



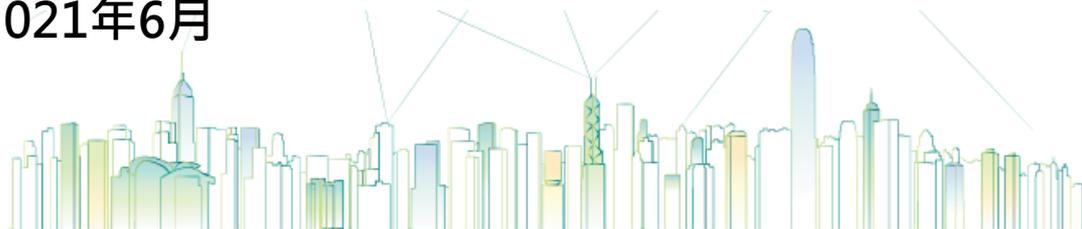
香港青年協會
the hongkong federation of youth groups



青年創研庫

「管治」專題研究系列

2021年6月



促進公務員隊伍的人才發展

研究源起：

公務員隊伍與本港管治息息相關



公務員隊伍：

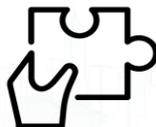
- 特區政府骨幹，於香港管治領域中肩負重要角色和職能
- 為本港管治人才來源其中重要渠道



在近年本港環境急變下，
團隊所面對的社會期望更高，
其所面對的能力考驗亦愈見艱鉅



令人關注對公務員隊伍人才
吸納和培育帶來甚麼影響？



如何鞏固公務員隊伍優勢？
促進其人才發展，應對新挑戰？



01

研究背景



02

研究問題及方法



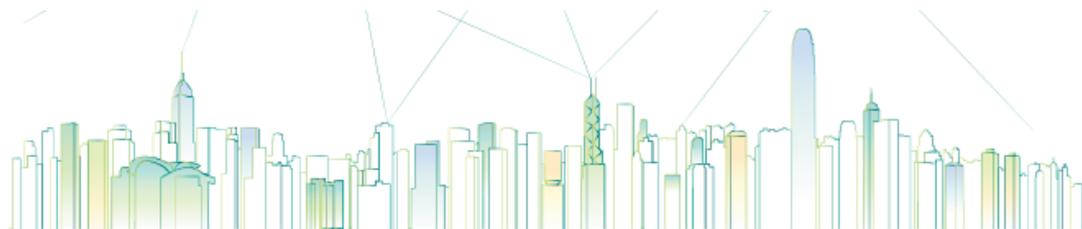
03

研究結果



04

主要建議



研究背景

本港公務員隊伍重要數據：

實際員額近年約為17萬多；平均每42名市民就有一名公務員

香港

平均每**42**名市民就有一名公務員

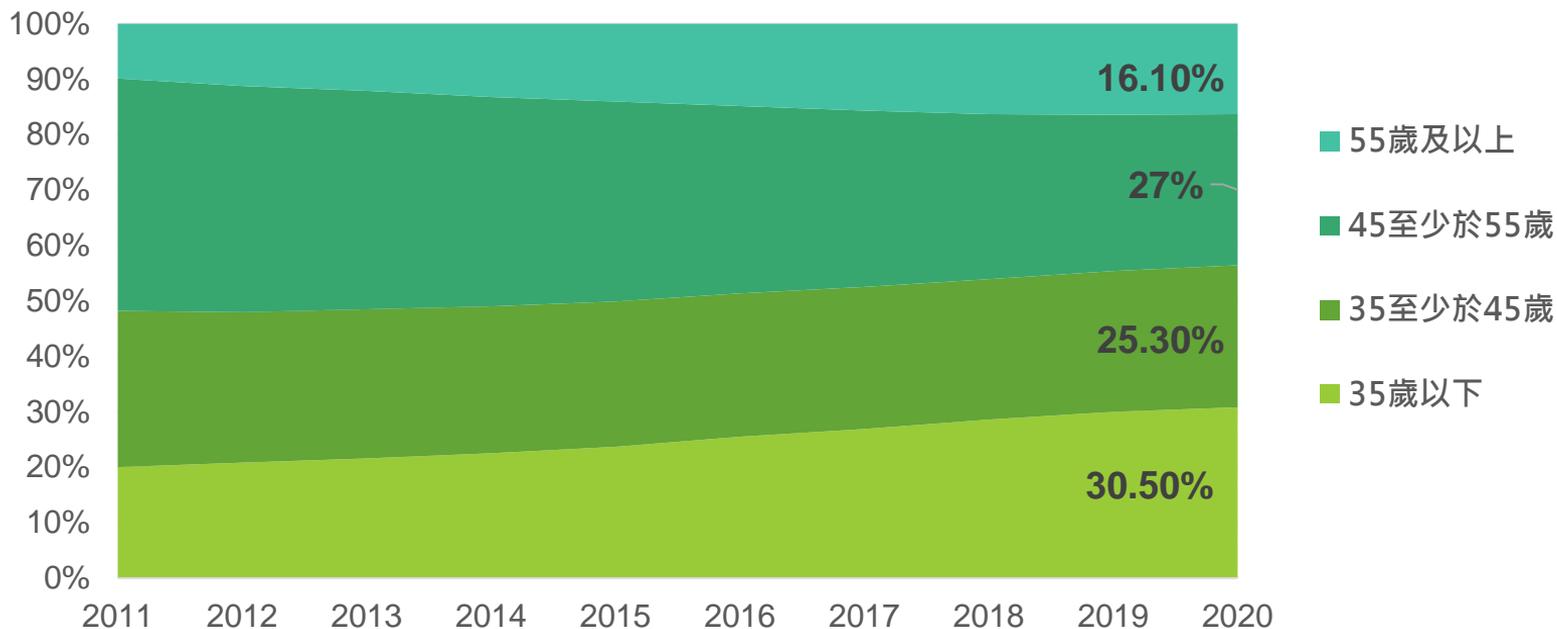
*2020年香港人口為7,474,200人，當中有179,676人為公務員

佔本港勞動人口**4.4%**

*2020年香港勞動人口為約3,882,000人

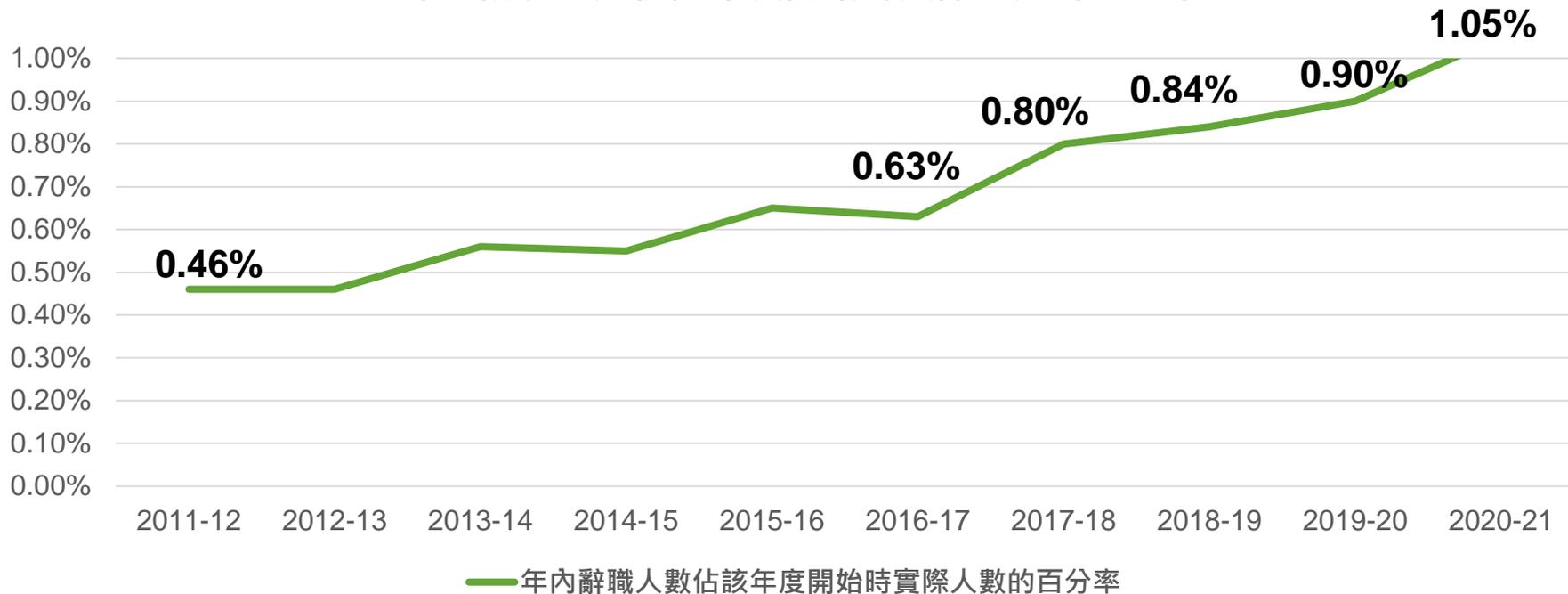
本港公務員隊伍重要數據： 近年實際員額中，35歲以下者約佔3成

2011年至2020年公務員實際人數中不同年齡組別所佔比率



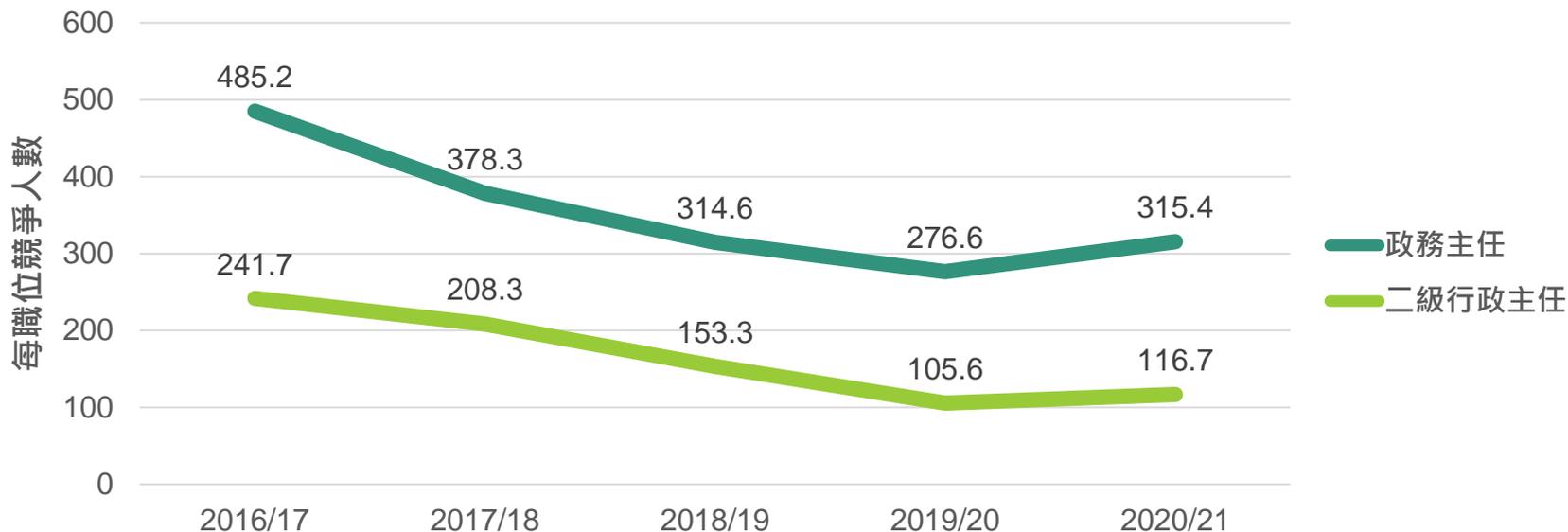
本港公務員隊伍近年辭職率持續上升

年內辭職人數佔該年度開始時實際人數的百分率



申請政務主任及二級行政主任職位的競爭近年曾有放緩跡象

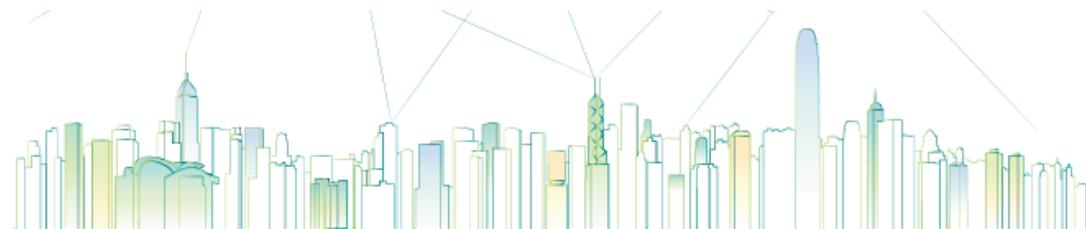
申請政務主任及二級行政主任職位的競爭情況



研究問題及方法

研究問題

1. 公務員的表現是否能夠滿足現今社會需要？
2. 人才吸納及培育方面出現甚麼隱憂或挑戰？
3. 有利鞏固公務員團隊人才發展的方向舉措？



研究方法

2021年3月至4月



實地意見調查：共527名 18至34歲香港青年

2021年4月22日至26日



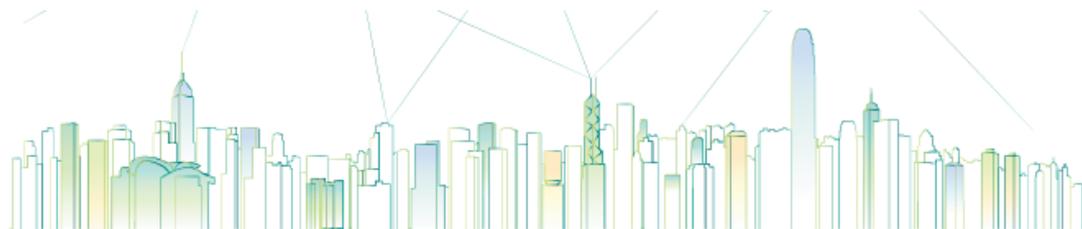
青年個案訪問：共15名（當中10名為現職公務員；均屬學位或專業程度職系人員）

2021年3月18日至4月26日；20至34歲青年



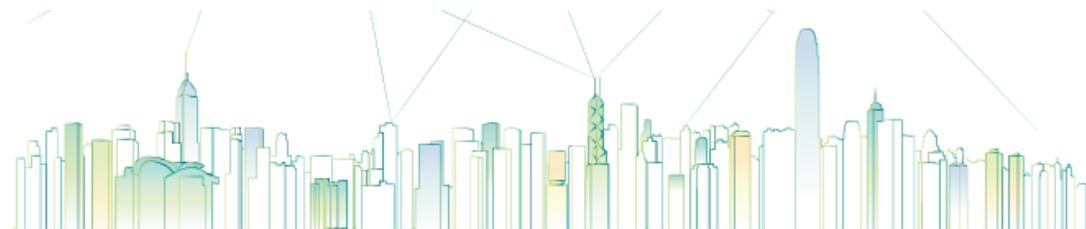
專家和學者專訪：共5位

2021年3月25日至4月28日



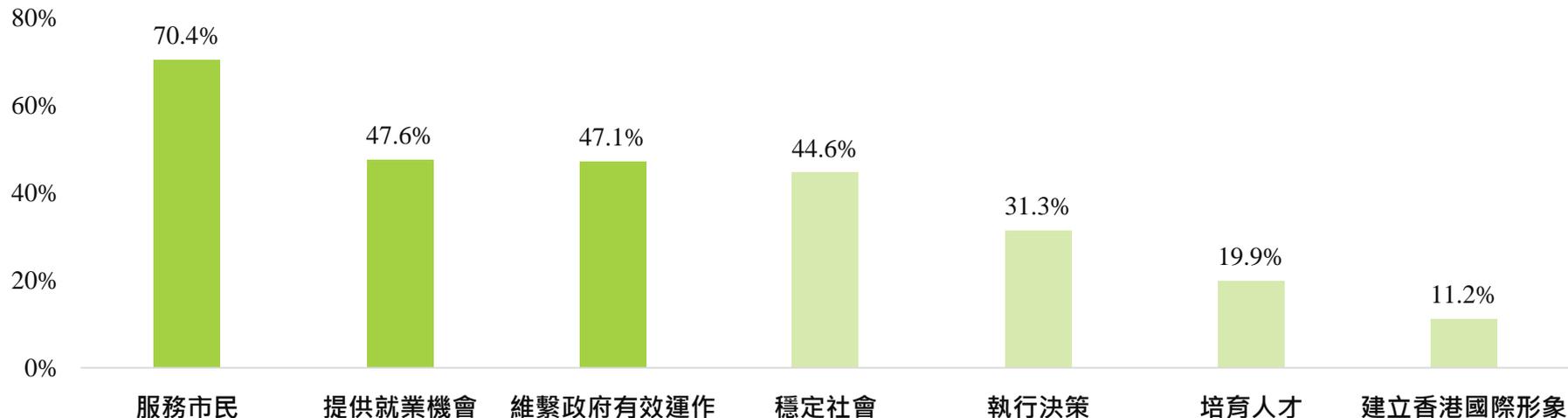
研究結果

1/ 公務員隊伍的貢獻和表現



受訪青年認為公務員隊伍最大貢獻，首三項分別是服務市民、提供就業機會、維繫政府有效運作。

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)



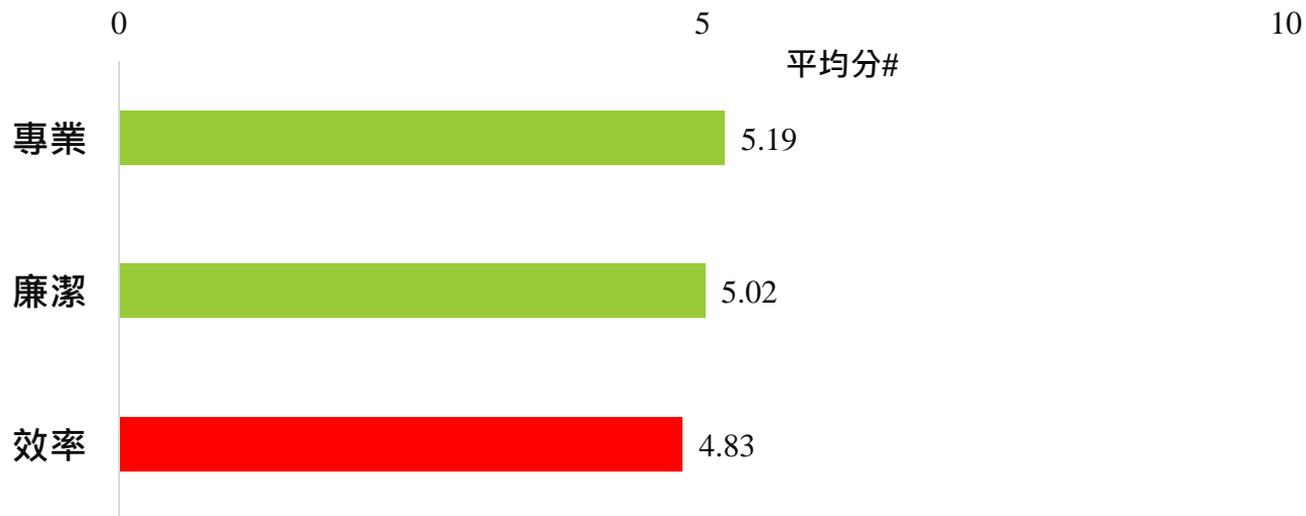
N=527

* 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

受訪青年對近年公務員隊伍專業及廉潔表現評分一般； 效率表現評分不合格。

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)

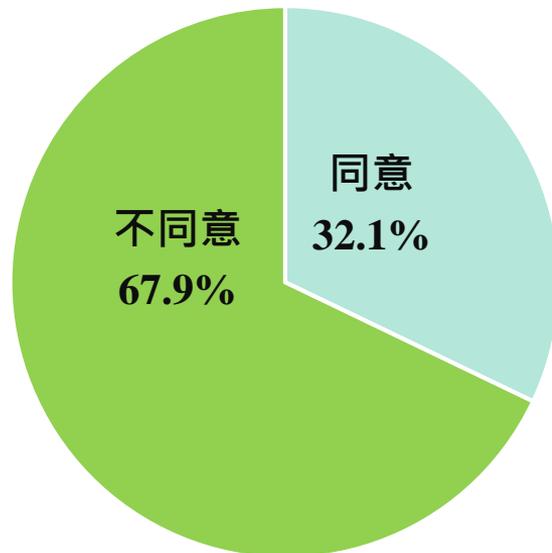


N=527

數字不包括回答「唔知 / 難講」者

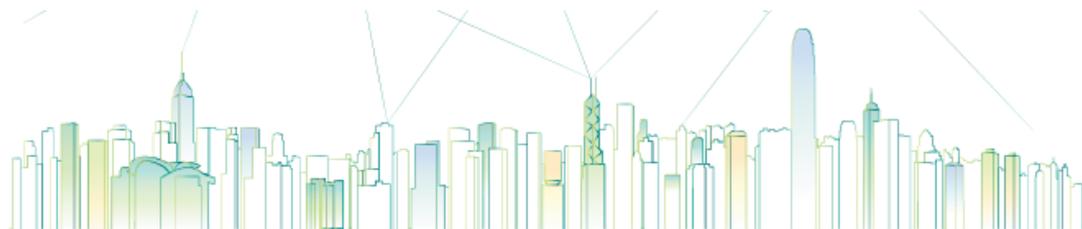
三成二受訪青年認同公務員隊伍的表現令人引以為榮；
六成八則不同意此說法。

你有幾同意以下嘅說法？
公務員隊伍嘅表現令你引以為榮



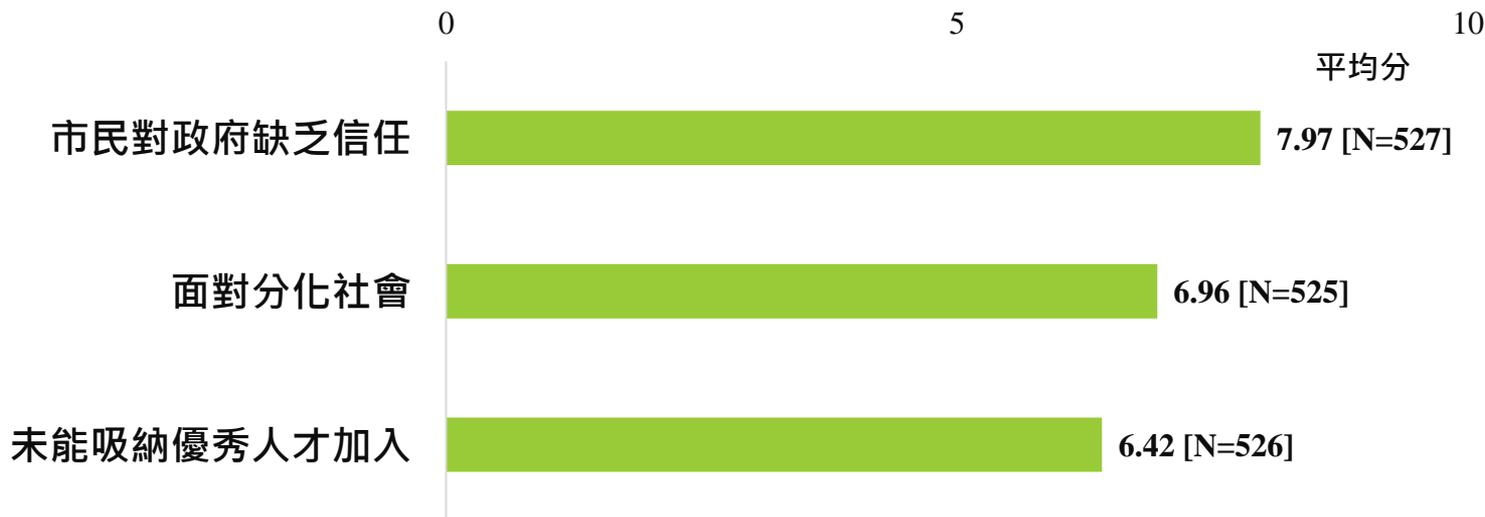
N=527

2/ 近年公務員隊伍置身的處境

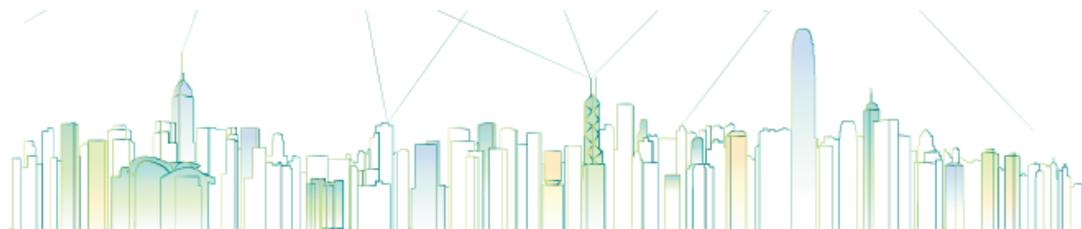


受訪青年認為公務員隊伍處於以下幾方面情況，有一定嚴重性。

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)

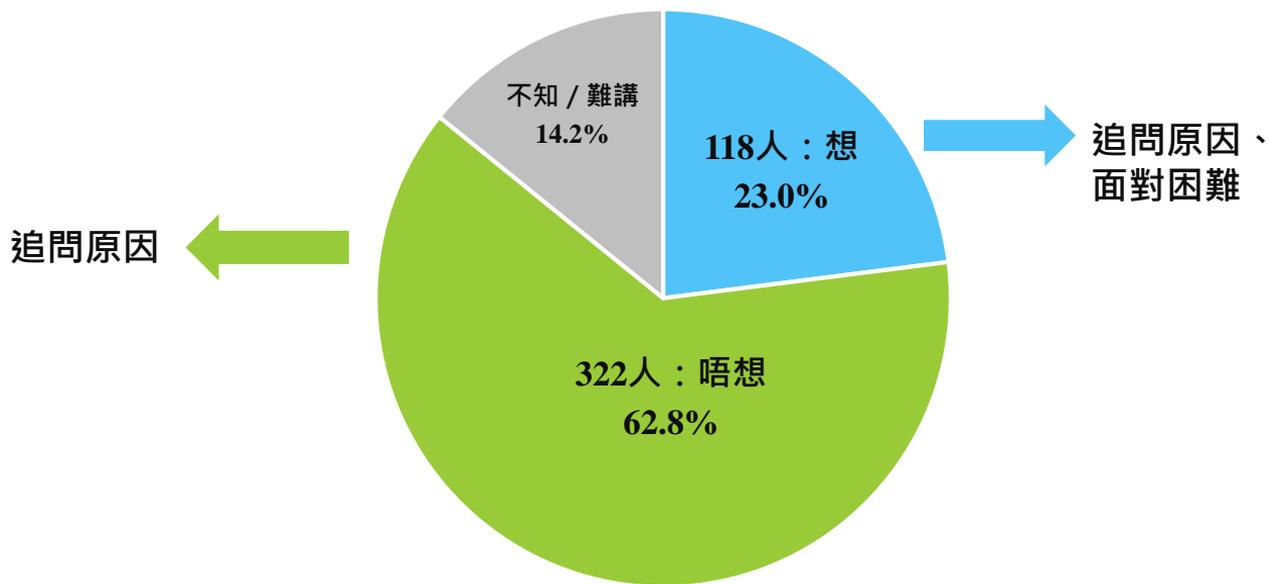


3/ 個人對加入公務員行列的意願和考量



兩成三受訪青年表示想做公務員；六成三則不作此考慮。

你想唔想做公務員？



N=513

(在所有527名受訪者中，撇除14名表示為現職公務員者，以下問題回答人數為513人)

受訪青年對加入公務員隊伍的意願

你想唔想做公務員？

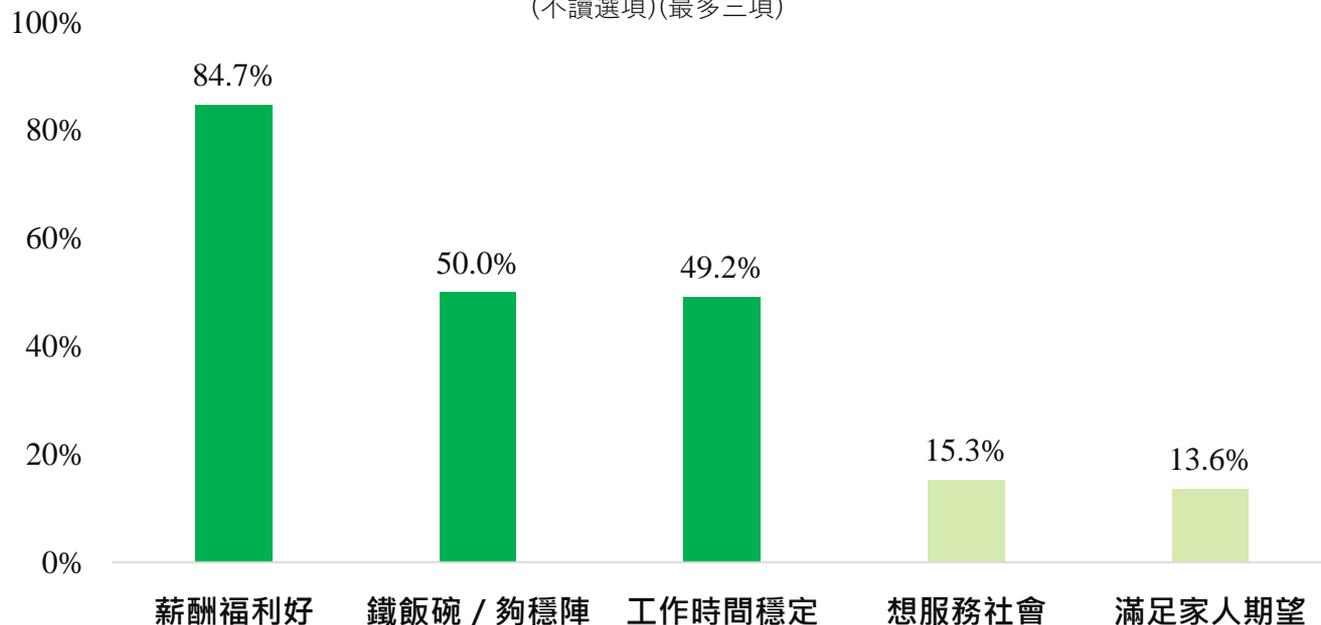
	2016 N=377 18至34歲	2021 N=513 18至34歲
想	171 45.3%	118 23.0%
唔想	189 50.2%	322 62.8%
不知／難講	17 4.5%	73 14.2%
總計	377 100.0%	513 100.0%

讀者需留意，2016年的調查方法以隨機抽樣用電話進行訪問；
2021年的則是實地調查。兩者調查所用的方法有不同，有關數據只供參考。

118名想加入公務員隊伍的受訪者，主要原因： 薪酬福利好、「鐵飯碗／夠穩陣」、工作時間穩定。

你想做公務員最主要嘅原因係乜？

(不讀選項)(最多三項)



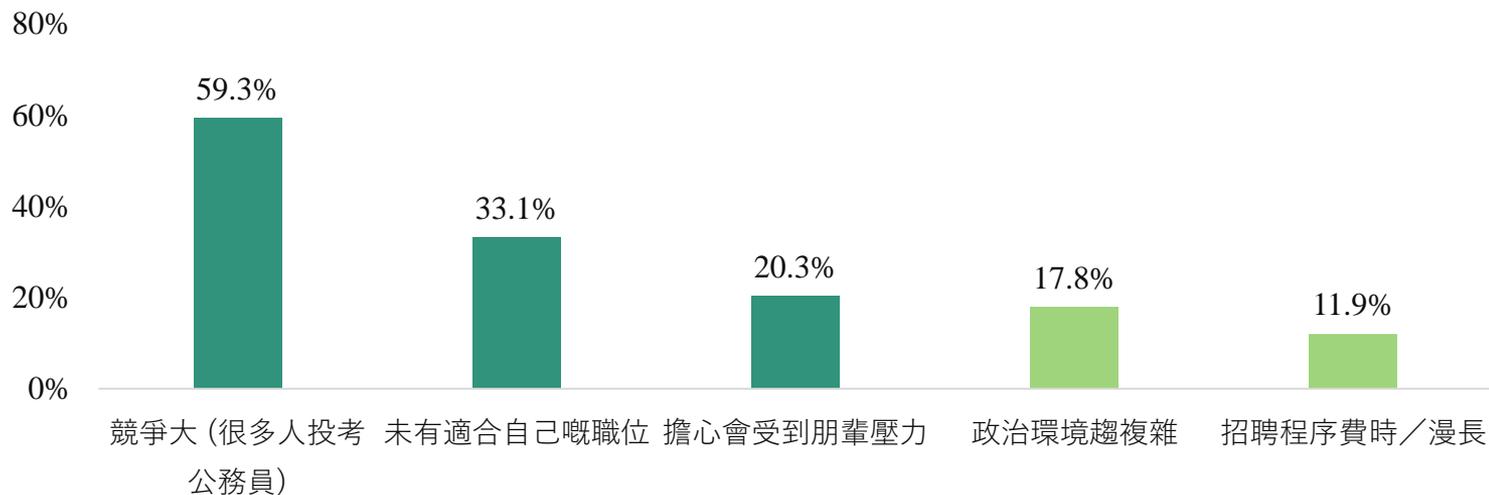
N=118

* 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

118名想加入公務員隊伍的受訪者，面對的主要障礙： 投考競爭大，未有合適職位，以及擔心受到朋輩壓力等。

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)

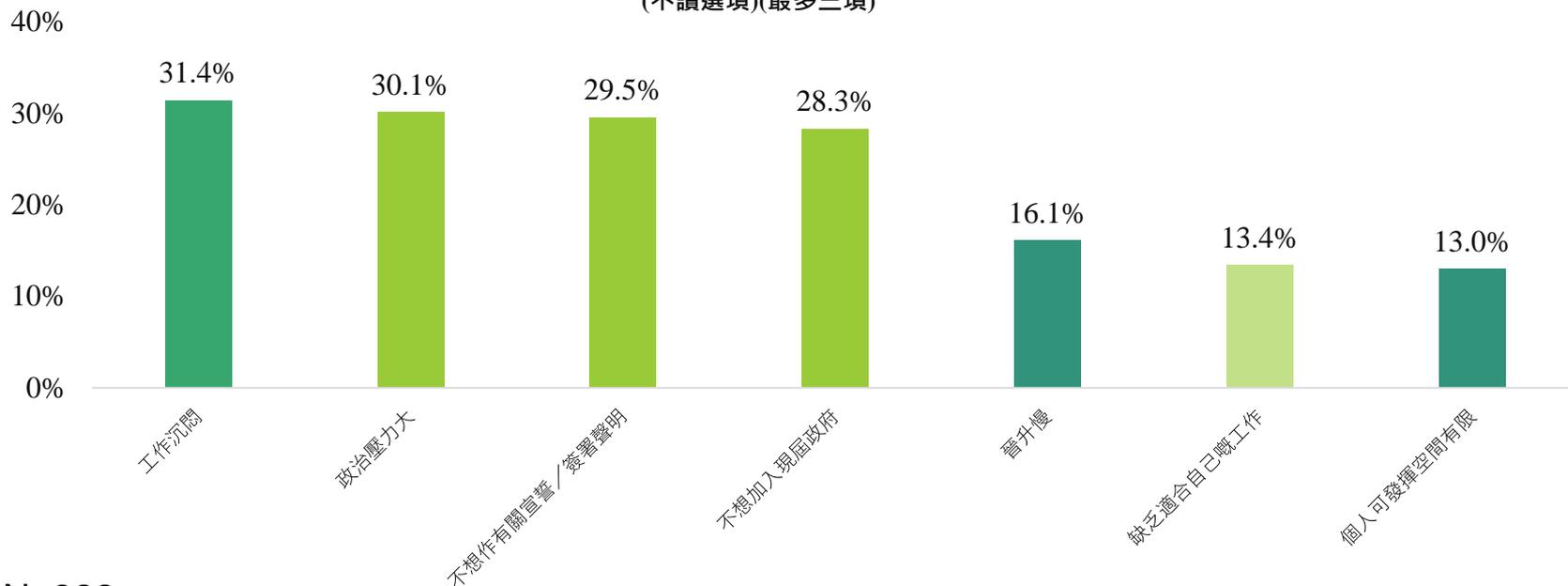


N=118

* 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

322名不想加入公務員隊伍受訪者，主要原因： 部分與他們對公務員工作的觀感有關；部分與本港政治環境及政府有關。

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

* 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

青年個案

以公務員作為職業的其中原因，以及在崗位上繼續向前的驅動力：

「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）

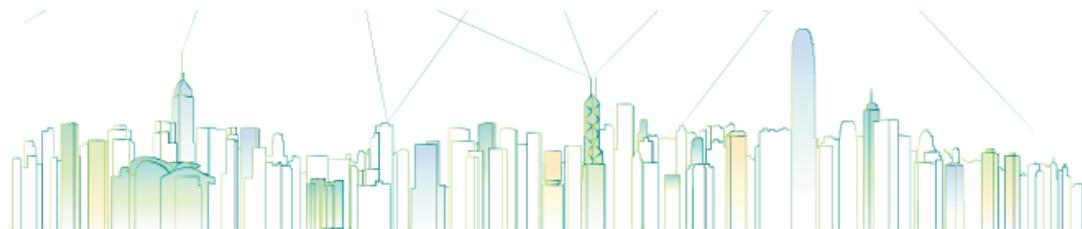
「現時我的工作需要經常接觸市民，在各方面向他們提供協助及諮詢服務；到今天我仍然認為這份工作能夠實踐我對服務市民的抱負。」

（個案13/女/30至34歲/現職公務員）

「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。」

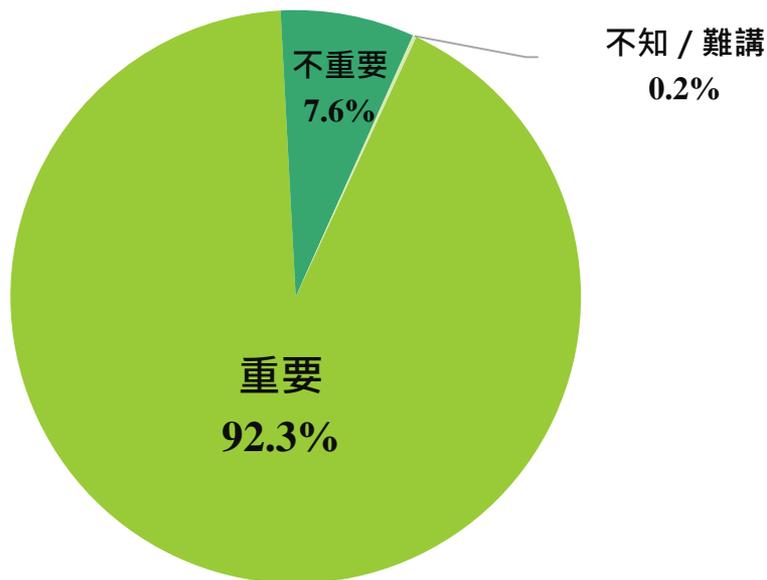
（個案10/女/25至29歲/現職公務員）

4/ 對公務員能力及未來培育工作的期望



超過九成受訪青年認為培育公務員人才對香港重要。

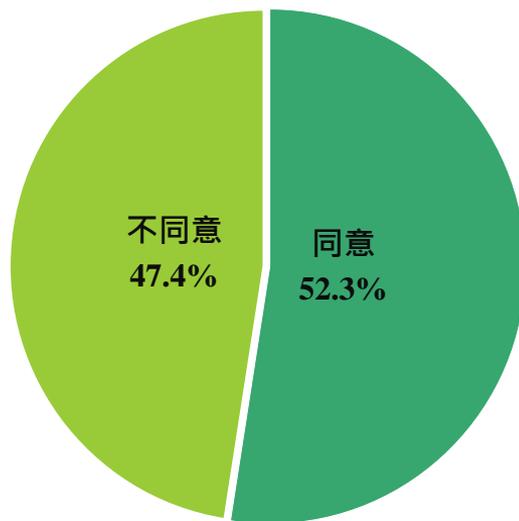
你認為公務員人才嘅培育工作對香港有幾重要？



N=527

五成二受訪青年認同公務員體系是培育管治人才的有效平台；
四成七則不認同。

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



N=527

專家和學者意見

公務員體系人才培育的優勢：

「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…… 包括知人善任能力、判斷力和表達能力。。。這些能力是置身於任何大機構／企業管理層所需的。。。他們（政務官）在理解及掌握不同範疇的政策文件能力很高，亦清楚自己在甚麼場合需要表達或爭取的立場。

政府會調派一些高級公務員暫駐不同區域或國際組織。。。有助擴闊公務員視野和體驗。」

楊立門先生 / 前香港特區政府常任秘書長

專家和學者意見

公務員體系人才培育的挑戰

「他們(公務員)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。」

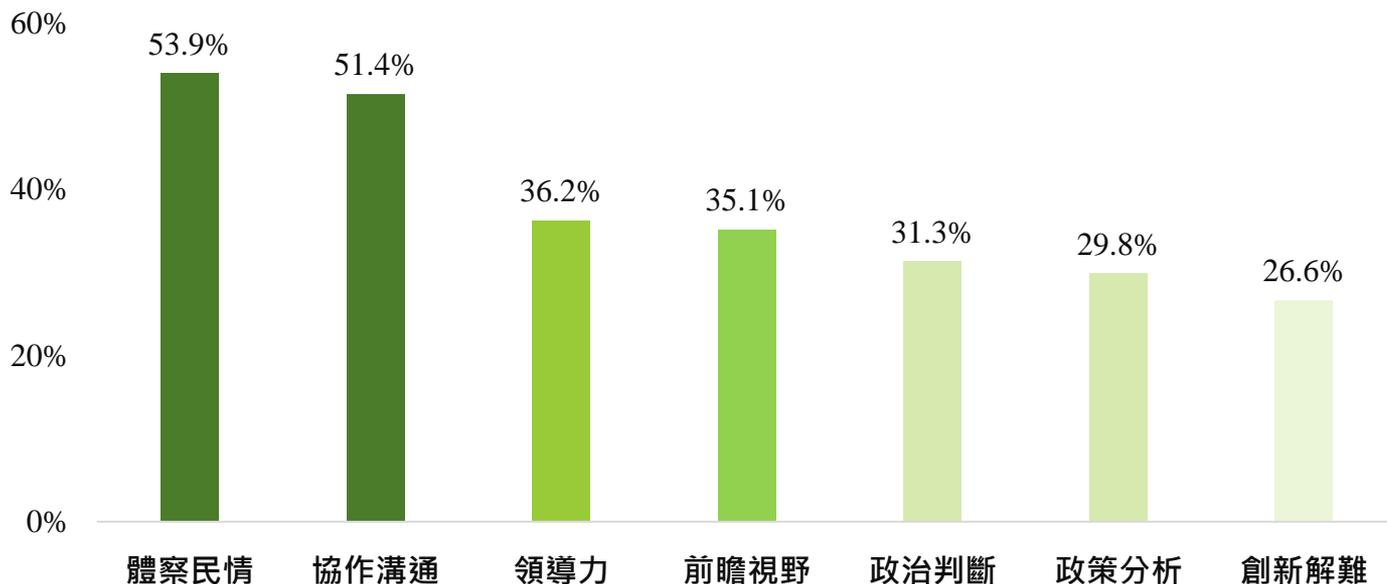
曾鈺成先生 / 前立法會主席

「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。」

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

能力方面：分別有過半數受訪青年認為， 公務員最需具備體察民情或協作溝通能力。

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)

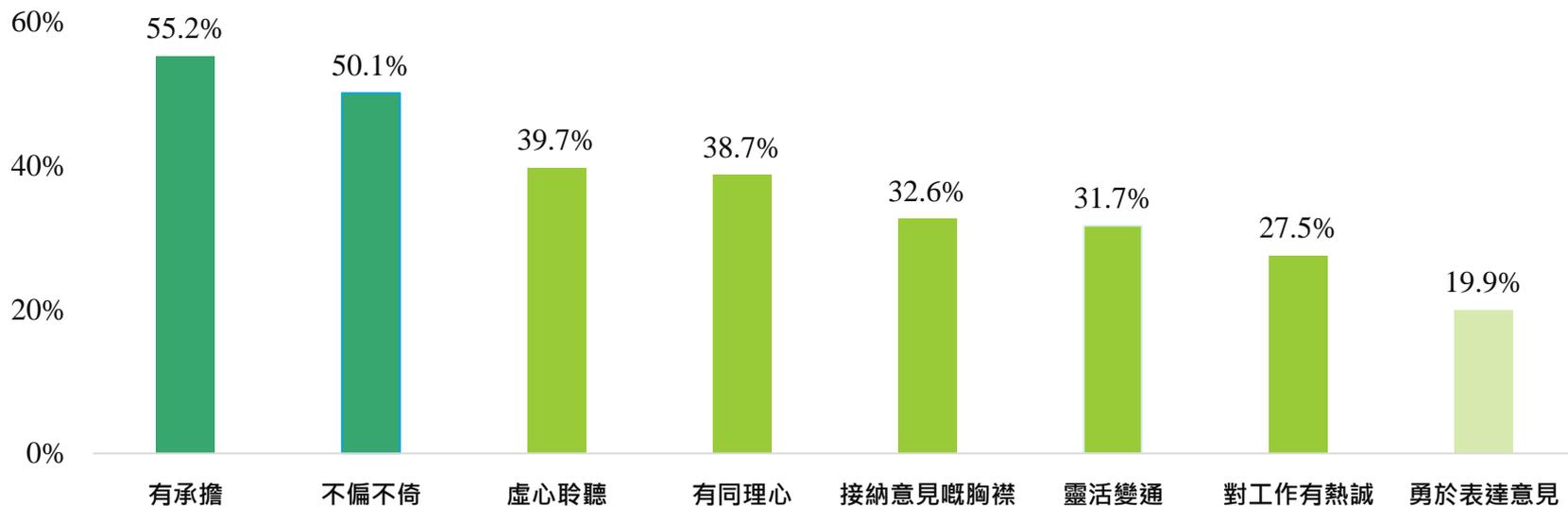


N=527

* 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

素質方面：分別有過半數受訪青年期望公務員具備承擔或不偏不倚的素質。

咁你最期望公務員能夠具備邊啲素質？(讀選項)(最多三項)

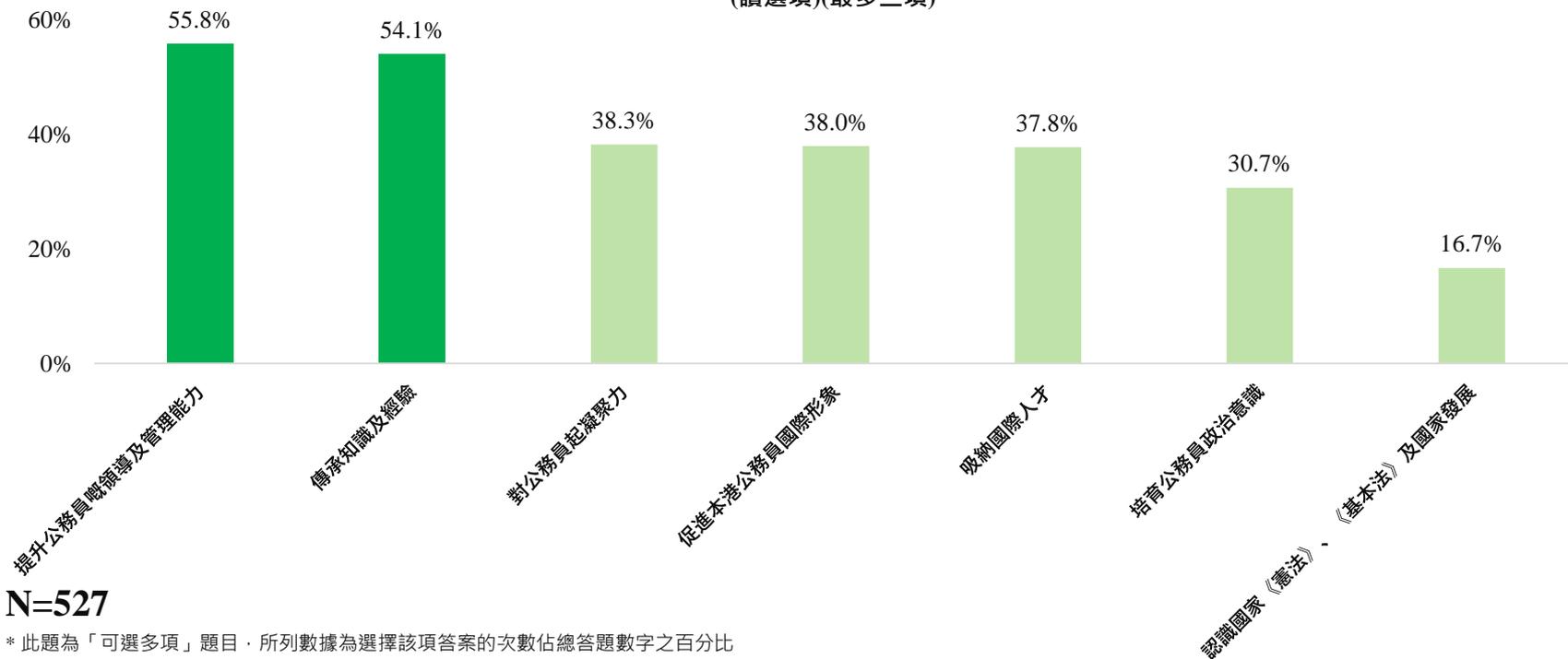


N=527

* 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

分別有過半受訪青年期望公務員學院在提升團隊的領導及管理能力，以及傳承知識和經驗發揮作用

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

* 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

青年個案

期望公務員有社會觸覺、以開放態度學習新事物。

「負責提供政策方案的公務員對外界的敏感度極低。。。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』。」

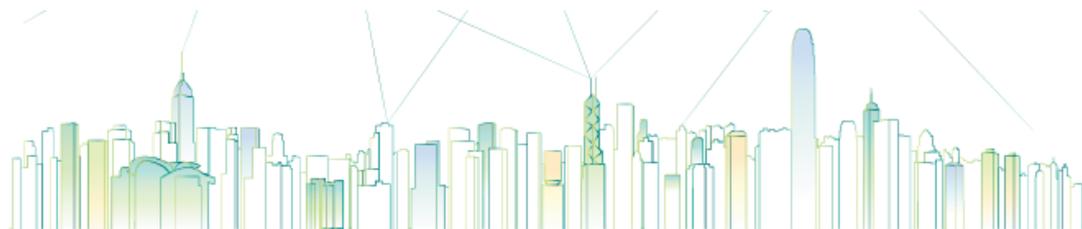
(個案08/男/20至24歲/大學生)

「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。。。」

(個案14/男/30至34歲/服務工作及銷售人員)

結果總結

- 公務員隊伍的貢獻受到肯定，但社會對其表現評價近年有相當保留
- 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
- 置身愈見複雜的環境，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
- 社會對特區政府缺乏信任；公務員隊伍的士氣亦受關注。



主要建議

循有利於公務員隊伍人才發展方向，本研究作出如下建議：

- 1 開拓公務員隊伍人才物色渠道
- 2 制定有助本港公務員隊伍培育發展框架
- 3 擴闊與大專院校協作空間
- 4 加強推廣公務員行業的公共服務精神

1. 開拓公務員隊伍人才物色渠道



增設以中學生為主要對象的獎學金

獎學金得主修讀大學課程期間或畢業後，按條款以兼職或全職形式在政府工作一段時間。



擴大實習生人選推薦機構的範圍

包括民間非政府機構、民間智庫和社區組織等。

2. 制定本港公務員隊伍培育發展框架

提升公務員團隊掌握社會脈搏、
具國家觀和世界觀的觸覺

社會層面

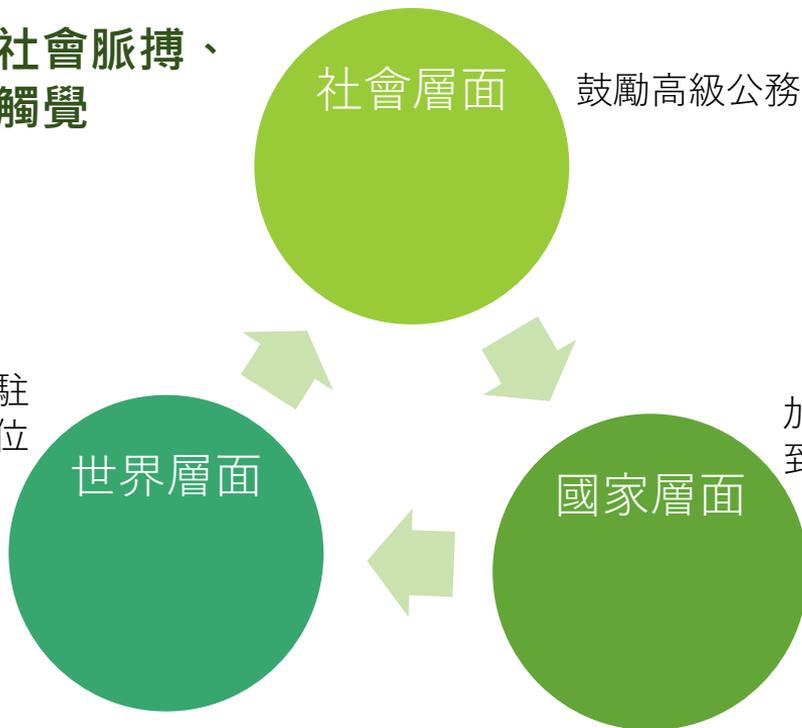
鼓勵高級公務員與市民交流

搭建更多本港公務員暫駐
不同區域或國際組織崗位

世界層面

加快安排本港公務員
到內地政府部門掛職

國家層面



3. 擴闊與大專院校協作空間

由即將投入服務的公務員學院牽頭



將學術研究結果轉化為點子/案例，
有助學術研究結果落地。



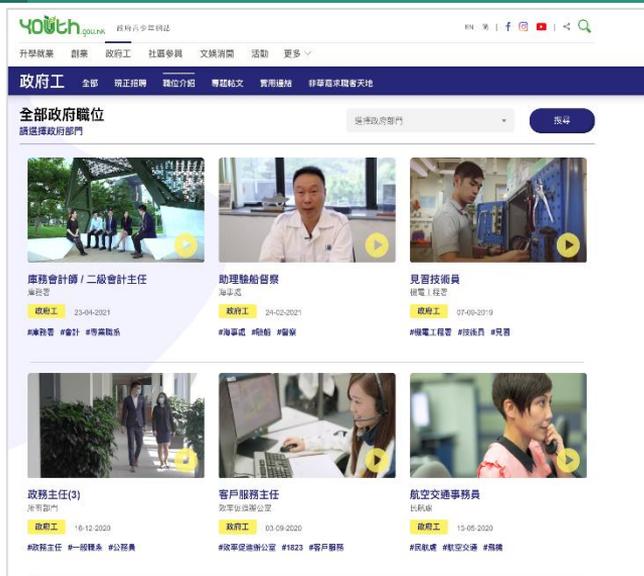
提供師資、課程、教材等，
提升公務員隊伍政策分析能力，
長遠有助改善政策質素。



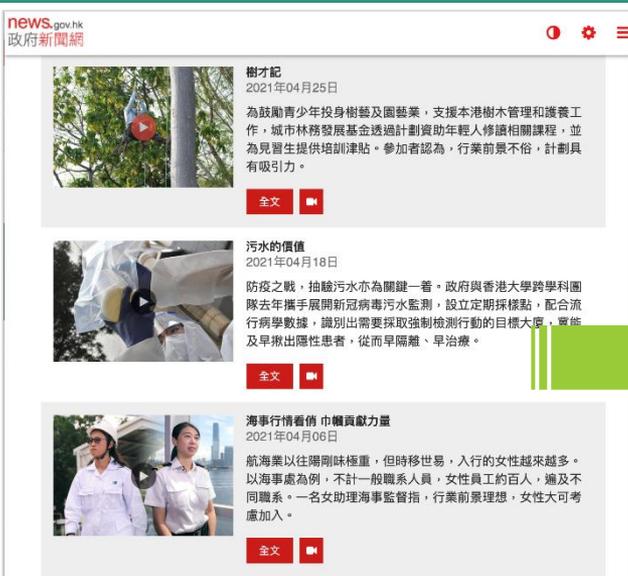
整理過往良好公務員團隊管治經驗，
吸引世界各地人才來港取經。



4. 加強推廣公務員行業的公共服務精神



強化工作使命感



鞏固團隊專業形象、激勵士氣

透過個人故事
分享工作體會
推廣公共服務精神

香港青年協會 青年研究中心

yrc.hkfyg.org.hk

facebook.com/hkfygyrc



接收「青年創研庫」e-news 登記

shorturl.at/iDEL1



謝謝！