

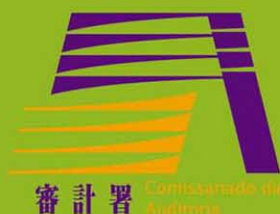


澳門特別行政區
Região Administrativa Especial de Macau
審計署
Comissariado da Auditoria

衡工量值式審計報告

秘書職務之配置及管理的研究

二零零四年十二月



前言

本署在完成報告的撰寫工作後，已根據第 11/1999 號法律第十二條三款所規範的審計程序，把審計報告送交行政暨公職局及其他在報告中曾提及的公共部門的領導層，徵求其意見。有關回應亦以附錄形式載於本報告之內。

值得在此指出的是，由行政暨公職局送回給本署的意見書中，提供了大量該局對秘書職務的研究分析，其中，在有關秘書職務設置的演變的法律基礎及立法原意之分析、秘書職務範圍之概述和擔當秘書職務之能力要求等方面，大大地豐富了本報告的內容，令本報告所塑造出的“秘書職務”更加立體而完善，從而令報告更具參考價值。

在此，向所有曾協助審計署完成這項審計工作的部門及其工作人員致以感謝。

審計署將繼續通過這類型的審計項目，為公共行政的改革提供必要的研究分析。

目錄

前言	1
1 撮要	5
2 審計的背景資料	7
3 審計的目的及內容	9
4 審計的範圍及方法	10
5 審計標準	11
6 審計結果	13
7 綜合建議	30
附件	
附件 I — 2002 年 10 月 31 在職秘書與在職領導、主管及司法官人數之比例	39
附件 II — 衡量秘書職務金錢補償之成本效益的計算方法	42
附件 III — 秘書人員的評審標準	43
附件 IV — 2002 年 10 月 31 日在職秘書人員的素質評分分佈表	46
附件 V — 由行政暨公職局提供之文件 (譯本)	49
附件 VI — 各公共部門的回應	55

1 撮要

審計署在 2002 年底至 2003 年初對澳門公共行政部門的秘書職務的管理及補償進行了一項審計工作。審計的對象包括了澳門特別行政區共 65 個公共行政部門。主要的審計發現有：

- 在 2001 年內一共為秘書的固定金錢補償支付了約澳門幣 688 萬元，而在 2002 年頭 10 個月支付的金錢補償約為澳門幣 671 萬元；
- 由於法例只制定了適用的原則，在相關部門沒有制定規範化的指引下，各部門對擔任秘書職務的金錢補償欠缺統一的發放標準；
- 絕大部份部門對秘書職務的配置欠缺檢討機制，因此不能對現有配置進行合理的評估從而更為有效地重新分配人力資源；
- 根據審計署的計算標準衡量，以固定金額作為對擔任秘書職務人員補償的部門中，有 29 個部門的成本效益偏低；
- 按照審計署所訂定的審計標準，在現正擔任秘書職務的人員中，僅有 22% 的人員其平均個人素質是達到理想的；
- 有 4 個部門向已收取固定金錢補償的人員，發放額外的超時工作補償；
- 有部門指派超越法規所規定的第 5 至 7 級的人員擔任秘書的職務。

基於上述發現，審計署主要建議了：

- 各公共部門應制定內部管理機制，定期就各自部門中秘書職位設置之制度加以檢討；
- 對有必要安排秘書協助工作之職位之設置要有明確界定；

- 必須遵守《澳門公共行政工作人員通則》規範，包括應在公共行政職程中的第 5 至 7 級工作人員中指派人員擔任秘書及其有關勤謹守時的通用紀律；
- *制定秘書職務的工作範圍及擔任工作的條件，使公共部門於指派秘書職務時有所依據，能切合需要而作具有效益的選擇；
- 在指派人員擔任秘書工作時，不僅要從信任程度上考慮，亦要考慮其素質及能力；
- 在沒有修訂現行的法律規範前，或者在法定大原則下仍有必要說明具體操作方法的情況下，行政暨公職局應該通過指引、傳閱公函等途徑，就有關秘書職務的規範作出解釋，以達到所有公共行政部門統一處理之效果。

*當本報告初稿完成後，本署按法律規範，曾送行政暨公職局，以便該局就所提及之審計發現、結論及建議提出回應。其中在秘書的補償制度上，本署曾提出“必須考慮成本效益，選用最具有效益的補償制度作為秘書的超時工作補償”的建議，而行政暨公職局則從法律觀點指出：“給予擔任秘書職務的金錢補償，確實是對擔任這特定職務的一種補償。這種補償不應以等式、比較、或以工作人員在正常辦公時間外提供服務的時數來計算。”（詳見附件 VI）。本署尊重行政暨公職局對公職法律上的解釋權威性，已收回上述之建議。但本署認為，若只把這個金錢補助單純視作職務補償，則需要為這個職務界定清楚的工作範圍及擔任工作的條件，就如該局回應函件中“IV – 秘書職務”之內容。但事實是，在此之前，這些要件並沒有被具體而詳細地論述並廣為傳達，使得在實行上缺乏客觀之標準，各個公共部門只能以各自對相應法例規定的理解來運作。因此本署把這項建議修訂，呼籲行政暨公職局界定出秘書職務的工作範圍及擔任工作的條件，使所有公共部門在考慮指派秘書職務時，能切合需要而作具有效益的選擇：確實需要設置秘書職務以專業地協助領導主管工作時，應要指派；但若只是協助作出一般行政的工作，則宜採用超時工作來補償其於辦公時間外之協助。

2 審計的背景資料

上溯至 1985 年，當時的澳葡政府把秘書作為一個既定的職位，通過第 43/85/M 號法令，訂明了需由領導人員指定委任、收取相當於薪俸點 280 點或 250 點的固定薪金，同時規定各個公共行政部門最多只可配置兩位秘書，而且不可收取超時工作的報酬。

其後，為使澳門公共行政職程體系完全統一，政府在頒布第 86/89/M 號法令時，重組了公共行政人員的職程體系，訂立澳門公共行政的一般及特別職程制度。其中涉及秘書職務的，主要是該法令的第二十二條，而主要的改變有：秘書職務不再作為一個既定的職位，因而沒有了固定的薪俸點；其數目不再設定限額；規定從第 5 至第 7 級的人員中指定擔任；金錢補償每月固定為 50 點；擔任者在正常辦公時間以外提供服務是不應收取任何報酬。該法律條文一直沿用至今。

審計署在進行是次衡工量值的審計項目中，從收集到的資料顯示，作為審計對象的 65 個公共行政部門（請參考附件 I），其中 52 個設有秘書職務的部門，在 2001 年內一共為秘書的固定金錢補償支付了約澳門幣 688 萬元，而在 2002 年頭 10 個月支付的金錢補償約為澳門幣 671 萬元。

現時，除了澳門大學、澳門理工學院、民航局、澳門金融管理局、汽車及航海保障基金、澳門貿易投資促進局、廉政公署、（前）司法登記暨公證公庫及終審法院院長辦公室等 9 個部門是按照其專有的人事章程或組織法規，給予秘書固定的金錢補償外，其他 43 個公共行政部門均根據第 86/89/M 號法令第二十二條的規定，對其所有或部份秘書支付每月 50 點的固定金錢補償。

在 2002 年 10 月 31 日，作為審計對象的 65 個部門中，共有最少 251 名收取固定金錢補償擔任秘書職務的秘書人員，及超過 40 名沒有收取固定金錢補償而實質從事秘書職務的人員，兩者總計最少達 291 名。這 65 個部門中除了民政總署因新成立不

作比較外，其餘 64 個公共行政部門所提供的資料顯示，在 2002 年及 2001 年擔任秘書職務的人員數目，基本上沒有出現重大變化。

3 審計的目的及內容

本次衡工量值式審計的目的，在於評估各公共行政部門對秘書職務之配置及管理情況，以確定現時公共行政部門發放予秘書的金錢補償有否存在濫用及不規則的問題；人力資源開支是否用得其所；資源投放是否恰當。就審計發現中值得完善的問題，本署歸納結論並提出有效的改善建議，以達至各公共行政部門提高效益、善用資源的目的。此外，對現時沿用相關法規的清晰程度及不足之處提出意見，藉此優化現有的執行機制。

本次衡工量值式審計的內容包括以下幾方面：

- ◆ 現行秘書職務之金錢補償的相關法律條文是否清晰及能否有助達至高效益的管理目的；
- ◆ 秘書職務的設置是否存在濫用情況；
- ◆ 公共行政部門對發放秘書職務的金錢補償之運用是否達至資源節省及高效益的管理目的；
- ◆ 公共行政部門有否存在機制以檢討秘書的分配是否恰當及達至資源的節省。

4 審計的範圍及方法

是次涉及的審計對象廣泛，除行政長官辦公室和五位司長辦公室所設的秘書人員，因不受第 86/89/M 號法令或相類似的法規規管而不被包括外，其他所有澳門特別行政區政府行政部門及公共機構均屬於審計範圍以內，合共有 65 個。

由於審計項目眾多，為貫徹公平、公開與公正原則，審計過程採用了傳閱公函及電話查詢的資料搜集方式，向各審計對象查詢秘書職務的相關資料。包括部門本身配置秘書的數目、秘書之直屬主管及其職級、秘書之履歷、批准配置秘書的建議書及其相關文件、秘書於 2001 年 1 月 1 日至 2002 年 10 月 31 日內所收取的金錢補償及其他津貼、部門本身對有關秘書職務的檢討機制等資料。

5 審計標準

本署所制定的審計標準主要參照了以下資料：

- ◆ 相關的法律條文——訂定澳門公共行政職程之第 86/89/M 號法令、部門組織章程的特別規定、部門之專有人員制度等；
- ◆ 參考一些作為有效運用人力資源的管理系統所必須具備的要素。

審計標準具體如下：

- 1) 秘書職務之工作人員應由有權限實體從法規規定之人員組別中指定擔任；
- 2) 對擔任秘書職務人員的補償，應採用有效益的方式為之；
- 3) 擔任秘書職務之工作人員在收取固定金錢補償後，在正常辦公時間以外提供服務是不應收取任何報酬；
- 4) 專職擔任秘書職務的人員才有權按照秘書職務之法令收取金錢補償，但另有特定法規規定者除外；
- 5) 一份秘書職務只可發放一份金錢補償；
- 6) 秘書職務的固定金錢補償主要是為了秘書經常出現的超時工作；
- 7) 公共行政部門應按照一般公共行政人員法規規定，監管擔任秘書職務人員之守時情況；
- 8) 秘書的配置：
 - 應根據每一公共行政部門之正常辦公室運作需要，配置適當數量及能力的人員擔任秘書職務的工作；

- 對擔任秘書職務的工作人員，制定內部檢討機制，以有效確保配置的秘書切合實際需要；
- 擔任秘書職務的工作人員，應具備足夠的專業知識。為此，本署根據一般擔任秘書職務的必備條件，訂立了一個擔任秘書職務人員應具備的適當專業知識及相關工作經驗的評分標準（請參閱附件 III ——秘書人員的評審標準）。

6 審計結果

6.1 人力資源管理

澳門特別行政區政府，每年投放大量的公帑於人力資源上。其中關於秘書職務的金錢補償，是一種長久不斷、持續發生的開支。若未能善用其人力資源，長遠而言，將導致公帑的浪費。在審計過程中，本署發現了秘書職務的人力資源管理有以下不足之處：

6.1.1 擔任秘書職務的規範

6.1.1.1 審計發現

1989 年頒佈了第 86/89/M 號法令，按其中的第二十二條規定，收取秘書職務固定金錢補償的人員應被視為秘書，但却沒有其他法定條文把實際在擔任秘書職務的人員界定為秘書。

在現行的公職法律制度中，“秘書職務”是通過一個“一般制度職程”的章節加以描述，當中只包括了秘書的任用方式、所獲得的補償及所應遵守的特別義務，但對於秘書工作的職務內容、專業技能的要求、配置的數量及方式等，均沒有明文的規範。

現時公共行政部門秘書的任用方式，只是由有權限實體指定而已。從審閱各個部門所提供的任用建議書中發現，具有各種水平的秘書專業培訓學歷的人員並不多，而且亦很少用以作為建議的一個考慮條件；同時不少新任的附屬部門主管所提及的秘書任用建議，大多都會考慮經驗及工作的方便而沿用前任主管的秘書，而絕少提及人員的素質及專業能力。

6.1.1.2 總結及評論

一個有效益的人力資源管理，其中一個要點是要有明確的職務分工，通過對各個工種及職位合理而清晰的工作描述，使相關的工作人員可以各司其職，避免工作的重疊及權責不清。按照現行的制度，在甄選秘書的人員時，是沒有規範職務的內容及具體的能力要求，這使得主管人員欠缺客觀標準以衡量人員的合適程度。而已經擔任秘書的人員也無法清楚了解本身的責任及權力、以及與其他工作人員間之工作分配，在失去權責的指標下，未能充分發揮其工作能力。

6.1.2 秘書職務的配置與檢討

6.1.2.1 審計發現

為着分析不同公共行政部門在配置秘書上的差異，本署根據收集到的資料，編製了附件 I，用以將由處長級起的領導及主管人員之數量與指定為秘書的人員數量作一比較。

審計署主要發現以下情況：

- 有 13 個公共行政部門，其領導（如局長）或主管（如廳長）配置多於一名的秘書；
- 亦有 5 個公共行政部門，其領導並沒有安排專用之秘書，然而當中卻為其下屬之主管配置秘書；
- 有 15 個公共行政部門，只為領導層配置秘書，而其他主管之秘書工作，則由一般之文書工作人員分擔；
- 不少部門為領導層、廳級及直屬領導層的處級單位配置秘書。

在分析了秘書配置數量的同時，審計署亦注意到現時所有公共行政部門均沒有一個定期檢討秘書配置的機制，除了 7 個部門表示已經以口頭或書面批示要求主管對其秘書之配置的適當性負責外，其餘的均沒有任何明確的規範。審計署發現其中有 3 個公共行政部門的秘書工作安排，是沿用已經是十多年前的一個建議之批示。

6.1.2.2 總結及評論

為領導層及有需要的主管人員配置秘書是必需的，通過秘書的輔助，這些領導及主管可以集中精力處理其決策及管理工作，從而提高行政效率。但是，是否每一個主管人員均有此需要呢？是否每位主管人員均應配置最少一位的秘書協助工作才是恰當呢？那責任特別繁重的高級技術員是否又應配置秘書呢？凡此種種，均不能一概而論。然而每個公共行政部門都有着其處理工作的特點及專門性；每個公共行政部門在不同時期的工作重點亦有所不同。因此，配置秘書以輔助日常運作的需求應該以部門的實際需要為依歸，同時亦須因應其職務的改變而檢討配置秘書的需求。

6.1.3 擔任秘書職務人員的職級

6.1.3.1 審計發現

審計中發現，大部份公共行政部門都根據現行法規之規定，指定了第 5 至第 7 級，即負責執行性職務之人員來擔任秘書的工作，只有個別部門有着不同的處理方法，這可分成兩類情況：

(一) 有發放作為秘書而獲得之固定金錢補償

- 財政局有一位秘書是高級技術員職級的工作人員。

(二) 不發放作為秘書而獲得之固定金錢補償

- 澳門監獄雖然不發放與秘書相關的固定金錢補償，但有一位翻譯員曾在 2001 年及 2002 年間收取了超時工作報酬，以補償因秘書工作而作出的

超時工作。

在進一步的跟進中了解到，以上個案中的相關秘書，已經調回原職。

6.1.3.2 總結及評論

本署認為第 86/89/M 號法令第二十二條有關秘書職務的條款，已明確規定公共行政部門必須從第 5 至第 7 級的人員中指定擔任秘書職務，並發放相應的固定金錢補償，故公共行政部門指派超越上述級別的人員擔任秘書的職務，並支付秘書固定的金錢補償，已經是違反有關的法規規定，亦無法確保公帑運用的合法性。

此外，根據第 86/89/M 號法令附件一之表二的人員職務特徵，已清楚說明第 5 至第 7 級人員均已具備擔任秘書職務的能力，而第 8 及第 9 級的技術人員則專門負責獨立分析及研究的職務。因此，公共行政部門指派應負責研究之獨立工作人員去履行輔助性之具體行政工作，顯然不是妥善安排人力資源的管理措施，這既造成人員開支的浪費，亦達不到人盡其才的管理目的。

6.1.3.3 部門的回應

財政局在回應本署所提出的審計結果時指出：

“……因此分配任用的工作人員的特有特性的訂定歸領導人或主管負責，這明確地可以結合或不結合 12 月 21 日第 86/89/M 號法令第 22 條，不妨礙其允許延伸至其他工作人員組別。

在此，作出結論，我們不接受審計批評。……”（詳見附件 VI）

6.1.3.4 本署就部門回應所作之跟進

就財政局回應中所指的擔任秘書職務人員之職級問題，根據行政暨公職局所作出的回應（詳見附件 VI）指出，這是一個法律的規範，必須要遵行。

6.2 成本效益

6.2.1 秘書職務固定金錢補償之效益

6.2.1.1 審計發現

本署以公共行政部門秘書在 2002 年 8 月及 9 月的平均超時工作時數，與秘書職務金錢補償可負擔之超時工作時數作比較，衡量此項固定金錢補償之成本效益（請參閱附件 II——衡量秘書職務金錢補償之成本效益的計算方法）。

審計發現公共行政部門在運用秘書職務的金錢補償時，普遍存在效益偏低的情況（詳見表 1），顯示秘書在辦公時間以外工作的時間並不太多。

表 1：固定金錢補償的效益綜合表

固定金錢補償的效益之比例	部門數目	累計之部門數目
≥ 100%	5	5
90%-99%	1	6
80%-89%	4	10
70%-79%	2	12
60%-69%	5	17
50%-59%	2	19
40%-49%	6	25
30%-39%	4	29
20%-29%	2	31
10%-19%	5	36
1-9%	2	38
0%	3	41
未能計算*	8	49

* 未能計算的部門共有 8 個，涉及的原因包括有：

- 1 檢察長辦公室、地圖繪製暨地籍局、澳門基金會、旅遊基金、電信暨資訊科技發展辦公室及澳門監獄均沒有提供具體的上下班時間記錄。
- 2 汽車及航海保障基金和民航局每月支付予秘書的津貼，不是用作補償人員的超時工作，故不作計算。

以下是各公共行政部門的具體審計發現：

- ◆ 按本署訂定的計算標準，效益達到或超過 70%的部門只有 12 個，佔可以計算的部門的 30%，而效益低於 70%的公共行政部門則有 29 個，佔可計算的部門 70%。
- ◆ 財政局部份秘書的工作時數，不足法定的每周 36 小時。
- ◆ 體育發展局、立法會輔助部門、澳門金融管理局、行政暨公職局及司法警察局 5 個部門的部份秘書，平均每月遲到的記錄達到 10 次或以上。

6.2.1.2 總結及評論

根據現行的公職法律制度，秘書職務所收取的固定金錢補償是澳門幣 2,500 元，如果以可以被指定為秘書的人員之最低薪俸點（195）來計算，約相等於 26.7 小時的超時工作；而以最高薪俸點（430）來計算，約相等於 12.1 小時的超時工作。而為了方便比較，本署採用了這些人員薪俸點的中位數作為計算標準，即 290 點，也就是相等於 18 小時的超時工作。

考慮到只抽取了兩個月的秘書出勤守時記錄進行審計，未能完全反映不同時期秘書工作量的真實情況，以及存在着抽樣的限制，因此把審計的標準訂為 70%，即每月的超時工作時數應不少於 12.5 小時。

從數據中顯示，公共行政部門投放於固定秘書職務金錢補償的金額，遠較實際需支付的超時工作報酬為高。由於秘書職務金錢補償屬定期發放的人員補償，若以完全不需超時工作的秘書為例，每年部門便需為這些人員多支付澳門幣 30,000 元。長遠而言，耗費的公帑金額便會相當龐大。因此，本署對不論超時工作的多寡，亦一律對有關秘書每月發放固定金錢補償的做法是持保留的態度。對於每月不超過 12 小時的超時工作，申請相應金錢補償的行政程序其實是有限的，但這樣做所發揮的效果，更能實際地反映員工的真實工作情況。

設立專責的秘書職務，其目的是爲了協助領導及主管人員處理日常工作，因此不論是從管理的層面，還是從工作性質的需要，擔任秘書職務的人員是應該在辦公時間內隨時候命的，所以諸如長期合理缺勤、長期遲到及不足法定工作時數等情況，是不應存在的。本署關注到，作爲領導或主管，是有責任監管好下屬工作人員履行其工作義務，而對和他有密切工作關係的秘書之監管便顯得尤爲重要。只有通過對秘書的工作予以合法合理的監督，才能彰顯領導或主管人員所應具備的一視同人和公平公正的管理態度。

在訂定了浮動上班制度的部門，應該因應秘書工作的特點而作出恰當的安排，尤其以下一點是不能忽視的：秘書是有需要爲其上級安排接待公眾、轉接電話等涉外的日常事務，但這類型的工作一般多會出現在公共部門的正常辦公時間內。因此，由於秘書的浮動上班時間與正常工作時間之差異，是會引致工作上或多或少的不便之處，本署認爲應予高度的重視。

6.2.1.3 部門的回應

體育發展局、立法會輔助部門及司法警察局均作出了正面的回應。（詳見附件 VI）

財政局在回應本署所提出的審計結果時指出：

“……對於秘書人員提供工作時數少於《公共行政工作人員通則》所載的每週工作 36 小時，財政局反對存在任何這種情況。

承認可能發生這樣的情節－由於這些工作人員獲免除受勤謹監督或基於忘掉記錄其工作時段，便可能顯示出較少的工作時間。但是，我們可以保證，沒有任何工作人員不遵守他們義務的情況，本人堅信所有他們將比法定所要求的履行得更好。……”（詳見附件 VI）

澳門金融管理局在回應本署所提出的審計結果時指出：

“……1. 首先，與其他公共機關相反，本局並沒有專門的秘書職位。現時是委任擔任文員職務的員工協助行政委員及部門主管工作。其中行政委員會各成員的秘書，更會被要求他們在正常辦公時間後特別候命工作，但僅收取一筆候命津貼而並非超時工作津貼，須知後者可收取較高金額。至於部門主管的秘書並未因獲委任為秘書而收取任何候命或超時工作津貼。

2. 此外，上述員工的工作時間亦不限於公共部門的正常辦公時間，事實上，無論是部門主管或行政委員會均會經常要求他們的秘書在正常辦公時間以外工作。當倫敦及紐約的國際金融市場正在運作時或是有需要為本局其他範疇內的項目工作時，甚至會要求們在本地的政府假期期間工作。……”（詳見附件 VI）

6.2.1.4 本署就部門回應所作之跟進

就財政局的回應，根據本署所得到的資料，財政局的確出現某些擔任秘書職務的人員並沒有任何上下班之記錄，亦有一些是在審計期間內出現上下班之記錄之累計總和低於法定要求。正如本署早前在另一個衡工量值式審計報告《公共行政工作人員守時及出勤的制度研究》中指出，“沒有記錄工具，根本不能提出可信之證據以顯示部門是有效地監管工作人員履行法定工作時間及遵從守時及出勤之義務”，同樣地，若果確實如財政局解釋般是有時“忘掉記錄其工作時段”，那麼這樣不嚴緊的記錄及監管系統，亦是本署一直評論為應要致力完善的地方。

就澳門金融管理局回應中所提出之兩點，本署經分析後認為，雖然該局認為他們並沒有專門秘書職位，但從該局提交的資料及其後所描述之工作內容，却與一般公共部門指派秘書職務的形式相似，所以不論是否按照第 86/89/M 號法令第二十二條的規定收取補償，其工作形式及內容均應列入本次審計工作的範圍內。

而有關秘書員工的上班遲到之情況，其實不論是《澳門公共行政工作人員通則》，還是《澳門金融管理局人事專用規章》，在有關員工義務之規範內均明文要求守時，所以遵守既定的制度是必須的。至於秘書因工作需要而作出超時之工作，亦有其他適當的法規予以補償，例如“特別候命津貼”或者是超時工作補償等，因此該局在回應中重申的第 2 點中所指的，員工需要在公共部門正常辦公時間以外或政府假期期間工作，都理應得到了適當的補償。

6.2.2 擔任主管代任者期間仍收取秘書職務的補償

6.2.2.1 審計發現

勞工暨就業局及政府船塢分別有一名秘書，在被指定履行代任主管（科長）職務期間內，同時收取了秘書職務之固定金錢補償及因代任主管而獲得的“重疊薪俸”（主管薪俸與代任人原職位薪俸之差額）。該兩部門已表達了對此項審計發現之關注及已作出相應的完善跟進。（詳見附件 VI）

6.2.2.2 總結及評論

根據第 85/89/M 號法令第八條，部門主管及領導不在或因故不能視事時，可指定其代任者，而代任人持續代任 10 日以上時，有權收取該職位之薪俸及享受該官職之其他優惠。這顯示代任人在代任期間內實際已享有該職位之地位及承擔該官職的職能。主管人員的職責以指導性及監管性的工作為主，與擔任秘書職務的，以輔助主管處理日常行政工作之性質完全不相符。

本署不能認同，同一名員工可以同一時間內擔任兩項截然不同的工作。從行政管理角度來看，一人同時兼任兩個互相從屬的職位是不恰當的，就算有這種特定的兼任情況，亦不可能出現以秘書來同時擔任主管工作的特殊情況。審計署認為必須明確界定其職責，再按照其實際履行的工作發放相應的補償。

6.2.3 為同一超時工作而發放的秘書職務補償與出席費

6.2.3.1 審計發現

在 2001 年 1 月至 2002 年 10 月期間，財政局最少有 6 名收取秘書職務固定金錢補償的人員，被指派出任所得補充稅評稅委員會、職業稅評稅委員會、印花稅複評委員會、核數師暨會計師註冊委員會等專責委員會的秘書，因而亦同時收取會議出席費，其總額最少達澳門幣 367,525 元。根據資料顯示，這些委員會的會議通常會在辦公日的辦公時間以外進行，每次歷時約一個半小時。

6.2.3.2 總結及評論

本署分析了所得的資料，顯示出當有關秘書出席專責委員會工作時，是不能為其領導或主管提供協助的。這種情況，亦從另一個側面反映了這些領導及主管對這幾名秘書於辦公時間以外協助工作的需求是不大的。因此，從效益角度出發，若在有需要時才以超時工作補償之形式來取得擔任秘書工作員工之超時協助，比起以固定之金錢補償，更能合理地反映實際之工作情況。

6.2.3.3 部門的回應

財政局在回應本署所提出的審計結果時指出：

“……就報酬問題的審計審查，本人覺得相當嚴重。

除非有更好意見，否則，本人認為，透過明確表示局長辦公室及主管人員的秘書職務與在財政局內運作的委員會的秘書職務的執行所生的報酬競合的斷言是非常嚴重的錯誤。……”（詳見附件 VI）

6.2.3.4 本署就部門回應所作之跟進

就財政局的回應，本署重申，作為領導及主管之秘書，及作為評稅委員會之秘書，是兩項全不相關的工作，而且本署注意到兩項工作是不能同時進行的。從另一角度，

若領導及主管容許其秘書不時因履行評稅委員會之秘書職務而出缺，說明他們對秘書的需求度不大。

6.2.4 超時工作的額外補償

第 86/89/M 號法令第二十二條及其他的人員制度法規都清楚規定，擔任秘書職務而收取固定金錢補償之人員，在正常辦公時間以外提供服務時，不應收取任何報酬。

6.2.4.1 審計發現

社會工作局、消費者委員會、旅遊局及澳門理工學院 4 個部門，除發放每月的固定金錢補償予秘書外，同時亦對這些工作人員發放超時工作之補償。

大部份公共行政部門均沒有明文指引規範上述的重覆補償的行為，但文化局已經以內部指引的形式明確規定，擔任秘書職務的工作人員，若因履行不屬秘書職務範疇的工作而進行超時工作時，可選擇暫時以超時工作補償代替固定的秘書職務金錢補償。

6.2.4.2 總結及評論

就額外支付超時的工作補償，這 4 個公共行政部門曾就此作出不同的解釋：有部門認為這些工作人員所從事的工作已不屬秘書的職務範疇；另有部門則指出，超時工作是在休息日或補充休息日內進行的，所以要發放超時的工作補償。

然而本署認為，法規既已明確規定，秘書職務補償是以固定金錢形式發放，擔任秘書職務的人員在辦公時間以外提供服務，是不應收取任何報酬的。故此，無論這些人員所提供的超時工作是否與日常的秘書職務有關，為此而收取的報酬明顯是違反法規的規定。

6.2.4.3 部門的回應

社會工作局、消費者委員會、旅遊局及澳門理工學院均作出了正面的回應。（詳見附件 VI）

6.3 能力及素質要求

6.3.1 秘書的個人能力及素質

6.3.1.1 審計發現

審計署按照一般秘書職務的要求及所提供的服務，對擔任秘書職務的人員，訂立了有關工作經驗、職業培訓及語文知識三項可衡量的客觀標準（請參考附件 III——秘書人員的評審標準），用以分析各部門從事秘書職務人員的個人素質。以下是就各部門遞交於 2002 年 10 月 31 日在職秘書的相關資料，按該三項可客觀衡量秘書職務人員素質的標準而得出的審查結果：

（一）工作經驗

公共行政部門秘書的主要職能是輔助主管處理公共行政的日常工作；協調辦公室內各類型的事務。故熟悉公共行政既定運作模式的秘書，較欠缺這方面工作經驗的秘書，更能有效提高公共行政的效率。從部門提交的資料發現，設有秘書職務的 51 個部門之秘書，一般均擁有兩年或以上的公共行政工作經驗，約有 6%的人員只是具備少於兩年的公共行政工作經驗。

（二）職業培訓

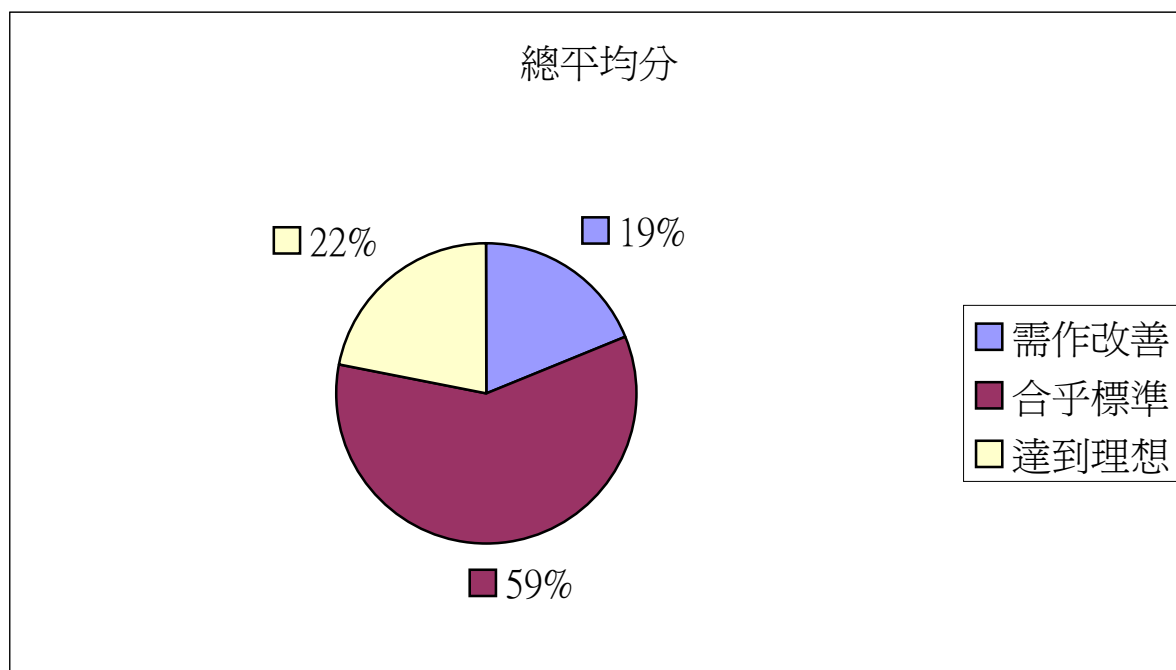
秘書職務需要一定程度的專業技術，透過專門為秘書而設計的專業培訓課程，便可有效提高秘書在執行職務時的效率。資料顯示只有 50%擔任秘書職務的工作人員曾接受專業的秘書培訓課程。

（三）語文知識

按照《澳門特別行政區基本法》規定，特區政府的法定語文以中文及葡文雙語並行，公共行政部門內的公函及文件編寫等文書工作亦以此兩種語文為基礎。由於擔任秘書職務的人員，每日均須處理大量的公函及文件，因此，能掌握及運用此兩種法定語文，應視為擔任秘書職務的其中一項重要條件。官方語文的運用能力，可根據官方認可的程度作為客觀衡量擔任秘書職務人員之語文能力。從部門提交的資料顯示，約有 53% 的秘書在寫及講方面可以同時掌握此兩種法定語文。

☆ 秘書素質的綜合評分

綜合上述三方面的評分，可計算出每位擔任秘書職務人員在此三方面的總平均分（見下圖）。對照審計署為這些項目所訂定的比較標準，現時擔任秘書職務的員工中，只有約 22% 達到一個專業秘書的理想要求，另外有 19% 的員工則應作改善。各個公共行政部門秘書人員素質的評分分佈，可參閱附件 IV。



6.3.1.2 總結及評論

分析現時公共行政部門擔任秘書職務人員的素質，可反映出所有公共行政部門均十分着重秘書本身的相關公共行政工作經驗。但相比之下，專業培訓及語文知識這兩方面的整體表現則較為遜色，存在着很大的改善空間。

無可否認，在指定秘書的過程中，員工的可信任程度及對公共行政運作的認知程度，是一系列考慮因素中的兩個要素。但專業的工作能力及對中葡雙語的基本認識，亦應列為必須考慮的重要因素。

本署認為，擔任秘書職務人員的素質，除了能直接影響部門運作的效率及效益外，亦由於秘書是密切配合領導、主管工作的人員，在作為部門對外聯絡的重要橋樑，他們的工作表現會直接體現為部門整體工作文化及素質的優劣，令外界對這個部門形象的好壞留下深刻的印象。

因此，在指定秘書時，應該更多地考慮其專業的工作能力等可衡量的因素；對已經在位的工作人員，經評估後是需作改善或合乎標準的，應該提供相應的培訓機會，以加速他們達到理想的要求；對於那些經提供培訓機會後卻依然故我的人員，可通過定期的評核機制，進行工作更換，以有能力的人員取而代之。

6.4 適用法規的遵行

6.4.1 秘書職務金錢補償的法規

法規是公共行政部門履行職責的依據，按照同一法規發放報酬及補償，各公共行政部門應有同一理解，才能彰顯平等的原則。因此，法例條文必須清晰明確，才能幫助各公共行政部門的管理者，準確釐訂人員的報酬及補償。

6.4.1.1 審計發現

在審計的過程中，發現各公共行政部門對秘書職務的金錢補償，沒有統一的發放準則。當中涉及到當這些人員在被指定為秘書後，因為種種原因而無法實際履行秘書職務時，該如何處理補償方式之問題。本署發現在不同的公共行政部門有不同的處理手法：

- 作為審計對象的 47 個公共行政部門中，有 42 個部門的秘書在合理缺勤期間（主要是休假，亦包括了由於成為母親而缺勤之 90 日分娩休假），收取了因擔任秘書工作而獲得之固定金錢補償。其他 5 個部門的秘書人員，則在休假期間，扣除了秘書職務金錢補償的相應部份；
- 部份公共行政部門，因為工作的需要，會在原來擔任秘書工作的人員休假期間，安排另一位人員暫時替代秘書工作，而這位替代人員亦同時收取固定的金錢補償，所以在這段期間內，同一份的秘書職務支付兩份的金錢補償。

就着秘書在合理缺勤期間繼續收取固定金錢補償之事宜，審計署曾致函行政暨公職局徵求法律意見。而由行政暨公職局提供之相關文件（請參考附件 V）中，可以得到一個正式的信息——秘書是可以在合理缺勤期間繼續收取固定的金錢補償。同時在該份文件中，亦以推薦的形式，就金錢補償的問題建議了部門可以採用的一個批示範本。

6.4.1.2 總結及評論

從依法行政的角度上看，本署認為，依法統一地遵循法定的規範，是公共行政部門應有而必須貫徹執行的責任。行政暨公職局作為擔當着公共行政部門間的一個統籌協調及釋疑公職法的部門，亦應具體地協助特區所有公共行政部門正確理解及執行公職法規。由於大部份部門所採用的第 86/89/M 號法令第二十二條，雖沒有明確指出秘書職務金錢補償的具體發放準則及適用範圍，但行政暨公職局既已對此作出明確的法

律意見，就應採用指引的形式令所有公共行政部門均獲得相同信息，只有這樣才能使有關的制度達到統一，從而減少各自為政的現象。

6.4.2 公職法律制度的遵行

澳門特別行政區的公共行政部門的運作是以依法行政為原則，一切的公共行政程序必須按照法例的規定進行。

6.4.2.1 審計發現

《澳門公共行政工作人員通則》第七十九條規定：“工作人員須接受以簽到簿冊，又或機械或電子儀器對其提供工作之時間作出監督。”

審計發現澳門基金會及地圖繪製暨地籍局，免除全部擔任秘書職務人員記錄上下班時間；財政局則免除了局長的 2 位秘書之上下班時間記錄。

6.4.2.2 總結及評論

有個別公共行政部門的負責人，把擔任秘書職務的人員在辦公時間以外提供服務不應收取任何補償之規定，理解為是無需受辦公時間的限制，因而免除了秘書作出上下班時間的記錄。

本署認為，有關法規只規範擔任秘書職務而收取金錢補償的人員應履行的義務，並不意味着這些人員在遵守《澳門公共行政工作人員通則》上有任何豁免之權利。同時，法例亦已預視了擔任秘書的工作人員，工作時間應比法定的工作時數多，因而訂立了不重複支付的規定。

況且，在同一部門中，當大部份的工作人員都必須記錄上下班時間，而收取額外補償的工作人員，卻可以獲得豁免時，這明顯會造成不公平現象。所有工作人員均有義務遵守《澳門公共行政工作人員通則》的規定，以協助部門對其所提供的工作時間

作出監管；再者，若沒要求秘書記錄上下班時間，便無法確保有關人員的工作時數達到法定要求，而監管部門亦難以對其工作效率進行監督。

6.4.2.3 部門的回應

澳門基金會及地圖繪製暨地籍局均作出了正面的回應。（詳見附件 VI）

財政局在回應本署所提出的審計結果時指出：

“……涉及勤謹監督的免除是構成《公共行政工作人員通則》第 79 條的不遵守，本人認為，此時此刻，必須指出此監督的豁免是基於本人認為合適而是本人行政上所作的決定。……”（詳見附件 VI）

6.4.2.4 本署就部門回應所作之跟進

就財政局的回應，本署重申，早於《公共行政工作人員守時及出勤的制度研究》中就指出，“根據《澳門公共行政工作人員通則》第 79 條規定：‘工作人員須接受以簽到簿，又或機械或電子儀器對其提供工作之時間作出監督。’，因此不應存在同一部門中某部份工作人員有豁免之權利”，明顯記錄上下班時間是公共行政工作人員之紀律，並不是人爲的行政決定所能豁免的。

7 綜合建議

在第 6 章節所描述的審計發現中，披露了現行制度下普遍存在的一些問題。明顯地，這個已沿用多年的秘書任用制度，確實存在可以改善的地方：

第一，亦是最重要的一點，是各個公共行政部門應該因應本身工作的特點及需要，在遵循法規的原則下，訂定合理善用人力資源的管理制度，使秘書工作更具實效；

第二，因為相關的法規只作原則性的闡述，導致不同部門有不同的理解而出現不一致的處理方法，這方面的改善可以通過有權限部門就這些內容作出公開的指引而得到統一；

第三，因為時代的變遷、設備的日益完善，對秘書工作也有了新的要求，在這種新的形勢下，確有必要對現行的法規作出適應性的更新，這方面的工作可以通過對法規的檢討及修訂而作出全局的改善。

爲了達到以上的改善，以下的一些實際操作是值得推薦的：

一）不論有關規範秘書職務的法規會否作新的修訂，各公共行政部門應訂定內部的管理機制，定期就各自部門中秘書職位設置之制度加以檢討，尤其是人員配置的適合程度、超時工作補償方法的合理性、現職秘書的工作能力及相關之持續培訓的需要等；

二）明確界定有必要安排秘書協助工作的職位設置；

三）不論部門本身的組織章程是否明文規範必須遵行《澳門公共行政工作人員通則》，在指定人員擔任秘書工作時，都應依照或謹慎考慮法規的要求，在澳門公共行政職程之一般制度中的第 5 至第 7 級工作人員中指派；

四) 行政暨公職局界應定出秘書職務的工作範圍及擔任工作的條件，使所有公共部門在考慮指派秘書職務時，能切合需要而作具有效益的選擇：確實需要設置秘書職務以專業地協助領導主管工作時，應要指派；但若只是協助作出一般行政的工作，則宜採用超時工作來補償其於辦公時間外之協助；

五) 通過檢討現行的成文或不成文制度，確保從事秘書工作的人員嚴格遵從《澳門公共行政工作人員通則》所規範的一般義務，尤其是有關勤謹守時的通用紀律；

六) 在指派人員擔任秘書工作時，不僅要從信任程度上來考慮，亦要從素質能力方面加以評分考慮，加入諸如語文能力、文書處理能力、公共接待技巧等可量化的評估因素，以確保這個視作管理階層倚重的職位，由恰如其分的人選擔任；

七) 在沒有修訂現行的法規前，或者在法定大原則下仍有必要說明具體操作方法的情況下，行政暨公職局應該通過指引、傳閱公函等途徑，就有關秘書職務的規範作出解釋，以達到所有公共行政部門統一處理之效果，其中應首先考慮的有：

- 當被指派作為秘書而正收取固定補償之人員，在暫時合理缺勤的期間內，其固定補償該如何計算；
- 在對上一點所提及之人員因合理缺勤而必須另外指派他人暫代秘書工作時，暫代者之固定補償該如何處理；
- 已經是秘書身份而收取了固定補償之人員，在出席同一部門的其他工作時，再收取其他補償之合法性。

為了從根本上構建一個清晰明確的秘書工作制度，以作為中長期工作的計劃，本署建議應在現有法規的層面內，對秘書職位的設置作進一步的現代化：包括探討現行的指派形式的任用制度；制定職務範圍和職責內容；訂定與職務職責相符合的任用條件；闡明擔任有關職位人員的福利及義務等。

7.1 行政暨公職局就本署綜合建議之回應

“.....

綜上所述，以及考慮審計署作出的建議，茲結論如下：

建議 a)：各部門應制定內部的管理機制，以定期重估秘書人員規定的制度；

⇒ 在報告的結論中並無說明‘制定內部管理機制，以定期重估秘書人員規定的制度’的目的。但是，倘若其用意是建議各部門評核對繼續任用特定工作人員擔任秘書職務的需要，亦考慮秘書職務的演變及其複雜性的增加，我們認為這樣做有利於實際管理。

建議 b)：應明確規定哪些官職需要秘書人員的輔助；

⇒ 審計署報告概述如下：‘安排工作人員給予有需要的領導層及主管人員擔任秘書工作這方面是必須的。透過秘書人員的輔助，領導及主管可以專注處理管理及決策工作，因而增加行政效率……。對於所有情況，不能對上述各項事宜都以同樣方法處理。每一個公共部門在本身的工作都有其特點及特性；在不同時期，工作的重點亦會隨之改變。因此，安排秘書人員提供輔助及面對每日運作所需，應該按實際情況進行……’

⇒ 立法者的意向亦與上述意見一致。事實上，各部門亦非相同。因此，賦予部門最高領導人在其管理權力上，決定人員的數目及是否需要，尤其是秘書人員數目。正因為這事實，立法者並沒有規定限制擔任上述職務的工作人員的數目。

⇒ 但是，由於現時各部門發展及現代化的情況，部門的領導及主管越來越倚重好的秘書，以便履行好其職務。的確，很少有主管級人員，想履行好其職務而不需要一名好的秘書。

建議 c)：應確實履行《澳門公共行政工作人員》的規定，包括從公共行政職程第五至第七級內之人員指定擔任秘書的法定要件、勤謹及守時的義務；

⇒ 明顯地按法律規定，指定擔任秘書職務的人員，應該從十二月二十一日第 86/89/M 號法令附件一表三第五、第六及第七級別內去指定。

建議 d)：應考慮成本效益及選擇更具成效的制度來給予秘書人員收取超時工作補償；

⇒ 給予擔任秘書職務的金錢補償，確實是對擔任這特定職務的一種補償。這種補償不應以等式、比較、或以工作人員在正常辦公時間以外提供服務的時數來計算。

建議 e)：e) 在指定人員擔任秘書職務時，除了必須考慮人員的可信任程度外，亦須考慮其工作的質素及能力；

⇒ 正如擔任任何職務，我們認為在選擇工作人員方面，任何主管都會傾向於選擇其認為最有能力擔任職務的工作人員。

⇒ 正如我們以上所述，要求一個好秘書有的質素可以是多種多樣的，並且應要考慮多種的標準。

⇒ 儘管具有更高學歷者可以更好地擔任工作，但亦非是理所當然的，只有配合具質素的培訓及工作人員活學活用有關內容方可產生成效。工作人員可以修讀多個培訓課程，但倘若這些培訓課程是不具素質的，又或儘管修讀具質素的課程，而工作人員又不懂得活學活用。因此，並非工作人員持有多項課程證書，就可以評核他具有擔任某種職務的資格。

⇒ 亦應考慮，憑工作人員的個人經驗及能力，亦可以使他成為一名卓越的專業工作者。

⇒ 我們亦認為立法者因為秘書職務的特別性質，而有意在聘任方面作出靈活性，讓主管與秘書之間建立持續相互的人際關係，而這種關係的前提是要求秘書長期對文書及工作情況保持高度機密。因此除了專業要求之外，最重要的還是工作人員的誠信，尤其是現時對擔任秘書職務並不要求特定培訓。

建議 f)：在現行法規修改前，或有需要對落實施行法例方法的原則作解釋時，行政暨公職局應對秘書職務的規定，透過指引、傳閱公函等……向所有部門作出解釋，

以期處理方式得以統一。

⇒ 關於發出傳閱公函方面，正等待上級指示。然而，為了對澳門特別行政區行政當局秘書職務作更深入分析，建議在多個部門，以抽樣方式，進行秘書職務的說明及分析，從而找出證明在目前情況，是否要求秘書有特定培訓及懂其他語言，或從上述分析中，會證明出還有其他方面的要求。

……”（詳見附件 VI）

7.2 本署就行政暨公職局回應所作之跟進

行政暨公職局在回應中，就本署所提出的六點建議進行了分析及結論。

就行政暨公職局在回應函件中最後部份所作的結論，本署有以下之跟進回應：

1. 該局對建議 a)所作之結論，亦正是本署所評論的內容，詳見報告的 6.1.2.2，相信只有對現行運作的制度作定期的檢討，才能使這些制度完善及與時並進。
2. 該局對建議 b)所作之結論，可以理解為：第一，立法者沒有規定限制擔任秘書職務的工作人員的數目；第二，主管要履行好其職務是需要好的秘書輔助。這些亦與本署在 6.1.2.2 之觀點沒有分歧。但是在界定應否為主管配備秘書及相應數量上，特別是為廳、處級以下的主管人員配備專職秘書時，本署是主張應該是有一個原則性規範。對於這個職級的主管，不能硬性規定不能有秘書輔助，但亦不能每個主管皆無原則地配置。
3. 該局對建議 c)所作之結論，應是對本署之建議表示認同。
4. 該局對建議 d)所作之結論，指出給予秘書職務的金錢補助應以一種職務補償看待，並不同意本署於 6.2.1 中所提出，以成本效益之角度來評價現行的秘書所需要的超時工作狀況。對於這一點，本署認為，若只把這個金錢補助單

純視作職務補償，則需要為這個職務界定清楚的工作範圍及擔任工作的條件，就如該局回應函件中“IV – 秘書職務”之內容。但事實是，在此之前，這些要件並沒有被具體而詳細地論述並廣為傳達，使得在實行上缺乏客觀之標準，各個部門只能以對相應法例規定的理解來運作。因此，訂定出一個公認而統一的工作範圍及任職條件，將是理順由這個職務所引致的一系列問題的良好開端。

5. 該局對建議 e)所作之結論：“……除了專業要求之外，最重要的還是工作人員的誠信……”，其實在不同的角度認同了本署的觀點，詳見報告的 6.3.1.2。因為只有在誠信、能力兼備下，才能出色地發揮秘書的角色，協助領導、主管的工作。
6. 該局對建議最後一點所作之結論，是一個積極之回應，本署冀望透過對秘書職務的討論，引起行政暨公職局對其他類似的公共職務和職位的全面檢討，以期達到行政當局能一致行政。

附件

附件 I — 2002 年 10 月 31 在職秘書與在職領導、主管及司法官人數之比例

部門	在職秘書 人數 (註 1) (A)	在職領導、主管及司法官人數 (註 2)					比例 = (A)÷(B)
		領導 (註 3)	主管 (註 4)	教職主管 (註 5)	司法官 (註 6)	總數 (B)	
建設發展辦公室	2	2	-	-	-	2	100%
旅遊基金 (註 7)	1	1	-	-	-	1	100%
民航局	5	2	3	-	-	5	100%
國際法事務辦公室	3	3	-	-	-	3	100%
政府船塢	4	1	4	-	-	5	80%
法務局	10	3	10	-	-	13	77%
文化局	17	3	20	-	-	23	74%
經濟局	14	3	19	-	-	22	64%
終審法院院長辦公室	17	4	4	-	20	28	61%
房屋局	6	1	9	-	-	10	60%
澳門金融管理局	12	4	16	-	-	20	60%
行政暨公職局	12	3	19	-	-	22	55%
財政局	14	3	24	-	-	27	52%
高等教育輔助辦公室	1	2	-	-	-	2	50%
環境委員會	1	2	-	-	-	2	50%
消費者委員會	1	2	-	-	-	2	50%
電信暨資訊科技發展辦公室	1	2	-	-	-	2	50%
衛生局	15	4	29	-	-	33	45%
統計暨普查局	9	3	18	-	-	21	43%
新聞局	3	2	5	-	-	7	43%
民政總署	26	7	58	-	-	65	40%
審計署	4	4	6	-	-	10	40%
社會工作局	7	2	16	-	-	18	39%
郵政局	5	2	11	-	-	13	38%
勞工暨就業局	8	2	19	-	-	21	38%
澳門基金會	3	2	6	-	-	8	38%
澳門監獄	3	2	6	-	-	8	38%
澳門理工學院	12	3	15	14	-	32	38%
港務局	7	2	17	-	-	19	37%
土地工務運輸局	11	3	28	-	-	31	35%

部門	在職秘書 人數 (註 1) (A)	在職領導、主管及司法官人數 (註 2)					比例 = (A)÷(B)
		領導 (註 3)	主管 (註 4)	教職主管 (註 5)	司法官 (註 6)	總數 (B)	
社會保障基金	2	2	4	-	-	6	33%
退休基金會	2	2	4	-	-	6	33%
澳門大學	14	4	17	22	-	43	33%
身份證明局	4	2	11	-	-	13	31%
旅遊學院	2	2	4	1	-	7	29%
旅遊局	5	3	16	-	-	19	26%
地圖繪製暨地籍局	2	1	7	-	-	8	25%
立法會輔助部門	1	2	2	-	-	4	25%
澳門貿易投資促進局	3	3	10	-	-	13	23%
體育發展局	2	2	7	-	-	9	22%
檢察長辦公室	5	2	3	-	19	24	21%
地球物理暨氣象局	2	2	10	-	-	12	17%
司法警察局	2	2	11	-	-	13	15%
澳門保安部隊高等學校	1	2	5	-	-	7	14%
博彩監察暨協調局	1	2	7	-	-	9	11%
印務局	1	1	12	-	-	13	8%
教育暨青年局	3	3	31	35	-	69	4%
警察總局	-	3	1	-	-	4	0%
海關	-	4	25	-	-	29	0%
澳門保安部隊事務局	-	2	24	-	-	26	0%
治安警察局	-	3	20	-	-	23	0%
消防局	-	3	57	-	-	60	0%
司法、登記暨公證公庫 (註 8)	2	-	-	-	-	-	-
工商業發展基金	1	-	-	-	-	-	-
汽車及航海保障基金	1	-	-	-	-	-	-
社會重返基金	1	-	-	-	-	-	-
廉政公署	註 9	註 9	-	-	-	-	-
文化基金	註 10	註 10	-	-	-	-	-
體育發展基金	註 10	註 10	-	-	-	-	-
學生福利基金	註 10	註 10	-	-	-	-	-
公共行政福利基金	註 10	註 10	-	-	-	-	-

部門	在職秘書 人數 (註 1) (A)	在職領導、主管及司法官人數 (註 2)					比例 = (A)÷(B)
		領導 (註 3)	主管 (註 4)	教職主管 (註 5)	司法官 (註 6)	總數 (B)	
港務局暨水警稽查局福利會	註 10	註 10	-	-	-	-	-
消防局福利會	註 10	註 10	-	-	-	-	-
治安警察局福利會	註 10	註 10	-	-	-	-	-
司法警察局福利會	註 10	註 10	-	-	-	-	-

註：

- (1) 秘書人數不包括行政長官、五位司長之私人秘書。
- (2) 領導、主管及司法官人數不包括兼任者。
- (3) 領導包括各級法院院長、檢察長、主要官員、局長、副局長、辦公室主任、辦公室副主任、協調員、助理協調員、主席、副主席、秘書長、副秘書長、行政管理委員會全職委員、船塢廠長、高等教育機構的校長、副校長、院長、副院長、行政總監、局長助理、助理關長等。
- (4) 主管包括辦公室顧問、廳長、部長、處長、司法機關書記長、高級審計師、審計師、總監、副總監、高級經理、經理及副經理等。
- (5) 教職主管包括官立學校校長、副校長、督學活動協調員、學校督導員、高等教育機構轄下學術分部的學校校長、副校長、院長、副院長、培訓中心主任、系主任等。
- (6) 司法官包括各級法院法官、助理檢察長及檢察官。不包括以定期委任方式擔任其他公共部門領導的 1 名助理檢察長及 2 名檢察官。司法官數目摘錄自《2002 澳門特別行政區公共行政》一書。
- (7) 秘書工作屬輔助澳門格蘭披治大賽車委員會的助理協調員。
- (8) 2 名秘書人員分別為擔任法律及司法培訓中心主任及司法、登記暨公證公庫行政管理委員會的秘書。
- (9) 部門表示只有定期委任的 "私人秘書"，因有關人員不屬本次的審計範圍，故此不作計算。
- (10) 沒有本身人員編制，技術及行政上之輔助由其他公共實體提供協助，沒有專職的秘書。

附件 II — 衡量秘書職務金錢補償之成本效益的計算方法

按照第 86/89/M 號法令第二十二條，秘書職務的金錢補償為薪俸點 100 點之 50%，以現時每薪俸點澳門幣 50 元計算，為澳門幣 2,500 元。該法令同時規定擔任秘書職務之工作人員，由該法令附件一表三中第五、第六及第七級人員中指定擔任。本署以這三個級別內的人員薪俸點的中位數 290 點，計算出作為秘書職務之金錢補償的澳門幣 2,500 元，應相等於每月約 18 小時之超時工作(計算方法見下表)。是項審計按照抽取部門秘書於 2002 年 8 月及 9 月之出勤記錄，計算各秘書在這兩個月的平均超時工作時數，與應有每月約 18 小時之超時工作時數作比較，以分析秘書職務補償所達到的成本效益，百分比越高，表示有關秘書金錢補償所達到的成本效益越大，相反百分比越低，成本效益便越少。

金錢補償	290 點人員之每小時薪酬	每小時超時工作之補償金額	金錢補償相等於的超時工作時數
(a)	(b)	(c)	(d) = (a) ÷ (c)
2,500 元	$50 \text{ 元} \times 290(\text{點}) \times 12(\text{個月}) \div 52(\text{周}) \div 36(\text{小時}) = 92.9 \text{ 元}$	$92.9 \text{ 元} \times 1.5(\text{倍}) = 139.4 \text{ 元}$	18 小時

計算秘書超時工作時數的原則：

- 秘書的工作時數，按部門提供的有效上下班時間記錄為依據；
- 根據每名秘書的上下班時間記錄，每日累計的工作時數與每日應有辦公時數作比較，工作時數等於或多於應有時數一小時，視為超時工作時數；
- 對上下班時間記錄欠缺的出勤資料，一律按正常辦公時間作填補處理；
- 由於按特別法規定的委員會秘書所獲得的報酬，並不視為其超時工作的補償，所以在這裡不作計算；
- 按部門於 2002 年 10 月份所發放的秘書職務補償之份額作計算的基礎。

附件 III — 秘書人員的評審標準

一) 工作經驗

“工作經驗”因素的評核，主要是考慮擔任秘書職務的人員在公職範疇內所擔任職務的時間，其評分方式如下：

經驗相等或多於 10 年	100
經驗相等或多於 9 年，而少於 10 年	95
經驗相等或多於 8 年，而少於 9 年	90
經驗相等或多於 7 年，而少於 8 年	85
經驗相等或多於 6 年，而少於 7 年	80
經驗相等或多於 5 年，而少於 6 年	75
經驗相等或多於 4 年，而少於 5 年	70
經驗相等或多於 3 年，而少於 4 年	65
經驗相等或多於 2 年，而少於 3 年	60
經驗相等或多於 1 年，而少於 2 年	50
經驗少於 1 年	40

如有關員工同時擁有多於 1 年的秘書工作經驗便增加 5 分，多於 2 年以上的秘書工作經驗則增加 10 分。工作經驗是以公職及秘書工作經驗的總分作為評定的標準，以 40 分為底分，在任何情況下，工作經驗的評分絕不能超過 100 分。

二) 職業培訓

職業培訓因素的評核，是考慮擔任秘書職務的人員有否修讀具證明的培訓課程，其評分方式如下：

- (1) 修讀與秘書職位的職務性質直接或完全有關的培訓課程(以時數為首要衡量準則)：

為期多於 200 小時 (或 12 個月以上)	+50
為期 101 - 200 小時 (或 6 個月至 12 個月內)	+40
為期 51 - 100 小時 (或 3 個月至 6 個月之內)	+30
為期少於 50 小時 (或少於 3 個月)	+20
沒有修讀有關的培訓課程	40

- (2) 職業培訓是以曾修讀的課程相加的總分作評定的標準，以 40 分為底分，在任何情況下，職業培訓的評分絕不能超過 100 分。

三) 語文知識

為進行“語文知識”因素的評核，擔任秘書職務的人員必須具有由有權限實體發出的第二語文知識的認證文件：

- (1) 若母語是中文

在寫及講方面對葡文有認識(有官方認可的程度)	+30
在寫及講方面對葡文有認識(沒有官方認可的程度)	+5

- (2) 若母語是葡文

在寫及講方面對中文有認識(有官方認可的程度)	+30
在寫及講方面對中文有認識(沒有官方認可的程度)	+5

- (3) 在寫及講方面，若除了母語外沒有任何語言的認識，則為 40 分。

除上述兩項官方語文的評分外，對沒有由有權限實體發出證明的其他語言(例如：英語、法語及普通話等)，報稱為擁有“一般”或以上的語言能力，每項語言增加 5

分。語文知識是由上述的評分作為評定標準，以 40 分為底分；在任何情況下，語文知識的評分絕不能超過 100 分。

為了評估秘書的素質，本署主要按上述三項的評分方式為每位擔任秘書職務的人員進行評核。各項的評分以如下三個級別作分類：

需作改善： 0 – 59 分

合乎標準： 60 – 79 分

達到理想： 80 – 100 分

由於工作經驗、職業培訓及語文知識均屬秘書實務的基本要求，故每位人員客觀條件的素質，實際上是上述 3 項要件的積分總和，再除以 3 後所計算出的每位人員的平均值。

附件 IV — 2002 年 10 月 31 日在職秘書人員的素質評分分佈表

部門	各級別之人數			總人數
	需作改善	合乎標準	達到理想	
博彩監察暨協調局	0	1	0	1
房屋局	3	2	1	6
身份證明局	1	2	1	4
土地工務運輸局	2	7	2	11
勞工暨就業局	2	5	1	8
高等教育輔助辦公室	0	1	0	1
新聞局	0	3	0	3
立法會輔助部門	0	1	0	1
審計署	0	3	1	4
建設發展辦公室	0	1	1	2
港務局	0	5	2	7
國際法事務辦公室	1	2	0	3
汽車及航海保障基金	0	1	0	1
環境委員會	1	0	0	1
澳門理工學院	2	8	2	12
印務局	0	0	1	1
社會保障基金	2	0	0	2
澳門大學	1	8	5	14
澳門監獄	1	2	0	3
澳門基金會	2	1	0	3
消費者委員會	0	1	0	1
法務局	1	7	2	10
司法、登記暨公證公庫	0	1	1	2
社會重返基金	0	1	0	1
旅遊基金	0	1	0	1
旅遊局	1	3	1	5
社會工作局	0	4	3	7
地圖繪製暨地籍局	0	2	0	2
電信暨資訊科技發展辦公室	0	1	0	1
文化局	3	11	3	17
體育發展局	2	0	0	2
工商業發展基金	0	0	1	1
經濟局	0	8	6	14

部門	各級別之人數			總人數
	需作改善	合乎標準	達到理想	
澳門貿易投資促進局	0	1	2	3
司法警察局	0	2	0	2
行政暨公職局	0	9	3	12
澳門保安部隊高等學校	0	0	1	1
統計暨普查局	0	2	7	9
退休基金會	0	2	0	2
政府船塢	0	3	1	4
衛生局	2	12	1	15
財政局	1	8	5	14
終審法院院長辦公室	12	4	1	17
地球物理暨氣象局	0	2	0	2
教育暨青年局	0	2	1	3
郵政局	1	2	2	5
檢察長辦公室	0	0	1	5 ^{註 1}
民政總署	7	19	0	26
民航局	2	3	0	5
旅遊學院	1	0	1	2
澳門金融管理局	3	6	3	12
總人數	54	170	63	291 ^{註 1}

註 1：直至報告成文時檢察長辦公室仍未提供其中 4 人的資料，故此無法計算。

附件 V

由行政暨公職局提供之文件
(譯本)

轉錄司長辦公室顧問對有關職務主管及其代任人報酬之解釋，
而秘書職務人員也同樣適用其原則

1. 根據十二月十八日第 85/89/M 號法令第二條，在公共機關及公共機構進行管理活動者為領導或主管人員。立法者定明領導官職是指局長及副局長而主管職務是指廳長、處長、組長、及科長。根據該規定（第五款）：*“如無相關之組織單位或附屬單位時，有關之官職不視為領導或主管官職，但副局長官職除外。”*
2. 為應付領導及主管職位因原據位人終止職務而出缺以及據位人不在或因故不能視事的情況，並考慮到依法成立的組織附屬單位，既然作為為大眾福祉服務的隊伍，其統籌的工作不可長時間的被擱置，而影響公眾的利益（上述法規(第八條)定明有關據位人的代任的條文）。
3. 就代任人，根據法律：“不論被代任人是否抽出有關之款項，代任人有權收取該官職之薪俸及享受該官職之其他優惠，而有關負擔從重疊薪俸項目中支付”。
4. 而職務主管制度則由另一法規 — 十二月十八日第 86/89/M 號法令第二十一條所規範：

第二十一條

(職務主管)

1. 因統籌工作之工作量或複雜性而有需要時，得設立職務主管職位；如職務主管須統籌至少十名工作人員，或經適當證明統籌工作之複雜性，應給予相應之權利。
 2. 根據工作之複雜性，職務主管有權收取相當於薪俸表 100 點之 50% 或 25% 之酬勞。
 3. 總督得根據有關部門領導人提出具依據之建議後，以批示核准職務主管之設立及訂定有關酬勞，無須辦理任何手續，但該批示得隨時廢止。
5. 至於職務主管方面，同樣的問題可（實際上經常）發生在該職位的據位人終止職務（因退休，死亡等）或缺勤（例如：公幹）或因故不能視事（例如：患病）的情況。
6. 換言之，充當着工作隊伍協調員角色的職務主管，本着部門的良好運作，作為維持統籌工作以及保障公眾利益的機制，是否代任制度不可應用於該職務？
7. 財政局在二零零一年二月二十一日第 049/NAJ/CB/01 號意見書中指出，先不爭論那些似乎是關鍵性的問題，按系統性的理解，倘立法者欲將規範領導及主管官職的制度應用於職務主管，那麼，規範職務主管的應是十二月十八日第 85/89/M 號法令而不是別的法規。
8. 儘管有關問題具爭議性，基於以下的原因，我們不反對接受財政局的指引：雖然所牽涉的臨時性工作隊伍是根據法律明文規定成立和獨立運作的，但事實上，立法者並沒有賦予這些工作隊伍與組織法所明確設立的（組織附屬單位）等同的重要性。正因為該職務隊伍在職能上的重要性較低，立法者認為沒有必要就其訂立像組織主管般的（代任）機制。
9. 從立法者的意圖來看，不難得出這樣的結論，就職務主管職位，依照法律是不能應用代任機制以及重疊薪俸會計預算制度。

10. 然而，這是否表示如果所謂的職務主管的原據位人終止職務，不在或因故不能視事，有關的公共實體不能委任他人擔任該職務呢？
11. 倘據位人終止職務，由於實體可委任新的據位人，所以問題不大。
12. 而然，構成最大問題的是當據位人持續不在或缺勤時，在這些情況下，如果法律無法保障重疊薪俸的支付，無法保障據位人以及在其缺勤或無法視事期間擔任統籌工作之人員的薪俸支付，又如何能保障職務主管所擔當的統籌工作能得以延續呢？
13. 除非有更好的意見，否則，依我們看，發放執行職務主管職務的酬勞是與人員的職位無關，因為職務主管既不是職位，也不是工作人員的特別職級，有關的酬勞只關係到特別職能，例如錯算補助，該補助的發放是基於處理公共款項往來的特別職能，而不是工作人員職位或職級的因素。
14. 因此，鑑於有關酬勞是與職能有關，事後是否收發放酬勞要視乎有關人員有否實際執行職務，正如法律所明確規定的錯算補助（澳門公共行政工作人員通則第二百一十七條第四款）以及輪值津貼（該通則第二百零二條第二款），儘管後者的情況不盡相同，但相類似。
15. 基此，根據法律，似乎最恰當的做法便是參照下列的形式制定職務主管的委任批示：

- “ 1. 委任公務員/服務人員 _____（姓名），_____（職級），由 _____ 起擔任 _____ 範圍的職務主管職務；
2. 有關據位人缺勤或因故不能視事 _____ 日以上，職務主管的職務得由候補人 _____（姓名），_____（職級）擔任。
3. 職務主管或其候補人，視乎有否實際執行職務，根據 _____ 批示（指出批准設立職務主管之批示）以及十二月十八日第 86/89/M 號法令第二十一條第二款的規定，有權收取薪俸表 100 點之 50%（或 25%）之酬勞。”

16. 按照同一理據，有關職務主管的解決方法，在作出相應的調整後亦適用於擔任秘書職務的人員。

附件 VI

各公共部門的回應



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

澳門特別行政區

審計署

助理審計長 高展鵬先生收啟

來函編號
Sua referência
0034/16/2/GCA/2004

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門郵政信箱463號
C. Postal 463 - Macau

公函

0406030017

/DMA

03 JUN 2004

事由：
Assunto

衡工量值式審計

應貴署的要求，本局已於本年4月8日經0404080040/DMA公函附上有關《秘書職務之配置及管理的研究》審計報告的意見書葡文版，現隨函奉上有關意見書的中文譯本。

關於意見書中文譯本的第17頁提及本局就f)建議所採取的措施，待進一步研究後才開展有關工作。

肅此，順頌

台安

局長

朱偉幹

018/DMA/OFI/2004



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

審計署報告

擔任秘書職務

根據第 0065/027/GCA/2004 號公函，作出了第 004/DTJ/PAC/2004 及 013/DMA/PAC/2004 號聯合意見書，現將其轉錄如下：

I – 引言：

二零零四年一月審計署在其衡工量值式審計報告中——研究關於秘書——職務的規定及管理——提出如下建議：

- “a) 各部門應制定內部的管理機制，以定期重估秘書人員規定的制度；
- b) 應明確規定哪些官職需要秘書人員的輔助；
- c) 應確實履行《澳門公共行政工作人員通則》的規定，包括公共行政職程自第五至第七級內之人員指定擔任秘書的法定要件、勤謹及守時的義務；
- d) 應考慮成本效益及選擇更具成效的制度來給予秘書人員收取超時工作補償；
- e) 在指定人員擔任秘書職務時，除了必須考慮人員的可信任程度外，亦須考慮其工作的質素及能力；



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- f) 在現行法規修改前，或有需要對落實施行法例方法的原則作解釋時，行政暨公職局應對秘書職務的規定，透過指引、傳閱公函等……向所有部門作出解釋，以期處理方式得以統一。

上點所指的各項建議，經審計署作出研究，將研究所得在該報告中闡明。

本意見書旨在對審計署所提出的問題及建議作分析。

II – 規範秘書職務的法規：

1. 一按照現已廢止的五月十八日第 43/85/M 號法令“規範本地區公務員之專業職程”，其中第六條第一款規定：為輔助領導人員，每局透過有關領導人的選定，均得設立最多兩名秘書，在行政文員或技術助理員中任用。同條第二款規定，透過有關領導人的選定，職務以定期委任方式擔任；定期委任期限會隨着所指定秘書的領導人的定期委任終止日期而終止，或因工作需要或應利害關係人的請求而隨時終止。

該條第三款訂定職務報酬：倘在一等文員或首席技術助理員中任用，薪俸點為 280；其他情況薪俸點則為 250。

由該日期開始，秘書無固定辦公時間，因此在正常辦公時間以外工作不獲任何補助的權利。

2. 一在八月十一日第 87/84/M 號法令仍生效時，該法令訂定澳門公共行政當局一般職程總綱，第十四條規定助理員職程，第十五條則規定行政文員職程。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

進入技術助理員職程第一職等，以考核方式為之，具有九年級學歷或同等學歷的人士可投考。

職程的晉程，載於有關法規附件表五中，茲列明如下：

表五
技術助理員職程

職等	職級	職階		
		一	二	三
三	首席	325	335	345
二	一等	285	295	305
一	二等	250	260	275

進入行政文員職程第一職等，是以在專業實習中合格者為之。實習可取錄具有九年級學歷或同等學歷的人士，並以考核方式甄選。

職程的晉程載於八月十一日第 87/84/M 號法令的附件表六中，茲列明如下：

表六
行政文員職程

職等	職級	職階		
		一	二	三
三	首席	250	260	275
二	一等	215	225	240
一	二等	185	195	205



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

3. 一結合上項所述法規，擔任秘書職務人員的報酬，取決於該名工作人員所處職程的職等。按照職程中職等的高低，該工作人員可知其所增的報酬多少。因此，鑑於該工作人員所處於職程的職等，其薪俸的差別如下：

職級	職階	薪俸點	秘書	差別
首席技術助理員/ 一等行政文員	1	250	280	+30 點
首席技術助理員/ 一等行政文員	2	260	280	+20 點
首席技術助理員/ 一等行政文員	3	275	280	+5 點

職級	職階	薪俸點	秘書	差別
一等技術助理員/ 二等行政文員	1	215	250	+35 點
一等技術助理員/ 二等行政文員	2	225	250	+25 點
一等技術助理員/ 二等行政文員	3	240	250	+10 點

職級	職階	薪俸點	秘書	差別
二等技術助理員/ 三等行政文員	1	185	250	+65 點
二等技術助理員/ 三等行政文員	2	195	250	+55 點
二等技術助理員/ 三等行政文員	3	205	250	+45 點



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

4.—綜上所述，不能列出秘書職務的確實補償。因為當工作人員晉升至職程最高職等中最高職階時，因擔任秘書職務，僅多收五點薪俸點的補償。

5.—隨着第 86/89/M 號法令生效，情況已改變。對擔任秘書職務的工作人員數目，不再有所限制。擔任秘書職務不再相應於編制內某一特定職位，並且傾向於將秘書職務重新訂定，以便在行政人員專業組別範圍內，刪除指派秘書職務的獨立職位。

按照上述法令第二十二條第一款的規定，秘書職務轉為由部門最高領導人，從該法規附件一，表三，第五、第六及第七級別內之人員中，指定某人員擔任，亦僅給予該工作人員收取一項相當於 100 薪俸點之 50% 的報酬作為金錢補償（第二十二條第二款）。

該新法規也主張逐漸撤銷秘書職位，而秘書職位，正如目前實況，均以定期委任制度任用。因此，於十二月二十一日第 86/89/M 號法令第六十八條第一款中，對編制人員設立過渡規定，訂定可維持在此之前已存在的定期委任，直至定期委任終止；按照同一規定，經有關公務員同意且由主管實體作出之批示，解除法律上僱傭的關係。按照同條第二款的規定，秘書職位於出缺時取消之。

6.—目前未能考究一九八九年立法者持何理由作出如此抉擇。然而，我們認為可能其理應基於兩層面：

- a) 隨着公共行政部門日趨拓大，其職權及複雜性相繼增加，導致不祇領導層機關需要秘書人員，而且各部門的附屬單位亦有此需要。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- b) 由於對秘書職能要求日長，這些要求不單與公共行政本身發展有關，亦與擔任秘書職務所需的條件逐漸增加有關。

IV – 秘書職務

1. 一法律並沒有規定秘書職能的職務範圍。然而透過職務的簡單描述（理論方式），並考慮其他國家或地區的情況，我們可以或多或少地確定其職務範圍。

2. 一因此，在澳門特別行政區公共行政的情況，秘書工作的整體目的，是為輔助公共部門的主管／領導層，確保工作的安排及執行。

— 為貫徹其目標，秘書應執行的工作如下：

工作

1. 籌劃及安排主管／領導層每日及每月慣常工作，為履行於議事日程中預約作預先安排；
 - 1.1. 安排議事日程，訂定會議、會面及其他預約的日期，考慮所需的時間、地點及作出或有的更改；
 - 1.2. 安排會議，草擬出席者名單、會議召集書，預備輔助文件，以及為可使用或預備舉行會議的地點作預先佈置，包括準備在會議中使用的輔助器材；
 - 1.3. 安排外出公幹，預訂酒店、交通工具，預備輔助文件及確保齊備公幹之一切所需。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

2. 確保主管／領導層以葡文或中文或其他語言與內部及外部的對話者得以溝通：
 - 2.1 接聽電話及作其他聯絡，將屬主管／領導層的事務，按緩急輕重分類，或將之送往其他部門；
 - 2.2 接待到訪者及伴同他們前往舉行會議或會面的地點；
 - 2.3 與內部及外部公眾聯絡以便傳達主管／領導層的指引及通知；
 - 2.4 當有需要時，參與會議。
3. 安排及執行與主管／領導層秘書處有關的一般文書處理工作：
 - 3.1 揀選、登記及遞交緊急及機密的信件，並為信件適當的處理作跟進；
 - 3.2 預先處理主管／領導層的信件；
 - 3.3 按照主管／領導提供的資料，以中文或葡文撰寫信件／公函、備忘錄、通告及其他日常行政上的文件。
 - 3.4 處理主管／領導層信件及其他文件；
 - 3.5 將一些行政的慣用文書翻譯或譯回原文；
 - 3.6 按照歸檔規定及程序，以及事務或文件的種類，編排及將文件存檔。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

4. 執行管理及安排秘書處固有的工作：

4.1 監管輔助秘書處的物料，查核是否仍有存貨，當發現有所不足時，應預先安排補充；

4.2 安排工作程序；

4.3 編製及更新名片檔案的文件夾，以及有利於部門管理的各類資料。

3.— 這些工作人員的特定工作，取決於他們執行職務的部門的類型、負責及推動的層面。近年來，秘書的職務及日常的工作，一直有著重大的改變，主要是由於個人電腦的使用量不斷增加，及現代必需的電器及電子設備普及化，尤其是多功能影印機、傳真機和小型電話總機等。這些技術的發展，使這些專業人員所執行的工作，顯得既快捷又具高質素，當複雜工作出現時，效率尤為顯著。

4.— 綜上所述，對秘書要求具備的要件亦一直在演變。對秘書的要求已不是和藹可親、令人信賴，懂得接聽電話、懂速記及接待客人那麼簡單。現時，秘書的專業資格涵蓋面大，尤為著重英語知識水平，其工作的監督漸少，而獨立工作及責任程度却增加。因此，基本上現代秘書是要具備強大的組織及策劃能力；要有充分發揮確切及合邏輯的思維、切實的辨別能力，以及面對新的環境及突發事件時懂得應變的能力；有創建及主動的精神，可以幫助解決很多日常出現的問題。此外，具有控制情緒的能力亦同樣重要，因為遇上壓力及挫折的情況是很普遍的，而就性質而言，秘書工作屬按常規辦事的工作。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

- 5.— 秘書的工作亦要能推動其所屬部門的工作。因此，在待人接物方面，外交手腕亦是必要的。要懂得正確講、寫溝通上所使用的語言，亦要懂得外語，聽覺靈敏及口齒伶俐；具有良好文化修養、謹慎、悅人儀表、守時、有親切感、勤謹及樂於交際，均為重要的質素，這些都是僱主實體所要求的條件。這些專業人員還應有良好的記憶力，例如牢記數目字、語句、短語、姓名、聲音及容貌，這些都是秘書Ze日常工作的基本要求。
- 6.— 為了履行其職務臻至完美，對秘書的職務還要求具有下列的能力¹：

理論知識

1. 中文。
2. 葡文。
3. 公共部門組織及行政概念。
4. 工作安排及時間的支配。
5. 公職法律制度。
6. 懂得使用電腦（文書處理、計算表、電腦演示、資料庫、電子記事、電子郵件及互聯網）。
7. 文件分類及流程。

¹取材自勞工及專業培訓學院編製的“職業特點”，有關資料在葡萄牙專業秘書協會電子網頁中取得。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

8. 文件編排及存檔。
9. 人際關係及通訊。
10. 接待及禮儀。
11. 將一些行政的慣用文書翻譯或譯回原文。
12. 安排及籌備會議。
13. 應用到秘書專業工作的安全、整潔及衛生知識。
14. 辦公室物料及設備。
15. 質素管理系統規則的基本概念。

應用技術知識

1. 在執行行政工作的整體前提下使用所需之物料及設備。
2. 在預備領導層／主管及秘書每日及每月慣常工作的安排及管理方面的應用技術。
3. 在編製、組織、搜尋資料方面應用電腦及互聯網。
4. 使用信件或其他文件的登記及交收技術。
5. 識別不同種類文件及文件的流程。
6. 在檔案的安排及保存上，文件分類、編碼及編索引的應用技術。
7. 以中文或葡文作溝通，或草擬信件及其他文件的應用語言能力。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

8. 在輔助會議與其他盛事上的慣常禮儀的應用技術。
9. 安排及搜尋資料的應用技術。
10. 識別輔助物料的需要，以及使用合適程序作補充。
11. 安排工作位置，以便回應主管/領導層及公共部門內外公眾的要求。
12. 以公共部門的目標及文化為前提，持肯定的態度與公眾溝通。
13. 與不同對話者表現其社交能力。
14. 在部門內部發展各關係中，營造互信的氛圍。
15. 以具創造、革新、批判精神及決斷能力，主動解決具體情況的問題。

V – 金錢補償

1. — 事實上，並非所有秘書均具有上述所指的各項能力，但為履行秘書職務，必須具有大部分以上所指的各項能力。因此，瞭解到立法者亦已考慮及預見到秘書職務將會越來越複雜，要求亦日漸增多，因此，選擇了以相當於 100 薪俸點之 50% 的金錢補償，作為擔任職務的報酬。由於職務本身的性質，亦明白到立法者選擇了不給予秘書收取在正常辦公時間以外提供服務的報酬，因為秘書的領導人或主管通常須在正常辦公時間以外工作。
2. — 然而，秘書所收取的金錢補償，是與所擔任職務的要求有關，而非與



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

將會要提供更多的工作時數有關；亦並非由於要有多少合規則性，也並非需要在正常辦公時間以外工作的事實，也不論所擔任的職務是有多複雜、多要求。

擔任秘書職務的補償，與其所擔任職務的性質有關，而非與工作人員當有需要時必須在正常辦公時間以外提供工作的事實有關。

VI – 秘書人員的指定

1. 一有些國家，在秘書範疇的培訓工作上是非常不同，不論在高等教育還是在非高等教育，都有各種不同學歷程度的課程。在這些國家中，部分因應勞動市場的需求而出現這情況。勞動市場是按各種不同培訓而吸納秘書專業人員。在這種情況下，選擇修讀學歷更高或較低程度的課程，就視乎擬擔任哪種類型的秘書工作，及投身何種職業的意願。這種課程的學歷可以高達學士程度。

2. 一在澳門特別行政區，對於秘書職務，立法者選擇不要求具有高等程度學歷。因此，規定指定擔任秘書職務的應屬十二月二十一日第86/89/M 號法令附件一表三第五、第六及第七級別內的人員。這些級別屬於專業技術員及行政人員組別，而這些組別的各種職程所要求的學歷，是由九年級學歷至十一年級學歷而已。

3. 一但是，澳門特別行政區公共行政當局很重視對這些組別人員的培訓，使他們能勝任其職務，特別是擔任秘書的職務。因此，一直有開辦各項課程：秘書檔案、編製文件、文書處理等實踐，使用計算表等等。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

4.一因此，原則上，將會出現在具高學歷或高專業資格人員中揀選秘書人員的趨勢。但是，由於法律無對此作出強制，亦無阻於考慮特定因素，特別是人員的經驗及信賴，甚至亦可選擇具有較低學歷或專業資格的工作人員擔任秘書職務。

不論怎樣，法律只容許從十二月二十一日第 86/89/M 號法令附表第五、第六及第七級內，指定人員擔任秘書職務。但是，目前有需要考慮在該級別內指定人員要具有高於擔任秘書職務法定要求學歷的可能性。

VII. – 守時義務

1.一凡工作人員均應盡守時義務。然而，很明顯地，對於某些特定職務，守時義務的不遵行，可以對部門造成重大的損害。因此，儘管有彈性上班時間制度，某些工作人員，因其職務性質，不可以享用這種時間制度。

2.一在各部門彈性上班時間規章中，大多數都有這項規定，就是當工作人員被召回在部門運作的正常時間內上班工作時，就不會因彈性上班時間制度而獲豁免，而大多數規章亦有規定，在其適用中引起的疑問，以部門最高領導人的批示解決之。因此，賦予領導人在其管理權範圍內，根據工作人員的工作性質來決定哪些工作人員不能使用彈性上班時間。

3.一關於秘書人員沒盡守時義務，審計署給予的資料不多。報告中無提及是否是經常遲到還是明顯遲到，亦無提及遲到的情況。例如：因看病，或由於前一天在正常辦公時間以外超時工作太久的事實，而獲主管許可，較遲上班。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

VIII. – 秘書人員的報酬

1. – 按照十二月二十一日第 86/89/M 號法令第二十二條第二款規定：擔任秘書職務之工作人員有權收取相當於 100 薪俸點之 50% 作為金錢上之補償；第三款規定，擔任秘書職務之人員在正常辦公時間以外提供服務時，不應收取任何報酬。

2. – 按照《澳門公共行政工作人員通則》第八十一條第二款的規定：在年假期間，不喪失權利或福利；工作人員並獲發實際服務時間有權收取之報酬，但法律有相反規定者除外。

3. – 根據《澳門公共行政工作人員通則》第一百七十四條第一款規定：報酬係指因擔任公共職務而獲得之任何收入。擔任秘書職務的金錢補償，按工作人員的原職位的薪俸相應增加（第一百七十四條第二款）。

與輪值津貼及補助的情況相反，擔任秘書職務的工作人員因年假而無上班者，應繼續收取金錢補償。

留意《澳門公共行政工作人員通則》第二百零二條第二款的條文，該條文述及“處於缺勤、年假、假期、以及因紀律理由而無上班之狀況者，不獲支付輪值津貼”。同一情況，第二百零七條（正確為第二百一十七條）第三款規定“收取錯算補助取決於實際執行職務”

綜上所述，以及考慮審計署作出的建議，茲結論如下：

建議 a)：各部門應制定內部的管理機制，以定期重估秘書人員規定的制度；



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

⇒在報告的結論中並無說明“制定內部管理機制，以定期重估秘書人員規定的制度”的目的。但是，倘若其用意是建議各部門評核對繼續任用特定工作人員擔任秘書職務的需要，亦考慮秘書職務的演變及其複雜性的增加，我們認為這樣做有利於實際管理。

建議 b)：應明確規定哪些官職需要秘書人員的輔助；

⇒審計署報告概述如下：“安排工作人員給予有需要的領導層及主管人員擔任秘書工作這方面是必須的。透過秘書人員的輔助，領導及主管可以專注處理管理及決策工作，因而增加行政效率……。對於所有情況，不能對上述各項事宜都以同樣方法處理。每一個公共部門在本身的工作都有其特點及特性；在不同時期，工作的重點亦會隨之改變。因此，安排秘書人員提供輔助及面對每日運作所需，應該按實際情況進行……”

⇒立法者的意向亦與上述意見一致。事實上，各部門亦非相同。因此，賦予部門最高領導人在其管理權力上，決定人員的數目及是否需要，尤其是秘書人員數目。正因為這事實，立法者並沒有規定限制擔任上述職務的工作人員的數目。

⇒但是，由於現時各部門發展及現代化的情況，部門的領導及主管越來越倚重好的秘書，以便履行好其職務。的確，很少有主管級人員，想履行好其職務而不需要一名好的秘書。

建議 c)：應確實履行《澳門公共行政工作人員》的規定，包括從公共行政職程第五至第七級內之人員指定擔任秘書的法定要件、勤謹及守時的義務；



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

⇒明顯地按法律規定，指定擔任秘書職務的人員，應該從十二月二十一日第 86/89/M 號法令附件一表三第五、第六及第七級別內去指定。

建議 d)：應考慮成本效益及選擇更具成效的制度來給予秘書人員收取超時工作補償；

⇒給予擔任秘書職務的金錢補償，確實是對擔任這特定職務的一種補償。這種補償不應以等式、比較、或以工作人員在正常辦公時間以外提供服務的時數來計算。

建議 e)：e) 在指定人員擔任秘書職務時，除了必須考慮人員的可信任程度外，亦須考慮其工作的質素及能力；

— ⇒正如擔任任何職務，我們認為在選擇工作人員方面，任何主管都會傾向於選擇其認為最有能力擔任職務的工作人員。

⇒正如我們以上所述，要求一個好秘書有的質素可以是多種多樣的，並且應要考慮多種的標準。

⇒儘管具有更高學歷者可以更好地擔任工作，但亦非是理所當然的。另一方面，倘若培訓是具質素的，方有成效。工作人員可以修讀多個培訓課程，但倘若這些培訓課程是不具素質的，又或儘管修讀具質素的課程，而工作人員又不懂得活學活用。因此，並非工作人員持有多項課程證書，就可以評核他具有擔任某種職務的資格。

⇒亦應考慮，憑工作人員的個人經驗及能力，亦可以使他成為一名卓越的專業工作者。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
行政暨公職局
Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública

⇒我們亦認為立法者因為秘書職務的特別性質，而有意在聘任方面作出靈活性，讓主管與秘書之間建立持續相互的人際關係，而這種關係的前提是要求秘書長期對文書及工作情況保持高度機密。因此除了專業要求之外，最重要的還是工作人員的誠信，尤其是現時對擔任秘書職務並不要求特定培訓。

建議 f)：在現行法規修改前，或有需要對落實施行法例方法的原則作解釋時，行政暨公職局應對秘書職務的規定，透過指引、傳閱公函等……向所有部門作出解釋，以期處理方式得以統一。

— ⇒關於發出傳閱公函方面，正等待上級指示。然而，為了對澳門特別行政區行政當局秘書職務作更深入分析，建議在多個部門，以抽樣方式，進行秘書職務的說明及分析，從而找出證明在目前情況，是否要求秘書有特定培訓及懂其他語言，或從上述分析中，會證明出還有其他方面的要求。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

審計長 台啓

Exma. Senhora

Comissária da Auditoria

Macau

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門郵政信箱464號
C. Postal 464 - Macau

14/DIR/04

事由：
Assunto

衡工量值式審計 秘書職務
Auditoria de Resultados – Secretariado.

就 貴署 2004 年 1 月 20 日第 0033/15/2/GCA/2004 號公函，為著第 11/1999 號法律第 12 條第 3 款之效力，已把有關題述事宜的審計審查撮要傳送我們。

Pelo vosso ofício n.º 0033/15/2/GCA/2004, de 20.01.2004, foi-nos transmitido o resumo das verificações de auditoria relativas ao assunto mencionado em epígrafe, nos termos e para os efeitos do n.º 3 do artigo 12.º da Lei n.º 11/1999.

財政局作為審計對象的身份表示：

Em resposta a Direcção dos Serviços de Finanças, na qualidade de *sujeito a auditoria*, diz:

(a) 就履行秘書職務的人員職級問題，尤其是被發現有一位負責該職務的女工作人員屬於高級技術員職級的事實，認為有需要重申本人第 32/DIR/2003 號公函已及時傳達的一切。

(a) Quanto à questão da categoria do pessoal que desempenha a função de secretariado, designadamente quanto ao facto de ter sido detectada a existência de uma trabalhadora com essas funções que pertence à categoria de técnico-superior, julgo de reafirmar tudo o que tive



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

oportunidade de transmitir pelo meu ofício n.º 32/DIR/2003.

眾所週知，12月21日第86/89/M號法令第22條載明秘書職務的賦予的形式限制，禁止該法令附件一表三第五、第六及第七級別以下之人員擔任。

É consabido que o artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, postula uma limitação formal para atribuição das funções de secretariado, inibindo que as mesmas possam ser assumidas por pessoal com nível inferior a 5 e superior a 7, por reporte ao mapa 3 do anexo I ao mesmo Decreto-Lei.

基於該規範的字面解釋不成疑問，容許本人不同意此為更合適的解釋方法，特別是當所顯示的標準是完全形式的。

Não pondo em causa a interpretação literal da norma em apreço, permito-me discordar que seja essa a via interpretativa mais adequada, em especial quando o critério assumido é puramente formal.

本人深信第22條第1款的限制旨在為執行秘書職務的公務員的選擇而設立的最低規則，從而不會隨機選中較低學歷資格的人員，更不會因為專業經驗的重要性而取得特殊才能的工人及助理員被選中，因而忽視該職務的尊嚴。

É minha convicção que os limites impostos pelo n.º 1 do artigo 22.º mais não visam do que estabelecer regras mínimas para a escolha de funcionários para o exercício das funções de secretariado, de modo a que não se ponha em causa a dignidade dessas funções pela escolha aleatória de pessoal menos qualificado para o efeito em termos de escolaridade, tendo-se, inclusivamente, optado por não dar qualquer relevo a aptidões especiais que o pessoal operário e auxiliar possa ter adquirido por via da experiência profissional.



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

此外，同一規範所規定的最高限制是第七級，絕對是由於以擁有高等學術培訓的公務員履行秘書職務表示對一個更具專長人員的較少利用的見解，再者，依本人看法，如果高級技術員接受任命為局長秘書是對其尊嚴的貶低，則此是錯誤的前提。

Por contraponto, o limite máximo imposto pelo mesmo normativo por referência ao nível 7, só pode ter a sua génese no facto de se entender que o exercício das funções de secretariado por funcionários detentores de formação académica superior se traduziria num menor aproveitamento do pessoal mais qualificado, partindo, a meu ver, do pressuposto errado de assistir menor dignidade a um técnico superior caso este aceite ser designado secretário pessoal de um director de serviços.

因此，本人重申係完全形式的，本人認為，透過第 22 條第 1 款的擴張性解釋，以所履行的職務的實質性，任命行政當局高級技術員作為擔任秘書職務的理由不構成任何應被制裁的違法性。

Neste contexto, que reafirmo é puramente formal, julgo que a justificação da designação de técnicos superiores da administração para as funções de secretariado por interpretação extensiva do n.º 1 do artigo 22.º, com recurso à materialidade das funções a exercer, **não constitui qualquer ilegalidade que deva ser sancionável.**

除了 12 月 21 日第 86/89/M 號法令第 22 條的形式嚴格性外，我們應以該法定概念的擴張性解釋的更彈性及可能性的實用標準闡述。

A par da rigidez formal do artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, temos de colocar critérios materiais mais flexíveis, potenciadores da interpretação extensiva do preceito legal em apreço.

如果清楚理解對於局長秘書在專業方面所定的要求可以是非常多方面的，且在本
人批示或分配予各附屬單位前負責過濾技術性質的不同問題的責任，在同一時間，被要



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

求適當回答透過電話或親身向局長作出的請求。

Como bem se compreenderá as exigências que são feitas em termos profissionais à secretária pessoal de um Director de Serviços, podem ser as mais variadas e passam pela obrigação de filtrar diversas questões de natureza técnica antes de me serem presentes para despacho ou para distribuição pelas diversas subunidades, ao mesmo tempo que é exigido que se saiba dar uma resposta devidamente sustentada às sucessivas solicitações formuladas por telefone ou pessoalmente junto do Director dos Serviços.

倘我們結合所有這些，在領導及主管以及秘書職務據位人之間必須存在相當深厚的信任，本人堅信第 22 條的規則是純粹陳述性且只要說明理由，正如此情況 — 並非完全形式的選擇標準的採用，則擴張性解釋應是可以的。

Se a tudo isto juntarmos a necessidade de existir a mais profunda confiança entre o detentor de um cargo de direcção e chefia e o seu secretariado, tenho como certo que a regra do artigo 22.º tem de ser meramente indicativa e susceptível de interpretação extensiva sempre que se justifiquem, como é o caso, a adopção de critérios de escolha que não sejam puramente formais.

此外，不可以把所有部門或公共實體的要求視為統一。很多情況 — 包括財政局 — 不能肯定第五至七級的人員具有履行秘書職務的足夠能力。這些要求以每一領導人或主管所希望其秘書達到的效率及效力等級訂定，因此，分配任用的工作人員的特有特性的訂定歸領導人或主管負責，這明確地可以結合或不結合 12 月 21 日第 86/89/M 號法令第 22 條，不妨礙其允許延伸至其他工作人員組別。

Acresce que não se pode considerar unificadamente as exigências de todos os serviços ou entidades públicas. Em muitos casos – nestes se incluindo a DSF – não basta afirmar que os níveis 5 a 7 são susceptíveis de providenciar pessoal com capacidade suficiente para as funções de secretariado. Essas exigências deverão ser definidas com base no grau de eficiência e de



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

eficácia que cada dirigente ou chefia pretende retirar do seu secretariado, cabendo-lhe, por isso, a definição das características especiais dos trabalhadores a afectar, que poderão ou não coadunar-se expressamente com o artigo 22.º do Decreto-Lei n.º 86/89/M, de 21 de Dezembro, sem embargo da extensão que o mesmo permite a outros grupos de trabalhadores.

在此，作出結論，我們不接受審計批評。

Donde, em conclusão, não perfilhamos o comentário de auditoria.

(b) 對於秘書人員提供工作時數少於《公共行政工作人員通則》所載的每週工作 36 小時，財政局反對存在任何這種情況。

(b) A DSF repudia a existência de qualquer situação em que tenha existido a prestação de menos de 36 horas de trabalho semanais nos termos estipulados pelo ETAPM por parte do pessoal de secretariado.

承認可能發生這樣的情節 — 由於這些工作人員獲免除受勤謹監督或基於忘掉記錄其工作時段，便可能顯示出較少的工作時間。但是，我們可以保證，沒有任何工作人員不遵守他們義務的情況，本人堅信所有他們將比法定所要求的履行得更好。

Admite-se que possam ter ocorrido circunstâncias em que esses trabalhadores por estarem dispensados de controle de assiduidade ou por esquecimento de registarem o seu período de trabalho possam aparentar uma prestação menor de tempo de trabalho. Contudo, podemos garantir que, em caso algum, os trabalhadores deixaram de cumprir com as suas obrigações, sendo minha convicção que todos eles terão cumprido bem mais do que o legalmente exigido.

依本人的觀點，我們不能再一次陷入分析記錄及文件的錯誤中，除非沒有部門內部規則的深入認知，否則，得出的並非真實的結論。

Não podemos, a meu ver, cair mais uma vez no erro de analisar documentos e registos



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

sem que exista um profundo conhecimento das regras internas dos Serviços, sob pena de se retirarem conclusões que não são verdadeiras.

(c) 就報酬問題的審計審查，本人覺得相當嚴重。

(c) Bem mais grave me parece ser a verificação da auditoria quanto à questão das remunerações.

除非有更好意見，否則，本人認為，透過明確表示局長辦公室及主管人員的秘書職務與在財政局內運作的委員會的秘書職務的執行所生的報酬競合的斷言是非常嚴重的錯誤。

Salvo melhor opinião reputo de erro gravíssimo a afirmação mediante a qual se expressa da concorrência de remunerações decorrentes do exercício conjunto de funções de secretariado do pessoal de direcção e chefia com as de secretariado de Comissões que devam funcionar na DSF.

為著從此以後更清晰，在為稅項及稅捐的評定或複評的課稅性質的委員會範疇內的秘書職務在《公共行政工作人員通則》中或在其他任何擔任公職的法規中並沒有法律依據。這些委員會是特別在每一課稅規章或法律中規定，從這裡，同樣派生出按給予該委員會委員所訂定的相同規定而予無投票權秘書的報酬支付義務。

Para que fique desde já bem claro, as funções de secretariado no âmbito das Comissões de natureza tributária para fixação ou revisão de contribuições e impostos não encontram base legal no ETAPM ou em qualquer outro diploma enformador do exercício de funções públicas. Estas Comissões encontram-se previstas especialmente em cada um dos Regulamentos ou Leis Tributárias, daqui derivando também a obrigação de pagamento ao secretariado sem direito a voto de uma remuneração em termos idênticos ao fixado para os vogais dessas mesmas Comissões.



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

同時係局長辦公室或主管秘書且為委員會秘書的工作人員的事實並沒有任何法定障礙，在效率上向每一實體分開執行職務才是重要。

O facto de existirem trabalhadores que são simultaneamente secretários de direcção ou chefia e secretários das Comissões não encontra qualquer obstáculo legal, sendo essencial separar eficazmente o exercício de funções junto de cada entidade.

因此，不可向局長辦公室及主管的秘書要求承擔委員會的秘書職務，特別注意，該等工作在所述職務的一般內容中並沒有任何明確規定。因而，甚至該等工作缺乏刊登於政府公報的經濟財政司司長批示，為著此效力，通過此批示明確作出委任，很明顯，從屬於正常工作時間的每一工作人員在正常工作時間以外工作，報酬的支付是預料中的必然結果。

Assim, não pode ser exigível ao secretariado de direcção e chefia que assumam sem mais o secretariado das comissões, tendo em especial atenção que tais tarefas não encontram qualquer expressão no conteúdo comum das funções em apreço. Por isso mesmo tais tarefas carecem de Despacho do Secretário para a Economia e Finanças, com publicação em *Boletim Oficial*, mediante o qual é feita a nomeação expressa para este efeito, mediante o pagamento de uma remuneração, obviamente sabendo-se de antemão que o trabalho se realizará fora das horas de trabalho normal a que cada trabalhador está adstrito.

因此，歸根到底，我們認為委員會的秘書職務如局長辦公室及主管編制的秘書的延伸並非恰當的，特別是因為及首先存在排除《公共行政工作人員通則》的適用的課稅性質的明確規範，且決定透過非來自公務員資格的特殊報酬的這些職務的委任。

Donde, em conclusão, não é lícito referirmos o secretariado às Comissões como uma extensão do secretariado aos quadros de direcção e chefia, considerando, em especial e para o



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

primeiro, a existência de uma norma expressa de natureza tributária que afasta a aplicação do ETAPM e que determina a nomeação para essas funções mediante uma remuneração específica não decorrente da qualidade de funcionário público.

(d) 最後，涉及勤謹監督的免除是構成《公共行政工作人員通則》第 79 條的不遵守，本人認為，此時此刻，必須指出此監督的豁免是基於本人認為合適而是本人行政上所作的決定。

(d) Por fim e no que tange à dispensa do controlo de assiduidade, o que constituiria um incumprimento ao artigo 79.º do ETAPM, julgo desde já ser de referir que essa isenção de controlo foi por mim determinada administrativamente, em termos que reputo adequados.

要不然，任何其他選擇根本不能否認為本人秘書辯解所說的。

Qualquer outra opção, seria, aliás, a negação do que ficou dito para justificar o meu secretariado.

在其職務範圍內，除了法定的正常工作時段外，秘書係必須要在部門出現及逗留。

No âmbito das suas funções o secretariado está obrigado a comparecer e a permanecer no serviço muito para além daquele que seria o seu período de trabalho normal, nos termos legalmente impostos.

此外，必須跟進財政局局長工作節奏的公務員非意料之中的其他事情。這個要求，本人曾認為，且現在認為，在此例外情況中，給予免除遵守《公共行政工作人員通則》第 77 條所指的每週工作 36 小時的勤謹及守時監督基本上是更公正。

Aliás, outra coisa não seria de esperar de funcionários que têm de acompanhar o ritmo de trabalho do director dos Serviços de Finanças. Com tal exigência julguei, e ainda julgo, ser da



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
財政局
Direcção dos Serviços de Finanças

mais elementar justiça permitir neste caso excepcional a dispensa do controlo de assiduidade e pontualidade, sempre no pressuposto de que se cumprem as 36 horas de trabalho semanais a que se refere o artigo 77.º do ETAPM.

台安

Com os melhores cumprimentos,

二零零四年二月 日於澳門財政局
Direcção dos Serviços de Finanças, em Macau, aos 4 de Fevereiro de 2004.

局長

O Director dos Serviços

艾衛立

(Carlos F. A. Ávila)



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
勞工暨就業局
Direcção dos Serviços de Trabalho e Emprego

澳門特別行政區
審計署審計長 台鑒

來函編號

Sua referência

0020/7/2/GCA/04

來函日期

Sua comunicação de

13/01/2004

發函編號

Nossa referência

00669 /SPEGA-DAF

澳門郵政信箱3037號

C. Postal 3037 – Macau

26/01/2004

事由：
Assunto

衡工量值式審計 — 秘書職務

就 貴署上列公函的要求，謹回覆如下：

本局承認 貴署之審計發現，並接受 貴署之建議。

此致 順頌

台祺

局長

孫家雄

/cc.



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
消費者委員會
Conselho de Consumidores

澳門特別行政區
審計署
助理審計長
高展鵬先生 台啓

來函編號
Sua referência
0020/7/2/GCA/04

來函日期
Sua comunicação de
14/01/2004

發函編號
Nossa referência
CC/CE/2004/034

澳門郵政信箱3065號
C. Postal 3065 - Macau
05/02/2004

事由：
Assunto 回覆衡工量值式審計----秘書職務

敬啓者：

來函奉悉，就本會秘書收取之兩項補償的問題，鑑於 貴署之審計發現，乃發生於2001年，在 貴署之指引下，本會已於2002年起停止向擔任秘書職務之人士發出任何超時工作之補償，謹專函回覆，並祈望繼續獲 貴署之指導，完善本會之工作， 貴署如有任何垂詢及跟進之地方，請與本會職員譚妙漩小姐（電話：9887317）聯系。

肅此 順頌

台祺

執行委員會主席

何思謙

何思謙

澳門金融管理局
AUTORIDADE MONETÁRIA DE MACAU

致： 澳門特別行政區審計署
高展鵬助理審計長台啟

編號 753/2004-AMCM-CA 號
N/Ref^a

Exm^o Senhor
Dr. Kou Chin Pang
Adjunto da Comissão de Auditoria
RAEM

事 項： 衡工量值式審計－秘書職務

ASSUNTO: RELATÓRIO DE AUDITORIA DE RESULTADOS – FUNÇÕES DE SECRETARIADO

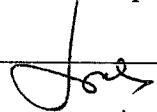
高展鵬助理審計長台鑒
Exm^o Senhor,

貴署於二零零四年一月十三日所寄來的第 0020/7/2/GCA/04 號公函已收悉。首先，藉此機會對 貴署再次就公共機關內部運作完成一份詳細的分析報告表示祝賀。事實上，過去本澳並沒有關於這方面的專門研究，期望有關報告的最後文本完成後，可為公共機關提升工作效率，並提供重要的啟示作用。

Acusamos a recepção da v/prezada circular no. 0020/7/2/GCA/04, de 13.01.04, congratulando-nos com mais um trabalho pormenorizado de análise do funcionamento de mais um aspecto que tem sido descurado em Macau. Esperamos que o relatório final possa ser revelador e útil para se melhorar a eficiência dos serviços públicos.

就上述來函，本局有如下意見冀與 貴署分享。現代人力資源管理哲學所重視的是如何適當引導人員提升工作效益及表現，至於守時規定的監察工作，應屬於主管行政及人事工作的部門所負責跟進，亦更能彰顯一視同仁和公平公正的管理態度。

Em relação ao ofício em apreço, queremos manifestar as seguintes opiniões. Na teoria moderna de gestão de recursos humanos, o que importa é a adequada motivação do pessoal para um aumento da eficácia e operacionalidade (“performance”), sendo que a vigilância do cumprimento das normas de pontualidade e assiduidade cabe primordialmente ao sector que



tem à sua responsabilidade o serviço administrativo ou de pessoal, reforçando-se assim a atitude impessoal e justa de administração.

本局各行政委員及部門主管均主力履行關乎機構目標的職務以及相關重要決定的準備及制定工作，此外，亦會計劃、組織及協調各部門及／或分支部門的活動以及人事的調配。

Os administradores e dirigentes da AMCM estão focalizados para assumirem funções de preparação das grandes decisões no quadro dos objectivos da instituição e de colaboração na definição das mesmas, bem como de programação, organização e coordenação das actividades das unidades e/ou sub-unidades e, num plano de relações humanas, de motivação dos seus subordinados.

本局認為，除了守時以外，我們更加重視員工的生產力、團隊的工作成果及精神。現行秘書的委任制度，不僅容許即時更換多次缺勤或不足法定三十六小時工作的員工，此制度亦同時容許即時更換工作效率未能達到要求的員工。

Na AMCM, acima da pontualidade, prezam-se também a produtividade (“performance”), o espírito e o trabalho em equipa. O sistema em vigor, de nomeação de secretários, permite a imediata substituição de elementos que não só derem muitas faltas ou que não cumprirem as 36 horas de trabalho legais, mas também dos que não puderem atingir um grau necessário de eficiência.

此外，本局希望重申以下兩點：

Por outro lado, queremos reiterar os seguintes dois pontos:

1. 首先，與其他公共機關相反，本局並沒有專門的秘書職位。現時是委任擔任文員職務的員工協助行政委員及部門主管工作。其中行政委員會各成員的秘書，更會被要求他們在正常辦公時間後特別候命工作，但僅收取一筆候命津貼而並非超時工作津貼，須知後者可收取較高金額。至於部門主管的秘書並未因獲委任為秘書而收取任何候命或超時工作津貼。

Em primeiro lugar, não existem na AMCM lugares de secretários especializados,

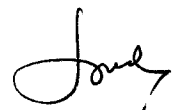


ao contrário do que sucede noutros serviços públicos. Aqui são simples trabalhadores administrativos que foram nomeados para dar apoio aos administradores e dirigentes. Aos secretários dos membros do Conselho de Administração exige-se a sua disponibilidade horária permanente, especialmente após o horário normal do expediente, para o que recebem apenas um subsídio de isenção de horário, em vez de horas extraordinárias que, de forma contrária, lhes seriam mensalmente devidas em montantes mais significativos. Os secretários dos dirigentes ainda por cima não auferem, pela designação de secretariado, qualquer subsídio nem horas extraordinárias por esse trabalho.

2. 此外，上述員工的工作時間亦不限於公共部門的正常辦公時間，事實上，無論是部門主管或行政委員會均會經常要求他們的秘書在正常辦公時間以外工作。當倫敦及紐約的國際金融市場正在運作時或是有需要為本局其他範疇內的項目工作時，甚至會要求他們在本地的政府假期期間工作。

Em segundo lugar, o serviço desse pessoal não está limitado ao horário normal de funcionamento dos serviços públicos, pois os dirigentes e administradores que serve, requerem o seu apoio fora das horas do expediente e, amiúde, em dias em que a função pública local descansa, quando os mercados financeiros internacionais de Londres e de Nova Iorque estão em efervescência ou actividades extraordinárias têm lugar no âmbito da AMCM.

僅上述兩點足以支持本局已向貴署提出的建議，即不應把本局的秘書歸納為貴署現時所針對研究的秘書人員的範疇內。事實上，為履行“澳門金融管理局組織章程所規定的職務，工作時間不可以脫離金融體系的運作時間...”（一九九五年二月二十日第 007/95 號內部通告），而國際市場亦不會按照我們的時間表運作的。我們不認為把本局的秘書人員與其他公共部門秘書人員相比是公平的，理由是後者按照第 86/89/M 號法令第二十二條的規定是有特別的待遇安排。其實最重要的是，在有需要的時候，即使是在工餘時間，亦有最適當的工作人員在工作，而又不需要施以法律規定作出強制。



Bastariam estas duas razões para que a apreciação do pessoal do secretariado da AMCM tivesse sido excluída do universo em apreço, como foi sugerido anteriormente. Pois, como se deve compreender, em virtude das “funções estatutárias cometidas à AMCM, o horário de trabalho nesta instituição não pode dissociar-se do prosseguido pelo sistema financeiro...” (circular interna no. 007/95, de 20.02.95), nem os mercados internacionais agem de acordo com o nosso horário. Não nos parece pois justo compará-los com os outros secretários que, nos serviços públicos, têm um tratamento diferenciado, acordado pelo artigo 22º. do D.L. no. 86/89/M. O que interessa é que, nos momentos em que são precisas, as pessoas adequadas estejam a fazer o seu trabalho, ainda que fora das horas e sem necessidade de as obrigar por imposições legais.

肅此，順頌 台祺！

Com os nossos melhores cumprimentos.

澳門金融管理局

AUTORIDADE MONETÁRIA DE MACAU

行政委員會

Pel'O Conselho de Administração



盧文輝謹覆

RUFINO DE FÁTIMA RAMOS

行政委員

Administrador

二零零四年二月五日

Macau aos 5 de Fevereiro de 2004



司 法 警 察 局
POLÍCIA JUDICIÁRIA

澳門特別行政區
審計署審計長
Exm^a Senhora
Comissária da Auditoria da RAEM

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門龍嵩街
Rua Central, Macau

01159/DGP

04/02/2004

事由：
Assunto

就 貴署 1 月 13 日第 0020/7/2/GCA/2004 號來函，謹通知 閣下司法警察局要求所有工作人員包括擔任秘書職務的人員均須準時上下班，如有遲到，均須作出解釋，而所援引之理由不充分時，將根據《澳門公共行政工作人員通則》第 88 及 90 條之規定，視為不合理缺勤。

另通知 閣下工作人員必須就有關合理遲到作出補時工作，以免違反《澳門公共行政工作人員通則》第 77 條第 1 款之規定。

肅此 順頌
公祺

Relativamente ao V/Ofício n° 0020/7/2/GCA/2004, de 13 de Janeiro, somos informar V. Ex^a de que esta Polícia Judiciária exige a todos os seus trabalhadores, incluindo ao pessoal que exerce as funções de secretariado, a pontualidade ao serviço exigindo-lhes justificação do motivo de eventuais atrasos que, caso não se considere justificação bastante será considerado como falta injustificada, nos termos dos artigos 88° e 90° do E.T.A.P.M. em vigor.

Mais se informa de que pelos atrasos devidamente justificados os trabalhadores têm que fazer a devida compensação pelo que não há, por parte deste pessoal, qualquer violação ao disposto no n°1 do artigo 77° do mesmo Estatuto.

Com os melhores cumprimentos.

局長
O Director,

黃少澤
Wong Sio Chak

DGP
hc/cc



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
澳門監獄
Estabelecimento Prisional de Macau

致

助理審計長 台鑒

來函編號
Sua referência
0020/7/2/GCA/04

來函日期
Sua comunicação de
13/01/04

發函編號
Nossa referência
00479 -OF/EPM/2004

澳門郵政信箱
C. Postal

號
- Macau
30/01/2004

事由：
Assunto
回應衡工量值式審計—秘書職務

助理審計長 閣下：

就 貴署來函，關於本獄以一名翻譯員擔任秘書一職的情況，現根據第 11/1999 號法律第 12 條第 3 款規定的程序，向 貴署回應有關事宜如下：

1. 根據第 86/89/M 號法令第 22 條秘書職務的規定，行政當局應從第 5 至第 7 級別的人員中指定人員擔任秘書職務而該等人員並因此而獲發放固定金錢補償；
2. 本獄雖然指定了一名翻譯員擔任秘書一職，但並沒有發放有關固定金錢補償予該翻譯員；
3. 本獄認同 貴署針對技術人員應從事之職務內容而作出的意見。因此，本獄已於 2003 年 1 月 24 日把該名翻譯員調往符合其職務特徵的附屬單位工作。同時，亦指定了根據法律規定之人員代替該秘書職務，以為妥善安排人力資源的管理措施及達到人盡其才的管理目的。

順頌

台祺

澳門監獄獄長

李錦昌

2004 年 1 月 30 日



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
旅遊局
Direcção dos Serviços de Turismo

審計長閣下

Exma. Senhora Comissária
da Auditoria

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門郵政信箱三零零六號
Apartado 3006 - MACAU

0030/14/2/GCA/2004 15/01/2004

02/CONF./DAF/2004

事由：
Assunto

回覆衡工量值式審計 – 秘書職務

Resposta à Auditoria de Resultados - Secretariado

就貴署 2004 年 1 月 15 日第 0030/14/2/GCA/2004 號公函，本局現覆如下：

Em resposta ao v/ofício nº 0030/14/2/GCA/2004 de 15/01/2004, informa-se a V. Ex^a que:

1. 貴署對秘書職務補償意見是“以固定金錢形式發放，擔任秘書職務的人員在辦公時間以外提供服務，是不應收取任何報酬的”。本局接受貴署的觀點，並在日後按照貴署的指引執行，擔任秘書職務人員除固定金錢補償外，不再發放任何超時工作之補償。另對已發放超時工作之補償者，本局已要求其退回有關補償。

Tomámos boa nota dos esclarecimentos emitidos por esse Comissariado quanto “ao pessoal de secretariado que é atribuída a compensação pecuniária não é devida qualquer remuneração pelo trabalho prestado fora do horário normal”, e, em conformidade, passaremos a adoptar este procedimento de não atribuição, de qualquer remuneração ao pessoal de secretariado pelo trabalho extraordinário, excepto a compensação pecuniária, e solicitação de devolução das remunerações pelo trabalho extraordinário indevidamente atribuídas a qualquer trabalhador.

2. 至於本局秘書在採用彈性上班時間制度的安排上，本局理解秘書作為協助領導或主管人員工作，而按 12 月 21 日第 85/89/M 號法令第 7 條規定，領導及主管人員無固定辦公時間，經召喚後隨時返回有關機關之義務，且不免除須遵守一般勤謹的義務及遵守正常辦公時數，故此本局擔任秘書職務的人員會配合有關領導或主管人員的辦公時間而工作，但擔任該等職務並不影響享受彈性上班時間制度。



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
旅遊局
Direcção dos Serviços de Turismo

Quanto à aplicação do regime de horário flexível de trabalho ao pessoal de secretariado julgamos que, de acordo com o artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 85/89/M, de 21 de Dezembro, “O pessoal de direcção e chefia está isento de horário de trabalho, e, a qualquer momento, comparece ao serviço quando chamado e não dispensa a observância do dever geral de assiduidade nem o cumprimento da duração normal de trabalho”, pelo que, o pessoal de secretariado deste Direcção dos Serviços, que presta serviço de apoio à direcção e chefia, deve cumprir um horário de trabalho em consonância com o do pessoal de direcção e chefia, donde o uso fruto do regime de horário flexível não é incompatível com o exercício de tais funções.

順頌
台祺

Com os melhores cumprimentos.

2004 年 2 月 日於旅遊局。

Direcção dos Serviços de Turismo, aos 4 de Fevereiro de 2004.

局長
O Director dos Serviços,

João Manuel Costa Antunes(安棟樑)



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
社會工作局
Instituto de Acção Social

審計署
審計長台啓

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門西墳馬路六號
Estrada do Cemitério, 6 - Macau

0465 / 037 / DIAF / 2004 2 / 02 / 2004

事由：秘書職務
Assunto

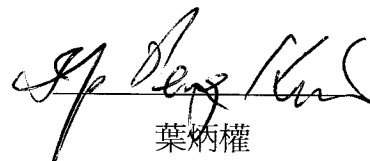
審計署審計長：

雖然本局早前就秘書職務的補償與貴署持不同見解，但經是次解釋後，本局有感貴署於相關法規的理解甚具參考價值，並同意將來在處理同類問題上採納貴署的意見。肅此

順頌

政安

局長



葉炳權



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
體育發展局
Instituto do Desporto

澳門特別行政區
審計署
助理審計長
高展鵬先生 台啟

來函編號
Sua referência
0020/7/2/GCA/04

來函日期
Sua comunicação de
13/01/2004

發函編號
Nossa referência
02/DAF-C/2004

澳門郵政信箱334號
C. Postal 334 - Macau
5/02/2004

事由：
Assunto 衡工量值式審計一秘書職務

助理審計長 閣下：

貴署二零零四年一月十三日第 0020/7/2/GCA/04 號來函領悉。就函中提及的秘書人員遲到問題，現謹回覆如下：

經本局翻查二零零二年八月份和九月份的考勤記錄，發現只有一位當時擔任局長辦公室秘書工作的人員，曾錄得遲到記錄。但有關考勤記錄也同時顯示，該位工作人員已就其遲到作書面解釋，且獲得主管接納和補回遲到的時間。此外，秘書人員之間設有輪值制度，他們有時工作至晚上九時，每週的工作時數肯定多於法定的時數。

在接獲 貴署公函前，本局早已針對這一現象，發出內部通告提醒全體工作人員務必嚴格遵守《澳門公共行政人員通則》的各項規定。同時，為更好地管理轄下工作人員的勤謹情況，本局



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
體育發展局
Instituto do Desporto

已於二零零三年年初引入電子考勤記錄設備。現時，本局所有員工，包括局長辦公室的現職秘書人員，都能做到符合《通則》的要求。

最後，衷心感謝 貴署對本局監督員工工作時間的關注，歡迎 貴署日後隨時提出寶貴意見，俾便本局進一步完善和提昇管理水平。

倘有查詢，請致電 7965 510 與本局行政暨財政處唐偉良處長聯絡。耑此，順頌

台祺

代局長

黃有力謹啟



澳門理工學院
INSTITUTO POLITÉCNICO DE MACAU

澳門特別行政區
審計署助理審計長
高展鵬先生 台啟

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência

澳門郵政信箱 286 號
C. Postal 286 – Macau

— 0020/7/2/GCA/04

13/01/2004

231/PRE/SCT/2004

3 /02/2004

事由：
Assunto **有關秘書職務之銜工量值式審計—第2次回覆**

高展鵬助理審計長台鑒：

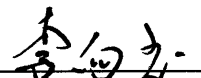
貴署於本年1月13日發出之第0020/7/2/GCA/04號公函業經收悉，茲作有關回應如下：

1. 正如我院於去年4月2日回覆 貴署之第1428/PRE/03號公函中所述，我院接受 貴署提出的意見，在向擔任秘書工作的人員發放秘書職務補償時，不再向其發放超時工作的金錢補償。查2003年紀錄，我院並沒向擔任秘書職務的人員發放任何超時工作的金錢補償。而在日後，我院亦會同樣堅守此原則，以合法地運用特區政府的財政資源。
2. 有關 貴署於去年第172/092/2/GCA/03號公函中指出，我院不應指定1名高級技術員擔任院長秘書職務一事，正如我院於第1點提及之回函中所述，盡快將其更換為第五至第七級別內的人員，而於去年5月19日，該更換正式予以落實。
3. 最後，有關擔任秘書職務的人員在合理缺勤時(如因病缺勤或享受年假等)，替補其擔任秘書職務的人員是否同樣有權收取相關的金錢補償，希 貴署在報告內可提及有關之處理方法，以便各公共部門能共同遵守，達到一致、公平及合法地運用特區財政資源的目標。

肅此奉覆，並頌

公祺

澳門理工學院院長


李向玉

/sc



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
地圖繪製暨地籍局
Direcção dos Serviços de Cartografia e Cadastro

澳門特別行政區

審計署署長 台啟

來函編號
Sua referência
Nº 0020/7/2/GCA/04

來函日期
Sua comunicação de
13-01-2004

發函編號
Nossa referência
061 /DAF/02.01.186/2004

澳門郵政信箱
C. Postal 3018 - Macau

衡工量值式審計—秘書職務

事由：
Assunto

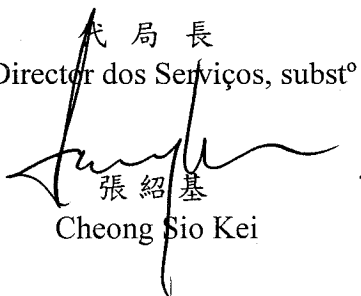
來函已閱,非常感謝 貴署的關注和所給予的寶貴意見。

正如本局 2003 年 4 月 8 日發出的第 398/DIR/02.01.119/2003 號公函所述,對於擔任秘書職務應否作上下班時間記錄事宜,本局已作跟進。現特函通知 閣下,本局已接納 貴署之建議,並由 2004 年 1 月 2 日起,規定擔任秘書職務之員工必須進行上下班時間記錄。

肅此,順候
台安

2004 年 1 月 16 日於澳門地圖繪製暨地籍局

代局長
O Director dos Serviços, substº


張紹基
Cheong Sio Kei

LLK/C01



澳門特別行政區政府
Governo da Região Administrativa Especial de Macau
政府船塢
Officinas Navais

致
審計署
審計長 台啓

來函編號
Sua referência

來函日期
Sua comunicação de

發函編號
Nossa referência
0071/DAF/04

澳門郵政信箱28號
C. Postal 28 – Macau
15.01.2004

事由：
Assunto 衡工量值式審計報告 – 秘書職務

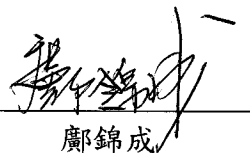
參照 貴署第 0020/7/2/GCA/04 號公函之內容，對於 貴署就本廠在題述審計報告內所提出之見解及建議，我廠回應如下：

“同意有關見解及建議，並已即時作出了相關的補正措施。”

專此函覆，順頌

公祺

代廠長


鄭錦成



澳門特別行政區立法會
Região Administrativa Especial de Macau
Assembleia Legislativa

審計署
助理審計長 台鑒

來函編號
Sua referência
0020/7/2/GCA/2004

來函日期
Sua comunicação de
13.01.2004

發函編號
Nossa referência

345

澳門郵政信箱
C. Postal

號
- Macau

事由：
Assunto 衡工量值式審計 - 秘書職務

貴署來函已收到，對於有關的審計發現及評論並無異議，且就來函中所提及的審計發現已告誡該人員，同時會倍加關注該審計評論並加以改進。

此致 順頌
台祺

二零零四年四月七日於立法會輔助部門

秘書長

施明蕙

審計署

助理審計長

高展鵬先生 台啓

來函編號
Sua referência
0020/7/2/GCA/04

來函日期
Sua comunicação de
13/01/2004

發函編號
Nossa referência
00141

日期
Data
29 JAN 2004

事由
Assunto: **衡工量值式審計——秘書職務**

貴署公函敬悉，茲就《衡工量值式審計——秘書職務》審計報告有關本會之內容作出如下之回應：

“本會在去年 3 月 31 日獲悉 貴署有關《衡工量值式審計——秘書職務》之建議後，已即時規定秘書必須以電子儀器方式記錄出勤守時之情況。目前，本會所有一般工作人員均須接受工作時間之監督。”

如有查詢有關事宜，請致電 9880211 與本會行政部張小燕小姐聯繫。

肅此奉覆，順頌

公祺！

行政委員會委員



李崇汾

CSI/..