

持廉守正

公務員實務守則

目 錄

- 4 緒言 - 與時並進 迎接挑戰**

- 7 三「知」策略**

- 10 知彼 - 瞭解法規與貪污問題的誘因**
 - 防貪法例
 - 公務員的行為及紀律指引
 - 容易導致貪污舞弊的情況

- 26 知己 - 瞭解所面對的貪污風險**
 - 工作類別
 - 監察與制衡機制
 - 員工的信念和品行

- 32 知行合一**
 - 以身作則
 - 執行監管措施
 - 推廣誠信計劃
 - 持續推行誠信計劃
 - 把誠信理念納入員工培訓及工作系統

- 38 附錄**
 - 有關的公務員事務局通告、公務員事務規例及政府刊物一覽表

與時並進 迎接挑戰

服務社會 取信於民

政府人員¹肩負著一項獨特的使命。我們向市民提供服務時，必須得到他們的信任和支持，因為只有一個備受信賴的公務員體系，才能鞏固市民對政府的信心；而一個具公信力的政府，亦正是維持香港繁榮穩定的重要支柱。

轉變中的環境和公眾期望

踏入新紀元，政府人員面對著巨大的轉變。由於市民對政府的期望和要求不斷提高，政府人員必須提供更優質的服務以切合需求；此外，由於社會問題日趨複雜，並且變化加劇，各政府部門必須加強合作，對問題作出迅速和靈活的回應。今天的立法會較以往更講求問責，傳媒亦更致力探求真相，這些都令管理層面對更嚴謹的公眾監管和更高要求的責任承擔。科技的急速發展，促使我們迅速作出改變來配合。與此同時，我們也須達到「資源增值」、提高生產力的目標。面對上述種種急速的轉變和發展，我們必須與時並進，奮力向前，才可繼續達到服務社會的目的。

政府人員的共同信念

面對挑戰，我們可藉著一套共同信念，作為前進的指南針。前政務司司長也曾在一個為高級政府人員舉辦的研討會²上，特別指出這套信念對我們的重要性。它可歸納為六大原則：

- (a) 堅守法治；
- (b) 守正忘私；
- (c) 交代和公開政府的決策與行動；
- (d) 履行公職時，保持政治中立；
- (e) 執行公務時，不偏不倚；以及
- (f) 全心全意，竭盡所能，服務市民。

¹ 本刊物中的「政府人員」乃指「訂明人員」。根據《防止賄賂條例》第2(1)條，訂明人員包括擔任政府轄下的受薪職位的人，不論該職位屬永久或臨時性質。詳情請參考有關條例。

² 由公務員事務局及廉政公署合辦的「香港邁進新紀元 - 廉潔守正」研討會，於一九九八年五月舉行。

日趨重要的領袖角色

要在部門的工作中體現上述共同信念，實有賴各級管理人員的努力。管理人員的職責是領導下屬，在下屬面對各種道德兩難的情況時提供正確的方向。只有透過管理層的領導，我們的共同信念才可以在部門內得到推廣、培育及鞏固；各級人員才可以各盡所能，在建立誠信文化方面作出貢獻。

三「知」策略

三「知」策略是協助管理人員推行誠信管理的有效工具。三「知」是指：

(a) 知彼 - 瞭解法規與貪污問題的誘因

(b) 知己 - 瞭解所面對的貪污風險

(c) 知行合一

知彼 - 瞭解法規與貪污問題的誘因

「不可勝者，守也；...」³

不易為人所乘，誤墮羅網，是因為防禦的工作做得牢固。

³ 摘自「孫子兵法：軍形第四」

為 協助員工避免墮入貪污和其他不當行為的羅網，管理人員應加強他們對下列各方面的認識：

- ❖ 防貪法例
- ❖ 公務員的行為及紀律指引
- ❖ 容易導致貪污舞弊的情況

I. 防貪法例

- 《防止賄賂條例》防止政府內的貪污罪行，並為政府人員定下最基本的行為準則。
- 所有政府人員必須恪守《防止賄賂條例》第3、4及10條的條文。

第3條

未得許可接受利益

第4條

濫用職權接受利益

第10條

維持高於收入的生活水平

此外，《廉政公署條例》亦賦予廉署權力，對涉嫌藉著或被指透過不當使用職權而觸犯勒索罪行的政府人員進行調查。

利益與款待

利益指任何有價值的事物，惟**款待**除外。例子包括饋贈（金錢或物件）、佣金、貸款、受僱工作、折扣、服務或優待等。

款待指供應在當場享用的食物或飲品，以及任何與此有關或同時提供的其他款待，例如餐宴附帶的表演。

1. 第3條

此條文十分重要，政府人員應同時熟讀相關的《接受利益（行政長官許可）公告》（下簡稱《接受利益公告》）。

<p>要點</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政府人員⁴ ■ 未得行政長官一般或特別許可 ■ 索取或接受任何利益
<p>精神</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 預防政府人員誤墮「糖衣陷阱」。 根據過往經驗，行賄者通常不會在剛與政府人員接觸時便行賄。貪污往往始於有關人員貪取一些小恩惠。 ■ 確保公務員隊伍恪守高度的誠信操守。這些嚴格標準是必須的，因為他們擁有普通市民所沒有的權力和影響力。
<p>刑罰</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最高刑罰為罰款港幣10萬元及監禁一年 ■ 按法庭指示的方式充公所得利益
<p>注意事項</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 無論接受利益是否有貪污動機，皆可能抵觸第3條。 ■ 有關利益不論以公職或私人身分索取或接受，皆可能抵觸第3條。 ■ 制訂《接受利益公告》的目的，是為確保第3條不會對政府人員的公務及私人生活造成不必要的限制。 ■ 《接受利益公告》是一套十分重要的指引，特別是在管理人員向下屬建議應否接受利益時，可作為依據。

⁴ 《防止賄賂條例》第3條原文用字是「訂明人員」。根據《防止賄賂條例》第2(1)條，訂明人員包括擔任政府轄下的受薪職位的人，不論該職位屬永久或臨時性質。詳情請參考有關條例。

《接受利益（行政長官許可）公告》

- 《接受利益公告》闡明政府人員⁵可在甚麼情況下索取或接受「受限制」利益。「受限制」利益包括**禮物（金錢或物件）、折扣、貸款、機票費、船費和車費**。這些利益只可以在《接受利益公告》內所定明的情況下接受。
- 政府人員能否根據「一般許可」接受「受限制」利益，須視乎提供利益的場合、利益的價值和提供利益者的身分。《接受利益公告》把提供利益者的身分分為：**親屬**（公告內界定有19類）、**商人／商業機構／會社**、**私交友好**及**其他人士**。詳情如下：

禮物／折扣／機票費、船費、車費

提供利益者的身分	親屬*	商人／商業機構／會社	私交友好	其他人士
限制： 幣值上限	可索取或接受任何價值的禮物／折扣／機票費、船費、車費	可索取或接受任何價值的禮物／折扣／機票費、船費、車費	只可在特別場合（如生日）或其他場合分別接受不超過港幣3,000元或港幣500元的禮物／機票費、船費、車費	只可在特別場合（如生日）或其他場合分別接受不超過港幣1,500元或港幣250元的禮物／機票費、船費、車費
其他條件	-無其他條件	-非訂明人員可獲提供同樣的利益 -提供利益者與有關訂明人員並無公事往來 -該訂明人員以私人身分接受	-提供利益者並非有關訂明人員的下屬 -提供利益者與有關訂明人員所任職的部門並無公事往來 -該訂明人員以私人身分接受	

⁵ 《接受利益公告》的原文用字是「訂明人員」。根據《防止賄賂條例》第2(1)條，訂明人員包括擔任政府轄下的受薪職位的人，不論該職位屬永久或臨時性質。詳情請參考有關條例。

貸款

貸款者的身分	親屬*	商人/ 商業機構/ 會社	私交友好	其他人士
限制： 貸款額上限	無限制	無限制	每人每次不超過 港幣 3,000 元	每人每次不超過 港幣 1,500 元
其他條件	- 無其他條件	- 非訂明人員可 獲同樣的貸款 條件 - 貸款是在貸款 者經營正常業 務情況下批出 - 貸款者與有關 訂明人員並無 公事往來 - 該訂明人員以 私人身分獲批 准貸款	- 30 日內清還 - 貸款者並非有關訂明人員的下屬 - 貸款者與有關訂明人員所任職的 部門並無公事往來	

* 「親屬」指：

- 配偶（包括妾侍）
- 與該名政府人員共同生活，一如夫婦的任何人士
- 未婚夫、未婚妻
- 父母、繼父母、合法監護人
- 配偶的父母、配偶的繼父母、配偶的合法監護人
- 祖父母、外祖父母、曾祖父母、外曾祖父母
- 子女、由法庭判令受其監護者
- 配偶的子女、由法庭判令受配偶監護者
- 孫及外孫
- 子女的配偶
- 兄弟姊妹
- 配偶的兄弟姊妹
- 異父或異母所生的子女
- 繼父與前妻或繼母與前夫所生的子女
- 兄弟姊妹的配偶
- 兄弟姊妹的子女
- 父母的兄弟姊妹
- 父母的兄弟姊妹的配偶
- 父母的兄弟姊妹的子女

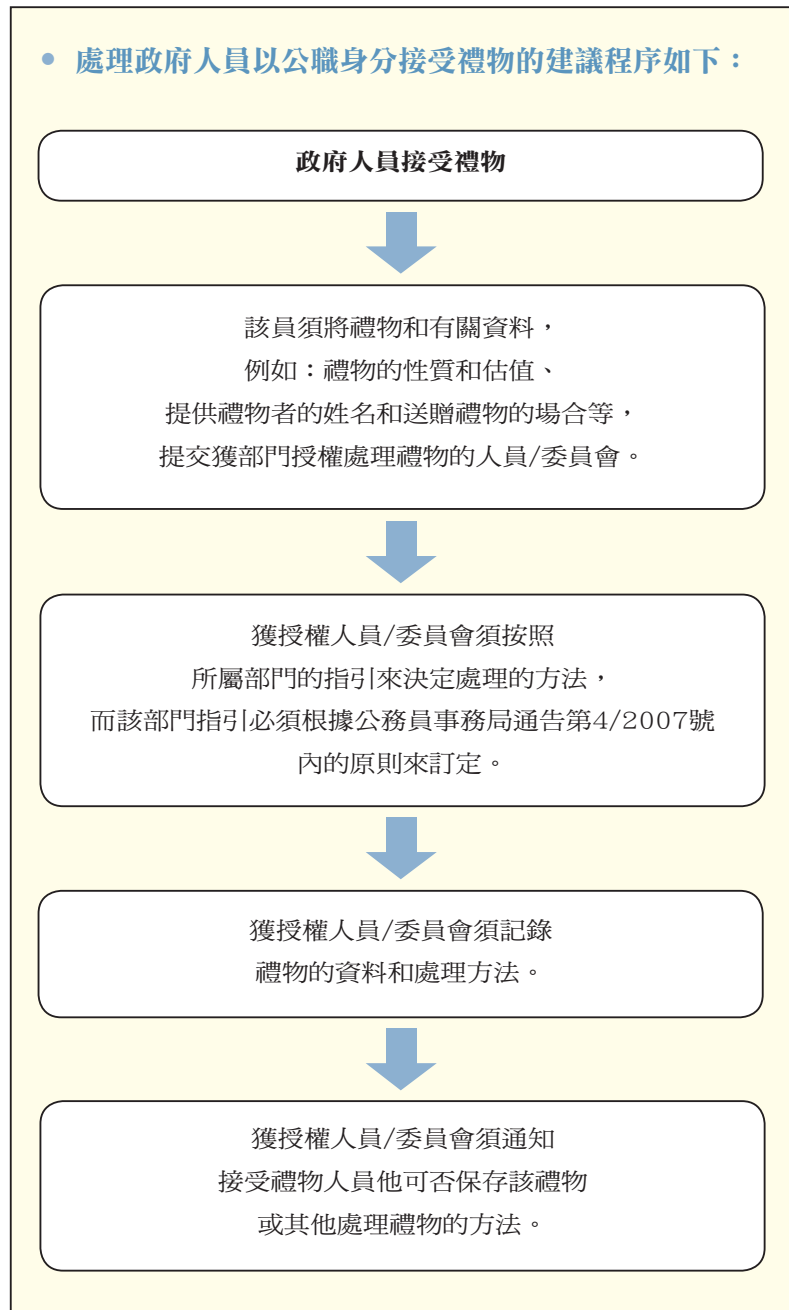
- 政府人員如欲在上列兩表「一般許可」以外的情況索取或接受「受限制」利益，必須獲得「特別許可」。例如政府人員應獲得「特別許可」才可接受下屬送贈的結婚禮物；他亦必須在接受禮物之前或其後的合理時間內盡速向部門申請「**特別許可**」。《接受利益公告》及個別部門指引均已闡明部門內獲授權審批「特別許可」人員的職級。
- 根據公務員事務局通告第 4/2007 號《公務員以公職身分獲得的利益 / 款待及部門獲贈惠及員工的禮物和捐贈》第 3 及 4 段，《接受利益公告》並無批准政府人員以公職身分接受利益。政府人員以公職身分出席社交場合或典禮所獲贈的禮物，均為致送予該員所屬部門的禮物。倘若認為在某些情況下退還禮物並不恰當，有關人員應向部門報告，並將所獲贈的禮物提交部門處理。處理方法可包括：
 - ◆ 與同事共享；
 - ◆ 由接受禮物的人員保存；
 - ◆ 用作部門幸運抽獎的獎品；
 - ◆ 轉贈慈善機構、學校、圖書館或博物館；或
 - ◆ 陳列於辦公室內。

在任何情況下，部門都應按照公務員事務局通告第 4/2007 號第 10-14 段的規定辦理。

建議處理禮物的方式

- 政府人員如不知道提供禮物者的身分或對該禮物是應該以公職或私人身分接受有疑問，他便應採用以公職身分接受禮物的方式處理，以符合政府人員廉潔操守的精神。
- 部門首長可考慮委派高層人員或委員會專責處理禮物，以便提高處理有關程序的效率和確保部門的誠信文化。此機制必須透明及公開，並有適當的監察和制衡，所有個案也須有妥善的記錄。

• 處理政府人員以公職身分接受禮物的建議程序如下：



- 政府人員在《接受利益公告》「一般許可」包括的情況下索取或接受利益，是不會被控觸犯《防止賄賂條例》第 3 條的。不過，如果該員因索取或接受利益而導致或可能導致其私人事務與公務間出現利益衝突，則不論所接受的利益是否屬《接受利益公告》許可，他亦可能會遭受紀律處分（請參照第 18 頁「利益衝突」部分）。

2. 第4條

此條文處理與公職有關的貪污罪行。

要點	<ul style="list-style-type: none">■ 政府人員⁶■ 在香港或其他地方■ 索取或接受任何利益■ 濫用其職權或公職
精神	<ul style="list-style-type: none">■ 預防政府人員濫用職權■ 保障政府及社會的整體利益
刑罰	<ul style="list-style-type: none">■ 最高刑罰為罰款港幣50萬元及監禁七年■ 按法庭指示的方式充公賄款
注意事項	<ul style="list-style-type: none">■ 是否直接接受利益並非考慮有否觸犯第4條的關鍵因素。即使利益是透過第三者如配偶等接受，仍會被視為代該政府人員接受。■ 儘管有關人員並沒有實際權力對行賄者履行承諾或根本沒有履行承諾，行賄或受賄雙方均可能被視作違法。

3. 第10條

此條文乃就政府人員⁷維持高於其收入所得的生活水平作出規範。

要點	<ul style="list-style-type: none">■ 曾任職或現職於政府的人員■ 維持的生活水平或擁有或控制的財富與其公職薪俸不相稱■ 未能向法庭作出圓滿解釋
精神	<ul style="list-style-type: none">■ 懲治持續受賄的政府人員
刑罰	<ul style="list-style-type: none">■ 最高刑罰為罰款港幣100萬元及監禁十年■ 將未能向法庭作出圓滿解釋的資產充公
注意事項	<ul style="list-style-type: none">■ 對違反第10條所提出的檢控，並不受時間限制。■ 在提出檢控時，被告不一定仍在政府任職。

⁶ 《防止賄賂條例》第4條原文用字是「公職人員」。根據《防止賄賂條例》第2(1)條，公職人員包括訂明人員和公共機構的僱員，而訂明人員則包括擔任政府轄下的受薪職位的人，不論該職位屬永久或臨時性質。詳情請參考有關條例。

⁷ 《防止賄賂條例》第10條原文用字是「訂明人員」。根據《防止賄賂條例》第2(1)條，訂明人員包括擔任政府轄下的受薪職位的人，不論該職位屬永久或臨時性質。詳情請參考有關條例。

管理人員備忘

- 你的員工是否十分明瞭《防止賄賂條例》第 3、4 及 10 條的規定？
- 員工的入職及重修課程，是否包括介紹《防止賄賂條例》的環節？

II. 公務員的行為及紀律指引

- 補足法例條文和提供清晰的標準
- 協助政府人員解決於工作上遇到的道德兩難問題
- 定下整個政府架構和每個部門應共同遵守的誠信標準

1. 公務員事務局通告和公務員事務規例

- 就多項備受關注的政府人員誠信事宜提供指引。
- 有關的公務員事務局通告、公務員事務規例及政府刊物一覽表見於附件。

2. 部門行為及紀律指引

- 各部門可因應個別情況，制訂不同形式的指引（如一套全面的行為及紀律守則或部門通告）。
- 這些指引通常會以部門的使命和一些備受關注的範疇作為重點，包括：接受利益 / 款待 / 免費服務、利益衝突、投資、擔任外間工作、欠債問題、處理專用資料、舉報罪行等；而每項重點可附有例子，闡述工作上可能違規的情況。
- 「舉報試圖賄賂行為或罪行」也是部門指引或通告經常包括的題目。雖然每個部門的指引和規定或有所不同，但總括而言，員工一旦遇到這種情況，都必須保持鎮定、仔細思考和盡快向管理層或廉署舉報。此外，一切涉嫌與貪污有關的行為也應該舉報；而無論在任何情況，有關員工都不應作出任何可能妨礙廉署調查的行為。

管理人員備忘

- 你的員工，尤其是新聘員工，是否知悉載列於附件內的公務員事務局通告、公務員事務規例和政府刊物？
- 你有否定期向員工再傳閱有關通告和行為及紀律指引？
- 你有否定期提醒員工必須遵守有關指引、公務員事務局通告和公務員事務規例？

III. 容易導致貪污舞弊的情況

- 政府人員如遇到下列情況，可能會在履行職務時減低對貪污舞弊罪行的警覺性，因而較容易受到誘惑：
 - 一些可為自己謀取利益的機會，俗稱為「利益衝突」的情況；
 - 嚴重欠債；或
 - 因欠下他人恩惠而必須作出回報。
- 為防範貪污引誘，管理人員應提醒員工注意以下情況。

1. 利益衝突

利益衝突是指員工因「私人利益」而未能適當地履行其公職。

「私人利益」包括員工本身、家人或親屬、朋友、所屬會社、與他有頻密社交往來或是他欠下恩惠而必須作出回報的人士的財政上或私人利益。

要維持廉潔的公務員體系，政府人員應盡量避免陷入利益衝突的情況；而在履行職務時，他們亦須以政府的利益為先。

各種利益衝突的情況

i. 真實的利益衝突情況

- 這種情況是指員工在公事上的行為和決定受其「私人利益」所影響。

例子：

政府人員在擔任投標審查委員時對其中一個投標者有所偏袒，而該投標者是其私交友好。

ii. 被視為有利益衝突存在的情況

- 這種情況是指市民**認為**員工在公事上的行為和決定受其「私人利益」所影響。員工若未能採取行動避免猜疑，他可能會受到市民的非議。

例子：

政府人員在擔任投標審查委員時，沒有申報其中一名投標者為其家庭成員、親戚或私交友好。

利益衝突所引致的問題

- 真實的利益衝突情況往往涉及**濫權瀆職**，如果當中涉及收受利益，更可能是**貪污罪行**。
- 儘管被視為有利益衝突存在的情況未必涉及濫權瀆職，但與真實的利益衝突一樣，也可以造成嚴重的損害，打擊公眾人士對公務員體系誠信的信心。

當政府人員可行使權力、影響決策或取得專用資料時，便可能引發利益衝突的情況。以下是一些可能在工作上引致利益衝突的例子：

- 政府人員和與其部門有公務往來的承辦商成為生意夥伴。
- 政府人員把合約批予一間他於離職或退休後將會加盟的公司。
- 主管人員與下屬或工作上有連繫的人士進行與金錢有關的賭博活動。
- 政府人員在一間向其部門提供貨品或服務的公司，或其本人有規管或執法權責的公司作出投資。
- 政府人員在與其部門有公務往來的公司擔任兼職工作。
- 負責發牌人員的妻子開設顧問公司，就發牌事宜為申請人提供意見。

向員工提出有關避免利益衝突的建議

1) 對可能引致真實或被視為有利益衝突存在的情況保持高度警覺：

- 在履行職務時緊記必須以政府的利益為先。
- 遵守有關的內部指引及公務員事務局通告。
- 預計公眾人士的看法。
- 找出工作上可能引致利益衝突的情況，並給予下屬適當的意見。
- 若有疑問，應諮詢主管人員。

2) 採取避免利益衝突的措施：

- 若獲委派執行的職務可能引致利益衝突，應向主管人員申報。
- 避免參與有關的討論、決策或處理有關職務。

管理人員備忘

- 你有否定期向員工傳閱有關利益衝突的通告及指引？
- 你有否提醒所有員工申報可能有利益衝突的情況？
- 你有否定期與員工討論利益衝突的問題，以提高他們的警覺性？
- 部門有否制訂適當處理利益衝突的制度及程序？
- 你有否詳盡記錄所有利益衝突的申報及所採取的行動？
- 部門有否定期檢討和更新有關利益衝突的指引，尤其涉及內部監察機制的政策及程序，以確保它們符合部門當時的需要？

2. 欠債問題

政府人員必須謹慎處理個人財務。一般而言，過度揮霍、作出超越個人財力的投機活動、賭博等，都是導致員工出現財政困難的主要原因，管理人員應多加留意。此外，社會人士不時對政府人員因欠債問題而引致的嚴重後果表示關注，例如：

- 政府人員為償還欠債，可能不惜參與貪污及其他非法勾當；
- 政府人員因承受著重大的經濟壓力，可能影響工作表現。

作為管理人員，應多加留意員工因欠債所表現的種種跡象。

向員工提出有關處理欠債問題的建議

- 緊記欠債問題可引致嚴重的後果。
- 倘若發現任何員工有欠債問題，應通知主管人員。
- 避免向同事，特別是下屬及與部門有公務往來的人士借貸。
- 向管理層舉報辦公室內的非法貸款活動。

管理人員備忘

- 你的員工是否清楚部門處理有財政困難及欠債問題員工的政策和指引？
- 你有否向員工提出欠債的嚴重後果？
- 你有否為在職及新入職員工安排有關審慎理財的培訓？
- 你的員工是否知道需要在上任後兩個月內申報所有未獲特別許可批准的貸款？
- 你的員工是否知道如何向政府申請財務援助？
- 你是否有警覺性地找出有嚴重欠債問題的員工？
- 部門有否列出一些跡象，以助找出有欠債問題的員工？

- 你和其他前線主管人員是否有監察有嚴重欠債問題的員工其行為和工作表現，並向他們提供適當輔導？
- 你是否考慮及安排將有欠債問題的員工調離較容易導致貪污的崗位，例如一些需要經常運用酌情權或處理公帑的職位？

3. 款待及 免費服務

款待

根據《防止賄賂條例》，「款待」不算是一種利益，但這並不代表政府人員可隨便接受過份奢華或頻密的款待。

政府人員在事前應考慮是否真的需要接受款待，例如為聯絡、收集資料及公關等目的，亦應辨清接受款待會否令自己因欠下對方人情而必須作出回報，而令自己或部門的聲譽受損或引致任何真實或被視為有利益衝突存在的情況。

免費服務

根據《防止賄賂條例》第3條的規定而頒佈的《接受利益公告》，「免費服務」並不屬「受限制」利益。但政府人員仍須在接受該項服務前，確保與服務提供者或其企業沒有任何公務往來，日後不用因需要回報對方而濫用職權。

倘若員工在接受服務後才與服務提供者或其企業有公務往來，該員則宜向所屬部門申報曾接受其提供的免費服務，以免有利益衝突之嫌。

向員工提出有關接受款待及免費服務的建議

- 遵守有關的公務員事務規例及部門指引。
- 避免接受同事，特別是下屬或有公務往來人士所提供過份頻密或奢華的款待或免費服務。
- 預計公眾人士對政府人員以公職身分接受過份頻密或奢華款待的看法。
- 避免令自己欠下他人恩惠。
- 倘若不能事先通知部門，亦應在接受有公務往來人士的款待或免費服務後向部門申報。
- 如有疑問，應諮詢主管人員。

管理人員備忘

- 你有否定期，特別是在節日期間，向員工傳閱有關接受款待及免費服務的指引？
- 你有否通知供應商、承辦商及其他有公務往來人士有關部門就員工接受款待及免費服務所制訂的指引？
- 你的員工是否清楚有關申報及查詢接受款待及免費服務的渠道和程序？

知己 - 瞭解所面對的貪污風險

「料敵制勝，計險阨遠近，上將之道也。」⁸
能洞悉引致風險的因由，從而制訂預防措施，才是有效的風險管理之道。

⁸ 摘自「孫子兵法：地形第十」

貪 污及不當行為是辦公室可能存在的風險。然而，管理人員若能洞悉出現問題的地方，並主動制訂預防措施，其威脅便可大大減少。為達致這個目標，管理人員必須先深入瞭解以下各方面：

- ❖ 所屬部門的工作類別與貪污誘因的相關性
- ❖ 現行監察與制衡機制的適用及有效性
- ❖ 員工的信念和品行

管理人員如能準確評估貪污風險，便能更有效地推行下列工作：

- 人手調配及授權
- 系統上的監管
- 誠信及道德培訓

I. 工作類別

- 下列是一些貪污風險較高，需要特別注意的工作類別：

工作類別	常見的問題
執法工作	<ul style="list-style-type: none">• 隱瞞不法活動。• 向巡查對象通風報信，透露擬進行的掃蕩或執法行動。• 有選擇性地執法。• 與不良份子或有公務往來的人士關係過於密切。
發牌及處理申請	<ul style="list-style-type: none">• 偏袒個別申請人，例如向他們提供意見或資料，令他們較其他申請人佔優。• 加快或延遲處理申請或發牌。

投標管理	<ul style="list-style-type: none"> • 入標條件的內容有偏袒成份或意思含糊不清，使不合資格的投標者或承辦商能獲得挑選進入最後評選。 • 投標審查委員未有申報利益衝突或偏袒個別投標者。 • 向個別投標者透露敏感的投標資料，以謀私利。
承建商的監管	<ul style="list-style-type: none"> • 在監管過程中作出偏袒行為或對承建商或分判商的不合規格工程視而不見。 • 與承建商或分判商串謀，誇大或虛構工程記錄以索取超出合約的費用。
採購及物料管控	<ul style="list-style-type: none"> • 分工不當，導致貨物及財產遭人挪用。 • 製造虛假的報價單或分割訂單，以避過監管或偏袒個別供應商。 • 偽造記錄以隱瞞沒有交貨、交貨不足、或接受不合規格貨物。
資訊管理	<ul style="list-style-type: none"> • 未經授權向他人洩露機密資料。 • 在電腦資料庫中偽造項目或更改客戶記錄。
人事及行政	<ul style="list-style-type: none"> • 處理虛假的津貼申請，例如超時工作津貼、交通津貼或房屋福利等。 • 在人事聘請、晉升、培訓或表現評核方面有所偏袒。 • 偽造值勤記錄，尤其是外勤人員的記錄。 • 未經授權收受有公務往來人士的貸款。

II. 監察與制衡機制

- 下列情況會妨礙監察與制衡機制的有效運作：
 - 缺乏清晰的工作程序及指引；
 - 員工不熟悉程序及指引；
 - 各級員工的職權未有清楚界定或混淆不清；
 - 員工分工有欠妥善；
 - 沒有妥善工作記錄；
 - 工作系統及程序已過時；
 - 未定下明確的補救措施以處理違規情況；或
 - 員工督導不足。

III. 員工的信念和品行

- 管理人員必須細心觀察員工的行為，以便及早發現貪污問題和危機。他們應特別留意員工在下列各方面的行為表現：
 - 員工如何對待下屬、客戶、承辦商及其他有公務往來的夥伴；
 - 員工如何處理以公職身分接受的禮物及邀請，尤其是與款待有關的邀請；
 - 員工如何處理他個人的財務問題；及
 - 員工是否有不良嗜好或生活習慣，例如嗜賭或肆意揮霍。

管理人員備忘

- 你是否知道所屬組別或部門可能有的貪污危機？
- 部門是否已制訂足夠、可行及清晰的指引及程序，以應付目前需要？
- 你有否定期檢討現行系統上的管理措施？
- 管控的權力範圍是否恰當？
- 你是否只授權適當的員工去運用酌情權？
- 部門有否足夠的監察與制衡機制，例如設立分工制度、備存清晰記錄及進行突擊檢查等？

- 你是否清楚員工抱著的生活及工作態度？
- 你的員工採取甚麼樣的生活模式？你對那些生活方式過於奢華的員工有否多加留意？
- 你是否對可能反映貪污問題的員工操行或行為提高警覺？
- 部門有否設立恰當的員工監管機制？

知行合一

「令素行以教其民，則民服；...」⁹
對應遵行的法規與原則，在日常工作中皆能做到言行一致，則下屬必然信服。

⁹ 摘自「孫子兵法：行軍第九」

公 務員隊伍奉行廉潔守正原則，至為重要。管理人員應坐言起行，並且把鼓勵員工實踐誠信的工作列為首務。簡單來說，他們必須：

- ❖ 以身作則
- ❖ 執行監管措施
- ❖ 推廣誠信計劃
- ❖ 持續推行誠信計劃
- ❖ 把誠信理念納入員工培訓及工作系統

1. 以身作則

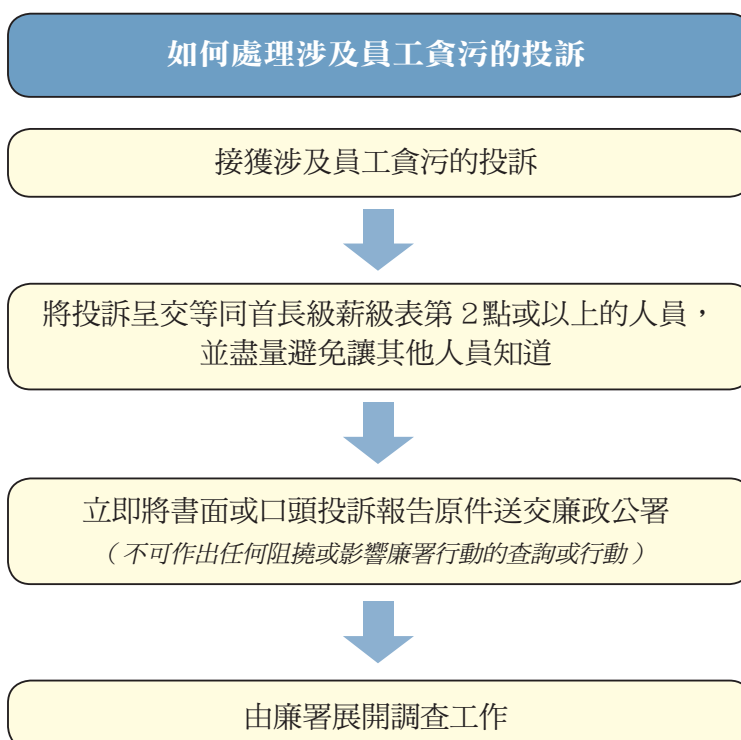
- 部門制訂規章和指引的目的，是使員工知道應持有的正確信念。而管理人員的責任，是要身體力行，以身作則，使員工清楚知道部門的取向。
- 事實上，很多研究都指出，上級的行為較之於政策上的規定更能影響員工，而他們都傾向效法上級的行為。
- 因此，最重要的是管理人員務必向員工傳達廉潔守正的堅定信念。

如何向員工傳達廉潔守正的堅定信念

- 透過日常言行清晰傳達對廉潔守正的堅定信念。
- 經常與員工討論於工作上可能遇到的道德兩難問題。
- 支持維護誠信理念的行為和決策。
- 採取迅速果斷的行動對付貪污及不道德行為。

II. 執行監管措施

- 管理人員應採取主動，積極推行監管措施，以公正無私的態度迅速處理一切涉嫌或存在的貪污舞弊行為，並應向員工清楚傳達「絕不容忍」該等行為的信息。倘若管理人員在採取行動時猶豫不決，會令員工以為他們容忍該等行為。



為有效地處理來自員工的投訴，部門必須設立機制，迅速處理投訴及保障投訴人

有關保障投訴人的機制應包括下列各項：

- 所有投訴，必須絕對保密。
- 以一視同仁、大公無私的態度對待投訴人。
- 如有需要，為投訴人作出調職安排。

- 管理人員一旦發現制度有不足之處或缺點，應主動修訂部門指引，以堵塞漏洞。其他政府人員即使並非直接參與制訂部門指引或改善管控程序，亦可就指引或程序是否足夠、合理、可行及有效，向部門提供意見。

管理人員在系統管理上的角色

- 確保各指引和系統上管理沒有出現互相衝突和矛盾的情況。
- 提供改善部門指引和監管程序的建議。
- 妥善監管各項資源的運用。
- 迅速及準確地回應所有查詢。
- 監察所定目標是否實際可行，並記錄推行進度。
- 向各級人員灌輸自律意識。
- 抽查員工，特別是外勤人員的工作表現。
- 收集客戶或承辦商的意見。

III. 推廣誠信計劃

- 培訓是推廣誠信計劃中不可或缺的重要環節。
- 開展推廣誠信計劃的主要目的如下：
 - 強化員工對法律條文、公務員誠信規條、部門所堅守的信念和他們應有行為標準的認識；
 - 加強員工認識公務員隊伍維持高水平廉潔操守的重要性；及
 - 促進公開討論，讓員工就各項共同信念的實踐交換心得。
- 在員工，特別是管理人員的入職訓練和重修課程中加入有關誠信理念的環節。
- 誠信理念的培訓重點是加深員工對廉潔守正重要性的認識，及指導他們應如何應付於工作上遇到的道德兩難和利益衝突的情況。

IV. 持續推行誠信計劃

- 培育誠信文化的其中一項有效方法，是在部門內設立由高層人員擔任主席的誠信推廣委員會，以持續推廣誠信的風氣，及使計劃的成效得以延續。誠信推廣委員會可按部門的需要設立多個小組委員會，專責不同的工作範疇。
- 香港警務處的「反貪污策略督導委員會」便是其中一個例子。
- 設立誠信推廣委員會有以下優點：
 - 協助制訂、推行、監察、檢討各項長遠及短期的政策及策略，以推廣誠信及預防貪污舞弊；及
 - 傳達強烈清晰的信息給員工：部門將致力推行長遠的誠信推廣工作，打擊貪污舞弊行為。
- 要誠信推廣委員會發揮應有的作用，主席一職建議應由首長級人員出任，其他成員則包括部門各主要工作範疇的高層人員。
- 大致來說，誠信推廣委員會的工作可包括：
 - 建議如何鞏固各級人員的誠信文化；
 - 建議如何減少貪污舞弊行為；
 - 監察有關政策的推行進度及其影響；及
 - 提升部門以高透明度、高效率及遵從良好工作程序見稱的形象。

對有意成立誠信推廣委員會部門的支援

- 廉政公署和公務員事務局樂意與部門交流推廣誠信的經驗。

聯絡電話 電郵地址

廉政公署	2756 3300	kesk@crd.icac.org.hk
公務員事務局	2810 3178	csbcd@csb.gov.hk

- 廉政公署轄下三個部門 — 執行處、防止貪污處及社區關係處均樂意派員向誠信推廣委員會提供建議，並與有關部門的人員交流意見。

V. 把誠信理念納入員工培訓及工作系統

- 管理人員除了要以身作則，還須注意下列工作是否已納入部門誠信理念的文化：
 - 廉潔的要求和標準已列入部門守則或指引；
 - 不同的工作系統中已有監察與制衡措施；及
 - 員工培訓。
- 管理人員若未能對推行上述工作採取貫徹始終的態度，將會使員工無所適從，因而嚴重影響部門維持誠信文化的工作。故此，他們對主動進行改善，或將問題轉達予有關方面跟進，責無旁貸。
- 要成功建立部門誠信文化，必須獲得員工的支持，而制度亦須配合得宜，這樣才可以產生相輔相成的作用，獲取最佳的成效。

附 錄

有關的公務員事務局通告、公務員事務規例及政府刊物一覽表

I. 利益衝突

- 公務員事務局通告第 2/2004 號 “利益衝突”

II. 接受利益及款待

- 公務員事務局通告第 3/2007 號* “公務員以私人身分接受利益”
- 公務員事務局通告第 4/2007 號 “公務員以公職身分獲得的利益 / 款待及部門獲贈惠及員工的禮物和捐贈”
- 公務員事務局通告第 11/2007(C) 號 “贊助訪問安排”
- 公務員事務規例第 431-435 條 “接受款待”
- 公務員事務規例第 444 條 “接受利益”
- 公務員事務規例第 448 條 “退休禮物”

III. 投資

- 公務員事務局通告第 8/2006 號 “公務員申報投資事宜”
- 公務員事務規例第 461-466 條 “投資”

IV. 外間工作

- 公務員事務局通告第 10/2005 號 “首長級公務員在停止職務後從事外間工作”
- 公務員事務局通告第 13/95 號 “退休公務員接受外間機構聘用”
- 公務員事務局通函第 50/96 號 “公務員在退休前假期及退休後擔任外間工作”
- 公務員事務局通告第 3/97 號 “批准合約人員在約滿後接受外間機構聘用”
- 公務員事務規例第 397-398 條 “在停止職務後擔任外間工作”
- 公務員事務規例第 550-564 條 “擔任外間工作”

V. 欠債問題

- 公務員事務局通告第 4/2002 號 “公務員個人財務管理及公務員欠債問題管理措施”
- 公務員事務規例第 455-459 條 “無力償債及破產”
- 公務員事務規例第 480-482 條 “貸款收息、代放債人行事及納息借款”

* 《2007年接受利益（行政長官許可）公告》載列於公務員事務局通告第 3/2007號附件 III。

- 公務員事務規例第 483 條 “ 以下屬作擔保人 ”
- 小冊子 “ 公務員貸款須知 ”

VI. 舉報罪行及貪污

- 公務員事務局通告第 20/79 號 “ 舉報刑事罪行 ”
- 公務員事務局通告第 10/80 號 “ 舉報試圖賄賂罪行 ”
- 公務員事務局通告第 9/94 號 “ 對公務員貪污的指稱 ”

VII. 公務員出版刊物刊登收費廣告

- 公務員事務局通告第 6/77 號 “ 有關公務員出版刊物刊登收費廣告事 - 公務員事務規例第 530 條 ”
- 公務員事務局通告第 23/77 號 “ 有關公務員出版載有收費廣告之刊物事 - 公務員事務規例第 530 條 ”
- 公務員事務規例第 530-531 條 “ 出版刊物及向公眾募捐 ”

VIII. 其他

- 小冊子 “ 公務員良好行為指南 ”