

非政府機構財務狀況 先導精算研究分享會

2011年9月1日



議程

- 項目背景及工作方法
- 精算研究
- 調查結果
- 主要建議
- 下一步

項目背景及工作方法

- 整筆撥款獨立檢討委員會（「LSGIRC」）在 2008 年進行了就有關整筆撥款津助制度的檢討，並提出有關政策可以改進的地方；
- 該報告列出的 36 項建議，其中之一是為非政府機構提供精算服務，以評估其履行定影員工薪酬承諾的財政能力；
- 在整筆撥款津助制度推行約 10 年後，德勤諮詢（香港）有限公司在 2010 年受社會福利署委託進行有關精算研究。

項目目的

- 通過精算估值預測未來的收入和現金流出，了解及考察一個自願參加項目的非政府機構在履行定影員工薪酬承諾的能力

研究策略

- 分析非政府機構現時和過去的數據，包括工作人員結構、工資、員工流失率、收入、資金、支出和儲備等
- 進行現場個別訪談，了解參與機構的管理層和前綫員工的意見

精算研究概況

數據輸入

機構提供

- 定影員工 / 非定影員工的薪酬
- 薪金遞增政策
- 員工流失率
- 員工退休政策
- 目前的儲備
- 津助資金 / 收入情況

宏觀經濟數據假設

- 通貨膨脹率
- 貼現率

精算方法

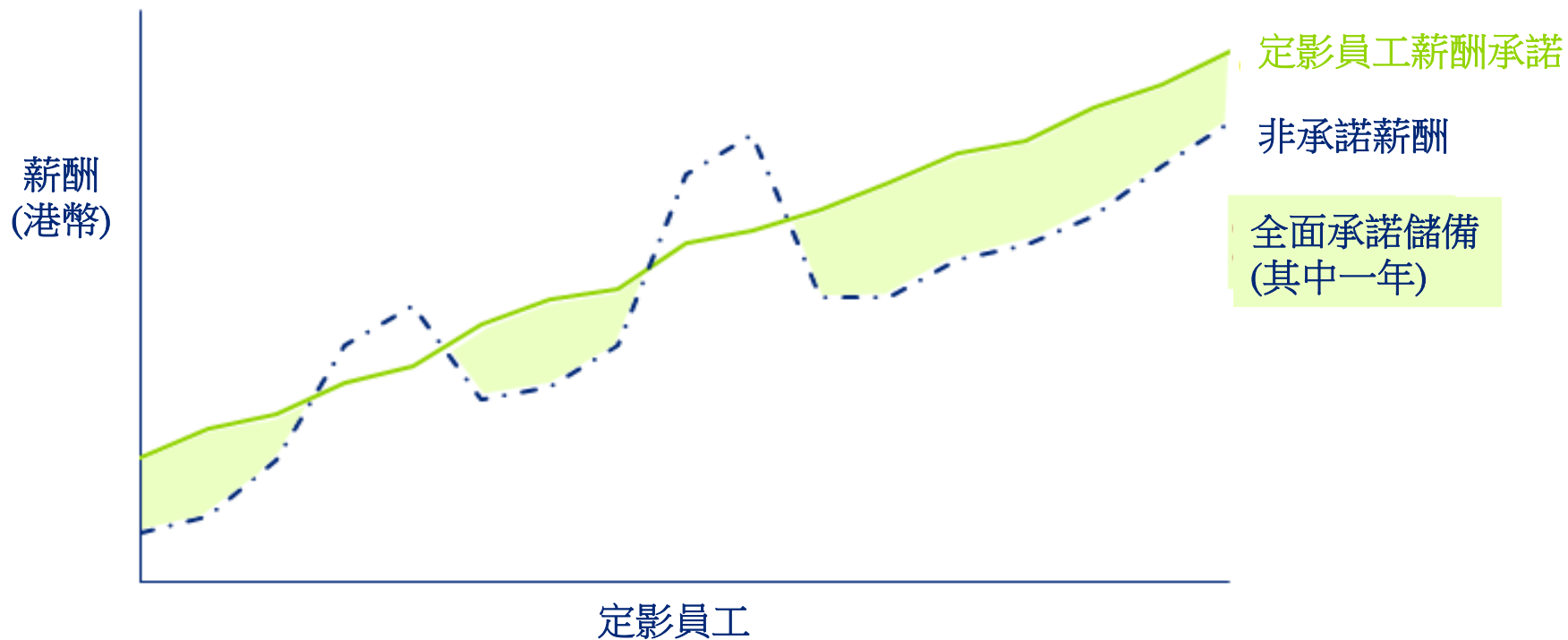
- 測量儲備需求
- 測量對非定影員工工資支付能力
- 現值貼現

產出和結果

1. 機構為滿足定影員工薪酬承諾的儲備所需
2. 對非定影員工工資的支付能力

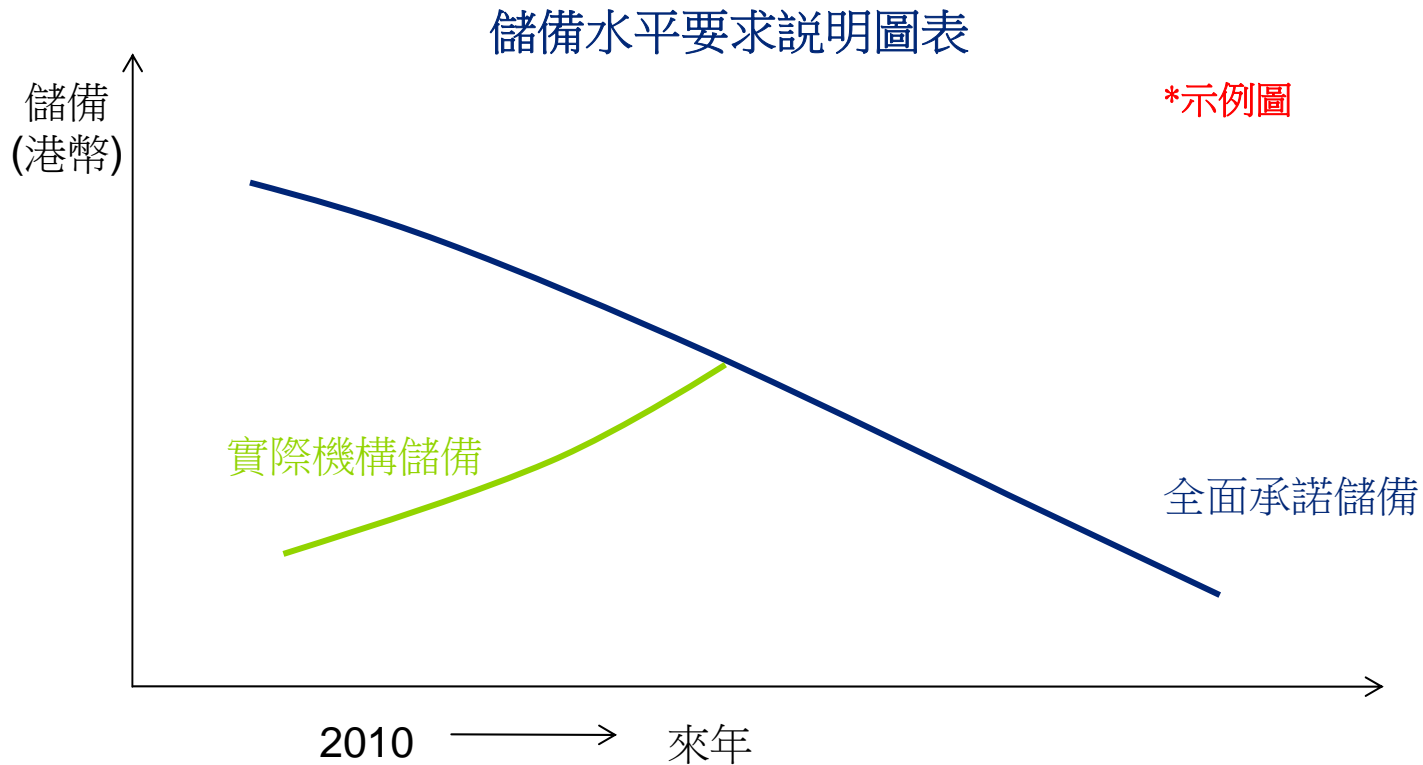
儲備要求

全面承諾儲備 = 預測期間內的年度儲備的現值 (定影員工薪酬承諾 - 非承諾薪酬)



儲備要求 (續)

全面承諾儲備 (現值) / 實際機構儲備



儲備要求（續）

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. 「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. 「薪酬年增長率」 - 即非政府機構每年平均的薪酬增長百分比，假設薪級表因應物價變動而調整。

薪酬負擔能力

$$\text{薪酬負擔能力} = \frac{\text{未來實際可負擔的非定影員工薪酬}}{\text{估計未來非定影員工薪酬支出}}$$

- 「未來實際可負擔的非定影員工薪酬」 - 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。
- 「估計未來非定影員工薪酬支出」 - 當定影員工退休或離職時，他們會被新入職的非定影員工取替，而新入職員工的薪酬是按該機構的非定影員工薪級表支付。

未來實際可負擔的非定影員工薪酬 > 估計未來非定影員工薪酬支出
=>非政府機構有財政空間增加非定影員工薪酬和/或人手

未來實際可負擔的非定影員工薪酬 < 估計未來非定影員工薪酬支出
=>顯示了非政府機構不能負擔現時的非定影員工薪酬政策，又或者需要裁減人手

薪酬負擔能力（續）

為了測量對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：

- 新員工與原先的員工在資格和勝任能力方面相若；
- 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；
- 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

敏感度分析

「敏感度分析」旨在顯示不同的假設可能導致結果的改變。

我們可以通過變換以下假設，得出不同的結果：

- 通貨膨脹率和貼現率；
- 員工流失率（甚或死亡率）；
- 為更替離職員工而僱用的新員工人數；
- 新僱用員工的薪酬和職務類型；
- 各項終止或新增的收入來源；
- 收入水平的整體增長或減少。

主要調查結果

本項目為參與研究的非政府機構展示了：

1. 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；
2. 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；
3. 基於各種情景分析所得的不同結果，非政府機構不僅要研究這些情景變化帶來的結果，還要主動監察其財務和員工的持續變化，以不時更新對每個情景發生的可能性的掌握。

主要建議

1. 建議為有興趣的非政府機構就履行定影員工薪酬承諾的能力，提供精算估值服務
2. 非政府機構應該汲取更多關於精算方法的知識，提高選擇合適假設的能力，及理解不同假設對研究結果所造成的敏感度
3. 當非政府機構的儲備達到所需的全面承諾儲備水平，機構應該制定一項政策將盈餘儲備運用於人力資源管理用途
4. 負擔能力預測是一個「預警系統」工具，建議非政府機構通過預先規劃，有效適應未來可能出現在財務方面的限制，並根據需要定期監察假設和更新對負擔能力的預測
5. 當非政府機構準備或者考慮修改其人力資源管理措施時，應該重新計算「負擔能力預測」以反映對其全面合約承諾儲備和對薪酬策略的影響

下一步 - 其他非政府機構的參與

數據的要求：

- 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、薪酬遞增和頂薪點；
- 過往的財務狀況和目前財政預算中所知的預測。

相關參數和假設：

- 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對其新員工薪酬策略的影響；
- 非政府機構業務模式的潛在變化，以及變化對機構收入和人事的影響。

下一步 - 其他非政府機構的參與 (續)

未來精算服務的提供：

- 建議非政府機構應繼續在自願的前提下參與研究。
- 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，考慮可否建立一個標準化及可推廣的精算服務工具，讓有意了解其儲備要求的非政府機構採用。
- 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。這些非政府機構應提出兩個最迫切的問題：
 1. 機構的薪酬策略在短期、中期和長期是否可以持續？
 2. 現時的儲備是否用得其所？

Deloitte.