



香港唐氏綜合症協會

The Hong Kong Down Syndrome Association

《最佳執行指引》

版本： 1.0	制訂日期： 2021年3月
批核者： 執行委員會	負責制訂及更新者： 總幹事
按需要作更新	

<此文件上載於本會網頁及張貼在中心的告示板，讓員工、服務使用者及公眾知悉>

目 錄

	<u>頁數</u>
簡介	3
財務管理 (第一組)	
整筆撥款儲備的管理	
I. 善用儲備	4
II. 儲備狀況	5
III. 使用非定影員工的公積金儲備	6
IV. 公積金儲備狀況	7
V. 人力資源管理	8-10
VI. 機構管治及問責	11-13
VII. 協會處理投訴的政策及程序	14
(一) 財務管理 (第二組)	
整筆撥款儲備的管理	
I. 最合適的儲備水平	15
(二) 機構管治及問責 管理策略	
I. 溝通	16
II. 執行委員會任期	17
III. 執行委員會職能	18
IV. 界定執行委員會的職能及責任	19
V. 重要管理事項的決策	20
VI. 重要管理事項的決策結果	21
VII. 人力資源管理	22

簡介

由 2014 年 7 月 1 日開始，受資助非政府機構須就社會福利署要求執行「最佳執行指引」，以提升管治水平。「最佳執行指引」適用於接受社署整筆撥款的服務。

「最佳執行指引」包括兩組不同層次的指引。協會會遵守第一組指引相關的政策及措施，同時亦會在合適的情況下，盡力落實及推行第二組指引。

每年十月底前，協會將根據自我評估清單，檢視過去一個財政年度是否已推行指引。

協會會透過有效溝通渠道例如年報、網頁、通訊等讓員工、服務使用者及公眾了解推行「最佳執行指引」的情況。

協會會因應需要，檢視此「最佳執行指引」的措施及政策，作出修訂及妥善安排。

(第一組)

財務管理

整筆撥款儲備的管理

I. 善用儲備

1 政策

- 1.1 按實際情況及發展策略，決定把整筆撥款儲備用於不同範疇的分配，以達到善用儲備。
- 1.2 確保公平、合理、妥善及有效地運用儲備。

2 理念

- 2.1 以公平及合理的原則妥善及有效地善用儲備。
使用原則包括：
 - 填補虧損
 - 財政儲備
 - 維持流動資金以應付現金流的需求
 - 改善/開拓新服務
 - 改善員工薪酬待遇及培訓
 - 其他由執行委員會議決的用途
- 2.2 備有指引及文件，說明管理及監察整筆撥款儲備的政策及程序，並備有適合的渠道，讓員工知悉有關程序。

3 程序

- 3.1 執行委員會會因應需要及發展方向，於每年財務及人力資源委員會及執行委員會其中一次會議中，討論如何管理及運用儲備，並參照社署建議的儲備運用方法，以公平及合理的原則去決定整筆撥款儲備的用途，議決事項會記錄在該次會議記錄內。
- 3.2 總幹事會於每次呈交予執行委員會的財務報告內，報告儲備，包括整筆撥款儲備的水平，主席/司庫會每年向執行委員會報告儲備的運用情況。
- 3.3 相關的政策及程序於「最佳執行指引手冊」內列出，讓員工知悉，手冊會放置於中心，員工可自行閱讀。執行委員會亦會於週年大會報告過去一年整筆撥款儲備的水平和運用情況及來年的計劃。
- 3.4 協會會將相關的財務報告及財務計劃等文件，張貼在中心的告示板或上載在協會網頁內，供員工及公眾閱覽。

II. 儲備狀況

1 政策

- 1.1 透過適當的渠道，向員工/公眾發佈有關協會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的計劃。

2 理念

- 2.1 透過適合的渠道，讓公眾/員工知悉有關過去一年運用整筆撥款儲備的資訊及未來如何運用的計劃。

3 程序

- 3.1 有關儲備的資訊及運用計劃會透過協會年報供公眾閱覽，並將相關財務報告張貼在中心的告示板或於週年大會中報告，讓員工得悉。

III. 使用非定影員工的公積金儲備

1 政策

- 1.1 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。

2 理念

- 2.1 按協會公積金儲備的實際情況，決定將公積金儲備用於適當的用途，藉此增強員工的歸屬感。

3 程序

- 3.1 每年財務及人力資源委員會及執行委員會會於其中一次會議內，按公積金儲備的實際情況，討論如何善用公積金儲備，以提高員工士氣，議決事項會記錄在該次會議記錄內。
- 3.2 相關的政策及程序於「最佳執行指引手冊」內列出，讓他們知悉。手冊會放置於中心內，員工可自行閱讀。
- 3.3 協會於週年大會中會報告過去一年如何運用公積金儲備，並簡述未來的運用計劃。
- 3.4 協會將相關的財務報告及財務計劃等文件，透過協會年報或將相關財務報告張貼在中心的告示板或協會網頁，供公眾閱覽。

IV. 公積金儲備狀況

1 政策

- 1.1 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。

2 理念

- 2.1 透過適合的渠道，讓員工知悉有關公積金儲備的資訊及未來如何運用的計劃。

3 程序

- 3.1 協會透過週年大會、年報或將相關財務報告張貼在中心的告示板，讓員工知悉協會過去一年如何運用公積金儲備，並簡述未來的運用計劃。

V. 人力資源管理

員工薪酬政策及管理

I. 薪酬調整

1 政策

1.1 將薪酬調整撥款用於指定目的，並向所有受整筆過撥款津助的員工作出適時的薪酬調整。

2 理念

2.1 於運用薪酬調整撥款時，依據相關的指令及信函/通知的用途，並作出適時的調整。

2.2 按公務員薪酬調整的百份比；或將薪酬調整的撥款全數用於調整受整筆過撥款津助員工的薪酬。

3 程序

3.1 協會在接獲薪酬調整撥款的兩個月內，會以通告或電郵形式向受整筆撥款津助的員工發佈該年度社署因薪酬調整向協會發放額外資源的金額及協會於該年度的薪酬調整安排。

合約的處理

I. 調職及終止合約的處理

1 政策

1.1 就員工僱傭合約的處理訂立清晰及具透明度的政策。

1.2 協會確保在有需要時，調派合適的員工以達成協會的服務宗旨，並確保調派及晉升過程公平及公正。

2 理念

2.1 訂立協會的招聘及處理僱傭合約的政策，並讓員工知悉政策的內容。

3 程序

3.1 晉升及調職

- 3.1.1 所有員工之晉升或調職申請須以同一準則與其他外間申請一併考慮，並按「招聘程序」篩選。
- 3.1.2 申請晉升或調職的員工可經由所屬單位主管遞交申請予總幹事，並加上直屬上司的推薦信。所有晉升均需經由財務及人力資源委員會及執行委員會審核及批准。
- 3.1.3 如申請者的學歷及資歷符合新職位的要求，其每年的表現評估會成為重要的參考文件。
- 3.1.4 如調職申請最後獲得批准，而該員工之職位及其他所有聘用條件均沒有改變的話，則該員工原有之聘用合約將繼續有效。
- 3.1.5 獲調職的員工，其之前所屬職位之附帶福利包括年假，將會按比例計算。

3.2 續約

- 3.2.1 如員工工作表現良好而該職位仍然有持續存在的需要，直屬上司會在員工聘用合約期完結前一個月進行工作評核及通知員工續約及相關安排。

3.3 不續約

如員工：

- (a) 工作表現持續欠佳；或
- (b) 該職位沒有存在的需要；或
- (c) 員工所服務的單位/項目完結；

直屬上司會在其聘用合約訂下的通知期內進行工作評核及通知員工不續約及相關的安排。

3.4 終止合約

- 3.4.1 如員工的工作表現持續低於可接受的水平，或作出影響協會或服務使用者利益的行為，在經過「聘用合約」內所列的紀律處分程序後，如協會決定辭退該員工，會給予聘用合約訂下的通知期或相等的代通知金。如員工因欺詐、慣常疏忽職守犯刑事罪行等協會可即時解僱員工而無需給予通知或代通知金。

II. 僱傭合約的決策

1 政策

- 1.1 在處理僱傭合約的決策時，會依從招聘及處理僱傭合約決策的規定及程序。

2 理念

- 2.1 訂立處理僱傭合約的規定及程序，在做相關決策時，遵隨所訂立的規定及程序，並讓員工知悉政策的內容。
- 2.2 備有處理有關僱傭合約方面的投訴政策及程序，並讓員工知悉。

3 程序

- 3.1 協會有關員工聘任、調職、續約、不續約及終止合約決策的規定及程序，已詳列於「最佳執行指引手冊」內，「最佳執行指引手冊」會放置在辦公室內員工可隨時查閱的地方。
- 3.2 如員工對僱傭合約有任何投訴，會根據「最佳執行指引手冊」內處理投訴的政策及程序處理。

VI. 機構管治及問責

協會在處理投訴上的角色及責任

I. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任

1 政策

- 1.1 有訂立完善機制及政策清楚說明處理各層級的投訴所涉及的人員及各位人員的責任及職能。
- 1.2 匿名的投訴會內部跟進及存檔。
- 1.3 所有相關投訴的資料均予以保密及只披露予有關人士。

2 理念

- 2.1 確保所有處理投訴的層級均避免利益衝突。
- 2.2 讓投訴人及被投訴人知悉有關投訴正按協會或整筆撥款獨立處理委員會所訂明之程序處理。

3 程序

3.1 表達意見/投訴途徑

投訴人可透過以下途徑表達意見：

- 電郵
- 電話
- 傳真
- 意見箱
- 書面
- 親臨反映

- 3.2 涉及員工及管理層(不包括總幹事)的投訴：
- 3.2.1 職員在收到投訴後須於 24 小時內將投訴轉交單位主管/服務經理處理。
 - 3.2.2 單位主管/服務經理會嘗試了解投訴人所投訴的內容並嘗試回覆有關情況，務求從速解決問題。
 - 3.2.3 單位主管/服務經理於接獲正式投訴後三個工作天內與投訴人聯絡。
 - 3.2.4 單位主管/服務經理會與有關職員討論有關事項，並於聯絡投訴人後兩星期內以書面方式，將調查結果回覆投訴人。
 - 3.2.5 如投訴人對有關回覆尚不滿意，會交由總幹事會處理，並於兩星期內內以書面回覆投訴人。
 - 3.2.6 如投訴人對有關回覆尚不滿意，投訴人可以透過書面程序向執行委員會上訴，而同時總幹事亦應將有關事項向執行委員會報告。
 - 3.2.7 執行委員會會於收到書面投訴的十個工作天內，以書面通知投訴人，及將於發信日期起兩個月內，將調查結果通知投訴人。
 - 3.2.8 執行委員會對解決有關事項所作的決定將會是最後定案。
- 3.3 涉及總幹事的投訴
- 3.3.1 可以透過書面程序向執行委員會投訴。
 - 3.3.2 執行委員會於接獲投訴後的十個工作天內，以書面通知投訴人將於發信日期起二十個工作天內，將調查結果通知投訴人。
 - 3.3.3 執行委員會對解決有關事項所作的決定將會是最後定案。
- 3.4 涉及執行委員會的投訴
- 3.4.1 協會會邀請外間獨立人士成立「處理投訴委員會」調查及處理。
 - 3.4.2 「處理投訴委員會」會由不少於二人所組成。
 - 3.4.3 協會於接獲投訴後的二十個工作天內，會以書面通知投訴人有關投訴會按「處理投訴委員會」所訂明的程序處理。
 - 3.4.4 「處理投訴委員會」會約見投訴人，向對方了解情況，亦會會見執行委員會及相關員工。在面見後兩個月內「處理投訴委員會」會以書面將調查結果通知投訴人。

- 3.5 員工的投訴，協會會採取以下步驟處理：
- 3.5.1 單位主管與服務經理討論有關事項。
 - 3.5.2 單位主管/服務經理會於接獲投訴後的三個工作天內聯絡及約見投訴人。
 - 3.5.3 單位主管/服務經理會約見相關人士以了解情況，並於聯絡投訴人後兩星期內以書面方式，將調查結果回覆投訴人。
 - 3.5.4 如投訴人對於單位主管/服務經理的回覆不滿意，會交由總幹事處理，並於兩星期內以書面回覆投訴人。
 - 3.5.5 如投訴人對有關回覆尚不滿意，可以透過書面程序向執行委員會上訴，而同時總幹事亦應將有關事項以書面提交報告予執行委員會。
 - 3.5.6 執行委員會會於收到書面投訴的十個工作天內，以書面通知投訴人將於發信日期起兩個月內，將調查結果通知投訴人。
 - 3.5.7 執行委員會對解決有關事項所作的決定將會是最後定案。
- 3.6 所有處理投訴的人士須申報所有潛在、可理解為或真正的利益衝突，總幹事/執行委員會會了解情況以決定是否需要指派其他人處理該宗投訴，以確保能不偏不倚處理投訴。

VII. 協會處理投訴的政策及程序

1 政策

- 1.1 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機制。
- 1.2 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投訴。

2 理念

- 2.1 嚴謹及公正地處理投訴，並備有文件及書面記錄，說明及確保協會依據既定政策及程序公正處理投訴。
- 2.2 遵守「整筆撥款獨立處理投訴委員會」的程序及要求 (https://www.swd.gov.hk/en/index/site_ngo/page_subvention/sub./ICH C)，適時提供相關資料及記錄，並跟進委員會的建議。

3 程序

- 3.1 協會根據既定的政策及程序公正地處理投訴。
- 3.2 每個投訴及相關資料均會記錄在案，以便查閱。
- 3.3 所有投訴的內容只會讓與該投訴有關的人士知悉。
- 3.4 匿名的投訴會內部跟進及存檔。
- 3.5 協會會按「整筆撥款獨立處理投訴委員會」的要求在收到相關要求的一個月內提供與投訴相關的資料及記錄。
- 3.6 協會會跟進「整筆撥款獨立處理投訴委員會」就投訴所作的建議，並備存相關的書面記錄。

(第二組)

(一) 財務管理

整筆撥款儲備的管理

I. 最合適的儲備水平

1 政策

- 1.1 按實際需要，自行釐訂合適的儲備水平，並作出有效監察。
- 1.2 謹慎評估所需積蓄的儲備金額，但不會過於保守或進取。

2 理念

- 2.1 因應實際需要及參考各樣相關因素，發展一套規劃及評估機制，以釐訂合適的儲備水平，並會定期檢視，作有效監察。

3 程序

- 3.1 財政年度終結時累積的儲備應約為協會在該年度內的營運開支25%。然而，每年的具體水平，會每年一次於執行委員會會議內進行評估。
- 3.2 協會會參考服務需要、會務發展、財政狀況等相關資料及因素去評估合適的儲備水平，並會於執行委員會會議中討論及記錄在案。
- 3.3 總幹事於每次隨執行委員會會議議程遞交的財務報告內，報告儲備情況。

(二) 機構管治及問責

管理策略

I. 溝通

1 政策

- 1.1 執行委員會、管理層、員工及服務使用者之間設立有效的溝通渠道，以確保協會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。

2 理念

- 2.1 協會設立有效的渠道去收集員工及服務使用者就整筆撥款津助有關事宜的意見。

3 程序

- 3.1 協會於各服務單位當眼處設置意見收集箱，或透過機構網頁內「查詢 / 意見」一欄，以供員工及服務使用者表達意見。
- 3.2 服務使用者可以書面或電郵形式表達意見。
- 3.3 員工可於職員會議內或直接向直屬上司提出意見，意見會記錄在案，管理層會作出跟進。
- 3.4 協會在收納個案進入服務時，向所有服務使用者派發「處理投訴/意見政策及程序」文件。
- 3.5 協會向所有服務使用者派發有關表達意見的政策文件。

II. 執行委員會任期

1 政策

1.1 執行委員會成員有更替機制，以確保執行委員會能持續發展。

2 理念

2.1 執行委員會內的主席、副主席、司庫及秘書的服務任期均不能超過八年，即不能連任超過四次。

3 程序

3.1 執行委員會成員更替機制會收納在協會的「Corporate Governance Manual」內，並上載機構網頁，讓公眾知悉。

III. 執行委員會職能

1 政策

- 1.1 透過有效及合適的安排，加強執行委員會對各項服務，包括社署津助服務的認識，以加強其領導職能。

2 理念

- 2.1 增強執行委員會對各項服務，包括社署津助服務的認識及服務運作，以加強其領導職能。

3 程序

- 3.1 管理層會透過服務報告及年報，加強執行委員會對服務的認識及了解。
- 3.2 協會透過各服務管理委員會的定期會議，讓員工向委員介紹及報告服務的進展，加強委員對服務內容及運作的認識。
- 3.3 協會透過活動/會議/探訪，安排執行委員會及各服務管理委員會與服務使用者會面，讓執行委員會及各服務管理委員會能更熟悉服務的運作。

IV. 界定執行委員會的職能及責任

1 政策

- 1.1 清楚界定執行委員會及相關委員會的職能。
- 1.2 妥善區分執行委員會成員與高級管理層的職權範圍。

2 理念

- 2.1 清楚界定執行委員會及相關服務管理委員會的職能及妥善區分執行委員會成員與高級管理層的職權範圍，並讓員工及服務使用者知悉。

3 程序

- 3.1 協會將執行委員會、相關服務管理委員會及高級管理層的架構、名單、職能、責任及機構管治架構圖上載到協會的網頁，供員工及服務使用者閱覽。

V. 重要管理事項的決策

1 政策

1.1 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。

2 理念

2.1 當協會出現會影響員工的變化時，執行委員會會先徵詢員工的意見。

2.2 盡量讓服務使用者參與服務重整、更改現有的服務提供模式及監察服務表現標準。

3 程序

3.1 當協會出現會影響員工的重要事宜時，包括：

3.1.1 更改現有職員編制

3.1.2 更改薪酬組合或工作條件

3.1.3 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
協會會以電郵或信件向員工闡述事件及徵詢他們的意見。協會在「最佳執行指引手冊」內說明在協會出現會影響員工的重要事宜時，會透過書面、電郵、意見調查、聚焦小組或會議收集員工的意見。

3.2 當協會出現會影響服務使用者的重要事宜時，包括：

3.2.1 服務重整

3.2.2 更改現有服務提供模式

3.2.3 更改監察服務表現標準

協會會透過書面、電郵、意見調查或聚焦小組去收集服務使用者的意見。當協會出現會影響服務使用者的重要事宜時，協會會透過信件、會訊、報告板或會議去闡述事宜，並會透過書面、電郵、意見調查或聚焦小組去收集服務使用者的意見。

VI. 重要管理事項的決策結果

1 政策

1.1 適時向員工及服務使用者發佈重要決策結果。

2 理念

2.1 透過適當的途徑適時向員工及服務使用者發佈重要決策結果。

3 程序

3.1 協會透過電郵或信件在有決策結果後的三星期內，向員工發佈重要決策結果。

3.2 協會在「最佳執行指引手冊」內說明會透過電郵或信件，向員工發佈重要決策結果。

3.3 協會在有決策結果後的一個月內，會透過信件、通訊或報告板發佈決策結果，讓服務使用者能知悉結果。

3.4 協會透過信件、會訊或報告板，向服務使用者發佈重要決策結果。

VII. 人力資源管理

員工薪酬政策及管理

I. 披露薪酬政策

1 政策

1.1 設有薪酬政策，以備相關職級的員工參考。

2 理念

2.1 備有薪酬政策文件供員工參考，並設有與員工溝通的渠道，以解釋政策及收集意見。

3 程序

3.1 協會的薪酬政策如下：

在招聘員工時，單位主管可按申請者的學歷及工作經驗等，考慮給予該職位的薪級表內多於起薪點，但須由總幹事批核。

3.2 每個職位都有其薪級表，協會每年會將個別職級的薪級表的起薪點透過員工的直屬上司通知個別職級的員工，員工需確認已接收該資訊。如員工欲知悉其職位的頂薪點，可向服務經理查詢。

3.3 每個增薪點的金額會與員工的表現掛鈎，並每年由執行委員會商討及決定。

3.4 協會會透過「最佳執行指引手冊」內管治及問責—管治策略內的溝通渠道向員工收集意見及闡釋薪酬政策。