

二零零三年十二月十五日會議  
討論文件

## 立法會公務員及資助機構員工事務委員會

### 重組公務員培訓處

#### 目的

本文件旨在就重組公務員培訓處(培訓處)的建議徵詢委員的意見。

#### 建議

2. 我們較早前檢討過培訓處的運作。我們建議：
  - (a) 培訓處應專注於四個核心範疇，分別是(i)統籌高級公務員的培訓發展；(ii)舉辦國家事務研習課程；(iii)向部門提供人力資源管理措施方面的顧問服務；(iv)推廣公務員持續進修的文化；及
  - (b) 把培訓處歸併入公務員事務局。

#### 理由

3. 政府致力為公務員提供培訓，讓公務員掌握所需的技能和知識，向市民提供優質服務。我們鼓勵公務員培養持續進修的文化，不斷汲取新知。

4. 一九九四年，政府開始把培訓職能下放予各局／部門，以鼓勵部門首長更專注處理培訓及員工發展事宜。部門對下放職能的安排反應良好，而培訓處除直接提供培訓服務外，亦肩負促導及顧問角色。隨著部門與培訓處加強公務員的培訓發展，過去數年政府投放在培訓的資源逐步增加。一九九六年之前每年用於培訓發展的資源少於 6 億元，現時已增至約 10.2 億元。下放培訓職能後，目前約有 87% 用於培訓的資源來自各局／部門，而餘下的 13% 則來自培訓處。

5. 現時每年用於職業培訓(為配合某部門或職系人員的特別工作需要而設計的課程)的開支約為 6.4 億元，當中來自各局／部門的約佔 98%。另一方面，用於提高公務員的個人工作成效的共通科目培訓，例如語文訓練、資訊科技應用，以及一般管理技能訓練的開支約為 3.8 億元，當中約有三分之二由各局／部門承擔。

6. 培訓處現時的主要職能載於附件 A。今年較早時候，我們檢討過培訓處的運作，仔細研究了培訓處過往的發展和現今的情況，和公務員隊伍不斷轉變的培訓需求，以期-

- (a) 清楚釐定培訓處日後應專注的核心範疇；
- (b) 理順培訓處提供服務的方式；以及
- (c) 研究公務員事務局及培訓處的架構能否進一步精簡。

概括而言，我們進行檢討的主要目的，在於確保投放在培訓發展的資源是以最具成本效益的方式加以善用，使能提供最切合市民需要的服務。

## 建議的核心工作

7. 我們建議培訓處在重組後專注於以下四個核心範疇的工作：

### *高級公務員的培訓發展*

8. 鑑於市民對政府的工作成效、工作效率和回應能力均抱愈來愈大的期望，公務員領導層的培訓至為重要。基於策略和經濟原因，我們認為高層人員的培訓發展應該由中央統籌。除繼續投放資源培訓資深首長級人員外，培訓處將會加強對資歷較淺的首長級及準首

長級人員的培訓，協助他們掌握新技能，探索最佳工作模式及吸納新意念，以迎接未來的挑戰。培訓處亦會就配合首長級人員接任計劃所需的培訓向各局／部門提供顧問服務。

### **國家事務研習課程**

9. 培訓處將會繼續把國家事務研習課程列為重點，包括與內地安排公務員交流計劃。除了繼續現有的清華大學及國家行政學院課程外，由明年起我們亦會委託北京大學為高級公務員舉辦課程。為配合香港與內地更緊密的經濟融合，特別是與大珠江三角洲的協作，培訓處會投放更多資源在這方面的培訓。在適當情況下，培訓處會邀請更多內地學者、專家及官員等參加國家事務研討會。

### **向部門提供人力資源管理的顧問服務**

10. 為了支援各局／部門在管理員工及財政方面肩負起更大的責任，培訓處會增強其顧問及諮詢角色，協助各局／部門提升人力資源的管理能力。

11. 培訓處的重點是協助各局／部門善用人力資源，以建立一支能夠適應轉變的工作隊伍。培訓處將提供以下服務：推廣良好的人力資源管理、協助各局／部門推展並管理改革措施、發展不同職系及職級所需的關鍵才能、檢討並設計工作表現管理制度、進行有關培訓需要的分析，以及鼓勵公務員在工作間積極學習。

12. 為鼓勵部門預先籌劃，令培訓發展工作能更有效地支援部門的整體工作目標，我們過去一直鼓勵部門制訂培訓發展計劃。在二零零二至零三年度完結前，所有部門及職系已經制訂了具體的員工培訓發展計劃。透過培訓處日後所提供的支援服務(見上文第 11 段)，部門及職系首長可藉每年進行的培訓發展規劃收到更大效益。

### **推廣公務員持續進修的文化**

13. 政府一直積極鼓勵公務員持續進修，在轉變時刻增強應變及工作能力。培養持續進修的文化將繼續是培訓處的工作重點之一。培訓處會悉力推動這個文化和精神，以及積極發展有關配套設施和課程。在推動持續進修文化方面，我們會推廣一個重視培訓和獎勵自我增值的管理文化。我們亦會密切監察整體公務員隊伍和部門的

培訓發展情況和成效，以協助管理層調整其培訓計劃（見下文第 20 和 21 段）。在發展配套方面，我們會積極鼓勵網上學習。我們會在二零零零年以來所建立的網上學習設施上（詳見 14 段），進一步強化網上培訓資源，務求在二零零五／零六年度把登記用戶從現時的 34 000 個增加至超過 60 000 個。此外，培訓處亦會繼續開放其網上學習平台，讓部門為其員工提供切合他們需要的培訓，亦會協助部門自行建立網上學習平台。

14. 培訓處在二零零零年三月開設「網上學習中心」，開始提供電子學習服務；其後在二零零二年九月推出更完善的網上學習平台，名為「公務員易學網」，當中包括綜合網上學習管理系統、論壇及其他搜尋功能。易學網提供約 90 個不同科目的網上課程、逾 65 項工作相關的參考資料，以及多個網站的連結，內容涵蓋語文、傳意、資訊科技及政府實務等學習資料，可供各級公務員提升其工作成效。至於中層管理人員，網上互動課程有助他們發展管理才能。另外，易學網亦設有一個首長級公務員進修園地，為首長級人員提供一站式的資訊服務，讓他們持續進修。

15. 在未來數年，更多培訓處課程會透過網上學習模式提供予用者，而不再採用傳統的課堂模式。

## 培訓處作為培訓機構與局／部門之間的協調

16. 為確保培訓處日後可按其核心工作更妥善地調配所得資源，培訓處在重組後提供服務的方式，以及該處與各局／部門之間的協調將稍有改變。

### *職業培訓*

17. 隨著培訓職能由一九九四年起下放予各局／部門，目前 98% 用於職業培訓的資源直接來自各局／部門。由於職能下放已實行多時，而各局／部門始終最了解員工在特定工作範圍內的培訓需要，所以我們認為培訓處應該不再直接參與部門人員的職業培訓。培訓處會集中加強提供支援服務予各局／部門，例如訓練部門的培訓人員、協助各局／部門制訂培訓發展計劃、協助他們物色／挑選合適的培訓機構等。

## 共通科目培訓

18. 目前，大約三分之二的共通科目培訓，例如語言訓練、資訊科技應用和一般管理課程，是由各局／部門負責安排。餘下的三分之一由培訓處提供，並大多採用課堂形式。重組後，這個工作分配比例會維持不變。不過考慮到我們已提供了這些科目的培訓一段頗長的時間，日後培訓處會盡量透過網上學習模式提供此類培訓，或在適當情況下，以網上學習結合課堂授課的混合模式進行。由於網上學習不但能以較低成本惠及較多員工，而且有助解決員工需要暫時離開崗位上課的困難，更可讓員工按各自的進度學習，這種服務模式的轉變能令我們更有效地運用培訓資源，同時讓公務員獲得充分培訓機會。與此同時，各局／部門在有需要時可自行安排課堂培訓予以補充。

19. 我們會與各局／部門保持緊密聯繫，以確保培訓處及各局／部門為公務員提供的共通培訓課程繼續相輔相成。

## 資訊管理系統

20. 我們亦會設置一套完善的資訊管理系統，全面監察整個公務員隊伍的培訓情況，並讓我們及各局／部門掌握適時實用的資料，進一步改善培訓計劃，以最具成本效益的方式滿足公務員不斷轉變的培訓需求。

21. 在培訓職能已進一步下放予各局／部門，網上學習漸趨普遍，以及不斷講求公務員持續進修以提升技能和生產力的環境下，擁有這個資訊管理系統尤為重要。

## 培訓處日後的組織架構

22. 目前培訓處由一名首長級薪級表第 3 點的首長級人員擔任處長(前處長於二零零三年九月退休後該職位一直懸空)，其副手分別為助理處長(首長級薪級表第 2 點)及助理首席訓練主任(首長級薪級表第 1 點)。培訓處分八個組別運作，共設有 154 個職位。訓練主任職系的職位共 76 個，其中 23 個派駐於 15 個局／部門。培訓處

目前的組織架構見附件 B。

23. 爲了精減架構層及提高效率，我們建議把培訓處納入公務員事務局의 架構，並由局內一名副秘書長掌管。培訓處的助理處長(首長級薪級表第 2 點)將來會負責制訂及落實有關培訓和發展的政策。隨著培訓處的高層人員更緊密地參與公務員事務局的政策研究，培訓處將能更佳地配合中央的人力資源管理措施，推展有關的培訓發展計劃。

24. 重組後，我們會在二零零五／零六年度完結前從現有編制刪除 47 個職位，當中包括處長一職、25 個訓練主任職系的職位，以及另外 21 個非首長級職位。與此同時，八個職位將轉調至一般職系處，負責一般職系人員的培訓發展。計及現有職位空缺數目、在第二輪自願退休計劃下離職的人數，以及目前至二零零六／零七年度自然流失的人數，重組計劃將不會引致強制遣散。建議的培訓處新組織架構見附件 C。

## 財政影響

25. 根據重組計劃刪除有關職位後，政府在二零零五／零六年度可節省 3,960 萬元的平均員工開支總額，當中包括薪金及員工間接費用。重訂服務優次及改變服務模式後，預計培訓發展開支每年可節省約 1,300 萬元。

## 諮詢

26. 我們已諮詢培訓處的員工。他們明白有需要爲培訓處重新定位，以更切合公務員不斷轉變的培訓需求。他們大體上亦同意培訓處日後的重點應放在上文第 8 至 15 段所述的核心範疇。我們已向員工保證，重組安排應不會引致強制遣散，而我們已制訂周詳的再培訓計劃，協助訓練主任爲新職責作好準備。我們會繼續與職方商討，制訂所需措施協助他們面對轉變。

27. 我們亦已向各局／部門簡介重組計劃，確保培訓處日後提供的服務和各局／部門安排的培訓課程繼續相輔相成。我們會與各局／部門保持聯繫，確保重組所帶來的影響可減至最少。

## 未來路向

28. 我們計劃於二零零四年一月七日立法會人事編制小組委員會會議上及二零零四年二月二十日立法會財務委員會會議上徵求委員通過重組建議，以期在二零零四年四月一日予以落實。

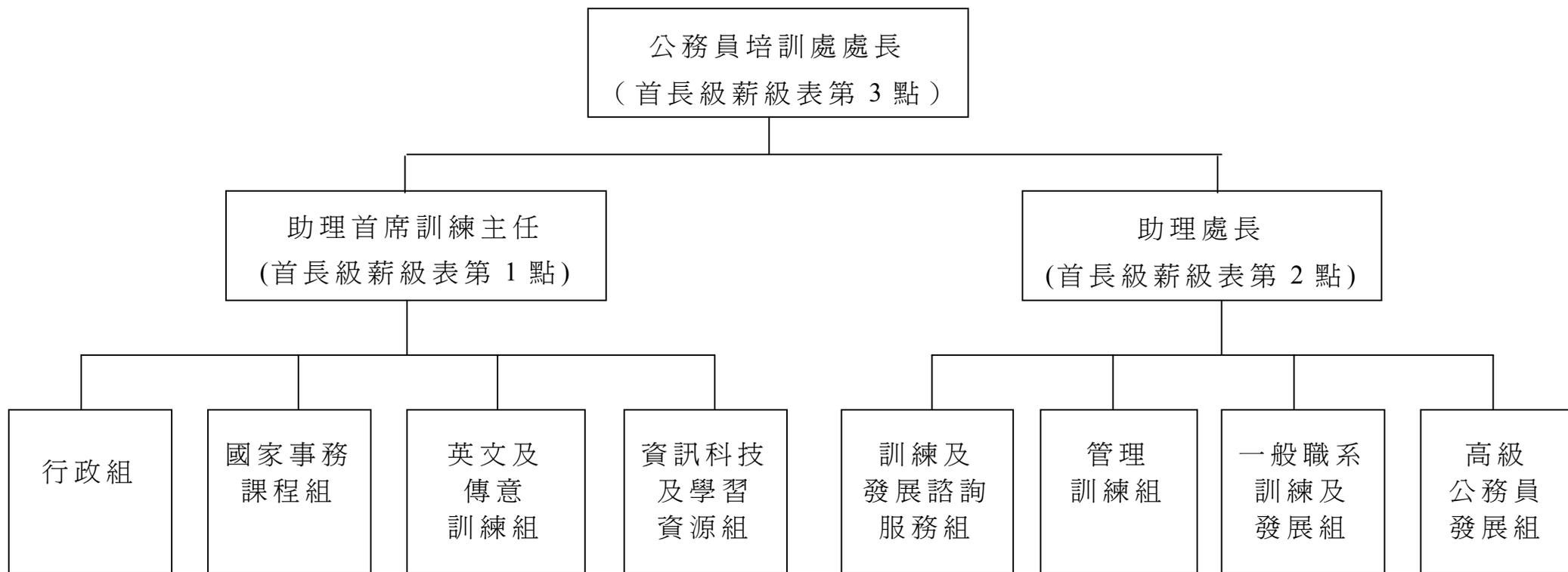
公務員事務局  
二零零三年十二月

### 公務員培訓處現時的主要職能

一九九六年四月一日，公務員訓練處與高級公務員課程中心合併為公務員培訓處。在此之前，該兩個部門均屬於前公務員事務科的一部分。公務員培訓處是公務員事務局政策範疇內負責中央培訓發展的機構，其主要職能如下：

- (a) 協助公務員事務局局長制訂並落實公務員培訓政策及規則；
- (b) 向各局／部門提供人力資源培訓發展的諮詢及顧問服務；
- (c) 提供培訓支援，以落實並推展中央政策及改革措施；
- (d) 為高級公務員舉辦並統籌管理發展課程及研討會；以及
- (e) 舉辦國家事務研習、語文訓練、人力資源管理及資訊科技應用的一般培訓課程，以改善公務員的工作效率及表現。

目前的公務員培訓處組織圖



重組後公務員培訓處的建議組織圖

