

整筆撥款津助制度  
非政府機構  
《最佳執行指引》

社會福利署

# 目錄

## 第一章

背景 .....	3
----------	---

## 第二章

《最佳執行指引》推行細節及流程 .....	5
-----------------------	---

## 第三章

《最佳執行指引》項目原則、準則及程序 .....	11
--------------------------	----

## 附錄 1

制定《最佳執行指引》的相關諮詢，會議及支援措施 .....	21
-------------------------------	----

## 附錄 2

《最佳執行指引》自我評估清單 .....	22
----------------------	----

# 第一章

## 背景

1. 整筆撥款津助制度由2001年開始推行。2008年1月，政府委任整筆撥款獨立檢討委員會評估整筆撥款津助制度的整體效益及找出可改善的範疇，委員會於同年12月向當局提交檢討報告，認為推行整筆撥款津助制度所依據的原則是正確的，因此該制度值得保留。

2. 委員會在檢討報告中提出了36項建議，其中一項建議是福利界應就非政府機構的人力資源管理、財務管理以及機構管治及問責三個範疇，制訂《最佳執行指引》。《最佳執行指引》可訂立兩組不同層次的指引，第一組是非政府機構除非有充分理由，否則理應遵守的指引，第二組是鼓勵非政府機構採用的指引。

3. 為此，社會福利署（社署）委託了香港理工大學（顧問）就《最佳執行指引》的制訂進行顧問研究，並在整筆撥款督導委員會下成立項目督導委員會，以督導顧問研究工作及監察其進度。項目督導委員會由社署助理署長（津貼）出任主席，成員包括：整筆撥款督導委員會內四個不同組別的非官方代表，即機構管理層、工會代表、服務使用者及獨立人士，以及社署的代表。

4. 社署十分重視業界對制訂《最佳執行指引》的關注，因此在顧問研究開展初期，已邀請業界參與有關制訂《最佳執行指引》顧問研究的簡介會，並分別與機構管理層及工會代表會面，聽取他們對制訂《最佳執行指引》的意見。顧問在研究的過程中，透過不同的渠道收集意見，包括249份問卷調查、機構檔案資料搜集、深入訪談以及聚焦小組討論。

5. 顧問在2012年8月呈交了研究報告擬稿予社署及項目督導委員會審議。社署就顧問的初步建議多次與機構管理層及工會代表會面，聽取他們的意見。整筆撥款督導委員會於2012年11月6日的會議中備悉顧問研究報告擬稿及項目督導委員會的意見，並同意社署及顧問就《最佳執行指引》的大綱內容，收集業界的意見。

6. 社署及顧問在2012年12月至2013年4月期間舉辦了六場諮詢會，就《最佳執行指引》初步建議大綱諮詢各持份者。其後，社署於2013年5月至8月期間分別與機構管理層及員工代表會面，繼續聽取他們對《最佳執行指引》所提出的意見。此外，社署亦收到來自非政府機構、香港社會服務聯會（聯同108間機構）以及捍衛社會福利大聯盟的書面意見。社署經整理業界的意見後，對《最佳執行指引》初步建議大綱作出了修訂，於2013年8月提交項目督導委員會審議，並於2013年11月把項目督導委員會的建議提交整筆撥款督導委員會審議。為了就業界已取得初步共識的14個項目擬訂推行細節，整筆撥款督導委員會成立了《最佳執行指引》執行細節工作小組（工作小組），由社署助理署長（津貼）出任主席，成員包括：機構管理層、工會代表、服務使用者、獨立人士，以及社署的代表。

7. 工作小組於2014年年初就業界取得共識的14個項目擬訂了《最佳執行指引》的推行細節，並訂出各指引項目的原則、準則及程序。整筆撥款督導委員會於2014年4月8日的會議上通過了這份《最佳執行指引》。有關《最佳執行指引》的推行細節及流程，請參閱本指引第二章。

## 第二章

### 《最佳執行指引》

#### 推行細節及流程

##### 《最佳執行指引》的推行細節

1. 制訂《最佳執行指引》的目的，是鼓勵接受整筆撥款津助的非政府機構，透過改善財務管理、人力資源管理、機構管治及問責三個範疇，以不斷提升其管治水平。
2. 《最佳執行指引》包括兩組不同層次的指引。第一組是非政府機構除非有充分理由，否則理應遵守的指引，第二組是鼓勵非政府機構採用的指引。有關《最佳執行指引》各項第一組指引及第二組指引的原則、準則及程序，請參閱第三章。
3. 機構董事會及管理層透過自行檢視其管理政策及措施，可確定機構有關政策及措施符合《最佳執行指引》中第一組指引的要求。此外，機構董事會及管理層基於良好管治的原則，可盡量採納《最佳執行指引》中第二組指引。
4. 工作小組認為社署需掌握機構推行《最佳執行指引》的情況，同時亦希望避免過分監管對機構造成不必要的行政負擔，因此同意機構透過填寫自我評估清單向社署報告其推行指引的情況。此外，機構就推行《最佳執行指引》的情況可提出意見，以持續改善《最佳執行指引》。按此，工作小組建議機構董事會及管理層在每年十月底前，根據【附錄2】載列的自我評估清單，檢視機構在過去一個財政年度是否已遵守《最佳執行指引》的第一組指引及是否已採納第二組指引，並提出相關意見，以便社署可定期向整筆撥款督導委員會匯報非政府機構推行《最佳執行指引》的情況。
5. 為提升機構管治及問責，機構可透過有效的溝通渠道（例如：年報、網頁、通訊等）讓員工及服務使用者可了解機構就推行《最佳執行指引》的情況。

6. 機構與持份者之間有建設性的溝通，對提升機構管治尤為重要。《最佳執行指引》取得共識的14個項目以首三年為起始推行階段，而3項新指引項目有兩年半起始推行階段，目的是讓各機構有足夠時間，因應《最佳執行指引》的要求，檢視其現行政策及措施，並作出修訂及妥善安排。

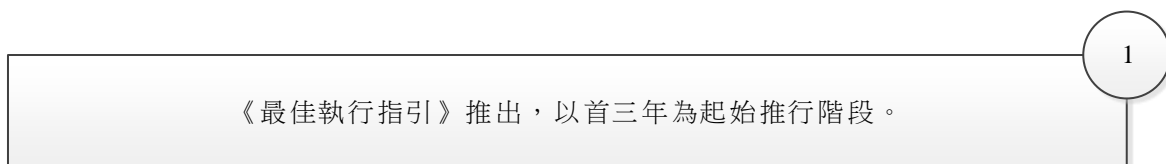
### 《最佳執行指引》的推行流程

7. 如上文所述，機構董事會及管理層透過自行檢視其管理政策及措施，可確定機構符合《最佳執行指引》中第一組指引的要求。同時，機構董事會及管理層基於良好管治的原則，可盡量採納《最佳執行指引》中第二組指引。

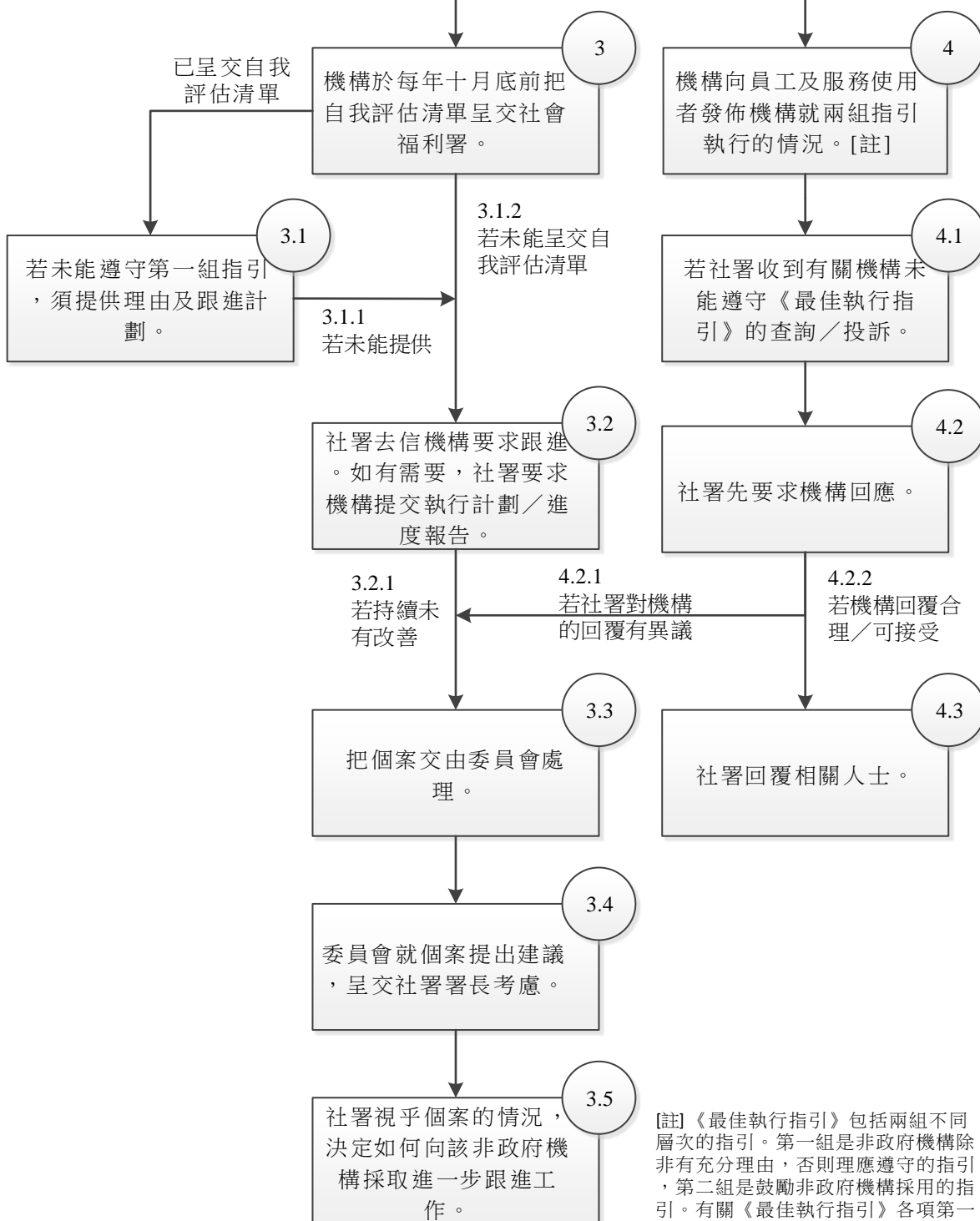
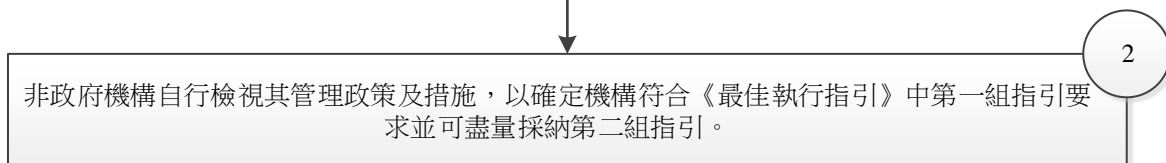
8. 有關《最佳執行指引》的推行流程，請見下圖：

## 《最佳執行指引》推行流程

2014年  
年中



2015年  
10月



[註]《最佳執行指引》包括兩組不同層次的指引。第一組是非政府機構除非有充分理由，否則理應遵守的指引，第二組是鼓勵非政府機構採用的指引。有關《最佳執行指引》各項第一組指引及第二組指引的原則、準則及程序，請參閱第三章。

### 【流程圖第1項】

9. 《最佳執行指引》正式推行，取得共識的14個項目第一組別以2014年7月開始起首三年為推行階段，而3項新指引項目其中第一組別有兩年半為推行階段。

### 【流程圖第2項】

10. 非政府機構透過自行檢視其管理政策及措施，可確定機構有關政策及措施是否符合《最佳執行指引》中第一組指引的要求並可盡量採納第二組指引。此外，機構亦可向持份者介紹指引的內容及實施時間表。

### 【流程圖第3項】

11. 機構董事會及管理層在每年十月底前，根據【附錄2】載列的自我評估清單，檢視機構在過去一個財政年度是否已遵守《最佳執行指引》的第一組指引及是否已採納第二組指引，然後把填妥的自我評估清單呈交社署。

### 【流程圖第3.1項】

12. 若機構在自我評估清單中顯示未能遵守第一組指引，須提供具體的原因及跟進計劃。

### 【流程圖第3.2項】

13. 若機構未能向社署提交自我評估清單，或未能就偏離第一組指引提供具體的原因及跟進計劃，社署會聯絡或去信機構的管理層，詳細了解情況。如有需要，社署會要求機構於合理時間內向社署提交執行計劃／進度報告。

### 【流程圖第3.3及3.4項】

14. 若機構未能符合《最佳執行指引》的要求，並持續未能改善，社署會考慮把所收集的資料交由整筆撥款督導委員會檢視。整筆撥款督導委員會會就個案提出建議和跟進方案，然後呈交社署署長考慮。  
[註：整筆撥款督導委員會可考慮成立個案委員會處理。]



15. 若機構對跟進方案或建議持不同意見，可以書面形式向有關委員會申述。

#### 【流程圖第3.5項】

16. 社署署長會視乎個案的情況，決定如何作出跟進。

#### 【流程圖第4項】

17. 機構可透過有效的溝通渠道（例如：年報、網頁、通訊等）讓員工及服務使用者可了解機構就《最佳執行指引》的推行情況。

#### 【流程圖第4.1至4.3項】

18. 若社署收到就機構未能遵守《最佳執行指引》的查詢或投訴，社署會先把該等查詢或投訴轉介至有關機構，讓機構有機會提供資料及作出回應；如有需要，社署會要求機構提出改善計劃／措施，並會回覆相關人士。

19. 若社署對機構的解釋及其提出的改善計劃／措施有異議，會按上述【流程圖第3.3至3.5項】所提及的程序處理有關個案。

20. 另一方面，若有關查詢或投訴屬於現行機制的處理範圍（例如：服務表現監察制度、整筆撥款獨立處理投訴委員會），則有關查詢或投訴會根據現行機制處理。

### 《最佳執行指引》第二組指引

21. 《最佳執行指引》包括兩組不同層次的指引，其中第二組是鼓勵非政府機構採用的指引，以期達到持續提升機構管治效能的目標。機構可於自我評估清單內就推行該指引提出意見並分享經驗，包括機構推行第二組指引的具體計劃或推行指引時所需考慮的因素。社署在收集機構的意見後會聯絡相關機構，以進一步了解機構推行第二組指引的具體情況，從而持續改善指引的內容。

22. 事實上，不少機構在實際運作上可能已達到《最佳執行指引》中第二組指引內某些項目的要求，例如：不少機構已經與員工及服務

使用者建立了有效的溝通渠道。業界可考慮把推行有關指引項目的經驗在業界內分享和參考，並探討是否合適和成熟把某些第二組指引提升為第一組。

## 第三章

### 《最佳執行指引》項目

#### 原則、準則及程序

##### 第一組項目<sup>1</sup>

##### I. 整筆撥款儲備的管理

##### 1. 善用儲備（第一組）

##### A. 原則

- (i) 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。
- (ii) 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。

##### B. 準則及程序

##### 運用整筆撥款儲備

- (i) 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：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。

##### 管理及監察

- (ii) 機構董事會／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。
- (iii) 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。
- (iv) 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

---

<sup>1</sup> 按整筆撥款獨立檢討委員會的建議，福利界可考慮在《最佳執行指引》中訂立兩組不同層次的指引。第一組是非政府機構除非有充分理由，否則理應遵守的指引；而第二組是鼓勵非政府機構採用的指引。

序，並須讓員工知悉有關程序。

## 2. 儲備狀況（第一組）

### A. 原則

- (i) 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布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。

### B. 準則及程序

- (i) 機構須透過適當渠道向公眾發布有關機構在過去一年運用整筆撥款儲備的資訊，並簡述未來如何運用儲備的計劃。

## II. 使用非定影員工的公積金儲備

### 3. 使用儲備（第一組）

#### A. 原則

- (i) 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。

#### B. 準則及程序

##### 運用非定影員工的公積金儲備

- (i) 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。

##### 管理及監察

- (ii) 機構董事會／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。
- (iii) 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。
- (iv) 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。

- (v) 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。

#### 4. 公積金儲備狀況（第一組）

##### A. 原則

- (i) 機構須以便利、有效及適時的渠道向員工發布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。

##### B. 準則及程序

- (i) 機構須透過適當渠道向員工發布有關機構在過去一年運用公積金儲備的資訊，並簡述未來如何運用公積金儲備的計劃。

### III. 員工薪酬政策及管理

#### 5. 薪酬調整（第一組）

##### A. 原則

- (i) 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。

##### B. 準則及程序

###### 用於指定目的

- (i) 機構運用薪酬調整撥款時，須依據立法會財務委員會批准撥款的指令、社署最新的《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函／通知所訂定薪酬調整撥款的用途。
- (ii) 同時，機構運用薪酬調整撥款時須
  - (a) 按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬；或
  - (b) 把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整。

###### 向員工發布

- (iii) 機構須以書面或電郵的形式向所有受整筆撥款津助的員工發布有關該年度機構薪酬調整的安排，內容包括以下資料：
  - (a) 社署在該年度因薪酬調整向機構發放額外資源的金額；

- (b) 機構在該年度作出的薪酬調整安排：按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬，或把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整，並簡述其原因。

#### IV. 機構在處理投訴上的角色及責任

##### 6. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任（第一組）

###### A. 原則

- (i) 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。
- (ii) 機構須確保所有層級涉及處理投訴的人員均避免利益衝突。
- (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之程序處理。

###### B. 準則及程序

###### 處理投訴政策及機制

- (i) 就整筆撥款津助有關的投訴，服務使用者／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。
- (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、管理層及董事會的投訴）。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。

###### 確保投訴人知悉程序

- (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。

##### 7. 機構處理投訴的政策及程序（第一組）

###### A. 原則

- (i) 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。
- (ii) 機構須按照整筆撥款獨立處理投訴委員會的程序及要求處理

有關的投訴。

## **B. 準則及程序**

### 嚴謹、公正地處理投訴

- (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。
- (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。

### 遵守整筆撥款獨立處理投訴委員會的程序及要求

- (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。
- (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。

## **V. 人力資源管理**

### 合約的處理

#### **8. 調職及終止合約的處理（第一組）**

##### **A. 原則**

- (i) 機構應就員工僱傭合約的處理訂立清晰及具透明度的政策。

##### **B. 準則及程序**

- (i) 機構須訂立受資助職位(包括有時限及無時限合約)的招聘政策，例如是否透過公開招聘及會否首先通知內部員工。
- (ii) 機構應備有文件，說明處理僱傭合約的政策，包括員工內部調職、續約、不續約及終止合約的政策、程序及通知員工的具體時限。有關文件可供員工閱覽。

#### **9. 僱傭合約的決策（第一組）**

##### **A. 原則**

- (i) 機構在處理僱傭合約的決策時，須依從相關的規定和程序。

## **B. 準則及程序**

- (i) 機構須備有文件說明處理員工聘任、內部調職、續約、不續約及終止合約決策的規定及程序。機構須通知員工，包括現職及剛到任的員工有關文件及閱覽途徑。
- (ii) 機構須備有文件，說明處理有關僱傭合約方面的投訴的政策及程序。有關文件可供員工閱覽。

## **第二組項目<sup>2</sup>**

### **I. 整筆撥款儲備的管理**

#### **1. 最合適的整筆撥款儲備水平（第二組）**

##### **A. 原則**

- (i) 機構應按其大小規模及實際需要，自行發展一套規劃及評估機制以釐訂合適的儲備水平，並透過合適年期的推算以便作出有效監察。
- (ii) 機構在估計所需積蓄的儲備金額時要謹慎，但不宜過於保守或過於進取。

##### **B. 準則及程序**

- (i) 機構應備有文件，簡述其規劃、評估及釐訂整筆撥款儲備水平的機制，內容包括：
  - (a) 有關儲備水平規劃及評估應定期進行；
  - (b) 用以規劃及評估儲備水平的參考資料及工具，例如：薪酬架構、員工離職率、員工年齡分佈、機構預計收入與支出的增減、機構對受津助員工的合約承諾，以及長遠的財政平衡等因素，以規劃機構的發展及推算儲備水平，有關規劃及推算應於機構董事會作討論並記錄在案。
- (ii) 機構總幹事應定期向機構董事會報告儲備狀況。

---

<sup>2</sup>第二組是鼓勵機構採用的指引。



## II. 管理策略

### 2. 溝通（第二組）

#### A. 原則

- (i) 機構應於董事會、管理層、員工及服務使用者之間設立有效的溝通渠道，以確保機構能就整筆撥款津助有關的事宜收集員工及服務使用者的意見。

#### B. 準則及程序

##### 溝通渠道

- (i) 機構應設立有效的溝通渠道，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、意見收集箱等，以收集員工及服務使用者的意見。

##### 知悉有關渠道

- (ii) 機構應備有文件，列出機構董事會與管理層收集員工及服務使用者意見的常設溝通渠道。機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

### 3. 董事會任期（第二組）

#### A. 原則

- (i) 機構董事會的成員組成若不受相關法例或會章所限，機構便應就董事會成員訂立更替機制，以確保董事會能持續發展。

#### B. 準則及程序

##### 更替機制

- (i) 機構在沒有相關法例或會章所限的情況下，應就董事會成員，尤其是主席及主要職位（如秘書、司庫等），制訂更替機制。機構並應備有文件說明有關更替機制並讓公眾知悉，包括：服務任期、連任次數等。

### 4. 董事會職能（第二組）

#### A. 原則

- (i) 就整筆撥款津助有關的事宜，機構應透過各種有效而合宜的

安排，以加強董事會對機構及機構轄下各項社署津助服務的認識，從而加強其領導職能。

## **B. 準則及程序**

### 合宜的安排

- (i) 機構應每年最少一次向董事會及其相關委員會提供已更新的服務資料，包括機構轄下各項社署津助服務的目的、各服務單位的受津助員工及服務使用者人數等資料；
- (ii) 機構應安排董事會及其相關委員會與受津助員工及服務使用者會面，以熟悉機構轄下各項社署津助服務的運作。

## **III. 在整筆撥款津助制度下，董事會的職責以及機構在社署津助服務的重要管理事項的決策**

### **5. 界定董事會的職能及責任（第二組）**

#### **A. 原則**

- (i) 董事會及其相關委員會的職能、責任及成員名單應清楚界定並記錄在案。
- (ii) 機構應妥善區分董事會成員與高級管理層之間的職權範圍。

#### **B. 準則及程序**

- (i) 機構應備有文件及機構管治架構圖，說明董事會、其相關委員會及高級管理層的架構及成員名單，以及其職能和責任，並區分董事會成員與高級管理層之間的職能和責任。
- (ii) 機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

### **6. 社署津助服務的重要管理事項的決策（第二組）**

#### **A. 原則**

- (i) 機構應就一些影響員工及服務使用者的重要事宜，徵詢他們的意見。
- (ii) 根據《整筆撥款手冊》5.6段，一般而言，在機構出現會影響員工的變化時，機構的董事會應先徵詢員工的意見，其中包括：
  - (a) 更改現有職員編制；

- (b) 更改薪酬組合或工作條件；及
  - (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排。
- (iii) 根據《整筆撥款手冊》5.8 段，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及監察服務表現標準。機構可透過多種渠道，例如服務使用者聯絡組、討論會或意見調查來收集服務使用者的意見。

## **B. 準則及程序**

### 收集及回應意見

- (i) 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策時，如何收集及回應員工及／或服務使用者的意見，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、通訊、報告板、意見收集箱等。

上述重要決策的例子：

- (a) 更改現有職員編制、人手比例等；
- (b) 更改薪酬組合或工作條件；
- (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排；
- (d) 服務重整；
- (e) 更改現有服務提供模式；及
- (f) 監察服務表現標準。

## **7. 社署津助服務的重要管理事項的決策結果（第二組）**

### **A. 原則**

- (i) 機構應適時向員工及服務使用者發布與整筆撥款津助有關的重要決策結果。

### **B. 準則及程序**

#### 提供資訊

- (i) 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策後，如何發布有關資訊予員工及／或服務使用者，例如：會議、單位探訪、電郵、通訊、報告板等。重

要決策結果的例子：

- (a) 更改現有職員編制、人手比例等；
- (b) 更改薪酬組合或工作條件；
- (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排；
- (d) 服務重整；
- (e) 更改現有服務提供模式；及
- (f) 監察服務表現標準。

#### **IV. 員工薪酬政策及管理**

##### **8. 披露薪酬政策（第二組）**

###### **A. 原則**

- (i) 機構應設有薪酬政策，包括：各職級的薪酬架構及／或起薪點，以備相關職系／職級／職位的員工參考。

###### **B. 準則及程序**

- (i) 機構應備有文件，說明員工薪酬政策，包括各職級員工的薪酬架構及／或起薪點，以備相關職系／職級／職位的員工參考。
- (ii) 機構應設立與員工溝通的渠道，以闡釋其薪酬政策及收集意見。

## 制定《最佳執行指引》的相關諮詢、會議及支援措施

日期	項目
2010-2014 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>徵詢整筆撥款督導委員會的意見（6 次會議）。</li> </ul>
2010 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>委聘顧問進行研究。</li> </ul>
2010-2014 年	<ul style="list-style-type: none"> <li>項目督導委員會，共進行 6 次會議討論《最佳執行指引》初步建議大綱。</li> <li>與非政府機構管理層會面（12 次會議、8 次探訪機構，約有 100 位機構代表出席）。</li> <li>與「捍衛社會福利大聯盟」及員工會面（8 次會議，約有 100 位員工代表出席）。</li> </ul>
2012 年 12 月至 2013 年 8 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>六場業界及服務使用者諮詢會（約有 660 人出席）。</li> <li>與非政府機構董事會代表會面，約有 250 人出席。</li> <li>期間，社署收到來自非政府機構、香港社會服務聯會（代表 108 間機構）及捍衛社會福利大聯盟的書面意見。</li> </ul>
2014 年 1 月至 5 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定《最佳執行指引》執行細節工作小組（4 次會議）。</li> </ul>

## 《最佳執行指引》自我評估清單

### 第一組指引 (共 9 項)

機構名稱 : \_\_\_\_\_

年度 : \_\_\_\_\_

#### 第一組<sup>1</sup>指引

(註：機構請於每年十月底前呈交本清單予社會福利署)

機構已遵守九項第一組指引<sup>2</sup>之準則及程序：是 (如適用請✓)

#### 財務管理

#### 整筆撥款儲備的管理

#### 1. 善用儲備 (第一組)

##### A. 原則

- i. 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。
- ii. 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。

##### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>3</sup> (例如：文件名稱、日期、編碼、段落等)	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 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：履行對員工的合		

<sup>1</sup> 按整筆撥款獨立檢討委員會的建議，福利界可考慮在《最佳執行指引》中訂立兩組不同層次的指引。第一組是機構除非有充分理由，否則理應遵守的指引；而第二組是鼓勵機構採用的指引。

<sup>2</sup> 其中七項第一組指引由 2014 年 7 月 1 日起推行，兩項新增第一組指引於 2018 年 10 月 1 日推行。機構須在 2017 年 6 月 30 日或之前執行七項第一組指引，及在 2021 年 3 月 31 日或之前執行兩項新增第一組指引。

<sup>3</sup> 例如機構董事會/管理委員會會議記錄、週年大會會議記錄、機構處理該項目的相關文件(例如:機構的最佳執行指引)、機構財政報告/財務計劃、讓員工知悉的途徑(例如電郵/內聯網/壁報版/職員會議記錄/通函/每位員工一份)、員工收到補發薪酬調整的薪金通知書、機構網頁、週年報告、服務質素標準十五-處理投訴政策及程序、投訴記錄總表、其他文件記錄。

準則及程序	相關文件記錄 <sup>3</sup> (例如：文件名稱、日期、編碼、段落等)	機構對推行指引的意見 (如有)
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。		
ii. 機構董事會／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。		
iii. 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。		
iv. 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。		

## 2. 儲備狀況（第一組）

### A. 原則

- i. 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布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。

### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、編碼／段落)	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 機構須透過適當渠道向公眾發布有關機構在過去一年運用整筆撥款儲備的資訊，並簡述未來如何運用儲備的計劃。		

## 使用非定影員工的公積金儲備

### 3. 使用儲備（第一組）

#### A. 原則

- i. 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。

#### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、 編碼／段落)	機構對推行 指引的意見 (如有)
i. 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。		
ii. 機構董事會／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。		
iii. 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。		
iv. 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。		
v. 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。		



#### 4. 儲備狀況（第一組）

##### A. 原則

- i. 機構須以便利、有效及適時的渠道向員工發布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。

##### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、 編碼／段落)	機構對推行 指引的意見 (如有)
i. 機構須透過適當渠道向員工發布有關機構在過去一年運用公積金儲備的資訊，並簡述未來如何運用公積金儲備的計劃。		

### 人力資源管理

#### 員工薪酬政策及管理

#### 5. 薪酬調整（第一組）

##### A. 原則

- i. 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。

##### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日 期、編碼／段落)	機構對推行 指引的意見 (如有)
i. 機構運用薪酬調整撥款時，須依據立法會財務委員會批准撥款的指令、社署最新的《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告、相關信函／通知所訂定薪酬調整撥款的用途。		
ii. 同時，機構運用薪酬調整撥款時須 <ol style="list-style-type: none"><li>(a) 按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬；或</li><li>(b) 把薪酬調整的額外撥款全數用於薪酬調整。</li></ol>		

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、編碼/段落)	機構對推行指引的意見 (如有)
<p>iii. 機構須以書面或電郵的形式向所有受整筆撥款津助的員工發布有關該年度機構薪酬調整的安排，內容包括以下資料：</p> <p>(a) 社署在該年度因薪酬調整向機構發放額外資源的金額；</p> <p>(b) 機構在該年度作出的薪酬調整安排(按公務員薪酬調整的百分比調整員工的薪酬，或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>		

## 合約的處理

### 6. 調職及終止合約的處理 (第一組)

#### A. 原則

- ii. 機構應就員工僱傭合約的處理訂立清晰及具透明度的政策。

#### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、編碼/段落)	機構對推行指引的意見 (如有)
<p>i. 機構須訂立受資助職位(包括有時限及無時限合約)的招聘政策，例如是否透過公開招聘及會否首先通知內部員工。</p>		
<p>ii. 機構應備有文件，說明處理僱傭合約的政策，包括員工內部調職、續約、不續約及終止合約的政策、程序及通知員工的具體時限。有關文件可供員工閱覽。</p>		

## 7. 僱傭合約的決策（第一組）

### A. 原則

- i. 機構在處理僱傭合約的決策時，須依從相關的規定和程序。

### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、編碼/段落)	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 機構須備有文件說明處理員工聘任、內部調職、續約、不續約及終止合約決策的規定及程序。機構須通知員工，包括現職及剛到任的員工有關文件及閱覽途徑。		
ii. 機構須備有文件，說明處理有關僱傭合約方面的投訴的政策及程序。有關文件可供員工閱覽。		

## 機構管治及問責

### 機構在處理投訴上的角色及責任

## 8. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任（第一組）

### A. 原則

- i. 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。
- ii. 機構須確保所有層級涉及處理投訴的人員均避免利益衝突。
- 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之程序處理。

### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、編碼/段落)	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 就整筆撥款津助有關的投訴，服務使用者／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。		

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、編碼/段落)	機構對推行指引的意見 (如有)
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、管理層及董事會的投訴）。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。		
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。		

## 9. 機構處理投訴的政策及程序（第一組）

### A. 原則

- i. 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。
- ii. 機構須按照整筆撥款獨立處理投訴委員會的程序及要求處理有關的投訴。

### B. 準則及程序

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、編碼/段落)	機構對推行指引的意見 (如有)
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。		
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。		
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。		
iv. 機構須備存相關的書面記錄，以顯示機構已就整筆撥		

準則及程序	相關文件記錄 <sup>2</sup> (文件名稱、日期、編碼/段落)	機構對推行指引的意見 (如有)
款獨立處理投訴委員會所提出的建議作出跟進。		

### 機構對推行第一組指引的整體意見

### 董事會主席聲明

本人聲明以上提供的一切資料均為正確無誤。

聯絡人 : \_\_\_\_\_ 先生/小姐 董事會主席簽署 : \_\_\_\_\_

職位 : \_\_\_\_\_ 姓名 : \_\_\_\_\_ 先生/小姐

電話 : \_\_\_\_\_ 電話 : \_\_\_\_\_

電郵地址 : \_\_\_\_\_ 日期 : \_\_\_\_\_

## 《最佳執行指引》自我評估清單

### 第二組指引 (共 8 項)

機構名稱 : \_\_\_\_\_

年度 : \_\_\_\_\_

第二組<sup>1</sup>指引 (註：機構請於每年十月底前呈交本清單予社會福利署)

#### 財務管理

#### 整筆撥款儲備的管理

##### 1. 最合適的儲備水平 (第二組)

###### A. 原則

- i. 機構應按其大小規模及實際需要，自行發展一套規劃及評估機制以釐訂合適的儲備水平，並透過合適年期的推算以便作出有效監察。
- ii. 機構在估計所需積蓄的儲備金額時要謹慎，但不宜過於保守或過於進取。

###### B. 準則及程序

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行 指引的意見 (如有)
i. 機構應備有文件，簡述其規劃、評估及釐訂整筆撥款儲備水平的機制，內容包括： <ol style="list-style-type: none"> <li>(a) 有關儲備水平規劃及評估應定期進行；</li> <li>(b) 用以規劃及評估儲備水平的參考資料及工具，例如：薪酬架構、員工離職率、員工年齡分布、機構預計收入與支出的增減、機構對受津助員工的合約承諾，以及長遠的財政平衡等因素，以規劃機構的發展及推算儲備水平，有關規劃及推算應於機構董事會作討論</li> </ol>		

<sup>1</sup> 按整筆撥款獨立檢討委員會的建議，福利界可考慮在《最佳執行指引》中訂立兩組不同層次的指引。第一組是機構除非有充分理由，否則理應遵守的指引；而第二組是鼓勵機構採用的指引。

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見 (如有)
並記錄在案。		
ii. 機構總幹事應定期向機構董事會報告儲備狀況。		

## 機構管治及問責

### 管理策略

#### 2. 溝通 (第二組)

##### A. 原則

- i. 機構應於董事會、管理層、員工及服務使用者之間設立有效的溝通渠道，以確保機構能就整筆撥款津助有關的事宜收集員工及服務使用者的意見。

##### B. 準則及程序

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 機構應設立有效的溝通渠道，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、意見收集箱等，以收集員工及服務使用者的意見。		
ii. 機構應備有文件，列出機構董事會與管理層收集員工及服務使用者意見的常設溝通渠道。機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。		

#### 3. 董事會任期 (第二組)

##### A. 原則

- i. 機構董事會的成員組成若不受相關法例或會章所限，機構便應就董事會成員訂立更替機制，以確保董事會能持續發展。

##### B. 準則及程序

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 機構在沒有相關法例或會章所限的		

準則及程序	✓：已推行 ✕：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見（如有）
情況下，應就董事會成員，尤其是主席及主要職位（如秘書、司庫等），制訂更替機制。機構並應備有文件說明有關更替機制並讓公眾知悉，包括：服務任期、連任次數等。		

#### 4. 董事會職能（第二組）

##### A. 原則

- i. 就整筆撥款津助有關的事宜，機構應透過各種有效而合宜的安排，以加強董事會對機構及機構轄下各項社署津助服務的認識，從而加強其領導職能。

##### B. 準則及程序

準則及程序	✓：已推行 ✕：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見（如有）
i. 機構應每年最少一次向董事會及其相關委員會提供已更新的服務資料，包括機構轄下各項社署津助服務的目的、各服務單位的受津助員工及服務使用者人數等資料。		
ii. 機構應安排董事會及其相關委員會與受津助員工及服務使用者會面，以熟悉機構轄下各項社署津助服務的運作。		

在整筆撥款津助制度下，董事會的職責以及機構在社署津助服務的重要管理事項的決策

#### 5. 界定董事會的職能及責任（第二組）

##### A. 原則

- i. 董事會及其相關委員會的職能、責任及成員名單應清楚界定並記錄在案。
- ii. 機構應妥善區分董事會成員與高級管理層之間的職權範圍。



## B. 準則及程序

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 機構應備有文件及機構管治架構圖，說明董事會、其相關委員會及高級管理層的架構及成員名單，以及其職能和責任，並區分董事會成員與高級管理層之間的職能和責任。		
ii. 機構應提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。		

## 6. 社署津助服務的重要管理事項的決策（第二組）

### A. 原則

- i. 機構應就一些影響員工及服務使用者的重要事宜，徵詢他們的意見。
- ii. 根據《整筆撥款手冊》5.6 段，一般而言，在機構出現會影響員工的變化時，機構的董事會應先徵詢員工的意見，其中包括：
  - a. 更改現有職員編制；
  - b. 更改薪酬組合或工作條件；及
  - c. 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排。
- iii. 根據《整筆撥款手冊》5.8 段，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及監察服務表現標準。機構可透過多種渠道，例如服務使用者聯絡組、討論會或意見調查來收集服務使用者的意見。

### B. 準則及程序

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策時，如何收集及回應員工及／或服務使用者的意見，例如：會議、單位探訪、電郵、問卷、通訊、報告板、意見收集箱等。 [上述重要決策的例子： (a) 更改現有職員編制、人手比例等； (b) 更改薪酬組合或工作條件； (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排； (d) 服務重整；		

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見 (如有)
(e) 更改現有服務提供模式；及 (f) 監察服務表現標準。]		

## 7. 社署津助服務的重要管理事項的決策結果 (第二組)

### A. 原則

- i. 機構應適時向員工及服務使用者發布與整筆撥款津助有關的重要決策結果。

### B. 準則及程序

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 機構應自行擬備文件及政策，說明機構在作出與整筆撥款津助有關的重要決策後，如何發布有關資訊予員工及／或服務使用者，例如：會議、單位探訪、電郵、通訊、報告板等。 [重要決策結果的例子： (a) 更改現有職員編制、人手比例等； (b) 更改薪酬組合或工作條件； (c) 重整及理順提供服務的模式，因應需要而更改人力調配的安排； (d) 服務重整； (e) 更改現有服務提供模式；及 (f) 監察服務表現標準。]		

## 人力資源管理

### 員工薪酬政策及管理

## 8. 披露薪酬政策 (第二組)

### A. 原則

- i. 機構應設有薪酬政策，包括：各職級的薪酬架構及／或起薪點，以備相關職系／職級／職位的員工參考。

### B. 準則及程序

準則及程序	✓：已推行 ✗：未能推行 ○：籌備中	機構對推行指引的意見 (如有)
i. 機構應備有文件，說明員工薪酬		

政策，包括各職級員工的薪酬架構及／或起薪點，以備相關職系／職級／職位的員工參考。		
ii. 機構應設立與員工溝通的渠道，以闡釋其薪酬政策及收集意見。		

### 機構對推行第二組指引的整體意見

### 董事會主席聲明

本人聲明以上提供的一切資料均為正確無誤。

聯絡人 : \_\_\_\_\_ 先生／小姐 董事會主席簽署 : \_\_\_\_\_

職位 : \_\_\_\_\_ 姓名 : \_\_\_\_\_ 先生／小姐

電話 : \_\_\_\_\_ 電話 : \_\_\_\_\_

電郵地址 : \_\_\_\_\_ 日期 : \_\_\_\_\_