

第五章

优良管理方法

5.1 本章为非政府机构（机构）就评核机构的表现时所涉及的良好管理方法及程序提供**意见及指引**。这些意见及指引的目的在于协助机构须就整笔拨款给予的灵活性和所要求的问责性，作出适当处理，机构应仔细考虑。意见及指引关乎机构管治、人力资源管理、管理会计及内部审计。为顾及最新情况和业界所反映的意见，并为与大家分享个别机构采纳的优秀做法，这些优良管理方法将不时更新。在更新期间社署将会透过与福利界的通函联系中提供有关其他管理课题的意见及指引。同时，服务表现监察制度下所规定的服务质素标准亦订明了机构有关良好管理的原则和期望。

机构管治

5.2 机构管治是指如何导向和管控机构以及使其问责的工作。受资助机构必须具有良好的管治，确保公共资源用得其所，让服务对象受惠。在机构可享灵活变通和自主权的环境之中，重视防贪工作将可进一步提升机构管理层的管治水平和问责性。一些有关机构管治及防止贪污的有用资料现载于**附件 12**，方便参阅。

5.3 此部分要说明的主要是机构董事会 / 管理委员会的角色；员工在管理事宜上的参与；以及服务使用者在服务规划、提供和监察方面的参与。

机构董事会 / 管理委员会的角色

5.4 机构的董事会及管理委员会负责机构的管治。他们应受到其机构的组织章程细则所规管，而他们也获授予管理机构事务的责任。根据他们所属机构订明的规例和规则，他们为机构的整体表现负上最终责任。一般来说，机构的董事会 / 管理层须负责：

- (a) 为机构拟定使命和订立目标；
- (b) 决定提供服务的模式，以满足社会不断转变的需要；
- (c) 确保机构按指定用途适当运用公帑，而服务表现则符合《津贴及服务协议》的要求；
- (d) 就服务范畴的规划和预算及人力资源管理负责；以及
- (e) 建立社区网络和支援系统。

5.5 为提高透明度及使机构能够取得持份者最新反映的意见，机构的董事会 / 管理委员会应决定在管理过程中如何

尽量让员工和服务使用者有所参与。在适当情况下，让他们加入机构的董事会 / 管理委员会可以是方案之一。

让员工参与有关员工安排的事宜

5.6 人力资源是福利服务最宝贵的资产。一般来说，机构如有影响员工的转变，董事会 / 管理委员会应征询员工的意见，例子包括：

- (a) 更改现有编制架构；
- (b) 更改薪酬组合或工作条件；以及
- (c) 重整和理顺提供服务的模式，以及因此而需要更改的人力调配安排。

5.7 这里特别需要指明一点：作为一项保障定影员工的特别安排，在整笔拨款制度下营运的机构须善用有关公积金的安排，履行对定影员工的合约责任。

服务使用者在服务规划、提供和监察方面的参与

5.8 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和监察服务表现的应有水准。机构可透过多种渠道，例如服务使用者联络小组、讨论会或意见调查来收集服务使用者反映的意见。

人力资源管理

5.9 机构应就表现评核、薪酬及奖励制度、培训及发展、人力规划，招聘和与员工沟通的渠道等方面，制订清晰的人力资源管理政策和计划。

表现评核

5.10 为配合员工发展、增薪、晋升和管理表现各方面，机构应制订一个客观和公开的表现评核制度，以双方所议定的目标 / 标准来评核个别员工的表现。这个表现评核制度应由管理层和员工共同制订，并且为双方接纳。

员工培训及发展

5.11 为了使机构能够应付未来的挑战，机构应制订一套员工培训及发展计划。这套计划的目的是协助员工掌握在改善工作表现和提升工作效益方面所需要的知识、技巧、能力和态度。

5.12 对于现有管理人员或有潜质担任管理层职位的员工，机构应发掘及安排他们接受适当培训，以使他们在财务管理及人力资源管理方面具备应有的知识和能力。

人力规划

5.13 为确保机构在短期和长期均有合适的员工提供有效率的服务，人力规划是不可或缺的一环。以此等规划为本，

机构可预计其未来的人力和资源需求，以应付不断转变的重点需求。人力规划涵盖员工继任规划、因退休或辞职而导致的员工流失等。继任规划集中评估各主要职位的要求和变动，同时挑选具备合适能力的员工来填补空缺，确保候选替补员工能随时及准备充足作继任。机构应拟订并定期检讨继任计划，以找出：

- (a) 主要职位及可能继任人；
- (b) 流失员工的原因；
- (c) 继任人的能力及所需要的培训；以及
- (d) 未有明确继任人的职位及预计的补救措施，例如直接向外招聘。

5.14 继任计划将有助确保机构有具备适当资格的员工从而能够以最高效率和最具成本效益的形式提供服务。

招聘员工

5.15 机构首先应决定需要招聘的员工的职系、级别和数目，然后考虑最合适的聘用条件。在此过程中，机构可考虑新员工将要执行的职务性质，以及整体的人力调配。至于甄选员工，机构应制订和采用令申请人士清楚明白的程序，并让已符合指定最低要求的申请人也有平等机会获得甄选，并以其成绩和能力为甄选的依据。

员工关系

5.16 员工关系涉及管理层与员工之间的有效沟通，目标是要使员工通力合作，士气高昂地努力投入工作。为了让员工可即时知悉各项转变和获得他们的支持，机构管理层可采纳下列措施，并持续推行：

- (a) 在管理层与员工之间建立直接的双向沟通渠道，例如定期举行员工与管理层的联络小组；
- (b) 与员工及 / 或员工代表定期对话、保持紧密联系和维持良好关系；
- (c) 提供有效渠道，以听取员工意见，并积极对他们的要求作出回应；以及
- (d) 就推行新计划或新措施建立跨部门 / 服务单位的沟通机制。

管理会计

5.17 服务成效的控制及服务表现的管理是整笔拨款制度的主要特色。为支援服务表现管理，机构应各自制定管理会计活动，例如预算控制及计算单位成本。管理会计对于促进机构的效率、成本效益及善用资源，有重大作用。

内部审计

5.18 为加强问责性和财务管控，机构应开展审计活动，如设立内部审计及审计委员会。在进行这些审计活动时，机构应顾及机构规模、性质及所提供的服务。

5.19 内部审计对机构的活动进行独立的评核，协助机构的管治阶层，确保机构具备完善的管控程序及制度以保障机构的资产。内部核数师与营运经理携手合作，同样以达致机构的目标为己任。内部核数师也协助机构最高管治阶层为他们独立和客观地审视机构在运用财政、人力及实物资源方面是否符合经济原则和具有高效率及成效。

5.20 审计委员会是讲求机构管治的特点，通常由机构的董事会成立，主要负责检讨和监督机构的财务报告程序及内部控制。