

澳門大學

公共行政碩士學位課程

澳門特區政府人事制度與 公務員士氣

The Personnel System of the Macao Special Administrative Region
Government and the Morale of Civil Servants

論文導師：Dr. Bryan Ho 何秋祥博士

學生：Van Kit Lam, Agnes 尹潔琳

學生證編號：M-A7-6407-3

此論文之提交是用以部分滿足澳門大學公共行政碩士學位的要求。

日期：2010 年 12 月

摘要

澳門特區政府成立以來一直強調“一國兩制”、“澳人治澳”、高度自治，堅持依法施政、依法治澳，為本澳民眾提供多元優質服務，而依法施政的核心行為主體是澳門特區政府工作人員體系。為更有效地貫徹和落實依法施政，必須建立一隊有智慧、有魄力、優秀的公務人員隊伍。有賴於每一位公務人員在各自的崗位上勤奮工作，政府才能貫徹“以人為本”的施政理念。這是不言而喻的道理。

自回歸以來，隨著全球化的影響，澳門特區政府的行政和管理理念或多或少也採納了新公共管理的理念。特區政府的人事制度逐漸的擺脫了舊的“鐵飯碗”理念，因此不同形式的合同制也漸漸的取代了終生制。合同制的意義在於它所提倡的效率，經濟以及生產力提高為基準。但是，舊制度所延續的不合理的行政管理手段，卻使員工付出努力的同時，卻未換得應有回報的情況時有所聞。對於感到未獲得應有回報的員工，他們對工作抱有怨言，工作士氣低落，因此，為使員工的工作士氣得到提升，需要找出令他們勤奮和積極工作的誘因，讓他們享受工作帶來的滿足感，提升工作士氣。

本論文將回顧澳門特區政府人事制度的由來、各類的聘任制度和其薪酬制度的確立、以及政府的聘任手段，從而找出當中問題及應對策略。以文獻回顧、訪談和問卷調查方式蒐集資料，訪談對象是現職或曾任職的政府工作人員，在訪談中瞭解受訪者對政府工作感到滿意和不滿意的地方，及給他們填寫問卷，以補充瞭解他們的工作態度和士氣，從而分析他們的工作滿意與士氣的問題。文獻回顧和訪談與問卷的資料均顯示，政府工作

人員尤以關注“同工不同酬”問題，此問題的成因歸咎於不完善的人事制度和管理層的不合理的行政管理手段。對此，本論文同時提出改善的建議，希望有助提升公務員的工作士氣、對部門的歸屬感、以致培養社會責任感，貫徹建立服務型政府的目標。



目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 美國功績制的發展對澳門公務員制度的啓示.....	1
第二節 研究問題和價值.....	6
第三節 研究方法、假設和限制.....	8
第四節 中心論點.....	9
第五節 章節介紹.....	11
第二章 工作滿意和人員士氣的相關理論.....	13
第一節 工作滿意的概念.....	13
第二節 工作士氣的概念.....	14
第三節 工作滿意與士氣的理論.....	18
2.3.1 內容性激勵理論.....	19
2.3.2 過程性激勵理論.....	21
第三章 澳門特區政府人事制度的演變.....	28
第一節 澳門公務員制度發展史.....	28
第二節 不同人事制度下的管理模式.....	30
3.2.1 中央統一管理模式.....	30
3.2.2 各部門自行管理模式.....	31
第三節 不同人事制度下的招聘活動和給付報酬模式.....	33
3.3.1 編制內人員.....	34
3.3.2 編制外合同人員.....	36
3.3.3 散位合同人員.....	37
3.3.4 其他提供服務的人員.....	37
第四節 個人勞動合同的引入 — 低廉的薪酬制度的出現.....	39
第五節 新《公務人員職程制度》的推出.....	43
第四章 政府人事制度與“同工不同酬”現象的分析.....	49
第一節 不同的人事制度下帶來的制度性“同工不同酬”問題.....	49
第二節 制度產生的“同工不同酬”問題對工作士氣的影響.....	55
第三節 特區政府解決“同工不同酬”問題的效果.....	63
第五章 公務員的工作滿意度和士氣的問題分析.....	67
第一節 訪談和問卷調查與研究架構.....	69
第二節 員工工作滿意度和士氣的分析.....	70
5.2.1 內在滿意.....	71
5.2.2 外在滿意.....	73
5.2.3 一般滿意.....	76
第三節 工作滿意對澳門公務員士氣的影響.....	76
第六章 結論和建議.....	81
參考文獻.....	85
附件一 第 14/2009 號法律《公務人員職程制度》表二.....	92
附件二 問卷調查式樣.....	93