

## 第五章

### 優良管理方法

5.1 本章為非政府機構（機構）就評核機構的表現時所涉及的良好管理方法及程序提供**意見及指引**。這些意見及指引的目的在於協助機構須就整筆撥款給予的靈活性和所要求的問責性，作出適當處理，機構應仔細考慮。意見及指引關乎機構管治、人力資源管理、管理會計及內部審計。為顧及最新情況和業界所反映的意見，並為與大家分享個別機構採納的優秀做法，這些優良管理方法將不時更新。在更新期間社署將會透過與福利界的通函聯繫中提供有關其他管理課題的意見及指引。同時，服務表現監察制度下所規定的服務質素標準亦訂明了對機構有關良好管理的原則和期望。

### 機構管治

5.2 機構管治是指如何導向和管控機構以及使其問責的工作。受資助機構必須具有良好的管治，確保公共資源用得其所，讓服務對象受惠。在機構可享靈活變通和自主權的環境之中，重視防貪工作將可進一步提升機構管理層的管治水平和問責性。一些有關機構管治及防止貪污的有用資料現載於**附件 12**，方便參閱。

5.3 此部分要說明的主要是機構董事會／管理委員會的角色；員工在管理事宜上的參與；以及服務使用者在服務規劃、提供和監察方面的參與。

### 機構董事會／管理委員會的角色

5.4 機構的董事會及管理委員會負責機構的管治。他們應受到其機構的組織章程細則所規管，而他們也獲授予管理機構事務的責任。根據他們所屬機構訂明的規例和規則，他們為機構的整體表現負上最終責任。一般來說，機構的董事會／管理層須負責：

- (a) 為機構擬定使命和訂立目標；
- (b) 決定提供服務的模式，以滿足社會不斷轉變的需要；
- (c) 確保機構按指定用途適當運用公帑，而服務表現則符合《津貼及服務協議》的要求；
- (d) 就服務範疇的規劃和預算及人力資源管理負責；以及
- (e) 建立社區網絡和支援系統。

5.5 為提高透明度及使機構能夠取得持份者最新反映的意見，機構的董事會／管理委員會應決定在管理過程中如何

盡量讓員工和服務使用者有所參與。在適當情況下，讓他們加入機構的董事會／管理委員會可以是方案之一。

### **讓員工參與有關員工安排的事宜**

5.6 人力資源是福利服務最寶貴的資產。一般來說，機構如有影響員工的轉變，董事會／管理委員會應徵詢員工的意見，例子包括：

- (a) 更改現有編制架構；
- (b) 更改薪酬組合或工作條件；以及
- (c) 重整和理順提供服務的模式，以及因此而需要更改的人力調配安排。

5.7 這裏特別需要指明一點：作為一項保障定影員工的特別安排，在整筆撥款制度下營運的機構須善用有關公積金的安排，履行對定影員工的合約責任。

### **服務使用者在服務規劃、提供和監察方面的參與**

5.8 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和監察服務表現的應有水準。機構可透過多種渠道，例如服務使用者聯絡小組、討論會或意見調查來收集服務使用者反映的意見。

## 人力資源管理

5.9 機構應就表現評核、薪酬及獎勵制度、培訓及發展、人力規劃，招聘和與員工溝通的渠道等方面，制訂清晰的人力資源管理政策和計劃。

### 表現評核

5.10 為配合員工發展、增薪、晉升和管理表現各方面，機構應制訂一個客觀和公開的表現評核制度，以雙方所議定的目標／標準來評核個別員工的表現。這個表現評核制度應由管理層和員工共同制訂，並且為雙方接納。

### 員工培訓及發展

5.11 為了使機構能夠應付未來的挑戰，機構應制訂一套員工培訓及發展計劃。這套計劃的目的是協助員工掌握在改善工作表現和提升工作效益方面所需要的知識、技巧、能力和態度。

5.12 對於現有管理人員或有潛質擔任管理層職位的員工，機構應發掘及安排他們接受適當培訓，以使他們在財務管理及人力資源管理方面具備應有的知識和能力。

### 人力規劃

5.13 為確保機構在短期和長期均有合適的員工提供有效率的服務，人力規劃是不可或缺的一環。以此等規劃為本，

機構可預計其未來的人力和資源需求，以應付不斷轉變的重點需求。人力規劃涵蓋員工繼任規劃、因退休或辭職而導致的員工流失等。繼任規劃集中評估各主要職位的要求和變動，同時挑選具備合適能力的員工來填補空缺，確保候選替補員工能隨時及準備充足作繼任。機構應擬訂並定期檢討繼任計劃，以找出：

- (a) 主要職位及可能繼任人；
- (b) 流失員工的原因；
- (c) 繼任人的能力及所需要的培訓；以及
- (d) 未有明確繼任人的職位及預計的補救措施，例如直接向外招聘。

5.14 繼任計劃將有助確保機構有具備適當資格的員工從而能夠以最高效率和最具成本效益的形式提供服務。

## 招聘員工

5.15 機構首先應決定需要招聘的員工的職系、級別和數目，然後考慮最合適的聘用條件。在此過程中，機構可考慮新員工將要執行的職務性質，以及整體的人力調配。至於甄選員工，機構應制訂和採用令申請人士清楚明白的程序，並讓已符合指定最低要求的申請人也有平等機會獲得甄選，並以其成績和能力為甄選的依據。

## 員工關係

5.16 員工關係涉及管理層與員工之間的有效溝通，目標是要使員工通力合作，士氣高昂地努力投入工作。為了讓員工可即時知悉各項轉變和獲得他們的支持，機構管理層可採納下列措施，並持續推行：

- (a) 在管理層與員工之間建立直接的雙向溝通渠道，例如定期舉行員工與管理層的聯絡小組；
- (b) 與員工及／或員工代表定期對話、保持緊密聯繫和維持良好關係；
- (c) 提供有效渠道，以聽取員工意見，並積極對他們的要求作出回應；以及
- (d) 就推行新計劃或新措施建立跨部門／服務單位的溝通機制。

## 管理會計

5.17 服務成效的控制及服務表現的管理是整筆撥款制度的主要特色。為支援服務表現管理，機構應各自制定管理會計活動，例如預算控制及計算單位成本。管理會計對於促進機構的效率、成本效益及善用資源，有重大作用。

## 內部審計

5.18 為加強問責性和財務管控，機構應開展審計活動，如設立內部審計及審計委員會。在進行這些審計活動時，機構應顧及機構規模、性質及所提供的服務。

5.19 內部審計對機構的活動進行獨立的評核，協助機構的管治階層，確保機構具備完善的管控程序及制度以保障機構的資產。內部核數師與營運經理攜手合作，同樣以達致機構的目標為己任。內部核數師也協助機構最高管治階層為他們獨立和客觀地審視機構在運用財政、人力及實物資源方面是否符合經濟原則和具有高效率及成效。

5.20 審計委員會是講求機構管治的特點，通常由機構的董事會成立，主要負責檢討和監督機構的財務報告程序及內部控制。