

整筆撥款津助制度  
非政府機構  
《最佳執行指引》

---

2014年6月17日

# 整筆撥款津助制度檢討報告

- 36項建議；及
- 第一項建議是福利界應制訂《最佳執行指引》。

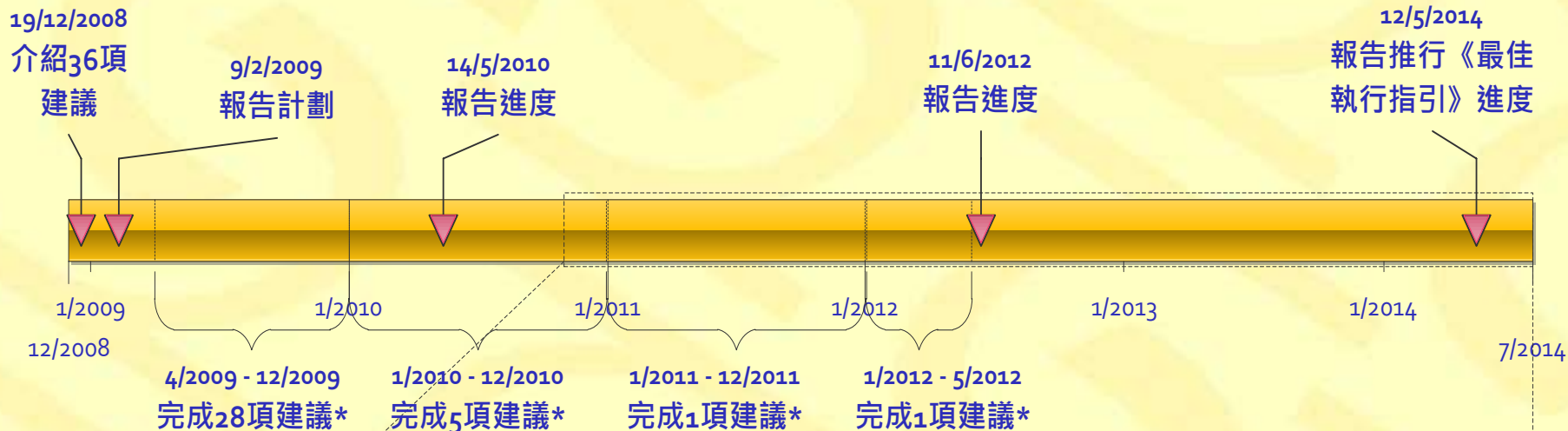


## 建議(1): 制訂《最佳執行指引》

- 包括人力資源管理、財務管理、機構管治。
- 兩組不同層次的指引：
  - **第一組**：非政府機構除非有充分理由，否則**理應遵守**的指引；及
  - **第二組**：**鼓勵**非政府機構**採用**的指引。

# 《整筆撥款津助制度檢討報告》36項建議推行進度

## 立法會福利事務委員會



## 《最佳執行指引》



\* 若以財政年度計算，2009-10年完成了29項建議，2010-11年完成了4項建議，2011-12年完成了2項建議。

# 業界會議及諮詢

| 年份                   | 會議／諮詢          | 次數  | 人數    |
|----------------------|----------------|-----|-------|
| 2010-2014            | 整筆撥款督導委員會      | 6次  |       |
|                      | 顧問研究項目督導委員會    | 6次  |       |
|                      | 與機構代表會面        | 12次 | 約100人 |
|                      | 探訪機構           | 8次  |       |
|                      | 與捍衛社會福利大聯盟代表會面 | 8次  | 約100人 |
| 2012年12月至<br>2013年8月 | 業界及服務使用者諮詢會    | 6次  | 約660人 |
|                      | 機構董事會代表分享會     | 1次  | 約250人 |
| 2014年1月至2月           | 執行細節工作小組       | 3次  |       |
| 2014年3月              | 出席社聯舉辦的簡介會     | 1次  | 約80人  |
| 2014年5月              | 立法會福利事務委員會     | 1次  |       |

# 立法會福利事務委員會的意見

- 《最佳執行指引》內的指引皆為基本管治原則，應定為第一組；
- 應立即執行指引，並受公眾監察；
- 溝通為最基本原則，應定為第一組；
- 應加強指引效力，務求貫徹執行；
- 非政府機構董事會應加入員工及服務使用者的代表，以加強溝通及管治；



## 立法會福利事務委員會的意見(續)

- 未達共識的四項非常重要，應盡早落實執行；
- 部份機構的整筆撥款儲備超過營運開支的25%，應善用儲備以善待員工和發展服務；
- 部份機構的公積金供款比率只維持在法定要求的5%，應善用公積金儲備以提高員工士氣；及
- 關注和繼續跟進《最佳執行指引》的實施情況，並要求政府滙報進度。

# 推行《最佳執行指引》 的細節及流程

---



## 《最佳執行指引》工作小組

- 工作小組成員包括非政府機構代表、員工代表、服務使用者及獨立人士；
- 於2014年年初擬訂了《最佳執行指引》，包括**14個項目**的推行細節；及
- 將會定期檢視《最佳執行指引》的推行情況，並繼續商討未達共識的項目。

# 制訂時依據的原則

- 由業界共同制訂；
- 增加透明度；
- 發放資訊；
- 機構大小、文化、管治理念不同，沒有單一模式全都適用；
- 內容要具體、清晰和切實可行；
- 不過分規管，減少與現有機制重疊；及
- 精簡行政工作。

## 《最佳執行指引》的特點

- 提供原則性指引、準則及程序；
- 分為兩個組別，第一組為理應遵守，第二組為鼓勵採用；
- 適當處提供例子作參考，說明範圍或方法；及
- 按問責原則，由機構自行制定適合其本身的指引內容，並向持份者公佈實施情況。

# 首三年推行階段

## 非政府機構

- 有足夠時間檢視現行政策及措施
- 如有需要，修訂或制訂相關政策及指引以符合要求

## 社會福利署

- 協助機構建立並推行指引
- 定期與業界代表會面
- 定期向整筆撥款督導委員會報告有關工作

# 自我評估清單

簡化的行政要求

報告過去一個財政年度推行《最佳執行指引》的實施情況

第一組清單(報告進度、未能遵守的原因和意見)及第二組清單(了解推行情況和收集意見)

機構提出總體意見，以持續改善

每年十月底前提交

可讓持份者了解機構推行指引的情況

# 推行流程

於2014年7月1日正式落實推行

機構開始制定本身的指引

以自我評估清單形式報告進度  
首次為2015年10月31日

社署向整筆撥款督導委員會定期報告進度

如有特殊個案，社署會向整筆撥款督導委員會尋求指引



# 小組委員會(1)

如機構未能符合指引要求，並在社署跟進下持續未能改善，或社署與機構就有關問題持不同看法

社署會向整筆撥款督導委員會尋求指引

整筆撥款督導委員會可就個案作出建議，或成立小組委員會跟進

## 小組委員會(2)

整筆撥款督導委員會按需要成立小組委員會，成員須為獨立人士

小組委員會在審視有關資料及調查後，把意見呈交整筆撥款督導委員會作討論

整筆撥款督導委員會經討論後作出建議

# 查詢或投訴

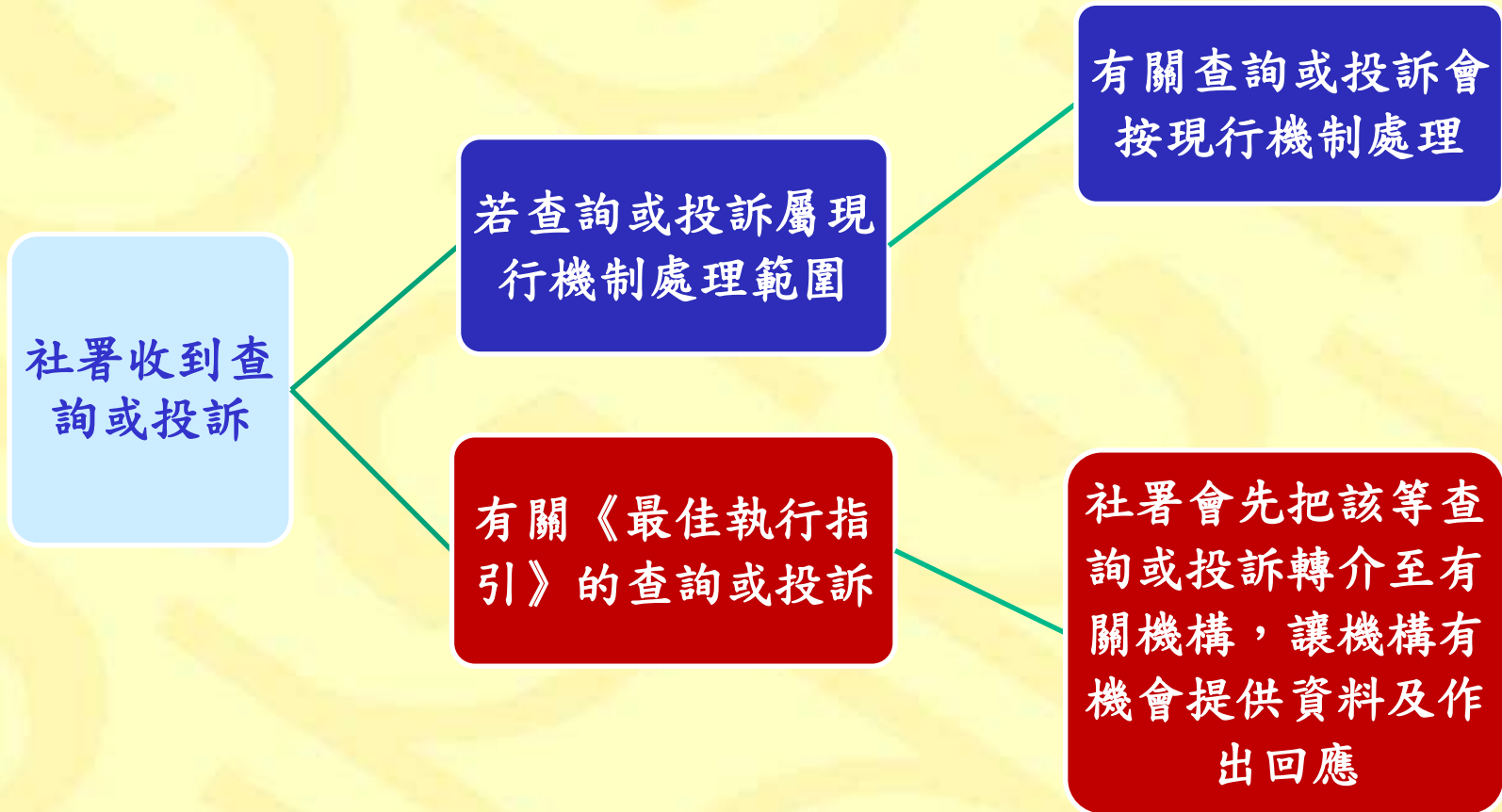
- 若社署收到查詢或投訴
- 社署將該查詢或投訴轉介至機構，讓機構有機會提供資料及作出回應

- 社署回覆查詢或投訴人
- 如有需要，社署或會要求機構作出改善措施

# 支援措施



# 與現行機制的關係



# 十四個《最佳執行指引》項目 的原則、準則及程序

---



# 十四個《最佳執行指引》的項目

| 範疇   | 第一組      | 第二組      |
|--|----------|----------|
| <b>財務管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>整筆撥款儲備的管理</li> <li>非定影員工公積金儲備的管理</li> </ul>                                   | 4        | 1        |
| <b>人力資源管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>薪酬調整</li> </ul>   | 1        | -        |
| <b>機構管治與問責</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>機構與持份者的溝通</li> <li>董事會任期、職能及責任</li> <li>重要管理事項的決策</li> <li>處理投訴</li> </ul> | 2        | 6        |
| <b>總數</b>  | <b>7</b> | <b>7</b> |

# 財務管理

| 項目               | 第一組 | 第二組 |
|------------------|-----|-----|
| 1. 善用整筆撥款儲備      | ✓   |     |
| 2. 最合適的儲備水平      |     | ✓   |
| 3. 整筆撥款儲備狀況      | ✓   |     |
| 4. 使用非定影員工的公積金儲備 | ✓   |     |
| 5. 非定影員工的公積金儲備狀況 | ✓   |     |
| 總數               | 4   | 1   |

# 1. 善用整筆撥款儲備（第一組）

## 原則

- 機構須依據社署所訂定的用途，確保公平、合理、妥善及有效地運用儲備。
- 機構應善用儲備，藉此維持或加強服務和推行策略性發展，包括建立一支優質的員工隊伍。

# 1. 善用整筆撥款儲備（第一組）

## 準則及程序

- ✓ 機構須按其實際情況及發展策略，自行決定把整筆撥款儲備用於不同範疇的分配，例如：履行對員工的合約承諾、維持或加強服務和推行策略性發展，包括透過改善現有員工的聘用條件、支持員工作專業發展等方法，建立一支優質的員工隊伍。
- ✓ 機構董事會／管理委員會須每年最少一次在其會議上討論如何管理及運用儲備時須考慮如何善用儲備以配合機構發展，有關討論須記錄在案。

# 1. 善用整筆撥款儲備（第一組）

## 準則及程序（續）

- ✓ 機構在管理整筆撥款儲備時須遵守《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函／通知所訂定的用途，並備有財務報告、財務計劃等文件。
- ✓ 機構須備有文件，說明管理及監察整筆撥款儲備的政策及程序，並須讓員工知悉有關程序。

## 2. 最合適的儲備水平（第二組）

### 原則

- 機構應按其大小規模及實際需要，自行發展一套規劃及評估機制以釐訂合適的儲備水平，並透過合適年期的推算以便作出有效監察。
- 機構在估計所需積蓄的儲備金額時要謹慎，但不宜過於保守或過於進取。



## 2. 最合適的儲備水平（第二組）

### 準則及程序

- ✓ 機構應備有文件，簡述其規劃、評估及釐訂整筆撥款儲備水平的機制，內容包括：
  - 有關儲備水平規劃及評估應定期進行；
  - 用以規劃及評估儲備水平的參考資料及工具，例如：薪酬架構、員工離職率、員工年齡分佈、機構預計收入與支出的增減、機構對受津助員工的合約承諾，以及長遠的財政平衡等因素，以規劃機構的發展及推算儲備水平，有關規劃及推算應於機構董事會作討論並記錄在案。
- ✓ 機構總幹事應定期向機構董事會報告儲備狀況。

### 3. 整筆撥款儲備狀況（第一組）

#### 原則

- 機構須透過便利、有效及適時的渠道，以簡明的方式向員工及公眾發佈有關整筆撥款儲備的資訊，包括簡述未來如何運用儲備的計劃。

#### 準則及程序

- ✓ 機構須透過適當渠道向公眾發佈有關機構在過去一年運用整筆撥款儲備的資訊，並簡述未來如何運用儲備的計劃。

## 4. 使用非定影員工的公積金儲備(第一組)

### 原則

- 機構須按指定用途善用非定影員工的公積金儲備，藉此提高員工士氣，增加員工對機構的歸屬感。

## 4. 使用非定影員工的公積金儲備(第一組)

### 準則及程序

- ✓ 機構須按其公積金儲備的實際情況，自行決定將公積金儲備用於以下情況，例如：考慮調整公積金供款比率，或發放一次性的額外供款予員工。
- ✓ 機構董事會／管理委員會須每年最少一次在其會議上討論如何管理及運用公積金儲備，在討論時須考慮上述原則，有關討論須記錄在案。

## 4. 使用非定影員工的公積金儲備(第一組)

### 準則及程序 (續)

- ✓ 機構須依據相關法例、《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告及相關信函／通知所訂定的用途運用非定影員工的公積金儲備，並備有財務報告、財務計劃等文件。
- ✓ 機構須備有文件，說明管理及監察非定影員工的公積金儲備的機制、政策及程序。
- ✓ 機構須在周年大會／年報中報告機構在過去一年如何運用非定影員工的公積金儲備，並簡述未來運用儲備的計劃。



## 5. 非定影員工的公積金儲備狀況(第一組)

### 原則

- 機構須以便利、有效及適時的渠道向員工發佈有關公積金儲備的資訊，包括簡述未來如何運用公積金儲備的計劃。

### 準則及程序

- ✓ 機構須透過適當渠道向員工發佈有關機構在過去一年運用公積金儲備的資訊，並簡述未來如何運用公積金儲備的計劃。



# 人力資源管理

| 項目      | 第一組 | 第二組 |
|---------|-----|-----|
| 6. 薪酬調整 | ✓   | -   |
| 總數      | 1   | -   |

## 6. 薪酬調整（第一組）

### 原則

- 機構須把薪酬調整撥款用於其指定目的，向所有受整筆撥款津助的員工作出適時的薪酬調整。

## 6. 薪酬調整（第一組）

### 準則及程序

- ✓ 機構運用薪酬調整撥款時，須依據立法會財務委員會批准撥款的指令、社署最新的《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函／通知所訂定薪酬調整撥款的用途。
- ✓ 機構運用薪酬調整撥款時須
  - 按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬；  
或
  - 把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整。

## 6. 薪酬調整（第一組）

### 準則及程序（續）

- ✓ 機構須以書面或電郵的形式向所有受整筆撥款津助的員工發佈有關該年度機構薪酬調整的安排，內容包括以下資料：
  - 社署在該年度因薪酬調整向機構發放額外資源的金額；
  - 機構在該年度作出的薪酬調整安排：按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬，或把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整，並簡述其原因。

# 薪酬調整(1)：二選其一

依據公務員薪  
酬調整百分率

或

全數運用撥款  
於薪酬調整

## 薪酬調整(2)

選擇按公務員薪酬調整百分率，或全數運用撥款調整薪酬

向員工解釋機構的薪酬調整安排



## 薪酬調整(3)：其中一個選擇

員工薪酬未達中  
點薪金水平時，  
按公務員薪酬調  
整百分率調整

餘款撥入儲備  
待將來可選擇  
按《最佳執行  
指引》作薪酬  
調整

## 薪酬調整(4)

- 二擇其一、向員工解釋安排；
- 不受職位空缺影響；及
- 機構若先選擇全數運用撥款，其後出現職位空缺，兩者並無矛盾。

# 機構管治及問責

| 項目                        | 第一組 | 第二組 |
|---------------------------|-----|-----|
| 7. 溝通                     |     | ✓   |
| 8. 董事會任期                  |     | ✓   |
| 9. 董事會職能                  |     | ✓   |
| 10. 界定董事會的職能及責任           |     | ✓   |
| 11. 重要管理事項的決策             |     | ✓   |
| 12. 重要管理事項的決策結果           |     | ✓   |
| 13. 不同層級的投訴處理所涉及的人、員職能及責任 | ✓   |     |
| 14. 處理投訴的政策及程序            | ✓   |     |
| 總數                        | 2   | 6   |

## 7. 溝通（第二組）

### 原則

- 機構應於董事會、管理層、員工及服務使用者之間設立有效的溝通渠道，以確保機構能就整筆撥款津助有關的事宜收集員工及服務使用者的意見。

## 7. 溝通（第二組）

### 準則及程序

- ✓ 機構應設立有效的溝通渠道，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、意見收集箱等，以收集員工及服務使用者的意見。
- ✓ 機構應備有文件，列出機構董事會與管理層收集員工及服務使用者意見的常設溝通渠道。機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

## 8. 董事會任期（第二組）

### 原則

- 機構董事會的成員組成若不受相關法例或會章所限，機構便應就董事會成員訂立更替機制，以確保董事會能持續發展。

### 準則及程序

- ✓ 機構在沒有相關法例或會章所限的情況下，應就董事會成員，尤其是主席及主要職位（如秘書、司庫等），制訂更替機制。機構並應備有文件說明有關更替機制並讓公眾知悉，包括：服務任期、連任次數等。



## 9. 董事會職能（第二組）

### 原則

- 就整筆撥款津助有關的事宜，機構應透過各種有效而合宜的安排，以加強董事會對機構及機構轄下各項社署津助服務的認識，從而加強其領導職能。

## 9. 董事會職能（第二組）

### 準則及程序

- ✓ 機構應每年最少一次向董事會及其相關委員會提供已更新的服務資料，包括機構轄下各項社署津助服務的目的、各服務單位的受津助員工及服務使用者人數等資料；
- ✓ 機構應安排董事會及其相關委員會與受津助員工及服務使用者會面，以熟悉機構轄下各項社署津助服務的運作。

# 10. 界定董事會的職能及責任(第二組)

## 原則

- 董事會及其相關委員會的職能、責任及成員名單應清楚界定並記錄在案。
- 機構應妥善區分董事會成員與高級管理層之間的職權範圍。

# 10. 界定董事會的職能及責任(第二組)

## 準則及程序

- ✓ 機構應備有文件及機構管治架構圖，說明董事會、其相關委員會及高級管理層的架構及成員名單，以及其職能和責任，並區分董事會成員與高級管理層之間的職能和責任。
- ✓ 機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

# 11. 社署津助服務下重要管理事項的決策（第二組）

## 原則

- 機構應就一些影響員工及服務使用者的重要事宜，徵詢他們的意見。
- 根據《整筆撥款手冊》5.6段，一般而言，在機構出現會影響員工的變化時，機構的董事會應先徵詢員工的意見，其中包括：
  - 更改現有職員編制；
  - 更改薪酬組合或工作條件；及
  - 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排。



# 11. 社署津助服務下重要管理事項的決策 (第二組)

## 原則 (續)

- 根據《整筆撥款手冊》5.8段，機構應考慮在切實可行的範圍內，盡量讓服務使用者參與服務重整、更改現有服務提供模式及監察服務表現標準。機構可透過多種渠道，例如服務使用者聯絡組、討論會或意見調查來收集服務使用者的意見。



# 11. 社署津助服務下重要管理事項的決策 (第二組)

## 準則及程序

- ✓ 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策時，如何收集及回應員工及／或服務使用者的意見，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、通訊、報告板、意見收集箱等。

# 11. 社署津助服務下重要管理事項的決策 (第二組)

## 準則及程序 (續)

- 上述重要決策的例子：
  - 更改現有職員編制、人手比例等；
  - 更改薪酬組合或工作條件；
  - 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排；
  - 服務重整；
  - 更改現有服務提供模式；及
  - 監察服務表現標準。

## 12. 社署津助服務下重要管理事項的 決策結果（第二組）

### 原則

- 機構應適時向員工及服務使用者發佈與整筆撥款津助有關的重要決策結果。

### 準則及程序

- ✓ 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策後，如何發佈有關資訊予員工及／或服務使用者，例如：會議、單位探訪、電郵、通訊、報告板等。

# 12. 社署津助服務下重要管理事項的 決策結果（第二組）

## 準則及程序（續）

- 重要決策結果的例子：
  - 更改現有職員編制、人手比例等；
  - 更改薪酬組合或工作條件；
  - 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排；
  - 服務重整；
  - 更改現有服務提供模式；及
  - 監察服務表現標準。

# 13. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任（第一組）

## 原則

- 就整筆撥款津助有關的投訴，機構須訂立完善機制及政策以清楚說明處理各層級的投訴所涉及的人員，以及每位人員在每個層級的責任及職能。
- 機構須確保所有處理投訴的層級均避免利益衝突。
- 機構須讓投訴人及被投訴人知悉有關的投訴正按照機構／整筆撥款獨立處理投訴委員會所訂明之程序處理。



# 13. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任（第一組）

## 準則及程序

- ✓ 就整筆撥款津助有關的投訴，服務使用者及員工就機構或其轄下服務單位提出的投訴應先由有關機構按照其既定政策處理。
- ✓ 機構須備有政策文件，說明處理投訴的政策及機制（包括涉及員工、管理層及董事會的投訴）。若機構現行處理投訴的政策及機制（服務質素標準15）已涵蓋以上範疇，則機構只須沿用現有機制。
- ✓ 機構須讓投訴人及被投訴人知悉有關的投訴正按照機構／整筆撥款獨立處理投訴委員會所訂明的程序處理。



# 14. 機構處理投訴的政策及程序（第一組）

## 原則

- 就整筆撥款津助有關的投訴，機構須嚴謹地依據既定政策、程序及成員組合，公正地處理投訴，並輔以合宜的監察及上訴／覆檢機制。
- 機構須按照整筆撥款獨立處理投訴委員會的程序及要求處理有關的投訴。

## 準則及程序

- ✓ 就整筆撥款津助有關的投訴，機構須備有文件，說明其就處理投訴所採取的**內部控制措施**。

# 14. 機構處理投訴的政策及程序（第一組）

## 準則及程序（續）

- ✓ 機構須備存投訴及處理投訴的書面記錄，以確保機構依據既定政策、程序及成員組合，公正地處理投訴。
- ✓ 機構須按整筆撥款獨立處理投訴委員會的要求，適時提供與投訴相關的資料及書面記錄，讓整筆撥款獨立處理投訴委員會能就投訴進行調查。
- ✓ 機構須備存相關的書面記錄，以顯示機構已就整筆撥款獨立處理投訴委員會所提出的建議作出跟進。

# 支援機構推行《最佳執行指引》

支援台電話：  
2116 4293

傳真：  
2575 5632

電子郵件：  
[bpmhelpdesk@swd.gov.hk](mailto:bpmhelpdesk@swd.gov.hk)

多謝

---