

公务员叙用委员会

2015年报

公务员叙用委员会

2015 年报

目录

主席前言	1
第一章 公务员叙用委员会概况	3
第二章 公务员招聘	7
第三章 公务员晋升选拔	11
第四章 表现管理及员工培育	21
第五章 其他公务员聘任事宜	27
第六章 公务员纪律	31
第七章 访问	38
第八章 鸣谢	39
附录 I 公务员叙用委员会主席及委员简历	40
附录 II 公务员叙用委员会秘书处组织架构图	44
附录 III 经委员会提供意见的个案	45
附录 IV 经委员会提供意见的招聘个案	46
附录 V 经委员会提供意见的晋升选拔个案	47
附录 VI 经委员会提供意见的其他公务员聘任事宜	48
附录 VII 经委员会提供意见的纪律个案	49



公务员叙用委员会的任务是维护香港公务员的聘任、晋升和纪律处分制度公允持正，在有需要时与政府合作强化相关的制度。作为主席，我的目标是要确保委员会能有效履行各项法定职能。回顾二零一五年，委员会继续本着坚定和公正无私的精神，克尽厥职。

在公务员的聘任和晋升选拔方面，委员会继续担当制衡的角色，既要确保所有合资格人员均能获得公平的考虑，更须确信只有最合适和最实至名归的人员才会获得聘任或晋升。委员会除高度重视公平公正和恰当的选拔程序外，亦深信行事迅捷才可确保政府与市场竞逐人才时不会落后于人，以及能够适时晋升优秀人员，以肯定其出色表现。年内，喜见各局和部门

致力缩短招聘工作的时间，并在订明的时限内进行晋升选拔的工作。然而，委员会在个别局和部门提交的建议，仍发觉有不足和未尽完善之处。就此，委员会已向相关的部门首长提出，并作出建议，着其跟进。本报告第二及第三章载述一些值得留意的个案。委员会就相关表现管理事宜所提出意见，则详载于第四章。

端行亮节、严守纪律是公务员队伍的核心价值。令我感鼓舞的是二零一五年提交委员会的纪律个案数目仍处于低水平，这显示绝大部分公务员均能秉持高尚及良好的品格。委员会就少数违规个案的惩罚尺度提出意见时，除了秉持程序恰当和公平公正的基本原则外，亦特别强调适时采取行动的重要，以收惩前治后之效。第六章详细交代委员会在这方面的的工作。

委员会既负责就公务员聘任和纪律事宜提供意见，也密切注视关乎整体公务员队伍的发展。年内，政府为公务员留任以配合服务需要，推行了多项措施。对于公务员达退休年龄后继续受雇的建议，委员会已向公务员事务局提供意见，支持制定一套具透明度、客观和公平的机制，以配合政府各局和部门的运作和继任需要。详情载于第五章。

回顾一年的工作，我喜见成果丰硕。谨此感谢各委员不辞劳苦，无私奉献宝贵时间，为委员会工作。我特别向已离任的罗荣生先生致意。罗先生服务委员会六年，提供了不少精辟意见。同时，我也热切欢迎新任委员麦业成先生。我亦感谢公务员事务局局长和他的团队充分合作，在推展委员会所提出的各项建议上，不遗余力。我也代表委员会，向竭诚尽心提供支援服务的秘书处全体人员致以衷心谢意。

我和各委员会继续同心协力，诚正无私，独立不倚地履行委员会的职能，以维持公众对委员会的信心和信任。

A handwritten signature in black ink, reading '刘吴惠兰' (Liu Wuhuilan) in a cursive style.

公务员叙用委员会主席刘吴惠兰

第一章

公务员叙用委员会概况

1.1 公务员叙用委员会是独立的法定机构，负责就公务员的聘任、晋升及纪律事宜，向行政长官提供意见。委员会的使命，是维护公务员聘任和晋升制度公平公正，以及确保公务员纪律处分机制公允持正，惩罚原则总体一致。委员会的职权范围在《公务员叙用委员会条例》及其附属规例(香港法例第93章)中订明。

委员会成员

1.2 按照《公务员叙用委员会条例》，委员会有一名主席和不少于两名而不多于八名委员。成员全部由行政长官委任，并有担任公职或服务社会的经验。二零一五年委员会成员名单如下：

主席	
刘吴惠兰女士，GBS	由二零一四年五月起
委员	
罗荣生先生，BBS，JP	由二零零九年五月至二零一五年五月
彭玉荣先生，BBS，JP	由二零一零年二月起
蔡克刚先生，BBS，JP	由二零一零年五月起
李李嘉丽女士，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
陈志新先生，IDS	由二零一二年二月起
柯黄秋梅女士	由二零一二年七月起
唐伟章教授，JP	由二零一三年十二月起
麦业成先生，BBS，JP	由二零一五年五月起
秘书	
何琇玲女士	由二零一二年六月起

主席及各委员的简历载于附录I。

秘书处

- 1.3** 委员会由一个小规模的秘书处支援，职员均为公务员，分别来自行政主任、秘书及文书职系。截至二零一五年年底，委员会秘书处共有编制职位 28 个，其组织架构图载于附录 II。

任务和职能

- 1.4** 委员会的职责属谘询性质。除少数例外情况¹，委员会就聘任及晋升事宜提供意见的范围涵盖中、高职级公务员，包括最高月薪达总薪级表第 26 点（于二零一五年年底为 45,130 元）或以上的职位，至常任秘书长、部门首长和相若职位的人员。截至二零一五年年底，公务员编制职位共有 172 793 个，其中属委员会职权范围内的有 41 341 个。

- 1.5** 根据《公务员叙用委员会条例》第 6(2) 条，政务司司长、财政司司长、律政司司长、审计署署长，以及司法机构司法人员、廉政公署人员和香港警务处纪律人员等职位，均不在委员会的职权范围内。此外，在政治委任制度下各局长、副局长和政治助理的聘任事宜亦无须提交委员会。

- 1.6** 至于纪律事宜，所有甲类人员的纪律个案（《公务员叙用委员会条例》订明不适用的人员的个案除外）均须交由委员会审理。甲类人员指获委任并已确实受聘担任编制职位的人员或属公务员公积金计划²成员的人员，实际上包括所有公务员，惟试用人员、合约人员和部分按第一标准薪级表支薪的人员除外。截至二零一五年年底，属委员会职权范围的甲类人员约有 113 400 人。

- 1.7** 委员会也会按照其法定权限，处理公务员就与其本身有直接和实际利益关系的事宜而提出的申述。另外，委员会除须就行政长官转交涉及公务员的事宜提供意见外，也会就聘任、晋升和纪律方面的政策和程序，以及各项与人力资源管理相关的检讨和发展事宜，向公务员事务局局长提供意见。

运作模式

- 1.8** 委员会一般是以传阅文件的方式处理事务。遇有重大的政策事宜、复杂或牵涉重要原则的个案，委员会会召开会议以作讨论，并会邀请公务员事务局的代表和部门的高层管理人员出席，向委员会

1 以下各类个案，不论所涉人员职级高低，必须徵询委员会的意见：
– 终止聘用、不予续约、提供任期较正常为短的合约；
– 终止或延长试用期 / 试任期、不批准通过试用 / 试任关限；以及
– 根据《公务人员（管理）命令》第 12 条着令为公众利益着想而退休。

2 公务员公积金计划属退休福利制度，适用于二零零零年六月一日或之后按新长期聘用条款受聘的公务员。

第一章

公务员叙用委员会概况

解释有关事宜或个案的背景，委员会听取后会作出独立的决定。

- 1.9** 委员会审阅各局和部门提交的建议，主要目的是确保建议理据充分，并且是按照既定的程序和指引达至。为此，委员会有一套严谨的制度审核部门提交的建议，在进行审核时或会要求相关的局 / 部门作出解释或提供更多资料。各局 / 部门有时会因应委员会的意见，修改某些个案的建议；其他时候，经审议相关的局 / 部门的详细解释后，委员会会信纳建议是值得支持。委员会在审议工作中，如发现有偏离既定程序或惯例的情况，又或出现在管理人事方面的问题，会敦促相关的局 / 部门留意，并会提出建议，以助纠正有关问题。委员会的最终目的是要确保公务员的聘任、晋升和纪律处分制度能按公平公正的原则畅顺运作，并有效发挥功能。

保密和公正原则

- 1.10** 《公务员叙用委员会条例》第 12(1) 条规定，委员会主席或委员或任何其他人士，不得向未获授权的人士发布或披露任何在该条例下提交委员会的资料。《公务员叙用委员会条例》第 13 条订明，任何人不得影响或企图影响委员会或委员会主席或任何委员的决定。这些法律条文明确保障委员会的保密制度，并让委员会无私公正地执行职责。

工作目标

- 1.11** 在处理晋升及纪律个案方面，委员会的目标是在接获各局 / 部门的建议后六星期内，提出意见或作出正式回应。至于招聘个案，委员会的目标是在接获各局 / 部门的建议后四个星期内，提出意见或作出回应。

二零一五年的工作

- 1.12** 二零一五年，委员会就 1 088 项建议提供意见，涵盖招聘、晋升和纪律个案，以及其他与聘任有关的事宜。委员会一共对 767 项建议提出疑问，当中 105 项 (14%) 经考虑委员会的意见后，有关局 / 部门作出修订，并重新向委员会提交。年内，所收到的建议全部都能在目标时间内处理完成。有关个案的分项数字以及二零一五年与先前四年同类数字的比较，载于附录 III。

- 1.13** 委员会会严肃处理每宗申述个案。所有在委员会权限内的申述，委员会都会仔细审查，然后作出回覆；至于不具名的投诉，虽然不能作出回覆，亦会同样处理。年内，委员会处理了 11 宗与聘任及纪律事宜有关的申述个案。全部个案经委员会详细审视后，裁定申述理据不成立。委员会另外收到十宗投诉，由于所涉事宜不属于委员会的职权范围，已全数转交相关的局 / 部门，以作适当跟进。

1.14 委员会继续就聘任、晋升和纪律方面的政策和程序事宜提供意见。二零一五年十一月，秘书处应一般职系处的邀请，派出一名人员在一个为行政主任举办的培训课程主讲晋升选拔事宜。虽然员工培训和发展工作属部门和职系管方的核心职责，秘书处亦乐意参与，目的是与各局 / 部门分享有关向委员会提交各项建议的最佳做法。这类经验分享活动不单有助各局 / 部门加深了解向委员会提交建议时所须符合的要求，亦有助维持政府工作的一致及高水平。全面和妥善拟备的建议，可避免需要重新提交，从而节省时间及加快审核过程。委员会会继续将观察所得的意见，提供给一般职系处和公务员培训处作培训之用。

互联网网页

1.15 委员会设有网页，网址如下：

[http: // www.psc.gov.hk](http://www.psc.gov.hk)

网页载有委员会的资料，包括任务和职能、现任成员名单、委员会执行职务的方式，以及秘书处的组织架构。委员会二零零一年及以后的年报亦可在网上浏览及下载。

1.16 网页也载有索引，胪列自二零零一年以来，委员会年报内引述委员会就有关公务员招聘、聘任、纪律及其他人力资源管理事宜提出的建议和意见，旨在为各局 / 部门的人力资源管理人员和一般读者提供快速搜寻所需资料的参考指引。

第二章

公务员招聘

2.1 招聘公务员的工作是由公务员事务局及政府各局 / 部门负责。招聘可以用公开招聘或内部聘任形式进行。委员会负责查核中、高级公务员³ 职位空缺的招聘程序是否恰当，审视有关甄选准则(如建议采用)，并就聘用建议提出意见。委员会也会就招聘程序向各局 / 部门建议改善措施，以提升招聘工作的效率和效能。

二零一五年经委员会提供意见的招聘个案

2.2 二零一五年，委员会一共就151项招聘工作提供意见，涉及1 100个职位空缺，当中1 048个(分属144项招聘工作)是以公开招聘方式填补，其余52个(分属七项招聘工作)则以内部聘任方式填补。这些聘任个案的分项数字以及二零一五年与先前四年的建议聘任人数比较，载于附录IV。

检讨工作进展

2.3 二零一五年，委员会继续与公务员事务局合作，简化公务员招聘程序，及在有需要时提出检讨个别课题。

合并编制的职系

2.4 被列作合并编制的职系，每个组成职级的职位数目并无特定限制，聘任当局可按当前的特定安排、准则和规定，批准较低职级人员通过晋升点而晋升至较高职级。

2.5 虽然职系架构事宜并不属委员会的职权范围，但委员会关注到有些部门已长时间(最长者达十多年)没有就辖下合并编制职系的较低职级进行招聘工作，导致该等职系的较低职级并无在职人员，而原先较高的职级则变相成为最低职级，令人质疑在运作上是否仍有需要保留该等较低职级。此外，委员会也留意到某些合并编制职系的晋升安排有未尽完善之处，须予审视并加以理顺。

2.6 因应委员会的要求，公务员事务局就公务员队伍内所有合并编制职系(共47个)进行了全面检讨，发现当中有23个职系在过去十年并未为其较低职级进行招聘工作。公务员事务局在二零一五年七月向委员会汇报了最新情况。

2.7 据公务员事务局汇报，在上述23个职系当中，有九个已恢复或有计划恢复招

3 就招聘而言，这是指职级的最高月薪不少于总薪级表第26点的订明金额(于二零一五年年底为45,130元)或同等薪点金额的人员，但不包括：(a)属于非学位及非专业职系的基本职级人员；以及(b)订明不在委员会职权范围内的司法人员、廉政公署人员及香港警务处纪律职系人员。

聘较低职级的人员，有十个正计划取消合并编制安排，而另一个职系则会被取消。余下的三个职系需要更多时间才能确定是否有需要保留较低的职级，并将于二零一六及二零一八年作进一步检讨。公务员事务局已承诺继续监察这23个合并编制职系的最新检讨情况及进展。

2.8 委员会亦留意到，有某些合并编制职系设于不只一个局／部门，但有部分局／部门没有为其较低职级进行招聘，而部分则有这样做。鉴于这些合并编制职系在不同的局／部门有不同的做法，委员会就此向公务员事务局提问。该局解释，这些职系虽然分别设于各局／部门，但实际上是单一职系，架构完全相同，因此不能分开考虑。尽管有些局／部门没有为这些职系的较低职级进行招聘，而且在运作上也许无须保留有关的较低职级，但废除这些职系的较低职级并不可行。再者，政府的既定政策是避免新职系和职级激增，藉以维持精简的公务员队伍管理架构。因此，公务员事务局认为，为区分这些分别设于各局／部门的职系而开设专属有关局／部门的新职系／职级，并非切实可行的替代方案。

2.9 委员会留意到某些实行合并编制的专业职系对通过直接招聘而出任较高职级者与通过晋升而出任者有不同的聘任要求，因此已要求公务员事务局与有关职系的管方，就划一聘任条件作出检讨。经检讨的16个专业职系当中，有12个已制订划一的晋升和直接入职条件。公

员事务局在二零一五年七月向委员会汇报，余下的四个职系亦会在进行有关招聘工作前制订划一的聘任条件，并会修订相关的《聘任指南》。

2.10 委员会就合并编制职系提出的其他聘任事宜，与晋升安排有关。公务员事务局的相关检讨结果载于第三章“公务员晋升选拔”第3.11及3.12段。

2.11 委员会赞赏公务员事务局在检讨此事作出的努力，并会继续留意上述23个合并编制职系的进展及有关检讨工作。

把编制以外职位用作长期聘任

2.12 委员会在审议晋升选拔建议时，留意到一些有倒置形结构的职系（即第一层晋升职级的职位数目较基本职级为多），管方在未能挑选到足够的基本职级人员晋升或署任高一个职级时，使用了高一个职级的空缺，在基本职级长期开设编制以外职位，并聘任新入职人员填补这些职位。委员会认为编制以外职位属暂时性质，不应用作长期聘任。局／部门以按试用条款（三年试用期）受聘的新入职人员填补这些职位，做法超越了聘任当局应作的检讨。

2.13 公务员事务局同意委员会的意见，认同有关的职系管方继续利用高一个职级的空缺开设基本职级的编制以外职位以作聘任，做法既不理想，也不恰当。有关职系的管方已停止这个做法，而所有按此做法开设的编制以外职位均已在二零一五年年底前撤销。

对招聘个案的意见

招聘工作的处理时间

2.14 委员会认为能适时完成招聘工作和尽快向获选的应徵者发出聘书至为重要。招聘工作的处理时间过长，除会令空缺长期未能填补，影响各局 / 部门的运作效率，亦会妨碍各局 / 部门与私营机构竞争优秀的应徵者。多年来，透过实施各项精简措施，及经委员会再三敦促各局 / 部门加快招聘工作后，委员会欣悉招聘工作所需的时间已普遍有所缩短。

2.15 不过，对于年内某部门进行的若干项小规模招聘工作（涉及少于 40 宗申请），委员会留意到该部门用了四至六个月时间（由刊登招聘广告日期起计）才能够把招聘委员会的建议提交委员会审理。据该部门解释，因为当时有数项招聘工作同时进行，以致各招聘委员会主席和委员的日程安排有所冲突，故此需要较多时间安排甄选面试和完成招聘委员会的报告。委员会认为，如该部门能及早妥善计划，安排有关的招聘工作于不同时间进行，可避免出现延误。委员会已提醒该部门密切监察招聘工作的各个步骤，以期日后可加快整个招聘程序。

为减少不合格的公务员职位申请数目而采取的措施

2.16 在审议二零一五年一项招聘工作的建议时，委员会发现有 60% 的申请不合格，而其中 95% 申请人并未具备所需资历及 / 或经验。审核这些不合格的申请，不但耗费招聘部门的资源，亦延长了招

聘过程。委员会认为，有关部门应探讨如何能够在招聘广告中更清晰订明该职位的资历 / 经验要求，以助日后进行招聘工作时减少不合格的申请数目。在这方面，委员会留意到，为协助申请人确定他们所拥有的经验是否与所申请职位相关，并使审核程序顺利进行，另一个部门在一项招聘工作中设计了一份特定表格，要求申请人在表格上列明其工作经验和职责，以及该等工作经验和职责与所申请职位的相关程度。采取新措施后，该部门留意到，该次招聘工作收到的不合格申请比率下降了约六个百分点。鉴于新措施能有效减少不合格的申请，该部门已在其他招聘工作中采用同样措施。委员会认为该部门的努力值得赞扬，并乐见部门采取其他有助加快招聘程序的措施。

招聘委员会就个别应徵者撰写的面试评核

2.17 在审议一些招聘工作的建议时，委员会留意到部分招聘委员会就个别应徵者撰写的面试评核，在质素方面有待改善。部分评核过于简短，未能就建议提出充分理据，而另一些评核则碍于撰写人的陈述技巧和粗疏而不够清晰明确。委员会已促请有关的局 / 部门留意，并要求他们在撰写评核时提出更多具体评语，清晰反映应徵者在甄选面试中的表现，以支持招聘委员会的建议。有关的局 / 部门积极回应委员会的意见，并已在其后的招聘委员会报告中，为应徵者撰写更具评鉴作用和详尽的面试评核。

晋升职级的直接聘任

2.18 根据《聘任工作指引》第 3.5(c) 段，如在任职较低职级的人员中没有合适人选可晋升较高职级，各局 / 部门可考虑以招聘方式填补空缺。在作出这样的决定时，有关的局 / 部门须把扩阔人选范围的理据记录在案，并在进行招聘工作前，徵询委员会的意见。

2.19 某部门在二零一五年进行了四次招聘工作，以填补晋升职级的职位。委员会发现，该部门于进行招聘前没有徵询委员会的意见，或没有等待委员会对晋升选拔委员会的建议作出意见，便已展开招聘程序。该部门解释，由于在晋升选拔工作中未能物色足够人选填补所有空缺，及有迫切需要填补有关空缺，所以部门在未有徵询委员会的意见，或未有等待委员会作出意见的情况下，自行决定展开招聘工作。另一部门亦同样未有等待委员会对其直接聘任建议作出意见，便就该个晋升职级的空缺刊登招聘广告。因应委员会的提问，该部门随即暂停了招聘工作，直到取得委员会的同意。

2.20 委员会明白有关部门有迫切运作需要，须尽快填补这些晋升职级的空缺，但认

为不可为加快招聘工作而忽略应有程序。委员会已提醒有关部门须熟习相关的《公务员事务规例》和《聘任工作指引》所订明的程序，日后进行直接聘任以填补晋升职级空缺前，须先徵询委员会的意见。

申报利益

2.21 根据《聘任工作指引》第 2.20 段，招聘委员会的成员应避免任何实际和可被视为构成利益冲突的情况。如有委员申报在评审资格应徵者的条件时可能会出现利益冲突的情况，则聘任当局应安排更改招聘委员会的成员组合、要求作出有关申报的委员暂时避席，或要求该委员不参与提问及评审相关的应徵者。年内，委员会发现一名招聘委员会委员曾申报其中一名应徵者是他的亲属。虽然聘任当局已安排另一个同时进行的招聘委员会接见该名应徵者，而有关委员并不是该招聘委员会的成员，但由于在该次招聘工作中所有其他应徵者都是他亲属的“竞争对手”，因此仍有潜在的利益冲突风险。委员会认为，聘任当局在实际可行的情况下更改有关招聘委员会的组合，会是较妥善和审慎的安排。

第三章

公务员晋升选拔

3.1 在公务员晋升选拔方面，委员会的职能是就中、高级公务员职位⁴的晋升事宜，向政府提供意见。这项职能是要确保政府根据公平公正的晋升制度，选拔最合适及能干的人员担任较高职级的职务。在审议各局/部门提交的晋升建议时，委员会要确定选拔程序恰当妥善，而所有合资格人员均按才干、经验、工作表现、品格及晋升职位所规定的资格(如有)等准则，得到充分和公平的考虑。此外，委员会亦会就执行晋升选拔工作及就管理员工表现做法提出意见，以期改善不足之处，并使整个公务员晋升选拔制度更趋完善。

二零一五年经委员会提供意见的晋升个案

3.2 年内，经委员会提供意见的晋升个案有 710 宗，涉及 6 747 名人员。二零一五年晋升选拔个案的分项数字以及与先前四年同类数字的比较，载于附录 V。

检讨工作的进展

倒置形结构的职系

3.3 被列作呈倒置形结构的公务员职系内，第一层晋升职级的职位数目较基本职

级为多。委员会认为这种职系结构因缺乏足够的基本职级人员接任高一级的职位，长远不能持续。此外，当中有些职系可能会安排仍在试用期而年资尚短的基本职级人员过早署任第一层晋升职级。在委员会要求下，公务员事务局已检视所有公务员职系的结构，并推行多项监察措施，以控制有关职系的倒置形结构。监察措施包括通过每年的资源分配工作，严格控制在第一层晋升职级开设的职位数目；每年检讨这些职系的情况；以及每三年安排一次全面检讨工作，监察所有公务员职系的结构变化。

3.4 公务员事务局在二零一四年所进行的三年一度检讨中承诺，会每年检视 19 个呈倒置形结构的职系。二零一五年，公务员事务局检视了这 19 个职系，并向委员会报告有关检讨结果。与二零一四年的情况相比，该 19 个职系当中有 13 个已改善其倒置形结构。另外，有两个职系的结构虽然维持不变，但职系管方已有计划采取改善措施，例如在基本职级开设更多职位，或将第一层晋升职级的职位重订为基本职级的职位。其余四个职系的倒置程度虽然稍微恶化，但该四个职系的管方将会在未来数年进行人手需求检讨/实施补救计划。

4 就晋升选拔而言，这是指属委员会有关聘任事宜的正常职权范围内的中、高级人员(职级的最高月薪不少于总薪级表第26点的订明金额(于二零一五年年底为45,130元)或同等薪点金额的人员)，当中不包括订明不在委员会职权范围内的司法人员、廉政公署人员及香港警务处纪律职系人员。

3.5 虽然在该 13 个改善了结构的职系中，有两个职系的试用人员获晋升 / 被安排长期署任，但公务员事务局留意到，有关人员在获得晋升 / 被安排长期署任时，在原属职级已有接近三年的工作经验。此外，其中一个职系是为了应付紧急服务需求才安排试用人员长期署任，作为临时过渡安排。由于该职系计划在基本职级开设更多职位，预期其职系结构长远会有所改善。

3.6 公务员事务局已承诺：

- (a) 继续与有关的局 / 部门紧密合作，纠正有关职系的倒置形结构；
- (b) 继续采用上文第 3.3 段所述的现行监察措施；以及
- (c) 要求该 19 个须接受每年检讨的职系提交有关推行补救措施的进展报告，以便公务员事务局监察，并适时与有关的职系管方作出跟进。

3.7 公务员事务局为检讨和监察该 19 个职系的结构发展而作出努力，委员会表示赞赏，并会留意有关进展。

跨专业及双专业职位

3.8 发展局及其辖下分别属规划及地政组和工务组各部门的跨专业职位，可由两个或以上不同专业的人员出任。发展局及有关部门以往在其跨专业职位出现空缺时，会调派相关职系相同实任职级的人员填补。如未能以同级调职安排填补这些职位空缺，便会进行内部聘任⁵，让相关职系中的下一职级人员提出申请。经过六个月的署任以待实任⁶后，有关人员便可获考虑加快擢升。委员会关注到这种安排是否公平，并已要求公务员事务局全面检讨这项跨专业职位安排。

3.9 公务员事务局及发展局进行两轮全面检讨后，于二零一五年年底前，已在 116 个跨专业职位中，将 103 个改为主流职位或从跨专业职位计划中剔除。另外七个职位（全属首长级职位）会待立法会批准后改为主流职位，其余六个职位则会继续保留其跨专业性，用以培育具潜质的人员承担更高层次职责和应付实际的运作需要。此外，为求以公平公正的方式甄选最合适的人员填补跨专业职位，内部聘任的安排已由跨专业遴选委员会取代。

5 在跨专业职位的内部聘任安排下，所有在规划及地政组和工务组各部门内有关职系中低一职级的专业人员都会获邀申请填补该跨专业职位空缺。获选的应徵者须首先以署任以待实任的形式在该职位署任，通常为至少半年。如该人员在署任期内表现令人满意，而其原属职系的首长亦确认该人员工作满一般为期三年的任期后，可返回其原属职系担任较高职级，则该人员便可在原属职系获得晋升。如原属职系的首长不作出有关确认，则获选的应徵者只能在三年任期内在指定的职位继续署任，然后返回原属职系。

6 如管方认为某人员在各方面均大致适合执行较高职级的职务，并已准备好接受进一步考验以证明确实能胜任较高职级，则该员会获安排署任较高职级以待实任。这类署任安排一般为期六个月，但亦可作改动。

3.10 双专业职位可由两个不同专业的人员填补，亦属跨专业职位的一种。委员会认为保留双专业职位的理据也有需要作出检讨。根据公务员事务局及发展局的检讨结果，在 27 个双专业职位当中，九个已在二零一五年年初前改为主流职位，而有一个经考虑运作需要及其暂时性质，已决定保留为双专业职位。至于其余 17 个双专业职位，有关部门承诺在二零一五或二零一七年进一步检讨情况。其中一个部门已在二零一五年年底进行了有关的检讨，委员会正等待公务员事务局就该项检讨提交报告。此外，委员会在年内审视某部门的晋升建议时注意到，有一些双专业职位并没有纳入公务员事务局及发展局的双专业职系检讨工作中，因此已要求公务员事务局跟进有关事宜，并向委员会作出汇报。

合并编制职系的晋升安排

3.11 如第二章第 2.4 至 2.10 段所述，公务员事务局已应委员会的要求，检讨合并编制职系的晋升安排。该局在二零一五年七月提交委员会的报告中表示，在通过晋升关限而获晋升的安排下，合格人员在优劣比较的基础上竞逐，只有最优秀的人员获选拔晋升；但合并编制职系的安排则有所不同，较低职级人员一般会在符合既定的专业资格要求、通过所需考试及 / 或完成指定服务期 / 必需的训练后，通过晋升点而获晋升至较高职级。然而，聘任当局仍可因为有关人员工作表现欠佳而拒绝让其通过晋升点晋升。由于委员会关注到有些局 / 部门可能

会先进行选拔程序才批准人员通过晋升点晋升，公务员事务局已承诺会提醒各局 / 部门，通过晋升点晋升的安排有别于通过晋升关限晋升的安排，前者并不涉及以优劣比较为基础作出选拔。

3.12 另外，委员会留意到有些合并编制职系的较低职级人员尽管仍在试用期，但于符合指定的经验要求后即获晋升至较高职级。公务员事务局指出，在一般情况下试用人员不会获晋升，因为这些人员仍在接受观察以确定是否适合继续受聘。不过，就合并编制职系而言，公务员事务局认为基于以下考虑因素，试用人员符合既定要求后通过晋升点晋升是可以接受的：

- (a) 合并编制职系的较高职级并无独立编制和专责职务；
- (b) 较高职级空缺可以循晋升或直接入职两个途径填补，而该两个途径的聘任要求已经或将会划一（详情见第二章第 2.9 段）；以及
- (c) 合并编制目的之一是吸引人才在其专业发展初期加入政府，并在他们取得专业资格后挽留他们。

然而，公务员事务局已确认，有关人员即使通过晋升点晋升，仍须继续其尚馀的试用期，以便管方可在合理的观察期内，评核该员在品格和操守等方面是否适合长期受聘于有关职系。

对晋升个案的意见

3.13 年内，委员会就各局 / 部门的晋升建议提供意见时，继续提醒各局 / 部门需要关注的事项。在晋升建议中仍有一些常见问题，例如局 / 部门没有按照《公务员事务规例》第 166(6) 条⁷ 的规定，检讨历时长久的署任安排；晋升选拔委员会报告提供的资料欠准确；晋升选拔委员会报告内就个别候选人员的评核内容过于简短或概括，不足以支持有关建议；以及没有就表现水平相近的人员作出优劣比较等。委员会已告知有关的局 / 部门，日后进行晋升选拔工作时应采取的适当做法和程序。委员会在年内还就晋升个案提出其他值得注意的事项，详情载于下文各段。

计算晋升职位空缺数目

3.14 根据《聘任工作指引》第 3.5(a) 段，在晋升选拔工作中计算可以用作实任方式填补的晋升职位空缺数目时，应只计算当前评核周期内预计出现的空缺。此外，空缺数目的计算，应切合实际情况，并以整个职系而非个别职级为基础。如果有关聘任当局评估后认为员额超出编制的机会不大，则因人员晋升 / 署任较高职级而出现的空缺（即间接空缺）可计算作较低职级的晋升职位空缺。因退休或

辞职而出现的空缺，应在有关人员开始放取最后休假 / 终止实际服务期时，计算作该职级的晋升职位空缺。在进行晋升选拔工作前，应先确定晋升职位空缺数目。部门首长 / 职系首长应向其所属的常任秘书长（假如有关的晋升选拔工作涉及首长级薪级第 2 点或更高职级，则亦向公务员事务局）寻求政策支持，填补所有空缺。至于是否按照空缺数目全数推荐晋升人员，则由晋升选拔委员会讨论。

3.15 年内，委员会在审议晋升建议时注意到，在数个建议中，相关部门在取得其决策局同意可由实任人员填补的职位空缺数目后，出现新增的晋升职位空缺，当中有些部门并没有计算这些新增空缺作晋升之用，而另外一些部门则并未在晋升选拔委员会召开前取得决策局同意，便计算该等新增空缺为晋升职位空缺。委员会认为，各部门固然不应假定相关的晋升选拔委员会所推荐的人员数目不会超过先前核准的晋升职位空缺数目，但同样重要的是部门须确保程序正确恰当和善用所有空缺以让优秀的人员尽早获得晋升。委员会已提醒有关部门，日后召开晋升选拔委员会会议前，应先计算最新的晋升职位空缺数目，并徵得所属决策局的政策支持，以填补任何可能新增的晋升职位空缺。

7 《公务员事务规例》第 166(6) 条规定，如果有关署任预期或可能或已经为期六个月以上，批核当局应透过甄选人员实任职位的一般程序决定署任人选。如有需要，批核当局应徵询公务员叙用委员会的意见。

3.16 在审议某职系就第一及第二层晋升级级的两项晋升选拔工作提交的建议时，委员会留意到该两项晋升选拔工作中均有两个间接空缺计算作晋升职位空缺，而有关的间接空缺是因两名担任第三层晋升级级的人员获另一职系以试任条款聘任而出现的。然而，该两名转职人员仍未获试任职系确实聘任，而其试任期又并非在当前的评核周期内届满。根据《公务员事务规例》第198(4)条，任何人员如因品行或工作表现欠佳而难以证明适合在新职位留任或继续受聘，则可被终止试任。此外，试任人员亦可在试任期届满或之前，按本身意愿终止试任。由于该两名人员有机会在通过试任关限前返回原属职系，在进行上述两项晋升选拔工作时，该两个间接空缺只可透过署任方式来填补。有关部门接受了委员会的意见，并因应调整了的晋升职位空缺数目而修订其晋升建议。委员会已要求有关部门提醒处理聘任事宜的人员，在日后进行晋升选拔工作时，依照《聘任工作指引》审慎计算晋升职位的空缺数目。

3.17 在另一项晋升选拔工作中，有关部门在召开晋升选拔委员会后，才决定不计算一个因较高职级人员退休而出现的间接空缺作晋升职位空缺。鉴于晋升职位空缺有所减少，有关的晋升选拔委员会须修订当时已提交委员会审议的建议。虽

然委员会不反对各局/部门在进行晋升选拔工作时审慎计算晋升职位空缺数目，但他们理应在晋升选拔委员会会议召开前已采取这种审慎态度来计算空缺数目。在晋升选拔委员会达成建议后修改晋升职位空缺数目，做法并不理想。委员会已建议有关部门，日后在相关的晋升选拔委员会召开前，应仔细评估相关风险，考虑清楚若把间接空缺计算作较低职级的晋升职位空缺会否导致员额超出编制。

召开晋升选拔委员会和 提交晋升选拔委员会报告

3.18 晋升选拔委员会一般应在上一个评核周期完结日起计六个月内召开。各局/部门应在召开晋升选拔委员会会议后两个月内把晋升选拔委员会报告提交委员会审议。延迟召开晋升选拔委员会和迟交晋升选拔委员会报告，会阻延晋升选拔工作，亦会令晋升选拔委员会的建议未能适时实施。委员会注意到，于二零一五年延迟进行晋升选拔工作的个案有六宗（总数710宗的0.8%），较二零一四年的九宗（总数682宗的1.3%）略低。此外，未能在两个月内向委员会提交晋升选拔委员会报告的个案数目亦由二零一四年的47宗（总数682宗的6.9%）降至二零一五年的41宗（总数710宗的5.8%）。

3.19 委员会喜见情况有所改善，但一些长期延误的个案仍须关注。其中一宗个案，由于聘任当局不同意晋升选拔委员会的建议，该部门在六个月后才向委员会提交晋升选拔委员会报告。期间尽管晋升选拔委员会已多次就其建议提供详细解释和理据，仍然不获聘任当局批准。直至部门首长亲自介入审视建议后，晋升选拔委员会的建议最终才获准提交委员会。晋升选拔委员会的建议延误多时才有定案，令人遗憾，亦反映部门高级管理层内部沟通不足。委员会认为，如果有关部门首长能在较早阶段知悉聘任当局与晋升选拔委员会的分歧，该个案应可获得适当处理，也可避免延误。委员会已建议该部门提醒处理聘任事宜的人员日后须及时向高级管理层报告类似情况，从而及早解决问题，以免合格人员的晋升受阻或遭到不必要的拖延。

3.20 另外有两个部门在委员会多番催促下，花了超过两个多月时间才回应委员会就两项晋升选拔工作的提问。委员会明白部门可能有多项工作需要兼顾，但太迟对委员会的提问作出回应碍个案的审议工作，最终会延误获推荐人员的晋升/署任安排，既无益于部门，亦不利于员工。委员会已建议有关部门日后从速回应委员会的提问。

3.21 年内有两个晋升选拔委员会须进行两次会议，才能得出建议；而两个个案中各自的两次会议均相隔两个多月。委员会认为假如晋升选拔委员会有必要进行超过一次会议，接续的会议应在第一次会议后尽快召开，以免晋升选拔委员会的建议延迟落实。晋升选拔委员会两次会议相隔超过两个月，实属太长。

晋升选拔委员会所作报告及评核的质素

3.22 虽然晋升选拔委员会报告的格式已经划一，以方便各局/部门拟备建议，亦让委员会易于审议，但报告的内容才至为重要。委员会在审核一个晋升选拔委员会的建议时注意到，虽然报告中提及晋升选拔委员会的成员对其中一名候选人员的建议持不同意见，但并无记载不同意见的详情，亦无叙述晋升选拔委员会如何达成最终建议。欠缺上述资料，委员会无从接纳该晋升选拔委员会的建议。

3.23 委员会亦发现，一些晋升选拔委员会就个别人员撰写的评核，在质素方面须作改善。在一项晋升选拔工作中，有关的晋升选拔委员会决定不推荐一名人员署理高一级的职位以方便行政⁸，尽管该

8 人员如不宜即时晋升，但获评估为较其他人员更具执行较高职级职务的潜质，又或虽然被认为表现较优，但因无实职及长期空缺而未获得晋升，则当局会作出署理职位以方便行政的安排。在这情况下，署任安排应按《公务员事务规例》第166(6)条定期检讨。

员已获先前的晋升选拔委员会推荐，只是尚未获安排署任。晋升选拔委员会根据所有候选人员过去一年的工作表现来重新考虑他们的晋升条件，是恰当的做法，但所作的建议须有清楚和详细的理据支持。再者，晋升选拔委员会亦应提交有关人员与其他获推荐署理职位以方便行政的人员之间的优劣比较。在另一个案，虽然晋升选拔委员会认为评核人和加签人未有就给予某人员的良好评级提供充分阐释或确实理据，但却没有要求有关的评核人和加签人澄清，便作出建议。直至委员会提出疑问，该晋升选拔委员会才要求有关的评核人和加签人提供补充资料，最终修订了关于该人员的建议。此事反映晋升选拔委员会在公平评审个别人员的晋升条件方面有不足之处。

3.24 委员会亦留意到，在若干个案中，合格人员的评核报告内有部分评语 / 评核内容并未记录于拟备给晋升选拔委员会参考的评核摘要内。虽然所有合格人员的工作表现评核报告档案均会在晋升选拔委员会会议前及会议期间安排予各委员细阅，但评核摘要作为快捷方便的参考资料，就算精简，亦应如实辑录所有有关个别人员工作表现的必要资料，以便晋升选拔委员会详细审议。

3.25 根据某部门就某晋升职级订定的《聘任指南》，有关人员必须在完成部门提供的相关培训后取得特定的证书方可获晋

升。在年内进行晋升选拔工作时，晋升选拔委员会并未获得通知有七名人员已完成相关的培训，导致他们未获考虑。直至委员会提出疑问，晋升选拔委员会才发现有关疏忽，并须召开另一次晋升选拔委员会会议，考虑该七名人员的晋升条件。委员会已提醒有关部门，日后进行晋升选拔工作时，务必查核和更新各人员的晋升资格，以便晋升选拔委员会全面考虑所有合格人员的晋升条件。

涉及纪律 / 刑事调查的人员

3.26 年内，某部门向委员会提交晋升建议时，没有提及一名获推荐署理职位以方便行政的人员正接受纪律调查。委员会其后得悉，聘任当局早已作出指示，在尚未澄清该员是否适合晋升的所有疑虑前，晋升选拔委员会就该员所作的建议不应生效。因应事态的最新发展，有关部门只在快将为该员作出署任安排时，才向委员会汇报此事。委员会理解聘任当局的审慎做法，但认为应在提交晋升选拔委员会的建议时汇报此事。委员会已提醒该部门，在日后的晋升选拔工作中，假如获推荐人员的操守有疑点，应该在提交建议时告知委员会，并报告聘任当局的意见及就该人员在厘清操守疑点前的建议处理方法（即晋升选拔委员会的建议有否及如何受影响）。假如由于有关调查或程序的进展导致对该员所作出的建议有任何改变，亦应适时再次徵询委员会的意见。

晋升生效日期

3.27 《公务员事务规例》第125条订明如何厘定通过晋升关限人员实际晋升日期的相关准则。晋升生效日期通常为较高职级中出现空缺的日期；或有关人员开始执行较高职位职务的日期；或该员获评定有能力履行较高职位全部职务的日期（通常即晋升选拔委员会召开日期），其中以最后的日期为准。然而，若前一年获晋升选拔委员会推荐署理职位以待实任的人员尚未实际晋升，则当前的晋升选拔委员会所推荐人员的晋升日期一般不得早于上述人员。此安排可让同一职级内已获先前的晋升选拔委员会考虑的人员保持相对较高的年资排名，因而获普遍接纳为公平的做法。

3.28 就某部门的一项晋升选拔工作，委员会留意到晋升选拔委员会误解上文第 3.27 段所载的安排，以致定出错误的晋升生效日期。有关个案涉及一个采用职责分流制度的职系，该职系只限属同一职责组别的人员晋升至有关职责组别的较高职级。该部门为各职责组别分别召开不同的晋升选拔委员会。委员会在审阅各晋升选拔委员会所提交的建议时，发现晋升选拔委员会建议把所有职责组别人员的晋升日期定于一在前一年获推荐于其中一个职责组别署理职位以待实任的人员实际晋升日期的后一天。由于当前的晋升选拔工作中获推荐晋升的人员与该名署理职位以待实任的人员不属同一

职责组别，而他们的晋升条件亦由不同的晋升选拔委员会考虑，他们的晋升生效日期应独立考虑。有关的晋升选拔委员会听取委员会的意见后作出修订，建议各职责组别人员的晋升，分别由有关的晋升选拔委员会召开日期起生效。

3.29 委员会建议该部门日后在召开晋升选拔委员会会议前，先向晋升选拔委员会清楚讲解相关的聘任规则及做法，让他们得以在晋升选拔工作中作出恰当持平的建议。部门如对执行任何聘任规则或政策有疑问，应咨询公务员事务局。

署理职位以方便行政安排的处理

3.30 根据《聘任工作指引》第 3.35 段，当有关人员按先前的晋升选拔委员会推荐出任长期署理职位，部门应给予该员足够机会试任较高的职级；如无充分理由，不应安排该员让位于其他人员。在决定终止任何人员署理职位以方便行政的安排之前，部门应仔细评估该员的署任表现，并确保理据充分。

3.31 委员会在审阅某部门晋升选拔委员会所提出的建议时，留意到该部门在年内曾为应付运作需要而终止一名人员署理职位以方便行政的安排。然而部门终止署任安排时，并未充分考虑其他可行方案及有关人员的士气和事业前途，做法令人遗憾。委员会已提醒该部门，除非有关人员的署任表现明显欠佳，未能证明

自己适合担任较高职级，否则不应轻易终止其署任安排。委员会亦已要求该部门检讨职系管理的工作，并采取适当措施，以加强有关关系的管理。

申报利益

3.32 根据《聘任工作指引》第3.14段，晋升选拔委员会的成员应避免任何实际和可被视为构成利益冲突的情况。聘任当局应视乎已申报利益的性质和程度，更改晋升选拔委员会的成员组合，或要求已作出申报的委员暂时避席或不参与评审相关候选人员的晋升条件。选拔委员会 / 遴选委员会的主席和委员应在委员会会议召开之前申报利益，以便聘任当局就其申报作考虑，并适时决定应采取的行动。

3.33 委员会发现，在一项挑选人员署任部门内较高职级的若干个有时限及临时空缺的遴选工作中，聘任当局在遴选委员会召开会议前获悉遴选委员会的主席和委员并无申报任何实际和可被视为构成利益冲突的情况，但其后一名委员在会议上却申报其中一名候选人员是他的亲属。基于这个情况，遴选委员会主席指示该名委员不得参与评审有关候选人员的晋升条件。聘任当局在遴选委员会会议后才知悉有关申报。该委员解释，未能及早作出申报是因为他误以为其亲属不合资格获考虑。倘若部门在邀请遴选委员会主席和委员申报利益时已向他们

提供合格人员名单，上述误会和延迟申报利益情况本可避免。在这个案中，经审阅遴选委员会的审议内容和建议后，聘任当局和委员会均信纳，并无证据显示该委员迟报利益或让他继续参与遴选工作的决定，影响了遴选委员会对候选人员客观和公允的评审。委员会已提醒有关部门，日后应采取一切所需措施，在晋升选拔委员会 / 遴选委员会召开会议前协助有关委员会的主席和委员适时准确申报利益，并在接获申报后通知聘任当局；如有需要须就有关的申报请示聘任当局适当的行动。

3.34 在审议一项晋升选拔工作的建议时，委员会留意到有关的晋升选拔委员会主席已在会议前申报其中一名合资格候选人员是他的亲属，而他后来并无参与评审有关候选人员。在详细审视该个案后，委员会发现该人员在过去六年都在同一职级的晋升选拔工作中担任晋升选拔委员会主席，并且每年均作出同样的申报和安排。尽管委员会并不质疑该名主席（身兼该职系的聘任当局）的公正和诚信，委员会所关注的是他不参与评审其近亲，是否就足以消除一切可被视为构成利益冲突的情况。委员会认为，防止实在的利益冲突固然重要，而可被视为构成利益冲突的情况亦须时刻避免。该部门作出回应时汇报，该名晋升选拔委员会主席已经退休，不会再获委任为主席，并承诺，日后在审阅晋升选拔委员会主席和委员作出的利益申

报时会保持警觉，并因应情况作出适当安排。

3.35 在另外两项晋升选拔工作中，聘任当局在接获晋升选拔委员会部分委员申报某些候选人员是他们的亲属后，已更改晋升选拔委员会的成员组合。然而，有关的晋升选拔委员会报告并无记录上述利益申报和更改成员组合的安排。尽管委员会认为聘任当局所采取的措施谨慎，做法恰当，委员会已建议有关部门日后

在晋升选拔委员会的报告中适当记录这些利益申报和更改晋升选拔委员会成员组合的事宜。

3.36 就其他若干晋升选拔个案，委员会留意到有一些利益申报纯粹是工作关系而并不牵涉个人交往的关系。为免生疑问并节省不必要的行政工作，委员会已要求公务员事务局检讨是否有需要作出有关申报，并且视乎情况，考虑应否颁布指引供各局 / 部门遵行。

第四章

表现管理及员工培育

4.1 管理员工表现，让员工发挥潜能，对于维持一支杰出优秀的公务员队伍至为重要。委员会乐见公务员事务局采取各项措施，以加强公务员工作表现管理制度，及推广管理员工表现的良好做法。委员会支持采取全面的员工发展方针，包括为各级员工提供适当培训，订立周详的事业发展计划，以及增加工作阅历。

公务员的表现管理

4.2 继二零一三年颁布有关员工表现管理的最新指引和良好做法，以及发出经修订的《工作表现管理指引》，公务员事务局就员工表现管理制度进行了一次涵盖整个公务员队伍的调查，以找出可作进一步改善之处，并在二零一五年三月向委员会汇报了调查结果。

4.3 上述调查的重点有四方面：(a) 整体工作表现和晋升能力的评级分布；(b) 关于表现管理的上诉及投诉个案；(c) 支持员工事业发展的措施；以及 (d) 评核委员会的运作。根据调查结果，公务员事务局认为各局 / 部门的表现管理制度和做法大致符合现行指引。主要的调查结果撮录如下：

(a) 综观各评核报告，整体工作表现和晋升能力评级分布合理，最高等级只占少数；

(b) 有很多关于表现管理的上诉和投诉均涉及受评人不同意工作表现评核结果和评核委员会下调其评核报告的评级，显示有关各方对于评核标准的理解有分歧。另外，也有人员就处理评核报告的程序和上司的管理手法作出投诉；

(c) 各局 / 部门采取了各种措施，包括安排事业发展会见、为个别人员设定训练和发展计划、按人员职级提供培训、为新聘人员提供入职培训，以及为新晋升人员提供合适培训，从而支持员工的事业发展和有关联系的整体发展及接任安排；以及

(d) 评核委员会大致运作良好，能通过调整评核报告确保评核标准一致。然而，在352个设有评核委员会的职级当中，有38个职级(即占11%)是由同一人员担任评核委员会主席、覆核人和部门 / 职系首长。

4.4 因应调查结果，公务员事务局已就两大方向作出建议：(a) 加强现行的表现管理指引，以更有效处理查询 / 投诉；以及 (b) 提供培训和谘询服务，以助各局 / 部门实行更健全的表现管理制度，并帮助各级人员更充分了解这些制度。

4.5 公务员事务局会加强表现管理的指引如下：

- (a) 提出更有效方法，向有关各方说明评核标准；
- (b) 提醒各局 / 部门注意保障受访人的私隐，确保评核报告只包含足够但不过量的资料；
- (c) 强调如要透露个别评核报告的内容，必须严格遵守“有需要知道”的原则；
- (d) 建议进行事业发展会见，以帮助员工了解本身的事业发展阶梯；以及
- (e) 大力鼓励各局 / 部门最少安排两名不同人员担当评核委员会主席、覆核人员和部门 / 职系首长三个角色，以便在调整评核报告和处理关于评核委员会所作决定的投诉时，可更为客观。

4.6 鉴于各局 / 部门大都表示辖下人员有需要接受关于撰写评核报告及评核会见技巧的训练，公务员培训处会：

- (a) 继续提供训练，以提升评核人撰写理据充分评核报告的技巧，并加强沟通技巧，使评核会见中的讨论更见成果；
- (b) 加强关于员工管理技巧的培训课程内容，特别讲解如何处理棘手情况，例如如何激励表现平庸或态度有问题的人员；

- (c) 鼓励各局 / 部门在新聘人员的入职培训中加入表现管理的环节，让他们在投身公务员事业之初，便准确了解表现管理的制度及原则；以及
- (d) 提供特设课程及谘询服务，协助各局 / 部门处理受访人的异议及上诉。课程会利用已删去敏感资料的真实案例，协助督导人员更清楚了解如何运用表现管理原则处理真实个案。

4.7 委员会认为上述调查有助衡量现行表现管理制度的实施成效，找出可进一步改善之处。公务员培训处拟采取的措施具建设性，相信可令表现管理制度更臻完善，并有助各局 / 部门处理与表现管理相关的事宜。公务员培训处会继续颁布管理员工表现的良好做法，同时容许不同职系因应其需要，作出合理的灵活安排。由于表现管理制度须不断改进，精益求精，公务员培训处已承诺继续加强表现管理指引，并与各局 / 部门紧密合作，协助他们建立健全的表现管理制度。

关于表现管理事宜的意见

4.8 年内，委员会继续根据在审议个案中留意到的情况，就管理员工表现的良好做法向各局 / 部门提出意见和建议。下文各段载列一些值得留意的事项。

第四章

表现管理及员工培育

依时填写评核报告

4.9 填写评核报告的目的，是为受评人提供适时的评核，及为其事业发展提供意见。逾期撰写评核报告有违上述目的，并剥夺受评人及早知悉本身优点和弱点的机会，令受评人无从及时改善不足之处。评核人及加签人不能依时撰写评核报告，也反映他们的员工管理技巧不足。部门/职系首长有责任监察，确保员工工作表现评核制度得以妥善执行。

4.10 委员会已再三重申依时填写评核报告的重要性，但逾期撰写评核报告的问题在二零一五年仍然存在，部分个案甚至有加剧的情况。其中，在审议某部门就某职系中数个职级作出的晋升建议时，委员会留意到最近一个评核周期(二零一三/一四年度)的评核报告差不多全部逾期，即评核周期完结后超过三个月才完成。委员会认为，除了提醒该部门郑重责成督导人员依时填写评核报告，亦有必要请有关的部门首长亲自审视并处理这个问题。

4.11 在另一项晋升选拔工作中，尽管部门已多次向相关人员发出催办函，但评核报告迟交超过三个月的比率仍由二零一二/一三年度的26%增至二零一三/一四年度的47%。部门为解决这个问题，决定实施新措施，向有严重逾期填写评核报

告的人员发出劝诚信，记录其未能依时填交报告。屡次未能依时撰写下属的工作表现评核报告，反映有关人员在组织工作和履行督导责任方面能力欠佳。委员会认为部门解决迟交报告问题的决心和努力可嘉。委员会将监察上述措施的成效，亦已促请部门同时进行监察。

全面评核

4.12 关于工作表现评核，除了依时撰写报告外，客观全面的评核也同样重要，甚或更重要。有客观全面的评核，受评人才能适时得到上司真实而具建设性的意见，从而改善工作表现和发展事业。委员会在审议个案时，发觉一些督导人员往往在多份评核报告中作出相同的评核，有时甚至采用完全一样的语句。在一宗延长试用期的个案中，试用人员的整体表现由先前两份试用报告中的“良”级别，提升至最新一份试用报告中的“优”级别。然而，评核人员在这三份报告中的评语几乎完全相同，亦没有解释为何在最新一份报告中给予“优”的评级。委员会认为这样评核员工表现，做法未符标准。工作表现评核是员工发展和晋升的基础，因此对受评人的整体表现、强项与弱点，以及经历不同评核期的表现进展，应有清晰的描述。委员会已建议相关的局/部门提醒督导人员需在撰写评核报告方面改善素质。

工作表现评核标准

4.13 在审议一个部门所提交辖下不同晋升选拔委员会的建议时，委员会察觉到在某些职级，评核报告内整体评级获评最高级别的百分比仍然偏高，情况与前一年相同。过于慷慨的评级令人难以辨别不同员工在表现上的差异，亦使晋升选拔委员会难以从工作表现记录识别真正表现优异者，以及作出具理据的建议。委员会认为部门须努力改善情况，亦建议部门在有需要时向公务员培训处寻求协助。

4.14 在审视另一职系不同职级的晋升选拔工作时，委员会留意到有覆核人在一些员工的评核报告中作出以下评语：表现评级与文字描述并不吻合；以及表现评级偏高或过于慷慨而显示评核人或加签人的评核标准过于宽松等。委员会深信覆核人清楚认识相关职系的工作及职系人员应有的工作表现水平，而假如情况属实，覆核人作出上述评语亦属恰当。然而，委员会认为覆核人也应作出更具体说明，让评核人 / 加签人知道问题所在，使他们能妥善并公平地作出评核。鉴于问题重复出现，委员会已促请部门安排简报会提醒辖下人员，并在有需要时向公务员培训处寻求协助。因应委员会的意见，有关部门已于二零一五年年底为员工安排相关的培训。

4.15 在审议另一项晋升选拔工作时，委员会留意到一名加签人在过去三年均调低了一名人员的整体表现评级，但并没有对个别范畴表现评级或评核报告的其他评核内容作出任何调整。因此，调低了的整体表现评级，显得与评核报告的其他评核内容并不一致。委员会已建议部门提醒相关的加签人在作出任何评核调整时须述明理据，确保评核报告内经调整的整体表现评级与个别范畴表现的评级一致。

介乎两个级别的评级

4.16 《工作表现管理指引》第3.4.1段订明，在评核时不应给予介乎两个级别的评级，因为这种做法有违预设评级准则的目的。预设评级准则是要为管理员工工作表现提供更客观及一致的基准，以及使管方更易比较员工的表现。尽管委员会在前一年已建议某职系不应给予介乎两个级别的评级，但审阅该职系二零一五年的晋升选拔工作时，仍发现这情况。委员会已要求有关职系首长再次提醒相关的督导人员，须遵从《工作表现管理指引》的要求。日后，有关职系首长如发现评核报告有介乎两个级别的评级，须先要求相关的督导人员纠正这种不当做法，然后才接纳报告。

遗失工作表现评核报告

4.17 有部门在筹备晋升选拔工作时，发现一名合格人员的其中一份评核报告，很可能因为放错了地方而不见了。最后，该部门要凭受评人提供其个人保存的副本，才能重新制备评核报告。虽然有关人员的晋升机会没有因此而受影响，但部门处理员工评核报告有欠妥善，情况极不理想。委员会已提醒有关部门，须向处理评核报告的人员明确讲述必须采取的步骤，防止类似事件再次发生。

评核委员会

4.18 委员会在审阅一项晋升选拔工作的建议时，欣悉有关的评核委员会在个别人员的评核报告中提供了详细的意见和评论，并就整体的表现评核标准和撰写评核报告的质素提出有用建议。部门管方亦把评核委员会的意见和建议告知有关各方，以供参阅和跟进。委员会认为评核委员会的良好做法应予表扬，并鼓励有关部门继续采用上述良好做法，保持评核报告的标准一致并提高评核报告的透明度。

4.19 就另一项晋升选拔工作，委员会发现，评核委员会在二零一五年才审阅一个合格职级二零一二 / 一三年度的评核报

告。有关部门解释，该职级的工作性质简单，编制规模较小，而且晋升选拔委员会并非每年召开。因此，该部门的做法是每一至两年才为有关职级召开评核委员会。委员会认为部门现时的做法不理想。《工作表现管理指引》第5.2.10段订明，每当工作表现评核周期完结而新一轮的评核报告备妥，便应召开评核委员会。评核委员会的主要职责是平衡及协调该年度有关职级内所有评核报告的评级。如某职级设有评核委员会机制，职系管方应在每个评核周期完结时召开评核委员会，并把经调整的评级 / 评核内容及 / 或评核委员会的意见，告知受评人和督导人员，以便适时作出跟进。只有透过这样的安排，受评人才可得知本身水平，从而在下一个评核周期寻求改善。委员会已提醒有关部门，日后须遵从《工作表现管理指引》的相关要求召开评核委员会。

4.20 就另一项晋升选拔工作，委员会观察到，评核委员会在覆检和调整某职级的工作表现评级时采用了一个参考基准，就是对于获评核为“适合在高一级职位接受考验或进一步考验”的人员，不应在关键才能项目下，取得多于一个预定数目的第一评级。委员会认为这做法流于形式化，没有充分考虑个别人员的实际工作表现。虽然在同一职级内或会有

需要就评核标准订定一些指引，以确保不同评核委员会采用相同尺度，但应用这些指引 / 参考基准时，应适当考虑个案的理据而灵活行事。有关的职系首长承诺会徵询公务员事务局的意见，检讨有关做法。

员工培育及接任计划

4.21 员工培育是人力资源管理不可或缺的一环。委员会主张订定全面的员工发展计划，包括为各级员工制订周详的事业发展职位调派政策及有系统的培训计划。在员工表现管理方面，上司应适时向下属提出意见，除指出有关人员的弱项外，也应提出该人员在事业发展方面须加强的范畴。完善的员工发展计划有助提升员工的能力，让他们作好准备以承担更多不同职责。这也有助建立人才库，以顺利接班。委员会认为，各部门 / 职系首长应积极审视其职系的未来接班需要，让员工为发展事业取得所需技能。各局 / 部门也可藉此表达对员工的关怀，与他们建立伙伴关系，赢得他们的信任。在公务员事务局的支持下，并按局方颁

布的有关原则，各局 / 部门当能与员工紧密携手，建立并发展伙伴团队的关系。

4.22 年内，委员会从若干晋升选拔工作中注意到有些部门未能挑选足够的合适人员填补所有空缺。委员会在审议某部门的晋升建议时，发现较低职级的人员缺乏某种特定技能，导致该职系的晋升职级出现接任问题。委员会已要求该部门加强员工培训，让他们取得所需的技能，以便在较高职级担任各项职务。委员会得悉有关部门已作积极跟进，并敦促该部门继续努力栽培员工，从而让有关职系实现可持续的接任计划。

4.23 委员会留意到另一部门亦面对接任问题。该部门估计在下次晋升选拔工作中，合资格人选数目仍不足以填补现时所有空缺，更遑论因人员自然流失而可能出现的更多空缺。这个晋升职级的人手短缺问题已持续颇一段时间，对部门的运作或会造成严重影响。因此，委员会已要求公务员事务局与有关的决策局和部门合力解决此问题。根据公务员事务局的汇报，各方正研究解决方法。

5.1 委员会另一项重要职能，是就继续聘用或终止聘用公务员的事宜提供意见。这类个案涵盖不予续约或终止合约、提供任期较正常为短的合约、不批准或延迟批准通过试用或试任关限、首长级人员根据补偿退休计划⁹提早退休，以及根据《公务人员(管理)命令》¹⁰第12条为公众利益着想而着令退休等情况。此外，委员会也就续聘(包括延长服务及退休后不中断服务而重行受雇)、借调¹¹、开放职位安排¹²、颁发政府培训奖学金¹³，以及修订适用于中、高级的在职公务员的聘用条款¹⁴等，提供意见。二零一五年经委员会提供意见的

个案分项统计数字以及与先前四年数字的比较，载于附录VI。

根据《公务人员(管理)命令》 第12条着令为公众利益着想而退休

5.2 根据《公务人员(管理)命令》第12条着令退休，并非纪律处分或惩罚，而是为公众利益着想，基于下列原因而采取的行政措施：

- (a) 工作表现持续欠佳 — 员工虽然已获管方给予机会证明其工作能力，但表现仍未能达到要求；或

9 补偿退休计划在二零零零年首次推出。批核当局假如确信：

- (a) 某名首长级常额编制人员从现任职位退休，有助所属部门或职系在组织上作出改善；或
(b) 管方难以把该名人员安置在其他政府工作岗位；

便可根据管理理由，让首长级常额编制人员退休，以便在组织上作出改善和维持首长级人员应有的高水平。

被要求退休的人员会事先获得通知和给予机会作出申述。由公务员事务局常任秘书长主持(如被要求退休的人员属首长级薪级表第8点或同等薪点(当中不包括各主要官员，除非行政长官另有指示)，则由公务员事务局局长主持)的小组委员会会考虑每宗个案，并会就建议有关人员退休一事徵询本委员会的意见。

10 《公务人员(管理)命令》是由行政长官根据《基本法》第四十八条第四款发出的行政命令，当中列出行政长官在管理公务员队伍方面(包括纪律事宜)的权力。

11 借调是暂时免除某人员的实任职务，以有时限和非实任的方式，安排该员填补另一个不属于其本身职系的职位。一般而言，假如某部门在一段短时间内需要某些技能或专长来配合运作，而具备这些技能或专长的人员只能在另一个公务员职系中找到，该部门便会考虑借调另一职系的人员填补辖下的职位。

12 开放职位安排是指把合约人员所担任属于晋升职级的职位，开放给目前出任该职位的人员及其他低一级的合资格人员竞逐。这项安排适用于本身是永久性居民而又希望按本地模式条款续约的海外合约人员，以及申请按现行条款续约的其他合约人员。

13 政府培训奖学金旨在让本地应徵者在取得所需资格后，由在香港招聘合资格人员有困难的职系聘用。获发奖学金的人员在完成培训，办妥招聘手续后，会获聘用出任指定职位。一如其他招聘工作，对于经遴选获推荐批给奖学金并最终会获政府聘任的人选，部门/职系首长须徵询委员会的意见。

14 按本地合约条款或本地模式合约条款或划一合约条款受聘的人员，均有资格申请转为按本地或划一常额及可享退休金条款受聘，但是否获批则视乎下列因素而定：(a) 服务需要；(b) 申请人的中文程度是否足以有效履行有关职务(如适用)；(c) 申请人的工作表现和品行；以及(d) 申请人的健康情况。

- (b) 失去信心 — 管方已对员工失去信心，不能再委派他执行公职。

被着令为公众利益着想而退休的人员可获发给退休福利。如属按可享退休金条款受聘的人员，其退休金会延至他达到法定退休年龄时发放。如属按公务员公积金计划条款受聘的人员，则可按有关计划的规则，获发放来自政府自愿性供款的累算权益。

5.3 年内，有九个局 / 部门辖下共 13 名人员根据《公务人员(管理)命令》第 12 条所订程序受到密切观察，其中一名因已改善表现至应有水平，已从观察名单中除名。另外四名因辞职、丧失工作能力或纪律原因遭免职，已经离职。截至年底，仍有八名人员受到密切观察。

5.4 委员会在处理与晋升选拔有关的工作而审核员工评核报告时，会继续留意可能须根据第 12 条采取行动的个案，提醒各局 / 部门适当跟进。委员会也会密切监察部门管方是否果断并适时采取这项行政措施。

延长 / 终止试用期

5.5 试用期的目的是让受聘人员有机会证明本身适合继续受聘；让聘任当局观察试用人员的工作表现及品行；以及让试用人员有机会取得有关职位规定的其他资格或通过有关测验。试用人员应获提供所需的培训、指导和辅导以协助适应工作，并应持续接受督导人员的观察及评

核。如果试用人员因品行或工作表现欠佳而不适合留任或续聘，当局应在试用期内终止他的聘用。部门 / 职系首长应以严格标准评估试用人员是否适合继续受聘，以确保只有在各方面均合适的人员才能通过试用关限，获按长期聘用条款聘任。在试用期内任何时间，试用人员的表现或品行如未达到要求，又或该员态度有问题，而经辅导及给予意见后仍无显著改善，则有关部门 / 职系首长应及早采取行动，认真考虑在试用期完结前根据《公务员事务规例》第 186 条终止聘用有关人员。

5.6 局 / 部门不应以延长试用期取代终止聘用，亦不应纯粹为了让试用人员有更多时间证明自己胜任工作而延长其试用期。根据《公务员事务规例》第 183(5) 条，在一般情况下，试用期不得延长，除非有关人员因患病或放取进修假期而暂时离开职位，以致当局没有足够机会评估该员是否适合通过试用关限，又或该员在符合胜任标准或取得通过试用关限所需资格方面暂时遇到他不能控制的阻滞，才另作考虑。只在非常特殊的情况下，当尚未完全符合胜任标准的试用人员明显展示有能力于延长的试用期内达到标准，其试用期才应获延长。

5.7 经委员会提供意见的终止试用个案数目由二零一四年的 11 宗增至二零一五年的 16 宗。大部分个案均与试用人员工作表现及 / 或品行欠佳有关。至于延长试用期，委员会留意到个案数目由二零一四年的 126 宗减至二零一五年的 84 宗，减幅为 33%。大部分个案都是因为试用

人员工作表现及 / 或品行偶有缺失，又或由于健康问题长期离开工作岗位，而有关的局 / 部门认为应再给予时间，让他们证明适合长期受聘。委员会于年内就处理延长或终止试用期个案提出了一些具体意见，详情载于下文各段。

适时提交延长及终止试用期建议

5.8 根据《公务员事务规例》第 186(4) 条，局 / 部门如须就延长或终止试用期建议徵询委员会意见，应尽可能在有关人员的试用期届满前最少两个月把建议提交委员会。委员会认为，局 / 部门拖延处理这类个案而令有关的试用人员并未在试用期届满前获告知管方的决定，做法极不理想，亦不利于员工管理。为跟进委员会的意见，公务员事务局已提醒各局 / 部门必须适时提交延长或终止试用期建议。委员会欣见各局 / 部门于年内已采取积极行动，加快处理延长 / 终止试用期个案，在适时提交有关个案以徵询委员会意见方面普遍有所改善。

因公受伤而放取病假的试用人员

5.9 年内，委员会留意到，某部门在一名试用人员因公受伤而放取病假期间发出意

向书，通知他部门有意终止其试用¹⁵。部门的行动不符合《雇员补偿条例》(香港法例第 282 章)第 48 条的规定¹⁶。部门在回应委员会提问时解释，职系管方没有察觉到有关的试用人员因公受伤而放取病假。委员会认为这样的解释难以接受，因为在意向书发出前，该员因公受伤而持续放取病假已有一段长时期。事件反映职系管方没有尽其本分，履行职系管理的职能，而处理该个案的各方亦欠缺适当的内部沟通。委员会建议部门提醒职系管方在管理职系人员方面要提高警觉，并加强部门内各单位的沟通。

延长公务员服务年期

5.10 年内，政府延长公务员服务年期的措施有以下进展：

- (a) 经提高的退休年龄适用于所有在二零一五年六月一日或之后受聘的新入职公务员，即文职职系为 65 岁，纪律部队职系为 60 岁；
- (b) 经精简的离职后从事外间工作规管机制已由二零一五年九月一日起实施；以及

15 根据《公务员事务规例》第 186(3) 条，在决定终止试用人员的聘用前，当局必须以书面通知该员当局有关的意向，并给他七个历日的时间递交任何申述书。

16 《雇员补偿条例》(香港法例第 282 章)第 48 条禁止雇主未经劳工处处长(处长)同意而在雇员丧失工作能力期间终止其雇用。根据条文规定，如无处长的同意，凡雇员在受雇期间丧失工作能力，雇主在以下三种情况下不得终止该雇员的雇用合约或发出终止雇用通知：处长发出相关的评估证明书之前；或评估委员会发出相关的评估证明书之前；或雇主与雇员达成补偿协议之前。

- (c) 根据“退休后服务合约计划”聘用退休公务员及正在放取离职前休假并即将退休的公务员的安排已在二零一五年十一月公布。

5.11 至于公务员达退休年龄后继续受雇方面，政府会对现行机制作出以下调整：

- (a) 参照晋升选拔及招聘工作的运作模式，把甄选程序制度化；
- (b) 容许较长的继续受雇年期：
 - (i) 就最后延长服务而言，由现时最长90天提高至120天；以及
 - (ii) 就最后延长服务以外的所有继续受雇个案而言，则最长延至正常 / 指定退休年龄后五年；
- (c) 放宽继续受雇的审批准则；以及

- (d) 扩大继续受雇机制的适用范围，以涵盖按新长期聘用条款受聘的人员，并让其以延长公积金计划服务年期的方式继续受雇。

5.12 二零一五年五月，公务员事务局发出已作修订的经调整继续受雇机制的执行框架拟稿，适当收录了委员会及各局 / 部门的意见，供全体员工发表意见。基于各方的广泛共识，公务员事务局拟首先就处理公务员达退休年龄后的最后延长服务申请推出经修订的安排。由于经调整继续受雇机制的原则和精神会同样适用于有固定聘任期的合约人员，公务员事务局亦会推出经修订的安排，处理短时间延长有关合约的事宜。至于可达五年的较长期继续受雇，公务员事务局现正与持份者商议，以期为实施机制作最后准备。公务员事务局承诺在敲定安排后会向委员会作简布。委员会会留意事情的发展。

6.1 为确保公务员时刻端行亮节，委员会与公务员事务局及各局 / 部门合作，除了要求公务员须透彻了解公务员纪律规例，更要充分认识公务员固有的核心价值。为贯彻这个目标，政府有一套行之有效的纪律处分制度，以助适当处理公务员队伍中少数未符合要求而行为不当或干犯刑事罪行的人员。委员会在这制度中发挥重要作用。

6.2 《公务人员(管理)命令》第18条¹⁷规定，除《公务员叙用委员会条例》订明不适用的人员的个案¹⁸外，政府按《公务人员(管理)命令》第9、10或11条处罚甲类人员之前，必须先徵询委员会的意见。甲类人员差不多包括了所有公务员，只有试用人员、合约人员和部分按第一标准薪级表支薪的人员除外。截至二零一五年年底，属委员会在纪律事宜职权范围内的甲类人员约有113 400人。

6.3 委员会就纪律个案提供意见时，会依据公平、公正和公务员处分尺度总体一致的原则。决定惩罚轻重主要考虑所犯的

不当行为或刑事罪行的性质和严重程度。其他相关考虑因素包括类似不当行为或刑事罪行的惯常惩处、是否有从宽处理的理由、有关公务员的职级，以及其服务和违纪记录等。

6.4 委员会在提供意见前，会考虑有关的局 / 部门和公务员纪律秘书处所提交的观点和论据。假如该局 / 部门与公务员纪律秘书处就应施加的惩罚有不同意见，双方的观点均须提交委员会考虑。

二零一五年经委员会提供意见的纪律个案

6.5 年内，委员会就37宗纪律个案的惩罚方式提供意见。以委员会职权范围内的113 400名甲类人员计算，所占比例约为0.03%。这数字在近年均处于低水平，显示绝大部分公务员仍是继续秉持应有的崇高品行及纪律标准。公务员事务局向委员会保证会努力不懈，透过提供培训、举办研讨会、发布和更新规则及指引等，向各级公务员推广良好品行及诚

¹⁷ 除纪律部队职系的中级或以下人员受有关纪律部队法例约束外，公务员一般而言均受《公务人员(管理)命令》的纪律条文规管。如在根据相关纪律部队法例处理的纪律个案中，处分当局是行政长官(或其授权代表)，政府会根据《公务员叙用委员会条例》第6(1)(d)条，就惩罚方式徵询委员会的意见，惟该条例第6(2)条订明不适用的人员的个案除外。

¹⁸ 请参阅第一章第1.5段。

信标准。委员会会继续以无畏无私的精神履行职责，就纪律个案提供意见。为求公平公正，被指行为不当的人员均获公平和合理的机会作出申辩。

免职和“降级”²⁴的最严厉惩罚。从这些数字可见，当局对行为不当或干犯刑事罪行的公务员绝不姑息。

6.6 委员会于二零一五年内提供意见的 37 宗纪律个案，按刑事罪行 / 不当行为类别和有关人员薪金组别划分的分项数字，载于附录VII。在这 37 宗个案中，有 12 宗（占 32%）所涉公务员最终遭免职（“迫令退休”¹⁹或“革职”²⁰）。处以“严厉谴责”²¹另加金钱惩罚（“罚款”²²或“减薪”²³）的个案则有 11 宗（占 30%）。“严厉谴责”另加金钱惩罚，是仅次于

對紀律事宜的檢討及意見

6.7 委员会除考虑每宗提交的纪律个案的惩罚轻重是否恰当外，还会就可予改善的地方提出意见，与公务员事务局进行检讨和讨论，以期精简纪律处分程序和制订切合时宜的惩罚尺度。下文各段载述在二零一五年内检讨的重要事项，以及委员会的意见和建议。

- 19 遭迫令退休的人员可获发给全部或部分的退休福利。如属按可享退休金福利条款受聘的人员，则要待到法定退休年龄才会获发延付退休金。
- 20 革职是最严重的惩罚形式，因为有关人员会丧失所有退休福利（除却来自强制性公积金计划或公务员公积金计划下的政府强制性供款的累算权益）。
- 21 严厉谴责通常会令有关人员在三至五年内不得晋升或获委任。当局一般会建议向干犯较严重不当行为 / 刑事罪行或屡犯轻微不当行为 / 刑事罪行的人员施加这种惩罚。
- 22 罚款是最常用的金钱惩罚。根据二零零九年九月一日起生效以薪金为基准的计算罚款额方法，罚款额以相等于涉案人员一个月实职薪金为上限。
- 23 减薪是一种金钱惩罚，方法是从有关人员的薪酬中扣减一至两个增薪点。享有与薪金相关的津贴或福利的人员如被处以减薪惩罚，以致在减薪后不再按可享该等津贴或福利的薪点支薪，则该人员原先享有的该等津贴或福利便须作出调整或暂停发放。涉案人员经既定的工作表现评核机制评核后，其工作表现和行为操守如令人满意，则可“赚回”遭扣减的薪点。与“罚款”相比，减薪可起更大的惩戒作用，且更具“改过”功能，推动有关人员在工作表现和行为操守方面持续达到所订标准，以“赚回”遭扣减的薪点。
- 24 降级是严厉惩罚。与严厉谴责一样，降级通常也会令有关人员在三至五年内不得晋升或获委任，以致他们丧失晋升资格和蒙受巨大经济损失。按可享退休金福利条款受聘的人员如被处以降级惩罚，其所得退休金会按其降级后所属职级的薪酬计算。降级后的薪酬和年资排名由公务员事务局局长决定。被处以降级惩罚的人员，通常会支取假设他一直在该较低职级工作而可得薪点的薪金。

简易纪律惩处对试用人员的限制作用

6.8 对于公务员干犯轻微不当行为(例如偶尔迟到),有关的局/部门可向该人员发出口头或书面警告,而无须进行正式纪律聆讯。这类简易纪律行动可让局/部门迅速处理性质轻微的个别不当行为,以儆效尤。这类个案无须徵询委员会的意见。

6.9 被口头或书面警告的人员会受到限制,在一段时间内不得晋升或获委任。如属试用人员,有关的局/部门须考虑有关警告所产生的限制期,将该人员通过试用关限的日期延后。在二零一五年四月之前,口头及书面警告所产生的限制期通常同为警告发出日期起计一年。一如去年年报所述,委员会发现这项安排在处理试用人员时会有差异。若警告在试用期初段发出,有关限制会在该人员到期通过试用关限之前失效;但假如警告在临近试用期届满时发出,则该人员通过试用关限的日期便得延后。委员会认为,不应让发

出警告的时间先后令惩处的目的和作用遭削弱。此外,如有试用人员因干犯轻微不当行为/罪行而被警告,但有关的局/部门认为可给予机会让该人员证明自己适合实聘,委员会认为公平而合理的做法是不论警告在何时发出,也应按固定期限延长该人员的试用期。再者,为反映不当行为/罪行的严重程度,委员会认为较合理的做法是为口头警告与书面警告设定轻重不同的惩处。

6.10 公务员事务局已按照委员会的意见及建议,在二零一五年三月以公务员事务局通告形式颁布经修订的口头及书面警告制度,而该制度适用于二零一五年四月十三日或之后发出的警告。在经修订的制度下,书面警告所产生一年内不得晋升或获委任的限制维持不变。然而,口头警告的限制期则缩短至六个月,随后另有六个月观察期²⁵。试用人员如被警告,不论警告于试用期内何时发出,口头警告会导致试用期延长六个月,并因而使该人员有金钱损失²⁶;而书面警告

25 在其后的六个月的观察期内,该人员不会受有关的口头警告限制而不获考虑晋升及委任。然而,在观察期内考虑是否批准晋升或委任该人员时,聘任当局除了考虑能力、经验等相关因素外,亦须评估该口头警告(包括所涉不当行为/罪行的性质和严重程度)对于该人员是否适合是次晋升或获委任有没有任何影响。

26 如人员的试用期被延长,而导至他有金钱损失,则该人员在延长的试用期内不会获发增薪,而其增薪日期会永久延后一段相同时间。在延长的试用期完结时,聘任当局会考虑该人员的工作表现是否令人满意,以及是否信纳该人员完全符合该职系的长期实聘要求,以决定是否确实聘任该人员为该职级的人员。

则会导致试用期延长一年，该人员亦会因而有金钱损失。这类个案并须按照《公务员事务规例》第186(3)及186(4)条的规定处理²⁷。公务员事务局采取积极而迅速的行动回应委员会的关注，委员会表示赞赏。

处理涉及交通意外的试用政府司机

6.11 委员会认为，安全驾驶至为重要，也是政府司机是否适宜继续担任公务员职位的决定性因素。即使撇开责任感和驾驶态度的问题不谈，对于触犯不小心驾驶罪行而被定罪的政府司机，尤其是屡犯者，委员会难以赞同让他们留任。《公务员事务规例》已清楚订明，如果试用人员因品行或工作表现欠佳而难以证明适合留任或续聘，局/部门应在试用期内，终止他的聘任。委员会认为应订立清晰标准，表明不会容忍政府司机不小心驾驶，并把有关标准清楚告知所有新聘的政府司机，使他们一开始便知道应达到的工作表现水平。

6.12 委员会欣悉，负责管理政府司机的政府物流服务署(物流署)接受委员会的意见，并已联同各用户局/部门积极采取措施，以妥善处理政府司机在试用期内涉及交通意外的个案。目前，如发现司机在试用期内因犯错而导致有人伤亡及/或车辆严重损毁的交通意外，物流署会慎重考虑该人员是否适合通过试用关限。除了继续上述做法外，如司机在试用期内累积违例驾驶记分多于九分或在超过一宗交通意外中犯错，物流署亦会慎重考虑是否让该人员留任。

6.13 物流署并已采取下列措施，以期加强与各用户局/部门的沟通及改善对司机职系(特别是尚在试用期的司机)的管理：

- (a) 要求各局/部门每隔半年提醒所有相关员工必须：
 - (i) 立即向物流署报告涉及试用司机的任何交通违例事项/行为不当个案；以及
 - (ii) 在司机到期通过试用关限前四个月向物流署提交其工作表现和违纪记录，以便适时采取所需的管理行动；

27 《公务员事务规例》第186(3)条订明在决定终止试用人员的聘用或拒绝/押后批准他通过试用关限而导致他有金钱损失前，当局必须：

- (a) 用书面通知该员，当局有意终止他的聘用或拒绝/押后批准他通过试用关限；
- (b) 向该员说明原因，或概述他的个人缺点，以解释为何有意终止他的聘用或拒绝/押后批准他通过试用关限；以及
- (c) 给该员七个历日的时间递交任何申述书。

在作出决定前，聘任当局须考虑该人员的申述书，并在适当的情况下徵询公务员叙用委员会的意见。

关于《公务员事务规例》第186(4)条的规定，请参阅第五章第5.8段。

- (b) 要求各局 / 部门每半年提交报表，汇报辖下司机在试用期内的交通违例 / 行为不当记录，以确保物流署及早得悉可能须拒绝 / 押后批准通过试用关限的个案；
- (c) 在调查或纪律研讯的结果有待确定期间，就短暂延长有关司机的试用期徵询委员会的意见，以免在原本试用期届满后其聘任状况仍然不明；
- (d) 要求所有司机职系人员（包括尚在试用期的司机）如在两年内累积违例驾驶记分达十分或以上而收到运输署发出的“强制性修习驾驶改进课程通知书”，必须立即向所属的局 / 部门报告；以及
- (e) 修订工作表现评核表格和相关指引，以提醒评核人在评核司机职系人员的工作表现时，须考虑所涉及的交通违例事项 / 意外（如有）。

6.14 委员会认为物流署在改善司机职系（特别是尚在试用期的司机）的管理方面付出不少努力，值得赞扬。委员会鼓励物流署继续与各用户局 / 部门加强沟通，以便监察派驻各局 / 部门的政府司机的工作表现和操守，从而在有需要时采取适当和适时的管理行动。

处理被吊销驾驶执照的政府司机

6.15 根据现行的物流署指引，如政府司机被暂时吊销驾驶执照，有关的局 / 部门在适当衡量过其他处理方法的可行性和相对利弊，以及该名司机可能会面对的经济困难，及谘询物流署后，可考虑是否有管理及 / 或运作理由援引《公务员事务规例》第1101(2)条²⁸，指令其放取已赚取的假期；又或假如该司机已放取所有赚取的假期，则指令其放取无薪假期。目前的做法是，政府司机可以获准复工，在驾驶执照吊销期间被指派从事支援性质和简单的文书工作。鉴于政府司机的固有职责是驾驶政府车辆，委员会已要求公务员事务局和物流署检讨，向不能履行原本受聘的主要职责的政府司机支付薪酬是否合理和适当。物流署现正谘询公务员事务局，全面审视有关安排，日后会向委员会汇报检讨结果。在此期间，虽然政府司机被吊销驾驶执照的个案不多，而且不常发生，但委员会亦已提醒物流署保持警觉，确保若有这类个案发生时公平而恰当地处理。

涉及性的不当行为 / 罪行的惩罚尺度

6.16 尽管政府已由二零零六年起把性罪行的惩处起点提高至“严厉谴责另加罚款”，

28 《公务员事务规例》第1101(2)条订明，批核假期当局可要求公务员放取假期以配合管理 / 运作需要。

但委员会留意到这类个案(尤其是偷拍裙底)近年涉及公务员的数目仍有增加,故此关注到二零零六年所订的惩罚考虑准则是否仍能有效达致预期的惩处和阻遏作用。然而,以事论事,委员会对整体公务员的品行操守一直维持在高水平并无疑问。近年提交委员会徵询意见的纪律个案数目不多,已反映出这一点。不过,鉴于偷拍裙底个案有上升趋势,委员会认为应采取适当行动,以清楚表明政府会严肃对待这类个案。为此,委员会邀请公务员事务局就涉及性罪行的个案检讨惩罚尺度。

- 6.17** 公务员事务局明白有不同原因导致性罪行(尤其是偷拍裙底)增加,但考虑到这些罪行令人痛恨、反感和愤慨,该局认同有需要订立更严厉的惩罚尺度和收紧在惩处方面的考虑准则。在考虑委员会的意见后,公务员事务局已于年内就涉及性的不当行为/罪行的惩罚尺度作出修订,把猥亵侵犯/偷拍裙底等个案的应处最低惩罚定为“严厉谴责另加相当于一个月实职薪金的罚款”。至于其他严重程度较非礼/偷拍裙底为轻的个案,应处的最低惩罚则为严厉谴责。此外,在顾及其他相关因素下,当局会考虑施加金钱惩罚或更严厉的惩罚(最严重者可至免职)。所指的其他相关因素包括违规人员是否屡次违规或纪律往绩差劣;违规人员是否担任较高职级或理应秉持较高的操守标准;违规行为是否与职务有关和是否在当值时间及/或工作地点干犯;是否已被法庭处长监禁刑期;有关个案是否令人对违规人员身为公务员的品行和诚信产生怀疑等。同样,当

局亦会考虑个案的情况和其他因素是否有理由支持判处较轻的惩罚及/或较低额的金钱惩罚。尽管有上述尺度,当局会因应每宗个案的情况作出考虑。

- 6.18** 委员会赞赏公务员事务局积极回应并采取实质行动。委员会赞成就上文提及的性罪行和在有需要时就其他种类的纪律个案订立客观、清晰的惩罚尺度,但亦不排除在理据充分下可就个别个案判处较严厉惩罚。

- 6.19** 诚实廉洁的公务员队伍,对维持市民对政府的信任,至为关键。市民对政府的信任,正是有效管治的基石。因此,委员会已提醒公务员事务局,要经常检讨公务员纪律制度所采用的标准是否符合市民期望,亦须不时覆检惩罚尺度。有需要时委员会会向公务员事务局表达看法,并会继续就个别个案的惩罚轻重是否恰当提供意见。

正式纪律个案的处理

- 6.20** 年内,委员会留意到一些纪律个案的结案时间过长,并对此表示关注。纪律个案未获从速处理,难免导致违规人员延迟受罚,削弱纪律处分的惩罚和阻吓作用。更重要的是,这种情况会令政府在不容忍不当行为和要求公务员维持高度诚信方面的信誉受损。委员会留意到部分个案处理时间过长,是由于局/部门处理该等个案时有所延误,或由于少数负责的人员经验不足所致。对于那些涉及局/部门在采取行动时有所延误的个案,委员会已提醒有关的局/部门及时

第六章

公务员纪律

行动的重要性，促请他们多加警惕。为协助改善各局 / 部门处理正式纪律个案的整体情况，公务员纪律秘书处已采取多项措施，包括造访规模较大的局 / 部门，以探讨加快采取行动的方法；与一般职系处合作，为负责处理纪律个案的行政主任举办经验分享工作坊；以及向

经验尚浅的人员提供更多指导和指引。公务员纪律秘书处会持续监察正式纪律个案的处理时间，并与各局 / 部门保持沟通，以了解他们在过程中是否需要协助。委员会欣悉公务员纪律秘书处已积极采取行动，并期望正式纪律个案在来年会获得更迅速和妥善的处理。

第七章

访问

7.1 年内，委员会主席联同委员探访了政府新闻处、消防处和香港天文台。访问活动中，委员会与有关部门就公务员聘任、员工培育和员工表现管理等多项课题交换

意见。委员会听取部门的工作简介，又在部门人员带领下参观其辖下各个办事处，对部门的职责和运作，以及他们为市民提供的重要服务，加深了认识。



探访政府新闻处



探访消防处



探访香港天文台

第八章

鸣谢

8.1 前任公务员事务局局长邓国威先生、现任局长张云正先生和局内的同事一直鼎力支持和协助委员会执行各项工作，委员会深表感谢。各常任秘书长、部门首长及高层人员对委员会的提问和建议给予的合作和理解，委员会亦特此致谢。

8.2 过去一年，委员会秘书和她的团队努力不懈，竭诚支援委员会的工作，主席及各委员谨表谢意。

附录 I

公务员叙用委员会主席及委员简历



刘吴惠兰女士，GBS

香港大学荣誉文学士

委员会主席 (二零一四年五月一日获委任)

刘吴惠兰女士于一九七六年十月加入政府任职政务主任，其后三十四年先后服务多个政策局及部门，曾担任的主要职位包括食物环境卫生署署长(二零零零至零二年)、环境运输及工务局常任秘书长(环境)(二零零二至零四年)、房屋及规划地政局常任秘书长(规划及地政)(二零零四至零七年)以及商务及经济发展局常任秘书长(通讯及科技)(二零零七至零八年)。她于二零零八年七月获委任为商务及经济发展局局长，于二零一一年四月离任。



罗荣生先生，BBS，JP

香港大学荣誉文学士、香港最高法院律师、国际公证人、

中华人民共和国司法部委托公证人及仲裁员

委员会委员 (二零零九年五月二十三日至二零一五年五月二十二日)

罗先生是何耀棣律师事务所顾问、艺术博物馆谘询委员会主席、社会福利谘询委员会主席、香港红十字会主席、中国红十字会理事、艺术发展谘询委员会委员、西九文化区管理局 M+ 董事局成员及 M+ 临时购藏委员会委员、离职公务员就业申请谘询委员会委员。

附录 I

公务员叙用委员会主席及委员简历



彭玉荣先生，BBS，JP

香港中文大学社会科学荣誉学士、香港中文大学工商管理硕士、
英国特许银行学会会士、香港银行学会资深会士
委员会委员（二零一零年二月一日获委任）

彭先生现职东亚银行有限公司高级顾问。他出任香港中文大学伍宜孙书院院监会主席、崇基学院校董、专业进修谘询委员会委员。他并担任香港城市大学司库兼校董会成员及顾问委员会委员、香港能仁专上书院校董。



蔡克刚先生，BBS，JP

伦敦大学法学硕士、香港最高法院律师、国际公证人、
中华人民共和国司法部委托公证人
委员会委员（二零一零年五月一日获委任）

蔡先生是蔡克刚律师事务所合伙人、香港大学校董会成员、香港城市大学校董会成员。



李李嘉丽女士，SBS

香港中文大学历史学文学硕士、香港会计师公会会员
委员会委员（二零一二年二月一日获委任）

李李嘉丽女士于一九七六年十二月加入政府任职二级会计主任。她于二零零九年一月退休，退休前担任库务署署长。她现时是通讯事务管理局成员、香港铁路有限公司独立非执行董事、创新科技署辖下负责跟进审计署署长就小型企业研究资助计划作出的报告书的专责小组成员。



蔡惠琴女士，JP

香港理工大学社会工作学士、香港人力资源管理学会资深会员、
香港董事学会资深会员
委员会委员(二零一二年二月一日获委任)

蔡女士是泰田、麦基尔国际顾问有限公司总经理。她曾于二零零一至零五年担任香港人力资源管理学会会长，现为该会理事会成员。她目前也是香港公开大学的人力资源委员会主席和校董会成员、持续专业进修联盟主席、香港房屋委员会委员、香港大学就业辅导委员会委员、劳工及福利局仲裁小组成员。



陈志新先生，IDS

香港大学荣誉文学士、香港中文大学法学博士
委员会委员(二零一二年二月十日获委任)

陈先生于一九七四年加入廉政公署，曾担任该署防止贪污处处长十一年，其后于二零零七年出任社区关系处处长。他于二零零八年退休，现任香港青年旅舍协会行政委员会成员。



柯黄秋梅女士

香港大学社会科学荣誉学士
委员会委员(二零一二年七月六日获委任)

柯黄秋梅女士曾于二零零五年六月一日至二零零六年九月三十日期间担任公务员叙用委员会委员。她于二零一一年退休，退休前在渣打银行(中国)有限公司担任人力资源总监。

附录 I

公务员叙用委员会主席及委员简历



唐伟章教授，JP

俄勒冈州州立大学理学士、柏克莱加州大学理学硕士、
柏克莱加州大学哲学博士、美国机械工程师学会院士、
香港工程科学院院士
委员会委员（二零一三年十二月一日获委任）

唐教授是香港理工大学校长、廉政公署社区关系市民谘询委员会主席、绿色运输试验基金督导委员会主席、推动使用电动车辆督导委员会委员、创新及科技谘询委员会委员、廉政公署贪污问题谘询委员会委员。



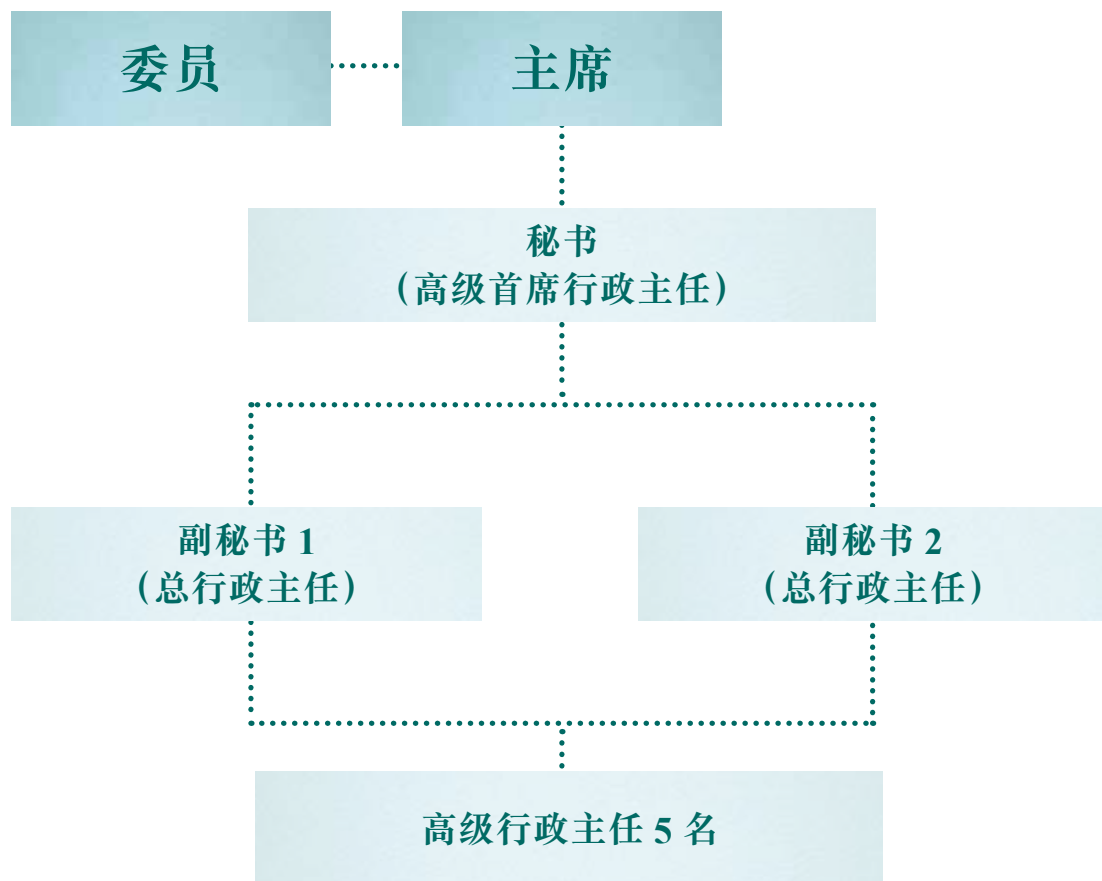
麦业成先生，BBS，JP

香港大学理学士、伦敦大学法学士、香港中文大学工商管理硕士、
伦敦政治经济学院法学硕士、英国有效争议解决中心认可调解员、
英国特许仲裁员学会会员、香港特许秘书公会会员
委员会委员（二零一五年五月二十三日获委任）

麦先生是执业大律师及认可调解员，并出任香港大律师公会大中华事务委员会主席逾十年。他目前也是牌照上诉委员会主席、渔民特惠津贴上诉委员会主席、空运牌照局成员、香港会计师公会理事。

附录 II

公务员叙用委员会秘书处组织架构图



编制

首长级行政主任	1
行政主任职系	7
文书人员职系	16
秘书职系	3
贵宾车司机职系	1
	28

附录 III

经委员会提供意见的个案

类别	经委员会提供意见的个案数目				
	2011	2012	2013	2014	2015
招聘	106	121	126	133	151
晋升 / 署理职位	595	623	669	682	710
其他公务员聘任事宜	184	276	189	233	190
纪律	51	38	44	48	37
合计	936	1 058	1 028	1 096	1 088
(a) 委员会曾提出疑问的个案数目	565	669	673	720	767
(b) 在委员会提出疑问后作出修订的个案数目	99	99	156	133	105
(b) / (a)	18%	15%	23%	18%	14%

附录 IV

经委员会提供意见的招聘个案

聘用条款	二零一五年建议聘任人数	
	公开招聘	内部聘任
试用	913	0
合约	87	0
试任	48	52
小计	1 048	52
合计	1 100	

	与过去数年比较				
	2011	2012	2013	2014	2015
招聘个案数目	106	121	126	133	151
建议聘任人数	1 004	1 030	1 092	1 268	1 100
建议聘任的本地应徵者	<i>996</i>	<i>1 029</i>	<i>1 092</i>	<i>1 268</i>	<i>1 099</i>
建议聘任的非永久性居民	<i>8</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>

附录 V

经委员会提供意见的晋升选拔个案

类别	获建议人员数目				
	2011	2012	2013	2014	2015
晋升	1 489	1 542	2 154	2 264	1 929
候补晋升	41	69	108	200	216
署理职位以待实任 或候补署理职位以待实任	352	304	361	436	442
署理职位以方便行政 或候补署理职位以方便行政	3 386	3 203	4 079	4 099	4 160
合计	5 268	5 118	6 702	6 999	6 747

	2011	2012	2013	2014	2015
晋升选拔个案数目	595	623	669	682	710
涉及的职级数目	339	353	393	403	401

附录 VI

经委员会提供意见的其他公务员聘任事宜

类别	个案数目				
	2011	2012	2013	2014	2015
不予续约	0	2	1	0	1
提供任期较正常为短的合约	7	1	0	1	1
• 因工作表现或品行操守问题	0	0	0	0	0
• 为配合有关人员的 60 岁生辰	4	1	0	0	1
• 为配合服务需要	3	0	0	1	0
续约或延长合约期	20	27	13	6	9
不批准通过试任关限	1	1	0	1	1
不批准通过试用关限	3	13	11	11	16
延迟批准通过试任关限	12	9	8	3	13
延迟批准通过试用关限	72	152*	72	126	84
首长级人员根据补偿退休计划提早退休	0	0	0	0	0
根据《公务人员(管理)命令》第 12 条着令退休	1	4	1	1	0
延任或退休后重行受雇	13	13	8	16	17
• 首长级人员	5	7	3	9	11
• 非首长级人员	8	6	5	7	6
借调	4	4	7	0	6
开放职位安排	2	0	2	1	3
检讨署任安排	2	3	6	11	10
更新《聘任指南》	40	47	60	56	29
修订聘用条款	7	0	0	0	0
政府培训奖学金	0	0	0	0	0
合计	184	276	189	233	190

* 包括 100 宗涉及同一职系的试用人员未能在三年试用期内取得通过试用关限所需资格的个案。

附录 VII

经委员会提供意见的纪律个案

(a) 二零一五年按涉案人员薪金组别划分的个案数目

惩罚方式	个案数目			
	涉案人员薪金组别			合计
	总薪级表 第 13 点及以下 或同等薪点	总薪级表 第 14 至 33 点 或同等薪点	总薪级表 第 34 点及以上 或同等薪点	
革职	2	2	1	5
迫令退休 + 罚款	1	0	0	1
迫令退休	3	1	2	6
降级	0	0	0	0
严厉谴责 + 减薪	0	1	0	1
严厉谴责 + 罚款	6	3	1	10
严厉谴责	3	2	0	5
谴责 + 罚款	7	0	0	7
谴责	2	0	0	2
合计	24	9	4	37

(b) 二零一五年按刑事罪行 / 不当行为类别划分的个案数目

惩罚方式	个案数目				
	刑事罪行			不当行为 ²⁹	合计
	违反交通规则	盗窃	其他 ³⁰		
革职	0	0	4	1	5
迫令退休	0	1	6	0	7
较轻微的惩罚	6	2	9	8	25
合计	6	3	19	9	37

(c) 与过去数年比较

惩罚方式	2011	2012	2013	2014	2015
革职	3	2	8	1	5
迫令退休	9	8	5	12	7
较轻微的惩罚	39	28	31	35	25
合计	51	38	44	48	37

29 包括擅离职守、没有报告刑事法律程序、在工作地点行为不检而扰乱到办公室纪律和运作、滥用承包商提供的合约载运服务、未经授权预订设施等。

30 包括普通袭击、猥亵侵犯、偷拍裙底、在公众地方管有攻击性武器、欺诈、未获解除破产的破产人获取信贷、签署虚假的通知以致达成婚姻、管有及未有申报应课税品、有犯罪或不诚实意图/使其本人或他人不诚实地获益而取用电脑等。