



美差會潮浸服務聯會

# 我和董事一起走過的日子！

最佳執行指引遠見卓識計劃  
7.12.2015

- 願景、實踐
- 領導、執行
- 決策、解決
- 委任、受命
- 權限、酌情
- 監察、問責

風雨同路、相互信任



## 小型福利機構關注組 最佳執行指引 執行文件 (範本)

### 財務管理

#### 整筆撥款儲備的管理

#### 1. 善用儲備 (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。

| 準則及程序   | 時段                                      | 文件                              | 負責人 / 委員會      |
|---|---|---------------------------------|----------------|
| 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：<br>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。 | 機構管理委員會可配合機構的年度服務檢討及發展計劃進度安排會議議程討論相關事宜。 | 整筆撥款手冊、整筆撥款通告、相關信函、機構年度計劃文件     | 機構管理委員會、機構管理人員 |
| 機構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，在討論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。  | 可配合機構年度服務檢討及發展計劃進度安排會議議程討論相關事宜。         | 機構管理委員會會議記錄                     | 機構管理委員會、機構管理人員 |
| 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。   | 全年                                      | 整筆撥款手冊、整筆撥款通告及相關信函/通知、財務報告、財務預算 | 機構管理委員會、機構管理人員 |
| 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。  | 全年                                      | 有關機構管理及監察整筆撥款儲備的政策及程序 (附件一)     | 機構管理委員會、機構管理人員 |



(附件一)

## 有關機構管理及監察整筆撥款儲備的政策及程序

### 一. 政策

- 機構管理委員會負責監察機構的運作，並負責制定服務範疇的規劃和預算，以及負責監察機構按指定用途正確運用公帑，包括社會福利署整筆撥款及有關儲備。同時，機構管理委員會因應機構持續的發展，會對有關儲備按時作出檢討，及在有需要時對如何使用儲備作出適當修訂。
- 機構管理委員會及管理層使用社會福利署整筆撥款儲備時，需遵守《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函/通知所訂定的用途。
- 為使機構能從有關人士取得回應和意見，機構的機構管理委員會會向員工和公眾提供社會福利署整筆撥款及有關儲備的財務報告。

### 二. 程序

- 機構管理人員聯同服務單位主管及各員工按年度計劃周期展開周年計劃的工作。
- 機構管理人員及各服務單位主管按機構使命及目標，完成草擬年度服務計劃，其中包括服務發展策略、人力資源計劃等。
- 機構管理人員按年度服務計劃及機構財務狀況，包括有需要時如何使用整筆撥款儲備，以訂定機構年度財政預算。
- 機構管理人員需向機構管理委員會提交服務發展計劃及財政預算草稿作討論及通過。
- 機構管理人員需向機構管理委員會提交相關財務報告，包括最新之機構財務報告及整筆撥款儲備報告。
- 機構管理委員會按機構使命及目標討論有關議案，同時亦考慮管理整筆撥款儲備時須遵守需遵守《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函/通知所訂定的用途。
- 機構管理委員會討論結果需記錄於機構管理委員會會議記錄中。
- 機構在年度服務報告中披露財務核數報告及有關整筆撥款儲備資訊，供員工及公眾閱覽。



### 3. 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   | 時段         | 文件          | 負責人 / 委員會 |
|---|------------|-------------|-----------|
| 機構透過機構年報向公眾發佈有關機構在過去一年運用整筆撥款儲備的財務報表。<br>年報亦會上載於機構網頁。<br>機構管理人員在年報及同工會議中簡述未來如何運用儲備的計劃。 | 每年年報約於一月發佈 | 年報、<br>會議記錄 | 機構管理人員    |



## 使用非定影員工的公積金儲備

### 4. 使用儲備 (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。

| 準則及程序   | 時段                                      | 文件                             | 負責人 / 委員會           |
|---|---|--------------------------------|---------------------|
| 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。         | 機構管理委員會可配合機構的年度服務檢討及發展計劃進度安排會議議程討論相關事宜。 | 機構管理委員會會議記錄、機構通告               | 機構管理委員會、機構管理人員      |
| 機構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。                | 機構管理委員會可配合機構的年度服務檢討及發展計劃進度安排會議議程討論相關事宜。 | 機構管理委員會會議記錄、機構通告               | 機構管理委員會、機構管理人員      |
| 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。 | 全年                                      | 整筆撥款手冊、整筆撥款通告及相關信函/通知、機構年度計劃文件 | 機構管理委員會、機構管理人員      |
| 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。                                    | 全年                                      | 有關機構管理及監察公積金儲備的政策及程序(附件二)      | 機構管理委員會、機構管理人員      |
| 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。                    | 每年年報約於一月發佈                              | 周年大會會議記錄、年報                    | 周年大會、機構管理委員會、機構管理人員 |



## 有關管理及監察非定影員工的公積金儲備的機制、政策及程序

### 一. 政策

- 機構管理委員會負責監察機構的運作，並負責制定服務範疇的規劃和預算，以及負責監察機構按指定用途正確運用公帑，包括社會福利署給予非定影員工公積金的撥款及有關儲備。同時，機構管理委員會對有關儲備按時作出檢討，及在有需要時對如何使用儲備作出適當修訂。
- 機構管理委員會及管理層使用非定影員工的公積金儲備時，需遵守《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函/通知所訂定的用途。
- 為使機構能從有關人士取得回應和意見，機構的機構管理委員會會向員工提供有關非定影員工的公積金儲備的財務報告。

### 二. 程序

- 機構管理人員聯同服務單位主管及各員工按年度計劃周期展開周年計劃的工作。
- 機構管理人員及各服務單位主管按機構使命及目標，完成草擬年度服務計劃，其中包括服務發展策略、人力資源計劃等。
- 機構管理人員按服務發展計劃及機構財務狀況，包括有需要時如何使用整筆撥款儲備及非定影員工公積金儲備，以訂定機構財政預算。
- 機構管理人員需向機構管理委員會提交服務發展計劃及財政預算草稿作討論及通過。
- 機構管理人員需向機構管理委員會提交相關財務報告，包括最新之機構財務報告、整筆撥款儲備及非定影員工的公積金儲備報告。
- 機構管理委員會就非定影員工的公積金的儲備及其使用作出討論，同時亦考慮管理整筆撥款儲備時須遵守需遵守《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函/通知所訂定的用途。
- 機構管理委員會討論結果需記錄於機構管理委員會會議記錄中。
- 機構在年度服務報告中披露財務核數報告及有關非定影員工公積金及其儲備的資訊，並簡述未來運用儲備的計劃，供員工閱覽。



## 5. 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  | 時段         | 文件             | 負責人 / 委員會 |
|--|------------|----------------|-----------|
| 機構透過機構年報向公眾發佈有關機構在過去一年運用公積金儲備的財務報表。<br>年報亦會上載於機構網頁。<br>機構管理人員在年報及同工會議中簡述未來如何運用儲備的計劃。 | 每年年報約於一月發佈 | 年報、<br>職員會會議記錄 | 機構管理人員    |





## 人力資源管理 員工薪酬政策及管理 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。

| 準則及程序   | 時段           | 文件   | 負責人 / 委員會          |
|---|--------------|--|--------------------|
| 機構於管理/財務委員會及董事會討論及通過有關薪酬調整向機構發放額外資源的分配原則，及收到有關撥款後發放給員工的時段，並按章通過補發薪金的原則。   | 每年 4 月至 9 月  | 機構管理 / 財務委員會會議記錄、整筆撥款手冊、整筆撥款通告、相關信函/通知、機構員工手冊、員工僱用合約 | 機構管理/ 財務委員會、機構管理人員 |
| 待政府及有關部門落實當年的薪酬調整幅度後，機構管理 / 財務委員會對機構當年的薪酬調整作最後修訂。   | 每年 4 月至 10 月 | 機構管理 / 財務委員會會議記錄、整筆撥款通告及相關信函/通知、財務報告、財務預算            | 機構管理/ 財務委員會、機構管理人員 |
| 收到社會福利署有關「薪酬調整的額外撥款金額」的信函後，機構須以書面、電郵，又或簡介會的形式向員工發佈有關該年度機構薪酬調整的安排，內容包括：<br>1. 社署在該年度因應薪酬調整向機構發放額外資源的金額；<br>2. 機構管理委員會議決的分配原則：<br>(a) 按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬；或 | 每年 4 月至 11 月 | 社署有關撥款通知的信函、機構發給員工的電郵或信函、簡介會議程及記錄                    | 機構管理人員             |



|  |                      |                                 |                        |
|--|----------------------|---------------------------------|------------------------|
| <p>(b) 把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整；並簡述其原因。</p> <p>3. 發放薪酬的時段。</p> |                      |                                 |                        |
| <p>收到社會福利署的額外撥款之後，機構以電郵/信函通知員工有關金額及發放日期</p>              | <p>每年 10 月至 12 月</p> | <p>機構通告、個別員工的通知書及確認信、職員會議記錄</p> | <p>機構管理人員、財務及行政部人員</p> |



## 機構在處理投訴上的角色及責任

### 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。

| 準則及程序  | 時段 | 文件   | 負責人 / 委員會      |
|--|----|--|----------------|
| i. 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。  | 全年 | 整筆撥款手冊、<br>整筆撥款通告、<br>相關信函/通知、<br>服務質素標準 15              | 總幹事、<br>機構管理人員 |
| ii. 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、管理層及機構管理委員會的投訴）。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。 | 全年 | 整筆撥款手冊、<br>整筆撥款通告、<br>相關信函/通知、<br>服務質素標準 15<br>附件三：投訴流程圖 | 總幹事、<br>機構管理人員 |
| iii. 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。   | 全年 | 整筆撥款手冊、<br>整筆撥款通告、<br>相關信函/通知、<br>服務質素標準 15<br>附件三：投訴流程圖 | 總幹事、<br>機構管理人員 |



## 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（註一）及要求處理有關的投訴。

| 準則及程序   | 時段 | 文件   | 負責人 / 委員會      |
|---|----|--|----------------|
| i. 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。                         | 全年 | 整筆撥款手冊、<br>整筆撥款通告、<br>相關信函/通知、<br>服務質素標準 15<br>附件三：投訴流程圖 | 總幹事、<br>機構管理人員 |
| ii. 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。                  | 全年 | 投訴面見記錄、<br>涉及投訴的相關<br>文件及書信                              | 總幹事、<br>機構管理人員 |
| iii. 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。 | 全年 | 投訴面見記錄、<br>涉及投訴的相關<br>文件及書信                              | 總幹事、<br>機構管理人員 |
| iv. 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。                    | 全年 | 書面跟進記錄、<br>投訴面見記錄、<br>涉及投訴的相關<br>文件及書信                   | 總幹事、<br>機構管理人員 |

註一：社會福利署「整筆撥款獨立處理投訴委員會」秘書處之既定政策



### 投訴流程圖

