

公务员叙用委员会

2022 年报

公务员叙用委员会

2022 年报

目录

主席前言		1
第一章	公务员叙用委员会概况	4
第二章	公务员聘任	12
第三章	招聘	22
第四章	晋升	26
第五章	表现管理及员工培育	32
第六章	公务员纪律	40
第七章	访问	49
第八章	鸣谢	50
<hr/>		
附录 I	公务员叙用委员会主席及委员简历	51
附录 II	公务员叙用委员会秘书处组织架构图	58
附录 III	经委员会提供意见的个案	59
附录 IV	经委员会提供意见的招聘个案	60
附录 V	经委员会提供意见的晋升选拔个案	61
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	62
附录 VII	经委员会提供意见的延长/终止试用期/试任期个案	63
附录 VIII	经委员会提供意见的其他公务员聘任事宜	64
附录 IX	经委员会提供意见的纪律个案	65

主席前言



公务员叙用委员会每年均发表周年报告书，回顾过去一年的工作成果。二零二二年年报是我担任主席后的第九份，也是任内最后一份年报。

回想两年前，委员会低调迎来成立 70 周年。当时香港仍笼罩在 2019 冠状病毒病爆发的阴霾之中，抗疫措施雷厉推行，绝大多数社交生活都受到影响。三年以来，香港咬紧牙关，砥砺前行，终于走上复常之路，最后一项佩戴口罩的规定亦已于二零二三年三月一日取消。在此期间，委员会从未停步，一如既往，严格按照《公务员叙用委员会条例》所赋予的法定权力和权限，坚定不移地履行职责。

委员会自一九五零年成立以来，深受当局和公务员队伍推崇，全因委员会贯彻担当公正独立的顾问角色，矢志维护香港公务员聘任、晋升和纪律处分制度的廉洁公允，职责极其重要。委员会亦是政府的「智囊」，与当局协力检讨和制订公务员政策和程序，务使公务员队伍维持卓越表现，保持领先地位，继续跻身世界最优秀队伍之列。

委员会的任务是确保政府量才录用，选贤与能，按用人唯才的原则聘用最佳人选，并只擢升最合适且表现出众、品行诚信俱佳的人员。对于表现欠佳、行为不当甚至违法的人员，在公务员队伍内绝不容忍，让他们受到应有的处分。因此，委员会全力支持行政长官的政策措施，竭力培训和提拔潜质良好、能力出众的人才，并加强管理表现欠佳的人员。

行政长官已责成公务员事务局检视和优化纪律机制，务必果断迅速处理触犯纪律的人员。我们希望能对这些重要措施出谋献策，并与公务员事务局通力合作，尽早予以落实推行。在此之前，对于各局和部门向委员会提交的建议，我们会秉承一贯宗旨，本着无畏无私的精神，客观公正地逐一仔细审视。

二零二二年是工作繁重的一年。就工作量而言，当我在二零一四年出任委员会主席时，经委员会提供意见的个案数目为 1 096 宗，到二零二二年已升至 1 265 宗，其间在二零二一年更创下 1 379 宗的最高记录。为确保遴选过程公正和程序恰当，各局和部门须按规则和规例，从他们提交的过千宗建议中，可窥见各局 / 部门在遵循这些规例的幅度和表现。本报告书各章收录了一些值得注意并应予改善的个案，希望委员会的意见能够起提示作用，有助管职双方精益求精。这些实例更可在员工培训时作个案研究之用。

我们欣悉周年报告书在公务员队伍内广受阅读和传阅，并作为人力资源管理人员参考资料。更令我们感到鼓舞的是，自二零一八年报告书开始以数码方式发表，报告书在委员会网站的浏览量升了六倍，可见阅读报告书的人数有所增加。为促进效率和更妥善执行工作表现管理制度，委员会已建议公务员事务局局长开发一个涵盖全体公务员的中央数码资料库，以配合行政长官在《2022年施政报告》中宣布推动智慧政府的政策措施。我们殷切期待当局在未来一年制定具体实施计划，并就此征询委员会的意见。

年内，委员李联伟先生离任。李先生尽心服务六载，我在此谨致谢忱。同时，我热烈欢迎陈瑞娟女士和龚杨恩慈女士于同年加入委员会。

对于过去九年能出任委员会主席，我感到十分荣幸。任内，我在各方面都有充实和深刻的体验，得着良多。公务员叙用委员会成立多年，机制稳健，将会持续履行职责，继续发挥对公务员体制应有的制衡作用。在这方面，各前任和现任委员付出宝贵时间和心血，提出真知灼见，建树良多，我藉此衷心感谢各委员的鼎力支持。我也恳切感谢各前任和现任公务员事务局局长，以及其属下高级人员、各局 / 部门首长和其团队，在与委员会的事务往来中，予以合作、理解和支持。他们一直从善如流，积极落实委员会提出的各项建议和意见，我深表感激。最后，我要特别向委员会秘书和委员会秘书处全体人员致谢，他们一直克尽厥职、竭诚服务，充分支持委员会的工作。



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、晋升和纪律事宜，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》和其附属规例（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。二零二二年委员会成员名单如下：



公务员叙用委员会会议



公务员叙用委员会会议

主席	
刘吴惠兰女士，GBS，JP	由二零一四年五月起
委员	
李联伟先生，BBS，JP	二零一六年五月至二零二二年四月
黄嘉纯先生，SBS，JP	由二零一八年二月起
伍谢淑莹女士，SBS	由二零一八年二月起
梁高美懿议员，SBS，JP	由二零一八年七月起
雷添良先生，SBS，JP	由二零一八年七月起
陈镇仁博士，GBS，JP	由二零一九年十二月起
雷鼎鸣教授，BBS，JP	由二零二一年六月起
陈瑞娟女士	由二零二二年五月起
龚杨恩慈女士，BBS，JP	由二零二二年五月起
秘书	
郑凤樱女士，JP	由二零一八年十月起

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持，职员均为公务员，分别来自行政主任、秘书和文书职系。截至二零二二年年底，委员会秘书处共有编制职位 33 个，其组织架构图载于附录 II。

任务和职能

1.4 委员会的职责属咨询性质。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，委员会就聘任和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（于二零二二年年底为 54,840 元）或以上的公务员职位，至常任秘书长和部门首长。中华人民共和国香港特别行政区（香港特区）《基本法》所订明香港特区行政机关主要官员的聘任事宜，不在委员会职权范围内。截至二零二二年六月底，公务员编制职位共有 192 579 个，其中属委员会职权范围的有 54 842 个。然而，以下各类个案，不论所涉人员职级高低，均需征询委员会的意见：

- (a) 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）和按合约条款或新长期聘用条款续聘；
- (b) 终止或延长试用期或试任期；
- (c) 不批准通过试用或试任关限；以及
- (d) 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。

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。

- 1.5 在纪律事宜方面，《公务人员（管理）命令》第 18 条³规定，除《公务员叙用委员会条例》订明不适用的人员的个案外，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，必须先征询委员会的意见。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⁴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。截至二零二二年六月底，属委员会纪律事宜职权范围的甲类人员约有 123 000 人。
- 1.6 委员会也会按照法定权限，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的公务员事宜提供意见，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，委员会会召开会议讨论。公务员事务局的代表和各局 / 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，但委员会听取后会独立作出决定。
- 1.8 委员会审阅各局 / 部门提交的建议，主要目的是确保建议理据充分，并且是按照订明程序和既定指引达至。为此，委员会有一套严谨的制度审核部门的建议，在进行审核时或会要求相关的局 / 部门作出解释和提供补充资料。有时各局 / 部门会在考虑委员会的意见后，修订建议；也有些时候，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。委员会亦会就管方应留意的事宜，向相关的局 / 部门提供建议或作出提醒。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。

3 一般而言，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，就惩罚方式征询委员会的意见，惟该条例第 6 (2) 条订明不适用的人员的个案除外。

4 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。

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委员的决定。上述条文提供清晰和稳固的法律依据，确保委员会在保密情况下，公正无私地执行职责。

工作目标

- 1.10 在处理晋升和纪律个案方面，委员会的目标是在接获各局 / 部门的建议后六个月内，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。

二零二二年的工作

- 1.11 二零二二年，委员会就 1 265 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 812 项建议提出质询，当中 161 项（20%）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在目标时间内处理完成。有关个案的分项数字和二零二二年与先前四年同类数字的比较，载于附录 III。

- 1.12 每一宗在委员会职权范围内提出的申述，委员会都会仔细审查，严肃处理，然后作出回复。在过程中如发现各局 / 部门的工作有不足或不妥当之处，委员会会向相关的局 / 部门提出意见，以作出纠正。
- 1.13 年内，委员会处理了两宗申述个案。经委员会详细审视后，均裁定有关申述不成立。
- 1.14 除了申述外，委员会也有接获各类性质的投诉。无论投诉是否属于我们的法定职权范围，所有投诉均会获严谨处理。委员会从相关的局 / 部门取得事实和资料后，会详细考虑投诉的内容，并在仔细审视后回复。若投诉事宜不属委员会的职权范围，委员会秘书处会转交相关的局 / 部门直接回复。
- 1.15 委员会一向致力确保公务员聘任、晋升和纪律的执行工作能全面符合相关政策和程序要求。尽管员工培训和发展工作是部门和职系管方的基本职责，委员会一直有和公务员事务局合作，携手推动以全面统理的方针制订周详和最切合公务员队伍需要的人力资源管理策略。具体而言，我们期望各局 / 部门为管理、培育和激励员工建立和营造理想环境，让他们把握发展香港的机遇和挑战，并维持香港的良好管治。二零二二年，委员会继续委派秘书处人员出席为行政职系人员和职系管方举办的培训班和工作坊。政府必须好好装备有关人员，让他们掌握所需的知识和技能履行人力资源管理的职能，才能确保招聘、试用人员管理、晋升和表现管理制度得以稳妥施行，并完全符合公务员政策和规则。我们喜见收到的回应正面。委员会秘书处人员的参与也有助加强委员会和各局 / 部门的沟通，还能让负责拟备建议供委员会审议的人员更了解委员会的标准和要求，最终双方的工作效率也得以提升。此外，委员会会继续藉探访各局 / 部门的时机，就双方共同关注的范畴和事宜，作出磋商。

互聯網網頁

1.16 委员会设有网页，网址如下：

<https://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。委员会自二零零一年以来的年报可在网页上浏览和下载。

1.17 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、纪律和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員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 要带领香港应对未来的挑战，变中向前求进，需要能做事和做成事的有为政府。维持一支尽忠职守、致力为民服务和勇于承担的公务员队伍，对建立和维持一个有为政府至为重要。因此，必须坚守聘任公务员的基本原则，聘用最合适的优秀人才加入公务员队伍。
- 2.2 二零二二年，委员会审议了 1 265 项建议，并作出意见，当中 1 193 项与聘任有关，其余 72 项则与品行和纪律有关。所有建议都是各局 / 部门努力工作的成果。各局 / 部门共进行了 132 项招聘工作和 746 项晋升选拔工作，以填补新的职位空缺和补充所需人手。这两项数字的背后涉及成千上万的申请人和合资格人员，他们的入职申请和晋升资格必须经委员会仔细评核。此外，委员会亦就 23 项按照公务员事务局二零一七年六月公布的经调整机制作出续聘的建议提供意见。另有 196 宗涉及延长或终止试用期或试任期的个案，其余 96 宗则为其他与聘任有关的个案。
- 2.3 除就个别建议提供意见外，委员会亦有与公务员事务局紧密合作，就新订的聘任政策提供意见，务求改善和精简聘任程序，并按需要提出检讨事项，让聘任制度更加完善和高效。本章详细阐述委员会在这方面的的工作。

公务员招聘

- 2.4 招聘公务员的工作是由公务员事务局和各局 / 部门负责。招聘工作可以用公开招聘或内部聘任方式进行，亦可以两者并用。对于必须提交委员会审议的个案⁵，我们要求及须信纳有关的遴选标准客观、招聘程序恰当。各局 / 部门在进行招聘时决定引用新的筛选准则前，必须征询委员会意见，以确保有关准则公平合适。我们也会向各局 / 部门建议各项改善招聘程序效率和成效的措施，以便尽早向获选应征者发出聘书。
- 2.5 二零二二年，委员会一共就 132 项招聘工作提供意见，共涉及 1 606 个职位空缺，当中 1 551 个（分属 127 项招聘工作）是以公开招聘方式填补，其余 55 个（分属五项招聘工作）则以内部聘任方式填补。这些聘任个案的分项数字和二零二二年与先前四年的建议聘任人数比较表，载于附录 IV。委员会就年内审议的招聘建议所提出的一些具体意见，载于第三章。

《基本法及香港国安法》测试

- 2.6 公务员队伍作为香港特区政府的骨干，必须坚守和落实「一国两制」，并且支持香港特区政府的管治工作。公务员亦须具备维护国家安全的意识和责任。正如我们在上一份年报所述，公务员事务局承诺会检视和更新旧有《基本法》测试的考核内容，把《中华人民共和国香港特别行政区维护国家安全法》（《香港国安法》）纳入招聘考核范围。委员会全力支持此项措施，以确保新入职人员适合受聘为公务员并符合所申请职位的条件。二零二二年六月，公务员事务局推出新的《基本法及香港国安法》测试规定，并作出公布。根据新规定，由二零二二年七月起刊登的公务员招聘广告，会把在《基本法及香港国安法》测试取得及格成绩列为入职要求，所有公务员职位的申请人均须参加有关测试。在审视招聘建议时，委员会欣悉各局 / 部门在招聘程序中已确保完全符合新规定。

5 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（二零二二年底为 54,840 元）或同等薪点金额的人员，但不包括：(a) 属于非学位和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、廉政公署人员和香港警务处纪律职系人员。

公务员高层职位的选拔及聘任机制

2.7 要维持有效管治，有赖各级公务员通力合作。政府最核心、最高级别的首长级公务员在推动有效管治方面能发挥更大的领导作用。委员会将一如既往仔细严谨审阅每项涉及首长级职位的聘任建议，并确保建议是按用人唯才的原则，及符合相关程序的要求而达致。

公务员晋升选拔

2.8 在公务员晋升选拔方面，委员会的职能是就公务员的晋升事宜⁶向政府提供意见，确保政府采用公平公正的晋升制度，选拔最合适和能干的人员担任较高职级的职责。在审议各局 / 部门提交的晋升建议时，委员会须信纳选拔程序恰当稳妥，不论合格人员是按何种条款受聘，他们的晋升资格均会按才干、经验、工作表现、品格和晋升职位所规定的资格（如有）等客观准则，得到充分且持平的考虑。此外，委员会亦会就晋升选拔工作和管理员工表现的相关事宜提出意见，以求改善不足之处，务使整套公务员晋升选拔制度更趋完善。

2.9 年内，经委员会审议的晋升选拔建议有 746 项，一共有 9 512 名人员获得推荐晋升或署任。公务员要获得晋升，必须靠自己的能力争取，以用人唯才的原则进行选拔。竞争大多是激烈的。因此晋升选拔委员会的建议必须经得起监察的考验，而在回应委员会的提问时，必须提供充分理由和客观证据作支持。上述个案的分项数字和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。

6 根据委员会的职权范围，有关中、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）的晋升建议，必须提交委员会审议和征询意见，当中不包括不在委员会职权范围内的司法人员、廉政公署人员和香港警务处纪律职系人员。

延长公务员服务年期

2.10 政府在二零一五年一月宣布延长公务员的服务年期，并在咨询委员会后，由二零一七年六月起全面落实较最后延长服务期为长及经调整的继续受雇（下称「继续受雇」）机制。

继续受雇计划

2.11 继续受雇计划所订的遴选程序是参照晋升和招聘委员会的运作模式，让合格人员经遴选后继续受雇。如有关职位属委员会的职权范围，则其继续受雇建议须征询委员会的意见。年内，委员会审议了 23 项继续受雇建议，共支持 80 名人员的延长服务申请，为期四个月至累积五年不等。二零二二年经委员会提供意见的延长服务或退休后重行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。

试用 / 试任人员的管理

2.12 规定受聘人员须经过试用 / 试任期的安排，有多个目的。有关安排既给予受聘人员机会证明自己适合继续受聘为公务员，亦能让聘任当局评核受聘人员的工作表现和品行，以确定其是否适合聘用。就部分特定公务员职位，试用 / 试任期也可让受聘人员有时间取得相关职位的所需资格或通过指定的考试。为保持试用 / 试任制度稳妥施行，部门 / 职系首长肩负监督试用 / 试任人员管理工作的职责，包括提供所需培训、指导和辅导，以协助他们适应工作。各局 / 部门除了要持续监察这些人员的工作表现和定时提供意见外，亦须视乎实际情况，适时采取果断行动，处理任何在试用或试任期内出现的问题。

- 2.13 为了维持一支高素质的公务员队伍，部门 / 职系首长必须以严格标准评核试用 / 试任人员的工作表现和品行，确保只有在各方面均合适的人员才能通过试用 / 试任关限，继续获得聘用。根据公务员事务局颁布的指引及《公务员事务规例》，终止试用 / 试任不是惩罚。在试用 / 试任期内任何时间，如有关人员在工作表现 / 品行方面未能达到所要求，又或其态度出现问题，经督导人员及 / 或职系管方指导和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果断行动，根据《公务员事务规例》第 186 / 200 条终止其服务，而无需等待试用 / 试任期完结或诉诸纪律处分程序。
- 2.14 虽然新入职人员应获得公平机会，让他们能够在政府发展自己长远的事业，但各局 / 部门不应以延长试用 / 试任期取代终止聘用，亦不应纯粹为了让受聘人员有更多时间证明自己胜任有关工作而延长其试用 / 试任期。根据《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岗位，以致当局没有足够机会评核该人员是否适合通过试用 / 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不能控制的情况，才作考虑。只有在非常特殊的情况下，该人员虽尚未完全符合胜任标准，但能确实而明显展示有能力于延长的试用 / 试任期内达到标准，其试用 / 试任期才应获得延长。此外，各局 / 部门不该随意决定试用 / 试任期延长多久，而是应充分考虑每宗个案的情况和理据，并评估管方决定有关人员可否通过试用 / 试任关限所需的时间。

2.15 二零二二年，委员会录得合共 46 宗终止人员试用 / 试任期的个案。这些个案大部分与人员工作表现及 / 或品行欠佳有关。年内另有 150 宗建议延长试用 / 试任期的个案，大部分个案都是因为有关人员工作表现偶有失准、品行有轻微缺失或由于健康问题长期缺勤，又或有待取得职位规定的资格才能继续受聘等，而有关的局 / 部门认为可再给予时间，让他们证明自己适合长期受聘 / 通过试任关限。这些个案的分项数字和与先前四年同类数字的比较，载于附录 VII。

对表现未达标准的试用人员尽早采取果断行动

2.16 各局 / 部门虽有严格遵守试用 / 试任制度的一般指引，审慎考虑如何处理有问题人员，但把决定延至试用期即将届满才作出，对维持公务员的服务水平实无帮助。委员会在审视两项终止试用期的建议时，留意到该两名试用人员获聘后不久，便被发现工作表现欠佳，即使上司加强指导和辅导，其表现仍未如理想。他们的上司需付出大量时间和精力，既要管理他们未达标准的工作表现，又要避免他们影响或扰乱工作单位的畅顺运作。直到需要终止该两人员试用期的建议提交委员会征询意见时，已经过了接近三年。有见他们的工作表现持续欠佳，经过一段长时间后仍没有改善，该两人员的上司其实早应上报个案，由更高级别的人员考虑及作出裁决。包容表现欠佳的人员，对其他同事并不公平，更可能打击他们的士气。经审议后，委员会完全支持终止该两人员试用期的建议，并敦促两个相关部门提醒部门内各级管理层对试用人员的管理，多加关注。

尽快向试用人员发出口头／书面警告

2.17 按简易纪律行动发出口头和书面警告，是公务员惩罚体制中施行的第一和第二的两个层级，目的是让各局／部门能迅速处理性质轻微和单一的不当行为。虽然施行简易纪律行动前无须征询委员会意见，但因受处罚而引致需要延长试用期的个案，则须提交委员会考虑⁷。去年，委员会仍发现在部分个案中，管方用了颇长时间才发出口头或书面警告，有违迅速惩处的目的。在一宗延长试用期的个案中，管方在裁定有关人员行为不当九个月后，才正式发出口头警告；另外两宗个案耗时更长，有关人员分别相隔八个月和 12 个月才受到惩处。我们认为长时间的延误不但削弱警告的阻吓作用，更会令延长试用期的安排一并延误，减弱延长试用期的处罚效果。委员会已提醒有关部门，日后须尽快处理类似个案。

试用／试任人员的工作表现管理

2.18 评核员工工作表现是评核人与受评人双向沟通的过程。受评人须从中得悉所有需要改善的地方，而评核人则应如实作出评核。对试用／试任人员而言，依时获得全面的评核尤其重要，他们需要知道上司对其工作表现的意见，才能加以改善，力求进步。要达至全面评核的效果，评核人应根据适用于相关职级的评核标准，对受评人的实际工作表现和进展作出具体及客观描述（包括其优点和弱点），作出评核。然而，在一宗延长试用期的个案中，评核人连续在两份报告

7 根据公务员事务局通告第 5/2015 号，试用人员如被口头或书面警告，其试用期分别会被延长六个月和一年，两者都会导致有金钱损失，即该人员在延长的试用期内不会获发增薪，其增薪日期亦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。

对试用人员作出相同重复的评语。在另一宗个案中，两名不同的评核人连续在一名试用人员的评核报告中，给予近乎相同的评语。再有另外一宗个案，试用人员因疏忽职守而被书面警告，但依然获得与前三份评核报告几乎完全相同的评语。委员会认为评核人员就受评人在不同时期的工作表现作出相同的评核或给予差不多一样的评语，并不符合工作表现评核制度的目的，亦无助试用人员的事业发展。委员会认为，不论问题是出于评核人撰写报告的技巧不足，还是对撰写评核报告缺乏认知，管方应送他们参加公务员学院举办的培训课程，提升他们撰写工作表现评核报告的质素。

- 2.19 除了评核报告的质素外，适时填交报告亦同样重要，尤其是试用 / 试任人员的报告，好让他们改善被评不足的地方。在两宗延长试用期的个案中，委员会留意到有关人员的首份试用期评核报告迟了六个多月才填写。在另一宗个案中，委员会发现评核人在延误了大约一年之后，才一并撰写有关试用人员的首两份评核报告。适时撰写员工评核报告是所有评核人的责任。未能或严重延误撰写报告反映督导人员的管理能力不足。委员会明白延误撰写评核报告有时是因受评人迟迟不填交引起，因此已敦促职系管方密切监督评核报告的撰写进度，并采取一切必要措施，确保评核报告能按时完成。

适时提交建议

- 2.20 根据《公务员事务规例》第186(4)条 / 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，应尽可能在相关试用 / 试任期届满前最少两个月提交委员会。委员会认为，如因没有及时处理这类个案，而令有关人员未能尽早或未能在试用 / 试任期届满前得悉管方的决定，是极不理想的。
- 2.21 在某些情况下，如导致需要延长 / 终止试用 / 试任期的事件发生在试用 / 试任期临近届满时，有关局 / 部门未必能在期限前提交延长 / 终止建议，委员会对此表示理解。可是，若导致延误的原因是由于事前规划不周或部门内部沟通不足，则不能接受。就有关个案，相关部门已按照委员会的建议，即时采取补救措施，并采用按时呈阅制度，密切监察类似个案，避免再次发生同类情况。另一个部门一直押后提交一个延长试用期个案的建议，直至有关人员的增薪点问题得到解决后才提交。尽管该问题与试用人员有关，但在考虑是否延长其试用期并非关键。我们已敦促部门管方提醒所有负责人员不要忽略提出延长试用期建议的主要目的，并应以常理判断连系行政工作的优先次序。

其他公务员聘任事宜

- 2.22 二零二二年，委员会就 96 宗其他聘任个案提供意见，包括不予续约或延长合约期、借调⁸、开放职位安排⁹、检讨署任安排和更新《聘任指南》¹⁰等事项。这些个案的分项统计数字和与先前四年数字的比较，载于附录 VIII。

8 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。

9 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和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。

10 《聘任指南》是部门就个别职级拟备的正式文件，说明各职级在招聘或晋升方面所需的资历、要求和聘用条款。各局和部门须经常更新其职权范围内各职系《聘任指南》所载的入职条件、聘用条款和职责说明，并提交公务员事务局批准。

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 条为公众利益着想而着令退休，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能力，但工作表现仍未能达到要求；或
- (b) 失去信心：管方因对员工失去信心，无法再委以公职。

为公众利益着想而被着令退休的人员可获得退休福利。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，有九个局 / 部门辖下共九名人员因表现欠佳而受到密切观察。有四名人员其后被剔出观察名单，当中两人因纪律理由而被革职，一人自行辞职，另一人则已改善表现。截至二零二二年年底，公务员事务局正在处理两名人员的个案，余下仍有三名人员受到密切观察。

2.25 委员会在处理晋升选拔建议而审视员工评核报告时，会继续提醒各局 / 部门留意可能须根据第 12 条采取行动的个案，以便作适当跟进。委员会也会密切监察部门管方有否果断并适时采取此项行政措施。

第三章

招聘

- 3.1 进行招聘是选拔人才和填补人手空缺以实现机构目标的方法。招聘公务员的遴选过程严谨且竞争激烈。委员会支持当局按用人唯才和公平竞争的原则，选出最适合的应征者。我们除了要确保招聘程序恰当稳妥外，行政效率也不能忽视，才可以与私营机构竞逐优秀人才。
- 3.2 《聘任工作指引》载有清晰的规则和指引，规管招聘工作妥善进行，并附有齐备的范本和清单，以便各局 / 部门核对工作。凭着累积的经验，加上各局 / 部门严格遵循指引，招聘工作都能顺利进行。年内，委员会欣悉各局 / 部门继续积极遵行指引，并加快招聘流程。虽然受到 2019 冠状病毒病第五波疫情的严重影响，各局 / 部门均能采取适当措施，致力按照预定的招聘时间表行事，务求令遴选面试能如期进行。委员会明白，鉴于部门须遵守为防控病毒传播而推行社交距离措施，招聘过程无可避免会有或延长。所以，见到实际招聘工作并没有较原定时间表落后太多，而各项招聘目标亦能大致达成，委员会感到分外高兴。

招聘委员会报告的质素和所作评语

- 3.3 过去一年，委员会留意到由招聘委员会提交的报告依然能保持良好质素。对三个部门的招聘工作印象尤其深刻，它们不但妥善安排招聘工作，就应征者表现的评语更是内容翔实，有理有据。由于报告内容齐备，委员会无须跟进提问，整项招聘程序得以加快完成，而有关部门也因此而能尽早向获录取应征者发出聘书。委员会对以上所提招聘委员会的出色工作表示赞赏。

招聘报告范本和准确资料

3.4 随着各局 / 部门采用更全面的招聘事项清单后，委员会秘书处的审核工作也相应显得更为容易，缩短处理时间的同时，清单也更能保障招聘委员会报告所载资料的准确度。除了载列必须的项目外，招聘报告范本亦要求各局 / 部门汇报不合格申请的百分比，并比对以往的情况。有意见认为这项规定加重招聘委员会工作，委员会希望就此解释加入此项要求的理由。首先，招聘广告刊登后收到的申请必须经过审核才可获进一步考虑。核实申请人资历的工作耗时费力。如不合格的申请数目持续偏高，委员会会要求相关的局 / 部门检视其招聘广告内容，查看能否令资历要求更为清晰，以减少不合格的申请数目，以便节省更多时间。至于委员会方面，我们早已建立随机抽查制度，不时全面查核有关资历。下列两宗个案正好说明资料准确的重要。有一宗个案，部门排列整体分数相同的应征者优先次序时，错误取用了一项与招聘委员会事先所定不同的评核参数。幸好部门向委员会提交招聘委员会报告后不久，便发现了该错误，并立刻更正聘任候补名单中多名应征者的优先次序。委员会接纳这是无心之失，而且没有损及招聘工作的公正性。在另一宗个案中，部门错误计算一名不获推荐应征者的整体分数。虽然这并没有影响到招聘委员会的推荐结果，但我们建议部门提醒获委派进行招聘工作的人员保持警觉，彻底查核招聘委员会报告所载资料，确保全部正确无误，才提交报告征询委员会意见。

评核准则

- 3.5 招聘新血不单是为了填补当前的空缺，更是对公务员人力资本的长远投资。为了选贤任能，所有招聘委员会的重要任务，是厘定全面而客观的评核准则，并按照职位需要的特质，订定各项准则的合适比重。去年，委员会审核一项招聘建议时，发现有数项相关的特质本可纳入同一项评核准则，但却被分为两项准则来评核，而且有关招聘委员会没有为个别项目设定及格分数，仅凭整体总分决定推荐聘任的人选。委员会一再强调，招聘委员会应就评核项目订定比重，若应征者在某些关键特质未能取得及格分数，便不应获得录用。该部门有鉴委员会的意见，作出认真检讨，并设计新的评核表格和评分机制。另一个部门亦采取措施，更新有关评核表格。委员会赞赏这两个部门的积极回应，认为新评核准则的评分比重较以前更清晰恰当，有信心招聘委员会能辨别和遴选最符合职位要求的应征者。
- 3.6 各局 / 部门除应按准则仔细评核每名应征者，以确保新入职人员具备应有的工作技能和知识，考核应征者的软技能也同样重要。为应对不断变化的服务需求，所有公务员均需致力掌握最新发展和服务需求，不忘以客为本的工作态度，服务市民。委员会在年内审阅的招聘个案中，欣见其中一个部门为应对新服务需求，主动修改一个职级的评核方法，加入一项新准则，以评核应征者的工作动力，并就一项现有准则因可于技能测试中得到评核而调整了其相对比重。部门积极审视评核方法的态度，对招聘工作的重视，令人鼓舞。

招聘考试

3.7 在遴选过程中，不少局 / 部门会加入笔试作为额外招聘条件，以测试应征者是否拥有招聘职系所需的技能或特质¹¹。委员会认为，这项要求尤其适合以特定技能、知识或语文能力为主要和基本要求的招聘职系。有一个部门招聘某专业职系的基本职级时，一直以笔试测试应征者的写作技巧和专业知识，应征者要在考试取得及格成绩，才会获邀参加甄选面试。然而，该部门在二零二二年进行招聘工作时，却取消了相关笔试，以增加面试人选的数目。委员会担心在取消了原有笔试但又没有其他替代措施的情况下，招聘委员会将难以评估应征者的语文能力。该部门在回应时向委员会保证，会根据这次招聘工作的经验，审慎检视是否需要恢复举行笔试，并承诺会提醒招聘委员会在遴选过程中加入考核语文能力的元素。

11 根据《聘任工作指引》第 2.15 段，各局 / 部门可决定是否和如何进行招聘考试，以助筛选应征者参加面试，或遴选合适人选以供聘任。各局 / 部门如举行考试，应提早通知所有应征者，而且提早通知的时间必须充足和划一（通知期一般为 14 个历日），方便他们作出准备。若必须在考试取得及格成绩方能获得聘任，则应在招聘广告、职位空缺通告和考试邀请信中阐明。

第四章

晋升

- 4.1 公务员队伍以晋升方式填补较高职级空缺，是行之有效的机制，为公务员提供发展事业机会，建立晋升阶梯。公务员的晋升以能者居之和公平竞争为原则。甄选过程是建基于才干、经验、表现、品格和规定的资历（如有）等客观准则。公务员要获得晋升，必须靠自己的能力争取得来。晋升不是既有的权利，也不是对长期服务者的奖励，而是对有能力和表现优秀人员的肯定，他们需要展示在各方面都能胜任较高职级职务的要求才可获晋升。不言而喻，甄选过程必须稳妥客观，并确保所有合格的人员都会得到充分和公平的考虑。
- 4.2 维持公正可信的晋升制度，是吸引和挽留公务员人才的关键。委员会提出的意见，有助政府透过透明公正的程序，甄选及推荐最合适的人员晋升。委员会秘书处的的工作受《公务员叙用委员会条例》规限，并须遵循委员会订定的规则和标准。在审视每一项晋升建议时，委员会必须信纳晋升选拔工作程序妥当，并遵守所有适用的《公务员事务规例》和指引。为了维持晋升选拔制度公正健全，委员会向公务员事务局建议，在召开晋升选拔会议前，所有合格候选人员的评核报告必须备妥完成。去年，委员会欣见有关规定继续得到各局 / 部门的高度遵从。就数宗情况略为欠妥的晋升个案，我们已直接向有关的局 / 部门表达意见和建议，并把这些和其他值得注意的个案收录本章内，让负责晋升选拔事宜的人员及 / 或担任晋升选拔委员会的成员作为参考。

召开晋升选拔委员会 / 遴选委员会

- 4.3 周年评核报告撰写后，晋升选拔委员会 / 遴选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。由于 2019 冠状病毒病第五波疫情爆发，政府需推行多项防疫抗疫措施，市民和公务员队伍同受影响。因此委员会与公务员事务局一致同意，给予各局 / 部门一些弹性，灵活编订 / 重新编订已计划的晋升选拔工作。虽然在家工作的安排对召开晋升选拔委员会会议带来一些掣肘，委员会欣慰，在电脑科技辅助下，安全可靠的虚拟会议得以安排，没有晋升选拔工作被迫取消，各项晋升选拔工作大致能按计划完成。
- 4.4 为了让合适而又有能力的人员发挥潜能，出任更高职位，我们鼓励各局 / 部门善用所有职位空缺和可作晋升的职位空缺，让优秀的人员尽早获得擢升。不论是按何种条款受聘的所有合资格人员，都应获考虑。即使某空缺不能用作实际升职，亦应进行遴选工作，物色合适人员以署任方式填补有关空缺。此举适用于有时限和其他可能为期逾六个月的职位空缺，也包括在下一个评核周期首六个月内出现的常额编制职位空缺。职位空缺数目必须准确计算，以免导致员额超出编制。我们在审阅二零二二年晋升选拔建议时，发现有两个部门在之前一年即使知道有因为退休而出现可供署任的空缺，但却没有就填补空缺进行遴选。其中一个部门解释因有关空缺预期与六个月时限非常接近，认为可以推迟处理。至于另一宗个案，部门管方决定不作遴选的原因是他们认为部分合资格人员在所属职级的年资较浅，不适合晋升。委员会建议该两个部门紧记，是否有合适人员或哪些人员可获选拔，该由遴选委员会 / 晋升选拔委员会商议决定，管方应遵循《聘任工作指引》的规定，适时进行遴选 / 晋升工作，让合适人员填补空缺，以助继任安排的规划工作，亦可尽早物色具潜质的人员尝试出任。

晋升选拔委员会报告的质素

- 4.5 委员会除了关注晋升选拔工作整体上是否按规定办理，亦十分重视晋升选拔委员会报告的质素。对于优异、可作范例的晋升选拔报告，委员会会对相关的局 / 部门作出表扬，以资鼓励。质素优良的报告有一共通点，就是能清楚详细交代晋升选拔委员会在参考候选人员评核报告后所作的考虑，就实力相若人员的优劣作出清晰而全面的比较，并辅以实证加以说明。
- 4.6 晋升选拔委员会在进行讨论和审议期间，除可查阅所有合资格候选人员的评核报告，晋升选拔委员会秘书会就每名候选人员按其工作表现评核报告撰写摘要，为晋升委员会提供简便参照，便利晋升选拔委员会的审议工作。因此，工作表现评核摘要必须仔细撰写，如实反映有关人员最近三年的工作表现。我们在二零二二年审核的 746 份晋升选拔委员会报告中，注意到某些工作表现评核摘要欠妥当，以下加以说明。有些工作表现评核摘要过于简短和笼统，有些却是逐字复述评核报告的内容。至于牵涉到候选人员的不足，就每每被略去或不见被录于评核报告内。因此，当看到晋升选拔委员会报告能提供简明扼要，并清楚罗列候选人员的优点和缺点的评核摘要时，委员会感到分外喜悦。此外，对于有不少部门所提交的晋升选拔委员会报告也见显著改善，充分反映他们从善如流，回应了委员会早前给予的意见，委员会对此感到欣慰。我们已把部分有代表性的个案转交公务员事务局，作培训之用，并知悉这些个案在培训工作坊用作经验分享。

计算空缺数目

- 4.7 晋升选拔委员会 / 遴选委员会在展开工作前，首要任务是确定空缺数目，并按《聘任工作指引》第 3.5(a) 段所订的规管原则，决定有关空缺可否用作实际晋升或长期署任。多年来，委员会一直主张各局 / 部门管方在展开晋升选拔工作前，须先得到政策局批准，并须准确汇报有待填补的空缺数目。错误计算或漏计空缺数目，不但无助应付服务和运作需要，亦不利推动员工发展。

- 4.8 去年，有一个部门在征得所属政策局许可召开晋升选拔委员会时，漏计了一个因辞职而出现的晋升职位空缺。另有一个部门则因为疏忽，漏报较高职级有空缺后随之出现的一个署任职位空缺，还有两个部门少计了可供长期署任的空缺数目。由于及时更正，有关晋升选拔建议最终未受负面影响。无论如何，管方和负责人员都必须充分了解有关计算晋升及 / 或署任职位空缺数目的指引。

资料准则

- 4.9 根据《聘任工作指引》第 3.21 段，在晋升选拔工作时，若符合资格的人员数目众多，晋升选拔委员会可因应晋升职级的职务拟定筛选准则，下调合格人数让晋升选拔委员会较能集中考虑合格人选，加快工作流程，令行政效率得以提高。筛选准则除应与以往采纳的保持一致外，委员会亦建议晋升选拔委员会审慎严谨拟订筛选准则，不应纯以空缺数目和合格人员数目的比例作为考虑因素。晋升选拔委员会亦须紧记，若有个别合格人员表现突出，即使他们不符合筛选准则，亦应予以考虑。而在每次展开晋升选拔工作时，都应在考虑所有相关因素后，重新检视是否有需要采用筛选准则，尤其需要顾及须有合理竞争来选出最合适的人员。
- 4.10 我们年前曾建议晋升选拔委员会不要以整体工作表现的评级来筛选候选人员作详细考虑。首先，候选人员在工作表现评核报告所得的评核，已是《公务员事务规例》订明而行之有效的选拔准则。因此，不论候选人员所得的评级为何，晋升选拔委员会必须认真细读。其次，不应单凭评级来评估候选人员是否有能力和适合晋升，因为有关评级必须与评核报告所载的评语通盘考虑。再者，就晋升预设评级水平，可能会令评核工作有失公平客观，并为评核人添加压力。在过去一年，我们仍观察到部分晋升选拔委员会，尽管清楚知道不应遗漏不获筛选但表现突出的候选人员，但他们仍然采用上述做法。由于这种情况一再发生，我们已致函有关部门，再次提醒他们留意委员会的上述意见。

资料的准确性

4.11 为了准备召开晋升选拔委员会，晋升选拔委员会秘书负责编制合格候选人员名单，并提供他们的聘任详情、评核报告档案和工作表现评核摘要，供晋升选拔委员会审议。由于这些数据和资料对晋升选拔委员会的工作至为重要，内容必须是准确和经最新核对的。委员会也责成委员会秘书处进行复查，并在有疑问时询问清楚。事实证明，用上的时间和人力是有必要的，下述个案可作说明。在一宗个案中，尽管一名人员在署任职位以待实任后，已获确认升任较高职级，但在二零二二年的晋升选拔报告中，仍被列为合格候选人员。我们在另一宗个案中发现，晋升选拔委员会报告由于手民之误错误输入一名候选人员的晋升能力评级。至于一些其他个案，在相关晋升选拔工作的委员会报告中，我们亦发现候选人员的年龄、工作表现评级、聘用条款和退休计划等有错漏。这些人为错误都是因粗心大意而造成的。虽然此类工作性质单调琐碎，负责的人员应以专业态度履行其职务，不应马虎了事。类似错误令部门尴尬，也可能会削弱晋升选拔委员会的公信力。经委员会秘书处查询后，有关错漏已获更正，经晋升选拔委员会阐释后，委员会最终接纳其建议。在以上个案额外查询和多花的时间是绝对可以避免的。委员会已提醒有关部门加强警觉，确保向晋升选拔委员会和本委员会提供的所有数据和资料均正确无误，维持晋升选拔工作稳妥无碍。

晋升选拔委员会对人员工作表现所作意见没有于评核报告内反映

4.12 《聘任工作指引》第 3.27 和 3.30 段订明，晋升选拔委员会应主要依据评核报告内所载有关人员在过往一段期间的工作表现进行审议。传闻或未经证实的评语不应被理会，但晋升选拔委员会成员在商议时，可就个人对候选人员所知作补充和提出对候选人员的意见。由于受评人只知道评核报告的内容，晋升选拔委员会须遵守补充资料不能凌驾评核报告的原则，方可予以接纳。

- 4.13 去年，在多份晋升选拔委员会报告中，委员会发现一些有关候选人员表现不足的评语，在评核报告没有记录。委员会关注工作表现管理制度的公信力，并已要求管方在完成进行晋升选拔工作后，尽早约见有关人员清楚告知他们不足之处，并作出建议，鼓励他们作出改进。我们认为，人员表现若有不足，应在评核报告中说明。管方应提醒督导人员须如实全面撰写评核报告，确切反映下属的工作表现，让晋升选拔委员会知悉一切。在有需要时，晋升选拔委员会应向有关评核人或加签人查问清楚，以便在充分掌握资料的情况下作出决定。

候选人员涉及正在进行的调查

- 4.14 根据既定规则，除非有关人员在能力、操守和品行都是合适，否则不应予以晋升。就人员应否获得晋升，聘任当局拥有最终的决定权。在考虑获晋升选拔委员会推荐晋升或署任但因投诉 / 纪律 / 刑事个案而正接受调查的人员是否适合晋升时，聘任当局须在公平对待有关人员与维持公务员队伍诚信之间，审慎求取平衡，然后才作出最终决定。公务员事务局亦订有指引，供各局 / 部门在晋升选拔工作中处理投诉 / 纪律 / 刑事个案所涉人员时遵从。
- 4.15 有晋升选拔委员会在处理一项晋升选拔建议时，在报告中加入备注，表示一名获推荐实际升职人员涉及一宗调查中的投诉，有关部门却没有表明聘任当局有否覆检该项获推荐晋升的建议。聘任当局在委员会秘书处查询后才作出覆检，最终决定不接受晋升选拔委员会就该名被投诉人员的建议。委员会已提醒该部门，处理晋升选拔建议时必须谨慎，并须严格遵从公务员事务局的指引。根据现行规则，晋升选拔委员会一般不会获告知针对候选人员的投诉或涉及候选人的调查行动，好让晋升选拔委员会能客观评核所有合资格人员的工作表现和晋升资格，而不受其他因素影响。然而，当晋升选拔委员会提交报告时，委员会期望能获知会所有投诉，以及聘任当局就是否接纳晋升选拔委员会的建议，还是搁置有关建议以待调查有结果的最终决定。

第五章

表现管理及员工培育

- 5.1 在任何机构，发掘人才都是推动发展的助燃器，而管控员工的工作表现则是维持机构质素的保证。管理员工的工作表现是需要持续经营，尤其是政府的公务员，因为牵涉公众利益和需要问责。公务员作为政府的骨干，肩负落实政府政策和为市民提供服务的责任。随着社会对政府的期望不断提升，有效的表现管理制度不但可以推动公务员队伍与时俱进，对于政府不断改善管治和公共服务的质素，更形重要。

公务员表现管理

- 5.2 为有效推行健全管理表现的制度，部门和职系管方须订定合适的评核准则，以客观公正的方式，全面评核员工的工作表现。各级督导人员也有责任根据既定标准，适时评核和密切监察下属的工作表现。在审核各局 / 部门推荐晋升建议时，委员会一并检视候选人员的评核报告，从中查察评核表现制度是否妥为执行，或有否更进一步和改善的空间。随着政府对员工培训愈来愈重视，我们建议公务员事务局考虑应否强制规定，那些在管理下属或评核下属工作表现方面能力不足的人员，必须参加与人事管理相关的专题培训课程。

- 5.3 由于评核表格的设计是表现管理不可或缺的一环，委员会因此已建议一些部门检视过时的评核表格，务求能更清晰具体界定各工作表现评级的定义，以便评核人作出公平客观的评核。去年，有五个部门就评核表格内的晋升能力评级表作出修订，另有七个部门正检视评核报告表格的设计或评级表，务求能更切实反映有关职务的性质和要求。
- 5.4 在二零二二年，公务员学院为约 6 600 名人员举办了约 160 个有关工作表现管理原则和撰写表现评核报告技巧的培训课程，当中有 48 个培训班 / 简报会是专为 21 个部门编制，重点协助督导人员提升管理员工表现的技巧。在疫情期间，因应社交距离措施，超过 50 个培训课程转在网上举行，但师生之间仍能有效互动。此外，在二零二零年和二零二一年推出的网上学习资料和内容，学院亦有更新。学院又在二零二二年再度举办一个于二零二一年首次推出的培训课程，方便各职系主管获取或重温有关工作表现管理事宜的知识。这些以职系主管为对象的培训课程，正是委员会先前的建议。委员会欣悉课程受到欢迎，参与者亦认为课程適切有用。

对管理工作表现事宜的意见

- 5.5 委员会继续就各局 / 部门在管理员工工作表现方面需要改善的地方，向他们提供意见。以下段落载述委员会在二零二二年所提出部分值得注意的意见和建议。

要求呈交评核报告

5.6 管理员工工作表现是一个持续的过程，评核人须全面汇报受访人的工作表现和潜质，发掘和协助培育员工，好让最优秀的人员获得选拔晋升。就此，《公务员事务规例》第 236 条订有规定，要求在出现人事变动时，评核受访人在评核周期内表现的工作，不会受阻¹²。然而，委员会在审议一个部门提交的晋升建议时，注意到有一名人员获调职以署任职位，但其前督导人员并没有按照规定，在该人员调职前为其撰写工作表现评核报告，而该人员的现任督导人员所撰写的报告，则只涵盖该人员在署任期间的工作表现，以致在最新的评核周期内，该人员有五个月的工作没有得到评核。在同一个部门的另一个职系，有两名人员的前督导人员没有为他们撰写评核报告便已离职，最终，继任人员在撰写全年报告时，须补追前任人员的意见，以填补未作评核六个多月的间隙。员工的表现若长时间得不到评核，会阻碍需要全面评核员工工作表现的工作。虽然相关晋升选拔委员会可以根据有关人员过往的记录与现时的工作表现作一比较，加上晋升选拔委员会成员对有关人员的亲身认识，最终也能就他们的晋升资格作出周详的判断，但若评核报告出现空窗，难免会增加晋升选拔委员会审议的难度。鉴于同类问题一再发生，委员会已建议该部门采取适当措施，安排及要求评核人按规定在离开岗位前完成所有评核报告。

12 《公务员事务规例》第 236(2) 条订明：评核报告的形式如下：(a) 如果人事变动在上次报告后三个月内出现，便毋须提交报告；(b) 如果调职安排在上次报告后三至六个月内出现，便须以便笺形式拟备报告；(c) 如果距离上次报告的时间超过六个月，便须以正式的评核报告表格填写报告。

撰写评核报告的质素

- 5.7 要有效管理员工表现，撰写评核报告最为重要。管理人员能利用撰写报告给予受评人意见，让他们得知持续改进和发展的方向。撰写评核报告不但可以在不同阶段量度员工的工作成果和发展步伐，评定员工的优点、弱点和潜能，亦可作为挑选合适人员担任不同工作的依据。然而，许多督导人员在撰写报告技巧方面培训不足，有部分个案，受评人在不同时期所得的评级和书面评语几乎一样。有评核人表示，受评人的主要职务在过去一年没有改变，故令他们难以给予新的评语。委员会认为，除了撰写一般的评语，评核人可以列举例子并加入事证，以支持受评人在执行指派工作应得的评级。受评人的品格和工作动力，以及受评人能否带动团队工作，也属不可忽视的重要范畴。受评人职位愈高，评核人愈须提供实证，作为评核的依据。如没有具体说明受评人的工作表现作为依据，会令推荐晋升的建议难以证明。在一份评核报告中，受评人的整体工作表现评级由「良好」被提升至「优异」，但评核人所作评语却与上两个评核周期的报告完全无异，既没有详细阐述提升评级至最高一级的原因，也没有说明该人员的工作表现有哪方面的进步。在另一宗个案中，对于一位早前被我们要求相关职系首长需要跟进的评核人，在去年仍然以相同的评语撰写两名人员的评核报告，委员会是感到失望的。

工作表现评核标准

- 5.8 制订评核标准是部门首长 / 职系首长的职责，他们必须在撰写、加签或复核员工工作表现评核时，确保标准的一致性。根据现行三层架构的评核机制，加签人和复核人须根据事实，执行公正独立的评核工作。对此，委员会自然会期望他们在遇到评分过高或过低的情况时，会作出判断和调整，并按照《工作表现管理指引》的要求，阐明作出调整的理由，并向评核人和受评人作出说明。唯有如此，管理人员才算履行赋予他们需要公平客观评核员工工作表现的职责，而晋升选拔委员会才可以掌握实质依据，评估所有合资格候选人员工作表现的优劣，选出最优秀和合适的人员晋升，彰显公务员晋升选拔制度的公信力。

- 5.9 正如过去多年观察所得，评核过于宽松依然是委员会关注的问题。我们不时发现各局 / 部门的不同职系 / 职级，其评核报告整体评级获评为最高级别的比率偏高。部分评核人在评核报告中给予「优异」评级，是为了肯定有关人员的良好服务，而并非是员工工作表现的客观评分。在一些其他个案中，有候选人员的弱点或不足之处并没有在评核报告内反映，只是在进行晋升选拔时，有选拔委员会成员或委员会主席本人就候选人员的工作表现提供补充，有关问题才受到注意。评核人身为员工的直属上司，有责任熟习有关职级的评核标准。在一宗个案中，评核人评核一名人员在署任期间的工作表现时，错误采用了属较低实任职级的评核标准。在许多其他个案中，也出现报告内的评语与整体表现评级不符的情况。我们已提醒相关部门首长和职系首长多加留意以上情况，并敦促他们作出检视，查看上述问题是源于评核人的个人评核标准，还是因评核报告表格所订的评级描述不够清晰所致。如属后者，便应与公务员事务局联手检视和更新有关表格，以反映現時的工作要求。我们知提出改动建议，须先咨询员工才实施。
- 5.10 除复核人外，我们亦鼓励各部门设立评核委员会，确保同一职级的评核标准一致，以求评级公允。在规模较大的局 / 部门或职系，由于参与评核员工表现的评核人 / 加签人数目众多，设立评核委员会尤其有用。若受评人被借调 / 调派至其他局 / 部门，其工作表现由其他职系的人员评核，而这些评核人未必熟悉受评人所属职系采用的评核标准，也适宜设立评核委员会。即使在同一部门，由于同一职级的受评人须履行各种不同的职责，所采用的评核标准亦不尽相同，评核委员会有助校平和调节员工工作表现的评核。

5.11 年内，委员会在一宗个案中注意到，尽管评核委员会知悉加签人的评语，指出有关人员需提升某项关键技能，但评核委员会却没有对有关人员在该项技能获取的最高评级作出校平或调整。虽然晋升选拔委员会一般需要考虑评核委员会的意见 / 评语，但本个案的晋升选拔委员会同意加签人的意见，决定需要更多时间进一步观察该人员的工作表现，因此不推荐该员实际晋升。在另一宗个案中，虽然复核人认为应下调一名人员的整体评级，而部门亦确认已通知评核人、加签人和受评人有关评核，但该项调整并没有记录在评核报告中，而评核报告档案内亦没有任何文件记录有关通知。委员会已建议有关部门采取补救措施，把所作的调整记录在员工的人事档案，一则是较为稳妥的做法，亦可避免日后出现任何争议。相较之下，委员会对另一个部门的评核委员会工作甚感满意，对其有条不紊的做法，以及就评核报告作出的具体评语 / 观察，印象尤为深刻。

员工培育和接任计划

5.12 培育员工是人力资源管理的重要一环，有助机构提升及发展员工的技能和能力，配合其目标，使机构在有关领域保持竞争力，傲视群伦。同样道理，建立一支充分了解业务发展趋势和最佳做法的公务员队伍，对于实现各局 / 部门的目标至关重要。如果团队适应力强，处事专业，而且拥有环球 / 地区视野，他们就能随机应变，应付多变的环境和未来的挑战。各局 / 部门若能锐意精心培育员工，不单有助吸纳人才，员工也会培养出强烈的责任感和上进心，最终定能建立稳健的人才库，令接任安排更加顺利。

- 5.13 委员会一直主张订定全面的员工培育策略，包括为各级员工制订周详的事业发展职位调派政策和有系统的培训计划。公务员事务局局长定期联同相关的常任秘书长和部门首长，亲自督导首长级人员的接任计划，委员会亦倡议当局能为其他职级规划接任安排。我们建议部门和职系管方尽早物色和栽培有潜质的人员，通过调职安排及专门培训，扩阔他们的阅历。有时候或按需要采取更进取的做法，例如提拔较具潜质的人员让他们尝试负起较高职责的考验。
- 5.14 委员会欣悉各局 / 部门认真听取我们的意见，并乐见这些努力取得突破性成果，以下例子正是最佳说明。有部门连续四年没有足够合格人员可供推荐晋升某职级，为解决问题，部门制订了特别培训计划，并重组部分职务，以提供途径让有关职级的人员取得所需资格。经过数年努力，该部门现已有一批符合资格的人选，随时可供调派接掌高一级的职务。委员会对职系管方采取措施，加强其职系人员的专业知识予以赞赏。有设计周详的在职培训，加上设有跨职责组别的调任安排，均是取得满意成果的关键。另一个部门亦有积极回应我们就职系人手老化问题所提出的意见。在上一轮晋升选拔工作中，合格而将届退休年龄人员所占的份额已显著下降。合格人员的年龄分布得到改善，是因为该部门推行了有效的措施，例如增加事业发展职位调派的次数，让有关人员增进知识及经验等。另有部门辖下的两个职系一直面对严重的人手老化和接任问题，需借助继续受雇机制，以维持部门运作和服务。委员会乐见该部门努力不断透过增加招聘次数，推出稳健的人才培育策略，以及实施包含本地、国内和其他地区培训的事业发展计划，在近期的晋升选拔工作中逐步把人才库扩大。去年，该部门终于能够物色足够人员，出任有关职系各个晋升职级的所有空缺，只有最高的两个职级需多进行一次继续受雇遴选留任的人员，显示部门努力的成果。

- 5.15 至于其他同样面对接任问题的职系 / 职级，委员会已提醒有关部门尽早作出应对。委员会审议某部门提交的多项晋升建议时，发现有不少空缺未获填补。该部门提出了两个理由：一方面，身处较低职级的人员不愿意为取得晋升所需的专业 / 技术资历而接受进一步培训；另一方面，部分合格人员选择退出晋升选拔行列。委员会建议有关职系管方主动找出员工缺乏晋升意愿的背后理由，并考虑增加员工工作的工种，激励员工追求个人和事业发展。对于遇到挫折，多次尝试也未能取得所需资历的人员，部门应为他们提供更多指导和协助。有关部门向委员会保证，管方会安排更频密的部门培训课程，当员工在所属职级累积足够的服务年资后，可适时安排他们接受培训。我们鼓励有关部门留意所采取措施的成效，并探讨更多创新方法，激励员工争取晋升。
- 5.16 另一个部门亦面对同样问题，没有足够的合格人选填补所有空缺。在这个个案中，由于认可培训机构提供的培训名额有限，限制了部门对员工的培训。为解决问题，我们建议公务员事务局联同该部门及其所属政策局，研究是否有其他替代方法或途径。
- 5.17 有一个职系的个案，我们注意到上一次举行晋升选拔工作时，较为资深的人员当中有超过三分之一表示有意留任自己现时的职级。而在另一个部门，有某个职系的其中两个晋升职级，去年选择退出晋升选拔行列的合格人员比率，分别激增至40%和50%。退出晋升选拔行列的人员比率高企，会妨碍管方规划人手和调配人员，亦不利维持服务质素。委员会已要求有关部门尽力找寻更有效方法，鼓励人员争取晋升，并增加培训和职位调派机会，加快有发展潜质人员的晋升步伐。

第六章

公务员纪律

- 6.1 公务员必须尽忠职守、勤奋实干，竭力为市民提供优质服务。为了维持廉洁高效的公共服务，以及保持市民对政府的信任，公务员必须时刻恪守崇高的品行和纪律标准。为此，政府设有行之有效的纪律处分机制，惩处违反政府规则和规例或触犯法例的公务员，令公义得以彰显。
- 6.2 委员会与政府携手合作，致力维持公务员队伍最高的品格标准。《公务人员（管理）命令》第 18 条¹³ 规定，除《公务员叙用委员会条例》¹⁴ 订明不适用人员的个案外，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，必须先征询委员会的意见。除试用人员、合约和部分按第一标准薪级表支薪的人员，甲类人员差不多包括所有公务员。截至二零二二年六月底，属委员会纪律事宜职权范围的甲类人员约有 123 000 人。

13 请参阅第一章第 1.5 段。

14 请参阅第一章第 1.4 段。

- 6.3 在审议各局 / 部门提交的纪律个案及其建议施加的惩处时，委员会必须信纳当局已对不当行为作出公正和全面的调查，并提供充分的事实和证据作为依据，而被控人员作出申述的权利也得到保障。委员会亦须审慎考虑罚则的轻重，确保纪律标准不仅在公务员队伍内维持总体一致，而且能与时俱进，符合公众期望。

二零二二年經委員會提供意見的紀律個案

- 6.4 年内，委员会就 72 宗已按《公务人员（管理）命令》所订正式纪律程序处理的纪律个案提供意见。与二零二一年相比，纪律个案增加 43 宗，当中有一大部分（17宗）是涉及违规人员没有遵守年内实施的「疫苗通行证」安排¹⁵。以委员会职权范围内的 123 000 名甲类人员计算，个案总数所占比例仅约为 0.06%。纪律个案百分比一直处于低水平，显示绝大部分公务员都能秉持应有的崇高品格和纪律标准。尽管个案数目不多，我们是不会容忍个别人员破坏法纪，令香港公务员作为全球最优秀公务员队伍之一的称誉受损。

15 根据二零二二年二月十六日实施的「疫苗通行证」安排，除持有有效豁免证明书，证明其健康状况不适合接种疫苗的政府雇员外，所有政府雇员均须按照当时的疫苗接种要求接种新冠疫苗，才获准因工作相关目的进入政府处所。公务员如因不遵守该项安排而未能进入办公处所工作，会被视为擅离职守，并可根根据《公务人员（管理）命令》第 10(3) 条被实时革职。由于疫情持续消退，政府于二零二二年十二月二十九日取消该项安排。

- 6.5 委员会在二零二二年处理的 72 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。约有一半（即 37 宗）个案的涉案公务员最终被开除（「迫令退休」¹⁶ 或「革职」¹⁷），超过四分之一（即 20 宗）个案的涉案人员被处以「严厉谴责」¹⁸。有 17 宗个案另加「罚款」¹⁹ 的金钱惩罚，亦有七名涉案人员被处以「减薪」²⁰。委员会认为，判处这些惩罚理由充分，反映有关人员不当行为的严重程度，并突显政府对所犯行为的强烈谴责，更向所有公务员发出清晰而明确的讯息，要求他们严守应有的纪律标准。委员会将会继续公平公正、无畏无私地履行职责。
- 6.6 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和诚信标准。我们留意到，公务员事务局有持续举办特定的经验分享会，让公务员认识在日常工作中可能出现容易触犯的错误，格外留意及加以提防。公务员纪律秘书处也有维持出访部门，与部门管方交流，以研究如何进一步加快和提升双方处理纪律个案的效率。委员会认同这些工作是重要而且必要，并鼓励和支持各局 / 部门齐心协力，尽快完成每个纪律个案。

16 遭迫令退休的人员或可获发全部或部分退休福利。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（在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除外）。

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的以薪金为基准的罚款计算方法，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。享有与薪金挂钩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，则该员原先享有的津贴或福利便会被调低或暂停发放。涉案人员若经既定的工作表现评核机制评核，显示其工作表现和行为操守令人满意，便可「赚回」遭扣减的薪点。与「罚款」相比，减薪可起更大的惩戒作用，而且更具「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应有标准，以「赚回」遭扣减的薪点。

- 6.7 根据现行纪律处分机制，以口头或书面警告形式采取简易纪律行动²¹，旨在可迅速处理和纠正性质轻微及偶发的不当行为或过错。据我们多年来观察所得，不少部门和职系首长都能有效运用口头和书面警告来处理员工的失误，但有些部门或职系虽然在实施后得不到预期的成效，却仍用此等措施而没有采取更为严厉的纪律行动。委员会一直主张要强化简易纪律的机制，充分发挥防微杜渐的作用，提升整体公务员队伍的良好操守和纪律。除了要灌输和建立一套合适和适用于全体公务员的纪律标准，还需要持之以恒。

对纪律事宜的检讨和意见

- 6.8 委员会一直与政府紧密合作，寻求和制订管理公务员的最佳做法，并加以推广。管理员工的品行和纪律无疑是不能或缺的一环，因此，委员会在审议各局 / 部门提交的纪律个案时，除了考虑并就惩罚孰轻孰重提出意见外，还会致力找寻是否有加快和更好处理纪律个案的方法。我们的建议有涵盖纪律管理制度层面的规例、政策，也有涉及程序的。纪律个案能否成功完成，取决于被委派处理个案人员的调查技巧和搜集证据的知识。下文各段重点载述我们提出的一些意见和建议，以作说明。

涉及违反交通规例纪律个案的惩处

- 6.9 安全驾驶对道路安全和保障道路使用者十分重要。政府一直透过立法、执法和宣传，致力推广道路安全。即使没有明文规定，公务员亦应以身作则，不论在私人时间或执行职务期间驾驶，都应时刻遵守交通规例和保持警觉，做个顾己及人的驾驶者。对政府司机安全驾驶的要求理应更为严格。作为聘用大量司机的雇主，政府更是责无旁贷，必须妥善管理所有担任驾驶职务人员的品行和工作表现。

21 采取简易纪律行动的个案无须征询委员会的意见。

- 6.10 在处理政府司机干犯交通法例或行为不当时，尽管当局有既定指引和惩罚尺度，但如果未能适时作出惩处，会削弱惩前治后之效。有一宗个案，一名司机在执行职务时因违反交通法例被定罪，但部门在事发约六个月后才给予该司机口头警告，在此之前的三星期，他又再干犯另一宗交通规例。如果该名司机在早前被定罪后迅即被警告，就会知悉干犯交通罪行会被警告及引带其在职仕途的负面后果，应会有所警惕而加倍小心驾驶，避免再犯。
- 6.11 在另一部门的三宗违反交通规例个案中，委员会留意到，该部门接获有关员工干犯交通罪行的报告后，延至事发后四至六个月，才向司机作出警告和劝谕²²，当中一宗个案甚至用了一年时间。从案件得见，该部门所采取「每罪一警告」的处理方式过于机械化，过程中没有充分考虑涉事司机在短时间内屡次干犯罪行的情况(有两宗个案一年四次，另一宗个案则四年十次)，令人质疑部门实施的口头/书面警告的阻吓作用，而涉事的司机有否真正汲取任何教训。委员会已敦促该部门的管方在考虑施加惩罚的形式和轻重时，须多加警觉是否有重复违规违法的情况。管方周详和适时的决定，能让违规人员清楚知道自己应有的行事标准，并常加警惕。

适时处理纪律个案

- 6.12 委员会明白，复杂的个案需时处理，尤其是牵涉多个单位各自负有不同责任的个案。然而，逾期或延迟处理，不但有损工作效率，更可能令政府面对法律挑战。委员会相信，简化工作流程和各方加紧合作，有助加快处理个案，例子可参见下文。

22 口头和书面劝谕属行政措施，并非纪律处分，目的是提醒有关人员纠正表现不足之处。

- 6.13 在两宗案情简单的交通定罪个案中，该两个部门由于需要处理其他迫切的工作，加上人手紧绌，在取得相关法庭文件六个月后，才把个案呈交公务员事务局处理。在另一宗个案中，有关部门为准备展开正式纪律研讯，花了多个月时间检查和核实被告员工的假期和医疗记录，也用了过多时间获取违纪人员的供词和辩释。虽然当局必须妥善备存文件记录和确保符合公正程序，但过于繁复的程序会影响效率，不利公务员纪律制度的施行。
- 6.14 另有一些提交委员会征询意见的个案距离事发的时间已超过两年。虽然我们确信个案处理耗时并非因为有负责人员疏忽职守或有怠惰，委员会认为若能把个案早点上报上级人员，让管理层适时介入和督导，应有助个案尽早完成。长远而言，公务员事务局应领导部门检讨现行处理纪律个案流程，以求提升效率和成效。
- 6.15 在此之前，我们欣悉公务员纪律秘书处正加紧工作，推动各级人员踊跃参加培训及分享经验。当局也有举办更多专题培训，让人员掌握处理纪律个案所需知识和技巧。二零二三年一月，公务员纪律秘书处积极回应委员会的建议，联同一般职系处合办工作坊，邀请执法机关代表讲授调查技巧，委员会对此感到鼓舞。委员会会继续与公务员事务局合作，并提出意见和建议，协助该局推展培训计划。

停职

- 6.16 在刑事或纪律调查 / 程序仍未完结前，管方获授权引用《公务人员（管理）命令》第13条²³，着令人员停止职务和行使其公职的权力和职能。停职并非假定人员有罪，本身也不是惩罚。管方在评估容许有关人员继续工作所涉风险时，应全面顾及所有相关因素。如果正考虑对有关人员采取纪律行动予以开除，则不应让该人员复职。
- 6.17 在过去两份年报中，我们列举了数宗个案，说明管方作出停职决定时应考虑的指标。当中，有关罪行 / 不当行为与涉事人员职务之间可能产生的任何冲突、人员被指称的罪行 / 不当行为的性质和严重程度，以及会否损害 / 危及市民大众，尤其重要。我们留意到，在二零二二年的多宗个案中，仍有部门在决定是否把人员停职或复职时，没有充分考虑上述因素。在一宗个案中，两名人员被指称滥用其督导职权，但有关部门仍容许两人继续担任督导职务，没有着令他们停职，只是把其中一人调任另一督导岗位，另外一人则原位留任。委员会关注到，两名人员被指称的不当行为与其公职有严重冲突，而部门管方采取的措施不足以减轻有关冲突。委员会已建议有关部门，在违纪人员的不当行为未有调查结果前，需更审慎决定应否容许有关人员在原位继续执行职务。

23 在顾及所有相关因素后，当局可按以下情况着令人员停止职务：

- (a) 如当局已经或行将根据《公务人员（管理）命令》第10条针对该人员而展开纪律程序，而有关程序可能导致该人员被免职，该人员便应根据《公务人员（管理）命令》第13(1)(a)条被停职；
- (b) 如执法机关已经或相当可能会针对该人员展开刑事法律程序，而当局可能在该人员被定罪后根据《公务人员（管理）命令》第11条展开纪律程序并导致其被免职，该人员便应根据《公务人员（管理）命令》第13(1)(b)条被停职；或
- (c) 如该人员正就其行为接受研讯，而让其继续行使职位的权力及职能有违公众利益，该人员便应根据《公务人员（管理）命令》第13(1)(c)条被停职。

- 6.18 在另一宗个案中，一名人员在工作地点使用工具袭击和伤害同事，因而被捕，遭还押后获法庭释放，再获部门安排复职。该部门对个案作出评估时，把重点放在法庭判处的非监禁刑罚上，而低估了该员再犯的可能性和对同事构成的人身安全风险。纵使该违法人员最终被革职，在判罚前安排他的复职会令其他同事误以为管方不会就其暴力行为采取纪律处分。该部门除应全面考虑有关罪行的严重程度，还应充分衡量与涉案人共事的人身安全。另有一宗个案涉及在工作地点对同事作出猥亵的行为。管方接获报告后，仍容许违纪人员继续在同一办事处工作。我们认为，管方没有充分考虑有关工作安排可能会令与涉事人共事的人员，特别是会令受害人感到十分尴尬和大受困扰，也会令办事处员工误以为他不用受到任何纪律处分。管方有责任照顾员工福祉，并要评估犯案者的猥亵行为对受害人造成的心理压力。在委员会提出建议后，该部门已迅速安排有关违纪人员停职。

员工管理和改善措施

- 6.19 违纪人员必须为其不当行为负上个人责任。若有关不当行为或罪行在工作地点发生并与其职务相关，督导人员和管方有责任找出任何助长罪行的温床或环境因素，并立即采取补救行动加以应对，避免类似情况再度发生。

- 6.20 在一宗个案中，一名人员瞒骗政府并取去发放给其负责的受助人的公帑。此案正好说明管方需要时刻保持警觉，确保付款制度稳妥。虽然部门设有内部审核 / 复核机制，但管方仍需不时检讨有关机制，加入突击检查机制，以确保制度能稳妥及有效施行。在另一宗个案中，虽然违纪的事件在部门某个分区办事处发生，但由于其他分区办事处是采用相同的工作程序和督管制度，我们建议管方考虑把针对该个案推行的改善措施，扩展至所有分区办事处。
- 6.21 有效做好日常人事管理的工作，是维持高质素表现的关键，比起在有不当行为发生后作出惩处更具建设性。在一宗个案中，令委员会感到诧异的是，部门的督导人员 / 分科管理层对一名惯性迟到长达九个月的人员似乎视若无睹，直至该人员以电话方式申请病假超过 20 次而事后均未能出示医生证明书，部门才决定向该人员采取纪律行动。纵使该违纪人员最终被革职，惟该员迟到缺勤的问题不断恶化，持续超过两年。这种蓄意无视纪律，并公然违反申请放假规则的行为，不但反映该人员行为差劣，更显示督导人员管理能力欠佳。我们知道事发办事处与部门总部分处不同地方，但这不该是不能妥善管理员工的理由。委员会已要求该部门首长亲自审视上述问题，并促请该部门全面检讨其员工管理和工作表现管理制度，以确保管方所定的纪律，每一位员工都能遵守。

第七章

访问

7.1 委员会主席联同委员于二零二二年十一月探访海事处。访问活动中，委员会与海事处就公务员聘任、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。委员会听取海事处简介工作，并在部门人员带领下参观船只航行监察中心、海上救援协调中心及政府船坞（包括海事处训练中心），对部门的工作和运作，以及该处为确保港口运作、全港水域安全和保障香港注册船舶质量的重要职责，加深了认识。



二零二二年十一月探访海事处

第八章

鸣谢

- 8.1 公务员事务局前局长聂德权先生、现任局长杨何蓓茵女士，以及局内的同事一直积极回应和竭力支持委员会执行各项工作，委员会衷心感激。年内，各常任秘书长、部门首长和高层人员对委员会的提问及建议予以充分合作和理解，委员会亦特此致谢。

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 34 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）和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至二零二二年四月三十日)

李先生为力宝有限公司董事总经理兼行政总裁、力宝华润有限公司和香港华人有限公司的执行董事兼行政总裁，李先生亦为新世界发展有限公司和联合医务集团有限公司的独立非执行董事，该等公司均为香港上市公众公司。多年来，李先生曾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、防止贪污和食物及环境卫生。李先生现为香港儿童医院医院管治委员会主席和医院管理局公积金计划投资委员会委员。



黄嘉纯先生，SBS，JP

香港大学法律学士、香港中文大学教育硕士、律师、公证人、中国委托公证人

委员会委员

(二零一八年二月一日获委任)

黄先生是胡百全律师事务所合伙人及联席主席。他目前担任香港城市大学校董会、社会福利咨询委员会的主席、香港青年协会理事会委员和香港赛马会董事。黄先生曾担任香港律师会会长和语文教育及研究常务委员会主席。他曾是市区重建局非执行董事、证券及期货事务监察委员会非执行董事、香港金融管理局外汇基金咨询委员会委员、司法人员薪俸及服务条件常务委员会委员以及教育统筹委员会当然委员。



伍谢淑莹女士，SBS

香港中文大学社会科学学士、伦敦大学法学士、麦基尔大学城市规划硕士、香港大学法学硕士(仲裁及排解争端)、香港规划师学会资深会员、英国特许仲裁员学会会员

委员会委员

(二零一八年二月一日获委任)

伍谢淑莹女士于一九七七年二月加入政府任职助理规划师(后改称助理城市规划师)。她于二零一零年六月退休，退休前担任规划署署长。她现时是离职公务员就业申请咨询委员会委员。



梁高美懿议员，SBS，JP

香港大学名誉院士、香港大学社会科学学士
委员会委员

(二零一八年七月一日获委任)

梁高美懿女士于一九七五年投身银行界。她曾担任香港上海汇丰银行董事兼总经理、恒生银行副董事长兼行政总裁和创兴银行副主席及行政总裁。她于二零一八年退休，现时是全国政协委员及行政会议非官守议员。此外，她是中国农业银行股份有限公司、中国移动有限公司、第一太平有限公司和新鸿基地产发展有限公司的独立非执行董事。她也是艺术发展咨询委员会副主席、前任行政长官及政治委任官员离职后工作咨询委员会委员、香港赛马会名誉董事、香港大学司库及校务委员会成员、香港科技大学商学院顾问委员会成员和香港法律改革委员会非当然成员。



雷添良先生，SBS，JP

香港会计师公会资深会员

委员会委员

(二零一八年七月一日获委任)

雷先生于一九七八年加入罗兵咸永道会计师事务所。他于二零一八年退休，退休前在罗兵咸永道担任高级顾问。雷先生曾担任香港会计师公会会长，现为证券及期货事务监察委员会和大学教育资助委员会的主席。多年来，他曾担任教育统筹委员会、自资专上教育委员会、政府助学金联合委员会、首长级薪俸及服务条件常务委员会和雇员补偿保险征款管理局的主席。雷先生是全国人民代表大会的港区代表。



陈镇仁博士，GBS，JP

委员会委员

(二零一九年十二月一日获委任)

陈博士是大兴纺织有限公司总裁，现任香港浸会大学校董会及咨议会主席、司法人员薪俸及服务条件常务委员会主席、保险业监管局非执行董事、香港青年技能大赛常务委员会主席和香港工业总会名誉会长。他曾任职业训练局及香港生产力促进局的主席。



雷鼎鸣教授，BBS，JP

芝加哥大学经济学学士、明尼苏达大学经济学博士
委员会委员

(二零二一年六月一日获委任)

雷教授是香港科技大学荣休教授、兼任教授和荣誉大学院士，现时是香港艺术中心监督团非官方成员。多年来，他曾担任不同政府委员会的委员，涉及的范畴包括教育、就业、房屋策略、土地供应、人口政策和财政计划、扶贫和退休保障。



陈瑞娟女士

悉尼大学经济学学士
香港会计师公会资深会员
委员会委员

(二零二二年五月一日获委任)

陈女士是安永大中华区主席办公室资深顾问。在出任此职位前，她担任安永香港及澳门地区主管合伙人。她现任全国政协委员、香港金融管理局外汇基金咨询委员会委员、证券及期货事务监察委员会非执行董事、税务局服务承诺关注委员会委员，以及香港特区政府 BEPS 2.0 咨询小组成员。陈女士曾担任香港竞争事务委员会委员、强制性公积金计划上诉委员会委员、香港环境及自然保育基金委员会委员，以及通讯事务管理局办公室电讯服务用户及消费者咨询委员会委员。



龚杨恩慈女士，BBS，JP

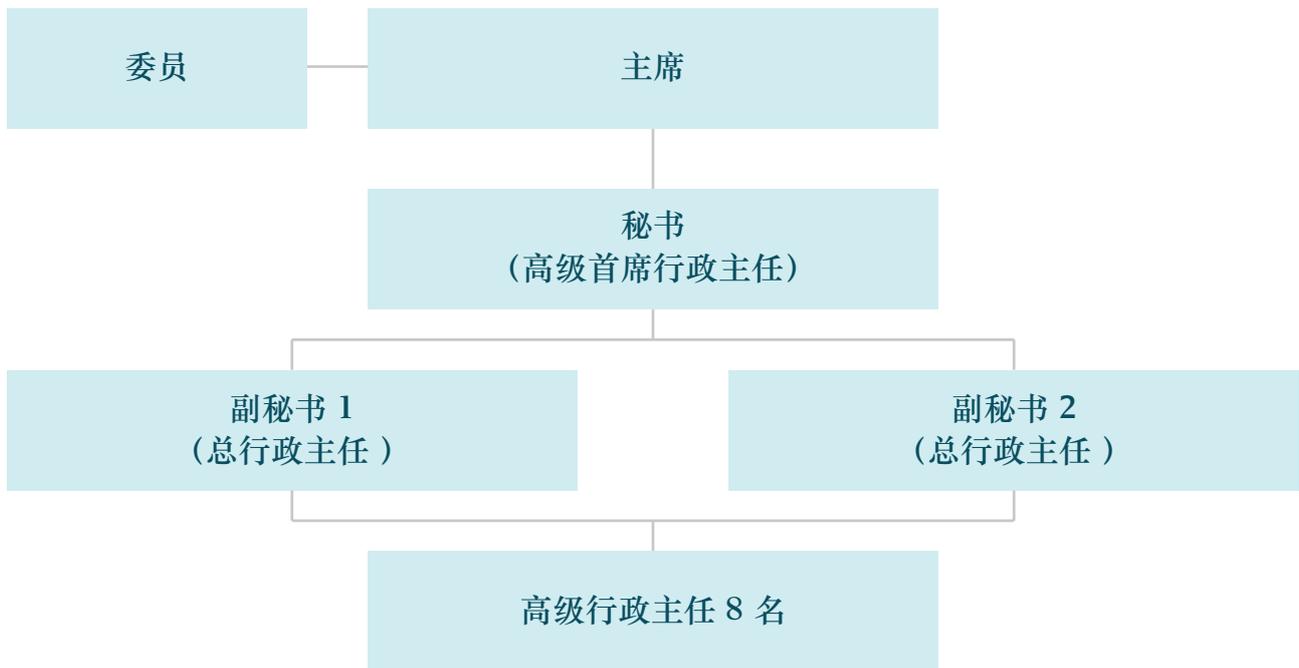
南加州大学工商管理学士（会计）

委员会委员

（二零二二年五月一日获委任）

龚杨恩慈女士于二零一五年三月至二零二二年七月期间担任中国银行（香港）有限公司（中银及中银香港）副总裁，并于二零二二年八月获委任为顾问，也是中银香港慈善基金董事和香港公益金名誉副会长。她目前是首长级薪俸及服务条件常务委员会主席、香港旅游发展局成员、香港儿童医院医院管治委员会成员、医院管理局粤港澳大湾区咨询委员会成员、打击洗钱及恐怖分子资金筹集复核审裁处委员，以及香港赛马会董事。在金融领域方面，她是香港雇主联合会银行及财务业组主席、证券及期货事务监察委员会辖下咨询委员会委员，以及香港金融管理局外汇基金咨询委员会辖下金融基建及市场发展委员会委员。

附录 II



编制

首长级行政主任	1
行政主任职系	10
文书人员职系	18
秘书职系	3
贵宾车司机职系	1

33

附录 III

經委員會提供意見的個案

类别	经委员会提供意见的个案数目				
	2018	2019	2020	2021	2022
招聘	165	197	140	157	132
晋升/署理职位	724	715	704	742	746
延长服务或退休后重行受雇	23	26	22	26	23
延长或终止试用期/试任期	140	148	173	247	196
其他公务员聘任事宜	42	40	91	178	96
纪律	40	36	29	29	72
合计	1 134	1 162	1 159	1 379	1 265
(a) 委员会提出疑问的个案数目	795	887	853	886	812
(b) 在委员会提出疑问后作出修订的个案数目	142	156	162	158	162
(b) / (a)	18%	18%	19%	18%	20%

附录 IV

经委员会提供意见的招聘个案

聘用條款	2022 年建议聘任人数	
	公开招聘	内部聘任
试用	1 405	0
合约	18	0
试任	128	55
小	1 551	55
合计	1 606	

	与过去数年比较				
	2018	2019	2020	2021	2022
招聘个案数目	165	197	140	157	132
建议聘任人数	1 873	1 944	1 471	1 597	1 606
建议聘任的本地应征者	1 871	1 944	1 471	1 597	1 606
建议聘任的非永久性居民	2	0	0	0	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				
	2018	2019	2020	2021	2022
晋升	2 752	2 830	2 601	3 178	2 968
候补晋升	368	330	450	272	381
署理职位以待实任或候补署理职位以待实任	393	412	322	325	313
署理职位以方便行政或候补署理职位以方便行政	5 568	5 628	5 508	5 859	5 850
合计	9 081	9 200	8 881	9 634	9 512

	2018	2019	2020	2021	2022
晋升选拔个案数目	724	715	704	742	746
涉及的职级数目	430	443	413	439	456

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	2022 年获建议人员数目		
	首长级	非首长级	合计
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	10	70	80
最后延长服务 / 退休年龄后重行受雇的个案	0	0	0
合计	10	70	80

	与过去数年比较				
	2018	2019	2020	2021	2022
获提供意见的延长服务或退休后重行受雇个案数目	23	26	22	26	23
涉及首长职级的建议	11	9	10	9	10
涉及非首长职级的建议	12	17	12	17	13

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				
	2018	2019	2020	2021	2022
终止试任期	2	4	1	3	6
终止试用期	10	7	25	66	40
小计	12	11	26	69	46
延长试任期	10	17	11	10	7
延长试用期	118	120	136	168	143
小计	128	137	147	178	150
合计	140	148	173	247	196

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				
	2018	2019	2020	2021	2022
不予续约	0	1	0	3	2
续约或延长合约期	3	1	4	3	1
根据《公务人员(管理)命令》 第 12 条着令退休	0	0	1	73	0
借调	1	3	4	2	1
开放职位安排	2	2	0	0	0
检讨署任安排	5	5	8	5	4
更新《聘任指南》	31	28	74	92	88
合计	42	40	91	178	96

附录 IX

经委员会提供意见的纪律个案

(a) 二零二二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	22	10	0	32
迫令退休+扣减退休金	0	0	0	0
迫令退休+罚款	0	0	0	0
迫令退休	3	2	0	5
降级	0	0	0	0
严厉谴责+减薪	6	1	0	7
严厉谴责+罚款	5	3	3	11
严厉谴责	1	1	0	2
谴责+罚款	5	1	0	6
谴责	5	3	1	9
合计	47	21	4	72

(b) 二零二二年按刑事罪行 / 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 ²⁴	合计
	违反交通规则	盗窃	其他 ²⁵		
革职	0	2	9	21	32
迫令退休	0	0	2	3	5
较轻的惩罚	12	6	7	10	35
合计	12	8	18	34	72

(c) 与过去数年比较

惩罚方式	2018	2019	2020	2021	2022
革职	3	4	4	9	32
迫令退休	11	6	8	6	5
较轻的惩罚	26	26	17	14	35
合计	40	36	29	29	72

24 包括擅离职守、接受未经批准的贷款、没有履行职务等。

25 包括袭击、欺诈、与性有关的罪行等。