

解除規管後的大學教育資助委員會資助院校教職員薪酬制度

香港中文大學員工總會立場書

就立法會教育事務委員會 2006 年 1 月 26 日議程「解除規管後的大學教育資助委員會資助院校教職員薪酬制度」，本會的意見如下：

1. 解除規管後對院校產生的負面影響

儘管當初脫鉤的原意是加強院校在國際上的競爭力，教資會資助院校薪酬與公務員脫鉤後的產生種種惡果已是不爭事實。過去兩年多，各院校經歷了 —

- 針對中下層、合約或新入職員工的不合理減薪，導致同工不同酬；
- 單方面更改僱傭合約；
- 體制混亂；
- 人材流失；
- 院校間惡性競爭；
- 浪費公帑做薪酬調查。

刻下燃眉之急，是要儘快落實合理可行的新薪酬架構，而新架構必須建基於一個公平和具透明度的機制產生。去年 7 月 5 日的立法會上，各家院校職工代表及各位立法會委員都提出院校設立上訴機制及提高管治架構透明度的需要，然而，大半年時間過去，事情似乎未有改善跡象。

2. 院校自主與公眾問責

參看各院校今天會議的資料，教資會與各院校拒絕加強監察的最主要理據，是要給院校最大自由度、保持院校獨立自主。其實，院校自主與公眾問責之間，不過是取其平衡，觀乎上述情況，現時明顯監管不足。如果院校的往績甚佳，我們當然支持由院校自行制定公平合理的機制，但實在有太多例子令我們對院校失去信心。

去年的會議有強烈呼聲要求各校董會問責，擔起為公眾監察大學的角色，加強與員工溝通和對話。本會在會後一個月致信本校校董會（附件一），指出減薪後對大學運作已經出現的影響，並提出一系列具體要求，希望大學藉此能重振員工士氣。結果，除了一封 acknowledgement of receipt，本會從未收到校董會的回應。我們甚至不知道校董會是否有就本會提出問題作出討論。

就公開校董會會議紀錄一事上，各院校的回應重點，是公開會議紀錄令校董未能「暢所欲言」。我們想問：要「暢所欲言」的同時，是否也要為討論過的事情負責任？

上次會議上，我們亦已看見院校所謂的諮詢實際是如何運作，現行的諮詢及上訴機制根本未能達致**理性討論**的作用。過去兩年，本會多次向大學要求增加薪酬福利資料**透明度**，總算取得一點成果，但至今校方仍只是原則上同意，未有實質資料提供。

此外，以本校為例，實際通過各項政策的，其實是一個叫行政與計劃委員會（AAPC）的委員會，由校內人員組成，其會議紀錄亦是「根據慣例．．．列為機密文件」。除少數大學高層外，絕大部份中大員工無法知悉大學的政策發展。

中大的員工政策亦非常欠缺透過度，很多指引都未有清晰公佈，部門主管往往要透過人際網絡打探消息，導致不同部門員工的聘用及升遷情況各異。

本會的立場是，在院校內，我們會繼續努力爭取更文明的管治方式，但既然大學是由公帑支持運作，為社會作育英才的地方，大學就不能不開放空間及資料，讓外界監察及參與討論。

我們認為大學應清晰、一視同仁地通知所有部門主管及員工有關大學訂立聘用條款的原則，包括大學容許有怎樣的彈性、有哪些討價還價的空間、規則以及標準為何。

因此，針對大學管治，我們要求：

- 爭加校董會透明度；
- 爭加職員及各持份者在管治及管理架構的參與；
- 擴大公開文件的範疇；
- 重整薪酬福利架構時必須廣泛、深入地諮詢各級員工；
- 公開院校薪酬福利資料。

3. 外界監察：教資會的角色

基於教資會近年不斷以改變撥款方式影響大學發展方針，我們認為教資會以院校「最大自由度」為由，拒絕就院校制定新薪酬架構提供指引，只是藉口。

教資會近年減少整筆補助金（Block grant）撥款比例，增加要院校競爭的指定用途的撥款比例，導致資源流向短期項目式的發展，這些項目只能以極短期合約形式聘用人手，他們的議價能力比以整筆補助金聘用的合約員工更低，勞工權益更脆弱，而依賴這些項目令部門發展亦甚不穩定。

此外，根據審計署第 40 號報告書，高層薪酬福利資料：現時全港大學高層薪金每年支出 89.64 億，但大學卻完全無須要向公眾交代薪酬詳情。據審計署資料，現時負責七所大學的薪酬調整事宜的機構是**大學聯合薪酬委員會**，但委員會卻只由每間院校的代表組成，並無任務外部機構或人員參與或監察，甚至教資會亦沒有列席。這份 2002 年的報告建議教資會加入該個委員會。

凡此種種，我們認為亟有需要檢討教資會的角色及權責範圍，我們**要求教資會為院校薪酬架構負起制定指引的責任**。

4. 院校員工面對的壓力

自脫鉤已來，過去幾年院校員工面對沉重壓力。這些壓力一方面來自脫鉤薪酬架構沒有清晰指引，加上大學削資，令不少員工覺得朝不保夕；另一方面，社會上一批人士對削減公共開支已達迷戀（obsessive）的地步，一而再、再而三地把矛頭指向有由公帑支付薪金的公務員及政府資助機構員工，強調要他們的價值要與市場掛鉤。這點亦似乎是各校董會唯一有興趣監察的。

我們已毋需多說以市場直接與教育或社會服務機構掛鉤的做法如何不恰當。但我們想指出，在院校內工作的員工並非如公眾想像中輕鬆「著數」，加班工作是等閒事，但根據人力資源管理學會的統計，由 2000 年至 2005 年，市場整體加薪 5.18%，而本校合約制非教學人員的中下層職員一次減薪（連約滿酬金的削減），便超過 21%。

在上述種種情況下，我們希望政府在院校自主與公眾問責之間作出平衡，在與各持份者協商後，就大學教職員薪酬制定出一套有效的規管，保障院校的員工權益，同時保證公帑運用得宜。

香港中文大學員工總會

2006 年 1 月 26 日

致香港中文大學校董會

香港中文大學員工總會於今年四月成立，現時主要以中下層員工組成。我們的宗旨是保障中大職工的合理、合法權益，讓同事可以在符合公平、公正、公義的條件下，為中大服務。我們希望透過善意、誠實的討論和協商，與校方同心改善校政。

針對今年年初大學推行的節省薪酬支出方案，本會已於不同場合，以不同形式表達了職工的不滿，亦提出了多項具體訴求。可惜，除了物業管理處原先的額外減薪獲得暫緩外，減薪方案中其他無理不公的環節，特別是對合約員工的不公平減薪，仍是全盤不改。我們今次特地致函校長以及校董會其他成員，希望重申本會對減薪方案的立場，以及指出一些對大學整體運作已經出現的影響。本會敦請校董會積極關注、討論這些問題，並希望有機會約見校長或其他校董會成員就大學員工政策交換意見。

一、員工對「肥上瘦下」減薪方案的不滿

縱然校方多次否認有「不公平減薪」的問題，是次的減薪方案肥上而瘦下，拉下以補上，刻意分化員工，卻是毋庸置疑的。

- 長約與合約員工同樣為大學付出，然而次減薪方案卻特別針對合約員工，額外承擔了 10% 的減幅。大學的決策和諮詢架構中沒有合約員工的代表，利用合約員工在決定合約內容和續約問題上較為弱勢的位置，不公平地令合約員工承受更大的削幅。而且合約制員工以中下層為多，造成下層員工減得更多的事實。
- 是次減薪以乙、丙類員工減幅最大，差距是 12%-16% 或以上。但本會收回的問卷中，不少甲類同事表示現時的減薪方案造成分化，他們願意與乙、丙類同事共同承擔。可是校方一直態度強硬，不願意接納意見，拒絕嘗試修改減薪方案，造成同事之間分化，亦令大部份同事認為這是一個肥上瘦下的方案。
- 在處理減薪的問題上，校方一直以「市場薪酬調查」作為根據，但卻不肯公佈調查報告的細節、缺乏透明度，令員工難以分析和參與討論。而這個減薪理據最明顯的弊處，是調查中未有將薪金差距甚大的長約、合約分開計算，但在得出所謂的調查結果後（指乙、丙類員工薪金大幅高於市場），就只集中向合約開刀。
- 校方未有充份考慮其他節流方案，例如暫停每年達約四千萬的假期兌換現金

計劃。根據 2002 年審計署報告，中大在 1997-98 年度至 2001-02 年度五年內，用以兌現假期的款額高達 2.2 億元。截至 2002 年 6 月，中大資產負債表就有 4.2 億的準備金預留已支付一次過的假期換現金計劃。這顯示校方未有努力使員工減薪的幅度減至最低。

二、校方不必要的強硬作風

令員工不滿的，不單是要接受不公平減薪的事實。校方在進行所謂「諮詢」，以及施行薪酬調整計劃其間的態度，更是令員工甚為反感和憤怒：

1. 諮詢效果成疑，員工未理解減薪詳情：本會在本年三月，員工對減薪方案討論最為白熱化時進行了一項問卷調查。雖然校方聲稱就是次減薪方案已前後作出大大小小不下三十次的諮詢，但有超過九成的員工（93%）認為，這些諮詢的性質是「知會員工減薪安排」多於真正諮詢員工意見。有 97% 的員工更認為校方未有就是次減薪方案充分諮詢他們的意見。

另外，雖然校方多次舉行簡報會及向員工發放電郵介紹減薪方案，有超過七成的員工認為自己仍未充分了解是次減薪的詳情及減薪對他們或身邊同事的影響。這說明了校方發出的資料仍是透明度過低，未能充分解釋減薪方案詳情。這不但增加了員工的疑慮，亦令他們難以在減薪事宜上參與討論及作出選擇。事實上，員工甚至是往往先從媒體上得知校方的措施，才再在校內主動打聽消息。校方刻意忽視這一事實，不斷向外界宣稱就減薪方案已有廣泛諮詢，亦已獲大部份職工接納，這無疑是扭曲民意。

2. 企圖製造同事不願意共渡時艱的形象：尤有甚者，在多次減薪的簡佈會中，當員工發表各種對減薪方案的意見、異議或反建議時，校方並沒有認真考慮意見，反而被廖柏偉副校長（校方高層代表）描繪為自私及不願意共渡時艱。這使員工感到校方沒有誠意諮詢及不尊重員工意見，好像只有校方的方案才是所謂「共渡時艱」，實在令很多員工不滿。
3. 放風、威脅外判：審計署 2003 年的最新報告指出，大學高層及教員的薪酬福利條件過高，其薪酬開支佔大學整體薪酬開支的七成，大學應「**審慎檢討全體管理層要員現時的薪酬福利條件**」。同樣是審計署的建議，校方卻對這份報告視若無睹，反而利用審計署另一份報告，不斷放風要大幅削減物業管理處基層員工的薪酬(32%)，甚至進行外判。這些流言和威脅不但使基層員工人心惶惶，使長遠地打擊管方與員方之間的信任關係。
4. 大學作風—不透明、不溝通：在整個減薪過程中，大學作風非常的不透明及不願意

溝通。有關減薪的文件和資料只是在員工多番催逼下才放在網上（基層員工不容易接觸到），即使四百多個員工以集會方式表達要求對話及重新檢討減薪方案校方亦不願意回應。直至四月十四日校方以鄭振耀副校長為代表與員工代表會面，雖然是比較遲，部份減薪方案亦開始實行，實質商討空間較少，然而願意開會溝通及以實質行動回應員工的意見和訴求，是比較積極和開明的做法。

三、效果適得其反的「保證員工表現」措施

按照校方的說法，調整薪酬架構，以及各項人事管理措施的一個基本原則，是要能「保證員工表現」，以及提高／保持中大的競爭能力。在過往幾個月，我們可以見到這種種措施的效果是如何地適得其反：

1. 有競爭力員工紛紛計劃離職：這個情況於中層管理人員尤其嚴重。不少部門已出現中層管理人員辭職或主動不續約的情況。事實上，早在本會三月所作的問卷調查中，已有超過四成員工認為受到今次不公平、欠透明度的減薪方案影響，他們的工作士氣變得低落。過半數員工（63%）更表示因是次減薪事件萌生去意。由此可見，不公平、缺乏民意基礎的減薪不但嚴重打擊員工工作士氣，更將會造成人才流失，對大學的長遠發展負面影響將甚深。
2. 為外界機構作培訓所：大學利用合約聘用彈性大、員工議價能力弱的形勢針對合約員工減薪。這種策略只會造成部門人手流失率升高，部門不斷轉換人手，令工作環境欠缺穩定，主管亦會面對重大管理困難，甚至要自己兼顧部份下層工作。
3. 是次調整薪酬方案處處顯示大學將權力／責任下放到部門主管的趨勢。但當校方未有相應措施檢討部門主管的表現和「施政」，便容易造成失衡，令部門主管權力過大：本會在過去幾個月便收到大量投訴，指個別部門主管態度惡劣、有恃無恐，並直指部門才是員工的僱主。有員工甚至因擔心被部門主管報復，未敢向大學反映問題。在這種情況下，大學如何能真實掌握員工的表現呢？
4. 人事處近年將所謂的「相關工作經驗」的定義收緊，用意是更謹慎地決定新入職員工的入職薪金點。這項政策卻忽視了新入職員工起薪點已愈來愈低的事實，這種限制只有令求職者覺得工作經驗不被尊重，大學更難招攬有經驗的人才。長遠來說，唯有不斷培訓新畢業生。

四、我們的要求

針對以上種種問題，我們提出以下一系列要求，希望校方能認真考慮，以挽回人心，重振員工士氣：

- 1 針對今次受打擊最深的合約員工：

- 1.1 攤長三年減薪：大學撥款為三年，校方針對合約員工的減薪無必要一步到位。考慮到部份剛續約同事已承受了 5%減幅，我們要求將 5%+5%的減幅改以 5%-0%-5% 或 5%-1%-4%的形式進行，以緩衝合約同事的壓力。
 - 1.2 校方應承諾即使 0-0-X 減幅比預期高，不可再以合約員工為節省薪酬開支對象，將同工不同酬的問題進一步惡化。我們要求倘若將來不幸有進一步減薪，合約員工的減幅不可高於長約員工的減幅。
 - 1.3 X 若將來撥款增加，或 0-0-X 減幅比預期少，大學可重新調節薪酬時，應考慮合約員工於今次減薪所承受壓力，將他們的薪酬相應向上調整。
 - 1.4 設立最短聘用時期，視乎工作崗位的性質，在一般情況下，合約最短不應少於一年。
 - 1.5 規定部門應在舊合約完結前最少三星期通知員工是否獲得續約，讓員工有足夠時間理解和考慮是否簽新合約。
 - 1.6 校方應盡快檢討僱用條件合約化趨勢，積極考慮將獲連續聘用 4 年或以上的員工轉為長約形式聘用。
 - 1.7 校方應盡快在諮詢架構內加入合約員工代表，讓合約員工有機會在員工政策上參與討論。
- 2 就整體大學員工政策，我們要求：
- 2.1 大學應公開各項薪酬支出細節，包括高級管理人員的假期福利等開支，讓大學全體以至公眾有一討論的基礎。
 - 2.2 同理，大學員工政策必須保持透明度。大學應清晰、一視同仁地通知所有部門主管及員工有關大學訂立聘用條款的原則，包括大學容許有怎樣的彈性、有哪些討價還價的空間、規則以及標準為何。
 - 2.3 設立公平公正的上訴機制，以及積極搜集員工對大學管理的意見，平衡部門主管的權力。
 - 2.4 有關市場薪酬調查：大學除非公佈調查細節，否則應放棄以市場薪酬調查作為減薪準則。我們反對大學盲目以市場薪酬調查作為重新釐定薪酬架構的機制。這不單是因為市場薪酬調查方法成疑；同時是因為大學有其獨特社會責任，不應該盲目跟從已經被扭曲的薪酬市場。我們強調，大學作為高等學府，應樹立榜樣，不可只講求經濟效益，不可以放棄公平、公正、公義等價值。
 - 2.5 將香港中文大學員工總會納入聯席諮詢委員會：是次減薪方案惹起大部份員工的不滿，反映大學採納意見的機制出現問題，尤其合約員工及基層員工的意見，並未能在諮詢過程中獲得反映。本會主要由中下層員工組成，校方應

將本會納入聯席諮詢委員會。

- 3 我們要求校方重申不外判的立場。物業管理處處長譚必成先生早前曾向報章表示物業管理處仍有外判壓力。我們希望校方能解釋這一說法。外判趨勢對社會整體影響早已為詬病。已退任的金耀基校長曾承諾中大絕不外判，這是中大師生上下深感驕傲的。我們希望校方堅守這個原則，為已被扭曲的基層就業市場繼續作良好的榜樣。
- 4 檢討不必要的開支，尤其支出龐大的假期換現金的措施。
- 5 最後，我們要求校方在聘用條件及管理上能充分反映校方對不同工作崗位的價值的肯定。讓員工感到工作受尊重，才是保證員工工作表現的不二法門。與其構思形形色式、疊床架屋的管治手段，不如考慮如何改善管理文化，讓大學能真正上下一心為大學發展共同努力。

本會殷切希望大學校董會及校長以開放及積極溝通的態度回應以上各項的要求，本會樂意隨時與校長或各位校董商討以上各項，共同為改善員工政策及待遇努力。

敬祝

時祺

香港中文大學員工總會 會長

二零零四年八月十日