

公务员叙务委员会

年报
2017

公务员叙务委员会

2017 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	公务员聘任	9
第三章	对招聘个案的意见	21
第四章	对晋升选拔个案的意见	26
第五章	表现管理及员工培育	38
第六章	公务员纪律	46
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延长服务及 退休后重行受雇个案	60
附录 VII	经委员会提供意见的延长 / 终止 试用期 / 试任期个案	61
附录 VIII	经委员会提供意见的其他公务员聘任事宜	62
附录 IX	经委员会提供意见的纪律个案	63

主席前言



公务员叙用委员会每年都会发表报告，回顾过去一年的工作。二零一七年的年报标志着委员会又完成了一年成果丰硕的工作。

年内，委员会继续履行其法定职责，就公务员的聘任、晋升和纪律事宜，向行政长官提供意见。就个案数量而言，经委员会提供意见的个案总数达 1 109 宗。

一如往年，我们处理最多的是晋升选拔建议，其次是新聘任的建议。委员会严格审视每项

建议，致力确保甄选程序妥善，而所有合资格的候选人都得到适当和公平的考虑。晋升不仅是要肯定优秀人员的出色表现和委以他们更高职位的职责，更重要的是，有必要维持一支稳定和实力强劲的公务员队伍，好为市民服务，切合社会的需要。为了同一目的，延揽人才从而为公务员队伍注入新血，亦同样重要。年内，招聘工作的数目稳步上升。年内委员会审议晋升选拔和聘任建议的概况载于第三和第四章，一些值得注意和棘手的个案，包括委员会所提的意见，也有论述，以便各局和部门作为参考。

政府的公信力和良好管治有赖一支严守纪律恪守诚信的公务员队伍。令人鼓舞的是，提交委员会审议的纪律个案数字持续处于低水平。在审议惩罚轻重时，我们坚守公平和相称的

原则，既要兼顾个案的实际情况，又能反映不当行为的严重性。我们相信适当的处分能让所有人员心存警惕，亦可收以儆效尤之效。年内委员会审议的纪律个案详载于第六章。

为求不负公众信任，委员会必须努力不懈、独立客观地履行职责。因此，我们有责任提出质询及寻求全面、理据充分和准确无误的资料作为依据，然后决定是否接纳建议。透过委员会的制衡机制，再加上各局和部门管理层的通力合作，我们得以确保公务员队伍由才德兼备的人员组成。

我谨藉此机会，感谢各委员鼎力支持，提供真知灼见。

我特别向服务委员会六年并已于二零一八年二月离任的委员李李嘉丽女士、蔡惠琴女士和陈志新先生致意。此外，我要感谢公务员事务局局长及其团队积极回应，及跟进我们的各项建议。我更要代表委员会感谢委员会秘书处全体同事高效及竭诚的支援，尤其服务委员会超过五年后离任的委员会秘书何琇玲女士。



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，以及确保公务员恪守纪律。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。二零一七年委员会成员名单如下：



公务员事务局常任秘书长及同事出席公务员叙用委员会的会议

主席	
刘吴惠兰女士，GBS，JP	由二零一四年五月起
委员	
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	二零一二年六月至二零一七年九月
梁敏仪女士	由二零一七年九月起

主席及各委员的简历载于附录 I。

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。截至二零一七年年底，委员会秘书处共有编制职位 32 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 (于二零一七年年底为 48,630 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。截至二零一七年年底，公务员

编制职位共有 177 752 个，其中属委员会职权范围的有 43 619 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

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。

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。

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。

级表支薪的人员，涵盖了所有公务员。截至二零一七年年底，属委员会职权范围的甲类人员约有114 800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，以及各项人力资源管理事宜，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，委员会会召开会议进行讨论。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，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致。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的。委员会亦会就值得管方留意的事宜，向相关的局/部门提出建议或作出提醒。委员会的最终目的是促使公务员队伍在管理聘任、晋升和纪律处分制度方面精益求精。

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。

二零一七年的工作

1.11 二零一七年，委员会就 1 109 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 788 项建议提出质询，当中 135 项 (17%) 经有关的局/部门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二零一七年与先前四年同类数字的比较，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一丝不苟处理，只是未能作出回覆而已。年内，委员会处理了十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。委员会另外收到一宗投诉，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程序事宜提供意见。至于员工培训和发展工作，虽然是部门和职系管方的核心职责，由于委员会秘书处在日常工作中会审阅各局/部门提交的建议，因此，让秘书处人员与各局/部门分享最切合公务员队伍需要的行事方式，最为合适。除了定期向一般职系处和公务员培训处提供意见以作培训之用，秘书处亦会应邀派员在人力资源管理人员的培训课程中主讲。年内，当局为行政主任举办了三项有关招聘和晋升事宜的课程，秘书处均派员担任讲者。此外，秘书处一名人员亦应邀出席一项有关聘任建议撰写技巧的新训练课程，与学员分享经验。

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可在网页上浏览，并可供下载。

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捷径，以便快速搜寻所需资料。

第二章

公务员聘任

2.1 政府的聘任政策以「用人以才」为基本原则和一贯目标。为此，委员会支持以公平竞争的方式进行公开招聘。在这方面，公务员的聘任须按照恰当程序进行，以及所作的建议有详细理据支持，才能获得委员会的信纳。二零一七年，提交委员会审议的建议有 1109 项。该等建议是年内进行多项聘任工作的成果，当中包括 169 项招聘工作和 672 项晋升选拔工作。此外，共有 20 宗涉及延长服务或退休后重行受雇的个案，其中 13 宗为按照公务员事务局二零一七年六月公布的经调整机制进行的续聘工作。至于以试用或试任形式聘任的人员，委员会处理了 163 宗延长或终止试用期或试任期的个案。其余 49 宗为其他与聘任有关的个案。

2.2 除了就个别的建议提供意见外，委员会亦与公务员事务局合作，改善和精简聘任程序，并视乎情况提出检讨事项。本章阐述委员会在聘任相关个案方面的工作，以及委员会所提出就相关政策和程序进行检讨的进展。

公务员招聘

2.3 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方式进行，亦可以二者并用。对于须向委员会提交建议的个案⁴，委员会会查核遴选标准是否客观、招聘程序是否恰当，并审视相关筛选准则（如建议采用）以确保公平一致。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。

4 就招聘而言，这是指职级的最高月薪不少于總薪級表第26点的订明金额（于二零一七年年底为48,630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。

2.4 二零一七年，委员会一共就169项招聘工作提供意见，涉及1601个职位空缺，当中1523个（分属159项招聘工作）是以公开招聘方式填补，其余78个（分属十项招聘工作）则以内部聘任方式填补。这些聘任个案的分项数字以及二零一七年与先前四年的建议聘任人数比较表，载于附录IV。委员会就年内所审议招聘建议而提出的一些具体意见，载于第三章。

公务员晋选拔

2.5 在公务员晋选拔方面，委员会的职能是就中、高级公务员职位⁵的晋事宜，向政府提供意见。这项职能是要确保政府采用公平公正的晋制度进行选拔，只有最合适及能干的人员方能获选担任较高职级的职务。在审议各局/部门提交的晋建议时，委员会要确定选拔程序恰当妥善，不论合资格人员是按何种条款受聘，他们的

晋条件均按才干、经验、工作表现、品格及晋职位所规定的资格（如有）等准则，得到充分和公平的考虑。此外，委员会亦会就晋选拔工作的执行及管理员工表现的相关事宜提出意见，以期改善不足之处，并使整个公务员晋选拔制度更趋完善。

2.6 年内，经委员会提供意见的晋个案有672宗，涉及7355名人员。二零一七年晋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。委员会审议该等建议后所提出的一些具体意见载于第四章。

延长公务员服务年期

2.7 面对人口老化所带来的挑战，以及预计未来数年公务员流失率高企的情况，政府于二零一五年一月宣布采取一系列措施，延长公务员的工作年期，详情如下：

5 就晋选拔而言，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。

第二章

公务员聘任

- (a) 不论职级，提高在二零一五年六月一日或之后受聘的新入职公务员的退休年龄；文职职系为 65 岁，纪律部队职系为 60 岁；
 - (b) 由二零一五年九月一日起，精简离职后从事外间工作的规管机制；
 - (c) 在二零一五年十一月九日公布聘用退休公务员的服务合约计划；
 - (d) 在二零一六年二月二十五日公布有关最后延长服务的修订安排，包括把延长服务期的上限由 90 天提高至 120 天，而批核条件亦作适度放宽；以及
 - (e) 在二零一七年六月一日落实经调整的继续受雇机制，容许较最后延长服务期为长的继续受雇期（下称“继续受雇”）。
- 2.8 如职位属委员会的职权范围内，则其继续受雇建议须征询委员会的意见。在二零一六年的年报中，我们指出，公务员事务局当

时正因应各职系/部门管方的意见，修订继续受雇的调整机制的执行指引拟稿。二零一七年五月，公务员事务局就经修订的执行指引徵询委员会的意见，并于二零一七年六月正式颁布执行指引。

2.9 委员会欣悉，所颁布的执行指引采纳了我们提出的多项意见，以确保遴选过程公平客观。我们相信以公务员事务局及委员会在遴选程序中担当的角色，能发挥合理的监察和制衡作用，足以回应职方在谘询期间提出的关注事项。

2.10 自二零一七年六月颁布以来，委员会共审视了 13 项继续受雇建议，涉及延长 30 名人员的服务期。在审阅这些建议时，委员会除了确定各局/部门是否已遵从既定程序之外，亦审视了建议的理据。委员会得悉，公务员事务局会密切监察继续受雇机制的落实情况，并会因应情况进行检讨。

2.11 二零一七年延长服务或退休后重行受雇个案（包括继续受雇个案）的分项数字，以及与先前四年同类数字的比较，载于附录 VI。

2.12 除了上文第 2.7 段所详述延长公务员服务的措施外，行政长官在《2017年施政报告》中宣布，为配合增加劳动力的目标和回应现职公务员同事的诉求，在二零二零年六月一日与二零一五年五月三十一日之间入职政府的公务员，将可自愿选择在 65 岁（文职职系）或 60 岁（纪律部队职系）退休。为落实上述措施，公务员事务局已拟备执行框架，并会谘询职系/部门管方及职方。政府稍后亦会徵询委员会的意见。

延长/终止试用/试任期

2.13 规定受聘人员须经过试用/试任期的安排，有多个目的：第一是让有关人员有机会证明本身适合续聘；第二是让聘任当局评核该人员的工作表现及品行，确定他是否适合续聘；第三是让该人员有

时间取得有关职位规定的其他资格或通过相关验测，以符合续聘要求。部门应为试用/试任人员提供所需的培训、指导和辅导以协助他们工作，并由督导人员持续监察及评核他们的工作表现。如果有关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/试任期内终止其服务。为了维持一支健全的公务员队伍，部门/职系首长应以严格标准评核试用/试任人员的表现和品行，以确保只有在各方面均合适的人员才能通过试用/试任关限。在试用/试任期内任何时间，有关人员的表现或品行如未达到要求，又或其态度出现问题，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/试任期完结前根据《公务员事务规例》第 186/200 条终止其服务。

2.14 局/部门不应以延长试用/试任期取代终止聘用，亦不应纯粹为了让人员有更多时间证明自己胜任工作而延长其试用/试任期。根

第二章

公务员聘任

据《公务员事务规例》第183(5)/199(3)条，在一般情况下，试用/试任期不得延长，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他是否适合通过试用/试任关限，又或该人员在符合胜任标准或取得通过试用/试任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人员明显展示有能力于延长的试用/试任期内达到标准，其试用/试任期才应获延长。

2.15 经委员会提供意见的终止试用/试任个案数目由二零一六年的11宗减至二零一七年的八宗。大部分个案均与试用/试任人员工作表现及/或品行欠佳有关。至于延长试用/试任期的个案，委员会留意到数目由二零一六年的123宗增至二零一七年的155宗。大部分个案都是因为试用/试任人员工作表现及/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/通过试任关限。年内，经委员会提供意见的有关个案分项数字以及与先前四年同类字的比较，载于附录 VII。

2.16 委员会在审阅某部门终止两名试用人员服务的建议时，发现部门在试用期中段已留意到两人表现欠佳，但直至试用期完结时才向委员会提交终止其服务建议。鉴于两人表现欠佳证据清楚确实，部门理应及时采取行动，终止两人的服务。委员会建议部门日后应迅速果断处理类似个案。管方应密切督导试用人员，如发现他们不适合继续服务，便应采取迅速果断的行动，无须等待试用期完结。

2.17 委员会在审阅另一宗终止服务个案时，发现部门的处理手法有需要改善的地方。部门没有按照评核周期评核该试用人员的表现，迟了六个月才完成评核报告。委员会在审阅有关评核报告时，发现评核人员既没有详细阐述该试用人员的不足之处，给予他的意

见也没有妥为记录。尽管该人员对评核结果提出的异议和上诉已适当处理，但事隔两个月他才获告知上诉结果。撇开终止服务建议的理据，委员会的关注是试用人员应及时获悉管方对其工作表现的意见，而其申述权利应充分按照适当程序加以维护。

2.18 根据《公务员事务规例》第186(4)/200(4) 条的规定，属委员会职权范围的延长或终止试用/试任期建议，应尽可能在有关人员的试用/试任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人员未能在试用/试任期届满前获通知管方的决定，是极不理想的。

2.19 在一宗延长试用期个案中，一名原应在二零一六年九月到期通过试用关限的人员由该年四月起一直放取病假。然而，有关部门在二零一七年三月才向委员会提交延长试用期建议，即在原来的试用期届满后六个月。部门解释，该人员自二零一六年四月起一直

住院留医，部门直至同年七月底仍无法联络他本人或家人以了解他的最新情况。部门鉴于他长时间缺勤以致没有足够机会评核他是否适合通过试用关限，当时已决定不应批准他在原来的到期日通过试用关限，但因他的健康状况未明而无法建议其去留。部门最终在二零一七年二月才得悉他的最新康复进度并于同年三月达成延长试用期的建议，向委员会提交。委员会认为部门处理该个案的手法有待改善。部门延误多时才向委员会提交延长试用期建议，处理并不理想，而且本可避免。作为维系良好员工关系的措施，部门理应更早采取积极行动，确定员工的健康情况和在处。在此个案中，部门既已作出评估而认为需要更长时间观察该人员是否适合通过试用关限，便应作出延长该人员试用期的建议，及尽快徵询委员会的意见。委员会已提醒该部门在监督试用人员时，应提高警觉，如有需要延长或终止试用期，应适时向委员会提交建议。

第二章

公务员聘任

2.20 在另一个案中，有关人员的试用期在二零一七年十月届满，但部门所提出延长试用期的建议在试用期届满前一天才送达委员会。部门解释是因该人员屡次未能通过实任有关职位所规定的考试。由于他只在较后日期才获安排再接受该考试，部门因此建议延长该人员的试用期。鉴于考试日期是由管方安排，委员会已提醒部门日后须适时为试用人员安排考试，并须按照订明的时限，就延长试用期的建议徵询委员会的意见。

2.21 在一宗延长试任期个案中，有关人员在纪律审查期间才被揭发涉及一宗正由执法机关调查的案件，以致有需要延长试任期。由

于处理延长试任期的工作是由不同组别负责，部门未能在该人员的试任期届满前两个月的时限内向委员会提交延长试任期建议。委员会已建议部门检视和改善跨组别沟通，让负责的组别取得有关试用/试任人员品行和操守的最新资料，以便作出适当的决定。

其他公务员聘任事宜

2.22 委员会就其他公务员聘任提供意见的事宜，涵盖偏离入职制度下一般进程或涉及甄选或优劣比较而终止合约、不予续约或提供任期较正常为短的合约；首长级人员根据补偿退休计划⁶提早退休；

6 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，让该名人员退休，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。

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等。此外，委员会也就借调⁷、开放职位安排⁸、颁发政府培训奖学金⁹，以及修订适用于中、高职级在职公务员的聘用条款¹⁰等事项提供意见。委员会于二零一七年就属于上述类别的49宗个案提供意见，包括一宗根据《公务人员(管理)命令》第12条为公众利益着想而着令退休的个案。有关个案的分项统计数字以及与先前四年数字的比较，载于附录VIII。

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

2.23 根据《公务人员(管理)命令》第12条为公众利益而着令退休，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

- 7 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。
- 8 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。
- 9 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。
- 10 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。

第二章

公务员聘任

- (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。

- 2.24 年内，有十个局/部门辖下共 11 名人员受到密切观察。当局在徵询委员会的意见后，根据第 12 条着令一名工作表现持续欠佳的人员退休。而三名人员因已届退休年龄、丧失工作能力或纪律原因遭免职，已经离职，当局已从观察名单中将他们剔除。截至年底，仍有七名人员受到密切观察。

- 2.25 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。

委员会所提出检讨工作的进展 倒置形结构的职系

- 2.26 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。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。

2.27 公务员事务局在二零一七年进行涵盖所有公务员职系的三年一度的最新检讨。该局于同年八月向委员会汇报检讨结果。检讨结果显示，呈现倒置形结构的职系数目由二零一四年所进行三年一度检讨时的 49 个减至最近一次检讨时的 44 个。在这 44 个职系中，公务员事务局认为当中 29 个职系的情况可以接受，原因如下：

- (a) 有八个职系属已经过时/正逐步取消的职系，有关的职级/职系并无招聘需要；
- (b) 有十个职系设有培训职级，并/或会为第一层晋升职级进行公开招聘，以确保有足够合格人选填补晋升职级的空缺；
- (c) 有七个职系的编制规模较小，职位总数少于 30 个；以及
- (d) 有四个职系的倒置形结构因为职能/运作需要，有理据予以维持。

2.28 至于余下 15 个职系，其中六个与上次在二零一六年进行周年检讨时的情况相比，职系结构有所改善，有五个维持不变，有四个稍微恶化。结构维持不变或稍微恶化的一些职系管方预期，在实施相应的补救计划后，情况会在二零一九年或之前有所改善；另一些则除了会在基本职级开设更多职位，亦会探讨可否为第一层晋升职级进行直接招聘，以确保有足够具备经验的合格人选填补第一层晋升职级的空缺。关于安排试用人员长期署任职位的做法，有关的职系管方已确认，在二零一六年，这 15 个职系并无这类个案。

2.29 公务员事务局已承诺：

- (a) 继续与有关的局/部门紧密合作，协助呈现倒置形结构的职系建立健全而可持续的职系结构；
- (b) 透过每年的资源分配工作，控制相关职系在晋升职级开设职位的数目；以及

第二章

公务员聘任

(c) 就所有公务员职系进行三年一度的检讨，并要求上文第 2.28 段提及的 15 个职系每年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所需跟进。

2.30 据公务员事务局汇报，呈现倒置形结构的职系已进一步改善其结构。有见及此，委员会认为纠正倒置形职系结构的进度大致令人满意。委员会会继续留意有关情况。

续聘按新合约条款 受聘的人员

2.31 委员会在审阅一项不拟按新合约条款续聘一名合约到期人员的建议时，发现有关部门先前两次按新合约条款续聘该人员时并未徵询委员会的意见。该两次续聘虽然看来不属于二零零三年发出有关的公务员事务局通告所述必须徵询委员会意见的情况，但也不属于同一通告所载无须徵询委员

会意见的情况。委员会认为该通告存在灰色地带，并不理想。再考虑到该通告发出至今超过十年，委员会因此要求公务员事务局作出检讨。

2.32 公务事务局检讨该通告后，于二零一七年五月发出一套补充指引，述明在下列情况下，当局须就续聘新合约条款人员的事宜徵询委员会的意见：

- (a) 偏离入职制度的一般进程；
- (b) 涉及甄选或优劣比较；或
- (c) 按新合约条款续聘有关人员超过 120 天，而其年龄会在延长/续订合约的整个或部分期间处于或超过 55/57 岁、60 岁或 65 岁（即等同适用于同期并按长期聘用条款受聘的公务员的退休年龄）。

2.33 就第 2.32 (a) 段所述的“入职制度的一般进程”，补充指引作了进一步的阐释如下：

- (a) 假如常额编制有职位空缺，并因服务需求而有需要保留有关人员在职系内服务最少一段中期时间（最少未来五年），则按新长期聘用条款续聘应视为入职制度的一般进程，除非有关人员不是永久性居民，则另作别论（属下文(b) 项的情况）；
- (b) 如不属上文(a) 项所述的情况，则按新合约条款续聘应视为入职制度的一般进程；以及
- (c) 就上文(b) 项而言，虽然按新合约条款续聘的指定合约期正常应为

三年，但假如合约期较短并非由于有关人员表现/品行欠佳所致，而是基于有待检讨服务需求、有待继任人员接任有关职位等因素，则少于正常三年的指定合约期仍可视为入职制度的一般进程。不过，假如决定给予少于正常三年的合约期时，表现/品行欠佳是其中一项考虑因素，则该次续聘不应视为入职制度的一般进程。

2.34 对于公务员事务局致力检讨此事，并发出补充指引，协助各局/部门识别必须征询委员意见的个案，委员会表示赞赏。

第三章

对招聘个案的意见

3.1 多年来，透过实施各项精简措施，及委员会提出的建议后，委员会发现各局/部门在缩短招聘工作所需时间方面进展良好，令人鼓舞。委员会认为，如果政府不想失落人才或与私营机构竞逐优秀人选时落后于人，把握时间是至关重要的。此外，遵守相关的既定规则和程序除了是基本要求，委员会也很重视招聘报告的质素。

3.2 年内，委员会发现，尽管有《招聘/内部聘任遵从事项清单》作为协助，而秘书处又曾作出具体要求，但有些局/部门所提交的招聘委员会报告仍遗漏若干基本和必需资料。委员会因而须多花时间要求局/部门补交资料，结果阻慢了处理招聘委员会报告的进程。如果各局/部门在拟备招聘委员会报告时能多加小心谨慎，便可以节省补交资料所耗用的时间。另外，一些招聘委员会就个别应徵者所撰写的面试评核的质素也有待改善。委员会已就此向有关的局/部门提供意见。一些值得注意的个案载于下文各段，给其他局/部门作为参考。

招聘工作的处理时间

3.3 在一项约有 200 宗申请的招聘工作中，有关部门在招聘广告刊登日期后超过七个月才向委员会提交招聘委员会报告。委员会在详细检视有关的时间安排后，发现只需 15 天的招聘面试，却要分散在个半月内进行。虽然该部门已委任了两个招聘委员会进行面试，但却不是同时进行，主要原因是部门只委派了一名秘书协助两个招聘委员会的工作。部门又用了两个月拟备招聘委员会报告。委员会理解部门当时正进行多项招聘和晋升选拔工作，而支援人手紧绌，但部门应预先规划好有关工作的时间表，及所需的人力资源，好作调动，力求适时提交报告。部门已承诺采取额外措施，有需要时抽调其他工作单位的人手和后勤支援，加快处理招聘工作。委员会已要求部门日后进行招聘工作时须早作规划，并须监察改善措施的成效。就此个案，我们已提醒部门须加快发出聘书。在日后进行招聘工作

时，尽力找出可缩短招聘程序的空间，尤其是面试日期的安排和招聘委员会报告的拟备工作。

延长申请期限

3.4 《聘任工作指引》第 2.6(c)(vi) 段订明，如拟偏离既定的聘任规则、程序及做法或核准的《聘任指南》，局/部门在刊登招聘广告或发出职位空缺通告前，应先取得公务员事务局的批准；如招聘职级属委员会的职权范围，局/部门亦应就建议的偏离做法谘询委员会。根据《聘任工作指引》第 2.6(c)(vii) 段，如基于特殊理由而须在截止申请日期过后重新展开招聘工作，局/部门也须取得公务员事务局的批准；如招聘职级属委员会的职权范围，局/部门也须谘询委员会。年内，委员会留意到有部门在两次招聘工作中都把申请期限延长了约两个星期。部门解释，除了在本地报章刊登招聘广告，部门也安排在相关专业机构的网站/求职网站上载招聘广告。然而，由于需时解决一些

技术问题和作出相关的行政安排，招聘广告在原来的截止申请日期前几天才上载至有关网站，部门因此延长了申请期限。部门认为在原来的申请期结束前延长申请期限并不等同重新展开招聘工作，于是没有就延期一事寻求公务员事务局批准或谘询委员会。经委员会提问后，部门才就有关安排是否恰当，徵询公务员事务局的意见。

3.5 从公务员事务局的聘任政策角度考虑，在招聘工作进行期间延长申请期限，即属偏离既定的聘任做法。部门应根据《聘任工作指引》第 2.6(c)(vi) 段的规定，在刊登修订招聘广告以延长申请期限之前，寻求公务员事务局的批准并谘询委员会。鉴于部门在延长的申请期内并没有收到合资格的申请，公务员事务局认为，除略有延误外，并无损该两次招聘工作的公平和恰当性。经考虑部门的解释和公务员事务局的意见后，委员会信纳应徵者的申请得到公平审视，没有因申请期限延长而受到影响，而招聘过程也无不当之处。委员会已建

第三章

对招聘个案的意见

议部门遵守相关指引，并在有疑问时徵询公务员事务局的意见，避免日后再次发生同类事件。

招聘面试

3.6 年内，委员会在审议一项招聘建议时留意到，部门收到一名应徵者投诉，指在出席分组面试时，负责人员并未如《应试须知》所述作出“考试时间尚馀五分钟”的宣布。经调查后，部门发现，协助进行面试的人员在一些分组面试中忘记作出有关宣布。为对所有应徵者公平起见，部门决定重新进行面试。委员会认为，如有关人员能熟习并谨慎遵循既定程序，上述事件便不会发生。有关人员的上司也须清楚讲解对他们的要求。虽然问题最终得到纠正，但招聘工作的处理时间因而延长了两个月，并耗用了额外资源。该部门已承诺采取适当行动，包括向参与招聘工作的人员提供培训，以免事件再会发生。

委员会建议部门采取所有必需步骤，以确保日后的招聘工作依循所有既定程序进行，而所有参与招聘工作的人员都会按照部门提供的指引行事。

招聘委员会所作报告和面试评核的质素

3.7 在审议招聘工作的建议时，委员会留意到一些招聘委员会能就应徵者在甄选面试中的表现作出中肯详尽的评述以支持其建议，但有另一些招聘委员会的评核质素则不甚理想。在其中的一项招聘工作，尽管委员会以往曾提出类似的意见，招聘委员会就应徵者面试表现撰写的评核，质素却仍未有明显的进步。从观察所得，该招聘委员会所撰写的评核篇幅简短，而所作的评语几乎完全相同。虽然给与应徵者的评级和评分清晰而面试结果没有因此受到影响，但委员会仍建议有关部门提醒招聘委员会多加留意，对每名应徵者的表现作出能区

分和清晰的描述，以加强其建议的基础。

- 3.8 在另一部门的一项招聘工作中，有招聘委员会委员申报，一名应徵者是其同事的女儿。于是，该名委员在招聘委员会为该应徵者进行面试和审议其个案期间暂时避席。虽然招聘委员会报告已夹附了该名委员的申报和招聘委员会主席的决定，但并没有记录聘任当局就申报事项所作最终决定的相关详情。此外，一些重要和相关的其他资料也没有在报告内详细交代。委员会已提醒部门日后在提交招聘委员会报告时，应提供清楚齐全的资料，节省委员会向部门要求澄清的时间，以助加快处理招聘委员会的建议。

优先录用残疾应徵者

- 3.9 根据政府的招聘政策，在招聘工作中获确定适合受聘的残疾应徵者会得到适度的优先录用机会。

为决定他们的录用优先次序，招聘部门应就面试设定及格分数，并将高于及格的分数划分为三个优次组别。每个组别的实际分数区间须预先订定，并且不会向招聘委员会委员透露，以确保招聘面试持平公正。如确定有适合受聘的残疾应徵者，面试委员会应明确决定是否需要给予适度的优先考虑，把适合受聘的残疾应徵者在所属组别的位置提升至该组别的最优先位置，并将所作决定的考虑因素记录在案。

- 3.10 在年内进行的一项招聘工作中，部门确定有两名残疾应徵者适合受聘。部门在提交的报告中只提及，两名应徵者在所属组别已在首位，因此无须再提升其优先次序。然而，部门并没有载述按照既定指引所批核的各个预设优次组别的详情。为确保部门完全遵守所订要求，委员会已提醒部门日后在提交招聘建议时须载述所有相关资料。委员会支持政府给

第三章

对招聘个案的意见

予残疾应徵者适度优先录用机会的既定政策，就此，我们必须确保部门在考虑录用残疾应徵者时给与适度的优先，并将相关的审议内容妥善记录在招聘委员会报告内。

缩短试用期

3.11 根据《公务员事务规例》第 183(3) 条所载的既定做法，如个别受聘人员曾经在部门按非公务员合约条款任职，其后获部门录取，按试用条款转任职务类似或相若的公务员职位，则聘任当局在有充分理由和适当的情况下，可酌情缩短其试用期。委员会在审阅一份招聘委员会报告时，发现三名获推荐聘用/列入候补名单的应徵者都是有关部门的合约员工，但聘任当局只批准缩短两名获推荐聘用者的试用期。委员会提问后，发现聘任当局已原则上决定，如果该人员在合约职位的表现及品行令人满意，将会批准缩短其试用期。部门的原意是在发出聘书

时才确认聘任当局的批准及缩短的年期，因此在招聘建议中没有作出交代。委员会认为，聘任当局就同一项招聘工作所作的决定必须一并处理并妥善记录在案以待实施并供日后参考。委员会已向部门作出上述的建议。

招聘工作候补名单的有效期

3.12 在某个案中，部门建议从招聘工作候补名单删除一人。委员会就上述建议提供意见时留意到，虽然该项招聘工作的招聘建议在二零一五年获得批准，但候补名单的有效期曾两次延长，令有效期累积达两年。虽然延长的有效期是得到有关当局的批核，委员会认为候补名单的有效期不宜过长，对于候补者未必有利，亦无助政府吸纳时下市场优秀人才加入公务员队伍。再者，有兴趣的准应徵者也可能失去申请有关工作的机会。委员会已建议部门审慎评估延长招聘工作候补名单有效期的做法是否必要和恰当。

第四章

对晋升选拔个案的意见

- 4.1 公务员的晋升以优秀表现，能者得之为原则。晋升既非是在职人员必有的权利，也不是对长期服务者的奖励。委员会的工作是要协助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。
- 4.2 二零一七年，委员会继续以严谨审慎的态度审视政府的晋升选拔建议。遵从既定规则和程序，是委员会对局/部门的最低要求。年内，委员会欣悉各局/部门整体上都能遵行有关规定。然而，有部分个案仍有改善空间。本章载述一些值得留意的个案作说明之用，为各局/部门提供参考之余，也可作提醒。

计算晋升及署任职位空缺数目

- 4.3 《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。倘若在编制以外或有时限职位的开设期届满前会有足够的常额编制职位空缺以吸纳有关的晋升者，则该等编制以外或有时限职位亦应计算作晋升职位空缺。至于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，部门首长/职系首长应先确定晋升职位空缺的数目，并向所属的常任秘书长寻求政策支持（假如公务员事务局为有关职级的聘任当局，则亦须向公务员事务局寻求政策支持），在晋升选拔工作中填补所有空缺。至于

第四章

对晋升选拔个案的意见

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经商议决定。

4.4 年内，委员会注意到在若干项晋升选拔建议中，有关部门召开晋升选拔委员会前并未就一些晋升职位空缺取得决策局同意，特别是在决策局就某项晋升选拔工作赞同可以按实任方式填补的职位空缺数目后所出现的新增晋升职位空缺。为确保程序正确恰当，各局/部门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核准的晋升职位空缺数目，而且须善用所有空缺，让优秀人员尽早获得晋升。委员会已提醒有关部门，日后召开晋升选拔委员会会议前，应再确认晋升职位的空缺数目，并确保第一次点算空缺后才出现的新增空缺亦已取得所需的政策支持。在一宗个案中，委员会留意到有关部门在二零一六年十一月进行的一次晋升选拔工作中把一个可能出现的空缺计算作晋升职位空缺，但事

前并未就填补有关空缺一事取得政策支持。部门解释，该晋升职位空缺是一个在资源分配工作中获批准延长的有时限职位，而部门在二零一七年二月底资源分配工作正式公布结果后才寻求有关的政策支持。由于该晋升职位空缺是一个已知可能出现的空缺，部门在晋升选拔工作前，应先向决策局寻求初步支持，把有关空缺计算作晋升职位空缺。

4.5 委员会亦发现在若干项晋升选拔工作中，有关部门错误计算有待填补的职位空缺数目，因此需时澄清空缺情况。确定空缺数目是召开晋升选拔委员会前的先决工作。任何不明确的情况必须澄清，以避免员额超出编制的风险，同时保障所有合格人员的公平利益。其中一宗个案，晋升选拔委员会原本建议两名署任较高职级的人员实际升职，由晋升选拔委员会召开当日起生效。但委员会仔细审议后，发现其中一人署任的职位是因另一名人员长

期放病假而出现的空缺。这个属暂时性质的空缺不应计算作晋升之用。结果，晋升选拔委员会须修订其建议。在另一个案中，委员会注意到，某部门忽略了一个可在二零一五年一月填补属间接性质的空缺，直至到二零一六年的晋升选拔工作才把该空缺计算作晋升职位空缺。假如有关的职系管方能恒常及定期检视那些正透过署任或兼署理较高职级方式填补的职位，便不会出现上述的疏忽。

4.7 在另一项晋升选拔工作中，委员会注意到候选人员资格的准则，跟对上一次晋升选拔工作时所设定的不同。经委员会提问和有关部门阐释后，委员会信纳改变有其必要而且理据充分，再者，所有合资格人员的晋升资格没有受到影响，并得到公平考虑。委员会认为，晋升资格准则不应随意改变；如有改变，应在晋升选拔委员会报告中作出解述。此外，晋升资格准则应尽量维持一致，以免引起员工疑虑。

候选人员资格

4.6 行为失当的人员会因当局所施加的惩处而在晋升方面受到限制。年内，委员会在审阅若干项晋升选拔工作的建议时注意到，有被惩处人员被错误列为合资格人选而获考虑，当中一些个案并没有将惩处记录存放在评核报告档案内。委员会已提醒有关部门应加倍小心确定候选人员资格，并确保惩处记录应妥为存入有关人员的评核报告档案。

召开晋升选拔委员会和提交晋升选拔委员会报告

4.8 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延迟提交晋升选拔委员会报告，不但利各局/部门调配人手资源以应运作需要，还会影响各局/部门的

第四章

对晋升选拔个案的意见

人员培育计划及建议晋升人员的调职安排。录得有延迟进行晋升选拔工作的数目由二零一六年的七项减至二零一七年的四项。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，也由二零一六年的 51 宗减至二零一七年的 35 宗。

4.9 委员会喜见情况有所改善，但一些重复/长期延误的个案仍须关注。其中有一个部门在年内提交了15份晋升选拔委员会报告，但其中七份报告较设定要求的迟了一星期至一个月不等。委员会已强烈建议该部门检讨其进行晋升选拔的工作计划，并应调配足够资源以确保可适时提交所有报告。

4.10 此外，一些晋升选拔委员会所作的安排也有改善之空间。其中有一个案，晋升选拔委员会在二零一六年五月中召开首次会议，由于便利委员有足够时间审阅所有合资格人员的评核报告，

决定召开第二次会议。其间需要处理一些额外的行政程序，结果第二次会议要到同年九月才能召开。晋升选拔委员会报告最终在二零一六年十二月初(即由第一次会议起计约六个月后)才提交委员会审议。如此长时间的延误明显不能接受。晋升选拔工作若涉及大量合资格候选人员，晋升选拔委员会或须召开多次会议进行审议，类似情况并不罕见，但后续的会议多会在第一次会议结束后紧接召开。然而，上述的个案并非此类，时间上的安排反映部门计划和准备不足，事件令人遗憾。部门理应知道和预计晋升选拔的工作，并在事前妥善计划作好准备。委员会认为部门应找出问题的根源，并采取适当措施，防止日后再次出现类似延误。

4.11 在另一个案中，晋升选拔委员会在二零一六年八月召开第一次会议。晋升选拔委员会在正式提交其建议前，获悉其中一名获建议

晋升人员涉及一宗法庭案件。由于有可能影响当局决定该名人员仍否适合担任较高职级的职务，晋升选拔委员会决定重新检视该人员的晋升资格，并于同年九月召开第二次会议。在第二次会议中，晋升选拔委员会还额外重新检视了另外三名获建议晋升人员的晋升资格，结果就其中两名人员更改了原本的建议。委员会认为，选拔准则一经晋升选拔委员会审议确立，便不应轻易更改。考虑填补职级所需的要求/特质，理应在晋升选拔委员会召开第一次会议评估合格人员是否适合晋升前已作充分考虑。由于第二次会议是基于别的理由而召开，若藉此机会重新检视选拔委员会先前作出的建议，做法并不适合，也不妥当。此外，晋升选拔委员会以投票方式决定有关该两名人员的最终建议，做法甚不寻常，也无必要。虽然晋升选拔委员会成员不时会持不同意见，但晋升选拔委员会的工作是

要审阅合资格候选人员的评核报告，并辅以委员的个人所知，以考虑和比较各候选人员的优劣，然后根据讨论结果决定整体的建议。倘若晋升选拔委员会未能达成共识，个别委员的不同意见和晋升选拔委员会主席的最终决定及相关详尽理据可记录在晋升选拔委员会报告内，供聘任当局考虑。以投票方式决定建议又没有提供详尽支持理据，做法既不恰当，也欠公平。晋升选拔委员会如曾参阅《聘任工作指引》，对于如何处理晋升选拔的工作，便有援引。委员会已建议有关部门确保担任晋升选拔委员会成员的人员作出充分准备，并提醒晋升选拔委员会主席、各委员及秘书必须熟悉现行的公务员晋升原则、规则和程序，以妥善履行其职责。如有需要，部门可在晋升选拔委员会召开前为有关人员举行简报会，也可要求公务员培训处提供协助，为部门安排相关培训。

第四章

对晋升选拔个案的意见

晋升选拔准则

4.12 委员会审阅一个晋升选拔委员会的建议时发现，晋升选拔委员会在选拔人员晋升或长期署任时，稍有侧重考虑某名候选人员在某一工作范畴的经验和阅历。虽然这个因素可在考虑之列，但委员会认为职位调派是管理层的责任。候选人员不应因仅仅缺乏某一工作范畴的经验而不被考虑。委员会已建议有关部门因应其运作和服务需求，制订全面的职位调派计划，并为同一职级/职系所有人员提供接触各种工作范畴的公平机会。

筛选准则

4.13 根据《聘任工作指引》第3.21段，若合资格人员数目众多，晋升选拔委员会在考虑候选人员是否适合晋升时，可拟定筛选准则（例如计算在目前职级的服务年资）。若采用整体工作表现评级作为一项增补准则，晋升选拔委员会应把标准定于合理水平。年内，委员会发现一些晋升选拔委员会惯性

采纳过往沿用的筛选准则，却忽视了当前的空缺情况或候选人员数目。其中一宗个案显示，经筛选后的初步人选数目竟与可供填补的空缺数目相同。虽然设定一致的筛选准则是重要，但不应墨守成规而忽视了当前实际情况。在该个案中，鉴于现有可供填补的空缺数目，晋升选拔委员会实可考虑放宽筛选准则，扩大人选的数目，让同一职级所有人员能有合理机会进行良性竞争。委员会已建议各有关部门提醒晋升选拔委员会在考虑所采用筛选准则时，能更审慎。

4.14 在另一部门的一项晋升选拔工作中，晋升选拔委员会维持“在所属职级服务满三年”的“要求”，以此作为筛选准则，从50名合资格人员中淘汰25人。部门解释，合资格人员必须已在所属职级服务至少三年，以确保他们的经验和阅历足以应付较高职级的职务。委员会支持晋升最合适和实至名归的人员。部门倘若认为在所属职级服务的经验不可或缺，便应将其订定为

晋升要求，而非不断以此作为筛选准则。这样，有关人员在评估本身的晋升资格时便不存疑问。这对于合资格人员数目少而晋升职位空缺数目多的情况尤其必要。

- 4.15 另一个晋升选拔委员会采用“优”的整体工作表现评级作为唯一筛选准则，从大约 150 名合资格人员中初步选出 23 人予以详细考虑。以工作表现和能力作为评核人员是否适合晋升是一贯既定的甄选准则。晋升选拔委员会应全面评审各人员的工作表现，并比较所有合资格人员的优劣。单以“优”等评级作为唯一的甄选准则，未必足以评定有关人员是否适合晋升。

晋升选拔委员会所作报告和评核的质素

- 4.16 对于在晋升选拔工作方面表现出色或成果显著的局/部门，委员会会加以赞赏和表扬，以作鼓励。委员会在审阅一项晋升选拔工作的建议时，喜见晋升选拔委员会在比较各

名表现接近的人员的优劣时，做法谨慎仔细，值得其他晋升选拔委员会借镜学习。晋升选拔委员会订出明确的比较基础，并提供有关候选人员的能力、经验、性格及品性方面的评鉴资料，以支持晋升建议，令委员会印象深刻。即使是不获建议晋升的人员，晋升选拔委员会也逐一对其优点和缺点作出精要的评核。

- 4.17 相比之下，委员会在其他个案发现一些常见的不足和欠妥善之处，大多属以下类别：

- (a) 晋升选拔委员会报告提供的资料不完整及/或不准确；
- (b) 按员工评核报告所载逐字复述而非撮述合资格候选人员的优点和弱点。大多数个案的评核报告撮要只列出有关人员的优点；
- (c) 晋升选拔委员会对候选人员的审议和评核过于简短，不足以区分候选人员的优劣。晋升选拔委员会所作的评核缺乏清楚有力的评

第四章

对晋升选拔个案的意见

鉴，而只是计算候选人员在工作表现、关键才能和晋升能力方面的评级得分总和，用以支持晋升建议；以及

- (d) 晋升选拔委员会报告并未就表现接近的人员作出优劣比较；即使尝试比较，也只是重复个别评核报告的评核内容，而非作比较。

委员会已向有关的局/部门表达委员会对其所提交个案的观察和意见。一些值得留意的例子，详情载于下文各段。

- 4.18 在一项晋升选拔工作中，晋升选拔委员会召开了两次会议。一名人员原本在第一次会议中获建议晋升，但该项建议后来被撤回。晋升选拔委员会报告并没有详细解释或交代修订建议的理由。经提问后，委员会才知道原因是该名人员主动提出要求停止署任，并表示不愿在该次晋升选拔工作中被考虑。假如晋升选拔委员会在报告中交代清楚，委员会在审议有关建议时便可节省许多时间。

- 4.19 在另一项晋升选拔工作中，虽然委员会在前一次的晋升选拔工作中已向部门作出提点，但仍发现晋升选拔委员会报告所提供的资料与相关员工评核报告的记录有出入。部门在提交报告前，应仔细核实基本和各人员的个人资料，例如出任现时职级的日期、评核报告的涵盖期、评核人的转换，以及职位调派记录等。失实不全的资料不该发生，个案反映负责人员工作粗疏大意。不但如此，委员会更发现有其他的文件没被记录。委员会已建议有关部门首长检讨其部门的人事及记录保存系统，并考虑为负责人员提供更多培训及监督。

- 4.20 作为尽职审查的措施，委员会秘书处会追踪委员会所提出建议的跟进情况。就委员会为鼓励各局/部门作出改善而提出的各项建议和意见，委员会期望管理层会采取适当跟进行动。有一宗个案，委员会在上一年度的晋升选拔工作中已敦促部门多加留意晋升选拔委员会报告的拟备工作，

特别是就个别人员撰写的论述。委员会认为书写评核不必冗长，更重要的是清楚和准确列出晋选拔委员会对每名候选人员的强项和功绩的评核，作为支持晋升建议的理据。对于不获建议晋升的人员，假如只给予他们须提升工作表现的一般评论，而没有具体指出须予改善之处，很难作出比较。

处理署任较高职级 以待实任的人员

4.21 《公务员事务规例》第 170(d) 条订明，向聘任当局建议某人员应停止署理职位以待实任¹¹之前，应以书面通知该人员，管方准备提出这项建议，并应向该人员提供相关资料或简述该人员的缺失，以解释为何提出停任的建议。此

外，应给予该人员五个工作天时间递交他的申述。委员会在审议一宗个案时，发现部门在建议停止一名被书面警告人员的署理职位以待实任的任命，并未遵从上述程序。部门解释，该人员干犯不当行为而被书面警告。他本人应该清楚知道有关警告可能对其署任安排带来的后果及影响。此外，部门已遵从有关发出书面警告的程序，而该人员并无提出上诉。委员会认为停止署理职位以待实任的理据成立。然而，会导致有需要停止一名人员的署任，或会有其他的原因。鉴于《公务员事务规例》清楚订明停止署理职位以待实任的程序，部门理应遵从。

4.22 另一个案涉及停止一名遭口头警告人员的署理职位以待实任安排。该人员在署任期完结前不久

11 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，则该人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。

第四章

对晋升选拔个案的意见

被口头警告。由于完成警告程序需时，部门未能在署任期完结前向委员会提交有关停止署理职位以待实任的建议。获安排署理职位以待实任的人员一般会预期，倘若署任安排没有撤回，他便会于署任期完结后获实任晋升。因此，如果部门打算停止该人员署理职位以待实任的安排，实有必要通知该人员，并执行相关程序。委员会认为部门本可同步行事，让该人员得知部门正在采取的行动，同时知会委员会。无论如何，把握时间至为重要，部门应迅速行事。

4.23 在另一宗提交委员会的个案中，部门原本以某人员表现欠佳为理由，建议停止其署理职位以待实任的安排。委员会留意到该人员曾断续署任晋升职级，过往曾被认为适合以

署理职位以待实任方式执行较高职级职务。因此，委员会有理由关注，部门在建议中所提述该人员的弱点是否已充分证明属实，而部门曾否从员工发展和良好管理的角度出发，为该员提供指导和充足机会。令委员会更费解的是，部门打算在停止该人员的署理职位以待实任安排后，因应运作需要而让该人员继续署任同一职位。部门解释如此安排是因为当时人手紧绌，但也应考虑该名人员的士气。委员会认为如果部门未有足够时间观察该人员的表现以确定其是否适合晋升，则管方应考虑延长其署理职位以待实任的安排。如果对晋升该人员仍存疑念，更合适的做法是先安排他署理职位以方便行政¹²，以考验其能力。部门最后接纳了委员会的建议，把该人员的署理职位以待实任安排延长六个月。

12 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。

利益申报

4.24 我们在二零一六年的年报中汇报，公务员事务局因应委员会的观察所得和建议，完成检讨招聘和晋升选拔工作的利益申报机制，并将改良的指引载入《聘任工作指引》，向各局/部门颁布，由二零一七年四月起实施。自此，委员会发觉，晋升选拔/招聘委员会主席和委员在处理申报时，表现得更警觉。尽管如此，委员会从一些个案所见，认为处理申报的方法可更为严谨。

4.25 根据《聘任工作指引》第 3.16 段，假如晋升选拔委员会主席或委员申报，在评审某合资格候选人员的晋升条件时可能有利益冲突，则聘任当局应考虑所涉关系的亲疏程度，以及相关的实际/可被视为构成利益冲突的情况，然后决定是否有需要更改晋升选拔委员会的组合；如否，则暂时避席或不参与评审有关候选人员的做法是否足够。年内，委员会留意到，大部分申报的关系涉及人

员之间的聚餐或社交聚会。这些联系在同事之间十分平常，属正当的社交和员工关系活动。然而，如聚会过于频密，可能会予人一种亲密关系的观感。聘任当局必需采取行动，避免任何实际或可被视为利益冲突的情况。更改晋升选拔委员会的组合，是较慎重的措施。否则，聘任当局至少也应要求已申报利益冲突的晋升选拔委员会委员不参与评审有关的候选人员。在其他一些个案中，有晋升选拔委员会委员申报，本身与一些候选人员是好友，会在假期时结伴旅游。聘任当局作出的决定是要求这些委员暂时避席或不参与晋升选拔委员会会议的讨论。鉴于他们的亲密关系和可被视为利益冲突的风险，撤换这些委员看来是较慎重的做法。

4.26 在另一项晋升选拔工作中，一名晋升选拔委员会委员申报，一名候选人员是其远亲，而他认为两人的关系可能被视为有利益冲突。由于该候选人员不符合晋

第四章

对晋升选拔个案的意见

升选拔委员会订定的筛选准则，加上其工作表现不属特别优异而值得破格考虑，聘任当局决定无须就有关申报采取行动。委员会认为，虽然不符合筛选准则的人员只会在特殊情况下才获考虑，但因上述晋升选拔委员会委员有参与考虑的过程，仍可能出现被视为有利益冲突的情况。委员会

已建议部门应加倍谨慎，如有需要，宁可保守行事。

4.27 委员会虽有上述意见，但信纳有关晋升选拔委员会委员的决定无损其持平中立，作出适当判断。委员会审阅报告后，确信晋升选拔委员会的建议是公平而理据充分。

第五章

表现管理及员工培育

5.1 委员会支持采取全面的员工发展方针，包括为各级员工订立周详的事业发展计划，以及增进员工的工作阅历和提供适当培训。年内，在审议所接获个案的过程中，委员会继续就工作表现管理的良好做法向各局/部门提出意见和建议。本章载述其中一些值得留意的事项。

评核委员会

5.2 设立评核委员会是为了确保同一职级的评核标准一致，以求公平评级。虽然并无必须设立的规定，但公务员事务局鼓励各局/部门设立评核委员会，以校平和调节评核报告的评级，尤其是部门/职系规模大，或有调派/借调同一职级人员到其他部门工作，设立评核委员会，更有需要。年内，委员会欣悉有部门为某职系的基本职级和第一层晋升职级分别设立评核委员会，共涵盖超过 1 500 名人员。这是管理员工表现的一项重要措施。由于同一职系第二层晋升职级的评核水平有过于宽松的情况，委员会已建议部门在可行情况下考虑同样为该职级设立评核委员会。

5.3 另一部门虽已就某职级设立评核委员会，但委员会注意到，该评核委员会在进行校平评级时，以机械化的方式调整各项关键才能以及整体表现的最高评级数目。根据《工作表现管理指引》第 5.3.4 段，评核委员会调节评级时，应整体考虑，而非用统计方法，以求达至评级的分布比率，也不应用运算公式来作调整。委员会已建议有关部门检讨现行做法，若有需要，应徵询公务员事务局的意见，以确保评核委员会所采用的机制符合《工作表现管理指引》所载的原则和方针。

依时填写评核报告

5.4 虽然依时填写评核报告是一项必须遵守的规定，但委员会仍不断在晋升建议中发现逾期撰写评核报告的情况。逾期撰写评核报告会剥夺受评人及早知悉其表现优劣的机会，令受评人不能及时作出改善。逾期撰写评核报告亦会延误晋升选拔委员会的召开，继而妨碍其所作建议的有效执行，更不利各局/部门的人手调配。

第五章

表现管理及员工培育

委员会因此特别赞赏有局/部门在过去连续三年，都能提交依时撰写评核报告，而当中涉及合资格人员的数目有 300 之多。这在在显示其内部各级人员依时撰写评核报告的努力和决心，是其他局/部门的好榜样。

教育局

5.5 教育局辖下管理的员工超过 5 700 人。过去三年，委员会曾审议该局 160 项晋升选拔建议¹³，其中八项涉及超过 300 名合资格人员。该局在依时撰写评核报告方面一直保持非常好的记录。过去三年，在大多数晋升选拔建议中，未有发现逾期超过三个月才撰写的评核报告。其中的助理教育主任职级人数逾 300，但所有评核报告连续三年都能依时撰

写。该局也设立了校平评核报告小组，其工作成果令委员会印象深刻。小组就评核报告所作的观察和意见，不但反映小组深入了解评核人及受评人的工作，更重要的是，也显示了小组对受评人应有表现标准的认识。委员会喜见小组就评核标准和评核报告的撰写质素提供了具体和有用的建议，让相关人员得以参考跟进。

差饷物业估价署

5.6 差饷物业估价署的编制较小，约有 870 人，是另一个在依时撰写评核报告方面有卓越表现的部门。过去三年，在 24 项经委员会提供意见的晋升选拔建议中，除了一份在二零一五年撰写的评核报告外，所有评核报告都能依时撰写，其中涵盖物业估价主任职级逾 300 名人员。

13 教育局有一些职系的人员按特定范畴划分职责组别，而各职责组别的晋升选拔委员会独立运作。

优秀表现

- 5.7 委员会认为，教育局和差饷物业估价署的努力和坚持，确保评核报告能依时撰写，值得表扬。委员会已建议公务员事务局局长考虑予以适当嘉许，以肯定其优秀表现。

逾期撰写评核报告

- 5.8 委员会喜见教育局及差饷物业估价署的努力成果，但发觉其他局/部门在二零一七年进行的多项晋升选拔工作中仍有逾期撰写评核报告的问题。有一宗个案，委员会注意到在晋升选拔委员会会议召开时，有 11 名人员的二零一六至一七年度评核报告仍未撰写。虽然该 11 名人员的服务年期不符合筛选准则，但晋升选拔委员会也应按照规定，全面审视他们的表现，以决定他们是否值得破格考虑。不能提交依时撰写的最新工作表现评核报告，不但妨碍晋升选拔委员会的审议工作，也会令晋升选拔委员会的公正性受到质

疑，引致其所作建议是否公平也令人存疑。依时撰写评核报告是管理员工表现的重要工具。不论会否进行晋升选拔工作，评核报告都应依时撰写；如晋升选拔工作进行在即，更是不能或缺。上述个案反映部门执行晋升选拔制度不够严谨。虽然这宗个案属个别事件，但委员会不能接受此情况再次发生。为此，我们已向有关部门首长提出，除非所有合资格人员的评核报告已依时撰写和提交，否则不应批准召开晋升选拔委员会。

- 5.9 委员会一直根据《工作表现管理指引》检视评核报告是否逾期撰写。《工作表现管理指引》说明，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，则应在该人员离开岗位前完成。《工作表现管理指引》也订明，当报告周期完结，而新一轮的评核报告已经备妥，在可行情

第五章

表现管理及员工培育

况下，应在覆核人填写其负责的部分前召开评核委员会会议。在撰写正常的周年评核报告方面，上述期限应该不会构成问题。不过，就年内因调职或上级人员变动而须撰写的简短评核报告而言，上述期限会对覆核人造成一些实际困难，原因若覆核人按指引在评核委员会会议召开后才填写其负责的部分，届时已超过三个月，会被视作逾期。有见及此，委员会已要求公务员事务局检讨相关指引。经检讨后，公务员事务局重新确认《工作表现管理指引》的安排原意，是让覆核人在填写其负责的部分前可以充分了解受评人所获的评核，包括评核委员会所作的评核。为解决指引与简短评核报告的时间错配问题，公务员事务局决定作出调整，在计算逾期撰写的简短评核报告时，将截算日期调整为评核人和加签人已填写其负责部分及完成评核会见的当日。经上述调整后，评核委员会及覆核人在报告周期完结后审阅该简短评核报

告而不会被视作逾期。委员会赞成有关调整，并会按此厘定有关报告是否逾期撰写。

全面评核

- 5.10 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提供坦诚及有用的意见，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。
- 5.11 年内，委员会在若干个案中发觉一些督导人员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。在一宗晋升选拔个案中，委员会甚至发现有三名不同评核人就同一名人员在不同评核期的表现，给予差不多一样评语的情况。工作表现评核是评核员工发展和晋升条件的基础，因此对受评人在报告周期内的整体表现、

强项与弱点应有清晰的描述。这在评核试用人员的表现时，尤为重要。委员会已要求部门提醒有关评核人改善其撰写评核报告的质素。

- 5.12 委员会在一项晋升选拔工作中审阅一名合资格人员的评核报告时，留意到评核人与加签人有不同的评核意见。覆核人虽然表示同意加签人的评语和所作的评级修订，但并未在评核报告内说明其考虑因素。由于晋升选拔委员会主要是根据有关人员的评核报告作出建议，评核报告应妥善记录任何调整，并就不同的意见作出解释。

工作表现评核标准

- 5.13 委员会在审阅各局/部门在年内提交的晋升选拔委员会建议时，留意到若干职级的评核报告整体评级获评最高级别的百分比仍然偏高，情况与上一年相似。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，往往令晋升选拔委员会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。委员会已建议职系管方向评核人清楚说明全面评核的重要性，并须责成评核人在给予最高评级时，要对受评人的实际工作表现作出全面而有评鉴作用的评核，以便相关的晋升选拔委员会掌握更实在的理据，评估个别受评人是否适合晋升。为此，委员会曾连续两年建议一个部门检视其评核报告标准过于宽松的问题，但该部门的“优”级别报告百分比仍然高企，接近 80 %。

- 5.14 委员会在另一晋升选拔个案中留意到，在检视评核报告的三年期内，差不多所有获考虑晋升人选的整体工作表现，虽然并非获评最高等级，但所得评级一律相同。委员会同意，选拔晋升不应只着眼于工作表现的评级，而是要兼顾评核报告内的详细书面评

第五章

表现管理及员工培育

语，作出全盘考虑。假如倾向于对绝大部分人员给予相同评级，会令晋升选拔委员会难以比较和识别个别人员的表现优劣。委员会已提醒部门留意有关情况并检讨做法。

工作表现评核制度

5.15 一般而言，公务员的评核制度属三层机制，涉及四方，即受评人、评核人、加签人和覆核人。为了确保可从多角度评核受评人的工作表现，评核人、加签人和覆核人应尽可能由不同人员担任。在审阅某部门一个晋升选拔委员会的建议时，委员会发现部门所采用的工作表现评核制度有异于政府内通用的做法。评核记录显示，评核人在填写评核报告前须谘询负责的助理署长。此外，在评核过程中，部门没有采用一般的三层架构评核机制，而是增加两层，即两名分别属助理署长和副署长职级的简签人，但两名简签人的角色却没清楚交

代。上述做法不但延长评核过程，当遇到受评人有异议或提出上诉时应如何处理，亦会产生疑问。部门接到委员会观察后，已联同公务员事务局检视相关安排。据公务员事务局表示，该部门现已不再要求评核人在填写评核报告前谘询负责的助理署长，更会检视由助理署长和副署长在评核报告填写过程中担任简签人的安排。

处理有关工作表现 评核报告的投诉

5.16 在一项晋升选拔工作中，委员会从一名合资格人员的评核报告档案察悉，该人员虽然在评核会见中表示对两份评核报告的工作表现评核结果没有意见，但后来曾联络覆核人，表示不同意评核人对他的评核，并要求覆核相关报告。然而，委员会并未在评核报告档案内找到上诉结果的记录。委员会其后得悉，覆核人曾向受

评人解释，按照正常的工作表现评核程序，受评人理应在评核会见中提出自己的意见和不同意评核结果的理由。评核会见是直接和适当的渠道，可让受评人提出意见，表示不同意评核人所作的评核；认为受评人应利用此渠道提出自己的意见，委员会并不反对。然而，评核会见不应该是让人员提出上诉的唯一渠道。事实上，根据《工作表现管理指引》第 2.8.1 段，受评人如对评核不满，除了在评核会见中表达异议外，亦可向覆核人提出上诉。委员会已建议部门应按照《工作表现管理指引》迅速处理对工作表现评核结果的上诉。处理上诉的行动应妥为记录在受评人的评核报告档案内，并让受评人知悉上诉结果。

介乎两个级别的评级

5.17 《工作表现管理指引》第 3.4.1 段订明，进行评核时，不应给予介乎两个级别的评级，因为此举有违预

设评级准则的目的。预设评级准则是要为工作表现管理提供更客观和一致的基准，以及使管方更易比较员工的表现。委员会在一项晋升选拔工作中，发现有覆核人在多份评核报告中就晋升能力评估作出介乎两个级别的评级（介乎“非常适合晋升”与“适合晋升”之间）。委员会已要求部门提醒该覆核人留意《工作表现管理指引》的规定；假如部门现行的评级制有不足之处，可考虑予以检讨。

员工培育及接任计划

5.18 公务员队伍的员工培育工作，不单是为了培育人员晋升，亦是為了提升人员和部门表现而持续进行的重要工作。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，以助建立人才库和部门员工顺利接班。为此，职系管理层有责任确保员工有适当的调职安排，以达到发展事业，增进阅历和获取经验的目的。

第五章

表现管理及员工培育

5.19 年内，委员会在某些个案中发现有些人员长时间留在同一岗位。尽管这些情况通常是出于迫切的服务或运作需要，但委员会认为职系管方应有更积极的行动。有一些个案是有关人员本身不愿意接受新岗位。鉴于职位调派应由管方主导，委员

会认为对于那些已太长时间留在同一岗位但表示不希望调职的人员，职系管方也应考虑他们的调职需要和安排。职系管方定期与职系人员会面以了解他们的意愿，固然是良好的管理做法，但管方也应视乎情况需要，保留调职安排的主导权。

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¹⁴规定，除《公务员叙用委员会条例》订明不适用人员的个案¹⁵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。截至二零一七年年底，属委员会纪律事宜职权范围的甲类人员约有 114 800 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。委员会亦致力确保程序公正，而施加的惩处是与公务员队伍的惩处尺度大致相符。

14 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。

15 请参阅第一章第1.4段。

第六章

公务员纪律

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，然后独立作出判断。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。

二零一七年经委员会提供意见的纪律个案

6.5 年内，委员会就 36 宗纪律个案提供意见。以委员会职权范围内的 114 800 名甲类人员计算，所占比例约为 0.03%。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，让被指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 委员会于二零一七年内处理的 36 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 IX。在这 36 宗个案中，有 11 宗所涉公务员最终遭免职（“迫令退休”¹⁶或“革职”¹⁷）。处以“严厉

16 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。

17 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）。

谴责”¹⁸ 另加金钱惩罚 (“罚款”¹⁹ 或“减薪”²⁰) 的个案有 18 宗。“严厉谴责”另加金钱惩罚是仅次于免职和“降级”²¹ 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，符合市民大众期望。下文各段载述在二零一七年内检讨的重要事项，以及委员会的意见和建议。

处理涉及残疾公务员表现欠佳或行为不当的个案

6.8 对于涉及残疾公务员的纪律个案处理时间冗长，委员会曾表示关注。为此，公务员事务局于二零一三年三月更新和颁布有关处理这类个案的原则及指引，并表示会总结所得经验而作出检讨。一如承诺，公务员事务局已于二零一六年完成检讨工作，并于二零一七年年初向委员会

18 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。

19 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。

20 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。

21 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

汇报结果。委员会欣悉，各局/部门认为经更新的指引及程序，对他们处理这类个案很有帮助。为加强彼此沟通以及进一步提高处理效率，委员会已促请公务员事务局把个案的最新进展定期告知各局/部门，并就回应部门查询的时间作出承诺。因应委员会的意见，公务员事务局已于二零一七年八月向各局/部门发出通函，颁布有关安排。

处理涉及试用人员 纪律个案

6.9 向试用人员采取的纪律惩处，不属委员会的职权范围。只会在部门因应相关纪律行动，建议延长有关人员的试用期而就此徵询委员会的意见时，委员会才会得悉这类个案。在一宗个案中，部门用了 17 个月时间才完成处理以及向一名干犯轻微不当行为的试用

人员发出口头警告。另有两宗个案，涉及的两个部门亦分别在事发后八个月及 18 个月才向有关人员发出口头警告和书面警告。简易纪律行动（即口头/书面警告）是让前线督导人员可及时纠正及阻遏偶然干犯的轻微不当行为，而无须启动正式纪律程序。因此，部门应迅速采取行动，以收阻吓之效。委员会已提醒有关部门加紧监察试用人员的品行，确保迅速处理不当行为。此外，委员会亦已促请公务员事务局扩阔有关的训练课程的内容，加入处理试用人员纪律个案的环节。

惩罚轻重

6.10 为确保纪律程序公平和惩处尺度总体一致，委员会认为必须定期检讨有关标准，并已促请公务员事务局作出相应安排。

第七章

访问

7.1 年内，委员会主席联同委员探访了建筑署和民航处。访问活动中，委员会与部门就公务员聘任、员工表现管理、员工培育和接任计划方面的多项课题交换意见。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，以及他们为市民和其他政府部门提供的重要服务，加深了认识。

7.2 此外，印度联邦公务员委员会 (Union Public Service Commission) 主席 David R. Syiemlieh 教授和日本人事院总裁 Nahomi Ichimiya 女士分别于二零一七年十月和十二月访问香港。委员会主席先后与他们会面，就公务员聘任和纪律方面共同关注的事宜交流，收获甚丰。



探访建筑署



与印度联邦公务员委员会主席会面



探访民航处



与日本人事院总裁会面

第八章

鸣谢

- 8.1 公务员事务局前局长张云正先生、现任局长罗智光先生，以及局内的同事一直鼎力支持和协助委员会执行各项工作，委员会衷心感激。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充分合作和理解，委员会亦特此致谢。
- 8.2 一如以往，委员会秘书处全体职员继续尽心为委员会提供支援。委员会秘书何琇玲女士于年内离任。她在五年多的任期内，倾力协助委员会高效运作，贡献良多。委员会主席及各委员特此表达谢意。

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，JP

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。



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。

附录 I

公务员叙用委员会主席及委员简历



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。她曾任香港公开大学的人力资源委员会主席和校董会成员，目前是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、香港理工大学、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

俄勒冈州州立大学理学士、柏克莱加州大学理学士、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、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、英国特许仲裁员协会会员、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。他目前也是渔民特惠津贴上诉委员会主席、空运牌照局成员、保险事务上诉审裁处上诉委员团委员。

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

执业会计师

委员会委员（二零一六年二月一日获委任）

刘麦嘉轩女士是毕马威中国合伙人、政府助学金联合委员会主席、强制性公积金计划管理局非执行董事、法律援助服务局成员、外汇基金谘询委员会辖下的金融基建及市场发展委员会委员、香港金融发展局政策研究小组成员。



李联伟先生，BBS，JP

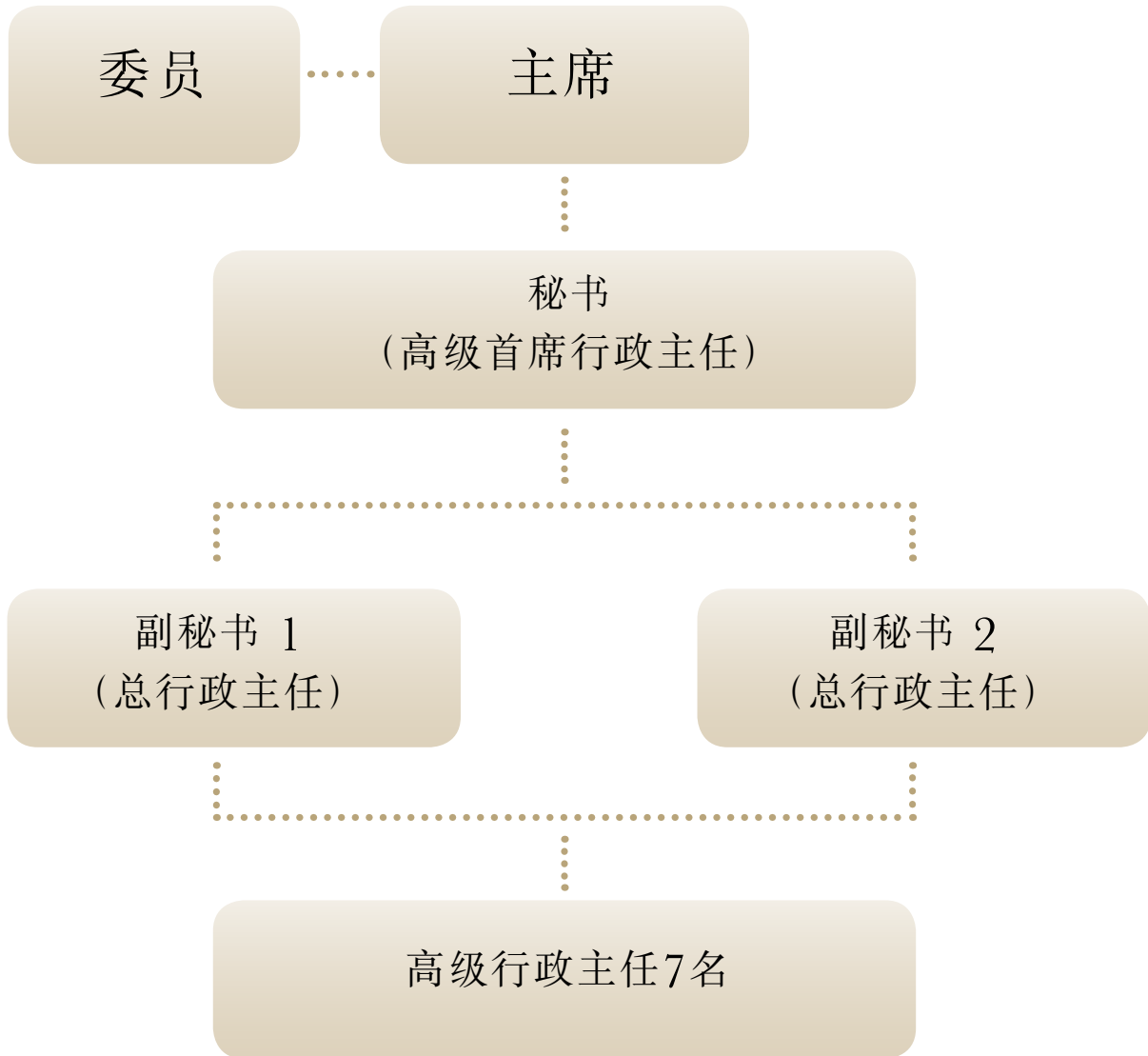
香港城市大学荣誉院士、英格兰及威尔斯特许会计师公会资深会员、英国特许公认会计师公会资深会员、香港会计师公会资深会员

委员会委员（二零一六年五月一日获委任）

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投资委员会主席。

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	18
秘书职系	3
贵宾车司机职系	1
<hr/>	
	32

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				
	2013	2014	2015	2016	2017
招聘	126	133	151	161	169
晋升/署理职位	669	682	710	701	672
延长服务或退休后重行受雇	8	16	17	16	20
延长或终止试用期/试任期	91	141	114	134	163
其他公务员聘任事宜	90	76	59	49	49
纪律	44	48	37	47	36
合计	1 028	1 096	1 088	1 108	1 109
(a) 委员会曾提出疑问的个案数目	673	720	767	796	788
(b) 在委员会提出疑问后作出修订的个案数目	156	133	105	113	135
(b) / (a)	23%	18%	14%	14%	17%

附录 IV

经委员会提供意见的招聘个案

聘用条款	2017年建议聘任人数	
	公开招聘	内部聘任
试用	1 408	0
合约	40	0
试任	75	78
小計	1 523	78
合计	1 601	

	与过去数年比较				
	2013	2014	2015	2016	2017
招聘个案数目	126	133	151	161	169
建议聘任人数	1 092	1 268	1 100	1 398	1 601
建议聘任的本地应徵者	1 092	1 268	1 099	1 397	1 601
建议聘任的非永久性居民	0	0	1	1	0

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				
	2013	2014	2015	2016	2017
晋升	2 154	2 264	1 929	2 224	2 169
候补晋升	108	200	216	272	291
署理职位以待实任 或候补署理职位以待实任	361	436	442	397	478
署理职位以方便行政 或候补署理职位以方便行政	4 079	4 099	4 160	4 636	4 417
合计	6 702	6 999	6 747	7 529	7 335

	2013	2014	2015	2016	2017
晋升选拔个案数目	669	682	710	701	672
涉及的职级数目	393	403	401	426	411

附录 VI

经委员会提供意见的延长服务及退休后重行受雇个案

类别	2017年获建议人员数目	
	首长级	非首长级
根据2017年6月1日前旧有安排提交延长服务或退休后重行受雇的个案	7	0
根据2017年6月1日起经调整机制提交较最后延长服务为长的退休年龄后继续受雇的个案	2	28
小計	9	28
合计	37	

	与过去数年比较				
	2013	2014	2015	2016	2017
获提供意见的延长服务或退休后重行受雇个案数目	8	16	17	16	20
首长职级	3	9	11	11	9
非首长职级	5	7	6	5	11

附录 VII

经委员会提供意见的延长/终止试用期/试任期个案

类别	个案数目				
	2013	2014	2015	2016	2017
终止试任期	0	1	1	0	0
终止试用期	11	11	16	11	8
小计	11	12	17	11	8
延长试任期	8	3	13	11	12
延长试用期	72	126	84	112	143
小计	80	129	97	123	155
合计	91	141	114	134	163

附录 VIII

经委员会提供意见的其他公务员聘任事宜

类别	个案数目				
	2013	2014	2015	2016	2017
不予续约	1	0	1	0	1
续约或延长合约期	13	7	10	11	2
根据《公务人员(管理)命令》 第 12 条着令退休	1	1	0	0	1
借调	7	0	6	3	7
开放职位安排	2	1	3	0	1
检讨署任安排	6	11	10	12	12
更新《聘任指南》	60	56	29	23	25
合计	90	76	59	49	49

附录 IX

经委员会提供意见的纪律个案

(a) 二零一七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	4	1	1	6
迫令退休+罚款	0	0	0	0
迫令退休	3	1	1	5
降级	0	0	0	0
严厉谴责+减薪	3	0	1	4
严厉谴责+罚款	9	5	0	14
严厉谴责	1	0	0	1
谴责+罚款	4	0	1	5
谴责	1	0	0	1
合计	25	7	4	36

(b) 二零一七年按刑事罪行/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 ²² 行为	合计
	违反交通规则	盗窃	其他 ²³		
革职	0	2	2	2	6
迫令退休	0	0	3	2	5
较轻的惩罚	6	2	10	7	25
合计	6	4	15	11	36

(c) 与过去数年比较

惩罚方式	2013	2014	2015	2016	2017
革职	8	1	5	2	6
迫令退休	5	12	7	12	5
较轻的惩罚	31	35	25	33	25
合计	44	48	37	47	36

22 包括擅离职守、索取和接受未经批准的贷款等。

23 包括欺诈、偷拍裙底、猥亵侵犯、公职人员行为失当、伪冒、使用虚假文书等。