

# 公務員敍用委員會

年報  
2017



# 公務員敘用委員會

2017 年報



# 目錄

主席前言	.....	1
第一章	公務員敘用委員會概況	3
第二章	公務員聘任	9
第三章	對招聘個案的意見	21
第四章	對晉升選拔個案的意見	26
第五章	表現管理及員工培育	38
第六章	公務員紀律	46
第七章	訪問	50
第八章	鳴謝	51
附錄 I	公務員敘用委員會主席及委員簡歷	52
附錄 II	公務員敘用委員會秘書處組織架構圖	56
附錄 III	經委員會提供意見的個案	57
附錄 IV	經委員會提供意見的招聘個案	58
附錄 V	經委員會提供意見的晉升選拔個案	59
附錄 VI	經委員會提供意見的延長服務及 退休後重行受僱個案	60
附錄 VII	經委員會提供意見的延長 / 終止 試用期 / 試任期個案	61
附錄 VIII	經委員會提供意見的其他公務員聘任事宜	62
附錄 IX	經委員會提供意見的紀律個案	63

# 主席前言



公務員敘用委員會每年都會發表報告，回顧過去一年的工作。二零一七年的年報標誌着委員會又完成了一年成果豐碩的工作。

年內，委員會繼續履行其法定職責，就公務員的聘任、晉升和紀律事宜，向行政長官提供意見。就個案數量而言，經委員會提供意見的個案總數達 1 109 宗。

一如往年，我們處理最多的是晉升選拔建議，其次是新聘任的建議。委員會嚴格審視每項

建議，致力確保甄選程序妥善，而所有合資格的候選人都得到適當和公平的考慮。晉升不僅是要肯定優秀人員的出色表現和委以他們更高職位的職責，更重要的是，有必要維持一支穩定和實力強勁的公務員隊伍，好為市民服務，切合社會的需要。為了同一目的，延攬人才從而為公務員隊伍注入新血，亦同樣重要。年內，招聘工作的數目穩步上升。年內委員會審議晉升選拔和聘任建議的概況載於第三和第四章，一些值得注意和棘手的個案，包括委員會所提的意見，也有論述，以便各局和部門作為參考。

政府的公信力和良好管治有賴一支嚴守紀律恪守誠信的公務員隊伍。令人鼓舞的是，提交委員會審議的紀律個案數字持續處於低水平。在審議懲罰輕重時，我們堅守公平和相稱的

原則，既要兼顧個案的實際情況，又能反映不當行為的嚴重性。我們相信適當的處分能讓所有人員心存警惕，亦可收以儆效尤之效。年內委員會審議的紀律個案詳載於第六章。

為求不負公眾信任，委員會必須努力不懈、獨立客觀地履行職責。因此，我們有責任提出質詢及尋求全面、理據充分和準確無誤的資料作為依據，然後決定是否接納建議。透過委員會的制衡機制，再加上各局和部門管理層的通力合作，我們得以確保公務員隊伍由才德兼備的人員組成。

我謹藉此機會，感謝各委員鼎力支持，提供真知灼見。

我特別向服務委員會六年並已於二零一八年二月離任的委員李李嘉麗女士、蔡惠琴女士和陳志新先生致意。此外，我要感謝公務員事務局局長及其團隊積極回應，及跟進我們的各項建議。我更要代表委員會感謝委員會秘書處全體同事高效及竭誠的支援，尤其服務委員會超過五年後離任的委員會秘書何琇玲女士。

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

公務員敘用委員會主席劉吳惠蘭

# 第一章

## 公務員敘用委員會概況

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

### 委員會成員

1.2 按照《公務員敘用委員會條例》，委員會有一名主席和不少於兩名而不多於八名委員。成員全部由行政長官委任，並有擔任公職或服務社會的經驗。二零一七年委員會成員名單如下：



公務員事務局常任秘書長及同事出席公務員敘用委員會的會議

主席	
劉吳惠蘭女士，GBS，JP	由二零一四年五月起
委員	
李李嘉麗女士，SBS	由二零一二年二月起
蔡惠琴女士，JP	由二零一二年二月起
陳志新先生，IDS	由二零一二年二月起
柯黃秋梅女士	由二零一二年七月起
唐偉章教授，JP	由二零一三年十二月起
麥業成先生，BBS，JP	由二零一五年五月起
劉麥嘉軒女士，JP	由二零一六年二月起
李聯偉先生，BBS，JP	由二零一六年五月起
秘書	
何琇玲女士	二零一二年六月至二零一七年九月
梁敏儀女士	由二零一七年九月起

主席及各委員的簡歷載於附錄 I。

# 第一章

## 公務員敘用委員會概況

### 秘書處

- 1.3 委員會由一個小規模的秘書處支援，職員均為公務員，分別來自行政主任、秘書及文書職系。截至二零一七年年底，委員會秘書處共有編制職位 32 個，其組織架構圖載於附錄 II。

### 任務和職能

- 1.4 委員會的職責屬諮詢性質。除了在《公務員敘用委員會條例》第 6(2) 條指明的少數例外情況<sup>1</sup>，委員會就聘任及晉升事宜提供意見的範圍涵蓋最高月薪達總薪級表第 26 點（於二零一七年年底為 48,630 元）或以上的職位，至常任秘書長和部門首長。在政治委任制度下各局長、副局長和政治助理的聘任事宜無須徵詢委員會的意見。截至二零一七年年底，公務員

編制職位共有 177 752 個，其中屬委員會職權範圍的有 43 619 個。然而，以下各類個案，不論所涉人員職級高低，必須徵詢委員會的意見：在公務員事務局通告第 8/2003 號和該局所發出相關補充指引訂明的情況下終止合約（包括不予續約）及按合約條款或新長期聘用條款續聘；終止或延長試用期或試任期；不批准通過試用或試任關限；以及根據《公務人員（管理）命令》<sup>2</sup> 第 12 條為公眾利益着想而着令退休等個案。

- 1.5 至於紀律事宜，所有甲類人員的紀律個案（《公務員敘用委員會條例》訂明不適用的人員的個案除外）均須提交委員會審理。甲類人員指獲委任並已確實受聘擔任編制職位的人員或屬公務員公積金計劃<sup>3</sup> 成員的人員。除試用人員、合約人員和部分按第一標準薪

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。

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

級表支薪的人員，涵蓋了所有公務員。截至二零一七年年底，屬委員會職權範圍的甲類人員約有114 800人。

- 1.6 委員會也會按照其法定權限，處理公務員就與其本身有直接和實際利益關係的事宜而提出的申述。另外，委員會須就行政長官轉交涉及公務員的事宜提供意見，也會就聘任、晉升和紀律方面的政策和程序，以及各項人力資源管理事宜，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，委員會會召開會議進行討論。公務員事務局的代表和部門的高層管

理人員或會獲邀出席會議，向委員會解釋有關事宜或個案的背景，但委員會聽取後會作出獨立的決定。

- 1.8 委員會審閱各局和部門提交的建議，主要目的是確保建議理據充分，並且是按照既定的程序和指引達致。為此，委員會有一套嚴謹的制度審核部門提交的建議，在進行審核時或會要求相關的局/部門作出解釋或提供更多資料。各局/部門有時會因應委員會的意見，修改其建議；其他時候，委員會經審議相關的局/部門所作詳細解釋後，會信納建議是值得支持的。委員會亦會就值得管方留意的事宜，向相關的局/部門提出建議或作出提醒。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。

# 第一章

## 公務員敘用委員會概況

### 保密和公正原則

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

### 工作目標

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

### 二零一七年的工作

1.11 二零一七年，委員會就 1 109 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 788 項建議提出質詢，當中 135 項 (17%) 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能在目標時間內處理完成。有關個案的分項數字以及二零一七年與先前四年同類數字的比較，載於附錄 III。

1.12 每一宗在委員會權限內提出的申述，委員會都會仔細審查，嚴肅處理，然後作出回覆；不具名的投訴亦同樣一絲不苟處理，只是未能作出回覆而已。年內，委員會處理了十宗與聘任事宜有關的申述。全部個案經委員會詳細審視後，裁定申述不成立。委員會另外收到一宗投訴，由於所涉事

宜不屬委員會的職權範圍，已轉交相關的局/部門跟進。

1.13 年內，委員會繼續就聘任、晉升和紀律方面的政策和程序事宜提供意見。至於員工培訓和發展工作，雖然是部門和職系管方的核心職責，由於委員會秘書處在日常工作中會審閱各局/部門提交的建議，因此，讓秘書處人員與各局/部門分享最切合公務員隊伍需要的行事方式，最為合適。除了定期向一般職系處和公務員培訓處提供意見以作培訓之用，秘書處亦會應邀派員在人力資源管理人員的培訓課程中主講。年內，當局為行政主任舉辦了三項有關招聘和晉升事宜的課程，秘書處均派員擔任講者。此外，秘書處一名人員亦應邀出席一項有關聘任建議撰寫技巧的新訓練課程，與學員分享經驗。

## 互聯網網頁

1.14 委員會設有網頁，網址如下：

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

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

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

# 第二章

## 公務員聘任

2.1 政府的聘任政策以「用人以才」為基本原則和一貫目標。為此，委員會支持以公平競爭的方式進行公開招聘。在這方面，公務員的聘任須按照恰當程序進行，以及所作的建議有詳細理據支持，才能獲得委員會的信納。二零一七年，提交委員會審議的建議有 1109 項。該等建議是年內進行多項聘任工作的成果，當中包括 169 項招聘工作和 672 項晉升選拔工作。此外，共有 20 宗涉及延長服務或退休後重行受僱的個案，其中 13 宗為按照公務員事務局二零一七年六月公布的經調整機制進行的續聘工作。至於以試用或試任形式聘任的人員，委員會處理了 163 宗延長或終止試用期或試任期的個案。其餘 49 宗為其他與聘任有關的個案。

2.2 除了就個別的建議提供意見外，委員會亦與公務員事務局合作，改善和精簡聘任程序，並視乎情況提出檢討事項。本章闡述委員會在聘任相關個案方面的工作，以及委員會所提出就相關政策和程序進行檢討的進展。

### 公務員招聘

2.3 招聘公務員的工作是由公務員事務局及政府各局/部門負責。招聘可以用公開招聘或內部聘任方式進行，亦可以二者並用。對於須向委員會提交建議的個案<sup>4</sup>，委員會會查核遴選標準是否客觀、招聘程序是否恰當，並審視相關篩選準則（如建議採用）以確保公平一致。委員會也會就招聘程序向各局/部門建議改善措施，以提升招聘工作的效率和效能。

4 就招聘而言，這是指職級的最高月薪不少於總薪級表第26點的訂明金額（於二零一七年年底為48,630元）或同等薪點金額的人員，但不包括：(a) 屬於非學位及非專業職系的基本職級人員；以及 (b) 訂明不在委員會職權範圍內的司法人員、廉政公署人員及香港警務處紀律職系人員。

2.4 二零一七年，委員會一共就 169 項招聘工作提供意見，涉及 1 601 個職位空缺，當中 1 523 個（分屬 159 項招聘工作）是以公開招聘方式填補，其餘 78 個（分屬十項招聘工作）則以內部聘任方式填補。這些聘任個案的分項數字以及二零一七年與先前四年的建議聘任人數比較表，載於附錄 IV。委員會就年內所審議招聘建議而提出的一些具體意見，載於第三章。

## 公務員晉升選拔

2.5 在公務員晉升選拔方面，委員會的職能是就中、高級公務員職位<sup>5</sup>的晉升事宜，向政府提供意見。這項職能是要確保政府採用公平公正的晉升制度進行選拔，只有最合適及能幹的人員方能獲選擔任較高職級的職務。在審議各局/部門提交的晉升建議時，委員會要確定選拔程序恰當妥善，不論合資格人員是按何種條款受聘，他們的

晉升條件均按才幹、經驗、工作表現、品格及晉升職位所規定的資格（如有）等準則，得到充分和公平的考慮。此外，委員會亦會就晉升選拔工作的執行及管理員工表現的相關事宜提出意見，以期改善不足之處，並使整個公務員晉升選拔制度更趨完善。

2.6 年內，經委員會提供意見的晉升個案有 672 宗，涉及 7 355 名人員。二零一七年晉升選拔個案的分項數字以及與先前四年同類數字的比較，載於附錄 V。委員會審議該等建議後所提出的一些具體意見載於第四章。

## 延長公務員服務年期

2.7 面對人口老化所帶來的挑戰，以及預計未來數年公務員流失率高企的情況，政府於二零一五年一月宣布採取一系列措施，延長公務員的工作年期，詳情如下：

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

# 第二章

## 公務員聘任

- (a) 不論職級，提高在二零一五年六月一日或之後受聘的新入職公務員的退休年齡；文職職系為 65 歲，紀律部隊職系為 60 歲；
- (b) 由二零一五年九月一日起，精簡離職後從事外間工作的規管機制；
- (c) 在二零一五年十一月九日公布聘用退休公務員的服務合約計劃；
- (d) 在二零一六年二月二十五日公布有關最後延長服務的修訂安排，包括把延長服務期的上限由 90 天提高至 120 天，而批核條件亦作適度放寬；以及
- (e) 在二零一七年六月一日落實經調整的繼續受僱機制，容許較最後延長服務期為長的繼續受僱期（下稱“繼續受僱”）。

2.8 如職位屬委員會的職權範圍內，則其繼續受僱建議須徵詢委員會的意見。在二零一六年的年報中，我們指出，公務員事務

局當時正因應各職系/部門管方的意見，修訂繼續受僱的調整機制的執行指引擬稿。二零一七年五月，公務員事務局就經修訂的執行指引徵詢委員會的意見，並於二零一七年六月正式頒布執行指引。

2.9 委員會欣悉，所頒布的執行指引採納了我們提出的多項意見，以確保遴選過程公平客觀。我們相信以公務員事務局及委員會在遴選程序中擔當的角色，能發揮合理的監察和制衡作用，足以回應職方在諮詢期間提出的關注事項。

2.10 自二零一七年六月頒布以來，委員會共審視了 13 項繼續受僱建議，涉及延長 30 名人員的服務期。在審閱這些建議時，委員會除了確定各局/部門是否已遵從既定程序之外，亦審視了建議的理據。委員會得悉，公務員事務局會密切監察繼續受僱機制的落實情況，並會因應情況需要進行檢討。

2.11 二零一七年延長服務或退休後重行受僱個案（包括繼續受僱個案）的分項數字，以及與先前四年同類數字的比較，載於附錄 VI。

2.12 除了上文第 2.7 段所詳述延長公務員服務的措施外，行政長官在《2017年施政報告》中宣布，為配合增加勞動力的目標和回應現職公務員同事的訴求，在二零二零年六月一日與二零一五年五月三十一日之間入職政府的公務員，將可自願選擇在 65 歲（文職職系）或 60 歲（紀律部隊職系）退休。為落實上述措施，公務員事務局已擬備執行框架，並會諮詢職系/部門管方及職方。政府稍後亦會徵詢委員會的意見。

## 延長/終止試用/試任期

2.13 規定受聘人員須經過試用/試任期的安排，有多個目的：第一是讓有關人員有機會證明本身適合續聘；第二是讓聘任當局評核該人員的工作表現及品行，確定他是否適合續聘；第三是讓該人員有

時間取得有關職位規定的其他資格或通過相關驗測，以符合續聘要求。部門應為試用/試任人員提供所需的培訓、指導和輔導以協助他們工作，並由督導人員持續監察及評核他們的工作表現。如果有關人員因品行或工作表現欠佳而不適合留任或續聘，當局應在試用/試任期內終止其服務。為了維持一支健全的公務員隊伍，部門/職系首長應以嚴格標準評核試用/試任人員的表現和品行，以確保只有在各方面均合適的人員才能通過試用/試任關限。在試用/試任期內任何時間，有關人員的表現或品行如未達到要求，又或其態度出現問題，而經輔導及給予意見後仍無顯著改善，則有關部門/職系首長應及早採取行動，認真考慮在試用/試任期完結前根據《公務員事務規例》第 186/200 條終止其服務。

2.14 局/部門不應以延長試用/試任期取代終止聘用，亦不應純粹為了讓人員有更多時間證明自己能勝任工作而延長其試用/試任期。根

# 第二章

## 公務員聘任

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職位，以致當局沒有足夠機會評核他是否適合通過試用/試任關限，又或該人員在符合勝任標準或取得通過試用/試任關限所需資格方面暫時遇到他不能控制的情況，才另作考慮。只有在非常特殊的情況下，當尚未完全符合勝任標準的人員明顯展示有能力於延長的試用/試任期內達到標準，其試用/試任期才應獲延長。

2.15 經委員會提供意見的終止試用/試任個案數目由二零一六年的11宗減至二零一七年的八宗。大部分個案均與試用/試任人員工作表現及/或品行欠佳有關。至於延長試用/試任期的個案，委員會留意到數目由二零一六年的123宗增至二零一七年的155宗。大部分個案都是因為試用/試任人員工作表現及/或品行偶有缺失，又或由於健康問題長期離開工作崗位，而有關的局/部門認

為應再給予時間，讓他們證明適合長期受聘/通過試任關限。年內，經委員會提供意見的有關個案分項數字以及與先前四年同類數字的比較，載於附錄VII。

2.16 委員會在審閱某部門終止兩名試用人員服務的建議時，發現部門在試用期中段已留意到兩人表現欠佳，但直至試用期完結時才向委員會提交終止其服務建議。鑑於兩人表現欠佳證據清楚確實，部門理應及時採取行動，終止兩人的服務。委員會建議部門日後應迅速果斷處理類似個案。管方應密切督導試用人員，如發現他們不適合繼續服務，便應採取迅速果斷的行動，無須等待試用期完結。

2.17 委員會在審閱另一宗終止服務個案時，發現部門的處理手法有需要改善的地方。部門沒有按照評核周期評核該試用人員的表現，遲了六個月才完成評核報告。委員會在審閱有關評核報告時，發現評核人員既沒有詳細闡述該試用人員的不足之處，給予他的意

見也沒有妥為記錄。儘管該人員對評核結果提出的異議和上訴已適當處理，但事隔兩個月他才獲告知上訴結果。撇開終止服務建議的理據，委員會的關注是試用人員應及時獲悉管方對其工作表現的意見，而其申述權利應充分按照適當程序加以維護。

2.18 根據《公務員事務規例》第186(4)/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，應盡可能在有關人員的試用/試任期屆滿前最少兩個月提交委員會。委員會認為，這類個案若因沒有及時處理而令有關人員未能在試用/試任期屆滿前獲通知管方的決定，是極不理想的。

2.19 在一宗延長試用期個案中，一名原應在二零一六年九月到期通過試用關限的人員由該年四月起一直放取病假。然而，有關部門在二零一七年三月才向委員會提交延長試用期建議，即在原來的試用期屆滿後六個月。部門解釋，該人員自二零一六年四月起一直

住院留醫，部門直至同年七月底仍無法聯絡他本人或家人以了解他的最新情況。部門鑑於他長時間缺勤以致沒有足夠機會評核他是否適合通過試用關限，當時已決定不應批准他在原來的到期日通過試用關限，但因他的健康情況未明而無法建議其去留。部門最終在二零一七年二月才得悉他的最新康復進度並於同年三月達成延長試用期的建議，向委員會提交。委員會認為部門處理該個案的手法有待改善。部門延誤多時才向委員會提交延長試用期建議，處理並不理想，而且本可避免。作為維繫良好員工關係的措施，部門理應更早採取積極行動，確定員工的健康情況和在處。在此個案中，部門既已作出評估而認為需要更長時間觀察該人員是否適合通過試用關限，便應作出延長該人員試用期的建議，及盡快徵詢委員會的意見。委員會已提醒該部門在監督試用人員時，應提高警覺，如有需要延長或終止試用期，應適時向委員會提交建議。

# 第二章

## 公務員聘任

2.20 在另一個案中，有關人員的試用期在二零一七年十月屆滿，但部門所提出延長試用期的建議在試用期屆滿前一天才送達委員會。部門解釋是因該人員屢次未能通過實任有關職位所規定的考試。由於他只可在較後日期才獲安排再接受該考試，部門因此建議延長該人員的試用期。鑑於考試日期是由管方安排，委員會已提醒部門日後須適時為試用人員安排考試，並須按照訂明的時限，就延長試用期的建議徵詢委員會的意見。

2.21 在一宗延長試任期個案中，有關人員在紀律審查期間才被揭發涉及一宗正由執法機關調查的案件，以致有需要延長試任期。由

於處理延長試任期的工作是由不同組別負責，部門未能在該人員的試任期屆滿前兩個月的時限內向委員會提交延長試任期建議。委員會已建議部門檢視和改善跨組別溝通，讓負責的組別取得有關試用/試任人員品行和操守的最新資料，以便作出適當的決定。

### 其他公務員聘任事宜

2.22 委員會就其他公務員聘任提供意見的事宜，涵蓋偏離入職制度下一般進程或涉及甄選或優劣比較而終止合約、不予續約或提供任期較正常為短的合約；首長級人員根據補償退休計劃<sup>6</sup>提早退休；

6 補償退休計劃在二零零零年首次推出。批核當局假如確信：

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

便可根據管理理由，讓該名人員退休，以便在組織上作出改善和維持首長級人員應有的高水平。被要求退休的人員會事先獲得通知和給予機會作出申述。由公務員事務局常任秘書長主持（如被要求退休的人員屬首長級薪級表第8點或同等薪點（當中不包括各主要官員，除非行政長官另有指示），則由公務員事務局局長主持）的小組委員會會考慮每宗個案，並會就建議有關人員退休一事徵詢本委員會的意見。

以及根據《公務人員(管理)命令》第12條為公眾利益着想而着令退休等等。此外，委員會也就借調<sup>7</sup>、開放職位安排<sup>8</sup>、頒發政府培訓獎學金<sup>9</sup>，以及修訂適用於中、高職級在職公務員的聘用條款<sup>10</sup>等事項提供意見。委員會於二零一七年就屬於上述類別的49宗個案提供意見，包括一宗根據《公務人員(管理)命令》第12條為公眾利益着想而着令退休的個案。有關個案的分項統計數字以及與先前四年數字的比較，載於附錄VIII。

## 根據《公務人員(管理)命令》 第12條為公眾利益着想而 着令退休

2.23 根據《公務人員(管理)命令》第12條為公眾利益而着令退休，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工作能力，但表現仍未能達到要求；或

- 7 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。
- 8 開放職位安排是指把合約人員所擔任屬於晉升職級的職位，開放給目前出任該職位的人員及其他低一級的合資格人員競逐。這項安排適用於本身是永久性居民而又希望按本地模式條款續約的海外合約人員，以及申請按現行條款續約的其他合約人員。
- 9 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。
- 10 按本地合約條款或本地模式合約條款或劃一合約條款受聘的人員，均有資格申請轉為按本地或劃一常額及可享退休金條款受聘，但是否獲批則視乎下列因素而定：(a)服務需要；(b)申請人的中文程度是否足以有效履行有關職務(如適用)；(c)申請人的工作表現和品行；以及(d)申請人的健康情況。

# 第二章

## 公務員聘任

- (b) 失去信心 — 管方已對員工失去信心，不能再委派他執行公職。

為公眾利益着想而被着令退休的人員可獲發退休福利。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，有十個局/部門轄下共 11 名人員受到密切觀察。當局在徵詢委員會的意見後，根據第 12 條着令一名工作表現持續欠佳的人員退休。而三名人員因已屆退休年齡、喪失工作能力或紀律原因遭免職，已經離職，當局已從觀察名單中將他們剔除。截至年底，仍有七名人員受到密切觀察。

- 2.25 委員會在處理與晉升選拔有關的工作而審核員工評核報告時，會繼續留意可能須根據第 12 條採取

行動的個案，提醒各局/部門作適當跟進。委員會也會密切監察部門管方有否果斷並適時採取此行政措施。

### 委員會所提出檢討工作的進展 倒置形結構的職系

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

2.27 公務員事務局在二零一七年進行涵蓋所有公務員職系的三年一度的最新檢討。該局於同年八月向委員會匯報檢討結果。檢討結果顯示，呈現倒置形結構的職系數目由二零一四年所進行三年一度檢討時的 49 個減至最近一次檢討時的 44 個。在這 44 個職系中，公務員事務局認為當中 29 個職系的情況可以接受，原因如下：

- (a) 有八個職系屬已經過時/正逐步取消的職系，有關的職級/職系並無招聘需要；
- (b) 有十個職系設有培訓職級，並/或會為第一層晉升職級進行公開招聘，以確保有足夠合資格人選填補晉升職級的空缺；
- (c) 有七個職系的編制規模較小，職位總數少於 30 個；以及
- (d) 有四個職系的倒置形結構因為職能/運作需要，有理據予以維持。

2.28 至於餘下 15 個職系，其中六個與上次在二零一六年進行周年檢討時的情況相比，職系結構有所改善，有五個維持不變，有四個稍微惡化。結構維持不變或稍微惡化的一些職系管方預期，在實施相應的補救計劃後，情況會在二零一九年或之前有所改善；另一些則除了會在基本職級開設更多職位，亦會探討可否為第一層晉升職級進行直接招聘，以確保有足夠具備經驗的合資格人選填補第一層晉升職級的空缺。關於安排試用人員長期署任職位的做法，有關的職系管方已確認，在二零一六年，這 15 個職系並無這類個案。

2.29 公務員事務局已承諾：

- (a) 繼續與有關的局/部門緊密合作，協助呈現倒置形結構的職系建立健全而可持續的職系結構；
- (b) 透過每年的資源分配工作，控制相關職系在晉升職級開設職位的數目；以及

# 第二章

## 公務員聘任

(c) 就所有公務員職系進行三年一度的檢討，並要求上文第 2.28 段提及的 15 個職系每年提交有關推行補救措施的進展報告，以便公務員事務局監察，並適時與有關的職系管方作出所需跟進。

2.30 據公務員事務局匯報，呈現倒置形結構的職系已進一步改善其結構。有見及此，委員會認為糾正倒置形職系結構的進度大致令人滿意。委員會會繼續留意有關情況。

### 續聘按新合約條款 受聘的人員

2.31 委員會在審閱一項不擬按新合約條款續聘一名合約到期人員的建議時，發現有關部門先前兩次按新合約條款續聘該人員時並未徵詢委員會的意見。該兩次續聘雖然看來不屬於二零零三年發出有關的公務員事務局通告所述必須徵詢委員會意見的情況，但也不屬於同一通告所載無須徵詢委員

會意見的情況。委員會認為該通告存在灰色地帶，並不理想。再考慮到該通告發出至今超過十年，委員會因此要求公務員事務局作出檢討。

2.32 公務事務局檢討該通告後，於二零一七年五月發出一套補充指引，述明在下列情況下，當局須就續聘新合約條款人員的事宜徵詢委員會的意見：

- (a) 偏離入職制度的一般進程；
- (b) 涉及甄選或優劣比較；或
- (c) 按新合約條款續聘有關人員超過 120 天，而其年齡會在延長/續訂合約的整個或部分期間處於或超過 55/57 歲、60 歲或 65 歲（即等同適用於同期並按長期聘用條款受聘的公務員的退休年齡）。

2.33 就第 2.32 (a) 段所述的“入職制度的一般進程”，補充指引作了進一步的闡釋如下：

- (a) 假如常額編制有職位空缺，並因服務需求而有需要保留有關人員在職系內服務最少一段中期時間（最少未來五年），則按新長期聘用條款續聘應視為入職制度的一般進程，除非有關人員不是永久性居民，則另作別論（屬下文(b)項的情況）；
- (b) 如不屬上文(a)項所述的情況，則按新合約條款續聘應視為入職制度的一般進程；以及
- (c) 就上文(b)項而言，雖然按新合約條款續聘的指定合約期正常應為

三年，但假如合約期較短並非由於有關人員表現/品行欠佳所致，而是基於有待檢討服務需求、有待繼任人員接任有關職位等因素，則少於正常三年的指定合約期仍可視為入職制度的一般進程。不過，假如決定給予少於正常三年的合約期時，表現/品行欠佳是其中一項考慮因素，則該次續聘不應視為入職制度的一般進程。

2.34 對於公務員事務局致力檢討此事，並發出補充指引，協助各局/部門識別必須徵詢委員意見的個案，委員會表示讚賞。

# 第三章

## 對招聘個案的意見

3.1 多年來，透過實施各項精簡措施，及委員會提出的建議後，委員會發現各局/部門在縮短招聘工作所需時間方面進展良好，令人鼓舞。委員會認為，如果政府不想失落人才或與私營機構競逐優秀人選時落後於人，把握時間是至關重要的。此外，遵守相關的既定規則和程序除了是基本要求，委員會也很重視招聘報告的質素。

3.2 年內，委員會發現，儘管有《招聘/內部聘任遵從事項清單》作為協助，而秘書處又曾作出具體要求，但有些局/部門所提交的招聘委員會報告仍遺漏若干基本和必需資料。委員會因而須多花時間要求局/部門補交資料，結果阻慢了處理招聘委員會報告的進程。如果各局/部門在擬備招聘委員會報告時能多加小心謹慎，便可以節省補交資料所耗用的時間。另外，一些招聘委員會就個別應徵者所撰寫的面試評核的質素也有待改善。委員會已就此向有關的局/部門提供意見。一些值得注意的個案載於下文各段，給其他局/部門作為參考。

### 招聘工作的處理時間

3.3 在一項約有 200 宗申請的招聘工作中，有關部門在招聘廣告刊登日期後超過七個月才向委員會提交招聘委員會報告。委員會在詳細檢視有關的時間安排後，發現祇需 15 天的招聘面試，卻要分散在個半月內進行。雖然該部門已委任了兩個招聘委員會進行面試，但卻不是同時進行，主要原因是部門只委派了一名秘書協助兩個招聘委員會的工作。部門又用了兩個月擬備招聘委員會報告。委員會理解部門當時正進行多項招聘和晉升選拔工作，而支援人手緊絀，但部門應預先規劃好有關工作的時間表，及所需的人力資源，好作調動，力求適時提交報告。部門已承諾採取額外措施，有需要時抽調其他工作單位的人手和後勤支援，加快處理招聘工作。委員會已要求部門日後進行招聘工作時須早作規劃，並須監察改善措施的成效。就此個案，我們已提醒部門須加快發出聘書。在日後進行招聘工作時，盡

力找出可縮短招聘程序的空間，尤其是面試日期的安排和招聘委員會報告的擬備工作。

## 延長申請期限

3.4 《聘任工作指引》第 2.6(c)(vi) 段訂明，如擬偏離既定的聘任規則、程序及做法或核准的《聘任指南》，局/部門在刊登招聘廣告或發出職位空缺通告前，應先取得公務員事務局的批准；如招聘職級屬委員會的職權範圍，局/部門亦應就建議的偏離做法諮詢委員會。根據《聘任工作指引》第 2.6(c)(vii) 段，如基於特殊理由而須在截止申請日期過後重新展開招聘工作，局/部門也須取得公務員事務局的批准；如招聘職級屬委員會的職權範圍，局/部門也須諮詢委員會。年內，委員會留意到有部門在兩次招聘工作中都把申請期限延長了約兩個星期。部門解釋，除了在本地報章刊登招聘廣告，部門也安排在相關專業機構的網站/求職網站上載招聘廣告。然而，由於需時解決一些

技術問題和作出相關的行政安排，招聘廣告在原來的截止申請日期前幾天才上載至有關網站，部門因此延長了申請期限。部門認為在原來的申請期結束前延長申請期限並不同重新展開招聘工作，於是沒有就延期一事尋求公務員事務局批准或諮詢委員會。經委員會提問後，部門才就有關安排是否恰當，徵詢公務員事務局的意見。

3.5 從公務員事務局的聘任政策角度考慮，在招聘工作進行期間延長申請期限，即屬偏離既定的聘任做法。部門應根據《聘任工作指引》第 2.6(c)(vi) 段的規定，在刊登修訂招聘廣告以延長申請期限之前，尋求公務員事務局的批准並諮詢委員會。鑑於部門在延長的申請期內並沒有收到合資格的申請，公務員事務局認為，除略有延誤外，並無損該兩次招聘工作的公平和恰當性。經考慮部門的解釋和公務員事務局的意見後，委員會信納應徵者的申請得到公平審視，沒有因申請期限延長而受到影響，而招聘過程也無不當之處。委員會已建

# 第三章

## 對招聘個案的意見

議部門遵守相關指引，並在有疑問時徵詢公務員事務局的意思，避免日後再次發生同類事件。

### 招聘面試

3.6 年內，委員會在審議一項招聘建議時留意到，部門收到一名應徵者投訴，指在出席分組面試時，負責人員並未如《應試須知》所述作出“考試時間尚餘五分鐘”的宣布。經調查後，部門發現，協助進行面試的人員在一些分組面試中忘記作出有關宣布。為對所有應徵者公平起見，部門決定重新進行面試。委員會認為，如有關人員能熟習並謹慎遵循既定程序，上述事件便不會發生。有關人員的上司也須清楚講解對他們的要求。雖然問題最終得到糾正，但招聘工作的處理時間因而延長了兩個月，並耗用了額外資源。該部門已承諾採取適當行動，包括向參與招聘工作的人員提供培訓，以免事件再會發生。

委員會建議部門採取所有必需步驟，以確保日後的招聘工作依循所有既定程序進行，而所有參與招聘工作的人員都會按照部門提供的指引行事。

### 招聘委員會所作報告和面試評核的質素

3.7 在審議招聘工作的建議時，委員會留意到一些招聘委員會能就應徵者在甄選面試中的表現作出中肯詳盡的評述以支持其建議，但有另一些招聘委員會的評核質素則不甚理想。在其中的一項招聘工作，儘管委員會以往曾提出類似的意見，招聘委員會就應徵者面試表現撰寫的評核，質素卻仍未有明顯的進步。從觀察所得，該招聘委員會所撰寫的評核篇幅簡短，而所作的評語幾乎完全相同。雖然給與應徵者的評級和評分清晰而面試結果沒有因此受到影響，但委員會仍建議有關部門提醒招聘委員會多加留意，對每名應徵者的表現作出能區

分和清晰的描述，以加強其建議的基礎。

- 3.8 在另一部門的一項招聘工作中，有招聘委員會委員申報，一名應徵者是其同事的女兒。於是，該名委員在招聘委員會為該應徵者進行面試和審議其個案期間暫時避席。雖然招聘委員會報告已夾附了該名委員的申報和招聘委員會主席的決定，但並沒有記錄聘任當局就申報事項所作最終決定的相關詳情。此外，一些重要和相關的其他資料也沒有在報告內詳細交代。委員會已提醒部門日後在提交招聘委員會報告時，應提供清楚齊全的資料，節省委員會向部門要求澄清的時間，以助加快處理招聘委員會的建議。

## 優先錄用殘疾應徵者

- 3.9 根據政府的招聘政策，在招聘工作中獲確定適合受聘的殘疾應徵者會得到適度的優先錄用機會。

為決定他們的錄用優先次序，招聘部門應就面試設定及格分數，並將高於及格的分數劃分為三個優次組別。每個組別的實際分數區間須預先訂定，並且不會向招聘委員會委員透露，以確保招聘面試持平公正。如確定有適合受聘的殘疾應徵者，面試委員會應明確決定是否有需要給予適度的優先考慮，把適合受聘的殘疾應徵者在所屬組別的位置提升至該組別的最優先位置，並將所作決定的考慮因素記錄在案。

- 3.10 在年內進行的一項招聘工作中，部門確定有兩名殘疾應徵者適合受聘。部門在提交的報告中只提及，兩名應徵者在所屬組別已在首位，因此無須再提升其優先次序。然而，部門並沒有載述按照既定指引所批核的各個預設優次組別的詳情。為確保部門完全遵守所訂要求，委員會已提醒部門日後在提交招聘建議時須載述所有相關資料。委員會支持政府給

# 第三章

## 對招聘個案的意見

予殘疾應徵者適度優先錄用機會的既定政策，就此，我們必須確保部門在考慮錄用殘疾應徵者時給與適度的優先，並將相關的審議內容妥善記錄在招聘委員會報告內。

### 縮短試用期

3.11 根據《公務員事務規例》第 183(3) 條所載的既定做法，如個別受聘人員曾經在部門按非公務員合約條款任職，其後獲部門錄取，按試用條款轉任職務類似或相若的公務員職位，則聘任當局在有充分理由和適當的情況下，可酌情縮短其試用期。委員會在審閱一份招聘委員會報告時，發現三名獲推薦聘用/列入候補名單的應徵者都是有關部門的合約員工，但聘任當局只批准縮短兩名獲推薦聘用者的試用期。委員會提問後，發現聘任當局已原則上決定，如果該人員在合約職位的表現及品行令人滿意，將會批准縮短其試用期。部門的原意是在發出聘書

時才確認聘任當局的批准及縮短的年期，因此在招聘建議中沒有作出交代。委員會認為，聘任當局就同一項招聘工作所作的決定必須一併處理並妥善記錄在案以待實施並供日後參考。委員會已向部門作出上述的建議。

### 招聘工作候補名單的有效期

3.12 在某個案中，部門建議從招聘工作候補名單刪除一人。委員會就上述建議提供意見時留意到，雖然該項招聘工作的招聘建議在二零一五年獲得批准，但候補名單的有效期曾兩次延長，令有效期累積達兩年。雖然延長的有效期是得到有關當局的批核，委員會認為候補名單的有效期不宜過長，對於候補者未必有利，亦無助政府吸納時下市場優秀人才加入公務員隊伍。再者，有興趣的準應徵者也可能會失去申請有關工作的機會。委員會已建議部門審慎評估延長招聘工作候補名單有效期的做法是否必要和恰當。

# 第四章

## 對晉升選拔個案的意見

- 4.1 公務員的晉升以優秀表現，能者得之為原則。晉升既非是在職人員必有的權利，也不是對長期服務者的獎勵。委員會的工作是要協助政府以公平公正的晉升制度，選拔最合適及能幹的人員擔任較高職級的職務。
- 4.2 二零一七年，委員會繼續以嚴謹審慎的態度審視政府的晉升選拔建議。遵從既定規則和程序，是委員會對局/部門的最低要求。年內，委員會欣悉各局/部門整體上都能遵行有關規定。然而，有部分個案仍有改善空間。本章載述一些值得留意的個案作說明之用，為各局/部門提供參考之餘，也可作提醒。

### 計算晉升及署任職位 空缺數目

- 4.3 《聘任工作指引》第 3.5(a) 段載述如何在晉升選拔工作中計算可以按實任方式填補的晉升職位空

缺數目，並訂明應只計算當前評核周期內預計出現的空缺。此外，計算空缺數目時，應切合實際情況，並以整個職系而非個別職級為基礎。如有關聘任當局經評估後認為員額超出編制的機會不大，則因人員晉升/署任較高職級而出現的空缺（即間接空缺）可計算作較低職級的晉升職位空缺。倘若在編制以外或有時限職位的開設期屆滿前會有足夠的常額編制職位空缺以吸納有關的晉升者，則該等編制以外或有時限職位亦應計算作晉升職位空缺。至於因退休或辭職而出現的空缺，應在有關人員開始放取最後休假/終止實際服務時，即計算作該職級的晉升職位空缺。在進行晉升選拔工作前，部門首長/職系首長應先確定晉升職位空缺的數目，並向所屬的常任秘書長尋求政策支持（假如公務員事務局為有關職級的聘任當局，則亦須向公務員事務局尋求政策支持），在晉升選拔工作中填補所有空缺。至於

# 第四章

## 對晉升選拔個案的意見

能否全數推薦晉升人員填補所有空缺，則須由晉升選拔委員會經商議決定。

4.4 年內，委員會注意到在若干項晉升選拔建議中，有關部門召開晉升選拔委員會前並未就一些晉升職位空缺取得決策局同意，特別是在決策局就某項晉升選拔工作贊同可以按實任方式填補的職位空缺數目後所出現的新增晉升職位空缺。為確保程序正確恰當，各局/部門不應假定相關的晉升選拔委員會所推薦的人員數目不會超過核准的晉升職位空缺數目，而且須善用所有空缺，讓優秀人員盡早獲得晉升。委員會已提醒有關部門，日後召開晉升選拔委員會會議前，應再確認晉升職位的空缺數目，並確保第一次點算空缺後才出現的新增空缺亦已取得所需的政策支持。在一宗個案中，委員會留意到有關部門在二零一六年十一月進行的一次晉升選拔工作中把一個可能出現的空缺計算作晉升職位空缺，但事

前並未就填補有關空缺一事取得政策支持。部門解釋，該晉升職位空缺是一個在資源分配工作中獲批准延長的有時限職位，而部門在二零一七年二月底資源分配工作正式公布結果後才尋求有關的政策支持。由於該晉升職位空缺是一個已知可能出現的空缺，部門在晉升選拔工作前，應先向決策局尋求初步支持，把有關空缺計算作晉升職位空缺。

4.5 委員會亦發現在若干項晉升選拔工作中，有關部門錯誤計算有待填補的職位空缺數目，因此需時澄清空缺情況。確定空缺數目是召開晉升選拔委員會前的先決工作。任何不明確的情況必須澄清，以避免員額超出編制的風險，同時保障所有合資格人員的公平利益。其中一宗個案，晉升選拔委員會原本建議兩名署任較高職級的人員實際升職，由晉升選拔委員會召開當日起生效。但委員會仔細審議後，發現其中一人署任的職位是因另一名人員長

期放病假而出現的空缺。這個屬暫時性質的空缺不應計算作晉升之用。結果，晉升選拔委員會須修訂其建議。在另一個案中，委員會注意到，某部門忽略了一個可在二零一五年一月填補屬間接性質的空缺，直至到二零一六年的晉升選拔工作才把該空缺計算作晉升職位空缺。假如有關的職系管方能恆常及定期檢視那些正透過署任或兼署理較高職級方式填補的職位，便不會出現上述的疏忽。

## 候選人員資格

4.6 行為失當的人員會因當局所施加的懲處而在晉升方面受到限制。年內，委員會在審閱若干項晉升選拔工作的建議時注意到，有被懲處人員被錯誤列為合資格人選而獲考慮，當中一些個案並沒有將懲處記錄存放在評核報告檔案內。委員會已提醒有關部門應加倍小心確定候選人員資格，並確保懲處記錄應妥為存入有關人員的評核報告檔案。

4.7 在另一項晉升選拔工作中，委員會注意到候選人員資格的準則，跟對上一次晉升選拔工作時所設定的不同。經委員會提問和有關部門闡釋後，委員會信納改變有其必要而且理據充分，再者，所有合資格人員的晉升資格沒有受到影響，並得到公平考慮。委員會認為，晉升資格準則不應隨意改變；如有改變，應在晉升選拔委員會報告中作出解述。此外，晉升資格準則應盡量維持一致，以免引起員工疑慮。

## 召開晉升選拔委員會和提交晉升選拔委員會報告

4.8 晉升選拔委員會一般應在上一個評核周期完結日起計六個月內召開。各局/部門應在召開晉升選拔委員會會議後兩個月內把晉升選拔委員會報告提交委員會審議。延遲召開晉升選拔委員會和延遲提交晉升選拔委員會報告，不但不利各局/部門調配人手資源以應運作需要，還會影響各局/部門的

# 第四章

## 對晉升選拔個案的意見

人員培育計劃及建議晉升人員的調職安排。錄得有延遲進行晉升選拔工作的數目由二零一六年的七項減至二零一七年的四項。此外，未能在兩個月內向委員會提交晉升選拔委員會報告的個案數目，也由二零一六年的 51 宗減至二零一七年的 35 宗。

4.9 委員會喜見情況有所改善，但一些重複/長期延誤的個案仍須關注。其中有一個部門在年內提交了15份晉升選拔委員會報告，但其中七份報告較設定要求的遲了一星期至一個月不等。委員會已強烈建議該部門檢討其進行晉升選拔的工作計劃，並應調配足夠資源以確保可適時提交所有報告。

4.10 此外，一些晉升選拔委員會所作的安排也有改善之空間。其中有一個案，晉升選拔委員會在二零一六年五月中召開首次會議，由於便利委員有足夠時間審閱所有合資格人員的評核報告，

決定召開第二次會議。其間需要處理一些額外的行政程序，結果第二次會議要到同年九月才能召開。晉升選拔委員會報告最終在二零一六年十二月初(即由第一次會議起計約六個月後)才提交委員會審議。如此長時間的延誤明顯不能接受。晉升選拔工作若涉及大量合資格候選人員，晉升選拔委員會或須召開多次會議進行審議，類似情況並不罕見，但後續的會議多會在第一次會議結束後緊接召開。然而，上述的個案並非此類，時間上的安排反映部門計劃和準備不足，事件令人遺憾。部門理應知道和預計晉升選拔的工作，並在事前妥善計劃作好準備。委員會認為部門應找出問題的根源，並採取適當措施，防止日後再次出現類似延誤。

4.11 在另一個案中，晉升選拔委員會在二零一六年八月召開第一次會議。晉升選拔委員會在正式提交其建議前，獲悉其中一名獲建議

晉升人員涉及一宗法庭案件。由於有可能影響當局決定該名人員仍否適合擔任較高職級的職務，晉升選拔委員會決定重新檢視該人員的晉升資格，並於同年九月召開第二次會議。在第二次會議中，晉升選拔委員會還額外重新檢視了另外三名獲建議晉升人員的晉升資格，結果就其中兩名人員更改了原本的建議。委員會認為，選拔準則一經晉升選拔委員會審議確立，便不應輕易更改。考慮填補職級所需的要求/特質，理應在晉升選拔委員會召開第一次會議評估合資格人員是否適合晉升前已作充分考慮。由於第二次會議是基於別的理由而召開，若藉此機會重新檢視選拔委員會先前作出的建議，做法並不適合，也不妥當。此外，晉升選拔委員會以投票方式決定有關該兩名人員的最終建議，做法甚不尋常，也無必要。雖然晉升選拔委員會成員不時會持不同意見，但晉升選拔委員會的工作是

要審閱合資格候選人員的評核報告，並輔以委員的個人所知，以考慮和比較各候選人員的優劣，然後根據討論結果決定整體的建議。倘若晉升選拔委員會未能達成共識，個別委員的不同意見和晉升選拔委員會主席的最終決定及相關詳盡理據可記錄在晉升選拔委員會報告內，供聘任當局考慮。以投票方式決定建議又沒有提供詳盡支持理據，做法既不恰當，也欠公平。晉升選拔委員會如曾參閱《聘任工作指引》，對於如何處理晉升選拔的工作，便有援引。委員會已建議有關部門確保擔任晉升選拔委員會成員的人員作出充分準備，並提醒晉升選拔委員會主席、各委員及秘書必須熟悉現行的公務員晉升原則、規則和程序，以妥善履行其職責。如有需要，部門可在晉升選拔委員會召開前為有關人員舉行簡報會，也可要求公務員培訓處提供協助，為部門安排相關培訓。

# 第四章

## 對晉升選拔個案的意見

### 晉升選拔準則

4.12 委員會審閱一個晉升選拔委員會的建議時發現，晉升選拔委員會在選拔人員晉升或長期署任時，稍有側重考慮某名候選人員在某一工作範疇的經驗和閱歷。雖然這個因素可在考慮之列，但委員會認為職位調派是管理層的責任。候選人員不應因僅僅缺乏某一工作範疇的經驗而不被考慮。委員會已建議有關部門因應其運作和服務需求，制訂全面的職位調派計劃，並為同一職級/職系所有人員提供接觸各種工作範疇的公平機會。

### 篩選準則

4.13 根據《聘任工作指引》第3.21段，若合資格人員數目眾多，晉升選拔委員會在考慮候選人員是否適合晉升時，可擬定篩選準則（例如計算在目前職級的服務年資）。若採用整體工作表現評級作為一項增補準則，晉升選拔委員會應把標準定於合理水平。年內，委員會發現一些晉升選拔委員會慣性

採納過往沿用的篩選準則，卻忽視了當前的空缺情況或候選人員數目。其中一宗個案顯示，經篩選後的初步人選數目竟與可供填補的空缺數目相同。雖然設定一致的篩選準則是重要，但不應墨守成規而忽視了當前實際情況。在該個案中，鑑於現有可供填補的空缺數目，晉升選拔委員會實可考慮放寬篩選準則，擴大人選的數目，讓同一職級所有人員能有合理機會進行良性競爭。委員會已建議各有關部門提醒晉升選拔委員會在考慮所採用篩選準則時，能更審慎。

4.14 在另一部門的一項晉升選拔工作中，晉升選拔委員會維持“在所屬職級服務滿三年”的“要求”，以此作為篩選準則，從50名合資格人員中淘汰25人。部門解釋，合資格人員必須已在所屬職級服務至少三年，以確保他們的經驗和閱歷足以應付較高職級的職務。委員會支持晉升最合適和實至名歸的人員。部門倘若認為在所屬職級服務的經驗不可或缺，便應將其訂定為晉升

要求，而非不斷以此作為篩選準則。這樣，有關人員在評估本身的晉升資格時便不存疑問。這對於合資格人員數目少而晉升職位空缺數目多的情況尤其必要。

- 4.15 另一個晉升選拔委員會採用“優”的整體工作表現評級作為唯一篩選準則，從大約 150 名合資格人員中初步選出 23 人予以詳細考慮。以工作表現和能力作為評核人員是否適合晉升是一貫既定的甄選準則。晉升選拔委員會應全面評審各人員的工作表現，並比較所有合資格人員的優劣。單以“優”等評級作為唯一的甄選準則，未必足以評定有關人員是否適合晉升。

## 晉升選拔委員會所作報告和評核的質素

- 4.16 對於在晉升選拔工作方面表現出色或成果顯著的局/部門，委員會會加以讚賞和表揚，以作鼓勵。委員會在審閱一項晉升選拔工作的建議時，喜見晉升選拔委員會在比較各

名表現接近的人員的優劣時，做法謹慎仔細，值得其他晉升選拔委員會借鏡學習。晉升選拔委員會訂出明確的比較基礎，並提供有關候選人員的能力、經驗、性格及品性方面的評鑑資料，以支持晉升建議，令委員會印象深刻。即使是不獲建議晉升的人員，晉升選拔委員會也逐一對其優點和缺點作出精要的評核。

- 4.17 相比之下，委員會在其他個案發現一些常見的不足和欠妥善之處，大多屬以下類別：
- (a) 晉升選拔委員會報告提供的資料不完整及/或不準確；
  - (b) 按員工評核報告所載逐字複述而非撮述合資格候選人員的優點和弱點。大多數個案的評核報告撮要只列出有關人員的優點；
  - (c) 晉升選拔委員會對候選人員的審議和評核過於簡短，不足以區分候選人員的優劣。晉升選拔委員會所作的評核缺乏清楚有力的評

# 第四章

## 對晉升選拔個案的意見

鑑，而只是計算候選人員在工作表現、關鍵才能和晉升能力方面的評級得分總和，用以支持晉升建議；以及

- (d) 晉升選拔委員會報告並未就表現接近的人員作出優劣比較；即使嘗試比較，也只是重複個別評核報告的評核內容，而非作比較。

委員會已向有關的局/部門表達委員會對其所提交個案的觀察和意見。一些值得留意的例子，詳情載於下文各段。

- 4.18 在一項晉升選拔工作中，晉升選拔委員會召開了兩次會議。一名人員原本在第一次會議中獲建議晉升，但該項建議後來被撤回。晉升選拔委員會報告並沒有詳細解釋或交代修訂建議的理由。經提問後，委員會才知道原因是該名人員主動提出要求停止署任，並表示不願在該次晉升選拔工作中被考慮。假如晉升選拔委員會在報告中交代清楚，委員會在審議有關建議時便可節省許多時間。

- 4.19 在另一項晉升選拔工作中，雖然委員會在前一次的晉升選拔工作中已向部門作出提點，但仍發現晉升選拔委員會報告所提供的資料與相關員工評核報告的記錄有出入。部門在提交報告前，應仔細核實基本和各人員的個人資料，例如出任現時職級的日期、評核報告的涵蓋期、評核人的轉換，以及職位調派記錄等。失實不全的資料不該發生，個案反映負責人員工作粗疏大意。不但如此，委員會更發現有其他的文件沒被記錄。委員會已建議有關部門首長檢討其部門的人事及記錄保存系統，並考慮為負責人員提供更多培訓及監督。

- 4.20 作為盡職審查的措施，委員會秘書處會追蹤委員會所提出建議的跟進情況。就委員會為鼓勵各局/部門作出改善而提出的各項建議和意見，委員會期望管理層會採取適當跟進行動。有一宗個案，委員會在上一年度的晉升選拔工作中已敦促部門多加留意晉升選拔委員會報告的擬備工作，

特別是就個別人員撰寫的論述。委員會認為書寫評核不必冗長，更重要的是清楚和準確列出晉升選拔委員會對每名候選人員的強項和功績的評核，作為支持晉升建議的理據。對於不獲建議晉升的人員，假如只給予他們須提升工作表現的一般評論，而沒有具體指出須予改善之處，很難作出比較。

## 處理署任較高職級 以待實任的人員

4.21 《公務員事務規例》第 170(d) 條訂明，向聘任當局建議某人員應停止署理職位以待實任<sup>11</sup>之前，應以書面通知該人員，管方準備提出這項建議，並應向該人員提供相關資料或簡述該人員的缺失，以解釋為何提出停任的建議。此

外，應給予該人員五個工作天時間遞交他的申述。委員會在審議一宗個案時，發現部門在建議停止一名被書面警告人員的署理職位以待實任的任命，並未遵從上述程序。部門解釋，該人員干犯不當行為而被書面警告。他本人應該清楚知道有關警告可能對其署任安排帶來的後果及影響。此外，部門已遵從有關發出書面警告的程序，而該人員並無提出上訴。委員會認為停止署理職位以待實任的理據成立。然而，會導致有需要停止一名人員的署任，或會有其他的原因。鑑於《公務員事務規例》清楚訂明停止署理職位以待實任的程序，部門理應遵從。

4.22 另一個案涉及停止一名遭口頭警告人員的署理職位以待實任安排。該人員在署任期完結前不久

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

# 第四章

## 對晉升選拔個案的意見

被口頭警告。由於完成警告程序需時，部門未能在署任期完結前向委員會提交有關停止署理職位以待實任的建議。獲安排署理職位以待實任的人員一般會預期，倘若署任安排沒有撤回，他便會在署任期完結後獲實任晉升。因此，如果部門打算停止該人員署理職位以待實任的安排，實有必要通知該人員，並執行相關程序。委員會認為部門本可同步行事，讓該人員得知部門正在採取的行動，同時知會委員會。無論如何，把握時間至為重要，部門應迅速行事。

4.23 在另一宗提交委員會的個案中，部門原本以某人員表現欠佳為理由，建議停止其署理職位以待實任的安排。委員會留意到該人員曾斷續署任晉升職級，過往曾被認為適合以

署理職位以待實任方式執行較高職級職務。因此，委員會有理由關注，部門在建議中所提述該人員的弱點是否已充分證明屬實，而部門曾否從員工發展和良好管理的角度出發，為該員提供指導和充足機會。令委員會更費解的是，部門打算在停止該人員的署理職位以待實任安排後，因應運作需要而讓該人員繼續署任同一職位。部門解釋如此安排是因為當時人手緊絀，但也應考慮該名人員的士氣。委員會認為如果部門未有足夠時間觀察該人員的表現以確定其是否適合晉升，則管方應考慮延長其署理職位以待實任的安排。如果對晉升該人員仍存疑念，更合適的做法是先安排他署理職位以方便行政<sup>12</sup>，以考驗其能力。部門最後接納了委員會的建議，把該人員的署理職位以待實任安排延長六個月。

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

## 利益申報

4.24 我們在二零一六年的年報中匯報，公務員事務局因應委員會的觀察所得和建議，完成檢討招聘和晉升選拔工作的利益申報機制，並將改良的指引載入《聘任工作指引》，向各局/部門頒布，由二零一七年四月起實施。自此，委員會發覺，晉升選拔/招聘委員會主席和委員在處理申報時，表現得更警覺。儘管如此，委員會從一些個案所見，認為處理申報的方法可更為嚴謹。

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

員之間的聚餐或社交聚會。這些聯繫在同事之間十分平常，屬正當的社交和員工關係活動。然而，如聚會過於頻密，可能會予人一種親密關係的觀感。聘任當局必需採取行動，避免任何實際或可被視為利益衝突的情況。更改晉升選拔委員會的組合，是較慎重的措施。否則，聘任當局至少也應要求已申報利益衝突的晉升選拔委員會委員不參與評審有關的候選人員。在其他一些個案中，有晉升選拔委員會委員申報，本身與一些候選人員是好友，會在假期時結伴旅遊。聘任當局作出的決定是要求這些委員暫時避席或不參與晉升選拔委員會會議的討論。鑑於他們的親密關係和可被視為利益衝突的風險，撤換這些委員看來是較慎重的做法。

4.26 在另一項晉升選拔工作中，一名晉升選拔委員會委員申報，一名候選人員是其遠親，而他認為兩人的關係可能被視為有利益衝突。由於該候選人員不符合晉

# 第四章

## 對晉升選拔個案的意見

升選拔委員會訂定的篩選準則，加上其工作表現不屬特別優異而值得破格考慮，聘任當局決定無須就有關申報採取行動。委員會認為，雖然不符合篩選準則的人員只會在特殊情況下才獲考慮，但因上述晉升選拔委員會委員有參與考慮的過程，仍可能出現被視為有利益衝突的情況。委員會

已建議部門應加倍謹慎，如有需要，寧可保守行事。

4.27 委員會雖有上述意見，但信納有關晉升選拔委員會委員的決定無損其持平中立，作出適當判斷。委員會審閱報告後，確信晉升選拔委員會的建議是公平而理據充分。

# 第五章

## 表現管理及員工培育

5.1 委員會支持採取全面的員工發展方針，包括為各級員工訂立周詳的事業發展計劃，以及增進員工的工作閱歷和提供適當培訓。年內，在審議所接獲個案的過程中，委員會繼續就工作表現管理的良好做法向各局/部門提出意見和建議。本章載述其中一些值得留意的事項。

### 評核委員會

5.2 設立評核委員會是為了確保同一職級的評核標準一致，以求公平評級。雖然並無必須設立的規定，但公務員事務局鼓勵各局/部門設立評核委員會，以校平和調節評核報告的評級，尤其是部門/職系規模大，或有調派/借調同一職級人員到其他部門工作，設立評核委員會，更有需要。年內，委員會欣悉有部門為某職系的基本職級和第一層晉升職級分別設立評核委員會，共涵蓋超過 1500 名人員。這是管理員工表現的一項重要措施。由於同一職系第二層晉升職級的評核水平有過於寬鬆的情況，委員會已建議部門在可行情況下考慮同樣為該職級設立評核委員會。

5.3 另一部門雖已就某職級設立評核委員會，但委員會注意到，該評核委員會在進行校平評級時，以機械化的方式調整各項關鍵才能以及整體表現的最高評級數目。根據《工作表現管理指引》第 5.3.4 段，評核委員會調節評級時，應整體考慮，而非用統計方法，以求達至評級的分布比率，也不應用運算公式來作調整。委員會已建議有關部門檢討現行做法，若有需要，應徵詢公務員事務局的意思，以確保評核委員會所採用的機制符合《工作表現管理指引》所載的原則和方針。

### 依時填寫評核報告

5.4 雖然依時填寫評核報告是一項必須遵守的規定，但委員會仍不斷在晉升建議中發現逾期撰寫評核報告的情況。逾期撰寫評核報告會剝奪受評人及早知悉其表現優劣的機會，令受評人不能及時作出改善。逾期撰寫評核報告亦會延誤晉升選拔委員會的召開，繼而妨礙其所作建議的有效執行，更不利各局/部門的人手調配。

# 第五章

## 表現管理及員工培育

委員會因此特別讚賞有局/部門在過去連續三年，都能提交依時撰寫評核報告，而當中涉及合資格人員的數目有 300 之多。這在在顯示其內部各級人員依時撰寫評核報告的努力和決心，是其他局/部門的好榜樣。

### 教育局

5.5 教育局轄下管理的員工超過 5 700 人。過去三年，委員會曾審議該局 160 項晉升選拔建議<sup>13</sup>，其中八項涉及超過 300 名合資格人員。該局在依時撰寫評核報告方面一直保持非常良好的記錄。過去三年，在大多數晉升選拔建議中，未有發現逾期超過三個月才撰寫的評核報告。其中的助理教育主任職級人數逾 300，但所有評核報告連續三年都能依時撰寫。

該局也設立了校平評核報告小組，其工作成果令委員會印象深刻。小組就評核報告所作的觀察和意見，不但反映小組深入了解評核人及受評人的工作，更重要的是，也顯示了小組對受評人應有表現標準的認識。委員會喜見小組就評核標準和評核報告的撰寫質素提供了具體和有用的建議，讓相關人員得以參考跟進。

### 差餉物業估價署

5.6 差餉物業估價署的編制較小，約有 870 人，是另一個在依時撰寫評核報告方面有卓越表現的部門。過去三年，在 24 項經委員會提供意見的晉升選拔建議中，除了一份在二零一五年撰寫的評核報告外，所有評核報告都能依時撰寫，其中涵蓋物業估價主任職級逾 300 名人員。

13 教育局有一些職系的人員按特定範疇劃分職責組別，而各職責組別的晉升選拔委員會獨立運作。

## 優秀表現

- 5.7 委員會認為，教育局和差餉物業估價署的努力和堅持，確保評核報告能依時撰寫，值得表揚。委員會已建議公務員事務局局長考慮予以適當嘉許，以肯定其優秀表現。

## 逾期撰寫評核報告

- 5.8 委員會喜見教育局及差餉物業估價署的努力成果，但發覺其他局/部門在二零一七年進行的多項晉升選拔工作中仍有逾期撰寫評核報告的問題。有一宗個案，委員會注意到在晉升選拔委員會會議召開時，有 11 名人員的二零一六至一七年度評核報告仍未撰寫。雖然該 11 名人員的服務年期不符合篩選準則，但晉升選拔委員會也應按照規定，全面審視他們的表現，以決定他們是否值得破格考慮。不能提交依時撰寫的最新工作表現評核報告，不但妨礙晉升選拔委員會的審議工作，也會令晉升選拔委員會的公正性受到質

疑，引致其所作建議是否公平也令人存疑。依時撰寫評核報告是管理員工表現的重要工具。不論會否進行晉升選拔工作，評核報告都應依時撰寫；如晉升選拔工作進行在即，更是不能或缺。上述個案反映部門執行晉升選拔制度不夠嚴謹。雖然這宗個案屬個別事件，但委員會不能接受類此情況再次發生。為此，我們已向有關部門首長提出，除非所有合資格人員的評核報告已依時撰寫和提交，否則不應批准召開晉升選拔委員會。

- 5.9 委員會一直根據《工作表現管理指引》檢視評核報告是否逾期撰寫。《工作表現管理指引》說明，評核人、加簽人和覆核人均有責任依時完成評核報告。在任何情況下，評核報告應在評核周期完結後三個月內完成；如屬調職，則應在該人員離開崗位前完成。《工作表現管理指引》也訂明，當報告周期完結，而新一輪的評核報告已經備妥，在可行情

# 第五章

## 表現管理及員工培育

況下，應在覆核人填寫其負責的部分前召開評核委員會會議。在撰寫正常的周年評核報告方面，上述期限應該不會構成問題。不過，就年內因調職或上級人員變動而須撰寫的簡短評核報告而言，上述期限會對覆核人造成一些實際困難，原因若覆核人按指引在評核委員會會議召開後才填寫其負責的部分，屆時已超過三個月，會被視作逾期。有見及此，委員會已要求公務員事務局檢討相關指引。經檢討後，公務員事務局重新確認《工作表現管理指引》的安排原意，是讓覆核人在填寫其負責的部分前可以充分了解受評人所獲的評核，包括評核委員會所作的評核。為解決指引與簡短評核報告的時間錯配問題，公務員事務局決定作出調整，在計算逾期撰寫的簡短評核報告時，將截算日期調整為評核人和加簽人已填寫其負責部分及完成評核會見的當日。經上述調整後，評核委員會及覆核人在報告周期完結後審閱該簡短評核報

告而不會被視作逾期。委員會贊成有關調整，並會按此釐定有關報告是否逾期撰寫。

### 全面評核

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

5.11 年內，委員會在若干個案中發覺一些督導人員在同一名人員的一連串評核報告中作出相同的評核，有時甚至採用完全一樣的語句。在一宗晉升選拔個案中，委員會甚至發現有三名不同評核人就同一名人員在不同評核期的表現，給予差不多一樣評語的情況。工作表現評核是評核員工發展和晉升條件的基礎，因此對受評人在報告周期內的整體表現、

強項與弱點應有清晰的描述。這在評核試用人員的表現時，尤為重要。委員會已要求部門提醒有關評核人改善其撰寫評核報告的質素。

- 5.12 委員會在一項晉升選拔工作中審閱一名合資格人員的評核報告時，留意到評核人與加簽人有不同的評核意見。覆核人雖然表示同意加簽人的評語和所作的評級修訂，但並未在評核報告內說明其考慮因素。由於晉升選拔委員會主要是根據有關人員的評核報告作出建議，評核報告應妥善記錄任何調整，並就不同的意見作出解釋。

## 工作表現評核標準

- 5.13 委員會在審閱各局/部門在年內提交的晉升選拔委員會建議時，留意到若干職級的評核報告整體評級獲評最高級別的百分比仍然偏高，情況與上一年相似。工作表現評核必須公平客觀，並須如

實報告員工的表現。評核過於寬鬆，尤其是涉及眾多員工的時候，往往令晉升選拔委員會難以從工作表現記錄識別真正優異者，從而作出具理據的建議。委員會已建議職系管方向評核人清楚說明全面評核的重要性，並須責成評核人在給予最高評級時，要對受評人的實際工作表現作出全面而有評鑑作用的評核，以便相關的晉升選拔委員會掌握更實在的理據，評估個別受評人是否適合晉升。為此，委員會曾連續兩年建議一個部門檢視其評核報告標準過於寬鬆的問題，但該部門的“優”級別報告百分比仍然高企，接近 80 %。

- 5.14 委員會在另一晉升選拔個案中留意到，在檢視評核報告的三年期內，差不多所有獲考慮晉升人選的整體工作表現，雖然並非獲評最高等級，但所得評級一律相同。委員會同意，選拔晉升不應只着眼於工作表現的評級，而是要兼顧評核報告內的詳細書面評

# 第五章

## 表現管理及員工培育

語，作出全盤考慮。假如傾向於對絕大部分人員給予相同評級，會令晉升選拔委員會難以比較和識別個別人員的表現優劣。委員會已提醒部門留意有關情況並檢討做法。

### 工作表現評核制度

5.15 一般而言，公務員的評核制度屬三層機制，涉及四方，即受評人、評核人、加簽人和覆核人。為了確保可從多角度評核受評人的工作表現，評核人、加簽人和覆核人應盡可能由不同人員擔任。在審閱某部門一個晉升選拔委員會的建議時，委員會發現部門所採用的工作表現評核制度有異於政府內通用的做法。評核記錄顯示，評核人在填寫評核報告前須諮詢負責的助理署長。此外，在評核過程中，部門沒有採用一般的三層架構評核機制，而是增加兩層，即兩名分別屬助理署長和副署長職級的簡簽人，但兩名簡簽人的角色卻沒清楚交

代。上述做法不但延長評核過程，當遇到受評人有異議或提出上訴時應如何處理，亦會產生疑問。部門接到委員會觀察後，已聯同公務員事務局檢視相關安排。據公務員事務局表示，該部門現已不再要求評核人在填寫評核報告前諮詢負責的助理署長，更會檢視由助理署長和副署長在評核報告填寫過程中擔任簡簽人的安排。

### 處理有關工作表現 評核報告的投訴

5.16 在一項晉升選拔工作中，委員會從一名合資格人員的評核報告檔案察悉，該人員雖然在評核會中表示對兩份評核報告的工作表現評核結果沒有意見，但後來曾聯絡覆核人，表示不同意評核人對他的評核，並要求覆核相關報告。然而，委員會並未在評核報告檔案內找到上訴結果的記錄。委員會其後得悉，覆核人曾向受

評人解釋，按照正常的工作表現評核程序，受評人理應在評核會見中提出自己的意見和不同意評核結果的理由。評核會見是直接和適當的渠道，可讓受評人提出意見，表示不同意評核人所作的評核；認為受評人應利用此渠道提出自己的意見，委員會並不反對。然而，評核會見不應該是讓人員提出上訴的唯一渠道。事實上，根據《工作表現管理指引》第 2.8.1 段，受評人如對評核不滿，除了在評核會見中表達異議外，亦可向覆核人提出上訴。委員會已建議部門應按照《工作表現管理指引》迅速處理對工作表現評核結果的上訴。處理上訴的行動應妥為記錄在受評人的評核報告檔案內，並讓受評人知悉上訴結果。

## 介乎兩個級別的評級

5.17 《工作表現管理指引》第 3.4.1 段訂明，進行評核時，不應給予介乎兩個級別的評級，因為此舉有違預

設評級準則的目的。預設評級準則是要為工作表現管理提供更客觀和一致的基準，以及使管方更易比較員工的表現。委員會在一項晉升選拔工作中，發現有覆核人在多份評核報告中就晉升能力評估作出介乎兩個級別的評級（介乎“非常適合晉升”與“適合晉升”之間）。委員會已要求部門提醒該覆核人留意《工作表現管理指引》的規定；假如部門現行的評級制有不足之處，可考慮予以檢討。

## 員工培育及接任計劃

5.18 公務員隊伍的員工培育工作，不單是為了培育人員晉升，亦是為了提升人員和部門表現而持續進行的重要工作。完善的員工發展計劃有助提升員工的能力，讓他們作好準備以承擔更多不同職責，以助建立人才庫和部門員工順利接班。為此，職系管理層有責任確保員工有適當的調職安排，以達到發展事業，增進閱歷和獲取經驗的目的。

# 第五章

## 表現管理及員工培育

5.19 年內，委員會在某些個案中發現有些人員長時間留在同一崗位。儘管這些情況通常是出於迫切的服務或運作需要，但委員會認為職系管方應有更積極的行動。有一些個案是有關人員本身不願意接受新崗位。鑑於職位調派應由管方主導，委員

會認為對於那些已太長時間留在同一崗位但表示不希望調職的人員，職系管方也應考慮他們的調職需要和安排。職系管方定期與職系人員會面以了解他們的意願，固然是良好的管理做法，但管方也應視乎情況需要，保留調職安排的主導權。

# 第六章

## 公務員紀律

6.1 為確保公務員時刻端行亮節，委員會與公務員事務局及各局/部門合作，除了要求公務員須透徹了解公務員紀律規例，更要充分認識公務員固有的核心價值。為貫徹這個目標，政府有一套行之有效的紀律處分制度，以助適當處理公務員隊伍中少數未符合要求而行為不當或干犯刑事罪行的人員。委員會在這制度中發揮重要作用。

6.2 《公務人員（管理）命令》第18條<sup>14</sup>規定，除《公務員敘用委員會條例》訂明不適用人員的個案<sup>15</sup>外，政府按《公務人員（管理）命令》第9、10或11條處罰甲類人員之前，必須先徵詢委員會的意見。

甲類人員差不多包括了所有公務員，只有試用人員、合約人員和部分按第一標準薪級表支薪的人員除外。截至二零一七年年底，屬委員會紀律事宜職權範圍的甲類人員約有 114 800 人。

6.3 委員會就紀律個案所提供的意見，是建基於事實和客觀證據。衡量懲罰輕重，主要取決於違紀行為或刑事罪行的性質和嚴重程度。其他會被考慮的因素包括類似違紀行為或刑事罪行的慣常懲罰、是否有從寬處理的因素、有關公務員的職級、以及其服務和違紀記錄等。委員會亦致力確保程序公正，而施加的懲處是與公務員隊伍的懲處尺度大致相符。

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

15 請參閱第一章第1.4段。

# 第六章

## 公務員紀律

6.4 委員會在提供意見前，會先審議有關的局/部門和公務員紀律秘書處所提出的觀點和論據。委員會會分別考慮他們所提建議的理由，然後獨立作出判斷。委員會給予支持的決定，還須顧及懲罰能否達致懲前治後的根本目的。

### 二零一七年經委員會提供意見的紀律個案

6.5 年內，委員會就 36 宗紀律個案提供意見。以委員會職權範圍內的 114 800 名甲類人員計算，所佔比例約為 0.03%。紀律個案數字在近年一直處於低水平，顯示絕大部分公務員能繼續秉持應有的崇高品行及紀律標準。公務員事務局

向委員會承諾會努力不懈，透過提供培訓、舉辦研討會、發布和更新規則及指引等，向各級公務員推廣良好品行及誠信標準。委員會會繼續以無畏無私的精神履行我們的職責，而所提供意見是公正的。要達致公平公正的目標，讓被指干犯法紀的人員得到公平和合理的機會作出申辯亦同樣重要。

6.6 委員會於二零一七年內處理的 36 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。在這 36 宗個案中，有 11 宗所涉公務員最終遭免職（“迫令退休”<sup>16</sup>或“革職”<sup>17</sup>）。處以“嚴厲

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

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（除卻來自強制性公積金計劃或公務員公積金計劃下的政府強制性供款的累算權益）。

譴責”<sup>18</sup> 另加金錢懲罰（“罰款”<sup>19</sup>或“減薪”<sup>20</sup>）的個案有 18 宗。“嚴厲譴責”另加金錢懲罰是僅次於免職和“降級”<sup>21</sup> 的最嚴厲懲罰。從這些數字可見，當局對行為不當或干犯刑事罪行的公務員絕不姑息亦彰顯政府對捍衛公務員聲譽的決心。

## 對紀律事宜的檢討及意見

6.7 委員會除考慮每宗提交的紀律個案的懲罰輕重是否恰當外，還會就不同個案，與公務員事務局進行討論，以期精簡紀律處分程序，提高效率。我們亦促請公務員事務局定期檢討懲罰尺度，務

求與時並進，符合市民大眾期望。下文各段載述在二零一七年內檢討的重要事項，以及委員會的意見和建議。

## 處理涉及殘疾公務員 表現欠佳或行為不當的個案

6.8 對於涉及殘疾公務員的紀律個案處理時間冗長，委員會曾表示關注。為此，公務員事務局於二零一三年三月更新和頒布有關處理這類個案的原則及指引，並表示會總結所得經驗而作出檢討。一如承諾，公務員事務局已於二零一六年完成檢討工作，並於二零一七年年初向委員會

- 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。
- 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。享有與薪金相關的津貼或福利的人員如被處以減薪懲罰，以致在減薪後不再按可享該等津貼或福利的薪點支薪，則該人員原先享有的該等津貼或福利便須作出調整或暫停發放。涉案人員經既定的工作表現評核機制評核後，其工作表現和行為操守如令人滿意，則可“賺回”遭扣減的薪點。與“罰款”相比，減薪可起更大的懲戒作用，且更具“改過”功能，推動有關人員在工作表現和行為操守方面持續達到所訂標準，以“賺回”遭扣減的薪點。
- 21 降級是嚴厲懲罰。與嚴厲譴責一樣，降級通常也會令有關人員在三至五年內不得晉升或獲委任，以致他們喪失晉升資格和有沉重的金錢損失。按可享退休金福利條款受聘的人員如被處以降級懲罰，其所得退休金會按其降級後所屬職級的薪酬計算。降級後的薪酬和年資排名由公務員事務局局長決定。被處以降級懲罰的人員，通常會支取假設他一直在該較低職級工作而可得薪點的薪金。

# 第六章

## 公務員紀律

匯報結果。委員會欣悉，各局/部門認為經更新的指引及程序，對他們處理這類個案很有幫助。為加強彼此溝通以及進一步提高處理效率，委員會已促請公務員事務局把個案的最新進展定期告知各局/部門，並就回應部門查詢的時間作出承諾。因應委員會的意見，公務員事務局已於二零一七年八月向各局/部門發出通函，頒布有關安排。

### 處理涉及試用人員 紀律個案

6.9 向試用人員採取的紀律懲處，不屬委員會的職權範圍。只會在部門因應相關紀律行動，建議延長有關人員的試用期而就此徵詢委員會的意見時，委員會才會得悉這類個案。在一宗個案中，部門用了 17 個月時間才完成處理以及向一名干犯輕微不當行為的試用

人員發出口頭警告。另有兩宗個案，涉及的兩個部門亦分別在事發後八個月及 18 個月才向有關人員發出口頭警告和書面警告。簡易紀律行動（即口頭/書面警告）是讓前線督導人員可及時糾正及阻遏偶然干犯的輕微不當行為，而無須啟動正式紀律程序。因此，部門應迅速採取行動，以收阻嚇之效。委員會已提醒有關部門加緊監察試用人員的品行，確保迅速處理不當行為。此外，委員會亦已促請公務員事務局擴闊有關的訓練課程的內容，加入處理試用人員紀律個案的環節。

### 懲罰輕重

6.10 為確保紀律程序公平和懲處尺度總體一致，委員會認為必須定期檢討有關標準，並已促請公務員事務局作出相應安排。

# 第七章

## 訪問

7.1 年內，委員會主席聯同委員探訪了建築署和民航處。訪問活動中，委員會與部門就公務員聘任、員工表現管理、員工培育和接任計劃方面的多項課題交換意見。委員會聽取部門的工作簡介，並在部門人員帶領下參觀其轄下各個運作單位，對部門的職責和運作，以及他們為市民和其他政府部門提供的重要服務，加深了認識。

7.2 此外，印度聯邦公務員委員會 (Union Public Service Commission) 主席 David R. Syiemlieh 教授和日本人事院總裁 Nahomi Ichimiya 女士分別於二零一七年十月和十二月訪問香港。委員會主席先後與他們會面，就公務員聘任和紀律方面共同關注的事宜交流，收穫甚豐。



探訪建築署



與印度聯邦公務員委員會主席會面



探訪民航處



與日本人事院總裁會面

# 第八章

## 鳴謝

8.1 公務員事務局前局長張雲正先生、現任局長羅智光先生，以及局內的同事一直鼎力支持和協助委員會執行各項工作，委員會衷心感激。年內，各常任秘書長、部門首長及高層人員對委員會的提問和建議給予充分合作和理解，委員會亦特此致謝。

8.2 一如以往，委員會秘書處全體職員繼續盡心為委員會提供支援。委員會秘書何琇玲女士於年內離任。她在五年多的任期內，傾力協助委員會高效運作，貢獻良多。委員會主席及各委員特此表達謝意。

# 附錄 I

## 公務員敘用委員會主席及委員簡歷



### 劉吳惠蘭女士，GBS，JP

香港大學榮譽文學士

委員會主席（二零一四年五月一日獲委任）

---

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

---



### 李李嘉麗女士，SBS

香港中文大學歷史學文學碩士、香港會計師公會會員

委員會委員（二零一二年二月一日獲委任）

---

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

# 附錄 I

## 公務員敘用委員會主席及委員簡歷



### 蔡惠琴女士，JP

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

---

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

---



### 陳志新先生，IDS

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

---

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



### **柯黃秋梅女士**

香港大學社會科學榮譽學士

委員會委員（二零一二年七月六日獲委任）

---

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

---



### **唐偉章教授，JP**

俄勒岡州州立大學理學士、柏克萊加州大學理學士、柏克萊加州大學哲學博士、美國機械工程師學會院士、香港工程科學院院士

委員會委員（二零一三年十二月一日獲委任）

---

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

---



### **麥業成先生，BBS，JP**

香港大學理學士、倫敦大學法學士、香港中文大學工商管理碩士、倫敦政治經濟學院法學碩士、英國有效爭議解決中心認可調解員、英國特許仲裁員學會會員、香港特許秘書公會會員

委員會委員（二零一五年五月二十三日獲委任）

---

麥先生是執業大律師及認可調解員，並出任香港大律師公會大中華事務委員會主席逾十年。他目前也是漁民特惠津貼上訴委員會主席、空運牌照局成員、保險事務上訴審裁處上訴委員團委員。

# 附錄 I

## 公務員敘用委員會主席及委員簡歷



### 劉麥嘉軒女士，JP

執業會計師

委員會委員（二零一六年二月一日獲委任）

---

劉麥嘉軒女士是畢馬威中國合伙人、政府助學金聯合委員會主席、強制性公積金計劃管理局非執行董事、法律援助服務局成員、外匯基金諮詢委員會轄下的金融基建及市場發展委員會委員、香港金融發展局政策研究小組成員。

---



### 李聯偉先生，BBS，JP

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

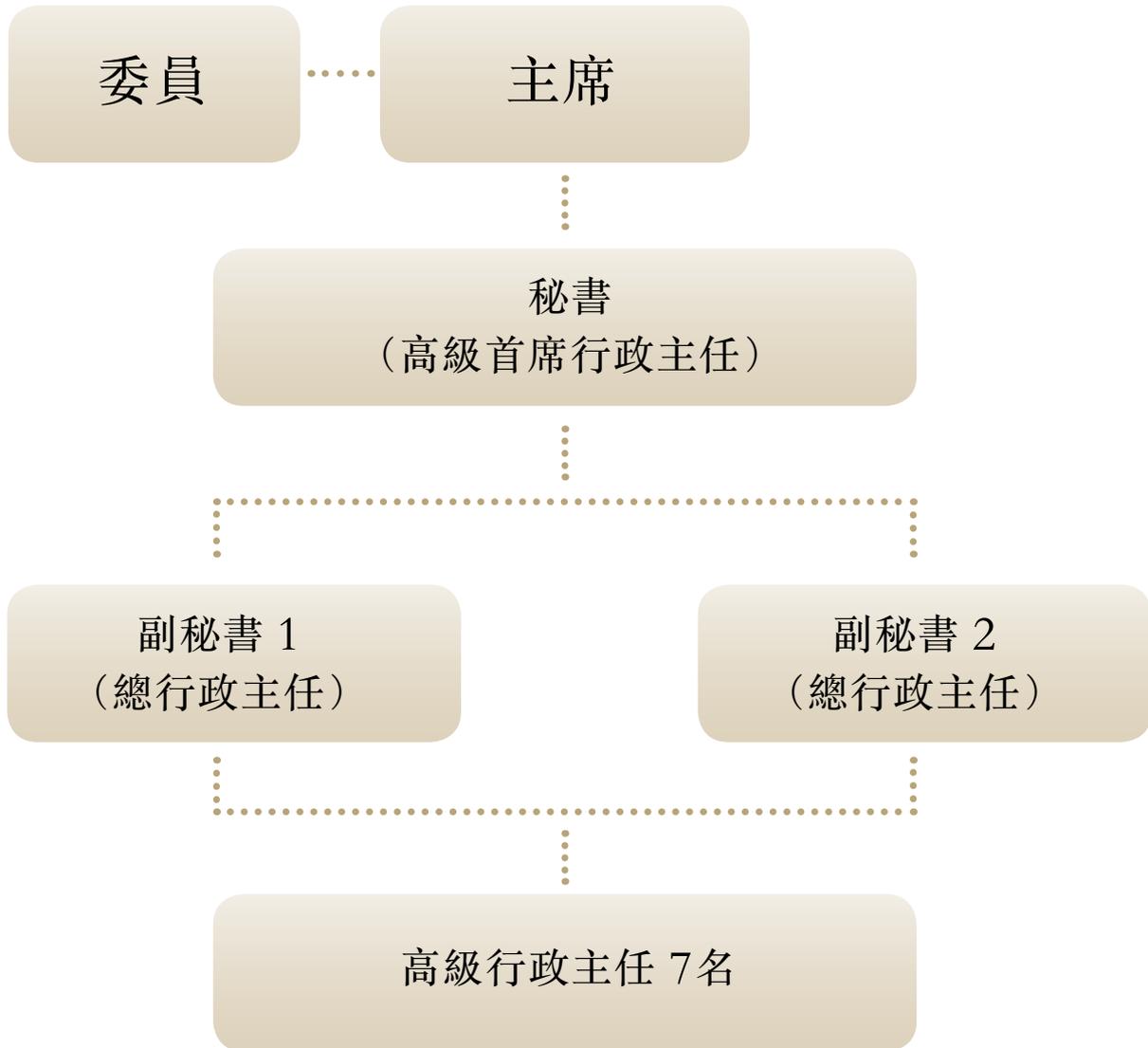
委員會委員（二零一六年五月一日獲委任）

---

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

# 附錄 II

## 公務員敘用委員會秘書處組織架構圖



### 編制

首長級行政主任	1
行政主任職系	9
文書人員職系	18
秘書職系	3
貴賓車司機職系	1

32

# 附錄 III

## 經委員會提供意見的個案

類別	經委員會提供意見的個案數目				
	2013	2014	2015	2016	2017
招聘	126	133	151	161	<b>169</b>
晉升/署理職位	669	682	710	701	<b>672</b>
延長服務或退休後重行受僱	8	16	17	16	<b>20</b>
延長或終止試用期/試任期	91	141	114	134	163
其他公務員聘任事宜	90	76	59	49	<b>49</b>
紀律	44	48	37	47	<b>36</b>
合計	1 028	1 096	1 088	1 108	<b>1 109</b>
(a) 委員會曾提出疑問的個案數目	673	720	767	796	<b>788</b>
(b) 在委員會提出疑問後作出修訂的個案數目	156	133	105	113	<b>135</b>
(b) / (a)	23%	18%	14%	14%	<b>17%</b>

# 附錄 IV

## 經委員會提供意見的招聘個案

聘用條款	2017年建議聘任人數	
	公開招聘	內部聘任
試用	1 408	0
合約	40	0
試任	75	78
小計	1 523	78
合計	1 601	

	與過去數年比較				
	2013	2014	2015	2016	2017
招聘個案數目	126	133	151	161	<b>169</b>
建議聘任人數	1 092	1 268	1 100	1 398	<b>1 601</b>
建議聘任的本地應徵者	1 092	1 268	1 099	1 397	<b>1 601</b>
建議聘任的非永久性居民	0	0	1	1	<b>0</b>

# 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				
	2013	2014	2015	2016	2017
晉升	2 154	2 264	1 929	2 224	<b>2 169</b>
候補晉升	108	200	216	272	<b>291</b>
署理職位以待實任 或候補署理職位以待實任	361	436	442	397	<b>478</b>
署理職位以方便行政 或候補署理職位以方便行政	4 079	4 099	4 160	4 636	<b>4 417</b>
合計	6 702	6 999	6 747	7 529	<b>7 335</b>

	2013	2014	2015	2016	2017
晉升選拔個案數目	669	682	710	701	<b>672</b>
涉及的職級數目	393	403	401	426	<b>411</b>

# 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	2017年獲建議人員數目	
	首長級	非首長級
根據2017年6月1日前舊有安排提交延長服務或退休後重行受僱的個案	7	0
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	2	28
<b>小計</b>	<b>9</b>	<b>28</b>
<b>合計</b>	<b>37</b>	

	與過去數年比較				
	2013	2014	2015	2016	2017
獲提供意見的延長服務或退休後重行受僱個案數目	8	16	17	16	<b>20</b>
首長職級	3	9	11	11	<b>9</b>
非首長職級	5	7	6	5	<b>11</b>

# 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				
	2013	2014	2015	2016	2017
終止試任期	0	1	1	0	0
終止試用期	11	11	16	11	8
<b>小計</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
延長試任期	8	3	13	11	12
延長試用期	72	126	84	112	143
<b>小計</b>	<b>80</b>	<b>129</b>	<b>97</b>	<b>123</b>	<b>155</b>
<b>合計</b>	<b>91</b>	<b>141</b>	<b>114</b>	<b>134</b>	<b>163</b>

# 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				
	2013	2014	2015	2016	2017
不予續約	1	0	1	0	1
續約或延長合約期	13	7	10	11	2
根據《公務人員（管理）命令》 第 12 條着令退休	1	1	0	0	1
借調	7	0	6	3	7
開放職位安排	2	1	3	0	1
檢討署任安排	6	11	10	12	12
更新《聘任指南》	60	56	29	23	25
合計	90	76	59	49	49

# 附錄 IX

## 經委員會提供意見的紀律個案

### (a) 二零一七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	4	1	1	6
迫令退休+罰款	0	0	0	0
迫令退休	3	1	1	5
降級	0	0	0	0
嚴厲譴責+減薪	3	0	1	4
嚴厲譴責+罰款	9	5	0	14
嚴厲譴責	1	0	0	1
譴責+罰款	4	0	1	5
譴責	1	0	0	1
合計	25	7	4	36

(b) 二零一七年按刑事罪行 / 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 <sup>22</sup> 行為	合計
	違反交通規則	盜竊	其他 <sup>23</sup>		
革職	0	2	2	2	<b>6</b>
迫令退休	0	0	3	2	<b>5</b>
較輕的懲罰	6	2	10	7	<b>25</b>
合計	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>36</b>

(c) 與過去數年比較

懲罰方式	2013	2014	2015	2016	2017
革職	8	1	5	2	<b>6</b>
迫令退休	5	12	7	12	<b>5</b>
較輕的懲罰	31	35	25	33	<b>25</b>
合計	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>36</b>

22 包括擅離職守、索取和接受未經批准的貸款等。

23 包括欺詐、偷拍裙底、猥褻侵犯、公職人員行為失當、偽冒、使用虛假文書等。