

公务员叙用委员会

2016 年报

公务员叙用委员会

2016 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	9
第三章 公务员晋升选拔	17
第四章 表现管理及员工培育	31
第五章 其他公务员聘任事宜	39
第六章 公务员纪律	44
第七章 访问	50
第八章 鸣谢	51
附录 I 公务员叙用委员会主席及委员简历	52
附录 II 公务员叙用委员会秘书处组织架构图	56
附录 III 经委员会提供意见的个案	57
附录 IV 经委员会提供意见的招聘个案	58
附录 V 经委员会提供意见的晋升选拔个案	59
附录 VI 经委员会提供意见的其他公务员聘任事宜 ...	60
附录 VII 经委员会提供意见的纪律个案	61

主席前言



门槛更高。只有秉持用人唯才的原则，公务员队伍才可以精益求精，赢取广大市民的信任。因此，委员会要确定只有最合适的人选才会获得聘任；而获晋升的，亦必须是经公正程序选出，是最具才干和潜质，实至名归的人员。

公务员叙用委员会每年都会发表工作报告，《2016年报》标记着委员会另一年的丰盛工作。年内，委员会处理的个案达1 108宗，创过去十年新高。

根据《公务员叙用委员会条例》，委员会的任务和职责是要客观独立地审理接获的每宗个案。我们期望各局和部门提出的建议能达到委员会审理个案的标准，而且有据可依，理由充分。除了恪守既定的时限和按照指引行事的基本要求外，更重要的是，我们期望管理层继续努力，持续妥善管理员工表现。

公务员的聘任须经过严谨公正的选拔程序，内部晋升要求的

本报告中列出一些我们曾提出意见和建议并值得留意的个案，除期望有关的局和部门会采取行动跟进外，我们亦希望其他局和部门可藉以借鉴。委员会欣悉各部门首长都会亲阅这些意见和建议，我们亦支持他们适当介入，以促成改变和进步。在工作过程中所获得的积极回应，令我们更确信只要常存要做得更好的决心，要取得完美成果是可达的。

在品行和纪律方面，年内提交委员会的纪律个案数字持续处于低水平，再次显示公务员大都清操峻节，诚信自持。然而，我们不容自满。虽然纪律个案不多，但我们仍促请公务员事务局监察处罚标准，确保

判处的惩罚能达致惩前治后之效。在政策层面上，公务员事务局同意定期检讨惩罚尺度，务求与时并进，符合市民大众的期望。

一年过去，我喜见工作成果丰硕，谨此感谢各委员鼎力支持，提供精辟意见。我特别向服务委员会六年并已离任的委员彭玉荣先生和蔡克刚先生致意。同时，我也热切欢迎在年内加入委员会的刘麦嘉轩女士和李联伟先生。

我感谢公务员事务局局长及其团队协助推展我们的各项建议。我也代表委员会向委

员会秘书及秘书处全体同事致以衷心谢意。我们得以完成全部工作目标，正是众志成城的成果。

公正尽职的聘任、晋升和纪律处分制度，是维持公务员质素的关键。委员会会继续发挥守护和监察的角色。

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9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。二零一六年委员会成员名单如下：



公务员叙用委员会主席及各委员

主席	
刘吴惠兰女士，GBS	由二零一四年五月起
委员	
彭玉荣先生，BBS，JP	由二零一零年二月至二零一六年一月
蔡克刚先生，BBS，JP	由二零一零年五月至二零一六年四月
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
刘麦嘉轩女士，JP	由二零一六年二月起
李联伟先生，BBS，JP	由二零一六年五月起
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。



公务员事务局常任秘书长及同事出席公务员叙用委员会会议

第一章

公务员叙用委员会概况

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。截至二零一六年年底，委员会秘书处共有编制职位 30 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。除了在《公务员叙用委员会条例》第6(2)条指明的少数例外情况¹，委员会就聘任及晋升事宜提供意见的范围涵盖最高月薪达总薪级表第 26 点（于二零一六年年底为 47,240 元）或以上的职位，至常任秘书长和部门首长。在政治委任制度下各局长、副局长和政治助理的聘任事宜无须徵询委员会的意见。截至二零一六年年底，

公务员编制职位共有 174 915 个，属委员会职权范围的有 42 444 个。然而，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：在公务员事务局通告第 8/2003 号和该局所发出相关补充指引订明的情况下终止合约（包括不予续约）及按合约条款或新长期聘用条款续聘；终止或延长试用期或试任期；不批准通过试用或试任关限；以及根据《公务人员（管理）命令》² 第12条为公众利益着想而着令退休等个案。

- 1.5 至于有关个别公务员的品行和纪律事宜，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）均须提交委员会审理。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

1 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，以及司法机关司法人员、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。

2 《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。

积金计划³ 成员的人员。除试用人员、合约人员和部分按第一标准薪级表支薪的人员，涵盖了所有公务员。截至二零一六年年底，属委员会职权范围的甲类人员约有 114 600 人。

- 1.6 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，委员会须就行政长官转交涉及公务员的事宜提供意见，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

- 1.7 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。公务员事务局的代表和部门的高层管理人员或会获邀出席会

议，向委员会解释有关事宜或个案的背景，但委员会听取后会作出独立的决定。

- 1.8 委员会审阅各局和部门提交的建议的主要目的，是要确保建议理据充分，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，修改其建议；其他时候，委员会经审议相关的局/部门所作详细解释后，会信纳建议是值得支持。委员会在审议过程中，如发觉有偏离既定程序或惯例的情况，又或出现人事管理方面的问题，会敦促相关的局/部门留意，并会视乎情况提出建议，以助纠正有关问题。委员会的最终目的是要促使公务员的聘任、晋升和纪律处分制度按公平公正的原则畅顺运作，并有效发挥其功能。

3 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

保密和公正原则

1.9 《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，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。上述法律条文提供清晰依据，确保委员会在保密的情况下，公正无私地执行职责。

工作目标

1.10 在处理晋升及纪律个案方面，委员会的目标是在接获各局 / 部门的建议后六个星期内，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。

二零一六年的工作

1.11 二零一六年，委员会就 1 108 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。委员会对 796 项建议提出质询，当中 113 项 (14%) 建议，有关的局 / 部门经考虑委员会的意见后作出修订，并重新向委员会提交。年内，委员会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二零一六年与先前四年同全数字的比较，载于附录 III。

1.12 每一宗在委员会权限内提出的申述，委员会都会仔细审查，严肃处理，然后作出回覆；不具名的投诉亦同样仔细处理，只是未能回覆而已。年内，委员会处理了 12 宗与聘任事宜有关的申述。全部个案经委员会详细审视后，裁定申述不成立。委员会另外收到九宗投诉，由于所涉事宜不属委员会的职权范围，已转交相关的局 / 部门以作跟进。

1.13 年内，委员会继续就聘任、晋升和纪律方面的政策和执行事宜提供意见。虽然员工培训和发展工作属于部门和职系管方的核心职责，凭着委员会秘书处的工作宗旨和人员累积的经验，安排秘书处人员与各局 / 部门分享处理

招聘、晋升和纪律事宜的最佳做法最为合适。在二零一六年八月和十一月，秘书处应一般职系处邀请，派员在行政主任培训课程中主讲有关晋升和招聘事宜的环节。此外，委员会亦作了恒常安排，把委员会观察所得和意见，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

1.14 委员会设有网页，网址如下：

<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页上浏览及下载。

1.15 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。委员会负责查核中级至高级公务员⁴ 职位空缺的遴选标准是否客观、招聘程序是否恰当，并审视相关筛选准则（如建议采用）以确保公平，以及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。

二零一六年经委员会提供意见的招聘个案

2.2 二零一六年，委员会一共就 161 项招聘工作提供意见，涉及 1 398 个职位空缺，当中 1 327 个（分属 152 项招聘工作）是以公开招聘方式填补，其余 71 个（分属九项招聘工作）则以内部聘任方式填补。这些聘任个案的分项数字以及二零一六年与先前四年的建议聘任人数比较表，载于附录 IV。

避免利益冲突及申报利益的机制

2.3 为确保公务员聘任得以公平进行，并防止出现实际或可被视为构成利益冲突的情况，公务员事务局已发出详细指引，以监管招聘和晋升选拔工作。在《聘任工作指引》中列明，担任招聘 / 晋升选拔委员会主席或成员的人员应避免任何实际或可被视为构成利益冲突的情况。有关人员须在召开委员会会议前，申报其与合资格应徵者 / 候选人员之间，是否存在实际或可被视为构成利益冲突的关系（包括但不限于亲属及好友的关系）。如有委员作出利益申报，招聘 / 晋升选拔委员会须通知聘任当局，请其决定应否采取下列行动：

- (a) 更改招聘 / 晋升选拔委员会的组合；或
- (b) 要求主席或相关委员在招聘 / 晋升选拔委员会评审有关应徵者 / 候选

4 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（于二零一六年年底为 47,240 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。

人员时暂时避席，或不参与评审该有关人士。

就招聘工作而言，如招聘委员会主席和成员无法在甄选面试前作出申报，该招聘委员会主席可根据现行指引，即场决定须采取何种适当行动。

2.4 委员会在审阅各局 / 部门提交的招聘和晋升选拔委员会建议时，会特别留意他们是否已遵从公务员事务局发出的相关指示及指引，确定选拔程序恰当妥善。现行利益申报机制一向行之有效，而各局 / 部门在大部分个案中采取的行动均属恰当。然而，委员会注意到年内有几宗个案的处理略嫌不够严谨，而另外一些个案的做法则过于审慎。委员会观察所得及建议已转告公务员事务局，详述如下：

(a) 在一些个案中，招聘 / 晋升选拔委员会的主席 / 成员在申报某位合资格应徵者 / 候选人员是其亲友后，决定暂时避席或不参与评审有关人士，这做法原则上是符合公务员事务局的指引。然而，

由于这些关系可能会被视为构成利益冲突，该招聘 / 晋升选拔委员会若能进一步考虑申报关系的性质和程度，可采取更慎重的安排，例如徵求聘任当局同意更换招聘 / 晋升选拔委员会的成员，以维持招聘 / 晋升选拔委员会的公信力；

(b) 在另一些个案，招聘 / 晋升选拔委员会则过于审慎；虽然所涉及的纯粹是工作关系，但仍逐一申报并存档，不但耗时费力，而且制造额外的行政工作。晋升选拔委员会主席 / 成员是候选人员上司或上级的情况甚为普遍。认识某候选人员或与该人员有纯粹工作关系的事实，本身并不构成利益冲突，亦不应被视为有利益冲突。但若双方有密切私人交往，作出申报及考虑采取缓解行动才有必要；以及

(c) 为妥善保存记录及方便委员会审阅，招聘 / 晋升选拔委员会应在提交建议的文书内，汇报所有与申报利益后所采取行动有关的资料，包括所申报关系的详情、聘任当局 / 招聘委员会主席的决定，

第二章

公务员招聘

以及招聘/晋升选拔委员会成员组合有否变更等。

2.5 公务员事务局对委员会的意见及建议表示赞同，并同意检讨和更新现行指引，以能与时俱进。局方经商议及考虑廉政公署从防止贪污角度提出的意见后，决定修改现行指引，更清晰说明需作申报的理据，以及适度简化有关规定，以便各局/部门遵行，详情如下：

- (a) 订明安排，规定若招聘/晋升选拔委员会的主席/委员申报任何一名合资格应徵者/候选人员为其“直系亲属”，则聘任当局须撤换该名主席/委员。就这项安排，公务员事务局会为“直系亲属”提供详细的定义，方便招聘/晋升选拔委员会主席/委员作出申报。如情况特殊而可能需要偏离上述规定，则局/部门在聘任当局决定采取其他行动前，须先徵询公务员事务局的意见；
- (b) 至于涉及其他关系的申报，如申报涉及“直系亲属”定义以外的亲属或朋友，则现行安排继续适

用，即聘任当局应考虑所涉及关系的密切程度，以及相关的实际或可被视为构成利益冲突的情况，然后决定是否须更改招聘/晋升选拔委员会的成员组合或采取其他行动；

- (c) 局方会修订现行指引，说明无须就不涉及私人交往的纯粹工作关系作出申报。考虑到廉政公署的意见，局方亦会向各局/部门提供示例，说明哪些关系可豁免申报。这做法旨在避免含糊的情况，并确保执行尺度一致；
- (d) 各局/部门应在晋升选拔委员会会议召开前的一段合理时间内，向主席及委员提供一份载列所有合资格候选人员的名单，以便他们适时作出准确申报。至于招聘工作，各局/部门除了应事先向招聘委员会提供应徵者名单，亦应提供补充资料，例如申请表中重要资料的摘要或申请表副本，以避免申报时有遗漏；
- (e) 申报须在举行招聘面试/晋升选拔委员会会议前向聘任当局提交，以决定应采取何种适当行动。倘

若情况特殊而招聘 / 晋升选拔委员会主席 / 委员只能在委员会会议上即场申报，则应即时通知聘任当局（如聘任当局为委员会主席 / 委员并且是作出申报的人员，则应通知更高级主管当局），决定应采取何种适当行动，然后才继续进行招聘面试 / 晋升选拔的工作；

- (f) 局方会提供一份申报表格范本，供招聘 / 晋升选拔委员会主席 / 委员使用。无利益冲突须申报的委员会主席 / 委员亦须填妥表格，以作记录；以及

- (g) 《聘任工作指引》会清晰订明，招聘 / 晋升选拔委员会报告须载述有关申报利益的资料。

2.6 公务员事务局已于二零一六年十月就上述拟议修订谘询委员会。委员会欢迎公务员事务局的修订建议，并认为在进行招聘 / 晋升选拔工作时除了要确保公平外，避免令人觉得有利益冲突亦同样重要。否则，招聘 / 晋升选拔委员会的公正立场便会受到质疑。作出所需申报，不但可保障招聘 / 晋升

选拔委员会的主席和委员免受不必要的指控，亦可同时保障获选拔的应徵者 / 获推荐的候选人员，证明他们确实值得推荐。委员会欣悉经修订的指引将纳入《聘任工作指引》内，而公务员事务局将于二零一七年年年初向各局 / 部门公布并推行经修订的指引。

对招聘个案的意见

招聘工作的处理时间

2.7 委员会一直主张应尽快进行和完成招聘工作，以及尽早向获选的应徵者发出聘书。招聘工作的处理时间过长，不但令空缺持续，影响各局 / 部门的运作效率，亦妨碍政府与私营机构竞争优秀的人才。委员会欣悉一般职系处于二零一六年五月作出安排，让一班主要负责招聘职务的行政主任分享经验和探讨提升效率的可行措施及范畴。得出的意见要点亦已分发各部门主任秘书，以供参考。

2.8 委员会喜见招聘工作所需的时间已普遍缩短，并对各局 / 部门正面回应委员会的建议感到鼓舞。

第二章

公务员招聘

不过，年内仍有一些招聘工作需时过长。有部门为某职级的六个不同职责组别进行招聘工作，第一份招聘委员会报告在招聘广告刊登后约五个月才能提交。至于其余五个职责组别，该部门共用了13至15个月时间才完成招聘工作。其中一个职责组别，该部门是在刊登招聘广告后14个月才徵询委员会对筛选准则的意见。委员会一贯期望部门能尽快提交招聘委员会报告，但其中一份报告在完成甄选面试后超过六个月才提交。

- 2.9 委员会认为部门处理招聘工作的时间太长，情况未如理想。不但影响吸纳新人力资源的目的，亦不利满足部门的运作需要。委员会明白，同时进行六项招聘工作也许对部门构成压力。经委员会表达关注后，该部门已制订具体措施，以求改善，包括在招聘广告中更具体列明入职要求；为应徵者设计特定表格以供填写工作经验；分隔不同职责组别招聘工作的进行时间；以及在招聘过程中加强内部沟通和监察机制。委员会认为上述措施恰当，可在日

后进行招聘工作时实施。此外，委员会建议该部门应预早筹划，以期缩短日后招聘工作的处理时间。

招聘工作中的资料审核

- 2.10 《聘任工作指引》第2.8(a)段规定，招聘委员会在一般情况下不应考虑逾期的申请。年内，委员会留意到在一项招聘工作中，尽管职位空缺通告和广告清楚订明逾期申请概不受理，有关部门却不慎将六份逾期申请筛选入围，让有关应徵者获邀参加遴选面试。虽然其中三人最终没有出席面试，而其余三人亦未获录取，但委员会认为有关部门在审核申请时如能提高警觉，应可避免有关疏失。委员会已就此提醒有关部门。

- 2.11 在另外两项于年内进行的招聘工作中，有关部门考虑到部分获推荐聘任的应徵者先前曾按非公务员合约条款在政府服务，一度建议缩短他们的试用期。然而，经委员会提问后，有关部门发现一名获建议缩短试用期的应徵者实际

上不符合缩短试用期的资格，而一些符合缩短试用期资格的获推荐聘任者却被遗漏。此外，这两个招聘委员会当中，有一个错误输入两名候补推荐者的基本法测试成绩，导致他们的优先次序出错。该部门其后用了超过一个半月时间回应委员会的提问及修订招聘委员会的建议。纠正错误所需的额外时间不但导致招聘建议延迟实施，亦令该部门和委员会秘书处增添了额外工作。虽然上述个案属个别事件，委员会仍提醒该部门日后在所有招聘工作中均须谨慎审核应徵者的资料，确保无误。

筛选准则

2.12 在进行招聘工作时，若应徵者众多，各局／部门一贯做法是采用适当的筛选准则，将入围人数减至合理和可应付的水平。《聘任工作指引》第 2.12 段规定，各局／部门在招聘工作中倘采用考试分数作为筛选准则，而使用的筛选分数有别于以往，则必须就拟议筛选准则及初步筛选结果谘询委员会，以维持尺度一致。

2.13 委员会在年内审阅一项招聘建议时，注意到有关部门邀请了一些考试得分略低于筛选准则的应徵者出席面试。该部门解释，有关安排旨在弥补因有入围应徵者没有应约面试而出现的短缺数目。委员会认为这做法流于随意，性质等同改变筛选准则。该部门在作出有关安排前，应先徵询委员会的意见。

2.14 在另一招聘个案，所有合资格／资格有待核实的应徵者都会获邀参加笔试，而只有笔试及格的应徵者才会获邀出席首轮面试。在审议招聘委员会的建议时，委员会发觉，为使更多应徵者可进入面试环节，以供甄选，招聘委员会订定了与过往不同的及格分数。委员会理解该部门旨在扩大人选范围，但考虑到笔试的及格分数是用作筛选应徵者能否参加面试的准则，认为不应随意更改。若能事先就有意改动徵询委员会的意见，可确保所作决定的理由充分，有据可依。委员会已建议该部门日后在招聘工作中严格遵守相关指引；如有疑问，可徵询公务员事务局的意见。

第二章

公务员招聘

招聘委员会所作报告和 撰写面试评核的质素

2.15 在审议招聘委员会所撰写的报告时，委员会发现，部分报告的质素有待改善，而最常见须待改善之处，是就个别应徵者撰写的面试评核。有某些个案，招聘委员会就个别应徵者所撰写的面试评核几乎完全相同，而另一些个案的评核则过于简短。另有几宗个案，招聘委员会的报告遗漏了一些重要资料，例如利益冲突申报详情、甄选准则、评分标准等。总分相同应徵者的录取次序准则亦往往没有在招聘委员会报告中充分说明，有数宗个案甚至是在事后才订定。在一宗个案中，招聘委员会建议录用一名当时任职该部门的非公务员合约雇员，尽管其服务记录不甚令人满意，招聘委员会却没有在报告中说明建议录用的审议内容和理由。委员会建议该部门对于这类应徵者，应先彻底审查其工作表现记录，完全满意后，才予以聘用。假如工作表现记录中有关应徵者质素的描述与招聘委员会的意见不一致，招聘委员会应在报告中载述

其所作建议的理据。《招聘 / 内部聘任遵从事项清单》所规定及秘书处所要求的其他资料也应纳入招聘委员会报告才好提交。各局 / 部门若能提供齐全资料，可免却委员会要求澄清，从而有助加快处理招聘委员会的建议。

优先录用残疾应徵者

2.16 根据政府招聘政策，适合受聘的残疾应徵者，会获得适度的优先录用机会。为决定他们的录用优先次序，招聘部门会先就面试设定及格分数，并将高于及格的分数划分三组，适合受聘的残疾应徵者会被排列于所属分数组别的最优先位置。为确保招聘面试持平公正，每个组别的实际分数区间是预先订定及不会向招聘委员会委员透露的。

2.17 委员会在年内审议一项招聘建议时，留意到某部门虽已遵循上述安排，但甄选完成后，却向招聘委员会委员通报了某名残疾应徵者经调整的录用次序。委员会认为此举虽不会影响招聘委员会建议的恰当性，但却有不足。为符

合既定指引，委员会已建议该部门毋须预先告知招聘委员会，亦不应在招聘委员会报告中载述有关事宜。调整次序一事可另函通知委员会。

申报利益

2.18 委员会审议一份招聘委员会报告时，发现招聘委员会主席在每份面试评核表格上签署，以他本人身分及代表全部委员作出声明，确认没有利益需要申报。委员会认为各人应亲自申报利益（即每名招聘委员会主席 / 委员各自独立申报）。由主席代表其他委员申报，做法并不恰当。委员会已建议该部门适当修订有关的面试评核表格，并确保每名招聘委员会主席 / 委员各自作出申报，而申报内容须妥为记录。

聘用退休公务员 /

行将退休公务员

2.19 在年内的一次招聘工作中，招聘委员会建议聘用一名先前受雇于该招聘职级的退休公务员，又把另一名属高一个职级而行将退休的在职人员列入候补录用名单。虽然招聘程序未见不当之处，但委员会关注到重行聘用的退休公务员 / 行将退休公务员的工作年期只有不超过五年或更短，对满足该职系的长远需要和发展，未必有太大的帮助。此外，重行聘用职级较高的人员（即上述列入候补名单的应徵者）担任职级较低职位，会导致上司下属关系逆转，或会引致员工管理问题。委员会已建议该部门审慎检视该职系的人手规划。

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⁵的晋升事宜，向政府提供意见。这项职能是要确保政府以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，而所有合格人员的晋升条件均按才干、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，委员会亦会就晋升选拔工作的执行及管理员工表现的做法提出意见，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。

二零一六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 701 宗，涉及 7 529 名人员。二零一六年晋升选拔个案的

分项数字以及与先前四年同数字的比较，载于附录 V。

检讨工作的进展

倒置形结构的职系

3.3 公务员职系内，若第一层晋升职级的职位数目较基本职级为多，可被归类为倒置形结构。委员会认为这类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。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，监察所有公务员职系的结构变化。

5 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（于二零一六年年底为 47,240 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。

3.4 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。二零一六年，公务员事务局第二度检视该19个职系，并在二零一六年八月向委员会报告有关进展。与二零一四/一五年度检讨的情况相比，该19个职系当中有十个已改善其倒置形结构，其中一个职系在基本职级开设更多职位后已不再呈倒置形结构。另外，有五个职系的结构维持不变。其余四个职系的倒置程度则稍见恶化。不过，相关的职系管方会于短期内进行检讨或在来年落实补救计划，以改善其职系结构。根据公务员事务局汇报，该19个职系承诺的补救行动/相关检讨基本上已如期实施或正在进行。

3.5 至于安排试用人员长期署任的做法，有18个职系的管方确认再没有作出这样的署任安排。余下一个职系自二零一四/一五年度检讨以来，曾安排一些试用人员长期署任，以应付紧急和临时的服务需求。然而，随着该职系在

基本职级开设更多公务员职位，预期职系内的倒置形结构长远会有所改善。

3.6 公务员事务局已承诺：

- (a) 继续要求该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；以及
- (b) 继续与有关的局/部门合作，透过上文第3.3段所述的现行监察措施，解决有关职系的倒置形结构问题。

3.7 与二零一四/一五年度检讨的情况相比，该19个职系中大部份已进一步改善其结构。委员会认为纠正职系呈倒置形结构的进度大致令人满意，委员会会继续留意有关情况。

双专业职位

3.8 发展局及其辖下分属规划及地政组和工务组各部门的双专业职

第三章

公务员晋升选拔

位，可由两个不同专业的人员出任。由于填补这些职位空缺的安排可能会引来随意任命的批评，委员会已要求公务员事务局进行检讨，提出保留这些职位的理据。在27个经公务员事务局及发展局检讨的双专业职位当中，九个已改为主流职位，另外一个经考虑其暂时性质及运作需要后获保留为双专业职位。至于其余17个双专业职位，公务员事务局于二零一六年二月向委员会汇报检讨结果。

- 3.9 经详细检讨后，有关部门认为有需要维持其中15个职位的双专业性质，以培育有潜质的继任人员和应付实际运作需要。该部门又进一步检讨了该等双专业职位的调派机制，该机制是因应委员会提出关注调派安排须公正透明于二零一三年年中设立。检讨结果确认有关机制能有效配合部门当前运作需要和职系架构，亦广为职方所接纳。对于部门建议保留该15个职位的双专业性质和继续采用现行的调派机制以填补有关空缺，发展局和公务员事务局均表示支持。委员会经审视后亦满

意检讨结果。至于余下两个双专业职位，检讨工作将于二零一七年进行。

- 3.10 此外，另一部门亦已就其未被纳入公务员事务局和发展局检讨工作中的双专业首长级职位，检讨了该等职位的状况和填补安排。尽管该部门在进行检讨后确认有运作需要保留有关职位的双专业性，因应委员会的建议，部门就同一个评核周期内可能有单一专业和双专业职位于不同时间出现空缺的情况，修订了相关的遴选程序，以确保能公平选出最合适和恰当的人员填补有关的空缺。部门保留有关双专业职位的建议已获发展局和公务员事务局支持。基于运作需要，委员会亦认为建议可以接受。委员会会在下一轮晋升选拔工作中留意经修订的遴选程序是否有效。

利益申报机制

- 3.11 如第二章第 2.3 至 2.6 段所述，公务员事务局已因应委员会的观察所得和建议，检讨并改善现时为招聘和晋升选拔工作而设的利益

申报机制。委员会期望在提供了更清晰的指引后，可方便晋升选拔委员会主席和委员在日后的晋升选拔工作中作出申报，并有助聘任当局作出审议。

对晋升个案的意见

3.12 年内，委员会就各局/部门的晋升建议提供意见时，继续促请他们留意需要关注的事项。鉴于一些常见问题仍然存在，委员会已提醒各局/部门须确保晋升选拔委员会报告内的所有资料均完整准确。委员会亦期望评核报告的摘要不仅列出候选人员的优点，也要论述其弱项，以作为支持晋升建议的理据，亦使受评人员知所改进。委员会亦继续促请各晋升选拔委员会的秘书在拟备晋升选拔委员会报告时参阅《聘任工作指引》。年内，有一些经委员会处理的晋升个案值得留意，详情载于下文各段。

计算晋升及署任职位空缺数目

3.13 《聘任工作指引》第3.5(a)段载述如何在晋升选拔工作中计算可

以按实任方式填补的晋升职位空缺数目，并订明应只计算当前评核周期内预计出现的空缺。此外，计算空缺数目时，应切合实际情况，并以整个职系而非个别职级为基础。如有关聘任当局经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，即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的数目。部门首长/职系首长应向其所属的常任秘书长（假如公务员事务局为有关职级的审批当局，则亦须向公务员事务局）寻求政策支持，填补所有空缺。至于能否全数推荐晋升人员填补所有空缺，则须由晋升选拔委员会商议定夺。

3.14 年内，委员会发现在好些个案中，有关部门错误计算有待填补的职位空缺数目。由于需时澄清空缺情况，委员会的审议工作受到不必要的延误，因此阻延落实

第三章

公务员晋升选拔

晋升选拔委员会的建议，既不符合部门的整体利益，亦不利获选拔人员的事业发展。委员会已提醒各有关部门，日后向委员会提交晋升选拔委员会报告前，应小心核实可供考虑的空缺数目，并确保报告所载全部资料准确无误。

3.15 在某职系一个职责组别第一层晋升职级的晋升选拔个案，部门最初把一个间接空缺计算作晋升空缺。该间接空缺源于同一职责组别一名担任第二层晋升职级的人员正署任第三层晋升职级以待实任⁶。然而，部门却忽略了该第三层晋升职级亦可供另一职责组别第二层晋升职级的人员晋升。由于该第三层晋升职级的空缺仍未按实任方式填补，第一层晋升职级的间接空缺不能在该次晋升选拔工作中用作实任晋升，而只可供署任。委员会秘书处亦留意到该部门没有按照规定就另一个晋升职位空缺寻求政策支持。该部门接纳了委员会的意见，并在

该项晋升选拔工作中因应经调整的晋升职位空缺数目而修订其晋升建议。委员会已建议该部门日后在召开晋升选拔委员会前，评估把间接空缺计算作较低职级的晋升职位空缺会否有导致员额超出编制的风险；部门并应寻求所需的政策支持，以填补任何额外的晋升职位空缺。

3.16 委员会在另一项晋升选拔工作中留意到，有关部门把部分晋升职位空缺留待由仍在拟议的局限性内部招聘填补，而非将所有职位空缺纳入该项晋升选拔工作。根据《聘任工作指引》第 3.5(c) 段，如未能在较低职级的人员中物色到合适人选，部门/职系首长方可考虑招聘其他部门/职系的在职人员或外间人选，填补晋升职级的职位空缺。因此，该部门在晋升选拔委员会尚未仔细评估所有在较低职级合格人员的晋升条件前，便已把部分职位空缺预留作内部聘任之用，并不恰当。在委员会提问后，该部门已修

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。

正职位空缺数目，并相应修订晋升选拔委员会的建议。及后，委员会在审阅该晋升职级的局限性内部聘任建议时，发现有五个原本在上述晋升选拔工作中获计算为晋升职位的空缺，已由试任人员填补，故此不能作晋升之用。虽然晋升职位空缺数目因而减少，但由于获推荐的人数不足，晋升选拔委员会的建议最终不受影响。尽管如此，有关部门在任何时候均应妥善正确地计算和点算晋升职位空缺。委员会已提醒该部门，日后在进行晋升选拔工作时，应审慎确定晋升职位空缺数目并仔细评估员额超出编制的风险。

3.17 在另一些晋升选拔工作中，有关部门遗漏了一些已知的预计职位空缺；这些空缺本应在前一次进行晋升选拔工作时作署任安排之用。在其中一些个案，有关遗漏纯粹是疏忽所致。但在其他个案中，前一次的晋升选拔委员会其实知道有这些职位空缺，并曾尝试物色合适人员填补，只是没有在晋升选拔委员会报告内记录有关职位空缺或相关审议内容。

委员会已提醒有关部门，日后应清楚载明可作晋升职位空缺的数目，并须包括在召开下一次晋升选拔委员会前出现的空缺，以及在晋升选拔委员会报告内妥善记录晋升选拔委员会的审议和考虑内容。

候选人员资格

3.18 年内，在审核一个设有不同职责组别的职系的晋升选拔工作时，委员会观察到晋升选拔委员会在厘订候选人员资格时采用的准则，以及将该职系的职位“重新分流”到不同职责组别的安排，均有不够清晰之嫌。

3.19 委员会注意到，所有职责组别的人员均有获考虑晋升至属一般职责组别较高级职位的机会；至于其他职责组别，候选人员则必须是正在该指定职责组别工作或持有相关学位的人员，才会被考虑。职系管方会视乎情况和需要，安排该职系的人员调派至不同职责组别，以配合部门运作。由于职位调派基本上属于管方安排，若按照现行准则，以个别人

第三章

公务员晋升选拔

员目前所担任的职位，来判定其在某一指定职责组别晋升的候选资格，有可能会引人有偏袒及/或人为操控的疑虑。先前曾被调派至某职责组别工作的人员，也可能会有对自己的候选资格存有疑问和感到混淆。此外，部门在厘订某一指定职责组别的语言能力要求，以及在决定何种学历会被视为等同符合相关职责组别的晋升要求方面，亦嫌不够清晰。

3.20 委员会关注“重新分流”的安排，发觉由于某职责组别的晋升选拔委员会未能物色到合适人选填补空缺，该部门便决定把有关空缺“重新分流”，编入一般职责组别。其后，这个经“重新分流”的职位空缺由一般职责组别中获推荐的人员填补。委员会认为这种“重新分流”安排流于随意，可能会引来偏袒某一组别人员而操控职位空缺的指控。

3.21 委员会已要求有关部门徵询公务员事务局的意见，检讨上述晋升

安排，并在展开该职系下一轮晋升选拔工作前，向委员会汇报检讨结果。

3.22 在年内进行的另一项晋升选拔工作中，有关部门放宽了人员获考虑署理职位以方便行政⁷的资历要求。委员会得悉这项特别安排在二零一四年的晋升选拔工作中亦曾采用（当年的职位空缺有 13 个，而符合资历要求者则有 16 人），但在二零一五年的晋升选拔工作中则没有采用（当年的职位空缺有 11 个，而符合资历要求者则有 20 人）。在二零一六年的晋升选拔工作中，职位空缺有 13 个，假如不放宽资历要求，合资格获考虑者有 21 人。为扩阔人选范围，有关的职系首长再次同意特别放宽该项晋升选拔工作的资历要求。该部门已承诺在下次进行晋升选拔工作前，会适当考虑空缺情况和合资格候选人员数目，以检讨是否有需要采用特别安排。委员会明白该部门的用意是扩阔人选范围，但在上述

7 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。

三次晋升选拔工作中，部门在决定候选人员的资格准则时做法不一，会衍生令人有人为操控的观感。鉴于有关职系的较低职级人员数目相对较少，委员会已建议有关部门日后进行晋升选拔工作时，考虑把上述特别安排定为常规，而非逐次考虑采用，以确保遴选公平公正。

3.23 根据《公务员事务规例》第109(1)(a)(i)条，由晋升生效日期起计实际服务期不足12个月的人员通常不会获考虑晋升。然而，委员会在一项晋升选拔建议中，发现有四名人员在二零一六年六月部门召开晋升选拔委员会时，尚余大约14至15个月的实际服务期，但在该次晋升选拔工作中却不获考虑。有关部门解释，其一贯的做法是在安排人员实际晋升时，会以所有获晋升人员都已开始执行较高职级职务的一个相同日期作为晋升生效日期。由于在该次晋升选拔工作中的最后一个晋升职位空缺预计会

在二零一六年十二月才出现，而上述四名人员如获晋升，其在晋升生效日期当日起计的实际尚余服务期将不足12个月，他们因此不获晋升选拔委员会考虑。委员会认为该部门用于厘定候选人员资格的准则值得商榷，因为预计晋升职位空缺出现的日期或有变更。此外，在晋升选拔工作中获推荐实际晋升的人员数目，以及他们的晋升生效日期应由晋升选拔委员会商议，并须根据《公务员事务规例》第125条⁸厘定。该部门不应一开始便把有关人员剔出考虑之列。委员会已提醒该部门，日后进行晋升选拔工作时，须遵从相关规例和做法。

召开晋升选拔委员会和 提交晋升选拔委员会报告

3.24 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。

8 《公务员事务规例》第125条订明有关厘定通过晋升关限人员实际晋升日期的准则。晋升生效日期通常为较高职级出现空缺的日期；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。

第三章

公务员晋升选拔

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，于二零一六年延迟进行晋升选拔工作的个案有七宗(总数701宗的1%)，与二零一五年的六宗(总数710宗的0.8%)相若。然而，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，则由二零一五年的41宗(总数710宗的5.8%)增至二零一六年的51宗(总数701宗的7.3%)。委员会关注到这类个案的数目和百分比都有所增加(虽然增幅不大)，而部分个案更延误多时。

3.25 在一项晋升选拔工作中，虽然委员会多番催促，有关部门在晋升选拔委员会第二次会议日期起计差不多六个月后才提交报告予委员会审议；若由第一次会议起计，则时间更长达九个月。延误原因有多方面，包括晋升选拔委员会延迟向聘任当局提交第一份报告、聘任当局不同意晋升选拔委员会的建议、以及该部门需用较长时间才解决有关事宜等。由

于这已是该部门第二次出现类似问题，可见并非单一事件，或只局限于某一项晋升选拔工作。无论有关问题是由于部门的制度有欠妥善或个别人员有不足之处，事件同样令人遗憾，亦反映部门管理失当。委员会已要求有关部门首长找出问题症结，并采取适当有效的措施，防止日后的晋升选拔工作再有类似延误。

3.26 在另一项晋升选拔工作中，晋升选拔委员会主席以可能有人提出与该项晋升选拔工作有关的投诉，及投诉或会涉及他本人为理由，宣布休会，以便向聘任当局寻求指引。部门在大约一个月后接获正式投诉，但该名主席并非投诉对象。经聘任当局同意，晋升选拔委员会在第一次会议约两个半月后再度举行会议，成员组合维持不变。但其后由于一名委员不同意晋升选拔委员会报告并拒绝签署，晋升选拔委员会用了差不多四个月时间才提交报告予委员会审议。之后，又用了三个月时间回应委员会的提问。据部门解释，这是因为调查投诉的工作需时。委员会认为，该个

案的处理时间过长，不可接受。聘任当局当时应考虑更改晋升选拔委员会的成员组合，并从速重新召开会议，而非等待投诉人作出正式投诉。此外，该个案因晋升选拔委员会有委员持不同意见而变得复杂，在这种情况下，聘任当局理应适当介入，以便加快处理。对于部门就延误回应委员会提问一事所作的解释，委员会亦认为欠缺说服力，原因是部门向委员会提交晋升选拔委员会报告时，已表示调查工作接近完成。委员会已提醒该部门提高警觉，确保日后的晋升选拔工作迅速完成，以免损及有关人员的公平利益。

3.27 另一部门在晋升选拔委员会会议后超过四个月才提交报告予委员会审议。该部门解释，他们需要较长时间审查获推荐人员的操守及寻求所属决策局支持修订晋升职位空缺数目。但一如《聘任工作指引》第 3.46 段订明，哪些人员可获晋升，是由聘任当局最终决定。在作出决定时，聘任当局应考虑所有相关因素，包括晋升选拔委员会的建议、操守审查结

果、有关人员是否涉及正在进行的刑事/纪律程序等。因此，部门并非必须待操守审查完成后才提交报告予委员会审议，尤以预计会有延误的情况为然。此外，委员会秘书处注意到在该部门提交晋升选拔委员会报告予委员会前一个多月，有关的决策局实际上已给予政策支持。委员会已提醒该部门须更积极按规定适时完成日后的晋升选拔工作。

晋升选拔委员会报告及 评核的质素

3.28 在审议晋升选拔委员会的建议时，委员会除了要确保建议符合相关规例及程序外，亦注重晋升选拔委员会报告的质素。晋升选拔委员会提交的建议可反映相关政策在局/部门层面是否有效推行，以及局/部门各级负责人员的工作表现。年内，委员会发现，部分晋升选拔委员会的报告和就个别候选人员所作的书面评核，在质素方面有待改善。

3.29 在一项晋升选拔工作中，晋升选拔委员会原本推荐三名人员署理

第三章

公务员晋升选拔

职位以待实任或继续署理职位以方便行政，以进一步考核他们在个别范畴的表现。然而，委员会在审阅评核报告时留意到，有关人员在该等范畴的表现均获得上司好评。委员会察觉此差异后，要求晋升选拔委员会重新检视该三名人员的晋升条件。晋升选拔委员会在覆检后决定作出修订，改为建议该三名人员实际升职。在另一项晋升选拔工作中，晋升选拔委员会考虑到在上一个评核周期内发生的一宗事件，原本建议终止一名人员的署理职位安排。然而，晋升选拔委员会并没有提供事件的全面资料，也没有举出证据，以支持其建议，直到委员会提问，才发现部门在调查事件后并没有实质证据可证明涉事人员品行不端或有失专业操守。晋升选拔委员会重新检视有关人员的晋升条件后作出修订，改为建议该人员继续署理职位以方便行政。委员会已要求有关部门提醒晋升选拔委员会，在日后进行晋升选拔工作时，提供充足而清晰的理据，以支持其意见及建议。虽然晋升选拔委员会的成员可提出他们对个别人员工作表现的所知所闻，以补充评核报告

的内容，但他们的个人所知不得凌驾或取代评核报告。如晋升选拔委员会有疑问，或其意见与评核报告所载的评核结果有差异，晋升选拔委员会应在其报告中详加说明，并提出接纳差异的理据。如晋升选拔委员会认为个别人员有不足之处，部门应知会有关人员，以便他们作出改善。

3.30 在另一项晋升选拔工作中，该晋升选拔委员会留意到一名获上一个晋升选拔委员会推荐署任较高职级的人员曾表示当时难以履行署任职位的全部职责，于是建议有关人员继续署理职位以方便行政。然而，委员会留意到有关人员所言并没有记录在评核报告档案内，而就其署任表现，评核报告中亦无劣评。虽然委员会在考虑过部门进一步提供的详细解释和理据后，满意晋升选拔委员会的建议，但要求有关部门提醒晋升选拔委员会须更严格和全面地评审合格人员的条件并记录评审结果，务求建议理据充分。晋升选拔委员会在无正式记录及缺乏解释和理据的情况下，以个别人员本身的意见作为主要依据而提出建议的做法，应该避免。

优劣比较

3.31 委员会从一个晋升选拔委员会的建议得悉，有关部门制定了新方法，以决定候补署理职位人员的署任先后次序。简要而言，晋升选拔委员会首先比较各人员在整体工作表现及主要职责范畴的评分，然后比较关键才能的评分，最后比较在所属职级的服务年资，从而订定他们的先后次序。对于该晋升选拔委员会致力为候选人员的优劣作出客观比较，委员会虽然欣赏，但认为以如此机械化的方式比较候选人员并订定其署任的先后次序，或会忽略一些重要而应予考虑的个人特质。该方法未能让晋升选拔委员会充分考虑上司或晋升选拔委员会成员对个别候选人的优点、弱点及潜质等所作的评价，此外亦涉及颇为冗长繁复的计算，不但费时，而且容易出现人为错误。事实上，委员会亦发现晋升选拔委员会计算出错，以致错误排列一些候补人员的先后次序。委员会

已建议有关部门提醒晋升选拔委员会，日后就建议提出理据时，应具体比较个别人员的优点和弱点，而非只以机械化方式比较他们在评核报告中的工作表现评级。如候补人员众多而又有足够空缺数目让他们悉数署任，则晋升选拔委员会亦可考虑分批让获选人员候补署任。这是更加有效和务实的方法，亦能符合实际运作需要。

署理职位以方便行政

3.32 在审议一个晋升选拔委员会的建议时，委员会得悉虽然当时有两个空缺，但两名获上一个晋升选拔委员会推荐候补署理职位以方便行政的人员却未获安排署任。经澄清后，委员会发现该两名人员不获安排署任，是由于部门错误理解公务员事务局通函第 11/2004 号的规定，以为只可安排两重署任⁹。鉴于该两名人员的署任属于第三重，部门因此并无安排他们署任。

9 根据公务员事务局通函第 11/2004 号第 8 段，实任人员如暂时缺勤，而管方认为确有需要和充分理据作出署任安排时，署任安排应以两重为上限（即因实任人员暂时缺勤而作出的署任安排不得超过两项）。

第三章

公务员晋升选拔

3.33 委员会得悉上述公务员事务局通函所载的署任安排指引，只适用于实任人员“暂时缺勤”的情况。而在这宗个案，有关的空缺是因现职人员退休而产生，所以并不适用。委员会认为这宗不安排获推荐人员署任的个案明显出于疏漏，并已提醒部门避免再次发生同类事件。如有疑问，应寻求公务员事务局就现行政策及指引提供意见并作出澄清。

检讨历时长久的署任安排

3.34 根据《公务员事务规例》第 160 (1)(b)(ii) 条的规定，如果有关署任预期或很可能或已经为期六个月以上，应由负责批准实任的适当主管当局批核；如有需要，则在徵询委员会的意见后批核。这些署任安排并须定期或每隔一段由委员会建议的时间作出检讨。《公务员事务规例》第 166 (6) 条也订明，聘任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，批核当局应徵询委员会的意见。

3.35 委员会在审阅某部门遴选委员会的建议时，留意到有三名候选人员因运作需要，已经长期轮流署任，历时逾三年。其中一名候选人员获上次（二零一二年）的遴选委员会推荐候补署理职位以方便行政，而其余两人在该项遴选工作中未获推荐。有关部门没有就署任安排徵询委员会的意见，而有关署任安排也未经遴选委员会检讨。该部门解释，相关组别管方曾于二零一三年和二零一四年检讨上述署任安排。然而，部门出于误解，以为《公务员事务规例》第 160 (1)(b)(ii) 条和 166 (6) 条的规定不适用于轮流署任安排，因而没有徵询委员会的意见。委员会认为该部门的解释不可接受。首先，从员工管理和运作效率的角度来看，安排人员轮流署任并不可取，亦不适宜。这也反映管方疏于监察部门内的署任安排。委员会建议该部门日后在安排及检讨署任安排时，严格遵守《公务员事务规例》相关条文的规定。此外，委员会亦提醒该部门清楚训示处

理聘任事宜的人员，须熟悉相关的《公务员事务规例》条文和有关指引，并确保署任安排获妥善管理。

申报利益

3.36 委员会从年内召开的一个遴选委员会所提交报告得悉，该遴选委

员会主席和委员在会议上才获邀申报是否有实际和可被视为构成利益冲突的情况。虽然各人都确认没有任何利益须申报，但委员会亦提醒有关部门，日后应在遴选委员会/晋升选拔委员会召开前，邀请其主席和委员申报利益，让聘任当局适时得悉所作申报，以决定所需采取的行动。

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，并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 公务员事务局一直致力提升公务员表现管理制度，工作之一是在二零一五年进行了一次涵盖整个公务员队伍的调查。调查四个重点包括：(a) 整体工作表现和晋升能力的评级分布；(b) 与管理表现相关的上诉及投诉个案；(c) 支持员工事业发展的措施；以及 (d) 评核委员会的运作。公务员事务局已根据调查结果，进一步强化表现管理指引，并于二零一六年十月发出的公务员事务局通告中公布经更新的《工作表现管理指引》。新《工作表现管理指引》采纳了调查报告的建议如下：

- (a) 提出加强受评人、评核人、加签人、覆核人和评核委员会委员就评核标准相互沟通的有效方法；
 - (b) 为保障受评人的私隐，确保评核报告只记录足够但不过量的资料；
 - (c) 强调须安排事业发展面见，以助员工了解本身的事业发展阶梯；以及
 - (d) 鼓励各局/部门安排三名不同人员分别担当评核委员会主席、覆核人和部门/职系首长三个角色；如属小型职系/编制，则至少安排两名不同人员担当上述岗位，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，能更为公平客观。
- 4.3 表现管理制度须不断改进，精益求精。委员会欣悉公务员事务局会继续不时检讨和致力加强公务员表现管理制度和措作，并会与各局/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

4.4 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。

依时填写评核报告

4.5 填写评核报告的目的，是为受评人提供适时的评核和意见，以促进其事业发展。逾期撰写评核报告有违上述目的，并会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。逾期撰写评核报告亦会延误晋升选拔委员会的召开，继而妨碍执行其所作建议，不利各局/部门的人手调配。员工也可能因此无法适时晋升，事业发展受阻。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，或会引起员工不满。部门/职系首长有责任监察，确保员工工作表现评核制度妥善执行。

4.6 委员会已多次指出依时完成评核报告的重要性，但逾期撰写评核报告的问题在二零一六年仍然存在，部分个案甚至有加剧的情况。在年内进行其中的一项遴选工作，尽管委员会早于二零一五年已指出其逾期撰写评核报告的百分率高达96%，但在二零一六年的遴选工作中发现，所有的评核报告全都逾期填交。虽然该部门表示已设法改善，但迟交报告的比率持续居高不下，显示该部门力度不足，必须加倍努力。委员会已要求有关的部门首长亲自审视上述问题，期望经其介入后情况会有所改善。

4.7 在审议年内另一项关于署任遴选工作的建议时，委员会发现合格人员上一个评核周期的评核报告仍未填写。虽然年内有关职级并无晋升职位空缺，但部门仍须按规定进行遴选工作，以确定是否有适合人员署任。填写评核报告并非单纯为了选拔人员晋升，同时也有监察员工工作表现的作用，亦可藉以识别个别人员的培训及事业发展需要。因此，委员

第四章

表现管理及员工培育

会已提醒该部门不论来年是否进行晋升选拔工作，也须确保有关各方依时填写员工评核报告。

4.8 在一宗建议延长试用期的个案中，委员会发现督导人员为有关的试用人员填写了六份试用报告，其中第一和第二份试用报告在同日写成，第五和第六份试用报告也被发现有同样情况，有违及完全漠视了安排和规定定期评核试用人员工作表现的重要目的。委员会已建议有关部门，务必明确和郑重责成督导人员须按照既定的评核周期执行评核工作。

4.9 填写评核报告是评核人、加签人及覆核人的责任，任何一方未有完成其负责部分，评核报告都不会被视为完成。覆核人若在评核期完结后超过三个月才填写其负责部分，属未有遵照《工作表现管理指引》第 2D 部¹⁰ 行事。委员会已建议有关部门，在日后的

晋升选拔/遴选工作中应参考和遵从《工作表现管理指引》，监察评核报告的填写进度和汇报逾期填写评核报告的情况。

全面评核

4.10 良好的工作表现管理制度应有助管方进行客观公正的评核，并确保员工能获得管方真确及有用的意见，从而改善工作表现，力求上进。评核员工工作表现，除了要依时撰写报告外，客观全面的评核也同样重要，甚或更为重要。

4.11 年内，委员会在若干个案中发觉一些督导人员往往在同一名人员的一连串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。在一宗署任安排个案中，委员会甚至留意到有两次出现两位不同评核人就同一人员在不同评核期的评核，给予差不多一样评语的情况。在一宗延长试用

10 《工作表现管理指引》第 2D 部订明，评核人、加签人和覆核人均有责任依时完成评核报告。在任何情况下，评核报告应在评核周期完结后三个月内完成；如属调职，则应在该员离开岗位前完成。

期的个案中，有关试用人员的评核人在首两份试用报告中重复用了相同的评核。第四至六份试用报告中的评语与首两份报告所用的评语虽略有不同，但该三份报告的评语也是完全一样。工作表现评核报告是评核员工发展和晋升潜质的基础，因此对受评人在不同评核期的整体表现、强项与弱点，应有清晰的描述。这对于评核试用人员的工作表现尤其必要。委员会已要求有关部门提醒评核人必须改善撰写评核报告的质素。如有需要，有关部门可寻求公务员培训处提供协助，为评核人安排撰写报告训练。

- 4.12 在另一宗延长试用期的个案中，委员会留意到评核人在便笺形式报告中对有关试用人员的工作表现给予“可”的评级，但没有就试用人员的工作表现作出任何评语或解释评级理由。虽然有关评核报告属便笺形式，而试用人员在评核期内又放了颇长的病假，但有关评核人仍须就试用人员的工作表现作出评语，就给予“可”的评级提供理据以作支持。委员会已要求有关部门提醒该评核人，

评核员工工作表现应力求全面和有事实根据，该评核人撰写评核报告的质素，有待改善。

- 4.13 委员会在一宗晋升选拔个案中留意到，覆核人在一些人员的评核报告中表示有关人员的阅历未足以证明他们拥有全面的工作能力。然而，在覆核人没有任何解释的情况下，特别是考虑到所有有关人员已在其职级工作超过20年，覆核人作出上述评语的依据没有清晰交待。委员会认为透过调职安排增加员工的工作阅历，是管方的基本职责。委员会已要求有关部门提醒该覆核人，作出评核时必须更具体，并须就其评语提供支持理据。职系管方应作出适当调职安排，让员工汲取新的经验和增加阅历，以配合部门运作需要。

工作表现评核标准

- 4.14 工作表现评核必须公平客观，并须如实报告员工的表现。评核过于宽松，尤其是涉及众多员工的时候，往往令人无从辨别员工表现的优劣，亦使晋升选拔委员会

第四章

表现管理及员工培育

难以从工作表现记录识别真正优异者，从而作出具理据的建议。评核人应作判断，只拣选实至名归者才给予最高评级。委员会鼓励职系管方留意所用的评核标准，审视有否需要收紧尺度，让晋升选拔委员会能公平甄选最合适人员出任职位。

4.15 年内，委员会乐见某部门因应委员会对评核过于宽松一事的关注，跟进及采取逐步改善的措施。在过去的一段时间，该部门其中一职系内若干职级的评核报告整体评级获评最高级别的百分比一直偏高。经委员会要求，该部门检讨了评核尺度，并为所有评核人及加签人举行说明会，提醒他们所作的评核必须客观并有事实根据。委员会明白，要改变部门的文化，是需要及有赖所有员工的共同决心及与管方的通力合作，才能达致。

4.16 另一个面对类似问题的部门向委员会解释，由于有关人员已在其职级任职超过 15 年，以他们累积

的经验和知识，应予最高评级。不过，委员会认为评核员工的表现单看年资，就给予最高整体评级，未必足够。

4.17 在另一个案中，委员会发现一职系的某职级，差不多所有获考虑晋升人选的整体工作表现，尽管并非被评为最高等级，但所得评级均是相同。虽然选拔晋升不应只着眼于工作表现的级别，还要兼顾评核报告内其他书写的评语，作全面的考虑；但假如大部份人员都获评相同级别，会令晋升选拔委员会难以比较和识别个别人员表现的优劣。委员会已提醒该部门留意及检讨做法。

4.18 年内，委员会在另一晋升选拔个案观察到，某人员在评核报告所得的整体工作表现、晋升能力和关键才能评级前后不一。委员会发现该个案中的评核人是新到任的人员，他误以较高职级的标准评核受评人的关键才能，而非按有关职系就评核报告订明的指引，根据该人员的实任职级作出

评核。加签人和职系管方均没发觉有此失误。虽然该受评人能力的评估未受影响，得到澄清，但已花费了不少时间。假如评核人在撰写评核报告前已细阅指引，以及/又或加签人和职系管方在检视评核报告时能提高警觉，省却时间之余，处理程序也可加快，达致尽早落实晋升选拔委员会建议的目的。该部门已承诺会提醒有关各方熟习并遵从工作表现管理的指引。

- 4.19 在另一晋升选拔个案，委员会留意到部分评核报告所用的评核标准也有不一致的情况。有人员在评核报告中的整体工作表现获评级为“非常优秀”/“优”，但晋升选拔委员会却只给予“工作表现平均”的评语。有人员在评核报告中获评为“适合晋升”，而晋升选拔委员会却认为他“晋升潜质有限”。虽然在个别评核个案中出现的这种差异，可以在寻求澄清后作出修正，但委员会认为所有职系职级均应就工作表现评核订立明确清晰的指标，并建议该部门跟进。

处理有关工作表现

评核报告的投诉

- 4.20 在审议年内一项晋升选拔工作的建议时，委员会注意到有人员的投诉/上诉自二零一二年以来，一直未获解决。由此之故，该员工的评核报告没有一份是完整填写的。由于评核报告是晋升选拔委员会考虑所有合资格候选人员表现能力的依据，欠缺评核报告会影响晋升选拔委员会的工作。委员会建议有关部门应尽快处理和解决此事，并须在下次晋升选拔工作进行前办妥。必要时应由高层管理人员介入，并徵询公务员事务局的意见。

评核周期内没有全面的评核报告

- 4.21 委员会留意到某人员在一个评核周期内只有三份便笺形式的评核报告，情况并不理想，原因是便笺形式的评核报告倾向简短，未能全面评核受评人的才能和潜质。委员会已提醒有关部门在进

第四章

表现管理及员工培育

行晋升选拔工作前，确保员工至少有一份全面的评核报告。

晋升能力及 长远潜质的评核

4.22 按新退休金计划，两个纪律部门非首长级纪律人员的退休年龄为 55 岁；而属指挥官级的人员，退休年龄则为 57 岁。在审议该两个纪律部门部分晋升选拔的建议时，委员会注意到一些接近 55 岁退休年龄的纪律职级人员的晋升能力/长远潜质没有获得评级。由于晋升高一个职级所适用的退休年龄不同，他们的晋升能力及长远潜质不应略过，不作评核。委员会建议有关部门提醒加签人和覆核人。

评核委员会

4.23 设立评核委员会是为了确保同一职级内采用的评核标准一致，以求公平评级。公务员事务局鼓励局/部门设立评核委员会，以校平和调节评核报告。委员会喜见及赞赏一部门的评核委员会工作。评核委员会就评核报告所提供的

意见和评论不但详细客观，亦反映出他们对受评人的工作有深入认识，更重要的是他们是以受评人应该具备的工作水平，作出评核。对于评核委员会就评核标准和撰写评核报告的质素作出的具体和有用建议，委员会表示赞扬的同时，期望部门能以行动作出跟进，并监察跟进行动的成效。

员工培育及接任计划

4.24 培育员工是人力资源管理不可或缺的一环。委员会支持各局/部门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。管理员工表现，关键在于适时就下属的弱项和在事业发展方面须加强的范畴提出意见。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，以助建立人才库及部门员工顺利接班。

4.25 年内，委员会在一项就晋升职级进行直接招聘以填补 24 个职位空缺的工作中，注意到有关部门只成功物色到两名适合聘用的应

徵者。委员会关注相同的招聘困难在过去四年一直存在，以致大量公务员职位未能填补。虽然该部门已采取权宜之计，雇用合约员工出任，委员会认为短期聘用的措施，不能持续应付服务需

要，也不利员工管理和发展。由于该部门对有关人选设有最低年资经验的要求，而具备此资格的人才一直供不应求，委员会已促请该部门检讨和制订长远的人力计划。

第五章

其他公务员聘任事宜

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。这类个案涵盖偏离入职制度下一般进程或涉及甄选或优劣比较后而终止合约、不予续约或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¹¹提早退休；以及根据《公务人员（管理）命令》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¹²、开放职位安排¹³、颁发政府培训奖学金¹⁴，以及修订适用于中、高职级在职公务员的聘用条款¹⁵等，提供意见。二零一六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。

11 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委员会的意见。

- 12 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。
- 13 开放职位安排是指把合约人员所担任属于晋升级别的职位，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。
- 14 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。
- 15 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。

根据《公务人员（管理）命令》 第 12 条为公众利益着想而 着令退休

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
- (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。

为公众利益着想而被着令退休的
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
退休金会延至其达到法定退休年
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
11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，其中两名因已改善表现至
应有水平，已被剔除观察名单。另
外两名因丧失工作能力及已届退
休年龄，经已离职。截至年底，
仍有七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/部门作
适当跟进。委员会也会密切监察
部门管方有否果断并适时采取此
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
通过相关验测。部门应为试用人
员提供所需的培训、指导和辅导
以协助其工作，并应维持监督
及评核试用人员的工作表现。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核

第五章

其他公务员聘任事宜

试用人员的表现和品行，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，又或该人员态度出现问题，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考虑终止聘用，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核该人员是否适合通过试用关限，又或该人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情况，才另作考虑。只有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二零一五年的 16 宗减至二零一六年的 11 宗。大部分个案均与试用人员工作表现及/或品行欠佳有关。至于延长试用期的个案，委员会留意到数目由二零一五年的 84 宗增至二零一六年的 112 宗，增幅为 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) 条的规定，属委员会职权范围的延长或终止试用期建议，应尽可能在有关人员的试用期届满前最少两个月提交委员会。委员会认为，这类个案若因没有及时处理而令有关的试用人员未能在试用期届满前获告知管方的决定，是极不理想的。鉴于

委员会的意见，公务员事务局已提醒各局/部门必须及时处理延长或终止试用期的建议。委员会乐见大部分局/部门均能积极回应，并作出改善。然而，年内仍有个别局/部门的工作未能完全符合相关规定。

- 5.9 在一宗延长试用期个案中，部门以该人员表现欠佳为由，向委员会建议延长其试用期，首次提交建议的时间距离试用期届满不足一个月，而第二次延长试用期建议则在经延长的试用期届满前五天才提交。部门解释，有关延误是由于该试用人员当时正在放取病假，部门须待该人员复工才能完成评核报告。委员会认为，在监督试用人员（特别是试用期经延长者）的工作表现时，不仅有关人员的直属上司，更高管理层亦必须提高警觉。委员会已要求有关部门提醒所有相关人员，必须按规定遵守订明的时限。如部门认为有需要再延长或终止该试用人员的试用期，应在经延长的试用期届满前及早徵询委员会的意见。

管理表现及 处理试用人员个案

- 5.10 在一宗个案中，一名一般职系人员¹⁶由于表现欠佳，部门建议延长其试用期。委员会发现，评核人员在该员工的第三、第四和第五份试用期评核报告所用的评核语句差不多完全相同。此外，第四份试用期评核报告是在评核期完结逾四个月后才完成。虽然评核人和加签人准时完成第六份试用期评核报告（即原定试用期内最后一份评核报告），由于职系管方在覆检报告时，需时核定报告某些内容，只能在有关人员的试用期届满前一星期才提交个案徵询委员会意见。此外，委员会留意到，虽然相关的督导人员及职系管方曾给予该员工指导及辅导，协助该员工改善工作表现，但职系管方只在原定试用期即将届满前才就该员工表现欠佳一事向其发出劝诫信。此个案显示职系管方需要加强监察试用人员（特别是派驻其他局/部门者）的表现，亦反映职系管方及有关的评核人和加签人在管理试用

16 一般职系是指有关人员派驻多个部门，而由一个中央机关管理的职系。

第五章

其他公务员聘任事宜

人员表现方面尚有不足。委员会已要求有关的职系管方加强督导人员在管理试用人员表现方面的培训。

延长公务员服务年期

5.11 公务员事务局在二零一六年二月公布了有关处理公务员达退休年龄后最后延长服务申请的修订安排。最后延长服务期由一向的90天提高至120天，而批核条件亦作适度放宽。一如以往的安排，批核当局无须就批准最后延长服务期的决定徵询委员会的意见。

5.12 经调整继续受雇机制的原则和精神，应用于按可享退休金及公务员公积金计划条款受聘人员，亦同样适用于按合约条款受聘而有固定合约期的公务员。为此，公务员事务局在二零一六年二月同时公布了短暂延长合约的修订安排如下：

(a) 将短暂延长合约期限，由最长90天提高至120天；

(b) 适当放宽审批准则，以短暂延长合约让有关人员任职至超过55/57岁、60岁或65岁（指适用于同期并按长期聘用条款受聘公务员的退休年龄）；以及

(c) 有关当局无须就以上(b)项的个案徵询委员会的意见。

由于上述修订安排旨在划一与按可享退休金及公务员公积金计划条款受聘人员最后延长服务的安排，委员会认为有关修订公平合理。

5.13 就调整现行的继续受雇机制让公务员达退休年龄后继续留任较最后延任期更长一事，公务员事务局在二零一六年八月已完成制订一套详细的执行指引拟稿。在收集各职系/部门管方的意见后，公务员事务局现正修订执行指引拟稿，并计划在二零一七年年初徵询职方意见。公务员事务局已承诺在敲定有关安排后会向委员会作出汇报。委员会会密切留意发展。

第六章

公务员纪律

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。截至二零一六年年底，属委员会

纪律事宜职权范围的甲类人员约有 114 600 人。

6.3 委员会就纪律个案所提供的意见，是建基于事实和客观证据。衡量惩罚的轻重，主要取决于违纪行为或刑事罪行的性质和严重程度。其他会被考虑的因素包括类似违纪行为或刑事罪行的惯常惩罚、是否有从宽处理的因素、有关公务员的职级，以及其服务和违纪记录等。委员会亦要致力确定程序公正，而施加的惩处是与公务员队伍的惩处尺度大致相符。

6.4 委员会在提供意见前，会先审议有关的局/部门和公务员纪律秘书处所提出的观点和论据。委员会会分别考虑他们所提建议的理由，然后作出独立判断。委员会给予支持的决定，还须顾及惩罚能否达致惩前治后的根本目的。

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 1.4 段。

第六章

公务员纪律

二零一六年经委员会提供意见的纪律个案

6.5 年内，委员会就 47 宗纪律个案提供意见。以委员会职权范围内的 114 600 名甲类人员计算，所占比例约为 0.04 %。纪律个案数字在近年一直处于低水平，显示绝大部分公务员能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承诺会努力不懈，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信标准。委员会会继续以无畏无私的

精神履行我们的职责，而所提供意见是公正的。要达致公平公正的目标，让干犯法纪的人员得到公平和合理的机会作出申辩亦同样重要。

6.6 委员会于二零一六年内处理的 47 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 47 宗个案中，有 14 宗（占 30 %）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）的个案有

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，则要待到达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。

19宗(占40%)，而处以“降级”²⁴的个案则有一宗(占2%)。降级是仅次于免职的最严厉惩罚。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，亦彰显政府对捍卫公务员公信力和声誉的决心。

对纪律事宜的检讨及意见

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，还会就不同个案，与公务员事务局进行讨论，以期精简纪律处分程序，提高效率。我们亦促请公务员事务局定期检讨惩罚尺度，务求与时俱进，符合市民大众的期望。下文各段载述在二零一六年内检讨的重要事项，以及委员会的意见和建议。

处理被吊销驾驶执照的政府司机

6.8 委员会得悉，虽然政府物流服务署(物流署)发出的现行指引载述了应如何处理因干犯交通罪行而被法庭吊销驾驶执照的政府司机，但却没有清楚说明涉事司机在停牌期间应否继续奉召执行职务，若如常奉召，则应获指派何种职务。鉴于政府司机的固有职责是驾驶政府车辆，调派涉事司机执行其他非驾驶职务的安排值得商榷。虽然政府司机被吊销驾驶执照的个案不多，而且不常发生，但委员会认为需要厘清，并已要求物流署谘询公务员事务局，检讨有关规定。

6.9 物流署向委员会报告，检讨工作快将完成，并计划于二零一七年内向委员会汇报检讨结果及建议。

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有沉重的金钱损失。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。

第六章

公务员纪律

处理涉及试用人员的纪律个案

6.10 如第一章第 1.5 段所述，涉及试用人员的纪律个案不属委员会的职权范围；换言之，部门向试用人员施加纪律处分，是无须先徵询委员会的意见。年内，委员会留意到有部门就试用人员在试用期所触犯的刑事罪行向其发出口头警告，而没有按公务员纪律秘书处的意见向其发出书面警告，而且在决定前没有就惩罚轻重谘询有关的职系首长。职系管方覆检有关纪律个案后，认为须加重惩罚。结果，职系首长与用户部门多用了时间解决双方的意见分歧，反映双方在处理个案过程中沟通不足。

6.11 上述个案让委员会留意到，是由于部门因应向有关试用人员发出口头警告后，须按惯例建议延长其试用期，而就此须寻求委员会的意见。委员会认为，若职系管方备有清晰指引，要求用户部门在作出惩罚前就惩罚标准徵询职系管方的意见，应可避免耽搁该个案的处理时间，也使适用

于在不同部门工作的同一职系人员的惩罚标准能保持整体一致。委员会已建议有关职系管方检讨其纪律处分程序，加强与各部门的沟通。

正式纪律个案的处理时间过长

6.12 处事迅速及时，是一个有效率政府的基本要求，纪律制度的施行也不例外。拖延行动会减低纪律制度的效能，也会削弱政府的公信力，令人质疑政府维持公务员高度诚信的决心。

6.13 年内，委员会留意到一些纪律个案结案所用的时间太长。有部门用了大约四年时间才完成一宗个案，而另一部门则用了大约三年时间。两个部门都解释是由于需要时间调查涉事人员被指称的不当行为，其间须搜集所有与个案有关的资料，以及让涉事人员有时间准备和出席纪律聆讯。委员会明白，信守程序公义，提供时间是必须的，但为加强效率，委员会建议有关部门与公务

员事务局研究加快处理程序的方法。

提交纪律个案

6.14 在另一个案，部门原本建议按《公务人员（管理）命令》第 10 (3) 条的规定，以即时革职方式惩处一名从某日（指明日期）起持续擅离职守逾 14 天的人员，并就有关建议徵询委员会的意见。但事实上，该员在指明日期前已在未经许可下缺勤，并有病假申请尚待处理。从部门提交的建议可见，部门是从指明日期或一个较早日期起开始计算该员擅离职守，对建议以革职为惩罚没有分别。直至委员会查询该员在指明日期前的缺勤情况后，部门才决定不批准该员尚待处理的假期申请，并且修订建议，将该员擅离职守的不当行为，由原本的指明日期起计，改为从未经许可而缺勤的首天起计算。

6.15 委员会认为如何计算该员擅离职守的日期是确立其不当行为

的重要事实，亦是部门向委员会提交建议适当惩罚的基础。尽管即时革职是即日生效，而不论从指明日期或较早日期起计算，均不会改变施加的惩罚，但委员会认为有关部门应该妥善及适当地完成处理有关纪律个案后，才把个案提交委员会。部门的建议应包括查明属实的不当行为的全部和准确细节。就这宗个案，委员会认为部门应先定夺该员已提交而尚待处理的假期申请，然后才把个案经由公务员纪律秘书处提交委员会。假如委员会支持该部门原来的建议，接受计算该员擅离职守的时间是由指明日期开始，则该员未经批准而缺勤的日子便会成疑。委员会认为若该部门能适时处理该员的病假申请，此个案的处理时间也可缩短。

有助改善处理

正式纪律个案的措施

6.16 委员会欣悉，公务员纪律秘书处为了协助各局/部门处理正式纪律个案，主动探访了多个局/部门，

分享经验，并与他们讨论关联的问题。此外，亦有与一般职系处合作，为负责处理纪律个案的行政主任举办培训和经验分享会。公务员事务局在纪律事宜上

有政策导向和监管责任，就此，委员会期望该局能继续监察处理正式纪律个案所需的时间，并与各局/部门保持沟通，有需要时提供适当协助。

第七章

访问

7.1 年内，委员会主席联同委员探访了地政总署和惩教署。访问活动中，委员会与两个部门就公务员聘任、员工培育和员工表现管理方面等多项课题交换意见。委员

会听取部门的工作简介，并在部门人员带领下参观其辖下各个运作单位，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
地政总署



探访
惩教署



第八章

鸣谢

8.1 公务员事务局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。年内，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。



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至二零一六年一月三十一日）

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。



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、中国司法部委托公证人

委员会委员（二零一零年五月一日至二零一六年四月三十日）

蔡先生是蔡克刚律师事务所高级合伙人、香港城市大学校董会成员、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



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。她积极参与多个委员会，包括政府薪酬趋势调查委员会、香港房屋委员会、香港大学就业辅导委员会、劳工及福利局仲裁小组等。



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。



唐伟章教授，JP

俄勒冈州立大学理学士、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

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 I

公务员叙用委员会主席及委员简历



刘麦嘉轩女士，JP

執業會計師

委員會委員（二零一六年二月一日獲委任）

刘麦嘉轩女士是毕马威中国合伙人、金融发展局政策研究小组成员、政府助学金联合委员会委员、法律援助服务局成员、司法人员薪俸及服务条件常务委员会委员。



李联伟先生，BBS，JP

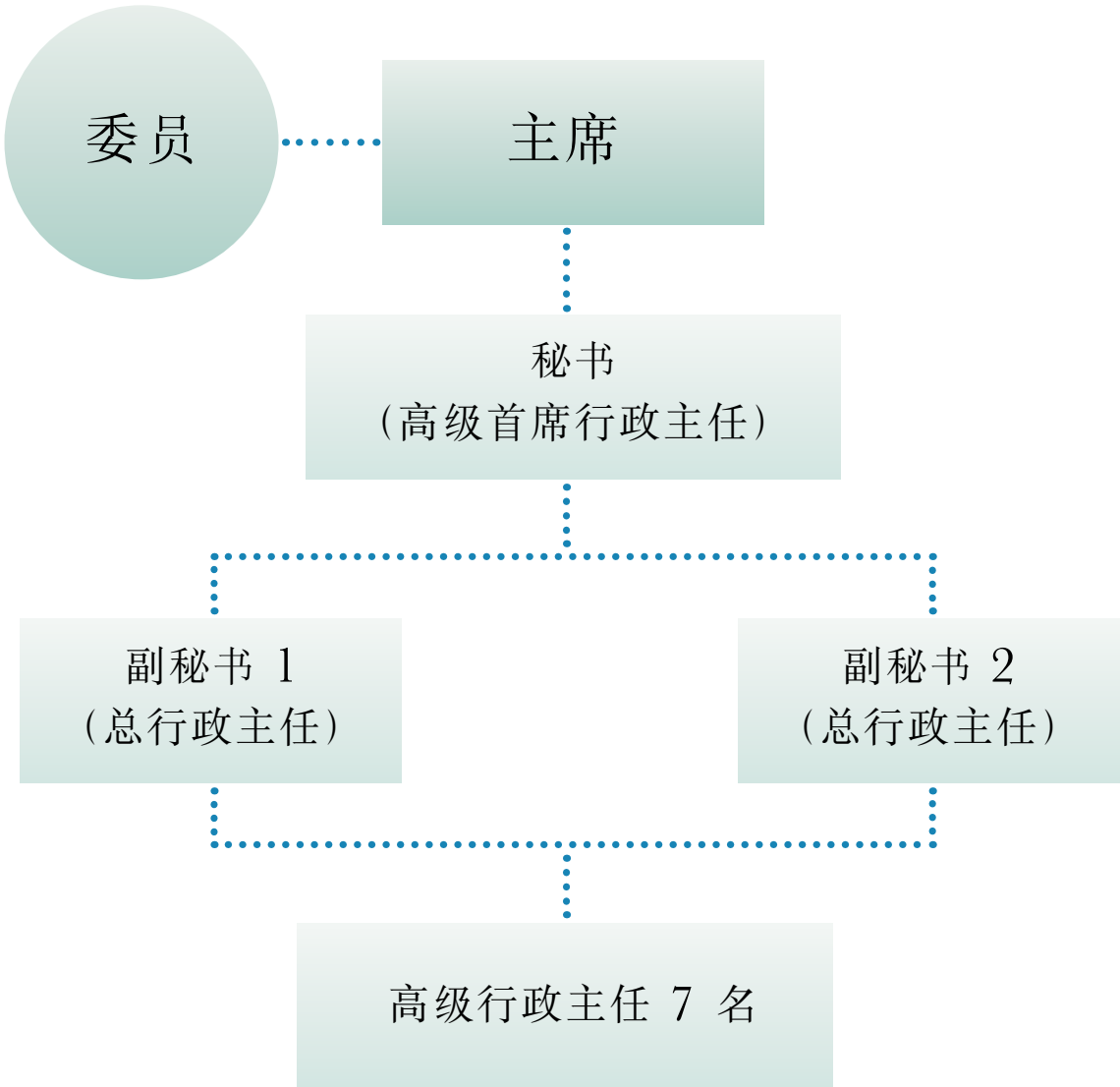
香港城市大學榮譽院士、英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員、英國特許公認會計師公會資深會員、香港會計師公會資深會員

委員會委員（二零一六年五月一日獲委任）

李先生是力宝有限公司董事总经理兼行政总裁、力宝华润有限公司及香港华人有限公司的执行董事兼行政总裁，也是两间香港上市公司，即新世界发展有限公司及联合医务集团有限公司的独立非执行董事。多年来，李先生担任不同政府委员会的委员或主席，涉及的范畴包括医疗卫生、教育、法律、金融、会计、文化及娱乐、广播、防止贪污、食物及环境卫生。李先生现为医院管理局公积金计划信托委员会委员、上诉委员团（教育事宜）委员。

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	9
文书人员职系	16
秘书职系	3
贵宾车司机职系	1
	30

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				
	2012	2013	2014	2015	2016
招聘	121	126	133	151	161
晋升/ 署理职位	623	669	682	710	701
其他公务员聘任事宜	276	189	233	190	199
纪律	38	44	48	37	47
合计	1 058	1 028	1 096	1 088	1 108
(a) 委员会曾提出疑问的个案数目	669	673	720	767	796
(b) 在委员会提出疑问后作出修订的 个案数目	99	156	133	105	113
(b) / (a)	15%	23%	18%	14%	14%

附录 IV

经委员会提供意见的招聘个案

聘用条款	二零一六年建议聘任人数	
	公开招聘	内部聘任
试用	1 224	0
合约	33	3
试任	70	68
小計	1 327	71
合計	1 398	

	与过去数年比较				
	2012	2013	2014	2015	2016
招聘个案数目	121	126	133	151	161
建议聘任人数	1 030	1 092	1 268	1 100	1 398
建议聘任的本地应徵者	1 029	1 092	1 268	1 099	1 397
建议聘任的非永久性居民	1	0	0	1	1

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				
	2012	2013	2014	2015	2016
晋升	1 542	2 154	2 264	1 929	2 224
候补晋升	69	108	200	216	272
署理职位以待实任 或候补署理职位以待实任	304	361	436	442	397
署理职位以方便行政 或候补署理职位以方便行政	3 203	4 079	4 099	4 160	4 636
合计	5 118	6 702	6 999	6 747	7 529

	2012	2013	2014	2015	2016
晋升选拔个案数目	623	669	682	710	701
涉及的职级数目	353	393	403	401	426

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				
	2012	2013	2014	2015	2016
不予续约	2	1	0	1	0
续约或延长合约期	28	13	7	10	11
不批准通过试任关限	1	0	1	1	0
不批准通过试用关限	13	11	11	16	11
延迟批准通过试任关限	9	8	3	13	11
延迟批准通过试用关限	152*	72	126	84	112
根据《公务人员（管理）命令》 第 12 条着令退休	4	1	1	0	0
延任或退休后重行受雇	13	8	16	17	16
• 首长级人员	7	3	9	11	11
• 非首长级人员	6	5	7	6	5
借调	4	7	0	6	3
开放职位安排	0	2	1	3	0
检讨署任安排	3	6	11	10	12
更新《聘任指南》	47	60	56	29	23
合计	276	189	233	190	199

* 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) 二零一六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点至33点 或同等薪点	总薪级表 第34点及以上 或同等薪点	
革职	1	0	1	2
迫令退休+罚款	0	1	1	2
迫令退休	4	5	1	10
降级	0	1	0	1
严厉谴责+减薪	1	0	1	2
严厉谴责+罚款	9	6	2	17
严厉谴责	0	0	0	0
谴责+罚款	5	4	0	9
谴责	2	1	1	4
合计	22	18	7	47

(b) 二零一六年按刑事罪行/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 ²⁵ 行为	合计
	违反 交通规则	盗窃	其他 ²⁶		
革职	0	0	1	1	2
迫令退休	0	2	9	1	12
较轻的惩罚	8	7	12	6	33
合计	8	9	22	8	47

(c) 与过去数年比较

惩罚方式	2012	2013	2014	2015	2016
革职	2	8	1	5	2
迫令退休	8	5	12	7	12
较轻的惩罚	28	31	35	25	33
合计	38	44	48	37	47

25 包括未经批准从事有薪外间工作、擅离职守、疏忽职守、未经授权预订设施等。

26 包括欺诈、偷拍裙底、管有及未有申报应课税品、公职人员行为失当、袭击至造成实际身体伤害等。