



## 社會企業的內部監控

近年社會企業（社企）的數目在香港不斷增加。這些社企多屬小規模，由一個主辦機構（通常是非政府機構）經營。它們都肩負著某種社會目標，例如為弱勢社羣創造就業和培訓機會，或提供社會所需產品或服務。

與其他中小型企業一樣，社企的一些商業運作，如採購及銷售等，均有潛在貪污舞弊的風險。而這些風險往往會因社企或非政府機構的職員（主要從事社會工作）缺乏營商經驗或對系統監管的關注及資源投放不足而增加。

本《防貪錦囊》提供一系列防貪措施，供非政府機構和社企採用，以提高良好管治和內部監控，以及減低上述風險。本《防貪錦囊》的使用者可因應社企的業務性質、所面對的風險、機構的組織、可用資源及工作需要，適當地採用建議的各項防貪措施。所有接受政府資助的社企均須遵守資助合約的規定與條件，及跟從適用的指引（例如社會福利署制定的《服務質素標準》）。本《防貪錦囊》的建議並不取代這些條件或指引。

為協助使用者衡量所建議的防貪措施的重要性，本《防貪錦囊》使用了以下兩種要項符號：

- ：重要或極力建議推行的作業方式 / 管控措施
- ：情況或資源許可下建議推行的最佳常規

防貪處在編製本《防貪錦囊》時，曾向社聯 - 匯豐社會企業商務中心以及香港社會企業總會有限公司徵詢意見。承蒙各團體不吝賜教，本處謹此致以衷心謝意。本《防貪錦囊》的封面相片（由左至右）分別由新生精神康復會、聖雅各福群會以及香港明愛提供。

**廉政公署防止貪污處的私營機構顧問組會應私營機構和非政府機構 / 社企的要求，提供免費、保密並切合個別機構需要的防貪顧問服務。該組亦會就如何實施本《防貪錦囊》內的防貪建議，以及哪些建議較適合個別情況提供意見。如需更多資料，請致電2526 6363或傳真至2522 0505或電郵至asg@cpd.icac.org.hk，與該組聯絡。**

## 如何使用本《防貪錦囊》

為提供簡便快捷的參考，本《防貪錦囊》運用以下標記，方便使用者找出所需資料：



**表格範本** — 範本以供採用（如適用）

### 編輯小組註

本《防貪錦囊》旨在為非政府機構／社企提供內部監控的一般指引，而不會對各種情況下可能出現的事宜或問題提供處理方法。《防貪錦囊》中有關法例的描述及解釋，以及所建議的工作程序亦只屬一般及概括性質，旨在以淺白的文字介紹予非專業人士。因此，讀者在引用本《防貪錦囊》時如有疑問，應徵詢法律或專業意見。廉署已盡力確保《防貪錦囊》內的資料正確，但不會對該等資料的準確性或完整性，或任何特定情況下使用的合適性，作出任何明示或隱含的陳述、申述、保證或擔保。對於任何人士因使用本《防貪錦囊》或其文內的建議，或依據本《防貪錦囊》內的資料而引致的任何損失或後果，廉署概不承擔任何責任。

在本《防貪錦囊》，代名詞「他」同時包括男性和女性，並沒有任何性別歧視的含義。

本刊物版權歸廉署所有。歡迎有興趣人士翻印作非牟利用途，惟須註明出處。

# 目錄

	頁數
<b>第一章 — 管治與內部監控</b>	
1.1 社會企業的管治	1
1.2 內部監控系統	3
<b>第二章 — 財務管理</b>	
2.1 財務管理程序及職務	5
2.2 銀行戶口的監控	6
2.3 財政預算	6
2.4 零用現金	7
2.5 付款	7
2.6 收款	8
2.7 監察及管理層覆檢	8
<b>第三章 — 採購</b>	
3.1 採購程序和責任	10
3.2 供應商 / 承辦商名單	11
3.3 小額現金採購	12
3.4 邀請及接受報價	12
3.5 甄選供應商 / 承辦商，訂購及認收物品 / 服務	13
3.6 招標及大批採購	14
3.7 監察及管理層覆檢	14
<b>第四章 — 存貨及資產監控</b>	
4.1 存貨 / 資產監控程序及職責	16
4.2 存貨記錄 / 資產登記冊	17
4.3 認收、儲存及發放存貨 / 資產物品	17
4.4 棄置存貨 / 資產物品	18
4.5 監察及管理層覆檢	19

	頁數
<b>第五章 — 銷售工作</b>	
5.1 銷售程序及職責	20
5.2 銷售活動	20
5.3 處理銷售收入	21
5.4 監察及管理層覆檢	22
<b>第六章 — 人事管理</b>	
6.1 人事管理程序與職責	23
6.2 招聘	23
6.3 員工值勤	24
6.4 薪酬及支付薪金	25
6.5 工作表現評核、晉升、紀律行動	26
6.6 監察及管理層覆檢	26
<b>附錄</b>	
1 非政府機構董事會成員 / 委員紀律守則範本	27
2 非政府機構僱員紀律守則範本	27
3 零用現金憑單範本	28
4 每日現金摘要範本	29
5 請購單範本	30
6 採購單範本	32
7 供應商 / 承辦商表現評核表範本	33
8 存貨 / 資產棄置表格範本	34

成立和管理一個社會企業（社企）的機構或團體（一般為非政府機構），應設立良好的管治及內部監控制度，以便對轄下社企進行有效的監察及管控，以確保社企能達到營運目的，以及將出現貪污舞弊的風險減至最低<sup>1</sup>。若該社企並非附屬機構（即獨立自主的個體），有關責任則應由社企的董事會或執行委員會等承擔。


機構<sup>2</sup> 社企<sup>2</sup>

## 1.1 社會企業的管治

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 物色對社企業務類別具相關知識和經驗（如企業管治及財務管理）的董事會成員、外聘顧問或機構人員，委任他們就社企的管理向機構提供意見。 | ✓ |
| <input type="checkbox"/> 確保上述成員／顧問都能抽出適當時間提供意見（如有成員／顧問因情況有變而不能再抽出時間提供意見，便應委任替任人）。         | ✓ |
| <input type="radio"/> 在董事會層面成立督導／監察委員會，或在機構內設立支援單位，由獲委任監察轄下社企營運和發展的成員／顧問組成。               | ✓ |

<sup>1</sup> 本《防貪錦囊》的目的，並不在詳細談論機構的整體管治及內部監控制度。讀者如欲探討有關課題，可參考廉政公署出版之刊物《防貪錦囊：非政府機構的管治及內部監控》（可於網址：[http://www.icac.org.hk/tc/prevention\\_and\\_education/pt/index.html](http://www.icac.org.hk/tc/prevention_and_education/pt/index.html)下載）。本《防貪錦囊》只集中探討機構對社企的管治及監督。

<sup>2</sup> 每項建議右方兩欄內的“✓”，表示我們認為最合適推行有關建議的一方（即機構或社企，或兩者皆適宜）。但機構可視乎組織架構及資源分配的情況，自行決定最合適推行有關建議的一方。若該社企屬獨立自主的個體，有關建議則可由社企的董事局及執行委員會推行。

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 制定受委任董事會成員 / 顧問及職員應遵守的紀律守則（  <b>附錄1及2</b> ），列明規管其行為的政策和指引、有關管理及營運社企的誠信要求，並向每名獲委任的董事會成員 / 顧問及職員派發該份守則。	✓	
<input type="checkbox"/> 董事會成員、顧問或有關職員應避免與社企有業務上的來往，以防止任何潛在利益衝突的情況（例如社企應避免邀請顧問推薦供應商 / 承辦商或員工）。	✓	✓
<input type="checkbox"/> 為有份參與管理、督導及營運社企的職員安排培訓或經驗交流活動（如相關業務知識、商業管理、財務管理、銷售及市場推廣） <sup>3</sup> 。	✓	✓
<input type="radio"/> 安排 / 調配一位具備所需業務 / 行業經驗的全職經理或督導人員，負責營運社企。	✓	✓
<input type="checkbox"/> 設立機制，以便機構的管理層及相關監察委員會 / 董事會可定期監察及評估社企的表現，包括要求社企定期提交特定格式的管理及財務報告，安排機構的督導人員、高級職員和董事會成員 / 委員到該社企進行實地視察或突擊檢查。	✓	
<input type="checkbox"/> 向相關的持份者（如贊助人 / 機構）提供社企周年業績及財務報告，以促進外部監察及集思廣益。	✓	

<sup>3</sup> 香港社會服務聯會、香港社會企業總會有限公司、各專上院校等也會安排相關的培訓及經驗交流活動。

## 1.2 內部監控系統

機構及社企應就其業務過程設立完善的內部監控系統，其中應包括下列要素 / 原則：

### (i) 政策、程序 / 指引

- |                          |  |   |  |
|--------------------------|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> | 就社企的主要業務程序，包括採購、財務管理、銷售、存貨控制及人事管理，制定書面政策、程序及指引，並訂明進行重大決策 / 交易的人員的權限。 | ✓ |  |
| <input type="checkbox"/> | 定期檢討有關政策、程序及指引，並於有需要時作出更新，以應付最新的營運環境及需要。                             | ✓ |  |

### (ii) 確保職員守法循規

- |                          |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 透過培訓或簡報會，確保有關職員清楚明白機構的政策、程序、指引及紀律守則；並在員工之間建立 / 推動守法循規的文化。 | ✓ | ✓ |
|--------------------------|---|---|---|

### (iii) 妥善記錄及問責

- |                          |  |   |   |
|--------------------------|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 要求員工就重要的業務程序和交易（如採購、銷售、存貨調動）備存充分文件 / 記錄，並註明負責職員以加強問責。  | ✓ | ✓ |
| <input type="checkbox"/> | 制訂簡單 / 標準表格，供員工進行重要程序 / 交易時填寫（如適用），以協助他們遵守既定程序及進行妥善記錄。 |   | ✓ |

	機構	社企
<b>(iv) 監察、制衡與督導</b>		
<input type="checkbox"/> 盡量將重要的業務程序分工，例如：採購貴重資產時，應由不同員工分別負責採購、審批及付款。	✓	✓
<input type="checkbox"/> 如因資源所限未能將重要程序分工，應安排由另一職員或督導人員覆核或抽查。		✓
<input type="checkbox"/> 不定期到社企進行實地檢查，抽查重要的程序 / 交易，並向機構的管理層匯報違規行為。	✓	
<b>(v) 獨立覆檢與外部監察</b>		
<input type="checkbox"/> 確保相關資訊具透明度（如公開促銷計劃及採購標準），並由機構提供獨立渠道收取意見或接受投訴。	✓	✓
<input type="radio"/> 如資源許可，就主要的工作範疇進行內部審計。	✓	
<input type="radio"/> 規定社企的帳目及營運須接受外部審計。	✓	

社企 / 機構如未能妥善管理財務資產（包括金錢），便要承受資產被挪用或濫用的風險。鑑於主要的業務過程（如採購、銷售及員工薪酬）大多涉及財務交易，社企務必設立穩健的財務管理制度，以免財務資產被濫用 / 挪用，以及防止在業務過程中出現舞弊行為。

機構 社企

## 2.1 財務管理程序及職務

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> 訂明財務管理程序、指示或指引，包括銀行戶口的操作、財政預算的編製及管理、收款及付款的處理、財務匯報、監察 / 審計；以及例外情況的處理（如欠款、註銷債項）。 | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> 訂明不同職位或級別人員有關採購及付款的財務授權限額；涉及較高金額及例外情況（如註銷應收帳款）應經機構授權。                          | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> 盡量將財務管理的職務分工（如授權、報銷開支及保存會計記錄等工作應由不同職員處理），部分職務可以在機構層面處理，以加強監控。                  | ✓ | ✓ |
| <input type="checkbox"/> 安排 / 調派具備財務及會計知識 / 經驗的職員（或安排機構財務部的職員）處理社企的會計及財務工作，及 / 或向有關職員提供相關培訓。            | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> 確保職員妥善保存所有財務交易記錄及相關證明文件。   | ✓ | ✓ |

機構 社企

## 2.2 銀行戶口的監控


- |                          |  |   |   |
|--------------------------|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 設立一個（或多個）供社企專用的銀行戶口，將社企與機構的資金清楚分開。                         | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> | 規定凡提款或簽發支票，必須最少有兩名簽署人；若任何簽署人被終止授權，應立即通知銀行。                 | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> | 嚴禁使用任何職員的個人銀行戶口處理社企的資金。                                    | ✓ | ✓ |
| <input type="checkbox"/> | 嚴禁在未填寫收款人或金額的空白支票上簽名。                                      | ✓ | ✓ |
| <input type="checkbox"/> | 就支票的使用制訂妥善的監控措施，如規定順序簽發支票、未使用的支票 / 廢票必須核實及報帳，以及妥善保管待用的支票簿。 |   | ✓ |

## 2.3 財政預算

- |                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> | 根據社企的業務計劃擬訂社企的年度財政預算，有關業務計劃及年度財政預算須呈交機構的董事會 / 監察委員會或高層管理人員批核。 | ✓ |  |
| <input type="checkbox"/> | 採取審慎的財政預算管理措施，定期比對實際開支與已批核的財政預算，檢討出現差額的原因，並視乎需要重新批核調整要求。      | ✓ |  |
| <input type="checkbox"/> | 訂明預算以外開支項目或超出預算撥款額開支的批核人員。                                    | ✓ |  |

機構 社企

## 2.4 零用現金


- 設立零用現金制度，指定由一名零用現金持有人管理一筆備用款項，並設定零用現金採購及申領發還的金額上限。 ✓
- 確保必須憑發票 / 收據或零用現金憑單（ 附錄3）支付或申領發還款項，並於零用現金簿作妥善記錄。 ✓
- 規定零用現金持有人在申請補充零用現金時，須呈交零用現金簿及有關收據 / 憑單。 ✓

## 2.5 付款

- 確保所有付款具有授權使用者簽名作實的發票 / 收據或憑單，表示有關物品 / 服務已妥為驗收。 ✓
- 如收款人接納以支票、自動轉帳或其他電子方式繳付款項，則應盡量以這些方式繳付。 ✓
- 簽發支票或付款前，須憑授權文件及發票核實收款人及金額；如收款人與供應商 / 承辦商名稱或有關採購文件 / 發票上所載公司名稱不同，必須查明原因。 ✓
- 在所有已經付款的發票 / 收據蓋上「付訖」或「已辦理」印章，以防重複付款。 ✓

機構 社企

## 2.6 收款

- |                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
| <input type="radio"/>    | 盡可能以支票或電子方式收款（例如經銀行存入款項 / 轉帳、支付卡）。  | ✓ |  |
| <input type="checkbox"/> | 發給客戶的發票 / 收據應註明產品 / 服務名稱、需繳付金額，以及付款指示（包括收款人名稱及付款辦法，並提醒客戶 / 付款人將支票劃線（如適用））。  | ✓ |  |
| <input type="checkbox"/> | 盡快將收到的現金及支票存入銀行（如每日一次或每當金額達至預設上限時）。   | ✓ |  |
| <input type="checkbox"/> | 就發出的收據及收取的現金進行總結及日終檢查，擬備每日現金摘要（  附錄4），並確保當中項目全部相符。 | ✓ |  |

## 2.7 監察及管理層覆檢

- |                          |                                  |   |   |
|--------------------------|----------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 規定社企經理 / 主管及 / 或機構的職員每月進行銀行對帳工作。 | ✓ | ✓ |
| <input type="checkbox"/> | 規定社企經理 / 主管及機構的職員間中突擊檢查庫存現金。     | ✓ | ✓ |
| <input type="radio"/>    | 主管人員應以抽查方式將營運記錄（如銷售、採購）與會計記錄核對。  | ✓ | ✓ |

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 為社企制訂財務報告 / 結單及特別情況報告格式，並訂明表現基準（如參照行業基準），並要求社企或機構的職員定期遞交有關報告 / 結單，以供董事會 / 委員會或機構的高層管理人員審閱及監察。		✓
<input type="checkbox"/> 如發現任何差異（如遺失收據或支票，核對支票或銀行帳目時發現差異），必須進行調查，並向機構的管理層匯報違規情況。		✓
<input type="checkbox"/> 就社企的帳目安排外部審計。		✓

採購物品，是所有機構業務上的一項主要工作，亦最易引發貪污機會。進行採購時，如出現貪污舞弊或偏私行為，社企的營運成本便會提高，產品／服務的質素亦會下降，影響其持續經營的能力。本章旨在為社企提供一份管控措施清單，讓社企在採購過程中加強管控及防範可能出現的貪污情況。

機構 社企

## 3.1 採購程序和責任

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> 制訂採購政策、程序和指引（包括不同價值物品／服務的採購方法和最低要求的報價數目，甄選供應商／承辦商的政策、準則和方法，處理供應商提供的免費樣品等），以及採購不同價值物品／服務的審批人員職級。</p>   | ✓ |   |
| <p><input type="checkbox"/> 一般而言，應選用競投的方式進行採購。除非機構已制定政策，不採用競投的方式進行採購，以達成其特定社會目的（例如機構指定向社企採購）。</p>   | ✓ | ✓ |
| <p><input type="radio"/> 如果機構的政策（經董事會批准）容許只向其轄下的社企進行採購以協助它們，則應訂下指引，確保在採購有關貨品／服務時，在達到協助社企的社會目的與保障機構及其服務使用者的利益之間取得合理平衡，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 需要社企所提供的有關貨品或服務的質素和價格不可和市場脫節，以及機構的採購要求／規格亦不應受影響以致使其本身或服務使用者的利益受損；</li> <li>• 就容許不經公開競投而只向社企進行採購合約的價值設定上限；</li> <li>• 盡量鼓勵機構轄下的社企從市場取得生意，而不單只依賴機構提供的生意。</li> </ul> | ✓ | ✓ |

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 盡可能將採購程序分工（例如：提出採購申請，物色及選擇供應商／承辦商，認收物品／服務等程序）。	✓	✓
<input type="checkbox"/> 採購價錢較高的特別物品／服務時，應委派使用者／督導人員及專家／技術人員一同參與甄選／採購的決策過程（例如：揀選食品供應商時，委派督導人員及膳食人員（如廚師）一同參與）。	✓	✓
<input type="radio"/> 如屬社企及機構轄下其他服務單位經常及普遍需求的物品／服務，在可行及可收到經濟效益情況下，由機構以公開和競投的方式，安排向供應商／承辦商大批購入有關物品／服務。	✓	
<input type="checkbox"/> 不容許員工接受供應商提供的免費貨物樣品作私用（包括私人保留用作評核的樣品），並要求員工將免費貨物樣品退回供應商。若供應商拒絕收回，則可保留將樣品捐贈慈善機構、供社企之用等。		✓
<input type="checkbox"/> 在指定的期間內，妥善保存採購的記錄（如報價記錄）。	✓	✓

## 3.2 供應商／承辦商名單


- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 對於一些需要經常採購，而每年累積價值較高的物品／服務，應按既定準則和價格比較物色供應商／承辦商，編訂和備存一份機構認可的供應商／承辦商名單，並至少每年檢討名單一次，以便加入新的供應商／承辦商，及將沒有競爭能力或表現欠佳者除名。 | ✓ |
|--|---|

	機構	社企
○ 對於機構轄下一些社企或服務單位普遍或經常需要採購的物品 / 服務，宜考慮以公開方式邀請供應商 / 承辦商申請成為機構的供應商 / 承辦商（例如：在機構網頁公開邀請），篩選及編訂一份中央供應商 / 承辦商名單，並由機構的管理層批核。	✓	
□ 剔除名單上表現持續欠佳的供應商 / 承辦商（請參考第3.7節有關評核供應商 / 承辦商的表現）。	✓	✓

### 3.3 小額現金採購

- |   |  |   |
|---|--|---|
| □ 如所需之物品 / 服務可由認可名單上的供應商 / 承辦商提供，應盡量按照公平分配原則從名單挑選供應商 / 承辦商進行採購（除非另有理據，例如依照過往記錄揀選價錢最低者）。 |  | ✓ |
| □ 有關小額現金採購的防貪建議，請參考第2.4 節。  |  |   |


### 3.4 邀請及接受報價

- |  |  |   |
|--|--|---|
| ○ 使用請購單（  附錄5）提出採購申請，清楚說明所需物品 / 服務的規格（規格需列明所需功能），由指定審批人員批核申請。 |  | ✓ |
|--|--|---|

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 盡可能按照公平分配原則，根據認可供應商 / 承辦商名單（如有的話）邀請供應商 / 承辦商報價，報價單數目不能少於最低要求（除非另具理由，例如：依照過往記錄揀選價錢最低或表現較佳者）。		✓
<input type="checkbox"/> 如沒有適當的供應商 / 承辦商名單，應按照既定準則（如適用），及經社企經理或機構的審批人員核准後，邀請以不同方法物色到的供應商 / 承辦商（例如：機構或其他類似的非政府機構曾使用的供應商 / 承辦商，曾主動接觸社企的供應商 / 承辦商及其他由職員從市場物色到的供應商 / 承辦商等）進行報價，報價單數目不能少於最低要求。	✓	✓
<input type="checkbox"/> 盡量要求供應商 / 承辦商以書面形式報價。如收到口頭報價，應予以適當記錄（如記錄在請購單上）。		✓
<input type="radio"/> 如甄選供應商 / 承辦商的準則中除價格外有其他考慮因素，應在招標時讓供應商 / 承辦商知悉。		✓
<input type="checkbox"/> 處理採購的職員應將報價資料保密。此外，為求使報價資料保密，宜採取適當的預防措施，例如：由指定的職員收取書面報價單。		✓

### 3.5 甄選供應商 / 承辦商，訂購及認收物品 / 服務


- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 推薦報價最低的投標者，或根據既定甄選準則揀選的投標者。呈交推薦書時，須附上已收報價單的記錄（例如在請購單上記錄收到的報價，如有書面報價單，也應一併提交），供負責的審批人員批核。 | ✓ |
|---|---|

	機構	社企
<input type="radio"/> 發出編號順序的採購單（  <b>附錄6</b> ），列明訂購物品 / 服務及詳細要求。		✓
<input type="checkbox"/> 根據採購單驗收交付的物品，如物品符合規格，應在發票或送貨單上核實認收。		✓
<input type="radio"/> 如採購高價物品，應委派督導人員監察物品認收過程及在收據上加簽。		✓

### 3.6 招標及大批採購

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 如以招標方式採購高價物品 / 服務，應由機構安排或協助 <sup>4</sup> 。 | ✓ |
|---|---|

### 3.7 監察及管理層覆檢

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 如資源許可，應使用供應商 / 承辦商表現評核表（  <b>附錄7</b> ），列明須予以評核的表現特性（例如對報價請求的反應、物品質素、送貨速度等），定期對供應商 / 承辦商的表現進行評核； |   |
| 或   | ✓ |
| 如未能採用全面的表現評核制度，亦應使用表格記錄及報告供應商 / 承辦商欠佳的表現。   |   |

<sup>4</sup> 有關詳細的招標程序請參考《防貪錦囊：非政府機構的管治及內部監控》第4.7章。

	機構	社企
○ 收集顧客對社企所提供物品 / 服務的意見，並用以評核供應商 / 承辦商的表現。		✓
□ 監督人員應對採購的交易程序進行抽查（例如：抽樣查問供應商 / 承辦商，以確保所收到的報價單實屬真確；間中與市價作比較，以確保所採購貨品的價錢合理；檢查是否有分拆訂單等情況 <sup>5</sup> ）。		✓
□ 機構的監督 / 獨立人員應對社企所採購的貨品及提供的物品 / 服務質素（例如食品質素）進行抽查。	✓	
○ 應定期就採購活動呈交管理及異常情況報告（例如：報告重複購買的物品、經常惠顧的供應商 / 承辦商、高額的採購、向認可名單以外的供應商購買物品等情況），供高級管理層審閱。		✓
□ 就問題 / 投訴進行調查，並向機構的管理層舉報違規情況。	✓	

<sup>5</sup> 即蓄意將大批採購分拆為小額訂單，以迴避大批採購所須的監察程序及審批人員的批核。

社企資產包括存貨（售賣品及生產原料／零件）及其他設備等資產物品。如果監管寬鬆，有權使用或管控這些存貨／資產物品的人員，往往容易受到誘惑而挪用或濫用存貨／資產物品以謀取私利。本章提供一份監控措施清單，以加強存貨／資產物品監控，並建議社企根據其存貨／資產物品價值及數量，採用合適的監控措施。

#### 4.1 存貨／資產監控程序及職責

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 界定何謂資產物品 <sup>6</sup> 及高價貨品，並對這些物品／貨品進行適當的記錄、管控及會計處理。	✓	
<input type="checkbox"/> 制定存貨／資產監控程序、指示或指引及權限（如適用），內容應包括存貨／資產的認收、記錄、儲存、發放、棄置及註銷。	✓	
<input type="checkbox"/> 盡可能將存貨／資產管理職責分工（如妥善保管物品、授權發放及撰備存貨記錄）。	✓	✓

<sup>6</sup> 機構應根據一般會計常規界定何謂資產物品，包括資產的預計使用壽命（例如超過一年）、價值（例如超過1,000元）等。

機構 社企

## 4.2 存貨記錄 / 資產登記冊

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p><input type="checkbox"/> 備存適當的資產物品及高價貨品記錄，如有需要，記錄可包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 每件或每批物品 / 貨品的識別資料或描述（如型號、機身編號（如有的話）），以及有用的資料，如購入價、有效日期等；</li> <li>• 位置及收發記錄（如收貨、發貨及棄置物品 / 貨品等資料，包括負責人員及獲發資產物品的人員的身分）及存貨數量。</li> </ul> | ✓ |   |
| <p><input type="radio"/> 如適合，可在資產物品及高價貨品加上標籤，顯示物品識別或獲發放資產物品的人員的資料。</p>  | ✓ |   |
| <p><input type="checkbox"/> 會計單位 / 人員應另外保存資產及存貨的會計記錄。</p>   | ✓ |   |
| <p><input type="checkbox"/> 任何就存貨 / 資產記錄所作出的調整（以配合實貨點算）或註銷任何遺失物品，均須由社企的經理或機構的主管批核。</p>  | ✓ | ✓ |


## 4.3 認收、儲存及發放存貨 / 資產物品

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <p><input type="checkbox"/> 員工從供應商認收存貨 / 資產物品時，應根據採購單核對產品規格及數量；如正確無誤，應在發票或送貨單上簽署認收。主管則應就高價貨品 / 資產物品進行抽查<sup>7</sup>。</p> | ✓ |  |
|--|---|--|

<sup>7</sup> 如認收的物品為捐贈品，機構 / 社企應規定員工向捐贈者發出收據 / 確認收條，列明所收到的捐贈品。

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 確保對高價貨品 / 資產物品採取足夠的保安措施（例如將高價貨品儲存在上鎖並有進出監控系統的貨倉）。		✓
<input type="radio"/> 為高價值的資產 / 存貨購買保險。		✓
<input type="radio"/> 對於高價或大量存貨，使用者應利用貨品申請表申請發放存貨，並須由主管確保存貨發放申請有理據支持（如附上銷貨單作證明）才批核申請。收貨人員須在申請表上確認收訖。		✓
<input type="checkbox"/> 確保負責備存存貨 / 資產記錄的人員即時根據相關文件（如有的話）更新存貨 / 資產記錄。		✓

#### 4.4 棄置存貨 / 資產物品

<input type="checkbox"/> 訂定棄置存貨 / 資產物品的程序及指引，包括棄置時貨品狀況（例如過期 / 損壞、使用狀態欠佳或無法修復），列明不同種類物品的棄置方法（如捐贈、重售或作丟棄），並制定權限及程序。	✓	
<input type="checkbox"/> 規定人員使用存貨 / 資產棄置表格（  附錄8），以取得指定主管的批核。		✓
<input type="checkbox"/> 負責批核的主管應檢查或對貨品進行抽查，以核實貨品的狀況、數量及有關證據（如有）（例如由技工就設備所作出的檢驗報告），並見證或抽查貨品棄置過程。		✓

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 確保負責人員把棄置貨品記錄在存貨 / 資產物品棄置表格上，並提供有關文件（如有的話，例如從收貨人或二手貨商人所收取的收據）。		✓
<input type="checkbox"/> 確保負責備存存貨 / 資產記錄的人員在更新存貨 / 資產棄置記錄前，先核實有關的批核文件。		✓

#### 4.5 監察及管理層覆檢

<input type="checkbox"/> 定期進行存貨及資產盤點，並將存貨耗用記錄與銷售記錄互相核對，確保數據合理及對應。	✓	✓
<input type="checkbox"/> 指派機構的人員對高價存貨及資產物品進行突擊檢查。	✓	
<input type="checkbox"/> 定期製備存貨報告（例如總收貨量及發貨 / 銷售量、耗損量、棄置量、註銷量等），供機構的管理層監察及覆檢。		✓
<input type="checkbox"/> 對任何誤差進行調查，例如不正常的存貨短缺或物品遺失，並向機構的管理層匯報不正常情況。	✓	

銷售、推廣等重要商業活動，能直接影響社企的收入和持續經營，但銷售的過程亦存在貪污或舞弊的風險，例如員工侵吞銷售收入、給予親友特別優惠等。本章旨在為社企提供一些基本的監控措施，以減低這些風險。

## 5.1 銷售程序與職責

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 制訂銷售相關政策，例如定價、折扣、信貸、銷售佣金政策等（如適用），以及批核人員職級與批核程序。	✓	
<input type="radio"/> 採取簡單的定價制度，讓顧客容易理解。		✓
<input type="checkbox"/> 制訂清晰的折扣政策（例如準則）和各級職員或職位獲授權給予折扣的權限。	✓	
<input type="checkbox"/> 社企顧客如有給予職員小費的習慣，應制訂處置小費的政策和制度（例如小費可由職員攤分）。	✓	
<input type="checkbox"/> 盡量將不同的銷售職務分工（例如進行銷售交易、保留銷售記錄、檢查每日銷售收入及將收入存入銀行等職務）。	✓	✓

## 5.2 銷售活動

<input type="checkbox"/> 確保將收費和推廣優惠等最新銷售資訊（包括獲取優惠的資格條件）盡快讓所有顧客和機構得知。		✓
--	--	---

	機構	社企
<input type="checkbox"/> 確保職員須保留所有銷售交易的記錄，包括日期、售出商品、價錢、折扣（如有）、負責人員等資料。		✓
<input type="radio"/> 要求銷售人員須保留相關銷售活動日誌，例如所接觸／探訪的顧客及其回應。		✓
<input type="checkbox"/> 保障顧客資料不被濫用，提醒職員顧客資料只可用於社企業務。		✓

### 5.3 處理銷售收入

<input type="checkbox"/> 每宗銷售交易必須簽發收據，收據亦須預先順序印上編號。		✓
<input type="checkbox"/> 只容許指定人員操作收銀機和處理銷售收入（最佳安排為每更一名指定人員）。		✓
<input type="checkbox"/> 收款處應設在公開、顯眼的地點，以便主管或其他職員進行監察。		✓
<input type="radio"/> 提醒和鼓勵顧客取回購物收據，例如在收款處附近張貼告示。		✓
<input type="radio"/> 安裝銷售點系統 <sup>8</sup> ，加強對銷售交易和現金處理的監控。		✓

<sup>8</sup> 銷售點系統是一種應用於收銀機以記錄銷售交易的電腦系統，同時具有更新和追蹤存貨，以及編印載有詳細資料的收據等額外功能。系統亦可以設有條碼掃描器、計重秤、信用卡／付款卡處理系統。

機構 社企

## 5.4 監察及管理層覆檢

- |   |   |   |
|---|---|---|
| □ 社企管理人員和督導人員應監管一切銷售活動和抽查銷售交易，確保所有售價、折扣、推廣優惠等，均符合既定政策和指引。                   |   | ✓ |
| ○ 規定社企須定期提交銷售活動報告（例如各類貨品 / 服務的銷售量）和特別情況報告（例如逾期或註銷帳戶），供機構管理層監察銷售表現。          |   | ✓ |
| ○ 將社企銷售表現與有關成本互相核對 / 審核（例如將售出貨品與存貨清單互相核對；將售出服務與職員的服務記錄與相關工資互相核對），確保資料合理及對應。 | ✓ | ✓ |
| □ 調查任何誤差情況，並向機構管理層匯報不正常情況。  | ✓ |   |

人力資源管理，包括招聘及解僱員工、編配職務與逾時工作、工作表現監察及評核等，對任何機構的良好發展都非常重要。本章提供措施以確保上述程序受到適當監控並以公平、公開的方式管理。

機構    社企

## 6.1 人事管理程序與職責

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> 編製員工手冊（或採用機構的員工手冊），當中列明所有與員工有關的政策、事宜和程序，例如招聘、晉升、工時、薪金調整、薪酬、外間工作、有關的紀律處分等，並向所有社企員工公布。 | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> 機構應盡量保留重要的人事管理職務，例如備存人事紀錄、釐定薪酬或薪酬的幅度、計算及發放薪酬等。                                       | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> 將人事管理職務盡量分工，例如對職員值勤情況的日常監督及管理、計算及發放薪酬等。  | ✓ | ✓ |

## 6.2 招聘

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> 訂明每個職位的最低要求，如資歷、工作經驗等，並由機構管理層批核。                                       | ✓ | ✓ |
| <input type="checkbox"/> 假若社企的其中一個目標是為機構之服務對象（例如弱勢社群）提供就業，應就服務對象訂立清晰、具體和盡可能客觀的準則，並由機構的高層管理人員批核。 | ✓ |   |

	機構	社企
○ 盡可能公開招聘員工，例如在各勞工處就業中心或社企 / 機構網站刊登招聘廣告，或透過其他相關的非政府機構公布招募的服務對象。	✓	✓
□ 招聘廣告應清楚列明職責及入職要求、其他重要資料如截止申請日期、遞交申請方法等。	✓	✓
□ 規定應徵者須接受至少兩名適當職級的職員面試及評審。假如應徵者是機構本身的服務對象，其中一名評審人員應具備合適的社會工作背景或訓練，以評核應徵者是否適合獲聘。	✓	✓
□ 確保面試及評審乃根據預先釐定的評審標準進行，而有關結果須記錄在面試評審表格上。	✓	✓
○ 假如應徵者人數超過職位空缺數目，應考慮於面試中使用計分方法，評定應徵者的名次。	✓	✓
○ 在面試中核實應徵者提供的相關資歷，並盡可能在提出聘任前核實獲取錄者的工作經驗。	✓	✓
□ 與每名社企員工簽訂僱傭合約，列明僱傭條件，以及員工必須遵守員工手冊和紀律守則的規定。	✓	

### 6.3 員工值勤

- |   |   |
|---|---|
| □ 社企職員如要輪更工作，須設立公平及具透明度的工作編配機制（包括逾時工作），並由社企管理層批核工作更表。 | ✓ |
|---|---|

機構 社企

- 設立制度以妥善記錄員工的出勤情況，尤其是當員工的薪酬是以時數 / 日數計算，例如使用電子職員卡制度、打卡鐘、出勤記錄冊；提醒員工不得為自己或其他人員偽造出勤記錄（例如替同事打卡），否則可能會觸犯刑事罪行。

✓

## 6.4 薪酬及支付薪金

- 訂定各職位或工作的標準薪酬或薪酬幅度；訂立釐定個別員工的薪酬的準則及批核人員的職級，並知會所有員工有關政策。

✓

- 訂明調整薪酬及發放非固定報酬（例如年終花紅或銷售佣金）的準則、機制及批核人員的職級，並知會所有員工有關政策。

✓

- 如薪酬以時薪 / 日薪計算，社企管理 / 督導人員應核證員工出勤記錄；機構的督導人員則應抽查薪酬付款，查看是否與員工出勤記錄相符。

✓

✓

- 盡量以銀行轉帳或支票形式支付薪金。

✓

機構 社企

## 6.5 工作表現評核、晉升、紀律行動

- |                          |  |   |   |
|--------------------------|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> | 訂定各職位的職責及關鍵才能 / 工作表現評核準則，並知會所有員工。  | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> | 使用根據既定關鍵才能 / 工作表現評核準則制定的評核表格，每年或每半年進行一次工作表現評核及技能測試（如適用）。                     | ✓ | ✓ |
| <input type="radio"/>    | 採用兩層的評核制度，即評核報告須由直屬上司填寫，並由更高級的人員加簽；技能測試則須由兩名合資格人員監督或在社企管理人員在場的情況下進行。         | ✓ | ✓ |
| <input type="checkbox"/> | 倘若社企提供晉升機會，應制訂職員可獲考慮晉升的基本要求及準則，並向所有職員公布；成立晉升委員會考慮晉升事宜，委員會成員須包括最少兩名督導 / 管理人員。 | ✓ |   |
| <input type="checkbox"/> | 對職員的欠佳表現或不當行為進行調查，並向機構的管理層或高層職員匯報嚴重事件及建議應採取的行動。                              | ✓ |   |

## 6.6 監察及管理層覆檢

- |                       |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|
| <input type="radio"/> | 機構職員須不時到社企實地抽查員工的值勤情況，包括在機構辦工時間以外而社企仍然營業的時間。        | ✓ |   |
| <input type="radio"/> | 定期對社企的產量 / 生意額進行分析，並與所呈報的工時及逾時工作記錄互相核對，查看兩者是否合理及對應。 | ✓ | ✓ |

## **非政府機構董事會成員 / 委員紀律守則範本 及非政府機構僱員紀律守則範本**

以上守則範本已於2015年更新。最新守則範本專為社會福利界的非政府機構而設，但其他界別的非政府機構亦可以此作參巧。

詳情請瀏覽下列網站：

[http://www.icac.org.hk/tc/corruption\\_prevention\\_department/pt/nse/index.html](http://www.icac.org.hk/tc/corruption_prevention_department/pt/nse/index.html)

零用現金憑單

部門：

憑單編號：

日期：

摘要	賬號	金額（港元）
<b>總計：</b>		

茲因

收到現金

港元

批核人員：

收款人員：

姓名及簽署

姓名及簽署

簽發人：

( )

## 每日現金摘要範本

## 每日現金摘要總單

(日期)

期初手頭現金	\$ -	
加：		
每日現金銷售總額	\$ -	
其他現金收入：		
	\$ -	
小計		\$ -
須交代的現金總額		\$ -
現金支出：		
現金退款	\$ -	
存入銀行	\$ -	
雜項現金開支	\$ -	
	\$ -	
	\$ -	
	\$ -	
	\$ -	
總現金支出		\$ -
手頭現金數目應為：		\$ -
手頭現金 — 實際數目		\$ -
現金溢餘 (短缺)		\$ -

**請購單**

採購申請編號：

**甲部**

採購物品 / 服務的時間： 從                      到                      日期：

項目	數量	物品 / 服務摘要	上次採購金額	
			單價 (港元)	總額 (港元)
<b>總計</b>				

預算開支：有 / 沒有\*

備用資金：有 / 沒有\* (\*請刪去不適用者)

申請人員：

簽署：

日期：

獲批准 / 不獲批准\* (\*請刪去不適用者)

不獲批准原因：

批核人員：

簽署：

日期：

## 乙部

已接收並開啟的報價單：

供應商/承辦商	接收日期	聯絡人和電話 (如為口頭報價)	價格 (港元)	特別條款 / 附註

連報價單  不連報價單  (請在適當的空格填上「✓」號)

獲推薦供應商/承辦商：

最低報價但未獲挑選的理由：

推薦人員：

簽署：

日期：

獲批准 / 不獲批准\* (\*請刪去不適用者)

不獲批准原因：

批核人員：

簽署：

日期：

## 採購單

購貨訂單編號：\_\_\_\_\_

日期：\_\_\_\_\_

致：\_\_\_\_\_

物品 / 服務	名稱 / 規格	數量	單價 (港元)	總價 (港元)
<b>總計</b>				

送貨地址：	送貨日期：
船運指示：	特別條款 / 條件 / 附註：

簽發人：\_\_\_\_\_ 簽署：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

**重要通告**

{機構 / 社企名稱}嚴禁董事及職員未獲{機構 / 社企名稱}許可向任何供應商 / 承辦商索取或接受回佣等利益。供應商 / 承辦商亦不應在任何業務往來中，向{機構 / 社企名稱}的董事或職員提供任何利益。{機構 / 社企名稱}如發現任何懷疑貪污行為，將會向廉政公署舉報，日後亦不會與有關供應商 / 承辦商進行業務往來。







防止貪污處  
廉政公署  
香港北角渣華道303號



# 社企內部監控初步評核表

機構名稱：\_\_\_\_\_ 社企名稱：\_\_\_\_\_

此評核表是根據防止貪污處編製的《社會企業的內部監控》防貪錦囊所提出的部分建議而編製，旨在協助社企及其經營機構初步評估社企是否設有基本的內部監控及防貪措施。若有建議的措施被評為“未有”，機構/社企應檢討未有設立措施的原因或理據，及考慮採納。防止貪污處建議機構/社企亦應根據社企的業務性質、面對的風險、資源及工作需要，適當地採用防貪錦囊內建議的其他措施。

	有	未有	參考章節
<b>第一部分 管治與內部監控</b>			
1. 有否制定董事會成員/顧問及職員應遵守的紀律守則?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第1.1節
2. 有否就社企的主要業務程序（如採購、銷售及財務管理）制定政策、程序及指引?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第1.2(i)節
3. 有否制訂表格，讓職員妥善記錄重要交易和相關程序?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第1.2(iii)節
4. 有否將重要的業務程序盡量分工?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第1.2(iv)節
<b>第二部分 財務管理</b>			
5. 有否訂明不同職位或級別人員的採購及付款授權限額?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第2.1節
6. 有否安排具備會計及財務知識/經驗或曾接受相關培訓的職員處理社企的會計及財務工作?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第2.1節
7. 有否妥善監控支票的使用?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第2.2節
8. 有否要求所有付款要有發票或憑單作實?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第2.5節
9. 主管人員有否就每日的收入進行總結及日終檢查?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第2.6節
<b>第三部分 採購</b>			
10. 有否用競投的方式進行一般的採購?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第3.1節
11. 採購價錢較高的物品/服務時，有否委派使用者、督導人員及技術人員等一同參與甄選/採購的決策過程?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第3.1節
12. 有否就經常要採購的物品/服務編制供應商名單?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第3.2節
13. 有否訂明適當措施及提醒職員將報價資料保密?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第3.4節
14. 職員有否在收貨時核對產品規格並在發票/送貨單上簽署認收?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第3.5節
15. 有否定期評核供應商/承辦商的表現並檢討供應商名單?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第3.7節
16. 監督人員有否抽查採購交易程序及物品/服務的質素?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	第3.7節

有 未有 參考章節

#### 第四部分 存貨及資產監控

- |  |                          |                          |       |
|--|--------------------------|--------------------------|-------|
| 17. 有否界定何謂資產物品及高價貨品，並對這些物品作適當記錄、管控及會計處理？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第4.1節 |
| 18. 在調整存貨/資產記錄或註銷任何物品時，有否要求經理或主管批核？      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第4.2節 |
| 19. 有否訂定棄置存貨/資產物品的程序及指引，並由主管批核及檢查棄置物品？   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第4.4節 |
| 20. 主管有否定期進行存貨及資產盤點？                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第4.5節 |

#### 第五部分 銷售工作

- |   |                          |                          |       |
|---|--------------------------|--------------------------|-------|
| 21. 有否制訂銷售政策，例如定價、折扣、各級職員給予折扣的權限及處理小費等政策？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第5.1節 |
| 22. 有否讓顧客得知收費和優惠等最新資訊？                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第5.2節 |
| 23. 有否就每宗銷售交易簽發順序編號的收據？                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第5.3節 |
| 24. 收款的工作及過程有否足夠監察？                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第5.3節 |
| 25. 監督人員有否抽查銷售交易？                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第5.4節 |

#### 第六部分 人事管理

- |  |                          |                          |       |
|--|--------------------------|--------------------------|-------|
| 26. 在招聘員工時，有否訂明每個職位的要求，如資歷、工作經驗等，以及訂立具體和客觀準則(如招聘人士為機構之服務對象)？ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第6.2節 |
| 27. 有否在招聘廣告上列明入職要求、申請方法、截止日期等？                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第6.2節 |
| 28. 有否就面試及評審釐定標準，並由至少兩名適當職級的職員進行面試及評審，及記錄評審過程？               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第6.2節 |
| 29. 有否設立制度妥善記錄員工的出勤情況？                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第6.3節 |
| 30. 有否訂定各職位的薪酬幅度，及調整薪酬和發放非固定報酬(例如花紅)的準則、機制及批核人員的職級？          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第6.4節 |
| 31. 有否訂定各職位的工作表現評核準則，並根據準則每年或半年進行工作表現評核？                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 第6.5節 |

匯報人員：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

批核人員：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_