

工會代表與校長會晤紀錄摘要

日期：二零零五年三月廿一日
時間：5:45 p.m. – 6:25 p.m.
地點：逸夫校園八樓 VIP room
出席：吳清輝校長、大學公關處黃麗珊小姐、校長辦公室葉琳小姐
(工會代表)：杜耀明、李建賢、鄒靜儀、陳中禧、陳士齊、王達文、陸德泉、楊寶玲

下面談話內容摘要，【校長】表示吳校長之發言，【工會】表示工會代表之發言。()的內容是紀錄員按上文下理或當時情況闡釋，使讀者較易明白。(文稿未經校長過目，若紀錄不確，歡迎校方隨時指正。)

【工會】 工會主席多謝校長之接見並介紹出席是次之工會會員。主席表示自零四年校方推行新薪酬方案以來，員工所提出之質詢及觀點(與校方管理層)有異，只是角度問題並有澄清之必要。如果政府削資，員工必抱著上下一心去承擔問題，承擔的方法，如何共渡難關是可以有所共識。希望校長明白在此出發點下，上下可以有溝通之渠道。希望雙方不會有所猜忌。出席之工會代表，可就其工作範疇所聽到之意見予以表達，供校方參考。

【校長】 是次改制主要是因為大學被政府削資，希望藉此次會面，加深諒解。校園內有很多不盡不實之流言，故我也需要一再澄清。我樂意接見員工，至於為何不應工會之邀請，主要是工會當時未獲得校董會之正名。(我)因喉嚨不舒服，是日之會面主要在聽取各人之意見，偶作回應。

【工會】 主席表示工會與人事部月來作出空中之談話，這總比沒有溝通的好。至於進一步的問題是有需要跟進。

教學人員方面 - 我們得悉其他大專院校早已進行“職銜重新編訂”(retitling)但未有實施新制。本校人事部曾強調有關“職銜重新編訂”並不代表納入新制(restructuring)奈何當同事們詢問因轉制模式尚未清晰，故可否保留於舊制，但享有新職銜，答覆卻不可以。至於校方是否需得雙方同意才可實施轉制？如員工方面不答應，那是否可保留於舊制內？

【工會】 當浸會學院轉為大學的時候，同事(也曾)可(在新舊職銜中)自作一選擇。

【校長】 轉為大學時，只有一、兩位員工保留舊有之的職銜，所享之福利當然是舊有制度。舊職銜是不可以與新制互通的。

【工會】 如員工不願意轉制，是否以解僱來解決問題呢？這是員工所關注的。

【校長】 校方在建議新制時，主要是現在的舊制度僵化，缺乏靈活性，故有需要改變。改制需取得雙方之同意，如員工不願意，會以勸喻方式，希望打動其參與新制。校方不會強迫員工單方面轉制。

【工會】 校方談及新制時，向員工表示主要三點不變。就以其中兩點而言，新制度無論在薪酬及退休制度上被推崇靈活性，但具體來說，以什麼機制來權衡調整？

員工致電人事部詢問是否在某情況下需要減薪，但不得要領。若新薪酬與表現掛鉤，如何評估，具體的介紹是必須的。福利供款方面，如校方因財政困難，員工

們一定願意承擔。員工未能從任何數據，顯示校方財政困難。短缺的資金，是如何在員工級別中攤分等問題，是需要有所澄清才可推行新制。舊制度無此疑慮，但新制之三點不變，上述之兩點已有此問題，員工何以作出決定。

【校長】現今之機制是以評估方式，以部門為本，如員工表現參差，將作出警告。靈活的新制度亦會用此作權衡。相信將來推行之新制度亦會有一完善之評估方式配合。

【工會】新制度強調“靈活”兩字，如沒有清楚之界定，只會令員工增添困擾及混亂。舊機制有指定及清楚之評估標準，但根據經驗所得，評估得出之結果是應罰的而未被罰，應賞的而未調升；已令人失望。於相比下的標準，新制度是否應有清楚的模式，令員工有信心的情況下而推出。

【校長】上述的情況是因校方受制於“限額”（quota），教員之限額為 2.5。假若新制度進行，應無此限制。調升者需達到指定的學術水平外，那當然也要示乎日後財政狀況而定。同事的擔心是可以理解，但作為校長，我希望新制度的靈活性比以往的好。例如限於以往的制度，員工要求所期之職銜，不論薪酬，但校方亦無法給予。（被問及限額時，校長回答非教學人員之限額另有定案。）

【工會】新制度之靈活性在校長之信函內已表露無遺。轉制者均因假期及職銜之吸引而選擇轉制。可惜對於非教學人員來說，轉制只有削薪，無甚益處。在不少之公眾場合，員工已多次表達其素求。有員工填寫“工作範疇”（Job Description）之時，有些是以“職級組別”填寫，有些卻填上個人之“工作範疇”。所得之結果卻是同一職級有著不一樣的編制及人工削減比率。同事批評新制，其實不是情緒化而是十分理性，希望知道決定自己薪酬的市場數據。市場調查之數據需獲員工之認同、認可。

至於顧問公司調查所得，無論在非專業或專業的第三者來說，那十大評分標準是不能被認同的。校方源用的“評級表”（Appraisal form）都只有一個模式，適用於任何非教學人員職級；這就是要符合專業要求：共通點。另調查雖則強調，只針對職級而不是個人。但事實到最後受影響的卻偏向人，受影響者達二百多人以專業者之觀點而言，“職級調查”是必須的，但只適用於某些職級或因應職級之需要。數據並不是利用作為減薪之理據。

填寫“工作評估”時誤導員工是為新入職者訂定。事實上，卻以此作為新制之依據。

本校是第一間作市場調查並推行新制的院校，所謂「唇亡齒寒」，八大院校之員工甚為關注本校之改制削薪，已成立一特別工作小組 - UPET 並將去函大學校長會提出疑慮。

工會只是採取勸喻及讓員工留意事態的方法，不是心存對抗。作為員工及工會的會員，都有著絕對的自由決定取捨。最好的例子就是零五年初減 3% 的事宜。但為何至今沒有一個中或低層的員工公然贊成新薪酬制，原因是整體（改制）未曾明朗。

現今人事部正進行“覆核評估”，員工經系主任與人事部高層證實“覆核評估”後所得之結果並不會把員工納入新制。但在有關之簡報會上所派發之文件中，卻列明“本人欲參加轉制到新薪酬及福利架構的個別評估”等字樣，是手民之誤或是重施故技 - 誤導員工？？

員工們由二零零三年十一月開始不停地被諮詢。員工心存希望，認為零四年六月四日通過之議案，有迴轉之機會。一次又一次失望及受困擾，令員工無所適從，不能集中精神於工作上。人事部是否應做好本份，提交議案讓員工考慮及建議。員工明白校長職責繁重，故將權力下放於某一部門負責此重要改革，這是可以理解。但有關部門有否按時知會校長其進度如何呢？

【校長】 校長表示有關部門有按時知會其本人。(至於在第一次簡報會出現校長不知何謂“十大準則”之尷尬情況，校長表示是絕無僅有的一次。)

【工會】 據最近工會與校董會主席會面時所得，鄭主席亦對進度模糊。距離二零零六年一月一日的限期漸近，校方何來有數據穩固人心？

在員工之角度而言，新制度的推行是有必要令人口服心服。例如部份員工於此次薪酬調查中，被評定以大比率超於市場薪金，如能公開整個報告，員工自當無話可說。可惜，員工知悉數據並不包括教育界之調查，公道與否，受到質疑。

以社會學研究之觀點而言，受僱的顧問公司之客觀性、科學性備受質疑。這個欠缺公允研究的結果帶來的是同事不安。曾記得趙其琨博士曾公開言論謂普通顧問公司只做大概六十多個職級比較，但本校所僱用之顧問公司竟可評估六百多個職級，其準確性、客觀性及科學性是否兼備，作為一學術機構？大學需留意有否公平地對待同事。

評估之後，被削減薪金者均為較低級之員工，是否巧合？如校方將數據公開，可減少員工之猜疑。

工商界之評估準則，顧問公司是否套用於學術界，有否作出恰當的修改才作評估，校方曾否考究？

上述各點令員工無法釋除疑慮。員工於填寫“工作範疇”時已很清楚，但減薪之比率，(同一職級)因人而異，對校方不公開之數據，有所質疑。員工再三希望校方公開數據，至今仍未有答覆。

評估後所提出有六百多個工種，以千多個員工為例，平均兩個人為一個工種。可否具體說明。人事部是否有難言之隱，故此不願公開。

負責新薪酬方案的顧問公司於未來繼續以其系統供給市場數據予人事部，工種已出現問題，校方的管理階層是否考慮該公司系統作評估之可信性。

本會會員或員工相信校長對新薪酬方案的出發點是一番好意。但基於本校於八大院校中率先全面改制，校長可能要背負「大學殺手」之名。作為教員看見非教員受到如斯的對待，心中亦不好過。對於校長手下的行政部門，可以說表現差勁，連帶影響校長的行政，也受批評。以人事部為例，在新薪酬方案上，處事混亂，明顯易見。在“重新編制”及改制之同時，校方亦在珠海興建分校。兩個大型之項目同時進行。校方必定需要員工協助珠海之校務，但改制令員工人心惶惶，如何有所建樹？在不明朗化之因素下，不斷的澄清也不能令員工釋疑。員工更擔心會否因校方財政困難，遭到辭退。更且，中英文之文件內容不符，差異從何而來，為何至今無任何修正？如有法律訴訟時，亦需知道以那版本作實。

【校長】 信函以英文為本。

【工會】 如以校長所言以英文版本為準，這是一個嚴重的問題。有關部門作出修改或澄清差異之由來，不是一件大不了的事。希望校方不是因為工會提出質疑，故特意不

作出修改。應實事求是。

【校長】

新薪酬改制工作小組是經過多次的諮詢才將數據呈交校董會。為表公正，故聘請作為第三者之顧問公司進行調查。所聘用之顧問公司，在業界之信譽良好，曾替其他大專院校進行有關之薪酬調查。新薪酬架構之調查為免有偏差，故特設程式以中位數加 25%，以減低受新薪酬架構影響員工之數目。

如員工在調查公佈後，覺得職級有偏差，可提出覆核。另作為上司亦可為值得提升職級者作推薦。

校方已照顧及聽取員工的素求，包括設上限 10% (不包括其中一位遠離市場價 50% 之員工)，將實施新制日期延遲至零六年一月一日。因去年投資有些微利潤，更加設自動離職計劃。

至於“肥上瘦下”的批評，澄清非教員方面，職級至助理秘書，均需要減薪。如經濟情況再差，要實施減‘公積金’時，那全體員工包括校長本人均在被減之列。對於那些早已被削薪及公積金已是 10% 的員工，就不需要再被裁減。

關於常聽到校方提及的“彈性”處理，學院在削資傳聞及未到情勢嚴峻時，有些大專院校已採取行動，例如嶺南大學採取‘一刀切’之方式減薪。浸會卻未有趁此採取減薪行動。本校本著的大前提則認為員工首先有工做，減多少為後話，盡量避免裁員，科大卻已採用此模式。

新薪酬轉制是以備校方在長遠的未來及市場上有競爭力。校長本人當然不想背負「大學殺手」之名。其實以其作為校長餘下之任期，他可撒手不理，但接手的下一任可能要面對一爛攤子及僵硬的制度。要與其他大專院校比較時，要全面性一點。中大在早些年頭已陸續進行改制，甚至於員工達到四十五歲時每年作評估，作職級的改動 (re-grading)，或更硬性強迫於五十五歲退休。校方可效法用這些看來合法的手段來對付員工，但浸會沒有。中大之研究項目較強，但浸會卻認為教研并重。難以想像是削資情況可能變得更厲害，於零六至零八年每年再減 10%，校長表示校長會已極力爭取 0-0-X 方案。他可以做的已盡量做。

除了以“彈性”的新薪酬架構外，開源亦是各大專院校所注重，因為明白到單靠政府之資助是不足夠的。

至於被削減薪酬多為低級員工，實屬巧合。

校方需要員工幫忙珠海建校之事宜。開源對於校方甚為重要，珠海興建大學以作一平台後備，可以自供自給。並可以收取更多的研究生 (據說香港大學及中文大學之研究生各有千多個，而本校只有百多)；對珠江三角洲作更完善的服務。校方的得益，不是單看表面。中國大陸是一個地方要入主該處才可獲肯定。校方亦在其他方面作適量之投資。其本人亦有感在兩個大型項目進行之同時，當然感到吃力，但在座各位，可否提出其他之出路??

為使在座各位對大學之撥款有所認識，故校長闡釋大學撥款委員會之財政分配情況 - 所謂的 0-0-X 方案是一概而論對大學之撥款，不是單一作為對象。本校已較一些其他大專院校為佳，至少未被削減學生人數。但年來大學撥款委員會已多次提出‘合併’科目的議案，校方當然有所堅持。於未來的數年，有著很多不明朗之因素，“合併”可能是其中的一個形式，市場薪金導向致部份員工減薪可舒緩一些壓力，但校方認為絕不是長久計及是員工的責任。

未知之素包括學生人數及可期最艱難的 08-11 之財政年度。該三年之財政年度是依據 2005-6 之數據，視乎本校可否爭取 22%之科研撥款及教學方案之 78%。科研撥款是與 CERG 所批之項目掛鉤，以此款項作決。故此，校方盡量利用現今幾年節省下來所得以備未來的艱難情況。過渡到二零壹壹年大學進入四年課程，撥款可津貼開支。

校長本人表示明白員工的憂慮，他今天細意聆聽在座各位的意見，令他加深知道及認識。

【工會】 同事明白到自己本身之強項，面臨什麼挑戰。最重要的是大家都喜愛現時之工作，當然不希望離開現今之崗位，亦不希望看著校方走向艱辛之絕路，故此他們願意承擔責任，但要公開有關合理之數據。一般社團或福利機構一貫都會把職級及薪級的概括指數公開以便同行作出參考。對於校方之人事管理就以發言者而論，絕無懷疑。同事只是鑑於資料不足及前景不明朗，最重要的是希望繼續在校服務。假使同事有較清晰的數據，新薪酬方案之機制，包括上訴等內容，相信接受的人數目必會大增。其他大專院校如香港大學，據知亦在進行改革，員工也是怨聲載道。

【校長】 本校之評估機制是第一間包括員工在評估表格上簽署。

【工會】 員工一直以來願意承擔。並認為有需要作出改革，但這只是校方單方面在施行。數據及諮詢不明朗，新體制未有具體方案，如何令員工看到前景。更且，市場導向之薪級調查數據並不公開，如何知道整體上這計劃是公平。有著這市場導向之薪級調查數據並不公開，如何知道整體上這計劃是公平。有著這麼多不明朗的問題，是否這麼迫切性去推行新薪酬改制，可否暫緩執行。在互諒互讓之情況下才進行，將會事半功倍。在關結點上作出澄清及再作跟進，從詳計議之情況下，有著各職級的代表，不一定是工會代表出席參與新機制的過程，新機制是一大變數，應得到員工的認同及投入，充份的瞭解才將會得到支持。基層員工有些被減薪百分之十八(百份之十只是表面減薪率，應連福利及政府年初的百份三也計算在內)，對他們的生計及預算，大打折扣。新薪酬制需保障員工的穩定性。

【校長】 諮詢部份講了很多，但據我的瞭解，人事部亦澄清了多次，舊制而已正名的同事，過渡往新制絕不受財政問題之影響。

【工會】 員工對於文件中之內容所述 - “過渡新制時”是否指“過渡新制後”都不變呢？以城市大學為例，員工擔心責任的同事，校方亦只需給予六個月的通知，即可解僱。該校校董會諮詢法律意見後，即予以澄清需經既定的程序。本校是否應該澄清“過渡時與後”，均有指定之程序，清楚列明於手則內；而此程序亦不會任意改變。

【工會】 例如校方曾改“醫療制度”。改制時曾諮詢員工之意見，並於簡報會內詳述新舊制之分別，令員工清楚明白，新制很快獲得認同及進行。是次之薪酬改制，為何弄到如斯地步？這麼不明朗。一直來說，校方強調所謂的“結構性”財赤，實況如何至此？據年報及民選校董之資料所示卻不是如此？既然如此，是否有此急切性進行改制呢？可否有待新制度已趨成熟時，讓員工明白到校長所言的好處才過渡呢？

【校長】 以校方整體改革往新薪酬制而言是有著好處。對於被減薪百份之七的同事而言，

當然是差了。至於減薪的理據是與市場之薪酬調查是相距太遠。希望被減薪的同事理解。對於整體校方之發展是有好處。舉例，對於某些年份入職的學術界同事，只有一年廿二天之假期，這不足夠他們作研究及參與會議之申請。如改制後，校方可自行調節，將新同事與舊制看齊為四十五天。

【工會】 既然有如斯的好處，校方應一早實行，為何要到現在呢？

【校長】 因待脫鉤後，制度可不依政府。

【工會】 但據方所述於二零零二年已脫鉤，為何不早點實施

【校長】 因為是一次過改制，整體進行。

【工會】 員工對此甚為困惑及不理解。如此說來，為何校方不把“較易”明白及實施者先行，“較難”的項目，讓員工有充份的時間去理解。一次過的行動就好比香港搬新機場之後果，遭到大眾的評擊。工會所見所得，無論教育資助委員會將來如何削資，員工願意與校方共存亡及承擔。員工希望校方是與我們同步，不是如校方所說，從校方之角度估計將來的情況及發展，而單方面預早實施一些新制度。校方的方向，員工亦有留心。校長所言的上述種種，並沒有清晰的、詳盡的明示，讓員工可以進一步明白、同情校方所實施的新制。例如減薪除百份之七外，有無上限？

【校長】 設上限為百份之十。

【工會】 但實則不只百份之十。員工只計實收之人工與去年相差百份之十八，影響很大。

【校長】 何來百份之十八？

【工會】 被減薪的員工是有著切膚之痛，當然對數目是相當敏感。校方雖則說設上限為百分之十，但相應地，員工在其每月之公積金計算上亦少了校方百份之十。明白校方「積穀防飢」的理由，對於校長所言“人人有工做”之言論為第一次。但總括而言，在參與新薪酬架構的工作小組內，所見所聞是有欠公允。市場導向，從顧問公司之資料中得知，市場上的薪酬會計算員工之經驗在內。但參與人事部之評核職級小組時，校方是以與會之出席者，個人意見所得作為評核標準而編列職級。這未免有點兒戲。更且，從顧問公司的代表得知“市場調查”的數據，原只是為聘任新入職員工而設。校方突將此納入舊有員工，他也不知何解。員工以往是跟隨政府之薪酬制，根本無所選擇。如果中、下層員工之人工以市場調查所得而超標，難道管理階層可不在超標之列！？如果校方強調將校內之員工與工商市場作比較是正確的，那麼管理階層與外界的高層比較時，豈可只安坐在辦公室而不往外“找資源”？

校方強調新薪酬制已獲校董會通過，員工被削減薪酬已成定局，這一批被減薪的同事，亦想知道可安穩多少時間？有無底線一年、兩年或三年？校長所言，曾有員工在非常時期，校方如減百分之二十，其本人亦願意。豈料不是整體，而是個人？！

工會作為一個渠道，可以讓校方知道更多。校長所言什麼市場導向亦不可作準。為何在不同部門及學系內各司各法，校方註明不減，但主管要求員工合作減薪以確保人人有工做。

服務部門員工要減薪而學術部門員工因“工作量”而不用減薪，基於此，服務部門的員工可否要求調配往學術部門？

總括而言，員工願意承擔。希望像校長所言‘有工做，得以保障’，但底線及保障期多少？

- 【校長】更正不是「積穀防飢」，財務是已經虧損。財政有盈餘，是因為有捐款計算在內。加上去年市道轉好，投資沒有大虧蝕。校方會善用之以應付大學不知的變數。今天因為還有其他的公務，故談到此。相信日後必有機會再商談。
- 【工會】對於今天的談話內容及意見，希望校長認真考慮。
- 【校長】既然接見商討，當然會作考慮。
- 【工會】校方既然原則上承認工會。工會亦是抱著協助校方推行政制，故可否考慮讓工會成員參與現正準備舉行之“職級評估”事宜？
- 【校長】對於工會正名之事，關鍵在校董會已進入最後階段。工會有待修改符合校董會之要求即可。至於工會及校方之關係，為員工爭取利益是可以，但必須基於事實。有些指責是不符事實時，當然當事人及校方不會作出回應。就如行人天橋一事，根本與校方無干。李建賢現成為民選校董，看到校董會之運作。校方有需要工會之介入時，自當邀請。代表是否由工會委派，那也不是；就如民選校董也需要推選。
- 【工會】所指的不一定是工會。校政只要有更多的民主機制即可。
- 【校長】我一直的原則及希望，是多些人參與校政。假使作為員工看不見此點，那是我的失敗。今天到此為止。

工會成員多謝校長之接見。

會面於七時左右結束。

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（六十三）

工會代表與校長會談紀錄

各位同事：

今年三月二十一日，本會理事會曾與校長吳清輝教授就校內薪酬改制所產生的各種問題進行了一次交流會。現隨函附上當日的會議內容摘要（附件），以供大家參考。由於當日談話的時間頗長，我們花費了不少時間才能把紀錄寫好，因此要在會議兩個多月後才能把紀錄交到大家手上，我們在此深表歉意。為了爭取時間，讓員工及早了解新制所帶來的影響，我們故此選擇盡早公布當日紀錄，文稿因而未曾交與校長過目，若有偏差，歡迎校方隨時指正。

謹祝大家

工作愉快！

香港浸會大學教職員工會理事會

二零零五年六月十四日