

第 9 章

公務員事務局

公務員培訓處 的培訓發展工作

香港審計署
二零一八年十月三十日

這項審查工作是根據政府帳目委員會主席在 1998 年 2 月 11 日提交臨時立法會的一套準則進行。這套準則由政府帳目委員會及審計署署長雙方議定，並已為香港特別行政區政府接納。

《審計署署長第七十一號報告書》共有 10 章，全部載於審計署網頁(網址：<https://www.aud.gov.hk>)。

香港
灣仔
告士打道 7 號
入境事務大樓 26 樓
審計署

電話：(852) 2829 4210
傳真：(852) 2824 2087
電郵：enquiry@aud.gov.hk

公務員培訓處 的培訓發展工作

目 錄

	段數
摘要	
第 1 部分：引言	1.1
背景	1.2 – 1.9
審查工作	1.10
政府的整體回應	1.11
鳴謝	1.12
第 2 部分：培訓課程的管理	2.1 – 2.2
培訓行政工作	2.3 – 2.8
審計署的建議	2.9
政府的回應	2.10 – 2.11
本地培訓課程的管理	2.12 – 2.26
審計署的建議	2.27
政府的回應	2.28
國家事務研習和《基本法》培訓的管理	2.29 – 2.34
審計署的建議	2.35
政府的回應	2.36
第 3 部分：推動持續進修的措施	3.1
提供網上學習資源	3.2 – 3.18
審計署的建議	3.19
政府的回應	3.20 – 3.21
提供圖書館服務	3.22 – 3.27
審計署的建議	3.28
政府的回應	3.29

	段數
提供培訓資助	3.30 – 3.33
審計署的建議	3.34
政府的回應	3.35
第 4 部分：其他行政事宜	4.1
管理培訓場地和附屬設施	4.2 – 4.13
審計署的建議	4.14
政府的回應	4.15
匯報有關服務表現的資料	4.16 – 4.20
審計署的建議	4.21
政府的回應	4.22
附錄	頁數
A：公務員事務局：組織圖 (摘錄) (2018 年 3 月 31 日)	64
B：培訓場地和設施的平面圖 (2018 年 3 月 31 日)	65

公務員培訓處 的培訓發展工作

摘要

1. 公務員事務局負責公務員隊伍的整體管理。該局與其他決策局／部門合作，為約 183 000 名政府人員提供學習機會，讓他們具備所需技能、知識和工作態度，為公眾提供優質服務。在 2016-17 年度，公務員事務局與其他決策局／部門用於公務員培訓發展的開支合共 12 億元，受訓人次約有 70 萬。決策局／部門主要負責為員工提供職業訓練，以應付個別工作崗位的需要，而公務員事務局轄下則設有公務員培訓處(培訓處)，專責針對公務員的共同培訓需要提供培訓課程，範圍涵蓋高級領導發展、國家事務研習、溝通和管理。培訓處也採取措施，推動公務員持續進修，例如通過網上學習平台“公務員易學網”(易學網)提供網上學習資源，以及提供培訓資助，鼓勵公務員利用公餘時間修讀與工作有關的課程。截至 2018 年 3 月 31 日，培訓處的編制有 116 人，轄下的培訓設施包括 1 個演講廳、22 個培訓室和 1 個學習資源中心。培訓處在 2017-18 年度的財政撥款為 1.483 億元。審計署最近就培訓處的培訓發展工作進行了審查。

培訓課程的管理

2. **培訓行政工作** 培訓處舉辦的課程大致可分為本地和非本地課程兩大類。2017 年，培訓處為 57 414 名學員舉辦了 1 216 班本地課程，其中 610 班屬中央課程(為所有決策局／部門而設)，另外 606 班是為個別決策局／部門提供的專設課程。該處也為 683 名公務員舉辦了 25 班內地國家事務研習課程，另安排 34 名公務員參加了在內地舉辦的公務員交流計劃和海外考察計劃。培訓活動成功與否，除視乎導師和學員付出的努力外，也取決於籌辦者能否迅速有效處理培訓行政工作。培訓處採用電腦化的培訓資訊行政系統，協助履行各項培訓行政職能，包括邀請決策局／部門提名和處理接獲的提名、分配培訓名額、更新出席記錄、備存培訓記錄和管理匯報。決策局／部門的獲授權使用者(例如培訓經理)可登入培訓資訊行政系統輸入獲提名人員的資料，以及下載培訓記錄。此系統也可連接 14 個決策局／部門(截至 2018 年 9 月)所採用的兩套培訓管理電腦系統，方便決策局／部門以電子方式傳送申請／提名名單

摘要

(第 2.2 至 2.5 及 2.12 段)。審計署的審查發現，培訓處可更廣泛使用科技，以改善培訓行政工作的流程：

- (a) **某些決策局／部門以人手處理培訓申請／提名** 培訓處向決策局／部門發出招收學員通知，讓這些決策局／部門向屬下人員直接發放相關資訊。除 14 個使用兩套培訓管理電腦系統的決策局／部門已把申請和提名程序自動化外，其他決策局／部門須綜合員工提交的申請，再把提名上載培訓資訊行政系統。培訓處表示，某些決策局／部門已自行開發電腦系統，以助處理培訓行政工作，但這些系統與培訓資訊行政系統之間並無連接。至於並未設有任何培訓管理電腦系統的決策局／部門，有關人員須以人手整理申請資料，再把資料上載培訓資訊行政系統，既耗費時間和資源，又容易出錯。公務員事務局需要探討如何善用科技改善決策局／部門處理培訓申請／提名的程序(第 2.5 段)；
- (b) **可更廣泛使用電子表格** 對於無須決策局／部門訂定提名優次的培訓班，申請人可直接把填妥的申請表以電郵或傳真方式送交培訓處。在 2016 年之前，培訓處人員須以人手把此類申請的資料輸入培訓資訊行政系統。為節省處理此類申請的時間和人力，培訓處於 2016 年推出電子表格方案，以便申請資料自動上載培訓資訊行政系統。然而，在 2017 年舉辦的 610 班中央課程中，只有 58 班(10%)使用電子表格報名。審計署認為，培訓處需要在切實可行的情況下更廣泛使用電子表格，以簡化決策局／部門人員報讀培訓課程的程序，尤其是報名期較短的課程，例如為受歡迎的課程於同年額外開班的重辦課程或因報讀人數不足而接受第二輪申請的課程(第 2.6 段)；及
- (c) **以電子方式收集學員意見** 為提升運作效率，以及減省把個別學員的出席資料輸入培訓資訊行政系統所需的人力，公務員事務局在 2018 年 9 月告知審計署，表示會在短時間內開展電子登記系統計劃。這套系統可：(i) 向學員發出獨有的快速回應碼作現場登記；及(ii) 與培訓資訊行政系統連接，自動更新出席記錄。然而，在課程評估方面，由於培訓處現時以紙本問卷收集學員的意見，該處應考慮改以電子方式收集學員意見(第 2.3(d) 及 2.8 段)。

3. **需要應付對出現超額報讀情況的課程的需求** 在 2017 年舉辦的中央課程有 610 班，其中 346 班(57%)出現超額報讀情況。培訓處表示，如以介紹原則和指引為主的研討會類培訓班出現超額報讀情況，該處或會改用較大的場

摘要

地，以容納更多合資格學員。如超額報讀的培訓班屬工作坊形式，要增加每班學員人數而不影響培訓成效，實際上並不可行。在這種情況下，培訓處或會在同年額外開班（即重辦課程）或在翌年再次開班。然而，審計署發現，就於2017年舉辦而超額報讀率達100%或以上的83班（涉及33個工作坊和2個研討會）而言，有19個工作坊和1個研討會未有安排重辦。此外，在該19個工作坊之中，有7個在2016年的超額報讀率也達100%或以上，但培訓處並未有在2017年增加中央課程的編定班數。儘管培訓處在2013至2017年聯同個別決策局／部門為該7個出現超額報讀情況的工作坊的其中2個舉辦了55班專設課程，但中央課程下兩個受歡迎工作坊的超額報讀情況，卻沒有在期內處理。至於沒有安排在2017年重辦的1個研討會，培訓處並沒有安排錄影或把課程資料上載易學網。培訓處有需要加強工作，應付對出現超額報讀情況的課程的需求，包括為持續出現超額報讀情況的課程安排額外開班，以及利用易學網為未獲取錄者提供其他形式的學習機會（第2.14至2.17段）。

4. **需要改善每班目標學員人數的規劃** 培訓處表示，年度培訓計劃會列出培訓對象、授課模式、每班學員人數和每項培訓課程的時間表。然而，審計署發現，不同培訓組訂定每班目標學員人數的做法各異。其中兩個培訓組會為每項管理課程訂定每班目標學員人數，但另外兩個培訓組則不會為個別語文或國家事務研習課程訂定每班目標學員人數，而是就每類課程訂定整體目標學員人數。舉例來說，該兩組在2017年的年度計劃中就所有普通話課程訂定整體目標學員人數（3 000人），但並未就每項普通話課程訂定每班目標學員人數。此外，即使個別課程（例如管理課程）訂定了每班目標學員人數，有關資料也沒有記入培訓資訊行政系統，以便甄選學員。培訓處有需要改善訂定和記錄每班目標學員人數的安排，從而更妥善地管理培訓資源（第2.18及2.19段）。

5. **需要充分利用培訓名額** 培訓處表示，為盡量避免浪費培訓名額，該處為出現超額報讀情況的培訓班編配名額時，會：(a) 在切實可行的情況下取錄超出每班目標人數的學員，以便在有人退出和缺席時發揮緩衝作用（即緩衝安排）；及(b) 備存候補名單，以便在收到獲取錄者的退出通知後安排未獲取錄者填補騰出的培訓名額。然而，審計署發現，在2017年的346個超額報讀的培訓班中，有25班（7%）的獲取錄人數較各自的每班目標學員人數少1%至14%（平均為6%）。以一個每班目標學員人數為25至35人的語文課程為例，有9班出現超額報讀情況而獲取錄人數較學員人數上限（35人）少9%至14%（平均為12%），以致出現培訓名額未有盡用的情況。審計署又發現，有7班其他課程出現超額報讀的情況而實際出席人數卻低於每班目標學員人數，但培訓處並沒有記錄顯示因有人退出而未有使用的培訓名額已重新編配予候補名單上的

摘要

人員。培訓處有需要善用緩衝安排和候補名單機制，使培訓名額得以盡用。2017年，培訓處安排重辦8個出現超額報讀情況的研討會。然而，即使有關場地可容納更多人，培訓處卻因時間限制而未有再就重辦的研討會邀請其他人員提出申請。審計署認為，培訓處宜考慮使用電子表格(見上文第2(b)段)，以節省在統籌申請方面所需的時間和人力(第2.20至2.23、2.25及2.26段)。

6. **難以安排所有中層公務員在6年內參加國家事務研習課程** 公務員事務局多年來一直鼓勵決策局／部門安排中層公務員(即總薪級表第34至44點或同等薪點的人員)參加內地國家事務研習課程。根據在2018年制訂的時間表，決策局／部門應安排公務員在達到總薪級表第34點或同等薪點起計的6年內參加有關課程。至2017年為止，約有13 000名中層公務員尚未參加有關課程。審計署知悉，有關培訓的計劃名額僅由2017年的280個增至2018年的340個，到2019年再增至420個。由此可見，要安排所有中層公務員在6年內參加國家事務研習課程，實在不大可能。此外，審計署發現，根據有關課程在2013至2017年的出席記錄，並以每年最多320個培訓名額計算，這些課程平均可多收37名(12%)學員。當局有需要檢討這個6年期的時間表，以及進一步推動和鼓勵決策局／部門提名更多中層公務員參加有關課程，以充分利用培訓名額(第2.30至2.32段)。

推動持續進修的措施

7. **提供網上學習資源** 培訓處於2002年9月推出以網絡為本的易學網，提供一系列網上培訓資源，讓公務員因應自己的時間和進度學習。截至2018年5月，易學網共有2 384項由培訓處提供的網上學習資源和351項來自個別部門的專用培訓資源。所有政府人員均可透過兩種途徑使用易學網提供的網上學習資源，即經互聯網(須登記開設易學網帳戶)或透過政府內聯網經部門入門網站(無須事先登記)登入易學網。截至2018年5月，使用者帳戶共有139 362個，當中79 713個(57%)為易學網帳戶，59 649個(43%)為部門入門網站帳戶(第3.2至3.4段)。審計署進行審查後，發現以下事項值得培訓處關注：

- (a) **大量閒置帳戶** 截至2018年5月，在139 362個使用者帳戶中，有14 955個(11%)屬不能使用的帳戶，例如已刪除或封鎖的帳戶。至於餘下的124 407個可使用帳戶，審計署發現其中85 788個(69%)為閒置帳戶(即持有人已沒有使用易學網一年或以上)。此外，培

摘要

訓處無法向 41 941 名持有閒置部門入門網站帳戶的人員發出提示電郵，原因是這些帳戶無須事先登記，所以培訓處並沒有有關使用者的電郵地址。培訓處需要加緊鼓勵閒置帳戶持有人使用易學網，包括尋求相關的決策局／部門協助，鼓勵閒置部門入門網站帳戶的持有人多用易學網(第 3.6 及 3.7 段)；

- (b) **使用者帳戶管理欠善** 根據政府資訊科技總監辦公室在 2016 年發出的相關資訊科技保安政策和指引，所有使用者的取覽權應予定期檢視，如帳戶已閒置超過預設時間或已無須保留(例如有關人員離職或轉職)，便應予撤銷。在 85 788 個閒置帳戶中，有 17 910 個(21%)已閒置 5 年或以上。此外，有一個決策局的使用者帳戶數目超出其編制人數一倍以上，顯示部分帳戶可能屬於已離開該決策局的人士。培訓處有需要檢視該等帳戶的使用者取覽權(第 3.6 及 3.9 段)；及
- (c) **某些決策局／部門使用易學網的比率偏低** 審計署分析決策局／部門的使用者帳戶(見上文(b)項)時，也發現有 15 個決策局／部門的使用者帳戶數目佔其編制人數不足一半(介乎 13% 至 49%)。培訓處有需要與相關的決策局／部門合力找出使用易學網比率偏低的原因，以期制訂有效措施，吸引更多人使用易學網(第 3.10 段)。

8. **促進流動學習的措施** 為方便政府人員透過流動裝置使用網上學習資源，培訓處於 2018 年 4 月改善易學網，以提供最佳的視覺效果和互動體驗，使流動學習行之有效。培訓處又先後於 2014 年 3 月和 2015 年 3 月推出適用於兩個流動操作系統的流動應用程式，名為“CSTDI App”(第 3.11 段)。審計署審查培訓處的促進流動學習措施，發現以下範疇有可予改善之處：

- (a) **加快轉移／停用以過時軟件開發的網上學習資源的工作** 審計署抽查 30 項網上學習資源，發現有 17 項(57%)不能透過流動裝置閱覽，原因是有關學習資源是以過時的軟件開發，而主流的流動操作系統並不支援此軟件。培訓處有需要改善使用流動裝置閱覽網上學習資源的方便程度。截至 2018 年 9 月，在易學網的 130 項以過時軟件開發的網上學習資源中，有 33 項已轉移至當前的科技平台或停用，餘下的 97 項已計劃在 2020 年轉移或停用。然而，有關轉移計劃並未涵蓋 32 項從第三方供應商購入的網上學習資源。培訓處有需要加快轉移／停用以過時軟件開發的網上學習資源的工作，尤其是不在轉移計劃內的學習資源(第 3.12、3.14 及 3.15 段)；及

摘要

- (b) **需要改善 CSTDI App** 審計署留意到，自適用於兩個流動操作系統的 CSTDI App 先後於 2014 年和 2015 年推出以來，其功能並無顯著提升。此流動應用程式的下載次數由 2015 年的 3 197 次下降至 2017 年的 1 136 次，而瀏覽次數也由 2015 年的 18 260 次下降至 2017 年的 5 967 次。培訓處應在切實可行的情況下，盡快開展 CSTDI App 的改善工作 (第 3.16 及 3.18 段)。

9. **需要改善學習資源中心的服務** 學習資源中心提供基本服務，包括外借書籍及多媒體學習資源。然而，在 2015 至 2017 年期間，反映中心使用量的到訪次數和外借次數一直有下降趨勢 (第 3.22 及 3.23 段)。審計署留意到，在提供學習資源中心的服務方面有可予改善之處：

- (a) **簡化登記成為學習資源中心會員的程序** 政府人員必須先登記成為易學網使用者才可享用外借服務。首次借用者須親身到中心登記成為會員，並在入會表格填寫基本資料。由於學習資源中心入會表格要求申請人提供的資料與登記成為易學網使用者時所提供的資料相同，培訓處宜考慮簡化登記成為學習資源中心會員的程序 (第 3.24(a) 段)；及
- (b) **檢討學習資源中心的開放時間** 學習資源中心的開放時間為星期一至五上午 9 時 15 分至下午 5 時 15 分。審計署的分析顯示，約 46% 的到訪者為培訓處課程的學員。為方便學員在上課 (通常由上午 9 時至下午 5 時 30 分) 前後到訪中心，培訓處應探討延長學習資源中心開放時間的做法是否可行和有用 (第 3.24(b) 段)。

10. **需要改善培訓資助的管理** 培訓處於 2005 年推出前線員工培訓資助計劃，讓公務員利用公餘時間修讀與工作有關的課程。審計署抽查 106 宗獲批申請時，發現：(a) 在 2 宗獲批申請中，申請人獲外間培訓機構送贈禮物 (例如一部新型號的智能電話)。培訓處需要制訂指引，以確保決策局／部門能夠妥善處理涉及外間培訓機構送贈禮物的申請；(b) 在 10 宗報讀巴士駕駛課程／公共小巴司機職前課程的獲批申請中，審批當局並無文件說明獲批課程與申請人的工作有何關係；及 (c) 在 3 宗獲批申請中，申請人在開課後 5 至 33 天才提交申請，違反相關申請規定。對於 (b) 和 (c) 項，培訓處有需要提醒決策局／部門採取相應改善措施 (第 3.30 及 3.33 段)。

摘要

其他行政事宜

11. **需要改善培訓場地的預訂安排** 培訓處的培訓場地是因應不同的培訓形式(例如小組形式的工作坊或研討會)而設計。視乎培訓場地的供應情況,大部分培訓場地均開放予其他決策局/部門使用。在2013年1月至2018年5月期間,培訓處大部分培訓場地的使用率普遍高於50%,但審計署的審查發現,下列情況或令培訓場地未盡其用(第4.2及4.5段):

- (a) **取消預訂的通知期過短** 在2017年1月至2018年3月期間,合共有3 105項(佔總數8 830項的35%)涉及培訓處和公務員事務局一般職系處的培訓場地預訂其後被取消,其中有1 077項(3 105項的35%)取消預訂的通知期少於15天,而且只有141項(1 077項的13%)取消預訂所騰出的時段之後為其他使用者所用。審計署發現,愈早通知取消預訂,騰出時段的使用率愈高。舉例來說,在260項通知期超過90天的取消預訂中,有58%的取消預定所騰出的時段其後為他人所用(第4.6及4.7段);
- (b) **其他決策局/部門以人手方式處理預訂** 培訓處利用一套網上預訂系統,把其內部使用者和一般職系處的使用者的預訂程序自動化,但其他決策局/部門則仍須以人手方式處理預訂(第4.8段);
及
- (c) **沒有匯報預訂場地無人使用的情況** 就預訂培訓處的電腦訓練室而言,一般職系處預留了2018年2月至2019年4月整段期間,以便每天為投考職位者進行電腦技能測試。然而,審計署人員在2018年6月和7月期間的35個工作天到電腦訓練室現場視察,發現電腦訓練室合共有26個工作天(74%)無人使用。此外,這26個工作天的預訂並無取消,而培訓處的記錄仍顯示電腦訓練室在2018年6月和7月的使用率為100%(第4.10段)。

12. **匯報有關服務表現的資料** 公務員事務局就培訓發展和服務質素訂定6項服務承諾,並在其網站公布實際成績。該局也在管制人員報告中,就培訓處的培訓發展工作訂定主要服務表現指標,涵蓋課堂教學培訓、網上學習項目和諮詢及顧問等其他服務(第4.16及4.17段)。審計署的審查發現下列問題:

- (a) **需要檢討某些服務表現的目標水平** 根據公務員事務局網站所匯報的資料,於2014-15至2016-17年度期間,在其6項服務承諾中,有4項的表現持續高於目標水平。舉例來說,在向決策局/部門提

摘要

供服務建議實際所需時間方面，專設培訓課程平均只需 2.9 天(目標為 4 個星期)，培訓處需要作出檢討，以確保這些目標能繼續有效推動該處不斷改進(第 4.18 段)；及

- (b) **需要提升服務表現報告的準確度** 載於 2016 和 2017 年管制人員報告的 4 項服務表現指標中，有 3 項的實際成績較佐證記錄所顯示的為低，相差幅度介乎 1% 至 19%。舉例來說，根據公務員事務局匯報的數字，易學網在 2016 和 2017 年的網頁閱覽次數分別為 4 101 000 次和 4 120 000 次，但佐證記錄顯示該兩年的網頁閱覽次數則為 5 085 560 次和 4 739 679 次。培訓處有需要提升日後其呈報的服務表現資料的準確度(第 4.19 段)。

審計署的建議

13. 審計署的各項建議載於本報告書的相關部分，本摘要只列出主要建議。審計署建議公務員事務局局長應：

- (a) 更廣泛使用科技，以改善決策局／部門處理培訓申請／提名的程序(第 2.9(a) 段)；
- (b) 加強工作，應付對出現超額報讀情況的課程的需求(第 2.27(a) 段)；
- (c) 善用緩衝安排，使培訓名額得以盡用(第 2.27(c) 段)；
- (d) 檢討安排所有中層公務員在 6 年內參加國家事務研習課程的時間表，並進一步推動和鼓勵決策局／部門提名更多中層公務員參加有關課程(第 2.35(a) 及 (c) 段)；
- (e) 進一步推動政府人員使用易學網，並檢視易學網閒置帳戶的使用者取覽權(第 3.19(a) 及 (b) 段)；
- (f) 改善使用流動裝置閱覽網上學習資源的方便程度(第 3.19(d) 段)；
- (g) 改善學習資源中心的服務，以提升其使用量(第 3.28(a) 段)；
- (h) 為決策局／部門制訂指引，以處理涉及外間培訓機構向學員送贈禮物的培訓資助申請(第 3.34(a) 段)；
- (i) 加強工作以善用培訓處的培訓場地(第 4.14 段)；及

摘要

- (j) 提升其呈報的服務表現資料的準確度 (第 4.21(b) 段)。

政府的回應

- 14. 政府整體上同意審計署的建議。

第 1 部分：引言

1.1 本部分闡述這項審查工作的背景，並概述審查的目的和範圍。

背景

1.2 對一個機構來說，培訓發展是全面人力資源管理策略不可或缺的重要環節，有助引導員工為機構的理想、使命和信念而努力。政府為公務員提供學習機會，讓他們具備所需技能、知識和工作態度，為公眾提供優質服務。在 2018 年 3 月，政府約有 173 000 名公務員和 1 萬名全職非公務員合約僱員（註 1）。

1.3 **角色和責任** 公務員事務局負責公務員隊伍的整體管理。該局與其他決策局／部門合作，提升公務員隊伍的人力資源能力，詳情如下：

- (a) **公務員事務局** 公務員事務局轄下設有公務員培訓處（培訓處），專責：
 - (i) 制訂培訓和表現管理政策及指引；
 - (ii) 為公務員提供有關高級領導發展、國家事務研習、溝通和管理的培訓課程；
 - (iii) 就人力資源發展為決策局／部門提供顧問和諮詢服務；及
 - (iv) 在公務員隊伍內推廣持續進修文化；及
- (b) **決策局／部門** 決策局／部門負責：
 - (i) 評估屬下員工的培訓發展需要；
 - (ii) 制訂、推行和檢討其培訓發展計劃及活動，確保有關計劃及活動配合政策／部門目標；及
 - (iii) 為員工提供職業訓練，以應付個別工作崗位的需要。

根據公務員事務局的統計數字，在 2016–17 年度，該局與其他決策局／部門用於公務員培訓發展的開支合共 12 億元，受訓人次約有 70 萬。

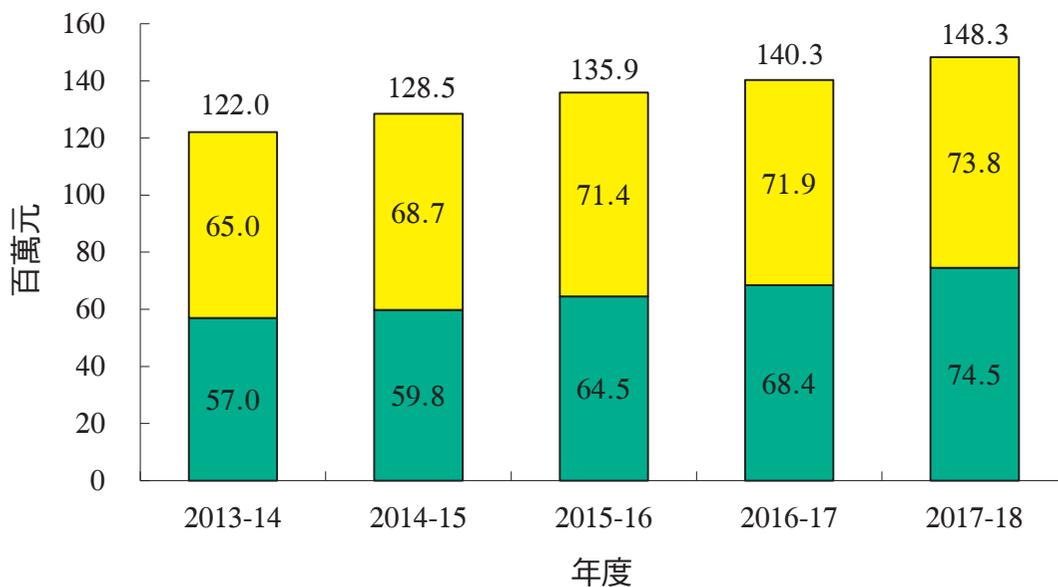
註 1：為非公務員合約僱員提供的培訓包括啓導課程、與工作相關的培訓和在本港舉行的培訓活動。

公務員培訓處

1.4 截至 2018 年 3 月 31 日，培訓處的編制有 116 人，包括 60 名訓練主任職系員工。公務員事務局組織圖摘錄載於附錄 A。圖一顯示 2013-14 至 2017-18 年度培訓處的財政撥款。

圖一

培訓處的財政撥款
(2013-14 至 2017-18 年度)



說明：■ 培訓和一般部門開支

■ 個人薪酬和與員工有關連的開支

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

註：財政撥款的增幅與受訓人次的增幅大致相符(見第 1.6 段表一)。

1.5 **主要的培訓發展工作** 培訓處的主要職責是因應公務員的共同培訓需要而提供培訓課程。該處的培訓發展工作集中於以下各方面：

- (a) **領導和管理才能發展** 除了協助決策局／部門制訂領導發展策略外，培訓處也設計和提供領導才能和管理課程。該處亦與不同的大學和院校合作，為公務員舉辦提升領導才能和管理技巧的課程。有關課程包括：(i) 為期 10 天至 3 個星期的領導才能課程；(ii) 為期

一至兩天的工作坊；(iii) 海外行政人員發展課程；及 (iv) 多種不同的管理和溝通課程；

- (b) **國家事務研習和《基本法》培訓** 培訓處與內地多間院校和大學合作，舉辦為期 5 至 17 天的國家事務研習課程，又不時在本地舉辦不同課題的研討會，探討內地的最新政策和趨勢。在《基本法》培訓方面，培訓處為新入職人員舉辦基礎課程，為中、高層公務員舉辦進階／深造課程，以及為全體公務員舉辦專題研討會；
- (c) **語文和溝通技巧** 培訓處因應公務員的工作需要提供有助加強溝通和語文能力的課程，包括寫作班、工作坊、研討會和以中、英文為主題的網上學習資源；
- (d) **人力資源管理諮詢服務** 培訓處為個別決策局／部門提供有關培訓和表現管理的諮詢服務，例如分析員工培訓需要、制訂培訓發展計劃、建立並推行以才能為本的工作表現管理制度和使用網上學習模式；及
- (e) **其他推動持續進修的措施** 為了推動公務員持續進修，培訓處通過網上學習平台“公務員易學網”（易學網）提供網上學習資源。培訓處還設有一個學習資源中心，內裏的圖書館存放了印刷版和多媒體學習資料，可供外借或即場使用。此外，培訓處又推行資助計劃，以發還學費的方式，鼓勵公務員利用公餘時間修讀與工作有關的課程（註 2）。

1.6 **衡量服務表現準則** 表一顯示在 2014 至 2018 年期間，公務員事務局在公務員培訓發展方面的服務表現指標，有關資料載於公務員事務局的管理人員報告內。

註 2：這項旨在鼓勵前線員工持續進修的計劃於 2005 年推出，再於 2018-19 年度擴展至涵蓋薪點在總薪級表第 49 點或以下或同等薪點的人員。此計劃提供額外培訓支援以補足《公務員事務規例》下所提供的培訓資助。根據計劃，如公務員修讀外間院校開辦的課程，有關的部門／職系首長可批准發還有關的學費和考試費用。

表一

公務員事務局在公務員培訓發展方面的服務表現指標
(2014 至 2018 年)

服務表現指標	2014	2015	2016	2017	2018
	(實際)	(實際)	(實際)	(實際)	(預算)
	(數目)				
(a) 課堂教學培訓 (註)					
高級領導發展課程					
受訓人數	2 600	2 700	2 700	2 700	2 700
學員受訓日數	5 000	5 300	5 500	6 000	6 000
國家事務研習課程					
受訓人數	13 000	13 200	15 300	16 700	17 600
學員受訓日數	14 100	14 100	14 900	15 000	16 500
管理課程					
受訓人數	27 500	28 600	28 800	30 000	30 000
學員受訓日數	35 100	35 500	35 500	37 500	37 500
語文課程					
受訓人數	15 000	16 200	17 000	17 800	17 800
學員受訓日數	30 100	28 400	25 000	22 500	22 200
(b) 網上學習項目					
學習資源數量	2 250	2 250	2 330	2 400	2 450
網頁閱覽次數	4 050 000	4 080 000	4 101 000	4 120 000	4 150 000
易學網瀏覽人次	590 000	595 000	600 000	605 000	610 000
(c) 為部門提供的服務					
提供顧問服務的次數	270	270	270	270	270
向部門提供諮詢意見的次數	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400
(d) 學習推廣計劃	20	20	20	21	21

資料來源：公務員事務局的記錄

註：課堂教學培訓數字包括公務員事務局一般職系處為一般職系人員提供的培訓和政務職系部為政務主任職系人員提供的培訓 (見附錄 A)。有關一般職系人員培訓的財政撥款納入公務員事務局的另一綱領“人力資源管理”。

1.7 **服務承諾** 培訓處就其為決策局／部門提供的服務訂定服務承諾。表二顯示 2015–16 和 2016–17 年度培訓處達到服務承諾所訂目標的統計數字。

表二

培訓處的服務承諾
(2015–16 和 2016–17 年度)

服務	時間／服務目標	達標程度	
		2015–16 年度	2016–17 年度
培訓發展			
(a) 向要求提供專設培訓課程的決策局／部門提交建議	4 個星期	100%	100%
(b) 向要求提供顧問服務或人力資源發展研究的決策局／部門提交建議	8 個星期	100%	100%
(c) 定期邀請各決策局／部門提名員工參加培訓課程	截止提名之前 4 個星期	100%	100%
(d) 向決策局／部門發出通知書，確認上課安排	開課前 2 個星期	100%	100%
服務質素			
(e) 提供培訓課程	在五級計分制之下，80% 課程獲 80% 學員評為“良”或“優”	100%	100%
(f) 提供顧問服務／人力資源發展研究	在五級計分制之下，服務獲 80% 委託部門評為“非常滿意”或“完全滿意”	100%	100%

資料來源：公務員事務局的記錄

引言

1.8 **培訓場地和設施** 培訓處位於北角政府合署，總樓面面積 6 244 平方米 (培訓場地和設施的平面圖見附錄 B)。培訓設施包括 1 個演講廳，最多可提供 140 個座位 (見照片一)、22 個布置和座位數目不一的培訓室 (其中一個培訓室見照片二)，以及學習資源中心 (見第 1.5(e) 段)。培訓處也租用其他場地 (例如香港中央圖書館演講廳)，以舉辦大型講座。北角政府合署的培訓設施主要供培訓處舉辦培訓課程，但如有空出的場地，其他決策局 / 部門也可預訂和使用。

照片一

位於北角政府合署 5 樓的演講廳



資料來源：公務員事務局¹的記錄

照片二

位於北角政府合署 3 樓的課室



資料來源：公務員事務局¹的記錄

設立公務員學院

1.9 香港特別行政區行政長官在 2017 年《施政報告》中提出設立一所全新的公務員學院，全面提升培訓設施，從而加強公務員在領導才能發展、與市民互動溝通、創新和科技應用等範疇的培訓。新的公務員學院也須注重加深公務員對中華人民共和國的發展和中央與香港特別行政區關係的認識，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。根據 2018 年《施政報告》，新公務員學院預計於 2026 年建成。

引言

審查工作

1.10 2018年4月，審計署就培訓處的培訓發展工作展開審查。審查工作集中於以下範疇：

- (a) 培訓課程的管理(第2部分)；
- (b) 推動持續進修的措施(第3部分)；及
- (c) 其他行政事宜(第4部分)。

為審查第2部分所述使用電腦系統處理培訓行政工作的情況和第3部分所述的培訓資助的管理，審計署曾查核政府資訊科技總監辦公室(資科辦)、香港警務處(警務處)、消防處和懲教署的記錄。審計署發現在上述範疇有可予改善之處，並就有關問題提出多項建議。

政府的整體回應

1.11 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議。

鳴謝

1.12 在審查期間，公務員事務局、資科辦、警務處、消防處和懲教署人員充分合作，審計署謹此致謝。

第 2 部分：培訓課程的管理

2.1 本部分探討培訓處的培訓課程管理，主要集中於以下範疇：

- (a) 培訓行政工作 (第 2.3 至 2.11 段)；
- (b) 本地培訓課程的管理 (第 2.12 至 2.28 段)；及
- (c) 國家事務研習和《基本法》培訓的管理 (第 2.29 至 2.36 段)。

培訓處提供的培訓課程

2.2 培訓處針對公務員的共同培訓需要提供培訓課程。在 2018–19 年度，該處計劃為約 68 000 名學員舉辦培訓課程，估計開支為 1.658 億元。培訓處舉辦的課程大致可分為本地和非本地課程兩大類：

- (a) **本地課程** 本地課程涵蓋以下培訓範疇：(i) 領導才能發展；(ii) 管理；(iii) 語文；及 (iv) 國家事務研習和《基本法》。此等課程一般以研討會或工作坊形式舉辦，由內部或委聘的導師 (註 3) 授課。培訓處在 2013 至 2017 年期間舉辦的本地培訓合共有 5 453 班，按培訓範疇作出的分析載於表三；及

註 3： 2017 年，培訓處把約 60% 的本地培訓課程外判予培訓機構，開支總額約為 2,700 萬元。

表三

按培訓範疇作出的本地培訓課程分析
(2013 至 2017 年)

培訓 範疇	班數/ 受訓 人數	2013	2014	2015	2016	2017	2013 至 2017 年 的增減 百分比
		(數目)					
高級領 導發展	班數	56	62	76	78	82	+46%
	受訓人數	1 902	1 875	1 967	2 500	2 237	+18%
國家事 務研習	班數	107	101	110	113	200	+87%
	受訓人數	12 316	12 054	14 144	14 308	16 516	+34%
管理	班數	373	443	476	502	532	+43%
	受訓人數	18 996	21 285	21 437	23 565	23 940	+26%
語文 (註)	班數	512	458	422	348	402	-21%
	受訓人數	12 997	14 000	13 702	13 750	14 721	+13%
整體	班數	1 048	1 064	1 084	1 041	1 216	+16%
	受訓人數	46 211	49 214	51 250	54 123	57 414	+24%

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

註： 培訓處表示，語文課程由 2013 年的 512 班減至 2017 年的 402 班，原因是：(a) 年輕一代公務員的普通話水平提升，普通話班的數目因需求下降而減少；及 (b) 雖然培訓處近年增辦了英語會話和中文寫作課程，以應付決策局／部門持續增加的需求，但這些課程屬研討會形式的培訓，每班的學員人數較多。

附註： 上述數字來自培訓處的培訓資訊行政系統(見第 2.3 及 2.4(a) 段)，當中並不包括公務員事務局轄下一般職系處和政務職系部提供的培訓課程(見第 1.6 段表一的註)。

(b) **非本地課程** 非本地課程主要涵蓋：(i) 在內地舉辦的國家事務研習課程；(ii) 在內地舉辦的公務員交流計劃；及 (iii) 外地考察計劃。2017 年，培訓處籌辦的內地國家事務研習課程有 25 班，共有 683 名公務員參加，另有 34 名公務員(註 4) 參加了在內地舉辦的公務員交流計劃和海外考察計劃。

註 4： 這數字並不包括由政務職系部安排的政務主任海外考察和實習計劃。

培訓行政工作

2.3 培訓活動成功與否，除視乎導師和學員付出的努力外，也取決於籌辦者能否迅速有效處理培訓行政工作。培訓處採用電腦化的培訓資訊行政系統(見第 2.4(a) 段)，協助履行各項培訓行政職能。培訓處表示，培訓行政工作主要涉及下列程序：

- (a) **規劃** 培訓處在每年第四季根據有關培訓需要的評估，制訂下一個曆年的年度培訓計劃。培訓處在制訂計劃時，會考慮：(i) 行政長官發表的《施政報告》和其他中央措施；(ii) 可用的人力和財政資源；(iii) 決策局／部門提出的培訓發展要求(包括為個別決策局／部門提供的專設培訓課程)；及(iv) 過往報讀中央課程(為所有決策局／部門而設)的統計數字和學員意見。培訓計劃會列出培訓對象、授課模式(例如工作坊或研討會)、每班人數和每項培訓課程的時間表，並會因應不斷轉變的情況(例如新推出的中央措施、決策局／部門臨時提出的要求和最新的使用和報讀情況)，定期更新年度計劃；
- (b) **招收和取錄學員** 培訓處每兩個月發出一份通知，邀請決策局／部門提名員工參加定期舉辦的課程。至於其他課程，培訓處會在報名限期前約 2 至 3 個星期發出邀請。如屬小班授課的課程，培訓處會要求決策局／部門的培訓經理為所作的提名訂定優次。培訓處主要根據決策局／部門訂定的優次、職級／薪點、實際服務年期、課程與獲提名人的工作是否相關和學員組合進行甄選。如課程出現超額報讀情況，培訓處通常會設候補名單(見第 2.20(b) 段)。如有獲取錄者退出，培訓處會安排候補名單上的人員填補空缺；
- (c) **出席率管理** 在受訓當日，學員須在出席登記冊上簽署。學員通常可在上課前 15 分鐘開始簽到。培訓處人員會在課後透過培訓資訊行政系統更新學員的出席記錄。為縮短有超過 1 500 名學員的大型研討會(例如退休前講座)的入座時間，培訓處會預先打印已編號的入場券，透過派遞服務送交學員，以便學員憑券進場。培訓活動結束後，培訓處人員會根據學員名單核對入場券存根上的獨有參考編號，並更新培訓資訊行政系統內的學員出席記錄；及
- (d) **評估** 為確保培訓課程有效、有用，並與學員的工作相關，培訓處以紙本問卷收集學員的意見，藉以評估課程的成效。學員給予的評級會由培訓處人員以人手輸入培訓資訊行政系統。對於某些課程，培訓處會根據課前調查、觀課、專題小組討論和培訓機構的意見進

培訓課程的管理

行評核。2017年，有82%的學員把調查問卷交回培訓處，有94%的回應者把所修讀的課程評為“優”或“良”級。

處理培訓行政工作的電腦系統

2.4 培訓處和某些決策局／部門現正採用下述電腦系統，以管理和監察員工培訓情況：

- (a) **為培訓處開發的培訓資訊行政系統** 培訓資訊行政系統於2008年推出，是一個部門入門網站應用系統。此系統支援培訓處履行各項培訓行政職能，包括邀請決策局／部門提名和處理接獲的提名、分配培訓名額、更新出席記錄、備存培訓記錄和管理匯報。決策局／部門的獲授權使用者(例如培訓經理)可登入培訓資訊行政系統輸入獲提名人員的資料，以及下載培訓記錄。此系統也可連接決策局／部門所採用的兩套培訓管理電腦系統(見下文(b)項)，方便決策局／部門以電子方式傳送申請／提名名單；及
- (b) **某些決策局／部門採用的培訓管理電腦系統** 現時與培訓處的培訓資訊行政系統連接的部門培訓系統有兩套：
 - (i) **“培訓通”管理系統** 於2005年推出的“培訓通”管理系統把決策局／部門層面的培訓行政程序自動化，令效率得以提升。決策局／部門人員可透過“培訓通”管理系統閱覽培訓處的課程報讀通知、提交申請並由上司加簽，以及獲取培訓記錄。決策局／部門的培訓經理可為提名加簽和訂定優次、遞交提名，並編制培訓統計數字。2007年，公務員事務局公布在政府內全面推行“培訓通”管理系統。不過，由於資料辦在2010年計劃開發另一系統(見下文第(ii)項)，全面推行“培訓通”管理系統的計劃其後被擱置。目前，共有9個決策局／部門使用“培訓通”管理系統；及
 - (ii) **政府人力資源管理服務** 政府人力資源管理服務計劃於2009年由資料辦和前效率促進組(註5)提出，旨在透過共用資訊科技服務，改革政府的人力資源管理工作。2009年11月，由4個率先採用政府人力資源管理服務的決策局／部門(即資

註5：原屬政務司司長辦公室的效率促進組在2018年4月1日撥歸創新及科技局，並易名為效率促進辦公室。

科辦、公務員事務局、差餉物業估價署和前效率促進組)和庫務署代表組成的工作小組成立，研究政府人力資源管理服務計劃的業務方案。2010年6月，工作小組同意設立計劃管理辦事處和管理機制，以推展政府人力資源管理服務，利用雲端運算整合人力資源工作和使有關工序自動化。培訓管理模組是政府人力資源管理服務的核心模組之一，功能是把培訓管理工作流程自動化，所帶來的改善包括：(1)讓決策局／部門人員取得最新的培訓課程資料並容許在網上遞交申請；(2)協助決策局／部門的培訓經理籌辦部門培訓活動；及(3)按決策局／部門和培訓處的要求製備培訓統計資料。繼4個決策局／部門率先在2014至2016年期間採用政府人力資源管理服務後，政府人力資源管理服務計劃督導委員會(註6)在2016年8月確認，由2017年7月起把基本模組推展至其他決策局／部門。資科辦表示，截至2018年9月，再有1個部門推行培訓管理模組。6個決策局／部門正進行推展政府人力資源管理服務的工作，以期在2019年1月推出系統；另有3個決策局／部門也計劃在2019年內推出系統。資科辦正邀請更多決策局／部門參與這項計劃。

需要在培訓行政工作上更廣泛使用科技

2.5 某些決策局／部門以人手處理培訓申請／提名 培訓處向決策局／部門的培訓經理或部門主任秘書發出招收學員通知，讓這些決策局／部門向屬下人員直接發放相關資訊。除14個使用政府人力資源管理服務或“培訓通”管理系統的決策局／部門已把申請和提名程序自動化外，其他決策局／部門須綜合員工提交的申請，並就申請訂定優次(見第2.3(b)段)，再把提名上載培訓資訊行政系統(見第2.4(a)段)。培訓處表示，某些決策局／部門已自行開發電腦系統，以助處理培訓行政工作，但這些系統與培訓資訊行政系統之間並無連接。至於並未設有任何培訓管理電腦系統的決策局／部門，有關人員須以人手整理申請資料，再把資料上載培訓資訊行政系統，既耗費時間和資源，又容易出錯。公務員事務局需要探討如何善用科技，藉以改善決策局／部門處理培訓申請／提名的程序。

註6：政府人力資源管理服務計劃督導委員會由政府資訊科技總監擔任主席，成員為率先推行政府人力資源管理服務計劃的決策局／部門和庫務署的主要高級管理層代表，負責就推行政府人力資源管理服務計劃制訂整體策略方針。

培訓課程的管理

2.6 **可更廣泛使用電子表格以簡化報名程序** 對於無須決策局／部門訂定提名優次的培訓班，申請人可直接把填妥的申請表以電郵或傳真方式送交培訓處。在 2016 年之前，培訓處人員須以人手把此類申請的資料輸入培訓資訊行政系統。為節省處理此類申請的時間和人力，培訓處於 2016 年推出電子表格方案，以便申請資料自動上載培訓資訊行政系統。然而，電子表格只用於某些培訓課程。在 2017 年舉辦的 610 班中央課程(見第 2.12 段表四)中，只有 58 班(10%)使用電子表格報名。公務員事務局在 2018 年 10 月告知審計署，在餘下的 552 班之中，有 17 班無須決策局／部門訂定提名優次，原可使用電子表格。審計署認為，培訓處需要在切實可行的情況下更廣泛使用電子表格，以簡化決策局／部門人員報讀培訓課程的程序，尤其是報名期較短的課程，例如重辦課程(見第 2.26 段)或因報讀人數不足而接受第二輪申請的課程。

2.7 **以人手登記和更新出席記錄** 現時，學員出席每節培訓，都須在出席登記冊上簽到。培訓處人員會以人手核對，然後把個別學員的出席資料輸入培訓資訊行政系統。培訓處表示：(a) 就 2016 年舉辦的逾 1 000 班培訓班而言，該處安排了 16 名文職人員執行獲指派的任務，包括在登記櫃檯工作和處理超過 54 000 份出席記錄等(註 7)；及 (b) 在培訓班結束後，培訓處人員需要 4 至 8 個星期核對並更新培訓資訊行政系統的出席記錄。2010 年，某些決策局／部門對於要等候一段長時間才收到培訓處的出席記錄表示關注。審計署留意到，在 2013 至 2017 年期間，培訓處平均需要 2 個月(由 1 至 4 個月不等)才能向決策局／部門提供出席報告。審計署就培訓資訊行政系統的報名和出席記錄統計數字進行分析，發現數字有因人手輸入錯誤(例如重複輸入)而出現偏差的情況。

2.8 **更廣泛使用科技以改善登記、備存出席記錄和課程評估的程序** 為提升運作效率和減省輸入資料所需的人力，培訓處在 2017 年 7 月就開發電子登記系統向資料辦提交撥款申請。這套系統可：(a) 向學員發出獨有的快速回應碼作現場登記；及 (b) 與培訓資訊行政系統連接，自動更新出席記錄。2018 年 9 月，公務員事務局告知審計署，培訓處會在資料辦批准撥款申請後的短時間內開展計劃，並繼續探討不同的資訊科技方案，以改善培訓服務的行政工作流程。舉例來說，培訓處計劃於 2018 年年底推出試驗計劃，使用雲端電子登記服務進一步改善登記和管理出席率的程序。審計署認同培訓處致力使用科技提升在登記和備存出席記錄方面的運作效率。就這方面，培訓處應考慮棄用紙本問卷(見第 2.3(d) 段)而改以電子方式收集學員意見。

註 7： 培訓處表示，有關的文職人員也須：(a) 提供一般辦公室支援；(b) 處理與課程行政和提名相關的後勤工作；(c) 布置培訓場地；及 (d) 為學習計劃提供行政支援。在登記櫃檯工作和處理出席記錄，佔這些人員整體職務的百分比不大。

審計署的建議

2.9 審計署建議公務員事務局局長應：

- (a) 更廣泛使用科技，以改善決策局／部門處理培訓申請／提名的程序，包括：
 - (i) 與政府資訊科技總監協作，探討如何加快在政府內全面推行政府人力資源管理服務的培訓管理模組或其他電腦系統，以期把培訓行政職能自動化；及
 - (ii) 協助已自行開發培訓管理電腦系統(即“培訓通”管理系統或政府人力資源管理服務以外的系統)的決策局／部門把其系統與培訓資訊行政系統連接；
- (b) 更廣泛使用電子表格，以簡化決策局／部門人員報讀培訓課程的程序；及
- (c) 考慮改以電子方式收集學員意見。

政府的回應

2.10 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議，並表示：

- (a) 公務員事務局會繼續鼓勵決策局／部門使用資訊科技或其他電子方式加強培訓服務的管理，並在有需要時協助決策局／部門把其培訓管理電腦系統(包括政府人力資源管理服務、“培訓通”管理系統和其他部門人力資源系統)與培訓資訊行政系統連接；及
- (b) 公務員事務局會繼續更廣泛使用電子表格或其他電子方式，以簡化報讀培訓課程的程序。

2.11 效率專員同意審計署有關更廣泛使用科技改善決策局／部門處理培訓申請／提名的程序的建議。

培訓課程的管理

本地培訓課程的管理

2.12 在 2013 至 2017 年期間，培訓處每年平均舉辦 1 090 班本地課程，其中 669 班 (61%) 為中央課程，421 班 (39%) 為專設課程 (見第 2.3(a) 段)，整體出席率為 90%。表四簡要列出 2013 至 2017 年有關本地培訓課程的報讀和出席統計數字。

表四

本地培訓課程的報讀和出席統計數字
(2013 至 2017 年)

培訓課程種類	2013	2014	2015	2016	2017
	(數目)				
中央課程					
班數	735	738	666	598	610
接獲的提名 (a)	48 954	51 501	50 954	54 140	51 971
獲取錄者 (b)	40 649	43 886	44 328	45 464	43 900
未獲取錄者的百分比 (c)=[(a)-(b)]/(a)×100%	17.0%	14.8%	13.0%	16.0%	15.5%
出席者 (d)	36 052	38 768	38 510	39 555	37 766
出席率 (e) = (d)/(b)×100%	88.7%	88.3%	86.9%	87.0%	86.0%
退出者 (f)	2 953	3 254	3 867	3 870	4 263
退出率 (g)=(f)/(b)×100%	7.3%	7.4%	8.7%	8.5%	9.7%
缺席者 (h)	1 644	1 864	1 951	2 039	1 871
缺席率 (i)=(h)/(b)×100%	4.0%	4.3%	4.4%	4.5%	4.3%
專設課程					
班數	313	326	418	443	606
接獲的提名 (j)	10 196	10 462	12 865	14 639	19 791
獲取錄者 (k)	10 196	10 457	12 792	14 639	19 789
出席者 (l)	10 159	10 446	12 740	14 568	19 648
出席率 (m) = (l)/(k)×100%	99.6%	99.9%	99.6%	99.5%	99.3%
退出者 (n)	3	1	15	28	65
退出率 (o)=(n)/(k)×100%	0.0%	0.0%	0.1%	0.2%	0.3%
缺席者 (p)	34	10	37	43	76
缺席率 (q)=(p)/(k)×100%	0.4%	0.1%	0.3%	0.3%	0.4%

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

註：培訓處表示，退出是指沒有出席但有給予通知，不論該通知是在課程之前、課程當日或課程之後收到，缺席則指沒有出席而未有給予任何通知。

需要應付對出現超額報讀情況的課程的需求

2.13 如第 2.12 段表四所示，在 2013 至 2017 年期間，中央課程培訓班未獲取錄者的整體百分比介乎 13% 至 17%，顯示此等培訓班普遍有超額報讀情況。專設課程甚少出現超額報讀情況，原因是每班學員人數是特別為要求提供課程的決策局／部門而訂定，而報讀和出席安排也經由有關的培訓經理統籌。

2.14 培訓處表示，如以介紹原則和指引為主的研討會類培訓班出現超額報讀情況，該處或會改用較大的場地（視乎場地供應而定），以容納更多合資格學員。如超額報讀的培訓班屬工作坊形式（例如涉及小組討論、個案研究、個人匯報和導師給予意見的培訓班），要增加每班學員人數而不影響培訓成效，實際上並不可行。在這種情況下，培訓處或會在同年額外開班（即重辦課程）或在翌年再次開班。

2.15 在 2017 年舉辦的中央課程有 610 班（見第 2.12 段表四），其中 346 班（57%）出現超額報讀情況。表五顯示該 346 班的超額報讀率分析。

表五

346 班中央課程的超額報讀率分析
(2017 年)

超額報讀率	班數
<25%	134 (39%)
25% 至 <50%	59 (17%)
50% 至 <75%	36 (10%)
75% 至 <100%	34 (10%)
≥100%	83 (24%)
總計	346 (100%)

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

附註：出現超額報讀情況的 346 班涉及 131 個課程，因為部分課程於年內舉辦超過一次。

培訓課程的管理

2.16 審計署就超額報讀率達 100% 或以上的 83 班，審查培訓處為應付過剩需求而採取的措施。這 83 班涉及 35 個課程，其中 33 個的每班學員人數為 40 人或以下(以下簡稱工作坊)，另外 2 個課程的每班學員人數為 100 人或以上(以下簡稱研討會)。審計署留意到，就部分出現超額報讀情況的課程而言，培訓處在應付需求方面有可予改善之處：

- (a) **工作坊** 在該 33 個超額報讀的工作坊中，培訓處在 2017 年為 14 個重辦了 25 班。至於其餘 19 個沒有在 2017 年重辦的工作坊，審計署發現其中 7 個在 2016 年的超額報讀率也達 100% 或以上，但培訓處並未有在 2017 年增加中央課程的編定班數。在情況最為嚴重的兩宗個案中，儘管超額報讀情況持續，但編定班數連續 5 年都沒有增加(見表六)。審計署明白，要增加所有超額報讀課程的班數或有實際困難(例如受資源所限)，但培訓處應優先舉辦持續出現超額報讀情況，或是推行中央措施所需的課程。舉例來說，“覆投訴信的撰寫技巧”工作坊的超額報讀率由 2016 年的 26% 增至 2017 年的 86%，而該課程的目標正與 2017 年《施政報告》中有關加強公務員與市民互動溝通的措施相符(見第 1.9 段)；及

表六

兩個超額報讀工作坊
的申請及獲取錄人員數目
(2013 至 2017 年)

年份	數目			超額報讀率 (c)=[(a)-(b)]/(b) × 100%
	班	申請 (a)	獲取錄人員 (b)	
“實用談判技巧工作坊”				
2013	6	614	232	165%
2014	6	422	224	88%
2015	6	388	219	77%
2016	6	474	223	113%
2017	6	534	227	135%
“財務管理課程：基本工程開支”				
2013	3	200	110	82%
2014	2	104	71	46%
2015	2	132	62	113%
2016	2	190	74	157%
2017	2	171	76	125%

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

- (b) **研討會** 在兩個出現超額報讀情況的研討會中，其中一個獲培訓處安排在較大的場地重辦。至於沒有安排重辦的另一個研討會，該處並沒有安排錄影或把課程資料上載易學網。

2.17 公務員事務局在 2018 年 9 月和 10 月回應審計署的查詢時表示，該局一直密切監察不同範疇的培訓需求，並會在切實可行的情況下多辦需求殷切的培訓課程。舉例來說，該局會定期舉辦更多中央課程，以及為個別決策局／部門舉辦專設培訓班。關於第 2.16(a) 段提及的 3 個出現超額報讀情況的課程，詳情如下：

- (a) 就“覆投訴信的撰寫技巧”工作坊而言，雖然中央培訓班的數目在2016和2017年維持不變，但專設培訓班的數目已大幅增加(由2016年的4班增至2017年的12班)。參加有關培訓班(包括中央和專設培訓班)的學員總數由2016年的282人增至2017年的486人。易學網也提供有關課題的網上學習資源。該局已因應決策局／部門的要求，採用多管齊下的方法，以滿足有關培訓需要；及
- (b) 同樣，就表六所示的兩個超額報讀課程而言，專設培訓班的數目大幅增加(“實用談判技巧工作坊”由2016年的7班增至2017年的13班，“財務管理課程：基本工程開支”則由2016年的1班增至2017年的5班)。在學員總數(包括中央和專設培訓班)方面，“實用談判技巧工作坊”的學員由2016年的399人增至2017年的572人，而“財務管理課程：基本工程開支”的學員則由2016年的167人增至2017年的320人。培訓處在2013至2017年期間合共舉辦了45個“實用談判技巧工作坊”專設培訓班和10個“財務管理課程：基本工程開支”專設培訓班，以應付不同決策局／部門的培訓需要。

儘管培訓處有提供專設課程，審計署留意到培訓處就有關課題開辦的中央課程仍持續出現超額報讀情況，顯示仍有需要解決多年來供不應求的情況。審計署認為，如安排重辦有關的中央課程並不切實可行，培訓處需要考慮利用易學網提供其他形式的學習機會，例如在取得講者同意或與培訓機構達成協議後，錄影有關課程或把課程資料上載易學網，以便未獲取錄者在網上瀏覽。

需要改善訂定和記錄培訓課程每班目標學員人數的安排

2.18 培訓處表示，年度培訓計劃會列出培訓對象、授課模式、每班學員人數和每項培訓課程的時間表(見第2.3(a)段)。審計署審查2013至2017年培訓處個別培訓組的年度培訓計劃，發現不同培訓組訂定每班目標學員人數的做法各異。舉例來說，人力資源管理諮詢組1和2會在年度培訓計劃中為每項管理課程訂定每班目標學員人數，但國家事務及培訓服務組1和2則會就每類課程訂定整體目標學員人數，而不會就個別的語文或國家事務研習課程訂定每班目標學員人數。舉例來說，該兩組在2017年的年度計劃中就所有普通話課程訂定整體目標學員人數(3 000人)，但並未就每項普通話課程訂定每班目標學員人數。此外，即使個別課程(例如管理課程)訂定了每班目標學員人數，有關資料也沒有記入培訓資訊行政系統，以便甄選學員。

2.19 由於年度培訓計劃或培訓資訊行政系統均未能提供每項課程的每班目標學員人數(見第 2.18 段)，審計署在 2018 年 5 月要求培訓處提供相關資料。該處在 2018 年 7 月提供有關每班目標學員人數的資料，審計署分析時發現以下問題：

- (a) 根據培訓處在 2018 年 7 月提供的資料，該處委託兩個培訓機構舉辦為期 3 天的普通話課程(涉及 47 班)，每班的目標學員人數為 25 人。然而，審計署發現，兩份與培訓機構簽訂的服務合約均訂明每班學員人數約為 30 人，而每班的出席人數則介乎 19 至 39 人。公務員事務局在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示，雖然合約所載的每班學員人數是“約 30 人”，但因應每項課程的內容設計，學員人數範圍應介乎 20 至 40 人，而非培訓處先前向審計署所稱的 25 人；及
- (b) 根據培訓處在 2018 年 7 月提供的資料，“普通話電話應對技巧”工作坊的目標學員人數是每班 20 人。審計署發現，有關服務合約所載的學員人數是 20 至 40 人，而每班的出席人數則介乎 16 至 39 人。公務員事務局在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示，為靈活配合不同培訓需要，該工作坊的理想學員人數應介乎 20 至 40 人。培訓處先前向審計署提供的目標學員人數是最低的理想學員人數。

根據前效率促進組在 2000 年發出的《衡量服務表現實用指引》，服務表現目標應具體和清晰明確，以免引起誤解。審計署認為，培訓處有需要改善訂定和記錄每班目標學員人數的安排，從而妥善地管理培訓資源。

需要充分利用培訓名額

2.20 由於培訓處的培訓課程普遍受到歡迎，充分利用培訓名額實為重要。如第 2.12 段表四所示，在 2013 至 2017 年期間，中央課程的平均退出率介乎約 7% 至 10%，平均缺席率約為 4%。培訓處表示已採取下列措施，盡量避免因獲取錄者缺席或退出而浪費培訓名額：

- (a) **緩衝安排** 培訓處為出現超額報讀情況的培訓班編配名額時，會在切實可行的情況下取錄超出每班目標人數的學員，以便在有人退出和缺席時發揮緩衝作用。每班的目標學員人數、緩衝人數範圍及／或每班的實際學員人數取決於多項因素，包括：(i) 課程性質和設計；(ii) 實際報讀人數；(iii) 培訓場地的座位數目；(iv) 日後可

否重辦課程；及 (v) 與培訓機構簽訂的服務合約所載的估計學員人數；及

- (b) **候補名單** 一般而言，培訓處會在開課前至少 2 個星期向獲取錄的人員發出確認通知。如獲取錄的人員未能出席，通常應在課程舉辦日期前 1 個星期通知該處。該處備存候補名單，收到退出通知後，會安排未獲取錄者填補騰出的培訓名額。

2.21 **需要善用緩衝安排使培訓名額得以盡用** 為了解緩衝安排的成效，審計署就 2017 年 346 個超額報讀的培訓班(見第 2.15 段)的獲取錄人數進行分析。就超額報讀的培訓班而言，充分利用培訓名額實為重要。因此，當培訓處把目標學員人數定在一個範圍內(例如每班 25 至 35 人)，審計署在分析時會把該範圍的上限(即 35 人)與獲取錄的人數作比較。審計署發現，在這些超額報讀的培訓班中，有 25 班(7%)的獲取錄人數較各自的目標學員人數少 1% 至 14%(平均為 6%)。以為期一天的“前線人員(英語)會話技巧”課程為例，培訓處提供的每班目標學員人數範圍是 25 至 35 人。在出現超額報讀情況的 10 班中，有 9 班的獲取錄人數較學員人數上限(35 人)少 9% 至 14%(平均為 12%)，以致出現培訓名額未有盡用的情況。公務員事務局在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示，該課程是口語課程，設有小組活動環節，而為取得培訓成效，設定的每班目標學員人數為 30 人。不過，為能享有一定的彈性，培訓處同意把學員人數定在 25 至 35 人的範圍。按原本以 30 人為目標學員人數計算，扣減缺席人數後，未用培訓名額應為 19 個。審計署認為，要合乎成本效益並滿足對超額報讀培訓班的需求，應在顧及培訓質素的情況下充分利用培訓名額。培訓處需要善用緩衝安排，使培訓名額得以盡用。

2.22 **需要善用因學員退出而騰出的培訓名額** 如第 2.12 段表四所示，中央課程的退出率有上升趨勢，由 2013 年的 7.3% 上升至 2017 年的 9.7%。雖然培訓處向審計署表示，已設有候補名單機制(見第 2.20(b) 段)，安排候補名單上的人員填補騰出的名額，但培訓資訊行政系統並不會顯示這些候補人員狀況的變更。審計署審查培訓處有關 10 個超額報讀而實際出席人數卻低於每班目標學員人數的培訓班的記錄，發現其中有 7 班(註 8)並沒有文件證明已啟動候補名單機制。以在 2017 年 11 月 29 日舉行的“評核報告(英文)的撰寫技巧”培訓班為例，目標學員人數為 30 人，收到的提名多達 227 個，遠超目標名額。然而，

註 8：有關餘下 3 班培訓班，有證據顯示培訓處曾就其中 1 班聯絡候補名單上的人員以填補因獲取錄者退出而騰出的培訓名額。至於另外 2 班，培訓處基於種種原因(例如獲取錄者在非常接近培訓班舉行日期才表示要退出，或候補名單上沒有合適的申請人)而無法啟動候補名單機制。

培訓處只取錄了 32 人。培訓處在 2017 年 10 月 27 日發出確認電郵，通知獲取錄者如無法出席工作坊，須於 2017 年 11 月 23 日或之前通知該處。培訓處在 2017 年 11 月 23 日或之前收到 5 份退出通知。儘管預期出席的學員人數只有 27 人 (32 人減去 5 人)，比目標學員人數少 3 人，但培訓處並沒有記錄顯示這些未有使用的培訓名額已重新編配予候補名單上的人員。

2.23 公務員事務局在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示，審計署審查的 7 個培訓班均屬需求殷切的課程，而培訓處已採取了一系列措施，盡量充分利用所有培訓名額，以滿足培訓需求。有關措施包括：(a) 舉辦更多中央課程培訓班和安排重辦有關培訓班；(b) 把未獲取錄者編入同一輪邀請的其他班別或於同日加開的班別；(c) 把申請人重新分配到報讀人數不足的班別；及 (d) 與決策局／部門安排舉辦專設課程。舉例來說，就該 7 個培訓班的其中 2 班而言，所有未獲取錄者全部獲安排參加同一課程的其他班別。雖然審計署留意到培訓處為滿足培訓需求而採取了上述措施，但由於候補名單上有些人員或無法出席培訓處在其他時段安排的培訓班，培訓處仍有需要在切實可行的情況下，充分利用因學員退出而騰出的培訓名額。

2.24 現時，培訓處以電郵或傳真方式接收獲取錄人員的退出通知後，會以人手處理有關工作。這樣或會對邀請候補人員填補騰出的培訓名額造成延誤。在政府內全面推行政府人力資源管理服務或其他培訓管理電腦系統 (見第 2.4(b)(ii) 及 2.5 段)，可把有關程序自動化，但在此之前，培訓處需要提醒有關人員迅速作出安排，重新編配因獲取錄者退出而騰出的培訓名額。

重辦研討會時需善用培訓名額

2.25 培訓處在 2017 年安排重辦 8 個出現超額報讀情況的研討會，以應付過剩需求。審計署發現，即使有關場地可容納的人數較之前未獲取錄的人數為多，培訓處並未有再就重辦的研討會邀請其他人員提出申請。結果，在這 8 個重辦的研討會中，有 3 個出現培訓名額未有盡用的情況 (見表七)。

表七

重辦時培訓名額未獲盡用的研討會
(2017 年)

培訓班	場地可容納 人數 (a)	數目			
		申請者 (b)	獲取錄者 (c)	出席者 (d)	未用名額 (e) = (a) - (c)
“從中國傳統典籍看中國文化——第三講”					
編定	140	238	134	121	6
重辦	140	—	104	78	36
“從中國傳統典籍看中國文化——第四講”					
編定	140	280	150	134	—
重辦	140	—	121	93	19
“從中國傳統典籍看中國文化——第五講”					
編定	140	241	150	125	—
重辦	140	—	90	71	50

資料來源： 審計署對公務員事務局記錄的分析

2.26 公務員事務局在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示，3 個重辦的研討會都是在原先編定的研討會後約 3 至 5 個星期舉行。由於編定的研討會與重辦研討會相隔時間不長，公務員事務局認為要求決策局／部門為重辦的研討會提交另一輪申請，既不切實可行，也不合乎成本效益。審計署知悉公務員事務局對時間限制的關注，但認為培訓處需要採取有效措施（包括邀請其他人員提出申請），以便在重辦研討會時善用培訓名額。就這些重辦的研討會而言，培訓處宜考慮使用電子表格（見第 2.6 段）邀請其他人員提出申請，以節省決策局／部門培訓經理在統籌申請方面所需的時間和人力。

審計署的建議

2.27 審計署建議公務員事務局局長應：

- (a) 加強工作，應付對出現超額報讀情況的課程的需求，包括：
 - (i) 安排額外開班，尤其是持續出現超額報讀情況，或是推行中央措施所需的課程；及
 - (ii) 如情況許可，利用易學網為未獲取錄的人員提供其他形式的學習機會，例如為課程錄影或把課程資料上載易學網，以供在網上瀏覽；
- (b) 改善訂定和記錄培訓課程每班目標學員人數的安排；
- (c) 善用緩衝安排，使培訓名額得以盡用；
- (d) 提醒有關人員迅速作出安排，重新編配因學員退出而騰出的培訓名額；及
- (e) 採取有效措施，在重辦研討會時善用培訓名額，包括使用電子表格邀請其他人員提出申請。

政府的回應

2.28 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議，並表示：

- (a) 公務員事務局會繼續監察不同培訓課程的需求，並會視乎所得資源盡量為需求殷切的課程額外開班，也會鼓勵公務員善用另一培訓平台——易學網所提供的網上學習資源；及
- (b) 在舉辦培訓課程時，公務員事務局會在確保培訓質素不受影響的情況下盡量取錄申請者。以培訓處在 2017 年舉辦的 47 個為期 3 天的普通話培訓班（見第 2.19(a) 段）為例，培訓處與培訓機構簽訂的服務合約訂明每班人數約為 30 人，但實際上每班平均取錄了 35 人，較合約訂明的人數高出約 17%。

國家事務研習和《基本法》培訓的管理

2.29 **國家事務研習培訓** 根據行政長官 2010–11 年度《施政報告》，公務員事務局將加強公務員對國家發展及國情認識的培訓課程和交流活動。2011 年 4 月，培訓處推出國家事務研習強化計劃。在此強化計劃下，培訓處將：(a) 增加內地國家事務研習課程和專題考察團的培訓名額；(b) 在學位或專業職系新

培訓課程的管理

聘人員的入職課程加入國家事務研習單元；及 (c) 在本地舉辦更多研討會，深入探討內地各方面的最新發展情況。在網上學習資源方面，易學網設有一站式入門網站，提供全面和最新的內地資訊，讓公務員因應自己的進度和時間研習國家事務。培訓處在 2017 年舉辦了 25 班內地國家事務研習課程，共有 683 名學員參加，又為約 6 000 名學員舉辦了 58 場本地國家事務研討會。同年，國家事務研習入門網站錄得的網頁閱覽次數約為 78 000 次。

難以安排所有中層公務員在 6 年內參加國家事務研習課程

2.30 公務員事務局多年來一直鼓勵決策局／部門按以下時間表安排中層和高層人員參加國家事務研習課程：

- (a) **自 2011 年起的安排** 政府大力鼓勵首長級和總薪級表第 45 至 49 點或同等薪點的人員參加在內地舉辦的課程。首長級人員應分別在晉升至首長級薪級表第 1 和第 3 點起計 3 年內參加在國家行政學院舉辦的課程。至於總薪級表第 45 至 49 點或同等薪點的人員，則應在達到總薪級表第 45 點或同等薪點起計的 6 年內參加清華大學或北京大學舉辦的課程；及
- (b) **自 2018 年起的安排** 總薪級表第 34 至 44 點或同等薪點的人員(下稱中層公務員) 應在達到總薪級表第 34 點或同等薪點起計的 6 年內，參加由暨南大學、南京大學或浙江大學舉辦的課程。

2.31 根據公務員事務局的統計數字，截至 2017 年 3 月 31 日，應在 6 年內參加國家事務研習課程的中層公務員約有 16 000 人，而至 2017 年為止，約有 3 000 名中層公務員參加有關課程，換言之，約有 13 000 名中層公務員尚未參加有關課程。培訓處表示，參加有關課程的公務員人數會視乎決策局／部門提名並批准多少人員離開工作崗位受訓而定。過去數年，培訓處不斷增加中層公務員參加內地國家事務研習課程的名額，而提供的培訓名額一般足以讓所有獲決策局／部門提名的人員參加課程。然而，審計署知悉，3 所指定大學提供培訓的計劃名額，僅由 2017 年的 280 個增至 2018 年的 340 個，到 2019 年再增至 420 個。由此可見，要安排所有中層公務員在 6 年內參加國家事務研習課程，實在不大可能。公務員事務局需要檢討這個 6 年期的時間表，當中須考慮可否委託更多內地大學舉辦合適的培訓課程和預計決策局／部門的提名人數。在過渡期內，培訓處也需要就甄選並批准員工離開工作崗位受訓一事，與決策局／部門緊密合作，務使在工作上有迫切需要認識國家最新社會和經濟政策的人員可優先參加課程。

需要充分利用為中層公務員而設的國家事務研習課程名額

2.32 培訓處每年均與 3 所指定大學訂立合約，訂定為中層公務員舉辦國家事務研習課程的條款和條件。根據 2013 至 2017 年的合約：

- (a) 培訓費用以每班的標準學員人數 (30 或 35 人) 計算，但合約同時容許每班有多達 40 名學員；及
- (b) 其中 1 所大學容許每班學員人數超過標準學員人數而不額外收費，另外 2 所大學則就每名額外學員收費 (低於按標準學員人數計算的人均費用)。

審計署審查由 3 所大學於 2013 至 2017 年期間舉辦的國家事務研習課程的出席記錄，發現以每年最多 320 個培訓名額計算，這些課程平均可多收 37 名 (12%) 學員 (見表八)。由於尚有約 13 000 名中層公務員未參加國家事務研習課程 (見第 2.31 段)，培訓處有需要進一步推動和鼓勵決策局／部門提名更多中層公務員參加有關課程，以充分利用培訓名額。

表八

為中層公務員而設的國家事務研習課程名額的使用情況
(2013 至 2017 年)

年份	學員人數上限 (a)	實際學員人數 (b)	未用培訓名額 (c) = (a)-(b)
2013	320	253	67
2014	320	303	17
2015	320	297	23
2016	320	284	36
2017	320	278	42
總計	1 600	1 415	185 (平均每年 37)

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

需要加強監察為公務員提供的《基本法》培訓

2.33 **2008-09 年度工作計劃** 自《基本法》在上世紀九十年代初頒布以來，培訓處一直在中央層面為公務員提供《基本法》培訓。公務員事務局定期向基本法推廣督導委員會轄下的公務員工作小組匯報這方面的工作(註9)。行政長官在 2007-08 年度《施政報告》提出加強《基本法》培訓，使之成為公務員培訓的重要一環。為此，公務員事務局制定了工作計劃，確保能由 2008-09 年度開始以有系統和有計劃的方式提供《基本法》培訓：

- (a) **為各級公務員提供的 3 項核心課程** 3 項課程分別是：(i) 為所有新入職人員而設的入門課程(註10)；(ii) 為所有中層公務員而設的中級課程(在 7 年內完成)；及(iii) 為所有在總薪級表第 45 至 49 點的人員和首長級人員而設的進階課程(前者在 5 年內完成，後者在 2 年內完成)；及
- (b) **專題研討會和網上學習資源** 因應公務員對《基本法》的個別課題有更深入了解的需要，培訓處會舉辦《基本法》專題研討會。該處也會豐富易學網內與《基本法》相關的內容，並推出網上《基本法》入門課程。

2007 年 12 月，公務員事務局決定，政府應鼓勵公務員修讀《基本法》課程，而不是把接受《基本法》培訓改為強制性質。與此同時，該局應不時留意培訓的進展，考慮須否採取較強硬的措施。公務員事務局可透過培訓資訊行政系統(見第 2.4(a) 段)監察各級員工接受《基本法》培訓的進展。

2.34 **監察《基本法》培訓的進展** 培訓處表示，自 2008-09 年度工作計劃實施以來，該處在邀請決策局／部門提名員工參加《基本法》培訓時都一再提到中、高層人員的培訓時間表。截至 2012 年年底，約有 28 000 名公務員修讀了 3 項核心課程(見第 2.33(a) 段)。為方便決策局／部門監察其按培訓時間表安排屬下人員接受《基本法》培訓的進展，培訓處定期向決策局／部門提供其屬下中、高層人員參加《基本法》培訓課程的記錄。自政府於 2016 年推出有關安

註 9：基本法推廣督導委員會在 1998 年 1 月成立，旨在進一步加強《基本法》的推廣工作。公務員工作小組的官方成員來自公務員事務局和律政司，負責檢討向公務員推廣《基本法》的策略，擬定工作計劃，監察、評估和檢討推廣活動，並在適當情況下促進政府部門之間的合作和經驗交流。

註 10：公務員事務局在 2016 年推出《基本法》強化培訓計劃。在此計劃下，所有在 2016 年或以後招聘的新入職公務員，都會在加入公務員隊伍後 3 年內接受《基本法》培訓，作為其入職訓練的一部分。

排新入職人員在加入公務員隊伍後 3 年內接受《基本法》培訓(見第 2.33(a) 段註 10) 的中央措施以來，培訓處每 6 個月向決策局／部門提供參加了《基本法》基礎課程的人員的記錄。根據該處的記錄，截至 2018 年 5 月，約有 15 000 名新聘人員完成了有關培訓課程。然而，決策局／部門無須向培訓處匯報其監察結果。基於這個原因，培訓處並不知道決策局／部門按培訓時間表安排屬下人員接受《基本法》培訓的整體進展(尤其是尚未參加指定培訓課程的人員數目)，以及該處須否採取跟進行動(例如調整培訓課程的數目以應付需求，並在進展不理想時考慮加強措施)。

審計署的建議

2.35 審計署建議公務員事務局局長應：

- (a) 檢討安排所有中層公務員在 6 年內參加國家事務研習課程的時間表，當中須考慮可否委託更多內地大學舉辦合適的培訓課程和預計決策局／部門的提名人數；
- (b) 在過渡期內，就甄選並批准中層公務員離開工作崗位以參加國家事務研習課程方面與決策局／部門緊密合作，務使在工作上有迫切需要認識國家最新社會和經濟政策的人員可優先參加課程；
- (c) 進一步推動和鼓勵決策局／部門提名更多中層公務員參加 3 間指定大學舉辦的國家事務研習課程，以充分利用培訓名額；及
- (d) 就按在 2008–09 年度(適用於中、高層公務員)和 2016 年(適用於新入職人員)公布的《基本法》培訓時間表安排屬下人員接受《基本法》培訓一事，要求決策局／部門匯報進展，並因應有關進展採取所需的跟進行動。

政府的回應

2.36 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議，並表示：

- (a) 過去數年，培訓處不斷增加中層公務員參加內地國家事務研習課程的名額，而提供的培訓名額一般足以讓所有獲決策局／部門提名的人員參加課程。培訓處會繼續鼓勵決策局／部門提名並批准更多

培訓課程的管理

中層公務員離開工作崗位參加有關課程，並會相應增加培訓名額，以滿足培訓需求；及

- (b) 自《基本法》培訓時間表在 2008-09 年度公布以來，已有約 7 萬名公務員修讀了不同的《基本法》課程。至於在 2016 年推出有關安排新入職人員在加入公務員隊伍後 3 年內接受《基本法》培訓的措施，培訓處會在 2019 年 9 月前向決策局／部門蒐集其屬下人員接受相關培訓的數據，以評估措施的成效。

第 3 部分：推動持續進修的措施

3.1 本部分探討培訓處推動公務員持續進修的措施，主要集中於該處提供的：

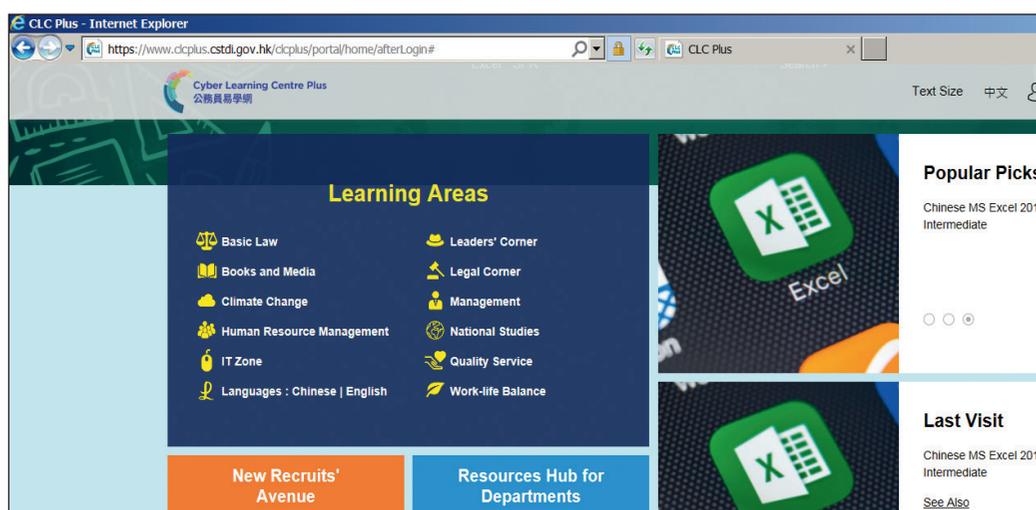
- (a) 網上學習資源(第 3.2 至 3.21 段)；
- (b) 圖書館服務(第 3.22 至 3.29 段)；及
- (c) 培訓資助(第 3.30 至 3.35 段)。

提供網上學習資源

3.2 **易學網** 培訓處於 2002 年 9 月推出以網絡為本的易學網(易學網主頁見圖二——<https://www.clcplus.cstdi.gov.hk>)，作為該處致力推廣公務員持續進修文化的舉措之一。易學網提供一系列網上培訓資源，讓公務員因應自己的時間和進度學習。

圖二

易學網主頁



資料來源：易學網主頁

推動持續進修的措施

3.3 **資源種類** 易學網提供各式各樣的網上學習資源，內容涵蓋 14 個不同範疇(註 11)。除由培訓處提供的培訓資源外，其他決策局／部門也可利用易學網為屬下員工提供專設的培訓資源。截至 2018 年 5 月，共有 25 個決策局／部門透過易學網提供學習資源。培訓處也利用易學網發放最新資訊，例如研討會和課程的詳情和預訂培訓場地的安排。表九顯示截至 2018 年 5 月易學網提供的主要網上學習資源種類。

表九

易學網提供的主要網上學習資源種類
(2018 年 5 月)

網上學習資源 的種類	網上學習資源的來源	
	培訓處	其他決策局／部門 (包括公務員事務局 法定語文事務部)
	(數目)	
學習錦囊	1 230	5
電子書和刊物	893	0
課程參考資料	117	34
網上課程	86	97
視像短片	28	201
專題網站(註)	14	7
指引和良好範例	13	0
其他	3	7
總計	2 384	351

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

註：專題網站是針對特定題材提供多媒體學習資源(例如錄像、網上課程、錄音、電子書和文章)的特設網站。

註 11：這 14 個範疇分別是《基本法》、書·訊廊、氣候變化、人力資源管理、資訊科技地帶、語文天地、首長級公務員進修園地、公務相關法律知識、提升管理效益、國家事務研習、新人天地、優質服務、作息均衡和部門資源區。

3.4 **易學網使用者** 所有政府人員(包括公務員和非公務員合約僱員)均可透過下述兩種途徑使用易學網提供的網上學習資源：

- (a) **互聯網** 政府人員如欲透過互聯網登入易學網，必須在網站的登入頁登記開設易學網帳戶，而登入易學網時須輸入密碼；及
- (b) **部門入門網站** 為推動更多政府人員使用易學網，培訓處於 2012 年推出“快入易學網”計劃。在此計劃下，政府人員可透過政府內聯網(即決策局／部門的入門網站)登入易學網，無須事先登記或接駁互聯網。現時，已有 57 個決策局／部門參加了該計劃。

培訓處建議同時持有易學網和部門入門網站帳戶的使用者，把兩個帳戶連結，以便備存完整的進修記錄，例如修讀網上課程的總時數(不論用何種途徑登入)。培訓處並建議只擁有部門入門網站帳戶的使用者開設易學網帳戶，以便享用易學網提供的所有學習資源，包括只能透過互聯網閱覽的網上資源。使用者可因應自己的習慣和進行學習時是否可使用互聯網服務而自由選擇經易學網帳戶或部門入門網站帳戶登入易學網。根據培訓處的電腦記錄，截至 2018 年 5 月 17 日，使用者帳戶共有 139 362 個，當中 79 713 個(57%)為易學網帳戶，59 649 個(43%)為部門入門網站帳戶。

可對易學網作出的改善

3.5 在 2014 至 2017 年期間，反映易學網使用量的網頁閱覽次數和瀏覽人次只分別微升 1.7% 及 2.5%，即由 4 050 000 次增至 4 120 000 次和由 590 000 人次增至 605 000 人次(見第 1.6 段表一(b)項)。審計署進行審查後，發現以下事項值得培訓處關注：

- (a) 大量閒置帳戶(第 3.6 及 3.7 段)；
- (b) 使用者帳戶管理欠善(第 3.8 及 3.9 段)；及
- (c) 某些決策局／部門使用易學網的比率偏低(第 3.10 段)。

3.6 **大量閒置帳戶** 根據培訓處的電腦記錄，截至 2018 年 5 月 17 日，在 139 362 個使用者帳戶中，有 14 955 個(11%)屬不能使用的帳戶，例如已刪除的辭職公務員帳戶、已過期的前非公務員合約僱員帳戶、因輸入錯誤密碼而被封鎖的帳戶／有待啟動和重設密碼的帳戶。審計署查核餘下 124 407 個可使用帳戶的最後登入日期，發現其中 85 788 個(69%)帳戶的持有人已沒有使用易學

推動持續進修的措施

網一年或以上(下稱“閒置帳戶”)。根據這些閒置帳戶的閒置期進行的分析載於表十。

表十

閒置帳戶的分析 (2018年5月17日)

閒置期	閒置帳戶數目
1 至 <2 年	24 511 (28%)
2 至 <3 年	18 143 (21%)
3 至 <4 年	15 246 (18%)
4 至 <5 年	9 978 (12%)
≥5 年	17 910 (21%)
總計	85 788 (100%)

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

3.7 **需要加緊鼓勵閒置帳戶持有人使用易學網** 審計署留意到，培訓處已採取多項措施，推動政府人員使用易學網。這些措施包括：(a) 定期發出電郵／電子通訊，推廣各項學習資源和活動；(b) 為決策局／部門舉辦易學網簡介會；(c) 向參加培訓處課程的學員推介學習資源；(d) 與決策局／部門合作，不時向特定對象推介精選學習資源；及(e) 透過易學網電腦系統自動向6個月以上未有使用易學網的使用者發出提示電郵。然而，上述措施中有一項(即(e)項)未能惠及部門入門網站帳戶持有人，原因是這些帳戶無須事先登記(見第3.4(b)段)，所以培訓處並沒有有關使用者的電郵地址。在85 788個閒置帳戶中，有41 941個(49%)為部門入門網站帳戶。對於閒置帳戶，培訓處需要加緊鼓勵有關使用者使用易學網，包括尋求相關的決策局／部門協助，鼓勵閒置部門入門網站帳戶的持有人多用易學網。

3.8 **使用者帳戶管理** 培訓處表示，該處推行下列使用者帳戶管理措施以防止未經授權而登入易學網的情況：

- (a) 對於非公務員合約僱員的使用者帳戶，培訓處在易學網的電腦系統中為每個使用者帳戶設定有效期，當有關人員的合約屆滿，其帳戶便會自動失效；
- (b) 至於公務員，部門入門網站帳戶持有人離職或調離部門後，便不能再登入易學網。持有易學網帳戶的人員則須在離開政府（即辭職或退休）時通知培訓處。培訓處會在收到相關通知或得悉某些帳戶無須保留時（例如透過易學網提供學習資源的決策局／部門或會在有人員離職時向培訓處更新資料）刪除有關帳戶。退休人員如欲繼續使用易學網，可申請限制使用的帳戶，以閱覽某些學習資源（例如語文和氣候變化等一般類別資料）。如職位／職級有變，使用者須在易學網更新個人資料。培訓處會透過每月發出的電子通訊或在使用者登記參加年內任何時間舉行的網上學習活動時，提醒使用者更新個人資料；及
- (c) 對於透過易學網提供學習資源的決策局／部門，易學網電腦系統設有內置功能，讓決策局／部門的培訓經理審批取用部門培訓資源的申請，確保只有指定的在職人員才可取用有關資源。

3.9 **使用者帳戶管理欠善** 根據資料辦在 2016 年發出的相關資訊科技保安政策和指引，所有使用者的取覽權應予定期檢視，如帳戶已閒置超過預設時間或已無須保留（例如有關人員離職或轉職），便應予撤銷。鑑於現時有大量閒置的易學網使用者帳戶（約有 18 000 個已閒置 5 年或以上——見第 3.6 段表十），培訓處有需要根據資料辦發出的資訊科技保安政策和指引，檢視該等帳戶的使用者取覽權。為了解現時自行申報形式的更新安排是否妥當（見第 3.8(b) 段），審計署也把決策局／部門內公務員持有的可使用帳戶數目（見第 3.6 段）與其編制人數加以比較。審計署發現，運輸及房屋局（運房局）的使用者帳戶數目（462 個）較其編制人數（207 人）多出 255 個或 123%。由於每名政府人員最多可持有 2 個使用者帳戶（即易學網帳戶和部門入門網站帳戶——見第 3.4 段），出現決策局／部門的使用者帳戶數目超出其編制人數一倍以上的情況，顯示部分帳戶可能屬於因辭職、調職或退休而已離開該決策局／部門的人士。審計署認為，公務員事務局應諮詢運房局，確定該局使用者帳戶數目超出其編制人數的原因，以考慮須否加強管制，防止有人以不當方式登入易學網。

推動持續進修的措施

3.10 **某些決策局／部門使用易學網的比率偏低** 審計署分析決策局／部門的易學網使用者帳戶(見第 3.9 段)時，也發現有 15 個決策局／部門的使用者帳戶數目佔其編制人數不足一半(介乎 13% 至 49%)。培訓處有需要與相關的決策局／部門合力找出使用易學網比率偏低的原因，以期制訂有效措施，吸引更多人使用易學網。

促進流動學習的措施

3.11 隨着智能電話日漸普及，流動學習近年已成為新趨勢。有見及此，培訓處推行多項措施，方便政府人員透過流動裝置使用各項網上學習資源。有關措施包括：

- (a) **流動版網站** 培訓處於 2011 年推出易學網流動版，可支援流動裝置的操作系統和第二代／三代流動電話的屏幕。培訓處其後於 2018 年推出易學網的新用戶介面(見下文(b)項)，流動版網站遂告停用；
- (b) **新用戶介面** 2015 年 12 月，培訓處獲撥款 270 萬元以改善易學網。改善工作主要包括兩方面：(i) 改善系統的基礎設施(例如提升伺服器容量)；及(ii) 提升系統應用。為易學網換上新用戶介面，是提升系統應用的主要工作之一。易學網的新用戶介面於 2018 年 4 月 21 日推出。有了新用戶介面，網頁可自動調校，以切合各種電腦和流動裝置的顯示屏，從而提供最佳的視覺效果和互動體驗，使流動學習行之有效；及
- (c) **流動應用程式** 培訓處先後於 2014 年 3 月和 2015 年 3 月推出適用於兩個流動操作系統的流動應用程式，名為“CSTDI App”。此流動應用程式可顯示未來兩個月的研討會和課程詳情(見圖三(a))，並為使用者提供精簡的學習資源(見圖三(b))。

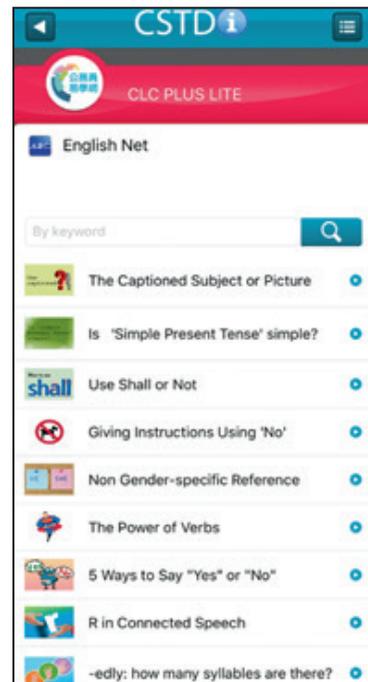
圖三 (a)

CSTDI App 列出未來兩個月的研討會和課程詳情



圖三 (b)

CSTDI App 列出精簡的學習資源



資料來源：公務員事務局紀錄

使用過時軟件開發的網上學習資源

3.12 **某些網上學習資源不能透過流動裝置閱覽** 為測試以流動裝置閱覽易學網學習資源的方便程度，審計署於 2018 年 7 月嘗試以一部平板電腦和一部智能電話瀏覽在 2018 年 1 月至 4 月網頁閱覽次數最高的 30 項學習資源。審計署發現有 17 項 (57%) 網上學習資源不能透過上述 2 部流動裝置閱覽，原因是有關學習資源是以過時的軟件開發，而主流的流動操作系統並不支援此軟件。培訓處有需要改善使用流動裝置閱覽網上學習資源的方便程度。

3.13 **轉移／停用以過時軟件開發的網上學習資源** 2017 年 4 月，培訓處就過時軟件問題展開內部討論。2017 年 7 月，該過時軟件的供應商公布在 2020 年年底停止支援該軟件的計劃，即在此之後停止更新和發布該軟件。2017 年 12 月，資科辦建議決策局／部門：

推動持續進修的措施

- (a) 如不再需要相關內容／應用程式，在供應商停止支援該過時軟件的日期前停用；及
- (b) 盡快制訂轉移計劃(即轉移至當前的科技平台)，以便有足夠時間取代過時科技，避免網上服務承受不必要的風險。

3.14 **需要加快轉移／停用相關網上學習資源的工作** 2018年1月，培訓處找出易學網上142項以過時軟件開發的網上學習資源，當中有86項來自培訓處，56項來自其他16個決策局／部門。2018年9月，培訓處告知審計署：

- (a) 在86項來自培訓處的網上學習資源中，有12項其後被發現並非使用過時軟件開發。至於餘下的74項學習資源，有28項已轉移至當前的科技平台，另外46項會在2020年轉移或停用；及
- (b) 至於56項來自其他16個決策局／部門的網上學習資源，培訓處要求決策局／部門在2018年3月至5月提供有關的轉移／停用時間表。截至2018年9月，該56項學習資源中有5項已轉移至當前的科技平台或停用，餘下51項的情況如下：
 - (i) 22項(43%)網上學習資源會於2020年6月前轉移至當前的科技平台；及
 - (ii) 29項(57%)網上學習資源會於2020年6月前停用。

根據資料辦的資料，一些網絡瀏覽器製造商或會在2020年前逐步淘汰該過時軟件，即限制該軟件在其瀏覽器中運行。為減低對透過流動裝置使用網上學習服務的使用者所造成的影響，培訓處和相關的決策局／部門需要加快轉移／停用相關網上學習資源的工作。

3.15 審計署也留意到，培訓處的轉移計劃並不涵蓋從第三方供應商購入的網上學習資源。在購入的資訊科技網上學習資源(例如教授個人電腦操作技巧的網上課程)中，有32項使用該過時軟件開發。培訓處需要把該等網上學習資源納入其轉移計劃。

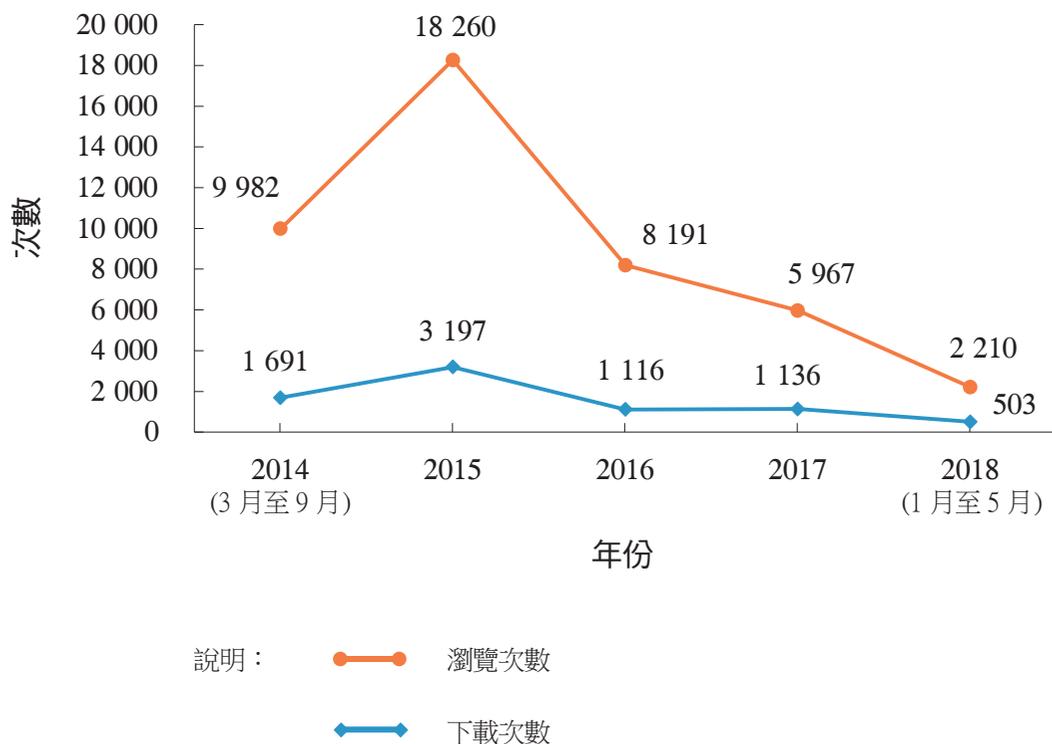
流動應用程式使用量下降

3.16 在2013-14至2015-16年度期間，培訓處把CSTDI App的開發、推行和維護工作外判，支付一次性開發和提升費用(包括首年維護)146,500元，以及

每年支付維護費 36,000 元。審計署留意到，自適用於兩個流動操作系統的 CSTDI App 先後於 2014 年 3 月和 2015 年 3 月推出以來，其功能並無顯著提升。審計署審查 CSTDI App 使用量的統計數字，發現該應用程式自推出以來，下載和瀏覽次數均有下降趨勢（見圖四）。

圖四

CSTDI App 的下載和瀏覽次數
(2014 年 3 月至 2018 年 5 月)



資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

3.17 **2016 年進行的檢討** 在 2015–16 年度，培訓處就 CSTDI App 向易學網使用者進行調查。根據調查結果，在 2 084 名回應者當中，有 77% 未使用過 CSTDI App。回應者又建議加入新功能，例如接收報讀課程通知和在課程開始前接收提示。培訓處在 2016 年 5 月進行內部檢討後決定：(a) CSTDI App 應予改善，為使用者提供更個人化的服務，例如發出有特定對象的通知和收集有關使用者喜好的數據；及 (b) CSTDI App 的改善工作應在易學網改善計劃（見第 3.11(b) 段）完成後進行。培訓處表示，易學網的改善工作完成後，網頁將可自

推動持續進修的措施

動調校，以切合各種電腦和流動裝置的顯示屏。屆時，CSTDI App 可進一步予以改善，方便使用者透過流動裝置登入易學網。

3.18 **需要開展 CSTDI App 的改善工作** 鑑於近年 CSTDI App 的使用量有所下降(見第 3.16 段圖四)，培訓處需要採取措施，增加這個流動應用程式的用途和使其更方便易用。根據培訓處在 2016 年進行的檢討(見第 3.17 段)，計劃進行的 CSTDI App 改善工作應在易學網改善計劃完成後展開。不過，基於易學網改善計劃的複雜程度，計劃的完成日期已由 2017 年 5 月延遲至 2018 年 10 月 31 日。審計署認為，培訓處應在切實可行的情況下，盡快因應於 2015-16 年度調查收集所得的使用者意見和其他最新發展情況，開展 CSTDI App 的改善工作。

審計署的建議

3.19 審計署建議公務員事務局局長應：

- (a) 進一步推動政府人員使用易學網，包括：
 - (i) 尋求相關的決策局／部門協助，鼓勵閒置部門入門網站帳戶的持有人多用易學網；及
 - (ii) 確定 15 個決策局／部門使用易學網比率偏低(如第 3.10 段所述)的原因，以期制訂有效措施，吸引更多人使用易學網；
- (b) 根據資科辦發出的資訊科技保安政策和指引檢視易學網閒置帳戶的使用者取覽權；
- (c) 諮詢運輸及房屋局局長，確定該局使用者帳戶數目超出其編制人數的原因，以考慮須否加強管制，以防有人以不當方式登入易學網；
- (d) 加快轉移／停用以過時軟件開發的網上學習資源的工作，尤其是在培訓處轉移計劃內的學習資源，以改善使用流動裝置閱覽該等網上學習資源的方便程度；及
- (e) 在切實可行的情況下，盡快因應使用者意見和其他最新發展情況開展 CSTDI App 的改善工作。

政府的回應

3.20 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議，並表示：

- (a) 培訓處會致力在 2020 年 6 月前把以過時軟件開發的網上學習資源轉移至當前的科技平台或停用；及
- (b) 現正採取行動改善 CSTDI App，以便使用者透過流動裝置登入易學網。

3.21 至於運房局的使用者帳戶數目超出其編制人數(見第 3.9 及 3.19(c) 段)，運輸及房屋局常任秘書長(運輸)表示：

- (a) 運房局並無參與個別人員登記成為易學網使用者或管理相關帳戶的過程；
- (b) 易學網由培訓處管理；及
- (c) 如有需要，運房局會就公務員事務局進行的調查提供所需的協助。

提供圖書館服務

3.22 學習資源中心(見照片三)位於北角政府合署 3 樓。該中心的使命是支援：(a) 公務員持續進修；及 (b) 訓練主任設計和制訂培訓課程的工作。中心提供：(i) 基本服務，包括外借書籍及多媒體學習資源和即場使用桌上或平板電腦進行網上學習及查閱圖書館目錄；(ii) 網上圖書館服務，例如透過易學網平台提供資源搜尋、預訂和續借服務；及 (iii) 其他相關服務(註 12)。截至 2018 年 3 月 31 日，可供借用的學習資源共有 4 566 項。

註 12：學習資源中心也舉辦漂書計劃和不同主題的書展。此外，中心定期發出電子通訊，介紹中心的藏書和易學網提供的書摘和電子書。

照片三

學習資源中心



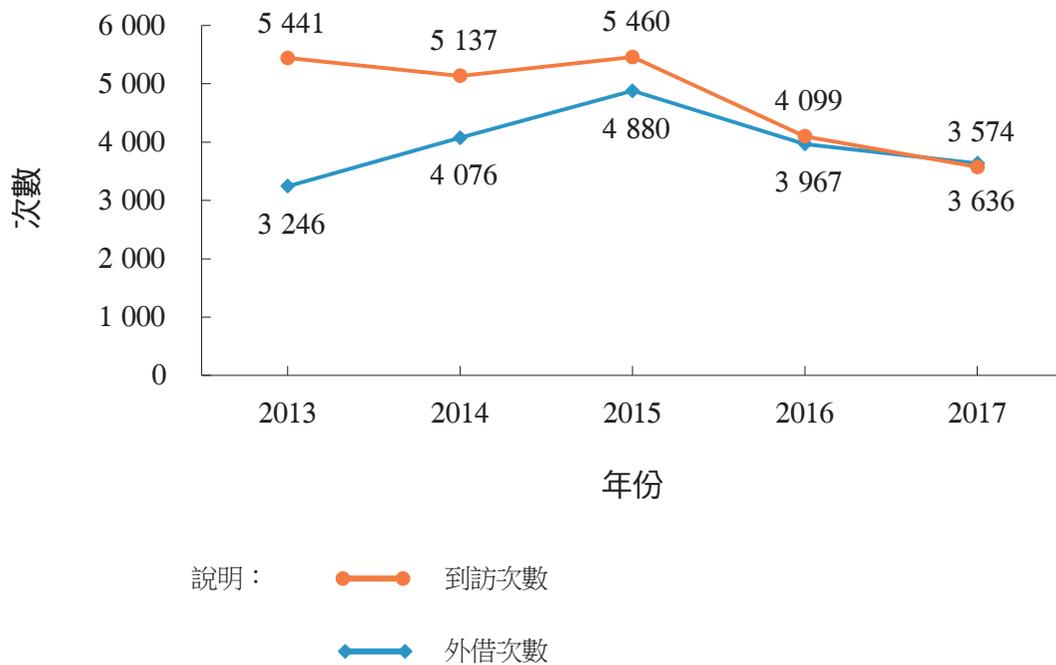
資料來源：公務員事務局紀錄

需要提升學習資源中心的使用量

3.23 **使用量統計數字** 審計署就學習資源中心 2013 至 2017 年的到訪者登記冊和外借記錄進行分析，發現這兩個反映使用量的數字於 2015 年達到高峰，之後兩年持續回落（見圖五）。

圖五

學習資源中心的到訪和外借次數
(2013 至 2017 年)



資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

3.24 **學習資源中心的服務可予改善** 鑑於學習資源中心的使用量近兩年持續下降，培訓處需要探討如何吸引更多人使用中心的服務。就這方面，審計署留意到學習資源中心的服務有可予改善之處：

- (a) **簡化登記成為學習資源中心會員的程序** 根據學習資源中心的外借規則，所有在職政府人員都可使用中心的設施，但只有易學網的登記使用者才可享用外借服務。為能有效管理外借記錄和跟進逾期未還個案，首次借用者須親身到中心登記成為會員，並在入會表格填寫基本資料。中心會員可透過易學網平台使用網上圖書館服務（見第 3.22(ii) 段）。截至 2018 年 5 月 31 日，學習資源中心共有 1 159 名會員。審計署留意到，學習資源中心入會表格要求申請人提供的資料（例如香港身份證號碼首 4 個數字、決策局／部門、職級及電郵地址），與登記成為易學網使用者時所提供的資料相同。由於該等資料在有關人員登記成為易學網使用者時已經過查

推動持續進修的措施

證，培訓處應考慮簡化易學網使用者登記成為學習資源中心會員的程序；及

- (b) **檢討學習資源中心的開放時間** 現時，學習資源中心的開放時間為星期一至五上午 9 時 15 分至下午 5 時 15 分。根據培訓處的記錄，在 2013 年 1 月至 2018 年 5 月期間，中心約有 25 000 名到訪者。審計署就到訪者登記冊進行分析，發現約 46% 的到訪者為培訓處課程的學員。為方便學員在上課（通常由上午 9 時至下午 5 時 30 分——註 13）前後到訪中心，培訓處宜探討延長學習資源中心開放時間的做法是否可行和有用。

需要適時處置不適用的資源

3.25 根據培訓處的記錄，除有 4 566 項學習資源可供會員借用外（見第 3.22 段），另有 2 526 項已過時和殘舊的學習資源（購入總成本約為 140 萬元）正存放在兩個貯物室等待處置（見照片四）。

照片四

學習資源中心內 不適用並等待處置的學習資源



資料來源：審計署人員於 2018 年 8 月 6 日
拍攝的照片

註 13：審計署得悉，於 2018 年 5 月和 6 月，在北角政府合署培訓處培訓場地舉行的全日課程有 52 項，全部課程的上課時間均為上午 9 時至下午 5 時 30 分。

3.26 **處置安排** 培訓處表示，該處每年都按《物料供應及採購規例》(《採購規例》)盤點學習資源中心的學習資源項目。在進行盤點工作的過程中，有關人員會檢視該等項目，並找出不適用者，即因破舊或在最新培訓發展情況下屬過時的項目。如獲根據《採購規例》成立的部門物料處置委員會同意，該等不適用項目便會予以處置。在 2013 至 2017 年的 5 年間，培訓處共處置了 4 631 項購入總成本約為 200 萬元的不適用資源。

3.27 然而，審計署留意到，培訓處並無記錄於何時找到該 2 526 項不適用資源(見第 3.25 段)，以及這些項目為何未有在過往進行的處置工作中予以處理。培訓處於 2018 年 8 月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 關於該 2 526 項不適用資源，該處在 2016 年找到其中 1 501 項(59%) (總成本約為 40 萬元)，並於 2017 年找到其餘 1 025 項(41%)(總成本約為 100 萬元)；及
- (b) 會先就處置 1 501 項於 2016 年找到的資源尋求部門物料處置委員會的批准，餘下的項目會分批處理，目標是在 2018-19 年度向部門物料處置委員會尋求批准，以處置 90% 或以上的不適用項目。

為節省貯存空間和省卻行政工作(例如進行年度盤點)，培訓處需要加快根據《採購規例》處置不適用資源項目的工作。

審計署的建議

3.28 審計署**建議**公務員事務局局長應：

- (a) 透過下列方法改善學習資源中心的服務，以提升其使用量：
 - (i) 考慮簡化易學網使用者登記成為學習資源中心會員的程序；及
 - (ii) 探討延長學習資源中心開放時間的做法是否可行和有用；及
- (b) 加快根據《採購規例》處置不適用資源項目的工作。

推動持續進修的措施

政府的回應

3.29 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議。

提供培訓資助

3.30 **前線員工培訓資助計劃** 培訓處於 2005 年推出前線員工培訓資助計劃，旨在為前線人員提供額外培訓支援，以助他們持續進修，藉此提升能力，應付在工作上遇到的新挑戰。修讀的培訓課程應：(a) 與工作有關；或 (b) 有助申請人把學歷提升至中學程度。有關人員須於工作時間以外修讀課程。此計劃以發還款項的形式運作，申請人可申請全數發還課程費用和考試費，上限為 6,000 元。申請人必須在開課前向所屬的決策局／部門提交申請。

3.31 **培訓資助計劃** 自 2018–19 年度起，培訓處改善前線員工培訓資助計劃，並把其改稱為培訓資助計劃。改善措施包括：

- (a) 放寬申請資格，由起薪點在總薪級表第 16 點或以下或同等薪點的人員改為薪點在總薪級表第 49 點或以下或同等薪點的人員；及
- (b) 把資助上限由 6,000 元提高至 1 萬元。

在 2016–17 和 2017–18 年度，根據前線員工培訓資助計劃提出的申請有 1 406 份，當中有 1 320 份 (94%) 獲批，提供的培訓資助約為 500 萬元。

需要改善培訓資助的管理

3.32 根據培訓處就前線員工培訓資助計劃／培訓資助計劃發出的運作指引，決策局／部門作為個別資助申請的批核當局，有責任按照該指引所載列的規定審批屬下員工提出的申請和處理發還款項事宜(註 14)。決策局／部門須就各項申請備存記錄，並按時向培訓處提交報告，就接獲的申請和所需的現金流量提供最新資料。培訓處收到報告後，會向決策局／部門提供所需撥款，以便發還予個別申請人。培訓處也會擬備報告摘要，根據決策局／部門提交的報告就接獲的申請進行分析。

註 14：申請發還款項時，申請人須出示繳費收條和結業考試及格證明；如無須考試，申請人須提交完成有關課程或出席率至少達 70% 的證明。

3.33 為查證培訓資助的管理是否妥當，審計署選了 3 個在 2016–17 年度批出最多申請的決策局／部門（即警務處、消防處和懲教署）進行審查。在 2016–17 及 2017–18 年度，這 3 個部門批出合共 778 宗申請，拒絕了 16 宗申請。審計署抽查該 3 個部門的 106 宗獲批申請（註 15）和審查全部 16 宗不獲接納的申請，發現以下範疇有可予改善之處：

- (a) **需要制訂指引以處理涉及外間培訓機構向學員送贈禮物的申請** 警務處在 2017 年 5 月批出一宗申請，有關的外間培訓機構向報讀社交媒體平面設計課程的申請人送贈一部智能電話作為禮物（註 16），而該項課程的學費為 6,980 元。申請人在 2018 年 1 月獲發還 6,000 元，即前線員工培訓資助計劃的發還款額上限（見第 3.30 段）。警務處在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示，有關申請人已於 2018 年 9 月撤回申請並向政府退回該筆早前獲發還的費用。另一宗申請由消防處批出，申請人報讀電郵寫作技巧課程，學費為 3,180 元，而有關的外間培訓機構因申請人提早報名而向其致送一張價值 100 元的餐券。至 2018 年 8 月，要求全數發還學費 3,180 元的申請仍在處理中。消防處在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示，申請人已於 2018 年 9 月把餐券歸還該外間培訓機構。審計署留意到，就其他公帑資助培訓計劃（例如持續進修基金（註 17））而言，有關方面會建議參與的培訓機構不要向基金申請人送贈禮物或提供其他財政誘因。由於前線員工培訓資助計劃／培訓資助計劃並無指定培訓機構，培訓處需要制訂指引，以確保決策局／部門能夠妥善處理涉及外間培訓機構送贈的禮物的申請；
- (b) **需要改善說明獲批課程與申請人的工作有何關係的文件記錄** 審計署從經審查的申請得悉：
- (i) 警務處批出 4 宗報讀公共小巴司機職前課程的申請。根據運輸署的資料，該課程旨在讓新入職小巴司機在獲發相關牌照前改善其駕駛態度，從而提升公共小巴的安全和服務質素。警務處並無文件說明獲批課程與申請人的工作有何關係；及

註 15：審計署先抽查了 100 宗獲批申請，再根據抽查結果審查另外 6 宗性質相若的申請。

註 16：審計署的研究顯示該智能電話是 2017 年 5 月推出的新型號，建議零售價為 5,698 元。

註 17：持續進修基金由勞工及福利局轄下的在職家庭及學生資助事務處管理，旨在為有志進修的香港居民提供持續教育和培訓資助。

推動持續進修的措施

- (ii) 警務處批出 6 宗報讀巴士駕駛課程的申請 (其中 5 名申請人是運輸隊人員，另 1 名是巡邏隊人員)，但拒絕了 3 宗報讀類似巴士駕駛課程的申請 (申請者全為巡邏隊人員)。警務處並無文件說明批出部分申請而拒絕其他申請的依據。

警務處在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示，有需要執行駕駛職務的警務人員在緊急情況下或須駕駛公共車輛，報讀公共小巴司機職前課程有助他們提升駕駛質素，掌握更全面的駕駛技巧。至於巴士駕駛課程，涉及一名巡邏隊人員的獲批申請是在 2016-17 年度審批的。由於報讀這類課程的申請數目在 2017-18 年度有所增加，警務處只批准由運輸隊人員提出的申請而拒絕了巡邏隊人員的申請。此外，並無指引規定決策局／部門須記錄獲批課程與工作有何關係。審計署認為，培訓處需要提醒決策局／部門改善說明獲批課程與申請人的工作有何關係的文件記錄，尤以涉及特別考慮因素的個案為然；及

- (c) **需要遵守申請規定** 在 3 宗獲批的申請中，申請人在開課後 5 至 33 天才提交申請 (警務處的 2 宗申請分別遲了 18 天和 33 天，懲教署的 1 宗申請則遲了 5 天)，違反相關申請規定 (見第 3.30 段)。培訓處需要提醒決策局／部門在批出申請前查核有關申請是否符合既有規定。

審計署的建議

3.34 審計署建議公務員事務局局長應：

- (a) 為決策局／部門制訂指引，以處理涉及外間培訓機構向學員送贈禮物的培訓資助申請，從而確保財政資助運用得宜並只作培訓用途；及
- (b) 提醒決策局／部門：
 - (i) 改善說明獲批課程與申請人的工作有何關係的文件記錄；及
 - (ii) 在批出培訓資助計劃申請前查核有關申請是否符合既有規定。

政府的回應

3.35 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議，並表示根據培訓處向決策局／部門發出的前線員工培訓資助計劃指引，決策局／部門作為個別資助申請的批核當局，有責任按照該指引所載列的規定審批屬下員工提出的申請和處理發還款項事宜。前線員工培訓資助計劃指引訂明，資助範圍只限於課程的學費和考試費，其他開支(例如註冊費或書簿費)一概不獲發還。按照這項原則，如課程涉及提供禮物，則根據前線員工培訓資助計劃提供的財政資助不應用於禮物上。公務員事務局會修訂指引，向決策局／部門澄清這一點。

第 4 部分：其他行政事宜

4.1 本部分探討與培訓處培訓發展工作相關的其他行政事宜，主要集中於以下範疇：

- (a) 培訓場地和附屬設施的管理 (第 4.2 至 4.15 段)；及
- (b) 匯報有關服務表現的資料 (第 4.16 至 4.22 段)。

管理培訓場地和附屬設施

4.2 **培訓處的培訓場地** 培訓處的培訓場地是因應不同的培訓形式 (例如小組形式的工作坊或研討會) 而設計。場地裝設了齊備的視聽設備，並提供有線和無線互聯網連接。有關培訓處培訓場地的詳情載於表十一。除了舉辦培訓課程外，培訓處也在培訓場地舉行會議、接待代表團和進行其他活動。該處也會把場地 (模擬訓練室除外) 開放予其他決策局／部門使用。決策局／部門可視乎場地供應情況提前 3 個月預訂。培訓場地的開放時間為星期一至五上午 9 時至下午 5 時 30 分，每天分為上、下午兩個時段。有關借用培訓場地的守則載於易學網網頁。

表十一

培訓處的培訓場地
(2018年6月30日)

培訓場地種類	數目	用途	最多座位數目	面積 (平方米)	是否可供其他決策局／部門預訂
演講廳	1	研討會	140	210	✓
行政課室	2	小組訓練	30 和 36	112 和 182	✓
演講室	3	研討會	40 和 41	68 至 193	✓
課室	11	小組訓練	24 至 36	52 至 155	✓
電腦訓練室(註1)	1	電腦訓練	28	92	✓
模擬訓練室(註2)	5	小組活動	6 至 8	未能提供	✗

資料來源：公務員事務局¹的記錄

註1：電腦訓練室由資訊科技管理組管理(見附錄A)。

註2：在舉行培訓課程期間，5個模擬訓練室主要與行政課室一併使用，以供進行小組活動。

培訓場地的使用情況

4.3 **監察場地使用情況** 培訓處採用網上共用預訂系統(由資科辦開發——見第4.8段)協助管理轄下的培訓場地和附屬設施。該系統可編制不同的管理報告，例如按房間類型劃分的每月使用情況報告、取消預訂摘要和空置統計數據。培訓處分部行政組(見附錄A)按月整理有關報告的資料，作管理檢討用途。

其他行政事宜

4.4 根據網上共用預訂系統的管理報告，有關 2013 年 1 月至 2018 年 5 月培訓處轄下各類培訓場地的使用率 (註 18) 摘要載於表十二。

表十二

培訓處轄下培訓場地的使用率
(2013 年 1 月至 2018 年 5 月)

培訓場地 種類	使用率					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (1 月至 5 月)
演講廳	78.0%	58.4%	62.6%	42.5%	45.5%	44.9%
行政課室	74.9%	57.9%	60.7%	55.0%	58.5%	62.6%
演講室	67.1%	59.6%	59.8%	42.4%	58.5%	53.5%
課室	68.6%	72.8%	68.2%	70.8%	73.1%	77.2%
電腦訓練室	25.1%	42.3%	19.6%	60.9%	35.8%	86.6%
模擬訓練室	72.7%	65.6%	59.1%	52.8%	62.9%	73.0%

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

在預訂安排方面可予改善之處

4.5 從第 4.4 段表十二可見，大部分培訓場地的使用率普遍高於 50%，但演講廳和電腦訓練室的使用率則相對偏低。審計署就預訂安排進行審查，發現下列情況或令培訓場地未盡其用：

- (a) 取消預訂的通知期過短 (第 4.6 及 4.7 段)；
- (b) 其他決策局／部門以人手方式處理預訂 (第 4.8 及 4.9 段)；及
- (c) 沒有匯報預訂場地無人使用的情況 (第 4.10 段)。

註 18：使用率的計算方法是把已預訂的時段數目除以可供使用的時段數目。

取消預訂的通知期過短

4.6 **預訂場地後取消預訂** 為協調培訓場地的使用，培訓處各培訓組與一般職系處每兩個月舉行一次會議，預先討論往後 12 至 13 個月的場地需求(例如在 2016 年 12 月舉行的會議上討論 2017 年 12 月和 2018 年 1 月的培訓場地分配安排)。培訓處各培訓組與一般職系處議定場地分配安排後，可各自登入網上共用預訂系統，提前 11 個月預訂所需的培訓場地(例如在 2017 年 1 月預訂於 2017 年 12 月使用的培訓場地)。審計署進行抽查時發現，培訓場地(這些場地由培訓處管理並開放予其他決策局／部門使用——見第 4.2 段表十一)的大部分可使用時段已根據場地預訂安排被預訂。舉例來說，在 2017 年 12 月，培訓場地的 608 個可使用時段中，有 546 個(90%)已被培訓處不同的培訓組和一般職系處預訂。然而，根據網上共用預訂系統的記錄，在 2017 年 1 月至 2018 年 3 月期間，合共有 3 105 項涉及培訓處不同的培訓組和一般職系處的培訓場地預訂(即佔總數 8 830 項預訂的 35%)其後被取消。

4.7 **需要避免以短時間的通知取消場地預訂** 審計署按通知期分析該 3 105 項取消預訂，發現有 1 077 項(35%)取消預訂的通知期少於 15 天。審計署進一步分析因該 1 077 項取消預訂而騰出的時段的使用情況，發現只有 141 項(13%)取消預訂所騰出的時段之後為其他使用者所用。審計署發現，比較之下，愈早通知取消預訂，騰出時段的使用率愈高。舉例來說，在 896 項通知期介乎 15 至 30 天的取消預訂中，有 225 項(25%)所騰出的時段為其他使用者所用。在 872 項通知期介乎 31 至 90 天的取消預訂和 260 項通知期超過 90 天的取消預訂中，騰出時段為他人所用的取消預訂數目再分別增至 397 項(46%)和 150 項(58%)(見表十三)。局方有需要提醒培訓處的各培訓組和一般職系處避免以短時間的通知取消場地預訂。

表十三

按通知期分析因取消預訂而騰出的時段的使用情況
(2017 年 1 月至 2018 年 3 月)

取消預訂的 通知期	取消預訂數目 (a)	因取消預訂而 騰出的時段為他人所用	
		數目 (b)	百分比 (c) = (b)/(a) × 100%
<15 天	1 077 (35%)	141	13%
15 至 30 天	896 (29%)	225	25%
31 至 90 天	872 (28%)	397	46%
>90 天	260 (8%)	150	58%
整體	3 105 (100%)	913	29%

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

其他決策局／部門以人手方式處理預訂

4.8 **網上共用預訂系統** 資科辦在 2009 年獲撥款 290 萬元，用以開發網上共用預訂系統，以供沒有會議室預訂系統或擬與其他決策局／部門共用本身的會議室和設施的決策局／部門使用。資科辦物色了包括培訓處在內的 10 個潛在使用者（這些潛在使用者可借助網上共用預訂系統把涉及會議室和設施的查詢、預訂、批准和取消預訂等處理程序自動化）。不過，當網上共用預訂系統在 2010 年推出時，培訓處是唯一的使用者。資科辦在 2014 年把網上共用預訂系統移交培訓處，而系統維修的責任也同時由資科辦交予培訓處。然而，培訓處只利用網上共用預訂系統，把其內部使用者和一般職系處的使用者的預訂程序自動化，其他決策局／部門則仍須以人手方式處理預訂，有關程序如下：

- (a) 有關決策局／部門致電培訓處，查詢場地供應情況；
- (b) 如場地可借用，該決策局／部門須填妥預訂表格，並於 3 個工作天內透過傳真或電郵送交培訓處；

- (c) 培訓處在收到該決策局／部門提交的預訂表格後，會把預訂資料輸入網上共用預訂系統，並向該決策局／部門發出確認預訂電郵；及
- (d) 如欲取消預訂，預訂者最遲須於兩個星期前透過傳真或電郵以書面通知培訓處。

4.9 **需要簡化以人手方式處理場地預訂的程序** 審計署按使用者分析培訓場地的使用情況，發現其他決策局／部門定期使用某些設施。舉例來說，在 2018 年 1 月至 5 月，演講廳的使用率為 44.9%(見第 4.4 段表十二)，包括源於其他決策局／部門的 12.1%，以及公務員事務局的 32.8%。為使決策局／部門預訂培訓處培訓場地時能更方便快捷，以人手處理場地預訂的程序應予簡化，例如善用網上共用預訂系統，為其他決策局／部門提供有關場地供應情況的最新資料。

沒有匯報預訂場地無人使用的情況

4.10 **需要加強監察長期預訂培訓場地的情況** 如第 4.4 段表十二所示，電腦訓練室的使用率在 2017 年為 35.8%，但在 2018 年 1 月至 5 月的 5 個月內卻急升至 86.6%。根據培訓處的預訂記錄，就預訂電腦訓練室而言，一般職系處預留了 2018 年 2 月至 2019 年 4 月(即 15 個月)整段期間，以便每天為投考職位者進行電腦技能測試。然而，審計署人員在 2018 年 6 月和 7 月期間的 35 個工作天到電腦訓練室現場視察，發現電腦訓練室合共有 26 個工作天(74%)無人使用。此外，這 26 個工作天的預訂並無取消，而培訓處的記錄仍顯示電腦訓練室在 2018 年 6 月和 7 月的使用率為 100%。審計署認為，有需要加強監察任何涉及長期預訂培訓處培訓場地的情況，以確保這些場地用得其所，而且任何未有使用的時段均獲適時騰出，以便再作分配。

附屬設施的使用情況

4.11 **培訓處的附屬設施** 除了培訓場地外，培訓處還有兩個多功能活動區，即附錄 B 所示的 MFA 1(多功能活動區 1) 和 MFA 2(多功能活動區 2)。培訓處表示，多功能活動區 1(見照片五)屬開放式空間，除提供上網設施外，也擺放了舒適的沙發和自動售賣機，以供前來培訓處的學員和訪客享用。學員和訪客會在這個活動區小休或於課節之間閒談，而參加畢業典禮和其他頒發儀式的人士也會在這裏拍照。由於培訓處課室的空間有限，該處也會利用多功能活動區 1 的開放式空間進行課堂小組討論和以活動為本的培訓環節。同樣，多功能

其他行政事宜

活動區 2(見照片六) 也是為招待和接待訪客和演講嘉賓等活動而設計。此多功能活動區更可與毗鄰課室(見附錄 B) 合併成為更大空間，以供進行課堂活動。兩個多功能活動區都是支援課堂培訓的附屬設施，不接受其他決策局／部門預訂。

照片五

位於北角政府合署 3 樓的多功能活動區 1



資料來源：審計署人員於 2018 年 10 月 2 日拍攝的照片

照片六

位於北角政府合署 3 樓的多功能活動區 2



資料來源：審計署人員於 2018 年 5 月 10 日拍攝的照片

4.12 多功能活動區 2 的使用情況可予改善 根據網上共用預訂系統的管理報告，培訓處兩個多功能活動區在 2013 年 1 月至 2018 年 5 月的使用率摘要載於表十四。

表十四

多功能活動區的使用率
(2013 年 1 月至 2018 年 5 月)

場地	使用率					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (1 月至 5 月)
多功能活動區 1	18.4%	4.9%	5.5%	3.4%	4.5%	3.0%
多功能活動區 2	26.3%	59.6%	38.4%	25.2%	30.4%	23.3%

資料來源：公務員事務局的記錄

其他行政事宜

4.13 **需要改善多功能活動區2的使用情況** 多功能活動區1屬開放式空間(見第4.11段)，但多功能活動區2則為獨立房間，可與毗鄰課室合併成為更大空間，以供進行課堂活動。審計署認為，培訓處需要探討如何改善多功能活動區2的使用情況，例如開放該活動區供其他決策局／部門預訂和使用。

審計署的建議

4.14 審計署**建議**公務員事務局局長應加強工作以善用培訓處的培訓場地和附屬設施，包括：

- (a) 提醒培訓處的各培訓組和一般職系處，避免以短時間的通知取消場地預訂；
- (b) 簡化以人手處理場地預訂的程序，例如善用網上共用預訂系統，為其他決策局／部門提供有關場地供應情況的最新資料；
- (c) 加強監察長期預訂培訓場地的情況，以確保這些場地用得其所，而且任何未有使用的時段均獲適時騰出，以便再作分配；及
- (d) 探討如何改善多功能活動區2的使用情況。

政府的回應

4.15 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議，並表示：

- (a) 電腦訓練室是為特定目的而設計，只供進行電腦訓練，難以用作其他類型的課堂培訓。公務員事務局計劃改裝房間，以便能靈活調整房間的格局，配合不同類型的培訓；及
- (b) 雖然多功能活動區2是獨立房間，但入口有一道玻璃門，房間並無隔音設備，空間也較狹窄。礙於環境限制，一般課堂培訓難以在此進行，但該場地可與毗鄰課室合併成為較大空間，以供進行某些課堂活動。公務員事務局會探討如何改善多功能活動區2的使用情況。

匯報有關服務表現的資料

4.16 **服務表現目標** 根據《公務員事務局通告第 7/2009 號》“政府服務承諾”，定期檢討和更新服務承諾，可助決策局／部門監察其服務表現，以及在切實可行的情況下提升有關表現。雖然培訓處只為政府內部客戶提供服務，但仍就其培訓發展和服務質素訂定 6 項服務承諾（見第 1.7 段表二），並在公務員事務局網站公布實際成績。公務員事務局實施 3 層工作表現監察機制，包括：(a) 日常持續監察各項服務表現目標所達到的水平；(b) 中期檢討；及 (c) 兩年一度對服務承諾進行全面檢討。根據 2017 年進行的兩年一度檢討，培訓處在過去兩年都能達到服務承諾所訂的目標，該處也沒有對於現行服務承諾及／或相應的時間目標提出任何修訂建議。

4.17 **服務表現指標** 公務員事務局在管制人員報告中，就培訓處的培訓發展工作訂定主要服務表現指標，涵蓋課堂教學培訓、網上學習項目和諮詢及顧問等其他服務（見第 1.6 段表一）。培訓處的分部行政組負責整合培訓處不同培訓組、一般職系處和政務職系部所提交的資料（見第 1.6 段表一的註），用以編制公務員事務局管制人員報告中的服務表現報告。

需要檢討某些服務表現的目標水平

4.18 根據《公務員事務局通告第 7/2009 號》，服務表現目標既要切實可行，也應具有充分的挑戰性，以推動各決策局／部門不斷改善服務表現。服務水平持續高於目標的現象，或可成為決策局／部門檢討服務承諾和提高服務水平的依據。就這方面，審計署留意到，培訓處的報告顯示於 2014–15 至 2016–17 年度期間，在其 6 項服務承諾中，有 4 項的表現持續高於目標水平（見第 1.7 段表二 (a)、(b)、(e) 及 (f) 項），詳情如下：

- (a) **提交服務建議** 培訓處就向決策局／部門提交建議的時間定下目標，即在 4 個星期內提供專設培訓課程建議和在 8 個星期內提供顧問服務或人力資源發展研究的建議。審計署審查培訓處在 2014–15 至 2016–17 年度的 3 年間所提供的 410 項服務建議，發現就由接獲要求至提供建議實際所需的時間而言，專設培訓課程平均只需 2.9 天（目標為 4 個星期），顧問服務或人力資源發展研究建議平均只需 4.7 天（目標為 8 個星期）；及
- (b) **評估服務質素** 培訓處訂定的服務目標是在五級計分制之下，80% 課程獲 80% 學員評為“良”或“優”。該處也為提供顧問服務／人

其他行政事宜

力資源發展研究訂定類似的服務目標，即在五級計分制之下，服務獲 80% 委託部門評為“非常滿意”或“完全滿意”。在 2014-15 至 2016-17 年度期間，培訓處這 2 個服務目標的實際達標率介乎 95.5% 至 99.5%，高於 80% 的服務表現目標。

審計署認為，培訓處應檢討是否有需要提升該 4 項服務承諾的服務／時間目標，確保這些目標能繼續有效推動該處不斷改進。

需要提升服務表現報告的準確度

4.19 服務表現資料有用與否，須視乎資料是否可靠和正確。為評估培訓處匯報服務表現資料的可靠程度，審計署審查了該處提供的佐證記錄，發現載於 2016 和 2017 年管制人員報告的 4 項服務表現指標中，有 3 項的實際成績較佐證記錄所顯示的為低，相差幅度介乎 1% 至 19% (見表十五)。審計署認為，有需要確定培訓處在 2016 和 2017 年呈報的服務表現資料出現偏差的原因，以期提升日後其呈報的服務表現資料的準確度。

表十五

管制人員報告與佐證記錄所顯示的
培訓處服務表現指標存在偏差
(2016 和 2017 年)

服務表現指標	2016			2017		
	管制人員 報告中顯 示的數字 (a)	佐證記錄 顯示的 數字 (b)	偏差 (c)=[(a)– (b)]/(b) × 100%	管制人員 報告中顯 示的數字 (d)	佐證記錄 顯示的 數字 (e)	偏差 (f)=[(d)– (e)]/(e) × 100%
(A) 課堂教學培訓(註)						
受訓人數	50 677	54 869	–8%	52 338	58 131	–10%
學員受訓 日數	58 142	58 755	–1%	54 484	62 612	–13%
(B) 網上學習項目						
學習資源 數量	2 330	2 371	–2%	2 400	2 520	–5%
網頁閱覽 次數	4 101 000	5 085 560	–19%	4 120 000	4 739 679	–13%
易學網瀏覽 人次	600 000	644 874	–7%	605 000	612 899	–1%
(C) 為部門提供的服務						
提供顧問服 務的次數	270	275	–2%	270	284	–5%
向部門提供 諮詢意見的 次數	1 400	1 721	–19%	1 400	1 560	–10%

資料來源：審計署對公務員事務局記錄的分析

註：審計署只審查培訓處提供的課堂教學培訓記錄，並無審查一般職系處和政務職系部提供的記錄，因為有關單位不在是次審查工作範圍內。

其他行政事宜

需要清楚界定服務表現目標所涵蓋的服務

4.20 培訓處於公務員事務局網頁匯報，在 2016–17 年度，就開課前 2 個星期向決策局／部門發出確認上課安排通知書的服務表現目標（見第 1.7 段表二 (d) 項）方面，達標率為 100%。不過，審計署抽查 30 個培訓班，發現有 5 班 (17%) 的上課通知書於開課前不足 14 天才發出，顯示實際達標率低於所匯報的 100%。培訓處在 2018 年 9 月回應審計署的查詢時表示：

- (a) 有關向決策局／部門發出通知書的服務目標是針對定期舉辦的課程（包括培訓處在年初、年中和每兩個月邀請決策局／部門提名員工參加的課程、《基本法》基礎課程和為高層人員定期舉辦的進階管理工作坊）而訂定。培訓處承諾在該等課程開課前 2 個星期向決策局／部門發出確認上課安排通知書；及
- (b) 審計署指出的 5 班課程均不是定期舉辦的，因此在計算服務表現目標的實際成績時應予豁除。

審計署認為，培訓處應清楚界定服務表現目標所涵蓋的服務，使預期服務水平更加清晰（見第 2.19 段）。

審計署的建議

4.21 審計署建議公務員事務局局長應：

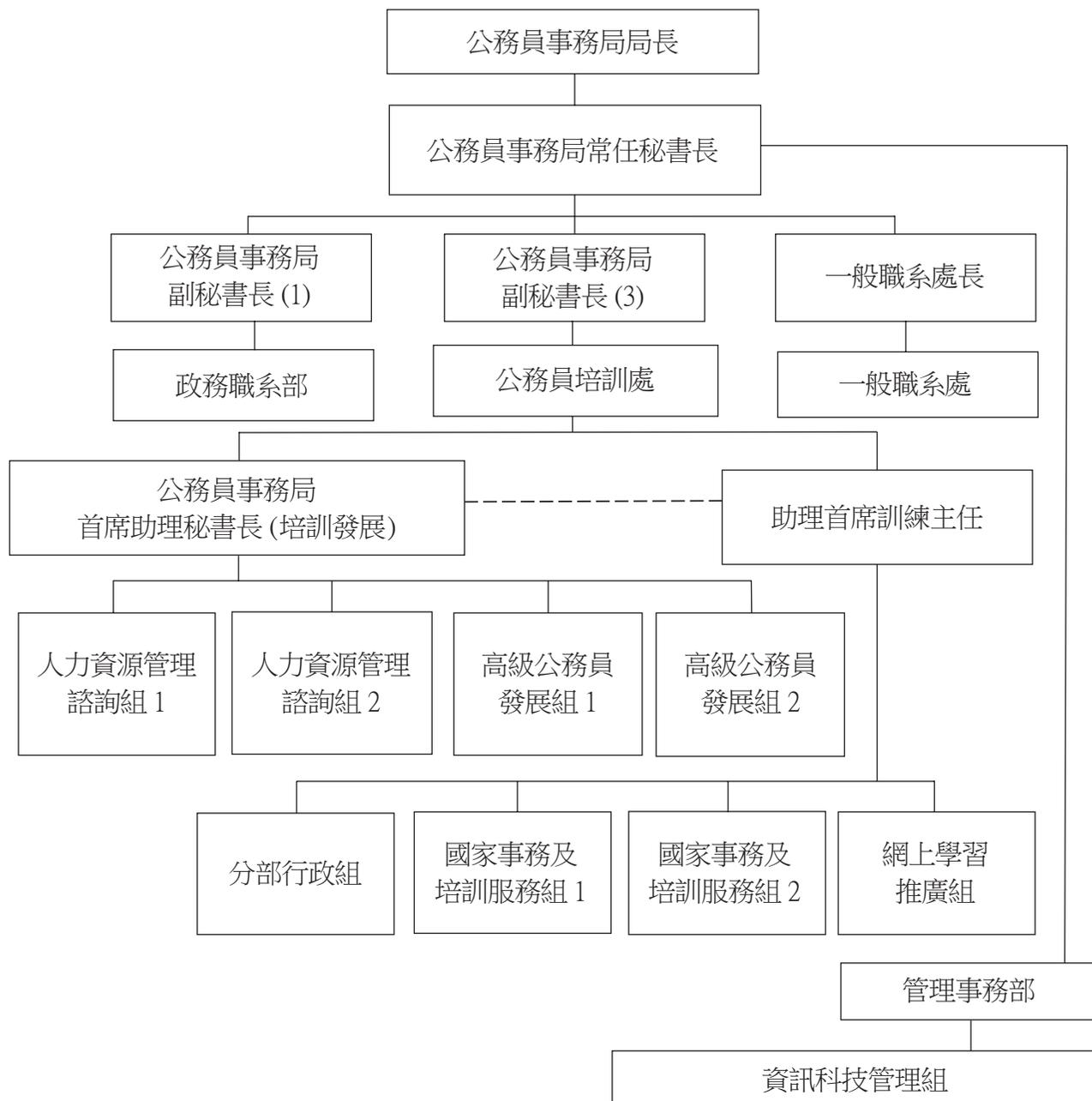
- (a) 檢討是否有需要提升就 4 項表現持續高於指標的服務承諾所訂定的服務／時間目標，確保有關目標能繼續有效推動培訓處不斷改進；
- (b) 確定培訓處在 2016 和 2017 年呈報的服務表現資料出現偏差的原因，以期提升其呈報的服務表現資料的準確度；及
- (c) 清楚界定向決策局／部門發出確認上課安排通知書這項服務表現目標所涵蓋的服務。

政府的回應

4.22 公務員事務局局長整體上同意審計署的建議，並表示：

- (a) 有關服務表現指標的實際成績整體上較 2016 和 2017 年管制人員報告所顯示的為高，原因是培訓處鑑於蒐集和複查某些統計數據需時較長，以較審慎方法來編制管制人員報告中的數字；及
- (b) 培訓處會設法縮短蒐集和複查主要統計數字所需的時間。

公務員事務局：
 組織圖 (摘錄)
 (2018 年 3 月 31 日)

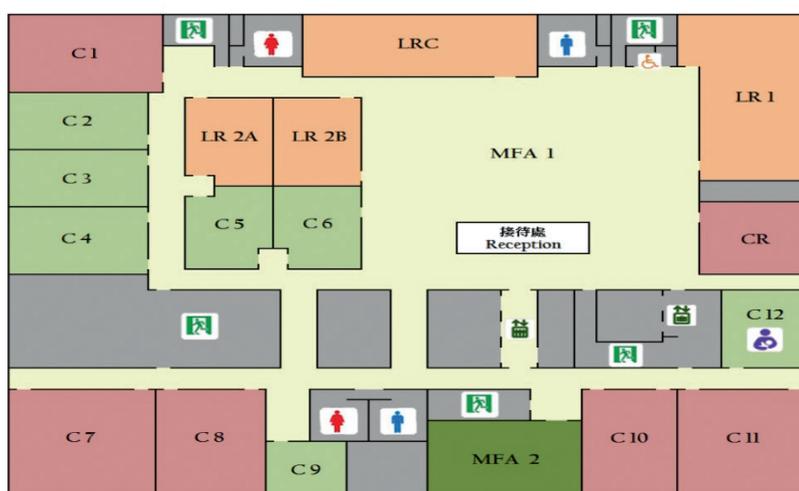


資料來源：公務員事務局的記錄

註：除分部行政組外，公務員培訓處轄下各組都由總訓練主任領導。在 2018 年 7 月 2 日或之前，分部行政組由一名高級行政主任領導，由 2018 年 7 月 3 日起，該組改由一名總行政主任領導。

培訓場地和設施的平面圖
(2018 年 3 月 31 日)

1. 位於北角政府合署 3 樓的培訓場地和設施



2. 位於北角政府合署 5 樓的培訓場地和設施



- | | | |
|-----|--------------------|--------|
| 說明： | C1 至 C11 | 課室 |
| | LRC | 學習資源中心 |
| | LR 1、LR 2A 及 LR 2B | 演講室 |
| | EC 1 及 EC 2 | 行政課室 |
| | MFA 1 及 MFA 2 | 多功能活動區 |
| | Rm 517 至 Rm 521 | 模擬訓練室 |
| | CR | 電腦訓練室 |
| | C12 | 集乳室 |

資料來源：公務員事務局的記錄