

人力資源及薪酬政策檢討2011 撮要

新生精神康復會行政總裁
游秀慧女士



New Life
Psychiatric Rehabilitation Association
新生精神康復會

2016年1月4日

與新生精神康復會核心價值一致的 管理文化

- 以人為本
- 追求卓越

檢討

- 僱傭合約及相關措施
- 薪酬措施 — 分職系及薪酬，薪酬檢討
- 績效管理
- 福利 — 退休福利、有薪假期，其他假期
- 員工培訓及發展

薪酬政策 – 非定影員工

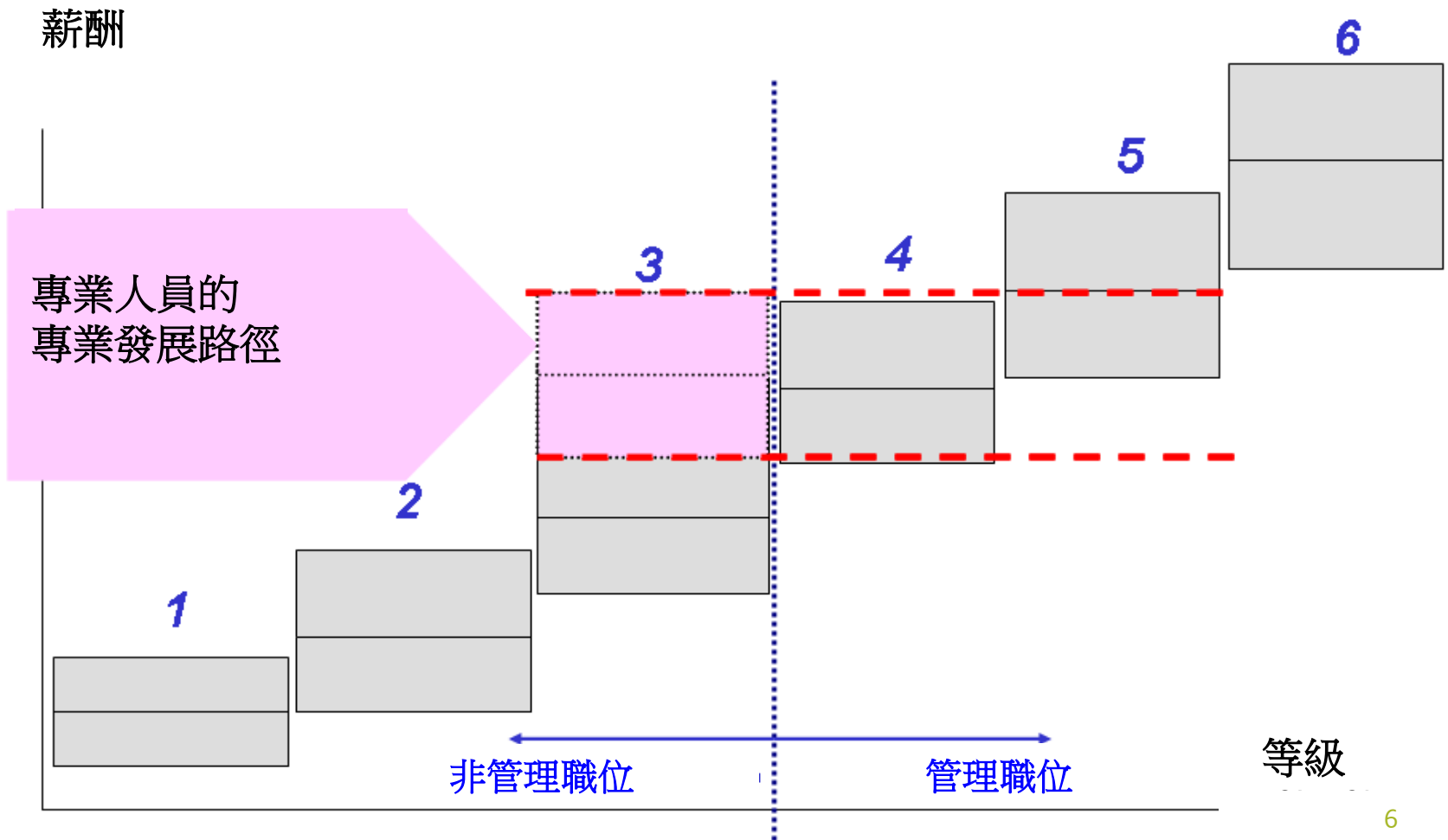
薪酬政策 – 非定影員工

- 同一編制照顧專業和非專業員工
- 參考總薪級表/香港社會服務聯會的薪酬調查 / 顧問建議以訂定薪酬範圍的起薪點及頂薪點
- 薪酬調整具彈性，不限於規範性的增薪點
- 基於員工的工作表現而釐定薪酬調整的幅度

薪酬架構 – 非定影員工

- 職位評估（JE）及職位估值（JV）按職系分類，作以修訂各職位工作的細緻描述
- 推行細分等級讓員工可於同職系內晉升
- 設計雙軌制的事業發展階梯，讓專業人員可自由選擇向專業或管理方向發展。擴展第3級的職位以包括需具有專業技能，並需參與少量管理工作的高級職位。

專業人員的薪酬架構及雙軌制的事業發展階段



專業人員的雙軌制事業發展 階梯

- 引入專業人員的雙軌制事業發展階梯
- 員工可選擇向專業或管理方向發展
- 專業職系和管理職系薪酬的重疊部份代表機構認可經驗豐富員工（如資深社工）與同職級員工相比可以為機構發揮更高價值的職能
- 更具彈性的薪酬管理乃市場常見做法

職系、職級及職位

職系	職級及職位
1	支援，例如：文員、廚師、司機、保健員(II)、管理員等
2	技術，例如：會計文員、管工、保健員(I)、導師(二)、資訊科技助理等
3	行政/專業，例如：顧問、主任、職業治療師/物理治療師(II)、護士(III)、社工(III)等
4	管理，例如：主席、職業治療師/物理治療師(I)、經理(II & I)、護士(I)、社工(II & I)、主管
5	高級管理人員，例如總經理、專業服務經理、社會工作主管
6	管理層

* 各職系及其包含職位均設有薪酬範圍

迴歸分析 – 綜合排列

薪酬

70000

60000

50000

40000

30000

20000

10000

0

150

350

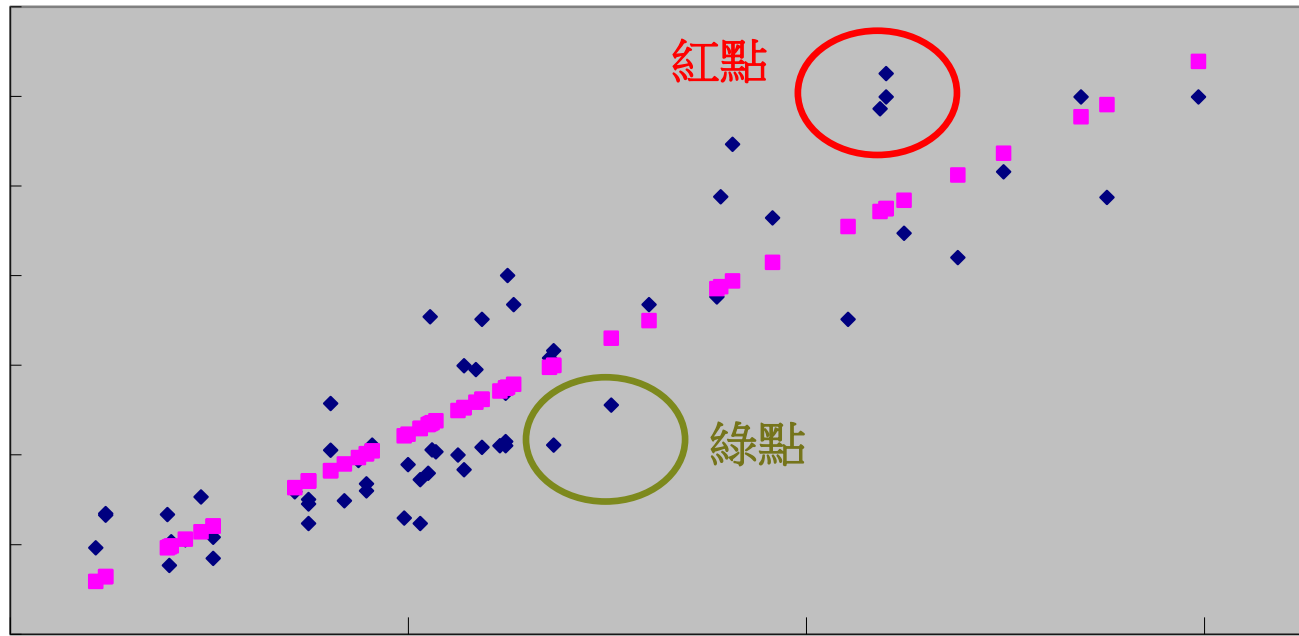
550

750

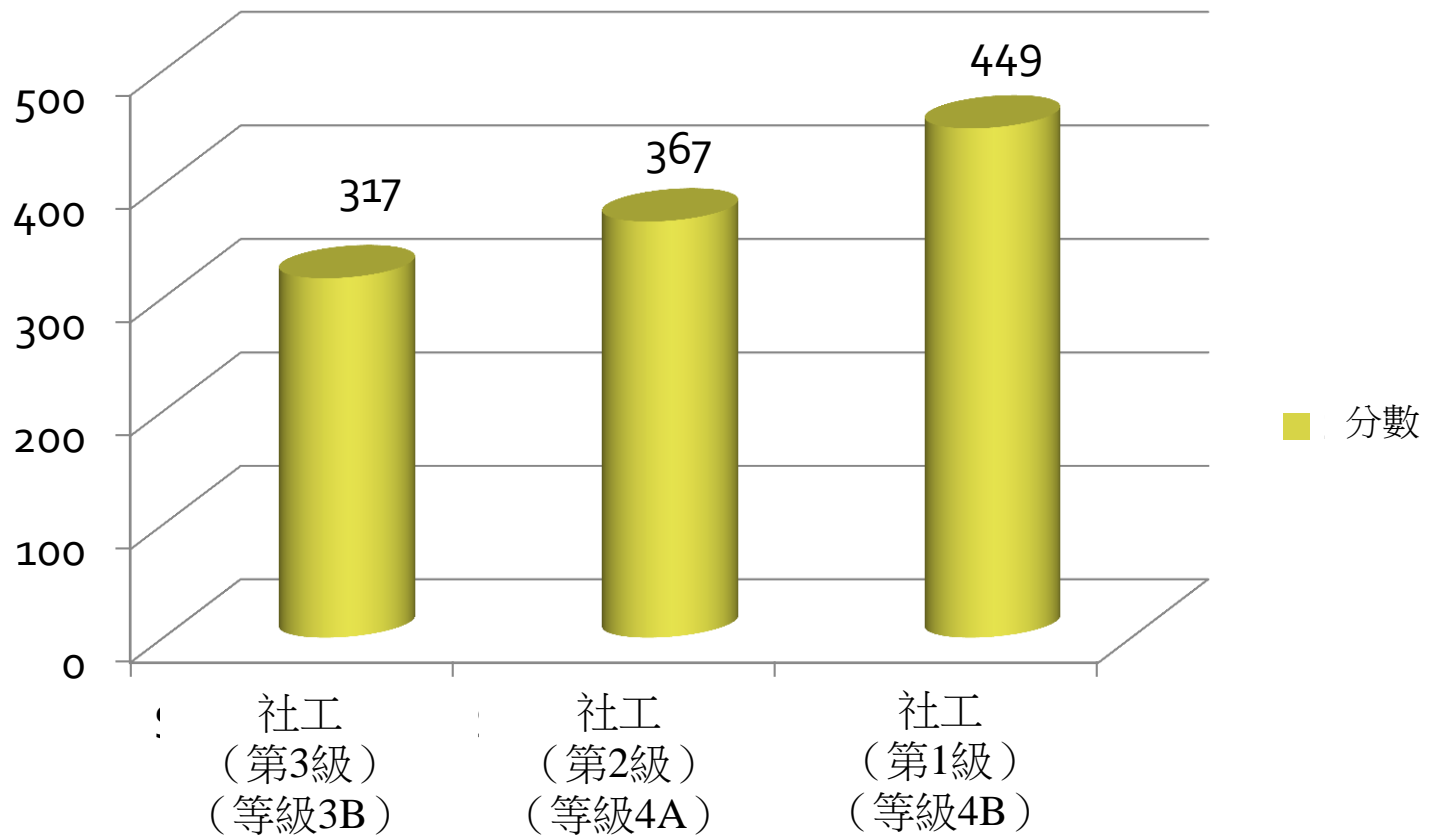
分數

紅點

綠點



職位價值 / 分數 (社工類)



職業發展路徑 — 社工

職系	職級	職位	功能性的職位名稱
專業級	3B	社工 (第3級)	社工 (第3級)
管理級	4A	社工 (第2級)	社工 (第2級)
	4A		中心主管—中途宿舍
	4B	社工 (第1級)	社工 (第1級)—臨床主管
	4B		中心主管—精神健康綜合社區中心
高層管理級	5A	社工主管	社工主管
	5B	專業服務經理	專業服務經理

入職薪酬

- 以機制訂定新入職員工的薪酬，考慮因素包括：
 - 應徵者具有職位相關的經驗、知識及技能
 - 應徵者的過往薪酬及期望薪酬
 - 合資格求職者的數量
 - 機構內部的公平性 — 任職相同或類似職位員工的薪酬水平
 - 機構的財務能力



績效管理 — 與工作績效掛鈎的薪酬方案

分組評核會議

- 所有管理者、主管同時評核相同職級的員工，例如：社工、行政主任、經理等
 - 訂定一致的績效評估標準
 - 作為有效的績效管理培訓
- 基本原則：嚴格保密

與工作表現掛鈎的薪酬方案：

- 定下每個評核等級的增幅百分比：
例如：C級—3%、B級—5%及A級—7至10%
- 每年按機構的財政狀況及市場趨勢檢討增幅百分比

強積金供款

- 原則：
 - 機構財政能力
 - 公平對待員工
- 為於機構服務滿5年的員工提供一次性的額外強積金供款以挽留非定影員工
- 定期檢討此一次性的額外供款

僱傭政策

修訂/優化：

- 僱傭條款
 - 統一讓已連續完成兩份合約且工作表現令人滿意的員工由「時限合約員工」轉為「沒有時限合約員工」（除項目職位外）
 - 第一份合約：2年
 - 第二份合約：2年
 - 第三份及以後合約：沒有時間限制
 - 縮短試用期
 - 統一管理級員工離職時的通知期

有薪假期 — 全體員工

- 累積年假
 - 個人累積上限為30天
 - 執行過度期為5年
- 事假
 - 每年2天有薪假期
- 侍產假
 - 3天有薪假期

其他需要處理的範疇

- 統一的績效評核日期
- 制定和完善工作核心能力模式
- 制定有系統的人才管理及發展計劃

謝謝