

# 服務質素標準 5

服務單位/機構實施有效的職員招聘、簽訂職員合約、發展、訓練、評估、調派及紀律處分守則。

- 5.1 服務單位/機構備有職員(包括兼職職員)招聘、調派及晉升、簽訂職員合約及紀律處分的政策及程序，而該政策及程序可供職員閱覽。
- 5.2 服務單位/機構備有新職員入職導向訓練的政策及程序。
- 5.3 服務單位/機構為職員提供持續性的督導及定期的工作表現審核/評核，以鑑別職員工作表現上須改善的地方及持續訓練和發展的需要。
- 5.4 服務單位/機構備有職員訓練政策及職員訓練與發展計劃。

## A. 服務質素標準 5 概要－人力資源

標準 5 涵蓋員工招聘、調配及晉升、僱傭合約、新員工的人職及導引、培訓及發展、員工督導、表現評估與紀律行動。

聘用及支援合適的員工在所有服務單位都屬於優先工作，招聘員工可以是一個費時和昂貴的過程，但一個有計劃的招聘模式可以幫助服務單位／機構在具效率和成本效益的方式下尋找最合適的員工。

將新員工在服務單位的人職及導引過程制度化、持續的員工支援、表現監察、為員工提供提升和發展技能的機會，都是為服務使用者提供優質服務的必要條件。

服務單位／機構如符合此服務質素標準，便可透過以下工作，確保其在人力資源方面的運作能達到專業水平和具問責性：

- 一個集中及具問責性的招聘過程；
- 恰當的員工調配及晉升措施；
- 在制訂僱傭合約方面有清晰的政策；
- 為新員工提供一個有計劃的人職及導引過程；
- 通過評核、培訓及發展等活動，持續改善員工的表現；及
- 對員工採取紀律行動方面要有清晰及公平的程序。

## B. 符合服務質素標準 5 的基本條件

服務單位／機構要符合標準 5，必須：

### 1. 備有可供員工閱覽的職員(包括兼職職員)招聘、調配及晉升、僱員合約及紀律處理的政策和程序

這涉及服務單位／機構對現在和未來員工需求的了解，發展政策和程序以確定職位的空缺，和招募、調配及晉升有適當認可學歷或經驗人士以填補有關空缺。服務單位／機構會在滿足標準 4 的要求下而訂定員工職責說明的過程中掌握對員工的要求，包括學歷、經驗及個人技能等。同樣地服務單位／機構亦應有政策及程序說明員工僱傭合約的制訂、以及執行紀律行動的機制。

要符合這項要求，服務單位／機構必須備有文件闡明下列的政策和程序：

- (a) 招聘、調配及晉升，並列明：
- 甄選準則
  - 時間規限
  - 負責人及其角色
  - 避免利益衝突的措施
- (b) 員工僱傭合約的制訂
- (c) 對員工採取紀律行動，並列明：
- 採取行動的準則
  - 負責人及其角色
  - 避免利益衝突的措施

服務單位／機構亦必須確保上述的政策和程序文件可供員工閱覽。

## 2. 備有服務單位／機構對新員工入職導向訓練的政策及程序

服務單位／機構應有一套闡明新任的常規性員工的入職及導引政策和程序的文件。新員工在服務單位中的入職及導引活動的設計及發展，應由服務單位／機構為滿足其他服務標準的要求所需的資料中引申出來。

## 3. 備有員工督導和定期性工作表現評核機制的政策

標準 5 要求服務單位／機構為員工提供持續的督導和定期性的工作表現檢討。要符合標準 5，督導員工的責任須列明在相關的員工職責說明內。服務單位／機構亦必須具備有關的政策，以顯示其有日常的督導安排及正式的表現評核。該政策需列明：

- 進行員工督導和工作表現評核的時限和負責人
- 鑑別員在工作表現上需要改善的地方
- 鑑別員工持續的培訓及發展需要

## 4. 備有員工培訓政策

要符合標準 5，服務單位／機構必須有一套政策，表明對員工培訓及發展的承諾。

## 5. 備有員工培訓計劃

為滿足標準 5，服務單位／機構需要制訂員工培訓及發展計劃，亦宜保存推行及評估這些計劃的記錄。

## 6. 確保上述政策、程序及計劃切實執行

服務單位／機構必須確保上述所有有關員工招聘、調配及晉升、僱傭合約、紀律行動、新員工的入職及導引、員工的督導及表現評估、與培訓及發展的政策、程序及計劃切實執行。

## C. 有助服務單位符合服務質素標準 5 的資源

本手冊載有以下資源，協助服務單位符合服務質素標準 5 的要求：

- 制定填補空缺和調配員工程序的指引
- 招聘、調配及晉升員工的政策範例
- 制訂僱傭合約的指引
- 僱傭合約的政策範例
- 制定員工入職及導引活動的指引
- 員工入職及導引政策範例
- 制定員工督導和表現評核安排的指引
- 員工督導和表現評核的政策範例
- 制定執行員工紀律行動程序的指引
- 員工紀律行動的政策範例
- 制定員工培訓及發展計劃的指引
- 員工培訓及發展計劃的政策範例

這些文件可供以下用途：

- 作為服務單位／機構首次制訂有關政策及程序的基準；或
- 作為服務單位／機構在檢討及修訂(如需要)現有政策及程序時的核對清單。

在本手冊內的文件是為規模較小的機構而設計，這些範例只是用作指引，服務單

位／機構最終採用的文件，應自行度身訂造以反映其服務性質及運作，和服務使用者的需要。

政策和程序毋須鉅細無遺，應以簡明為尚，最好用簡潔文字述明其中訊息，令職員和服務使用者容易閱讀和理解。

## 制定填補空缺和調配員工程序的指引

### 1. 簡介

本指引旨在協助服務單位／機構制定切合本身情況的程序，你可用以下大綱作為：

- 檢討現有政策及程序的參考文件；或
- 自行發展有關文件的依據。

### 2. 指引目的

這個指引的主要目的為闡明招聘員工過程的要點。

### 3. 程序內容

服務單位／機構應根據本身的規模，架構及重點，檢討及修訂以下的建議內容。

#### i) 了解現時和未來的需要

在服務單位／機構中聘請和調配員工應根據單位／機構現有的情況，以及以一個有計劃的方式進行，而非採取偶然或臨時的手法。

透過《津貼及服務協議》資助的服務類別有提及對人手的要求。此外，服務單位／機構的前瞻性計劃亦會顯示對人手的要求。這些資料都有助招聘過程的計劃。

這部份的程序，你需要陳述下列過程：

- 如何確定現時人手的需要
- 衡量現時的員工是否符合單位的需要；
- 衡量可否調配現有職位至其他服務範疇；和
- 衡量要否需要增設額外職位。

#### ii) 員工調配

了解你現時和未來的需要，有助你決定如何調配現有員工。

你需要在程序中涵蓋：

- 調配政策所涵蓋的事宜，例如：
  - 在何種情況下作出員工調配（例如：單位不再需要該員工；或新服務單位需要該員工；又或基於員工發展的原因）；
  - 服務單位(或機構) 為員工找尋調配機會的承諾；
  - 如何考慮有關員工的意見
- 調配過程 — 如何諮詢員工、給予他們的選擇、就調配作出決定的時間表、對新工作崗位的支援、以及任何賠償的安排（如適用）。

### iii) 招聘及晉升過程

招聘及晉升都是填補職位空缺的方法。

你需要考慮以下幾點：

- 開始招聘工作的過程，例如：確認空缺、誰人有權去核准進行招聘；
- 有關職位是否透過內部聘請或調配，及／或向外徵求以填補空缺，及在何種情況下，只可由內部晉升去填補該位置；
- 招聘的方法，例如在機構內部的招聘來源，包括員工通訊、通告及備忘錄，晉升和調職機會。外間的來源則包括招聘廣告、招聘機構、專業團體、雜誌和通訊、員工轉介、及教育團體等；
- 招聘程序所用的資料和表格，如職責說明以及標準的職位申請表；
- 制定初步甄選應徵者出席面試的準則的方法，例如根據職責說明引申出來的主要準則的檢查清單；及
- 主要職員／委員會成員在甄選過程中所扮演的角色和責任。參與者的職責和工作應該列明，例如：面試委員會的主持人，參與者及其角色會因應機構／服務單位的規模和招聘職位而有所不同。

### iv) 面試過程／程序

- 面試形式，例如處境問題、對工作的認識、工作的模擬狀況，對工作者的要求；
- 面試技巧，例如建立一套表格以包括面試的所有有關範疇；
- 參與者的數目和職位，視乎聘請的職位而定，參與者可以包括人力資源經理／職員、總幹事／董事會成員、單位負責人、高級專業人員、直接督導人員、同級員工、及服務使用者代表；

- 面試次數；
- 出席面試申請者的數目；
- 地點；
- 記錄的保存；
- 保密程度；及
- 任何協助服務使用者參與的支援，例如：提供以其他形式提供有關資料、面試前的準備及簡介。

#### v) 決策過程

- 指明用以甄選合適人選的過程，這包括訂定工作職位的必要條件及有利條件（根據工作範疇及個人的背景描述）以便客觀地比較不同的應徵者，或應徵者與工作的配合。例如：你可以採用評分的方法以量化意見；
- 闡明甄選準則；
- 避免利益衝突的措施(例如：應徵者是其中一個甄選委員會成員的家屬的處理方法)；
- 處理當面試出現有多位合適的應徵者，或無合適應徵者時的指引；
- 成功和不成功申請的處理；
- 候補名單制度。

#### vi) 招聘過程的行政工作

- 列明資料來源及形式 - 申請表／信件、履歷、測驗成績、品格／能力諮詢；
- 邀請申請人面試，或通知未能成功申請者，和整個招聘過程的時間規限；
- 保存員工資料(參照個人資料(私穩)條例)的限期和符合這些要求的機制；
- 諮詢政策 – 會否在初步甄選前進行，或在應徵者面試後及發出暫准聘任時進行；
- 編訂一致格式的文件，例如：邀請／拒絕面試信、品格／能力諮詢表格、健康狀況記錄表、這些文件都可以表格形式附帶在指引上；
- 衡量保存申請者資料的時間；及
- 衡量該程序是否適用於所有類型的員工。



#### **4. 互相參照**

在這部分，服務單位／機構應考慮所訂程序與其他程序的配合，以及突出互相關連的地方。例如：此指引與職責說明、財政預算、服務計劃和評估的程序都有關。

#### **5. 與政策及程序有關的行政事宜**

在這部分，必須列明：

- 制訂程序的日期
- 如何及向誰人發佈此等程序；及
- 如何及何時檢討此等程序。

招聘、調配及晉升員工的政策範例  
〔加入服務單位／機構名稱〕

1. 〔加入服務單位／機構名稱〕致力〔加入所屬服務單位／機構的使命，例如「為殘障兒童提供發展的機會」〕。
2. 為達成此使命，〔加入服務單位／機構名稱〕會確保聘用和調配合適的員工，他們皆擁有合適的技能、知識及與職位有關的經驗。
3. 〔加入服務單位／機構名稱〕會確保招聘的過程的公平及公正，不會因應徵者的性別、年齡、家庭狀況、宗教信仰或殘障的原因而歧視他們和不公平地處理他們的申請。
4. 為確保招聘的過程是公平及公正，〔加入服務單位／機構名稱〕會制定避免利益衝突的措施，以處理應徵者是負責招聘和調配過程的職員／委員會成員的親友時的問題。
5. 〔加入服務單位／機構名稱〕保證招聘和調配員工的過程是以有計劃的方式進行。職位空缺是透過單位的人手需要分析而找到，這亦會包括在〔加入服務單位／機構名稱〕的前瞻計劃內。
6. 本政策適用於全部員工，無論是全職、兼職、合約制或臨時員工，以及透過內部調配及晉升填補的職位。
7. 有關招聘、調配及晉升的事項都會定期作出檢討及評估。

日期： 〔加入政策制訂日期〕

發佈： 〔加入政策發佈的方法及向誰人發佈〕

檢討： 〔說明政策會在何時及如何檢討〕

## 制訂僱傭合約的指引

### 1. 簡介

本指引旨在協助服務單位／機構制定切合本身情況的程序，你可用以下大綱作為：

- 檢討現有政策及程序的參考文件；或
- 自行制訂有關文件的依據。

### 2. 指引目的

這個指引的主要目的為闡明制訂員工僱傭合約的要點。

### 3. 程序內容

服務單位／機構應根據本身的規模，架構及重點，檢討及修訂以下的建議內容。服務單位／機構應為每個僱員準備一份書面合約。

- i. 該文件應闡述合約制訂的過程
- ii. 該文件應闡述發出聘用合約的時限
- iii. 該文件應闡述合約的內容
  - 聘任職位及其主要角色和職責；
  - 工作地點／服務單位；
  - 督導員／上司的姓名和職銜；
  - 聘用期限（永久／固定期限）；
  - 聘用形式：時薪、週薪或月薪／全職、半職或兼職；
  - 起薪點及薪級表；
  - 糧期及支付方式；
  - 工作時間（如：每週計）
  - 試用期，如適用；
  - 不同種類的假期；
  - 不同種類的有薪假期計算基準；
  - 退休金計劃／公積金安排；
  - 其他福利；及
  - 終止僱傭關係：終止一方要給予對方之通知期。

- iv. 該文件應闡述當合約細則有變更時，所需進行的有關程序，包括：
- 如何改變僱傭合約的過程，這可能包括如何建議作出修改的程序；
  - 如任何一方不同意合約上的更改時可作的行動的指引；
  - 如雙方皆同意更改僱傭合約時的指引；及
  - 參與過程的主要／負責人士。

#### **4. 互相參照**

在這部分，服務單位／機構應考慮所訂程序與其他程序的配合，以及突出互相關連的地方。例如：此指引與財政預算的程序有關。

#### **5. 與政策及程序有關的行政事宜**

在這部分，必須列明：

- 制訂程序的日期
- 如何及向誰人發佈程序；及
- 如何及何時檢討程序。

**僱傭合約的政策範例**  
〔加入服務單位／機構名稱〕

1. 〔加入服務單位／機構名稱〕會確保每個員工都有一份書面合約。
2. 此份合約需要雙方的簽署確認。而此份合約會於〔加入日期：如：在某日期之前、聘用的第一個月內等〕發出。
3. 合約會清楚列明僱用細則，例如：僱員的工作內容、問責、職銜、試用期和聘用期限、薪金及其他福利。
4. 任何一方都有要求更改合約內容的權利。〔加入服務單位／機構／負責人或委員會的名稱〕會確保有公平及公正的程序去處理此類事項。
5. 本政策適用於全部員工，無論是全職、兼職、合約制或臨時員工。

日期： 〔加入政策制訂日期〕

發佈： 〔加入政策發佈的方法及向誰人發佈〕

檢討： 〔說明政策會在何時及如何檢討〕

# 制定員工的人職及導引活動的指引

## 1. 簡介

本指引旨在協助服務單位／機構制定切合本身情況的程序，你可用以下大綱作為：

- 檢討現有政策及程序的參考文件；或
- 自行制訂有關文件的依據。

## 2. 指引目的

這個指引的主要目的為闡明籌劃員工入職及導引活動的要點。

## 3. 程序內容

服務單位／機構應根據本身的規模，架構及重點，檢討及修訂以下的建議內容。你或希望發展多種不同的資源，如錄像短片、設施介紹、資料錦囊、單張和其他文件以促進整個過程。入職及導引活動的最核心元素包括：

### i) 活動內容

#### a) 有關服務單位

- 機構／服務單位歷史；
- 機構／服務單位的使命、目標和前瞻計劃；
- 機構／服務單位的政策及程序；
- 機構／服務單位的組織架構和主要人士；
- 聘用條件（如：薪級、假期、保險計劃）；
- 有關文件，如重要電話號碼、董事會名單、地圖／設施的圖則、表現評核表及年報；和
- 何處可尋求協助及支援。

#### b) 有關工作崗位

- 工作崗位的角色；
- 督導與問責；
- 與其他服務的主要職員的會議；
- 與其他服務單位的協調工作和關係；
- 服務單位／機構對員工的期望；
- 服務單位服務的社區；
- 有關服務使用者的資料。

## ii) 與員工入職及導引活動有關的行政事宜

- 員工入職及導引活動的責任－清楚的角色界定及責任；
- 地點；
- 出席－所有新任員工的時間安排、如有需要，為輪班工作的員工而作的特別準備，安排行政人員、董事會成員和其他講者的時間安排；
- 時間（半日、全日）；
- 時期（每三個月、六個月－視乎服務單位之招聘率）；
- 記錄活動完結的檢查清單；
- 對活動內容及結構的評估及定期檢討，包括參加者的意見的收集；及
- 通知員工有關活動。

## 4. 互相參照

在這部分，服務單位／機構應考慮所訂程序與其他程序的配合，以及突出互相關連的地方。例如：此指引與職責說明、財政預算、服務計劃和評估的程序都有關。

## 5. 與政策及程序有關的行政事宜

在這部分，必須列明：

- 制訂程序的日期
- 如何及向誰人發佈程序；及
- 如何及何時檢討程序。

員工的人職及導引政策範例  
〔加入服務單位／機構名稱〕

1. 〔加入服務單位／機構名稱〕致力〔加入所屬服務單位／機構的使命，例如「為殘障兒童提供發展的機會」〕。
2. 為提供高質素服務，〔加入服務單位／機構名稱〕會為所有新入職員工提供入職及導引活動。
3. 〔加入服務單位／機構名稱〕致力在導引活動中提供所有關於服務單位和本身服務的重要資訊予所有新入職員工。內容包括服務單位／機構的歷史、使命和前瞻計劃、服務單位／機構的政策及程序、組織架構、工作的角色及責任和服務使用者的資料。
4. 〔加入服務單位／機構名稱〕會盡力提供足夠的資源，以確保導引活動的目標能夠得以達到。
5. 導引活動會視乎招聘率而定期舉行，而所有新入職員工均會被邀出席。
6. 所有入職及導引項目都會受定期監察及評估，而每項有關活動都會進行一年一次的正式檢討。

日期： 〔加入政策制訂日期〕

發佈： 〔加入政策發佈的方法及向誰人發佈〕

檢討： 〔說明政策會在何時及如何檢討〕



## 制定員工督導和表現評核安排的指引

### 1. 簡介

本指引旨在協助服務單位／機構制定切合本身情況的程序，你可用以下大綱作為：

- 檢討現有政策及程序的參考文件；或
- 自行制訂有關文件的依據。

### 2. 指引目的

這個指引的主要目的為闡明制定員工督導和表現評核安排的要點。

### 3. 程序內容

服務單位／機構應根據本身的規模，架構及重點，檢討及修訂以下的建議內容。服務單位／機構可能已推行下列部份措施，以提供合適的員工督導及推行定期表現評核。

#### i) 督導

在這部分，你可能希望包括的元素有：

- 督導關係的性質
- 提供督導的目的
- 督導的頻密程度和定期性
- 督導員和員工的角色和責任
- 員工督導／表現評核的重點關注範疇
- 督導的功能
- 記錄保存
- 保密程度
- 督導與表現評核過程的關係
- 專業團體對督導的要求，例如：註冊的要求
- 準許員工接受外界督導的程序

## ii) 表現評核

在這部分，你可能希望包括的元素有：

### a) 內容

- 服務單位／機構對服務評核的背後哲學；
- 進行正規表現評核的目的；
- 定期督導與表現評核過程的關係；
- 服務單位／機構期望表現評核會保持客觀，根據可觀察的資料，具發展性，和將注意力集中在以職位的任務和工作角色而制訂的表現標準上；
- 闡明那方面的表現會被評估，如何進行評估，及其對員工的重要性；
- 就應評估那方面的表現，與員工進行溝通的形式；
- 闡明表現評估的方式和資料來源（上司／督導員、同級評核、下級評核、服務使用者的意見、自我評核）；
- 找出員工需要改善的地方、及持續培訓和發展的需要；
- 服務單位／機構對制訂表現標準的期望（根據工作崗位的分析，工作範疇、專業標準、資歷或能力）；
- 期望評估標準能切合工作的目標與內容、可靠和一致、以量化和可量度的方式表達；及
- 對進行評核者的行為標準的期望（非批判性、協助性、發展性、非歧視性等等）。

### b) 表現評核過程的行政事宜

- 評核的頻密程度（每年、每半年）和時間表（例如：加入服務單位／機構後的六個月內和往後的六個月或十二個月）；
- 附上表現評核工具的表格，這可能包括不同項目，如評分表、比較項目、檢查清單、達致的目標，或以上項目的組合；
- 負責進行表現評核過程的人士；
- 會公開地與員工討論評核內容，對表現未如理想的員工安排輔導和提供改進的指引，亦會為表現理想的員工提供發展活動；
- 員工對評核結果有不同意見時的上訴程序；
- 在過程中緊守保密承諾，及尊重每一個人的權利；
- 保存記錄；
- 表現評核的結果與報酬、其他獎勵機制、事業規劃等的關係；及
- 進行表現評核的員工所需要的培訓

注意：我們並未提供表現評核表格予服務單位，因有關表格須根據服務單位／機構的特定需要而設計，事實上，你可能需要因應你服務單位／機構的職位類別而設計不同的格式。

你可以選擇很多不同的模式去進行表現評核，此外，坊間亦有很多書籍詳細列出不同的表現評核格式，有些還特別為非牟利組織設計，香港有很多大學的圖書館都會有這類的藏書。

#### **4. 互相參照**

在這部分，服務單位／機構應考慮所訂程序與其他程序的配合，以及突出互相關連的地方。例如：此指引與職責說明、會計職責、服務計劃和評估的程序都有關。

#### **5. 與政策及程序有關的行政事宜**

在這部分，必須列明：

- 程序制訂的日期
- 如何及向誰人發佈程序；及
- 如何及何時檢討程序。

## 員工督導和表現評核的政策範例

〔加入服務單位／機構名稱〕

1. 〔加入服務單位／機構名稱〕致力〔加入所屬服務單位／機構的使命，例如「為殘障兒童提供發展的機會」〕。
2. 為達成此使命，〔加入服務單位／機構名稱〕的合資格和受過訓練的員工會根據服務使用者的需要而提供全面的服務。〔你應闡明有關需要，如：“健康護理、行動能力、教育及社交需要”〕。
3. 為提供高質素服務，〔加入服務單位／機構名稱〕會對員工提供持續的督導和定期的表現評核。
4. 〔加入服務單位／機構名稱〕期望表現評核會保持客觀，根據可觀察的資料、具發展性、和將注意力集中在以職位的任務和工作角色而制訂的表現標準上。
5. 〔加入服務單位／機構名稱〕設有上訴機制，以處理員工對評核內容／過程的不同意見。
6. 〔加入服務單位／機構名稱〕會確保督導與表現評核內容的保密。

日期： 〔加入政策制訂日期〕

發佈： 〔加入政策發佈的方法及向誰人發佈〕

檢討： 〔說明政策會在何時及如何檢討〕

## 制定執行員工紀律行動程序的指引

### 1. 簡介

本指引旨在協助服務單位／機構制定切合本身情況的程序，你可用以下大綱作為：

- 檢討現有政策及程序的參考文件；或
- 自行制訂有關文件的依據。

### 2. 指引目的

這個指引的主要目的為闡明制定執行員工紀律行動程序的要點。

### 3. 程序內容

服務單位／機構應根據本身的規模，架構及重點，檢討及修訂以下的建議內容：

- 對員工操守的期望和／或紀律目標的概要和／或描述
- 闡明紀律行動對誰人適用
- 闡明採取紀律行動的準則
- 顯示不同程度的紀律行動（警告、解僱等）
- 闡明執行紀律行動的程序
- 闡明執行紀律行動的適當職級及權力
- 闡明避免利益衝突的措施
- 一套上訴機制以保障紀律行動不至被誤用
- 調查和回應上訴的時限
- 紀律行動記錄的存檔
- 負責人

### 4. 互相參照

在這部分，服務單位／機構應考慮所訂程序與其他程序的配合，以及突出互相關連的地方。例如：此指引與職責說明、會計職責、服務計劃和評估的程序都有關。

## 5. 與政策及程序有關的行政事宜

在這部分，必須列明：

- 程序制訂的日期
- 如何及向誰人發佈程序；及
- 如何及何時檢討程序。

員工紀律行動的政策範例  
〔加入服務單位／機構名稱〕

1. 〔加入服務單位／機構名稱〕致力確保所有員工有良好的操守。
2. 我們已建立一套公平的程序去處理某些有違規／不當行為的員工。
3. 〔加入服務單位／機構名稱〕會確保在執行紀律行動前，每個個案都經過適當的調查程序。
4. 所有員工如對所決定的紀律行動有不同意的地方，均有上訴的權利。

日期： 〔加入政策制訂日期〕

發佈： 〔加入政策發佈的方法及向誰人發佈〕

檢討： 〔說明政策會在何時及如何檢討〕

## 制定員工培訓及發展計劃的指引

### 1. 簡介

本指引旨在協助服務單位／機構制定切合本身情況的程序，你可用以下大綱作為：

- 檢討現有政策及程序的參考文件；或
- 自行制訂有關文件的依據。

### 2. 指引目的

這個指引的主要目的為闡明制訂員工培訓和發展計劃的要點。

### 3. 程序內容

服務單位／機構應根據本身的規模，架構及重點，檢討及修訂以下的建議內容。為服務單位／機構制定員工培訓和發展計劃可包括以下部份重要考慮點：

#### i) 培訓和發展需要的評估

- 找出員工培訓和發展需要的辦法，例如包括：
  - 組織分析（目標、資源、環境因素）；
  - 工作分析（某類型工作的範疇與職責）及；
  - 能力分析（個人所需技能、知識和態度，工作上所要求的個人能力）。
- 取得有關培訓和發展需要的資料的過程，例如資料可來自：
  - 表現評核；
  - 職業輔導；
  - 員工需要的分析（調查、面談、員工協商會議、意見箱）；
  - 服務使用者的個人規劃；
  - 重要事件的分析；
  - 品質控制的資料；
  - 工作單位表現的檢討；
  - 職位接替計劃；
  - 服務單位／機構的策略性計劃；
  - 專業團體。



ii) 員工的培訓和發展計劃應考慮：

- 服務單位／機構的目標；
- 專業及／或官方認可之要求；
- 所需的管理和行政技巧；
- 義務工作人員的培訓需要；
- 健康及安全培訓的要求；
- 法律要求；
- 技術延伸的機會；
- 事業目標和計劃；及
- 員工取向是否符合服務的策略方向。

iii) 員工的培訓和發展過程的行政事宜

- 計劃及執行培訓活動的負責人；
- 建立員工培訓和發展計劃的過程（工作坊、協商會議）；
- 紀錄員工培訓和發展計劃的表格；
- 培訓資源的分配準則；
- 服務單位／機構的支援，如時間、金錢及其他資源；
- 特定訓練結果的評核過程及附帶的評核表格；
- 員工培訓和發展計劃在時間上配合財政預算週期以確保有足夠的資源分配；
- 員工培訓和發展計劃的檢討過程及找出優先次序，以配合將來的規劃及財政預算週期及
- 行政細節，例如：
  - －記錄保存；
  - －對出席率的期望；
  - －找出內部和外部的訓練員；
  - －為輪班的員工安排後備人手；
  - －廣泛宣傳培訓機會，如在通訊、備忘錄、報告板。

#### 4. 互相參照

在這部分，服務單位／機構應考慮所訂程序與其他程序的配合，以及突出互相關連的地方。例如：此指引與職責說明、財政預算、服務計劃和評估的程序都有關。

## 5. 與政策及程序有關的行政事宜

在這部分，必須列明：

- 程序制訂的日期
- 如何及向誰人發佈程序；及
- 如何及何時檢討程序。

員工培訓及發展計劃的政策範例  
〔加入服務單位／機構名稱〕

1. 〔加入服務單位／機構名稱〕致力〔加入所屬服務單位／機構的使命，例如「為殘障兒童提供發展的機會」〕。
2. 為達成此使命，〔加入服務單位／機構名稱〕的合資格和受過訓練的員工會根據服務使用者的需要而提供全面的服務。〔你應闡明有關需要，如：“健康護理、行動能力、教育及社交需要”〕。
3. 為提供高質素服務，〔加入服務單位／機構名稱〕會確保所有員工在其特定的角色及責任都有足夠的訓練。
4. 〔加入服務單位／機構名稱〕承諾會為員工提供足夠的機會，使他們可得到與其工作角色及服務單位的活動計劃有關的培訓及發展。提供方式包括不同培訓選擇的組合，例如在職訓練、參與研討會及工作坊、以及正式訓練。
5. 培訓需要可透過培訓需要分析、表現評核結果及服務使用者需要分析而得到，並納入週年培訓計劃。
6. 〔加入服務單位／機構名稱〕承諾會提供足夠資源，以確保能達致培訓的目標。
7. 所有培訓活動都會被定期監察及評估，和每年都會就各項培訓及發展計劃作正式檢討。

日期： 〔加入政策制訂日期〕

發佈： 〔加入政策發佈的方法及向誰人發佈〕

檢討： 〔說明政策會在何時及如何檢討〕

- 完 -