



直接資助計劃學校員工培訓課程

單元 3：人力資源管理和管理及財務稽核

香港理工大學
企業發展院

主題1

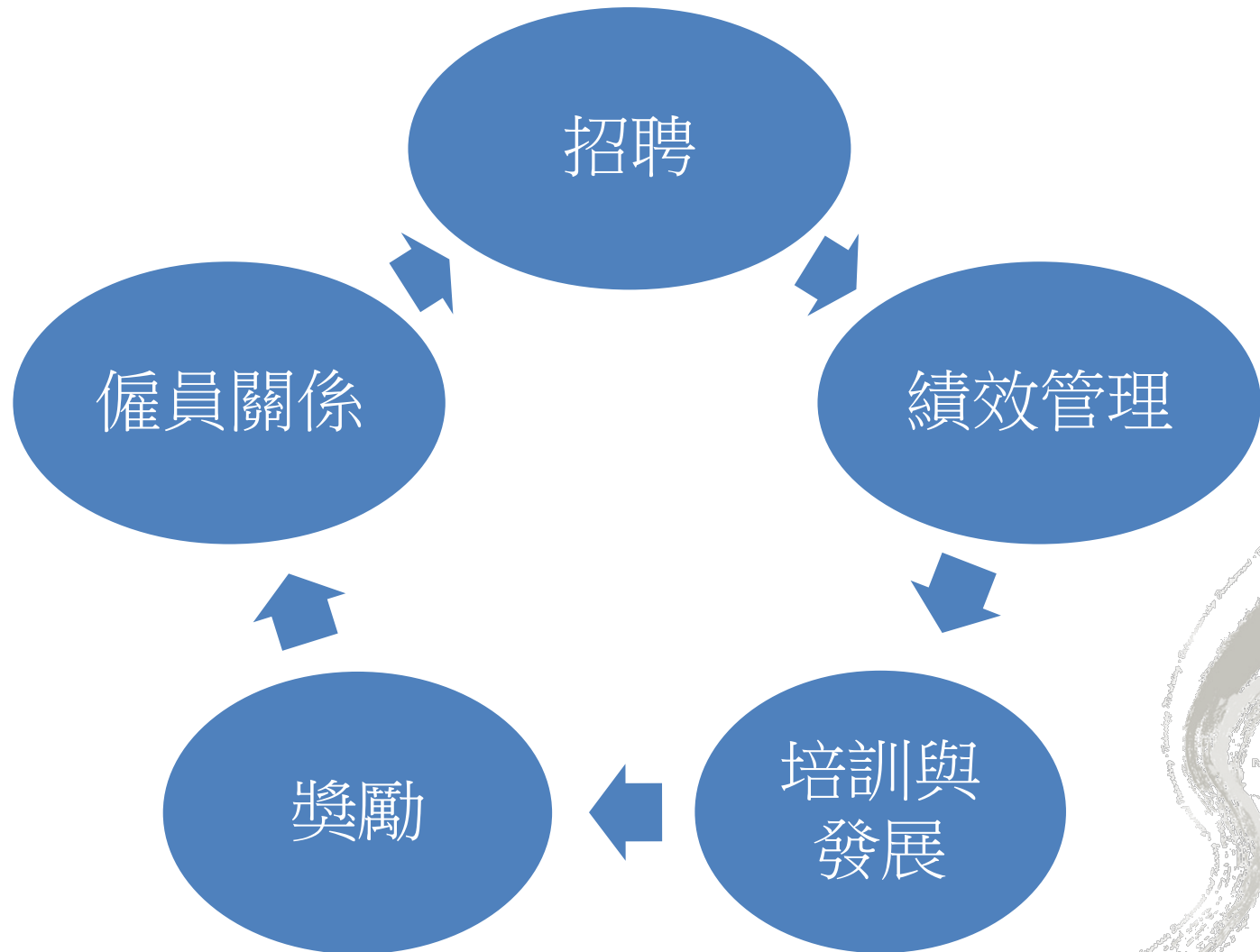
一般人力資源管理原則與實踐

一般人力資源管理原則與實踐

- 人力資源管理的基本概念
- 公平和道德的重要性
- 制定策略性，明確及適當的人力資源政策和程序的重要性



人力資源管理主要功能



Empowering Our
Success & Sustainability

人力資源管理的基本原則

- 連貫性和整合
- 理性(包括法理)與系統
- 公平與道德
- 僱員參與和投入
- 持續改進和發展



例子: 如何運用人力資源管理的基本原則

教職員的行為	經常遲到	經常未能如期完成工作
連貫性和整合		
理性與系統		
公平與道德		
僱員參與和投入		
持續改進和發展		

例子: 如何運用人力資源管理的基本原則

教職員的行為	經常遲到	經常未能如期完成工作
連貫性和整合	如何解決影響學校包括學生	
理性與系統	焦點在原因找出及解決問題	
公平與道德	守時基本道德 一視同仁的處理	
僱員參與和投入	一齊同心找出解決方法和行動	
持續改進和發展	在解決過程中互相學習改進	

表現不佳只有 兩個原因



Chinese Localization by Denny Lin

處理方法

不應做

- 妄下結論
- 對人
- 重點放在結果
- 忽略問題，問題愈滾愈大
- 將解決問題的責任全放在員工

應做

- 分析和結論之前得到更多的信息
- 對事
- 重點放在原因和解決方法
- 儘快解決問題
- 承擔為主管的責任，與員工一起找尋解決方法，一起改善

直資學校人力資源管理基本原則

- 直資學校接受公帑資助，因此須向公眾及其持分者(包括家長)就如何運用資源提供優質教育問責
- 正確運用撥款有助學校保持效能、誠信和辦學能力
- 必須以學生的最大利益為依歸，將款項用於教育及學校需要上
- 直資學校須制訂各類人事管理事宜的政策，有關政策須由校董會／法團校董會通過，並妥為記錄。
- 須符合《教育條例》、《教育規例》、學校與教育局簽訂的辦學團體及校董會／法團校董會服務合約(如適用)、其他相關法例，以及教育局不時訂明的其他規定 (見 ppt. 25)

人力資源支出是直接資助學校的主要開支

- 教學人員薪金 (70-80%)
- 純為處理校務所需的運輸及交通費，不包括來往家校所需的費用
- 員工訓練的支出
- 聘請輔助教學人員的支出
- 長期服務金／遺散費(根據《僱傭條例》的規定)
- 非教學人員薪金
- 教學及非教學人員的公積金供款
- 提供予沒有資格參加其他計劃的員工的退休或死亡福利，但不得超過有資格參加其他計劃(例如：公積金計劃)的同類員工所應得的福利

利益衝突事例

- 選拔委員會某委員參與考慮員工的招聘、署任及晉升事宜，而其中一名人選為其家人、親屬或私交友好
- 選拔委員會某委員自己亦申請有關職位或同一時間刊登的任何其他職位



公平

- 沒有偏見或不公正



公平

- 三個組成部分：
 - 分配公正
 - 決定結果的公平和公正性
 - 程序公正
 - 達成決定結果過程的公正性
 - 相互作用(人際)公正
 - 學校管理層與校內同工溝通的態度

練習：公平人際待遇認知調查

- 完成練習 附件M3T1A2



道德

- 規範個人或團體行為的原則
- 道德性決定的兩個特點：
 - 對事情好壞與對錯的規範性判斷
 - 涉及社會所接受的行為道德標準



道德

- 正確
- 錯誤
- 視乎情況



需要正規人力資源政策和程序

- 溝通價值和期望
- 建立一套標準，以幫助管理層作出一致、統一及可預測的決定
- 激勵團隊成員
- 促進有效管理(即使沒有你的持續介入)
- 符合法例
- 制定和實施最佳做法
- 提升學校名聲



政策和程序的分別

政策

- 處理影響學校的使命或營運的決定、行動及其他事項
- 學校教職員必須遵循的原則或規則的正式聲明
- 「甚麼」

程序

- 告訴學校教職員如何推行或實施政策
- 有邏輯性、有步驟的指令
- 「如何」



如何編寫人力資源政策和程序

- 第1步：建立政策的需要
- 第2步：制定政策內容
- 第3步：草擬政策
- 第4步：編寫程序
- 第5步：主要當事方檢視政策
- 第6步：核准政策
- 第7步：實施政策
- 第8步：政策回顧及更新
- 第9步：就政策的變化進行溝通



建立政策的需要

- 找出重要政策問題
- 考慮：
 - 現行法例
 - 處理重要關注，並與學校理念一致的事項
 - 學校的過去做法
 - 同類型組織的最佳做法



主要人力資源管理政策

- 招聘，晉升，辭退
- 薪酬，福利
- 職效管理
- 專業發展
- 溝通如申訴程序

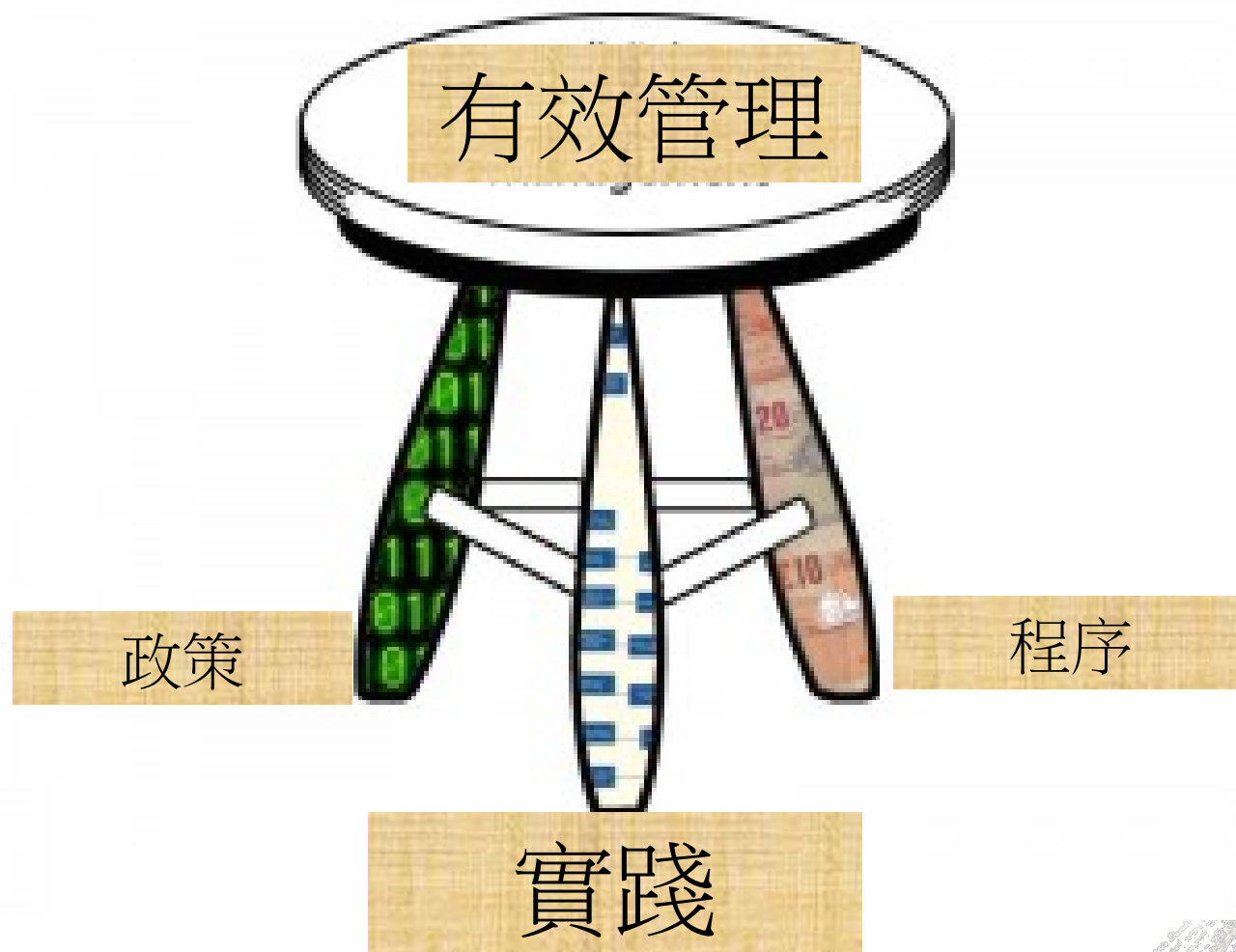


草擬政策

- 政策名稱
- 政策實施及檢討的日期
- 參考(相關法例及文件)
- 目的(要促進或實現甚麼)
- 主要政策聲明
- 主要概念或術語的定義
- 資格或範圍(涵蓋的同工)
- 審批機關
- 實施及監測(誰人、何時、如何)

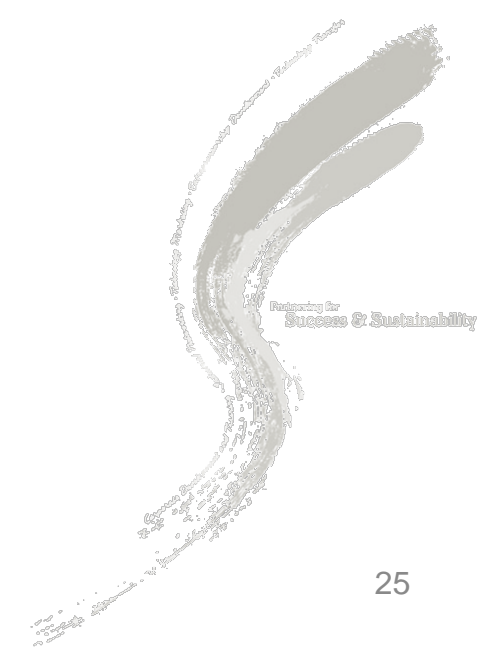


實施人力資源政策和程序



例子: 招聘政策和程序

- 見附件M3T2A2



制定人力資源管理政策或程序可參考的文件及法例

- 《教育條例》及《教育規例》
- 《僱傭條例》，《僱員補償條例》及《最低工資條例》
- 《個人資料（私隱）條例》及《人力資源管理實務守則》
- 有關平等機會的法例，例如《性別歧視條例》
- 平等機會委員會印發的《僱傭實務守則》
- 《防止賄賂條例》及《廉政公署對管理直資學校教學人員的建議》及《防貪錦囊：學校管治與內部監控》
- 《強制性公積金計劃條例》（香港法例**485**章）
- 《職業安全及健康條例》及附屬法例
- 《香港教育專業守則》
- 教育局各有關通告、網頁及指引



直接資助計劃學校員工培訓課程

單元 3：人力資源管理和管理及財務稽核

香港理工大學
企業發展院

主題2

員工招聘、解僱及晉升

員工招聘、解僱及晉升

- 常見問題
- 如何制定招聘及晉升的政策和程序
- 如何制定解僱的政策和程序
- 相關法例



常見問題

- 錯配
 - 聘請了不合適的人選
 - 晉升了不合適的人選
 - 以不恰當的原因解僱員工
- 被看作不公平的情況
 - 後果
 - 過程



產生以上問題的原因

- 欠缺準則
- 欠缺溝通
- 欠缺激勵因素
- 主觀性



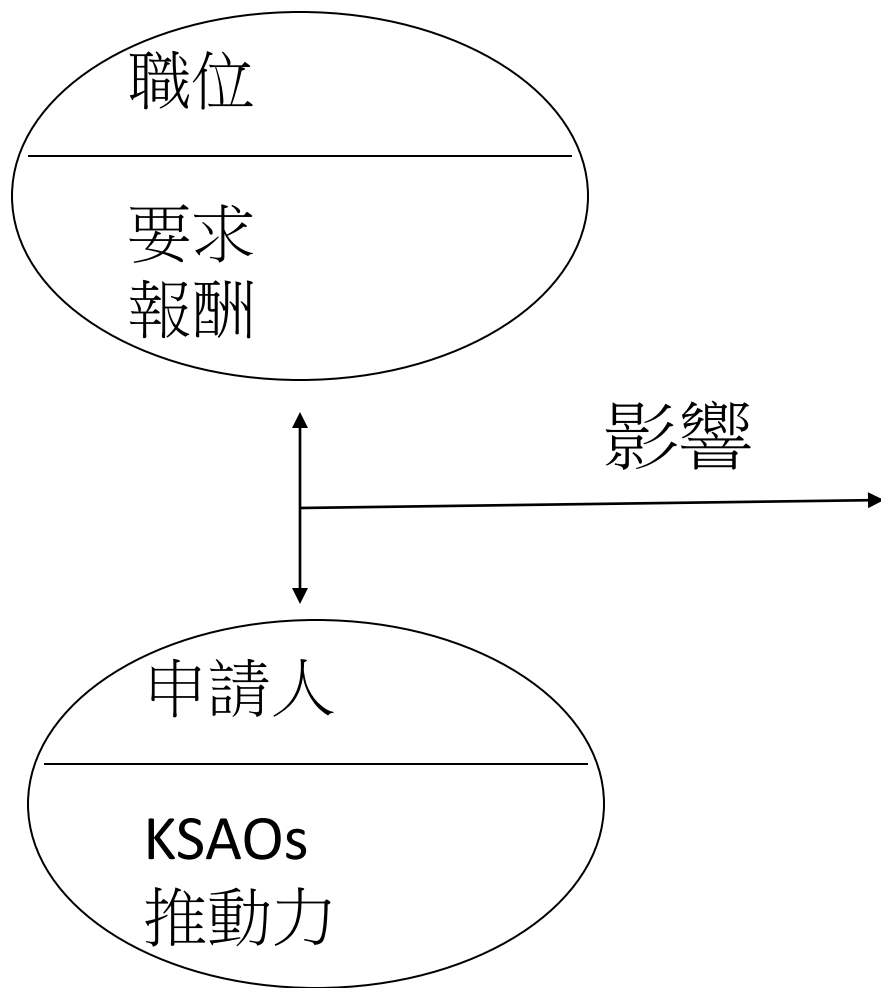
課堂討論：參閱附件M3T2A2，試舉例子說明在推行以下程序時，怎樣才能有效地避免在招聘和晉升過程中產生的問題

程序	提供準則	減低主觀性	鼓勵溝通
工作性質/ 要求			
廣告			
甄選測試			
面試評核表			
遴選委員會 報告			

課堂討論：參閱附件M3T2A2，試舉例子說明在推行以下程序時，怎樣才能有效地避免在招聘和晉升過程中產生的問題

	提供準則	減低主觀性	鼓勵溝通
工作性質/要求	程序開始時定下標準	程序開始時定下標準	員工，申請人和委員會成員同一的要求
廣告	申請的資訊	標準	關於申請的資訊
甄選測試	定標準和配合工作性質/要求	減少面試的主觀性判斷	申請人和委員會明白測試的目的
面試評核表	定標準和配合工作性質/要求	減少面試的主觀性判斷	委員會成員之間同一的標準
遴選委員會報告	委員會決定的標準	委員會對申請者客觀的判斷	如有需要，能向申請者溝通委員會對申請者客觀的判斷

申請人與職位配對



效果

吸引
表現
挽留
出勤
滿意
其他

Empowering Our
Success & Sustainability

KSAO

- **K (knowledge)** : 執行某項工作任務需要的具體信息、專業知識、崗位知識
- **S (skill)** : 是指在工作中運用某種工具或操作某種設備以及完成某項具體工作任務的熟練程度，包括實際的工作技巧和經驗
- **A (ability)** : 包括人的能力和素質，如空間感、反應速度、耐久力、邏輯思維能力、學習能力、觀察能力、解決問題的能力、表達能力等
- **O (others)** : 其他個性特質，包括對員工的工作要求、工作態度、人格個性以及其他特殊要求

員工招聘成功的主要因素

- 清楚訂明每個職級或職位的人職要求
- 招聘廣告內容 - 性別中性和反歧視
- 須申報任何潛在或實際的利益衝突
- 篩選準則
- 招聘委員會
- 評核表格
- 記錄



晉升和招聘程序上有沒有差別？

- 優勢

- 弱點

晉升和招聘程序上有沒有差別？

優勢

- 更好的準備
- 對申請者更為瞭解
- 其他同工更容易接受
- 更能作出正確決定

弱點

- 更主觀
- 先入為主
- 誤解在目前的工作表現好 = 勝任晉升後的工作
- 難以將錯誤決定糾正

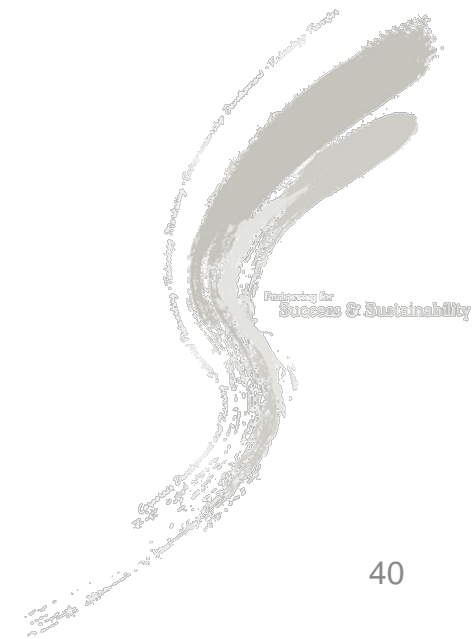
結論：客觀的標準，適當的程序

個案分析

- 一間直資學校有三位副校長，而Betty被公認是三位之中最優異及具有擔任校長的潛質。但不幸地，由於與校長性格不合， Betty已在上年辭去職務並到附近另一所學校任教。最近，校長因病而決定提早退休，因此學校需在三個月內找到新任校長。
- 有很多校董會成員和教學人員（包括其他兩名副校長）都認為最簡單的做法是邀請Betty返回學校擔任校長。
- 如果你是校董會成員，你會怎樣做？為什麼？

會怎樣做 - 參考ppt. 9

- 應該檢討職位的人職要求
- 職位空缺，應刊登在報刊上，通過內部分發通函
- 篩選準則
- 招聘委員會
 - 須申報任何潛在或實際的利益衝突
- 評核表格
- 記錄



為什麼

- 公開，公平和公正
- 最簡易的方法未必是最好的方法
- 職位的人職要求可能改變
- Betty 與校長性格不合的原因
- Betty的表現可能改變
- 其他候選人可能會改變
- 更好的候選人



不當解僱

- 定義：
 - 解僱時沒有遵守有關法律規定及合約安排
 - 例子：僱用為期不少於六個月的教職員，其解僱須在校董會/法團校董會會議上由多數校董批准
- 可能出現的後果
 - 訴訟
 - 現有員工出現負面情緒
 - 學校管理層失去信譽



解僱理由

- 工作表現未如理想
- 行為失當
- 更改工作 requirements 或取締該職位



避免不當解僱的方法

- 制定僱傭政策及解決糾紛的程序，讓員工感到他們受到公平的對待
- 書面訂明那種不當表現 / 行為可引致被懲處解僱
- 每年最少一次評核員工，書面記錄需由員工同意和簽署



紀律處分程序

- 目的：鼓勵員工合情合理地工作（合情合理的定義是遵守規則及條例）
- 公平及公正的紀律建基於三個支柱：
 - 明確的規則和規例
 - 累進式處分的制度
 - 合宜的上訴機制



討論：

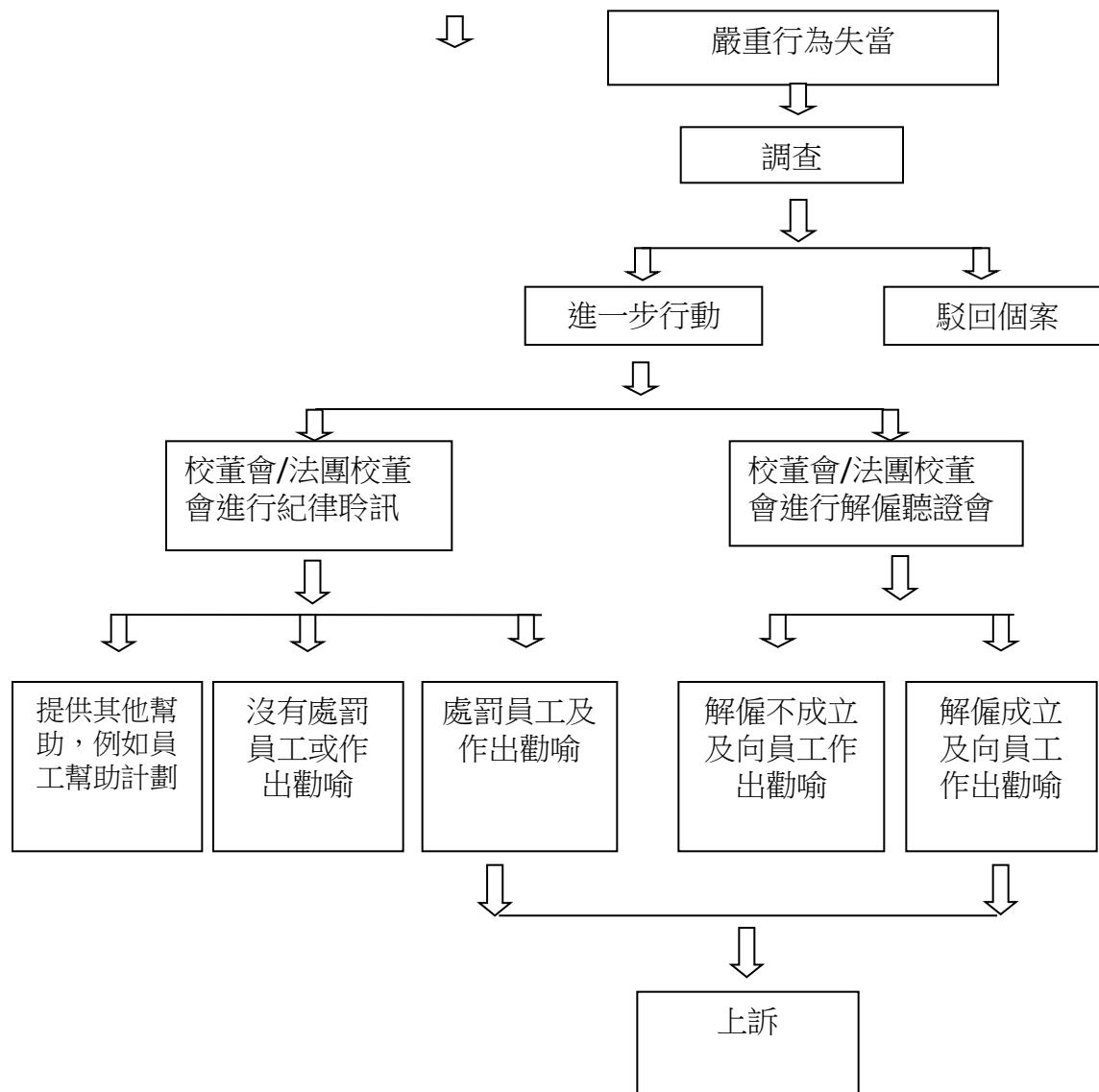
根據附件M3T2A3解僱及紀律處分的程序，你會對以下事件採取甚麼行動？

- 教師在處理採購時，被投訴偏幫某一個供應商

- 教師經常未能如期完成工作

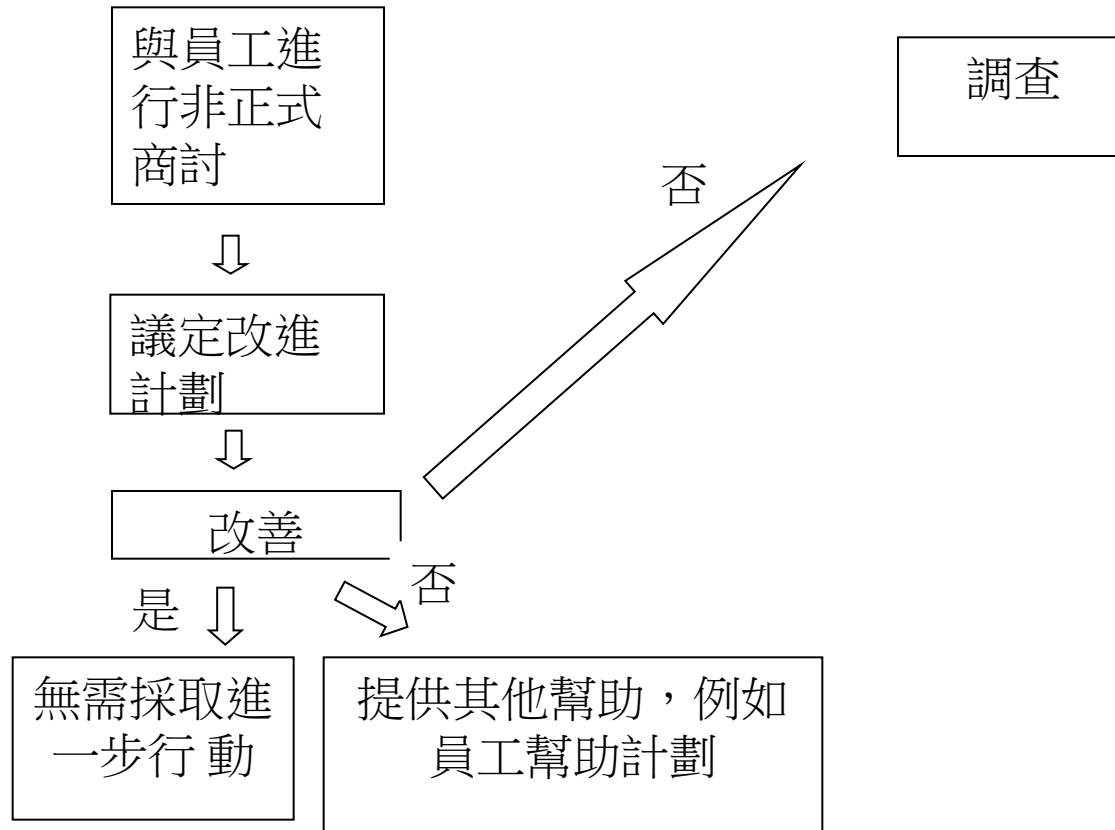


教師被投訴偏幫某一個供應商



教師經常未能如期完成工作

出現問題初期





直接資助計劃學校員工培訓課程

單元 3：人力資源管理和管理及財務稽核

香港理工大學
企業發展院

主題3

薪酬福利管理

薪酬

- 薪酬及福利的重要性
- 薪酬政策的元素
- 如何制定福利政策

直資學校制定薪酬福利政策的基本原則

- 須就公帑的運用向持分者和社會人士負責
- 學校須確保薪酬福利條件公平及合理
- 學校須確立適當而具透明度的機制，以釐定員工的薪酬福利條件，並確保機制得以妥善推行及有足夠制衡
- 由於員工薪酬構成學校開支的主要部分，在釐定高級職位適當的薪酬福利條件時，學校應與公務員/資助學校體系中相若職級的薪酬作比較。學校應時刻遵守「審慎保守」的原則。

全方位薪酬回報

<p>薪酬</p> <ul style="list-style-type: none">● 薪金● 有薪假期	<p>福利</p> <ul style="list-style-type: none">● 醫療保健● 退休● 其他保險
<p>發展和學習</p> <ul style="list-style-type: none">● 培訓● 職業發展	<p>工作環境</p> <ul style="list-style-type: none">● 工作或生活平衡● 領導能力● 績效支援● 學校氣氛

Source: Towers & Perrin Model of Total Rewards,
quoted in *Strategic Rewards*, Armstrong & Brown, 2001, P.25

薪酬的最常見的問題 - 公平性

- 公平性的四種形式
 - 外部 (與市場比較) 公平性
 - 內部 (工作與工作相比) 公平性
 - 個體 (個人) 相比公平
 - 程序公平性



如何處理公平性的問題

- 薪酬調查
 - 與公務員/資助學校體系中相若職級的薪酬作比較
- 工作分析及工作評價
 - 監察及維持內部公平性
- 績效評估及獎勵
 - 維持個體公平性
- 溝通、申訴機制及員工參與
 - 為了確保員工認為過程透明和公正，學校須制定薪酬政策及程序，並供所有員工取用

設定合適薪酬的程序 (附件M3T3A2)

- 工作分析
- 工作評價
- 市場定價(參考公務員/資助學校)
- 等級及範圍
- 加薪及遞增薪金
- 薪酬策略及系統評估



例子:加薪

現薪的 市場位 置	個人評估									
	優		良		常		可		劣	
	加%	人數	加%	人數	加%	人數	加%	人數	加%	人數
Q4	5%	5%	3%	5%	1%	5%	0%	1%	0%	0%
Q3	7%	7%	5%	7%	3%	7%	0%	1%	0%	0%
Q2	9%	9%	7%	9%	6%	9%	2%	2%	0%	0%
Q1	12%	10%	10%	10%	8%	10%	4%	2%	0%	1%
總和	3%	31%	2%	31%	2%	31%	0%	6%	0%	1%

全公司加薪的總和:6.6%

薪酬政策的內部監控

課堂討論答案

- 附件(M3T3A2)

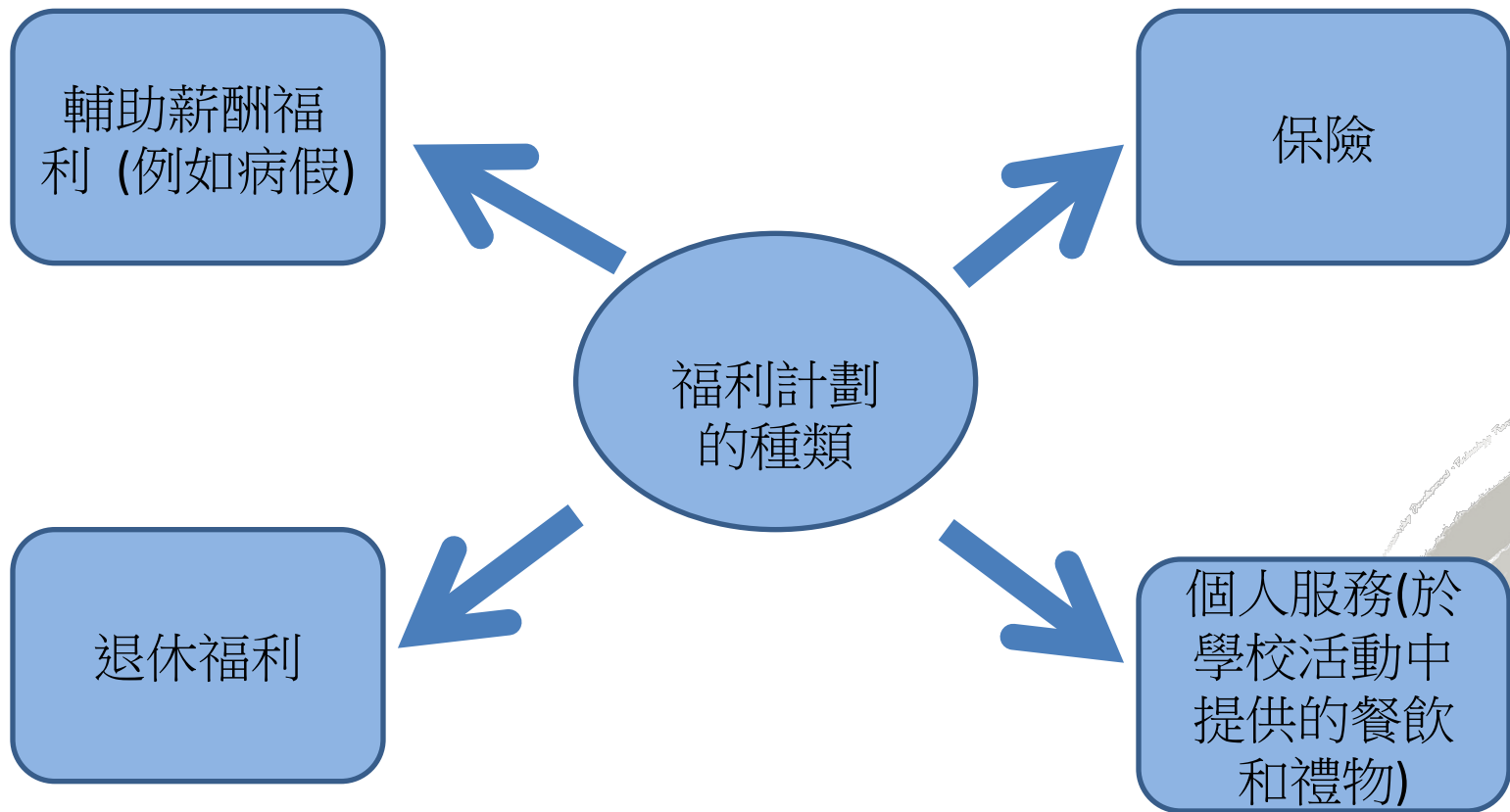


福利的定義

- 員工在學校不斷工作而獲得的間接財政或非財政收益



福利的組成部分



提供福利的原因

- 法律規定
- 在意外事故時可保障員工
- 保持學校的競爭優勢,例如招聘及保留
- 利用福利以促進員工某種具有戰略價值的行為,例如讓員工獲得某些培訓課程的退款,有助提升員工的潛能
- 福利開支於公眾眼中的是敏感事項,直資學校應採取謹慎和適度的方法等事項。

計劃福利政策的過程

- 確定目標和目的
- 評估並/或選擇福利
- 設計福利方案
 - 誰可獲得什麼
 - 簡化行政程序
- 透過良好的溝通計劃向員工說明
 - 列明福利的手冊
 - 以年終聲明概述用於福利的款項



計劃福利政策的過程

- 監察計劃
 - 成本計算
 - 成效計算
 - 如何避免濫用福利計劃



例子：如何制定校本的員工膳食及款待政策 (附件M3T3A3)

- 目的:
- 誰可獲得什麼:
- 申請或報銷的的程序:
- 如何溝通
- 如何監管



課堂討論答案

- 附件(M3T3A3)



直接資助計劃學校員工培訓課程

單元 3：人力資源管理和管理及財務稽核

香港理工大學
企業發展院

主題4

績效管理與專業發展



績效管理與專業發展

- 績效管理的基本原則
- 專業發展的基本原則
- 績效管理的主要問題及可行的解決方法
- 專業發展的主要問題及可行的解決方法

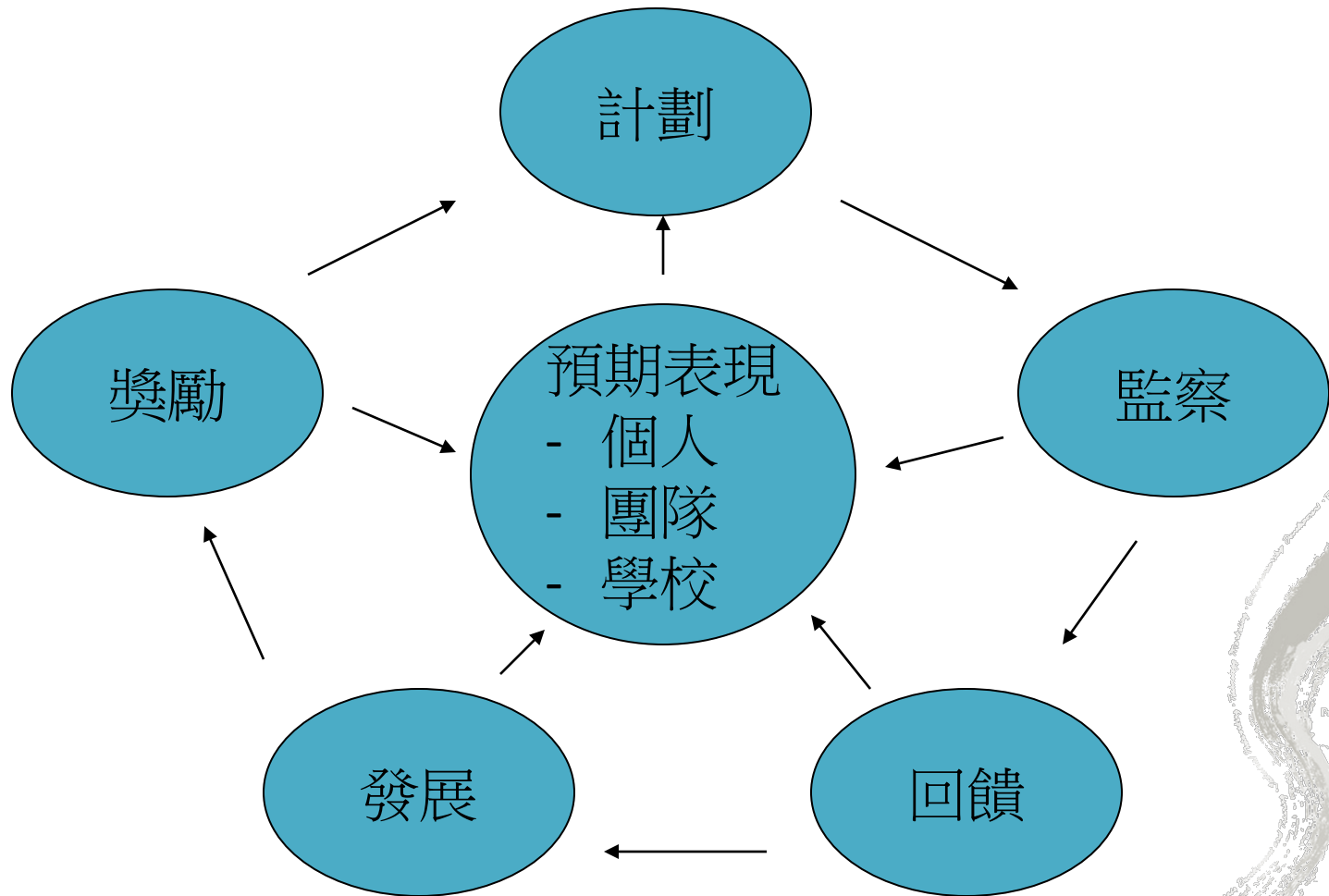


定義

- 表現評核 **≠** 績效管理
- 表現評核
 - 以員工現在及/或過去的工作表現作評估
- 績效管理
 - 通過目標設定、績效評核及發展，整合成一套單一通用的機制
 - 確保員工的表現能配合學校的策略性目標



績效管理循環



Empowering the
Success & Sustainability

績效管理的重要性

- 行動的一致性、可預測性和持續性
- 獲取知識和技能
- 個人成長
- 學校的適應
- 文化轉變
- 推動



績效管理的常見問題

- 沒有明確的政策和程序
- 未能適時反饋
- 沒有適當的紀錄
- 沒有清晰的標準
- 偏見：正面/負面印象
- 標準的差異
 - 集中趨勢
 - 寬鬆或嚴緊



解決方法

- 適當及正式的政策和程序 (附件: M3T4A2的樣本)
- 界定適當的評估工具 (附件: M3T4A3的樣本)
- 目標設定過程
- 主管培訓
 - 如何提供適時和適當的反饋
 - 如何指導
- 檢討主管的評級模式
- 鼓勵保存爭議性事件的紀錄



績效管理的要素

■ 3 C

- 明確目標 (Clarity of goals)
- 共識 (Common understanding)
- 溝通 (Communication)



個案分析

- 研究附件M3T4A4中的個案，你預計本次評估會議會有什麼衝突？

- 怎樣做可以避免這些問題呢？

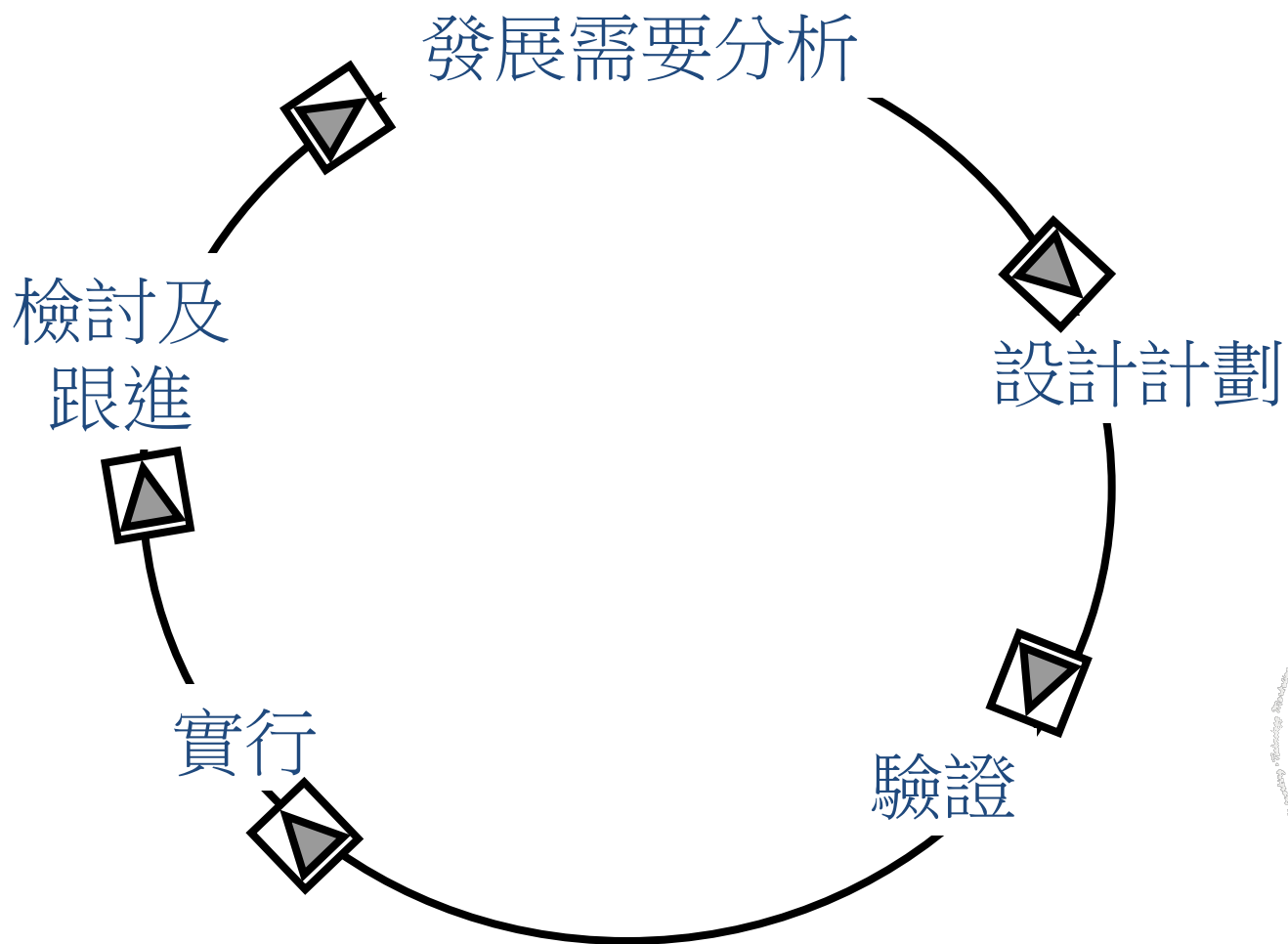


個案分析

- 預計本次評估會議會有什麼衝突？
 - 不同的期望/標準/側重點
- 怎樣做可以避免這些問題呢？
 - Tom 的準備工作 –
 - 具體的可改進的地方
 - 過於自信可能帶來的問題
 - 提供可改善的方法/支持
- 談話焦點：清晰的改善目標，幫助David 發展進昇
- Tom 的溝通技巧

Success & Sustainability

發展循環



專業發展的常見問題

- 時間限制 - 太忙及沒有時間學習
- 缺乏資源
- 缺乏支持
- 專業發展並沒有帶來成果
 - 不符合晉升要求
 - 新技能不能傳授
 - 不獲承認
- 工作與生活的衝突



可行的解決方法

- 學校管理層認同專業發展的重要性
- 提供資源/支持
- 外部專業培訓
- 在職培訓
- 行動學習
 - 全職負責項目工作
 - 分析及解決在自己範疇以外的問題
- 分享經驗和新知識
- 指導 (coaching) / 輔導 (mentor)



課堂討論

- 就附件 M3T4A4中Tom 和 David 的情況而論，你會建議為 David 安排怎樣的發展計劃？



課堂討論答案 (附件M3T4A5)

- 就附件 M3T4A4中Tom 和 David 的情況而論，你會建議為 David 安排怎樣的發展計劃？
- 設立具體的目標 – SMART
- 外部培訓課程：改善過於自信
- 特殊項目
 - 集中David 的薄弱環節
 - 需要更多的傾聽和與他人合作
- 找到他信任欽佩的人為他的導師
- 任何其他支持資源
- 跟進及檢討時間表



如何處理投訴：申訴程序

- 申訴：涉及聘用條件而用作投訴僱主的任何因素
- 申訴來源：
 - 紀律個案
 - 晉升機會
 - 工作安排
 - 條款及細則
 - 上級和下級之間的惡劣關係
- 通常是一個潛在問題的先兆



處理申訴時應做的事項

- 每個申訴都應調查和處理
- 與僱員討論其申訴，聽取申訴詳情
- 就處理申訴設定時限
- 視察申訴人的工作環境
- 確定是否有任何證人
- 檢閱申訴人的個人紀錄
- 詳閱之前提出的申訴紀錄
- 在保密情況下討論申訴
- 就投訴事項向校董會/法團校董會詳細報告



直接資助計劃學校員工培訓課程

單元 3：人力資源管理和管理及財務稽核

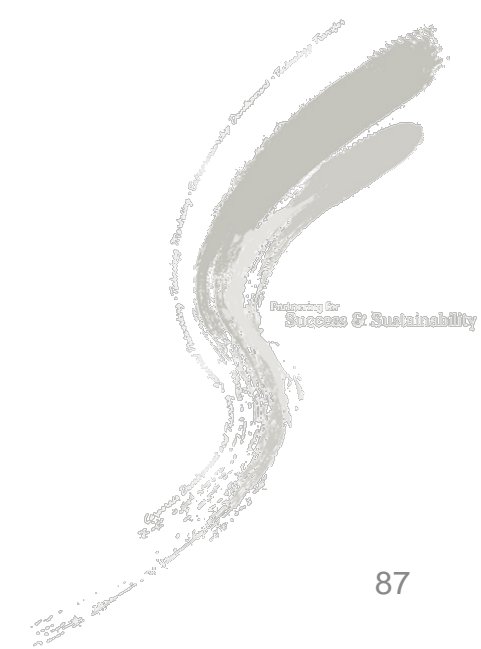
香港理工大學
企業發展院



主題 5

彈性與法規

駕駛的比喻



Empowering Our
Success & Sustainability

彈性與法規

合法守規

合法、合理、合情

公平、公正、公開

直資彈性

課程、學費、收生



彈性與法規

- With great DSS flexibility, comes great responsibility.
- 伴隨更大的直資彈性而來的，是更大的責任。



討論個案 [請參考附件M3T5A2]

計劃:

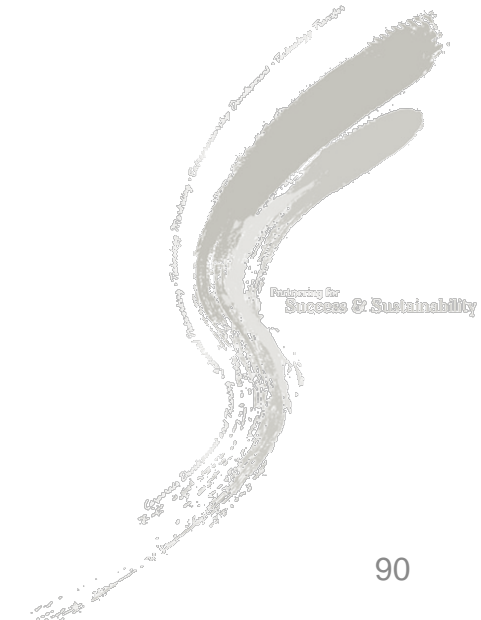
- 一所直資學校擬興建一座教學大樓。

相關法規:

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

解決步驟:

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



討論個案 [請參考附件M3T5A2]

計劃:

- 一所直資學校擬興建一座教學大樓。

相關法規:

- 教育局通告第17/2012號《直接資助計劃學校(直資學校)運用政府撥款及非政府經費》訂明，直資學校可運用非政府經費資助高於標準的設施，以提高教育質素，但須顧及學生的利益、對學校財務狀況的影響，以及主要持份者的關注。
- 《教育條例》第19(1)條訂明，任何學校除在其註冊證明書或臨時註冊證明書內所指定的房產營辦外，不得在其他房產內營辦。
- 《教育條例》第20(1)(a)條訂明，學校管理當局可以書面向常任秘書長申請修訂註冊證明書或臨時註冊證明書，藉以在該證明書內指明任何增設或替代的房產。
- 《教育規例》第10(a)條訂明，除經常任秘書長以書面同意外，不得對校舍作任何結構上的改動。
- Clause 15 of Schedule One - Conditions for Admission of an Aided School to the Direct Subsidy Scheme (DSS) of the SSB Service Agreement provides that “Any application for additions, alterations or improvements to the school premises for which approval by the Government is required shall be submitted in duplicate to the Government for approval, and copied to the Director of Architectural Services / Director of Housing.”
- 其他相關部門的要求，如屋宇署、衛生署、消防處、地政總署等。

討論個案 [請參考附件M3T5A2]

解決步驟:

- 校董會/法團校董會初步討論計劃是否配合學校發展的需要，切合教育和學校的用途，並符合學生的利益。
- 學校須檢視學校的財務狀況，並制定與計劃相關的財政預算。為照顧家長的承受能力，學校應採取適當的措施，包括把工程所需費用的年期攤長等，以減輕學費的增幅；或考慮另行籌募款項，以支付計劃所需的費用。（註：學校只可以非政府經費支付高於標準的工程和維修保養的開支。）
- 學校須諮詢持份者的意見。學校應在諮詢過程中為持份者提供足夠的資料，包括有關工程可能對學費帶來的影響及學校的財務資料。
- 校董會/法團校董會充分討論計劃的詳情及持份者的意見。
- 學校按現行程序，向教育局申請。
- 待教育局批准後，開展有關的工程。
- 待教學大樓的註冊獲得正式批准後，方可用作教學用途。

作出決定的程序 [請參考附件M3T5A3]

- 考慮學校發展及學生的需要
- 諮詢持份者的意見
- 檢視現時法規
 - 一般法規
 - 《教育條例》、《教育規例》、服務合約、《直接資助計劃註釋》、《防止賄賂條例》、《殘疾歧視條例》、《種族歧視條例》、《個人資料(私隱)條例》
 - 有關學校管治及內部監控的規定
 - 教育局通告第**7/2012**號《加強直接資助計劃學校(直資學校)管治及內部監控的改善措施》

作出決定的程序 [請參考附件M3T5A3]

– 有關財務管理的規定

- 教育局通告第**1/2011**號《直接資助計劃學校(直資學校)徵收罰款及費用事宜》
- 教育局通告第**10/2012**號《直接資助計劃學校(直資學校)學費減免／獎學金計劃》
- 教育局通告第**16/2012**號《直接資助計劃學校(直資學校)儲備的劃分及營運儲備的儲備上限》
- 教育局通告第**17/2012**號《直接資助計劃學校(直資學校)運用政府撥款及非政府經費》

– 有關人力資源管理的規定

- 《僱傭條例》、《最低工資條例》、《僱員補償條例》、《職業安全及健康條例》

作出決定的程序 [請參考附件M3T5A3]

- 尋求相關部門/人士批核
- 保留相關記錄
- 監察妥善執行



多謝

Empowering Our
Success & Sustainability



直接資助計劃學校員工培訓課程

單元 3：人力資源管理和管理及財務稽核

香港理工大學
企業發展院

主題6

管理和財務稽核

管理和財務稽核

- 管理及財務稽核的重要性
- 管理及財務稽核成功的主要因素
- 如何為管理及財務稽核作準備



甚麼是管理和財務稽核

- 現時對直資學校進行的帳目稽核
 - 以抽查方式進行
 - 目的是評估學校內部監控是否足夠，財政管理及採購安排和教職員薪酬政策是否妥善
- 教育局將由**2014/15** 學年，推行包括管理範疇的管理及財務稽核，取代帳目稽核
 - 有更全面的檢視
 - 合規性稽核
 - 以確保直資學校審慎運用其經費及其他形式的資源，例如人力資源

稽核範圍

管理及財務稽核的範圍包括：

- 校董會／法團校董會的運作
- 人力資源及人事管理
- 財務及資源管理事宜
- 學費減免/獎學金計劃

(上述各項詳情，可參考附件M3T6A2《關於直資學校的行政及管理事宜的參考項目》。)

稽核要求

管理及財務稽核要求直資學校須確保所有校本政策及程序符合以下規定(詳情可參考附件M3T6A2)

- **相關法例**，如《教育條例》、《教育規例》、《防止賄賂條例》
- 《直接資助計劃註釋》
- **服務合約**
- **相關教育局通告、通函、指引**，如
 - 教育局通告第1/2011號《直接資助計劃學校(直資學校)徵收罰款及費用事宜》
 - 教育局通告第7/2012號《加強直接資助計劃學校(直資學校)管治及內部監控的改善措施》
 - 教育局通告第10/2012號《直接資助計劃學校(直資學校)學費減免／獎學金計劃》
 - 教育局通告第16/2012號《直接資助計劃學校(直資學校)儲備的劃分及營運儲備的儲備上限》
 - 教育局通告第17/2012號《直接資助計劃學校(直資學校)運用政府撥款及非政府經費》

“稽核恐懼症” 或抗拒稽核的原因

- 稽核人員處處刁難，只喜歡找錯處
- 稽核會妨礙正常運作
- 稽核是浪費時間的 — 我們是教學，不是準備文件
- 管理是學校的內部事務



事實是：

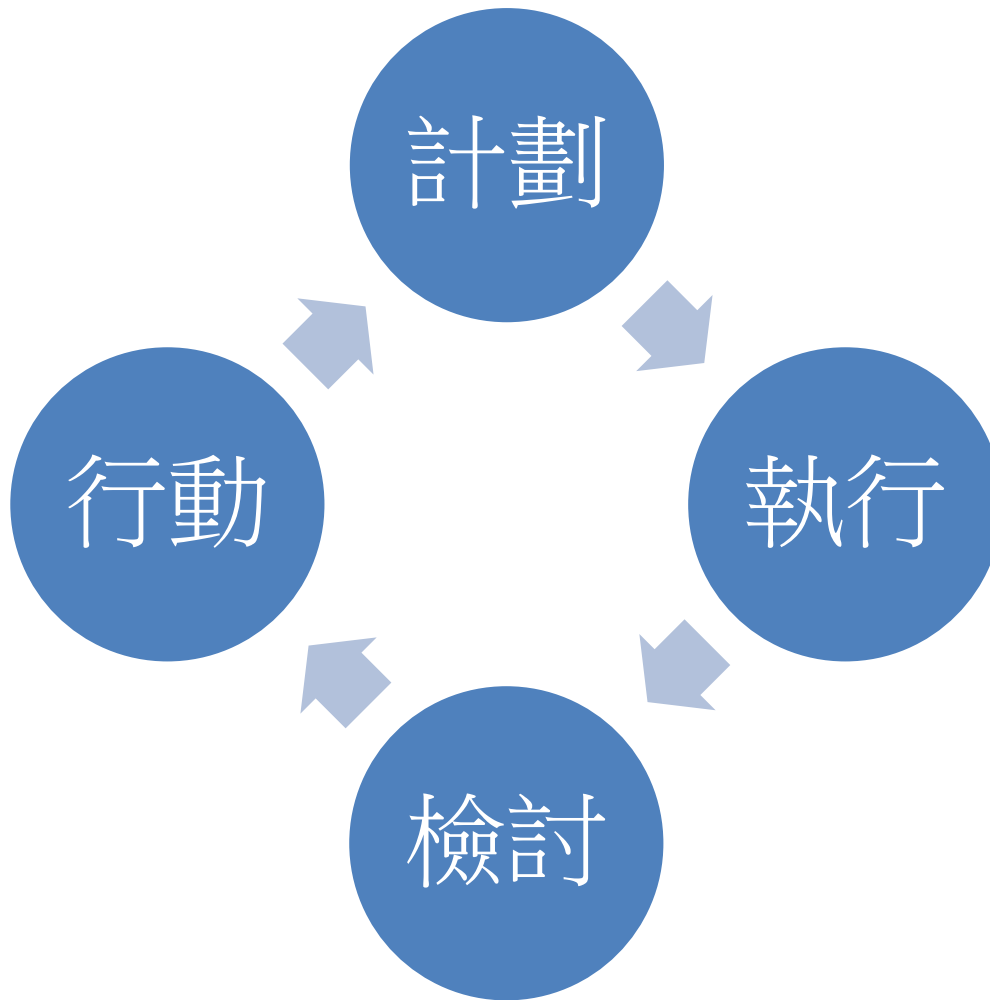
- 稽核幫助學校檢視校本機制，確保教育局規定及校本程序得以遵守
- 稽核幫助學校“把屋子打掃乾淨”
- 稽核是為了能夠幫助學校改善營運，最終以學生的利益為依歸
- 稽核是為了確保學校管理及公帑運用，切合公眾利益

稽核的重要性和好處

- 是“把屋子打掃乾淨”的好機會
- 找出學校在管理及財務範疇，需要持續改進的地方
- 能反映僱員是否按照校本程序和教育局規定，執行校本政策
- 利用稽核結果建立最佳的運作方式
(best practices)



如何為稽核作準備



如何為稽核作準備

- 為稽核人員騰出臨時工作空間，確保與稽核所需的文件紀錄保持在一定範圍內
- 指定一位稽核聯絡人以便與稽核人員商討事宜
- 容許稽核人員接觸相關記錄
- 通知員工有關稽核工作，準備與稽核人員坦誠溝通
- 準備文件和資料
- 內部稽核

如何準備文件和資料

- 整理背景資料
- 正式的校本政策和程序，例如財務管理、人力資源管理等
- 學校的營運紀錄，例如會計紀錄、人事紀錄、會議紀錄等
 - 按時間順序排列
 - 種類
 - 合規與不合規
- 不合規的原因
- 補救措施的紀錄
- 教育局將事先就直資學校進行稽核所須提交的文件提供清單

參考資料

學校亦可以參考以下資料，檢視現時的校本政策和程序，以便符合管理和財務稽核的要求

- 由廉政公署製作之“防貪錦囊：學校管理和內部控制”：
 - http://www.icac.org.hk/filemanager/en/Content_1031/school.pdf
 - http://www.icac.org.hk/filemanager/tc/Content_1031/school.pdf
- 由廉政公署製作之“防貪錦囊：人事管理”：
 - http://www.icac.org.hk/filemanager/en/Content_1031/staff_admin.pdf
 - http://www.icac.org.hk/filemanager/tc/Content_1031/staff_admin.pdf
- 由廉政公署製作之“防貪錦囊：非政府機構的管治與內部監控”：
 - http://www.icac.org.hk/filemanager/en/Content_1031/governance.pdf
 - http://www.icac.org.hk/filemanager/tc/Content_1031/ngo_c.pdf



直接資助計劃學校員工培訓課程

總結

香港理工大學
企業發展院



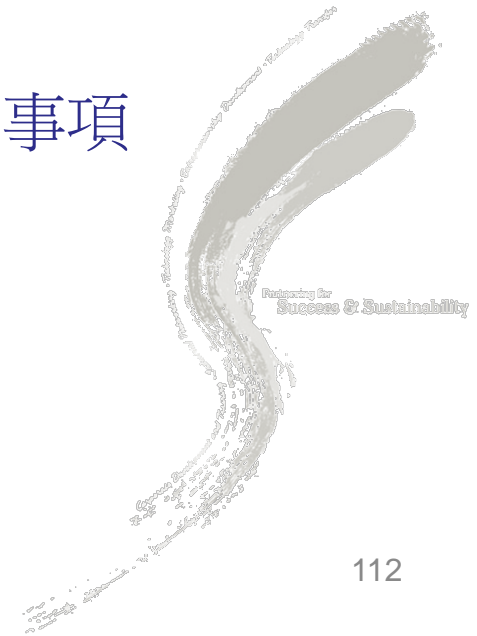
如何讓培訓果效得以維持及成長？



Empowering Our
Success & Sustainability

跟進工作坊（半天）

- 日期及時間：
 - 本課程完成後約六個月舉行
- 安排：
 - 學校於課程完結後二至三個月後填寫課後問卷
 - 反思及匯報
 - 各種工具的使用情況或學校的關注事項
 - 建立或改善內部機制的經驗
 - 提出希望加強培訓的部份
 - 六個月後進行三小時的分享與交流



六個月後再見
多謝

