

# 平等機會委員會事件 獨立調查小組報告

(中譯本只供參考)

二零零五年二月

平等機會委員會事件獨立調查小組報告在二零零五年  
二月二日提交民政事務局局長。

平等機會委員會事件  
獨立調查小組主席  
譚尚渭

平等機會委員會事件  
獨立調查小組委員  
黎葉寶萍

平等機會委員會事件  
獨立調查小組委員  
胡定旭

# 內容

	頁數
報告摘要	I
第一章 引言	1
第二章 委聘余仲賢先生為行動科總監	5
第三章 終止聘用余仲賢先生為行動科總監	25
第四章 影響平機會公信力的事件	45
第五章 平機會遇到的問題	63
第六章 平機會的公信力和架構事宜	91
第七章 結論和建議	117
附件	
附件 1 鳴謝	133
附件 2 事件紀要	136
附件 3 平等機會委員會成員名單	150
附件 4 平等機會委員會組織架構	151
附件 5 平等機會委員會的抱負、使命和核心信念	152
附件 6 《巴黎原則》	153
附件 7 公職人員七項原則	160

# 摘要

# 報告摘要

---

## 引言

1. 在二零零三年十月至十二月期間，平等機會委員會(平機會)事件廣受公眾關注。事件源於委任王見秋先生為平機會主席，以及終止聘用余仲賢先生為平機會行動科總監的事。隨着事件不斷發展，陸續有更多人和事牽涉在內。一些以往關於平機會的傳聞再度湧現，並在重新包裝後成為新的指控，矛頭直指平機會和某些人士。最後，王先生在二零零三年十一月六日宣布辭職。有雜誌在王先生離職後不久刊登了一篇以“六宗罪”為題的報道，引起了另一場爭論。

2. 為了調查平機會事件，立法會曾深入討論有關調查的最佳方式。其後，立法會內務委員會在二零零四年二月二十日的會議上，決定同意由民政事務局局長委任一個獨立調查小組，進行調查。二零零四年五月十五日，民政事務局局長宣布委任一個獨立調查小組。調查小組的職權範圍經立法會內務委員會同意，內容如下：

- (a) 調查招聘及終止聘用余仲賢先生為平等機會委員會行動科總監一事和相關事宜；
- (b) 調查影響平等機會委員會公信力的事件，並就有助於恢復平等機會委員會公信力的措施提出建議。

3. 調查小組主要是進行事實查證的工作，目的是要盡量交代有關平機會的事件，以期從中汲取教訓，並就如何恢復平機會的公信力提出建議。調查小組本着中立客觀、不偏不倚的原則，進行了詳盡而深入的調查。

4. 在調查期間，調查小組一共接獲了九個團體和 49 名人士以書面方式提交的意見和資料，並先後與 20 名人士和兩個團體的八名代表會晤。

5. 調查小組屬非法定組織，因此需要有關各方衷誠合作，才能完成調查工作。調查小組雖然已盡量鼓勵有關人士自願提供協助，但在調查過程中確曾遇過一些不充分合作的情況。此外，部分人士在回應調查時曾遇到某些限制，有時，不同的當事人所憶述的詳情會有出

入。在調查期間，有部分回應者曾提出涉及《個人資料(私隱)條例》的種種問題。調查小組在擬備本報告時，完全明白該條例在法律方面對小組工作的影響，以及因應該條例而須遵從的規定。

## **整體觀察**

6. 社會各界對平機會抱有極高的期望。平機會自一九九六年成立以來，一直致力履行職責，促進平等機會，成績有目共睹。雖然二零零三年發生的事件已影響平機會的公信力，但平機會依然克盡厥職，並採取積極措施，力求改進。要恢復平機會的公信力，還須各方同心協力。在調查期間，各有關人士／團體提出了不少真知灼見，有助調查小組作出結論和制定建議。我們所作的八項結論和 70 項建議臚列於下文。

## **結論**

### **(1) 委聘余仲賢先生為行動科總監**

委聘余仲賢先生為行動科總監的過程，符合平機會當時在招聘方面的一貫做法，但在技術上有若干不當之處。

### **(2) 終止聘用余仲賢先生**

終止聘用余仲賢先生是經平機會委員在二零零三年九月十八日會議上議決而獲妥為授權的。平機會和余先生之間的糾紛得以圓滿解決，足證此事基本上是一宗僱傭糾紛，可通過法律途徑達成和解。

### **(3) 委任王見秋先生為平機會主席和批准他繼續領取退休金**

關於王見秋先生和平機會主席任內繼續領取退休金一事，王先生已依循一切有關的程序，取得所需的批准。

### **(4) 主席交接安排**

主席的交接安排最好能夠順利進行，而胡紅玉女士與王見秋先生之間的交接工作理應可以做得更加正規和專業。

## **(5) 二零零三年十一月四日和五日的聚會**

二零零三年十一月四日和五日的聚會，旨在進一步了解王先生的意向，並在王先生飽受困擾和壓力的時候，給予他精神上的支持。這兩次聚會是非正式的，既沒有議程和會議記錄，也沒有擬備文件。王先生在二零零三年十一月六日發表的辭職聲明，是他自行擬備的，其他參與聚會的人士沒有提供協助。辭職聲明並沒有提及對平機會的指控。

## **(6) 所謂的“六宗罪”**

《東周刊》在二零零三年十一月十二日刊載的所謂“六宗罪”，如非毫無根據，便是誇大其詞。根據我們所得的資料，出席二零零三年十一月四日和五日聚會的五名人士當中，沒有人在有關的文章刊登之前，曾經看見或閱讀任何載有“六宗罪”的文件。

## **(7) 政府的角色**

市民期望政府帶頭維護平機會的公信力。按照政策，政府應該與平機會保持適當距離，以確保其獨立自主，而在處理有關平機會的事宜時，應有更敏銳的觸覺和加倍審慎。

## **(8) 展開新的一頁**

平機會應展望未來，盡快落實最近兩項有關組織架構和人力資源管理制度的檢討所提的各項建議。

## **建議**

### **鞏固平機會的組織架構**

#### **主導原則**

- (1) 我們**建議**，在處理平機會事宜時，應以下述六個核心信念為依據：獨立自主；多元化；良好機構管治；公開、透明和溝通；具效率的服務表現；以及問責。

- (2) 我們**建議**，政府在委任平機會的成員和處理平機會的管治事宜方面，應考慮參考《巴黎原則》<sup>\*</sup>。
- (3) 我們**建議**，平機會在履行職責方面以《巴黎原則》為依據，充分行使法例所賦予的權力。

## 獨立自主

- (4) 我們**建議**，政府應繼續採取不干預政策，不參與平機會的日常運作。
- (5) 我們**建議**，政府應積極考慮平機會的要求，協助平機會加入致力消除歧視的國際組織。
- (6) 為確保平機會繼續不偏不倚地執行工作，我們**建議**平機會應該保持中立，平衡各方利益，避免受單一利益團體所操縱。
- (7) 我們**建議**，平機會各委員必須維護平機會的整體利益。

## 多元化

- (8) 在參考《巴黎原則》和考慮本地情況後，我們**建議**，平機會委員應來自社會各界。
- (9) 我們**建議**，由於平機會的管治委員會須管理平機會的事務，其成員應包括財務和法律專家，以確保委員會能夠妥善監管公共資源的運用和交代有關的帳目。
- (10) 我們**建議**，平機會委員應繼續以個人身分獲得委任。
- (11) 我們**建議**，政府在委任平機會委員時，可考慮邀請平機會提名一些代表有關社羣的委員人選。在這方面，平機會可邀請代表不同社羣的各個有關組織提名人選，以供提名委員會考慮，然後才把提名委員會建議的名單提交政府。
- (12) 我們**建議**，平機會應循以下途徑擴大網絡和委任不同背景的人士為成員：(a)增加轄下專責小組增選委員的人數，並邀請在有關界

---

<sup>\*</sup> 《巴黎原則》詳細列明有關促進人權的國家機構在成立和運作方面所須依據的各項原則。《巴黎原則》是有關的國家機構代表於一九九一年在巴黎舉行會議後擬訂的。其後，《巴黎原則》經聯合國人權委員會(一九九二年三月三日第 1992/54 號決議)和聯合國大會(一九九三年十二月二十日第 48/134 號決議附件)通過。



別中有聲望的人士參與小組的工作；(b)研究可否建立和擴大與相關團體的聯絡網，以便討論一些特別的議題。

## **機構管治**

- (13) 我們**建議**平機會研究香港會計師公會出版的《公營機構企業管治的基本架構》所載的指引，並把適用的指引付諸實行。

## **平機會主席**

- (14) 我們**建議**，平機會應落實最近完成的組織檢討報告所載的建議，建立機構形象，而非把焦點集中在主席身上。
- (15) 我們**建議**把主席和行政總裁這兩個職位分拆，並重設行政總裁一職。主席最好為非全職和非執行成員。
- (16) 我們**建議**當局考慮修訂有關的法例條文，取消有關主席須為全職成員的規定，以便在物色最佳主席人選時有更大的靈活度。
- (17) 我們**建議**明文釐定主席的責任，而主席和行政總裁也應清楚分工。
- (18) 我們**建議**，如重設行政總裁一職，行政總裁應為管治委員會當然執行成員，他須向主席負責，並就平機會的表現，以及執行管治委員會所訂的策略和政策，向委員會負責。
- (19) 我們**建議**，在考慮上述更改架構的建議期間，應清楚釐定平機會主席與管治委員會的權力職責。具體來說，策略事務和其他主要事項(例如資源運用和聘任高層人員等事宜)應交由管治委員會作集體決定。
- (20) 我們**建議**政府日後委任或再度委任平機會主席時，應考慮本報告所載有關平機會主席的理想條件。
- (21) 我們**建議**，政府在物色最佳主席人選時，應繼續以用人唯才為原則，充分考慮各人選的專長、經驗和操守，同時顧及平機會的職能。在委任平機會主席時，應該不受政治因素所影響。
- (22) 我們**建議**，政府就諮詢及法定組織進行全面檢討時，應一併檢討平機會主席的薪酬福利條件。如重設行政總裁一職並擴大其職能，平機會也應檢討該職位的薪酬福利條件。

- (23) 我們**建議**，政府就諮詢及法定組織進行全面檢討時，可考慮下列兩項建議：
- (a) 研究設立提名委員會的做法是否可取和可行。這個委員會應包括政府官員和有關各方的代表，作用是協助平機會和其他主要委員會委任成員。根據這個建議，各委員會可就有關的空缺刊登廣告，並邀請提名。提名委員會所建議的人選名單會提交行政長官考慮和批核。
  - (b) 政府應考慮採納外國的做法，每當作出重要職位的委任時，應發出一份新聞稿，詳列獲委任人士的履歷，以表明其資歷和經驗完全切合平機會的工作，因而絕對勝任有關職位。
- (24) 雖然我們認為委任平機會成員的制度有必要增加透明度和問責性，但我們**建議**政府緊記不要制定一些令俊傑之士卻步的程序，導致他們對服務社會的熱誠減退，令平機會以至香港失去寶貴的人才。
- (25) 為確保運作平穩和方便作出較長遠的規劃，我們**建議**平機會主席的任期一般為三年，任期屆滿後可獲再度委任一次，任期不超過三年。
- (26) 我們**建議**，除非有不可預知的情況，否則政府應在平機會主席新一屆任期開始前兩個月，決定並宣布委任、再度委任或終止委任主席的事宜。
- (27) 我們**建議**，政府應盡可能在平機會委員新一屆任期開始前一個月，宣布委任或再度委任委員的事宜。

## **交接安排**

- (28) 我們**建議**，在重設行政總裁一職的建議有待進一步考慮之前，平機會應制定有關主席妥善交接的安排，並在適當的情況下，把有關的安排正規化。
- (29) 我們**建議**應盡可能由平機會自行安排新舊主席的交接，而無須外界提供協助，使平機會能維持獨立自主。

## **管治委員會**

- (30) 我們**建議**政府可考慮為平機會設立副主席一職，如主席不在香港或因其他理由不能履行主席職務，又或主席職位懸空，可由副主席署任主席。

- (31) 我們**建議**，平機會可考慮就特定課題任命發言人，以提升平機會的形象。個別委員不宜就平機會的事宜公開發表個人意見。

### **平機會委員的角色**

- (32) 我們**建議**，平機會成員要認識自己的基本法律責任與職能，以及可能須履行的一切責任。這些責任包括定出方向、監管整個機構，以及監察行政管理的工作。
- (33) 我們**建議**，平機會應採納組織檢討報告的建議，為委員定期舉行迎新和了解工作情況的活動，以及安排就任簡介、複修和集思會。
- (34) 我們**建議**，雖然平機會委員不應干預平機會的日常運作，但平機會轄下各專責小組的主席應考慮擔當更積極的角色，向平機會辦事處人員提供指引、指導和支援。委員也應大力支持平機會的工作，包括參與至少一個專責小組，以及更積極地參與公眾教育和社區關係活動。
- (35) 我們**建議**，平機會委員應該知道委員要為管治委員會的決定負上集體責任。一旦管治委員會依據規則和程序作出決定，平機會委員應當支持並維護機構的形象。

### **平機會委員的委任**

- (36) 我們**建議**，政府在委任平機會委員時，應考慮具備以下條件的人士：
- (a) 支持平等機會的原則；
  - (b) 樂意並能夠付出時間和精神為平機會服務；
  - (c) 具有良好的道德操守、受人敬重。
- (37) 我們**建議**當局下次考慮委任委員時，應依循“六年任期”的規定行事。
- (38) 為免因同時有多名委員離任而影響委員會工作，以及確保委員會工作的延續性，我們**建議**對委員的任期作出交錯安排，確保同一年內不會有一半以上的委員任期屆滿。

### **管治委員會的行為標準**

- (39) 為了維持公眾對平機會的信心，我們**建議**平機會考慮頒布委員和職員的行為守則，確保他們時刻恪守最高的行為和誠信標準。

- (40) 我們**建議**，政府在委任平機會委員時，應考慮有關人選是否符合某些特定的行為標準。

## **公開、透明和溝通**

- (41) 我們**建議**，平機會應作出承諾，確保所有主要工作公開和透明，但在某些情況下，如理應把資料保密，則不在此限。
- (42) 我們**建議**，平機會可考慮落實組織檢討報告所載的建議，恢復以往的做法，在每次平機會會議後舉行記者招待會，以加強與傳媒的溝通。
- (43) 我們**建議**，平機會可考慮落實組織檢討報告所載的建議，把已通過的平機會會議記錄上載互聯網，方便市民查閱。
- (44) 我們**建議**，平機會應確保在會議前向各委員提供足夠的相關資料，讓他們有充足的時間作好準備，以便在會議上進行討論和作出決定。
- (45) 我們**建議**，正如平機會的人力資源管理檢討報告提出，平機會管理層應考慮諮詢員工，以便找出最佳方法，改善機構的內部溝通以及委員與職員之間的溝通。

## **服務表現**

### **服務表現管理**

- (46) 我們**建議**，平機會應落實組織檢討報告所載的建議，以進一步改善平機會的服務表現。
- (47) 我們**建議**平機會跟進最近各項檢討所提的建議，並把適用的建議付諸實行，以改善其主要工作表現。
- (48) 由於對平機會的培訓和顧問服務需求日增，我們**建議**平機會擴展這方面的服務。

## **人力資源**

- (49) 我們**建議**平機會盡快落實人力資源管理檢討報告所載的各項建議。
- (50) 我們**建議**，平機會應進一步改善人力資源政策，多肯定員工的工作，並為他們提供多些支援和培訓。

- (51) 我們**建議**，平機會管理層應積極採取行動，致力提升員工士氣和改善員工關係，以創造一個可以鼓勵員工不斷求進、和諧共融的工作環境；在適當情況下，平機會也可請外界機構協助進行有關的工作。
- (52) 我們**建議**，平機會須改善員工工作表現管理制度，培養績效為本、用人唯才的文化，並給予表現欠佳的員工足夠的警告和勸告。如此一來，就算平機會最終決定終止他們的合約或不與他們續約，也不會令他們覺得事出突然。
- (53) 我們**建議**，平機會應採納人力資源管理檢討報告的建議，重申員工必須對促進平等機會作出承擔，並把這項要求確立為各職級員工的關鍵才能。平機會應招聘和挽留一些認同平等機會信念的員工，並須定期訓練員工和提供全面的入職培訓，讓員工充分認識有關平等機會的事宜。
- (54) 我們**建議**，平機會須改善有關處理員工申訴的制度。
- (55) 我們**建議**，平機會須加強其在處理員工離職事宜方面的技巧。正如人力資源管理檢討報告所建議，平機會在輔導員工、紀律處分和終止聘任方面，須為負責有關工作的員工提供適當的訓練。
- (56) 我們鼓勵平機會繼續與相類機構作出借調安排。為了確保日後借調人員和聘用顧問的安排能夠達到預期目的，我們**建議**平機會應制定更清晰的指引、定期向有關的專責小組提交報告，以及確保借調人員按照計劃把有關的技術傳授給平機會員工。
- (57) 我們**建議**，平機會應採取措施，鼓勵員工成立員工組織或安排聯誼活動，藉以加強彼此的聯繫。

## **問責**

- (58) 我們**建議**平機會繼續表明對公眾問責的承擔。

## **平等機會審裁處**

- (59) 我們**建議**，有關當局應繼續研究關於成立平等機會審裁處的建議。

## 明確定位和公眾的看法

### 平機會的職責範圍

- (60) 我們**建議**，平機會應宣傳其抱負、使命、核心信念以及工作範圍，讓公眾對平機會的角色和職能有更深入的認識。
- (61) 我們**建議**，平機會應集中鞏固現時的工作，並在現有的法定職能上精益求精，繼續深化各項工作，力求改善服務質素。
- (62) 由於平機會的職權範圍可能會擴大，以包括執行禁止種族歧視條例的工作，我們**建議**平機會應與政府緊密聯繫，共同制定一個健全的架構，以執行有關條例。

### 平機會應該公正持平

- (63) 我們**建議**，平機會管治委員會應參照國際慣例和根據本地情況，清楚界定“公正持平”的意義，並討論如何履行這項責任。我們並**建議**平機會考慮作出清晰的政策聲明，說明平機會如何“公正持平”地履行職責。

### 調解

- (64) 有關平機會處理投訴的工作，我們**建議**平機會檢討應否為投訴人提供進一步協助，以及在哪些方面可以提供協助，以便進行調解，而無損其公正持平的角色。
- (65) 我們**建議**，為了進一步把“調解工作”納入平機會的核心職能，平機會可考慮以“調解率”作為員工和平機會的服務表現指標。此外，平機會也應加強員工在調解和調停工作方面的培訓。

### 公眾教育和宣傳

- (66) 我們**建議**，平機會應重申其最終目標，亦即改變公眾對平等機會的看法，從而促進社會和諧。為此，平機會應加強研究、宣傳、公眾教育、培訓等方面的工作，同時繼續按照既定的政策，在適當時提出訴訟。
- (67) 我們**建議**，平機會應確立“以人為本”的機構定位，把人放在首位，並應採用淺白易明的用語，向公眾宣傳平等機會。

## **模範機構**

- (68) 為了使平機會成為一個具公信力、有良好辦事原則和程序的機構，我們**建議**平機會應在切實可行的情況下，參照公營和私營機構的良好做法，把人力資源管理的規則和程序正規化，特別是有關招募、聘任、退休、終止聘任的規則和程序。
- (69) 我們**建議**，平機會應就平機會和轄下專責小組的運作制定更清晰的指引和程序。
- (70) 我們**建議**，平機會應加強有關的制度和執行措施，以保障個人和機密資料。

## **結語**

7. 我們在調查過程中回顧過去，目的是要展望未來。我們希望報告臚列的事件可以發揮積極的作用，也就是建立一個更具公信力的平機會。我們也希望這份報告可以鼓勵平機會、政府和廣大市民從這次事件汲取教訓，並作出改善，從而恢復平機會的公信力，以促進香港的整體利益。

# 報告



# 第一章

## 引言

---

### 平等機會委員會事件

1.1 在二零零三年十月至十二月期間，平等機會委員會(平機會)事件受到傳媒廣泛報道。有關的事件當時成為頭條新聞，在報章、雜誌、電台節目、電視訪問中廣受評論和報道，成為公眾注目的焦點。其間，立法會曾就有關事件數度提出質詢和進行一次動議辯論，立法會民政事務委員會為此舉行了五次特別會議，並在三次例會上討論有關事宜。此外，立法會內務委員會也舉行了兩次會議，討論有關事件。由此可見，平機會事件當時是如何備受注目。

1.2 事件起初的着眼點在於委任王見秋先生為平機會主席，以及終止聘用余仲賢先生為平機會行動科總監的事。隨着事件不斷發展，這個看似簡單的事件迅即變得複雜，並有更多人和事牽涉在內，不但影響了平機會，也影響了平機會前任主席。同時，一些以往關於平機會的傳聞再度湧現，並在重新包裝後成為新的指控，矛頭直指平機會、前任主席和王先生。最後，王先生在二零零三年十一月六日宣布辭職。有雜誌在王先生離職後不久刊登了一篇以“六宗罪”為題的報道，引起了另一場爭論。

### 委任調查小組

1.3 為了調查平機會事件，立法會曾深入討論有關調查的最佳方式。其後，立法會內務委員會在二零零四年二月二十日的會議上，決定同意由民政事務局局長委任一個獨立調查小組，進行調查。

1.4 民政事務局局長在二零零四年五月十五日委任一個獨立調查小組。調查小組的職權範圍經立法會內務委員會同意，內容如下：

- (a) 調查招聘及終止聘用余仲賢先生為平等機會委員會行動科總監一事和相關事宜；
- (b) 調查影響平等機會委員會公信力的事件，並就有助於恢復平等機會委員會公信力的措施提出建議。

## **調查範圍**

1.5 調查小組打從開始時已清楚知道，平機會事件所牽涉的問題既多而且廣泛。我們考慮了由事件起始至調查小組成立時有關平機會的事件和報道後，決定集中調查和研究以下事宜：

- (a) 委聘和其後終止聘用余仲賢先生為行動科總監一事；
- (b) 王見秋先生獲委任和其後辭任平機會主席一事，包括有關對王先生的指控，以及王先生在二零零三年十一月六日宣布辭職前的兩次私人聚會；
- (c) 平機會這個機構所面對的問題，例如各種有關平機會的指控（包括所謂“六宗罪”）；
- (d) 就如何恢復平機會的公信力提出建議。

1.6 部分事件可以追溯至平機會成立時或王先生任職司法機構期間所發生的事情。這些事件也涉及影響深遠的架構問題。對於調查範圍，我們預期公眾會有不同的看法，有人或會認為調查範圍過於狹窄，但也會有人認為調查範圍太廣。

## **調查方式和程序**

1.7 調查小組主要是進行事實查證的工作，目的是要盡量交代二零零三年年底圍繞平機會發生的事件，並希望從中汲取教訓。我們本着中立客觀、不偏不倚的原則，進行詳盡而深入的調查。

1.8 為履行職責，我們翻閱了所有關於平機會事件的公開文件和傳媒報道，並發出了 230 封信件，邀請有關人士提供意見。對於直接牽涉在內的人士，我們請他們順時序提供詳盡的事件紀要、資料和有關的文件副本，並請他們就如何恢復平機會的公信力提出建議。我們於二零零四年六月二十六日在中英文報章刊登廣告，公開邀請有興趣的人士向調查小組提供意見。我們查證事實的工作，包括設法向牽涉在內的人士獲取資料，為此，我們請他們以書面方式提供意見，並約見他們。在調查期間，調查小組一共接獲了九個機構和 49 名人士以書面方式提交的意見和資料，並先後與 20 名人士和兩個機構的八名代表會晤。

1.9 我們謹此衷心感謝所有支持調查小組工作的機構和人士，有關的名單載於附件 1；當中有部分機構和人士撥出寶貴時間，提供了不少有用的資料和意見，以期重建平機會，使之成為優良、具公信力的機構，繼續致力在香港促進平等機會。調查小組大部分的工作得以順利進行，實有賴他們的支持和合作。

1.10 調查小組特別感謝平機會委員和職員，尤其是剛於二零零四年十二月十五日卸任的平機會前主席朱楊珀瑜女士。在平機會大會明確支持下，平機會辦事處向調查小組提供了大量文件和資料，包括平機會其中一次會議的錄音帶、內部文件、會議記錄、與有關人士的通訊和詳細數據。我們更獲授權閱覽兩份關於平機會對整體架構和人力資源管理所作檢討的報告。平機會已於二零零四年十二月接納該兩份報告，以便詳細考慮有關的建議和付諸實行。

1.11 調查小組已仔細研究所有的意見書，並且不時要求有關機構和人士補充資料和作出澄清。我們所收到的意見書、與有關機構和人士的會晤，以及大量的文件和資料等，都是我們研究的依據。在調查期間，我們的主要工作是找出事實，而我們現在所作出的結論和建議，均以調查所得的事實真相為依據。

1.12 我們決意確保調查工作獨立而公正。為此，我們委任了獨立的法律顧問，就調查事宜提供法律意見。我們根據一貫的公平原則，讓有關各方都有合理的機會，就涉及他們的事宜作出回應和提出意見。我們也向他們保證，他們所提出的意見僅供是次調查之用。

## **掣肘**

1.13 我們深明調查小組作為一個非法定組織所受到的限制。雖然立法會內務委員會明確表示支持民政事務局局長委任獨立調查小組，並且同意調查小組的職權範圍，但一直都有人對調查小組的工作表示關注和提出批評。儘管如此，調查小組仍然根據所訂的職權範圍和時間表，努力進行調查。我們決意在既定的範疇內，悉力完成調查工作。

1.14 有關各方的衷誠合作，對調查小組的工作尤為重要。我們不能強迫別人回覆提問或與我們會晤，而只能盡量鼓勵他們自願提供協助。在調查過程中，我們確曾遇過一些不充分合作的情況。

1.15 余仲賢先生在二零零四年五月二十七日與平機會就雙方和解所發表的聯合聲明中，曾表示會依據獨立調查小組的職權範圍，與調查小組衷誠合作。然而，余先生後來卻告知我們，他不能協助調查小組進行調查。雖則如此，我們在擬備調查報告期間，已把報告擬稿的摘要交給余先生過目，而他也提出了詳盡的意見。我們為本報告定稿時，已考慮了余先生的意見。

1.16 同樣，平機會前主席胡紅玉女士也告知我們，她在回應我們的調查時遇到某些限制，其中包括：

- (a) 她不獲平機會提供或批准查閱關於她的重要文件；
- (b) 她不獲平機會同意使用或披露她在擔任平機會主席期間所得的資料；
- (c) 根據有關法例，她不能披露涉及個人資料的詳情。

1.17 我們在擬備調查報告期間，已把報告擬稿的摘要交給胡女士過目，而她也提出了詳盡的意見。我們為本報告定稿時，已考慮了胡女士的意見。

1.18 調查小組在擬備本報告時，完全明白《個人資料(私隱)條例》的法律影響和有關規定。

## **汲取教訓**

1.19 我們打從展開調查時已經明白，我們回顧過去的目的，是要展望未來。我們希望報告臚列的事件可以發揮積極的作用，也就是建立一個更具公信力的平機會。

1.20 在提出建議方面，我們虛心聽取各方的意見。各方人士在意見書或與我們的會晤中，提出了不少真知灼見，令我們獲益良多。此外，我們在作出建議前，也參考了本地和外國的有關文獻。我們在這份報告中提出了一系列的建議。我們明白平機會正面對艱巨的挑戰，希望這份報告可以鼓勵平機會、政府和廣大市民從這次事件汲取教訓，從而恢復平機會的公信力，以促進香港的整體利益。

## 第二章

### 委聘余仲賢先生為行動科總監

---

#### 引言

2.1 本章集中闡述有關委聘余仲賢先生為平機會行動科總監的事宜。在本章中，我們首先會對平機會的背景作一簡介，然後概述委聘余先生的經過，繼而逐一詳述當中的主要事件。此外，我們也根據所得的資料，嘗試順時序編列平機會在二零零一至二零零四年間發生的有關事件，所編備的事件紀要載於附件 2。有時，不同的當事人所憶述的詳情會有出入。為求清晰起見，我們會適當地說明資料和意見的來源。

#### 平機會

2.2 平機會為法人團體，在一九九六年根據《性別歧視條例》(第 480 章)第 63 條的規定而成立。目前，平機會負責執行三條禁止歧視條例，即《性別歧視條例》、《殘疾歧視條例》、《家庭崗位歧視條例》<sup>1</sup>。平機會設有管治委員會(一般稱為“平機會大會”)，由一名全職主席和 4 至 16 名成員組成，全部由行政長官委任；二零零五年一月三十一日的成員名單現載於附件 3。平機會的職能和權力已在有關法例中訂明，主要職責如下：

- (a) 致力消除歧視，特別是基於性別、殘疾和家庭崗位而產生的歧視；
- (b) 就被指為根據禁止歧視法例屬違法的行為，鼓勵涉及有關行為的人士通過調解以達致和解；
- (c) 經常檢討三條禁止歧視條例的施行情況，並在行政長官要求時或在其他情況下平機會認為有需要時，擬備修訂有關條例的建議，然後呈交行政長官。

---

<sup>1</sup> 民政事務局在二零零四年九月發表了《立法禁止種族歧視》諮詢文件，當中建議由平機會負責施行禁止種族歧視的擬議法例。

2.3 為了達成使命，平機會致力進行以下五項主要工作(首項工作涉及平機會的法定權力和職責)：

- (a) 處理投訴(即調查和調解)；
- (b) 進行公眾教育和宣傳；
- (c) 提供訓練和顧問服務；
- (d) 進行政策研究；
- (e) 提出立法建議和制定指引。

2.4 平機會具有廣泛的法定權力，包括有權聘用員工以及釐定其聘用條件。平機會每三個月舉行會議一次，其下設有四個專責小組，即行政及財務專責小組、法律及投訴專責小組、社會參與及宣傳專責小組、公眾教育及研究專責小組。這些專責小組每兩至三個月舉行會議一次，而在兩次會議之間，則以傳閱文件的方式處理事務。

2.5 行政及財務專責小組在聘用員工方面，擔當着重要的角色。根據所訂的職權範圍，該專責小組可就聘請總薪級表第 45 點或以上的僱員設立招聘委員會、審批招聘委員會所作的建議，並就續聘或終止聘用總薪級表第 45 點或以上僱員的事宜提供意見<sup>2</sup>。

2.6 在二零零四年三月三十一日，平機會共有 71 名常額編制人員。平機會辦事處由一名全職的主席掌管，薪級訂於首長級薪級表第 8 點。平機會現時設有三個科別(即投訴事務科(前稱行動科)、法律事務科、規劃及行政科)和三個組別(即政策支援及研究組、宣傳及教育組、培訓及顧問組)。平機會的組織架構圖載於附件 4。在二零零三年三月之前，平機會設有殘疾事務科和性別事務科。後來，平機會決定把這兩個科別合併為行動科，而聘請行動科總監，正是源於這次合併的決定。

## **概要**

2.7 在二零零一年年底，平機會委聘兩名外界顧問，就處理投訴的程序以及平機會的架構進行檢討。該兩名顧問提出了多項建議，包括把平機會轄下的兩個行動科別合併為一個行動科。平機會在二零零二年三月通過有關的建議，並指派行政及財務專責小組進行招聘行動科總監的工作。其後，平機會辦事處取得行政及財務專責小組的

---

<sup>2</sup> 關於此點，請參閱第 2.65 段的說明。

批准，在二零零二年十一月委託一家獵頭公司物色人選。獵頭公司在兩份本地報章刊登招聘廣告，而平機會也在二零零二年十二月六日發出內部通告，邀請員工申請有關的職位，申請期限為一個月。

2.8 招聘廣告刊登後，一共有 70 人應徵，另有兩名平機會員工提出申請。連同獵頭公司自行物色的行動科總監人選在內，該公司一共考慮了超過 100 名應徵者。

2.9 經過首輪篩選，獵頭公司在二零零三年一月向平機會主席提交了一份入選者名單。平機會主席從名單中選出四名外界應徵者，並邀請平機會一名資深委員一起主持初步篩選面試，其後選出了三名應徵者參加最後面試。至於兩名申請有關職位的平機會員工，其中一人獲邀參加最後面試，另一人則在二零零三年一月辭去平機會的職務後不再獲得考慮。

2.10 在二零零三年三月十五日，行政及財務專責小組召集人接納了平機會辦事處所建議的遴選委員會<sup>3</sup>成員組合。在二零零三年三月二十一日和二十二日，由平機會主席和四名平機會委員組成的遴選委員會進行了最後面試。在面試後，遴選委員會認為其中一名應徵者可予聘用，但成員表示希望在落實決定前會見更多應徵者。此時，平機會前主席胡紅玉女士提及她認識在北愛爾蘭工作的余仲賢先生，並表示余先生是“值得考慮”的人選。事實上，胡女士希望盡量擴大物色人選的範圍，她一共介紹了三個人選<sup>4</sup>給獵頭公司，其中包括余仲賢先生。此外，平機會兩名前任委員和一名現任委員也獲邀介紹人選。平機會辦事處曾在二零零三年三月十六日建議獵頭公司聯絡余先生，以了解他是否有興趣擔任該職位，並評估他是否勝任。在二零零三年三月十八日，平機會辦事處把有關余先生的背景資料簡介交給獵頭公司。獵頭公司在二零零三年三月十九日與余先生取得聯絡，而余先生也在二零零三年三月二十二日利用電郵向獵頭公司提交他的個人簡歷。獵頭公司再在二零零三年三月二十四日致電余先生，在電話中進行面試後，該公司向遴選委員會推薦余先生。遴選委員會在二零零三年四月十六日以視像會議方式為余先生進行面試。由於當時香港正爆發“沙士”疫症，這個面試方式被視為最合適的安排。遴選委員會一致認為余仲賢先生是最佳人選。其後，余先生以及另一名在二零零

---

<sup>3</sup> 此處所用的是“遴選委員會”，而非“招聘委員會”，但在本報告中，兩者的含意相同。有時，兩詞會交替使用。

<sup>4</sup> 獵頭公司聯絡這三個人選，其中兩個表示不會考慮應徵。

三年三月的最後面試中被認為適合聘用的應徵者獲邀接受心理測驗；有關的測驗在二零零三年四月三十日完成，而報告也在二零零三年五月九日交予平機會。

2.11 在二零零三年五月十六日至十九日期間，遴選委員會在傳閱有關的文件後，批准聘用余先生為行動科總監。遴選委員會的其中兩名成員在二零零三年五月二十日任期屆滿後不再擔任平機會委員。在二零零三年五月二十一日，平機會前主席致函余先生，提出聘用他為行動科總監，但有兩項條件<sup>5</sup>。余先生在二零零三年六月七日接受聘任，並表示會在二零零三年十一月一日履任。在二零零三年六月至八月期間，平機會和獵頭公司就審核推薦書和學歷的事宜互有通訊。與此同時，余先生正與他當時的僱主商議有關他受僱於平機會期間的借調安排，而余先生與平機會辦事處也就此事保持聯絡。其間，政府在二零零三年七月二日公布委任王見秋先生為平機會主席，任期由二零零三年八月一日起生效。平機會在二零零三年七月十七日發出新聞稿，公布委聘余仲賢先生為行動科總監。

2.12 總括而言，由外界顧問在二零零二年二月完成報告時起計，至二零零三年七月公布委聘余先生之時為止，整個聘任過程歷時約 18 個月。

## **主要事件**

### **把兩個科別合併為一個行動科**

#### **調查結果**

2.13 行動科總監一職，是平機會為因應有關把兩個科別合併為一個行動科的決定而開設的。在二零零三年三月進行合併之前，當時的殘疾事務科主要負責執行《殘疾歧視條例》，而性別事務科則負責執行《性別歧視條例》和《家庭崗位歧視條例》；這兩個科別各由一名總監掌管。在二零零一年九月，平機會通過了一項建議，同意直接從外界委聘兩名顧問，就下列事宜進行有關架構和管理方面的檢討，並提交報告和建議：

- (a) 研究如何進一步改善處理投訴的程序，務求妥善處理投訴，達到富有成效、貫徹一致、公正持平、快速及時的要求；

---

<sup>5</sup> 詳情請參閱第 2.70 段。



- (b) 研究如何更改該兩個行動科別的架構，以助落實上述的改善措施；
- (c) 研究如何在平機會架構的其他方面作出相應更改，務求更有效地達到平機會的目標。

2.14 有關的檢討工作在二零零一年七月至二零零二年二月期間進行。顧問一共提出了 75 項建議，其中 45 項與處理投訴的程序有關，15 項涉及該兩個行動科別的架構，餘下 15 項則與其他架構事宜有關。

2.15 上述建議對聘任行動科總監一事產生了直接的影響。首要的一點是，顧問在報告中建議平機會只設一個行動科，由一名行動科總監掌管，以處理所有根據三條反歧視條例就違法的歧視行為所提出的查詢和投訴。顧問在報告中總結說，在一個組織架構內，由兩個行動科分別執行相同的職責，實在有欠效率。雖然這個安排可確保某個範疇的投訴由某一科別專門處理，但同時會引起若干問題，包括：兩個科別的辦事方式不一致、不能靈活地重行調配資源以應付所需、不同科別之間互相競爭，以致彼此的關係多少出現緊張和失調的情況。

2.16 第二，檢討結果顯示，投訴大致都處理得當。不過，在管理投訴方面，仍有改善餘地。顧問在報告中指出，平機會內有關管理投訴的主要職責，應由行動科總監執行。行動科總監應督導屬下人員執行有關管理投訴的工作，包括在較為棘手、複雜的問題上密切參與作出重要決定的過程。由此可見，顧問認為行動科總監應在處理投訴和進行調解方面擔當重要的角色。

2.17 第三，顧問在報告中建議行動科人員不應參與研究工作和涉及政策的研究項目、公眾教育和演講等活動(與調查、調解和管理投訴直接有關者除外)。顧問作出這項建議時，也強調行動科以及行動科總監需要專注於調查、調解和管理投訴方面的工作。

2.18 平機會在二零零二年三月二十八日的會議上討論了有關的檢討報告。在討論期間，當時的主席胡紅玉女士指出，行動科人員應專注於調查和調解的工作。行動科總監也應有更多機會實際參與管理投訴個案，並以更有效的方式進行監督，以領導屬下員工。胡女士認為，由有法律背景的人掌管行動科會更為合適，這樣可有助於在執行職務時加強法律意識，而且可以協助屬下員工訂立劃一的基準。因此，她建議公開招聘行動科總監，以物色最佳人選。此外，現任的行動科別總監也可應徵新設的行動科總監一職。最後，胡女士表示，她的合約將在二零零二年八月屆滿，一俟政府對是否繼續委任她為平機會主席一事有所決定，有關的執行時間表便可以落實。

2.19 經討論後，平機會大會原則上接納了平機會辦事處就檢討建議所提的意見，並同意把實施細節和時間表交由行政及財務專責小組跟進。

## **調查小組觀察所得**

### 兩個科別的合併

2.20 合併兩個科別的決定有充分理據支持，並且已獲平機會大會正式通過。平機會主席和委員都大力支持合併的建議，認為這是明智之舉，能夠令行動科的工作更有效率和協調一致。顧問的建議為行動科日後的發展定下了十分清晰的路向，同時也明確界定行動科總監的職責，令平機會可據此選出最合適的人擔任這個職位。此外，顧問也在有關的建議中清楚指出平機會在處理投訴方面可以改善的地方。

2.21 我們注意到，有人對合併建議有所保留，認為這兩個科別合併後，殘疾歧視和性別歧視的問題便不會再單獨由專責的科別處理。此外，有些員工要到後期才得知有關合併的建議，而事前也沒有經過諮詢，因而表示關注。

### 公開招聘

2.22 有關以公開招聘方式委聘行動科總監的決定，在管理方面有充分的理據支持，並且獲得平機會通過；其原意是按公平和用人唯才的原則，選出最合適的人擔任這個職位。進行公開招聘，可讓平機會從各方面網羅人才，以物色最佳人選，而現職員工也可提出申請。不過，有些員工則質疑是否有需要和適宜就這個職位進行公開招聘。當時有兩名總監分別掌管兩個行動科別；換言之，在這兩個科別合併後，最少有一名總監必須離職。再者，平機會在招聘方面的原則，是盡量由內部員工填補職位空缺。因此，以公開招聘取代內部重行調配(該兩名總監)或內部晉升，似乎不符合這個原則。一些員工也擔心他們的晉升機會受到影響。

## **在決定合併兩個科別後所發生的事件**

### **調查結果**

2.23 平機會在二零零二年三月決定公開招聘行動科總監，但平機會辦事處到二零零二年十月才跟進招聘工作。這項招聘工作押後至當

局決定是否與胡紅玉女士續約(她的合約在二零零二年八月一日屆滿)之後，始再進行。押後招聘工作，也是為了配合兩名前總監的退休和約滿日期，以免出現人手超額的情況。

2.24 在二零零二年三月至十月期間，發生了三個事件。首先，當時的性別事務科總監和殘疾事務科總監分別在二零零二年五月和二零零三年一月請辭(他們的合約分別在二零零四年六月和二零零三年九月屆滿)，並先後在二零零二年八月和二零零三年四月離職。

2.25 第二，在二零零二年七月，一名來自澳洲同類機構的人士應邀加入平機會擔任顧問，以協助進行有關合併兩個科別和改善個案管理的工作。其後，隨着性別事務科總監和殘疾事務科總監相繼離職，她出任性別事務經理，負責更多的職務，其中包括上述兩名總監所負責的大部分行政工作。在二零零三年六月至八月期間，她署任行動科總監。

2.26 第三，政府在二零零二年七月二十九日宣布再度委任胡紅玉女士為平機會主席，任期一年，由二零零二年八月一日起生效。

### **調查小組觀察所得**

2.27 兩名總監在友好氣氛中與平機會達成協議，中止聘約。由此可見，只要僱傭雙方願意，僱傭問題是可以和平解決的。

2.28 當局在二零零二年七月二十九日(即胡女士的合約在二零零二年八月屆滿前三天)公布再度委任胡女士為平機會主席，任期一年。我們認為應盡早公布有關委任主要人員的決定，以方便規劃工作，這點會在第六章加以闡釋。

2.29 平機會把招聘工作推遲至當局公布由誰擔任主席之後才進行，此舉看來是為了刻意避免繞過新任主席而進行任命，這確是審慎的做法。

### **行動科總監的職責**

### **調查結果**

2.30 平機會發給獵頭公司的顧問工作簡介，以及報章上的招聘廣告，都列明行動科總監須具備以下條件：

- (a) 具備豐富管理經驗，曾擔任管理層要職，擅於制定機構策略，具極強的領導才能和推行政策的能力；

- (b) 充分認識歧視及平等機會課題，具備法律背景更佳；
- (c) 對處理投訴和作出修正行動，具備豐富知識和經驗<sup>6</sup>；
- (d) 具有高超的思維和分析能力，以及出色的人際交往和溝通技巧；
- (e) 中英文優異，通曉普通話更佳。

2.31 行動科總監須向平機會主席負責。他的主要職責包括：

- (a) 管理行動科(該科負責處理市民根據相關法例所提出的查詢和投訴)；
- (b) 制定運作方面的政策和程序，並在有需要時作出改善；
- (c) 為行動科制定和推行策略方案；
- (d) 執行與正式調查有關的工作，並進行與處理投訴有關的政策研究；
- (e) 與有關方面(包括政界人士、政府和非政府機構的高層人員)聯繫，並建立聯絡網，藉以推廣平機會的工作。

2.32 此外，獵頭公司的內部簡介也訂明，合適的人選須具備以下特質：

- (a) 成熟穩重、具有聲望，並有能力與政府和商界的高層人員合作；
- (b) 能獨當一面，並有卓越的決策能力；
- (c) 能妥善處理關係和建立團隊精神，並能與平機會的員工和委員通力合作；
- (d) 具有專業精神，在工作方面不斷改進，精益求精；
- (e) 目光遠大、具有出色的領導才能和工作能力。

2.33 上述條件其後納入最後面試所採用的八項評核準則：

- (a) 具備豐富管理經驗，曾擔任管理層要職；
- (b) 目光遠大，具有卓越的工作能力(有強大的決策能力)；
- (c) 具有出色的領導才能(能夠有效地領導員工、妥善處理關係和建立團隊精神)；

---

<sup>6</sup> 關於顧問工作簡介的內容，胡紅玉女士(平機會前主席)特別在有關行動科總監的條件中加上“在處理投訴和作出修正行動方面，具有相關的知識和經驗”的字眼。

- (d) 具有高超的思維和分析能力，以及出色的人際交往和溝通技巧；
- (e) 在處理投訴和作出修正行動方面，具有豐富的知識和經驗；
- (f) 對有關歧視和平等機會的事宜有相當認識；
- (g) 中英文兼擅(如能操流利普通話則更佳)；
- (h) 在平等機會工作方面有廣泛的聯繫。

## **調查小組觀察所得**

2.34 我們注意到，對於行動科總監所須具備的條件以及應履行的職責，有關各方意見一致。他們都認為行動科應把重點放在調查和調解工作上，而行動科總監在處理投訴方面必須富有經驗。所有回應我們查詢的人都認為，這個方針並沒有因平機會主席的交替而有所改變。遴選委員會可根據這些清楚明確的要求，物色合適的行動科總監人選。

## **委聘獵頭公司**

### **調查結果**

2.35 平機會沿用一九九八年時招聘性別事務科總監的做法，委聘獵頭公司進行招聘行動科總監的工作。平機會為這兩次招聘工作委聘獵頭公司，是因為有關的職位屬高層職位，而且預計合適的人選有限。行政及財務專責小組在二零零二年十月以傳閱文件方式通過委聘獵頭公司，並備悉建議的招聘工作時間表。

2.36 平機會辦事處遵照良好的採購慣例，邀請五家獵頭公司提交建議書，並在審核有關的建議書後，選定由 **Spencer Stuart** 負責進行有關的工作。根據該公司的物色人選方案(有關方案後來納入該公司與平機會簽訂的合約)，該公司須執行各項工作，包括：

- (a) 與平機會以及其指定的人士會面，以了解平機會並研究有關職位所面對的問題和挑戰；
- (b) 物色人選；
- (c) 篩選應徵者和評估他們能否勝任；
- (d) 向平機會推薦最出色的人選；

(e) 在平機會與應徵者會面後予以跟進；

(f) 深入審查最後入選者的資歷。

## **調查小組觀察所得**

2.37 我們認為，平機會委聘獵頭公司進行招聘行動科總監的工作，是適當的做法；此舉也與平機會以前招聘一名高層人員時所採取的做法一致。委聘獵頭公司除了可提供更多人選以供考慮之外，還可令篩選程序更加專業和獨立。獵頭公司所須履行的職務，大致上符合一般的商業慣例。由於獵頭公司須與平機會緊密合作，並在篩選過程中提供專業意見，因此，該公司可發揮中央篩選的作用，包括物色和評估所有人選。

## **物色和介紹人選的方式**

### **調查結果**

2.38 根據有關的顧問工作合約，獵頭公司須通過搜尋等種種途徑，在香港物色合適的人選，並須選出不多於十名但不少於五名的初步入選者。

2.39 獵頭公司和平機會以三個方式物色人選。獵頭公司於二零零二年十二月在兩份本地報章刊登招聘廣告，當中沒有註明截止申請的日期。平機會主席發出內部通告，邀請員工申請該職位，截止申請日期為二零零二年十二月三十一日。獵頭公司也以各種方式(包括介紹方式)物色人選。

2.40 在介紹人選方面，獵頭公司是通過非正式接觸以及口頭介紹而物色人選的。該公司並沒有正式邀請平機會委員作出介紹。平機會前主席胡紅玉女士曾建議獵頭公司聯絡幾名或可介紹有關人選的現任及前任平機會委員。胡女士介紹了三名外界人選(其中包括余仲賢先生)，而平機會辦事處也把兩份由平機會員工遞交的申請交予獵頭公司考慮。胡紅玉女士和若干平機會職員曾在二零零二年余先生訪港時，在一個有關平等機會的分享會上與余先生見面。

## **調查小組觀察所得**

2.41 以一些屬高度專業性質的高層職位而言，採用介紹方式物色合適的人選，是很有效的方法。不過，所有平機會委員都應獲邀參與其中。

## **初步篩選**

### **調查結果**

2.42 招聘行動科總監的步驟，是先進行初步篩選，然後才設立遴選委員會，以進行最後面試。獵頭公司考慮了 70 名因應招聘廣告而應徵有關職位的人士，以及另外一些從外界物色的人選。獵頭公司接着向平機會前主席胡女士提交了一份入選者名單，胡女士從名單中選出四人參加面試。之後，胡女士邀請平機會一名資深成員(該成員其後成為遴選委員會主席)一起會見這四名應徵者，並從中再選出三人參加最後面試。此外，有一名內部應徵者也獲邀參加最後面試，而無須經過初步篩選過程。據胡女士憶述，招聘程序已獲行政及財務專責小組一致通過，無須再向該小組匯報。

### **調查小組觀察所得**

2.43 平機會並未訂有劃一的初步篩選程序，而行政及財務專責小組也沒有特別獲告知或諮詢有關初步篩選的事宜。不過，據他們的一般理解，獵頭公司會協助進行初步篩選工作，之後便由行政及財務專責小組成立招聘委員會，以考慮應徵者的申請。獵頭公司在初步篩選過程中提供了專業意見，並發揮重要的作用。由於當時已清楚訂明行動科總監所須具備的條件，因此要根據這些議定的準則來評定應徵者是否適合擔任該職位，並不困難。平機會辦事處應讓行政及財務專責小組知悉有關的最新進展，以增加透明度；這樣會是較審慎的做法。

## **成立遴選委員會**

### **調查結果**

2.44 行政及財務專責小組有權就聘請總薪級表第 45 點或以上的人員成立招聘委員會(關於專責小組是否確有這項權力，請參閱第 2.65(c)段的說明)，並有權批准招聘委員會所提出的建議。據平機會辦事處所提供的資料，關於成立招聘委員會，平機會並無訂明劃一的做法。一般來說，主席在確定哪些平機會委員可以協助招聘工作後，便會成立招聘委員會。招聘委員會一般由行政及財務專責小組的成員和其他平機會委員組成。

2.45 這次為了招聘行動科總監，平機會辦事處成立了一個五人的遴選委員會<sup>7</sup>，成員包括平機會前主席和四名平機會委員，這個組合是前主席胡女士在與規劃及行政科總監商議後提出的。據胡女士稱，她在提名委員加入遴選委員會時已考慮到多元化和代表性的問題。

2.46 據一封在二零零二年十月二十三日發給行政及財務專責小組成員的函件(該函的用意是徵求行政及財務專責小組批准招聘行動科總監的建議程序)所載，行政及財務專責小組須成立招聘委員會，並審批該委員會所提出的建議。此外，有關人員也曾在二零零二年十一月十八日的行政及財務專責小組會議上重申，該專責小組須成立招聘委員會，為初步篩選的應徵者進行面試。除上述函件和會議外，在平機會於二零零三年七月公布聘任余先生之前，行政及財務專責小組並沒有在任何例會或傳閱文件中提及、討論或通過有關聘任行動科總監以及余先生的事宜。在二零零三年三月十二日，規劃及行政科總監致函行政及財務專責小組召集人，就遴選委員會的組成徵求批准，而該專責小組的召集人也在二零零三年三月十五日以回條覆示批准，但沒有文件顯示召集人獲授權代表行政及財務專責小組行使權力。

2.47 遴選委員會並無正式訂明的職權範圍(以前的遴選委員會也是如此)，但成員都明白，成立遴選委員會，就是為了選出最合適的人擔任該職。遴選委員會成員都獲分發一個資料夾，當中載有行動科總監的職務表和在面試時使用的評核表。據胡女士表示，有關聘任余先生的工作，是按照慣例進行的。

## **調查小組觀察所得**

2.48 如上文所述，由於行政及財務專責小組沒有以小組名義實際參與委任遴選委員會，因此該小組有部分成員其後質疑遴選委員會的地位和審議結果，也是可以理解的。平機會辦事處日後進行招聘工作時，務須更為審慎，按照適當的程序行事。

---

<sup>7</sup> 遴選委員會的主席為楊港興先生，另外四名成員為馮漢源教授、洪雪蓮博士、郭鍵勳博士和胡紅玉女士。洪博士和馮教授在二零零三年五月二十日不再擔任平機會委員，而胡女士也在二零零三年八月卸任平機會主席。



## 遴選委員會的審議工作和建議

### 調查結果

#### 遴選委員會的審議工作

2.49 遴選委員會在面試前後和面試進行期間，曾討論有關擔任新職位人選所須具備的條件和關鍵才能。在面試時，委員採用標準的面試評核表格，當中載列八項各佔相同比重的遴選準則<sup>8</sup>。

2.50 遴選委員會在二零零三年三月二十一日和二十二日會見了四名應徵者(包括三名外界應徵者和一名內部申請人)，每次面試長約一小時。在面試時，每名成員都有足夠的機會和時間向應徵者發問。面試問題大多由成員提出，而胡女士只在面試臨近結束時發言或在面試後提出一些看法。遴選委員會的決定是一致的。

2.51 在二零零三年三月二十二日最後面試結束後，雖然遴選委員會可從應徵者中找到一名可予聘用的人選，但成員表示希望在落實決定前會見更多應徵者。在這個時候，胡紅玉女士提及她認識一位在北愛爾蘭工作的余仲賢先生，並表示他是值得考慮的人選。遴選委員會同意要求獵頭公司確定余先生是否有興趣和適合擔任該職位，然後才作出跟進。

2.52 事實上，平機會辦事處曾在二零零三年三月十六日聯絡獵頭公司，並建議該公司聯絡余仲賢先生，了解他是否有興趣和適合擔任該職位。據胡女士憶述，曾有遴選委員會成員關注初步入選的應徵者能否勝任這份性質複雜的工作。因此，胡女士考慮提供更多人選供獵頭公司考慮，以便該公司向遴選委員會推薦合適的人選。由於獵頭公司要求提供多些資料，規劃及行政科總監按照胡女士的指示，在二零零三年三月十八日向獵頭公司提供有關余仲賢先生的簡介。獵頭公司在二零零三年三月十九日與余先生取得聯絡，而余先生也在二零零三年三月二十二日以電郵方式向獵頭公司提供他的個人簡歷。獵頭公司在二零零三年三月二十四日致電余先生，在電話中進行面試。經確定余先生有興趣和適合擔任該職位後，獵頭公司在二零零三年三月二十四日向平機會辦事處提交報告，推薦余先生接受最後面試。由於當時香港爆發“沙士”疫症，遴選委員會同意在二零零三年四月十六日以視像會議方式為余先生進行面試。

---

<sup>8</sup> 請參閱第 2.33 段。

2.53 跟先前舉行的面試一樣，余先生的面試時間長約一小時。遴選委員會在會見有關的應徵者後，認為余仲賢先生是最合適的人選，而另一名應徵者也可予聘用。遴選委員會在二零零三年四月十六日的面試後再沒有召開會議。

### 申報利益及／或所知的事實

2.54 關於平機會委員或員工可否介紹人選，以供考慮聘任，平機會並沒有訂明這方面的政策。平機會採用了廉政公署所制定的“一層”申報利益衝突制度。如有委員(包括主席)在某事上可能會有利益衝突，必須如實申報。基本的原則是，委員的意見必須公正無私，而每名委員都有責任判斷和決定自己在某些情況下是否須申報利益。其中一個可能有利益衝突的情況是：“委員與某人交情深厚，而這或會令客觀的旁觀者相信，他們的交情會影響該委員所提出的意見；為了避免出現這個情況，委員便應申報利益。”

2.55 在遴選過程中，雖然並沒有明文規定遴選委員會成員須申報自己與參加面試的應徵者是否有任何利益關係及／或認識應徵者，但平機會前主席胡紅玉女士也向委員會成員表示認識余仲賢先生，但說明他們只屬泛泛之交。

## **調查小組觀察所得**

### 遴選委員會的審議工作

2.56 撇開遴選委員會並非由行政及財務專責小組委任一事不談，遴選委員會本身在運作上是獨立、專業的。遴選委員會由五名平機會委員(包括平機會前主席)組成，幾乎佔了平機會全體委員的三分之一。遴選委員會成員來自學術界、社會福利界和公共機構，當中既有行政及財務專責小組的成員，也有不屬該小組的人士。無論從哪一方面衡量，遴選委員會都具有足夠的代表性。遴選委員會主席楊港興先生是資深的平機會委員，在人力資源管理方面很有經驗。此外，楊先生自一九九六年起便參與類似的遴選委員會工作，為平機會招聘高級人員，所以在這方面經驗豐富。他由二零零三年六月開始出任行政及財務專責小組的召集人。至於遴選委員會的其他成員，他們都已在平機會服務多年，而且在本身的專業界別中也享有很高的聲望。對於這次招聘工作，遴選委員會各成員都付出了不少寶貴的時間和心力。

2.57 委任具代表性的遴選委員會，是良好的辦事方式。遴選委員會的集體智慧和評審，應可確保所作的決定不會受個人主觀判斷影響。遴選委員會採用標準的評核表格，當中已根據擔任職位者所須具備的條件訂明了清晰的評分制度。每名成員都有足夠機會在對等的基礎上作出獨立的判斷。評核表格所載的評分顯示各成員意見一致。根據以上的調查結果，我們有理由相信遴選委員會在執行職能時確實盡責妥善，而且獨立專業。

### 申報利益及／或所知的事實

2.58 遴選委員會認為，以胡女士與余先生的關係，不至於要她退出遴選面試工作。此外，獵頭公司也曾審核所有應徵者和獲介紹者的資格，在遴選過程中發揮了一定的專業作用。余仲賢先生由胡女士介紹，以及胡女士參與有關的遴選面試工作，並沒有影響這次招聘工作的可信性和獨立性。平機會就日後的招聘工作訂立更清晰明確的人選介紹和申報利益指引，應是可取的做法。

### 逾期獲介紹的人選

2.59 我們注意到，有人認為余仲賢先生是“逾期”獲介紹的人選，獵頭公司是在三月底才聯絡他的，因此質疑遴選委員會應否考慮余先生。其實，外界應徵者並沒有申請限期；一般而言，獵頭公司會把物色人選的工作視為一個持續的過程，直至委託機構已決定聘用人選或指示獵頭公司終止這個過程為止。關於這次招聘工作，獵頭公司在二零零三年一月向平機會辦事處提交了初步人選的應徵者名單後，也曾與另外 11 名人選(包括余仲賢先生在內)進行面試。在整項招聘工作完成之前，遴選委員會在任何階段都可靈活行事，考慮任何應徵者是否適合擔任該職位。

### 第二輪招聘

2.60 有人認為，遴選委員會如找不到合適的人選，應安排刊登第二輪招聘廣告。事實上，遴選委員會在二零零三年三月的最後面試後，其實已物色到可予聘用的人選，只是委員會成員希望確定是否有更多合適的人選。遴選委員會從未討論是否需要刊登第二輪招聘廣告。

## 批准聘任

### 調查結果

2.61 在二零零三年四月的最後面試後，兩名最後入選者須接受心理狀況評核測驗，以確定他們是否適合擔任該職。這些測驗在二零零三年四月三十日完成，而有關的報告也在二零零三年五月九日送交平機會辦事處。在二零零三年五月十六日，平機會辦事處致函遴選委員會成員，要求他們確認平機會可向余仲賢先生提出聘用。所有成員都在二零零三年五月十九日前確認同意這項聘任。

2.62 在二零零三年五月二十一日，平機會前任主席胡紅玉女士致函余仲賢先生，提出聘任他為行動科總監，但須符合兩項條件<sup>9</sup>。余先生在二零零三年六月七日回覆，表示接受聘任，並表明可在二零零三年十一月一日履任。

2.63 遴選委員會在二零零三年四月二十六日之後再沒有召開會議。遴選委員會報告書由遴選委員會秘書(即規劃及行政科總監)擬就，由胡紅玉女士建議接納，並在二零零三年六月十九日由遴選委員會主席接納。遴選委員會另外三名成員並沒有在報告上簽署；事實上，有兩名成員已在二零零三年五月二十日離任。該報告書只歸入檔案，作為平機會的內部紀錄，並沒有提交行政及財務專責小組或平機會通過或參閱。

2.64 行政及財務專責小組和平機會大會都沒有參與審批余先生的聘任。在二零零三年六月十九日的平機會會議上，胡女士報告謂遴選委員會已找到合適的行動科總監人選，該名人士在外地工作，在平等機會和人權方面具有豐富經驗，但胡女士並沒有在會上透露人選的姓名。據胡女士表示，她預期委員稍後會獲提供進一步資料。在二零零三年七月十七日公布聘任余先生為行動科總監之前，委員獲預先提供有關的新聞稿，當中載有這些資料。

2.65 在二零零四年三月十八日的平機會會議上，平機會辦事處告知平機會管治委員會，在考慮與余仲賢先生和解的過程中發現：

- (a) 行政及財務專責小組不能把委聘員工的權力轉授予遴選委員會。

---

<sup>9</sup> 詳情請參閱第 2.70 段。

- (b) 遴選委員會批准委聘余仲賢先生，在技術上超越了本身的職權。
- (c) 平機會轉授權力予行政及財務專責小組的有關文書如非忘記擬備，則已丟失。
- (d) 在翻查檔案時發現，同類事件在一九九八年遴選委員會委聘前任性別事務科總監時也曾發生。

## **調查小組觀察所得**

2.66 根據平機會在二零零三年年底時的理解，余仲賢先生是通過正常程序委聘的，但正如第 2.65 段所述，看來批准聘任過程在技術上有若干不當之處。在二零零四年三月十八日的會議後，平機會批署了一份不具追溯效力的新轉授文書。

2.67 平機會辦事處解釋，以往的招聘工作也是採用類似的做法。委聘余仲賢先生的過程，符合平機會當時在招聘方面的一貫做法。

2.68 我們認為遴選委員會一直秉誠行事。遴選委員會相信平機會辦事處會確保遴選工作按一切適用的規則和程序進行，是很合理的。據悉，有部分遴選委員會成員一直以為這項聘任會先經行政及財務專責小組或平機會大會批准，始獲確認。遴選委員會的建議沒有提交行政及財務專責小組通過，實在有欠妥善。雖然此事當時如按適當程序進行，結果可能也是一樣，但我們認為平機會辦事處仍應較為審慎，依循適當程序行事。

2.69 主席在二零零三年六月十九日平機會會議上所作的匯報，用意不是為了取得平機會批准以聘用有關人選。反正她也沒有必要這樣做，因為有關的權力已轉授給行政及財務專責小組。

## **索取推薦書和審核資歷**

### **調查結果**

2.70 在二零零三年五月二十一日，胡紅玉女士致函余仲賢先生，提出聘任他為行動科總監，但須符合兩項條件：第一是“向包括但不限於余先生的前任和現任僱主在內的人士取得令人滿意的推薦書”，第二是“余先生須在他與平機會辦事處彼此議定的日期履任”。獵頭公司負責索取推薦書和審核余先生的資歷，在二零零三年五月至八月期間，平機會辦事處與獵頭公司之間有相關文件往還。

2.71 在二零零三年六月二十五日，規劃及行政科總監(他同時也是遴選委員會秘書)發電郵給獵頭公司，內容為：“胡紅玉女士也會在今日下午跟余仲賢先生傾談。除了余先生現時所任職機構的主席之外，還會請他多提供一兩名在北愛爾蘭的諮詢人。一俟收到胡紅玉女士的消息，我便會向你提供資料，以便跟進。”在二零零三年六月三十日，獵頭公司把首份推薦報告送交規劃及行政科總監，其中載有四份推薦書。該公司並表示，“有關聯絡更多諮詢人一事備悉。余仲賢已通知我，他正聯絡有關的諮詢人。我會告知你最新情況。”

2.72 在二零零三年七月二日，獵頭公司致函規劃及行政科總監：

“余仲賢先生心目中還有兩名諮詢人，但他覺得現時聯絡這兩名諮詢人正值敏感時刻……不過，他認為我們在十月的周年大會後才聯絡他們會較好，因為目前還沒有很多人知道他離職。他擔心在現階段聯絡這些諮詢人，會引起不安。”

2.73 同一天，規劃及行政科總監作出回覆：

“我認為我們仍然可以在七月公布[余仲賢先生獲聘任為行動科總監]。至於向另外兩名諮詢人索取推薦書的事，則可暫緩。胡紅玉女士現正放假，我會聯絡她，取得她的批准，然後給你回覆。”

2.74 據規劃及行政科總監指出，他曾與胡紅玉女士商討，並取得她的口頭同意。據胡女士憶述，由獵頭公司向平機會提供的推薦書已經足夠，而另外要求的推薦書並非聘任的條件，只是存檔備查，可供日後使用。這次聘任的試用期是六個月，之後會決定是否轉為三年合約。余仲賢先生獲聘任為行動科總監的消息在二零零三年七月十七日公布。二零零三年八月十五日，獵頭公司提交第二份推薦報告，當中載有早前要求提供的另外兩份推薦書。

2.75 在核實學歷方面，獵頭公司在五月初進行核實工作，並在二零零三年六月十四日以口頭通知平機會，余先生的所有學歷均證明屬實。在二零零三年八月四日，獵頭公司應平機會辦事處的明確要求，提交有關核實余先生學歷的書面報告。

### **調查小組觀察所得**

2.76 胡女士明確要求余先生提供另外兩份推薦書，平機會在二零零三年八月十五日取得這些推薦書。雖然索取推薦書通常都被視為例行手續，而第一份推薦報告已載有四份推薦書，當中包括余先生僱主

的推薦書，但在二零零三年七月十七日公布余先生的聘任時，平機會仍未取得另外兩份推薦書。

## **余仲賢先生與其僱主之間的借調安排**

### **調查結果**

2.77 在余先生於二零零三年六月七日表示接受聘任後，平機會辦事處與余先生互有通訊，磋商有關他在受僱於平機會期間與原僱主之間的建議借調安排。在二零零三年七月十七日，胡女士致函余先生，提及多項事宜，其中包括“平機會知悉你就受僱於平機會期間而與現時的僱主作出借調安排”。據胡女士表示，用上“借調”一詞實屬不幸。箇中並不涉及任何“借調”安排，而平機會也從沒有與余先生的僱主訂立任何協議。正確的用語應為“停薪留職”。在胡女士出任主席前，平機會曾為另一名高層人員作出類似的安排。

### **調查小組觀察所得**

2.78 一般而言，借調安排是由借調人員的僱主與在指定期間接受借調人員提供服務的機構互相訂立的。在借調期間，借調人員仍屬原僱主的僱員，而非受僱於該接受其服務的機構。根據所得的紀錄，余先生所建議的借調安排是否與上述一般所指的“借調”定義相同，這點並不清楚。平機會似乎應審慎行事，先向有關各方澄清這個問題，然後才採取下一步行動。

## **公布聘任余仲賢先生為行動科總監**

### **調查結果**

2.79 在公布委聘高層人員的事宜上，平機會並沒有制定劃一的程序或指引。平機會只作出過一次這類公布，就是在一九九九年九月公布行政總裁的聘任。至於其他總監職級的聘任，則從未作出公布。

2.80 在二零零三年六月十九日的平機會會議上，胡女士告知委員，有關聘任行動科總監的事，會在短期內向員工和公眾公布。書面紀錄顯示，胡女士在六月進行職務訪問和休假之前，已請她的同事在與余先生磋商後擬備有關的新聞稿，並打算在七月作出公布。當時，胡女士尚未得知政府不再委任她為主席的決定。據胡女士表示，余先生所填補的職位已懸空一段時間；既然空缺已經填補，而平機會也

在二零零三年六月獲知此事，盡早公布余先生的聘任是恰當的行政手法。

2.81 考慮到余先生熟悉種族歧視問題，而政府已在二零零三年六月宣布計劃立法禁止種族歧視，胡女士認為在二零零三年七月公布委任余先生，最能收宣傳之效。規劃及行政科總監曾在二零零三年六月二十四日就余先生決定辭去在北愛爾蘭人權委員會的職務一事發電郵給余先生，該電郵的內容清楚表露了胡女士的看法：

“我已與胡紅玉女士傾談，她已知道你決定辭職的事。胡女士將離開香港，到七月中才回來。由於香港政府已宣布有意立法禁止種族歧視，而你的背景十分切合這方面的工作，所以我們認為適宜在七月十四日的那個星期內，待她回任後作出公布。在公布中提及你目前擔任北愛爾蘭人權委員會成員，也有好處。因此，胡女士問你可否延至作出公布時才提出辭職。請回覆。”

2.82 在二零零三年七月二日，香港特別行政區行政長官(行政長官)公布委任王見秋先生由二零零三年八月一日起，接替胡紅玉女士出任平機會主席。在二零零三年七月初，王見秋先生曾要求平機會辦事處安排他向胡女士作禮貌上的拜訪。有關聘任余先生的新聞稿在二零零三年七月十七日(即胡女士休假後回任當日)發出。當日，新聞稿在發出之前已交給平機會委員和王見秋先生預覽。

### **調查小組觀察所得**

2.83 我們明白，胡女士希望藉着發出有關聘任余先生的新聞稿，使平機會在處理反種族歧視這個漸受重視的問題上的地位得到提升。早在六月，當胡女士尚未知道王見秋先生獲委任為平機會主席時，她已計劃公布余先生的聘任。然而，由於余先生要到二零零三年十一月才履新，所以把他獲聘任一事延至新任主席就職後才公布，可能是較好的做法。



## 第三章

### 終止聘用余仲賢先生為行動科總監

---

#### 引言

3.1 本章載述有關終止聘用余仲賢先生為平機會行動科總監的事。我們首先會概述終止聘用余先生的原因和過程，然後闡述各主要事件的調查結果和觀察所得。終止聘用余先生的過程，與王見秋先生獲委任為平機會主席以及其後辭職的事件互相交織。王見秋先生的委任和辭職事件會在第四章闡述。在此必須指出，本章載有不少個人意見和評論。我們會酌情說明這些意見和評論的出處。不過，報告載列的個人意見和評論，只是用以說明調查結果，而絕不可被視為代表調查小組的觀點，或被理解為調查小組同意這些觀點。

#### 概要

3.2 余先生被終止聘用一事，由多個事件和因素導致。整件事由二零零三年七月十八日(即公布聘任余先生為平機會行動科總監翌日)《南華早報》所刊登的一篇報道引發。在二零零三年八月一日至九月十八日期間的一連串討論和事件，最後導致有關終止余先生聘用合約的決定。王先生考慮終止余先生的聘用合約，是因為他對於余先生是否適合擔任行動科總監一職，以及是否適合為平機會工作，都抱有疑問。具體來說，王先生關注到下列各點<sup>10</sup>：

- (a) 他認為余先生未能完全理解行動科總監所應擔當的角色，而《南華早報》刊登的訪問內容更令他關注這點。
- (b) 考慮到這篇訪問報道的內容，王先生擔心余先生的判斷力有欠敏銳，並且認為他對平機會主席和平機會有欠尊重。

---

<sup>10</sup> 平機會前主席王見秋先生分別在二零零三年十一月三日和十一月五日發信給民政事務局和立法會民政事務委員會，並在信中提及這些關注事項。其後，平機會外界法律顧問在二零零四年三月二十五日發給余仲賢先生代表律師的信中，也撮述了這些要點。

- (c) 根據平機會員工所反映的意見，余先生在二零零三年七月二十八日至八月一日到訪平機會期間，對於討論行動事宜沒有多大興趣。
- (d) 王先生希望確保新任的行動科總監能夠勝任，並且能與他本人、平機會委員和員工融洽共事。王先生並不認為余先生符合這方面的條件。
- (e) 王先生在審閱余先生就調查和處理投訴的經驗所提交的書面簡介後，對於余先生是否有能力應付平機會的運作需要，以及能否專注於調查和調解工作，存有很大疑問。

3.3 王先生同時考慮了平機會的實際需要。他認為基於下列原因，應考慮終止余先生的聘用合約：

- (a) 王先生認為，在他出任主席之前，性別事務科與殘疾事務科的合併工作已經完成，因此不必急於委任新的行動科總監。
- (b) 平機會不乏人才，應有員工可勝任行動科總監一職。
- (c) 平機會如有高層職位空缺，應盡量安排內部資深人員署任，以確定他們是否適合實任有關的職位。這樣不但可節省開支，還可提升員工士氣，激勵他們加倍努力工作。
- (d) 給予新任主席王先生一些空間，讓他考慮是否進行招聘，會是較好的做法。

3.4 在二零零三年七月底至九月十八日期間發生了以下的事件：

- (a) 余先生在二零零三年七月二十八日至八月一日期間到訪平機會辦事處。王先生在二零零三年八月一日與他會面。
- (b) 在二零零三年八月十五日，規劃及行政科總監按王先生的指示致函余先生，要求他提供一份簡介，列明他在處理調查和投訴方面的經驗。余先生在二零零三年八月二十二日提供了有關的書面簡介。
- (c) 在二零零三年八月和九月初，王先生與平機會高層人員會面時，了解到余先生在到訪平機會時與高層人員會面和討論的情況。
- (d) 在二零零三年九月，王先生就有意終止聘用余先生一事探詢數名平機會委員的意見，並獲得他們的理解和支持。

- (e) 在二零零三年九月初，王先生請規劃及行政科總監與余先生探討他不來港履任的可能性。規劃及行政科總監在二零零三年九月三日就此事與余先生聯絡。在他們的交談中，余先生表示這樣會有些困難，但他會考慮接受 12 個月薪金連現金津貼以作和解(請參閱第 3.30 段)。他又表示可能會考慮接受最少六個月的薪金連現金津貼，以解決此事。規劃及行政科總監其後向王先生匯報交談內容。在二零零三年九月十六日，規劃及行政科總監按王先生的指示告知余先生，平機會或會給予他兩個月薪金連現金津貼。余先生表示需要考慮，並表示會再與平機會聯絡。
- (f) 在二零零三年九月十七日，平機會收到余先生代表律師的來信。律師在信中聲稱平機會違約，並表示已接獲指示，對平機會和王先生本人提出法律訴訟，要求他們就違約、誹謗等行為作出損害賠償。

3.5 在二零零三年九月十八日的平機會會議上，王先生向委員提出余先生是否適合在平機會工作的問題。委員就此事討論了 45 分鐘，然後通過決議，授權主席全權處理余先生的合約事宜。在二零零三年九月二十日，平機會辦事處致函余先生的律師，告知余先生：平機會主席和委員認為余先生並不適合在平機會工作。平機會辦事處也在信中重提原先的口頭建議，即以兩個月薪金連津貼作為補償。

3.6 在二零零三年十月二十三日，余先生在香港舉行記者招待會，聲稱被無理解僱，並指這是嚴重的違約行為。其後，傳媒廣泛報道余先生被終止聘用一事，以及一些涉及平機會主席和平機會的事件。王先生在二零零三年十一月六日宣布辭職。

3.7 在二零零三年十一月十三日，平機會辦事處按平機會的指示致函余先生的律師，以確定余先生的意向，並表明平機會有意與余先生和解。在二零零三年十一月中至二零零四年四月期間，平機會委員曾就此事進行一連串討論，而平機會辦事處與余先生也繼續通過書信進行磋商。此外，在立法會廣泛討論調查平機會事件的最佳方法後，立法會內務委員會在二零零四年二月二十日表示支持由民政事務局局長委任一個獨立調查小組，並同意所擬訂的職權範圍。在二零零四年五月十五日，民政事務局局長委任了獨立調查小組。在此之前，規劃及行政科總監在二零零四年四月十六日接到余先生的電話；余先生表示希望能夠在獨立調查小組展開調查之前，與平機會解決此事。在平機會與余先生通過書信數度磋商後，雙方同意和解條件，即平機會須向余先生支付一筆雙方議定的特惠金。在二零零四年五月二十七日，

他們發表聯合聲明，表示已就余先生的合約問題達成和解，而事件已經圓滿解決。我們會在下文逐一論述終止聘用過程中的主要事件，並概述我們觀察所得。

## **主要事件**

### **余先生在二零零三年七月接受傳媒訪問**

#### **調查結果**

3.8 在二零零三年七月十八日，即平機會宣布委任余先生為行動科總監翌日，《南華早報》和《明報》刊登了余先生的專訪內容。以下是《南華早報》報道的部分內容：

“即將卸任的平等機會委員會主席胡紅玉女士委聘了一名對人權法例有豐富經驗的人士擔任行動科總監，這是她在[二零零三年七月底]離任前最後的工作之一。前北愛爾蘭人權委員會成員余仲賢先生向《南華早報》表示，他在[二零零三年]十一月履新後，會維護平機會的誠信和使命……余先生以往在北愛爾蘭積極參與有關種族歧視和少數族裔問題的工作，預料他可以就這些範疇向政府提供意見，並擔當重要的角色。他擔任香港(平機會)行動科總監後，會負責監管有關根據性別歧視和反歧視法例而提出的投訴的處理工作，但他也希望能夠就立法禁止種族歧視的問題提供意見。”

3.9 該報章引述余先生以下的一段話：

“香港政府聽取聯合國的意見，並同意就立法禁止種族歧視展開工作，實在值得讚揚。我期望香港能夠遵照國際社會的標準，並成立一個人權委員會……我認為，我在草擬[禁止歧視法例的]單一條例草案方面的經驗，會對香港非常有用，但我在作出任何建議之前，先要了解香港的情況。”

3.10 據平機會人員提供的資料，在二零零三年七月十七日平機會發出有關聘任的新聞稿後，有若干傳媒機構曾向平機會新聞部查詢，表示希望訪問余先生。平機會辦事處向記者表示，余先生當時正在放假，因此平機會也無法與他取得聯絡。平機會人員並沒有參與處理有關余先生接受傳媒訪問的事宜。據余仲賢先生所述，有關的傳媒訪問是由當時的平機會主席和她辦事處的人員安排的。

3.11 《南華早報》刊登的訪問內容，是促使王先生重新考慮余先生是否適合擔任行動科總監的因素之一<sup>11</sup>。王先生認為，余先生的言論並不恰當，理由如下：首先，余先生的言論與他作為行動科總監或平機會僱員的職責，並不相稱。第二，余先生提及參與立法禁止種族歧視的工作，不但超出了行動科總監的職權範圍，也顯示出他對該職位的職責並沒有充分的了解。第三，余先生未徵詢平機會或候任主席，便公開發表這些言論，也反映出他不尊重平機會委員和平機會主席。王先生認為，這篇報道會令人以為平機會將參與立法禁止種族歧視和保障人權的工作。這與他的計劃大相逕庭，因為他當時打算集中處理有關三條反歧視法例的工作。

3.12 為查證事實，我們請余先生和有關的報章澄清這次訪問的背景，並請余先生評論有關的報道是否如實反映訪問的內容。余先生表示，他質疑某些關於他的重要事實，尤其是本報告第 3.16 至第 3.21 段所載的資料。余先生認為某些評論是偏頗之言。我們會在報告的有關部分中闡述余先生的看法。

### **調查小組觀察所得**

3.13 平機會並沒有就員工應如何處理傳媒事宜(包括接受傳媒訪問)訂立書面指引。根據一貫的理解，平機會員工如接獲傳媒提出查詢和訪問的要求，應一律交由平機會新聞主任統籌。

3.14 這兩篇報道並未特別引起注意。在王先生請平機會委員注意這些報道之前，很多委員都毫不知情。眾人對此事看法不一。有些人不大關注，有些人則認為，身為新僱員者應該加倍審慎，先行熟習機構的工作和文化，然後才接受訪問。

## **在二零零三年七月和八月發生的事件**

### **調查結果**

#### 胡紅玉女士與王見秋先生就委聘余仲賢先生一事所作的討論

3.15 據王先生稱，在當局宣布委任他為平機會主席後，他立即要求安排拜訪即將卸任的主席胡女士。這不但是禮貌所需，而且王先生

---

<sup>11</sup> 王見秋先生在二零零三年九月十八日的平機會會議上指出，《南華早報》刊登的訪問內容，是令他質疑余先生是否適合擔任行動科總監的原因之一。平機會法律顧問也在二零零三年九月二十日發給余先生的信件中重申這一點。

也希望在正式接任主席一職之前，盡量向胡女士了解平機會的情況。此外，他也循非正式途徑得悉余仲賢先生即將獲委任為行動科總監，因此，在平機會作出最後決定之前，他希望能盡快向胡女士了解此事，並與她磋商。

### 余先生在二零零三年七月二十八日至八月一日期間到訪平機會辦事處

3.16 在二零零三年七月二十八日至八月一日期間，余先生到訪平機會辦事處。這項安排由胡女士在二零零三年六月初構思，並由平機會資助，目的是讓余先生認識平機會的員工和熟習平機會的工作，特別是與即將卸任的主席、候任主席和署理行動科總監會面。平機會安排余先生在到訪的第一天與平機會管理層會面，並由管理層成員向他簡述工作範圍；除此之外，平機會並沒有為他安排每天的日程。在隨後數天，余先生曾與管理層成員單獨會面。

### 王先生與余先生在二零零三年八月一日的會面

3.17 在規劃及行政科總監建議下，王先生在二零零三年八月一日與余先生會面。當天是王先生正式出任平機會主席的第一天，也是余先生到訪平機會的最後一天。他們的會面約在下午五時開始，會面時間並不長。規劃及行政科總監當時也在場。據王先生稱，他直接詢問余先生是否知道新職位的工作性質，以及該職位的要求。此外，王先生表示關注余先生接受《南華早報》訪問時所發表的言論，並認為尚未履新的僱員作出這種言論並不恰當。王先生關注到，余先生不但缺乏判斷力，也對他和平機會態度不恭。他認為，平機會多位總監從未接受傳媒訪問，談論本身所擔當的角色，更遑論提出會“維護平機會的誠信”。

3.18 他指出余先生必須了解本身職位的真正工作性質。身為平機會主席，他期望余先生能夠與他通力合作，並指出余先生不是主席，他才是主席，未來三年也是如此。如果他們之間有任何衝突，便難以一起工作，維護公眾利益；屆時，第一個要離開的是余先生而不是他。在會面結束時，王先生請余先生仔細考慮這項聘任，以及重新考慮這個職位是否適合他。會面前後歷時不足 15 分鐘。

3.19 據王先生稱，他沒有以任何方式表明不希望余先生在二零零三年十一月履新。在這次會面時，他根本還未充分考慮余先生是否適合擔任行動科總監一職。正因如此，他必須與余先生會面，以了解余

先生是否清楚知道行動科總監一職的要求。事後想來，王先生表示，當時應使用較溫和的措辭，但他所用的語氣，無意令人反感。

3.20 余先生在二零零三年十月二十三日向傳媒發表聲明，指出王先生已清楚表明不希望他履新，以及會修訂行動科總監的職責表。根據調查小組所得的資料，在王先生與余先生會面之後，並未有人嘗試修訂行動科總監的職責表。據王先生稱，他當時是請余先生重新考慮該職位是否適合他。此外，余先生又指出，王先生當時曾說“你的任命繞過我的任命”。不過，對於余先生所指的這句話，王先生和當時在場的規劃及行政科總監都沒有印象。

### 有關余先生工作經驗的書面簡介

3.21 據王先生稱，對於要求余先生提供書面簡介，概述他在處理調查和投訴方面的經驗，初時也曾猶豫和有所保留，但他最終決定提出這個要求，是因為想確定余先生是否適合出任該職位，況且這也是平機會主席權限內的工作。他相信當時自己對該科別的工作和行動上的需要已有足夠認識。據他了解，行動科總監一職所需具備的重要條件，是在調查和調解方面具有良好、豐富、實際的經驗。規劃及行政科總監根據指示，在二零零三年八月十五日通過電郵向余先生提出有關的要求；而余先生在二零零三年八月二十二日提交了這份書面簡介。王先生認為，雖然余先生在學歷方面符合職位要求，而且在當時服務的機構中身居要職，但他所負責的職務卻偏重於行政，行動職務較少。雖然余先生在草擬反種族歧視法例方面經驗豐富，並曾代表所屬機構出席不少會議，但對於調解糾紛的工作，他只是間中參與而已。因此，他在調查和調解方面的經驗，並不足以令他成為行動科總監的理想人選。余先生不同意這個看法。他表示，他交給王先生的書面簡介已概列他在前線工作(包括在香港和北愛爾蘭兩地)以及在兩個委員會中(余先生分別擔任一個法律專家小組的主席，以及一個專責處理有關投訴和法律援助事宜的法定法律專家小組成員)的工作經驗。余先生認為，王先生對他存有偏見，而這點也顯示王先生在促進平等工作方面欠缺經驗。

### 王先生與高層人員舉行的會議

3.22 王先生出任平機會主席後，不時與高層人員討論員工事宜和平機會的其他事務。經過這些會議後，他認為新成立的行動科應專注於調查和調解方面的工作；而且在處理投訴方面，平機會也有大量工作要做。

3.23 根據王先生和平機會高層人員所提供的資料，王先生獲悉余先生只在為期一周的訪問接近尾聲時才跟署理行動科總監進行一兩次簡單的討論，而且沒有花足夠時間跟法律顧問討論兩個科別之間的運作問題。

### 王先生的初步觀察

3.24 王先生發現，平機會在過去六年裏先後有三人出任行動科總監，另有一名行政總裁上任不足六個月便辭職。他希望確保新任的行動科總監能夠勝任，並與他本人、平機會委員和員工融洽共事。他關注到，余先生在那次訪問中的高調表現，與他計劃的實事求是、默默耕耘的低調處事作風大相徑庭。他覺得余先生或許對自己在平機會中的角色有所誤解。

3.25 王先生表示，在出任平機會主席一個月和熟悉平機會員工後，他相信平機會不乏人才，應有員工可勝任這個職位，並可適當地執行有關職務。他認為，平機會如有職位空缺，應盡量安排內部資深人員擔任較高級的職位。這樣不但可節省開支，還可提升員工士氣，激勵他們加倍努力工作。

3.26 他認為，由於有關的兩個科別在他到任前已經合併，而且合併後在運作需要方面也沒有改變，因此不必急於填補行動科總監的職位。

### **調查小組觀察所得**

3.27 王先生決定要終止余先生的合約，並非基於任何單一事件。他在終止余先生的合約前，進行了事實查證的工作。

## **二零零三年九月十八日平機會會議前的探詢行動**

### **調查結果**

3.28 據王先生表示，他直至二零零三年九月初才決定向平機會取得授權，終止余先生的合約。他研究了有關法律方面的問題，而他的理解是，平機會可在給予余先生補償的情況下，合法終止余先生的合約。平機會與余先生簽訂的合約，包括以下與《僱傭條例》<sup>12</sup> 條文相若的條款：

---

<sup>12</sup> 根據《僱傭條例》(香港法例第 57 章)第 6(3A)條，凡在僱傭合約內明示議定該僱傭屬試用性質，合約並訂明終止合約所需的通知期，則即使合約已訂明通知期，任何一方仍可在該僱傭的首個月內隨時終止該合約，無須給予通知或代通知金。



- (a) 在試任期的第一個月內，僱主可隨時終止聘用有關僱員，無須給予任何通知或代通知金。
- (b) 在試任期的第二個月至試任期滿前，僱主如終止聘用有關僱員，須給予僱員一個月的書面通知或一個月的代通知金。
- (c) 如僱員已通過試任期，或僱員屬直接僱用形式受聘，無須通過試任期，則僱主須給予僱員最少三個月的通知或三個月的代通知金，方可終止聘用。

3.29 王先生請規劃及行政科總監聯絡余先生，看看余先生可否重返原來的工作崗位，並探詢有關的合約事宜可否和平解決，以免余先生在辭職並留下家人在北愛爾蘭、由當地來港履新後才被解僱。據規劃及行政科總監稱，他在二零零三年九月三日致電余先生討論此事，要點如下：

- (a) 余先生表示所任職的機構已安排人員接替他，因此難以回復原職。
- (b) 余先生表示，他願意考慮接受 12 個月薪金連現金津貼作為補償，以和平解決此事。他接着說或會考慮接受不少於六個月薪金連現金津貼作為和解條件。
- (c) 余先生認為，平機會所考慮的做法屬預期違約行為。
- (d) 規劃及行政科總監向余先生表示，要求六個月薪金連現金津貼作為補償，較難接納。他解釋，根據平機會與屬下僱員所簽訂的聘用合約條款，如果有關僱員已經到任，而平機會或僱員提出即時終止聘用合約，補償金的最高金額是三個月薪金。此外，在試任期的第一個月內，終止聘用合約是無需作出補償的，而在第二至第六個月，也只是以一個月薪金作償。
- (e) 規劃及行政科總監告訴余先生，他會把談話內容和余先生的補償要求轉告王先生。

3.30 余先生質疑規劃及行政科總監在第 3.29 段所提供的事實，特別是有關 12 個月薪金的說法。

3.31 在二零零三年九月五日，王先生請規劃及行政科總監與余先生進一步商討解決問題的辦法，並看看他是否願意接納兩個月薪金連現金津貼作為一旦終止合約的補償。在二零零三年九月十六日，規劃及行政科總監聯絡余先生，余先生表示會考慮有關以兩個月薪金作為補償的建議，並會再與他聯絡。

3.32 王先生也探詢數名平機會委員的看法。在九月的首兩、三個星期，王先生在若干場合會見了部分平機會委員，並就余先生是否適合出任行動科總監的問題提出他的看法。他表示對此有所保留，並探詢委員對可能終止余先生合約一事的意見。此外，王先生聯絡遴選委員會的主席和其中一名成員，向他們表示有意在即將舉行的平機會會議上，要求平機會通過終止余先生的合約。遴選委員會主席(身兼行政及財務專責小組召集人)對此表示理解和支持。

3.33 上述的探詢行動尚算順利，直至二零零三年九月十七日，平機會主席王先生收到余先生代表律師的信件，聲稱平機會違反合約。余先生的代表律師表示接獲指示，要向平機會和王先生本人就違反合約、違反人權法案和誹謗提出訴訟，要求作出損害賠償。他們補充說，除非在七日內接獲有關解決余先生申索的建議，否則他們會提出訴訟而不再另行通知。王先生收信後，與平機會的法律顧問和規劃及行政科總監進行討論。

### **調查小組觀察所得**

3.34 我們認為，王先生在取得平機會的授權前所作的一連串探詢行動，例如：研究法律方面的問題、確定余先生的初步反應，以及探詢若干平機會委員的意見等，都是可以理解的。此外，王先生在未經平機會同意的情況下與余先生討論他可否重返原來的工作崗位，對於他這個做法，也有人質疑是否恰當。王先生在提交的陳述書中列出三個理由，說明為何這樣做。第一，在他向平機會全體委員提出有關建議之前，必須掌握足夠的資料，包括余先生的初步反應。第二，平機會要到二零零三年九月十八日才召開會議。第三，採取探詢行動是主席的分內職責，也是主席所具有的權力。不過，我們認為王先生最好把這些探詢行動的結果告知平機會，以方便平機會大會在會議上作出決定。

## **二零零三年九月十八日的平機會會議**

### **調查結果**

3.35 在二零零三年九月十八日，王先生主持他就任平機會主席後的首次平機會會議。這次會議只有一名委員缺席。在出席的 15 名委員當中，有八名在二零零三年加入平機會，其中四名是首次出席平機會會議的。這次會議有正式的議程，而有關余先生是否適合擔任行動科總監的問題，則在“其他事項”的議項下討論了 45 分鐘。

3.36 由於有一名平機會委員要提早離席，王先生決定先討論“其他事項”，好讓每名委員都有機會發表意見。其中一名平機會委員提出招聘行動科總監的問題。王先生告知各委員，余仲賢先生已獲聘為新任行動科總監，而他會在二零零三年十一月一日履任。

3.37 王先生一開始便清楚表明，他對於余先生是否適合擔任行動科總監有所保留。他所提的意見撮述如下：

- (a) 王先生對《南華早報》在二零零三年七月十八日刊登的一篇專訪內容表示關注。他認為余先生在訪問中所發表的言論與他的工作無關，而維護平機會的誠信是委員的職責，不是余先生個人的職責。王先生表示，余先生的職責應是進行調查和處理投訴。
- (b) 王先生曾要求余先生提供一份概述他處理投訴和調查的經驗的書面簡介。在審閱有關的資料後，王先生認為余先生在這些方面沒有太多經驗。
- (c) 王先生表示，余先生表現得像平機會主席，而王先生不知道如何與他相處。他們之間如果出現內部權力鬥爭，並不是好事。

3.38 王先生接着要求委員授權他處理余先生的合約。王先生補充說，他曾與一名委員討論此事，該委員也表示同意。他繼而要求平機會委員授權他終止余先生的合約。

3.39 在 45 分鐘的討論過程中，有一名委員明確表示，由於余先生是經過適當程序合法聘用的，因此他難以同意在余先生履任前解除合約。該委員在此事付諸表決之前離席。除該委員外，其他委員對於終止余先生聘用合約的建議並無異議。有些委員明確表示支持王先生，他們提出的理由如下：

- (a) 主席是全職的，因此委員應該尊重主席，讓他有多些空間挑選與他共事的人員以及處理屬下員工的事宜。
- (b) 平機會應該發揮團隊精神，因此委員應支持主席的要求，授權他處理余先生的合約。
- (c) 從勞資關係的角度來看，團隊合作對平機會確保和諧而高效運作十分重要。假如高層人員之間關係緊張和出現內部鬥爭，只會對平機會不利。如果主席確實認為難以與新任總監合作，則委員最好授權他盡早處理有關的合約。

- (d) 從人事管理的角度來看，招聘和終止聘用是兩個截然不同的過程。基於方針和工作有變而撤銷或終止聘用員工，這個情況並非不尋常。如果平機會的工作方針有所改變，主席應獲授權，以便能合法地處理僱傭事宜。
- (e) 終止余先生的聘用合約在法律上是可行的。如果主席有新的工作目標和方針，終止有關的合約也算合情合理。

3.40 在討論過程中，有若干委員詢問有關聘用余先生的程序。委員當時獲告知，行政及財務專責小組獲轉授權力聘用總薪級表第 45 點及以上的人員；據理解，余先生是經過適當的面試、妥為甄選和聘任的<sup>13</sup>。

3.41 有數名委員強調，如果終止余先生的合約，尤其是在余先生履任前便終止合約，必須有十分充分的理由。平機會應確保有關行動合法、合情、合理。許多委員也就有關處理終止聘用的最佳方式發表意見。他們的意見包括：

- (a) 委員討論有關在余先生履任前或履任後處理其合約會較為適當。一些委員認為，提早終止合約會較為公平，而且也較為余先生着想。如果平機會傾向於遲早會終止聘用余先生的話，則應在他付出時間和心力安排家人來港之前與他解約，以免他來港後才要他離開。此外，提早終止聘任也可令平機會避免任何可能出現的衝突。
- (b) 有一名委員支持由主席處理此事，但建議主席先與余先生商討，研究各個方案，然後向平機會匯報，以便平機會作出決定。不過，另一名委員指出，由於余先生將在二零零三年十一月一日履任，並沒有足夠時間讓主席向平機會大會匯報，因此建議授權主席作出最後決定。
- (c) 無論最終所採取的行動是否涉及終止余先生的聘用合約，平機會都應制定策略，應付傳媒的查詢。

3.42 在討論後，王先生再次要求委員授權他處理余先生的合約。有一名委員動議授予主席全權以處理余先生的合約，動議得到和議。王先生詢問有沒有委員反對，在場的委員都沒有提出反對，動議獲一致通過。

---

<sup>13</sup> 請同時參閱本報告第 2.65 至第 2.69 段。平機會其後獲悉遴選委員會當時在技術上是越權的，因為這項聘任由遴選委員會作出，但該委員會並沒有這項權力。此外，行政及財務專責小組當時也欠缺相關的轉授文書。

3.43 余仲賢先生報稱，王先生在二零零三年九月十八日的會議前已經違約。他認為王先生在二零零三年九月十八日的大會召開前已經把他解僱，而大會基本上只是發揮“橡皮圖章”的作用，把王先生所犯的錯誤合理化而已；這並不是良好的管理手法。況且，這次重要的討論並沒有正式議程，而平機會大會也未獲告知有關余先生的代表律師在二零零三年九月十七日發信一事。

### **調查小組觀察所得**

3.44 在余先生於二零零三年十月二十三日召開記者招待會後，傳媒廣泛報道委員在二零零三年九月十八日的平機會會議上所討論和同意的事宜。在二零零三年十月二十四日，平機會發出新聞稿，表示“有關余先生的合約事宜已在平機會會議上經各委員廣泛討論，各委員也授予平機會主席全權以處理余先生的合約。委員全力支持主席是次所作的決定”。不過，其後傳媒引述兩名平機會委員的話，指平機會並沒有就終止聘用余先生一事作出決定，而其中一名委員更指出，她本人並不贊同有關終止聘用余先生的決定。這些報道令人懷疑有關決定和決策過程是否合法和恰當，因為報道的內容令人聯想到以下幾點：

- (a) 平機會沒有授權王先生終止余先生的合約；
- (b) 平機會預期王先生會先研究一些方案，並向平機會報告，然後才作出最後決定；
- (c) 有關事宜是在“其他事項”的議項下討論的，而討論文件也欠奉；
- (d) 在平機會召開會議前，王先生已與余先生展開磋商，探討余先生可否重返原來的工作崗位；
- (e) 王先生沒有公開余先生的代表律師所發出的信件。代表律師在信中指出，平機會的行動基本上已屬違約行為，而余先生會對平機會和王先生本人提出損害賠償訴訟；
- (f) 八名平機會委員和主席本人都是在二零零三年新加入平機會的。四名委員和主席在二零零三年九月十八日才首次出席平機會會議，並不熟悉議事程序。

3.45 為了查明真相，我們細聽了涉及該部分討論的 45 分鐘錄音內容、翻查了有關的會議記錄，以及把這些資料與平機會在二零零三年十一月提交立法會民政事務委員會的詳細討論摘要加以核對。我們也從意見書和會晤中得知不同人士的看法。

### 平機會有否授權王先生終止余先生的合約？

3.46 我們的結論是，平機會曾授權王先生處理余先生的合約事宜，包括終止合約。有關的動議獲平機會一致通過，而且是恰當地作出的。即使其後有一名委員提出異議，也不影響決議的合法性。平機會委員在授權主席處理余先生的合約時，都應該知道有關權力其實已包括“終止”合約的權力。這項決議所用的字眼，與王先生當初提出有關要求時所用的字眼完全相同。

### 不同的理解

3.47 有兩名平機會委員<sup>14</sup>指平機會沒有明確地通過有關終止余先生合約的決定。另有一名委員向我們表示，她並不認為當時是同意即時終止聘用余先生，而她預期王先生會合情、合理、合法地處理此事，而終止合約是其中一個方案。至於其他委員，則認為他們已給予王先生清晰、明確和絕對的權力以處理余先生的合約，包括終止合約和商討有關的事宜。

3.48 此外，也有意見指出，委員其實以為王先生會先行研究不同的方案，並向平機會匯報，然後才作出最後決定，終止余先生的合約。會有委員認為，平機會每三個月才舉行一次會議，而余先生的合約會在二零零三年十一月(即在平機會下一次會議之前)生效，因此建議授予主席全權以處理余先生的合約。經過一番討論後，這項決議獲得通過，並無附帶要求主席須向平機會匯報，以便平機會作出最後決定。

3.49 雖然在技術上而言，這項決議所用的字眼並沒有表明要“終止”合約，但據我們觀察所得，委員在通過決議時，他們的理解是要終止余先生的合約。據一名委員表示，決議採用籠統的字眼，目的是讓主席可以全權和更靈活地處理余先生的合約(包括終止合約)和解決合約事宜，而無須再提交平機會大會審議。

### 沒有公開余先生的代表律師在二零零三年九月十七日所發出的信件以及在會議前所作的探詢行動

3.50 在二零零三年九月十八日的平機會會議舉行前，委員並未獲告知平機會辦事處與余先生之間所作的討論，也不知悉余先生的代表

---

<sup>14</sup> 根據平機會二零零三年九月十八日會議記錄的會後備註所載，“一名出席上述會議的委員在二零零三年十月二十七日致函平機會，表示她不理解當日有解僱余先生的決定，而且也不同意這個決定”。

律師曾在二零零三年九月十七日致函平機會。不過，我們在會見部分平機會委員後得悉，即使公開這些探詢行動的詳情以及二零零三年九月十七日的信件，也不會對決議有任何重大影響。雖則如此，平機會主席宜在會上向委員透露這些資料，以便他們作出決定。

### 在“其他事項”下討論有關事宜並且未備有討論文件

3.51 有意見指出，就余先生的合約所進行的討論是非正式的，因為當時是在“其他事項”下討論此事，並且未備有任何文件或《南華早報》的訪問報道副本，以供委員參閱。事實上，平機會並沒有訂明有關處理這些事宜的正式程序，而為了保密，在“其他事項”下討論有關聘用高層人員這類機密或敏感的事宜，也是慣常的做法。有關余先生是否適合擔任行動科總監一職的討論長達 45 分鐘，而決議也獲委員一致通過。

### 在委聘余先生之後不久便終止他的合約

3.52 兩名參與遴選委員會工作的委員仍然深信，就對平等機會和人權事宜方面的認識、專業知識和承擔而言，在接受最後面試的應徵者之中，余先生是最佳人選。不過，他們也明白，一個機構如要成功，不但要倚重賢才，還要上下一心，羣策羣力。他們在得悉王先生對余先生是否適合擔任行動科總監一職有很大保留後，也尊重王先生的判斷，並表示全力支持他。招聘和解僱畢竟是截然不同的事。為了確保平機會能建立一支強而有力、合作無間的團隊，以達到所訂的目標，他們都支持決議，授權王先生處理余先生的合約事宜，包括終止合約在內。

### 許多新任平機會委員不熟悉有關程序

3.53 值得注意的是，主席和八名委員在二零零三年始加入平機會。主席和其中四名委員在二零零三年九月十八日首次出席平機會會議。除全職的主席外，其他新任委員在當時可能對平機會的運作和程序不太了解。不過，並無迹象顯示有新任委員因此而怯於表達意見。平機會所有委員在公共服務方面都具有豐富經驗，而他們也有足夠機會發表意見。當王先生知道有一名委員要提早離席時，他便特地提前討論有關事宜，以確保每名委員都有機會按本身意願發表意見。事實上，當日有多名委員在會上發言。這次長達 45 分鐘的討論是詳細而全面的。

## 結論

3.54 有鑑於此，我們得出的結論是，終止余先生合約的決定已獲妥為授權，而平機會所通過的決議，即授予主席全權以處理余先生的合約，也為這項決定提供了支持。有關的決議獲委員一致通過，而在投票表決時，所有在場的委員都沒有提出反對，因此決議是恰當地作出的。決議所採用字眼的涵義廣泛，足可讓主席有權終止余先生的合約；而當時也沒有規定王先生須先行把此事提交平機會考慮，然後才可採取實際行動終止合約。

3.55 委員沒有特別討論有關終止余先生的合約可能會對平機會的公信力和形象造成什麼影響，但有數名委員指出此事十分敏感，必須審慎處理。大部分委員都以為，此事基本上是僱傭問題。

## **二零零三年九月十八日至十月二十二日的發展**

### **調查結果**

3.56 平機會在二零零三年九月十八日舉行會議後，在二零零三年九月二十日發信給余先生的代表律師。信中指出，余先生向報界發表的言論，與行動科總監的職務和責任或平機會僱員的身分並不相稱，並指他對工作職責明顯缺乏了解，而且不尊重平機會委員和王先生。信中又提到，平機會委員和王先生都認為，余先生並不適合在平機會工作，而規劃及行政科總監已與余先生商討可否以兩個月薪金連現金津貼，就任何申索達成和解。在這封信之後，平機會與余先生或其代表律師沒有任何進一步的書面或口頭通訊。直至二零零三年十一月，雙方才再度聯絡。

### **調查小組觀察所得**

3.57 在二零零三年九月十八日平機會會議之後的一個月，情況較為平靜。看來，平機會辦事處把此事當作僱傭問題處理，並繼續通過法律途徑予以解決。在等待余先生回應期間，平機會辦事處沒有告知委員有關先前與余先生的討論，以及此事在會議之後的發展。事後看來，如果平機會辦事處能夠向平機會委員匯報事件進展，余先生在二零零三年十月二十三日舉行的記者招待會就不致令他們措手不及。



## 二零零三年十月二十三日至二零零三年十二月底的發展

### 調查結果

3.58 在二零零三年十月二十三日，余先生在香港舉行記者招待會，聲稱王先生不合理地解僱他，嚴重違反了平機會與他的合約。余先生要求王先生公開解釋為何決定終止他的聘任。余先生指王先生專橫獨斷，做法有違自然公正原則。余先生舉行記者招待會的事廣受傳媒報道。

3.59 平機會在二零零三年十月二十三日發出聲明回應傳媒的查詢，確認平機會已終止余先生的聘用合約，並表示事件已交由律師處理，而此事可能涉及法律訴訟程序，因此在現階段不宜作出評論。

3.60 在二零零三年十月二十四日，平機會發出另一份新聞稿，指出“有關余先生與平機會合約的事已在平機會會議上經各委員廣泛討論。各委員討論此事後，授予平機會主席全權以處理余先生的合約。平機會委員全力支持主席是次所作的決定”。平機會在發出新聞稿之前，曾把擬稿傳真給平機會委員，徵詢他們的意見；然而，當時並非每名委員都能及時閱覽這份擬稿和提出意見。一些委員要求王先生召開緊急會議，向他們匯報事件進展。王先生原本計劃在二零零三年十一月五日召開會議，但其後把會議押後。王先生在二零零三年十一月六日辭職。

3.61 在余先生於二零零三年十月二十三日舉行記者招待會之後的兩個星期，有關平機會事宜的報道急速增加，所涉及的範圍也不斷擴大。事件已由終止余先生的聘用合約，迅速擴大至圍繞王先生和他的家人。其間，對於聘用和終止聘用余先生是否獲適當授權的問題，傳媒報道引述了平機會一些現任和前任委員的言論，並指出這些言論互相矛盾。

### 調查小組觀察所得

3.62 余先生的記者招待會看來令平機會辦事處和平機會委員措手不及。對於這個一般都是循法律途徑解決的內部僱傭事件為何會成為公眾注目的焦點，有些平機會委員感到費解。由於委員並未得悉在九月舉行平機會會議之後的事態發展，他們並未充分掌握有關的資料，以致無法以統一口徑回應傳媒。

3.63 事後看來，平機會如果能有較高的透明度，讓委員和公眾得知實情，他們便不會對這些事件多加揣測。平機會如可一早決定公開二零零三年九月十八日會議的記錄或錄音內容，便可澄清平機會其實已經通過決議，授予平機會主席全權以處理余先生的合約事宜，包括終止合約在內。平機會也可藉此交代事情的來龍去脈，讓公眾對事件有較為持平的看法。我們**建議**平機會積極採取行動，增加在運作和審議工作上的透明度，以防事件重演。平機會主席應盡量向委員提供資料，方便他們在會議上討論有關事項。此外，平機會也應增加透明度，讓公眾對平機會有更清楚的認識。我們會在第六章闡述這些建議。

3.64 一些平機會委員被傳媒指為各說各話。我們**建議**平機會設立發言人制度，規定由主席或指定的委員就特定範疇代表平機會回應查詢，而個別委員則不應就平機會事宜公開發表個人意見，這樣可確保平機會能夠建立團結一致的形象。

3.65 我們也**建議**平機會考慮要求委員就平機會所作的決定負起集體責任。由於平機會委員來自不同界別，他們當然會有不同的看法。不過，平機會應以身作則，致力求同存異。當平機會作出決定後，所有委員都應該予以尊重和支持。

## 與余仲賢先生和解

### 調查結果

3.66 在二零零三年十一月十三日，平機會辦事處致函余先生的代表律師，以確定余先生的意向，並表明平機會有意與余先生和解。在二零零三年十一月二十六日，余先生的代表律師表示，余先生要求平機會以三年薪金連現金津貼作為補償，並就此事致歉。在二零零三年十二月十八日，平機會通過其法律代表致函余先生的代表律師，重提平機會的建議，即以兩個月薪金連現金津貼作為補償。余先生的代表律師在二零零四年一月作出回覆。

3.67 在二零零四年二月二十日，立法會內務委員會表示同意由民政事務局局長委任一個獨立調查小組，並贊同所擬訂的職權範圍。在這段期間，平機會與余先生繼續通信，商討法律和補償方面的問題，討論的補償金額介乎兩個月至三年薪金。在二零零四年四月十六日，余先生致電規劃及行政科總監，言談間表示希望能夠在獨立調查小組展開調查之前，盡快與平機會解決補償問題，並願意在獲得平機會補償後，與平機會和解。在二零零四年五月十五日，民政事務局局長宣布委任獨立調查小組。

3.68 平機會和余先生經過多次磋商後，在二零零四年五月達成和解。雙方同意由平機會向余先生支付一筆過的特惠金，但無須承認責任，以便完全並最終解決余先生對平機會和委員所提出的一切申索。在二零零四年五月二十七日，平機會和余先生發表聯合聲明，內容如下：

“平機會與余仲賢先生已就余先生的合約問題達成和解，事件已經圓滿解決。這次成功和解是經過彼此和洽的討論而達致的，雙方並同意將和解的性質和內容保密。平機會與余先生均作好準備，與獨立調查小組合作，配合其調查工作。”

### **調查小組觀察所得**

3.69 平機會一直希望盡快解決此事。平機會的工作之一，是提倡調解及和解的精神。平機會和余先生之間的糾紛得以圓滿解決，足證此事基本上是一宗僱傭事件，只要雙方願意，便可循法律途徑商定補償條件，以達成和解。



## 第四章

### 影響平機會公信力的事件

---

#### 引言

4.1 我們的第二項任務，是調查“影響平機會公信力的事件，並就有助於恢復平機會公信力的措施提出建議”。調查小組打從開始已清楚知道，有關事件和問題既多而且廣泛。我們考慮了由事件起始至調查小組成立時有關平機會的事件和報道後，決定集中調查和研究兩點，即王見秋先生獲委任和其後辭任平機會主席一事，以及平機會這個機構所面對的問題。本章集中闡述第一點。

4.2 部分有關委任王先生為平機會主席的爭議，與王先生任職司法機構期間的事件有關。由於《基本法》已訂明三權分立和司法獨立等重要憲政原則，因此我們的調查範圍只包括與平機會相關的事件。我們也只集中調查與平機會直接有關的事項，而不會就較適合由司法機構處理的事宜提出意見。

#### 概要

4.3 二零零三年七月二日，政府公布委任上訴法庭退休法官王見秋先生接替胡紅玉女士出任平機會主席，任期三年，由二零零三年八月一日起生效。在二零零三年十月二十日之前(即余仲賢先生就終止合約一事召開記者招待會之前三天)，有關委任王先生的事大致上看來風平浪靜。其後，傳媒對王先生和他的家人以及平機會事件作廣泛報道，事件愈鬧愈大；報章的本地和娛樂新聞、雜誌、電台的聽眾來電節目、電視台的清談節目紛紛爭相報道。圍繞王先生的報道集中於四項指控：

- (a) 王先生獲得特別許可，在擔任平機會全職主席期間繼續領取退休金。第一篇相關的報章報道在二零零三年十月二十日刊登，傳媒的跟進報道和評論不計其數，立法會於十月二十二日提出質詢，而立法會民政事務委員會也曾討論此事。

- (b) 王先生居住的單位，是本港一名商人贈予王先生女兒的。第一篇相關的報道於二零零三年十月二十九日刊登後，傳媒隨即對王先生和他的家人作廣泛報道。
- (c) 王先生獲委任平機會主席之前數年，接受了由本港一名商人送贈王先生女兒的四張機票，而王先生沒有向司法機構申報此事。
- (d) 王先生曾以傳真方式，把一份平機會內部文件的摘要送交傳媒，指胡紅玉女士曾向獵頭公司介紹余仲賢先生。摘要也載有參加行動科總監最後面試的人選名單。

4.4 以上事件與有關終止余先生合約的報道互相交織。在十一月六日，王先生召開記者招待會，宣布辭任平機會主席。他向行政長官請辭後，行政長官在同一天接納了他的辭職。

4.5 圍繞平機會的爭論，並沒有因王先生辭職而得到平息。在二零零三年十一月十二日，本港一份雜誌刊登題為“砌胡紅玉‘六宗罪’”<sup>15</sup>的文章，指稱在王先生辭職的前一晚，有政府人員與平機會委員私下聚會，參與起草一份針對平機會和平機會前主席胡紅玉女士的機密文件。據悉，該兩次聚會於二零零三年十一月四日和五日舉行，參與聚會的人士包括民政事務局局長、王先生和另外兩三名人士。

4.6 立法會對有關平機會的事件表示關注，並進行深入討論，包括：

- (a) 在二零零三年十月二十二日，就王先生要求在擔任平機會主席期間繼續領取退休金一事提出質詢；
- (b) 在二零零三年十一月十九日，就終止余先生合約一事提出質詢；
- (c) 在二零零三年十一月十九日，就平機會內部機密文件泄露一事提出質詢；
- (d) 在二零零三年十一月二十六日，就平機會的公信力進行動議辯論；
- (e) 立法會民政事務委員會為此舉行了五次特別會議，並在三次例會上討論有關事宜。此外，立法會內務委員會也為此舉行了兩次會議。

---

<sup>15</sup> 這是一篇中文文章，標題為“砌胡紅玉‘六宗罪’”。

4.7 在二零零四年五月十八日，民政事務局局長宣布再度委任七名任期已逾六年的平機會委員。

## **主要事件**

### **不再委任胡紅玉女士為平機會主席**

#### **調查結果**

4.8 胡紅玉女士在擔任平機會主席三年後，獲續任一年，由二零零二年八月一日起生效。在二零零三年七月二日，政府宣布委任王見秋先生為下任平機會主席，以接替胡女士，任期三年，由二零零三年八月一日起生效。

#### **調查小組觀察所得**

4.9 胡女士在二零零三年八月一日結束任期時，已先後擔任平機會委員七年和平機會主席四年，也是平機會成立以來在任時間最長的主席。胡女士在促進本港平等機會方面的成績有目共睹，深受本港和海外人士讚賞。

4.10 委任新主席符合法律的條文和精神。根據《性別歧視條例》的規定，平機會主席的任期不應超逾五年，但是對於任期最短為多久則沒有規定。按時更換人選，可以為平機會注入新動力，有助平機會達成使命。我們對於委任平機會主席的制度和準則的意見，載於第六章。

### **委任王先生為平機會主席和批准他繼續領取退休金**

#### **調查結果**

4.11 政府一直都希望能物色最佳人選出任平機會主席。民政事務局局長在考慮平機會主席的任命(新任期由二零零三年八月起生效)時，曾諮詢多名人士的意見。根據廖長城先生所提供的資料，民政事務局局長曾請他徵詢王見秋先生是否願意接受平機會主席的任命。王先生曾任上訴法庭法官，當時已經退休，在服務傷健機構方面具有豐富經驗。在二零零三年五月底左右，民政事務局局長告知民政事務局人員，行政長官正考慮委任王先生為平機會主席。

4.12 當民政事務局局長就可能委任王先生為平機會主席一事接觸王先生時，王先生已從司法機構退休超過一年。他當時正擔任行政上訴委員會主席以及一家上市公司的非執行董事，這兩份兼職都有酬金。據王先生表示，他正安享退休生活，不想再擔任全職工作。其後，當王先生原則上同意接受委任為平機會主席時，民政事務局兩名人員曾與他會晤，向他詳細解釋平機會主席一職的基本服務條款。當民政事務局人員告訴他必須先經批准才可在平機會主席任內繼續領取退休金時，王先生要求民政事務局為他徵求批准。民政事務局體諒王先生的要求，認為可考慮給予豁免。

4.13 在二零零三年六月十二日，民政事務局局長以書面提請行政長官批准王先生的任命。民政事務局局長在呈交行政長官的文件中提及：

“王先生退休前為高等法院上訴法庭法官，聲望極高，備受尊敬。他深諳法律事務，以他的資歷，由他監督平機會的工作，施行《性別歧視條例》、《殘疾歧視條例》和《家庭崗位歧視條例》，至為合適。在推動殘疾人士平等機會方面，王先生經驗豐富；他曾任香港復康會會長和新生精神康復會副會長，與復康團體有良好的聯繫。基於以上所述，王先生是擔任此職的理想人選。”

4.14 民政事務局局長也在文件中向行政長官提及，王先生要求在平機會主席任內繼續領取退休金，民政事務局會嘗試解決此事。行政長官在二零零三年六月二十七日正式批准有關的建議，同意委任王先生擔任平機會主席。

4.15 在尋求行政長官批准王先生的任命期間，民政事務局局長在二零零三年六月十七日致電終審法院首席法官，表示政府有意委任王先生為平機會主席，而王先生希望在上任後繼續領取退休金；王先生會向終審法院首席法官申請批准。王先生按照民政事務局的建議，在二零零三年六月十九日去信終審法院首席法官，請求批准。他在信中寫道：

“政府的何志平醫生曾與我接觸，邀請我由二零零三年八月一日起出任平等機會委員會主席。我對何醫生表示，我辛勤工作多年，現在初享成果，除非我可以獲准保留每月的退休金，否則我不願意脫離退休生活，再度擔任全職工作。政府體諒我的情況，表示只須得你同意，便會接納我的要求。現謹請根據《退休金利



益(司法人員)條例》，批准我：(a)擔任平等機會委員會主席；(b)在任內繼續領取每月退休金。”

4.16 對於王先生提出的申請，司法機構曾就《退休金利益(司法人員)條例》(第 401 章)第 28(1)條的權力誰屬一事作出檢討。退休法官及司法人員的退休金利益，受《退休金利益(司法人員)條例》(第 401 章)<sup>16</sup> 規管。條例當中有兩項條文，適用於退休法官及司法人員任職的情況：

- (a) 根據第 34(1)條，已獲批予退休金的人員如於退休後兩年內，事先沒有行政長官書面准許而受僱從事主要在香港進行的工作，行政長官可指示暫停支付退休金。這項條文的權力已轉授終審法院首席法官，但是授權的行政長官同時保留這項權力。
- (b) 根據第 28(1)條，假如已獲批予退休金的人員再度受聘擔任公職或受聘於一個憲報公告所載的補助機構<sup>17</sup> 服務，則可暫停支付退休金。公務員也受相若條文規管，但在兩個例外情況下，退休公務員的退休金不會暫停支付<sup>18</sup>。關於法律上應由誰擁有第 28(1)條的酌情決定權，有關條文並不明確。

4.17 司法機構在檢討後認為，以第 28(1)條將酌情決定權歸於行政長官這一看法較為合宜。這項酌情權並沒有轉授予終審法院首席法官。上述結論與行政機關對適用於公務員的相應條文的理解一致，即於相應的公務員條文而言，酌情決定權屬行政長官<sup>19</sup>。終審法院首席法官在二零零三年六月二十六日給王先生的答覆中表明：

“由於第 28(1)條及第 34(1)條看來均適用，我認為行政長官才是恰當的審批當局。

---

<sup>16</sup> 參與舊退休金計劃的退休法官和司法人員，其退休金利益受《退休金條例》(第 89 章)規管。事實上，大多數現職法官和司法人員不屬舊退休金計劃規管範圍，他們的退休金利益受《退休金利益(司法人員)條例》(第 401 章)規管。

<sup>17</sup> 行政長官至今從未在憲報就任何補助機構作出公告。

<sup>18</sup> 關於這點，請參閱立法會公務員及資助機構員工事務委員會“暫停向退休公務員支付退休金的政策”的文件(立法會文件第 CB(1)/296/03-04(03)號)，當中提及在兩個例外情況下，退休公務員不受暫停支付退休金政策限制，包括(a)在問責制下委任為主要官員的公務員；(b)兼職(每星期工作不超過 24 小時)和短期聘用(即不超過三個月)的退休公務員。

<sup>19</sup> 關於這點，請參閱二零零三年十一月十二日立法會會議第十一項質詢。

- (a) 只有行政長官可根據第 28(1)條考慮此事，能夠按照兩項條文全面考慮你的申請者也只有行政長官一人。
- (b) 基於(a)段所述，以及鑑於平等機會委員會主席一職舉足輕重，由行政長官處理你的個案至為恰當，儘管第 34(1)條轉授予我處理的權力。”

4.18 民政事務局局長得悉終審法院首席法官的意見後，在二零零三年六月二十七日以書面向行政長官說明：

“《退休金利益(司法人員)條例》第 34 條訂明，除非得到你批准，否則任何司法人員如在退休後兩年內申請成為僱員，須暫停向其支付退休金。由於王先生的退休前假期在二零零一年十二月九日結束，這項條文對他適用。同一條例第 28 條訂明，如司法人員再度受聘於某些補助機構(平機會屬此類機構之一)，可暫停向其支付退休金。

王先生要求當局給予特別考慮，不要暫停支付他的退休金。由於王先生是出任這個職位的最合適人選，而且我已出盡辦法說服他在享受退休生活期間擔任這項全職工作，所以我建議：(a)根據條例第 34 條的規定，批准他在退休後兩年內出任平機會主席；(b)批准他在任職平機會期間繼續領取退休金。”

4.19 行政長官在二零零三年六月二十九日正式批准了民政事務局局長的建議。政府在二零零三年七月二日公布王先生的任命。在二零零三年七月三日，民政事務局局長致函王先生，告知他行政長官已批准委任他為平機會主席，任期由二零零三年八月一日起生效；王先生並獲批准繼續領取退休金。信件的副本送交終審法院首席法官備考。

### **調查小組觀察所得**

4.20 關於繼續領取退休金一事，王先生已依循一切有關的程序，先向終審法院首席法官徵求批准，再經由民政事務局局長向行政長官請准。

4.21 行政長官批准王先生的申請，屬其權力範圍以內的事。民政事務局局長在立法會回應何俊仁議員提出的質詢<sup>20</sup>時提及：

“這[暫停支付退休金]是一項酌情權而非一項責任。實際上，政府一直採取的政策是行使酌情權，向按《退休金條例》或《退休金利益(司法人員)條例》退休，並再度受聘擔任公職的領取退休金司法人員，暫停支付每月退休金。法例並沒有訂明可暫停支付退休金的準則，行政長官可因應個別情況，考慮是否行使這項酌情權。”

4.22 民政事務局局長補充：

“在委任[王見秋先生為平機會主席]時，我們也考慮到他為了全職參與平機會的工作以貢獻社會，而要脫離退休生活並辭去多項公職和私營機構的職務。行政長官經審慎考慮所有因素後，認為[王先生]是最理想的人選，因此決定接納他的要求，讓他無須暫停領取退休金。”

## 關於王見秋先生接受禮物的指控

### 調查結果

4.23 在二零零三年十月底和十一月初，有傳媒報道指稱王先生直接或經由女兒接受本港一名商人的禮物(即住宅和機票)。

### 住宅

4.24 根據王先生和王穎妤小姐提供的資料，王穎妤小姐是有關物業的業權人，王先生並無、也從未擁有物業的所有人權益或實益權益。王小姐於一九九八年通過一家公司購入該物業。

4.25 王先生曾在一九九九年接受癌症手術治療。為了更妥善照顧雙親，王小姐一再要求王先生遷入她的居所。在一九九九年九月左右，王氏夫婦遷入該住宅，與王小姐同住；其間，王先生也有支付或分擔日常家居開支。

---

<sup>20</sup> 請參閱二零零三年十月二十二日立法會會議第五項質詢。

## 機票

4.26 有傳媒報道指稱，王先生在獲委任為平機會主席之前數年，曾接受本港一名商人送贈的機票。報道所指的事件在王先生任職司法機構期間發生。王先生和王小姐均明確表示，王先生從來沒有直接或經由王小姐，收受該本港商人的任何機票或禮物。王先生認為，傳媒有關機票的報道斷章取義，而他與記者的談話內容也被曲解。

## 有關人士的回應

4.27 有關的本港商人分別於二零零三年十月二十九日和三十日，在報章上刊登聲明和召開記者會，否認曾送贈任何禮物給王先生。司法機構在二零零三年十月三十日回應傳媒查詢時表明：

“關於法官及司法人員在何種情況下可收受禮物，香港法例第 201 章《防止賄賂條例》和《1992 年接受利益(總督許可)公告》是適用於所有法官及司法人員的。除非有關條文允許，否則法官及司法人員收受禮物是需要獲得批准的。在《1992 年接受利益(總督許可)公告》的條文下，凡有關僱員均獲准向親屬索取或接受親屬所給予的禮物(包括金錢及其他禮物)、折扣、貸款、機費、船費及車費。“親屬”包括子女。子女私人收受禮物則沒有條文規定。在這段短時間內，司法機構翻查了王見秋先生退休前十年的紀錄，在這十年期間，王先生並沒有提出接受機票當作禮物的申請。……據我們現時所知，王先生未有審理過涉及該本港商人及其名下公司或其僱主的案件。”

4.28 在二零零三年十一月三日，司法機構發出另一份聲明：

“關於傳媒披露對王見秋先生(一名退休法官)的指控，指其在任職法官期間曾接受一名商人送贈的機票作為禮物一事，司法機構對此表示關注。法官接受禮物是受香港法例第 201 章《防止賄賂條例》第 3 條和《1992 年接受利益公告》所規限的。根據傳媒的有關報道，司法機構得悉：

- (i) 該指控看來是從王先生曾接受一次傳媒的訪問時被聲稱曾講及的對話之中引起的。

(ii) 有關商人及王先生的女兒對該指控都加以否認。同時，王先生的女兒表述那是她送贈給父親的禮物。

(iii) 有公眾人士已要求廉政公署對有關指控作出調查。

鑑於上述有關退休法官的法律規範情況……同時根據傳媒報道，指已有公眾人士把該事件呈報廉政公署，司法機構認為目前對該項指控展開調查是不適宜的。”

## **調查小組觀察所得**

4.29 儘管王先生和他家人的私事不應對平機會有任何影響，但不幸的是，隨着事件不斷發展，這些私人事務，與王先生獲委任為平機會主席以及他參與終止聘用余仲賢先生為平機會行動科總監的事互相交織；有關的事件據稱在王先生任職司法機構期間發生。政府已有既定的規則，規管法官接受利益的事宜。鑑於有傳媒報道指該事件已呈報廉政公署，因此我們認為不宜再作評論。

## **關於王先生披露內部文件的指控**

### **調查結果**

4.30 在二零零三年十一月一日，有一份報章的報道指王先生向傳媒披露一份機密文件。據王先生表示，他在二零零三年十月二十八日與記者談話期間，曾談及平機會前主席胡紅玉女士，以及胡女士告知傳媒有關余仲賢先生的事。據王先生的理解，胡紅玉女士曾被引述說<sup>21</sup>她在招聘工作進行前並不認識余先生，也沒有在招聘前向獵頭公司提供余先生的資料。在記者詢問下，王先生表示，他有一份職員為他預備的資料，顯示實情正好相反。記者問可否給她一份副本。王先生對她說，他可以給她一份副本，但報章不可以刊登這份文件，也不可以透露消息來源。記者應允後，王先生便給了她一份摘要。王先生這樣做，是因為他當時認為並相信不應任由錯誤的言論混淆視聽。

---

<sup>21</sup> 據胡紅玉女士表示，她在各個階段都曾透露她在聘請余先生前曾與他見面的事實。

## **調查小組觀察所得**

4.31 有關的文件是一份由平機會辦事處為王先生擬備的資料，內容是關於聘用行動科總監的事件時序表。我們已取得文件的原稿，發覺這份資料不是機密文件。這份文件是平機會的內部文件，而非政府文件，因此不受《官方機密條例》規管。

4.32 儘管王先生是為了澄清誤會而披露有關的文件，但由於當中有敏感資料，即使有關的文件不屬機密，也不宜向外人披露。

## **主席交接安排**

### **調查結果**

4.33 據王先生表示，在他的任命公布後，他隨即設法盡快約見行將離任的胡紅玉女士。王先生認為禮貌上應親自拜會胡女士。他也認為，在二零零三年八月一日就任主席前，他應盡量向胡女士了解平機會的工作。再者，王先生聽到未經證實的消息，指余仲賢先生將獲委任為行動科總監。王先生希望盡快向胡女士了解和討論此事，然後才作最後決定<sup>22</sup>。

4.34 關於胡女士與王先生之間的主席職務交接安排，不同的當事人所憶述的詳情互有出入。據王先生和規劃及行政科總監表示，王先生在二零零三年七月初告知規劃及行政科總監，他希望探訪胡女士，以表示禮貌。當他得悉胡女士正在休假，要到二零零三年七月十七日才回任後，便要求預約胡女士在二零零三年七月十八日會面。當規劃及行政科總監向胡女士轉達王先生的要求時，胡女士表示她在回任後首數天會十分忙碌，並提議可於二零零三年七月二十一日會面。規劃及行政科總監轉告王先生後，王先生表示同意。胡女士於二零零三年七月十七日回任後通知規劃及行政科總監，表示不能在七月二十一日與王先生見面，並表示她會在有空時聯絡王先生。規劃及行政科總監在二零零三年七月十七日告知王先生此事。據胡女士表示，她查閱公事日誌後，發覺在二零零三年七月二十一日當天，她由早上起便要接連開會，這些會議都是預早安排的。在這個情況下，她不大可能安排在

---

<sup>22</sup> 在二零零三年五月二十一日，當時的平機會主席致函余仲賢先生，提出聘用他為行動科總監，但有兩項條件。余先生在二零零三年六月七日接受聘任。詳情請參閱第 2.11 和第 2.62 段。

同日與王先生會面。她於二零零三年七月十七日請規劃及行政科總監把一份有關委任余仲賢先生的新聞稿預先送交王先生。

4.35 據王先生表示，他沒有再要求與胡女士會面，因為他覺得她不想見他。當他得悉胡女士在二零零三年七月十七日回任當天便公布委任余先生為行動科總監時，感到震驚。他認為即將離任的主席這樣做非常無禮。他認為胡女士最少應通知他委任的事，因為她知道自七月初以來他一直設法約她會面。

4.36 據胡女士表示，她在二零零三年七月十八日三度致電王先生，到了第三次才聯絡上他。胡女士首先概括介紹了各個簡介會和與平機會職員會晤的建議時間表，然後邀請王先生出席七月二十八日的會議，並提議與他在二零零三年七月三十日一起舉行記者招待會，並邀請他一起進餐。據胡女士表示，王先生同意出席七月二十八日的會議，但據王先生表示，他拒絕了她的邀請。在二零零三年七月二十一日或二十二日，規劃及行政科總監按胡女士的要求，與王先生聯絡，安排王先生於七月二十八日到訪平機會辦公室。王先生向規劃及行政科總監表示沒有空。規劃及行政科總監把這番話告知胡女士。胡女士請規劃及行政科總監把簡介資料送交王先生。

4.37 據胡女士表示，由於她在二零零三年七月中回任後十分忙碌，因此她與王先生訂於七月底會面。再者，余仲賢先生會在月底到訪平機會，屆時王先生正好與他會面。也許更重要的是，平機會內五名科別主管須擬備簡介文件，以供胡女士在會見王先生前審閱。

4.38 據王先生表示，他在電話談話中問胡女士為什麼這樣做(意指公布委任余仲賢先生)，而不讓他事先知道。他問她：“為什麼要匆匆處理這件事？”。王先生繼而與胡女士理論，她的主席任期只餘短短數天，而他才是未來三年負責平機會運作、要與余先生緊密共事的人。

4.39 關於“葬禮”的提述，傳媒曾廣泛報道；不同的當事人所憶述的詳情互有出入。根據胡女士的說法，王先生曾說自己有三年時間，而她正要“步向她的葬禮”。他問她為什麼要“繞過他”(指委任行動科總監一事)。胡女士在二零零三年七月二十二日發給王先生的信中表示，這些話大大冒犯了她，但她接受了王先生道歉。可是，根據王先生的記憶，他沒有說過“她正要步向她的葬禮”(walking into her funeral)，而是說一起召開記者會是要他“去自己的葬禮”(going to his funeral)。胡女士得知王先生對公布委任余先生一事的看法後，表示了歉意並設法解釋。王先生對她說，他不接受她道歉，因為她既然已作出公布，道歉也於事無補。

4.40 在二零零三年七月二十二日，胡女士致函王先生。她在信中指出：

- (a) 王先生的反應令她吃驚。她認為這是對她嚴重的辱罵，詆毀她的品格和專業操守。
- (b) 行動科總監的招聘工作在二零零二年年底展開，並在二零零三年五月結束，數月之後，她才得悉王先生的任命。在招聘工作進行期間，由她和四名平機會委員組成的五人遴選委員會，曾會見五名申請人(包括余仲賢先生在內)，最後一致決定選任余先生。按照計劃，平機會將在七月中她返港後便公布這項任命。平機會辦事處已盡早向王先生提供有關的公布聲明副本。
- (c) 王先生曾表示，他認為有關的公布不必這樣高調處理。余先生獲委任一事只有兩份報章報道。她無法控制報章報道他的篇幅多少或內容如何。平機會委任余先生，是因為他具備相關的經驗和背景，是擔當該職位的最佳人選。委任余先生是要配合平機會的需要，而不是要繞過他。她希望王先生對圍繞余先生的委任事宜有更清楚的了解，不會因為種種誤會而影響他的判斷。

4.41 對王先生而言，未能與胡女士順利交接主席職務，是一大憾事。他覺得自己被逼入困境，別無選擇。他盡了最大努力約見胡女士，力求職務交接順利。他希望平機會前主席胡女士會與他分享經驗，讓他更了解平機會的情況。不過，儘管他一再要求，她差不多到了任期最後一天才願意與他會面。身為新任平機會主席，他覺得自己不太受即將離任的主席歡迎。在胡女士而言，她認為自己已經認真設法確保交接順利。她已向王先生提供簡介資料，並提議開會、開簡介會和一起出席記者招待會，但王先生拒絕了她的提議。

### **調查小組觀察所得**

4.42 平機會新舊主席的交接安排由個別主席自行決定，現行制度並未包括這些安排。我們認為，交接工作最好能順利進行，因為將卸任的主席須同時把主席職務和管理平機會的行政職務移交給候任主席。交接工作應該可以做得更加正規和專業，可惜胡女士與王先生未能作出這樣的交接安排。平機會主席是有聲望的社會領袖，他們應該可以自行處理交接事宜，無須外界協助。假如早些公布平機會新任主席的人選，交接應會更加順利。關於這一點，第六章會有更詳細的論述。



## 二零零三年十一月四日和五日的聚會

### 調查結果

#### 二零零三年十一月四日的聚會

4.43 在二零零三年十一月四日早上，民政事務局局長與廖長城先生談及傳媒對平機會的不利報道，並表示希望與王先生見面；但當時廖先生另有要事處理，他請了執業大律師兼平機會委員王沛詩女士安排聚會。當日傍晚時分，王先生、民政事務局局長、廖先生、王沛詩女士在王女士的事務所集合。在討論期間，民政事務局局長和廖先生對王先生表示關心，並對王先生說了一些安慰的話。其間，他們有時相對無言。王先生對他們說，他既是平機會主席，又是一家之主，現在最負責任和體面的做法就是辭職。民政事務局局長聞言後，便請王先生三思，然後再作決定。不久，他們便各自離去。王沛詩女士沒有參與討論，她大部分時間都是在處理個人事務或接待訪客。

#### 二零零三年十一月五日的聚會

4.44 關於二零零三年十一月五日的聚會，兩位與會者廖長城先生和王沛詩女士向我們表示，他們正就這次聚會興訟，基於“迴避待決案件”的原因，他們不能隨便就這次聚會發表意見。

4.45 據民政事務局局長所述，民政事務局人員在二零零三年十一月五日早上告知他，王先生取消了<sup>23</sup>原定在當日舉行的平機會會議，此事引起了一些揣測。他覺得有責任了解情況。為了進一步掌握情況，他請王沛詩女士當日再安排一次聚會。據廖先生表示，民政事務局局長邀請他一同與王先生見面。除了參與十一月四日聚會的四人外，鄔維庸醫生也應邀出席聚會，因為鄔醫生是平機會委員，與王先生認識已久。

4.46 在二零零三年十一月五日深夜，民政事務局局長、廖先生、鄔醫生、王女士和王先生在王沛詩女士的事務所集合。聚會地點是王女士事務所的私人辦公室。據王先生所述，他當時很疲倦、苦惱和沮喪。在聚會之前，他因某份雜誌所刊登的一篇有關他和家人的報道而

---

<sup>23</sup> 平機會主席在二零零三年十一月四日發出通告，告知委員他決定把原定在二零零三年十一月五日舉行的會議延期。民政事務局局長在二零零三年十一月五日早上得悉這個消息。

深受困擾。因此，聚會上的氣氛頗為凝重。民政事務局局長、廖先生和鄔醫生均察覺到王先生的苦惱和沮喪情況，但只能寄予同情。王先生擔心傳媒報道傷害他的家人，並表示他會在翌日(即二零零三年十一月六日)發表辭職聲明。各人聞言後，沉默了片刻。一會兒後，王先生感到疲倦，坐在長沙發椅上。鄔醫生坐到王先生身旁，設法安慰他。他們開始交談，沒有理會民政事務局局長和廖先生。由於王先生已非常疲憊，鄔醫生於是問他是否需要協助擬備辭職聲明。王先生表示感謝，並說不用協助，他已有草稿，只要略加潤飾便可。

4.47 據民政事務局局長表示，當王先生與鄔醫生開始討論平機會的內部事務和辭職講稿的內容時，他覺得自己不在場會較為恰當，於是便離開王女士的私人辦公室，並在律師事務所的另一處遇見較早前離席的廖先生。由於他們兩人當時所在樓層的洗手間暫停服務<sup>24</sup>，他們便離開律師事務所，前往另一樓層的洗手間。他們離開律師事務所10至15分鐘後，返回律師事務所。民政事務局局長到前廳打了數次電話，廖先生與王女士閒談後往律師事務所的另一私人辦公室處理個人事務。民政事務局局長和廖先生過了一段時間才返回王女士的私人辦公室。其間，王女士間中返回她的私人辦公室，並看見鄔醫生與王先生坐在長沙發椅上交談。

4.48 當時，鄔醫生與王先生繼續討論。據王先生表示，在這次聚會的餘下時間，他只與鄔醫生交談，只在聚會結束時才與其他人互相道別。他們大致上討論了多項與平機會有關的事宜。鄔醫生是平機會的資深委員，他擔心平機會的未來發展，因此請王先生考慮列出若干問題和須予改善的地方，以便他的繼任人跟進。王先生提及，平機會已委任兩名顧問研究有關事宜，預期他們會繼續密切跟進。在其後的討論中，他們談及平機會的工作，包括運作效率和員工士氣等。王先生記得曾向鄔醫生強調，成立一個具有司法權力的獨立平等機會審裁處，以便就未能通過調解達成和解的投訴作出仲裁，是非常重要的。王先生請鄔醫生在平機會大會大力倡議成立審裁處，因為他認為這最能符合社會利益。王先生與鄔醫生也談及往事。他們在六十年代相識，當時兩人都是新生精神康復會的執行委員會成員。

4.49 據民政事務局局長表示，當他和廖先生返回王女士的私人辦公室時，王先生和鄔醫生的討論已近尾聲。王先生和鄔醫生談及平機會的內部事務，但民政事務局局長沒有參與討論。由於他離開了一段

---

<sup>24</sup> 經香港置地集團公司證實，在二零零三年十一月五日，設於王女士律師事務所樓層的洗手間正進行維修，其他可供使用的洗手間則位於事務所對下兩層，可取道樓梯或乘搭升降機到達。

時間，不能完全理解討論的來龍去脈，只好說了幾句安慰的話。據廖先生表示，他不熟悉平機會的運作細節，也沒有參與任何與平機會內部事務有關的具體討論。據王女士表示，她忙着處理個人事務，沒有參與討論。最後，他們五人在王女士的私人辦公室互相道別。王先生走後，其他參與聚會的人士不久也離去。

### 在聚會中有沒有擬備文件？

4.50 根據我們所得的資料，有關的人士在聚會中並沒有擬備文件。在《東周刊》的文章刊登之前，該五名人士都沒有看見或閱讀任何載有所謂“六宗罪”的文件。民政事務局局長和民政事務局人員已查問局內與平機會有事務往來的全部員工，確定民政事務局人員並沒有如報道所指般擬備文件。

4.51 王先生在二零零三年十一月六日發表的辭職聲明，是他自行擬備的，其他人沒有提供協助。聲明沒有提及對平機會的指控(包括所謂的“六宗罪”)。王先生沒有提及平機會所面對的任何問題或任何針對平機會的指控。

### **調查小組觀察所得**

4.52 該兩次私人聚會均在王先生辭職前舉行，自然引人注目。不過，就此事的情況而言，安排私人聚會而不舉行正式公務會晤，並非於理不合。這些聚會基本上是私人聚會。民政事務局局長身為負責平機會事務的主要官員，認為自己有責任了解情況，以便早作籌謀。論者或會認為，公務聯絡最好還是經由民政事務局與平機會之間既定的溝通途徑進行。就此事而言，民政事務局局長希望能以體貼而富人情味的手法處理。考慮到王先生和他家人的困擾和苦惱，以私人聚會的形式見面，讓王先生抒發感受和意見，也屬恰當。

4.53 聚會的場合是非正式的，既沒有議程和會議記錄，也沒有擬備文件。當王先生表明辭職意向，所有人都安慰王先生，之後就一直只有鄺醫生繼續與王先生交談。

4.54 再者，從“六宗罪”一文的内容細節看來，該文不可能出自上述有關人士的手筆。

## 王見秋先生辭職

### 調查結果

4.55 在二零零三年十一月四日，平機會辦事處通知委員，王先生決定押後十一月五日的會議；這次會議的目的，是向委員匯報有關終止聘用余仲賢先生一事，以及為王先生出席十一月七日立法會民政事務委員會會議的事作準備。在二零零三年十一月六日，王先生向行政長官遞交辭職信。同日，行政長官接納他辭職。王先生並召開記者會，發表一份辭職聲明；這份聲明由王先生自行擬備，平機會人員並沒有提供協助。聲明內容如下：

“各位市民，近日傳媒對本人的無理指控，涉及本人和我家人嚴重的人身攻擊，令我和家人，及身邊的朋友蒙受重大的困擾。

香港是一個文明及法治的社會，任何市民都不應被傳媒缺乏對整件事情的了解而公審。但在過去兩周，我和我的家人每天都受著傳媒不公平的批評，以我一己的力量，確實難以抵擋全港報刊聯手的攻擊，今日我深深感受到傳媒的殺傷力。

我在過去兩周一直保持沉默，是因為我相信香港的法治精神。這次平機會的風波，全部是源自平機會一宗解除僱員合約而引起，相信任何有理智的市民，都應知道發展至今，背後別有動機。

某文字媒體更以失實，斷章取義的報道來煽動全港市民，我本人重申這些不公平，及失實的傳媒報道，我已經交由我法律顧問去處理，我會保留一切法律追究的權利，務求還我一個公道。

是次事件，我問心無愧，不過我明天將不會出席立法會答問，並不是要迴避任何質詢，而是在最後關頭，我突然發覺，我並未得到應有的支持。我感到非常失望，此種最後被離棄的感覺，使我懷疑我的堅持是否再有需要，所以我有上述的決定。

明白事理的市民，都清楚知道是次風波，實在是一場政治鬥爭，對個人來說，更是一場政治迫害。身為平機會主席，我有責任改善過去未盡善之處，如因此令

某些人不快，亦職責所在，個人毀譽尚可接受，因而引致家人受到攻擊，則非我個人所願見，更不願意讓我服務社會的善意，換來對我家人的嚴重傷害。故此我決定提出呈辭，如果此舉會對任何方面造成不便，實在是不得已的遺憾。”

### **調查小組觀察所得**

4.56 到王見秋先生辭職時為止，他出任平機會主席只有稍多於三個月的時間。王先生在任內積極採取行動，展開宏觀檢討工作，並制定措施改善平機會的運作。這些工作和措施都有利於平機會的發展。



## 第五章

### 平機會遇到的問題

---

#### 引言

5.1 第四章載述了王見秋先生的委任和辭職事件的始末。在本章，我們會集中論述平機會所遇到的有損其公信力的問題。這些問題主要關乎針對平機會及其運作事宜的指控。傳媒的報道和調查小組收到的意見書都顯示，外界一致認為這些問題有損平機會在公眾心目中的形象。這些問題如不妥善處理，便會繼續影響平機會人員的士氣，以及損害平機會的公信力。有鑑於此，我們認為應該就指控所涉及的主要事項，列舉一些事實和提出意見，藉以澄清一些失實或誤導的報道，並就有理由關注的事項，找出可以改善之處。

#### 概要

##### 針對平機會的指控

5.2 針對平機會的指控，最廣為人知的莫過於在二零零三年十一月十二日出版的《東周刊》所載的“六宗罪”<sup>25</sup>。所謂“六宗罪”，其實跟多年來針對平機會的指控(大部分都是匿名的)互有關連。在一九九六年至二零零四年期間，平機會一共收到 79 宗針對平機會或與其有關的個別人士的投訴，當中有 23 宗是匿名的。有關詳情載於表 5.1。

---

<sup>25</sup> 這是一篇中文文章，標題為“砌胡紅玉‘六宗罪’”。

**表 5.1 :**

在一九九六至二零零四年間針對平機會或與其有關的個別人士的投訴數目

	具名並經確定身分				匿名 (資料來源 由投訴人提供或 憑平機會辦事處猜測)				合計
	職員/ 前職員	服務 對象	其他	小計	職員/ 前職員	服務 對象	其他	小計	
1996	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1997	-	1	-	1	-	-	-	-	1
1998	2	7	-	9	8	-	1	9	18
1999	6	8	-	14	5	-	1	6	20
2000	-	3	-	3	2	-	-	2	5
2001	-	5	-	5	-	-	-	-	5
2002	-	8	-	8	1	-	-	1	9
2003	1	8	-	9	1	1	-	2	11
2004	2	5	-	7	3	-	-	3	10
<b>總計</b>	<b>11</b>	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>79</b>

資料來源：平機會辦事處

5.3 這些指控和投訴，關乎平機會的人手和運作等內部管理問題。有些投訴矛頭直指管理層或管理層的個別成員，有關的指控都有一些外界人士通常無法取得的具體詳情作為根據。有些投訴人聲稱取得由平機會內部人士披露的機密文件，而涉及這種情況的投訴不止一宗。該篇關於“六宗罪”的文章，也有上述特點，文中並聲稱，下列針對平機會的六宗罪載於一份文件擬稿內：

- (a) 肆意擴張薦親友；
- (b) 內部爭執炒十人；
- (c) 訴訟過濫敗訴多；
- (d) “篤數”增投訴數字；
- (e) 疑益友好律師；
- (f) 涉違法泄私隱。

5.4 這篇文章不僅與所謂“抹黑”平機會及平機會前主席胡紅玉女士的行動有關，而且反映平機會內部運作有嚴重缺失，因此引起爭議。



## 平機會的回應

### 調查結果

5.5 這篇文章在二零零三年十一月十二日刊登時，平機會前主席王見秋先生已經辭職。當時，平機會主席繼任人仍未委任，平機會並沒有副主席可以暫時掌管政策和行政工作，也沒有安排高層人員署理有關職務，領導層因而處於真空狀態。對於處理緊急和具爭議性的問題，平機會並沒有既定的應變計劃，也沒有一套回應傳媒的政策。在這個時候，平機會部分管理人員擔心外界傳聞會損害平機會的形象，並且妨礙他們的工作。因此，平機會管理層在等待當局委任主席繼任人的時候，主動檢討平機會內部運作的事實、相關數字和問題，並向平機會提交了一份資料文件。

5.6 平機會在二零零三年十二月四日會議的“其他事項”議程中，討論這份文件。會議主席請委員省覽文件所列的資料，並決定是否向傳媒作出澄清。有一名委員認為，平機會有責任反駁傳媒的失實報道，至於其他委員則意見紛紜：

- (a) 委員並沒有參與平機會的日常運作，單是根據文件所載的資料而代平機會向傳媒講話，可能不大恰當。因此建議傳媒的查詢一概由平機會的公關人員處理。
- (b) 由牽涉有關事件的人士作出回應，通常無助於澄清問題，而且會越描越黑。
- (c) 沒有必要就每項傳聞答覆傳媒的查詢，因為互聯網上有數以百計的傳聞，平機會沒有可能逐一回應。

5.7 平機會委員商議後備悉這份文件的內容，但決定不向傳媒作出回應和透露當中資料。他們並同意，這份文件應該保密。自此以後，平機會再沒有就有關的指控進行調查，也沒有再作討論。然而，在二零零四年二月舉行的平機會周年新聞發布會上，當時的平機會主席朱楊珀瑜女士(現時剛離任)公開了部分有關的事實和數字，間接澄清了有關指控所提到的事項。

### 調查小組觀察所得

5.8 對於平機會應否根據管理層擬備的文件所載的資料正式回應傳媒，小組成員意見紛紜。有人認為平機會當時應該這樣做，以反

駁有關的指控並減低平機會公信力所受到的損害；也有人認為，平機會當時在運作上受到一定的限制：

- (a) 平機會委員和平機會負責行政工作的高層人員當時出現領導層真空，而平機會也預計當局隨時會宣布新任主席的人選。
- (b) 平機會委員並無參與平機會的日常運作，此外，16 名平機會委員中有八名是在二零零三年才獲委任的，他們對平機會的運作認識不足，不能評論其內部運作。有關事件在二零零三年年底的發展峰迴路轉，令情況惡化，而平機會委員對事件作出評論也更覺困難和敏感。
- (c) 當時平機會獨立委員並無參與任何正式調查，他們無法評估該份文件所載的事實和數字是否足以用來處理有關指控所涉及的事項。

5.9 事實上，同類事件已有先例：在二零零二年九月，平機會向一家雜誌社發出律師信，反駁該雜誌一篇文章的指控，但該雜誌並沒有刊登該信的內容，也沒有刊登道歉或更正啟事。

5.10 在下文各段，我們會根據管理層為平機會二零零三年十二月四日會議擬備的文件所載的資料，以及平機會辦事處提供的進一步資料，列舉事實和數字，回應“六宗罪”的指控。我們首先會簡述該篇文章<sup>26</sup>的指控，然後會詳述調查結果和提出觀察所得。

## **六宗罪和其他運作上的問題**

### **第一宗罪 — 肆意擴張薦親友**

#### **指控**

5.11 文中提到的第一項指控，是平機會人事架構迅速膨脹。這項指控指前主席胡紅玉女士在任內肆意擴張平機會的架構，令開支激增。她一方面刪除行政總裁一職，由自己兼任有關職務；另一方面開設超過 20 個各級職位，並聘請多名海外顧問長駐平機會。員工都噤若寒蟬，又互不信任，以致在過去短短數年，人事更替極為頻繁。由於不斷有人辭職，平機會須經常招聘人手，但在前主席胡女士在任期間，平機會多不作公開招聘或內部晉升，而是以內部推薦，即以引薦親友的方式來填補空缺。

---

<sup>26</sup> 該篇文章的原文為中文，本報告英文本引用的內容為原文相關節錄部分的英譯本。各項指控的內容在“指控”一項下扼述。本報告載述這些指控，純為提供背景，以便縷述事實和分析。

## 調查結果

### 員工編制和財政狀況

5.12 截至二零零四年三月三十一日，平機會有常額員工 71 人，較一九九七年的 66 人增加了 8%；至於短期職位，數目則由一九九六年的一個至二零零二年的 13 個不等。在這段期間，平機會的工作量也有所增加，職權範圍在一九九七年擴大至包括執行《家庭崗位歧視條例》。同年，平機會收到的投訴和查詢分別有 495 宗和 6 605 宗，有關的個案數目在二零零三年增至 1 032 宗和 13 626 宗；在同一期間，要求法律協助的申請也由五宗急升 13 倍至 71 宗。此外，平機會也在二零零二年成立培訓及顧問組，開拓工作範疇。

5.13 平機會行政總裁在二零零零年五月辭職後，平機會在二零零零年六月刪除行政總裁<sup>27</sup>一職。平機會委員同意刪除這個職位，是為了重整架構，從而精簡平機會的運作安排，為達成平機會的理想和使命提供更佳支援。從那時起，平機會主席較多參與日常運作事宜，並負責平機會的整體行政和管理工作。因刪除該職位而省回的 240 萬元已經重新調撥，用於其他範疇，包括把規劃及行政科總監一職升格，以及設立培訓及顧問組。

**表 5.2：**

平機會在一九九七至二零零四年間的人手和財政狀況

截至每年 三月三十一日	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 與1997 相比
<b>人手</b>									
編制	66	68	68	70	69	72	71	71	8%
變動百分比	--	3%	0	3%	-1%	4%	-1%	0	
<b>實際員額</b>									
設定職位	63	67	68	64	67	71	70	65	3%
短期職位 <sup>(1)</sup>	1	2	5	4	10	13	12	8	700%
總計	64	69	73	68	77	84	82	73	14%
變動百分比	--	8%	6%	-7%	13%	9%	-2%	-11%	--

<sup>27</sup> 根據二零零零年六月二十一日平機會會議的記錄，委員同意不填補行政總裁一職的空缺。該職位後來刪除，省回的資源供平機會內部重新調撥。

截至每年 三月三十一日	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 與1997 相比 總計
<b>經費</b>									
政府補助 (百萬元)	36 <sup>(2)</sup>	63	69	94	86	81	78	77	584
變動百分比			10%	36%	-9%	-6%	-4%	-1%	--

資料來源：平機會辦事處

註：

- (1) “短期職位”不包括借調人員的職位。
- (2) 平機會在一九九六年九月二十日開始運作，首個財政年度(一九九六至九七)只涵蓋約六個月。

5.14 在一九九七至九八年度，政府撥給平機會的經常補助為6,340萬元。在一九九九至二零零零年度，有關款額高達9,410萬元，之後便一直減少，在二零零三至零四年度只有7,750萬元，削減了17%。此外，平機會自一九九六年開始提供收費服務，至今累積了2,880萬元的穩健盈餘。

**表 5.3：**

平機會在一九九七至二零零四年間的經費和開支

截至每年三月三十一日	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>政府補助<sup>(1)</sup></b>								
補助額(百萬元)	36 <sup>(4)</sup>	63	69	94	86	81	78	77
與上年度比較的變動 <sup>(2)</sup>			10%	36%	-9%	-6%	-4%	-1%
<b>開支</b>								
職員薪酬(百萬元)	19.2	42.4	35.0	37.5	39.2	42.5	44.0	39.5
職員約滿酬金、福利等		-	10.4	32.6	22.2	17.4	17.1	14.8
職員未放取的假期(百萬元)							1.6	0.2
小計	19.2	42.4	45.4	70.1	61.4	59.9	62.7	54.5
與上年度比較的變動		121%	7%	54%	-12%	-2%	5%	-13%
律師費 <sup>(3)</sup> (百萬元)		0.078	0.297	2.5	5.6	1.9	6.1	0.8
宣傳和教育(百萬元)	5.6	8.6	7.6	5.4	6.1	3.6	5.6	3.4
租金和差餉(百萬元)	4.1	5.1	6.9	6.3	5.7	5.8	5.4	5.5
總計 <sup>(6)</sup>	35.8	64.4	66.3	88.6	87.8	75.4	83.5	68.3
與上年度比較的變動		80%	3%	34%	-1%	-14%	11%	-18%
盈餘(百萬元)	0.1		3.4	6.4		8.3 <sup>(5)</sup>		10.6

資料來源：平機會辦事處

**註：**

- (1) 平機會的主要收入來源是政府補助，其他收入來源包括利息收入、雜項收入和付還的法律訴訟費用，沒有詳列表中。
- (2) 一九九九至二零零零年度出現較大增幅，主要是因為大部分職員的首個三年期合約在該年度屆滿，平機會因而收到一筆合共 1,560 萬元的約滿酬金撥款。由二零零零至零一年度起，政府已改為每月發放約滿酬金撥款。
- (3) 這個項目所列的，是向投訴人提供的法律協助款額，當中不包括平機會為處理前僱員對平機會提出訴訟而支付的律師費。至於後者所涉及的款額為 898 萬元，其中 331 萬元已計入法律訴訟儲備帳目內。
- (4) 平機會在一九九六年九月二十日開始運作，首個財政年度(一九九六至九七)只涵蓋約六個月。
- (5) 政府容許平機會保留約 820 萬元，並撥入平機會的法律訴訟儲備和一般儲備帳目內；餘下的 75,000 元則歸還政府。
- (6) 這些數目是總數，當中包括的雜項支出沒有在表中顯示。

## 招聘方法

5.15 根據平機會的招聘程序，平機會傾向於盡量以內部人手填補空缺，只會在內部物色不到人選填補空缺時才向外招聘。由於平機會銳意樹立良好榜樣，因此其人力資源管理守則訂明，甄選合適人選的原則，是量才而用，而不論應徵者的性別、家庭狀況、種族、膚色、宗教、年齡、國籍、公民身分、性傾向，以及懷孕或殘疾與否。

5.16 平機會通過下述三個途徑，招聘合適的人選：

- (a) 發出職位空缺通告並安排遴選面試，以進行內部招聘；
- (b) 刊登廣告向外招聘；至於高層人員，則通過獵頭公司招聘；
- (c) 如急需招聘人手，但在較早前招聘人手時曾遇到困難，便會翻查自薦的申請／查詢。這種情況並不常見。

## 借調安排和顧問服務

5.17 鑑於香港與澳洲兩地有關平等機會的法例最為相近，平機會與澳洲兩個平等機會委員會訂有借調人員的安排。這些安排旨在借助澳洲方面的技巧和專業知識，以補香港的不足，又或協助香港開展新的工作或執行緊急職務。根據這些安排，平機會派出八名人員到海外短期實習，並以短期借調或聘任顧問的形式，委聘了七名澳洲平等機會委員會成員／職員，以及一名新西蘭人權委員會顧問。除了兩個實習職位之外，其他所有職位都屬臨時性質，任期由數周至數個月不等。平機會表示，澳洲平等機會委員會一般會詢問內部人員的意向並進行公開遴選，然後才推薦合適的優秀人選供平機會考慮。

5.18 雖然借調安排原屬短期性質，但其中兩個職位後來變成較為長期的職位。第一個職位是培訓顧問，這名顧問是澳洲平等機會委員會的資深人員，他協助平機會成立培訓及顧問組，並擔任該組主管。他在二零零零年四月加入平機會，當時的合約為期一年。他在二零零四年十月離開平機會前，曾獲續約三次。至於第二名獲延長任期的借調人員，則受聘協助落實兩個行動科別合併的計劃，以及改善個案管理工作。她在二零零二年七月擔任平機會顧問。其後，隨着性別事務科總監和殘疾事務科總監相繼離職，她出任性別事務經理，負責更多的職務，其中包括上述兩名總監所負責的大部分行政工作。在二零零三年六月至八月期間，她署任行動科總監。

5.19 除聘用員工和外界顧問外，平機會還舉辦學生暑期工計劃和實習訓練計劃。平機會可通過本地大學邀請學生提交申請，也會考慮通過公開途徑查詢和自薦的人士，以及獲推薦和建議的人選。平機會也不時招聘人員參與志願工作。一些在平等機會或人權方面具備相關經驗或有濃厚興趣的人士，可獲優先考慮。平機會也會考慮獲推薦的人選。自一九九六年至今，平機會一共聘用了四名暑期工和九名志願人員。

## **調查小組觀察所得**

### 人員編制和財政狀況

5.20 整體而言，平機會的常額人員編制逐步遞增，而且增幅溫和。至於短期職位有所增加，也是合理的，因為這些職位只屬暫時性質，而且平機會的工作量在同期也顯著增加。在財政狀況方面，政府撥給平機會的經常補助已由一九九九至二零零零年度的 9,400 萬元，減至二零零三至零四年度的 7,800 萬元。至於員工薪酬的開支，多年來大致維持不變；只是由於第一批三年合約員工的任期在一九九九至二零零零年度屆滿，才導致該年度的員工酬金和福利開支大幅度增加。

### 招聘工作

5.21 整體而言，平機會的招聘程序與其他主要公共機構相似。調查小組並沒有審視每宗招聘個案，以查核有關的程序是否得到嚴格遵從。平機會在近期進行人力資源管理檢討時，留意到有關偏私情況的指稱。我們在調查過程中發覺，某些員工似乎一直隱約覺得，在填補職位空缺、提供培訓機會和處理工作表現管理方面，可能有偏私的情

況出現。為了表明招聘程序和實際的執行情況具透明度和大公無私，我們**建議**平機會定期檢討有關的程序，並向全體員工發出更清晰的指引。

### 短期借調和實習安排

5.22 平機會與相類機構訂立借調人手的安排，好處在於可讓有關人員互相交流心得，並可讓平機會借鑑其他在促進平等機會方面較為先進的地區所累積的豐富經驗。不過，我們留意到，有關借調人員和聘用顧問的安排(尤其是聘用他們的過程和方式)也引起了一些關注：

- (a) 根據現行制度，聘用和續聘借調人員(不論薪金和年資)都由平機會主席批准，而聘用和續聘高層常任人員(即總薪級表第 45 點或以上的人員)則須由行政及財務專責小組批准。
- (b) 曾有借調人員起初是擔任顧問，但後來轉為負責行政或法定職務；這樣的事例有兩宗。
- (c) 平機會並沒有正式制定有關借調安排的政策。在借調政策、實際安排，以及職員與借調人員之間的合作方面，平機會管理層應與屬下人員加強溝通，以建立平機會的團隊精神。
- (d) 由於借調或短期職位安排是為了學習知識和技術，以補平機會的不足，平機會須制定明確的計劃，以達到這個目的。正如有關處理投訴的顧問報告所強調<sup>28</sup>：

“聘用並非香港永久居民的人士，是因為他們具備平機會所需而本地人員所缺乏的專業知識。這些人士在協助平機會開拓工作範疇或採用新的工作方式上，尤其能夠發揮作用。平機會基於兩個目的聘用這些人士：讓他們的專業知識為平機會所用，以及讓他們傳授專業知識給平機會人員和其他有關的香港居民。為了達到這些目的，平機會須確保獲聘用人士具備所需的專業知識，也要確保他們按照計劃傳授技術，並安排本地人員逐步接替他們。整體而言，平機會發展至現時的階段，應該只需要外地專家提供短期支援。”

5.23 我們鼓勵平機會繼續與相類機構作出借調安排。為了確保日後借調人員和聘用顧問的安排能夠達到預期目的，我們**建議**：

---

<sup>28</sup> 攝錄自平機會委聘的兩名外界顧問在二零零二年二月所發表的《投訴處理和相關事宜檢討報告》。

- (a) 平機會應就聘用顧問和借調人員的事宜制定清晰的指引。這些指引應涵蓋聘用有關人員的目的、運作程序，以及他們與平機會員工合作的安排。
- (b) 平機會辦事處應就聘用顧問和借調人員的事宜，向行政及財務專責小組<sup>29</sup>定期提交報告，以便該小組可充分掌握平機會的人手情況。
- (c) 平機會應如上文第 5.22(d)段的建議所述，確保所聘用的顧問和借調人員具備所需的專業知識，並確保他們按照計劃傳授技術，以及安排本地人員逐步接替他們。

5.24 在聘用暑期工、實習生和志願人員方面，我們明白有關的程序是較為非正式的。我們**建議**平機會定期檢討有關程序，並發出更清晰的指引，以維護平機會的誠信和公信力。

## 第二宗罪 — 內部爭執炒十人

### 指控

5.25 文中提出的第二項指控，是平機會內部爭執嚴重。文中指稱，一些平機會前僱員投訴被平機會不合理地解僱，有些甚至對平機會提出訴訟。平機會自成立以來，其法律服務科、規劃及行政科和行動科已有超過十名員工被迫令離職或解僱，其中兩人對平機會採取法律行動，其餘的人則通過其他途徑作出投訴。

### 調查結果

#### 人員更替

5.26 在一九九六至二零零四年間，平機會共有 70 名員工離職，當中有 48 名辭職，11 名被終止合約，11 名沒有續約，詳細數字載於表 5.4。

---

<sup>29</sup> 有關行政及財務專責小組的角色和職能細節，請參閱第 2.5 段。



**表 5.4 :**

在一九九七至二零零四年間，平機會的職位編制數目、在職人數和流失員工數目

截至每年三月三十一日	1997 <sup>(2)</sup>	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 與 1997 相比
職位編制數目	66	68	68	70	69	72	71	71	8%
在職總人數	64	69	73	68	77	84	82	73	14%
<b>平機會的離職員工</b>									<b>總數</b>
被終止合約	1	3	0	1	3	3	0	0	11
沒有續約 <sup>(1)</sup>	0	0	0	6	2	0	1	2	11
辭職	3	10	2	2	7	8	5	11	48
<b>總數</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>70</b>
佔在職總人數的比例	6%	19%	3%	13%	16%	13%	7%	18%	

資料來源：平機會辦事處

**註：**

- (1) 沒有續約的數字是指所有約滿離職的個案，包括平機會提出新的聘約但不獲接納的個案。
- (2) 平機會在一九九六年九月二十日開始運作，首個財政年度(一九九六至九七)只涵蓋約六個月。

5.27 根據平機會辦事處的資料，在 11 宗被終止合約的個案當中，有四宗個案的員工是在試用期內被終止合約的。就這 11 宗個案而言，平機會在終止員工合約之前，已就其工作表現欠佳和須予改進之處警告、輔導或提醒他們。平機會已有既定的指引，訂明誰有權終止聘用員工和所須依循的程序。行政及財務專責小組獲賦權終止聘用總薪級表第 45 點或以上的員工，而平機會主席則獲賦權終止聘用其他員工。

5.28 至於兩名平機會前僱員對平機會提出的訴訟，其中一宗是與不獲續約有關的。該名員工控告平機會、一名平機會前主席和某些平機會員工作出殘疾歧視和騷擾行為；最後法庭判平機會勝訴。關於第二宗訴訟，終止有關員工合約的決定和實際行動，都是在第一任平機會主席任內作出的；這宗個案仍未審結。

### 員工關係和士氣

5.29 根據意見書和與員工會面所得的資料，我們發覺平機會的工作環境不是十分“和諧”。平機會的員工各有不同的背景，而海外顧問和借調人員的任期則由幾個星期至幾年不等。他們初加入平機會

時，平等機會在香港還是一個嶄新的概念，他們各人的抱負、使命、信念和背景都不盡相同。據平機會前主席胡紅玉女士表示，平機會曾特別舉辦團隊訓練活動和員工活動，以建立一個和諧和高效的工作環境。平機會曾成立一個員工組織，但後來由於未能得到員工和管理層的積極支持而解散。平機會最近檢討了本身的人力資源管理政策、措施和程序（“人力資源管理檢討”），有關的檢討委員會留意到，無論是管理層與員工之間或是同事之間，都欠缺互信。

## 調查小組觀察所得

5.30 由於平機會是一個較為新的機構，而其法定職能在香港也是不常見的，因此，平機會有 3% 至 19% 的員工流失率，是可以理解的。員工需要確定平機會的工作性質是否符合自己的期望和才能，而平機會也需要不斷檢討員工職制和對員工才能的要求，以確保能達到平機會的目標和配合社會不斷轉變的需求。平機會現時與員工簽訂三年的僱傭合約，約滿可以續約。雖然這個設有固定期限的合約制度沒有給員工足夠的職業保障，但這種安排實際上十分靈活，讓員工和管理層可以每隔一段時間檢討有關的聘任。

5.31 為了確保平機會能夠實現其抱負和使命，以促進香港社會的整體利益，平機會應可行使普通僱主所享有的全部權利，作出僱傭方面的決定，包括不與員工續約和終止聘用員工。平機會應制定一套以績效為本、用人唯才的制度，以甄選和挽留那些有承擔、識見和才能的員工，以達到平機會的目標。為此，平機會的人力資源管理檢討報告建議，平機會的管理層須確保新聘用的員工認同平等機會的理念。

5.32 平機會在酌情決定終止員工合約以及決定不與員工續約時，理應公正持平，並為受影響的員工提供適當的申訴途徑。截至二零零四年十二月，平機會已在兩宗前僱員提出的訴訟中，耗資 913 萬元進行抗辯。平機會沒有試圖通過調解與前僱員<sup>30</sup>達成和解。如果平機會在終止員工合約和不與員工續約時，能以較有人情味的方法處理有關問題，相信應該可以減省有關的訟費。畢竟，平機會應致力成為模範僱主，處事不單要合法，還要合情合理。為此，我們**建議**：

- (a) 平機會應改善員工工作表現管理制度，培養績效為本、用人唯才的文化，並給予表現欠佳的員工足夠的警告和勸告。如

---

<sup>30</sup> 平機會的法律顧問解釋，平機會在執行其處理投訴的法定職能時，有責任鼓勵當事人通過調解達成和解。然而，這個處理方法不適用於這兩宗訴訟，因為它們並非根據反歧視法例提出的投訴。據胡紅玉女士表示，在她擔任平機會主席期間，有關訴訟均依照獨立的法律意見處理。

此一來，就算平機會最終決定終止他們的合約或不與他們續約，也不會令他們覺得事出突然。

- (b) 正如人力資源管理檢討報告所建議，平機會應重申員工必須對促進平等機會作出承擔，並把這項要求確立為各職級員工的關鍵才能。平機會應招聘和挽留一些認同平等機會信念的員工，並為員工提供全面的入職培訓和定期培訓，讓他們充分認識有關事宜。
- (c) 平機會應改善有關處理員工申訴的機制。
- (d) 平機會應加強員工在處理離職事宜方面的技巧。例如，人力資源管理檢討報告建議，平機會須為負責輔導員工、紀律處分和終止聘任事宜的員工提供適當的訓練。
- (e) 平機會應採取積極措施以建立團隊精神。

### **第三宗罪 — 訴訟過濫敗訴多**

#### **指控**

5.33 文中提出的第三項指控，是指平機會故意鼓勵投訴者提出訴訟，造成訴訟費急增，而其中有不少投訴者被判敗訴。該文指稱，胡紅玉女士在任期間，一改平機會主張通過教育消除誤解以及促進和解的工作理念；改為鼓勵投訴者提出訴訟。在過去數年，有很多宗個案以訴訟解決，由公帑支付的訴訟費用高昂，而敗訴或在訴訟中途不能繼續進行的個案為數不少。如此鼓勵訴訟，不僅浪費資源，而且造成社會分化。

#### **調查結果**

##### 處理投訴

5.34 一向以來，有關方面致力把“調解”程序納入平機會處理投訴的機制。首先，法例規定平機會須就投訴進行調查，並盡量以調解方式解決有關事宜。第二，平機會在內部執行程序手冊中列明，平機會必須盡力調解<sup>31</sup>。該手冊更列出調解工作的三個目標：

---

<sup>31</sup> 《平機會內部執行程序手冊》(二零零三年九月)第4.1.2節列明，“平機會負有雙重責任，包括進行調查和調解。平機會既有責任進行調查，也有責任致力進行調解。”

- (a) 協助雙方了解個案的事實和情況；
- (b) 找出雙方都滿意的補償或和解條件；
- (c) 讓雙方達成和解。

5.35 第三，平機會在一九九八年推行“提早調解”制度，鼓勵投訴所涉各方在平機會正式展開調查前達成和解。這項措施旨在讓有關各方盡快解決問題，並已正式列入內部執行程序手冊。

5.36 第四，除非調解工作徒勞無功，否則平機會在一般情況下都不會考慮給予法律協助。不過，由於法例賦予所有投訴人訴諸法律行動的權利，平機會必須考慮所有法律協助的申請，並酌情批准這些申請。考慮到上述既定的安排，如說平機會鼓勵訴訟多於調解，未免言過其實。

5.37 統計數字顯示，平機會所接獲的投訴大都無須經過法律訴訟便達成和解。平機會由成立時至二零零四年十二月底為止，一共接獲 6 367 宗投訴，其中 3 375 宗(53%)與《性別歧視條例》有關，2 778 宗(44%)與《殘疾歧視條例》有關，餘下的 214 宗(3%)則與《家庭崗位歧視條例》有關。在這些投訴中，有 5 395 宗個案由個別投訴人提出，要求調查和調解，當中有 516 宗(9%)屬“事情提早獲得解決”的類別，即這些個案在進行調查前，已由有關各方自行解決，或通過勞資審裁處和內部申訴機制等途徑解決。另有 2 420 宗個案(44%)根據法律規定而終止調查。平機會曾設法調解 2 389 宗個案(43%)，其中 1 452 宗(61%)調解成功，937 宗(39%)調解不成功。此外，有 210 宗個案(4%)的調查工作仍在進行，但有五宗個案則基於不同的理由而無法繼續。

**表 5.5：**

通過調解與和解方式解決的投訴所佔的百分比

個案類別	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1997 - 2004	
									百分比 (%)	宗數
事情提早獲得解決	14%	10%	5%	3%	7%	11%	3%	2%	9%	516
終止調查	16%	20%	22%	20%	33%	33%	37%	36%	44%	2 420
嘗試調解	23%	32%	36%	32%	13%	39%	36%	38%	43%	2 389
調查未能繼續	0	0	0	0	0.1%	0.1%	0	0	0	5
小計	52%	62%	63%	56%	53%	82%	76%	76%	96%	5 330

個案類別	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1997 - 2004	
									百分比 (%)	宗數
在該年終結時仍在調查	48%	38%	37%	44%	47%	18%	24%	24%	4%	210
調解成功	74%	65%	62%	61%	67%	61%	53%	61%	61%	1 452
調解不成功	26%	35%	38%	39%	33%	39%	47%	39%	39%	937

資料來源：平機會辦事處

5.38 有些個案並非由投訴人提出，而是由平機會自行找出或接獲舉報並認為須予跟進，這類個案有 833 宗。在這些個案中，有 629 宗(76%)已獲解決，183 宗(22%)無須採取進一步行動，只有 18 宗(2%)必須採取相應的法律行動。

### 申請法律協助

5.39 有關法律協助的申請均由平機會轄下的法律及投訴專責小組負責審批，這個專責小組的成員都是平機會委員。如表 5.6 所示，在一九九七至二零零四年間，有 300 宗申請法律協助的個案，而平機會只批准了其中 126 宗(42%)。雖然獲批的申請由一九九七年的三宗大幅增至二零零三年的 71 宗，但事實上獲批的申請佔申請總數的百分比，已由一九九七年的 60%減少至二零零三年的 32%。

**表 5.6：**

接獲和獲批的法律協助申請所佔的百分比

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	合共
法律協助申請									
接獲的申請宗數	5	19	21	41	33	60	71	51	300
獲批的申請宗數	3	9	10	26	15	12	23	28	126
獲批比率(%)	60%	47%	48%	63%	45%	20%	32%	55%	42%

資料來源：平機會辦事處

5.40 在提出訴訟前或在訴訟進行期間，平機會都會繼續設法促成和解。在 126 宗獲法律協助的個案中，有 31 宗(25%)因申請人撤回申請或已給予所需的法律意見而終止，另有 54 宗個案(43%)達成和解。

**表 5.7：**

終止和達成和解的法律協助個案所佔的百分比

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	合共
獲批的法律協助申請	3	9	10	26	15	12	23	28	126
正在處理的法律協助個案總數*	3	11	18	33	38	26	35	30	
終止的法律協助個案									
宗數	0	1	4	4	6	1	11	4	31
百分比	0%	9%	22%	12%	16%	4%	31%	13%	25%
在法律訴訟進行之前或之後達成和解的法律協助個案									
宗數	0	1	2	3	5	13	11	19	54
百分比	0%	9%	11%	9%	13%	50%	31%	63%	43%

資料來源：平機會辦事處

\* 數字包括最新獲批的個案和歷年獲批但未完結的個案。

5.41 在訴訟行動方面，平機會在一九九七至二零零四年間共發出了 36 份令狀<sup>32</sup>。在二零零四年十二月三十一日，除了仍在處理的十份令狀之外，在其餘 26 宗訴訟個案中，有 15 宗(58%)在審訊前已達成和解，另外 11 宗則由法院審結。在這 11 宗個案中，平機會勝訴的佔九宗，成功率達 82%。只有兩宗個案被駁回；這兩宗個案涉及性騷擾行為，但事件中沒有證人。

**表 5.8：**

獲法律協助提出訴訟的個案

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	總數
發出的令狀	1	1	6	4	6	6	3	9	36
年內處理的訴訟個案*	1	2	8	9	12	13	10	14	
在審訊前已達成和解的訴訟個案	0	0	1	0	1	5	5	3	15
達成和解的比率	0%	0%	13%	0%	8%	38%	50%	21%	42%
由法院審結的訴訟個案	0	0	2	3	4	1	1	0	11
在審訊中獲勝訴的個案	0	0	2	3	2	1	1	0	9
成功率	-	-	100%	100%	50%	100%	100%	-	82%

資料來源：平機會辦事處

\* 數字包括新發出的令狀和歷年未完結的訴訟個案。

<sup>32</sup> 訴訟行動按發出的令狀數目計算。一份令狀可能包括就大致相同案情而針對同一答辯人所提出的幾項法律協助申請。

## 調查小組觀察所得

5.42 上述調查結果顯示，第三項指控並不成立。平機會已建立機制，鼓勵通過調解以解決問題。整體而言，平機會通過調解處理投訴的成功率為 61%<sup>33</sup>。值得注意的是，調解成功與否，並非完全是平機會所能控制的。然而，通過為員工提供有關調解和調停技巧的培訓，應可提高調解的成功率。我們**建議**：

- (a) 為了進一步把“調解工作”納入平機會的核心職能，平機會可考慮以“調解率”作為員工和平機會的服務表現指標。
- (b) 平機會應加強員工在調解和調停工作方面的培訓。

5.43 平機會有一套清晰、獨立的既定機制，以審批法律協助的申請。儘管法律協助個案的實際數字有所增加，但獲批准的申請所佔的比例則減少。就該 11 宗審結的訴訟個案而言，平機會獲勝訴的百分比高達 82%。由此可見，平機會並非如部分傳媒所報道般頻頻興訟。不過，平機會所提出的訴訟通常較易吸引傳媒注意，特別是就中學學位分配辦法(中學派位辦法)提出的訴訟，更引起廣泛注意。在這宗具代表性的個案中，雖然平機會勝訴，但仍然引起很大的爭議，因為部分人士並不認為訴諸法律是處理這件事的最恰當做法。即使平機會勝訴，也改變不了這個看法。毫無疑問，市民對這宗個案印象深刻。不過，無論我們對中學派位辦法的立場為何，我們不應因這宗引人注目的訴訟而抹煞了平機會一直以來在促成和解方面所作的努力，否則便會對平機會不公平。

## 第四宗罪 — “篤數”增投訴數字

### 指控

5.44 文中提出的第四項指控，是平機會有“篤數”以增加投訴數字之嫌。文中指稱，胡女士在任四年期間，鼓勵平機會員工游說投訴人把一宗個案分作多宗個案，以增加投訴個案數字。這種做法迹近虛構投訴數字，因此，平機會每年所公布的投訴個案數字，不足以反映實況。由於誇大投訴個案數字，平機會可以爭取更多的資源；而藉着誇大歧視的情況，也可催迫僱主參加平機會所開辦的收費培訓課程

---

<sup>33</sup> 調解工作的成功率每年不同。一九九七年為 74%；一九九八年為 65%；一九九九年為 62%；二零零零年為 61%；二零零一年為 67%；二零零二年為 61%；二零零三年為 53%；二零零四年為 61%。

(參加這些課程，可作為在投訴個案中的抗辯理由)。不過，此舉大大打擊中小型企業僱主，並直接影響香港的投資環境。

## **調查結果**

### 計算個案數字規則

5.45 處理投訴是平機會的主要職責之一，因此，以妥善的方式計算投訴個案數字是很重要的，這樣才可以準確地衡量服務表現、恰當地作出匯報，以及進行適當的跟進和研究工作。平機會已多次就此進行討論，以便找出記錄投訴個案數字的最佳方法。理論上，一個人可基於不同理由(例如在性別、殘疾或家庭崗位方面受到歧視)，就不同的違法行為(例如較差待遇和使人受害)針對不同的答辯人(例如直接涉及違法行為的人士以及其所屬公司)提出投訴。概括來說，平機會自成立以來，曾先後採用了以下三種不同的計算方法：

- (a) **按投訴人的數目計算**。平機會當初根據投訴人的數目來記錄投訴個案數字。舉例說，如果一宗性騷擾個案涉及同一機構內兩名騷擾者，則算作一宗投訴個案。
- (b) **按答辯人的數目計算**。在某段時期，平機會決定按答辯人的數目計算投訴個案數字。舉例說，如果一宗性騷擾個案涉及同一機構內兩名騷擾者，則算作三宗投訴個案(即第一騷擾者、第二騷擾者，以及須為他們的作為承擔法律責任的僱主)。
- (c) **按指控的數目計算**。由二零零三年一月起，平機會開始按答辯人和指控的數目來劃一計算投訴個案和“開立”投訴個案的做法。舉例說，如果一宗性騷擾個案涉及同一機構內兩名騷擾者，便會算作四宗投訴(即第一騷擾者、第二騷擾者、須為第一騷擾者的作為承擔法律責任的僱主、須為第二騷擾者的作為承擔法律責任的僱主)。以另一個案為例，一名懷孕婦女如投訴僱主以及其公司(轉承責任)基於性別(因她身為女性)、殘疾(因懷孕以致身體不適)和家庭崗位(因透露需要更多時間照顧家庭)而歧視她，使她受到較差待遇，便可分別提出五宗投訴。一份平機會內部文件指出，新的計算方法讓平機會“錄得最多投訴”。

5.46 據胡紅玉女士稱，平機會基於不同原因採用上述計算方法。其中一個行政上的原因，是要確保當投訴個案的某一項指控獲得解決



後，平機會人員不會忽略該個案其他尚未處理的指控事項；另一個行政上的原因，是牽涉多方的投訴個案涉及較複雜的細節，這個因素必須在時間分配和計算方法兩方面反映出來；在分配工作給不同人員時，更要顧及這個因素。另一個原因則與統計有關：牽涉多方的投訴個案或會有多個解決途徑，即有關個案的某項指控可利用調解方式解決，而另一些指控則可能終止處理。逐項計算指控數目，有助於記錄關於投訴性質的各種分析模式、調解的成功率和失敗率，以及終止處理投訴的統計數字等等。此舉也方便平機會把本港和其他司法管轄區的有關統計數字作一比較。此外，由於投訴可根據三條條例提出，如果一宗牽涉多方的投訴個案涉及超過一條條例，有關的計算方法必須把這個情況從統計數字中反映出來。採用這個計算方法，也有法律上的原因。根據法律意見，平機會必須妥為記錄和清楚區分每宗投訴個案。這不但是合理的做法，而且可避免平機會與投訴人在“投訴事項究竟為何”以及“平機會有否履行法律責任”的問題上出現爭議。此外，投訴個案須在規定的時限內處理，在牽涉多方的糾紛個案中，不同指控事項的處理時限也有分別。逐項記錄這類糾紛個案的指控事項，還有助平機會辨別是否需要安排法律協助。

5.47 平機會一份內部文件也載述了採用第三個計算方法所依據的理由：

“平機會不能漠視或影響投訴人行使其權利的意願。另類排解糾紛方法是其中一種解決紛爭的模式，而這個過程基本上是由投訴人主導的。投訴人在清楚獲告知法律所賦予的權利後，便可自行決定如何提出投訴。這個過程應是這樣運作的。如認為採用這個方法是為了鼓勵投訴人多作投訴，便是對行政法定組織如何施行法定的另類排解糾紛程序存有誤解。”

### 強迫僱主參加培訓課程

5.48 平機會在二零零一年設立了培訓及顧問組，以加強推行教育活動，促進平等機會和消除歧視行為。在平機會接獲的投訴當中，有八成與辦公地方的歧視行為有關。有鑑於此，平機會為僱主和僱員編訂了一些培訓課程。培訓及顧問組負責提供有關法律和投訴程序方面的訓練，以及向中小型企業提供培訓資料套，費用全免。此外，該組也提供培訓和顧問服務，但須收取費用。由二零零一年至二零零四年六月，已舉辦或落實舉辦的訓練工作坊一共有 451 個，特別培訓項目則有 23 個。訓練工作坊的學費為每人 550 元，平機會在這方面所得

的收入共達 142 萬元，而這類服務的需求也日漸增加。由二零零二年九月開始，培訓及顧問組也應人力資源管理人員的要求，就其公司的政策提供顧問服務，以及協助檢討涉及平等機會的政策，這些服務也須收費。這些培訓和顧問服務與平機會處理投訴的工作並無關連。事實上，現時市面也有機構提供類似的服務，對象是有意參加培訓課程的商業機構和其他機構；這些機構如參加有關的課程，日後假如有人向平機會投訴他們，也可表明已採取所需措施，因而可免負上轉承責任。平機會提供這類服務的目的，是為這些機構多提供一個選擇。

## **調查小組觀察所得**

5.49 第四項指控基本上毫無事實根據。這三種計算方法只是反映了不同的觀點和目標，所以根本沒有對錯之分。為了進行調解，處理投訴的基本宗旨是修補雙方之間的關係。如果牽涉入糾紛的人和問題愈多，那麼，要解決這些問題和達成和解便會愈加困難。投訴數目較少而範圍集中，會比投訴個案眾多的情況明顯有利。另一方面，有人或會認為必須向投訴人提供充足資料和多個不同方案，這樣，投訴人才可選擇應採取什麼行動。事實上，向投訴人提供充分資料以助他們作出決定，跟積極引導投訴人作出多項投訴，分別只在一線之間。如果投訴人可以選擇的話，他們都會傾向於盡量作出多項投訴。我們認為，基本的問題是，平機會在處理投訴時應擔當什麼角色？究竟平機會應擔當投訴人與答辯人之間的一個公正無私的中間人，抑或應站在投訴人的一方，盡力為他／她提出不同的申訴方案？這是一個需要詳細研究<sup>34</sup>的問題，我們會在第六章再深入探討。

5.50 根據表 5.9 所載，在二零零零年，每名投訴人平均向平機會作出 1.4 宗投訴；這個比率在二零零一年高達 1.9 宗，但在二零零四年則下跌至 1.3 宗，至於每名答辯人所涉及的投訴個案數字，則相對穩定，維持在 1.1 宗和 1.2 宗的水平。

---

<sup>34</sup> 這個問題已在最近一項研究中討論過。請參閱 Petersen C. J. 就名為“香港執行平等機會法例的情況：檢討平機會的調解工作和其他執法權力”的研究項目所發表的文章：《另類調解糾紛方法在香港執行反歧視法例方面的作用，以及使用該方法所產生的對立期望》（香港大學比較法與公法研究中心，二零零三年），或到以下網站瀏覽：

[www.hku.hk/ccpl/pub/conferences/documents/14062003a-Carole Petersen.pdf](http://www.hku.hk/ccpl/pub/conferences/documents/14062003a-Carole Petersen.pdf)

**表 5.9 :**

投訴個案、投訴人和答辯人數目(須進行調查和調解的個案)

	2000	2001	2002	2003	2004	1997-2004
投訴個案數目	686	1 622	757	915	566	4 546
投訴人數目	494	873	430	497	445	2 739
答辯人數目	647	1 524	651	777	533	4 149
每名投訴人作出投訴的個案數字	1.4	1.9	1.8	1.8	1.3	1.7
每名答辯人所涉及的投訴個案數字	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1	1.1

資料來源：平機會辦事處

5.51 為了讓公眾和有關各方全面了解情況，除投訴個案數字外，平機會還應提供投訴人和答辯人的數目。這樣也有助於比較平機會現時與以往數年的服務表現，以及把平機會的服務表現與本港和鄰近地區的相類機構作一比較。我們欣悉，平機會在下一份年報中，會就這方面提供更詳盡的數字。據胡紅玉女士表示，她曾要求以這種方式列舉有關的數字，但在任內未能完全付諸實行。

5.52 並無證據顯示，投訴個案數字對政府撥給平機會和轄下各科別的資源有任何直接影響。由於平機會計算個案數字的規則有其獨特背景，所以投訴個案數字不應作為衡量平機會工作量的唯一指標。

5.53 在培訓和顧問服務方面，平機會沒有法定權力要求僱主必須參加培訓。此外，也沒有證據顯示，投訴個案數字與培訓課程的需求有任何相互關係。收費 550 元的培訓工作坊不算太過昂貴，不至於令人打消報讀的念頭，或對香港的投資環境產生不良影響。我們注意到，為免作出歧視行為，接受培訓和使用顧問服務的人愈來愈多。我們**建議**平機會向市民推廣這方面的服務。畢竟，預防勝於治療。此外，我們也樂於見到平機會主動提供收費服務，以切合市場的需求。這些收入不但可讓平機會有更多資源達成使命和目標，還可防止出現濫用服務的情況。

## 第五宗罪 一 疑益友好律師

### 指控

5.54 文中提出的第五項指控，是平機會在外判訴訟案件方面，缺乏妥善的機制，以致外判的情況過濫，可能涉及徇私。文中指稱，雖

然平機會法律服務科聘有一名法律顧問(薪酬屬首長級薪級表第 2 點)、三名律師和一名主任，但是平機會仍把大部分個案外判予本地或海外律師處理，只有少於七宗個案是由平機會自行提出訴訟，而即使是這些個案，也需要向外尋求法律意見。儘管如此，平機會還不斷批評政府沒有就訴訟提供足夠的撥款。事實上，平機會並未充分利用現有人力資源，也缺乏一套有效的外判機制。

## **調查結果**

5.55 根據平機會的政策，所有獲法律協助的個案，從提供法律意見，以至審訊前的準備工作，全部都由法律服務科處理。法律服務科的律師也會以代表律師的身分出庭，但如果他們沒有出庭發言權或當時的工作情況不容許他們出庭，則作別論。延聘外間大律師須獲法律及投訴專責小組的批准。在此情況下，法律服務科在為審訊作準備和審訊期間，均擔當律師的角色，向大律師發出指示。

5.56 自一九九六年以來，平機會處理了 30 宗訴訟，已完結的個案有 25 宗。這些訴訟所牽涉的律師工作，全部由法律服務科處理。在九宗委聘外間大律師出庭的個案中，有三宗涉及平機會律師無出庭發言權的事宜；至於其餘六宗個案，雖然平機會律師有出庭發言權，但平機會在取得法律及投訴專責小組的同意後，委聘外間大律師處理有關個案。這六宗個案的案情扼述如下：

- (a) **個案一：**平機會考慮到這是首宗性騷擾案件，且涉及敏感問題，因此從外間聘請了一名資深大律師處理案件。
- (b) **個案二：**案中當事人接獲一封匿名信，指控某些法律服務科人員，因此平機會從外間聘請了一名大律師處理有關個案。該名律師資歷較淺，是靠引薦和口碑物色的。在首次委聘這名律師之前，平機會人員並不認識他。其後，平機會再次委聘他處理案件。
- (c) **個案三：**本案涉及的六名當事人都並非居於香港。經考慮本案涉及的工作量和需要聽取有關範疇的專業意見後，平機會從外間聘請一名專家處理案件。
- (d) **個案四：**本案與招聘紀律部隊人員的政策有關。鑑於案件涉及敏感問題，加上其他地方也沒有類似的權威性案例，因此，平機會委聘了一名資深大律師和一名大律師處理案件。

- (e) **個案五：** 本案所涉及的事項與個案四相似。平機會聘用了負責個案四的大律師處理本案。
- (f) **個案六：** 由於本案(獲得平機會的法律協助)看來會與一宗獲法律援助署援助的案件(該案不屬平機會的職權範圍)一併審理，平機會從外間委聘了一名大律師處理該案件，因為由同一名大律師出庭會較為恰當。

5.57 跟法律援助署不同，平機會並無設立律師“名冊”，可按定額費用聘用他們處理案件。平機會從外間委聘的大律師，是靠口碑和審閱其過往紀錄而物色的。平機會在委聘大律師時，採用的甄選準則如下：

- (a) 有關的律師是否具備相關的專業知識？
- (b) 有關的律師是否具備有助於處理個案的專門技巧／能力／經驗？
- (c) 有關的律師曾否為平機會(或相類機構)處理類似的工作？
- (d) 有關的律師是否能夠代表當事人的利益以及平機會在執行法定職責方面的利益？

5.58 平機會從外間委聘大律師時，也會特別考慮以下因素：

- (a) 有關平等機會的條例在香港算是頗新的法例。平機會希望試用不同的大律師，評定他們是否勝任處理平機會的個案。
- (b) 對平機會來說，事情不只是協助原告人獲得“勝訴”；在很多情況下，這些個案可發揮“策略上”和教育的作用，以助平機會達到消除歧視和促進平等機會的目標。至於律師收費多少，不應是唯一的考慮因素。
- (c) 平機會所委聘的大律師不但要有豐富的經驗、知識、實務技巧，同時也要在協助當事人和處理有關事宜時，處處關心當事人。

### **調查小組觀察所得**

5.59 平機會設有健全的制度，由法律及投訴專責小組決定在什麼情況下應從外間延聘大律師。不過，有關挑選外間大律師處理獲法律援助提出訴訟的個案，或聘用外界法律顧問處理其他個案的制度，則有欠清晰。有兩名外間大律師因其經驗和專業知識而獲延聘超過

一次。平機會在累積了七年多的實際經驗後，現時應能改善僱用外間法律服務的制度，使之更具透明度和更加公平。

## **第六宗罪 一 涉違法泄私隱**

### **指控**

5.60 該文指稱胡紅玉女士在任期間，多次在未得投訴人、答辯人和相關人士同意的情況下，以研究為名，把投訴事件檔案交給外人閱讀。當事人並不知道自己的資料已在未獲其授權的情況下向他人披露。更甚的是，有些個案的相關人士其實與參與研究的人士在同一機構工作，甚至相識。泄露機密資料的行為，違反《個人資料(私隱)條例》。

### **調查結果**

5.61 這項指控似乎與一項調查研究有關。這項研究旨在評估香港在執行反歧視法例方面，採用另類排解糾紛方式所起的作用，以及對這個方式所抱的期望。研究人員主要從三方面蒐集資料，即從平機會取得的 451 個投訴檔案樣本、訪問投訴人、答辯人或同意接受訪問的答辯人的代表、訪問有關的平機會員工<sup>35</sup>。在二零零一年年中，平機會把 451 個投訴檔案交給研究人員，但事前並未獲得有關人士的授權。不過，平機會從未接獲關於研究人員接觸這些人士的投訴，而負責進行研究的大學也向平機會辦事處作出詳細的保密承諾。

5.62 平機會的法定職能之一，是參與學術研究。《個人資料(私隱)條例》確認平機會這類機構有需要參與研究。個人資料如用於編製統計數字或進行研究而不作其他用途，只要不能從研究結果中辨識當事人或機構的身分，這些個人資料便可獲有關條例豁免。如懷疑有人違反《個人資料(私隱)條例》的規定，有關人士可向個人資料私隱專員尋求協助。平機會在進行研究時，須確保已採取必要措施，以保障當事人的私隱和資料。

### **調查小組觀察所得**

5.63 現時已有妥善的法定機制，以處理有關披露個人資料的投訴。平機會已有適當的保障個人資料程序。由於平機會在日常運作上須處理敏感的個人資料，因此，不論是在日常運作還是在進行研究等

---

<sup>35</sup> 請參閱註腳 34 所述的文章。

更高層次的工作方面，平機會都應定期檢討有關保障個人資料的政策和常規，以及嚴格遵循這些常規行事。

## **其他指控**

### **調查結果**

5.64 除“六宗罪”外，還有些報道詳細載述針對平機會與其部分員工的指控。跟“六宗罪”相似的是，這些報道主要是與平機會的人事和運作等內部事宜有關。有些報道指平機會內有偏私、濫用職權、權力鬥爭的情況出現。事實上，經仔細研究“六宗罪”後，可以看出這些針對平機會的指控不是新的指控，而且大多見於以往的傳媒報道、雜誌文章和匿名信件；這些指控只是經過重新包裝後再次刊登，並與王先生辭職一事扯上關係。

### **調查小組觀察所得**

5.65 這些指控不斷被人重提，有百害而無一利。不知情的人根本無法分辨這些傳聞是否屬實，或是以假當真。這些似是而非的報道和傳聞繪影繪聲，讀者很易感到混淆，並且信以為真。

## **資料和文件的保安**

### **調查結果**

5.66 除了這些指控之外，平機會一直受到資料外泄問題困擾。傳媒有時也報道了平機會一些內部文件所載的機密或敏感資料，而在其中的一些報道中甚至可以清楚看到整份機密文件。據了解，至少有五宗嚴重的資料外泄事件：

#### **報道日期**

#### **報道摘要**

二零零三年八月

一名投訴人的僱主指平機會安排投訴人接受傳媒訪問，違反了投訴保密的原則。

二零零三年十月

有人以傳真方式把一份平機會內部文件摘錄發給傳媒，文件內容顯示有人把余仲賢先生介紹給獵頭公司。有關文件也載有參加行動科總監最後面試的人選名單。

## 報道日期

## 報道摘要

二零零三年十月	一份報章披露了平機會一份內部文件，內容為平機會法律顧問就招聘員工的程序所作的解釋。
二零零四年二月	一份報章報道了平機會法律及投訴專責小組所進行的討論，內容涉及一宗與“沙士”疫症有關的投訴個案的法律協助申請事宜。
二零零四年七月	報章刊登了平機會一份內部文件，內容提及平機會辦事處就一篇雜誌報道所作的回應。

5.67 在二零零四年四月，平機會辦事處委任了調查小組，以查明上述其中一宗個案的泄露資料源頭，並建議應對泄露資料的人採取什麼行動。該小組由兩名平機會獨立委員和規劃及行政科總監組成。除上述調查工作外，小組也須檢討有關辦公室保安、管理和保護機密資料的現行政策和程序，以及建議所需的改善措施。小組進行的檢討工作，包括要求廉政公署檢討平機會在處理機密資料和監控文件方面的做法。小組原則上同意廉政公署的建議，並會討論有關建議應否付諸實行以及如何實行。這些建議關乎處理機密資料的程序、如何提高平機會委員和員工的警覺性，以及定期盤點機密檔案等等。平機會辦事處也會探討可否建議修訂法例，把泄露機密資料定為刑事罪行。

## 調查小組觀察所得

5.68 上述泄露資料的事例，不但反映泄露資料的人對當事人有欠關心和尊重，更有損平機會的公信力。這些嚴重的違規情況必須即時以高調的行動加以處理。平機會採取行動調查有關事宜，實在值得讚賞。我們**建議**平機會盡快研究廉政公署和小組所提的建議，並視乎情況需要，把建議付諸實行。

## 整體觀察所得和建議

5.69 所謂的“六宗罪”，與以往多年來針對平機會的指控(大多數是匿名的)互有關連。這些針對平機會的指控不是新的指控，而且大多見於以往的傳媒報道和匿名信件；這些指控只是經過重新包裝後再次刊登，並與王先生辭職一事扯上關係。正如第 5.11 至第 5.63 段所闡述，這些指控如非毫無根據，便是誇大其詞。



5.70 負面報道多少已令平機會的公信力受損，而且打擊了員工士氣。平機會不應對情況坐視不理，否則平機會與其員工就會繼續成為虛假和誤導資訊的受害者。成見一旦產生，便不易消除；聲譽一旦受損，也很難挽回。

5.71 平機會至今仍未找到確鑿證據，確定提出指控或泄露資料的源頭。從報道內容的詳細程度看來，源頭很可能是平機會內部人員或與這些人員有密切接觸的人，而且有關資料有可能是在不同時間來自不同源頭的。

5.72 我們欣悉，平機會抱着精益求精的態度，進行了人力資源管理和整體組織檢討。有關的檢討最近已經完成，不但提供了很好的專業建議，更可發揮癒合作用，讓員工抒發感受，互訴心聲。有關的檢討報告載有不少真知灼見。如能把這些建議付諸實行，當有助於解決平機會長期以來所面對的一些問題，以及提高整個機構的運作效率。我們**建議**平機會研究人力資源管理檢討所提的建議，並視乎情況需要，盡快把建議付諸實行。

5.73 我們進一步**建議**：

- (a) 平機會應制定和公布有關回應傳媒的政策，俾能迅速回應傳媒報道，特別是一些有損平機會公信力的報道。
- (b) 可能的話，平機會應找出泄露資料的源頭。
- (c) 為防資料日後可能再度外泄，平機會應不時提醒委員和職員關於處理敏感或機密資料的恰當做法，並加強檔案管理系統以及嚴懲違規者，以顯示平機會決心杜絕資料外泄的問題。為此，平機會應盡快研究廉政公署和檢討小組的建議，並在適當和可行的情況下實行這些建議。此外，平機會應參考適用於其他法定機構的法律條文，研究可否把披露平機會所管有的機密和個人資料的行為列為法定罪行，並考慮這個做法是否可取。



## 第六章

### 平機會的公信力和架構事宜

---

#### 引言

6.1 我們在第四章和第五章講述了影響平機會公信力的事件。在本章中，我們會繼續闡述調查小組職權範圍所訂明的第二項工作。我們首先會概述二零零三年發生的事件對平機會公信力的影響，然後就如何鞏固平機會的架構以及提高其公信力作出建議。平機會的公信力和日後的發展，不應繫於單一事件或一人身上。平機會跟其他公營機構一樣，需要一個健全的架構、妥善的機構管治、清晰明確的抱負和使命、強大而又高效盡責的員工隊伍、龐大的支援網絡，以及與相關人士和廣大市民維持良好的關係。

#### 平機會的公信力

##### 二零零三年的事件發生後平機會的公信力

6.2 二零零三年年底發生的事件嚴重打擊了平機會的形象。根據傳媒報道，平機會似乎深受管治、人力資源、管理和運作等各種問題困擾，而平機會委員和員工也不時公開作出批評或人身攻擊。

6.3 二零零三年的連串事件發生後，平機會前線員工不但面對公眾的嚴厲批評，也得不到他們的信任。平機會的一些服務對象開始質疑平機會處理內部事務的能力。平機會再不能自稱為模範僱主，在僱傭事宜上公平合理、一視同仁。

6.4 雖然上述有關平機會的情況並不理想，但如果就此斷定平機會在二零零三年的事件發生後便公信力盡失，似乎並不公平。事實上，平機會自一九九六年成立以來，一直致力履行職責，成績有目共睹。二零零三年年底的事件發生後，平機會依然克盡厥職。

6.5 有意見認為，平機會在二零零四年接獲的投訴個案數目大幅減少，顯示公眾已對平機會失去信心。然而，對於這個看法，可以有不同的理解。首先，我們不能只比較不同年份的數字，而忽視背景因素。在二零零一至二零零三年間，法庭就中學派位辦法進行了司法覆

核，以及香港爆發了“沙士”疫症，有關的投訴個案數目因而激增。撇除這些特別因素，投訴個案數目的分布則較為平均。有關數字請參閱表 6.1。

**表 6.1:**

投訴個案數目

	2000	2001	2002	2003	2004
投訴人數目(全部個案)	494	873	430	497	445
投訴個案數目	686	1 622	757	915	566
• 有關中學派位辦法和“沙士”的個案	-	812	38	81	-
• 其他個案	686	810	719	834	566
答辯人數目(全部個案)	647	1 524	651	777	533
投訴個案數目					
• 每名投訴人作出的投訴個案數目	1.4	1.9	1.8	1.8	1.3
• 每名答辯人所涉及的投訴個案數目	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1

資料來源：平機會辦事處

6.6 其次，正如第 5.44 至第 5.53 段所解釋，計算投訴個案數目的規則在這段期間已有所修訂，而投訴人數目的減幅並未如投訴個案數目的減幅般大。

6.7 第三，以投訴個案數目作為衡量平機會公信力的指標，基本上存有一定的問題。平機會一直進行公眾教育和宣傳活動，並積極推行防止歧視的措施，這些工作不但有助於促使公眾尊重平等機會，從而消除歧視行為，還有助人們掌握以和平方式處理問題的技巧，因而令投訴個案數目減少。另一方面，這些工作也可加深公眾對反歧視條例所訂權利和責任的認識，讓他們知道各種投訴途徑。以上不同的看法，正好反映投訴個案數目與平機會的公信力並無直接關係。

6.8 事實上，有各種事實顯示，平機會在本地和國際間都廣受認同和支持。

**(a) 二零零三年關於市民對平機會的認識和看法的意見調查：**

平機會在二零零四年年初公布一份關於市民對平機會的認

識和看法的獨立意見調查報告<sup>36</sup>。這份調查報告顯示，在二零零三年，市民對平機會以及其工作的認識較一九九八年明顯有所增加，詳情如下：

	<u>1998 年</u>	<u>2003 年</u>
• 能指出平機會是負責促進平等機會的機構	26.2%	48.4%
• 聽過平機會的名稱	86.7%	92.7%
• 大致上清楚平機會的工作	7.9%	13.4%

(b) **對平機會培訓和顧問服務的需求**：在二零零四年，平機會一共接獲 281 次有關提供培訓和顧問服務的要求，遠較二零零三年接獲的 131 次為多。

(c) **平機會在亞太區內的聲譽**：平機會獲邀成為亞太國家人權機構論壇的加盟成員。由此可見，平機會在亞太區和國際間都享有良好的聲譽。

(d) **立法禁止種族歧視**：當局在《立法禁止種族歧視》諮詢文件<sup>37</sup>中建議，由平機會負責施行禁止種族歧視的擬議法例。這一點正好顯示，外界對平機會施行反歧視條例的能力有信心。

## 平機會在提高公信力方面的工作

6.9 平機會自二零零三年起一直銳意提升其公信力，並為此同時進行了兩項檢討。

6.10 第一項檢討集中研究平機會的角色、架構和管理制度(組織檢討)。這項檢討是平機會前主席王見秋先生提議進行的，而有關建議也在二零零三年九月獲平機會通過。平機會委任了兩名顧問<sup>38</sup>進行檢討工作。檢討小組須在現行三項反歧視條例的範疇內，進行下列工作：

<sup>36</sup> 平機會在一九九八年進行一項意見調查，以了解公眾對平機會、其宣傳活動、有關的反歧視條例的認識和看法。為方便平機會掌握公眾對這些方面的認識有何改變，平機會在二零零三年僱用 AC 尼爾森公司進行另一次調查。

<sup>37</sup> 請參閱民政事務局在二零零四年九月發表的《立法禁止種族歧視》諮詢文件。

<sup>38</sup> 平機會在二零零三年九月通過委任朱楊珀瑜女士，BBS 和周永新教授，JP 擔任主席的顧問。王見秋先生在二零零三年十一月六日辭職，其後，朱楊珀瑜女士獲委任為平機會主席，任期由二零零三年十二月十五日起生效，而凌劉月芬女士則在二零零三年十二月獲委任為顧問，接替朱楊珀瑜女士擔任顧問一職。

- (a) 在考慮到香港的文化、傳統和價值觀後，研究平機會在執行法定職能和滿足社會期望方面所須擔當的角色，以及須訂立的政策方向、工作策略和重點；
- (b) 研究平等機會在全球，特別是亞洲區的推行情況，以此作為借鑑，並考慮是否適合在香港推行；
- (c) 探討與本地有關機構和內地的平等機會或對等機構發展並加強聯繫的途徑和方法，以推動平等機會；
- (d) 對平機會現時的組織和管理架構進行研究，重點在於提高平機會在實踐抱負和使命方面的效率和效能。研究範圍包括：投訴事務(處理投訴)、法律服務、政策支援和研究、培訓和顧問服務、宣傳和教育、規劃和行政這六個職能領域工作的優先次序、策略、程序、組織架構、資源分配、表現指標、所需技能等等；
- (e) 向主席提出建議，然後提交平機會通過。

6.11 組織檢討工作在二零零三年九月展開，在二零零四年七月完成。在檢討進行期間，檢討小組就亞洲地區和其他國家的平等機會措施進行研究，並通過簡報會、專題小組會議、調查、討論和書面陳述等形式，收集平機會委員、平機會職員和各相關團體的意見。在二零零四年十二月二日，平機會大會同意接納組織檢討報告，以便大會進一步考慮。報告就下列範疇提出 37 項建議：

- (a) 抱負、使命和核心信念；
- (b) 傳訊和公眾教育；
- (c) 投訴處理和法律協助；
- (d) 成立平等機會審裁處；
- (e) 服務表現評估；
- (f) 機構管治和組織架構。

6.12 第二項檢討是有關平機會的主要人力資源管理政策、程序和措施(人力資源管理檢討)，內容包括：

- (a) 招聘、甄選、委任、晉升和職位調配；
- (b) 培訓和發展；
- (c) 紀律處分和解僱；

- (d) 工作表現評核；
- (e) 職員的不滿和申訴、處理員工的投訴；
- (f) 溝通；
- (g) 人手規劃。

6.13 人力資源管理檢討工作由平機會委出的檢討委員會<sup>39</sup>督導進行。檢討工作在二零零四年四月展開，在二零零四年九月完成。在檢討過程中，委員會與平機會委員和職員進行了深入討論。在二零零四年十二月二日的平機會會議上，委員同意接納人力資源管理檢討報告，並把報告交由行政及財務專責小組研究，以便就應否跟進和接納報告的建議和意見，向平機會提交建議。

## 協力恢復平機會的公信力

6.14 平機會已採取積極行動，以恢復其公信力。不過，要達到這個目標，還須各方同心協力。除了平機會委員和員工之外，政府、立法會議員、非政府機構、傳媒和市民都可發揮一定的作用。經參考各方人士在意見書或與我們的會晤中所提出的睿見後，我們認為可循兩個主要方向恢復平機會的公信力。首先，我們應參照《巴黎原則》<sup>40</sup>以及公營和私營機構的良好做法，鞏固平機會的架構和改善其管治。其次，平機會必須明確定位。

## 加強平機會的管治

### 主導原則

6.15 為了恢復平機會的公信力，我們**建議**依循下列主導原則行事：

- (a) 政府在委任平機會的成員和處理平機會的管治事宜方面，應考慮參考《巴黎原則》(載於**附件 6**)。
- (b) 政府與平機會之間的關係以及平機會的運作，應以《巴黎原則》和一般的良好機構做法所訂明的核心信念為依據。有關的核心信念如下：

---

<sup>39</sup> 檢討委員會由楊家聲先生，JP 擔任主席，委員包括陳玉樹教授，JP 和邱可珍女士，JP。

<sup>40</sup> 請參閱第 6.16 至第 6.18 段和**附件 6**。

- 獨立自主；
- 多元化；
- 良好機構管治；
- 公開、透明和溝通；
- 具效率的服務表現；
- 問責。

## 《巴黎原則》

6.16 有關國家人權機構的成立和運作方面的各項原則，已在《巴黎原則》<sup>41</sup> 中詳細列明。關於《巴黎原則》如何應用於平機會，也引起部分立法會議員的關注<sup>42</sup>。在二零零三年十一月十二日的立法會會議上，民政事務局局長在回應議員的質詢時指出：

“《巴黎原則》與促進和保護人權的國家機構的地位和職能有關。平機會並非這類機構，因為它不是國家機構，也沒有廣泛職權處理所有形式的歧視。……雖然嚴格來說，《巴黎原則》並不適用於平機會，但我們相信我們已大體上符合《巴黎原則》內有關國家機構成員的委任和組合的規定。有關原則也規定機構的獨立性與多元化必須獲得保障。”

6.17 由於《巴黎原則》在國際間被視為良好慣例，國家人權機構在成立和運作方面都應以此為依據，因此，有建議認為，政府在處理與平機會之間的關係時，應參考《巴黎原則》。我們明白，嚴格來說，上述原則並不適用於平機會，但我們**建議**政府在委任平機會的成員和改善平機會的管治方面，也應考慮參考《巴黎原則》。這樣可證明政府決意依循國際間的良好慣例。

6.18 我們也**建議**，平機會在履行職責方面同樣以《巴黎原則》為依據，充分行使法例所賦予的權力。舉例來說：

---

<sup>41</sup> 《巴黎原則》是有關的國家機構代表於一九九一年在巴黎舉行會議後擬訂的。其後，《巴黎原則》經聯合國人權委員會(一九九二年三月三日第 1992/54 號決議)和聯合國大會(一九九三年十二月二十日第 48/134 號決議附件)通過。詳情請參閱附件 6。

<sup>42</sup> 舉例來說，立法會在二零零三年五月二十一日就處理市民投訴的法定機構的獨立性進行動議辯論時，以及二零零三年十一月十二日立法會會議第三項質詢，均有提及這個議題。



- (a) 平機會可根據其成員或任何呈請人的提議，自由審議其權限範圍內的任何事宜，不論這些事宜是由政府提出，或是平機會可自行處理而無須向更高主管當局請示的。具體來說，平機會應繼續就職權範圍內的事宜，向立法會提交意見。平機會可主動提出和進行研究，並公布結果，也可就職權範圍內的事宜直接進行調查。
- (b) 為評估屬於其權限範圍內的情況，平機會可聽取任何人的陳述和獲得任何必要的資料和文件。
- (c) 平機會可直接或通過傳媒回應市民的意見，以便把本身的意見和建議公布周知。事實上，平機會應充分利用其網站與公眾溝通和發表意見。
- (d) 與負責促進和保護人權的其他機構(不論這些機構是否有司法管轄權)保持聯繫，以便進行協商。例如，平機會可加強與本地、亞太區和國際間相類機構的聯繫。
- (e) 平機會可與非政府組織建立關係。
- (f) 平機會可受理和審議涉及個別情況的投訴和呈請。這樣，平機會可協助有關人士通過調解達成和解；告知投訴人所享有的權利(包括可考慮採用的補救辦法)；受理任何投訴或將投訴轉交任何其他主管當局，以及向有關的主管當局提出建議。現時，處理投訴是平機會的核心工作之一，因此平機會必須提升這方面的能力。

## **獨立自主**

### **平機會獨立自主至關重要**

6.19 平機會必須獨立自主，這對維護其公信力的至為重要。平機會是一個處理投訴的機構，公眾不但視它為市民之間的仲裁人，更把它認定為監察政府的機構。平機會擔當重要角色，通過處理投訴和執行反歧視法例，確保香港社會維持其文明、開放、互相關懷的特質。要達成使命，平機會必須有適當的任命、權力和體制，才能獨立且大公無私地執行職能。平機會的獨立性，關鍵在於其在香港法例下所享有的自由運作權利，使它能夠自行管理內部事務。我們必須確保平機會能夠行使所有執法權力，不但可以作出調解，還可無畏無私地進行訴訟和正式調查。平機會必須獨立於政府，並要讓人清楚知道事實確是如此。同樣，平機會必須保持中立，不受政治和利益團體所操縱。

## 平機會獨立於政府

6.20 現時，我們已有既定的制度和安排，確保平機會獨立於政府：

- (a) **法例** — 平機會為獨立法定機構，其權力和職能已在法例中清楚列明。法例規定公職人員不得成為平機會委員。法例也載有完備條文，維護平機會管理內部事務的絕對自主權。平機會具有法律行為能力提出起訴，同時也可被起訴。此外，平機會可設立委員會、取得和持有財產、與第三者訂立合約、自行釐定服務條件與條款和委任員工。為了鞏固平機會的獨立地位，條例載有條文，清楚訂明平機會並非政府的僱員或代理人。
- (b) **《行政安排備忘錄》** — 平機會與政府的關係受一九九七年簽訂的《行政安排備忘錄》和一九九八年簽訂的補充備忘錄所規管。備忘錄列明，各項條文的基礎原則是，只要符合現行的反歧視條例的規定和有關的資助金指引，平機會便可享有自主權，靈活運用其資金。在管理和監管本身的事務方面，平機會可獨立自主。

6.21 平機會作為獨立的法定機構，一直致力推動平等機會，使香港在這方面的工作上成為區內的表表者。平機會最近所進行的組織檢討把香港與亞洲國家／地區的平等機會實施情況作一比較，結果顯示這些國家大都由政府機構，而非獨立的平等委員會，負責推動平等機會的工作。

6.22 在連串與平機會有關的事件發生後，民政事務局局長曾數次<sup>43</sup>發表公開聲明，重申政府的不干預政策，即政府不參與平機會日常運作，所擔當的角色只限於以下三方面：

- (a) 委任平機會主席和委員；
- (b) 向平機會提供充足撥款，以便平機會能恰當地履行職責；
- (c) 研究平機會就三項反歧視條例提供的意見，包括修訂法例的建議。

---

<sup>43</sup> 詳情請參閱立法會二零零三年十一月二十六日有關平機會公信力的動議辯論、立法會二零零三年十一月十二日有關平機會事件的口頭質詢，以及立法會民政事務委員會二零零三年十一月十四日的特別會議記錄。

6.23 平機會一直克盡厥職，通過處理對政府各局和部門的投訴，監察政府的運作，詳情請參閱表 6.2。

**表 6.2：**

二零零一至二零零四年有關投訴政府各局和部門的投訴個案數目

	2001	2002	2003	2004
有關投訴政府各局／部門而須進行調查的個案數目	496	155	119	70
撇除中學派位辦法相關個案後的數目	89	137	118	70
調解 <sup>(1)</sup>	27	195	41	27
完結 <sup>(1)</sup>	286	374	152	90
有關投訴政府各局／部門而須予跟進的個案數目 <sup>(2)</sup>	6	7	25	2

資料來源：平機會辦事處

**註：**

- (1) 包括歷年來未完結的個案。
- (2) 包括並非由投訴人提出的個案以及平機會認為須予跟進的個案。

6.24 平機會享有高度自主權，其獨立自主也受到法律保障。雖則如此，社會上似乎仍存有疑慮，擔心政府有需要時可藉着操控財政和人事委任，損害平機會獨立自主的地位。

6.25 財政方面，相對於政府面對財政赤字，平機會已累積 2,880 萬元盈餘(詳情請參閱第 5.14 段)。平機會能夠維持穩健的財政狀況，可能是因為平機會採取審慎理財的措施，但由此也可見政府願意向平機會提供足夠資源，讓平機會可以履行職責。雖然平機會可獨立運作，但仍須受公眾監管，以確保公帑得到妥善運用。

6.26 在委任平機會的成員方面，我們也認為委任制度可作改善，以便更清楚地表明政府尊重平機會的獨立自主權。關於這一點，我們會在有關改善機構管治的部分再加論述(請參閱第 6.35 至第 6.66 段)。

6.27 市民期望政府帶頭維護平機會的公信力。政府應該與平機會保持適當距離，以確保其獨立自主。政府處理有關平機會的事宜，尤其是處理委任事宜時，應有更敏銳的觸覺和加倍審慎。我們**建議**，政府應繼續採取不干預政策，不參與平機會的日常運作。

6.28 我們**建議**，政府應積極考慮平機會的要求，協助平機會加入相關的國際組織。根據《性別歧視條例》的規定，在取得行政長官事

先批准下，平機會可成為任何以消除歧視為務(不論是完全或部分)的國際組織的正式或附屬成員。

## **平機會獨立於政治勢力**

6.29 為確保平機會繼續不偏不倚地執行工作，我們**建議**平機會應該保持中立，平衡各方利益，避免受單一利益團體所操縱。我們也**建議**，平機會各委員必須維護平機會的整體利益和形象，以及為平機會負上集體責任。委員不應讓他們個人或所屬團體的利益，凌駕於平機會整體利益之上。

## **多元化**

6.30 平機會既然致力在性別、能力和家庭崗位方面促進平等機會，便應以“多元化”作為核心信念之一。平機會應代表社會各界人士，包括那些受平機會執行的反歧視條例所保障的弱勢社羣。平機會須聽取各方意見，平衡不同利益。在參考《巴黎原則》和考慮本地情況後，我們**建議**，平機會委員應來自社會各界，包括：

- (a) 受平機會執行的反歧視條例所保障的社羣的代表；
- (b) 來自學術、宗教、法律、醫療、會計、傳媒或其他專業界別的人士；
- (c) 對發展平等機會或致力消除歧視的非政府機構有認識或在參與其工作方面有經驗的人士；
- (d) 對工會或僱員組織有認識或在參與其工作方面有經驗的人士；
- (e) 私營或公營機構僱主的代表；
- (f) 一名立法會議員。

6.31 我們特別注意到，平機會的管治委員會須負責監管公共資源的運用和交代有關的帳目，以及確保平機會運作暢順。因此，我們**建議**，平機會委員應包括財務和法律專家。此外，為確保平機會保持中立，我們**建議**，平機會委員應以個人身分獲得委任。

6.32 由於平機會與反歧視法例所保障的社羣保持密切聯繫，所以由平機會物色最能夠代表這些社羣的人士出任平機會委員，至為恰當。我們**建議**，政府邀請平機會就這個組別的代表提名人選，以供政府考慮。平機會應邀請代表不同社羣的各個有關組織提名人選，以供提名委員會考慮，然後才把提名委員會建議的名單提交政府。

6.33 除委任不同背景的人士為成員以達到多元化的目標外，我們**建議**，平機會應循以下途徑擴大其網絡：

- (a) 增加轄下專責小組增選委員的人數，並邀請在有關界別中的傑出人士參與小組的工作；
- (b) 研究可否建立和擴大與相關團體的聯絡網，以便討論一些特別的議題。舉例來說，澳洲墨爾本的同類組織在草擬一些行為守則或其他刊物時，會成立參考小組或焦點小組，以便徵詢有關人士的意見，然後才公開發表有關資料。

6.34 上述建議可讓平機會與相關團體加強聯繫，互相交流。平機會也可藉此廣納人才，並取得更大的支持。

## 良好的機構管治

### 公營機構的管治

6.35 雖然平機會可獨立運作，但也要有良好的機構管治，才能妥善和有效地運作，以及加強問責。在二零零四年五月，香港會計師公會出版了一份《公營機構企業管治的基本架構》（《基本架構》）<sup>44</sup> 文件，為公營機構(包括平機會)在改善機構管治方面提供了有用的指引。我們**建議**平機會研究有關的指引，並把適用的指引付諸實行。

### 平機會主席

#### 平機會主席的角色

6.36 平機會組織架構的一個核心問題，是有關主席的角色。我們留意到，平機會以往似乎過分倚賴主席，以推動各項政策和帶領進行各項工作，而平機會能否達成使命，也似乎繫於主席身上。由於現時平機會的權力確實集中於全職的執行主席身上，因此這個傾向是可以理解的，但這並非健康的現象。倘若平機會要發展成為一個制度完善的公營機構，實行良好的機構管治，便須改變這個情況。按照法例的規定和良好做法，平機會的管理工作須由管治委員會而非主席一人負責。最近完成的組織檢討報告指出，平機會應建立機構形象，而非把焦點集中在主席身上。我們**建議**落實這項建議。

---

<sup>44</sup> 有關文件載於香港會計師公會網站  
([http://www.hkicpa.org.hk/publications/corporategovernanceguides/eframework\\_guide.pdf](http://www.hkicpa.org.hk/publications/corporategovernanceguides/eframework_guide.pdf))。

## 全職的執行主席

6.37 根據現行法例的規定，平機會主席須為全職成員。主席如沒有行政長官的明確批准，不得為報酬而從事其主席職位以外的任何職業，或擔任任何有酬職位。我們獲悉，上述規定是參照平機會成立之時其他公營機構所採用的做法而制定的。平機會在二零零零年刪除行政總裁職位後，主席也兼負行政總裁的職責。主席實際上同時掌管平機會的政策和行政職務。

6.38 平機會最近完成的組織檢討報告建議重設行政總裁一職，我們也贊同這項建議。基於以下原因，我們**建議**把主席和行政總裁這兩個職位分拆，而主席應盡量不要執行行政工作，因為：

- (a) 正如香港會計師公會的《基本架構》所述，這項建議有助加強平機會在架構上互相制衡的作用。
- (b) 自平機會成立以來，不同的公營機構已相繼更新管治架構，與時並進。在 17 個非政府部門公共機構<sup>45</sup>中，只有平機會仍設有全職執行主席一職，其他公共機構都分別設有一名非全職主席和一名全職行政總裁。至於其他類別的公共機構，政府最近向立法會財經事務委員會建議改善證券及期貨監管委員會(證監會)的管治架構，由一名非執行主席掌管證監會，而有關的行政職務則由一名行政總裁負責<sup>46</sup>。
- (c) 從實際角度來看，主席和行政總裁肩負不同職能，所需具備的特質也有所不同，要物色一人身兼二職，實在十分困難，因為有關人選不但要有抱負、使命感和領導才能，從而為平機會提供明確的政策方向，同時又要具備卓越的管理能力，有效監察機構的日常運作。再者，行政總裁一般都要在機構服務相當時間，以確保機構持續運作，但主席則應不時更替，以期為機構注入新思維。

6.39 平機會主席如為非執行主席，會有一定的好處。由於非執行主席無須處理日常行政職務，因此可適當地獨立於行政管理層以外，從而有效履行其監管職能。此外，非執行主席可確保平機會架構精簡和以合乎成本效益的方式運作，並可避免執行主席和行政總裁的職責重疊。事實上，平機會在二零零零年決定刪除行政總裁一職時所提出的其中一個理據，是要避免這兩個職位的職責重疊。

---

<sup>45</sup> 根據政府劃分諮詢及法定組織的方法，平機會被列為“非政府部門公共機構”。

<sup>46</sup> 詳情請參閱立法會財經事務委員會有關《2004 年證券及期貨(修訂)條例草案》的文件(立法會文件第 CB(1)177/04-05(01)號)。

6.40 值得注意的是，“非執行”主席與“非全職”主席是有分別的。主席理應利用足夠的時間，以履行主席的職能。雖然如此，倘若法例並無規定主席須為全職成員，應有更多合適的主席人選可供考慮。現時不少社會賢達均對推動平等機會的工作充滿熱誠，而且具備相關知識，但礙於本身有其他職務而無法在平機會全職工作。有鑑於現時須委任全職主席的規定，平機會未能羅致這些人才。因此，我們**建議**平機會主席應為非全職和非執行成員。當局應考慮修訂有關的法例條文，取消有關主席須為全職成員的規定。

### 主席與行政總裁的分工

6.41 我們**建議**主席和行政總裁應清楚分工，並應明文釐定主席的責任。平機會主席既是管治委員會主席，也是整個機構的主席，因此須加強管治委員會的職能，以監察平機會能否有效運作。主席的職責包括：

- (a) 領導管治委員會；
- (b) 使管治委員會委員全力投入委員會的工作，對平機會作出貢獻，包括確保管治委員會委員完全明白其委任條件和職責；
- (c) 確保訂立有效的檢討程序，以評估個別委員的表現，以及管治委員會的整體表現；
- (d) 確保所有重要事項及時提交管治委員會討論，並向管治委員會提供足夠支援，在開會前提供所有關於討論事項的資料，以便委員作出決定；
- (e) 確保管治委員會遵照法例和其他有關的規定行事，以及在作出決定前全面考慮所有相關事宜；
- (f) 確保管治委員會定期召開會議，而會議記錄須正確載述會上所作的決定和委員所申報的利益，並適當記錄個別委員的意見；
- (g) 確保平機會定期與相關人士進行有效溝通。

6.42 主席身為平機會管治委員會的領袖，須負責制訂整體策略和方向，並發展國際和本地的聯絡網。另一方面，行政總裁則負責確保平機會運作暢順。我們**建議**，如重設行政總裁一職，行政總裁應為管治委員會當然執行成員，負責處理所有的行政管理工作。他須向主席負責，並就平機會的表現，以及執行管治委員會所訂的策略和政策，向委員會負責。

## 主席與管治委員會的分工

6.43 我們**建議**，在考慮上述更改架構的建議期間，應清楚釐定平機會主席與管治委員會的權力職責。具體來說，策略事務和其他主要事項(例如資源運用和聘任高層人員等事宜)應交由管治委員會作集體決定。

## 平機會主席的理想條件

6.44 在調查期間，我們注意到公眾渴望能有一位英明果斷、具領袖魅力的主席帶領平機會邁步向前。公眾的期望極高，但要覓得具備上述所有條件和能力的人選並不容易，也不切實際。平機會要達成使命，實有賴眾人同心戮力。我們收集所得的意見如下：

- (a) 平機會在不同的發展階段，所需的主席人選也有所不同。定期更替主席是適當和必要的。有人建議，平機會在這個時刻需要一股穩定的力量，使平機會的行政工作重上軌道，令管治委員會委員和衷共濟、促進平機會員工和諧共融，以及跟進各項檢討報告所載的建議。
- (b) 為確保平機會可持續發展，平機會不能只倚靠主席一人。平機會(特別是主席)應集中處理有關組織架構的事宜，使平機會在管治委員會各委員集體領導和員工羣策羣力之下，繼續茁壯成長。
- (c) 平機會主席身為平機會的精神領袖，應為社會賢達，並應具備以下條件：
  - 在推動平等機會，以及建立一個和諧包容、沒有壁壘的社會方面有積極承擔；
  - 有清晰明確的抱負，並願意和有能力實踐抱負；
  - 在服務社會(特別是推動平等機會)方面貢獻良多；
  - 持正不阿，廣受大眾稱許；
  - 勇於追求崇高的理想，無畏無私；
  - 以開放、包容的態度接納不同的意見；
  - 發揮出色的領導才能，引領一個由不同背景人士組成的管治委員會邁步向前。



- (d) 主席如繼續掌管行政工作，便須在高層管理工作方面具備豐富的經驗。
- (e) 主席最好具有法律專業資歷，但並非必要。主席如具有國際視野、良好的溝通能力，也可有助平機會和香港在本地與國際社會建立正面形象。

6.45 我們**建議**日後委任或再度委任平機會主席時，應考慮上述意見。公眾也普遍認同政府在物色最佳主席人選時，應繼續採用“用人唯才”的原則，充分考慮各人選的專長、經驗和操守，同時顧及平機會的職能。我們還要補充一點，就是公眾殷切期望在委任平機會主席時，不受政治因素所影響。

### 平機會主席和行政總裁的薪酬福利條件

6.46 如果上述有關平機會主席的角色和責任的建議得以落實，政府便須評估該些建議對平機會主席和行政總裁薪酬福利條件的影響。現時，平機會主席的薪酬福利由政府所定，並與公務員首長級薪級表第 8 點掛鉤。平機會原有的行政總裁職位(已在二零零零年刪除)，薪酬為首長級薪級表第 3 點。據我們所知，政府對諮詢及法定組織所作的全面檢討，範圍會涵蓋政府各委員會非官方成員的薪酬福利條件。我們**建議**政府應在該項檢討中，一併檢討平機會主席的薪酬福利條件。如重設行政總裁一職，平機會也應檢討該職位的薪酬。我們要補充一點，就是平機會首長的薪酬應與轉變後的職能和權力相稱，並要符合可以相類比較和合理的原則。

### 委任過程

6.47 公眾不但關注平機會主席人選誰屬，也關注其委任方式。就平機會而言，首屆主席是通過公開招聘程序委任的。當時平機會主席肩負重任，須開創平等機會的新紀元，這個職位必須由能者居之，公開招聘無疑是物色合適人選的最佳途徑。至於其後四位主席，都是直接委任的。第二位和第四位主席在獲委任為主席之前已擔任平機會委員。第三位主席是一位退休的上訴法庭法官。至於新委任的主席，則為前個人資料私隱專員，而個人資料私隱專員公署是另一個獨立的法定機構。

6.48 至於其他諮詢組織和委員會，也常用直接委任的方式。有人支持現行制度，也有人主張無論是平機會成員還是其他人員，委任的方式也應增加透明度和問責性。關於這點，我們留意到以下建議：

- (a) 政府應研究設立提名委員會的做法是否可取和可行。這個委員會應包括政府官員和有關各方的代表，作用是協助平機會和其他主要委員會委任成員。根據這個建議，各委員會可就有關的空缺刊登廣告，並邀請提名。提名委員會經仔細審議後，會把所建議的人選名單提交行政長官考慮和批核。
- (b) 政府應考慮採納外國的做法，在每次作出重要職位的委任後發出一份新聞稿，詳列獲委任人士的履歷，以表明其資歷和經驗完全切合平機會的工作，因而絕對勝任有關職位。

6.49 雖然我們認為委任平機會成員的方式有必要增加透明度和問責性，但我們也要緊記不要制定一些令俊傑之士卻步的程序，導致他們對服務社會的熱誠減退，令有關機構以至香港失去寶貴的人才。政府現時正就諮詢及法定組織的制度進行全面檢討，範圍包括一些增加問責性、公開程度和透明度的措施。我們**建議**，政府在這項檢討中研究平機會的委任事宜時，應考慮上述建議。由於平機會也負責監察政府，所以社會對平機會的透明度和問責性有更高的要求，是可以理解的。

### 任期

6.50 根據《性別歧視條例》的規定，平機會主席每屆任期不得超過五年。一般的看法是，現時的規定合理。為確保運作平穩和方便作出較長遠的規劃，我們**建議**平機會主席的任期一般為三年，任期屆滿後可獲再度委任一次，任期不超過三年。定期的更替可為平機會注入新思維和新動力。如果平機會主席仍兼任行政總裁，任期則要合理地延長，以確保工作的延續性。

### 宣布委任的時間

6.51 很多人關注到，有關平機會成員的委任，公布時間都很倉促，甚至有延誤。二零零二年，胡紅玉女士獲再度委任的消息，在她的合約屆滿前數天才公布。同樣，在二零零三年和二零零四年，平機會委員的委任安排也是在新一屆任期即將開始時才公布。最近委任新一屆主席的做法，似乎也大致相同。

6.52 我們知悉政府設有預警制度，在各公務委員會的成員任期屆滿前六個月，提醒有關的局和部門。這個制度在適當時候提醒有關當局處理委任和再度委任的事宜。以平機會而言，雖然平機會主席的合約訂明，行政長官可在主席的合約屆滿前三個月與主席續約，但是無

論法例或是有關的合約，都沒有訂明行政長官與平機會主席討論再度委任或其他安排的最後限期。很多人認為，委任通知時間倉促甚至延誤，可能造成不安的氣氛，有礙平機會籌劃未來。

6.53 我們**建議**，除非有不可預知的情況或凌駕其他考慮因素的原因，否則：

- (a) 政府應在平機會主席新一屆任期開始前兩個月，決定並宣布委任、再度委任或終止委任主席的事宜；
- (b) 政府應盡可能在平機會委員新一屆任期開始前一個月，宣布委任或再度委任委員的事宜。

### 交接安排

6.54 由於平機會主席現時不但是管治委員會的主席，也是行政部門主管，因此新舊主席最好能有順利的交接安排。我們**建議**，在重設行政總裁一職的建議有待落實之前：

- (a) 平機會應制定有關主席妥善交接的安排，並在適當的情況下，把有關的安排正規化。
- (b) 應盡可能由平機會自行安排交接，使平機會能維持獨立自主。除協助新任主席與外界建立良好關係和網絡外，政府不應參與平機會主席的交接工作。政府也不應就平機會的日常運作事宜，向平機會主席發出指示或作出任何表示。

## **管治委員會和平機會委員**

### 鞏固管治委員會的領導

6.55 法例訂明，平機會由一名主席和 4 至 16 名委員組成。現時委員會的規模適中，不但確保成員來自不同的界別，又可維持有效率的運作。由於平機會的工作範疇可能擴大，委員會的成員組合也可適度擴展。為加強集體領導，我們**建議**：

- (a) 政府可考慮設立副主席一職，如主席不在香港或因其他理由不能履行主席職務，又或主席職位懸空，可由副主席署任主席；
- (b) 平機會可考慮就特定課題任命發言人(詳情可參閱第 3.67 段)。

6.56 第一項建議與一些公共機構(例如大學校董會)的相類安排一致。平機會在王見秋先生辭職後的情況清楚顯示，必須設法防止領導層出現真空，以免令平機會運作癱瘓。上述建議的目的在於分擔責任，以免過分倚賴主席。

6.57 對於像平機會般由不同背景的成員組成的委員會，第二項建議尤為重要，而且可進一步讓委員分擔責任。設立發言人制度可提升平機會的公眾形象，顯示平機會在多元中尋求合一。在一般情況下，主席或副主席會就重要事項發言，其他委員也可就特定課題擔任發言人，視乎他們的專長和經驗而定。

### 確認平機會委員的角色

6.58 平機會委員是管治委員會的非執行委員，他們對平機會的基本法律責任與職能應該清楚界定。

6.59 一直以來，平機會似乎過分倚賴主席，因此，平機會部分委員或許並不完全了解他們在法律上須盡的責任和職能，有些委員更把自己視為顧問，而非管治委員會的非執行委員。我們**建議**：

- (a) 平機會委員要認識自己的基本法律責任與職能，以及可能須履行的一切責任。這些責任包括定出方向、監管整個機構，以及監察行政管理的工作。
- (b) 正如平機會的組織檢討報告所建議，平機會應為委員定期舉行迎新和了解工作情況的活動，以及安排就任簡介、複修和集思會。通過這些活動和安排，委員可更深入了解平機會的使命和抱負、更清楚認識他們的法定職能和責任，以及探討如何全力協助推行委員會的工作。此外，有關的活動安排也有助不同背景的委員建立互信、培養團隊精神，以及促進和諧。
- (c) 雖然管治委員會不應干預平機會的日常運作，但平機會轄下各專責小組的主席應考慮擔當更積極的角色，向平機會辦事處人員提供指引、指導和支援。此外，委員也應大力支持平機會的工作，包括參與至少一個專責小組，以及更積極地參與公眾教育和社區關係活動。
- (d) 正如第 3.68 段所述，平機會委員應該知道委員要為管治委員會的決定負上集體責任。一旦管治委員會依據規則和程序作出決定，平機會委員應當支持並維護機構的形象。

## 平機會委員的委任

6.60 我們**建議**，政府在委任平機會委員時，應考慮具備以下條件的人士：

- (a) 支持平等機會的原則；
- (b) 樂意並能夠付出時間和精神為平機會服務；
- (c) 具有良好的道德操守、受人敬重(請參閱第 6.65 和第 6.66 段)。

6.61 當局在二零零四年再度委任一些服務超過六年的平機會委員，而這項決定引起部分人士關注。有人提出，不論個別委員的表現如何，也應委任全新的管治委員會，為平機會帶來新景象。

6.62 平機會委員在過去這段艱難時刻為平機會作出不少貢獻，實在值得讚揚。平機會委員都是義務參與委員會的工作，他們不辭勞苦，積極參與平機會各項檢討工作，令人敬佩。

6.63 關於“六年任期”(即任何諮詢及法定組織的非官方委員不能擔任同一職位超過六年)規定，當中有不少優點。雖然有關的規定旨在提供主導原則，但已成為良好的慣例，因此，除非有特殊原因，否則必須執行。我們**建議**當局下次考慮再度委任委員時，應依循“六年任期”的規定行事。

6.64 為免因同時有多名委員離任而影響委員會工作，以及確保委員會工作的延續性，我們**建議**對委員的任期作出交錯安排，確保同一年內不會有一半以上的委員任期屆滿。

## **管治委員會的行為標準**

6.65 香港會計師公會的《基本架構》一文指出，要有良好的機構管治，不但要建立行之有效的制度和程序，更要有合適的人推行這些制度。此外，一些研究報告<sup>47</sup>也指出了高級公職人員應有的素質。這些可統稱為“公職人員七項原則”的素質是：無私、正直、客觀、問

---

<sup>47</sup> 對於公營機構管治的範疇，一九九四年在英國成立的《研究公職人員行為標準委員會》(又稱“羅蘭委員會”(Nolan Committee))，訂出公營機構的管治委員會成員和高層管理人員所須具備的主要個人素質。其他研究報告包括由國際會計師聯會發表的《公營機構的管治：管治團體的透視》。香港會計師公會在撰寫《基本架構》時，也參照了聯會的報告。

責、公開、誠實和領導才能(見**附件7**)。由此可見，管治委員會委員應奉行最高的行為標準，並可作為機構內其他人員的模範。

6.66 為了維持公眾對平機會的信心，以及維護平機會的尊嚴和地位，我們**建議**平機會考慮頒布委員和職員的行為守則，確保他們時刻恪守最高的行為和誠信標準。這套守則應以現有的行為守則為藍本，或直接採用現有的守則，當中應包括鑑別和處理利益衝突情況的機制(見第 2.58 段)。我們也**建議**，政府在委任平機會委員時，應考慮這些原則。

## 公開、透明和溝通

6.67 公開和透明是良好機構管治的基本原則<sup>48</sup>。平機會如缺乏透明度，便容易令社會上出現種種揣測，而管治委員會內部、平機會職員之間也會產生猜疑和揣測，以致削弱本身的公信力和效率。另一方面，公眾對透明度的訴求日益增加。平機會最近完成的組織檢討報告指出，一些關注團體要求平機會公開舉行會議，並把所有會議文件公開，方便公眾取覽。在研究平機會的組織檢討報告和香港會計師公會的《基本架構》後，我們**建議**：

- (a) 平機會應作出承諾，確保所有主要工作公開和透明，但在某些情況下，如理應把資料保密，則不在此限。
- (b) 平機會可考慮落實組織檢討報告所載的建議，恢復以往的做法，在每次平機會會議後舉行記者招待會，以加強與傳媒的溝通。
- (c) 平機會可考慮落實組織檢討報告所載的建議，把已通過的平機會會議記錄上載互聯網，方便市民查閱。
- (d) 在管治委員會方面，平機會應確保在會議前向各委員提供足夠的相關資料，讓他們有充足的時間作好準備，以便在會議上進行討論和作出決定。
- (e) 正如平機會的人力資源管理檢討報告所建議，平機會管理層應考慮諮詢員工，以期找出最佳方法，改善機構的內部溝通以及平機會委員與員工之間的溝通。人力資源管理檢討報告指出，平機會各級員工之間均缺乏溝通。

---

<sup>48</sup> 《坎特伯里報告》(Cadbury Report)提出三項廣受接納的良好機構管治基本原則，即公開、誠信和問責。

6.68 具體來說，平機會應考慮採取以下措施：

- (a) 向所有員工提供有關重要政策和實務安排的資料，包括採購、招聘、處理投訴和培訓方面的資料；
- (b) 制定有關程序，鼓勵員工就機構的行政失當、違反法規或道德操守的行為，提出意見或作出投訴，而無須擔心受到報復。有關程序必須清楚列明各種途徑，以便員工向部門主管、行政總裁、主席以至管治委員會委員提出意見和申訴。

## 具效率的服務表現

6.69 平機會需要有適當的權力、足夠的資源和人才，才能公正無私地有效執行職務。在資源方面，我們注意到平機會已有不俗的盈餘，而且也沒有人向我們表示，平機會缺乏資源以致未能暢順運作。為使平機會能夠提供符合公眾期望的服務，平機會須加強服務表現衡量機制和提升人力資源的質素。

## 服務表現管理

6.70 雖然平機會的組織檢討報告確認平機會的服務表現大致良好，但為了精益求精，報告建議平機會採取以下措施：

- (a) 檢討現行服務承諾所訂明的服務標準和服務指標，以確保服務質素；
- (b) 制定為期三至五年的策略性機構計劃，以便各科／組在擬訂周年工作計劃時以此作為依據；
- (c) 擬訂更有系統的自我評估計劃，包括定期進行有系統的意見調查(例如每三年進行一次)，以了解公眾對平機會工作的看法和服務對象的滿意程度。

6.71 我們支持上述建議，並**建議**平機會盡快落實有關建議。

6.72 多年來，平機會已先後就其主要職務進行多項檢討，以改善服務表現。在過去數年，兩位外界顧問和香港大學法律學院比較法與公法研究中心已分別就平機會處理投訴的工作以及相關事宜進行檢討和研究。最近完成的組織檢討報告也載列多項建議，以期改善平機會在公眾教育、培訓、研究和法律協助等方面的服務表現。我們**建議**平機會跟進上述建議，並盡快付諸實行。

## 人力資源

6.73 平機會為人羣服務，也是由員工提供服務。平機會要有效運作，便須有一支強大而又高效盡責的員工隊伍以及健全的人力資源管理系統。委聘和終止聘用余仲賢先生為行動科總監一事，顯示了人事管理政策和程序方面仍有地方需要改善，而一直以來針對平機會的各項指控，也反映出機構內部有員工感到不滿。有鑑於此，平機會在二零零四年進行了人力資源管理檢討。我們**建議**，平機會應盡快落實該項檢討報告所載的建議。

6.74 正如第五章所述，我們明白，平機會員工，尤其是行動科的人員，經常承受重大的壓力。他們的服務對象一般都已循其他投訴途徑作出申訴，但徒勞無功，最後才向平機會求助。因此，這些人可能感到不快、憤怒，甚至抱敵對態度。另一方面，被投訴一方也認為沒有違法，因而同樣不滿。他們很有可能會把這些情緒發泄在處理投訴的員工身上。對任何一方來說，即使達成和解，也未必完全感到滿意。平機會的工作並不容易應付。我們**建議**，平機會應進一步改善人力資源政策，多肯定員工的工作，並為他們提供多些支援和培訓。

6.75 正如人力資源管理檢討報告所述，平機會員工的背景各有不同，因此，平機會內存在小圈子和次文化。對於一個以人為本、促進包容和諧、鼓勵和解的機構來說，這現象並不理想。我們**建議**，平機會管理層應積極採取行動，致力提升員工士氣和改善員工關係，以創造一個可以鼓勵員工不斷求進、和諧共融的工作環境；在適當情況下，平機會也可請外界機構協助進行有關的工作。

6.76 展望未來，我們**建議**：

- (a) 平機會須改善員工工作表現管理制度，培養績效為本、用人唯才的文化，並給予表現欠佳的員工足夠的警告和勸告。如此一來，就算平機會最終決定終止他們的合約或不與他們續約，也不會令他們覺得事出突然。
- (b) 正如人力資源管理檢討報告所建議，平機會應重申員工必須對促進平等機會作出承擔，並把這項要求確立為各職級員工的關鍵才能。平機會應招聘和挽留一些認同平等機會信念的員工，並須定期訓練員工和提供全面的入職培訓，使員工充分認識有關的事宜。
- (c) 平機會須改善有關處理員工申訴的機制。



- (d) 平機會須加強其在處理員工離職事宜方面的技巧。正如人力資源管理檢討報告所建議，平機會在輔導員工、紀律處分和終止聘任方面，須為負責有關工作的員工提供適當的訓練。
- (e) 平機會應確保人力資源管理政策和措施公平合理，並具透明度。
- (f) 平機會應鼓勵員工成立員工組織或安排聯誼活動，藉以加強彼此的聯繫。

## 問責

6.77 由於平機會是公營機構，因此應重申對公眾問責的承諾。我們**建議**，為了加強問責，平機會應繼續：

- (a) 向政務司司長提交年度報告、年度帳目報表和核數師就報表所作的報告，以便呈交立法會省覽；
- (b) 受審計署署長監察，以確保平機會在資源運用方面符合節約原則和成本效益；
- (c) 依循有關的資助金指引行事，並定期滙報工作。

## 平等機會審裁處

6.78 我們注意到，有建議認為應成立平等機會審裁處，為處理平等機會事宜另外提供一個費用不高而又方便的解決爭議機制。據我們所知，平機會委員和職員、司法機構成員和其他相關人士已組成工作小組，研究這項建議。我們**建議**，有關當局應繼續研究這項建議，以找出最佳方法，促進和維護平等機會。

## 明確定位和公眾的看法

6.79 除了加強管治之外，平機會還須處理一些長遠的問題。此外，平機會必須明確定位，並讓公眾清楚知道其定位為何。

## 平機會的職責範圍

6.80 鑑於平機會的歷史尚短，其首要工作是建立良好的工作紀錄，同時應不斷改進，精益求精。平機會應按工作的緩急先後，制定中長期的計劃。我們欣悉平機會已主動進行組織檢討。在二零零四年

十二月二日的平機會會議上，委員通過組織檢討報告所建議修訂的抱負、使命和核心信念(見**附件 6**)。我們**建議**平機會應宣傳其抱負、使命、核心信念以及工作範圍，讓公眾對平機會的角色和職能有更深入的認識。

6.81 我們也**建議**：

- (a) 平機會應集中鞏固現時的工作，並在現有的法定職能上精益求精，繼續深化各項工作，力求改善服務質素。
- (b) 由於平機會的職權範圍可能會擴大，以包括執行禁止種族歧視條例<sup>49</sup>的工作，因此平機會應與政府緊密聯繫，共同制定一個健全的架構，以執行有關條例。

## 平機會應該公正持平

6.82 平機會是“規管者”，以發出警告和提出起訴來執行法例。平機會同時是“仲裁者”，為兩方當事人處理投訴。此外，平機會也是“倡導者”，通過公眾教育和宣傳，推廣平等機會的信息。由於平機會的職能涉及多個層面，在角色上自然出現矛盾。這些職能沒有(也不必有)“防火牆”分隔，要分清不同角色實非易事。因此，即使是平機會委員和員工，他們當中也有人對平機會應否和何時為“倡導者”或中立者，並不十分清楚。

6.83 有些人士認為，平機會應擔當“倡導者”角色，為他們仗義執言，但是，假如平機會在處理投訴時有所偏袒，其公信力便可能受到損害。不過，很多人都認為，平機會應該是公正無私的中間人，平衡社會不同界別的利益。平機會應作為不同利益團體的溝通橋梁，協助他們提出所關注的事項，並先以和平方式化解彼此的分歧，最後才以法律途徑解決問題。有人提議，平機會管治委員會應參照國際慣例和根據本地情況，清楚界定“公正持平”的意義<sup>50</sup>，並討論如何履行這項責任。我們贊同這項提議，並**建議**平機會考慮作出清晰的政策聲

---

<sup>49</sup> 根據民政事務局在二零零四年九月發表的《立法禁止種族歧視》諮詢文件，政府建議由平機會負責執行禁止種族歧視的擬議法例。

<sup>50</sup> 請參閱註腳 34 所述的文章。

明<sup>51</sup>，說明平機會如何“公正持平”地履行職責，並在網站和其他資料中公布有關聲明。我們欣悉平機會最近完成的組織檢討報告也載有類似的建議。

## 調解

6.84 在日常運作方面，有些投訴人對以下幾方面表示失望：(i)平機會處理投訴和調解的方法(他們認為，有關方法對投訴人造成沉重的負擔)；(ii)調解工作的性質(即沒有“裁決”)；(iii)平機會員工的中立角色(他們認為，職員顯然猶豫甚至不願意向投訴人提供意見，指出投訴個案中有利或不利投訴人的因素)。

6.85 既然我們最終的目標在於建立和諧的社會，鼓勵當事人進行調解的好處顯而易見。我們**建議**平機會檢討應否為投訴人提供進一步協助，以及在哪些方面可以提供協助，以便進行調解，而無損其公正持平的角色。此外，建議設立的平等機會審裁處，也可處理未能經調解方式和解的個案。

## 公眾教育和宣傳

6.86 有些人期望平機會致力進行公眾教育和宣傳活動，而非興訟，以建立一個和諧包容的社會。我們**建議**：

- (a) 平機會應重申其最終目標，亦即改變公眾對平等機會的看法，從而促進社會和諧。為此，平機會應加強研究、宣傳、公眾教育、培訓等方面的工作，同時繼續按照既定的政策，在適當時提出訴訟。
- (b) 平機會應確立“以人為本”的機構定位，把人放在首位。平機會應致力建立一個多元而和諧包容的社會，在這個過程中，反歧視條例是工具而不是主宰，人們應該是真心尊重平等機會，而不是因為害怕違法而擁護平等機會。此外，平機會應採用淺白易明的用語，宣傳平等機會。

---

<sup>51</sup> 澳洲人權及平等機會委員會曾研究澳洲的情況，結果認為要採取更積極的方法，並在其網站([http://www.hreoc.gov.au/complaints\\_information/publications/alternative.html](http://www.hreoc.gov.au/complaints_information/publications/alternative.html))刊載了下述聲明：“本委員會認為，要使過程公平公正，必須考慮、處理反歧視和人權爭議中有關各方的實力差距，而從中干預以確保過程公平公正對達致公平公正的結果至關重要。本委員會的法例支持調停人作出正面的干預，以確保一方在訴訟中不是處於極端不利的情況，以及協助各方以平等條件參與其中。要確保過程公平公正，便得超越形式上的平等，因為平等對待實力懸殊者，不單沒有改善情況，更顯然使弱者更弱……這種令過程確實平等的干預手法，與調停人必須不偏不倚和保持中立並無牴觸。保持中立不單要在過程中保持警覺，不妄加己見，還要積極行動，維持過程平等”。

## **模範機構**

6.87 顧名思義，平機會代表公平、誠信、捍衛平等。平機會要像司法機構一樣，排解市民與政府、市民與市民之間的糾紛。平機會應當公正持平、不偏不倚。在執行職務時，平機會既要靈活處事，也須依循適當程序行事，因此，平機會須在這兩者之間求取平衡。我們**建議**，平機會要成為一個具公信力、有良好辦事原則和程序的機構，便須採取以下措施：

- (a) 在切實可行的情況下，平機會應參照公營和私營機構的良好做法，把人力資源管理的規則和程序正規化，特別是有關招募、聘任、退休、終止聘任的規則和程序。
- (b) 平機會應就平機會和轄下專責小組的運作制定更清晰的指引和程序。
- (c) 平機會應檢討並改進保存和處理機密檔案和個人資料的制度，並在適當的情況下，邀請廉政公署或個人資料私隱專員公署等外界組織提供協助。

## **總結**

6.88 我們作出上述建議時，均以事實為依據，並參考了各方人士在調查期間通過意見書和會晤所提出的意見。我們希望這些建議有助政府和平機會研究如何恢復平機會的公信力。我們所提的建議，有部分是短期措施，應該很快便可以實行；其餘則涉及政策和法律問題，需要仔細研究。我們相信，有關當局考慮上述建議時，會一併考慮平機會近年進行的各項檢討所得的結果。

## 第七章

### 結論和建議

---

#### 引言

7.1 本章總結先前各章的調查結果和觀察所得。在此必須強調，我們的結論和建議，都是後見之明。我們非常明白，社會各界對平機會抱有極高的期望。真正關心平機會的人，應該讓事情過去，放眼未來。現在，我們必須確保有關各方都能汲取教訓，並為日後制定改善措施。

#### 結論

##### 結論一

##### 委聘余仲賢先生為行動科總監

7.2 委聘余仲賢先生為行動科總監的過程，符合平機會當時在招聘方面的一貫做法。委聘程序中有些做法很好，例如：

- (a) 委託獵頭公司提供更多人選以供考慮，同時令篩選程序更加專業(第 2.37 段)。
- (b) 清楚訂明行動科總監所須具備的條件和履行的職責，並把有關條件和職責納入評核程序(第 2.34 段)。
- (c) 由具代表性的遴選委員會進行招聘，該遴選委員會由經驗豐富的平機會委員組成，他們在執行職能方面不但盡責，而且獨立和專業(第 2.56 和第 2.57 段)。

7.3 根據平機會在二零零三年年底時的理解，余仲賢先生是根據正常程序妥為聘任的。然而，平機會在二零零四年三月十八日的會議上得悉，批准聘任的過程在技術上有若干不當之處：

- (a) 遴選委員會委聘余仲賢先生，在技術上超越了本身的權限，因為遴選委員會是沒有委聘權的。行政及財務專責小組不可以把這項權力再轉授予遴選委員會。

- (b) 平機會就轉授委聘高層人員的權力而向行政及財務專責小組發出的書面授權，如非忘記擬備，則已丟失。

7.4 平機會在翻查檔案時發現，同類事件在一九九八年委聘一名高層人員時也曾發生。我們也留意到，遴選委員會的組成由行政及財務專責小組召集人批准，而非由該專責小組以小組名義批准(第 2.46、第 2.48、第 2.65 和第 2.66 段)。

7.5 我們明白，胡紅玉女士希望公布余先生獲聘任，是因為反種族歧視問題漸受重視，而這項聘任有助於提升平機會在這方面的地位。早在六月，當胡女士尚未知道王見秋先生獲委任為平機會主席時，已計劃公布余先生的聘任。然而，由於余先生要到二零零三年十一月才履新，所以把他獲聘任一事延至新任主席就職後才公布，可能是較好的做法(第 2.83 段)。

## 結論二

### 終止聘用余仲賢先生

7.6 終止聘用余仲賢先生是經平機會委員在二零零三年九月十八日會議上議決而獲妥為授權的：

- (a) 上述決議獲一致通過，在場的委員在表決時沒有提出反對，因此決議是恰當地作出的。
- (b) 委員就終止余先生的合約是否合法、合情、合理的問題，討論了 45 分鐘，才通過有關的決議。委員集中討論如何以最佳方式處理終止余仲賢先生的合約一事。
- (c) 這項決議授權“平機會主席處理余先生的合約”。委員會會議的錄音紀錄證實，這項決議授權主席處理終止與余先生的合約一事。
- (d) 委員通過的決議並沒有要求王先生在終止合約之前先行向平機會匯報。

(第 3.46 至第 3.55 段)

7.7 王見秋先生和平機會辦事處理應在二零零三年九月十八日的會議上，向平機會委員匯報有關先前與余先生就終止合約所作的討論，以及余先生的代表律師來信表示會就平機會的違約行為採取法律行動。雖然這些資料未必會影響平機會委員通過決議授權王先生處理

合約的決定，但有關的資料應有助委員在會議上進行討論。同樣，平機會辦事處理應讓委員知悉其後的事態發展(第3.50、第3.57 和第3.62 段)。

7.8 平機會和余先生之間的糾紛得以圓滿解決，足證此事基本上是一宗僱傭糾紛，只要雙方願意，便可通過法律途徑達成和解(第3.69 段)。

## **結論三**

### **委任王見秋先生為平機會主席和批准他繼續領取退休金**

7.9 關於王見秋先生繼續領取退休金一事，王先生已依循一切有關的程序，先向終審法院首席法官徵求批准，其後經由民政事務局局長向行政長官請准。行政長官批准王先生的個案，屬其權力範圍以內的事(第4.20 和第4.21 段)。

7.10 有關王先生接受禮物的指控，是指聲稱發生於王先生任職司法機構期間的事件。現時已有完備的規定，規管法官和司法人員接受利益的事宜(第4.29 段)。

## **結論四**

### **主席交接安排**

7.11 在現行架構下，平機會主席負責掌管政策和行政職務，因此主席的交接安排最好能夠順利進行。交接工作理應可以做得更加正規和專業，可惜胡女士與王先生未能作出這樣的交接安排(第4.42 段)。

## **結論五**

### **二零零三年十一月四日和五日的聚會**

7.12 二零零三年十一月四日和五日的聚會，旨在進一步了解王先生的意向，並在王先生飽受困擾和壓力的時候，給予他精神上的支持。這兩次聚會完全是非正式的，既沒有議程和會議記錄，也沒有擬備文件。

7.13 王先生在二零零三年十一月六日發表的辭職聲明，是他自行擬備的，參與聚會的人士沒有提供協助。辭職聲明並沒有提及對平機會的指控(第 4.51 至第 4.53 段)。

## 結論六

### 所謂的“六宗罪”

7.14 本報告第五章已經詳述，《東周刊》在二零零三年十一月十二日刊載的所謂“六宗罪”，如非毫無根據，便是誇大其詞。

7.15 所謂的“六宗罪”與以往多年來針對平機會的指控(大多數是匿名的)並非無關。這些指控大多見於以往的傳媒報道、雜誌文章和匿名信件。平機會曾設法找出這些指控的來源，但不成功。這些指控只是經過重新包裝後再次刊登，並與王先生辭職一事扯上關係(第 5.69 和第 5.71 段)。

7.16 根據我們所得的資料，出席二零零三年十一月四日和五日聚會的五名人士當中，沒有人在有關的文章刊登之前，曾經看見或閱讀任何載有“六宗罪”的文件(第 4.50 段)。

## 結論七

### 政府的角色

7.17 市民期望政府帶頭維護平機會的公信力。按照政策，政府應該與平機會保持適當距離，以確保其獨立自主。政府處理有關平機會的事宜，尤其是處理委任事宜時，應有更敏銳的觸覺和加倍審慎(第 6.27 段)。

## 結論八

### 展開新的一頁

7.18 平機會本着精益求精的精神，進行了有關平機會的角色、架構和人力資源管理制度的全面檢討。這些檢討最近已經完成，為解決平機會面對的一些問題，以及提升整個機構的運作效率，提供了很有用的綱領(第 6.9 至第 6.13 段)。



## **建議**

7.19 要恢復平機會的公信力，還須各方同心協力。經過集思廣益，我們現提出 70 項建議。

## **鞏固平機會的組織架構**

### **主導原則**

建議 1 我們**建議**，政府與平機會之間的關係以及平機會的運作，應以《巴黎原則》和良好機構做法所訂明的核心信念為依據。有關的核心信念如下：

- (a) 獨立自主；
- (b) 多元化；
- (c) 良好機構管治；
- (d) 公開、透明和溝通；
- (e) 具效率的服務表現；
- (f) 問責。

(第 6.15(b)段)

建議 2 我們**建議**，政府在委任平機會的成員和處理平機會的管治事宜方面，應考慮參考《巴黎原則》(載於**附件 6**)(第 6.15(a)和第 6.17 段)。

建議 3 我們**建議**，平機會在履行職責方面以《巴黎原則》為依據，充分行使法例所賦予的權力(第 6.18 段)。

### **獨立自主**

建議 4 我們**建議**，政府應繼續採取不干預政策，不參與平機會的日常運作(第 6.27 段)。

建議 5 我們**建議**，政府應積極考慮平機會的要求，協助平機會加入致力消除歧視的國際組織(第 6.28 段)。

建議 6 為確保平機會繼續不偏不倚地執行工作，我們**建議**平機會應該保持中立，平衡各方利益，避免受單一利益團體所操縱(第 6.29 段)。

建議 7 我們也**建議**，平機會各委員(包括由社羣提名的委員)必須維護平機會的整體利益(第 6.29 段)。

## 多元化

建議 8 在參考《巴黎原則》和考慮本地情況後，我們**建議**，平機會委員應來自社會各界，包括：

- (a) 受平機會執行的反歧視條例所保障的社羣的代表；
- (b) 來自學術、宗教、法律、醫療、會計、傳媒或其他專業界別的人士；
- (c) 對發展平等機會或致力消除歧視的非政府機構有認識或在參與其工作方面有經驗的人士；
- (d) 對工會或僱員組織有認識或在參與其工作方面有經驗的人士；
- (e) 私營或公營機構僱主的代表；
- (f) 一名立法會議員。

(第 6.30 段)

建議 9 我們**建議**，由於平機會的管治委員會須管理平機會的事務，其成員應包括財務和法律專家，以確保委員會能夠妥善監管公共資源的運用和交代有關的帳目(第 6.31 段)。

建議 10 我們**建議**，平機會委員應繼續以個人身分獲得委任(第 6.31 段)。

建議 11 我們**建議**，政府在委任平機會委員時，可考慮邀請平機會提名一些代表有關社羣的委員人選。在這方面，平機會可邀請代表不同社羣的各個有關組織提名人選，以供提名委員會考慮，然後才把提名委員會建議的名單提交政府(第 6.32 段)。

建議 12 我們**建議**，平機會應循以下途徑擴大網絡和委任不同背景的人士為成員：

- (a) 增加轄下專責小組增選委員的人數，並邀請在有關界別中有聲望的人士參與小組的工作；
- (b) 研究可否建立和擴大與相關團體的聯絡網，以便討論一些特別的議題。

(第 6.33 段)

## 機構管治

### 公營機構的管治

建議 13 我們**建議**平機會研究香港會計師公會出版的《公營機構企業管治的基本架構》所載的指引，並把適用的指引付諸實行(第 6.35 段)。

### 平機會主席

建議 14 我們**建議**，平機會應落實最近完成的組織檢討報告所載的建議，建立機構形象，而非把焦點集中在主席身上(第 6.36 段)。

建議 15 我們**建議**把主席和行政總裁這兩個職位分拆，並重設行政總裁一職，而主席最好為非全職和非執行成員(第 6.37 至第 6.40 段)。

建議 16 我們**建議**當局考慮修訂有關的法例條文，取消有關主席須為全職成員的規定，以便在物色最佳主席人選時有更大的靈活度(第 6.40 段)。

建議 17 我們**建議**明文釐定主席的責任，而主席和行政總裁也應清楚分工(第 6.41 段)。

建議 18 我們**建議**，如重設行政總裁一職，行政總裁應為管治委員會當然執行成員，負責處理所有的行政管理工作。他須向主席負責，並就平機會的表現，以及執行管治委員會所訂的策略和政策，向委員會負責(第 6.42 段)。

建議 19 我們**建議**，在考慮上述更改架構的建議期間，應清楚釐定平機會主席與管治委員會的權力職責。具體來說，策略事務和其他主要事項(例如資源運用和聘任高層人員等事宜)應交由管治委員會作集體決定(第 6.43 段)。

建議 20 我們**建議**政府日後委任或再度委任平機會主席時，應考慮第 6.44 段所載有關平機會主席應具備的理想條件(第 6.44 段)。

建議 21 我們**建議**，政府在物色最佳主席人選時，應繼續採用“用人唯才”的原則，充分考慮各人選的專長、經驗和操守，同時顧及平機會的職能。在委任平機會主席時，應該不受政治因素所影響(第 6.45 段)。

建議 22 我們**建議**，政府就諮詢及法定組織進行全面檢討時，應一併檢討平機會主席的薪酬福利條件。如重設行政總裁一職並擴大其職能，平機會也應檢討該職位的薪酬(第 6.46 段)。

建議 23 我們**建議**，政府就香港的諮詢及法定組織進行全面檢討時，應考慮下列兩項建議：

- (a) 研究設立提名委員會的做法是否可取和可行。這個委員會應包括政府官員和有關各方的代表，作用是協助平機會和其他主要委員會委任成員。根據這個建議，有關機構可就有關的空缺刊登廣告，並邀請提名。提名委員會所建議的人選名單會提交行政長官考慮和批核。
- (b) 政府應考慮採納外國的做法，每當作出重要職位的委任時，應發出一份新聞稿，詳列獲委任人士的履歷，以表明其資歷和經驗完全切合平機會的工作，因而絕對勝任有關職位。

(第 6.48 段)

建議 24 雖然我們認為委任平機會成員的制度有必要增加透明度和問責性，但我們**建議**政府緊記不要制定一些令俊傑之士卻步的程序，導致他們對服務社會的熱誠減退，令平機會以至香港失去寶貴的人才(第 6.49 段)。

建議 25 為確保運作平穩和方便作出較長遠的規劃，我們**建議**平機會主席的任期一般為三年，任期屆滿後可獲再度委任一次，任期不超過三年(第 6.50 段)。

建議 26 我們**建議**，除非有不可預知的情況或凌駕其他考慮因素的原因，否則政府應在平機會主席新一屆任期開始前兩個月，決定並宣布委任、再度委任或終止委任主席的事宜(第 6.53 段)。

建議 27 我們**建議**，政府應盡可能在平機會委員新一屆任期開始前一個月，宣布委任或再度委任委員的事宜(第 6.53 段)。

## 交接安排

建議 28 我們**建議**，在重設行政總裁一職的建議有待進一步考慮之前，平機會應制定有關主席妥善交接的安排，並在適當的情況下，把有關的安排正規化(第 6.54 段)。

建議 29 我們**建議**應盡可能由平機會自行安排新舊主席的交接，使平機會能維持獨立自主。除協助新任主席與外界建立良好關係和網絡外，政府不應參與平機會主席的交接工作。政府也不應就平機會的日常內部運作事宜，向平機會主席發出指示或作出任何表示(第 6.54 段)。

## 管治委員會

建議 30 為加強集體領導，我們**建議**政府可考慮為平機會設立副主席一職，如主席不在香港或因其他理由不能履行主席職務，又或主席職位懸空，可由副主席署任主席(第 6.55 段)。

建議 31 我們**建議**平機會可考慮就特定課題任命發言人，以提升平機會的形象，顯示平機會在多元中尋求合一。個別委員不宜就平機會的事宜公開發表個人意見(第 3.64 和第 6.55 段)。

## 平機會委員的角色

建議 32 我們**建議**，平機會委員要認識自己的基本法律責任與職能，以及可能須履行的一切責任。這些責任包括定出方向、監管整個機構，以及監察行政管理的工作(第 6.59(a)段)。

建議 33 我們**建議**，平機會應採納組織檢討報告的建議，為委員定期舉行迎新和了解工作情況的活動，以及安排就任簡介、複修和集思會(第 6.59(b)段)。

建議 34 我們**建議**，雖然管治委員會不應干預平機會的日常運作，但平機會轄下各專責小組的主席應考慮擔當更積極的角色，向平機會辦事處人員提供指引、指導和支援。此外，委員也應大力支持平機會的

工作，包括參與至少一個專責小組，以及更積極地參與公眾教育和社區關係活動(第 6.59(c)段)。

建議 35 我們**建議**，平機會委員應該知道委員要為管治委員會的決定負上集體責任。一旦管治委員會依據規則和程序作出決定，平機會委員應當支持並維護機構的形象(第 3.65 和第 6.59(d)段)。

## **平機會委員的委任**

建議 36 我們**建議**，政府在委任平機會委員時，應考慮具備以下條件的人士：

- (a) 支持平等機會的原則；
- (b) 樂意並能夠付出時間和精神為平機會服務；
- (c) 具有良好的道德操守、受人敬重(請參閱第 6.65 和第 6.66 段)。

(第 6.60 段)

建議 37 我們**建議**當局下次考慮委任委員時，應依循“六年任期”的規定行事(第 6.63 段)。

建議 38 為免因同時有多名委員離任而影響委員會工作，以及確保委員會工作的延續性，我們**建議**對委員的任期作出交錯安排，確保同一年內不會有一半以上的委員任期屆滿(第 6.64 段)。

## **管治委員會的行為標準**

建議 39 為了維持公眾對平機會的信心，以及維護平機會的尊嚴和地位，我們**建議**平機會考慮頒布委員和職員的行為守則，確保他們時刻恪守最高的行為和誠信標準(第 6.66 段)。

建議 40 我們**建議**，政府在委任平機會委員時，應考慮有關人選是否符合某些特定的行為標準(第 6.66 段)。

## 公開、透明和溝通

建議 41 我們**建議**，平機會應作出承諾，確保所有主要工作公開和透明，但在某些情況下，如理應把資料保密，則不在此限(第 6.67(a)段)。

建議 42 我們**建議**，平機會可考慮落實組織檢討報告所載的建議，恢復以往的做法，在每次平機會會議後舉行記者招待會，以加強與傳媒的溝通(第 6.67(b)段)。

建議 43 我們**建議**，平機會可考慮落實組織檢討報告所載的建議，把已通過的平機會會議記錄上載互聯網，方便市民查閱(第 6.67(c)段)。

建議 44 我們**建議**，平機會應確保在會議前向各委員提供足夠的相關資料，讓他們有充足的時間作好準備，以便在會議上進行討論和作出決定(第 6.67(d)段)。

建議 45 我們**建議**，正如平機會的人力資源管理檢討報告提出，平機會管理層應考慮諮詢員工，以便找出最佳方法，改善機構的內部溝通以及委員與員工之間的溝通。具體來說，平機會應考慮採取以下措施：

- (a) 發布和提供有關重要政策和實務安排的資料，包括採購、招聘、處理投訴和培訓方面的資料；
- (b) 制定有關程序，鼓勵員工就機構的行政失當、違反法規或道德操守的行為，提出意見或作出投訴，而無須擔心受到報復。有關程序必須清楚列明各種途徑，以便員工向部門主管、行政總裁、主席以至平機會委員提出意見和申訴。

(第 6.67(e)和第 6.68 段)

## 服務表現

### 服務表現管理

建議 46 我們**建議**，平機會應落實組織檢討報告所載的下列建議，以進一步改善平機會的服務表現：

- (a) 檢討現行服務承諾所訂明的服務標準和服務指標，以確保服務質素；

- (b) 制定為期三至五年的策略性機構計劃，以便各科／組在擬訂周年工作計劃時以此作為依據；
- (c) 擬訂更有系統的自我評估計劃，包括定期進行有系統的意見調查(例如每三年進行一次)，以了解公眾對平機會工作的看法和服務對象的滿意程度。

(第 6.70 和第 6.71 段)

建議 47 我們**建議**平機會跟進以往各項檢討所提的建議，並把適用的建議付諸實行，以改善其主要工作表現(第 6.72 段)。

建議 48 由於對平機會的培訓和顧問服務需求日增，我們**建議**平機會擴展這方面的服務(第 5.53 段)。

## 人力資源

建議 49 我們**建議**平機會盡快落實人力資源管理檢討報告所載的各項建議(第 6.73 段)。

建議 50 我們**建議**，平機會應進一步改善人力資源政策，多肯定員工的工作，並為他們提供多些支援和培訓(第 6.74 段)。

建議 51 我們**建議**，平機會管理層應積極採取行動，致力提升員工士氣和改善員工關係，以創造一個可以鼓勵員工不斷求進、和諧共融的工作環境；在適當情況下，平機會也可請外界機構協助進行有關的工作(第 6.75 段)。

建議 52 我們**建議**，平機會須改善員工工作表現管理制度，培養績效為本、用人唯才的文化，並給予表現欠佳的員工足夠的警告和勸告。如此一來，就算平機會最終決定終止他們的合約或不與他們續約，也不會令他們覺得事出突然(第 6.76(a)段)。

建議 53 我們**建議**，平機會應採納人力資源管理檢討報告的建議，重申員工必須對促進平等機會作出承擔，並把這項要求確立為各職級員工的關鍵才能。平機會應招聘和挽留一些認同平等機會信念的員工，並須定期訓練員工和提供全面的人職培訓，讓員工充分認識有關的事宜(第 6.76(b)段)。



建議 54 我們**建議**，平機會須改善有關處理員工申訴的制度(第 6.76(c)段)。

建議 55 我們**建議**，平機會須加強其在處理員工離職事宜方面的技巧。正如人力資源管理檢討報告所建議，平機會在輔導員工、紀律處分和終止聘任方面，須為負責有關工作的員工提供適當的訓練(第 6.76(d)段)。

建議 56 我們鼓勵平機會繼續與相類機構作出借調安排。為了確保日後借調人員和聘用顧問的安排能夠達到預期目的，我們**建議**：

- (a) 平機會應就聘用顧問和借調人員的事宜制定更清晰的指引。這些指引應涵蓋聘用有關人員的目的、運作程序，以及他們與平機會員工合作的安排。
- (b) 平機會辦事處應就聘用顧問和借調人員的事宜，向行政及財務專責小組定期提交報告，以便該小組可充分掌握平機會的人手情況。
- (c) 平機會應確保所聘用的顧問和借調人員具備所需的專業知識，並確保他們按照計劃把有關的技術傳授給平機會員工，以及安排本地人員逐步接替他們。

(第 5.23 段)

建議 57 我們**建議**，平機會應鼓勵員工成立員工組織或安排聯誼活動，藉以加強彼此的聯繫(第 6.76(f)段)。

## 問責

建議 58 為了重申對公眾問責的承諾，我們**建議**平機會繼續：

- (a) 向政務司司長提交年度報告、年度帳目報表和核數師就報表所作的報告，以便呈交立法會省覽；
- (b) 受審計署署長監察，以確保平機會在資源運用方面符合節約原則和成本效益；
- (c) 依循有關的資助金指引行事，並定期匯報工作。

(第 6.77 段)

## 平等機會審裁處

建議 59 我們**建議**，有關當局應繼續研究關於成立平等機會審裁處的建議(第 6.78 段)。

## 明確定位和公眾的看法

### 平機會的職責範圍

建議 60 我們**建議**，平機會應宣傳其抱負、使命、核心信念以及工作範圍，讓公眾對平機會的角色和職能有更深入的認識(第 6.80 段)。

建議 61 我們**建議**，平機會應集中鞏固現時的工作，並在現有的法定職能上精益求精，繼續深化各項工作，力求改善服務質素(第 6.81(a)段)。

建議 62 由於平機會的職權範圍可能會擴大，以包括執行禁止種族歧視條例的工作，我們**建議**平機會應與政府緊密聯繫，共同制定一個健全的架構，以執行有關條例(第 6.81(b)段)。

### 平機會應該公正持平

建議 63 我們**建議**，平機會管治委員會應參照國際慣例和根據本地情況，清楚界定“公正持平”的意義，並討論如何履行這項責任。我們並**建議**平機會考慮作出清晰的政策聲明，說明平機會如何“公正持平”地履行職責(第 6.83 段)。

### 調解

建議 64 有關平機會處理投訴的工作，我們**建議**平機會檢討應否為投訴人提供進一步協助，以及在哪些方面可以提供協助，以便進行調解，而無損其公正持平的角色(第 6.85 段)。

建議 65 我們**建議**，為了進一步把“調解工作”納入平機會的核心職能，平機會可考慮以“調解率”作為員工和平機會的服務表現指標。我們並**建議**，平機會應加強員工在調解和調停工作方面的培訓(第 5.42 段)。

## 公眾教育和宣傳

建議 66 我們**建議**，平機會應重申其最終目標，亦即改變公眾對平等機會的看法，從而促進社會和諧。為此，平機會應加強研究、宣傳、公眾教育、培訓等方面的工作，同時繼續按照既定的政策，在適當時提出訴訟(第 6.86(a)段)。

建議 67 我們**建議**，平機會應確立“以人為本”的機構定位，把人放在首位。平機會應致力建立一個多元而和諧包容的社會，在這個過程中，反歧視條例是工具而不是主宰，人們應該是真心尊重平等機會，而不是因為害怕違法而擁護平等機會。此外，平機會應採用淺白易懂的用語宣傳平等機會(第 6.86(b)段)。

## 模範機構

建議 68 為了使平機會成為一個具公信力、有良好辦事原則和程序的機構，我們**建議**平機會應在切實可行的情況下，參照公營和私營機構的良好做法，把人力資源管理的規則和程序正規化，特別是有關招募、聘任、退休、終止聘任的規則和程序。具體來說：

- (a) 平機會應就招聘員工、聘用外界顧問和借調人員，以及招募暑期工、見習生和志願人員方面，制定有關介紹人選和申請利益的指引，並經常作出檢討。
- (b) 平機會應確保人力資源管理政策和措施公平合理，並具透明度。
- (c) 平機會應公布有關指引，並為全體員工提供培訓，確保員工遵循指引行事。

(第 2.58、第 5.23(a)、第 5.24、第 6.76(e)和第 6.87(a)段)

建議 69 我們**建議**，平機會應就平機會和轄下專責小組的運作制定更清晰的指引和程序(第 6.87(b)段)。

建議 70 平機會如要維護本身在處理投訴方面的公信力，必須審慎、合法地處理個人資料。我們**建議**：

- (a) 平機會須定期檢討有關保障個人資料的政策和常規，以及嚴格遵循常規行事。

- (b) 平機會應盡量找出泄露資料的源頭。
- (c) 為防資料日後可能再度外泄，平機會應不時提醒委員和員工，並加強檔案管理系統以及嚴懲違規者，以顯示平機會決心對付資料外泄的問題。
- (d) 平機會應制定和公布有關回應傳媒的政策，俾能迅速回應傳媒報道，特別是一些有損平機會公信力的報道。
- (e) 平機會應檢討並改進保存和處理機密檔案和個人資料的制度，並在適當的情況下，邀請廉政公署或個人資料私隱專員公署等外界機構提供協助。平機會應參考適用於其他法定機構的法律條文，研究可否把披露平機會所管有的機密和個人資料的行為列為法定罪行，並考慮這個做法是否可取。

(第 5.63 和第 5.73 段)

# 附 件

## **鳴謝**

在平等機會委員會事件獨立調查小組(調查小組)進行調查期間，曾有不少機構和人士以書面方式提交意見和資料，及／或與調查小組會晤，調查小組謹此向有關機構和人士衷心致謝。下列機構和人士已同意接受調查小組在本報告中公開鳴謝。

### **(A) 以書面方式提交意見和資料並與調查小組會晤**

#### **(a) 平等機會委員會(平機會)前主席**

- 朱楊珀瑜女士, BBS, JP
- 王見秋先生, GBS

#### **(b) 平機會委員**

- 陳瑜女士
- 郭鍵勳博士, JP
- 楊港興先生, BBS, JP

#### **(c) 平機會前委員**

- 馮漢源教授, BBS

#### **(d) 平機會僱員**

- 束健銘先生
- 朱崇文先生
- 李紹葵先生

#### **(e) 民政事務局**

- 何志平醫生, JP  
民政事務局局長
- 余志穩先生, JP  
民政事務局副秘書長

**(f) 非政府機構**

**民間人權陣線**

- 莊耀洸先生
- 范立軒先生
- Raees BAIG 女士
- 蔡泳詩女士
- 麥德正先生

**香港社區組織協會**

- 何喜華先生, BBS
- 蔡耀昌先生
- 王智源先生

**(g) 其他人士**

- 廖長城議員, SBS, SC, JP

**(B) 與調查小組會晤**

**平機會委員**

- 鄺維庸醫生, GBS, JP
- 周永新教授, SBS, JP

**(C) 以書面方式提交意見和資料**

**(a) 立法會議員**

- 余若薇議員, SC, JP

**(b) 平機會前主席**

- 張妙清博士

**(c) 平機會委員**

- 白仲安先生, SBS, JP
- 張閭蘊女士
- 高寶齡女士
- 林貝聿嘉女士, GBS, JP
- 王沛詩女士
- 楊國琦先生
- 余秀珠女士

**(d) 平機會前委員**

- 李業廣先生, GBS, JP
- 孫大倫博士, BBS

**(e) 平機會前僱員**

- 唐建生先生

**(f) 民政事務局**

- 李麗娟女士, JP  
民政事務局常任秘書長
- 朱潘潔雯女士  
民政事務局首席助理秘書長

**(g) 司法機構**

- 徐志強先生  
司法機構政務長

**(h) 非政府機構**

- 基督教勵行會
- 香港傷健協會
- 九龍婦女聯會
- 香港特殊學習障礙協會
- 香港各界婦女聯合協進會
- 香港復康聯盟
- 平等機會婦女聯席

**(i) 其他機構／人士**

- 香港置地
- Spencer Stuart & Associates (HK) Ltd.
- 王穎妤女士

除上述機構／人士外，另有 15 名人士不同意調查小組在本報告中對其作公開鳴謝。

此外，以李美嫦女士為首的調查小組秘書處，在成員黃保羅先生、梁阮潔明女士、賴李倩婷女士協助下，為調查小組提供了優良的支援服務，令本報告得以如期完成，調查小組謹此向秘書處全體人員致謝。



## 事件紀要

日期	事件
二零零一年九月	平等機會委員會(平機會)通過了一項建議，從外界委聘兩名顧問，就平機會處理投訴和相關事宜進行有關管理和架構方面的檢討。
二零零二年二月	顧問完成檢討工作，並提出多項建議，包括把性別事務科和殘疾事務科合併為一個行動科。
二零零二年 三月二十八日	平機會通過了下列建議：(a)合併性別事務科和殘疾事務科；(b)設立新的行動科；(c)公開招聘新設的行動科總監；(d)由行政及財務專責小組跟進上述建議的實施情況。
二零零二年 五月十二日	性別事務科總監辭職。
二零零二年 七月八日	向澳洲借調一名外界顧問，協助進行合併兩個行動科別的工作，以及檢討現行的運作程序和做法。
二零零二年 八月三十一日	性別事務科總監離職。她的大部分職務由外界顧問接手。這名顧問的職銜改為“性別事務經理”。
二零零二年 十月二十三日	規劃及行政科總監致函行政及財務專責小組成員，就建議的招聘程序(包括委託獵頭公司協助物色行動科總監的合適人選)徵求批准。信中也提到，“日後會根據職權範圍所訂，邀請行政及財務專責小組就這個職位成立招聘委員會，並審批招聘委員會日後所提出的建議。”
二零零二年 十一月二十七日	平機會委託一家獵頭公司物色合適人選。除公開刊登職位空缺資料外，平機會也邀請內部員工申請有關的職位。獵頭公司負責統籌所有申請。
二零零三年一月	獵頭公司初步選出一批應徵者，並把他們的個人簡歷交予平機會辦事處考慮。平機會前主席(胡紅玉女士)為這批應徵者進行篩選。

日期	事件
二零零三年一月二十二日	殘疾事務科總監辭職。這名總監的職務自此逐步由性別事務經理接手。
二零零三年二月	平機會前主席(胡紅玉女士)邀請一名平機會委員一起主持初步篩選面試。規劃及行政科總監和獵頭公司一名代表也出席面試。四名外界應徵者接受面試，其中三人獲推薦參加最後面試。
二零零三年三月十二日	規劃及行政科總監致函行政及財務專責小組召集人，就遴選委員會的成員組合徵求批准。遴選委員會由平機會前主席(胡紅玉女士)和四名平機會委員組成。
二零零三年三月十五日	行政及財務專責小組召集人以回條覆示，批准遴選委員會的成員組合。
二零零三年三月十六日	平機會辦事處請獵頭公司聯絡余仲賢先生，了解他是否有興趣和適合擔任有關的職位。
二零零三年三月十八日	規劃及行政科總監應獵頭公司的要求，並按照平機會前主席(胡紅玉女士)的指示，向獵頭公司提供余先生的簡介和聯絡地址，以作跟進。
二零零三年三月十九日	獵頭公司與余先生取得聯絡。
二零零三年三月二十一日至二十二日	遴選委員會會見四名應徵者，包括三名獲推薦參加最後面試的應徵者，以及一名內部應徵者。 遴選委員會成員同意其中一名應徵者可予聘用，但表示希望在落實決定前，會見更多應徵者。平機會前主席(胡紅玉女士)提及在北愛爾蘭工作的余仲賢先生，並表示他是“值得考慮”的人選。遴選委員會同意，在落實決定前，由獵頭公司確定余先生是否有興趣和適合擔任有關的職位。
二零零三年三月二十四日	獵頭公司在電話中與余先生進行面試，其後推薦余先生接受遴選委員會的進一步面試。
二零零三年三月二十四日	殘疾事務科和性別事務科正式合併為行動科。
二零零三年四月十六日	遴選委員會以視像會議方式為余先生進行面試。遴選委員會認為余先生是最合適的人選，而另一名應徵者也“可予聘用”。遴選委員會在二零零三年四月十六日後再沒有召開會議。

日期	事件
二零零三年 四月二十二日	殘疾事務科總監離職。
二零零三年 四月二十五日	余先生和另一名獲選的應徵者接受心理分析測驗。這些測驗在二零零三年四月三十日完成，而測驗結果也在二零零三年五月九日送交平機會辦事處。
二零零三年年初	民政事務局局長請廖長城先生徵詢王見秋先生是否願意接受任命，擔任平機會主席。廖先生徵詢過王先生後，向民政事務局局長轉達王先生的答覆。
二零零三年 五月十六日	規劃及行政科總監致函遴選委員會成員傳閱，要求他們確認平機會可根據面試和心理分析測驗的結果，向余先生提出聘用。如果余先生不接受聘用，則會聘用另一名應徵者。
二零零三年 五月十九日	有關規劃及行政科總監在二零零三年五月十六日傳閱的信件中所載的安排，遴選委員會全體成員確認同意。
二零零三年 五月二十日	六名平機會委員的任期屆滿，當中有兩名是遴選委員會成員。
二零零三年 五月二十日	規劃及行政科總監請獵頭公司向余先生的現任和前任僱主索取推薦書。
二零零三年 五月二十一日	平機會前主席(胡紅玉女士)致函余先生，提出聘任他為行動科總監，但條件是向包括但不限於余先生的前任和現任僱主在內的人士取得令人滿意的推薦書，以及余先生須在他與平機會辦事處彼此議定的日期履任。
二零零三年五月底	民政事務局局長告知民政事務局的人員，行政長官正考慮委任王見秋先生為平機會主席。
二零零三年六月	民政事務局局長和民政事務局兩名人員與王先生會晤，與他討論平機會主席一職的基本服務條款。王先生要求在擔任平機會主席的任期內繼續領取每月退休金。
二零零三年 六月七日	余先生表示接受平機會的聘任，並表明可在二零零三年十一月一日履任。

日期	事件
二零零三年 六月十二日	民政事務局局長提請行政長官批准王先生的任命，並指出王先生要求繼續領取退休金，而民政事務局局長會嘗試解決此事。
二零零三年 六月十四日	獵頭公司口頭通知平機會辦事處，余先生的所有學歷均證明屬實。
二零零三年 六月十七日	民政事務局局長致電終審法院首席法官，表示： (a)政府有意委任王先生為平機會主席；(b)王先生希望在上任後繼續領取退休金，並會向終審法院首席法官申請批准。
二零零三年 六月十九日	有關聘任行動科總監的遴選委員會報告書，由楊港興先生、胡紅玉女士和規劃及行政科總監分別以遴選委員會主席、成員和秘書的身分簽署。報告書其後歸入檔案，以作紀錄。
二零零三年 六月十九日	平機會前主席(胡紅玉女士)在平機會會議上告知委員，遴選委員會已找到合適的行動科總監人選(但沒有透露人選是誰)，新任總監會在二零零三年十一月一日履任。胡女士又表示“有關聘任行動科總監的事，會在短期內向員工和公眾公布”。
二零零三年 六月十九日	王先生去信終審法院首席法官，請求根據《退休金利益(司法人員)條例》批准他：(a)擔任平機會主席；(b)在任期間繼續領取每月退休金。
二零零三年 六月二十三日	顧問／性別事務經理署任行動科總監，執行新科別主管的全部職務。
二零零三年 六月二十四日	有關公布平機會聘任余先生一事，規劃及行政科總監發電郵給余先生，內容為：“……胡女士將離開香港，到七月中才回來。由於香港政府已宣布有意立法禁止種族歧視，而你的背景十分切合這方面的工作，所以我們認為適宜在七月十四日的那個星期內，待她回任後作出公布。在公布中提及你目前擔任北愛爾蘭人權委員會成員，也有好處。因此，胡女士問你可否延至作出公布時才提出辭職。請回覆……”

日期	事件
二零零三年 六月二十五日	規劃及行政科總監就推薦書事宜給獵頭公司的電郵中表示，“胡紅玉女士也會在今天下午跟余仲賢先生傾談。除了余先生現時所任職機構的主席之外，還會請他多提供一兩名在北愛爾蘭的諮詢人。一俟收到胡紅玉女士的消息，我便會向你提供資料，以便跟進。”
二零零三年 六月二十六日	終審法院首席法官致函回覆王先生，除談到其他事情外，還表示由行政長官處理他的個案是恰當的。信件的副本送交民政事務局局長。
二零零三年 六月二十六日至 二十七日	民政事務局在二零零三年六月二十六日獲告知行政長官批准委任王先生為平機會主席；行政長官在二零零三年六月二十七日正式批准王先生的任命。
二零零三年 六月二十七日	民政事務局局長收到終審法院首席法官給王先生的信件的副本後，提請行政長官批准王先生： (a)出任平機會主席；(b)在任職平機會期間繼續領取退休金。
二零零三年 六月二十八日至 二十九日	在二零零三年六月二十八日，民政事務局獲告知行政長官批准建議，不會在王先生擔任平機會主席期間暫停支付他的退休金。行政長官在二零零三年六月二十九日正式批准這項建議。
二零零三年 六月三十日	獵頭公司把載有四份推薦書的報告送交規劃及行政科總監。獵頭公司表示，“有關聯絡更多諮詢人一事備悉。余仲賢先生已通知我，他現正聯絡有關的諮詢人。我們會告知你最新情況。”
二零零三年 七月二日	政府公布：(a)委任王先生由二零零三年八月一日起擔任平機會主席，任期三年；(b)委任朱楊珀瑜女士和周永新教授由二零零三年八月一日起擔任平機會委員。
二零零三年 七月二日	獵頭公司致函規劃及行政科總監：“余仲賢先生心目中還有兩名諮詢人，但他覺得現時聯絡這兩名諮詢人正值敏感時刻……不過，他認為我們在十月的周年大會後聯絡他們會較好，因為目前還沒有很多人知道他離職。他擔心在現階段聯絡這些諮詢人，會引起不安。”

日期	事件
	規劃及行政科總監作出回覆：“我認為我們仍然可以在七月公布余仲賢先生獲聘任為行動科總監。至於向另外兩名諮詢人索取推薦書的事，則可暫緩。胡紅玉女士現正放假，我會聯絡她，取得她的批准，然後給你回覆。”
二零零三年七月初	<p>王先生致電規劃及行政科總監，表示希望盡快禮貌上拜會胡女士。規劃及行政科總監通知王先生，胡女士正在外地休假，將於二零零三年七月十七日回任。於是，王先生問規劃及行政科總監可否在七月十八日與胡女士會面。規劃及行政科總監表示會向胡女士轉達王先生的要求，然後回覆他。</p> <p>規劃及行政科總監其後聯絡王先生，表示胡女士可在二零零三年七月二十一日與他會面。</p>
二零零三年七月十七日	<p>平機會前主席(胡紅玉女士)在結束職務訪問和休假之後回任。平機會發出新聞稿，公布委任余仲賢先生為行動科總監。新聞稿在發出之前已交給平機會委員和候任主席王見秋先生。</p> <p>王先生其後接到規劃及行政科總監的電話，表示胡女士不能在二零零三年七月二十一日與他見面，但她會在有空時聯絡王先生。</p>
二零零三年七月十七日	由於余先生要求就具體事項提供書面確認，平機會前主席(胡紅玉女士)致函余先生確認若干事項，包括平機會知悉余先生就受僱於平機會期間而與現時的僱主北愛爾蘭少數族裔議會作出借調安排。
二零零三年七月十八日	南華早報和明報刊登了余先生接受訪問的報道，內容是關於他獲聘任為平機會行動科總監一事。
二零零三年七月十八日	胡紅玉女士與王見秋先生在電話中討論可能進行的交接工作安排。然而，他們對談話的詳細內容各有不同憶述。
二零零三年七月二十八日至八月一日	余先生獲安排到平機會辦事處了解工作情況。
二零零三年八月一日	王先生開始出任平機會主席。

日期	事件
二零零三年八月一日	王先生在其辦公室與余先生會晤，規劃及行政科總監也在場。
二零零三年八月初	王先生指出，他曾與平機會高層人員會晤，並知悉行動科的需要以及高層人員就余先生到訪平機會時的情況所作的評論。
二零零三年八月四日	獵頭公司提交有關在二零零三年五月和六月核實余先生學歷的報告。
二零零三年八月十五日	規劃及行政科總監應王先生的要求，請余先生提供一份概述他處理調查和投訴的經驗的書面簡介。
二零零三年八月十五日	獵頭公司向平機會提交第二份推薦報告，當中載有平機會前主席(胡紅玉女士)早前要求提供的另外兩名諮詢人的推薦書。
二零零三年八月二十二日	余先生提供一份有關他處理調查和投訴的經驗的書面簡介。
二零零三年八月二十二日	王先生請規劃及行政科總監聯絡余先生，看看余先生可否重返他原來的工作崗位，並探詢有關合約事宜可否和平解決，以免余先生在辭職並留下家人在北愛爾蘭、由當地來港履新後才被解僱。
二零零三年九月三日	<p>規劃及行政科總監致電聯絡余先生。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 余先生表示難以回復原職。他願意考慮接受補償以和平解決此事。平機會所考慮的做法屬預期違約行為。</li> <li>• 規劃及行政科總監向余先生表示，要求六個月薪金連現金津貼作為補償，較難接納。他會把談話內容和余先生的補償要求轉告王先生。</li> </ul>
二零零三年九月五日	王先生與遴選委員會主席(楊廣興先生)進行討論，表示他對余先生是否適合出任行動科總監有所保留。王先生向楊先生表示正考慮建議終止余先生的聘用合約。楊先生理解王先生所關注的問題，並表示支持。

日期	事件
二零零三年九月五日	王先生請規劃及行政科總監與余先生進一步探詢解決問題的辦法，並看看他是否願意接納兩個月薪金連現金津貼作為一旦終止合約的補償。
二零零三年九月十六日	規劃及行政科總監聯絡余先生，並向王先生匯報交談內容，表示余先生會考慮兩個月薪金補償的建議，然後與他聯絡。
二零零三年九月十七日	平機會收到余先生代表律師的信件，聲稱：(a)平機會違反合約；(b)他們接獲指示，要向平機會和王先生本人就違反合約、違反人權法案和誹謗提出訴訟，要求作出損害賠償；(c)除非在七日內接獲有關解決余先生申索的建議，否則他們會提出訴訟而不再另行通知。
二零零三年九月十八日	王先生在平機會會議上提出余先生是否適合擔任行動科總監一事，並要求大會授權他全權處理余先生的合約事宜。委員就此事討論了 45 分鐘，然後通過決議授權王先生全權處理余先生的聘用合約，出席會議並參與表決的委員沒有提出反對。
二零零三年九月十八日	平機會通過為主席委任兩名顧問，進行有關平機會角色和組織管理架構的檢討(組織檢討)。
二零零三年九月二十日	平機會辦事處發信給余先生的代表律師，表示平機會委員和王先生都認為當事人並不適合在平機會工作。信中重提早前的建議，即以兩個月薪金連現金津貼，就任何申索達成和解。
二零零三年十月二十日	傳媒首次報道，王先生在擔任平機會全職主席期間，繼續領取每月退休金。
二零零三年十月二十二日	民政事務局局長就王先生獲准在擔任平機會主席期間繼續領取退休金一事，回答立法會議員的口頭質詢。
二零零三年十月二十三日	余先生在香港舉行記者招待會，聲稱王先生不合理地解僱他，嚴重違反合約。
二零零三年十月二十四日	平機會辦事處發表聲明，表示平機會已授權主席全權處理余先生的聘用合約，而平機會委員全力支持主席終止聘用余先生的決定。



日期	事件
二零零三年十月二十五日	有些報章報道，對於平機會主席(王見秋先生)是否獲授權終止聘用余先生，平機會委員意見不一。
二零零三年十月二十九日	一份報章指，王先生近日接受訪問時承認，本港一名商人曾贈予他女兒一個單位(王先生所居住的單位)，以及送贈四張機票給他的家人作為禮物。
二零零三年十月二十九日	一份報章指，根據平機會一份內部文件，前主席(胡紅玉女士)把余先生的資料交給獵頭公司，以供考慮是否把他列為行動科總監一職的人選之一。
二零零三年十月二十九日	立法會民政事務委員會決定召開特別會議，討論有關平機會的事件。
二零零三年十月二十九日	有關的本港商人發表聲明，否認曾送贈任何禮物給王先生。
二零零三年十月三十日	有關的本港商人舉行記者招待會，否認曾送贈機票給王先生。
二零零三年十月三十日	有關傳媒就法官和司法人員收受禮物，以及退休後出任其他職務時繼續領取退休金所作的查詢，司法機構作出回應。
二零零三年十月三十一日	王先生的女兒王穎妤女士發表聲明，就針對王先生的指控以及報章所刊載有關王先生的訪問內容作出反駁。
二零零三年十一月一日	有傳媒報道，有人就王先生接受機票一事向廉政公署舉報。
二零零三年十一月一日	某份報章反駁王穎妤女士的聲明，並指王先生向該報提供一份機密文件。
二零零三年十一月三日	王先生宣布，他會出席立法會民政事務委員會在二零零三年十一月七日的特別會議。
二零零三年十一月三日	司法機構發表聲明，表示由於此事據報正由廉政公署處理，因此在這個階段不會進行調查。
二零零三年十一月四日	民政事務局局長與廖先生在早上談及有關事宜時，民政事務局局長表示，希望與王先生見面。廖先生因另有要事處理，請王沛詩女士安排聚會。

日期	事件
二零零三年十一月四日	平機會主席在下午以傳真通知平機會委員，原定在二零零三年十一月五日舉行的特別會議押後。
二零零三年十一月四日	民政事務局局長、廖先生、王先生和王沛詩女士於下午在王女士的事務所會面。王先生表示有意辭職。
二零零三年十一月五日	有關立法會民政事務委員會定於二零零三年十一月七日舉行的特別會議，王先生和規劃及行政科總監分別就委聘和終止聘任余先生的事宜，向該委員會提供順序編列的事件紀要。
二零零三年十一月五日	<p>民政事務局局長在早上得悉，平機會主席“取消”原定在這天舉行的平機會會議。他希望了解王先生的意向，因此請王沛詩女士安排再與王先生會面。</p> <p>當天晚上，民政事務局局長、王先生、王女士和廖先生在王女士的事務所集合。民政事務局局長也邀請了鄺維庸醫生出席。王先生表示會在翌日(即二零零三年十一月六日)宣布辭職。</p>
二零零三年十一月六日	王先生向行政長官請辭後，行政長官同日接納他辭職。王先生也在記者會上宣讀一份辭職聲明。
二零零三年十一月六日	廖先生在報上刊登聲明，反駁一份報章就二零零三年十一月五日的聚會所提的指控。
二零零三年十一月六日	胡女士發表聲明，闡釋聘用余仲賢先生為行動科總監的背景，以及她就改善平機會服務所引入的其他改變。
二零零三年十一月七日	立法會民政事務委員會就平機會事件舉行第一次特別會議。民政事務局副秘書長出席了這次會議。王先生和胡女士也獲邀出席會議，但他們都婉拒了。
二零零三年十一月十一日	二零零三年十一月十二日出版的《東周刊》刊載一篇報道，內容是針對平機會和前主席胡紅玉女士的“六宗罪”。報道指稱，有關指控是根據二零零三年十一月五日一次會議上草擬的文件而提出的，牽涉在內的有王先生、民政事務局局長和平機會委員。

日期	事件
二零零三年十一月十二日	民政事務局局長就《巴黎原則》應用於平機會的問題，回答立法會議員的口頭質詢。
二零零三年十一月十二日	平機會舉行特別會議，為立法會民政事務委員會在二零零三年十一月十四日的會議作出準備。
二零零三年十一月十二日	胡女士向立法會民政事務委員會發表聲明，反駁“六宗罪”，並指這是針對她的抹黑行動。胡女士重申，平機會是按照既定程序委聘余先生的。
二零零三年十一月十二日	王先生致函立法會民政事務委員會，表示不會出席在二零零三年十一月十四日的委員會會議，但會以書面方式提供資料。
二零零三年十一月十三日	平機會辦事處致函余先生的代表律師，以了解余先生的意向，並表明平機會有意與余先生和解。
二零零三年十一月十四日	王先生向立法會民政事務委員會提交書面聲明。
二零零三年十一月十四日	立法會民政事務委員會就平機會事件舉行第二次特別會議，出席會議的人士包括民政事務局局長、兩名民政事務局人員、胡紅玉女士、五名平機會委員以及兩名平機會人員。
二零零三年十一月十七日	廖長城先生發表第二份聲明，反駁一份報章在未經證實下就二零零三年十一月五日的聚會所提出的指控。
二零零三年十一月十九日	民政事務局局長就平機會終止余先生的合約一事，回答立法會議員的口頭質詢。
二零零三年十一月十九日	民政事務局局長就平機會機密文件泄露一事和二零零三年十一月五日的聚會，回答立法會議員的口頭質詢。
二零零三年十一月二十日	王沛詩女士就二零零三年十一月四日和五日的聚會發表聲明。
二零零三年十一月二十六日	余先生的代表律師告知平機會，余先生要求平機會以三年薪金連現金津貼作為補償，並就此事向他道歉。
二零零三年十一月二十六日	民政事務局局長就立法會提出有關恢復平機會公信力的動議辯論作出回應。

日期	事件
二零零三年十二月四日	平機會舉行特別會議。會上所作的其中一個決定，是不會發放平機會辦事處為回應二零零三年十一月十二日《東周刊》報道的指控而擬備的資料文件。
二零零三年十二月八日	政府公布委任朱楊珀瑜女士由二零零三年十二月十五日起擔任平機會主席，任期一年。
二零零三年十二月九日	立法會民政事務委員會舉行第三次特別會議，出席會議的人士包括平機會候任主席、民政事務局局長和民政事務局其他人員。
二零零三年十二月十八日	平機會的法律代表致函余先生的代表律師，重提平機會以款項補償解決事件的建議。
二零零四年一月九日和十九日	余先生的代表律師致函回覆，並致電平機會的法律代表，討論當事人的申索事宜。
二零零四年一月九日	由於當局決定不會委任調查委員會，立法會民政事務委員會便建議成立專責委員會，調查委聘和終止聘任余先生的過程，以及與王見秋先生辭職有關的事件。
二零零四年一月十日	平機會決定就主要的人力資源管理政策、程序和措施進行檢討。
二零零四年一月十四日	立法會民政事務委員會在第四次特別會議上，討論擬設的專責委員會的職權範圍。成立這個專責委員會，是為了調查影響平機會公信力的事件和相關事宜。
二零零四年一月二十九日	立法會民政事務委員會在第五次特別會議上，同意擬設的專責委員會的職權範圍和規模，並決定在二零零四年二月十三日向內務委員會提交建議。
二零零四年二月十三日	在等候政府回應會否委任獨立委員會或調查小組期間，立法會內務委員會決定延遲就委任專責委員會調查平機會事件的建議作出決定。
二零零四年二月十九日	民政事務局局長告知立法會內務委員會，他會委任一個獨立調查小組，調查平機會事件。

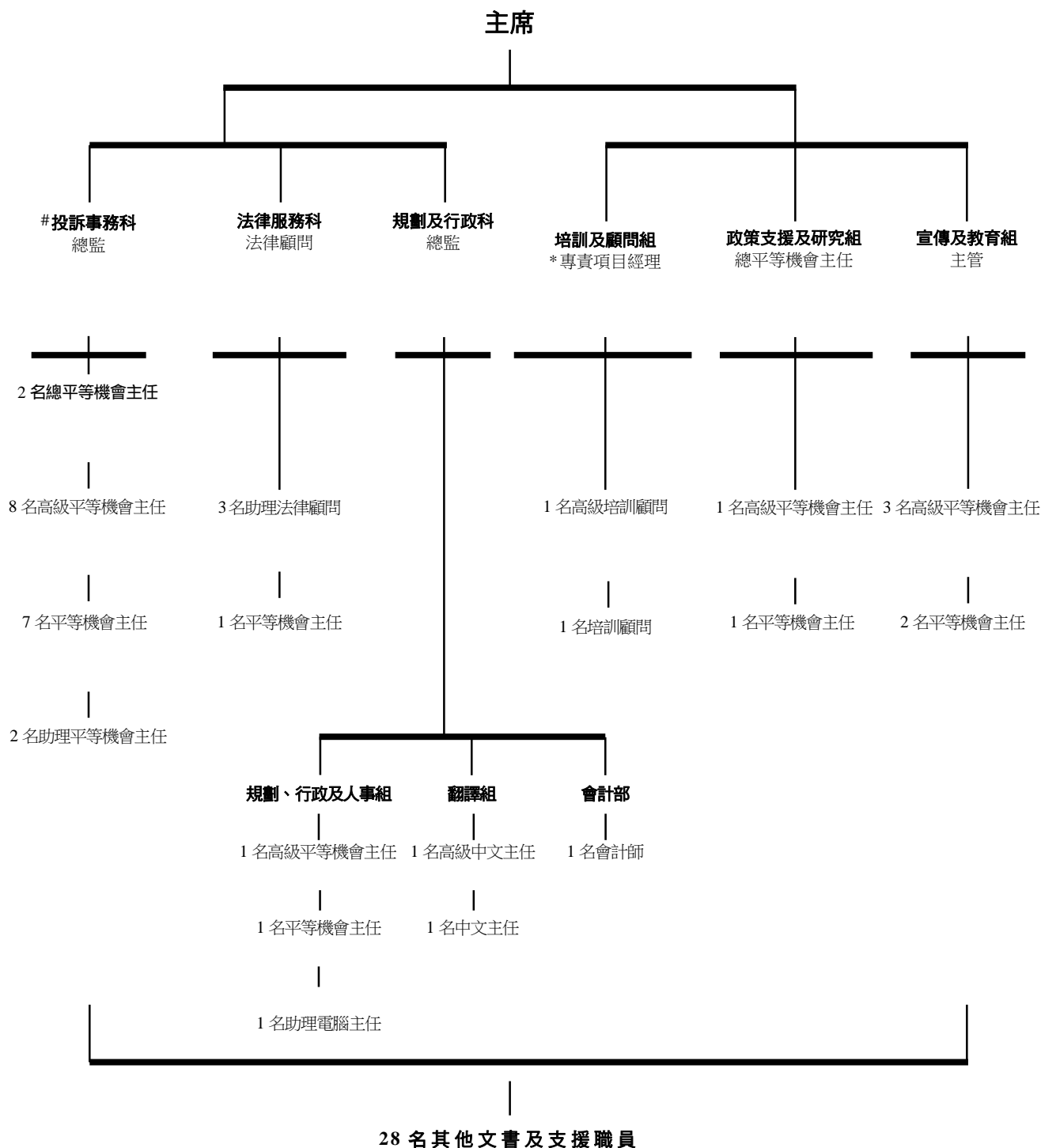
日期	事件
二零零四年 二月二十日	立法會內務委員會表示支持民政事務局局長委任獨立調查小組，並且同意調查小組的職權範圍。
二零零四年 三月二十三日	平機會的法律代表致函回覆余先生的代表律師，強烈反駁有關的指控，並同時表示，平機會有意再向余先生提出以款項作為補償，以便完全並最終解決余先生對平機會及／或平機會因其作為而須負上責任的任何一方而提出的申索。
二零零四年 三月二十四日	平機會決定成立檢討小組，處理向傳媒泄露機密資料的問題。小組由兩名平機會委員和規劃及行政科總監組成。
二零零四年 四月十六日	余先生致電規劃及行政科總監，談話內容包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 余先生表示希望能夠在獨立調查小組展開調查之前，盡快與平機會解決補償問題。</li> <li>• 余先生希望和平解決此事，他不想採取法律行動。</li> </ul>
二零零四年 四月至五月十九日	雙方律師有書信往還；余先生與規劃及行政科總監也就和解協議的字眼互有通訊。
二零零四年 五月十五日	民政事務局局長公布委任平機會事件獨立調查小組。
二零零四年 五月十八日	政府公布由二零零四年五月二十日起再度委任數名服務超過六年的現任平機會委員，任期一年。
二零零四年 五月二十五日	平機會與余先生簽署和解協議。
二零零四年 五月二十七日	平機會與余先生發表聯合聲明，表示雙方已達成協議，並會依據獨立調查小組的職權範圍，與調查小組衷誠合作。
二零零四年七月	有關平機會角色、架構和管理制度的檢討工作(“組織檢討”)完成。
二零零四年九月	有關平機會人力資源管理政策、程序和措施的檢討工作(“人力資源管理檢討”)完成。
二零零四年 十二月二日	平機會接納組織檢討和人力資源管理檢討的報告，以便詳細考慮和付諸實行。

日期	事件
二零零四年十二月十五日	朱楊珀瑜女士的一年合約在二零零四年十二月十五日屆滿後，不再擔任平機會主席。她也在同日辭去平機會委員的職務。
二零零四年十二月十五日	政府公布委任鄧爾邦先生由二零零五年一月十二日起擔任平機會主席，任期五年。

**平等機會委員會成員名單**  
(2005 年 1 月 31 日)

<u>主席</u>	<u>任期</u>	
	<u>由</u>	<u>至</u>
鄧爾邦先生	12.1.2005	11.1.2010
<u>委員</u>		
白仲安先生, SBS, JP	20.5.1998	19.5.2005
陳瑜女士	20.5.2003	19.5.2005
張閻蘊女士	20.5.2003	19.5.2005
周永新教授, SBS, JP	1.8.2003	31.7.2005
高寶齡女士	20.12.1999	19.5.2005
郭鍵勳博士, JP	20.5.1997	19.5.2005
林貝聿嘉女士, GBS, JP	20.5.1996	19.5.2005
羅文鈺教授	20.5.2003	19.5.2005
李鳳英議員, BBS, JP	20.5.1996	19.5.2005
凌劉月芬女士	20.5.2003	19.5.2005
王沛詩女士	20.5.2003	19.5.2005
鄔維庸醫生, GBS, JP	20.5.1996	19.5.2005
楊港興先生, BBS, JP	20.5.1996	19.5.2005
楊國琦先生	20.5.2003	19.5.2005
余秀珠女士	20.5.1998	19.5.2005
<u>增選委員</u>		
陳潤根先生		
黎秀玲女士		

平等機會委員會組織架構  
(2004 年 3 月 31 日)



備註：

1. 職員總人數為 79 名，包括編制內的員工及可續約的短期合約員工(不包括平機會主席)。
2. 編制總人數為 71 名(如上圖所示)。
3. 可續約的短期合約員工人數合共 8 名。
- # 投訴事務科前稱行動科。
- \* 從澳洲維多利亞省平等機會委員會借調而來。



## 平等機會委員會的抱負、使命和核心信念

### 抱負

委員會與社會各界攜手，致力謀求香港整體的福祉，培養一個機會平等和沒有歧視的社會環境。

### 使命

我們的使命是：

- 執行反歧視法例(現時包括《性別歧視條例》、《殘疾歧視條例》和《家庭崗位歧視條例》)之下的法定職責
- 提高社會人士對多元化和平等機會的認知、理解和接納，以及提供教育，以防止歧視
- 就歧視問題提供申訴途徑

### 核心信念

我們採納下列的**核心信念**，以落實我們的抱負和使命：

- 平等
- 公平
- 誠信
- 敏感
- 活力
- 效率
- 透明
- 獨立
- 問責

## 《巴黎原則》

A/RES/48/134

第 85 次全體會議

1993 年 12 月 20 日

促進和保護人權的國家機構

大會，

回顧關於保護和促進人權的國家機構的有關決議，特別是其 1986 年 12 月 4 日第 41/129 號、1991 年 12 月 17 日第 46/124 號決議，以及人權委員會 1987 年 3 月 10 日第 1987/40 號、1988 年 3 月 10 日第 1988/72 號、1989 年 3 月 7 日第 1989/52 號、1990 年 3 月 7 日第 1990/73 號、1991 年 3 月 5 日第 1991/27 號、和 1992 年 3 月 3 日第 1992/54 號決議，並注意到委員會 1993 年 3 月 9 日第 1993/55 號決議，

強調《世界人權宣言》、國際人權盟約、以及其他促進人權和基本自由的尊重和遵行的國際文書的重要性，

申明應把在國家一級作出適當安排以確保國際人權標準的切實執行列為優先事項，

確信國家一級的機構在保護和促進人權和基本自由以及發展和增強公眾對這些權利和自由的認識方面能起到重要作用，

認識到聯合國能在協助國家機構的發展方面起促進作用，方法是作為交換資料和經驗的交流中心，

在這方面念及大會 1978 年 12 月 14 日第 33/46 號決議認可的關於保護和促進人權的國家和地方機構的結構和作業的準則，

欣見世界各地對建立和加強國家機構所表示的越來越大的興趣，這種興趣表現在 1992 年 11 月 2 日至 6 日在突尼斯舉行的世界人權會議非洲區域會議、1993 年 1 月 18 日至 22 日在聖約瑟舉行的拉丁美洲和加勒比區域會議、1993 年 3 月 29 日至 4 月 2 日在曼谷舉行的亞洲區域會議、1992 年 9 月 30 日至 10 月 2 日在

渥太華舉行的英聯邦國家人權機構講習班和 1993 年 1 月 26 日至 28 日在雅加達舉行的關於人權問題的亞太區域講習班，另外，也體現在若干會員國最近所宣布的關於建立促進和保護人權的國家機構的決定之中，

銘記《維也納宣言和行動綱領》，其中世界人權會議重申促進和保護人權的國家機構所能發揮的重要和建設性的作用，尤其是在它們對有關當局提供諮詢的能力和它們糾正侵犯人權的行為方面、在傳播人權的新聞方面以及在人權教育方面的作用，

注意到世界各地為了在國家一級保護和促進人權而採取的各種不同辦法，強調所有人權的普遍性、不可分割性和相互依存性，強調並且確認這種辦法對於促進普遍尊重和遵行人權和基本自由的價值，

1. 滿意地注意到秘書長按照大會 1991 年 12 月 17 日第 46/124 號決議編寫的增訂報告；
2. 重申按照國家立法發展促進和保護人權的有效國家機構，並確保其成員的多元化和獨立性的重要性；
3. 鼓勵會員國設立促進和保護人權的國家機構，或加強已有的這類機構，並將這些事務納入國家發展計劃內；
4. 鼓勵會員國設立的促進和保護人權的國家機構防止和制止如《維也納宣言和行動綱領》以及有關的國際文書中所列舉的所有侵犯人權的行為；
5. 請秘書處人權事務中心繼續努力，以便增強聯合國與國家機構間的合作，特別是在諮詢服務和技術援助領域以及宣傳和教育領域，包括在世界人權宣傳運動的框架中；
6. 還請人權事務中心在有關國家的要求下成立聯合國人權文件和培訓中心，而且這樣做時必須根據關於利用聯合國人權領域諮詢服務和技術援助自願基金現有資源的既定程序；
7. 請秘書長對會員國關於協助設立和加強促進和保護人權的國家機構的請求做出有利反應，以作為人權領域諮詢服務和技術合作方案以及各國家人權文件和培訓中心工作的一部分；
8. 鼓勵所有會員國採取適當步驟以促進有關建立和有效開展此類國家機構

業務活動的資料和經驗的交流；

9. 申明國家機構作為在聯合國主持下編制或組織的人權資料及其他新聞活動的傳播機構的作用；
10. 歡迎在人權事務中心主持下於 1993 年 12 月在突尼斯組織一次後續會議，以便除其他事項外，審查各種方法和途徑，促進為國家機構的合作和加強所提供的技術援助，並繼續審查所有與國家機構有關的問題；
11. 還歡迎本決議所附的關於國家機構的地位的原則；
12. 鼓勵在注意到這些原則的情況下建立和加強國家機構，同時承認各國有權選擇最適合其國家具體需要的框架；
13. 請秘書長就本決議的執行情況向大會第五十屆會議提出報告。

## 關於國家機構的地位的原則

### 權限與職責

1. 應賦予國家機構促進和保護人權的權限。
2. 應賦予國家機構盡可能廣泛的授權，對這種授權在憲法和立法案文中應有明確規定，並具體規定其組成和權限範圍。
3. 國家機構除其他外，應具有以下職責：
  - (a) 應有關當局的要求，或通過行使其在不需向上級請示逕行聽審案件的權力，在諮詢基礎上，就有關促進和保護人權的任何事項，向政府、議會和任何其他主管機構提出意見、建議、提議和報告；並可決定予以公布；這些意見、建議、提議和報告以及該國家機構的任何特權應與以下領域有關係：
    - (i) 目的在於維護和擴大保護人權的任何立法和行政規定以及有關司法組織的規定；為此，國家機構應審查現行的立法和行政規定，以及法案和提案，並提出它認為合適的建議，以確保這些規定符合人權的基本原則；必要時，它應建議通過新的立法，修正現行的立法以及通過或修正行政措施；
    - (ii) 它決定處理的任何侵犯人權的情況；
    - (iii) 就人權問題的一般國家情況和比較具體的事項編寫報告；
    - (iv) 提請政府注意國內任何地區人權遭受侵犯的情況，建議政府主動採取結束這種情況的行動，並視情況需要，對政府要採取的立場和作出的反應提出意見；
  - (b) 促進並確保國家的立法規章和慣例與該國所加入的國際人權文書協調，及其有效執行；
  - (c) 鼓勵批准上述文書或加入這些文書並確保其執行；

- (d) 對各國按照其各自條約義務要向聯合國機構和委員會以及向區域機構提交的報告做出貢獻，必要時，在對國家獨立性給予應有尊重的情況下，表示對問題的意見；
- (e) 與聯合國和聯合國系統內的任何其他組織、各區域機構以及別國主管促進和保護人權領域工作的國家機構進行合作；
- (f) 協助制定人權問題教學方案和研究方案並參加這些方案在學校、大學和專業團體中的執行；
- (g) 宣傳人權和反對各種形式的歧視特別是種族歧視的工作，尤其是通過宣傳和教育來提高公眾認識以及利用所有新聞機構。

### **組成和獨立性與多元化的保障**

4. 國家機構的組成及其成員的任命，不論是通過選舉產生還是通過其他方式產生，必須按照一定程序予以確定，這一程序應提供一切必要保障，以確保參與促進和保護人權的(民治社會的)社會力量的多元代表性，特別是要依靠那些能夠促使與以下各方面代表，或通過這些代表的參與，建立有效合作的力量；
  - (a) 負責人權和對種族歧視作鬥爭的非政府組織、工會、有關的社會和專業組織，例如律師、醫生、新聞記者和著名科學家協會；
  - (b) 哲學或宗教思想流派；
  - (c) 大學和合格的專家；
  - (d) 議會；
  - (e) 政府部門(如果包括它們，則它們的代表只能以顧問身分參加討論)。
5. 國家機構應具備使其能順利開展活動的基礎結構，特別是充足的經費。這一經費的目的是使它能有自己的工作人員和辦公房舍，以便獨立於政府，而不受可能影響其獨立性的財政控制。
6. 為了確保國家機構成員的任務期限的穩定(沒有這一點就不可能有真正的獨立性)，對他們的任命應通過一項正式法令來實行，這種法令應規定明確的任務期限。只要機構的成員多元化得到保證，這種任務期限可續延。

## 業務方法

在其業務範圍內，國家機構應：

- (a) 根據其成員或任何請願人的提議，自由審議屬於其權限範圍內的任何問題，不論這些問題是由政府提出，還是該機構無須向上級機構請示而自行處理的；
- (b) 為評估屬於其權限範圍內的情況，聽取任何人的陳述和獲得任何必要的資料及文件；
- (c) 特別是為了廣為公布其意見和建議，直接或通過任何新聞機構公諸輿論；
- (d) 定期並於必要時，經正式召集後召開有全體成員出席的會議；
- (e) 必要時建立成員工作小組，並設立地方或地區分機構，協助國家機構履行任務；
- (f) 與負責和促進保護人權的其他機構保持協商，不論它們是否有管轄權(特別是與監察專員、調解人和類似機構保持協商)；
- (g) 鑑於在開展國家機構工作的過程中非政府組織所發揮的根本作用，應同專門促進和保護人權、從事經濟和社會發展、與種族主義進行鬥爭、保護特別易受傷害羣體(尤其是兒童、移徙工人、難民、身心殘疾者)或致力專門領域的非政府組織發展關係。

## 關於具有準管轄權的委員會的地位的附加原則

可以授權一國家機構負責受理和審議有關個別情況的申訴和請願。個人、他們的代表、第三方、非政府組織、工會聯合會或任何其他代表性組織都可把案件提交此機構。在這種情況下，並在不損害涉及委員會其他權力的上述原則的情形下，交託委員會的職務可根據下列原則：

- (a) 通過調解，或在法律規定的限度內，通過有約束力的決定，或必要時在保持機密的基礎上，求得滿意的解決；
- (b) 告訴提出請願一方其權利，特別是他可以利用的補救辦法，並促使他利用這種辦法；

- (c) 在法律規定的限度內，受理任何申訴或請願，或將它轉交任何其他主管當局；
- (d) 向主管當局提出建議，尤其是對法律、規章和行政慣例提出修正或改革意見，特別是如果它們已使為維護其權利提出請願的人遇到困難時。



## **公職人員七項原則**

- 無私：** 公職人員在作出決策時，只能以公眾利益為依歸。他們不應藉此以替自己、家人或朋友獲取金錢或其他物質上的利益。
- 正直：** 公職人員不應對任何外界人士或機構負有財務上或其他責任上的承擔，足以影響他們履行職務的表現。
- 客觀：** 公職人員在履行公務時，包括委任公職、授予合約、或舉薦其他人士接受獎勵與津貼等，應以受惠人的成績和資格作為決定的指標。
- 問責：** 公職人員需對他們的決策與行動向公眾負責，並準備承受任何對於他們職務上的監察。
- 公開：** 公職人員在所有決策的工作及施行上，應盡量保持公開態度。他們應要提供理據解釋為何作出有關決定，同時只能在符合廣大公眾利益的前提下，才可限制資訊的發放。
- 誠實：** 公職人員有責任申報他們所有與公職有關的私人利益，並需要採取行動解決任何利益衝突，以保障公眾利益。
- 領導才能：** 公職人員應以身作則，在推廣和支持以上原則上起領導作用。

[ 摘錄自《公職人員行為標準委員會第一份報告書》(英國，一九九五年五月) ]