

# 中文大學 2016-2020 策略計劃

## 中文大學員工總會意見書

大學現正制訂 2016-2020 策略計劃，員工總會特整理過去透過問卷調查、研討會、論壇、個案處理等收集的員工意見，寫成以下意見書，分三方面陳述本會建議校方完善之處：

- 員工士氣
- 大學管治
- 教研發展

### 一、員工士氣

大學各種等級／排名機制貌似客觀，其代價乃係大量時間及精力須投放在量化成果、準備評核等事情上，同事在不斷追趕大學倡議的各項發展新政，維持內部行政暢順之外，還得耗費大量精力追逐校內、外排名，實在疲於奔命。院系表現更與資源分配及人事決定掛勾，令管理人員與前線員工關係益形緊張，各階層員工長期承受壓力。儘管目前大學員工逾 7400 名，同事卻普遍工作量大，工時長，部分前線職位流失率持續高企，空缺難以填補。不少同事反映工作量有增無減，評核活動又冗長繁瑣，令人窒息，員工意見亦不獲尊重。年青教研人員評核要求嚴苛，制度又不透明，缺乏工作肯定，晉升機會微，工作壓力大，加上薪酬福利不吸引，導致年青有為的同事紛紛離職。

- 長工時：本會 2015 年 7-10 月進行的全校教職員調查（有效問卷 295 份）顯示，超過一半參與調查的同事平均每星期工作超過 45 小時；
- 評核繁複累贅：教學人員評核過程長達 9 個月，其他人事決定如晉升或實任往往耗時超過一年；非教學人員評核平均亦需時半年。要完成 7400 名員工的評核，所耗費的精力可想而知。職是之故，有效的制衡機制至為重要，以確保過程客觀、無誤，減少浪費時間。大學亦應檢討某些職位是否須要每年評核，如教研人員的教學及研究成果需要較長時間建立與累積，每年評核不但費時失事，而且不切合教學與研究的本質，反使評核變得不公平，不合理（教學人員評核詳見本意見書第三部分）；
- 薪酬福利不吸引：某些前線職位薪金缺乏競爭力，出缺經年。大學卻無意檢討薪酬機制，亦未能解決人手短缺問題，結果缺人的工作得由現有同事分擔。另一方面，文職及行政人員職位空缺往往透過公開招聘填補，而不作內部擢升。合約同事就算年資與表現均達要求，亦不一定獲推薦轉為連續聘任。總括而言，同事在大學工作，看不到前景。

大學精益求精固然重要，卻不必亦不應犧牲員工士氣。大學管治方針直接影響同事士氣，工作環境健康對大學之持續發展至為重要。據本會調查所得，大學各階層員工士氣普遍低落，工作沒有滿足感，問題亟需關注。分析詳見本意見書第二部分。其中教學人員的不滿亦已超越警戒，情況亟需正視。相關問卷分析及建議詳見意見書第三部分。

## 二、大學管治

大學 2016-2020 策略計劃並無涉及大學管治。然而，若大學的管治不健全，政策未能反映成員重視的價值，則任何鴻圖大計均難以順利推行，道理至為明顯。根據上文的調查顯示，中大員工對大學的管治普遍感到失望：

- 75%認為大學的政策制訂及運作不透明，中下層人員難以了解大學發展。
- 近半數人（47%）認為大學的政策常常轉變，令人無所適從。

大學在公開場合，如這次五年策略計劃諮詢，均強調聽取大學成員意見的重要，然而，實際上員工並不感到意見受重視：

- 61%不認為中大鼓勵員工反映意見
- 70% 不認為大學在作出影響員工的決定前有充分諮詢員工的意見
- 68% 認為在大學裡面，權威壓倒理性討論

其中更關鍵的，是前線員工的意見無法上達大學管理層：

- 66%認為管理人員雖然不贊成大學的政策，卻沒有向上反映。
- 67%認為其部門即使認為大學政策有問題，仍照樣執行。

無怪乎超過 90%認為大學須設立機制收集各階層員工對大學管理及政策的意見。

大學就其管治改革的各種建議，尤其有關教務會及校董會的重組，實際上自 2009 年起已基本停止。過去幾個月，社會對大學管治架構及權力越來越關注，尤其校董會的組成，以及它對院校自主與學術自由的影響，更是關注焦點所在。本會正與香港其他大專院校的教職員工會、學生會及校友組成網絡，聯手推動大學檢討：(1) 特區行政長官委任校董會／校委會的權力；(2) 校董會／校委會成員的民選成分。

綜觀香港所有政府資助的大學，中大是唯一一所校董會及教務會未有民選代表。過去十年，大學決策越趨中央集權，2007 年起推行院長委任制後尤甚。

本會無意批評個別院長的表現，但欲藉此指出此制度幾點內在相互關連的問題：

1. 制度令大學決策進一步去民主化，削弱政策的合法性。過去，院長是大學學術人事管理架構裏的唯一民選代表，對其選民即學院同仁負責；同時，在大學主要政策制定組織中，包括校董會、行政與計劃委員會（AAPC）及教務會，院長為當然成員亦更具合法性（假定大學群體視民主與合議管治比專制模式更合理合法）。然而，在目前院長委任制下，院長只對校長問責，在實際職權管理上，院長其實只向常務副校長問責。
2. 院長委任制令中央集權風險極高。現時，院長在學院內的人事決定、資源分配、學術發展方向的決定權都較推行委任制前高。在各重大新政策中，如評核、財務預算、收生、開設新課程等，院長都有權修改／推翻學系的決定。唯一的制衡機制是每年的院長表現問卷，但問卷資料的運用及詮釋一由校長及常務副校長決定。

3. 行院長委任制及「學院院長會議」後，**大學高層委員會的成員身分嚴重重疊**。如前述，委任院長是中大三大管治架構的當然成員。常務副校長隨後又設立「學院院長會議」，制定重要的學術及人事政策。在本會質疑其合理性後，校方 2013 年即把會議常規化，設為行政與計劃委員會（22 位成員中，8 位即院長）下一個附屬委員會。遇有重大事件，常務副校長成立的特別委員會，院長往往亦是成員。中大決策層權力與利益的傾斜，前所未見，與同事的價值及關注背道而馳。

### 三、教育研究

2016-2020 策略計劃的其中一項目標，是「在教與學上精益求精」，同時又「在研究上出類拔萃」。要達至這兩項目標，關鍵在於同事的全情投入。要同事全情投入教學與研究工作，大學有責任提供穩定的工作環境與充足的支援。然而，本會 2015 年 11 月進行的「教學人員評核／續任／實任／晉升問卷調查」顯示，這些大學經嚴謹程序全球招聘回來的精英，卻對大學的制度與支援紛紛表達不滿與失望。

短短兩天，本會共收 174 份問卷，超過全校教學人員的 10%，其中有 69% 為甲類合約條款僱員，餘下 31% 為乙類合約員工，年資由 1-32 年不等。是次問卷，本會請同事就評核制度是否透明度及客觀、評核制衡機制、各學系的具體評核準則，以及評核制度的整體滿意度發表意見。

以下數字令人憂慮：

- **76%**受訪者**極不認同或不認同**評核制度透明客觀；
- **84%****不了解**學系的具體評核準則；
- **85%****認同或極認同**清晰及具體的評核準則應於評核前讓同事知悉
- **86%**受訪者**認同或極認同**上訴機制是客觀公正的評核**不可或缺的**（現時任何人事評核並未設有上訴機制）
- **64%**受訪同事**並且認為現時每年進行的評核太頻繁**，無助發展良好的研究及教學實踐

每年的評核是許多重要人事決定的基礎：轉為連續聘用、實任、晉升及延任。然而，教學與研究表現實在難以量化，評核過程透明，輔以必要的制衡機制，才能讓評核結果公平可信。教學人員評核實施超過三年，本會接獲的求助申訴個案包括不少資深管理層同事。很多申訴個案都與評核有關，顯示其可議之處甚多，**拳拳大者**包括：

- 所有評核、續約、實任、升遷、延任等人事制度**缺乏制衡及上訴機制**，導致越來越多的不滿與不信任；
- 「學院教學人員人事委員會」（FAPC）**並無清晰一致的機制對同事進行評等**；
- **院、系對評核準則與資料運用出現矛盾**；
- 周年評核影響加薪、續約、實任、升遷等各種決定，現行制度卻無機制核實「學系人事委員會」（DAPC）提交的報告裏的資料是否正確無誤（某些單位甚至只由主管一人決定）。過去三年，包括學科與教學評鑑

分數（CTE scores）、教學工作量、研究成果等**事實數據**都曾屢次出錯，**大學尋且拒絕覆核相關的人事決定**，同事的薪酬調整、續約以致連續聘用等，全受不實的評核報告影響，卻翻案無從；

- 本會曾多次向大學管理層反映，現行教學人員**周年評核設計存在嚴重缺失**，**評核會面設在所有評核程序完結、所有據此而來的人事決定塵埃落定之後**，是把決定權完全放在 FAPC（往往就是院長一人）手上，並假設 DAPC 呈交的資料及意見完全真確無誤，制度上完全扼殺了同事澄清與核實資料的機會；
- 同事在評核結果出台後的網上回應，**對該年度的評核及人事決定完全不起作用**，只反映制度之**獨裁與虛偽**；
- 所有升遷、實任、連續聘用或延任的申請，最後申請人收到的只是非常簡略的評審過程紀錄，沒有任何通過或不通過的理由或說明，而且申請人收到結果時，大學稱已把所有有關的評審紀錄銷毀，這種玩弄《**個人資料（私隱）條例**》**灰色地帶**的手法，不但無助員工發展，而且大大損害士氣。

本會在三年前上述制度還在諮詢階段時，即已指出上述漏洞及可以預見的問題，校方管理層卻以「先推行，後檢討」的手法處理。過去三年，我們在各種正式與非正式場合不斷向大學管理層指陳同事遭遇的不平、失望與忿懣。大學既希望未來五年在教與學上精益求精，研究出類拔萃，本會促請大學管理層認真回應同事下列訴求：

## 大學管治

1. 設定檢討及改革大學管治的確實時間表；
2. 為高層管理引入有效的制衡制度；
3. 為大學管治及管理架構引入民選代表；
4. 提高大學決策的透明度；
5. 就大學管治及政策制定設立有效聽取員工意見的機制。

## 教育與研究

1. 檢討教師表現三級制是否真正有利教師發展；
2. 採取具體措施，令所有評核機制透明、公正；
3. 確保同事知悉部門評核的具體要求；
4. 恢復過去行之有效的評核呈交前會面，以便同事能澄清及說明資料；
5. 為所有人事評核設立正式上訴機制，並在評核完結後保留評審資料至上訴期結束；
6. 為晉升、連續聘任、實任、延任申請者提供積極的回饋；
7. 檢討教研人員評核週期，建立良性合理的評核制度，以期對同事研究及教學有真正裨益。