

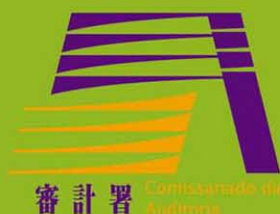


澳門特別行政區
Região Administrativa Especial de Macau
審計署
Comissariado da Auditoria

衡工量值式審計報告

秘书职务之配置及管理的研究

二零零四年十二月



前言

本署在完成报告的撰写工作后，已根据第 11/1999 号法律第十二条三款所规范的审计程序，把审计报告送交行政暨公职局及其它在报告中曾提及的公共部门的领导层，征求其意见。有关响应亦以附录形式载于本报告之内。

值得在此指出的是，由行政暨公职局送回给本署的意见书中，提供了大量该局对秘书职务的研究分析，其中，在有关秘书职务设置的演变法律基础及立法原意之分析、秘书职务范围之概述和担当秘书职务之能力要求等方面，大大地丰富了本报告的内容，令本报告所塑造出的“秘书职务”更加立体而完善，从而令报告更具参考价值。

在此，向所有曾协助审计署完成这项审计工作的部门及其工作人员致以感谢。

审计署将继续通过这类型的审计项目，为公共行政的改革提供必要的研究分析。

目录

前言	1
1 撮要	5
2 审计的背景资料	7
3 审计的目的及内容	9
4 审计的范围及方法	10
5 审计标准	11
6 审计结果	13
7 综合建议	30
附件	37
附件 I — 2002 年 10 月 31 在职秘书与在职领导、主管及司法官人数之比例	39
附件 II — 衡量秘书职务金钱补偿之成本效益的计算方法	42
附件 III — 秘书人员的评审标准	43
附件 IV — 2002 年 10 月 31 日在职秘书人员的素质评分分布表	46
附件 V	49
由行政暨公职局提供之文件 (译本)	49
附件 VI	55
各公共部门的回应	55

1 撮要

审计署在 2002 年底至 2003 年初对澳门公共行政部门的秘书职务的管理及补偿进行了一项审计工作。审计的对象包括了澳门特别行政区共 65 个公共行政部门。主要的审计发现有：

- 在 2001 年内一共为秘书的固定金钱补偿支付了约澳门币 688 万元，而在 2002 年头 10 个月支付的金钱补偿约为澳门币 671 万元；
- 由于法例只制定了适用的原则，在相关部门没有制定规范化的指引下，各部门对担任秘书职务的金钱补偿欠缺统一的发放标准；
- 絕大部份部门对秘书职务的配置欠缺检讨机制，因此不能对现有配置进行合理的评估从而更为有效地重新分配人力资源；
- 根据审计署的计算标准衡量，以固定金额作为对担任秘书职务人员补偿的部门中，有 29 个部门的成本效益偏低；
- 按照审计署所订定的审计标准，在现正担任秘书职务的人员中，仅有 22% 的人员其平均个人素质是达到理想的；
- 有 4 个部门向已收取固定金钱补偿的人员，发放额外的超时工作补偿；
- 有部门指派超越法规所规定的第 5 至 7 级的人员担任秘书的职务。

基于上述发现，审计署主要建议了：

- 各公共部门应制定内部管理机制，定期就各自部门中秘书职位设置之制度加以检讨；
- 对有必要安排秘书协助工作之职位之设置要有明确界定；

- 必须遵守《澳门公共行政工作人员通则》规范，包括应在公共行政职程中的第 5 至 7 级工作人员中指派人员担任秘书及其有关勤谨守时的通用纪律；
- [※]制定秘书职务的工作范围及担任工作的条件，使公共部门于指派秘书职务时有所依据，能切合需要而作具有效益的选择；
- 在指派人员担任秘书工作时，不仅要从信任程度上考虑，亦要考虑其素质及能力；
- 在没有修订现行的法律规范前，或者在法定大原则下仍有必要说明具体操作方法的情况下，行政暨公职局应该通过指引、传阅公函等途径，就有关秘书职务的规范作出解释，以达到所有公共行政部门统一处理之效果。

[※]当本报告初稿完成后，本署按法律规范，曾送行政暨公职局，以便该局就所提及之审计发现、结论及建议提出响应。其中在秘书的补偿制度上，本署曾提出“必须考虑成本效益，选用最具效益的补偿制度作为秘书的超时工作补偿”的建议，而行政暨公职局则从法律观点指出：“给予担任秘书职务的金钱补偿，确实是对担任这特定职务的一种补偿。这种补偿不应以等式、比较、或以工作人员在正常办公时间外提供服务的时数来计算。”（详见附件 VI）。本署尊重行政暨公职局对公职法律上的解释权威性，已收回上述之建议。但本署认为，若只把这个金钱补助单纯视作职务补偿，则需要为这个职务界定清楚的工作范围及担任工作的条件，就如该局响应函件中“IV – 秘书职务”之内容。但事实是，在此之前，这些要件并没有被具体而详细地论述并广为传达，使得在实行上缺乏客观之标准，各个公共部门只能以各自对相应法例规定的理解来运作。因此本署把这项建议修订，呼吁行政暨公职局界定出秘书职务的工作范围及担任工作的条件，使所有公共部门在考虑指派秘书职务时，能切合需要而作具有效益的选择：确实需要设置秘书职务以专业地协助领导主管工作时，应要指派；但若只是协助作出一般行政的工作，则宜采用超时工作来补偿其于办公时间外之协助。

2 审计的背景资料

上溯至 1985 年，当时的澳葡政府把秘书作为一个既定的职位，通过第 43/85/M 号法令，订明了需由领导人员指定委任、收取相当于薪俸点 280 点或 250 点的固定薪金，同时规定各个公共行政部门最多只可配置两位秘书，而且不可收取超时工作的报酬。

其后，为使澳门公共行政职程体系完全统一，政府在颁布第 86/89/M 号法令时，重组了公共行政人员的职程体系，订立澳门公共行政的一般及特别职程制度。其中涉及秘书职务的，主要是该法令的第二十二条，而主要的改变有：秘书职务不再作为一个既定的职位，因而没有了固定的薪俸点；其数目不再设定限额；规定从第 5 至第 7 级的人员中指定担任；金钱补偿每月固定为 50 点；担任者在正常办公时间以外提供服务是不应收取任何报酬。该法律条文一直沿用至今。

审计署在进行是次衡量量值的审计项目中，从收集到的数据显示，作为审计对象的 65 个公共行政部门（请参考附件 I），其中 52 个设有秘书职务的部门，在 2001 年内一共为秘书的固定金钱补偿支付了约澳门币 688 万元，而在 2002 年头 10 个月支付的金钱补偿约为澳门币 671 万元。

现时，除了澳门大学、澳门理工学院、民航局、澳门金融管理局、汽车及航海保障基金、澳门贸易投资促进局、廉政公署、（前）司法登记暨公证公库及终审法院院长办公室等 9 个部门是按照其专有的人事章程或组织法规，给予秘书固定的金钱补偿外，其它 43 个公共行政部门均根据第 86/89/M 号法令第二十二條的规定，对其所有或部份秘书支付每月 50 点的固定金钱补偿。

在 2002 年 10 月 31 日，作为审计对象的 65 个部门中，共有最少 251 名收取固定金钱补偿担任秘书职务的秘书人员，及超过 40 名没有收取固定金钱补偿而实质从事秘书职务的人员，两者总计最少达 291 名。这 65 个部门中除了民政总署因新成立不

作比较外，其余 64 个公共行政部门所提供的数据显示，在 2002 年及 2001 年担任秘书职务的人员数目，基本上没有出现重大变化。

3 审计的目的及内容

本次衡工量值式审计的目的，在于评估各公共行政部门对秘书职务之配置及管理情况，以确定现时公共行政部门发放予秘书的金钱补偿有否存在滥用及不规则的问题；人力资源开支是否用得其所；资源投放是否恰当。就审计发现中值得完善的问题，本署归纳结论并提出有效的改善建议，以达至各公共行政部门提高效益、善用资源的目的。此外，对现时沿用相关法规的清晰程度及不足之处提出意见，藉此优化现有的执行机制。

本次衡工量值式审计的内容包括以下几方面：

- ◆ 现行秘书职务之金钱补偿的相关法律条文是否清晰及能否有助达至高效益的管理目的；
- ◆ 秘书职务的设置是否存在滥用情况；
- ◆ 公共行政部门对发放秘书职务的金钱补偿之运用是否达至资源节省及高效益的管理目的；
- ◆ 公共行政部门有否存在机制以检讨秘书的分配是否恰当及达至资源的节省。

4 审计的范围及方法

是次涉及的审计对象广泛，除行政长官办公室和五位司长办公室所设的秘书人员，因不受第 86/89/M 号法令或相类似的法规规管而不被包括外，其它所有澳门特别行政区政府行政部门及公共机构均属于审计范围以内，合共有 65 个。

由于审计项目众多，为贯彻公平、公开与公正原则，审计过程采用了传阅公函及电话查询的数据搜集方式，向各审计对象查询秘书职务的相关数据。包括部门本身配置秘书的数目、秘书之直属主管及其职级、秘书之履历、批准配置秘书的建议书及其相关文件、秘书于 2001 年 1 月 1 日至 2002 年 10 月 31 日内所收取的金钱补偿及其它津贴、部门本身对有关秘书职务的检讨机制等资料。

5 审计标准

本署所制定的审计标准主要参照了以下数据：

- ◆ 相关的法律条文——订定澳门公共行政职程之第 86/89/M 号法令、部门组织章程的特别规定、部门之专有人员制度等；
- ◆ 参考一些作为有效运用人力资源的管理系统所必须具备的要素。

审计标准具体如下：

- 1) 秘书职务之工作人员应由有权限实体从法规规定之人员组别中指定担任；
- 2) 对担任秘书职务人员的补偿，应采用有效益的方式为之；
- 3) 担任秘书职务之工作人员在收取固定金钱补偿后，在正常办公时间以外提供服务是不应收取任何报酬；
- 4) 专职担任秘书职务的人员才有权按照秘书职务之法令收取金钱补偿，但另有特定法规规定者除外；
- 5) 一份秘书职务只可发放一份金钱补偿；
- 6) 秘书职务的固定金钱补偿主要是为了秘书经常出现的超时工作；
- 7) 公共行政部门应按照一般公共行政人员法规规定，监管担任秘书职务人员之守时情况；
- 8) 秘书的配置：
 - 应根据每一公共行政部门之正常办公室运作需要，配置适当数量及能力的人员担任秘书职务的工作；

- 对担任秘书职务的工作人员，制定内部检讨机制，以有效确保配置的秘书切合实际需要；
- 担任秘书职务的工作人员，应具备足够的专业知识。为此，本署根据一般担任秘书职务的必备条件，订立了一个担任秘书职务人员应具备的适当专业知识及相关工作经验的评分标准（请参阅附件 III ——秘书人员的评审标准）。

6 审计结果

6.1 人力资源管理

澳门特别行政区政府，每年投放大量的公帑于人力资源上。其中关于秘书职务的金钱补偿，是一种长久不断、持续发生的开支。若未能善用其人力资源，长远而言，将导致公帑的浪费。在审计过程中，本署发现了秘书职务的人力资源管理有以下不足之处：

6.1.1 担任秘书职务的规范

6.1.1.1 审计发现

1989 年颁布了第 86/89/M 号法令，按其中的第二十二条规定，收取秘书职务固定金钱补偿的人员应被视为秘书，但却没有其它法定条文把实际在担任秘书职务的人员界定为秘书。

在现行的公职法律制度中，“秘书职务”是通过一个“一般制度职程”的章节加以描述，当中只包括了秘书的任用方式、所获得的补偿及所应遵守的特别义务，但对于秘书工作的职务内容、专业技能的要求、配置的数量及方式等，均没有明文的规范。

现时公共行政部门秘书的任用方式，只是由有权限实体指定而已。从审阅各个部门所提供的任用建议书中发现，具有各种水平的秘书专业培训学历的人员并不多，而且亦很少用以作为建议的一个考虑条件；同时不少新任的附属部门主管所提及的秘书任用建议，大多都会考虑经验及工作的方便而沿用前任主管的秘书，而绝少提及人员的素质及专业能力。

6.1.1.2 总结及评论

一个有效益的人力资源管理，其中一个要点是要有明确的职务分工，通过对各个工种及职位合理而清晰的工作描述，使相关的工作人员可以各司其职，避免工作的重迭及权责不清。按照现行的制度，在甄选秘书的人员时，是没有规范职务的内容及具体的能力要求，这使得主管人员欠缺客观标准以衡量人员的合适程度。而已经担任秘书的人员也无法清楚了解本身的责任及权力、以及与其它工作人员间之工作分配，在失去权责的指标下，未能充分发挥其工作能力。

6.1.2 秘书职务的配置与检讨

6.1.2.1 审计发现

为着分析不同公共行政部门在配置秘书上的差异，本署根据收集到的数据，编制了附件 I，用以将由处长级起的领导及主管人员之数量与指定为秘书的人员数量作一比较。

审计署主要发现以下情况：

- 有 13 个公共行政部门，其领导（如局长）或主管（如厅长）配置多于一名
的秘书；
- 亦有 5 个公共行政部门，其领导并没有安排专用之秘书，然而当中却为其下
属之主管配置秘书；
- 有 15 个公共行政部门，只为领导层配置秘书，而其它主管之秘书工作，则
由一般之文书工作人员分担；
- 不少部门为领导层、厅级及直属领导层的处级单位配置秘书。

在分析了秘书配置数量的同时，审计署亦注意到现时所有公共行政部门均没有一个定期检讨秘书配置的机制，除了 7 个部门表示已经以口头或书面批示要求主管对其秘书之配置的适当性负责外，其余的均没有任何明确的规范。审计署发现其中有 3 个公共行政部门的秘书工作安排，是沿用已经是十多年前的一个建议之批示。

6.1.2.2 总结及评论

为领导层及有需要的主管人员配置秘书是必需的，通过秘书的辅助，这些领导及主管可以集中精力处理其决策及管理工作，从而提高行政效率。但是，是否每一个主管人员均有此需要呢？是否每位主管人员均应配置最少一位的秘书协助工作才是恰当呢？那责任特别繁重的高级技术员是否又应配置秘书呢？凡此种种，均不能一概而论。然而每个公共行政部门都有着其处理工作的特点及专门性；每个公共行政部门在不同时期的工作重点亦有所不同。因此，配置秘书以辅助日常运作的需求应该以部门的实际需要为依归，同时亦须因应其职务的改变而检讨配置秘书的需求。

6.1.3 担任秘书职务人员的职级

6.1.3.1 审计发现

审计中发现，大部份公共行政部门都根据现行法规之规定，指定了第 5 至第 7 级，即负责执行性职务之人员来担任秘书的工作，只有个别部门有着不同的处理方法，这可分成两类情况：

(一) 有发放作为秘书而获得之固定金钱补偿

- 财政局有一位秘书是高级技术员职级的工作人员。

(二) 不发放作为秘书而获得之固定金钱补偿

- 澳门监狱虽然不发放与秘书相关的固定金钱补偿，但有一位翻译员曾在 2001 年及 2002 年间收取了超时工作报酬，以补偿因秘书工作而作出的

超时工作。

在进一步的跟进中了解到，以上个案中的相关秘书，已经调回原职。

6.1.3.2 总结及评论

本署认为第 86/89/M 号法令第二十二條有关秘书职务的条款，已明确规定公共行政部门必须从第 5 至第 7 级的人员中指定担任秘书职务，并发放相应的固定金钱补偿，故公共行政部门指派超越上述级别的人员担任秘书的职务，并支付秘书固定的金钱补偿，已经是违反有关的法规规定，亦无法确保公帑运用的合法性。

此外，根据第 86/89/M 号法令附件一之表二的人员职务特征，已清楚说明第 5 至第 7 级人员均已具备担任秘书职务的能力，而第 8 及第 9 级的技术人员则专门负责独立分析及研究的职务。因此，公共行政部门指派应负责研究之独立工作人员去履行辅助性之具体行政工作，显然不是妥善安排人力资源的管理措施，这既造成人员开支的浪费，亦达不到人尽其才的管理目的。

6.1.3.3 部门的回应

财政局在响应本署所提出的审计结果时指出：

“……因此分配任用的工作人员的特有特性的订定归领导人或主管负责，这明确地可以结合或不结合 12 月 21 日第 86/89/M 号法令第 22 条，不妨碍其允许延伸至其它工作人员组别。

在此，作出结论，我们不接受审计批评。……”（详见附件 VI）

6.1.3.4 本署就部门回应所作之跟进

就财政局响应中所指的担任秘书职务人员之职级问题，根据行政暨公职局所作出的响应（详见附件 VI）指出，这是一个法律规范，必须要遵行。

6.2 成本效益

6.2.1 秘书职务固定金钱补偿之效益

6.2.1.1 审计发现

本署以公共行政部门秘书在 2002 年 8 月及 9 月的平均超时工作时数，与秘书职务金钱补偿可负担之超时工作时数作比较，衡量此项固定金钱补偿之成本效益（请参阅附件 II——衡量秘书职务金钱补偿之成本效益的计算方法）。

审计发现公共行政部门在运用秘书职务的金钱补偿时，普遍存在效益偏低的情况（详见表 1），显示秘书在办公时间以外工作的时间并不太多。

表 1：固定金钱补偿的效益综合表

固定金钱补偿的效益之比例	部门数目	累计之部门数目
≥ 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
未能计算*	8	49

* 未能计算的部门共有 8 个，涉及的原因包括有：

- 1 检察长办公室、地图绘制暨地籍局、澳门基金会、旅游基金、电信暨信息科技发展办公室及澳门监狱均没有提供具体的上下班时间记录。
- 2 汽车及航海保障基金和民航局每月支付予秘书的津贴，不是用作补偿人员的超时工作，故不作计算。

以下是各公共行政部门的具体审计发现：

- ◆ 按本署订定的计算标准，效益达到或超过 70% 的部门只有 12 个，占可以计算的部门的 30%，而效益低于 70% 的公共行政部门则有 29 个，占可计算的部门 70%。
- ◆ 财政局部份秘书的工作时数，不足法定的每周 36 小时。
- ◆ 体育发展局、立法会辅助部门、澳门金融管理局、行政暨公职局及司法警察局 5 个部门的部份秘书，平均每月迟到的记录达到 10 次或以上。

6.2.1.2 总结及评论

根据现行的公职法律制度，秘书职务所收取的固定金钱补偿是澳门币 2,500 元，如果以可以被指定为秘书的人员之最低薪俸点（195）来计算，约相等于 26.7 小时的超时工作；而以最高薪俸点（430）来计算，约相等于 12.1 小时的超时工作。而为了方便比较，本署采用了这些人员薪俸点的中位数作为计算标准，即 290 点，也就是相等于 18 小时的超时工作。

考虑到只抽取了两个月的秘书出勤守时记录进行审计，未能完全反映不同时期秘书工作量的真实情况，以及存在着抽样的限制，因此把审计的标准订为 70%，即每月的超时工作时数应不少于 12.5 小时。

从数据中显示，公共行政部门投放于固定秘书职务金钱补偿的金额，远较实际需支付的超时工作报酬为高。由于秘书职务金钱补偿属定期发放的人员补偿，若以完全不需超时工作的秘书为例，每年部门便需为这些人员多支付澳门币 30,000 元。长远而言，耗费的公帑金额便会相当庞大。因此，本署对不论超时工作的多寡，亦一律对有关秘书每月发放固定金钱补偿的做法是持保留的态度。对于每月不超过 12 小时的超时工作，申请相应金钱补偿的行政程序其实是有限的，但这样做所发挥的效果，更能实际地反映员工的真实工作情况。

设立专责的秘书职务，其目的是为了协助领导及主管人员处理日常工作，因此不论是从管理的层面，还是从工作性质的需要，担任秘书职务的人员是应该在办公时间内随时候命的，所以诸如长期合理缺勤、长期迟到及不足法定工作时数等情况，是不应存在的。本署关注到，作为领导或主管，是有责任监管好下属工作人员履行其工作义务，而对和他有密切工作关系的秘书之监管便显得尤为重要。只有通过对秘书的工作予以合法合理的监督，才能彰显领导或主管人员所应具备的一视同人和公平公正的管理态度。

在订定了浮动上班制度的部门，应该因应秘书工作的特点而作出恰当的安排，尤其以下一点是不能忽视的：秘书是有需要为其上级安排接待公众、转接电话等涉外的日常事务，但这类型的工作一般多会出现在公共部门的正常办公时间内。因此，由于秘书的浮动上班时间与正常工作时间之差异，是会引致工作上或多或少的不便之处，本署认为应予高度的重视。

6.2.1.3 部门的回应

体育发展局、立法会辅助部门及司法警察局均作出了正面的响应。（详见附件 VI）

财政局在响应本署所提出的审计结果时指出：

“……对于秘书人员提供工作时数少于《公共行政工作人员通则》所载的每周工作 36 小时，财政局反对存在任何这种情况。

承认可能发生这样的情节—由于这些工作人员获免除受勤谨监督或基于忘掉记录其工作时段，便可能显示出较少的工作时间。但是，我们可以保证，没有任何工作人员不遵守他们义务的情况，本人坚信所有他们将比法定所要求的履行得更好。……”
（详见附件 VI）

澳门金融管理局在响应本署所提出的审计结果时指出：

“……1. 首先，与其它公共机关相反，本局并没有专门的秘书职位。现时是委任担任文员职务的员工协助行政委员及部门主管工作。其中行政委员会各成员的秘书，更会被要求他们在正常办公时间后特别候命工作，但仅收取一笔候命津贴而并非超时工作津贴，须知后者可收取较高金额。至于部门主管的秘书并未因获委任为秘书而收取任何候命或超时工作津贴。

2. 此外，上述员工的工作时间亦不限于公共部门的正常办公时间，事实上，无论是部门主管或行政委员会均会经常要求他们的秘书在正常办公时间以外工作。当伦敦及纽约的国际金融市场正在运作时或是有需要为本局其它范畴内的项目工作时，甚至会要求们在本地的政府假期期间工作。……”（详见附件 VI）

6.2.1.4 本署就部门回应所作之跟进

就财政局的响应，根据本署所得到的资料，财政局的确出现某些担任秘书职务的人员并没有任何上下班之记录，亦有一些是在审计期间内出现上下班之记录之累计总和低于法定要求。正如本署早前在另一个衡工量值式审计报告《公共行政工作人员守时及出勤的制度研究》中指出，“没有记录工具，根本不能提出可信之证据以显示部门是有效地监管工作人员履行法定工作时间及遵从守时及出勤之义务”，同样地，若果确实如财政局解释般是有时“忘掉记录其工作时段”，那么这样不严紧的记录及监管系统，亦是本署一直评论为应要致力完善的地方。

就澳门金融管理局响应中所提出之两点，本署经分析后认为，虽然该局认为他们并没有专门秘书职位，但从该局提交的数据及其后所描述之工作内容，却与一般公共部门指派秘书职务的形式相似，所以不论是否按照第 86/89/M 号法令第二十二条的规定收取补偿，其工作形式及内容均应列入本次审计工作的范围内。

而有关秘书员工的上班迟到之情况，其实不论是《澳门公共行政工作人员通则》，还是《澳门金融管理局人事专用规章》，在有关员工义务之规范内均明文要求守时，所以遵守既定的制度是必须的。至于秘书因工作需要而作出超时之工作，亦有其它适当的法规予以补偿，例如“特别候命津贴”或者是超时工作补偿等，因此该局在响应中重申的第2点中所指的，员工需要在公共部门正常办公时间以外或政府假期期间工作，都理应得到了适当的补偿。

6.2.2 担任主管代任者期间仍收取秘书职务的补偿

6.2.2.1 审计发现

劳工暨就业局及政府船坞分别有一名秘书，在被指定履行代任主管（科长）职务期间内，同时收取了秘书职务之固定金钱补偿及因代任主管而获得的“重迭薪俸”（主管薪俸与代任人原职位薪俸之差额）。该两部门已表达了对此项审计发现之关注及已作出相应的完善跟进。（详见附件 VI）

6.2.2.2 总结及评论

根据第 85/89/M 号法令第八条，部门主管及领导不在或因故不能视事时，可指定其代任者，而代任人持续代任 10 日以上时，有权收取该职位之薪俸及享受该官职之其它优惠。这显示代任人在代任期间内实际已享有该职位之地位及承担该官职的职能。主管人员的职责以指导性及监管性的工作为主，与担任秘书职务的，以辅助主管处理日常行政工作之性质完全不相符。

本署不能认同，同一名员工可以同一时间内担任两项截然不同的工作。从行政管理角度来看，一人同时兼任两个互相从属的职位是不恰当的，就算有这种特定的兼任情况，亦不可能出现以秘书来同时担任主管工作的特殊情况。审计署认为必须明确界定其职责，再按照其实际履行的工作发放相应的补偿。

6.2.3 为同一超时工作而发放的秘书职务补偿与出席费

6.2.3.1 审计发现

在 2001 年 1 月至 2002 年 10 月期间，财政局最少有 6 名收取秘书职务固定金钱补偿的人员，被指派出任所得补充税评税委员会、职业税评税委员会、印花税复评委员会、核数师暨会计师注册委员会等专责委员会的秘书，因而亦同时收取会议出席费，其总额最少达澳门币 367,525 元。根据数据显示，这些委员会的会议通常会在办公日的办公时间以外进行，每次历时约一个半小时。

6.2.3.2 总结及评论

本署分析了所得的数据，显示出当有关秘书出席专责委员会工作时，是不能为其领导或主管提供协助的。这种情况，亦从另一个侧面反映了这些领导及主管对这几名秘书于办公时间以外协助工作的需求是不大的。因此，从效益角度出发，若在有需要时才以超时工作补偿之形式来取得担任秘书工作员工之超时协助，比起以固定之金钱补偿，更能合理地反映实际之工作情况。

6.2.3.3 部门的回应

财政局在响应本署所提出的审计结果时指出：

“……就报酬问题的审计审查，本人觉得相当严重。”

除非有更好意见，否则，本人认为，透过明确表示局长办公室及主管人员的秘书职务与在财政局内运作的委员会的秘书职务的执行所生的报酬竞合的断言是非常严重的错误。……”（详见附件 VI）

6.2.3.4 本署就部门回应所作之跟进

就财政局的响应，本署重申，作为领导及主管之秘书，及作为评税委员会之秘书，是两项全不相关的工作，而且本署注意到两项工作是不能同时进行的。从另一角度，

若领导及主管容许其秘书不时因履行评税委员会之秘书职务而出缺，说明他们对秘书的需求度不大。

6.2.4 超时工作的额外补偿

第 86/89/M 号法令第二十二及其它的人员制度法规都清楚规定，担任秘书职务而收取固定金钱补偿之人员，在正常办公时间以外提供服务时，不应收取任何报酬。

6.2.4.1 审计发现

社会工作局、消费者委员会、旅游局及澳门理工学院 4 个部门，除发放每月的固定金钱补偿予秘书外，同时亦对这些工作人员发放超时工作之补偿。

大部份公共行政部门均没有明文指引规范上述的重复补偿的行为，但文化局已经以内部指引的形式明确规定，担任秘书职务的工作人员，若因履行不属秘书职务范畴的工作而进行超时工作时，可选择暂时以超时工作补偿代替固定的秘书职务金钱补偿。

6.2.4.2 总结及评论

就额外支付超时的的工作补偿，这 4 个公共行政部门曾就此作出不同的解释：有部门认为这些工作人员所从事的工作已不属秘书的职务范畴；另有部门则指出，超时工作是在休息日或补充休息日内进行的，所以要发放超时的的工作补偿。

然而本署认为，法规既已明确规定，秘书职务补偿是以固定金钱形式发放，担任秘书职务的人员在办公时间以外提供服务，是不应收取任何报酬的。故此，无论这些人员所提供的超时工作是否与日常的秘书职务有关，为此而收取的报酬明显是违反法规的规定。

6.2.4.3 部门的回应

社会工作局、消费者委员会、旅游局及澳门理工学院均作出了正面的响应。（详见附件 VI）

6.3 能力及素质要求

6.3.1 秘书的个人能力及素质

6.3.1.1 审计发现

审计署按照一般秘书职务的要求及所提供的服务，对担任秘书职务的人员，订立了有关工作经验、职业培训及语文知识三项可衡量的客观标准（请参考附件 III——秘书人员的评审标准），用以分析各部门从事秘书职务人员的个人素质。以下是就各部门递交于 2002 年 10 月 31 日在职秘书的相关资料，按该三项可客观衡量秘书职务人员素质的标准而得出的审查结果：

（一）工作经验

公共行政部门秘书的主要职能是辅助主管处理公共行政的日常工作；协调办公室内各类型的事务。故熟悉公共行政既定运作模式的秘书，较欠缺这方面工作经验的秘书，更能有效提高公共行政的效率。从部门提交的资料发现，设有秘书职务的 51 个部门之秘书，一般均拥有两年或以上的公共行政工作经验，约有 6% 的人员只是具备少于两年的公共行政工作经验。

（二）职业培训

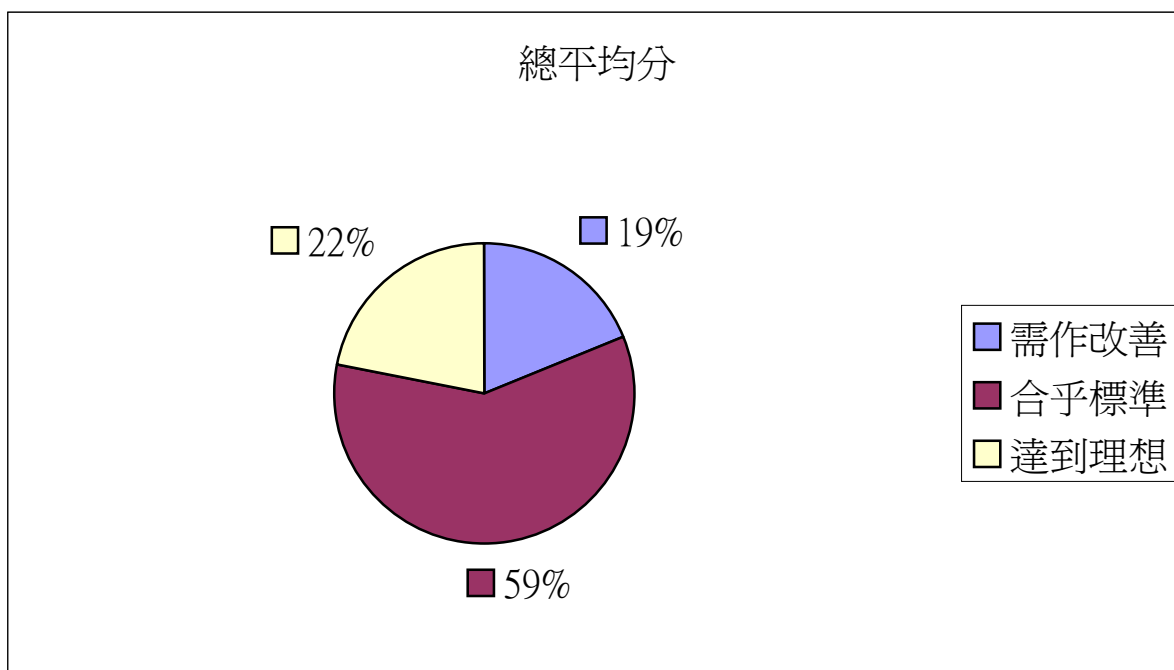
秘书职务需要一定程度的专业技术，透过专门为秘书而设计的专业培训课程，便可有效提高秘书在执行职务时的效率。数据显示只有 50% 担任秘书职务的工作人员曾接受专业的秘书培训课程。

（三）语文知识

按照《澳门特别行政区基本法》规定，特区政府的法定语文以中文及葡文双语并行，公共行政部门内的公函及文件编写等文书工作亦以此两种语文为基础。由于担任秘书职务的人员，每日均须处理大量的公函及文件，因此，能掌握及运用此两种法定语文，应视为担任秘书职务的其中一项重要条件。官方语文的运用能力，可根据官方认可的程度作为客观衡量担任秘书职务人员之语文能力。从部门提交的资料显示，约有 53%的秘书在写及讲方面可以同时掌握此两种法定语文。

☆ 秘书素质的综合评分

综合上述三方面的评分，可计算出每位担任秘书职务人员在此三方面的总平均分（见下图）。对照审计署为这些项目所订定的比较标准，现时担任秘书职务的员工中，只有约 22%达到一个专业秘书的理想要求，另外有 19%的员工则应作改善。各个公共行政部门秘书人员素质的评分分布，可参阅附件 IV。



6.3.1.2 总结及评论

分析现时公共行政部门担任秘书职务人员的素质，可反映出所有公共行政部门均十分着重秘书本身的相关公共行政工作经验。但相比之下，专业培训及语文知识这两方面的整体表现则较为逊色，存在着很大的改善空间。

无可否认，在指定秘书的过程中，员工的可信任程度及对公共行政运作的认知程度，是一系列考虑因素中的两个要素。但专业的工作能力及对中葡双语的基本认识，亦应列为必须考虑的重要因素。

本署认为，担任秘书职务人员的素质，除了能直接影响部门运作的效率及效益外，亦由于秘书是密切配合领导、主管工作的人员，在作为部门对外联络的重要桥梁，他们的工作表现会直接体现为部门整体工作文化及素质的优劣，令外界对这个部门形象的好坏留下深刻的印象。

因此，在指定秘书时，应该更多地考虑其专业的工作能力等可衡量的因素；对已经在位的工作人员，经评估后是需作改善或合乎标准的，应该提供相应的培训机会，以加速他们达到理想的要求；对于那些经提供培训机会后却依然故我的人员，可通过定期的评核机制，进行工作更换，以有能力的人员取而代之。

6.4 适用法规的遵行

6.4.1 秘书职务金钱补偿的法规

法规是公共行政部门履行职责的依据，按照同一法规发放报酬及补偿，各公共行政部门应有同一理解，才能彰显平等的原则。因此，法例条文必须清晰明确，才能帮助各公共行政部门的管理者，准确厘订人员的报酬及补偿。

6.4.1.1 审计发现

在审计的过程中，发现各公共行政部门对秘书职务的金钱补偿，没有统一的发放准则。当中涉及到当这些人员在被指定为秘书后，因为种种原因而无法实际履行秘书职务时，该如何处理补偿方式之问题。本署发现在不同的公共行政部门有不同的处理手法：

- 作为审计对象的 47 个公共行政部门中，有 42 个部门的秘书在合理缺勤期间（主要是休假，亦包括了由于成为母亲而缺勤之 90 日分娩休假），收取了因担任秘书工作而获得之固定金钱补偿。其它 5 个部门的秘书人员，则在休假期间，扣除了秘书职务金钱补偿的相应部份；
- 部份公共行政部门，因为工作的需要，会在原来担任秘书工作的人员休假期间，安排另一位人员暂时替代秘书工作，而这位替代人员亦同时收取固定的金钱补偿，所以在这段期间内，同一份的秘书职务支付两份的金钱补偿。

就着秘书在合理缺勤期间继续收取固定金钱补偿之事宜，审计署曾致函行政暨公职局征求法律意见。而由行政暨公职局提供之相关文件（请参考附件 V）中，可以得到一个正式的信息——秘书是可以在合理缺勤期间继续收取固定的金钱补偿。同时在该份文件中，亦以推荐的形式，就金钱补偿的问题建议了部门可以采用的一个批示模板。

6.4.1.2 总结及评论

从依法行政的角度上看，本署认为，依法统一地遵循法定的规范，是公共行政部门应有而必须贯彻执行的责任。行政暨公职局作为担当着公共行政部门间的一个统筹协调及释疑公职法的部门，亦应具体地协助特区所有公共行政部门正确理解及执行公职法规。由于大部份部门所采用的第 86/89/M 号法令第二十二條，虽没有明确指出秘书职务金钱补偿的具体发放准则及适用范围，但行政暨公职局既已对此作出明确的法

律意见，就应采用指引的形式令所有公共行政部门均获得相同信息，只有这样才能使有关的制度达到统一，从而减少各自为政的现象。

6.4.2 公职法律制度的遵行

澳门特别行政区的公共行政部门的运作是以依法行政为原则，一切的公共行政程序必须按照法例的规定进行。

6.4.2.1 审计发现

《澳门公共行政工作人员通则》第七十九条规定：“工作人员须接受以签到簿册，又或机械或电子仪器对其提供工作之时间作出监督。”

审计发现澳门基金会及地图绘制暨地籍局，免除全部担任秘书职务人员记录上下班时间；财政局则免除了局长的 2 位秘书之上下班时间记录。

6.4.2.2 总结及评论

有个别公共行政部门的负责人，把担任秘书职务的人员在办公时间以外提供服务不应收取任何补偿之规定，理解为是无需受办公时间的限制，因而免除了秘书作出上下班时间的记录。

本署认为，有关法规只规范担任秘书职务而收取金钱补偿的人员应履行的义务，并不意味着这些人员在遵守《澳门公共行政工作人员通则》上有任何豁免之权利。同时，法例亦已预视了担任秘书的工作人员，工作时间应比法定的工作时数多，因而订立了不重复支付的规定。

况且，在同一部门中，当大部份的工作人员都必须记录上下班时间，而收取额外补偿的工作人员，却可以获得豁免时，这明显会造成不公平现象。所有工作人员均有义务遵守《澳门公共行政工作人员通则》的规定，以协助部门对其所提供的工作时间

作出监管；再者，若没要求秘书记录上下班时间，便无法确保有关人员的工作时数达到法定要求，而监管部门亦难以对其工作效率进行监督。

6.4.2.3 部门的回应

澳门基金会及地图绘制暨地籍局均作出了正面的响应。（详见附件 VI）

财政局在响应本署所提出的审计结果时指出：

“……涉及勤谨监督的免除是构成《公共行政工作人员通则》第 79 条的不遵守，本人认为，此时此刻，必须指出此监督的豁免是基于本人认为合适而是本人行政上所作的决定。……”（详见附件 VI）

6.4.2.4 本署就部门回应所作之跟进

就财政局的响应，本署重申，早于《公共行政工作人员守时及出勤的制度研究》中就指出，“根据《澳门公共行政工作人员通则》第 79 条规定：‘工作人员须接受以签到簿，又或机械或电子仪器对其提供工作之时间作出监督。’，因此不应存在同一部门中某部份工作人员有豁免之权利”，明显记录上下班时间是公共行政工作人员之纪律，并不是人为的行政决定所能豁免的。

7 综合建议

在第6章节所描述的审计发现中，披露了现行制度下普遍存在的一些问题。明显地，这个已沿用多年的秘书任用制度，确实存在可以改善的地方：

第一，亦是最重要的一点，是各个公共行政部门应该因应本身工作的特点及需要，在遵循法规的原则下，订定合理善用人力资源的管理制度，使秘书工作更具实效；

第二，因为相关的法规只作原则性的阐述，导致不同部门有不同的理解而出现不一致的处理方法，这方面的改善可以通过有权限部门就这些内容作出公开的指引而得到统一；

第三，因为时代的变迁、设备的日益完善，对秘书工作也有了新的要求，在这种新的形势下，确有必要对现行的法规作出适应性的更新，这方面的工作可以通过对法规的检讨及修订而作出全局的改善。

为了达到以上的改善，以下的一些实际操作是值得推荐的：

一）不论有关规范秘书职务的法规会否作新的修订，各公共行政部门应订定内部的管理机制，定期就各自部门中秘书职位设置之制度加以检讨，尤其是人员配置的适合程度、超时工作补偿方法的合理性、现职秘书的工作能力及相关之持续培训的需要等；

二）明确界定有必要安排秘书协助工作的职位设置；

三）不论部门本身的组织章程是否明文规范必须遵行《澳门公共行政工作人员通则》，在指定人员担任秘书工作时，都应依照或谨慎考虑法规的要求，在澳门公共行政职程之一般制度中的第5至第7级工作人员中指派；

四) 行政暨公职局应定出秘书职务的工作范围及担任工作的条件, 使所有公共部门在考虑指派秘书职务时, 能切合需要而作具有效益的选择: 确实需要设置秘书职务以专业地协助领导主管工作时, 应要指派; 但若只是协助作出一般行政的工作, 则宜采用超时工作来补偿其于办公时间外之协助;

五) 通过检讨现行的成文或不成文制度, 确保从事秘书工作的人员严格遵从《澳门公共行政工作人员通则》所规范的一般义务, 尤其是有关勤谨守时的通用纪律;

六) 在指派人员担任秘书工作时, 不仅要从信任程度上来考虑, 亦要从素质能力方面加以评分考虑, 加入诸如语文能力、文书处理能力、公共接待技巧等可量化的评估因素, 以确保这个视作管理阶层倚重的职位, 由恰如其分的人选担任;

七) 在没有修订现行的法规前, 或者在法定大原则下仍有必要说明具体操作方法的情况下, 行政暨公职局应该通过指引、传阅公函等途径, 就有关秘书职务的规范作出解释, 以达到所有公共行政部门统一处理之效果, 其中应首先考虑的有:

- 当被指派作为秘书而正收取固定补偿之人员, 在暂时合理缺勤的期间内, 其固定补偿该如何计算;
- 在对上一点所提及之人员因合理缺勤而必须另外指派他人暂代秘书工作时, 暂代者之固定补偿该如何处理;
- 已经是秘书身份而收取了固定补偿之人员, 在出席同一部门的其它工作时, 再收取其它补偿之合法性。

为了从根本上构建一个清晰明确的秘书工作制度, 以作为中长期工作的计划, 本署建议应在现有法规的层面内, 对秘书职位的设置作进一步的现代化: 包括探讨现行的指派形式的任用制度; 制定职务范围和职责内容; 订定与职务职责相符合的任用条件; 阐明担任有关职位人员的福利及义务等。

7.1 行政暨公职局就本署综合建议之响应

“.....

综上所述，以及考虑审计署作出的建议，兹结论如下：

建议 a)：各部门应制定内部的管理机制，以定期重估秘书人员规定的制度；

⇒ 在报告的结论中并无说明‘制定内部管理机制，以定期重估秘书人员规定的制度’的目的。但是，倘若其用意是建议各部门评核对继续任用特定工作人员担任秘书职务的需要，亦考虑秘书职务的演变及其复杂性的增加，我们认为这样做有利于实际管理。

建议 b)：应明确规定哪些官职需要秘书人员的辅助；

⇒ 审计署报告概述如下：‘安排工作人员给予有需要的领导层及主管人员担任秘书工作这方面是必须的。透过秘书人员的辅助，领导及主管可以专注处理管理及决策工作，因而增加行政效率……。对于所有情况，不能对上述各项事宜都以同样方法处理。每一个公共部门在本身的工作都有其特点及特性；在不同时期，工作的重点亦会随之改变。因此，安排秘书人员提供辅助及面对每日运作所需，应该按实际情况进行……’

⇒ 立法者的意向亦与上述意见一致。事实上，各部门亦非相同。因此，赋予部门最高领导人在其管理权力上，决定人员的数目及是否需要，尤其是秘书人员数目。正因为这事实，立法者并没有规定限制担任上述职务的工作人员的数目。

⇒ 但是，由于现时各部门发展及现代化的情况，部门的领导及主管越来越倚重好的秘书，以便履行好其职务。的确，很少有主管级人员，想履行好其职务而不需要一名好的秘书。

建议 c)：应确实履行《澳门公共行政工作人员》的规定，包括从公共行政职程第五至第七级内之人员指定担任秘书的法定要件、勤谨及守时的义务；

⇒ 明显地按法律规定，指定担任秘书职务的人员，应该从十二月二十一日第 86/89/M 号法令附件一表三第五、第六及第七级别内去指定。

建议 d): 应考虑成本效益及选择更具成效的制度来给予秘书人员收取超时工作补偿;

⇒ 给予担任秘书职务的金钱补偿，确实是对担任这特定职务的一种补偿。这种补偿不应以等式、比较、或以工作人员在正常办公时间以外提供服务的时数来计算。

建议 e): e)在指定人员担任秘书职务时，除了必须考虑人员的可信任程度外，亦须考虑其工作的质素及能力;

⇒ 正如担任任何职务，我们认为在选择工作人员方面，任何主管都会倾向于选择其认为最有能力担任职务的工作人员。

⇒ 正如我们以上所述，要求一个好秘书有的质素可以是多种多样的，并且应要考虑多种的标准。

⇒ 尽管具有更高学历者可以更好地担任工作，但亦非是理所当然的，只有配合具质素的培训及工作人员活学活用有关内容方可产生成效。工作人员可以修读多个培训课程，但倘若这些培训课程是不具素质的，又或尽管修读具质素的课程，而工作人员又不懂得活学活用。因此，并非工作人员持有多项课程证书，就可以评核他具有担任某种职务的资格。

⇒ 亦应考虑，凭工作人员的个人经验及能力，亦可以使他成为一名卓越的专业工作者。

⇒ 我们亦认为立法者因为秘书职务的特别性质，而有意在聘任方面作出灵活性，让主管与秘书之间建立持续相互的人际关系，而这种关系的前提是要求秘书长期对文书及工作情况保持高度机密。因此除了专业要求之外，最重要的还是工作人员的诚信，尤其是现时对担任秘书职务并不要求特定培训。

建议 f): 在现行法规修改前，或有需要对落实施行法例方法的原则作解释时，行政暨公职局应对秘书职务的规定，透过指引、传阅公函等……向所有部门作出解释，

以期处理方式得以统一。

⇒ 关于发出传阅公函方面，正等待上级指示。然而，为了对澳门特别行政区行政当局秘书职务作更深入分析，建议在多个部门，以抽样方式，进行秘书职务的说明及分析，从而找出证明在目前情况，是否要求秘书有特定培训及懂其它语言，或从上述分析中，会证明出还有其它方面的要求。

……”（详见附件 VI）

7.2 本署就行政暨公职局响应所作之跟进

行政暨公职局在响应中，就本署所提出的六点建议进行了分析及结论。

就行政暨公职局在响应函件中最后部份所作的结论，本署有以下之跟进回应：

1. 该局对建议 a)所作之结论，亦正是本署所评论的内容，详见报告的 6.1.2.2，相信只有对现行运作的制度作定期的检讨，才能使这些制度完善及与时俱进。
2. 该局对建议 b)所作之结论，可以理解为：第一，立法者没有规定限制担任秘书职务的工作人员的数目；第二，主管要履行好其职务是需要好的秘书辅助。这些亦与本署在 6.1.2.2 之观点没有分歧。但是在界定应否为主管配备秘书及相应数量上，特别是为厅、处级以下的主管人员配备专职秘书时，本署是主张应该是有一个原则性规范。对于这个职级的主管，不能硬性规定不能有秘书辅助，但亦不能每个主管皆无原则地配置。
3. 该局对建议 c)所作之结论，应是对本署之建议表示认同。
4. 该局对建议 d)所作之结论，指出给予秘书职务的金钱补助应以一种职务补偿看待，并不同意本署于 6.2.1 中所提出，以成本效益之角度来评价现行的秘书所需要的超时工作状况。对于这一点，本署认为，若只把这个金钱补助单

纯视作职务补偿，则需要为这个职务界定清楚的工作范围及担任工作的条件，就如该局响应函件中“IV – 秘书职务”之内容。但事实是，在此之前，这些要件并没有被具体而详细地论述并广为传达，使得在实行上缺乏客观之标准，各个部门只能以对相应法例规定的理解来运作。因此，订定出一个公认而统一的工作范围及任职条件，将是理顺由这个职务所引致的一系列问题的良好开端。

5. 该局对建议 e)所作之结论：“……除了专业要求之外，最重要的还是工作人员的诚信……”，其实在不同的角度认同了本署的观点，详见报告的 6.3.1.2。因为只有在诚信、能力兼备下，才能出色地发挥秘书的角色，协助领导、主管的工作。
6. 该局对建议最后一点所作之结论，是一个积极之响应，本署冀望透过对秘书职务的讨论，引起行政暨公职局对其他类似的公共职务和职位的全面检讨，以期达到行政当局能一致行政。

附件

附件 I — 2002 年 10 月 31 在职秘书与在职领导、主管及司法官人数之比例

部门	在职秘书 人数 (注 1) (A)	在职领导、主管及司法官人数 (注 2)					比例 = (A)÷(B)
		领导 (注 3)	主管 (注 4)	教职主管 (注 5)	司法官 (注 6)	总数 (B)	
建设发展办公室	2	2	-	-	-	2	100%
旅游基金 (注 7)	1	1	-	-	-	1	100%
民航局	5	2	3	-	-	5	100%
国际法事务办公室	3	3	-	-	-	3	100%
政府船坞	4	1	4	-	-	5	80%
法务局	10	3	10	-	-	13	77%
文化局	17	3	20	-	-	23	74%
经济局	14	3	19	-	-	22	64%
终审法院院长办公室	17	4	4	-	20	28	61%
房屋局	6	1	9	-	-	10	60%
澳门金融管理局	12	4	16	-	-	20	60%
行政暨公职局	12	3	19	-	-	22	55%
财政局	14	3	24	-	-	27	52%
高等教育辅助办公室	1	2	-	-	-	2	50%
环境委员会	1	2	-	-	-	2	50%
消费者委员会	1	2	-	-	-	2	50%
电信暨信息科技发展办公室	1	2	-	-	-	2	50%
卫生局	15	4	29	-	-	33	45%
统计暨普查局	9	3	18	-	-	21	43%
新闻局	3	2	5	-	-	7	43%
民政总署	26	7	58	-	-	65	40%
审计署	4	4	6	-	-	10	40%
社会工作局	7	2	16	-	-	18	39%
邮政局	5	2	11	-	-	13	38%
劳工暨就业局	8	2	19	-	-	21	38%
澳门基金会	3	2	6	-	-	8	38%
澳门监狱	3	2	6	-	-	8	38%
澳门理工学院	12	3	15	14	-	32	38%
港务局	7	2	17	-	-	19	37%
土地工务运输局	11	3	28	-	-	31	35%

部门	在职秘书 人数 (注 1) (A)	在职领导、主管及司法官人数 (注 2)					比例 = (A)÷(B)
		领导 (注 3)	主管 (注 4)	教职主管 (注 5)	司法官 (注 6)	总数 (B)	
社会保障基金	2	2	4	-	-	6	33%
退休基金会	2	2	4	-	-	6	33%
澳门大学	14	4	17	22	-	43	33%
身份证明局	4	2	11	-	-	13	31%
旅游学院	2	2	4	1	-	7	29%
旅游局	5	3	16	-	-	19	26%
地图绘制暨地籍局	2	1	7	-	-	8	25%
立法会辅助部门	1	2	2	-	-	4	25%
澳门贸易投资促进局	3	3	10	-	-	13	23%
体育发展局	2	2	7	-	-	9	22%
检察长办公室	5	2	3	-	19	24	21%
地球物理暨气象局	2	2	10	-	-	12	17%
司法警察局	2	2	11	-	-	13	15%
澳门保安部队高等学校	1	2	5	-	-	7	14%
博彩监察暨协调局	1	2	7	-	-	9	11%
印务局	1	1	12	-	-	13	8%
教育暨青年局	3	3	31	35	-	69	4%
警察总局	-	3	1	-	-	4	0%
海关	-	4	25	-	-	29	0%
澳门保安部队事务局	-	2	24	-	-	26	0%
治安警察局	-	3	20	-	-	23	0%
消防局	-	3	57	-	-	60	0%
司法、登记暨公证公库 (注 8)	2	-	-	-	-	-	-
工商业发展基金	1	-	-	-	-	-	-
汽车及航海保障基金	1	-	-	-	-	-	-
社会重返基金	1	-	-	-	-	-	-
廉政公署	注 9	注 9	-	-	-	-	-
文化基金	注 10	注 10	-	-	-	-	-
体育发展基金	注 10	注 10	-	-	-	-	-
学生福利基金	注 10	注 10	-	-	-	-	-
公共行政福利基金	注 10	注 10	-	-	-	-	-

部门	在职秘书 人数 (注 1) (A)	在职领导、主管及司法官人数 (注 2)					比例 = (A)÷(B)
		领导 (注 3)	主管 (注 4)	教职主管 (注 5)	司法官 (注 6)	总数 (B)	
港务局暨水警稽查局福利会	注 10	注 10	-	-	-	-	-
消防局福利会	注 10	注 10	-	-	-	-	-
治安警察局福利会	注 10	注 10	-	-	-	-	-
司法警察局福利会	注 10	注 10	-	-	-	-	-

注:

- (1) 秘书人数不包括行政长官、五位司长之私人秘书。
- (2) 领导、主管及司法官人数不包括兼任者。
- (3) 领导包括各级法院院长、检察长、主要官员、局长、副局长、办公室主任、办公室副主任、协调员、助理协调员、主席、副主席、秘书长、副秘书长、行政管理委员会全职委员、船坞厂长、高等教育机构的校长、副校长、院长、副院长、行政总监、局长助理、助理关长等。
- (4) 主管包括办公室顾问、厅长、部长、处长、司法机关书记长、高级审计师、审计师、总监、副总监、高级经理、经理及副经理等。
- (5) 教职主管包括官立学校校长、副校长、督学活动协调员、学校督导员、高等教育机构辖下学术分部的学校校长、副校长、院长、副院长、培训中心主任、系主任等。
- (6) 司法官包括各级法院法官、助理检察长及检察官。不包括以定期委任方式担任其它公共部门领导的 1 名助理检察长及 2 名检察官。司法官数目摘录自《2002 澳门特别行政区公共行政》一书。
- (7) 秘书工作属辅助澳门格兰披治大赛车委员会的助理协调员。
- (8) 2 名秘书人员分别为担任法律及司法培训中心主任及司法、登记暨公证公库行政管理委员会的秘书。
- (9) 部门表示只有定期委任的 "私人秘书", 因有关人员不属本次的审计范围, 故此不作计算。
- (10) 没有本身人员编制, 技术及行政上之辅助由其它公共实体提供协助, 没有专职的秘书。

附件 II — 衡量秘书职务金钱补偿之成本效益的计算方法

按照第 86/89/M 号法令第二十二條，秘书职务的金钱补偿为薪俸点 100 点之 50%，以现时每薪俸点澳门币 50 元计算，为澳门币 2,500 元。该法令同时规定担任秘书职务之工作人员，由该法令附件一表三中第五、第六及第七级人员中指定担任。本署以这三个级别内的人员薪俸点的中位数 290 点，计算出作为秘书职务之金钱补偿的澳门币 2,500 元，应相等于每月约 18 小时之超时工作(计算方法见下表)。是项审计按照抽取部门秘书于 2002 年 8 月及 9 月之出勤记录，计算各秘书在这两个月的平均超时工作时数，与应有每月约 18 小时之超时工作时数作比较，以分析秘书职务补偿所达到的成本效益，百分比越高，表示有关秘书金钱补偿所达到的成本效益越大，相反百分比越低，成本效益便越少。

金钱补偿	290 点人员之每小时薪酬	每小时超时工作之补偿金额	金钱补偿相等于的超时工作时数
(a)	(b)	(c)	(d) = (a) ÷ (c)
2,500 元	$50 \text{ 元} \times 290(\text{点}) \times 12(\text{个月}) \div 52(\text{周}) \div 36(\text{小时}) = 92.9 \text{ 元}$	$92.9 \text{ 元} \times 1.5(\text{倍}) = 139.4 \text{ 元}$	18 小时

计算秘书超时工作时数的原则：

- 秘书的工作时数，按部门提供的有效上下班时间记录为依据；
- 根据每名秘书的上下班时间记录，每日累计的工作时数与每日应有办公时数作比较，工作时数等于或多于应有时数一小时，视为超时工作时数；
- 对上下班时间记录欠缺的出勤数据，一律按正常办公时间作填补处理；
- 由于按特别法规定的委员会秘书所获得的报酬，并不视为其超时工作的补偿，所以在这里不作计算；
- 按部门于 2002 年 10 月份所发放的秘书职务补偿之份额作计算的基础。

附件 III — 秘书人员的评审标准

一) 工作经验

“工作经验”因素的评核，主要是考虑担任秘书职务的人员在公职范畴内所担任职务的时间，其评分方式如下：

经验相等或多于 10 年	100
经验相等或多于 9 年，而少于 10 年	95
经验相等或多于 8 年，而少于 9 年	90
经验相等或多于 7 年，而少于 8 年	85
经验相等或多于 6 年，而少于 7 年	80
经验相等或多于 5 年，而少于 6 年	75
经验相等或多于 4 年，而少于 5 年	70
经验相等或多于 3 年，而少于 4 年	65
经验相等或多于 2 年，而少于 3 年	60
经验相等或多于 1 年，而少于 2 年	50
经验少于 1 年	40

如有关员工同时拥有多于 1 年的秘书工作经验便增加 5 分，多于 2 年以上的秘书工作经验则增加 10 分。工作经验是以公职及秘书工作经验的总分作为评定的标准，以 40 分为底分，在任何情况下，工作经验的评分绝不能超过 100 分。

二) 职业培训

职业培训因素的评核，是考虑担任秘书职务的人员有否修读具证明的培训课程，其评分方式如下：

- (1) 修读与秘书职位的职务性质直接或完全有关的培训课程(以时数为首要衡量准则):

为期多于 200 小时 (或 12 个月以上)	+50
为期 101 - 200 小时 (或 6 个月至 12 个月内)	+40
为期 51 - 100 小时 (或 3 个月至 6 个月之内)	+30
为期少于 50 小时 (或少于 3 个月)	+20
没有修读有关的培训课程	40

- (2) 职业培训是以曾修读的课程相加的总分作评定的标准, 以 40 分为底分, 在任何情况下, 职业培训的评分绝不能超过 100 分。

三) 语文知识

为进行“语文知识”因素的评核, 担任秘书职务的人员必须具有由有权限实体发出的第二语文知识的认证文件:

- (1) 若母语是中文

在写及讲方面对葡文有认识(有官方认可的程度)	+30
在写及讲方面对葡文有认识(没有官方认可的程度)	+5

- (2) 若母语是葡文

在写及讲方面对中文有认识(有官方认可的程度)	+30
在写及讲方面对中文有认识(没有官方认可的程度)	+5

- (3) 在写及讲方面, 若除了母语外没有任何语言的认识, 则为 40 分。

除上述两项官方语文的评分外, 对没有由有权限实体发出证明的其它语言(例如: 英语、法语及普通话等), 报称为拥有“一般”或以上的语言能力, 每项语言增加 5

分。语文知识是由上述的评分作为评定标准，以 40 分为底分；在任何情况下，语文知识的评分绝不能超过 100 分。

为了评估秘书的素质，本署主要按上述三项的评分方式为每位担任秘书职务的人员进行评核。各项的评分以如下三个级别作分类：

需作改善： 0 – 59 分

合乎标准： 60 – 79 分

达到理想： 80 – 100 分

由于工作经验、职业培训及语文知识均属秘书实务的基本要求，故每位人员客观条件的素质，实际上是上述 3 项要件的积分总和，再除以 3 后所计算出的每位人员的平均值。

附件 IV — 2002 年 10 月 31 日在职秘书人员的素质评分分布表

部门	各级别之人数			总人数
	需作改善	合乎标准	达到理想	
博彩监察暨协调局	0	1	0	1
房屋局	3	2	1	6
身份证明局	1	2	1	4
土地工务运输局	2	7	2	11
劳工暨就业局	2	5	1	8
高等教育辅助办公室	0	1	0	1
新闻局	0	3	0	3
立法会辅助部门	0	1	0	1
审计署	0	3	1	4
建设发展办公室	0	1	1	2
港务局	0	5	2	7
国际法事务办公室	1	2	0	3
汽车及航海保障基金	0	1	0	1
环境委员会	1	0	0	1
澳门理工学院	2	8	2	12
印务局	0	0	1	1
社会保障基金	2	0	0	2
澳门大学	1	8	5	14
澳门监狱	1	2	0	3
澳门基金会	2	1	0	3
消费者委员会	0	1	0	1
法务局	1	7	2	10
司法、登记暨公证公库	0	1	1	2
社会重返基金	0	1	0	1
旅游基金	0	1	0	1
旅游局	1	3	1	5
社会工作局	0	4	3	7
地图绘制暨地籍局	0	2	0	2
电信暨信息科技发展办公室	0	1	0	1
文化局	3	11	3	17
体育发展局	2	0	0	2
工商业发展基金	0	0	1	1
经济局	0	8	6	14

部门	各级别之人数			总人数
	需作改善	合乎标准	达到理想	
澳门贸易投资促进局	0	1	2	3
司法警察局	0	2	0	2
行政暨公职局	0	9	3	12
澳门保安部队高等学校	0	0	1	1
统计暨普查局	0	2	7	9
退休基金会	0	2	0	2
政府船坞	0	3	1	4
卫生局	2	12	1	15
财政局	1	8	5	14
终审法院院长办公室	12	4	1	17
地球物理暨气象局	0	2	0	2
教育暨青年局	0	2	1	3
邮政局	1	2	2	5
检察长办公室	0	0	1	5 ^{注 1}
民政总署	7	19	0	26
民航局	2	3	0	5
旅游学院	1	0	1	2
澳门金融管理局	3	6	3	12
总人数	54	170	63	291 ^{注 1}

注 1：直至报告成文时检察长办公室仍未提供其中 4 人的数据，故此无法计算。

附件 V

由行政暨公职局提供之文件
(译本)

转录司长办公室顾问对有关职务主管及其代任人报酬之解释，

而秘书职务人员也同样适用其原则

1. 根据十二月十八日第 85/89/M 号法令第二条，在公共机关及公共机构进行管理活动者为领导或主管人员。立法者定明领导官职是指局长及副局长而主管职务是指厅长、处长、组长、及科长。根据该规定（第五款）：*“如无相关之组织单位或附属单位时，有关之官职不视为领导或主管官职，但副局长官职除外。”*
2. 为应付领导及主管职位因原据位人终止职务而出缺以及据位人不在或因故不能视事的情况，并考虑到依法成立的组织附属单位，既然作为为大众福祉服务的队伍，其统筹的工作不可长时间的被搁置，而影响公众的利益（上述法规(第八条)定明有关据位人的代任的条文）。
3. 就代任人，根据法律：“不论被代任人是否抽出有关之款项，代任人有权收取该官职之薪俸及享受该官职之其它优惠，而有关负担从重叠薪俸项目中支付”。
4. 而职务主管制度则由另一法规 — 十二月十八日第 86/89/M 号法令第二十一条所规范：

第二十一条

(职务主管)

1. 因统筹工作之工作量或复杂性而有需要时，得设立职务主管职位；如职务主管须统筹至少十名工作人员，或经适当证明统筹工作之复杂性，应给予相应之权利。
 2. 根据工作之复杂性，职务主管有权收取相当于薪俸表 100 点之 50% 或 25% 之酬劳。
 3. 总督得根据有关部门领导人提出具依据之建议后，以批示核准职务主管之设立及订定有关酬劳，无须办理任何手续，但该批示得随时废止。
5. 至于职务主管方面，同样的问题可（实际上经常）发生在该职位的据位人终止职务（因退休，死亡等）或缺勤（例如：公干）或因故不能视事（例如：患病）的情况。
6. 换言之，充当着工作队伍协调员角色的职务主管，本着部门的良好运作，作为维持统筹工作以及保障公众利益的机制，是否代任制度不可应用于该职务？
7. 财政局在二零零一年二月二十一日第 049/NAJ/CB/01 号意见书中指出，先不争论那些似乎是关键性的问题，按系统性的理解，倘立法者欲将规范领导及主管官职的制度应用于职务主管，那么，规范职务主管的应是十二月十八日第 85/89/M 号法令而不是别的法规。
8. 尽管有关问题具争议性，基于以下的原因，我们不反接受财政局的指引：虽然所牵涉的临时性工作队伍是根据法律明文规定成立和独立运作的，但事实上，立法者并没有赋予这些工作队伍与组织法所明确设立的（组织附属单位）等同的重要性。正因为该职务队伍在职能上的重要性较低，立法者认为没有必要就其订立像组织主管般的（代任）机制。
9. 从立法者的意图来看，不难得出这样的结论，就职务主管职位，依照法律是不能应用代任机制以及重叠薪俸会计预算制度。

10. 然而，这是否表示如果所谓的职务主管的原据位人终止职务，不在或因故不能视事，有关的公共实体不能委任他人担任该职务呢？
11. 倘据位人终止职务，由于实体可委任新的据位人，所以问题不大。
12. 而然，构成最大问题的是当据位人持续不在或缺勤时，在这些情况下，如果法律无法保障重迭薪俸的支付，无法保障据位人以及在其缺勤或无法视事期间担任统筹工作之人员的薪俸支付，又如何能保障职务主管所担当的统筹工作能得以延续呢？
13. 除非有更好的意见，否则，依我们看，发放执行职务主管职务的酬劳是与人员的职位无关，因为职务主管既不是职位，也不是工作人员的特别职级，有关的酬劳只关系到特别职能，例如错算补助，该补助的发放是基于处理公共款项往来的特别职能，而不是工作人员职位或职级的因素。
14. 因此，鉴于有关酬劳是与职能有关，事后是否收发放酬劳要视乎有关人员有否实际执行职务，正如法律所明确规定的错算补助（*澳门公共行政工作人员通则第二百一十七条第四款*）以及轮值津贴（*该通则第二百零二条第二款*），尽管后者的情况不尽相同，但相类似。
15. 基此，根据法律，似乎最恰当的做法便是参照下列的形式制定职务主管的委任批示：

- “ 1. 委任公务员/服务人员 _____（姓名），_____（职级），由 _____ 起担任 _____ 范围的职务主管职务；
2. 有关据位人缺勤或因故不能视事 _____ 日以上，职务主管的职务得由候补人 _____（姓名），_____（职级）担任。
3. 职务主管或其候补人，视乎有否实际执行职务，根据 _____ 批示（*指出批准设立职务主管之批示*）以及十二月十八日第 86/89/M 号法令第二十一条第二款的规定，有权收取薪俸表 100 点之 50%（或 25%）之酬劳。”

16. 按照同一理据，有关职务主管的解决方法，在作出相应的调整后亦适用于担任秘书职务的人员。

附件 VI

各公共部门的回应



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，而這些組別的各种職程所要求的學歷，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 assuma 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,

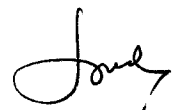


ao contrário do que sucede noutros serviços públicos. Aqui são simples trabalhadores administrativos que foram nomeados para dar apoio aos administradores e dirigentes. Aos secretários dos membros do Conselho de Administração exige-se a sua disponibilidade horária permanente, especialmente após o horário 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

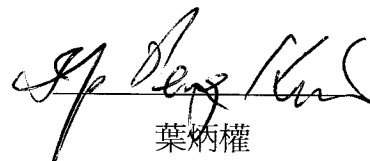
審計署審計長：

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。 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 0278

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：

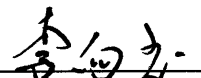
貴署於本年1月13日發出之第0020/7/2/GCA/04號公函業經收悉，茲作有關回應如下：

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

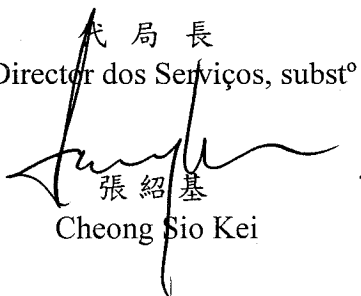
來函已閱，非常感謝 貴署的關注和所給予的寶貴意見。

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

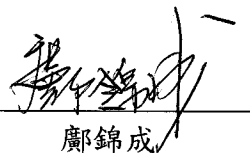
參照 貴署第 0020/7/2/GCA/04 號公函之內容，對於 貴署就本廠在題述審計報告內所提出之見解及建議，我廠回應如下：

“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：

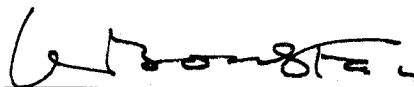
“本會在去年 3 月 31 日獲悉 貴署有關《衡工量值式審計——秘書職務》之建議後，已即時規定秘書必須以電子儀器方式記錄出勤守時之情況。目前，本會所有一般工作人員均須接受工作時間之監督。”

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/..