



鐘聲慈善社
CHUNG SING BENEVOLENT SOCIETY

<最佳執行指引>

<此文件上載於本會網頁及存放單位讓員工、服務使用者及公眾知悉。>

目錄

第一章 財務管理

1. 整體撥款儲備的管理		
1.1 善用儲備	(第一組 1)	4
1.2 最合適的儲備水平	(第二組 1)	5
1.3 儲備狀況	(第一組 2)	6
2. 使用非定影員工的公積金儲備		
2.1 使用儲備	(第一組 3)	7
2.2 儲備狀況	(第一組 4)	8

第二章 人力資源管理

1. 員工薪酬政策及管理		
1.1 薪酬調整	(第一組 5)	9
1.2 合約的處理	(第一組 6)	10
1.2.1. 調職及終止合約的處理		
1.2.2. 續約		
1.2.3. 不續約		
1.2.4. 終止合約		11
2. 僱傭合約的決策	(第一組 7)	12
3. 披露薪酬政策	(第二組 2)	13

第三章 機構管治及問責

1. 管理策略		
1.1 溝通	(第二組 3)	14
1.2 常務董事會任期	(第二組 4)	15
1.3 常務董事會職能	(第二組 5)	16
2. 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		
2.1 界定常務董事會的職能及責任	(第二組 6)	17
2.2 重要管理事項的決策	(第二組 7)	18
2.3 重要管理事項的決策結果	(第二組 8)	19
3. 本社在處理投訴的角色及責任		
3.1 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任	(第一組 8)	20
3.2 本社處理投訴的政策及程序	(第一組 9)	22
投訴流程圖 (附件一)		23

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，目的是要求非政府機構在財務管理、人力資源、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及確保營運效率。

本社為持續發展服務，並促進及有效地推行「最佳執行指引」，每年十月底前，將根據自我評估清單，檢視過去年度財政安排是否已推行指引。

「最佳執行指引」包括兩組不同層次的指引。本社會遵守第一組指引相關的政策及措施，並在合適的情況下，落實及推行第二組指引，以確保機構能達至「最佳執行指引」的標準和要求，及確立完善的機構管治。

本社會透過有效的溝通渠道，如網頁、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。

本社會因應需要，檢視「最佳執行指引」的政策及措施，作出修訂及妥善安排。

第一章 - 財務管理

鐘聲慈善社（本社）會以審慎理財、量入為出的原則，依照本社的財務政策善用資源，並履行鐘聲慈善社的宗旨和使命，以及配合本社和安老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）

A. 原則

- i. 以公平、合理、妥善及有效地善用儲備，藉此維持、提升或加強服務質素，並推行策略性發展，包括建立優質服務的員工團隊：
 - 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
 - 其他由常務董事會議決用途
- ii. 備有相關文件，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。

B. 政策

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

C. 程序

- i. 常務董事會將因應需要及發展方向，於每年安老事務管理委員會及常務董事會其中一次會議中，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。
- ii. 總幹事於會向常務董事會呈交的財務報告內，報告儲備，包括整筆撥款儲備的水平，主席/司庫會每年向常務董事會報告儲備的運用情況。
- iii. 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，手冊會存放在單位，員工可自行閱讀。常務董事會亦會在週年社員大會報告過去一年整筆撥款儲備的水平及運用情況及來年的計劃。
- iv. 本社會將相關的財務報告等文件，張貼在單位的報告板或上載在本會網頁內，供員工及公眾人士閱覽。

1.2. 最合適的儲備水平 (第二組 1)

A. 原則

- i. 因應實際需要及參考各樣相關因素，製備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。

B. 政策

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

C. 程序

- i. 財政年度年結時，累積之儲備應約為本社在該年度內的營運開支 25%。但每年的具體水平，將按每年不少於一次在常務董事會會議內進行評估。
- ii. 本社會參考服務需要、社務發展、財政狀況等相關資料及因素去評估合適的儲備水平，達至長遠財政平衡，並會於常務董事會會議中討論及記錄在案。
- iii. 總幹事於常務董事會會議議程遞交財務報告及報告整筆撥款儲備情況。

1.3. 儲備狀況（第一組 2）

A. 原則

- i. 透過適合的渠道，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。

B. 政策

- i. 透過適當的渠道，向員工/公眾發佈有關本社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。

C. 程序

- i. 有關儲備的資訊及未來運用計劃，將透過本社年報供公眾人士閱覽，及將相關財務報告張貼在單位的報告板或於週年社員大會中報告，讓員工知悉。
- ii. 如整筆撥款儲備之運用情況及運用儲備計劃有情況須員工關注，本社亦會透過適時的渠道通知員工，例如內部會議、通告等。有關資料內容須記錄在案。

2. 使用非定影員工的公積金儲備

2.1 使用儲備（第一組 3）

A. 原則

- i. 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. 政策

- i. 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。

C. 程序

- i. 每年安老事務管理委員會及常務董事會會於不少於一次會議內，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。
- ii. 相關的政策及程序於「最佳執行指引」手冊內列出，讓員工及公眾人士知悉。手冊會放置於單位內，員工可自行閱讀。
- iii. 本社在週年社員大會中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。
- iv. 本社將相關的財務報告及財務計劃等文件，透過本社年報或將相關財務報告張貼在單位的報告板上或上載本社網頁，供公眾人士閱覽。

2.2 儲備狀況（第一組 4）

A. 原則

- i. 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。

B. 政策

- i. 提供便利、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。

C. 程序

- i. 本社透過週年社員大會、年報或將相關財務報告張貼在單位的報告板，讓員工知悉本社過去一年如何運用公積金儲備，並簡述未來的運用計劃。

第二章 - 人力資源管理

本社一向秉持「以人為本」及「與時並進」為核心價值，以確保員工得到足夠的機會，發揮所長，並獲得公平合理的待遇，以建立一支優秀的員工團隊，藉此提供適切的服務予服務使用者，並達至本社的願景和使命。

1. 員工薪酬政策及管理

1.1. 薪酬調整（第一組 5）

A. 原則

- i. 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。
- ii. 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。

B. 政策

- i. 運用薪酬調整撥款時按指定目的，並向所有受整筆過撥款津助的員工作出適時的薪酬調整。
- ii. 社署發放給予本社作為員工調整薪酬的額外資助金額是按照本社於 2000 年初提交的定影職員人數與及其中點薪級而釐訂，並不覆蓋所有職員的薪酬調整。本社常務董事會將會根據本社之財政狀況及能力而決定是否相應調整所有員工之薪酬。

C. 程序

- i. 本社在接獲薪酬調整撥款的兩個月內，會以通告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本社發放額外資源的金額及本社於該年度的薪酬調整安排。

1.2. 合約的處理（第一組 6）

1.2.1. 調職及終止合約的處理

A. 原則

- i. 訂立本社的招聘及處理僱傭合約的政策，並讓員工知悉政策的內容。

B. 政策

- i. 員工僱傭合約的處理訂立清晰及具透明度的政策。
- ii. 確保在有需要時，調派合適的員工以達成本社的服務宗旨，並確保調派及晉升過程公平及公正，評選出最合適的員工擔任崗位。

C. 程序

- i. 晉升及調職
 - a. 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人一併考慮，並按「招聘程序」篩選。
 - b. 申請晉升或調職的員工可經由所屬中心主任遞交申請予總幹事，並加上直屬上司之推薦信。所有晉升均需經由安老事務管理委員會或常務董事會審核及批准。
 - c. 如申請者的學歷及資歷符合新職位的要求，其每年的工作表現評估報告將為重要的參考文件。
 - d. 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。
 - e. 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。

1.2.2. 續約

- i. 若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估及通知員工續約及相關安排。

1.2.3. 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。

1.2.4. 終止合約

如員工：

- a. 工作表現持續低於可接受的水平，或作出影響本社或服務使用者利益的行為或違反僱員行為操守，在經過所屬上司督導評估及僱傭合約內所列的紀律處分程序後，最終決定辭退該員工，會給予聘用合約訂下的通知期或相等的代通知金。
 - b. 因欺詐、慣常疏忽職守、故意不服從合法合理的命令或犯刑事罪行等本社可即時解僱員工而無需給予通知或代通知金。
- 對續約或終止合約安排有異議，可按本社既定溝通渠道反映，或按投訴機制進行申訴。
- 所有不予續約及終止合約安排均須由總幹事審批。

2. 僱傭合約的決策（第一組 7）

A. 原則

- i. 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。
- ii. 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。

本社所有員工之僱主為鐘聲慈善社。

B. 政策

- i. 在處理僱傭合約的決策時，會依從招聘及根據僱傭合約決策的規定及程序。

C. 程序

- i. 本社聘用期為合約制及非合約制。所有常設編制職位的新入職僱員，均先以合約制方式聘用，首份僱傭合約聘用期為一年；若僱員於首份僱傭合約期表現良好及在聘用期滿通過工作表現評核，本社會按當時的人力需求及財政狀況，考慮與員工續約。非合約制為定影員工，其合約內容將按其入職時所簽訂，但機構可按實質環境轉變保留修改之權利。
- ii. 所有職位均按其職級設立試用期。
- iii. 對於受特別撥款資助或有時限的項目而聘請的職位，本社會以合約形式聘用僱員，而僱傭合約期會按特別撥款的情況，或項目的時限而訂。
- iv. 本社退休年齡為65歲，離職日一般為僱員年屆65歲後的下一個曆月的首日。但在2000年4月1日或前入職之職員/定影員工，一般退休年齡為55歲，若身體健康，經直屬上級推薦予總幹事確認，退休年齡可延續，惟須每年複核一次。
- v. 本社有關員工聘任、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」手冊會放置在單位辦公室內，讓員工可隨時查閱。
- vi. 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。

3. 披露薪酬政策 (第二組 2)

A. 原則

- i. 本社所有的職位皆按其職能及責任，分為不同職級，用以釐定薪酬及相關員工福利。所有職級薪酬均設上下限或起薪點、中頂點或頂薪點。受特別撥款或有時限的項目、自資服務，其薪酬制度則只參考相類同之職位。短期合約或時薪制僱員則不設職級，其薪酬制度亦只參考相類同之職位。

B. 政策

- i. 員工薪酬會參考「非政府機構一般職位之薪級」薪級表之建議薪酬，並按員工相關工作經驗、資歷及學歷等作為酬薪點。

C. 程序

- i. 員工的僱傭合約均訂明其每月薪酬、年假及福利等，並由總幹事及受聘員工一式兩份簽署確認。如薪酬有所改變，本社會以書面通知該員工，並由總幹事及該員工簽署有關文件確認。
- ii. 按接受整筆撥款津助的非政府機構《最佳執行指引》，本社最高薪的三層薪酬均會公開讓公眾知悉。

第三章 - 機構管治及問責

本社一直秉承著向社會及持份者問責的精神，致力推行良好的機構管治，並與持份者保持溝通，提升透明度，體現問責精神，使本社能更有效地運作及提供優質的服務。

1. 管理策略

1.1. 溝通（第二組 3）

A. 原則

- i. 本社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。

B. 政策

- i. 常務董事會、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。

C. 程序

- i. 各服務單位會因應服務的特色而設立不同途徑收集服務使用者之意見，如單位在當眼處設置意見收集箱、面談或小組分享等，以供員工及服務使用者表達意見。
- ii. 服務使用者可以書面、電郵形式或面談表達意見。
- iii. 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，總幹事及管理層會作出跟進。
- iv. 本社在收納個案時，會向所有服務使用者派發「處理投訴/意見政策及程序」文件。
- v. 本社向所有服務使用者派發有關表達意見的政策文件。

1.2. 常務董事會任期（第二組 4）

A. 原則

- i. 鐘聲慈善社常務董事會成員之組成已在鐘聲慈善社章則列明，社長的服務任期能不超過兩屆（即四年）。

B. 政策

- i. 鐘聲慈善社章則列明常務董事會之職能及成員更替機制，以確保常務董事會能持續發展。

C. 程序

- i. 鐘聲慈善社常務董事會成員之職責已上載於本社網頁，讓公眾知悉。

1.3. 常務董事會職能（第二組 5）

A. 原則

- i. 就整筆撥款津助有關的事宜，本社會透過各種有效而合宜的安排，以加強常務董事會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。

B. 政策

- i. 透過有效及合適的安排，加強常務董事會對各項服務，包括社署津助服務的認識，以加強其領導職能。
- ii. 本社會每年不少於 1 次安排常務董事會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。

C. 程序

- i. 常務董事會、管理層會透過服務報告及周年社員報告，加強常務董事會對服務的認識及了解。
- ii. 本社透過各安老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。
- iii. 本社透過活動/會議/探訪，安排常務董事會及安老服務管理委員會與服務使用者會面，讓常務董事會及安老服務管理委員會能更熟悉服務的運作。

2. 在整筆撥款津助制度下，常務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
- 2.1. 界定常務董事會的職能及責任（第二組 6）
 - A. 原則
 - i. 清楚界定常務董事會及相關委員會的職能。
 - ii. 應妥善區分常務董事會成員與高級管理層之間的職權範圍。
 - B. 政策
 - i. 清楚界定常務董事會及相關委員會的職能
 - ii. 妥善區分常務董事會成員與高級管理層的職權範圍。
 - C. 程序
 - i. 本社將常務董事會、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。

2.2. 重要管理事項的決策（第二組 7）

A. 原則

- i. 本社出現會影響員工的變化時，管理層會先徵詢員工的意見。
- ii. 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。

B. 政策

- i. 本社因應情況，就一些影響員工及服務使用者的重要事宜，透過多種渠道，收集員工及/或服務使用者的意見。

C. 程序

- i. 當本社出現會影響員工的重要事宜時，包括：
 - a. 更改現有職員編制；
 - b. 更改薪酬組合或工作條件；或
 - 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本社會以通告或信件向員工闡述事件及徵詢他們的意見。本社在「最佳執行指引」手冊內說明在本社出現會影響員工的重要事宜時，會透過書面、意見調查、小組或會議收集員工的意見。
- ii. 當本社出現會影響服務使用者的重要事宜時，包括：
 - a. 服務重整
 - b. 更改現有服務提供模式
 - c. 更改監察服務表現標準

本社會透過書面、意見調查、小組或會議收集服務使用者的意見。當本社出現會影響服務使用者的重要事宜時，本社會透過信件、會訊、報告板或會議去闡述事宜，並會透過書面、電郵、意見調查或小組去收集服務使用者的意見。

2.3. 重要管理事項的決策結果（第二組 8）

A. 原則

- i. 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。

B. 政策

- i. 適時向員工及服務使用者發佈重要決策結果。

C. 程序

- i. 本社透過通告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。
- ii. 本社在「最佳執行指引手冊」內說明會透過通告或信件，向員工發佈重要決策結果。
- iii. 本社在有決策結果後的一個月內，會透過通告、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。
- iv. 本社透過通告、信件、會訊或報告板，向服務使用者發佈重要決策結果。

3. 本社在處理投訴上的角色及責任

3.1. 不同層級的投訴處理所涉及的人員、職能及責任（第一組 8）

A. 原則

- i. 確保所有處理投訴的層級均避免利益衝突。
- ii. 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。

B. 政策

- i. 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。
- ii. 匿名的投訴會內部跟進及存檔。
- iii. 所有相關投訴的資料均予以保密及只披露予有關人士。

C. 程序

- i. 表達意見/投訴途徑
投訴人可透過以下途徑表達意見：
 - a. 電郵
 - b. 電話
 - c. 傳真
 - d. 意見箱
 - e. 書面
 - f. 親臨反映
- ii. 涉及員工及管理層(不包括總幹事)的投訴：
職員在收到投訴後須於 24 小時內將投訴轉交中心主任/服務經理處理。
 - a. 中心主任/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。
 - b. 中心主任/服務經理於接獲正式投訴後三個工作天內與投訴人聯絡。
 - c. 中心主任/服務經理會與有關職員討論有關事項，並於聯絡投訴人後十四個工作天內以書面方式，將調查結果回覆投訴人。
 - d. 如投訴人對有關回覆尚不滿意，會交由總幹事會處理，並於十四個工作天內以書面回覆投訴人。
 - e. 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常務董事會上訴，而同時總幹事亦應將有關事項向常務董事會報告。
 - f. 常務董事會會於收到書面投訴的十四個工作天內，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。
 - g. 常務董事會對解決有關事項所作的決定將會是最後定案。
- iii. 涉及總幹事的投訴：
 - a. 可以透過書面程序向常務董事會投訴。
 - b. 常務董事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二十一個工作天內，將調查結果通知投訴人。

- c. 常務董事會對解決有關事項所作的決定將會是最後定案。
- iv. 涉及常務董事會的投訴：
 - a. 本社會邀請外間獨立人士成立「處理投訴委員會」調查及處理。
 - b. 「處理投訴委員會」會由不少於二人所組成。
 - c. 本社於接獲投訴後的二十一個工作天內，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。
 - d. 「處理投訴委員會」會約見投訴人，向對方了解情況，亦會會見常務董事會及相關員工。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。
- v. 員工的投訴，本社會採取以下步驟處理：
 - a. 中心主任與服務經理討論有關事項。
 - b. 中心主任/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。
 - c. 中心主任/服務經理會約見相關人士以了解情況，並於聯絡投訴人後十四個工作天內以書面方式，將調查結果回覆投訴人。
 - d. 如投訴人對於中心主任/服務經理的回覆不滿意，會交由總幹事處理，並於十四個工作天內以書面回覆投訴人。
 - e. 如投訴人對有關回覆尚不滿意，可以透過書面程序向常務董事會上訴，而同時總幹事亦應將有關事項以書面提交報告予常務董事會。
 - f. 常務董事會會於收到書面投訴的十四個工作天內，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。
 - g. 常務董事會對解決有關事項所作的決定將會是最後定案。
- vi. 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/常務董事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。

可參考投訴流程圖(附件一)

3.2. 本社處理投訴的政策及程序（第一組 9）

A. 原則

- i. 嚴謹及公正地處理投訴，並備有文件及書面記錄，說明及確保本社依據既定政策及程序公正處理投訴。
- ii. 遵守<整筆撥款獨立處理投訴委員會投訴機制> 的程序及要求：
https://www.swd.gov.hk/tc/index/site_ngo/page_subventions/sub_ICHC/
適時提供相關資料及記錄，並跟進委員會的建議。

B. 政策

- i. 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。
- ii. 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。

C. 程序

- i. 本社根據既定的政策及程序公正地處理投訴。
- ii. 每個投訴及相關資料均會記錄在案，以便查閱。
- iii. 所有投訴的內容只會讓與該投訴有關的人士知悉
- iv. 匿名的投訴會內部跟進及存檔。
- v. 本社會按「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。
- vi. 本社會跟進「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。

投訴流程圖

