

非政府機構財務狀況之
第二次先導精算研究
整體報告(中文譯本)



目錄

目錄	2
詞彙	3
行政摘要	4
1. 引言	5
2. 研究目的、範圍及數據	7
2.1 研究目的	7
2.2 研究範圍	7
2.3 數據	7
3. 觀察結果及研究方法	9
3.1 撥款	9
3.2 負擔能力比率	9
3.3 流失率	9
3.4 薪級增薪及替補人員薪酬	10
3.5 情景	10
3.6 通脹及利率	11
4. 僱員問卷調查	12
5. 建議	13
6. 未來路向	15
6.1 數據要求	15
6.2 相關參數及假設	15
6.3 未來之非政府機構財政狀況精算研究	16
6.4 結論	16
附錄一：數據要求	18
附錄二：所得數據	19

詞彙

縮寫 (部分祇見於英文版本)

ACR	實際承諾儲備(即：非政府機構現有的整筆撥款儲備，限於全面承諾儲備的最高值)
LSG	整筆撥款
LSGIRC	整筆撥款獨立檢討委員會
LSGSC	整筆撥款督導委員會
LSGSS	整筆撥款津助制度
MPS	總薪級表
NGO	非政府機構
NSSC	非定影員工合約承諾
PF	公積金
SOG	特別一次過撥款
SSC	定影員工合約承諾 (即：基於定影員工加薪而產生的特定工資保障) 定影員工是指於二零零零年四月一日在「模擬成本資助」單位，或已經核實員工資料「修訂標準成本資助」服務單位內暫時填補或擔任認可資助職位的員工
SWD	社會福利署 (簡稱「社署」)
TOG	過渡期補貼

其他專用詞彙

全面承諾儲備	非政府機構定影員工合約承諾額外開支的現值
非承諾工資	非政府機構在沒有定影員工合約承諾下而假設將會支付其員工的工資

行政摘要

在整筆撥款津助制度推行約十二年後，德勤企業管理諮詢(香港)有限公司(下稱「德勤」或「顧問」或「我們」)獲社會福利署(下簡稱「社署」)委聘，根據整筆撥款獨立檢討委員會提出的第二項建議，進行第二次先導精算研究，評估一家非政府機構對其員工履行合約承諾的財政能力。這次研究沿用前次為另一家非政府機構完成的相類似先導研究作為參考，而那次所得的寶貴經驗亦已跟香港社會福利界(下簡稱「福利界」)的其他非政府機構分享。

參與是次先導研究的非政府機構為仁愛堂(下稱「仁愛堂」或「參與機構」)，它們除了為長者提供社區照顧及支援服務，亦提供青少年服務。我們根據參與機構的當前及歷史數據進行研究及分析，當中包括員工架構、薪酬、流失率、收入、撥款、支出以及儲備。此外，我們亦與仁愛堂的管理層多次會面，並與其員工進行網上問卷調查。

我們根據仁愛堂提供的資料建立精算模型，以評估其對定影員工合約承諾的責任以及對未來薪酬成本的承擔能力。我們得出的結論及建議是以仁愛堂提供的資料為基礎，並假設其資料是準確無誤。此外，我們亦就未來員工的總體形態提出若干假設，當中包括員工薪酬政策及流失率，及至有關薪酬承諾引申的潛在影響。

精算模型的構建應該將未來發展趨勢簡化，避免出現過於複雜的計算模型。我們相信針對本精算模型所選用的簡化方式是有合理基礎，並足以支持我們所作出的結論；但是未來實際的發展仍有可能與我們簡化了的預期趨勢有所不同，並足以導致估算所得的結果與實際情況有相當的差異(例如：由於現有資料僅足以分析員工的整體流失率，所以我們為所有員工職位只假設了一套單一的流失率；而實際上，流失率卻可因職位的不同而相差甚遠)。任何複雜的財務估算模型皆會預見類似的情況，但不會影響有關結果的實效性。

是次研究有助深入了解非政府機構的未來財政狀況。研究特別評估了非政府機構是否能夠在中期內維持現行人力資源管理的實務操作，並說明哪樣員工結構及其他變動(如發生)會引致修訂這些實務操作的需要。透過精算模型，我們能夠以科學方式「洞悉未來」，讓非政府機構就潛在變化提前作出部署，促進暢順的過渡安排及與所有相關持份者作好溝通。

鑒於分析結果跟流失率及新入職員工薪酬有著明顯的互動關係，我們認為仁愛堂應按照其最新的財務資料定期更新有關的精算研究。我們建議仁愛堂作年度更新，並針對流失情況及新入職員工薪酬方面進行分析，直至其財政狀況回復穩健，即收入經常維持在高於薪酬支出的水平。

對於精算研究，選擇適當的假設乃是一項複雜的工作。為此，仁愛堂應與精算師共同商討，從而設計及執行一個特定進程，確使將來可以選擇合適的假設以進行精算分析及調整。

我們認為是次研究結果充分展示了仁愛堂的薪酬政策、員工變動及流失率與維持當時現值資金水平之間的微妙財政平衡關係。新模型大大優化了於上一次研究所使用的模型，以配合更仔細的未來情景考慮。

我們在是次精算研究期間共編製了兩份報告——一份是非政府機構報告，當中包含針對仁愛堂編製的研究結果及建議詳情；而另一份是本整體報告，內容包括是次研究的概覽、方法和建議，以及所取得的經驗總結，指導未來取向。我們已在發表本整體報告前向仁愛堂提交非政府機構報告。

兩次先導研究的方法原理上大致相同。各非政府機構的儲備和收入必須等同於未來支出，而研究主要著眼於受未來流失率影響下的薪酬增長狀況。非政府機構按此設立可讓薪酬政策持續運作的「基線」，而基線仍可在實際情況與假設有所差異的情況下作彈性調整。以不同薪酬承諾的新員工替補退休的定影員工之前，兩家非政府機構均面對「臨時開支上漲」的情況。此現象預示了定影員工承諾儲備的所需數值，以及準確計量該儲備的必要性。假如儲備不足，非政府機構至少能夠得到預先警告，並為此所作需的融資安排。此項分析有助推動人力需求的前瞻性規劃。就此，據我們所知，社署已邀請所有受資助非政府機構考慮利用社會福利發展基金進行類似研究。

1. 引言

截至 2014 年 4 月 1 日，全港共有 170 家受資助非政府機構提供約 93% 由政府資助的社會福利服務。為提升問責、效率、效益與鼓勵創新，政府自 2001 年 1 月起推行整筆撥款津助制度 (LSGSS)，大幅改革非政府社會福利機構的資助安排。推行整筆撥款津助制度之目的旨在人手編制、薪酬架構及個別開支項目方面給予非政府機構靈活性，讓機構擁有更大的自主權以調配資源及重整服務，適時配合社會不斷轉變的需要。

按照整筆撥款津助制度，於 2000 年 4 月 1 日在非政府機構的「模擬成本資助模式」或「修訂標準成本資助模式」下的受資助服務單位擔任認可編制職位的員工，均定義為「定影員工」。為讓非政府機構履行對定影員工就增薪點方面的合約承諾，社會福利署（下簡稱「社署」）曾向非政府機構提供過渡期補貼及特別一次過撥款，同時繼續按實報實銷的原則支付定影員工的公積金 (PF) 供款。凡持續受僱於同一非政府機構的定影員工，均可享有上述公積金的福利。現今部份非政府機構在整筆撥款儲備已累積一定金額，以支持機構履行其對定影員工及非定影員工（即於 2000 年 4 月 1 日後入職的員工）在薪酬福利方面之合約承諾，及用於改善服務及提升員工發展。在本報告中，我們將對定影員工的合約承諾及對非定影員工的合約承諾分別稱為「定影員工合約承諾」(SSC) 及「非定影員工合約承諾」(NSSC)。

除了過渡期補貼及特別一次過撥款之外，社署亦透過多項支援措施為非政府機構提供額外資源，其中包括延後機構履行回落至基準撥款的安排。對於受資助服務單位任職的非定影員工，其公積金撥款金額為其職級中點薪酬的 6.8%，而非政府機構會按本身的人力資源與薪酬政策釐定薪酬架構。推行制度多年以來，部份非政府機構或許已修訂定影員工的薪酬福利合約，至於對這些員工的公積金撥款，依然根據社署以實報實銷發放並支付，及按定影員工在同一機構內的服務年資為計算基礎。

在過去數年間，雖然定影員工的人數明顯減少，但非政府機構仍然關注其履行相關合約承擔的能力，並為此特別預留財政儲備。

整筆撥款獨立檢討委員會 (LSGIRC) 對整筆撥款津助制度進行檢討，並於 2008 年發布檢討報告（下稱「檢討報告」），指出可改善的範疇並列出三十六項建議，其中一項建議是「應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」。

社署於 2010 年委託德勤就一家非政府機構進行精算研究，我們稱之為「首次先導研究」。本研究項目根據首次先導研究項目的方法為基礎，並汲取相關經驗，用以改善此項研究工作的相關進程：

- a) 我們最初認為定影及非定影員工的薪級制度毫無關連，然而非政府機構其實認為非定影員工與定影員工的薪級制度同樣重要；
- b) 我們在預測可供支付薪酬的資金時，除了考慮社署計算之明確薪酬資助外，亦需要檢視所有收入來源；
- c) 須將非政府機構未來數年的財政預算納入模型考量，然後選用較為長遠的假設去預測此後的資金水平；
- d) 在計算定影員工合約承諾所需的儲備時，必須為替補的員工（即負責同樣工作的非定影員工）之相應薪酬水平作出假設；
- e) 當非政府機構的儲備達到所需的最高水平後，機構應釋放剩餘的資源用以支付薪酬、或作其他用途；
- f) 有關未來員工流失率，以及替補流失員工之非定影員工的薪酬水平的假設均對結果有顯著的影響；
- g) 最後，現有薪酬政策的負擔能力尤其取決於：
 - a. 合約承諾的性質（對定影及非定影員工的合約承諾）；
 - b. 非定影員工或替補員工相對的市場薪酬水平；以及

- c. 非政府機構為定影及非定影員工制定以服務年資為本的加薪政策。

儘管以上 a) 項所述，我們在首次先導研究中已清楚從本質上辨析定影員工及非定影員工的薪酬承諾。總體而言，有關辨析有助說明未來薪酬的情景，但亦要視乎非政府機構未來的薪酬政策以及實際可採取的方案。

本報告餘下部分將詳述為仁愛堂而進行的第二次先導研究項目，該機構屬於較大型的非政府機構；此外，本報告末將呈列兩次先導研究的綜合總結。

2. 研究目的、範圍及數據

2.1 研究目的

此項研究的主要目的之一是透過評估一家自願參與研究的非政府機構的未來收支，及以精算方式估算其長遠的合約承擔能力，從而得出足以支付薪酬的資金水平，並以此預測該機構在提供具質素服務（不包括其自負盈虧項目，以及由其他資金來源贊助之項目）的同時，是否能履行對定影員工薪酬方面的承諾。

基於所得的財務分析結果，此項研究亦旨在評估仁愛堂對非定影員工支付薪酬的財政穩健性，及機構是否具備健全基礎以採納更進取的人力資源政策，並調配更多資源支持員工發展。

此項研究結合由精算專家進行之定量評核，以及通過問卷調查向員工收集其對個人薪酬及工作環境的意見所進行的定性評核。

2.2 研究範圍

我們透過建立精算模型來量化未來現金流，從而估算儲備是否足以滿足上述有關定影及非定影員工薪酬方面的合約承諾之要求。該模型需要由仁愛堂提供的大量數據（包括財政及管理相關的資料）作為財政預測的根據，並就未來預計的變化作出相關假設。我們與仁愛堂管理層進行了多次討論，以了解並釐清其提供之數據；有關討論亦同時協助仁愛堂了解本項研究之性質。我們建立的精算模型之詳情可見於第三章。

此外，我們準備了網上問卷調查，經仁愛堂審批後作出若干修訂，並邀請所有員工參與該項不記名問卷調查。有關調查之詳情可見於第四章。

我們預期研究將得出以下成果：

- 就仁愛堂對其定影員工合約承諾及非定影員工合約承諾，檢視其財政狀況，作出宏觀的結論，並建議可行的改善措施；
- 根據我們的分析，就財政管理及人力資源管理實務操作可變更的範疇進行討論及提供建議；
- 利用全新科學化方法計算履行分別對定影員工及非定影員工合約承諾所需的儲備，未來應如何運用該儲備以及維持此財政紀律的影響；
- 預測未來薪酬開支、整筆撥款資助以及為填補撥款不足所用儲備的現金流。有關數據將支持我們的結論與建議；
- 至於我們所運用的精算模型方面：
 - 應用該模型的理據及其存在限制；
 - 相關假設及其對結果構成之影響；以及
 - 完善相關模型及假設所需的持續機制。

2.3 數據

我們要求仁愛堂提供之資料詳情已收錄於附錄一內，雖然數據遺漏增加了預測工作的不確定性，然而我們相信所得的數據仍足以估量仁愛堂現時所面對的重要課題，即關乎其現有薪酬政策之下的負擔能力問題。

仁愛堂提供之相關資料概述如下：

- a. 截至 2012 年 4 月為止的現職員工普查數據，詳列員工的受聘日期、職位、相關薪級表、現時薪酬及退休日期；

- b. 各相關薪級表之詳情；
- c. 2003 至 2010 年期間，每一年的僱員名單；以及
- d. 替補 (退休及離職) 流失人員的新入職員工之預期薪酬概況 (即起薪點及薪級)。

3. 觀察結果及研究方法

3.1 撥款

為進行預測工作，我們假設可供支付薪酬的相關撥款水平維持在按實質計算 (或按「固定幣值」計算，即為未來通脹作出調整) 的金額。鑒於特別額外撥款 (例如為輔助醫療人員提供的額外資源*) 目的在於為相關員工提供額外資助，而非整筆撥款本身所資助的一般員工，其開支須個別入賬而不會納入整筆撥款，因此我們在分析中已剔除其額外撥款及相關額外僱員。

[*註：根據整筆撥款津助制度的優化措施，自 2014-15 年度起，為輔助醫療人員提供的額外資源已代替獎券基金，而納入整筆撥款作恆常化安排及分配。]

至於中央項目 (CI)、租金與差餉 (R&R)，以及任何為此預留的臨時儲備，亦採納相同的處理方法。目前，任何屬於中央項目及租金與差餉撥款的剩餘資金，均旨在支付此類特定開支，因此不可供仁愛堂彈性用作一般薪酬的開支。若有任何此類儲備可供彈性使用，則應被視作支援整筆撥款所提供服務的額外財政來源。

3.2 負擔能力比率

在首次研究中的「負擔能力比率」，用於計量可供履行未來預計薪酬承諾資金的指數。該指數有助我們以單一計量比較不同總體員工薪酬情景下其財政的穩健度。如過往所定義，在計算該指數時，於撥款及薪酬的估算均不包括對定影員工的合約承諾全額；然而，既然本項研究與全面承諾儲備並無相關，因此我們將採用「總額」負擔能力比率進行分析，定義如下：

[可供支付薪酬總額的撥款現值] / [預測薪酬總額現值]

上述的計量方法與仁愛堂以往及現時的政策相符，即假設對所有員工的薪酬承諾同樣重要，並從整筆撥款儲備中扣除所有薪酬所需的金額。不同類型的薪酬承擔可透過不同情景呈現，而這些分野將會影響負擔能力比率公式中的預測薪酬總額。

我們就各個薪酬情景計算該機構的負擔能力比率：如計算所得比率為 100% 或以上，即表示無需額外的長期撥款，該機構仍可利用未來剩餘應付任何臨時財政需求，亦備有足夠資金去支付相關薪酬的支出。定義該比率時，需同時考慮相關未來的時限，如五年、十年、十五年及二十年期。以十年期的情景為例，如該比率為 100% 或以上，表示在該情景下機構已具備充足資金，以履行未來十年的薪酬承擔。由於假使在資金充足的情況下，有關撥款可能需要在到期支付薪酬之後才能得到，因此仍有機會需要臨時的撥款資源。在該情況下，機構將需要過渡性財務安排，以解決撥款與薪酬需求錯配的問題，所以我們須為比率為 100% 或以上的情景同時評估該過渡性財務安排的規模及年期。由於每年所須的金額亦有所不同，最簡單量度仁愛堂負擔額的方法就是取其最高金額作計量，我們將提供相對特定負擔能力比率的上述金額作參考。以上情況可視為「負值整筆撥款儲備」，但是我們將會沿用早前報告所使用的「實際承擔額儲備」一詞。在此情況下，有關承擔額可用於在相關情景內所有員工適用之特定薪酬政策。

當確認一系列比率為 100% 或以上的情景，以及其最高負值實際承擔額儲備 (最低實際承擔額儲備) 後，我們會從中選出小部份就其年度現金流作詳細闡述，並明確地指明所需要的過渡性財務安排。

3.3 流失率

此項研究的結果尤其依賴與未來流失率以及未來新入職員工薪酬相關的假設，而未來流失率對薪酬構成的影響亦非常複雜。每年任何一位僱員皆有機會流失，而任期越短的人員流失的機會率往往較高。而任何替補流失員工而受聘的僱員，其流失率亦與任期長短有關，如此類推。因此，縱然已假設所有人員更替均以「一換一」的原則進行，但至少在理論上，該模型必須為每個員工預備以複式倍數增加的潛在情景。

以單一員工為考慮，流失率的增加將有機會降低薪酬，原因是新入職員工一般以薪級最低點為起薪點。然而，就累計勞動力而言，假若新入職員工亦按照同一整體薪級制度計薪，只要流失率維持現有水平，令致勞動力的平均任期維持不變，則薪酬亦會保持在現有的水平。

當我們採用較低薪級水平的新入職員工以替補定影員工時，薪酬開支便會減少。然而除了因為退休外，定影員工的流失率非常低。退休率會一直維持穩定但相當的水平，不過由於相關數字正在下降，所造成的影響也會隨之減少。因此定影員工總流失率對減輕非政府機構的薪酬負擔的作用有限。

我們預期大部份流失的非定影員工均以任職時間較短的僱員為主。此外，在研究期間，服務任職時間較長的非定影員工的流失情況亦非常有限。鑒於愈來愈多非定影員工將成為長期服務僱員，上述事實便會增添對推斷未來流失率的難度。

為進行預測工作，我們假設定影員工均一直留任直至退休，同時根據仁愛堂非定影員工的情況，為其假定與服務年資掛鈎的流失率。我們根據較低之流失率，對「基礎」流失級別 (T0) 作出假設。按照仁愛堂就所有狀況提供的資料，我們利用相關平均數得出一些替代比率。鑒於非定影員工的服務年期有限，所以無論選用 7%、3% 或 0% 作為最終比率，應用於以往的員工數據上並無明顯分別，但是因應非定影員工的工作年資增加，在估算未來的流失人員數目上則有顯著分別。我們採用了以上比率作為流失率假設的進一步變體。我們將於報告內分別以「保守」、「中度」、「中度偏高」及「偏高」各指標描述員工流失情況。連同上述各項關於流失率的假設，我們亦假設流失的非定影員工及退休定影員工均以「一換一」的形式進行人員更替。

3.4 薪級增薪點及替補人員薪酬

為進行預測之目的，我們就以下情況考慮一系列範例情景：

- a) 採用我們已知的薪級表增薪點 (七個替代情景)；以及
- b) 替補員工的起薪點 (三個替代情景)。

3.5 情景

此研究共有 4 組流失率、7 個薪級表及 3 個替補人員薪酬的假設，經組合各項假設後可產生 84 個潛在情景。此項研究的情景建構視乎：

- a. 各個情景的財政可行性？我們假設除非該情景下之負擔能力比率在未來二十年內 (十年內更佳) 維持在不低於 100% 的水平，否則任何情景都被視為不可行。而實際承擔額儲備 (ACR) 的預測將顯示仁愛堂對過渡性財務安排的需求程度。另外，仁愛堂可以透過只考慮負值實際承擔額儲備 (即過渡性財務安排) 將不超過最高金額的相關情景，從而對可行性加以更嚴謹的限制。
- b. 就著個別情景之財政可行性，仁愛堂應選擇：
 - i. 其認為可以維持機構所須勞動力的薪級表與替補人員薪酬；以及
 - ii. 不高於未來預期的離職率 — 如出現實際流失率低於預期的情況，便需要 (對替補人員或甚其他員工) 實施更具限制性的薪級制度或替補人員薪酬，或更大規模的過渡性財務安排。

我們讓仁愛堂從各個可行情景中選出部份可接納的情景，從而在所選的情景中定出三項薪酬政策，以作為未來人力資源政策的目標及範圍：

1. 目標薪酬政策：鑒於目前的撥款，此結果為仁愛堂在挽留員工及實現財政目標之間取得**最佳**平衡；
2. 高端薪酬政策：此結果實際可行，但在財政目標方面則較為樂觀；以及
3. 低端薪酬政策：此結果實際可行，但在財政目標方面則較為保守。

視乎實際情況(即員工流失率及成功聘用率)，仁愛堂可逐步實施高端或低端政策。

3.6 通脹及利率

一般而言，我們假設所有未來撥款、薪酬調整(按照薪級表之調整除外)及其他開支的增幅每年均維持相同百分比，為簡化起見，我們假設每年均有生活成本增幅或物價通脹。所有推算的金額均為「固定幣值」或「實際幣值」，即假設通脹率為零。於一般情況下假設物價通脹為增幅率是一個最中性的假設，但是如增幅率以其他指標為參考，我們所得結論仍然適用。

在計算過程中加入通脹的考量，對計算結果的含義並無構成影響，反而會混淆財政影響之相對程度。因此，我們在預測分析中列報之所有金額，應視為與現時貨幣皆具備同等購買力。

為計算負擔能力比率中的現值，我們假設每年實際折現率為 1%。鑒於整筆撥款儲備額的水平，所選折現率主要反映未來負值儲備或實際承擔額儲備(ACR)的撥款相關過渡性財務安排成本，直至未來剩餘已全數「抵消」負值實際承擔額儲備，繼而成為正值實際承擔額儲備(如有)之上的利潤。因此，我們為了推算有關實際承擔額儲備，會同樣假設正值及負值餘款的(真實回報)折現率為每年 1%。實際上，過渡性財務安排成本一般會高於累計正值餘款所賺取的任何利息。

實際上，正值餘款一直累積的可能性並不大 — 任何已產生的剩餘均可能被用以改善人力資源。因此，本報告着眼於處理負值實際承擔額儲備的過渡性財務安排成本。相比歷史數據，1% 的實際利率似乎偏低，但事實上該利率已較現行港元最優惠利率為高，亦即 5.3% 名義利率相對於 5% 的最優惠利率。

4. 僱員問卷調查

我們進行了一項網上問卷調查，以了解仁愛堂僱員對其僱用條款的意見。鑒於仁愛堂有可能需要改變其人力資源政策以達到理想的財務水平，此研究中的問卷調查旨在評估員工對人力資源政策變化的接受程度。

我們提供指示予仁愛堂，說明我們認為最好以不記名方式進行問卷調查，讓員工能隨心所欲地回答問題，毋須擔心被他人識別出其答覆。儘管如此，仁愛堂亦須就各個員工提供識別碼，以減少任何人重複提交問卷的可能性。

除了就整體結果作出的具體意見及需要注意的個別範圍，我們亦向仁愛堂提供了各條涉及僱用條款的問題（第 7 至 22 條）之調查結果。SS 和 NSS 分別代表定影員工和非定影員工，員工職位則就組別間分析分成 G1-3、G4 及 G5-6 三個組別。相關職位如下：

1. 管理 / 行政 / 資訊科技人員
2. 前線社工：學位 / 文憑
3. 輔助醫療 / 護理人員
4. 社會照顧/服務職位（如幼兒工作人員、保健員，個人護理員等）
5. 文書職系人員
6. 一般勞動人員（例如工人、廚師、司機等）。

最後，我們將 2010 年後受聘的非定影員工之回應分開處理，目的旨在比較「短期」非定影員工及一般非定影員工的回應。

5. 建議

根據兩輪研究所得的精算結果，本章將載述我們的觀察結果以及我們為非政府機構所制定的建議。

1. 為確保儲備基金得以有效管理，並維持在充足而沒有過剩的水平，我們建議有意了解所需儲備水平的非政府機構考慮接受定期精算評估，並且監察用於現有或過往預測的假設。
 - a. 部份非政府機構目前可能已需要動用儲備支付薪酬。我們認為該等機構應該優先對定影員工合約承諾以及非定影員工合約承諾的負擔能力作估算；及
 - b. 其他非政府機構的儲備有機會繼續增長，並於未來數年達到全面承諾儲備水平（即履行定影員工合約承諾所需的全部資金）。屆時，可以認定滿足合約承諾後的儲備剩餘部分，並將其用於其他更迫切的人力資源管理需求。
2. 透過與精算師的討論，非政府機構應能加深對精算方法的認識，並懂得選用合適的假設作精算評估，理解不同假設影響其結果的能力。對歷史數據作分析是此過程的重要環節。
 - a. 折現率、通脹率、員工流失率及非承諾的薪酬水平（見早前定義）的選擇對結果至為關鍵。所選假設將應用在未來二十年或更長時間。研究歷史數據對選擇假設有重要作用，但同時假設亦應反映當前趨勢及預期或潛在的未來變化；以及
 - b. 整套假設的一致性相當重要，即對不同假設其在經濟或員工總體方面的依據須相互一致，例如：在較長期而言，低通脹率一般伴隨低利率出現。由於非政府機構要為其所作假設最終負責，因此協助機構了解如何選擇假設對他們將有所裨益。
3. 如情況許可，每家非政府機構應制定一套政策，以便於達到全面承諾儲備水平時，可管理儲備剩餘部分作其他人力資源管理用途。
 - a. 儲備的目的旨在支付並未有附設承諾的薪酬水平以上而因合約承諾（如定影員工）所引致的薪酬開支。於不久的將來，隨著更多定影員工退休後，該承諾的總值將減少，可釋放更多撥款作薪酬用途；以及
 - b. 透過精算評估可計算釋放儲備的時間及金額，使機構提前制定政策，為已被識別但未獲撥款的人力資源管理需求提供資金。
4. 對於已經使用大部分儲備作薪酬用途的非政府機構而言，全面承諾儲備並非其可行目標，故機構應就整體勞動力計算一個用以計量所有員工薪酬承諾的負擔能力比率，並假設當中所有員工薪酬承諾為同樣重要。機構繼而可以根據一系列財政情景，至少為未來新入職員工檢討薪酬架構而作出所需的調整，以便履行現有的替補員工承諾，及為所有定影員工退休前出現的較高薪酬需求的一小段時間內好好管理現金流。事實上，是次進行的第二次研究正好說明了進行延續（首輪研究）分析以計算非政府機構整體薪酬政策的負擔能力的價值。作為計算底綫，所有薪酬成本的預測數據均以現行政策為依歸，並須與撥款資源對照。我們相信這項工具（負擔能力比率）作為各非政府機構的精算分析過程中的一個部分，能發揮重要作用，幫助釐定其需要改變人力資源管理實務操作可能性及其出現的適當時機。

我們在首輪研究的綜合報告第三章結論中曾提及此項工具是一個「預警系統」，使機構能透過提前計劃，更容易為未來的財政約束作出適應。機構須謹慎地審視有關假設及其後情況，並按需要定期更新負擔能力的預測。

5. 假如非政府機構修訂（或有意修訂）其人力資源管理實務操作，可以透過重新計算其全面承諾儲備及薪酬政策負擔能力預測（如上文 1-4 點所述）考慮其可行性。我們在計算非政府機構的全面承諾儲備（即透過精算方法計算的定影員工合約承諾責任）時，不僅以其定影員工薪酬作計算基礎，還會根據非定影員工的現行薪酬政策作計算。假如該項非定影員工政策有所改變，或會增加或減少

撥款結餘，繼而對儲備水平造成相應影響。在某程度上，可放入儲備的撥款結餘取決於人力資源管理的施行結果。

6. 第二次研究突顯與相關持份者如對董事會成員及員工等進行訪問的定性評核或透過其他形式的僱員調查的優點，尤其是透過與員工溝通，有助鼓勵問責性及提升透明度。
7. 精算評估價值的概述如下：
 - a. 非政府機構可以更科學方法管理整筆撥款儲備；
 - b. 在需要融資的情況下，由於還款期有更妥善的安排及監察（尤其為遵從調整後的薪酬政策），機構可更容易地就未來預算需要籌得資金；
 - c. 有助檢討新入職員工的薪酬政策；
 - d. 計算有關流失率的成本；以及
 - e. 更清晰地向員工傳達人力資源的預期變動。
8. 如非政府機構希望以更客觀及科學的基礎探討如何能更有效善用非定影員工公積金儲備，此類研究的原理可同樣地適用於檢討該類儲備。

6. 未來路向

本章將論及一些主要考慮因素，以便進一步推動精算研究及讓有意更密切監察其財政穩健度是否足以履行薪酬承諾的其他非政府機構更好利用精算評估服務。如前文提及，此類研究對有意在更客觀及科學基礎上探討如何能更有效善用非定額員工公積金儲備的非政府機構同樣有其重要效用。

6.1 數據要求

進行類似研究所需的數據項目簡述如下：

- 當前員工普查數據 (即出生日期、受聘日期、薪酬、職位等)；
- 薪酬及員工流失率的歷史數據 (5-10 年)；
- 薪酬政策詳情，包括職系架構、按年資的薪酬加幅 [增薪點] 及其上限 [頂薪點]；
- 所知的歷史財政數據及預算推測；以及
- 如為公積金儲備的研究，非政府機構所使用的公積金計算方程式的任何特別細節。

我們理解不同非政府機構 (尤其是不同規模的機構) 在保存記錄的處理手法上可存在很大差異，而相關項目的精算師應可作靈活安排，以滿足機構的需要。機構應緊記：精算研究是供管理層作決策的工具，而使用概約工具總比沒有工具更勝一籌。最終，能否有效運用精算研究作指導或改善人力資源政策及財政管理，須取決於機構管理決策 (或需要)。假如沒有任何精算估算方法，機構最多只能借助「經驗之談」作決定，但此舉可令較長遠的規劃與現實出現嚴重落差。精算研究的目標是對普遍常用的計劃方法作實質及客觀的改進。為此，精算師著重使用所有可用數據；而所歸結出現的任何限制及其潛在的變動，亦應視為整體結果的重要部份。

我們建議在研究的第一階段進行會議，探討以下兩個主題：

- 非政府機構希望從研究中能優先得到哪些的資料，以及其對進程有任何特別關注事項；及
- 機構的財政和員工記錄形式、收集該等記錄的可動用人手，以及這些因素對分析可能構成的限制。

舉例說，一家非政府機構的過往流失率資料可能有限。這樣並不會妨礙我們進行有效的研究，但研究可能需要更強的假設 (即無須太多支持數據才能作出的假設)，以及需要在評估結果時把這項因素考慮在內。及後，我們應更精確地計算流失率及—按上文所述—研究結果因應新數據適時作出更新。

當然，精算評估過程中或會鼓勵機構以不同方法作預測，從而引發其他深入研究。

總括而言，我們認為非政府機構進行研究前無需作太多事先準備。在與精算師的前期會議上，我們將會清楚解釋數據收集的詳細進程。其後，機構將透過與精算師進一步討論，逐步掌握研究方法及訂定假設的步驟。

6.2 相關參數及假設

除上述數據外，有關人力資源管理及相關政策的假設對我們的研究結果也至關重要，為此，我們需要非政府機構全力參與，例如：

- 預期未來流失率，及機構建議應如何處理此參數；
- 人力資源管理實務的靈活性，及員工的預計反應；
- 員工架構在質量及數量上的潛在未來變動；
- 與機構相關的勞動力市場影響，及機構對新入職員工的薪酬策略；
- 機構的業務模式或服務重點的潛在轉變 (例如服務從社會照顧轉而側重醫療照顧)，及其對撥款及員工編制造成的影響；以及
- 如為公積金儲備的研究，員工退休年齡可能出現的轉變及僱主 (即機構) 的供款率。

我們必須強調：選擇研究模型要顯示哪些因素及其影響的強弱程度最終須由機構決定。精算師的角色是解釋某些選擇以後所得出來的結果，以及指出該等結果發生的相對可能性及其對財務的關連影響。

6.3 未來之非政府機構財政狀況精算研究

參與這兩次先導研究的非政府機構各有其獨特性及所須面對的挑戰，未必與其他機構相同。然而，它們代表截然不同的情況，我們相信許多非政府機構將與其中一家或兩家機構有某些共同之處。據此，我們構建了一套應可用於絕大部份非政府機構的概念模型，並可加快未來工作的工作進程。我們發現：佔用研究最多時間的，是機構需要了解他們在研究中可有多少的選項，以及如何需要經常性地作出清晰的選擇，以找出財政方面的可行解決方案。機構可把投放在研究的時間視之為一項更精密的前瞻性計劃，而我們鼓勵非政府機構自行參與及採納適用於自己的研究計劃。

值得一提的是：兩家參與研究的非政府機構就精算分析提供了實質及全面的數據。此外，機構的董事會及職員也在面談及網上問卷調查過程中作出坦誠的回應。機構樂意提供相關及完整的數據，以及對人力資源管理及相關政策方面的歷史及/或預測參數的假設等作出可靠及坦誠的意見，均對達致客觀及科學化的精算研究有幫助及關鍵的影響。在有興趣的機構將繼續自願參與研究的同時，非政府機構管理層及最高管治層亦應簡明地提出其對精算研究的需要及目標，以及在研究過程中提供必要的支持，並與精算師保持緊密溝通。

正計劃在未來數年內（或已開始）提取儲備為接下來的薪酬需要提供資金的非政府機構，將發現精算研究處理兩個重要且迫切的問題：

- 機構的薪酬政策在短期、中期及長期內是否可持續運作？
- 儲備是否將用於當前最適當的用途？例如，機構是否應在此時開始檢討人力資源管理實務操作，以制約提取儲備？還是機構應以儲備作為實施某項政策的臨時流動資金的重要來源；而長遠來說，該政策實是機構持續執行及可以負擔其所需資金？

6.4 結論

總括而言，如非政府機構對其現行薪酬實務措施對有關未來資金需求的長遠穩健度有任何疑慮，精算分析可作為最有效的工具，協助計量未來出現財政緊絀情況的可能性，並有助機構就替代的人力資源管理方案建構預視模型，以便計劃未來的可行方向。

兩次研究中的非政府機構的財政及人力資源結構頗為不同，我們需要以不同的方法決定用於分析的若干主要量度指標；然而，研究方法的原理大致相同。各非政府機構在儲備及收入方面的已知資源均為有限，他們必須與未來支出對等，而研究的主要著眼點在於薪酬演變，特別是受未來流失率的影響。透過檢視一系列圍繞流失率、替代職位及起薪點的潛在情景，我們可為不同選定組別（例如特定未來日子的新入職員工）設定不同薪酬增長水平選項。透過此方法平衡未來收支，機構可為能持續運作的薪酬政策設立「基線」，而當實際情況開始與情景假設有所偏離時，該基線仍可予彈性調整。

此類研究可反映出特別有用的資料：由於定影員工在退休前數年不會離任，此時，機構通常會面對「臨時開支上漲」的情況。當他們被不同薪酬承諾的新員工替補後，機構財政壓力便會得到舒緩。此現象展示為定影員工承擔額儲備的價值，以及需要針對該期間的臨時而額外支出準確計量儲備的必要性。假如儲備不足，非政府機構至少得到財政需要上的預警，並有充裕時間計劃必要的融資安排。

此類分析可加強非政府機構進行的任何前瞻性計劃，尤其是在員工需求方面的計劃。有見社署已邀請所有非政府機構考慮利用社會福利發展基金進行類似研究，我們茲作以下建議：

1. 非政府機構應進行精算研究，以便更深入地了解履行定影員工以及任何非定影員工薪酬承諾的所需儲備水平，並就該等員工與新入職員工未來的過渡安排作總體計劃；
2. 參與精算研究的非政府機構應與精算師合作為該項評估訂定一套貫徹一致的假設，以便「擁有」自身數據，及了解假設變動產生的靈敏度；

3. 如非政府機構預測儲備將在扣除了以精算方法計算的責任 (即定影員工以及非定影員工合約承諾的責任) 後仍出現餘額，應制定策略以便適時使用該等餘款；以及
4. 如非政府機構有意對非定影員工的公積金儲備作更佳計劃及用途，此類研究的原理可同樣地應用於檢討該類儲備。

附錄一：數據要求

我們的計算工作在兩大主要元素：

1. 薪酬支出：為進行相關推算，我們需要現有僱員、預期替補人員以及現有及行將出台薪酬政策的相關詳情；及
2. 薪酬撥款：有關撥款包含預測非政府機構撥款總額扣除薪酬以外的預測開支，連同為支付薪酬之用而預留的現有儲備。

普查及薪酬相關數據

註：無須提供僱員姓名，惟每個記錄均須有獨特的識別碼，以便我們向客戶(機構)查詢相關資料或與其他資料檔進行對照。

下列清單為適用於此項研究範圍內的所有僱員(即提供受資助服務的員工)之數據要求，在整筆撥款津貼制度實施之後而終止服務的前僱員亦包括在內。獲提供資料的格式無須按照該列表制定，惟所需資料應可自獲提供的數據中取得及作實。(例如，可另行提供以下列載之總薪級表制度下的薪酬數據。)

1. 僱員識別碼
2. 性別
3. 出生日期
4. 受聘日期
5. 定影身分(即屬於定影員工或非定影員工)
6. (如適用) 離職 / 退休日期(視乎實際情況填上過去或未來的日期)
7. 職級(以及過往職級，如適用)
8. 當期薪酬
9. 薪酬歷史演變(如有的話)
10. 任何兼職狀況，以及相關分類/說明
11. 任何影響薪酬的其他事項，或其他已收取之薪酬類似項目。

此外，請就相對以往經驗而可能出現的未來流失率提供更多資料。

薪酬架構

各個僱員組別之薪級表的全部詳情，例如各職級或職位的：

1. 職銜
2. 有關職位的起薪點
3. 有關職位的頂薪點
4. 已收取之年度或其他形式的增薪(請註明是採用自動增薪制或按表現增薪制)。

此外，請就薪酬的趨勢或預期變化提供更多資料，例如需要上調部分職位薪酬以回應市場需求。

薪酬撥款

請提供已有未來年度預測的非政府機構津貼撥款預算總額。就各撥款來源方面，請詳述任何相關的不確定因素，以及在將來就此等金額進行任何更新的時間表。

請(概括)列出相同年度內上述撥款所涵蓋之全部開支(資助項目薪酬開支除外)。

附錄二：所得數據

為此項研究而最終提供予德勤的資料包括：

- 有關員工的標準薪酬架構，即薪級點及對應薪金，並追溯至 2012 年 4 月 1 日：
 - 全體定影員工及輔助醫療人員 (不論屬定影或非定影員工) 的總薪級表 (MPS)；及
 - 適用於非定影員工的社會服務職位薪級表 (SSPS)。
- 詳列個別員工的薪酬普查紀錄：
 - 獲提供在 2003 年 4 月 30 日至 2010 年 5 月 31 日，以及 2012 年 4 月 30 日至 2013 年 1 月 31 日期間，所有經理級以下員工的每月薪酬普查數據。
 - 我們使用下列來自普查數據的資料，整合成薪酬開支預測的資料庫。
 1. 員工識別碼
 2. 經薪酬調整 (自 2012 年 4 月 1 日起生效) 後的基本薪金
 3. 自 2012 年 4 月 1 日起生效的薪酬點
 4. 員工職位
 5. 受聘、退休及離職日期 (如適用)。
 - 經理級員工於 2012 年 12 月獲支付薪酬的薪酬普查紀錄。
- 離職後而招聘替補人員之相關假設
 - 就替代職位及替補人員的薪酬水平方面，有關假設涵蓋某個百分比的員工職位，並由仁愛堂提供。餘下百分比的數據則由德勤推斷所得，並經仁愛堂審核及接納。