

## 章節

前言	2
第一章 公務員敘用委員會：概況	3
第二章 委員會的歷史和發展	6
第三章 公務員招聘：檢討及意見	17
第四章 公務員晉升選拔：檢討及意見	21
第五章 加強員工表現管理制度	28
第六章 公務員隊伍的接班與發展：全面的員工培育方針	32
第七章 其他公務員聘任事宜	34
第八章 公務員紀律：檢討及意見	37
第九章 訪問	42
第十章 鳴謝	43

## 附錄

附錄 I 委員會秘書處提供意見後曾作修訂的建議	44
附錄 II 委員會主席及委員簡介	45
附錄 III 委員會歷任主席及委員名錄(1950至2010年)	49
附錄 IV 公務員敘用委員會秘書處組織架構圖	52
附錄 V 晉升選拔個案審核程序流程圖	53
附錄 VI 二零一零年公開和內部招聘人數(按聘用條款列出)	54
附錄 VII 部門首長或職系首長推行的依時填寫評核報告最佳做法示例	55
附錄 VIII 二零一零年徵詢委員會意見的其他公務員聘任事宜(按類別劃分)	56
附錄 IX 二零一零年徵詢委員會意見的紀律個案 按不當行為或刑事罪行類別和懲罰方式劃分的數字	57
附錄 X 二零一零年徵詢委員會意見的紀律個案 按涉案人員薪金組別和懲罰方式劃分的數字	58
附錄 XI 委員會年報(2001年至2010年)討論事項索引	59



二零一零年是公務員敘用委員會成立的60周年。委員會的主要職責，是就公務員的聘任、晉升及紀律事宜，向行政長官提供意見。60年來，委員會一直

堅定不移，全力履行職務，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，懲罰原則整體一致。在保持公務員隊伍的質素和穩定方面，委員會作出了重大貢獻。委員會各前任主席和委員孜孜不倦，盡心服務，為委員會奠定了穩固基礎，我特此衷心致謝。委員會能夠贏得政府內外各方的尊重和信任，他們委實功不可沒。我深信在未來的歲月裏，委員會定會繼續秉持原則，確保公務員聘任、晉升及紀律處分的大公無私、守正持平。

適逢委員會鑽禧大慶，本年報第二章回顧了委員會過去60年的歷史與發展，並敘述委員會自成立以來的大事及職權變更。

委員會除主力審研各宗個案外，還就公務員人力資源管理政策和方法，提供不偏不倚的客觀意見。過去四年，委員會致力促成多項檢討工作，範圍涵蓋公務員招聘、晉升、工作表現管理及接班計劃的主要政策和安排。委員會欣悉，在當局傾力支持下，多項檢討已取得成果，結集有關修訂的新指引亦已陸續發布。例如當局編製了關於“接任計劃”和“員工全面發展”的新指引，闡述制訂妥善接班計劃的指導原則，並就員工發展、人才培育和接班計劃，臚列切實可行的指標。本年報第三至七章扼述

各項檢討成果。委員會明年會繼續跟進未完成的檢討工作，並會集中從微細角度研究現行政策和措施，務使有關機制更臻完善。

年內，紀律個案數目繼續下降，委員會甚為欣慰。嚴重違紀個案只佔極小數，這足以證明絕大部分公務員都嚴守紀律，能夠達到市民對他們維持崇高品格操守的期望。不過，我們不能因而自滿，仍須共同努力，保持公務員隊伍廉潔守正、誠信不阿。一如既往，委員會會密切留意有關情況，並與當局通力合作，確保公務員紀律處分機制公允無私，懲罰原則亦整體一致。本年報第八章載述年內委員會提供意見的紀律個案概況，以及相關的意見和檢討。

委員會去年的工作一如以往般繁忙，但成果豐碩。我衷心感謝各委員在年內提供不少精闢意見，貢獻良多。已擔任委員六年的施祖祥先生及施文信先生年內離任。他們多年來竭誠服務，鼎力支持，提供了不少寶貴意見，我謹此衷心致謝。承蒙彭玉榮先生及蔡克剛先生加入為新委員，我竭誠歡迎。



吳榮奎  
公務員敘用委員會主席

**1.1** 委員會於一九五零年成立，是就公務員的聘任、晉升及紀律事宜，向行政長官提供意見的首要法定機構。

## 角色和職能

**1.2** 委員會的職權範圍在《公務員敍用委員會條例》<sup>1</sup>及其附屬規例（香港法例第93章）已有訂明。委員會的使命，是要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。

**1.3** 除少數個別情況<sup>2</sup>外，委員會就聘任及晉升事宜提供的意見，其範圍僅限於高職級公務員，包括頂薪點達總薪級第26點（現為35,290元）或以上的職位，至常任秘書長、部門首長和職位相若的人員。截至二零一零年年底，在委員會職權範圍內的設定公務員職位有37 188個。

**1.4** 至於紀律事宜，所有甲類人員<sup>3</sup>的紀律個案（《公務員敍用委員會條例》訂明不適用的人員的個案除外）均由委員會處理。甲類人員實際上包括試用人員、合約人員和部分按第一標準薪級表支薪的人員<sup>4</sup>以外的所有公務員。截至

二零一零年年底，在委員會有關紀律事宜的職權範圍內的甲類人員約有111 700人。委員會提供意見予根據《公務人員（管理）命令》第9<sup>5</sup>、10<sup>6</sup>和11<sup>7</sup>條對人員採取正式紀律程序的個案；至於採取簡易紀律行動而以口頭或書面警告作懲處的輕微行為不當個案，則無須徵詢委員會的意見。

**1.5** 委員會也處理屬委員會法定權限內有關公務員就本身有直接和實際利益關係的事宜提出的申述。年內，委員會處理了10宗與聘任事宜有關的申述個案。經詳細審查後，委員會認為所有個案的理據均不成立。委員會另外收到15宗投訴，所涉事宜不屬於委員會的職權範圍，已全部轉交有關部門跟進。

**1.6** 此外，委員會須就任何由行政長官轉介而與公務員有關的事宜，提供意見。委員會也充當公務員事務局局長的“智囊團”，就聘任、晉升和紀律方面的政策和程序，以及各式各樣與人力資源管理相關的檢討和發展事宜，提供意見。

1 根據《公務員敍用委員會條例》（香港法例第93章）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。此外，自二零零二年七月一日推行問責制，並於其後進一步發展政治委任制度後，各局長、副局長和政治助理均非公務員職位，其聘任事宜也無須交由委員會處理。

2 以下各類個案，不論所涉職級高低，必須徵詢委員會的意見：  
- 終止聘用、不獲續約或提供任期較正常為短的合約；  
- 終止及延長試用期或試任期和拒絕通過試用或試任關限；以及  
- 根據《公務人員（管理）命令》第12條為公眾利益着想而退休。

3 根據《公務人員（管理）命令》，獲委任並已確實受聘擔任設定職位的人員或屬公務員公積金計劃成員的人員，即屬甲類人員。

4 根據《公務人員（管理）命令》，擔任非設定職位的人員，或以按月僱用條款擔任設定職位的人員，或按試用條款或合約條款擔任職位的人員，屬乙類人員。在二零零八年十月一日前，所有第一標準薪級職系均為非設定職位，因此所有第一標準薪級公務員都是乙類人員，不在委員會的職權範圍內。當局考慮到對第一標準薪級公務員隊伍有長遠的服務需要，故在二零零八年七月十四日發出的《公務員事務局通告第5/2008號》公布，把有關第一標準薪級職系的職位定為設定職位，由二零零八年十月一日起生效。第一標準薪級職系約10 200名在職人員獲准在指定期間（二零零八年七月十四日至二零零八年十二月三十一日）內，選擇由乙類人員轉為甲類人員，有關選擇一經作出，即不可撤回。

5 如指稱的不當行為經查證後並非嚴重至足以令有關人員被免職，當局便會根據《公務人員（管理）命令》第9條採取正式紀律行動。

6 如指稱的不當行為經查證後可令有關人員被革職或迫令退休，當局便會根據《公務人員（管理）命令》第10條採取行動。

7 根據《公務人員（管理）命令》第11條，如任何人員被裁定犯了刑事罪行，紀律處分當局在考慮法院就有關控罪進行的法律程序後，即可對該員處以當局認為公正的懲罰，而無須進行任何其他程序。

### 與委員會執行職責有關的法律條文

1.7 《公務員敘用委員會條例》第12(1)條<sup>8</sup>規定，委員會的主席或委員或任何其他人士，不得向任何未獲授權的人發布或披露所知悉與根據該條例而轉介委員會的事項有關的任何資料。《公務員敘用委員會條例》第13條<sup>9</sup>訂明，任何人不得影響或企圖影響委員會或委員會的主席或任何委員的決定。法律條文為委員會機密和公正地執行職責訂定清晰保障。

### 工作目標

1.8 年內，委員會就866項建議提供意見，涵蓋招聘和晉升工作、紀律個案和其他與聘任有關的事宜。委員會對其中512項建議提出疑問；公務員事務局和有關部門考慮委員會的意見後，修訂其中122項（佔24%），並向委員會重新提交建議。有關個案的分項數字載於附錄I。

1.9 在處理招聘、晉升及紀律個案方面，委員會的目標是在接獲部門的建議後六個星期內，提供意見或作出正式回應。年內，所收到的建議全部在目標時間內獲得處理。委員會將根據自二零零八年起實施各項簡化招聘工作措施所得的經驗，由二零一一年起縮短目標時間，以期在四星期內完成處理招聘個案。

### 委員會成員

1.10 根據《公務員敘用委員會條例》，委員會有一名主席和不少於兩名或不多於八名委員。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。現任立法會議員、香港公務員和司法機構人員不得加入委員會。



公務員敘用委員會成員

8 《公務員敘用委員會條例》第12(1)條規定，委員會的主席或委員或任何其他人士，未得行政長官（由政務司司長親自簽署）書面許可，不得就根據該條例或根據該條例訂立的規例而轉介委員會的事項，向任何未獲授權的人，發布或披露他在執行根據該條例或根據該條例訂立的規例所訂的職責的過程中所知悉的任何文件、通訊或資料的內容或部分內容，或在其執行職責的過程以外發布或披露該等內容。任何人明知而違反該條條文行事，即屬犯罪，可處罰款2,000元及監禁一年。

9 《公務員敘用委員會條例》第13條訂明，任何人並非在執行職責的過程中，親自或經由任何其他人士直接或間接以任何形式影響或企圖影響委員會或委員會的主席或任何委員的決定，即屬犯罪，可處罰款4,000元及監禁兩年。

## 1.11 二零一零年委員會成員名單如下：

<b>主席：</b>	
吳榮奎先生，GBS，JP	(由二零零五年五月起)
<b>委員：</b>	
施祖祥先生，GBS，JP	(二零零四年二月至二零一零年一月)
施文信先生，SBS，JP	(二零零四年二月至二零一零年一月)
羅家駿先生，SBS，JP	(由二零零六年二月起)
簡金港生女士	(由二零零六年二月起)
黃美春女士，JP	(由二零零六年七月起)
陳玉樹教授，BBS，JP	(由二零零七年十二月起)
羅榮生先生，BBS，JP	(由二零零九年五月起)
彭玉榮先生，JP	(由二零一零年二月起)
蔡克剛先生，BBS，JP	(由二零一零年五月起)
<b>秘書：</b>	
陳鄭蘊玉女士，JP	(由二零零九年九月起)
主席及委員的簡介載於附錄 II。	

## 互聯網的網頁

## 1.12 委員會設有網頁，網址如下：

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

委員會網頁載有委員會的資料，包括角色和職能、現有成員名單、委員會執行職務的方式，以及秘書處的組織架構。委員會年報（由二零零四年起）可在網上瀏覽，也可從網頁下載<sup>10</sup>。

<sup>10</sup> 委員會年報的印行本也可在公共圖書館和各區民政事務處索閱。



2.1 二零一零年是公務員敍用委員會成立60周年。中國傳統以干支紀年，60年為一甲子，周而復始，生生不息。委員會多年來努力不懈，堅定不移，確保公務員管理制度健全。欣逢這特別日子，正好回顧一下委員會的歷史和發展。

### I. 成立背景

2.2 委員會的成立，源於1946年的《殖民地白皮書第197號》<sup>11</sup>載述的一項建議，當中提出：“應在殖民地成立有關委員會，負責就殖民地政府職位的人選及聘用事宜向總督提供意見，並由獲得公務員及市民信任的人士擔任委員”。這項建議其後獲一九四七年香港薪俸調查委員會通過，並由政府採納。《公務員敍用委員會條例》(現為香港法例第93章)本為1950年第14號條例，在一九五零年六月三十日生效，而委員會首任主席則於一九五零年八月獲委任。說來有趣，委員會成立之初，英文名稱是“Public Services Commission”。後來，為了更切實反映委員會並不提供“公共服務”(public services)，而是個處理公務員(public service)事務的組織，當局透過一九七九年一條修訂條例草案，把委員會及條例的英文名稱改為“Public Service Commission”。

### II. 使命

2.3 委員會自成立以來，一向致力維護公務員制度公平公正，以贏取市民的信賴與信任。委員會的主要工作是就公務員的聘任、晉升及紀律等基本人力資源管理事務，向行政長官提供意見。事實上，不論是政府還是其他機構，都要靠員工上下一心，羣策羣力，才能順利完成各項工作。因此，有效管理和發展人力資源，至關重要。對於政府的人力資源管理，委員會雖然並不直接參與，但卻發揮着極為重要的諮詢功能。

2.4 下文闡述委員會所擔當的諮詢角色，以及委員會作為政府在公務員聘任、晉升、紀律方面的首要法定諮詢組織的權責。文中亦概述委員會的歷史，以及過去六十年在運作模式、成員組合及支援架構方面如何與時並進，以達成使命。

11 一九四六年發表的《殖民地白皮書第197號》臚列多項建議措施，以改善英國政府殖民地管治的質素及效率。成立公務員敍用委員會的建議載於該白皮書第21(xi)段，當中提出：“應在殖民地成立公務員敍用委員會。在不牴觸國務大臣所享有的一般凌駕性權力的情況下，殖民地政府職位的人選及聘用事宜，由殖民地總督負責。總督宜委任一個公務員敍用委員會，由獲得公務員及市民信任的人士擔任委員，就上述事宜向總督提供意見。”

### III. 諮詢角色

**2.5** 委員會於一九五零年成立時，《公務員敘用委員會條例》第6(1)條訂明其職能是就以下事項向當時的總督(現為行政長官)提供意見：

- (a) 公職服務的訂明空缺的填補；
- (b) 將擔任公職服務的訂明職系及職類的人員擢升至另一職系及職類；
- (c) 經由總督轉介予委員會的一名或多名人員提出而與服務條件有關的申述；以及
- (d) 涉及公職服務的任何事項，而該事項是規例所訂明的或由總督轉介予委員會的。

**2.6** 上文(a)至(c)項所列的委員會諮詢職能，多年來變化不大。不過，隨着時間過去，委員會的職權範圍曾作出調整，以配合公務員隊伍的發展和現代公共服務的需要。下文第2.13至2.25段，扼要簡述有關調整。

**2.7** 委員會早在一九五零年代成立時，已擔當人力資源管理政策方面的諮詢角色，其職權範圍於《公務員敘用委員會條例》第6(1)條清楚訂明。委員會成立初期，轉介委員會徵詢意見的事項包括外籍僱員津貼和薪級、聘用人員的學歷和資格標準、新職位的開設、獲聘用為可享退休金編制人員的年齡限制、本地人才培訓及部門架構重組。多年來，隨着公務員隊伍日趨龐大和複雜，而當局亦設立了其他專責諮詢組

織以處理公務員制度的特定議題，轉介委員會徵詢意見的事項後來基本上只局限於其法定職權範圍內的聘用和紀律政策，以及會對公務員隊伍有深遠影響的重大人力資源管理政策。

**2.8** 一九九二年，委員會應當時的公務員事務司的要求，同意擔任公務員事務司的“智囊”，委員會在人力資源管理政策方面的諮詢角色獲進一步確認。當局期望委員會善用各成員在所屬領域的專長和知識，就不屬於其他公務員事務諮詢組織的職權範圍內的政策事宜和一般公務員事務，向公務員事務司提供意見。公務員事務司會在適當情況下，把公務員敘用委員會提供的意見轉交由當時的政務司擔任主席的公務員政策小組，在政策制訂層面加以討論。自此，公務員事務司落實和推行政策前，經常會先行徵詢委員會的意見。最近轉介委員會徵詢意見的例子包括合約人員所擔任職位的開放職位安排、聘用公務員的語文能力要求、有關進一步發展政治委任制度的諮詢文件、按公務員公積金計劃條款受聘的人員的紀律處分架構，以及首長級公務員離職就業檢討。

**2.9** 不過，單以“智囊”來形容委員會的工作，未必能充分反映其諮詢角色。委員會的成員擁有多方面的專業知識，並具審核個案的經驗，因而善於洞悉問題的趨勢和發展，能夠就人力資源管理的問題，向政府提出精闢的建議。正因如此，委員會除了應政府的要求提供意見外，在有需要時亦會主動提出意見。

**2.10** 一九五九年薪俸調查委員會對委員會諮詢角色的描述，一語中的：“委員會純屬諮詢組織，但對關乎其職能的事宜，會毫不猶豫地提出意見，致力維持和提高政府的服務水平。”委員會多年來不遺餘力研究重要的政策問題，以期把公務員人力資源管理制度的效率，提升至更高水平。委員會提供的建議，向來受政府重視，而且往往促成政策上的轉變。最近的例子包括政府按委員會的建議在二零零零年取消考績關限<sup>12</sup>，以及在二零零七年修訂綜合招聘考試制度。

**2.11** 委員會歷年來就聘用和紀律政策提出的意見，已結集成新的指引、通告及各項培訓推廣教材。早於一九五六至五七年間，政府曾“按委員會的建議編製聘用公務員的程序指引。該指引非正式地彙集了《殖民地規例》、一般通令、《公務員敘用委員會條例》及《公務員敘用委員會規例》中的相關指令，並附解釋”<sup>13</sup>。至於較近期的例子，則有《聘任工作指引》中二零零九年修訂的“招聘”及“晉升”兩個單元，以及二零一零年修訂的《工作表現管理指引》。

**2.12** 今年，委員會首次編製索引，臚列委員會年報自二零零一年以來所述有關公務員招聘、聘用、紀律及其他人力資源管理事宜的委員會建議和意見，載於本年報附錄 XI。此舉旨在為各局/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。該索引亦載於委員會的網頁<sup>14</sup>。

#### IV. 職權範圍

**2.13** 委員會的其中一項主要職責是審議聘用、晉升及紀律個案，以及就這些個案提供意見。對個別局及部門來說，委員會在這方面的諮詢角色可能較清晰可見。自一九九零年<sup>15</sup>開始，委員會負責處理局及部門直接提交的建議，方便局及部門就聘任原則、程序與做法尋求意見。委員會職權範圍廣泛，故可提供渠道，讓各局及部門交流經驗。這既有助各局及部門採取一致的做法和政策，亦能讓他們充分顧及需要特別處理或解決方法的特殊情況或考慮因素。

**2.14** 不過，並非所有職位均屬委員會的職權範圍。這些少數例外情況大致可分為兩類：《公務員敘用委員會條例》第6(2)條所載的豁除名單訂明的政府高層人員職位，以及基於實際運作考慮而一律剔除的較低職級職位。

12 考績關限是若干職級（主要是薪級表較長的職級）的薪級表上某些指定的支薪點。管理層必須作出明確決定，證明某員能夠勝任工作和做事有效率，才會批准他通過考績關限，繼續獲得遞加增薪。《公務員事務規例》已載有規定，每次考慮應否給予增薪時，主管人員應對受評人的工作表現作出清楚評估，而不應只在決定該員應否通過考績關限時才作出評估。考慮到這一點，繼續使用考績關限作為管理工作表現和效率的措施，已顯得不合時宜。因此，政府已應委員會的要求進行檢討，並在二零零零年取消考績關限。

13 公務員敘用委員會一九五六至五七年度年報（英文版）第21頁。

14 委員會網址：<http://www.psc.gov.hk>

15 一九九零年三月，部門首長獲轉授原屬銜敘司的權力，可批准人員責任和晉升至屬委員會職權範圍內的非首長級職位。自此之後，委員會直接處理部門提交的建議。



## (a) 豁除名單

**2.15** 委員會在一九五零年成立時，《公務員敘用委員會條例》第6(2)條所載的豁除名單遠較現時為長。當時，豁除名單涵蓋的職位包括：高等法院正按察司、按察司；海軍、陸軍、空軍及警隊內的職位，以及該條例附表1所訂明不屬委員會職權範圍的高級職位<sup>16</sup>。

**2.16** 多年來，豁除名單不斷修訂。現時的名單曾多次進行立法修訂，增減所涵蓋的職位。最明顯的改變是在一九六八年刪除附表1，只保留核數署署長作為豁除職位。此外，在一九七四年，當局引入“司法人員”的統稱，令所有按察司、地方法院法官、裁判司、法庭主席，以及高等法院經歷司職位均不屬委員會的職權範圍，以期維持香港的司法制度獨立，以及避免由可能是執業大律師或律師的委員會成員，宣告委任一名司法人員，以免有委員會成員日後可能以專業身分，出席由其委任的司法人員主持的聆訊。廉政公署在一九七四年成立時，即納入豁除名單內。

**2.17** 當局在二零零二年七月一日引入問責制，先後在政府高層設立局長、副局長及政治助理職位。由於他們擔任的職位屬非公務員職位，他們的委任無須經由委員會審議。

## (b) 以總薪級表第26點為下限

**2.18** 委員會成立之初，負責就可享退休金人員或合約人員（按月受聘人員除外）<sup>17</sup>的**所有**聘用和晉升（包括通過試用及考績關限）事宜，向總督提供意見。

**2.19** 薪俸調查委員會一九五九年在其報告書內建議，由於已確立原則和累積經驗，“徵詢委員會意見的範圍，應逐步收窄至被確認是最小的”。經審議後，委員會在一九六零年一月十九日的會議上，同意把其職權範圍重新界定為只涵蓋高級人員的聘用，並將基準訂於起薪點為每月約1,000元的薪級或薪節。《公務員敘用委員會規例》其後於一九六一年六月修訂，訂明委員會職權範圍內的職位只包括**起薪點**不低於每月930元的男性公務員職位和不低於每月690元的女性公務員職位。至於低於上述指定薪酬水平的職位，所有聘用事宜此後均由人事科主任（現為公務員事務局局長）獨立處理，但若有涉及外籍僱員條款或偏離正常程序或資歷標準的情況，則仍須徵詢委員會的意見。委員會職權範圍內的職位數目，由一九六零年年底的16 985個下降至一九六一年年年底的5 104個。在其後十年，委員會職權範圍內的職位薪酬下限（以金額計算）不時修訂，以配合公務員的整體增薪。

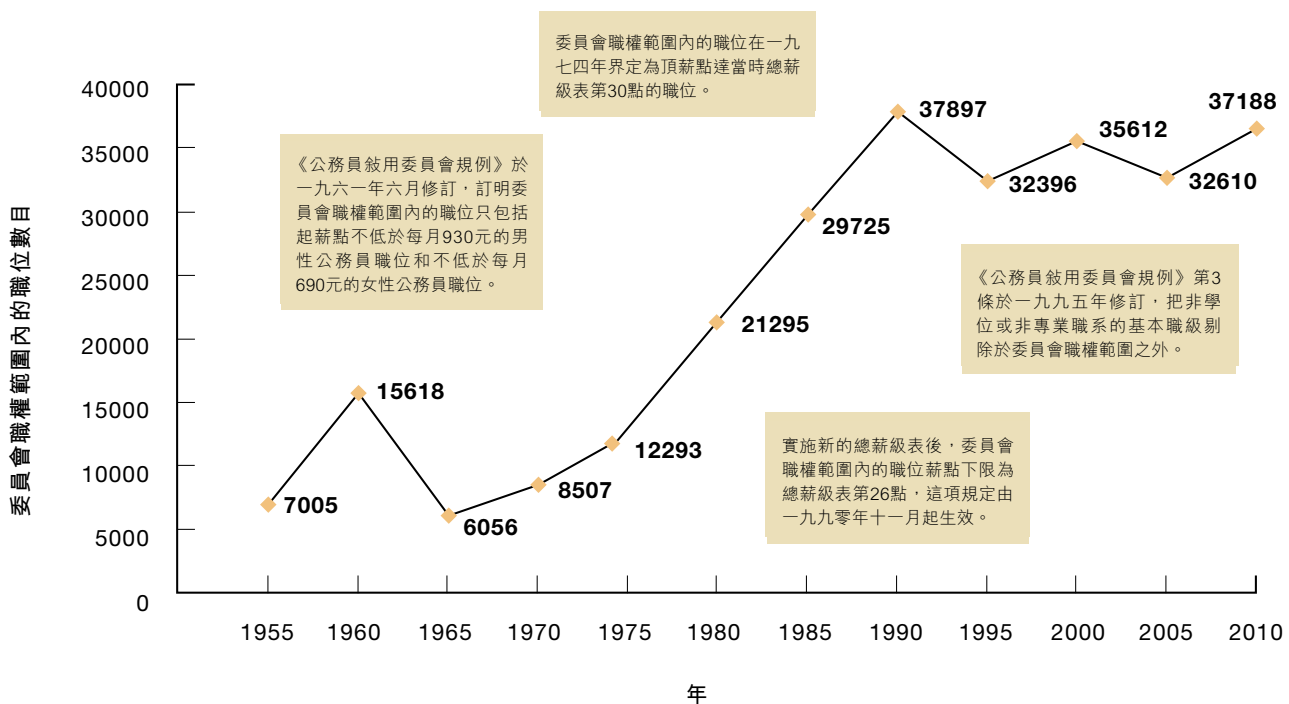
<sup>16</sup> 列於附表1的職位包括一級見習政務官（現為首長級甲級政務官）、醫務衛生署署長、工務司、市政局主席、教育司、海事處長及核數署署長。在當時的英國殖民地制度下，這些職位屬於第I及第II級職位。總督須根據《殖民地規例》第24條，就委任人員擔任這些職位，徵詢國務大臣的意見。國務大臣會考慮各個殖民地政府中所有合適人選。委員會無從得悉有哪些合適人選應在考慮之列，因此亦無法就如何挑選人員填補這些空缺提供意見。

<sup>17</sup> 不包括《公務員敘用委員會條例》第6(2)條訂明的職位。

**2.20** 由於總薪級表於一九七一年實施，委員會職權範圍內的職位定義須進行檢討。委員會其後採用特定的薪級點作為分界線，規定政府在聘用人員擔任**頂薪點**月薪不少於總薪級表第30點所訂金額（在一九七四年十二月三十一日為3,380元）的職位時，必須徵詢委員會的意見。約有36個原屬委員會職權範圍內的職系被剔除，另外六個則重新納入。相關的法例於一九七四年作出修訂。此後，有關下限是與薪點而非特定金額掛鈎。即使公務員薪酬進行全面調整，《公務員敘用委員會規例》亦不須再作修訂。

**2.21** 當局於一九八九年採用設有49個薪點的新總薪級表，以取代51個薪點的舊總薪級表。自《公務員敘用委員會規例》於一九九零年十一月修訂後，委員會便一直採用新總薪級表第26點（相等於舊總薪級表第30點）作為分界點。

**2.22** 時至今日，委員會仍採用總薪級表第26點作為分界點。不過，當局在一九九四年實施一項補充安排，即委員會只須為學位及專業職系/職級的招聘個案提供意見。這項安排旨在授予相關部門/職系首長權力，可無須徵詢委員會的意見而批准聘用所有入職資格較低的基本職級人員，以加快招聘程序。當局完成所需的修例工作後，上述安排於一九九五年實施，而委員會職權範圍內的職位數目，亦因此而減少超過4 500個（13%）。下圖顯示自一九五零年代以來委員會職權範圍內職位數目的變動情況。



*(c) 就紀律個案提供意見的責任*

**2.23** 以總薪級表第26點為下限的安排，只適用於聘用個案。委員會就紀律個案提供意見的責任，涵蓋所有甲類人員，包括可享退休金公務員和按公務員公積金計劃條款受聘的人員。一九七一年五月以前，《殖民地規例》(現為《公務人員(管理)命令》)規定總督(現為行政長官)下令解僱某資歷<sup>18</sup>以上的可享退休金公務員前，須先行諮詢行政局(現為行政會議)。其後，當局修訂《殖民地規例》及相關規例，把諮詢職能移交委員會，範圍擴大至涵蓋所有可享退休金公務員而不論資歷(《公務員敍用委員會條例》第6(2)條訂明豁除者除外)，亦涵蓋懲處程度較革職為輕的個案，以及為公眾利益而着令人員退休的個案。新規例由一九七一年五月起實施，該日期之後的行為不當個案，由一九七一年八月起轉介委員會徵詢意見。二零零三年推出公務員公積金計劃後，委員會也就按新長期聘用條款受聘且合資格參加該計劃的公務員的紀律個案提供意見。

*(d) 就其他事項提供意見的責任*

**2.24** 如上文第2.18段所述，委員會原本須就所有有關通過試用和考績關限的個案提供意見。一九七四年，當局增補《公務員敍用委員會規例》第4條，委員會只就試用/考績關限或升級點遭拒絕或押後通過，而有關人員會蒙受經濟

損失的個案提供意見。換言之，有關通過關限的普通個案，無須再徵詢委員會的意見。這項安排至今仍然有效，但考績關限於二零零零年十月取消後，不再有考績關限的個案。此外，委員會須就所有拒絕通過試用或試任關限和終止及延長試用期或試任期的個案(不論有關職位是否屬委員會的職權範圍，亦不論有關人員會否蒙受經濟損失)提供意見<sup>19</sup>。

**2.25** 一九七四年的修訂法例亦修改了委員會就公務員的申述提供意見的責任。在原有安排下，倘有“就服務條件提出的申述，而該申述又經由總督轉介予委員會”，委員會須就有關申述提供意見。但根據經驗，委員會當時接到的個人申訴，大都與服務條件無關，亦非委員會直接關注的事項，並另有諮詢機制處理。委員會現時只就直接向其提出，並與其法定職權範圍內事項相關的申述提供意見。

**V. 運作模式**

**2.26** 儘管委員會的職權範圍有上述改變，隨着公務員人數增加，如上文第2.22段的圖表所示，屬於委員會職權範圍內的職位數目已大幅上升。為應付相應增加的個案數量，委員會多年來一直因應需要調整運作模式，但基本上仍是以開會討論和傳閱文件的方式執行工作。

18 具備某資歷的人員，一般指其獲委任的職位須獲國務大臣批准的人員、由國務大臣甄選聘用的人員，或其可供計算退休金的薪酬超過每月1,000元的人員。

19 這項規定在公務員事務局局長二零零六年九月一日發出的便箋(編號：(29) in AP/P81/1 Pt. 6)中訂明。

(a) 委員會會議

**2.27** 委員會成立初期，在會議上討論個別個案並不罕見，因此開會次數較頻密，平均每年開會十次。隨着經驗累積，一套運作原則逐漸成形。由一九七零年起，一般個案通常以傳閱文件的方式處理，正式開會的次數大幅減少。現時，委員只在必要時才開會，以處理重要事務，或討論具爭議性並須作出決定或對政策有重大影響的事宜。

(b) 傳閱個案

**2.28** 委員會成立初期，所有個案都會提交全體委員傳閱，請其提供意見。《公務員敘用委員會條例》第3條在一九七四年修訂，規定委員會的主席和一名委員構成開會的法定人數，可執行委員會的所有職責。此外，委員會可藉轉授文書，授權主席行使及執行特定職能。

**2.29** 委員會在一九七八年十二月增設第三名委員後，開始試行一套小組傳閱制度，以免令委員的工作量過重，並同時縮減傳閱時間。當時共有兩個小組，每個小組由一名資深委員和該名新加入的委員組成。傳閱文件以簡單交替的方

式分發給兩個小組。這套包含兩個小組的傳閱制度在一九八零年七月中止，因為當時只有一名資深委員。在一九八三年經檢討後，這套制度再度推行。小組傳閱制度在一九九二年進一步改善。每個小組獲指派處理來自指定政策局和部門的所有一般個案，而有關政策事宜和具爭議性的個案則繼續提交全體委員傳閱，請其提供意見。委員人數自一九九四年五月一日由六人增至七人後，小組的數目也由兩個增至三個，以便更妥善分配委員的工作量，和進一步縮減一般個案的傳閱時間。這套包含三個小組的傳閱制度一直沿用至今。

(c) 處理晉升選拔個案

**2.30** 提交委員會徵詢意見的個案，大多為晉升選拔個案。委員會處理這類個案的方法，多年來變化不大。委員會會詳細審議晉升選拔建議，確保只有最稱職的人員才獲選拔填補職位空缺，而甄選程序亦遵照有關政策和安排，公平妥當地進行。委員會主席和委員的其中一項經常工作，是以觀察員身分出席個別的晉升選拔委員會會議。

(d) 處理招聘個案

**2.31** 關於招聘事宜，委員會多年來逐步簡化參與有關過程的方式，讓獲選申請人可更快獲發聘書。一九五零年委員會成立之初，所有公務員職位招聘廣告都先經委員會審批，然後以委員會名義在本地報章刊登。職位申請書亦一律寄交委員會辦事處，待其按申請人的資歷分類後送交有關部門，以安排召開遴選委員會會議。委員會繼而會審議遴選委員會的詳細報告及人事編制科（現為公務員事務局）的意見，然後就應否批准或修訂有關建議，提供意見。

**2.32** 在一九六零至八零年代，雖然委員會已逐漸淡出在刊登廣告、審核申請書等後勤事務上所擔當的角色，但委員會職權範圍內職級的招聘廣告依然以委員會名義刊登，而申請書亦先由委員會負責認收，然後才送交銓敘科或招聘部門處理和跟進。在招聘工作完成後，委員會會發信給所有曾出席面試的落選申請人，把申請結果告知他們。

**2.33** 一九九四年，招聘程序有所簡化，在每項招聘工作中須向委員會徵詢意見的環節因而大為減少。按照當時修訂的程序，招聘部門會直接收取申請人所遞交的申請書，並直接把申請結果告知各申請人。二零零七年十二月，招聘程序進一步簡化，委員會不再處理那些與招聘部門工作重疊而無助改善程序的事項（例如核對申請書的甄別結果等），以免拖長招聘過程。此後，委員會只繼續在關鍵環節執行其審核職能，包括審核偏離既定聘任規則、程序及慣例或核准的《聘任指南》的安排、擬採用的篩選準則，以及就聘用入選申請人而提出的最後建議。為監控質素，在精簡程序的同時亦推出遵從事項清單及隨機抽查制度，使委員會得以繼續緊密監察各項招聘工作是否公平妥善地進行。

(e) 處理紀律個案

**2.34** 委員會於一九七一年把紀律個案納入其職權範圍。自此，就公務員品行紀律事務向行政長官提供獨立、不偏不倚的意見，便成為委員會的重要工作之一。委員會審閱紀律個案時，不單考慮每宗個案所判決懲處的輕重是否恰當，還會進一步向政府提出關於紀律處分制度運作情況的意見，最終目的是確保公務員隊伍採用的紀律處分尺度整體而言是公平和大致相若的。



委員會與公務員事務局緊密合作，不時討論和檢討有關紀律處分制度的政策及程序，以期維持公務員公正不阿的崇高操守。在委員會的督導下，當局已理順店鋪盜竊、擅離職守等常見不當行為的處分尺度，用於整個公務員隊伍，以收阻嚇之效。

(f) 委員會的提問

**2.35** 委員會審閱各局和部門提交的建議時，如有需要，會提出問題，以確保建議合理而相關程序是以公平、審慎和妥善的方式進行。委員會每次都進行仔細審議然後才提出問題及意見，而當局須就有關問題作出解釋或提出理據。很多時，當局會因應委員會的意見修改其建議。有時，經當局詳加解釋或提供更多理據後，委員會會認同當局的建議恰當。下表列出過去十年經委員會提出意見或問題的個案數目：

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
(A) 經委員會提供意見的個案數目	1,209	1,262	932	911	765	892	895	970	941	866
(B) 經委員會提出疑問的個案數目	380	410	314	289	245	278	321	417	446	512
(B)/(A) (%)	31%	32%	34%	32%	32%	31%	36%	43%	47%	59%
(C) 因應委員會的疑問而修改建議的個案數目	211	189	89	119	117	115	121	143	122	122
(C)/(B) (%)	56%	46%	28%	41%	48%	41%	38%	34%	27%	24%

**2.36** 委員會與有關的局或部門意見不一致的情況十分罕見。如有這種情況，有關個案會交由行政長官定奪。根據記錄，這種情況只出現過一次。二零零二年曾有部門在處理兩宗有關連的紀律個案時，選擇不接納委員會的意見，行政長官其後維持有關部門的決定。

## VI. 成員組合

**2.37** 委員會由一名主席和最多八名委員組成，一如《公務員敘用委員會條例》第3(1)條所訂。

**2.38** 委員會最初成立時，由一名主席和兩名委員組成，主席任期一般為三年，委員任期則為兩年，任期屆滿時可續任。委員會的成員當時由總督（現為行政長官）委任。為了確保委員會獨立公正，條例中訂有條文<sup>20</sup>，規定不得委任立法會議員和在職公務員<sup>21</sup>加入委員會，這項規定現時仍然有效。

<sup>20</sup> 《公務員敘用委員會條例》第4條訂明，擔任某些職位的人不合資格獲委任為委員會的成員。

<sup>21</sup> 不包括放取退休前假期的人員。

**2.39** 首任主席 Thomas Megarry 先生在一九五零年八月三日獲委任，至於委員會的最初兩名委員則為 John Robert Jones 先生和羅文錦爵士。他們曾擔任一九四七年香港薪俸調查委員會成員。一九六七年一月，當局修訂《公務員絀用委員會條例》，增加委員會的委員，人數訂為不少於兩人而不多於八人。雖然有關條文訂明較高的委員人數上限，但委員會的實際委員人數在一九六零至七零年代一直維持在小數目，一般是兩名委員，間中有三名委員。這情況一直持續，至一九八零年才加入另外兩名委員，使委員會共有四名委員。一九九二年，委員會進一步擴大至包含六名委員；一九九四年，擴大至有七名委員；在一九九五、一九九八、二零零六年間的短暫時期<sup>22</sup>，以及一九九九年六月至二零零三年四月期間，委員會有八名委員，即條例訂明的最高人數。自委員會成立以來，當局共委任了16名主席和50名委員<sup>23</sup>，他們都是社會賢達，努力不懈、為委員會的目標工作，使委員會取得現時的卓越成就。委員會自一九五零年至今的成員名錄，載於附錄 III。

## VII. 委員會秘書處

**2.40** 委員會一直由一個小規模的秘書處支援，職員均為公務員。早年，秘書處的人員只包括主席的私人秘書（亦擔任委員會秘書）、一名女機密檔案室助理及一名信差。為了應付委員會日益繁重的工作，委員會秘書處其後逐步擴大。至一九七四年，秘書處的編制為十人，包括一名擔任委員會秘書的高級行政主任。

**2.41** 在一九九零年以前，委員會無須負責審核和處理各局和部門直接提交的未經處理個案，故此只需一個小規模的秘書處支援便足夠。當時，所有文件均由人事編制科（現為公務員事務局）審閱和擬備，然後提交委員會審批。公務員事務局會仔細審閱個案，按需要就有關建議提出問題或澄清疑問之後，才把建議提交委員會徵詢意見。然後，委員會秘書處會把建議以傳閱方式送交主席和委員考慮。按照上述安排，部門提交的個案主要由公務員事務局處理，秘書處並不參與審核和審閱未經處理的個案。

22 短暫時期包括一九九五年六月至九月、一九九五年十二月至一九九六年一月、一九九八年二月至九月，以及二零零六年七月至九月。

23 包括四名原先擔任委員而後來獲委任為主席的人士，即 J R Jones 先生（一九五零年八月至一九五三年十一月期間擔任委員）、利銘澤先生（一九五二年十一月至一九五九年一月期間擔任委員）、E R Childe 先生（一九五七年一月至一九五九年七月期間擔任委員）及 M S Cumming 先生（一九六三年三月至一九六五年六月期間擔任委員）。

**2.42** 一九九零年三月，各部門首長獲轉授原屬銓敘司的權力，可批准人員實任和晉升至委員會職權範圍內的非首長級職位。因此，委員會直接處理部門提交的個案，而秘書處亦從銓敘科接收審閱實任和晉升至委員會職權範圍內非首長級職位個案的職責。委員會直接審核個案的經驗大大幫助了委員會擔當在上文2.7至2.10段所述的人力資源管理政策方面的諮詢角色。由於秘書處工作量相應增加，為此，當局把原先在當時銓敘科負責審閱部門所提交個案的24名人員，調派往委員會秘書處。委員會秘書一職在一九九零年升格，由首席行政主任擔任，其後在一九九六年再進一步升格，由高級首席行政主任擔任。自此，委員會秘書處有職員超過30人，直至二零零零年代初期，才因應當局要求削減公務員編制而刪除了若干職位。截至二零一零年年底，委員會秘書處共有職員27人，其組織架構圖載於附錄IV。委員會秘書處所處理的工作，向來以晉升選拔個案居多。這些個案的審核程序流程圖載於附錄V。

## VIII. 展望將來

**2.43** 過去60年，隨着職權範圍、職能、成員組合和支援架構不斷演變，委員會秉持一貫的信念和原則以履行諮詢職責。委員會處理部門提交的個案極為審慎，透過對所有競逐者仔細而公正的考量，確保最有能力的人員才獲選出任有關職位，而行為不當者則受到適當懲處。

**2.44** 委員會深信，建基於一套核心價值（包括公開、公平競爭的聘任和晉升機制，以及公平而整體一致的紀律處分原則）的公務員制度，一直以來對香港的有效管治功不可沒。這套核心價值必須明智捍衛。在未來歲月裏，委員會將繼續履行使命，以公允持正的原則處理公務員的聘任、晉升和紀律事宜，目的是培育一支人盡其才、積極進取的公務員隊伍，協助香港特別行政區持續安定繁榮。

**3.1** 招聘公務員由公務員事務局及政府各局/部門負責。招聘工作可以公開<sup>24</sup>或內部<sup>25</sup>形式進行。委員會監察高級公務員<sup>26</sup>職位空缺的招聘程序，以及就有關甄選準則和聘用建議提出意見。如局/部門在招聘過程中遇到程序上的問題，委員會會向他們提供意見。

**3.2** 香港特別行政區(香港特區)政府在一九九七年七月一日成立後，新聘用的公務員必須是香港特區永久性居民。然而，根據《基本法》第一百零一條，如永久性居民當中沒有合資格和合適人選，專業及技術職位可由沒有永久性居民身分的合資格人選填補。

零八年三月二十一日期滿。隨後，行政長官在二零零八年年底宣布推出一系列創造職位的措施，政府加快招聘公務員，在二零零八年十二月至二零一零年三月期間提供7 700個就業機會<sup>29</sup>。過去三年，政府恢復進行不同規模的公務員公開招聘工作。

**3.4** 年內，委員會就93宗共涉及878個職位的招聘個案提供意見，當中814個職位經由公開招聘填補，其餘64個職位則從內部聘任。另由於沒有合適本地人選，有一名新招聘人員為非香港特區永久性居民。這些聘任的分項數字，以及二零一零年與先前三年聘任人數的比較，載於附錄VI。

### 二零一零年招聘情況總覽

**3.3** 二零零七年四月一日開始，當局對未納入第二輪自願退休計劃<sup>27</sup>的職系，撤銷全面暫停公開招聘的規定<sup>28</sup>，至於納入自願退休計劃的職系，其暫停公開招聘五年的規定，亦已於二零

24 對於基本職級、未能由內部擢升人員填補的晉升職級或有特別需要的職位，當局會進行公開招聘。

25 內部招聘的職位只供所有或某些組別的在職公務員申請。

26 就招聘而言，這是指屬委員會正常職權範圍內聘任的高職級人員(即頂薪點達總薪級第26點(現為35,290元)及以上或同等薪點的人員)，當中不包括：(i) 頂薪點達總薪級第26點或以上屬於非學位及非專業職系的基本職級人員；以及(ii) 訂明不在委員會職權範圍內的司法機構人員、廉政公署人員及香港警務處紀律職系人員。

27 為達到政府在二零零六至零七年度或之前把公務員編制縮減至約16萬個職位的目標，當局採取了多項措施，其中一項是在二零零三年三月推出第二輪自願退休計劃，讓229個已確定或預計會有過剩人手的指定職系的人員自願離職。結果，約有5 300宗根據該計劃提出的申請獲得批准。

28 按照二零零三年四月一日至二零零七年四月一日生效的全面暫停公開招聘人員的規定，在不影響公務員整體編制的前提下，通常會容許內部招聘；如要進行公開招聘，則須經聯席委員會(由政務司司長和財政司司長共同擔任主席，並由公務員事務局局長擔任委員)特別批准。

29 行政長官於二零零八年十二月金融風暴正席捲全球之際宣布，政府會推出一系列振興經濟和舒緩失業情況的措施，包括創造職位。政府會加快招聘公務員，提供約7 700個就業機會。這些職位都屬公務員職位空缺，並會透過二零零八年十二月至二零一零年三月舉行的公開招聘填補。

## I. 委員會於二零一零年促成的檢討

### (a) 基本法知識測試的考慮

**3.5** 一如二零零八年及二零零九年年報中所載，由二零零八年九月一日開始，基本法知識測試<sup>30</sup>已納入公務員各級職位的招聘程序，包括公開招聘、公開連內部招聘及內部招聘。雖然應徵者在基本法測試的表現不會影響其申請公務員職位的資格，但當局在評核應徵者是否適合受聘時，對基本法的認識會是眾多考慮因素之一。對於透過筆試評估基本法知識的公務員職位，基本法測試結果在應徵者整體表現中佔若干比重。

**3.6** 委員會關注到，在招聘過程中，有些優秀應徵者可能錯過了基本法測試，若其總分僅僅低於獲推薦應徵者名單的基線，可能會導致落選。此外，在評核合資格在職公務員是否適合轉任政府內其他職位時，似乎沒有必要規定其接受基本法測試，特別是當這些在職轉任工作屬一次過性質，而且只限其後實質上會執行相同職務的合資格申請人參加。

**3.7** 年內，公務員事務局完成對此事的檢討。根據申請人的數目及他們在測試中的表現<sup>31</sup>，公務員事務局認為現有安排能有效提高大眾對憲法框架的認知和在社區推廣學習基本法的風氣。有關在在職轉任計劃中測試應徵者的基本法知識，公務員事務局認為要求現職人員的入職要求及招聘安排與外界人選一致，符合經公開、公平和具競爭性的過程填補公務員空缺的長遠既定招聘政策。公務員事務局亦認為，應徵者的基本法知識測試成績應繼續佔其整體評估表現一個適當的比重，以鼓勵更多應徵者在這方面爭取良好表現。

**3.8** 委員會明白，在招聘公務員時評核應徵者的基本法知識，是為達到在社區推廣學習基本法的政策目標。委員會首要關注的是優秀的應徵者會否因錯過基本法測試而落選。委員會認為，隨着更多應徵者參加考試並取得永久有效的成績，以及更多畢業生在學校課程中學習到基本法，不少應徵者將會具備《基本法》知識。當局值得在招聘程序加入《基本法》測試的做法一段時間後，檢討是否有需要繼續進行有關測試。

30 基本法知識測試的形式，因應不同公務員職位的學歷要求而定——

- (a) 申請學位或專業程度公務員職位的人士，須參加由公務員事務局統籌的筆試；
- (b) 就學歷要求於中五程度或以上的公務員職位空缺而言，有關的招聘部門會於筆試加入評核應徵者基本法知識的項目（如在招聘程序中設有筆試）或於遴選面試階段加入基本法知識測試；或
- (c) 至於學歷要求低於中五程度的公務員職位空缺（包括並無訂明學歷要求的職位），招聘當局會在遴選面試中作口頭提問，以測試應徵者對基本法的認識。只有在兩位應徵者的整體表現相若時，才會參考他們在口試中的表現。

31 公務員事務局의 檢討顯示，在申請學位或專業程度職位並參加基本法測試的120 000名應徵者中，有72%取得51分或以上（以100分為滿分）。至於申請低於學位程度或非專業職位並參加基本法測試的34 000名應徵者，則有91%取得51分或以上（以100分為滿分）。



(b) 修訂“3+3”公務員入職制度

**3.9** 在二零零零年六月之前，新聘公務員不論屬何職級，通常會先按試用條款受聘兩年。如在兩年試用期內表現及品行良好，會獲考慮按長期聘用條款受聘。政府於二零零零年實施新的入職制度，在二零零零年六月一日或之後加入政府基本職級的新聘人員須先經過較長時間的觀察期，即三年試用加三年合約（“3+3”入職制度），才獲實聘為長期聘用制人員。政府與委員會於二零零八年聯手進行“公務員職位吸引力”研究<sup>32</sup>時，委員會已關注到，在“3+3”制度下試用期過長，不利於吸引和挽留公務員人才。公務員事務局一直就“3+3”入職制度定時進行檢討。檢討結果<sup>33</sup>顯示，要淘汰表現欠佳者，實際上無須在三年試用期以外再加三年合約期。根據檢討結果，並就實施細節諮詢有關各方後，政府提出經修改的入職制度，該制度已於二零一零年七月一日生效。

**3.10** 根據經修改的入職制度，基本職級新聘人員須按合約條款受聘三年（即“3+3”制度的第二階段）才獲考慮按長期聘用條款受聘為公務員的規定已經撤銷。在二零一零年七月一日或以後受聘的新聘人員在圓滿完成三年試用期後，便會獲考慮按長期聘用條款受聘。

**3.11** 委員會支持當局對“3+3”制度作出修訂，因為這與委員會的看法相符，即過長的試用期不利於吸引和挽留公務員人才，應予撤銷。在經修改的入職制度下提前按長期聘用條款聘任人員的安排，會受到新聘人員歡迎，因為他們可提早獲得聘用保障，而他們在試用期內的良好表現和品行亦受到肯定。這應該有助激勵受聘人員，提升其工作熱忱，這對於受聘人員是否繼續留任是非常重要的。為了在經修改的制度下更有效控制公務員的質素，公務員事務局已提醒各部門首長及職系首長小心監察新聘人員的工作表現，以及評核他們在三年試用期內的才能和潛質，確保新聘人員在各方面獲確認為適合的人員方可獲考慮按長期聘用條款受聘。此外，在現有的保障措施下，當局可根據《公務人員（管理）命令》第12條<sup>34</sup>，把工作表現持續欠佳的人員免職[另見第七章第7.5至7.7段有關檢討根據第12條採取行動的簡化程序的成效]。

32 另見第3.14段“公務員職位的吸引力”。

33 根據公務員事務局的檢討結果，在二零零零年六月至二零零九年三月期間，共有20 612名公務員按“3+3”入職制度受聘，其中只有5人（或0.02%）是在三年合約期內或合約期滿後（即“3+3”制度的第二階段）因表現欠佳或品行問題而離職；另有35人（或0.17%）在首三年的試用期內或試用期滿後離職。

34 根據《公務人員（管理）命令》第12條，如當局信納有關人員工作表現欠佳，或因懷疑其誠信而對其能否繼續提供服務失去信心，可為公眾利益着想而着令該人員退休。為公眾利益着想而退休是一項行政措施，這不是紀律行動，也不是懲罰。為公眾利益着想而退休的人員可獲發退休福利。

(c) 檢討助理專業人員的招聘工作

**3.12** 自二零零八年全面恢復公開招聘公務員以來，委員會注意到，各部門招聘助理專業人員的做法並不一致。在一次助理專業人員職級的招聘工作中，部門淘汰了具專業資格的申請人，但在招聘廣告中卻沒表明他們不會獲得考慮。另一部門則在招聘助理專業人員的廣告中，清楚訂明在有關範疇具專業資格的申請人不會獲得考慮。然而，有另一個部門持不同看法，堅持不應把資歷過高的應徵者摒諸門外，不讓其獲考慮聘任為助理專業人員。

**3.13** 委員會認同助理專業職級原屬見習職級，為合適的應徵者提供機會，讓他們透過在個別專業範疇接受進一步培訓、學習及汲取經驗，取得必需的專業資格及經驗，成為正式的專業人員。由於助理專業職級旨在訓練人員，委員會認為，已經具備專業職級正式資格的應徵者顯然並非助理專業職級的目標人選，因此應該在招聘程序中被剔除。為劃一各部門不同的招聘做法，並確保政府在招聘助理專業人員時做法一致，委員會要求公務員事務局與有關的決策局重新研究此事。經檢討後，有關的決策局決定停止聘任合資格的專業人士填補助理專業職位。招聘部門會在助理專業職位的招聘廣告中清楚說明，符合專業職級入職要求的應徵者將不獲考慮受聘出任助理專業職位。

## II. 公務員職位的吸引力

**3.14** 一如委員會二零零九年年報第3.21段所載，委員會與公務員事務局於二零零七至零八年度聯手進行了公務員職位吸引力研究。研究結果顯示，政府仍是用人唯才，可吸引優秀人才加入公務員隊伍。在二零零九年及二零一零年，公務員招聘均能吸引大批應徵者申請，可見公務員職位招聘在市場仍十分受歡迎。不過，委員會認為公務員事務局應繼續注視有關發展，並定期進行調查，以掌握公務員職位是否仍具吸引力的最新資料，以及在適當情況下，把研究範圍擴大至涵蓋高級公務員的流失及其他相關問題。基本上，研究應涵蓋下列各方面：

- (a) 公務員職位的吸引力 — 須研究公務員職位以薪酬及服務條件、工作性質及事業發展而言，是否具吸引力。
- (b) 挽留新聘人員 — 應收集有關新聘人員流失原因的數據。
- (c) 高級人員辭職 — 應獲取有關高級人員突然辭職的統計數字，以評估這情況是否有增加的趨勢及原因為何，並盡可能安排離職面談。
- (d) 高級人員提前退休 — 應就提前退休個案（即人員在年屆55至60歲時退休<sup>35</sup>）的數目收集資料，因為這類個案可能打亂部分職系的接任計劃，造成青黃不接。因此，找出可能導致高級人員提前退休的原因，是很重要的。

公務員事務局已公布就上述事項進行研究的安排。研究結果將會在委員會二零一一年年報內匯報。

35 參加新退休金計劃的人員年滿60歲便到期退休。然而，在一九八七年七月一日前受聘的人員可選擇於年屆55至60歲期間退休。

4.1 委員會的其中一項主要職能，是就高級公務員職位<sup>36</sup>的晉升事宜提供意見。委員會在審議部門提交的晉升建議時，要確保當局公平地考慮所有合資格人員的條件，並且按才幹和表現甄選最表現卓越和實至名歸的人員。此外，委員會也查核晉升選拔工作是否按照既定做法及程序適當和公平地進行。委員會除了處理個別個案外，也與公務員事務局緊密合作，以精簡程序、理順常規，並進一步優化現行政策。

### 二零一零年委員會就晉升個案提供意見的概要

4.2 二零一零年，經委員會提供意見的晉升個案有585宗，而二零零九年和二零零八年則分別有568宗及581宗。這些個案涉及4 688名人員，有關的分項數字載於下表：

#### 二零一零年獲委員會提供意見的晉升相關聘任個案

(a)	1 459人獲得晉升*
(b)	64人列入晉升候補名單
(c)	248人獲委任署理職位以待實際升職 <sup>37</sup>
(d)	25人列入署理職位以待實際升職候補名單
(e)	1 757人獲委任署理職位以方便行政 <sup>38</sup>
(f)	1 135人列入署理職位以方便行政候補名單 <sup>39</sup>

總數4 688人

\* 獲晉升人員填補的空缺分屬351職級<sup>40</sup>，其中72個是首長級職位。

### I. 委員會促成的檢討工作

4.3 委員會密切留意公務員晉升制度的成效，並與當局緊密合作，以改善制度。委員會欣悉，委員會促成的多項有關晉升選拔適當程序的檢討，當局已於二零一零年完成或取得進展。下文各段概述各項檢討的最新情況和委員會的意見。

#### (a) 處理涉及刑事或紀律處分程序人員的晉升選拔的補充指引

4.4 按照一般規則，除非人員在操守和品行等各方面均獲視為適合晉升，否則晉升不應生效。自二零零七年以來，委員會關注到，一些部門沒有提出理據，便推薦正在接受紀律調查的人員實際升職或長期署任職位。當局已應委員會要求，把一些有關此事的基本原則，納入在二零

36 就晉升選拔而言，這是指屬委員會正常職權範圍內聘任的高職級人員（即頂薪點達總薪級第26點（現為35,290元）或以上或同等薪點的人員），當中不包括訂明不在委員會職權範圍內的司法機構人員、廉政公署人員及香港警務處紀律職系人員。

37 人員如獲當局認為大致在各方面均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能勝任較高職級，則會獲安排署理較高職級以待實際升職。這類署任安排一般為期六個月，但亦可作改動。

38 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能獲得晉升，則當局會作出署理職位以方便行政的安排。

39 列入署理職位以方便行政候補名單人員的數目，包括以便填補下次晉升選拔工作之前預期出現及突然出現的空缺的人員。

40 合資格人員的數目遠超晉升人員的數目。在一些晉升選拔中，經篩選後供晉升選拔委員會詳加考慮的合資格人員超過300名。

零七年六月公布的經修訂《獲提名為晉升選拔委員會主席、委員或秘書的人員指引》。該修訂指引清楚列明，獲推薦晉升的人員如涉及紀律調查，其晉升應在操守疑點清除後才生效。聘任當局應在公平對待個別人員，與維持公務員隊伍的誠信以保障公眾利益之間，審慎求取平衡，然後才就應否支持晉升選拔委員會的推薦作出明智決定。有關的基本原則概要，載於二零零七年委員會年報第4.9及4.10段。

**4.5** 自此以後，委員會一直要求當局制訂詳細指引，為晉升選拔委員會及聘任當局提供更明確的指示，以便適當處理涉及接受刑事或紀律處分程序人員的晉升程序。當局獲委員會提供不少意見，最後定出一套補充指引，清楚界定晉升選拔委員會及聘任當局處理這類晉升選拔個案時擔當的相關角色。指引也釐清獲推薦人員在其操守疑點清除後的晉升生效日期。指引強調的重要訊息在於，聘任當局絕對掌握應否晉升某人選的最後決定權，而聘任當局應考慮所有相關因素，包括晉升選拔委員會的推薦、刑事或紀律處分個案的嚴重程度，以及個案與人員職責的相關程度。聘任當局如有疑問，應徵詢公務員事務局的意思。公務員事務局於二零一零年二月發出該補充指引，供各局及部門參考應用。委員會歡迎公布這些補充指引，讓局/部門有清晰指示，以便處理涉及刑事或紀律處分程序人員的晉升選拔。

*(b) 倒置鑽石形結構職系的檢討*

**4.6** 委員會在二零零七年審核一些晉升選拔委員會報告時，發現有些職系的最低兩個職級出現倒置鑽石形的結構<sup>41</sup>。委員會認為，這個不尋常的職級結構會使管方難以物色足夠人選，配合高一級職級的接班需要，因而導致基本職級部分經驗不足或尚在試用的人員獲得署任，以填補第一層晉升職級的空缺。此外，基本職級的職位數目偏低，也使人對這些職位的作用產生疑問。因應委員會的意見，當局在二零零七年檢討公務員各職系（約390個）的結構，找出職系結構倒置程度<sup>42</sup>相對較高的十個職系<sup>43</sup>。當局承諾推行多項監察措施，控制有關職系的職級結構，即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；每年檢討該十個職系的情況；要求職系首長就兩個倒置程度特別高的職系<sup>44</sup>進行檢討，並研究是否需要重新審訂部分職位的職級；公務員事務局亦會每三年進行一次全面檢討工作，監察所有公務員職系的職級結構改變。同時，當局亦提醒所有職系首長，在行使獲授權力開設新職位時，須維持有關職系的職級結構穩健和切實可行，並就其職權範圍內的職系定期進行編制檢討。有關這方面的詳情，載於委員會的二零零七年及二零零八年年報。

41 鑽石形結構指第一層晉升職級的職位數目，遠超過基本職級的職位數目。

42 倒置程度是按第二最低職級職位數目與最低職級職位數目的比例計算而得出。

43 該十個職系包括系統分析/程序編製主任、牙科技術員、入境事務助理員、督學(學位)、勞工督察、勞工事務主任、管理參議主任、無線電機匠、律師及貿易主任職系。

44 該兩個職系結構的倒置鑽石形程度高，導致須安排具備少於三年經驗的基本職級人員，以署任方式填補第一層晉升職級的空缺。

4.7 二零一零年，當局完成就該十個職系進行的周年檢討工作。結果顯示，當中五個職系的職系結構普遍有所改善。兩個目標職系的倒置程度也緩和下來。至於另外三個職系<sup>45</sup>的倒置程度較高，原因在於運作需求或服務提供方式有變。當局已承諾密切監察這些職系的職級結構，並且留意直接招募第一層晉升職級人員的需要。再者，當局已於二零一零年底，就所有公務員職系的職級結構展開每三年進行一次的檢討工作，這項工作將預計會在二零一一年年中完成。

4.8 委員會注意到當局二零一零年的檢討結果及其監察措施。然而，委員會認為，除了着手逐步調節職位比率外，更重要的是，當局應該嚴格評估倒置鑽石形職系結構的理據及對管理的影響。除非倒置鑽石形結構是基於運作上的原因，或者是因為近年凍結公開招聘人員而造成的臨時及過渡情況，否則，長遠而言，這種結構並不合理可行。有建議認為，當局應在每三年進行一次的檢討中，比較任何倒置鑽石形職系在凍結招聘前後的職級結構情況，以找出造成這現象的原因，並且評估有沒有需要增加補救措施。當局也應該就例如基本職級的合適人

選供應、基本階層相對於第一層晉升階層的職能及職級，以及為第一層晉升職級進行直接招聘的運作理據及人選供應等方面進行研究。此外，當局也應該研究委任尚在試用期的人員署任較高職級是否適當，以及職級的增長和長遠發展。目前，當局應繼續提醒職系首長，維持所管轄職系的職級結構健康及可行至為重要，並在適當時協助他們採取切實行動，進一步處理有關職系的倒置鑽石形情況。

(c) 各局/部門對晉升選拔個案的處理

4.9 委員會在審核晉升選拔委員會的建議時，發現在某些部門內，參與晉升選拔委員會工作和負責聘任事宜的人員，似乎不大熟悉晉升選拔的基本原則，在評估合資格人員的晉升條件方面，亦出現概念上的問題。儘管委員會已建議他們糾正不當之處<sup>46</sup>，或加以澄清，但他們在隨後的晉升選拔工作中，仍一再出現類似問題或遺漏，以致委員會須再行查問，或要求同一部門澄清同一問題，令委員會處理晉升建議的工作受到不當延誤。

45 有關的三個職系當中，其中兩個職系已基於運作要求刪減基本職級的職位。至於其餘一個職系，在增設基本職級職位以配合服務需要後，預期該職系的職級結構在二零一一年將會改善。

46 較常見的不當做法包括：未能準確評估空缺數目；晉升生效日期不當；晉升選拔委員會的建議並無往績或充分理據支持；沒有充分理由即建議獲上一個委員會建議署任的人員停止署任；在判定晉升條件時過分看重評核報告上工作表現評級的量化比較，沒有評價實力相當者的相關才能，以便比較；以及直接比較署任人員與責任人員的工作表現等。



**4.10** 在公務員事務局公布“聘任工作指引”中有關“晉升”的新修訂單元，以及推出說明如何進行晉升選拔工作的網上訓練教材<sup>47</sup>後，委員會認為公務員事務局須制訂推廣和宣傳計劃，加深各局/部門對良好做法的認識。對於持續出現問題或處理不當的局/部門，公務員事務局應優先為他們的人員開辦培訓課程，使他們在晉升事宜方面知識更豐富，概念更清晰。有見及此，委員會已將某些部門在晉升建議上重複犯錯的資料，交予公務員事務局，以便進行重點培訓。委員會並將某些部門/職系首長提出的良好做法告知公務員事務局，以供制訂推廣計劃。公務員事務局已發表了這些良好做法，並鼓勵各局/部門考慮採納合適的做法。

**4.11** 公務員事務局致力提高各局/部門對處理晉升選拔個案的良好做法的認識。為配合該局在這方面的工作，委員會秘書處另行檢討了部門處理晉升建議的程序，並制訂了以下措施，方便各局/部門進行有關工作：

(i) 委員會秘書處制訂了一份遵從事項清單，供各局/部門就晉升建議徵求委員會的意見時填寫。該份清單內容全面且易於填寫，旨在協助各局/部門的負責人員作出檢討，確保晉升選拔工作的程序恰當，晉升選拔委員會報告所提供的資料準確，以及提出的建議合理，藉此簡化各局/部門處理晉升選拔個案的程序。

(ii) 委員會秘書處就過往年報列載的委員會意見，編製了一份索引（見附錄 XI 及第二章第 2.12 段），方便各局/部門負責人力資源的人員搜尋委員會曾提出的建議及意見，包括對政策的詮釋、就人力資源管理提出的良好做法，以及從處理不當的個案中汲取到的教訓等。

委員會會密切監察這些新措施的實施情況，以評估各局/部門藉經改良的安排處理晉升選拔個案的成效。委員會秘書處已另行輯錄現行的程序和須注意的事項，供秘書處人員參考，以便他們繼續有效地審核晉升建議。

## II. 委員會的其他意見

**4.12** 年內，委員會繼續積極研究有關的程序和做法，以確保晉升選拔工作得以妥善進行，以及晉升選拔委員會能進行適當審議。委員會亦就值得關注的具體事項提出意見，並協助有關部門理順其晉升選拔委員會的工作。下文撮述委員會提出的較重要意見。

### (a) 晉升選拔的意向調查

**4.13** 在二零零六年年報的第 4.21 段，委員會對若干部門一直沿用的晉升選拔意向調查（即在召開晉升選拔委員會前，請有關人選表明是否願意晉升），有極大保留。合資格人員如沒有在意向調查中提出申請，晉升選拔委員會便不會考

<sup>47</sup> 為進一步提高公務員晉升選拔制度的質素，委員會認為必須透過更集中的培訓計劃，加強督導人員對進行晉升選拔的恰當程序的認識。委員會已促請公務員事務局就晉升選拔事宜製作單元形式的網上訓練教材。第一階段的教材以錄影短片的形式製作，說明如何妥善召開晉升選拔委員會，各政府部門自二零零九年十二月起已可從內聯網觀看。第二階段包括 12 個單元，已於二零一零年六月推出。

慮該員的晉升條件。委員會認為，按工作表現和才幹甄選最實至名歸的人選加以晉升，應是管方的職權。意向調查對遴選程序並無助益，更局限了可供管方選擇的人選，對合資格人員造成障礙。至於個別人員對事業發展的意願及期望，可通過現有途徑（例如評核報告或評核會見）向管方表達。委員會在過去數年就晉升選拔委員會的建議提意見時，均曾要求有關部門的管方檢討是否需要繼續採用意向調查，並促請他們如運作上無充分理由，便停止此項做法。因應委員會的要求，公務員事務局在二零一零年二月修訂了“聘任工作指引”，並把這項要求載於“晉升”單元內。

**4.14** 鑑於委員會一再勸諭，已知曾採用意向調查的部門，大部分已不再進行調查。年內，委員會欣悉，某紀律部隊自二零零七年起逐步取締這做法，終於在二零一零年為各個屬於委員會職權範圍內的主任職級進行晉升選拔時，全面取締了這個沿用已久的做法。另一紀律部隊亦積極行動，不再以意向調查處理較高職級的晉升選拔。該部門並承諾會認真檢討向初級和中級人員進行意向調查的做法，以期在下一輪晉升選拔時，予以取締。對於各部門積極回應，移除限制挑選合資格人選的不必要障礙，委員會深表讚賞。

*(b) 在晉升選拔中採用篩選準則*

**4.15** 如合資格的人員數目眾多，晉升選拔委員會可根據空缺數目和可供考慮人選的數目，制訂篩選準則。正如委員會在二零零七年年報第4.26至4.28段所述，晉升選拔委員會應避免以人員

在評核報告內的“晉升能力”或“潛能”評級，作為篩選晉升人選的準則。委員會認為，這類評級只是比較競逐晉升職位者優劣時，可考慮的相關因素之一。晉升選拔委員會不應不加思索地以此為唯一的篩選準則，因為這種做法有損晉升選拔委員會獨立運作的職能，尤其是當這類評級僅由一人決定時，更容易被人操控。如可供選拔晉升的人員眾多，部門通常可採用“有關職級的最低服務年資”或“在檢討期內的工作表現評級”等較為合適和客觀的準則，以篩選可予考慮晉升的人選。但第二項準則若要是為人接受，表現評核準則必須已妥為覆檢，入選門檻亦須定於合理水平。

**4.16** 委員會在審核各局/部門的晉升建議時，曾研究他們所用的篩選準則（如有採用）是否偏離有關職級的慣常做法；如有偏離，又是否提出了合理理據。據委員會年內觀察所得，部分晉升選拔委員會在訂定基準（特別是最低服務年資一項），以篩選可供考慮的人選時，會偶然作出改動，並非每年相同。委員會認為，篩選準則務須盡量一致，以免遭人質疑管方操控晉升選拔，刻意調整某次晉升選拔的篩選準則，以便將特定人選淘汰出局或挑選入局。按職級最低服務年資篩選的準則，為各局/部門普遍採用。這項準則須視乎有關人員應具備多少經驗才能勝任較高一級的工作，予以客觀制訂，而非根據現有人選的年資概況釐定。此外，晉升選拔委員會訂定篩選準則時，亦須合乎情理。如符合資格的人數不多，晉升選拔委員會便應考慮所有人選，而非只讓一小撮人通過篩選。

### III. 個案研究

**4.17** 在審核部門年內提交的建議時，委員會觀察到，多宗晉升選拔個案未獲妥善處理。我們相信，提出部分個案作為研究，有助與部門分享經驗，加強部門在妥善進行晉升選拔工作方面的概念和知識。

#### (a) 署理職位以方便行政候補名單的先後次序

**4.18** 進行晉升選拔工作時，把人員列入署理職位以方便行政的候補名單內，以備空缺出現，是慣常的做法。這些人員署任的先後次序，通常會按他們的相對優劣而訂定。委員會觀察到，在部分個案中，聘任當局基於運作需要，未能按建議的署任次序，安排候補名單上的人員署任。在一宗個案中，某部門安排一名署任次序較後的人員早於其他署任次序較前的人員，開始署理職位以方便行政。該名人員在署任期間工作表現令人滿意，在隨後進行的晉升選拔工作中獲建議署理職位六個月，以待實際升職。獲上次晉升選拔委員會推薦，並且在署理職位以方便行政候補名單上排名較前的其他人員，因尚未開始署任以顯示擔任較高職級的能力，所以只獲建議列入署理職位以方便行政的候補名單。

**4.19** 從公平的角度而言，假如晉升建議只根據人員在署任期間的工作表現評核而提出，則候補名單上的人員基於運作需要而提早獲得署任的機會，亦不應享有較佳的晉升條件。否則，對於候補名單上署任次序較前，但因署任機會基於

運作需要出現而被人超越的人員並不公平。經檢討後，該部門修訂委員會的建議，有關人員須繼續署理職位以方便行政。下一次晉升選拔委員會考慮該員的晉升條件時，會一併考慮在上一次晉升選拔工作中獲編排較高署任次序的人員。

**4.20** 委員會認為，各局/部門安排獲推薦人員署任時，應盡可能按照晉升選拔委員會編定的署任次序。至於預計難以按照署任次序或以往進行晉升選拔工作時屢次遇到困難的各局/部門，應考慮在一開始時就不編定署任次序。如各局/部門認為必須編訂先後次序，可選擇分批編定，以便按運作需要，靈活安排同一批次內的人員署任。

#### (b) 開設編外職位

**4.21** 各局/部門可不時開設編外職位，以容納正在放取無薪假期或退休前假期人員的替任人員，以及暫時填補懸空的較高職級常額職位。這些編外職位屬臨時性質（為期不多於12個月），會否繼續開設須待每年檢討後決定。在一個晉升選拔個案中，委員會觀察到某部門開設了多個時限較長的編外職位，以容納超出及高於基本招聘職級編制的人員。該職系的第一層晉升職級的編制職位數目遠遠超過基本職級的編制職位數目（即基本招聘職級和第一層晉升職級出現倒置鑽石形結構），雖則部門可透過直接招聘以填補第一層晉升職級的空缺，但部門選擇在基本職級招聘多人，人數超過基本職級編制職位的數目，以便培育人才以待晉升。該部

門因此凍結較高職級的部分空缺，並在基本職級開設相應數目的編外職位，以容納按試用條款受聘三年的新入職人員。委員會質疑，為此目的開設編外職位是否適合。此外，有關人員按試用條款受聘三年，即該等編外職位會延續最少兩年，部門此舉等同僱越聘任當局在有關職位到期撤銷（指定的最長期限為12個月）時進行檢討的工作。委員會已提請公務員事務局注意上述異常情況，並要求該局與部門檢討此事。

#### (c) 署任安排

**4.22** 在一宗晉升選拔個案中，兩名人員獲上次晉升選拔委員會推薦列入署理職位以方便行政的候補名單，並按先後次序排列。在進行新一輪晉升選拔前約兩個月，有一個高一級的職位空缺出現。有關部門遂安排該名獲上次晉升選拔委員會推薦列入署理職位以方便行政候補名單，而且次序較前的人員（即人員 A）開始署任該職位。但是次召開的晉升選拔委員會則認為，另一名獲上次晉升選拔委員會推薦列入署理職位以方便行政候補名單，但次序較後的人員（即人員 B），在上一個評核周期的表現較佳，應獲安排署理該較高職級職位。由於只有一個空缺可供署任，晉升選拔委員會建議人員 A 停止署任，讓位於人員 B 署任該職位。另一方面，晉升選拔委員會留意到人員 A 在上一個評核周期的表現持續優秀，建議把他列入署理職位以方便行政的候補名單。該部門在等待公務員敍用委員會考慮有關晉升選拔委員會的建議時，已安排人員 A 停止署任，改由人員 B 署任人員 A 騰出的職位。

**4.23** 有關部門在處理這宗個案時違反了一些基本原則，委員會對此深表關注。晉升選拔委員會建議人員 A 停止署任，以便騰出職位予另一名人員署任，做法並不恰當，對人員 A 亦不公平。人員 A 已獲上次晉升選拔委員會推薦開始署任該職位，他應獲充分機會，試任較高的職級，除非他的署任表現明顯欠佳，未能證明自己能夠勝任，否則沒有理由要求他停止署任，讓位於其他人員。況且，晉升選拔委員會一方面建議人員 A 停止署任，另一方面又在同一次晉升選拔中確認其優秀表現，並再次推薦他列入署理職位以方便行政的候補名單，亦不合邏輯。晉升選拔委員會應委員會的要求作出檢討，其後修訂建議，讓人員 A 繼續署理該較高職級的職位以方便行政，人員 B 則列入署理職位以方便行政的候補名單。此外，委員會亦注意到，雖然晉升選拔委員會就人員 A 和人員 B 所作的建議明顯不合常規，但有關部門不等待公務員敍用委員會的意見便落實該等建議。對於有關部門在本個案中，未取得委員會的意見便倉卒作出安排的做法，委員會深感不滿。

**4.24** 委員會主席致函有關的部門首長，請該部門注意此事的嚴重性。該個案亦揭示了參與晉升選拔委員會工作及負責聘任事宜的部門人員，不大熟悉晉升選拔的基本原則，在評估合資格人員的晉升條件方面遇到困難。有關部門須提醒參與晉升選拔工作的人員以及晉升選拔委員會的主席及成員，複習正確的程序和做法。

**5.1** 過去數年，委員會一直致力改善公務員的員工表現管理制度。委員會除就晉升選拔個案向相關的局/部門提供建議，以推行良好的工作表現管理措施外，主席亦會親自去信部門/職系首長，促請他們處理已發現的問題。委員會亦與公務員事務局合作，制訂工作表現管理原則和指引。二零零九年十一月，公務員事務局發布經修訂的《工作表現管理指引》，提供全面和實用的資料，協助各局/部門了解有效的員工表現管理制度的主要原則及目的，並說明何謂良好做法，以供各局/部門設計和推行內部相關制度時參考。根據觀察所得，很多部門/職系首長均衷誠合作，積極跟進委員會的意見，有些更採取進一步措施，改善轄下工作表現管理制度。本章重點說明年內部門/職系首長在完善員工表現管理制度方面持續推展的改善措施，以及委員會在這方面的最新工作。

## 1. 部門/職系首長在加強工作表現管理方面持續推展的改善措施

### (a) 主管人員依時填寫評核報告

**5.2** 委員會非常重視依時填寫評核報告，並認為衡量評核人員本身的員工管理表現時，應考慮該員是否盡責依時填寫評核報告。不少部門已聽從委員會的意見，採取更積極的措施處理逾期填寫報告的問題。部門/職系首長已推行的部分良好做法，曾在二零零八及二零零九年的委員會年報中提述，現載於本年報附錄 VII。

**5.3** 年內，委員會欣悉越來越多部門承諾安排具體的行動計劃，推廣依時填寫評核報告的做法。某部門的職系首長採用更有系統的方式，監察轄下人員依時填寫評核報告。該部門除提醒評核人員和加簽人員依時填寫評核報告外，還作出相關安排，每當察覺逾期填寫的跡象便發出催辦便箋，包括由所屬分部主管親自發出催辦便箋。此外，該部門不時傳閱委員會就依時填寫評核報告所提出的意見及相關的公務員事務局通告，定期提醒員工遵從。另一職系首長實施相關程序，收緊發出催辦便箋的制度，及早要求首長級人員介入，並知會職系首長親自跟進，以避免不當延誤。

**5.4** 某部門除提請職系主管和高層首長級人員注意不當地延誤填寫評核報告的個案外，更在新修訂的評核報告中加入“如實和依時評核員工表現”一項，作為衡量評核人員本身員工表現管理能力的因素之一；推行上述措施後，該部門在依時填寫評核報告方面取得良好進展。另一部門的首長則加強措施，監察某職系中若干職級填寫評核報告的情況。結果，該職系在上一個評核周期的所有評核報告均依時完成。



5.5 為解決外駐各局/部門的員工，或由其他職系督導的員工評核報告逾期填寫的問題，某職系首長採取更有力的措施，包括訂明完成評核的目標日期、頻密地向相關評核人員和加簽人員重發催辦便箋，以及在不同例會上提醒職系人員必須依時完成評核報告。逾期個案會上報至職系首長，由其親自向相關評核人員和加簽人員發出催辦便箋，並把便箋副本送交該等人員的上司。另一部門亦採取類似措施改良現有提交評核報告和發出催辦便箋的監察機制，務求解決逾期填寫評核報告的問題。

(b) 適時召開晉升選拔委員會

5.6 一如二零零九年的委員會年報所述，不少部門承諾推行或已經推行改善措施，以加快晉升選拔工作。部門一直致力達到委員會倡議的目標，務求在上一個評核周期完結日起計六個月內進行晉升選拔或遴選工作，情況令人鼓舞。年內，再有一個部門實施監察制度，就所有關鍵步驟訂定目標日期；推行該制度後，情況顯著改善，部門能在六個月目標限期內召開各個晉升選拔委員會。

(c) 如實評核員工的工作表現<sup>48</sup>

5.7 委員會不斷呼籲“如實”評核員工的工作表現，並就受評人在相關評核期內的整體表現和強弱之處作出清晰評核。某部門響應呼籲，計劃為員工安排撰寫評核報告的培訓課程，提升他們在這方面的技巧。另一部門修訂部門指引，加強評核委員會<sup>49</sup>的運作成效，以確保工作表現評核公平和客觀，並為評核人員舉辦修訂指引簡介會，強調準確評核的重要。某部門逐步推廣全面評核的方式，採用評估準則更為清晰的新評核表格，另為員工定期安排工作表現管理培訓課程及有關如實和依時評核的特別簡報會，以協助他們了解並遵從良好做法。

(d) 遵從《公務員事務規例》第231(1)<sup>50</sup>及232(2)<sup>51</sup>條

5.8 為確保《公務員事務規例》(《規例》)中有關填寫評核報告的規定獲得遵從，某部門列明《規例》第231(1)條的要求，並請督導人員留意，以及在新評核表格的相關部分加入一項表示已遵從《規例》第232(2)條的聲明。

5.9 部分部門/職系首長決意竭力推行新計劃和措施，以加強工作表現管理制度，委員會對此表示欣賞。

48 委員會認為“如實”評核一詞似乎暗示曾有“不誠實”評核的情況，說法並不準確。委員會對此事的最新觀點，請參閱本章第II(c)部。

49 公務員事務局通告第10/2009號鼓勵各局/部門設立以職級為本的評核委員會，負責平衡和協調評核報告的評級、監察員工表現，以及識別表現欠佳或表現優秀的員工並採取適當行動。

50 《公務員事務規例》第231(1)條訂明，如果評核人員與接受評核人員的責任職級相同(儘管前者署理較高職級)，則有兩個可行方法：另由再高一級的人員擔任評核人員，或由該署任人員就擬議的報告內容，與再高一級的人員磋商，並在正式填寫報告之前，先把報告擬稿提交該名人員批准。

51 《公務員事務規例》第232(2)條訂明，不論由誰(評核人員或加簽人員)主持評核會見，加簽人員亦須在進行會見前完成其評核。

## II. 加強公務員工作表現管理制度的最新發展

### (a) 組織檢討所涉職系的工作表現管理問題

**5.10** 委員會在審視某個職系的晉升選拔工作時，觀察到該職系的若干職級正涉及部門的整體組織檢討，因而出現下列數個工作表現管理問題：

(i) 經先前遴選委員會推薦的人員長期署任的情況及因工作需要委任某人員長期署任較高職級的情況未獲檢討，違反《規例》第166(6)條<sup>52</sup>所訂須視乎情況進行定期檢討或召開遴選委員會的規定；

(ii) 逾期填寫和積壓上兩個評核周期某職級幾乎所有人員的評核報告，以及把另一職級所有人員在兩個評核周期內的工作表現合併評核。上述不當做法有違工作表現評核的目的，即監察員工的工作表現，以便適時向受評人提供意見以作改善。此外，相隔長時間才填寫評核報告，會令人質疑相關評核是否準確可信；以及

(iii) 在上一個評核周期完結日起計六個月後才召開晉升選拔委員會。

**5.11** 上述種種不可取的做法，顯然不利於良好的員工管理和員工士氣。委員會知悉，相關職系的日後安排因須進行組織檢討而未有決定，但認為相關職系首長不應棄用恰當的工作表現管理措施。委員會主席已致函相關職系首長，指出須予改善的地方。此外，委員會亦要求公務

員事務局向各部門/職系首長強調，目前或日後組織檢討涉及的職系，即使人手情況尚未明朗，亦須遵守良好的工作表現管理做法。公務員事務局已積極回應委員會的要求，向所有部門/職系首長發出便箋，促請他們注意委員會提出的關注事項。

### (b) 確保依時填寫評核報告的強化措施

**5.12** 根據觀察所得，在二零零九年，多個局/部門在依時填寫評核報告方面有所改善，但到了二零一零年，逾期評核的問題再度出現。委員會就晉升選拔委員會提交的報告提供意見期間，經常發現逾期填寫評核報告的情況。雖然上文第5.3至5.5段所載部分職系/部門首長推行的措施視為有效，但委員會認為需要採取更堅決的態度，以維持依時填寫評核報告的習慣。作為第一步，委員會採取下列措施，務求加快並協助各局/部門遵從依時評核的要求：

#### (i) 晉升選拔工作遵從事項清單

一如第四章第4.11(i)段所述，委員會秘書處擬訂了遵從事項清單，供各局/部門在提交晉升選拔委員會報告以徵詢委員會意見時填寫。各局/部門須在清單內填報各項相關資料，包括涉及逾期填寫評核報告的個案數目，以及與上次晉升選拔工作比較逾期個案有否增加（如有增加，須註明原因）。清單擬稿已交部分局/部門試用，並會提交公務員事務局，由該局考慮把清單用於所有局/部門。

<sup>52</sup> 《公務員事務規例》第166(6)條訂明，批核當局應在顧及管理因素和運作情況下，盡量以公平原則委任人員署理職位。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責任職位的一般程序決定署任人選。如有需要，批核當局應徵詢公務員敘用委員會的意見。

(ii) 把良好做法編成指引

為向全體公務員進一步推廣依時填寫評核報告的做法，委員會已請公務員事務局研究可否把上文第5.3至5.5段所述良好做法的例子和強化措施編成指引，供所有部門/職系首長參考用，並視乎情況採納推行。公務員事務局贊成這項建議並就依時填寫評核報告發出了通知，並附上電子傳單，載列部分局/部門為確保依時填寫評核報告而採用的良好做法。當局鼓勵各局/部門善用有關資料，考慮採用適合的良好做法。此外，公務員培訓處會通過公務員易學網舉辦推廣活動，以提高依時填寫評核報告的意識。

**5.13** 此外，委員會已制訂“監察填寫評核報告的更嚴格催辦跟進機制（更嚴格的監察機制）”，作為更具針對性的措施，加強部門層面依時填寫評核報告的做法。該機制的主要特色包括：提早受評人、評核人員和加簽人員填寫報告的限期，並清楚訂明各個期限；訂明評核人員何時可填寫評核報告，而無須等待受評人交回職責表；職系管理當局密切監察於目標限期過後逾期填寫評核報告的情況；把逾期評核個案上報至副部門首長，如問題持續，則再上報至部門首長；以及把慣性不遵從規定的個案記錄在相關主管人員的個人檔案內，供晉升選拔委員

會參考。為確保監察機制有效運作，委員會亦設計了“填寫評核報告時間表（時間表）”，時間表會附加在每份需要填寫的評核報告，註明相關各方填寫報告的限期，並訂明必須清楚填寫實際完成日期的規定，以作監察。另外，亦會提醒相關各方，任何一方如逾期填寫評核報告，則會記錄在其評核報告，提請晉升選拔委員會留意。有關更嚴格的監察機制和時間表的資料已包含在由公務員培訓處發出的依時填寫評核報告電子傳單內。

(c) 全面評核

**5.14** 委員會認為“如實”評核一詞未必完全合適，因為該詞暗示曾經有或可以有不如實評核的情況。良好的表現管理制度應能促進管方作出客觀和公平的評核，並讓員工得到主管人員坦誠及具建設性的回應。為此，督導人員應明確地評價下屬的工作表現，在評核報告內除說明受評人的長處外，亦應具體指出有待改進的地方。全面評核擬發揮積極助益的作用，旨在鼓勵受評人在其才能範疇精益求精，不斷進步，從而發展事業。為促進全面評核，可考慮要求督導人員就受評人應專注和努力以求持續改善的具體範疇提供意見。委員會已請當局探討這項建議的可行性。

**6.1** 正如二零零九年年報所述，委員會在過去數年一直與當局聯手，共同檢討有關公務員聘任、工作表現管理、員工培育及接班計劃的政策及措施。委員會亦向部門/職系首長指出，落實全面員工培育方針，以配合接班和發展的需要，至為重要。當局持續致力改進和完善公務員招聘、晉升選拔及工作表現管理的制度，並已分別就這幾方面制訂獨立指引，包括在二零零九年年底發布經修訂的《工作表現管理指引》，以及在二零一零年年初更新了《聘任工作指引》中“招聘”及“晉升”等單元。此外，當局承諾繼續就部門首長級人員的接班安排進行部署。

#### 1. 制訂全面的人力資源管理策略

**6.2** 人力資源管理關乎創造最理想的環境，以管理、培育和激勵員工，使其盡展所長，達成有關機構所訂立的目標。根據委員會觀察所得，儘管各局/部門竭力遵循委員會及當局共同制訂的有關原則及指引，其管理方針可能過於細分。各局/部門傾向狹隘地把眼光聚焦於個別事項，例如加強入職培訓，但忽略了制訂有關職位調派及工作閱歷的政策；或在確保晉升選拔委員會妥善運作之餘，卻沒有就員工的持續發展為他們作職業輔導及工作表現評價。委員會認為，倡導為公務員制訂詳盡的人力資源管理策略的全面統理方針這點非常重要，而該方針必須認同人力資源管理各主要元素的相互關係，即人力及接班計劃、聘任、工作表現管

理、員工關係及員工培育。有見及此，委員會把此課題定為其二零一零年的工作目標之一，並促請公務員事務局制訂指引，以協助各局/部門擬定員工發展計劃，從而環扣人力資源管理各個不同主要元素，最終令部門目標，以及員工在事業發展和工作滿足感方面的抱負兩者均得以達成。委員會在年內為公務員事務局提供意見，以便其擬備有關“接任計劃”及“員工全面發展”的指引。下文各段將扼要闡述有關指引的內容。

#### (a) 《接任計劃指引》

**6.3** 正如委員會在二零零八年及二零零九年的年報所述，委員會一直推動當局提高首長級人員接班機制的透明度，以及把接班計劃與有效的才能發展機制環扣起來。委員會促請當局，加強力度協助各部門更針對性地落實接班計劃的工作。公務員事務局為此而制訂了《接任計劃指引》，為部門/職系首長提供指導原則，利便他們為轄下部門及職系發展和制訂接班計劃的策略。該指引亦突顯通過有效的工作表現管理制度挑選優秀人才的重要性；有效的工作表現管理制度，應涵蓋全面評核人員的工作表現、按用人唯才的原則選拔人員晉升、制訂積極的事業發展計劃以擴闊有關人員的工作知識與閱歷，並進一步發揮其領導才能。《接任計劃指引》已於二零一零年十二月由公務員事務局頒布，供部門/職系首長參考。

(b) 《員工全面發展指南》

6.4 由導引新聘人員以至培育潛質優厚的員工以備接班，員工培育對促進此等人力資源管理的職能起著重要作用。委員會認為部門/職系首長必須擔負起栽培各級員工的責任，以及周全地擬備更積極的員工培育計劃。為此，公務員事務局已編製《員工全面發展指南》，涵蓋各級人員的職位調派、擴闊閱歷安排、人員借調及培育安排等事宜。該指引亦會為部門/職系首長提供實務指南，利便他們在公務員培訓處所提供的培訓及發展支援下，制訂發展計劃，以實現員工培育、人才栽培及接班計劃的目標。

6.5 委員會將繼續跟進當局向部門/職系首長發布有關指引的發展。

## II. 部門/職系首長對落實員工培育計劃的積極回應

6.6 委員會建議為員工培育重新注入動力，有見及此，部分部門/職系首長為轄下個別職系落實更積極、更有系統的事業發展及職位調派計劃。有一個部門對其內部人力資源管理委員會（由部門首長親任主席）進行改革，以強化員工管理與員工培訓及發展之間的銜接。某職系為不同職級員工提供更具針對性的培訓及發展課程，務求為職系員工落實更積極的員工培育計劃。同時，為了改善首長級職位的接任計劃，該職系又為具潛質的中層管理人員提供密集指導。

6.7 另一部門的管方為各級員工，由專業人員以至前線執行人員等，推行多項人力資源發展措施。這些措施包括提供多元化和有系統的培訓課程；加強職位調派機制；透過內部經驗交流豐富員工的閱歷；借鑑非政府機構的良好作業模式及成功經驗；以及挑選潛質優厚的人員加以栽培，以應付接班需要。



**7.1** 委員會另外一個重要職責，是就繼續聘用或終止聘用公務員的聘任事宜提供意見。這類個案涵蓋不獲續約或終止合約、提供任期較正常為短的合約、因品行或表現問題而拒予或延長通過試用或試任關限、首長級人員根據補償退休計劃<sup>53</sup>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退休等情況。此外，委員會也就其他與聘任有關的個案，例如退休後延任或重行受僱、借調<sup>54</sup>、開放職位安排<sup>55</sup>、頒發政府培訓獎學金<sup>56</sup>，以及修訂適用於高職級<sup>57</sup>的在職公務員的聘用條款<sup>58</sup>等，提供意見。委員會於二零一零年曾就上述聘任事宜提供意見的統計數字，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退休

**7.2** 根據《公務人員（管理）命令》第12條退休，並非紀律行動或懲罰，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。

為公眾利益着想而退休的人員，可獲發放退休福利。如屬按可享退休金條款受聘的人員，其退休金會延至他達到法定退休年齡當日才發放。如屬按公務員公積金計劃條款受聘的人員，只要符合有關計劃的規則，他在離職時便可獲發放政府自願性供款帶來的累算權益。

**7.3** 年內，18個局/部門轄下共27名人員根據第12條所訂程序受到密切觀察。當局在徵詢委員會的意見後，根據第12條着令其中1名人員因為工作表現持續欠佳而退休。截至年底為止，仍有17名人員受到密切觀察；另有3名人員因表現有所改善，達到應有水平，已從觀察名單中除名；其餘6名人員已經離職或將會離職，原因包括辭職、因喪失工作能力而遭着令退休，以及按紀律程序革職。委員會得悉，在二零一零年內須根據第12條採取行動的個案數目有所減少。

**7.4** 委員會在審核與晉升選拔有關的員工評核報告時，會繼續留意或須根據第12條採取行動的個案，提醒部門採取適當跟進行動。委員會也會密切監察部門管方是否果斷地採取這項行政措施。

53 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) 管理層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（如屬首長級薪級第8點或同級，當中不包括各主要官員（除非另獲行政長官授權），則由公務員事務局局長主持）的小組委員會考慮每宗個案，並會就建議這些人員退休一事徵詢委員會的意見。

54 借調是暫時免除某名人員的實任職務，以有時限和非責任的方式，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。

55 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。

56 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。

57 就招聘而言，這是指委員會有關聘任的一般職權範圍涵蓋的高職級人員[即頂薪點達總薪級表第26點（現為35,290元）或以上或同等薪點的人員]，當中不包括：(a) 頂薪點達總薪級表第26點或以上的非學位及非專業職系基本職級人員；以及 (b) 訂明不在委員會職權範圍內的司法機構人員、廉政公署人員和香港警務處紀律職系人員。

58 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，但須視乎下列各點而定：(a) 服務需要；(b) 申請人的中文程度能否讓其有效履行職務（如適用）；(c) 申請人的表現和品行；以及 (d) 申請人的健康情況。

### 檢討根據第12條採取行動的簡化程序的成效

**7.5** 在以往的年報中提到，公務員事務局在諮詢委員會後，由二零零五年十月起實施簡化程序，以便根據《公務人員（管理）命令》第12條處理工作表現持續欠佳的人員。根據新安排，當局就採取第12條行動而援引的工作表現欠佳期限，已由12個月減至6個月，讓當局能及早掌握時機採取適當的管理行動。委員會也建議，當局應在根據第12條採取行動的簡化程序實施五年後，檢討成效。

**7.6** 當局同意委員會的建議，並已於年內與各局/部門進行檢討，結論是簡化程序的成效大致理想。按簡化程序，根據第12條處理一般個案所需的平均時間<sup>59</sup>已縮短5.7個月，即由18.1個月減至12.4個月；複雜個案<sup>60</sup>則縮短9.3個月，即由35.1個月減至25.8個月。為進一步改善有關第12條行動的程序，當局會在委員會提供意見（如適用<sup>61</sup>）後，邀請或會被着令退休的人員作出進一步和最終申述（即“最後陳詞”），然後才由審批當局對個案作出裁斷<sup>62</sup>。

**7.7** 委員會欣悉上述檢討結果，並贊同當局的結論，認為採取簡化了的第12條程序成效大致理想。委員會也贊成，請或會被着令退休的人員提交“最後陳詞”的改善程序；這與處理紀

律個案的現行做法相符<sup>63</sup>。委員會雖然認同現行第12條所訂程序大致行之有效，但提醒當局在簡化程序後，仍須防範各局/部門為免引起爭拗而過分容忍表現欠佳人員。委員會促請當局繼續監察根據第12條所訂程序的成效，並提供協助予各局/部門。

### 委員會的其他意見

**7.8** 一如第三章第3.11段所述，部門/職系首長須審慎評估試用人員是否做好準備和適合轉為按長期聘用條款受聘。實施新的入職制度<sup>64</sup>後，這一點尤為重要，因為試用人員完成三年試用期後一般即可轉為按長期聘用條款受聘，部門/職系首長再不能像以往實施“3+3”制度時那樣，推遲三年才作出決定。聘任當局應致力為試用人員提供訓練和支援，經常就其工作表現給予意見，並安排所需的培訓、指導和輔助，讓他們更容易融入公務員體制和所屬的工作機關。此外，部門/職系首長必須確保只有能勝任和適合工作要求的試用人員，才獲實聘為常額編制人員。

#### (a) 終止聘用試用人員

**7.9** 在一宗個案中，一名新聘人員在試用期的表現欠佳，所屬部門遂按季為該員撰寫工作表現評核報告一次，以密切監察該員的工作表現。根

59 處理個案所需時間由有關人員被書面通知，根據第12條程序，他將會受到密切觀察的當日開始計算，直至他被通知須為公眾利益着想而退休為止。

60 複雜個案一段指涉及不當行為、健康問題、重複申述或投訴等個案。

61 當局須事先徵詢委員會，方可根據《公務人員（管理）命令》第12條的規定，為公眾利益着想而着令某甲類人員退休，但如行政長官另有規定或該人員屬《公務員敘用委員會條例》第6(2)條指定的人員之一，則屬例外。根據《公務人員（管理）命令》，甲類人員指獲委任並已獲確實受聘擔任設定職位的人員或屬公務員公積金計劃成員的人員。

62 根據當時生效的第12條程序所訂，或會被着令退休的人員可在以下三個階段作出申述：(i) 收到通知信，而信中事先警告，當局可能根據第12條對其採取行動；(ii) 接獲書面通知，謂當局會在完成通知書中指定的觀察期的表現評核後，徵詢獨立委員會的意見，以確定應否援引第12條對其採取行動；以及(iii) 在公務員事務局完成個案的審查工作後接獲意向書。公務員事務局其後會視乎情況徵詢委員會的意見，並把個案提交審批當局，但不會請或會被着令退休的人員作出進一步和最終申述。

63 法庭曾就一宗紀律個案進行司法覆核，在判詞中提出“最後陳詞”這個程序。法官認為，按照恰當的程序，被控人員應獲機會就建議施加的懲罰及其所依據的理由或考慮因素提出意見，以便該人員作出有用的申述，請求從輕處分。當局遂於二零零五年九月實施新安排，在收到委員會的意見後，會先請被控人員作出請求從輕處分的進一步和最終申述（即“最後陳詞”），然後才交由紀律處分當局裁斷如何懲處。當局請被控人員作出“最後陳詞”時，會告知建議施加的懲罰，並詳述紀律處分當局獨立裁斷如何懲處時將考慮的相關因素。

64 請參閱第三章第3.9至3.11段。

據評核報告所載，職系管方已給予該員適當培訓，並提出該員須予改善之處。此外，評核報告又清楚說明該員的所有不足之處。部門鑑於該員表現欠佳，不可能達到其職級所規定的標準，因此在聘用該員約十個月後，便建議終止試用。該部門迅速果斷地解聘表現差劣的人員，委員會深表讚賞。

**7.10** 另一名過往以合約條款受聘的人員，其後通過公開招聘的途徑，在同一部門獲聘任等同的公務員職級。他在以合約受僱和其後獲聘為公務員期間，自始至終均擔任同一職位。在出任公務員的頭九個月，他的工作表現急降至未如理想的水平，部門遂建議終止試用。委員會不反對終止試用該員的建議，但注意到該員的表現實際上自先前獲聘為合約人員期間已開始轉差。在涵蓋該員剛轉任公務員前七個月的評核報告中，評核人已註明，該員只能獨立處理簡單直接的個案。既然該員擔任合約人員時的最後一份評核報告已載列該員的多項缺點，該員根本就不應獲聘為公務員。如部門能在聘用該員為公務員前多花一點工夫，查核該員最新的工作表現，便可避免出現這種不可取的情況。委員會已提醒部門日後在處理其他類似個案時，必須格外留神。

**(b) 延長試用期**

**7.11** 一名人員按試用條款受聘，試用期縮減<sup>65</sup>至兩年。他的工作表現一直令人十分滿意，但在試用期過了一半後，他請了三個月病假，回任後

工作熱誠有所減退。雖然其整體表現大致維持於“常”的級別，但他似乎想逃避某些職責，在執行日常職務時，偶爾也會大意犯錯。部門管方對該員的表現退步深表關注，認為審慎的做法是對其表現觀察一段較長的時間，然後才決定他是否適合按長期聘用條款受聘。為此，部門建議延長該員的試用期六個月，但該員無須蒙受金錢損失<sup>66</sup>。

**7.12** 委員會在審議這宗個案時觀察到以下幾點：

- (a)** 假如延長試用期是因為該員放取長期病假，以致管方沒有足夠時間觀察其是否適合獲確實受聘，則延長的期間通常應與缺勤的期間吻合，而該員無須蒙受金錢損失；
- (b)** 假如管方因該員工作表現欠佳而質疑其是否適合獲確實受聘，則該員在試用期延長的安排下須蒙受金錢損失，而延長的期間不應少於六個月，以確保有足夠時間，讓該員改善工作表現，並讓管方觀察其改善後的表現；以及
- (c)** 總括而言，該員的表現曾經令人十分滿意。最近一次評核報告的評級下降兼且有負面評語，似乎與其“經常需要就醫而長期缺勤”有關。管方基於這個原因延長試用期，並使他蒙受金錢損失，理由是否充分，值得商榷。

部門管方應委員會的要求覆檢上述個案，最終修訂建議，改為延長該員的試用期三個月，而該員無須蒙受金錢損失。

65 根據《公務員事務規例》第183(3)條，非常額編制人員如果轉任另一職位，聘任當局可因應工作性質或其他管理因素，把該員在新職位的試用期縮短，但縮短時間不得超過該員在原有職位的試用期或已完成的服務期，而無論如何也不得超過新職位規定的試用期的一半。

66 根據《公務員事務規例》第183(6)條，聘任當局可延長通過某試用人員的試用期一段指定的時間，而不讓該員蒙受金錢損失，但須視乎公務員敘用委員會的建議而定。如延長通過試用期，試用人員可繼續在原來的增薪日期當日獲得增薪，當作試用期沒有延長一般處理。此外，在這個情況下，將來的增薪日期也不會受到延長通過試用期所影響。在該段時間完結時，聘任當局會考慮該員的工作表現是否令人滿意，以及是否信納該員在長遠來說完全符合該職系的實聘要求，以決定是否確實聘任試用人員為該職級的人員。

**8.1** 無論在執行職務時還是在私人生活中，公務員都必須恪守崇高的誠信和操守標準。如違反任何政府規例或正式指令、作出任何形式的不當行為、干犯刑事罪行（無論是否關乎公務）或令公務員隊伍的聲譽受損，都可能受到紀律處分。公務員隊伍有一套明確和行之有效的機制，就所有指稱涉及行為不當的個案迅速展開調查。在進行公平的聆訊後，如確定有關公務員行為不當，便會嚴格執行紀律處分，絕不姑息。所有紀律個案會按規定循適當方式和程序，並按自然公正原則盡快處理，確保證實行為不當或干犯罪行的公務員得到適時和恰當的懲罰，以收懲前治後之效。

**8.2** 委員會由一九七一年開始就紀律事宜提供意見<sup>67</sup>，自此在公務員紀律制度中擔當重要角色。《公務人員（管理）命令》第18條規定，除《公務員絀用委員會條例》訂明不適用的人員的個案<sup>68</sup>，以及按簡易紀律處分行動發出警告的個案<sup>69</sup>外，當局在處罰<sup>70</sup>按《公務人員（管理）命令》<sup>71</sup>第9、第10及第11條<sup>72</sup>懲治的甲類人員<sup>73</sup>前，必須先徵詢委員會的意見。甲類

人員實際上包括所有公務員，只有試用人員、合約人員及某些按第一標準薪級支薪的人員不屬此類<sup>74</sup>。截至二零一零年年底，就紀律事宜而言，在委員會職權範圍內的甲類人員約有111 700人。

**8.3** 委員會就紀律個案提供意見時，會依據公平、公正和公務員處分總體一致的原則，亦會考慮每宗個案所涉及不當行為或罪行的性質和嚴重程度、涉案人員的紀律及服務記錄、有否從寬處理的理由，以及以往案例的懲罰。

**8.4** 委員會在提供意見前，會認真考慮公務員紀律秘書處與有關部門所提交的觀點和論據。秘書處與部門如對懲罰的輕重有異議，雙方的觀點均須提交委員會考慮。

## 二零一零年委員會提供意見的紀律個案概況

**8.5** 二零一零年，委員會就50宗紀律個案的懲罰方式提供意見，與二零零九年的69宗相比，減少了19宗（28%）；與過去四年（即二零零六至二零零九年）每年平均89宗相比，減少了39宗（44%）。

67 請參閱第二章第2.23段。

68 請參閱第一章註1。

69 簡易紀律處分行動包括口頭和書面警告，針對無須展開正式紀律聆訊的較輕微不當行為。被警告的人員通常在一年內不會獲得晉升或委任。採取簡易紀律處分行動的個案，無須徵詢委員會的意見。

70 有關懲罰包括譴責、嚴厲譴責、降級、迫令退休和革職。除革職和降級外，若單靠這些懲罰不足以反映不當行為或罪行的嚴重性，或達致所需的懲前治後之效，但較高級別的懲罰卻不適用或並不合理，則當局處以這些懲罰時可另加金錢上的懲罰，例如罰款和扣減薪金。請參閱註78和79的有關註解。

71 除某些紀律部隊人員受有關紀律部隊法例（即《監獄條例》、《消防條例》等）約束外，所有公務員一律受《公務人員（管理）命令》的紀律條文規管。如在根據有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），政府會在符合《公務員絀用委員會條例》第6(2)條的情況下，根據該條例第6(1)(d)條，就懲罰方式徵詢委員會的意見。

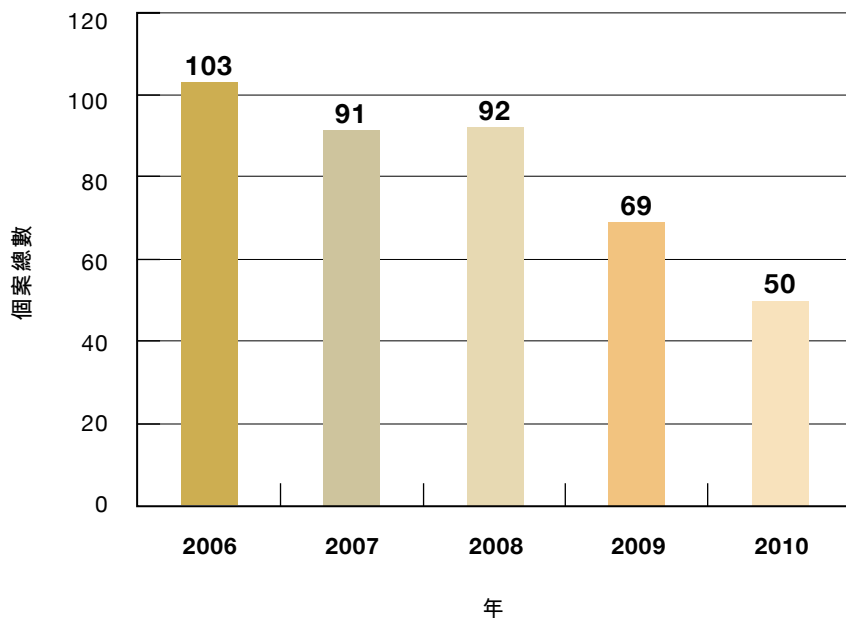
72 請參閱第一章註5、6和7。

73 根據《公務人員（管理）命令》，獲委任並已確實受聘擔任設定職位的人員或屬公務員公積金計劃成員的人員，即屬甲類人員。

74 根據《公務人員（管理）命令》，擔任非設定職位的人員；按月僱用條款擔任設定職位的人員；或按試用條款或按合約條款擔任職位的的人員，屬乙類人員。在二零零八年十月一日前，所有第一標準薪級職系均為非設定職位，因此所有第一標準薪級公務員都是乙類人員，不在委員會的職權範圍內。當局考慮到第一標準薪級公務員隊伍有長遠的服務需要，故在二零零八年七月十四日發出的《公務員事務局通告第5/2008號》公布，行政長官把第一標準薪級職系的職位定為設定職位，由二零零八年十月一日起生效。第一標準薪級職系約10 200名在職員人員獲准在指定期間（二零零八年七月十四日至二零零八年十二月三十一日）內，選擇由乙類人員轉為甲類人員，有關選擇一經作出，即不可撤回。



下圖顯示過去五年經委員會提供意見的紀律個案比較數字：



委員會很高興見到紀律個案數目持續減少。這有賴當局多年來努力不懈，向各級公務員推廣良好品行及誠信標準，工作包括提供培訓、舉辦研討會、發布和更新規則及指引等，促使公務員瞭解並秉持應有的操守標準。不過，我們不應自滿，並須繼續合力維持一支達到崇高操守和品格標準的公務員隊伍。委員會將一如以往，保持警覺，與當局通力合作，確保處理紀律個案時，符合公平、公正和公務員處分總體一致的原則。

**8.6** 以委員會職權範圍內的約 111 700 名甲類人員計算，二零一零年錄得的 50 宗個案所佔比例極小，不足 0.05%，反映我們的公務員秉持崇高的品行及紀律標準，不負眾望。按不當行為或罪行類別和懲罰方式劃分的數字，載於附錄 IX。按涉案人員薪金組別和懲罰方式作出的分析，載於附錄 X。在這 50 宗個案中，有 17 宗（佔 34%）所涉人員最終遭免職<sup>75</sup>；而處以嚴厲譴責<sup>76</sup>另加金錢上的懲罰<sup>77</sup>（罰款<sup>78</sup>或減薪<sup>79</sup>）

75 免職懲罰有多種形式，包括迫令退休、迫令退休另加罰款，以及革職，視乎違紀嚴重程度而定。遭迫令退休的人員可獲發給全部或部份的退休福利。如屬按可享退休金福利條款受聘的人員，當他到達法定退休年齡才會獲發延付退休金。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）。

76 嚴厲譴責通常會令有關人員受到晉升和聘任方面的限制，為期三至五年。一般會建議向干犯較嚴重不當行為或屢犯輕微不當行為或罪行的人員施加這種懲罰。

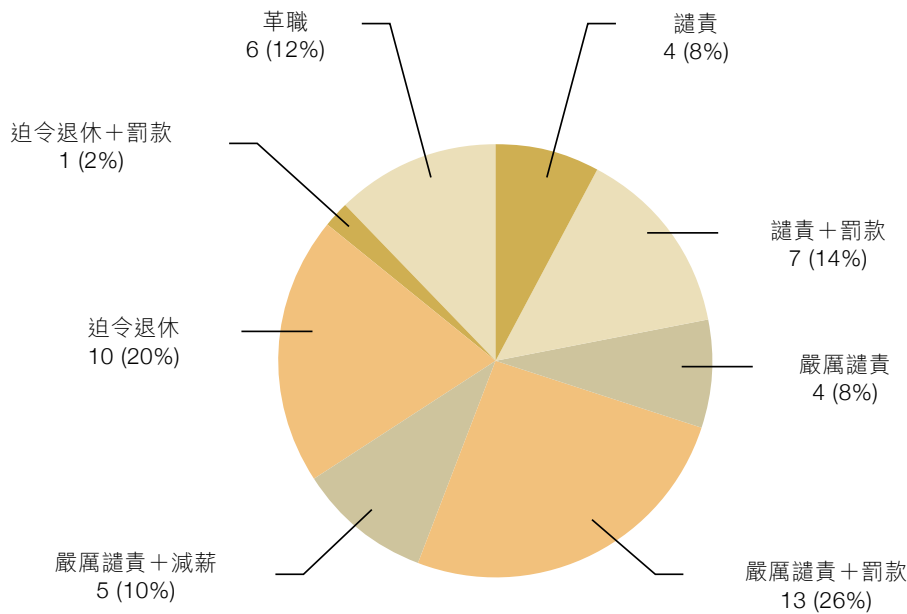
77 除降級和革職外，若單靠其他懲罰不足以反映不當行為或罪行的嚴重性，或達致所需的懲前治後之效，但較高級別的懲罰卻不適用或並不合理，則當局處以這些懲罰時會另加金錢上的懲罰。目前共有三種金錢上的懲罰，即“罰款”、“減薪”和“停止或延遲增薪”。

78 罰款是最常用的金錢上的懲罰。根據二零零九年九月一日生效的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。

79 減薪是一種金錢上的懲罰，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，以致在減薪後不再可按可享該等津貼或福利的薪點支薪，則該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定標準，以“賺回”遭扣減的薪點。



的個案則有18宗（佔36%）。嚴厲譴責另加金錢上的懲罰（罰款或減薪），是僅次於免職與降級<sup>80</sup>的最重懲罰。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。下表顯示委員會在二零一零年提供意見的50宗個案按懲罰方式劃分的數字：



### 對主要紀律事宜的檢討和相關的意見

**8.7** 委員會除了考慮向其徵詢意見的紀律個案所處懲罰的輕重是否恰當外，還會監督紀律處分機制的運作。在審核部門建議時，委員會會就可予改善的地方提出意見，然後建議當局為此進行檢討和討論，以期理順現行的紀律處分政策或程序，並制訂新政策或程序和懲罰尺度。下文各段載述在二零一零年檢討的主要事項，以及委員會的意見和建議。

80 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受到晉升和聘任方面的限制，為期三至五年，以致他們喪失晉升資格和蒙受巨大經濟損失。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，通常會被降至其晉升前的職級，並支取假設他一直在此職級工作時可賺取的薪點。

### 紀律聆訊中的法律代表

8.8 紀律個案雖應盡快處理，以收懲前治後之效，但仍必須按規定循適當方式和程序，並按自然公正原則處理。正如二零零九年年報所述，在二零零九年三月，終審法院就當局拒絕一名警務人員聘請法律代表<sup>81</sup>出席按《警察（紀律）規例》進行的紀律聆訊個案，作出裁決。為此，當局已檢討有關的紀律部隊法例<sup>82</sup>和紀律處分文書，以確定條文能否配合現今情況的需要，並修訂了相關紀律部門的內部訓令或指令，容許法律代表出席按紀律部隊法例進行的紀律聆訊。當局亦已發出初部指引，以協助紀律處分當局考慮聘請法律代表的申請，以及在法律代表在場的情況下進行紀律聆訊。同時，當局已着手對紀律部隊法例中有關的條文作出必要的修訂。視乎草擬法例的進展，當局擬於二零一一年年中向立法會提交修訂規例。

8.9 委員會的唯一憂慮，是容許法律代表出席紀律聆訊的新安排實施後，紀律聆訊的時間會較長，妨礙紀律程序和處分制度暢順運作。不過，為了維持公務員紀律處分制度公平公正，這種不便實屬難免。直至在二零一零年，當局已完成了三宗按《公務人員（管理）命令》及三宗按紀律部隊法例進行並涉及法律代表的紀律個案。雖然為了讓法律代表出席有關紀律聆訊而須作出安排，這些個案都沒有出現不必要的延誤。不過，委員會會繼續留意新安排可能造成的影響，並就每宗個案逐一給予意見，以協助當局克服遇到的問題。

### 按公務員公積金計劃（公積金計劃）條款受聘的公務員的紀律處分架構

8.10 正如前三年的年報所述，當局已為按公積金計劃條款受聘的公務員<sup>83</sup>（“公積金計劃公務員”）釐定了一套包括免職懲罰和沒收退休福利的紀律處分架構，並就此徵詢委員會的意見。委員會支持該架構，因為它與適用於可享退休金公務員的現行紀律處分架構大致相若。公務員事務局在二零一零年六月二十八日發出通告，頒布適用於公積金計劃公務員的免職懲罰和沒收退休福利安排，當時首批公積金計劃公務員正好連續服務滿十年，符合可享累算權益的一般資格。當局也修訂了其他相關文件，包括《公務人員（管理）命令》和紀律程序指引等。當局已成立獨立上訴委員會，以便應行政長官的要求，就公務員提交有關沒收或追討公積金計劃退休福利的申述，向行政長官提供意見。

### 較多以“降級”和“減薪”作為懲罰

8.11 就某些紀律處分個案而言，有必要另加金錢上的懲罰，但又不適宜罰款，或者一個月薪金的最高罰款額可能不足以發揮紀律處分所應有的懲治作用，因此，委員會已促請當局視乎情況考慮作出以往甚少採用的降級或減薪懲罰，以起較持久的懲治作用<sup>84</sup>。雖然因管理原因，以及當涉案人員屬基本職級時，難以施行降級懲罰，但委員會觀察到，處以減薪懲罰的個案數目不少，在二零零八年有五宗、二零零九年有八宗、二零一零年有五宗<sup>85</sup>，顯示當局決意實行委員會的建議。

81 一些紀律部隊法例（以及過往個別紀律部隊發出的有關內部訓令或指令）明文禁止人員在紀律聆訊中由法律代表協助抗辯。按《公務人員（管理）命令》處理的紀律個案則不同，因該命令內沒有類似的禁制條文。

82 紀律部隊法例是指適用於紀律部門的指定紀律部隊職系的中級和初級人員的主要條例和附屬法例。紀律部門是指香港警務處、消防處、懲教署、香港海關、入境事務處及政府飛行服務隊。紀律部隊職系的中級人員是指紀律部門的督察或同等職級人員（例如警務督察、懲教主任、海關督察、助理消防區長等）；紀律部隊職系的初級人員則指紀律部門的員佐級人員（例如警員、關員、消防員等）。這次檢討的法例中，亦包括了《交通督導員（紀律）規例》。

83 公積金計劃為在二零零零年六月一日或之後按新入職條款受聘，並於其後獲按新長期聘用條款受聘的公務員，提供退休福利。

84 請參閱第八章註79和80。

85 二零零零至二零零七年間的記錄顯示，委員會沒有就另加減薪這種金錢上懲罰的紀律處分個案提供意見。

### 處理涉及懷疑精神病患人員的紀律個案

**8.12** 正如二零零八年年報所述，委員會曾經對一宗涉及已知曾患有精神病的人員的紀律個案處理時間過長，表示關注。委員會明白，涉及精神病患人員的紀律個案甚為棘手，而且較為敏感，例如須要求涉案人員出席醫事委員會，以評估其整體精神狀況<sup>86</sup>，但當局須徵得涉案人員同意，才可召開醫事委員會。儘管如此，委員會認為，這宗個案的處理時間漫長，可能令該名曾患有精神病的人員受到不必要的壓力困擾。當局已就委員會的建議作出回應，與有關部門跟進，檢討有哪些調查程序可加快。當局亦會繼續與醫院管理局研究簡化召開醫事委員會的安排。

**8.13** 委員會認為，由於《殘疾歧視條例》和《個人資料（私隱）條例》的影響令人關注，當局應向各局和部門提供適當指引，說明應如何處理涉及懷疑或自稱患有精神病的人員的紀律個案，以釋疑慮。當局應提醒各局和部門留意懷疑精神病患人員的行為問題，妥為記錄有關個案，以便盡快跟進。當局完成這方面的檢討後，會參考委員會的意見，修訂有關處理涉及懷疑精神病患人員的個案的通告。

<sup>86</sup> 根據《銓敘科通告第20/80號》，部門一經知悉某名人員行為不當，並懷疑他患上精神病，便應飭令他出席醫事委員會，由醫事委員會評定他的整體精神狀況，並就他的精神狀況是否可為他的不當行為開脫，或作為減輕責任的理由，而且以他的健康情況是否適宜讓他出席紀律研訊，提供意見。

9.1 年內，委員會主席聯同委員訪問了水務署、政府物流服務署和政府新聞處，與這些部門的高層管理人員就共同關注的課題交換意見，並藉此機會推廣良好的人力資源管理方法。在訪問水務署期間，委員會參觀了位於深水埗的工程地盤，大大增加了主席和委員對總食水管重置方法的認識，並了解到如何使用噪音記錄器和相關分析檢漏法，檢測水管的滲漏情況。委員會主席和委員在訪問政府物流服務署期間，參觀了印刷工場，並聆聽該署人員的簡介，加深了解該署所提供的服務和運作情況。委員會亦訪問了政府新聞處，得悉該處正處理多項具挑戰性的新工作，以期讓市民知道政府的角色及工作，主席和委員對此留下深刻印象。

9.2 委員會繼續與海外有關機構保持緊密聯繫。主席訪問了新加坡公共服務委員會 (Singapore Public Service Commission)，並就兩個委員會的工作交換意見。此外，孟加拉公共服務委員會 (Bangladesh Public Service Commission) 的代表團亦曾到訪委員會秘書處。秘書處向代表團成員簡介了委員會的角色，職能和工作；雙方並討論了多個與公務員聘任和紀律有關的不同課題，就相關事宜交換意見。



公務員敘用委員會主席吳榮奎先生(右五)與委員羅家駿先生(右四)和羅榮生先生(右一)在政府物流服務署署長張少卿女士(左二)陪同下參觀該署的印刷工場。



公務員敘用委員會主席吳榮奎先生(左二)與委員羅家駿先生(右一)和羅榮生先生(右三)在水務署署長馬利德先生(右二)陪同下參觀位於深水埗的水務署工程地盤。



公務員敘用委員會主席吳榮奎先生(右三)與委員黃美春女士(左三)在政府新聞處處長黃偉倫先生(右四)陪同下參觀政府新聞處。

**10.1** 公務員事務局局長及屬下人員一直鼎力支持，並協助委員會各方面的工作，尤其是俞宗怡局長向來虛懷若谷，積極回應委員會的意見，委員會謹此衷心致謝。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衷誠合作，理解有加，委員會在這裏一併致謝。

**10.2** 一如以往，委員會秘書處職員繼續向委員會提供全力支援，在審核部門建議方面，克盡厥職，殊堪讚賞。委員會秘書及屬下團隊竭誠服務，表現卓越，貢獻良多，主席及各委員謹此深表謝意。



類別	公開/ 內部招聘	晉升/ 署任職位	延任/ 不予續聘 <sup>87</sup>	其他聘任 相關個案 <sup>88</sup>	紀律	總數
曾提供意見 的建議	93	585	70	68	50	866
(a) 曾提出疑問的 建議	41	391	40	31	9	512
(b) 在提出疑問後 作出修訂的建議	4	109	5	0	4	122
(b) / (a)	10%	28%	13%	0%	44%	24%

## 與過去數年的比較

年份	2008	2009	2010
曾提供意見的建議總數	970	941	866
(a) 曾提出疑問的建議	417	446	512
(b) 在提出疑問後作出修訂的建議	143	122	122
(b) / (a)	34%	27%	24%

87 延任/不予續聘的個案包括不獲續約、提供任期較正常為短的合約、新聘人員因品行/表現問題而遭延長/拒予通過試用/試任關限、首長級人員根據補償退休計劃提早退休，以及根據《公務人員(管理)命令》第12條為公眾利益着想而迫令退休。

88 其他聘任相關個案包括續約/延長合約期、退休後重行受僱/延任、覆檢因運作需要而作出的署任安排、開放職位安排、借調、修訂聘用條款、頒發政府獎學金和更新《聘任指南》。



**吳榮奎先生，GBS，JP**

委員會主席(二零零五年五月一日獲委任)

職業：公務員敘用委員會主席

學歷：香港大學榮譽社會科學學士、香港大學教育碩士、英國特許秘書及行政人員公會資深會員、香港特許秘書公會資深會士

吳榮奎先生是資深公務員，一九七一年加入政務職系，退休前擔任的高級職位計有副銓敘司(人事管理)(一九八五至八七年)、公務員薪俸及服務條件常務委員會秘書長(一九八九至九一年)、布政司辦公室轄下行政署長(一九九一至九四年)、憲制事務司(一九九四至九七年)及運輸局局長(一九九七至二零零二年)。



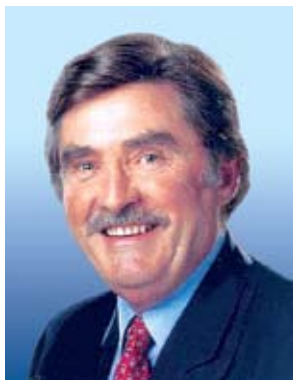
**施祖祥先生，GBS，JP**

委員會委員(任期由二零零四年二月一日至二零一零年一月三十一日)

職業：太古股份有限公司獨立非執行董事、李錦記有限公司非執行董事

學歷：香港大學榮譽文學士

施先生是廉政公署審查貪污舉報諮詢委員會的主席。他在一九六九年加入政務職系，一直為香港政府服務，在約26年的公務員生涯中，曾任多個部門和決策科首長。他退休前擔任公務員事務司，一九九六年退休後轉任香港貿易發展局總裁，二零零四年五月離任。



**施文信先生，SBS，JP**

委員會委員(任期由二零零四年二月一日至二零一零年一月三十一日)

職業：商人

學歷：特許會計師(蘇格蘭)、格拉斯哥大學和香港大學法學學位

施文信先生是香港賽馬會主席、香港上海滙豐銀行有限公司和香港鐵路有限公司的非執行董事，也是英國電訊亞太區顧問。



**羅家駿先生，SBS，JP**

委員會委員(二零零六年二月一日獲委任)

職業：商人

學歷：香港大學榮譽理學士

羅先生是聯強國際(香港)有限公司總裁兼執行長，也是公務員薪俸及服務條件常務委員會主席、首長級薪俸及服務條件常務委員會委員和離職公務員就業申請諮詢委員會委員。



**簡金港生女士**

委員會委員(二零零六年二月一日獲委任)

職業：香港賽馬會人力資源及持續發展總監

學歷：香港大學榮譽文學士、香港中文大學工商管理碩士、倫敦大學文學碩士



**黃美春女士，JP**

委員會委員(二零零六年七月一日獲委任)

學歷：倫敦大學倫敦政治經濟學院理學士(經濟學)、  
英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員

黃女士是撲滅罪行委員會委員，同時也是志鴻科技國際控股有限公司的獨立非執行董事。



**陳玉樹教授，BBS，JP**

委員會委員(二零零七年十二月一日獲委任)

職業：嶺南大學校長

學歷：香港中文大學工商管理學士、柏克萊加州大學工商管理碩士、  
柏克萊加州大學經濟學文學碩士、柏克萊加州大學財務學哲學博士

陳教授是社會福利諮詢委員會主席、外匯基金諮詢委員會、司法人員薪俸及服務條件常務委員會和關愛基金督導委員會成員，同時也是莎莎國際控股有限公司的獨立非執行董事。



**羅榮生先生，BBS，JP**

委員會委員(二零零九年五月二十三日獲委任)

職業：何耀棣律師事務所顧問

學歷：香港大學榮譽文學士、香港最高法院律師、國際公證人、  
中華人民共和國司法部委託公證人及仲裁員

羅先生是藝術博物館諮詢委員會主席，也是香港紅十字會副主席、中國紅十字會理事和醫院管理局輸血服務管治委員會委員。他同時是社會福利諮詢委員會成員和香港小交響樂團監察委員會委員。



彭玉榮先生，JP

委員會委員 (二零一零年二月一日獲委任)

職業：東亞銀行有限公司高級顧問

學歷：香港中文大學榮譽社會科學學士、香港中文大學工商管理碩士、  
英國銀行學會副會員、香港銀行學會資深會員

彭先生是香港科技園公司董事會成員、香港城市大學校董會成員、財務匯報局程序覆檢委員會委員、證券及期貨事務上訴審裁處成員、香港貿易發展局金融服務諮詢委員會委員、香港中文大學崇基學院校董會董事和東華專上書院有限公司校董暨司庫。



蔡克剛先生，BBS，JP

委員會委員 (二零一零年五月一日獲委任)

職業：蔡克剛律師事務所合夥人

學歷：倫敦大學法學碩士、香港最高法院律師、國際公證人、  
中華人民共和國司法部委託公證人

蔡先生是香港工業總會理事會增選委員和香港大學校董會成員。

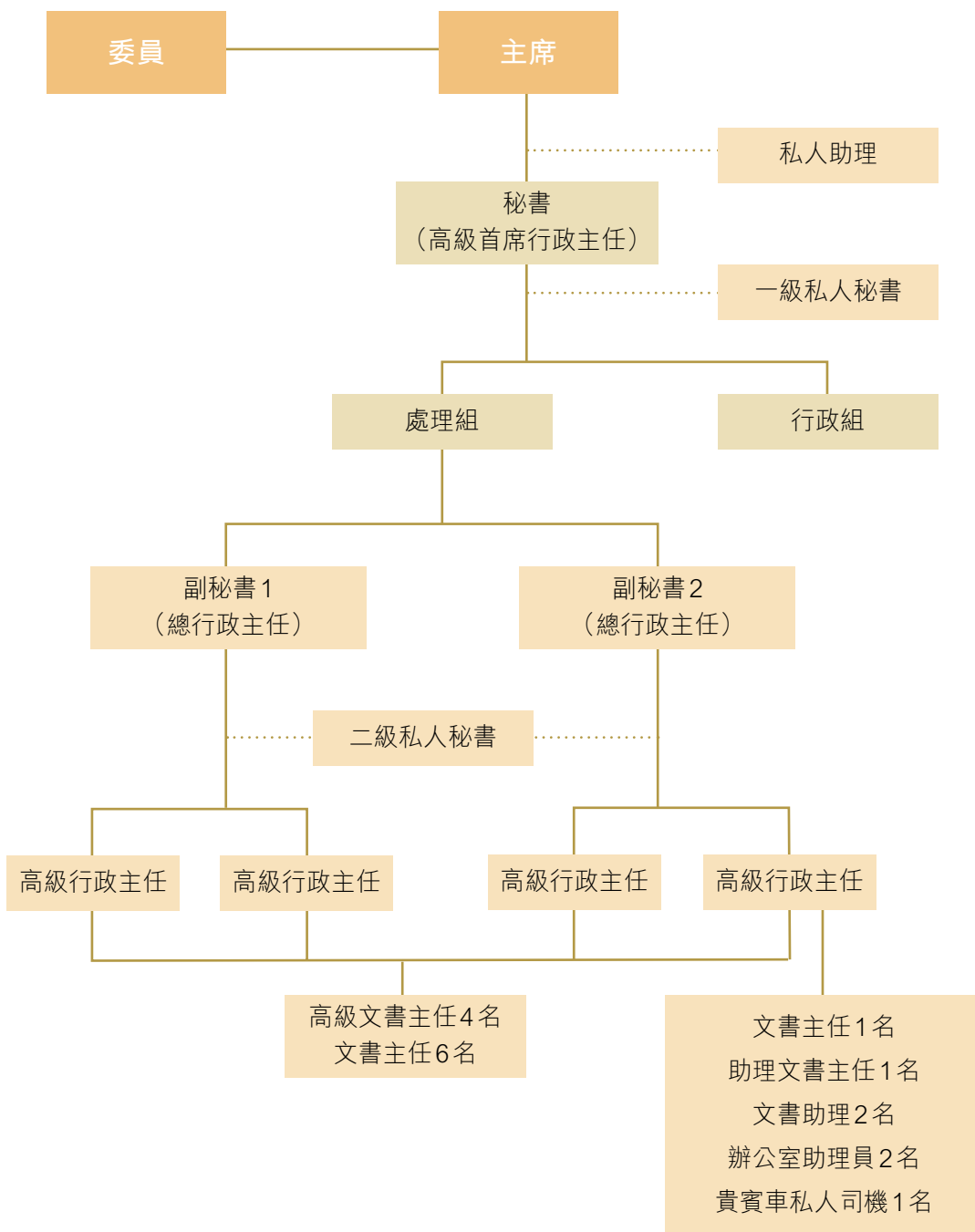


主席	任期
Mr Thomas MEGARRY	8/1950 – 3/1951
Mr Justice Ernest Hillas WILLIAMS	6/1952 – 5/1953
Mr Justice Trevor Jack GOULD	5/1953 – 11/1953
Mr John Robert JONES	11/1953 – 1/1959
利銘澤先生	1/1959 – 7/1959
Mr E R CHILDE	7/1959 – 5/1965
Mr M S CUMMING	6/1965 – 5/1967
Mr Charles HARTWELL	5/1967 – 11/1971
Mr D R HOLMES	11/1971 – 5/1977
陸鼎堂先生	5/1977 – 9/1978
黎保德先生	9/1978 – 10/1980
李福逵先生	10/1980 – 5/1987
何鴻鑾先生	5/1987 – 6/1991
徐淦先生	6/1991 – 7/1996
鮑文先生	8/1996 – 4/2005
吳榮奎先生	5/2005 – 現時

委員	任期
羅文錦先生 *	8/1950 – 11/1952
Mr A V FARMER	5/1953 – 4/1954
Mr L B STONE	10/1954 – 1/1957
Mr J Dickson LEACH	12/1958 – 4/1963
簡悅強先生	7/1959 – 6/1961
胡百全博士	6/1961 – 8/1964
李福和先生	8/1964 – 3/1970
Mr J B H LECKIE	6/1965 – 3/1966
Mr H J C BROWNE	3/1966 – 5/1968
Mr K I COULLIE	5/1968 – 5/1972
羅德丞先生	10/1969 – 7/1974
Mr J H BREMRIDGE	2/1972 – 7/1974
施偉賢先生	7/1974 – 9/1980
徐家祥先生	7/1974 – 7/1980
宋衍禮先生	12/1978 – 12/1986
馮國經博士	7/1980 – 7/1993
范培德先生	10/1980 – 9/1987
鄭正訓先生	11/1980 – 11/1984
郭勤功先生	11/1984 – 10/1990
黃乾亨先生	10/1986 – 9/1995
湯比達先生	10/1987 – 9/1998
潘國濂先生	11/1990 – 9/1991
林李靜文女士	2/1992 – 1/1996
謝法新先生	2/1992 – 1/2002

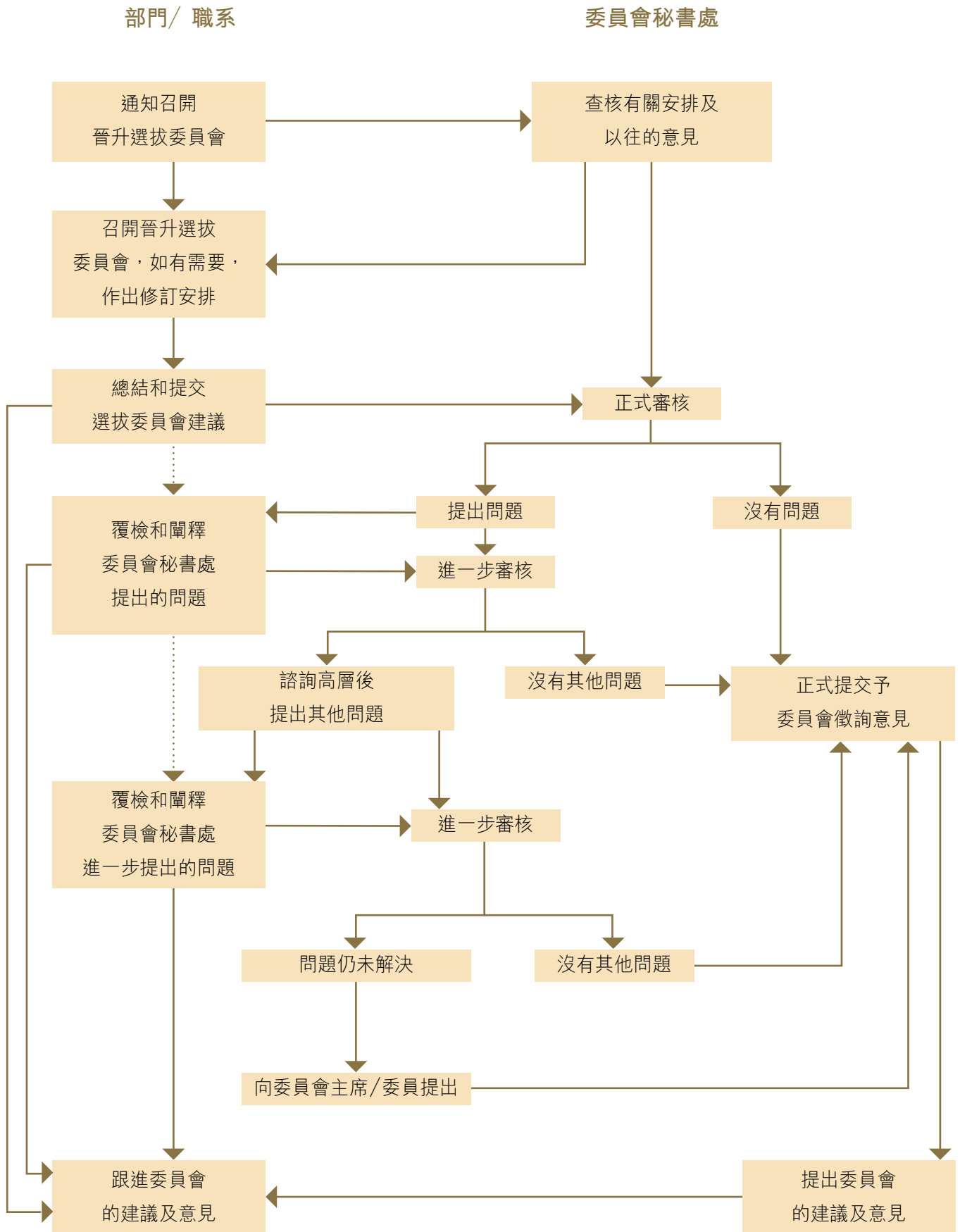
\* 羅文錦先生曾於 1951 年 3 月至 1951 年 4 月期間署理主席一職。

委員	任期
田北俊先生	5/1992 – 6/1993
鄭維志先生	7/1993 – 7/2003
王培麗女士	5/1994 – 12/1995
梁國輝博士	5/1994 – 4/2003
黃楊素瓊女士	6/1995 – 5/2003
朱佩瑩女士	12/1995 – 11/2001
龐輝先生	2/1998 – 1/2004
周永成先生	2/1998 – 1/2006
成小澄博士	6/1999 – 5/2005
陳清霞女士	12/2001 – 11/2007
王英偉先生	2/2002 – 1/2006
柯黃秋梅女士	6/2005 – 9/2006
葉錫安先生	5/2003 – 5/2009
施祖祥先生	2/2004 – 1/2010
施文信先生	2/2004 – 1/2010
羅家駿先生	2/2006 – 現時
簡金港生女士	2/2006 – 現時
黃美春女士	7/2006 – 現時
陳玉樹教授	12/2007 – 現時
羅榮生先生	5/2009 – 現時
彭玉榮先生	2/2010 – 現時
蔡克剛先生	5/2010 – 現時



編制

首長級行政主任	1
行政主任職系	6
文書人員職系	16
秘書職系	3
貴賓車司機職系	1
	27





		受聘人數
公開招聘		
•	按試用條款受聘	776
•	按合約條款受聘	9
•	轉職(部門或職系之間)	29
	小計	814
內部招聘		
•	按試任條款受聘	64
•	按試用條款受聘	0
•	按本地合約條款受聘	0
	小計	64
	合計	878

與過去數年比較				
年份	招聘個案數字	聘用的本地 應徵者人數	聘用的非永久性 居民人數	合計
2010	93	877	1	878
2009	126	1 115	1	1 116
2008	116	1 934	1	1 935
2007	155	674	2	676

1. 部門首長/職系首長親自以信函或便箋，提示主管人員應確保評核報告能依時完成。
2. 改善催辦跟進機制：
  - a. 試行更嚴格的催辦跟進機制，以電子方式取代現時人手處理的做法。
  - b. 加強催辦跟進機制，監察填寫評核報告的進度，措施包括：
    - (i) 預早發出提示；
    - (ii) 指派專責單位分別向有關人員發出書面提示，敦促他們立即填妥評核報告；以及
    - (iii) 把不遵守提交報告期限的個案上報首長級高級人員或職系首長/部門首長。
3. 在有關職系的評核報告表格加入“依時填寫評核報告”，作為才能項目之一。
4. 在主管人員本身的評核報告或人事檔案內，記錄逾期填寫評核報告的情況。
5. 規定逾期填寫評核報告的主管人員以書面解釋延誤原因。
6. 如延誤是因受評人沒有交回其職責說明所致，管方應要求主管人員按本身對受評人職責的理解來填寫評核報告。
7. 實施更嚴格的填寫評核報告時間表，在上一個評核周期完結日起計的指定時間內召開評核委員會會議。
8. 為有關人員提供培訓，讓他對工作表現管理及填寫評核報告的最佳做法有所認識。

其他公務員聘任事宜	個案數目
不獲續約	2
提供任期較正常為短的合約	
• 因工作表現或品行操守問題 (0)	2
• 以配合有關人員的60歲生辰 <sup>89</sup> (2)	
續約或延長合約期	21
拒予通過試任關限	4
拒予通過試用關限	4
延長試任關限	14
延長試用關限	43
首長級人員根據補償退休計劃提早退休	0
根據《公務人員(管理)命令》第12條退休 <sup>90</sup>	1
退休後重行受僱或延任	
• 首長級人員 (6)	12
• 非首長級人員 (6)	
借調	3
開放職位安排	1
修訂聘用條款	3

89 根據《公務員事務規例》第280及281條，除在非常例外的情況下，合約公務員在年滿60歲後，不會獲考慮繼續聘用。

90 根據《公務人員(管理)命令》第12條退休，並非紀律行動，也不是懲罰，而是為公眾利益着想，基於工作表現持續欠佳或失去信心的理由而採取的行政措施。

二零一零年徵詢委員會意見的紀律個案  
按不當行為或刑事罪行類別和懲罰方式劃分的數字

懲罰方式	不當行為或刑事罪行類別						合計
	違反交通規則的個案	盜竊罪行	第一及第二欄以外的刑事定罪個案*	疏忽職責、不履行職責或不遵照指示、監督不力及不服從上級	不守時、擅離職守、棄職潛逃	其他不當行為**	
革職	0	1	0	0	4	1	6
迫令退休	0	1	6	3	1	0	11
較輕微的懲罰	1	10	9	4	0	9	33
合計	1	12	15	7	5	10	50
註：	<p>(a) 委員會在二零一零年就50宗紀律個案提供意見。</p> <p>(b) 在50宗紀律個案當中，有28宗是當事人被法庭裁定罪名成立後予以懲罰。</p> <p>(c) 至於其餘22宗紀律個案，有4宗所涉及的人員棄職潛逃。</p> <p>* 包括索取或接受利益、詐騙、在公眾地方作出猥褻行為、身為公職人員行為不當、使用虛假文書及其他。</p> <p>** 包括未經批准而從事外間工作、未經批准借貸、以粗言穢語辱罵上司或顧客、提供虛假資料、濫用政府運輸工具，以及違反房屋福利規則等。</p>						

## 二零一零年徵詢委員會意見的紀律個案 按涉案人員薪金組別和懲罰方式劃分的數字

懲罰方式	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	3	0	6
迫令退休 + 罰款	0	1	0	1
迫令退休	1	5	4	10
降級	0	0	0	0
嚴厲譴責 + 減薪	3	1	1	5
嚴厲譴責 + 罰款	5	7	1	13
嚴厲譴責	2	0	2	4
譴責 + 罰款	6	1	0	7
譴責	1	3	0	4
合計	21	21	8	50



## 招聘

(A)	召開招聘委員會的時間	
	– 妥善規劃進行招聘的時間表	2008 (第 3.11 及 3.21 段)
(B)	成立招聘委員會前須考慮的主要因素	
•	應徵者數目	
	– 檢討過時的入職要求	2003 年 (第 41 頁)
	– 把內部聘任與公開招聘的聘任要求劃一	2004 年 (第 34 頁) 2005 年 (第 3.31 – 3.34 段) 2006 年 (第 3.10 段)
•	在廣告內須註明的資料	
	– 假如申請人沒有提供所有所需資料，申請將不獲考慮	2009 年 (第 3.17(e) 段)
•	事先批准	
	– 更新《聘任指南》	2004 年 (第 34 頁) 2005 年 (第 3.31 – 3.34 段) 2007 年 (第 3.38 段)
	– 首長級職位的語文能力要求	2004 年 (第 33 頁) 2005 年 (第 3.29 - 3.30 段) 2006 年 (第 3.8(a) 段)
	– 在暫停公開招聘公務員的安排撤銷之前，申請可續承的招聘批准	2006 年 (第 3.11 – 3.12 段)
	– 於申請截止日期後重新展開招聘工作	2009 年 (第 3.20 段)
	– 豁免語文能力要求、永久性居民身分和綜合招聘考試等規定	2009 年 (第 3.10 段)
•	招聘委員會的成員組合	
	– 在招聘工作中，遴選委員會的數目應該切合實際需要	2002 年 (第 32 頁)
•	招聘時間表	
	– 簡化招聘程序	2007 年 (第 3.7 – 3.15 段) 2008 年 (第 3.7 – 3.12 段) 2009 年 (第 3.6 – 3.12 段)

<b>(C) 聘任準則</b>		
•	核實殘疾狀況	2005年(第3.23 – 3.25段) 2007年(第3.16 – 3.20段)
•	公開考試成績的參照標準和接納這些成績為公務員的入職條件	2006年(第3.8(d)段) 2007年(第3.34 – 3.35段)
•	審核求職申請時應慎重行事	2008年(第3.17 – 3.18段)
•	申報定罪記錄	2008年(第3.22 – 3.23段)
•	提交學歷及/或專業資歷證明文件	2009年(第3.17(d)段)
<b>(D) 篩選準則</b>		
•	把工作經驗列為篩選準則	2007年(第3.24 – 3.27段) 2008年(第3.15段) 2009年(第3.17(a)段)
•	把招聘考試的成績作為篩選的根據	2007年(第3.23段) 2008年(第3.16段) 2009年(第3.16段)
•	其他考慮因素：	
	– 避免採取一成不變的篩選方式	2003年(第57 – 58頁)
	– 避免訂立不切實際的高篩選基準	2008年(第3.19段)
<b>(E) 招聘考試</b>		
•	綜合招聘考試	2006年(第3.6 – 3.9段) 2007年(第3.32 – 3.33段)
•	招聘考試作為招聘程序的一部分	2007年(第3.21 – 3.24段) 2009年(第3.16段)
•	為招聘考試未雨綢繆	2008年(第3.11段)
•	為選定的職系舉行中央統籌的筆試	2008年(第3.20段)
<b>(F) 基本法知識測試</b>		
		2008年(第3.2 – 3.3段) 2009年(第3.18 – 3.19段) 2010年(第3.5 – 3.8段)

<b>(G) 遴選面試</b>		
•	避免參照與遴選委員會的評論不相稱的面試得分，以機械化的方式遴選應徵者	2001年(第17頁)
•	避免產生令人感到困窘的情況	
	– 可能會令申請人產生“不公平”印象的暗示	2004年(第33頁)
•	審視評核報告	2009年(第3.8 – 3.9段)
<b>(H) 遴選委員會的推薦</b>		
•	避免按部門內不同的組別，各自擬備一份錄取名單	2001年(第17頁)
•	小心推薦表現未見出色的人員	2002年(第35頁)
•	不適當地優待學歷較高的申請人	2007年(第3.36 – 3.37段)
•	務實的候補聘用名單	2008年(第3.10段) 2009年(第3.17(b)段)
•	把現正或曾在政府工作的員工的評核報告提交委員會	2008年(第3.10段) 2009年(第3.17(c)段)
•	隨機抽查制度	2008年(第3.8段)
<b>(I) 聘任當局的行動</b>		
•	在新入職制度下縮減試用期	2002年(第32頁) 2003年(第51頁) 2008年(第3.13 – 3.14段) 2009年(第3.13 – 3.15段)
•	聘用殘疾人士	2007年(第3.16 – 3.20段)
•	檢討“3 + 3”制度	2008年(第4.11及4.19段) 2010年(第3.9 – 3.11段)
<b>(J) 公務員職位的吸引力</b>		
		2007年(第3.28 – 3.31段) 2008年(第4章) 2009年(第3.21 – 3.24段) 2010年(第3.14段)
<b>(K) 檢討助理專業人員的招聘工作</b>		
		2010年(第3.12 – 3.13段)

## 晉升

(A) 在進行晉升選拔工作前的主要考慮因素		
•	有可供晉升的空缺	
	– 填補間接空缺	2002年(第30頁) 2004年(第35頁) 2005年(第3.49 – 3.50段) 2007年(第4.23 – 4.25段) 2009年(第4.4(c)段)
•	人選組合	
	– 以直接招聘填補過剩空缺	2002年(第30頁)
	– 聘任為發展局轄下部門首長的人選	2005年(第3.41 – 3.42段) 2008年(第5.11 – 5.13段)
	– 雙軌制度	2005年(第3.43 – 3.45段)
	– 意向調查	2006年(第4.20 – 4.21段) 2009年(第4.4(d)段) 2010年(第4.13 – 4.14段)
	– 填補單一職級部門首長職位和在物色不到合適的合資格人選時填補部門首長職位	2007年(第4.4 – 4.6段)
(B) 召開晉升選拔委員會的時間		
•	適時召開晉升選拔委員會	2001年(第19 – 20頁) 2006年(第5.3 – 5.4段) 2007年(第4.7(ii)段) 2008年(第6.8段) 2009年(第4.4(b)及5.7段) 2010年(第5.6段)
•	召開晉升選拔委員會的次序	2006年(第5.3段)

<b>(C) 晉升選拔委員會的安排</b>		
•	避免晉升選拔委員會會期過長	2002年(第30頁)
•	成立晉升選拔委員會	2007年(第4.7(i)段) 2009年(第4.4(a)段)
•	避免出現利益衝突	2008年(第5.25段) 2009年(第4.4(e)段)
<b>(D) 晉升遴選準則</b>		
•	篩選準則	
	– 過於嚴格的年資要求	2003年(第42–43頁)
	– 年資要求	2010年(第4.16段)
	– 以工作表現評級作為篩選準則	2009年(第4.4(f)段) 2010年(第4.15段)
	– 以晉升能力或潛能作為篩選準則	2001年(第15頁) 2007年(第4.26–4.28段) 2009年(第4.4(f)段)
	– 遴選人選填補空缺的比率	2002年(第31頁)
•	閱歷	
	– 不應純粹因有關人員缺乏廣泛的經驗而不予推薦	2006年(第4.5–4.6段) 2007年(第4.7(v)段) 2009年(第4.4(g)段)
	– 不應以偏蓋全地否定填補非主流職位的人員	2008年(第5.26–5.27段) 2009年(第4.4(h)段)
•	表現	
	– 過於着重近期的工作表現	2001年(第16頁)
	– 避免採用計分方式	2007年(第4.7(viii)段) 2009年(第4.4(n)段)



(D) 晉升遴選準則(續)		
•	晉升能力的評級	2009年(第5.21 – 5.22段)
•	策劃順利接班 — 晉升至部門首長職位的考慮因素	2005年(第3.39 – 3.40段) 2007年(第4.7(xi)及 6.2 – 6.5段) 2008年(第7.2 – 7.3段) 2009年(第4.4(i)段)
•	署任期內的工作表現	
	– 適當考慮署任期內的工作表現	2007年(第4.17 – 4.21段) 2008年(第5.4 – 5.5段) 2009年(第4.4(o)段)
	– 避免對因運作理由署任較高職級的人員給予厚待	2007年(第4.20(c)段) 2009年(第4.4(o)(vi)及 4.7 – 4.8段)
	– 避免把署任人員的表現與實任職級人員的表現直接比較	2008年(第5.5(iii)段)
•	晉升機會	
	– 受限制的人員	2006年(第4.22 – 4.24段)
	– 被終止署任的人員	2008年(第5.20段)
	– 即將退休或在退休年齡後延任或重行受聘的人員	2009年(第4.9 – 4.11段)
	– 尚未完成試用期的人員	2009年(第4.12段)
(E) 給晉升選拔委員會的參考資料		
•	晉升選拔面試	2001年(第16頁) 2003年(第43頁) 2007年(第4.7(vii)段) 2009年(第4.4(m)段)

(E) 給晉升選拔委員會的參考資料(續)		
•	工作評核報告	
	– 提交工作評核報告	2006年(第4.11 – 4.12段) 2008(第5.23段)
	– 晉升選拔委員會檢討的工作評核報告所涵蓋的年期	2006(第4.15段) 2007(第4.7(iii)段) 2009(第4.4(j)段)
•	晉升選拔委員會委員的個人認識	2007(第4.22段) 2008(第5.4段) 2009(第4.4(k)段)
•	傳聞指稱	2007(第4.7(vi)段) 2009(第4.4(l)段)
(F) 晉升選拔委員會的建議		
•	候補名單的有效期	2001(第17頁) 2003(第43 – 44頁) 2007(第4.7(ix)段) 2009(第4.4(p)段)
•	晉升的生效日期	2001(第17及20頁) 2002(第30頁)
•	署理職位以待實際升職	
	– 只在有關升職的少許疑問能經一段短時間觀察便可消除的情況下，才適宜作出這項安排	2003年(第44 – 45頁)
	– 安排人員署理職位以待實際升任副部門首長級別職位的期限	2007年(第4.24段) 2008年(第5.21段) 2009年(第4.4(q)段)
•	署理職位以方便行政	
	– 輪流署任職位	2005年(第3.46 – 3.48段) 2006年(第4.17 – 4.19段) 2007年(第4.7(iv)段) 2009年(第4.4(r)段)

<b>(F) 晉升選拔委員會的建議 (續)</b>		
	- 避免長期署任職位	2004年(第37頁) 2005年(第3.51 – 3.52段) 2007年(第4.16段)
	- 不適當地參考出現輕微偏差的工作表現評級	2007年(第4.17及4.20(b)段)
	- 撤回推薦獲上次晉升選拔委員會推薦署任職位以方便行政的人員	2008年(第5.5段) 2009年(第4.4(o)(iv)段)
	- 委任人員署理職位以方便行政的候補名單的先後次序	2010年(第4.18及4.20段)
	- 署任安排	2010年(第4.22及4.24段)
•	停止署任	
	- 安排停止署任次序的決定性因素	2001年(第17頁) 2004年(第37頁)
	- 應就署任表現進行徹底評估, 證明理據充分	2004年(第36頁) 2008年(第5.5(iv)段) 2009年(第4.4(o)(iii)段)
	- 有關署任人員表現不足之處的意見應妥為記錄, 以作為佐證	2008年(第5.4及5.5(v)段) 2009年(第4.4(o)(iv)段)
•	晉升選拔委員會的推薦名單應予保密	2001年(第8及16頁)
<b>(G) 晉升選拔委員會報告</b>		
•	準確性	
	- 提供有關空缺情況的準確資料	2001年(第15頁)
	- 表現記錄摘要務須準確	2002年(第31頁)
	- 提交最新的署任安排資料	2007年(第4.29 – 4.31段)
•	準時提交晉升選拔委員會報告	2001年(第19 – 20頁) 2004年(第36頁) 2006年(第4.13 – 4.14段)
•	提供表現管理的資料	2004年(第41頁) 2005年(第3.35 – 3.36段) 2007年(第4.7(x)段)

(H) 聘任當局的行動		
•	根據委員會的意見修訂建議	2001年(第21頁)
•	處理涉及紀律調查或紀律處分程序的個案	2004年(第36頁) 2007年(第4.9 – 4.10段) 2008年(第5.7段) 2010年(第4.4 – 4.5段)
•	執行晉升選拔委員會的建議	
	– 與被人超越的人員進行事業前途發展面談	2001年(第16頁) 2006年(第5.10(e)段) 2009年(第5.9段)
	– 給予署任人員一切機會，考驗他們的表現	2002年(第31頁) 2008年(第5.5(ii)段)
	– 延遲實行或沒有實行晉升選拔委員會所提建議	2003年(第42頁) 2004年(第38頁) 2006年(第4.7 – 4.8段) 2008年(第6.10段)
	– 按照晉升選拔委員會的建議安排職位調派	2007年(第5.12及6.8段) 2008年(第6.10段)
•	署理職位以待實際升職的管理	
	– 在有關人員的署任安排生效前，先考慮該員最近的表現和操守	2003年(第66 – 67頁)
	– 監察署理職位以待實際升職的安排	2003年(第45頁) 2003年(第67 – 70頁) 2007年(第5.16段)

<b>(H) 聘任當局的行動 (續)</b>		
	- 因長期放取假期而延長人員的署理職位以待實際升職期	2008年(第5.24段) 2009年(第4.4(s)及4.13段)
	- 因沒有空缺而把署理職位以待實際升職的安排轉為署理職位以方便行政	2003年(第44-45頁)
•	適當檢討及管理署任安排	2001年(第17頁) 2003年(第43-44頁) 2006年(第4.9-4.10段) 2007年(第4.12-4.15段) 2008年(第5.9-5.10段)
<b>(I) 其他</b>		
•	出現倒置形職系結構的職系	2007年(第4.11段) 2008年(第5.8段) 2010年(第4.6-4.8段)
•	跨專業職位的內部聘任安排	2008年(第5.14-5.18段)
•	使進行晉升選拔程序的良好做法得以扎根	2008年(第5.19段) 2009年(第4.3-4.5段)
•	晉升選拔工作遵從事項清單	2010年(第4.11段)
•	年報討論事項索引	2010年(第4.11段)
•	開設編外職位	2010年(第4.21段)



## 其他聘任事宜

## (A) 試用及試任關限

## • 通過試用關限

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 不應讓人員自動通過試用關限</li> </ul>	<p>2001年(第8頁)</p> <p>2004年(第17頁)</p> <p>2005年(第3.10段)</p> <p>2006年(第6.3 – 6.4段)</p> <p>2007年(第7.5段)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 及早終止表現欠佳人員的服務，而不應待試用期結束才處理</li> </ul>	<p>2001年(第21 – 22頁)</p> <p>2002年(第37頁)</p> <p>2004年(第43 – 44頁)</p> <p>2005年(第3.27段)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 處理因健康/身體情況以致表現受影響的試用人員</li> </ul>	<p>2001年(第19頁)</p> <p>2003年(第60 – 62頁)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 處理在署任期間表現未能符合應有標準的試用人員</li> </ul>	<p>2004年(第46 – 47頁)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 處理未能取得所需資格的試用人員</li> </ul>	<p>2001年(第19頁)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 處理遭到投訴而正接受調查的試用人員</li> </ul>	<p>2001年(第14頁)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 處理涉及一宗廉政公署案件的試用人員</li> </ul>	<p>2003年(第62 – 64頁)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 處理干犯不當行為的試用人員</li> </ul>	<p>2004年(第44 – 45頁)</p> <p>2005年(第3.28段)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 處理被控刑事罪行的試用人員</li> </ul>	<p>2001(第22頁)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 慣常延長試用期的期間，以便進一步觀察有關人員的表現</li> </ul>	<p>2001年(第8頁)</p> <p>2002年(第17頁)</p> <p>2003年(第20頁)</p> <p>2004年(第17頁)</p> <p>2010年(第7.11 – 7.12段)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 終止聘用試用人員</li> </ul>	<p>2010年(第7.9 – 7.10段)</p>

<b>(A) 試用及試任關限(續)</b>		
•	通過試任關限	
	– 通過試任關限的標準	2003年(第50頁)
	– 因延長試任關限導致財政損失而須補發增薪額	2002年(第35頁)
•	其他	
	– 不應邀請因職位空缺不足而終止聘任的試用/試任人員提出申述	2003年(第49頁)
	– 縮短按新入職制度作內部轉職的在職人員的試用期	2003年(第51頁)
	– 續聘在新入職制度推行前受聘的人員為常額編制人員	2003年(第58–59頁)
	– 以試用方式委任第一標準薪級人員	2004年(第42頁)
•	升級點	
	– 通過升級點	2004年(第47–49頁)
<b>(B) 退休後延任或重行受僱</b>		
		2002年(第36頁)
		2005年(第3.53–3.55段)
		2006年(第6.8–6.11段)
		2007年(第6.10段)
		2008年(第7.7段)
		2009年(第4.11及7.8–7.9段)
<b>(C) 續聘合約人員</b>		
•	讓表現平庸的人員轉為常額編制人員	2002年(第38頁)
•	不應根據《公務員事務規例》第280(1)條，讓工作效率差的人員延長其合約90天	2002年(第39頁)
•	續訂/延長行為失當人員的合約	2003年(第50–51及64–65頁)
•	凡有人員因表現或品行理由而被終止/不獲續訂合約或不予轉為長期聘用制，須徵詢委員會的意見	2003年(第52頁)

(D)	按新合約條款續聘	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>在試用期滿後以一年合約形式續聘</li> </ul>	2003年(第52-53頁) 2004年(第5及16頁)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>延長按新合約條款受聘的人員的合約期</li> </ul>	2008年(第8.8-8.11段)
(E)	根據《公務人員(管理)命令》第12條為公眾利益着想而退休	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>精簡有關程序</li> </ul>	2005年(第3.16-3.18段) 2007年(第7.6段) 2008年(第8.6-8.7段) 2009年(第7.5-7.6段) 2010年(第7.5-7.7段)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>職系首長在處理可能須採取第12條行動的個案方面所擔當的角色</li> </ul>	2008年(第8.4段)
(F)	雜類事項	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>第一標準薪級公務員由乙類人員轉為甲類人員</li> </ul>	2008年(第8.12-8.14段) 2009年(第7.7段)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>可根據《公務員敘用委員會規例》獲授權向委員會尋求意見的人員的職級</li> </ul>	2003年(第40頁)
(G)	委員會曾提供意見的其他公務員事宜	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>政治委任制度</li> </ul>	2006年(附錄 I) 2009年(第3.23段)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>首長級公務員離職就業檢討</li> </ul>	2009年(第3.22段及附錄 VI)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>《公務員守則》</li> </ul>	2009年(第7.10-7.13段)

## 表現管理和接班計劃

(A)	表現管理制度	
•	加簽人員和覆核人員的角色	2001年(第18頁) 2002年(第34頁)
•	評核委員會	
	– 角色及功能	2002年(第33頁) 2003年(第47–48頁) 2006年(第5.10(b)段) 2007年(第5.3段) 2008年(第6.14(i)及 6.15–6.17段) 2009年(第5.12及 5.15–5.19段)
	– 評核委員會的人數	2003年(第48頁)
•	評核報告表格	
	– 詳細的職責說明	2003年(第47頁)
	– 評核職責和工作目標表現的獨立部分	2003年(第47頁)
	– 關鍵才能的精簡項目	2003年(第47頁)
	– 採用以才能為本的模式	2006年(第5.10(c)段) 2007年(第5.4段) 2008年(第6.18段) 2009年(第5.20段)
	– 對“員工管理”一項作出闡釋，以便反映依時填寫評核報告的要求	2007年(第5.12段) 2008年(第6.2及6.6段)
	– 評核人員的晉升能力或是否已準備好執行高一職級的職責	2007(第5.17段) 2008(第6.12–6.13段) 2009(第5.21–5.23段)

(A) 表現管理制度 (續)		
	- 重新設計評核報告表格，確保遵守《公務員事務規例》第232(2)條的規定	2009年(第5.8段)
	- 更清晰地闡明評核準則，以推廣如實評核的作風	2009年(第5.10段)
•	要求提交評核報告	
	- 如評核期只有一、兩個月	2003年(第46頁)
	- 如在評核周期內評核人員數目更換	2004年(第39頁)
	- 如經常調職或轉換評核人員的關係，在整個評核周期內都沒有全面的評核報告	2001年(第18頁) 2009年(第5.24段)
	- 如受評人署任較高職級	2003年(第46及48頁) 2004年(第39頁) 2008年(第5.4及5.5(i)段) 2009年(第4.4(o)(iii)及5.26(vii)段)
•	依時填寫評核報告	
	- 不得逾期寫評核報告	2001年(第18頁) 2002年(第32頁) 2004年(第41頁) 2005年(第3.37 – 3.38段) 2006年(第5.5 – 5.7段)
	- 不得欠缺工作表現評核報告	2001年(第18頁) 2006年(第5.10(f)段) 2007年(第5.8段)
	- 處理受評人沒有交回其職責部分以供填寫評核報告	2008年(第6.4段) 2009年(第5.26(v)段)
	- 推廣依時填寫評核報告的措施	2008年(第6.2 – 6.7段) 2009年(第5.3 – 5.6及5.26(iv)段) 2010年(第5.2 – 5.5及5.12 – 5.13段)

(A) 表現管理制度 (續)		
	– 對督導人員管理員工能力的評估因素	2002年(第32頁) 2005年(第3.38段) 2006年(第5.7段) 2007年(第5.7段) 2008年(第6.2、6.4及6.14(v)段)
•	優質評核	
	– 如實和準確評核	2007年(第6.6段) 2009年(第5.9 – 5.11及5.26(iii)段) 2010年(第5.7及5.14段)
	– 不得作出不一致的評核	2001年(第19頁) 2004年(第38頁)
	– 不得作出概略的評核	2009年(第5.25段)
	– 不得作出完全相同的評核	2004年(第38頁) 2007年(第5.18段) 2009年(第5.25及5.26(i)段)
	– 不得給予介乎兩個級別的評級	2007年(第5.19段) 2009年(第5.26(i)段)
	– 專為主管人員而設的工作坊，以提升他們在撰寫評核報告方面的能力	2007年(第5.12段)
•	評核報告準則	
	– 採用“常”的評級作為常規	2006年(第5.10(a)段) 2007年(第5.2段) 2009年(第5.26(vi)段)
	– 評核不得過於寬鬆	2001年(第18頁) 2004年(第40頁) 2008年(第6.11段)
	– 訂立清晰的工作評級基準	2008年(第6.14(ii)段) 2009年(第5.26(i)段)



<b>(A) 表現管理制度(續)</b>		
•	遵照《公務員事務規例》第231(1)條的規定	2008年(第6.9(i)及(ii)段) 2010年(第5.8-5.9段)
•	遵照《公務員事務規例》第232(2)條的規定	2006年(第5.8段) 2008年(第6.9(ii)及(iii)段) 2009年(第5.8段) 2010年(第5.8-5.9段)
•	向受評人提出意見	
	- 年中檢討	2002年(第33頁)
	- 披露職系首長的評語	2006年(第5.10(d)段) 2007年(第5.5段) 2008年(第6.14(iv)段) 2009年(第5.26(iii)段)
•	檢討工作表現評核	
	- 避免在受評人表示不同意評核內容後，在覆檢時不適當地把評分降級	2001年(第18頁)
	- 發現報告中不一致的評核	2007年(第5.12段)
	- 避免硬性遵從配額制度或採用硬性訂定的評級分布	2009年(第5.17(vi)段)
	- 避免機械化地使用公式，根據人員在關鍵才能所得的分數，計算出該員在工作表現上的評級	2009年(第5.17(vii)段)
<b>(B) 事業前途發展面談</b>		
		2001年(第16頁) 2002年(第16頁) 2006年(第5.10(e)段) 2007年(第5.6段) 2008年(第6.14(iii)段) 2009年(第5.9及5.26(ii)段)

<b>(C) 管理表現欠佳的人員</b>		
•	密切監察表現和適時提出意見	2002年(第35頁) 2004年(第50-51頁) 2007年(第5.14-5.15段) 2008年(第8.4段) 2009年(第5.13段)
•	處理懷疑患有精神病的表現欠佳人員	2002年(第40-41頁)
•	處理行為不當的表現欠佳人員	2002年(第40-41頁) 2004年(第52-54頁)
•	向表現欠佳的人員發放增薪	2003年(第49頁)
<b>(D) 管理員工於署理職位以待實際升職或署理職位以方便行政期間的表現</b>		
		2007年(第5.16段) 2009年(第4.4(o)(iv)段)
<b>(E) 栽培制度及職位調派計劃</b>		
•	全面的員工培育方針	2008年(第7.1段) 2009年(第6.1-6.2段) 2010年(第6.4-6.5段)
•	更積極的職位調派計劃	
	- 具透明度和有系統的職位調派政策	2007年(第6.7-6.8段) 2008年(第7.2(d)及7.5段) 2009年(第6.5段)
	- 迅速和果斷安排職位調派	2007年(第5.12及6.8段)
	- 在個別員工的事業發展需要及部門有效運作之間取得平衡	2006年(第4.6段) 2007年(第6.8段) 2008年(第7.5段)

<b>(E) 栽培制度及職位調派計劃 (續)</b>		
	- 主管人員有責任順應員工的職位調派及培訓安排	2006年(第4.6段) 2007年(第6.9段) 2008年(第7.2(d)段)
	- 職系首長親自參與	2008年(第6.10段) 2009年(第6.4段) 2010年(第6.6 – 6.7段)
	• 安排部門職系人員借調政府總部	2007年(第6.11段)
	• 有系統的導引課程	2009年(第6.4及6.6段)
<b>(F) 接任計劃</b>		
	• 及早培育人才	2007年(第6.3及6.9段) 2008年(第7.4段)
	• 快速栽培具潛質人員	2008年(第7.2(a)段)
	• 年資較深人員的晉升機會	2007年(第6.2(a)及6.4段) 2008年(第7.2(b))
	• 考慮年齡及晉升潛質	2007年(第6.2(b)、(c)及6.5段) 2008年(第7.2(b)及(c)段)
	• 讓首長級人員擴闊閱歷	2009年(第6.7段)
	• 為首長級初級人員訂定晉升至高層首長級職位的發展機制	2009年(第6.8段)
	• 暫停招聘公務員對接任計劃的影響	2009年(第3.24段)
	• 接任計劃指引	2010年(第6.3段)
<b>(G) 人力資源管理培訓</b>		
		2007年(第5.9 – 5.11段)

## 紀律

<b>(A) 委員會就紀律個案提出意見的職權範圍</b>		
•	涉及乙類人員的個案	2001年(第13頁) 2002年(第26-27頁) 2003年(第35頁) 2004年(第30頁)
•	涉及香港警務處文職職系公務員的個案	2008年(第9.16段) 2009年(第8.20段)
•	涉及第一標準薪級人員的個案	2001年(第13頁) 2003年(第35頁) 2008年(第1.4、8.14及9.2段、註4及70) 2009年(第1.4及8.2段、註4及45)
<b>(B) 紀律處分制度</b>		
•	正式或非正式紀律行動	2005年(第4.7段)
•	建議判處干犯某幾類輕微失當行為的甲類人員定額罰款	2001年(第13頁) 2003年(第35頁) 2004年(第31頁)
•	建議在撤職和迫令退休這兩者之間，增加中間懲處級別	2001年(第13頁) 2002年(第25頁) 2003年(第35頁) 2004年(第26-27頁) 2005年(第4.6段) 2006年(第7.18段) 2007年(第8.13段)

<b>(B) 紀律處分制度 (續)</b>		
•	按公務員公積金計劃條款受聘的人員的紀律處分制度	2007年(第8.14段) 2008年(第9.22 – 9.24段) 2009年(第8.14 – 8.16段) 2010年(第8.10段)
<b>(C) 處理紀律個案的一般指引</b>		
•	不應寬大處理行為失當個案	2002年(第36頁)
•	紀律處分輕重一致	2004年(第54 – 56頁)
•	加快處理紀律個案	2002年(第27頁) 2005年(第4.21段)
•	在行為失當個案中上司督導屬員的責任問題	2003年(第36頁) 2005年(第4.19 – 4.20段) 2006年(第7.15段)
<b>(D) 考慮處分水平的因素</b>		
•	不當行為的嚴重程度應是主要考慮因素	2002(第27頁) 2003(第54 – 56頁)
•	對個別人員的懲罰作用	2001(第14頁)
•	有關人員在干犯不當行為後的表現	2003年(第37 – 38頁)
<b>(E) 處理以下類別個案時應注意的事項</b>		
•	根據《防止賄賂條例》並不涉及貪污的違紀行為	2001年(第14頁)
•	違反房屋福利規則的個案	2003年(第36頁)
•	已遞交辭職通知的人員曠職	2003年(第71頁)
•	屢犯輕微罪行的人員	2004年(第25頁)
•	根據《公務人員(管理)命令》第12條被監察的表現欠佳人員的紀律處分個案	2004年(第52 – 54頁)
•	與工作表現有關的不當行為	2006年(第7.13 – 7.14段)
•	與公務有關的交通違例事項	
	– “違法記錄失效”機制	2006年(第7.16段)

<b>(E) 處理以下類別個案時應注意的事項 (續)</b>	
• 涉及操守的紀律個案	2006年(第7.7段)
• 涉及懷疑精神病患人員的紀律個案	2008年(第9.14 – 9.15段) 2010年(第8.12 – 8.13段)
• 刑事定罪	
– 有關人員沒有呈報刑事法律程序而妨礙當局採取行動	2004年(第25頁)
– 香港以外地方的刑事定罪	2005年(第4.14段)
– 涉及長期監禁刑罰的刑事判罪	2007年(第8.7 – 8.8段)
<b>(F) 不當行為的懲處尺度</b>	
• 交通違例事項	
– 與公職有關的交通違例事項	2003年(第36頁) 2005年(第4.8 – 4.11段)
– 與公職無關的交通違例事項	2002年(第28頁) 2003年(第36頁)
• 沒有上報刑事法律程序	2005年(第4.12 – 4.13段)
• 因“盜竊(店鋪盜竊)”而被刑事定罪	2006年(第7.8 – 7.9段)
• 涉及色情的不當行為或罪行	2006年(第7.10 – 7.11段)
• 在執行緊急職務時擅離職守	2006年(第7.12段)
<b>(G) 程序事宜</b>	
• 停職政策	2002年(第28頁)
• 重開已完結的不當行為個案	2003年(第35頁) 2004年(第29頁)
• 在紀律研訊期間或之後改為根據不同的《公務人員(管理)命令》條文採取行動	2003年(第35頁) 2004年(第29頁)
• 就所有根據《公務人員(管理)命令》處理的個案，下令進行“發回案件”的程序	2004年(第27頁)
• 精簡按《公務人員(管理)命令》第11條懲治的個案，以及按該命令第9條懲治的跟進個案的紀律處分程序	2008年(第9.9 – 9.12段)
• 紀律聆訊中的法律代表	2009年(第8.11 – 8.13段) 2010年(第8.8 – 8.9段)



<b>(H) 懲處</b>		
•	免職 — 撤職或迫令退休	2001年(第12頁) 2002年(第24–25頁)
•	限制	2003年(第53頁) 2004年(第47–49頁)
•	罰款	
	– 對因觸犯與公務無關的刑事罪行而被定罪的人員處以罰款	2004年(第26頁)
	– 罰款額由與增薪點掛鈎轉為與薪金掛鈎	2009年(第8.17段)
•	告誡字句	2005年(第4.15–4.16段) 2007年(第8.9段) 2009年(第8.8–8.10段)
•	較多以“降級”和“減薪”作為懲罰	2008年(第9.13段) 2009年(第8.19段) 2010年(第8.11段)
<b>(I) 品行管理</b>		
•	提醒人員	
	– 屢次擅離職守/不守時的後果	2004年(第28頁)
	– 必須上報刑事法律程序	2004年(第25頁)
	– 避免接受過分豐厚/奢華的款待	2005年(第4.17–4.18段)
	– 獲得批准後才可擔任有薪外間工作	2005年(第4.22段)
	– 必須上報與公務無關的交通違例事項	2006年(第7.17段) 2007年(第8.10–8.12段) 2008年(第9.17–9.21段)
•	公布不當行為案例以收警惕之效	2005年(第4.3及4.23–4.24段)
•	在薪俸結算書內加入與品行相關的提示	2009年(第8.18段)