

公務員敘用委員會

年報
2019

公務員敍用委員會

2019 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	公務員聘任	10
第三章	對招聘個案的意見	20
第四章	對晉升選拔個案的意見	24
第五章	表現管理及員工培育	35
第六章	公務員紀律	41
第七章	訪問	47
第八章	鳴謝	49
附錄 I	公務員敘用委員會主席及委員簡歷	50
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延長服務及 退休後重行受僱個案	60
附錄 VII	經委員會提供意見的延長 / 終止 試用期 / 試任期個案	61
附錄 VIII	經委員會提供意見的其他公務員聘任事宜	62
附錄 IX	經委員會提供意見的紀律個案	63

主席前言



二零一九年的年報是委員會第二年以數碼方式發表的報告。委員會不再發行印刷版，除了響應環保，數碼報告亦可讓我們的讀者更快捷方便了解委員會的工作。

二零一九年，香港和整個社會經歷前所未有的挑戰。經過多個月社會動盪，我們又受到2019冠狀病毒病的打擊。面對接踵而來的挑戰，公務員仍然緊守崗位，努力不懈，竭盡所能提供必要的公共服務，委員會感到十分鼓舞。我們的工作並無間斷。委員會會繼續履行我們的法定職責，維持聘任和

晉升制度有效運作，並且就品行及紀律事宜提供意見。

個案數目方面，年內再創新高，達1 162宗。市民期望公共服務推陳出新，精益求精，為回應公眾越趨殷切的需求，公務員編制近年穩步增長，到二零一九至二零二零年度完結時，達到19萬的新高。我們預計來年提交委員會處理的個案數目也會相應增加。

維持一支優秀的公務員隊伍，是委員會重視和追求的核心價值。因此，委員會的工作大部分專注於審視公務員聘任和晉升建議，實為合適。報告的第二至第四章載述委員會於二零一九年的工作詳情。我們抽選了一些個案，以說明各局及部門需要用人唯才，並須努力不懈，時刻恪守這原則。公務員也應克盡己任，展示本身在各方面都能勝任，適合晉升。

要建立一支專業高效的公務員隊伍，不能單靠個別優秀的員

工，更要植基於卓越的機構體系和持續培育人才的文化。管理員工表現是管理層的基本職責。公務員隊伍要繼續茁壯發展，必須維持公平客觀的工作表現評核制度。第五章概述公務員事務局策略和持續推行的措施，這些策略和措施都得到委員會全面支持和贊同。

品行端正，嚴守紀律，是對公務員的基本要求。委員會致力提倡並期望公務員秉持崇高的品行和紀律標準。雖然只有少數公務員違反《公務員事務規例》和行為守則，罔顧法紀違法的個案也為數不多，但委員會對每宗個案均是嚴肅處理。委員會一如既往，以捍衛公務員廉潔守正為己任。我們深信政府與委員會的立場是一致的。最能反映政府與委員會并肩合作的決心就是管理層對違規人員是否能及時果斷採取行動。第六章載錄一些值得參考的個案。我們提出多項提升紀律處分制度效率的意見和建議，當中考慮的因素報告也有詳加解釋。

完成過去一年成果豐碩的工作，我謹此感謝各委員給予的真知灼見和堅實的支持。我特別向服務委員會六年並已離任的委員唐偉章教授致意。同時，我也熱切歡迎在年內加入委員會的陳鎮仁博士。

我由衷感謝公務員事務局局長及其團隊在推展委員會各項建議時提供積極和寶貴協助。此外，我代表委員會向秘書處全體同事致以衷心謝意，感謝他們在過去一年盡心竭力的工作。

聯同各委員，我們會繼續無畏無私，獨立履行委員會的職能，務求不負所託，維持公眾對我們的信任和信心。

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

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，以及確保公務員恪守紀律。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。二零一九年委員會成員名單如下：



公務員敘用委員會主席及委員

主席	
劉吳惠蘭女士，GBS，JP	由二零一四年五月起
委員	
唐偉章教授，BBS，JP	由二零一三年十二月至二零一九年十一月
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
黃嘉純先生，SBS，JP	由二零一八年二月起
伍謝淑瑩女士，SBS	由二零一八年二月起
梁高美懿女士，SBS，JP	由二零一八年七月起
雷添良先生，SBS，JP	由二零一八年七月起
陳鎮仁博士，GBS，JP	由二零一九年十二月起
秘書	
鄭鳳櫻女士	由二零一八年十月起

主席及各委員的簡歷載於附錄 I。



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。截至二零一九年年底，委員會秘書處共有編制職位 32 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（於二零一九年年底為 53,500 元）或以上的公務員職位，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。截至二零一九年年底，公務員編制職位共有 187 379 個，其中屬委員會職權範圍的有 48 399 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：

- (a) 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；
- (b) 終止或延長試用期或試任期；
- (c) 不批准通過試用或試任關限；以及
- (d) 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。

1.5 在紀律事宜方面，《公務人員(管理)

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。

命令》第 18 條³ 規定，除《公務員敘用委員會條例》訂明不適用的人員的個案外，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。甲類人員指獲委任並已確實受聘擔任編制職位的人員或屬公務員公積金計劃⁴ 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。截至二零一九年年底，屬委員會紀律事宜職權範圍的甲類人員約有 117 000 人。

1.6 委員會也會按照法定權限，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的公務員事宜提供意見，也會就聘任、晉升和紀律方面的政策和程序，

以及各項人力資源管理事宜，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，但委員會聽取後會獨立作出決定。

1.8 委員會審閱各局和部門提交的建議，主要目的是確保建議理據充分，並且是按照所需程序和既定指引達至。為此，委員會有一套嚴謹的制度審核部門的建議，在進行審核時或會要求相關的局 / 部門作出解釋和提供補充資料。有時

3 一般而言，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。

4 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

各局 / 部門會在考慮委員會的意見後，修改建議；也有些時候，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的。委員會亦會就管方應留意的事宜，向相關的局 / 部門提供建議或作出提醒。委員會的最終目的是促使公務員隊伍在管理聘任、晉升和紀律處分制度方面精益求精。

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士，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委員的決定。上述條文提供清晰和穩固的法律依據，確保委員會在保密情況下，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。

二零一九年的工作

1.11 二零一九年，委員會就 1 162 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 887 項建議提出質詢，當中 156 項 (18%) 經有關的局 / 部門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在目標時間內處理完成。有關個案的分項數字及二零一九年與先前四年同類數字的比較，載於附錄 III。

1.12 每一宗在委員會職權範圍內提出的申述，委員會都會仔細審查，嚴肅處理，然後作出回覆。在過程中如發現各局或部門的工作有不足或不妥當之處，委員會會向相關的局 / 部門提出意見，以作出糾正。

1.13 年內，委員會處理了 11 宗與聘任事宜有關的申述。經仔細審視後，委員會裁定其中一宗申述成立。

該宗個案涉及部門管方未有按照《公務員事務規例》第 166(6) 條⁵ 的規定，在未經甄選程序下，安排兩名人員署任較高職級逾六個月。部門解釋，有關署任安排純粹是為了應付運作和管理需要，並承諾日後會嚴格遵守《公務員事務規例》的規定。就此，委員會特別囑咐秘書處審視該部門在進行其後的晉升選拔工作時，有否給予該兩名人員因署任時的工作表現過度有利的考慮。委員會滿意晉升選拔委員會能在平等基礎上確切及充分考慮所有合資格人選。

1.14 除了直接申述外，委員會也有接獲各類性質的投訴。委員會會詳細考慮投訴的內容，並會在仔細審視相關的局 / 部門所提供的事實和資料後，給投訴人回覆。投訴事宜如不屬委員會的職權範圍，會由委員會秘書處轉交相關的局 / 部門回覆。

1.15 委員會一向致力確保公務員聘任、晉升和紀律的執行工作能完全符合相關政策和程序要求。儘管員工培訓和發展工作是部門和職系管方的核心職責，委員會和公務員事務局一直有合作，攜手推動以全面統理的方針為公務員制訂周詳的人力資源管理策略。具體而言，我們期望各局 / 部門為管理、培育和激勵員工建立和營造理想環境，讓他們盡展所長，實踐各局 / 部門的目標。二零一九年，委員會繼續派出秘書處人員出席為行政職系人員舉辦的培訓班 / 工作坊。委員會秘書處人員的參與有助加強委員會和各局 / 部門的相互了解和溝通。透過面對面的溝通和交流，還能讓負責擬備向委員會提交建議的人員更了解委員會的標準和要求，最終雙方的工作效率也得以提升。此外，委員會會繼續把握探訪各局 / 部門的時機，討論共同關注的範疇和事宜。

5 根據《公務員事務規例》第166(6)條，如果有關署任預期或可能或已經為期六個月以上，批核當局應透過甄選人員實任職位適用的一般程序決定署任人選。如職位屬委員會職權範圍內，批核當局應徵詢委員會的意見。

第一章

公務員敘用委員會概況

互聯網網頁

1.16 委員會設有網頁，網址如下：

<https://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。委員會自二零零一年以來的年報可在網頁上瀏覽和

下載。

1.17 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捷徑，以便快速搜尋所需資料。

第二章

公務員聘任

2.1 公務員聘任的原則是「用人以才」。除了選拔才德兼備的人員外，委員會亦須確保遴選過程穩妥公允，所有合資格人選均得到充分且全面的考慮。二零一九年，委員會審議了 1 162 項建議，並作出意見，當中 1 126 項與聘任有關，其餘 36 項則與品行及紀律有關。所有建議都是各局 / 部門努力工作的成果，當中包括 197 項招聘工作和 715 項晉升選拔工作。當中涉及數以千計萬計的申請人及合資格人員，他們的職位申請和晉升條件必須仔細評核。此外，委員會亦就 26 宗延長服務或退休後重行受僱個案提供意見，其中 25 宗為按照公務員事務局二零一七年六月公布的經調整機制進行續聘工作的個案，另有 148 宗涉及延長或終止試用期或試任期的個案，其餘 40 宗則為其他與聘任有關的個案。

2.2 除了就個別建議提供意見外，委員會也會與公務員事務局合作，務求改善和精簡聘任程序，並按需要提出檢討事項。本章詳細闡

述委員會在這方面的工作。

公務員招聘

2.3 招聘公務員的工作由公務員事務局及各局 / 部門負責。招聘可以用公開招聘或內部聘任方式進行，亦可以兩者並用。對於須向委員會提交建議的個案⁶，委員會會查核遴選標準是否客觀、招聘程序是否恰當。招聘工作如採用新的篩選準則，必須先徵詢委員會意見。我們會仔細審視，確保有關準則是公平和合適的。我們也會向各局 / 部門建議改善措施，縮短招聘時間，以便盡早向獲選應徵者發出聘書。

2.4 二零一九年，委員會一共就 197 項招聘工作提供意見，涉及 1 944 個職位空缺，當中 1 885 個(分屬 190 項招聘工作)是以公開招聘方式填補，其餘 59 個(分屬七項招聘工作)則以內部聘任方式填補。這些聘任個案的分項數字及二零一九年與先前四年的建議聘任人數比較表，載於附錄 IV。委員會就年內審議

6 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(二零一九年年底為 53,500 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。

第二章

公務員聘任

的招聘建議所提出的一些具體意見，載於第三章。

公務員晉升選拔

2.5 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⁷的晉升事宜，向政府提供意見，確保政府採用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，委員會須信納選拔程序恰當穩妥，不論合資格人員是按何種條款受聘，他們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，得到公平且充分的考慮。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相關事宜提出意見，以求改善不足之處，並使整套公務員晉升選拔制度更趨完善。

2.6 年內，經委員會提供意見的晉升個案有 715 宗，涉及 9 200 名人員。

⁷ 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。

上述個案的分項數字及與先前四年同類數字的比較，載於附錄 V。委員會審議該等建議後所提出的一些具體意見，載於第四章。

延長公務員服務年期

2.7 為了應對人口老化帶來的挑戰，以及預計未來數年公務員流失的情況，政府於二零一五年一月宣布採取一系列措施，延長公務員的服務年期，包括提高新入職公務員的退休年齡、精簡離職後從事外間工作的規管機制、公布聘用退休公務員的退休後服務合約計劃、修訂最後延長服務的安排，以及落實經調整的繼續受僱機制，容許較最後延長服務期為長的繼續受僱期(下稱「繼續受僱」)。

2.8 此外，為配合增加勞動力的目標和回應現職公務員同事的訴求，行政長官在《2017年施政報告》中宣布，在二零零零年六月一日與二零一五年五月三十一日之間入職

政府的現職公務員，將可自願選擇在 65 歲（文職職系）或 60 歲（紀律部隊職系）退休（下稱「選擇延遲退休」）。

繼續受僱計劃

2.9 繼續受僱計劃所訂的遴選程序是參照晉升及招聘委員會的運作模式，讓合資格人員經遴選後繼續受僱。如有關職位屬委員會的職權範圍，則其繼續受僱建議須徵詢委員會的意見。年內，委員會就 25 項繼續受僱遴選建議作出意見，當中涉及 65 名人員的延長服務申請。二零一九年的延長服務或退休後重行受僱個案（包括繼續受僱個案）的分項數字，以及與先前四年同類數字的比較，載於附錄 VI。委員會得悉公務員事務局會不時檢視繼續受僱計劃的推行情況。委員會亦會繼續監察計劃的運作，有需要時會向公務員事務局提供意見。

選擇延遲退休

2.10 公務員事務局在二零一八年七月二十七日推出延遲退休計劃，讓合

資格公務員作出選擇，為期兩年，由二零一八年九月十七日起計。截至二零一九年十二月十六日，約 46% 的合資格公務員已選擇延遲退休。委員會會注意推行延遲退休計劃的進展，並會在二零二零年年中選擇期結束前請公務員事務局提供最新資料。

延長 / 終止試用 / 試任期

- 2.11 規定受聘人員須經過試用 / 試任期的安排，有多個目的，包括：
- (a) 讓受聘人員有機會證明自己適合繼續受聘為公務員；
 - (b) 讓聘任當局評核受聘人員的工作表現及品行，以確定其是否適合聘用；以及
 - (c) 讓受聘人員有時間取得相關職位規定的額外資格或通過所需考試。

部門應為試用 / 試任人員提供所需培訓、指導和輔導，以協助他們適應工作，並須安排督導人員持續監察和評核他們的工作表現。如有關人員因品行及 / 或工作表現欠佳而

第二章

公務員聘任

不適合留任或續聘，當局應把握時機，在試用 / 試任期內終止其服務。為了維持一支有實力的公務員隊伍，部門 / 職系首長應以嚴格標準評核試用 / 試任人員的工作表現和品行，確保只有在各方面均合適的人員才能通過試用 / 試任關限。終止聘用並不是因應特定不當行為施加的懲罰。在試用 / 試任期內任何時間，如有關人員在工作表現或品行方面未能達到所要求，又或其態度出現問題，在經指導和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，認真考慮根據《公務員事務規例》第 186/200 條終止其服務，無需等待試用 / 試任期完結。

2.12 局 / 部門不應用延長試用 / 試任期代替終止聘用，亦不應純粹為了讓受聘人員有更多時間證明自己能勝任工作而延長其試用 / 試任期。根據《公務員事務規例》第 183(5)/199(3) 條，在一般情況下，試用 / 試任期不得延長，除非有關人員因患病或放取進修假期而暫時離開崗位，以致當局沒有

足夠機會評核他是否適合通過試用 / 試任關限，又或該人員在符合勝任標準或取得通過試用 / 試任關限所需資格方面暫時遇到不能控制的情況，才作考慮。只有在非常特殊的情況下，該人員雖尚未完全符合勝任標準，但明顯展示有能力於延長的試用 / 試任期內達到標準，其試用 / 試任期才應獲得延長。

2.13 二零一九年經委員會提供意見的終止試用 / 試任個案數目為 11 宗，所有個案均與人員工作表現及 / 或品行欠佳有關。至於建議延長試用 / 試任期的個案則由二零一八年的 128 宗增加至二零一九年的 137 宗，大部分個案都是因為人員工作表現偶有失準、品行有輕微缺失或由於健康問題長期缺勤，又或有待取得職位規定的資格才能繼續受聘等，而有關的局 / 部門認為可再給予時間，讓他們證明適合長期受聘 / 通過試任關限。這些個案的分項數字及與先前四年同類數字的比較，載於附錄 VII。

試用 / 試任人員的管理

2.14 為保持試用 / 試任制度的良好運作，部門 / 職系首長負有監督試用 / 試任人員管理工作的權責，並須持續監察和適時讓他們知道其工作的表現，以助管方採取適當行動，處理在試用或試任期內出現的問題及最終決定應否批准人員通過試用 / 試任關限。局 / 部門內不同工作組別必須保持溝通，交換和通報最新資料，才能有效及適時採取通盤的管理措施。

2.15 委員會在審閱一宗延長試用期的個案時，留意到該部門轄下人事組設有「按時呈閱」的行政制度，以考慮和處理人員是否適合通過試用關限的事宜，但處理人員因違紀行為而接受調查或涉及刑事調查的工作卻由另一組別負責。由於職責分工，加上沒有內部指引規定兩個組別須互通最新情況和資料，部門因此延誤了向委員會提交延長有關人員的試用期的建議。在另一宗個案中，部門由於一名人員長期放取病假而向委員會建議延長其試用關

限。在得到委員會支持不久，該部門又提出延長該人員試用期的建議，理由是發現該名人員涉及刑事調查。由於調查仍在進行，所以需要再延長其試用關限。委員會認為該部門應一併處理以上兩個情況，提交較長的延長期限的建議。

2.16 委員會認為部門處理上述個案有欠周詳。委員會已建議相關部門加強內部程序，並提升對試用人員的整體管理。

評核是否適合通過 試用 / 試任關限

2.17 聘任的指引訂明管方須以嚴格的標準評核試用 / 試任人員可否通過試用 / 試任關限。在一宗延長試用期的個案中，一名試用人員的上司擬延長該人員的試用期，理由是他在通過試用關限日期屆滿前，最後五個月的表現有所改善。委員會審議建議時注意到，該人員在試用期內曾多次出現態度及行為問題。在其試用期屆滿前不久，該人員因不服從上級的指示工作，其上司根據

第二章

公務員聘任

公務員事務局公布的簡易紀律行動制度⁸向他發出口頭警告，並決定押後批准其通過試用關限，並不獲發增薪。雖然部門已就該名人員的不當行為，以口頭警告作出懲罰，但管方理應根據《公務員事務規例》第180及186條考慮該名人員整體上是否適合繼續受聘。鑑於該名人員持續有態度及行為問題，部門管方早應果斷採取行動，終止有關人員的試用期。

2.18 在一宗涉及試任人員的個案中，職系管方初時以健康理由建議延長有關人員的試任期六個月，令其有金錢損失。委員會仔細審視該人員的病歷後，無法確定該人員表現欠佳是與其健康狀況有關。儘管得到上級密切指導，該人員在工作表現方面並無改善。在委員會的要求下，職系管方其後修訂早前建議，決定拒絕批准該名人員通過試任關

限。委員會就該個案提出意見時，同時提醒職系管方須定期檢視試任人員的工作表現，並應對長期放取病假的情況保持警覺。

2.19 在另一宗個案中，有關部門原本向委員會建議將一名人員的試用期延長六個月，並不獲發增薪，原因是該名人員在試用期內斷斷續續放取大量病假，而且品行和工作表現皆未達標。當委員會秘書處要求進一步闡述理據時，部門未有回應便撤回延長試用期的建議。委員會其後得悉管方撤回建議的理由，是認為該名人員的工作表現有所改善，而放取病假是有確實需要的。雖然如此，該部門會考慮發出勸誡信，提醒該名人員需要改善的地方和需再加努力。由此顯示該名人員的工作表現未能達標。委員會認為，部門此時批准該名人員通過試用關限的理據，令人存疑。委員會認為該

8 簡易紀律行動包括口頭及書面警告，適用於公務員干犯輕微不當行為(例如偶爾遲到)的個案，可讓局/部門迅速處理這些不當行為，以儆效尤。這類個案無須徵詢委員會的意見。被口頭或書面警告的人員會受到限制，在一段時間內不得晉升或獲委任。試用人員如被口頭或書面警告，不論警告於試用期內何時發出，其試用期會分別被延長六個月或一年，並會根據《公務員事務規例》第186條，導致該員有金錢損失。試用人員在延長的試用期內不會獲發增薪，其增薪日期亦會永久延後一段相同時間。在延長的試用期完結時，聘任當局會考慮該人員的工作表現是否令人滿意，以及是否信納該人員完全符合該職系的長期實聘要求，以決定是否確實聘任該人員為該職級的人員。

部門未有先回應委員會的關注便撤回原有延長試用期的建議，做法令人遺憾，亦反映部門管方在提交建議前未有透徹考慮應當採取的管理措施。

向試用人員妥善施行 口頭 / 書面警告

2.20 根據公務員事務局通告第 5/2015 號，試用人員如被口頭或書面警告，不論警告於試用期內何時發出，其試用期會分別被延長六個月或一年，並會因此不獲發增薪⁹。這類個案並須按《公務員事務規例》第 186(3) 及 186(4)¹⁰ 條

的規定處理。管方應正式告知被警告的試用人員，有關懲罰對其試用期的影響，並訓誡他須作出顯著改善和優秀的工作表現，讓該試用人員清楚知道自己面對的後果。為協助局 / 部門執行簡易紀律行動，公務員事務局已向局 / 部門發出範本，以記錄向違紀人員發出的口頭和書面警告。範本載有一項條文，訂明執行警告行動對該名試用人員造成的影響。若未能穩妥施行，便會損害這套制度原有的目的和效果。委員會審視一宗延長試用期的個案時發現，部門向一名試用人員發出警告時錯用範本，遺漏了註明試用期會延長六個月這項重要資

9 請參閱註8。

10 《公務員事務規例》第186(3)條訂明，在決定終止試用人員的聘用或拒絕 / 押後批准該員通過試用關限而導致他有金錢損失前，當局必須：

- (a) 用書面通知該員，當局有意終止他的聘用或拒絕 / 押後批准他通過試用關限；
- (b) 向該員說明原因，或概述他的個人缺點，以解釋為何有意終止他的聘用或拒絕 / 押後批准他通過試用關限；以及
- (c) 給該員七個曆日的時間遞交任何申述書。

在作出決定前，聘任當局須考慮該員的申述書，並在適當情況下徵詢委員會的意見。

《公務員事務規例》第186(4)條訂明，在提出終止試用人員的聘用，或拒絕批准該員通過試用關限，或押後批准該員通過試用關限，而導致他有金錢損失的建議時，如須徵詢委員會的意見，聘任當局須盡可能在試用期屆滿最少兩個月前，把該項建議連同詳細理據、就該員的申述書(如有的話)提出的意見及該員的所有評核報告，送交委員會。

第二章

公務員聘任

料。在另一宗涉及數名人員(其中一人為試用人員)的個案中，發出警告的人員在該名試用人員的人事檔案記錄所作警告時，誤把表格內有關延長試用期的提述刪掉。有關警告的效力雖不受影響，但委員會已要求相關部門敦促有關人員熟習警告制度的運作，確保日後處理同類個案時準確無誤。

在發出口頭 / 書面警告後適時採取行動延長試用期

2.21 在執行警告制度時，大前提固然是要準確無誤，但採取迅速和適時的行動同樣重要。為免生疑問，公務員事務局已於二零一八年一月向各局 / 部門發出附加指引，說明試用人員被警告後，局 / 部門應即時跟進延長其試用期，無須等待試用期滿前才處理。儘管已有提示，委員會在年內仍發現多宗個案涉及向試用人員發出警告後，延遲執行跟進工作。在一宗延長試用期的個案中，委員會注意到部門在發出口頭警告後相隔長達兩年多才向委員會提交延長試用期的建議。該部門解釋，負責處理警告的人員由於行政疏忽，沒有察覺到受警告人員仍在

試用期內。委員會認為，為了令警告制度能發揮懲前治後的效果，部門應立即採取跟進行動，延長受警告人員的試用期，方可令試用人員及時糾正錯誤和改善表現。委員會留意到有關部門及後採取了補救措施，加強了執行試用人員紀律處分制度的工作，委員會則提醒該部門要指導負責紀律處分及聘任事宜的人員，熟習公務員事務局의 指引，並須依時向委員會提交建議。

適時提交建議

2.22 根據《公務員事務規例》第 186(4) 條 / 200(4) 條的規定，屬委員會職權範圍的延長或終止試用 / 試任期建議，應盡可能在相關試用 / 試任期屆滿前最少兩個月提交委員會。委員會認為，如因沒有及時處理這類個案而令有關人員未能在試用 / 試任期屆滿前得悉管方的決定，是極不理想的。

2.23 近年來，委員會留意到秘書處收到各局 / 部門的建議後，需要花費不少時間要求局 / 部門提供補充及必需資料。由於委員會需嚴謹且全面審視所有資料，若局 / 部門能在

提交建議時一併送達齊全的資料，既能節省時間，亦可省卻秘書處追問的工夫。為求提升效率，委員會聯同公務員事務局制訂了一份核對資料的清單，並於二零二零年一月十七日公布。委員會期望該份清單能有助局／部門的工作，對於缺乏經驗處理需要延長試用人員試用期的局／部門，應尤為有用。

其他公務員聘任事宜

2.24 委員會就其他公務員聘任事宜提供意見，包括不予續約、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、借調¹¹、開放職位安排¹²、檢討署任安排和更新《聘任指南》¹³等事項。二零一九年，委員會就 40 宗

上述類別的個案提供意見。這些個案的分項統計數字及與先前四年數字的比較，載於附錄 VIII。

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

2.25 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，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能力，但工作表現仍未能達到要求；或
- (b) 失去信心：管方因對員工失去信心，無法再委以公職。

11 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。

12 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。

13 《聘任指南》是部門就個別職級擬備的正式文件，說明各職級在招聘或晉升方面所需的資歷、要求和聘用條款。各局和部門須經常更新其職權範圍內各職系《聘任指南》所載的入職條件、聘用條款和職責說明，並提交公務員事務局批准。

第二章

公務員聘任

為公眾利益着想而被着令退休的人員可獲得退休福利。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。

2.26 年內，有七個局 / 部門轄下共八名人員受到密切觀察，其中一名在

退休後被剔出觀察名單。截至二零二零年三月，仍有七名人員受到密切觀察。

2.27 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，會繼續提醒各局 / 部門留意可能須根據第 12 條採取行動的個案，以便作適當跟進。委員會也會密切監察部門管方有否果斷並適時採取此項行政措施。

第三章

對招聘個案的意見

3.1 政府必須延攬人才，為公務員隊伍注入新血，才能維持一支穩定而實力強健的公務員隊伍，為社會提供成效兼備的優質服務。為應付服務需求和政府的人手需要，各局 / 部門需定期進行招聘工作。遴選過程嚴謹且競爭激烈。委員會支持當局按用人唯才和平等機會的原則，招聘公務員。選拔工作不但要依據公平公正的原則和既定程序進行，招聘工作的效率也是同樣重要，否則政府在競逐人才方面便會落後於私人市場。

3.2 年內，委員會喜見各局 / 部門在招聘工作急增的情況下，仍能在遵行既定規則和程序上，保持很高的水平。不過，有部分招聘工作仍有一些可以改善的地方。我們從委員會給予局 / 部門的意見中，抽選了一些值得參考的個案在本章載述。

招聘委員會所作報告和面試評核的質素

3.3 在審閱招聘建議時，委員會除了關注招聘工作是否符合既定程序和

過程公正，對於招聘報告書寫的質素，亦同樣重視。對於表現出色或成果顯著的局 / 部門，委員會會加以表揚，以作鼓勵。年內，有兩個部門的工作令委員會留下尤其深刻的印象。委員會認為該兩個部門的招聘委員會報告，在評核應徵者面試表現的評語清晰、詳盡，又能具體指示應徵者優勝之處和獲選的原因。而其中一個部門為面試所制訂的評分機制周詳有序，每項評核的準則均有詳盡描述，為評分提供清晰的依據。此外，由於招聘工作分由不同委員會同時進行而制定的指引，更能保證評核標準維持一致，做法可取。

3.4 另一個招聘個案卻有不足。委員會在審核建議的過程發現，一名應徵者在「專業資格及知識」的一項所得的評分為及格，但招聘委員會給予的書面評語卻顯示其經驗和專業知識未達要求。由於評分及評語並不一致，委員會未能支持該建議。或許只是單一個別的偏差，委員會覺得仍有需要敦促聘任當局多加留意招聘委員會的工作，並確保提交的書寫文件內容準確。

第三章

對招聘個案的意見

招聘工作進行前填補空缺的臨時安排

3.5 委員會經常鼓勵各局 / 部門要盡快進行和完成招聘工作，並盡早向獲選應徵者發出聘書，避免不當延誤。延遲展開招聘工作不單有損政府與私營機構競逐優秀人才的優勢，更會影響各局 / 部門的整體人力供應。年內，委員會在審議一項招聘建議時發現，相關部門在有職位空缺出現後約十個月才刊登招聘廣告，再用了四個月完成招聘工作，然後提交招聘委員會報告並徵詢本委員會的意見。在此期間，部門安排人員長期署任該職位。委員會質疑，部門未有按恰當的選拔程序安排有關長期署任，亦沒有根據《公務員事務規例》第 166(6) 條¹⁴的規定按時檢討該安排。部門解釋，當時主要因為忙於處理其他工作以致出現延誤，並承認有關做法欠妥，承諾日後會完全遵循《公務員事務規例》行事。委員會提醒該部門日後要預先作好周詳計劃和調配足夠資源，以適時進行招聘工作。

招聘工作的處理時間

3.6 在另一項涉及約 100 名合資格應徵者的招聘工作中，部門向委員會提交建議所需的時間，較上一次申請人數相若的招聘工作多用了約兩個月。該部門解釋，是次招聘工作需時較長，除了因為獲邀面試的合資格應徵者人數增加外，也因為需要確認招聘委員會全體委員均能連續兩星期出席的時間表，以確保評審標準一致。委員會認為，該部門應以更靈活和務實的方式規劃招聘委員會舉行面試的時間表。由於這次招聘工作只涉及一個招聘委員會，實無必要找尋連續兩星期會期也能維持評審標準一致。

評核準則

3.7 招聘委員會在甄選應徵者時，除了考核應徵者是否具備招聘職級所訂明的資歷和經驗，亦應考慮其性格、能力、潛質和表現。延攬合適的人才至為重要。為此，當局應就甄選面試擬訂評核表格，釐定合

14 關於《公務員事務規例》第166(6)條，請參閱註5。

適和全面的評核準則，以評核應徵者是否適合受聘。

3.8 年內，委員會發現一些招聘委員會所採用的評核表格在設計上未盡完善。有部門在其兩次招聘工作，皆把「資歷」及／或「經驗」列作兩項獨立甄選面試的評核準則。委員會仔細審議後，發現應徵者以學歷和其後取得的工作年資計算的分數，早已設定。因此，應徵者在這兩方面的分數可根據其提供的資料和證明文件，在審批求職申請時計算出來，招聘委員會無需在甄選面試時即場評分。在評核表格中加入這兩項評核準則，既無必要，亦不符合《聘任工作指引》第 2.28(b) 段的規定，即要求局／部門避免在甄選面試中加入單憑面試不能確定的評核準則。委員會已提醒該部門，在展開下次招聘工作前，需檢視該兩個職級的評核表格。

3.9 根據公務員事務局於二零一八年十一月十四日就“進行招聘工作時的評核標準和效率”所發出便箋第 4(c) 段，招聘委員會決定應徵者獲聘的優先次序時，應充分考慮

評核準則所佔的相對比重。委員會審視一些招聘建議時發現，有關部門並未就每項評核準則設定及格分數。雖然應徵者須取得總分及格，才會獲招聘委員會考慮聘用，但委員會關注到，若沒有設定各個項目的及格分數，相關評核準則的實際價值及比重，比對招聘職級的要求可能會被忽略。就每項評核準則設定及格分數（如能預設所佔比重更佳），有助確保只有具備所有規定條件的應徵者才獲甄選，也能協助招聘委員會客觀決定獲選應徵者的受聘優次。

篩選準則

3.10 在招聘工作中如應徵者眾多，各局／部門的一貫做法是採用適當的篩選準則，把入圍人數減至合理和可應付水平。《聘任工作指引》第 2.12 段規定，各局／部門在招聘工作中如採用考試分數作為篩選準則，而該篩選分數有別於上次所採用的，則必須就擬議篩選準則及初步篩選結果諮詢委員會。此舉除可確保評核尺度一致，亦可讓委員會考慮新擬採用的準則是否客觀公平，並給予意見。委員會審視年內

第三章

對招聘個案的意見

一項招聘建議時，發現一如去年，有關部門在確定應徵者於筆試取得及格分數後便邀請他們出席甄選面試，惟這次要求的及格分數則與二零一八年設定的不同。據知部門設定新的及格分數，是要把應徵者人數盡可能配合小組面試的安排。由於及格分數是決定應徵者能否進入下一階段甄選，因此新設定的及格分數實際上屬篩選準則，部門須

先徵詢委員會的意見。由於是次在篩選後而獲得出席甄選面試的人數較上年為多，再加上經審視甄選面試的程序後，委員會接納招聘工作的完整性未受影響，建議最終獲委員會的支持。儘管如此，委員會特別提醒該部門在日後的招聘工作中遵循相關指引的規定，如有疑問，應徵詢公務員事務局的意見。

第四章

對晉升選拔個案的意見

4.1 公務員的晉升以合適者和有能者得之為原則。品格、才幹、經驗，以及任何所需具備的必要資歷，是評估人員是否適合擔任較高職級的職務的基礎。公務員要獲得晉升，必須靠自己的能力賺取得來。晉升不是既有的權利，也不是對長期服務者的獎勵，而是肯定獲選人員有能力履行較高職級職務的要求。委員會協助政府確保獲晉升的人員具備出色的才幹和潛質，並且在各方面均適合晉升。無容置疑，甄選過程必須穩妥客觀，而所有合資格人員的晉升資格都能得到充分和公平的考慮。

4.2 二零一九年，委員會繼續以嚴謹審慎的態度審視晉升選拔建議。我們必須嚴謹審慎，確保晉升選拔工作程序妥當，並完全遵守《公務員事務規例》及有關晉升選拔的規則和程序。年內，委員會欣見各局／部門在遵行有關規定方面，都能維持高水平的表現。然而，部分

個案仍有改善空間。我們已把觀察所得和意見告知有關的局／部門，並選取一些值得留意的個案作出說明，也藉此提醒各局／部門多加注意。

計算晉升及署任職位空缺數目

4.3 為了讓合適而又有能力的人員發揮潛能，履行更高職位的職責，為市民服務，各局／部門應善用所有職位空缺，讓優秀的人員盡早獲得晉升。《聘任工作指引》第 3.5(a) 及 3.42 段載述在進行晉升選拔工作時如何釐定晉升和署任職位空缺數目，以及晉升生效日期的一般原則和方法。當前評核周期內預計出現的空缺應計算作晉升職位空缺。除當前評核周期的空缺外，各局／部門亦應確定在下一個評核周期的首六個月內出現的空缺數目，以便能預先計劃如何填補有關空缺（例如透過長期署理職位以方便行政¹⁵ 或短期署理職位以作填

15 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。

第四章

對晉升選拔個案的意見

補)。倘若在編制以外或有時限職位的開設期屆滿前會有足夠的常額編制職位空缺吸納有關的晉升者，則該等編制以外或有時限職位亦應計算作晉升職位空缺。

4.4 年內，委員會發現在多宗個案中，有關的局 / 部門對於計算職位空缺數目的一般規定，理解過於狹隘，對釐定適當的晉升生效日期也有些混淆。在一個部門進行的兩項晉升選拔工作中，晉升選拔委員會建議待高一級的職位空缺按實任方式填補後，才填補較低職級的相應空缺¹⁶。晉升選拔委員會忽略了計算空缺數目的原則，是應以整個職系而非個別職級計算，除非員額確切有機會超出編制，否則較低職級的相應空缺亦可計算在內。如實施晉升選拔委員會上述建議，會令獲推薦晉升的人員作不必要的等待，亦因此延遲獲得晉升。在另一宗個

案中，部門在等待委員會就晉升選拔委員會的建議給予意見期間，決定任命一名獲推薦晉升的人員署任現有空缺，以應付緊急運作需要，但當時有關人員未能出任。當建議該人員的晉升生效日期時，晉升選拔委員會沒有採用其開始執行較高職位職務的日期，而是錯用了晉升選拔委員會的召開日期。如果部門有嚴格依照釐定晉升生效日期的既定規則¹⁷，委員會秘書處應可省卻不少查詢該人員署任詳情和疏理此事的時間。委員會已要求有關部門提醒負責人員，日後要充分了解進行晉升選拔工作的政策和規則。

4.5 在另一宗個案中，委員會發現部門沒有把兩個晉升職位空缺計算在內。該部門解釋，因為有兩名獲推薦人員涉及正在進行的調查，所以需預留有關空缺給該兩名人員。該部門已安排其他人員暫時署任，填

16 相應空缺是因填補較高職級空缺而出現的空缺，有別於實職空缺。實職空缺是因員工流失（例如有關職級的責任人員退休 / 離職）而出現的空缺。

17 《公務員事務規例》第125條訂明通過升職關限人員實際升職日期的釐定準則。升職的生效日期通常為較高職級中出現空缺的日期；或有關人員開始執行較高職位職務的日期；又或該員獲評定有能力履行較高職位全部職務的日期（通常是晉升選拔委員會召開日期），以最後的日期為準。

補該兩個空缺，以應付運作需要。然而，在審議過程中，委員會發現聘任當局已決定不會接納晉升選拔委員會就該兩名人員提出的建議。既然如此，預留這兩個空缺既無必要，也不恰當。再者，在署理職位以方便行政的候補名單上亦有人員可填補該兩個空缺，實在無需作出臨時署任安排。就此，委員會已建議該部門檢討有關安排，如有疑問，應徵詢公務員事務局的意思。

召開晉升選拔委員會和提交晉升選拔委員會報告

- 4.6 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。延遲召開晉升選拔委員會和延遲提交晉升選拔委員會報告，不但不利各局 / 部門善用人力資源以應付運作需要，還會影響各局 / 部門的人員培育計劃及建議晉升人員的調職安排。
- 4.7 雖然延遲召開晉升選拔委員會的個案數目，由二零一八年的三宗

增至二零一九年的六宗，但仍屬少數，反映各局 / 部門整體上都能夠遵行規定。前述六個晉升選拔委員會是在上一個評核周期完結後第七至九個月召開。除了一宗特殊個案因不可預見的情況而突然出現職位空缺外，其他個案的延誤主要是由於需時安排晉升選拔委員會各成員均能出席會議，或有待解決員工對評核報告作出的投訴 / 異議。委員會認為，部門如能預早計劃或提早着手籌備晉升選拔的工作，延誤的時間可以減少。委員會已建議有關部門日後加以改善。

- 4.8 二零一九年，我們喜見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，由二零一八年的 62 宗（佔總數 724 宗的 9%）減至二零一九年的 45 宗（佔總數 715 宗的 6%）。其中，近半數是逾期超過一個月才提交。其中一個部門連續三年都未能準時提交報告。該部門解釋延誤的原因是需要優先處理其他事務，加上數項晉升選拔、招聘及繼續受僱的工作同時進行。委員會明白各局 / 部門工作繁重，但逾期提交報告的情況仍令人關

第四章

對晉升選拔個案的意見

注。有些局 / 部門承諾日後會分開進行晉升選拔的時間或加強行政支援，以應付不斷增加的工作量。我們期待來年情況會有所改善。

4.9 各局 / 部門在籌備和進行晉升選拔工作前，先翻閱委員會過往提出的意見和觀察，會對即將展開的工作有幫助。有一宗個案，部門未能適時召開晉升選拔委員會填補前一次晉升選拔委員會未有建議填補的空缺。委員會在審視前一次晉升選拔建議時已提醒該部門要適時召開晉升選拔委員會，以填補該空缺。在此期間，職系管方臨時安排一名人員署理該職位，以應付運作需要。其後舉行的晉升選拔委員會推薦了另一名人員晉升，而生效日期定為晉升選拔委員會召開當日。由於該名獲推薦人員在當日仍擔任實任職級的職位，晉升選拔委員會須修改晉升生效日期，延後至該員開始執行較高職級職務的日期。如果部門有參考委員會就前一次晉升選拔工作提出的意見，並在該職位空缺出現前召開二零一九年的晉升選拔委員會，則前一次晉升選拔委員會未有填補的職位空缺，理應可更早

透過適當的甄選程序以實任方式填補。

晉升選拔委員會及聘任當局的職責

4.10 晉升選拔委員會的主要工作，是公正評核所有合資格人選的晉升資格。晉升選拔委員會審議候選人員是否適合晉升時，應主要參考該員在過往一段時間內的評核報告，並在有需要時輔以委員個人所知。晉升選拔委員會在選拔人員時，應以性格、才幹、晉升職級訂明的資歷、經驗，以及關乎有效和妥善執行晉升職級職務的其他準則為依據。除工作表現外，人員的個人操守及品行也是作出決定的重要因素。因此，晉升選拔委員會必須仔細審視所有候選人員的違紀記錄，以確定他們是否受到晉升或署任限制。晉升選拔委員會一般不會獲告知候選人員涉及正在進行的刑事或紀律調查，以免影響他們被考慮的機會。聘任當局獲賦予權力及權限，在批准執行晉升選拔委員會的建議前，考慮所有相關因素，包括任何正在進行的刑事訴訟 / 紀律處分的最

新情況。根據《公務員事務規例》第 100(20) 條，聘任當局有最終的權力決定被推薦人員應否獲得晉升。聘任當局可決定是否接納晉升選拔委員會的所有建議，抑或更改或拒絕接納某項建議。

4.11 委員會在審閱年內的晉升建議時，多次發現有晉升選拔委員會和聘任當局在考慮涉及紀律調查的候選人員晉升資格時，沒有充分了解各自的職責。在一宗個案中，晉升選拔委員會在召開會議後獲通知，一名候選人員因疏忽職守而正在接受紀律調查。在紀律調查結束後，晉升選拔委員會重新檢視原先推薦該員晉升的建議。晉升選拔委員會經考慮調查結果和衡量各相關因素後，決定不推薦該員晉升。雖然委員會在審議該建議後認為晉升選拔委員會的修改建議恰當，但有關紀律調查的資料本不該向晉升選拔委員會披露。晉升選拔委員會的建議是否予以批准、更改或拒絕接納，應由聘任當局考慮並作出最終決定。

4.12 在另一宗個案中，聘任當局原本同意晉升一名正被調查的人員。

由於聘任當局沒有交待有否考慮和評估該員可能涉及的操守風險，委員會未能予以支持。聘任當局在檢視後，決定暫緩晉升該人員，直至調查有結果。在另一宗個案，聘任當局原本支持一名干犯輕微刑事罪行而須簽保和被口頭勸諭的人員，候補署理職位以方便行政。雖然口頭勸諭沒有限制人員的署任安排，但聘任當局應委員會秘書處的要求，重新評估該員的操守問題，最終決定把該員從候補名單中剔除，再作觀察。委員會認為，在上述兩宗個案中，聘任當局在考慮人員的晉升資格時，理應就候選人員的品行和個人紀律設定更高的標準，如晉升職級屬管理職位時，就更須謹慎。只有維護高標準的品行和紀律要求，公務員隊伍才可整體保持良好的聲譽。委員會已提醒有關部門日後在處理類似個案時，應嚴格遵循公務員事務局的指引。

篩選準則

4.13 根據《聘任工作指引》第 3.21 段，若合資格人員數目眾多，晉升選拔委員會可根據晉升職級的職務擬定篩選準則，把入圍人數減至較可應

第四章

對晉升選拔個案的意見

付的水平。但是，如個別人員表現特別出色，即使該員只符合資格準則而不符合篩選準則，晉升選拔委員會不能因其不符篩選準則而不予考慮該員。委員會一向提倡各局 / 部門須審慎擬訂晉升選拔的篩選準則。採用一致的篩選準則固然重要，但也不應墨守成規而忽視當前的職位空缺情況、候選人員數目和採納篩選準則帶來的實際效果。

4.14 年內，委員會發現部分晉升選拔委員會在決定採納過往的篩選準則時，未有充分考慮情況已有改變。我們選取了三宗個案，說明因應新情況和已轉變的需要而需採用不同做法，是有必要和較為可取的。在第一宗個案中，晉升選拔委員會考慮了委員會就過往晉升選拔工作提出的意見後，決定放寬篩選準則，把人員在所屬職級的服務年資規定降低兩年，以增加入圍的合資格人選數目。按照新篩選準則選出的入圍人選有 16 人，而該次晉升選拔工作須填補的空缺則有八個。其實是次合資格的人員合共只有 55 人，晉升選拔委員會大可考慮再放寬篩選準則，甚至取消篩選，讓更多人員獲得詳細審視。增

加人選數目，可讓入選的人員能有合理機會進行良性競爭。委員會已促請有關部門提醒日後的晉升選拔委員會，須在充分顧及職位空缺和人選數目後，審慎考慮是否適宜採用篩選準則。在第二宗個案中，晉升選拔委員會決定詳細審視 25 名候選人員，以填補九個晉升職位空缺。在該 25 名候選人員當中，有十名人員雖然未達晉升選拔委員會採納的服務年資篩選準則，但因工作表現特別優異，也被納入作詳細考慮。得出這樣的篩選結果，晉升選拔委員會理應察覺採納過往沿用的準則未必合適，其實際作用也令人有疑。委員會認為，該晉升選拔委員會應放棄採用有關篩選準則，以增加合資格人選的數目。在第三宗個案中，供晉升選拔委員考慮的合資格人員有 320 人。晉升選拔委員會決定詳細審視全部人員，不設任何篩選準則。由於候選人員數目眾多，晉升選拔委員會大可考慮採納客觀的篩選準則（例如在所屬職級的服務年資），把入圍人數減至較可應付的水平，從而提升效率。根據規定，晉升選拔委員會須記錄對每名獲考慮候選人員所作的審議、評核和建議。晉升

選拔委員會最終用了四個半月完成晉升選拔委員會報告，才將報告提交委員會審視，部分原因可能與入圍人數眾多有關。委員會建議有關部門檢討沿用過往的篩選準則是否恰當，如有需要，亦可徵詢公務員事務局的意思。

署任期內的工作表現 應佔適當比重

4.15 雖然沒有明文規定，但給予前一次晉升選拔委員會推薦署理職位以方便行政的任命一定比重，是建立已久的做法。儘管晉升選拔委員會會根據新一輪的工作表現評核重新檢視署任人員的任命，但在晉升選拔工作中，正在署任的人員一般會獲看高一線，晉升選拔委員會亦會先審議他們的工作表現。

4.16 晉升選拔委員會大致都能依照這個原則，推薦有關晉升、署理職位以待實任和署理職位以方便行政的任命。在下文闡述的個案中，有關的晉升選拔委員會的做法則稍有偏差。在該次晉升選拔工作中，晉升選拔委員會推薦 19 名人員同日開始署理職位以待實任。當中有六人

已根據對上一次晉升選拔委員會的推薦在署任中，其餘 13 人是新獲推薦的。晉升選拔委員會是經過評核全部 19 名獲推薦人員的工作表現，認為除有些微地方需再作觀察外，他們在各方面的表現都能符合晉升條件。因此，推薦他們署理職位以待實任是適當的。然而，晉升選拔委員會並無充分考慮該六名根據上次晉升選拔委員會的推薦而一直署理職位的人員。晉升選拔委員會應委員會的要求重新檢視，最終決定推薦該六名署任人員在同一日開始署理職位以待實任，為期六個月，而其餘 13 名人員，則會待較後時間全部晉升職位均有空缺時，在同一日獲任命署理職位以待實任。委員會建議該部門向日後的晉升選拔委員會說明有關的理由和指導原則。

晉升選拔委員會推薦人員署理 職位以方便行政時考慮的事項

4.17 根據《公務員事務規例》第 166(2) 條，部門只應在有需要和有充分理據的情況下，安排人員署任較高的職級，從中觀察並評估他 / 她是否適合實任該職；又或

第四章

對晉升選拔個案的意見

因實任人員暫時缺勤，安排人員以署任方式代為執行職務和職責，以應付管理或工作需要。重要的是，晉升選拔委員會能夠明確區別該兩類署任安排的目的和功能。年內，有一個晉升選拔委員會雖然在該次晉升選拔工作中已物色足夠數目的合適人員填補所有空缺，卻仍推薦一位行將退休的人員以署理職位以方便行政的形式填補一個預計出缺的職位。該建議如落實執行，不但會妨礙有關職系的接任安排，亦會影響該職位所屬單位運作上的延續性。晉升選拔委員會應委員會的要求，檢視其建議後，同意有需要就有關晉升職級加強接任管理安排，並把該名即將退休的人員從署理職位以方便行政的候補名單中剔除。委員會已建議該部門提醒日後的晉升選拔委員會，應全面考慮合資格人選的晉升資格，並在作出建議時考慮所有相關因素。

4.18 在空缺不足或多個空缺會在不同時段出現的情況下，晉升選拔委員會應以優次安排獲推薦署理職位以方便行政的人員，並就序列加以說明箇中理據。委員會發現，有一些個案，晉升選拔委員會其實無

需費力排序。其中一個晉升選拔委員會盡力比較 19 名候選人員的工作表現優劣後，推薦他們填補八個現有空缺和 11 個預計會在兩個月內出缺的職位，並加以排列。當晉升選拔委員會提交報告徵詢委員會的意見時，全部空缺均已產生，可供全數 19 名人員署任。該晉升選拔委員會費時費力，以示建議次序合理，雖然值得讚賞，但似乎並非必要。

晉升選拔委員會所作報告和評核的質素

4.19 對於在晉升選拔工作方面表現出色或成效顯著的局 / 部門，委員會會加以表揚，以作鼓勵。對於應如何比較實力相若人員的優劣，委員會在年內審閱個案中，發現其中一項可作示範。該晉升選拔委員會在提交的報告裏清楚解說了用作比較的基礎和較為着重的地方。此外，還提供了有關候選人員的能力、經驗、性格及品性方面的評鑑資料，作為推薦晉升的理據。除了評核候選人員是否具備勝任晉升職級的能力外，晉升選拔委員會還有仔細審議他們晉升更高職級的長遠

潛質。委員會認為該晉升選拔委員會的工作十分出色，值得其他晉升選拔委員會借鏡學習，該晉升選拔委員會(包括其秘書)的優秀表現值得嘉許。

4.20 相比之下，委員會在年內審議其他個案時，發現一些通常犯上的不足和須糾正的地方。舉例說，有些候選人員的個別評審表格內所需提供的工作表現撮要過於簡短，另外一些則是冗贅地直接抄寫評核報告的內容。另有一份晉升選拔委員會報告使用了不同的格式撮述不獲推薦晉升人員的工作表現。為求能公正評核所有合資格人選，撰寫工作表現撮要應使用同一格式。在另一宗個案，部分合資格人員的工作表現撮要略去其評核報告所載須予改善之處。雖然評審表格無須逐字複述評核報告的內容，但各局 / 部門應確保工作表現撮要如實反映評核報告所錄述的優點和弱點。委員會已建議有關的局 / 部門留意並在日後加以改善。

4.21 在兩宗晉升個案中，委員會發現一些早已失效的違紀記錄仍然載列於候選人員的個別評審表格內，而

相關的個人評審已清楚列明限制該兩員的晉升或委任已經失效，故此晉升選拔委員會並無考慮這些資料，且在考慮有關人選時沒存偏見。委員會亦信納有關晉升選拔委員會能做到持平公正。委員會認為把失效的違紀記錄列入評審表格內實無必要。有關部門已停止 / 獲建議停止把失效的違紀記錄列入個人評審表格。鑑於保存違紀記錄有相關規定，委員會已請公務員事務局於適當時間考慮就提供候選人員違紀記錄事宜，提供清晰的指引。

利益申報

4.22 根據《聘任工作指引》第3.16段，假如晉升選拔委員會主席或成員申報，在評審某合資格人員時可能有利益衝突，則聘任當局應考慮所涉關係的親疏程度，以及相關的實際 / 可被視為構成利益衝突的情況，然後決定是否有需要更改晉升選拔委員會的組合；如否，則暫時避席或不參與評審有關候選人員的做法是否足夠。

4.23 委員會已建議聘任當局在處理

第四章

對晉升選拔個案的意見

利益衝突的申報時，應以審慎保守為上。二零一九年，委員會欣悉各聘任當局在處理有關申報時均能作出適當的決定，並符合公務員事務局所發的指引。委員會繼續鼓勵各局／部門在處理申報時保持警覺，避免任何可被視為構成利益衝突或有實際利益衝突的情況。

4.24 可是，委員會在兩個部門提交的晉升選拔建議中發現，有些晉升選拔委員會委員過往曾申報與某些候選人員的關係，但相關委員仍繼續獲得委任，並作出相同的申報。第一個部門解釋，他們需要委任所有分部主管加入晉升選拔委員會，就候選人員的工作表現提供補充資料。如果偏離這個做法，可能令職方憂慮，若所屬分部主管不加入晉升選拔委員會，本身的晉升資格未必能獲得充分考慮。委員會認為，職方這種憂慮是毫無根據的，反映他們不了解晉升選拔委員會委員的職責和職能。《聘任工作指引》訂明，所有合資格人員應以其評核報告的評核獲考慮，晉升選拔委員會委員對某候選人員工作表現的個

人認識，只屬補充性質，不能推翻評核報告的評核。分部主管身為評核人或加簽人，應早已在人員的評核報告中給予如實評核。更關鍵的是，最終決定有關人員應否按照委員會的建議獲得晉升，是聘任當局而不是晉升選拔委員會。管方應向職方解釋，消除職方的誤解，而非默許並沿用以往做法。另一個部門則解釋，聘任當局批准有關晉升選拔委員會委員繼續出任委員，並參與評核其已申報關係的候選人員，是因為該委員直接知道有關候選人員的職務。委員會的關注是，根據所申報的關係，如該名委員繼續出任晉升選拔委員會委員，有可能被視為構成利益衝突。就該名與委員有申報關係的候選人員而言，由於其加簽人亦是該晉升選拔委員會的委員，聘任當局應無需擔心該候選人員的晉升資格會被忽視。委員會認為，申報和避免任何實際或可被視為構成利益衝突的做法，不單能確保晉升選拔委員會持平中立，對消除被指偏袒某方也是必要的。因此，委員會已建議該兩個部門在進行下一輪晉升選拔工作前，

先解決有可能被指有利益衝突觀感的問題。

4.25 委員會發現，在其他晉升選拔委員會中，有些申報並非必要，例如出席一群舊同學間中舉行的社交聚會，而平日則僅維持公事接觸。由於根據《聘任工作指引》附件 3.2，不涉及個人交往的純工作關係無須申報，因此委員會已建議有關的局 / 部門，如有疑問可向公務員事務局查詢，讓日後的晉升選拔委員會掌握清晰指引，避免作出不必要申報。

晉升選拔結果的保密原則

4.26 各局 / 部門有責任確保推薦晉升的名單在公布前絕對保密。委員會從一宗投訴中得悉，有一份晉升選拔委員會的推薦名單可能外洩。在另一宗個案，一名人員提出呈請，要求覆檢晉升選拔委員會的建議，但委員會當時仍在審閱該晉升選拔委員會的報告。委員會已要求有關部門提醒所有參與晉升選拔工作的人員，恪守資料保密的原則，並採取適當措施，防止日後的晉升選拔工作有人未經授權而披露資料。

第五章

表現管理及員工培育

5.1 人力資本是任何一間機構最重要的資產。就公務員而言，要良好管治和提供公共服務，維持一支高水平的優質隊伍不能或缺。委員會支持當局採取全面的員工發展方針，全方位為各級員工訂立周詳的事業發展計劃，並透過適當的培訓，讓員工增進合適的工作閱歷。

公務員表現管理

5.2 為了讓公務員更能提升表現和發揮潛能，委員會多年來一直與公務員事務局合作，加強公務員隊伍的表現管理制度。委員會如發現個別局 / 部門在執行上有不足之處，會直接向有關的局 / 部門反映。若涉及需要更新政策指引和程序，會要求公務員事務局發出更清晰的指引供各局 / 部門遵行。我們亦會按情況建議有關的局 / 部門向公務員培訓處尋求協助，以解決問題。年內，公務員培訓處先後與兩個部門合作，加強當中一個部門在管理員工工作表現和人事管理的措施，又為另一部門重新設計不合時宜的員

工評核報告表格，引入現代人力資源管理原則和要求。為裝備職系主管的人事管理技巧，我們已建議公務員培訓處為各局 / 部門制訂專設的人力資源培訓課程，以配合不同局 / 部門的人手情況和管理需要。委員會期望上述課程能在來年相繼推出。

5.3 一如既往，公務員培訓處在二零一九年繼續開辦管理員工表現工作坊。據悉，公務員培訓處為各級人員舉辦有關工作表現管理原則和撰寫表現評核報告技巧的培訓課程超過 30 個。此外，該處又安排了 37 個切合各局 / 部門人員需要的工作表現管理培訓班 / 簡報會，並為 31 個局 / 部門舉辦了 84 個以中文和英文撰寫表現評核報告的工作坊。

對管理工作表現事宜的意見

5.4 委員會會繼續留意局 / 部門在管理員工工作表現有否需要改善的地方。以下段落載述部分委員會所提的建議。

依時撰寫評核報告

5.5 如何管理員工工作表現是人力資源管理策略重要的一環，也是人力資源管理決策的基石。在整個過程中，督導人員必須密切監察下屬的表現，適時提供具建設性的意見。為協助員工發展，評核報告是人事管理不可或缺的工具。逾期撰寫評核報告會削弱評核報告的功用，亦會剝奪受評人及早知悉其表現優劣的機會，令受評人不能及時作出改善。委員會經常強調，評核報告作為管理員工工作表現的工具，應準時填寫。逾期撰寫評核報告會妨礙管方推動良好人事管理的工作，更會有連鎖效應，影響晉升選拔委員會會議的召開，優秀人員的晉升時間以至整體員工士氣也可能因此受到影響。

5.6 雖然逾期撰寫評核報告的情況有明顯的改善，但誤時填寫的問題在二零一九年仍然不時發生。委員會理解評核人和加簽人需要同時處理其他迫切的工作，但管理員工及其工作表現也是他們不可分割的職責，理應責無旁貸適時完成有關工作。

5.7 委員會留意到，逾期撰寫評核報告的問題在設有評核委員會的職級和職系，尤為明顯。委員會了解到，覆核人必須先待評核委員會完成工作，才能填寫其負責的部分。根據《工作表現管理指引》，所有填寫工作均須在評核周期完結後三個月內完成。有見及此，委員會向公務員事務局建議調整有關規定，給予設有評核委員會的職級額外一個月時間完成其評核工作，但晉升選拔工作則仍維持在評核周期完結後的六個月內進行。公務員事務局經考慮後接納我們的建議，並於二零一九年十一月公布經修訂的指引，正式實施。委員會希望評核委員會獲較多時間完成工作後，評核人、加簽人和覆核人可以緊密合作，致力全面達到準時撰寫報告的目標。

工作表現評核標準

5.8 評核員工工作表現必須如實和公平客觀。評核過於寬鬆，尤其是涉及數量眾多的員工，往往令人無從識別個別人員表現的優劣，也會令晉升選拔委員會難以從工作表現記錄鑑別真正的優異者，從而作出

第五章

表現管理及員工培育

理據充分的建議。年內，委員會在審議部分職系的晉升選拔建議時，發現情況一如往年，評核報告整體評級獲評為最高級別的百分比仍然偏高，不少評核人員依然傾向給予絕大部分合資格人員的工作表現相同評級。其中有晉升選拔個案，所有合資格人員在四年評審期內一律獲相同評級。

5.9 雖然晉升選拔委員會不應單着眼於工作表現的評級，而須兼顧評核報告內的詳細書面評語，作出全盤考慮。但給予全部或絕大部分合資格人員相同的評級，會令晉升選拔委員會難以比較和識別個別人員的表現孰優孰劣。督導人員給予員工籠統的評語，例如只表示個別人員仍需努力提升工作表現，但又沒有具體說明該員的缺點或所欠缺的能力，同樣難以令委員會信納晉升選拔委員會的建議是理據充分的。委員會除要求有關各局／部門檢視評核標準和按情況調整評核報告的評級外，也有要求職系管方責成所有督導人員要如實撰寫評核報告，並須嚴謹地判別受評人的不同才能，讓相關晉升選拔委員會掌握

更實質的理據，評估個別受評人是否適合晉升。在一宗個案中，我們特別要求部門認真考慮設立評核委員會，以解決這個長期問題。

全面如實撰寫評核報告

5.10 評核員工工作表現是評核人與受評人雙向溝通的過程。受評人須被告之所需改善的地方，而評核人則應如實評核。如評核人在擔任晉升選拔委員會成員時就某受評人的工作表現發表一些沒有在評核報告內反映的意見，不但對該受評人不公，亦會損害晉升選拔委員會的公信力。委員會因此敦促有關的局／部門避免犯上類此問題，並責成所有評核人在填寫工作表現評核報告時，必須遵循《工作表現管理指引》行事。

5.11 在一宗建議延長試用期的個案中，委員會在檢視有關試用人員的工作表現評核報告時，發現其督導人員在連續五份報告中所作出的書面評語幾乎完全相同。此舉與工作表現評核制度的目的背道而馳，亦無助受評人了解其

工作表現和進度。我們已建議部門提醒該評核人，需要對受評人在不同評核期的實際工作表現及進展作出具體的描述。

評核委員會

5.12 設立評核委員會是為了確保同一職級的評核標準一致，以求評級公允（包括工作表現、關鍵才能和晉升能力方面的評級）。評核委員會的任務是要在評核標準出現差異時校平和調節評核報告的評級。如經常出現評核標準過寬 / 過嚴的情況，以致覆核人須就評核人 / 加簽人在評核報告中所採用的評核標準提出意見，則有關的局 / 部門適宜成立評核委員會。

5.13 在審議一個部門提交的數項晉升建議時，委員會喜見有關的評核委員會能充分發揮其職能，值得讚賞。相關評核委員會不但就評核標準給予具體而有用的建議，還為評核人和加簽人提供具建設性的意見，以改善他們填寫評核報告各相關部分的撰寫和表達技巧。評核委員會就評核報告作出詳盡的意見和評語，反映他們充分了解受評職

級的工作性質，以及受評人應達至的工作表現標準。職系管方亦有把評核委員會的意見 / 調整的評分妥為存檔，並告知所有相關人員，以便他們作出回應及 / 或跟進。委員會認為相關評核委員會的工作出色，值得表揚。

正確使用評核報告表格

5.14 委員會支持各局 / 部門採用以才能為本的模式，管理員工表現，讓評核人評估受評人的才能與較高一級職位的要求相差多遠，並因應才能上的差距，釐定受評人的培訓及發展需要。以才能為本的評核模式亦有助評核人更準確評估受評人的潛質和晉升能力，為職位調派或晉升安排提供依據。近年愈來愈多職系採用以才能為本的評核報告表格，委員會對此感到鼓舞。委員會已建議各局 / 部門在轉用新評核報告表格時，應作出周詳部署，同時亦應進行適當的員工諮詢，否則，可能會引起混亂。從委員會在年內審視的一宗個案中所見，轉用新評核表格時如安排不周，甚至會影響晉升選拔工作的進行。委員會在審視該部門的晉升建議時，得悉

第五章

表現管理及員工培育

部門在評核周期中段改用以才能為本的評核表格，並採取新的評核準則。部門沒有清晰說明新評核準則及其評級表是否適用於整個評核期，抑或只是由採用當日起適用。同一個評核周期出現兩套評核準則，除了令評核人的工作變得複雜外，相關晉升選拔委員會在比較個別人員表現優劣時亦更為困難。評核報告涉及不同的截算日期，引申的問題尤為明顯。對於為加強管理工作表現制度所採用的新措施，委員會表示支持，但建議該部門在採用這些措施前應充分評估有關影響和執行細節。

5.15 根據《工作表現管理指引》，如受評人按晉升選拔委員會推薦長期署任高一級職級，評核人應就其在署任期的工作表現另行撰寫評核報告。按照一般原則，受評人於署任期間在每項任務／職責／工作目標的表現，應根據其署任職級的要求評核，而其關鍵才能及晉升能力則應根據其實任職級的要求評核，以便晉升選拔委員會考慮有關人員是否勝任較高職級。在一宗個案

中，委員會發現部門在評核一名人員的工作表現時，錯用了一份適用於其署任職級的評核報告表格。在另一宗個案中，一名受評人在評核周期中段已晉升至較高職級，但評核人仍使用較低職級的評核報告表格，評核該員的年度工作表現。兩宗個案都沒有遵行填寫評核報告的指引。為確保評核能恰當持平，委員會已提醒有關部門必須採用正確的評核報告表格、才能綱領及評核標準，評核受評人的工作表現。

試用 / 試任人員的工作表現管理

5.16 試用 / 試任人員應在各方面均被評為合適，才獲確認通過試用 / 試任關限。為方便妥善管理試用 / 試任制度，部門 / 職系首長應密切監察試用 / 試任人員的工作表現，定期給予意見，並按需要及早採取所需的行動（包括指導、輔導或在適當時終止試用 / 試任）。依時撰寫評核報告並如實報告員工的能力和才幹，對決定有關人員是否適合通過試用 / 試任關限，尤其重要。

5.17 在審議拒絕批准一名人員通過試任關限的建議時，委員會在其評核報告中發現，雖然在試任期剛開始時，部門已察覺該員有不足之處，但評核人和加簽人都沒有在第一份試任報告中匯報，也沒有記錄顯示管方曾向該員提供意見／輔導。管方直到試任期最後一個月，才決定採取行動，終止其試任。在涉及另一名試用人員的個案中，雖然第四份試用報告已記錄有關人員的弱點和工作表現不足之處，但該員在評核周期完結後三個月才獲上司告知需作改善的地方。其後，該部門特別安排為該員撰寫季度評核報告，以加強監察其工作表現。在上述兩宗個案，有關部門／職系管方理應及早採取所需行動。拖延管理行動不但削弱工作表現管理制度的成效，也令管理行動變得不適切。委員會敦促有關部門／職系管方，如察覺有人員的工作表現出現轉差迹象或持續未達標準，應從速採取管理行動。此外，管方如與員工會

晤和提出具體的改善建議，也應清楚記錄在案，以便日後跟進。

員工培育及接任計劃

5.18 培育員工是人力資源管理不可或缺的一環。委員會提倡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。完善的員工發展計劃有助提升員工的能力，讓他們作好準備承擔更多不同職責，以助建立人才庫，令部門員工能順利接任。委員會認為，職系管方應定期檢討職系人員的培訓和發展需要，讓人員掌握所需技能，應付不斷轉變的服務需求和新挑戰。

5.19 年內，委員會欣悉有一職系的管方採納了委員會建議，著手制訂包含職位調派安排的事業發展計劃，以增進職系人員的知識和經驗。委員會讚賞職系管方反應積極，並鼓勵該管方繼續努力，敲定事業發展計劃。

第六章

公務員紀律

- 6.1 公務員不論在執行職務或在私人生活方面，均應時刻恪守崇高的品行、誠信和操守標準。他們若違反政府規例或訓令，作出任何不當行為、干犯刑事罪行（不論是否與其公職有關）或令公務員隊伍聲譽受損，都可能受到紀律處分。公務員隊伍設有行之有效的紀律處分機制，對被指涉及行為不當的個案迅速展開調查。若經公正研訊後，證實有公務員行為不當，當局會嚴厲執行紀律處分，絕不姑息。所有紀律調查除了會按自然公義的原則處理，亦會依循訂明的適當方式和程序，公平公正地進行。由於每宗個案的複雜程度不一，委員會不能就紀律個案提供意見的時間訂定承諾，然而，我們已向各局／部門強調，盡快採取行動至關重要。政府必須適時採取行動，作出恰當懲罰，才能收懲前治後之效。
- 6.2 委員會與政府攜手合作，致力維持公務員隊伍最高的品格標準。《公務人員(管理)命令》第 18 條¹⁸ 規定，除《公務員敘用委員會條例》¹⁹ 訂明不適用人員的個案外，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。除了試用人員、合約和部分按第一標準薪級表支薪的人員，甲類人員差不多包括所有公務員。截至二零一九年年底，屬委員會紀律事宜職權範圍的甲類人員約有 117 000 人。
- 6.3 在審議紀律個案時，委員會一向致力確保建議的懲罰輕重是以

18 請參閱第一章第1.5段。

19 請參閱第一章第1.4段。

呈交的案情和證據為依據。雖然不當行為或罪行的性質和嚴重程度是主要考慮因素，但委員會亦需確保公務員整體的懲處尺度維持公平一致。我們同意一些先例可以作為參考的基準，但為了配合不斷轉變的情況，並回應公眾對公務員隊伍越來越高的期望，懲罰標準必須定期檢討。

二零一九年經委員會提供意見的紀律個案

6.4 年內，委員會就 36 宗紀律個案的處罰提供意見。以委員會職權範圍內的 117 000 名甲類人員計算，所佔比例約為 0.03%。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均能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。委員會欣悉公務員事務局持續籌辦各類培訓和經驗分享會，分享一些需引以為鑑的個案和解釋紀律處分制度。局方除了讓部門主任秘書掌握共同關注的事項及新指引外，亦為前線及初 / 中級人員安排特定分享會，提醒他們格外留意一些容易犯錯的地方。

6.5 委員會在二零一九年就 36 宗紀律個案提供意見，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 IX。在這 36 宗個案中，有十宗的涉案公務員最終遭免職（「迫令退休」²⁰ 或「革職」²¹），而

20 遭迫令退休的人員或可獲發全部或部分退休福利。如屬按可享退休金福利條款受聘的人員，則要待到法定退休年齡才會獲發延付退休金。

21 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（在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除外）。

第六章

公務員紀律

處以「嚴厲譴責」²² 另加金錢懲罰（「罰款」²³ 或「減薪」²⁴）的個案則有 15 宗。「嚴厲譴責」另加金錢懲罰是僅次於免職和「降級」²⁵ 的最嚴厲懲罰。有關數字印證當局對行為不檢及行為不當人員的堅定立場，彰顯當局決心維持和捍衛公務員的良好紀律。委員會會繼續無畏無私履行我們的職責，就紀律個案提供意見。

對紀律事宜的檢討及意見

6.6 委員會除考慮每宗紀律個案的懲罰輕重是否恰當外，還會就不同

個案提出意見，並與公務員事務局進行討論，以期精簡程序，提高紀律處分制度的效率。事實上，不少已落實的變動及部分現正研究的建議都是由委員會倡議。委員會年內在紀律範疇提出的主要評論、意見及建議，載於下文各段。

正式紀律個案的處理

6.7 迅速及時處理紀律個案，並施加恰當的懲罰，對公平和有效執行紀律處分制度至為重要。拖延行動不但削弱制度的公信力和紀律處分的懲罰與阻嚇作用，要被指控人員

- 22 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。
- 23 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的以薪金為基準的罰款計算方法，罰款額以相等於涉案人員一個月實職薪金為上限。
- 24 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。享有與薪金掛鈎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，則該員原先享有的津貼或福利便會被調低或暫停發放。涉案人員若經既定的工作表現評核機制評核，顯示其工作表現和行為操守令人滿意，便可「賺回」遭扣減的薪點。與「罰款」相比，減薪可起更大的懲戒作用，而且更具「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應有標準，以「賺回」遭扣減的薪點。
- 25 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巨大的金錢損失。按可享退休金福利條款受聘的人員如被處以降級懲罰，其所得退休金會按降級後所屬職級的薪酬計算。有關人員在降級後的薪酬和年資排名由公務員事務局局長決定，通常會假設他一直在該較低職級工作，並按該職級的可得薪點發薪。

長時間等候紀律結果，亦是不公平的。政府絕不容忍不當行為，亦要求公務員維持高度誠信，但拖延紀律行動會令政府這方面的信譽受損。

6.8 年內，委員會留意到相當多紀律個案結案所用的時間冗長。有一個部門提交的三宗個案，雖然涉案人員所干犯的刑事罪行性質相對輕微，但該部門平均用了約一年半才就紀律處分向委員會提交建議，當中兩名涉案人員更會在數個月後便開始放取退休前假期，必須從速辦理。有關部門表示處理個案時間較長，原因是工作繁重，有其他需要處理的工作。至於涉及另外兩個部門的個案，更需時長達三年才提交建議。據部門解釋，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，以及讓涉事人員在紀律聆訊舉行前作出申述。委員會明白，信守程序公義和確保程序恰當，不能略過，委員會認為有關部門須探討如何作出改善。我們亦同時邀請公務員事務局及公務

員紀律秘書處向有關部門提供協助及政策指引，以便有關部門日後能加快處理紀律個案。

6.9 委員會留意到部分個案處理時間過長，是由於負責人員處理正式紀律個案的經驗不足所致。因應委員會的關注，公務員事務局已於二零一九年七月公布一套有關進行紀律調查的「注意事項」，委員會的意見亦已收納在內，以供各局／部門參考。這份指引旨在協助各局／部門就指稱的不當行為進行調查，以便根據《公務人員(管理)命令》第 9 或第 10 條採取正式紀律行動。該指引亦列舉例子，說明進行調查應用的原則及良好做法。除了強調有必要迅速籌劃和舉行研訊外，亦提醒各局／部門管方果斷採取紀律行動和妥善監督，也是及早完成紀律個案的關鍵。二零一九年十一月，公務員紀律秘書處舉行簡介會，與部門主任秘書就該份指引進行實務交流。委員會對當局的工作表示讚賞，同時期望能繼續與公務員事務局共同檢討紀律政策及程序。

第六章

公務員紀律

督導責任

6.10 在執行職務時犯錯或疏忽職守，涉事人員無疑難辭其咎。然而，為公平對待所有被指控人員，委員會在建議懲罰輕重時，有責任考慮是否有從寬處理的因素，亦會在過程中審視管理層及督導人員有否需要負責任。事實上，管理人員有責任督導下屬、監察他們的操守和工作表現、留意下屬是否有行為不當或表現欠佳的跡象，以及迅速採取果斷行動解決問題。有效的人事管理是維持卓越表現的關鍵，顯然較事後懲處更具建設性。如管理人員盡忠職守，妥善履行督導和監察的責任，即使下屬在一段時間內未能履行職責或工作表現欠佳，理應可以察覺和避免。在一宗紀律個案中，委員會得悉涉案人員因疏忽大意，沒有就已順利完成的服務安排支付款項，以致拖欠承辦商款項逾三年之久。涉案人員的上司對長時間拖欠款項一事毫不知情，直至承辦商向部門管理層舉報才得悉情況。該宗個案不但反映有關部門未能妥善督導員工，亦令人質疑服務供應的監察和品質控制機制是否有效。委員會得悉部門已作出跟進，改善整

套監控制度，並已加強對前線運作的督導和管理。委員會已建議部門跟進推行的新措施，並為督導人員定期提供培訓 / 舉行簡介會，加強他們督導員工和管理員工表現的工作。

員工對正確使用互聯網服務的認識

6.11 資訊科技發展日新月異，在個人通訊及業務的應用漸趨廣泛，政府經互聯網發放的公眾資訊和提供的服務亦同樣增加。儘管政府資訊科技總監曾向所有人員發出一般指引，提醒務必安全和正確使用互聯網，但仍有多宗涉及濫用政府互聯網服務的紀律個案，需要委員會就該等個案提供意見。不當使用和濫用互聯網服務作私人用途，顯然有違《公務員事務規例》，有關人員應受到紀律處分，然而，委員會更關注的是，該等行為可能會對政府的資訊科技基礎設施、設備和系統構成保安風險。政府需推行更多有效措施，以加強員工對正確使用互聯網服務的認識，讓他們了解濫用互聯網服務可能造成的後果。

政府資訊科技總監同意委員會的看法，認為有需要加強員工對正確使用互聯網服務的認識，並於二零一九年三月公布正確使用互聯網服務的最新指導原則，當中特別提醒人員留意違反原則的嚴重後果，以及可能負上的紀律責任。

政府資訊科技總監已在二零一九年第三季開始着手全面檢討資訊科技保安的現行政策 / 指引，並加強正確使用政府互聯網服務的指引。委員會期望政府公布合適指引，協助全體人員正確安全使用互聯網服務。

第七章

訪問

7.1 年內，委員會主席聯同委員探訪了政府物流服務署和土木工程拓展署。訪問活動中，

委員會與部門就公務員聘任、員工表現管理、員工培育和接任計劃方面的多項課題交換意見。



二零一九年六月十一日探訪政府物流服務署

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，以及他們為市民和其他政府部門提供的重要服務，加深了認識。



二零一九年十二月四日探訪土木工程拓展署

第八章

鳴謝

- 8.1 前公務員事務局局長羅智光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，委員會衷心感激。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充分合作和理解，委員會亦特此致謝。
- 8.2 過去一年，委員會秘書及其團隊努力不懈，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，JP

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 34 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）和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。



唐偉章教授，BBS，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（由二零一三年十二月一日至二零一九年十一月三十日）

唐教授於二零零九至二零一八年出任香港理工大學校長，現任廉政公署社區關係市民諮詢委員會主席和貪污問題諮詢委員會委員，以及香港桂冠論壇委員會董事會主席。

附錄 I

公務員敘用委員會主席及委員簡歷



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

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。他也是漁民特惠津貼上訴委員會主席、空運牌照局成員和保險事務上訴審裁處上訴委員團委員。



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、政府助學金聯合委員會主席、強制性公積金計劃管理局非執行董事、法律援助服務局成員和外匯基金諮詢委員會委員。



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）

李先生為力寶有限公司董事總經理兼行政總裁、力寶華潤有限公司和香港華人有限公司的執行董事兼行政總裁，李先生亦為新世界發展有限公司和聯合醫務集團有限公司的獨立非執行董事，該等公司均為香港上市公眾公司。多年來，李先生曾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、防止貪污和食物及環境衛生。李先生現為香港兒童醫院醫院管治委員會主席和醫院管理局公積金計劃投資委員會主席。

附錄 I

公務員敘用委員會主席及委員簡歷



黃嘉純先生，SBS，JP

香港大學法律學士、香港中文大學教育碩士、
律師、公證人、中國委托公證人

委員會委員（二零一八年二月一日獲委任）

黃先生是胡百全律師事務所合伙人及聯席主席。他目前擔任香港城市大學校董會、語文教育及研究常務委員會和社會福利諮詢委員會的主席。黃先生也是證券及期貨事務監察委員會非執行董事、香港青年協會當然委員和教育統籌委員會當然委員，並曾擔任香港律師會會長、市區重建局非執行董事、香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員和司法人員薪俸及服務條件常務委員會委員。



伍謝淑瑩女士，SBS

香港中文大學社會科學學士、倫敦大學法學士、
麥基爾大學城市規劃碩士、香港大學法學碩士
(仲裁及排解爭端)、香港規劃師學會資深會員、
英國特許仲裁員學會會員

委員會委員（二零一八年二月一日獲委任）

伍謝淑瑩女士於一九七七年二月加入政府任職助理規劃師(後改稱助理城市規劃師)。她於二零一零年六月退休，退休前擔任規劃署署長。她現時是離職公務員就業申請諮詢委員會委員。



梁高美懿女士，SBS，JP

香港大學名譽院士、香港大學社會科學學士
委員會委員（二零一八年七月一日獲委任）

梁高美懿女士於一九七五年投身銀行界。她曾擔任香港上海滙豐銀行董事兼總經理、恒生銀行副董事長兼行政總裁和創興銀行副主席及行政總裁。她於二零一八年退休，現時是中國農業銀行股份有限公司、第一太平有限公司、利豐有限公司和新鴻基地產發展有限公司的獨立非執行董事。她也是藝術發展諮詢委員會和前任行政長官及政治委任官員離職後工作諮詢委員會的委員、香港賽馬會董事、香港大學司庫及校務委員會成員和香港科技大學商學院顧問委員會成員。

附錄 I

公務員敘用委員會主席及委員簡歷



雷添良先生，SBS，JP

香港會計師公會資深會員、英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員

委員會委員（二零一八年七月一日獲委任）

雷先生於一九七八年加入羅兵咸永道會計師事務所(羅兵咸永道)的倫敦辦事處，及至一九八四年返回香港。他於二零一八年退休，退休前在羅兵咸永道擔任高級顧問。雷先生曾擔任香港會計師公會會長，現為證券及期貨事務監察委員會和教育統籌委員會的主席。多年來，他曾擔任自資專上教育委員會、政府助學金聯合委員會、首長級薪俸及服務條件常務委員會和僱員補償保險徵款管理局的主席。



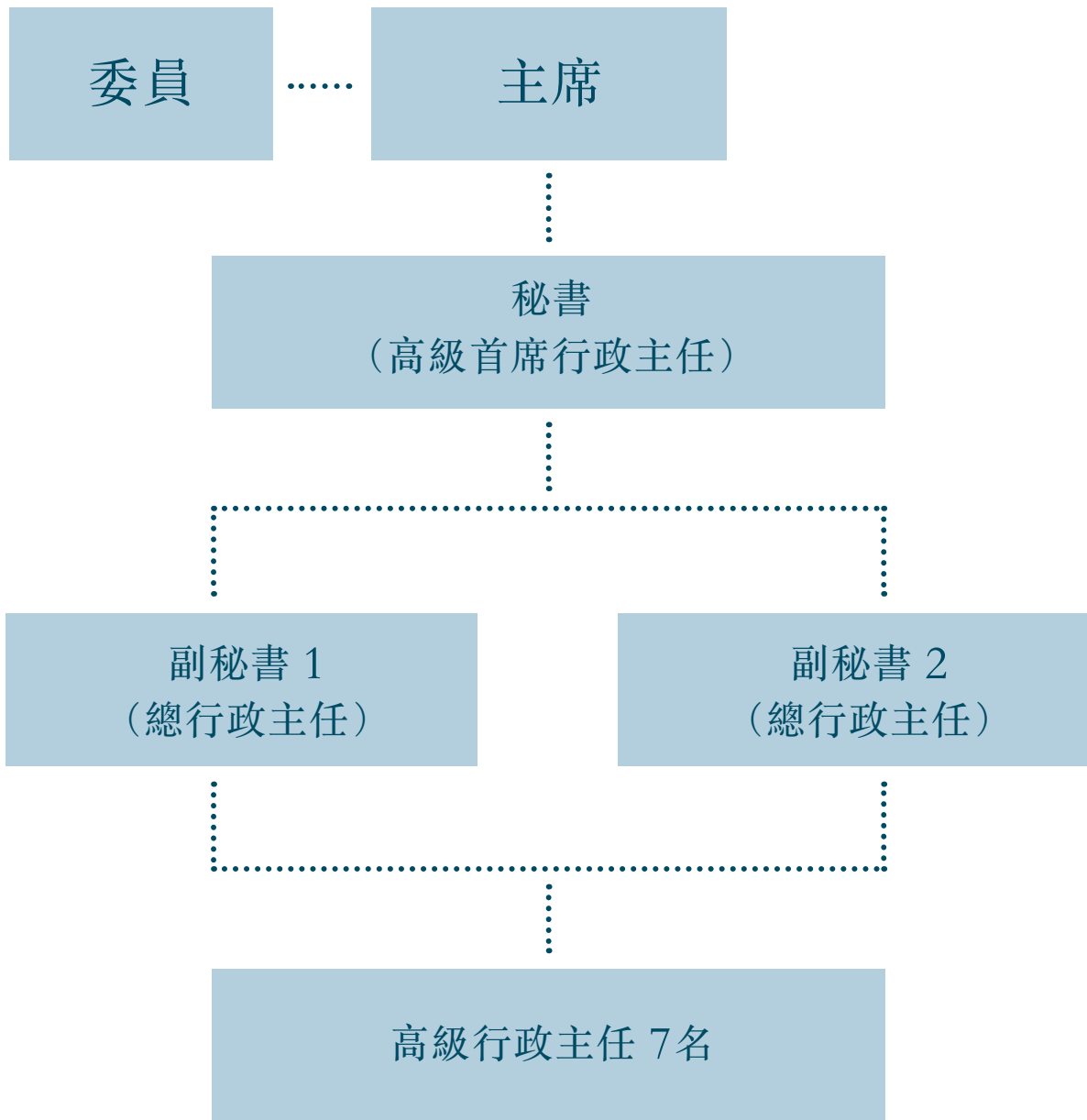
陳鎮仁博士，GBS，JP

委員會委員（二零一九年十二月一日獲委任）

陳博士是大興紡織有限公司執行董事，現任香港浸會大學校董會暨諮議會主席、保險業監管局非執行董事和香港工業總會名譽會長。他曾任職業訓練局、香港生產力促進局和青年教育、就業和培訓專責小組的主席，以及教育統籌委員會當然成員和香港公開大學校董會成員。

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	18
秘書職系	3
貴賓車司機職系	1

32

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				
	2015	2016	2017	2018	2019
招聘	151	161	169	165	197
晉升/署理職位	710	701	672	724	715
延長服務或退休後重行受僱	17	16	20	23	26
延長或終止試用期/試任期	114	134	163	140	148
其他公務員聘任事宜	59	49	49	42	40
紀律	37	47	36	40	36
合計	1 088	1 108	1 109	1 134	1 162
(a) 委員會曾提出疑問的個案數目	767	796	788	795	887
(b) 在委員會提出疑問後作出修訂的個案數目	105	113	135	142	156
(b) / (a)	14%	14%	17%	18%	18%

附錄 IV

經委員會提供意見的招聘個案

聘用條款	2019年建議聘任人數	
	公開招聘	內部聘任
試用	1 764	0
合約	52	1
試任	69	58
小計	1 885	59
合計	1 944	

	與過去數年比較				
	2015	2016	2017	2018	2019
招聘個案數目	151	161	169	165	197
建議聘任人數	1 100	1 398	1 601	1 873	1 944
建議聘任的本地應徵者	1 099	1 397	1 601	1 871	1 944
建議聘任的非永久性居民	1	1	0	2	0

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				
	2015	2016	2017	2018	2019
晉升	1 929	2 224	2 169	2 752	2 830
候補晉升	216	272	291	368	330
署理職位以待實任 或候補署理職位以待實任	442	397	478	393	412
署理職位以方便行政 或候補署理職位以方便行政	4 160	4 636	4 417	5 568	5 628
合計	6 747	7 529	7 355	9 081	9 200

	2015	2016	2017	2018	2019
晉升選拔個案數目	710	701	672	724	715
涉及的職級數目	401	426	411	430	443

附錄 VI

經委員會提供意見的延長服務及退休後重行受僱個案

類別	2019年獲建議人員數目		
	首長級	非首長級	合計
根據2017年6月1日起經調整機制提交較最後延長服務為長的退休年齡後繼續受僱的個案	14	51	65
最後延長服務 / 退休年齡後重行受僱的個案	1	0	1
合計	15	51	66

	與過去數年比較				
	2015	2016	2017	2018	2019
獲提供意見的延長服務或退休後重行受僱個案數目	17	16	20	23	26
涉及首長職級的建議	11	11	9	11	9
涉及非首長職級的建議	6	5	11	12	17

附錄 VII

經委員會提供意見的延長/終止試用期/試任期個案

類別	個案數目				
	2015	2016	2017	2018	2019
終止試任期	1	0	0	2	4
終止試用期	16	11	8	10	7
小計	17	11	8	12	11
延長試任期	13	11	12	10	17
延長試用期	84	112	143	118	120
小計	97	123	155	128	137
合計	114	134	163	140	148

附錄 VIII

經委員會提供意見的其他公務員聘任事宜

類別	個案數目				
	2015	2016	2017	2018	2019
不予續約	1	0	1	0	1
續約或延長合約期	10	11	2	3	1
根據《公務人員(管理)命令》 第 12 條着令退休	0	0	1	0	0
借調	6	3	7	1	3
開放職位安排	3	0	1	2	2
檢討署任安排	10	12	12	5	5
更新《聘任指南》	29	23	25	31	28
合計	59	49	49	42	40

附錄 IX

經委員會提供意見的紀律個案

(a) 二零一九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	3	0	1	4
迫令退休+罰款	0	0	0	0
迫令退休	5	1	0	6
降級	0	1	0	1
嚴厲譴責+減薪	1	2	0	3
嚴厲譴責+罰款	9	3	0	12
嚴厲譴責	0	0	0	0
譴責+罰款	1	2	0	3
譴責	2	2	3	7
合計	21	11	4	36

(b) 二零一九年按刑事罪行 / 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 ²⁶ 行為	合計
	違反交通規則	盜竊	其他 ²⁷		
革職	0	0	0	4	4
迫令退休	0	0	5	1	6
較輕的懲罰	3	0	15	8	26
合計	3	0	20	13	36

(c) 與過去數年比較

懲罰方式	2015	2016	2017	2018	2019
革職	5	2	6	3	4
迫令退休	7	12	5	11	6
較輕的懲罰	25	33	25	26	26
合計	37	47	36	40	36

26 包括不守時、擅離職守、濫用職權、沒有聽從指示或履行職務、濫用政府互聯網服務、工作間暴力等。

27 包括欺詐、偽造、使用虛假文書、管有危險藥物、襲擊、偷拍裙底、未經許可索取或接受利益等。