

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》¹。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。

¹ 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²。

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

² 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³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⁴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

³ 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。

⁴ 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⁵。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；

⁵ 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⁶；
- (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)；

⁶ 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⁷，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。

⁷ 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⁸。

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。

⁸ 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⁹。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。

⁹ 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。