

受社會福利署委託
非政府機構財務狀況精算研究
整體報告 (中文譯本)



目錄

1. 摘要	3
2. 引言	5
3. 精算分析和調查結果	7
3.1 測量儲備	7
3.2 負擔能力	8
3.3 總結	10
4. 建議	12
5. 未來路向	14
5.1 數據的要求	14
5.2 相關參數和假設	15
5.3 未來精算服務的提供	15
附錄一：詞彙表	17

1. 摘要

在整筆撥款津助制度推行約十年後，德勤企業管理諮詢（香港）有限公司獲委聘進行一項精算研究。這項研究是根據整筆撥款獨立檢討委員會的第二項建議，評估非政府機構履行對定影員工合約承諾的財政能力。是次先導精算研究涉及一間非政府機構，所提供的寶貴經驗，冀與香港社會福利界的其他非政府機構分享。

參與這項先導精算研究的非政府機構為鍾錫熙（長洲）安老院有限公司（下稱「該非政府機構」）。該非政府機構為長者提供社區照顧及支援服務，並為他們提供住宿照顧、膳食、起居照顧和護理服務，其中大部分員工及服務使用者都是長洲居民。我們研究和分析了該非政府機構目前和過往的數據，包括人手編制、薪酬、流失率、收入、資金、支出和儲備。我們還實地與該非政府機構的管理層和工作人員進行了個別訪問，以收集他們的定質意見。

根據該非政府機構提供的數據，我們特意設計了一個精算模型以測量機構為履行對定影員工的合約承諾所承擔的負債和機構應付員工薪酬支出的能力。該模型的目的是在一系列特定的假設下，預測該非政府機構的未來財政狀況。這些假設既與經濟環境有關，亦與勞動力的組成、薪酬水平和勞動力的變化有關。其中一些假設難免「簡化現實」（例如，我們假設了所有填補職位空缺的新員工與原先的員工的工作性質相若），故進行了敏感度測試。儘管如此，所得的結果對未來多年的現金流量提供了獨特的科學見解。

雖然該非政府機構的概況與其他許多非政府機構截然不同，但是我們相信，這項研究的原則及結論的普遍性，與接受整筆撥款津助的其他非政府機構息息相關。

這項研究為該非政府機構的未來財務狀況提供了大量全新的觀點。特別是這項研究審視了該非政府機構在中期內維持其現行人力資源管理措施的能力，並說明了何種人手變化和其他變化（若有發生）會預示修正這些措施的需要。透過本精算模型，可以說我們能夠在科學基礎上「看見更遠的將來」，從而讓該非政府機構以更具遠見的規劃面對可能發生的變化，並有利其平穩過渡及與相關持份者的溝通。

根據這項研究的結果，我們建議：

1. 為有興趣進一步了解為履行定影員工合約承諾所需的儲備水平的非政府機構，提供精算估值服務；
2. 承接第 1 點，參與精算估值的非政府機構應與精算師一起就估值制定一套具一致性的假設，以便這些非政府機構能「掌管」本身數據，和理解到估值對這些假設的變化的敏感度；
3. 續承第 1 點，為對估算長期負擔能力感興趣的非政府機構，就目前的薪酬策略提供精算估值服務；
4. 當一個非政府機構的儲備，減去其須承擔的財務責任(即為履行定影員工合約承諾所承擔的財務責任)後仍有盈餘，機構應制定策略，善用儲備；
5. 每個非政府機構應制定政策，針對未來其人力資源管理措施的任何轉變可能對其承擔的負債所構成的影響；
6. 未來精算研究應涵蓋在服務範圍和人力資源狀況有別於鍾錫熙（長洲）安老院有限公司的非政府機構。

我們為這項精算研究撰寫了兩份報告。「機構報告」包含了只適用於鍾錫熙（長洲）安老院有限公司的調查結果和建議的細節；而這份「整體報告」則提供了這項研究的概述、主要結論和建議，以及是次重要的經驗所帶出的未來路向。「機構報告」在這份「整體報告」出版前已交付鍾錫熙（長洲）安老院有限公司。

德勤諮詢（香港）有限公司

2011 年 6 月 28 日

2. 引言

截至 2010 年 10 月，香港共有 171 間受資助的非政府機構為本港提供約 80% 由政府資助的社會福利服務。為了更有效和靈活地運用公帑，政府自 2001 年 1 月起推行整筆撥款津助制度，就如何以公帑資助及規管社會福利界的非政府機構，進行了重大的改革。引進整筆撥款津助制度的目的，是讓非政府機構在其人手編制、薪酬架構和個別開支項目上有靈活性，從而使機構有更大的自主權以調配資源和重整服務，適時配合社會不斷轉變的需要。

自整筆撥款津助制度推行以後，所有於 2000 年 4 月 1 日時在非政府機構接受「模擬成本資助」或「修訂標準成本資助」的單位擔任認可資助職位的員工(即定影員工)，根據非政府機構合約訂明原有的薪級表，均享有一定程度的薪酬遞增保障(只要仍受僱於同一非政府機構，且沒有被調配至另一職系或獲晉升至另一職級)和公積金福利保障。在這份報告中，我們把這些受薪酬遞增保障的薪酬，即受僱於同一非政府機構，且沒有被調配至另一職系或獲晉升至另一職級的定影員工所享有的薪酬，稱之為「定影員工合約承諾」。

多年來，雖然定影員工的人數有顯著減少，但非政府機構仍然對其履行相關合約承諾的能力表示關注。非政府機構特別為此預留儲備，以在未來幫助兌現這些承諾。

整筆撥款獨立檢討委員會(下稱「獨立檢討委員會」)在 2008 年對整筆撥款制度進行檢討，提出可以改善之處，並列出了 36 項建議，其中一項建議是「為非政府機構提供精算服務，以評估有關機構是否有能力履行對定影員工的承諾。如精算研究的結果證實有關非政府機構有能力履行對定影員工承諾，有關非政府機構便有充分的理由考慮採用更進取的薪酬政策，例如給予員工更優厚的薪酬福利條件，採用與工作表現掛鈎的薪酬制度等，而剩下的資源亦可調配作員工發展用途。」

我們必須強調，獨立檢討委員會總體來說非常認同現行的整筆撥款制度。因此，這項精算服務旨在為非政府機構就履行定影員工合約的承諾所引伸的財務可行性問題提供一獨立和科學的評估。事實上，這項建議的目的在於尊重舊有制度遺留下來的承諾，而致力在整筆撥款津助制度內尋求改善，並不是在整筆撥款津助制度下尋求重大的改變。

在下一章節中，我們會總述這項精算研究的方法和假設，以及我們就儲備測量和整體負擔能力所得的調查結果。在第 4 章中，我們會就這次精算研究所得的調查結果向非政府機構提出建議；而在第 5 章中，我們會就未來的路向提出意見，供其他有興趣參與日後精算研究的非政府機構參考。

3. 精算分析和調查結果

我們為參與這項研究的非政府機構的薪酬需求進行了精算分析，以確定機構有足夠的相關儲備和其薪酬策略在財務上的可行性。在研究過程中，我們還訪問了該非政府機構的管理層和工作人員，以更了解該機構的獨特性和它所面對的挑戰。從研究分析中，我們得出數項結論，並提出了對人力資源管理策略可能帶來改變的建議。

3.1 測量儲備

我們其中一項研究目標是測量非政府機構是否有足夠儲備以履行機構對定影員工的合約承諾。自引進整筆撥款津助制度以後，所有於 2000 年 4 月 1 日時在非政府機構接受「模擬成本資助」或「修訂標準成本資助」的受資助服務單位擔任認可資助職位的員工(即定影員工)，根據非政府機構合約訂明原有的薪級表，均享有一定程度的薪酬遞增保障(只要仍受僱於同一間非政府機構，且沒有被調配至另一職系或獲晉升至另一職級)及公積金福利保障。在這份報告中，我們把這些受薪酬遞增保障的薪酬，即受僱於同一非政府機構，且沒有被調配至另一職系或獲晉升至另一職級的定影員工所享有的薪酬，稱之為「定影員工合約承諾」。在沒有承諾的情況下，對於非政府機構所選擇支付給員工的薪酬，我們稱之為「非承諾薪酬」。

整筆撥款制度的其中一個主要目的，是讓非政府機構能有效地運用制度所提供的靈活性，使機構可以更有效率地營運。換言之，整筆撥款可被視為在津助及服務協議下政府向非政府機構提供津助，而非政府機構則要自行管理實際成本。假設沒有定影員工的承諾，而非政府機構可以即時自由地訂立員工的薪酬水平，經過若干年的逐步調整後 — 從 2000 年至今，應已有足夠的時間 — 機構給予定影員工的薪酬，我們稱之為「非承諾薪酬」。然而，非政府機構須履行對定影員工的合約承諾，而不是支付「非承諾薪酬」，這承諾可算是舊津助制度遺留下來的薪酬制度。因此，非政府機構應為「定影員工合約承諾」與「非承諾薪酬」之間的差距妥善預留儲備。非政府機構每年穩定地從撥款盈餘中所累積的「定影員工合約承諾」與「非承諾薪酬」之間的差距可計算為現值，而當這累積起來的全面儲備相等於機構為履行對定影員工的合約承諾所承擔的財務責任時，我們稱之為「全面承諾儲備」。時非政府機構開始累積全面承諾儲備後，在未來可選擇：

- 由現有薪酬撥款支付「非承諾薪酬」；以及
- 其餘的定影員工薪酬會從儲備中扣除（即減值）。

因應以上分析，我們的首要目標是測量非政府機構所需的「全面承諾儲備」。若非政府機構目前擁有的儲備水平，即「實際儲備」，低於所需的「全面承諾儲備」，那麼非政府機構有以下選擇：

- 繼續累積實際儲備，直至達到「全面承諾儲備」所需；
- 考慮減少承諾的支出；或
- 確定未來的撥款資金能否填補儲備的不足。

計算非政府機構所需的全面承諾儲備主要取決於三個假設：

1. 我們如何界定「非承諾薪酬」，即在沒有承諾的情況下定影員工的薪酬假設；
2. 貼現率，即計算未來款項現值的利率；
3. 按照非政府機構原定的薪級表，每年平均的薪酬增長百分比 — 我們假設薪級表因應物價變動而調整。

我們沒有假設定影員工的死亡率。死亡率對計算的影響相對輕微，可假設在計算中其影響有限，在評估其他假設是否恰當時才一併考慮。

3.2 負擔能力

我們現在討論非政府機構能否同時負擔目前的薪酬策略和對定影員工的合約承諾。

「全面承諾儲備」代表了定影員工於非政府機構的工作任期內，機構對他們的合約承諾，而他們的工作年期預計會超過 20 年。雖然從長期償債能力的角度來看非常重要，但儲備本身卻不大能反映在中期內現金流的供應和需求。為此，我們需要測量非政府機構在數個不同的預測年期所需的總薪酬支出。我們選取了 5 年期、10 年期、15 年期和 20 年期，並將各年期所需的總薪酬支出和預計薪酬資金來源相比。我們認為在 20 年後，由於大多數定影員工已經退休，定影員工的合約承諾會逐漸降至較低水平。

儲備可用於彌補未來資金不足以支付員工未來薪酬的差額。當然，若在所有定影員工退休前儲備已用完，儲備就不能用以資助非政府機構往後對定影員工的合約承諾。

為了測量未來薪酬支出的限制，我們需要對未來的薪酬資金來源作出假設。最明顯的假設包括：

1. 目前所有非政府機構的資金來源（不包括公積金的撥款*）按實質計算（即扣除通貨膨脹因素）繼續維持在同一水平；
2. 目前非政府機構的非薪酬支出（不包括公積金的開支*）按實質計算（即扣除通貨膨脹因素）繼續維持在同一水平。

**我們明白，給非政府機構有關定影員工的公積金撥款是以實報實銷作計算，而非定影員工的公積金撥款則為其職級的中點薪酬的 6.8%。任何公積金撥款盈餘須撥入機構的指定公積金帳目內，並只能用作支付日後的公積金供款，不能作為薪酬的資金來源。所以本預測計算並不包括公積金的現金流。*

我們當然亦要考慮任何預期的收入變化。此外，由於我們預計 20 年後大部分定影員工都已退休，所以我們假設總薪酬資金來源，包括目前的儲備，只會用於支付未來 20 年的薪酬。

若我們假設非政府機構繼續維持對定影員工合約的承諾，那麼我們把總薪酬資金來源減去定影員工合約承諾的價值，就可以確定能夠用於非定影員工薪酬的資金總額。我們稱這個數額為「未來實際可負擔的非定影員工薪酬」。

與此同時，我們可以從非政府機構現時採用的薪級表推斷未來非定影員工的薪酬支出。當定影員工退休或非定影員工離職時，我們假設他們會被新入職的非定影員工取替，而新入職員工的薪酬亦同樣按機構的非定影員工薪級表支付，其結果我們稱之為「估計未來非定影員工薪酬支出」（即根據機構的現有薪酬策略而引伸的未來非定影員工薪酬的支出）。我們假定新員工與原先的員工在資格和勝任能力方面相若。

至此，我們可以比較「未來實際可負擔的非定影員工薪酬」和「估計未來非定影員工薪酬支出」，以確定有關的非政府機構能否負擔目前的非定影員工薪酬策略。若「未來實際可負擔的非定影員工薪酬」較「估計未來非定影員工薪酬支出」為低，而我們所作的假設亦成立，這就顯示了非政府機構不能負擔現時的非定影員工薪級表，又或者需要裁減人手。另一方面，若「未來實際可負擔的非定影員工薪酬」較「估計未來非定影員工薪

酬支出」為高，非政府機構在履行定影員工合約承諾後便有空間增加非定影員工薪酬及／或增聘人手。

不同的假設得出的結果

值得注意的是，我們不能單靠一套既定的假設來審閱結果，而應對每一個假設作出一定的變動。此稱之為「敏感度分析」，旨在顯示不同的假設可能導致結果的改變。這種分析在此項研究中很重要，原因有二：

- 對於某些假設，例如通貨膨脹率和員工流失率，無論我們選擇套用哪些數值，都可獲得科學化的論點支持。一個單一的、既定的或者「最佳估計」的數值，通常建立於建模者個人認為最有力的論點之上。然而，若有關假設所採用的數值範圍是合理的，那麼這個「最佳估計」所產生的結果範圍有望也會相應地合理。我們採取的「敏感度分析」，正正顯示了某個數值範圍對財務狀況的意義。
- 儘管一些假設在某些情景看來不大可能，但亦有許多頗為合理。當次選的假設變得越來越合理時，敏感度分析便能顯示出前景的變化可能導致的財務結果，藉此提示我們應該留心監測與這些假設有關的新情景。

我們可以通過變換以下假設，得出不同的結果：

1. 通貨膨脹率和貼現率的假設；
2. 員工流失率（甚或死亡率）；
3. 為更替離職員工而僱用的新員工人數；
4. 新僱用員工的薪酬和職務類型；
5. 各項收入來源的終止或新增；
6. 收入水平的整體增長或減少。

3.3 總結

通過各種情景，本項目為參與研究的非政府機構展示了：

- 儲備預計何時足以完全履行對定影員工的合約承諾，以及儲備大概何時可以開始用以支付薪酬或作其他用途；

- 目前的薪酬策略所引伸的短期、中期和長期的負擔能力，以及人力資源管理措施的變化對負擔能力構成的轉變。

我們所選取的其中一個情景分析，就是通過變動非政府機構在未來幾年的員工流失率，研究該假設可能產生的不同結果。通過模擬流失率的變動，我們便能顯示員工流失率對收入、薪酬支出和現有儲備的影響。在不同的員工流失率下，以儲備支付收入和支出的差額的程度，以及時間的長短都將有所分別。

基於各種情景分析所得的不同結果，我們的結論是，非政府機構不僅要研究這些情景變化帶來的結果，還要主動監察財務和員工的持續變化，以不時更新對每個情景的可能性的掌握。通過這種做法，精算模型將成為一個「預警系統」，讓非政府機構能為未來的財政限制，提前作好規劃。這種方法讓非政府機構，無論在制定政策方面，還是與持份者溝通方面，均能更順利地過渡到新的人力資源管理措施。事實上，通過測量非政府機構在不同時間和採用不同招聘方法等情況下的負擔能力，這模型有助於構建新的人力資源管理措施。

4. 建議

在這一章中，我們將根據精算調查結果，討論我們為非政府機構所作的觀察與建議。

1. 為確保儲備能被有效地管理，其數量不多也不少，我們建議為有興趣更進一步了解其所需儲備水平的非政府機構，定期提供精算估值服務。服務的對象也應包括有興趣獲得精算服務以協助監察現有或過往財政預測中所使用的假設的非政府機構。
 - a. 某些非政府機構目前可能需要以儲備來支付薪酬。我們相信，這些非政府機構應該獲得優先考慮，以測量機構在履行對定影員工合約承諾的負擔能力。
 - b. 其他非政府機構的儲備可能會持續增加，並且在未來幾年達到全面承諾儲備水平。任何支付合約承諾後的儲備盈餘，都可被確定和用以應付其他更迫切的人力資源管理需要。

2. 基於與精算師的討論，非政府機構應能汲取更多關於精算研究方法的知識，並且提高選擇合適的假設的能力，以針對不同的精算估值目的。非政府機構也應該能理解不同假設對研究結果所造成的敏感度。分析歷史數據是這一過程的一個重要指標。
 - a. 貼現率、通貨膨脹率、員工流失率和非承諾薪酬水平（如上文所定義的）的選擇，對研究結果至關重要。所選的假設被用來預測未來 20 年或更長時間。研究歷史數據對假設的選擇非常重要，但同時這些假設也應反映當前的趨勢和預期或未來的潛在變化。
 - b. 在一組假設中，一致性是重要的。換言之，選擇與各項假設有相關的經濟和人口統計方面的原因應是相互一致的。例如，當低利率維持相當時間後，隨之而來的往往是低通貨膨脹率。由於非政府機構最終須負責選擇這些假設，所以學習如何選擇合適的假設對機構本身有利。

3. 當非政府機構的儲備達到所需的全面承諾儲備水平時，機構應制定一項政策，將盈餘儲備運用於其他人力資源管理用途。
 - a. 儲備旨在支付非承諾薪酬水平之上因合約承諾所產生的薪酬開支。合約承諾的總支出會隨着定影員工陸續退休而減少，因此更多的盈餘資金將可用於支付薪酬。

- b. 運用儲備盈餘的時機和數額，可以通過精算估值來預計。這使政策得以及早擬備，讓人力資源管理中有需要但未能滿足的項目可望得到撥款。
4. 如第 3 章中所述，在對非政府機構的定影員工合約承諾進行精算估值之上，我們的分析擴展到計算其整體薪酬策略的負擔能力。換言之，所有關於薪酬支出的預測，都是根據目前的薪酬策略，並通過比較資金來源而得出的。作為各非政府機構精算分析的一部分，我們相信，在確定人力資源管理措施變革的潛在需求和適當時機方面，這是一個很有價值的工具。如第 3 章的結論所述，這工具是一個「預警系統」，使非政府機構能通過預先規劃，有效適應未來出現的財政限制。有關假設和未來的經驗將被審慎監察，而負擔能力的預測也將根據需要定期更新。
5. 當某非政府機構準備或者考慮修改其人力資源管理措施時，如上文第 4 點所述，有關修改可能被反映在其全面合約承諾儲備和對薪酬策略負擔能力預測的重新計算中。我們計算一個非政府機構的全面合約承諾儲備（即為履行定影員工合約承諾所承擔的財務責任）時，不僅基於其定影員工的薪酬水平，還參照了目前非定影員工的薪酬策略。若非定影員工的薪酬策略有變，則收入盈餘可能會提高或下降，繼而影響儲備水平。至於是否調整存入儲備的收入盈餘數額，將在一定程度上取決於人力資源管理措施所引發的實際情形。

5. 未來路向

在這一章節中，我們將討論推展精算研究的主要考慮因素，並讓其他有意更密切監察其支付合約承諾的財務可行性的非政府機構，也可以使用這項精算估值服務。

5.1 數據的要求

簡言之，研究所需的數據為：

- 現有員工的普查數據（即出生日期、僱用日期、薪酬、職位等）；
- 薪酬及員工流失率的過往數據（5-10年）；
- 薪酬策略的細節資料，包括職級架構、按年資增加的薪酬〔薪酬遞增〕和其薪酬上限〔頂薪點〕；
- 過往的財務狀況和目前財政預算中所知的預測。

我們理解到上述記錄的精細程度在不同的非政府機構中有很大的差別，特別是規模不同的機構，而參與的精算師可以靈活地滿足非政府機構的需要。我們建議在第一個項目階段安排會議，探討以下兩個主題：

- 非政府機構期望從本研究中獲得的信息的優次，和他們對研究過程特別顧慮的地方；
- 非政府機構的財務狀況和員工記錄的性質，為進行數據收集所能提供的人力，以及這些數據可能對研究分析造成的限制。

例如，非政府機構人員流失率的過往紀錄可能是有限的。這不會對一項有用的研究構成障礙，但可能需要更有力的假設（即只有較少數據支持的假設），並且要在評估結果時考慮這些假設。展望未來，我們可以更精確計算員工流失率，並且正如上文所述，根據新的數據更新調查結果。

事實上，精算估值的過程可能會鼓勵非政府機構作出不同的前景預測，以便進行進一步的研究。

總言之，我們不認為這項研究需要大量的先前預備工作。精算師的初次會議將詳細闡明數據的收集過程。其後，非政府機構將通過進一步與精算師的討論，加深本身對研究方法和設定假設過程的理解。

5.2 相關參數和假設

除以上所述數據之外，有關人力資源管理及相關政策的假設，對我們的結果至關重要，而我們希望從非政府機構得到以下一些重要的信息，例如：

- 預期的未來員工流失率，以及非政府機構打算如何控制員工的流失；
- 實行人力資源管理措施的靈活度，以及員工可能的反應；
- 未來員工結構在質量和數量上的潛在變化；
- 勞動力市場對非政府機構及其新員工的薪酬策略的影響；
- 非政府機構業務模型的潛在變化，以及變化對機構收入和人手的影響。

我們強調，最終選擇考慮哪些因素，以及這些因素的比重，是由非政府機構決定的。精算師的職責是解釋這些不同選擇的結果，及就這些結果的相對可能性和財政意義提出意見。

5.3 未來精算服務的提供

參與這項先導精算研究的非政府機構鍾錫熙（長洲）安老院有限公司，其特點和面對的挑戰可能與香港其他非政府機構不同。為了驗證這項研究的結果，並進一步完善精算模型，我們建議在第二輪精算研究中，匯集更多具有不同服務範圍及人力資源特點的非政府機構。經過兩輪的精算研究，或可建立一個標準化及可推廣的精算工具，讓有意了解其儲備要求的非政府機構採用。

值得一提的是鍾錫熙（長洲）安老院有限公司為我們的精算分析提供了全面而實質的數據。同時，他們的總理會和員工在接受個別訪問時也給予坦率的回應。一項客觀的精算研究在很大程度上取決於非政府機構是否願意提供完整且相關的數據，以及作出可靠和坦率的評論。我們建議非政府機構應繼續在自願的前提下參與研究。

正如我們的第一項建議所述，在為第二輪精算研究選擇非政府機構的過程中，應優先考慮那些目前預算在未來幾年內須提取儲備來支付之後的薪酬

的非政府機構。相比其他機構，這些非政府機構應提出兩個最迫切的問題：

- 機構的薪酬策略在短期、中期和長期是否可以持續？
- 現時儲備是否用得其所？例如，目前是否適宜開始審視人力資源管理措施，並限制提取儲備；或其儲備是否臨時流動資金的重要來源，用於支付一項最終可以負擔得起的措施？

總言之，如本報告其他地方所提及，若一個非政府機構關注本身目前的薪酬策略對未來的財務是否可行，則精算分析為估算未來財政限制的可能性提供了最有力的工具，同時容許非政府機構制定另一套人力資源管理措施，以規劃可行的未來路向。

附錄一：詞彙表

術語	定義
定影員工	指自推行整筆撥款津助制度後，所有於 2000 年 4 月 1 日時在非政府機構接受「模擬成本資助」或「修訂標準成本資助」的單位擔任認可資助職位的員工
定影員工合約承諾	定影員工因受到一定程度的薪酬遞增保障而獲得的薪酬
非承諾薪酬	在沒有定影員工合約承諾的情況下，非政府機構選擇付予員工的薪酬（假設值）
未來實際可負擔的非定影員工薪酬	非政府機構預計的資金收入減去預計未來非薪酬支出，再減去預計定影員工合約承諾（假設沒有定影員工在退休前離職）
估計未來非定影員工薪酬支出	基於非政府機構對其非定影員工現有的薪酬策略，以及就員工流失和招聘所作的假設，預計支付非定影員工未來薪酬的開支
實際承諾儲備	非政府機構目前持有的整筆撥款儲備，最多可達到全面承諾儲備
全面承諾儲備	非政府機構為履行對定影員工的合約承諾所需額外支出的現值。在這項研究中，此值是指所有用於履行定影員工合約承諾的未來薪酬的現值，減去非承諾薪酬

此文件的原稿來自精算公司提供的英文報告，故這中譯本只供參考之用。如英文本與中譯本之間有任何分歧之處，當以英文本為準。