

# 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受外借服務。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。