



資歷架構
Qualifications
Framework

安老服務業 行業培訓諮詢委員會

安老服務人力資源管理
《能力標準說明》為本教材套

能力單元：

管理人力資源 (106156L4)

招募及甄選員工 (106157L4)

調配員工 (106158L4)

評核員工工作表現 (106159L4)

處理員工投訴 (106160L4)

目錄

教材套概要

引言	3
目標與用途	3
教學對象	4
導師要求	4
教室設備及設施要求建議	4
教學指引與課時比重建議	5
能力單元使用指引	6
附錄	9

能力單元一 管理人力資源 (106156L4)

能力單元概覽	15
--------	----

教學建議	17
------	----

引言	17
學習目標	17
預期學習成果及評核項目	18
教學內容重點	20
I. 什麼是人力資源管理？	20
人事管理與人力資源管理	20
人力資源管理的重要性	26
II. 人力資源管理的職能	28
職位分析與設計	29
人力資源規劃	29
招聘與甄選	34
培訓與發展	36
薪酬管理	39
績效管理	42
員工關係	47
定期監察及檢討	49
III. 安老服務業人力資源管理架構	51
相關法規	51

人手編制	54
編更制度	56
超時工作及假期工作	58
IV. 溝通渠道	59
消息發放途徑	61
意見交流渠道	63
總結	66
參考書目	66
附錄	67
評核方法建議	77
持續評核	77
課後習作	77
考試	80
能力單元二 招募及甄選員工（106157L4）	
能力單元概覽	85
教學建議	87
引言	87
學習目標	87
預期學習成果及評核項目	88
教學內容重點	90
I. 何謂招募與甄選	90
II. 院舍職位架構與工作	92
III. 招募與甄選的具體工作及相關條例	94
員工招募	94
遴選機制	101
個人資料處理	107
招聘及甄選條例	111
IV. 招聘員工需求的檢討與展望	116
總結	119
參考書目	119
附錄	120
評核方法建議	127
持續評核	127

課後習作	127
考試	130
能力單元三 調配員工（106158L4）	
能力單元概覽	135
教學建議	137
引言	137
學習目標	137
預期學習成果及評核項目	138
教學內容重點	140
I. 什麼是調配員工？	140
定義	140
形式	140
作用	142
影響	143
II. 安老服務業員工調配實務	146
因應機構發展與人力資源安排	146
配合人力資源政策	150
調配員工程序	152
調配員工原則	158
總結	160
參考書目	160
評核方法建議	161
持續評核	161
課後習作	162
考試	164
能力單元四 評核員工工作表現（106159L4）	
能力單元概覽	169
教學建議	171
引言	171
學習目標	171
預期學習成果及評核項目	172

教學內容重點	174
I. 什麼是工作表現評核？	174
定義	174
原則	175
作用	176
II. 安老服務員工評核機制	178
評核模式	178
評核方法	180
評核程序	182
評核時間	186
評核報告	187
相關法例與規範	189
III. 評核工作程序及其相關技巧	191
訂定評核項目及標準	191
收集評核意見	195
撰寫評核報告	200
跟進工作	202
IV. 評估機制檢討	205
機制弊病	205
改善策略	206
總結	208
參考書目	208
附錄	209
評核方法建議	215
持續評核	215
課後習作	215
考試	218
能力單元五 處理員工投訴（106160L4）	
能力單元概覽	221
教學建議	225
引言	225
學習目標	225
預期學習成果及評核項目	226
教學內容重點	228
I. 剖析員工投訴	228

投訴的原因	228
投訴的方式及渠道	230
申訴的影響	233
面對員工投訴的態度	235
II. 處理員工投訴的方法	236
處理問題的基礎	236
處理投訴之原則	239
處理員工投訴的程序	241
處理員工投訴的技巧	244
總結	247
參考書目	247
附錄	248
評核方法建議	253
持續評核	253
課後習作	253
考試	256

教材套概要

引言

自 20 世紀後期，隨着香港在社會經濟、文化、生活上的轉變，加上市民生活質素提升、醫療科技發展一日千里，市民平均壽命延長，但出生率不斷下降，以致人口老化問題日益嚴重。

長者人口不斷增加，年齡達 70 歲以上的佔全港人口百分之十以上。市民年紀漸長，身體機能退化在所難免，體弱病患令長者的自我照顧能力退減，偏向依賴家人。然而，在家老弱長者乏人照顧，安老院舍宿位需求因而急劇增加。

有鑑於本港安老院舍業務不斷拓展，院內各職系 包括行政、文職人員、醫護專業團隊和支援員工等等，人手需求不斷增加，職位架構趨於複雜，而人力資源是機構主要的產業，院舍人力資源管理工作更顯重要，可直接影響院舍之運作效率及院友安全。

本教材套旨在通過系統化的人力資源培訓，提升院舍管理人員的相關知識和技巧，以鞏固安老服務業的根基。

目標與用途

本教材套針對安老服務人力資源管理設計，提供教學框架及基本內容，有助機構了解各能力單元的教學內容和評核要求，並確保所規劃的內容與評核達認可資歷架構第四級水平，為安老服務業管理人員提供知識和實務培訓。

教材套包括以下五個能力單元，共 21 資歷學分（以下簡稱學分）。

- 單元一106156L4 “管理人力資源”（6學分）
- 單元二106157L4 “招募及甄選員工”（3學分）
- 單元三106158L4 “調配員工”（3學分）

- 單元四106159L4 “評核員工工作表現”（6學分）
- 單元五106160L4 “處理員工投訴”（3學分）

安老服務機構及其從業員也可以本教材套所提供資料作為日常實務的參考。

教學對象

- 於安老院舍從事管理工作人士
- 於安老院舍從事人力資源管理人士
- 具有超過五年院舍工作經驗人士

導師要求

課程導師須符合以下條件：

- 擁有五年安老服務培訓經驗；及
- 曾於安老服務行業、院舍、醫療機構擔任人力資源管理工作更佳；及
- 具備香港資歷架構五級資歷。

教室設備及設施要求建議

- 視像器材
- 一般教室設備
- 能輔助教學的其他設施

教學指引與課時比重建議

課時建議為 70 小時課堂教授和 140 小時課外進修。以下按各單元內容建議“教學順序”和“課時分佈比重”。培訓機構可按比例設定每單元授課時數，自行作適量調整。

	單元名稱	學分	比重	課堂教授時數	課外進修時數 (連作業)
單元一	管理人力資源	6	28%	20	40
單元二	招募及甄選員工	3	15%	10	20
單元三	調配員工	3	14%	10	20
單元四	評核員工工作表現	6	28%	20	40
單元五	處理員工投訴	3	15%	10	20
總數		21	100%	70	140

能力單元使用指引

五個能力單元主要分為兩大部分：一、教學建議；二、評核方法建議。

一、 教學建議

各個能力單元的內容均包括以下項目：

- 學習目標及預期學習成果
- 教學內容重點
- 建議教學活動及安排（包括建議時數）
- 附錄和參考資料等

二、 評核方法建議

本教材套建議的評核方法，旨在為培訓機構提供參考，利用不同評核方法客觀且全面評核學員表現，釐定學員是否達至課程學習目標，具備相關人事管理能力。培訓機構可按實際需要修訂評核方法和評核試題。本教材套建議的評核方法包括以下三方面：

- 課堂參與

佔單元總分 10%，學生在此項評核中須得分超過 50%方為合格。建議導師按照學員在課堂中（即建議教學活動）的以下三項表現評分：

- 出席率
- 學習態度
- 課堂參與（例如小組討論、角色扮演、彙報、播放影片、邀請客席講師主講等）

- 課後習作

建議在學習中期或末段要求學員完成習作，佔單元總分 40%。學員須在此項評核中得分超過 50%，方能評為合格。課後習作可採小組研習和個人習作兩類：

- 小組研習 —— 學員以小組合作形式完成導師設定的習作，例如簡報分享、錄像製作、課堂報告等
- 個人習作 —— 學員個別提交習作，作為有關課題學習成果的評估

- 筆試

是項評核佔單元總分 50%，建議考試時數為 1-2 小時，並因應各單元不同課時比重作出適當調整，機構須在課堂以外安排時間舉行考試。學員須在此項評核中得分超過 50%，方能評為合格。建議筆試考題模式為：

- 中／長題目 —— 建議採用模擬情境形式，加入理論概念，要求學員闡釋、分析及議論命題內容
- 選擇題 —— 設計多項選擇題，考核範圍多以理論概念為主

評分標準

各個單元的建議課後習作均提供評分準則供教師參考，詳列答案中各項內容所佔的分數或百分比，而活動則無須評分，但仍應提供適當回饋，以助學員更有效學習。

鑑於個別課堂活動或習作題目不僅包括傳統書面表達，還包括口頭表達、技巧，以至個人反思等範疇的評核。為方便教師客觀地評量及回饋，以下列出四個不同

範疇的「評分規範」(assessment rubric，也譯作「基準評量」)例子；單元中也會就部分活動及習作交代適用的評核範疇，供教師參考。當然，教師可以因應個別活動或習作加以調整、增刪評核元素與比重。

有關四個範疇的評分規範，見本部分附錄。

附錄

評分規範

A. 書面表達

範疇	優異	良好	達標	不及格
內容 (70%)	<ul style="list-style-type: none">• 恰當應用理論(或學科內容)• 內容具說服力，論點精闢，批判力強• 有豐富例證作為說明	<ul style="list-style-type: none">• 能引用相關理論• 引證充足，討論視角廣，理據合乎邏輯• 有正確例證	<ul style="list-style-type: none">• 存有些微誤解，應用能力較弱• 提出最基本證據，論據表面• 例證不完備	<ul style="list-style-type: none">• 缺乏了解，亦未能有效應用理論• 討論偏頗，欠證據，不合邏輯• 全無例證
組織 (15%)	<ul style="list-style-type: none">• 結構緊密，條理分明	<ul style="list-style-type: none">• 各部分互相連繫，條理清晰	<ul style="list-style-type: none">• 基本結構，但欠清晰層次	<ul style="list-style-type: none">• 毫無結構，條理紊亂
表達 (15%)	<ul style="list-style-type: none">• 表達效果極佳，行文流暢，用字精確	<ul style="list-style-type: none">• 表達效果良好，文句大致流暢，用字正確	<ul style="list-style-type: none">• 表達能力一般，偶然語意欠缺清晰	<ul style="list-style-type: none">• 表達能力極弱，語句不通

B. 口頭表達

範疇	優異	良好	達標	不及格
內容 (70%)	<ul style="list-style-type: none"> • 恰當應用理論(或學科內容) • 內容具說服力，論點精闢，批判力強 • 有豐富例證作為說明 	<ul style="list-style-type: none"> • 能引用相關理論 • 引證充足，討論視角廣，理據合乎邏輯 • 有正確例證 	<ul style="list-style-type: none"> • 存有些微誤解，應用能力較弱 • 提出最基本證據，論據表面 • 例證不完備 	<ul style="list-style-type: none"> • 缺乏了解，亦未能有效應用理論 • 討論偏頗，欠證據，不合邏輯 • 全無例證
組織 (10%)	<ul style="list-style-type: none"> • 結構緊密，條理分明 	<ul style="list-style-type: none"> • 各部分互相連繫，條理清晰 	<ul style="list-style-type: none"> • 基本結構，但欠清晰層次 	<ul style="list-style-type: none"> • 毫無結構，條理紊亂
發音、語調 (10%)	<ul style="list-style-type: none"> • 咬字清楚、流暢、聲量足夠 • 語調抑揚 	<ul style="list-style-type: none"> • 發音清楚、聲量足夠 • 語調變化不足 	<ul style="list-style-type: none"> • 發音偶有錯誤，間中不當停頓、聲量僅可聽聞 • 語調平庸 	<ul style="list-style-type: none"> • 聲量不足、未能清楚表達意思 • 語調全無變化
表情、動作 (10%)	<ul style="list-style-type: none"> • 說話配合豐富表情、適當動作 	<ul style="list-style-type: none"> • 表情及動作尚算適宜 	<ul style="list-style-type: none"> • 偶有表情或動作協助表達 	<ul style="list-style-type: none"> • 表情呆滯、完全未有動作

C. 技巧

範疇	優異	良好	達標	不及格
掌握相關原理 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> 完全理解有關技巧背後的原理 	<ul style="list-style-type: none"> 大致理解有關技巧背後的原理 	<ul style="list-style-type: none"> 部分理解有關技巧背後的原理 	<ul style="list-style-type: none"> 未能理解有關技巧背後的原理
按照既定程序 (30%)	<ul style="list-style-type: none"> 按照既定程序，並能作出彈性改動 	<ul style="list-style-type: none"> 按照既定程序 	<ul style="list-style-type: none"> 基本按照既定程序，偶有失誤 	<ul style="list-style-type: none"> 未能掌握應有程序
純熟程度 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> 熟知既定程序，快速完成 	<ul style="list-style-type: none"> 熟知既定程序，按部就班 	<ul style="list-style-type: none"> 勉強完成基本的程序，並不純熟，速度較慢 	<ul style="list-style-type: none"> 完全生疏，未能完成
達至既定目標 (30%)	<ul style="list-style-type: none"> 完全達至既定目標，且表現優秀 	<ul style="list-style-type: none"> 達至既定目標 	<ul style="list-style-type: none"> 勉強完成，稍有瑕疵 	<ul style="list-style-type: none"> 未能達到目標

D. 反思能力

範疇	優異	良好	達標	不及格
認識既有思想 (30%)	<ul style="list-style-type: none"> 能分析既有觀念的背景原因 	<ul style="list-style-type: none"> 了解既有觀念及其系統 	<ul style="list-style-type: none"> 大概了解自己既有觀念 	<ul style="list-style-type: none"> 未能檢討自我
自我批判 (30%)	<ul style="list-style-type: none"> 提出既有觀念的問題並作深入分析 	<ul style="list-style-type: none"> 能提出既有觀念的問題 	<ul style="list-style-type: none"> 觸及既有觀念的問題 	<ul style="list-style-type: none"> 未能作有用的自我批判
原創性 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> 能以新思維/方法作出反思 	<ul style="list-style-type: none"> 能改變別人既有的思維/方法作出反思 	<ul style="list-style-type: none"> 應用別人舊有的思維作反思 	<ul style="list-style-type: none"> 未能作出反思
應用價值 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> 有關的反思可以具體應用，以改良既有觀念 	<ul style="list-style-type: none"> 有關反思可以提供啟發性思考 	<ul style="list-style-type: none"> 有關反思可用作自我檢討 	<ul style="list-style-type: none"> 未有應用價值

資歷級別通用指標

級別	資歷級別通用指標			
	知識及智力技能	過程	應用能力、自主性及問責性	溝通能力、運用資訊科技及運算能力
4	<ul style="list-style-type: none"> • 能夠通過建立一個縝密的方 式，吸收廣泛的知識，並專精於某些知識領域 • 能夠呈報及評估資料，並利用有關資料計劃及制定研究策略 • 能夠在大致熟悉的情況下處理清楚界定的事項，但亦能夠擴 展至處理一些不熟悉的問題 • 運用一系列專門技巧及方法以作出各種回應 	<ul style="list-style-type: none"> • 在各種不同及特定的環境下 工作，當中涉及一些具創意 及非常規性的工作 • 在規劃、篩選或呈報資料、方法或資源等各方面，能夠 運用適當的判斷 • 執行日常的探討工作，並將 有關研究探討的論題發展成 專業水平的課題 	<ul style="list-style-type: none"> • 能夠執行需要熟練技巧的工 作，當中需要一些斟酌處理 及判斷能力，並需要執行監 督職責 • 訂立自己的工作進程及進行 指導性工作 • 在一般性指引或職能內工作 • 對本身的工作成果的質和量負責 • 符合特定的質素標準 • 對他人的工作成果的量和質負責 	<ul style="list-style-type: none"> • 能夠運用與某一門科目/學科有關的一系列慣常使用的技能及一些先進技能，例如： <ul style="list-style-type: none"> ➢ 在熟悉的及一些新的情況下均能運用一系列技巧與對象溝通 ➢ 能夠融匯貫通有關科目的文件，有組織及有系統地傳達複雜的構思 ➢ 能夠運用各種資訊科技應用軟件以支援工作及提高工作效益 ➢ 有規劃地取得及運用資料，選擇恰當的方法及數據以證明有關成果及選擇的合理性 ➢ 在工作中進行多階段運算

能力單元一

管理人力資源

能力單元概覽

名稱	管理人力資源
編號	106156L4
應用範圍	此能力單元適用於安老服務業從事人力資源相關工作的員工。這能力的應用涉及獨立分析及判斷能力，能夠按照機構的人力資源政策，有系統地處理招聘、甄選、員工申訴等人力資源事項，令員工能夠發揮所長，與機構建立良好關係，盡力為機構服務。
級別	4
學分	6 (僅供參考)
能力	<p>表現要求</p> <p>1.人力資源相關知識</p> <p> 瞭解機構人力資源政策、程序及機制，包括：</p> <p> 招聘及甄選</p> <p> 晉升、調配、考勤</p> <p> 培訓及發展</p> <p> 紀律及規章</p> <p> 申訴及挽留員工</p> <p> 入職導向等</p> <p> 瞭解安老服務業的人力資源流程及作業特性，包括：</p> <p> 各部門人手編制</p> <p> 各工作崗位的能力的要求</p> <p> 編更制度</p> <p> 超時工作</p> <p> 假期工作等</p> <p>2.管理人力資源</p> <p> 根據人力資源政策執行相關程序及指引，例如：</p> <p> 入職導向內容及手冊</p> <p> 安排員工培訓</p> <p> 員工守則</p> <p> 執行紀律程序</p> <p> 處理員工申訴</p> <p> 招聘職位條件及其工作內容</p> <p> 員工工作表現評核</p> <p> 調配員工等</p> <p> 運用有效的渠道，向各員工傳遞人力資源訊息，例如：</p> <p> 培訓或適應課程</p> <p> 簡報會</p> <p> 單獨面談</p> <p> 佈告欄</p> <p> 內聯網等</p> <p> 設置及採用合適的員工意見收集渠道，以瞭解員工對政策的接受程度或反應，例如：</p> <p> 電郵</p> <p> 面談</p> <p> 意見箱等</p> <p> 按部門的需要而定出個別員工的工作目標，提供指導及監督</p> <p> 處理表現欠佳或行為不檢的員工，給予輔導及適當的紀律行動</p> <p> 定期監察及檢討執行政程序的有效性，並提出相應建議</p> <p>3.展示專業能力</p> <p> 能夠公平、客觀地執行人力資源政策及程序</p>

評核指引	此能力單元的綜合成效要求為： 能夠按照機構既定的人力資源政策，有效地執行人事管理工作，令員工發揮所長，維繫良好的員工關係；及 能夠監察及檢討機構人力資源制度的適用性及合法性，提出改善建議。
備註	

教學建議

本部分由引言、學習目標、預期學習成果、教學內容重點（劃分為不同章節，在每一章節先列明建議教學時數，然後是內容重點，繼而建議教學活動、課後習作）、總結、參考書目和附錄組成。本單元主要介紹人力資源管理的基本概念、職能，以及在安老服務業中人力資源管理工作的基本架構，教學時間建議約為 20 小時。

引言

本單元是本教材套之引子，主要內容分為四個部分：(1) 介紹人力資源管理的基本理論、特色與優點，比較傳統與現代化人事管理模式；(2) 簡介人力資源管理工作的各項範疇及功能；(3) 探討於安老服務機構中，人力資源管理的主要工作及政策方向；(4) 討論於安老服務機構中，有效的消息發放渠道與各職系員工之溝通技巧。本單元是安老服務業人力資源管理工作的概括介紹，為餘下幾個單元更具體和詳細的內容奠定基礎。

學習目標

本單元旨在協助安老服務機構管理人員負責或擔任人事管理工作的人員認識“人力資源管理”概念和具體職能，並初步了解安老服務單位人力資源管理工作原則和具體工作。

預期學習成果及評核項目

完成本單元後，學員能夠：

預期學習成果	表現要求	相關章節及教學活動
1. 闡釋人力資源管理的定義和工作目標	<ul style="list-style-type: none"> 了解機構人力資源政策、程序與機制 	I
2. 解釋人力資源管理工作中各個職能的內容	<ul style="list-style-type: none"> 根據人力資源政策執行相關程序及指引 處理表現欠佳或行為不檢的員工，給予輔導及適當的紀律行動 定期監察及檢討執行程序的有效性，並提出相應建議 	II
3. 分析安老服務業中人力資源管理工作的流程和運作	<ul style="list-style-type: none"> 了解安老服務業的人力資流程及運作模式，例如部門人手編制、崗位能力要求、編更制度、超時工作、假期工作安排 按部門需要定出個別員工的工作目標，提供指導及監督 展示公平、客觀等專業能力 	III
4. 詳述促進人力資源管理的有效溝通渠道	<ul style="list-style-type: none"> 運用有效渠道向員工傳遞人力資源信息 設立並採用合適的員工意見收集渠道，了解員工對政策的接受程度或反應 	IV

通過本單元建議的評核項目，以評估學員能否達至各項預期學習成果：

評核項目	預期學習成果			
	1	2	3	4
習作一		✓		
習作二			✓	
習作三				✓
試題 1	✓			
試題 2	✓		✓	
試題 3	✓		✓	
試題 4		✓		
試題 5	✓		✓	

教學內容重點

本部分就以下幾項教學課題，為導師建議教授範圍、教學時數、教學活動：

I. 什麼是人力資源管理？、II. 人力資源管理的職能、III. 安老服務業人力資源管理架構、IV. 溝通渠道與技巧。當中提及的原則、理論都適用於安老服務業，機構可因應自身規模、情況加以修訂調整。

I. 什麼是人力資源管理？

人事管理與人力資源管理

建議教學時數：1.5 小時

人力資源管理之定義

人力資源管理工作包括五種基本職能，即計劃、組織、用人、領導和控制；人力資源（human resources）指機構中的人員及其擁有的知識、技術、能力、人際網絡和組織文化等。安老服務機構為提供優質的服務，除了財務資源管理、場地設施安排、營運方式外，更須有效運用服務單位內各專業、行政及支援職系人員的知識水平及工作經驗，協助機構日常運作，推動政策執行，提升服務質素，故人力資源管理乃確立安老機構的服務表現之重要基石。

人力資源管理簡介

人力資源管理（human resource management, HRM）是指機構內“處理與人事有關的各項政策與相關實務”，尤其招聘工作、在職培訓、表現評估、員工回饋，以及提供安穩且公平的工作環境。具體而言，人力資源管理包括以下各項工作：工作範疇分析、評估人力需求、招募及甄選應徵者、培訓員工、薪酬管理、實施獎賞及福利、績效評估、員工溝通（面談、諮詢、員工督導）、訓練與發展。此外，管理者也關注員工職業健康及工作安全，以及處理員工的申訴與勞資關係。

人事管理與人力資源管理的分別

人力資源管理乃機構管理者的重要工作之一，但過去傳統機構管理人員總流於一種誤解，混淆「人力資源管理」與「人事管理」（personnel management）兩者於實際運作上之概念，經常將兩者混為一談。但據現今企業管理學上，二者確有不同的原則：

- 傳統人事管理的特點是單以“事”為中心；現代人力資源管理以“人”為本。管理工作的出發點是“着眼於人”，讓機構取得最佳的運作效益。
- 傳統人事管理把員工看為“成本”或“工具”，着重的是投資、運用和控制。現代人力資源管理則把人視作為“資源”，着重生產和發展，開發和保護人力資源。
- 傳統人事管理是機構內一所獨立的部門，與其他部門關係不大。實施人力資源管理機構中的人事部門是決策部門的重要伙伴，人力資源管理涉及機構中每一個管理決策，須互相配合。

人事管理着重的是人員招聘、甄選、分配、工資發放、檔案保管之類較瑣碎的工作，屬行政事務性質，活動範圍有限。運作方針以短期導向為主，主要由人事部門職員執行，甚少涉及組織機構高層的策略決策。

人力資源管理則同時具備策略性和執行性兩種職能。執行性職能一般是指傳統的人事管理工作，職能名稱雖然相近（例如招聘、培訓、薪酬管理等），但在實際執行方面，由於人力資源管理下的人事管理需要配合策略層面的管理目標，也就與傳統的人事管理工作有所分別。

表 1.1 展示傳統人事管理與現代人力資源管理的區別。

表 1.1 人事管理與人力資源管理的區別

項目	人事管理	人力資源管理
觀念	視員工為成本、負擔	視員工為有價值的重要資源
目的	保障組織短期目標實現	滿足員工自我發展的需要，也保障組織的長遠利益得以實現
模式	以事為中心	以人為中心
功能	單一、分散	系統、整合
內容	簡單	豐富
地位	執行層	策略層
工作方式	控制	參與、透明
與其他部門的關係	對立、抵觸	和諧、合作
對待員工的態度	命令、獨裁	尊重、民主
部門屬性	非生產、非效益部門	既是生產部門，也是效益部門
例子	一位資深員工一向表現良好，但近日因個人問題，工作態度有所改變，主管為免影響服務質素，先作出警告，若不改善則考慮解僱	同一處境中，主管會重視該員工所面對的困難，並嘗試了解原因，甚至調動工作安排，以協助該員工過渡困難，維持良好工作表現

建議教學活動

討論

- 是否同意機構內的員工都是“資源”，而非“開支”或者“負擔”？

分組活動

- 學員4—6人一組，先列舉一家典型的安老服務機構中有哪些不同職位，再按其重要性排序。然後分組報告結果。

活動時間

- 分組討論：15 分鐘；分組報告：10 分鐘

重點課題

(i) 《人事管理與人力資源管理的分別》

(ii) 《人力資源管理的重要性》

教學目標

- 讓學員對機構內不同職系人員的價值和重要有重新思考的機會，也確認人力資源管理的重要。

總結

- 導師宜提出一點，即任何職位的員工表現未如理想，均可能對機構造成嚴重影響，藉此重申人力資源“管理”的重要。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思，可參考概要部分相關的評分規範（rubric）。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

討論

- 你所屬機構是採用人事管理模式，抑或人力資源管理模式？試以具體例子說明。

分組活動

- 學員4–6人一組，各組員參照兩組管理模式的定義，具體描繪兩者之不同管理運作，並就學員經驗闡述兩種不同管理理念對安老院舍內部的不同影響，然後分組報告結果。

活動時間

- 分組討論：15 分鐘；分組報告：10 分鐘

重點課題

(i) 《人事管理與人力資源管理的分別》

(ii) 《人力資源管理的重要性》

教學目標

- 讓學員從討論中，掌握兩種人力管理模式的主要概念，並對比自己所屬機構的人力資源管理系統。

總結

- 導師就各組報告內容，歸納現代人力資源管理的特色及對院舍運作的貢獻。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

人力資源管理的重要性

建議教學時數：1 小時

對安老服務機構而言，人力資源管理工作十分重要。傳統人事管理工作只集中聘請員工以應付工作所需，人力資源管理不單關注工作，也顧及員工的職業發展，務求能開展和發揮員工個人潛能與知識領域。隨時代轉變而服務範疇日益擴展，機構也能因完善的人力資源管理，服務水平日漸提升。

人力資源管理之成立，旨在協助機構達到以下目的：

- 培訓員工的相關知識及技能
- 發揮員工的最佳潛能
- 提升員工整體的工作效率
- 提升工作士氣
- 有效從現職員工中補充不同空缺崗位
- 降低員工流動率
- 配合機構現在和將來的發展需要

建議教學活動

個別筆錄

- 人力資源管理人員要通過何種策略才可以達至上述理想目標？最後由同學或導師總結。

討論

- 如果一家安老服務院舍的人力資源管理工作做得不理想，可能會出現什麼問題？請學員按他們的經驗或見聞分享。（可引用近期發生的相關新聞資料）

分組活動

- 學員4–6人一組，列舉不良的人力資源管理工作之影響，並引用學員之本身經歷或近期院舍發生之事故進行分析，然後分組報告結果。

活動時間

- 個別筆錄：5 分鐘；分組討論：15 分鐘；分組報告：10 分鐘

重點課題

(i) 《人力資源管理的重要性》

(ii) 《人力資源管理的職能》

教學目標

- 讓學員能夠正確分析人力資源的工作對院舍日常運作之影響，並從不同角度了解人力資源工作的價值

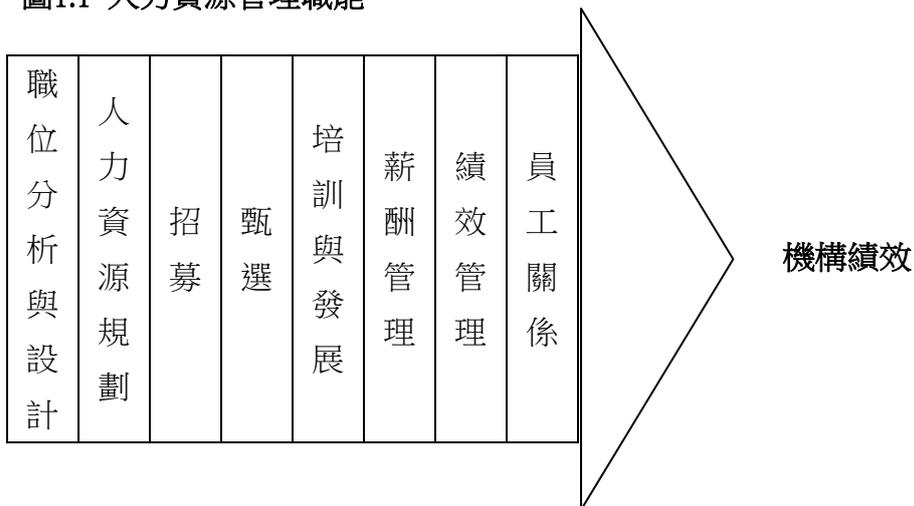
【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

II. 人力資源管理的職能

建議教學時數：1 小時

人力資源管理的工作都以人力資源(員工)作為核心,其職能可以分為多個範疇,包括分析和設計工作崗位、確定人力資源需要、吸引潛在員工、挑選合適人才、培訓員工、提供合理薪酬和福利、評價員工工作表現,以及創造積極的工作環境,見圖1.1。

圖1.1 人力資源管理職能



職位分析與設計

建議教學時數：2 小時

安老院舍因應本身訂立的服務目標，聘用不同職系員工與安排合適的人手比例，以應付院舍內的不同服務範疇。各崗位皆擁有不同任務權責，不同職系之員工組合，可有效地完成院舍既定的服務目標，故每個職位的工作分析十分重要。

所謂職位分析，乃從以下方向進行分析研究：

- 該職位的主要工作範圍是什麼？日常的工作是什麼？（What?）
- 工作任務應在何時完成？（When?）
- 工作任務應在何地完成？（Where?）
- 如何完成該項任務？要怎樣運用資源與方法？（How?）
- 為何實行此項工作程序？（Why?）
- 從事這項工作的員工應具備何種學術資格、技術水平、個人條件與質素？
（What qualifications?）

由於安老機構職系編制眾多，管理人員須按各級不同職位，就以上各點詳加分析，擬訂各職位的“工作說明書”（job description）（樣本見附錄1.1）

人力資源規劃

人力資源規劃乃指運用完善的系統，審視機構安老服務發展的內部和外部環境，以及機構現有的人力資源狀況，再配合未來發展的策略，以計劃人手編配設立。簡單來說，就是計劃未來人手的安排。

為全面理解所屬機構中的人力資源狀況，人力資源管理者應該清楚掌握機構的以下資料：

- 不同職位的工作說明書
- 不同職位現有員工的數目與空缺數目
- 檢視現有職位安排（及員工數目）能否有效配合機構的運作
- 在中短期內，是否需要增減員工的數目

考慮因素

如上所述，院舍在計劃人手的過程中要考慮多方面的因素：

表1.2 計劃人手過程中要考慮的因素

考慮因素	具體考慮內容（舉例）
外在環境	<ul style="list-style-type: none">• 社會環境：人口架構、文化、價值觀• 政治環境：人口政策、教育政策• 法律環境：行業相關之的新法規• 勞動市場：人力的供應• 經濟環境：國民收入、失業率、消費意欲
內在環境	<ul style="list-style-type: none">• 員工組成：內部的人力資源• 組織文化：員工的士氣、工作態度• 經營策略• 技術要求
機構未來發展策略	<ul style="list-style-type: none">• 發展、擴張• 轉型• 收縮

人力資源規劃對機構的重要性

人力資源規劃對安老院舍的發展有着重要作用，原因如下：

- 合理分配人手：若人手編配泛濫，容易出現人手過剩，浪費經濟資源；倘若院內人手不足，無法應付工作所需，影響日常服務安排；又或員工安排分配不均，出現某樓層人手冗贅，另一樓層人手緊拙，呈現行政失當之弊，大大打擊士氣，影響員工和諧關係，延誤工作效率及服務質素。
- 增強應變能力：安老服務發展與當時社會經濟狀況、人口架構、社會福利政策息息相關，服務範圍及營運模式亦隨之轉變，人手需求及安排策略也需要作出相應配合。若服務機構擁有制訂健全人手預算政策，定期檢討內部人手狀況及擬訂短、中、長期之人手編配計劃，應付院內服務的改變，有效服務水準及護理水平。
- 人盡其用：因內在或外在服務環境的轉變，可能出現人手編配不均情況。機構因應當時情況而作出檢視及應變計劃，讓各級員工能各司其職，發揮個人職能，不致令個別人員投閒置散或疲於奔命，影響工作效率及員工士氣，虛耗營運成本和社會開支。

建議教學活動

課堂討論

- 在什麼情況之下，才會考慮增加人手？在決定前要考慮什麼因素？
- 在什麼情況之下，才會考慮增加一個全新的職位？在決定前要考慮什麼因素？

學員分享

- 學員自由於課堂發表意見。

活動時間

- 意見分享：共20 分鐘

重點課題

- 《人力資源規劃》

教學目標

- 加深學員對人力資源規劃重要性的認識，並在管理人力資源時全面考慮不同的因素。

總結

- 導師引導各學員就各組報告內容，歸納現代人力資源管理的特色及對院舍運作的貢獻。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

招聘與甄選

建議教學時數：1 小時

由於人手的流失或為配合安老服務機構的未來發展，人力資源部門需要投放大量工作為機構聘請員工，過程分為招募及甄選兩個環節。

招募工作的程序：

- 擬定招募計劃：決定聘用職位、人數、資格、預算
- 確定人力來源：內部晉升或外間聘請
- 選擇招募方法：內部文件、登報、網頁
- 執行招募活動：由人力資源部門及相關部門的管理層負責
- 評估招募成效：評估所採用的方法、程序等的成效

甄選工作的目的是從招募面試活動中，評考及挑選最合適的應徵者填補院舍人手空缺。當中普遍參考應徵者的資歷、知識、經驗、能力、性格等因素，作為甄選的標準。

幫助甄選的工具有多種，較常見的有：

- 求職申請表：可反映求職者的學歷、經驗等
- 面試：幫助了解求職者的性格特點、語文能力、處事態度及價值觀等
- 測試：具體檢測求職者的實務工作能力

建議教學活動

討論

- 近年不少安老院舍在聘用人手方面出現困難，按你的經驗闡析其中之困難及解決方法。

分組活動

- 學員4—6人一組，各組員搜集安老服務人手困難之情況並闡述相應招募策略。各組以簡報形式主於課堂進行彙報，並採用影像媒體表達內容。

活動時間

- 分組報告：每組10分鐘

重點課題

- 《招聘及甄選》

教學目標

- 讓學員能了解院舍招聘人手的困難，並能設計不同的招募的方法。

總結

- 導師就各組專題彙報之表現進行評審，並系合各組探討之內容。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

培訓與發展

建議教學時數：1 小時

安老院舍為員工提供的培訓可以分為兩大類別：入職培訓和在職培訓。

入職培訓

顧名思義，入職培訓是為新員工聘請後提供的相關工作訓練，幫助他們認識機構架構及院舍環境設施、工作職責說明及各項服務標準，讓有關員工更快適應新的工作環境和投入工作。

具體而言，入職培訓的目的包括：

- 促使新員工熟悉新工作的環境與內容
- 讓新員工融入及配合機構期望的文化與核心價值
- 協助新員工了解適當的角色行為
- 幫助新員工適應工作群體和規範
- 減少新員工的壓力和焦慮
- 鼓勵新員工之積極態度
- 降低員工流動

各不同大小規模的安老服務機構皆推行入職培訓，並採取不同的培訓方法。一般而言，由上級或資深同事負責正式或非正式的個別入職導向，或安排入職員工參與外界之舉辦培訓課程等，視乎新入職員工的數目與機構的規模。

不少安老服務機構更為新員工擬寫“入職手冊”，內容一般包括以下項目：

- 機構背景與使命
- 機構內部的組織結構
- 員工行為規範
- 人事管理制度（薪金、福利、考勤、試用期及離職安排等）
- 員工申訴與溝通渠道

在職培訓

為配合服務發展及提升護理水平，安老機構安排員工在職培訓活動，原因是：

- 因應工作方法（新型護理器材、嶄新護理技巧等）的改變
- 提升前線護理人員的工作效率
- 發展員工潛能
- 培訓有潛質晉升的員工
- 建立團隊精神
- 改善個別員工的工作表現

安老服務機構推行各項在職培訓，常見的包括：

- 內部培訓
- 外派訓練
- 聯同其他機構合辦課程
- 網上學習

建議教學活動

討論

- 員工培訓對安老服務之人手安排有沒有影響？你所屬機構有怎樣的安排？

分組活動

- 學員分正反兩組，列舉員工培訓對人手安排之正面及負面影響，並設計培訓安排策略。

活動時間

- 分組討論：20 分鐘

重點課題

- 《培訓與發展》

教學目標

- 讓學員了解不同之培訓安排對機構內部運作之影響，並掌握理想培訓策略。

總結

- 導師總結雙方結論，引導學員在安排員工培訓之餘，亦須考慮機構人手配合，不致影響日常院舍服務。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

薪酬管理

建議教學時數：1 小時

為凝聚人才，避免員工流失，機構必須提供適當的報酬，這就是薪酬管理的範圍。嚴格來說，安老服務機構給予員工的報酬不單是每月發放薪金，也包括物質與非物質的報酬。詳見表1.3

表1.3 安老服務機構提供員工的報酬

金錢性質報酬	非金錢性質報酬
<ul style="list-style-type: none">• 薪金• 津貼、獎金、佣金• 保險（勞工保險、醫療保險等）• 強積金／公積金• 員工餐廳／膳食• 機構主辦的員工康樂、聯誼活動	<ul style="list-style-type: none">• 安全工作環境• 職業保障• 員工培訓• 人際關係• 晉升機會• 工作意義、成就感等工作回饋• 管理方式

建議活動教學

討論

- 試利用馬斯洛的需求層次理論（參附錄1.2）說明上述不同的報酬類別的重要性。

分組活動

- 按馬斯洛需求理論各層次，為學員分成五組。各組從「金錢」與「非金錢」性質報酬，找出屬於組別特性之項目，並討論不同報酬之重要性。

活動時間

- 分組報告：15 分鐘

重點課題

- 《薪酬管理》

教學目標

- 讓學員了解不同形式之報酬的重要性。

總結

- 導師為學員就各類報酬與馬斯洛需求層次配對仍進行結論，強調不同形式報酬之重要性。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

課後習作一：

你認為除薪酬之外，員工最重視的報酬有哪些？請用例子說明。哪三項是負責人力資源管理的管理人員可以自行決定，又能較有效鼓勵員工的？（詳情見評核方法建議部分）

績效管理

建議教學時數：2 小時

定義

簡單來說，績效管理（performance management）是安老服務機構根據既定標準評價員工在某時間內的工作表現，或者在完成某一項任務後評估員工作出的貢獻，藉此檢視其能力，了解其在未來執行其他任務的成功率；並根據員工的績效表現予以獎勵或督導，而評估工作會通過特定的績效評估渠道或評核機制（appraisal system）進行。

績效評核的目的

員工之績效評核將作為以下的行政決策之參考標準：

- 薪金調整
- 職位升遷
- 崗位調任
- 培訓機會
- 解僱員工
- 職員遣散

績效評核的渠道

由於績效評估的工作對員工影響甚大，管理人員／上級必須持有客觀、公正的態度，並通過不同評核渠道了解員工的表現，而非個人主觀感受作結論。績效評核渠道包括：

- 直屬主管
- 下屬
- 其他（同級）同事
- 客觀的工作指標（例如能否依時完成任務、出缺次數、完成工作數量等）
- 客戶／服務對象（如表揚信件、意見批評等）

以上所列的是一個全面的評估渠道，於各大小規模院舍皆能採用。上級須全面參考各方面的年終工作評核意見、持續性的員工觀察及意見徵集等，綜合撰寫個別員工之工作評核報告。

績效管理工作的程序

績效管理工作涉及一系列的工作程序，其中包括：

- 績效規劃：上司與員工商議或由上級界定應有的工作表現和要達到的標準或水平
- 績效執行：員工在實際的工作過程中達到過往議定之工作標準，過程中上司須給予員工適當的回饋，以協助其達至相關工作目標

- 績效評估：通過不同評估渠道（例如讚賞投訴紀錄），全面了解員工的表現
- 績效面談：綜合各個渠道的資料，上級與員工通過對談，讓員工對自己過去一年的工作表現有較全面的了解，雙方並透過討論達致共識，制定改善的建議
- 績效更新：根據上次評估的結果，上級及員工計劃調整下一個評估周期的工作目標和標準

績效管理工作的跟進

如前所述，員工績效評估之後，上級可按員工的表現作出獎勵或督導。就個別員工表現未如理想或行為未達標準的，可安排適切的培訓、輔導，甚至根據機制採取適當的紀律行動。所謂獎勵和紀律行動，一般可以在以下幾方面作出考慮：

- 續聘條件
- 晉升機會
- 薪酬調整
- 培訓機會

無論是對員工表示欣賞、鼓勵，或者要幫助員工改善工作的表現，都需要與員工進行有效的溝通。

績效管理記錄

員工的工作表現應作全面記錄，並儲存於員工個別檔案中，由人力資源部門集中管理或管理層處理。員工檔案應包含招聘文件及入職後的工作表現報告，以反映員工資歷、績效和潛力，作為人事決策的重要依據。現今機構大多採用人力資源管理系統來管理人事檔案資料，包括人事管理、考勤管理、薪資管理、招聘管理、培訓管理、合約管理、社保福利、績效管理等功能。

建議教學活動

個案討論

- 在你負責的安老院中新來了一位保健員陳姑娘，她過去在一家大型院舍服務，很多工作都有既定的方式與規範。在她第一次工作評估後，你發現她工作可謂態度認真，一絲不苟，也深受院友喜愛。但她上任不久，便在很多工作方式之上與同事出現不同意見，經常指同事的工作方法不合規範，有幾次更因此出現衝突，互相責罵。同事對她頗有不滿。身為主管，你會如何處理？

學員發表

- 由學員自由發表意見，由導師羅列各人之建議，最後互相討論並投選最理想的處理手法。

活動時間

- 意見分享：20分鐘

重點課題

(i) 《績效管理的渠道》

(ii) 《績效管理的程序》

教學目標

- 讓學績效管理之方法工作程序，並因應不同的情況而採取適合之評效方式。

總結

- 導師為學員從績效管理方法進行結論，並加入同事關係之元素，讓學員考慮在面見時如何處理情況。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

員工關係

建議教學時數：2 小時

員工關係可以分為兩個類別，分別是勞資關係和員工之間的溝通和參與。

勞資關係

勞資關係乃僱員與僱主之間的關係。由於安老院舍機構的僱主大多不會直接參與日常的院舍管理運作，勞資關係一般只決定於勞資雙方簽定的協議，與日後雙方能否履行協議內容。

於傳統之人事管理觀念上，僱主會視員工薪酬為營運成本，並傾向盡量降低薪金水平，故雙方關係難免緊張。但在人力資源管理的概念下，僱主視員工為有助提升業務表現的條件，於薪酬訂定會以僱員資歷、教育程度、職責範圍及對機構的貢獻等作為指標，故雙方的關係可以是雙贏關係。

要維持良好的勞資關係，僱傭合約中金錢性質和非金錢性質的報酬自然十分重要，但仍有其他影響勞資關係的因素存在，例如：

- 依法給予員工應有的保障
- 處理勞資糾紛的方法
- 員工的權利和義務

員工溝通與參與

在日常院務工作中，管理層須與員工保持有效的溝通渠道，定期向員工發放資訊，確保院內政策行之有效；機構亦須設立完善機制處理員工申訴、評估工作表現，舉行定期工作會議等，讓員工能了解院舍日常行政運作，從而建立對機構的歸屬感及有被重視的感受。管理層在員工溝通方面可注意以下各項：

- 提供申訴渠道予員工
- 對員工意見盡量採取積極的態度
- 多用協商方式代替由上而下的指令

定期監察及檢討

建議教學時數：1 小時

安老院舍機構為人力資源管理制定具體機制，並定期進行監察及收集持份者(尤其其員工為主)的意見，以獲得最佳的檢討成效。定期進行檢討（或修訂）的內容包括：

- 人力資源規劃 —— 人事編制、新職位的開設、增減人手等
- 招聘及甄選 —— 招聘方式、程序、甄選機制等
- 培訓與發展 —— 培訓的方式、師資、津貼額等
- 薪酬管理 —— 薪酬、福利等的調整機制
- 績效管理 —— 程序、評核機制等

建議教學活動

討論

- 你所屬機構的勞資關係如何？你認為是什麼原因導致這種關係？如何可以改善？

分組活動

- 學員4–6人為一組，各組將其經驗之勞資狀況分成優劣類別，並列出箇中原因及改善方法。

活動時間

- 分組報告：15 分鐘

重點課題

- 《員工關係》

教學目標

- 讓學員明白良好的員工關係對機構的重要。

總結

- 導師歸納學員對勞資關係的不同意見，並引用院舍之實際情況，以加深學員的勞資關係概念。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

III. 安老服務業人力資源管理架構

概括討論過人力資源管理的理念和各個不同職能後，本部分集中討論安老服務業的工作環境和院舍運作特性，以探討安老服務業的人力資源管理工作。

相關法規

建議教學時數：1.5 小時

安老服務業的人力資源工作應符合以下法規及文件。安老院舍管理人員須細閱並依從香港訂立之勞工法例、職業安全指引、安老院法例等營運院舍，以符合法例中對營運者及僱員之保障。

- 《僱傭條例》
 - 《香港法例》第 57 章，規管本港僱傭條件的主要法例
 - 就僱傭合約、工資、休息日（包括法定假期和有薪年假）、疾病津貼、生育保障、侍產假、年終酬金、遣散費及長期服務金、終止合約、僱傭保障等，作出明確要求
 - 《僱傭條例簡明指南》則以淺白文字簡述香港《僱傭條例》的主要條文，內容見 <http://www.labour.gov.hk/tc/public/ConciseGuide.htm>
- 《安老院規例》
 - 《香港法例》第 459A 章是《安老院條例》（《香港法例》第 459 章）的附屬法例

兩項法例均對本港安老院的經營加以規管。此外，還需留意以下條例：

- 勞工處《職業安全條例》
- 《防止賄賂條例（非政府組織及私營機構）》
- 社會福利署《處理虐老個案程序指引》（2016年版）
 - 《安老院規例》中記述有關安老院內保健員的註冊、員工名單、員工的聘用等要求和規定，這都與人力資源管理有關，全文見 <http://www.hklii.hk/chi/hk/legis/reg/459A/>
- 《安老院實務守則》
 - 由社會福利署根據《安老院條例》第 22 條發出
 - 列出經營、料理、管理或以其他方式控制安老院的原則、程序、指引及標準，以便安老院的經營者遵守（實務守則全文見 http://www.swd.gov.hk/doc/LORCHE/CodeofPractice_201303.pdf）
 - 當中包括多項與人力資源管理有關的內容，例如：
 - ❖ 第8.5節：職員僱用記錄（見附錄1.3）／員工職責表／輪值表（見附錄1.4）／值勤記錄（見附錄1.5）／外出工作記錄（見附錄1.6）
 - ❖ 第8.6.1節：保存受僱在安老院工作人士的紀錄
 - ❖ 第8.10節：處理個人資料（包括僱員資料）（見附錄1.7）
 - ❖ 第九章：當中提到安老院員工的僱用、服務條件、員工訓練、人事改變等的安排和要求
 - ❖ 第十章：當中提到保健員的資格、註冊事項，以及職責說明

建議教學活動

課後閱讀

- 閱讀《僱傭條例簡明指南》及《安老院實務守則》第8至10章。

教學目標

- 重溫與人力資源管理相關的法規。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

人手編制

建議教學時數：1 小時

根據《安老院實務守則》第九章的指示，安老院的員工最少包括以下幾種：

- 主管
- 助理員
- 護理員
- 保健員
- 護士

各個職位的職責與要求，詳列於《安老院實務守則》第九章9.2節（頁44－45）。除主管外，安老院舍的助理員、護理員、保健員及護士的數目，須按院舍的服務性質和住客人數而定（詳見附錄1.8）。院舍之職位架構亦因應個別院舍規模大小而有異，大型院舍或具一定規模的安老機構均設有行政、護理、福利等各部門負責院內日常事務或院友服務。小型院舍之職位架構則較為精簡，以敷經濟效益。大型院舍大多設立行政、財務部門負責日常院內行政、財務、膳食、庶務、維修保養等事務，但於小規模院舍則由主管、保健員、護理員及助理員等兼顧有關工作。

建議教學活動

討論

- 參考《安老院實務守則》，分別為大、中、小型三種不同規模的安老院舍，計算一所安老院的助理員、護理員、保健員和護士人手數量。近年不少安老院舍在聘用人手方面出現困難，按你的經驗闡析其中之困難及有何解決方法？

分組活動

- 學員平均分成「大型院舍」、「中型院舍」及「小型院舍」三組，為院舍設計職系架構，計算人手數量及分配，並分析當中之困難及建議解決方法。（導師為各組設計院友數目及院舍面積）

活動時間

- 分組彙報：30 分鐘

重點課題

- (i) 《人手編制》
- (ii) 《安老院實務守則 — 安老院員工》

教學目標

- 讓學員能了解《安老院實務守則》列明之員工規例，並掌握各大小安老院舍之人手編制與院舍服務的考慮。

總結

- 導師總結各組所設定之人手編排，並引導學員討論編制對院舍服務的配合。

【主要評估範疇：口頭表達、技巧。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

編更制度

建議教學時數：1 小時

安老院提供24小時服務，故必須擬定員工當值更表，安排員工在全日不同時段輪流當值，全院前線護理人員(包括護士、保健員、護理員)每天大都分三個更次(每更8小時)、兩個(每更12小時)及其他日間特別值更時間，讓前線護理員工更替當值，以應付各時段的護理活動需要。

根據《安老院實務守則》，護理員之人手安排則於早、午、晚三個不同時段訂定不同人手比例；於每天上午7時至下午6時，安老院舍必須按住客的人數比例安排護士／保健員／助理員駐院當值；於每天下午6時至上午7時，院舍內須有兩名員工當值，該兩名當值人員須是主管、助理員、護理員、保健員或護士。(詳見附錄1.8)

安老院舍管理人員必須遵守以上人手安排規定，編訂前線護理員工之當值安排。

以下是安老院舍的當值表例子：

護理安老院保健員/個人護理更期

更期製成日：28/5/2016

2016年	一	二	三	四	五	六	日
	30/5	31/5	1/6	2/6	3/6	4/6	5/6
1/F							
護理員1	VL	VL	VL	VL	VL	O	A
護理員2	JUNE	P	A	A	VL	O	P
護理員3	A/N	S	O	P	A	A	JUNE
護理員4	O	R	R	A	JUNE	P	A
護理員5	A	O	P	R	A	A/N	S
護理員6	P	A/N	S	O	P	A	O
護理員7	9a-3p	9a-3p	A	A	A	O	A
護理員8	HD	HD	HD
護理員9	R	R	R	R
護理員10	CO	A	A
護理員11	...	A
保健員1	O	CO3	N	N	N	MAY2	N

A: 7:00am - 3:00pm

A/N: 7:00am - 1:30pm & 9:30pm - 7:00am

HD: 4:00pm - 8:00pm

P: 1:30pm - 9:30pm

R: 12:30pm - 8:30pm

超時工作及假期工作

建議教學時數：1 小時

一般而言，安老院的員工若須超時工作或於假期工作，必須符合《僱傭條例》的規範，詳細規範可參考《僱傭條例簡明指南》第四章。

以下是安老院舍有關超時工作或於假期工作安排的例子：

護理安老院超時工作及補假記錄

服務單位： XXX護理安老院 姓名： XXX 職位： 護理員

超時工作記錄				補假記錄			累積時數 (累積上限為 42.5小時)	申請員工 簽署/日期	主管批核 簽署/日期	覆核 簽署/日期
日期 (日/月/年)	時間 (以1小時為 計算單位)	活動名稱/ 工作摘要	超時 工作 時數	日期 (日/月/年)	時間 (以半小時為 計算單位)	補假 時數				
30/5/2016	由 3pm 至 5pm	帶診	2	2/6/2016	由 1pm 至 3pm	2	0	XXX	XXX	XXX
	由 至				由 至					
	由 至				由 至					

課後習作二

試簡述你現職院舍的人手編排及編更方式，然後分析現有的編制能否符合《安老院實務守則》的要求，並討論再進一步改善的可行性。

(詳情見評核方法建議部分)

IV. 溝通渠道

建議教學時數：2 小時

為確保有效之溝通渠道，身為人力資源管理者無論在發放信息、評核面談或聽取員工的申訴與意見方面，也須採用適當的渠道與技巧，避免不必要的誤解與爭執。

建議教學活動

個案分析

- 在一次內部會議中，有員工提出，因院方因院方未有清楚發放培訓課程的宣傳資料，他未能及時報讀某個由外間機構主辦的課程。雖然他後來知道有關的宣傳海報早已貼在佈告板上，但他並未有留意，認為管理方面可以多做一點工夫。作為主管，你認為管理層可有責任？又能如何改善？

分組活動

- 學員 4–6 人為一組，列舉單位主管對有效消息傳遞的責任，並提出改善方法。

活動時間

- 分組報告：15 分鐘

重點課題

(i) 《溝通渠道》

(ii) 《消息發放途徑》

教學目標

- 讓學員能掌握院舍內員工現行之溝通模式，思考各方面改善方案並能應用於院舍實際運作中。

總結

- 導師須引導學員有效運用各溝通模式，並啟發嶄新而正面的溝通思維。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

消息發放途徑

安老服務機構為提供適切的社會服務，配合社會不同需要及福利政策的推陳出新，機構的服務方針或服務政策的更新必須適時及有效地由上而下向各級有關人員通報，因應不同形式資訊及不同職系，採取多元而合適的渠道發放消息，常見的消息發放途徑有：

- 口頭傳遞
- 佈告欄
- 內部會議
- 內聯網
- 面談
- 電郵
- 傳閱

在決定採用哪一種渠道前，機構主管須考慮有關信息的性質，及傳遞方法是否清楚，有效率等。

建議教學活動

專題設計

- 就以下院舍之日常事務，採取合適的消息發放方法，並設計各通報形式及藍本。
 - 因大廈維修水箱，於下星期一上午 9 時至下午 6 時暫停食水供應
 - 機構欲挑選兩名保健員參加培訓課程，現邀有興趣之員工報名
 - 機構欲舉薦兩名護士參與《學習體驗獎勵計劃》，歡迎同事遞交計劃書申請
 - 機構鼓勵員工參與《過往資歷認可》
 - 有院友家屬投訴院舍衛生環境欠佳，現敦促各員工加緊注意

分組活動

- 學員平均分組，選擇以上一項院舍事務設計員工內部通報策略，並製成藍本，最後於課堂發表。

活動時間

- 分組報告：15 分鐘

重點課題

- (i) 《溝通渠道》
- (ii) 《消息發放途徑》

教學目標

- 讓學員能夠掌握現行員工溝通模式，思考嶄新方案並能應用於院舍實際運作中。

總結

- 導師引導學員有效運用各種溝通模式，並啟發及思考開放溝通思維。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思，導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

意見交流渠道

除了院舍管理層向員工發放消息，員工向上級表達意見也應該有合適的渠道，否則容易出現“投訴無門”的情況。事實上，管理層要作有效的處理，讓員工感受到其意見被尊重，故建立內部意見溝通平台是不容忽視的。

在機構之內，員工可以表達意見的渠道有以下各項：

- 電郵
- 與上級面談
- 內部會議
- 意見箱

建議教學活動

討論

- 以下情況採取哪一種表達／收集員工意見的方法比較合適？
 - 要求員工對新的編更制度（其他政策措施）表達意見
 - 員工對新聘廚師表達意見

分組活動

- 學員4-6人為一組，列舉不同的意見交流渠道，並討論其原因。

活動時間

- 分組發表：15 分鐘

重點課題

- 《意見交流渠道》

教學目標

- 讓學員能夠掌握不同的消息要採取不同合適的交流方法，並討論其原因。

總結

- 導師總結不同意見交流渠道及其不同效果。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

課後習作三：

試以你個人（或所見）的例子，詳列一個機構內因員工與管理層溝通欠佳而引發的事故或問題，並分析引發問題的原因、影響，並提出改善院內溝通渠道或機制的建議。（詳情見評核方法建議部分）

總結

歸納來說，本單元詳細介紹了人力資源管理的概念及職能，也分析了安老服務機構中有關人力資源管理的特色，以及機構內勞資雙方的溝通機制。

由以上的內容可見，作為機構主管需要（1）確立人手編制，以及有效的招聘、評核、調配等制度與程序；（2）為所有崗位制定清晰的工作範疇和職能；（3）委任和晉升員工要以能力和表現為本；（4）熟悉相關的《僱傭條例》及安《老院舍實務守則》；（5）提供足夠渠道發放人力資源政策，並接收員工意見。

參考書目

Gary Dessler 著；方世榮、楊舒蜜譯（2016）《人力資源管理》（14版），台北：華泰文化。

Swanson and Holton III 合著；葉俊偉譯（2012）《人力資源管理》，台北：五南。

朱延智（2007）《人力資源管理》，台北：五南。

譚地洲（2004）《MBA 教程之人力資源管理》，台北：世界商業文庫。

勞工處（2016）《良好人事管理指引》，香港：勞工處。網

址 http://www.labour.gov.hk/tc/public/content2_3.htm

個人資料私隱專員公署（2016）《人力資源管理實務守則》，香港：個人資料私隱專員公署。網

址 https://www.pcpd.org.hk/tc_chi/data_privacy_law/code_of_practices/code.html

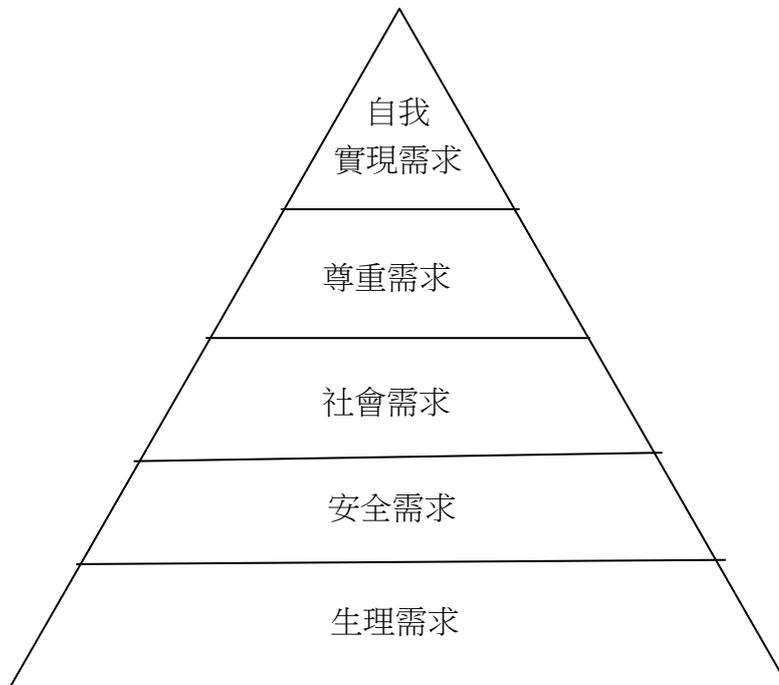
附錄

1.1 職位說明書樣本

職位	護理員
在職者姓名	XXX
呈報主管	院長／機構主管（舉例）
職務範圍（舉例）	依從護士或保健員設計的起居照顧程序表，向院友提供日常起居照顧服務
主要職責（舉例僅供參考，機構主管應按本身需要描述更詳細內容）	<ul style="list-style-type: none">• 照顧院友個人日常清潔衛生• 照顧院友進食安排• 照顧住客進行適當保健運動和康樂活動• 協助護士及保健員進行護理程序• 協助院舍環境衛生、感染控制措施
基本要求	具有護理員基本長者護理技巧（持有相關培訓證書者更佳）
資歷要求	（機構主管描述詳細要求，例如具備過往資歷認可第 1 和第 2 級的可獲優先考慮）
經驗要求	（機構主管描述詳細要求）

1.2 馬斯洛的需求層次理論

馬斯洛理論把需求分成生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求和自我實現需求五類，依次由較低層次到較高層次（如圖所示）。



這些需要有如下的特性：

- 人的需要是從外部得來的滿足逐漸向內在得到的滿足轉化。
- 在不同的時期，各種需要的迫切程度有所不同
- 而人類的最迫切的需要是激勵人行動的主要動力
- 低層次的需要基本得到滿足以後，會被其他高層次的需要取代
- 高層次的需要比低層次的需要具有更大的價值

1.3 職員僱用記錄

《安老院實務守則》

Staff Employment Record

附件 3.2

職員僱用記錄

Home Name
安老院名稱： _____
Home Address
安老院地址： _____
Telephone
電話： _____
Date of Reporting DD/MM/YYYY 日/月/年
申報日期： _____
Name and Signature
(Status: Operator/Home Manager)
申報人姓名及簽署： _____
(身份：經營者/主管)

Home Nature 安老院性質： Subvented 資助 self-financing 自負盈虧
(please tick one 只✓一格) cum 混合 private 私營
contract 合約

Enrollment : _____
(入住人數)

Bed no : _____
(床位數目)

Agency Chop : _____
(機構蓋印)

第一部份

Name in English 姓名(英文)		Name in Chinese 姓名(中文)		Sex 性別		HKIC No. 身份證號碼 (please enter alphabet and full number including the last digit in bracket) 請填上全部字母 及數字，包括在 括弧內的最後 一個數字	Date of commencement of Current Employment 現職日期 dd/mm/yyyy 日/月/年 (example 例如 1/1/2003)	Current Post Held 現時職位 (please enter the code as provided in remark 1) (請用註一 的代號)	Total Working Hours per week 每週 總工作時數 (Please see remark 3) (請看註三)	Daily Working Time 每天工作時間		Qualification 學歷 (Please enter the code as provided in remark 2) (請用註二的代號)
Surname 姓	First Name 名	Surname 姓	First Name 名	M 男	F 女					On duty (am/pm) 上班時間 (請列明 上午或下午)	Off duty (am/pm) 下班時間 (請列明 上午或下午)	
							/ /					
							/ /					
							/ /					
							/ /					
							/ /					
							/ /					
							/ /					
							/ /					
							/ /					
							/ /					

第二部份 Supplementary Information (補充資料)

Post 職位	Number 人數	Post 職位	Number 人數
HM : 主管		RN : 註冊護士	
EN : 登記護士		HW : 保健員	
CW : 護理員		OT : 職業治療師	
PT : 物理治療師		DT : 營養師	
SW : 社會工作者		AW : 助理員*	
Total staff no. 總職員人數 :			

Remark/註解 :

Remark 1/註一 :

Remark 2/註二 :

May choose more than one items as applicable

如適用可以同時填報多於一項

Post Held/職位

HM : 主管
EN : 登記護士
CW : 護理員
PT : 物理治療師
SW : 社會工作者

RN : 註冊護士
HW : 保健員
OT : 職業治療師
DT : 營養師
AW : 助理員*

Qualification/學歷

(1) Educational Level

教育程度

A1 : 從未受教育

A2 : 小學

A3 : 初中

A4 : 高中

A5 : 專上教育 : 高中以上學位

或非學位課程

(2) Special Training

特別訓練

B1 : 註冊護士

B2 : 登記護士

B3 : 註冊保健員證書

B4 : 起居照顧員證書

B5 : 物理治療證書

B6 : 職業治療證書

B7 : 社工學系畢業

(包括 : 文憑和學位)

(3) Other Training

其他訓練

C : 急救證書

*AW may include a cook, domestic servant, driver, gardener, watchman, welfare work or clerk
助理員可包括廚子、家務傭工、司機、園丁、看守員、福利工作員或文員

Remark 3/註三 :

Total weekly working hours of every staff should be reported for checking compliance with the licensing requirement. Information of relief staff should not be recorded on this Staff Employment Record.

安老院必須申報每位員工每週的總工作時數，以便本署審核安老院僱用的人手是否符合法例的要求。如屬替假員工，不用填報在這職員僱用記錄上。

Notes
注意事項

- (1) Please copy front page for insufficient spacing. Each page should be signed together with agency chop.
如首頁行數不足填寫，請自行影印及必須在每頁簽署及附上機構蓋印。
- (2) An operator shall inform the Director, in writing within 14 days, of any change in the employment of a home manager.
凡僱用主管的情況有任何改變，經營者須在 14 日內以書面通知社會福利署署長。
- (3) A home manager shall at least once every 3 months inform the Director in writing of any change in the list of staff employed by an operator.
主管須最少每 3 個月 1 次以書面通知社會福利署署長有關僱用員工的改變。

WARNING

Any person who furnishes any information which is false in a material particular and which he knows or reasonably ought to know is false in such particular shall be guilty of an offence under Section 21(6)(c) of the Residential Care Homes (Elderly Persons) Ordinance. The supply of such false information may also prejudice the application of licence/licence renewal.

警告

根據《安老院條例》第 21(6)(c)條，任何人提交在要項上屬虛假而他知道或理應知道該資料在該要項上屬虛假的，即屬違法，提供該等虛假資料亦會影響該牌照/牌照續期申請。

1.5 員工值勤記錄

附件 8.3
(參考範本)

(安老院名稱)

員工值勤記錄

日期： 年 月 日

姓名	職位	上班時間	員工 簽名	下班時間*	員工 簽名	備註**

* 如屬夜班當值員工，應填寫翌日下班時間

** 請在備註中註明以下情況：

- (1) 該職員屬替假員工
- (2) 該職員在當值時間內需外出工作【須列明：時間、地點、工作性質及有關住客姓名(如適用)】

安老院主管核實及簽署：_____

安老院主管姓名：_____

日期：_____

1.6 員工外出工作記錄

附件 8.4
(參考範本)

(安老院名稱)

員工外出工作記錄

日期	姓名	職位	外出工作時間	員工簽名	返回安老院時間	員工簽名	外出工作詳情 ^(註一)

註一：請填寫外出工作詳情（例如：替安老院購買餸菜／物資 xxx、替住客 xxx 購買 xxx、陪同住客 xxx 到 xxx 醫院覆診、替住客 xxx 到 xxx 醫院取藥、替住客 xxx 運送尿片到 xxx 醫院等）。

1.7 有關處理個人資料事宜

附件 8.10

有關處理個人資料事宜

安老院在處理職員、住客及其他人士的個人資料時，必須遵守《個人資料（私隱）條例》（第 486 章）（下稱《條例》）的規定。香港個人資料私隱專員不時會就《條例》的要求發出處理個人資料的實務守則、指引及資訊單張[有關資料可從個人資料私隱專員公署網頁(<http://www.pcpd.org.hk/>)下載]。請各安老院遵從有關指引，以保障個人資料私隱。

以下列舉一些處理個人資料時應有的良好做法，以供安老院參考：

- (1) 把個人資料收集聲明書張貼於當眼處，以供資料當事人及提供者參閱；
- (2) 定期與資料當事人／提供者核對個人資料並進行更新；
- (3) 制定個人資料的保留期限，並根據有關期限適時銷毀有關資料；
- (4) 定期檢討程序，確保個人資料得到妥善保存；
- (5) 定期向職員提供培訓，以確保他們熟悉《條例》的要求及機構在個人資料方面的政策及實務；以及
- (6) 制定收集、保存、使用和處理個人資料及查閱／更正資料要求的指引，供員工遵守；並定期(如半年)向員工傳閱，以確保他們遵守有關指引。

1.8 各類安老院的最低人手要求

《安老院規例》附表 1 訂明各類安老院的最低人手要求，詳情如下：

項	員工種類	安老院種類		
		高度照顧安老院	中度照顧安老院	低度照顧安老院
1.	主管	1 名主管	1 名主管	1 名主管
2.	助理員	在上午 7 時至下午 6 時的期間，每 40 名住客須有 1 名助理員(不足 40 人作 40 人論)	在上午 7 時至下午 6 時的期間，每 40 名住客須有 1 名助理員(不足 40 人作 40 人論)	在上午 7 時至下午 6 時的期間，每 60 名住客須有 1 名助理員(不足 60 人作 60 人論)
3.	護理員	(i) 在上午 7 時至下午 3 時的期間，每 20 名住客須有 1 名護理員(不足 20 人作 20 人論)； (ii) 在下午 3 時至下午 10 時的期間，每 40 名住客須有 1 名護理員(不足 40 人作 40 人論)； (iii) 在下午 10 時至上午 7 時的期間，每 60 名住客須有 1 名護理員(不足 60 人作 60 人論)。	無需僱用護理員	無需僱用護理員
4.	保健員	除非有護士在場，否則在上午 7 時至下午 6 時的期間，每 30 名住客須有 1 名保健員(不足 30 人作 30 人論)	除非有護士在場，否則每 60 名住客須有 1 名保健員(不足 60 人作 60 人論)	無須僱用保健員
5.	護士	除非有保健員在場，否則在上午 7 時至下午 6 時的期間，每 60 名住客須有 1 名護士(不足 60 人作 60 人論)	除非有保健員在場，否則須有 1 名護士	無須僱用護士

註： 高度照顧安老院及中度照顧安老院另須符合下述規定：在下午 6 時至上午 7 時的期間，須有 2 名員工當值，該 2 名員工可以是主管、助理員、護理員、保健員或護士。

評核方法建議

持續評核（佔單元總分 10%）

指在日常教學活動中評價學員表現，導師可因應學員是否積極發言、言之有物、理據充分，評估或提供回饋時可參考口頭表達的評分規範。

課後習作（佔單元總分 40%）

習作一（佔課後習作 10%）

你認為除薪酬之外，員工最重視的報酬有哪些？請用例子說明。哪三項是負責人力資源管理的管理人員可以自行決定，又能較有效鼓勵員工的？

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
羅列其他性質的報酬	<ul style="list-style-type: none">附例子簡介各種非金錢性質的報酬：安全工作環境、職業保障、員工培訓、人際關係、晉升機會、工作意義、成就感等工作回饋、管理方式	8×5% = 40%
管理人員可以決定的報酬	<ul style="list-style-type: none">管理人員在非金錢的回報上都有相當的決定權，所選擇的三種應附以具體例子說明	3×20% = 40%

主要評估範疇：書面表達，可參考概要部分相關的評分規範（rubric）。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

習作二（佔課後習作 10%）

試簡述你現職院舍的人手編排及編更方式，然後分析現有的編制能否符合《安老院實務守規》的要求，並討論再進一步改善的可行性。

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
現職院舍的人手編排及編更方式	清楚具體交代： <ul style="list-style-type: none">• 人手編排• 編更方式	2×10% = 20%
是否符合《守則》要求	<ul style="list-style-type: none">• 參照《守則》要求分析人手編排及編更方式，清楚解釋二者是否符合標準	2×20% = 40%
再進一步改善的可行性	<ul style="list-style-type: none">• 提出改善的建議• 分析建議的可行性	2×20% = 40%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

習作三（佔課後習作 20%）

試以你個人（或所見）的例子，詳列一個機構內因員工與管理層溝通欠佳而引發的事故或問題，並分析引發問題的原因、影響，並提出改善院內溝通渠道或機制的建議。

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
溝通欠佳例子 30%	<ul style="list-style-type: none">• 清楚交代有關事例，關鍵的對話能清晰交代• 分析事件引起問題	2×15% = 30%
分析引發問題的原因、影響 30%	<ul style="list-style-type: none">• 具體交代可能引起問題的原因• 具體交代可能帶來的影響	2×15% = 30%
改善院內溝通渠道或機制的建議 40%	<ul style="list-style-type: none">• 提出可行的建議• 作出評估和提出局限	2×20% = 40%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

考試（佔單元總分 50%）

考試時間為一小時，回答以下題目。（建議題目）

1. 試簡述人力資源管理的定義和目的，並簡述各個人力資源管理職能的內容。
(40%)

	評分準則	分數
人力資源管理的定義和目的 30%	<ul style="list-style-type: none">• 定義參考“人力資源管理簡介”• 目的參考“人力資源管理的重要性”	2×15% = 30%
人力資源管理的職能 70%	清楚介紹以下七個職能的工作目的 <ul style="list-style-type: none">• 職位分析與設計• 人力資源規劃• 招聘• 甄選• 培訓與發展• 薪酬管理• 績效管理	7×10% = 70%

2. 在安老院舍的環境，人力資源管理的七個職能中，哪兩項最難有效完成？有何改善的建議？請以具例子闡釋你的答案。（60%）

	評分準則	分數	
最難有效完成的人力資源管理職能	• 無絕對答案，只要言之成理即可	10%	
	• 內容應切合安老院舍的特殊工作環境		
	• 在提出的每個職能中，應包括：		
	➤ 有關職能所面對的困難		10%
	➤ 有關難處的實際例子		10%
	➤ 改善的建議	20%	
		(每項職能50%)	

其他建議題目

3. 你認為人力資源管理與舊式的人事管理模式，哪一種較適合安老服務院舍？試分析原因。
4. 試分析你任職的機構中，人力資源管理工作各個職能的分工是否完善，並試提出改善的建議。
5. 試臚列一套你任職院舍中有關人力資源管理工作的說明文件及相關表格的完整清單，再細加檢視和分析有關資料是否完備。哪些部分可以作出改善？

能力單元二

招募及甄選員工

能力單元概覽

名稱	招募及甄選員工
編號	106157L4
應用範圍	此能力單元適用於安老服務業內從事人力資源管理工作的員工。這能力的應用涉及分析、判斷及評估能力，能夠按照機構既定的招募員工程序，幫助機構尋找最合適的員工，為機構服務。
級別	4
學分	3 (僅供參考)
能力	<p>表現要求</p> <p>1. 招募及挑選員工相關知識</p> <ul style="list-style-type: none"> 瞭解機構現在和未來的員工需求 瞭解機構不同崗位的職責及工作範圍 瞭解機構既定的員工招募程序及甄選準則 瞭解與員工招聘相關的政府法例，例如： <ul style="list-style-type: none"> 《香港勞工法例》 《平等機會條例》 《種族歧視條例》 《個人資料（私隱）條例》 專業註冊等 瞭解招募及甄選員工相關技巧，例如： <ul style="list-style-type: none"> 主持面試的技巧 評估工作經驗及學歷的能力 <p>2. 招募及挑選員工</p> <ul style="list-style-type: none"> 按照機構既定程序，執行員工招募，包括： <ul style="list-style-type: none"> 透過不同的媒介發放職位空缺的訊息 內部招聘來源，例如：員工通訊、通告及備忘錄等 外間招聘來源，例如：招聘廣告、專業團體、雜誌和通訊、員工轉介、網上申請等 為各職位空缺列明職務及入職資格 確保程序遵守法例的要求等 按照機構既定程序，執行面試，包括： <ul style="list-style-type: none"> 訂立應徵者面試的形式及準則 挑選面試主持人及參與者 建立面試評估準則等 根據機構既定的準則來甄選員工，包括： <ul style="list-style-type: none"> 分析應徵者工作經驗及相關學歷 評核即場面試表現 避免利益衝突等 按照機構既定程序，處理面試成功應徵者的資料 定期檢討招募及甄選員工的程序及準則，以配合人力市場的變化及發展，並向上級提出改善建議 妥善保存招募及甄選員工時的文件或資料 <p>3. 展示專業能力</p> <ul style="list-style-type: none"> 在招募及甄選員工過程中，保持客觀、公平及公正 確保程序遵守相關的法例規定，以避免觸犯法例
評核指引	此能力單元的綜合成效要求為： 能夠按照機構既定的招募及甄選程序，為不同工作崗位甄選合適的員工；及 能夠定期檢討員工的招募及甄選方式，提出改善建議。
備註	

教學建議

本部分由引言、學習目標、預期學習成果、教學內容重點（劃分為不同章節，在每一章節開首先列出建議教學時數，然後是內容重點，最後則是建議教學活動、課後習作）、總結、參考書目和附錄組成，介紹安老服務業在招聘和甄選人才上的知識和技巧。本單元的教學時間約為 10 小時。

引言

由於本港人口漸趨老年化，對安老服務的需求日益增加，安老機構不得不大力發展院內服務以應付社會之需要。本單元內容將集中講述、討論院舍各職級員工的招募與甄選機制、相關法例的知識和招聘技巧，以提高學員於院舍招募和甄選員工的能力。在安老院舍不斷發展和擴充下，以系統化的人力資源管理提升服務和工作質素。

學習目標

本單元旨在幫助安老院舍負責人事管理員工掌握招募與甄選的實務工作，協助制訂、執行與檢討招募政策和甄選機制，為所屬機構聘用最合適的員工。

預期學習成果及評核項目

完成本單元後，學員能夠：

預期學習成果	表現要求	相關章節及教學活動
1. 闡釋招募與甄選的概念	<ul style="list-style-type: none"> 認識招募及挑選員工的相關知識，包括機構的員工需求、不同工作崗位的職責、招募與甄選的準則等 	I
2. 析述院舍各職級人員的職責及工作範圍	<ul style="list-style-type: none"> 了解機構不同崗位的職責及工作範圍 	II
3. 討論並運用招募與甄選的技巧	<ul style="list-style-type: none"> 掌握主持面試的技巧、評估工作經驗及學歷的能力，並按機構既定程序執行員工招募和面試，以及甄選員工。在招募和甄選程序中保持客觀、公平與公正 	III
4. 在招募與甄選員工的程序中應用相關法規	<ul style="list-style-type: none"> 熟知員工招聘的相關政府法例，並小心處理應徵者資料，確保程序遵守法例規定，以免觸犯法例 	III
5. 分析院舍人手編制與年度計劃	<ul style="list-style-type: none"> 定期檢討招募及甄選員工的程序及準則，了解機構現在和未來的員工需求，配合人力市場的變化與發展，向上級提出改善建議 	IV

通過本單元建議的評核項目，以評估學員能否達至各項預期學習成果：

評核項目	預期學習成果				
	1	2	3	4	5
習作一	✓		✓		✓
習作二	✓		✓		
習作三		✓	✓	✓	
試題 1		✓		✓	
試題 2	✓	✓	✓		
試題 3			✓		
試題 4		✓	✓		
試題 5		✓	✓		

教學內容重點

本部份抽取幾項教學課題：I. 何謂招募與甄選？、II. 院舍職位架構與工作、III. 招募與甄選的具體工作及相關條例、IV. 招聘員工的檢討與展望作為範本，為導師建議教授範圍、教學時數、教學活動。當中提及的原則、理論、程序都適用於安老服務業，機構可因應院舍規模、情況加以修訂調整。

I. 何謂招募與甄選？

建議教學時數：1 小時

「招募」及「甄選」乃人力資源管理學的重要課題，機構通過有效程序和技巧，按機構之服務範圍、文化與招聘職位的要求，聘用最合適人選為機構服務；同時減省培訓成本，發揮最大效益。

「**招募**」是指當機構有職位空缺時，機構運用不同的渠道與方法，吸引外界符合該職位資格與條件要求的人士應徵有關空缺；而「**甄選**」則是以系統化的程序，從應徵者中挑選有相關能力及勝任該職位者的過程。「招募」及「甄選」兩個階段二者缺一不可，整個流程包括以下各項：

- 確認職位的需要（涉及人力資源規劃）與入職條件
- 選擇招募方式／媒介
- 撰寫招募信息（報章廣告、網頁資料等）
- 甄選、面試工作（當中要確立甄選工具和程序）
- 通知獲聘者、簽約等

建議活動教學

分組習作

- 每組學員選擇院舍內其中一種職級員工，規劃整個招募流程及招募活動具體安排。

分組活動

- 學員4-6人為一組，選擇一種職級員工規劃招募工作，於課堂進行簡報發表。

活動時間

- 分組發表：10分鐘

重點課題

- 《招募工作流程》

教學目標

- 讓學員能掌握安老院舍招聘的概念、程序與政策。

總結

- 導師總結各級員工招募工作之分別及特點。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

II. 院舍職位架構與工作

建議教學時數：1 小時

各安老院舍職位架構按院舍規模及服務範疇而有所不同，大多分為專業職系、行政及庶務職系，於日常院舍運作中各司其職。

按《安老院實務守則》規定，安老院舍（或稱機構）員工一般包括護士、護理員、保健員、助理員（包括擔任廚師、家務傭工、司機、園丁、看守員、福利人員或文員等），並概括界定各職位的職責和工作範圍。院舍管理人員須了解守則內之職位定性，配合院舍規模及服務，進一步擬訂各項“職位說明”，列明各職位之職位名稱、職務範圍、主要職責及資歷和經驗要求，作為在招聘活動予求職者之清晰參考，亦能作為員工入職時之工作導向。

表2.1 職位說明樣本（僅供參考）。

表 2.1 職位說明樣本

職位	護理員
在職者姓名	XXX
呈報主管	院長／機構主管（舉例）
職務範圍（舉例）	依從護士或保健員設計的起居照顧程序表，向院友提供日常起居照顧服務
主要職責（舉例僅供參考，機構主管應按本身需要描述更詳細內容）	<ul style="list-style-type: none"> • 照顧院友個人日常清潔衛生 • 照顧院友進食安排 • 照顧住客進行適當保健運動和康樂活動 • 協助護士及保健員進行護理程序 • 協助院舍環境衛生、感染控制措施
基本要求	具有護理員基本長者護理技巧（持有相關培訓證書者更佳）
資歷要求	（機構主管描述詳細要求，例如具備過往資歷第 1 和第 2 級的可獲優先考慮）
經驗要求	（機構主管描述詳細要求）

III. 招募與甄選的具體工作及相關條例

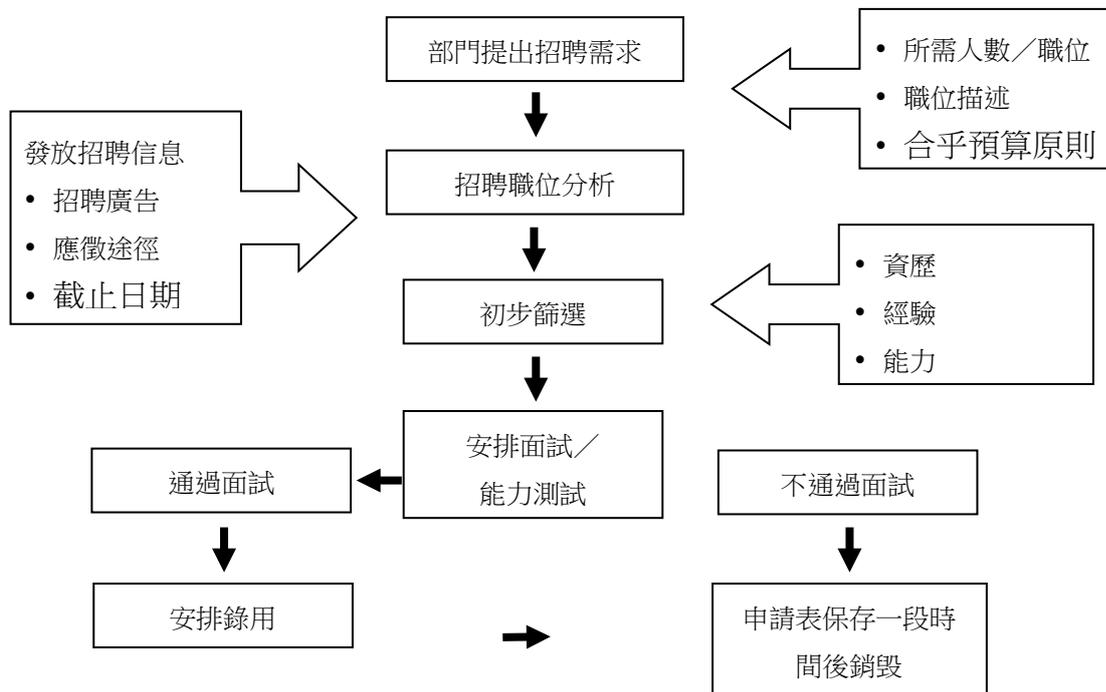
員工招募

建議教學時數：2 小時

招聘程序

本部分按招聘活動中各項程序，包括發放招聘信息、甄選合適應徵者面試、處理應徵者資料，具體描述相關工作並分析各種實踐技巧，讓學員在院舍日常招募工作中付諸實踐，並介紹當中可能涉及的相關法例。圖2.1展示有關程序：

圖2.1 招聘程序



課後習作一：學員以圖表形式展示機構招聘員工的程序。（詳情見評核方法建議部分）

發放招聘信息

安老機構除了須達到《安老院實務守則》規定之最低人手要求外，也因應個別院務特殊工作需要、架構改變、員工流失、服務擴展等因素，進行員工招募活動，並通過既定程序和渠道籌措及發放不同規模的招聘資訊：

- 確認職位空缺，並取得主管對有關的招聘作審批指示
- 完備職位空缺的資料，例如職位說明、薪津水平、招聘人數、條件要求、工作情況等
- 採用對外招募途徑，例如刊登廣告（報紙、雜誌、網上等）、就業講座、相關團體／工會、人際網絡、職業介紹所、勞工處等
- 院舍舉辦招募開放活動，邀請學校應屆畢業生參觀，讓他們認識安老服務範疇、各職工作概要、行業前景等
- 採用內部招聘方法，例如電郵及通告發報、上級推薦、告示板、員工自薦、員工調配等

不同招聘方法所需費用不同，收效也各異。院舍決策者可根據本身營運規模、招聘職級、招募人數、市場情況等，決定採用哪一種招聘方法。於具規模之安老機構中，招聘常設員工大多要求相關服務單位向機構人力資源部門申請招聘員工，並由機構中央統籌招聘活動；至於短期的（不超過六個月）合約職位，則由個別院舍作自行招聘。

撰寫招聘廣告

因應安老業界人力市場競爭劇烈，院舍為收更佳的招聘成效，大都選擇刊登招聘廣告。專責招聘活動之人員必須掌握廣告內容設計技巧，達到經濟及招聘效果。以下是撰寫招聘廣告時，專責人員須注意的要點：

- 招聘廣告須包括（1）院舍／機構介紹；（2）工作職責；（3）薪酬與福利；（4）應徵者須具備的資格、經驗、技能；（5）獎勵制度；（6）工作前景等資料。
- 資料必須清楚明確；
- 用字要精簡、扼要令有意求職者能夠一目了然；
- 內容必須避免訂明該職位意屬之性別、年齡、種族等字眼

廣告內容亦可以簡介員工發展和進修機會，例如晉升前景、進修津貼等，以羅致合適的應徵者。

表2.2、2.3兩個例子可供參考。

表 2.2 招聘廣告例一

<p>(院舍) 現招聘保健員</p> <p>(院舍介紹) XXXXX (描述機構宗旨, 成立經過, 歷史等)</p> <p>日常職責:</p> <p>負責監察長者身體情況, 確保日間護理及住宿照顧服務運作暢順、協助復康訓練及推行有關活動等。</p>
<p>應具資歷:</p> <ul style="list-style-type: none">• 中五程度, 持認可註冊保健員及相關訓練證書, 具急救證書優先考慮• 具獨立工作能力、執行樓層管理工作• 一年或以上相關工作經驗
<p>工作地點: 新界北區</p>
<p>薪酬: 月薪\$XXX</p>
<p>工作時間: 每週工作時間為44小時, 輪班及輪休制</p>
<p>福利: 醫療、年假12天、強積金、公眾假期</p>
<p>有意者請將履歷及要求待遇電郵至 recruitment@abcd.com 黃小姐收。</p> <p>申請人所提供的資料將予保密及只作招聘有關職位用途, 如果在一個月內未獲約見, 表示其申請未獲考慮, 而申請人之個人資料亦將在招聘程序完成後銷毀。</p> <p>(信封面及信件內必須清楚註明申請之職位)</p>

表 2.3 招聘廣告例二

<p>(院舍) 現招聘護理員2名</p> <p>(院舍介紹) XXXXX</p> <p>日常職責：</p> <p>協助長者之個人照顧：包括日常起居飲食、復康運動、洗澡、護送長者急診、覆診、留送，並需協助活動、運動等工作。</p>
<p>應具資歷：</p> <p>學歷不拘，具基本護理長者家居照顧等經驗尤佳，持起居照顧員／護理員或保健員證書及經驗優先，需假日輪班、工作細心、有系統、具愛心及團隊工作能力。</p>
<p>工作地點：新界北區</p>
<p>薪酬：月薪\$XXX</p>
<p>工作時間：</p> <p>每週工作6天，每天工作8.5小時，08:00－16:30／09:30－18:00。輪班，輪休。</p>
<p>福利：醫療、年假12天、強積金、公眾假期。</p>
<p>有意申請者，請寄履歷表到香港郵政總局信箱9999號，(院舍)人事部經理收。</p> <p>(申請人所提供的資料將予保密並只作招聘有關職位用途)</p>

招聘方式利與弊

不同招聘方法收效各異，表 2.4 比較它們的利弊。

表 2.4 不同招聘方法的利弊

招聘方法／管道	利	弊
招聘廣告	傳統方法、容易接觸到文化教育背景較高的人士、應徵／可選擇人數比率高	成本略高
機構網頁	成本低、速度快、修正容易	流通量有限，接觸的人不多
內部招聘／自薦	熟悉機構文化、工作流程、有歸屬感，清楚應徵者的能力	員工之間競爭容易引起不和、缺乏新思維
職業介紹所、勞工處	省卻分析履歷表和初步篩選時間	職業介紹所成本較高，勞工處未必能找到目標人選

建議教學活動

討論

- 分析報章中有關院舍的招聘廣告，分析其中可有改善之處。

學員發表

- 導師於課堂上提供數則院舍招聘廣告，由學員自由表達當中意見，並提出有待改善之處。

活動時間

- 意見分享：20 分鐘

重點課題

- 《員工招募》

教學目標

- 令學員從討論中具體掌握如何撰寫有效的招聘廣告。

總結

- 導師總結員工招聘廣告各項必須具備之元素，方能有效羅致所需人才。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

課後習作二：

你所屬機構以什麼形式招聘員工？當中有什麼利弊？（詳情見評核方法建議部分）

遴選機制

建議教學時數：2 小時

於職位申請限期後，機構可因應職位條件及要求，審閱應徵者來函或申請表格（見附錄2.1）的資料，進行初步甄選，及後邀請合資格人士出席面試或／和性格測試、技能測試（見附錄2.2）等。至於落選邀約面試的申請者，機構通常毋須個別一般通知有關人士，以免行政之冗贅。

甄選工作

若符合基本條件的申請者人數眾多，須設有具體的評核標準和甄選程序，作篩選面試安排數量之人員。當遴選工作由超過一人負責，各成員須申報與各申請人是否認識或有任何關係，以示公正，避免有作弊之誤。

於計劃甄選工作初期，機構須先擬訂甄選求職者之基本準則，例如獲邀面試的應徵者人數、面試時間長度、面試日期、面見時之提問範圍等。於面試當日，由部門主管或人力資源部負責人出席主持面試，其他之遴選成員則由機構內相關部門或管理委員會等組成。至於面試形式，普遍的有以下兩種：

- 一個機構代表面對一個應徵者（最常見）
- 多個機構代表面對一個應徵者（例如委員會或總部代表與院舍主管 ⇨加強客觀程度）

面試前準備

專責招募工作人員於出席前之準備工作：

- 了解職位描述及要求
- 確定甄選標準如學歷、經驗，並且劃一遴選標準，避免造成偏袒之疑
- 篩查、核實應徵者履歷表，考慮應徵者是否擁有相關資歷
- 擬定入選被邀面試之應徵者名單
- 安排面試時間、地點、方式
- 擬定面試問題（如個人背景及工作經驗介紹及、對有關工作的了解及期望等）
- 決定面試的形式：例如一對一、數位遴選成員對一位應徵者、小組面試等
- 制定利益申報制度，避免面試雙方出現任何利益衝突，維持招募甄選過程客觀、公平、公正

面試

- 目的

面試是最普遍及最重要的甄選評鑑方法，從會面中遴選成員能評核應徵者之應對技巧、分析思考能力，並能察看其舉止態度、眼神，以及談吐回應等，了解應徵者的求職動機、經驗、能力等，以客觀、公平、公正地考量應徵者的能力，從而挑選合適人才，達到職位要求。

- 評量準則（可使用評量表（見附錄 2.3）記錄應徵者表現，方便評選及存檔）
 - 統一評核標準，按有關職位之要求評量應徵者能力

- 學歷及資歷：履歷表提供學歷、工作經驗、專業資格、語言能力等資料，例如中學畢業證書、保健員課程證書、護士註冊及執業牌照、急救證書
 - 工作經驗：包括服務機構、服務年資、有關工作性質等
 - 相關知識及技能：除本身之職位訂明之基本培訓資格外，應徵者有否同時擁有其他與職務相關之技能或知識。例如護理員或保健員曾否接受過急救訓練，護士曾否接受過其他專科護理訓練儀
 - 其他技巧：包括溝通技巧、人際關係、語言能力
 - 性格及態度：例如愛心、耐心、主動性、注意細節
- 面試技巧

由於面試時間所限，部門主管須把握面見機會了解應徵者各方面的知識能力，以評選適合人士出任職位。於面試期間，主管可通過提問、觀察和聆聽評定應徵者的表現，並利用面試評估表（見附錄 2.4）作評審記錄。

- 提問

“開放式問題”鼓勵應徵者談論有關資料，例如：

- ❖ 告訴我有關……
- ❖ 怎麼樣，是什麼，為什麼，何時，誰，在哪裏？
- ❖ 你怎麼做……？
- ❖ 你對……這事的看法
- ❖ 描述你一天工作的流程

“封閉式問題”則有助建立／檢查事實，確定你的理解，例如：

- ❖ 通常需要一個贊成，反對、是否或量化答案
- ❖ 你對（主題／題目）有任何疑問嗎？

- ❖ 你有多久的護理工作經驗？

“假設性問題”針對不能確定的實際行為，着重於理論，例如：

- ❖ 如果有院友集體出現肚痛，你會怎麼做？
- ❖ 如果你的上司叫你去做一件不合理的事，你會如何回應？
- ❖ 用假設性問題，可以測試面試者的反應、創意、想像力

➤ 觀察

部門主管可通過觀察，估計應徵者對話題的態度、興趣或看法：

- ❖ 面部表情－皺眉、疑惑、無生氣、不耐煩、冷酷、充滿笑容、愁眉苦臉、低下頭
- ❖ 眼神－閃避、畏怯、直視、散漫、眯起眼睛、眨眼
- ❖ 身體語言－坐姿、手臂交叉在胸前、手指不停敲打或點擊、搓手、踢腳、焦躁、把玩物品
- ❖ 說話語氣－有力、語調、快慢緩急、聲量、順暢、清晰

部門主管在面試時要注意以下各項，展示專業能力：

- ❖ 充足準備：面試時，主管態度須表現得體有禮，精簡的遴選成員介紹，能夠用心聆聽和觀察應徵者的說話內容及態度，並能作出適當的提問。委員同時須留意應徵者個人細節，例如有否關掉手機或能夠專注面試；
- ❖ 保持和諧的面試氣氛，讓應徵者感到輕鬆自如，充分表現自我；
- ❖ 對面試表現未如理想的應徵者，應得體地作出適當交代並結束面試；
- ❖ 對獲錄用和不獲錄用的應徵者都要及時跟進並通知，減低應徵者等候時間，為機構建立專業形象。

- 面試委員商討決定

依循以下準則決定，合適人選：

- 學歷及資歷
- 基本知識和技能
- 相關經驗，例如過往工作經驗，曾服務的機構
- 溝通技巧，包括語文及表達能力、身體語言，回應問題、特殊技能等
- 儀容、儀表、禮貌、態度表現
- 應徵者對機構的認識、對空缺職位的興趣和了解

- 運用甄選工具

以下為運用不同的甄選工具之優與劣比較，從而讓面試委員了解各模式的重點：

甄選工具	優點	缺點
<u>履歷表分析</u> : 主要包括應徵者的姓名、聯絡方式、學歷、工作經驗、專業能力或照片、個人成就等	獲取應徵者的基本資料，最簡單且經濟的方式	履歷表可能經過修飾，無法從中知悉是否具備或達到工作所要求的能力與個人特質
<u>面試</u> : 通過面對面的交談中提出問題，觀察反應，以了解應徵者多方面的能力，進而預測其未來的工作表現	可即時觀察應徵者在履歷表上無法準確顯示的能力，例如口語、溝通、組織等	面試只能針對一人或少數人進行，比較費時；且評鑑結果或易受面試人員的主觀意見影響
<u>實務示範</u> : 模擬工作的真實情況來測量應徵者是否具有職務上所需的技能	可直接觀測應徵者實際工作操作上的真實能力和態度	並不適用於非技巧的工作

建議教學活動

角色扮演

- 各學員從三封應徵信樣本中，投票挑選一位應徵者進行面試，並由學員分別飾演「面試員」及「應徵者」進行模擬面試。

分組活動

- 邀請6位學員分成3組分飾「面試員」及「應徵者」角色，進行3場模擬面試。

活動時間

- 模擬面試：每組 5 分鐘

重點課題

- 《遴選機制》

教學目標

- 通過角色扮演讓學員掌握甄選應徵者之標準，以及面試員的工作重點。

總結

- 導師徵集各學員對應徵者面試表現之意見，總結面試員甄選應徵者的重點。

【主要評估範疇：口頭表達、技巧、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

個人資料處理

建議教學時數：1 小時

專責人員對處理應徵者提交的大量資料，須掌握充足認識，並施行完善的措施，防止應徵人士私隱外洩。

- 根據《香港僱傭條例》第56條，應徵者的某些個人資料需記錄在數據庫內。這些資料包括應徵者的姓名、身份證或護照號碼、住址，以供招聘之用。
- 安老院舍須遵守個人資料保密原則及操守，應徵者所提供的資料不可作其他用途，例如允許他人使用於市場營銷，或其他與招聘無關的使用。
- 安老服務機構可按照《個人資料（私隱）條例》（“條例”）第12條的規定，發出與僱傭個人資料私隱有關的《人力資源管理實務守則》（“守則”）。守則就僱主及其僱員在招聘程序中如何妥善處理個人資料，提供實際的指引。
- 在招聘廣告方面，守則要求所有相關人士在招聘廣告中如直接要求求職者遞交個人資料，則必須述明自己的身份及有關資料的擬使用目的。
- 守則亦規定僱主必須採取所有切實可行的步驟，確保求職者獲告知條例保障資料第1（3）原則所述的須給予通知的各項事宜。
- 一般來說，僱主可在收集個人資料之時或之前，採用收集個人資料聲明形式給予所需的通知。假如僱主通過招聘廣告直接要求求職者提供招聘目的所需的個人資料，則須提供例如以下內容的聲明：“所收集的個人資料只作招聘用途”，作為廣告不可缺少的一部分。

以招聘過程為例，機構應根據具體處理情況，制定《收集個人資料聲明》，可參考表2.4的樣本。

表 2.4 收集個人資料聲明樣本

（院舍名稱）收集個人資料聲明（招聘）

1. 收集資料的目的

（院舍名稱）通過本申請表所收集的個人資料，用作評估應徵者是否適合擔任所申請的職位，以及在應徵者獲聘用時，用作計算初步的薪酬、花紅及福利。
2. 需提供的資料

申請表中有*符號的項目是甄選合適應徵者所考慮的重要資料。應徵者如不提供有關資料，可影響申請的處理效率及結果。
3. 資料的保存期限

（院舍名稱）會保留暫未合適者的個人資料兩年以作日後招聘之用。
4. 資料的轉交

假如（院舍名稱）的附屬或聯營機構在此期間出現職位空缺，（院舍名稱）或會轉交應徵者的申請。
5. 應徵者權利

應徵者依法享有查閱權和更正權，在行使查閱權時需以書面方式向本院舍負責人提出，並需繳付合理的費用。

準僱員個人資料用途

成功應徵者（準僱員）的個人資料一般會作以下用途：

- 處理職位申請及過往工作紀錄
- 發放薪金及福利
- 處理醫療及其他員工福利
- 評核工作表現，並處理有關晉升、調職、借調、培訓和其他個人職位發展事宜
- 方便與員工聯絡

建議教學活動

討論

- 應徵者個人資料得不到保障，對應徵者造成之影響。機構應如何保障個人資料不會被誤用？

分組活動

- 學員分成兩組：一組列舉應徵者個人資料外洩的影響，另一組列舉個人資料保障措施，並共同討論最為公眾重大關注的影響。

活動時間

- 分組討論：10 分鐘； 分組發表：10 分鐘

重點課題

- 《個人資料處理》

教學目標

- 通過討論，讓學員從不同角度思考保障個人資料之有效措施。

總結

- 導師總結保障個人資料的重要性及維持其措施之行之有效。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

招聘及甄選條例

建議教學時數：2 小時

招募法則

在招聘與甄選過程中，須確保程序遵守相關法例規定，避免觸犯法例。為實行有效的招募程序，安老服務機構必須：

- 確保招募過程公開透明、公平公正，避免任何利益衝突；
- 熟悉與招募相關的法例，例如僱傭條例、最低工資、平等機會等；
- 面試時不可發問涉及歧視及私隱的問題；
- 小心處理應徵者的個人資料，包括收取、保存與銷毀。

勞工法例

- 僱傭條例
 - 工資保障
 - 休息日
 - 有薪假日
 - 有薪年假
 - 疾病津貼
 - 生育保障
 - 侍產假
 - 遣散費
 - 長期服務金

- 終止僱傭合約
- 僱員補償條例
- 職業安全及健康條例
- 最低工資條例

勞工法例：參閱勞工署網頁 <http://www.labour.gov.hk/tc/legislat/contentA.htm>

僱傭條例簡明指南：瀏覽 <http://www.labour.gov.hk/tc/public/ConciseGuide.htm>

平等機會條例

指平等就業機會，憑能力、才幹、知識平等競爭，不因性別、婚姻狀況、懷孕、殘疾、年齡、家庭崗位、種族、國籍、宗教遭歧視。

- 《性別歧視條例》
- 《殘疾歧視條例》
- 《家庭崗位歧視條例》
- 《種族歧視條例》

舉例：僱主因為想聘用另一性別的人士而因為你的性別不聘用你，就是性別歧視。

以下在“平等機會委員會”網頁可以找到的資料可供參考：

- 性別歧視條例僱傭實務守則 http://www.eoc.org.hk/EOC/GraphicsFolder/showcontent.aspx?content=cops_sdo_content#II
- 殘疾歧視條例僱傭實務守則（2011）
<http://www.eoc.org.hk/EOC/GraphicsFolder/SearchItemList.aspx>

- 殘疾歧視條例僱傭實務守則（2011）簡易指引
http://www.eoc.org.hk/eoc/graphicsfolder/showcontent.aspx?content=cops_ddo&mode=cc
- 家庭崗位歧視條例僱傭實務守則
http://www.eoc.org.hk/eoc/graphicsfolder/showcontent.aspx?content=cops_fsdo
- 種族歧視條例僱傭實務守則
<http://www.eoc.org.hk/eoc/graphicsfolder/showcontent.aspx?content=race%20discrimination%20ordinance%20and%20i>

個人資料（私隱）條例

安老服務機構在招聘過程中，須留意對應徵者個人資料的收集、使用、持有及處理。以下是一些基本原則：

- 收集的資料具實際用途，而且不超出需要；
- 除非得到應徵者自願和明確的同意，個人資料只限用於收集時述明的目的；
- 機構須採取切實可行的步驟，保障個人資料不會未經授權或意外地被查閱、處理、刪除、喪失或使用。
- 個人資料（私隱）條例簡介：
https://www.pcpd.org.hk/tc_chi/data_privacy_law/ordinance_at_a_Glance/ordinance.html

專業註冊

以招聘護士為例，應徵者必須是《護士註冊條例》（第164章）第5條備存的註冊護士名冊內的任何人，或根據該條例第11條備存的登記護士名冊內的任何人。

- 註冊護士名

單http://www.nchk.org.hk/tc/statistics_and_lists_of_nurses/list_of_registered_nurses/index.html

- 登記護士名

單http://www.nchk.org.hk/tc/statistics_and_lists_of_nurses/list_of_enrolled_nurses/index.html

除申請人所提供的文憑、證書等資料外，聘請人亦可到以上網頁查閱有關名冊。

以「保健員」一職為例，應徵者必須是由社會福利署署長根據《安老院規例》第5條備存的保健員註冊記錄冊內的任何人。（保健員註冊記錄暫未有網上資料）

建議教學活動

個案討論

- 導師可以提出幾個涉及觸犯條例的個案，讓學員討論可能引致的後果，以及如何避免。以下個案例子可供考慮。
 - 未經適當程序聘用主管的親友
 - 將應徵者資料公開
 - 聘用未有本港專業註冊及執業資格人士，出任專業職級

分組活動

- 學員分成三組，各組分別為以上個案發表意見及提出可行之預防火例的措施。

活動時間

- 分組發表：20 分鐘

重點課題

- 《招聘及甄選條例》

教學目標

- 通過個案討論，讓學員認識相關涉及招聘甄選員工的法例，加強學員遵守相關法例的意識。

總結

- 導師總結保障個人資料的重要性及維持其措施之行之有效。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

課後閱讀建議：學員閱讀以上列出的勞工法例，以及平等機會委員會網頁資料(小冊子等)】

IV. 招聘員工需求的檢討與展望

建議教學時數：1 小時

檢討事項

招募及甄選是恆常的人力資源管理工作。由於社會就業人口架構轉變，院舍主籌劃人力資源安排，定期檢討並修訂招募及甄選程序與準則。機構須考慮（包括但不限於）以下事項：

- 法例要求
- 職效標準的應用
- 人力資源規劃：比較目前與未來勞動能力需要的差距
- 應徵者質素和能力要求
- 員工流失率： $(\text{當月離職僱員數字} / \text{平均數}) \times 100$
- 人力資本成本： $\text{工資} + \text{福利} + \text{臨時工成本} / \text{全職員工數量}$
- 員工平均年齡： $\text{員工的總年齡} / \text{總人數}$ （接班人規劃）

員工需求計劃

安老服務機構可按下列原則制定“員工需求計劃表”（見附錄 2.5）：

- 目前員工需求：根據院舍各部門的工作量，確定目前人力資源需求。
- 未來員工需求：根據院舍發展計劃，預測各部門的員工需求，其中可分為短期（一年）、中期（三年）及長期（五年）的預測。在計劃時，亦須考慮住客的需求變化而導致的架構變化和服務變化，例如增加自動化設備、增加護士或保健員等。
- 未來人力資源流失：參考過往流失率加上預測計劃期內的退休／離職員工人數。

建議教學活動

分組習作

- 簡介「大型院舍」、「中型院舍」及「小型院舍」的人力資源安排，展示未來人力資源規劃與院舍未來五年發展之關係。

分組活動

- 學員分成三組於課堂發表討論結果

活動時間

- 分組討論：10 分鐘； 分組報告：15 分鐘

重點課題

- 《招聘員工需求的檢討與展望》

教學目標

- 通過分組討論，讓學員掌握有效的人力資源安排、檢視及規劃策略，並能有效應用以配合機構未來發展。

總結

- 導師總結人力資源檢討對安老服務機構發展的重要性。

【口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

課後習作三：

要求學員就院舍中某一特定職位的招聘工作草擬以下文件。

- 撰寫招聘廣告（報章）
- 擬訂甄選準則
- 擬訂面試題目

（本作業可由學員獨自或分組完成。同學或小組宜選擇院舍內不同職位，避免集中某一兩個職位。）（詳情見評核方法建議部分）

總結

有關安老服務管理人員應發揮專業能力，力求在招募及甄選員工過程中，保持客觀、公平、公正。

總括來說，安老服務機構須（1）確立有效的招募過程；（2）為招聘職位制定清晰的職位說明及甄選準則，例如要求的學歷、經驗和技巧等；（3）甄選及面試時，採用同一評估標準衡量所有應徵者；（4）確保每名參與面試的機構代表都掌握所需面試技巧及資料，假如欠缺相關技巧，機構應安排“面試技巧培訓”。

參考書目

Gary Dessler 著；方世榮、楊舒蜜譯（2016）《人力資源管理》（14 版），台北：華泰文化。

Swanson and Holton III 合著；葉俊偉譯（2012）《人力資源管理》，台北：五南。

勞工處（2016）《良好人事管理指引》，香港：勞工處。網址
http://www.labour.gov.hk/tc/public/content2_3.htm

朱延智（2007）《人力資源管理》，台北：五南。

香港個人資料私隱專員公署（2016）《人力資源管理實務守則》（第二修訂版）

附錄

2.1 申請表格示例

職位申請表		
姓名：（英文） （中文）		
（請用正楷填寫）		
性別：男 ／女	身分證號碼：	出生日期：
婚姻狀 況：	（應徵者可選擇不 提供資料）	國籍：
地址：		
電話號碼：（住宅）		（手機）
申請職位：		最早上班日期：
要求薪金：HK\$（以每月計）		要求福利：
教育程度：		
學校名稱	最高學歷	年份／期間
工作經驗：		
僱主名稱	最後職位	年份／期間
語言／技能：		

2.2 技能測試示例

XX 機構招聘長者服務主任

筆試題目

XX 機構一直以服務市民為宗旨，現共有五十多個服務單位，服務範疇包括中西醫療、教育和社會服務，服務範圍遍及港九、新界。

XX 機構轄下共有三所護理安老院，合共為超過四百位有需要長者提供長期護理、住宿、社交心理及復康服務。

請於指定時間內完成下列題目（時限：一小時，回答所有問題）

1. 何謂認知障礙症（Dementia）？請闡釋工作人員於日常生活中照顧認知障礙症患者時應注意之事項及應遵守的守則。

（請以中文作答）

2. There will be an Education Program on Preventing Dementia for the elderly in Care & Attention Homes. As the event organizer, you are required to write a letter to invite the government officials to attend the program.

（Please answer in English）

2.3 甄選評量表示例

	5—卓越	4—上佳	3—平均	2—滿意	1—不滿意
1. 學歷背景 — 應徵者具備相應的教育或培訓					
等級：	1	2	3	4	5
評論：					
2. 工作經歷 — 應徵者具備相關工作經驗					
等級：	1	2	3	4	5
評論：					
3. 技術／技能 — 應徵者具備職位所需技術／技能					
等級：	1	2	3	4	5
評論：					
4. 面試表現 — 參考面試評估準則					
等級：	1	2	3	4	5
評論：					

2.4 面試評估表示例

應徵者姓名：	職位：			
部門：	日期：			
應徵者各方面得分	1優等 2合格 3尚可 4不考慮			
評估項目（只作參考，請列出實際評估項目）	1	2	3	4
學歷／資格				
（例如）保健員文憑／保健員證書，修畢註冊護士課程				
面試表現				
• 有誠意				
• 有承諾，學習和嘗試新事物態度				
• 溝通方式				
• 外觀				
相關經驗				
• 保健、護理				
• 藥物處理				
• 資訊科技應用				
• 應急反應				
• 衛生標準				
• 協助長者洗澡、更衣和如廁				
語文能力				
對需要援助的意識				
顯示特殊技能：				
（只作參考）心肺復甦和急救認證、善於準備營養餐、物理療法				
整體結果：				
<input type="checkbox"/> 建議聘用 <input type="checkbox"/> 列入後備名單 <input type="checkbox"/> 推薦進入第二輪面試 <input type="checkbox"/> 不建議				
其他意見：				
<input type="checkbox"/> 本人謹此聲明與應徵者並沒有親屬或私交好友或個人利益關係。				

(如負責面試職員與應徵者有上述關係，必須申報。)

面試人員：_____ 日期：_____

2.5 員工需求計劃表示例

各級職位	目前編制 人數	估計流失 人數	預期退 休人數	1年內 新增需 求人數	3年內 新增需 求人數	5年內 新增需 求人數	變動原因/ 附註
註冊／登 記護士							
物理治療師							
保健員							
護理員							
助理員							
其他							

評核方法建議

持續評核（佔單元總分 10%）

指在日常教學活動中評價學員表現，導師可因應學員是否積極發言、言之有物、理據充分，在本單元課堂活動的評估或回饋時，可參考口頭表達、技巧及反思能力等評分規範。

課後習作（佔單元總分 40%）

習作一（佔課後習作 10%）

著學員以圖表形式展示機構招聘員工程序。

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
招聘程序 100%	<ul style="list-style-type: none">清楚顯示程序中各步驟 (提出申請⇒刊發廣告⇒甄選應徵信⇒第一次面試⇒第二次面試⇒安排驗身⇒聘用合格者／重新招聘)列出整個程序所涉時間	70% 30%

主要評估範疇：書面表達。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

習作二（佔課後習作 10%）

你所屬機構以什麼形式招聘員工的？當中有什麼利弊？

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
招聘方式利弊 100%	• 能清楚說明機構採用什麼招聘方式（公開招聘、內部招聘、職業介紹所）	20%
	• 解說所用方式的利弊（從公平客觀、適合程度、成本、團隊精神等分析）	80%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

習作三（佔課後習作 20%）

要求學員就院舍中某一特定職位的招聘工作草擬以下文件：

- 撰寫招聘廣告（報章）
- 擬訂甄選準則
- 擬訂面試題目

（本作業可由學員獨自或分組完成。同學或小組宜選擇院舍內不同職位，避免集中某一兩個職位。）

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
招聘廣告 40%	<ul style="list-style-type: none">• 格式符合標準• 基本資料齊備（機構名稱、職位名稱、職責、資歷及經驗要求、薪津、應徵方法、查詢或聯絡方法等）	15% 25%
甄選準則 40%	<ul style="list-style-type: none">• 包含資歷、經驗、個人能力、性格等多方面因素• 準則具體、客觀• 符合法例要求	15% 15% 10%
面試題目 20%	<ul style="list-style-type: none">• 涵蓋個人資歷、經驗、能力等範疇• 清晰明確• 數量合宜（考慮面試時間）	10% 5% 5%

主要評估範疇：書面表達、技巧、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

考試（佔單元總分 50%）

考試時間為一小時，回答以下題目。（建議題目）

1. 假設院舍現要聘請保健員為住客提供全面的健康護理，請你：（40%）

- 列出保健員的四項職責
- 說明招聘程序中要注意哪些法例，以免觸犯法例

	評分準則	分數
保健員職責 40%	下列任何四項或符合《安老院實務守則》所列即可： <ul style="list-style-type: none"> • 安排並跟進保健計劃 • 定期留意住客的身體健康狀況 • 在意外或緊急事故發生時，為院友提供基本急救 • 照料院友飲食、運動、服用藥物等事宜 • 訓練及督導護理員工使用簡單的醫療儀器，以及灌輸健康護理的基本知識 • 為院友及其親屬灌輸健康護理基本知識 	每項 10%
所涉法例 60%	<ul style="list-style-type: none"> • 平等機會條例（靠實力、條件公平競爭） • 個人資料（私隱）條例（妥善保存資料） • 註冊條例（根據《安老院規例》第4條，任何人須完成由社會福利署署長以書面批准的訓練課程／在保健工作方面曾受教育或訓練方可獲註冊為保健員） 	20% 20% 20%

2. 試分析現有招聘機制如何確保公正客觀。根據這樣的機制是否就能甄選合適的應徵者？為什麼？請說明。（60%）

	評分準則	分數
現有機制如何確保公正客觀 40%	<ul style="list-style-type: none"> • 清晰具體的條件說明／專業資格 • 客觀、劃一評核方法 • 技能測試、筆試 • 遴選小組包括獨立成員 • 覆核學歷、工作經驗 	每項 8%
能不能甄選合適應徵者 60%	<ul style="list-style-type: none"> • 可從面試技表現、遴選成員主觀判斷、應徵者刻意作假、市場就業情況等方面分析 • 學員言之成理，且列舉實例即可 	60%

其他建議題目

3. 什麼是開放式問題、封閉式問題和假設性問題？請各舉一例。在面試時，這三種問題可發揮什麼作用？
4. 請擬寫一則護理員招聘廣告，並分析通過招聘廣告、機構網頁、內部招聘和勞工署等招聘員工的利弊。
5. 你認為招聘物理治療師助理和服務經理在入職條件、面試提問上有什麼不同？請舉例說明。

能力單元三

調配員工

能力單元概覽

名稱	調配員工
編號	106158L4
應用範圍	此能力單元適用於安老服務業內從事管理工作的員工。這能力的應用需具備縝密的思考及判斷能力。能夠按照機構人力資源發展、員工的工作表現及發展意願，調配適合的員工，以配合機構運作的需要，達致用人唯才，推動機構的業務發展。
級別	4
學分	3 (僅供參考)
能力	<p>表現要求</p> <p>1.調配員工相關知識</p> <ul style="list-style-type: none"> 瞭解機構服務發展及人力資源安排 瞭解機構的組織架構及各職級的工作範疇和職能 瞭解人事管理技巧及基本概念，包括招聘、工作評核、培訓、督導等 瞭解各種員工調配形式及原則，例如： <ul style="list-style-type: none"> 晉升 借調職位 調派等 瞭解員工調配對機構的影響，包括： <ul style="list-style-type: none"> 營運成本 組織改變 <p>2.調配員工</p> <ul style="list-style-type: none"> 分析機構現時情況及未來的業務發展 因應機構營運狀況，確立調配員工職位及形式 <p>向相關員工諮詢，就調配作出時間表及支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 衡量是否需要增設額外職位或填補空缺 根據員工表現評核結果及個人發展意向，向管理層提出調配員工或內部晉升建議 檢討調配後員工的工作表現以及對機構運作的影響 <p>3.展示專業能力</p> <ul style="list-style-type: none"> 確保調配員工的過程公平公正
評核指引	<p>此能力單元的綜合成效要求為：</p> <ul style="list-style-type: none"> 能夠根據機構的服務發展，甄選及調配合適的員工；及 能夠根據員工表現評核結果及其個人發展意向，提出調配建議，讓員工發揮所長，推動機構的業務發展。
備註	

教學建議

本部分由引言、學習目標、預期學習成果、教學內容重點（劃分為不同章節，在每一章節開首先列出建議教學時數，然後是內容重點，最後則是建議教學活動、課後習作）、總結、參考書目和附錄組成，內容會介紹人力資源管理中的調配員工概念與相關知識，以及在安老院舍中的實踐。本單元的教學時間約為 10 小時。

引言

通過課程培訓，學員能充分掌握院舍員工調配政策及安排、推動機構的業務及人才發展，優化安老院舍的人力資源管理質素。

學習目標

香港人口老化情況日益嚴重，年邁體弱長者在家缺乏適當照顧，單靠子女工餘時間料理起居，對長者的健康風險必然大大提高。社會大眾對安老護理的需求因此不斷擴張，對業界的服務要求必然日漸加劇。可是安老服務業一向之人力情況相當緊絀，社會上從事安老護理的人力市場狹窄，加上員工流失率高企，業界除了積極進行恆常對外招募，也不免謀求內部員工以敷人手不足之困局。而有效處理院舍內部員工調配，不單配合機構運作的需要，更能達致用人唯才，推動機構業務發展。

預期學習成果及評核項目

完成本單元後，學員能夠：

學習成果	表現要求	相關章節及教學活動
1. 分析機構現時情況及未來發展	<ul style="list-style-type: none"> 了解機構服務發展與人力資源安排，以及員工調配對機構的影響，包括營運成本和組織改變 	I、II
2. 說明各職級的工作範疇和職能	<ul style="list-style-type: none"> 熟知機構組織架構及各職級的工作範疇與職能 了解人事管理技巧及基本概念，包括招聘、工作評核、培訓和督導等 	II
3. 因應機構營運情況有效執行調配員工工作	<ul style="list-style-type: none"> 因應機構營運情況確立調配員工職位及形式，並向相關員工諮詢，就調配作出時間表及支援 衡量是否需要增設額外職位或填補空缺 	II
4. 闡釋各種員工調配形式及原則	<ul style="list-style-type: none"> 了解各種員工調配形式及原則，包括晉升、借調職位、調派等 根據員工表現評核結果及個人意向，向管理層提出調配或內部晉升建議 	I
5. 確保員工調配合乎相關法例規定	<ul style="list-style-type: none"> 確保調配員工合乎法例，且過程公平公正 	II

通過本單元建議的評核項目，以評估學員能否達至各項預期學習成果：

評核項目	預期學習成果				
	1	2	3	4	5
習作一	✓	✓		✓	
習作二	✓		✓		
試題 1	✓			✓	
試題 2				✓	✓
試題 3			✓	✓	
試題 4		✓		✓	✓
試題 5	✓	✓	✓		

教學內容重點

本單元着重探討在安老院舍內部的不同部門之間，以及部門內部不同崗位或職務（如工作性質）之間的調配，並會就：**I. 什麼是調配員工**，以及 **II. 安老服務業員工調配實務**，為導師建議教授範圍、教學時數、教學活動。當中提及的定義、形式、原則、政策都適用於安老服務業。各安老服務機構可因應自身規模、情況加以修訂調整。

I. 什麼是調配員工？

建議教學時數：3 小時

定義

人員調配是指經主管部門決定改變員工的工作崗位職務、工作單位或隸屬關係的人事變動，包括機構轄下單位之間的員工調配，以及機構內部的人事變動。

形式

部門主管可因應機構需要及人手編排情況而作出員工調配，並按各人的能力、擅長重新安排工作崗位。員工也可根據自己的意願提出調職要求，但必須符合職位的要求。

調配形式可分為上行（晉升）、平行（調派）和下行（降職）三種，都要設有明確規定。

上行調配

各安老服務機構每年最少為員工進行工作表現評估，從而判斷員工是否勝任將被委派之崗位。表現理想的可獲晉升機會，出任更高職位，負責更大之職能，獲得更優厚的薪酬福利，感受個人的成就及優越感。因此，「上行調配」能激發員工積極工作的動力，保持團隊活力的方法之一。

平行調配

若根據工作表現評核結果，發現個別員工所具備的能力更能勝任另一工作崗位。在充分徵詢有關員工的意見，在雙方同意之條件下可調派至另一工作崗位，既有助他們發揮所長，對機構的發展或有更大幫助。

下行調配

個別員工因工作表現評核結果未如理想、機構重組架構、員工對原有工作未能勝任，上級須與員工充分磋商後，安排較低級別之工作崗位，協助員工較易掌握未來的工作；或個別員工因個人原因，如健康問題、家庭崗位轉變等未能繼續負責原本工作，而主動向上級商討調職要求。

「下行調配」須慎重審核，不可輕易採用；並須取得當事人同意，跟員工釐定可重返原崗位的計劃方案。

無論任何形式的職位調配，員工都可能要再接受培訓，以發揮應有的工作效率和質素。這也是機構給予的機會，從而找到合適的工作崗位。

員工調配須應由部門主管提出，並向人事部申請，經人事部主管核實，然後發佈人事變動通知，並以書面通知當事人。

作用

院舍內部員工調配能促進人與事相互配合，充分開發人力資源，實現機構目標與發展。

- 實現機構目標

機構服務目標隨外在環境變化，例如資源縮減、因應社會需要重整架構。通過員工調配以配合人力資源需求，維持機構的正常運作，並推動機構的發展。

- 實行人力資源計劃

通過員工調配，能迅速實現機構訂定的人力資源計劃。

- 人盡其才

上級須理解各有才能和局限，只有委派合適的崗位上，才能充分發揮潛能。人與事的最佳結合並非一成不變，宜因應需要及時作出相應調整。

- 激勵員工

無論任何形式的人員調配，能為員工帶來正面衝擊。上行調動能當激勵員工士氣，鼓勵各人努力投入工作；平行調動令員工能夠發揮所長，有利發掘員工潛能。

- 改善機構氣氛

假如部門、隊伍成員之合作關係間已習以為常，士氣不復高漲，通過人員的調配，有機會帶來改變。

影響

- 營運成本
 - 節省招聘人手的費用
 - 或須增加津貼費用（例如調配至偏遠地區而增加交通津貼）
- 組織改變
 - 或需額外增設職位或填補空缺
 - 須確保機構／院舍運作暢順
 - 或會為機構／院舍帶來新鮮感與活力；亦可能有員工未能產生強烈歸屬感

建議教學活動

討論

- 假設機構中某員工的工作表現評核結果未如理想，未能勝任現有之工作崗位，但他為人有上進心、勤奮。請嘗試分析：（1）解僱；（2）培訓；（3）調職，對其情況最為合適。

另一員工過往兩年的工作表現相當理想，而且積極進修。你認為怎樣的調配最能發揮員工所長，有行機構發展？為什麼？

分組活動

- 學員分成兩組，討論對工作表現「理想」與「未如理想」員工的工作調配，及對機構的影響。

活動時間

- 分組討論：10 分鐘； 分組發表：10 分鐘

重點課題

- 《調配員工》

教學目標

- 通過討論，讓學員掌握員工調配所能發揮的作用，並能夠考慮機構發展而有效運用調配機制。

總結

- 導師須向學員總結各類員工調配的功能，並啟發學員以機構發展為大前提的觀念。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

課後習作一：

假若某安老服務機構實行人事新政策，規定各前線護理人員每兩年須被調派至另一安老單位工作，你認為這種員工調配有何優劣？此員工調配政策是否廣泛適用於所有安老機構？為什麼？（詳情見評核方法建議部分）

II. 安老服務業員工調配實務

建議教學時數：1 小時

調配員工是人力資源管理的範疇之一，按機構的發展、員工的表現和意願，安排適合員工的崗位。

因應機構發展與人力資源安排

無論招聘或調配員工，需因應機構的發展和人力資源安排。在調配員工時，須考慮機構的組織架構和職位工作範疇，才可具體計算所需人手的類別和數量。

組織架構

按《安老院實務守則》規定，安老院舍（或稱機構）員工一般包括：

- 主管
- 護士
- 保健員
- 護理員
- 助理員（包括擔任廚師、家務傭工、司機、園丁、看守員、福利人員或文員等）

員工需求年度計劃

針對以上職位，機構主管可按下列原則制定“員工需求年度計劃”：

- 目前員工需求
 - 根據院舍各部門及各層宿位的工作情況及規模，確定目前前線護理及服務人員的數目需求。

- 未來員工需求
 - 根據院舍發展計劃，預算各職系(如前線護理、社會福利、復康專職、行政運作)的員工需求，其中可分為短期（一年）、中期（三年）及長期（五年）的預測。
 - 在計劃時，亦須考慮院友的需求變化而導致的職位架構及服務範圍的變動，例如院友數目的改變、院舍規模的擴展、自動化設備的應用等，皆影響各部門員工的需求（尤其是按《守則》要求護士或保健員的數目）等。

- 預計員工流失
 - 參考過往流失率加上預測計劃期內的退休／離職員工人數。

具體的員工需求計劃，可參考表 3.1。

表 3.1 員工需求年度計劃

各級 職位	目前編 制人數	估計流 失人數	預期退 休人數	1年內 新增需 求人數	3年內 新增需 求人數	5年內 新增需 求人數	變動原 因／附 註
註冊／ 登記護 士							
物理治 療師							
保健員							
護理員							
助理員							
其他							

通過以上人手預算計劃，預計某崗位人手將出現短缺時，除了增聘人手外，亦可安排自願且具備相關能力的員工調往相關職位，應對機構的發展需要。

職位工作範疇

並非任何職位都可以隨意調配，須視乎有關職位是否需要具備某些專業資格，如護士、物理治療師、保健員等需具備專業資格，不能隨意調配（除非是相同職位、不同部門或隊伍）。

管理人員在調配時須掌握職位的工作範疇，避免作出不恰當的調配。

建議教學活動

討論

- 根據所屬機構／院舍情況，有哪些職位可以互相調配而不影響部門日常運作的？

學員發表

- 學員參照機構／院舍擬定的職位說明，自由發表意見，並解釋箇中原因。

活動時間

- 意見發表：15 分鐘

重點課題

- 《安老服務業員工調配實務》

教學目標

- 讓學員認識員工崗位調配須符合職位要求，並能深刻剖析對院舍日常服務之關係。

總結

- 導師向學員強調員工調配與院舍日常運作之關係，並闡明避免輕易調職的個別職系，並啟發學員以機構發展為大前提的觀念。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

配合人力資源政策

建議教學時數：1.5 小時

對安老服務機構而言，人力資源管理工作十分重要。傳統人事管理工作只集中聘請員工，以應付工作所需。現代人力資源管理不單集中工作需要，也顧及員工的個人發展需要，務求使機構得到最佳發展。

人力資源管理對機構的營運十分重要，因它能幫助機構達到以下目的：

- 迅速找到適合人員補充不同的崗位空缺
- 降低員工流動率
- 發揮員工的最佳潛能
- 提升工作士氣
- 提升員工整體的工作效率
- 人力資源能配合機構現在和將來的需要

招聘

為符合《安老院規例》的最低人手安排，機構在計算人手後可安排招募，同時也可考慮於在職員工中進行升遷，但該員工必須具備相應能力與資格。

物色及甄選被調配員工的流程、技巧與準則跟招聘有類似之處，有關內容請參閱能力單元二“招募及甄選員工”。

工作表現評核

甄選被調配員工時，需考慮員工過往工作表現與經驗，因此主管應對“工作評核”充分了解及掌握。相關內容請參閱能力單元四“評核員工工作表現”。

督導

在與被調配員工諮詢及溝通過程中，主管需要應用一些基本督導技巧，例如激勵、輔導等。從督導過程中發掘員工的潛能，了解對方的能力和意向，便能較客觀、準確地評定員工適合哪個崗位，才能發揮調配的最大作用。

培訓

在職培訓旨在因應工作變化、提升員工生產力、發展員工潛能、改善工作表現，以及建立團隊精神而設。

在培訓過程中，員工既可更深入認識崗位的要求、更新所需技術，同時也可表現潛能，從而更清晰地了解自己的能力和強項，投入合適的崗位。部門主管也可從中發掘人才，調配至適合崗位。

調配員工程序

建議教學時數：3 小時

管理層因應機構服務需要的轉變，可安排員工調任其他同等職級的崗位或服務單位工作。

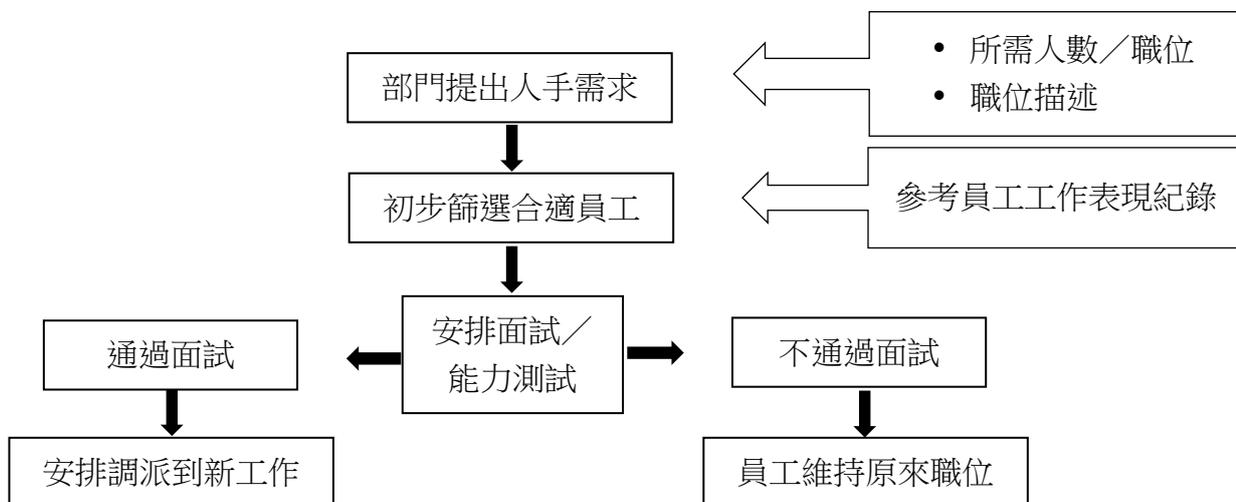
調配目的為配合服務發展需要，例如填補職位空缺，臨時替補尚未聘得合適人選的職位等。

機構亦須考慮員工的意願作出不同調配，但仍會以機構服務的需要作出最後決定。

調配程序不外於兩種情況：機構根據員工表現評核作出安排，或員工主動提出調職要求。

程序如圖 3.1 所示。

圖 3.1 調配程序流程圖



根據工作表現評核結果

調配的關鍵因素是相關的員工需具備足夠的能力和資歷滿足新崗位的要求，通過員工工作表現評核，評定該員工能否勝任崗位。（詳細參閱能力單元四“評核員工工作表現”。）

若員工對調職安排有任何異議，須於接獲通知後一星期內以書面向單位主管提出，再交由管理層作最後決定。

建議教學活動

討論

- 有沒有試根據員工工作評核結果調配員工？你怎樣與員工商討有關安排？

學員發表

- 學員自由發表意見，闡明調配員工的依據及程序。

活動時間

- 意見分享：15 分鐘

重點課題

- 《調配員工程序》

教學目標

- 讓學員掌握員工調配程序及應用技巧

總結

- 導師向學員總結員工調配的程序重點，並以院舍管理實務為例，深化學員的實務應用能力。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

員工主動提出

凡因個人原因要求機構調動的，一般按下列程序進行：

- 由員工本人提出申請，填寫調職申請書（表3.2）。
- 機構審核
- 調出和調入單位雙方洽商
- 調入單位發出調動通知
- 辦理調配手續

表 3.2 調職申請書樣本

員工調職申請書	
日期：_____	申請人姓名：_____
申請人現屬部門：_____	申請調至部門：_____
預期調職日期：_____	預期調職崗位：_____
調職原因：_____	

現屬部門主管對調職意見：_____	

人事部意見：_____	

有效的溝通途徑可令勞資雙方彼此了解需要、意願與困難，有助達至最終協議。與被安排調職員工溝通時，負責主管需要有基本的溝通技巧，包括：

- 主動聆聽
- 同理心
- 發問技巧
- 回應及建議
- 跟進工作

檢討成效

無論調配屬機構主導或員工申請，主管或人力資源部門須予適當諮詢及支援，並設訂推行時間表，使調配能順利進行。

有關檢討包括：

- 建立健全的員工調配規則
- 完整的員工調配資料
- 人員調配後的工作評估

建議教學活動

討論

- 怎樣才可確保調配合適？你所屬機構是怎樣做的？

意見分享

- 學員自由發表意見，闡明調配員工的檢討工作。

活動時間

- 意見分享：10 分鐘

重點課題

- 《調配員工程序》

教學目標

- 讓學員掌握員工調配檢討工作及應用技巧

總結

- 導師向學員總結員工調配的檢討工作，並啟發學員對現行之程序反思。

【口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

調配員工原則

建議教學時數：1.5 小時

因應工作需要

機構必須根據工作需要，挑選勝任工作崗位，具備相關學歷資格的員工擔任。

用人唯才

員工大多期望在工作崗位中能充分發揮所長，因此，在計劃調職前，上級須充分了解個別員工的能力範圍、知識經驗、個性意願，從而達到理想的崗位調配效果。

人事平衡

健全的員工升遷、調任政策能激發員工積極奮進的原動力，令員工工作技巧與知識也不斷提升，配合職務需求的轉變，令人與事的配合保持平衡。

公平公正

在調配員工時，主管或人力資源部門須與員工進行磋商，分析實際情況及調配理由，取得員工信任與支持。

在調職的遴選過程中，負責人員應依從內部員工調遷政策及利益申報指引，絕不能因為私人關係、回報等原因而作出任何不公平決定。如有可能涉及利益，主管必須自行申報及停止參與有關過程。

符合相關法例

- 避免違反勞工條例

安排調配員工時，要遵守員工合約精神，例如新崗位僱主名稱與原有合約不相同，即變相解僱。最妥善辦法是確保機構與員工雙方同意才進行調配。

- 切勿損害員工權益

《僱傭條例》規定僱主必須在員工任職前，詳細說明僱用條件，包括工資、福利、超時工作及任何津貼、工作地點、離職通知期，以及如果僱員享有年終酬金，則有關年終酬金、部分年終酬金和酬金期等資料。一般僱傭合約上，僱主會在工作地點欄附加“及僱主指定的其他地點”。假如調動工作地點過遠，僱主應給予必要之協助或補貼。

- 依法維護員工有選擇調職的權利

課後習作二：

機構／院舍在過去五年的營運模式或條件有沒有變化？這些變化對人手安排有何影響？

機構／院舍採用了什麼方法應對？有沒有採用調配員工方法？為什麼？（詳情見評核方法建議部分）

總結

本單元探討了調配員工的相關知識、程序與原則，為機構內員工調配作有效的參考。

總括來說，機構主管在調配員工時須（1）確立有效的調配程序；（2）為新崗位制定清晰的工作範疇和職能；（3）提供充分的職位調配理由；（4）以被調配員工的勝任能力為本，讓員工一展所長；（5）熟悉相關的僱傭條例，例如僱用機構、工作地點等；（6）採用公正的標準甄選調配員工；（7）要讓員工詳細考量；（8）確保調配過程中避免任何利益衝突。

參考書目

Gary Dessler 著；方世榮、楊舒蜜譯（2016）《人力資源管理》（14 版），台北：華泰文化。

Swanson and Holton III 合著；葉俊偉譯（2012）《人力資源管理》，台北：五南。

勞工處（2016）《良好人事管理指引》，香港：勞工處。網址

<http://www.labour.gov.hk/tc/public/pdf/wcp/practicec.pdf>

個人資料私隱專員公署（2016）《人力資源管理實務守則》，香港：個人資料私隱專員公署。網址 <http://www.cuhk.edu.hk/policy/pdo/b5/doc/hrdesp.pdf>

社會福利署 服務質素標準 5（執行手冊）。網址 http://www.swd.gov.hk/doc/hb_imp16_c/hb05.pdf

智庫·百科（2015）《人員調配》。網

址 <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%BA%E5%91%98%E8%B0%83%E9%85%8D>

博愛醫院董事局（2016）《員工招聘、調派及晉升政策》。

評核方法建議

持續評核（佔單元總分 10%）

指在日常教學活動中評價學員表現，導師可因應學員是否積極發言、言之有物、理據充分，在本單元課堂活動的評估或回饋時，可參考口頭表達、技巧及反思能力等評分規範。課後習作（佔單元總分40%）

課後習作（佔單元總分 40%）

習作一（佔課後習作 20%）

假若某安老服務機構實行人事新政策，規定各前線護理人員每兩年須被調派至另一安老單位工作，你認為這種員工調配有何優劣？此員工調配政策是否廣泛適用於所有安老機構？為什麼？

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
定期調配員工優劣 60%	<ul style="list-style-type: none">發揮員工潛能配合機構發展帶來新鮮感、動力未能凝聚強烈歸屬感	每項 15%
是否廣泛適用於所有安老機構 40%	<ul style="list-style-type: none">沒有標準答案言之成理即可這種調配不適合小型院舍某些職位須具備特定資格，並非所有崗位也可隨意調配	40%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

習作二（佔課後習作 20%）

機構／院舍在過去五年的營運模式或條件有沒有變化？這些變化對人手安排有何影響？機

構／院舍採用了什麼方法應對？有沒有採用調配員工方法？為什麼？

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
有／沒有變化 60%	舉例證明有／沒有變化 • 資源分配增加或減少 • 人口比例轉變（需高度照顧院友增加或減少） • 勞動人口變化（願意入職人數增加或減少） • 工時與工資（是否吸引）	每項 15%
院舍應對方法及其原因 40%	舉例說明院舍採用什麼方法 • 招聘（例如有足夠資源、勞動市場人手充裕） • 調配員工，例如借調其他隊伍或部門員工（例如資源不足、招聘不到員工） • 沒採取措施（例如沒有資源）	方法及原因分析共佔 40%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

考試（佔單元總分 50%）

考試時間為一小時，回答以下題目。（建議題目）

1. 為什麼要進行員工調配？這會產生怎樣的影響？（50%）

	評分準則	分數
員工調配原因 60%	<ul style="list-style-type: none">• 實現機構目標• 實行人力資源計劃• 人盡其才• 激勵員工• 改變機構氣氛	每項 12%
影響 40%	<ul style="list-style-type: none">• 機構營運成本• 組織運作、氣氛、士氣的改變	每項 20%

2. 假設有兩名員工同時申請調配至另一崗位，你會按怎樣的原則挑選？當中有什麼程序須依循？（50%）

	評分準則	分數
原則 50%	<ul style="list-style-type: none"> • 因應工作需要 • 用人唯才 • 人事平衡 • 公平公正 • 符合相關條例 	每項 10%
程序 50%	<ul style="list-style-type: none"> • 審閱調職申請書 • 查閱工作表現評估結果 • 與員工面談溝通 • 根據招聘程序錄用適合人選 • 通知相關員工 	每項 10%

其他建議題目

3. 什麼是上行調配、平行調配和下行調配？請各舉一例。這些調配可以發揮怎樣的作用？
4. 假如兩位員工同時主動提出調配至某一崗位，你身為他們的直屬上司，你會怎樣做？請說明。
5. 請概述你機構成功和失敗的調配個案各一，並分析當中的原因。

能力單元四

評核員工工作表現

能力單元概覽

名稱	評核員工工作表現
編號	106159L4
應用範圍	此能力單元適用於安老服務業內從事管理工作的員工。這能力的應用涉及分析及判斷能力。能夠按照機構既定的員工評核政策及標準，公正地評核員工工作表現，以達致有效的人力資源管理。
級別	4
學分	6 (僅供參考)
能力	<p>表現要求</p> <p>1.員工評核相關知識</p> <ul style="list-style-type: none"> 瞭解機構既定的員工評核政策、標準及評核機制 瞭解各崗位員工的職能範疇及應有的工作水平 瞭解機構對工作表現評核制度及標準的細節，包括： <ul style="list-style-type: none"> 瞭解評級標準及定義 <ul style="list-style-type: none"> 評核形式、方法、程序 評核人員的規格 進行評核的時間 受核人的上訴機制 撰寫評核報告的準則等 瞭解工作表現評核的作用及重要性，包括： <ul style="list-style-type: none"> 鑑別員工工作表現上需要改善的地方 提供持續監察及督導 訂立員工培訓及發展需要 對機構 / 部門的效益等 瞭解工作表現評核項目及其標準，包括： <ul style="list-style-type: none"> 知識、專業能力 工作效率 績效表現 勤奮程度 工作態度、主動性 溝通技巧 團隊關係 個人德行等 瞭解政府及監管機構對處理員工評核方面的相關法例及規範 <p>2.評核員工工作表現</p> <ul style="list-style-type: none"> 根據機構既定的工作表現評核標準及程序，執行員工評核，並制定評核時間表 記錄來自不同渠道的評核意見，包括： <ul style="list-style-type: none"> 上司、督導員、同級及下級評核 服務使用者意見 自我評核等 與員工進行溝通，並在工作水平的要求及評核準則方面達成共識 對表現未如理想的員工安排督導及提供協助 讓對評核結果持有不同意見的員工提出申訴，並進行溝通 在日常營運中，持續地監督員工的工作表現 將評核結果告知相關員工，並根據相關評核結果，作出適當的跟進行動，例如： <ul style="list-style-type: none"> 提出改善地方 賞罰、加薪幅度 晉升、培訓 發展需要等 按照既定的程序，撰寫評核報告，並將評核報告妥善地存檔 <p>3.展示專業能力</p> <ul style="list-style-type: none"> 確保客觀、公平公正地執行員工評核及撰寫報告

評核指引	此能力單元的綜合成效要求為： 能夠按照機構既定的員工評核政策及標準，公正地評核員工工作表現；及 能夠根據員工的評核結果，採取適當的跟進措施，例如：提出適切的改善建議、賞罰、培訓等。
備註	

教學建議

本部分由引言、學習目標、預期學習成果、教學內容重點（劃分為不同章節，在每一章節開首先列出建議教學時數，然後是內容重點，最後則是建議教學活動、課後習作）、總結、參考書目和附錄組成，介紹安老服務業在評核員工工作表現上的知識和技巧。本單元的教學時間約為 20 小時。

引言

本能力單元適用於安老服務業從事人力資源管理的員工。通過培訓，學員能充分掌握院舍員工工作表現的評核政策、標準與機制、相關法例的知識，以及評核技巧等，從而提高評核能力，優化安老院舍的人力資源管理質素。

學習目標

本單元旨在協助安老院舍有關負責人員如何有效處理安老院舍員工工作表現的評核工作，以及應用評核政策與機制，協助提升個人、部門，以至機構的整體表現。

預期學習成果及評核項目

完成本單元後，學員能夠：

預期學習成果	表現要求	相關章節及教學活動
1. 闡釋所屬院舍員工評核政策、標準與機制	<ul style="list-style-type: none"> 了解機構既定員工評核政策、標準及機制，包括評核形式、方法與程序；評核人員規格；進行評核的時間；上訴機制 	I、II
2. 擬訂院舍員工職能範疇及應有工作水平的標準	<ul style="list-style-type: none"> 熟知各崗位員工的職能範疇及應有工作水平 	III
3. 簡述評核員工工作表現的原則和程序	<ul style="list-style-type: none"> 掌握工作表現評核項目及其標準，包括知識、專業能力、工作效率、績效表現、勤奮程度、工作態度、溝通技巧、團隊關係、個人德行等 按機構既定程序執行員工評核，並制定評核時間表 	III
4. 運用相關技巧評核員工工作表現，並作出適當的跟進行動	<ul style="list-style-type: none"> 記錄不同渠道的評述意見 與員工溝通並達成共識 作出適當跟進行動，例如提出改善地方、賞罰、培訓和發展等 撰寫並妥善保存評核紀錄 客觀、公平、公正地執行評核工作 	III
5. 檢討所屬院舍員工評核方法，並提出改進建議	<ul style="list-style-type: none"> 了解工作表現評核的作用與重要性，改善更新制度 	IV
6. 檢視評核程序是否合乎相關法例與規範	<ul style="list-style-type: none"> 熟悉政府及監管機構處理員工評核方面的相關法例及規範 	II

通過本單元建議的評核項目，以評估學員能否達至各項預期學習成果：

評核項目	預期學習成果					
	1	2	3	4	5	6
習作一	✓					
習作二	✓		✓			
習作三				✓		
試題 1			✓		✓	
試題 2			✓	✓		
試題 3	✓	✓			✓	
試題 4		✓		✓		
試題 5				✓		✓

教學內容重點

本部分抽取幾項教學課題： I. 什麼是工作表現評核？ II. 安老服務員工評核機制、 III. 評核工作程序及其相關技巧、 IV. 現行機制檢討作為範本，為導師建議教授範圍、教學時數、教學活動。當中提及的原則、機制、程序和技巧皆適用於安老服務業，機構可因應院舍規模、情況加以修訂調整。

I. 什麼是工作表現評核？

建議教學時數：2 小時

工作表現評核又稱為績效考核（performance appraisal）、績效評價、員工考核，由員工的直屬上級或督導執行。負責評核人員的上級若有任何意見，可以向評核人員提出，但不應對被評核之員工越級直接評核。本部分主要介紹評核的定義、原則和作用。

定義

工作表現評估是機構管理層與員工之間的一項管理溝通活動，運用數理統計、特定指標體系、統一標準以及既定程序和技巧，通過系統化的方法分析，評定和測量員工在職務上的工作表現，從而作出客觀、公正和準確的評核，達至“評估”和“指導”的目的。

原則

評核員工須按以下原則制定方法，以達至一套全面且有效的評核機制：

- 客觀公開標準
 - 評核準則必須明確、客觀，避免投入主觀感情
 - 採用具體及數量化之評核指標
 - 評核準則須根據各類工作的重點內容訂定
 - 提供評核標準予員工參考
- 方法持續可行
 - 評核目的須明確，讓上級及下屬能掌握評估方向及程序
 - 評核項目內容須精簡，配合評核的目標及部門政策方向
- 評核制度化
 - 機構因應各職級之工作性質，制定具體評核方案及程序
 - 在撰寫報告時，評核員及員工商議評核結果及建議，並加簽核實
- 全面性評估
 - 從多方面意見客觀評估員工表現，包括上級評核、同事評核、自我評核、下級評核、專家評核、客戶評核等，從而得出全面的評價
- 評核反饋
 - 評核結果須提供予有關員工參考，讓其了解自己的工作績效表現，確保評核公平、合理
 - 設立上訴機制。若雙方對評核報告未能達成共識，下屬可循申訴平台表達其不同的意見
- 評核等級鮮明
 - 各評核等級須有鮮明的差別界限，並列明清晰指引及分級標準

作用

員工工作表現評核提供了機構和員工互相溝通之渠道，發揮以下之積極作用：

- 表現評核

讓員工了解自己過去一年的工作及其成效，同時作為機構對員工續聘、薪金調整、職位升遷、職位調配、離職等標準之參考

- 持續及定期監察督導

為員工來年工作提出建議及持續監察，與員工共同制定工作改善目標及計劃

- 訂立員工培訓計劃

藉評估報告了解員工的需要，並配合機構發展，提供培訓機會

- 提高機構效益

- 從報告建議中加強雙方了解，改善員工工作表現，藉以提升機構服務質素
- 提供機會檢討甄選人才方法選及符合工作要求

建議教學活動

討論

- 機構實施員工工作表現評核的原因。

分組活動

- 學員4-6人為一組，討論安老院舍為員工實施工作表現評核的正反因由。

活動時間

- 分組發表：每組10 分鐘

重點課題

- 《工作表現評核之作用》

教學目標

- 讓學員通過討論，了解所屬機構員工工作表現評核的目的。

總結

- 導師向學員總結工作表現評核對機構及員工發展之正面作用。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

課後習作一：

工作表現評核的作用可歸納為哪幾類？你所屬機構的評核制度能發揮哪類作用？試舉例說明。（詳情見評核方法建議部分）

II. 安老服務員工評核機制

安老服務機構須制訂一套有效、公平且清晰的員工工作表現評核機制，並因應不同職級的核心要求，客觀、公正地評核所有員工表現。評核機制大致按評核模式、方法、程序、時間、報告各方面編訂。

評核模式

建議教學時數：1 小時

根據不同標準，評核可分為不同形式，見表 4.1。

表 4.1 評核形式

形式		
按考核時間分類	按考核來源參考分類	按考核結果表現形式分類
<ul style="list-style-type: none">• 日常考評• 定期考評	<ul style="list-style-type: none">• 主管考評• 自我考評• 同事考評• 下屬考評• 顧客考評	<ul style="list-style-type: none">• 定性考評（文字描述、相對優次排序）• 定量考評（以分值、系數表示）

一般而言，安老院舍已訂立清晰的評核政策、機制和形式，向員工發出指引。機構可按設定的評核周期或時間表進行評核，過程中若須徵集第三方意見，須有明確指引。

建議教學活動

討論

- 你所屬機構規模大還是小？這對員工工作表現評核所採用的形式有沒有影響？

分組活動

- 學員4-6人為一組，討論安老院舍為員工實施工作表現評核的正反因由。

活動時間

- 分組發表：10 分鐘

重點課題

- 《工作表現評核之作用》

教學目標

- 讓學員通過討論，思考不同形式的工作表現評核模式之影響。

總結

- 導師向學員總結工作表現評核對機構及員工發展之正面影響。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

評核方法

建議教學時數：2 小時

工作表現評核的方法可大致劃分為以下兩種：

- 寫實考評法：通過統計、觀察、調查、行為紀錄、印象評價等評核員工表現
 - 絕對考評法：使用評級量表、分數考評、評語表達，以及作業標準法等評核員工表現
- 安老院舍一般採用特性法，即以等級評定方法評核員工工作表現。

表 4.2 評核方法

方法	重點	所用技術
比較法	員工之間的業績或表現比較	<ul style="list-style-type: none">• 排序法<ul style="list-style-type: none">➤ 簡單排序法➤ 功過排序法• 配對比較法• 強制分佈法
特性法	以有利機構成功的特質評價員工	<ul style="list-style-type: none">• 圖尺度評價法• 混合標準尺度法
行為法	觀察並記錄員工日常處理工作的表現	<ul style="list-style-type: none">• 關鍵性事件法• 行為錨定評價法• 行為觀察評價法• 組織行為修正法• 評價中心法
結果法	注重目標，且看重可衡量性結果	<ul style="list-style-type: none">• 目標管理法• 生產率衡量與評價系統
質量法	採用多種資訊評審員工	

建議教學活動

課題研習

- 學員分組研習一種評核方法，探討各種員工工作表現評核方法，並論述於安老院舍的適用程度或實踐方法。

分組活動

- 由導師預先派發各方法的參考資料，並把學員平均分成五組，每組揀選並中一種工作表現評核方法作為小組專題。每組將收到有關評核的基本參考資料，探討應用於安老服務業之可行性。

活動時間

- 分組簡報：每組 10 分鐘

重點課題

- 《評核方法》

教學目標

- 讓學員通過討論，了解各種評核方法和思考實際應用情況。

總結

- 導師綜合各評核方法，並重點講述「特性法」於安老行業的實際應用情況。

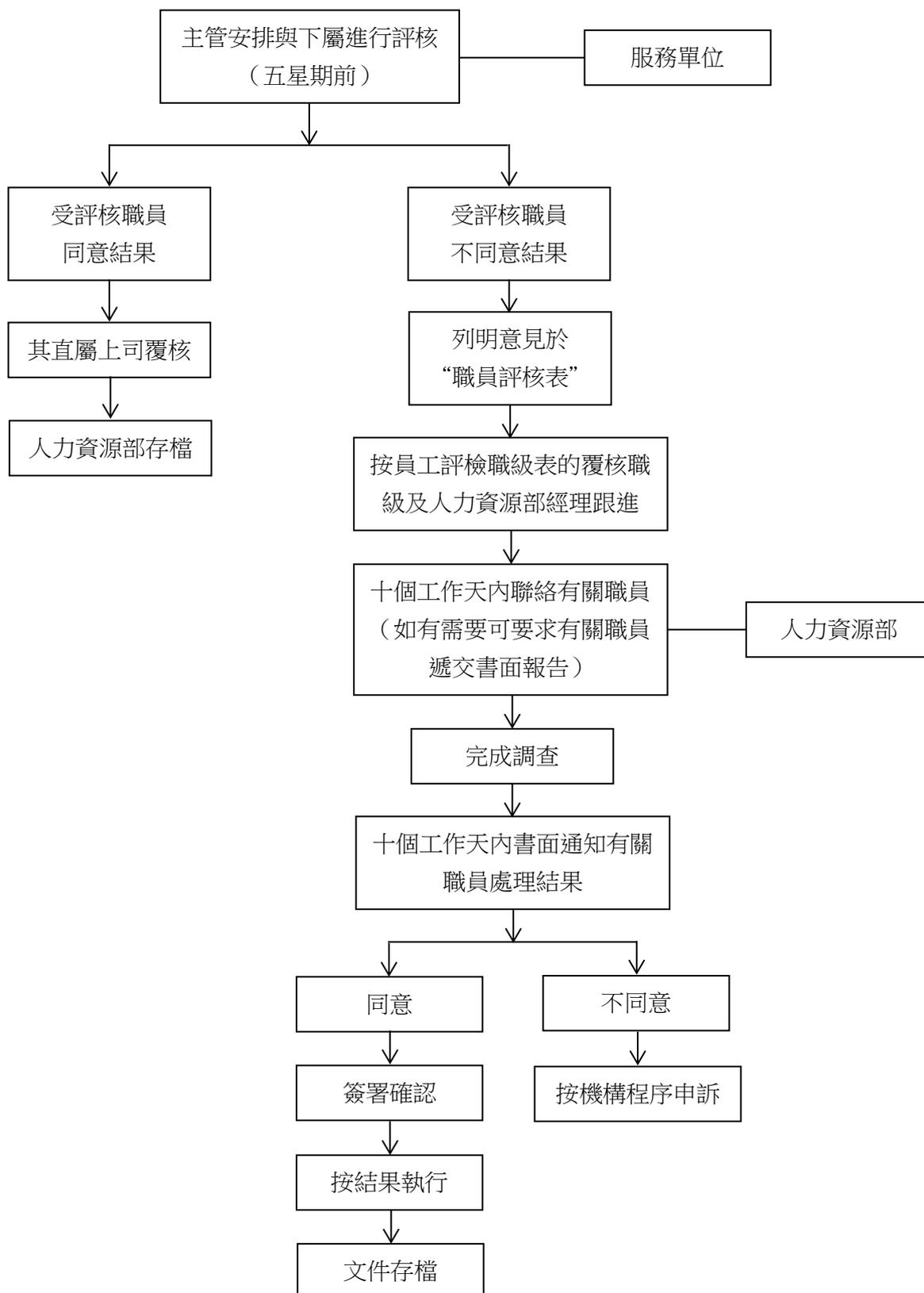
【口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

評核程序

建議教學時數：1 小時

安老服務機構應為（1）每年遞增薪酬評核、（2）頂薪點員工每年工作表現評核、（3）合約員工合約期滿前工作表現評核、（4）新入職員工試用期工作表現評核（如適用）制定相關程序，評核員須按程序、評檢職級表（見附錄 4.1）之規定，每年最少一次評核員工的表現，並填寫“職員評核表”（見以下“評核報告”部分），需要時可增加督導次數，並須每次填寫督導紀錄（文件一式兩份，分別由主管和下屬保存）。圖 4.1 展示有關程序。

圖4.1評估程序



在執行程序時須注意以下事項：

- 時限
 - 評核須於該合約期滿日或該月發薪日起（第1至3類）、試用期完結（第4類）前五星期進行
 - “職員評檢表”則須於四星期前呈交人力資源部
- 確認存檔
 - 評核員須安排與員工進行面談，商討“職員評檢表”項目，並簽署確認結果
 - 交予督導主管覆核及其直屬上司審核
 - 交予人力資源部將記錄存入員工個人檔案內，副本交予單位存檔
- 上訴機制
 - 員工不滿評核過程或結果，可於“職員評檢表”內“受評檢職員回應”部分闡述意見，並由覆核人員及人力資源部跟進
 - 相關部門須於十個工作天內聯絡員工（如有需要可要求員工遞交書面報告），並於十個工作天完成調查，以書面通知有關員工處理結果
 - 員工同意後簽署確認，並繼續原有程序
 - 若員工仍有異議，可按機構程序申訴

建議教學活動

討論

- 你所屬機構的評核程序是怎樣的？是否容易跟隨，而且所有員工都明確知悉？請與其他同學分享。

學員分享

- 邀請學員分享其所屬機構的員工表現評核制度及程序，並討論其利弊及推行效果。

活動時間

- 意見發表： 15 分鐘

重點課題

- 《評估程序》

教學目標

- 讓學員認識及比較不同規模的安老院舍評核程序之異同，或因應情況稍作調整之需要。

總結

- 導師歸納學員的分享內容，強調機構對員工評估工作應訂立既定機制及程序。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

評核時間

建議教學時數：0.5 小時

持續評核能全面評核員工的表現，按週期劃分，評核可分為以下三類。

- 年度評核 —— 因應院舍的安排，分為兩種：
 - 固定月份：機構內所有員工均在該月份進行表現評核。雖然在行政上較易管理，但主管／督導在該月份的工作量可能大增
 - 入職月份：根據員工入職月份每年作出表現評核。雖然評核工作量分散，但較難處理不同員工表現評級的一致性
- 中期評核 —— 在年中進行中期評核，方法與年度評核相同，但只涵蓋員工上半年的工作表現
- 持續評核 —— 於年度內與員工經常檢討，對員工表現及時回應，以免年度評核時結果與員工期望落差太大

進行評估的實際時間視乎情況而定，但必須有充裕時間讓雙方討論評估結果及建議。按機構提交評核報告的期限，主管／督導應訂立時間表，安排整理評核資料，蒐集第三方意見及員工自評、進行評核會談、提交報告及跟進工作，整個過程約需三至四週。

評核報告

建議教學時數：1 小時

評核報告即職員評檢表，須由評核員和員工雙方填寫，並就內容溝通討論以達至共識，最後簽署確認。

機構各有不同的表格，*附錄 4.2*列出的表格僅供參考，亦可與所屬機構的互相比較。評檢表格利用“分數”量化結果，以符合客觀之評核原則。（*見表 4.3*，以下附表乃博愛醫院所採用的評分標準，其他安老服務機構可因應需要和情況自行調整改動。）

表4.3 “職員評檢表” 評分標準

評分	評分標準描述
9–10分	優秀表現。即該員工能完全達到既定準則的要求，並有優秀的水平，經常超出上級所期望的表現。（請列舉事例）
8–8.99分	良好表現。即該員工能達到既定準則的要求，並有良好的水平，間中超出上級所期望的表現。（請列舉事例）
6–7.99分	符合基本要求。即該員工的表現一般，基本上能達至上級期望及能完成指定工作，間中或需要上司提示及指導。（請列舉事例）
5–5.99分	未符合標準。即該員工未有合格的表現，未能達至上級所期望，經常不能完成指定工作，需要由上司督促指導。（請列舉事例）
5分以下	差劣表現。即該員工表現完全不符合既定準則的要求，經督導後亦無法改善，需要作出紀律處分。（請列舉事例）

院舍須按員工的整體評分採取相應行動，見表 4.4（以下附表乃博愛醫院所採用的評核結果與相應行動，其他院舍可因應需要和情況自行調整改動。）

表 4.4 評核結果與相應行動

評核結果	機構所採取的行動
A（優） （9.00或以上）	獲通過試用期／增薪點／續約（註1）
B（良1） （8.00－8.99分）	獲通過試用期／增薪點／續約（註1）
C（良2） （6.00－7.99分）	獲通過試用期／增薪點／續約，上級須向員工提供改善的建議（註1）
D（常） （5.00－5.99分）	暫停增薪。上級須對員工提供緊密的督導，協助改善有關工作表現（註2）
E（劣） （5分以下）	不予續約／終止聘用

註1：已達頂薪點員工將不再享有增薪。

註2：停發增薪點——員工不獲發增薪點，而停增薪點期限屆滿後，機構再評估員工時，若員工工作表現已改善並達機構要求，機構可再發增薪點予員工，員工之每年增薪日維持不變，而已達頂薪點員工將不再享有增薪。

備註：工作表現評級為D者，即不予續聘或終止聘用，經單位主管覆核，並獲部門主管／機構主管審核確定後，由人力資源部跟進並通知有關員工，再將有關資料存檔。

相關法例與規範

建議教學時數：0.5 小時

在執行員工表現評核時，需留意以下條例：

- 《僱傭條例》
- 《個人資料（私隱）條例》
- 《防止賄賂條例》
http://www.legislation.gov.hk/blis_ind.nsf/WebView?OpenAgent&vwpg=CurAllChinDoc*201*100*201.1#201.1

勞工法例

根據勞工處《良好人事管理指引》，機構須遵循社會福利署發出的指引和規則，制定手冊或通告，頒佈人事管理政策和指引，供員工查閱，確保執行上貫徹一致。

防貪法例

根據防止貪污處防貪錦囊《人事管理》建議：

- 院舍須預先訂定各職級工作表現評核準則，並知會所有員工
- 為各職級制定標準評核表格，列明需要評核的項目範圍
- 釐定受評人、評核員、加簽人員和覆核人員的職責，並履行相關職務
- 成立覆核委員會調整員工的表現評級，劃一評級標準
- 設立員工上訴渠道並處理上訴程序
- 使用劃一的表現評核表格，記錄對受評人工作表現的所有評語
- 提供評核報告予受評人，並確保管理層跟進受評人作出的回應

課後習作二：

請描述你所屬機構進行評核的時間安排，即採用年度評核、中期評核、持續評核，還是混合模式。然後分析各種時間安排的優點和缺點。試舉例詳細論述之。（詳情見評核方法建議部分）

III. 評核工作程序及其相關技巧

建議教學時數：2 小時

本部分講述評核的具體工作和相關技巧，讓學員能具體掌握評核程序。

訂定評核項目及標準

本部分先介紹各項評核項目，以及項目之設定標準。

評核項目

- 職能範疇

員工於入職時獲發之工作崗位“職位說明”，清楚列出職能範疇及要求的表現水平，乃員工工作表現評核的主要準則。評核員進行評核時，須參照職位說明，與員工訂立年度工作目標。

- 技能與態度

就機構年度計劃，與個別員工制定年度工作目標、關鍵及專業能力要求。基層員工一般毋須訂立年度目標，其評核的內容重點以服務態度與一般能力要求為主要指標。

評核項目一般包括以下各項（表 4.6）：

- 年度工作目標（適用於中、高級員工）
- 關鍵能力指跨越部門的能力，其指標稱為KPI（適用於中、高級員工）
- 服務態度及一般能力（適用於較低層員工）

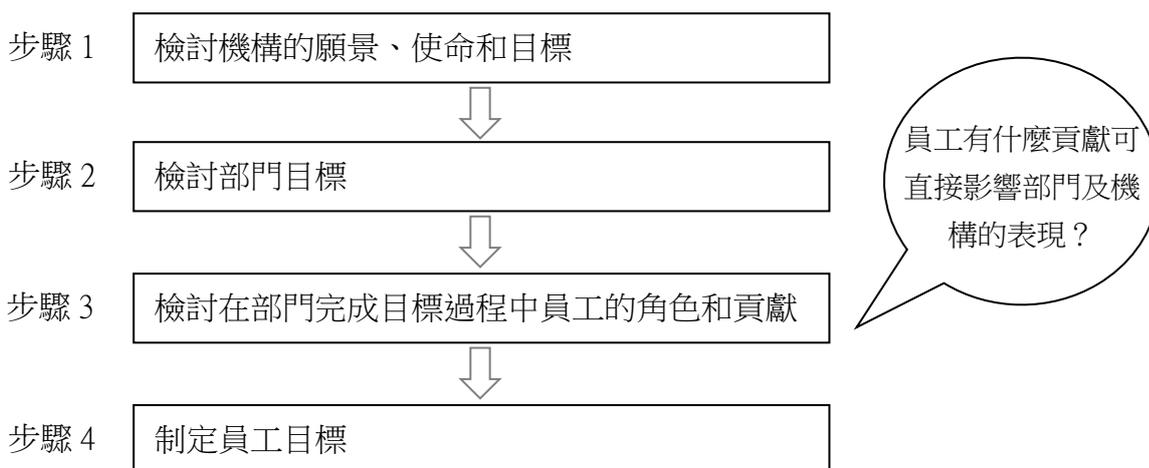
表 4.6 員工評核項目建議

項目	範例
年度目標	<ul style="list-style-type: none"> 於 7 月 1 日前以去年開支作基數制定及提交合乎現實的預算 於 12 月 1 日前參加一項在職技能培訓的高級課程 在本財政年度內將部門開支從去年水平減少 5%
關鍵能力	<ul style="list-style-type: none"> 團隊精神 組織能力 電腦應用
職業能力	<ul style="list-style-type: none"> 專業知識及能力 對服務使用者溝通技巧 項目管理
基本要求	<ul style="list-style-type: none"> 勤奮 操守、德行 基本工作範疇

訂定評核項目的標準

- 策略一致，配合機構發展目標（圖4.2）

圖 4.2 機構發展與員工工作目標策略



- 符合SMART準則

與員工訂立年度工作目標時，須以精簡為要，集中於4至5個（最多8個）重點計劃或項目，並符合SMART準則，見表4.5。

表 4.5 SMART 準則介紹與例子

元素		意義
S	= Specific (具體)	員工知道這是個什麼目標
M	= Measurable (可衡量)	員工明白如何才算達標
A	= Achievable (可達到)	運用現有或可取得的資源便可以達標
R	= Relevant (有關連)	員工的工作和單位的目標有關連性
T	= Timebound (有時限)	設定目標完成時間
例子： <ul style="list-style-type: none"> • 於 2016 年 7 月底前將服務對象問題的處理時間由 2 小時減至 1.5 小時 • 於 6 月 6 日前為新員工制定及提交入職輔導計劃 		

- 可靠性 (Reliability)

指評核結果穩定和可靠，即不同的評核員對員工的表現有一致的評價。

- 有效性 (Validity)

指評核結果確實反映受評核員工的表現。為確保評估項目的有效性，須依據機構計劃、目標和職位工作說明設定有關項目。

- 接納性

有關評核機制及機構內部人員共識，獲得廣泛認同及接受。

建議教學活動

實務分析

- 學員以所屬機構評核表格為例，分析並彙報所列評核項目是否符合上述(SMART)之五項標準。

分組活動

- 學員 4-6 人一組。按本身所服務之機構的評核表格及 SMART 準則作參考，比較兩者之分別及沿用評估表有否合乎 SMART 評估準則。

活動時間

- 分組簡報：25 分鐘

重點課題

《訂定評核項目及標準》

教學目標

- 讓學員掌握各種評核標準，從而提出項目修正或增刪之建議。

總結

- 導師綜合SMART評估準則，並從學員分析中舉出應用實例。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

收集評核意見

建議教學時數：2小時

評核員依據員工在評核期內的工作表現進行評核，並以開放態度討論評核內容，以達至評核的目的。

平常觀察記錄

- 收集並整合員工日常工作表現，如護理人員之護理工作水平等相關資料，得出公平的評分
- 使用工作進度表（*附錄4.3*）記錄員工在日常工作中的表現，於年度評核時作為具體參考

自評

評核面談前，邀請員工在員工評檢表或《自我評核表》（*附錄 4.2*）作出自我評核。

評核員藉雙方評核結果差距，提出充分理據及建議。

面談

面談旨在協助及商討計劃員工來年工作發展，評核員須考慮以下商討重點，以落實雙方共識：

- 員工達成工作目標之策略
- 員工之能力及知識
- 員工工作表現的誘因
- 員工工作表現對機構之影響

進行評核會談時，評核員須掌握並善用以下技巧：

- 安排合適的面談地點和環境
- 要求員工先作自我評核，引導員工表達自我期望及意見
- 積極聆聽，留意語言和非語言的信息，並作出適當回應
- 讚賞與批評獨立處理，並以具體事實為依據，目標為員工解決工作問題
- 提出工作改善建議及探究箇中原因
- 避免跟其他員工工作比較，評核焦點應集中員工本身
- 若未能取得協議，評核員須令員工清楚了解機構期望

同時，良好的回饋（包括讚賞和批評）技巧有助彼此建立關係，從而提升員工工作表現，見表4.6。

表4.6 回饋技巧

宜	不宜
實事求是，讚賞和批評都要具體、深入 （例：上星期你負責統籌的義工探訪做得不錯，事前事後的安排妥善，院友和義工都很高興。）	對人不對事、憑印象 （例：你做事永遠都是那樣馬馬虎虎，不能認真點嗎？）
具備同理心，考慮對方感受 （例：你這次的過失帶給同事不少麻煩，我想你也很過意不去。但重要的是通過這次經驗，你學會什麼？）	令員工產生罪咎感 （例：你這次犯錯，帶給同事許多額外工作，你知道嗎？）
雙向溝通，多鼓勵、肯定	單向說教，語帶批判、命令
語氣措辭 <ul style="list-style-type: none"> • 真誠 • 平和得體但能闡明重點 • 適度 	語氣措辭 <ul style="list-style-type: none"> • 誇張（例：你一天到晚都在犯錯！） • 戲謔、嘲諷 • 冷言冷語
身體語言 <ul style="list-style-type: none"> • 保持適當距離 • 注視對方眼睛以示尊重、留心 • 面帶笑容 • 常點頭（表示聆聽） 	身體語言 <ul style="list-style-type: none"> • 雙手交叉胸前 • 皺眉 • 用手指指向對方

建議教學活動

討論

- 學員根據過往進行工作表現評核的經驗（評核者或受評核者）回答以下問題：
 - 評核過程一般需要多少時間？
 - 評核員或員工發言較多？
 - 面談氣氛如何？

個別發言

- 學員自由於課堂上，就以上議題講述個人經驗。

活動時間

- 學員發表：15 分鐘

重點課題

- 《評核工作程序及其相關技巧》

教學目標

- 通過分享經驗，讓學員明白進行評核面談時須保持互相尊重及良好的溝通態度。

總結

- 導師總結於整個評估過程中，上級應有的態度。

【主要評估範疇：口頭表達、技巧、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

模擬情景

- 某護理員在一次年終工仍表現評估中被評「表現未如理想」，上級和護理員進行一次面談，要求護理員作出改善。

角色扮演

- 邀請兩位學員分別扮演上級及護理員，在過程中，學員按評核程序進行面談辦事，並運用相關技巧，內容細節則可自由發揮。「上級」須運用有效的會面技巧，向「護理員」提出改善建議；「護理員」須對「上級」的態度作出回應，並於討論時分享感受。

活動時間

- 角色扮演：15 分鐘；討論總結：10 分鐘

重點課題

- 《收集評核意見 — 面談》

教學目標

- 通過角色扮演，學員運用有關面談及填寫報告的技巧，並熟習有關程序。本部分是課後習作三的情境內容，導師可在角色扮演前交代課後習作的安排。

總結

- 導師綜合學員所採用之評估技巧，並建議更多元的面談方法。

【主要評估範疇：口頭表達、技巧、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

課後習作三：

學員觀看兩名學員工作表現評核的面談過程，完成以下兩項工作：

- 填寫工作進度／督導紀錄（*附錄4.3*）
- 分析主管在評核面談時的表現

（詳情見評核方法建議部分）

撰寫評核報告

建議教學時數：2 小時

報告內容必須具體，就表現建議、職責調整、來年工作的目標達成共識。

考慮要點

- 以既訂的工作目標或年度工作重點，而非重複“工作說明”內容
- 具體並舉例說明員工的工作成果，而非其職能標準
- 按員工的年度工作目標重點，簡述員工工作表現及建議，也可參考第三方意見
- 就個別評核項目及整體表現評級，評級須與相關的表現評核描述一致
- 給予評級時，應以客觀標準審定

技巧

- 全面考慮：於評估過程中，應就員工的個別工作項目之表現和能力進行獨立評核，不應混為一談
- 避免人事比較：員工工作表現評核旨在獨立反映個別員工過去之表現，避免將同級員工作出比較
- 實事求是：從員工實際工作表現，作出適當的嘉許或建議，以反映其真正的工作績效
- 再三分析：在評估過程中，以筆記記下重要資料，方便日後檢討和參考，並於面談後一兩天重新整理報告，才作最後結論定案
- 在達成共識後，雙方須簽名確認同意，然後呈交相關部門主管審核，維持有效監察作用，增強評核結果的認受性。

建議教學活動

討論

- 在以往撰寫評核報告的經驗，說明你曾經遇到的困難和原因。

個別發言

- 學員自由於課堂上，就以上議題講述個人經驗。

活動時間

- 意見分享： 10 分鐘

重點課題

- 《撰寫評核報告》

教學目標

- 學員須充分掌握掌握評核報告標準，並運用良好的溝通技巧完成有關工作。

總結

- 導師總結撰寫評估報告的扼要和技巧，並強調有效運用所能收到的良好評估效果。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

跟進工作

建議教學時數：2 小時

評估後之跟進項目大致包括獎懲、培訓和上訴。

獎懲

員工評估報告與獎懲掛鉤，按員工過去工作表現優次作回饋參考，包括獎金發放、合約安排（合約員工）、薪金調整，加薪幅度、或晉升機會等。

對工作表現未如理想之員工，上級須提供適切的輔導和指引，以協助提升員工表現。有關溝通技巧舉例如下：

- 觀察：指出所觀察到的表現
- 回應：等待員工回應
- 提醒：機構對員工之工作要求
- 解決方案：與員工討論具體工作細節，令表現符合預期
- 共同訂立工作細節，預期表現及時間表
- 監察及提點：須持續監察、提點，並給予鼓勵，協助員工改善表現

培訓發展

按員工的意向和院舍服務發展的需要，為員工安排相關培訓。上級可運用“培訓與改善計劃表”（*附錄4.4*）列明具體的培訓安排、方法、完成日期等資料，並為員工向外尋找的培訓途徑，如護理專業人員組織舉辦之護理工作坊；大專院校推行之進修課程；或政府部門安排之護老講座等，有利員工參與多元化的工作訓練，亦有助安老服務機構推動員工培訓發展。

上訴機制

若員工評核過程或結果異議，機構應提供申訴機制予員工反映意見。

- 員工向人力資源部作書面或口頭上訴；或
- 員工向評核員的上級反映意見
- 相關部門或人員須聯絡評核員，了解及調查員工的上訴內容
- 調查工作須於10天內完成，並將結果通知評核員再與員工溝通，並雙方簽署核實上訴結果
- 若員工上訴後仍有異議，員工可按機構服務質素標準再提出申訴

建議教學活動

討論

- 你可曾經歷過下屬對工作評估提出上訴嗎？當時具體情況怎樣？最終結果如何？

個別發言

- 學員自由於課堂上講述個人經驗。

活動時間

- 意見發表： 15 分鐘

重點課題

- 《上訴機制》

教學目標

- 通過經驗分享，讓學員檢討所屬機構現行之上訴機制，並進一步運用明確機制改善現有情況。

總結

- 導師總結一個行之有效的上訴機制及程序細節。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

IV. 評估機制檢討

建議教學時數：4 小時

員工表現評核乃安老服務機構重要之人事政策，能鼓勵各級人員提升工作水平，令機構之護老服務。但若機構管理人員忽略檢討評核機制，令機制流於不合時宜，難免影響院舍服務發展。以下是一般員工評估機制之弊端，期望機構通過定期檢討，並規劃改善策略。

機制弊病

- 機制過於複雜、費時
- 員工工作表現難於量度
- 評核目標與機構策略脫軌
- 上下級權力失衡，員工處於被動位置
- 過於着重評估部分，忽略改善建議
- 東方文化重視關係，只提及員工優點，令評核的效果和作用難以發揮
- 評核多流於以下之誤差：
 - 寬鬆誤差：評分高於員工的實際表現
 - 嚴苛誤差：評分低於員工的實際表現
 - 趨中誤差：不願給予極端分數，因此所有人都表現平平
 - 成見效應：容易以偏蓋全
 - 邏輯誤差相似的項目表現有太大差異，不合邏輯
 - 對比誤差：以自己的能力作為標準去評價屬下員工
 - 近時誤差：容易因應員工近期的某項特殊表現給予較重比例的評價
 - 同類人誤差：跟自己同類型的員工獲較高的評價

改善策略

- 定時檢討機制
- 增強上級的領導與溝通能力，了解機構評核方向，加強評核效果
- 共同訂定目標
- 機構傳達重要的發展方向，從而因應環境調整工作目標
- 加強員工培訓，啟發員工工作潛能
- 向員工提出合適反饋，以改善員工的工作表現
- 評核以事實為根據，並記錄評核結果

提供全面性評核，由員工自己、上司、同事、下屬、顧客評價員工工作表現，讓主管和員工從多方面了解其真實表現。

建議教學活動

討論

- 所屬機構有沒有設置評核工作的檢討機制？隔多久檢討一次？
- 評核機制是徒具形式還是行之有效？何以見得？

分組活動

- 學員 4-6 人為一組，就以上議題仍進行討論及彙報。

活動時間

- 分組討論：15 分鐘；分組彙報：5 分鐘

重點課題

- 《評估機制檢討》

教學目標

- 通過分組討論，學員認識檢討機制的重要性及掌握檢討的重要細節。

總結

- 導師總結評估檢討機制及程序細節。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

總結

安老服務機構主管在進行員工工作評核時必須（1）確立有效的評核政策及程序；（2）制定清晰的工作目標、能力態度要求及評核準則；（3）採用劃一評級標準評核所有員工；（4）掌握所需的評核面談技巧及資料；（5）在面談前做好充足準備，用心聆聽與觀察；（6）鼓勵及引導員工表達意見；（7）與員工充分討論並達成協議；（8）落實跟進工作；（9）確保評核過程符合相關的法例；（10）強化管理人員相關能力的培訓；（11）施行評核檢討，以便執行有效之員工評核措施。

參考書目

Gary Dessler 著；方世榮、楊舒蜜譯（2016）《人力資源管理》（14版），台北：華泰文化。

Swanson and Holton III 合著；葉俊偉譯（2012）《人力資源管理》，台北：五南。

周巧笑（1991）《企業人事管理》，香港：中文大學出版社。

朱延智（2007）《人力資源管理》，台北：五南。

周昌湘編著（2007）《非人力資源經理的人力資源管理——部門經理人力資源管理技能訓練》（第2版），北京：北京大學出版社。

吳凱琳《如何有效的進行績效評估》。網址

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5005474>

經理人《績效考核這樣做，打造高效能團隊》。網址

<http://www.managertoday.com.tw/topic/view/5?child=3>

智庫·百科《績效評估》。網址

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%A9%E6%95%88%E8%AF%84%E4%BC%B0>

服務質素標準（標準）及準則。網址

www.swd.gov.hk/doc/ngo/1-SQS.pdf

博愛醫院董事局人力資源部（2008）《員工督導和表現評核政策》

附錄

4.1 評檢職級表

以下僅供參考。相關人員可能因應院舍類別和規模有所不同，需要時請查閱所屬機構文件。

受評檢職員	評檢人	覆核	查閱
一級／二級物理治療師	單位主管	社會服務總監／	人力資源經理
一級／二級職業治療師		院長	
註冊護士	直屬上司／ 院長	院長／	
登記護士		社會服務總監	
保健員			
福利工作員			
福利服務助理			
文員			
司機			
個人護理員			
護理助理			

4.2 評核報告樣本

評核報告	
員工姓名：_____	督導姓名：_____
職位：_____	職位：_____
入職日期：_____	
部門：_____	
<u>一般指引</u>	
本表格適用於員工工作表現年度評核	
本考績報告亦可用於試用期評核、續約評核等	
=====	
<u>基本資料</u>	
考績期間：_____年__月__日至	_____年__月__日
<u>工作摘要（請以列點方式填寫）</u>	

1. 工作目標	
<ul style="list-style-type: none">員工應在表格內描述適用的工作目標以作評核目標需以“SMART”為原則	
目標表現評級定義	
A：優異 B：良好 C：一般 D：不及格 E：差劣	
工作目標	督導評核

1. 關鍵能力及專業態度

關鍵能力及專業態度為同工於工作上必須具備及發揮的能力及態度，使同工能有效地履行職務
督導就各關鍵能力及專業態度評級，以反映同工的相關能力及態度

工作表現評級定義

A：優異 B：良好 C：一般 D：不及格 E：差劣

關鍵能力及專業態度	工作表現評級	評語／舉例

2. 整體評核

優良表現之處： _____

需要改善地方： _____

A：優異	B：良好	C：一般	D：不及格	E：差劣

3. 培訓發展需要

4. 員工及督導確認

本人與督導已作討論，並同意／不同意所做評核。

員工簽署：_____

日期：_____

督導簽署：_____

日期：_____

督導評核建議：

5. 覆核及確認

督導上級／管理層簽署：_____

4.3 工作進度／督導紀錄

工作進度／督導紀錄	
服務單位： _____	
受 *面談／督導職員：	_____ 職位： _____
負責 *面談／督導 者：	_____ 職位： _____
I. 討論要點：	
II. 結論：	
III. 須 *跟進 / 改善 地方：	
IV. 下次討論或檢討事項：	
V. 下次 *面談 / 督導 日期及時間： _____	
受 *面談／督導職員簽署：	_____ 日期： _____
負責 *面談／督導 者簽署：	_____ 日期： _____
*請刪去不適用處	
註：每次需填寫一式兩份，交由受面談／督導者存案。	

4.4 培訓與改善計劃表

需要培訓或 改善之處	計劃		
	培訓／改善方法	計劃詳情	目標完成日期

評核者姓名／職位：_____ 簽署及日期：_____

受評核者姓名／職位：_____ 簽署及日期：_____

評核方法建議

持續評核（佔單元總分 10%）

指在日常教學活動中評價學員表現，導師可因應學員是否積極發言、言之有物、理據充分，在本單元課堂活動的評估或回饋時，可參考口頭表達、技巧及反思能力等評分規範。

課後習作（佔單元總分 40%）

習作一（佔課後習作 10%）

單元提到工作表現評核的四個作用可歸納為哪幾類？你所屬機構的評核制度主要發揮哪類作用？試舉例說明。

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
評核作用	<ul style="list-style-type: none">分三類：策略作用（第4項）、管理作用（第1、2項）、開發作用（第3項）列出所屬類別及例子，言之成理即可	60%
100%		40%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

習作二（佔課後習作 10%）

請描述你所屬機構進行評核的時間安排，即採用年度評核、中期評核、持續評核，還是混合模式。然後分析各種時間安排的優點和缺點。試舉例詳細論述之。

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
評核時間安排 100%	<ul style="list-style-type: none">• 能清楚說明機構評核的時間安排（年度評核、中期評核、持續評核、混合模式）• 分析不同時間安排的優缺點<ul style="list-style-type: none">➤ 固定月份評核： 容易管理、評級一致；評核月份工作量大增➤ 入職月份評核： 工作量分散；評級或未能一致➤ 中期評核、持續評核： 緊貼員工表現、給予即時回饋；多花時間	20% 20% 20%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

習作三（佔課後習作 20%）

學員觀看兩名學員工作表現評核的面談過程，完成以下兩項工作：

- 填寫工作進度／督導紀錄（*附錄4.3*）
- 分析主管在評核面談時的表現

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
填寫紀錄 30%	<ul style="list-style-type: none">• 列舉事實• 針對工作表現而非人本身，沒有與其他人比較• 符合格式（雙方簽署）	每項 10%
分析上司表現 70%	<ul style="list-style-type: none">• 要求下屬先自評表現• 積極聆聽，並適時回饋• 合理讚美• 找出表現欠理想的原因• 對症下藥，提出建設性意見• 沒有將員工與上司、其他人比較• 清楚表達上司期望	每項 10%

主要評估範疇：書面表達、技巧、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

考試（佔單元總分 50%）

考試時間為一小時，回答以下題目。（建議題目）

1. 請回答以下問題。（40%）

- 員工工作表現評核須符合什麼原則？
- 在進行評核期間，主管／督導容易陷入哪些誤差？如何解決？

	評分準則	分數
工作表現評核原則 36%	<ul style="list-style-type: none">• 客觀公開標準• 方法持續可行• 評核制度化• 全面性評估• 評核反饋• 評核等級鮮明	每項 6%
誤差 64%	誤差： <ul style="list-style-type: none">• 寬鬆誤差• 嚴苛誤差• 趨中誤差• 成見效應• 邏輯誤差• 對比誤差• 近時誤差• 同類人誤差	每項 3%

	<p>解決方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 以具體事實為依據 • 徹底與評核標準作對照 • 設定不同着眼點，進行多角度分析評價 • 在日常工作中密切留意、記錄員工的表現 • 明白每位員工都是獨立個體，有自己能夠達到的應有水平，要清楚向員工表達，主管也應培養具備彈性的心態。 	每項8%
--	---	------

2. 請看以下情境。你認為這些表現可以量化嗎？如何評價二人的表現才全面客觀呢？(60%)

甲、乙二人同是安老院舍內的保健員。甲性格開朗、主動，經常在主管面前極力表現自己，深得主管歡心。可是，他跟院友和家屬的關係一般，有時更遭到投訴，只是他自恃與主管關係良好，稍作推搪也就不負責。乙則沉默寡言、做事細心，又懂得照顧院友，彼此關係相當良好。

	評分準則	分數
能不能量化 20%	<ul style="list-style-type: none"> 能或不能 言之成理的說明 	20%
全面客觀評價 80%	<ul style="list-style-type: none"> 主管宜於日常工作中觀察二人表現，並記錄下來 根據評核項目蒐集具體事例 不宜投入主觀感情 可採用360度考核法，查問院友、同事對二人的評價 	每項 20%

其他建議題目

3. 你認為員工評核機制要行之有效，擺脫形式化的關鍵為何？請詳加說明。
4. 試利用 SMART 準則為保健員、物理治療師的工作評核訂立目標。
5. 在與員工進行工作表現評核會議時，良好的回饋技巧幫助甚大。請列舉例子說明怎樣才是良好或不恰當的回饋技巧。

能力單元五

處理員工投訴

能力單元概覽

名稱	處理員工投訴
編號	106160L4
應用範圍	此能力單元適用於安老服務業內從事人力資源管理工作的員工。這能力的應用涉及分析及判斷能力，根據機構制定的投訴政策及程序，妥善地回應員工提出的投訴，避免對機構造成負面的影響。
級別	4
學分	3 (僅供參考)
能力	<p>表現要求</p> <p>1.處理員工投訴相關知識</p> <ul style="list-style-type: none"> 瞭解機構不同崗位員工的工作性質及責任 瞭解員工在日常工作中必須遵從的守則 瞭解機構既定的處理員工投訴的守則及程序 <ul style="list-style-type: none"> 訂明接獲投訴後採取回應行動的時限 訂明如何回應投訴 瞭解員工常用的投訴方式、渠道及其影響，例如： <ul style="list-style-type: none"> 書面投訴、匿名投訴、口頭投訴等 社交媒體、傳媒等 網絡分享平台等 瞭解與員工保持良好關係的技巧，例如： <ul style="list-style-type: none"> 良好的溝通技巧 瞭解員工的心理 同理心 耐性 避免演變至不可收拾的地步等 瞭解及時妥善處理員工投訴之重要性 <ul style="list-style-type: none"> 尊重及保障員工的權利 檢討服務及改善管理 <p>2.處理員工投訴</p> <ul style="list-style-type: none"> 按照機構處理投訴的指引及處理時限，妥善及客觀地處理員工投訴 與投訴員工進行良好的溝通，耐心聆聽投訴及積極鼓勵員工提供意見 清楚瞭解員工的投訴，找出產生投訴的因由，積極回應並提出改善建議 委派合適的負責人，例如：服務單位主管處理及跟進等 記錄投訴內容及存檔，作日後跟進及參考之用 向管理層匯報所接獲的員工投訴及跟進情況，並提出針對性的改善措施 <p>3.展示專業能力</p> <ul style="list-style-type: none"> 能夠公平及客觀地處理員工投訴 確保對投訴人的資料保密 視投訴為檢討服務及改善管理的良機
評核指引	此能力單元的綜合成效要求為： 能夠按照機構既定的守則及指引，妥善地處理員工投訴；及 能積極回應員工的訴求，向管理層匯報，避免同類事件再次發生。
備註	

教學建議

本單元由引言、學習目標、預期學習成果、教學內容重點（劃分為不同章節，在每一章節開首先列出建議教學時數，然後是內容重點，最後則是建議教學活動、課後習作）、總結、參考書目和附錄組成，內容會介紹人力資源管理工作中經常碰到的一個問題——員工投訴。內容會先探討機構中員工投訴的原因、方式及可能帶來的影響，然後再討論管理層處理員工投訴的方法。當中亦會以安老院舍的環境作具體的分析和討論。本單元的教學時間建議為 10 小時。

引言

在任何機構之中，員工都有可能對工作分配、待遇、升遷或獎懲安排等有不同意見，或者對機構內其他的人、事、物抱有不滿，員工可以採取溫和的方式向上級反映意見，也可以利用投訴的方式向管理層提出要求。管理層若未能作出適時適度的回應或處理策略，有可能引發員工更大的回響，故有效處理員工的投訴，是負責人力資源工作的管理人員相當重要的任務。

學習目標

通過本課程之講授，學員能較全面分析員工投訴的原因；掌握不同的投訴方式及渠道；了解其可能帶來的影響。此外，學員亦應掌握處理員工投訴時應遵守的原則和方法（包括處理投訴的制度、程序和技巧），並能有效應用，確保機構內人力資源得到最佳發揮。

預期學習成果及評核項目

完成本單元後，學員能夠：

預期學習成果	表現要求	相關章節及教學活動
1. 探討員工發出投訴的常見原因及投訴對機構的意義	<ul style="list-style-type: none"> • 了解機構不同崗位的工作性質、責任與守則，分析與投訴的關係 • 認清員工投訴的原因，並積極回應，以便改善，減少對機構的影響 • 向管理層彙報，並跟進情況，提出改善措施 • 視投訴為檢討服務及改善管理的良機 	I
2. 分析員工投訴所採用的各種方式及其影響	<ul style="list-style-type: none"> • 知悉員工常用的投訴方式及其影響，例如書面投訴、匿名投訴、口頭投訴，或通過社交媒體、傳媒、網絡等公開訴 • 明白及時妥善處理員工投訴的重要，以尊重和保障員工權利，並檢討改善管理 	I
3. 闡釋處理員工投訴時應持守的原則和程序	<ul style="list-style-type: none"> • 掌握機構既定的處理投訴守則及程序 • 按照處理投訴的指引與時限，妥善及客觀地處理員工投訴 • 委派合適負責人跟進 • 公平、客觀地處理員工投訴 • 確保投訴人的資料保密 	II
4. 應用恰當的溝通技巧處理員工的投訴，並保持良好溝通	<ul style="list-style-type: none"> • 運用技巧與員工保持良好關係，例如溝通技巧、同理心、耐性、避免演變至不可收拾的地步 	II

通過本單元建議的評核項目，以評估學員能否達至各項預期學習成果：

評核項目	預期學習成果			
	1	2	3	4
習作一	✓	✓		
習作二			✓	✓
試題 1		✓		✓
試題 2			✓	✓
試題 3	✓		✓	
試題 4			✓	✓
試題 5			✓	

教學內容重點

本單元首先對員工投訴的原因、方式、影響作出剖析，再探討員工投訴的正面價值，內容方面為導師建議教授範圍、教學時數、教學活動。當中提及的處理方法與有關理論都適用於安老服務業。機構可因應自身規模、情況加以修訂調整。

I. 剖析員工投訴

在日常工作中，當員工感到事情不如理想，遭遇不合理或不公平對待時，難免對身處局面感到不忿，甚至對上級或管理層產生怨懟。當負面情緒累積至某個程度，員工便會訴諸行動，向機構作出投訴。

投訴的原因

建議教學時數：1 小時

員工作出投訴行動的原因可以歸納為以下幾個類別：

- 對待遇感到不滿：例如對基本薪酬、加薪幅度、員工福利等
- 對工作安排不滿：例如同級職員的工作分配不均、被要求從事職責以外的事務、人手不足或工作過多、要求過高、工作環境不安全等
- 針對個別上司的表現：例如上司對個別員工有所偏袒或針對、某項決策或措施令員工不滿、對員工的態度欠佳、溝通不足、拒絕接納員工意見等
- 針對機構內某同事的表現：例如經常無故請假，其他同事要兼顧其工作；未有按照機構的工作要求，或工作馬虎；甚至是出現一些違法或不當行為（例如性騷擾、欺凌）等

建議教學活動

討論

- 作為有機會接受投訴的管理階層，你認為以上哪一個類別的投訴最難處理？試列舉原因或事例與其他學員分享經驗。

學員分享

- 學員於課堂上分享有關員工申訴的工作經驗

活動時間

- 意見分享：15 分鐘

重點課題

- 《剖析員工投訴》

教學目標

- 讓學員能夠充分分析不同的投訴原因及處理個別申訴的難度。

總結

- 導師於總結時，可分析事件背後涉及的問題，引導學員明白管理層要處理的不單是“投訴的行動”，而是員工“投訴的問題”本身。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

投訴的方式及渠道

建議教學時數：1 小時

機構主管於日常接收到員工提出的投訴，會透過不同的申訴方式和渠道表達意見或感受。

以投訴者的身份作分類

若以投訴人的身份來分類，投訴的方式可以分為：

- 個人名義：一般是以個人名義的具名投訴，清楚交代投訴人的身份，職級及所屬單位
- 團體的名義：在機構之中，若有多位員工都同感遭遇同樣不公對待，或會以團體／單位／部門／樓層的名義發出投訴，以增加對上級施壓的力度
- 匿名：怯於管理層或被投訴者對投訴人的報復手段，投訴人或採取匿名投訴方式，不敢公開自己的身份

以媒介作分類

申訴人可遁不同的媒介或渠道，表達自己的不滿意見及反映狀況。以下簡介幾個不同的投訴方式及相關的渠道：

- 口頭申訴：員工純粹以口頭方式向上級表達不滿及改善建議。由於這種方式並沒有明確紀錄，容易被視為較不嚴重，甚或被上級忽略
- 書面投訴：透過書信、電郵或機構設定的申訴表格，向上級反映其遭遇從而表達不滿，一般被視為正式的投訴

- 傳播媒介：傳播媒介指報章、電台等大眾傳播媒介。有些員工認為向上級投訴成效不彰（曾經試過或未試過），故轉向對傳媒披露事件，以求引起社會大眾的關注，並對管理層造成更大的壓力，以求達到目的
- 網絡分享平台：近年網絡日漸普及，一些網絡分享平台〔例如個人網頁、部落格、社交平台（Facebook、Google+）、影音分享平台（Youtube）等〕亦被利用作投訴渠道，因其流傳量及速度十分高，亦會引起大眾傳媒的關注

建議教學活動

個案分析

- 討論常見之員工投訴手法及渠道，並比較不同投訴渠道對機構所帶來的壓力。

分組活動

- 學員平均分成三組，進行分析並於課堂上彙報。

活動時間

- 分組討論：15 分鐘；分組彙報：5 分鐘

重點課題

- 《投訴的方式及渠道》

教學目標

- 讓學員能夠充分掌握不同的申訴方式，並能分析箇中對管理層所帶來的壓力。

總結

- 導師於總結時，須引導學員思考不同的申訴渠道及所帶來的迴響。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

申訴的影響

建議教學時數：2 小時

員工的投訴往往是管理人員的一項管理挑戰，因為投訴內容大多反映管理層與投訴人之間的矛盾，矛頭甚至直指個別管理人員。尤其現今社會風氣日趨自由開放，大眾勇於表達個人意見和感受，投訴風氣日漸盛行。事情不論大小動輒把不滿訴諸大眾傳媒，管理層因而面對不少壓力。

從負面的角度來看，向傳媒投訴可能帶來以下的影響：

- 管理層受到傳媒輿論批評、追查等壓力，難以應付
- 管理層問責於董事會或機構最高決策人
- 機構的公眾形像受損，甚至影響營運

事實上，投訴人若使用不同的投訴渠道或媒介，往往可能帶來很不同的效果。

建議教學活動

個案分析

- 新入職的年輕保健員美娟入職數月，從每月的工作編排中發現有一名保健員好像獲得特別優待似的，例如夜更的次數比別人少，平常負責的又是較簡單的工作。她向同事查問原因，得知這位保健員與上級相熟。美娟不忿上級安排不公，準備就此作出投訴，但尚未決定投訴方式。

分組活動

- 學員分為院管理層和美娟兩組，從兩個不同角色的立場商討哪一種投訴渠道（口頭、書面、傳媒、社交平台）最為有效，並說明原因。先分組討論，再作彙報。

活動時間

- 分組討論：10 分鐘；分組彙報：10 分鐘

重點課題

(i) 《投訴的方式及渠道》

(ii) 《申訴的影響》

教學目標

- 讓學員能夠充分掌握不同的申訴方式，並能分析箇中所帶來的影響。

總結

- 導師於總結時，須引導學員思考不同的申訴渠道及所帶來的迴響。

【主要評估範疇：口頭表達、技巧、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

面對員工投訴的態度

若管理人員能夠正視員工的投訴內容，便能將矛盾化成解決機構內部問題的契機。如員工的意見和申訴得到管理層的嚴肅關注，當中許多潛在問題便可盡早解決。

管理層對員工的投訴應持有的觀念：

- 員工投訴是找出機構內部隱藏或潛在問題的途徑
- 提供正當的渠道及程序，讓員工及早表達不滿和意見，並盡快回應及改善，以避免員工進一步採取更激烈的表達方式（例如訴諸傳媒、罷工等）
- 員工的不滿、投訴可以視為改善管理及解決問題的起點

課後習作一：

試以描述你個人（或其他管理人員）處理投訴的經驗，講述員工的投訴如何直接或間接幫助機構解決潛在的問題。（詳情見評核方法建議部分）

II. 處理員工投訴的方法

為鼓勵員工及早將問題向上反映，院舍管理層須時刻抱有開放和接納的態度，訂定明確的申訴機制，讓員工可以有效表達意見；同樣，管理層也應按照既有的機制處理投訴，務求做到公平、公開、公正，從不同的角度分析及處理申訴事宜。

處理問題的基礎

建議教學時數：1.5 小時

如前所述，員工提出的投訴內容大多針對員工待遇、工作安排、上司或其他員工的表現，要有效處理投訴，完整且周全的人力資源管理系統必不可缺，這包括對以下各項。

不同崗位的詳細工作說明

- 不同崗位的工作性質及責任
- 員工在工作中應遵從的守則

有關院舍員工的工作責任，以及相關的工作守則，應符合《安老院規例》及《安老院實務守則》的要求。個別安老院舍宜訂定員工職責表、員工輪值表，以及機構內其他員工行事守則或規條，作為參考指標。在處理申訴過程中，從既有政策審視申訴是否合理，才能取得雙方的理解和接納。

員工申訴制度

當院舍管理人員接獲員工投訴時，安老服務機構應依據既有的申訴制度，客觀處理事件，避免被指偏私或不公。

明確的申訴制度有以下目的：

- 為維護員工合法權益提供清晰的申訴渠道，有助疏導員工不滿情緒
- 讓員工在投訴過程中了解自己的權利與管理層的責任
- 展現機構人力資源管理系統的完備性和合理性
- 避免不同階層的管理者濫用權力或私下處理，加強問責性
- 提高機構內部自行解決問題的能力
- 減少員工將不滿訴諸傳媒的機會，避免不利機構的負面報道

附錄 5.1 處理投訴政策的具體例子，包括政策目的、理念、投訴渠道、處理投訴程序、文件記錄／存檔等資料。

建議教學活動

討論

- 你自己的機構中可有完善的申訴程序？如果沒有，管理層又會如何處理員工的投訴？你認為機構是否需要一項明確的申訴處理機制呢？

分組活動

- 學員 4-6 人為一組，討論管理人員應採取的員工申訴處理手法，並分析機構運用申訴處理機制的可行性。

活動時間

- 分組討論：15 分鐘；分組彙報：5 分鐘

重點課題

- 《處理員工投訴的方法》

教學目標

- 讓學員能夠充分掌握處理員工申訴的方法，並能探討處理申訴機制的可行性。

總結

- 導師於總結不同的員工申訴處理方法，並引導學員確立處理機制的概念。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

處理投訴之原則

建議教學時數：1 小時

除了具備人力資源管理制度和申訴制度外，要有效處理員工的投訴，院舍管理人員須堅守以下的重要原則：

- 依照機構處理員工投訴的既定守則及程序
- 盡快作出處理，絕不拖延。從接獲投訴、跟進調查，以至回覆各個步驟均應設有時限，並列明於機構的申訴制度之內。(參閱附錄5.1)
- 公平及客觀地處理員工投訴，對投訴人不能抱有敵視或偏頗態度
- 確保投訴人的資料保密，絕不能向與投訴事件無關的人物透露
- 被投訴者不能參與處理投訴工作（包括裁決、審查、核准等）
- 視每一個投訴為檢討服務及改善管理的機會

建議教學活動

討論

- 從學員日常經驗中，試分析機構的管理層在處理投訴時違反了哪些原則？

分組活動

- 學員平均分成三組，進行分析並於課堂上彙報。

活動時間

- 分組發分表：20 分鐘

重點課題

- 《處理投訴之原則》

教學目標

- 讓學員能夠充分分析並掌握處理申訴原則的重要性。

總結

- 導師總結學員所彙報的處理原則，並強調箇中的重要。

【主要評估範疇：口頭表達、技巧、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

處理員工投訴的程序

建議教學時數：2 小時

為有效處理員工的投訴，安老院舍應有一套正式且公開的處理程序。這個申訴程序，應至少包括以下要素和方法：

- 初步處理

接獲（口頭或書面）投訴後，管理人應初步了解投訴內容，並向申訴人簡介機構處理投訴的程序；然後作出適當的轉介

- 轉介

一般會按投訴的內容轉介相關主管（單位主管、行政主任、經理、最高主管等，視乎機構的組織）

- 跟進及調查

有關主管與投訴人聯繫、面談，了解情況並進行調查。查明投訴內容後，應作出跟進建議，並將結果向上級彙報

- 回覆

上級確認後，可向投訴人作出回覆，交代機構的跟進工作

- 上訴

如投訴人對機構的回覆仍表不滿，應有途徑提出上訴，讓更高層的人員（或者仲裁人員）覆核投訴，再循轉介程序至更高的管理層

- 文件記錄／存檔的要求

過程中的所有相關文件應記錄在案，以便日後考核（記錄保存至少 2 年）。

建議教學活動

討論

- 細閱附錄 5.1 的內容，分析由前述保健員美娟提出的書面投訴，若按照由“初步處理”到“提出上訴”再駁回的程序，要經過什麼程序，時間約要多久？

分組活動

- 學員 4-6 人為一組，討論上述相關程序。

活動時間

- 分組討論：10 分鐘；分組彙報：5 分鐘

重點課題

- 《處理員工投訴的程序》

教學目標

- 讓學員能夠掌握整個處理申訴的流程。

總結

- 導師總結學員所彙報的處理工作，並向學員提示各項程序之重點。附錄 5.1 中的處理程序適用於較大規模的安老服務機構，當中有不同層級的管理人員，包括人力資源經理等，但一般規模較小的院舍結構比較簡單，也不一定設有人力資源部門，故並不適合直接採用。

【主要評估範疇：口頭表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

討論

- 參考附錄 5.1 的內容，試為一家獨立的中型安老院舍（院友人數約為 80 人）設計處理員工投訴的流程，並簡述由“初步處理”到“提出上訴”的程序。

分組活動

- 學員 4-6 人為一組，討論上述相關程序。

活動時間

- 分組討論：10 分鐘；分組彙報：5 分鐘

重點課題

- 《處理員工投訴的程序》

教學目標

- 讓學員能夠掌握整個處理申訴的流程，並反思其中多方面的考慮。

總結

- 導師總結學員所彙報的處理工作，並向學員提示各項程序之重點。

【主要評估範疇：書面表達、技巧。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

處理員工投訴的技巧

建議教學時數：1.5 小時

為有效實施相關處理程序，管理人員須掌握精闢的調解技巧及中立持平的態度，尤其直接接觸投訴人的管理人（或主管），須保持理性態度及客觀分析能力，箇中技巧包括如下：

- 與員工保持良好關係和互信
- 運用有效的溝通技巧（耐心、接納、聆聽、同理心）
- 表現身同感受。對申訴人遭遇及感受，表達同情、諒解
- 如果員工對工作安排或相關守則有所誤解，應及時予以解釋
- 澄清問題，並細心分辨員工所提出問題背後的不同原因
- 協助員工了解事件，有助解決雙方矛盾及紓解情緒
- 擔當申訴者與被投訴者（如有）雙方的中介調庭角色
- 對申訴盡快作出回應，絕不拖延。從接獲投訴、跟進調查以至回覆，都可以向投訴人交代所需時限。(詳見附錄5.1)
- 清楚記錄投訴內容並存檔，作日後跟進及參考之用

建議教學活動

模擬情景

- 由兩位學員扮演保健員美娟（投訴人）和與她初次面談的主管。過程中美娟力數機構內編更及工作安排的不公之處，主管則要盡力嘗試理解美娟的投訴內容。

角色扮演

- 邀請兩位學員分別飾演「美娟」和「主管」，其他學員觀察並評價該主管的表現。

活動時間

- 角色扮演：10 分鐘；學員討論：10 分鐘

重點課題

- 《處理員工投訴的技巧》

教學目標

- 讓學員能夠掌握處理申訴的技巧及溝通方法。

總結

- 導師總結在處理申訴時，有效的溝通及面談技巧。

【主要評估範疇：口頭表達、技巧、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。】

課後習作二：

若你是美娟所屬院舍的最高主管，接獲美娟的投訴信後，你發現美娟投訴內容表面證據成立，有一位安排編更的主任與一名保健員相識多年，在實際工作安排上似乎有點厚此薄彼。你會如何跟進，並回覆美娟？（詳情見評核方法建議部分）

總結

本單元探討了員工投訴的原因，以及他們較常使用的方式及渠道，並分析了投訴可能帶來正反兩方面的影響。負面來說，投訴難免帶來壓力，但投訴也可以看作發現問題；解決問題的第一步，值得管理層重視。

單元第二部分討論了處理員工投訴的方法，當中包含了有效處理問題的一些基礎及原則；有關處理投訴的程序和技巧亦有探討。但由於不同的安老院舍規模不一，大小有異，單元中只介紹了一些最基本的程序，各個院舍有必要因應自己既有的政策行事，如果尚未設立有關政策及程序，應及早制定，按自身的情況實踐。

參考書目

Gary Dessler 著；方世榮、楊舒蜜譯（2016）《人力資源管理》（14版），台北：華泰文化。

Swanson and Holton III 合著；葉俊偉譯（2012）《人力資源管理》，台北：五南。

香港特區政府效率促進組（2009）《投訴處理（摘要）》，香港：香港特區政府效率促進組。
<http://www.eu.gov.hk/tc/reference/publication.htm>

博愛醫院董事局（2016）《處理投訴政策》，香港：博愛醫院董事局。

香港老年學會（2012）“處理投訴機制及程序”，“香港老年學會·香港安老院舍評審計劃”。
http://www.hkag.org/RACAS/racas_complain_chart.html

附錄

5.1 處理投訴政策示例

處理投訴政策

一、政策目的

- 1) 本機構設立投訴機制，主要是讓服務使用者、家屬及員工清楚瞭解本身對服務單位作出投訴的權利。
- 2) 本政策為管理層提供指引，確立在處理投訴方面，應遵守的原則及應採取的步驟與態度。

二、理念

- 1) 服務使用者、家屬或員工均有權對本機構屬下單位提供的所有服務(包括服務標準、服務政策、程序、決策或個別員工的行為或態度)作出投訴。
- 2) 服務單位會於服務使用者須知或同類章則上，闡明對服務使用者投訴的重視，解釋處理的原則及方法，並明確列明投訴人不會被追究。
- 3) 對於任何人士的投訴，本機構均會以「大公無私」的原則處理。
- 4) 員工會以虛心、耐心、友善及有禮的態度處理任何投訴。負責職員會細心聆聽及清楚記錄投訴者資料及事件經過，並保持客觀、中肯、積極及開放的態度。負責職員會向投訴者重覆所記錄的內容，以確認無誤，並告知投訴者將按本機構投訴政策處理其投訴及說明回覆期限與方式。
- 5) 本機構視投訴程序為檢討本身服務的指標之一，藉此幫助服務單位持續改進，使服務更臻完善。

三、保密

投訴者的資料將絕對保密，除非得到投訴者同意，否則有關投訴者的資料只用作處理該投訴。

四、服務使用者/家屬/員工提出投訴之渠道

服務使用者、家屬或員工可透過電話或直接面談或書面等方式，向服務單位或總辦事處提出投訴。

透過第三者機構(如政府部門、議員辦事處、媒體等)書面轉介之投訴會根據本政策得到處理。

任何具署名及附有效聯絡方法的投訴個案，均按本院「處理投訴政策」處理。若投訴者不願提供聯絡資料，有關個案將不作回覆，單位可因應投訴內容/情況及需要進行內部跟進。

五、處理投訴的程序

投訴主要分為以下來源：

- ♦ 服務使用者/家屬口頭或書面向服務單位或董事局總辦事處作出投訴
- ♦ 員工口頭或書面向服務單位或董事局總辦事處作出投訴

(1) 服務使用者/家屬以口頭或書面向服務單位或總辦事處作出投訴

(1.1) 處理服務使用者/家屬《口頭》投訴程序

(a) 初步處理及轉介

單位當值員工/總辦事處負責職員先初步瞭解個案內容並取得投訴者基本聯絡資料，隨即按以下原則轉交個案。

- (i) 如被投訴人為單位內員工或投訴單位內部運作，個案轉交單位主管，並知會所屬聯網副總幹事/(高級/副)服務總監/(高級)服務經理。
- (ii) 如被投訴人為單位主管級或以上員工或投訴涉及整個單位運作，甚至牽涉整個機構，向總幹事報告並轉交所屬聯網副總幹事/(高級/副)服務總監/(高級)服務經理處理，總幹事按需要指派相關部門經理協助處理。
- (iii) 如被投訴人為總辦事處部門經理，直接向總幹事報告並由總幹事指派調查小組跟進。如被投訴人為總幹事/副總幹事/(高級)服務總監，直接向董事局主席報告並由董事局主席指派調查小組跟進。

(b) 匯報

服務單位收到投訴後須於五個工作天內填妥「投訴記錄」表格的第(I)部份「投訴內容」，並主動透過電郵同步向所屬聯網副總幹事/(高級/副)服務總監/(高級)服務經理及人力資源經理匯報，由人力資源經理按情況分類處理：

- (i) 如投訴內容敏感、嚴重、重要或緊急，例如涉及醫療事故、員工操守、利益輸送、意外受傷等，需三個工作天內呈交總幹事審閱。
- (ii) 如並非屬上述類別，例如涉及員工服務態度、單位恆常運作包括報名程序、輪候時間、設備器材等，可定期連同人事委員會報告事項一併呈交總幹事審閱。

(c) 跟進及調查

單位主管/副總幹事/(高級/副)服務總監/(高級)服務經理或指派員工收到投訴後，於七個工作天內直接聯絡投訴人聆聽投訴內容，並進行調查。若事件牽涉員工，應接見相關人士，並可要求員工遞交書面報告。如查明投訴屬實或有員工違規，單位應按需要檢討工作流程或向失職員工進行紀律處分。

(d) 回覆

負責職員於完成調查後十個工作天內向投訴人口頭回覆。

(e) 不滿回覆及上訴

若投訴人不滿意回應，須請其作出書面投訴。

(1.2) 處理服務使用者/家屬《書面》投訴程序

(a) 初步處理及轉介

依照本政策(1.1)(a)項處理。

(b) 匯報

依照本政策(1.1)(b)項處理。

(c) 跟進及調查

依照本政策(1.1)(c)項處理。

(d) 回覆

負責職員於完成調查後十個工作天內向投訴人書面回覆。

(e) 不滿回覆及上訴

若投訴人對書面回覆仍感不滿，須請投訴人作書面上訴，同時將個案再次向總幹事/副總幹事/(高級/副)服務總監/(高級)服務經理/人力資源經理匯報，由總幹事委派專責員工尋求進一步解決方法及按情況決定是否需要知會董事局。

(2) 員工以口頭或書面向服務單位或總辦事處作出投訴

(2.1) 處理員工《口頭》投訴程序

(a) 初步處理及轉介

➤ 服務單位

單位主管接見員工及聆聽投訴內容，並依照本政策(1.1)(a)將個案分類及按情況自行處理或轉交所屬聯網副總幹事/(高級/副)服務總監/(高級)服務經理。

➤ 總辦事處

人力資源經理負責接聽投訴員工來電及初步瞭解投訴內容，並將個案分類轉介。如被投訴人為單位內員工或投訴單位內部運作，人力資源經理請該員工直接向單位主管提出。如被投訴人為單位主管或以上職級員工或投訴涉及整個單位運作，甚至牽涉整個機構，人力資源經理上報總幹事，總幹事指派所屬聯網副總幹事/(高級/副)服務總監/(高級)服務經理/人力資源經理/相關部門經理處理。

- (b) 匯報
依照本政策(1.1)(b)項處理。
- (c) 跟進及調查
依照本政策(1.1)(c)項處理。
- (d) 回覆
負責職員於完成調查後十個工作天內向投訴人口頭回覆。
- (e) 不滿回覆及上訴
依照本政策(1.1)(e)項處理。

(2.2) 處理員工《書面》投訴程序

- (a) 初步處理及轉介
依照本政策(2.1)(a)項處理。
- (b) 匯報
依照本政策(2.1)(b)項處理。
- (c) 跟進及調查
依照本政策(2.1)(c)項處理。
- (d) 回覆
負責職員於完成調查後十個工作天內向投訴人書面回覆。
- (e) 不滿回覆及上訴
依照本政策(1.2)(e)項處理。

(六) 文件記錄/存檔

- 1) 有關處理投訴的整個程序包括日期、內容、調查、結果、改進方案、所需時間及書信往來等，均應作整齊記錄及存放於單位【投訴檔案】中，並應按財政年度將投訴個案存檔及為投訴個案編制檔案編號。
- 2) 由人力資源部建立「中央投訴登記冊」記錄單位接到的所有投訴，並定期檢視登記冊是否有尚未處理完畢的個案，向單位作出跟進。
- 3) 所有口頭或書面提出的投訴均應由負責員工填寫「投訴記錄」(附表)，記錄投訴事件詳情，並需提交副總幹事/(高級/副)服務總監/(高級)服務經理/總幹事簽署。
- 4) 單位主管須將所有需跟進之口頭及書面投訴個案詳列於人力資源月報表。投訴記錄正本存檔服務單位，副本送交人力資源部。
- 5) 人力資源部定期呈交有關報告予總幹事，並於人事委員會內匯報。
- 6) 完成調查後，如有需要，應向被投訴員工發出督導、口頭或書面警告，並向直屬上司報告。所有口頭警告/督導記錄均須交人力資源部存檔，而書面警告則按情況由人力資源經理/總監/單位主管發出。

-
- 7) 如投訴涉及個別員工之行為或態度，而調查証實投訴個案成立，該投訴內容連同向員工發出的督導或警告文件(如適用)應同時存檔於被投訴人的個人檔案內，並須記錄在該年度的職員評檢報告中。

七、發佈

本政策於 2014 年 4 月 1 日作出修訂，由人力資源部統籌及發佈。有關政策內容由單位主管向同事講解，並存放於辦事處供員工及有需要人士借閱。

八、檢討

本政策由人力資源部統籌，每三年或有需要時作出檢討。

評核方法建議

持續評核（佔單元總分 10%）

指在日常教學活動中評價學員表現，導師可因應學員是否積極發言、言之有物、理據充分，在本單元課堂活動的評估或回饋時，可參考口頭表達、技巧及反思能力等評分規範。

課後習作（佔單元總分 40%）

評核指引

此能力單元的綜合成效要求為：

- 能夠按照機構既定的守則及指引，妥善處理員工控訴；及
- 能積極回應員工的訴求，向管理層彙報，避免同類事件再次發生。

習作一（佔課後習作 20%）

試以描述你個人（或其他管理人員）處理投訴的經驗，講述員工的投訴如何直接或間接幫助機構解決潛在的問題。

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
交代投訴過程 找出潛在問題 40%	<ul style="list-style-type: none">• 清楚交代機構內隱藏的問題• 問題所引發的員工不滿或造成的影響	每項 20%
管理層正面處理問題 60%	<ul style="list-style-type: none">• 管理層在處理過程中如何深入了解問題，並作出跟進• 如何回應投訴／跟進措施• 效果：問題如何得到改善	每項 20%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

習作二（佔課後習作 20%）

若你是美娟所屬院舍的最高主管，接獲美娟的投訴信後，你發現美娟投訴內容表面證據成立，有一位安排編更的主任與一名保健員相識多年，在實際工作安排上似乎有點厚此薄彼。你會如何跟進，並回覆美娟？

評分準則及分數分配建議：

	評分準則	分數
跟進工作 70%	<ul style="list-style-type: none">搜集有關工作編排不公的客觀證據（例如編更表）與相關的員工面談（包括該主任及其他員工），以了解詳細情況確認問題後向有關主任提出問責，例如作出懲處（警告等）工作編排的方法上要求改善，或制度上的改革（例如更表由另一位主管審核）整理報告，向投訴人交代	10% 15% 15% 20% 10%
回覆投訴人 30%	<ul style="list-style-type: none">感謝投訴人的投訴，幫助糾正不當的現象交代表管理層的查證及處理方法說明改善的措施及跟進行動	每項 10%

主要評估範疇：書面表達、個人反思。導師可因應不同教學活動特點，引入不同的評分規範以具體反映學生表現。

考試（佔單元總分 50%）

考試時間為一小時，回答以下題目。（建議題目）

1. 試簡述員工投訴的常見渠道，並分析它們對機構可能帶來的影響。（40%）

	評分準則	分數
投訴的常見渠道 40%	包括以下各項，並作簡介： <ul style="list-style-type: none">• 口頭申訴• 書面投訴• 傳播媒介• 網絡平台	每項 10%
影響 60%	<ul style="list-style-type: none">• 口頭和書面投訴：限於機構之內，不必受外間壓力，管理層有機會正面處理問題• 傳媒及網絡：極可能招來傳媒和公眾的壓力，影響機構形象，也使管理層處理問題時增加困難	每項 30%

2. 假設你是一家安老院舍的主管，現收到一封員工投訴信，指有負責廚房的職工在煮食時吸煙，未有顧及基本的衛生，食材的清洗也十分馬虎。你會如何處理？當中會經過什麼程序和工作？（60%）

	評分準則	分數
處理投訴的程序 和工作 100%	應包含以下各個程序及工作，並針對個案略加說明： <ul style="list-style-type: none"> • 初步處理 • 轉介 • 跟進及調查 • 回覆 • 文件記錄 	每項 20%

其他建議題目

3. 作為院舍主管，你收到院舍內一宗匿名投訴信，指某位中層員工收受賄賂。在完全未有具體證據之下，你會否跟進或調查該員工？試分析不同做法的優劣。
4. 身為院舍主管，你收到一名低層員工向你投訴某位中層員工（他是你的表弟，此事眾人皆知），你會如何處理？可否完全依據既有的程序進行？為什麼？
5. 試參照附錄 5.1 及／或其他相關資料，用流程圖詳細闡釋主管處理內部員工書面投訴其同事的程序，並簡單闡釋各個步驟的內容。