

整笔拨款津贴制度
非政府机构
《最佳执行指引》

社会福利署
2014年5月
[2014年7月1日生效]

目录

第一章	
背景	1
第二章	
《最佳执行指引》推行细节及流程	3
第三章	
《最佳执行指引》项目原则、准则及程序	9
附录 1	
制定《最佳执行指引》的相关咨询及会议	18
附录 2	
《最佳执行指引》自我评估清单	19

第一章

背景

1. 整笔拨款津助制度由2001年开始推行。2008年1月，政府委任整笔拨款独立检讨委员会评估整笔拨款津助制度的整体效益及找出可改善的范畴，委员会于同年12月向当局提交检讨报告，认为推行整笔拨款津助制度所依据的原则是正确的，因此该制度值得保留。

2. 委员会在检讨报告中提出了36项建议，其中一项建议是福利界应就非政府机构的人力资源管理、财务管理以及机构管治及问责三个范畴，制订《最佳执行指引》。《最佳执行指引》可订立两组不同层次的指引，第一组是非政府机构除非有充分理由，否则理应遵守的指引，第二组是鼓励非政府机构采用的指引。

3. 为此，社会福利署（社署）委托了香港理工大学（顾问）就《最佳执行指引》的制订进行顾问研究，并在整笔拨款督导委员会下成立项目督导委员会，以督导顾问研究工作及监察其进度。项目督导委员会由社署助理署长（津贴）出任主席，成员包括：整笔拨款督导委员会内四个不同组别的非官方代表，即机构管理层、工会代表、服务使用者及独立人士，以及社署的代表。

4. 社署十分重视业界对制订《最佳执行指引》的关注，因此在顾问研究开展初期，已邀请业界参与有关制订《最佳执行指引》顾问研究的简介会，并分别与机构管理层及工会代表会面，听取他们对制订《最佳执行指引》的意见。顾问在研究的过程中，透过不同的渠道收集意见，包括249份问卷调查、机构档案资料搜集、深入访谈以及聚焦小组讨论。

5. 顾问在2012年8月呈交了研究报告拟稿予社署及项目督导委员会审议。社署就顾问的初步建议多次与机构管理层及工会代表会面，听取他们的意见。整笔拨款督导委员会于2012年11月6日的会议中备悉顾问研究报告拟稿及项目督导委员会的意见，并同意社署及顾问就《最佳执行指引》的大纲内容，收集业界的意见。

6. 社署及顾问在2012年12月至2013年4月期间举办了六场咨询会，就《最佳执行指引》初步建议大纲咨询各持份者。其后，社署于2013年5月至8月期间分别与机构管理层及员工代表会面，继续听取他们对《最佳执行指引》所提出的意见。此外，社署亦收到来自非政府机构、香港社会服务联会（联同108间机构）以及捍卫社会福利大联盟的书面意见。社署经整理业界的意见后，对《最佳执行指引》初步建议大纲作出了修订，于2013年8月提交项目督导委员会审议，并于2013年11月把项目督导委员会的建议提交整笔拨款督导委员会审议。为了就业界已取得初步共识的14个项目拟订推行细节，整笔拨款督导委员会成立了《最佳执行指引》执行细节工作小组（工作小组），由社署助理署长（津贴）出任主席，成员包括：机构管理层、工会代表、服务使用者、独立人士，以及社署的代表。至于未有共识的项目，社署会继续与业界商讨，务求以循序渐进的方式达至共识。有关上述咨询及社署与业界的会面，请参阅【附录1】。

7. 工作小组于2014年年初就业界已取得共识的14个项目拟订了《最佳执行指引》的推行细节，并订出各指引项目的原则、准则及程序。整笔拨款督导委员会于2014年4月8日的会议上通过了这份《最佳执行指引》。有关《最佳执行指引》的推行细节及流程，请参阅本指引第二章。有关14个项目的详情，请参阅第三章。

第二章

《最佳执行指引》

推行细节及流程

《最佳执行指引》的推行细节

1. 制订《最佳执行指引》的目的，是鼓励接受整笔拨款津助的非政府机构，透过改善财务管理、人力资源管理、机构管治及问责三个范畴，以不断提升其管治水平。
2. 《最佳执行指引》包括两组不同层次的指引。第一组是非政府机构除非有充分理由，否则理应遵守的指引，第二组是鼓励非政府机构采用的指引。有关《最佳执行指引》各项第一组指引及第二组指引的原则、准则及程序，请参阅第三章。
3. 机构董事会及管理层透过自行检视其管理政策及措施，可确定机构有关政策及措施符合《最佳执行指引》中第一组指引的要求。此外，机构董事会及管理层基于良好管治的原则，可尽量采纳《最佳执行指引》中第二组指引。
4. 工作小组认为社署需掌握机构推行《最佳执行指引》的情况，同时亦希望避免过分监管对机构造成不必要的行政负担，因此同意机构透过填写自我评估清单向社署报告其推行指引的情况。此外，机构就推行《最佳执行指引》的情况可提出意见，以持续改善《最佳执行指引》。按此，工作小组建议机构董事会及管理层在每年十月底前，根据【附录2】载列的自我评估清单，检视机构在过去一个财政年度是否已遵守《最佳执行指引》的第一组指引及是否已采纳第二组指引，并提出相关意见，以便社署可定期向整笔拨款督导委员会汇报非政府机构推行《最佳执行指引》的情况。
5. 为提升机构管治及问责，机构可透过有效的沟通渠道（例如：年报、网页、通讯）让员工及服务使用者可了解机构就推行《最佳执

行指引》的情况。

6. 机构与持份者之间有建设性的沟通，对提升机构管治尤为重要。《最佳执行指引》以首三年为起始推行阶段，目的是让各机构有足够时间，因应《最佳执行指引》的要求，检视其现行政策及措施，并作出修订及妥善安排。

7. 在此期间，社署会透过与业界代表会面，以了解《最佳执行指引》在各非政府机构的推行情况，并定期向整笔拨款督导委员会及有关工作小组反映业界的意见，以期进一步完善《最佳执行指引》。

《最佳执行指引》的推行流程

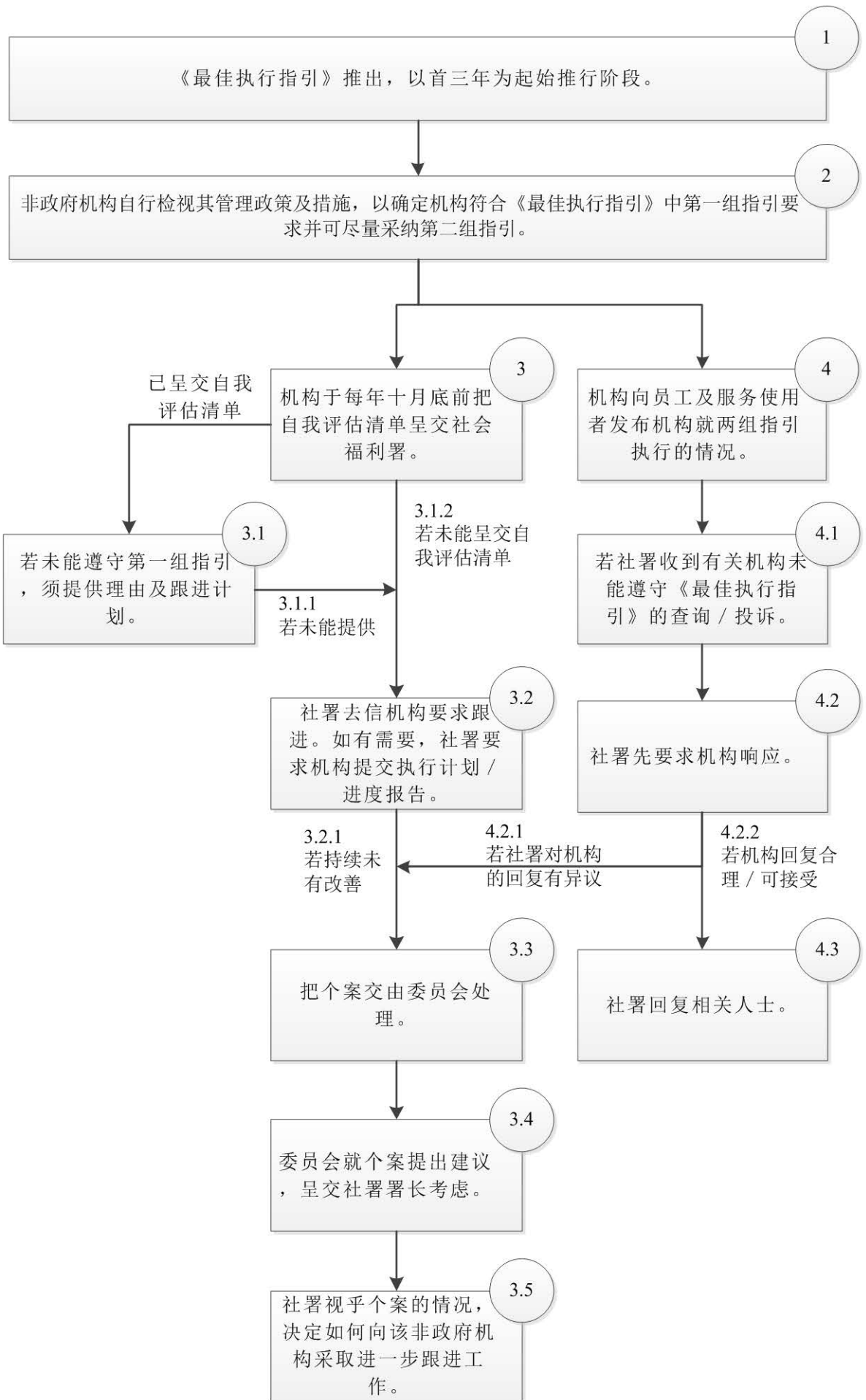
8. 如上文所述，机构董事会及管理层透过自行检视其管理政策及措施，可确定机构符合《最佳执行指引》中第一组指引的要求。同时，机构董事会及管理层基于良好管治的原则，可尽量采纳《最佳执行指引》中第二组指引。

9. 有关《最佳执行指引》的推行流程，请见下图：

《最佳执行指引》推行流程

2014年
年中

2015年
10月



【流程图第1项】

10. 《最佳执行指引》正式推行，以首三年为起始阶段。

【流程图第2项】

11. 非政府机构透过自行检视其管理政策及措施，可确定机构有关政策及措施是否符合《最佳执行指引》中第一组指引的要求并可尽量采纳第二组指引。此外，机构亦可向持份者介绍指引的内容及实施时间表。

【流程图第3项】

12. 机构董事会及管理层在每年十月底前，根据【附录2】载列的自我评估清单，检视机构在过去一个财政年度是否已遵守《最佳执行指引》的第一组指引及是否已采纳第二组指引，然后把填妥的自我评估清单呈交社署。首次向社署呈交自我评估清单截止日期为2015年10月30日，所涵盖的时段为2014年中（即推行《最佳执行指引》的日期）至2015年3月。

【流程图第3.1项】

13. 若机构在自我评估列表中显示未能遵守第一组指引，提供具体的原因及跟进计划。

【流程图第3.2项】

14. 若机构未能向社署提交自我评估清单，或未能就偏离第一组指引提供具体的原因及跟进计划，社署会联络或去信机构的管理层，详细了解情况。如有需要，社署会要求机构于合理时间内向社署提交执行计划 / 进度报告。

【流程图第3.3及3.4项】

15. 若机构未能符合《最佳执行指引》的要求，并持续未能改善，社署会考虑把所收集的资料交由整笔拨款督导委员会检视。整笔拨款督导委员会会就个案提出建议和跟进方案，然后呈交社署署长考虑。
[注：整笔拨款督导委员会可考虑成立个案委员会处理。]

16. 若机构对跟进方案或建议持不同意见，可以书面形式向有关委员会申述。

【流程图第3.5项】

17. 社署署长会视乎个案的情况，决定如何作出跟进。

【流程图第4项】

18. 机构须透过有效的沟通渠道（例如：年报、网页、通讯）让员工及服务使用者可了解机构就《最佳执行指引》的推行情况。

【流程图第4.1至4.3项】

19. 在起始推行阶段，若社署收到就机构未能遵守《最佳执行指引》的查询或投诉，社署会先把该等查询或投诉转介至有关机构，让机构有机会提供资料及作出响应；如有需要，社署会要求机构提出改善计划 / 措施，并会回复相关人士。

20. 若社署对机构的解释及其提出的改善计划 / 措施有异议，会按上述**【流程图第3.3至3.5项】**所提及的程序处理有关个案。

21. 另一方面，若有关查询或投诉属于现行机制的处理范围（例如：服务表现监察制度、整笔拨款独立处理投诉委员会），则有关查询或投诉会根据现行机制处理。

《最佳执行指引》第二组指引

22. 《最佳执行指引》包括两组不同层次的指引，其中第二组是鼓励非政府机构采用的指引，以期达到持续提升机构管治效能的目标。机构可于自我评估清单内就推行该指引提出意见并分享经验，包括机构推行第二组指引的具体计划或推行指引时所需考虑的因素。社署在收集机构的意见后会联络相关机构，以进一步了解机构推行第二组指引的具体情况，从而持续改善指引的内容。

23. 事实上，不少机构在实际运作上可能已达到《最佳执行指引》中第二组指引内某些项目的要求，例如：不少机构已经与员工及服务

使用者建立了有效的沟通渠道。长远而言，业界或可考虑把推行有关指引项目的经验在业界内分享和参考，并探讨是否合适和成熟把某些第二组指引提升为第一组。

第三章

《最佳执行指引》项目

原则、准则及程序

财务管理

整笔拨款储备的管理

1. 善用储备（第一组）¹

A. 原则

- (i) 机构须依据社署所订定的用途，确保公平、合理、妥善及有效地运用储备。
- (ii) 机构应善用储备，藉此维持或加强服务和推行策略性发展，包括建立一支优质的员工队伍。

B. 准则及程序

运用整笔拨款储备

- (i) 机构须按其实际情况及发展策略，自行决定把整笔拨款储备用于不同范畴的分配，例如：履行对员工的合约承诺、维持或加强服务和推行策略性发展，包括透过改善现有员工的聘用条件、支持员工作专业发展等方法，建立一支优质的员工队伍。

管理及监察

- (ii) 机构董事会 / 管理委员会须每年最少一次在其会议上讨论如何管理及运用储备，在讨论时须考虑如何善用储备以配合机构发展，有关讨论须记录在案。
- (iii) 机构在管理整笔拨款储备时须遵守《整笔拨款手册》、整笔

¹ 按整笔拨款独立检讨委员会的建议，福利界可考虑在《最佳执行指引》中订立两组不同层次的指引。第一组是非政府机构除非有充分理由，否则理应遵守的指引；而第二组是鼓励非政府机构采用的指引。

拨款通告、相关信函 / 通知所订定的用途，并备有财务报告、财务计划等文件。

- (iv) 机构须备有文件，说明管理及监察整笔拨款储备的政策及程序，并须让员工知悉有关程序。

2. 最合适的储备水平（第二组）

A. 原则

- (i) 机构应按其大小规模及实际需要，自行发展一套规划及评估机制以厘订合适的储备水平，并透过合适年期的推算以便作出有效监察。
- (ii) 机构在估计所需积蓄的储备金额时要谨慎，但不宜过于保守或过于进取。

B. 准则及程序

- (i) 机构应备有文件，简述其规划、评估及厘订整笔拨款储备水平的机制，内容包括：
 - (a) 有关储备水平规划及评估应定期进行；
 - (b) 用以规划及评估储备水平的参考资料及工具，例如：薪酬架构、员工离职率、员工年龄分布、机构预计收入与支出的增减、机构对受津助员工的合约承诺，以及长远的财政平衡等因素，以规划机构的发展及推算储备水平，有关规划及推算应于机构董事会作讨论并记录在案。
- (ii) 机构总干事应定期向机构董事会报告储备状况。

3. 储备状况（第一组）

A. 原则

- (i) 机构须透过便利、有效及适时的渠道，以简明的方式向员工及公众发布有关整笔拨款储备的信息，包括简述未来如何运用储备的计划。

B. 准则及程序

- (i) 机构须透过适当渠道向公众发布有关机构在过去一年运用整笔拨款储备的信息，并简述未来如何运用储备的计划。

使用非定影员工的公积金储备

4. 使用储备（第一组）

A. 原则

- (i) 机构须按指定用途善用非定影员工的公积金储备，藉此提高员工士气，增加员工对机构的归属感。

B. 准则及程序

运用非定影员工的公积金储备

- (i) 机构须按其公积金储备的实际情况，自行决定将公积金储备用于以下情况，例如：考虑调整公积金供款比率，或发放一次性的额外供款予员工。

管理及监察

- (ii) 机构董事会 / 管理委员会须每年最少一次在其会议上讨论如何管理及运用公积金储备，在讨论时须考虑上述原则，有关讨论须记录在案。
- (iii) 机构须依据相关法例、《整笔拨款手册》、整笔拨款通告及相关信函 / 通知所订定的用途运用非定影员工的公积金储备，并备有财务报告、财务计划等文件。
- (iv) 机构须备有文件，说明管理及监察非定影员工的公积金储备的机制、政策及程序。
- (v) 机构须在周年大会 / 年报中报告机构在过去一年如何运用非定影员工的公积金储备，并简述未来运用储备的计划。

5. 储备状况（第一组）

A. 原则

- (i) 机构须以便利、有效及适时的渠道向员工发布有关公积金储备的信息，包括简述未来如何运用公积金储备的计划。

B. 准则及程序

- (i) 机构须透过适当渠道向员工发布有关机构在过去一年运用公积金储备的信息，并简述未来如何运用公积金储备的计划。

人力资源管理

员工薪酬政策及管理

6. 薪酬调整（第一组）

A. 原则

- (i) 机构须把薪酬调整拨款用于其指定目的，向所有受整笔拨款津助的员工作出适时的薪酬调整。

B. 准则及程序

用于指定目的

- (i) 机构运用薪酬调整拨款时，须依据立法会财务委员会批准拨款的指令、社署最新的《整笔拨款手册》、整笔拨款通告、相关信函 / 通知所订定薪酬调整拨款的用途。
- (ii) 同时，机构运用薪酬调整拨款时须
 - (a) 按公务员薪酬调整的百分比调整员工的薪酬；或
 - (b) 把薪酬调整的额外拨款全数用于薪酬调整。

向员工发布

- (iii) 机构须以书面或电邮的形式向所有受整笔拨款津助的员工发布有关该年度机构薪酬调整的安排，内容包括以下资料：
 - (a) 社署在该年度因薪酬调整向机构发放额外资源的金额；
 - (b) 机构在该年度作出的薪酬调整安排：按公务员薪酬调整的百分比调整员工的薪酬，或把薪酬调整的额外拨款全数用于薪酬调整，并简述其原因。

机构管治及问责

管理策略

7. 沟通（第二组）

A. 原则

- (i) 机构应于董事会、管理层、员工及服务使用者之间设立有效的沟通渠道，以确保机构能就整笔拨款津助有关的事宜收集员工及服务使用者的意见。

B. 准则及程序

沟通渠道

- (i) 机构应设立有效的沟通渠道，例如：会议、单位探访、电邮、问卷、意见收集箱等，以收集员工及服务使用者的意见。

知悉有关渠道

- (ii) 机构应具备有文件，列出机构董事会与管理层收集员工及服务使用者意见的常设沟通渠道。机构应提供适当渠道让员工及服务用户阅览上述资料。

8. 董事会任期（第二组）

A. 原则

- (i) 机构董事会的成员组成若不受相关法例或会章所限，机构便应就董事会成员订立更替机制，以确保董事会能持续发展。

B. 准则及程序

更替机制

- (i) 机构在没有相关法例或会章所限的情况下，应就董事会成员，尤其是主席及主要职位（如秘书、司库等），制订更替机制。机构并应具备有文件说明有关更替机制并让公众知悉，包括：服务任期、连任次数等。

9. 董事会职能（第二组）

A. 原则

- (i) 就整笔拨款津助有关的事宜，机构应透过各种有效而合宜的安排，以加强董事会对机构及机构辖下各项社署津助服务的认识，从而加强其领导职能。

B. 准则及程序

合宜的安排

- (i) 机构应每年最少一次向董事会及其相关委员会提供已更新的服务资料，包括机构辖下各项社署津助服务的目的、各服务单位的受津助员工及服务用户人数等资料；

- (i) 机构应安排董事会及其相关委员会与受津助员工及服务使用者会面，以熟悉机构辖下各项社署津助服务的运作。

在整笔拨款津助制度下，董事会的职责以及机构在社署津助服务的重要管理事项的决策

10. 界定董事会的职能及责任（第二组）

A. 原则

- (i) 董事会及其相关委员会的职能、责任及成员名单应清楚界定并记录在案。
- (ii) 机构应妥善区分董事会成员与高级管理层之间的职权范围。

B. 准则及程序

- (i) 机构应具备有文件及机构管治架构图，说明董事会、其相关委员会及高级管理层的架构及成员名单，以及其职能和责任，并区分董事会成员与高级管理层之间的职能和责任。
- (ii) 机构应提供适当渠道让员工及服务用户阅览上述资料。

11. 社署津助服务的重要管理事项的决策（第二组）

A. 原则

- (i) 机构应就一些影响员工及服务使用者的重要事宜，征询他们的意见。
- (ii) 根据《整笔拨款手册》5.6 段，一般而言，在机构出现会影响员工的变化时，机构的董事会应先征询员工的意见，其中包括：
 - (a) 更改现有职员编制；
 - (b) 更改薪酬组合或工作条件；及
 - (c) 重整及理顺提供服务的模式，因应需要而更改人力调配的安排。
- (iii) 根据《整笔拨款手册》5.8 段，机构应考虑在切实可行的范围内，尽量让服务使用者参与服务重整、更改现有服务提供模式及监察服务表现标准。机构可透过多种渠道，例如服务使用者联络组、讨论会或意见调查来收集服务使用者的意见。

B. 准则及程序

收集及响应意见

- (i) 机构应自行拟备文件及政策，说明机构在作出与整笔拨款津贴有关的重要决策时，如何收集及响应员工及 / 或服务使用者的意见，例如：会议、单位探访、电邮、问卷、通讯、报告板、意见收集箱等。

上述重要决策的例子：

- (a) 更改现有职员编制、人手比例等；
- (b) 更改薪酬组合或工作条件；
- (c) 重整及理顺提供服务的模式，因应需要而更改人力调配的安排；
- (d) 服务重整；
- (e) 更改现有服务提供模式；及
- (f) 监察服务表现标准。

12. 社署津贴服务的重要管理事项的决策结果（第二组）

A. 原则

- (i) 机构应适时向员工及服务使用者发布与整笔拨款津贴有关的重要决策结果。

B. 准则及程序

提供信息

- (i) 机构应自行拟备文件及政策，说明机构在作出与整笔拨款津贴有关的重要决策后，如何发布有关信息予员工及 / 或服务使用者，例如：会议、单位探访、电邮、通讯、报告板等。

重要决策结果的例子：

- (a) 更改现有职员编制、人手比例等；
- (b) 更改薪酬组合或工作条件；
- (c) 重整及理顺提供服务的模式，因应需要而更改人力调配的安排；
- (d) 服务重整；
- (e) 更改现有服务提供模式；及

(f) 监察服务表现标准。

机构在处理投诉上的角色及责任

13. 不同层级的投诉处理所涉及的人员、职能及责任（第一组）

A. 原则

- (i) 就整笔拨款津贴有关的投诉，机构须订立完善机制及政策以清楚说明处理各层级的投诉所涉及的人员，以及每位人员在每个层级的责任及职能。
- (ii) 机构须确保所有层级涉及处理投诉的人员均避免利益冲突。
- (iii) 机构须让投诉人及被投诉人知悉有关的投诉正按照机构 / 整笔拨款独立处理投诉委员会所订明之程序处理。

B. 准则及程序

处理投诉政策及机制

- (i) 就整笔拨款津贴有关的投诉，服务使用者 / 员工就机构或其辖下服务单位提出的投诉应先由有关机构按照其既定政策处理。
- (ii) 机构须备有政策文件，说明处理投诉的政策及机制（包括涉及员工、管理层及董事会的投诉）。若机构现行处理投诉的政策及机制（服务质素标准 15）已涵盖以上范畴，则机构只须沿用现有机制。

确保投诉人知悉程序

- (iii) 机构须让投诉人及被投诉人知悉有关的投诉正按照机构 / 整笔拨款独立处理投诉委员会所订明的程序处理。

14. 机构处理投诉的政策及程序（第一组）

A. 原则

- (i) 就整笔拨款津贴有关的投诉，机构须严谨地依据既定政策、程序及成员组合，公正地处理投诉，并辅以合宜的监察及上诉 / 覆检机制。
- (ii) 机构须按照整笔拨款独立处理投诉委员会的程序及要求处理有关的投诉。

B. 准则及程序

严谨、公正地处理投诉

- (i) 就整笔拨款津助有关的投诉，机构须备有文件，说明其就处理投诉所采取的内部控制措施。
- (ii) 机构须备存投诉及处理投诉的书面记录，以确保机构依据既定政策、程序及成员组合，公正地处理投诉。

遵守整笔拨款独立处理投诉委员会的程序及要求

- (iii) 机构须按整笔拨款独立处理投诉委员会的要求，适时提供与投诉相关的资料及书面记录，让整笔拨款独立处理投诉委员会能就投诉进行调查。
- (iv) 机构须备存相关的书面记录，以显示机构已就整笔拨款独立处理投诉委员会所提出的建议作出跟进。

制定《最佳执行指引》的相关咨询及会议

2010-2014 年	<ul style="list-style-type: none"> • 征询整笔拨款督导委员会的意见（6 次会议）。
2010 年	<ul style="list-style-type: none"> • 委聘顾问进行研究。
2010-2014 年	<ul style="list-style-type: none"> • 项目督导委员会，共进行 6 次会议讨论《最佳执行指引》初步建议大纲。 • 与非政府机构管理层会面（12 次会议、8 次探访机构，约有 100 位机构代表出席）。 • 与「捍卫社会福利大联盟」及员工会面（8 次会议，约有 100 位员工代表出席）。
2012 年 12 月至 2013 年 8 月	<ul style="list-style-type: none"> • 六场业界及服务使用者咨询会（约有 660 人出席）。 • 与非政府机构董事会代表会面，约有 250 人出席。 • 期间，社署收到来自非政府机构、香港社会服务联会（代表 108 间机构）及捍卫社会福利大联盟的书面意见。
2014 年 1 月至 2 月	<ul style="list-style-type: none"> • 制定《最佳执行指引》执行细节工作小组（3 次会议）。

《最佳执行指引》自我评估清单

机构名称：_____

第一组²指引（机构请于每年十月底前呈交本清单予社会福利署）

财务管理

整笔拨款储备的管理

1. 善用储备（第一组）

原则

- i. 机构须依据社署所订定的用途，确保公平、合理、妥善及有效地运用储备。
- ii. 机构应善用储备，藉此维持或加强服务和推行策略性发展，包括建立一支优质的员工队伍。

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
i. 机构须按其实际情况及发展策略，自行决定把整笔拨款储备用于不同范畴的分配，例如：履行对员工的合约承诺、维持或加强服务和推行策略性发展，包括透过改善现有员工的聘用条件、支持员工作专业发展等方法，建立一支优质的员工队伍。			
ii. 机构董事会 / 管理委员会须每年最少一次在其会			

² 按整笔拨款独立检讨委员会的建议，福利界可考虑在《最佳执行指引》中订立两组不同层次的指引。第一组是非政府机构除非有充分理由，否则理应遵守的指引；而第二组是鼓励非政府机构采用的指引。

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
议上讨论如何管理及运用储备,在讨论时须考虑如何善用储备以配合机构发展,有关讨论须记录在案。			
iii. 机构在管理整笔拨款储备时须遵守《整笔拨款手册》、整笔拨款通告、相关信函/通知所订定的用途,并备有财务报告、财务计划等文件。			
iv. 机构须备有文件,说明管理及监察整笔拨款储备的政策及程序,并须让员工知悉有关程序。			

2. 储备状况 (第一组)

原则

- i. 机构须透过便利、有效及适时的渠道,以简明的方式向员工及公众发布有关整笔拨款储备的信息,包括简述未来如何运用储备的计划。

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
i. 机构须透过适当渠道向公众发布有关机构在过去一年运用整笔拨款储备的信息,并简述未来如何运用储备的计划。			

使用非定影员工的公积金储备

3. 使用储备 (第一组)

原则

- i. 机构须按指定用途善用非定影员工的公积金储备,藉此提高员工士气,增加员工对机构的归属感。

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
i. 机构须按其公积金储备的实际情况,自行决定将公积金储备用于以下情况,例如:考虑调整公积金供款比率,或发放一次性的额外供款予员工。			
ii. 机构董事会 / 管理委员会须每年最少一次在其会议上讨论如何管理及运用公积金储备,在讨论时须考虑上述原则,有关讨论须记录在案。			
iii. 机构须依据相关法例、《整笔拨款手册》、整笔拨款通告及相关信函 / 通知所订定的用途运用非定影员工的公积金储备,并备有财务报告、财务计划等文件。			
iv. 机构须备有文件,说明管理及监察非定影员工的公积金储备的机制、政策及程序。			
v. 机构须在周年大会 / 年报中报告机构在过去一年如何运用非定影员工的公积金储备,并简述未来运用储备的计划。			

4. 储备状况（第一组）

原则

- i. 机构须以便利、有效及适时的渠道向员工发布有关公积金储备的信息，包括简述未来如何运用公积金储备的计划。

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
i. 机构须透过适当渠道向员工发布有关机构在过去一年运用公积金储备的信息，并简述未来如何运用公积金储备的计划。			

人力资源管理

员工薪酬政策及管理

5. 薪酬调整（第一组）

原则

- i. 机构须把薪酬调整拨款用于其指定目的，向所有受整笔拨款津助的员工作出适时的薪酬调整。

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
i. 机构运用薪酬调整拨款时，须依据立法会财务委员会批准拨款的指令、社署最新的《整笔拨款手册》、整笔拨款通告、相关信函/通知所订定薪酬调整拨款的用途。			
ii. 同时，机构运用薪酬调整拨款时须 (a) 按公务员薪酬调整的百分比调整员工的薪酬；或 (b) 把薪酬调整的额外拨款全数用于薪酬调整。			

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
iii. 机构须以书面或电邮的形式向所有受整笔拨款津助的员工发布有关该年度机构薪酬调整的安排，内容包括以下资料： <ul style="list-style-type: none"> (a) 社署在该年度因薪酬调整向机构发放额外资源的金额； (b) 机构在该年度作出的薪酬调整安排（按公务员薪酬调整的百分比调整员工的薪酬，或把薪酬调整的额外拨款全数用于薪酬调整，并简述其原因） 			

机构管治及问责

机构在处理投诉上的角色及责任

6. 不同层级的投诉处理所涉及的人员、职能及责任（第一组）

原则

- i. 就整笔拨款津助有关的投诉，机构须订立完善机制及政策以清楚说明处理各层级的投诉所涉及的人员，以及每位人员在每个层级的责任及职能。
- ii. 机构须确保所有层级涉及处理投诉的人员均避免利益冲突。
- iii. 机构须让投诉人及被投诉人知悉有关的投诉正按照机构 / 整笔拨款独立处理投诉委员会所订明之程序处理。

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
i. 就整笔拨款津助有关的投诉，服务使用者 / 员工就机构或其辖下服务单位提出的投诉应先由有关机构按照其既定政策处理。			

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
ii. 机构须备有政策文件,说明处理投诉的政策及机制(包括涉及员工、管理层及董事会的投诉)。若机构现行处理投诉的政策及机制(服务质素标准 15)已涵盖以上范畴,则机构只须沿用现有机制。			
iii. 机构须让投诉人及被投诉人知悉有关的投诉正按照机构/整笔拨款独立处理投诉委员会所订明的程序处理。			

7. 机构处理投诉的政策及程序 (第一组)

原则

- i. 就整笔拨款津助有关的投诉,机构须严谨地依据既定政策、程序及成员组合,公正地处理投诉,并辅以合宜的监察及上诉/覆检机制。
- ii. 机构须按照整笔拨款独立处理投诉委员会的程序及要求处理有关的投诉。

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
i. 就整笔拨款津助有关的投诉,机构须备有文件,说明其就处理投诉所采取的内部控制措施。			
ii. 机构须备存投诉及处理投诉的书面记录,以确保机构依据既定政策、程序及成员组合,公正地处理投诉。			
iii. 机构须按整笔拨款独立处理投诉			

准则及程序 (第一组)	√: 已遵守 ×: 未能遵守 ○: 筹备中	未能遵守的原因	机构对推行指引的意见
委员会的要求, 适时提供与投诉相关的资料及书面记录, 让整笔拨款独立处理投诉委员会能就投诉进行调查。			
iv. 机构须备存相关的书面记录, 以显示机构已就整笔拨款独立处理投诉委员会所提出的建议作出跟进。			

机构对推行第一组指引的整体意见

[第一部份完]

《最佳执行指引》自我评估清单

机构名称： _____

第二组指引（机构请于每年十月底前呈交本清单予社会福利署）

财务管理

整笔拨款储备的管理

1. 最合适的储备水平（第二组）

原则

- i. 机构应按其大小规模及实际需要，自行发展一套规划及评估机制以厘订合适的储备水平，并透过合适年期的推算以便作出有效监察。
- ii. 机构在估计所需积蓄的储备金额时要谨慎，但不宜过于保守或过于进取。

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
i. 机构应备有文件，简述其规划、评估及厘订整笔拨款储备水平的机制，内容包括： <ul style="list-style-type: none"> (a) 有关储备水平规划及评估应定期进行； (b) 用以规划及评估储备水平的参考资料及工具，例如：薪酬架构、员工离职率、员工年龄分布、机构预计收入与支出的增减、机构对受津助员工的合约承诺，以及长远的财政平衡等因素，以规划机构的发展及推算储备水平，有关规划及推算应于机构董事会作讨论并记录在案。 		
ii. 机构总干事应定期向机构董事会报告储备状况。		

机构管治及问责

管理策略

2. 沟通（第二组）

原则

- i. 机构应于董事会、管理层、员工及服务使用者之间设立有效的沟通渠道，

以确保机构能就整笔拨款津助有关的事宜收集员工及服务使用者的意见。

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
i. 机构应设立有效的沟通渠道，例如：会议、单位探访、电邮、问卷、意见收集箱等，以收集员工及服务使用者的意见。		
ii. 机构应备有文件，列出机构董事会与管理层收集员工及服务使用者意见的常设沟通渠道。机构应提供适当渠道让员工及服务用户阅览上述资料。		

3. 董事会任期（第二组）

原则

- i. 机构董事会的成员组成若不受相关法例或会章所限，机构便应就董事会成员订立更替机制，以确保董事会能持续发展。

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
i. 机构在没有相关法例或会章所限的情况下，应就董事会成员，尤其是主席及主要职位（如秘书、司库等），制订更替机制。机构并应备有文件说明有关更替机制并让公众知悉，包括：服务任期、连任次数等。		

4. 董事会职能（第二组）

原则

- i. 就整笔拨款津助有关的事宜，机构应透过各种有效而合宜的安排，以加强董事会对机构及机构辖下各项社署津助服务的认识，从而加强其领导职能。

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
i. 机构应每年最少一次向董事会及其相关委员会提供已更新的服务资料，包括机构辖下各项社署津助服务的目的、各服务单位的受津助员		

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
工及服务用户人数等资料。		
ii. 机构应安排董事会及其相关委员会与受津助员工及服务使用者会面，以熟悉机构辖下各项社署津助服务的运作。		

在整笔拨款津助制度下，董事会的职责以及机构在社署津助服务的重要管理事项的决策

5. 界定董事会的职能及责任（第二组）

原则

- i. 董事会及其相关委员会的职能、责任及成员名单应清楚界定并记录在案。
- ii. 机构应妥善区分董事会成员与高级管理层之间的职权范围。

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
i. 机构应具备有文件及机构管治架构图，说明董事会、其相关委员会及高级管理层的架构及成员名单，以及其职能和责任，并区分董事会成员与高级管理层之间的职能和责任。		
ii. 机构应提供适当渠道让员工及服务用户阅览上述资料。		

6. 社署津助服务的重要管理事项的决策（第二组）

原则

- i. 机构应就一些影响员工及服务使用者的重要事宜，征询他们的意见。
- ii. 根据《整笔拨款手册》5.6段，一般而言，在机构出现会影响员工的变化时，机构的董事会应先征询员工的意见，其中包括：
 - (a) 更改现有职员编制；
 - (b) 更改薪酬组合或工作条件；及
 - (c) 重整及理顺提供服务的模式，因应需要而更改人力调配的安排。
- iii. 根据《整笔拨款手册》5.8段，机构应考虑在切实可行的范围内，尽量让服务使用者参与服务重整、更改现有服务提供模式及监察服务表现标准。机构可透过多种渠道，例如服务使用者联络组、讨论会或意见调查来收集服务使用者的意见。

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
i. 机构应自行拟备文件及政		

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
<p>策，说明机构在作出与整笔拨款津助有关的重要决策时，如何收集及响应员工及 / 或服务使用者的意见，例如：会议、单位探访、电邮、问卷、通讯、报告板、意见收集箱等。</p> <p>[上述重要决策的例子： (a) 更改现有职员编制、人手比例等； (b) 更改薪酬组合或工作条件； (c) 重整及理顺提供服务的模式，因应需要而更改人力调配的安排； (d) 服务重整； (e) 更改现有服务提供模式； 及 (f) 监察服务表现标准。]</p>		

7. 社署津助服务的重要管理事项的决策结果（第二组）

原则

- i. 机构应适时向员工及服务使用者发布与整笔拨款津助有关的重要决策结果。

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
<p>i. 机构应自行拟备文件及政策，说明机构在作出与整笔拨款津助有关的重要决策后，如何发布有关信息予员工及 / 或服务使用者，例如：会议、单位探访、电邮、通讯、报告板等。</p> <p>[重要决策结果的例子： (a) 更改现有职员编制、人手比例等； (b) 更改薪酬组合或工作条件； (c) 重整及理顺提供服务的模式，因应需要而更改人力调配的安排； (d) 服务重整； (e) 更改现有服务提供模式；</p>		

准则及程序（第二组）	√: 已推行 ×: 未能推行 ○: 筹备中	机构对推行指引的意见
及 (f) 监察服务表现标准。]		

机构对推行第二组指引的整体意见

[第二部份完]