

公務員敘用委員會

2022 年報

公務員敘用委員會

2022 年報

目錄

主席前言		1
第一章	公務員敘用委員會概況	4
第二章	公務員聘任	12
第三章	招聘	22
第四章	晉升	26
第五章	表現管理及員工培育	32
第六章	公務員紀律	40
第七章	訪問	49
第八章	鳴謝	50
<hr/>		
附錄 I	公務員敘用委員會主席及委員簡歷	51
附錄 II	公務員敘用委員會秘書處組織架構圖	58
附錄 III	經委員會提供意見的個案	59
附錄 IV	經委員會提供意見的招聘個案	60
附錄 V	經委員會提供意見的晉升選拔個案	61
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	62
附錄 VII	經委員會提供意見的延長/終止試用期/試任期個案	63
附錄 VIII	經委員會提供意見的其他公務員聘任事宜	64
附錄 IX	經委員會提供意見的紀律個案	65

主席前言



公務員敘用委員會每年均發表周年報告書，回顧過去一年的工作成果。二零二二年年報是我擔任主席後的第九份，也是任內最後一份年報。

回想兩年前，委員會低調迎來成立 70 周年。當時香港仍籠罩在 2019 冠狀病毒病爆發的陰霾之中，抗疫措施雷厲推行，絕大多數社交生活都受到影響。三年以來，香港咬緊牙關，砥礪堅持，終於走上復常之路，最後一項佩戴口罩的規定亦已於二零二三年三月一日取消。在此期間，委員會從未停步，一如既往，嚴格按照《公務員敘用委員會條例》所賦予的法定權力和權限，堅定不移地履行職責。

委員會自一九五零年成立以來，深受當局和公務員隊伍推崇，全因委員會貫徹擔當公正獨立的顧問角色，矢志維護香港公務員聘任、晉升和紀律處分制度的廉潔公允，職責極其重要。委員會亦是政府的「智囊」，與當局協力檢討和制訂公務員政策和程序，務使公務員隊伍維持卓越表現，保持領先地位，繼續躋身世界最優秀隊伍之列。

委員會的任務是確保政府量才錄用，選賢與能，按用人唯才的原則聘用最佳人選，並只擢升最合適且表現出眾、品行誠信俱佳的人員。對於表現欠佳、行為不當甚至違法的人員，在公務員隊伍內絕不容忍，讓他們受到應有的處分。因此，委員會全力支持行政長官的政策措施，竭力培訓和提拔潛質良好、能力出眾的人才，並加強管理表現欠佳的人員。

行政長官已責成公務員事務局檢視和優化紀律機制，務必果斷迅速處理觸犯紀律的人員。我們希望能為這些重要措施出謀獻策，並與公務員事務局通力合作，盡早予以落實推行。在此之前，對於各局和部門向委員會提交的建議，我們會秉承一貫宗旨，本着無畏無私的精神，客觀公正地逐一仔細審視。

二零二二年是工作繁重的一年。就工作量而言，當我在二零一四年出任委員會主席時，經委員會提供意見的個案數目為 1 096 宗，到二零二二年已升至 1 265 宗，其間在二零二一年更創下 1 379 宗的最高記錄。為確保遴選過程公正和程序恰當，各局和部門須按規則和規例，從他們提交的過千宗建議中，可窺見各局 / 部門在遵循這些規例的幅度和表現。本報告書各章收錄了一些值得注意並應予改善的個案，希望委員會的意見能夠起提示作用，有助管職雙方精益求精。這些實例更可在員工培訓時作個案研究之用。

我們欣悉周年報告書在公務員隊伍內廣受閱讀和傳閱，並作為人力資源管理人員參考資料。更令我們感到鼓舞的是，自二零一八年報告書開始以數碼方式發表，報告書在委員會網站的瀏覽量升了六倍，可見閱讀報告書的人數有所增加。為促進效率和更妥善執行工作表現管理制度，委員會已建議公務員事務局局長開發一個涵蓋全體公務員的中央數碼資料庫，以配合行政長官在《2022年施政報告》中宣布推動智慧政府的政策措施。我們殷切期待當局在未來一年制定具體實施計劃，並就此徵詢委員會的意見。

年內，委員李聯偉先生離任。李先生盡心服務六載，我在此謹致謝忱。同時，我熱烈歡迎陳瑞娟女士和龔楊恩慈女士於同年加入委員會。

對於過去九年能出任委員會主席，我感到十分榮幸。任內，我在各方面都有充實和深刻的體驗，得著良多。公務員敘用委員會成立多年，機制穩健，將會持續履行職責，繼續發揮對公務員體制應有的制衡作用。在這方面，各前任和現任委員付出寶貴時間和心血，提出真知灼見，建樹良多，我藉此衷心感謝各委員的鼎力支持。我也懇切感謝各前任和現任公務員事務局局長，以及其屬下高級人員、各局 / 部門首長和其團隊，在與委員會的事務往來中，予以合作、理解和支持。他們一直從善如流，積極落實委員會提出的各項建議和意見，我深表感激。最後，我要特別向委員會秘書和委員會秘書處全體人員致謝，他們一直克盡厥職、竭誠服務，充分支持委員會的工作。



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、晉升和紀律事宜，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》和其附屬規例（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。二零二二年委員會成員名單如下：



公務員敘用委員會會議



公務員敘用委員會會議

主席

劉吳惠蘭女士，GBS，JP

由二零一四年五月起

委員

李聯偉先生，BBS，JP

二零一六年五月至二零二二年四月

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

梁高美懿議員，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

雷鼎鳴教授，BBS，JP

由二零二一年六月起

陳瑞娟女士

由二零二二年五月起

龔楊恩慈女士，BBS，JP

由二零二二年五月起

秘書

鄭鳳櫻女士，JP

由二零一八年十月起

主席和各委員的簡歷載於附錄 I。

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、秘書和文書職系。截至二零二二年年底，委員會秘書處共有編制職位 33 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，委員會就聘任和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（於二零二二年年底為 54,840 元）或以上的公務員職位，至常任秘書長和部門首長。中華人民共和國香港特別行政區（香港特區）《基本法》所訂明香港特區行政機關主要官員的聘任事宜，不在委員會職權範圍內。截至二零二二年六月底，公務員編制職位共有 192 579 個，其中屬委員會職權範圍的有 54 842 個。然而，以下各類個案，不論所涉人員職級高低，均需徵詢委員會的意見：

- (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）和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 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。

- 1.5 在紀律事宜方面，《公務人員（管理）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。截至二零二二年六月底，屬委員會紀律事宜職權範圍的甲類人員約有 123 000 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各局 / 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 / 部門提交的建議，主要目的是確保建議理據充分，並且是按照訂明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。有時各局 / 部門會在考慮委員會的意見後，修訂建議；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。

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。

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 在處理晉升和紀律個案方面，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。

二零二二年的工作

- 1.11 二零二二年，委員會就 1 265 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 812 項建議提出質詢，當中 161 項 (20%) 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和二零二二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 / 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，委員會處理了兩宗申述個案。經委員會詳細審視後，均裁定有關申述不成立。
- 1.14 除了申述外，委員會也有接獲各類性質的投訴。無論投訴是否屬於我們的法定職權範圍，所有投訴均會獲嚴謹處理。委員會從相關的局 / 部門取得事實和資料後，會詳細考慮投訴的內容，並在仔細審視後回覆。若投訴事宜不屬委員會的職權範圍，委員會秘書處會轉交相關的局 / 部門直接回覆。
- 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全面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基本職責，委員會一直有和公務員事務局合作，攜手推動以全面統理的方針制訂周詳和最切合公務員隊伍需要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，讓他們把握發展香港的機遇和挑戰，並維持香港的良好管治。二零二二年，委員會繼續委派秘書處人員出席為行政職系人員和職系管方舉辦的培訓班和工作坊。政府必須好好裝備有關人員，讓他們掌握所需的知識和技能履行人力資源管理的職能，才能確保招聘、試用人員管理、晉升和表現管理制度得以穩妥施行，並完全符合公務員政策和規則。我們喜見收到的回應正面。委員會秘書處人員的參與也有助加強委員會和各局 / 部門的溝通，還能讓負責擬備建議供委員會審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，委員會會繼續藉探訪各局 / 部門的時機，就雙方共同關注的範疇和事宜，作出磋商。

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、紀律和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 要帶領香港應對未來的挑戰，變中向前求進，需要能做事和做成事的有為政府。維持一支盡忠職守、致力為民服務和勇於承擔的公務員隊伍，對建立和維持一個有為政府至為重要。因此，必須堅守聘任公務員的基本原則，聘用最合適的優秀人才加入公務員隊伍。
- 2.2 二零二二年，委員會審議了 1 265 項建議，並作出意見，當中 1 193 項與聘任有關，其餘 72 項則與品行和紀律有關。所有建議都是各局 / 部門努力工作的成果。各局 / 部門共進行了 132 項招聘工作和 746 項晉升選拔工作，以填補新的職位空缺和補充所需人手。這兩項數字的背後涉及成千上萬的申請人和合資格人員，他們的入職申請和晉升資格必須經委員會仔細評核。此外，委員會亦就 23 項按照公務員事務局二零一七年六月公布的經調整機制作出續聘的建議提供意見。另有 196 宗涉及延長或終止試用期或試任期的個案，其餘 96 宗則為其他與聘任有關的個案。
- 2.3 除就個別建議提供意見外，委員會亦有與公務員事務局緊密合作，就新訂的聘任政策提供意見，務求改善和精簡聘任程序，並按需要提出檢討事項，讓聘任制度更加完善和高效。本章詳細闡述委員會在這方面的工作。

公務員招聘

- 2.4 招聘公務員的工作是由公務員事務局和各局 / 部門負責。招聘工作可以用公開招聘或內部聘任方式進行，亦可以兩者並用。對於必須提交委員會審議的個案⁵，我們要求及須信納有關的遴選標準客觀、招聘程序恰當。各局 / 部門在進行招聘時決定引用新的篩選準則前，必須徵詢委員會意見，以確保有關準則公平合適。我們也會向各局 / 部門建議各項改善招聘程序效率和成效的措施，以便盡早向獲選應徵者發出聘書。
- 2.5 二零二二年，委員會一共就 132 項招聘工作提供意見，共涉及 1 606 個職位空缺，當中 1 551 個（分屬 127 項招聘工作）是以公開招聘方式填補，其餘 55 個（分屬五項招聘工作）則以內部聘任方式填補。這些聘任個案的分項數字和二零二二年與先前四年的建議聘任人數比較表，載於附錄 IV。委員會就年內審議的招聘建議所提出的一些具體意見，載於第三章。

《基本法及香港國安法》測試

- 2.6 公務員隊伍作為香港特區政府的骨幹，必須堅守和落實「一國兩制」，並且支持香港特區政府的管治工作。公務員亦須具備維護國家安全的意識和責任。正如我們在上一份年報所述，公務員事務局承諾會檢視和更新舊有《基本法》測試的考核內容，把《中華人民共和國香港特別行政區維護國家安全法》（《香港國安法》）納入招聘考核範圍。委員會全力支持此項措施，以確保新入職人員適合受聘為公務員並符合所申請職位的條件。二零二二年六月，公務員事務局推出新的《基本法及香港國安法》測試規定，並作出公布。根據新規定，由二零二二年七月起刊登的公務員招聘廣告，會把在《基本法及香港國安法》測試取得及格成績列為入職要求，所有公務員職位的申請人均須參加有關測試。在審視招聘建議時，委員會欣悉各局 / 部門在招聘程序中已確保完全符合新規定。

5 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（二零二二年底為 54,840 元）或同等薪點金額的人員，但不包括：(a) 屬於非學位和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、廉政公署人員和香港警務處紀律職系人員。

公務員高層職位的選拔及聘任機制

2.7 要維持有效管治，有賴各級公務員通力合作。政府最核心、最高級別的首長級公務員在推動有效管治方面能發揮更大的領導作用。委員會將一如既往仔細嚴謹審閱每項涉及首長級職位的聘任建議，並確保建議是按用人唯才的原則，及符合相關程序的要求而達致。

公務員晉升選拔

2.8 在公務員晉升選拔方面，委員會的職能是就公務員的晉升事宜⁶向政府提供意見，確保政府採用公平公正的晉升制度，選拔最合適和能幹的人員擔任較高職級的職責。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，他們的晉升資格均會按才幹、經驗、工作表現、品格和晉升職位所規定的資格（如有）等客觀準則，得到充分且持平的考慮。此外，委員會亦會就晉升選拔工作和管理員工表現的相關事宜提出意見，以求改善不足之處，務使整套公務員晉升選拔制度更趨完善。

2.9 年內，經委員會審議的晉升選拔建議有 746 項，一共有 9 512 名人員獲得推薦晉升或署任。公務員要獲得晉升，必須靠自己的能力爭取，以用人唯才的原則進行選拔。競爭大多是激烈的。因此晉升選拔委員會的建議必須經得起監察的考驗，而在回應委員會的提問時，必須提供充分理由和客觀證據作支持。上述個案的分項數字和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。

6 根據委員會的職權範圍，有關中、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）的晉升建議，必須提交委員會審議和徵詢意見，當中不包括不在委員會職權範圍內的司法人員、廉政公署人員和香港警務處紀律職系人員。

延長公務員服務年期

- 2.10 政府在二零一五年一月宣布延長公務員的服務年期，並在諮詢委員會後，由二零一七年六月起全面落實較最後延長服務期為長及經調整的繼續受僱（下稱「繼續受僱」）機制。

繼續受僱計劃

- 2.11 繼續受僱計劃所訂的遴選程序是參照晉升和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，委員會審議了 23 項繼續受僱建議，共支持 80 名人員的延長服務申請，為期四個月至累積五年不等。二零二二年經委員會提供意見的延長服務或退休後重行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。

試用／試任人員的管理

- 2.12 規定受聘人員須經過試用／試任期的安排，有多個目的。有關安排既給予受聘人員機會證明自己適合繼續受聘為公務員，亦可讓聘任當局評核受聘人員的工作表現和品行，以確定其是否適合聘用。就部分特定公務員職位，試用／試任期也可讓受聘人員有時間取得相關職位的所需資格或通過指定的考試。為保持試用／試任制度穩妥施行，部門／職系首長肩負監督試用／試任人員管理工作的職責，包括提供所需培訓、指導和輔導，以協助他們適應工作。各局／部門除了要持續監察這些人員的工作表現和定時提供意見外，亦須視乎實際情況，適時採取果斷行動，處理任何在試用或試任期內出現的問題。

- 2.13 為了維持一支高質素的公務員隊伍，部門 / 職系首長必須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，繼續獲得聘用。根據公務員事務局頒布的指引及《公務員事務規例》，終止試用 / 試任不是懲罰。在試用 / 試任期內任何時間，如有關人員在工作表現 / 品行方面未能達到所要求，又或其態度出現問題，經督導人員及 / 或職系管方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果斷行動，根據《公務員事務規例》第 186 / 200 條終止其服務，而無需等待試用 / 試任期完結或訴諸紀律處分程序。
- 2.14 雖然新入職人員應獲得公平機會，讓他們能夠在政府發展自己長遠的事業，但各局 / 部門不應以延長試用 / 試任期取代終止聘用，亦不應純粹為了讓受聘人員有更多時間證明自己能勝任有關工作而延長其試用 / 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該人員是否適合通過試用 / 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，但能確實而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。此外，各局 / 部門不該隨意決定試用 / 試任期延長多久，而是應充分考慮每宗個案的情況和理據，並評估管方決定有關人員可否通過試用 / 試任關限所需的時間。

2.15 二零二二年，委員會錄得合共 46 宗終止人員試用 / 試任期的個案。這些個案大部分與人員工作表現及 / 或品行欠佳有關。年內另有 150 宗建議延長試用 / 試任期的個案，大部分個案都是因為有關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，讓他們證明自己適合長期受聘 / 通過試任關限。這些個案的分項數字和與先前四年同類數字的比較，載於附錄 VII。

對表現未達標準的試用人員盡早採取果斷行動

2.16 各局 / 部門雖有嚴格遵守試用 / 試任制度的一般指引，審慎考慮如何處理有問題人員，但把決定延至試用期即將屆滿才作出，對維持公務員的服務水準實無幫助。委員會在審視兩項終止試用期的建議時，留意到該兩名試用人員獲聘後不久，便被發現工作表現欠佳，即使上司加強指導和輔導，其表現仍未如理想。他們的上司需付出大量時間和精力，既要管理他們未達標準的工作表現，又要避免他們影響或擾亂工作單位的暢順運作。直到需要終止該兩人員試用期的建議提交委員會徵詢意見時，已經過了接近三年。有見他們的工作表現持續欠佳，經過一段長時間後仍沒有改善，該兩人員的上司其實早應上報個案，由更高級別的人員考慮及作出裁決。包容表現欠佳的人員，對其他同事並不公平，更可能打擊他們的士氣。經審議後，委員會完全支持終止該兩人員試用期的建議，並敦促兩個相關部門提醒部門內各級管理層對試用人員的管理，多加關注。

盡快向試用人員發出口頭／書面警告

2.17 按簡易紀律行動發出口頭和書面警告，是公務員懲罰體制中施行的第一和第二的兩個層級，目的是讓各局／部門能迅速處理性質輕微和單一的不當行為。雖然施行簡易紀律行動前無須徵詢委員會意見，但因受處罰而引致需要延長試用期的個案，則須提交委員會考慮⁷。去年，委員會仍發現在部分個案中，管方用了頗長時間才發出口頭或書面警告，有違迅速懲處的目的。在一宗延長試用期的個案中，管方在裁定有關人員行為不當九個月後，才正式發出口頭警告；另外兩宗個案耗時更長，有關人員分別相隔八個月和 12 個月才受到懲處。我們認為長時間的延誤不但削弱警告的阻嚇作用，更會令延長試用期的安排一併延誤，減弱延長試用期的處罰效果。委員會已提醒有關部門，日後須盡快處理類似個案。

試用／試任人員的工作表現管理

2.18 評核員工工作表現是評核人與受評人雙向溝通的過程。受評人須從中得悉所有需要改善的地方，而評核人則應如實作出評核。對試用／試任人員而言，依時獲得全面的評核尤其重要，他們需要知道上司對其工作表現的意見，才能加以改善，力求進步。要達至全面評核的效果，評核人應根據適用於相關職級的評核標準，對受評人的實際工作表現和進展作出具體及客觀描述（包括其優點和弱點），作出評核。然而，在一宗延長試用期的個案中，評核人連續在兩份報告

7 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，其試用期分別會被延長六個月和一年，兩者都會導致有金錢損失，即該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。

對試用人員作出相同重複的評語。在另一宗個案中，兩名不同的評核人連續在一名試用人員的評核報告中，給予近乎相同的評語。再有另外一宗個案，試用人員因疏忽職守而被書面警告，但依然獲得與前三份評核報告幾乎完全相同的評語。委員會認為評核人員就受評人在不同時期的工作表現作出相同的評核或給予差不多一樣的評語，並不符合工作表現評核制度的目的，亦無助試用人員的事業發展。委員會認為，不論問題是出於評核人撰寫報告的技巧不足，還是對撰寫評核報告缺乏認知，管方應送他們參加公務員學院舉办的培訓課程，提升他們撰寫工作表現評核報告的質素。

- 2.19 除了評核報告的質素外，適時填交報告亦同樣重要，尤其是試用 / 試任人員的報告，好讓他們改善被評不足的地方。在兩宗延長試用期的個案中，委員會留意到有關人員的首份試用期評核報告遲了六個多月才填寫。在另一宗個案中，委員會發現評核人在延誤了大約一年之後，才一併撰寫有關試用人員的首兩份評核報告。適時撰寫員工評核報告是所有評核人的責任。未能或嚴重延誤撰寫報告反映督導人員的管理能力不足。委員會明白延誤撰寫評核報告有時是因受評人遲遲不填交引起，因此已敦促職系管方密切監督評核報告的撰寫進度，並採取一切必要措施，確保評核報告能準時完成。

適時提交建議

2.20 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，而令有關人員未能盡早或未能在試用 / 試任期屆滿前得悉管方的決定，是極不理想的。

2.21 在某些情況下，如導致需要延長 / 終止試用 / 試任期的事件發生在試用 / 試任期臨近屆滿時，有關局 / 部門未必能在期限前提交延長 / 終止建議，委員會對此表示理解。可是，若導致延誤的原因是由於事前規劃不周或部門內部溝通不足，則不能接受。就有關個案，相關部門已按照委員會的建議，即時採取補救措施，並採用按時呈閱制度，密切監察類似個案，避免再次發生同類情況。另一個部門一直押後提交一個延長試用期個案的建議，直至有關人員的增薪點問題得到解決後才提交。儘管該問題與試用人員有關，但在考慮是否延長其試用期並非關鍵。我們已敦促部門管方提醒所有負責人員不要忽略提出延長試用期建議的主要目的，並應以常理判斷連繫行政工作的優先次序。

其他公務員聘任事宜

2.22 二零二二年，委員會就 96 宗其他聘任個案提供意見，包括不予續約或延長合約期、借調⁸、開放職位安排⁹、檢討署任安排和更新《聘任指南》¹⁰等事項。這些個案的分項統計數字和與先前四年數字的比較，載於附錄 VIII。

8 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。

9 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和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。

10 《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。

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

2.23 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。

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。

2.24 年內，有九個局 / 部門轄下共九名人員因表現欠佳而受到密切觀察。有四名人員其後被剔出觀察名單，當中兩人因紀律理由而被革職，一人自行辭職，另一人則已改善表現。截至二零二二年年底，公務員事務局正在處理兩名人員的個案，餘下仍有三名人員受到密切觀察。

2.25 委員會在處理晉升選拔建議而審視員工評核報告時，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

招聘

- 3.1 進行招聘是選拔人才和填補人手空缺以實現機構目標的方法。招聘公務員的遴選過程嚴謹且競爭激烈。委員會支持當局按用人唯才和公平競爭的原則，選出最適合的應徵者。我們除了要確保招聘程序恰當穩妥外，行政效率也不能忽視，才可以與私營機構競逐優秀人才。
- 3.2 《聘任工作指引》載有清晰的規則和指引，規管招聘工作妥善進行，並附有齊備的範本和清單，以便各局 / 部門核對工作。憑着累積的經驗，加上各局 / 部門嚴格遵循指引，招聘工作都能順利進行。年內，委員會欣悉各局 / 部門繼續積極遵行指引，並加快招聘流程。雖然受到 2019 冠狀病毒病第五波疫情的嚴重影響，各局 / 部門均能採取適當措施，致力按照預定的招聘時間表行事，務求令遴選面試能如期進行。委員會明白，鑑於部門須遵守為防控病毒傳播而推行社交距離措施，招聘過程無可避免會或有延長。所以，見到實際招聘工作並沒有較原定時間表落後太多，而各項招聘目標亦能大致達成，委員會感到分外高興。

招聘委員會報告的質素和所作評語

- 3.3 過去一年，委員會留意到由招聘委員會提交的報告依然能保持良好質素。對三個部門的招聘工作印象尤其深刻，它們不但妥善安排招聘工作，就應徵者表現的評語更是內容翔實，有理有據。由於報告內容齊備，委員會無須跟進提問，整項招聘程序得以加快完成，而有關部門也因此而能盡早向獲錄取應徵者發出聘書。委員會對以上所提招聘委員會的出色工作表示讚賞。

招聘報告範本和準確資料

3.4 隨著各局 / 部門採用更全面的招聘事項清單後，委員會秘書處的審核工作也相應顯得更為容易，縮短處理時間的同時，清單也更能保障招聘委員會報告所載資料的準確度。除了載列必須的項目外，招聘報告範本亦要求各局 / 部門匯報不合資格申請的百分比，並比對以往的情況。有意見認為這項規定加重招聘委員會工作，委員會希望就此解釋加入此項要求的理由。首先，招聘廣告刊登後收到的申請必須經過審核才可獲進一步考慮。核實申請人資歷的工作耗時費力。如不合資格的申請數目持續偏高，委員會會要求相關的局 / 部門檢視其招聘廣告內容，查看能否令資歷要求更為清晰，以減少不合資格的申請數目，以便節省更多時間。至於委員會方面，我們早已建立隨機抽查制度，不時全面查核有關資歷。下列兩宗個案正好說明資料準確的重要。有一宗個案，部門排列整體分數相同的應徵者優先次序時，錯誤取用了一項與招聘委員會事先所定不同的評核參數。幸好部門向委員會提交招聘委員會報告後不久，便發現了該錯誤，並立刻更正聘任候補名單中多名應徵者的優先次序。委員會接納這是無心之失，而且沒有損及招聘工作的公正性。在另一宗個案中，部門錯誤計算一名不獲推薦應徵者的整體分數。雖然這並沒有影響到招聘委員會的推薦結果，但我們建議部門提醒獲委派進行招聘工作的人員保持警覺，徹底查核招聘委員會報告所載資料，確保全部正確無誤，才提交報告徵詢委員會意見。

評核準則

- 3.5 招聘新血不單是為了填補當前的空缺，更是對公務員人力資本的長遠投資。為了選賢任能，所有招聘委員會的重要任務，是釐定全面而客觀的評核準則，並按照職位需要的特質，訂定各項準則的合適比重。去年，委員會審核一項招聘建議時，發現有數項相關的特質本可納入同一項評核準則，但卻被分為兩項準則來評核，而且有關招聘委員會沒有為個別項目設定及格分數，僅憑整體總分決定推薦聘任的人選。委員會一再強調，招聘委員會應就評核項目訂定比重，若應徵者在某些關鍵特質未能取得及格分數，便不應獲得錄用。該部門有鑑委員會的意見，作出認真檢討，並設計新的評核表格和評分機制。另一個部門亦採取措施，更新有關評核表格。委員會讚賞該兩個部門的積極回應，認為新評核準則的評分比重較以前更清晰恰當，有信心招聘委員會能辨別和遴選最符合職位要求的應徵者。
- 3.6 各局 / 部門除應按準則仔細評核每名應徵者，以確保新入職人員具備應有的工作技能和知識，考核應徵者的軟技能也同樣重要。為應對不斷變化的服務需求，所有公務員均需致力掌握最新發展和服務需求，不忘以客為本的工作態度，服務市民。委員會在年內審閱的招聘個案中，欣見其中一個部門為應對新服務需求，主動修改一個職級的評核方法，加入一項新準則，以評核應徵者的工作動力，並就一項現有準則因可於技能測試中得到評核而調整了其相對比重。部門積極審視評核方法的態度，對招聘工作的重視，令人鼓舞。

招聘考試

- 3.7 在遴選過程中，不少局 / 部門會加入筆試作為額外招聘條件，以測試應徵者是否擁有招聘職系所需的技能或特質¹¹。委員會認為，這項要求尤其適合以特定技能、知識或語文能力為主要和基本要求的招聘職系。有一個部門招聘某專業職系的基本職級時，一直以筆試測試應徵者的寫作技巧和專業知識，應徵者要在考試取得及格成績，才會獲邀參加甄選面試。然而，該部門在二零二二年進行招聘工作時，卻取消了相關筆試，以增加面試人選的數目。委員會擔心在取消了原有筆試但又沒有其他替代措施的情況下，招聘委員會將難以評估應徵者的語文能力。該部門在回應時向委員會保證，會根據這次招聘工作的經驗，審慎檢視是否需要恢復舉行筆試，並承諾會提醒招聘委員會在遴選過程中加入考核語文能力的元素。

11 根據《聘任工作指引》第 2.15 段，各局 / 部門可決定是否和如何進行招聘考試，以助篩選應徵者參加面試，或遴選合適人選以供聘任。各局 / 部門如舉行考試，應提早通知所有應徵者，而且提早通知的時間必須充足和劃一（通知期一般為 14 個曆日），方便他們作出準備。若必須在考試取得及格成績方能獲得聘任，則應在招聘廣告、職位空缺通告和考試邀請信中闡明。

第四章

晉升

- 4.1 公務員隊伍以晉升方式填補較高職級空缺，是行之有效的機制，為公務員提供發展事業機會，建立晉升階梯。公務員的晉升以能者居之和公平競爭為原則。甄選過程是建基於才幹、經驗、表現、品格和規定的資歷（如有）等客觀準則。公務員要獲得晉升，必須靠自己的能力爭取得來。晉升不是既有的權利，也不是對長期服務者的獎勵，而是對有能力和表現優秀人員的肯定，他們需要展示在各方面都能勝任較高職級職務的要求才可獲晉升。不言而喻，甄選過程必須穩妥客觀，並確保所有合資格的人員都會得到充分和公平的考慮。
- 4.2 維持公正可信的晉升制度，是吸引和挽留公務員人才的關鍵。委員會提出的意見，有助政府透過透明公正的程序，甄選及推薦最合適的人員晉升。委員會秘書處的工作受《公務員敘用委員會條例》規限，並須遵循委員會訂定的規則和標準。在審視每一項晉升建議時，委員會必須信納晉升選拔工作程序妥當，並遵守所有適用的《公務員事務規例》和指引。為了維持晉升選拔制度公正健全，委員會向公務員事務局建議，在召開晉升選拔會議前，所有合資格候選人員的評核報告必須備妥完成。去年，委員會欣見有關規定繼續得到各局 / 部門的高度遵從。就數宗情況略為欠妥的晉升個案，我們已直接向有關的局 / 部門表達意見和建議，並把這些和其他值得注意的個案收錄本章內，讓負責晉升選拔事宜的人員及 / 或擔任晉升選拔委員會的成員作為參考。

召開晉升選拔委員會／遴選委員會

- 4.3 周年評核報告撰寫後，晉升選拔委員會／遴選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。由於 2019 冠狀病毒病第五波疫情爆發，政府需推行多項防疫抗疫措施，市民和公務員隊伍同受影響。因此委員會與公務員事務局一致同意，給予各局／部門一些彈性，靈活編訂／重新編訂已計劃的晉升選拔工作。雖然在家工作的安排對召開晉升選拔委員會會議帶來一些掣肘，委員會欣悉，在電腦科技輔助下，安全可靠的虛擬會議得以安排，沒有晉升選拔工作被迫取消，各項晉升選拔工作大致能按計劃完成。
- 4.4 為了讓合適而又有能力的人員發揮潛能，出任更高職位，我們鼓勵各局／部門善用所有職位空缺和可作晉升的職位空缺，讓優秀的人員盡早獲得擢升。不論是按何種條款受聘的所有合資格人員，都應獲考慮。即使某空缺不能用作實際升職，亦應進行遴選工作，物色合適人員以署任方式填補有關空缺。此舉適用於有時限和其他可能為期逾六個月的職位空缺，也包括在下一個評核周期首六個月內出現的常額編制職位空缺。職位空缺數目必須準確計算，以免導致員額超出編制。我們在審閱二零二二年晉升選拔建議時，發現有兩個部門在之前一年即使知道有因為退休而出現可供署任的空缺，但卻沒有就填補空缺進行遴選。其中一個部門解釋因有關空缺預期與六個月時限非常接近，認為可以推遲處理。至於另一宗個案，部門管方決定不作遴選的原因是他們認為部分合資格人員在所屬職級的年資較淺，不適合晉升。委員會建議該兩個部門緊記，是否有合適人員或哪些人員可獲選拔，該由遴選委員會／晉升選拔委員會商議決定，管方應遵循《聘任工作指引》的規定，適時進行遴選／晉升工作，讓合適人員填補空缺，以助繼任安排的規劃工作，亦可盡早物色具潛質的人員嘗試出任。

晉升選拔委員會報告的質素

- 4.5 委員會除了關注晉升選拔工作整體上是否按規定辦理，亦十分重視晉升選拔委員會報告的質素。對於優異、可作範例的晉升選拔報告，委員會會對相關的局 / 部門作出表揚，以資鼓勵。質素優良的報告有一共通點，就是能清楚詳細交代晉升選拔委員會在參考候選人員評核報告後所作的考慮，就實力相若人員的優劣作出清晰而全面的比較，並輔以實證加以說明。
- 4.6 晉升選拔委員會在進行討論和審議期間，除可查閱所有合資格候選人員的評核報告，晉升選拔委員會秘書會就每名候選人員按其工作表現評核報告撰寫摘要，為晉升委員會提供簡便參照，便利晉升選拔委員會的審議工作。因此，工作表現評核摘要必須仔細撰寫，如實反映有關人員最近三年的工作表現。我們在二零二二年審核的 746 份晉升選拔委員會報告中，注意到某些工作表現評核摘要有欠妥當，以下加以說明。有些工作表現評核摘要過於簡短和籠統，有些卻是逐字複述評核報告的內容。至於牽涉到候選人員的不足，就每每被略去或不見被錄於評核報告內。因此，當看到晉升選拔委員會報告能提供簡明扼要，並清楚羅列候選人員的優點和缺點的評核摘要時，委員會感到分外喜悅。此外，對於有不少部門所提交的晉升選拔委員會報告也見顯著改善，充分反映他們從善如流，回應了委員會早前給予的意見，委員會對此感到欣慰。我們已把部分有代表性的個案轉交公務員事務局，作培訓之用，並知悉這些個案在培訓工作坊用作經驗分享。

計算空缺數目

- 4.7 晉升選拔委員會 / 遴選委員會在展開工作前，首要任務是確定空缺數目，並按《聘任工作指引》第 3.5(a) 段所訂的規管原則，決定有關空缺可否用作實際晉升或長期署任。多年來，委員會一直主張各局 / 部門管方在展開晉升選拔工作前，須先得到政策局批准，並須準確匯報有待填補的空缺數目。錯誤計算或漏計空缺數目，不但無助應付服務和運作需要，亦不利推動員工發展。

- 4.8 去年，有一個部門在徵得所屬政策局許可召開晉升選拔委員會時，漏計了一個因辭職而出現的晉升職位空缺。另有一個部門則因為疏忽，漏報較高職級有空缺後隨之出現的一個署任職位空缺，還有兩個部門少計了可供長期署任的空缺數目。由於及時更正，有關晉升選拔建議最終未受負面影響。無論如何，管方和負責人員都必須充分了解有關計算晉升及 / 或署任職位空缺數目的指引。

篩選準則

- 4.9 根據《聘任工作指引》第 3.21 段，在晉升選拔工作時，若符合資格的人員數目眾多，晉升選拔委員會可因應晉升職級的職務擬定篩選準則，下調合資格人數讓晉升選拔委員會較能集中考慮合資格人選，加快工作流程，令行政效率得以提高。篩選準則除應與以往採納的保持一致外，委員會亦建議晉升選拔委員會審慎嚴謹擬訂篩選準則，不應純以空缺數目和合資格人員數目的比例作為考慮因素。晉升選拔委員會亦須緊記，若有個別合資格人員表現突出，即使他們不符合篩選準則，亦應予以考慮。而在每次展開晉升選拔工作時，都應在考慮所有相關因素後，重新檢視是否有需要採用篩選準則，尤其需要顧及須有合理競爭來選出最合適的人員。
- 4.10 我們年前曾建議晉升選拔委員會不要以整體工作表現的評級來篩選候選人員作詳細考慮。首先，候選人員在工作表現評核報告所得的評核，已是《公務員事務規例》訂明而行之有效的選拔準則。因此，不論候選人員所得的評級為何，晉升選拔委員會必須認真細讀。其次，不應單憑評級來評估候選人員是否有能力和適合晉升，因為有關評級必須與評核報告所載的評語通盤考慮。再者，就晉升預設評級水平，可能會令評核工作有失公平客觀，並為評核人添加壓力。在過去一年，我們仍觀察到部分晉升選拔委員會，儘管清楚知道不應遺漏不獲篩選但表現突出的候選人員，但他們仍然採用上述做法。由於這種情況一再發生，我們已致函有關部門，再次提醒他們留意委員會的上述意見。

資料的準確性

4.11 為了準備召開晉升選拔委員會，晉升選拔委員會秘書負責編製合資格候選人員名單，並提供他們的聘任詳情、評核報告檔案和工作表現評核摘要，供晉升選拔委員會審議。由於這些數據和資料對晉升選拔委員會的工作至為重要，內容必須是準確和經最新核對的。委員會也責成委員會秘書處進行複查，並在有疑問時詢問清楚。事實證明，用上的時間和人力是有必要的，下述個案可作說明。在一宗個案中，儘管一名人員在署任職位以待實任後，已獲確認升任較高職級，但在二零二二年的晉升選拔報告中，仍被列為合資格候選人員。我們在另一宗個案中發現，晉升選拔委員會報告由於手民之誤錯誤輸入一名候選人員的晉升能力評級。至於一些其他個案，在相關晉升選拔工作的委員會報告中，我們亦發現候選人員的年齡、工作表現評級、聘用條款和退休計劃等有錯漏。這些人為錯誤都是因粗心大意而造成的。雖然此類工作性質單調瑣碎，負責的人員應以專業態度履行其職務，不應馬虎了事。類似錯誤令部門尷尬，也可能會削弱晉升選拔委員會的公信力。經委員會秘書處查詢後，有關錯漏已獲更正，經晉升選拔委員會闡釋後，委員會最終接納其建議。在以上個案額外查詢和多花的時間是絕對可以避免的。委員會已提醒有關部門加強警覺，確保向晉升選拔委員會和本委員會提供的所有數據和資料均正確無誤，維持晉升選拔工作穩妥無礙。

晉升選拔委員會對人員工作表現所作意見沒有於評核報告內反映

4.12 《聘任工作指引》第 3.27 和 3.30 段訂明，晉升選拔委員會應主要依據評核報告內所載有關人員在過往一段期間的工作表現進行審議。傳聞或未經證實的評語不應被理會，但晉升選拔委員會成員在商議時，可就個人對候選人員所知作補充和提出對候選人員的意見。由於受評人只知道評核報告的內容，晉升選拔委員會須遵守補充資料不能凌駕評核報告的原則，方可予以接納。

- 4.13 去年，在多份晉升選拔委員會報告中，委員會發現一些有關候選人員表現不足的評語，在評核報告沒有記錄。委員會關注工作表現管理制度的公信力，並已要求管方在完成進行晉升選拔工作後，盡早約見有關人員清楚告知他們不足之處，並作出建議，鼓勵他們作出改進。我們認為，人員表現若有不足，應在評核報告中說明。管方應提醒督導人員須如實全面撰寫評核報告，確切反映下屬的工作表現，讓晉升選拔委員會知悉一切。在有需要時，晉升選拔委員會應向有關評核人或加簽人查問清楚，以便在充分掌握資料的情況下作出決定。

候選人員涉及正在進行的調查

- 4.14 根據既定規則，除非有關人員在能力、操守和品行都是合適，否則不應予以晉升。就人員應否獲得晉升，聘任當局擁有最終的決定權。在考慮獲晉升選拔委員會推薦晉升或署任但因投訴 / 紀律 / 刑事個案而正接受調查的人員是否適合晉升時，聘任當局須在公平對待有關人員與維持公務員隊伍誠信之間，審慎求取平衡，然後才作出最終決定。公務員事務局亦訂有指引，供各局 / 部門在晉升選拔工作中處理投訴 / 紀律 / 刑事個案所涉人員時遵從。
- 4.15 有晉升選拔委員會在處理一項晉升選拔建議時，在報告中加入備註，表示一名獲推薦實際升職人員涉及一宗調查中的投訴，有關部門卻沒有表明聘任當局有否覆檢該項獲推薦晉升的建議。聘任當局在委員會秘書處查詢後才作出覆檢，最終決定不接受晉升選拔委員會就該名被投訴人員的建議。委員會已提醒該部門，處理晉升選拔建議時必須謹慎，並須嚴格遵從公務員事務局的指引。根據現行規則，晉升選拔委員會一般不會獲告知針對候選人員的投訴或涉及候選人的調查行動，好讓晉升選拔委員會能客觀評核所有合資格人員的工作表現和晉升資格，而不受其他因素影響。然而，當晉升選拔委員會提交報告時，委員會期望能獲知會所有投訴，以及聘任當局就是否接納晉升選拔委員會的建議，還是擱置有關建議以待調查有結果的最終決定。

第五章

表現管理及員工培育

- 5.1 在任何機構，發掘人才都是推動發展的助燃器，而管控員工的工作表現則是維持機構質素的保證。管理員工的工作表現是需要持續經營，尤其是政府的公務員，因為牽涉公眾利益和需要問責。公務員作為政府的骨幹，肩負落實政府政策和為市民提供服務的責任。隨著社會對政府的期望不斷提升，有效的表現管理制度不但可以推動公務員隊伍與時並進，對於政府不斷改善管治和公共服務的質素，更形重要。

公務員表現管理

- 5.2 為有效推行健全管理表現的制度，部門和職系管方須訂定合適的評核準則，以客觀公正的方式，全面評核員工的工作表現。各級督導人員也有責任根據既定標準，適時評核和密切監察下屬的工作表現。在審核各局 / 部門推薦晉升建議時，委員會一併檢視候選人員的評核報告，從中查察評核表現制度是否妥為執行，或有否更進一步和改善的空間。隨著政府對員工培訓愈來愈重視，我們建議公務員事務局考慮應否強制規定，那些在管理下屬或評核下屬工作表現方面能力不足的人員，必須參加與人事管理相關的專題培訓課程。

- 5.3 由於評核表格的設計是表現管理不可或缺的一環，委員會因此已建議一些部門檢視過時的評核表格，務求能更清晰具體界定各工作表現評級的定義，以便評核人作出公平客觀的評核。去年，有五個部門就評核表格內的晉升能力評級表作出修訂，另有七個部門正檢視評核報告表格的設計或評級表，務求能更切實反映有關職務的性質和要求。
- 5.4 在二零二二年，公務員學院為約 6 600 名人員舉辦了約 160 個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，當中有 48 個培訓班 / 簡報會是專為 21 個部門編制，重點協助督導人員提升管理員工表現的技巧。在疫情期間，因應社交距離措施，超過 50 個培訓課程轉在網上舉行，但師生之間仍能有效互動。此外，在二零二零年和二零二一年推出的網上學習資料和內容，學院亦有更新。學院又在二零二二年再度舉辦一個於二零二一年首次推出的培訓課程，方便各職系主管獲取或重溫有關工作表現管理事宜的知識。這些以職系主管為對象的培訓課程，正是委員會先前的建議。委員會欣悉課程受到歡迎，參與者亦認為課程適切有用。

對管理工作表現事宜的意見

- 5.5 委員會繼續就各局 / 部門在管理員工工作表現方面需要改善的地方，向他們提供意見。以下段落載述委員會在二零二二年所提出部分值得注意的意見和建議。

要求呈交評核報告

5.6 管理員工工作表現是一個持續的過程，評核人須全面匯報受評人的工作表現和潛質，發掘和協助培育員工，好讓最優秀的人員獲得選拔晉升。就此，《公務員事務規例》第 236 條訂有規定，要求在出現人事變動時，評核受評人在評核周期內表現的工作，不會受阻¹²。然而，委員會在審議一個部門提交的晉升建議時，注意到有一名人員獲調職以署任職位，但其前督導人員並沒有按照規定，在該人員調職前為其撰寫工作表現評核報告，而該人員的現任督導人員所撰寫的報告，則只涵蓋該人員在署任期間的工作表現，以致在最新的評核周期內，該人員有五個月的工作沒有得到評核。在同一個部門的另一個職系，有兩名人員的前督導人員沒有為他們撰寫評核報告便已離職，最終，繼任人員在撰寫全年報告時，須補追前任人員的意見，以填補未作評核六個多月的間隙。員工的表現若長時間得不到評核，會阻礙需要全面評核員工工作表現的工作。雖然相關晉升選拔委員會可以根據有關人員過往的記錄與現時的工作表現作一比較，加上晉升選拔委員會成員對有關人員的親身認識，最終也能就他們的晉升資格作出周詳的判斷，但若評核報告出現空窗，難免會增加晉升選拔委員會審議的難度。鑑於同類問題一再發生，委員會已建議該部門採取適當措施，安排及要求評核人按規定在離開崗位前完成所有評核報告。

12 《公務員事務規例》第 236(2) 條訂明：評核報告的形式如下：(a) 如果人事變動在上次報告後三個月內出現，便毋須提交報告；(b) 如果調職安排在上次報告後三至六個月內出現，便須以便箋形式擬備報告；(c) 如果距離上次報告的時間超過六個月，便須以正式的評核報告表格填寫報告。

撰寫評核報告的質素

- 5.7 要有效管理員工表現，撰寫評核報告最為重要。管理人員能利用撰寫報告給予受評人意見，讓他們得知持續改進和發展的方向。撰寫評核報告不但可以在不同階段量度員工的工作成果和發展步伐，評定員工的優點、弱點和潛能，亦可作為挑選合適人員擔任不同工作的依據。然而，許多督導人員在撰寫報告技巧方面培訓不足，有部分個案，受評人在不同時期所得的評級和書面評語幾乎一樣。有評核人表示，受評人的主要職務在過去一年沒有改變，故令他們難以給予新的評語。委員會認為，除了撰寫一般的評語，評核人可以列舉例子並加入事證，以支持受評人在執行指派工作應得的評級。受評人的品格和工作動力，以及受評人能否帶動團隊工作，也屬不可忽視的重要範疇。受評人職位愈高，評核人愈須提供實證，作為評核的依據。如沒有具體說明受評人的工作表現作為依據，會令推薦晉升的建議難以證明。在一份評核報告中，受評人的整體工作表現評級由「良好」被提升至「優異」，但評核人所作評語卻與上兩個評核周期的報告完全無異，既沒有詳細闡述提升評級至最高一級的原因，也沒有說明該人員的工作表現有哪方面的進步。在另一宗個案中，對於一位早前被我們要求相關職系首長需要跟進的評核人，在去年仍然以相同的評語撰寫兩名人員的評核報告，委員會是感到失望的。

工作表現評核標準

- 5.8 制訂評核標準是部門首長 / 職系首長的職責，他們必須在撰寫、加簽或覆核員工工作表現評核時，確保標準的一致性。根據現行三層架構的評核機制，加簽人和覆核人須根據事實，執行公正獨立的評核工作。對此，委員會自然會期望他們在遇到評分過高或過低的情況時，會作出判斷和調整，並按照《工作表現管理指引》的要求，闡明作出調整的理由，並向評核人和受評人作出說明。唯有如此，管理人員才算履行賦予他們需要公平客觀評核員工工作表現的職責，而晉升選拔委員會才可以掌握實質依據，評估所有合資格候選人員工作表現的優劣，選出最優秀和合適的人員晉升，彰顯公務員晉升選拔制度的公信力。

- 5.9 正如過去多年觀察所得，評核過於寬鬆依然是委員會關注的問題。我們不時發現各局 / 部門的不同職系 / 職級，其評核報告整體評級獲評為最高級別的比率偏高。部分評核人在評核報告中給予「優異」評級，是為了肯定有關人員的良好服務，而並非是員工工作表現的客觀評分。在一些其他個案中，有候選人員的弱點或不足之處並沒有在評核報告內反映，只是在進行晉升選拔時，有選拔委員會成員或委員會主席本人就候選人員的工作表現提供補充，有關問題才受到注意。評核人身為員工的直屬上司，有責任熟習有關職級的評核標準。在一宗個案中，評核人評核一名人員在署任期間的工作表現時，錯誤採用了屬較低實任職級的評核標準。在許多其他個案中，也出現報告內的評語與整體表現評級不符的情況。我們已提醒相關部門首長和職系首長多加留意以上情況，並敦促他們作出檢視，查看上述問題是源於評核人的個人評核標準，還是因評核報告表格所訂的評級描述不夠清晰所致。如屬後者，便應與公務員事務局聯手檢視和更新有關表格，以反映現時的工作要求。我們知道提出改動建議，須先諮詢員工才實施。
- 5.10 除覆核人外，我們亦鼓勵各部門設立評核委員會，確保同一職級的評核標準一致，以求評級公允。在規模較大的局 / 部門或職系，由於參與評核員工表現的評核人 / 加簽人數目眾多，設立評核委員會尤其有用。若受評人被借調 / 調派至其他局 / 部門，其工作表現由其他職系的人員評核，而這些評核人未必熟悉受評人所屬職系採用的評核標準，也適宜設立評核委員會。即使在同一部門，由於同一職級的受評人須履行各種不同的職責，所採用的評核標準亦不盡相同，評核委員會有助校平和調節員工工作表現的評核。

5.11 年內，委員會在一宗個案中注意到，儘管評核委員會知悉加簽人的評語，指出有關人員需提升某項關鍵技能，但評核委員會卻沒有對有關人員在該項技能獲取的最高評級作出校平或調整。雖然晉升選拔委員會一般需要考慮評核委員會的意見 / 評語，但本個案的晉升選拔委員會同意加簽人的意見，決定需要更多時間進一步觀察該人員的工作表現，因此不推薦該員實際晉升。在另一宗個案中，雖然覆核人認為應下調一名人員的整體評級，而部門亦確認已通知評核人、加簽人和受評人有關評核，但該項調整並沒有記錄在評核報告中，而評核報告檔案內亦沒有任何文件記錄有關通知。委員會已建議有關部門採取補救措施，把所作的調整記錄在員工的人事檔案，一則是較為穩妥的做法，亦可避免日後出現任何爭議。相較之下，委員會對另一個部門的評核委員會工作甚感滿意，對其有條不紊的做法，以及就評核報告作出的具體評語 / 觀察，印象尤為深刻。

員工培育和接任計劃

5.12 培育員工是人力資源管理的重要一環，有助機構提升及發展員工的技能和能力，配合其目標，使機構在有關領域保持競爭力，傲視群倫。同樣道理，建立一支充分了解業務發展趨勢和最佳做法的公務員隊伍，對於實現各局 / 部門的目標至關重要。如果團隊適應力強，處事專業，而且擁有環球 / 地區視野，他們就能隨機應變，應付多變的環境和未來的挑戰。各局 / 部門若能銳意精心培育員工，不單有助吸納人才，員工也會培養出強烈的責任感和上進心，最終定能建立穩健的人才庫，令接任安排更加順利。

- 5.13 委員會一直主張訂定全面的員工培育策略，包括為各級員工制訂周詳的事業發展職位調派政策和有系統的培訓計劃。公務員事務局局長定期聯同相關的常任秘書長和部門首長，親自督導首長級人員的接任計劃，委員會亦倡議當局能為其他職級規劃接任安排。我們建議部門和職系管方盡早物色和栽培有潛質的人員，通過調職安排及專門培訓，擴闊他們的閱歷。有時候或按需要採取更進取的做法，例如提拔較具潛質的人員讓他們嘗試負起較高職責的考驗。
- 5.14 委員會欣悉各局 / 部門認真聽取我們的意見，並樂見這些努力取得突破性成果，以下例子正是最佳說明。有部門連續四年沒有足夠合資格人員可供推薦晉升某職級，為解決問題，部門制訂了特別培訓計劃，並重組部分職務，以提供途徑讓有關職級的人員取得所需資格。經過數年努力，該部門現已有一批符合資格的人選，隨時可供調派接掌高一級的職務。委員會對職系管方採取措施，加強其職系人員的專業知識予以讚賞。有設計周詳的在職培訓，加上設有跨職責組別的調任安排，均是取得滿意成果的關鍵。另一個部門亦有積極回應我們就職系人手老化問題所提出的意見。在上一輪晉升選拔工作中，合資格而將屆退休年齡人員所佔的份額已顯著下降。合資格人員的年齡分布得到改善，是因為該部門推行了有效的措施，例如增加事業發展職位調派的次數，讓有關人員增進知識及經驗等。另有部門轄下的兩個職系一直面對嚴重的人手老化和接任問題，需借助繼續受僱機制，以維持部門運作和服務。委員會樂見該部門努力不斷透過增加招聘次數，推出穩健的人才培育策略，以及實施包含本地、國內和其他地區培訓的事業發展計劃，在近期的晉升選拔工作中逐步把人才庫擴大。去年，該部門終於能夠物色足夠人員，出任有關職系各個晉升職級的所有空缺，只有最高的兩個職級需多進行一次繼續受僱遴選留任的人員，顯示部門努力的成果。

- 5.15 至於其他同樣面對接任問題的職系 / 職級，委員會已提醒有關部門盡早作出應對。委員會審議某部門提交的多項晉升建議時，發現有不少空缺未獲填補。該部門提出了兩個理由：一方面，身處較低職級的人員不願意為取得晉升所需的專業 / 技術資歷而接受進一步培訓；另一方面，部分合資格人員選擇退出晉升選拔行列。委員會建議有關職系管方主動找出員工缺乏晉升意願的背後理由，並考慮增加員工工作的工種，激勵員工追求個人和事業發展。對於遇到挫折，多次嘗試也未能取得所需資歷的人員，部門應為他們提供更多指導和協助。有關部門向委員會保證，管方會安排更頻密的部門培訓課程，當員工在所屬職級累積足夠的服務年資後，可適時安排他們接受培訓。我們鼓勵有關部門留意所採取措施的成效，並探討更多創新方法，激勵員工爭取晉升。
- 5.16 另一個部門亦面對同樣問題，沒有足夠的合資格人選填補所有空缺。在這個個案中，由於認可培訓機構提供的培訓名額有限，限制了部門對員工的培訓。為解決問題，我們建議公務員事務局聯同該部門及其所屬政策局，研究是否有其他替代方法或途徑。
- 5.17 有一個職系的個案，我們注意到上一次舉行晉升選拔工作時，較為資深的人員當中有超過三分之一表示有意留任自己現時的職級。而在另一個部門，有某個職系的其中兩個晉升職級，去年選擇退出晉升選拔行列的合資格人員比率，分別激增至40%和50%。退出晉升選拔行列的人員比率高企，會妨礙管方規劃人手和調配人員，亦不利維持服務質素。委員會已要求有關部門盡力找尋更有效方法，鼓勵人員爭取晉升，並增加培訓和職位調派機會，加快有發展潛質人員的晉升步伐。

第六章

公務員紀律

- 6.1 公務員必須盡忠職守、勤奮實幹，竭力為市民提供優質服務。為了維持廉潔高效的公共服務，以及保持市民對政府的信任，公務員必須時刻恪守崇高的品行和紀律標準。為此，政府設有行之有效的紀律處分機制，懲處違反政府規則和規例或觸犯法例的公務員，令公義得以彰顯。
- 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¹³ 規定，除《公務員敘用委員會條例》¹⁴ 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。截至二零二二年六月底，屬委員會紀律事宜職權範圍的甲類人員約有 123 000 人。

13 請參閱第一章第 1.5 段。

14 請參閱第一章第 1.4 段。

- 6.3 在審議各局 / 部門提交的紀律個案及其建議施加的懲處時，委員會必須信納當局已對不當行為作出公正和全面的調查，並提供充分的事實和證據作為依據，而被控人員作出申述的權利也得到保障。委員會亦須審慎考慮罰則的輕重，確保紀律標準不僅在公務員隊伍內維持總體一致，而且能與時並進，符合公眾期望。

二零二二年經委員會提供意見的紀律個案

- 6.4 年內，委員會就 72 宗已按《公務人員（管理）命令》所訂正式紀律程序處理的紀律個案提供意見。與二零二一年相比，紀律個案增加 43 宗，當中有一大部分（17宗）是涉及違規人員沒有遵守年內實施的「疫苗通行證」安排¹⁵。以委員會職權範圍內的 123 000 名甲類人員計算，個案總數所佔比例僅約為 0.06%。紀律個案百分比一直處於低水平，顯示絕大部分公務員都能秉持應有的崇高品格和紀律標準。儘管個案數目不多，我們是不會容忍個別人員破壞法紀，令香港公務員作為全球最優秀公務員隊伍之一的稱譽受損。

15 根據二零二二年二月十六日實施的「疫苗通行證」安排，除持有有效豁免證明書，證明其健康狀況不適合接種疫苗由政府僱員外，所有政府僱員均須按照當時的疫苗接種要求接種新冠疫苗，才獲准因工作相關目的進入政府處所。公務員如因不遵守該項安排而未能進入辦公處所工作，會被視為擅離職守，並可根據《公務人員（管理）命令》第 10(3) 條被即時革職。由於疫情持續消退，政府於二零二二年十二月二十九日取消該項安排。

- 6.5 委員會在二零二二年處理的 72 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 IX。約有一半（即 37 宗）個案的涉案公務員最終被開除（「迫令退休」¹⁶ 或「革職」¹⁷），超過四分之一（即 20 宗）個案的涉案人員被處以「嚴厲譴責」¹⁸。有 17 宗個案另加「罰款」¹⁹ 的金錢懲罰，亦有七名涉案人員被處以「減薪」²⁰。委員會認為，判處這些懲罰理由充分，反映有關人員不當行為的嚴重程度，並突顯政府對所犯行為的強烈譴責，更向所有公務員發出清晰而明確的訊息，要求他們嚴守應有的紀律標準。委員會將會繼續公平公正、無畏無私地履行職責。
- 6.6 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和誠信標準。我們留意到，公務員事務局有持續舉辦特定的經驗分享會，讓公務員認識在日常工作中可能出現容易觸犯的錯誤，格外留意及加以提防。公務員紀律秘書處也有維持出訪部門，與部門管方交流，以研究如何進一步加快和提升雙方處理紀律個案的效率。委員會認同這些工作是重要而且必要，並鼓勵和支持各局 / 部門齊心協力，盡快完成每個紀律個案。

16 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。

17 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）。

18 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。

19 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。

20 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。

6.7 根據現行紀律處分機制，以口頭或書面警告形式採取簡易紀律行動²¹，旨在可迅速處理和糾正性質輕微及偶發的不當行為或過錯。據我們多年來觀察所得，不少部門和職系首長都能有效運用口頭和書面警告來處理員工的失誤，但有些部門或職系雖然在實施後得不到預期的成效，卻仍用此等措施而沒有採取更為嚴厲的紀律行動。委員會一直主張要強化簡易紀律的機制，充分發揮防微杜漸的作用，提升整體公務員隊伍的良好操守和紀律。除了要灌輸和建立一套合適和適用於全體公務員的紀律標準，還需要持之以恆。

對紀律事宜的檢討和意見

6.8 委員會一直與政府緊密合作，尋求和制訂管理公務員的最佳做法，並加以推廣。管理員工的品行和紀律無疑是不能或缺的一環，因此，委員會在審議各局 / 部門提交的紀律個案時，除了考慮並就懲罰孰輕孰重提出意見外，還會致力找尋是否有加快和更好處理紀律個案的方法。我們的建議有涵蓋紀律管理制度層面的規例、政策，也有涉及程序的。紀律個案能否成功完成，取決於被委派處理個案人員的調查技巧和蒐集證據的知識。下文各段重點載述我們提出的一些意見和建議，以作說明。

涉及違反交通規例紀律個案的懲處

6.9 安全駕駛對道路安全和保障道路使用者十分重要。政府一直透過立法、執法和宣傳，致力推廣道路安全。即使沒有明文規定，公務員亦應以身作則，不論在私人時間或執行職務期間駕駛，都應時刻遵守交通規例和保持警覺，做個顧己及人的駕駛者。對政府司機安全駕駛的要求理應更為嚴格。作為聘用大量司機的僱主，政府更是責無旁貸，必須妥善管理所有擔任駕駛職務人員的品行和工作表現。

21 採取簡易紀律行動的個案無須徵詢委員會的意見。

- 6.10 在處理政府司機干犯交通法例或行為不當時，儘管當局有既定指引和懲罰尺度，但如果未能適時作出懲處，會削弱懲前治後之效。有一宗個案，一名司機在執行職務時因違反交通法例被定罪，但部門在事發約六個月後才給予該司機口頭警告，在此之前的三星期，他又再干犯另一宗交通規例。如果該名司機在早前被定罪後迅即被警告，就會知悉干犯交通罪行會被警告及引帶其在職仕途的負面後果，應會有所警惕而加倍小心駕駛，避免再犯。
- 6.11 在另一部門的三宗違反交通規例個案中，委員會留意到，該部門接獲有關員工干犯交通罪行的報告後，延至事發後四至六個月，才向司機作出警告和勸諭²²，當中一宗個案甚至用了一年時間。從案件得見，該部門所採取「每罪一警告」的處理方式過於機械化，過程中沒有充分考慮涉事司機在短時間內屢次干犯罪行的情況(有兩宗個案一年四次，另一宗個案則四年十次)，令人質疑部門實施的口頭 / 書面警告的阻嚇作用，而涉事的司機有否真正汲取任何教訓。委員會已敦促該部門的管方在考慮施加懲罰的形式和輕重時，須多加警覺是否有重覆違規違法的情況。管方周詳和適時的決定，能讓違規人員清楚知道自己應有的行事標準，並常加警惕。

適時處理紀律個案

- 6.12 委員會明白，複雜的個案需時處理，尤其是牽涉多個單位各自負有不同責任的個案。然而，逾期或延遲處理，不但有損工作效率，更可能令政府面對法律挑戰。委員會相信，簡化工作流程和各方加緊合作，有助加快處理個案，例子可參見下文。

22 口頭和書面勸諭屬行政措施，並非紀律處分，目的是提醒有關人員糾正表現不足之處。

- 6.13 在兩宗案情簡單的交通定罪個案中，該兩個部門由於需要處理其他迫切的工作，加上人手緊絀，在取得相關法庭文件六個月後，才把個案呈交公務員事務局處理。在另一宗個案中，有關部門為準備展開正式紀律研訊，花了多個月時間檢查和核實被告員工的假期和醫療記錄，也用了過多時間獲取違紀人員的供詞和辯釋。雖然當局必須妥善備存文件記錄和確保符合公正程序，但過於繁複的程序會影響效率，不利公務員紀律制度的施行。
- 6.14 另有一些提交委員會徵詢意見的個案距離事發的時間已超過兩年。雖然我們確信個案處理耗時並非因為有負責人員疏忽職守或有怠惰，委員會認為若能把個案早點上報上級人員，讓管理層適時介入和督導，應有助個案盡早完成。長遠而言，公務員事務局應領導部門檢討現行處理紀律個案流程，以求提升效率和成效。
- 6.15 在此之前，我們欣悉公務員紀律秘書處正加緊工作，推動各級人員踴躍參加培訓及分享經驗。當局也有舉辦更多專題培訓，讓人員掌握處理紀律個案所需知識和技巧。二零二三年一月，公務員紀律秘書處積極回應委員會的建議，聯同一般職系處合辦工作坊，邀請執法機關代表講授調查技巧，委員會對此感到鼓舞。委員會會繼續與公務員事務局合作，並提出意見和建議，協助該局推展培訓計劃。

停職

- 6.16 在刑事或紀律調查 / 程序仍未完結前，管方獲授權引用《公務人員（管理）命令》第13條²³，着令人員停止職務和行使其公職的權力和職能。停職並非假定人員有罪，本身也不是懲罰。管方在評估容許有關人員繼續工作所涉風險時，應全面顧及所有相關因素。如果正考慮對有關人員採取紀律行動予以開除，則不應讓該人員復職。
- 6.17 在過去兩份年報中，我們列舉了數宗個案，說明管方作出停職決定時應考慮的指標。當中，有關罪行 / 不當行為與涉事人員職務之間可能產生的任何衝突、人員被指稱的罪行 / 不當行為的性質和嚴重程度，以及會否損害 / 危及市民大眾，尤其重要。我們留意到，在二零二二年的多宗個案中，仍有部門在決定是否把人員停職或復職時，沒有充分考慮上述因素。在一宗個案中，兩名人員被指稱濫用其督導職權，但有關部門仍容許兩人繼續擔任督導職務，沒有着令他們停職，只是把其中一人調任另一督導崗位，另外一人則原位留任。委員會關注到，兩名人員被指稱的不當行為與其公職有嚴重衝突，而部門管方採取的措施不足以減輕有關衝突。委員會已建議有關部門，在違紀人員的不當行為未有調查結果前，需更審慎決定應否容許有關人員在原地繼續執行職務。

23 在顧及所有相關因素後，當局可按以下情況着令人員停止職務：

- (a) 如當局已經或行將根據《公務人員（管理）命令》第10條針對該人員而展開紀律程序，而有關程序可能導致該人員被免職，該人員便應根據《公務人員（管理）命令》第13(1)(a)條被停職；
- (b) 如執法機關已經或相當可能會針對該人員展開刑事法律程序，而當局可能在該人員被定罪後根據《公務人員（管理）命令》第11條展開紀律程序並導致其被免職，該人員便應根據《公務人員（管理）命令》第13(1)(b)條被停職；或
- (c) 如該人員正就其行為接受研訊，而讓其繼續行使職位的權力及職能有違公眾利益，該人員便應根據《公務人員（管理）命令》第13(1)(c)條被停職。

6.18 在另一宗個案中，一名人員在工作地點使用工具襲擊和傷害同事，因而被捕，遭還押後獲法庭釋放，再獲部門安排復職。該部門對個案作出評估時，把重點放在法庭判處的非監禁刑罰上，而低估了該員再犯的可能性和對同事構成的人身安全風險。縱使該違法人員最終被革職，在判罰前安排他的復職會令其他同事誤以為管方不會就其暴力行為採取紀律處分。該部門除應全面考慮有關罪行的嚴重程度，還應充分衡量與涉案人共事的人身安全。另有一宗個案涉及在工作地點對同事作出猥褻的行為。管方接獲報告後，仍容許違紀人員繼續在同一辦事處工作。我們認為，管方沒有充分考慮有關工作安排可能會令與涉事人共事的人員，特別是會令受害人感到十分尷尬和大受困擾，也會令辦事處員工誤以為他不用受到任何紀律處分。管方有責任照顧員工福祉，並要評估犯案者的猥褻行為對受害人造成的心理壓力。在委員會提出建議後，該部門已迅速安排有關違紀人員停職。

員工管理和改善措施

6.19 違紀人員必須為其不當行為負上個人責任。若有關不當行為或罪行在工作地點發生並與其職務相關，督導人員和管方有責任找出任何助長罪行的溫床或環境因素，並立即採取補救行動加以應對，避免類似情況再度發生。

- 6.20 在一宗個案中，一名人員瞞騙政府並取去發放給其負責的受助人的公帑。此案正好說明管方需要時刻保持警覺，確保付款制度穩妥。雖然部門設有內部審核 / 複核機制，但管方仍需不時檢討有關機制，加入突擊檢查機制，以確保制度能穩妥及有效施行。在另一宗個案中，雖然違紀的事件在部門某個分區辦事處發生，但由於其他分區辦事處是採用相同的工作程序和督管制度，我們建議管方考慮把針對該個案推行的改善措施，擴展至所有分區辦事處。
- 6.21 有效做好日常人事管理的工作，是維持高質素表現的關鍵，比起在有不當行為發生後作出懲處更具建設性。在一宗個案中，令委員會感到詫異的是，部門的督導人員 / 分科管理層對一名慣性遲到長達九個月的人員似乎視若無睹，直至該人員以電話方式申請病假超過 20 次而事後均未能出示醫生證明書，部門才決定向該人員採取紀律行動。縱使該違紀人員最終被革職，惟該員遲到缺勤的問題不斷惡化，持續超過兩年。這種蓄意無視紀律，並公然違反申請放假規則的行為，不但反映該人員行為差劣，更顯示督導人員管理能力欠佳。我們知道事發辦事處與部門總部分處不同地方，但這不該是不能妥善管理員工的理由。委員會已要求該部門首長親自審視上述問題，並促請該部門全面檢討其員工管理和工作表現管理制度，以確保管方所定的紀律，每一位員工都能遵守。

第七章

訪問

7.1 委員會主席聯同委員於二零二二年十一月探訪海事處。訪問活動中，委員會與海事處就公務員聘任、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。委員會聽取海事處簡介工作，並在部門人員帶領下參觀船隻航行監察中心、海上救援協調中心及政府船塢（包括海事處訓練中心），對部門的工作和運作，以及該處為確保港口運作、全港水域安全和保障香港註冊船舶品質的重要職責，加深了認識。



二零二二年十一月探訪海事處

第八章

鳴謝

- 8.1 公務員事務局前局長聶德權先生、現任局長楊何蓓茵女士，以及局內的同事一直積極回應和竭力支持委員會執行各項工作，委員會衷心感激。年內，各常任秘書長、部門首長和高層人員對委員會的提問及建議予以充分合作和理解，委員會亦特此致謝。

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。



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至二零二二年四月三十日)

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委員。



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、社會福利諮詢委員會的主席、香港青年協會理事會委員和香港賽馬會董事。黃先生曾擔任香港律師會會長和語文教育及研究常務委員會主席。他曾是市區重建局非執行董事、證券及期貨事務監察委員會非執行董事、香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員、司法人員薪俸及服務條件常務委員會委員以及教育統籌委員會當然委員。



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。



梁高美懿議員，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，現時是全國政協委員及行政會議非官守議員。此外，她是中國農業銀行股份有限公司、中國移動有限公司、第一太平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副主席、前任行政長官及政治委任官員離職後工作諮詢委員會委員、香港賽馬會名譽董事、香港大學司庫及校務委員會成員、香港科技大學商學院顧問委員會成員和香港法律改革委員會非當然成員。

**雷添良先生，SBS，JP**

香港會計師公會資深會員

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。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大學教育資助委員會的主席。多年來，他曾擔任教育統籌委員會、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。雷先生是全國人民代表大會的港區代表。

**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總裁，現任香港浸會大學校董會及諮議會主席、司法人員薪俸及服務條件常務委員會主席、保險業監管局非執行董事、香港青年技能大賽常務委員會主席和香港工業總會名譽會長。他曾任職業訓練局及香港生產力促進局的主席。



雷鼎鳴教授，BBS，JP

芝加哥大學經濟學學士、明尼蘇達大學經濟學博士
委員會委員

(二零二一年六月一日獲委任)

雷教授是香港科技大學榮休教授、兼任教授和榮譽大學院士，現時是香港藝術中心監督團非官方成員。多年來，他曾擔任不同政府委員會的委員，涉及的範疇包括教育、就業、房屋策略、土地供應、人口政策和財政計劃、扶貧和退休保障。



陳瑞娟女士

悉尼大學經濟學學士
香港會計師公會資深會員
委員會委員

(二零二二年五月一日獲委任)

陳女士是安永大中華區主席辦公室資深顧問。在出任此職位前，她擔任安永香港及澳門地區主管合伙人。她現任全國政協委員、香港金融管理局外匯基金諮詢委員會委員、證券及期貨事務監察委員會非執行董事、稅務局服務承諾關注委員會委員，以及香港特區政府 BEPS 2.0 諮詢小組成員。陳女士曾擔任香港競爭事務委員會委員、強制性公積金計劃上訴委員會委員、香港環境及自然保育基金委員會委員，以及通訊事務管理局辦公室電訊服務用戶及消費者諮詢委員會委員。



龔楊恩慈女士，BBS，JP

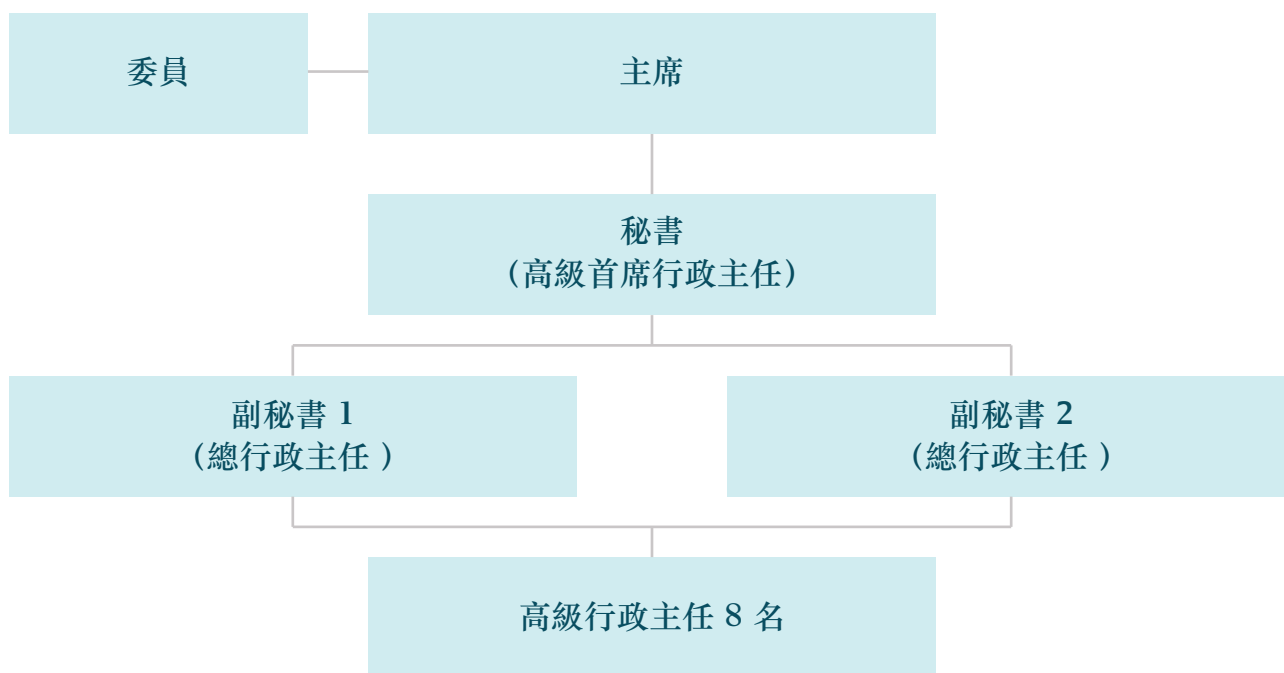
南加州大學工商管理學士（會計）

委員會委員

（二零二二年五月一日獲委任）

龔楊恩慈女士於二零一五年三月至二零二二年七月期間擔任中國銀行（香港）有限公司（中銀及中銀香港）副總裁，並於二零二二年八月獲委任為顧問，也是中銀香港慈善基金董事和香港公益金名譽副會長。她目前是首長級薪俸及服務條件常務委員會主席、香港旅遊發展局成員、香港兒童醫院醫院管治委員會成員、醫院管理局粵港澳大灣區諮詢委員會成員、打擊洗錢及恐怖分子資金籌集覆核審裁處委員，以及香港賽馬會董事。在金融領域方面，她是香港僱主聯合會銀行及財務業組主席、證券及期貨事務監察委員會轄下諮詢委員會委員，以及香港金融管理局外匯基金諮詢委員會轄下金融基建及市場發展委員會委員。

附錄 II



編制

首長級行政主任	1
行政主任職系	10
文書人員職系	18
秘書職系	3
貴賓車司機職系	1

33

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				
	2018	2019	2020	2021	2022
招聘	165	197	140	157	132
晉升 / 署理職位	724	715	704	742	746
延長服務或退休後重行受僱	23	26	22	26	23
延長或終止試用期 / 試任期	140	148	173	247	196
其他公務員聘任事宜	42	40	91	178	96
紀律	40	36	29	29	72
合計	1 134	1 162	1 159	1 379	1 265
(a) 委員會提出疑問的個案數目	795	887	853	886	812
(b) 在委員會提出疑問後作出修訂的個案數目	142	156	162	158	162
(b) / (a)	18%	18%	19%	18%	20%

附錄 IV

經委員會提供意見的招聘個案

聘用條款	2022 年建議聘任人數	
	公開招聘	內部聘任
試用	1 405	0
合約	18	0
試任	128	55
小計	1 551	55
合計	1 606	

	與過去數年比較				
	2018	2019	2020	2021	2022
招聘個案數目	165	197	140	157	132
建議聘任人數	1 873	1 944	1 471	1 597	1 606
建議聘任的本地應徵者	1 871	1 944	1 471	1 597	1 606
建議聘任的非永久性居民	2	0	0	0	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				
	2018	2019	2020	2021	2022
晉升	2 752	2 830	2 601	3 178	2 968
候補晉升	368	330	450	272	381
署理職位以待實任或候補署理職位以待實任	393	412	322	325	313
署理職位以方便行政或候補署理職位以方便行政	5 568	5 628	5 508	5 859	5 850
合計	9 081	9 200	8 881	9 634	9 512

	2018	2019	2020	2021	2022
晉升選拔個案數目	724	715	704	742	746
涉及的職級數目	430	443	413	439	456

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	2022 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	10	70	80
最後延長服務 / 退休年齡後重行受僱的個案	0	0	0
合計	10	70	80

	與過去數年比較				
	2018	2019	2020	2021	2022
獲提供意見的延長服務或退休後重行受僱個案數目	23	26	22	26	23
涉及首長職級的建議	11	9	10	9	10
涉及非首長職級的建議	12	17	12	17	13

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				
	2018	2019	2020	2021	2022
終止試任期	2	4	1	3	6
終止試用期	10	7	25	66	40
小計	12	11	26	69	46
延長試任期	10	17	11	10	7
延長試用期	118	120	136	168	143
小計	128	137	147	178	150
合計	140	148	173	247	196

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				
	2018	2019	2020	2021	2022
不予續約	0	1	0	3	2
續約或延長合約期	3	1	4	3	1
根據《公務人員(管理)命令》 第 12 條着令退休	0	0	1	73	0
借調	1	3	4	2	1
開放職位安排	2	2	0	0	0
檢討署任安排	5	5	8	5	4
更新《聘任指南》	31	28	74	92	88
合計	42	40	91	178	96

附錄 IX

經委員會提供意見的紀律個案

(a) 二零二二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	22	10	0	32
迫令退休+扣減退休金	0	0	0	0
迫令退休+罰款	0	0	0	0
迫令退休	3	2	0	5
降級	0	0	0	0
嚴厲譴責+減薪	6	1	0	7
嚴厲譴責+罰款	5	3	3	11
嚴厲譴責	1	1	0	2
譴責+罰款	5	1	0	6
譴責	5	3	1	9
合計	47	21	4	72

(b) 二零二二年按刑事罪行／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			不當行為 ²⁴	合計
	違反交通規則	盜竊	其他 ²⁵		
革職	0	2	9	21	32
迫令退休	0	0	2	3	5
較輕的懲罰	12	6	7	10	35
合計	12	8	18	34	72

(c) 與過去數年比較

懲罰方式	2018	2019	2020	2021	2022
革職	3	4	4	9	32
迫令退休	11	6	8	6	5
較輕的懲罰	26	26	17	14	35
合計	40	36	29	29	72

24 包括擅離職守、接受未經批准的貸款、沒有履行職務等。

25 包括襲擊、欺詐、與性有關的罪行等。