

香港浸會大學教職員工會
Hong Kong Baptist University Faculty and Staff Union

團結 • Solidarity 自主 • Autonomy 公義 • Justice

工會通訊 (二零三)

工會與副校長會面摘要

日期：二零零九年四月三日（星期五）
時間：下午三時正
地點：RRS803
主席：行政副校長李兆銓先生
出席：李建賢、杜耀明、楊寶玲、陳中禧、梁漢柱、鄒靜儀、陳士齊
列席：人事部主任陳羅潔湘博士、馮敏華女士

**此會面摘要未經李副校長及人事部主任陳羅潔湘博士覆核。

- (一) 主席歡迎及多謝各位出席。同時表示大家應多溝通多了解，必利事功。
(二) 工會主席李建賢向主席表示，是日議題主要集中下列幾項：
1. 新薪酬獎勵制度及表現評估，包括獎勵計劃；
 2. 員工實任制的施行與更改實任員工紀律聆訊制度；及
 3. 校方在金融危機後的財政狀況。

工會提出的意見/問題	副校長/人事部主管之回應
1. 員工關心新薪酬獎勵制度的“公平”及“透明度”。 1a <u>校方予以個別的院校有酌情權去實施新制，校方有無任何的措施作管制？有無任何的特質、落差點予以參考？</u>	副校長闡述自 2006 年實施新制以來， 1a 制度上的特質除包括特別津貼，工作表現獎外，還包括個別的調薪；這種調薪有別於政府發放的普通加薪（生活指數津貼）。更因應員工的檢討及表現，可以擴闊員工工作的範疇，令員工可晉升至更高的級別。 校方給予各院校酌情處理：新制可增加彈性作出調薪。調薪的指數是以教職員事務委員會之最新市場薪酬水平及趨勢調查作根據。強調新制重溝通；過程中訂立目標及定時會面。實施新制以來有著多種優點。

	<p>陳太補充，新薪酬獎勵計劃著重於表現計劃及持續發展。員工亦因工作表現而獲得獎賞，這當然是以其工作的評估作支持。</p>
<p>1b <u>至於獎勵計劃，包括發放特別津貼，校方會否因此有很重的負擔？</u></p>	<p>1b 至於獎賞是“一次過”的。個別的院系甚至自設員工的獎賞計劃，薪酬到了頂點的員工亦因此而受惠。校方定期舉行“分享會”，院系可分享個別的施行特質及困難。</p>
<p>1c <u>如陳太所言，三年來有無任何的數據證明新制的優點，多少員工曾受惠？</u></p>	<p>1c 幾年來所見，多個院系多了員工受惠。</p>
<p>1d 就副校長及陳太本人知道的資料，是否可以公開，例如文學院，理學院有多少員工受惠？不足之處，有否方案作出改善？是否有機會讓員工反映，或同意獎賞是公平的。</p>	<p>1d 副校長表示，個別院校在進行評估時會作出檢討，至於資料公開至何等程度，才令到員工認為公平，其本人不作評論。</p>
<p>1e 不同的院校有著不同的政策。員工不清楚誰獲得獎賞。以中、低層的員工的工作範疇大多一樣為例，獲獎除了是因為表現出色外，更因為<u>兼顧額外的工作，連年皆因此而有獎賞。那是否意味該院系(或部門)應考慮多聘請一員工專職事務？</u></p> <p><u>另外，一些長期身兼額外的工作的員工，未獲任何的獎賞，這不公平的情況，校方如何擺平、處理？有無任何渠道給員工申訴？何有考慮到，員工如果向上司作出投訴，其境況或會堪虞，因可能不獲續聘。</u></p> <p>1f 人事部的答案是一個很理想的答案，在實際施行上卻是不容易達到的。如何可以令這新制更完善？是否可以制定一些措施，例如員工可自行填寫“申報表”；設置渠道令員工有展示工作成績的公平機會。</p> <p>1g <u>中央在新制及獎勵制度中扮演甚麼角</u></p>	<p>1e 若長期發放特別津貼，這有違特別津貼的特點及其彈性。院系應考慮人手編配或增聘的問題。強調新薪酬制度著重上、下溝通，正確的說法是定時與上司會面，可於傾談的過程中作出提問，讓上司了解其本人之工作量及情況。</p> <p>1g 新薪酬獎勵制度是有框架，是有所</p>

色？對於各院系個別的彈性措施是否設有底線？(某些項目—例如公平制度，金錢數量予以管制) 經過這幾年實施以來的經驗，何有又會否按公平、公義的原則，有所根據地作出檢討，訂出通用的準則？大多數的同工擔心是“不患寡而患不均”。

1h 強調“患不均”是公道之意。人事部的守則可否作為每個院系人事規管的基本底線？所謂框架是否指人事部網上的守則呢？這是否執行制度的基礎？又制度執行時，不同院系的方法是好是壞，是否值得檢討並公開作全校參考？

1j 明白校方的新薪酬獎勵制度著重溝通。但是據知“特別津貼”有個別的同事獲得分發，而部份的員工却不知道提名的時間，又或者院方未有向系方面宣佈可提名出色的員工，讓她有機會得賞。校方可否每年以通告形式通知院、系，提名員工晉升的方法，定時宣佈獎勵之提名，令員工可自薦或由系主任提名，免至錯失機會。這亦增加上、下的溝通機會，讓雙方有一渠道更了解對方

規範的。有些項目可因應各院校的需要而彈性處理；但其中的骨幹，如計劃、每年的會面檢討、溝通、培訓發展等守則應包含在內。某一些學院可增加不同角度的意見以作表現評估之參考。至於中央管治角色主要是集中在管理人員的培訓，令評核的過程公平、公義。至於公平是否在於數量上，“患不均”是否指事事平均才可稱為公平？可各有不同的看法。

1h 新薪酬獎勵制度是一個管理機制的一環(management process)，通過層層的事務的方法及相應的規則，按照各院、系之計劃及其預期之成果，與員工商議後而訂定的。以副校長熟悉的行政部門為例，由上而下—校方有一策略方案，而各部門得知後亦訂定其計劃以符合方案，從而對各部門之員工有著預期的表現目標。各階層也清楚明白評核的方法。在評核後由下而上，其本人及管理階層均參與其中以訂定各員工應否獲得獎勵及數目為多少。這樣的做法是希望達到公平的目的。另一個為資源的分配問題，個別的院、系不同。如果因為限於資源的關係而需要校方資助，可以在“分享會”提出。至於個別員工覺得自己應得獎賞，當然可以提出而管理階層亦應“公平”處理。

1j 這建議可以考慮。

的工作或困難，從而減少心中的鬱結。

1ka 就最近傳理學院院長提出新的評估方法，但未經員工的同意而實施，校方對此有何看法？員工明白人事部新薪酬的評估是可以加入“同儕的評估”但內容需諮詢同事，並取得同意才施行。但院長自設的措施包括一減薪的程式，程式亦未有實例。有關的消息亦已傳開，這令員工擔心。

人事部對於工會的提問已覆信表明，程式主要是對未到“頂薪”而又需要續約加薪的員工而設；但院方自一月開會至今，未曾回應員工片言隻字，包括級別的問題等。

員工恐防他日要以人事部的覆信作為“護身符”，但院方會否以員工未有再提出反對，而以為員工已接納其建議，員工深感不安心及頗有疑問。

1kb 去年，院長曾向傳理學院員工就一個外涉資料作出聲明，宣佈一個員工以新方法作表現評估的案例是屬試驗性質。據知有部份被選為評核者是對受評核的員工一無所知，該員工之評核結果可因此而被“拖垮”。

有見及此，工會認為，作為行政人員須懂法律、英文(如何謂 Peers)，理解諮詢的重要性和作出跟進。中間還要多謝陳太的斡旋。最駭人的是諮詢未完，在開會同一星期內已私下要求三名晉升或續約的員工以新措施進行，上情下達的機制欠奉，院長的誠意值得商榷。

1kc 工會無意集中討論傳理學院之新措施，但從這新建議放諸於整個評估而引出應注意的事項而已。溝通及坦誠不限於同輩的員工之間，也是包括上司、下屬之間。校方有否向院系負責人提供人力資源的技巧訓練，特別當院、系實施

1k 陳太表示在一月的諮詢會內已表示，這措施不涉及減薪。副校長即席強調，這與校方的財政無關，因為減薪是需得到員工的同意才可實行。

據知院長已在諮詢會後，把聽取的意見，對其新措施作出修訂，人事部會作出跟進。

人事部並表示院長的新措施已應用於教學人員的身上兩年。作用是人工高的同事與人工低的同事於加薪後的差距不會太大，作出平衡。而且員工因表現一直不理想才會用“減”的程式。

傳理學院院長提出“同儕的評估”是希望索取更多的意見作參考。這亦可杜絕個別上司可能有偏見或不公平的評估。

如果商談傳理學院的評估新措施，校方原意邀請趙院長出席是次會議。

1kc 這不是新方案。只是加入了新的資料。

副校長講述，是次會議原邀請了趙院長出席，因為其本人有數據可供參考，但由於工會表示不是集中商

新方案，校方有無既定的程序？

基本上如果趙院長是想獎勵員工，包括已到“頂薪”的員工，校方的新薪酬架構的守則內，亦已陳述，那何須多此一舉去抄寫、輯錄於其方案內？另外，方案未有實則數據可供參考。

1kd 趙院長本人強調 360 度的評估，但他對這點有些誤解—360 度評估是相對性的。在會議時，他強調其本人將參予這評估，會議後則改為原則上同意，實則在執行上卻不是由其本人決定。

1ke 據知趙院長的方案，評估得分會影響人工。如果校方的新薪酬評估表現守則可由不同院、系修訂，是否意味校方的守則有未完善之處？

1kf 當日的諮詢會，員工主要希望院長聽取員工的憂慮，包括未有商討及共識，不要強制實施；對學生評估員工所造成的後果，同事是有焦慮及顧忌；加上數據不可公開並於統計後即銷毀等問題，均十分複雜。既然陳太知悉方案已作出修改，希望人事部繼續跟進，而同事於參閱修訂文件後將再作反映。

2a1 至於教學人員的晉升或轉為實任制，與及更改紀律聆訊制度，校方的諮詢工作進展如何？差別是有些是可以接受自薦而有些卻必需通過提名才有機會轉實任。

2a2 校方有否其他機制去評定教學人員轉為實任，不應以院長或系主任作為把關人物 (gatekeeper) 決定員工的命運，製造不必要的糾紛。

談傳院學院之方案，故未有邀其出席。原則上，副校長明白到工會對方案內容的疑慮及問題，請人事部陳太跟進。

1kd 360 度的評估是與守則內，索取同儕的意見方面，於精神上是吻合的。對傳理學院院長而言，決定權確實是由副校長（學術）作出取捨及批准；給誰評估作為附加的意見。本年度開始續約的高級人員，會索取同儕的意見。

1ke 傳理學院方案，附加的評估之比重有別。減人工的部份，據知已作出修訂。校方的新薪酬表現評估守則內附加意見，已包括 360 度的評估，但是否每個職級都要附加，相信是有一定的難度。但個別員工續約時可建議加入此評估。

現行的制度是有牽制的，如申請者與上司交情不甚篤者，上司不會推薦轉為實任。在新制的實施後，是否可以製定實任員工應具備之基本條件，讓符合之教學人員可以自行申請？既然已公佈，為何員工不可以自行申請？為何有些學院供員工自行申請之機會？不同學院實行不同的程序？

2a3 在傾談升級及轉為實任的申請時，可否撇開個人的考慮，在公開的情況下商討？

2a4 那校方是否應作出檢討？校方有否監管？因為知道現今是各自為政。

與會者即席表示，服務了兩年的部門上司，未有與員工作任何的工作評核會面及檢討。

2a5 如果員工自問可以轉為實任，是否應作出檢討並設立程序呢？以百分之八十五為實任之限額，現尚存多少餘額？限額可由院借予系的情況，彈性在甚麼情況下進行？

2b 解僱實任僱員方面：僱員是否清楚程序，影響多少人；離不開“公道”兩字；是各人所關心的。建議更改的制度是向前或後退，這視乎是否提供一平台，公義地處理訴訟。先例是要先通知答辯人及讓予答辯人有答辯機會；這是從來沒改變過的原則。但現今程序可縮短時間，通過由校長開設 CTA (解僱委員會)。給予被告人答辯的機會，是基本的法律要求。至於員工可否與其法律代表一同出席紀律聆訊，近日法庭對林少寶的裁決認為可以，未知此案對大學更改紀律聆訊程序有甚麼寓意及影響？工會就校方的更改程序建議做了調查，詳細數據遲一點可整理出來。但初步看來，有很多同事對此方案有保留。既然有關建議得不到支持，法理上亦需要再深思，而又無迫切問題，急待解決，何不擱置建議，再從長計議。

2b1 若實施這新措施，會對終身實任的員工有

2b1 副校長表示轉實任制之程序，以往

影響，倒不如開諮詢大會，讓全體實任員工有機會投票。初步員工在問卷調查內表示，可否在 CTA 加入員工代表，聆訊的過程可否提高透明度，免產生資料或各方的誤解。諮詢方面，雖則有個別學院舉行簡報會，公開索取意見及增加溝通，但有些卻沒有。

基於此，在收集意見又不是如此迫切時，可否將諮詢期延長？

2b2 這議案影響至深，假若如副校長所言，程序沒有修改，那何需呈交校董會通過？基於陳太所言，依現今的條款，校長已可在特別情況下行使特權，無須再加修改條文。

而當日有關修訂的通告交由院長、系主任轉知員工，其實應由人事部發放。至於委員的委任，應效法陪審員制度，隨時接受任命。人選方面應概括所有實任員工，工會成員等。這個制度與浸大的校譽尤關。

2b3 員工希望多了解新草擬的方案，與現行的有何不同？員工要求公平，雖然民主的程序是未必有效率，需時較長。任何方案的推動，不可全賴院長或系主任負責，應公開索取意見。

關鍵問題是基於實例來討論，主要是因程序公義，系統才會清晰；提出是為了校譽和大學整體作考慮，希望校方明白。

總括有兩點。第一點在民主的進程內，未必有效率，但讓受影響的同事有申辯的機會，需時較長是有此必要。第二點是，任何條文的改動，請人事部公開討論，不要單靠院長或系主任推動，因為個別院、系未必向教職員作出諮詢。

或將來應用在員工身上的情況應該少之又，特別的情況才會實施。鑑於該程序設立至今已多年，不合時宜，故此有修改之必要。改動是不影響實任員工的契約，只是令條文更清楚，校長的權力沒有加大。基本上 CTA 組成及委員數目等亦沒有改變。作為一個不斷在進步的大學，這是應有的態度，闡釋及更新不合時宜的條文。

2b2 陳太重申，條文沒有修改，校長的權力沒有增大。只是加強了指引；校長設評審（解僱）委員會之前，由內部調查確立了再帶到 CTA。有委員認為，對於行事的步驟，在需要時可以彈性處理。自 1989 年以來，校方只處理了三個案，但遇到了很多困難，例如教學委員人選很難找到人擔任，包括院長及系主任；員工的角度覺得會有不公平的情況出現。根據條例於三十日內召開第一次會議及七日內召開委員會，但是委派委員方面是一個困難。

2b3 副校長本人的意見和看法如下：此程序是百分百合法，雖則林少寶的個案是較為特別，但要視乎審判的裁決。校方會尋求法律對草擬文件有何意見作出修訂。

根據剛才討論的重點而言，集中在草擬過程的加快部分及校長的權力，在收集意見後可作出修訂。重申建議是令程序更有效。對某一些個案，受影響的同事無需或無此必要去經歷一長時間的程序是一件好事。至於委員人選方面，教職員在合約內未有訂明需參加或被委任為某委員會成員，尤以實任的非教學人員的數目，越來越少。另受制於肯接受委任的員工數量及人選及 CTA 的條文有不清晰之地方，員工

	<p>如對某方面的權力過大有保留及感到不妥善，校方會從法、理、情三方面多加留意，校方願意向員工作闡釋。</p> <p>副校長認為大家方向是正確。程序長、短是反影現有需要，視乎有無此必要。</p>
<p>3a1 <u>最後有關大學基金的運作，員工欲知道金融海嘯有否造成任何的影響？</u></p>	<p>3a1 不諱言，金融海嘯是有損大學的投資。大學資助的資金未有受此影響，因放在非股票的投資，賺取利息。大學資助委員會亦已定好了下三年度的撥款，與現在無大的分別。政府於三改四的情況下亦會補貼大學的撥款，大學的財政至 2012 年是穩定的。至於“private fund”作為長遠的投資，故此，對財務應該不會構成大的問題。</p>
<p>3a2 <u>依所言，同事會否因此受影響而應得而未得—獲發特別津貼？</u></p>	<p>3a2 此種情況，應不會發生。校方有原則，如果員工值得發放特別津貼及有員工因兼顧以“private fund”營運的課程，大學資助的撥款是可以調動作此用途。況且，現今“private fund”還在運作。</p>
<p>3a3 以文學院為例，聽說剛開會說明，因資金不足問題，語文科擬增學生人數。我們憂慮，老師的人數可能因此會減少。</p> <p>又曾聽說，有些系別，教師指導本科生畢業論文和研究生的時間，甚至導修課也不予計算或取消。而導修課可促進師生關係，也為浸會的特色。個別的學院做法不同，以商學院為例，將導修課轉為課堂課；工作量由系主任分配，對個別的員工，尤以合約制的同事是不公平的。</p>	<p>3a3 據知 03-04 年經濟低迷，聘任員工停止了。後來續漸增多，發覺數目更超出了，故此有此情況出現。</p>
<p>3a4 <u>上述的狀況可能與金融海嘯有關，雖則是難以避免，但是眼見大學的基金滑落的情況，校方有無任何的措施，改善投資的策略？</u></p>	<p>3a4 校方的投資策略已轉為保守。副校長認為時段不同，經濟環境日差。故有此情況出現。另外財政方面如上述所言，“private fund”是作為長</p>

副校長於零八年十月給予員工的電郵是“金融海嘯的影響至今尚算輕微”，但零八年十二月的財攻報告卻顯示零八年六月至十二月的差額達一億之多。難道短短的兩個月，十月至十二月財政虧蝕這麼多？又為何校方不向同事公布？只報喜不報憂？

3a5. 校方財務委員會以高薪聘任的基金經理，但成效不大。更且，以往財務處於暑假期間會詢問部門設有“自負盈虧”項目的主管，選擇其投資的取向一定定期存款或依從校方投資取向，但零八年暑假卻沒有，部門平白選失了自決的機會。因為校方於零九年一月決定每年給予有關部門 5% 的回報，由校方決定投資取向。部門亦因此在零八年八月至十二月期間有所損失。這是行政失當。

工會多謝校長的接見，會議於五時零四分結束。

遠的投資而大學資助的撥款是沒有影響的。

3a5 副校長認為是時段的問題。金融海嘯前段子沒有這麼嚴峻。工會應該公平一點來觀察及衡量此事。

**** 會後紀錄：人事部於四月十六日覆函本會跟進有關財務處於零八年暑假期間有否詢問部門” private fund” 投資的取向，答案是有” 照慣例諮詢” 。**

本會多謝人事部的行事快速，作出跟進以釋疑團。

香港浸會大學教職員工會理事會
二零零九年五月二十一日