

# 香港明愛社會工作服務部

## 《最佳執行指引》

### 執行細節

#### 簡介

社會福利署向非政府機構公佈之「最佳執行指引」於 2014 年 7 月 1 日起生效，目的是邀請機構就財務管理、人力資源管理、機構管治及問責等範疇，制訂政策和程序，以提升機構管治水平。

有見及此，明愛社會工作服務部（本部）為有效地推行「最佳執行指引」，在參照及依據機構的章則、財務及人力資源管理之政策後，為「最佳執行指引」的第一組及第二組的指引制訂了相關的執行細節。

由於「最佳執行指引」是由社會福利署（社署）公佈的文件，相關指引只適用於由社署資助的社會工作服務。本部在制訂執行細節後，會每年按照細節檢討推行情況，以確保機構之管理能達至「最佳執行指引」的標準和要求。

#### 第一部份 — 財務管理

明愛社會工作服務部（本部）會以審慎理財、量入為出的原則，依照機構的財務政策善用資源，並履行明愛的宗旨和使命，以及配合機構和社會工作服務持續發展的目標，提供以人為本之服務。

#### 1. 整筆撥款儲備的管理

##### 1.1 善用儲備（第一組 1）

###### 原則

- i. 本部會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，並會善用儲備，藉此維持或加強服務質素和推行策略性發展，包括建立一支優質的員工隊伍。

###### 政策

- i. 本部會遵守社會福利署「整筆撥款手冊」及相關通告或函件內所訂定的用途，制訂運用儲備之政策。
- ii. 本部會備有文件，說明管理及運用儲備之政策和程序，以能善用儲備促進資助服務的發展，包括提升服務質素、履行對員工的僱傭合約承諾、加強資助服務的專業支援和推行策略性發展等。有關政策和程序，會讓員工知悉。
- iii. 明愛管理局會每年一次在會議上討論及審批本部財務預算及儲備之運用，並記錄在案。
- iv. 本部會備有財務報告、財務計劃等文件。

###### 程序

- i. 本部已制訂「整筆撥款儲備運用指引」，訂明使用儲備之目的及程序，並於管理局會議上通過。（附件）

- ii. 在有需要時，本部會檢討和修訂「整筆撥款儲備運用指引」，任何修訂需呈交管理局審批。
- iii. 於每年 2 月或當機構制訂財務預算時，社會工作服務部會統籌各服務制訂來年之財務預算，包括如何運用儲備及提出理據；並提交管理局於會議上討論及審批。
- iv. 各服務及單位主管需依據財務預算所制訂的目標監控服務／單位之實際收入和開支。
- v. 本部會每年提交經核數師審核之財務報告予管理局審批。
- vi. 本部員工可於內聯網查閱「整筆撥款儲備運用指引」及於本部網站查閱年報及經核數師審核之財務報告。

## 1.2 最合適的整筆撥款儲備水平（第二組 1）

### 原則

- i. 本部會按實際需要，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。本部在估計所需積蓄的儲備金額時須保持謹慎。

### 政策

- i. 本部備有文件釐訂整筆撥款儲備的水平，有關儲備水平規劃及評估是參考本部之薪酬架構、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。
- ii. 本部會定期評估儲備之規劃及推算，並在管理局會議上討論及記錄在案。
- iii. 本部會定期向管理局報告儲備狀況。

### 程序

- i. 為有效地運用整筆撥款儲備以提升服務質素，本部已進行由 2013 至 2026 年期間之薪酬推算，分析整筆撥款之使用情況；並以此為基礎，釐訂儲備的水平。
- ii. 2013 至 2026 年薪酬推算為管理層提供財務指標，監察未來之儲備水平。本部會定期檢討儲備水平，並在有需要時呈交建議在管理局會議上討論及記錄在案。
- iii. 本部會每年向管理局報告儲備狀況。

## 1.3 儲備狀況（第一組 2）

### 原則

- i. 本部會透過便利、有效及適時的渠道，以簡明的方式向員工及公眾發佈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。

### 政策

- i. 本部會透過適當渠道向公眾發佈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。

## 程序

- i. 本部會每年將核數財務報告、整筆撥款儲備之資訊及未來運用儲備之計劃上載至本部網站，讓公眾人士及員工查閱。
- ii. 本部會透過通告、內部會議和文件傳閱讓員工知悉整筆撥款儲備之資訊及運用儲備之計劃。

## **2. 使用非定影員工的公積金儲備**

### **2.1 使用儲備（第一組 3）**

#### 原則

- i. 本部會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。

#### 政策

- i. 本部會依據相關法例、《整筆撥款手冊》、整筆撥款通告及相關信函所訂定的用途運用非定影員工的公積金儲備，並按公積金儲備的實際情況，善用公積金儲備增加供款予員工。
- ii. 本部備有政策文件，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。
- iii. 管理局會每年一次在會議上討論公積金儲備之運用，並會記錄在案。
- iv. 本部會備有財務報告、財務計劃等文件記錄相關開支。
- v. 本部會讓員工知悉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。

#### 程序

- i. 本部已制訂「整筆撥款儲備運用指引」訂明運用非定影員工儲備之目的和程序。（附件）
- ii. 本部會定期檢討非定影員工的公積金儲備及制訂方案如何運用儲備，包括發放一次性額外供款或調整供款比率，並呈交建議在管理局討論及記錄在案。
- iii. 本部會每年一次向管理局報告儲備狀況及儲備運用之計劃，並記錄在案。
- iv. 本部會每年將核數財務報告、非定影員工的公積金儲備之資訊及未來運用儲備之計劃上載至本部網站。

### **2.2 儲備狀況（第一組 4）**

#### 原則

- i. 本部會以便利、有效及適時的渠道向員工發佈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。

#### 政策

- i. 本部會透過適當渠道向員工發佈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。

#### 程序

- ii. 本部會透過通告、傳閱文件或內聯網讓員工知悉儲備之資訊及運用儲備之計劃。

## 第二部份 – 人力資源管理

機構一直關注員工的發展，並以此為原則訂定人力資源管理政策，本部會運用可動用之資源，為員工提供合理的待遇和培育員工對機構宗旨目標的認同，並建立團隊精神，讓員工發揮所長，為弱勢社群提供適切和優質的服務，以達至機構的願景和使命。

### 3. 員工薪酬政策及管理

#### 3.1 薪酬調整（第一組 5）

##### 原則

- i. 本部會把社署之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。

##### 政策

- i. 本部在運用薪酬調整撥款時，會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. 本部會按管理局在參照公務員薪酬調整的百分比後所作的議決而調整資助員工的薪酬。
- iii. 本部會以書面或電郵的形式向所有受整筆撥款津助的員工發佈有關該年度機構薪酬調整的安排。

##### 程序

- i. 管理局會於每年討論及審批明愛員工薪酬調整幅度。
- ii. 機構會發出通告讓員工知悉資助及非資助員工之薪酬調整幅度及發放安排。
- iii. 在一般情況下，機構會於九月發放調整的薪金。

## 第三部份 – 機構管治及問責

機構一直秉承著向社會及持份者問責的精神，設立有效的機制和政策，以推行良好的機構管治，並與持份者保持溝通，讓機構能為服務使用者提供更適切和優質的服務，促進機構和服務持續發展。

### 4. 管理策略

#### 4.1 溝通（第二組 2）

##### 原則

- i. 本部設立溝通渠道，就推行整筆撥款津助服務的事宜收集員工及服務使用者的意見。

##### 政策

- i. 本部設立有效的溝通渠道，包括：會議、單位探訪、電郵、問卷、意見收集箱等，收集員工及服務使用者的意見。

- ii. 本部備有文件，列出管理局與管理層收集員工及服務使用者意見的常設溝通渠道，並提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

#### 程序

##### i. 與員工之溝通渠道

- 單位主管可透過定期單位員工會議，包括月會、季會或周年會議，與員工交流資訊及收集員工意見，並向服務總主任及社會工作服務部長反映。
- 本部會按需要草擬諮詢文件向員工發佈資訊，各服務會按情況舉行諮詢會與員工交流資訊及收集意見。
- 員工亦可於內聯網查閱機構及部門資訊，並透過電郵或書面向服務／本部之管理層表達意見。
- 本部會安排管理層探訪單位或透過不同途徑讓員工與管理層交流和分享。

##### ii. 與服務使用者溝通之渠道

- 單位會因應服務的特色設立不同途徑收集服務使用者之意見，這些途徑包括意見箱、電郵信箱、信件、傳真、電話聯絡、面談或聚焦小組分享等。
- 單位亦會定期舉行服務使用者會議、家屬會議、服務使用者周年會議、服務使用者意見／滿意程度調查或服務／單位諮詢委員會會議等，收集服務使用者對單位服務計劃的意見。
- 各單位已制訂服務質素標準 6「服務單位計劃及評估服務表現、並獲取其對服務表現之意見政策」及標準 15「處理投訴政策及程序」以說明與服務使用者溝通之渠道。
- 單位會透過不同途徑，例如張貼服務質素標準、在通訊中刊登或提供備份讓公眾查閱等讓服務使用者知悉溝通渠道。

## **4.2 理事會及管理局任期（第二組 3）**

#### 原則

- i. 香港明愛受法例監管（第 1092 章 – 香港明愛法團），並於 1981 年註冊為獨立立案法團，香港明愛的章則已列明理事會及管理局之職能及成員任期。

#### 政策

- i. 明愛章則列明理事會及管理局之職能及成員之任期。

#### 程序

- i. 明愛理事會成員之組成已在明愛章則列明，每次委任之成員任期不超過兩年半。
- ii. 明愛管理局成員之組成已在明愛章則列明，成員每次之任期不超過兩年半。
- iii. 明愛理事會及管理局之職能已上載於社會工作服務部網站內之服務質素標準 4「所有職員、管理人員、管理委員會和／或理事會或其他決策組織的職務及責任均有清楚的界定」，讓公眾知悉。

### 4.3 理事會及管理局職能（第二組 4）

#### 原則

- i. 就整筆撥款津助有關的事宜，本部會透過各種有效而合宜的安排，以加強管理局對機構轄下各項社署津助服務的認識，從而加強其領導職能。

#### 政策

- i. 本部每年最少一次向管理局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. 本部會安排管理局成員與受津助員工及服務使用者會面，使能熟悉機構轄下各項社署津助服務的運作。

#### 程序

- i. 本部每年會向管理局及理事會提交報告（年報），內容包括相關之服務資訊。
- ii. 在有需要時，本部會安排管理局成員與受津助員工及服務使用者會面。

### 5. 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

#### 5.1 界定理事會及管理局的職能及責任（第二組 5）

#### 原則

- i. 理事會及管理局的職能、責任及成員名單已界定並記錄在案。
- ii. 理事會及管理局成員與高級管理層之間的職權範圍會妥善區分。

#### 政策

- i. 機構備有文件及機構管治架構圖，說明理事會及管理局、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. 機構要提供適當渠道讓員工及服務使用者閱覽上述資料。

#### 程序

- i. 機構之章則已列明理事會及管理局之職能。
- ii. 機構之架構圖、理事會及管理局之職能及成員名單已上載至部門網頁。

#### 5.2 社署津助服務的重要管理事項的決策（第二組 6）

#### 原則

- i. 本部透過多種途徑，就與整筆撥款津助有關並影響員工及服務使用者的重要事宜，徵詢他們的意見。

#### 政策

- i. 本部在作出與整筆撥款津助有關的重要決策時，會收集及回應受影響員工及／或服務使用者的意見，包括：
  - (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。

#### 程序

- i. 本部會按需要草擬諮詢／資料文件，並透過服務及單位主管將訊息發佈，以收集受影響員工意見。
- ii. 各服務按情況及事情影響的層面而選擇以下不同渠道收集意見，包括服務諮詢會、督導／單位主管會議或單位會議等。
- iii. 若涉及服務轉變而影響服務使用者之服務質素，相關單位會按照服務質素標準收集服務使用者意見，收集意見之途徑包括通告、通訊、面談、會議或聚焦小組會議，服務使用者亦可以電郵或書面表達意見。

### **5.3 社署津助服務的重要管理事項的決策結果（第二組 7）**

#### 原則

- i. 機構會適時向員工及服務使用者發佈與整筆撥款津助有關的重要決策結果。

#### 政策

- i. 本部作出與整筆撥款津助有關的重要決策後，會透過不同途徑發佈有關資訊予員工及／或服務使用者。

#### 程序

- i. 本部會透過備忘錄將決策後之資訊電郵至各單位，並透過單位主管向員工發佈資訊或將資訊張貼。相關資訊亦會上載至部門的內聯網讓員工查閱。
- ii. 若涉及服務使用者所作的決定，各服務單位會運用通告、單位通訊、告示版或服務使用者會議發佈有關資訊。

## **6. 機構在處理投訴上的角色及責任**

### **6.1 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任（第一組 6）**

#### 原則

- i. 就整筆撥款津助有關的投訴，本部會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. 本部確保所有層級涉及處理投訴的人員均避免利益衝突。
- iii. 本部會讓投訴人及被投訴人知悉有關投訴正按照機構／整筆撥款獨立處理投訴委員會所訂明之程序處理。

#### 政策

- i. 本部備有政策文件，說明處理投訴的政策及機制（包括涉及員工、管理層及管理層的投訴），並讓員工及公眾知悉。

#### 程序

- i. 本部已制定「服務質素標準 15」列明處理各級職員、管理層及管理層成員就有關整筆撥款津助服務投訴之政策和程序。
- ii. 「服務質素標準 15」已上載於本部門網頁及張貼在中心告示版，讓員工及公眾查閱。

## 6.2 機構處理投訴的政策及程序（第一組 7）

### 原則

- i. 就整筆撥款津助有關的投訴，本部會依據既定政策、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. 本部會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。

### 政策

- i. 就整筆撥款津助有關的投訴，本部備有文件，說明處理投訴所採取的內部措施。
- ii. 本部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. 本部會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. 本部會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。

### 程序

- i. 本部已制定「服務質素標準 15」列明處理有關整筆撥款津助服務投訴之政策和程序。
- ii. 本部會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。

明愛社會工作服務部

二〇一六年十月十七日

**Caritas Social Work Services Division**  
**Guideline on the Use of the Lump Sum Grant Reserves**

**1. Purpose of the Paper**

According to the Lump Sum Grant (LSG) Manual, NGOs are recommended to formulate an internal guideline on the use of the LSG Reserves. The purpose of the paper is to lay down the principles and procedures for the deployment of the LSG Reserves, including Provident Fund (PF) Reserves.

**2. Guiding Principles**

2.1 Compliance should be made to the guidelines on the use of the LSG Reserves as stipulated in the LSG Manual and related circulars issued by the Social Welfare Department (SWD).

2.2 As stated in the LSG Manual, the LSG Reserves are intended for operating expenditure for Funding and Service Agreement (FSA) or FSA related activities. Accordingly, the LSG Reserves of Caritas Social Work Services can be used for the following purposes:

2.2.1 Provident Fund Reserves can be used for PF commitments in the future and for the improvement of the employer's contribution to LSG staff under the Mandatory Provident Scheme.

2.2.2 For salaries commitment for LSG staff in the future and for salary expenses exceeding mid-point of the salary scale.

2.2.3 For the commitment of the untaken annual leave entitlement for LSG staff in the future.

2.2.4 For the implementation of the strategic plan for service development and improvement.

2.2.5 To improve service quality, supervisory support and service/administrative support.

2.2.6 For marginal capital and special or major expenditure items with the condition that Lotteries Fund, both annual block grants nor major grants cannot be deployed or applied to meet the expenses because of the urgency of the works or resource constraints in the fund. (Please refer to SWD's letter dated 18 January 2012.) In relation to the deployment of LSG Reserves, for special or major expenditure items, advice has to be sought from SWD in advance and endorsement has to be made by the Board of Management.

### **3. Conditions for using the LSG Reserves**

When deploying the LSG Reserves, it is necessary to assess the financial implications on the LSG Reserves as to ensure that the deployment will not create financial difficulties to the agency and there will be no adverse effect on service quality as required under FSA.

### **4. Procedures**

4.1 To facilitate financial planning and monitoring, estimated expenditure requiring the deployment of the LSG Reserves will be included in the budget of our Division when preparing the annual budget for each financial year. Proposal on the amount of the LSG Reserves needed and the estimated annual budget will be submitted to the Board of Management for approval.

4.2 The Director of Social Work Services and all Service Heads have to ensure that their service units will spend within the approved budget.

4.3 If in the middle of the year, additional resources from the deployment of LSG Reserves are urgently required, strong justifications will be needed for the consideration of the Director of Social Work Services. Approval from the Chief Executive must be sought before seeking endorsement from the Board of Management.

4.4 Annual financial report on the use of the LSG Reserves will be submitted to the Social Work Committee and the Board of Management to ensure compliance.

### **5. Review of the Guideline**

When needed, review of the “Guideline on the Use of the LSG Reserves” will be proposed by the Director of Social Work Services. Advice will be sought from the Social Work Committee and the revised guideline will be endorsed by the Board of Management.

Social Work Services Division  
Caritas – Hong Kong

Endorsed by Board of Management on 19 March 2012