
梁穎雯女士      簡思敏女士  
陳玲女士

研究員： 張靜雲女士

## 鳴謝

---

是項研究得以順利完成，實有賴下列人士的協助，並給予寶貴意見，使我們的資料和分析得以更為充實，謹此向他們致以衷心感謝。

被訪人士（排名按姓氏筆劃序）：

|                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| 郭偉強議員, JP           | 立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席 |
| 曾鈺成先生, GBM, GBS, JP | 前立法會主席               |
| 黃偉豪教授               | 香港中文大學政治與行政學系副教授     |
| 楊立門先生, GBS, JP      | 前香港特區政府常任秘書長         |
| 羅永聰先生               | 前特區政府財政司司長政治助理       |

各位曾接受實地意見調查和個案訪問的青年。

## 研究摘要

良好的公共管治有賴優秀的管治人才及人才儲備。在香港，管治人才來自多方面，包括政府透過委任機制吸納各界才俊加入體制，輔助施政；例如行政會議、政治問責團隊，以及各類諮詢委員會等；立法會、區議會、政黨，以及其他社會團體等，亦為有潛質者提供相關歷練途徑。

公務員隊伍是香港特別行政區政府的骨幹，向行政長官負責，協助在任的行政長官及政府制訂、解釋和執行政策、執行各項行政事務、向市民提供服務，以及履行執法和規管職能<sup>1</sup>。首長級公務員及政務官等，他們在香港管治領域中肩負不同角色和職能，而在歷任行政長官及政治任命官員中，不少均來自公務員體系；公務員隊伍是本港管治人才來源重要渠道。

對於剛踏入社會工作的青年，不少會視加入公務員隊伍為他們擇業的重要選項之一。事實上，公務員體系亦需要持續吸納新血加入，使體系不斷更新和傳承，適應社會新需要和發展。

本港社會及政治環境近年急變，政府威信受到嚴峻衝擊，公務員隊伍置身爭議中，亦容易成為被批評的對象之一。而在愛國者治港原則下，社會對公務員隊伍的能力和素質要求也必然增加。數字顯示，近年公務員辭職比率上升；政務主任職位的競爭程度亦曾呈現下降趨勢。

在這些背景下，令人思考到公務員體系於吸納及留住人才方面是否仍具優勢。而如何有效地提升公務員隊伍的能力和素質，以應對新挑戰，亦值得各界深思。

本研究嘗試從青年角度，了解年輕一代對加入公務員隊伍的取向和考量，從而探討公務員體系於吸納及培育人才的挑戰，並就有關方面提出可行建議。隨著香港社會對管治人才的需求不斷提升，就如何鞏固公務員團隊的優勢，以及維繫特區政府管治效能方面，盼望藉此帶來啟迪。

是項研究於 2021 年 3 月至 4 月期間，透過幾方面蒐集資料，包括文獻參考、實地青年意見調查，共訪問了 527 名 18 至 34 歲青年、訪問 15 名青年個案，以及與 5 位專家和學者的訪問。

---

<sup>1</sup> 公務員事務局。2009。《公務員守則》（2009 年 9 月）。

## 主要討論

### **1. 本港公務員隊伍貢獻受到肯定，但社會對其表現評價近年有保留；就如何協助公務員隊伍與時並進，繼續發揮其應有表現，值得關注。**

在接受實地意見調查的 527 名 18 至 34 歲青年中，七成（70.4%）認為公務員隊伍對香港最大的貢獻在於服務市民，另有四成多分別認為是維繫政府有效運作（47.1%）或穩定社會（44.6%）。但受訪青年對近年公務員隊伍效率表現評分不合格，他們對公務員隊伍專業表現的評分亦僅屬合格水平；另有六成八（67.9%）不認為公務員隊伍的表現令他們引以為榮。

本港公務員隊伍的設立由來已久，其貢獻受到肯定；惟現今社會高速發展，外界對其表現有更高期望。就如何提升公務員隊伍效率和專業，以協助團隊與時俱進，繼續發揮其應有表現，值得關注。

### **2. 受訪青年對個人會否考慮加入公務員行列有不少擔憂；公務員隊伍人才流失問題亦漸見浮現。**

#### **2.1 大部分受訪青年對加入公務員行列不感興趣，原因多項，部分與本港政治環境及政府有關，部分與他們對公務員工作的觀感有關。**

撇除受訪時職業為公務員者，在餘下的 513 名受訪青年中，六成三（62.8%）表示不想做公務員，部分原因與本港政治環境及政府有關，包括分別有約三成提到政治壓力大（30.1%）或不想作有關宣誓／簽署聲明（29.5%），兩成八（28.3%）不想加入現屆政府等；另有部分原因與他們對公務員工作觀感有關，包括認為工作沉悶（31.4%）、晉升慢（16.1%）以及可發揮的空間有限（13.0%）等。

至於表示想做公務員者，佔兩成三（23.0%，即 118 名）；目前窒礙他們加入公務員行列的困難，近六成（59.3%）表示競爭大，佔百分比最多，其次是未有適合的職位（33.1%）；亦有部分提及困難在於擔心會受到朋輩壓力（20.3%），或認為本港政治環境趨複雜（17.8%）。

在整體 527 名受訪者觀感中，本港公務員隊伍未能吸納優秀人才的問題，有一定嚴重性。參考政府資料，近年投考政務主任及二級行政主任職位的競爭性曾持續下跌。

特區政府應關注青年對個人會否加入公務員隊伍的擔憂；當局亦應提供更多招攬有潛質者的機會，促進公務員隊伍人才網絡的來源。

## **2.2 近年本港公務員隊伍辭職率持續上升；人才流失問題浮現。**

參考政府資料，本港公務員辭職率近 10 年持續上升，由 2011／12 年度的 0.46%，逐步上升至 2020／21 年度的 1.05%。青年公務員辭職人數亦上升。公務員職位向來穩定，一般會工作至退休，公務員辭職率在近 10 年持續上升，箇中原因，乃至應對方法，值得關注。

參考部分外地學者研究，公務員的工作動力，其中重要因素是來自他們對維繫公共利益和改善社會等方面，有一顆較強的心志。由此觀之，特區政府應思考公務員隊伍人才管理上，除了薪酬及福利條件等之外，尚有否其他舉措能作為留住人才。

此外，若公務員主動提出請辭情況持續，公務員經驗未能有效傳承，亦意味公共資源出現耗損和浪費，對公務員隊伍人才庫的培養構成不利因素；公務員隊伍人才流失問題，值得關注。

## **3. 置身愈見複雜的環境，本港公務員隊伍面向國家及社會的敏銳度，以及如何以更具前瞻視野與世界接軌的能力，受到考驗。**

### **3.1 「一國兩制」下本港公務員的國家觀念及意識重要，同時亦面向市民。近年本港政治環境急變，公務員需展現更強的政治敏銳度。**

公務員隊伍提供政策方案支援及落實政府決策。公務員隊伍亦肩負面對議會、公眾及持分者的重任，而隨愛國者治港原則施行，公務員隊伍的國家觀亦顯重要，外界對他們相關能力和素質的期望亦增加。

在受訪青年觀感中，本港公務員隊伍所置身的香港社會，分化情況有一定嚴重性。另外，分別有超過半數認為，體察民情（53.9%）或協作溝通（51.4%）是現今公務員隊伍最需具備的能力；認為是政治判斷能力或掌握國情能力者，分別佔逾三成（31.3%）及一成（10.8%）。

有受訪專家和青年個案均認為，本港公務員應抱開放的心態，了解內地一些具優勢的制度，甚或至善用機會到內地政府部門掛職，加強對國家和內地公務員體系運作的認識，長遠而言亦有助團隊在國家觀方面建立穩定基礎。

隨近年本港政治及社會環境發展，公務員隊伍該如何更能夠提升及展現其面向國家及社會的敏銳度，備受考驗。

### **3.2 公務員人才培育工作對香港重要；就即將投入服務的公務員學院，於發展本港公務員隊伍未來的培育工作，角色和定位任重道遠。**

從海外例子所見，一所將培訓市場開放、以及具國際網絡的公務員學院，並有學術院校作政策制訂培育後盾，對公務員體系的自身發展，乃至對培育治理人才，起積極作用。

在受訪青年中，高達九成二（92.3%）認為公務員人才培育工作對香港重要。然而，四成七（47.4%）認為本港公務員體系並非培育管治人才的有效平台；認為是有效者，則佔五成二（52.3%）。

分別有逾五成受訪青年期望公務員學院在提升公務員的領導和管理能力（55.8%），或傳承知識及經驗（54.1%）方面發揮作用。至於期望學院發揮培育公務員政治意識作用者，約佔三成一（30.7%）；約一成七（16.7%）則期望能夠加深公務員對國家《憲法》、《基本法》及國家發展的認識。

特區政府應把握刻下社會對公務員隊伍未來培育發展的訴求，賦予即將投入服務的公務員學院更大空間，讓它能夠以高瞻遠矚的定位，於推動和發展本港公務員隊伍未來培育工作，作出更大的承擔。

## **4. 社會對特區政府缺乏信任，政府與公務員隊伍之間的互信亦面對不少挑戰。政府當局應與公務員隊伍攜手做實事，以政績重建互信。**

在受訪青年觀感中，公務員隊伍面對政府缺乏市民信任的問題，有一定嚴重性；另有近七成（69.1%）不認為自己信任特區政府。

另方面，公務員隊伍近年經歷了不少嚴峻挑戰；在連串衝擊下，公務員團隊內部可能衍生的，不單是對工作上的一種憂慮，亦是一種內部溝通和信任關係的關注。

政府要建立信任度，其中最基本做法，是以政績爭取社會支持，同時透過真誠溝通，與公務員隊伍建立緊密的夥伴關係，有助決策順利



執行。刻下，困擾本港多年的各項社會和民生等問題亟待解決。特區政府與公務員隊伍如何透過政績以重建市民信任，乃至特區政府與公務員團隊之間如何透過有效溝通以鞏固互信，將是特區政府與公務員隊伍未來工作的其中重要挑戰。

## 建 議

基於上述結果及討論，本研究循利於協助公務員體系持續發揮人才吸納和培育角色，以及鼓勵政府和社會各界攜手協作，鞏固公務員團隊的優勢，本研究作出如下建議：

- 1. 開拓公務員隊伍人才物色渠道，促進特區政府盡早網羅有潛質者，同時強化當局人才來源的網絡。**

是項研究反映，在受訪青年觀感中，本港公務員隊伍未能吸納優秀人才問題嚴重，他們對個人會否加入公務員行列亦有憂慮。政府資料顯示，近年投考政務主任及二級行政主任的競爭性曾持續下跌。

針對以上問題，參考海外地方的經驗，研究建議特區政府增設新項目，以中學生為主要對象，列明獲該獎學金的學生，於修讀課程期間，或於畢業後，按條款以兼職或全職形式在政府工作一段時間；若認為人才特別優秀，政府可會給予進一步提拔。

就政務職系實習計劃，除透過大專院校辦理之外，特區政府可積極考慮擴大實習生人選推薦的機構範圍，例如坊間大型服務機構，以及社區組織等，可向當局推薦優秀人才申請參與有關計劃，讓有志的合適人才，能透過其他渠道獲推薦機會。

- 2. 制訂一套有助本港公務員隊伍連繫社會、國家和世界的培育發展框架，讓公務員隊伍更能以廣闊的視野，展現其政治敏銳度。**

香港社會對管治人才持續有需求，而隨愛國者治港原則施行，社會對未來管治者能力和素質的要求提高。香港作為國際城市，公務員隊伍自身發展亦需要不斷改進，學習其他體系優勢之處，與時俱進。

研究建議特區政府制訂一套有助本港公務員隊伍連繫社會、國家和世界的培育發展框架，以提升團隊掌握社會脈搏、具國家觀，以及世界觀的政治觸覺，同時給團隊一個更具清晰的培育路向藍圖。

**2.1 社會層面：**積極考慮安排高級公務員透過不同形式與市民交流，加強團隊對社會民生的了解和同理心，提升體察民情能力。

**2.2 國家層面：**政府當局應加強與內地合作，加快安排本港公務員到內地政府部門掛職，強化團隊的國家觀，深化對內地的認識。

**2.3 世界層面：**特區政府應強化調任計劃，搭建更多本港公務員在當中暫駐的機會，提升團隊國際視野和實戰經驗。

**3. 由公務員學院牽頭，進一步擴闊與大專院校協作的空間，提升特區政府政策質素，並推動本港公務員培育朝國際化發展。**

從海外例子所見，不少政府夥拍當地在公共行政或政策研究方面的著名大學，透過協辦不同課程或進行政策研究等，從而提升公務員政策分析和民意掌握等方面能力，有利加強公共政策質素。

研究建議由即公務員學院牽頭，加強與本港各大專院校的協作，提升學員政策及公共行政知識，有助公務員隊伍制訂更有質素的政策方案，長遠有利特區政府建立社會的認同。而當中透過將學術研究成果轉化為教材，有助增加研究成果得以應用和實踐的機會，成為具有參考價值的案例。

在「一國兩制」下特區政府公共行政已運作 **20** 多年，當中有其特色，亦累積不少經驗，若政府當局與本港院校透過當中的協作，定期整理本港良好公務員團隊管治經驗資料，相信能吸引各地人才來港取經，有利推動本港公務員培育工作朝向國際方向發展。

**4. 加強推廣公務員職業的公共服務精神，激勵團隊士氣。**

香港政治及社會環境愈趨複雜，加上其他因素，公務員團隊士氣難免受到影響；他們置身其中亦面對艱鉅考驗。

研究建議當局加強製作與公務員職業有關的公共服務精神，例如同理心及服務和改善社會等的推廣短片，並邀請公務員以個人故事，分享他們在工作中的體會，相信有助強化公務員的工作使命感等，另方面讓外界對公務員作為一種職業的意義和精神，有更多的認識。

# 目錄

|      |                   |     |
|------|-------------------|-----|
| 研究摘要 |                   |     |
| 第一章  | 引言                | 1   |
| 第二章  | 研究方法              | 2   |
| 第三章  | 基本概念及部分海外地方概況     | 6   |
| 第四章  | 香港概況及受訪專家和學者的意見   | 22  |
| 第五章  | 實地青年問卷調查及青年個案訪問結果 | 65  |
| 第六章  | 討論及建議             | 97  |
| 參考資料 |                   | 106 |
| 附錄一  | 實地青年意見調查問卷        | 111 |



## 第一章 引言

---

良好的公共管治有賴優秀的管治人才及人才儲備。在香港，管治人才來自多方面，包括政府透過委任機制吸納各界才俊加入體制，輔助施政；例如行政會議、政治問責團隊，以及各類諮詢委員會等；立法會、區議會、政黨、智庫組織、商界，以及其他社會團體等，亦為有潛質者提供相關歷練途徑。

根據《公務員守則》，公務員隊伍是香港特別行政區政府的骨幹，向行政長官負責，協助在任的行政長官及政府制訂、解釋和執行政策、執行各項行政事務、向市民提供服務，以及履行執法和規管職能<sup>1</sup>。首長級公務員及政務官等，他們在香港管治領域中肩負不同角色和職能，而在歷任行政長官及政治任命官員中，不少均來自公務員體系。

公務員隊伍是本港管治人才來源重要渠道，若體系能夠有效吸納和留住有志者，並加以適切栽培，相信長遠有利維繫本港良好管治工作。

對於剛踏入社會工作的青年，不少會視加入公務員隊伍為他們擇業的重要選項之一。事實上，公務員體系亦需要持續吸納新血加入，使體系不斷更新和傳承，適應社會新需要和發展。

本港社會及政治環境近年急變，政府威信受到嚴峻衝擊，公務員隊伍置身爭議中，亦容易成為被批評的對象之一。而在愛國者治港原則下，社會對公務員隊伍的能力和素質要求也必然增加。數字顯示，近年公務員辭職比率上升；政務主任職位的競爭程度亦曾呈現下降趨勢。

由此觀之，公務員隊伍所背負的社會期望和壓力相信更高和更大，其所面對的政治能力考驗亦會愈見艱鉅，令人思考到公務員體系於吸納及留住人才方面是否仍具優勢。而如何有效地提升公務員隊伍的能力和素質，以應對新挑戰，亦值得各界深思。

本研究嘗試從青年角度，了解年輕一代對加入公務員隊伍的取向和考量，從而探討公務員體系於吸納及培育人才的挑戰，並就有關方面提出可行建議。隨著香港社會對管治人才的需求不斷提升，就如何鞏固公務員團隊的優勢，以及維繫特區政府管治效能方面，盼望藉此帶來啟迪。

---

<sup>1</sup> 公務員事務局。2009。《公務員守則》（2009年9月）。

## 第二章 研究方法

### 2.1 研究目的

本研究以香港青年為對象，目的是了解他們對本港整體公務員隊伍表現的觀感，以及對投身公務員行列的意向和體會，並透過專家與學者的訪問，探討在刻下香港社會環境中公務員隊伍人才吸納和培養的挑戰等，冀就如何鞏固公務員團隊的優勢，以及維繫特區政府管治效能方面，提出思考方向。

### 2.2 研究問題

- (1) 青年對加入公務員隊伍的主要考量和取向是甚麼？
- (2) 公務員體系於吸引青年加入方面仍具優勢嗎？
- (3) 本港環境急速轉變，青年對公務員的能力和素質有甚麼期望？
- (4) 政府和社會各界可做些甚麼，以鞏固和發揮公務員體系人才培育的角色與空間？

### 2.3 研究方法

就上述問題，本研究透過四方面進行資料蒐集，包括(1) 實地青年意見調查；(2) 青年個案訪談；(3) 專家和學者訪問；以及(4) 本地及海外文獻參考。

實地青年意見調查的目的，是了解本港一般青年對本港整體公務員隊伍表現的觀感和期望。青年個案訪談的目的，主要是就受訪個案對投身公務員行列的意向和當中的體會。專家和學者的訪問，則從不同角度，探討近年本港政治及社會發展，對公務員隊伍人才吸納和培養有可能帶來的考驗和挑戰。至於進行本地及海外文獻參考，冀藉此對是項研究課題的背景有更佳掌握。

### 2.3.1 實地青年意見調查

調查委託 Consumer Search Group，採用實地訪問形式，於 2021 年 4 月 22 日至 26 日進行。受訪對象為 18 至 34 歲香港居民。

進行訪問的地點，是從香港島、九龍及新界 3 個地區中，各選出 2 個人流密集的地點，於上述期間派出已接受專業訓練的訪問員，前往指定地點並邀請合適受訪者進行面對面訪問，並按 2020 年年底全港人口的年齡組別及性別比例作配額抽樣。選取受訪者的方法，首先由訪問員在自己面前劃出一條虛擬的線，並攔截每第 3 位經過的人士，只要該人外表看來像 18 至 34 歲，同時配合配額的需求，便會受到邀請進行訪問。

訪問員使用平板電腦讀出問卷問題，再使用平板電腦輸入答案至電腦輔助面訪調查系統( Computer Aided Personal Interviewing System )，即時收集受訪者的意見。

調查共訪問 527 名 18 至 34 歲操廣東話的香港市民。樣本標準誤低於 $\pm 2.2\%$ 。有關問卷調查的受訪者基本資料，可參看表 2.1 及表 2.2。

有關問卷調查的受訪者基本資料，可參看表 2.1。問卷內容共 25 題（詳見附錄一），主要分為五個範疇：(1) 對特區政府公務員隊伍表現的觀感；(2) 特區政府公務員隊伍的挑戰；(3) 對加入公務員隊伍的意願；(4) 對公務員隊伍的期望，以及(5) 個人基本資料。

表 2.1：實地青年問卷意見調查受訪者的背景分布

|                   | 人數         | 百分比           |
|-------------------|------------|---------------|
| <b>性別</b>         |            |               |
| 男                 | 245        | 46.5%         |
| 女                 | 282        | 53.5%         |
| <b>合計</b>         | <b>527</b> | <b>100.0%</b> |
| <b>年齡（足歲）</b>     |            |               |
| 18-24             | 168        | 31.9%         |
| 25-29             | 166        | 31.5%         |
| 30-34             | 193        | 36.6%         |
| <b>合計</b>         | <b>527</b> | <b>100.0%</b> |
| <b>平均歲數：26.9*</b> |            |               |
| <b>教育</b>         |            |               |
| 初中（中一至中三）         | 8          | 1.5%          |
| 高中（中四至中七，包括毅進）    | 92         | 17.5%         |
| 專上非學位             | 149        | 28.3%         |
| 大學學位或以上           | 278        | 52.8%         |
| <b>合計</b>         | <b>527</b> | <b>100.0%</b> |
| <b>職業</b>         |            |               |
| 經理及行政級人員          | 30         | 5.7%          |
| 專業人員              | 71         | 13.5%         |
| 輔助專業人員            | 48         | 9.1%          |
| 文書支援人員            | 124        | 23.5%         |
| 服務工作及銷售人員         | 91         | 17.3%         |
| 工藝及有關人員           | 8          | 1.5%          |
| 機台及機器操作員及裝配員      | 13         | 2.5%          |
| 非技術工人             | 3          | .06%          |
| 學生                | 119        | 22.6%         |
| 料理家務者             | 11         | 2.1%          |
| 待業、失業，及其他非在職者     | 8          | 1.5%          |
| 拒絕回答              | 1          | 0.2%          |
| <b>合計</b>         | <b>527</b> | <b>100.0%</b> |

\*數字不包括 6 名拒絕提供實數受訪者

### 2.3.2 青年個案訪談

青年個案訪談於 2021 年 3 月 18 日至 4 月 26 日期間進行，透過香港青年協會的服務單位，以及青年創研庫成員的協助和聯繫，成功邀請 15 名青年進行訪問；他們的年歲介乎 20 至 34 歲。訪問地點主要在香港青年協會辦事處、受訪者選定的咖啡室，或以電話等方式進行。男受訪者及女受訪者分別佔 7 人及 8 人；在職及在學者分別佔 13 名及 2 名，前者當中有 10 名為現職公務員，他們均屬學位或專業程度職系人員。有關參與者的基本資料，可參看表 2.2。



表 2.2：受訪青年個案的基本資料

| 編號 | 性別 | 年齡 (歲)    | 教育程度 | 職業        | 公務員年資         |
|----|----|-----------|------|-----------|---------------|
| 1  | 女  | 30 至 34 歲 | 大學學位 | 公務員       | 3 年以上至未足 6 年  |
| 2  | 男  | 25 至 29 歲 | 碩士   | 研究員       | --            |
| 3  | 女  | 20 至 24 歲 | 大學學位 | 碩士學生      | --            |
| 4  | 男  | 20 至 24 歲 | 大學學位 | 專業人員      | --            |
| 5  | 女  | 30 至 34 歲 | 大學學位 | 公務員       | 6 年以上至未足 9 年  |
| 6  | 女  | 20 至 24 歲 | 大學學位 | 公務員       | 未足 3 年        |
| 7  | 女  | 25 至 29 歲 | 大學學位 | 公務員       | 3 年以上至未足 6 年  |
| 8  | 男  | 20 至 24 歲 | 大學學位 | 大學生       | --            |
| 9  | 男  | 30 至 34 歲 | 大學學位 | 公務員       | 3 年以上至未足 6 年  |
| 10 | 女  | 25 至 29 歲 | 大學學位 | 公務員       | 3 年以上至未足 6 年  |
| 11 | 女  | 20 至 24 歲 | 大學學位 | 公務員       | 未足 3 年        |
| 12 | 男  | 25 至 29 歲 | 大學學位 | 公務員       | 3 年以上至未足 6 年  |
| 13 | 女  | 30 至 34 歲 | 大學學位 | 公務員       | 9 年以上至未足 12 年 |
| 14 | 男  | 30 至 34 歲 | 大學學位 | 服務工作及銷售人員 | --            |
| 15 | 男  | 25 至 29 歲 | 大學學位 | 公務員       | 6 年以上至未足 9 年  |

### 2.3.3 專家和學者訪問

2021 年 3 月 25 日至 4 月 28 日期間，本研究透過邀請，訪問 5 位熟悉本港公務員體系發展及運作的專家和學者。他們包括前立法會主席曾鈺成先生、立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席郭偉強議員、香港中文大學政治與行政學系副教授黃偉豪教授、前香港特區政府常任秘書長楊立門先生，以及前特區政府財政司司長政治助理羅永聰先生。

### 第三章 基本概念及部分海外地方概況

人才在公共管治過程中對實踐良政善治發揮重要角色。公務員隊伍是政府的主要骨幹，協助政府提供服務和維持日常運作；當中高級公務員的其中重要職責，包括向政治官員提供專業政策方案，有機會參與制訂和解釋決策，管理公共事務。

環顧各地，不少政府均重視公務員人才吸納和培育工作，以鞏固公務員作為有質素的能者隊伍，長遠有利政府維繫良好管治。本章從公共管理角度簡述相關概念，並簡介部分海外地方近年有關方面人才吸納和培育的概況。

#### 3.1 基本概念

從職業角度，部分人會選擇投身公務員隊伍，作為一種帶有服務社會元素的事業。有關驅使人們以公務員作為職業的原因，以及履行有關工作職務的背後動力，成為不少學者感興趣的研究課題，尤其對公共部門和機構在人力發展（包括人力吸納和培育）方面，提供重要參考。

有關方面的研究，不少是繼承 Perry (1996) 所建構的公共服務驅動力 (Public Service Motivation, PSM) 概念<sup>1</sup>。Perry 認為，公務員的工作動力，主要有四方面，包括政策制訂關注 (Attraction to Public Policy Making)、公共利益承諾 (Commitment to the Public Interest)、同理心 (Compassion)，以及自我犧牲 (Self-Sacrifice)。

事實上，公務員作為一種職業，有其特殊性，例如工作面向公眾、涉獵政策制訂和公共資源分配等；有學者認為，此等特殊性使令公務員的工作動力在相當程度有別於其他人私人機構員工 (Rainey & Steinbauer 1999)<sup>2</sup>，亦與其忠誠、公民身分、公義等價值觀有關 (Denhardt & Denhardt, 2003<sup>3</sup>)；因此公務員的工作動力不只涉及報酬和保障問題，還期望對別人的生活帶來改善 (Denhardt & Denhardt, 2003)。綜合相

---

<sup>1</sup> Perry, J. L. (1996). "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6().

<sup>2</sup> Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). "Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 9, Issue 1, January 1999.

<sup>3</sup> Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). "The New Public Service: An Approach to Reform". *International Review of Public Administration*, 8(1): 3-10.

關學者觀點，相對於私營部門的員工，公務員在服務他人的意願較強（Kjeldsen, 2012<sup>4</sup>; Perry, 2000<sup>5</sup>）。公眾對公務員的期望之一是他們有較高的公共服務承諾，因而瞭解其行為背後的原因是一項亟待探索的課題（Perry, 2014）

此外，在傳統公共行政（Traditional Public Administration）中，公務員是按照他們對工作的勝任能力和專業知識來挑選，負責執行政治官員的決定，並根據他們的專業判斷，在決策執行過程中作出合理和具權威的措施，以達致所預期的政策效果；為有效和正確執行政策，公務員在決策過程中須保持中立和忠誠（Hood 1991；Rhodes 2015）<sup>6</sup>。

20 世紀後期，有新公共管理學說（New Public Management, NPM）。這學說強調以企業形式來管理政府的運作，而公務員在當中應注重實現更好經濟效益（Olsen 2005；Denhardt and Denhardt 2000）、啟發業務發展（Rhodes 2015），以及建立良好公共客戶關係等目標（Aberbach and Christensen 2005）<sup>7</sup>。

踏入 21 世紀，有新公共治理學說（New Public Governance, NPG）。這學說主要認為，在多元的社會中，人們需要與他人互動，以及認識競爭力的重要性；套用在公共管治，這是一種組織之間夥伴關係建立和運作的治理，公務員應與體制外的參與者建立良好聯繫（Pestoff, Brandsen 和 Verschuere，2012 年），達致協作共創效果<sup>8</sup>。

不同的治理學說意味著不同類型的能力需要。學者 Kruijen 及 Genugten（2019）參考多位學者對上述三種學說所提及的相關能力，推論出六項勝任公務員工作必須具備的能力，包括傳統公共管理學說的（1）保持忠誠、（2）表現專業；新公共管理學說的（3）以客戶為導向、（4）以結果為導向；以及新公共治理學說的（5）具創造力，以及（5）與不

---

<sup>4</sup> Kjeldsen, A.M. (2012). "Vocational study and public service motivation: Disentangling the socializing effects of higher education". *International Public Management Journal*, 15(4).

<sup>5</sup> Perry, J. L. (2000). "Brining Society in: Toward a Theory of Public-Service Motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2).

<sup>6</sup> 見載於 Peter M. Kruijen & Marieke Van Genugten. (2020). "Opening up the black box of civil servants' competencies". *Public Management Review*, 22:1, 118-140, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638442

<sup>7</sup> 見載於 Peter M. Kruijen & Marieke Van Genugten. (2020). "Opening up the black box of civil servants' competencies". *Public Management Review*, 22:1, 118-140, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638442

<sup>8</sup> 見載於 Peter M. Kruijen & Marieke Van Genugten. (2020). "Opening up the black box of civil servants' competencies". *Public Management Review*, 22:1, 118-140, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638442

同持分者建立網絡的能力<sup>9</sup>。

此外，Kruyen 及 Genugten 亦透過使用對公務員進行的網上問卷調查結果，綜合受訪者認為現今及未來公務員所需的勝任力<sup>10</sup>。結果顯示，於上述六項能力之外，受訪者額外提及的種種勝任力，以傾向屬於新公共治理學說特色的佔最多。該研究亦發現，受訪者重視公務員以下幾方面能力，包括把事情妥善做好能力（當中涉及的態度包括持之以恆和正面積極等）、領導能力（當中涉及的態度包括願意指導和激勵下屬等），以及創新能力（當中涉及的態度包括開放思維和勇於嘗試等）等。

國際組織亦關注公務員有關方面的情況。在邁向 21 世紀之時，經濟合作及發展組織（OECD）就成員國公務員培育工作進行分析。有關報告指出<sup>11</sup>，成員國公務員訓練制度的最主要目標，是支持行政改革和進行現代化的執行工作；其他目標，部分亦具備 NPM 及 NPG 元素，包括：

- （一） 因應新科技和法律變遷，推行技術和資格培訓，以提高績效；
- （二） 提高工作執行期間的效率，以降低成本；
- （三） 加強水平工作調動所需的專業能力，以增加人手調配的彈性；
- （四） 提升員工士氣；
- （五） 改善人力資源管理；
- （六） 強化公共部門與公眾及顧客的關係；
- （七） 促進員工的個人發展；
- （八） 發展國際合作。

上述報告亦指出，成員國除了有常設的公務員訓練機構外，也會透過例如國際行政學院聯合會（International Association of Schools and Institutes of Administration, IASIA）等國際組織進行雙向學習，擴闊公務員的視野<sup>12</sup>。

---

<sup>9</sup> Peter M. Kruyen & Marieke Van Genugten. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies". *Public Management Review*, 22:1, 118-140, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638442

<sup>10</sup> 該研究於 2017 年 6 月向逾 5 萬名訂閱荷蘭雜誌 *Binnenlands Bestuur* 的讀者發出電郵邀請填答網上問卷意見調查。該雜誌每兩週出版一次，讀者群主要是荷蘭公共部門中受過高等教育的員工。調查最終樣本為 2,292 名公務員的數據，他們的平均歲數是 50.1 歲。在該 2,000 多名受訪者中，18.9%屬督導級，48.3%具學位教育程度。

<sup>11</sup> OECD. (1997). "Public Service Training in OECD Countries", SIGMA Papers. No. 16. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/5kml619ljzzn-en>

<sup>12</sup> IASIA 於 1971 年正式成立，屬一個國際／全球協會，其使命是加強世界各地的行政管理能力建設，促進公共行政教育和培訓的卓越發展。參閱：IASIA. Website. Retrieved March 27, 2021, from <https://iasia.iias-iiisa.org/about-iasia.php>

隨社會多元發展，人們漸關注現今具高績效表現公務員實際需要甚麼技能。OECD 於 2017 年發表一份有關方面的研究報告（*Skills for a High Performing Civil Service*），透過向成員國進行問卷調查及個案分析，探索成員國公務員在四項範疇上所需要的能力<sup>13</sup>。報告認為，在（一）制訂更好政策方面，最需具備核心問題理解能力、方案利弊分析能力，以及掌握時機主導議題討論能力；（二）推動與公民和用戶良好關係方面，最需具備溝通、善用社交媒體，以及協作等能力；（三）進行具有成本效益的服務交付方面，最需具備處理潛藏利益衝突、提升透明度，以及資源用得其所等能力；以及（四）與不同利益者協作方面，最需具備建立獲取信任能力、凝聚共識，以及創新解難等能力。

上述報告亦從朝向一個具有專業、策略發展，以及創新特色的公務員系統，就整體公務人員、公務員制度，以及高級公務員層面需要展現的表現和發展方向，提出原則指引【表 3.1】。例如，「專業性」方面，整體公務員需達致相關資格、能獨立工作、以專業價值作驅動，並具專業操守；而公務員制度，需要貫徹擇優而任原則、將優勢和潛力綜合發揮，以及於通才和專才的職業道路之間作出平衡；至於高級公務員，他們需具備成為值得信任的政策制訂者能力，以及有效引導和激勵下屬完成任務，即需具有交易型領導者能力。

另一方面，公務員的表現水平，在衡量政府管治效能水平中佔重要一環。例如，由世界銀行（World Bank）提出的全球管治指標，由六大指標組成<sup>14</sup>，「政府效能」（Government Effectiveness）是其中一項。該指標主要了解當地公共服務質素、公務員表現、公務員獨立於政治壓力的情況、政策制訂及推行質素，以及政府對有關政策的承擔。該指標的 2019 年結果顯示，在全球近 200 個國家或地區中，新加坡在「政府效能」範疇方面連續六年排名第一，第二是瑞士，第三是丹麥<sup>15</sup>。

---

<sup>13</sup> OECD. (2017). *Skills for a High Performing Civil Service*.

<sup>14</sup> World Bank. Website. *Worldwide Governance Indicators*. 世界銀行以六個範疇來量度一個國家或地區的管治水平，包括政府效能、話語權和責任承擔、政治穩定、監管質量、法律規則，以及控制腐敗。參閱：World Bank. Website. *Worldwide Governance Indicators*. Retrieved March 27, 2021, from <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

<sup>15</sup> TheGlobalEconomy.com. Website. Retrieved March 27, 2021, from [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/)

表 3.1：朝向具專業、具策略發展，以及具創新特色公務員系統的原則

|       | 專業性<br>( professional )                                                                                      | 策略性<br>( strategic )                                                                                                                      | 創新性<br>( innovative )                                                                                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 整體公務員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■達致相關資格</li> <li>■能獨立工作</li> <li>■以專業價值作驅動</li> <li>■具專業操守</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■成果導向</li> <li>■基於證據</li> <li>■面向未來</li> <li>■主動積極</li> <li>發展網絡關係</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■反覆測試作改善</li> <li>■以數據為本</li> <li>■以市民為中心</li> <li>■具求知欲</li> <li>■以演說方法表達</li> <li>■求變不因循</li> </ul> |
| 公務員制度 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■擇優而任</li> <li>■將優勢和潛力綜合發揮</li> <li>■於通才和專才的職業道路之間作出平衡</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■具高敏銳度</li> <li>■吸引熟練的人才</li> <li>■進行計劃和管理，確保正確的技能和能力有效地分配給當前和新興需求的領域</li> <li>■迅速和有效回應</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■具開放和協作的文化</li> <li>■自主和投入</li> <li>■具高度流動性</li> <li>■多元性發展</li> <li>■學習為本</li> </ul>                 |
| 高級公務員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■成為值得信任的政策制訂者能力</li> <li>■成為交易型領導者，能引導和激勵下屬完成任務</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■變革型領導</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■具協作領導</li> </ul>                                                                                     |

資料來源：OECD. (2017). Skills for a High Performing Civil Service

### 3.2 部分海外地方公務員人才吸納和培育概況

#### 新加坡

上文提及，新加坡在全球管治指標中「政府效能」的表現，一直處於榜首；當地公務員人才吸納和培育工作有一定的參考價值。

目前，新加坡人口約為 570 萬<sup>16</sup>，而服務於當地政府 16 個部委（Ministries）和 50 多個法定委員會（Statutory Boards）的公職人員

<sup>16</sup> Singapore Government. National Statistical Office. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/population/population-and-population-structure/latest-data>

( Public Officers )，合共約有 153,000 多名；其中屬公務員 ( Civil Servants )者，約為 86,000 名<sup>17</sup>，佔目前當地 380 萬名勞動人口約 2.2%<sup>18</sup>。

就新加坡公務員人才吸納及培育工作的發展，可從上世紀中期新加坡取得自治權談起。當時由人民行動黨領導的新政府設立政治研究中心 ( Political Study Centre )，以培養高級公務員對新政府的政策目標和管理理念的認識，以及培育公務員的價值觀和態度，包括重新認識他們在新加坡發展中將發揮的關鍵作用<sup>19</sup>。

新加坡政府建國以來，奉行人才立國、精英治國的理念，積極透過不同方法吸納有潛質者加入公務員體系。在當地，從政策制訂層面，屬行政官職的公務員 ( Administrative Officers, AO )，他們直接參與或協助政治官員訂定政策，普遍被視為政府人力編制中的精英類別。行政官職可細分為數級，當中以 Superscale G 為最基本，即初階行政官，上升一級至 Superscale E，最高至 Superscale B；之後上升去 Staff Grade 級，當中細分為數級。

就當地行政官職人員的聘任工作，主要由公共服務委員會 ( Public Service Commission, PSC ) 負責。行政官職人員的最主要來源，有其重要特徵：主要來自當地政府有系統和長期的培養制度，包括透過政府獎學金制度吸納外界年青有志者，以及於體系內提拔有潛質者接受領導能力訓練，凸顯新加坡政府對人才物色和人才領導能力培育的重視。

獎學金制度方面，為了盡早物色有潛質青年未來能夠效力政府，當地政府設立一系列獎學金<sup>20</sup>，對象包括績優高中生和大學生在內，由 PSC 負責主要工作<sup>21</sup>，於每年從全國選出數百位參加面試，最後向數十位表現優秀的青年頒授三類獎學金，包括公共行政 ( Public Administration )、專業服務 ( Professional Service )，以及軍隊服務 ( Uniformed Service )。獲得政府獎學金者，可選擇在本地或到海外繼續升學，並於大學畢業後進入政府部門服務一段時間；獲評估為優秀者，才正式獲聘為初級行政

---

<sup>17</sup> Singapore Government. Careers@Gov. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.careers.gov.sg/who-we-are/the-public-service>。

<sup>18</sup> Statista. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/795438/employment-in-singapore/>

<sup>19</sup> Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/heartofpublicservice/our-institutions/building-a-public-service-ready-for-the-future/>

<sup>20</sup> 新加坡公共服務委員會自 1961 開始提供不同類型的獎學金。參閱：Singapore Government. Public Service Commission. (2018). Annual Report.

<sup>21</sup> PSC 委員由新加坡總統委任，成員為社會賢達；委員會目前有 1 名主席，2 名副主席，及 8 名成員，合共 11 人。參閱：Singapore Government. Public Service Commission. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psc.gov.sg/who-we-are/psc-members>

官，並於日後再接受相關訓練，為未來晉升作出準備。於 2018 年及 2019 年，全國分別有 92 名及 81 名青年獲頒公共服務委員會獎學金<sup>22</sup>；據當地媒體報道，2020 年全國有 23 名中學生獲頒獎學金<sup>23</sup>。

對於被選中獲獎學金的青年，在他們繼續升學的過程中，政府亦提供不同類型及程度的學習機會，培養他們對服務公職的興趣，以及接觸市民大眾的能力，例如領袖及潛能啟發訓練、政府部門實習機會，以及地區服務機會，從各種學習機會中認識政府的運作、管治思維及掌握社會面對的問題，提升他們對新加坡政府所提倡公共服務價值觀的認同感——服務（Service）、誠信（Integrity）、卓越（Excellence）。

公共服務委員會亦設有總統獎學金（President's Scholarship），這可說是當地政府所設獎學金類別中最高級別一項。據官方網站資料，獲得總統獎學金的先決條件，是先獲得另一個公共部門的獎學金<sup>24</sup>。換言之，總統獎學金得主都是從公共服務委員會，以及各法定機構等的獎學金得主中精挑細選出來的；這些精英會保送至世界級學府升讀大學，畢業後須加入政府服務一段時間。在這工作期間，政府和獎學金得主可作雙向選擇；若認為人才特別優秀，政府會給予提拔。該國現任總理李顯龍、前總理吳作棟等人都曾獲得總統獎學金。2018 年及 2019 年，全國分別只在 5 名及 4 名青年獲頒總統獎學金<sup>25</sup>。

以上遴選人才的方式，將遴選關口和遴選時間提前，把有潛質的青年都可作為政府未來官員的人才儲備，並且在長期的考察中，根據每人特點和不同情況，為其提供最適合的培訓。

體系內提拔有潛質者接受領導能力訓練方面，新加坡總理辦公室轄下設有公共服務署（Public Service Division, PSD），其中重要職責是培養具領導力和敬業的公務員<sup>26</sup>。PSD 推行不同領導發展計劃，當中主要有「公共服務領導計劃」（Public Service Leadership Programme, PSLP）及「行政服務計劃」（Administrative Service）兩項。

---

<sup>22</sup> (1) Singapore Government. Public Service Commission. (2018). Annual Report ; (2) Singapore Government. Public Service Commission. (2019). Annual Report.

<sup>23</sup> The Straits Times. (2020). 2020-07-22. "23 PSC scholarship recipients moving on with their studies this year".

<sup>24</sup> Singapore Government. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psc.gov.sg/Scholarships/the-president's-scholarship>

<sup>25</sup> (1) Singapore Government. Public Service Commission. (2018). Annual Report ; (2) Singapore Government. Public Service Commission. (2019). Annual Report.

<sup>26</sup> Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/who-we-are/our-vision-mission-and-core-values>



PSLP 旨在透過有系統的人才培育安排，培養有才能者以擔任更具關鍵領導的職務<sup>27</sup>。參與該計劃的學員，主要是上述提及的政府獎學金得主，部分來自公務員體系內原有的優秀公務員（需先由部長推薦，並視乎其在相關遴選程序中的表現而決定是否獲得參與資格）；部分亦有來自政府於民間延攬的優秀人士。

PSLP 的培訓策略共分為「一般階段」與「分流階段」兩部分。於「一般階段」，參與者須於最少兩個不同部門工作。之後，參與者進入「分流階段」，即可以選擇接受「專才領導路徑」( **Specialist Leadership Pathway** ) 或「通才領導路徑」( **Generalist Leadership Pathway** ) 的課程。

「專才領導路徑」指訓練將聚焦於特定政府部門的業務領域，其培訓目標就是培養特定部門內部的領導人；目前設定六個特定範疇<sup>28</sup>，包括經濟、社會、保安、中央行政、基礎設施與環境，以及信息通訊技能與智能系統。

加入「通才領導路徑」者，其專長技能則是對政府不同部門的領導；他們未來可能獲安排加入「行政服務計劃」，成為能夠與政府不同部門共事、同時整合各部門意見的領導者。

「行政服務計劃」( **Administrative Service** ) 旨在培養具有政府整體觀點的領導者，以制訂和實施改善新加坡人民生活的政策<sup>29</sup>；受訓者主要是行政官員 ( **AO** ) <sup>30</sup>。該計劃的訓練特色，主要包括（一）職位輪換 ( **Rotations and Attachments** )：安排學員到政府內部不同部門、公共機構、私人公司，以及社會服務組織中工作；學員亦有機會受邀參加「社區派職計劃」( **Community Attachment Programme, CAP** )，以增加他們了解草根組織和基層市民的機會。（二）導師與教練指導 ( **Mentoring and Coaching** )：計劃會指派一個資深文官擔任學員的導師，由導師對學員的行政服務職涯進行個別與專業發展指導。（三）里程碑式的培訓

---

<sup>27</sup> Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-leadership-in-the-service/public-service-leadership-programme>

<sup>28</sup> Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-leadership-in-the-service/public-service-leadership-programme>

<sup>29</sup> Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-leadership-in-the-service/administrative-service>

<sup>30</sup> 該計劃亦接受外界人士申請，條件包括 (1) 對公共服務有熱誠；(2) 有傑出的職業經歷和相關的工作經驗；(3) 具良好的人際交往能力，以及(4) 新加坡公民身分。參閱：Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-leadership-in-the-service/administrative-service>

( Milestone Training Programmes )：安排受訓者參與由公務員學院 ( Civil Service College, CSC ) 舉辦的連串系統訓練，幫助學員做好升任更高職務的準備，包括理解政策執行過程與挑戰、進一步鍛鍊領導與管理技能等、增進對新加坡及世界政治和經濟等方面發展的認識，以及透過外訪建立網絡關係等。

新加坡公務員人才吸納及培育工作賴以成功的其中重要因素，是背後有一定的配套安排，包括因應時代發展而進行相關改革，以及透過高效的訓練機構推動適切的培育課程等。

改革方面，新加坡政府於 1995 年發起一項名為 Public Service for the 21st Century ( PS21 ) 公共部門運動，透過連串和綜合改革，以現代管理工具和技術，於公共服務中營造樂於不斷變化的環境，以提高效率和成本效益，並關注公職人員和公務員的士氣和福祉，推動整體公共服務面向未來<sup>31</sup>。該運動從四大範疇進行改革，包括 ( 一 ) 員工福祉；( 二 ) 以創新態度追求卓越；( 三 ) 組織發展檢討；以及 ( 四 ) 優質服務。PS21 為日後新加坡公共服務改革奠下里程碑。

於以上四個範疇中，因應「員工福祉」範疇而推出的改革措施，不少有利當地公務員人才吸納和培育。例如，為全體公務員提供與私人企業相比同樣具有競爭力的工資，以吸引高質素人才加入公共部門；將花紅制度 ( 與表現掛鈎 ) 擴展到全體公務員<sup>32</sup>；所有公務員每年接受最少 100 小時的培訓；以及為公務員提供具挑戰性的任務，並鼓勵其開展跨領域、跨部門的工作，以培養領導力<sup>33</sup>。

<sup>31</sup> Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/heartofpublicservice/our-institutions/building-a-public-service-ready-for-the-future/>

<sup>32</sup> 新加坡政府於 1989 年在高級公務員中引入績效獎金計劃，並於 2000 年推廣到全體公務員。值得注意的是，由於 Covid-19 帶來的經濟影響，當地公務員不獲發 2020 年的年終獎金 (2019 年及 2018 年分別獲發 0.1 個月及 1 個月年終獎金)，但仍獲發 1 個月的薪酬獎金 (2019 年及 2018 年分別獲發 1.55 個月及 2.5 個月薪酬獎金)。參閱：(1) Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/heartofpublicservice/our-institutions/building-a-public-service-ready-for-the-future/>; (2) Dollars and Sense. (2020). "Civil Service Bonus: How Much Has The Government Paid In Bonuses Over The Past Decade?". November 28, 2020. <https://dollarsandsense.sg/civil-service-bonus-much-government-paid-bonus-past-decade/>; (3) The Straits Times. (2020). "No year-end bonus for 85,000 civil servants". November 28, 2020. <https://www.straitstimes.com/singapore/jobs/no-year-end-bonus-for-85000-civil-servants>; (4) Singapore Government. Press Release. 2020-11-27. "No year-end bonus for the Civil Service Lower-wage civil servants to receive one-time payment of \$1,200". <https://www.psd.gov.sg/press-room/press-releases/civil-service-year-end-payments-2020>

<sup>33</sup> (1) 孙杨杰、邓剑伟。2014。「新加坡 21 世纪公共服务计划研究：背景、内容和启示」。东南亚纵横 AROUND SOUTHEAST ASIA。

另外，據工商大臣兼公共服務部部長 2020 年 10 月書面回覆議員提問內容，政府將投放更多資源以評估公務員的技能（Skills）和能力（Competencies），其中具體措施包括幫助公務員確定個人短至中期（3 至 5 年）潛能和職業發展的目標<sup>34</sup>。

訓練機構的設定和發展，對新加坡公務員人才培育工作擔當重要角色。新加坡公務員整體的培訓工作，主要由 CSC 負責<sup>35</sup>。該學院創立於 1971 年，並自 2001 年 10 月起，轉型成為一家隸屬總理公署公共服務署的法定機構<sup>36</sup>，實行自負盈虧的管理模式。這意味著整個新加坡公務員培訓市場完全開放，不僅教育機構、甚至是私人機構，這些培訓機構要想在競爭中獲勝，就必須深入掌握培訓需求，為公務員提供最適時、合宜、多元及具質素的培訓課程。

現時，CSC 為所有公職人員和公務員在職業生涯的各個階段提供培訓，以響應公共服務部門不斷變化的需求，包括將其服務擴展到重要的新培訓領域，例如服務管理，公共傳播和公眾參與<sup>37</sup>。

除持續開拓培訓領域外，CSC 亦不斷擴建其規模，目前共設有五所訓練中心<sup>38</sup>，涵蓋層面朝向宏觀視野。該五所中心，分別是政策及管治學中心、領袖及組織發展中心、公共行政及管理中心、公共部門領袖中心以及國際公務員中心。前來 CSC 接受培訓的學員，不單來自當地公務人員和公務員，亦包括海外相關人士報讀；資料顯示，近年，每年有 2,000 多名來自國際社會相關學員來到新加坡參與 CSC 提供的課程<sup>39</sup>。

---

<https://core.ac.uk/download/pdf/41437746.pdf>; (2) 據新加坡政府相關網頁資料顯示，在該 100 小時的培訓中，有 60% 是用於與當前工作職責有關的培訓，40% 用於個人發展，也可以為將來的服務做準備。Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/join-us/career-growth-and-development/learning-and-development-opportunities>

<sup>34</sup> Singapore Government. Public Service Division. Press Room. 2020-10-06. "Written Reply to Parliamentary Question on whether the Ministry intends to abolish the use of Current Estimated Potential (CEP) within the Civil Service".

<sup>35</sup> 學院創立於 1971 年，早期稱為公務員培訓學院。

<sup>36</sup> Singapore Government. National Library Board. Website. An online resource guide. Retrieved April 2, 2021, from <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/bb09d69e-cbe5-4927-a57d-9418b677f705>

<sup>37</sup> Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/heartofpublicservice/our-institutions/building-a-public-service-ready-for-the-future/>

<sup>38</sup> Singapore Government. Civil Service College. Website. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.csc.gov.sg/who-we-are/organisational-structure>

<sup>39</sup> (1) Singapore Government. Civil Service College. (2018). Annual Report 2018-2019; (2) Singapore Government. Civil Service College. (2019). Annual Report 2019-2020.

CSC 亦與鄰近地區的不同政府部門，以及多個國際組織建立國際合作夥伴關係，加強公務員培育工作的闊度和視野。據政府網頁資料，目前 CSC 在全球 29 個國家或地區中，與 80 個組織建立夥伴關係<sup>40</sup>。

值得一提的是，新加坡除了「公務員學院」外，還有新加坡國立大學的知名「李光耀公共政策學院」（Lee Kuan Yew School of Public Policy - NUS），作為政府決策的強大後盾<sup>41</sup>。該學院的成立，以美國哈佛大學的甘乃迪政府學院（J.F.K School of Government）為藍本<sup>42</sup>，在出謀獻策外，更是培訓政策人才的重要地方。

## 英國

至 2021 年 3 月底，英國約有 480,000 名公務員<sup>43</sup>，較 2020 年同期的 456,000 多名有增加；佔當地勞動人口約 1.5%。英國公務員隊伍的核心價值，主要有四項——誠實（honesty），誠信（integrity），中立（impartiality），及客觀（objectivity）<sup>44</sup>。

按職級劃分，當地公務員主要有六級<sup>45</sup>：最基本級別，以 2020 年 3 月底計算，有 15,420 人；上一級是行政助理和行政（Administrative Assistants, AA/ Administrative Officers, AO），有 141,900 人；再上是執行官（Executive Officers, EO），有 116,540 人；升上一級是進階執行官和高級執行官（Higher Executive Officers, HEO/ Senior Executive Officers, SEO），有 120,790 人。之後是第六及第七級（Grades 6 and 7, G6/7），有 55,310 人。最高級是高級公務員層級（Senior Civil Service

<sup>40</sup> Singapore Government. Civil Service College. Website. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.csc.gov.sg/who-we-are/our-partners>

<sup>41</sup> 黃偉豪。2017。「寧願有腦但手慢：成立公務員學院，不如先開公共政策學院」。2017-10-27。香港 01。【博評】。

<sup>42</sup> 李光耀公共政策學院起源於新加坡國立大學的公共政策碩士課程，該課程是 1992 年在哈佛大學肯尼迪政府學院協助下創辦。參閱：Baidu 百科。「李光耀公共政策學院」。2021 年 4 月 3 日下載。

<https://baike.baidu.com/item/%E6%9D%8E%E5%85%89%E8%80%80%E5%85%AC%E5%85%B1%E6%94%BF%E7%AD%96%E5%AD%A6%E9%99%A2/144506>

<sup>43</sup> 數字截至 2021 年 3 月底。英國公務員範圍主要指在中央政府部門，以及非部門政府機構（NDPBs）中工作的人員；公務員不包括政府部長（由政治任命）、武裝部隊成員、警察、地方政府官員、國會人僱員、國民保健服務局僱員，以及王室僱員。

參閱：UK Government. Civil Service. Website. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.civil-service-careers.gov.uk/about-us/>; and <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about>

<sup>44</sup> UK Government. Civil Service. Website. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.civil-service-careers.gov.uk/about-us/>

<sup>45</sup> UK Government. Cabinet Office. (2020). Statistical Bulletin. "Civil Service Statistics as at 31 March 2020". [https://www.civilservant.org.uk/library/2020-CS-Statistical\\_bulletin.pdf](https://www.civilservant.org.uk/library/2020-CS-Statistical_bulletin.pdf)

level, SCS level)，有 6,450 人。上述合共 456,410 人。

英國公務員制度歷史悠久；在十九世紀中期（1854 年），英國兩名上議院議員向國會提交有關該國公務員隊伍發展的報告中指出<sup>46</sup>，一個缺乏獨立性、質素、能力和經驗公務員團隊的政府，是不能夠有效地運作；反映公務員隊伍對一個政府運作的重要性。

發展至今，公務員的角色仍然被受重視。2016 年，公務員事務部發表公務員制度願景 **vision for A brilliant Civil Service**<sup>47</sup>，進一步肯定公務員隊伍在推動優秀公共服務中的角色，包括在不斷變化的社會環境中，他們需要更能回應公眾的期望，並以四方面作為未來發展支柱：（1）有改善空間的成果：不只滿足於按程序完成工作，而是能夠為公眾提供更高質素的服務；（2）作為有效率的領導：能夠鼓勵及推動下屬持續發展；（3）具備能力和技能的人員：吸引及留住才幹之士；以及（4）成為理想的工作環境：發展為一個開放和現代化的工作環境。

公務員在推動優秀公共服務方面角色重要，因此，英國政府非常重視公務員人才的吸納及培育工作。英國公務員的聘任，都是經過公開考試<sup>48</sup>，按考試成績並參考個人資歷和學歷等情況；簡而言之，錄用的基本原則是機會平等、擇優錄用。

為進一步拓寬人才選拔途徑和促進培育效果，英國公務員委員會設有速成梯隊計劃（**Civil Service Fast Stream**）。該計劃旨在為有潛力的青年提供成為未來公務員領導者所需具備的知識、技能和經驗，是一項對人才的投資<sup>49</sup>。

公務員隊伍速成梯隊計劃選拔的對象，主要是有潛力的優秀大學生和社會青年；至於現職公務員而缺乏相關學歷資格，如已通過試用期，以及職級為 HEO 或以下者，亦可申請<sup>50</sup>。計劃通常在每年 9 月或 10 月接受申請；採取的選拔辦法是於院校及職業中心等舉辦各種人才招聘會

---

<sup>46</sup> UK Government. Website. Speech.2014-10-16. "The Positive Neutrality of Civil Servants". Retrieved April 4, 2021, from <https://www.gov.uk/government/speeches/the-positive-neutrality-of-civil-servants>

<sup>47</sup> UK Government. Civil Service. (2016). A Brilliant Civil Service: vision statement. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.gov.uk/government/publications/a-brilliant-civil-service-vision-statement>

<sup>48</sup> 英國政府於 1870 年正式確立以公開競爭的考試制度，以聘用人選擔任內部文官隊伍（Home Civil Service）的工作。

<sup>49</sup> UK Government. Civil Service Fast Stream: Annual Report. Various years.

<sup>50</sup> UK Government. Civil Service Fast Stream: <https://www.faststream.gov.uk/faqs/index.html>

進行宣傳，對合適人才進行選拔測試。選拔測試過程有幾個程序，而所涉及的能力測試，主要包括大局思維、改變和改善、作出決定、領導力、溝通和影響力，以及啟發個人及別人潛能等<sup>51</sup>。

目前，該計劃提供 15 項工作範疇選擇，包括商業、財務、數碼科技、社會研究、人力資源，以及科學與工程等，申請者在填寫申請表格時，可按個人興趣揀選最多 4 個範疇<sup>52</sup>。當局會參考獲取錄者所填報的興趣範疇，安排他們到合適的部門先進行崗位培訓；所獲派工作崗位屬 EO 或 HEO 職級。崗位培訓維期一般 3 至 5 年<sup>53</sup>。完成培訓後，學員在此基礎上確定正式崗位，並按照國家公務員待遇進入職位正常晉升程序。

成效方面，該計劃甚受當地青年一代歡迎，近年申請人數持續上升，在 2017 年更突破 4 萬人<sup>54</sup>。由於該計劃是一項人才培育投資，獲取錄者是經精挑細選下而來，因此最終獲推薦取錄者佔申請者的比例不多。例如，在 2016 年，有 32,000 多人申請，最終獲推薦取錄者，只有 1,200 多人<sup>55</sup>，百分比佔不足 4%；2018 年獲推薦取錄人數亦不足 1,500 人<sup>56</sup>。此外，於 2019 年及 2020 年，公務員隊伍連續兩年於《泰晤士報》(Times) 主辦的畢業生眼中最佳僱主榜中排名第一。

體系內人才能力培育方面，當地政府於 2012 年推動一項重要改革計劃 (Civil Service Reform Plan 2012)，旨在使令公務員隊伍技能更高，工作效率更快，以及更團結<sup>57</sup>。

基於上述改革計劃，英國政府隨後發表一份公務員能力框架報告 (Civil Service Competency Framework 2012-2017)<sup>58</sup>，適用於當地公務員體系的招聘、績效管理，以及未來發展。報告從三大範疇 (具方向

---

<sup>51</sup> JobTestSuccess.com. Website. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.jobtestsuccess.com/civil-service-fast-stream-assessment-centre/>

<sup>52</sup> UK Government. Civil Service Fast Stream. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.faststream.gov.uk/all-schemes/index.html>

<sup>53</sup> JobTestSuccess.com. Website. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.jobtestsuccess.com/civil-service-fast-stream-assessment-centre/>

<sup>54</sup> UK Government. Cabinet Office. (2018). Civil Service Fast Stream: Annual Report 2017 and 2018.

<sup>55</sup> (1) The Guardian. (2018). "Who gets on to the civil service fast stream?". 2018-09-21. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.theguardian.com/society/2018/sep/21/who-succeeds-civil-service-fast-stream>; (2) Institute for Government. (2018). The Civil Service Fast Stream. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/civil-service-fast-stream>

<sup>56</sup> UK Government. Cabinet Office. (2018). Civil Service Fast Stream: Annual Report 2017 and 2018.

<sup>57</sup> UK Government. (2012). Civil Service Reform. June 2012. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-reform-plan>

<sup>58</sup> UK Government. (2012). Civil Service Competency Framework 2012-2017. July 2012.

性；公眾參與；成果導向）合共列出 10 項公務員所需的重要能力。該報告亦在每項能力中，列舉每級別（即 AA/ AO; EO ; HEO/ SEO 等）公務員在當中何謂有效率及缺乏效率的相關行為表現。以下列出報告提出的 10 大重要能力（按三大範疇劃分）；當中部分亦是上述速成梯隊計劃內所重視的能力：

（一）具方向性

- 大局思維
- 有效決策
- 改變和改善

（二）公眾參與

- 領導及溝通
- 協作及夥伴
- 發揮持分者潛能

（三）成果導向

- 快速回應
- 具成本效益
- 管理優質服務
- 實現商業性運作成果

因應社會發展，內閣辦公室在該 10 項能力基礎上，於 2018 年推出適用於所有部門和職級的公務員成功概況指引（**Success Profiles**）<sup>59</sup>，各部門於進行招聘和內部晉升時，須從五個元素考慮申請者的條件，包括才幹（**Ability**）、行為（**Behaviors**）、經驗（**Experience**）、優勢（**Strengths**），以及技術（**Technical**）。英國政府認為，該指引能夠提供一種更公平，更具包容性的考慮模式，就公務員職位申請者的能力作出更全面的評估。

同樣值得一提的是，當地不少知名院校設有相關學院，例如牛津大學於 2010 年設立政府學院（**The Blavatnik School of Government – University of Oxford**），以及劍橋大學政治及國際研究學系於 2018 年成立公共政策學院（**The Bennett Institute for Public Policy, University of Cambridge**）等，同樣就培育公共政策人才作為努力。

---

<sup>59</sup> UK Government. Cabinet Office. (2018). Success Profiles.  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/717275/CS\\_Behaviours\\_2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf)

### 3.3 重要挑戰

人才吸納和培育工作，有助提升公務員隊伍質素和維持公共服務優質水平；然而，有關工作並非容易。

近年，隨各種因素積累影響，各地不少政府均面對信任度不高的挑戰；公務員是政府主要組成部分，這對公務員隊伍建立公眾信任，以及有效吸納人才等方面將帶來多大程度的影響，值得關注。據國際價值觀調查（World Value Survey 2017-2020）結果顯示<sup>60</sup>，在合共近 13 萬來自全球 80 個國家或地方的受訪者中，約四成二（41.5%）表示對政府有信心（有很大信心或頗有信心），表示沒有信心者則佔過半數（55.8%）（信心不大或完全沒有信心）。公務員方面，雖然有四成七（46.7%）表示對公務員有信心，但表示沒有信心者則佔近半數（49.8%）（信心不大或完全沒有信心）<sup>61</sup>。

此外，社會發展愈趨複雜，OECD 在 2020 年發表一份名為 Leadership for a high performing civil service 報告<sup>62</sup>，透過組織內部分成員國的案例，綜合和列出高級公務員在複雜多變社會中必須具備的四種領導能力。報告開宗明義指出，高級公務員是政府有效運作的核心，他們將政治官員的施政方針轉變為具體的政策和行動；他們需要具備適切和到位的領導力，同時亦需要得到組織的支持，才能有效地發揮他們的角色和潛能。

該報告描述了近年高級公務員置身的工作環境，主要包括他們與政治官員工作關係的磨合、與不同持分者的協作、須要更快和更準確地回應社會變化和訴求，以及建立市民的信任等；為有效應對複雜政策帶來的挑戰，報告認為高級公務員必須具備的四種領導能力，分別是（一）基於價值觀的領導；（二）開放和包容；（三）組織管理；以及（四）關係網絡建立和協作。

---

<sup>60</sup> World Values Survey. (2020). World Value Survey 2017-2020. <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

<sup>61</sup> 調查受訪者為 18 歲或以上；數據收集方法主要是在受訪者的住所或居住地進行面對面的訪談，其他方法包括郵寄調查問卷，以及網上或電話問卷調查。

<sup>62</sup> OECD. (2020). Leadership for a high performing civil service.



## 小結

公務員是政府的重要組成部分，維持政府日常運作，其角色得到肯定。至於高級公務員，他們向政治官員提供專業政策建議，很大程度上有機會參與制訂、執行和解釋決策，管理公共事務；有關選擇公務員作為一種職業的驅動力、公務員隊伍人才吸納和能力培育等方面，成為不少學者和國際組織感興趣的研究課題。

各地不少政府亦推出相關措施，以提升和維繫公務員作為可靠的能者隊伍；例如，不論是歷史悠久的英國，或是建國至今只有數十年的新加坡，兩地政府在這方面的措施均有值得參考的地方。

人才吸納方面，新加坡政府透過獎學金計劃，將人才物色和遴選時間提前到中學和大學階段，並提供不同類型的訓練；英國政府亦透過相應計劃，鼓勵和吸引有潛質的優秀大學生和社會青年加入公務員隊伍。兩地政府亦對有潛質者提供有系統的多元訓練，在過程中既能夠對人才加以長期的考察，亦能夠提升他們對當地公務員體系價值觀的認同感。

此外，新加坡政府公務員學院以法定機構形式運作，並實行自負盈虧，將整個新加坡公務員培訓市場完全開放，有利促進學院培訓工作的質素。學院亦面向國際，積極與不同地區和國際組織合作，加強人才培育交流工作，拓闊學員的視野。

英國方面，當地公務員體系雖然有較長久的歷史，但這不成為其持續進行改革和更新的絆腳石。反之，因應社會不斷變化，在公務員能力要求方面適時作出調整，一方面緊貼社會需求，另方面有利在整體公務員隊伍中建立清晰明確的培育文化和氛圍。

此外，兩地不少知名院校在公共政策研究相關方面擁有自己的學院，作為政府決策的強大後盾，出謀獻策，並成為培訓政策人才的重要地方。

隨社會多元發展，公務員在創新、領導和協作等方面的能力備受關注，而一個抱開放思維、能夠有效掌握民情，以及願意持續進行改革的公務員制度，對發揮公務員隊伍人才培育的角色和空間，看來有一定幫助。然而，有關工作並非容易，尤其各地不少政府均面對信任度不高的挑戰，公務員作為政府重要組成部分，這對公務員隊伍建立公眾信任，以及有效吸納人才等方面將帶來多大程度的影響，值得關注。

## 第四章 香港概況及受訪專家和學者的意見

本章前部分就香港公務員隊伍概況作出簡述，包括法律基礎、在主要官員政治委任制下公務員的角色、近年整體人手編制、人才吸納和培育，以及社會對公務員的觀感等方面。本章後部分綜合是項研究受訪專家和學者的有關意見，就特區政府公務員隊伍人才吸納和培養的挑戰等，提出思考方向。

### 4.1 香港概況

#### 4.1.1 法律基礎

公務員隊伍是香港特別行政區政府（「香港特區政府」）的骨幹，向行政長官負責，協助在任的行政長官及政府制訂、解釋和執行政策、執行各項行政事務、向市民提供服務，以及履行執法和規管職能<sup>1</sup>。

在香港，公務員體系的設立由來已久。主權回歸前，香港的公務員體系承自英國公務員制度，高級公務員多數直接由英國委派；直到香港回歸前的一段時間，逐漸推動本地化。

1997 年，香港主權回歸，香港特別行政區成立，《中華人民共和國香港特別行政區基本法》（《基本法》）正式實施。根據《基本法》，公務人員必須盡忠職守，對香港特別行政區政府負責<sup>2</sup>。

此外，《公務員守則》指出，公務員作為公職人員體系中的主要組成部分，須竭盡所能，輔助在任的行政長官及政府<sup>3</sup>。

參考公務員事務局網頁所述，根據《基本法》和《公務員守則》，擁護《基本法》、效忠香港特區、盡忠職守和對香港特區政府負責，是公務員的一貫責任及承擔，也是政府和社會對他們一貫的期望和要求。所有公務員均須明確知悉並接納這些責任<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 公務員事務局。2009。《公務員守則》（2009 年 9 月）。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/conduct/files/CSCode\\_c.pdf](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/conduct/files/CSCode_c.pdf)

<sup>2</sup> 《基本法》。第九十九條。

<sup>3</sup> 公務員事務局。2009。《公務員守則》（2009 年 9 月）。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/conduct/files/CSCode\\_c.pdf](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/conduct/files/CSCode_c.pdf)

<sup>4</sup> 公務員事務局網頁。2021 年 4 月 12 日下載。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/oathserving/2769.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/oathserving/2769.html)

#### 4.1.2 重要發展階段

##### *第一屆至第四屆特區政府*

回歸後，公務員隊伍經歷幾個重要發展階段。特區政府於 1999 年發表「公務員體制改革諮詢文件」<sup>5</sup>，啟動本港公務員隊伍多方面的改革，包括編制、聘用類別、薪酬及福利條件、工作表現管理，以及培訓等。

聘用類別方面，特區政府主要聘用兩類合約僱員，分別是公務員合約僱員及非公務員合約僱員；前者屬公務員編制內的職位，應徵者如獲聘用，將按公務員聘用條款和服務條件受聘為公務員。後者並非公務員，亦不會被調職、晉升或轉派任何公務員編制內的職位，他們的聘用條款和服務條件亦有別於公務員<sup>6</sup>。

就公務員合約僱員，特區政府在 2000 年 6 月起實施「三加三」制度，即公務員基本職級的新聘人員，會先按三年試用及三年合約條款受聘，然後才獲考慮按長期聘用條款受聘<sup>7</sup>。2010 年 4 月，當局建議撤銷有關規定，並於同年 7 月起根據修訂的新入職制度，各公務員職系基本職級的新入職人員，會先按試用條款受聘三年，然後可獲考慮按長期聘用條款受聘<sup>8</sup>。

因應主要官員政治委任制度的推行，公務員體制經歷另一次重要的發展階段。

回歸初期，政府內所有司、局長的職位，大部分由以政務官為首的公務員擔任。2002 年，特區政府推行主要官員政治委任制度（俗稱高官問責制，或主要官員問責制），特區政府行政架構中的核心管治團隊出現改變。

---

<sup>5</sup> 公務員事務局。1999。《邁進新世紀》公務員體制改革諮詢文件。1999 年 3 月。  
<http://www.info.gov.hk/archive/consult/1999/reformc.pdf>

<sup>6</sup> 特區政府在 1999 年推出非公務員合約僱員計劃，作為一項常設措施，容許部門按公務員事務局發出的指引，以有時限合約及靈活的聘用條件、循公開招聘方式，聘請公務員隊伍以外的僱員。數字顯示，近年全職非公務員合約僱員數目維持約一萬人左右（2017 年：10,380 人；2018 年：9,773 人；2019 年：10,444 人；2020 年：11,027 人）。參閱：公務員事務局。2020。討論文件。2020-11-16。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/info/files/20201116\\_noncivilservicecontractstaff\\_c.pdf](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/info/files/20201116_noncivilservicecontractstaff_c.pdf)

<sup>7</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2010。「“三加三”公務員入職制度」。立法會 CB(1) 1582/09-10(03)號文件。2010 年 4 月 19 日會議。  
<http://www.legco.gov.hk/yr09-10/chinese/panels/ps/papers/ps0419cb1-1582-3-c.pdf>

<sup>8</sup> 公務員事務局網頁。2021 年 4 月 12 日下載。  
[http://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/appoint/34.html](http://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/appoint/34.html)

2002 年 7 月，特區政府在《基本法》的框架下增設由政治委任產生的問責官員職位，一方面加強主要官員的政治問責，另方面彌補政府傳統管治模式中公務員未能回應社會對問責的政治訴求。

據時任行政長官介紹主要官員問責制方案時表示，政府最高層的官員，包括各司長和所有政策局局長，全部列入「問責制」範圍。他們將不會是公務員，而是以合約方式聘用的問責官員；他們各自負責指定的政策範疇，統領所管轄的部門，制訂政策、解釋政策，為政策作推介，爭取立法會和市民大眾的支持，並且為其政策的成敗直接向行政長官負責<sup>9</sup>。

在問責制下，常任秘書長是最高級的公務員（所屬職級為首長級薪級最高的第 8 點），扮演問責制局長與公務員系統之間的重要樞紐角色。他們在問責制局長統領下，向局長負責，協助制訂和執行政策，聽取公眾和立法會的意見，解釋政策，回答質詢，爭取各界對政策的支持<sup>10</sup>。

2007 年 10 月，特區政府發表《進一步發展政治委任制度報告書》，建議增設政治委任職位，於每個決策局（公務員事務局除外）開設一個副局長職位及一個局長政治助理職位，另開設政務司司長政治助理和財政司司長政治助理的職位各一個<sup>11</sup>。2008 年，特區政府正式引入首批副局長及局長政治助理。

隨著政治委任制度進一步擴大，特區政府修訂了《公務員守則》，於 2009 年 9 月頒布<sup>12</sup>；相應的《政治委任制度官員守則》亦於 2012 年 7 月 1 日起生效<sup>13</sup>。

就政治任命官員與公務員的關係，《政治委任制度官員守則》其中一項，列明政治委任官員須時刻積極維護並推廣一支常任、誠實、用人唯才、專業和政治中立的公務員隊伍。《公務員守則》則闡明公務員在擴大的政治委任制度下與政治委任官員共事的框架，當中包括公務員須恪守的基本信念：

---

<sup>9</sup> 政府新聞公報。2002。「行政長官介紹問責制方案」。2002-04-17。

<sup>10</sup> 政府新聞公報。2002。「行政長官介紹問責制方案」。2002-04-17。

<sup>11</sup> 政制及內地事務局。2007。進一步發展政治委任制度報告書。2007 年 10 月。  
[http://www.cmab.gov.hk/doc/issues/report\\_tc.pdf](http://www.cmab.gov.hk/doc/issues/report_tc.pdf)

<sup>12</sup> 公務員事務局。2009。《公務員守則》。  
[http://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/conduct/1751.html](http://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/conduct/1751.html) ;  
[http://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/conduct/files/CSCode\\_c.pdf#page=2](http://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/conduct/files/CSCode_c.pdf#page=2)

<sup>13</sup> 香港特區政府。2012。《政治委任制度官員守則》。  
[https://www.cmab.gov.hk/gb/issues/PAO\\_Code\\_1.7.2012.pdf](https://www.cmab.gov.hk/gb/issues/PAO_Code_1.7.2012.pdf)

- (a) 堅守法治；
- (b) 誠實可信、廉潔守正；
- (c) 行事客觀、不偏不倚；
- (d) 政治中立；
- (e) 對所作決定和行動負責；
- (f) 盡忠職守、專業勤奮。

此外，《守則》亦列明，公務員有責任協助政治委任官員制訂政策。公務員亦須遵從在任政府的決定和主要官員的指示，負責推行政策、執行行政工作、提供和管理公共服務，以及履行執法和規管的職能。《守則》對高層公務員角色有更高要求，包括如有需要，他們須向立法會、區議會、社會人士、持分者、政黨、傳媒等，介紹和闡釋政府提議的政策措施或政府政策。

就副局長及政治助理與公務員的關係，《守則》列明，副局長可代表其局長向公務員傳達局長的意見和工作優先次序，以及要求公務員預備和提供資料及數據等。政治助理可代表主要官員或副局長要求公務員預備和提供資料及數據。這類工作接觸是基於夥伴合作精神進行，並不構成亦不應被視為構成副局長／政治助理與公務員之間有從屬關係。

### **第五屆（現屆）特區政府**

2019 年年中開始，本港因《逃犯條例》修訂事件而引發連串及持續數月的社會衝突，情況前所未有。因應香港局勢，全國人民代表大會常務委員會於 2020 年 6 月 30 日通過《中華人民共和國香港特別行政區維護國家安全法》（“《港區國安法》”）<sup>14</sup>；《港區國安法》於同日晚上刊憲生效。根據《港區國安法》第六條規定，香港特別行政區居民在參選或者就任公職時應當依法簽署文件確認或者宣誓擁護《基本法》，效忠香港特別行政區。《港區國安法》第三十五條亦規定了干犯危害國家安全罪行的後果：任何人經法院判決犯危害國家安全罪行，將會即時喪失該等職務，並喪失出任該等職務的資格<sup>15</sup>。

據政府當局所述，為了讓公務員更明確地意識到其公職身份所帶來的責任和要求，進一步保護和推廣公務員隊伍要恪守的核心價值，從而確保香港特區政府能有效管治，公務員事務局先後於 2020 年 10 月及

---

<sup>14</sup> 《港區國安法》共 66 條，分為 6 章。

<sup>15</sup> 參閱：(1) 《港區國安法》。<https://www.isd.gov.hk/nationalsecurity/chi/law.html>；(2) 香港政策研究所。2020。「公務員紀律、宣誓與制度研究」。2020 年 11 月。

2021 年 1 月向各部門發出通告，分別要求所有在 2020 年 7 月 1 日或之後加入香港特區政府的公務員，以及所有在 2020 年 7 月 1 日前已加入香港特區政府的公務員，須聲明擁護《基本法》、效忠香港特區、盡忠職守和對香港特區政府負責<sup>16</sup>。至於直接受聘／獲任命擔任較高級職位（如部門首長）的公務員，則會獲安排進行宣誓。

就此，當局於 2021 年 1 月要求全體現職公務員在四周內宣誓或簽署聲明擁護《基本法》及效忠香港特區；有媒體引述公務員事務局局長表示，截至 4 月 1 日，約有 17 萬名公務員已簽妥及交回聲明，有 129 名公務員不理會及拒絕簽署及交回聲明<sup>17</sup>。

#### 4.1.3 現時一般概況：招募／晉升／人力／職系／流失等

招募方面，公務員隊伍按功能分為不同職系，職系內有高低不同職級。職系內最低職級（基本職級）的公務員一般透過公開招聘，及／或從其他職系透過內部招聘入職。當職系內的較高職級（晉升或監督職級）出現空缺時，在必須及有充分理據的情況下，這些空缺亦可以招聘的方式來填補。招聘的對象可以是公務員隊伍內其他職系的合適人選，或公務員隊伍以外的人選<sup>18</sup>。整體而言，本港公務員的聘任是以人唯才，公開和公平競爭為原則，在遴選過程中挑選適合的應徵者<sup>19</sup>。

透過公開招聘，符合入職要求的申請人，要通過富競爭性的遴選過程。申請人或須通過筆試或其他技能測驗，以證明有關技能達致一定水平並可勝任工作，或用以決定申請人的優先次序名單，才會被邀請參加甄選面試。招聘委員會會以申請人的才能及表現等因素來進行挑選<sup>20</sup>。

至於應徵學位／專業程度公務員職位的人士，須通過「綜合招聘考試」（CRE）及「基本法測試」（BLT）；該考試和測試，由公務員考試組舉辦。而部分決策局和部門亦會舉辦其他考試作聘任用途。這些考試提供一種客觀的方法來評核考生在指定職位所要求的技能或特質方面的

---

<sup>16</sup> 公務員事務局網頁。「公務員隊伍的管理」。2021 年 4 月 12 日下載。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/oathserving/2769.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/oathserving/2769.html)

<sup>17</sup> 東網。2021。「129 名公僕拒交宣誓聲明 26 人反修例示威被起訴 5 人定罪」。2021-04-12。

<sup>18</sup> 公務員事務局網頁。「公務員隊伍的管理」。2021 年 4 月 13 日下載。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/appoint/30.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/appoint/30.html)

<sup>19</sup> 公務員事務局網頁。「公務員隊伍的管理」。2021 年 4 月 13 日下載。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/appoint/29.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/appoint/29.html)

<sup>20</sup> 公務員事務局網頁。「公務員隊伍的管理」。2021 年 4 月 13 日下載。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/appoint/30.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/appoint/30.html)

能力。考試成績或可用以篩選及排列應徵者進入遴選面試的優先次序<sup>21</sup>。

CRE 包括三張各為選擇題形式的試卷，分別是英文運用、中文運用和能力傾向測試，目的是評核考生有關方面的語文能力及推理能力。英文運用及中文運用試卷的成績分為二級、一級或不及格（以二級為最高等級）；而能力傾向測試的成績則分為及格或不及格。BLT 亦是選擇題形式試卷，目的是測試考生的《基本法》知識；該測試滿分為 100，雖然沒有設定及格分數，但有關成績亦作為評估考生整體能力的依據<sup>22</sup>。應徵學位／專業程度公務員職位者，須在 CRE 的英文運用及中文運用兩張試卷取得二級或一級成績（個別進行招聘的部門／職系會於招聘廣告中列明有關要求）<sup>23</sup>。

晉升方面，公務員晉升有既定機制，並根據《公務員事務規例》所定準則，包括有關人員的品格、才幹、經驗、晉升職位所需資歷等，經晉升選拔委員會推薦最合適人選，填補較高職級的職位<sup>24</sup>。此外，月薪為總薪級表 26 點或以上<sup>25</sup>，包括高級公務員職位的聘任和晉升，須經獨立和法定的公務員敘用委員會給予意見<sup>26</sup>。

人力編制方面，按 2021 年 3 月底計算，本港公務員編制約為 192,000 個職位，實際員額則約為 178,000 人<sup>27</sup>；後者數字佔本港勞動人口約 4.6%<sup>28</sup>。就 2011 至 2020 年本港公務員編制及實際員額數字，可參閱【表 4.1 及表 4.2】<sup>29</sup>。按年歲劃分，在公務員實際員額中，年齡在 34 歲

<sup>21</sup> 公務員事務局網頁。「招聘事宜」。2021 年 4 月 13 日下載。

[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/recruit/exammat/335.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/recruit/exammat/335.html)

<sup>22</sup> CRE 英文運用及中文運用試卷的二級及一級成績和能力傾向測試的及格成績，以及 BLT 有關分數，均是永久有效。

<sup>23</sup> 某些學位或專業程度公務員職位只需申請人在英文運用及中文運用試卷中取得二級或一級成績。但若申請者希望申請那些同時要求能力傾向測試及格成績的職位，申請人則必須應考能力傾向測試，以符合有關職位的入職要求。參閱：公務員事務局。2021。「綜合招聘考試及基本法測試」。常見問題。

[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/recruit/cre/files/FAQ\\_Chi.pdf](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/recruit/cre/files/FAQ_Chi.pdf)

<sup>24</sup> 政府新聞網。2021。「聶德權：公務員晉升有既定機制」。2021-03-01。

<sup>25</sup> 總薪級表由 0-49 薪點，以 49 薪點為最高。參閱：公務員事務局網頁。「公務員隊伍的管理」。2021 年 4 月 13 日下載。[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/pay/42.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/pay/42.html)

<sup>26</sup> 政府新聞網。2021。「聶德權：公務員晉升有既定機制」。2021-03-01。

<sup>27</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「公務員編制、實際員額、退休、辭職、年齡分布和性別分布概況」。立法會 CB(4)986/20-21(03)號文件。2021 年 5 月 17 日會議。<https://www.legco.gov.hk/yr20-21/chinese/panels/ps/papers/ps20210517cb4-986-3-c.pdf>

<sup>28</sup> 統計處數字顯示，在 2020 年 1 月至 3 月，本港 15 歲及以上勞動人口有 3,882,200 人。參閱：政府統計處。2021。「按年齡組別劃分的勞動人口及勞動人口參與率」。2021 年 4 月 13 日下載。[https://www.censtatd.gov.hk/tc/web\\_table.html?id=8](https://www.censtatd.gov.hk/tc/web_table.html?id=8)

<sup>29</sup> 研究員於 2021 年 3 月 22 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 4 月 9 日獲當局電郵回覆提供有關資料。

或以下佔整體實際員額的比例，近年維持約三成【表 4.2】<sup>30</sup>。

另一個與公務員人力編制有密切關係的數字，是職位空缺情況；數字顯示，近年本港公務員空缺數字佔公務員實際人數的百分比呈上升。2017 年 12 月，公務員職位空缺數目為 7,975，數目佔公務員實際人數 4.7%，而 2018 年及 2019 年同期的百分比分別增至 5.7%及 5.8%。至 2020 年 6 月，空缺數目為 11,000 多個，佔公務員實際人數 6.4%<sup>31</sup>。

表 4.1：2011 年至 2020 年公務員的編制數字\*#

| 各年計至<br>3 月 31 日 | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 編制               | 163,410 | 165,343 | 166,903 | 168,693 | 170,898 | 173,087 | 175,156 | 178,028 | 183,959 | 187,698 |

\* 編制的數字包括常額職位及經立法會財務委員會批准開設的編外職位<sup>32</sup>。

# 數字並不包括法官及司法人員、廉政公署人員和香港駐外地經濟貿易辦事處在當地聘請的人員。

資料來源：公務員事務局。2021。

<sup>30</sup> 研究員於 2021 年 3 月 22 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 4 月 9 日獲當局電郵回覆提供有關資料。另外，參考政府相關文件，2020 年公務員的年齡分布，與本港勞動人口的整體年齡分布情況保持一致。參閱：立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「公務員編制、實際員額、退休、辭職、年齡分布和性別分布概況」。立法會 CB(4)986/20-21(03)號文件。2021 年 5 月 17 日會議。

<sup>31</sup> 有關公務員實際人數及職位空缺數字，參閱：(1) 政府統計處。網頁。「表 18：公務員人數及有關職位空缺數目」。自訂統計表。  
[https://www.censtatd.gov.hk/tc/web\\_table.html?id=18#](https://www.censtatd.gov.hk/tc/web_table.html?id=18#)。2021 年 4 月 27 日下載。(2) 立法會。立法會秘書處。2019。資料研究組。數據透視。「公務員的招聘及流失情況」。2019-11-11。

<sup>32</sup> 經立法會財務委員會批准開設的編外職位，意指經立法會財務委員會轄下的人事編制小組委員會("委員會")審核，並獲財務委員會批准開設的常額以外編制(編外)首長級職位。研究員於 2021 年 4 月 15 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 5 月 5 日獲當局電郵回覆提供有關意指資料。



表 4.2：2011 年至 2020 年公務員的實際人數\*#（按年齡組別和日期列出）

| 年齡組別           | 各年計至 3 月 31 日                    |                                  |                                  |                                  |                                  |                                  |                                  |                                  |                                  |                                  |
|----------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                | 2011<br>(%)                      | 2012<br>(%)                      | 2013<br>(%)                      | 2014<br>(%)                      | 2015<br>(%)                      | 2016<br>(%)                      | 2017<br>(%)                      | 2018<br>(%)                      | 2019<br>(%)                      | 2020<br>(%)                      |
| 25 歲以下         | 3,842<br>(2.4)                   | 4,149<br>(2.6)                   | 4,373<br>(2.7)                   | 4,039<br>(2.5)                   | 4,287<br>(2.6)                   | 4,836<br>(2.9)                   | 5,171<br>(3.1)                   | 5,803<br>(3.4)                   | 5,928<br>(3.4)                   | 5,029<br>(2.8)                   |
| 25 至少於<br>35 歲 | 27,535<br>(17.6)                 | 28,909<br>(18.2)                 | 30,355<br>(18.9)                 | 32,639<br>(20.0)                 | 34,565<br>(21.1)                 | 37,340<br>(22.5)                 | 39,557<br>(23.6)                 | 43,147<br>(25.2)                 | 46,586<br>(26.6)                 | 49,760<br>(27.7)                 |
| 小計             | (20.2)                           | (20.8)                           | (21.6)                           | (22.5)                           | (23.7)                           | (25.4)                           | (26.7)                           | (28.6)                           | (30.0)                           | (30.5)                           |
| 35 至少於<br>45 歲 | 44,239<br>(28.2)                 | 43,338<br>(27.2)                 | 43,178<br>(26.9)                 | 43,105<br>(26.5)                 | 42,883<br>(26.2)                 | 43,020<br>(25.9)                 | 43,087<br>(25.7)                 | 43,473<br>(25.4)                 | 44,373<br>(25.4)                 | 45,381<br>(25.3)                 |
| 45 至少於<br>55 歲 | 65,767<br>(41.9)                 | 64,963<br>(40.8)                 | 63,367<br>(39.4)                 | 61,575<br>(37.8)                 | 59,066<br>(36.1)                 | 56,243<br>(33.9)                 | 53,510<br>(31.9)                 | 51,086<br>(29.8)                 | 49,372<br>(28.2)                 | 48,510<br>(27.0)                 |
| 55 歲及<br>以上    | 15,503<br>(9.9)                  | 17,836<br>(11.2)                 | 19,390<br>(12.1)                 | 21,477<br>(13.2)                 | 22,844<br>(14.0)                 | 24,711<br>(14.9)                 | 26,346<br>(15.7)                 | 27,949<br>(16.3)                 | 28,643<br>(16.4)                 | 28,976<br>(16.1)                 |
| 總數             | <b>156,886</b><br><b>(100.0)</b> | <b>159,195</b><br><b>(100.0)</b> | <b>160,663</b><br><b>(100.0)</b> | <b>162,835</b><br><b>(100.0)</b> | <b>163,645</b><br><b>(100.0)</b> | <b>166,150</b><br><b>(100.0)</b> | <b>167,671</b><br><b>(100.0)</b> | <b>171,458</b><br><b>(100.0)</b> | <b>174,902</b><br><b>(100.0)</b> | <b>179,676</b><br><b>(100.0)</b> |

\* 實際人數的數字包括離職前休假的人員。

# 數字並不包括法官及司法人員、廉政公署人員和香港駐外地經濟貿易辦事處在當地聘請的人員。

資料來源：公務員事務局。2021。

職系方面，如上文提及，特區政府公務員體系設有多個職系，每個職系亦設有若干職級。按職級劃分，首長級公務員是公務員團隊最高領導層，他們是任職首長級薪級第 1 至 8 點（或同等薪點）職位的人員（以第 8 點為最高），例子包括各決策局的常任秘書長及警務處處長等。資料顯示，近年在職的首長級公務員約有 1,000 多人；按 2019 年 3 月底計算，在整體 17 萬多名公務員中，首長級人數有 1,393 人；高級公務員有 21,539 人；低、中級公務員有 151,815 人<sup>33</sup>。按 2020 年 3 月底計算，首長級公務員人數亦相若，有 1,390 人<sup>34</sup>。

至 2021 年 3 月底，首長級人員編制和實際員額則分別約為 1,500 個職位及 1,400 人；非首長級人員編制和實際員額分別約為 191,000 個職位及 176,000 人<sup>35</sup>。

人手流失方面，公務員流失類別主要有幾方面，包括退休、合約期滿及辭職等。數字顯示，整體公務員辭職率近年呈上升趨勢，由 2011／12 年度的 0.46%，逐步上升至 2015／16 年度的 0.65%，以及 2019／

<sup>33</sup> 立法會。2020。審核二零二零至二一年度開支預算管制人員對財務委員會委員初步書面問題的答覆。[https://www.legco.gov.hk/yr19-20/chinese/fc/fc/w\\_q/csb-c.pdf](https://www.legco.gov.hk/yr19-20/chinese/fc/fc/w_q/csb-c.pdf)。高級組別涵蓋頂薪點在總薪級表第 34 至 49 點或同等薪點的職級；低、中級組別涵蓋頂薪點在總薪級表第 34 點以下或同等薪點職級。

<sup>34</sup> 公務員事務局網頁。「統計數字」。2021 年 4 月 18 日下載。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/stat/quarterly/541.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/stat/quarterly/541.html)

<sup>35</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「公務員編制、實際員額、退休、辭職、年齡分布和性別分布概況」。立法會 CB(4)986/20-21(03)號文件。2021 年 5 月 17 日會議。<https://www.legco.gov.hk/yr20-21/chinese/panels/ps/papers/ps20210517cb4-986-3-c.pdf>

20 年度的 0.90%【表 4.3】<sup>36</sup>。至 2020／21 年度，比率為 1.05%<sup>37</sup>。

政務職系人員方面，在 2020／21 年度，合共有 21 名政務職系人員辭職，數字為近五個年度最高，亦較五年前 2016／17 年度的 6 名，上升逾三倍【表 4.4a】<sup>38</sup>。綜合【表 4.4a】及【表 4.4b】數據<sup>39</sup>，2020／21 年度政務職系人員辭職人數（21 名），佔該年度整體政務職系人員離職總人數（36 名）的 58.3%，比率為 2016／17 年度的 25%明顯為多。

反之，投考政務主任及二級行政主任人數在近五年曾出現持續下跌情況：前者方面，在 2016／17 年度，有 19,000 多人申請政務主任職位，平均約 485.2 人爭一職位；隨後連續三個年度申請人數呈下降趨勢，於 2019／20 年度，申請人數為 12,445 人，競爭程度降至平均 276.6 人爭一職位。至 2020／21 年度人數見回升，有 14,193 多人，平均 315.4 人爭一職位【表 4.5】。後者方面，2016／17 年度，有 29,000 人申請二級行政主任職位，平均約 241.7 人爭一職位；2019／20 年度，申請人數大幅降至 19,000 人，競爭程度降至平均 105.6 人爭一職位；至 2020／21 年度人數見回升，有 21,000 人，平均 116.7 人爭一職位【表 4.6】。

表 4.3：2011／12 至 2019／20 年度公務員辭職人數按年齡組別列出

| 年度      | 年度開始時的實際人數 | 辭職人數及年齡組別 |             |             |             |         | 總數    | 年內辭職人數佔該年度開始時實際人數的百分率 |
|---------|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|---------|-------|-----------------------|
|         |            | 30 歲以下    | 30 至少於 40 歲 | 40 至少於 50 歲 | 50 至少於 60 歲 | 60 歲及以上 |       |                       |
| 2011/12 | 156,886    | 271       | 262         | 125         | 66          | 0       | 724   | 0.46%                 |
| 2012/13 | 159,195    | 280       | 239         | 123         | 82          | 0       | 724   | 0.46%                 |
| 2013/14 | 160,663    | 391       | 278         | 114         | 109         | 0       | 892   | 0.56%                 |
| 2014/15 | 162,835    | 392       | 295         | 131         | 75          | 0       | 893   | 0.55%                 |
| 2015/16 | 163,645    | 463       | 324         | 138         | 131         | 0       | 1,056 | 0.65%                 |
| 2016/17 | 166,150    | 444       | 314         | 151         | 140         | 3       | 1,052 | 0.63%                 |
| 2017/18 | 167,671    | 573       | 402         | 185         | 157         | 16      | 1,333 | 0.80%                 |
| 2018/19 | 171,458    | 662       | 404         | 193         | 154         | 30      | 1,443 | 0.84%                 |
| 2019/20 | 174,902    | 706       | 469         | 191         | 168         | 37      | 1,571 | 0.90%                 |

註：數字不包括法官及司法人員、廉政公署人員和香港駐外地經濟貿易辦事處在當地聘請的人員。

資料來源：公務員事務局。2021。

<sup>36</sup> 研究員於 2021 年 4 月 25 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 5 月 10 日獲當局電郵回覆提供有關資料。

<sup>37</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「公務員編制、實際員額、退休、辭職、年齡分布和性別分布概況」。立法會 CB(4)986/20-21(03)號文件。2021 年 5 月 17 日會議。<https://www.legco.gov.hk/yr20-21/chinese/panels/ps/papers/ps20210517cb4-986-3-c.pdf>

<sup>38</sup> 研究員於 2021 年 3 月 22 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 4 月 9 日獲當局電郵回覆提供有關資料。

<sup>39</sup> 研究員於 2021 年 4 月 20 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 5 月 10 日獲當局電郵回覆提供有關資料。

表 4.4a：2016／17 至 2020／21 年度政務官辭職人數（按職級劃分）

| 財政年度    | 辭職人數              |                  |                   |                  |                  |            | 政務主任 |
|---------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|------------|------|
|         | 首長級<br>甲一級<br>政務官 | 首長級<br>甲級政<br>務官 | 首長級<br>乙一級<br>政務官 | 首長級<br>乙級政<br>務官 | 首長級<br>丙級政<br>務官 | 高級政<br>務主任 |      |
| 2016／17 | 0                 | 0                | 0                 | 0                | 2                | 2          | 2    |
| 2017／18 | 1                 | 1                | 0                 | 1                | 1                | 3          | 2    |
| 2018／19 | 0                 | 0                | 0                 | 0                | 5                | 6          | 3    |
| 2019／20 | 0                 | 0                | 0                 | 0                | 3                | 5          | 1    |
| 2020／21 | 0                 | 0                | 0                 | 3                | 5                | 8          | 5    |

資料來源：公務員事務局。2021。

表 4.4b：有關政務職系人員於 2016／17 至 2020／21 期間離任的資料

| 財政年度    | 離職<br>總人數 | 退休人數<br>（佔離職總人數百分比） | 因其他原因離職人數據*<br>（佔離職總人數百分比） |
|---------|-----------|---------------------|----------------------------|
| 2016／17 | 24        | 15 (62.5%)          | 9 (37.5%)                  |
| 2017／18 | 15        | 6 (40.0%)           | 9 (60.0%)                  |
| 2018／19 | 27        | 10 (37.0%)          | 17 (63.0%)                 |
| 2019／20 | 14        | 5 (35.7%)           | 9 (64.3%)                  |
| 2020／21 | 36        | 14 (38.9%)          | 22 (61.1%)                 |

\* 其他原因包括辭職、轉任／轉回政府其他職系和離世等。

資料來源：公務員事務局。2021。

表 4.5：2016／17 至 2020／21 年度，政務主任職位的招聘情況：

|                | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 招聘目標           | 40      | 45      | 48      | 45      | 45      |
| 申請人數           | 19,409  | 17,025  | 15,101  | 12,445  | 14,193  |
| 聯合招聘考試<br>出席人數 | 11627   | 10603   | 9691    | 7785    | 8349    |
| 聯合招聘考試<br>合格人數 | 4594    | 4382    | 4992    | 3583    | 4368    |
| 獲邀參加首輪<br>面試人數 | 507     | 659     | 629     | 441     | 640     |
| 獲邀參加最後<br>面試人數 | 108     | 140     | 150     | 108     | #       |
| 取錄人數           | 25      | 33      | 38      | 29      | #       |

# 在是項研究資料搜集過程中，有關招聘尚在進行，故無法提供有關數字。

資料來源：公務員事務局。2021。

表 4.6：2016／17 至 2020／21 年度，二級行政主任職位的招聘情況如下：

|               | 2016/17  | 2017/18  | 2018/19  | 2019/20  | 2020/21   |
|---------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 於招聘開始時公布的空缺數目 | 120      | 120      | 150      | 180      | 180       |
| 申請人數          | 約 29,000 | 約 25,000 | 約 23,000 | 約 19,000 | 約 21,000  |
| 聯合招聘考試出席人數*   | 約 17,000 | 約 15,000 | 約 14,000 | 約 11,000 | 約 12,000  |
| 聯合招聘考試的合格人數   | 約 5,700  | 約 3,300  | 約 4,500  | 約 3,100  | 約 4,200   |
| 獲邀進行面試人數      | 約 1,000  | 約 1,600  | 約 1,700  | 約 1,800  | 招聘工作仍在進行中 |
| 受聘人數          | 約 150    | 約 330    | 約 320    | 約 200    | 同上        |

- 聯合招聘考試的出席人數比申請人數少，主要原因是有關申請者未具備綜合招聘考試的相關成績或缺席聯合招聘考試。

資料來源：公務員事務局。2021。

#### 4.1.4 人才吸納和培育

特區政府公務員體系有不同職位，透過招聘吸納適合人選加入。每年，公務員事務局舉行聯合招聘考試（JRE）<sup>40</sup>，以招聘政務主任（AO）、二級行政主任（EOII）、二級助理貿易主任（ATOII）等相關職位；這些職位向來受到大學畢業生及青年歡迎。申請者需要於 CRE 考試中達到一定水平要求；如考生有報考當中一個或多個職位，便會自動參加當年的 JRE。JRE 旨在評估應考者的分析及撰寫能力。考生需要完成試卷內的兩條題目（中英文各一題）；該成績只適用於當次招聘<sup>41</sup>。

AO 屬於政務職系的其中一個職級；這職系人員是專業的管理通才，他們參與公共政策的制訂、資源調配及重大政府計劃的施行等；他們亦會定期被派往各決策局和部門工作，以掌握處理不同事務的技巧，一直被視為培養成一批熟悉多個政策領域的專業通才；他們亦一直被視為特區政府行政架構內人才儲備庫的重要骨幹。現屆特區政府行政長官林鄭月娥女士、政務司長張建宗先生、公務員事務局局長聶德權先生、教

<sup>40</sup> 特區政府每年於香港及香港境外一些城市舉行相關招聘；以 2020／21 年度的招聘為例，特區政府在香港境外 7 城市（包括北京、倫敦、三藩市、紐約、多倫多、溫哥華及悉尼）舉行這考試。參閱：公務員事務局網頁。「職系管理」。2021 年 4 月 18 日下載。

[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/grade/ao/447.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/grade/ao/447.html)

<sup>41</sup> 香港公務員資訊網網頁。「聯合招聘考試」。2021 年 4 月 18 日下載。  
<https://csradar.com/useful-info/jre-test#timetable>

育局局長楊潤雄先生，以及商務及經濟發展局局長邱騰華先生等，曾於政務職系中擔任重要崗位。前財政司司長曾俊華先生、前經濟發展及勞工局局長葉澍堃先生、前運輸及房屋局局長鄭汝樺女士、前政制及內地事務局局長譚志源先生，以及多名前任局長，亦曾加入政府政務職系。

政務職系設有七級，包括政務主任（Administrative Officer, AO），之後上一級為高級政務主任（Senior Administrative Officer），隨後再上依次為首長級丙級政務官（Administrative Officer Staff Grade C），首長級乙級政務官（Administrative Officer Staff Grade B），首長級乙一級政務官（Administrative Officer Staff Grade B1），首長級甲級政務官（Administrative Officer Staff Grade A），以及最高職級的首長級甲一級政務官（Administrative Officer Staff Grade A1），屬公務員編制最高的 D8 職級。政務職系（包括所有職級）的總人數，近年維持在數百人，按 2021 年 3 月底計算，有 748 人【表 4.7】<sup>42</sup>。

由於這批專業的管理通才在政府中角色重要，政府對人選的提拔有較高標準。例如，招聘職位數目不多（招聘目標數目近年每年只有 40 多個），而近年每年平均有一萬多人作出申請，獲邀參加首輪面試人數只有數百名，而獲邀參加最後面試的人數只有一百多人，最後獲取錄人數不足 40 人【表 4.5】<sup>43</sup>。

新聘的 AO 在入職初期會接受各項有關法律、傳媒技巧、語文及個人發展的培訓；試用期後的訓練，則包括獲安排往海外著名大學進修等；高級政務主任則會接受管理和領導才能方面的進一步培訓，裝備他們擔任首長級人員的工作<sup>44</sup>。

此外，為豐富政務主任的經驗和促進政府與其他機構彼此的了解，政務職系開展了一個調任計劃。根據這個計劃，一位高級政務主任會以借調形式到一個政府以外的機構工作<sup>45</sup>。而據公務員事務局提供資料，在 2015／16 至 2020／21 年度期間，共有 4 名高級政務主任先後借調打擊清洗黑錢財務行動特別組織秘書處，任期各為兩年；3 名高級政務主任先

<sup>42</sup> 研究員於 2021 年 3 月 22 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 4 月 9 日獲當局電郵回覆提供有關資料。以個別職級劃分，以 2020 年 3 月底計算，政務職係共有 736 人，當中 AO 佔 167 人，首長級甲一級政務官只有 19 人。參閱：公務員事務局網頁。「職系管理」。2021 年 4 月 15 日下載。

<sup>43</sup> 研究員於 2021 年 3 月 22 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 4 月 9 日獲當局電郵回覆提供有關資料。

<sup>44</sup> 公務員事務局網頁。「職系管理」。2021 年 4 月 16 日下載。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/grade/ao/428.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/grade/ao/428.html)

<sup>45</sup> 公務員事務局網頁。「職系管理」。2021 年 6 月 5 日下載。

後借調亞太經濟合作組織秘書處，任期各為三至四年；1 名高級政務主任借調亞洲開發銀行，任期為兩年；以及 1 名高級政務主任借調聯合國，任期為兩年<sup>46</sup>。

當局設有政務職系實習計劃，讓有志加入政務職系的學生可以有機會與現職的政務主任共事，汲取實際工作經驗，以幫助他們為未來事業發展作出更好的規劃，並吸引具備優良潛質的學生在畢業後加入政務職系<sup>47</sup>。該計劃每年舉辦兩輪，分別於夏季和冬季舉行；所有本地的申請須透過申請人所就讀的大專院校辦理。數字顯示，以暑期實習計劃為例，當局在 2020 年收到約 260 份申請，數字創下新高，當中有 85 名學生獲聘請擔任政務主任實習生<sup>48</sup>。

EOII 屬於行務職系的其中一個職級；這職系人員是專業管理人員，他們會被調派到各個政府部門或決策局工作，肩負多類職務，也有機會與不同背景和專長的人士共事。行政主任職系有六個職級，包括二級行政主任、一級行政主任、高級行政主任、總行政主任、首席行政主任，以及高級首席行政主任；近年編制有超過 3,000 個職位，例如按 2021 年 2 月底計算，編制為 3,801 個【表 4.8】<sup>49</sup>。前行政長官曾蔭權先生於加入政府工作初期，亦曾是擔任 EOII 職位，之後投考成為政務主任；前勞工及福利局副局長蕭偉強先生，亦曾任職行政主任，隨後晉升至高級首席行政主任<sup>50</sup>。

整體方面，特區政府透過幾方面措施，以吸引青年人加入政府，例如每年推出「專上學生暑期實習計劃」，以及持續為各公務員職系進行招聘宣傳等。實習計劃讓學生可以有機會了解不同部門的運作和工作內容，獲取相關的經驗；有關實習亦被視為將來進入政府、大機構工作的踏腳石。招聘宣傳方面，2017／18 年度至 2019／2020 年度，政府展開逾 800 次招聘工作，在同一期間合共超過 34,000 人獲聘為公務員，當中逾 60% 的人員年齡在 30 歲或以下<sup>51</sup>。

<sup>46</sup> 研究員於 2021 年 4 月 16 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 5 月 5 日獲當局電郵回覆提供有關資料。

<sup>47</sup> 公務員事務局網頁。「職系管理」。2021 年 4 月 16 日下載。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/grade/ao/279.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/grade/ao/279.html)

<sup>48</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「鼓勵青年人加入政府的推廣工作」。立法會 CB(4)499/20-21(03)號文件。2021 年 2 月 17 日會議。  
<https://www.legco.gov.hk/yr20-21/chinese/panels/ps/papers/ps20210217cb4-499-3-c.pdf>

<sup>49</sup> 研究員於 2021 年 3 月 22 日透過電郵向公務員事務局查詢，並於 2021 年 4 月 9 日獲當局電郵回覆提供有關資料。

<sup>50</sup> 蕭偉強先生於 2017 年 1 月 16 日起署任勞工及福利局局長職務；同年 2 月 13 日，國務院正式任命蕭偉強先生為勞工及福利局局長。

<sup>51</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「鼓勵青年人加入政府的推廣

表 4.7：2016／17 至 2020／21 年度，各年度政務職系（包括所有職級）的職位總數目

| 截至        | 職位數目* |
|-----------|-------|
| 31/3/2017 | 698   |
| 31/3/2018 | 697   |
| 31/3/2019 | 721   |
| 31/3/2020 | 736   |
| 31/3/2021 | 748   |

\* 包括常額職位及編制以外的職位，但不包括基於下述原因而臨時開設的同類職位：容納正在放取各類假期人員的替任人員，及暫時填補懸空的常額職位。

資料來源：公務員事務局。2021。

表 4.8：2016／17 至 2020／21 年度，各年度行政主任職系（包括所有職級）的職位總數目

| 年度      | 職位總數  |
|---------|-------|
| 2016／17 | 3,255 |
| 2017／18 | 3,301 |
| 2018／19 | 3,499 |
| 2019／20 | 3,741 |
| 2020／21 | 3,801 |

上述所指為每個年度最後一天（即 3 月 31 日）的資料。2020／21 年度則計至 2021 年 2 月 28 日。上述編制數字不包括為正在放取離職前休假人員而臨時開設的編制以下的職位。資料來源：公務員事務局。2021。

人才培訓方面，現時各局／部門為員工提供專業訓練，以配合個別工作崗位的需要。至於公務員事務局轄下的公務員培訓處（「培訓處」），是培訓公務員的主要負責機構。目前，培訓處由一位公務員事務局副秘書長統籌，並由一名首席助理秘書長（培訓發展）和一名助理首席訓練主任協助，管理著整個訓練主任職系。按 2021 年 3 月底計算，整個訓練主任職系編制共 99 人<sup>52</sup>，為政府各部門制訂培訓政策，以及支援各局和部門的培訓與發展工作。

首長級公務員是公務員團隊最高領導層，特區政府尤重首長級及中、高級公務員領導能力的栽培。目前，培訓處所提供的有關培訓工作，包括為首長級人員舉辦「高層領導培訓課程」、為總薪級表第 45 至 49 點的高級人員舉辦「公共行政領袖實踐課程」、為總薪級表第 38 至 44 點的人員舉辦「創意領導培訓課程」，以及為總薪級表第 27 至 37 點的人

工作」。立法會 CB(4)499/20-21(03)號文件。2021 年 2 月 17 日會議。

<sup>52</sup> 公務員事務局網頁。「職系管理」。2021 年 4 月 16 日下載。

[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/grade/to/2717.html](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/grade/to/2717.html)。訓練主任職系有五個職級，最基本是一級訓練主任，最高職級首席訓練主任。

員舉辦「領導才能基要課程」；以上課程的主要內容包括領導才能、政策制訂及推行、與傳媒及公眾溝通策略、公共服務創新及變革管理等<sup>53</sup>。

此外，公務員事務局亦安排有潛質的中、高級公務員到著名院校（例如哈佛大學、牛津大學、倫敦大學和加州大學柏克萊分校）修讀高級行政管理課程，並會派遣公務員暫駐區域或國際組織，例如聯合國、亞洲開發銀行、亞太區經濟合作組織秘書處及財務行動特別組織等。每年約有 70 名公務員參加上述海外進修或暫駐計劃<sup>54</sup>。公務員事務局亦會安排部門提名的專業職系人員暫駐政策局，讓他們了解政策層面的工作。

為鼓勵整體公務員終身學習，當局亦設有「培訓資助計劃」，為所有總薪級表第 49 點或以下的公務員提供資助，每年每人的最高資助額為 10,000 元<sup>55</sup>。數字顯示，2017／18 及 2018／19 年度分別有約 650 宗及 930 宗合資格申請。2019／20 年度直至 2020 年 2 月底為止有約 810 宗合資格申請<sup>56</sup>。

近年，當局加強公務員的國家事務培訓。按當局所述，香港特別行政區在「一國兩制」的方針下，公務員須正確理解由國家《憲法》和《基本法》確立的憲制秩序。公務員亦有實際的工作需要加深認識內地的體制和發展，了解內地的社會和經濟情況，充分掌握可能影響香港的國家策略和計劃以及最新的資料，以配合國家的發展；就此，培訓處近年安排更多公務員到內地參加國家事務研習課程及專題考察團和交流計劃<sup>57</sup>。

國家事務研習課程方面，培訓處與內地多所院校和大學舉辦的國家事務研習課程。例如，總薪級表第 28 至 33 點的公務員，安排他們參加暨南大學和中山大學設計的課程；而總薪級表第 34 至 44 點的人員，當

<sup>53</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2020。「公務員培訓及發展概況」。立法會 CB(4)506/19-20(05)號文件。2020 年 5 月 4 日會議。

<https://www.legco.gov.hk/yr19-20/chinese/panels/ps/papers/ps20200504cb4-506-5-c.pdf>

<sup>54</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2020。「公務員培訓及發展概況」。立法會 CB(4)506/19-20(05)號文件。2020 年 5 月 4 日會議。另外，參考兩份分別在 2016 年及 2018 年相關文件，當局曾表示預計至 2016 年年底，會有約 60 名公務員參加暫駐計劃及海外進修計劃或課程；每年約有 60 名公務員參加上述海外進修或暫駐計劃。

[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/training/files/TDpaperA\\_19122016\\_tc.pdf](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/training/files/TDpaperA_19122016_tc.pdf)；

[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/admin/training/files/LCpaper\\_Overview\\_2018521\\_c.pdf](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/admin/training/files/LCpaper_Overview_2018521_c.pdf)

<sup>55</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2020。「公務員培訓及發展概況」。立法會 CB(4)506/19-20(05)號文件。2020 年 5 月 4 日會議。

<https://www.legco.gov.hk/yr19-20/chinese/panels/ps/papers/ps20200504cb4-506-5-c.pdf>

<sup>56</sup> 立法會。2020。審核二零二零至二一年度開支預算管制人員對財務委員會委員初步書面問題的答覆。[https://www.legco.gov.hk/yr19-20/chinese/fc/fc/w\\_q/csb-c.pdf](https://www.legco.gov.hk/yr19-20/chinese/fc/fc/w_q/csb-c.pdf)

<sup>57</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2020。「公務員培訓及發展概況」。立法會 CB(4)506/19-20(05)號文件。2020 年 5 月 4 日會議。

<https://www.legco.gov.hk/yr19-20/chinese/panels/ps/papers/ps20200504cb4-506-5-c.pdf>



局委託了浙江大學、南京大學和武漢大學舉辦相關課程；總薪級表第 45 點或以上的高級公務員則參加清華大學或北京大學為他們設計的課程；至於首長級人員及政務主任，主要到國家行政學院參加課程。以上幾所內地院校每年為約 1,000 名中、高級公務員提供國家事務培訓<sup>58</sup>。

參閱政務司司長張建宗先生 2021 年 5 月一篇網誌內容，就首長級人員曾到內地參加研習課程的比例，政府當局的目標是把比率由目前約 75% 逐步提升至 100%<sup>59</sup>。

專題考察團和交流計劃方面，當局每年為總薪級表第 34 點或以上的高級公務員舉辦專題考察，以協助他們了解國家不同地區的經濟情況、產業發展和文化保育等。此外，當局與內地多個城市合辦公務員交流計劃，讓兩地公務員就城市規劃、交通管理、公共房屋、衛生和食物安全、商貿、資訊科技、文化藝術等方面的公共服務分享經驗，了解對方工作的情況、當地城市面對的挑戰和現行的政策措施。每年約 100 名公務員參加這類培訓項目<sup>60</sup>。上述政務司司長張建宗先生 2021 年 5 月的一篇網誌亦提到，政府當局會將香港與內地合辦的「公務員交流計劃」擴大至包括粵港澳大灣區內地城市<sup>61</sup>。

就整體公務員培訓的未來發展，現屆政府提出設立一所公務員學院，以加強公務員領導才能、與市民互動溝通、創新及科技應用等範疇的培訓<sup>62</sup>。當局亦提到，新的公務員學院亦須注重加深公務員對國家發展和中央與特區關係的認識，增強公務員的國際觸覺，並促進與其他地區的公務員互動交流，分享本地公共服務管理的經驗和心得<sup>63</sup>。當局計劃於 2021 年內成立公務員學院，在觀塘選址完工之前，會先以北角政府合署部份樓面用作臨時院址。

---

<sup>58</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2020。「公務員培訓及發展概況」。立法會 CB(4)506/19-20(05)號文件。2020 年 5 月 4 日會議。

<sup>59</sup> 政務司司長。我的網誌。「知行合一 擔當履責 加強培訓 接種疫苗 事不宜遲 走出疫境」。2021-05-02。https://www.cso.gov.hk/chi/blog/blog20210502.htm

<sup>60</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2020。「公務員培訓及發展概況」。立法會 CB(4)506/19-20(05)號文件。2020 年 5 月 4 日會議。

<sup>61</sup> 政務司司長。我的網誌。「知行合一 擔當履責 加強培訓 接種疫苗 事不宜遲 走出疫境」。2021-05-02。https://www.cso.gov.hk/chi/blog/blog20210502.htm

<sup>62</sup> 行政長官 2017 年施政報告。第 15 段。

<sup>63</sup> 行政長官 2017 年施政報告。第 15 段。

與此同時，公務員事務局近年成立公務員培訓諮詢委員會<sup>64</sup>，就公務員的培訓計劃和長遠發展策略提供指導意見，亦為新公務員學院建設作好準備<sup>65</sup>。該諮詢委員會集中檢視公務員四個主要範疇的培訓，包括：國家事務和《基本法》、領導才能、創新及科技應用及國際協作。

參考公務員事務局局長聶德權先生 2021 年 4 月在其社交網的相關貼文，提到政府重視公務員培訓，特別是對國家《憲法》、《基本法》和國家發展的認識，以及提升公務員的領導和管理能力<sup>66</sup>。他亦提到特區政府管治人才的核心要素，例如掌握和堅持「一國兩制」方針內涵要義；具備大局觀，能與內地溝通；能關顧各方訴求及利益；有制定政策所需的分析、邏輯思考能力；跨局、跨部門的統籌協調能力；多以用家角度去審視政策措施；具備向持分者，公眾和媒體解說的能力等<sup>67</sup>。

此外，據媒體 2021 年 5 月報道<sup>68</sup>，行政長官林鄭月娥女士接受央視訪問時表示，特區政府正與內地部門商討加強香港公務員培訓，包括讓公務員到內地單位「掛職」一段時間，冀公務員能深入了解內地城市的工作和運作方式。

值得一提的是，特區政府原設有中央政策組（中策組），其中重要工作包括研究複雜的政策問題，以及分析方案和建議對策等<sup>69</sup>，成員當中包括公務員；以回歸初期情況為例，按 2001 年 1 月計算，該組有 33 個公務員職位和 6 個非公務員職位；前者其中四個是首長級職位，餘下的職位則包括由政務、統計、行政、文書和秘書等職系人員出任<sup>70</sup>。現屆特區政府在首份施政報告（2017 年）中提出改革中策組，易名為「政策創新與統籌辦事處」（創新辦），負責政策研究及創新和跨部門協調工作。

---

<sup>64</sup> 公務員事務局於 2019 年 10 月宣布成立公務員培訓諮詢委員會。參閱：政府新聞公報。2019。「公務員培訓諮詢委員會成立」。2019-10-25。

<sup>65</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「設立公務員學院的進展」。立法會 CB(4)499/20-21(04)號文件。2021 年 2 月 17 日會議。

<sup>66</sup> 聶德權 Patrick Nip Facebook。2021。【加強培訓 設立公務員學院】。2021-04-14。  
<https://www.facebook.com/patricknip.hksarg>

<sup>67</sup> 聶德權 Patrick Nip Facebook。2021。【與青年分享 - 管治人才的要素】。2021-04-18。  
<https://www.facebook.com/patricknip.hksarg>

<sup>68</sup> 參閱：（1）香港文匯網。2021。「林鄭月娥：香港將與廣東公僕互換『掛職』」。2021-05-11；（2）香港 01。2021。「公務員試用期須到內地『掛職』才獲長約林鄭：快與內地簽署安排」。2021-05-11。

<sup>69</sup> 中策組在前港英政府時期已成立，為當時政府體制內的人士，建立其對主要政策的視野；該組成員包括政府公務員和非政府人員，亦有全職或非全職之別。參閱：立法會。公務員及資助機構員工事務委員會。1998。「中央政策組的工作及資源」。1998 年 1 月。  
[https://www.legco.gov.hk/yr97-98/chinese/panels/ps/papers/ps2601\\_5.htm](https://www.legco.gov.hk/yr97-98/chinese/panels/ps/papers/ps2601_5.htm)

<sup>70</sup> 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2001。「中央政策組的研究工作和策略發展委員會秘書處支援服務的人手需求」。立法會 CB(1)436/00-01(06)號文件。

#### 4.1.5 社會對特區政府及公務員隊伍的評價

##### 公務員隊伍表現得到認同

香港社會對公務員隊伍表現評價向來不俗，尤其在服務水平和效率等方面，在本港社會或國際層面也得到認同。

特區政府曾分別於不同時期，公開肯定香港公務員隊伍的表現；例如<sup>71</sup>，1997年，時任行政長官董建華先生在第一屆特區政府首份施政報告中表示，香港公務員隊伍盡忠職守、誠實正直、辦事勤快，一向備受本港和國際社會尊重<sup>72</sup>。2007年，時任行政長官曾蔭權先生在他連任後的首份施政報告中提到，公務員維持高質素服務，香港社會以公務員隊伍為榮<sup>73</sup>。2017年，現屆行政長官林鄭月娥女士在首份施政報告中表示，亦提到香港公務員向來是一支專業高效的團隊<sup>74</sup>。

回歸初期，香港中文大學亞太研究所調查結果顯示，市民對公務員表現感到滿意的比率，維持在兩成四至三成四左右<sup>75</sup>。此外，當時一項由政府籌劃以了解市民對公務員服務的調查顯示，逾七成受訪市民滿意公務員的工作表現及服務態度<sup>76</sup>。

青年對公務員隊伍的觀感方面，香港青年協會2003年調查顯示，在幾類就業機構選項中，三分之一（33.2%）受訪青年表示希望在政府部門工作<sup>77</sup>。2016年調查顯示，四成六（45.9%）受訪青年認為，特區政府公

<sup>71</sup> 其他例子，亦包括：2002年，時任政務司司長曾蔭權先生表示，公務員的天職是為普羅大眾服務，而香港公務員隊伍的長處是忠誠公正、靈活進取，及勤奮熱忱；2007年11月，時任公務員事務局局長俞宗怡女士在立法會會議上表示，公務員隊伍是香港特區政府的骨幹，為特區政府的管治奠下鞏固的基礎及帶來穩定性。參閱：（1）政府新聞公報。2002。「公務員在實現國際都會的理念上角色任重道遠」。2002-08-26。（2）政府新聞公報。2007。「立法會：公務員事務局局長就『維持公務員政治中立』動議辯論的發言全文」。2007-11-28。

<sup>72</sup> 特區政府1997年施政報告。第150段。

<http://www.policyaddress.gov.hk/pa97/chinese/cpaindex.htm>

<sup>73</sup> 特區政府2007/08年度施政報告。第110段。

<sup>74</sup> 行政長官2017年施政報告。「一起同行 擁抱希望 分享快樂」。第15段。

<sup>75</sup> 香港中文大學亞太研究所2000年5月9日新聞發報。

[http://www.cuhk.edu.hk/ipro/000509\(2\).htm](http://www.cuhk.edu.hk/ipro/000509(2).htm)

<sup>76</sup> 政府新聞公報。2002。「首項公務員服務民意調查結果公布」。2002-10-24。有關調查由公務員事務局委託香港理工大學應用社會科學系社會政策研究中心進行，於2002年10月5日至9日，透過電話成功訪問1,220名18歲或以上人士。

<sup>77</sup> 香港青年協會。青年研究中心。2003。青少年意見調查系列（一一七）「青少年對就業及入職條件的期望」（2003年8月）。調查以隨機抽樣用電話共訪問508名15至29歲青年。調查顯示，33.2%受訪青年表示最希望在政府部門工作，50.5%表示希望在私人機構

務員隊伍最大的貢獻是服務市民，為列舉選項中百分比最高，其次分別是穩定社會（18.4%）及執行決策（13.9%）；另五成七（57.3%）表示同意「你信任公務員多於政治問責官員」的說法<sup>78</sup>。

從就業角度，跨國僱主品牌機構 Universum 2018 年及 2019 年公佈的本港大專院校學生心目中最具吸引力僱主排名調查結果均顯示，不論是文、理及商科學生，他們認為最有吸引力的僱主是香港特區政府<sup>79</sup>。該機構在 2019 年 12 月至 2020 年 3 月進行的同類型結果顯示，在受訪的商科學生心目中，香港特區政府在這方面的排名下跌，位列第三；其餘兩組受訪學生則仍然有最多人視香港特區政府為最具吸引力僱主<sup>80</sup>。

國際方面，世界經濟論壇 World Economic Forum (WEF) 就全球超過 100 個經濟體在四大範圍合共十二個支柱方面的競爭力推行排名（每個支柱又再分為多個細項）。香港在屬於體制支柱中的「公共服務的可靠性」項目 (Reliability of police services) 的排名，由 2016 年的第 15，逐步升至 2017 年的第 8；2018 年及 2019 年均排名第 6<sup>81</sup>。2019 年報告亦顯示，香港在「政府應對變化能力」及「政府長遠視野」兩個細項的排名分別是第 17 和第 16（這兩項排名居首的是新加坡）。

瑞士洛桑國際管理發展學院 International Institute for Management Development (IMD) 就各地經濟體在四個競爭力因素方面進行排名，包括「經濟表現」(Economic Performance)、「基礎建設」(Infrastructure)、「營商效率」(Business Efficiency) 及「政府效率」(Government Efficiency)。2020 年排名結果顯示，在全球 60 多個經濟體中，香港在「政府效率」排名維持不變，仍居榜首<sup>82</sup>。

---

工作，11.1%選擇非政府機構。

<sup>78</sup> 香港青年協會。青年創研庫。2016。「青年對公務員及其所面對挑戰的意見」（2016 年 10 月）。調查於 2016 年 9 月 1 日至 20 日，隨機抽樣用電話成功訪問 523 名 18 至 39 歲青年。

<sup>79</sup> 2018 年調查於 2017 年 10 月至 2018 年 3 月進行，訪問本港來自 6 間大專院校共 4,004 名學生。2019 年調查於 2018 年 10 月至 2019 年 3 月進行，訪問本港來自 8 間大專院校共 6,666 名學生。參閱：Universum. Website. (1) <https://universumglobal.com/rankings/hong-kong/2018/>; (2) <https://universumglobal.com/rankings/hong-kong/2019/>

<sup>80</sup> 該調查訪問本港來自 9 間大專院校共 5,993 名學生。參閱：Universum. Website. <https://universumglobal.com/rankings/hong-kong/2020/>

<sup>81</sup> 參閱：世界經濟論壇全球競爭力報告。各年。(1) [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf); (2) <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>; (3) <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>; (4) [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

<sup>82</sup> International Institute for Management Development. (2020). IMD World

### 近年特區政府與社會的關係受到相當挑戰

社會進步和發展，市民對公共服務的期望，以及對監察政府部門或公營機構表現的意識亦增加。數字顯示，申訴專員公署接獲的投訴總數數字<sup>83</sup>，在 2010／11 年度為 5,000 多宗；隨後幾年的數字相若。近年該署接獲的投訴總數為 5,000 宗以下。在 2019／20 年度，公署接到的投訴個案數目飆升，有 19,000 多宗<sup>84</sup>【表 4.9】。據該機構 2019／20 年報所述，政治紛亂、社會動盪及隨後的疫症，令一眾政府部門成為焦點；部門如何應對、能否維持服務水平及高質素的公共行政，備受社會關注<sup>85</sup>。

上述香港青年協會 2016 年的調查亦顯示，三成二（32.1%）受訪青年表示，他們對特區政府公務員隊伍工作表現最大的印象是墨守成規，佔百分比最多；其次分別是少做少錯（22.6%），一成多則認為是馬虎懶散（14.4%），或專業高效（11.5%）。另有數個百分點表示對公務員隊伍的勤奮熱誠（5.3%）及靈活變通（2.9%）印象最大。

值得注意的是，近年特區政府與社會的關係受到相當挑戰。香港民意研究所數據顯示，市民對特區政府整體表現表示不滿意的比率，按半年結，由 2017 年下半年的 35.7%，增至 2018 年同期的 41.5%，至 2019 年同期比率達 75.8%，創近 10 年新高；2020 年同期的比率為 63.8%<sup>86</sup>。香港中文大學香港亞太研究所調查顯示，市民對特區政府不信任的比率，在 2017 年年底及 2018 年年底分別為 21.8%及 25.7%；至 2019 年同期，比率急升至 58.4%，2020 年年底的不信任比率亦佔 54.6%<sup>87</sup>。

---

Competitiveness ranking 2020 – Overall and Factors 5 years.

<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020/>。2021 年 4 月 23 日下載。

<sup>83</sup> 申訴專員公署擔當監察政府的角色，職權範圍包括調查政府所有部門/機構及 24 個主要法定組織行政失當的投訴（香港輔助警察隊、香港警務處、廉政公署及公務員敘用委員會秘書處除外）。參閱：香港便覽。2015 年 12 月。

<sup>84</sup> 香港申訴專員公署。年報。（各年度）。

<sup>85</sup> 香港申訴專員公署。2020。年報（2019／20）。

<sup>86</sup> 香港民意研究所。2020。網頁。政府民望。2021 年 4 月 26 日下載。

<https://www.pori.hk/pop-poll/government/h001.html>

<sup>87</sup> 香港中文大學。香港亞太研究所。相關新聞稿。(1)「中大香港亞太研究所公布 2017 年 12 月份 特區政府及特首民望意見調查結果」；(2)「中大香港亞太研究所公布 2018 年 12 月份 特區政府及特首民望意見調查結果」；(3)「中大香港亞太研究所公布 2019 年 12 月份 特區政府及特首民望意見調查結果」；(4)「中大香港亞太研究所公布 2020 年 12 月份 特區政府及特首民望意見調查結果」。

## **受訪青年對特區政府政策諮詢表現及掌握民意能力評價有保留；另有相當比率不認為自己信任特區政府**

青年與政府關係方面，香港青年協會青年創研庫 2015 年 12 月進行的調查結果顯示，受訪青年對特區政府在政策諮詢過程中聆聽不同立場人士意見、運用資訊科技進行諮詢，以及交代諮詢結果的表現，評分僅屬一般水平<sup>88</sup>。

2017 年一項調查更發現，有最多受訪青年表示最不信任特區政府在掌握民意方面的能力<sup>89</sup>；該調查亦顯示，在表示不信任特區政府的受訪者中，分別有逾三成表示，於傾向不信任政府情況下，他們會出現的行動或想法，包括質疑政府決策（37.5%）、透過不同渠道發聲（35.1%）或計劃移民（31.6%），各佔超過三成。在整體受訪者中，接近六成四（63.6%）認為，特區政府可透過聽取民意以爭取市民的信任；佔列舉選項中最多。

另一項在 2020 年進行資料搜集的研究顯示，有受訪青年個案感覺到近年特區政府漸失去解釋政策的意志，他們對當局處理民意的表現觀感亦不佳，甚至認為這是導致近年香港社會撕裂嚴重的原因之一<sup>90</sup>。

青年對政府的信任度方面，香港青年協會青年創研庫在 2018 年至 2020 年期間進行的調查結果均顯示，有相當比率受訪青年不認為自己信任特區政府【表 4.10】。

社會有意見認為，香港社會深層次問題仍未妥善解決，從地區民生事務到重大危機應對，特區政府的表現不時令公眾失望<sup>91</sup>。有輿論認為，政府當局因應 2019 疫情在口罩供應的補給、隔離中心的設立，以及人流管制的部署等事情上的表現，暴露了管治團隊迷信自由經濟的官僚因循、未能以人為本的施政原則，以及缺乏未雨綢繆的前瞻意識等問題，同時也讓公務員治港神話逐漸幻滅<sup>92</sup>。

<sup>88</sup> 香港青年協會。2016。青年創研庫。《青年看公眾諮詢的不足與障礙》（2016 年 1 月）。調查於 2015 年 12 月 5 日至 23 日期間委託機構協助，隨機抽樣以訪問員透過電話進行問卷意見調查，成功訪問本港 520 名 18 至 34 歲青年。

<sup>89</sup> 香港青年協會。2017。青年創研庫。《如何建立公眾對政府的信任》（2017 年 12 月）。調查於 2017 年 11 月 2 日至 4 日期間委託機構協助，實地訪問本港 525 名 15 至 34 歲青年。

<sup>90</sup> 香港青年協會。2021。青年創研庫。《從青年去留抉擇看改善特區管治》（2021 年 1 月）。調查於 2020 年 12 月 8 日至 13 日期間委託機構協助，實地訪問全港 525 名 18 至 34 歲青年。

<sup>91</sup> 民建聯。2021。「推動行政及司法改革 回應社會發展挑戰——『變革香港』系列之二」。2021-02-22。https://www.eventdab.org.hk/reformhongkong。2021 年 4 月 26 日下載。

<sup>92</sup> 參閱：黃雲娜。2020。《公務員治港神話是這樣幻滅的》系列。(1)「搶不到的口罩」。

表 4.9：香港申訴專員公署接到的投訴總數數字 (2010 年至 2020 年)  
(數字包括對政府部門／機構及主要法定組織行政失當的投訴數字)

| 年度      | 接獲投訴數字 |
|---------|--------|
| 2010／11 | 5,339  |
| 2011／12 | 5,029  |
| 2012／13 | 5,501  |
| 2013／14 | 5,624  |
| 2014／15 | 5,339  |
| 2015／16 | 5,244  |
| 2016／17 | 4,862  |
| 2017／18 | 4,829  |
| 2018／19 | 4,991  |
| 2019／20 | 19,767 |

資料來源：香港申訴專員年報（各年）。數字包括涉及「同類主題投訴」。自 2001 年 12 月該署脫離政府架構後，該署報告年度所涵蓋的日期已作更改。上述年度為每年 4 月 1 至翌年 3 月 31 日。

表 4.10：你有幾同意以下嘅說法？「你信任特區政府」

|           | <b>2018<sup>93</sup></b><br><b>N=520</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2019<sup>94</sup></b><br><b>N=508</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2020<sup>95</sup></b><br><b>N=499</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2020<sup>96</sup></b><br><b>N=525</b><br><b>18 至 34 歲</b> |
|-----------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 同意        | 21.9%                                                        | 14.8%                                                        | 38.1%                                                        | 23.8%                                                        |
| 不同意       | 66.7%                                                        | 83.9%                                                        | 61.9%                                                        | 76.0%                                                        |
| 不知／難講     | 11.3%                                                        | 1.4%                                                         | --                                                           | 0.2%                                                         |
| <b>總計</b> | <b>100.0%</b>                                                | <b>100.0%</b>                                                | <b>100.0%</b>                                                | <b>100.0%</b>                                                |

2020-02-10。香港 01。周報；(2)「用不了的隔離營」。2020-02-10。香港 01。周報；(3)「管制不了的人流」。2020-02-11。香港 01。周報。

<sup>93</sup> 香港青年協會。2018。青年創研庫。《培育香港管治人才》(2018 年 8 月)。調查於 2018 年 6 月至 7 月期間委託機構協助，實地訪問全港 520 名 18 至 34 歲青年。

<sup>94</sup> 香港青年協會。2019。青年創研庫。《強化區議會的角色與職能》(2019 年 9 月)。調查於 2019 年 7 月期間委託機構協助，實地訪問全港 520 名 18 至 35 歲青年，當中有 508 名介乎 18 至 34 歲。

<sup>95</sup> 香港青年協會。2020。青年創研庫。《改善諮詢組織運作促進青年參與》(2020 年 9 月)。調查於 2020 年 7 月 4 日至 8 日期間委託機構協助，實地訪問全港 524 名 18 至 35 歲青年，當中有 499 名為 18 至 34 歲。

<sup>96</sup> 香港青年協會。2021。青年創研庫。《從青年去留抉擇看改善特區管治》(2021 年 1 月)。調查於 2020 年 12 月 8 日至 13 日期間委託機構協助，實地訪問全港 525 名 18 至 34 歲青年。

## 4.2 受訪專家和學者的意見

以上簡述近年特區政府公務員隊伍概況。現綜合是項研究受訪專家和學者的訪談結果，並從以下四方面作出闡析：

1. 本港公務員隊伍政治中立的概念；
2. 近年香港政治及社會發展對公務員隊伍有可能帶來的影響；
3. 對本港公務員隊伍人才吸納與培育工作的評價；以及
4. 促進本港公務員隊伍人才吸納與培育工作的方向。

### 4.2.1 本港公務員隊伍政治中立的概念

- 1. 部分外地社會實施公務員「政治中立」其中重要前設是政黨輪替；香港政治體制不存在有關前設。有受訪專家認為，社會需掌握和了解本港公務員隊伍「政治中立」的意思。**

近年，有關本港公務員角色及其在憲制上責任的討論，尤其有關公務員政治中立的理解，備受社會關注。

有受訪專家表示，外地社會實行公務員「政治中立」，其中重要前設是制度上容許政黨輪替執政。在部分外地社會，於選舉中勝出的政黨有機會執政，並透過施政實踐其政治理念。執政黨各司局長作出的任何決定，均具政治承擔效果。若該黨在下次選舉中落敗，須交出其作為執政黨的權力，原來屬於該黨的各司局長亦須下台；公務員在當中所展現的「政治中立」以及角色，主要包括其職位不受政黨輪替影響而得以延續、提供專業意見、執行司局長的決策，並盡忠職守，效忠在任政府，以確保不論是哪個政黨執政，政府仍能穩定運作。

在香港，行政機關沒有政黨輪替執政。回歸後，儘管行政長官人事有改動，特區政府的政權也不受影響。而在政治委任制下，司局長和公務員各有不同職責，但於整個政策推行過程中，由政策醞釀、方案草擬、協助司局長進行解說、爭取社會支持，以及落實施政等，公務員擔當重要角色；公務員作為政府的一部分，在上述過程中，應與行政長官及特區政府的立場保持一致，而非沒有立場，亦非以一般中立概念來限制其應有的責任。不然，政府的運作便受到很大影響。受訪專家認為，社會需掌握和了解本港公務員隊伍「政治中立」的意思。



「本港公務員制度由回歸前沿用至今。目前政府架構分為兩層，一是上級的問責官員或政治任命官員，即司局長們，這些官員的任期和行政長官一致。問責官員之下是公務員隊伍（回歸前不存在政治任命官員，政務司司長以下全是公務員）。這種架構是源自英國政府的做法。

在英國，在國會選舉中勝出的政黨將會組織其政府團隊，所有大臣，即我們所說的司局長都是『政治人』。若下屆國會大選無法勝出就要離任。任何決策都是政治決定；這些由政治理念驅動的政策由『政治人』根據政黨的政綱而決定。在政府團隊下，是龐大和常任的公務員隊伍。公務員是『政治中立』，意思是無論哪個政黨執政，公務員都需要和在任的政府及其管治團隊／內閣合作。他們的專業是參與政策研究及解說等工作，例如收集所有相關資料和數據、參考其他地方相關做法、分析當中利弊等，並就著這些分析提供幾個不同方案交給司局長考慮和決定。

本港政治體制沒有政黨輪替執政。在政治委任制下，司局長和公務員有不同職責；公務員不用站得那麼前。話雖如此，實際上最清楚政策的始終是公務員。因此當司局長到立法會解說政策時，都需要公務員的協助和支持，司局長長面對議員的提問時，亦需要公務員幫忙準備資料。理論和實際是有一定距離的，本港公務員一直為政策決定提供專業支援。

在上述背景下，如何衡量本港公務員工作的表現呢？以近月政府鼓勵市民進行檢測為例，如果公務員本身不同意這項政策，那麼他們就完成不了任務。這不是能力、效率、專業問題，而是忠誠和態度問題，只是過去很多人無正視這個問題。」

（曾鈺成先生／前立法會主席）

「外地社會實行公務員『政治中立』，這概念應用於政黨更替的政治體制中。由於不同政治理念的黨派有機會執政，公務員須於政治取態上作為中立的團隊去推行政策；不然，當不同政黨輪替執政時，公務員便無所適從。惟很多人對這政治中立概念有誤解，以為在分化的社會中，或以為當政府內都存有不同聲音時，公務員就不是一定要與政府持相同立場。

香港的政治體制有別於上述情況，即使行政長官職位出現人事改動，亦不會影響特區政府的政權。公務員隊伍是特區政府的重要

部分，在政治取向上怎可以中立？任何政策，由醞釀、草擬、游說、提方案、執行、鼓勵市民支持，以及倡議等，政府都會有個想法或立場，公務員要與政府相配合；不然，整個政府便動不了。」

(楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長)

「回歸前，公務員聽從當時港督的指令工作。回歸後，行政長官是『主』，公務員隊伍作為協助特區政府施政的重要部分，亦必須與行政長官同一陣線，不可能再是以『客』的身分看事物。公務員對『政治中立』的理解，在回歸後，應該是不同的，只是一直以來公務員隊伍未完全意識到這個不同，部分公務員甚至誤以為可以中間落墨，結果忽略了公務員身分由『客』到『主』的轉變。公務員須與行政長官立場一致，同時需落實特區政府，包括特首及各司局長的決策，而不是以一般的『中立』來限制自己。」

(郭偉強議員／立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席)

## **2. 近年部分公務員公開反對特區政府；社會關注在「愛國者治港」原則下公務員政治忠誠的表現。**

公務員一直是特區政府重要部分，為何直到近年有關公務員被納入為「愛國者治港」之列的聲音才備受社會關注？有受訪專家認為，這與本港近年連串的政治及社會事件有相當關係。

受訪專家指出，在佔領事件中，部分公務員佩戴有反政府含義的標誌，部分社會人士對此感到不滿意，認為公務員在工作期間出現這些行為並不適當。之後接連的反修例及抗疫等事件，公務員的參與更為明顯，當中包括公開表示反對政府有關決策。這些情況，在香港社會引來迴響，部分市民擔心公務員對特區政府離心離德，若情況持續或惡化，將對特區政府的管治帶來嚴重影響；社會有聲音認為須正視在「愛國者治港」原則下如何確保公務員的政治忠誠。受訪專家補充認為，公務員宣誓與否，都不應該反對政府，因這涉及忠誠問題。

「為甚麼到近年社會上才會出現『公務員納入治港者行列』的聲音呢？這應由 2014 年佔領事件說起。當時有公務員佩戴支持示威人士的飾物上班，引起部分社會人士不滿，他們認為公務員不應在工作期間佩戴有反政府含義的標誌。2019 年的反修例事件，公務員的參與更加明顯，有公務員參加示威遊行、集會抗議、公開表示反對政府、於部門內展示『連儂牆』等。這

某程度上被認為是超越了本港公務員政治中立的專業；從這時開始便有聲音指出，即使公務員毋需站在前面替政府說話，但公開反對政府是不應該的。再到 2020 年，在抗疫一事上，部分公務員跟政府唱對台戲，表示不支持當局有關決策。起部分社會人士、建制派，乃至中央政府開始思考，當公務員對香港政府離心離德、反對政府，特區政府如何管治呢？

即使沒有宣誓安排，公務員都不應反對政府；這是涉及政治忠誠度問題。過往，社會或會以為做公務員只需考慮自身能力和專業水平；然而，最根本核心是，做公務員要向政府忠誠。」

(曾鈺成先生／前立法會主席)

#### **4.2.2 近年香港政治及社會發展對公務員隊伍有可能帶來的影響**

- 1. 有關宣誓含意廣闊，令人疑慮團隊內一些簡單的人際交往事宜或基本意見表達，會容易被視為不夠忠誠。而若被視為違反誓詞，所面對的處分亦嚴重；在這些擔憂下，不排除有部分公務員會以奉承心態或減少提出意見等作應對。**

有受訪學者認為，穩定性及專業性是公務員隊伍吸納人才兩個重要優勢。然而，公務員宣誓內容所用字眼意思廣闊，公務員置身其中，難免會擔心團隊內一些簡單的人際交往事宜或意見表達等會容易被視為不夠忠誠。在面對違反誓詞會有嚴重後果憂慮下，不排除有部分公務員會以奉承心態或減少提出專業意見等作為應對；這對公務員隊伍向來以穩定性及專業性作為吸引人才的兩大優勢帶來隱憂。

「外界普遍有一種憂慮，就是宣誓內容籠統，因寫得太闊時，人們就會產生很多疑慮，例如甚麼可以做，或甚麼不可做，即很多事情也有可能被視為違反誓詞，有關公務員會因而受到處分或被辭退；這樣，對公務員體吸納人才向來兩大優勢可能帶來隱憂：穩定性和專業性。公務員『鐵飯碗』的意思，是你作為公務員覺得有些事情或意見是對的話，你可以和上司據理力爭而不需擔心因此而『被炒』。現在，公務員會擔心所提出的意見雖未必是犯錯，但有可能會被視為不夠忠誠。公務員隊伍內有不少屬專業職系人員，專業的討論上司未必合聽。舉另一個例子，你不參與上司的生日會，這本來是一件簡單之事，但可能在別人眼中會被看成為不夠忠誠。出現了這擔心，不排除會有公務員產生奉承心態，

以上司意向為重而將專業知識擱在一邊。若要繼續吸納人才，關鍵是政府當局要想方法令宣誓機制不致被濫用成為動輒『炒人』的藉口，以維護公務員隊伍的穩定性和專業性。」

(黃偉豪教授／香港中文大學政治與行政學系副教授)

## **2. 公務員隊伍是特區政府管治力量的重要部分；因應本港政治及社會發展，加上國際政治關係日見複雜，外界對本港公務員的承擔及國家觀等方面，有一定訴求。**

有受訪專家認為，在港區國安法及相關宣誓要求等背景下，過去部分公務員工作上傾向只求穩定或避免犯錯的心態，已未能回應外界對公務員的訴求；社會期望公務員隊伍有更大的投入度和承擔，包括積極參與宣傳和推廣特區政府工作，一方面協助政府爭取更多市民的認同，另一方面把公務員隊伍的作用發揮得更好。

此外，國際關係及角力日趨複雜，香港社會也難以獨善其身。有受訪專家認為，公務員隊伍思維上須改善過去較少將國家事務及香港社會兩者聯繫起來的情況，亦不能只從香港角度看事物，其國家觀漸見重要。

「公務員一直都置身於特區政府管治體系中，但過去給社會的感覺是他們輔助特首及司局長履行職務，跟隨既定程序工作。隨本港政治及社會發展踏入新階段，外界對公務員的訴求多了，其中最大分別是要求公務員有更大的投入度，對工作亦要有更大的承擔，包括不再只滿足於求穩定或不犯錯，而是以積極和投入的態度協助宣傳和推廣政府政策，以爭取更多市民對政府的認同，這些都是公務員作為管治體系一分子的重要精神所在；相信特區政府亦希望公務員能把自己的作用發揮得更加好，提供更多更獨到的見解，協助各司局長作出更有質素和果效的決策。」

(郭偉強議員／立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席)

「制訂政策從來不是易事，當中要考慮和處理很多政治因素，每位公務員都應該有政治意識，尤其作為政務職系人員，他們在這方面的能力要求一直如是，只是可能從前較少將國家發展連繫到香港社會。連串社會事件後，中央政府認為治港者需要有一定程度的國家觀，包括做事不能只從香港角度看，例如經濟上可考慮更多兩地融合、政治方面也不能那麼獨處一隅。」

此外，國際政治關係亦複雜，當中的角力，香港社會的問題也會被牽涉在內，中央政府可能會認為本港公務員在這方面的警覺性不足夠。本港公務員有相當的能力，但因應國家發展及全球政治關係情況，他們的思維有需要再闊些，包括要有國家觀。」

(楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長)

### **3. 香港屬多元社會，市民期望意見得到重視；隨議會民選議員減少，公務員隊伍於掌握及反映民情方面的角色有擴充的需要。**

在落實完善香港特區選舉制度及「愛國者治港」原則等背景下，新一屆立法會議席將增至 90 席，而民選議席則由原來的 35 席減少至 20 席。有受訪專家和學者認為，本港社會深層次問題及民怨仍然嚴重，加上本港社會多元，不同持分者的聲音仍在；隨普羅市民透過議會民選議員表達意見的空間減少，中高層公務員肩負協助政策制訂重任，他們在掌握及反映民情方面的角色有擴充的需要，以令他們在制訂及執行決策過程中，不同階層市民的訴求能夠得到充分反映。

受訪專家亦表示，在公共政策上，過去社會較相信由精英分子包括高層公務員作出的決定。而隨本港人口教育程度及專業水平不斷提高，市民對他們的聲音或意見能夠得到政府重視的期望增加；特區政府及公務員隊伍需要以更大的魄力來回應民意。

「公務員守則強調公務員如何更好地和問責官員協作，但守則已不足夠應對現時新政治環境。公務員多數不會主動落區搜集民意，最多是做一些官式諮詢會，或參閱市民提交的意見書。過去尚可以說議會代議士代表選民反映意見，但現時直選議席減少，公務員需要主動透過不同途徑了解民意，因為當推動一項政策時，政府總不能到了議會才被質疑政策未能反映民意。問責官員需要做好前期功夫，掌握決策的利與弊，在討論過程中作出更完善的應對；公務員在這方面應要有作為。」

此外，過去當社會整體人口教育程度不高時，市民多數會認同由精英分子包括高層公務員作出的決定；隨本港人口教育程度提高，精英管治面對一定挑戰。政府當局需要作調整，以增強與市民的溝通，掌握民意。坊間其實有很多專業人士，他們對於政策的批評並不輕，而當政策推出後稍有差錯，社會亦是很容易察覺到。」

(郭偉強議員／立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席)

「在新政治環境下，議會民選議員減少，普羅大眾透過由選舉產生的民意代表來反映意見的空間收窄；惟這不代表市民無意見，民怨仍在，而香港是一個多元社會，社會上不同持分者的訴求亦不低。現時情況有點似走回七、八十年代行政／諮詢吸納政治，中高層公務員有需要走入市民當中以了解社會上不同階層的訴求，從而提出貼近民間需要的解決方法。

此外，在過往，立法會有較多不同政治光譜的聲音，矛盾和爭拗自然較多；立法會扮演油門煞車角色亦較明顯，政府提出的議案，若立法會覺得不妥就會煞停。在新政治環境下，立法程序相信會較快，但不代表社會矛盾或意見消失。中高層公務員對民意的敏感度，以及對處理社會矛盾／糾紛的能力要提高，亦需要善用不同的諮詢渠道收集和聆聽民意。」

(黃偉豪教授／香港中文大學政治與行政學系副教授)

#### **4. 因應近年本港社會局勢發展，政府當局急於推行相應改革措施，容易忽略公務員體系作為官僚架構的需要和功能。**

公務員體系屬官僚架構，穩定運作是其特色之一；社會各環節互相扣連，公務員體系這方面的特色，亦有利維繫社會的穩定。有受訪專家認為，因應近年本港社會局勢，政府當局急於推行相應改革措施，並過於側重目標導向，過程中容易忽略公務員隊伍在執行決策上的需要，例如需要足夠時間和空間，情況亦有別於過去進行重大改革時採取「摸著石頭過河」穩中求變的方式；影響所及，公務員隊伍原有在決策執行上作出周詳計劃的功能不但未能發揮，反更凸顯其一直為人詬病「聽指令」的一面，而對整體社會的穩定亦帶來相當衝擊。

「公務員體系是官僚制度，屬中性字眼的形容，每項工作需要時間、空間和程序，才得以完成，當中有很多細節位需要處理，更何況改革，不能推行太急；管治者要理解公務員體系的特色。

近年本港公務員隊伍要處理不少『政治單』（涉及較多政治成份的議題），當中該如何做？很多公務員自己也不知道。從前常說『摸著石頭過河』，正好說明重要的事情大家是在『一步步、逐步來』情況下進行，將負面影響，或對社會帶來的震盪減到最低，最理想的情況是在平穩狀態中進行。

因應近年本港局勢發展，政府當局推出連串改革，公務員是執行者，部分改革更涉及到公務員體系自身；但管治者在過程中忽略如何執行，乃至忽略了公務員隊伍設立原來的功能，同時亦過於務求在短時間內達到／完成目標。

以往，政府當局會給公務員時間及空間去構思決策的具體執行方法，而現時情況是政府替公務員想好方法，公務員角色更加純粹是『聽指令』，當局也失去了耐性，將認為有礙達致目標的東西或程序『切走』；這樣的處事方式，對公務員隊伍及整體香港社會有負面影響。社會各部分是環環相扣，公共管治以及制度的改變，會響香港的不同方面，例如營商環境、各專業領域等，我們不會說公務員體系改變只影響公務員，而是整個社會一起在變。

政治和行政互相平衡很重要，當政治過於 *override* (蓋過) 行政，例如政治方面有很多要求，行政部分是配合不到。」

(羅永聰先生／前特區政府政治助理)

## **5. 公務員抱有服務社會心志，惟工作面對的壓力持續增加，影響團隊士氣或工作滿足感。**

有受訪專家認為，公務員工作面對相當壓力，以政務職系人員為例，壓力隨本港社會多方面因素愈見增加，包括在激烈的選舉因素下，不同派別議員也會對公務員的工作作出不同程度的挑剔或批評、政府民望持續偏低加添公務員進行政策游說工作的困難、在政治委任制度下公務員晉升階梯不及以往，以及公務員與問責官員之間的磨合非想像般容易等。

受訪專家以近來政府鼓勵市民接種疫苗一事為例，表示即使公務員想出可行的方法，惟政府缺乏市民信任，部分市民不願意配合政府相關措施，結果接種人數進度未如理想。此等情況，令公務員士氣低落，工作滿足感亦大減。此外，不少公務員抱有公眾利益心志，惟在現今多批評少欣賞的政府管理文化中，這對公務員團隊士氣的影響，不容忽視。

「在激烈的選舉因素下，公務員出席立法會協助局長回答議員的提問，總會面對不同黨派議員的質疑，就算公務員明知自己所做的是對，但也面對那麼多人大力批評。至於向來與政府保持友好關係的黨派，有時他們也會質疑／挑剔你，因他們不想常給外界

包括選民以為他們永遠都在保皇；任何政黨都需要選票。面對立法會、媒體、壓力團體甚至司法覆核的挑戰，公務員壓力很大。

特區政府民望持續偏低，作為公務員，尤其中高層級，你替政府某個政策護航時，尤其具爭議性的議題，出來作解說時起碼有一半市民不同意，甚至藉此向你表達到政府的不滿，壓力自然不輕。以打疫苗為例，就算公務員想出好方法，惟政府未能爭取到市民支持，部分市民不配合，結果接種人數效果差。此等情況，令公務員士氣低落，工作滿足感亦大減。

在政治委任制度下，司局長不一定來自公務員隊伍，政務官的晉升前景未如之前般有機會晉升至司局長職位；公務員隊伍與政治委任官員亦需要磨合，情況不一定好理想，每屆政府的管治風格亦不同，兩者都要繼續磨合。近年從媒體報道所見，特區政府的管理文化出現責備的情況增加；畢竟，公務員抱有服務社會心志和重視公眾利益，是一種使命感。上述種種情況，不排除會令公務員／政務官選擇到外面看看機會，或因感到灰心而選擇離開。」  
(楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長)

#### **4.2.3 對本港公務員隊伍人才吸納與培育工作的評價**

##### **1. 公務員體系有效地培育通才能力，為有潛質者擔當更高層次職務作準備。**

公務員隊伍中的政務職系人，會定期被派往各決策局和部門擔任不同職位，讓相關同事有機會接觸不同層面和從事多樣化的工作，汲取各方面經驗。有受訪專家認為，這種屬於通才能力的培育，能提升公務員處於不同政策範疇快速掌握問題核心、準確表達觀點／立場，以及善用各部門專業人才等能力，發揮整體政府協同效應；這些能力和經驗累積，能給有潛質者擔當更高層次職務，例如管治工作等，作好準備。受訪專家認為，「通才」訓練適用於任何大型機構／企業管理層，協助他們站於高層次作出判斷和決定，帶領公司機構向前發展。

「政務職系中的調職安排有一定好處，能培育公務員通才能力。當公務員晉升到某個職級時，就有需要做管理／管治工作，這時候，不論你（公務員）是在哪個政策局，例如教育、環境、勞工及經濟等，你需要的不是該局專責範疇的專業知識，因為該局及



其所管轄部門中，一定有很多相關的專業同事；你所需要的，是透過通才培育所累積的管理能力，包括知人善任能力、判斷力和表達能力；你是站在較高層次作決定，這些能力是置身於任何大機構／企業管理層所需的。晉升到高層的公務員，尤其來自政務職系者，他們已訓練出很強的學習及表達能力，他們在理解及掌握不同範疇的政策文件能力很高，他們亦清楚自己在甚麼場合需要表達或爭取的立場。」

(楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長)

## 2. 公務員隊伍缺乏有系統政治意識及與民溝通的培育。

有受訪專家認為，於評價本港公務員隊伍培育工作時，可參考外界有以 3P 角度來衡量政府管治者表現作基本分析，即政策 (Policies)、政治 (Politics)，以及公共關係 (Public Relation)。

受訪專家指出，本港公務員，尤其政務職系及常任秘書長職級人員，一直有參與政策研究、分析和解說等工作，在當中表現專業和高效水平；更最重要的是，公務員在過程中不用作政治判斷和政治決定，這部分由政治官員承擔。由於政策和政治分開，在這樣背景下，負責制定政策的公務員欠缺有關管治理念的培育，例如不知道該引領香港朝哪方向發展，亦缺乏有關如何有效爭取市民支持的技巧。隨近年社會視公務員為治港者其中重要部分的聲音增加，公務員隊伍建構管治目標及與市民關係方面的能力容易顯得追不上時代需要。有受訪學者亦認為，在政治及行政分開下，公務員對自己未來有機會成為管治團隊一分子、或視自己為被培養的一部分，意識弱薄亦不足為奇。

「外界對政府管治者的要求常提到『3P』，即 Politics (政治)、Policies (政策)，以及 Public Relation (公共關係)。政治就是要爭取社會上多數市民的支持。香港公務員很擅長做政策工作，但不擅長政治工作；他們的行政能力也很強，但政治手腕非常缺乏。要成為成功的『政治人』，首先要有鮮明政治理念，但特區政府中，由行政長官到公務員，都沒有刻意建立和表達自己的政治理念。然後要有政治觸覺，掌握社會的政治脈搏，再去平衡社會各界的利益。最後，也是最重要的，就是要爭取社會支持，『政治人』要爭取支持，就需要具備與市民有良好溝通的技能，要洞悉市民的擔憂和期盼，再針對其需求進行游說；當中不一定百分百講科學或事實，最重要是有溝通技巧。

猶記得問責制開始時，當時有司局長提議落區，並設地區辦事處、開居民會，但最終沒有落實。箇中原因很多，或許是工作忙、無時間，以及缺乏與市民接觸和溝通意欲等。我曾訪問過新加坡的部長，他們在選舉勝出的國會議員，當出任部長後，也會繼續保留社區辦事處，繼續定期進行“Meet the people”（會見市民）環節。新加坡官員具備政治手法，又能把政治手腕和政策推廣結合。反觀香港，負責制定政策的人不懂得政治，由有公務員背景者出任問責官員，他們非常擅長做政策，但缺乏政治手腕。」

（曾鈺成先生／前立法會主席）

「過往多年，公務員隊伍角色較著重行政及執行，政治決定及政治責任由問責官員承擔；在政治和行政分工下，公務員很大機會意識不到自己會是管治人才培育的對象之一。」

（黃偉豪教授／香港中文大學政治與行政學系副教授）

### **3. 公務員隊伍培育工作缺乏前瞻策略；本港政治及社會環境急速轉變，公務員培訓工作亦容易落後於社會新形勢需要。**

公務員的培訓安排大致分為兩類，一類是由部門按各自需要而作相關安排，一類是涉及跨部門或以不同職級人員為對象的訓練，由公務員培訓處提供。有受訪專家和學者表示，本港公務員隊伍培育工作多年來仍然缺乏全盤規劃和策略，而這方面的不足，亦反映於公務員接受培訓後，在他們實際工作環境中往往缺乏相關配套以實踐所學知識；培訓與應用之間關係相當割裂，擔心再多的課程培育也只是徒然。

受訪專家表示，人才培育工作非朝夕事，更需要歷練，而隨愛國者治港原則相關措施逐步落實，本港社會對治港人才需求進一步增加，一套前瞻培育策略，有其必要。另有受訪專家補充表示，本港政治及社會環境急速轉變，公務員培訓工作容易出現落後於社會新形勢需要的情況，政府當局若推動有關工作，這方面需多加注意。

「現在，外界對公務員面向市民的訴求增加，加上在愛國者治港原則下本港需要更多人才；人才從何而來呢？必須是從培訓而來，而人才的培訓是長遠的，他們需要歷練，具備不同部門工作和處理不同問題的經驗，時間上起碼要好幾年。但本港香港對公務員人才培訓的眼光是較短的，我們好少聽到政府當局在這方面有長

遠的培訓策略或部署。無論政府班子如何更換，本港需要一套長遠和有力度的公務員隊伍培育策略。」

(郭偉強議員／立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席)

「於培訓處之外，各部門會安排自己的培育工作，例如警務處會安排合適人員赴海外參與培訓及交流；這很視乎個別部門取向和意識；隊伍內這方面的整體配套亦不算明顯，能否招募或培育到『叻人』，靠部門自己。」

培訓處所提供的有不少是一些跨部門的技術改善的課程，例如不懂用電腦的會教，至於思維性的課程，例如 Design Thinking (設計思維)，以及按職級為對象的課程，都會安排。問題是，學完之後，如何應用到日常工作中？學員在課堂上會聽到一些相關的特別 concepts (概念) 或 terms (名稱／詞彙)，但下課後回到辦公室，他們的實際工作環境依舊；當工作文化或情況無隨之改變時，他們在課堂中學到的，其實是用不著。所以公務員培訓不單是給你『知一知／聽一聽』，而是要有後續行動跟進，看看有多大程度下能在實際工作上發揮出來；不然，再多的訓練也幫助不大。私人機構的培訓，重視後續實踐，只要學員講得出解決辦法，就去做，避免出現『水過鴨背』情況。」

(黃偉豪教授／香港中文大學政治與行政學系副教授)

「社會不斷發展，相信政府當局會持續製作相關課程和訓練給公務員參與，以應對新需要。需注意的是，當公務員完成相關訓練後，他們能否有效地將他們所學到的知識、技巧及思維等應用到在日常工作中？這方面不易量度。此外，本港政治及社會環境變得好快，公務員由接受培訓、應用所學，乃至應對社會需求，過程需時，不可能剛訓練完成就『ok』，甚至效果會慢過預期。」

(楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長)

#### **4.2.4 促進本港公務員隊伍人才吸納與培育工作的方向**

##### **1. 本港管治人才應來自多方渠道，公務員隊伍是其中重要來源；不論人才背景，唯人善用是最重要考慮。**

綜合幾位受訪專家的意見，具備公務員工作歷練者，他們於擔任問責官員職位有一定優勢，尤其他們在政策制訂及管理經驗方面有較多掌

握；在本港管治人才庫發展尚未成熟之前，相信公務員隊伍仍是人才庫主要來源。儘管如此，本港管治人才庫來源應積極朝向多元發展，以應對社會對管治人才的需求。

至於由公務員體系轉到問責團隊是否一條理想的公務員事業發展階梯路線，有受訪專家認為，出任問責官員與其是否有公務員歷練沒有必然關係，在一定程度視乎個人的取向和素質；更重要的是，特區政府物色人選或進行內部人才提拔時能否做到唯人善用。

「回看近幾屆經驗，外來人才成功做好司局長的例子不多，未來公務員理應繼續是問責官員人才庫的重要來源。選擇公務員當司局長是無可厚非的，因為在前文提及的三個“P”特質中，公務員起碼已具備做政策制訂的能力，而餘下的兩個特質（政治理念及處理公共關係的政治技巧），則需要加強培訓。而經過近年社會事件，政府當局也非常強調公務員需要加強對國家的了解，包括國家政治體制、憲法、國家發展大局等。」

（曾鈺成先生／前立法會主席）

「公務員是管治人才重要來源，但不能過於依賴這渠道；不然，會有一種『望天打掛』的情況，因為要培育一名公務員晉升上常任秘書職級，然後再考慮要不要培訓他成為問責官員，不但過程漫長，而且到時亦要視乎對方本身的意願。」

（郭偉強議員／立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席）

「特區政府物色問責官員人選時，要多方吸納人才，當然有公務員背景的歷練有其優勢，亦不排除有公務員會視這為他們的職業階梯，並朝這路線而努力。但公務員背景與否並非決定性因素；這很看個人質素，因為政府內外都有『叻』人，最重要是物色人選時要做到唯人善任。過去幾屆問責團隊中，部分人選並非來自公務員，當中都有一或兩位成功例子（從整體市民評價角度），也有不理想的例子。近年特區政府政治能量持續減弱，其吸引外界人才加入問責班子的能力也受影響。」

（楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長）

## 2. 因應本港政治及社會發展，受訪專家和學者認為，本港公務員隊伍未來應加強以下幾方面的培育，包括：

### （一）對市民抱同理心的培育。

有受訪專家從其過去的議會工作經驗中，體會到公務員以同理心角度面向市民訴求的重要性，不但有利贏得市民的信任，亦有助問題得到更到位的解決；刻下香港社會民生問題仍然嚴重，若公務員過於側重按章辦事，將不利公務員用以較「貼地」方法解決市民面對的問題。

不少市民的生活仍在水深火熱之處，本港社會深層次問題亦亟待妥善處理，受訪專家認為，本港公務員隊伍同理心培育的工作有其急切性。

*「在愈見複雜的社會環境下，凡事都離不開政治，公務員需要掌握另一套技能，那就是學習政治理念和政治技巧，這些道理公務員或許能在現時各課程中了解到，但實際應用仍要透過經驗累積。我在議會工作期間，一些資深公務員的表現令我留下深刻印象，例如他們在社區收樓重建項目中，他們親身落區與街坊討論賠償問題，當中有不願離開的居民做出一些激進的行為，而公務員的工作就是和不同的居民溝通，處理問題。我最欣賞和佩服的公務員，他們在處理居民問題時具備同理心、人情味，明白居民的顧慮和需要，做到『貼地』／『接地氣』果效；這正正是現時多數公務員缺乏的特質。香港社會仍有很多積存已久的問題，市民的處境可想而知，公務員的同理心愈見重要。」*

*（曾鈺成先生／前立法會主席）*

### （二）平衡不同持分者利益的協作能力，以及政治判斷能力的培育。

從宏觀角度，有受訪學者認為政府管治可理解為政府爭取更多社會支持的能力。隨公民社會發展，社會上存有不同的持分者；各地不少政府會與持分者建立合作關係，發揮協同效應，共同解決公共問題，一方面提升政府的管治效能，另方面爭取社會更大支持。

在新政治環境下，特區政府行政主導愈加鮮明，過去議會內反對派代表著社會不同持分者跟政府討價還價的情況預期將減少，而政府於處理不同持分者訴求的工作及角色相應會增加。受訪學者認為，本港公務員需要加強平衡不同各持分者利益的能力。

另有受訪專家認為，公務員於平衡社會不同持分者利益以及進行溝通協作之時，很大程度也會涉及政治判斷能力，包括民情、社情，以及科學等方面研判，評估決策有可能對社會帶來的後果和效果等，有了這樣一系列的評估，便會有更周詳的考慮和決定，即使將來遇到問題也會有應對的方法。

「隨公民社會發展，社會上存有不同持分者，彼此透過互動和協作，推動社會繼續向前。在政府層面，管治能力就是政府透過與不同持分者的協作，爭取大多數社會支持。環顧世界發展趨勢，朝向 **collaborative governance**（協作式管治），政府透過與各持分者互動、合作、平衡各方利益，共同解決公共問題，有助爭取和建立信任。

這年代社會要處理的問題很多，香港社會也不例外。現時本港政治環境逐步向強勢行政主導發展，但政府及整個公務員隊伍將面對更大的挑戰，就是在行政主導下，政府及公務員如何透過有效溝通，與不同持分者保持互動從而建立信任？過去，議會內反對派在某程度上還可以代表著社會不同持分者而跟政府討價還價；政府施政被批評時，支持政府的一方或可以將責任推給反對派。現時，預期大部分法例草案提交到立法會時，會較容易通過，現在於強勢行政主導下，若政府做得不好，支持者難再用同一藉口來推卸責任，同時政府當局亦要多做點功夫，掌握和平衡不同各持分者訴求；公務員這方面的能力需要加強。」

（黃偉豪教授／香港中文大學政治與行政學系副教授）

「公務員在協助問責官員掌握社會各持分者聲音時，需要有很強的政治判斷能力，包括對民情、社情，以及科學等方面的研判，當有兩種不同聲音存在時，需掌握哪種聲音屬多數，哪種是少數，評估決策會為社會造成的後果和效果等。有了這樣一系列的評估，便會有更周詳的考慮，即使將來遇到問題也會有應對的方法。」

（郭偉強議員／立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席）

### （三）鼓勵本港公務員到內地政府部門掛職。

有受訪專家從其過去工作上接觸中港兩地公務員隊伍的經驗，觀察到兩地公務員在管理和工作文化上有相當分別，例如內地公務員較重視方針，對國家傳達到中央及地方政府各部門的方針政策，他們能夠很快

知道、學習，並於工作中實踐。受訪專家認為，政府當局應積極與內地一些地方政府合作，給本港公務員到內地政府部門掛職，讓本港公務員可親自了解更多內地政府部門的運作，包括學習如何將國家發展方向連繫到他們的工作，有助強化本港公務員政治理念的建構。

受訪專家補充表示，近年本港連串社會事年，或會令內地對香港產生一些戒心，上述安排相信有助增加內地對香港的了解。

至於過去特區政府調任公務員到私人機構工作的安排，有受訪專家擔心這會引來外界的質疑，例如認為當中容易產生利益衝突。此外，另有受訪專家亦表示，有關安排在一定程度上能擴闊公務員的視野；惟社會競爭愈趨激烈，商業社會及私人機構在提供相關職位用作政府人員調任安排方面，或會有較多的顧慮，有關安排相信會愈見困難。

「內地與香港公務員的工作文化和方式有很大分別，其中是內地公務員講求原則、方針、方向。例如，每當黨中央開完大會，就會傳達一套方針政策到中央及地方政府各部門，每位公務員很快就知道和學習到這套方針政策，並於工作中落實到有關方針。香港則缺乏方針方向可跟從。特區政府應積極主動與內地一些地方政府合作，安排香港公務員到內地地方政府部門掛職，讓本港公務員可親自了解更多內地政府機構的運作，同時內地亦能更了解香港情況。近年發生連串社會事件，內地對香港產生戒心，減少了許多兩地的交流活動。前文我提到，政治理念和願景很重要，增加兩地公務員交流，學習對方的優點，將會帶來很多好處。

若安排公務員到其他企業／私人公司進行調任或作為『旋轉門』，會容易引起外界質疑，最明顯的是令人擔心有利益衝突問題，例如若將來有高官主動辭職或於退休後，到一間他／她曾於過去調任時參與過的私人企業出任重要職位，到時市民有質疑亦無可厚非，同行其他企業也會感到有不公平。」

（曾鈺成先生／前立法會主席）

「政府當局會調派一些高級公務員暫駐不同區域或國際組織。過往亦會調任政務職系人員到大型私人機構工作，有助擴闊公務員視野和體驗。然而，安排上並不容易，尤其是社會競爭愈趨激烈，商業社會及私人機構在提供相關職位用作政府人員調任安排方面，或會有較多的顧慮，例如公司敏感資料保護等。近年有社會意見提到調任公務員到內地政府機構工作，本港有不大型機構在

內地設有分公司，規模不小，如可以的話，本港有關機構也可考慮參與，提供調任職位，但政府與有關機構／公司於細節安排上，事前須作更周詳的考慮。」

(楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長)

### **3. 多欣賞和尊重公務員隊伍，有助留住人才和保持公務員體系穩定發展。**

有受訪專家表示，香港社會地小人多，市民對公共服務需要很大；要應付如此大的需要量，以及維持相當質素的公共服務，公務員隊伍在當中作出的努力，值得欣賞。

此外，受訪專家認為，在大環境下，儘管公務員隊伍的表現未必能緊貼社會步伐，從留住人才和保持公務員體系穩定發展角度，政府當局應多以尊重態度與公務員保持良好合作夥伴關係，包括管治團隊一方面重視公務員隊伍集體智慧所能產生的能量，另方面透過真誠溝通，建立有互信基礎的合作關係，有助施政穩健發展。

「香港是一個細小的城市，人口卻很密集，市民對公共服務需求很大，社會發展亦複雜，但政府運作仍然很有效率，香港人質素高是其中一個重要的因素，同樣重要的是，有一群很優秀的人才留在公營系統中，於維繫本港公共服務水平方面付出努力；社會對公務員隊伍應多從正面角度欣賞他們的工作、了解公務員隊伍的價值和功能。」

近年政府管治班子急於改革，容易忽略與公務員隊伍進行溝通，反而側重『數夠票』就通過實行。須知道，整個公務員機器非常龐大，政府當局需要與公務員隊伍保持良好合作夥伴關係。事實上，公務員提出專業意見是他們應有的責任，管治班子亦要尊重公務員團隊的 *collective wisdom*（集體智慧），不能認為阻擋／不同意他們想法的公務員就叫做有問題。透過溝通、辯論、以理服人等，能將分歧拉近，屆時有些東西大家未必完全同意但都能接受，當公務員隊伍 *buy in*（認同和接納）政府的決策時，事情才有機會向前行。」

(羅永聰先生／前特區政府政治助理)



#### 4. 公務員學院應以高層次作定位，擔當擴闊公務員隊伍思維等方面重要功能。

對於即將落成的公務員學院，有關其定位和功能，綜合幾位受訪專家和學者的意見，均帶出他們對學院朝向更高層次發展的期望。

有受訪專家認為，公務員學院應跳出現時個別部門或公務員培訓處在培育範疇上課程為導向的模式，而是以推動有助於提升整體公務員隊伍國際視野的工作為目標，包括汲取世界各地有關方面良好經驗，促進知己知彼的良性競爭，保持和鞏固本港公務員隊伍質素。

另有受訪專家表示，近年國際地緣政治角力與香港有一定關係，公務員學院在強化本港公務員隊伍有關方面的認識，應有一定的角色。

另一方面，本港民怨仍在，有受訪學者關注特區政府在民意掌握和分析能力方面的不足，尤其在網絡社交媒體廣泛應用的年代，政府當局這方面的表現更是乏善可陳；特區政府須突破傳統，包括加強公務員隊伍透過網絡大數據以掌握民情民怨的能力。受訪學者認為，公務員學院，乃至由前「中策組」改組後的「創新辦」，藉著他們在推動整體政府及跨部門協作方面有較大的空間，他們在協助特區政府有效收集民意，包括進行大數據分析等，以及培育公務員這方面的能力，應可有更大的作為和承擔；若特區政府能準確地研判民意，相信有助減輕民怨再次積累至一發不可收拾的機會。

*「公務員學院應朝高層次發展，包括擴闊視野的培訓。香港作為國際都會，應放眼世界，汲取世界各地有關方面可取的經驗，例如參考內地公務員嚴格的管理制度，以及了解新加坡公務員管治的優勢等。新加坡的局長都是由選舉選出來的，雖然香港現時沒有這樣的做法，但不排除未來會有這樣的可能性，因為促進競爭是非常重要的，我們要用唯才，就要設立可吸納人才的制度，這是保持和鞏固本港公務員隊伍質素方法之一。」*

*(郭偉強議員／立法會公務員及資助機構員工事務委員會主席)*

*「公務員學院不再是低層次訓練，而是擴闊眼光，放眼國家事務、放眼世界，多看全球性政治形勢，看國際關係。這方面香港社會過去較少關注，自連串社會事件後，地緣政治角力與香港有一定關係，公務員都應該要知多些。」*

*(楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長)*

「掌握民意，對任何政府來說均是重要的事情。雖然坊間有說刻下香港社會漸回復平靜，但香港社會仍存有各種意見，不少市民的聲音仍然未能透過建制得以反映或獲聆聽；若政府當民對民意民情掌握不夠精準而出現誤判時，不排除日後會著一些導火線而觸發另一次社會事件。」

西方社會和內地會做很多網上民意收集和分析工作，而且是與市民合作，或觀察市民有什麼意見。特區政府這方面做得很少，大部分政府部門應用社交媒體作收集及分析民意不多，通常是用作宣傳部門而已。觀察民意現在會用大數據。過往特區政府做的很傳統，例如用諮詢文件形式，但現在很多時候可在大數據看。

過去特區政府的『中策組』會做民意調查及分析；後來改為『創新辦』，但外界已好少再聽到政府自己會做民意調查。現今人們用大數據來掌握和分析民意很重要，當中涉及相關能力，或許『創新辦』可檢視其有否需要加強收集和分析民意的角色，又或許與公務院學院合作，就提升特區政府和公務員隊伍這方面的能力。」

(黃偉豪教授／香港中文大學政治與行政學系副教授)

## **5. 建立公務員隊伍實幹工作形象，以政績重建民心。**

有受訪專家認為，在新政治環境下，雖然這未必代表社會真正和諧，但相信特區政府施政上遇到的阻力會較以往為減少；關鍵是政府當局能否把握這機會，在經濟及民生等政策上做實事，確切解決香港社會積存已久的問題，相信有助贏回民心。

另有受訪者專家亦提到，社會對公務員隊伍的能力有相當訴求，惟當中部分能力難有客觀標準，認為當局刻下應聚焦做好施政，解決困擾社會多年的民生問題，讓普羅大眾能夠在當中真正得到受惠；透過建立公務員實幹工作形象，協助特區政府以政績作為重建市民支持的基礎。

「在新政治環境下，雖然這未必代表真正和諧，但相信特區政府施政上面對的阻力會較以往的少；關鍵是政府當局能否把握這機會，在經濟民生政策上做實事，確切解決香港社會積存已久的問題。經濟民生有改善，相信民心會回歸。」

(楊立門先生／前香港特區政府常任秘書長)

「近年，社會對公務員能力及表現等方面的訴求不斷增加，當中有一些不容易衡量，部分亦屬空泛的概念。要量度一些事情好或不好，看成績會有較客觀的標準。有些部門或有些官員的表現得到市民認同，亦具說服力，原因就是有政績，市民是『看』得到的，社會大眾能夠在當中得到受惠，這是很實際和實質的結果。特區政府及公務員隊伍應用更大力度做實事；政府當局應聚焦做好政績，當做出成績時，社會自然會支持政府。」

(羅永聰先生／前特區政府政治助理)

## 小結

公務員隊伍是香港特區政府的骨幹，協助政府制訂、解釋和執行決策、執行各項行政事務，以及提供各項公共服務等；而維繫一支常設、高效和用人唯才的公務員團隊，對特區政府有效運作，起著重要的後循。

公務員體系是本港管治人才培育的其中重要渠道。加入公務員隊伍後，公務員會接受相關的培訓；而各局／部門亦為員工提供專業訓練。回歸以來，歷任行政長官及政治任命官員中，不少是來自公務員隊伍。

此外，本港公務員隊伍的整體表現，尤其在服務水平和效率等方面，於本港社會或國際層面過去得到相當程度的認同。

隨社會急促發展，市民對公共服務的需求不斷轉變，外界對公務員的期望和監察意識等方面亦不斷提高。與此同時，因應本港近年局勢發展，政府當局要求所有新入職及現職公務員聲明／宣誓擁護《基本法》、效忠香港特區、盡忠職守和對香港特區政府負責；公務員隊伍的表現、能力和素質等水平，備受關注。

本港社會及政治環境近年急變，政府威信受到嚴峻衝擊。公務員隊伍作為特區政府的重要部分，他們難免也置身在「熱廚房」中，或令人對加入公務員體系感卻步，市民投考公務員職位的意欲，乃至公務員辭職的情況亦令人關注。

受訪專家和學者意見方面，有受訪專家指出，香港政治體制沒有政黨輪替，儘管行政長官人事有改動，特區政府的政權也不受影響；公務員作為特區政府重要骨幹，應與行政長官及特區政府的立場一致。近年部分公務員公開反對特區政府決策，引來社會迴響，包括關注到該如何

確保公務員的政治忠誠。有受訪專家認為，公務員宣誓與否，都不應該反對政府，因這涉及忠誠問題。

隨近年香港政治及社會發展，受訪專家和學者認為對公務員隊伍會有一定程度的影響。例如，就有關宣誓內容所用字眼意思廣闊，加上違反誓言所面對的處分嚴重，令人疑慮個人在團隊內一些簡單的言行會容易被視為不夠忠誠，影響所及，不排除有部分公務員會以奉承心態或減少提出專業意見等方法作應對。

此外，香港社會本屬多元，市民期望他們的意見得到重視；中高層公務員於肩負政策制訂重任，他們在掌握及反映民情方面的角色有擴充的需要。

不過，政府當局急於推行相應改革措施，容易忽略公務員體系作為官僚架構的需要和功能，包括需要足夠時間、空間和程序；影響所及，公務員隊伍原有在決策執行上作出周詳計劃的功能不但未能發揮，反更凸顯其一直為人詬病「聽指令」的一面。

更甚者，公務員工作面對相當壓力，壓力來源主要包括在激烈的選舉因素下，不同派別議員也會對公務員的工作作出不同程度的批評、政府民望持續偏低加添公務員進行政策游說工作的困難，以及公務員與問責官員之間的磨合非容易等。凡此種種，對於抱有服務社會心志的公務員而言，他們的工作士氣及滿足感，難免受到影響。

至於對本港公務員隊伍培育工作的評價，受訪專家和學者認為，公務員隊體系有效地培育通才能力，為有潛質者擔當更高層次的職務作好準備，但整體培育工作缺乏策略。他們亦認為，公務員隊伍在協作溝通，以及政治判斷等方面的培育工作需要加強，以應對國際大環境及本港社會發展需要。

就促進本港公務員隊伍人才吸納與培育的工作，有受訪專家表示，社會可多從正面角度，欣賞公務員隊伍在維持公共服務上所作中出的努力，政府當局亦應多以尊重態度與公務員保持良好合作夥伴關係，透過真誠溝通，建立有互信基礎的合作關係；這有助公務員隊伍留住人才。

受訪專家和學者亦認為，本港管治人才應來自多方渠道，公務員隊伍是其中重要來源；而不論人才背景，關鍵是做到唯人善用效果。同樣重要的是，特區政府須建立公務員實幹工作形象並以政績重建民心。

## 第五章 實地青年問卷調查及青年個案訪問結果

本章綜合實地青年問卷調查（下簡稱調查）及青年個案訪談兩方面的結果，以了解受訪青年對本港整體公務員隊伍表現的觀感、投身公務員行列的意向和體會、對公務員工作在刻下香港社會環境中的擔憂、對公務員能力及質素的期望，以及有關人才吸納及培育的看法。

調查共訪問 527 名 18 至 34 歲香港青年；個案訪談則共訪問 15 名 20 至 34 歲青年，當中 10 名為現職公務員，他們均屬學位或專業程度職系人員。現將兩方面的結果從以下六個範圍作綜合分析，包括：

- 5.1 對本港整體公務員隊伍表現的觀感；
- 5.2 對投身公務員行列的意向和考量；
- 5.3 在公務員行列中的工作體會；
- 5.4 近年本港政治和社會發展對公務員工作的挑戰；
- 5.5 對本港公務員隊伍能力及質素的期望；以及
- 5.6 對本港公務員體系人才吸納及培育的看法。

### 5.1 對本港整體公務員隊伍表現的觀感

**5.1.1 七成受訪青年認為公務員隊伍對香港最大的貢獻是服務市民；青年個案對公務員隊伍的設立普遍持正面評價，認為儘管有關工作看似平淡，公務員隊伍於協助政府提供公共服務和維持社會運作等方面，角色重要且難以被取代。**

意見調查參考相關資料，綜合幾個選項，邀請受訪青年在當中揀選他們心目中認為公務員隊伍對香港最大的貢獻。調查結果顯示，在 527 名 18 至 34 歲受訪青年中，七成（70.4%）認為公務員隊伍對香港最大的貢獻在於服務市民，百分比佔列舉選項最多；其次分別是提供就業機會（47.6%）、維繫政府有效運作（47.1%），以及穩定社會（44.6%），各佔四成多。其餘選項，亦包括執行決策（31.3%）、培育人才（19.9%），以及建立香港國際形象（11.2%）【表 5.1】。

表 5.1：整體而言，以下有邊啲，你認為係公務員隊伍對香港最大嘅貢獻？  
(讀選項)(最多三項)

|          | 人次  | 百分比   |
|----------|-----|-------|
| 服務市民     | 371 | 70.4% |
| 提供就業機會   | 251 | 47.6% |
| 維繫政府有效運作 | 248 | 47.1% |
| 穩定社會     | 235 | 44.6% |
| 執行決策     | 165 | 31.3% |
| 培育人才     | 105 | 19.9% |
| 建立香港國際形象 | 59  | 11.2% |
| 其他       | --  | --    |
| 冇乜       | 14  | 2.7%  |
| 不知／難講    | --  | --    |

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的次數佔總答題數字之百分比

至於 15 名接受個案訪談的青年，整體上他們對公務員隊伍設立的價值持正面評價，尤其認同其透過提供公共服務的過程，達致服務市民大眾和維持社會運作等貢獻；而當中有不少的服務，更非容易由私營市場所取代，以保障社會不同階層市民的需要。

個案 10 從她在公務員隊伍中的工作經驗，提到弱勢社群需要政府不同服務單位的支援，例如社會福利、民政及康體文化服務等；她認為，公務員隊伍的設立，能協助政府將有關服務有效地傳遞給有需要的市民。

個案 09 及個案 15 在上述方面有其特別的體會。兩位個案亦是現職公務員，他們提到，儘管公務員工作予人平淡的觀感，惟這能夠為社會大眾持續提供穩定的公共服務，是一件不簡單的事情，因此認為公務員毋須著意做些甚麼來印證其存在價值。

「私營市場、商業機構，以及其他組織或團體，他們亦有提供就業機會以及人才培訓；惟一些公共服務，尤其涉及民生如福利、醫療和教育等基本服務，很難完全由私營市場來提供，不然，會影響社會大眾對基本公共服務的需要。」

(個案 02/男/25 至 29 歲/學術研究員)

「一個城市的運作，情況彷如樹身和樹枝的關係。城市是樹身，公務員隊伍是樹枝，協助提供公共服務，各就其位，並不斷延伸，令更多市民得到所需的服務，這個城市才能持續運作；不然，只有樹身，沒有樹枝，這棵樹就未能開枝散葉。」

(個案 03/女/20 至 24 歲/碩士學生)

「公務員隊伍設立最大的價值是其作為一個平台，給一群想惠澤市民、服務香港，以及為香港作出貢獻人士而工作。」

(個案 04/男/20 至 24 歲/在職專業人員)

「社會有不同階層，各階層對公共服務有不同的需求。以弱勢社群為例，他們需要政府不同服務單位的支援，如民政事務處，康文署，社會福利署等；各類市民都需要政府的服務或幫助，公務員就是維持政府和社會運作的重要一員。一個社會很難不依靠公務員隊伍去運作。」

(個案 10/女/25 至 29 歲/現職公務員)

「公務員每日的工作都是它的意義和貢獻，我們每天在工作崗位上都是在提供服務給市民，工作程序和性質看似重複或平淡，但能夠做到持續和穩定地提供公共服務，已有其價值所在；不需要刻意做一些事情去證明其價值。」

(個案 09/男/30 至 34 歲/現職公務員)

「在政府這樣的大機構中，每位公務員都有其崗位。公務員工作及生涯較平淡，我們在背後工作，令整個政府的運作更暢順，在眾多同事努力下提供公共服務，以及幫助市民。」

(個案 15/男/25 至 29 歲/現職公務員)

#### **5.1.2 受訪青年對近年整體公務員隊伍在專業及廉潔方面的表現評分一般；在他們觀感中，公務員隊伍的效率表現更屬不合格。**

公務員體系在香港社會運作多年，以高效、廉潔和專業等見稱，一直被視為維持香港繁榮穩定的重要支柱。

然而，是項調查結果顯示，受訪青年對近年整體公務員隊伍在專業及廉潔方面的表現評分，由 0-10 分計算（10 為最高），平均分分別只有 5.19 分及 5.02 分，評分僅略高於調查問卷所設定 5 分的合格線。公務員隊伍效率表現所獲評分平均更只得 4.83 分，屬不合格分數【表 5.2】。

數據分析進一步顯示，所屬年齡組別愈小的受訪者，他們對近年整體公務員隊伍在上述三方面表現所給予的評分，愈傾向給予 0-4 分屬不合格水平的範圍【交叉分析表 1】。

整體而言，三成二（32.1%）受訪者對「公務員隊伍的表現令你引以為榮」的說法表示同意（非常同意：0.6%；頗同意：31.5%）；近六成八（67.9%）則對此表示不同意（非常不同意：16.3%；頗不同意：51.6%）【表 5.3a】。

參考青年創研庫 2016 年進行的調查，在 391 名 18 至 34 歲受訪青年中，四成二（41.9%）對上述說法表示同意；五成八（58.1%）則表示不同意【表 5.3b】。讀者需留意，該調查的取樣方法，與是項調查所用的方法有不同，有關數據只供參考。

表 5.2：你認為近年公務員隊伍以下幾方面嘅整體表現，有幾多分？0-10 分，0=非常差，10=非常好，5=合格

|    | 平均分  | 標準差<br>(S.D.) | 給 0 分<br>百分比 | 給 10 分<br>百分比 | N   |
|----|------|---------------|--------------|---------------|-----|
| 專業 | 5.19 | 1.855         | 2.7%         | 0.4%          | 527 |
| 廉潔 | 5.02 | 2.133         | 3.8%         | 0.6%          | 527 |
| 效率 | 4.83 | 1.940         | 3.2%         | 0.4%          | 527 |

交叉分析表 1：對近年公務員隊伍以下幾方面表現的評分（按年齡組別劃分）

| 給 0-4 分<br>[該組別總回答人數] | 年齡組別        |             |             |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
|                       | 18 至 24 歲   | 25 至 29 歲   | 30 至 34 歲   |
| 專業***                 | 35.7% [168] | 30.9% [165] | 16.5% [188] |
| 廉潔***                 | 41.7% [168] | 38.8% [165] | 18.6% [188] |
| 效率***                 | 44.0% [168] | 39.4% [165] | 24.5% [188] |

\*\*\* p<0.001

表 5.3a：你有幾同意以下嘅說法？

|                    | 同意           |              | 不同意          |             | 不知／<br>難講 | 合計                          |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------------------------|
|                    | 非常<br>同意     | 頗同意          | 頗不<br>同意     | 非常<br>不同意   |           |                             |
|                    | 169<br>32.1% |              | 358<br>67.9% |             |           |                             |
| 公務員隊伍嘅表現<br>令你引以為榮 | 3<br>0.6%    | 166<br>31.5% | 272<br>51.6% | 86<br>16.3% | --        | <b>527</b><br><b>100.0%</b> |



表 5.3b：你有幾同意以下嘅說法？「公務員隊伍嘅表現令你引以為榮」。

|           | <b>2016<sup>1</sup></b><br><b>N=391</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2021<sup>2</sup></b><br><b>N=527</b><br><b>18 至 34 歲</b> |
|-----------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 同意        | 41.9%                                                       | 32.1%                                                       |
| 不同意       | 58.1%                                                       | 67.9%                                                       |
| <b>總計</b> | <b>100.0%</b>                                               | <b>100.0%</b>                                               |

(2016 年的調查方法是隨機抽樣用電話進行訪問；2021 年的則是實地調查)

## 5.2 對投身公務員行列的意向和考量

### 5.2.1 逾兩成受訪青年表示想做公務員，主要原因是薪酬福利好，所佔比率明顯高於其他選項；逾六成則表示不想做公務員，主要是認為有關工作沉悶、政治壓力大，以及不欲作宣誓／簽署聲明等，各佔百分比相若。

調查顯示，在 527 名受訪青年中，有 14 名表示其職業為公務員；換句話說，餘下 513 名受訪者在接受是項意見調查時的職業並非公務員。

在該 513 名受訪青年中，有 118 名表示想做公務員，即佔兩成三（23.0%），322 名則表示不想，即佔六成三（62.8%）【表 5.4a】；前者以 30 至 34 歲有較明顯傾向，後者以 25 至 29 歲者尤甚【交叉分析表 2】。

上述青年創研庫 2016 年調查顯示，在 377 名 18 至 34 歲非公務員的受訪青年中，四成半（45.3%）表示想做公務員，五成（50.2%）表示不想；同樣，讀者需留意，該調查的取樣方法，與是項調查所用的方法有不同，有關數據只供參考【表 5.4b】。

表 5.4a：(現職非公務員受訪者回答) 你想唔想做公務員？

|           | <b>人數</b>  | <b>百分比</b>    |
|-----------|------------|---------------|
| 想         | 118        | 23.0%         |
| 唔想        | 322        | 62.8%         |
| 不知／難講     | 73         | 14.2%         |
| <b>合計</b> | <b>513</b> | <b>100.0%</b> |

<sup>1</sup> 香港青年協會。青年創研庫。「青年對公務員及其所面對挑戰的意見」(2016 年 10 月)。調查於 2016 年 9 月 1 日至 20 日期間，隨機抽樣用電話訪問 523 名 18 至 39 歲青年，當中 391 名為 18 至 34 歲。

<sup>2</sup> 香港青年協會。2021。青年創研庫。《促進公務員隊伍的人才發展》(2021 年 6 月)。調查於 2021 年 4 月 22 日至 26 日期間委託機構協助，實地訪問全港 527 名 18 至 34 歲青年。

交叉分析表 2：你想唔想做公務員？（按年齡組別劃分）

|    | 年齡組別                        |                             |                             | 合計                          |
|----|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|    | 18 至 24 歲                   | 25 至 29 歲                   | 30 至 34 歲                   |                             |
| 想  | 28<br>22.8%                 | 30<br>19.9%                 | 58<br>36.0%                 | <b>116</b><br><b>26.7%</b>  |
| 不想 | 95<br>77.2%                 | 121<br>80.1%                | 103<br>64.0%                | <b>319</b><br><b>73.3%</b>  |
| 合計 | <b>123</b><br><b>100.0%</b> | <b>151</b><br><b>100.0%</b> | <b>161</b><br><b>100.0%</b> | <b>435</b><br><b>100.0%</b> |

\*\* p&lt;0.01

表 5.4b：(現職非公務員受訪者回答) 你想唔想做公務員？

|       | <b>2016<sup>3</sup></b><br><b>N=377</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2021<sup>4</sup></b><br><b>N=513</b><br><b>18 至 34 歲</b> |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 想     | 171<br>45.3%                                                | 118<br>23.0%                                                |
| 唔想    | 189<br>50.2%                                                | 322<br>62.8%                                                |
| 不知／難講 | 17<br>4.5%                                                  | 73<br>14.2%                                                 |
| 總計    | <b>377</b><br><b>100.0%</b>                                 | <b>513</b><br><b>100.0%</b>                                 |

(2016 年的調查方法是隨機抽樣用電話進行訪問；2021 年的則是實地調查)

在 118 名表示想做公務員的受訪者中，最多人提及的原因，是薪酬福利好，佔近八成半（84.7%），所佔比率明顯高於第二及第三位的「鐵飯碗」（50.0%）及工作時間穩定（49.2%）選項；其他原因亦包括想服務社會（15.3%）及滿足家人期望（13.6%）等【表 5.5】。

對於該 118 名表示想做公務員的受訪青年而言，他們目前面對最大的障礙是甚麼？結果顯示，近六成（59.3%）認為最大障礙在於競爭大；三成三（33.1%）認為未有適合的職位，兩成（20.3%）則擔心會受到朋輩的壓力，近一成八（17.8%）視目前香港政治環境複雜為他們加入公務員隊伍障礙之一【表 5.6】。

<sup>3</sup> 香港青年協會。青年創研庫。「青年對公務員及其所面對挑戰的意見」（2016 年 10 月）。調查於 2016 年 9 月 1 日至 20 日期間，隨機抽樣用電話訪問 523 名 18 至 39 歲青年，當中 391 名為 18 至 34 歲。在該 391 名受訪者，有 11 名表示為現職公務員，3 名則表示拒絕回答。

<sup>4</sup> 香港青年協會。2021。青年創研庫。《促進公務員隊伍的人才發展》（2021 年 6 月）。調查於 2021 年 4 月 22 日至 26 日期間委託機構協助，實地訪問全港 527 名 18 至 34 歲青年。

至於 322 名表示不想做公務員的受訪者，他們提及的幾個主要原因，各佔的比率接近，包括認為工作沉悶( 31.4%)、政治壓力大( 30.1%)、不想作有關宣誓／簽署聲明( 29.5%)，以及不想加入現屆政府( 28.3%)；其他原因亦包括認為晉升慢( 16.1%)、缺乏適合他們的工作( 13.4%)，以及認為個人可發揮的空間有限( 13.0%)等，各佔一成多【表 5.7】。

表 5.5：(現職非公務員，並表示想做公務員的受訪者回答)

你想做公務員最主要嘅原因係乜？(不讀選項)(最多三項) **N=118**

|           | 人次  | 百分比■  |
|-----------|-----|-------|
| 薪酬福利好     | 100 | 84.7% |
| 鐵飯碗／夠穩陣   | 59  | 50.0% |
| 工作時間穩定    | 58  | 49.2% |
| 想服務社會     | 18  | 15.3% |
| 滿足家人期望    | 16  | 13.6% |
| 晉升前景理想    | 11  | 9.3%  |
| 有適合自己嘅工作  | 5   | 4.2%  |
| 發揮個人專長    | 2   | 1.7%  |
| 提升個人歷練    | 1   | 0.8%  |
| 有機會參與香港管治 | 1   | 0.8%  |

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的次數佔總答題數字之百分比

表 5.6：(現職非公務員，並表示想做公務員的受訪者回答)

加入公務員隊伍方面，你依家面對最大嘅障礙係乜？(不讀選項)(最多三項)

**N=118**

|                | 人次 | 百分比■  |
|----------------|----|-------|
| 競爭大 (很多人投考公務員) | 70 | 59.3% |
| 未有適合自己嘅職位      | 39 | 33.1% |
| 擔心會受到朋輩壓力      | 24 | 20.3% |
| 政治環境趨複雜        | 21 | 17.8% |
| 招聘程序費時／漫長      | 14 | 11.9% |
| 社會對公務員表現期望愈來愈高 | 4  | 3.4%  |
| 不想加入現屆政府       | 3  | 2.5%  |
| 擔心加入後個人可發揮空間有限 | 2  | 1.7%  |
| 冇乜障礙           | 6  | 5.1%  |
| 其他             | 3  | 2.5%  |
| 不知／難講          | 1  | 0.8%  |

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的次數佔總答題數字之百分比

表 5.7：(現職非公務員，並表示唔想做公務員的受訪者回答) 你唔想做公務員最主要嘅原因係乜？(不讀選項)(最多三項) **N=322**

|              | 人次  | 百分比■  |
|--------------|-----|-------|
| 工作沉悶         | 101 | 31.4% |
| 政治壓力大        | 97  | 30.1% |
| 不想作有關宣誓／簽署聲明 | 95  | 29.5% |
| 不想加入現屆政府     | 91  | 28.3% |
| 晉升慢          | 52  | 16.1% |
| 缺乏適合自己嘅工作    | 43  | 13.4% |
| 個人可發揮空間有限    | 42  | 13.0% |
| 長遠薪金福利不及私人機構 | 17  | 5.3%  |
| 其他           | 27  | 8.4%  |
| 不知／難講        | 8   | 2.5%  |

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的次數佔總答題數字之百分比

**5.2.2** 對目前以公務員作為職業的青年個案而言，除公務員職位具穩定性因素之外，他們對服務社會亦有一份心志，認為公務員職位是一個較能實踐這抱負的途徑；至於不考慮此為職業的青年個案，他們主要從個人發揮空間及薪酬前景等角度，認為公務員行業未能滿足他們有關方面的期望。

#### 以公務員行列為職業的原因

在 15 名青年個案中，10 名為現職公務員；綜合他們選擇公務員行列作為職業的原因，主要有兩方面：

（一）公務員職位有相當穩定性：公務員工作上如果沒有出現嚴重錯失，其職位一般會得到保留，從打工仔角度，這意味收入會有較明確的保障。這對剛踏入社會工作的青年來說，尤其需要負起照顧家人的青年，做公務員具有一定吸引力；尤其當外圍經濟環境不景時，公務員職位這方面的優勢更明顯。

（二）對服務市民及改善社會有一份熱誠和使命感：認為公務員透過向市民提供服務、解答市民查詢、向公眾傳遞公共資訊、執行和落實措施，以及有機會參與協助制訂政策等，均是服務社會的形式和機會。當中有個案更曾嘗試投考政務主任職位，認為此職系在政策制訂方面較有影響力，冀能夠為改善香港社會出一分力；這份使命感，成為他們在工作困難中繼續前行的動力。

至於他們如何培養出這顆服務社會的心志，個案 10、個案 11，以及個案 13 有相類似的背景：他們過去參與不少義工服務、在讀書時曾修

讀相關科目如公共行政及公共政策等，以及曾在政府部門做實習；這些經歷，令她們在一定程度上產生對加入公務員行列的興趣。

個案 10 及個案 11 更提到，在加入公務員隊伍之前，他們於私人機構任職，薪金待遇也不錯。後來當收到獲聘任公務員職位時，他們便毫不猶疑地辭掉原有工作，投身公務員行列；反映他們對透過加入公務員隊伍以實踐服務社會心志的堅決。

「做公務員主要原因是起薪點高，夠穩定，即人們常說的『薪高糧準』，對年輕人有相當吸引力。由於我需要照顧家庭，家中只有我一人就業，所以一份有穩定收入的工作對我很重要；公務員職位有相當穩定性，只要我用心工作，個位不會無故被 cut（裁減），我的收入會有一定程度保障。」

（個案 01/女/30 至 34 歲/現職公務員）

「公務員職位是常任的，公務員在工作中如沒有犯嚴重錯誤，在現時制度下，較難『被炒』。從穩定角度，尤其在外圍經濟不景下，這份工的穩定性更重要；比較在私人公司工作，公務員的薪金長遠不算吸引，但勝在夠穩定。」

（個案 05/女/30 至 34 歲/現職公務員）

「未加入公務員隊伍前，我在私營市場工作；自己 ultimate goal（最終目標）是做公務員，後來考到公務員職位，所以離開私營市場。公務員職位屬長約，是我加入這行列的主要考慮，這是私營市場未能提供的，尤其外圍經濟環境不理想時，公務員行列的優勢更明顯。」

（個案 07/女/25 至 29 歲/現職公務員）

「做公務員最大的吸引力是工作穩定。公務員隊伍是一個龐大的機器，我的崗位處於 back end（後台），我希望做好本份，當每人做好自己崗位，最後透過這機器整體運作，做到服務市民效果，這是我的職業抱負。」

（個案 09/男/30 至 34 歲/現職公務員）

「加入公務員隊伍，因為我一直想服務社會。跟商業機構比較，做公務員的工作有一種 vision（使命感），不只是計算當中的好處和壞處；直到今天，即使面對種種批評或困難，我也抱著這種心態，是推動我繼續做公務員的動力。從中學開始，我已參加很

多義務工作，加上修讀科目與公共行政有關，我對公共服務有一種特別的感覺。未做公務員之前，我於一間頗具規模的公司工作，當時的薪金和待遇不錯。後來我報考的公務員職位獲取錄，我就向原公司遞交辭職信。目前，我其中一個職責是向市民提供公共資訊，有時候需要解釋政府政策，這些是服務社會的機會。」

（個案 10/女/25 至 29 歲/現職公務員）

「我有報考 AO，想為社會帶來一些改變，而投考 AO 是較直接的渠道，讓我有機會實踐這理想。雖然最後未能成功，但也獲公務員隊伍中其他職系取錄。我現在的崗位，能幫到市民解決他們在公共服務上遇到的問題，我也開心和有成功感。」

中學開始參加很多由 NGOs（非政府機構）及政府舉辦的義工服務和活動，也試過去政府部門做實習。我相信不是所有人是為了薪酬而加入政府，如我之前在私人公司工作時的薪酬都算高；我離開私人公司而加入公務員隊伍，因為我很想為香港出一分力。」

（個案 11/女/20 至 24 歲/現職公務員）

「以前修讀公共行政，對這方面了解較多，很自然會視公務員行列為我擇業的重要選項。現時我的工作需要經常接觸市民，在各方面向他們提供協助及諮詢服務；到今天我仍然認為這份工作能夠實踐我對服務市民的抱負。」

（個案 13/女/30 至 34 歲/現職公務員）

值得一提的是，雖然個案 04 及個案 14 並非現職公務員，但他們對加入公務員隊伍有相當意欲，主要原因亦是希望藉此服務市民，長遠為改善香港社會作出努力。個案 04 從事環保工作，若能加入公務員隊伍，他希望在工作中能夠將自己的專長，包括將環保新思維等帶入政府，為改善本港環境保護出一分力。個案 14 是一名服務工作及銷售人員，他在義工服務方面有相當經驗，認為服務社會很重要，希望自己能投身公務員隊伍，於保持收入之餘，亦能夠繼續服務市民。惟兩人在相關職位的公開招聘考試中成績未能符合要求，故目前未有機會投身公務員行列。

「公務員工作文化較守舊及滯後，我希望有機會加入相關政府部門，帶入一些大膽或創新的元素，長遠有助改善本港環保情況。」

（個案 04/男/20 至 24 歲/專業人員）

「我曾投考過公務員，可惜我並沒有通過相關考試，因此未能成為公務員。我曾參與許多義工，體會到服務社會很重要，所以希望自己能投身公務員體系，於保持收入之餘，亦能繼續服務大眾，長遠是服務香港，希望香港變得更好。」

(個案 14/男/30 至 34 歲/服務工作及銷售人員)

## 不選擇公務員行列為職業的原因

在 15 名青年個案中，5 名並非公務員，當中有部分表明不想以公務員作為職業，主要原因如下：

(一) 公務員工作容許個人發揮的空間不多，工作性質亦較沉悶。

個案 03 及個案 08 在這方面有相類似看法：個案 03 於本地完成大學學位課程後，去年到外地修讀有關傳播及創意媒體的碩士研究生課程。她從公務員朋友分享中了解到公務員工作需要處理較多文書工序，這類工作性質對她而言較為乏味。此外，她修讀的課程重視訓練獨立和創新思維，她希望將來的職業能夠有更多空間讓她可發揮這方面的專長；她擔心加入公務員隊伍後，個人可發揮的機會不多，因此不以此為職業選擇。

個案 08 是一名在本地修讀與媒體相關課程的大學生。他提到自己重視新穎，而在他的觀感中，公務員隊伍的工作文化在這方面的空間較少，認為這跟他個人性格及工作期望會有明顯不同。

「朋友圈子中有人做公務員，從他們的工作分享中，給我的感覺是公務員工作需處理大量文書資料；對我來說，**paper work**（文書工作）及 **admin**（行政事務）這類工作性質較沉悶。

我在修讀有關傳播媒體的課程，自己的個性亦喜歡創新，我擔心入了政府後個人可發揮的機會不多，例如製作節目時會受很大的限制或監察；我希望我未來的職業能有較大的空間，容許個人創意有發揮的機會。」

(個案 03/女/20 至 24 歲/碩士學生)

「我的感覺告訴我做公務員就是為了『鐵飯碗』、為了追求平穩的生活；他們的思維方式較少創意，亦較不願意冒險去嘗試一些進取的工作。」

自己喜歡新穎構思，我修讀的科目重視個人思維訓練和創意，我覺得公務員的工作文化，與自己所追求的，會有很大分別。」

（個案 08/男/20 至 24 歲/大學生）

## （二）公務員薪酬增長長遠不及私人公司。

雖然公務員入職薪酬及福利較私人公司所提供的為優，惟公務員日後的薪酬調整是每年按增薪點遞升，直至達到頂薪為止；除非升職，其頂薪點未能再推高，有別於私人公司或其他機構因應員工表現及公司業績等，若員工願意拼搏，相信會有相應的回報，認為公務員薪酬福利長遠不算特別吸引。

「公務員工作薪酬及福利起薪點看來不錯，短期內比私人公司賺到的會高一點；然而，公務員薪酬調整只是按年『跳 point』，若干年後就會達到頂薪，不能再上，除非是升職。我較重視長遠發展，認為公務員長遠薪酬福利會跑輸給商界或其他公營機構。私人公司睇員工的個人表現，只要肯拼搏，長遠而言，我相信員工的回報會比公務員隊伍為多。我們不時會見到一些資深公務員會離開政府，轉投加入商界或公營機構發展。」

（個案 02/男/25 至 29 歲/學術研究員）

## （三）宣誓／簽署聲明安排進一步降低有關意欲。

上文提到，個案 08 對加入公務員隊伍不感興趣。該個案有家庭成員是公務員，從其家人的分享中，理解到過去公務員會就一些保障基本權利的事情表達意見；近年政府當局要求公務員作出有關宣誓／簽署聲明，該個案擔心紅線會愈來愈高，若自己是公務員，對自己參與一些如為爭取薪酬福利等非政治議題上有憂慮，擔心自己會誤踩紅線。

上文亦提到，個案 03 對做公務員不感興趣。該個案表示，在有關宣誓／簽署聲明要求下，若自己是公務員，擔心個人的底線會因為想保住這份「薪酬按年跳 point」的工作而妥協；這些由宣誓／簽署聲明而引起的憂慮，進一步降低他們對加入公務員隊伍的意欲。



「我家中有成員做公務員，平時聽對方講，以前公務員會就爭取或保障薪酬福利等事宜表達意見。近年政府要求公務員宣誓／簽署聲明擁護《基本法》及對特區政府負責等，我擔心紅線會愈來愈高，容易誤踩紅線，將來公務員可否就爭取薪酬福利等非政治議題表達意見呢？如我是公務員，我對參與這些活動會有猶疑，擔心自己觸碰紅線；我不適合做公務員的想法是正確的。」

(個案 08/男/20 至 24 歲/大學生)

「我個性屬理想型，工作上會考慮同事是否有平等機會跟機構溝通。在政府部門工作，這可能性會較低。在宣誓安排下，如作為公務員，我擔心自己的底線會不斷退後，一來我們沒有不同意的空間，二來估計到時會為了『保住份人工』（薪酬按年有增薪點）而妥協，甚至愈退愈後。如到時才考慮離開的話，機會成本會增加；現在我更加不考慮加入政府。」

(個案 03/女/20 至 24 歲/碩士學生)

### 5.3 在公務員行列中的工作體會

以下綜合 10 名受訪青年公務員個案在工作中的一些體會。

#### 5.3.1 受訪青年公務員個案在工作中有正面和負面的經歷；前者主要包括工作獲市民肯定，以及能夠發揮創意等，後者主要包括部分市民過於側重以納稅人身分看待公共服務，以及近年不少公共政策推行過急等，增添公務員有效執行決策的難度。

##### 正面經歷

公務員工作面向市民，所提供的服務亦以市民大眾為主，如公務員在工作過程中能與服務對象有良好的互動，相信會對提升公務員工作士氣正面影響。

個案 12 為在職公務員，目前工作包括跟進和解答市民有關查詢。他表示，部分市民可能急於處理其查詢，語氣不算好，而當服務未能達到其要求時，便會作出投訴。他亦提到，在他提供服務過程中，一般需要經過相當程序，即使他們花上心力，但仍不免會令市民產生公務員工作效率低的觀感。面對這些情況，他會盡量站在對方角度，並嘗試以不同方法提供協助。曾試過遇到語氣不太好的市民在得到他的協助後最終解

決了問題，對方主動致電以示謝意；這是一種對他工作的肯定。該個案認為，能夠最終幫到市民解決有關問題，是值得開心的事情；同時他對市民的需求有更多認識，是正面的工作經歷。

對於外界一般會認為公務員工作個人發揮的空間有限，個案 12 也從他的工作經驗表示，當遇到一個舊問題時，他會善用現有的資源及嘗試採用新的方法去面對。他相信，只要有理據，上司對他的新方法會給予支持。該個案認為在他的工作過程中，存有這方面的空間，亦可視之為正面的工作體會。

*「有時會遇到比較親切的市民，有時會遇到比較無咁親切的，亦有遇到情緒較大的市民。曾經有些市民收不到他們所需的信件，於是作出投訴。後來終於收到有關信件，他們主動來電講聲『唔好意思』或『唔該晒』。自己完成到任務，亦能解決到他人的問題，有工作滿足感，亦代表我的工作得到肯定。」*

*在過程中，我體會到受限於工作程序需時，簡單如寄出一封信件給市民為例，由草擬內容、經上司批閱、寄出，信件到市民手上可能已是兩至三個星期之後的事情，不免令外界認為我們工作慢。在我們角度，在體系內，我們盡『九牛二虎』之力完成一件事，但在市民角度，這很可能只是容易不過之事。此外，我亦體會到不同市民有不同的需要，亦體會到市民會用不同方法冀達到他們想要的目標或效果，公務員要多了解市民的想法，自己有所學習，這也是正面的經歷。*

*我會嘗試用現有的資源去解決一個舊有問題，即是用新的方法去解決以往用同樣方法解決的問題，會令工作效率更快。除非遇上的問題是非常新，不然，我會善用機會以求創新。只要有理據，我相信上司不會認為有甚麼問題而反對。」*

*（個案 12/男/25 至 29 歲/現職公務員）*

## 負面經歷

市民作為納稅人，對公共服務有期望無可厚非。不過，有個案提到，部分市民以自己有繳稅為理由，並過於側重這角度，視公務員提供的服務為理所當然，會容易以「老闆」心態來看待公務員的工作，包括對公務員作出指令等。該個案表示，公務員向市民提供服務，並非以對方繳

交稅額的多寡而定，而是一視同仁。

「部分市民認為自己有交稅，並過於側重這角度，就視自己為公務員的『老闆』，對公共服務視為必然，或對公務員作出指令。公務員提供服務時，不會因為對方納稅多少而厚此薄彼，而是每位市民都是平等的。」

(個案 09/男/30 至 34 歲/現職公務員)

有個案察覺到，近年政府當局急推政策的情況時有出現，公務員由於要配合政府盡快推動相關施政，於執行相關決策過程中容易忽略一些細節，出錯機會增加，效果自然有所折扣，引來市民更多不滿；公務員作為決策執行者，亦是服務提供最前線人員，他們首當其衝，成為被批評對象。

「近年很多政策要在短時間內落實，由於要急推行，決策執行上很多細節位容易被忽略，往往導致效果不好，引來市民不滿，責任自然落在公務員身上。公務員在執行決策時本想先作周詳考慮，但政策推行得太急，在當中我們感到十分兩難。」

(個案 15/男/25 至 29 歲/現職公務員)

### **5.3.2 受訪青年公務員個案大都認同公務員隊伍中每個崗位有其重要性；但作為崗位操作人員，他們感受到自己並非必不可少。**

近年本港公務員隊伍人數維持有 17 萬多，人數佔整體勞動人口約 4.6%。在這龐大的工作隊伍中，作為其中一分子，受訪的青年公務員個案對自己的角色有甚麼體會？

結果顯示，受訪的青年公務員個案大都認為隊伍內每個崗位的計設和存在都有其作用，情況有如一部大型機器中的螺絲，當所有螺絲結合起來和互相配合時，就能發揮這部機器應有的功能；公務員崗位也如是，有助一個政府正常運作。不過，在這龐大的機器中，他們同時亦體會到個人的影響力有限，因此不會過於期望自己有能力影響到整體政府。

有受訪的青年公務員個案亦提到，由於公務員隊伍中部分崗位的人員會定期調到不同部門工作，這安排其中優點是能讓公務員接觸和認識不同部門，但同時亦意味原來崗位人員可隨時由其他人代替，而作為崗位上的操作人員，給他們有一種「沒有我的存在也可以」的感受。

「公務員隊伍中每個崗位都重要，但作為該崗位的人員則不重要。崗位如一粒在齒輪上或機器上的螺絲，沒有我（崗位操作者）的存在對整個團隊也沒有影響。我這個崗位每隔幾年就會有調動，而身邊的同事也一樣，原來的崗位會有人代替，而大家進到新崗位時都不清楚自己要做甚麼，由自己摸索；崗位上少了誰也可以，對政府整體運作也沒有大問題。」

（個案 06/女/20 至 24 歲/現職公務員）

「公務員隊伍每個崗位是重要的，但崗位上的人員就未必是必不可少，因為人員可以被取代。」

（個案 15/男/25 至 29 歲/現職公務員）

「自己在作為公務員，是一粒塵或螺絲，在一個龐大的機器中工作，所佔位置好微小，不起眼，亦不會產生到巨大的影響力。自己在巨大的機器內，盡本份做好自己的工作，但不要過於期望自己會有影響整個大機構的能力。」

（個案 13/女/30 至 34 歲/現職公務員）

### 5.3.3 受訪青年公務員個案對有關宣誓或聲明的安排，有不同的體會。

因應近年香港局勢發展，中央政府通過《港區國安法》；隨後，特區政府要求所有新舊入職的公務員宣誓或簽署聲明擁護《基本法》、效忠香港特區、盡忠職守和對香港特區政府負責。

綜合青年公務員個案訪問結果，他們對有關安排有不同的體會，主要有以下幾方面。

有個案提到，作為政府一分子，效忠政府是基本責任，認為即使沒有相關安排，公務員亦需要效忠政府。

另有個案認為，有關安排對在已入職公務員的影響較大。例如個案 01 及個案 05 於數年前入職公務員隊伍，當時的聘用條款並沒有這個安排，現在他們面對的，並非如新入職同事般在簽約時已有心理準備接受有關安排，而是在「保住份工」或是「無咗份工」的抉擇。

個案 13 則提到，在有關安排施行後，體會到她一向所理解的「公務

員政治中立」有變化，例如內部從前較關注公務員不偏不倚地履行職務，現在則有一種氛圍期望公務員作出行動以示其對特區政府的忠誠。

「在公務員體系中，不再說信任與否問題，因為作為政府的人，公務員對政府忠誠是基本和責任；沒有宣誓安排，公務員亦需要效忠政府。」

(個案 09/男/30 至 34 歲/現職公務員)

「對作出有關宣誓怎會無壓力？但考慮到收入／保住份工作的需要時，也別無他選。這安排對公務員帶來了不少的壓力，但大部分的公務員都服從了，包括我；否則，就會失去這工作，意味失去穩定的生計。」

(個案 01/女/30 至 34 歲/現職公務員)

「宣誓與否由個人決定，但對新入職同事沒有太大影響，因為他們在簽約前，是清楚知道的。影響較大的，反而是已進入公務員體系的同事，因為當時我們的聘用條款沒有相關要求或安排；如不接受，意味會『無咗份工』。」

(個案 05/女/30 至 34 歲/現職公務員)

「近年本港政治環境的轉變，公務員很難獨善其身。以前，我們對『政治中立』的理解，主要是工作時不偏不倚，盡忠職守。現在內部有一種較重的氛圍：效忠特區政府；我們很被動。我們不敢參與一些合法但具有不同意政府成份的活動，因為會被標籤為不夠忠誠。在我感受中，現在『政治中立』會帶有期望公務員以更具體的行動來表示『政治忠誠』的意思。」

(個案 13/女/30 至 34 歲/現職公務員)

## **5.4 近年本港政治和社會環境對公務員工作的挑戰**

### **5.4.1 調查顯示，在受訪青年觀感中，近年公務員隊伍於面對政府缺乏市民信任、社會分化，以及未能吸納優秀人才加入等問題，嚴重性達相當程度。近七成受訪者不認為自己信任特區政府。**

參考本研究報告第四章有關本港公務員隊伍的一些現況，意見調查綜合幾項情況，包括市民對政府缺乏信任、面對社會分化，以及未能吸納優秀人才加入，問及受訪青年在他們觀感中，近年公務員隊伍在當中

的處境有多嚴重，以 0-10 分計算，10 為非常嚴重。

結果顯示，近四成之一（24.5%）受訪青年認為公務員隊伍面對政府缺乏市民信任的嚴程性達 10 分，整體平均達 7.97 分；就公務員隊伍面對社會分化的嚴程性，平均亦達 6.96 分。至於公務員隊伍未能吸納優秀人才加入，受訪青年認為這問題的嚴重程度平均有 6.42 分；全部高於調查所設定 5 分的一般程度【表 5.8】。

個人方面，三成（30.4%）受訪青年對「你信任特別政府」說法表示同意（非常同意：0.8%；頗同意：29.6%），近七成（69.1%）則對此表示不同意（非常不同意：31.5%；頗不同意：37.6%）【表 5.9a】。參考青年創研庫同類型調查數據，近年持續有相當比率受訪青年不認為自己信任特區政府【表 5.9b】。

表 5.8：你認為近年公務員隊伍響以下幾方面嘅情況有幾嚴重？  
(0-10 分，0=不嚴重，10=非常嚴重，5=一般)

|            | 平均分# | 標準差<br>(S.D.) | 給 0 分<br>百分比 | 給 10 分<br>百分比 | N   |
|------------|------|---------------|--------------|---------------|-----|
| 市民對政府缺乏信任  | 7.97 | 1.838         | 0.8%         | 24.5%         | 527 |
| 面對分化社會     | 6.96 | 1.714         | 0.6%         | 7.2%          | 525 |
| 未能吸納優秀人才加入 | 6.42 | 1.786         | 0.4%         | 4.8%          | 526 |

# 數字不包括回答「唔知／難講」者

表 5.9a：你有幾同意以下嘅說法？

|         | 同意       |       | 不同意      |           | 不知／<br>難講 | 合計     |
|---------|----------|-------|----------|-----------|-----------|--------|
|         | 非常<br>同意 | 頗同意   | 頗不<br>同意 | 非常<br>不同意 |           |        |
|         | 160      |       | 364      |           |           |        |
|         | 30.4%    |       | 69.1%    |           |           |        |
| 你信任特區政府 | 4        | 156   | 198      | 166       | 3         | 527    |
|         | 0.8%     | 29.6% | 37.6%    | 31.5%     | 0.6%      | 100.0% |

表 5.9b：：你有幾同意以下嘅說法？「你信任特區政府」

|       | <b>2018<sup>5</sup></b><br><b>N=520</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2019<sup>6</sup></b><br><b>N=508</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2020<sup>7</sup></b><br><b>N=499</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2020<sup>8</sup></b><br><b>N=525</b><br><b>18 至 34 歲</b> | <b>2021<sup>9</sup></b><br><b>N=527</b><br><b>18 至 34 歲</b> |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 同意    | 21.9%                                                       | 14.8%                                                       | 38.1%                                                       | 23.8%                                                       | 30.4%                                                       |
| 不同意   | 66.7%                                                       | 83.9%                                                       | 61.9%                                                       | 76.0%                                                       | 69.1%                                                       |
| 不知／難講 | 11.3%                                                       | 1.4%                                                        | --                                                          | 0.2%                                                        | 0.6%                                                        |
| 總計    | <b>100.0%</b>                                               | <b>100.0%</b>                                               | <b>100.0%</b>                                               | <b>100.0%</b>                                               | <b>100.0%</b>                                               |

#### 5.4.2 綜合青年個案訪問結果，就近年本港政治和社會發展對公務員隊伍工作的影響，主要可從兩方面探討。

（一）特區政府威信持續積弱，市民普遍不信任政府；這些背景，進一步增加公務員工作的困難，公務員隊伍的工作士氣亦受影響。

本港政治環境日趨複雜，近年連串社會事件，對特區政府的管治威信造成嚴峻衝擊，市民對特區政府的信任度持續偏低，而社會對立的局面亦令人憂慮。在這些社會背景和氛圍下，有受訪的青年公務員個案表示，他們感受到公務員的工作和士氣也連帶受到負面影響。個案 10 及個案 13 從他們在公務員隊伍中遇上的情況加以說明。

個案 10 的日常工作有需要向市民講解政府相關措施。她觀察到近年市民對政府施政作出的查詢或投訴有增加，當中有市民要求她提出相關法例規則，以作為政府推行相關措施的理據；在她感受中，很大程度是基於市民對政府的不信任。

個案 13 在較早時候協助進行有關強制檢測事宜。她提到，部分市民

<sup>5</sup> 香港青年協會。2018。青年創研庫。《培育香港管治人才》(2018 年 8 月)。調查於 2018 年 6 月至 7 月期間委託機構協助，實地訪問全港 520 名 18 至 34 歲青年。

<sup>6</sup> 香港青年協會。2019。青年創研庫。《強化區議會的角色與職能》(2019 年 9 月)。調查於 2019 年 7 月期間委託機構協助，實地訪問全港 520 名 18 至 35 歲青年，當中有 508 名介乎 18 至 34 歲。

<sup>7</sup> 香港青年協會。2020。青年創研庫。《改善諮詢組織運作促進青年參與》(2020 年 9 月)。調查於 2020 年 7 月 4 日至 8 日期間委託機構協助，實地訪問全港 524 名 18 至 35 歲青年，當中有 499 名為 18 至 34 歲。

<sup>8</sup> 香港青年協會。2021。青年創研庫。《從青年去留抉擇看改善特區管治》(2021 年 1 月)。調查於 2020 年 12 月 8 日至 13 日期間委託機構協助，實地訪問全港 525 名 18 至 34 歲青年。

<sup>9</sup> 香港青年協會。2021。青年創研庫。《促進公務員隊伍的人才發展》(2021 年 6 月)。調查於 2021 年 4 月 22 日至 26 日期間委託機構協助，實地訪問全港 527 名 18 至 34 歲青年。

向她查詢當局會如何處理所收集的市民個人資料；雖然她已清楚向市民解釋當局的做法，惟她感受到市民對政府缺乏信任，連帶對她的解釋亦抱質疑，甚至拒絕提供部分個人資料。這些情況，增加了她工作的困難度。該個案感受到近年社會民怨明顯積累，市民對公務員的批評增加，反之較少用欣賞角度看公務員工作，對公務員隊伍的士氣造成負面影響。

個案 01 亦提到，特區政府持續積弱，連帶社會普遍對公務員隊伍抱有一些負面標籤，例如工作欠缺勤奮積極，以及因循守舊等；這些批評，給她感覺到公務員已成為一份不受尊重的工作。

「市民缺乏對政府的信任。近年，從我處理市民查詢的經驗，留意到市民作出 *enquiry*（查詢）及 *complaint*（投訴）多咗，甚至要求我提出相關 *regulations*（規則）來解釋，市民才會收貨，現時做公務員係『難做咗』。」

（個案 10/女/25 至 29 歲/現職公務員）

「政府形象差，市民對政府信任度低，對於公務員工作都會有負面影響。近來我協助參與強制檢測（冠狀病毒）的工作。在過程中，有市民憂慮我們會將所收集到的個人資料有其他用途，即使我作了解釋，並表示資料不會轉交第三者作其他用途，但我感到有些市民仍然會質疑，甚至拒絕提供部分資料。市民不信任政府，令我們的工作和壓力增加。市民對政府多了很多怨氣，對我們批評多，要求多，反而欣賞或願意聽我們解釋的市民少了。對於我們前線職員來說，工作的失落感大了。」

（個案 13/女/30 至 34 歲/現職公務員）

「連串社會事件後，政府變得更弱勢，連帶社會對公務員給予負面的標籤多咗，例如認為我們不求突破及工作不盡責等；感覺上，公務員已變成一份不受人尊敬的工作。」

（個案 01/女/30 至 34 歲/現職公務員）

## （二）受訪個案憂慮公務員隊伍內出現舉報的情況會增加，長遠對公務員隊伍工作效率及專業意見發揮帶來隱憂。

有受訪的青年公務員個案表示，他們當下最擔心的，是公務員隊伍內互相舉報的情況會增加，尤其涉及公務員個人的政治意見或取態。他們提到，雖然當局設有機制就相關投訴進行調查，但被投訴者會承受不



少壓力。此外，儘管有關投訴最後不成立，由於調查需時，如舉報情況愈來愈多，公務員隊伍的工作效率難免受到影響。他們亦提到，為免招來不必要的麻煩，不排除有公務員在工作上寧願少提意見，包括作出專業意見的動力也減少；長遠不利公務員維繫其專業判斷的精神。

有非公務員的受訪青年個案亦擔心公務員工作時，會由此變得不敢表達意見，或甚至只願做傳聲筒，逐漸失去他們原有的專業判斷精神。

「現在我最擔心的，是『篤灰』情況會加劇。現在社會比較撕裂，在公務員隊伍也會有持不同立場的同事，總會有人會作出舉報。雖然可能是一些雞毛蒜皮的事，但一展開了對投訴的個案調查，需要一些時間處理，或許調查後證實當事人清白，但在調查期間被投訴的同事會承受很大壓力；如內部這類互相投訴情況加劇，同事在工作方面也不敢表達意見。不難想像，同事提出專業意見的意欲，以及整體公務員隊伍的工作效率無可避免也受影響。」  
(個案 15/男/25 至 29 歲/現職公務員)

「在目前政治環境和氛圍下，我擔心公務員會不敢表達意見，連原有的專業知識也漸收藏起來，到時公務員把從市民收集來的意見，不加思考、不用專業判斷，就直接反映給上級，淪為傳聲筒，發揮不了其應有的能力和作為。公務員對工作的熱誠好重要，心態強大，信念也會強，不會太受周圍環境和人事的影響。」  
(個案 14/男/30 至 34 歲/服務工作及銷售人員)

## **5.5 對本港公務員隊伍能力及質素的期望**

### **5.5.1 綜合問卷調查及個案訪問結果，受訪青年對本港公務員的能力及素質有相當訴求。**

#### **問卷調查**

意見調查參考部分海外社會及本港社會情況，綜合幾個選項，問及受訪青年在他們心目中，現今公務員最需具備的能力，以及他們對公務員素質的期望。

結果顯示，在所有 527 名受訪青年中，分別有過半數認為，現今公務員最需具備體察民情（53.9%）或協作溝通（51.4%）的能力，佔列舉

選項的首二位；排於第三及第四項的百分比更非常接近，分別是領導力（36.2%）及前瞻視野（35.1%）能力，各佔逾三成半。三成一（31.3%）認為應具備政治判斷能力。逾兩成半則視政策分析（29.8%）或創新解難（26.6%）為公務員最需具備的能力【表 5.10】。

素質方面，分別有五成半及五成受訪青年期望公務員具備承擔（55.2%）或不偏不倚（50.1%）的素質，佔列舉選項的首二位。排於第三及第四項的百分比亦非常接近，分別是虛心聆聽（39.7%）及有同理心（38.7%），各佔近四成。逾三成期望他們具有接納意見的胸襟（32.6%），或靈活變通（31.7%）；另有逾兩成半（27.5%）認為是對工作有熱誠，近兩成（19.9%）則期望公務員勇於表達意見【表 5.11】。

表 5.10：以下有邊啲，你認為係依家做公務員最需具備嘅能力？

(讀選項)(最多三項)

**N=527**

|       | 人次  | 百分比■  |
|-------|-----|-------|
| 體察民情  | 284 | 53.9% |
| 協作溝通  | 271 | 51.4% |
| 領導力   | 191 | 36.2% |
| 前瞻視野  | 185 | 35.1% |
| 政治判斷  | 165 | 31.3% |
| 政策分析  | 157 | 29.8% |
| 創新解難  | 140 | 26.6% |
| 科技運用  | 92  | 17.5% |
| 掌握國情  | 57  | 10.8% |
| 其他    | 1   | 0.2%  |
| 冇乜    | --  | --    |
| 不知／難講 | --  | --    |

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的次數佔總答題數字之百分比

表 5.11：咁你最期望公務員能夠具備邊啲素質？(讀選項)(最多三項)

**N=527**

|         | 人次  | 百分比■  |
|---------|-----|-------|
| 有承擔     | 291 | 55.2% |
| 不偏不倚    | 264 | 50.1% |
| 虛心聆聽    | 209 | 39.7% |
| 有同理心    | 204 | 38.7% |
| 接納意見嘅胸襟 | 172 | 32.6% |
| 靈活變通    | 167 | 31.7% |
| 對工作有熱誠  | 145 | 27.5% |
| 勇於表達意見  | 105 | 19.9% |
| 其他      | 1   | 0.2%  |
| 冇乜      | --  | --    |
| 不知／難講   | --  | --    |

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的次數佔總答題數字之百分比

## 個案訪問

近年本港政治及社會環境急速轉變，加上資訊膨脹等因素，有受訪青年個案表示，公務員隊伍在掌握市民想法及社會議題的速度和準確度等方面，表現未如理想，包括未能理解一些社會現象與市民之間的關係；影響所及，政府部門作出的回應或政策方案，容易給外界有一種「離地」的觀感。他們認為，現今公務員需要提升其對社會民情的敏銳度。

另有個案關注到公務員在回應公眾時的語文和說話表達能力。他們提到，隨市民對公共服務或政府施政的關注增加，市民向政府部門主動作出查詢的機會亦愈見普遍，而當中或帶有批評和誤解等；公務員於回應公眾時，既要理解和體會市民的立場，同時亦要準確無誤地將有關的政府資訊向他們解說。受訪個案認為，公務員應具備良好的語文和說話表達能力，讓他們能夠不卑不亢地回應市民。

「社會瞬息萬變，公務員反應不像傳媒、商界那麼快，因為公務員體系內有很多制度要跟從。香港社會的政治環境變得更快，未來公務員對周遭事情要有更強的敏銳力和反應力。」

（個案 02/男/25 至 29 歲/學術研究員）

「政府常說要 **connect people**（與市民同行），但負責提供政策方案的公務員對外界的敏感度極低，包括不理解小市民狀況、沒有緊貼民生，未能將一些社會現象與市民的生活緊連起來，結果部門作出的回應或提出來的方案，給市民感覺十分『離地』，亦會降低市民對政府的施政的信心，因為政府部門沒有貼近市民的真正需要。」

（個案 08/男/20 至 24 歲/大學生）

「社會太多突發事情，資訊亦太多，公務員於應對外界時，往往表現未如理想，例如不夠快，不夠準確等，對公務員自己造成不少 **embarrassment**（尷尬）。公務員愈來愈多需要向公眾進行諮詢或解答他們的疑問，所以口才和言詞表達能力很重要。」

（個案 10/女/25 至 29 歲/現職公務員）

「公務員現在最需要具備的是應對市民的能力，不論是前線工作還是背後文字工作，例如電話和面對面接觸市民外，我們還會在書面上接收到市民的查詢和投訴，所以語文及言語表達能力要

好，因為對市民對答是不能如朋友間對話般隨意，要做到不卑不亢，而這些能力是需要透過不斷學習和經驗累積。」

(個案 13/女/30 至 34 歲/現職公務員)

素質方面，有個案提到，因應本港政治及社會環境發展，例如議會內民選議席減少等，加上本港是一個多元社會，市民有不同聲音亦屬正常，因此期望公務員具有願意聆聽民意的素質。

有個案則以其身邊朋友的經歷為例，期望公務員能夠恪守專業。個案 03 的一位朋友因某事情而需要上庭，而她在這事件上一一直陪伴左右。她留意到政府有關部門在當中搜證過程出現不少「甩漏」，令她感受到公務員在執行工作程序中恪守專業的重要性，除了因為要保持公共服務質素外，亦要藉此保障市民應有的權利。

「香港是多元社會，市民有不同聲音是正常的。一直以來，市民可透過區議員或立法會議員向政府表達意見，但民選議員和政府關係有待改善，而議會民選議席在可預見將來會減少，這麼一個民意反映的渠道縮窄；公務員或能在這方面多做一點，例如民政事務局貼近市民大眾，應該多擔起市民和政府溝通的責任，期望政府部門能夠廣納意見、主動聆聽民意。」

(個案 14/男/30 至 34 歲/服務工作及銷售人員)

「我有一個朋友要上庭，而這時政府有關部門才發現證物袋曾經比別人打開過，在過程中，我感覺到當局搜證工作有甩漏；這不太符合我對他們的期望，因為有些程序是需要做足，以確保市民應有的權利得到保障。我目睹這些甩漏情況，心裡不禁會問：『為甚麼他們會犯這些低級錯誤』。這經歷令我覺得他們不尊重自己的職業。我相信只要公務員在崗位上恪守專業，就能減少錯誤的機會，這是維繫公共服務質素，以及保障市民應有權利的基礎；不然，受苦或受影響的會是市民。」

(個案 03/女/20 至 24 歲/碩士學生)

## 5.6 對本港公務員體系人才吸納及培育的看法

### 5.6.1 高達九成二受訪青年認為公務員人才培育工作對香港重要。五成二認為公務員體系是培育管治人才的有效平台，四成七則持相反意見。

對於培育公務員人才，調查顯示，高達九成二（92.3%）受訪青年認為有關方面的工作對香港重要（非常重要：30.4%；頗重要：61.9%）【表 5.12】。

不過，他們對於公務員體系是否一個作為培育管治人才的有效平台，看法則較分歧：五成二（52.3%）受訪者對「公務員體系是培育管治人才的有效平台」說法表示同意（非常同意：4.7%；頗同意：47.6%）；四成七（47.4%）則對此表示不同意（非常不同意：11.0%；頗不同意：36.4%）【表 5.13】。

數據分析進一步顯示，表示想做公務員的受訪者，他們傾向同意公務員體系是培育管治人才的有效平台【交叉分析表 3】。

表 5.12：你認為公務員人才嘅培育工作對香港有幾重要？

|           | 人數         | 百分比           |         |
|-----------|------------|---------------|---------|
| 非常重要      | 160        | 30.4%         | } 92.3% |
| 頗重要       | 326        | 61.9%         |         |
| 頗不重要      | 34         | 6.5%          |         |
| 非常不重要     | 6          | 1.1%          |         |
| 不知／難講     | 1          | 0.2%          |         |
| <b>合計</b> | <b>527</b> | <b>100.0%</b> |         |

表 5.13：你有幾同意以下嘅說法？

|                   | 同意           |              | 不同意          |             | 不知／<br>難講 | 合計                          |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------|-----------------------------|
|                   | 非常<br>同意     | 頗同意          | 頗不<br>同意     | 非常<br>不同意   |           |                             |
|                   | 276<br>52.3% |              | 250<br>47.4% |             |           |                             |
| 公務員體系係培育管治人才嘅有效平台 | 25<br>4.7%   | 251<br>47.6% | 192<br>36.4% | 58<br>11.0% | 1<br>0.2% | <b>527</b><br><b>100.0%</b> |

交叉分析表 3：你有幾同意以下嘅說法？「公務員體系係培育管治人才嘅有效平台」。（按受訪者是否想做公務員地劃分）

|     | 你想唔想做公務員？                   |                             | 合計                          |
|-----|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|     | 想                           | 唔想                          |                             |
| 同意  | 101<br>85.6%                | 119<br>37.0%                | <b>220</b><br><b>50.0%</b>  |
| 不同意 | 17<br>14.4%                 | 203<br>63.0%                | <b>220</b><br><b>50.0%</b>  |
| 合計  | <b>118</b><br><b>100.0%</b> | <b>322</b><br><b>100.0%</b> | <b>440</b><br><b>100.0%</b> |

\*\*\* p<0.001

個案訪問方面，有受訪的青年公務員個案及非公務員青年個案不約而同地認為，公務員體系能夠提供空間，具體地訓練公務員的管理及協作能力，而當中所累積的經驗，是管治者必須具備的條件。

現於公務員隊伍工作的個案 12 認為，公務員是本港治港者其中部分。管治者需要有相當的管理能力，尤其需要帶領龐大的政府及整體社會持續向前發展；而公務員體系提供一個廣闊的平台，讓有潛質者在相關崗位上累積管理經驗。在他眼中，公務員體系在這面所提供的機會或優勢，勝於私人公司或公營機構。

個案 14 並非公務員。他認為，管治者需與不同持分者保持良好互動和溝通，才能擔起領導角色，治理一個社會。由於工作關係，他有時候需要接觸政府相關部門，當中給他留下良好印象，包括認為公務員體系於培育公務員與業界持分者進行有效協作和溝通方面，成效不錯。

「現在公務員也算是治港者部分。公務員體系龐大，當晉升到某個職位時，會處理很多管理的工作，下屬中會有很多助人及專業人士；能夠在當中作出有效管理，包括帶動士氣、鼓勵下屬有良好工作表現，以及令同事工作時不會有負面情緒，是一個很難得的經驗，有助踏向參與更高層次的管治工作，帶領社會發展。公務員體系能夠提供到這方面的優勢，在外面，更大規模的私人公司或公營機構，這方面及不上公務員體系。」

（個案 12/男/25 至 29 歲/現職公務員）

「我們常見到一些高級官員離開官場而加入民間大企業當管理層；在我眼中，主要因為若能管理政府這麼大的架構，該人肯定有一定的管理和協作能力。另外，我工作上有時需要參與政府的招標，在所接觸的公務員中，我感到他們有不錯的溝通技巧。事

實上，政府部門及部分職級的公務員，在工作上有需要與業界持分者合作，從中可以訓練到溝通和協商技巧；能夠與不同持分者協作，是管治人才最基本的條件。」

(個案 14/男/30 至 34 歲/服務工作及銷售人員)

不過，亦有受訪的青年公務員個案不同意公務員體系在培育管治人才方面的效果，主要原因，是認為公務員工作文化較重視服從性，以及較少鼓勵公務員有治理理念或遠見。

此外，有受訪的青年公務員個案以政務官職系為例，認為公務員原本有機會在協助政策制訂過程中發揮影響力的空間，在問責下明顯減少，這對當中原本想有一番作為的政務官來說，難免會意興闌珊；而在她觀感中，目前政務官的角色似高級執行官。

「香港公務員隊伍較重視服從性，不想給予同事有太多的發揮空間；若我們在工作上提出太多意見，會容易招來『不聽話』的評語。在這樣因循的工作文化下，怎會培養到管治人才？」

(個案 06/女/20 至 24 歲/現職公務員)

「成為領袖／管治者，需要有政治遠見和宏大的目標，但在公務員團隊內，即使是政務主任般的職系，相關的培訓也較難做到這方面，所以很難透過現有的體制培養管治人才。在歷屆行政長官和問責官員中，有不少是公務員出身，但在他們的管治下，本港仍有很多深層次問題未解決，甚至暴露出很多問題。」

(個案 15/男/25 至 29 歲/現職公務員)

「以往 AO（政務主任）職系人員給人的印象是天之驕子，是最能幹的人，入職時已經參與一些政策相關的工作，也擔任領導角色，甚至可以成為局長，所以會吸納到一些能力很高和有志向的人士加入。但自問責制推行後，AO 變得只是聽局長的指令；在我觀感中，AO 目前的角色似擔任高級執行者而已。現在，AO 可發揮的空間減少，他們可以 *make a difference*（帶來改變）的空間已大不如前，本來是有心的，希望能大展拳腳的人，現在難免有種失落感。我擔心將來的高官，其質素與以往相比，已經不是最頂級的人才。」

(個案 13/女/30 至 34 歲/現職公務員)

**5.6.2 有最多受訪青年期望公務員學院能發揮提升公務員的領導和管理能力，或傳承知識及經驗等作用，各佔逾五成。個案訪問方面，受訪青年公務員主要期望學院能有較大的開放度，讓更多公務員可有份參與當中。**

調查顯示，分別有逾五成受訪青年期望公務員學院最能夠發揮提升公務員的領導和管理能力（55.8%），或傳承知識及經驗（54.1%）的作用，佔百分比最多。隨後幾個選項各佔的比率均非常接近，分別是對公務員起凝聚力（38.3%）、促進本港公務員國際形象（38.0%），以及吸納國際人才（37.8%），各佔三成八左右。期望學院發揮培育公務員政治意識的作用者，約佔三成一（30.7%）；約一成七（16.7%）則期望學院能夠加深公務員對國家《憲法》、《基本法》及國家發展的認識【表 5.14】。

表 5.14：政府將設立公務員學院，響以下選項中，你最期望呢間學院發揮邊啲作用？(讀選項)(最多三項) **N=527**

|                     | 人次  | 百分比■  |
|---------------------|-----|-------|
| 提升公務員嘅領導及管理能力       | 294 | 55.8% |
| 傳承知識及經驗             | 285 | 54.1% |
| 對公務員起凝聚力            | 202 | 38.3% |
| 促進本港公務員國際形象         | 200 | 38.0% |
| 吸納國際人才              | 199 | 37.8% |
| 培育公務員政治意識           | 162 | 30.7% |
| 認識國家《憲法》、《基本法》及國家發展 | 88  | 16.7% |
| 其他                  | 1   | 0.2%  |
| 冇乜                  | 8   | 1.5%  |
| 不知／難講               | --  | --    |

■ 此題為「可選多項」題目，所列數據為選擇該項答案的次數佔總答題數字之百分比

有受訪的青年公務員個案認為，即將投入服務的公務員學院，在資源、規模及運作等方面，理應比目前情況理想；在這願景下，他們期望學院的課程能夠有較大的開放度，讓不同職級的公務員，尤其中層或以下職級者，可以有更多機會參與當中。他們亦期望學院能夠提供有認證的課程，讓參與的公務員，其資歷得到更具體的認受。他們相信，上述方向有利推廣公務員隊伍對培訓及學習的正面思維和文化。

「我希望公務員學院在課程學額、交流機會等方面有更大的 *openness*（開放度），讓中層及基層同事有更多機會參與。此外，學院的資源及規模等，應較現時的培訓處為理想，應朝向提



供認證課程目標，例如讓文書職級同事考取認證資格，他們的資歷會得到更具體的認受，增加他們晉升機會。」

(個案 11/女/20 至 24 歲/現職公務員)

「公務員學院的目標不應只停留在課程或工作技巧培訓，而是提供更加深入的知識或經驗傳授，甚至應考慮與本地或海、內外一些知名的大學合辦課程，同時讓各職級公務員都能有機會參與；最重要是整支公務員隊伍能受惠於這所公務員學院，這有利在公務員體系中孕育正面的培訓及學習思維與文化。」

(個案 12/男/25 至 29 歲/現職公務員)

### **5.6.3 就如何改善本港公務員體系人才吸納及培育工作，綜合青年個案訪問結果，主要有以下幾個想法：**

(一) 建立公務員工作正面和進步形象，有利吸引有志者投考加入：個案 04 並非公務員，他的工作有時候需要與政府部門聯繫。從當中的經驗，他對公務員工作留下不太好的印象，例如部門與部門之間缺乏溝通、發放的訊息混亂，以及對市民的需要缺乏同理心等，認為情況會減低外界對做公務員的興趣。

個案 14 亦非公務員，在他觀感中，本港公務員思維「轉數快」，惟受限於體系內各種規限，他們容易予人墨守成規印象，認為政府當局應就有關方面適時進行檢視，減省不必要的工作程序，協助公務員工作方面建立良好形象。該個案亦提到公務員對學習不同事物需抱開放態度，例如國家有不同制度，若當中有地方比香港做得好的，本港公務員應多了解和參考；不然，容易令自己故步自封，亦不利建立團隊正面形象。

「透過承辦商，工作上有時我會與一些政府部門接觸；在經驗中，部門之間如一盆散沙，部門內亦缺乏溝通；有時部門發給承辦商的訊息亦會出現前後不一情況，令我感到混亂。此外，公務員隊伍亦給外界缺乏問責承擔的精神，其實出錯人人都會，但問題是，出錯後，要盡力補救而非卸責，這樣是不能獲得市民的信任。公務員工作要『貼地』，例如嘗試將自己代入市民的角色，以了解市民的想法和需要，而並非紙上談兵。如這些情況繼續，會予外界不佳觀感，自然嚇怕人才，更何況年輕一代重創意和承擔感。如要吸引青年加入，公務員隊伍要擺脫到那一套舊形象。」

(個案 04/男/20 至 24 歲/在職專業人員)

「香港公務員是聰明的，『轉數』亦快，但體系內有許多規矩，公務員需按既定程序做事，結果大眾對公務員的印象是守舊和墨守成規。公務員按程序工作，這是沒有錯的，這與他們聰明的優點沒有衝突。政府要因應社會現況，適時就公務員工作進行檢視，並減省不必要的程序，令外界感覺到公務員工作文化能與時並進，有利吸引更多人投考加入公務員隊伍。」

香港公務員對學習新事物要抱開放態度。香港作為國家的一部分，公務員不應故步自封，而是要互相學習和了解，有些方面香港做得比較好，就保留，有些方面內地做得比較好，則向對方學習。若只在抗拒或不了解，於不進則退下，對香港的發展有害無利，對公務員的形象也沒有好處。」

（個案 14/男/30 至 34 歲/服務工作及銷售人員）

（二）善用實習生計劃，增加有志者未來投考公務員行列動力：從個案 11 的親身經歷，反映一個具體和實用的實習生計劃，能增加有志者選擇公務員作為職業的動力。她在讀大學時，曾到政府部門做實習生，過程中她感受到部門重視青年人的意見和參與，令她對公務員隊伍留下良好印象，增添她對投考公務員行列的動力。個案 04 亦曾於政府部門參與實習，惟在這次實習體驗中，他認為所能學習到的並不多，對自己的崗位更產生一種「冗員」的感受；幸好這次經歷沒有窒礙他日後對投考公務員的心志。儘管如此，他認為政府當局應善用和優化實習生計劃，一方面讓計劃發揮其應有的果效，另方面提升計劃中人才培育的元素。

「讀書時曾在政府部門做實習，獲益良多，例如有機會參與由政府舉辦的大型活動。我亦感受到部門重視實習生的意見；這些體驗，增添我原來已想加入公務員的職志。」

此外，年輕人有較多創新思維，政府應多些善用實習生和年輕公務員，要給他們多些鼓勵，不然，如每每被拒絕，不但會令年輕一代的公務員在這方面的熱誠被消磨，亦會留唔住他們。」

（個案 11/女/20 至 24 歲/現職公務員）

「曾經在政府部門內做實習生，但感覺自己似「冗員」，部門安排給我的工作，基本沒有甚麼內容、目標或重要性，自己在過程中學唔到太多；該崗位似係為創造職位而創造出來的東西。政府

需要認真看待實習，例如提供具體的 *programme*（項目）給實習生參與，或讓他們出席所屬單位或團隊的簡單會議做旁聽等，既可以發揮有關計劃的原設果效，又有利提升實習計劃的人才培育元素或觀感。」

（個案 04/男/20 至 24 歲/在職專業人員）

（三）特區政府重建其民望和信任基礎：從工作機構形象角度，特區政府是本港最大的僱主，惟本港不少社會問題仍未妥善解決，其民望和信任度持續處於低水平，有個案認為，於薪酬條件之外，政府當局較難以其形象吸引人才加入公務員隊伍。他們認為，特區政府應重建其形象，逐步爭取市民的支持或認同，長遠有助公務員隊伍保持人才吸納和留住人才的穩定性。

「提升薪酬或遇待，對吸引或留住人才固然重要，但更重要是該機構的形象。特區政府的民望及信任度一直不理想，社會仍有很多問題未妥善解決。特區政府是本港最大的僱主，從工作機構形象角度，有所欠缺。歸根究底，特區政府要重建其形象。」

（個案 02/男/25 至 29 歲/學術研究員）

## 小結

綜合研究的 527 名青年實地問卷調查及 15 名青年個案訪談結果，受訪青年肯定公務員隊伍的角色和功能，尤其公務員隊伍在服務市民及維繫社會有效運作方面，得到受訪青年的認同；有受訪的青年公務員個案更視服務市民當中的使命感，作為他們在崗位上努力工作的動力。

然而，就近年本港整體公務員隊伍的表現，受訪青年的評價有保留，包括對在專業及廉潔兩方面表現的評分，所給平均分僅略高於合格線之上，效率方面的評分更屬不合格水平。

在問卷調查 513 名非公務員的受訪青年中，兩成三表示想做公務員，當中最明顯的原因是認為有關職位的薪酬福利好；六成三則表示不想，主要原因是認為有關工作沉悶、政治壓力大，以及不想作有關宣誓／簽署聲明等。有受訪的青年公務員個案表示，他們以公務員行列為職業，其中主要原因是想藉此服務社會，包括透過不同形式協助提供各類公共服務給有需要的市民。

調查顯示，在受訪青年觀感中，近年公務員隊伍於面對政府缺乏市民信任、社會分化，以及未能吸納優秀人才加入等問題，嚴重性達相當程度。有受訪的青年公務員個案坦言，特區政府威信持續積弱，市民普遍不信任政府；這些背景，進一步增加他們工作的困難，公務員隊伍的工作士氣亦受影響。

隨本港政治及社會環境急速轉變，受訪青年對現今公務員隊伍的能力有相當訴求，當中最多人提及的是體察民情及協作溝通能力，其他亦包括領導力、前瞻視野、政治判斷，以及政策分析等；各佔百分比由接近三成至五成四不等。對公務員素質期望方面，最多人提及的是具備承擔或不偏不倚，其他亦包括虛心聆聽、有同理心、有接納意見的胸襟，以及靈活變通等；各佔百分比由逾三成至五成半不等。

就本港公務員隊伍人才培育的工作，絕大部分受訪青年認為這對香港重要。不過，他們對公務員體系是否屬培育管治人才的有效平台，看法較分歧，同意者佔五成二，不同意者佔四成七。

有青個案認為，相對於私營或其他類型機構，公務員體系能夠提供一個較廣闊的空間，具體地訓練公務員的管理及協作能力，而當中所累積的經驗，是管治者必須具備的條件；不過，亦有青年個案認為，公務員工作文化較重視服從性，以及較少鼓勵公務員有治理理念或遠見，這些環境不利於培育管治人才。

對即將投入服務的公務員學院，調查顯示，有最多受訪青年期望該學院能發揮提升公務員的領導和管理能力，或傳承知識及經驗等作用。受訪的青年公務員個案則主要期望學院能有較大的開放度，讓更多公務員可有份參與當中。

就如何改善本港公務員隊伍人才吸納及培育的工作，受訪青年個案主要認為，政府當局應建立公務員工作正面和進步形象，以及善用實習生計劃，提升實習的體現，冀增加有志者未來投考公務員行列動力。他們亦認為，特區政府應重建市民的信任，逐步爭取社會的支持或認同，長遠有助公務員隊伍保持人才吸納和留住人才的穩定性。

## 第六章 討論及建議

本章綜合海外及本港相關文獻參考、527 名 18 至 34 歲實地青年意見調查數據、15 名青年個案，以及 5 名專家和學者的訪問資料，作出整理及分析，歸納值得討論的要點，闡述如後。

### 討 論

#### **1. 本港公務員隊伍運作多年，其貢獻受到肯定，但社會對其表現評價近年有相當保留；就如何協助公務員隊伍與時並進，繼續發揮其應有表現，值得關注。**

各地政府透過公務員隊伍維持政府日常運作；當中，高級公務員向政治官員提供專業政策支援，管理公共事務。隨社會發展，不少政府就公務員隊伍能力和素質水平適時進行檢視和調整，讓團隊能夠持續發揮其功能，應對社會需要，與時並進。

在香港，根據《公務員守則》，公務員作為公職人員體系中的主要組成部分，須竭盡所能，輔助在任的行政長官及政府。公務員隊伍是特區政府的骨幹，於協助政府落實管治工作，肩負重任。

是項研究發現，在接受實地意見調查的 527 名 18 至 34 歲青年中，七成（70.4%）認為公務員隊伍對香港最大的貢獻在於服務市民，另有四成多分別認為是維繫政府有效運作（47.1%）或穩定社會（44.6%）。

然而，受訪青年對近年公務員隊伍效率表現評分平均只有 4.83 分，低於調查所設定 5 分的合格線（0-10 分，10 為最高）；他們對公務員隊伍專業表現的評分，平均分僅屬合格水平，為 5.19 分。另有六成八（67.9%）不認為公務員隊伍的表現令他們引以為榮。有受訪青年個案坦言，受限於體系內多種規則或程序等因素，儘管公務員已盡力做好工作，但外界容易對他們的表現產生一些負面觀感，例如工作慢和效率低等。

本港公務員隊伍的設立由來已久，其貢獻受到肯定；惟現今社會高速發展，外界對其表現有更高期望。就如何提升公務員隊伍效率和專業，以協助團隊與時俱進，繼續發揮其應有表現，值得關注。

**2. 受訪青年對個人會否考慮加入公務員行列有不少擔憂，難免令人關注長遠對公務員隊伍招攬優秀人才帶來影響；公務員隊伍人才流失問題亦漸見浮現。**

**2.1 大部分受訪青年對加入公務員行列不感興趣，原因多項，部分與本港政治環境及政府有關，部分與他們對公務員工作的觀感有關。**

是項研究顯示，在整體 527 名受訪者觀感中，近年本港公務員隊伍未能吸納優秀人才的嚴重程度，平均達 6.42 分，高於調查所設定 5 分的一般水平（0-10 分，10 為最高）。

撇除受訪時職業為公務員的受訪者，在餘下的 513 名受訪青年中，六成三（62.8%，即 322 名）表示不想做公務員，原因多項，部分與本港政治環境及政府有關，包括分別有約三成提到政治壓力大（30.1%）或不想作有關宣誓／簽署聲明（29.5%），兩成八（28.3%）不想加入現屆政府等；部分與他們對公務員工作的觀感有關，包括認為工作沉悶（31.4%）、晉升慢（16.1%），以及可發揮的空間有限（13.0%）等。

至於表示想做公務員者，佔兩成三（23.0%，即 118 名），當中主要原因包括認為薪酬福利好（84.7%）、「鐵飯碗」（50.0%）或工作時間穩定（49.2%）；一成半（15.3%）提及想藉此服務社會。至於目前窒礙他們加入公務員行列的困難，近六成（59.3%）表示競爭大，佔百分比最多，其次是未有適合的職位（33.1%）；亦有部分提及困難在於擔心會受到朋輩壓力（20.3%），或認為本港政治環境趨複雜（17.8%）。

參考政府資料，近年投考政務主任及二級行政主任職位的競爭性曾持續下跌。前者方面，在 2016／17 年度，平均約 485.2 人爭一職位，隨後連續三個年度競爭性呈下降趨勢，2019／20 年度競爭程度降至平均 276.6 人爭一職位；後者方面，競爭性由同期平均的 241.7 人爭一職位，降至 105.6 人爭一職位。兩者的競爭性在 2020／21 年度才見回升。

推動有質素的公共服務及維持良好的政府管治水平，一支持續有年輕人才加入的公務員隊伍必不可少。環顧各地，不少政府主動作出有利物色具潛質青年未來能夠效力政府的舉措，例如提供獎學金制度、廣納有志青年並給予有系統的實習機會等。

特區政府應關注青年對個人於考慮會否加入公務員隊伍當中的擔憂，尤其有志者所面對的障礙，更應予以正視；當局亦應提供更多有利團隊及早招攬具潛質者的機會，促進公務員隊伍人才網絡的來源。

## **2.2 近年本港公務員隊伍辭職率持續上升；人才流失問題浮現。**

是項研究顯示，有受訪青年公務員個案對服務及改善社會有使命感，成為他們在崗位上繼續向前的動力；部分亦坦言，早於求學階段透過參與義務工作及到政府部門實習等，在一定程度上啟發他們這方面的心志。

然而，參考政府資料，本港公務員辭職率近 10 年持續上升，由 2011／12 年度的 0.46%，逐步上升至 2019／20 年度的 0.90%；至 2020／21 年度比率突破 1%，達 1.05%，人數超過 1,800 人，數字為同期新高。

數字亦顯示，年輕一代公務員辭職人數近年亦呈上升跡象。政務職系方面，在 2020／21 年度，合共有 21 名政務職系人員辭職，數字為近五個年度最高，亦較五年前 2016／17 年度的 6 名，上升逾三倍。

人力資源流動及更替本屬正常，而政府當局亦經常以辭職率屬於低水平作為回應；惟公務員職位向來穩定，一般會工作至退休，公務員辭職率在近 10 年持續上升，箇中原因，乃至應對方法，值得關注；不然，若情況持續或進一步惡化，將不利政府及社會穩定。

這方面，參考部分外地學者研究，公務員的工作動力，其中重要因素是來自他們對維繫公共利益和改善社會等方面，有一顆較強的心志。由此觀之，特區政府應思考公務員隊伍人才管理上，除了薪酬及福利條件等之外，尚有否其他舉措，例如從促進團隊士氣或增加工作滿足感等著手，作為留住人才的其中方向。

此外，人才經驗累積難以即時填補，若公務員主動提出請辭情況持續，公務員經驗未能有效傳承，有可能影響公共服務質素。有關情況，亦意味公共資源出現耗損和浪費，對公務員隊伍人才庫的培養構成不利因素；公務員隊伍人才流失問題，值得關注。

**3. 置身愈見複雜的環境，本港公務員隊伍面向國家及社會的敏銳度，以及如何以更具前瞻視野與世界接軌的能力，備受考驗。**

**3.1 「一國兩制」下本港公務員的國家觀念及意識重要，同時亦面向市民。近年本港政治環境急變，社會分化嚴重，公務員需展現更強的政治敏銳度。**

公務員隊伍提供政策方案支援及落實政府決策，過去培育工作亦傾向集中技術訓練。現實中，公務員隊伍亦肩負面對議會、公眾及持分者的重任，而隨近年全面落實愛國者治港原則，公務員隊伍的國家觀亦顯重要，外界對他們相關能力和素質的期望亦增加。

是項研究顯示，在受訪青年觀感中，本港公務員隊伍所置身的香港社會，分化嚴重程度平均接近 7 分（6.96 分），高於調查所設定 5 分的一般水平（0-10 分，10 為最高）。分別有超過半數認為，體察民情（53.9%）或協作溝通（51.4%）是現今公務員隊伍最需具備的能力；認為是政治判斷能力或掌握國情能力者，分別佔逾三成（31.3%）及一成（10.8%）。

有受訪青年個案認為，公務員隊伍在掌握民意及社會議題的速度和準確度等方面，表現未如理想。有受訪專家認為，公務員於平衡社會不同持分者利益時，很大程度也會涉及對不同層面的敏銳度，包括在民情、社情，以及科學等，從而作出判斷。

受訪青年對公務員隊伍的社會敏銳度有一定訴求，惟從是項研究所參考的相關文獻資料顯示，外界對特區政府掌握民意的能力，或聆聽公眾聲音的意志，所給予的評價有相當保留。

至於有關國家觀念和意識，有受訪專家和青年個案均認為，本港公務員應抱開放心態，了解和學習內地一些具優勢的制度，甚至至善用機會到內地政府部門掛職，透過親身體驗，加強對國家和內地公務員體系運作的認識，長遠而言亦有助團隊在國家觀方面建立穩定基礎。

隨近年本港政治及社會環境發展，公務員隊伍該如何更能夠提升及展現其面向國家及社會的敏銳度，備受考驗。



### **3.2 公務員人才培育工作對香港重要；就即將投入服務的公務員學院，於發展本港公務員隊伍未來的培育工作，角色和定位任重道遠。**

從海外例子所見，一所將培訓市場開放、以及具國際網絡的公務員學院，並有學術院校作政府政策制訂培育後盾，對公務員體系的自身發展，乃至對培育未來治理人才，起積極作用。有國際組織亦將作為值得信任的政策制訂者列為現今高級公務員朝向更高專業的原則之一。

是項研究顯示，高達九成二（92.3%）受訪青年認為公務員人才培育工作對香港重要。然而，四成七（47.4%）認為本港公務員體系並非培育管治人才的有效平台；認為是有效者，佔五成二（52.3%）。

此外，分別有逾五成受訪青年期望公務員學院在提升公務員的領導和管理能力（55.8%），或傳承知識及經驗（54.1%）方面發揮作用；期望推動公務員凝聚力（38.3%）、促進本港公務員國際形象（38.0%），以及吸納國際人才（37.8%）者，各佔三成八左右。期望學院發揮培育公務員政治意識作用者，約佔三成（30.7%）；約一成七（16.7%）則期望能夠加深公務員對國家《憲法》、《基本法》及國家發展的認識。

在「一國兩制」方針下，香港社會長遠對管治人才有相當需求。現屆政府成立初期提出設立的公務員學院即將投入服務。特區政府應把握刻下社會對公務員隊伍未來培育發展的訴求，賦予學院更大空間和條件，讓它能夠以高瞻遠矚的定位，於推動和發展本港公務員隊伍未來的培育工作，作出更大的承擔，例如開拓與各大專院校在政策分析能力培育上的協作，以及發展公務員隊伍的國際網絡等。

### **4. 社會對特區政府缺乏信任，政府與公務員隊伍之間的互信亦面對不少挑戰。香港社會積累多項民生問題，政府當局應與公務員隊伍攜手做實事，以政績爭取認同，重建各方信任。**

受各種因素影響，各地不少政府均面對信任度不高的挑戰；香港也不例外。是項研究顯示，在受訪青年觀感中，公務員隊伍面對政府缺乏市民信任的嚴重程度，平均高達近 8 分水平（7.97 分）（0-10 分，10 為最高）；近七成（69.1%）不認為自己信任特區政府。

特區政府持續積弱，公務員隊伍執行政府決策，容易成為市民與政府之間的磨心。有受訪青年公務員個案不諱言，這連帶影響有市民對他

們的工作抱質疑，以及拒絕配合政府相關措施等；此等情況或氛圍，有受訪青年公務員個案感覺到公務員已成為一份不受尊重的行業。

另一方面，公務員隊伍近年經歷了不少嚴峻挑戰，包括社會事件、凍薪、疫情，以及宣誓安排等；在連串衝擊下，公務員團隊內部可能衍生的，不單是對工作上的一種憂慮，亦是一種內部溝通和信任關係的關注。

一個以民為本、重視管治效能的政府，應該選擇與市民和公務員隊伍建立良好的信任關係，並採取主動和多管齊下的方法，促進各方互信。其中最基本做法，外在方面，是持續透過政績，直接讓市民受惠，或感受到施政成果對社會帶來的好處；內在方面，是持續透過真誠溝通，與公務員隊伍建立緊密的夥伴關係，讓公務員隊伍明白政府每項決策的理念，拉近雙方距離，於互信基礎上，有助決策順利執行。

困擾本港多年的各項社會和民生等問題，亟待解決。特區政府與公務員隊伍如何透過政績以重建市民信任，乃至特區政府與公務員團隊之間如何透過有效溝通以鞏固互信，將是特區政府與公務員隊伍未來工作的其中重要挑戰。

## 建 議

基於上述研究結果及討論要點，可見本港公務員隊伍的貢獻受到肯定，其在吸納及培育本港管治人才方面，更是其中一個重要渠道。近年本港政治及社會環境急變，公務員隊伍背負更大的社會期望，他們在提升和展現相關能力方面，亦面對更大的考驗。循有利於協助公務員體系持續發揮上述角色，以及鼓勵政府和社會各界攜手協作，鞏固公務員團隊的優勢，本研究作出如下建議：

- 1. 開拓公務員隊伍人才物色渠道，促進特區政府盡早網羅有潛質者，同時強化當局人才來源的網絡。**

人才，是每個組織的重要資產；是項研究反映，在受訪年輕一代觀感中，本港公務員隊伍未能吸納優秀人才問題嚴重，而他們對個人會否加入公務員行列亦有不少憂慮。政府資料顯示，近年投考政務主任及二級行政主任的競爭性曾持續下跌。

針對以上問題，參考海外地方的經驗，研究建議特區政府在現時所設有的各項獎學金類別之外，增設新項目，以中學生為主要對象，列明獲該獎學金的學生，於修讀課程期間，或於畢業後，按條款以兼職或全職形式在政府工作一段時間；期間政府和獎學金得主可作雙向選擇；若認為人才特別優秀，政府可會給予進一步提拔。

就政務職系實習計劃，除透過大專院校辦理之外，特區政府可積極考慮擴大實習生人選推薦的機構範圍，例如坊間大型服務機構、民間智庫，以及社區組織等，可向政府當局推薦優秀人才申請參與有關計劃，讓有志的合適人才，能透過其他渠道獲推薦機會。

透過接觸交流，有助增加彼此認識。上述建議，一方面有利政府當局盡早網羅具潛能者，另方面增強當局接觸和儲備人才來源的網絡，同時提供渠道，讓年輕一代對公務員行業及相關工作有更多認識。

2. 制訂一套有助本港公務員隊伍連繫社會、國家和世界的培育發展框架，讓公務員隊伍更能以廣闊的視野，展現其政治敏銳度，應對本港特殊環境，並就未來更多可能的變化做好準備。

在本港，管治人才來自多方面，公務員隊伍是其中一個渠道。在「一國兩制」方針下，香港社會對管治人才持續有需求，而隨愛國者治港原則進一步施行，社會對未來管治者能力和素質的要求提高。香港作為國際城市，公務員隊伍自身發展亦需要不斷改進，學習其他體系優勢之處，與時俱進。

是項研究反映社會重視本港公務員人才培育，但有相當部分認為公務員體系於培育管治人才成效不彰。

針對本港公務員隊伍以上需要，研究建議特區政府制訂一套有助本港公務員隊伍連繫社會、國家和世界的培育發展框架，以全面提升團隊掌握社會脈搏、具國家觀，以及世界觀的政治觸覺，內容涵蓋知識傳授、技能學習，以及體驗實踐等，一方面協助公務員有效應對本港特殊環境的需要，另方面給團隊的培育發展一個更具清晰範圍和路向的藍圖。主要舉措方向，包括：

**2.1 社會層面：**積極考慮安排高級公務員透過不同形式與市民交流，透過深入接觸，加強團隊對社會民生的了解和同理心，提升體察民情能力。

**2.2 國家層面：**深切認識「一國兩制」精神、《憲法》和《基本法》，以及在「一國兩制」下香港公務員的角色等，並非一時三刻就能學會的硬知識，而是需要時間的浸淫和親身的體驗，才能奠立穩健根基。政府當局應加強與內地合作，加快安排本港公務員到內地政府部門掛職，強化團隊的國家觀，深化對內地的認識。

**2.3 世界層面：**特區政府應強化調任計劃，在這基礎上積極聯繫不同區域和國際組織，搭建更多本港公務員在當中暫駐的機會，提升團隊國際視野和實戰經驗；長遠更需設定參與計劃的人數目標，強化特區政府管治人才庫基礎。

**3. 由公務員學院牽頭，進一步擴闊與大專院校協作的空間，提升特區政府政策質素，並推動本港公務員培育朝國際化發展。**

從海外例子所見，不少政府夥拍當地在公共行政或政策研究方面的著名大學，透過協辦不同課程或進行政策研究等，從而提升公務員政策分析和民意掌握等方面能力，有利加強公共政策質素。

的確，政策制訂工作從來不是容易。本港社會複雜多變，各項積存已久的民生問題亟待妥善解決；一個有質素的政策，能針對問題所在，從而提出相應對策，並得以實踐，有助政府建立政績。是項研究亦反映社會對公務員隊伍政策分析能力有訴求。

針對上述情況，參考海外地方經驗，研究建議由即將投入服務的公務員學院牽頭，加強與本港各大專院校的協作，由院校提供師資開辦相關課程，提升學員政策及公共行政知識，有助公務員隊伍制訂更有質素的政策方案，長遠有利特區政府建立社會的認同。而當中透過將學術研究成果轉化為教材，有助增加研究成果得以應用和實踐的機會，成為具有參考價值的案例。

事實上，在「一國兩制」下特區政府公共行政已運作 **20** 多年，當中有其特色，亦累積不少經驗，若政府當局在這方面能夠透過與本港院校合作，定期整理本港良好公務員團隊管治經驗資料，相信能吸引各地人才來港取經，有利推動本港公務員培育工作朝向更高水平和更具國際網絡方向發展。

**4. 加強推廣公務員職業的公共服務精神，一方面強化公務員的工作使命感，另方面鞏固隊伍的正面形象，激勵團隊士氣。**

從是項研究所參考的文獻資料，以及研究結果反映，驅動人們投身公務員行列，乃至在崗位上能夠繼續向前，其中重要元素，是他們對服務和改善社會等方面有更強的信念。香港政治及社會環境愈趨複雜，加上其他因素，公務員團隊士氣難免受到影響；他們置身其中亦面對艱鉅考驗，近年其辭職比率上升或可見一斑。

特區政府向來有製作宣傳短片，推廣與公眾利益息息相關的信息。當局亦設有網上新聞平台，以多媒體形式，向市民提供政府新聞、特寫及評論等資訊，當中特寫部分曾以個別政府部門的工作為主題，並透過團隊中個別公務員的經歷，分享他們工作上的成果。

研究建議當局善用現有資源，加強製作與公務員職業有關的公共服務精神，例如同理心、服務和改善社會，以及維護公眾利益等的推廣短片，並邀請不同部門、不同職系的公務員親身說法，透過個人故事和第一身演繹，分享他們在工作中的種種體會，一方面強化公務員在工作上的抱負和使命感等，另方面讓外界對公務員作為一種職業的意義和精神，有更多的認識；相信有利鞏固隊伍的形象，持續激勵團隊士氣。

## 參考資料

- 《基本法》。第九十九條。
- 《港區國安法》。 <https://www.isd.gov.hk/nationalsecurity/chi/law.html>
- 公務員事務局。1999。《邁進新世紀》公務員體制改革諮詢文件。1999年3月。
- 公務員事務局。2009。《公務員守則》（2009年9月）。
- 公務員事務局。2020。討論文件。2020-11-16。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/info/files/20201116\\_noncivilservicecontractstaff\\_c.pdf](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/info/files/20201116_noncivilservicecontractstaff_c.pdf)
- 公務員事務局。2021。「綜合招聘考試及基本法測試」。常見問題。  
[https://www.csb.gov.hk/tc\\_chi/recruit/cre/files/FAQ\\_Chi.pdf](https://www.csb.gov.hk/tc_chi/recruit/cre/files/FAQ_Chi.pdf)
- 文匯報。2011。「梁振英：須減政治化壓力」。2011-12-04。
- 世界經濟論壇全球競爭力報告。各年。
- 民建聯。2020。「修例風波對家庭關係與生活的影響」調查。2020-06-11。
- 民建聯。2021。「推動行政及司法改革 回應社會發展挑戰——『變革香港』系列之二」。2021-02-22。
- 立法會。2020。審核二零二零至二一年度開支預算管制人員對財務委員會委員初步書面問題的答覆。
- 立法會。公務員及資助機構員工事務委員會。1998。「中央政策組的工作及資源」。1998年1月。[https://www.legco.gov.hk/yr97-98/chinese/panels/ps/papers/ps2601\\_5.htm](https://www.legco.gov.hk/yr97-98/chinese/panels/ps/papers/ps2601_5.htm)
- 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2001。「中央政策組的研究工作和 策略發展委員會秘書處支援服務的人手需求」。立法會 CB(1)436/00-01(06)號文件。
- 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2010。「“三加三”公務員入職制度」。立法會 CB(1) 1582/09-10(03)號文件。2010年4月19日會議。  
<http://www.legco.gov.hk/yr09-10/chinese/panels/ps/papers/ps0419cb1-1582-3-c.pdf>
- 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2020。「公務員培訓及發展概況」。立法會 CB(4)506/19-20(05)號文件。2020年5月4日會議。  
<https://www.legco.gov.hk/yr19-20/chinese/panels/ps/papers/ps20200504cb4-506-5-c.pdf>
- 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「公務員編制、實際員額、退休、辭職、年齡分布和性別分布概況」。立法會 CB(4)986/20-21(03)號文件。2021年5月17日會議。  
<https://www.legco.gov.hk/yr20-21/chinese/panels/ps/papers/ps20210517cb4-986-3-c.pdf>
- 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「設立公務員學院的進展」。立法會 CB(4)499/20-21(04)號文件。2021年2月17日會議。
- 立法會。立法會公務員及資助機構員工事務委員會。2021。「鼓勵青年人加入政府的推廣工作」。立法會 CB(4)499/20-21(03)號文件。2021-02-17日會議。  
<https://www.legco.gov.hk/yr20-21/chinese/panels/ps/papers/ps20210217cb4-499-3-c.pdf>
- 立法會。立法會秘書處。2019。資料研究組。數據透視。「公務員的招聘及流失情況」。2019-11-11。
- 行政長官 2017 年施政報告。
- 東網。2021。「129 名公僕拒交宣誓聲明 26 人反修例示威被起訴 5 人定罪」。2021-04-12。
- 政制及內地事務局。2007。進一步發展政治委任制度報告書。2007年10月。

政府統計處。2021。「按年齡組別劃分的勞動人口及勞動人口參與率」。

政府新聞公報。2002。「公務員在實現國際都會的理念上角色任重道遠」。

政府新聞公報。2002。「行政長官介紹問責制方案」。2002-04-17。

政府新聞公報。2002。「首項公務員服務民意調查結果公布」。2002-10-24。

政府新聞公報。2007。「立法會：公務員事務局局長就『維持公務員政治中立』動議辯論的發言全文」。2007-11-28。

政府新聞公報。2019。「公務員培訓諮詢委員會成立」。2019-10-25。

政府新聞網。2021。「聶德權：公務員晉升有既定機制」。2021-03-01。

政務司司長。我的網誌。「知行合一 擔當履責 加強培訓 接種疫苗 事不宜遲 走出疫境」。2021-05-02。

香港 01。2021。「公務員試用期須到內地『掛職』才獲長約 林鄭：快與內地簽署安排」。2021-05-11。

香港中文大學。香港亞太研究所。相關新聞稿。

香港中文大學亞太研究所 2000 年 5 月 9 日新聞發報。  
[http://www.cuhk.edu.hk/ipro/000509\(2\).htm](http://www.cuhk.edu.hk/ipro/000509(2).htm)

香港文匯網。2021。「林鄭月娥：香港將與廣東公僕互換『掛職』」。2021-05-11。

香港民意研究所。2020。網頁。政府民望。2021 年 4 月 26 日下載。  
<https://www.pori.hk/pop-poll/government/h001.html>

香港申訴專員公署。2020。年報（2019／20）。

香港申訴專員公署。年報。各年度。

香港青年協會。2016。青年創研庫。「青年對公務員及其所面對挑戰的意見」（2016 年 10 月）。

香港青年協會。2018。青年創研庫。《培育香港管治人才》（2018 年 8 月）。

香港青年協會。2019。青年創研庫。《強化區議會的角色與職能》（2019 年 9 月）。

香港青年協會。2020。青年創研庫。《改善諮詢組織運作促進青年參與》（2020 年 9 月）。

香港青年協會。2021。青年創研庫。《從青年去留抉擇看改善特區管治》（2021 年 1 月）。

香港青年協會。青年研究中心。2003。青少年意見調查系列（一一七）「青少年對就業及入職條件的期望」（2003 年 8 月）。

香港便覽。2015。

香港政策研究所。2020。「公務員紀律、宣誓與制度研究」。2020 年 11 月。

香港特區政府。2012。《政治委任制度官員守則》。  
[https://www.cmab.gov.hk/gb/issues/PAO\\_Code\\_1.7.2012.pdf](https://www.cmab.gov.hk/gb/issues/PAO_Code_1.7.2012.pdf)

特區政府 1997 年施政報告。

特區政府 2007/08 年度施政報告。

黃偉豪。2017。「寧願有腦但手慢：成立公務員學院，不如先開公共政策學院」。2017-10-27。香港 01。【博評】。

黃雲娜。2020。《公務員治港神話是這樣幻滅的》系列。「用不了的隔離營」。2020-02-10。香港 01。周報。

黃雲娜。2020。《公務員治港神話是這樣幻滅的》系列。「搶不到的口罩」。2020-02-10。香港 01。周報。

黃雲娜。2020。《公務員治港神話是這樣幻滅的》系列。「管制不了的人流」。2020-02-11。香港 01。周報。

聶德權 Patrick Nip Facebook。2021。【與青年分享 - 管治人才的要素】。2021-04-18。  
<https://www.facebook.com/patricknip.hksarg>

- 聶德權 Patrick Nip Facebook。2021。【加強培訓 設立公務員學院】。2021-04-14。 <https://www.facebook.com/patricknip.hksarg>
- 孙杨杰、邓剑伟。2014。「新加坡 21 世纪公共服务计划研究：背景、内容和启示」。东南亚纵横。AROUND SOUTHEAST ASIA。  
<https://core.ac.uk/download/pdf/41437746.pdf>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). "The New Public Service: An Approach to Reform". *International Review of Public Administration*, 8(1): 3-10.
- Dollars and Sense. (2020). "Civil Service Bonus: How Much Has The Government Paid In Bonuses Over The Past Decade?". November 28, 2020. <https://dollarsandsense.sg/civil-service-bonus-much-government-paid-bonus-past-decade/>
- IASIA. Website. Retrieved March 27, 2021, from <https://iasia.iias-iiisa.org/about-iasia.php>
- Institute for Government. (2018). The Civil Service Fast Stream. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/civil-service-fast-stream>
- JobTestSuccess.com. Website. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.jobtestsuccess.com/civil-service-fast-stream-assessment-centre/>
- Kjeldsen, A.M. (2012). "Vocational study and public service motivation: Disentangling the socializing effects of higher education". *International Public Management Journal*, 15(4).
- OECD. (1997). "Public Service Training in OECD Countries", SIGMA Papers. No. 16. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/5kml619ljzzn-en>
- OECD. (2017). Skills for a High Performing Civil Service.
- Perry, J. L. (1996). "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1).
- Perry, J. L. (2000). "Brining Society in: Toward a Theory of Public-Service Motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2).
- Peter M. Kruiyen & Marieke Van Genugten. (2020). "Opening up the black box of civil servants' competencies". *Public Management Review*, 22:1, 118-140, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638442
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). "Gallopig elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 9, Issue 1, January 1999.
- Singapore Government. Careers@Gov. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.careers.gov.sg/who-we-are/the-public-service>
- Singapore Government. Civil Service College. (2018). Annual Report 2018-2019.
- Singapore Government. Civil Service College. (2019). Annual Report 2019-2020.
- Singapore Government. Civil Service College. Website. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.csc.gov.sg/who-we-are/organisational-structure>
- Singapore Government. Civil Service College. Website. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.csc.gov.sg/who-we-are/our-partners>
- Singapore Government. National Library Board. Website. An online resource guide. Retrieved April 2, 2021, from <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/bb09d69e-cbe5-4927-a57d-9418b677f705>
- Singapore Government. National Statistical Office. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.singstat.gov.sg/find-data/search-by-theme/population/population-and-population-structure/latest-data>



Singapore Government. Press Release. 2020-11-27. "No year-end bonus for the Civil Service Lower-wage civil servants to receive one-time payment of \$1,200". <https://www.psd.gov.sg/press-room/press-releases/civil-service-year-end-payments-2020>

Singapore Government. Public Service Commission. (2018). Annual Report.

Singapore Government. Public Service Commission. (2019). Annual Report.

Singapore Government. Public Service Commission. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psc.gov.sg/who-we-are/psc-members>

Singapore Government. Public Service Division. Press Room. 2020-10-06. "Written Reply to Parliamentary Question on whether the Ministry intends to abolish the use of Current Estimated Potential (CEP) within the Civil Service".

Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/heartofpublicservice/our-institutions/building-a-public-service-ready-for-the-future/>

Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/who-we-are/our-vision-mission-and-core-values>

Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/what-we-do/developing-leadership-in-the-service/public-service-leadership-programme>

Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/heartofpublicservice/our-institutions/building-a-public-service-ready-for-the-future/>

Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/join-us/career-growth-and-development/performance-and-promotion>

Singapore Government. Public Service Division. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.psd.gov.sg/heartofpublicservice/our-institutions/building-a-public-service-ready-for-the-future/>

Singapore Government. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.psc.gov.sg/Scholarships/the-president's-scholarship>

Statista. Website. Retrieved April 2, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/795438/employment-in-singapore/>

The Guardian. (2018). "Who gets on to the civil service fast stream?". 2018-09-21. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.theguardian.com/society/2018/sep/21/who-succeeds-civil-service-fast-stream>

The Straits Times. (2020). "No year-end bonus for 85,000 civil servants". November 28, 2020. <https://www.straitstimes.com/singapore/jobs/no-year-end-bonus-for-85000-civil-servants>

The Straits Times. (2020). 2020-07-22. "23 PSC scholarship recipients moving on with their studies this year".

TheGlobalEconomy.com. Website. Retrieved March 27, 2021, from [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/)

UK Government. (2012). Civil Service Competency Framework 2012-2017. July 2012.

UK Government. (2012). Civil Service Reform. June 2012. <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-reform-plan>

UK Government. Cabinet Office. (2018). Civil Service Fast Stream. Annual Report 2017 and 2018.

UK Government. Cabinet Office. (2018). Success Profiles. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/717275/CS\\_Behaviours\\_2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf)

- UK Government. Cabinet Office. (2020). Statistical Bulletin. "Civil Service Statistics as at 31 March 2020". [https://www.civilservant.org.uk/library/2020-CS-Statistical\\_bulletin.pdf](https://www.civilservant.org.uk/library/2020-CS-Statistical_bulletin.pdf)
- UK Government. Civil Service Fast Stream. Annual Report. Various years.
- UK Government. Civil Service Fast Stream.  
<https://www.faststream.gov.uk/faqs/index.html>
- UK Government. Civil Service Fast Stream. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.faststream.gov.uk/all-schemes/index.html>
- UK Government. Civil Service. (2016). A Brilliant Civil Service: vision statement. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.gov.uk/government/publications/a-brilliant-civil-service-vision-statement>
- UK Government. Civil Service. Website. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.civil-service-careers.gov.uk/about-us/>; and <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about>
- UK Government. Website. Speech.2014-10-16. "The Positive Neutrality of Civil Servants". Retrieved April 4, 2021, from <https://www.gov.uk/government/speeches/the-positive-neutrality-of-civil-servants>
- Universum. Website. (2018). <https://universumglobal.com/rankings/hong-kong/2018/>
- Universum. Website. (2019). <https://universumglobal.com/rankings/hong-kong/2019/>
- Universum. Website. (2020). <https://universumglobal.com/rankings/hong-kong/2020/>
- World Bank. Website. Worldwide Governance Indicators. Retrieved March 27, 2021, from <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

香港青年協會 青年研究中心  
青年創研庫 管治與政制研究系列  
促進公務員隊伍的人才發展

調查對象：18-34 歲香港青年

樣本數目：520

調查方法：實地問卷調查

調查期間：2021 年 4 月中

題目範疇：

| 範疇                  | 題目       |
|---------------------|----------|
| 1 對特區政府公務員隊伍表現的觀感   | Q02- Q05 |
| 2 特區政府公務員隊伍的挑戰      | Q06- Q08 |
| 3 對加入公務員隊伍的意願       | Q09- Q14 |
| 4 對公務員隊伍的期望（能力和培育等） | Q15- Q21 |
| 5 個人資料              | Q22- Q25 |

### 簡介

香港青年協會正就培育本地公務員人才搜集意見，現邀請你給予協助，填答本問卷。問卷只需 10 分鐘完成。你所提供嘅資料會絕對保密，只供本研究分析用途。

如有任何問題，請聯絡香港青年協會研究中心：3755 7022/  
yr@hkfyg.org.hk

### 第一部份 選出被訪者

[Q01] 請問你係咪 18-34 歲嘅人士？

1. 係
2. 唔係（訪問告終；訪問員：多謝合作。）

### 第二部份 問卷內容

訪問員：問卷所提及嘅公務員隊伍，是指香港特區政府公務員隊伍

#### 2.1 對特區政府公務員隊伍的觀感 [Q02- Q05]

[Q02] 整體而言，以下有邊啲，你認為係公務員隊伍對香港最大嘅貢獻？（讀選項 1-9）（最多三項）

- |             |            |
|-------------|------------|
| 1. 穩定社會     | 8. 其他（請註明） |
| 2. 服務市民     | 9. 冇乜      |
| 3. 執行決策     | 10. 不知／難講  |
| 4. 培育人才     | 11. 拒絕回答   |
| 5. 提供就業機會   |            |
| 6. 建立香港國際形象 |            |
| 7. 維繫政府有效運作 |            |

你認為近年公務員隊伍響以下幾方面嘅整體表現，有幾多分？  
0-10 分，0=非常差，10=非常好，5=合格。88 不知／難講；99=拒絕回答

[Q03] 專業

[Q04] 效率

[Q05] 廉潔

## 2.2 特區政府公務員隊伍的挑戰 [Q06- Q08]

你認為近年公務員隊伍響以下幾方面嘅情況有幾嚴重？

0-10 分，0=不嚴重，10=非常嚴重，5=一般。88 不知／難講；99=拒絕回答

[Q06] 面對分化社會

[Q07] 未能吸納優秀人才加入

[Q08] 市民對政府缺乏信任

## 2.3 對加入公務員隊伍的意願 [Q09- Q14]

[Q09] 請問你現時是否公務員？

1. 是
2. 不是 (政府的非公務員合約僱員／政府外判合約員工) (去 Q11)
3. 不是 (去 Q11)
4. 拒絕回答

[Q10] (現職公務員) 你做公務員最主要嘅原因係乜？(不讀選項)(最多三項) (去 Q15)

- |               |              |
|---------------|--------------|
| 1. 想服務社會      | 11. 其他 (請註明) |
| 2. 薪酬福利好      | 12. 不知／難講    |
| 3. 工作時間穩定     | 13. 拒絕回答     |
| 4. 晉升前景理想     |              |
| 5. 提升個人歷練     |              |
| 6. 發揮個人專長     |              |
| 7. 滿足家人期望     |              |
| 8. 鐵飯碗／夠穩陣    |              |
| 9. 有適合自己嘅工作   |              |
| 10. 有機會參與香港管治 |              |

[Q11] (現職非公務員受訪者回答) 你想唔想做公務員？

- |               |                  |
|---------------|------------------|
| 1. 想 (去 Q12)  | 3. 不知／難講 (去 Q15) |
| 2. 唔想 (去 Q14) | 4. 拒絕回答 (去 Q15)  |

[Q12] (現職非公務員，並表示想做公務員) 你想做公務員最主要嘅原因係乜？(不讀選項)(最多三項)

- |               |              |
|---------------|--------------|
| 1. 想服務社會      | 11. 其他 (請註明) |
| 2. 薪酬福利好      | 12. 不知／難講    |
| 3. 工作時間穩定     | 13. 拒絕回答     |
| 4. 晉升前景理想     |              |
| 5. 提升個人歷練     |              |
| 6. 發揮個人專長     |              |
| 7. 滿足家人期望     |              |
| 8. 鐵飯碗／夠穩陣    |              |
| 9. 有適合自己嘅工作   |              |
| 10. 有機會參與香港管治 |              |

[Q13] (現職非公務員，並表示想做公務員) 加入公務員隊伍方面，你依家面對最大嘅障礙係乜？(不讀選項)(最多三項) (去 Q15)

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| 1. 政治環境趨複雜        | 9. 其他 (請註明) |
| 2. 不想加入現屆政府       | 10. 冇乜障礙    |
| 3. 招聘程序費時／漫長      | 11. 不知／難講   |
| 4. 擔心會受到朋輩壓力      | 12. 拒絕回答    |
| 5. 未有適合自己嘅職位      |             |
| 6. 社會對公務員表現期望愈來愈高 |             |
| 7. 擔心加入後個人可發揮空間有限 |             |
| 8. 競爭大 (很多人投考公務員) |             |

[Q14] (現職非公務員，並表示唔想做公務員) 你唔想做公務員最主要原因係乜？(不讀選項)(最多三項) (去 Q15)

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| 1. 晉升慢          | 9. 其他 (請註明) |
| 2. 工作沉悶         | 10. 不知／難講   |
| 3. 政治壓力大        | 11. 拒絕回答    |
| 4. 不想加入現屆政府     |             |
| 5. 缺乏適合自己嘅工作    |             |
| 6. 個人可發揮空間有限    |             |
| 7. 不想作有關宣誓／簽署聲明 |             |
| 8. 長遠薪金福利不及私人機構 |             |

## 2.4 對公務員隊伍的期望 (能力和培育等) [Q15- Q21]

[Q15] 你認為公務員人才嘅培育工作對香港有幾重要？

- |          |          |
|----------|----------|
| 1. 非常重要  | 5. 不知／難講 |
| 2. 頗重要   | 6. 拒絕回答  |
| 3. 頗不重要  |          |
| 4. 非常不重要 |          |

[Q16] 以下有邊啲，你認為係依家做公務員最需具備嘅能力？(讀選項 1-11)(最多三項)

- |         |              |
|---------|--------------|
| 1. 政治判斷 | 9. 掌握國情      |
| 2. 政策分析 | 10. 其他 (請註明) |
| 3. 體察民情 | 11. 冇乜       |
| 4. 前瞻視野 | 12. 不知／難講    |
| 5. 協作溝通 | 13. 拒絕回答     |
| 6. 創新解難 |              |
| 7. 科技運用 |              |
| 8. 領導力  |              |

[Q17] 咁你最期望公務員能夠具備邊啲素質？(讀選項 1-10)(最多三項)

- |            |             |
|------------|-------------|
| 1. 不偏不倚    | 9. 其他 (請註明) |
| 2. 有承擔     | 10. 冇乜      |
| 3. 有同理心    | 11. 不知／難講   |
| 4. 靈活變通    | 12. 拒絕回答    |
| 5. 虛心聆聽    |             |
| 6. 勇於表達意見  |             |
| 7. 對工作有熱誠  |             |
| 8. 接納意見嘅胸襟 |             |

你有幾同意以下嘅說法？

|       |                   | 1.<br>非常<br>同意 | 2.<br>頗同意 | 3.<br>頗不<br>同意 | 4.<br>非常不<br>同意 | 5.<br>不知／<br>難講 |
|-------|-------------------|----------------|-----------|----------------|-----------------|-----------------|
| [Q18] | 公務員隊伍嘅表現令你引以為榮    |                |           |                |                 |                 |
| [Q19] | 公務員體系係培育管治人才嘅有效平台 |                |           |                |                 |                 |
| [Q20] | 你信任特區政府           |                |           |                |                 |                 |

[Q21] 政府將設立公務員學院，響以下選項中，你最期望呢間學院發揮邊啲作用？(讀選項 1-9)(最多三項)

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 1. 對公務員起凝聚力            | 8. 其他 (請註明) |
| 2. 傳承知識及經驗             | 9. 冇乜       |
| 3. 提升公務員嘅領導及管理 ability | 10. 不知／難講   |
| 4. 認識國家《憲法》、《基本法》及國家發展 | 11. 拒絕回答    |
| 5. 吸納國際人才              |             |
| 6. 培育公務員政治意識           |             |
| 7. 促進本港公務員國際形象         |             |

## 2.5 個人資料 [Q22- Q25]

[Q22] 性別

1. 男
2. 女

[Q23] 年齡 (足歲) \_\_\_\_\_

[Q24] 教育

1. 初中 (中一至中三)
2. 高中 (中四至中七，包括毅進)
3. 專上非學位
4. 大學學位或以上
5. 不知／難講
6. 拒絕回答

[Q25] 請問你嘅職業？

1. 經理及行政級人員
2. 專業人員
3. 輔助專業人員
4. 文書支援人員
5. 服務工作及銷售人員
6. 工藝及有關人員
7. 機台及機器操作員及裝配員
8. 非技術工人
9. 學生
10. 料理家務者
11. 待業、失業，及其他非在職者
12. 其他 (請註明)
13. 拒絕回答

- 完 -

## 香港青年協會

## The Hong Kong Federation of Youth Groups

hkfyg.org.hk | m21.hk

香港青年協會(簡稱青協)於 1960 年成立，是香港最具規模的青年服務機構。隨著社會瞬息萬變，青年所面對的機遇和挑戰時有不同，而青協一直不離不棄，關愛青年並陪伴他們一同成長。本著以青年為本的精神，我們透過專業服務和多元化活動，培育年青一代發揮潛能，為社會貢獻所長。至今每年使用我們服務的人接近 600 萬。在社會各界支持下，我們全港設有 80 多個服務單位，全面支援青年人的需要，並提供學習、交流和發揮創意的平台。此外，青協登記會員人數已逾 45 萬；而為推動青年發揮互助精神、實踐公民責任的青年義工網絡，亦有超過 25 萬登記義工。在「青協·有您需要」的信念下，我們致力拓展 12 項核心服務，全面回應青年的需要，並為他們提供適切服務，包括：青年空間、M21 媒體服務、就業支援、邊青服務、輔導服務、家長服務、領袖培訓、義工服務、教育服務、創意交流、文康體藝及研究出版。

## 青年創研庫

## Youth I.D.E.A.S.

香港青年協會（簡稱青協）青年研究中心於 2015 年成立青年創研庫，是本港一個屬於青年的智庫，透過科學研究和政策倡議，為香港社會的發展建言獻策。過去四年，創研庫共完成 48 項研究，並與政策制定者及社會各界積極交流。

新一屆（2020-2022 年度）青年創研庫由超過 80 位專業才俊、青年創業家與大專學生組成；部分曾參與青協領袖學院的訓練課程。八位專家、學者應邀擔任創研庫的顧問導師，就各項研究提供寶貴意見。

青年創研庫是年輕人一個獨特的意見交流平台。他們就著青年關心和有助香港持續發展的社會議題或政策，以求真求實的態度，探討解決對策和可行方案。

青年創研庫將持續與青年研究中心，定期發表研究報告。四項專題研究系列，分別是：（一）經濟；（二）管治；（三）教育；以及（四）民生。

青年創研庫短片



## 青年研究中心

### **Youth Research Centre**

[yrc.hkfyg.org.hk](http://yrc.hkfyg.org.hk)

資訊科技發展一日千里，新思維和新事物不斷湧現。在知識型經濟社會下，實證和數據分析尤其重要，研究工作亦需以此為根基。青協青年研究中心一直不遺餘力，以期在急速轉變的社會中，加深認識青年的處境和需要。

青協青年研究中心於 1993 年成立，過去 25 年間，持續進行一系列有系統和科學性的青年研究，至今已完成超過 370 項研究報告，當中包括《香港青年趨勢分析》及《青年研究學報》，讓社會各界掌握青年脈搏，並為香港制定青年政策和策劃青年服務，提供重要參考。

為進一步強化研究領域和青年參與，中心於 2015 年成立青年創研庫，由本地年輕專業才俊與大專學生組成智庫，於 2015-2019 年間，就經濟、管治、教育及民生四項專題，完成 48 項研究報告，以青年角度為香港社會持續發展建言獻策。

## 香港青年協會領袖學院

### **The HKFYG Leadership Institute**

[LeadershipInstitute.hk](http://LeadershipInstitute.hk)

香港青年協會自 2000 年開始，已為本港超過 15 萬名學生領袖提供專業及具系統的培訓。建基於多年的經驗，青協活化前粉嶺裁判法院，成為全港首間「香港青年協會領袖學院」，並提供營舍，為中學至在職優秀青年提供更全面領袖訓練。學院下設五個院校，重點培訓領袖技巧、提升傳意溝通、加深認識國家發展、開拓全球視野，以及推動社會參與。其中《香港 200》領袖計劃，每年選拔具領導潛質的青年學生，培養他們願意為香港貢獻的心志。學院更與 One Young World、薩斯堡世界論壇及和平號等國際組織合作，為本地青年提供開拓國際視野的機會，進一步實踐回饋社會的心志。



## 研究報告一覽

| 系列編號<br>Serial No. | 題目<br>Titles                                                                                                    | 日期<br>Date |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| YI001              | 人盡其才——如何開拓青年就業出路<br>The Opportunities of Vocational Training for Youth Employment                               | 7/2015     |
| YI002              | 年輕一代可以為高齡社會做什麼？<br>What can the Younger Generation Do for an Aged Society?                                      | 8/2015     |
| YI003              | 誰願意參與公共事務？<br>Who is Willing to Take up Positions in Public Affairs?                                            | 9/2015     |
| YI004              | 促進青年參與創新科技的障礙與對策<br>Encouraging Young People to Participate in Innovation and Technology Development            | 10/2015    |
| YI005              | 如何促進科技創業的發展條件<br>Enhancing the Conditions for Technology Start-ups                                              | 11/2015    |
| YI006              | 輸入人才的機遇及影響<br>Attracting Talents to Hong Kong: Impact and Opportunities                                         | 12/2015    |
| YI007              | 青年看公眾諮詢的不足與障礙<br>Young People's Perception on Public Consultations                                              | 1/2016     |
| YI008              | 「翻轉教室」有助提升香港學生自主學習？<br>Do "Flipped Classrooms" Motivate Students to Learn?                                      | 2/2016     |
| YI009              | 香港擔任「超級聯繫人」的挑戰與機遇<br>Challenges and Opportunities: Hong Kong's Role as a Super-Connector                        | 3/2016     |
| YI010              | 年輕一代為何出現悲觀情緒<br>What Makes Young People Feel Negative                                                           | 4/2016     |
| YI011              | 青年看立法會的職能與運作<br>Young People's Views on the Roles and Functions of the Legislative Council                      | 5/2016     |
| YI012              | 青年對持續進修的取態<br>Young People's Views on Continuous Learning                                                       | 6/2016     |
| YI013              | 多元發展香港旅遊業<br>Diversifying Hong Kong's Attractions to Boost Tourism                                              | 8/2016     |
| YI014              | 少數族裔人士在港生活的困境<br>Challenges Faced by Ethnic Minorities in Hong Kong                                             | 9/2016     |
| YI015              | 青年對公務員及其所面對挑戰的意見<br>Young People's Views on Civil Servant Challenges                                            | 10/2016    |
| YI016              | 中學生對體育教育的意見和取態<br>Attitude of Secondary Students on Physical Education                                          | 11/2016    |
| YI017              | 新生代的彈性就業模式<br>Flexible Employment of Today's Youth                                                              | 12/2016    |
| YI018              | 青年對香港城市規劃的願景<br>Young people's Views on "Hong Kong 2030+"                                                       | 1/2017     |
| YI019              | 青年對政治委任官員的期望<br>Young People's Views on the Performance of Political Appointments                               | 2/2017     |
| YI020              | 小學創科教育的狀況與啟示<br>STEM Education in Primary Schools                                                               | 3/2017     |
| YI021              | 香港創意工藝產業化的發展挑戰與機遇<br>Challenges and Opportunities Facing the Development of Creative Craftsmanship in Hong Kong | 4/2017     |
| YI022              | 青少年如何處理壓力<br>How Young People Cope with Stress                                                                  | 5/2017     |
| YI023              | 香港青年看社會團結<br>Young People's Views on Togetherness                                                               | 6/2017     |
| YI024              | 高中學生對「休學年」的取態<br>Views of Senior Secondary Students on Taking a Gap in Their Studies                            | 7/2017     |

| 系列編號<br>Serial No. | 題目<br>Titles                                                                                          | 日期<br>Date |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| YI025              | 如何建立公眾對政府的信任<br>Building Public Trust in the Government                                               | 12/2017    |
| YI026              | 改善中學 STEM 教育的資源運用<br>STEM Education in Secondary Schools: Improving Resource Utilization              | 1/2018     |
| YI027              | 電競業在香港的發展機遇<br>e-Sports in Hong Kong                                                                  | 1/2018     |
| YI028              | 提升香港器官捐贈率<br>Promoting Organ Donation in Hong Kong                                                    | 2/2018     |
| YI029              | 促進特區政府電子服務<br>Enhancing e-Government in the HKSAR                                                     | 4/2018     |
| YI030              | 改善高中通識科的教學與評核<br>Improving Liberal Studies in Senior Secondary Education                              | 6/2018     |
| YI031              | 推動耆壯人士就業<br>Encouraging Young-Olds Employment                                                         | 6/2018     |
| YI032              | 提升香港生育率<br>Boosting Birth Rate in Hong Kong                                                           | 7/2018     |
| YI033              | 培養香港管治人才<br>Nurturing Talent for Governance                                                           | 8/2018     |
| YI034              | 創科生活應用與智慧城市<br>Living with Innovative Technologies and Building a Smart City                          | 9/2018     |
| YI035              | 釋放香港女性勞動力<br>Improving Incentives for Women's Employment                                              | 10/2018    |
| YI036              | 促進高學歷特殊需要青年的就業機會<br>Enhancing Career Opportunities for Higher Educated Youth with SEN or Disabilities | 11/2018    |
| YI037              | 促進市民參與公共財政管理<br>Involving the Community in Public Finance Management                                  | 12/2018    |
| YI038              | 改善中學生涯規劃教育的效能<br>Improving the Effectiveness of Career and Life Planning Education                    | 1/2019     |
| YI039              | 消除港青在粵港澳大灣區發展事業的障礙<br>Overcoming Career Challenges of Hong Kong Young People in the Greater Bay Area  | 2/2019     |
| YI040              | 改善香港減廢與資源回收狀況<br>Stepping up Efforts in Reducing and Recycling Waste in Hong Kong                     | 3/2019     |
| YI041              | 優化香港特別行政區授勳及嘉獎制度<br>Advancing the Honours and Awards System of the HKSAR                              | 4/2019     |
| YI042              | 提升初中資訊科技教育的效能<br>Increasing the Efficacy of ICT Education at Junior Secondary Level                   | 5/2019     |
| YI043              | 吸納多元化年輕人才來港就業<br>Attracting Diverse Young Talents to Hong Kong                                        | 6/2019     |
| YI044              | 「共居」—— 香港青年住屋的可行出路？<br>Co-Living: An Alternative Hong Kong Housing Solution for Youth?                | 8/2019     |
| YI045              | 強化區議會的角色與職能<br>Strengthening the Role and Functions of District Councils                              | 9/2019     |
| YI046              | 改善青年理財教育<br>Improving Financial Education for Young People                                            | 9/2019     |
| YI047              | 豐富職青的海外視野與就業經驗<br>Enriching the Experiences of Working Youth through Overseas Exposures               | 10/2019    |
| YI048              | 改善香港的跨代關係<br>Strengthening Intergenerational Understanding                                            | 12/2019    |

| 系列編號<br>Serial No. | 題目<br>Titles                                                                                     | 日期<br>Date |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| YI049              | 善用社交媒體提升管治<br>Improving Governance by Maximising Effectiveness of Social Media                   | 4/2020     |
| YI050              | 加強支援電子學習的發展<br>Enhancing Support for e-Learning in Schools                                       | 7/2020     |
| YI051              | 促進虛擬銀行服務惠及青年<br>Facilitating Young People's Access to Financial Services through Virtual Banking | 7/2020     |
| YI052              | 優化彈性工作安排應對職場新常態<br>Maximizing the Advantages of Flexible Working Arrangements                    | 9/2020     |
| YI053              | 改善諮詢組織運作促進青年參與<br>Improving Operations of Advisory Bodies to Better Facilitate Youth Engagement  | 9/2020     |
| YI054              | 疫情下為青年就業尋出路<br>Opportunities for Youth Employment Amid the Pandemic                              | 11/2020    |
| YI055              | 新常態下促進學生實習經驗<br>Enriching Students' Internship Experiences in the Next Normal                    | 11/2020    |
| YI056              | 全民抗疫對促進公共衛生的啟示<br>Public Health Lessons Learnt from COVID-19                                     | 1/2021     |
| YI057              | 從青年去留抉擇看改善特區管治<br>To Stay or To Leave?<br>A Critical Question for Good Governance                | 1/2021     |
| YI058              | 為香港年輕人才流失作準備<br>Tackling Hong Kong's Brain Drain                                                 | 3/2021     |
| YI059              | 支援教師應對教學新挑戰<br>Supporting Teachers in Facing Educational Challenges                              | 4/2021     |
| YI060              | 大數據時代下保障個人私隱<br>Balancing Privacy Protection and Big Data Development                            | 5/2021     |
| YI061              | 促進公務員隊伍的人才發展<br>The Challenges of Civil Servant Talent Development                               | 6/2021     |



香港青年協會  
the hongkong federation of youth groups

e-Giving



giving.hkfyg.org.hk

## Donation / Sponsorship Form 捐款表格

Please tick (✓) boxes as appropriate 請於合適選項格內，加上「✓」：

I am / My organization is interested in donating 本人／本機構 願意捐助

☐ HK\$10,000 ☐ HK\$5,000 ☐ HK\$2,000 ☐ HK\$1,000 ☐ HK\$800 ☐ HK\$500 ☐ HK\$200 ☐ Other 其他 HK\$ \_\_\_\_\_

Receipts will be issued for all donations over HK\$100 and are tax-deductible. 所有港幣 100 元或以上捐款，將獲發收據作申請扣稅之用。

### Cheque 支票

☐ Cheque Number 支票號碼

Crossed cheques should be made payable to: **The Hong Kong Federation of Youth Groups**

劃線支票抬頭祈付：香港青年協會

### Direct Transfer 銀行轉賬

☐ Direct transfer to the **Hang Seng Bank, account number:**

存款予本會恒生銀行賬戶：

**773-027743-001**

☐ Internet Banking "Bill Payment" or

"Charity Donation" Services

本地銀行網上理財「繳費」或「慈善捐款」

Date of Payment 轉賬日期

Please use your contact number as the bill account number (if applicable). If you need a receipt, please send us the bank's receipt / transaction record together with this form. 請以您的電話號碼作為賬單／賬戶號碼（如適用），並將存款證明／交易紀錄連同本表格交回。

☐ **Monthly direct debit** (Please complete and send us the Direct Debit Authorization Form on the next page together with this form.)

每月自動轉賬（請填寫附件 直接付款授權書 連同捐款表格交回。）

### PPS Payment 繳費靈

☐ PPS Payment (The merchant code for The Hong Kong Federation of Youth Groups is **9345**. Please use your contact number as the bill account number.)

繳費靈（本會登記商戶編號：**9345**；請以您的電話號碼作為賬單／賬戶號碼）

Date of Payment 轉賬日期

### Credit Card 信用卡

☐ ☐ VISA ☐ MasterCard

☐ One-off Donation 單次捐款

☐ Regular Monthly Donation 每月捐款

Card Number

信用卡號碼

Expiry Date

有效期至 (MM 月 / YY 年)

Signature of Card Holder

持卡人簽署

Name of Card Holder

持卡人姓名

HK 港幣

\$

### Donor Information 捐款者資料

Name of Donor / Organization 捐款人／機構

Name of Contact Person (if applicable) 聯絡人姓名（如適用）

Telephone / Mobile 電話

Fax 傳真

Email 電郵

Do you need a receipt? ☐ Yes 是

是否需要捐款收據？ ☐ No 否

Name for Receipt

收據抬頭

Address 郵寄地址

☐ I / My organization wish(es) to remain anonymous. 青協毋須就是項捐款於任何電子平台或印刷品鳴謝本人／本機構。

The Hong Kong Federation of Youth Groups (the Federation) respects the privacy of individuals. We do our best to ensure the collection, use, storage, transfer and disclosure of your personal data comply with the Personal Data (Privacy) Ordinance.

You have the right to access and correct your personal data and request a copy of the said data. You can make your request to [personaldata@hkfyg.org.hk](mailto:personaldata@hkfyg.org.hk). Your request will be answered in 40 days. A fee may be charged for processing a data access request.

Your personal data may be used for purposes related to participation in various programmes and activities, issuing of receipts, collection of user feedback, conduct of analysis, and any other initiatives related to the aims and objectives of the Federation. Please indicate below if you agree to being contacted for these purposes. Should you wish to stop receiving news and information from the Federation and its service units, please contact us at [unsubscribe@hkfyg.org.hk](mailto:unsubscribe@hkfyg.org.hk).

香港青年協會（青協）非常重視個人私隱，並確保轄下之服務於任何情況下收集、使用、儲存、轉移及查閱個人資料之程序均符合香港的《個人資料（私隱）條例》的要求。您有權要求查閱和改正所提供的個人資料及索取有關資料的複本。

如需查詢或改正個人資料，可電郵至 [personaldata@hkfyg.org.hk](mailto:personaldata@hkfyg.org.hk)。在收到您提出的要求後，本會將在 40 天內給予回覆，並將可能就此收取合理的費用。

您提供之個人資料將用作參與活動的相關用途、簽發收據、收集意見、資料分析，及其他配合本會宗旨及使命的事項。請在下面的方格上填上剔號，表示您是否願意收到本會通訊。如需取消接收青協及有關單位的資訊，請電郵至 [unsubscribe@hkfyg.org.hk](mailto:unsubscribe@hkfyg.org.hk) 與青協職員聯絡。

I / We do not wish to receive communication through the channels below \*:

本人／本機構 不希望從以下渠道接收通訊 \*:

☐ Email 電郵

☐ Mail 郵寄

☐ Phone 電話

**Please send this form with your crossed cheque / the bank's receipt to:**

捐款表格、劃線支票／銀行存款證明，敬請寄回：

Partnership and Resource Development Office

The Hong Kong Federation of Youth Groups

21/F, The Hong Kong Federation of Youth Groups Building

21 Pak Fuk Road, North Point, Hong Kong

香港北角百福道 21 號

香港青年協會大廈 21 樓

香港青年協會「伙伴及資源拓展組」

Tel 電話：3755 7103

Fax 傳真：3755 7155

Email 電郵：[partnership@hkfyg.org.hk](mailto:partnership@hkfyg.org.hk)

Online Donation Platform 網上捐款平台 eGiving：[giving.hkfyg.org.hk](http://giving.hkfyg.org.hk)