

# 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

### 香港浸會大學教職員工會支持高等院校成立獨立申訴機制

本工會自 2004 年成立至今，已收到不少有關教職員的投訴個案，但由於內容牽涉個人私隱，本會無法一一道出，但有些是較嚴重且已為眾所周知的事件，則應成為本會爭取成立高等院校獨申訴機制的好例子。除幾年前校方強迫全校教職員轉新制的“六君子事件”，已成人所皆知的新聞；而去年發生的持續教育學院教師教育部總監黎黃翠芳 (Ms. Tammy Lai) 事件；與及工會正處理當中的傳理學院趙心樹教授，一邊諮詢一邊強迫員工就範的“新表現評估制”，均是令員工震驚且走頭無路，迫於成為向本工會求助的個案。

由於黎黃黎黃翠芳女士已把發生在她身上的不幸事實的整個過程，已印刷成書，提出對浸會大學的控訴，我們很多謝她允許本會將該書轉給立法會，作為紀錄 (見附件 1)。而有關傳理學院一邊諮詢一邊強迫員工就範的“新表現評估制”事件，現簡述如下，作為紀錄：

\*\*\*\*\*

#### 事緣

今年一月，浸會大學傳理學院院長趙心樹教授提出評估非教學員工 (如文職人員、技術員等，下稱員工) 的新辦法，並在員工未有共識、評估方法仍未定案前，便立即施行，用來審議合約期滿申請續約或申請升職的員工。其實，校方這種做法，有違邀請員工轉入「新薪酬及福利架構」時的承諾；因 2005 年人事部發出的通訊二十八，對加入其他評估者意見的解釋，是「可供選擇」，意思是在上司及下屬雙方同意下才會進行。

#### 具體評法

該套新評估辦法，是在有關員工直屬上司評核其表現之外，加入來自多個不同組別人士的評估。具體辦法如下：

1. 傳理學院向院內所有教學人員、所有非教學人員、所有學生發出電郵，表示大家只要到指定網址，輸入事先派發的使用者名稱及密碼，便可對申請續約的每位員工加以評估。
2. 評估者不用記名，也不必與被評估者有任何工作關係，甚至從不認識被評估者，也可填寫評估問卷。

3. 評估者無須寫出具體事例，以評論被評估者之表現。他們只須在多项選擇題選取答案，並對整體表現給予評分（一分最低、十分最高）。
4. 每組別（包括上司、教學人員、同系同事、其他系同事、同系學生、其他系學生）所得分數，每項按照一定的百分比，合成一個總分數。至於每項分數所佔百分比多少，員工第一次受新方法評估時可自行決定；日後則由院長與系主任、有關員工商議後決定。
5. 員工所得的總分數，連同問卷調查結果及上司評核報告，交給學院的評核委員會（Review Panel）審議及投票，由每位委員就有關員工能否續約及續約年期表達意見。最後計出整體數據（如多少人贊成某員工續約、續約年期的平均數值等）。
6. 評核委員會將上述數據交傳理學院院長，最終由他決定申請續約員工能否續約、續約年期及薪酬水平等。

對於上述評估辦法，浸大校方並不認為是新制度，而是進一步發展了二零零六年推行的「新薪酬福利架構」；並謂該架構容許管方評核員工表現時，加入「其他意見」（additional feedback）。而大學人事處認為趙心樹院長的提議，不外是對所謂「其他意見」提供具體細節而已。

然而，問題的關鍵不在於上述表現評估制度是新是舊，而在於新評估辦法對員工造成的多重傷害。

#### 不公義與分化員工的評估法

首先，容許員工所屬學系以至其他學系的所有教員、所有職員、所有學生（全體全職生及兼讀生），不論是否認識該員工，也不計評估者與該員工有甚麼以至有沒有工作關係，都可以對其評估。這種違背表現評估的根本原則，所得的結果實有失準確亦有欠公義，任何有理性的員工在有選擇的情況下都不會接受。

其次，評估者對受評估的員工只須作猜測性或籠統的判斷（如非常同意、同意、中立、不同意、非常不同意），並對總體表現打分，卻毋須提供具體事例及理由，一方面令被評估者欲辯無從，另一方面變相容許員工公報私仇，通過評估打擊異己，引發互相攻擊，造成內耗/分化。

#### 不客觀的評估法

其三，由不同組別評估人的評估分數綜合而成的總分數，計算方法極其主觀，如每組分數各佔總分的比率，純屬主觀判斷；更可年年修訂各項比率；但由此得出的總評分，卻影響受評估者的續約機會及薪酬待遇，實不公道。

其四，由於師生互不認識，皆可互評，故衍生而來的問題甚多，例如同一種的員工，一位性格外向活潑，長袖善舞；一位性格內向，不善辭令交際，但

前者工作表現不如後者。可惜評估結果出來，性格內向者的分數相對較低。然而，這是真正能反映實況的評估嗎？對性格較靜的員工公平嗎？

### 欠公信力的評估法

其五，評核小組成員全部由院長委任產生，有欠公信力，而小組運作亦欠應有的透明度；如小組或其個別成員對申請續約員工有何看法、判斷、建議，並沒有向有關員工交代。

其六，評核小組其實只是諮詢組織，最後決定全在院長手上，究竟院長如何按照評分數據及小組委員會意見作最後決定，準則何在、理據何在，既無公開交代，亦無向被評者解釋。而有關數據，也可能會被濫用來作整人的工具。

### 問卷調查結果反映員教職員的憤怒

如此，有欠公義，任意主觀、製造內耗/分化、交代不足，甚至淪為整人工具的評估方法。根本就是倒行逆施，絕對不容實行。否則的話，浸大傳理學院員工固然首當其衝，若浸大其他學院以至其他大專院校爭相仿效，更屬後患無窮。

趙院長的提議出台後，浸大教職員工會多次接觸校方，要求停止施行該新評估辦法，但均不得要領。因此，工會在五月底向本校所有教職員，發出附頁之《緊急問卷調查》(詳見附件2)。

該問卷以電郵方式發出，收回的結果(詳見附件3)顯示，絕大部分同事以近乎一致的意見反對新評核方法的各項細節，例如：把員工的工作範圍發放給與工作無關的同學和教職員審閱；所有學生和員工認識或不認識的教職員都可評核員工的工作表現；評核的最終結果由一人決定；一邊諮詢、一邊實行等等。同事亦以壓倒性的比例贊成，如要修改任何評估方法，應該由人事處進行全校員工諮詢，得到全校同事同意，才正式執行。

而浸大同事在回答第12題“你對此新工作評估措施有沒有其他意見”的時候，很詳細的寫上他們的對新評估制及大學的管理的不滿與憂慮，因此，我們在此慎重的呼籲校方，立刻叫停傳理學院正實施的新工作表現評估；並就今次事件暴露的，新工作表現評估制度下評核員工缺乏清晰準則的問題，進行詳細而深入的檢討與修正。

\*\*\*\*\*

本會列出上述兩事件的目的，是證明立法成立大學獨立申訴機制的重要性。特別是黎黃翠芳女士的遭遇，就更不堪入目。校方處理申訴的手法，惹人詬病又層出不窮，如曾經不向當事人提供指控者的供詞，甚至不提供具體的指控內容，

使她欲辯無從。又如解僱委員會不讓當事人的法律代表出席聆訊，其後該會更趁當事人告病假而提早結束聆訊，令她失去即場辯白的最後機會。即使指控內容如何歪理連篇暫且按下不表，單是如此這般的程序安排，已有違自然公義。再者，當事人雖認為自己有理，但事到如今，必須申訴至法庭才有可能取回公道，惟所需精神和財力物力甚大，個人資源未必有力負擔，而大學則因有納稅人的款項作後盾，法律訴訟有恃無恐。長此下去，令人擔心大學會否因此失去法律的約制，在權力失衡下，不斷出現有違公義、欺凌員工的政策和做法？這又是否納稅人所願見到的呢？

最後是傳理學院事件，正好證明只要任何個別高層喜歡，校方即會容許其隨時用任何理由，用任何方式來評核員工，而不需被評的教職員同意。這種利用學生和教職員之間的矛盾衝突，來加罪於員工的方式，儼然成為主管和高層整人的工具；而未來大學的人事管理申訴，必定無日無之，只有成立大學獨立申訴機制，問題才可解決！

香港浸會大學教職員工會理事會啟  
二零零九年七月六日

附件 1：

對公平、公正、公義的執著 - 浸大解僱事件始末 - 黎黃翠芳



(附件 2: 「緊急問卷調查」問卷)

香港浸會大學教職員工會  
團結·自主·公義

如果傳理學院評核員工的辦法普遍推行，你認為怎樣？

各位同事：

自從傳理學院趙院長不理會傳理學院同事和工會的要求，單方面一邊諮詢，一邊強制該院員工接受其新訂出之員工工作評核措施後，很多同事都表示非常關心；因為大家都明白，趙院長和人事部這種做法，不但只影響傳理學院的同事，更將會影響所有浸大的教職員。

由於這新的評核方法，直接影響各位同事的薪酬、晉升、合約年期的長短等，而其中評核的過程和手法，是否符合公平、公正、公開的原則，相信是所有同事都關心的。

為了收集同事們對這個新工作評核的看法，本會特發出這份問卷，誠邀各位盡快回應，集合了大家的意見後，我們將盡快分析，交給校方。

十分謝謝你！

香港浸會大學教職員工會理事會敬啟

二零零九年六月八日

\*\*\*\*\*

1. 你認為以表現評估需要為理由，把你的工作範圍（Job Description）向外發放，給與你工作完全無關的同學和系外不認識你的教職員審閱，這做法合理嗎？  
 非常合理     合理     不合理     非常不合理     無意見
2. 既然以收集的意見和數據來作你的工作表現評核報告，但學院委任的評核委員會（Review Panel）最後以投票的形式來決定你的僱傭合約長短（例如 0 年、1 年、2 年或其他提議等）及加薪幅度，你認為此種做法是否合理？  
 非常合理     合理     不合理     非常不合理     無意見
3. 院內、院外、全時間、兼讀的學生；所有認識或不認識你的教職員，都可評核你的工作表現，你認為合理嗎？  
 非常合理     合理     不合理     非常不合理     無意見
4. 你本身為非教學人員，但須接受和教學質素評估類似或相同的問題，作為你的工作評估，你認為合理嗎？  
 非常合理     合理     不合理     非常不合理     無意見

5. 「評核委員會」的成員當中，其本人是評估者，亦是到期續約的被評者，擁有最後對自己及其他職級同事的加薪、升職、合約長短的投票權，這樣安排是否合理？
- 非常合理     合理     不合理     非常不合理     無意見
6. 在「評核委員會」進行評估時，只是選擇性地用收集得來的數據，進行評估員工之工作表現，這種評估方式是否公平、準確與合理？
- 非常合理     合理     不合理     非常不合理     無意見
7. 既然新的工作評核方法，是用收集得來的數據列出被評者的分數，經評核委員會評估後，呈交報告，但最終結果可以由一名高層管理人員去決定及調整，這做法合理嗎？
- 非常合理     合理     不合理     非常不合理     無意見
8. 你是否同意「一邊諮詢、一邊實行」；即還未定案的工作評估措施，一邊修改，一邊落實施行，而結果會影響你的加薪幅度、晉升及合約年期。
- 非常同意     同意     不同意     非常不同意     無意見
9. 率先引進且全力推動新工作評估措施的創立者，是否應該先試行自己用自創的新法，給全校同事和同學評估？
- 非常同意     同意     不同意     非常不同意     無意見
10. 如要修改任何評估方法，應該由人事部進行諮詢，全校實行，好讓大學標準統一，你同意這樣合理嗎？
- 非常同意     同意     不同意     非常不同意     無意見
11. 人事部代表曾在某諮詢會內表示，被評人可以在評估前，作出「拉票」(如吃飯，或加強溝通 extra communication)，你認是否同意這類行為不會影響評估是否公平？
- 非常同意     同意     不同意     非常不同意     無意見
12. 你對此新工作評估措施有沒有其他意見？

---



---



---



---

\*\*\*\*\*

個人資料： 職位： \_\_\_\_\_ (如：AO， EO， CO， 技術員， 技工等)  
 部門：  教學                       行政 (如：物業處，財務處，人事部等)  
 於浸大工作的年資： \_\_\_\_\_ 年

**\*\*填妥問卷後，請於 2009 年 6 月 22 日或以前，交「香港浸會大學教職員工會」或傳真：2900 0360。**

(附件 3 「緊急問卷調查」結果)

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

問卷調查結果

各位同事：

本會就傳理學院新推出的員工評核方法進行問卷調查，得到各位熱心支持，成功收回 302 份問卷，十分感謝。

調查結果顯示，絕大部分同事以近乎一致的意見反對新評核方法的各項細節，例如：把員工的工作範圍發放給與工作無關的同學和教職員審閱；所有學生和員工認識或不認識的教職員都可評核員工的工作表現；評核的最終結果由一人決定；一邊諮詢、一邊實行等等。同事亦以壓倒性的比例贊成，如要修改任何評估方法，應該由人事處進行全校員工諮詢，全校實行。通過參與今次的調查，同事們已經很清楚地表達了他們的意見，我們希望校方立刻叫停傳理學院正實施的新工作表現評估；並就今次事件暴露的，新工作表現評估制度下評核員工缺乏清晰準則的問題，進行詳細而深入的檢討與修正。

香港浸會大學教職員工會理事會啟  
二零零九年七月三日

如這樣評核員工的辦法普遍推行，你認為怎樣？

問卷調查結果

(2009年6月8日至22日)

共收回問卷 302 份

1. 你認為以工作表現評估需要為理由，把你的工作範圍 (Job Description) 向外發放，給與你工作完全無關的同學和系外不認識你的教職員審閱，這做法合理嗎？  
非常合理      合理      不合理      非常不合理      無意見  
2 (0.66%)      4 (1.32%)      75 (24.83%)      211 (69.87%)      10 (3.31%)
2. 既然以收集的意見和數據來作你的工作表現評核報告，但學院委任的評核委員會 (Review Panel) 最後以投票的形式來決定你的僱傭合約長短 (例如 0 年、1 年、2 年或其他提議等) 及加薪幅度，你認為此種做法是否合理？  
非常合理      合理      不合理      非常不合理      無意見  
0 (0%)      8 (2.65%)      106 (35.1%)      169 (55.96%)      19 (6.29%)
3. 院內、院外、全時間、兼讀的學生；所有認識或不認識你的教職員，都可評核你的工作表現，你認為合理嗎？  
非常合理      合理      不合理      非常不合理      無意見  
1 (0.33%)      3 (0.99%)      63 (20.86%)      231 (76.49%)      4 (1.32%)
4. 你本身為非教學人員，但須接受和教學質素評估類似或相同的問題，作為你的工作評估，你認為合理嗎？  
非常合理      合理      不合理      非常不合理      無意見  
2 (0.66%)      6 (1.99%)      78 (25.83%)      201 (66.56%)      15 (4.97%)
5. 「評核委員會」的成員當中，其本人是評估者，亦是到期續約的被評者，擁有最後對自己及其他職級同事的加薪、升職、合約長短的投票權，這樣安排是否合理？  
非常合理      合理      不合理      非常不合理      無意見  
1 (0.33%)      3 (0.99%)      78 (25.83%)      199 (65.89%)      21 (6.95%)
6. 在「評核委員會」進行評估時，只是選擇性地用收集得來的數據，進行評估員工之工作表現，這種評估方式是否公平、準確與合理？  
非常合理      合理      不合理      非常不合理      無意見  
1 (0.33%)      3 (0.99%)      79 (26.16%)      209 (69.21%)      10 (3.31%)
7. 既然新的工作評核方法，是用收集得來的數據列出被評者的分數，經評核委員會評估後，呈交報告，但最終結果可以由一名高層管理人員去決定及調整，這做法合理嗎？  
非常合理      合理      不合理      非常不合理      無意見  
1 (0.33%)      1 (0.33%)      85 (28.15%)      198 (65.56%)      17 (5.63%)

8. 你是否同意「一邊諮詢、一邊實行」；即還未定案的工作評估措施，一邊修改，一邊落實施行，而結果會影響你的加薪幅度、晉升及合約年期。

非常同意      同意      不同意      非常不同意      無意見  
0 (0%)      6 (1.99%)      69 (22.85%)      217 (71.85%)      10 (3.31%)

9. 人事部代表曾在某諮詢會內表示，被評人可以在評估前，作出「拉票」(如請吃飯，或加強溝通 extra communication)，你是否同意這類行為不會影響評估的公正性？

非常同意      同意      不同意      非常不同意      無意見  
2 (0.66%)      5 (1.66%)      58 (19.21%)      226 (74.83%)      11 (3.64%)

10. 如要修改任何評估方法，應該由人事部進行諮詢，全校實行，好讓大學標準統一，你認為這樣合理嗎？

非常合理      合理      不合理      非常不合理      無意見  
121 (40.07%)      148 (49.01%)      8 (2.65%)      12 (3.97%)      13 (4.3%)

11. 率先引進且全力推動新工作評估措施的創立者，是否應該先試行自己用自創的新法，給全校同事和同學評估？

非常同意      同意      不同意      非常不同意      無意見  
166 (54.97%)      84 (27.81%)      9 (2.98%)      11 (3.64%)      32 (10.6%)

12. 你對此新工作評估措施有沒有其他意見？

請看附件 A

\*\*\*\*\*

個人資料： 職位： \_\_\_\_\_ (如：AO， EO， CO， 技術員， 技工等)

部門：  教學 (107)    行政 (163) (如：物業處，財務處，人事部等)

於浸大工作的年資： \_\_\_\_\_ 年

<u>年資</u>	少於 1 年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 年或以上
	2	25	29	26	18	10	1	9	10	7	22

- 不能接受制度尚未完善制定便強行實施。
- No assessment method is perfect. But things always get worse when the supervisors try too hard to be "creative" regardless of our feelings.
- 新措施不知所謂，實非一間高等學府及教學機構該有的做事方式。
- (1) 若傳理學院把同事的個人 job description 放上網，公開給評估的同事和學生知道，而被評者在事前(甚至事後)不知誰人評估自己，絕不合理。(2) 系外，系內的教職員；全時間學生或兼讀生，他們如何了解個別員工的工作？在不了解的情況下作出評估，對員工十分不公平。(3) 現時數據用來作升職與加薪；難保遲些用在減薪及辭退職員用！(4) 傳理學院現時的評核小組 (Review Panel)人數，已經成爲之定制了嗎？現在是由 11 人組成，但沒有標明設立有一個工會代表席位，也不是個固定的制度，可因學院院長換人，評核小組數目便可能有加、減。實在令員工憂慮。(5) 評分的”比重”(比率)有爭議，還未解決。例如，第 1 年員工建議學生的評分比率是”0”，院方答應可接受，但第 2 年則由評核小組研究後，無論員工同意否，均要強制執行。實在有問題！(6) 拉票問題：聽聞人事部在傳理學院諮詢大會上回答員工問題時，同意可用”lobby”同事，即拉票，可請吃飯，是否有違廉政公署守則？(7) 假若新工作評估法確有價值，爲什麼人事部不向全校員工諮詢才實行，爲何只向傳理學院同事埋手？是因爲怕全校同事出來反對？逐個學院，逐個部門來做，較好欺負？(1) 個人 job description 放上網，公開給評估的同事和學生 O
- 先不論現任傳理學院院長個人的品格，其邏輯思維也像有點問題，再一次證明學歷高不等如智商高，還是他以為他是學院的獨裁者？真懷念朱立教授在位時候的光景……再不論這措施本身潛力藏的邪惡本質，傳理學院院長作爲一個資深傳理人，其公關意識出乎意料之外地薄弱……這裡是香港，靠惡、煽情、掩飾的一套是很難吃得開的！看他回覆工會的信後，感覺其人格還蠻扭曲的！總之，這所謂評估措施真的很不完整又不公平！
- Where could we find a full version of what is going on?
- 評估方法是否合理是否應改，可以率先試行該方法對各部門行政管理人員進行公開地系統地評估！
- item 9 is outraging.
- 任何評估制度均須經過諮詢員工，雙方同意下才可推行。高層不應強行推行未經諮詢的方案。
- 「拉票」（如請吃飯，或加強溝通 extra communication）is corruption!!!! firmly reject and suggest to report to ICAC if this happen.
- I think assessment of the performance can be carried by the immediate supervisor directly because he/she understand the job duty of his/her subordinate very much. Don't perform these assessment by third party person. If you feel there is a bias (assessment by immediate supervisor), you can ask one more supervisor to assess the subordinate and verified these two reports (two supervisors) by head of department.
- 以收集的意見和數據來作教學人員的工作表現評核報告，尤其只以 11 條由學生填寫的選擇題來作爲教學人員全年之教學表現評估的工具（包括教學人員之領導、語言、解難、評鑑、溝通、協作、教學水平等等），是對教師不合理不尊重且草率而馬虎的評核數據和工具。2·教學人員工作表現之中的教學能力，現時最重要的評估完全只依賴學生來決定評

做的結果（即評估問卷收集的意見和數據），這樣的評核機制不完備並流於片面（加上網上評估問卷回收率每學期都極低），但收據卻直接跟員工之薪酬、晉升、合約年期的長短直接掛鈎，是嚴重欠缺客觀、合理和全面的評估機制。3·大學宜效法中小學做法，學生填寫的評估問卷不應跟員工之薪酬、晉升、合約年期的長短直接掛鈎，即使要掛鈎，不應100%以學生的問卷數據作為唯一的指引，只宜作為參考，並加入其他評估方法，如Peer observation、上司親身觀課，管理人員不應把員工之薪酬、晉升、合約年期的長短之行政責任，完全交予學生，否則，被評人可以在評估前作出「拉票」（如請吃飯，或加強溝通 extra communication）情況只會越加惡化，更直接破壞數據的可信度和評核的公正性。

- 我對這個新評估方法十分失望，這絕對反映出管理層的 dominating power。他們一向不理會同事的感受及合理的回應，只會一意孤行去硬推他們的制度。2006年被迫進入了人事處所推行的新薪酬制度，同事們所得到的都是一番負面的經歷，見識到"下流"的手法，感受到人事處的"無齒"，親眼目睹兩位同事被迫走的經過，在冀望高層人士"收手"的時候，他們蓋著良心的行為又再重蹈覆轍。他們不顧及自己個人的形象，也該顧及浸大的校譽。望他們好好檢討，幹幹好事，莫愧對下一代。
- 如果可以以請食飯形式拉票，變相增加擦文化，而且更可能出現貪污，官官相衛的情況，作為一個接受公帑的、標榜全人道德教育的資助機構，如何自圓其說，如何能人信服？
- The one who invents the proposed rules is senseless, to say the least. How possible could we invite people who have nothing to do with me to assess my performance? He must be crazy.
- 校方應設立一公平、公正、透明的渠道，給同事得以表達對評核結果不同的意見。
- 現行的措施奉行的原則是"嚴以待人，寬以律己"，小圈子說話，系主任和院長對不同層次的 review panel 影響非常大。系主任由院長任命，為什麼浸大沒有機制讓系裡所有的教學和非教學人員給系主任，院長和副院長打分呢？當權者不為大眾服務，為整體的士氣著想，設定所謂的 review panel，意義何在？官官相護，在浸大何時了？
- the Arts Faculty has recently set up some guidelines for evaluating lecturer-level staff without consulting even one lecturer. This is a very unreasonable move which leaves the lecturers no say whatsoever. Simply using the numerical scores obtained in Online TE ratings without considering any written comments and other facts is another unreasonable move coz students could be rather biased in their evaluation. Instead of giving Online TE ratings 2/3 of the whole evaluation profile (the other 1/3 comes from Service), the Dean should also consider other aspects like the quality of teaching materials and feedback from other teaching professionals (not just the students).
- any so called 'extra communication'請吃飯' will ruin HKBU's good reputation and image.
- 非常不滿意
- 不公平，不合理。
- 每種評核方法都會有利有弊,但我最關心的是個人私隱的問題，例如：以上問題(1)，為何需要將個人的(Job Description)向外發放？感覺上是等同將自己的薪金，花紅等向外公開，需要認真考慮。
- 工作評估措施完全不公平，只要你懂得擦鞋，就算上班時經常睡覺，玩失蹤，唔做野，都可以有人工加，繼續享受其高薪厚職。而且，每個部門執行方法及要求唔同，就算同一職位，在唔同部門都有唔同評估準質，根本對很多同事不公平。
- 但據了解如評估者是院長級別，比他級別以下的人員都沒有資格對他作評估，甚至於其所



屬的部門主管都不能。怎麼高調說是 360 度評估也是本枉法呢！

- 完全不明白為何個別部門可以作出凌駕大學架構的措施，說到底部門的主管也不過是大學的員工而已，為何可以作出隻手遮天的行爲？我覺得，這件事應該向香港市民公開，讓 700 萬人也來評一評理(既然政府部門的薪俸制度可以公開，為何作為公帑資助的大學需要隱藏？再者，昨天也有新聞報導說本校的 **assistant research professor** 薪津嚴重偏低，不如一次過正視一下本校現時的薪津制度啦)。要知道現時經常有人無理取鬧，不論事情的大小，皆「有理無理都投訴左先」，作為前線員工，收到的投訴一定係最多，但許多時他們只是「執行」上頭的指示而已，難道按章執行上頭的命令都是錯嗎？要是他們「按個別情況而自行處理」，難保不會被上頭說成「不按章」處事？再者，現時香港已有個人資料私隱條例，為何被評績的員工的個人資料需要被「所有人」都知曉？說實在的，請一個新人，申請者的資料也可被人事處和部門主管傳閱作審核，為何當成為正式員工後，反而個人私隱就得不到保障？若然我是該部門的同事，我一定會向個人資料私隱專員投訴！！希望大學高層盡快正視問題。
- 創立新工作評估措施的高層們，請先行參與何謂「公平」評估守則的工作坊。
- 身同感受。非常難過，如再繼續，誓死反抗。
- 若此新工作評估措施實行，應同時應用於 SA, AR, ITSC, EO & FO office
- 對於已達頂薪點及長約的員工來說，每年做的評估根本毫無意義。每次做完評估後，既不會加薪、升職，又不會延長合約年期(因已是長約)。懇請大學管理層慎重考慮這批員工，曾為大學付出過不少歲月和功勞，在職期間更於晚上付出時間、精力和金錢去供讀學位，以裝備自己與大學與時並進。現在學位已拿了多年，但仍「原封不動」地做著十多年前機械式的工作。更令人失望的是，每次部門有 EO 空缺時，主管只懂往外招聘，從不考慮內部同事。你說這樣做不嚴重打擊員工士氣嗎？不令人心淡嗎？
- 大學是一所有公平，有公信，識衡量正確及開明公開的政府支助高等教育機構，要進行評估員工之工作表現，用這種評估方式是否合乎理句？作為高等教學行政專業人事，處理是必須有別於商業運作，切勿能影整所大學聲譽及形像。
- 本問卷有誤導成份，並非就新評核方法作意見調查，乃偏重工會對新評核制度的攻擊作針對性意見收集，問卷題目用詞偏激，並不中立，且有以偏蓋全之嫌。
- **This is a bad review system. Any change of the review system should be centralized but not territorialized.**
- 工作表現評估評分與實際加薪幅度通常沒有太大關係。例如有些同事工作表現評分一般，但他們的加薪幅度亦有可能高於一些工作表現評分較好的同職級同事，變相令這個制式「形同虛設」。
- 要有合理方法，絕不能與工作完全無關的同學和系外不認識的人作為工作評估的人。評估要先諮詢全校，並有合理標準方法。得全校同事同意，才作評估。
- 校長及全校 Deans & Office Heads 應該先試行此自創的評估新法，給全校同事和同學評估，覺得可行才推出，不應單向實行，因為校長及全校 Deans & Office Heads 也是受薪階層，理應接受評估，才對得起納稅人。
- 校內所有校長，Deans，Heads，Directors，etc。先一次給全校同事和同學評估，才全校推行，唔該！
- 由不認識及不瞭解自己工作性質的人來評估，想法及手法會否太兒嬉？這種評估方法近似報復心態，永遠由上而下的 NPRS 都還可以忍，現在還要”玩”到出街外人，實在是非常搞

笑，這是一群受過高等教育的人想出來的方法嗎？不如講明係報復，員工反而心安理得，現在美其名叫”評核”...唔好玩啦！

- I just think as if I strongly disagree the performance assessment method, then, I will resign as soon as possible. That action is to reflect my idea.
- 如果同事認為上司的評估不公正，應有權尋求其他認識者加入評估，確保公正。
- 納稅人都有資格評估，何不要請全港市民一起評估浸會大學所有員工？
- should evaluate the Dean of the School of Communication first?
- should evaluate the Dean of the School of Communication first?
- 傳理學院趙院長宣稱的是假民主，但是以專制來統治學院。此人的誠信有問題！明明睇過工會發 E-mail，佢話沒睇過，大話精！呢種人點可以做 Dean！
- 趙院長將個傳理學院整得亂晒籠，佢自己三日唔埋兩日就唔返辦公室，冇人知道佢的去左邊，亦不請假。佢自己應該評估自己先。
- 不知所為。
- I have no objection to assessment of staff. Since it is so important, why not at all levels? Non-teaching staff are assessed by students as well as higher management; teachers are assessment by students as well as higher management. How about higher management then? The dean? The personnel? Should not they be assessed by faculties and students too?
- 評估制度欠客觀性，評論工作表現時並無考慮工作條件，機構文化，權力鬥爭等重要因素，最後淪為上司潛在操縱下屬的工具。
- NPRS 帶來更多"人治"及"懼上"的結果是必然的。相信公義敢言會被怕事刷鞋文化慢慢滲透大學校園每一個角落。
- 有好多同事簽了兩年或三年約，合約期間都未能得到增薪。這做法連中小學都不如。
- 如要修改任何評估方法，應該由人事部進行諮詢，全校實行，好讓大學標準統一，你認為這樣合理嗎？我認為應全學校教職員投票，由實施到落實必須先進行測試，好讓各同事了解運作，經修改後再落實。
- 評估有理，因為納稅人付了錢，但要評得合理，而不是這種"兒戲"的方法！
- 新薪酬獎勵計劃最讓人詬病的地方。是對表現優秀但資歷尚淺的員工的薪酬調整比舊制的水平還要差，實例如入職四年，每年表現卓越的非教學人員，因其起薪點低、每年加薪不足一個標準點、並非獲得每年薪金調整評核的機會等因素，最終此優秀的員工比舊制中”做又三十六，唔做又三十六”的員工待遇還要差，嚴重打擊新合約制員工之士氣。
- 新工作評估措施不合理。
- In general, the radically new system is utterly absurd. This is a manipulation of performance evaluation. the new system is chaotic and against every single management principle taught in MBA programs. For staff/faculty evaluation, the U should have consistent criteria--at least 80% should be comparable in all colleges. Each individual college may have up to 20% discretion.
- Frankly speaking, the questionnaire is rather bias and lead to certain conclusion.

**對公平、公正、公義的執著**  
——**浸大解僱事件始末**

黎蕙翠芳



和諧的社會，不是爭拗的消失，而是  
公義的彰顯。

馬丁路德·金





本書獻給

對公平、公正、公義及誠信這些核心價值  
一直努力堅持、實踐及承傳的教育界同工！



## 給讀者的信

尊敬的讀者：

在過去的三年多，面對浸會大學管理階層對我一連串的懲罰、調查及聆訊，我一直都感到戰戰兢兢。在整個過程中，我無時無刻不盡力提醒自己，要抱持不亢不卑的態度，為這所我服務了十年的機構的聲譽作出努力，為這所擁有超過五十年歷史的高等學府公平、公正、具誠信的形象作出努力。事件至今已到了終結的階段，我也不再是浸大的僱員，但我仍然希望能藉著片言隻字，為這所以「篤信力行」為校訓的院校提出一點反思意見。

三年前，浸大吳清輝校長及其他管理階層成員，認定我違反了他們認為是極其嚴重的紀律規條，而「解僱委員會」經過三年的調查和聆訊之後，也認定我犯了必須被解僱的過錯，最終決定將我解僱。對於這樣的結果，作為一位十年來一直勞心勞力、克盡厥職為這所機構服務的僱員，我當然感到十分無奈和難過。而我也只能相信，吳清輝校長、各位高層，以及解僱委員會的成員，已確定整個調查、聆訊及決定解僱的過程，是公平、公正，並且具有誠信的，所以只能對結果坦然接受。

然而，整件事擾攘達三年之久，而外界對此一直所知不多。我知道很多關心這次解僱事件的業界同儕及仍在浸大任職的同事，很多關心公共行政事務的行政人員、關心高等院校管理文化的同工，甚至關心公帑使用的納稅人，對於事件的始末和裁決，始終心存疑問和憂慮。正如「解僱委員會」主席黃英豪律師在聆訊期間曾承諾，我們任何一方也可將聆訊內容公開；我也堅信，只要我對自己的工作問心無愧，大學高層自問處理事件公平、公正，雙方也毋須隱瞞事件。為了釋除各方的疑慮，我決定義無反顧地將我作為當事人的私隱和解僱報告內容公開，讓各界了解整件事的始末及相關細節。

由於解僱過程長達三載，期間進行了多次聆訊與調查，其中有很多不合情、不合理的地方，我都不能在此一一盡錄或逐一分析。因此，本書主要就校方的最後聆訊（即2007年的解僱委員會）及其所作的決定，向讀者作較詳盡的交代及分析。

我在教育界服務三十多年，從沒有想到，在我離開工作崗位的時候，尊嚴竟會被這樣無情地踐踏，無理地傷害；我做夢也沒有想過，「被解僱」竟然是我工作生涯的終結點；我更沒想過，原來「有尊嚴地離開我服務十年的浸大」這小小的願望，竟然是我的奢望。

要我回想過去三年多的慘痛經歷和所受的磨難，著實不是易事。在整理文件及撰寫文稿的過程中，我不斷作出反思：反思自己有沒有做過任何違反浸大紀律規條的事情，反思自己在整個解僱事件中所受到的對待。有人問我，為什麼不讓事件就此告終，為什麼還要重提舊事？我想，也許正正是因為我對公平、公正、公義的那份執著吧！我除了希望通過這本小書，回應各方友好過去對我的支持和鼓勵，並交代事件，以釋除各方疑慮外，還希望能引發大家對公平、公正、誠信的核心價值的一點反思和討論。

在此，我衷心感謝香港浸會大學教職員工會各同事、我的法律顧問，以及一直對我不離不棄、在我背後與我同路的家人和朋友，沒有你們的支持和鼓勵，我相信我是無法堅持到今天的。

對於關心我的健康狀況的朋友，我也想藉此說聲「謝謝」。由2003年我乳癌病發，到2008年被大學正式解僱，轉眼已經五載。2008年底，我收到一份身體檢查報告，告訴我我的病已痊癒了！拿著這份報告，我竟有一種拿到全科合格成績的感覺。想想，這一紙平凡的成績表，實在得來不易哩！

最後，我要再次感謝家人、業界同工、同事及朋友對我無間的慰問與扶持，並在此謹祝各位身心康泰！

浸會大學持續教育學院前教師教育總監黎黃翠芳啓  
2009年6月20日



## 在浸大的服務簡介

1. 1995 年，蒙浸會大學前副校長的邀請，我從澳洲返港，擔任專為小學教師開設的「教育學士（榮譽）學位課程」的課程主任，職級為大學 Term A 的 Senior Assistant Secretary 高級助理秘書，主要負責小學教師的培育。任內，共有五千多名專業同工曾在本課程就讀，畢業生分布全港各中小學。
2. 1998 年，大學委任我為「教師教育總監」，並負責統籌開辦全港第一間大學附屬的幼稚園及全港第一個為提升幼师學歷至學位程度的學位課程。
3. 2000 年，我的上司持續教育學院（School of Continuing Education, SCE）黃志漢院長為我進行工作表現評估，我的表現得到他的肯定及讚許，並由合約員工轉為長俸員工，即我會被浸大僱用至屆退休年齡（即 2010 年）為止。自此，黃院長便未有再為我進行任何工作表現評估。
4. 2003 年 11 月，我因乳癌病發，休假七個月。
5. 2004 年 7 月，我病癒後重返工作崗位十個星期後，即遭校方施以一連串的紀律處分。

# 歷時三載的解僱過程

## 2004

7月 我病後復職，重返工作崗位。

11月 15日，我被褫奪職銜（deheaded）

上司黃志漢院長，以我不與下屬 N 導師會面為理由，公開褫奪我的職銜。

## 2005

2月 1日，我被解除職務（suspension of duty）

吳校長在沒有進行任何調查的情況下，公開解除我的職務，從此我不再負責任何工作。

3月 11日，校方成立「第一次紀律調查委員會」（1<sup>st</sup> Committee of Enquiry）

- 我請求吳校長調查以不合程序解除我職務的事件。
- 黃院長提出七項事件，指為「inappropriate and unacceptable conduct」，並以此作為我違反校規的佐證。校方依《Policy Guidelines & Procedures Governing Removal from Appointment of Substantiated Academic & equivalent Administrative Staff on Term A of Service》，成立「第一次紀律調查委員會」，由莫民雄副校長為主席，展開解僱程序的第一步。
- 「第一次紀律調查委員會」在沒有提出任何證據的情況下進行聆訊。調查委員會秘密與我的八名下屬會面，要他們說出對我的個人感受及主觀意見，並以這些資料為基礎，在與該八名下屬會面的經過及有關資料完全保密、沒有給我回應機會的情況下，撰寫了報告。

8月 3日，校方向我發出訓誡信及繼續解除我的職務

- 我接到校方來函，說黃院長對我的指控成立，向我發出訓誡信，並指令我繼續解除職務至 2006 年 2 月，期間我需要撰寫自費進修計劃。
- 我當時表示不能接受調查結果，但我仍按指示呈交了自費進修計劃，但副校長李兆銓回應說我的自費進修計劃「不恰當」（Inadequate）。

11月 1日，校方成立「第二次紀律調查委員會」（2<sup>nd</sup> Committee of Enquiry）

黃院長指控我「不接受『第一次紀律調查委員會』的調查結果」及「沒有呈交自費進修計劃」是行為不檢，要求校方成立「第二次紀律調查委員會」。「第二次紀律調查委員會」成立，由李兆銓副校長擔任主席，再對我展開解僱程序。

## 2006

### 3月 我要求重新調查「第一次紀律調查委員會」結果及決定

我去信校董會，向前主席鄭慕智先生申訴這次不公平的解僱程序，並要求校方重新調查「第一次紀律調查委員會」的結果和決定。鄭主席指示李副校長在新成立的「第二次紀律調查委員會」中，重新小心調查及商議（careful deliberation）「第一次紀律調查委員會」的調查結果。

### 4月 李副校長沒有依照校董會主席的指示，「重新小心調查及商議『第一次紀律調查委員會』的調查結果」，並回覆我，有關指示只是鄭慕智先生的個人意見。

### 5月 我就「第一次紀律調查委員會」的決定，向法庭申請司法覆核

我從李副校長的回覆中了解到，我已無法在浸會大學得到公平及合乎合約精神的對待，我惟有信賴香港的司法制度，用我個人的資源，向高等法院就「第一次紀律調查委員會」的調查結果、決定及對我的處分，提出司法覆核，並同時就進行中的「第二次紀律調查委員會」的聆訊申請禁制令。

### 8月 正式簽署庭外和解

法庭接受了我的司法覆核和禁制令的申請。浸大提出庭外和解，並承諾：

- 「第一次紀律調查委員會」的決定無效。
- 校方於2005年8月3日信件中有關校長解除我職務的決定無效。
- 「第二次紀律調查委員會」如要對提交予「第一次紀律調查委員會」的投訴作出查訊，須以「tabula rasa」（即空白或從頭展開）為基礎進行。

### 12月 「**新**第二次紀律調查委員會」（New 2<sup>nd</sup> Committee of Enquiry）

- 庭外和解完結後，吳校長仍堅持成立「**新**第二次紀律調查委員會」，調查範圍仍是三年多前（即2004年3月）黃院長指控我的七項事件。
- 我向主席要求聆訊以公開方式進行，並就會議進行錄音，但都被李副校長一口拒絕。
- 吳清輝校長在2007年2月接納該會報告，並啟動解僱機制，成立「解僱委員會」（Committee of Termination of Appointment, CTA）。

## 2007

### 3月 「解僱委員會」展開聆訊

- 從2007年3月1日到2007年10月期間，「解委會」共召開了十三次會議。在最後一次會議中，我在違背醫生指示的情況下，帶病出席聆訊。會上，我呈交了一份具法律效力的誓章，再次指出

校方證人黃志漢院長陳詞中的謊言。

- 其後，我接到「解委會」來函，以我的健康為理由，終止聆訊，要我改以書面作回應，褫奪我在聆訊會議中親身自辯的權利，又拒絕讓我邀請證人出席聆訊。

## 2008

### 3月 4日，「解僱委員會」完成報告，正式解僱我

- 「解委會」主席黃英豪律師及其他四位成員簽署《解僱委員會報告》。
- 我收到校方來函，正式將我解僱。

### 6月 浸大駁回我的上訴

我接到校董會主席王英偉先生來函，校方在沒有交代任何理由的情況下，拒絕了我的上訴，終止我和浸大近十三年的僱傭關係，理由是「misconduct」及「inefficiency」。

## 解僱事件要略

1. 1995 年，入職浸大，職級為 Senior Assistant Secretary。
2. 2000 年，轉為長俸員工，自此上司黃志漢院長再沒有替我作任何工作表現評估。
3. 2003 年 11 月，因病開始休假。
4. 2004 年 7 月，病假後復職，重返原來工作崗位，即「教師教育總監」。
5. 2004 年 11 月，被解除「教師教育總監」職銜。
6. 2005 年 2 月，被吳清輝校長公開停職，從此不用擔當任何職務。
7. 2005 年 3 月，校方成立「第一次紀律調查委員會」，主席莫副校長與我的八名下屬秘密會面，要他們提出對我的個人感受及主觀意見，並撰寫報告。
8. 2005 年 8 月，校方向我發出訓誡信，指令我繼續停職至 2006 年 2 月。
9. 2005 年 11 月，黃院長指我「不接受『第一紀調會』的調查結果」是行為不檢。校方成立「第二次紀律調查委員會」。
10. 2006 年 5 月，我向高等法院就「第一紀調會」的調查結果、決定及對我的處分，提出司法覆核申請，並要求禁制「第二紀調會」的調查。
11. 2006 年 8 月，「司法覆核」案開庭至中途，浸大提出庭外和解。
12. 2006 年 10 月，法庭頒令「司法覆核」申請所需的訴訟費由浸大支付，而浸大亦須履行和解條款。
13. 2006 年 12 月，校方成立「**新**第二次紀律調查委員會」。
14. 2007 年 3 月，校方成立「解僱委員會」。
15. 2008 年 3 月 4 日，「解委會」簽署《解僱委員會報告》。

## 主要會議及人物簡介

整個解僱過程歷時三載，期間我先後出席了三個紀律調查委員會和一個「解僱委員會」的聆訊。以下是本書提及的主要會議及人物簡介：

簡稱	全名及英文名稱	主要角色及事件
第一紀調會	第一次紀律調查委員會 1 <sup>st</sup> Committee of Enquiry (1 <sup>st</sup> CoE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005年3月成立</li> <li>• 同年6月共開了七次會議</li> <li>• 同年8月向我發訓誠信</li> </ul>
第二紀調會	第二次紀律調查委員會 2 <sup>nd</sup> Committee of Enquiry (2 <sup>nd</sup> CoE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005年11月成立</li> <li>• 2005年12月至2006年5月共開了四次會議</li> <li>• 因我成功向法庭申請禁制令，校方擱置聆訊</li> </ul>
新第二紀調會	新第二次紀律調查委員會 New 2 <sup>nd</sup> Committee of Enquiry (New 2 <sup>nd</sup> CoE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006年10月法庭的司法覆核完結，校方仍堅持要對「第一紀調會」中的指控作調查，成立這委員會</li> <li>• 2006年底到2007年1月共開了四次會議</li> <li>• 向吳校長呈交報告，並即時成立「解僱委員會」</li> </ul>
解委會	解僱委員會 Committee of Termination of Appointment (CTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007年3月根據「新第二紀調會報告」成立</li> <li>• 2008年3月呈交報告</li> </ul>
黃院長	黃志漢院長 Dr. Simon Wong	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浸會大學持續教育學院院長</li> <li>• 我下屬N導師的加署上司</li> <li>• 解僱個案中呈交的文件、回答「解委會」有關事件細節的證人</li> </ul>
李副校長	李兆銓副校長 Mr. Andy Lee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浸會大學副校長</li> <li>• 「第二紀調會主席」</li> <li>• 「新第二紀調會」主席</li> </ul>
黃律師主席	黃英豪律師 Dr. Kennedy Wong	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 校董會屬下人事委員會副主席</li> <li>• 「解僱委員會」主席</li> </ul>

# 公平、公正、具誠信的聆訊過程及決定

任何一個紀律調查委員會，要作出公平、公正和具誠信的決定，必須根據以下四個步驟進行聆訊：

- 進行調查前，校方必須先向僱員指出他違反了什麼紀律規條，以及指出哪件事犯了哪項規條（見圖 1：《解僱指引》第 5.2 項），包括提供相關的佐證及文件，即時間、地點及有關人物等。

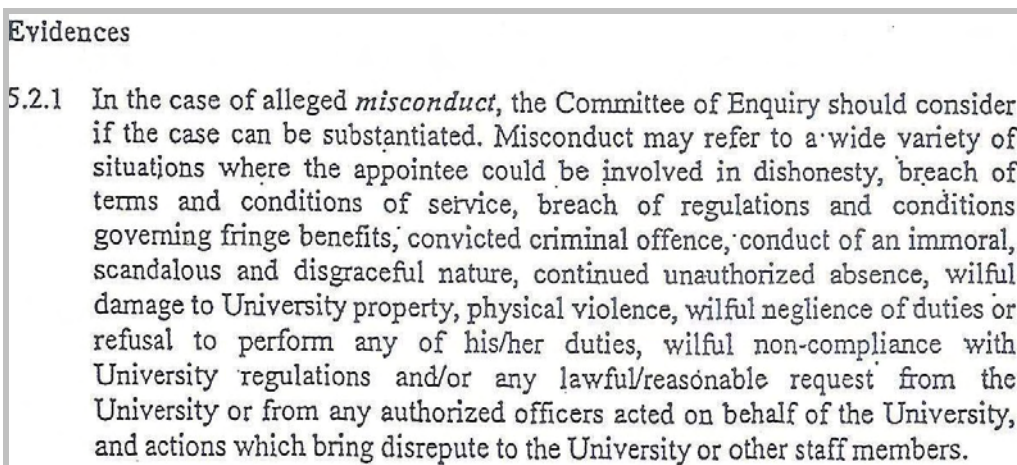


圖 1：《解僱指引》第 5.2 項有關行為不檢的定義（紀律規條）（全文見附件一）

被解僱的員工應有回應及澄清控方所提事件的機會，委員首要的責便是釐清事件真相。

- 在釐清事件真相後，要考慮可能被解僱的員工是否違反所指的紀律規條，是否蓄意（*willful*），以及是否由於其他的原因而作出這違規舉動。
- 最後，委員會成員要商議（*deliberation*）及決定員工所違反的紀律規條的嚴重程度及有沒有引發專業災難等有關後果（*consequence*）。

根據以上四個步驟進行聆訊，方可確保僱員得到合情、合法、合理的待遇、懲罰或處分。究竟浸大就解僱我進行的聆訊，是否公平、公正和具誠信？



# 合法、合理、合情的解僱程序及決定

紀律調查委員會進行解僱的程序及決定時，必須合法、合理、合情：

- **合法**：紀律調查委員會在進行調查時，過程必須合法。浸大《解僱指引》列出了僱員不能違反的紀律規條的定義及性質（見圖1：《解僱指引》第5.2項）、解委會成員的身分，以及調查的運作過程等。該指引經大學校董會審核及批示，是僱員（Term A及教研人員）合約中的重要條款。指引列明僱員如有違反紀律規條，除需接受調查，還會遭受解僱。紀律調查委員會的調查過程及運作應以此為依歸，方為合法。
- **合理**：邏輯思維告訴我們，解僱理由必須合理，才能令僱員安心工作，明白其工作是受到保障的。
- **合情**：對於任何一家機構來說，「人力資源」是最重要的資產。僱主除了要向僱員發放應有的薪酬外，賓主之間亦必須互相尊重！假如僱員真的要被解僱，僱主應顯示一點風度及胸襟，這才是合情的處理手法。浸大以基督教精神作為教育工作的基礎，我們是否應該寄予更高的期望？

從2007年3月到2008年3月期間，浸大為要解僱我，成立了「解僱委員會」，期間共進行了十三次聆訊。2008年3月4日，我收到浸大來函，通知我大學正式解僱我，理由是：

Mrs. Lai acts and her willful non-compliance with reasonable requests from her supervisor amounted to misconduct and inefficiency on her part.

《解委會報告》第9頁第21段

Mrs. Lai's refusal to comply with the reasonable instructions of Dean Wong in handling the incidents related to NY involved insubordination and refusal to perform her duties and this amounted to misconduct on her part.

《解委會報告》第7頁第19段(A)(e)

究竟浸大以「行為不檢」及「拒絕執行上司指令」為由解僱我，是否合法、合理、合情？

# 目錄

給讀者的信 .....	iii
在浸大的服務簡介 .....	v
歷時三載的解僱過程 .....	iv
解僱事件要略 .....	ix
主要會議及人物簡介 .....	x
公平、公正、具誠信的聆訊過程及決定 .....	xi
合法、合理、合情的解僱程序及決定 .....	xii
目錄 .....	xiii
<b>第一章 解僱理由成立嗎？ .....</b>	<b>1</b>
1. N 導師的背景 .....	2
2. 未能與 N 導師會面是「不服從上司指令」？ .....	3
3. N 導師的工作表現報告 .....	8
4. T 學員投訴 N 導師的報告 .....	16
5. 我行為不檢，工作效率低？ .....	20
6. 小結：是否 Misconduct 及 Inefficiency? .....	21
<b>第二章 不合常理的投訴 .....</b>	<b>23</b>
1. N 導師投訴我的背景 .....	24
2. 向未完成合約員工發放約滿酬金合理嗎？ .....	25
3. 有關 N 導師投訴的不合理之處 .....	26
4. 要求調查的第一件事：N 導師違規塞責 .....	29
5. 要求調查的第二件事：學員對 N 導師的投訴 .....	32
6. 要求調查的第三件事：N 導師欠交被指派的工作 .....	36
7. 小結：行政與人事管理的水平 .....	40
<b>第三章 引起白色恐怖的電郵 .....</b>	<b>43</b>
1. 一封提醒同事依校規辦事的電郵 .....	44
2. N 導師及院長的指控 .....	45
3. 被嚴厲地質詢 .....	48
4. 如何引發白色恐怖 .....	50

<b>第四章</b>	<b>我發的電郵和我的管理風格.....</b>	<b>53</b>
1.	守法文件竟被指違規？.....	54
2.	文革式的狠批.....	56
3.	提升到管理風格的指控.....	57
4.	服務十載的工作表現評估報告.....	58
5.	小結：沒有憑據的嚴厲指控.....	60
<b>第五章</b>	<b>調查範圍以外的指控.....</b>	<b>61</b>
1.	發表文章有損學校形象？.....	62
2.	沒有悔意的僱員？.....	63
3.	小結：巧立名目，打我入罪.....	64
<b>第六章</b>	<b>《解委會報告》的結果部分.....</b>	<b>67</b>
1.	我到底犯了什麼規條？.....	68
2.	解委會調查的三項事件.....	70
3.	N 導師對我不合常理的投訴.....	72
4.	未見投訴信便要先見投訴人.....	74
5.	我發出的電郵犯了什麼紀律規條？.....	74
6.	我沒有呈交 N 導師的工作表現評估報告？.....	76
7.	我調查 T 學員對 N 導師的投訴不公平？.....	79
8.	有關態度的指控.....	81
9.	有關我的管理風格的批評.....	81
10.	服務十載，無愧無悔.....	82
<b>第七章</b>	<b>有關調查結果的討論議題.....</b>	<b>83</b>
1.	七項事件與文革批鬥.....	84
2.	什麼是「行為不檢」？我們的工作可有保障？.....	87
3.	是申訴還是蜚短流長？.....	90
4.	這樣處理投訴合理嗎？.....	92
5.	學術自由得到維護嗎？.....	93
6.	誰不服從上司指令？.....	94

<b>第八章</b>	<b>解委會的聆訊過程.....</b>	<b>99</b>
1.	公開聆訊要求被拒.....	100
2.	「解委會」成員身分的轉變.....	100
3.	究竟誰才是「解委會」成員？.....	102
4.	以無關的文件作出指控.....	104
5.	謊話連篇校方竟全盤接受.....	108
6.	不知何時何日召開的會議.....	108
7.	剝奪我出席聆訊的機會.....	111
8.	剝奪我邀請證人出席聆訊的權利.....	112
<b>第九章</b>	<b>有關聆訊程序的討論議題.....</b>	<b>113</b>
1.	人事委員會成員身分可否隨時改動？.....	114
2.	有沒有審察我們的私人通訊？.....	117
3.	究竟有沒有商議會議？.....	118
4.	會議紀錄有何用途？.....	118
5.	會議紀錄是給誰看的？.....	120
6.	可以以健康為由剝奪我出席聆訊的權利嗎？.....	121
7.	可以拒絕我邀請證人出席聆訊嗎？.....	123
<b>第十章</b>	<b>陳述謊言應否接受處分？.....</b>	<b>125</b>
1.	到底 N 導師有沒有要求發放約滿酬金？.....	126
2.	到底 N 導師何時辭職？.....	128
3.	以主觀批評作指控我的佐證.....	130
4.	一次詭異的會面.....	132
5.	蓄意說謊及隱瞞事實.....	135
6.	最後一次聆訊的陳詞.....	139
7.	小結：說謊者才應該接受紀律處分.....	140
<b>第十一章</b>	<b>結語.....</b>	<b>141</b>
1.	解僱過程和決定疑點重重.....	142
2.	說謊失職的卻可免受懲罰.....	144
3.	何不指令我辭職？.....	145
4.	歷時三載的解僱過程是否虛耗公帑？.....	145

5. 請吳校長及浸大管理階層為我們釋疑.....	147
附件一：《解僱指引》 .....	149
附件二：T 學員投訴 N 導師的報告 .....	156
附件三：最後一次聆訊的陳詞.....	175
附件四：我發表的文章.....	182

# 第一章 解僱理由成立嗎？

---



2007年3月，浸大就解僱我的事件成立了「解僱委員會」。該會經過一年的「調查聆訊」，最終於2008年3月簽署《解僱委員會報告》，決定正式解僱我。

該報告指我觸犯《解僱指引》5.2項「refusal to perform her duties」、「willful non-compliance with reasonable requests from her supervisor」、「inefficiency」，以及新訂的「insubordination」等規條。

上述指控的緣起，是持續教育學院院長黃志漢先生在2005年3月要求調查發生在2004年7月至12月間、他認為是「inappropriate and unacceptable conduct」的七項事件。《解僱委員會報告》就這七項事件，指我處理有關N導師的事件「不恰當」、「行為不檢」(misconduct)及「工作效率低」(inefficiency)。

究竟我做了什麼引致解僱委員會這樣的指控？我做的事又是否真的觸犯《解僱指引》，以致最終要被解僱？

這一章我將詳細分析上述被指控的事件，並附上電郵、備忘、信件或文件作為佐證。



## 1. N 導師的背景

我自 2003 年 11 月起因病休假，八個月後復職。但復職才三個月，校方突然以我的下屬 N 導師對我的投訴為基礎，解除我的職務，更先後成立「紀律調查委員會」和「解僱委員會」，調查由黃志漢院長提出、以 N 導師事件為核心的七項事件，並最終於 2008 年 3 月正式解僱我。

根據《解委會報告》，校方之所以決定解僱我，是我犯了嚴重的紀律行為——在處理 N 導師事件中「行為不檢」( misconduct )和「工作效率低」( inefficiency )。《解委會報告》第 5 頁第 II /18/(a)項列出「解委會」對我的指控如下：

The act of Mrs. Lai in handling the incidents related to Ms. Y involved both misconduct and inefficiency on the part of Mrs. Lai.

報告中所謂的「incidents related to Ms. Y」是指以下三項事件：

- 我未能與我的下屬 N 導師會面是「不服從上司指令」；
- 我沒有呈交我的下屬 N 導師的工作表現評估報告；
- 我沒有呈交 T 學員投訴 N 導師的報告。

而黃院長在 2007 年 6 月 18 日「解僱委員會」聆訊中作出長達四十一頁紙的陳詞中，提及 N 導師之處達 285 次之多，涵蓋時段由 2004 年 8 月至 11 月，即 N 導師呈辭至 12 月離職前的四個月間。由此可見，N 導師實為事件的關鍵人物。

究竟 N 導師是何許人？為什麼她有這樣大的能耐，能令其上司以至大學高層作出解僱我的決定？

事實上，N 導師在浸大前後只服務了 18 個月，而在她任職期間，其中八個月我都在休假，由署理總監 Y 博士擔任其直屬上司，黃院長為加署上司。因此，我作為 N 導師的直屬上司，亦只有短短十個月。

下面我會先就《解委會報告》就我處理 N 導師事件的指控作出分析。



## 2. 未能與 N 導師會面是「不服從上司指令」？

「解委會」作出解僱我的決定，其中第一項指控是我不服從上司指令，其提出的理由是我未能與 N 導師會面。究竟我是否真的刻意不與 N 導師會面？未能與一位導師會面是否就是不服從上司的指令？下面會交代事件的詳情並分析其中的問題。

### 詳情及真相

- (1) 2004 年 8 月 31 日：黃院長告訴我，我的下屬 N 導師向他投訴我「趕走她」，要求他向她發放她不應領取的約滿酬金（gratuity）。我回應黃院長說，如她要投訴我「趕她走」，應負責任地將她的申訴寫下來，好讓我了解她的申訴。我認為我是不應該即時與 N 導師會面的，因為我需要 N 導師提出資料，好讓我跟進及解決她的問題（圖 1.1）。後來我才知道，原來 N 導師早在 8 月 24 日已呈交了辭職信，而她的辭職亦與我完全無關。

I have neither the need nor the intention to avoid meeting N. --- be it as her supervisor, colleague or acquaintance. When I indicated that there seemed to be no need for you to arrange a meeting between you, --- and me, that was in response to what you said --- told you. In case you do not remember : what you said was that she said that I tried to force her to leave. What I said was that if she had any grievances, she should put them in writing to the appropriate authority --- and in that sense and on that issue, there was no point in meeting her. As you said, she will still be with the School for a few months, so I shall still be her supervisor for a few months. So far, I have not had any difficulties making arrangements to meet N. --- if and when necessary. If in some future date, I encounter difficulties making such arrangements, I assure you I shall seek your kind assistance.

圖 1.1：在 2004 年 9 月 8 日我給黃院長的電郵中，我請 N 導師將她的申訴寫下來

- (2) 2004 年 9 月 13 日：N 導師向黃院長呈交投訴我的信件，黃院長進入我的辦公室，說 N 導師正式向他呈交了投訴信，並且已把 N 導師的投訴定為 formal。我以為黃院長會依有關處理投訴指引，公平地將投訴信交與被投訴者閱讀，以便被投訴者同樣以書面回應。但黃院長竟在這個時候要我和 N 導師會面，當時我還沒有收到投訴信，知道 N 導師的申訴是什麼，試問我又怎樣解決 N 導師的申訴呢？
- (3) 2004 年 9 月 21 日：黃院長與我及「人事部」L 女士會面。在會議上，我要求取得 N 導師投訴我的信件副本被拒。黃院長在會面完結時，提議我與 N 導師會面，我因為仍然未取得 N 導師的投訴信副本，無從知道 N 導師申訴的細節，故沒有答應會見 N 導師（圖 1.2）。

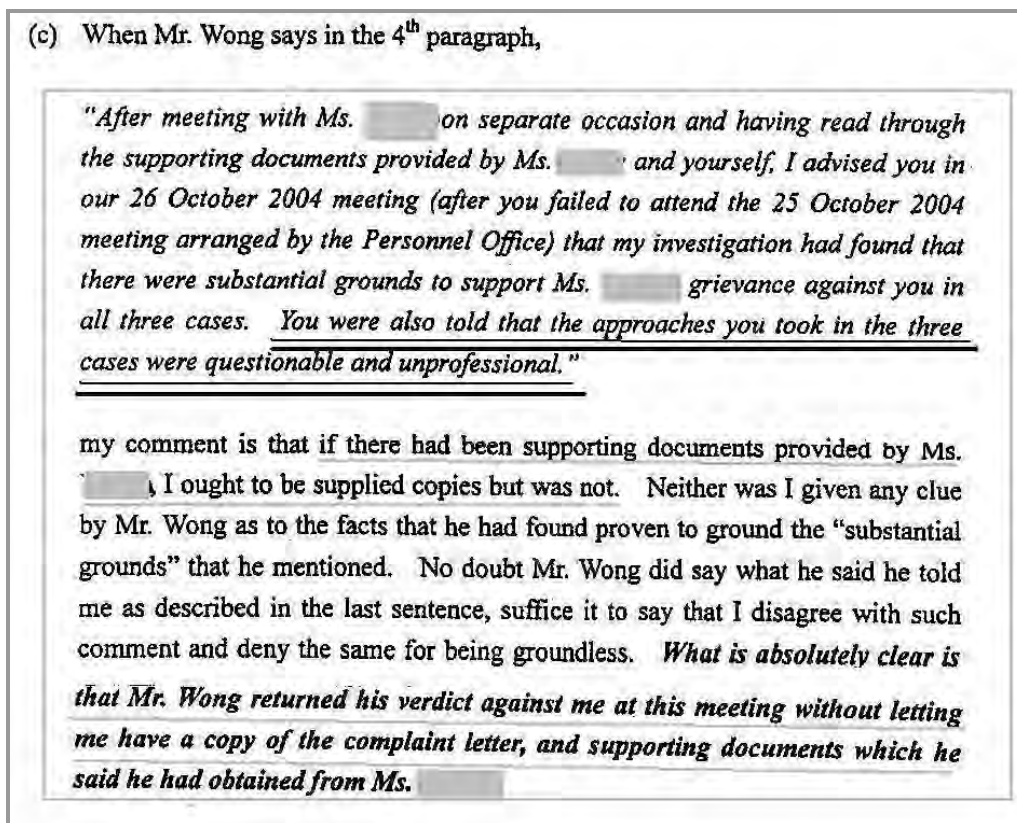


圖 1.2：在 2004 年 12 月 4 日我給吳校長的信中，記錄了黃院長說 N 導師對我的投訴成立前，我要求取得投訴信被拒

- (4) 2004 年 10 月 26 日：黃院長在這次會面中對我說，根據 N 導師提供的文件，他和「人事部」L 女士確定 N 導師對我的投訴成立，並已預備向我發出「警告信」。黃院長提議我了解 N 導師的感受，我說我要知道 N 導師投訴我的資料，要求黃院長給我全部文件。這時，我仍然未看過 N 導師投訴我的信件。
- (5) 2004 年 10 月 29 日：黃院長在沒有給我看 N 導師的投訴信的情況下，要我解決 N 導師的申訴，更在我還沒有機會澄清及回應她對我的指控的情況下，便說投訴成立，立即對我進行懲罰和發出「警告信」。

當日，我尚未收到 N 導師的投訴信（圖 1.3），但我已向 N 導師發出電郵，邀請她會面，但她一直沒有回應（圖 1.4）。

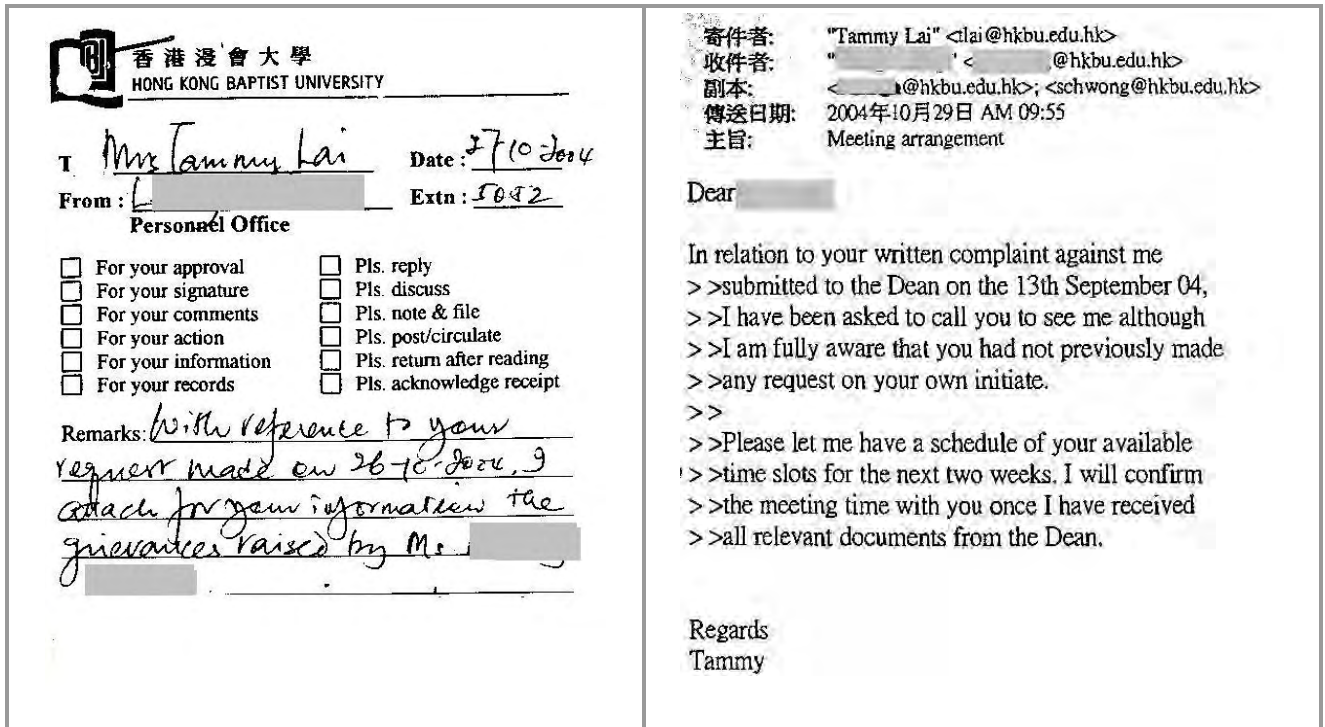


圖 1.3：人事部在黃院長向我說 N 導師對我的投訴成立（2004 年 10 月 26 日）後，才給我 N 導師的投訴信（2004 年 10 月 27 日）

圖 1.4：在黃院長因我沒有與 N 導師會面而發出警告信（2004 年 11 月 1 日）前，我已於 2004 年 10 月 29 日邀請 N 導師會面

(6) 2004 年 11 月 24 日：我再向 N 導師發出電郵邀請她會面（圖 1.5），但 N 導師一直沒有回應。

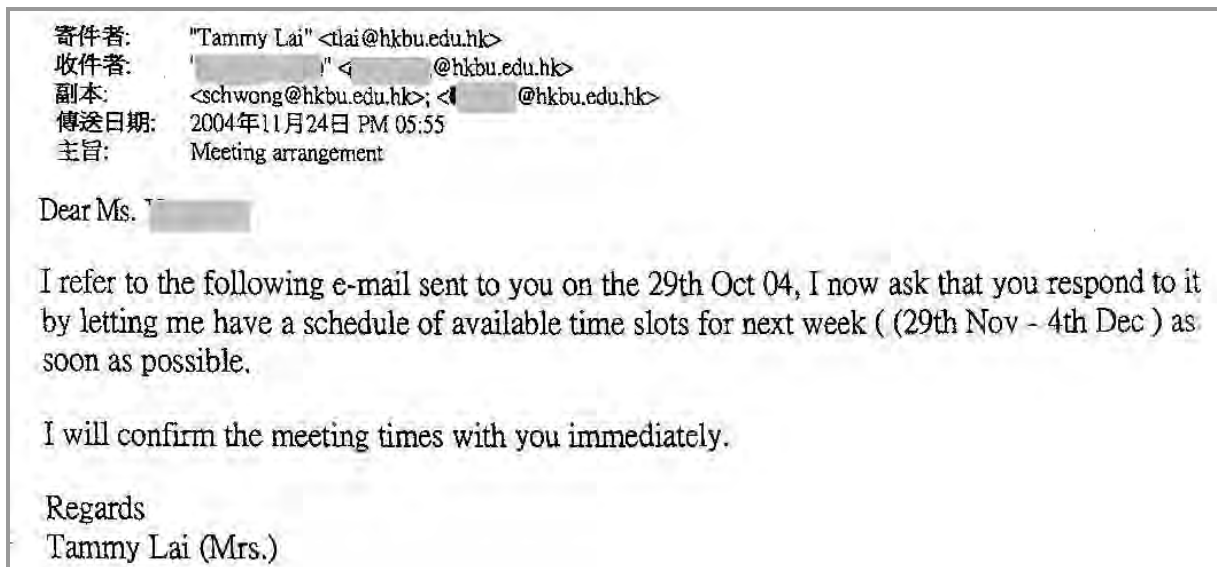


圖 1.5：2004 年 11 月 24 日，我再向 N 導師發出電郵，邀請她會面

(7) 2004 年 11 月 26 日：N 導師向黃院長發出電郵，副本呈交給我，請黃院長跟進及安排會面（圖 1.6），但黃院長一直沒有跟進。

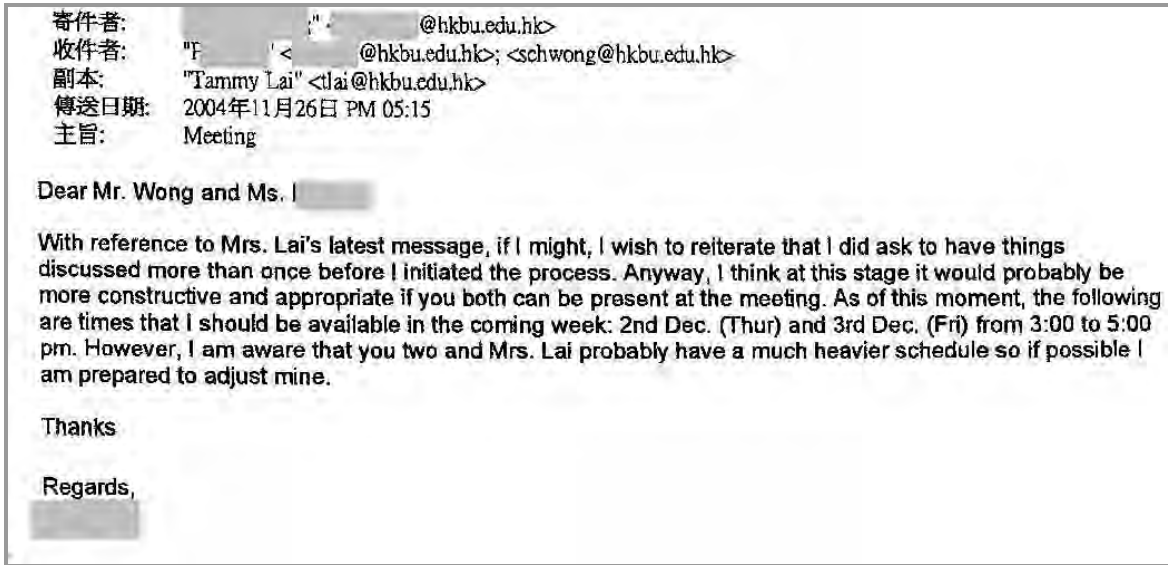


圖 1.6：N 導師向黃院長發電郵，請黃院長安排會面事宜，副本傳給我

三年後，在 2007 年 6 月 18 日第七節「解委會」聆訊中，黃院長說他沒有跟進及安排會面時間，是因為 N 導師告訴黃院長，她很 upset，所以黃院長才沒有作出安排。

After reading through this reply email from Mrs Lai, which was copied to me and Miss Leung - okay, page 179 - I concluded that there was simply no room for discussion between N 導師 and Mrs Lai, because of Mrs Lai's contentious and hostile attitude. N 導師 also told me that she felt very upset after reading Mrs Lai's email.

CTA Transcript 18/06/07 p.21, LR-U

(8) 2004 年 12 月 31 日：N 導師在 2004 年 8 月自動呈辭的三個月後正式離職。

## 報告內容分析

### 《解委會報告》第 5 頁第 II /19/ A/a 項

(a) Members found that despite repeated and reasonable requests of Dean Wong, her supervisor, Mrs. Lai had not made any positive and sincere attempted to meet with N with a view to understanding any complaints / grievances that N might have against her, and to resolving the matter in a collegial and informal way.

- 黃院長在 04 年 8 月底到 10 月期間，曾提議我與已呈辭並投訴我的 N 導師會面。直到 10 月 29 日，我還未收到 N 導師投訴我的信，我已向 N 導師發出電郵，邀請她會面。但直到 2004 年 12 月底 N 導師離職時，她仍一直沒有回應。事實上，N 導師從來沒有主動提出與我會面（圖 1.7）。

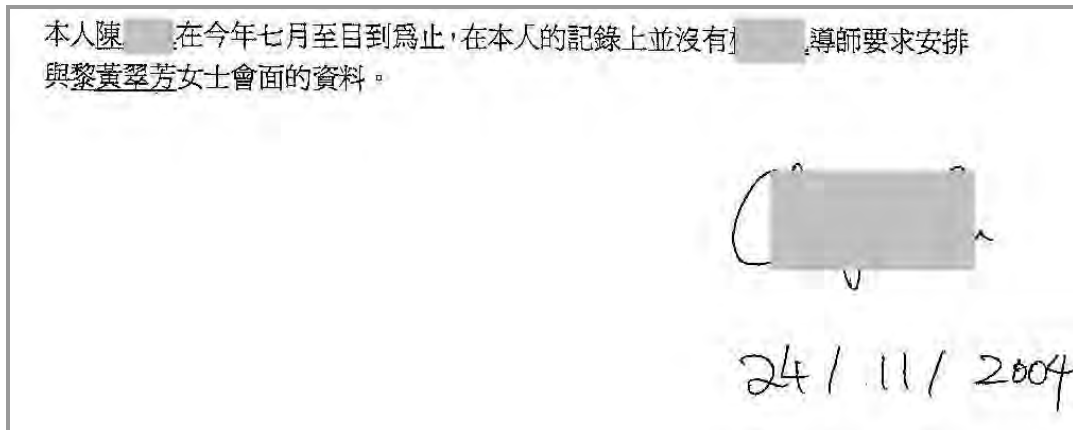


圖 1.7：這是我秘書的聲明，證明 N 導師從來沒有要求見我

三年後，即 2007 年 6 月，黃院長說因為 N 導師當時說感到 upset，所以他沒有再跟進 N 導師的要求，安排我們三人見面。我最終未能和 N 導師會面，只是因為 N 導師說感到 upset，黃院長也沒有跟進安排，但結果黃院長卻以此指摘我沒有和 N 導師會面是我「行為不檢」。

- 黃院長在 10 月 26 日通知我，說 N 導師對我的投訴成立，並向我發出警告信。但在此之前，我從來沒有看過 N 導師的投訴信，這不是剝奪了我作為被投訴人最基本的權利嗎？我要求黃院長給我看所有文件，先了解全部真相，才與 N 導師會面，這要求不是合情合理嗎？
- 黃院長說可以以非正式的方法來解決事件，但既然 N 導師已呈交正式的 (formal) 書面投訴，又如何能以非正式方法解決問題 (explore the possibility of informal resolution first)？但無論正式或非正式的解決方法，我都要求 N 導師負責任地將申訴用白紙黑字寫下來，好讓我了解她的申訴是合情合理的，而被投訴者也應該有閱讀投訴信的基本權利。

### 《解委會報告》第 5 頁第 II /19/ A/b

b. Mrs. Lai responded by requesting Dean Wong to allow her opportunity to read through and understand the coming warning letter before firming upon appointment with N.

- 為什麼要求取得有關文件及投訴信，了解投訴細節，才確定 (firming up) 會面時間，也是 misconduct (行為不檢) 及 inefficient (低工作效率)？
- 黃院長是調查 N 導師投訴我的事件的調查員，但他不讓我了解指控內容，並拒絕提供投訴信副本，而強要我先與投訴人會面，我看不出這種未經理解背景的會面，如何能解決 N 導師的申訴。

- 未能成功與 N 導師會面，並沒有引發任何專業災難或令浸大名譽受損，為什麼這樣就是「行為不檢」？

### 《解委會報告》第 5 頁第 II /19/ A/b

When Dean Wong, in an e-mail of 9 October 2004, made further attempt to encourage Mrs.Lai to meet with N by saying that he would otherwise consider issuing a warning letter to her...

- 如果只是「further attempt to encourage」，又何來是指令呢？黃院長未能成功鼓勵下屬辦事，便要發出警告信，那麼，「hostile」及「confrontational」的，又是否黃志漢院長？
- 我已在 2004 年 10 月 29 日向 N 導師發出電郵請她會面，「解委會」又怎可以以「不服從上司指令」將我入罪呢？
- 最後，N 導師的申訴是請黃院長調查在她提及的三項事件中，我有沒有對她作出違反校規的事，又請黃院長安排我們會面。但黃院長一直沒有跟進，便指投訴成立，更以我沒有與 N 導師會面「insubordination」（不服從上司指令）作解僱理由，這樣的指控又如何能成立呢？

## 3. N 導師的工作表現報告

在《解委會報告》的結果部分，就有關我沒有呈交 N 導師的工作表現評估報告及與 N 導師會面，對我作出這樣的指摘（第 6 頁第 II /19/ A/b 項）：

- 黃院長屢次催促，我都沒有呈交 N 導師的工作表現報告。
- 我沒有使用持續教育學院的表格形式。
- 我沒有與 N 導師會面。
- 我請 N 導師向「人事部」索取她的工作表現報告是不負責任的。

究竟我有沒有呈交 N 導師的工作表現報告？我在處理她的工作表現報告上是否不負責任？下面會交代事件的詳情並分析其中的問題。



## 詳情及真相

- (1) 黃院長在 04 年 9 月 1 日 (圖 1.8) 要我在 9 月 10 日呈交當時已呈辭的 N 導師的工作表現評估報告，以及 N 導師對 T 學員投訴她的自辯 (圖 1.9)。我當時已立即撰寫該份報告。

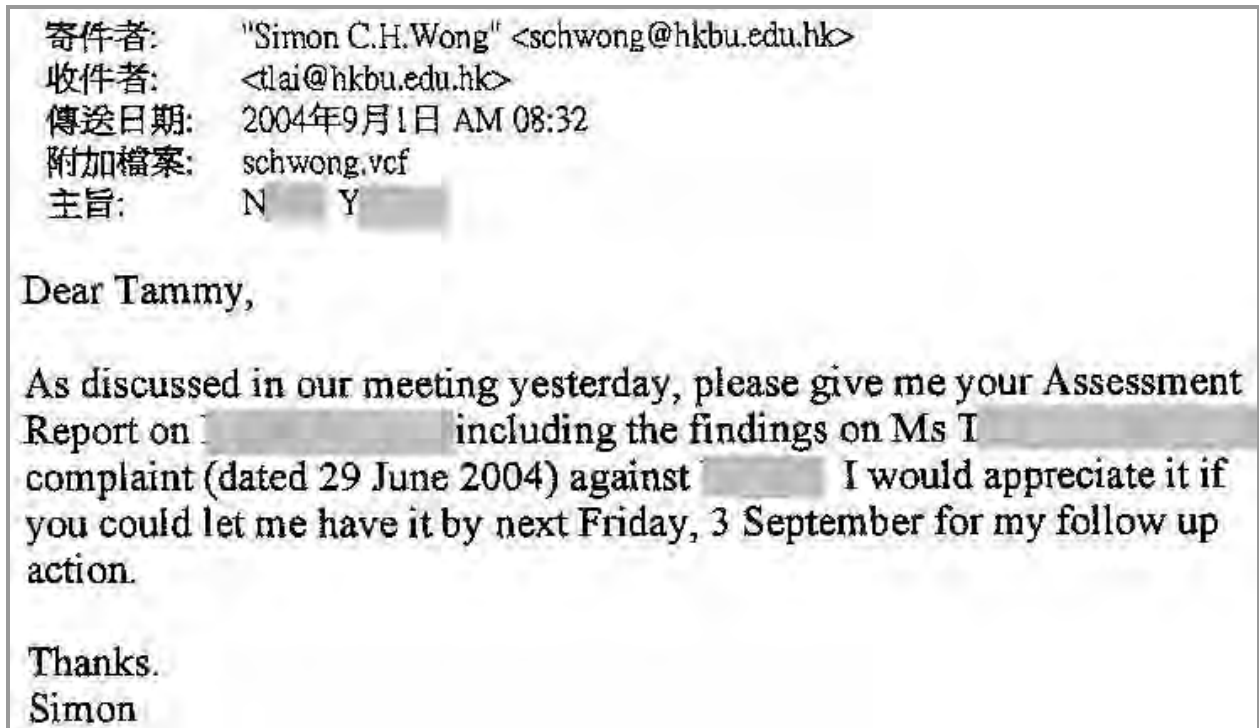


圖 1.8：2004 年 9 月 1 日，黃院長要求 N 導師的工作評估報告及 T 學員投訴 N 導師的報告

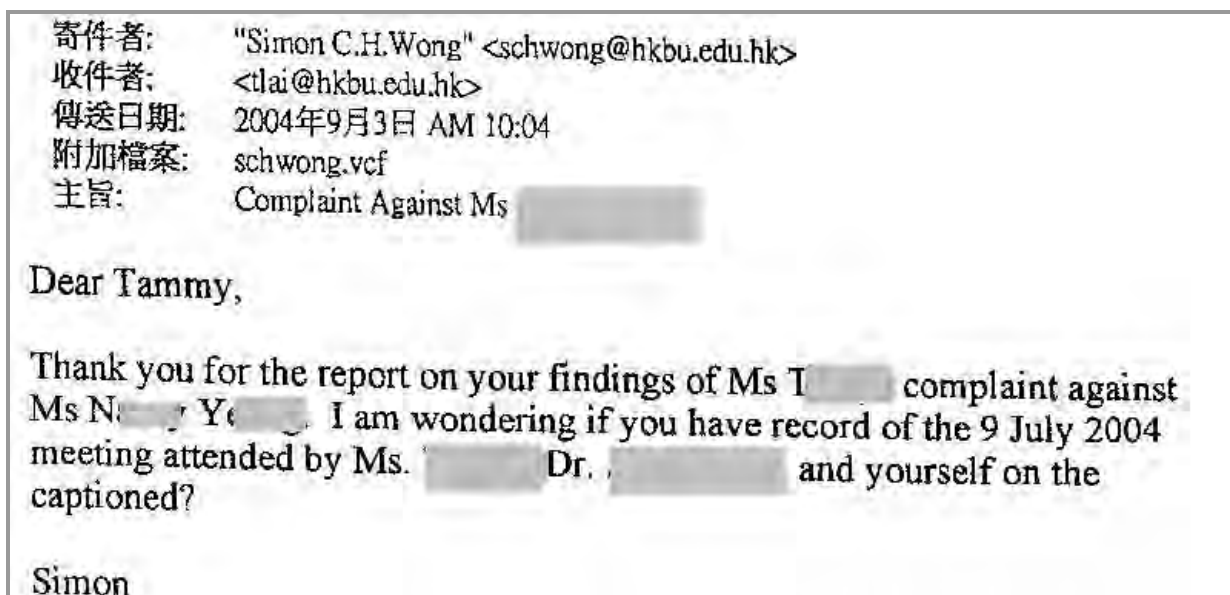


圖 1.9：2004 年 9 月 3 日，黃院長要求就有關 T 學員投訴 N 導師的會議紀錄

(2) 由於 2004 年 7 月 9 日，我和 Y 博士（即我在 2003 年 11 月到 2004 年 7 月病假期間的署理總監）與 N 導師會面時，主要是 N 導師就 T 學員投訴作出回應，因此 2004 年 9 月 3 日，當我接到黃院長以上的電郵時，便向 N 導師發出電郵，請她呈交她對 T 學員投訴的文本回應（圖 1.10），但她一直沒有呈交，而黃院長也一直沒有回應、更正他對我的指示或指出我誤解他的意思。

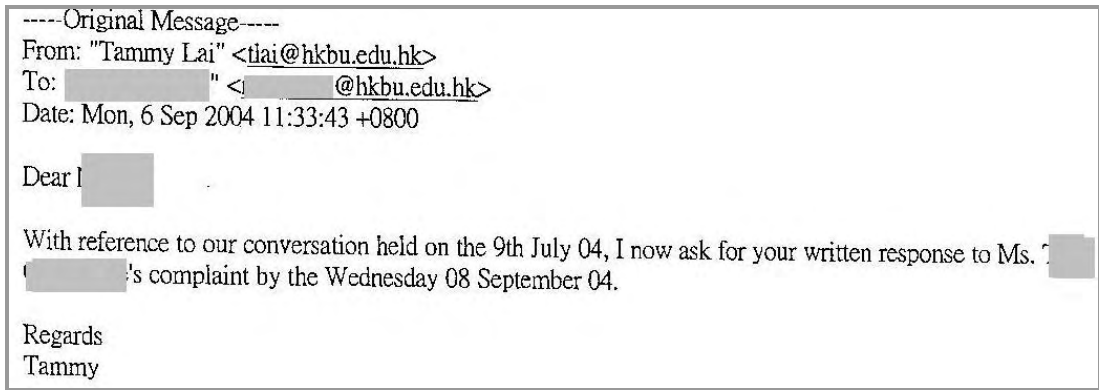


圖 1.10：我向 N 導師發出電郵，請她提供她對 T 學員投訴的自辯

(3) 2004 年 9 月 13 日及 9 月 20 日，我分別向黃院長請示我應否等待 N 導師對 T 學員投訴她的文本回應，以便與 N 導師的工作表現評估報告一併呈交（圖 1.11 及 1.12），但黃院長一直沒有回應。

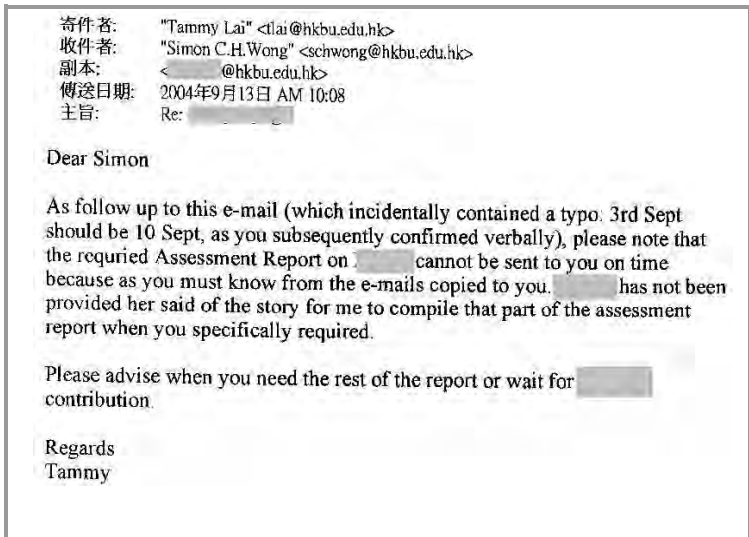


圖 1.11：我在 2004 年 9 月 13 日向黃院長發電郵，問他要不要 N 導師的自辯與工作表現評估報告一併呈交

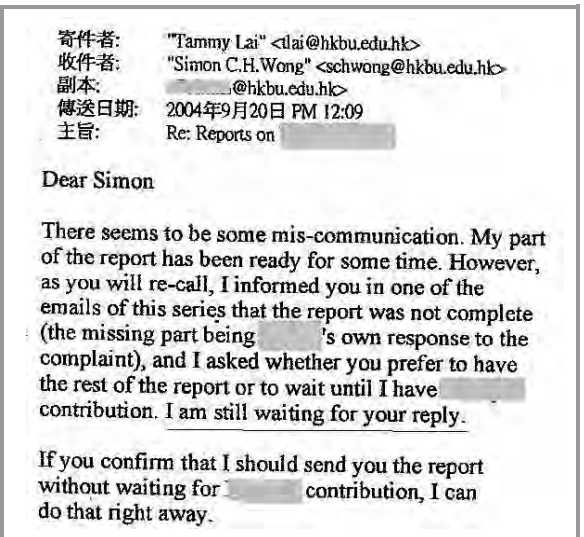


圖 1.12：我再在 2004 年 9 月 20 日，向黃院長發電郵，問他要不要 N 導師的自辯與工作表現評估報告一併呈交



(4) 2004 年 9 月 21 日，我向黃院長呈交 N 導師的工作表現評估報告。該報告原應在 2004 年 1 月，即我在病假期間完成的，而報告應包括三大部分（圖 1.13）：

- 受評者（即 N 導師）的自評
- 直屬上司（即署理總監）的評語
- 加署上司（即黃院長）的評語

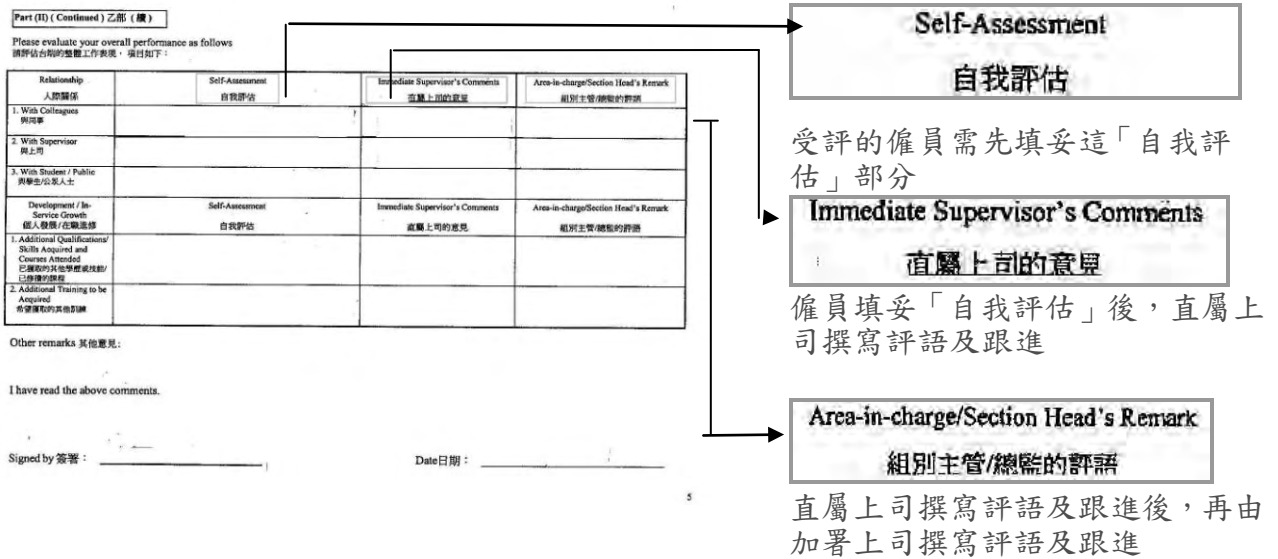


圖 1.13 這是持教育學院的工作評估表格的第五頁樣本

N 導師早在 2004 年 1 月限期前，已完成她的自評部分，等待當時的署理總監 Y 博士及加署上司黃院長跟進，但他們一直沒有跟進。

(5) 在 2004 年 9 月，黃院長要求我呈交 N 導師的工作表現評估報告，當時我立刻翻查檔案，才發現黃院長與署理總監在 2004 年 1 月還沒有完成 N 導師的工作表現評估報告，於是我立即著手撰寫我要負責的部分。由於空間不足，因此我對 N 導師的評語部分，是以數頁附件的形式撰寫的（圖 1.14），並於 9 月 21 日連同報告一併呈交予黃院長。黃院長當時接受了該報告（圖 1.15），也沒有指摘我有不善之處。

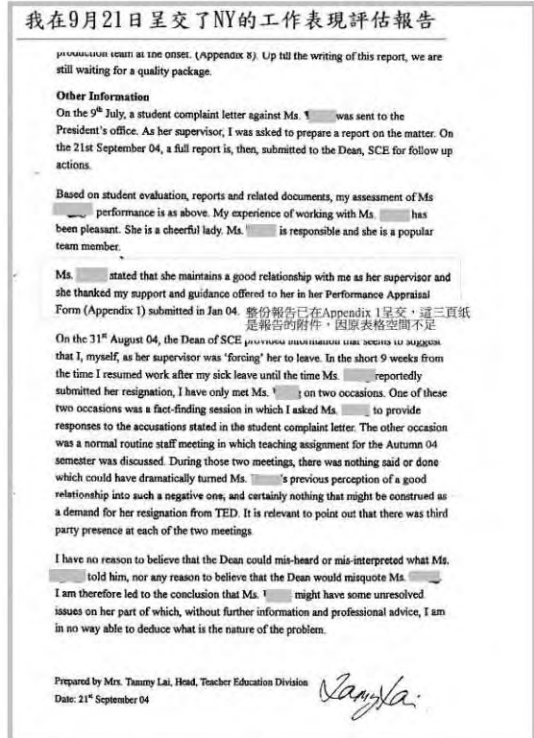
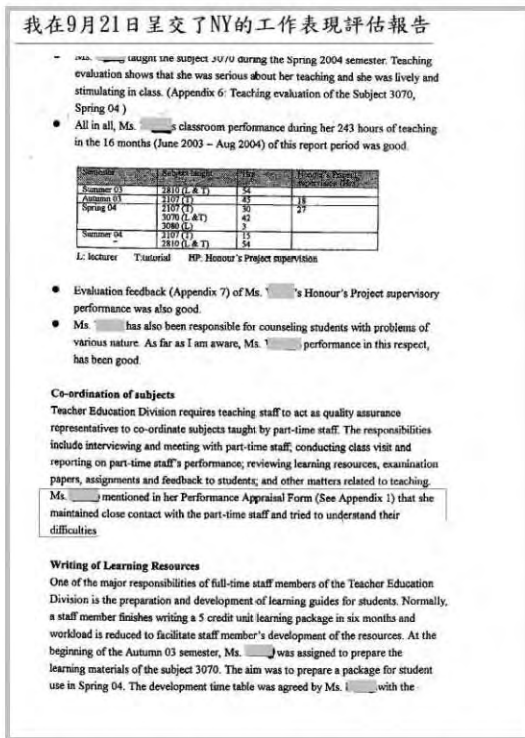
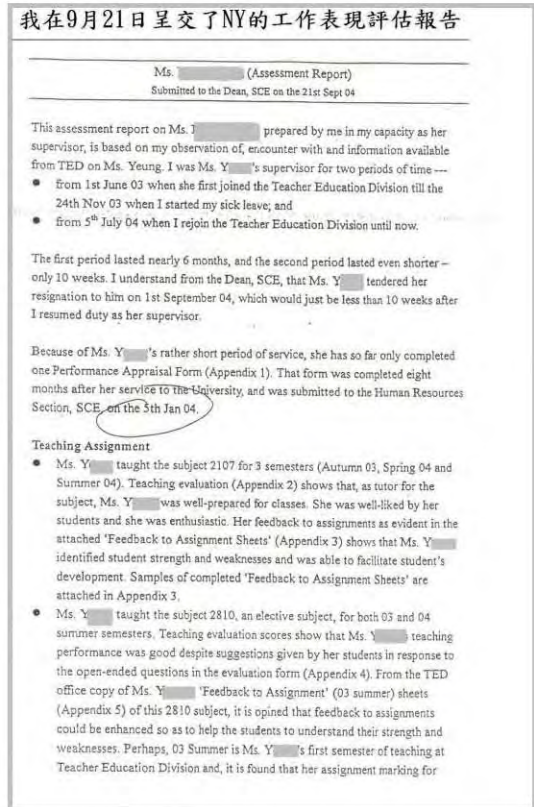


圖 1.14：在 N 導師的工作表現評估報告中，我用附件形式填寫的部分

12 November 2004

Mrs. Tammy Lai  
Teacher Education Division

Dear Tammy,

I refer to our meeting held at 2:30 pm in my office today in which Ms. I [redacted] Assistant Director of Personnel, was also present. You were informed that the purposes of the meeting were:

a) To relay to you Ms. N [redacted] Y [redacted]'s request for a copy of your assessment of her performance and your investigation report on a student's (Ms. T [redacted]) complaint against her which you had submitted to me in our meeting on 21 September 2004 at the Personnel Office, and  
In today's meeting, you were asked if you would consider going through the performance report with Ms N [redacted] Ye [redacted], following the normal practice of the School for annual staff assessment. You, once again, decided that meeting with Ms Y [redacted]

圖 1.15：在 2004 年 11 月 12 月黃院長給我的信件節錄中，可見黃院長已接納了報告，並且要我和 N 導師作工作表現評估會面

- (6) 按照持續教育學院 (SCE) 常規，我在呈交了下屬的工作表現評估報告後，需等待作為 N 導師的加署上司黃院長填妥他對我下屬的工作表現評語(圖 1.16)，然後由他把完整的報告交給 SCE 「人事部」跟進，再由「人事部」將完整的評估報告傳遞給我，最後我會依黃院長的指示，單獨或與黃院長一起與 N 導師會面 (圖 1.17)。

Hong Kong Baptist University  
School of Continuing Education

To : Mrs. Tammy Lai, Head of Teacher Education  
From : [redacted] Human Resources Section  
Re : Staff Performance Appraisal  
Date : 10 June 2004

Enclosed please find the Performance Appraisal Form with attachment of [redacted]. Please kindly provide your comments as her Immediate Supervisor, and pass it together with the attachment to Mr. Simon Wong, the Dean for completing the part of Area-in-charge/Head's Remark. The completed form is expected to be returned to me by 2 July 2004 for further processing. With the said deadline, please kindly schedule yourself in completing the form in order to allow enough time for the other party to complete as well.

Thank you very much for your assistance-

Encl. Performance Appraisal Form for 03/04 and teaching evaluation reports  
Performance Appraisal Report for last year (for reference purpose)

圖 1.16：根據 SCE 有關工作表現評估報告的工作流程，部門主管在填妥表格後，需連同所有文件一併呈交予加署上司

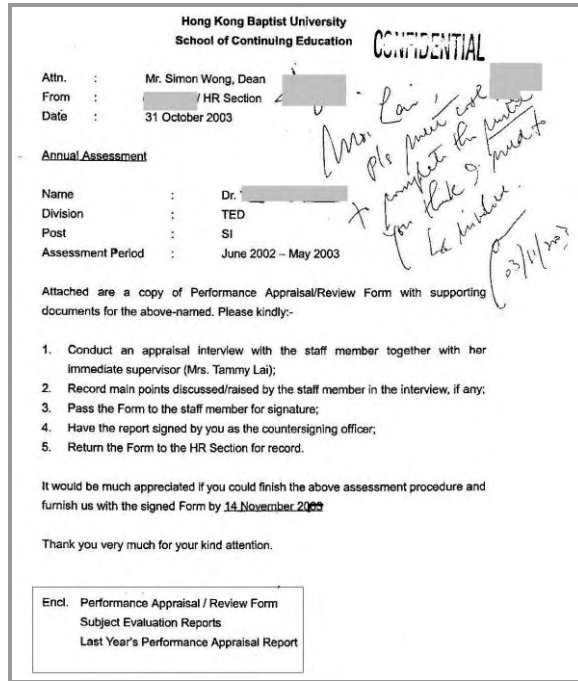


圖 1.17：這是「人事部」給黃院長的指示，黃院長在填妥他對受評員工的評語後，將所有文件一併交與「人事部」跟進

- (7) 2004 年 11 月 12 日，黃院長傳召我，說 N 導師要看她的評估報告，即黃院長已接受、且沒有指出有不善之處的報告（圖 1.14）。
- (8) 據 SCE 的規則，SCE 所有僱員的個人資料，包括整份的工作表現評估報告，必須由 SCE「人事部」收藏。黃院長說 N 導師要求閱讀她的工作表現評估報告時，我根本不知道這些個人資料放在哪裏，因此我請 N 導師向「人事部」查閱。我這樣做純粹是依法辦事，又何來違反校規？我對黃院長的回應也是合情合理的，怎能說是不負責任？
- (9) 2004 年 11 月 24 日，我再向 N 導師發出電郵，邀請她會面（圖 1.18）。當時我還沒有收到整份報告，已向 N 導師發電郵邀請她會面，而她也曾向黃院長發電郵要求安排會面。只是黃院長後來說 N 導師覺得 upset，所以才沒有安排會面。

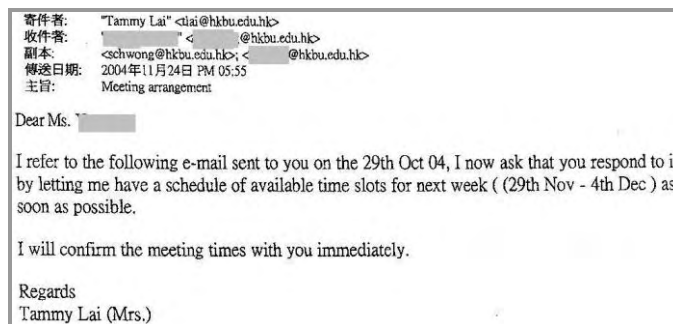


圖 1.18：我向 N 導師發電郵，請她會面，但她一直沒有回應

## 報告內容分析

### 《解委會報告》第 5 頁第 II /19/ A/ c

Concerning the allegation of Mrs. Lai's failure to submit NY's assessment report and conduct a mid-contract assessment review with N, Members noted that upon Dean Wong's request in late August 2004 and repeated reminders in September 2004, but it was not on the usual assessment report/appraisal report format adopted by SCE. Mrs. Lai had not acceded to Dean Wong's request to conduct an assessment interview with NY. As the Head of the Teacher Education Division (TED), Mrs. Lai should be responsible for ensuring that performance assessment on staff of the Division was conducted in a proper manner. Mrs. Lai had failed to conduct a proper performance assessment on NY in accordance with the established practice/ procedures of SCE. Mrs. Lai had not provided any opportunity for NY to know the assessment on her performance by her supervisor.

- 黃院長在 04 年 9 月 1 日通過電郵，要求我呈交這份早應在八個多月前由署理總監及黃院長完成的工作表現評估報告，並在當時向 N 導師提出適時的回饋。
- 我在黃院長指定的 9 月 10 日期限後的七個工作天才呈交，是因為黃院長一直沒有回答我向他的請示：是否需要等待 N 導師對學生投訴的書面回應再一併呈交，而遲了七天呈交 N 導師的工作報告，也沒有引發任何專業災難或校方損失。
- 我呈交了 N 導師的工作評估報告及邀請她會面，但 N 導師直到 2004 年 12 月底離職前仍然沒有回應。三年後，即 2007 年 6 月，黃院長卻說 N 導師當時感到 upset，所以沒有跟進 N 導師要求安排我們三人見面的事，其後反指摘我沒有和 N 導師會面是「行為不檢」。
- 黃院長是 N 導師的加署上司，他有沒有依 SCE 的一貫程序，填寫 N 導師的工作表現評估報告，然後通知 SCE「人事部」安排與 N 導師作工作表現會面？（圖 1.17）
- 我撰寫 N 導師的工作表現評估報告是用 SCE 的表格的，只因空間不足，我才另外以 A4 紙作附頁（圖 1.14）。黃院長沒有向委員會呈交整份工作表現評估報告，只拿出我因空間不足，另外附加的數頁紙。而「解委會」竟接受這樣的指控，可謂「欲加之罪，何患無詞？」我自問一向都依循 SCE 的辦事程序，實在犯不著也沒必要就 N 導師的個案而違規。



- 我從來都是負責任地完成我對我下屬的工作表現評估報告及會面，N 導師不回應及不想見我是她的選擇，是她不服從上司，不是我失職。

《解委會報告》第 5 頁第 II /19/ A/c

When Dean Wong subsequently informed her that NY would like to have access to her assessment report, Mrs. Lai responded by suggesting that NY should apply to the Personnel Office for a copy of the report under the Personnel Data (Privacy) Ordinance. As Head of TED and the supervisor of NY, this was not responsible attitude and was not necessary had she conducted an assessment interview with NY.

- 據 SCE 的規定，SCE 所有僱員的個人資料，包括整份的工作表現評估報告，必須由「人事部」收藏。我不是 SCE「人事部」，當然不可能收藏及管理任何同事的工作表現評估報告。我對黃院長的回應是合情合理的，為什麼請 N 導師向「人事部」申請取回工作表現評估報告是違反校規、不負責任？

## 4. T 學員投訴 N 導師的報告

在《解委會報告》調查結果部分，有關我沒有呈交 T 學員投訴 N 導師的報告，對我有下列的指摘：

就 T 學員的投訴 N 導師

- 我沒有作出公平的調查；
- 我沒有呈交報告；
- 我沒有向上司提出觀察結果及結論。

究竟我有沒有呈交報告？我調查這宗投訴又是否不公平？下面會交代事件的詳情並分析其中的問題。

### 詳情及真相

(1) 2004 年 7 月 9 日：我接到由校長室轉送過來的有關 T 學員對 N 導師的投訴信，即日便與 N 導師會面，並將信件交與 N 導師。該學員投訴 N 導師：

- 沒有準時開課；
- 准許學員早退；



- 准許遲到的學員簽到；
- 在課堂上，花大量時間在課程以外的題目上。

N 導師在會上確認了她在課堂上的違規管理模式。而早前 T 學員亦曾向我的部門呈交同一封投訴信，而該信亦已由行政助理交與 N 導師。

- (2) 2004 年 7 月 10 日：我與投訴 N 導師的 T 學員見面，解決 T 學員的申訴。T 學員接受我的處理方法：遲到數次，不能參加考試。我亦依 SCE 慣例，要求行政助理就會面及調查結果撰寫報告，存檔備案。

而黃院長亦確定部門主管可決定投訴個案的跟進事項（圖 1.19），而我亦如黃院長的一貫指示，自行決定不需作電話調查。由於 T 學員已接受了遲到四次不能考試的決定，對於 N 導師，我覺得在日後適當的時間，與 N 導師談談便可以了。這主要因為我病假後重返崗位，有很多重要及急切的事務需要處理及跟進，因此我決定把這投訴事件暫擱下來。

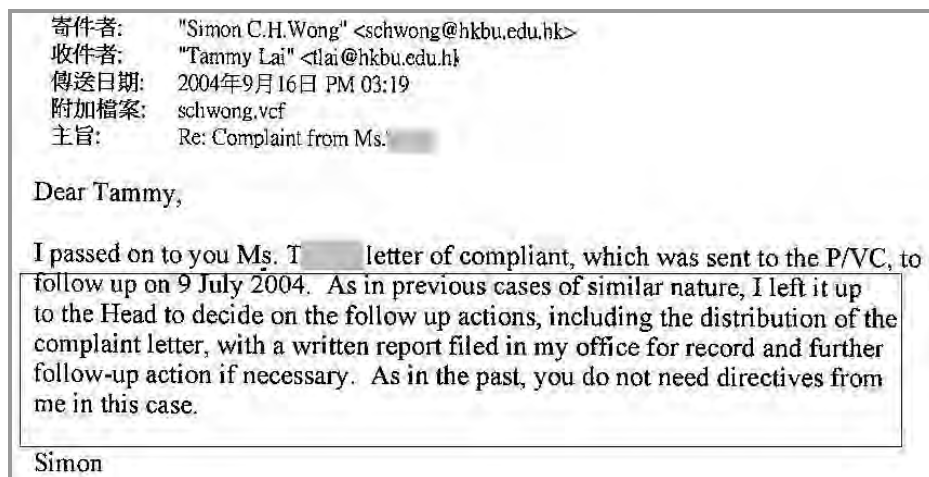


圖 1.19：黃院長指示部門負責人可自行決定跟進事項，毋須請示他

- (3) 2004 年 8 月 6 日：黃院長在與 N 導師會面後，突然要求為這個案進行電話訪問調查。我在翌日便立刻作調查，並由行政助理撰寫報告存檔。
- (4) 2004 年 8 月 11 日：在電話訪問調查期間，我收到另一位 L 學員的信件。原來該信副本在較早前已交予 N 導師，但 N 導師一直沒有告訴我。L 學員的信件，確定了 N 導師在課堂上的管理模式，包括沒有準時開課，准許學員早退，准許遲到的學員簽到，以及在課堂上花大量時間在課程以外的題目上，與 T 學員投訴 N 導師所描述的一致。就電話訪問調查，我的行政助理也撰寫了報告存檔。
- (5) 2004 年 9 月 2 日：我應黃院長在 2004 年 9 月 1 日的要求，分析了 T 學員的投訴信、L 學員的來信及電話訪問調查的結果，呈交了共九頁（見附件

二) 的調查報告。報告並沒有要求對 N 導師女士作任何懲戒或處分，報告同時提出了改善的建議及部門可跟進的地方。黃院長亦接納了該份報告 (圖 1.20)。

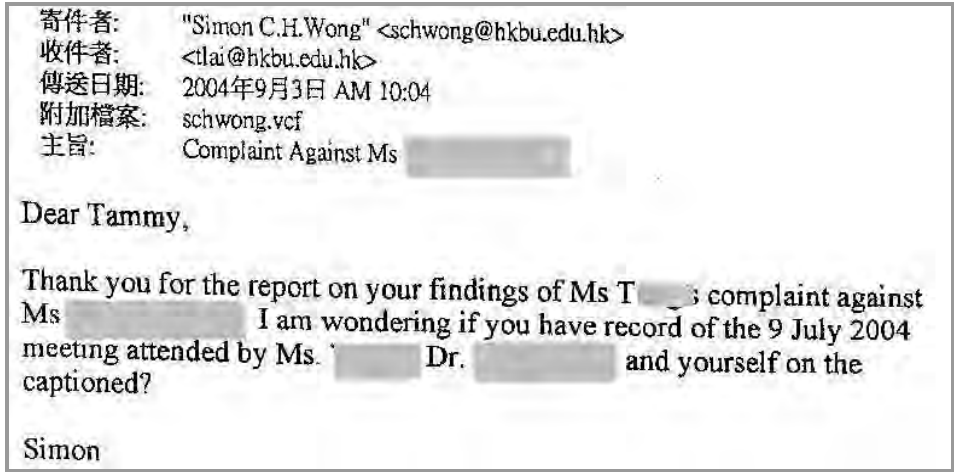


圖 1.20：黃院長接受了我在 2004 年 9 月 2 日呈交的報告

(6) 2004 年 9 月 3 日：黃院長與我會面，說報告「輸打贏要」，報告內沒有 N 導師的回應。三天後，即 9 月 6 日，我向 N 導師發電郵，請她以書面回應 T 學員的投訴 (圖 1.21)，但她一直沒有回應。

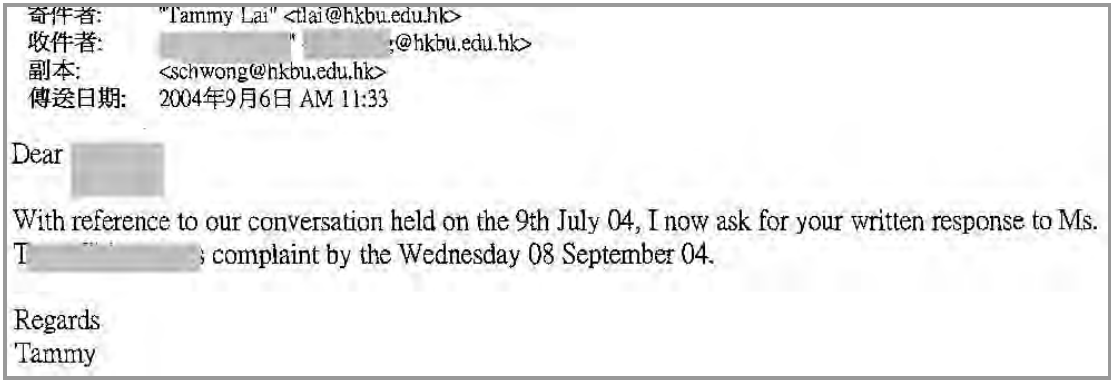


圖 1.21：我邀請 N 導師呈交她對 T 學員投訴她的文本自辯，她一直沒有回應

(7) 2004 年 9 月 16 日：黃院長向我發出電郵，說就 T 學員投訴事件，我可以自行決定跟進事項。

(8) 2004 年 11 月 12 日：相信黃院長在收到並接納了報告後，已通知 N 導師，故黃院長在當天與我及「人事部」L 女士會面時，說 N 導師要求閱讀學生投訴她的報告。



## 報告內容分析

### 《解委會報告》第 5 頁第 II /19/ A / d

Concerning Mrs. Lai's investigation of the student's complaint against NY, Members found that she had not conducted a fair investigation into the complaint by balancing views of the complainant and the party being complained. Mrs. Lai had failed to provide a complete report thereon after having been allowed sufficient time, and having been reminded repeatedly. As Head of TED, Mrs. Lai had an important role in ensuring that complaints made by students were investigated properly and impartially and conclusion and observation on the matter be provided clear to her supervisor.

- 指控說我未有為學生投訴 N 導師事件作公平的調查，但卻沒有指明對誰不公平，怎樣不公平。我的報告沒有建議懲罰 N 導師，只提議部門跟進的事項。報告內我更有向黃院長要求指示，可惜他一直沒有回應。
- 報告分析的資料包括：
  - T 學員的投訴信
  - 與投訴者會面的紀錄
  - 學員來函的內容
  - 電話訪問調查內容
- 就 T 學員投訴 N 導師的個案，我共呈交了四份報告（見附件二）：
  - 10/07/04 與 T 學員會面的報告
  - 07/08/04 電話調查的報告
  - 02/09/04 綜合並分析了客觀資料的報告
  - 21/09/04 有關投訴信可能已外洩的報告
- 報告的調查結果沒有要求懲罰 N 導師，黃院長亦已接納了報告。當時黃院長對我沒有任何指摘，更通知了 N 導師，因此 N 導師才會要求閱讀報告。
- 黃院長曾批評報告「輸打贏要」，事實是我已邀請 N 導師作書面回應，她沒有回應，我可以怎麼辦？
- 在學員投訴 N 導師的事件中，我依 SCE 的慣例與投訴 N 導師的學員會面，解決了學員的訴求，並撰寫了報告，存檔備案。

- 我在過去十多年多處理了不少學員的投訴個案，對於被投訴的同事，我全都用公平、公正、對事不對人的態度處理，務求釐清事實真相。面對 N 導師被學員投訴的個案，我完全沒有必要也犯不著特別地對她不公平。

## 5. 我行為不檢、工作效率低？

《解委會報告》指我不服從上司指令，拒絕履行職責，是「行為不檢」與「工作效率低」(報告 II /19/ A /e 及 f 項)。到底我何時不服從上司指令？何時拒絕履行職責？我又如何行為不檢？哪裏工作效率低？

### 詳情及真相

- (1) 就 N 導師對我的投訴，黃院長要求我與 N 導師會面，以解決她的申訴。為了解她的申訴內容，我要求黃院長給我 N 導師投訴我的信件，這樣我們的會面才合情合理。而在我收到 N 導師投訴我的信件前，我已向她發出電郵，邀請她會面，但她一直沒有回應。我未能成功與她會面，是她的選擇，不能說我 **insubordination** (不服從上司指令)。
- (2) N 導師被學員投訴，黃院長要求我進行電話調查，又要我呈交報告，我都立刻處理及跟進。而他在當時也接納了報告，沒有指摘我 **insubordination**。
- (3) 黃院長在我病癒復職後，要我呈交他早應在八個多月前由他本人及署理總監完成的 N 導師的工作表現評估報告，我也立刻處理及跟進。他在接受報告時，也沒有指摘我，更沒有說我遲交七天是 **insubordination**。

## 報告內容分析

### 《解委會報告》第 5 頁第 II /19/ A / f

Members took the view that the way taken by Mrs. Lai in handling NY's case, in failing to perform her duties after given adequate time and opportunity, reflected inefficiency in performance on her part, including:

- (i) Mrs. Lai failed to respond promptly and without prejudice to the grievances raised by her subordinate and attempt to meet with the staff concerned to understand the cause of the grievance and explore the possibility of informal resolution first.
- (ii) Mrs. Lai failed to write the assessment report on NY promptly and responded to Dean Wong's request.
- (iii) Mrs. Lai failed to conduct a mid-contract assessment interview with NY as required.
- (iv) Mrs. Lai failed to act on the student's complaint and to provide a complete investigation report on the case within a reasonable time.

- N 導師是我六十多名下屬中的一位，對於每一位下屬，我都是盡心盡力執行我的職責，我實在沒有必要也犯不著為了 N 導師而作出任何失職或違反紀律規條的行為。
- 在我處理 N 導師被學員投訴、撰寫她的工作評估報告，以及邀請她會面等事件中，都沒有引發任何災難性後果。我完全根據黃院長的指示辦事，又怎能說我工作效率低？報告指我 insubordination 及 refusal to perform her duties，完全是沒有根據的指控。

## 小結：不合邏輯的結論

2005 年 3 月 11 日，校方應黃院長要求，成立「紀律調查委員會」。黃院長從我未被剝奪職銜前，即我在 2004 年 8 月至 11 月期間所處理的日常部門運作事件中，挑出了「七項事件」，主觀地為我冠上「inappropriate and unacceptable conduct」的惡名，而且在沒有指出哪一事件違反了哪項規條的情況下，便把文件呈交「紀律調查委員會」作調查。



從 2007 年 3 月到 2008 年 3 月期間，浸大為要解僱我，成立了「解僱委員會」，期間共進行了十三次聆訊。2008 年 3 月 4 日，我收到浸大來函，通知我大學正式解僱我，理由是：

Mrs. Lai acts and her willful non-compliance with reasonable requests from her supervisor amounted to misconduct and inefficiency on her part.

《解委會報告》第 9 頁第 21 段

Mrs. Lai's refusal to comply with the reasonable instructions of Dean Wong in handling the incidents related to NY involved insubordination and refusal to perform her duties and this amounted to misconduct on her part.

《解委會報告》第 7 頁第 19 段(A)(e)

校方針對 N 導師的投訴及黃院長提出的七項事件，花了三年多的時間，調查再調查、聆訊再聆訊，最後以「行為不檢」及「拒絕執行上司指令」為理由解僱我。「解委會」的結論與事實完全不符，指控又如此不合邏輯、如此不合理，怎不令人質疑大學處理這次解僱事件手法欠缺公平、公正！

## 第二章 不合常理的投訴

---



2004年9月，我的下屬N導師對我的投訴，是我在浸大服務十年以來第一次遇到的同類個案。

N導師在投訴信中，作出了很多虛假的陳述，裏面有很多是她的個人感受及對我的負面觀感，有些更加是她對我的主觀批評和人身攻擊。她要求黃院長安排調解會面，並提出三項事件，要求調查我有沒有對她做出違反校規的事情。但事實是，這三項事件正好是N導師本人失職和違規辦事的例子，本章會交代這些事件的詳情。

## 1. N 導師的投訴我的背景

「解委會」在《解委會報告》第 5 頁第 II /18/ (a) 項有以下的調查結果：

N's grievance case was not isolated incident of its kind. Mrs Lai was unable to perform effectively and professionally as a leader in the TED as her problematic staff management approach had worked against developing a cohesive and collegial team.

《解委會報告》指 N 導師對我的投訴並不是個別事件 (not an isolated incident)，更指我的管理風格有問題，無法有效地和專業地帶領團隊。由始至終，「解委會」作出解僱我的決定，都是以我處理 N 導師的三件事作為基礎，而不是用 N 導師投訴我的事件或甚至是其他「not an isolated incidents」的事件作指控。到底 N 導師投訴我什麼？還是因為她的投訴不合理，校方只好含糊地用這三件事作為指控我的理據？

2004 年 8 月，即我病癒復職後約一個月，N 導師自動提出辭職。8 月 31 日，黃院長突然告訴我，N 導師向他投訴，指我「趕走她」，並要求黃院長向她按比例發放約滿酬金。圖 2.1 是我們當時的對話：

Mr. Wong:	<i>says you are forcing her to leave, she wants to resign but also wants us to pay her gratuity. Do you wish to see her?</i>
T. Lai:	<i>If she says I want to force her to leave, let her formally grieve me. It is better to have it down in black and white.</i>
Mr. Wong:	<i>If Nancy really resigns, would you ask her to stay?</i>
T. Lai:	<i>I have only worked with her for a few months and I am not aware that her performance has been so outstanding as to warrant my asking her to stay.</i>

圖 2.1：2004 年 8 月 31 日院長和我的對話，記錄在 2004 年 12 月 9 日我給吳校長的信中

由於我堅信自己沒有犯錯，也沒有對 N 導師做出任何違規的事，更不願意牽涉入違反合約精神、向未完成合約同事發放約滿酬金的事件中，於是我要求 N 導師就我「趕走她」的投訴，負責任地用白紙黑字將其申訴記下來。為了保障自己，我認為我這決定是合理而且正確的。

令人感到奇怪的是，為什麼本身違規的 N 導師，竟然能夠在呈交辭職信後，以明明是自己缺失的三項事件為依據，向黃院長投訴我，還要求校方按比例發放約滿酬金？背後是否另有類似事件，引發 N 導師作出這樣無理的要求？

## 2. 向未完成合約員工發放約滿酬金合理嗎？

2003 年夏天，在我離港休假期間，我的一名下屬 A 導師在合約完結前中途離職，轉往另一高等院校任教，向黃院長提出辭職，並要求黃院長向她發放她不應領取的比例約滿酬金（圖 2.2）。由於 A 導師尚未完成合約，根本不合資格領取該酬金。

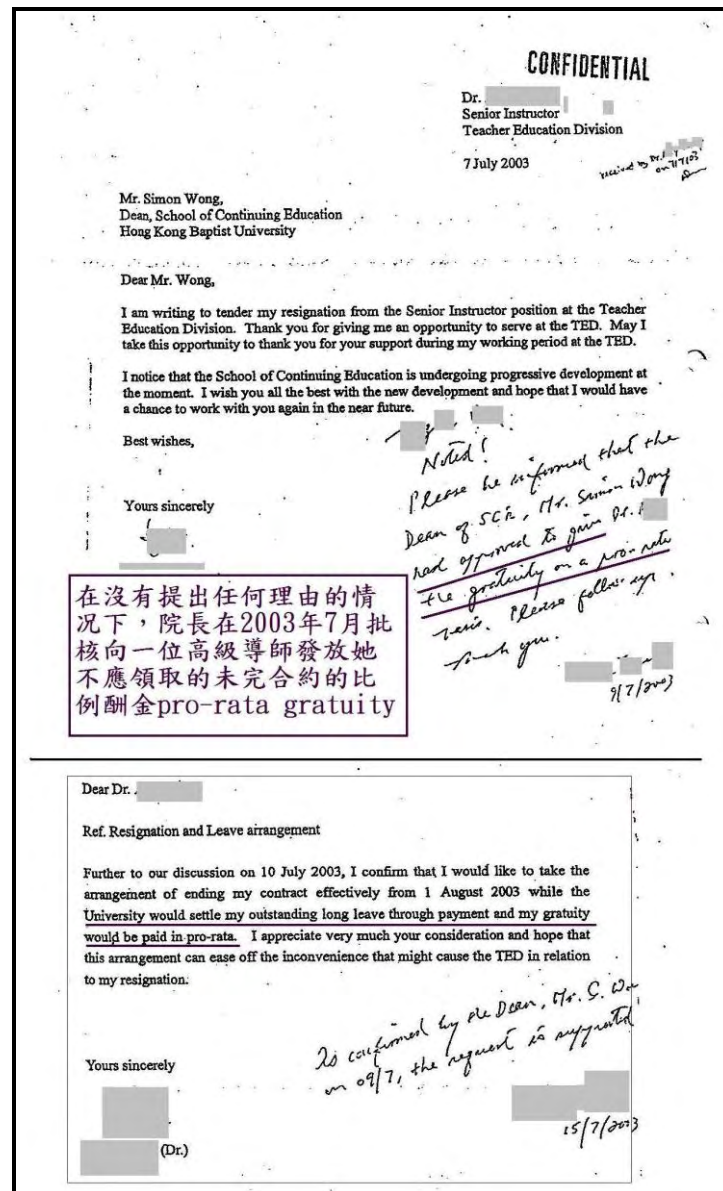


圖 2.2：A 導師的辭職信和要求發放約滿酬金的信件

A 導師離職後，直到 2003 年初冬，黃院長才告訴我，A 導師向他投訴我，說我「趕她走」，所以他已向 A 導師發放她本來不應領取的約滿酬金。當時我回應黃院長說，他不應因為 A 導師的片面之詞，在完全沒有向我求證及給我回應機會的情況下，向 A 導師發放該筆酬金。再者，如果我真的犯了校規，理應處罰我，而不應以此為藉口向 A 導師發放她不合資格領取的酬金。圖 2.3

是我在 2004 年 12 月 9 日給吳校長的信件，信中清楚記錄了 A 導師要求按比例發放約滿酬金及我的回應。

3. With the benefit of hindsight, it would appear that the matter had started with an intimation to me by Mr. Wong on 31<sup>st</sup> August, 2004 that Ms. [redacted] complained that I was trying to force her to leave, and that she wanted to be paid the gratuity on leaving notwithstanding that she had not yet completed her contract. The situation appears to be a replica of the case of an ex-colleague Ms. [redacted] who left in or about July, 2003 in which Mr. Wong approved, while I was on leave, payment of gratuity to her on her allegation that I forced her to leave so that she would be left jobless, only to find out later on that she moved on to a UGC-funded institution the moment she left employment with the University. The only difference is that I was not on leave on the present occasion and had asked that Ms. [redacted] substantiated her allegation in writing.

圖 2.3：我在給吳校長的信中，交代了黃院長告訴我 A 導師要求發放約滿酬金及我的回應

當時我曾代我的下屬向「人事部」主任查問有關校方政策：如果僱員越級上訴，說上司「趕她走」，是否可因此取得不應領取的約滿酬金，但「人事部」主任沒有給我明確的答覆。

黃院長雖有酌情權決定是否「按比例發放未完合約的約滿酬金」，但在沒有查明真相的情況下，以上述的理由發放該筆酬金，又是否恰當地使用了酌情權？

直到 2006 年底，我才赫然發覺，原來黃院長早在 2003 年 7 月，在沒有提出任何理由的情況下，已向 A 導師發放了她的不合資格領取的比例約滿酬金。

就黃院長沒有提出任何理由的情況下，向未完成合約員工發放其不合資格領取的比例約滿酬金事件，校董會、校方及有關部門，應該嚴肅地徹底調查事件，並防止類似事件繼續發生，以免浪費大學和納稅人的公帑。

### 3. 有關 N 導師投訴的不合理之處

雖然我擔任 N 導師的直屬上司日子不長，但從她在職期間的一些紀錄，已得知她的工作表現和態度。N 導師在職不足兩年，不但曾被學員投訴，又不回應有關投訴，而且曾違反校規辦事，又欠交被指派的工作，更不回應上司的會面邀請。



有關 N 導師的為人與專業操守，我不在這裏多加評述，只將她投訴我的信與大家分享，並就信中她要求黃院長調查的三項事件作出分析。更希望浸大管理階層及「解委會」成員，在利用這投訴信抹黑及指摘我之後，能有智慧、有良知、憑良心地反思整件事件中的不合理之處。

N 導師要求調查的事件包括：

- 我在 2004 年 2 月 29 日發出，提醒同事不能違反校規辦事的電郵。
- N 導師被 T 學員投訴的事件。
- N 導師沒有改寫學習材料一事。

N 導師的投訴信，最後是這樣寫的：


If it is established that her actions are not in line with the University's policies, it is my position that I will ask for an apology from Mrs. Lai.

由此可見，N 導師本人也不能指出我犯了什麼校規，而她自己也有可能知道她的所為是違規的，才會要求黃院長調查。我相信她是因為要寫這封投訴信，才拿這三件事來作佐證，而不是因為我真的違反了校規而要投訴我。

N 導師在投訴中指我針對她，但事實是，N 導師投訴我時，我才病癒復工不到兩個月。當時我有很多要跟進及處理的專業事項，根本沒有理由和精力去特別針對六十多名下屬中的其中一位。

N 導師在投訴信中要求黃院長調查三項事件。但只要細心一看，便會發現事件都是與她失職或違規有關，而不是我對她做了什麼違反校規的事。校方以 N 導師的投訴為基礎控訴我，又不能就這三項事件找到我的錯處，只能含糊地說我沒有解決她的申訴，更將此與我的管理風格拉上關係。說到底，N 導師的投訴根本就不能成立。

當我收到 N 導師的投訴信後（圖 2.4），便立刻在 2004 年 10 月 29 日向 N 導師發出電郵，請她與我會面，但她沒有回應。2004 年 11 月 24 日，我再向 N 導師發出電郵，請她會面，她卻轉而要求黃院長安排。三年後，黃院長在「解委會」的聆訊中，竟說因為 N 導師「upset」，所以他沒有跟進更沒有安排會面。那麼，「解委會」指我沒有處理投訴，根本不成立。


**香港浸會大學**  
 HONG KONG BAPTIST UNIVERSITY

---

**T** Ms Tammy Lai      **Date:** 27/10/2004  
**From:** [Redacted]      **Extn:** 5082  
**Personnel Office**

For your approval       Pls. reply  
 For your signature       Pls. discuss  
 For your comments       Pls. note & file  
 For your action       Pls. post/circulate  
 For your information       Pls. return after reading  
 For your records       Pls. acknowledge receipt

**Remarks:** With reference to your request made on 26-10-2004, I attach for your information the grievances raised by Ms [Redacted]

圖 2.4: 院長對我說 N 對我的投訴成立(04 年 10 月 25 日) 後，直到 04 年 10 月 27 日，我才收到人事部給我的投訴信副本

2004 年 10 月 27 日前，由於我還未收到 N 導師投訴信的副本（圖 2.5），因此一直未有作出有意義的回應，但院長卻說投訴成立，說我處理 N 導師要求調查的三項事件有問題及不專業，繼而向我發出警告信，並展開一連串的懲罰行動。04 年 11 月 15 日，黃院長褫奪我的職銜，及後我向院長發信，要求院長提出 N 導師投訴的細節及佐證，但黃院長一直沒有答覆。

I have to say that Ms. L [Redacted] told me that the meeting was to be an "informal investigation" so that the matter may be resolved at the school level. The meeting was obviously informal in that Mr. Wong merely read out a few sentences cursorily here and there from a letter and asked for my explanation. When I asked for a copy of the letter my request was rejected. I do feel strongly that I have not been given a fair or any opportunity to fully appreciate what was being alleged against me, nor to respond meaningfully to it (in this respect I must reserve all my rights), notwithstanding the fact that Mr. Wong said he was an "impartial party". After the meeting had ended and while I was simply chatting with Ms. U [Redacted] Mr. Wong interrupted us and said to me, "你見唔見 [Redacted]?" to which I replied, "冇乜需要.", which was about the best answer I could give in those circumstances where I was made to fight blind-folded and not even told where the battlefield was.

圖 2.5: 2004 年 12 月 09 日，我給校長的信的節錄中，記錄了黃院長沒有給我投訴信副本

## 4. 要求調查的第一件事：N 導師違規塞責

N 導師在投訴信中，就我在 2004 年 2 月 29 日發出提醒同事依校規辦事的電郵要求黃院長調查，那事件其實正是她違規塞責的例子。

- (1) 在 2004 年 2 月 25 日的部門會議中（我病假期間），N 導師向署理總監（即 Y 博士）要求請一位兼任導師代她講授一節應由她自己負責的課（見圖 2.6），更建議支付較高的「客座講者」酬金（圖 2.7），這不單是 N 導師本人塞責，更違反學校有關薪酬水平的指引（圖 2.8）。

**BEd (Hons)**  
**Tutor Assignment for Spring 2004 Semester**

Part B: SSI	CEED 3030 (Art)		3	Thur	19:45-21:45		20
			1	Tue	18:45-21:45		8
				Sat	14:30-17:30		
	CEED 3070 (Counselling)	N	1	Mon	18:45-21:45		22
			2	Tue	18:45-21:45	N	22
			3	Wed	18:45-21:45	Ng S Y	19
			4	Thur	18:45-21:45		22
	CEED 3110 (Ed Admin)		1	Tue	18:45-21:45		26
			2	Thur	18:45-21:45		25
	CEED 3151 (English)		1	Tue	18:45-21:45		12
			Thur	18:45-21:45			

圖 2.6：04 年春季部門教學工作表（CEED 3070 是 N 導師負責的學科，N 導師是學科主任，負責教學及學術發展，NgSY 是同一組別的兼任導師，不能以客座講師酬金支付薪酬）

### Talk on 'Bullying'

- In response to the issue of bullying at school, N reported that a talk on 'bullying' would be arranged for students taking CEED3070 & 3080.
- The payment of guest speaker would follow the guidelines issued by the School.

圖 2.7：N 導師在部門會議中要求以客座講師的酬金邀請另一名導師代她講課

4. To justify for a higher remuneration rate, the guest speaker should be a renowned speaker in that field. He/She should not be on the approved part-time tutor list.

GUIDELINES FOR APPOINTMENT OF GUEST SPEAKERS	
On basis of their academic caliber and competency, full-time academic staff members are assigned to deliver teaching in specific subjects. Guest speakers are invited to share with students on their professional knowledge and field experiences in addition to normal teaching sessions. Please note the following guidelines when inviting guest speakers to deliver talks.	
1.	Guest lectures should be counted as an addition to the contact hours as required by the curriculum.
2.	Guest lectures should be conducted in the form of a seminar in which all interested parties of the Division can attend.
3.	Guest speakers are to be appointed only when there is a lack of the kind of specialties from the Division.
4.	To justify for a higher remuneration rate, the guest speaker should be a renowned speaker in that field. He/She should not be on the approved part-time tutor list.

圖 2.8：有關聘用客座講師指引列明，不能以客座講師薪酬聘用兼任導師，因為客座講師薪酬較兼任導師為高

- (2) 當時我正在病假期間，署理總監 Y 博士向我查問這情況是否違規。在不知道是哪位同事提出這要求的情況下，我代署理總監、並得到她的批核，向部門同事發出一封電郵，提醒同事不要違反學校有關薪酬水平指引行事。
- (3) 不過，N 導師在收到電郵後，仍然繼續其邀請兼任導師的安排。直到兩星期後，即同年 3 月 10 日，N 導師才在部門會議中表示，由於該兼任導師時間上不能配合，因此該課題取消（圖 2.9）。

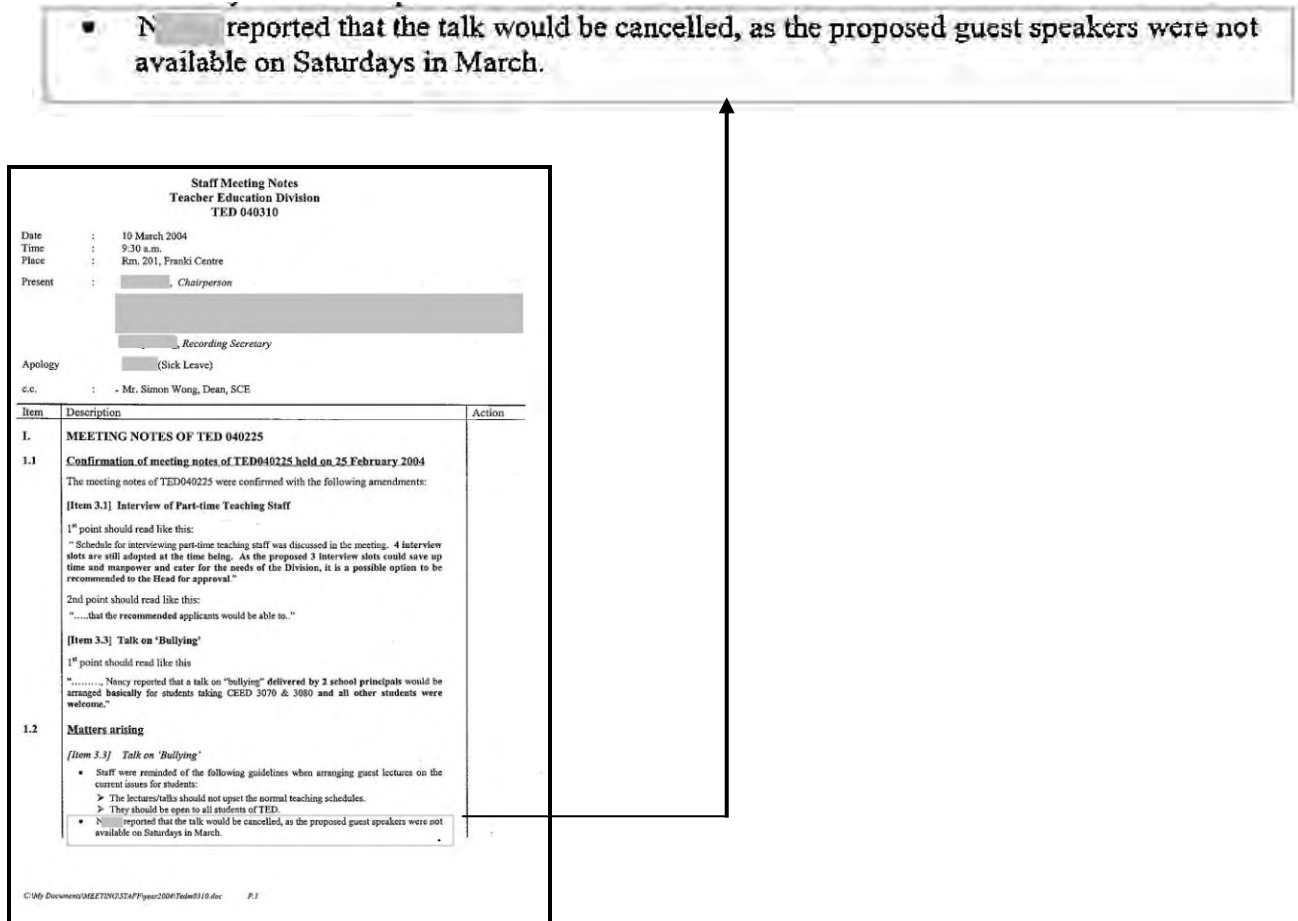


圖 2.9：2004 年 03 月 10 日部門的會議紀錄

- (4) 後來我才知道，原來 N 導師就是「那一位同事」，而 N 導師也一直沒有就我發出的電郵作出任何回應。直到電郵發出的五個月後，N 導師辭職，才在投訴我的信件中舉出這個例子（圖 2.10）。





## 5. 要求調查的第二件事：學員對 N 導師的投訴

N 導師在投訴信中，就我處理 T 學員對她的投訴的事件要求黃院長調查，而學員投訴的內容，正是指她違反校規辦事。

- (1) 2004 年 6 月 29 日，N 導師被 T 學員投訴，說她上課時違犯大學校規，她不作回應，又沒有向上司匯報。
- (2) 2004 年 7 月 9 日，我邀請 N 導師會面，給 N 導師看 T 學員向吳校長投訴她的第二封信，並給她自辯機會。當時她承認了她在課堂管理上的違規事項，並為她的失職辯護（見圖 2.11 及圖 2.12）。她在課堂的違規事項包括：
  - 沒有準時開課；
  - 准許學員早退；
  - 准許遲到學員簽到；
  - 在課堂上把大量時間花在課程以外的題目上。

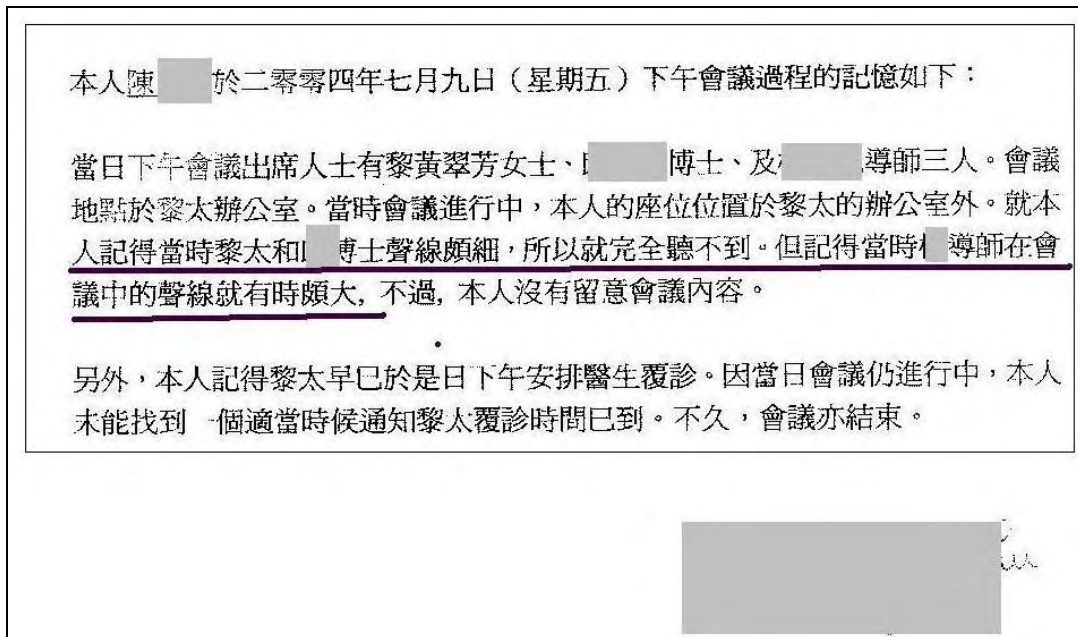


圖 2.11: 同事憶述在 2004 年 7 月 9 日我與 N 導師就 T 學員投訴的會面中 N 導師大聲辯護。

2. Complaint by Student against Instructor

- (a) On or about 29<sup>th</sup> June, 2004 a student named T [redacted], made a complaint against a Senior Instructor Ms. N [redacted] Y [redacted] by letter of the same date addressed to the President and Vice-Chancellor.
- (b) I was instructed to investigate into the complaint, in the course of which I interviewed Ms. Y [redacted] briefly on 9<sup>th</sup> July, 2004. During the interview Ms. Y [redacted] became hysterical when I told her I had to leave the meeting for a medical appointment.

圖 2.12：我在 2005 年 1 月 17 日給校董會主席鄭律師的信中，提及 N 導師在 2004 年 7 月 9 日就有關 T 學員投訴的會面中情緒激動地辯護

- (3) 2004 年 8 月 11 日，我收到另一位 L 學員的信件，信中內容與 T 學員投訴 N 導師所描述的一致。原來該信件的副本早在 2004 年 7 月 22 日已呈交給 N 導師，但她一直沒有告訴我。
- (4) 我在分析了 T 學員的投訴信、L 學員的來信及電話訪問調查的結果後，撰寫了共十一頁紙的調查報告。報告並沒有要求對 N 導師作任何懲戒或處分，只提出了改善建議及部門要跟進的地方，以及向上司黃院長請示的項目。但 N 導師竟然以此作為投訴我的事件（圖 2.13）。

**Case 2: The handling of complaint from a student**

**Timeline:-**

1. Complaint letter from Ms [redacted] student of CEED 2810 (Extra-curricular activities in schools, Summer semester, 04), received on 29 June 2004 while I was on annual leave.
2. Dr. [redacted] and Ms [redacted] interviewed Ms [redacted] on 2 July 2004 and I was informed of the case and the interview conducted on my return on 6 July 2004
3. Asked to see Mrs. Lai in the presence of Dr. [redacted] on 9 July, 04
  - a. Mrs. Lai informed me that she would see the student on 10 July, 04 as the student had decided to submit another complaint letter.
  - b. I was asked to explain what had happened but was basically picked on whenever I tried to explain what had really happened.
  - Demand for starting the lecture right on time at 6.45 despite having only 2 or 3 students present out of a total of 14 during tutorials
    - I was on time for every single lecture and was simply using the first 10 or 15 minutes while waiting for more to come to engage in casual but meaningful discussions on relevant issues with the students.
  - Alleged claim that the student was treated unfairly in regard to lateness
    - As of the alleged claim that the student was considered as late while another student that arrived later was not, I explained that it was not the case according to my own recollection. Also she was more than 30 minutes late so I was simply following the rule.
  - Demand not to allow some students to leave 5 to 10 minutes early before the lecture ends for catching school bus
    - Some students needed to catch a school bus so asked whether they could leave 5 to 10 minutes early. In view of the situation, I let them leave 5 to 10 minutes early but the rest of the class till the end
    - The meeting ended abruptly with Mrs. Lai's emotional outburst.
  - Mrs. Lai suddenly said, 'Sorry, give me a break'.
  - I pleaded for calm, professional and constructive dialogue and finished the meeting in a positive note but was told to 'give me a break' then she walked out of her office
  - At this point, I felt annoyed too so I replied, 'I need a break, too!'
4. Asked to provide a written explanation by 8 Sept on 6 Sept by Mrs. Lai
  - a. For almost two months, I heard nothing about of the case so I approached one administrative staff on 3 Sept and asked whether I could have a look at the file in case there's anything I was expected to follow up.
  - b. After receiving Mrs. Lai's email in regard to the written response, I asked for the file again on 6 Sept but was told it was with Mrs. Lai.

**My response and position:-**

1. I strongly feel that the whole case is a clear manifestation of Mrs. Lai's abuse of positional power and threatening style of management, this could be seen from the way she picked on me and shut me out of the process instead of allowing me to present the other side of the story and listen to my arguments
2. I would like to have the chance to look into the file and the written report prepared in relation to this case so that I can have the chance to respond

**Case 3: Asked to justify my existence**

**Timeline:-**

1. In the presence of Ms [redacted] I was given the assignment for this semester on 6 August at Mrs. Lai's office.

圖 2.13：N 導師就學生投訴她的事件指我對她不公平

(5) 對於 N 導師的投訴，我想指出以下幾點：

- 2004 年 7 月 4 日，N 導師已收到 T 學員投訴她的第一封信。當時她向行政助理表示她不會回應。N 導師不向上司匯報，引致 T 學員在 2004 年 7 月 9 日向吳校長呈交第二封投訴信。
- 收到 T 學員投訴 N 導師的第二封信後，我們立即邀請 N 導師會面，並



將信件交給她看，而她則大聲激動地為自己辯護。我和 Y 博士當時只是聽 N 導師自辯，根本無法說話。她在這裏提出的自辯正是她對學員投訴信的回應。

- 對於 N 導師投訴我的信件（見圖 2.13），我還有以下的分析：

**第(2)項：**N 導師早已接到 T 學員投訴她的信，但她沒有向我報告，直到 7 月 9 日，我才收到由吳校長轉送來 T 學員投訴她的第二封信。

**第(3a)項：**我們會面時，N 導師已手執 T 學員向吳校長投訴她的第二封信，並不如 N 導師的投訴信中所言 *as the student decided to submit another complaint letter*。

**第(3b)項：**我的下屬中，教學團隊全職的近二十名，兼職的近百人。我在病癒復工後，根本沒有精力及能力針對任何下屬，更無從知道 N 導師教學違規事件。

N 導師覺得我知道這些違規事件是針對她，這是她自己的感覺，不是我向她做了任何違規的事。

以後的分項正是 N 導師對 T 學員的投訴的自辯。

N 導師被 T 學員指不準時開始講課，不遵守校規。她竟指我 demand 她準時開始講課。N 導師以此來指摘我，這是專業教育工作者應有的態度和操守嗎？

文中說 *The meeting ended abruptly with Mrs. Lai's emotional outburst*，事實是我已事先告訴 N 導師我要離開辦公室去看醫生。正如我同事的紀錄，說話大聲的是 N 導師，我大病後復工僅四天，為什麼會因為我的下屬被學生投訴而要 *emotional outburst*？

**第(4)項：**我在 04 年 9 月 6 日（即 N 導師寫這封投訴信當日），請她就 T 學員的投訴回應，她為什麼不回應，反而用時間寫這封投訴我的信？莫非是 N 導師深知自己犯了校規？N 導師在 2004 年 7 月 22 日收到 L 學員的投訴信，為甚麼不主動向我澄清？

**My response and position：**N 導師提出的是攻擊性的批評，我在 04 年 9 月 3 日向院長提交的工作表現評估報告，並沒有提及 N 導師上課時違反校規的事件。在調查 T 學員投訴 N 導師的過程中，我也從沒有針對她，更沒有對 N 導師做了任何違規的事。N 導師亦未能就這事指出我對她做了任何違規的事。

2004 年 9 月 6 日，我曾邀請 N 導師以書面回應 T 學員的投訴（圖 2.14），

她不回答，反在投訴信中指我不給她機會講她的故事，對她不公平。

2004年9月2日，我向黃院長呈交就 T 學員投訴 N 導師的報告，也沒有要求懲罰 N 導師。有關她違規的事項，也沒有在她的個人資料及工作表現評估報告內作任何紀錄。

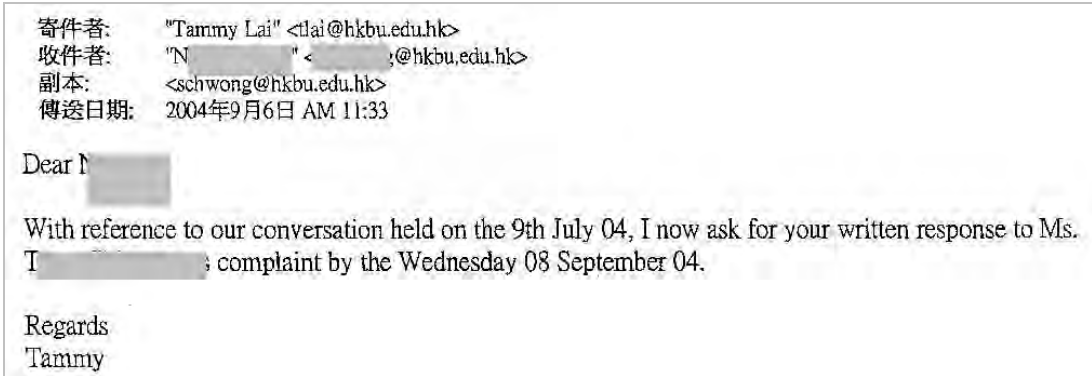


圖 2.14：我邀請 N 導師就 T 學員的投訴作書面回應

## 6. 要求調查的第三件事：N 導師欠交被指派的工作

N 導師在投訴信中，就一件指派給她的工作要求黃院長調查，這事件也正正是她沒有完成上司委派工作的例子。

- (1) 早在 2003 年 9 月，N 導師已被指派改寫 CEED3070 的學習材料(圖 2.15)。但直至她離職，仍然沒有完成這工作(圖 2.16)。由於課程本身採半遙距模式，學習材料是學生學習主要的資源。N 導師一直沒有完成改寫工作，令教師教育部未能編印一份與時並進的材料供學生使用。

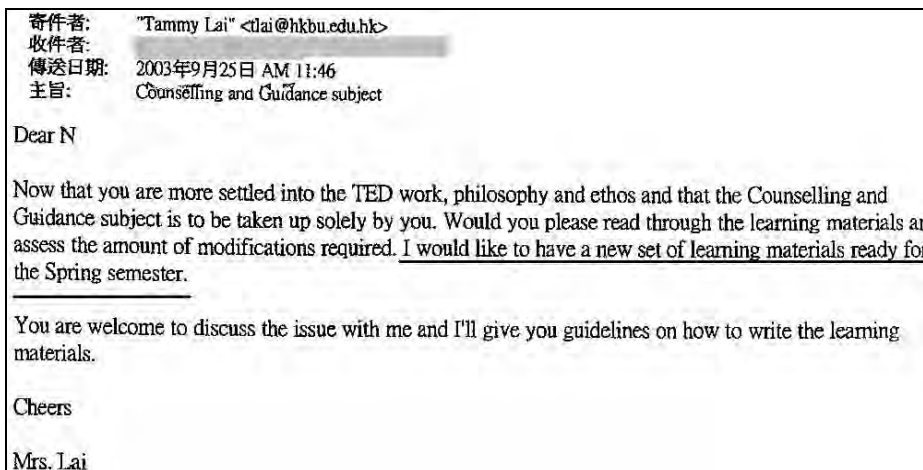


圖 2.15：2003 年 9 月，我發出電郵要求 N 導師改寫 CEED3070 的學習材料

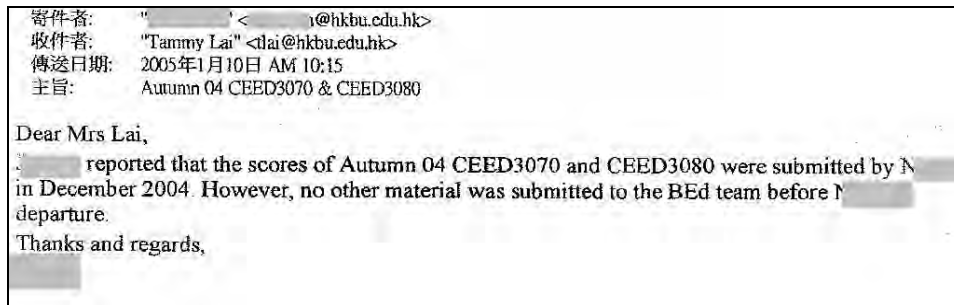


圖 2.16：N 導師在十五個月後離職時，仍未提交改寫的學習材料

(2) 2004 年春天，N 導師遺失了部門給她的稿件，卻沒有向上司匯報(圖 2.17)。

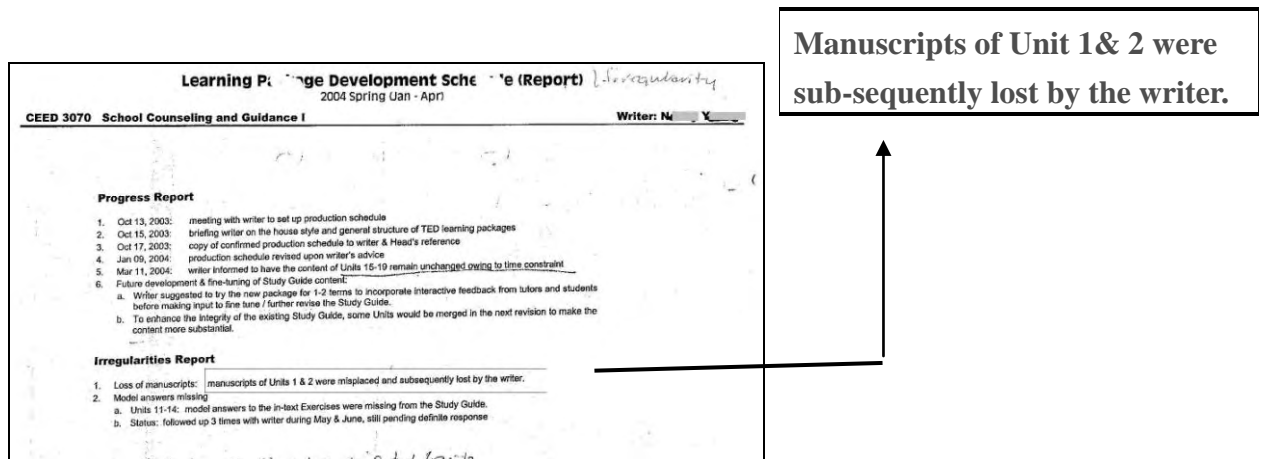


圖 2.17：N 導師遺失部門給她的教學套件原稿

(3) 2004 年 8 月 6 日，我與 N 導師開會時，為了幫助她完成一年前指派給她的改寫學習材料的工作，特別將她的其他工作分派給其他同事，好讓她能專心完成改寫工作。該次會面，我邀請我的行政助理將談話內容記錄下來(圖 2.18)。

**2004 Autumn Semester Individual Work Assignment  
Meeting with Ms N [redacted] Y [redacted]**

**Date** : 6 August 2004  
**Time** : 2:30 p.m.  
**Venue** : Head's Office, Teacher Education Division, 2/F Franki Centre  
**Present** : Mrs Tammy Lai (Chairperson)  
 Ms N [redacted] Y [redacted] Ms [redacted], Ms A [redacted] (Recording Secretary) [redacted]

	<i>Description</i>
<b>1</b>	<b>BACKGROUND</b>
1.1	Mrs Lai called a meeting to elaborate on Ms N [redacted] Y [redacted]'s work assignment for 2004 Autumn semester. Mrs. Lai explained that Ms [redacted] was also invited to attend the meeting as Ms. [redacted] might be asked to act on Mrs. Lai's behalf for Mrs Lai's intended forthcoming annual leave. Ms. [redacted] is also requested to support Ms. [redacted] as [redacted]; has also been responsible for counseling subjects before.
1.2	Mrs. Lai presented the Autumn 04 semester teaching assignment to Ms. [redacted]
<b>2</b>	<b>DISCUSSION ISSUES</b>
2.1	<u>Ms Y [redacted]'s work assignment for 2004 Autumn semester</u>
2.1.1	Mrs Lai informed Ms Y [redacted] that she was assigned to take up the teaching duty for CEED3070 & CEED3080; besides, she was expected to accomplish the revision of the learning packages of these two subjects during next semester. Mrs Lai further explained that to allow Ms Y [redacted] with more time to develop the learning packages, the <u>Specialized Subjects co-ordination duty was consigned to other staff member.</u> Ms Y [redacted] agreed with the arrangement.
2.2	<u>Progress on the revision of learning packages</u>
2.2.1	Mrs Lai regarded that it has been Ms Y [redacted] assignment to review and write the CEED3070 learning package since 03 Autumn semester and asked Ms Y [redacted] about the development progress of this package. Ms Y [redacted] responded that a few chapters were rewritten but there was still a lack of consistency concerning the structure of the whole package. Furthermore, Ms Y [redacted] said that she was only assigned to rewrite a few chapters instead of reviewing the whole package. Under such misapprehension, Mrs Lai requested that the whole package be reviewed and a quality package be expected by the end of Autumn 04 semester.
2.2.2	Concerning the CEED3080 learning package, Ms Y [redacted] was of the view that the package be reviewed after she has mastered the needs of students at the time of teaching during 04 Autumn semester. Thus, she would like to have the revision done during 05 Spring instead of 04 Autumn semester. Mrs Lai stated that it is not necessary to have a subject taught prior to the writing of learning packages. Some junior colleagues even have the package completed prior to her first teaching the subject. Nevertheless, Mrs Lai respected Ms Y [redacted] point of view and requested that a detailed schedule for the development of CEED3070 & CEED3080 learning packages be prepared and submitted within 2 days for further actions.

The meeting was adjourned at 2:50 p.m.

  
 \_\_\_\_\_

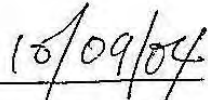
  
 \_\_\_\_\_

圖 2.18 : 2004 年 8 月 6 日的會議紀錄

- (4) 此事明顯是 N 導師沒有完成被指派的工作，但結果她卻反過來以此為投訴我的例子（圖 2.19）。

a. I was told that I was no longer needed to continue co-ordinating the Music, Art and PE courses though almost all preparation works had been done. '   
 b. Then I was told in order to justify my existence, I should write two learning packages/study guides for CEED 3070 and 3080, i.e. School Counselling I & II by the end of this semester.   
 c. I told Mrs. Lai that it was not a problem but I probably need some more time as it's the first time that I teach CEED 3080 and there are 25 chapters in total for the two courses   
 d. Then I was challenged with very strong words questioning my ability, capability and calibre.   
 e. I simply had no chance to have any constructive discussion with her and the meeting ended with the instruction that I had to submit a schedule.

2. Follow-up email from Mrs. Lai on 9 August   
 a. I was asked to submit the schedule on 11 August

3. My request for advice and discussion ignored so far   
 a. The schedule was sent to her on 11 August (see the attached)   
 b. As it's impossible to finish writing the two study guides by the end of the semester in December 04, I requested her advice and indicated readiness to make adjustments to the schedule, however, so far there has been no response.

**My response and position:-**

1. I have no problem with Mrs. Lai as our head in deciding the work allocation or assignments but using such delegated power entrusted to her in such an arbitrary way makes me question her professional integrity.
2. I believe the recruitment of every single position in TED follows strict guidelines and meets justifications required while the award of the position to any particular staff meets the requirements listed. So in theory the scenario of asking a staff to justify his/her own continual existence not even half way through the contract would seldom happen. If a staff is not performing up to the required standard there are proper procedures in place to assist the staff to find ways to improve and if failed to give the staff notice.
3. From student evaluations and the delivery of my other duties, I cannot see any reasonable justifications for her to treat me so unfairly

**Grievance and request:-**

On the whole, I wish to say that I find Mrs. Lai professionally very insecure, over-sensitive and suspicious. Also the way she manages academic staff have been very abusive, divisive, threatening and manipulative. These are strong words but I really can't find more appropriate words to describe the situation.

I wish the 3 cases highlighted above and the summaries below help to illustrate the situation:-

1. Being asked to justify one's existence – work being taken away arbitrarily and without consultation or explanation then staff concerned being asked to justify one's existence
2. 'Isolation' – colleagues were 'advised' not to spend time with 'who and who' as the person is 'not good to hang around with'
3. Teaching evaluation being used arbitrarily – Due to one single student complaint and without giving a chance to listen to the other side of the story, it was concluded that I was not respected by students. The overall evaluation result of 4.0 was being interpreted merely as popular among students.
4. Verbally and emotionally abusive – I really can't recall any incidence of constructive discussion on any issues, these were often handled in a finger-pointing and verbally abusive way.

圖 2.19：N 導師投訴我的第三件事

- (5) 對於 N 導師投訴我的信件（見圖 2.19），我有以下的分析：



**第(a)項：**我們會面時，N 導師沒有提出已辦妥其統籌的工作。假如她已辦妥工作，便應呈交所有會議紀錄文件，以便會計部跟進。

N 導師不應在 04 年秋季課節分配前，與任何導師進行統籌工作的商討，這亦是違反部門指引辦事。

**第(b)及(c)項：**CEED3070 的學習材料是早在一年前，即 03 年 9 月已分派給 N 導師改寫的，預備在 04 年春季給學員使用。但直到 04 年 8 月，N 導師仍沒有呈交該份材料，我唯有把她的其他工作抽調出來，交給其他同事處理，好讓她專心撰寫該份學習材料。

我們開設任何職位時，都要清楚列明該職位的工作及責任，才可以 justify 得到調撥資源。在我的部門中，導師的職責是撰寫教材、教學及統籌。而我說的 justification 是指職位，不是指在職的員工。

**第(d)項：**開會的時候，共有四位同事出席，可以證明我沒有說過任何違規的話。N 導師在這裏說 very strong word questioning my ability, capability and calibre。N 導師應該將我當時說的話寫出來，好讓我回應及解決她的申訴。

**My response and position：**N 導師在投訴信中對我作人身攻擊和批評，令我無法解決她的申訴。

## 小結：行政與人事管理的水平

作為一位被投訴、違規的導師，N 導師非但沒有就其錯失表示歉意和糾正錯誤，還反過來投訴其上司。N 導師對我的投訴，是不是真的因為我向她做了違規的事，還是別有用心要證明我趕她走，才執筆寫這投訴信？大家從整件事件中都會看出真相。但最令人費解的是，最後被解僱的，竟然是在浸大服務了十年、依校規辦事、剛病癒復職的上司！

N 導師自己犯錯，而我也從沒有懲罰她，但她竟能拿這些事件作為投訴我的基礎，甚至歪曲事實，作虛假陳述，說我針對她，要我向她道歉。

N 導師在給黃院長的投訴信中，要求安排三人見面，黃院長竟沒有跟進。我曾向法院發信，要求他及 N 導師提供上述指控的一切細節及佐證，但他們兩位也沒有回應。更甚的是，黃院長竟在沒有給我看這投訴信，讓我回應及澄清的情況下，便說投訴成立，是我失職，並立刻展開懲罰行動。浸大持續教育學院院長行政水平之低劣與荒唐，於此可見一斑！



在 N 導師的投訴中，對於她對我的人身攻擊和批評，我還可以了解，因為這些純粹是個人感受及主觀看法。但作為一所高等院校，竟對這類沒有真憑實據的投訴深信不疑，不分是非黑白，甚至別有用心地抹黑一位在機構服務十年，病癒復工的僱員，向外公布有下屬投訴我，說我管理不善，因此需要解僱。究竟這高等學府的管理階層抱持的是什麼價值觀？吳清輝校長領導下的浸大管理階層的「邏輯思維」又是什麼？





## 第三章 引起白色恐怖的電郵

---



黃院長在「解委會」的聆訊中，指控我在病假期間，即 2004 年 2 月 29 日，代 Y 博士發出的提醒同事遵守校規的電郵引起「白色恐怖」，更令 Y 博士感到恐慌。

而在《解委會報告》第 8 頁第 II/18/B/a 項對我就有這樣的指控：

Members noted that she had acted high-handedly in asserting her authority while on sick leave.

我在病假期間，究竟發出了什麼電郵？我為什麼要發出這個電郵？這封電郵又有否引起「白色恐怖」？本章會交代事件的詳情，並分析其中的問題。

## 1. 一封提醒同事依校規辦事的電郵

2004年2月29日，當時我還在病假期間，署理總監 Y 博士與我通電話，她表示，有同事在部門會議中建議聘任一名兼任導師，代她講授一節應由該同事自己負責講授的課題，更建議用較高的客座講者酬金支付給這位兼任導師。我告訴 Y 博士這不單是該同事個人塞責，更違反學校對薪酬水平的有關指引。

為了幫助 Y 博士維持與同輩的良好關係，免得她在日後不作署理總監時感到為難，我答應以我的名義，代她向各同事發出一封電郵，提醒她們要依校規辦事。

同日，我將我撰寫好的電郵傳送給我的行政助理 AH，並指示她將電郵呈交 Y 博士，請她看看這是不是她想給同事的訊息。AH 將電郵交給 Y 博士，經 Y 博士批核後，再將電郵通過我在浸大的電腦發放給各同事。

3月4日，在部門會議中，該要求由兼職導師代課的同事說，由於兼職導師時間不配合，不能代她上該有關「bullying」的課，因此講課要取消。可見該同事根本沒有理會我發出的電郵，仍繼續進行她的違例安排。

四個月後，即2004年7月，我病癒復工，Y 博士、該同事，以至黃院長，也沒有就我在2月29日向各同事發放的電郵，作出任何回應。

五個月後，即我病癒復工後的兩個月(2004年9月)，N 導師向黃院長提交辭職信後，呈交了一封投訴我的信，裏面就我在2004年2月29日代署理總監 Y 博士向全體同事發放電郵一事這樣辯解：

The idea of inviting guest speakers (school principal..... and Ms.NSY) to give our students was discussed at a staff meeting and approved by Dr. Y.

10月29日，即我發出電郵後半年，我才接到 N 導師投訴我的信，這時候我才知道，原來 Y 博士在半年前所提到企圖違規辦事的同事便是 N 導師。

在 N 導師投訴我的信中，我亦確認她的確曾違反校規邀請並安排在同一組別的兼職導師 SY Ng 代她講課。而最後是因為導師的時間不能配合，故講課要取消。換言之，當時 N 導師的確沒有因為我發放的電郵而停止進行該違反校規的事。

我在2月29日發出的電郵，是得到 Y 博士批核才發放的。文中沒有提及任何人的名字，亦不是針對任何人。而當事人 N 導師在看到電郵後，仍繼續其認

為是合法的違規安排。既然我發放的該封電郵根本未能對當事人 N 導師構成任何影響，那麼，又如何令 N 導師覺得我針對她？

大家都應該明白，我發放該電郵：

- 目的是幫忙 Y 博士，代她提醒同事，而且電郵是經 Y 博士批核的；
- 我沒有誣誣 N 導師；
- 我提醒同事不要違規辦事，是作為上司的職責。我需要確保資源得到善用，同事也要負責任地工作。

## 2. N 導師及院長的指控

N 導師一直沒有就前面提到的電郵作出任何回應，直至電郵發出後半年，即 2004 年 8 月底，N 導師提交辭職信時，才在投訴我的信中提及這封電郵。她在投訴信中說：

though my name was not mentioned, the email was clearly directly at me (as the course code was mentioned) and had some strong allegations ...

N 導師指我發的電郵中「strong allegations」的字句是：

... and had some strong allegations, such as:

- would hate to see the established system being pulled down.
- Abuse the guest speaker system
- If you made any promise to guest speakers or mis-inform me or Y you will have to bear the responsibility
- Please do respect as the Head, a Head who seriously sick and need your support

其後，信裏面就我在 2004 年 2 月 29 日代署理總監 Y 博士向全體同事發放的電郵一事提出這樣的要求：

I wish Mrs. Lai would have approached me and listen to my version before launching such strong reaction.

就 N 導師的投訴，我有以下的想法及回應：

- 假如當日她看到電郵後感到不安，為什麼不立刻或在我復工時主動向我解釋，或通過電郵與我聯絡？

- 假如她認為我發的電郵有違校規，令她不安，她為什麼不主動向我解說她的版本（version）？為什麼不在她投訴我的信中將她的版本寫下來？

2004年9月8日，黃院長收到N導師的投訴信，但他只聽了N導師的一面之詞，在沒有給我回應機會及不知道整件事的真相的情況下，便說N導師的投訴成立。他指我的處理手法有問題及不專業。

事實上，對於這封電郵，黃院長的反應是不斷改變的：

- 2004年2月29日：在我發出電郵當日，黃院長沒有任何回應。
- 2004年11月1日：在收到N導師投訴我的信後，在沒有給我回應的情況下，指我不專業。
- 2005年6月：在電郵發出後的一年三個月，即2005年6月，我接到從「第一次紀調會」秘書傳真過來、由黃院長撰寫的一份文件。在這份文件中，我才第一次看到院長對有關我在2004年2月29日發出的電郵的意見：

There were overly strong words used in t e-mail which I personally felt could have been avoided.

Ms NY's grievance against Mrs. Tammy Lai

A summary of S. Wong's preliminary observations in the three complaint cases

- 2007年6月：在電郵發出後三年多，黃院長在「解委會」聆訊進行期間，對該封電郵作出負面的批評和指控，又說Y博士當日看到電郵後，向他說電郵在部門引起「白色恐怖」。

在2007年6月18日，即「解委會」的第七次聆訊中，黃院長對該電郵提出以下的指控：

Members invited to read through ..... In particular, the email with the heading, "Message from the Head", from Mrs Lai to all staff of TED on 29 February 2004. This relates to NY's idea of inviting guest speaker to give a professional development talk on the topic of bullying in school - ....-when Mrs Lai was on sick leave. Member will then realise that Mrs Lai's mode of communications was very legalistic, threatening and intimidating(1-3). Needless to say, Mrs Lai should not have adopted such approach towards her subordinate or colleagues. This management approach was in violation of the collegial work culture of the university.(4)

In fact, I received the first written complaint ..... As usual, I acted impartially, and had not simply taken what NY complained against Mrs Lai as valid and substantiated at that time. I told NY that I would handle the matter internally as the Dean of the school, and would conduct a formal internal

1. 院長說我的電郵 legalistic, threatening, and intimidating。
2. 難道我們發的電郵要 illegalistic 才合這大學要求？
3. 具恐嚇性是黃院長的主觀批評，黃院長亦沒有指出哪段文字具恐嚇性、違反校規？
4. 黃院長指我不應向下屬採取這樣的方式，這有違大學融洽的工作氣氛。很不幸的是，我今次被解僱的經驗，卻無法令我

investigation (5) only if I found there was sufficient ground to support her complaint.

Subsequently, on 9 September 2004, I received .....NY being accused of abusing the guest speaker system. As I briefly mentioned earlier. Mrs Lai accused (6) NY openly of abusing the guest speaker system when NY tried to organise a talk on bullying in school

The email from Mrs Lai to all staff of TED made very serious allegations against NY in a very -- in very strong words. (7) Although the name of NY was not mentioned, the course code mentioned -- okay, that is one of her ...

NY told me that the email from Mrs Lai made her feel very upset and distressed (8) because she was not given a chance to present her story(9). As I said, when the alleged abuse of the guest speaker system took place, Mrs Lai was on sick leave. Mrs Lai had not listened to NY or given a chance to NY to explain her side of the story (10) before launching such a strong accusation against NY openly.

Okay, so this would reveal the identity (11)of that team member, and NY therefore felt that the whole email was clearly directed at her. Mrs Lai did not respect the feeling of her colleagues, and had adopted a very non-trusting and controlling style in her management. ....I confirm that I was told by Dr Agnes Yau, the acting head, that she had approved the special seminar as proposed by NY, and she had never reported the matter to Mrs Lai, since Mrs Lai was on sick leave at that time. (12) Therefore, it was wholly unnecessary for Mrs Lai to use such strong words in the email and to send out. (13)

From NY's written grievance against Mrs Lai we know that NY felt that she had been continuously picked on by Mrs Lai and had been treated unfairly.(14) NY even felt that she was forced to resign. (15) Also, Mrs -- NY felt that she was openly accused of abusing the guest speaker system in Mrs Lai's email, and that she was being marginalised and singled out after Mrs Lai's return from her leave. So please refer to 16 to 19 of the bundle.(16)

At that time, I acted impartially (17) and wanted to make sure that Mrs Lai would not be unjustifiably accused of forcing NY to resign,

CTA Transcript 18/06/07 page 39 Lc to page 40 LA

感受到融洽的氣氛！

5. 黃院長就 N 導師投訴我的信件，究竟做了甚麼調查？
6. 黃院長說投訴成立，但他有沒有給我看投訴信？有沒有給我澄清的機會？有沒有用公平方式辦事？
7. 黃院長應該仔細閱讀有關電郵，才下批評。
8. 黃院長只是替 N 導師陳述她的感受。
9. 我從沒有拒絕聆聽 N 導師的解釋，N 導師亦從沒有就此向我作任何解釋。
10. 黃院長在指 N 導師對我的投訴成立時，有沒有給我看投訴信，並讓我作有意義的澄清？甚麼 Strong word？他並沒有指出！
11. N 導師從沒有主動向我作任何回應。
12. 我幫助 Y 博士，希望同事不要作違反校規的事，竟然是不需要的，黃院長的管理可謂雙重標準。
13. 黃院長指電郵措詞強硬，但這只是黃院長個人意見，又怎能算是違反校規？黃院長對我的指摘不也是措詞強硬嗎？
14. 在我病癒復工後，N 導師有被邊緣化、被針對的感覺，究竟有什麼實質事件能舉出來？
15. 如果 N 導師真的感覺被「逼走」，她應該將細節寫下來，並且堅持不辭職。
16. 指我措詞強硬，只是黃院長對我的主觀批評。
17. 黃院長對我的所作所為，是否對部門有幫助？是否能作我們的行政典範？

### 3. 被嚴厲地質詢

就我在 2004 年 2 月 29 日發出的電郵，我在「**新**第二次紀調會」及「解委會」的第二及第三次聆訊中，清楚陳述了發放電郵的過程，更提交了相關的文件，如客座講者聘任指引、部門有關的會議紀錄等。

黃院長及校方無法找到我的任何錯處，因為電郵中沒有錯處，而主觀描述又不能作為解僱我的理據，唯有在電郵發放的過程中找我的錯處，以證明我「行為不檢」。

在向同事發放電郵的過程中，署理總監 Y 博士究竟有沒有批准 N 導師用較高的客座講者薪金，聘用兼任導師代她講授一節應由她自己負責講授的課題，這是不重要的，因為 Y 博士也知道這是違規的行為，所以才向我查問，並接受我的幫忙向同事發放電郵。

正因為我尊重 Y 博士，所以我相信她的判斷，並願意拔刀相助，以我的名義替她發電郵給同事。我完全沒有擾亂 Y 博士的工作及決定的需要。可能是因為「解委會」成員為找我的罪證心切，就 Y 博士有沒有批准 N 導師的要求向兼任導師支付客座講者薪金這個問題，對我作出重複和嚴厲的質詢。以下是我悲痛的經驗。

在「解委會」的第五次（即 2007 年 5 月 15 日）聆訊中，我面對一次過十四項重複又重複的質詢（圖 3.1），其目的是證明我不尊重 Y 博士，用我的權力，否決 Y 博士對 N 導師作出以客座講者酬金聘任兼職導師的承諾。當時我有強烈被批鬥的感覺。

1. 有冇係 disapprove 呢？即係個 staff meeting 有提呢件事，討論過，喺 staff meeting 嘅？
2. 有冇提 pending to approve 之類呢？
3. Okay, 亦都有提 approve？
4. 定 disapprove？
5. 係 Dr. Y 親自話畀你聽佢有 approve？
6. 佢有冇話畀你聽佢有 approve 過？
7. 佢係淨係話好擔心？
8. 佢有冇話 approve 過？
9. OK, 但係佢有話.....？
10. 但係佢有話過佢有 approve 過？
11. 明白
12. 明白，得

- |  |
|--|
| 13. 但係你畀我嘅印象就係話 Dr. Y 响你印象中係冇 approve 嘅，我想澄清呢點啫。 |
| 14. 但係佢有冇同你親口講過佢冇 approve 過？                     |

圖 3.1：「解委會」成員 Member Albert Lee 在 CTA 07 年 5 月 25 日對我的質詢

然後我們的 Chair Professor, Professor Albert Lee 再有這樣的質問：

就因為頭先提到 acting，我想問黎太對關於當你放病假而 name acting head 之後，你覺得你嘅 role 係點樣呢？即係我有少少印象，你仍然都有幾密切地關注學院發生嘅事，有啲你會主動甚至去係幫手做一啲嘢，即係你點樣睇，當然有 acting Head 係 formally 嘅，即係甚至你都已經唔係 budget control officer 喇，响個階段我相信甚至你嘅簽……當然即係學校都可以印證，即係我相信甚至你嘅簽名都會發 act for 呢嘅認可喇，你之後，即係你點樣睇，即係當一個同事 on 呢個 sick leave 或者任何 leave，已經 name acting head 之後，即係嗰個原本嘅 head 個 role 應該點樣？

CTA 25/05/07 transcript p65 LH-L

在這件事中，Y 博士究竟有沒有批准下屬作違反校規的事，這並不是問題的癥結，因為 Y 博士根本就覺得這是違反校規的安排，所以她根本不可能批准 N 導師的要求，而我也相信她沒有。而事實是，這封電郵根本也無法阻止 N 導師繼續進行違犯校規的安排。最後講課要取消，只是因為該導師的時間不配合。N 導師自己作為該學科的主任，也沒有履行她的職責，講授「bullying」這重要的課題。在這件事中，我又怎樣弄權呢？「解委會」的報告就這件事情對我有以下不公平的指摘：

《解委會報告》第 5 頁第 II /18/ B/ (b)項：

Members noted that she had acted high-highly in asserting her authority while on sick leave.
--

在這件事中，我的良好意願是幫忙 Y 博士，從沒有企圖否決署理總監 Y 博士向任何人作出的承諾，更沒有成功阻止我下屬進行的違反校規的事件。因為尊重及信任署理總監 Y 博士，我才願意幫忙發出電郵，提醒下屬不要作違反校規的事件。但「解委會」成員竟然對我這位在浸大服務十年，正面對健康重大挑戰的員工，進行重罰，更誣衊我在病假期間用高壓手段對付下屬，把是非黑白顛倒過來。早知如此，我又何需「做好人」呢？



## 4. 如何引發白色恐怖？

我在 04 年 2 月 29 日向同事發放電郵後，直到 2004 年 7 月我病癒復工，Y 博士、N 導師、以至黃院長，也從沒有就這事件向我作出任何回應。

直到三年多後，即 2007 年 6 月「解委會」第三次聆訊中，黃院長說：

However, since she was on a prolonged sick leave, she should have trusted and respected the judgment of the Acting Head and the views of staff members who were present at the staff meeting.

CTA 16/04/07 Transcript p12 L22-25

咁佢亦都口頭上話畀我聽……佢係 approve 咗呢個……呢樣嘢嘅，嘎，approve 咗。亦都話畀我聽呢件事，喺個 staff meeting discuss 過，咁大家都冇異議。嘎，咁所以當時我係嘅感覺就係話，即係 acting head …… acting head 都 approve 咗喇，即係點解黎太要喺病嘅時候 interfere 呢？

CTA 16/04/07 Transcript p13 L2-6

就以上黃院長的陳述，他並沒有提出客觀證據，指我如何不尊重 Y 博士。在我向同事發放電郵時，如果署理總監 Y 博士真的向黃院長說部門有「白色恐怖」，黃院長又接受了她的投訴，那麼，黃院長早就應該即時向我發出警告。為什麼直到電郵發出三年後，才以我沒有尊重署理總監 Y 博士為理由解僱我？

黃院長在「解委會」聆訊中說：

嗱，咁喺呢度我都想補充一樣呢，咁其實喺黎太寫完個 e-mail 之後呢，acting head 好緊張，走上嚟同我講，佢話佢冇 break the news to 黎太，話黎太下邊有啲線人去報料……

CTA 16/04/07 Transcript p14 L12-14

圖 3.2 是我在 07 年 11 月 5 日向「解委會」呈交的文件，該文件的簽署人是我的一位已離職同事 AH。在 04 年 2 月 29 日，她是部門的行政助理，當日她依我的指示，將我撰寫的電郵交給署理總監 Y 博士批閱，並在得到 Y 博士的批准下，才將電郵通過我在浸大的電腦發放給各同事。從中我們可以看到事情的真相，署理總監 Y 博士是否有可能如黃院長所言，向黃院長說部門有「白色恐怖」。



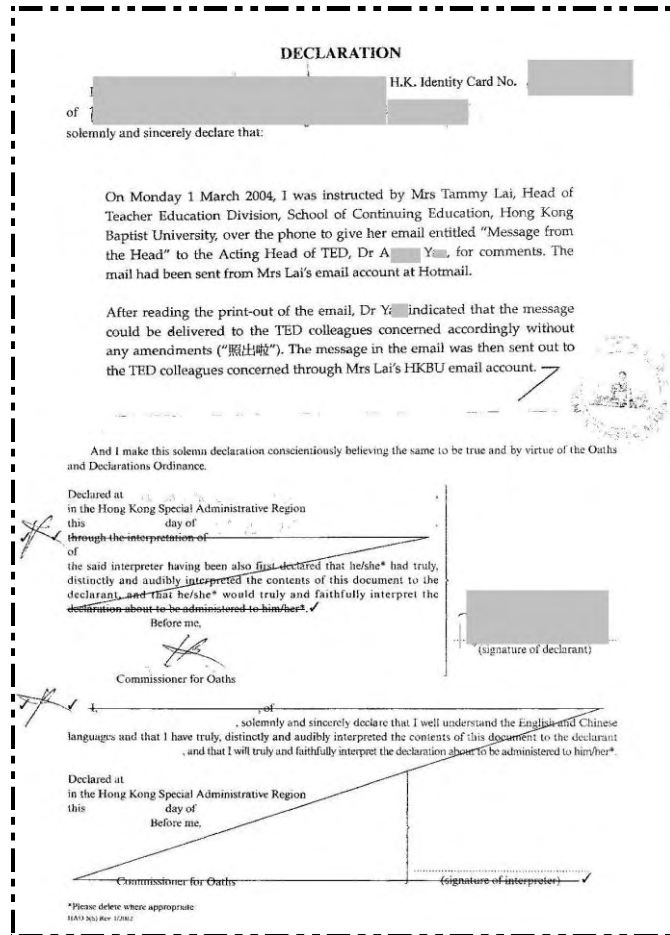


圖 3.2 : AH 的誓章

事後，AH 把當日事件的經過負責任地記下來，並到民政處宣誓，把這份有法律效力的文件交給我，作為呈交給委員會的佐證。文件內容如下：

On Monday 1 March 2004, I was instructed by Mrs. Tammy Lai, Head of Teacher Education Division, School of Continuing Education, Hong Kong Baptist University, over the phone to give her email entitled 'Message from the Head' to the Acting Head, Dr. Y for comments. The mail had been sent from Mrs. Lai's email account at Hotmail.

After reading the print-out of the email, Dr. Y indicated that the message could be delivered to the TED colleagues concerned accordingly without ay amendments (照出啦"). The message in the email was then sent to the TED colleagues concerned through Mrs. Lai's HKBY email account.

Declaration by AH

從這份這具法律效力的誓章中我們可以看到，黃院長所陳述的並非事實。我們很難相信，Y 博士在看到經自己批核發放的電郵後，竟然會「好緊張，走上嚟同我講，佢話佢有 break the news to 黎太，話黎太下邊有啲線人去報料……」，並告訴黃院長說部門因這電郵引發了「白色恐怖」，這說法合乎邏輯嗎？

很明顯，黃院長就他與署理總監 Y 博士接觸一事的陳述根本是謊話，他要用這些間接佐證（indirect evidence）作為解僱我的理據。為了令他的說話不致被別人當場拆穿，他在 2007 年 4 月 16 日的「解委會」聆訊中，指令我不能與當時仍是浸大僱員的 Y 博士接觸及聯絡，這樣，我們就不能挑戰他所說的謊言了。

在 2007 年 11 月 5 日的「解委會」聆訊中，我提交了 AH 的誓章，指出黃院長陳詞中的謊言，並指出黃院長下列的指控根本不成立：

However, since she was on a prolonged sick leave, she should have trusted and respected the judgement of the Acting Head and the views of staff members who were present at the staff meeting.

CTA 16/04/07 Transcript p12 L22-25

從我發出電郵的整個過程中，我們可以看到，正因為我和 Y 博士互相信任，我尊重及肯定她的判斷，才支持她並代她向同事發放電郵。

在最後一次聆訊中，我要求「解委會」就黃院長以下的指控作詳細的調查：

其實係黎太寫完個 e-mail 之後呢，acting head 好緊張，走上嚟同我講，佢話佢有 break the news to 黎太，話黎太下邊有啲線人去報料……

我想知道：到底 Y 博士何時走到上面與黃院長講話？是她批核並安排發放電郵後？還是看過我的電郵後去見黃院長，然後再批核及安排發放電郵？究竟誰是線人？報料的「料」是什麼？電郵發出後，誰是「得益者」？我更想知道，到底發放電郵提醒同事不可作違規的事，本身是否違反校規？

我又要求「解委會」就黃院長以下的指控作詳細的調查：

咁佢亦都口頭上話畀我聽……佢係 approve 咗呢個……呢樣嘢嘅，嘎，approve 咗。亦都話畀我聽呢件事，喺個 staff meeting discuss 過，咁大家都冇異議。嘎，咁所以當時我係嘅感覺就係話，即係 acting head …… acting head 都 approve 咗喇，即係點解黎太要喺病嘅時候 interfere 呢？

我想澄清的是：黃院長有沒有就此事向我查明原因？黃院長有沒有就這個原因展開調查？以 concern 來描述我對此事的態度，是否比 interfere 更為合適？黃院長有沒有為了解我為什麼 concern 事件而作出調查？

在這次聆訊後，「解委會」便終止了聆訊，要我改以書面回應，並拒絕我邀請重要證人 Y 博士出席聆訊。有關我在最後一次聆訊中的陳詞，請參閱附件三。

## 第四章 我發的電郵與我的管理風格



根據《解委會報告》第 8 頁第 II/19/B/a 項，「解委會」有以下的調查結果：

(a) She tended to adopt a confrontational and even hostile attitude as reflected in numerous submitted correspondences and emails between her and her supervisor/ subordinates / co-worker, .....

在「**新**第二紀調會」的報告中，唯一呈交指我有不善地方的佐証，就是我在 2004 年 12 月 1 日向 N 導師發出一頁電郵，但「解委會」竟從這封電郵延伸到我的管理風格上。

究竟這是一封關於什麼的電郵？這封電郵與我的管理風格有什麼關係？假如這封電郵有這麼大的問題，為什麼我的上司黃院長不立即警告我，或甚至即時解僱我？除了這封電郵外，「解委會」還有收到其他電郵及文件，可以證明我違規嗎？

這一章會探討這封電郵及校方對我的管理風格的指控。

# 1. 守法文件竟被指違規？

2004年11月24日我向N導師發出電郵，邀請她會面（圖4.1）。當時她沒有向我回應，反而向黃院長發電郵，請院長安排我們會面（圖4.2）。

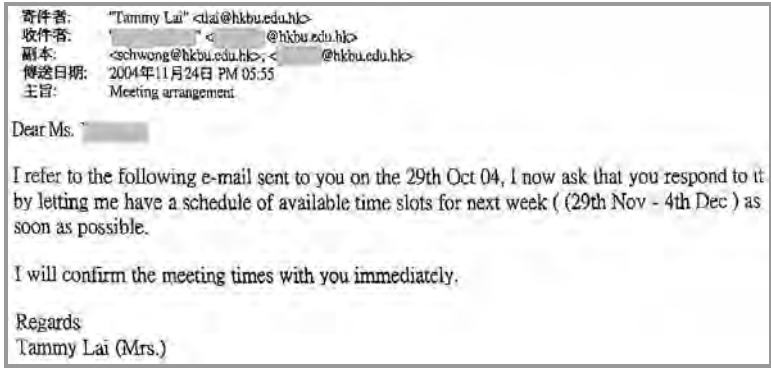


圖 4.1：我向 N 導師發電郵，請她會面，她一直沒有回應。

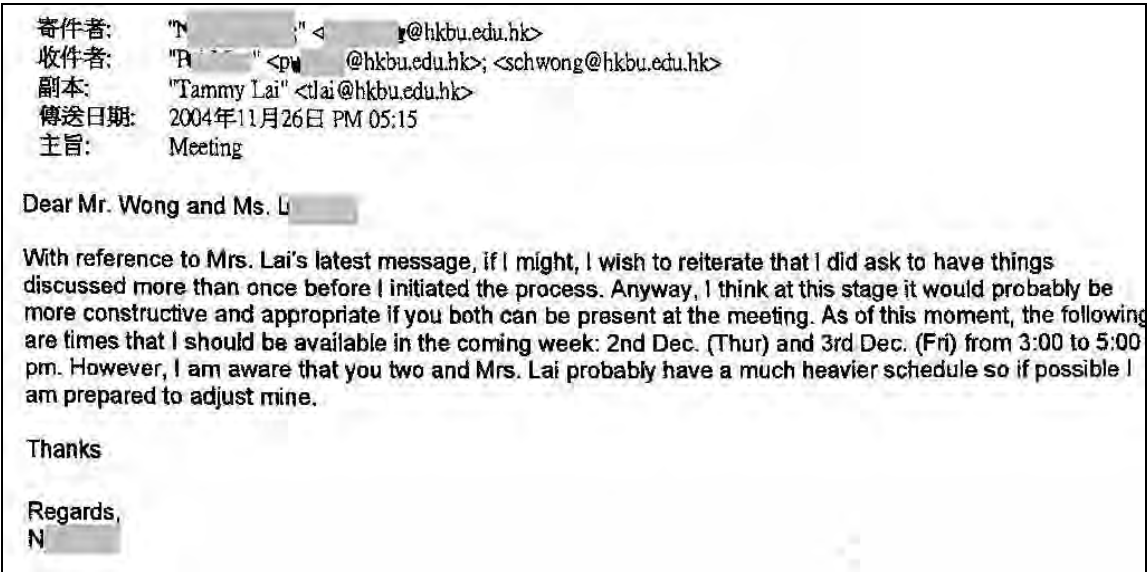


圖 4.2：N 導師向黃院長發電郵，請黃院長安排我們三人會面。而黃院長沒有跟進。

N 導師在電郵中提到：

I wish to reiterate that I did ask to have things discussed more than once before I initiated the process.

於是我再向 N 導師發出電郵，希望她就她電郵中的數個問題作出澄清（圖4.3）。

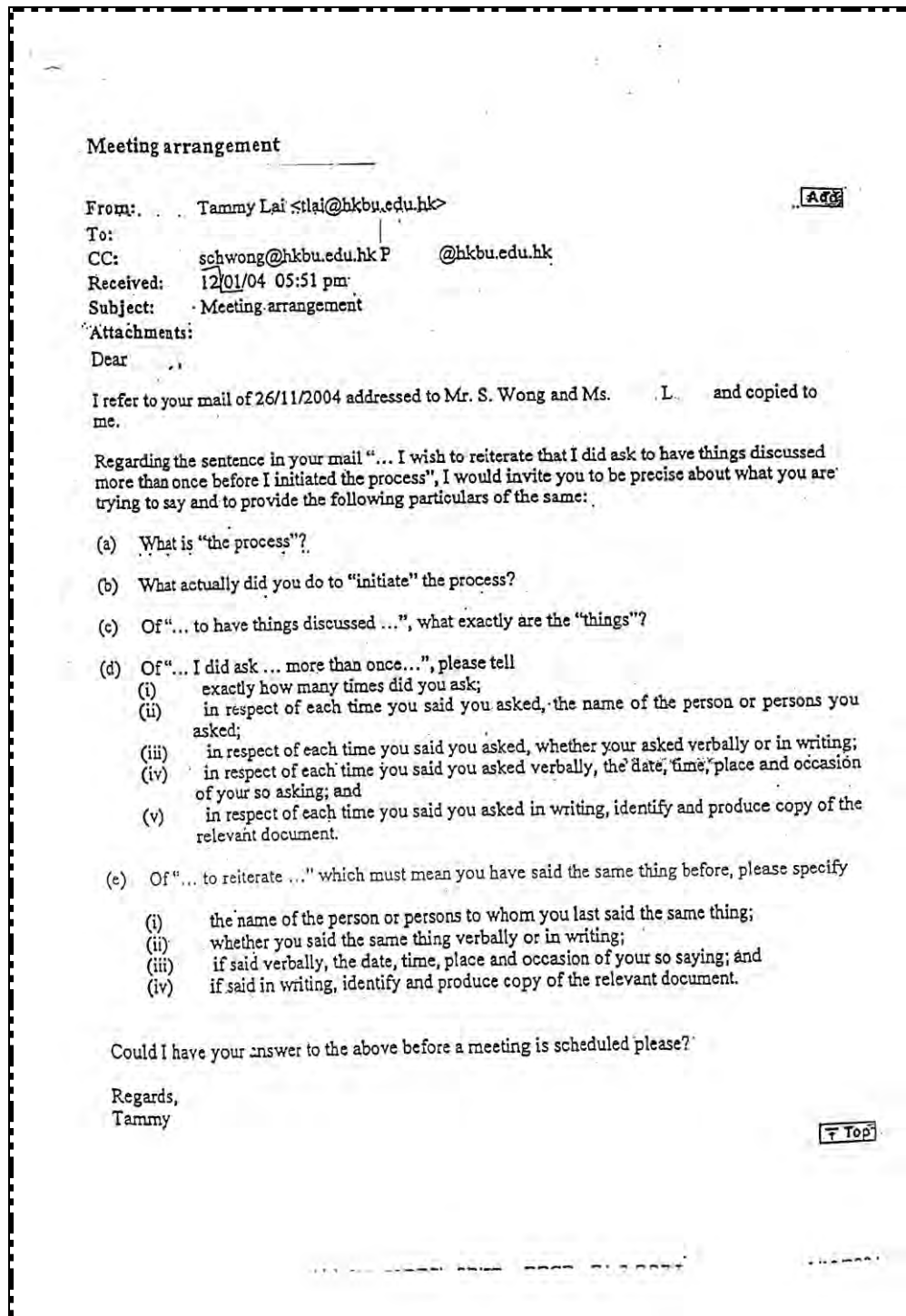


圖 4.3：我要求 N 導師作出澄清的一封電郵（後來在「新第二紀委會」的報告中被指 legalistic 及在《解委會報告》被指 defensive 及 confrontational）

「新第二紀調會」在其報告中，就這電郵對我有下列的指控：

As seen from the correspondence exchanged, TL wrote to her staff in a legalistic manner. (Copy of the e-mail is attached at Annex 2

New 2<sup>nd</sup> CoE (31/01/07) p6 Paragraph 13



校方花了龐大的資源，調查的結果竟確定這 **legalistic** 的電郵是「行為不檢」。假如這封副本已呈交黃院長的電郵真的違反了校規，為什麼黃院長不在當時就指摘我，並給我即時的回應？

在「解委會」的聆訊中，我曾就「**legalistic**」這形容詞向主席黃英豪律師查詢。我亦嘗試翻查字典，了解「**legalistic**」的真正意思，結果查明，原來 **legalistic** 的意思是「尊重法律的」、「守法主義」，是 **legalism**（遵守法律）的形容詞。原來浸會大學把發放「遵守法律的文件」視為違反校規的不當行為，更足以成為被解僱的理由。

後來校方再以這封我向同事發出的電郵作為指控我的佐證。在《解委會報告》第 6 頁第 19/A/b 項，對我發放該電郵有以下的主觀批評：

.....including the e-mail from Mrs. Lai to N 導師 attached to the CoE Report, reflected that Mrs. Lai had adopted a defensive and confrontational attitude towards Dean Wong, her supervisor, and her subordinate. .... Members opined that such contentious and uncooperative attitude exhibited by Mrs. Lai was not conducive to resolving complaints / grievances, and highly improper for a senior administrator.

我以為是簡潔、清晰、扼要的文件，被浸會大學視為 **legalistic**（遵守法律）的文件，竟然被「解委會」指為 **confrontational** 及 **defensive**，是違反校規、「行為不檢」，並成為指控我的佐證，更進而擴展到態度及管理層面，全盤否定僱員的服務表現！

## 2. 文革式的狠批

黃院長為了指控我，不惜翻箱倒櫃，把我在過去十年在浸大工作期間發放過的電郵及處理過的文件找出來，更在沒有指出我怎樣犯錯及給我回應的情況下，把這些電郵和文件作為我的罪證。《解委會報告》第 8 頁第 19/B/a 項便繼續有這樣的指控：

(a) She tended to adopt a confrontational and even hostile attitude as reflected in numerous submitted correspondences and emails between her and her supervisor/ subordinates / co-worker, her handling of incidents relating to NY, and her impulsive reaction to two mild comments in an otherwise very positive appraisal report by her supervisor.

上文中提到「her impulsive reaction to two mild comments in an otherwise very positive appraisal report by her supervisor.」，是指我在 2000 年就上司黃院長給我的工作表現評估作出的一些回應。當時黃院長並沒有對我的回應作出任何指摘。現在，事隔八年，委員會竟就我對該工作表現評估的一頁回應，有這樣的強烈控訴，委員們對這八年前的一點回應，又是否同樣反應過激（reacted strongly）呢？

### 3. 提升到管理風格的指控

在《解委會報告》第 8 頁第 II /19/ B/(b)項，「解委會」繼續把對我的指控延伸到我的管理風格之上：

(b) Mrs. Lai's problematic management style hindered open communication and development if a cohesive and collegial relationship with her and others in the workplace.

「解委會」先針對我在病假期間發出一封電郵，指摘我「Members noted that she had acted high-handedly in asserting her authority while on sick leave.」，繼而就我在 2004 年 12 月 1 日向 N 導師發的電郵，以及上述我在 2000 年對黃院長的一頁回應，在沒有找到有力佐證、理據薄弱及缺乏邏輯辯證的情況下，將事件無限上綱地提升到我的管理模式之上，且更用人身攻擊的批評與語句，撰寫到報告上，這又豈是堂堂高等學府應有的行為？

再者，「解委會」聆訊之前的十年，黃院長從沒有就我管理下屬的方法或表現表示不滿。校方片面地根據 N 導師的投訴和另一位 A 導師的個案，在不經邏輯驗證的情況下，主觀地批評我的管理風格惡劣，不能帶領團隊有效運作。

《解委會報告》第 5 頁第 II /18/(b)項還有以下的指控：

N's grievance case was not isolated incident of its kind. Mrs Lai was unable to perform effectively and professionally as a leader in the TED as her problematic staff management approach had worked against developing a cohesive and collegial team.

就以上的指控，校方一直沒有提出確實證據，只能作出空洞、沒有確實理據的主觀批評，還指我態度欠佳。作為高等教育機構，竟然連事實、意見、主觀批評都無法分辨，還用這等主觀的言詞對僱員作出人身攻擊，怎不令人慨嘆、教人唏噓？

## 4. 服務十載的工作表現評估報告

我在浸大服務十載，在以往的工作表現評估報告中，上司一向對我有高度評價。但在《解委會報告》中，校方卻忽然批評我管理下屬的風格，否定我過去多年的工作表現，並以此作解僱我的理由，真是欲加之罪，何患無詞？

以下是黃院長在 1999 年及 2000 年在我的工作表現評估報告中，對我的整體表現的評語：

- Tammy’s performance has been consistently outstanding in every aspect.
- Tammy definitely possesses lots of strengths and potential. She is no doubt an excellent staff which any organization would be pleased to have.
- The Panel noted that the Acting Dean of SCE had highly praised for Mrs. Lai’s work in leading the Teacher Education Division (TED). She was professionally competent in accreditation administration and academic quality assurance.... Because of her administration flair, she had consolidated the administrative framework for the operation of the BEd programmes and led her team well to meeting the increasing challenges of the work in her Division. Additionally, she had demonstrated her professionalism and made good contribution to the planning and management of the kindergarten affiliated with the University.

黃院長及前院長在 1999 年及 2000 年在我的工作表現評估報告中，就我的行政表現、個人質素、與同事關係及專業貢獻有以下的綜合評語（圖 4.4）：

<b><i>Administrative abilities</i></b>	<b><i>Personal attributes</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mrs. Lai came with ample administrative abilities and competence she has brought to the programme into the current shape with improved quality and integrity.<sup>(96)</sup></li> <li>• Her strengths in instructional development brought successfully the completion of the first cycle of the Course.<sup>(97)</sup></li> <li>• Tammy is successful in leading both the BEd (Hons) and BEd –ECE teams in achieving the goals and delivering quality products. Tammy has recently been entrusted the important task of supervising the planning and the management of Hong Kong’s first University affiliated kindergarten. <u>Tammy has proven herself competent and professional.</u><sup>(100)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• She should be given full credit for designing and installing the infrastructure for running the BE programme.... Her knowledge expertise, and skills brought the programme to the high academic level that we are proud to see.<sup>(96)</sup></li> <li>• With the acute competition for students in this field, the good reputation of the Programme has put us in the leading position.<sup>(97)</sup></li> <li>• A highly devoted and serious staff who insists on setting high standards for herself and her staff, Tammy shows strong dedication and commitment to her work.<sup>(99)</sup></li> </ul> <p>**No appraisal process was conducted since 2000</p>



<b><i>Relationship with Colleagues and sub-ordinates</i></b>	<b><i>Career development / Professional contributions</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mrs. Lai is a professional and perfectionist. She is hardest on herself and demanding of staff, but she manages with compassion. ....She is a natural leader not only leads but participates by example..... She made extra effort to build team spirit into her diverse 20-member team.<sup>(96)</sup></li> <li>• She is not only consistently learning but also established her Programme as a 'learning organisation'.</li> <li>• She manages her team with collegiality and team spirit. It is not an easy tasks as the team is diverse, from clerk to lecturers.<sup>(97)</sup></li> <li>• Tammy is well respected by her staff. She has succeeded in instilling a very positive spirit in her team. Under Tammy's leadership, the team works efficiently and effectively. She is also well received by her colleagues both within and outside the School.<sup>(99)</sup></li> <li>• She <u>takes personal interest in the welfare of her staff and students</u> and is determine to make positive changes when necessary</li> <li>• Tammy frequently <u>expresses appreciation and gives proper recognition</u> to the good performers.<sup>(00)</sup></li> <li>• Her <u>sincerity and devotion</u> to work were well respected by her subordinates.<sup>(00)*</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I have absolutely no doubt about Tammy's strong sense of responsibilities and her initiatives and dedication.<sup>(00)</sup></li> <li>• The Panel considered Mrs.Lai highly competent in her professional capacity. implementing the BEd programmes .... Considering the complexity of the task of members agreed that much credit should be given to her for running the programme well and building their reputation.<sup>(00)</sup></li> <li>• Tammy has been invited to take part in various professional activities in the community.<sup>(99)</sup></li> <li>• Her Tammy continues to demonstrate strong leadership in the TED. She has successfully consolidated the administrative framework ensure that the quality assurance procedures are thoroughly followed in the BEd courses which engage a large number of instructors, tutors, and students. A very competent staff indeed.<sup>(99)</sup></li> <li>• Tammy has also successfully led the teams in getting the BEd (Hons) course 're-validated' and the BEd-ECE course 'validated'. Most importantly, she as introduced quality assurance guidelines and procedures for all parties to follow.<sup>(00)</sup></li> </ul>

<sup>(96)</sup>Annual Performance Review for Administrative Staff: Mrs. Tammy Lai completed by Dr. Betty Chang 04/10/96

<sup>(97)</sup>Annual Performance Review for Administrative Staff: Mrs. Tammy Lai completed by Dr. Betty Chang 26/05/97

Annual Performance Review for Administrative Staff: Mrs. Tammy Lai completed by Mr. Simon Wong 30/06/99

<sup>(00)</sup>Appraisal report for Review of Appointment of Mrs. Tammy Lai by S Wong Dean of SCE 17/03/2000

<sup>(00)\*</sup>Report on the Review of Appointment of Administrative Staff 1999/2000 Candidate: Lai, Wong CF, Tammy 29/03/2000

\*No appraisal process was conducted since 2000

圖 4.4 : 我的工作表現評估報告撮要



事實上，自 2000 年校方與黃院長替我作工作表現評估，到我被無理解僱期間，黃院長一直沒有再替我作過任何工作表現評估。究竟黃院長作為我的上司，沒有替我做工作表現評估，又是否失職？未知吳校長又有沒有替黃院長作工作表現評估？

## 5. 小結：沒有憑據的嚴厲指控

校方根據 N 導師的投訴，又研究我過去十多年向下屬及同僚發放的電郵及文件，但一直都無法確切指出我的管理風格有什麼不善之處，以及我做了什麼違反了校規，那又怎可以把這些作為解僱的證明及理由？

我為浸大服務十多年，期間向下屬、同僚發放過不少電郵，從未收過任何人，包括收件人及黃院長，對這些文件有以上的批評及指摘。

如果我管理下屬的風格，真如報告所指的那麼不濟，我又豈能在這十年間，領導為數百多人的專業團隊，為七千多名學生提供課程，並創辦業界及家長皆稱許的全港第一所為幼師而設的學士學位課程及全港第一所大學附屬幼稚園，為校方帶來可觀的收入？

我的專業職責是發展優質課程，對大學、對學員要負上品質保證的責任；對資源的運用，更要小心處理，才能向持份者有所交代。我對自己的工作一向有嚴格的要求；我對我的下屬，也是本著平和而公正的心態與她們相處。對於不恰當的事情，我會以嚴肅、認真、公平、公正的態度處理。別有用心或工作表現不合乎大學標準的下屬，對我有所不滿，這是可以理解或不難想像的。而我亦從不曾、亦不會公器私用，利用權力，違反校規，向個別同事作任何處分，更加沒有必要威嚇同事。「解委會」對我的管理風格作出嚴厲的指控，應該拿出真憑實據來。

我對浸大管理階層這樣的抹黑下屬，深表遺憾！

## 第五章 調查範圍以外的指控



在「解委會」第七次聆訊中，黃院長指出：

Now, the Committee of Enquiry – that is, the first CoE was set up ....I set out seven items of misconduct on the part of Mrs. Lai, which I considered to be inappropriate and unacceptable. .... therefore, it is not true that Mrs. Lai has never been informed of the Charges against her.

CTA 18/06/07 Transcript p 5 L P

黃院長提出他認為是「unacceptable and inappropriate conduct」的七項事件，指控我違反紀律規條。但在《解委會報告》中「Findings and Analysis」一欄內，我卻發現兩項超越「解委會」調查範圍以外的指控。

假如黃院長提出的七項事件，足以證明我 misconduct 及 inefficiency，「解委會」又何需另外附加兩項超越「解委會」調查範圍以外的罪名？看來「解委會」也深明黃院長提出的指控是如何無力，證據是如何的不足了。

這一章我們會探討這兩項指控，看看校方如何通過「解委會」，作出公平、公正、合理的解僱決定。

## 1. 發表文章有損學校形象？

《解委會報告》指我公開發表的一篇文章對當事人不公平，有損大學形象（報告 II /19/ (C) 項）。但假如大學的處理方法沒有問題，又何需害怕事件會損害形象？

(c) Mrs.Lai's attitude and behaviour towards CoE and other relevant staff during the CoE investigation process

Members took the view that the open letter in Chinese entitled 致浸會大學各同事同學及教育界同工的公開信 of 27/12/06 issued by Mrs.Lai ( a copy of which was attached to the CoE Report) during the investigation process of CoE was not proper and appropriate, and reflected her disrespected for the University's internal procedures. The act was not fair to those staff members mentioned in the letter who had no appropriate channel to make clarifications to the recipients of the letter. Members took the view that the publicity Mrs. Lai had created during the whole series of events was not appropriate and had caused damage to the image and reputation of the University. Members took the view that Mrs. Lai's attitude and behaviour towards CoE and other relevant staff during the CoE investigation process constituted misconduct on her part.

我曾就這次解僱事件發表了數篇文章（詳見附件四），而文中所述的全都是事實，否則，我相信校方早已向我採取行動，指出我文中不正確的地方。我將事件如實記述，又怎可以說是對其他非當事人不公平？即使要覺得不公平的，也應該是當事人，亦即是我本人，而不是指控我的校方。

校方又指我的文章損害大學的形象和聲譽。讓我們再細想想：我發表該些文章，把事件公告天下，到底損害了誰的形象？假如是我做了錯事，讓別人知道我的「醜事」，受損的應該是我的形象吧？現在校方那麼擔心形象受損，箇中原因，不是昭然若揭嗎？

## 2. 沒有悔意的僱員

《解委會報告》指我沒有悔意(報告 II /19/(D) 項)，到底我做錯了什麼而需要有悔意？

### **D Possibility for Improvement**

Throughout the hearing process, Members noted from Mrs. Lai's presentation that she had not shown any sign of remorse for her conduct and did not admit any wrong on her part. Instead, she had tried to put forward defense and excuses to justify her insubordination and inefficiency in handling the complaint case and grievance issues by shifting the responsibilities to, and putting the blame on other persons, her subordinates, supervisor, and CoE. Her conduct had demonstrated that she persistently refuse to face up to weaknesses in her interpersonal and management skills and to rectify the problems that had arisen. This was a basic flaw for any one in a senior management position. Members had grave concern about Mrs. Lai's effectiveness and professionalism in resuming a senior managerial position within the University.

「解委會」給我的罪名是 insubordination 及 refusal to perform her duty。我從 04 年 10 月我被剝奪職銜，05 年 2 月被吳校長解除職務，至 07 年 3 月「解委會」成立，一直沒有任何機會重返工作崗位，那我又何來有機會再聽從上司的指令，並履行我的職責呢？「解委會」對我這樣的指控，究竟是根據什麼呢？難道是另一「莫須有」的例子？

整件事的源起，是我一位犯校規的已離職下屬對我的投訴，由於她的投訴根本不能成立，因此不可能說我對她做了任何不公平或違反校規的事。既然我根本沒有做錯，又何來「悔意」？明白了事實的真相後便可以看到，我根本沒有需要將責任推到任何人身上，因為我沒有對任何人做了任何違反校規的事情。

黃院長是處理這些投訴個案的調查員，他處理的方式及其後對我的一連串懲罰，本身就是不公平、不合理的。黃院長在調查期間的陳述，前後不一致，且謊話連篇，我作為「當事人」，甚至是「受害人」，為尋求公道及釐清事件真相，以捍衛我的「聲譽」，努力作出澄清及回應，是理所當然的。難道我不澄清、不回應，承認黃院長的指控，校方便不會解僱我？



### 3. 結語：巧立名目，把我入罪

《解委會報告》第 9 頁第 II/B/D 尾段及結論對我有以下的指控：

This was a basic flaw for any one in a senior management position. Members had grave concern about Mrs. Lai's effectiveness and professionalism in resuming a senior managerial position within the University.

#### Conclusion

Members had taken note on the one had the allegation against Mrs. Lai as contained in the CoE Report and supported by evidences / submissions presented by the University;

and on the other hand Mrs. Lai's defence to the allegations, and tended to agree with the University findings.

In accordance with Paragraph 2.4 of Appendix F of the Terms of Service A that 'in reaching decisions, the Committee shall be guided by the balance of probabilities'; the CTA had deliberated thoroughly on the evidences for and against the allegations; and came to the unanimous view that there were substantial grounds to show that Mrs. Lai's acts and her willful non-compliance with reasonable requests from her supervisor amounted to misconduct and inefficiency on her part.

On the above grounds and in the interest of the University, CTA Members unanimously **CONCLUDED** that the appointment of Mrs. Tammy Lai should be terminated in accordance with Clauses 16.3 of Terms of Service A.

報告指我不服從上司指令，拒絕履行職責，是行為不檢和工作效率低，到底我是否不服從上司指令？是否拒絕履行職責？是否行為不檢？前文已清楚交代。

就 N 導師對我的投訴，黃院長要求我與 N 導師會面，以解決她的申訴。為了解她的申訴內容，我要求黃院長給我 N 導師投訴我的信件，這樣我們的會面才合情合理。而在我收到 N 導師投訴我的信件前，我已向她發出電郵，邀請她會面，但她一直沒有回應。我未能成功與她會面，是她的選擇，不能說我不服從上司指令。N 導師被學員投訴，黃院長要求我進行電話調查，又要我交報告，我都立刻處理及跟進，而他在當時也接納了報告，沒有指摘我不服從上司指令。黃院長在我病癒復職後，要我呈交他在八個多月前早應完成的 N 導師的工作表現評估報告，我立刻處理及跟進。他在接受報告時，他沒有指摘我，沒有說我遲交七天是不服從上司指令。



N 導師是我六十多名下屬中的一位，對於每一位下屬，我都是盡心盡力執行我的職責，我實在沒有必要也犯不著對 N 導師有任何失職或違反紀律規條的行為。在我處理 N 導師被學員投訴、撰寫她的工作評估報告，以及邀請她會面等事件中，都沒有引發任何災難性後果。我完全根據黃院長的指示辦事，又怎能說我工作效率低。報告指我 *insubordination* 及 *refusal to perform her duties*，全是沒有根據的指控。

校方在找不到實質證據的情況下，為了繼續解僱我的程序，便千方百計巧立名目，把我入罪，甚至連不在調查範圍之內的事項都要拿來充撐場面，作為解僱我的理由，可見黃院長和校方對我的指控根本軟弱無力，也無法提出充分的證據。





## 第六章

## 《解委會報告》結果部分



在第一到第五章，我將「解委會」報告內提出解僱我的理由逐一分析及回應。這一章我將《解委會報告》中有關結果及決定部分完整地重現於讀者眼前，並就這部分引發的其他問題，再作回應。

《解委會報告》內的結果部分共五頁。我會把原文放在右頁，左頁則是事件真相的剖析和我的回應。

我在文中提及的一些事件，都有電郵、備忘、信件或文件作佐證，請參閱相關章節的內容。

在整件事件中，我察覺到一些特別而且具有深遠意義的問題，值得我們深入思考，我會把這些問題放在下一章「討論議題」部分，希望和讀者一起探討。

# 1. 我到底犯了什麼規條？

2005年3月11日，校方應黃院長要求，成立「紀律調查委員會」。黃院長從我未被剝奪職銜前，即我在2004年8月至11月期間所處理的日常部門運作事件中，挑出了「七項事件」，主觀地冠上「inappropriate and unacceptable conduct」的惡名，而且在沒有指出哪一事件違反了哪項規條的情況下，便把文件呈交「紀律調查委員會」作調查。而上述七項事件，便成了往後三年多先後成立的「紀調會」和「解僱委員會」調查再調查、聆訊再聆訊的焦點。


在2007年3月「解委會」開始聆訊時，我曾就《解僱指引》5.2.1項（圖6.1）內列出的紀律違規項目，向主席黃律師提問，我在黃院長指控我的七項事件中，究竟違反什麼紀律規條，但一直沒有得到任何回應。

**Evidences**


5.2.1 In the case of alleged *misconduct*, the Committee of Enquiry should consider if the case can be substantiated. Misconduct may refer to a wide variety of situations where the appointee could be involved in dishonesty, breach of terms and conditions of service, breach of regulations and conditions governing fringe benefits, convicted criminal offence, conduct of an immoral, scandalous and disgraceful nature, continued unauthorized absence, wilful damage to University property, physical violence, wilful negligence of duties or refusal to perform any of his/her duties, wilful non-compliance with University regulations and/or any lawful/reasonable request from the University or from any authorized officers acted on behalf of the University, and actions which bring disrepute to the University or other staff members.

圖 6.1 《解僱指引》第 5.2 項：有關行為不檢的定義（紀律規條）(Policy Guidelines & Procedures Governing Removal from Appointment of Substantiated Academic & equivalent Administrative Staff on Term A of Service) (全文見附件一)

紀律調查委員會的成立，是因為僱員做了嚴重違反紀律的事，需要作出懲罰；假如查明未有違規，便應還僱員一個清白，這樣才算有公理、公義。校方和「解委會」未能指出我犯了什麼紀律規條，便先成立「紀律調查委員會」，再翻出僱員的陳年紀錄，以無限上綱上線的主觀指摘、缺乏理據和經不起邏輯辯證的指控，作為解僱我的理由，這樣未審先判，還算是申張公義嗎？

 **討論議題（一）**

七項事件與文革批鬥

 **討論議題（二）**

什麼是「行為不檢」？職業可有保障？



## II. FINDINGS AND ANALYSIS

18. CTA noted that allegations made against Mrs. Lai as contained in the CoE Report at Annex1 and summarized below:

### The University's Position:

The act of Mrs. Lai in handling the incidents related to Ms. N involved both misconduct and inefficiency on the part of Mrs. Lai.

N's grievance case was not isolated incident of its kind. Mrs Lai was unable to perform effectively and professionally as a leader in the TED as her problematic staff management approach had worked against developing a cohesive and collegial team.

Mrs. Lai's attitude and behaviour towards the CoE and other relevant staff during the investigation process constituted misconduct.



## 2. 解委會調查的三項事件

《解委會報告》第 5 頁第 II/18/a 項指出：

The act of Mrs. Lai in handling the incidents related to Ms. N....

N 導師在浸大持續教育學院的職位是高級導師 (Senior Instructor)，而非如《解委會報告》所說，是高級講師 (Senior lecturer) (《解委會報告》第一頁，第 3 段、第 5 行)。事實上，N 導師在 2004 年底離職時，在浸大前後只服務了十八個月。在她任職期間，其中八個月我都在休假，由署理總監 Y 博士擔任其直屬上司，黃院長為加署上司。因此，我作為 N 導師的直屬上司，亦只有短短十個月。

「解委會」作出解僱我的決定，主要針對我在病癒復工後的三個月期間，有關 N 導師的三件事，「解委會」亦就此三件事指我「行為不檢」及「工作效率低」，需要解僱。這三件事就是：

- 未有與 N 導師會面；
- 沒有撰寫她的工作表現評估報告，不與她會面；
- 沒有提交學員投訴她的報告。

在還未釐清事實真相前，大家可能會問：

- 如果個案中被解僱的員工真的違反了紀律規條，是 insubordination (不服從上司指令及蓄意拒絕執行職務)，那為什麼處理的事件只集中在一個下屬即 N 導師身上？
- 作為部門主管十年，這位員工帶領的下屬約百多人，而在以往的評估報告中，其專業發展及管理風格都得到歷任上司稱許，為什麼會在病癒復工後，為了當時一位將要離職的下屬，要針對她而令自己遭到解僱？
- 如果個案中被解僱的員工真的在三年多前違規辦事，為什麼不立刻遭到解僱？
- 究竟未有與 N 導師會面、沒有撰寫她的工作表現評估報告、沒有與她會面，以及沒有提交學員投訴她的報告，對校方或其帶領的教師教育部造成什麼嚴重後果或損失，值得校方耗費巨額公帑，來作出調查和解僱？

作為該名被指控的員工，我當然期望校方能藉著調查和聆訊釐清事實真相，還我清白。但結果上述問題始終無法得到解答，反而予人未審先判的感覺。

More importantly, Mrs. Lai, hitherto, had been given ample opportunities for mitigation. However, unfortunately, she had neither shown any sign of remorse, nor attempted to mitigate any previous conduct. On the contrary, Mrs. Lai demanded a public apology from the University,

19. On the basis of presentation/ evidences provided by Mrs. Lai and the University during the hearing. CTA had the following views on the case under review:

#### **A Mrs. Lai's handling of incidents relating to N**

Members found that despite repeated and reasonable requests of Dean Wong, her supervisor, Mrs. Lai had not made any positive and sincere attempted to meet with N with a view to understanding any complaints / grievances that N might have against her, and to resolving the matter in a collegial and informal way.

Evidences of correspondence/ emails submitted by both parties, including the e-mail from Mrs. Lai to N attached to the CoE Report, reflected that Mrs. Lai had adopted a defensive and confrontational attitude towards Dean Wong, her supervisor and N, her subordinate. When Dean Wong, in an email of 29 October 2004, made further attempt to encourage Mrs. Lai to meet with N by saying that he would otherwise consider issuing a warning a letter to her, Mrs. Lai responded by requesting Dean Wong to allow her the opportunity to read through and understand the coming warning letter before firming up an appointment with N. Members opined that such contentious and uncooperative attitude exhibited by Mrs. Lai was not conducive to resolving complaints / grievances, and highly improper for a senior administrator.

Concerning the allegation of Mrs. Lai's failure to submit N's assessment report and conduct a mid-contract assessment review with N, Members noted that upon Dean Wong's request in late August 2004 and repeated reminders in September 2004, but it was not on the usual assessment report/appraisal report format adopted by SCE. Mrs. Lai had not acceded to Dean Wong's request to conduct an assessment interview with. As the Head of the Teacher Education Division (TED), Mrs. Lai should be responsible for ensuring that performance assessment on staff of the Division was conducted in a proper manner. Mrs. Lai had failed to conduct a proper performance assessment on N in accordance with the established practice/ procedures of SCE. Mrs. Lai had not provided any opportunity for N to know the assessment on her performance by her supervisor. When Dean Wong subsequently informed her that N would like to have access.



### 3. N 導師對我不合常理的指控

《解委會報告》第 5 頁第 II /18/ A / (b) 指出：

N's grievance case was not isolated incidents of its kind.

N 導師這位被學生投訴、違規辦事的導師，非但沒有就其錯失表示歉意和糾正錯誤，還反過來投訴其上司（有關 N 導師對我的投訴，請參閱第二章）。而在整個調查過程中，對於 N 導師到底申訴（grievance）什麼，黃院長和《解委會報告》以至所有文件，都沒有清楚交代。

事實是，N 導師投訴我的事件，與我被指違反紀律規條根本扯不上關係。而《解委會報告》中，對於 N 導師的申訴也沒有提出實質內容，只隱晦和含糊地帶過。假如 N 導師的申訴的確能夠指出我違反紀律規條，為什麼黃院長和校方無法提供確切的理據？校方未能用 N 導師投訴我的事情作指控我的基礎，反而誣衊我，用三項不符事實、也無關要旨的事件（即指我未有與 N 導師會面、沒有撰寫她的工作表現評估報告、不與她會面，以及沒有提交學員投訴她的報告）當作指控我的理據，這事件是否顯得極之不合常理？

報告指 N 導師對我的投訴不是我被投訴的單一事件。這是事實，因為 N 導師正是模倣另一位用口頭向黃院長「打小報告」、藉詞投訴我「趕走她」而要求取得約滿酬金的 A 導師（有關個案請參閱第二章第 2 節：向未完成合約員工發放約滿酬金合理嗎？）。

在 2004 年 8 月，即我病癒復職後約一個月，N 導師自動提出辭職。8 月 31 日，黃院長突然告訴我，N 導師向他投訴，指我「趕走她」，並要求黃院長按比例向她發放她沒有資格領取的約滿酬金。而在 N 導師呈交投訴我的信件中，所提及的事件都是她個人塞責的例子，根本無法指出我對她做了任何違規的事情。

而整件事，最令人費解的是，最後被解僱的，竟然是在浸大服務了十年、依校規辦事、剛病癒復職的上司！



#### 討論議題(三)

是申訴還是蜚短流長？



#### 討論議題(四)

這樣處理投訴合理嗎？

to her assessment report, Mrs. Lai responded by suggesting that N should apply to the Personnel Office for a copy of the report under the Personnel Data (Privacy) Ordinance. As Head of TED and the supervisor of N, this was not responsible attitude and was not necessary had she conducted an assessment interview with N.

Concerning Mrs. Lai's investigation of the student's complaint against N, Members found that she had not conducted a fair investigation into the complaint by balancing views of the complainant and the party being complained. Mrs. Lai had failed to provide a complete report thereon after having been allowed sufficient time, and having been reminded repeatedly. As Head of TED, Mrs. Lai had an important role in ensuring that complaints made by students were investigated properly and impartially and conclusion and observation on the matter be provided clear to her supervisor.

On the basis of the above, Members took the view that Mrs. Lai's refusal to comply with the reasonable instructions of Dean Wong in handling the incidents related to N involved insubordination and refusal to perform her duties, and this amounted to misconduct. Mrs. Lai had not given any valid reason to Dean Wong for not following his reasonable requests or instructions: to meet with N, to conduct a proper and fair investigation on the complaint lodged by a student. From Mrs. Lai's presentation, she failed to provide any valid reasons to provide any valid reasons to explain why she had not done what she was reasonably asked to do.

Members took the view that the way taken by Mrs. Lai in handling N's case, in failing to perform her duties after given adequate time and opportunity, reflected inefficiency in performance on her part, including:

- (i) Mrs. Lai failed to respond promptly and without prejudice to the grievances raised by her subordinate and attempt to meet with the staff concerned to understand the cause of the grievance and explore the possibility of informal resolution first.
- (ii) Mrs. Lai failed to write the assessment report on N promptly and responded to Dean Wong's request.
- (iii) Mrs. Lai failed to conduct a mid-contract assessment interview with N as required.
- (iv) Mrs. Lai failed to act on the student's complaint and to provide a complete investigation report on the case within a reasonable time.



## 4. 未見投訴信便要見投訴人

《解委會報告》II /19/ A /(a) 項指控我沒有正面和真誠地約見 N 導師，從 N 導師的角度去了解她的投訴。但當時我根本還未見過投訴信，了解投訴內容，又如何會見投訴人以解決她的問題？

### ■ 與事實不符的指控

- 黃院長的要求不合理，任何人被投訴人都有權知道投訴人投訴什麼。我在沒有看過投訴信副本的情況下，被黃院長要求與投訴人會面。而更甚的是，黃院長在我未了解投訴內容，未有澄清及回應的情況下，便在 2004 年 10 月 26 日通知我，說 N 導師對我的投訴成立。
- 《解委會報告》內 II /19/ A /(a)指我 not made any positive and sincere attempt，究竟「解委會」怎樣判斷，憑什麼證明我 not positive and sincere？
- 正如本報告第 II /19/ A /(a) 中所言，黃院長當日並沒有「指令」我與 N 導師見面，而是 made further attempt to encourage，即只是「鼓勵」。
- 2004 年 10 月 29 日，當時我還未收到 N 導師的投訴信副本，我已向 N 導師發出電郵，邀請她會面。但直到 2004 年 12 月底 N 導師離職時，她仍然沒有回應（有關我未能與 N 導師會面的指控詳情，請參閱第一章）。

### ■ 指控合理嗎？

我的哪些行為是 insubordination、是 refusal to perform duties？我做了哪件事是「行為不檢」、「工作效率低」呢？

## 5. 我發出的電郵犯了什麼紀律規條？

《解委會報告》內第 II /19/ A /(b)項指我發出的一些電郵犯了紀律規條，究竟報告指的是哪些電郵？那些電郵又犯了什麼紀律規條？（有關詳情請參閱第四章：我發的電郵與我的管理風格）



**B. Mrs. Lai's management approach**

(a) In addition to what was stated in paragraph 19 A (b) above, Members observed from evidences presented that Mrs. Lai, had at the materials times, reacted strongly and defensively to situations or comments / suggestions regarded by her as not in her favour. She tended to adopt a confrontational and even hostile attitude as reflected in numerous submitted correspondences and emails between her and her supervisor/ subordinates / co-worker, her handling of incidents relating to N, and her impulsive reaction to two mild comments in an otherwise very positive appraisal report by her supervisor.

(b) Mrs. Lai's problematic management style hindered open communication and development of a cohesive and collegial relationship between her and others in the workplace. Members noted that she had acted high-handedly in asserting her authority while on sick leave. Based on evidences presented, including some cases involved departed staff members, Members had reasons to believe that N's incident was not an isolated incident. Mrs. Lai's problematic management style was intimidating and threatening for those working with her reflecting serious failure on her part as Head of a Division.

**C. Mrs. Lai's attitude and behaviour towards CoE and other relevant staff during the CoE investigation process**

Members took the view that the open letter in Chinese entitled 致浸會大學各同事同學及教育界同工的公開信 of 27/12/06 issued by Mrs. Lai ( a copy of which was attached to the CoE Report) during the investigation process of CoE was not proper and appropriate, and reflected her disrespected for the University's internal procedures. The act was not fair to those staff members mentioned in the letter who had no appropriate channel to make clarifications to the recipients of the letter. Members took the view that the publicity Mrs. Lai had created during the whole series of events was not appropriate and had caused damage to the image and reputation of the University. Members took the view that Mrs. Lai's attitude and behaviour towards CoE and other relevant staff during the CoE investigation process constituted misconduct on her part.

**D. Possibility for Improvement**

Throughout the hearing process, Members noted from Mrs. Lai's presentation that she had not shown any sign of remorse for her conduct and did not admit any wrong on her part. Instead, she had tried to put forward defense and excuses to justify her insubordination and inefficiency in handling the complaint case and grievance



## ■ 超越「解委會」的調查範圍的指控

黃院長所呈交的文件，有些可以追溯至 1996 年我的前上司向同事發的電郵、我的私人電郵及載有同事私隱資料的聘書等。這些文件大部分是我在 2006 年底「**新**第二紀調會」才第一次見到的，有些沒有撰寫人簽名，有些更沒有撰寫日期。直到「解委會」成立，黃院長才翻箱倒櫃把這些文件找出來，還惡意批評。

## ■ 未能提出有違校規佐證的指控

黃院長在呈交這些文件時，由始至終都沒有指出哪一份文件是作為哪一件事件的佐證，以及哪一份文件犯了哪一項規條。《解委會報告》對我的指摘，根本無法成立。只呈交了文件，沒有指出哪份文件有違校規，或怎樣違反校規。

## ■ 與事實不符的指控

這些年來，我向同事發放過無數電郵，從來沒有收到黃院長或受件者任何負面回應和批評，可見我向同事發放的電郵根本沒有違反紀律規條。

## ■ 指控合理嗎？

這解僱理由成立嗎？我的哪些行為是 insubordination？我做了哪件事是「行為不檢」、「工作效率低」呢？

## 6. 我沒有呈交 N 導師的工作表現評估報告？

《解委會報告》第 II /19/ A /(c) 項指我沒有呈交 N 導師的工作表現評估報告及與 N 導師會面，是不負責任的表現。究竟我有沒有呈交這份報告？究竟我哪裏不負責任？

## ■ 與事實不符的指控

- 我已呈交 N 導師的工作表現評估報告：黃院長在 2004 年 11 月 12 日與我會面時，已接受我呈交的報告，
- 黃院長沒有重複催促 (repeated reminders)：我在黃院長限期七個工作天後，才呈交早應由黃院長在九個月完成的 N 導師的工作表現評估報告，是



issues by shifting the responsibilities to , and putting the blame on other persons, her subordinates, supervisor, and CoE. Her conduct had demonstrated that she persistently refuse to face up to weaknesses in her interpersonal and management skills and to rectify the problems that had arisen. This was a basic flaw for any one in a senior management position. Members had grave concern about Mrs. Lai's effectiveness and professionalism in resuming a senior managerial position within the University.

### **Conclusion**

Members had taken note on the one had the allegation against Mrs. Lai as contained in the CoE Report and supported by evidences / submissions presented by the University; and on the other hand Mrs. Lai's defence to the allegations, and tended to agree with the University findings.

In accordance with Paragraph 2.4 of Appendix F of the Terms of Service A that 'in reaching decisions, the Committee shall be guided by the balance of probabilities'; the CTA had deliberated thoroughly on the evidences for and against the allegations; and came to the unanimous view that there were substantial grounds to show that Mrs. Lai's acts and her willful non-compliance with reasonable requests from her supervisor amounted to misconduct and inefficiency on her part.

On the above grounds and in the interest of the University, CTA Members unanimously **CONCLUDED** that the appointment of Mrs. Tammy Lai should be terminated in accordance with Clauses 16.3 of Terms of Service A.

-END-

因為我要等待黃院長回覆我向他請示的問題，即我是否需要把 N 導師對學生投訴的回應一併呈交，而黃院長又一直沒有回應。按常理，遲了七個工作天呈交報告，應該不可能引發任何專業災難或校方損失（詳情請參閱第一章）。黃院長作為 N 導師的加署上司，沒有在九個月前完成 N 導師的工作表現評估報告，又是否嚴重失職？

- 我已邀請 N 導師會面：我呈交 N 導師的工作表現評估報告時，黃院長沒有指摘我遲交報告，而我亦依指示邀請 N 導師會面。但 N 導師一直沒有回應，直到 2004 年 12 月底，N 導師離職，仍一直沒有回應。

### ■ 顛倒是非的指控

報告第 II /19/ A /(c) 項指出：

When Dean Wong subsequently informed her that N would like to have access to her assessment report, Mrs. Lau responded by suggesting that N should apply to the Personnel Office for a copy of the report under the Personnel Data (Privacy) Ordinance. ... Mrs. Lai ... not responsible attitude ...

報告指，N 導師要求閱讀她的工作表現評估報告，而我卻叫她向「人事部」索取，是不負責任的行為。

根據學院的規則，所有僱員的個人資料，包括工作表現評估報告（內含僱員自評、上司評語及加署上司的評語），都必須由「人事部」收藏。那麼，我又怎會知道文件收藏在哪裏？我請 N 導師向「人事部」查閱，正是依法辦事，又何來違反校規？我對黃院長的回應是合情合理的，又何來不負責任？

### ■ 無聊可笑的指控

黃院長為了加罪於我，連我撰寫工作表現評估報告的用紙也拿來當罪證，指我不依規則辦事。《解委會報告》第 II /19/ A /(c) 項指：

the report was not on the usual assessment report/ appraisal report format adopted by SCE...

在 N 導師的工作表現評估報告中，我按慣例使用學院的表格，但由於空間不足，我才另加四頁紙作為附件。我實在犯不著也沒有必要因為 N 導師的報告而違規。再者，沒有在工作表現評估報告內填寫內容，難道就是行為不檢、不負責任？工作效率低？

## ■ 到底誰失職？

N 導師的工作表現評估報告是早應在九個月前（即我病假期間），由加署上司黃院長及當時的署理總監完成的。在我呈交了 N 導師的工作表現評估報告後，黃院長有沒有以加署上司的身分跟進？由始至終，到底失職的是誰？

## ■ 指控合理嗎？

我的哪些行為是 insubordination、是 refusal to perform duties？我做了哪件事是「行為不檢」、「工作效率低」呢？

## 7. 我調查 T 學員對 N 導師的投訴不公平？

《解委會報告》第 II /19/ A /(D) 項指我未有為學生投訴 N 導師的事件作公平的調查，究竟我對誰不公平、怎樣不公平？

### ■ 與事實不符的指控

- 報告第 II /19/ A /(D) 項指出：

there on after having allowed sufficient time and having reminded repeatedly.

我在 7 月 9 日收到投訴 N 導師的信，立刻在翌日撰寫報告存檔。8 月 6 日，黃院長突然一反 SCE 的正常運作（按 SCE 的常規，部門主管可自行處理投訴事宜），要我就 T 學員投訴 N 導師事件作電話調查，我亦在翌日進行，並撰寫報告存檔。9 月 1 日，黃院長又突然一反 SCE 的正常運作，要求我向他表示報告，而我亦在翌日呈交。因此，就 T 學員投訴 N 導師的個案，我共撰寫了四份報告（見附件二）

- 2004 年 7 月 10 日我與 T 學員會面的報告（共四頁）
- 2004 年 8 月 7 日電話調查的報告（共六頁）
- 2004 年 9 月 2 日綜合並分析了客觀資料的報告（共九頁）
- 2004 年 9 月 21 日有關投訴信可能已外洩的備忘錄（共四頁）

整件事完全不是黃院長所言「having allowed ... sufficient time and having reminded repeatedly」，希望解僱委員會成員、我們德高望重的教育家不要誣衊我。



- 報告第 II /19/ A /(D) 項指出：

and conclusion and observation on the matter be provided clear to her supervisor.

我在 9 月 2 日向院長呈交的報告，分析的資料包括：

- 學員的投訴
- 與投訴者會面的紀錄
- L 學員來函的內容
- 電話訪問調查

報告採用了 triangulation 的方法，作多方求證。當時黃院長已接受了報告，唯一的評語是「輸打贏要」。雖然我不明白指的是什麼，但我亦已邀請 N 導師作書面回應。她沒有回應，我可怎麼辦？最後，報告也沒有建議懲罰 N 導師，只提出部門及各方要改善和跟進的事項。

縱觀我調查 T 學員投訴 N 導師事件的整個過程，都是在黃院長監察下進行的，沒有對任何人不公平，更不能說我有失職。

### ■ 到底誰失職？

上述有關 T 學員投訴 N 導師的報告，詳列了調查結果及結論，我也曾向黃院長請示跟進的事宜，他一直沒有回應。到底失職的是誰？

### ■ 指控合理嗎？

- 《解委會報告》第 II /19/ A /e 及 f) 指我不服從上司指令，拒絕履行職責，是行為不檢與工作效率低，到底我何時不服從上司指令？何時拒絕履行職責？我又如何行為不檢？
- 我的哪些行為是 insubordination、是 refusal to perform duties？我做了哪件事是「行為不檢」、「工作效率低」呢？



#### 討論議題(五)

學術自由得到維護嗎？



#### 討論議題(六)

誰不服從上司指令？

## 8. 有關態度的指控

「解委會」除了以 N 導師的投訴為基礎指控我外，還把一些與調查範圍無關的主觀批評，作為我「行為不檢」的證據。然而，此舉更令校方的指控顯得軟弱無力。

《解委會報告》指我在調查期間，對「紀調會」和其他相關職員的態度不恰當，而且沒有表現任何悔意（見《報告》第 5 頁第 II /18/ (c)、(d) 項及第 8 頁第 II /19/(D) 項），到底我做錯了什麼而需要有悔意？「解委會」對我這樣有關態度的指控，究竟是根據什麼呢？難道是另一「莫須有」的例子？

這些指控都是主觀的批評，校方也從未給我機會跟進和回應。而最重要的是，這些有關我的態度的主觀批評，根本不能構成違反嚴重紀律規條的指控。

「解委會」以超出其調查範圍的主觀批評為依據，指控我「行為不檢」，這樣撰寫出來的報告，又如何令人信服？

《報告》第 8 頁第 II /19/(D) 項指出：

she had tried to put forward defense and excuses to justify her insubordination and inefficient.

黃院長處理有關我的投訴個案的方式及其後對的懲罰，根本就是不公平、不合理的。而他為了指控我「行為不檢」，多次作出前後不一致的陳述，而且謊話連篇，我作為「當事人」，努力作出澄清及回應是理所當然的，這不是我作為被投訴人應有的權利嗎？（有關我沒有表現任何悔意的指控詳情，請參閱第五章）

## 9. 有關我的管理風格的批評

《解委會報告》批評我的管理風格惡劣，不能帶領團隊有效運作，並以我過去發出過的一些電郵為證據（報告 II /19/ (B) /(a) 及(b) 項）。到底我的管理風格有什麼不善之處？為什麼校方多年來一直沒有提出過？

在「解委會」聆訊之前的十年，黃院長從沒有就我管理下屬的方法或表現表示不滿。但現在校方卻片面地根據 N 導師的投訴，在不經邏輯驗證的情況下，主觀地批評我的管理風格惡劣，不能帶領團隊有效運作（請參閱第四章：我發的電郵與我的管理風格）。這樣的指控又合理嗎？



## 10. 小結：服務十載，無愧無悔

我在浸大工作十年，一朝大病回來復工，便遭逢長達三年多的精神虐待。還望校方的調查委員會能彰顯公義，還我清白。但事與願違，最後得到解僱報告，結果竟是：

Mrs. Lai's acts and her willful non-compliance with reasonable requests from her supervisor amounted to misconduct and inefficiency on her part.

On the above grounds and in the interest of the University, CTA Members unanimously CONCLUDED that the appointment of Mrs. Tammy Lai should be terminated in accordance with Clauses 16.3 of Terms of Service A.

在 2005 年 9 月至 2006 年 3 月期間，我已被大學懲罰——在 2006 年被解除職務。但黃院長在「解委會」聆訊中，繼續把一些他已接受及肯定的事件翻出來作調查，並對我嚴厲質詢。最後，「解委會」接受黃院長的虛假陳述，指我違反紀律規條，行為不檢，需要解僱。聆訊及調查結果，以至解僱的理由是否合理，大家從《解委會報告》就可以看到，也大概會明白，我為什麼會有像文革時代被批鬥般的強烈感覺了。



## 第七章 有關調查結果的討論議題

---



在這一章裏，我會把《解委會報告》的調查結果部分中的帶出六個討論議題，和讀者作詳細的交代及分析。這六個討論議題是：

- 七項事件與文革批鬥
- 什麼是「行為不檢」？職業可有保障？
- 是申訴還是蜚短流長？
- 這樣處理投訴合理嗎？
- 學術自由得到維護嗎？
- 誰不服從上司指令？



## 討論議題(一)

- (1)黃院長在 2005 年 3 日呈交給校長的一封信中，要求成立「第一紀調會」，並提出七項發生在 2004 年 8 月至 11 月期間，他認為是 *inappropriate* 和 *inacceptable* 的事件（見圖 7.1）。

在 07 年 6 月 18 日「解委會」第七次聆訊中，黃院長再確定該七項事件是「解委會」的調查範圍，其內容如下：

Just to give the members the background information which leads to the second CoE. Now, the Committee of Enquiry - that is, the first CoE – was set up upon my request in my letter dated 11 March 2005 to Mrs Karen Chan, the Director of Personnel. In that letter, I set out seven items of misconduct on the part of Mrs Lai, which I considered to be inappropriate and unacceptable. So, I would like to refer page -- members to page 1 to 2 of the bundle. So, therefore, it is not true that Mrs Lai has never been informed of the charges against her. This letter was also given to Mrs Lai before the commencement of the first CoE. There's no doubt that Mrs Lai was fully aware of the charges.

CTA 18/06/07 Transcript p5 L O-U

- (2)黃院長在 2004 年 8 月至 11 月該七項事件事發期間，從來沒有就事件向我指出任何「不可接受」或「不恰當」的地方。在 2004 年 11 月 12 日我和他會面時，他更向我肯定他已接受 N 導師的工作表現報告及 T 錄學員投訴 N 導師的報告。然而，在六個月後，即 05 年 3 月，黃院長竟然反過來說這些事件不可接受和不恰當。
- (3)從黃院長陳詞中可見，該「七項事件」是他認為是「行為不檢」(*misconduct*) 的事件，但卻沒有清楚指出我犯了什麼紀律規條。事實上，就上述七項事件，黃院長及「解委會」一直都無法指出事件所引來的後果，以及對校方做成的損害或損失，以至對我的專業職責產生了任何影響。因此，校方也不能說這七項事件反映我的 *inefficiency*。

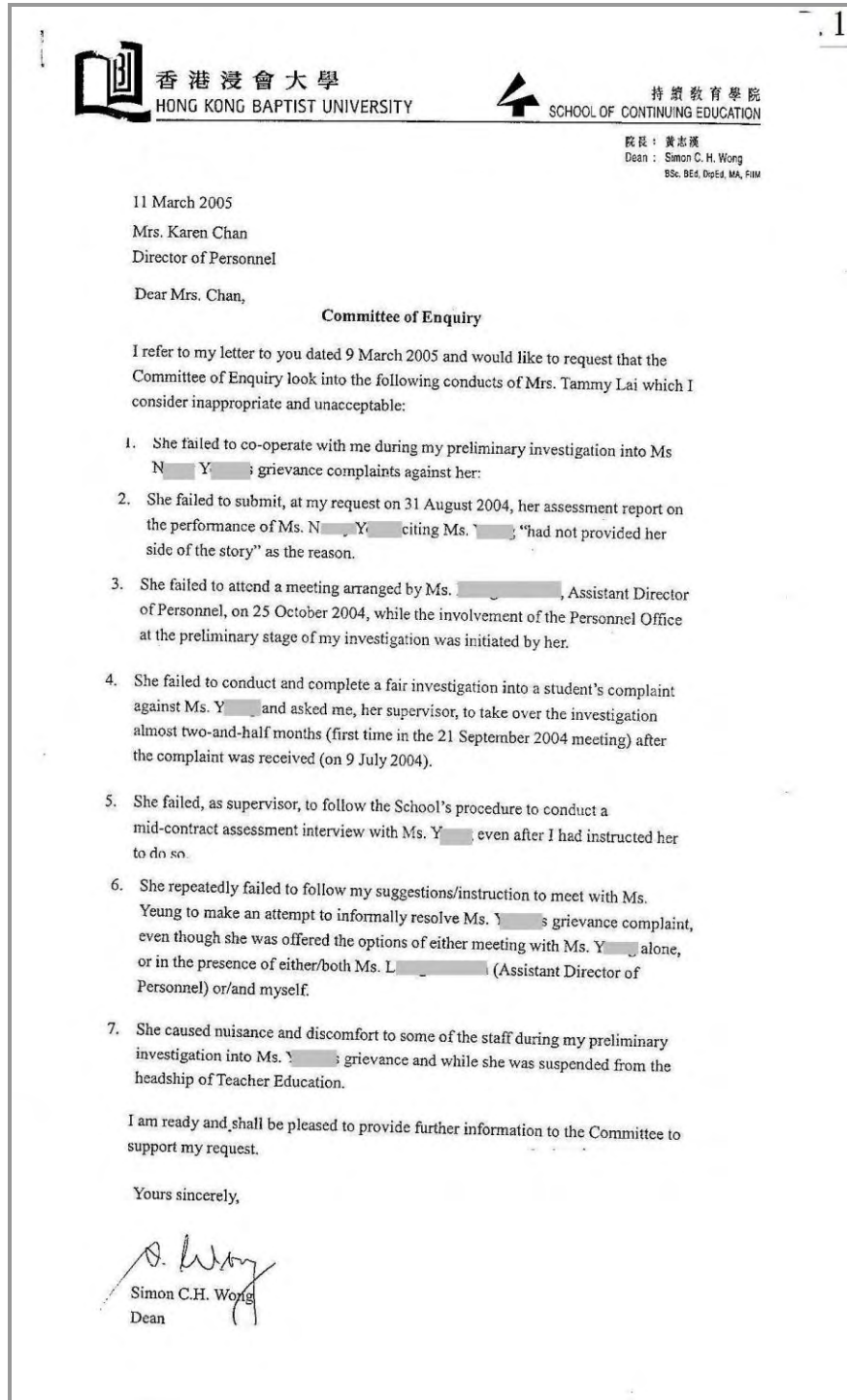


圖 7.1 黃院長在 2005 年 3 日呈交給校長的一封信提出七項事件



在「新二紀調會」聆訊中，我曾向李副校長提出同一問題，當時李副校長給我的答覆見圖 7.2。

**Nature of charge given in advance?**  
 T: 乜嘢既 misconduct?  
 A: 我地係一個既調查委員會。  
 T: 敢你調查 Dee 乜嘢?  
 A: 我調查就係有關呢個黃志漢院長提出的投訴，佢封信，係 3 月 11 日佢寫得 give out 佐一 dee incidence，佢果個投訴的基礎，我的主要是聽你的回應的，敢投先你問的問題，我哋呢個階段，就唔應該作答，我地對整件事有個了解，聽佐你所講的回應，先回應，到最後我哋有一個報告俾校長嘅，呢過就係我地呢個過程。

A: 我睇番黃志漢院長俾我地 2003 年 3 月 11 日俾我地的信，其實應該講得清楚 dee 係，俾 Karen Chan，佢就話希望特別委員有 7 個 conduct. Mrs. Lai 即係你，佢 consider inappropriate。敢果七樣嘢，投先係你果封信裏面，都講謹敢佐啦。我地就想睇下，對於 lai 方面 你有 Dee 乜嘢回應。  
 你投先直問我 Dee 問題，其實是過早問嘅，其實應該是聽完你的回應先，敢然後等我地報告校長果時，就會將我哋...即聽完你，問埋晒完所有証據之後，然後我地作出一個建議，然後呢我地對於呢方面既情況，然後，在呢方面有 Dee 意見呢，當時作出一決定。

圖 7.2 李副校長就我查詢我究竟犯了什麼紀律規條的回應

由於我的疑問一直得不到解答，因此我在「解委會」聆訊中作出以下的回應，並要求記錄備案：

委員會調查一些被指為不當行為，但怎樣不恰當，委員會不知，或者知而不告訴我，卻先要我講出在 2004 年 7 月至 10 月間督導一已呈辭嘅同事嘅工作事項細節，好讓調查委員會作結論，然後才告訴我指控是什麼。這是否公平？是否邏輯嘅程序？我就好比將我拉上法庭，法官話『你昨日做咗啲咩嘢？話畀法庭聽，法庭會指出你嘅罪名何在。』我真係有被清算同埋被迫害嘅感覺。

CTA 09/03/07 Transcript p35 L14-19

(3) 在「解委會」第七次的聆訊中，黃院長指出：

Now, the Committee of Enquiry – that is, the first CoE was set up upon my request in my letter dated 11 March 2005 to Mrs. Karen Chan, the Director of Personnel. In that letter, I set out seven items of misconduct on the part of Mrs. Lai, which I considered to be inappropriate and unacceptable. So, I would like to refer to page 1 to 2 of the bundle. So, therefore, it is not true that Mrs. Lai has never been informed of the Charges against her.

CTA 18/06/07 Transcript p 5 L P

黃院長指出我的「unacceptable conduct / Inappropriate Conduct」是七件事項，但仍沒有指出我就這七項事件違反了什麼紀律規條。直到我看到《解委會報告》，我才赫然發現，就該七項事件，我觸犯《解僱指引》5.2 項的規條竟然是：

- Insubordination( 查《解僱指引》中根本內沒有這樣的規條 ) and Refusal to perform her duties
- Willful non-compliance with reasonable requests from her supervisor
- Inefficiency

(4) 紀律調查委員會的成立，是因為僱員做了嚴重違反紀律的事，需要作出懲罰；假如查明未有違規，便應還僱員一個清白，這樣才算有公理、公義。校方和「解委會」未能指出我犯了什麼紀律規條，便先成立「紀律調查委員會」，再翻出僱員的陳年紀錄，以無限上綱上線的主觀指摘、缺乏理據和經不起邏輯辯證的指控，作為解僱我的理由，這樣未審先判，還算是申張公義嗎？

再者，在 2005 年 9 月至 2006 年 3 月期間，我已被大學懲罰——解除職務。但黃院長在「解委會」聆訊中，繼續把一些他已接受及肯定的事件翻出作調查，並對我嚴厲質詢。最後，「解委會」接受黃院長的虛假陳述，還剝奪我邀請證人出席聆訊的權利，指我違反紀律規條，行為不檢，需要解僱。黃院長列出七項事件作為我的「七宗罪」，而「解委會」的調查聆訊過程又完全欠缺公平、公正，這實在令我有種文革時代被批鬥的感覺。

## 討論議題(二)：什麼是「行為不檢」？職業可有保障？

(1) 黃院長在 2005 年 3 月 11 日第一次要求吳清輝校長成立「第一紀調會」時，黃院長只提出七項事件，並指這是 **Inappropriate and unacceptable conduct**.

在這七項事件中，第一項是黃院長的主觀批評，而第七項則是沒有事件或文件作佐證、無限上綱的指摘。至於第三項事件，則更有歧視殘疾人士之嫌。2004 年 10 月 25 日，我因病請假（見圖 7.3），不能出席早前已安排的會面。黃院長是我的上司，我所有病假申請都是經他批核的，但黃院長竟指我這次缺席會議是不恰當行為。



```
----- Original Message -----
From: <iho@hkbu.edu.hk>
To: <tlai@hkbu.edu.hk>
Sent: Tuesday, November 09, 2004 4:31 PM
Subject: Leave Reply (Lai, Tammy C F)

> Name of Staff : Lai, Tammy C F (黎黃翠芳)
> Post : HTE
> Dept/Office : SCE (持續教育學院)
>
>
> Period of Sick Leave Taken (申請之病假) :
> Full-Pay Sick Leave (全薪病假) - From (由) 2004/10/25AM To (至)
2004/10/25PM : 1.00 day(s) (日)
> Half-Pay Sick Leave (半薪病假) - From (由) 2004/11/01AM To (至)
2004/11/01AM : 0.50 day(s) (日)
>
```

圖 7.3 我在 2004 年 10 月 25 日因病未能出席會議

吳清輝校長、人事部主任、前副校長莫民雄、李副校長、以至「人委會」主席黃律師，收到上述七項指控後，竟接納這是 *inappropriate and unacceptable conduct*，嚴重違反紀律規條 (*misconduct*)，並成立「紀調會」，浪費公帑。

- (2) 2005 年 8 月，我接到校方就「第一紀調會」的調查結果向我發出的訓誡信，信中要求我在 2005 年 9 月繼續解除職務，並撰寫「僱員發展計劃」，在解除職務期間自費進修。

由於我接到訓誡信時已是 8 月初，所有大專院校的課程已截止收生，於是我向校方要求順延解除職務時段到 2006 年 1 月，好讓我能報讀開始招生的高等院校課程，但被校方拒絕。期間，我依「人事部」推介，報讀坊間的短期課程。由於這些課程不經常開辦，很難把解除職務的整整六個月填滿。另外，我也依照李副校長的指示，要求與黃院長會面，接受輔導，但也被拒絕。校方在沒有給予我充足時間和支援下，要我在解除職務期間自費進修，但最後竟然指我的「僱員發展計劃」*inadequate*。

- (3) 2005 年 11 月，黃院長再次要求吳清輝校長成立「第二次調查委員會」，考慮解僱我（見圖 7.4）。而這次黃院長就我「行為不檢」的指控提出的事件是：

- 我不接受「第一紀調會」的調查結果；
- 我沒有撰寫「僱員發展計劃書」。

I refer to Mrs. Tammy Lai's letter (undated) received on 10 August 2005 which was copied to you. In her letter, Mrs. Lai clearly indicated that she did not consider or accept that the finding(s) of the CoE was/were valid or substantiated even though she would seek further counsel from me on how she would undertake staff development activities as instructed.

Subsequently, Mrs. Lai was repeatedly advised by the VPAS in his letters dated 16 August 2005, 5 September 2005, 14 September 2005, 26 September 2005 and 20 October 2005 that it was on the basis of the findings of the CoE that Mrs. Lai was required to take a period of development leave and that the University could not accept her position that on the one hand, she did not accept the findings and recommendations of the CoE and on the other hand, was making plan to take the development leave. Unfortunately, Mrs. Lai still maintained her position that she did not accept finding(s) of the CoE as of today. Moreover, she has not submitted any proposed staff development plan to me in compliance with the recommendations of the CoE.

I am greatly disappointed by Mrs. Lai's behaviour and conduct and I am writing to request that in accordance with paragraph 5 of the Policy Guidelines & Procedures on Removal from Appointment of Substantiated Academic & equivalent Administrative Staff on Terms of Service A, a CoE be set up to consider Mrs. Lai's removal from appointment on the ground of her misconduct.

圖 7.4 黃院長要求成立「第二次紀律調查委員會」的理由

我被人無理地強加罪名和施以懲罰，自然有權提出反對和申冤。但原來被人強拉入獄，在獄中呼喊自己是清白的，也是「行為不檢」，需要加重罪名，被判處死刑！我在 2005 年 8 月收到訓誡信後，已依指示「服刑」，並撰寫了「僱員發展計劃書」，但黃院長竟還指我沒有撰寫該份計劃書。但最令人費解的是，吳清輝校長、「人事部」主任、李副校長竟接納以上兩個理由，指我「行為不檢」，並成立「第二次紀律調查委員會」來解僱我，再次浪費公帑。

(4) 2006 年 5 月，我向法庭申請禁制令，成功禁制校方就「第二紀調會」繼續聆訊。而校方在 2006 年 11 月的司法覆核中，向法庭提出庭外和解，並承諾：

- 「第一紀調會」的決定無效；
- 校方於 2005 年 8 月 3 日的信件中通知我校長解僱我的決定無效。

就校方指控我「行為不檢」，成立「第二次紀律調查委員會」，我成功向法





庭申請禁制令，而校方也要求庭外和解和作出承諾，可見校方對我的指控根本不成立和欠缺理據。

- (5) 整個過程令人最不解的是，為什麼浸會大學可以利用黃院長提出的這些理由，指控我「misconduct」，更接納黃院長的要求，成立「第二次紀律調查委會」來解僱我。究竟浸大管理階層是怎樣界定「行為不檢」的呢？
- (6) 校方為求解僱我，不斷找我的錯處，甚至接納謊言和虛假陳述作為指控我的佐證，這不但反映浸大的行政水平，更令人擔心的是，員工的職業是否受到保障？校方是否可以隨時引用任何事件，冠以「行為不檢」的罪名，然後把員工解僱？

### 討論議題(三)：是申訴還是蜚短流長？

(1) 我在浸大工作十年，對於投訴事件的處理，我一向有以下的原則：

- 不記名或匿名的投訴，我是不會處理的。我認為投訴人必須為自己的言行負責。不具名的投訴，是不負責任和不專業的行為。
- 投訴的內容應該對事不對人。凡是對投訴者進行抹黑或作人身攻擊的，對人不對事的投訴，我是不會處理的，因為這樣會浪費我的專業時間和公帑。
- 凡是口頭投訴、拒絕披露自己名字的投訴，我認為只能視作「小報告」，是不負責任的蜚短流長。而我處理的方法，是要他們把投訴用白紙黑字負責任地寫下來，好讓我向被投訴者跟進，調查被投訴者是否作了違規的事情。如果投訴成立的話，我才對被投訴者作出懲罰。

(2) 但校方又是怎樣處理有關我的投訴？讓我們一起看看：

- 過去十年，N 導師的投訴是我清楚知道的唯一投訴我的個案。
- 2003 年底，我的另一名下屬 A 導師離職後，黃院長才對我說 A 導師向他（口頭）「投訴」我，說我「趕她走」，所以他已向 A 導師發放她本來不應領取的約滿酬金。但黃院長從沒有告訴我，到底 A 導師投訴我做了什麼違規事件，足以令他決定向她發放該筆酬金。



- 到了 2004 年 8 月底，黃院長又向我說，另一已呈交辭職信的下屬 N 導師向他（口頭）投訴我，說我「趕她走」，所以她要求黃院長發放她不應領取的約滿酬金。我立刻請 N 導師將她的申訴負責任地用白紙黑字寫下來，好讓我能跟進。在我還沒有看到這封投訴信副本，未能作有意義的回應前，黃院長便說投訴成立。
- 其後，我看到 N 導師的投訴信時，才發現信內作了許多虛假陳述，而且大部分是她對我的負面批評和人身攻擊，沒有提出實質的證據。但黃院長卻說投訴成立，並指控我 unprofessional。
- 一向以來，我對自己的工作都有嚴格而高度的要求，對我的下屬亦是本著平和而公正態度與她們相處；對於不恰當的事情，我會嚴肅、認真、公平、公正地處理。一些別有用心或工作表現不合乎大學標準的下屬，對於我有所不滿，這是可以理解的。他們在我背後向黃院長「打小報告」，我亦無法阻止。
- 我以為黃院長及大學的管理階層都是專業、德高望重的教育家，相信他們會和我一樣討厭「小報告」，懂得分辨是非黑白。但結果卻是，他們竟然對「小報告」深信不疑，完全不分青紅皂白，便根據一些片面之詞對我作出指控。讓我們看看浸大這高等學府在 2006 年 12 月 1 日的新聞稿中就 N 導師的投訴如何抹黑我。

浸大持續教育學院在過去數年，接到多位黎黃翠芳下屬對她的管理手法的投訴，持續教育學院院長曾多次邀約黎太與投訴的下屬見面，但都遭她拒絕。院長認為事態嚴重，要求大學調查……

浸大傳訊公關處 2006 年 12 月 1 日的新聞稿(1)



## 討論議題(四)：這樣處理投訴合理嗎？

- (1) 在「第一次紀調會」聆訊中，莫民雄前副校長曾邀請我的八名下屬會面，請她們提出對我的個人意見，並承諾她們所說的話將絕對保密。而校方也在沒有讓我知道這些下屬報告了什麼、「第一次紀調會」的秘書記錄了什麼、更沒有給我回應機會的情況下，便指控我的管理風格不善，投訴成立。

……要求大學調查，大學於是根據既定程序，成立獨立委員會（即第一次調查委員會）展開調查。調查委員會為求公允，會見了其他持續教育學院的同事和有關人士，以作全面了解。委員會最後提交報告，認為投訴成立……

浸大傳訊公關處 2006 年 12 月 1 日的新聞稿(2)

為什麼校方能夠在沒有讓我知道會面內容，也沒有給我回應機會的情況下，便說投訴成立，還聲稱這樣做是「全面了解」、「為求公允」？

- (2) 在我向法庭申請司法覆核「第一紀調會」的決定的聆訊中，法庭與我的代表律師（Mr. Dykes）有這樣的對話：

Court: The committee took into account allegations made by Mr. Wong about previous complaints and evidence from the eight witnesses about previous matters, none of which was really made know to her.

Mr. Dykes: That's right.

Court: And so in that sense there was unfairnesses. She didn't really have any opportunity to deal with it.

Mr. Dykes: Yes, that being taken into account in the final determination, that's unfairness.

Court: Right. In that I am sympathetic to your argument, Mr. Dykes, ...

List No 50 of 2006 Court transcript dated 27/10/06 p25 L G to O

可見，法庭也認為校方的做法不公平，並且對我表示同情。其後，法庭與校方代表 Mr. Fung 有以下的對話：

Court: What I am thinking is, that the university obviously will be concerned to be seen as fair as possible.

Mr. Fung: Of course.

Court: ... to its employees, and given indications of the court's thinking on certain matters, the university may want, during the short break, and this is why I'm a short break for you to take instructions to take certain matters on board and it may be, it may possibly be that matters can be resolved amicably without the court having to make any particular conclusion.

List No 50 of 2006 Court transcript dated 27/10/06 Page 30 LQ to S

- (3) 無論正式或非正式地解決申訴，被投訴者應有機會清楚了解投訴細節，並有時間預備相關的資料，然後作出有意義的回應，才可以解決問題，這亦是投訴者的基本權利。法庭對此亦有了清晰的確認，可見我要求黃院長給我看所有檔案，讓我先了解投訴的細節才與 N 導師會面，是合情合理的要求。
- (4) 黃院長沒有給我看投訴信，以作有意義的回應，便說投訴成立，這些在報告中卻隻字不提。《解委會報告》明顯只是選擇性地把一些有利其解僱決定的內容寫出來，並沒有公平處理這件事。
- (5) 黃院長是 N 導師投訴我的事件中的調查員，他不讓我了解指控的詳細內容，又拒絕提供投訴信副本，便強要我先與投訴人會面，這種未理解背景背景的會面，又如何能解決 N 導師的投訴？在處理 N 導師對我的投訴中，黃院長是明顯失職！

## 討論議題(五)：學術自由得到維護嗎？

- (1) 在 2007 年「解委會」第八次聆訊中，李兆銓副校長有這樣的訓示：

上司同理下屬，可以有唔同嘅意見嘅，就可以就住件事，就係以事論事，但係下屬响表達過意見之後，佢就應該按照上司嘅合理要求或者指示去執行佢嘅工作。

CTA 20/8/07 Transcript p9 L.LM

- (2) 2008 年 3 月，校方正式解僱我，理由是：

Mrs. Lai acts and her willful non-compliance with reasonable requests from her supervisor amounted to misconduct and inefficiency on her part.

CTA Report P9 Paragraph 21

Mrs. Lai's refusal to comply with the reasonable instructions of Dean Wong in handling the incidents related to NY involved insubordination and refusal to perform her duties and this amounted to misconduct on her part.

CTA Report P7 Paragraph 19(A)(e)

- (3) 在我被解僱的個案中，我的上司黃院長在沒有給我閱讀及回應一封投訴我的信的情況下，對我說投訴成立，對我即時展開懲罰，並要我與投訴人 N 導師會面，以解決她的申訴。但黃院長要求我在沒有閱讀及理解投訴事宜之前，便與 N 會面以解決她的申訴，這又算是「合理要求」嗎？



- (4)更甚的是，我後來已按上述的要求，向投訴人發出電郵，邀請她會面，只是她一直不回應，何以校方仍指控我「不服從上司指令」？
- (5)按常理，任何上司都不會向下屬發出他自己認為「不合理」的工作指令，故此，以上李副校長的訓示便可以理解為：在浸會大學，凡是上司的指令，你都必須執行，雖然你可以持不同意見，但在陳述了你的意見後，你還是要執行指令，否則你就是「不服從上司指令」，而結果就是被解僱。
- (6)作為一所高等學府，我們鼓勵批判思維，為思想上的探索、實驗和創新，營造有利的氣氛，這樣我們才可以各展所長，才有新的研究成果和新的知識。這樣的自由探索和批判精神，不單是管理階層所有，也應該是全體教職員都擁有的。如果不執行上司指令，就是 **misconduct**，就要被解僱，如果下屬不同意上司的做法，只能提出意見，最終必須執行，否則要受處分，那麼，校園內還有自由探索和批判精神嗎？這訓示如套用到從事學術研究的同事身上（有關解僱政策文件適用於 **Term A** 及 **Academic Staff**），學術自由豈非受到干擾？
- (7)到底李兆銓副校長在「解僱委員會」對大學專業同工發出的訓令，是否大學的政策？希望浸大校監曾特首、校董會主席王英偉、各校董會成員、「解僱委員會」主席黃英豪律師、吳清輝校長等，能夠調查、澄清及回應這個問題。

## 討論議題(六)：誰不服從上司指令？

《解委會報告》指我「不服從上司指令」(insubordination)，這令我憶起兩個我親身經歷的個案，在這裏和大家一起反思。

### ■ 個案一

2005年8月1日，我接到李副校長給我的訓誡信，副本給黃院長。李副校長在信中對黃院長有這樣的要求（圖 7.5）：

In this regard, it is expected that you should discuss and agree with your Dean by 15<sup>th</sup> August 2005 on how you would undertake the aforesaid staff development activities during the period of leave. The actions taken to suspend you from all your duties in the Teacher Education Division/SCE will be brought to a close upon the conclusion of your staff development leave and the fulfillment of your staff development plan.

圖 7.5：2005年8月3日李副校給我的訓誡信

李副校長要求黃院長在 2005 年 8 月 15 日前，與我商討決定有關撰寫「僱員發展計劃書」事宜，為我提供輔導。我於是立刻呈交了「僱員發展計劃書」，並與黃院長秘書跟進，要求與黃院長會面。豈料我卻收到黃院長來函，拒絕與我會面（圖 7.6）。

development leave. You were also informed that your proposal for staff development leave was considered inadequate and you were asked to strengthen the plan before proceeding to discuss it with me. In this connection, I consider reading a more detailed and substantial plan from you necessary before a meeting with you can be scheduled. However, please do advise my Secretary if your proposed appointment with me is intended for other purposes.

圖 7.6：2005 年 8 月 17 日黃院長給我的信件

到了 2005 年 11 月，黃院長以我未能呈交「僱員發展計劃書」為理由，向吳校長要求成立「第一紀調會」以解僱我。

在這件事中，黃院長沒有依從李副校長的指示和我會面，這不是「不服從上司指令」的最佳例子嗎？後來黃院長又提出要成立「第二次紀律調查委員會」，浪費公帑，這不正是「不服從上司指令」對大學造成嚴重損害的一例嗎？

## ■ 個案二

在我接到「第一紀調會」的訓誡信後，我覺得該會的調查過程極不公平，便向當時的校董會主席鄭慕智律師申訴。鄭慕智律師得悉校方已成立「第二紀調會」，便回信給我，副本交「第二調會主席」李副校長（圖 7.7）。

3. As this CoE will soon convene its meeting, I think it is only proper for your comments to be referred to this CoE for its careful consideration. I trust that with conscientious efforts from all involved parties, the matter will be resolved to the mutual benefit of your goodself and the University.

圖 7.7：2005 年 11 月 22 日鄭慕智律師的回信

鄭慕智律師在信中，指我的申訴會得到「紀調會」的小心考慮。2005 年 12 月 15 日，鄭慕智律師再次來函，指「紀調會」會小心商議我的申訴（圖 7.8）。

4. As a CoE has already been set up to look into your case, I hope to have your understanding that it would be proper for me to refer your comments, which were written to me dated 11 and 15 November 2005 respectively to the CoE for its careful deliberation.

圖 7.8 2005 年 12 月 15 日鄭慕智律師的再次來函





在 2006 年 4 月 3 日的「第二紀調會」聆訊上，我就鄭慕智律師的回信，請求李副校長小心商議（careful deliberation）有關我對「第一紀調會」的申訴，李副校長竟拒絕商議，並說鄭慕智律師的指示純粹是他的個人意見（圖 7.9）。

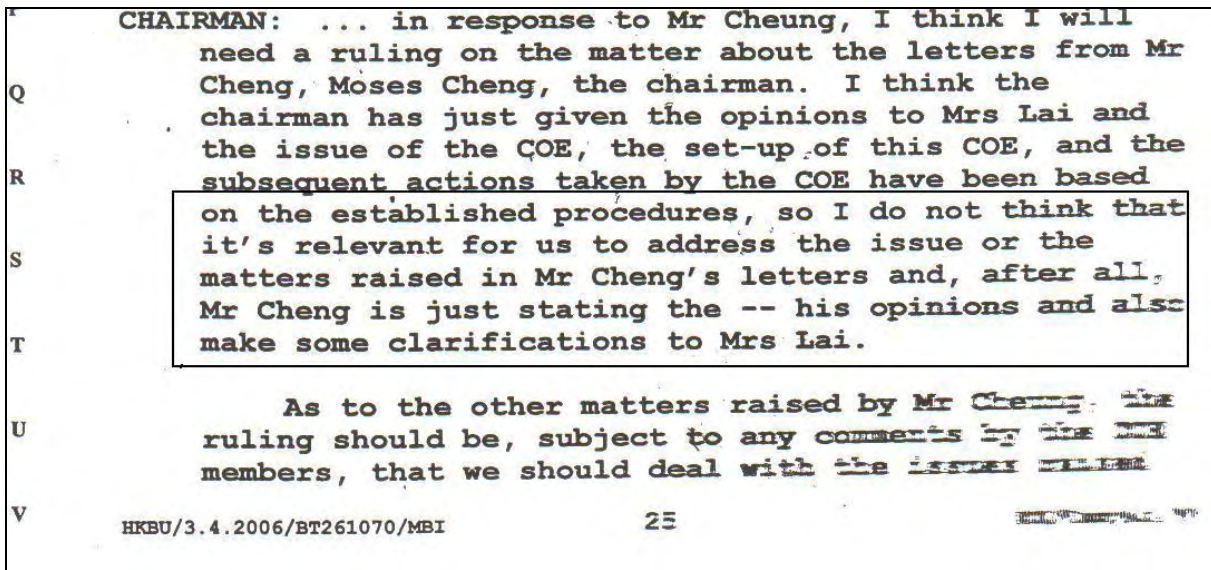


圖 7.9：2006 年 4 月 3 日，李副校長對鄭慕志律師要求小心商議的回應

聽罷李副校長的回應，我終於明白到，有關我對浸大在「第一紀調會」的不公平裁決的申訴，校方是不會處理的，於是我唯有仰賴香港的司法程序，於 2006 年 5 月，向法庭提出司法覆核。法庭亦接納了我的申請，司法覆核「第一紀調會」的決定。

而在司法覆核聆訊中途，浸大突然提出庭外和解。和解條件中有關「第一紀調會」的決定包括：

- 第一紀調會的決定無效；
- 校方於 2005 年 8 月 3 日的信件中有關校長解僱我的決定無效。

在同年 10 月，法庭頒令是次司法覆核申請所需的訴訟費，全數由浸大支付，而浸大亦須履行以上條款。

假如李副校長當日能聽從校董會主席鄭慕智律師的指示，肯小心商議（careful deliberation）我就「第一紀調會」決定的申訴，浸大便毋須浪費公帑，支付龐大的訴訟費用。這不正是「不服從上司指令」而對大學造成嚴重損害的另一例子嗎？再者，影響大學聲譽的是管理階層，而不是將事件實情向法庭要求裁決的申訴人。這簡單的道理，相信吳清輝校長是有能力明白的罷！

上述兩個個案正是「不服從上司指令」最佳例子。下表比較了黃院長、李副校長和我的個案，你會看到，黃院長和李副校長的確因「不服從上司指令」

而引發了極嚴重的後果，而我的所謂「不服從上司指令」指控，卻沒有引發任何嚴重後果，但三者承受的結果卻有天淵之別。這樣的差異對待，對我公平嗎？

### 三個個案的比較

	個案一	個案二	個案三
指令人	黃院長	李副校長	校董會主席
下屬	黃翠芳	黃院長	李副校長
指令	與投訴人見面	與下屬商議僱員發展計劃書	小心商議第一次紀調會的事宜
指令是否合理	沒有將投訴信副本交與被投訴者，便說投訴成立，並要求被投訴者見投訴人	相信李副校長的指令是合理的	相信校董會主席的指令是合理的
下屬回應	要先看投訴信，才可了解投訴的內容	沒有	指鄭慕智律師的指示是他的個人意見
執行指令	已邀請投訴人會面	沒有執行	沒有執行
沒有執行指令引發的後果	沒有任何後果	黃院長因我呈交的「僱員發展計劃書」inadequate而要求成立「第二紀調會」以解僱我，虛耗公帑	申訴人要仰賴香港的司法程序以申訴校方不公平對待員工，校方要負責有關法律訴訟費用
校方決定	因不服從指令而被解僱	沒有任何後果	沒有任何後果





## 第八章 解委會的聆訊過程



在整件解僱事件中，「解僱委員會」(Committee of Termination of Appointment, CTA) 作出的解僱決定，是基於黃志漢院長的供詞和呈交的文件。因此，黃院長說話的可信性，以至「解委會」處理事件是否合法、合理，便成為最終解僱我的決定是否適當的關鍵。這一章我將探討「解委會」的成立和處理事件的手法，我會在第九章從不同角度探討黃院長的供詞。我更會展示相關報告、文件及對話的錄音謄本等，希望能在這裏和讀者一起分析和反思這事件。

《解委會報告》全文共有十頁，有關聆訊過程(Hearing Process)部分共五頁。我把《解委會報告》全文內聆訊部分的原文放在本章右頁，左頁則是事件真相的剖析和我的回應。

我在文中提及的事件，都有電郵、備忘、信件或文件作佐證，請參閱相關章節的內容。

在整件事件中，我察覺到一些特別而且具有深遠意義的問題，值得我們深入思考，我會把這些問題放在下一章和大家一起探討。



## 1. 公開聆訊要求被拒

校方是於 2007 年 3 月成立「解僱委員會」的。當「解委會」開始聆訊時，我曾要求主席黃英豪律師進行公開聆訊，但遭黃律師拒絕。其後，黃律師承諾這不是秘密會議，日後聆訊完畢後，我們可以把事件公開。以下是報告中有關該段對話的錄音謄本（報告第 3 頁第 7 段）：

因為確實對學校嚟講都係極之少有，咁我係了解到呢，即係可能外界，特別係校園裏面，係有一啲嘅聲音呢，係想即係聽到呢度裏面嘅一啲嘅結果。……呢一個recording，呢個transcript 呢，如果萬一，即係將來係係某一啲嘅情況下係……係可以call 番出嚟嘛，係作為即係一個某一啲證據，咁所以呢，實際就有話所謂即係保密呀，或者秘密會議呢個。

CTA 09/03/07 Transcript p4 L7-15

咁因為，因為香港即係社會上呢，就即係呢個絕對唔係秘密會議嚟嘅，……係一個next process呢，counsel都可能call番出嚟，……就想即係呢度裏面嘅資料公開。

CTA 09/03/07 Transcript p5 L12-19

在聆訊開始時，主席黃律師亦有為會議過程進行錄音。就這兩點，我當時感到非常欣慰，並期望這個「解委會」能夠為我討回公道，為浸會大學這所「守護及彰顯公平、公正、誠信這些核心價值」的高等學府的聲譽作出努力。

## 2. 「解委會」成員身分的轉變

對「解委會」在這件事件中擔當的角色和發揮的功能，我是充滿期待的。我期望「解委會」能夠以公平、公正為原則，查明事件真相，還我公道，挽回浸大的聲譽。但在「解委會」聆訊的過程中，我已發現解委會成員的身分已有令人質疑之處。

根據《解僱指引》( *Policy Guidelines* )，「解委會」成員應包括校董會屬下的「人事委員會」（下稱「人委會」）內的五位成員，而這五位「人委會」成員中，其中兩位必須為非大學僱員 ( layman )。下面是《解僱指引》中的有關條文（詳細條文見附件(一)）：

HONG KONG BAPTIST UNIVERSITY  
Personnel Committee of Council  
Committee of Termination of Appointment  
A Report on Mrs. Tammy Lai

## BACKGROUND

- 1 Under the University's Term's of Service for Academic & Equivalent Administrative Staff (Terms of Service A"), Clause 1.3 provides that "a substantiated appointee may be removed from appointment on grounds of misconduct, inefficiency or other good causes by the Committee on Termination of Appointments, to be formed upon the recommendation of the President & Vice-Chancellor, and as constituted by the Chairman of the Personnel Committee of Council, comprising 5 members of the Personnel Committee (of whom 2 must be lay members) and to be chaired by one of the lay members.
- 2 In February 2007, the Committee on Termination of Appointment (CTA) was formed in response to a recommendation made by the President & Vice-Chancellor ("P/VC") to the Chairman of the Personnel Committee ("PC") of Council in a letter dated 5 February 2007, to investigate into the case of Mrs. Tammy Lai ("Mrs. Lai") of the School of Continuing Education (SCE) and to consider if Mrs. Lai should be removed from appointment in accordance with Clause 16.3 of the relevant Terms of Service A.
- 3 The recommendation of the P/VC was based on a Report (attached at Annex 1) presented to him from a Committee of Enquiry ("CoE") set up in November 2006 to investigate into the conduct of Mrs. Lai, upon the request of Dr. (Hon) Simon Wong ("Dean Wong"), Dean of School of Continuing Education ("SCE"), due to complaints received from Ms. N, Senior Lecturer in Teacher Education Division. On the basis of the findings and analysis presented in the CoE Report, the P/VC agreed that there was adequate evidences in support of making a recommendation to initiate the process of removal of appointment of Mrs. Lai in accordance with Clause 16.3 of the Terms of Service A and the Policy Guidelines & Procedures Governing the Removal from Appointment of Substantiated Academic and Equivalent Administrative Staff ("Policy Guidelines").

The CTA membership as, constituted by the Chairman of PC, is as follows:

The Committee of Termination of Appointment shall be constituted by the chairman of the Personnel Committee of Council, comprising 5 members of the Personnel Committee of which at least 2 must be chaired by one of the layman.

《解僱指引》第6.1項

在 2007 年 3 月「解委會」開始聆訊時，馮美基女士以校董會成員身分被委任為「人委會」成員，然後再以「人委會」成員身分，獲委任為「解委會」其中一位非浸大僱員的成員。

馮校董的校董會成員身分在 2007 年年底屆滿，意即自 2007 年底起，馮女士再不能以校董會成員身分出任校董會屬下的「人委會」，亦不能以「人委會」成員身分出席「解委會」。而根據 2007 年 12 月 24 日浸會大學網頁上所載資料，馮女士則為大學員工。以此推論，在 2008 年 3 月 4 日所簽署的《解委會報告》中，簽署的成員就只有黃英豪律師是唯一的非浸大員工。那麼，這份違反《解僱指引》規定的報告又是否有效？

2008 年 4 月 13 日，我向校董會主席王英偉先生以書面提出以上疑問。翌日，有關網上公布即被改動，指出校董會是根據 *Ordinance 18(1)* 委任馮女士及李教授為「人委會」成員的。而在三個月後，根據 2008 年 7 月 7 日的大學網頁所載，馮女士和李教授已非「人委會」的成員。

馮女士和李教授作為「解委會」的主要成員，其身分的轉變影響了「解委會」的合法性，但在 2008 年 3 月 4 日簽署的《解委會報告》中，對於委員會成員的身分及有關轉變竟然隻字不提（見《解委會報告》第 2 頁），究竟是無心之失，還是存心隱瞞？

### 3. 究竟誰才是「解委會」成員？

除了成員身分隨時轉變，令人質疑「解委會」的合法性外，「解委會」的成員數目也令人產生疑問（報告第 3 頁第 7 段結尾部分）。

根據《解僱指引》，「解委會」成員共有五名，以下為有關條文：

The Committee of Termination of Appointment shall be constituted by the chairman of the Personnel Committee of Council, comprising 5 members of the Personnel Committee of which at least 2 must be chaired by one of the layman.

《解僱指引》第6.1項

Chairman: Dr. Kennedy WONG, Member of Council and Deputy Chairman of PC  
Member: Ms. May FUNG, Member of PC  
Prof. Albert Lee, Member of PC and Chair Professor of Department of Chemistry  
Prof. LEUNG Mee Lee, Member of Council and PC and Professor of Department of Physical Education  
Prof. LIU Liang, Member of Council and PC and Dean of Chinese Medicine  
Secretary: Ms. Alice CHU, Assistant Director of Personnel

## I. THE HEARING PROCESS

5. CTA commenced hearing of the case on 9 March 2007. In accordance with the procedures as described under Paragraph 6 of the Policy Guidelines, Mrs. Lai was informed in writing on 9 February 2007 allegations made against her as set out in the CoE Report, her right to appear before CTA, to present her own defence in person, and to call witnesses, In accordance with the Policy Guidelines, Mrs. Lai was invited to provide any evidences and names of the witnesses intended to be called to the CTA Secretary on or before 1 March 2007, i.e. 7 working days before the CTA meeting. As as 1 March 2007, CTA had not received any notification from Mrs. Lai about her intention to call witnesses, nor received names of any witnesses from her.. Neither had the University notified CTA of their intention to call witnesses.
6. Both Mrs. Lai and the University had submitted documentary evidences to CTA. In accordance with the Policy Guidelines, evidences should be submitted to CTA 7 working days before the meeting, i.e. on or before 1 March 2007. Lists of documents submitted by Mrs. Lai and the University are set out in Annex 2. It can be seen in Annex 2 that in addition to admitting evidences submitted in accordance with the Policy Guidelines, CTA had also accepted submission of evidences out of time by the parties. This is because most of the documentary evidences which were submitted by the parties out of time had previously been submitted to the CoE, and these documentary evidences were not new evidences which were caught the other party by surprise. Accordingly, the submission of those evidences out of time would not prejudice any party, and the CTA decided to accept those submissions out of time.
7. CTA conducted 13 hearing sessions (comprising 15 half-day sessions of average about 3 hours duration) during the period from 9 March to 5 November 2007. Mrs. Lai and Mr. Andy Lee (“Mr. Lee”), Vice-President (Administration) & Secretary and Chairman of CoE and Dean Wong attended the above hearing sessions. All hearing sessions were taped-recorded, with transcripts prepared by independent professional service providers.

至於李兆銓副校長在「解委會」的身分，《解僱指引》亦有以下的規定：

The Chairman of the Committee of Enquiry /the President & Vice-Chancellor, as the case may be, shall be responsible for preparing evidences of the case in question and may call any witnesses. Evidences and names of the witnesses to

《解僱指引》第6.2.5項

由此可見，李副校長作為「**新**第二紀調會」的主席，本身並非「解委會」的成員。他應該負責陳述指控，呈交文件，而不是參與調查和聆訊。但在「解委會」聆訊中，李副校長卻出席所有聆訊。這不禁令人質疑，到底李副校長在「解委會」的身分是什麼？為什麼「解委會」秘書可以將所有檔案、錄音謄本、溝通備忘副本交與李副校長？

除了李副校長外，全程出席聆訊的還有黃志漢院長。黃院長在「解委會」的角色是證人，負責回答「解委會」成員的問題，他更曾被指出他的陳詞中的謊言。既然黃院長不是「解委會」成員，為什麼「解委會」秘書會將所有檔案、錄音謄本、溝通備忘副本交與黃院長？到底黃院長的身分是什麼？為什麼作為一位證人，卻可以得到「解委會」的所有檔案呢？

以上有關「解委會」成員的質疑，實在令人懷疑，整個「解委會」根本就是別有內情，或未審先判。這更令人質疑，解僱的聆訊過程和決定，是否早已存在不公平、不公正的元素。



### 討論議題(七)

人事委員會成員身分可否隨時改動？

## 4. 以無關的文件作出指控

「解委會」的成立，令我滿以為校方會更公正地處理這次事件，並會兌現庭外和解的承諾，重新公平、公正地展開調查。但結果卻發現，所謂聆訊和調查只是舊酒新瓶，我看到的，仍然是一些無關的文件和無力的指控。

在2006年底，法庭「司法覆核」完結後，校方雖然以承諾「第一紀調會」的決定無效作為庭外和解的條件，但事後卻沒有給我復職。相反，黃院長卻要求成立「**新**第二紀調會」。

Transcripts of all hearing sessions were provided to Mrs. Lai, Mr. Lee and Dean Wong in about 3 to 12 days after each hearing session.

8. Mrs. Lee and Dean Wong presented their case on 9 March 2007, followed by Mrs. Lai who presented on the same day, and continued on 22 March, 16 April, 14 & 25 May and 8 June. Neither the University nor Mrs. Lai called any witnesses at the conclusion of the meeting on 8 June or at any time before that. The University then made their final submission on 18 June and 20 August (from 3:19 pm to 4:44 pm.) and, the University's case was thereby concluded. Mrs. Lai started her final submission at about 4:56 p.m. and on 20 August (from 3:19 p.m. to 4:40 p.m.), and the University's case was thereby concluded. Mrs. Lai started her final submission at about 4:56 p.m. on 20 August, and continued on 27 August, 28 & 29 September, 15 October and 5 November. Detailed schedule of CTA hearing is set out in Annex 3.
9. At the hearing session held on 15 October 2007, Mrs. Lai informed the CTA that she would still need 12 more hours to finish her final presentation on the case. A hearing session originally scheduled to be held on 16 October 2007 had been called off upon request from Mrs. Lai who presented a medical advice from her doctor stating that *'it is not appropriate for her to attend activities like hearing for the time being'*. Taking into account Mrs. Lai's said request made at the hearing session held on 15 October 2007 for 12 more hours, further hearing sessions were then scheduled for the whole day of 5 & 6 November 2007. Mrs. Lai attended the hearing session on 5 November 2007 and presented to CTA another medical advice from her doctor stating that *'she is not fit to attend hearing for the coming two weeks'*. The Chairman of CTA had suggested adjourned the hearing on the basis of the medical advice, but Mrs. Lai decided to continue with her presentation and declared that she would accept full responsibility for doing so against advice from her doctor. Mrs. Lai continued to make her final submission until 11:30a.m. and then requested to adjourn the hearing. CTA decided to accommodate her request. The morning session was adjourned at 11:33 a.m. Further hearing sessions originally scheduled for the afternoon of 5 November and for the morning and afternoon of 6 November 2007 were called off upon Mrs. Lai's request.
10. Taking into account the fact that the hearing on the case had entered the final submission stage, and the fact that the University had closed its case, CTA decided to invite Mrs. Lai to make her final submission in writing. In making this decision, CTA considered that Mrs. Lai was well capable of making written presentation, as evidenced by written opening skeleton submission provided by her to CTA on 9 March 2007 (see Annex 2), and that it would be an appropriate arrangement for her given her health condition then as advised by her medical doctor. As the University had already completed their final submission and did not intend to respond to Mrs. Lai's final submission, CTA considered that the arrangement of written final submission would not prejudice either party.

在 2006 年底「**新**第二紀調會」開始時，黃院長就兩年多前，即 2004 年 7 月到 10 月發生、他認為是 *inappropriate* 及 *unacceptable conduct* 的七項事件，提交了四十份文件，但這些文件都是與該七項事件完全沒有關係的。

及至 2007 年 3 月成立的「解委會」，亦只是建基於「**新**第二紀調會」的報告而作出調查和聆訊，而調查的事件及範圍，仍然是「**新**第二紀調會」所述的七項事件。

與「**新**第二紀調會」的情況一樣，黃院長及李副校長仍然沒有在「解委會」中指出哪一份文件是哪一項指控的佐證。假如他們有充分理據指控我，為什麼仍然未能明確針對某項指控提出佐證？難道是黃院長及李副校長，以至「解委會」成員，都不知道我違反了哪一項紀律規條，因此找不到相關的證據？

事實上，黃院長呈交的所謂「證據」，即該四十份文件，連同其他二百多頁文件，也是直至「解委會」第二次聆訊後才交到我手中。當我細閱《解委會報告》時，才在第 2 頁第 6 段結尾發現有這樣的一句：

In other words, they were not new evidences which would have caught the other party by surprise.

《解委會報告》指呈交的並不是什麼令人感到意外的新證據，因為這些文件早在「**新**第二紀調會」時，黃院長已通過秘書向我發放。但問題的癥結是，這些文件能夠作為指控我的佐證嗎？這些文件與七項事件是怎樣拉上關係的？這些文件有什麼違規的地方呢？將這些文件作為證據，又是否合理、合法呢？

最後，這些文件中包括一些我及其他人士的私人通訊，我下屬具名的個人私隱資料等，將這些資料發放給毋須知道 (*no need to know*) 的人士，又是否有侵犯個人私隱之嫌呢？



### 討論議題 (八)

校方有沒有審查我們的私人通訊？



11. Mrs. Lai was invited, vide a letter of 13 November 2007, to provide her final submission in writing by
12. 26 November 2007. Mrs. Lai wrote to CTA on 15 November 2007 in writing by 26 November 2007. Mrs. Lai wrote again on 19 November 2007, informing that her condition, according to an attached medical advice from her doctor, had improved to the extent that she could attend normal hearing.
13. CTA, by its letter dated 21 November 2007, informed Mrs. Lai that CTA had decided to extend the time for presentation of her written submission to the end of November 2007. She was also informed that on the basis of her written submission, CTA would decide whether it would be necessary to hold further hearing sessions before concluding on the case, and that if CTA did not receive any written submission from her by the end of November 2007, CTA would assume that she had given up her right of making any final submission. CTA would then conclude on the case on the basis of submission/ presentation that had been made by both parties thus far.
14. Mrs. Lai did not provide any written submission by 30 November 2007, insisting that the arrangement was not proper and appropriate, and was depriving her of the right of making presentation in person and calling of witnesses. CTA noted that Mrs. Lai had not exercised her right of calling witnesses in accordance with the Policy Guideline, as pointed out in paragraph 5 above, and as enquiry on the case had already entered the final submission stage, CTA did not consider it appropriate to allow calling of witnesses at that stage.
15. Following further exchange in correspondence between CTA and Mrs. Lai in December 2007 and January 2008, CTA decided to offer further opportunity for Mrs. Lai to make her final written submission. Taking into account the Chinese New Year holidays, Mrs. Lai was invited, vide a letter of 17 January 2008, to provide her written submission by 20 February 2008. Mrs. Lai was also informed that further extension of time for written submission would not be considered, and if CTA did not receive any written submission from her by the specific time, CTA would assume that she had given up her right to make any final submission. CTA would then proceed to conclude on the basis of submissions/ presentation that had been made respectively by her and the University thus far.
16. Mrs. Lai did not provide any written submission by 20 February 2008, insisting on her right to continue to present her case in person and call witnesses. CTA noted that she made a complaint to the Equal Opportunities Commission in late January 2008, alleging that CTA had discriminated her on the ground of disability by insisting the provision of her final submission in writing, instead of orally.



## 5. 謊話連篇校方竟全盤接受

黃院長指控我「行為不檢」，卻無法提出充分的證據，這固然令人難以信服；更難得的是，黃院長謊話連篇，「解委會」卻全盤接受，更令人懷疑解僱決定是否公平和公正。

聆訊期間，黃院長在收到「解委會」給他的錄音謄本及檔案後，將他原本對我的指控作多番修改。在第七次聆訊中，黃院長陳述了長達四十一頁紙的指控，其中包括更多的謊言和更多的主觀及涉及人身攻擊的批評。在第十三次聆訊中，我向「解委會」提交了一位已離職同事的誓章，揭穿了黃院長的其中一個謊話。

謊話揭穿了，結果換來的卻不是真相大白，而是「解委會」採取逃避態度，從此不再聆訊，更甚的是全盤接納了黃院長對我的指控，並且以此撰寫報告。（請參閱附件三：最後一次聆訊全文）

黃院長作為大學的高層管理人員，竟然在「解委會」聆訊中屢次說謊，顯然是 **misconduct in Public Office**，有損大學誠信，令大學蒙羞。在此我不禁問：假如我所犯的所謂「過錯」需要受到解僱的處分，那麼黃院長的謊言，又是否應該受到紀律處分？（請參閱第十章：陳述謊言應否接受處分？）

但更令人感到遺憾的是，「解委會」竟然以黃院長的謊言作為依據，不但接受他對我的指控，更撰寫報告和作出解僱我的決定。這不禁令我懷疑，吳清輝校長及管理階層，是否默許下屬用謊言作為佐證？

## 6. 不知何時何日召開的會議

「解委會」的聆訊是決定我應否被解僱的關鍵，作為將要被解僱的僱員，我只能夠信任它的獨立性和可信性。但我卻發現，「解委會」在決定解僱我之前召開的所謂「會議」，根本是子虛烏有的。（報告第2頁第7段前部分）



16. CTA considered that it had all along followed the procedures as stipulated in the Policy Guideline. Ample opportunities had been given for Mrs. Lai to present her case in person. The decision of inviting her to provide her final submission in writing was considered by CTA to be appropriate under the circumstances. CTA was of the view that it had not discriminated against her on any ground, but rather, it had offered to accommodate her request for adjournment. Most importantly, CTA considered that the arrangement for accepting written final submission instead of oral presentation would be beneficial to her, because, comparing to oral presentation, she could have time to think carefully before putting it in writing, and she would be at liberty to seek advice from her friends, family members or even professional advisors before finalizing and submitting the written final submission to CTA. In any event, even if Mrs. Lai did not treat it as 'beneficial' to her, still the arrangement would not prejudice her or indeed any party because the University had already completed their final submission and had no intention to respond to her final submission, and CTA had not precluded the possibility of holding further hearing sessions after taking into account Mrs. Lai's final submission. This is the reason why CTA made the direction that Mrs. Lai shall submit written final submission instead of presenting it orally.
17. As Mrs. Lai had not provided any further written submission by 20 February 2008, CTA decided to conclude on the case on the basis of presentation / submissions that had been made by Mrs. Lai and the University.

「解委會」在 2007 年 3 月成立，至 2008 年 3 月呈交報告，期間共進行了十三次聆訊。詳情如下：

會議次數	召開日期	會議次數	召開日期
第一次	09/03/07	第九次	27/08/07
第二次	22/03/07	第十次	28/09/07
第三次	16/04/07	第十一次	29/09/07
第四次	14/05/07	第十二次	15/10/07
第五次	25/05/07	第十三次	05/11/07
第六次	08/06/07	第？次	Brief meeting
第七次	18/06/07	第？次	商議會議？
第八次	20/08/07	第？次	商議會議？

根據「解委會」在 2008 年 1 月 17 日的來函，該會曾召開了一次「brief meeting」，決定多給我四個星期提交書面結案陳詞。究竟這 brief meeting 是何時舉行的？有沒有錄音？有沒有會議紀錄？但我在所有文件中也找不到任何有關的會議資料。

另外，按道理，「解委會」在正式解僱我之前，應該召開商議會議，討論並議決是否解僱我的問題。而在所有文件中，我也同樣找不到有關的會議資料。

然而，就在「解委會」要我呈交書面結案陳詞的期限（即 2008 年 2 月 20 日）屆滿十個工作天後，「解委會」向校長呈交了解僱報告，而我亦在當日被解僱。我不禁問：解僱的決定是如何作出的？這影響大學誠信及形象、既嚴肅且重重的決定，是否經過嚴謹的商議？還是，校方由始至終根本找不到我任何違規的事件和證據，但為了逃避面對黃院長更多的謊言，只好草草結案？原來，這「解委會」只是幌子，實情是未審先判？

#### 討論議題(九)

究竟有沒有商議會議？

#### 討論議題(十)

會議紀錄有何用途？

#### 討論議題(十一)

會議紀錄是給誰看的？

## 7. 剝奪我出席聆訊的權利

「解委會」在作出解僱我的決定前，究竟有沒有再召開商議會議，至今仍個疑問，但毋須置疑的是，「解委會」竟然以我的健康為由，剝奪我親身出席聆訊的權利。（報告第 2 頁第 7 段前部分）

根據《解僱指引》第 6.2.3 項，被調查的僱員，有親身出席聆訊的基本權利，條文如下：

The staff concerned shall be notified in writing, at least 20 working days before the meeting of the Committee, of all allegations made against him/her, and his/her right to appear before the Committee and present his/her own defence in person, and to answer any questions which may be asked by Committee members, and to call any witnesses.

《解僱指引》第6.2.3項

2007 年 11 月 5 日，我違反醫生指示，帶病出席了「解委會」在當日早上的聆訊，繼續我的陳詞，並嚴正地用我一位已離職同事的誓章作證，再一次指出黃院長的謊言。在當天接近中午時，我的身體實在支持不了，唯有向主席要求暫時休會，並請求順延聆訊會議。

2007 年 11 月 13 日，「解委會」來函指令我以書面作結案陳詞。2007 年 11 月 19 日，我致函「解委會」秘書，通知她我經醫生評估，可以再次出席聆訊，並請求「解委會」恢復聆訊。兩天後，即 11 月 21 日，我收到「解委會」覆函，以我的健康問題為由拒絕我的要求，並指令我用書面作陳詞。其後我雖曾多番提出抗議，但「解委會」仍維持原來的決定，定下 2008 年 2 月 20 日為呈交書面結案陳詞的期限。

「解委會」一方面以我的健康為由，強要我改以書面作結案陳詞，剝奪我應有的出席聆訊的權利；但另一方面，又在《解委會報告》中，把我要求順延聆訊，說成是「were called off upon Mrs. Lai's request」（見報告第 3 頁第 9 段最末一行）。假如聆訊和決定的過程是公平、公正的，為什麼要剝奪我出席聆訊的權利？

至於報告中提到的「結案陳詞」(final submission)，根本與事實不符，因為在 2007 年 11 月 5 日我帶病出席的第十三次（即最後一次）聆訊時，我仍然在向「解委會」提出證供和證據，並反駁黃院長作為證人提出的證供（即上文提及我提交一位離職員工的誓章），那麼又何來「結案」？事實上，《解僱指引》中根本沒有指出什麼時候該作「結案陳詞」，更沒有「結案陳詞」的限制。那

麼，「解委會」又憑什麼指聆訊已進入結案陳詞階段，因而不准我親身出席聆訊，更不准我邀請證人出席聆訊，而最終決定解僱我？



### 討論議題(十二)

可以以健康為由剝奪出席聆訊的權利嗎？

## 8. 剝奪我邀請證人出席聆訊的權利

公平和公正的聆訊，應該讓雙方都有陳詞的機會，更要給予雙方邀請證人出席聆訊的權利。但「解委會」的聆訊，卻剝奪了我的權利。(報告第 2 頁第 5 段)

黃院長在十三次聆訊中，屢次以證人身分回答「解委會」的問題，並提出了許多虛假陳述。但當我在 2007 年 11 月 5 日的聆訊中，以一份離職同事的誓章揭穿了黃院長的謊言後，「解委會」不但以我的健康為由，不再讓我親身出席聆訊，更以案件已進入「結案陳詞」階段為由，拒絕讓我邀請證人出席。

如前文所述，根據《解僱條例》和聆訊的進程，所謂「結案」根本不成立。而「解委會」只讓黃院長以證人身分指證我，卻不讓我邀請證人出席，我不禁問，為什麼？難道是擔心黃院長的謊言被進一步揭穿？我更加質疑，「解委會」既不讓我親身出席聆訊，又不讓我邀請證人，這做法又公平、公正嗎？



### 討論議題(十三)

可以拒絕我邀請證人出席聆訊嗎？

## 第九章 有關解僱程序的討論議題

---



在整件解僱事件中，有關聆訊的程序及行政過程，我察覺到一些特別而且具有深遠意義的問題，值得我們深入思考，這一章我會把這些問題提出來，希望和大家一起探討。這六個討論議題是：

- 人事委員會成員身分可否隨時改動？
- 校方有沒有審查我們的私人通訊？
- 究竟有沒有商議會議？
- 會議紀錄有何用途？
- 會議紀錄是給誰看的？
- 可以以健康為由剝奪出席聆訊的權利嗎？
- 可以拒絕我邀請證人出席聆訊嗎？



## 討論議題(七)：人事委員會成員身分可否隨時改動？

(1) 根據資料，校董會屬下的「人事委員會」的成員包括：

Chairman:	a lay council member appointed by the Council
Deputy Chairman:	a council member appointed by the Council
Members:	(1) President and Vice Chancellor as officio (2) Up to eight other council members appointed by the council of whom at least three shall be lay members (3) Two senate members nominated by the Senate who are not vice- Presidents, Deans, students or co-opted members
Secretary:	Director of Personnel

(2) 由於「人委會」是校董會屬下常設的委員會，是專責處理浸大僱員辭聘升遷事宜的重要委員會，成員身分有以上的規格是合情合理的。

(3) 根據大學的 *Ordinance* 18 (1)，「人委會」成員的委任有以下的要求：

The Council may create and appoint such committee for any general or special purposes as it thinks fit and any such committee may consist partly of persons who are not members of the Council.

(4) 今次「解委會」在馮女士 2007 年底校董會任期屆滿後，有關部門根據 *Ordinance* 18 (1) 一條款，再委任馮女士為「人委會」成員，以便她能在 2008 年 3 月簽署《解委會報告》，這做法是否恰當？事實上，根據 2008 年 7 月 7 日大學網頁，馮女士和李教授已非「人委會」的成員。(見圖 9.1 至圖 9.4)

(5) 我們相信，校董會屬下的「人委會」組成的成員身分及任期是有一定規格的，校董會必須遵守，否則規格便成一紙空文。

(6) 校方在有特別需要而成立一些臨時委員會時，為邀請大學以外的專家或人士為大學服務，可以根據大學 *Ordinance* 18(1) 的條款，邀請專家成為該委員會成員，而不應根據 *Ordinance* 18(1) 隨意改動「人委會」成員的身分。

(7) 「解委會」包括五位成員，都必須是校董會屬下的「人委會」成員，即全部委員都是校董會成員或校內僱員。現在校方根據 *Ordinance* 18(1) 改動「人委會」成員身分，委任一非校董會成員或非校內僱員作「解委會」成員，這樣做會否開先例，以方便校方可隨時引用 *Ordinance* 18(1)，委任任何人



出席「解委會」？校方是否因此可以具有無上的權威？

(8) 假如校方可以隨意利用條文改動「人委會」成員身分，進而改變「解委會」成員的身分，作出解僱員工的決定，那麼，《解僱指引》豈非變成一紙空文？

(9) 就這個案，希望校董會能為我們釋疑：

- 校董會在 2007 年底，是何時通過委任馮女士及李教授為校董會的「人委會」成員？馮女士的任期又是多久？
- 作為校董會屬下的「人委會」成員，其身分有沒有一定的規限？這些規限又是否可以隨時更改？
- 校董會是否可以根據大學 *Ordinance* 18(1)委任社會上任何人士擔任浸大校董會屬下的「人委會」成員？
- 校董會是否可以隨時委任任何人作為「人委會」成員，而任期又是否可以隨時更改？

2. In addition, the Council has appointed Prof. Leung Mee-lee (梁美莉, Department of Physical Education), who has been elected by the eligible staff of the University, to the Council for a two-year term commencing 1 January 2008.

3. The Council has since 2007 been appointing honorary Court members to assist with the fundraising and institutional advancement efforts of the University. The following four distinguished persons have accepted the Council's invitation to serve as honorary Court members for a five-year term commencing 1 January 2008:

Mr. David M.H. Fong (方文輝)  
Mr. Alfred K.L. Li (李爾麟)  
Mr. Brandon T.C. Lim, JP (劉顯成)  
Mr. Irons Sze (施榮權)

4. On behalf of the University, I would like to extend a warm welcome to the newly-appointed Council, Court and honorary Court members as they join our academic community, and express sincere appreciation to the reappointed members for their valuable contributions to the work of the two governing bodies over the past years and their consent to continue serving on them in the years to come. The major current appointment of each of the new external appointees is set out in the annex.

5. Our sincere appreciation also goes to the following Council and Court members who have rendered strong support and wise counsel to the two bodies and the University at large during their term which expired at the end of 2007:

Prof. John K.W. Chan (陳國煌)  
Dr. Joe W.K. Ching (程偉健)  
Ms. May M.G. Fung (馮美基)  
Dr. Philip C.K. Kwok, SBS, JP (郭志權)  
Prof. Lo Ping-cheung (羅秉祥)  
Rev. Sam H.C. Luk (陸幸東)

5. Our sincere appreciation also goes to the following Council and Court members who have rendered strong support and wise counsel to the two bodies and the University at large during their term which expired at the end of 2007:

Prof. John K.W. Chan (陳國煌)	馮女士【校董會】成員
Dr. Joe W.K. Ching (程偉健)	既【人事委員會】成員
<u>Ms. May M.G. Fung (馮美基)</u>	任期在07年底屆滿
Dr. Philip C.K. Kwok, SBS, JP (郭志權)	
Prof. Lo Ping-cheung (羅秉祥)	
Rev. Sam H.C. Luk (陸幸東)	

1. 馮女士在校董會的任期在 07 年 12 月底屆滿。
2. 馮女士以校董會成員身分被委任為「人事委員會」成員，其任期亦應在 07 年 12 月底屆滿。
3. 馮女士在 08 年 3 月 4 日簽署《解委會報告》時，其身分是什麼？

Andy S.C. Lee  
Council and Court Secretary

圖 9.1：大學 E-ANNOUNCEMENT



PERSONNEL COMMITTEE		A staff member appointed by the Council		Ms Fung, May M G Prof Lee, Albert W M
Membership Composition				
Chairman				
A lay Council Member appointed by the Council	Mr Wong, Wilfred Y W, SBS, JP			
Deputy Chairman				
A Council Member appointed by Council	Dr Wong, Kennedy Y H, SBS, JP			
Members				
President and Vice-Chancellor ex officio				
	Prof Ng, Ching Fai, GBS			
Up to eight other Council Members appointed by the Council, of whom at least three shall be lay Members				
	Ms Chung, Queenie W Y			
	Prof Chow, Kai Wing			
	Dr Ko, Wing Man, JP			
	The Hon Mo Li, Mervin K Y, GBS, JP			
	Mr Lee, Andy S C			
	Prof Liu, Liang			
	Prof Wong, Rick W K			
	Prof Wong, Ricky N S			
Two Senate members nominated by the Senate who are not Vice-Presidents, Deans, students, or co-opted members				
	Prof Chow, Kwok Ching			
	Prof Leung, Mei Lee			
A staff member appointed by the Council	Ms Fung, May M G Prof Lee, Albert W M			
Secretary				
Director of Personnel	Dr Chan, Karen K S			
Last revised date: 2007/12/24 Print date: 2008/4/3				

- 在 07 年 12 月 24 日的大學網頁上，「人事委員會」成員中，馮女士及李教授都是浸大員工。
- 「解僱委員會」報告在 08 年 3 月 4 日簽署，即成員在簽署報告時，就只有一位非浸大僱員黃英豪律師。這是有違《解僱指引》中，「解僱委員會」成員中須有兩位非浸大僱員的規定。

圖 9.2 : 07 年 12 月 24 日大學網頁

PERSONNEL COMMITTEE		Two members appointed by the Council under section 18(1) of the HKBU Ordinance		Ms Fung, May M G Prof Lee, Albert W M
Membership Composition				
Chairman				
A lay Council Member appointed by the Council	Mr Wong, Wilfred Y W, SBS, JP			
Deputy Chairman				
A Council Member appointed by Council	Dr Wong, Kennedy Y H, SBS, JP			
Members				
President and Vice-Chancellor ex officio				
	Prof Ng, Ching Fai, GBS			
Up to eight other Council Members appointed by the Council, of whom at least three shall be lay Members				
	Ms Chung, Queenie W Y			
	Prof Chow, Kai Wing			
	Dr Ko, Wing Man, JP			
	The Hon Mo Li, Mervin K Y, GBS, JP			
	Mr Lee, Andy S C			
	Prof Liu, Liang			
	Prof Wong, Rick W K			
	Prof Wong, Ricky N S			
Two Senate members nominated by the Senate who are not Vice-Presidents, Deans, students, or co-opted members				
	Prof Chow, Kwok Ching			
	Prof Leung, Mei Lee			
Two members appointed by the Council under section 18(1) of the HKBU Ordinance	Ms Fung, May M G Prof Lee, Albert W M			
Secretary				
Director of Personnel	Dr Chan, Karen K S			
Last revised date: 2008/4/14 Print date: 2008/4/14				

- 04 年 4 月 14 日，在我向王英偉校董會主席提出以上疑問的翌日，有關公布即時被改動。
- 校董會依 *Ordinance* 18(1)委任馮女士及李教授為「人事委員會」成員。
- 「人事委員會」成員身分，有沒有規限？
- 校董會是否可以委任任何人作浸大「人事委員會」成員？
- 校董會是否可以除時委任任何人士作「人事委員會」成員？而任期亦可隨時更改？
- 校董會是何時通過委任馮女士及李教授作「人事委員會」成員，任期為多久？

圖 9.3 : 08 年 4 月 14 日大學網頁

PERSONNEL COMMITTEE	
Membership Composition	
Chairman	Mr Wong, Wilfred Y W, SBS, JP
3 lay Council Members appointed by the Council	
1 lay staff representative	
A Council Member appointed by Council	Dr Wong, Kenneth Y H, BBS, JP
Members	
President and Vice-Chancellor ex officio	Prof Ng, Ching Fai, GBS
Up to eight other Council Members appointed by the Council, of whom at least three shall be lay Members	Ms Cheng, Queenie W Y Prof Chow, Kai Wing Dr Fu, Wing Man, BBS, JP The Hon Mrs Lau, Miriam K Y, GBS, JP Mr Lee, Andy S C Prof Liu, Liang Prof Wong, Rick W K Prof Wong, Ricky N S
Up to 16 other members nominated by the Senate who are not Vice-Presidents, Deans, students, or engaged academics	Prof Chan, Kwok Ching Dr Lau, Patrick W C
Secretary	
Director of Personnel	Dr Chan, Karen K S

圖 9.4: 大學 08 年 7 月 7 日網頁

1. 在 08 年 7 月 7 日，校方已將馮女士與李教授在「人事委員會」的委任取消。
2. 這次「解委會」由 07 年 3 月開始至 08 年 3 月，跨越校董會成員的任期，其中馮美基女士以浸大僱員身分簽署報告，報告是否應視作無效？
3. 李教授在後期被委任為「人事委員會」成員，其身分是否符合浸大規條？
4. 我們更發現，在 2008 年 3 月 4 日簽署的《解委會報告》中，有關委員會成員的身分及有關轉變竟隻字不提。

## 討論議題(八)：校方有沒有審查我們的私人通訊？

(1) 「**新**第二紀調會」及「解委會」呈交的四十份文件包括：

- 1997 年 9 月我前上司給同事的備忘錄；
- 我的個人工作履歷；
- 數份我下屬具名的聘書，內有有關僱員的薪俸資料；
- 我下屬具名的工作表現評估報告；
- 我下屬向黃院長發放而我從未見過的備忘錄；
- 我從未見過的下屬的辭職信，內有行政人員的手寫指令；
- 我同事向我發放的私人電郵。

(2) 究竟黃院長是怎樣及何時找到以上的文件及我的私人電郵呢？浸大有沒有審查僱員的私人通訊？



## 討論議題(九)：究竟有沒有商議會議？

- (1) 為了顯示是次解僱是公平、公正的，「解委會」在第一次到第十三次聆訊中，都提供了錄音及謄本的服務。可惜，我雖然屢次在聆訊中指出黃院長陳述中的謊言，並有錄音和謄本作證明，但「解委會」仍全盤接受他的陳詞，撰寫報告。
- (2) 在「解委會」要我呈交書面回應（即 2008 年 2 月 20 日）的期限屆滿的十個工作天後，解委會向校長呈交了解僱報告，我亦在當日被解僱。
- (3) 「解委會」究竟有沒有在要我呈交書面回應的期限屆滿後，先進行任何商議（*deliberation*）會議，研究雙方陳詞，權衡輕重，才作出公平、公正的決定呢？如果「解委會」有進行這商議會議，究竟在何時舉行？有沒有會議紀錄？為甚麼在報告內隻字不提？
- (4) 基於以上的疑問，令我有感覺是整件事是未審先判的，解僱我的決定早已由吳校長指示下來，報告內容也是一早定好的。成立及進行「**新**第二紀調會」及「解委會」的聆訊及調查，都只是形式。
- (5) 就這個案，希望吳清輝校長能為我們釋疑：
  - 「解委會」沒有經過任何商議會議便決定解僱我，這決定是否公平、公正？
  - 大學到底基於什麼原因要解僱我？

## 討論議題(十)：會議紀錄有何用途？

- (1) 「解委會」決定是否解僱一名僱員，必須先進行商議會議，而且必須有相關的會議紀錄，因為像這樣嚴肅而重要的解僱事件，文憲紀錄（*documentation*）是極為重要的。
- (2) 「解委會」的成立是基於 2006 年底「司法覆核」完結後，「**新**第二紀調會」撰寫的報告結果。關於「**新**第二紀調會」的聆訊是否公平、公正，我在此不作詳細分析，只就文憲紀錄問題作出討論。
- (3) 在「新第二紀調會」開始聆訊時，我曾提出：

- 要求公開聆訊，但被「新第二紀調會」主席李副校長拒絕。
- 要求就聆訊進行錄音，但李副校長回應說，校方不會錄音，也不准我就聆訊進行錄音。
- 要求李副校長給我看每次的會議紀錄，以確保我的陳述準確地被記錄下來，但亦被拒。

我就是在上述情況下作出陳詞的。

- (4) 2007年初，吳校長就「新第二紀調會」的報告要求成立「解委會」。我看了報告後，便向「新第二紀調會」秘書要求閱讀「新第二紀調會」的會議紀錄，但我卻得到以下的回應（詳見圖 9.5）。
- (5) 原來「新第二紀調會」撰寫的報告並沒有參考會議紀錄的內容，委員會所謂「調查」，根本沒有公平地以會議中雙方的陳詞為依歸。有關部門的行政水平的荒誕，真是非浸大莫屬。「新第二紀調會」及「解委會」的聆訊及調查亦不過是形式，報告早已完成。而唯一合理的解釋就是，吳校長早已發出解僱我的指示。

the members of the CoE did not rely on the notes of meetings for the purposes of drafting the report or reaching their conclusion.

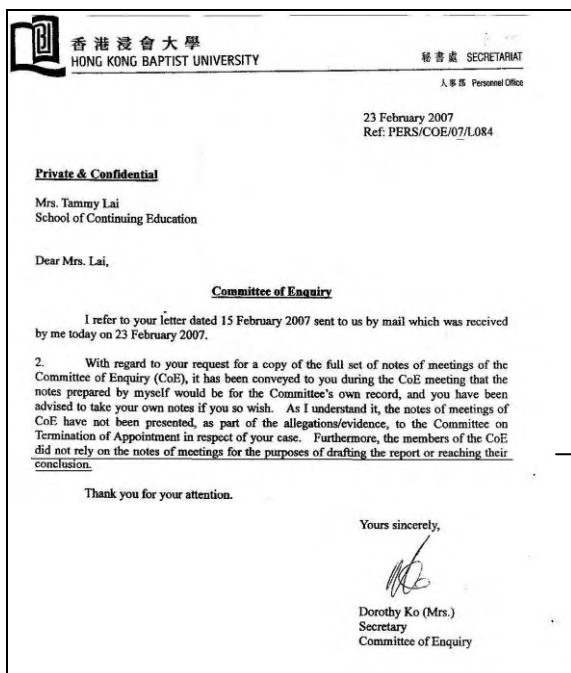


圖 9.5 「新第二次紀調會」的來函



## 討論議題(十一)：會議紀錄是給誰看的？

- (1) 2005 年 3 月，吳校長就黃院長的要求成立「第一紀調會」，當時黃院長提出七項事件指控我，說是 *inappropriate* 及 *unacceptable conduct*。
- (2) 由前副校長莫民雄為主席的「第一紀調查」，秘密與我八名下屬會面，收集了她們對我的個人意見，在沒有給我作回應的情況下，便說黃院長對我的指控成立，更指我的管理風格有問題，需要接受懲罰。
- (3) 我在接到訓誡信後，向校方以私隱條例向校方申請「第一紀調會」的報告及會議紀錄。但當我收到從大學「人事部」給我有關的會議紀錄後，發現大部分內容都被刻意遮蓋了。我在這裏將大學「人事部」給我的會議紀錄原原本本與大家分享（圖 9.6 及 9.7）：
- (4) 假如校方處理事件是基於事實，有憑有據的，為什麼要把會議紀錄的內容刻意遮蓋？我作為當事人，為什麼不能閱讀有關我的指控的原因和罪證的資料？為什麼一個人被判死罪，卻要死得不明不白？這遮遮掩掩「黑箱作業」的手段，又豈應是堂堂大學所為？

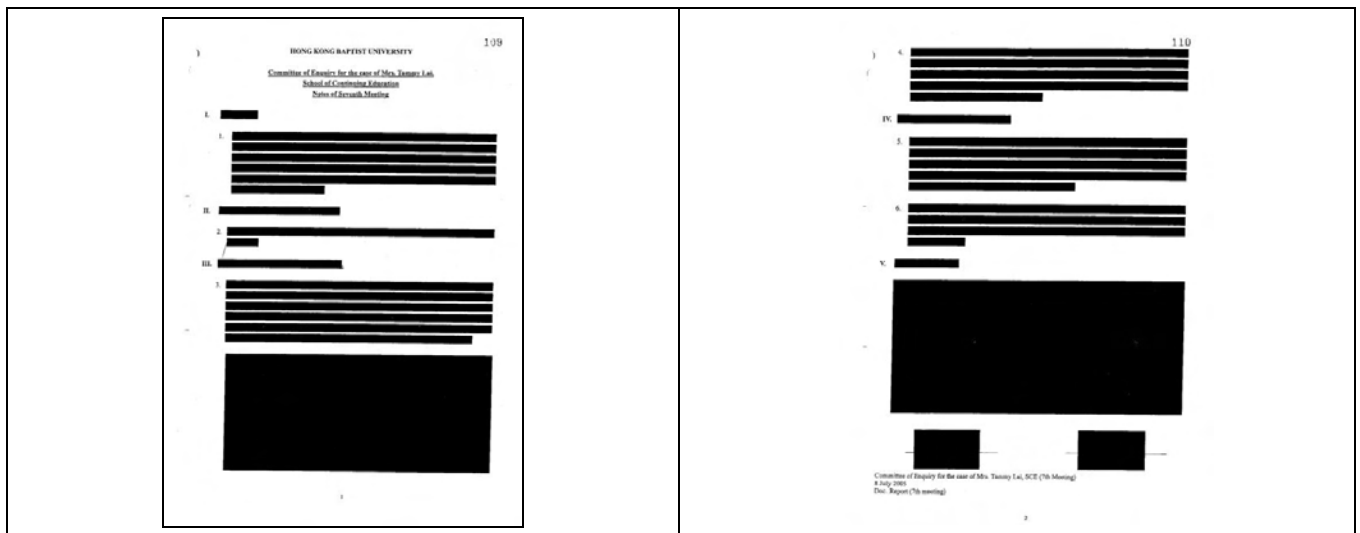


圖 9.6：「第一紀調會」紀調會第七次會議紀錄第 1 頁及第 2 頁



圖 9.7：「第一紀調會」第四次會議紀錄全文

## 討論議題(十二)：可以以健康為由剝奪出席聆訊的權利嗎？

- (1) 根據《解僱指引》第 6.2.3 項，被調查的僱員有親身出席聆訊的基本權利。僱員可以在會議中自辯，回答問題，更可邀請同事出席，以作支持。
- (2) 2007 年 11 月 13 日，「解委會」來函指令我用書面作陳詞自辯，這完全是剝奪了我親身出席聆訊的應有權利。
- (3) 期間，我曾向「解委會」發出函件（見圖 9.8），明確指出我認為要我用書面作陳詞是對我不公平，因為《解僱指引》賦予我親身出席聆訊的權利，我是「當事人」，只有我才可以體驗到「親身出席」聆訊是否較以「文本自辯」適切。結果，「解委會」也在沒有讓我親身出席聆訊的情況下，憑



著主觀感覺及判斷，把罪名加諸我這「當事人」身上。(見報告第 5 頁第 16 段)

I am writing to inform you that CTA has considered your health condition, in particular having regard to the fact that it has prevented you from attending hearing sessions originally scheduled for the afternoons of 16 October and 5 November 2007, and for the morning and afternoon of 6 November 2007. CTA is concerned that your condition may not allow you to attend hearing before CTA in the near future.

2. CTA would like to invite you to submit your final presentation on the case in writing within two weeks from the date of this letter. Your written submission will be copied to Mr. Andy Lee and Dr. (Hon.) Simon Wong.

圖 9.8：07 年 11 月 13 日「解委會」的來信

(4) 我在 11 月 26 日向「解委會」發出的函件中，附有醫生證明書(見圖 9.9)，證明我可以再次出席聆訊。但「解委會」召開了一次會議後，仍決定以我的健康為理由，指令 (order) 我以書面回應，這對我這「當事人」實在是極之不公平。

2. CTA is concerned that your health condition in the recent month does not offer certainty about continuity in hearing your oral presentation on the case. I am directed by the CTA to write to inform you that they would maintain their decision, as conveyed to you in my earlier letter dated 13 November 2007, of inviting you to make your final presentation on the case in writing. To allow more time for you to prepare the presentation, CTA would like to extend the timeline for you to submit your written presentation to the end of this month. On the basis of your written submission, CTA will then decide whether it is necessary to hold further hearing sessions before concluding on the case.

圖 9.9：07 年 11 月 21 日「解委會」向我發出的信

(5) 圖 9.10 是「平等機會委員會」的有關條款，從中大家可以看到，大學在處理這事件上可有的不當之處？



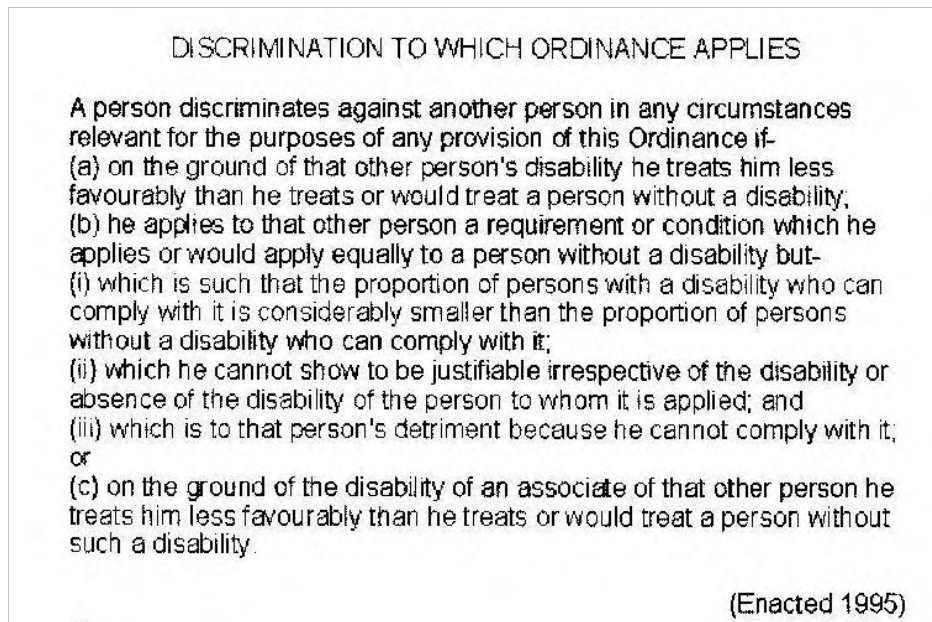


圖 9.10 平機會有關殘疾歧視條例節錄

## 討論議題(十三)：可以拒絕我邀請證人出席聆訊嗎？

- (1) 「解委會」聲稱控方已進入「結案陳詞」階段，而拒絕讓我邀請證人出席聆訊，是不合理的說法。在十三次聆訊中，「解委會」從來未有提及任何一方需要「結案陳詞」。
- (2) 一個「合情」的解僱程序，又是否應該對僱員持包容和體恤的態度，而不是專制、武斷地作出決定，拒絕僱員合理的要求呢？
- (3) 「解委會」的專制、武斷，令人不禁懷疑，其實「解委會」只是不想再面對和處理黃院長更多被揭穿的謊言，才突然終止聆訊，剝奪我邀請證人出席聆訊及作供的權利。



## 第十章 陳述謊言應否接受處分？

---



在第八及第九章裏，我分析了「解委會」處理事件的手法和過程中出現的問題，也略略探討了黃院長的供詞。由於「解委會」對我作出的解僱決定，主要以黃院長的供詞和對我的指控為依據，因此，這一章我會集中分析黃院長陳詞中的謊言及他在我大病復工後，對我的主觀批判。

## 1. N 導師有沒有要求發放未完合約的比例酬金？

「解委會」在報告中指出，我沒有與我的下屬 N 導師會面，沒有解決這位已在 2004 年 12 月底自動辭職、對我作出投訴的 N 導師的申訴。其實，這位 N 導師在離職前三個月，即 2004 年 8 月，已向黃院長呈交辭職信。2004 年 8 月 31 日，黃院長告訴我 N 導師向她辭職，又說我「趕走她」，更要求院長向她發放她不應領取的未完合約的比例酬金。

2004 年 9 月，N 導師向黃院長呈交投訴我的信件，黃院長也接受了 N 導師的投訴。後來黃院長曾多次就 N 導師的辭職及要求陳詞，但其中多次前言不對後語，甚至屢次說謊。

圖 10.1 是 2004 年 8 月 31 日黃院長和我的對話紀錄：

I have to deny Mr. Wong's above account of what happened except in so far as it is not inconsistent with my record of the conversation as follows:

Mr. Wong: ..... says you are forcing her to leave, she wants to resign but also wants us to pay her gratuity. Do you wish to see her?

T. Lai: *If she says I want to force her to leave, let her formally grieve me. It is better to have it down in black and white.*

Mr. Wong: *If Nancy really resigns, would you ask her to stay?*

T. Lai: *I have only worked with her for a few months and I am not aware that her performance has been so outstanding as to warrant my asking her to stay.*

**Mr. Wong: ..... says you are forcing her to leave, she wants to resign but also wants us to pay her gratuity. Do you wish to see her?**

圖 10.1：2004 年 12 月 9 日我向吳校長發出的信件中，記錄了 2004 年 8 月 31 日我和院長有關 N 導師向黃院長要求發放未滿合約的比例酬金的對話。

然而，黃院長在「解委會」第三次聆訊（2007 年 4 月 16 日）中，竟然用肯定的語氣說：

咁亦都佢從來冇問過我 pro rata 嘅 gratuity，到今日為止，都有攞過任何 gratuity，佢由 day one 開始都有問過。

CTA 16/04/07 transcript p12 L11-12

話我八月三十一號已經講話 NY 要攞 gratuity，嘎，根本係個 lie，一個謊言。

CTA 16/04/07 transcript p12 L 13-14

嘎。剛才話……阿黎太話八月三十一號我已經講呢樣嘢呢，咁係非常之無稽，因為我自己都完全未聽過佢問我攞呢個 pro rata 嘅 gratuity。

CTA 16/04/07 transcript p30 L 4-5


為了證明我說的是真話，我在「解委會」第四次聆訊中，呈交了一份在 2007 年 4 月 14 日簽署，具有法律效力的誓章（圖 10.2）。我更同時預備了另一份誓章，並通過「解委會」主席，誠意邀請黃院長也同樣作出宣誓（圖 10.3），但他一直沒有回應。

**DECLARATION**

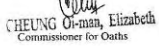
I, Wong, Chi Fong Tammy holder of H. K. I/C No. [REDACTED]


solemnly and sincerely declare that:

- I am an employee of the School of Continuing Education, Hong Kong Baptist University.
- On 31<sup>st</sup> August, 2004 at the office of Mr. Wong Chi Hon Simon at the School of Continuing Education, Hong Kong Baptist University, Mr. Wong did tell me that Ms. N [REDACTED] Y [REDACTED], then an employee of Hong Kong Baptist University, asked him about the payment of gratuity to her.

  
 And I make this solemn declaration conscientiously believing the same to be true and by virtue of the Oaths and Declarations Ordinance.

Declared at Sha Tin District Office  
in the Hong Kong Special Administrative Region  
this day of 23 MAY 2007  
through the interpretation of  
of  
the said interpreter having been also first declared that he/she had truly, distinctly and audibly interpreted the contents of this document to the declarant and that he/she would truly and faithfully interpret the declaration about to be administered to him/her. ✓

Before me,  
  
**CHEUNG Elizabeth**  
 Commissioner for Oaths

  
 (signature of declarant)

I solemnly and sincerely declare that I well understand the English and Chinese languages and that I have truly, distinctly and audibly interpreted the contents of this document to the declarant and that I will truly and faithfully interpret the declaration about to be administered to him/her.

Declared at  
in the Hong Kong Special Administrative Region  
this day of  
Before me.

Commissioner for Oaths  
 (signature of interpreter) ✓

\*Please delete where appropriate  
HAD/SD/SH/10/06

圖 10.2：我就黃院長說 N 導師要求發放未完合約的比例酬金的誓章。

**STATUTORY DECLARATION**  
OF  
**WONG CHI HON SIMON**  
**院長沒有就此作宣誓**

I, WONG CHI HON SIMON, of Hong Kong Baptist University, Kowloon Tong, Kowloon, Hong Kong, do hereby solemnly sincerely and truly declare and say as follows:-

- I am the Dean of School of Continuing Education, Hong Kong Baptist University.
- Ms. N [REDACTED] Y [REDACTED], an ex-employee of Hong Kong Baptist University, had never consulted or otherwise asked me about the question of gratuity.
- I do not know how Mrs. Tammy Lai, my sub-ordinate staff in the Hong Kong Baptist University, came to have information about Ms. N [REDACTED] Y [REDACTED] asking me about gratuity.
- I did not tell Mrs. Tammy Lai on 31<sup>st</sup> August, 2004 about Ms. N [REDACTED] Y [REDACTED] asking me for gratuity.

And I make this declaration conscientiously believing the same to be true by virtue of the Oaths and Declarations Ordinance, Laws of Hong Kong.

DECLARED by Wong Chi Hon Simon )  
at )  
this 14<sup>th</sup> day of April, 2007 )

Before me,

圖 10.3：我邀請黃院長作的誓章

在我呈交的誓章中，就 2004 年 8 月 31 日與黃院長會面的記錄如下：

On 31<sup>st</sup> August, 2004 at the office of Mr. Wong Chi Hon, School of Continuing Education, Hong Kong Baptist University, Mr. Wong did tell me that Ms N, then an employee of the Hong Kong Baptist University, asked him about the payment of gratuity to her.

最後，在「解委會」第七次的聆訊（2007 年 6 月 18 日）中，黃院長的回應是：

Member Lee: 即係佢……冇攤到 pro-rata gratuity 嘅？

Member Fung: 有冇提出過？

Wong: 佢好後期，差唔多就走嗰個時候有提出過……

CTA 18/06/07 transcript p 58 Line O-R



假如黃院長一直憑良心說實話，為什麼就同一件事的陳述，前後會截然不同？假如黃院長沒有說謊，為什麼他不敢就自己的供詞宣誓？

## 2. 到底 N 導師何時辭職？

黃院長說話前後不一致，還可見於其他例子，甚至最重要而且有文件紀錄的資料，他的陳詞都是每次都不同的。就辭職的日期，便出現不同時間、不同場合、不同內容的多個版本。究竟黃院長的陳詞有多可信，實在令人懷疑。下面是黃院長就 N 導師辭職的日期所作的陳詞。附表列出了黃院長的陳述。(圖 10.4 至圖 10.9 是有相關的文件)

	陳詞紀錄	呈辭日期
1.	黃院長在 2004 年 8 月 31 日對我說，N 導師向他投訴我，指我「趕她走」，要辭職，並要求黃院長向她發放她不應領取的未完合約的比例退職金。	似未辭職
2.	2004 年 9 月 2 日黃院長給我的電郵 (圖 10.4) : Just to want you know that N Y has tendered her resignation effective from 1 Dec 2004. 02/09/04 e-mail to TL	似乎是 1/9/04
3.	2005 年 6 月 18 日，我接到一份由黃院長撰寫，沒有撰寫日期的文件《Record of Events》(圖 10.5) : Ms. N ... following her resignation on <u>30 Aug 2004</u> Record of Events by Simon Wong	30/08/04
4.	在 2006 年 4 月 20 日「第二紀調會」上，黃院長說 (圖 10.6) : And Ms N was formerly employed as a senior lecturer in the TED and Ms.Y resigned on <u>24 August 2004</u> 0/04/06 2 <sup>nd</sup> CoE hearing	24/08/04
5.	2006 年 7 月 6 日，在呈交法庭的 Affidavit of Simon Wong Chi Hon (圖 10.7) : Ms. N, then a senior instructor of the TED, having joined the School on 2 <sup>nd</sup> June 2003 (but who subsequently resigned from her post on <u>31<sup>st</sup> December</u> against ... Affidavit of Simon Wong Chi Hon p 3 Paragraph 9	31/12/04
6.	在 2007 年 6 月 8 日的「解委會」第七次聆訊中，黃院長說 (圖 10.8) : At the time when N Y lodged her complaint against Mrs. Lai and tendered her resignation – that <u>around the end of August and the beginning of Sept, 2004</u> CTA 18/06/07 Transcript p 17 L S to U	大約是 08/04 底到 09/04
7.	在 2007 年 6 月 18 日「解委會」的第七次聆訊中，黃院長說 (圖 10.9) : In fact, I received the 1 <sup>st</sup> written complaint from N against TL on 3-9-2004, following her resignation on <u>30/10/04</u> CTA 18/06/07 Transcript p 39 L J to K	30/10/04

寄件者: "Simon C.H.Wong" <schwong@hkbu.edu.hk>  
 收件者: <tlai@hkbu.edu.hk>  
 傳送日期: 2004年9月2日 PM 06:57  
 附加檔案: schwong.vcf  
 主旨: [REDACTED]

Dear Tammy,

Just want to let you know that N[REDACTED] Y[REDACTED] has tendered her resignation effective from 1 December 2004. I still need your Assessment Report for further follow up action.

Simon

圖 10.4：在 2004 年 9 月 2 日黃院長給我的電郵中，N 導師的呈辭日期似是 2004 年 8 月 31 日

9. By a letter dated 8<sup>th</sup> September 2004 ("SW-1", p.01-04), Ms. N[REDACTED] Y[REDACTED] ("Ms. Y[REDACTED]"), then a senior instructor of the TED, having joined the School on 2<sup>nd</sup> June 2003 (but who subsequently resigned from her post on 31<sup>st</sup> December 2004 against the backdrop set out below), set out her grievances and complaints against the Applicant being her immediate supervisor. In her letter, Ms. Y[REDACTED] requested a "face-to-face 3<sup>rd</sup> person mediated session" with the Applicant in order to resolve those grievances and complaints, a request which was, at least on the face of it, reasonable. I received this letter on 9<sup>th</sup> September 2004.

NY呈辭日期是  
31/12/04?

圖 10.5：在 2006 年 7 月 6 日黃院長呈交的法庭誓章中，N 導師辭職的日期是 2004 年 12 月 31 日

Ms. N[REDACTED] Y[REDACTED] Grievance against Mrs. Tammy Lai

Record of Events:

- Ms. Y[REDACTED] submitted a written grievance complaint against Mrs. Lai on 9 September 2004 (Attachment 1), following her resignation on 30 August 2004. Ms. Y[REDACTED] was appointed Senior Lecturer in the Teacher Education Division of SCE on 2 June 2003.

NY呈辭日期是  
30/08/04?

圖 10.6：2006 年 9 月 2 日，我收到黃院長寫的 Record of Events，裏面記錄 N 導師的辭職日期是 2004 年 8 月 30 日

that there was any such hidden agenda. The truth is simple and straightforward. At the time when N[REDACTED] Y[REDACTED] lodged her complaint against Mrs Lai and tendered her resignation - that's around the end of August and the beginning of September 2004 - she had not made any request for payment of pro rata gratuit and, of course, no such payment was ever approved by me or actually made. I say this as to refute the

NY呈辭日期是八月尾至九月上旬?

圖 10.7：2007 年 6 月 18 日，黃院長在「解委會」聆訊中說，N 導師的呈辭日期是八月尾至九月上旬

As members of the committee are aware, there was a previous committee of enquiry which was also set up -- which was set up also upon my request -- upon the dean's request. And that first COE was to investigate the alleged misconduct of Mrs Lai in connection with and arising from her handling of a number of incidents which resulted in the written complaint on 8 September 2004 against her by Miss N[REDACTED] Y[REDACTED]. And Miss N[REDACTED] Y[REDACTED] was formerly employed as a senior lecturer in the Teacher Education Division of the School of Continuing Education, and Miss Y[REDACTED] resigned on 24 August 2004.

HKBU/20.4.2006/BT261087/MBZ 73 COE/TammyL

NY呈辭日期是  
24/08/04?

圖 10.8：黃院長在 2006 年 4 月 20 日「第二次紀調會」中指 N 導師的辭職日期是 2004 年 8 月 24 日

In fact, I received the first written complaint from N[REDACTED] Y[REDACTED] against Mrs Lai on 3 September 2004, following her resignation on 30 October 2004. After reading the first complaint letter from [REDACTED] I told [REDACTED] that I might ask her to provide more evidence to support, justify her complaint against Mrs Lai when deemed necessary.

NY呈辭日期是  
30/10/04?

圖 10.9：黃院長在 2007 年 6 月 18 日的「解委會」聆訊中，指 N 導師的辭職日期是 2004 年 10 月 30 日





### 3. 一次詭異的會面

黃院長除了在 N 導師的辭職日期和有沒有要求發放未完全約的比例酬金方面說話前後不一致外，更就關調查報告的一次會面，作出了令人費解的陳述：

他和我討論調查報告，但他並不在場。

在「解委會」第三次聆訊中（即 07 年 4 月 16 日），黃院長有以下的陳述：

係，多謝，主席。……其實我嗰日同阿 Mrs Lai 嘅會面呢就我並不在場嘅，咁主要呢我都係……即係go through 番我submit 咗喺呢度個個……即係嗰個investigation report……

CTA 16/04/07 Transcript p 11 L8-10

在「解委會」第四次聆訊（即 2007 年 5 月 14 日）中，我請黃院長及校方確定 2007 年 4 月 16 日的錄音謄本，是否如實記錄了黃院長當日的陳詞。當時李副校長及黃院長立刻確認了錄音謄本如實記錄了黃院長的講話。

跟着，我指出在謄本第十一頁有些不尋常的地方，我提出並希望黃院長作為指控證人要說真話，講事實，我作為被告才可以回應。我也要求校方作出合邏輯的分析，我才可以再作回應。我的要求是完全合情、合理的。我說：

頭先我講嘅就係譬如 page 11，我……我……我其實係話，我……我希望佢哋兩位係 confirm，即係話「呀，呢個係 transcript，係一個 correct recording，佢唔會再修正，佢唔會再澄清，佢唔會再修改。即係發現好似 page 8 嗰度就係：「我同 Mrs Lai 嘅會面呢，我並不在場。」呢啲係 hard facts 嚟嘅。咁點解要聽完我講嘅古仔，先至去澄清，究竟在唔在場啫。

CTA 16/04/07 Transcript p11 L8-10

黃院長是否在场是一個「事實」，如果黃院長是講事實的話，他理應立刻回應。但當天他一直沒有就此作答，而李副校長則替他說話如下：

Mr Andy Lee：唔好要我再講多一句喇。就係其實呢……就係，有冇講過呢，就應該factually，就聽錄音帶就得㗎喇。

Chairman: 係。

Mr Andy Lee: 不過有冇澄清係另外一件事嘅，其實我哋覺得校方就唔應該响今個會澄清嘅，應該响下一次呢，我有機會喇，一次過陳述呢，就响嗰個陳述嗰處澄清埋嘅。

CTA 16/04/07 Transcript p 29 L 6-12



由於黃院長沒有就「究竟他在上述會面中有沒有在場」的問題立即作出回應，結果「解委會」當日花了頗長時間討論，而主席也答應以後會作全面的回應。這項討論最後是這樣結束的：

Ms Leung： 我諗係啱大家時間。

Chairman: 係，我明白。我就……咁喇，Mrs Lai，我哋明白你嘅感受係點，但係你已經即係將你個requests同埋你剛才都講咗，…… 諗亦都即係希望繼續你嘅即係submission，咁校方我相信會有機會作個全面回應。

CTA 16/04/07 Transcript page 35 l 19-23

當時，黃院長及李副校長堅決不回應這簡單的問題。黃院長並沒有直接回覆，還要左閃右避，而李副校長還替他說話；更甚的是，主席黃英豪律師竟沒有立即要求黃院長澄清這不合邏輯的陳詞，試問這是釐清事實的正確方法嗎？

到底在討論調查報告當日，黃院長是否在場？究竟他有沒有和我討論過調查報告？假如他有和我討論那份調查報告，到底又在什麼地方，用什麼方法來討論？但既然他肯定自己不在場，那麼，最合邏輯的解釋就是：黃院長不在場，因此根本沒有和我談那份調查報告。

在第五次聆訊中，「解委會」主席黃英豪律師就這個問題作出以下的回應：

即係，即係剛才已經講得好清楚，因為Mrs. Lai，嗱，而家我哋睇過個Transcript，院長嗰日係有咁樣講過，佢話即係當日會面並不在場。但係呢個會面，因為即係大家都知道就會面可以通過電話，係咪呀？因為而家開會都可以用電話，可以通過視像會議，即係我舉個例子，呢啲純粹係，咁所以就當然我哋而家就take呢過transcript as it is 係咪呀？

CTA 25/05/07 Transcript p.4 L C-E

黃院長作為陳詞的人，沒有站出來回應，反而要黃律師替他開脫。更令人摸不著頭腦的是，作為「解委會」主席的黃英豪律師，竟然能夠用如此牽強的說法來解釋黃院長不合邏輯的陳詞，我再三思量後得出的結論是：黃英豪先生真不愧為律師哩！

## 4. 以主觀批評作指控我的佐證

為了解僱我，黃院長花了不少心思批評和指摘我，但其中大部分都是他個人對我的主觀評語，有些甚至是虛假的陳述。

在 2007 年 6 月 18 日「解委會」第七次聆訊中，黃院長提供了四十一頁文件，就他於 2005 年 3 月 11 日提出對我的 unacceptable 及 inappropriate conduct 的七項事件作出陳述。然而，黃院長就這七項事件作出的陳述和對我的指摘，都是他的個人感受和主觀批評，有些陳述甚至是虛假失實的。

在該四十一頁的陳詞中，N 導師的名字出現了 285 次。該文件指我不服從上司指令，沒有執行我的職責。但黃院長重重複複提出我沒有成功與 N 導師會面的例子，單在 6 月 18 日的聆訊中，已提出了 32 次「to meet with N」。到底為什麼 N 導師的個案那麼特別，要黃院長不斷重複？還是黃院長根本找不到其他的例子，只好不斷以同一事件充撐一下？

黃院長在陳詞中用了不少的形容詞描述他對我的感受和批評，以至他口中別人或我下屬對我的感覺。這些純粹是主觀評價，無法幫助釐清事實真相。他在該洋洋數十頁的文件中，更用了不少負面的形容詞來形容我，表列如下：

形容詞	次數	形容詞	次數
high handed	5	belligerent	5
intimidating	11	white terror	1
vindictive	3	impulsive	4
contentious	2	confrontational	9
defensive	13	hardly promote	1
empty gesture	3	bombarded	1
interrogation	2	disturbed	2
point-blank	1	hostile	7

表 10.1：黃院長在 2007 年 6 月 18 日的「解委會」中對我使用的形容詞（約 70 次）

每個人基於自己不同的性格、好惡、背景、經驗、和對方的交情等，都可以對別人作出主觀的評價，但主觀的評價並不等於事實。但黃院長卻可以利用他的主觀批評，作為指控我的佐證。以下是黃院長陳詞的錄音謄本節錄：

## ■ 指摘我對他回應：

I attempted to resolve the conflict between Y and Mrs Lai in an informal and collegial manner. Unfortunately, Mrs Lai, as usual, responded very impulsively, defensively and in a non-trusting manner.

CTA 18/06/07 Transcript p 8 Li

Mrs Lai was asked whether she would have a face-to-face session with N, and Mrs Lai replied that such a meeting was not necessary. This was in open defiance of my repeated advice and directive as a supervisor.

CTA 18/06/07 Transcript p9 L L-M

## ■ 指摘我沒有見N導師：

Mrs Lai was totally lack of insincerity in meeting with N . That email put through a very negative message and would hardly promote goodwill. Mrs Lai stated in her email as follows: “I have been asked to call you to see me, although I am fully aware that you had not previously made any request on your initiate. Please let me have a schedule of your available timeslot for the next two weeks. I will confirm the meeting time with you once I have received all relevant documents from the Dean.”

CTA 18/06/07 Transcript p10 L N-R

I must stress that, despite my repeated advice and directive as her supervisor, Mrs Lai refused to have a face-to-face discussion with NY, and Mrs Lai adopted a defensive and even hostile attitude towards me and NY. Because of this attitude, I concluded that it was not appropriate -- not an appropriate time to disclose the second complaint letter to Mrs Lai before Mrs Lai could sit down and have a talk peacefully with NY. I was of the view that disclosure of the...

CTA 18/06/07 Transcript p12 L H- L

As I said earlier in these submissions, I have tried many times to urge Mrs Lai to meet with N in order to resolve the grievance issues, but in vain. In view of the confrontational attitude of Mrs Lai, I could not foresee any fruitful result would be produced if I forced a meeting between NY and Mrs Lai to discuss the matter.

CTA 18/06/07 Transcript p 14 L D-E

## ■ 指摘我撰寫的電郵

This email (08/09/04)was again characteristics of her belligerent attitude, rather than attempting to resolve the problem calmly, rationally and collegially.

CTA 18/06/07 Transcript p 9 L D-

As members can see (08/09/04/ e-mail ), she expressed her refusal to meet with N in a point-blank manner.

CTA 18/06/07 Transcript p10 L J



Mrs Lai expressed her view that the personnel office is an impartial university unit, that understands respect and observe proper procedures and due process. Can you please refer to her email of 20 September 2004 at page 168 of the bundle. She, again, used very strong words, and adopted a hostile attitude in her email.

CTA 18/06/07 Transcript p14 LH-J

I must stress that, despite my repeated advice and directive as her supervisor, Mrs Lai refused to have a face-to-face discussion with N, and Mrs Lai adopted a defensive and even hostile attitude towards me and N

CTA 18/06/07 Transcript p12 L J

Can you please refer to her email of 20 September 2004 at page 168 of the bundle. She, again, used very strong words, and adopted a hostile attitude in her email. For example, ” I know that although the allegations are unfounded, the need to divert my time and energy from more productive and worthwhile matters to tackle this distasteful and harassing issue will evitable add to my stress, especially since the allegations are potentially damaging to my reputation as the Head of Teacher Education. I reserve the right to file for damages against Mrs NY and those aiding or abetting when the matter is clear.”

CTA 18/06/07 Transcript p14 L H-N

In this regard, members are invited to read through page 178 and 179 of the bundle. Page 178 of the bundle was the letter which Tammy Lai -- Mrs Lai sent to me on 13 November 2004. And page 179 of the bundle was the email from Mrs Lai to N on 1 December 2004. It can be seen from both documents that Mrs Lai maintained a legalistic and contentious attitude towards me, and even a hostile attitude towards her subordinate, NY.

CTA 18/06/07 Transcript p14 LQ-T

After reading through this reply email from Mrs Lai, which was copied to me and Miss Leung - okay, page 179 - I concluded that there was simply no room for discussion between NY and Mrs Lai, because of Mrs Lai's contentious and hostile attitude. NY also told me that she felt very upset after reading Mrs Lai's email. I thus had not taken further steps to arrange a meeting for N and Mrs Lai.

CTA 18/06/07 Transcript p21 L O-Q

I would invite member to read carefully those emails, correspondence exchanged between me and Mrs Lai, and NY and Mrs Lai, which I referred to earlier. It can be seen easily that Mrs Lai was consistently hostile and confrontational at all material times, and there was simply no room for amicable discussion on the matter.

CTA 18/06/07 Transcript p26 L R-U

On the contrary, Mrs Lai chose to adopt a confrontational and defensive approach towards NY and even me, as her supervisor, although all along I

wanted to assist her in resolving the matter in a collegial way. She had completely failed in resolving the matter in a collegial and rational manner. As members are aware, this led to the formation of the first and the second CoE to investigate her conduct and problematic management approach. The valuable time and resources of the university spent during this prolonged process could have easily been avoided if Mrs Lai had been less hostile and belligerent.

CTA 18/06/07 Transcript p 43 L P-S

黃院長對我的指控，純粹是他個人的觀感和主觀的批評，始終未能提供實質的證據。奇怪的是，「解委會」竟然接受這樣的指控，甚至最終決定解僱我。

## 5. 蓄意說謊及隱瞞事實

在黃院長對我的指控中，包括指我不依學院的規格撰寫 N 導師的工作表現評估報告，沒有依從他的指示會見 N 導師，又沒有和 N 導師做離職會面。這些指控都沒有真憑實據，黃院長甚至在過程中隱瞞事實真相，刻意說謊。

(1) 針對我撰寫的報告附件，指控我不依持續教育學院的格式撰寫 N 導師的工作表現評估報告。

2007 年 6 月 18 日，黃院長對我有以下的指控：

Mrs Lai submitted to me a document purportedly to be an assessment report in the form of unstructured notes. It was incomplete and could hardly be treated as an assessment report at all; page 184 of the bundle.

CTA 18/06/07 transcript P 25 L D- F

有關 N 導師的工作表現評估報告，我是依足持續教育學院的格式撰寫的，只因空間不足，我另外附加了三頁紙，與 N 導師自己填寫自評部分的報告表格，於 2004 年 9 月 21 日呈交給黃院長。但在「解委會」聆訊中，黃院長卻把主要的文件收藏起來，只拿出該三頁附件，以此指控我 *inefficiency* 及 *misconduct*。而事實上，黃院長在 2004 年 11 月 12 日已接納這份報告（圖 10.10），當日還要求我和 N 導師作工作表現評估會面。



Dear Tammy,

I refer to our meeting held at 2:30 pm in my office today in which Ms. L [redacted], Assistant Director of Personnel, was also present. You were informed that the purposes of the meeting were:

- a) To relay to you Ms. N [redacted] request for a copy of your assessment of her performance and your investigation report on a student's (Ms. T [redacted]) complaint against her which you had submitted to me in our meeting on 21 September 2004 at the Personnel Office, and
- b) To follow up on the course of actions mentioned in my letter of 1 November 2004 concerning Ms Y [redacted] s grievances against you.

In today's meeting, you were asked if you would consider going through the performance report with Ms N [redacted] following the normal practice of the School for annual staff assessment. You, once again, decided that meeting with Ms Y [redacted]

圖 10.10 : 2004 年 11 月 12 月黃院長給我的信的節錄

事實上，黃院長在這次「解委會」聆訊提出的事件，全說不上是犯錯的。黃院長過去從來沒有就這些事件作出任何回應，更沒有說我犯錯，但卻突然一反其過往肯定的態度，為要找出指我違規的佐證，便不惜連這些沒有違規的文件也找出來，強加罪名，並加上他的主觀批評來指控我。

(2) 黃院長沒有應 N 導師的要求，安排我們會面是他的失職。

黃院長在聆訊中就我發出過的電郵對我作出以下指控：

After reading through this reply e-mail from Mrs Lai, which was copied to me and Miss Leung - okay, page 179 - I concluded that there was simply no room for discussion between NY and Mrs Lai, because of Mrs Lai's contentious and hostile attitude.

CTA 18/06/07 Transcript P 21 L S-U

黃院長指控中所指的電郵，是我在 2004 年 12 月 1 日，就 N 導師要求黃院長安排我們會面，請 N 導師澄清一些她向黃院長匯報事項的細節。黃院長一直沒有就該電郵對我作出任何回應。直到三年後，即 2007 年，在「解委會」主席再三追問黃院長，在 N 導師要求他安排與我會面後，他有沒有跟進時，他竟反過來指控我的電郵 contentious 及 hostile，然後，以這電郵令 N 導師不安 (upset) 為藉口，將「沒有安排會面的責任」推到「已離開大學三年的 N 導師」身上，還以我沒有和 N 導師會面是犯了校規，提出解僱我。

黃院長又指控我令 N 導師感到 upset，沒有誠意處理有關她的投訴。下面是「解委會」聆訊的錄音謄本：

I was subsequently told by N that **she felt** Mrs. Lai was completely lack of sincerity in both handling the complaint against her by Ms T and ...

CTA 18/6/07 Transcript p35 L-G

N also told me that **she felt** very upset after reading Mrs. Lai's e-mail.

CTA 18/6/07 Transcript p21 LS

N 導師犯了錯，應該先反思自己的問題和過錯，她為自己所做的感到 upset 也是合情合理的。我用嚴謹、認真的態度來處理有關她的投訴，正是負責任的表現，又怎會是 lack of sincerity 呢？

(3) 沒有為 N 導師作 Exit Interview 是「人事部」的失職。

黃院長又把沒有與 N 導師做 exit interview 的責任推到我身上，他在聆訊中這樣說：

On the point about the objective and purpose of my insisting Mrs Lai should meet with NY,, I would like to say that many organisations, including HKBU, conduct exit interviews with all departing staff, which is a good human resources management practice. We should maintain an amicable relationship with departing staff, whether they have or have -- lodged any complaint. I think it would be wrong to say that the staff should be ignored because he or she is leaving the university.

CTA 18/06/07 Transcript p18 LI-K

黃院長沒理由不知道 exit interview 是「人事部」的工作，沒有與離職員工做 exit interview，是「人事部」的失職，但黃院長卻硬把別人的失職算到我的頭上，為的亦不過是為我加添多一條罪名而已。

(4) 在我病假期間，黃院長沒有替 N 導師作工作表現評估報告，反指我失職。

黃院長又指控我沒有完成 N 導師的工作表現評估報告。作為持續教育學院的院長，是批核及制訂政策的管理高層，有關僱員的工作評估報告的撰寫及會面過程，他應該是最清楚的。他在 2004 年 1 月，即我患病休假期間，作為 N 導師的加署上司，竟然沒有撰寫 N 導師的工作評報告，反而要在八個月後要病癒復職的我跟進。但由於我在他訂下的限期後七個工作天才呈交該份報告（因為要等待院長答覆我向他的有關請示），他便反指我 insubordination 及 refuse to perform my duty。黃院長的作法不但無理，更是為達到目的，不顧事實。



(5) 黃院長指我沒有拿出一份根本不可能由我收藏的文件是不負責任。

黃院長應該清楚知道所有持續教育學院僱員的個人資料都是由持續教育學院「人事部」保管的。黃院長指控我請 N 導師自己向人事部申請取閱她的工作表現評估告不負責任，這實在是無理的指控。

黃院長應該知道，學院所有僱員的個人資料，都是由學院「人事部」保管及收藏的。我請 N 導師向「人事部」申請取閱，是合情合理的。可惜的是，「解委會」竟然接納他的無理指控，指我不負責任。

(6) 沒有人物、時間和內容的指控。

黃院長在聆訊中對我還有以下的指控：

During the month of November and December 2004, a few TED teaching staff had come to me to see me, and told me they had been harassed to show support to Mrs. Lai, as she would resume the head very soon, and they were quite annoyed and disturbed.

CTA 18/06/07 Transcript p50 LR- T

上述指控沒有提供人物、時間和內容，又無法指出我做過什麼錯事。假如所述屬實，為什麼不能把詳情說出來？這難免令人懷疑黃院長的指控是他自己編寫出來的。

此外，為什麼黃院長只在聆訊中轉述我下屬的感受，卻不直接邀請這些仍在浸大工作的同事出席「解委會」聆訊？黃院長是我下屬的上司，為什麼他們到聆訊委員會作供，甚至嚇我不能接觸各同事！

黃院長一方面千方百計搜集和陳述我違規的證據，一方面又禁止其他人提出有利於我的供詞，這做法又公平嗎？

不誠實的陳詞，可接受嗎？黃院長的陳詞可信嗎？他這四十頁紙的指控，目的是甚麼？意義何在？我希望知道說謊的陳詞可以作佐證嗎？這樣不誠實，浪費公帑的行政方式，又是否 **misconduct in public office**？需要接受懲罰？「解委會」為甚麼仍接受他的陳詞？如果不是接納黃院長的陳詞而作出結論，你們又是根據誰的陳詞呢？



## 6. 最後一次聆訊的陳詞

「紀律聆訊的基本原則是，無論被審訊的同事、主控以至證人，都需要提供實在、正確的資料。『誠實』、『誠信』這核心價值必須得到實踐，『解委會』成員才可倚靠這些資料，在釐清事實真相後，作出公平、公正的決定，公義才得以彰顯。」以上是我在 2007 年 11 月 5 日，違背醫生指示，帶病出席「解委會」聆訊，並作出陳詞。(有關我在最後一次聆訊中的陳詞見附見三)

在這次聆訊中，我以一位已離職同事的誓章（見圖 10.11），再一次指出黃院長有關「白色恐怖」電郵的謊言。(詳情請參閱第三章)

**DECLARATION**

of [redacted] H.K. Identity Card No. [redacted]

solemnly and sincerely declare that:

On Monday 1 March 2004, I was instructed by Mrs Tammy Lai, Head of Teacher Education Division, School of Continuing Education, Hong Kong Baptist University, over the phone to give her email entitled "Message from the Head" to the Acting Head of TED, Dr A [redacted] Y [redacted], for comments. The mail had been sent from Mrs Lai's email account at Hotmail.

After reading the print-out of the email, Dr Y [redacted] indicated that the message could be delivered to the TED colleagues concerned accordingly without any amendments ("照出啦"). The message in the email was then sent out to the TED colleagues concerned through Mrs Lai's HKBU email account. ➤

And I make this solemn declaration conscientiously believing the same to be true and by virtue of the Oaths and Declarations Ordinance.

Declared at [redacted] in the Hong Kong Special Administrative Region this [redacted] day of [redacted] through the interpretation of [redacted] of the said interpreter having been also first declared that he/she\* had truly, distinctly and audibly interpreted the contents of this document to the declarant, and that he/she\* would truly and faithfully interpret the declaration about to be administered to him/her\*.

Before me, [redacted] (signature of declarant)

[redacted] Commissioner for Oaths

[redacted] of [redacted] solemnly and sincerely declare that I well understand the English and Chinese languages and that I have truly, distinctly and audibly interpreted the contents of this document to the declarant, and that I will truly and faithfully interpret the declaration about to be administered to him/her\*.

Declared at [redacted] in the Hong Kong Special Administrative Region this [redacted] day of [redacted] Before me, [redacted] (signature of interpreter)

[redacted] Commissioner for Oaths

\*Please delete where appropriate  
HAU (S) Rev 12/01/2

圖 10.11：已離職同事 AH 的誓章

上述離職同事的誓章正好證明，我在病假期間撰寫的電郵，是經 Y 博士批核才發放的，因此，Y 博士是如何及何時告訴黃院長這是「白色恐怖」？

令人意想不到的，「解委會」聽過我的陳詞後，便以我的健康狀況為理由，突然終止聆訊，要求我以書面作辯。更甚的是，「解委會」竟然拒絕我邀請當時仍在浸大任職的 Y 博士出席聆訊，以指出黃院長更多的謊言。

黃院長作為大學的高層管理人員，在「解委會」聆訊上，屢次說謊，本身就是「misconduct in public office」，更令大學蒙羞。遺憾的是，「解委會」竟然以他的謊言作基礎，全數接受了他對我的指控，並撰寫報告，立刻解僱我。

## 7. 小結：說謊者才應該接受紀律處分

「紀律調查委員會」的成立，是因為有僱員犯了校規，需要進行紀律處罰。假如僱員真的有違規，上司理應在成立紀律聆訊委員會前，通過不同途徑更正僱員的違規行為。但假如上司本已肯定了僱員的行為，但其後為要解僱該僱員，便可能硬從僱員過往的行為中，找出一些「可能」的缺失，再藉詞「違規」，進行解僱。這樣的話，控方的陳詞定必左閃右避，前後矛盾，缺乏一致性，甚至不惜說謊，歪曲事實真相，以達到解僱的目的。

我們相信，紀律聆訊的基本原則是，由被審訊的同事、主控以至證人，都要提供實在、正確的資料。「解委會」成員在得到這些資料後，才可釐清事實真相，才可以作出公平、公正的決定，彰顯公義。

黃院長在「解委會」的聆訊中，屢次以證人身分，回答委員的提問，並多次提供虛假的回應，甚至說謊，態度左閃右避，供詞前後矛盾；在其四十多頁的陳詞中，大部分都是他的主觀批評，缺乏實質理據；他把別人的失職，作為指控我違規的例子；他要指控我的管理風格有問題，卻只轉述我下屬的個人感受，而不邀請那些仍在浸大工作的同事直接出席「解委會」聆訊。可惜的是，在解委會的聆訊中，委員並沒有分辨謊言，更全盤接受黃院長的陳詞。

黃院長作為大學的高層，為了指控我，不惜屢次在理應是嚴肅、公正的「解委會」中說謊，既影響大學的聲譽，也浪費公帑。他的行為，正正是 misconduct in public office，那他是否應該接受紀律處分？

# 第十一章 結語

---



這次解僱事件歷時三載，前後成立過四個委員會調查事件。在這章裏，我會先把《解委會報告》中有關聆訊程序及調查結果部分出現的問題作一總結，再看看整個聆訊過程和決定是否公平、公正、公開，合法、合情及合理。最後，我會從納稅人和所有持份者的角度，剖析校方在處理這件事件上如何浪費公帑。



## 1. 解僱過程和決定疑點重重

■ 以下是有關聆訊程序及過程部分的一些重要問題：

- (1) 出席「解委會」的成員身分存疑。
- (2) 「解委會」以《**新**第二紀調會報告》作為基礎調查我的個案，而「**新**第二紀調會」根本是黑箱作業。
- (3) 「解委會」聆訊過程仿如文革批鬥，將十年前甚至已被上司肯定的事件，也拿出來作指控。
- (4) 「解委會」以我的健康為理由，剝奪我親身出席聆訊的基本權利。
- (5) 「解委會」拒絕我邀請證人出席聆訊。
- (6) 「解委會」全盤接納黃院長作為證人的謊言。
- (7) 「解委會」不能指出我哪些事件違反了《解僱指引》的第 5.2.1 項。
- (8) 《解委會報告》結果部分提出作指控的「三事件」，是針對我督導一已呈交自動離職下屬的互動事件，該事件發生在三年前，報告竟然誣衊我！更甚的是即使我沒有見該下屬，也沒有校方任何損失，或專業災難，校方竟嚴厲懲罰我。
- (9) 《解委會報告》結果部份提出的指控，超越「七項事件」的調查範圍，例如有關我在「**新**第二紀調會」期間發表的文章，我發出的電郵等。
- (10) 《解委會報告》結果大多只是主觀批評和人身攻擊，是對人不對事，例如：
  - 指我的電郵 confrontational 和沒有 open communication，但卻沒有說明哪一句說話是 confrontational，也沒有提出理據證明我如何沒有 open communication；
  - 有關管理風格的指控都是主觀批評；
  - 大部分的指控都只是個人的觀感，而不是實質事件，即提出事件，也不是違規行為。

(11) 「解委會」不能指出我哪些事件違反了《解僱指引》內第 5.2.1 項的規條，《解委會報告》最後指我 **Insubordination**（不服從上司指令），是後來新加的項目，這指控本身除了是有違《解僱指引》的合約精神。我們亦很難相信，這樣的指控，竟是高等教育機構解僱高級行政人員的理由。

■ 《解委會報告》的結果部分除了未能提出確切事件作為佐證外，更有不少歪曲事實、顛倒是非之處：

- (1) 我已兩次向 N 導師發出電郵邀請她會面，《解委會報告》卻指我沒有依從上司指令和她見面。
- (2) 我已依黃院長的指示，呈交本應由他和署理總監完成的 N 導師的工作表現評估報告，《解委會報告》卻說我沒有呈交，還說要黃院長的 **repeated request**。
- (3) 我使用 **SCE** 的表格撰寫 N 導師的工作表現評估報告，另加了四頁紙作為附件，黃院長收到報告時，也沒有指摘我，《解委會報告》卻說我沒有依照 **SCE** 的格式。
- (4) **SCE**「人事部」是管理同事私隱文件的部門，我請 N 導師向 **SCE**「人事部」查閱她的工作表現評估報告，這是盡責的表現，亦證明我沒有針對她，《解委會報告》卻說我這樣做不負責任。
- (5) 我在黃院長完全沒有催促我的情況下迅速完成並呈交了 T 學員投訴 N 導師的報告，黃院長收到時也沒有指我缺乏 **observation** 及 **conclusion**，他還說報告「輸打贏要」，而我也發電郵邀請了 N 導師見面。《解委會報告》卻說我要黃院長 **repeated remind**，指我呈交的報告沒有 **observation** 及 **conclusion**，而且對 N 導師不公平。
- (6) N 導師要求以客座講師的酬金邀請一位兼職導師代替她講授一節課堂，這做法本身就違反了校規，我向同事發出電郵，提醒他們不要作違規的事，但最終也無法成功阻止 N 導師進行她的違規安排，《解委會報告》卻指我 **high-handed** 介入該事件中。

解委會的聆訊過程和決定有極多令人質疑之處，但最終還是作出解僱的決定，令人懷疑這次根本就是針對僱員、未審先判、違反僱員合約精神的無理解僱事件！



## 2. 說謊失職的卻可免受懲罰

「解委會」對我的調查和作出的解僱決定，主要建基於黃院長對我的指控。而黃院長作為事件中的證人，不但在聆訊過程中屢次說謊，他本人在涉案的多件重要事件中，更多次失職。其說謊和失職，都有真憑實據可以證明：

- (1) N 導師在投訴我的信中，向黃院長要求調查三項事件，黃院長沒有進行公平、公正的調查，便指投訴成立。
- (2) N 導師在投訴我的信中，向黃院長要求安排我們三人會面。其後，N 導師在 2004 年 11 月底，再要求黃院長安排我們三人會面，但黃院長一概沒有跟進。三年後，他卻說是因為 N 導師 upset 才沒有安排，最後竟然誣衊我沒有與 N 導師會面以解決她的申訴。
- (3) 在我未呈交 N 導師的工作表現評估報告時，黃院長一直沒有回應我向他的請示，回覆我要不要 N 導師對 T 學員的文本自辯，後來反而指我遲交報告。
- (4) 我呈交 T 學員投訴 N 導師的報告後，已向他請示要不要向吳校長交代事件，並提議由第三者跟進有關 T 學員投訴信可能外洩的事件，但黃院長一概不回應，他給我的唯一回應就是報告「輸打贏要」。
- (5) 黃院長指我沒有呈交 N 導師的工作表現評估報告，本應由他及署理總監在九個月前，即我因病休假期間完成的。其後我完成了 N 導師的工作表現評估報告，呈交給他後，他也沒有依 SCE 的慣例，以加署上司的身分完成整個評估過程。
- (6) A 導師在自動辭職時，向黃院長要求發放約滿酬金，黃院長在沒有提出理由的情況下發放未完合約的約滿酬金。
- (7) 2005 年我收到李副校長的訓誡信，信中指示黃院長要為我撰寫「僱員進修計劃」提供輔導，但黃院長最終也沒有服從上司指令，拒絕與我會面，為我提供輔導，反而指我的「僱員進修計劃」inadequate。

N 導師本身失職和違規辦事，還反過來以自己的失職和違規事件投訴其上司。黃院長在解僱委員會上屢次說謊，嚴重損害大學聲譽及誠信，本身已是 misconduct in public office；他本人在涉案的多件重要事件中，多次失職，沒有履行自己的職責，卻無理地指摘自己的下屬「行為不檢」、「工作效率低」，最終校方不但沒有對他進行任何處分，還對他的說話深信不疑。上述事件，

證據確鑿，校方的態度和處理手法卻如此不同，怎不令人懷疑所謂的調查和聆訊根本就是弄虛作假，要解僱我，一切早已未審先判！

### 3. 不如指令我辭職

校方在這次解僱個案中，強詞奪理，指黃院長在沒有給我看 N 導師的投訴信及作有意義的回應，便說投訴成立，要我與 N 導師會面是合理要求。(reasonable request)，我在沒有收到投訴成立信前，已向 N 導師發電郵，請她會面，「解委會」竟指我 non-compliance.

「解委會」報告，高壓及 high-handed 的決定，是法治社會的所為嗎？

在 2007 年 8 月 20 日「解委會」第八次聆訊中，李副校長有這樣的訓示：

上司同理下屬，可以有唔同嘅意見嘅，就可以就住件事，就係以事論事，但係下屬响表達過意見之後，佢就應該按照上司嘅合理要求或者指示去執行佢嘅工作。

CTA 20/8/07 Transcript p9 L.LM

再者，根據李副校長的訓示，在浸會大學工作，下屬必須服從上司指令，而拒絕服從，最終便會遭到解僱。既然如此，黃院長和校方又何需大費周章，當初何不乾脆指令我辭職？皆因只要我拒絕辭職，便是不服從上司指令，已足以以「行為不檢」入罪，成為解僱我的理由，那便毋須千方百計抹黑我，還要耗費三年多的時間，浪費大量公帑，最後更賠上大學的聲譽和威信！

### 4. 歷時三載的解僱過程是否虛耗公帑？

由 2004 年 10 月我病癒復職，被褫奪職銜，到 2008 年 3 月浸大正式以我「不服從上司指令」、「不履行職責」及「工作效率低」將我解僱，歷時三載。在這三年間，浸大為要解僱我，耗用大量公帑及資源，先後成立了三個「紀律調查委員會」和一個「解僱委員會」，更要為我向法庭提出的「禁制令」及「司法覆核」的法律訴訟中，支付有關費用，耗資達千萬。下面我就這次解僱事件所花的公帑作粗略估計：

解僱事件估計所花公帑\*

日期	事件	估計費用
2004年3月	「第一紀調查會」(1 <sup>st</sup> CoE)涉及的人力資源	\$300,000
2005年11月	「第二紀調查會」(2 <sup>nd</sup> CoE)	
	涉及的人力資源	\$300,000
	一位法律顧問(代表校方)	\$300,000
	兩位法律顧問(代表控方証人黃志漢院長)	\$500,000
2006年5月	「司法覆核」的律師費及堂費	\$2,500,000
2006年11日	「新第二次紀律調查委員會」(New 2 <sup>nd</sup> CoE)	
	涉及的人力資源	\$300,000
	法律顧問(包括向工會及有關機構發出的信件)	\$300,000
2007年3月	「解僱委員會」(Committee of Termination of Appointment)	
	涉及的人力資源	\$600,000
	專業錄音及轉為文本服務(共13次)	\$300,000
黎黃翠芳停職後每月薪金及強積金(2005年2月至2008年3月)		\$3,600,000
吳校長、校董會主席及其他管理人員時間資源		\$1,000,000
總數		\$10,000,000

\*公帑包括 UGC 撥款、向教署投標成功的課程撥款，以至自負盈虧課程的學費

如果解僱是合法、合理的，校方又何需耗費千萬巨額資源才能解僱一名員工？如何解僱是不合理的，花掉千萬又是否能夠合理化解僱的決定？

校方為了貫徹當初黃院長無理把我停職的決定，三年來絞盡腦汁，千方百計為我羅織罪名，接二連三，不惜耗費大量公帑，提出一些無理失實的指控。邏輯思維告訴我們，如果我真的違反了校規，行為不檢，校方在三日內，甚至即時，已可以解僱我。現在事實明顯是我根本沒有做了任何違規的事，由於沒有足夠理據，管理階層便不惜要耗費長時間作出所謂「調查」。但調查本身欠缺公平、公正，對我的指控不合情、不合理，也難以令人信服。而說到底，校方早已決定解僱這個大病後復職的僱員。所謂的「紀調會」、「解委會」只不過是幌子。

對於報告對我作出的人身攻擊和批評，並以此作為解僱我的理由，我除了嚴重抗議之外，亦深感痛心：何以由我們納稅人資助的高等學府，竟能寫出這樣質素的解僱報告？

校方花了三年時間，花掉巨額款項，調查發生在三年前的一些事項，最後仍以「行為不檢」的罪名解僱我。作為納稅人及持份者(包括教育署、學生、家長及校董會成員等)，我相信大家都希望浸大管理層能對這費用高昂的解僱個案作出交代；更重要的是，花掉這筆巨款後，是否能夠令公義得到彰顯？還是純粹為了合理化校方當初無理把我停職的決定？



## 5. 請吳校長及浸大管理階層為我們釋疑

最後，我希望各位「解委會」成員（圖 11.1）、我們德高望重的社會賢達認真思考以下的問題：

在你把自己的簽名押在這報告上時，是否已經仔細閱讀過這耗資數百萬元的報告內容？

你是否真的接納黃院長的謊言，並經過邏輯辯證，認同這是一份公義得到彰顯的報告？

我恭請吳清輝校長能回應以下的問題：

- 你曾經細讀過有關的文件嗎？
- 你認為你真正了解事件的真相嗎？還是你可能只是聽取了片面之詞而作出解僱我的決定？
- 在這嚴肅、重要、虛耗巨額資源的解僱事件中，你有默許你的屬下說謊嗎？還是你根本分不清什麼是謊言，什麼是真相？
- 你是否同意李副校長以下的訓令：
- 上司同理下屬，可以有唔同嘅意見嘅，就可以就住件事，就係以事論事，但係下屬响表達過意見之後，佢就應該按照上司嘅合理要求或者指示去執行佢嘅工作。
- 你認為黃院長對我的指令合理嗎？如果浸大所有上司發的指令都必須被視為「合理」的話，浸大的學術自由如何得到維護？
- 你認為報告所提事件真的是嚴重的「行為不檢」事件嗎？你會用這些類似事件指控所有僱員嗎？請問浸大僱員的工作如何得到保障？

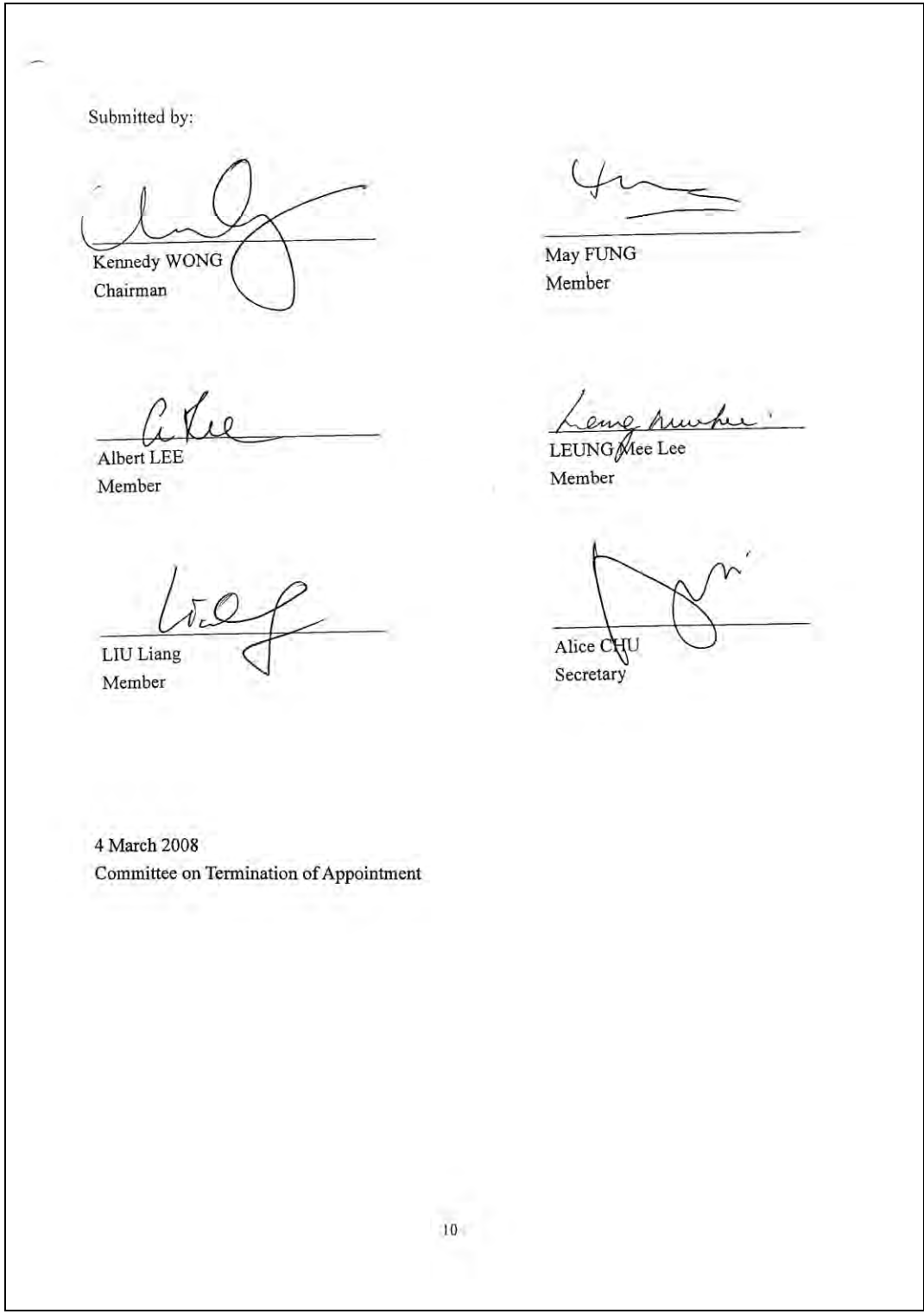


圖 11.1：《解委會報告》第 10 頁，解委會成員的簽署