

公務員敍用委員會

2016年報

公務員敍用委員會

2016年報

目錄

主席前言	1
第一章 公務員敘用委員會概況	3
第二章 公務員招聘	9
第三章 公務員晉升選拔	17
第四章 表現管理及員工培育	31
第五章 其他公務員聘任事宜	39
第六章 公務員紀律	44
第七章 訪問	50
第八章 鳴謝	51
附錄 I 公務員敘用委員會主席及委員簡歷	52
附錄 II 公務員敘用委員會秘書處組織架構圖	56
附錄 III 經委員會提供意見的個案	57
附錄 IV 經委員會提供意見的招聘個案	58
附錄 V 經委員會提供意見的晉升選拔個案	59
附錄 VI 經委員會提供意見的其他公務員聘任事宜	60
附錄 VII 經委員會提供意見的紀律個案	61

主席前言



公務員敘用委員會每年都會發表工作報告，《2016年報》標記着委員會另一年的豐盛工作。年內，委員會處理的個案達1108宗，創過去十年新高。

根據《公務員敘用委員會條例》，委員會的任務和職責是要客觀獨立地審理接獲的每宗個案。我們期望各局和部門提出的建議能達到委員會審理個案的標準，而且有據可依，理由充分。除了恪守既定的時限和按照指引行事的基本要求外，更重要的是，我們期望管理層繼續努力，持續妥善管理員工表現。

公務員的聘任須經過嚴謹公正的選拔程序，內部晉升要求的

門檻更高。只有秉持用人唯才的原則，公務員隊伍才可以精益求精，贏取廣大市民的信任。因此，委員會要確定只有最合適的人選才會獲得聘任；而獲晉升的，亦必須是經公正程序選出，是最具才幹和潛質，實至名歸的人員。

本報告中列出一些我們曾提出意見和建議並值得留意的個案，除期望有關的局和部門會採取行動跟進外，我們亦希望其他局和部門可藉以借鑒。委員會欣悉各部門首長都會親閱這些意見和建議，我們亦支持他們適當介入，以促成改變和進步。在工作過程中所獲得的積極回應，令我們更確信只要常存要做得更好的決心，要取得完美成果是可達的。

在品行和紀律方面，年內提交委員會的紀律個案數字持續處於低水平，再次顯示公務員大都清操峻節，誠信自持。然而，我們不容自滿。雖然紀律個案不多，但我們仍促請公務員事務局監察處罰標準，確保

判處的懲罰能達致懲前治後之效。在政策層面上，公務員事務局同意定期檢討懲罰尺度，務求與時並進，符合市民大眾的期望。

一年過去，我喜見工作成果豐碩，謹此感謝各委員鼎力支持，提供精闢意見。我特別向服務委員會六年並已離任的委員彭玉榮先生和蔡克剛先生致意。同時，我也熱切歡迎在年內加入委員會的劉麥嘉軒女士和李聯偉先生。

我感謝公務員事務局局長及其團隊協助推展我們的各項建議。我也代表委員會向委員

會秘書及秘書處全體同事致以衷心謝意。我們得以完成全部工作目標，正是眾志成城的成果。

公正盡職的聘任、晉升和紀律處分制度，是維持公務員質素的關鍵。委員會會繼續發揮守護和監察的角色。

Handwritten signature in black ink, reading '劉吳惠蘭' (Liu Wai-ho).

公務員敘用委員會主席劉吳惠蘭

第一章

公務員敘用委員會概況

1.1 公務員敘用委員會是獨立的法定機構，負責就公務員的聘任、晉升及紀律事宜，向行政長官提供意見。委員會的使命，是維護公務員聘任和晉升制度公平公正，以及確保公務員紀律處分機制公允持正，懲罰原則總體一致。委員會的職權範圍在《公務員敘用委員會條例》及其附屬規例（香港法例第93章）中訂明。

委員會成員

1.2 按照《公務員敘用委員會條例》，委員會有一名主席和不少於兩名而不多於八名委員。成員全部由行政長官委任，並有擔任公職或服務社會的經驗。二零一六年委員會成員名單如下：



公務員敘用委員會主席及各委員

主席	
劉吳惠蘭女士，GBS	由二零一四年五月起
委員	
彭玉榮先生，BBS，JP	由二零一零年二月至二零一六年一月
蔡克剛先生，BBS，JP	由二零一零年五月至二零一六年四月
李李嘉麗女士，SBS	由二零一二年二月起
蔡惠琴女士，JP	由二零一二年二月起
陳志新先生，IDS	由二零一二年二月起
柯黃秋梅女士	由二零一二年七月起
唐偉章教授，JP	由二零一三年十二月起
麥業成先生，BBS，JP	由二零一五年五月起
劉麥嘉軒女士，JP	由二零一六年二月起
李聯偉先生，BBS，JP	由二零一六年五月起
秘書	
何琇玲女士	由二零一二年六月起

主席及各委員的簡歷載於附錄 I。



公務員事務局常任秘書長及同事出席公務員敘用委員會會議

第一章

公務員敘用委員會概況

秘書處

- 1.3 委員會由一個小規模的秘書處支援，職員均為公務員，分別來自行政主任、秘書及文書職系。截至二零一六年年底，委員會秘書處共有編制職位 30 個，其組織架構圖載於附錄 II。

任務和職能

- 1.4 委員會的職責屬諮詢性質。除了在《公務員敘用委員會條例》第6(2)條指明的少數例外情況¹，委員會就聘任及晉升事宜提供意見的範圍涵蓋最高月薪達總薪級表第 26 點（於二零一六年年底為 47,240 元）或以上的職位，至常任秘書長和部門首長。在政治委任制度下各局長、副局長和政治助理的聘任事宜無須徵詢委員會的意見。截至二零一六年年底，

公務員編制職位共有 174 915 個，屬委員會職權範圍的有 42 444 個。然而，以下各類個案，不論所涉人員職級高低，必須徵詢委員會的意見：在公務員事務局通告第 8/2003 號和該局所發出相關補充指引訂明的情況下終止合約（包括不予續約）及按合約條款或新長期聘用條款續聘；終止或延長試用期或試任期；不批准通過試用或試任關限；以及根據《公務人員（管理）命令》² 第12條為公眾利益着想而着令退休等個案。

- 1.5 至於有關個別公務員的品行和紀律事宜，所有甲類人員的紀律個案（《公務員敘用委員會條例》訂明不適用的人員的個案除外）均須提交委員會審理。甲類人員指獲委任並已確實受聘擔任編制職位的人員或屬公

1 根據《公務員敘用委員會條例》第 6 (2) 條，政務司司長、財政司司長、律政司司長、審計署署長，以及司法機構司法人員、廉政公署人員和香港警務處紀律人員等職位，均不在委員會的職權範圍內。

2 《公務人員（管理）命令》是由行政長官根據《基本法》第四十八條第四款發出的行政命令，當中列出行政長官在管理公務員隊伍方面（包括紀律事宜）的權力。

務員公積金計劃³ 成員的人員。除試用人員、合約人員和部分按第一標準薪級表支薪的人員，涵蓋了所有公務員。截至二零一六年年底，屬委員會職權範圍的甲類人員約有 114 600 人。

- 1.6 委員會也會按照其法定權限，處理公務員就與其本身有直接和實際利益關係的事宜而提出的申述。另外，委員會須就行政長官轉交涉及公務員的事宜提供意見，也會就聘任、晉升和紀律方面的政策和程序，以及各項與人力資源管理相關的檢討和發展事宜，向公務員事務局局長提供意見。

運作模式

- 1.7 委員會一般是以傳閱文件的方式處理事務。遇有重大的政策事宜、複雜或牽涉重要原則的個案，委員會會召開會議以作討論。公務員事務局的代表和部門的高層管理人員或會獲邀出席會

議，向委員會解釋有關事宜或個案的背景，但委員會聽取後會作出獨立的決定。

- 1.8 委員會審閱各局和部門提交的建議的主要目的，是要確保建議理據充分，並且是按照既定的程序和指引達至。為此，委員會有一套嚴謹的制度審核部門提交的建議，在進行審核時或會要求相關的局/部門作出解釋或提供更多資料。各局/部門有時會因應委員會的意見，修改其建議；其他時候，委員會經審議相關的局/部門所作詳細解釋後，會信納建議是值得支持。委員會在審議過程中，如發覺有偏離既定程序或慣例的情況，又或出現人事管理方面的問題，會敦促相關的局/部門留意，並會視乎情況提出建議，以助糾正有關問題。委員會的最終目的是要促使公務員的聘任、晉升和紀律處分制度按公平公正的原則暢順運作，並有效發揮其功能。

3 公務員公積金計劃屬退休福利制度，適用於二零零零年六月一日或之後按新長期聘用條款受聘的公務員。

第一章

公務員敘用委員會概況

保密和公正原則

- 1.9 《公務員敘用委員會條例》第 12 (1) 條規定，委員會主席或委員或任何其他人，不得向未獲授權的人士發布或披露任何在該條例下提交委員會的資料。《公務員敘用委員會條例》第 13 條訂明，任何人不得影響或企圖影響委員會或委員會主席或任何委員的決定。上述法律條文提供清晰依據，確保委員會在保密的情況下，公正無私地執行職責。

工作目標

- 1.10 在處理晉升及紀律個案方面，委員會的目標是在接獲各局 / 部門的建議後六個星期內，提出意見或作出正式回應。至於招聘個案，委員會的目標是在接獲各局 / 部門的建議後四個星期內，提出意見或作出回應。

二零一六年的工作

- 1.11 二零一六年，委員會就 1 108 項建議提供意見，涵蓋招聘、晉升和紀律個案，以及其他與聘任有關

的事宜。委員會對 796 項建議提出質詢，當中 113 項 (14%) 建議，有關的局 / 部門經考慮委員會的意見後作出修訂，並重新向委員會提交。年內，委員會所收到的建議全部都能在目標時間內處理完成。有關個案的分項數字以及二零一六年與先前四年同類數字的比較，載於附錄 III。

- 1.12 每一宗在委員會權限內提出的申述，委員會都會仔細審查，嚴肅處理，然後作出回覆；不具名的投訴亦同樣仔細處理，只是未能回覆而已。年內，委員會處理了 12 宗與聘任事宜有關的申述。全部個案經委員會詳細審視後，裁定申述不成立。委員會另外收到九宗投訴，由於所涉事宜不屬委員會的職權範圍，已轉交相關的局 / 部門以作跟進。

- 1.13 年內，委員會繼續就聘任、晉升和紀律方面的政策和執行事宜提供意見。雖然員工培訓和發展工作屬於部門和職系管方的核心職責，憑着委員會秘書處的工作宗旨和人員累積的經驗，安排秘書處人員與各局 / 部門分享處理

招聘、晉升和紀律事宜的最佳做法最為合適。在二零一六年八月和十一月，秘書處應一般職系處邀請，派員在行政主任培訓課程中主講有關晉升和招聘事宜的環節。此外，委員會亦作了恆常安排，把委員會觀察所得和意見，提供給一般職系處和公務員培訓處作培訓之用。

互聯網網頁

1.14 委員會設有網頁，網址如下：

<http://www.psc.gov.hk>

網頁載有委員會的資料，包括任務和職能、現任成員名單、委員會執行職務的方式，以及秘書處的組織架構。委員會二零零一年及以後的年報亦可在網頁上瀏覽及下載。

1.15 網頁也載有索引，臚列自二零零一年以來，委員會年報內引述委員會就公務員招聘、聘任、紀律及其他人力資源管理事宜提出的建議和意見，旨在為各局/部門的人力資源管理人員和一般讀者提供快速搜尋所需資料的參考指引。

第二章

公務員招聘

2.1 招聘公務員的工作是由公務員事務局及政府各局/部門負責。招聘可以用公開招聘或內部聘任形式進行。委員會負責查核中級至高級公務員⁴職位空缺的遴選標準是否客觀、招聘程序是否恰當，並審視相關篩選準則（如建議採用）以確保公平，以及就聘用建議提出意見。委員會也會就招聘程序向各局/部門建議改善措施，以提升招聘工作的效率和效能。

二零一六年經委員會提供意見的招聘個案

2.2 二零一六年，委員會一共就 161 項招聘工作提供意見，涉及 1398 個職位空缺，當中 1327 個（分屬 152 項招聘工作）是以公開招聘方式填補，其餘 71 個（分屬九項招聘工作）則以內部聘任方式填補。這些聘任個案的分項數字以及二零一六年與先前四年的建議聘任人數比較表，載於附錄 IV。

避免利益衝突及申報利益的機制

2.3 為確保公務員聘任得以公平進行，並防止出現實際或可被視為構成利益衝突的情況，公務員事務局已發出詳細指引，以監管招聘和晉升選拔工作。在《聘任工作指引》中列明，擔任招聘/晉升選拔委員會主席或成員的人員應避免任何實際或可被視為構成利益衝突的情況。有關人員須在召開委員會會議前，申報其與合資格應徵者/候選人員之間，是否存在實際或可被視為構成利益衝突的關係（包括但不限於親屬及好友的關係）。如有委員作出利益申報，招聘/晉升選拔委員會須通知聘任當局，請其決定應否採取下列行動：

- (a) 更改招聘/晉升選拔委員會的組合；或
- (b) 要求主席或相關委員在招聘/晉升選拔委員會評審有關應徵者/候選

4 就招聘而言，這是指職級的最高月薪不少於總薪級表第 26 點的訂明金額（於二零一六年年底為 47,240 元）或同等薪點金額的人員，但不包括：(a) 屬於非學位及非專業職系的基本職級人員；以及 (b) 訂明不在委員會職權範圍內的司法人員、廉政公署人員及香港警務處紀律職系人員。

人員時暫時避席，或不參與評審該有關人士。

就招聘工作而言，如招聘委員會主席和成員無法在甄選面試前作出申報，該招聘委員會主席可根據現行指引，即場決定須採取何種適當行動。

2.4 委員會在審閱各局/部門提交的招聘和晉升選拔委員會建議時，會特別留意他們是否已遵從公務員事務局發出的相關指示及指引，確定選拔程序恰當妥善。現行利益申報機制一向行之有效，而各局/部門在大部分個案中採取的行動均屬恰當。然而，委員會注意到年內有幾宗個案的處理略嫌不夠嚴謹，而另外一些個案的做法則過於審慎。委員會觀察所得及建議已轉告公務員事務局，詳述如下：

(a) 在一些個案中，招聘/晉升選拔委員會的主席/成員在申報某位合資格應徵者/候選人員是其親友後，決定暫時避席或不參與評審有關人士，這做法原則是符合公務員事務局的指引。然而，

由於這些關係可能會被視為構成利益衝突，該招聘/晉升選拔委員會若能進一步考慮申報關係的性質和程度，可採取更慎重的安排，例如徵求聘任當局同意更換招聘/晉升選拔委員會的成員，以維持招聘/晉升選拔委員會的公信力；

(b) 在另一些個案，招聘/晉升選拔委員會則過於審慎；雖然所涉及的純粹是工作關係，但仍逐一申報並存檔，不但耗時費力，而且製造額外的行政工作。晉升選拔委員會主席/成員是候選人員上司或上級的情況甚為普遍。認識某候選人員或與該人員有純粹工作關係的事實，本身並不構成利益衝突，亦不應被視為有利益衝突。但若雙方有密切私人交往，作出申報及考慮採取緩解行動才有必要；以及

(c) 為妥善保存記錄及方便委員會審閱，招聘/晉升選拔委員會應在提交建議的文書內，匯報所有與申報利益後所採取行動有關的資料，包括所申報關係的詳情、聘任當局/招聘委員會主席的決定，

第二章

公務員招聘

以及招聘/晉升選拔委員會成員組合有否變更等。

2.5 公務員事務局對委員會的意見及建議表示贊同，並同意檢討和更新現行指引，以能與時並進。局方經商議及考慮廉政公署從防止貪污角度提出的意見後，決定修改現行指引，更清晰說明需作申報的理據，以及適度簡化有關規定，以便各局/部門遵行，詳情如下：

- (a) 訂明安排，規定若招聘/晉升選拔委員會的主席/委員申報任何一名合資格應徵者/候選人員為其“直系親屬”，則聘任當局須撤換該名主席/委員。就這項安排，公務員事務局會為“直系親屬”提供詳細的定義，方便招聘/晉升選拔委員會主席/委員作出申報。如情況特殊而可能有需要偏離上述規定，則局/部門在聘任當局決定採取其他行動前，須先徵詢公務員事務局的意見；
- (b) 至於涉及其他關係的申報，如申報涉及“直系親屬”定義以外的親屬或朋友，則現行安排繼續適

用，即聘任當局應考慮所涉及關係的密切程度，以及相關的實際或可被視為構成利益衝突的情況，然後決定是否須更改招聘/晉升選拔委員會的成員組合或採取其他行動；

- (c) 局方會修訂現行指引，說明無須就不涉及私人交往的純粹工作關係作出申報。考慮到廉政公署的意見，局方亦會向各局/部門提供示例，說明哪些關係可豁免申報。這做法旨在避免含糊的情況，並確保執行尺度一致；
- (d) 各局/部門應在晉升選拔委員會會議召開前的一段合理時間內，向主席及委員提供一份載列所有合資格候選人員的名單，以便他們適時作出準確申報。至於招聘工作，各局/部門除了應事先向招聘委員會提供應徵者名單，亦應提供補充資料，例如申請表中重要資料的摘要或申請表副本，以避免申報時有遺漏；
- (e) 申報須在舉行招聘面試/晉升選拔委員會會議前向聘任當局提交，以決定應採取何種適當行動。倘

若情況特殊而招聘 / 晉升選拔委員會主席 / 委員只能在委員會會議上即場申報，則應即時通知聘任當局（如聘任當局為委員會主席 / 委員並且是作出申報的人員，則應通知更高級主管當局），決定應採取何種適當行動，然後才繼續進行招聘面試 / 晉升選拔的工作；

(f) 局方會提供一份申報表格範本，供招聘 / 晉升選拔委員會主席 / 委員使用。無利益衝突須申報的委員會主席 / 委員亦須填妥表格，以作記錄；以及

(g) 《聘任工作指引》會清晰訂明，招聘 / 晉升選拔委員會報告須載述有關申報利益的資料。

2.6 公務員事務局已於二零一六年十月就上述擬議修訂諮詢委員會。委員會歡迎公務員事務局的修訂建議，並認為在進行招聘 / 晉升選拔工作時除了要確保公平外，避免令人覺得有利益衝突亦同樣重要。否則，招聘 / 晉升選拔委員會的公正立場便會受到質疑。作出所需申報，不但可保障招聘 / 晉升

選拔委員會的主席和委員免受不必要的指控，亦可同時保障獲選拔的應徵者 / 獲推薦的候選人員，證明他們確實值得推薦。委員會欣悉經修訂的指引將納入《聘任工作指引》內，而公務員事務局將於二零一七年年初向各局 / 部門公布並推行經修訂的指引。

對招聘個案的意見

招聘工作的處理時間

2.7 委員會一直主張應盡快進行和完成招聘工作，以及盡早向獲選的應徵者發出聘書。招聘工作的處理時間過長，不但令空缺持續，影響各局 / 部門的運作效率，亦妨礙政府與私營機構競爭優秀的人才。委員會欣悉一般職系處於二零一六年五月作出安排，讓一班主要負責招聘職務的行政主任分享經驗和探討提升效率的可行措施及範疇。得出的意見要點亦已分發各部門主任秘書，以供參考。

2.8 委員會喜見招聘工作所需的時間已普遍縮短，並對各局 / 部門正面回應委員會的建議感到鼓舞。

第二章

公務員招聘

不過，年內仍有一些招聘工作需時過長。有部門為某職級的六個不同職責組別進行招聘工作，第一份招聘委員會報告在招聘廣告刊登後約五個月才能提交。至於其餘五個職責組別，該部門共用了13至15個月時間才完成招聘工作。其中一個職責組別，該部門是在刊登招聘廣告後14個月才徵詢委員會對篩選準則的意見。委員會一貫期望部門能盡快提交招聘委員會報告，但其中一份報告在完成甄選面試後超過六個月才提交。

- 2.9 委員會認為部門處理招聘工作的時間太長，情況未如理想。不但影響吸納新人力資源的目的，亦不利滿足部門的運作需要。委員會明白，同時進行六項招聘工作也許對部門構成壓力。經委員會表達關注後，該部門已制訂具體措施，以求改善，包括在招聘廣告中更具體列明入職要求；為應徵者設計特定表格以供填寫工作經驗；分隔不同職責組別招聘工作的進行時間；以及在招聘過程中加強內部溝通和監察機制。委員會認為上述措施恰當，可在日

後進行招聘工作時實施。此外，委員會建議該部門應預早籌劃，以期縮短日後招聘工作的處理時間。

招聘工作中的資料審核

- 2.10 《聘任工作指引》第2.8(a)段規定，招聘委員會在一般情況下不應考慮逾期的申請。年內，委員會留意到在一項招聘工作中，儘管職位空缺通告和廣告清楚訂明逾期申請概不受理，有關部門卻不慎將六份逾期申請篩選入圍，讓有關應徵者獲邀參加遴選面試。雖然其中三人最終沒有出席面試，而其餘三人亦未獲錄取，但委員會認為有關部門在審核申請時如能提高警覺，應可避免有關疏失。委員會已就此提醒有關部門。

- 2.11 在另外兩項於年內進行的招聘工作中，有關部門考慮到部分獲推薦聘任的應徵者先前曾按非公務員合約條款在政府服務，一度建議縮短他們的試用期。然而，經委員會提問後，有關部門發現一名獲建議縮短試用期的應徵者實際

上不符合縮短試用期的資格，而一些符合縮短試用期資格的獲推薦聘任者卻被遺漏。此外，這兩個招聘委員會當中，有一個錯誤輸入兩名候補推薦者的基本法測試成績，導致他們的優先次序出錯。該部門其後用了超過一個半月時間回應委員會的提問及修訂招聘委員會的建議。糾正錯誤所需的額外時間不但導致招聘建議延遲實施，亦令該部門和委員會秘書處增添了額外工作。雖然上述個案屬個別事件，委員會仍提醒該部門日後在所有招聘工作中均須謹慎審核應徵者的資料，確保無誤。

篩選準則

- 2.12 在進行招聘工作時，若應徵者眾多，各局/部門一貫做法是採用適當的篩選準則，將入圍人數減至合理和可應付的水平。《聘任工作指引》第 2.12 段規定，各局/部門在招聘工作中倘採用考試分數作為篩選準則，而使用的篩選分數有別於以往，則必須就擬議篩選準則及初步篩選結果諮詢委員會，以維持尺度一致。
- 2.13 委員會在年內審閱一項招聘建議時，注意到有關部門邀請了一些考試得分略低於篩選準則的應徵者出席面試。該部門解釋，有關安排旨在彌補因有入圍應徵者沒有應約面試而出現的短缺數目。委員會認為這做法流於隨意，性質等同改變篩選準則。該部門在作出有關安排前，應先徵詢委員會的意見。
- 2.14 在另一招聘個案，所有合資格/資格有待核實的應徵者都會獲邀參加筆試，而只有筆試及格的應徵者才會獲邀出席首輪面試。在審議招聘委員會的建議時，委員會發覺，為使更多應徵者可進入面試環節，以供甄選，招聘委員會訂定了與過往不同的及格分數。委員會理解該部門旨在擴大人選範圍，但考慮到筆試的及格分數是用作篩選應徵者能否參加面試的準則，認為不應隨意更改。若能事先就有意改動徵詢委員會的意見，可確保所作決定的理由充分，有據可依。委員會已建議該部門日後在招聘工作中嚴格遵守相關指引；如有疑問，可徵詢公務員事務局的意思。

第二章

公務員招聘

招聘委員會所作報告和 撰寫面試評核的質素

2.15 在審議招聘委員會所撰寫的報告時，委員會發現，部分報告的質素有待改善，而最常見須待改善之處，是就個別應徵者撰寫的面試評核。有某些個案，招聘委員會就個別應徵者所撰寫的面試評核幾乎完全相同，而另一些個案的評核則過於簡短。另有幾宗個案，招聘委員會的報告遺漏了一些重要資料，例如利益衝突申報詳情、甄選準則、評分標準等。總分相同應徵者的錄取次序準則亦往往沒有在招聘委員會報告中充分說明，有數宗個案甚至是在事後才訂定。在一宗個案中，招聘委員會建議錄用一名當時任職該部門的非公務員合約僱員，儘管其服務記錄不甚令人滿意，招聘委員會卻沒有在報告中說明建議錄用的審議內容和理由。委員會建議該部門對於這類應徵者，應先徹底審查其工作表現記錄，完全滿意後，才予以聘用。假如工作表現記錄中有關應徵者質素的描述與招聘委員會的意見不一致，招聘委員會應在報告中載述

其所作建議的理據。《招聘/內部聘任遵從事項清單》所規定及秘書處所要求的其他資料也應納入招聘委員會報告才好提交。各局/部門若能提供齊全資料，可免卻委員會要求澄清，從而有助加快處理招聘委員會的建議。

優先錄用殘疾應徵者

2.16 根據政府招聘政策，適合受聘的殘疾應徵者，會獲得適度的優先錄用機會。為決定他們的錄用優先次序，招聘部門會先就面試設定及格分數，並將高於及格的分數劃分三組，適合受聘的殘疾應徵者會被排列於所屬分數組別的最優先位置。為確保招聘面試持平公正，每個組別的實際分數區間是預先訂定及不會向招聘委員會委員透露的。

2.17 委員會在年內審議一項招聘建議時，留意到某部門雖已遵循上述安排，但甄選完成後，卻向招聘委員會委員通報了某名殘疾應徵者經調整的錄用次序。委員會認為此舉雖不會影響招聘委員會建議的恰當性，但卻有不足。為符

合既定指引，委員會已建議該部門毋須預先告知招聘委員會，亦不應在招聘委員會報告中載述有關事宜。調整次序一事可另函通知委員會。

申報利益

2.18 委員會審議一份招聘委員會報告時，發現招聘委員會主席在每份面試評核表格上簽署，以他本人身分及代表全部委員作出聲明，確認沒有利益需要申報。委員會認為各人應親自申報利益（即每名招聘委員會主席/委員各自獨立申報）。由主席代表其他委員申報，做法並不恰當。委員會已建議該部門適當修訂有關的面試評核表格，並確保每名招聘委員會主席/委員各自作出申報，而申報內容須妥為記錄。

聘用退休公務員 / 行將退休公務員

2.19 在年內的一次招聘工作中，招聘委員會建議聘用一名先前受僱於該招聘職級的退休公務員，又把另一名屬高一個職級而行將退休的在職人員列入候補錄用名單。雖然招聘程序未見不當之處，但委員會關注到重行聘用的退休公務員 / 行將退休公務員的工作年期只有不超過五年或更短，對滿足該職系的長遠需要和發展，未必有太大的幫助。此外，重行聘用職級較高的人員（即上述列入候補名單的應徵者）擔任職級較低職位，會導致上司下屬關係逆轉，或會引致員工管理問題。委員會已建議該部門審慎檢視該職系的人手規劃。

第三章

公務員晉升選拔

3.1 在公務員晉升選拔方面，委員會的職能是就中、高級公務員職位⁵的晉升事宜，向政府提供意見。這項職能是要確保政府以公平公正的晉升制度，選拔最合適及能幹的人員擔任較高職級的職務。在審議各局/部門提交的晉升建議時，委員會要確定選拔程序恰當妥善，而所有合資格人員的晉升條件均按才幹、經驗、工作表現、品格及晉升職位所規定的資格（如有）等準則，得到充分和公平的考慮。此外，委員會亦會就晉升選拔工作的執行及管理員工表現的做法提出意見，以期改善不足之處，並使整個公務員晉升選拔制度更趨完善。

二零一六年經委員會提供意見的晉升個案

3.2 年內，經委員會提供意見的晉升個案有 701 宗，涉及 7 529 名人員。二零一六年晉升選拔個案的

分項數字以及與先前四年同類數字的比較，載於附錄 V。

檢討工作的進展

倒置形結構的職系

3.3 公務員職系內，若第一層晉升職級的職位數目較基本職級為多，可被歸類為倒置形結構。委員會認為這類職系結構因缺乏足夠的基本職級人員接任高一級的職位，長遠不能持續。當中有些職系可能會安排仍在試用期而年資尚短的基本職級人員過早署任第一層晉升職級。在委員會要求下，公務員事務局已檢視所有公務員職系的結構，並推行多項監察措施，以控制有關職系的倒置形結構。監察措施包括通過每年的資源分配工作，嚴格控制在第一層晉升職級開設的職位數目；每年檢討這些職系的情況；以及每三年安排一次全面檢討，監察所有公務員職系的結構變化。

5 就晉升選拔而言，這是指屬委員會有關聘任事宜的正常職權範圍的中、高級人員（職級的最高月薪不少於總薪級表第26點的訂明金額（於二零一六年年末為 47,240 元）或同等薪點金額的人員），當中不包括訂明不在委員會職權範圍內的司法人員、廉政公署人員及香港警務處紀律職系人員。

3.4 公務員事務局在二零一四年所進行的三年一度檢討中承諾，會每年檢視19個呈倒置形結構的職系。二零一六年，公務員事務局第二度檢視該19個職系，並在二零一六年八月向委員會報告有關進展。與二零一四/一五年度檢討的情況相比，該19個職系當中有十個已改善其倒置形結構，其中一個職系在基本職級開設更多職位後已不再呈倒置形結構。另外，有五個職系的結構維持不變。其餘四個職系的倒置程度則稍見惡化。不過，相關的職系管方會於短期內進行檢討或在來年落實補救計劃，以改善其職系結構。根據公務員事務局匯報，該19個職系承諾的補救行動/相關檢討基本上已如期實施或正在進行。

3.5 至於安排試用人員長期署任的做法，有18個職系的管方確認再沒有作出這樣的署任安排。餘下一個職系自二零一四/一五年度檢討以來，曾安排一些試用人員長期署任，以應付緊急和臨時的服務需求。然而，隨着該職系在

基本職級開設更多公務員職位，預期職系內的倒置形結構長遠會有所改善。

3.6 公務員事務局已承諾：

- (a) 繼續要求該19個須接受每年檢討的職系提交有關推行補救措施的進展報告，以便公務員事務局監察，並適時與有關的職系管方作出跟進；以及
- (b) 繼續與有關的局/部門合作，透過上文第3.3段所述的現行監察措施，解決有關職系的倒置形結構問題。

3.7 與二零一四/一五年度檢討的情況相比，該19個職系中大部份已進一步改善其結構。委員會認為糾正職系呈倒置形結構的進度大致令人滿意，委員會會繼續留意有關情況。

雙專業職位

3.8 發展局及其轄下分屬規劃及地政組和工務組各部門的雙專業職

第三章

公務員晉升選拔

位，可由兩個不同專業的人員出任。由於填補這些職位空缺的安排可能會引來隨意任命的批評，委員會已要求公務員事務局進行檢討，提出保留這些職位的理據。在27個經公務員事務局及發展局檢討的雙專業職位當中，九個已改為主流職位，另外一個經考慮其暫時性質及運作需要後獲保留為雙專業職位。至於其餘17個雙專業職位，公務員事務局於二零一六年二月向委員會匯報檢討結果。

- 3.9 經詳細檢討後，有關部門認為有需要維持其中15個職位的雙專業性質，以培育有潛質的繼任人員和應付實際運作需要。該部門又進一步檢討了該等雙專業職位的調派機制，該機制是因應委員會提出關注調派安排須公正透明於二零一三年年中設立。檢討結果確認有關機制能有效配合部門當前運作需要和職系架構，亦廣為職方所接納。對於部門建議保留該15個職位的雙專業性質和繼續採用現行的調派機制以填補有關空缺，發展局和公務員事務局均表示支持。委員會經審視後亦滿

意檢討結果。至於餘下兩個雙專業職位，檢討工作將於二零一七年進行。

- 3.10 此外，另一部門亦已就其未被納入公務員事務局和發展局檢討工作中的雙專業首長級職位，檢討了該等職位的狀況和填補安排。儘管該部門在進行檢討後確認有運作需要保留有關職位的雙專業性質，因應委員會的建議，部門就同一個評核周期內可能有單一專業和雙專業職位於不同時間出現空缺的情況，修訂了相關的遴選程序，以確保能公平選出最合適和恰當的人員填補有關的空缺。部門保留有關雙專業職位的建議已獲發展局和公務員事務局支持。基於運作需要，委員會亦認為建議可以接受。委員會會在下一輪晉升選拔工作中留意經修訂的遴選程序是否有效。

利益申報機制

- 3.11 如第二章第 2.3 至 2.6 段所述，公務員事務局已因應委員會的觀察所得和建議，檢討並改善現時為招聘和晉升選拔工作而設的利益

申報機制。委員會期望在提供了更清晰的指引後，可方便晉升選拔委員會主席和委員在日後的晉升選拔工作中作出申報，並有助聘任當局作出審議。

對晉升個案的意見

3.12 年內，委員會就各局/部門的晉升建議提供意見時，繼續促請他們留意需要關注的事項。鑒於一些常見問題仍然存在，委員會已提醒各局/部門須確保晉升選拔委員會報告內的所有資料均完整準確。委員會亦期望評核報告的摘要不僅列出候選人員的優點，也要論述其弱項，以作為支持晉升建議的理據，亦使受評人員知所改進。委員會亦繼續促請各晉升選拔委員會的秘書在擬備晉升選拔委員會報告時參閱《聘任工作指引》。年內，有一些經委員會處理的晉升個案值得留意，詳情載於下文各段。

計算晉升及署任職位空缺數目

3.13 《聘任工作指引》第3.5(a)段載述如何在晉升選拔工作中計算可

以按實任方式填補的晉升職位空缺數目，並訂明應只計算當前評核周期內預計出現的空缺。此外，計算空缺數目時，應切合實際情況，並以整個職系而非個別職級為基礎。如有關聘任當局經評估後認為員額超出編制的機會不大，則因人員晉升/署任較高職級而出現的空缺（即間接空缺）可計算作較低職級的晉升職位空缺。因退休或辭職而出現的空缺，應在有關人員開始放取最後休假/終止實際服務期時，即計算作該職級的晉升職位空缺。在進行晉升選拔工作前，應先確定晉升職位空缺的數目。部門首長/職系首長應向其所屬的常任秘書長（假如公務員事務局為有關職級的審批當局，則亦須向公務員事務局）尋求政策支持，填補所有空缺。至於能否全數推薦晉升人員填補所有空缺，則須由晉升選拔委員會商議定奪。

3.14 年內，委員會發現在好些個案中，有關部門錯誤計算有待填補的職位空缺數目。由於需時澄清空缺情況，委員會的審議工作受到不必要的延誤，因此阻延落實

第三章

公務員晉升選拔

晉升選拔委員會的建議，既不符合部門的整體利益，亦不利獲選拔人員的事業發展。委員會已提醒各有關部門，日後向委員會提交晉升選拔委員會報告前，應小心核實可供考慮的空缺數目，並確保報告所載全部資料準確無誤。

3.15 在某職系一個職責組別第一層晉升職級的晉升選拔個案，部門最初把一個間接空缺計算作晉升空缺。該間接空缺源於同一職責組別一名擔任第二層晉升職級的人員正署任第三層晉升職級以待實任⁶。然而，部門卻忽略了該第三層晉升職級亦可供另一職責組別第二層晉升職級的人員晉升。由於該第三層晉升職級的空缺仍未按實任方式填補，第一層晉升職級的間接空缺不能在該次晉升選拔工作中用作實任晉升，而只可供署任。委員會秘書處亦留意到該部門沒有按照規定就另一個晉升職位空缺尋求政策支持。該部門接納了委員會的意見，並在

該項晉升選拔工作中因應經調整的晉升職位空缺數目而修訂其晉升建議。委員會已建議該部門日後在召開晉升選拔委員會前，評估把間接空缺計算作較低職級的晉升職位空缺會否有導致員額超出編制的風險；部門並應尋求所需的政策支持，以填補任何額外的晉升職位空缺。

3.16 委員會在另一項晉升選拔工作中留意到，有關部門把部分晉升職位空缺留待由仍在擬議的局限性內部招聘填補，而非將所有職位空缺納入該項晉升選拔工作。根據《聘任工作指引》第 3.5(c) 段，如未能在較低職級的人員中物色到合適人選，部門/職系首長方可考慮招聘其他部門/職系的在職人員或外間人選，填補晉升職級的職位空缺。因此，該部門在晉升選拔委員會尚未仔細評估所有在較低職級合資格人員的晉升條件前，便已把部分職位空缺預留作內部聘任之用，並不恰當。在委員會提問後，該部門已修

6 如管方認為某人員在各方面均大致適合執行較高職級的職務，並已準備好接受進一步考驗以證明確實能勝任較高職級，則該員會獲安排署任較高職級以待實任。這類署任安排一般為期六個月，但亦可作改動。

正職位空缺數目，並相應修訂晉升選拔委員會的建議。及後，委員會在審閱該晉升職級的局限性內部聘任建議時，發現有五個原本在上述晉升選拔工作中獲計算為晉升職位的空缺，已由試任人員填補，故此不能作晉升之用。雖然晉升職位空缺數目因而減少，但由於獲推薦的人數不足，晉升選拔委員會的建議最終不受影響。儘管如此，有關部門在任何時候均應妥善正確地計算和點算晉升職位空缺。委員會已提醒該部門，日後在進行晉升選拔工作時，應審慎確定晉升職位空缺數目並仔細評估員額超出編制的風險。

3.17 在另一些晉升選拔工作中，有關部門遺漏了一些已知的預計職位空缺；這些空缺本應在前一次進行晉升選拔工作時作署任安排之用。在其中一些個案，有關遺漏純粹是疏忽所致。但在其他個案中，前一次的晉升選拔委員會其實知道有這些職位空缺，並曾嘗試物色合適人員填補，只是沒有在晉升選拔委員會報告內記錄有關職位空缺或相關審議內容。

委員會已提醒有關部門，日後應清楚載明可作晉升職位空缺的數目，並須包括在召開下一次晉升選拔委員會前出現的空缺，以及在晉升選拔委員會報告內妥善記錄晉升選拔委員會的審議和考慮內容。

候選人員資格

3.18 年內，在審核一個設有不同職責組別的職系的晉升選拔工作時，委員會觀察到晉升選拔委員會在釐訂候選人員資格時採用的準則，以及將該職系的職位“重新分流”到不同職責組別的安排，均有不夠清晰之嫌。

3.19 委員會注意到，所有職責組別的人員均有獲考慮晉升至屬一般職責組別較高級職位的機會；至於其他職責組別，候選人員則必須是正在該指定職責組別工作或持有相關學位的人員，才會被考慮。職系管方會視乎情況和需要，安排該職系的人員調派至不同職責組別，以配合部門運作。由於職位調派基本上屬於管方安排，若按照現行準則，以個別人

第三章

公務員晉升選拔

員目前所擔任的職位，來判定其在某一指定職責組別晉升的候選資格，有可能會引人有偏袒及/或人為操控的疑慮。先前曾被調派至某職責組別工作的人員，也可能會對自己的候選資格存有疑問和感到混淆。此外，部門在釐訂某一指定職責組別的語言能力要求，以及在決定何種學歷會被視為等同符合相關職責組別的晉升要求方面，亦嫌不夠清晰。

3.20 委員會關注“重新分流”的安排，發覺由於某職責組別的晉升選拔委員會未能物色到合適人選填補空缺，該部門便決定把有關空缺“重新分流”，編入一般職責組別。其後，這個經“重新分流”的職位空缺由一般職責組別中獲推薦的人員填補。委員會認為這種“重新分流”安排流於隨意，會可能引來偏袒某一組別人員而操控職位空缺的指控。

3.21 委員會已要求有關部門徵詢公務員事務局的意見，檢討上述晉升

安排，並在展開該職系下一輪晉升選拔工作前，向委員會匯報檢討結果。

3.22 在年內進行的另一項晉升選拔工作中，有關部門放寬了人員獲考慮署理職位以方便行政⁷的資歷要求。委員會得悉這項特別安排在二零一四年的晉升選拔工作中亦曾採用（當年的職位空缺有 13 個，而符合資歷要求者則有 16 人），但在二零一五年的晉升選拔工作中則沒有採用（當年的職位空缺有 11 個，而符合資歷要求者則有 20 人）。在二零一六年的晉升選拔工作中，職位空缺有 13 個，假如不放寬資歷要求，合資格獲考慮者有 21 人。為擴闊人選範圍，有關的職系首長再次同意特別放寬該項晉升選拔工作的資歷要求。該部門已承諾在下次進行晉升選拔工作前，會適當考慮空缺情況和合資格候選人員數目，以檢討是否有需要採用特別安排。委員會明白該部門的用意是擴闊人選範圍，但在上述

7 人員如不宜即時晉升，但獲評估為較其他人員更具執行較高職級職務的潛質，又或雖然被認為表現較優，但因無實職及長期空缺而未獲得晉升，則當局會作出署理職位以方便行政的安排。在這情況下，署任安排應按《公務員事務規例》第166(6)條定期檢討。

三次晉升選拔工作中，部門在決定候選人員的資格準則時做法不一，會衍生令人有人為操控的觀感。鑒於有關職系的較低職級人員數目相對較少，委員會已建議有關部門日後進行晉升選拔工作時，考慮把上述特別安排定為常規，而非逐次考慮採用，以確保遴選公平公正。

3.23 根據《公務員事務規例》第109(1)(a)(i)條，由晉升生效日期起計實際服務期不足12個月的人員通常不會獲考慮晉升。然而，委員會在一項晉升選拔建議中，發現有四名人員在二零一六年六月部門召開晉升選拔委員會時，尚餘大約14至15個月的實際服務期，但在該次晉升選拔工作中卻不獲考慮。有關部門解釋，其一貫的做法是在安排人員實際晉升時，會以所有獲晉升人員都已開始執行較高職級職務的一個相同日期作為晉升生效日期。由於在該次晉升選拔工作中的最後一個晉升職位空缺預計會

在二零一六年十二月才出現，而上述四名人員如獲晉升，其在晉升生效日期當日起計的實際尚餘服務期將不足12個月，他們因此不獲晉升選拔委員會考慮。委員會認為該部門用於釐定候選人員資格的準則值得商榷，因為預計晉升職位空缺出現的日期或有變更。此外，在晉升選拔工作中獲推薦實際晉升的人員數目，以及他們的晉升生效日期應由晉升選拔委員會商議，並須根據《公務員事務規例》第125條⁸釐定。該部門不應一開始便把有關人員剔出考慮之列。委員會已提醒該部門，日後進行晉升選拔工作時，須遵從相關規例和做法。

召開晉升選拔委員會和 提交晉升選拔委員會報告

3.24 晉升選拔委員會一般應在上一個評核周期完結日起計六個月內召開。各局/部門應在召開晉升選拔委員會會議後兩個月內把晉升選拔委員會報告提交委員會審議。

8 《公務員事務規例》第125條訂明有關釐定通過晉升關限人員實際晉升日期的準則。晉升生效日期通常為較高職級出現空缺的日期；或有關人員開始執行較高職位職務的日期；或該員獲評定有能力履行較高職位全部職務的日期（通常即晉升選拔委員會召開日期），其中以最後的日期為準。

第三章

公務員晉升選拔

延遲召開晉升選拔委員會和遲交晉升選拔委員會報告，會阻延晉升選拔工作，亦會令晉升選拔委員會的建議未能適時實施。委員會注意到，於二零一六年延遲進行晉升選拔工作的個案有七宗（總數 701 宗的 1%），與二零一五年的六宗（總數 710 宗的 0.8%）相若。然而，未能在兩個月內向委員會提交晉升選拔委員會報告的個案數目，則由二零一五年的 41 宗（總數 710 宗的 5.8%）增至二零一六年的 51 宗（總數 701 宗的 7.3%）。委員會關注到這類個案的數目和百分比都有所增加（雖然增幅不大），而部分個案更延誤多時。

3.25 在一項晉升選拔工作中，雖然委員會多番催促，有關部門在晉升選拔委員會第二次會議日期起計差不多六個月後才提交報告予委員會審議；若由第一次會議起計，則時間更長達九個月。延誤原因有多方面，包括晉升選拔委員會延遲向聘任當局提交第一份報告、聘任當局不同意晉升選拔委員會的建議、以及該部門需用較長時間才解決有關事宜等。由

於這已是該部門第二次出現類似問題，可見並非單一事件，或只局限於某一項晉升選拔工作。無論有關問題是由於部門的制度有欠妥善或個別人員有不足之處，事件同樣令人遺憾，亦反映部門管理失當。委員會已要求有關部門首長找出問題癥結，並採取適當有效的措施，防止日後的晉升選拔工作再有類似延誤。

3.26 在另一項晉升選拔工作中，晉升選拔委員會主席以可能有人提出與該項晉升選拔工作有關的投訴，及投訴或會涉及他本人為理由，宣布休會，以便向聘任當局尋求指引。部門在大約一個月後接獲正式投訴，但該名主席並非投訴對象。經聘任當局同意，晉升選拔委員會在第一次會議約兩個半月後再度舉行會議，成員組合維持不變。但其後由於一名委員不同意晉升選拔委員會報告並拒絕簽署，晉升選拔委員會用了差不多四個月時間才提交報告予委員會審議。之後，又用了三個月時間回應委員會的提問。據部門解釋，這是因為調查投訴的工作需時。委員會認為，該個

案的處理時間過長，不可接受。聘任當局當時應考慮更改晉升選拔委員會的成員組合，並從速重新召開會議，而非等待投訴人作出正式投訴。此外，該個案因晉升選拔委員會有委員持不同意見而變得複雜，在這種情況下，聘任當局理應適當介入，以便加快處理。對於部門就延誤回應委員會提問一事所作的解釋，委員會亦認為欠缺說服力，原因是部門向委員會提交晉升選拔委員會報告時，已表示調查工作接近完成。委員會已提醒該部門提高警覺，確保日後的晉升選拔工作迅速完成，以免損及有關人員的公平利益。

3.27 另一部門在晉升選拔委員會會議後超過四個月才提交報告予委員會審議。該部門解釋，他們需要較長時間審查獲推薦人員的操守及尋求所屬決策局支持修訂晉升職位空缺數目。但一如《聘任工作指引》第 3.46 段訂明，哪些人員可獲晉升，是由聘任當局最終決定。在作出決定時，聘任當局應考慮所有相關因素，包括晉升選拔委員會的建議、操守審查結

果、有關人員是否涉及正在進行的刑事/紀律程序等。因此，部門並非必須待操守審查完成後才提交報告予委員會審議，尤以預計會有延誤的情況為然。此外，委員會秘書處注意到在該部門提交晉升選拔委員會報告予委員會前一個多月，有關的決策局實際上已給予政策支持。委員會已提醒該部門須更積極按規定適時完成日後的晉升選拔工作。

晉升選拔委員會報告及評核的質素

3.28 在審議晉升選拔委員會的建議時，委員會除了要確保建議符合相關規例及程序外，亦注重晉升選拔委員會報告的質素。晉升選拔委員會提交的建議可反映相關政策在局/部門層面是否有效推行，以及局/部門各級負責人員的工作表現。年內，委員會發現，部分晉升選拔委員會的報告和就個別候選人員所作的書面評核，在質素方面有待改善。

3.29 在一項晉升選拔工作中，晉升選拔委員會原本推薦三名人員署理

第三章

公務員晉升選拔

職位以待實任或繼續署理職位以方便行政，以進一步考核他們在個別範疇的表現。然而，委員會在審閱評核報告時留意到，有關人員在該等範疇的表現均獲得上司好評。委員會察覺此差異後，要求晉升選拔委員會重新檢視該三名人員的晉升條件。晉升選拔委員會在覆檢後決定作出修訂，改為建議該三名人員實際升職。在另一項晉升選拔工作中，晉升選拔委員會考慮到在上一個評核周期內發生的一宗事件，原本建議終止一名人員的署理職位安排。然而，晉升選拔委員會並沒有提供事件的全面資料，也沒有舉出證據，以支持其建議，直到委員會提問，才發現部門在調查事件後並沒有實質證據可證明涉事人員品行不端或有失專業操守。晉升選拔委員會重新檢視有關人員的晉升條件後作出修訂，改為建議該人員繼續署理職位以方便行政。委員會已要求有關部門提醒晉升選拔委員會，在日後進行晉升選拔工作時，提供充足而清晰的理據，以支持其意見及建議。雖然晉升選拔委員會的成員可提出他們對個別人員工作表現的所知所聞，以補充評核報告

的內容，但他們的個人所知不得凌駕或取代評核報告。如晉升選拔委員會有疑問，或其意見與評核報告所載的評核結果有差異，晉升選拔委員會應在其報告中詳加說明，並提出接納差異的理據。如晉升選拔委員會認為個別人員有不足之處，部門應知會有關人員，以便他們作出改善。

3.30 在另一項晉升選拔工作中，該晉升選拔委員會留意到一名獲上一個晉升選拔委員會推薦署任較高職級的人員曾表示當時難以履行署任職位的全部職責，於是建議有關人員繼續署理職位以方便行政。然而，委員會留意到有關人員所言並沒有記錄在評核報告檔案內，而就其署任表現，評核報告中亦無劣評。雖然委員會在考慮過部門進一步提供的詳細解釋和理據後，滿意晉升選拔委員會的建議，但要求有關部門提醒晉升選拔委員會須更嚴格和全面地評審合資格人員的條件並記錄評審結果，務求建議理據充分。晉升選拔委員會在無正式記錄及缺乏解釋和理據的情況下，以個別人員本身的意見作為主要依據而提出建議的做法，應該避免。

優劣比較

3.31 委員會從一個晉升選拔委員會的建議得悉，有關部門制定了新方法，以決定候補署理職位人員的署任先後次序。簡要而言，晉升選拔委員會首先比較各人員在整體工作表現及主要職責範疇的評分，然後比較關鍵才能的評分，最後比較在所屬職級的服務年資，從而訂定他們的先後次序。對於該晉升選拔委員會致力為候選人員的優劣作出客觀比較，委員會雖然欣賞，但認為以如此機械化的方式比較候選人員並訂定其署任的先後次序，或會忽略一些重要而應予考慮的個人特質。該方法未能讓晉升選拔委員會充分考慮上司或晉升選拔委員會成員對個別候選人的優點、弱點及潛質等所作的評價，此外亦涉及頗為冗長繁複的計算，不但費時，而且容易出現人為錯誤。事實上，委員會亦發現晉升選拔委員會計算出錯，以致錯誤排列一些候補人員的先後次序。委員會

已建議有關部門提醒晉升選拔委員會，日後就建議提出理據時，應具體比較個別人員的優點和弱點，而非只以機械化方式比較他們在評核報告中的工作表現評級。如候補人員眾多而又有足夠空缺數目讓他們悉數署任，則晉升選拔委員會亦可考慮分批讓獲選人員候補署任。這是更加有效和務實的方法，亦能符合實際運作需要。

署理職位以方便行政

3.32 在審議一個晉升選拔委員會的建議時，委員會得悉雖然當時有兩個空缺，但兩名獲上一個晉升選拔委員會推薦候補署理職位以方便行政的人員卻未獲安排署任。經澄清後，委員會發現該兩名人員不獲安排署任，是由於部門錯誤理解公務員事務局通函第 11/2004 號的規定，以為只可安排兩重署任⁹。鑒於該兩名人員的署任屬於第三重，部門因此並無安排他們署任。

9 根據公務員事務局通函第 11/2004 號第 8 段，實任人員如暫時缺勤，而管方認為確有需要和充分理據作出署任安排時，署任安排應以兩重為上限（即因實任人員暫時缺勤而作出的署任安排不得超過兩項）。

第三章

公務員晉升選拔

3.33 委員會得悉上述公務員事務局通函所載的署任安排指引，只適用於實任人員“暫時缺勤”的情況。而在這宗個案，有關的空缺是因現職人員退休而產生，所以並不適用。委員會認為這宗不安排獲推薦人員署任的個案明顯出於疏漏，並已提醒部門避免再次發生同類事件。如有疑問，應尋求公務員事務局就現行政策及指引提供意見並作出澄清。

檢討歷時長久的署任安排

3.34 根據《公務員事務規例》第 160 (1)(b)(ii) 條的規定，如果有關署任預期或很可能或已經為期六個月以上，應由負責批准實任的適當主管當局批核；如有需要，則在徵詢委員會的意見後批核。這些署任安排並須定期或每隔一段由委員會建議的時間作出檢討。《公務員事務規例》第 166 (6) 條也訂明，聘任當局應透過甄選人員實任職位的一般程序決定署任人選；如有需要，批核當局應徵詢委員會的意見。

3.35 委員會在審閱某部門遴選委員會的建議時，留意到有三名候選人員因運作需要，已經長期輪流署任，歷時逾三年。其中一名候選人員獲上次（二零一二年）的遴選委員會推薦候補署理職位以方便行政，而其餘兩人在該項遴選工作中未獲推薦。有關部門沒有就署任安排徵詢委員會的意見，而有關署任安排也未經遴選委員會檢討。該部門解釋，相關組別管方曾於二零一三年和二零一四年檢討上述署任安排。然而，部門出於誤解，以為《公務員事務規例》第 160 (1)(b)(ii) 條和 166 (6) 條的規定不適用於輪流署任安排，因而沒有徵詢委員會的意見。委員會認為該部門的解釋不可接受。首先，從員工管理和運作效率的角度來看，安排人員輪流署任並不可取，亦不適宜。這也反映管方疏於監察部門內的署任安排。委員會建議該部門日後在安排及檢討署任安排時，嚴格遵守《公務員事務規例》相關條文的規定。此外，委員會亦提醒該部門清楚訓示處

理聘任事宜的人員，須熟悉相關的《公務員事務規例》條文和有關指引，並確保署任安排獲妥善管理。

申報利益

3.36 委員會從年內召開的一個遴選委員會所提交報告得悉，該遴選委

員會主席和委員在會議上才獲邀申報是否有實際和可被視為構成利益衝突的情況。雖然各人都確認沒有任何利益須申報，但委員會亦提醒有關部門，日後應在遴選委員會/晉升選拔委員會召開前，邀請其主席和委員申報利益，讓聘任當局適時得悉所作申報，以決定所需採取的行動。

第四章

表現管理及員工培育

- 4.1 管理員工表現，讓員工發揮潛能，對於維持一支傑出優秀的公務員隊伍至為重要。委員會樂見公務員事務局採取各項措施，以加強公務員工作表現管理制度，並推廣管理員工表現的良好做法。委員會支持採取全面的員工發展方針，包括為各級員工提供適當培訓，訂立周詳的事業發展計劃，以及增加工作閱歷。
- (a) 提出加強受評人、評核人、加簽人、覆核人和評核委員會委員就評核標準相互溝通的有效方法；
 - (b) 為保障受評人的私隱，確保評核報告只記錄足夠但不過量的資料；
 - (c) 強調須安排事業發展面見，以助員工了解本身的事業發展階梯；以及

公務員的表現管理

- 4.2 公務員事務局一直致力提升公務員表現管理制度，工作之一是在二零一五年進行了一次涵蓋整個公務員隊伍的調查。調查四個重點包括：(a) 整體工作表現和晉升能力的評級分布；(b) 與管理表現相關的上訴及投訴個案；(c) 支持員工事業發展的措施；以及(d) 評核委員會的運作。公務員事務局已根據調查結果，進一步強化表現管理指引，並於二零一六年十月發出的公務員事務局通告中公布經更新的《工作表現管理指引》。新《工作表現管理指引》採納了調查報告的建議如下：
- (d) 鼓勵各局/部門安排三名不同人員分別擔當評核委員會主席、覆核人和部門/職系首長三個角色；如屬小型職系/編制，則至少安排兩名不同人員擔當上述崗位，以便在調整評核報告和處理關於評核委員會所作決定的投訴時，能更為公平客觀。
- 4.3 表現管理制度須不斷改進，精益求精。委員會欣悉公務員事務局會繼續不時檢討和致力加強公務員表現管理制度和措作，並會與各局/部門緊密合作，協助他們建立健全的表現管理制度。

關於表現管理事宜的意見

4.4 年內，委員會繼續根據在審議個案中留意到的情況，就管理員工表現的良好做法向各局/部門提出意見和建議。下文各段載列一些值得留意的事項。

依時填寫評核報告

4.5 填寫評核報告的目的，是為受評人提供適時的評核和意見，以促進其事業發展。逾期撰寫評核報告有違上述目的，並會剝奪受評人及早知悉本身優點和弱點的機會，令受評人無從及時改善不足之處。逾期撰寫評核報告亦會延誤晉升選拔委員會的召開，繼而妨礙執行其所作建議，不利各局/部門的人手調配。員工也可能因此無法適時晉升，事業發展受阻。評核人及加簽人不能依時撰寫評核報告，也反映他們的員工管理技巧不足，或會引起員工不滿。部門/職系首長有責任監察，確保員工工作表現評核制度妥善執行。

4.6 委員會已多次指出依時完成評核報告的重要性，但逾期撰寫評核報告的問題在二零一六年仍然存在，部分個案甚至有加劇的情況。在年內進行其中的一項遴選工作，儘管委員會早於二零一五年已指出其逾期撰寫評核報告的百分率高達 96%，但在二零一六年的遴選工作中發現，所有的評核報告全都逾期填交。雖然該部門表示已設法改善，但遲交報告的比率持續居高不下，顯示該部門力度不足，必須加倍努力。委員會已要求有關的部門首長親自審視上述問題，期望經其介入後情況會有所改善。

4.7 在審議年內另一項關於署任遴選工作的建議時，委員會發現合資格人員上一個評核周期的評核報告仍未填寫。雖然年內有關職級並無晉升職位空缺，但部門仍須按規定進行遴選工作，以確定是否有適合人員署任。填寫評核報告並非單純為了選拔人員晉升，同時也有監察員工工作表現的作用，亦可藉以識別個別人員的培訓及事業發展需要。因此，委員

第四章

表現管理及員工培育

會已提醒該部門不論來年是否進行晉升選拔工作，也須確保有關各方依時填寫員工評核報告。

4.8 在一宗建議延長試用期的個案中，委員會發現督導人員為有關的試用人員填寫了六份試用報告，其中第一和第二份試用報告在同日寫成，第五和第六份試用報告也被發現有同樣情況，有違及完全漠視了安排和規定定期評核試用人員工作表現的重要目的。委員會已建議有關部門，務必明確和鄭重責成督導人員須按照既定的評核周期執行評核工作。

4.9 填寫評核報告是評核人、加簽人及覆核人的責任，任何一方未有完成其負責部分，評核報告都不會被視為完成。覆核人若在評核期完結後超過三個月才填寫其負責部分，屬未有遵照《工作表現管理指引》第 2D 部¹⁰ 行事。委員會已建議有關部門，在日後的晉

升選拔/遴選工作中應參考和遵從《工作表現管理指引》，監察評核報告的填寫進度和匯報逾期填寫評核報告的情況。

全面評核

4.10 良好的工作表現管理制度應有助管方進行客觀公正的評核，並確保員工能獲得管方真確及有用的意見，從而改善工作表現，力求上進。評核員工工作表現，除了要依時撰寫報告外，客觀全面的評核也同樣重要，甚或更為重要。

4.11 年內，委員會在若干個案中發覺一些督導人員往往在同一名人員的一連串評核報告中作出相同的評核，有時甚至採用完全一樣的語句。在一宗署任安排個案中，委員會甚至留意到有兩次出現兩位不同評核人就同一人員在不同評核期的評核，給予差不多一樣評語的情況。在一宗延長試用

10 《工作表現管理指引》第 2D 部訂明，評核人、加簽人和覆核人均有責任依時完成評核報告。在任何情況下，評核報告應在評核周期完結後三個月內完成；如屬調職，則應在該員離開崗位前完成。

期的個案中，有關試用人員的評核人在首兩份試用報告中重複用了相同的評核。第四至六份試用報告中的評語與首兩份報告所用的評語雖略有不同，但該三份報告的評語也是完全一樣。工作表現評核報告是評核員工發展和晉升潛質的基礎，因此對受評人在不同評核期的整體表現、強項與弱點，應有清晰的描述。這對於評核試用人員的工作表現尤其必要。委員會已要求有關部門提醒評核人必須改善撰寫評核報告的質素。如有需要，有關部門可尋求公務員培訓處提供協助，為評核人安排撰寫報告訓練。

4.12 在另一宗延長試用期的個案中，委員會留意到評核人在便箋形式報告中對有關試用人員的工作表現給予“可”的評級，但沒有就試用人員的工作表現作出任何評語或解釋評級理由。雖然有關評核報告屬便箋形式，而試用人員在評核期內又放了頗長的病假，但有關評核人仍須就試用人員的工作表現作出評語，就給予“可”的評級提供理據以作支持。委員會已要求有關部門提醒該評核人，

評核員工工作表現應力求全面和有事實根據，該評核人撰寫評核報告的質素，有待改善。

4.13 委員會在一宗晉升選拔個案中留意到，覆核人在一些人員的評核報告中表示有關人員的閱歷未足以證明他們擁有全面的工作能力。然而，在覆核人沒有任何解釋的情況下，特別是考慮到所有有關人員已在其職級工作超過20年，覆核人作出上述評語的依據沒有清晰交待。委員會認為透過調職安排增加員工的工作閱歷，是管方的基本職責。委員會已要求有關部門提醒該覆核人，作出評核時必須更具體，並須就其評語提供支持理據。職系管方應作出適當調職安排，讓員工汲取新的經驗和增加閱歷，以配合部門運作需要。

工作表現評核標準

4.14 工作表現評核必須公平客觀，並須如實報告員工的表現。評核過於寬鬆，尤其是涉及眾多員工的時候，往往令人無從辨別員工表現的優劣，亦使晉升選拔委員會

第四章

表現管理及員工培育

難以從工作表現記錄識別真正優異者，從而作出具理據的建議。評核人應作判斷，只揀選實至名歸者才給予最高評級。委員會鼓勵職系管方留意所用的評核標準，審視有否需要收緊尺度，讓晉升選拔委員會能公平甄選最合適人員出任職位。

4.15 年內，委員會樂見某部門因應委員會對評核過於寬鬆一事的關注，跟進及採取逐步改善的措施。在過去的一段時間，該部門其中一職系內若干職級的評核報告整體評級獲評最高級別的百分比一直偏高。經委員會要求，該部門檢討了評核尺度，並為所有評核人及加簽人舉行說明會，提醒他們所作的評核必須客觀並有事實根據。委員會明白，要改變部門的文化，是需要及有賴所有員工的共同決心及與管方的通力合作，才能達致。

4.16 另一個面對類似問題的部門向委員會解釋，由於有關人員已在其職級任職超過 15 年，以他們累積

的經驗和知識，應予最高評級。不過，委員會認為評核員工的表現單看年資，就給予最高整體評級，未必足夠。

4.17 在另一個案中，委員會發現一職系的某職級，差不多所有獲考慮晉升人選的整體工作表現，儘管並非被評為最高等級，但所得評級均是相同。雖然選拔晉升不應只著眼於工作表現的級別，還要兼顧評核報告內其他書寫的評語，作全面的考慮；但假如大部份人員都獲評相同級別，會令晉升選拔委員會難以比較和識別個別人員表現的優劣。委員會已提醒該部門留意及檢討做法。

4.18 年內，委員會在另一晉升選拔個案觀察到，某人員在評核報告所得的整體工作表現、晉升能力和關鍵才能評級前後不一。委員會發現該個案中的評核人是新到任的人員，他誤以較高職級的標準評核受評人的關鍵才能，而非按有關職系就評核報告訂明的指引，根據該人員的實任職級作出

評核。加簽人和職系管方均沒發覺有此失誤。雖然該受評人能力的評估未受影響，得到澄清，但已花費了不少時間。假如評核人在撰寫評核報告前已細閱指引，以及/又或加簽人和職系管方在檢視評核報告時能提高警覺，省卻時間之餘，處理程序也可加快，達致盡早落實晉升選拔委員會建議的目的。該部門已承諾會提醒有關各方熟習並遵從工作表現管理的指引。

- 4.19 在另一晉升選拔個案，委員會留意到部分評核報告所用的評核標準也有不一致的情況。有人員在評核報告中的整體工作表現獲評級為“非常優秀”/“優”，但晉升選拔委員會卻只給予“工作表現平均”的評語。有人員在評核報告中獲評為“適合晉升”，而晉升選拔委員會卻認為他“晉升潛質有限”。雖然在個別評核個案中出現的這種差異，可以在尋求澄清後作出修正，但委員會認為所有職系職級均應就工作表現評核訂立明確清晰的指標，並建議該部門跟進。

處理有關工作表現

評核報告的投訴

- 4.20 在審議年內一項晉升選拔工作的建議時，委員會注意到有人員的投訴/上訴自二零一二年以來，一直未獲解決。由此之故，該員工的評核報告沒有一份是完整填寫的。由於評核報告是晉升選拔委員會考慮所有合資格候選人員表現能力的依據，欠缺評核報告會影響晉升選拔委員會的工作。委員會建議有關部門應盡快處理和解決此事，並須在下次晉升選拔工作進行前辦妥。必要時應由高層管理人員介入，並徵詢公務員事務局的意見。

評核周期內沒有全面的評核報告

- 4.21 委員會留意到某人員在一個評核周期內只有三份便箋形式的評核報告，情況並不理想，原因是便箋形式的評核報告傾向簡短，未能全面評核受評人的才能和潛質。委員會已提醒有關部門在進

第四章

表現管理及員工培育

行晉升選拔工作前，確保員工至少有一份全面的評核報告。

晉升能力及 長遠潛質的評核

4.22 按新退休金計劃，兩個紀律部門非首長級紀律人員的退休年齡為 55 歲；而屬指揮官級的人員，退休年齡則為 57 歲。在審議該兩個紀律部門部分晉升選拔的建議時，委員會注意到一些接近 55 歲退休年齡的紀律職級人員的晉升能力/長遠潛質沒有獲得評級。由於晉升高一個職級所適用的退休年齡不同，他們的晉升能力及長遠潛質不應略過，不作評核。委員會建議有關部門提醒加簽人和覆核人。

評核委員會

4.23 設立評核委員會是為了確保同一職級內採用的評核標準一致，以求公平評級。公務員事務局鼓勵局/部門設立評核委員會，以校平和調節評核報告。委員會喜見及讚賞一部門的評核委員會工作。評核委員會就評核報告所提供的

意見和評論不但詳細客觀，亦反映出他們對受評人的工作有深入認識，更重要的是他們是以受評人應該具備的工作水平，作出評核。對於評核委員會就評核標準和撰寫評核報告的質素作出的具體和有用建議，委員會表示讚揚的同時，期望部門能以行動作出跟進，並監察跟進行動的成效。

員工培育及接任計劃

4.24 培育員工是人力資源管理不可或缺的一環。委員會支持各局/部門訂定全面的員工發展計劃，包括為各級員工制訂周詳的事業發展職位調派政策及有系統的培訓計劃。管理員工表現，關鍵在於適時就下屬的弱項和在事業發展方面須加強的範疇提出意見。完善的員工發展計劃有助提升員工的能力，讓他們作好準備以承擔更多不同職責，以助建立人才庫及部門員工順利接班。

4.25 年內，委員會在一項就晉升職級進行直接招聘以填補 24 個職位空缺的工作中，注意到有關部門只成功物色到兩名適合聘用的應

徵者。委員會關注相同的招聘困難在過去四年一直存在，以致大量公務員職位未能填補。雖然該部門已採取權宜之計，僱用合約員工出任，委員會認為短期聘用的措施，不能持續應付服務需

要，也不利員工管理和發展。由於該部門對有關人選設有最低年資經驗的要求，而具備此資格的人才一直供不應求，委員會已促請該部門檢討和制訂長遠的人力計劃。

第五章

其他公務員聘任事宜

5.1 委員會另一項重要職能，是就繼續聘用或終止聘用公務員的事宜提供意見。這類個案涵蓋偏離入職制度下一般進程或涉及甄選或優劣比較後而終止合約、不予續約或提供任期較正常為短的合約；不批准或延遲批准通過試用或試任關限；首長級人員根據補償退休計劃¹¹ 提早退休；以及根據《公務人員（管理）命令》第 12 條為公

眾利益着想而着令退休等情況。此外，委員會也就續聘（包括延長服務及退休後不中斷服務而重行受僱）、借調¹²、開放職位安排¹³、頒發政府培訓獎學金¹⁴，以及修訂適用於中、高職級在職公務員的聘用條款¹⁵ 等，提供意見。二零一六年經委員會提供意見的個案分項統計數字以及與前四年數字的比較，載於附錄 VI。

11 補償退休計劃在二零零零年首次推出。批核當局假如確信：

- (a) 某名首長級常額編制人員從現任職位退休，有助所屬部門或職系在組織上作出改善；或
- (b) 管方難以把該名人員安置在其他政府工作崗位；

便可根據管理理由，讓首長級常額編制人員退休，以便在組織上作出改善和維持首長級人員應有的高水平。

被要求退休的人員會事先獲得通知和給予機會作出申述。由公務員事務局常任秘書長主持（如被要求退休的人員屬首長級薪級表第8點或同等薪點（當中不包括各主要官員，除非行政長官另有指示），則由公務員事務局局長主持）的小組委員會會考慮每宗個案，並會就建議有關人員退休一事徵詢委員會的意見。

12 借調是暫時免除某人員的實任職務，以有時限和非實任的方式，安排該員填補另一個不屬於其本身職系的職位。一般而言，假如某部門在一段短時間內需要某些技能或專長來配合運作，而具備這些技能或專長的人員只能在另一個公務員職系中找到，該部門便會考慮借調另一職系的人員填補轄下的職位。

13 開放職位安排是指把合約人員所擔任屬於晉升職級的職位，開放給目前出任該職位的人員及其他低一級的合資格人員競逐。這項安排適用於本身是永久性居民而又希望按本地模式條款續約的海外合約人員，以及申請按現行條款續約的其他合約人員。

14 政府培訓獎學金旨在讓本地應徵者在取得所需資格後，由在香港招聘合資格人員有困難的職系聘用。獲發獎學金的人員在完成培訓，辦妥招聘手續後，會獲聘用出任指定職位。一如其他招聘工作，對於經遴選獲推薦批給獎學金並最終會獲政府聘任的人選，部門/職系首長須徵詢委員會的意見。

15 按本地合約條款或本地模式合約條款或劃一合約條款受聘的人員，均有資格申請轉為按本地或劃一常額及可享退休金條款受聘，但是否獲批則視乎下列因素而定：(a) 服務需要；(b) 申請人的中文程度是否足以有效履行有關職務（如適用）；(c) 申請人的工作表現和品行；以及 (d) 申請人的健康情況。

根據《公務人員(管理)命令》 第 12 條為公眾利益着想而 着令退休

5.2 根據《公務人員(管理)命令》第 12 條着令退休，並非紀律處分或懲罰，而是為公眾利益着想，基於下列原因而採取的行政措施：

- (a) 工作表現持續欠佳 — 員工雖然已獲管方給予機會證明其工作能力，但表現仍未能達到要求；或
- (b) 失去信心 — 管方已對員工失去信心，不能再委派他執行公職。

為公眾利益着想而被着令退休的人員可獲發給退休福利。如屬按可享退休金條款受聘的人員，其退休金會延至其達到法定退休年齡時發放。如屬按公務員公積金計劃條款受聘的人員，則可按有關計劃的規則，獲發放來自政府自願性供款的累算權益。

5.3 年內，有九個局/部門轄下共 11 名人員根據《公務人員(管理)命令》第 12 條所訂程序受到密切

觀察，其中兩名因已改善表現至應有水平，已被剔除觀察名單。另外兩名因喪失工作能力及已屆退休年齡，經已離職。截至年底，仍有七名人員受到密切觀察。

5.4 委員會在處理與晉升選拔有關的工作而審核員工評核報告時，會繼續留意可能須根據第 12 條採取行動的個案，提醒各局/部門作適當跟進。委員會也會密切監察部門管方有否果斷並適時採取此行政措施。

延長/終止試用期

5.5 試用期的目的是讓受聘人員有機會證明本身適合繼續受聘；讓聘任當局觀察試用人員的工作表現及品行；以及讓試用人員有機會取得有關職位規定的其他資格或通過相關驗測。部門應為試用人員提供所需的培訓、指導和輔導以協助其工作，並應維持監督及評核試用人員的工作表現。如果試用人員因品行或工作表現欠佳而不適合留任或續聘，當局應在試用期內終止他的聘用。部門/職系首長應以嚴格標準評核

第五章

其他公務員聘任事宜

試用人員的表現和品行，以確保只有在各方面均合適的人員才能通過試用關限，獲按長期聘用條款聘任。在試用期內任何時間，試用人員的表現或品行如未達到要求，又或該人員態度出現問題，而經輔導及給予意見後仍無顯著改善，則有關部門/職系首長應及早採取行動，認真考慮在試用期完結前根據《公務員事務規例》第 186 條終止聘用有關人員。

- 5.6 局/部門不應以延長試用期取代考慮終止聘用，亦不應純粹為了讓試用人員有更多時間證明自己能勝任工作而延長其試用期。根據《公務員事務規例》第 183(5) 條，在一般情況下，試用期不得延長，除非有關人員因患病或放取進修假期而暫時離開職位，以致當局沒有足夠機會評核該人員是否適合通過試用關限，又或該人員在符合勝任標準或取得通過試用關限所需資格方面暫時遇到他不能控制的情況，才另作考慮。只有在非常特殊的情況下，當尚未完全符合勝任標準的試用人員明顯展示有能力於延長的試用期內達到標準，其試用期才應獲延長。

- 5.7 經委員會提供意見的終止試用個案數目由二零一五年的 16 宗減至二零一六年的 11 宗。大部分個案均與試用人員工作表現及/或品行欠佳有關。至於延長試用期的個案，委員會留意到數目由二零一五年的 84 宗增至二零一六年的 112 宗，增幅為 33%。大部分個案都是因為試用人員工作表現及/或品行偶有缺失，又或由於健康問題長期離開工作崗位，而有關的局/部門認為應再給予時間，讓他們證明適合長期受聘。委員會於年內就處理延長或終止試用期個案提出了一些具體意見，詳情載於下文各段。

適時提交延長及終止試用期建議

- 5.8 根據《公務員事務規例》第 186(4) 條的規定，屬委員會職權範圍的延長或終止試用期建議，應盡可能在有關人員的試用期屆滿前最少兩個月提交委員會。委員會認為，這類個案若因沒有及時處理而令有關的試用人員未能在試用期屆滿前獲告知管方的決定，是極不理想的。鑒於

委員會的意見，公務員事務局已提醒各局/部門必須及時處理延長或終止試用期的建議。委員會樂見大部分局/部門均能積極回應，並作出改善。然而，年內仍有個別局/部門的工作未能完全符合相關規定。

- 5.9 在一宗延長試用期個案中，部門以該人員表現欠佳為由，向委員會建議延長其試用期，首次提交建議的時間距離試用期屆滿不足一個月，而第二次延長試用期建議則在經延長的試用期屆滿前五天才提交。部門解釋，有關延誤是由於該試用人員當時正在放取病假，部門須待該人員復工才能完成評核報告。委員會認為，在監督試用人員（特別是試用期經延長者）的工作表現時，不僅有關人員的直屬上司，更高管理層亦必須提高警覺。委員會已要求有關部門提醒所有相關人員，必須按規定遵守訂明的時限。如部門認為有需要再延長或終止該試用人員的試用期，應在經延長的試用期屆滿前及早徵詢委員會的意見。

管理表現及 處理試用人員個案

- 5.10 在一宗個案中，一名一般職系人員¹⁶由於表現欠佳，部門建議延長其試用期。委員會發現，評核人員在該員工的第三、第四和第五份試用期評核報告所用的評核語句差不多完全相同。此外，第四份試用期評核報告是在評核期完結逾四個月後才完成。雖然評核人和加簽人準時完成第六份試用期評核報告（即原定試用期內最後一份評核報告），由於職系管方在覆檢報告時，需時核定報告某些內容，只能在有關人員的試用期屆滿前一星期才提交個案徵詢委員會意見。此外，委員會留意到，雖然相關的督導人員及職系管方曾給予該員工指導及輔導，協助該員工改善工作表現，但職系管方只在原定試用期即將屆滿前才就該員工表現欠佳一事向其發出勸誡信。此個案顯示職系管方需要加強監察試用人員（特別是派駐其他局/部門者）的表現，亦反映職系管方及有關的評核人和加簽人在管理試用

16 一般職系是指有關人員派駐多個部門，而由一個中央機關管理的職系。

第五章

其他公務員聘任事宜

人員表現方面尚有不足。委員會已要求有關的職系管方加強督導人員在管理試用人員表現方面的培訓。

延長公務員服務年期

5.11 公務員事務局在二零一六年二月公布了有關處理公務員達退休年齡後最後延長服務申請的修訂安排。最後延長服務期由一向的90天提高至120天，而批核條件亦作適度放寬。一如以往的安排，批核當局無須就批准最後延長服務期的決定徵詢委員會的意見。

5.12 經調整繼續受僱機制的原則和精神，應用於按可享退休金及公務員公積金計劃條款受聘人員，亦同樣適用於按合約條款受聘而有固定合約期的公務員。為此，公務員事務局在二零一六年二月同時公布了短暫延長合約的修訂安排如下：

(a) 將短暫延長合約期限，由最長90天提高至120天；

(b) 適當放寬審批準則，以短暫延長合約讓有關人員任職至超過55/57歲、60歲或65歲（指適用於同期並按長期聘用條款受聘公務員的退休年齡）；以及

(c) 有關當局無須就以上(b)項的個案徵詢委員會的意見。

由於上述修訂安排旨在劃一與按可享退休金及公務員公積金計劃條款受聘人員最後延長服務的安排，委員會認為有關修訂公平合理。

5.13 就調整現行的繼續受僱機制讓公務員達退休年齡後繼續留任較最後延任期更長一事，公務員事務局在二零一六年八月已完成制訂一套詳細的執行指引擬稿。在收集各職系/部門管方的意見後，公務員事務局現正修訂執行指引擬稿，並計劃在二零一七年年初徵詢職方意見。公務員事務局已承諾在敲定有關安排後會向委員會作出匯報。委員會會密切留意發展。

第六章

公務員紀律

- 6.1 為確保公務員時刻端行亮節，委員會與公務員事務局及各局/部門合作，除了要求公務員須透徹了解公務員紀律規例，更要充分認識公務員固有的核心價值。為貫徹這個目標，政府有一套行之有效的紀律處分制度，以助適當處理公務員隊伍中少數未符要求而行為不當或干犯刑事罪行的人員。委員會在這制度中發揮重要作用。
- 6.2 《公務人員（管理）命令》第 18 條¹⁷ 規定，除《公務員敘用委員會條例》訂明不適用的人員的個案¹⁸ 外，政府按《公務人員（管理）命令》第 9、10 或 11 條處罰甲類人員之前，必須先徵詢委員會的意見。甲類人員差不多包括了所有公務員，只有試用人員、合約人員和部分按第一標準薪級表支薪的人員除外。截至二零一六年年底，屬委員會
- 紀律事宜職權範圍的甲類人員約有 114 600 人。
- 6.3 委員會就紀律個案所提供的意見，是建基於事實和客觀證據。衡量懲罰的輕重，主要取決於違紀行為或刑事罪行的性質和嚴重程度。其他會被考慮的因素包括類似違紀行為或刑事罪行的慣常懲罰、是否有從寬處理的因素、有關公務員的職級，以及其服務和違紀記錄等。委員會亦要致力確定程序公正，而施加的懲處是與公務員隊伍的懲處尺度大致相符。
- 6.4 委員會在提供意見前，會先審議有關的局/部門和公務員紀律秘書處所提出的觀點和論據。委員會會分別考慮他們所提建議的理由，然後作出獨立判斷。委員會給予支持的決定，還須顧及懲罰能否達致懲前治後的根本目的。

17 除紀律部隊職系的中級或以下人員受有關紀律部隊法例約束外，公務員一般而言均受《公務人員（管理）命令》的紀律條文規管。如在根據相關紀律部隊法例處理的紀律個案中，處分當局是行政長官（或其授權代表），政府會根據《公務員敘用委員會條例》第 6(1)(d) 條，就懲罰方式徵詢委員會的意見，惟該條例第 6(2) 條訂明不適用的人員的個案除外。

18 請參閱第一章第 1.4 段。

第六章

公務員紀律

二零一六年經委員會 提供意見的紀律個案

6.5 年內，委員會就 47 宗紀律個案提供意見。以委員會職權範圍內的 114 600 名甲類人員計算，所佔比例約為 0.04 %。紀律個案數字在近年一直處於低水平，顯示絕大部分公務員能繼續秉持應有的崇高品行及紀律標準。公務員事務局向委員會承諾會努力不懈，透過提供培訓、舉辦研討會、發布和更新規則及指引等，向各級公務員推廣良好品行及誠信標準。委員會會繼續以無畏無私的

精神履行我們的職責，而所提供意見是公正的。要達致公平公正的目標，讓干犯法紀的人員得到公平和合理的機會作出申辯亦同樣重要。

6.6 委員會於二零一六年內處理的 47 宗紀律個案，按刑事罪行/不當行為類別和有關人員薪金組別劃分的分項數字，載於附錄 VII。在這 47 宗個案中，有 14 宗（佔 30 %）所涉公務員最終遭免職（“迫令退休”¹⁹ 或“革職”²⁰）。處以“嚴厲譴責”²¹ 另加金錢懲罰（“罰款”²² 或“減薪”²³）的個案有

19 遭迫令退休的人員可獲發給全部或部分的退休福利。如屬按可享退休金福利條款受聘的人員，則要待到達法定退休年齡才會獲發延付退休金。

20 革職是最嚴重的懲罰形式，因為有關人員會喪失所有退休福利（除卻來自強制性公積金計劃或公務員公積金計劃下的政府強制性供款的累算權益）。

21 嚴厲譴責通常會令有關人員在三至五年內不得晉升或獲委任。當局一般會建議向干犯較嚴重不當行為/刑事罪行或屢犯輕微不當行為/刑事罪行的人員施加這種懲罰。

22 罰款是最常用的金錢懲罰。根據二零零九年九月一日起生效以薪金為基準的計算罰款額方法，罰款額以相等於涉案人員一個月實職薪金為上限。

23 減薪是一種金錢懲罰，方法是從有關人員的薪酬中扣減一至兩個增薪點。享有與薪金相關的津貼或福利的人員如被處以減薪懲罰，以致在減薪後不再按可享該等津貼或福利的薪點支薪，則該人員原先享有的該等津貼或福利便須作出調整或暫停發放。涉案人員經既定的工作表現評核機制評核後，其工作表現和行為操守如令人滿意，則可“賺回”遭扣減的薪點。與“罰款”相比，減薪可起更大的懲戒作用，且更具“改過”功能，推動有關人員在工作表現和行為操守方面持續達到所訂標準，以“賺回”遭扣減的薪點。

19宗（佔40%），而處以“降級”²⁴的個案則有一宗（佔2%）。降級是僅次於免職的最嚴厲懲罰。從這些數字可見，當局對行為不當或干犯刑事罪行的公務員絕不姑息，亦彰顯政府對捍衛公務員公信力和聲譽的決心。

對紀律事宜的 檢討及意見

6.7 委員會除考慮每宗提交的紀律個案的懲罰輕重是否恰當外，還會就不同個案，與公務員事務局進行討論，以期精簡紀律處分程序，提高效率。我們亦促請公務員事務局定期檢討懲罰尺度，務求與時並進，符合市民大眾的期望。下文各段載述在二零一六年內檢討的重要事項，以及委員會的意見和建議。

處理被吊銷駕駛執照 的政府司機

6.8 委員會得悉，雖然政府物流服務署（物流署）發出的現行指引載述了應如何處理因干犯交通罪行而被法庭吊銷駕駛執照的政府司機，但卻沒有清楚說明涉事司機在停牌期間應否繼續奉召執行職務，若如常奉召，則應獲指派何種職務。鑒於政府司機的固有職責是駕駛政府車輛，調派涉事司機執行其他非駕駛職務的安排值得商榷。雖然政府司機被吊銷駕駛執照的個案不多，而且不常發生，但委員會認為需要釐清，並已要求物流署諮詢公務員事務局，檢討有關規定。

6.9 物流署向委員會報告，檢討工作快將完成，並計劃於二零一七年年向委員會匯報檢討結果及建議。

24 降級是嚴厲懲罰。與嚴厲譴責一樣，降級通常也會令有關人員在三至五年內不得晉升或獲委任，以致他們喪失晉升資格和有沉重的金錢損失。按可享退休金福利條款受聘的人員如被處以降級懲罰，其所得退休金會按其降級後所屬職級的薪酬計算。降級後的薪酬和年資排名由公務員事務局局長決定。被處以降級懲罰的人員，通常會支取假設他一直在該較低職級工作而可得薪點的薪金。

第六章

公務員紀律

處理涉及試用人員的紀律個案

6.10 如第一章第 1.5 段所述，涉及試用人員的紀律個案不屬委員會的職權範圍；換言之，部門向試用人員施加紀律處分，是無須先徵詢委員會的意見。年內，委員會留意到有部門就試用人員在試用期所觸犯的刑事罪行向其發出口頭警告，而沒有按公務員紀律秘書處的意見向其發出書面警告，而且在決定前沒有就懲罰輕重諮詢有關的職系首長。職系管方覆檢有關紀律個案後，認為須加重懲罰。結果，職系首長與用戶部門多用了時間解決雙方的意見分歧，反映雙方在處理個案過程中溝通不足。

6.11 上述個案讓委員會留意到，是由於部門因應向有關試用人員發出口頭警告後，須按慣例建議延長其試用期，而就此須尋求委員會的意見。委員會認為，若職系管方備有清晰指引，要求用戶部門在作出懲罰前就懲罰標準徵詢職系管方的意見，應可避免耽擱該個案的處理時間，也使適用

於在不同部門工作的同一職系人員的懲罰標準能保持整體一致。委員會已建議有關職系管方檢討其紀律處分程序，加強與各部門的溝通。

正式紀律個案的處理時間過長

6.12 處事迅速及時，是一個有效率政府的基本要求，紀律制度的施行也不例外。拖延行動會減低紀律制度的效能，也會削弱政府的公信力，令人質疑政府維持公務員高度誠信的決心。

6.13 年內，委員會留意到一些紀律個案結案所用的時間太長。有部門用了大約四年時間才完成一宗個案，而另一部門則用了大約三年時間。兩個部門都解釋是由於需要時間調查涉事人員被指稱的不當行為，其間須蒐集所有與個案有關的資料，以及讓涉事人員有時間準備和出席紀律聆訊。委員會明白，信守程序公義，提供時間是必須的，但為加強效率，委員會建議有關部門與公務

員事務局研究加快處理程序的方法。

提交紀律個案

6.14 在另一個案，部門原本建議按《公務人員（管理）命令》第 10 (3) 條的規定，以即時革職方式懲處一名從某日(指明日期)起持續擅離職守逾 14 天的人員，並就有關建議徵詢委員會的意見。但事實上，該員在指明日期前已在未經許可下缺勤，並有病假申請尚待處理。從部門提交的建議可見，部門是認為從指明日期或一個較早日期起開始計算該員擅離職守，對建議以革職為懲罰沒有分別。直至委員會查詢該員在指明日期前的缺勤情況後，部門才決定不批准該員尚待處理的假期申請，並且修訂建議，將該員擅離職守的不當行為，由原本的指明日期起計，改為從未經許可而缺勤的首天起計算。

6.15 委員會認為如何計算該員擅離職守的日期是確立其不當行為

的重要事實，亦是部門向委員會提交建議適當懲罰的基礎。儘管即時革職是即日生效，而不論從指明日期或較早日期起計算，均不會改變施加的懲罰，但委員會認為有關部門應該妥善及適當地完成處理有關紀律個案後，才把個案提交委員會。部門的建議應包括查明屬實的不當行為的全部和準確細節。就這宗個案，委員會認為部門應先定奪該員已提交而尚待處理的假期申請，然後才把個案經由公務員紀律秘書處提交委員會。假如委員會支持該部門原來的建議，接受計算該員擅離職守的時間是由指明日期開始，則該員未經批准而缺勤的日子便會成疑。委員會認為若該部門能適時處理該員的病假申請，此個案的處理時間也可縮短。

有助改善處理

正式紀律個案的措施

6.16 委員會欣悉，公務員紀律秘書處為了協助各局/部門處理正式紀律個案，主動探訪了多個局/部門，

分享經驗，並與他們討論關聯的問題。此外，亦有與一般職系處合作，為負責處理紀律個案的行政主任舉辦培訓和經驗分享會。公務員事務局在紀律事宜上

有政策導向和監管責任，就此，委員會期望該局能繼續監察處理正式紀律個案所需的時間，並與各局/部門保持溝通，有需要時提供適當協助。

第七章

訪問

7.1 年內，委員會主席聯同委員探訪了地政總署和懲教署。訪問活動中，委員會與兩個部門就公務員聘任、員工培育和員工表現管理方面等多項課題交換意見。委員

會聽取部門的工作簡介，並在部門人員帶領下參觀其轄下各個運作單位，對部門的職責和運作，以及他們為市民提供的重要服務，加深了認識。

探訪
地政總署



2016

探訪
懲教署



2016

第八章

鳴謝

8.1 公務員事務局局長張雲正先生和局內的同事一直鼎力支持和協助委員會執行各項工作，委員會深表感謝。年內，各常任秘書長、部門首長及高層人員對委員會的提問和建議給予的合作和理解，委員會亦特此致謝。

8.2 過去一年，委員會秘書和她的團隊努力不懈，竭誠支援委員會的工作，主席及各委員謹表謝意。

附錄 I

公務員敘用委員會主席及委員簡歷



劉吳惠蘭女士，GBS

香港大學榮譽文學士

委員會主席（二零一四年五月一日獲委任）

劉吳惠蘭女士於一九七六年十月加入政府任職政務主任，其後三十四年先後服務多個政策局及部門，曾擔任的主要職位包括食物環境衛生署署長（二零零零至零二年）、環境運輸及工務局常任秘書長（環境）（二零零二至零四年）、房屋及規劃地政局常任秘書長（規劃及地政）（二零零四至零七年）以及商務及經濟發展局常任秘書長（通訊及科技）（二零零七至零八年）。她於二零零八年七月獲委任為商務及經濟發展局局長，於二零一一年四月離任。



彭玉榮先生，BBS，JP

香港中文大學社會科學榮譽學士、香港中文大學工商管理碩士、英國特許銀行學會會士、香港銀行學會資深會士

委員會委員（二零一零年二月一日至二零一六年一月三十一日）

彭先生現職東亞銀行有限公司高級顧問。他出任香港中文大學伍宜孫書院院監會主席、崇基學院校董、專業進修諮詢委員會委員。他並擔任香港城市大學司庫兼校董會成員及顧問委員會委員。



蔡克剛先生，BBS，JP

倫敦大學法學碩士、香港最高法院律師、國際公證人、中國司法部委託公證人

委員會委員（二零一零年五月一日至二零一六年四月三十日）

蔡先生是蔡克剛律師事務所高級合伙人、香港城市大學校董會成員、離職公務員就業申請諮詢委員會委員。

附錄 I

公務員敘用委員會主席及委員簡歷



李李嘉麗女士，SBS

香港中文大學歷史學文學碩士、香港會計師公會會員
委員會委員（二零一二年二月一日獲委任）

李李嘉麗女士於一九七六年十二月加入政府任職二級會計主任。她於二零零九年一月退休，退休前擔任庫務署署長。她現時是通訊事務管理局成員、香港鐵路有限公司獨立非執行董事、創新科技署轄下負責跟進審計署署長就小型企業研究資助計劃作出的報告書的專責小組成員。



蔡惠琴女士，JP

香港理工大學社會工作學士、香港人力資源管理學會資深會員、
香港董事學會資深會員
委員會委員（二零一二年二月一日獲委任）

蔡女士是泰田、麥基爾國際顧問有限公司總經理。她曾於二零零一至零五年擔任香港人力資源管理學會會長，現為該會理事會成員。她目前也是香港公開大學的人力資源委員會主席和校董會成員、持續專業進修聯盟主席。她積極參與多個委員會，包括政府薪酬趨勢調查委員會、香港房屋委員會、香港大學就業輔導委員會、勞工及福利局仲裁小組等。



陳志新先生，IDS

香港大學榮譽文學士、香港中文大學法學博士
委員會委員（二零一二年二月十日獲委任）

陳先生於一九七四年加入廉政公署，曾擔任該署防止貪污處處長十一年，其後於二零零七年出任社區關係處處長。他於二零零八年退休，現任香港青年旅舍協會行政委員會成員。



柯黃秋梅女士

香港大學社會科學榮譽學士

委員會委員（二零一二年七月六日獲委任）

柯黃秋梅女士曾於二零零五年六月一日至二零零六年九月三十日期間擔任公務員敘用委員會委員。她於二零一一年退休，退休前在渣打銀行（中國）有限公司擔任人力資源總監。



唐偉章教授，JP

俄勒岡州州立大學理學士、柏克萊加州大學理學碩士、

柏克萊加州大學哲學博士、美國機械工程師學會院士、

香港工程科學院院士

委員會委員（二零一三年十二月一日獲委任）

唐教授是香港理工大學校長、廉政公署社區關係市民諮詢委員會主席、綠色運輸試驗基金督導委員會主席、推動使用電動車輛督導委員會委員、創新及科技諮詢委員會委員、廉政公署貪污問題諮詢委員會委員。



麥業成先生，BBS，JP

香港大學理學士、倫敦大學法學士、香港中文大學工商管理

碩士、倫敦政治經濟學院法學碩士、英國有效爭議解決中心認

可調解員、英國特許仲裁員學會會員、香港特許秘書公會會員

委員會委員（二零一五年五月二十三日獲委任）

麥先生是執業大律師及認可調解員，並出任香港大律師公會大中華事務委員會主席逾十年。他目前也是牌照上訴委員會主席、漁民特惠津貼上訴委員會主席、空運牌照局成員、香港會計師公會理事。

附錄 I

公務員敘用委員會主席及委員簡歷



劉麥嘉軒女士，JP

執業會計師

委員會委員（二零一六年二月一日獲委任）

劉麥嘉軒女士是畢馬威中國合伙人、金融發展局政策研究小組成員、政府助學金聯合委員會委員、法律援助服務局成員、司法人員薪俸及服務條件常務委員會委員。



李聯偉先生，BBS，JP

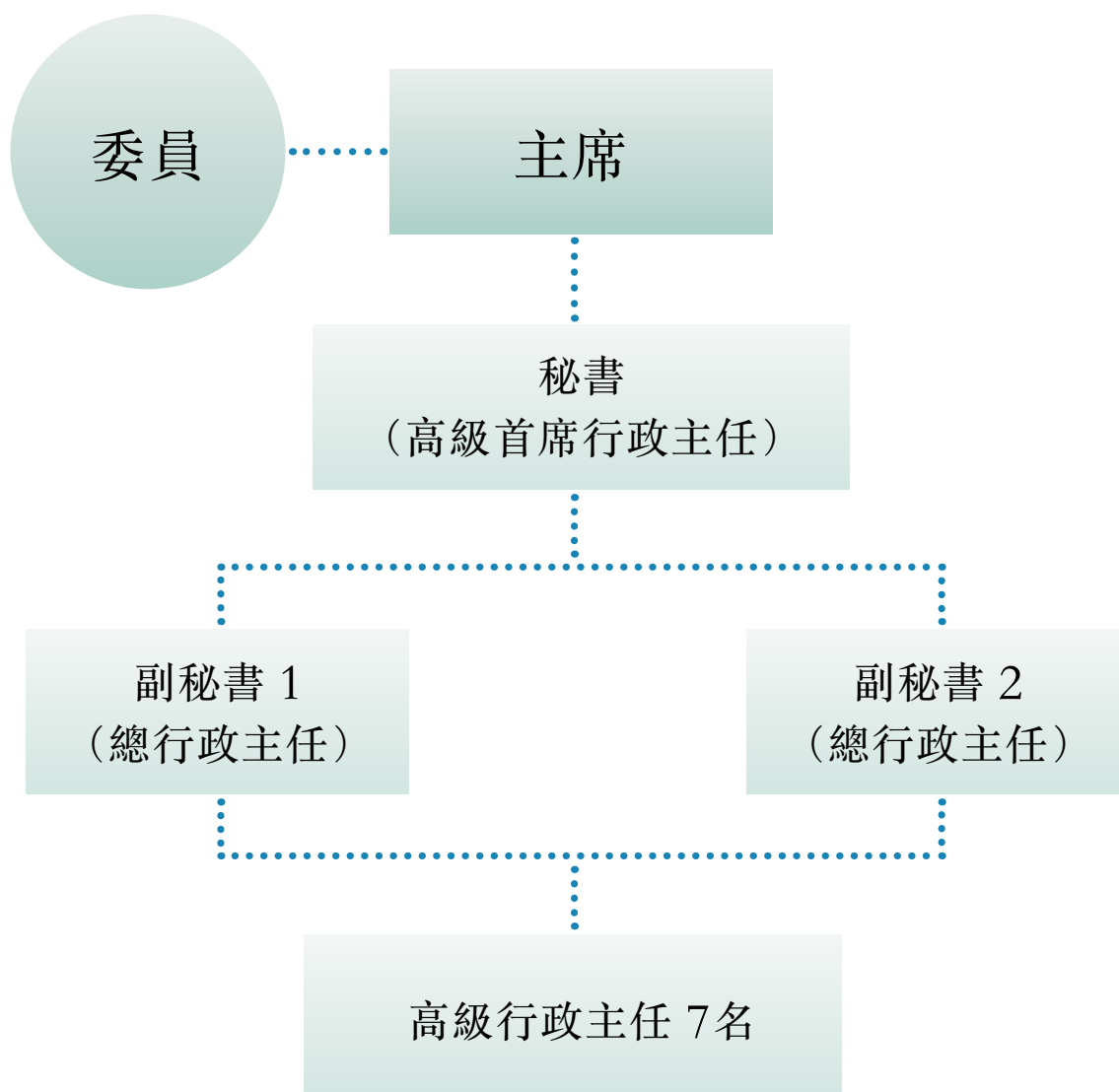
香港城市大學榮譽院士、英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員、英國特許公認會計師公會資深會員、香港會計師公會資深會員

委員會委員（二零一六年五月一日獲委任）

李先生是力寶有限公司董事總經理兼行政總裁、力寶華潤有限公司及香港華人有限公司的執行董事兼行政總裁，也是兩間香港上市公司，即新世界發展有限公司及聯合醫務集團有限公司的獨立非執行董事。多年來，李先生擔任不同政府委員會的委員或主席，涉及的範疇包括醫療衛生、教育、法律、金融、會計、文化及娛樂、廣播、防止貪污、食物及環境衛生。李先生現為醫院管理局公積金計劃信託委員會委員、上訴委員團（教育事宜）委員。

附錄 II

公務員敘用委員會秘書處組織架構圖



編制

首長級行政主任	1
行政主任職系	9
文書人員職系	16
秘書職系	3
貴賓車司機職系	1
	30

附錄 III

經委員會提供意見的個案

類別	經委員會提供意見的個案數目				
	2012	2013	2014	2015	2016
招聘	121	126	133	151	161
晉升/ 署理職位	623	669	682	710	701
其他公務員聘任事宜	276	189	233	190	199
紀律	38	44	48	37	47
合計	1 058	1 028	1 096	1 088	1 108
(a) 委員會曾提出疑問的個案數目	669	673	720	767	796
(b) 在委員會提出疑問後作出修訂的 個案數目	99	156	133	105	113
(b) / (a)	15%	23%	18%	14%	14%

附錄 IV

經委員會提供意見的招聘個案

聘用條款	二零一六年建議聘任人數	
	公開招聘	內部聘任
試用	1 224	0
合約	33	3
試任	70	68
小計	1 327	71
合計	1 398	

	與過去數年比較				
	2012	2013	2014	2015	2016
招聘個案數目	121	126	133	151	161
建議聘任人數	1 030	1 092	1 268	1 100	1 398
建議聘任的本地應徵者	1 029	1 092	1 268	1 099	1 397
建議聘任的非永久性居民	1	0	0	1	1

附錄 V

經委員會提供意見的晉升選拔個案

類別	獲建議人員數目				
	2012	2013	2014	2015	2016
晉升	1 542	2 154	2 264	1 929	2 224
候補晉升	69	108	200	216	272
署理職位以待實任 或候補署理職位以待實任	304	361	436	442	397
署理職位以方便行政 或候補署理職位以方便行政	3 203	4 079	4 099	4 160	4 636
合計	5 118	6 702	6 999	6 747	7 529

	2012	2013	2014	2015	2016
晉升選拔個案數目	623	669	682	710	701
涉及的職級數目	353	393	403	401	426

附錄 VI

經委員會提供意見的其他公務員聘任事宜

類別	個案數目				
	2012	2013	2014	2015	2016
不予續約	2	1	0	1	0
續約或延長合約期	28	13	7	10	11
不批准通過試任關限	1	0	1	1	0
不批准通過試用關限	13	11	11	16	11
延遲批准通過試任關限	9	8	3	13	11
延遲批准通過試用關限	152*	72	126	84	112
根據《公務人員（管理）命令》 第 12 條着令退休	4	1	1	0	0
延任或退休後重行受僱	13	8	16	17	16
• 首長級人員	7	3	9	11	11
• 非首長級人員	6	5	7	6	5
借調	4	7	0	6	3
開放職位安排	0	2	1	3	0
檢討署任安排	3	6	11	10	12
更新《聘任指南》	47	60	56	29	23
合計	276	189	233	190	199

* 包括 100 宗涉及同一職系的試用人員未能在三年試用期內取得通過試用關限所需資格的個案。

附錄 VII

經委員會提供意見的紀律個案

(a) 二零一六年按涉案人員薪金組別劃分的個案數目

懲罰方式	個案數目			
	涉案人員薪金組別			合計
	總薪級表 第13點及以下 或同等薪點	總薪級表 第14點至33點 或同等薪點	總薪級表 第34點及以上 或同等薪點	
革職	1	0	1	2
迫令退休+罰款	0	1	1	2
迫令退休	4	5	1	10
降級	0	1	0	1
嚴厲譴責+減薪	1	0	1	2
嚴厲譴責+罰款	9	6	2	17
嚴厲譴責	0	0	0	0
譴責+罰款	5	4	0	9
譴責	2	1	1	4
合計	22	18	7	47

(b) 二零一六年按刑事罪行/不當行為類別劃分的個案數目

懲罰方式	個案數目				
	刑事罪行			不當 ²⁵ 行為	合計
	違反交通規則	盜竊	其他 ²⁶		
革職	0	0	1	1	2
迫令退休	0	2	9	1	12
較輕的懲罰	8	7	12	6	33
合計	8	9	22	8	47

(c) 與過去數年比較

懲罰方式	2012	2013	2014	2015	2016
革職	2	8	1	5	2
迫令退休	8	5	12	7	12
較輕的懲罰	28	31	35	25	33
合計	38	44	48	37	47

25 包括未經批准從事有薪外間工作、擅離職守、疏忽職守、未經授權預訂設施等。

26 包括欺詐、偷拍裙底、管有及未有申報應課稅品、公職人員行為失當、襲擊至造成實際身體傷害等。