



非政府机构的 管治及内部监控

防贪指南



非政府机构的 管治及内部监控防贪指南

目录

序言

第一章 法例

1.1 引言	16
1.2 《防止贿赂条例》（第 201 章）	16
1.2.1 第 9(1) 及 (2) 条 — 代理人的贪污交易	16
1.2.2 第 9(3) 条 — 使用误导 / 虚假 / 欠妥的文件欺骗主事人	19
1.2.3 规管公职人员及与公职人员有事务往来人士的《防止贿赂条例》条文	21
1.3 其他重要法律问题	23
1.3.1 欺诈罪，《窃盗罪条例》（第 210 章）第 16A 条	23
1.3.2 《个人资料（私隐）条例》（第 486 章）	23
1.3.3 境外法律责任	23

第二章 行为标准与诚信管理

2.1 引言	26
2.2 建立诚信文化	26
2.3 《行为守则》的主要诚信规定	27
2.3.1 道德承诺	27
2.3.2 严禁贿赂	27
2.3.3 接受利益	28
2.3.4 提供利益	28
2.3.5 接受款待	29
2.3.6 利益冲突	30
2.3.7 滥用职权	33
2.3.8 资料保密	33
2.3.9 处理记录、帐目和其他文件	33
2.3.10 举报涉嫌违规行为及刑事罪行	34
2.3.11 遵守《行为守则》	34

2.4 《行为守则》的其他指引范本	34
2.4.1 使用机构的资金、资产和资源	34
2.4.2 职员担任外间工作	35
2.4.3 处理与有公事往来的人士的关系	35
2.4.4 督导人员的责任	35
2.5 廉政公署服务与其他支援	36

第三章 管治与内部监控

3.1 引言	40
3.2 管治架构	40
3.2.1 董事会	40
3.2.2 专责委员会	41
3.2.3 名誉委员	43
3.2.4 高级管理层	43
3.2.5 一般职员	43
3.3 董事会及专责委员会议事程序	44
3.3.1 提名及选举董事会及专责委员会成员	44
3.3.2 会议程序	44
3.4 内部监控的要素	48
3.4.1 清晰的政策、工作程序及指引	48
3.4.2 监察与制衡	48
3.4.3 备存记录及资料保安	49
3.4.4 督导监察与问责	49
3.4.5 培训与沟通	50
3.4.6 投诉及举报渠道	50
3.4.7 评估及管理贪污风险	51
3.4.8 检讨及审计	51
3.4.9 借数码化加强管控	52

目录

第四章 财务管理及提供福利服务

4.1 引言	56
4.2 主要程序	57
4.2.1 财务管理	57
4.2.2 提供福利服务	58
4.3 主要贪污风险及防贪警示	59
4.3.1 财务管理	59
4.3.2 提供福利服务	59
4.3.2.1 处理福利服务申请	60
4.3.2.2 提供服务	61
4.4 个案分析	62
4.5 财务管理的防贪措施	65
4.5.1 财务管理的基本管控措施	65
4.5.2 制订财政预算	65
4.5.3 收取费用	66
4.5.4 赞助及捐款的处理	67
4.5.5 付款程序	67
4.5.6 储备金或盈余基金的管理	68
4.5.7 财务汇报	68
4.5.8 内部及外聘审计工作	69
4.5.9 管理监督	69
4.6 提供福利服务的防贪措施	70
4.6.1 提供福利服务的基本管控措施	70
4.6.2 制订服务计划	71
4.6.3 邀请申请服务	71
4.6.4 处理申请	72
4.6.4.1 接收及妥善保管申请	72
4.6.4.2 核实申请人资格及评估服务需求	73
4.6.4.2 批核申请及编定申请的优先次序	73
4.6.4.2 候补名单的管理	74
4.6.5 提供服务	74
4.6.6 管理监督	75

第五章 采购

5.1 引言	80
5.2 主要程序	81
5.3 主要贪污风险及防贪警示	82
5.3.1 采购程序	82
5.3.2 合约管理	83
5.4 个案分析	84
5.5 防贪措施	87
5.5.1 采购程序的基本管控措施	87
5.5.2 备存认可供应商 / 服务承办商名单	88
5.5.3 小额现金采购	88
5.5.4 提出采购申请及制订邀请报价 / 招标文件	88
5.5.5 物色和邀请供应商 / 服务承办商投标	90
5.5.6 收取和开启报价单 / 标书	90
5.5.7 评审报价单 / 标书	91
5.5.8 评标后的议价程序	92
5.5.9 发出订单或判授合约	92
5.5.10 验收物品和服务	93
5.5.11 管理服务合约	93
5.5.12 付款	93
5.5.13 监察表现及处分	94
5.5.14 资产及存货管控	94
5.5.15 管理监察	95
5.5.16 电子采购	96

目录

第六章 工程及维修合约的管理

6.1 引言	100
6.2 主要程序	101
6.3 主要贪污风险和防贪警示	102
6.3.1 聘用工程顾问 / 承建商	102
6.3.2 监督工程进度及质素	103
6.3.3 工程变更	104
6.3.4 核实工程完工及付款	104
6.4 个案分析	105
6.5 防贪措施	107
6.5.1 工程及维修合约管理的基本管控措施	107
6.5.2 聘用工程顾问及承建商	108
6.5.2.1 评估聘用工程顾问的需要	108
6.5.2.2 预备邀请报价及招标文件	108
6.5.2.3 物色及邀请工程顾问 / 承建商投标	109
6.5.2.4 评审报价单 / 标书	110
6.5.2.5 判授工程顾问 / 工程合约	110
6.5.3 监管工程进度及质素	111
6.5.3.1 工程监督	111
6.5.3.2 物料品质控制	112
6.5.3.3 香港境外的工场工程监督	113
6.5.4 处理工程顾问及工程项目的变更	113
6.5.5 核实工程完工	113
6.5.6 付款	114
6.5.7 管理监督	114

附录

一	社会福利界非政府机构董事会成员行为守则范本	118
二	社会福利界非政府机构职员行为守则范本	135
三	社会福利界非政府机构董事会成员及职员行为守则其他指引范本	150
四	廉政公署服务与其他支援	152
五	采购申请范本	155
六	邀请报价 / 招标文件的诚信条款范本	156
七	标书评审报告范本	157
八	判授合约的诚信条款范本	160
九	供应商 / 服务承办商表现评核表格范本	163
十	邀请递交工程顾问建议书范本	164
十一	工程顾问服务报价单 / 标书评审表格范本	169
十二	工程报价单 / 标书评审表格范本	170
十三	工程顾问合约的诚信条款范本	171
十四	工程顾问合约的禁止条款范本	174

序言

香港的非政府机构一直为有需要人士提供各式各样的福利服务。随着香港社会经济环境的转变和公民社会的发展，对福利服务的需求亦与日俱增，以照顾市民更多元化的需要。为确保提供福利服务的可持续性及服务质素能够持续提升，非政府机构会从政府和其他资助机构获得经常性资助或以项目为基础的资助，以及接受公众的捐款。

尽管非政府机构不论规模如何，都有其各自的目标与管治架构，在制订提供服务的绩效指标、质量标准及其他主要职能（例如采购）的内部管控措施时，均必须符合各项资助和服务规定。而服务使用者、捐助者和市民大众对非政府机构以公平、透明和负责任的方式运作，也抱有很高的期望。

因此，廉政公署防止贪污处（防贪处）编制了《非政府机构的管治及内部监控防贪指南》（《指南》），供本港非政府机构的董事会成员及高级管理层参考，借以—

- (a) 确保非政府机构、其董事会成员、职员及代理人严格遵守《防止贿赂条例》（第 201 章），并巩固个别非政府机构及整个社会福利界的廉洁文化；
- (b) 提高他们对贪污风险及做法的警觉及知识（透过个案分析、防贪警示等），使他们对相关风险保持警惕；以及
- (c) 提供有关防贪政策、制度、管理及管控措施的实用指南，以协助非政府机构建立及加强它们在各项营运范畴（包括财务管理、提供福利服务、采购，以及工程及维修合约的管理）的防贪能力。

在不违反资助和服务规定的情况下，非政府机构可因应本身的运作需要及资源，适当地采纳本《指南》所建议的内部管控措施和良好做法¹。防贪处辖下的**防贪谘询服务**会应个别机构要求，提供量身订造的防贪建议。

¹ 就非政府机构的建议措施和做法而言，虽然本《指南》的主要对象为接受政府资助以提供福利服务的非政府机构，本处亦强烈鼓励其他服务类别（例如医疗保健服务）的非政府机构，以及其他以资助和捐款为主要资金来源的非牟利组织参考本《指南》的内容，完善管治与内部管控制度，从而对其资助机构负责。

鸣谢

防贪处在编制本《指南》期间，承蒙社会福利署、香港社会服务联会²以及多家非政府机构和业界人士在谘询过程中提供宝贵意见及协助，特此鸣谢。

【本《非政府机构的管治及内部监控防贪指南》只供参考】

² 香港社会服务联会获社会福利署资助，推出「非政府机构管治及管理学习平台」。防贪处在编制本《指南》时，曾透过该会的联系网络收集社会福利界非政府机构的意见。

如何使用本《指南》

本《指南》运用以下图标，方便使用者轻易快速地选读下列资料：



个案分析

模拟个案情境剖析



防贪措施

实用的防贪建议



贪污风险

主要贪污风险及舞弊行为



常见问题

常见问题及相关指引



指针

交互参照本《指南》的其他章节



防贪警示

指出管理层需加强监管的地方，以防止可能出现的贪污和诈骗情况



文件范本

文件及表格范本，以便于适当时采用

编者的话

本出版物中有关《防止贿赂条例》(第 201 章)及其他相关法例 / 法律条文的陈述及解释，只属一般和概括性质，以便容易理解。使用本出版物的人士如有需要，应就个别情况参考法例 / 法律原文或征询法律意见。任何人如因本出版物的内容作出或放弃作出任何行动而招致损失，廉政公署概不负责，包括法律或其他责任。

本出版物的个案研究部分旨在阐明法例规定和贪污风险。每宗个案的内容纯属虚构，绝无影射任何个别个案、机构或人士的意思。此外，本出版物提供的意见和建议并非详尽无遗，亦不可取代任何法律、监管或合约规定。使用本出版物的人士应参考有关当局发出的相关指示、守则及指引，并因应机构的营运需要和贪污风险采用最适当的措施。本出版物所载有的内容于上次的修订日期作出更新。

本出版物中的代名词「他」同时包括男性和女性，并没有任何性别歧视的含义。

本出版物的版权属廉政公署所有。欢迎有兴趣人士翻印作非商业用途，惟须注明出处。

[最新版本：2023 年 12 月]

1 法例

1.1 引言

1.2 《防止贿赂条例》（第 201 章）

1.3 其他重要法律问题

1 法例

1.1 引言


非政府机构在进行业务时应遵守法律和恪守高度的诚信操守，避免误堕贪污陷阱。就此而言，非政府机构的董事会成员（即董事）、职员以及其他持份者（例如捐助者、义工）应对相关法律规定有清晰和充分的了解。本章概述香港的反贪法例（即《防止贿赂条例》（第 201 章）），并重点阐述其他规管非政府机构的诚信管理和稳妥运作的主要法例。

1.2 《防止贿赂条例》（第 201 章）

廉政公署（廉署）负责执行《防止贿赂条例》，以打击涉及公私营机构的贿赂及贪污交易。下文将扼要阐述《防止贿赂条例》的相关条文（条例摘要见**附录一的附件 1**）。有关《防止贿赂条例》的全文，可浏览律政司所设立的电子版香港法例的网站：www.elegislation.gov.hk/hk/cap201



1.2.1 第 9(1) 及 (2) 条 - 代理人的贪污交易

- **第 9(1) 条** — 任何代理人（例如雇员）（ **定义见第十七页**）未经其主事人（例如雇主）许可而索取或接受任何利益，作为他作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为的诱因或报酬，即属犯罪。
- **第 9(2) 条** — 任何人在上述情况下向代理人提供利益，亦属违法。

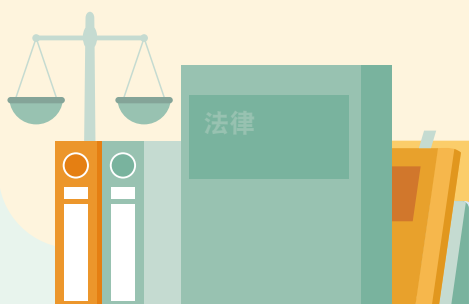
上述罪行的最高刑罚为罚款 50 万元及监禁 7 年。



个案 1 — 就提供服务提供 / 接受利益

1 陈女士的母亲在安老院居住。农历新年期间，陈女士向安老院两名护理员各派一封内有三张 100 元钞票的「红包」，嘱咐他们更好地照顾她母亲。

2 虽然安老院已向全体员工发出指引，禁止员工在履行安老院职责时接受任何利益，但两名护理员仍接受了「红包」，并承诺会更好地照顾陈女士的母亲。



该两名护理员及陈女士分别触犯《防止贿赂条例》第 9(1) 及 9(2) 条。

分析及要点提示 —

- **主事人** — 机构的主事人通常是指雇主（即机构的拥有人或董事会）或任何获授权代表雇主行事的人。一般而言，非政府机构的董事 / 职员的主事人通常指委任 / 雇用他的非政府机构。
- **代理人** — 代理人是指代主事人办事或受雇于主事人的人。如机构委任某人在业务往来上代表该机构，不论委任的性质属全职或兼职，亦不论该人有否获取该机构提供的薪金或费用，该人即属该机构的代理人。例如非政府机构的董事或雇员是该非政府机构的代理人。
- **利益** — 利益指任何有价值的物品，例如金钱、馈赠、折扣、佣金、贷款、受雇工作、服务或优待（款待除外）等。



Q 《防止贿赂条例》有否就「利益」的价值设定界限（例如 500 元）？

A 没有。有人会误以为《防止贿赂条例》就利益价值设定界限，依法容许接受价值低于此界限的利益。事实上，《防止贿赂条例》并没有指明可容许的利益界限或上限。根据《防止贿赂条例》，任何人如未经接受利益者的主事人许可而接受 / 提供任何价值的利益，即属犯罪（👉 [定义见第十八页](#)）。

非政府机构可容许其职员在指定情况下，接受与机构业务有关的其他人士提供指定限额内的利益。然而，此项纯属该机构的内部政策，不应与《防止贿赂条例》的条文混为一谈。

因此，非政府机构应就索取 / 接受利益制订清晰的内部政策（例如行为守则），列明容许接受利益 / 馈赠的情况，包括价值的限额和处理程序（例如向适当的授权人员取得批准、将资料妥善存档 / 记录），并通知职员有关政策（👉 [第 2.3 及 2.4 节](#)）。

- **款待** - 款待指供应在当场享用的食物或饮品（例如饭局），以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待（例如与饭局同场提供的节目）。根据《防止贿赂条例》，款待不属于利益。
- **贿赂目的未达** - 不论贿赂目的实际上是否已经达到，行贿者及受贿者仍属犯罪。受贿者不得以「要求作出的行为实际上并未执行」作为免责辩护（《防止贿赂条例》第 11 条）。在上述个案中，即使受贿者（即两名护理员）实际上没有权力、权利或机会在提供服务时给予行贿者（即陈女士）优待（即更好地照顾陈女士的母亲），双方仍均属犯罪。
- **主事人的许可** - 代理人经其主事人许可而接受与其职务有关的利益，可属合法行为。然而，该许可须由接受利益者的主事人给予，而非由提供利益者的主事人给予。代理人如未经事先许可而接受利益，事后须尽快向其主事人申请批准。



就接受利益而言，我应何时取得主事人许可？



根据《防止贿赂条例》第 9(5) 条，代理人须在接受利益前取得主事人许可。如代理人未经事先许可已接受利益，他须于接受该利益之后在合理可能范围内尽早提出申请。同时，主事人在给予许可前须考虑有关申请的情况，该许可方具效力。



假若接受利益属行内惯例，我可否未经主事人许可接受利益？



否。根据《防止贿赂条例》第 19 条，即使接受利益是任何专业、行业、职业或业务的惯常做法，亦不能作为免责辩护。

- 非政府机构若容许其董事和职员在指定情况下（例如在节日期间）接受与该机构有业务往来人士所提供的利益（例如商业礼物、「红包」），除可按个别情况决定是否给予许可外，亦可在其行为守则中订明该机构的相关政策及规则 / 限制（➡ **第 2.3 及 2.4 节**）。

1.2.2 第 9(3) 条 – 使用误导 / 虚假 / 欠妥的文件欺骗主事人

- **第 9(3) 条** – 任何代理人意图欺骗其主事人而使用在要项上载有误导、虚假或欠妥的陈述的任何收据、帐目或其他文件，而有关收据、帐目或文件对其主事人有利害关系，即属犯罪。

上述罪行的最高刑罚为罚款 50 万元及监禁 7 年。



个案 2 — 使用虚假值勤记录欺骗非政府机构



李女士

黄女士

1 李女士和黄女士是一间非政府机构营办的幼儿中心的兼职幼儿工作人员。她们每周须工作指定时数，并使用电子打卡机记录上下班时间，以便该机构计算工资和监察表现。

2 李女士和黄女士注意到其主管不会对他们的值勤情况进行突击检查，因此多次上班迟到并提早离开幼儿中心。为了隐瞒舞弊行为，他们互相替对方打卡，讹称其上下班时间符合规定的工作时间。



李女士及黄女士意图欺骗该机构而使用虚假值勤记录，触犯《防止贿赂条例》第 9(3) 条。

分析及要点提示 —

▣ 无须涉及提供及 / 或接受利益 — 《防止贿赂条例》第 9(3) 条没有订明，提供及 / 或接受利益是相关罪行的元素。一般而言，《防止贿赂条例》订明的代理人（例如非政府机构的雇员）如意图欺骗其主事人（即该非政府机构）而使用在要项上载有误导、虚假或欠妥的陈述的任何收据、帐目或其他文件（例如虚假开支申领表、虚假发票、虚假值勤表），而有关收据、帐目或文件对其主事人有利害关系，即触犯本条所订罪行。

▣ 相关《防贪锦囊》— 非政府机构应确保其人事管理制度中有足够的防贪管控措施，涵盖员工招聘、监管和晋升、工作表现评核、聘用临时员工以及处理职员投诉等范畴。详情可参阅廉署出版的《防贪锦囊 - 人事管理》。该防贪锦囊已载于以下网页：



cpas.icac.hk/CN/Info/Lib_List?cate_id=3&id=220

1.2.3 规管公职人员及与公职人员有事务往来人士的《防止贿赂条例》条文

- 政府或公共机构的雇员属于公职人员，须遵守《防止贿赂条例》的相关条文，尤其是第 4、5 及 8 条。有关条文防止公职人员滥用职权谋取私利，以保障公共机构及社会大众的利益。因此，非政府机构及其职员和其他代理人在与政府及公共机构进行任何业务往来时，应避免违反或牵涉违反相关条文。
- **第 4(1) 条** — 任何人（不论在香港或其他地方）无合法权益或合理辩解，向公职人员提供任何利益，作为该公职人员作出或不作出任何凭其公职人员身分而作的作为的诱因或报酬，即属犯罪。
- **第 4(2) 条** — 任何公职人员（不论在香港或其他地方）无合法权益或合理辩解，索取或接受任何利益，作为他作出或不作出任何凭其公职人员身分而作的作为的诱因或报酬，即属犯罪。

上述罪行最高刑罚均为罚款 50 万元及监禁 7 年。

- **第 5(1) 条** — 任何人无合法权益或合理辩解，向任何公职人员提供利益，作为该公职人员在与相关公共机构合约有关的事宜上给予协助或运用影响力的诱因或报酬，即属犯罪。
- **第 5(2) 条** — 任何公职人员无合法权益或合理辩解，索取或接受任何利益，作为他在与相关公共机构合约有关的事宜上给予协助或运用影响力的诱因或报酬，即属犯罪。

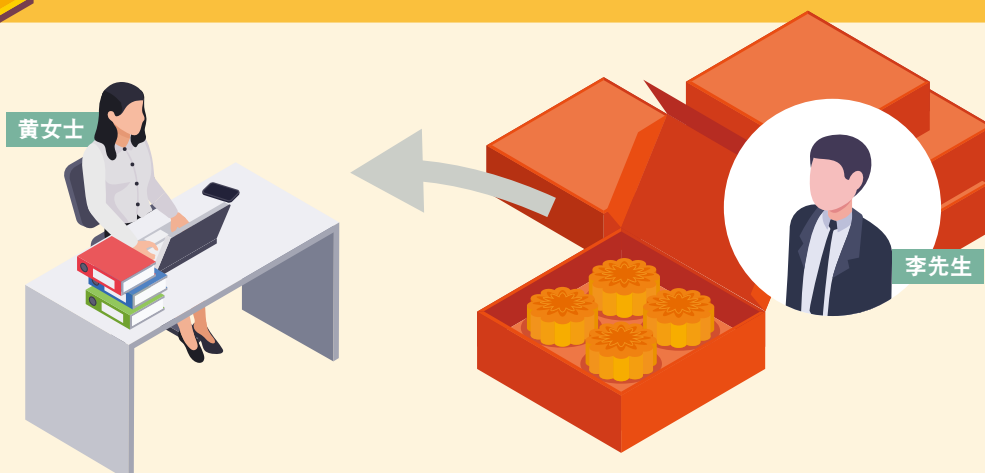
上述罪行最高刑罚均为罚款 50 万元及监禁 10 年。

- **第 8 条** — 任何人与政府部门或公共机构进行任何形式的事务往来时，无合法权益或合理辩解而向受雇于该政府部门或公共机构的公职人员提供任何利益，即属犯罪。

上述罪行最高刑罚为罚款 50 万元及监禁 7 年。



个案 3 — 进行事务往来时向公职人员提供馈赠



1 某公共机构管理一个以项目形式向非政府机构提供资助的计划。黄女士是该公共机构的基金行政主任（即公职人员），负责处理非政府机构根据该资助计划提出的申请。

2 李先生在非政府机构任职项目经理。在该机构申请资助的过程中，李先生在中秋节期间将几盒月饼送到黄女士的办公室，作为送给黄女士的馈赠。

李先生在与该公共机构进行事务往来时，向公职人员（即基金行政主任）提供利益，因此触犯《防止贿赂条例》第 8 条。



分析及要点提示 —

- ▣ **必须提高防贪意识** — 非政府机构或会与政府部门或公共机构有公事往来 / 业务关系。他们应清楚知悉，公职人员接受利益及款待受到相关法例或行政规则所规管。一般而言，他们尤其需要避免向与其有任何事务往来的政府部门或公共机构的公职人员提供馈赠或其他利益。
- ▣ **即使无贪污意图仍属犯罪** — 从上述个案可见，有别于一般涉及公职人员获提供利益以在执行职务时给予方便（或不履行职责）作为回报的贿赂行为（例如上文第 1.2.3 节阐释的《防止贿赂条例》第 4 条），《防止贿赂条例》第 8 条无须证明提供利益是作为任何优待的报酬。上述个案中，即使提供利益者（即李先生）没有要求该公共机构职员（即基金行政主任）在处理业务时提供优待，仍属犯罪。
- ▣ **处理与公职人员的关系** — 非政府机构可参考由廉署编制的《与公职人员往来的诚信防贪指南》，以了解更多对规管公职人员及与其有事务往来的人士诚信的相关法例、行政规则 / 规例。有关防贪指南详见以下网页：



cpas.icac.hk/CN/Info/Lib_List?cate_id=3&id=226

1.3 其他重要法律问题

1.3.1 欺诈罪，《窃盗罪条例》（第 210 章）第 16A 条

- 任何人借作任何欺骗并意图诈骗而诱使另一人作出任何作为或有任何不作为，而导致任何人获得利益或任何人蒙受不利或有相当程度的可能性会蒙受不利，即属犯罪。

1.3.2 《个人资料（私隐）条例》（第 486 章）

- 此条例旨在保障个人资料方面的私隐。由于非政府机构职员经常收集和保存大量服务使用者的个人资料，而这些资料可能对其他人士具有商业价值，因此他们应遵守使用此类个人资料的限制，并拒绝任何涉及贪污或不恰当的索取资料要求。

1.3.3 境外法律责任

- 机构在香港境外进行业务时，也应遵守有关司法地区的反贪法规，特别是具境外效力的反贪法例。

2 行为标准与 诚信管理

- 2.1 引言
- 2.2 建立诚信文化
- 2.3 《行为守则》的主要诚信规定
- 2.4 《行为守则》的其他指引范本
- 2.5 廉政公署服务与其他支援

2 行为标准与诚信管理

2.1 引言

非政府机构，特别是那些接受政府 / 其他资助机构资助或公众捐款为社区提供服务的机构，获得政府 / 资助机构和公众信任。因此，在机构内秉持诚信文化，对于非政府机构至关重要。这不仅有助确保机构在合乎道德下运作及实现其使命，并能满足服务使用者、政府或其他资助机构等持份者，甚至整个社会对他们日益增加的期望。本章会重点阐述非政府机构建立廉洁文化的步骤，并介绍《行为守则》中的重要诚信元素，这些重要元素有助推动机构建立廉洁文化，以及采用良好工作常规。

2.2 建立诚信文化

除了符合法律要求外，非政府机构还应对贪污或其他非法 / 不恰当行为展示零容忍的态度，并由高级管理层订出正确的方向，从而建立诚信文化。有关的要素扼述如下 —

- **建立诚信领导**，展示高级管理层对恪守诚信的决心，并由各级主管为诚信营运树立典范。
- **推动机构的诚信文化** —
 - 分别向所有董事和职员发出由董事会³批准的《行为守则》（👉 非政府机构董事和职员的《行为守则》范本，以及《行为守则》的其他指引范本已载于附录一至三），列明他们必须遵守的诚信标准和规定；定期更新相关诚信指引，并定期及特别在主要节日前向董事和职员传阅有关指引，提醒他们有关接受与机构有业务往来人士的利益（例如「红包」）的规定，并将守则上载至机构的内联网以方便参考；及
 - 为董事和职员举办**诚信和防贪培训 / 工作坊**，以确保他们充分理解和认识反贪法例、诚信管理事宜和防贪措施等（👉 第 3.4.5 节）。
- **要求业务伙伴作出廉洁营商的承诺** — 代表机构办事的业务伙伴（例如供应商、承办商、专业筹款机构）可能面对贪污风险，而机构与这些伙伴进行业务往来时，也可能因对方的贪污问题而面对同样的风险。因此，非政府机构应将其防贪政策通知业务伙

3 某些非政府机构的管治团体或会被称为「执行委员会」、「管理委员会」、「理事会」等。

伴，并要求他们作出廉洁营商的承诺。在切实可行的情况下，对于重要的合约和伙伴安排，非政府机构应尽量将以下防贪及诚信规定适当地在纳入与业务伙伴签订的协议内 —

- 要求业务伙伴不得且须禁止其参与合约的董事、职员、代理人和分包商（即相关人员）就非政府机构的业务提供、索取或接受《防止贿赂条例》所指的任何利益；
 - 须确保所有相关人员可透过守则、诚信指引和培训等知悉有关防贪规定；
 - 须向相关执法机构举报任何涉嫌贪污 / 欺诈行为；及
 - 业务伙伴、其董事或职员一旦违反防贪规定，非政府机构有权终止与业务伙伴的合约。
- **对外提高政策的透明度** — 向服务使用者和业务伙伴通报机构的反贪政策，以及有关接受和提供利益及申报 / 避免利益冲突的规则。
- 指派一名高级职员为**诚信人员**，定期统筹、监察和检视上述政策和工作常规的实施情况，确保有关政策和工作常规得以有效地实施和遵从。

2.3 《行为守则》的主要诚信规定

为建立诚信文化，非政府机构不论性质和规模大小，都必须要求董事及职员遵守主要诚信规定。董事及职员的《行为守则》应涵盖以下要求 —

2.3.1 道德承诺

- 《行为守则》应明确让所有董事和职员知道非政府机构对实践诚信营运及严禁一切与机构业务有关的贿赂和舞弊行为的坚定决心。

2.3.2 严禁贿赂

- 《行为守则》应清楚列明严禁董事及职员在处理机构业务时作出任何形式的贪污贿赂行为，并要求他们遵守《防止贿赂条例》。董事及职员不得 —
- 索取或接受他人的利益，作为作出任何与机构事务有关的行为的报酬或诱因；
 - 提供任何利益予他人的代理人以作为其作出任何与其主事人业务有关的行为的报酬或诱因；及
 - 向任何政府人员或公职人员提供任何利益，作为该人员作出任何凭其公职身份而作的行为的报酬或诱因，或在与该人员所属政府部门或公共机构进行事务往来时，向该人员提供任何利益。

2.3.3 接受利益

- 为确保非政府机构各员恪守高度诚信操守，《行为守则》应列明以下规定 —
 - 严禁董事和职员向与机构有业务往来的人士（例如供应商）索取或接受利益；惟在不涉及不当影响的指定情况或场合，则准许接受指定性质和价值范围内的利益（例如只具象征价值的纪念品）；及
 - 严禁董事向可能会受其影响的职员索取和接受其提供的利益，以及职员向下属索取和接受其提供的利益。


接受赞助

- 赞助（例如出席本地 / 海外会议、研讨会和产品试用活动，当中可能包括的机票、住宿或其他费用）属于《防止贿赂条例》下所指的利益（👉 第 1.2.1 节）。董事和职员或会以其公职或个人身分获得赞助，因此，《行为守则》应列明以下规定，确保他们接受赞助时不会涉及不当行为 —
 - 董事和职员以公职身分获赠的所有赞助应视为向非政府机构提供的赞助，并须呈报非政府机构以按实际运作考虑应否接受，及指派合适的董事 / 职员出席该赞助活动（👉 附录一及二的附件 3）；及
 - 董事和职员因其专业知识或专业会员资格获得与非政府机构有公事往来的一方提供赞助，而赞助活动与该董事和职员的职务有直接关系，有机会或视为可能影响其职务，董事和职员须确保其行为和活动不会损害他们自己或非政府机构的声誉，也不会引致任何实际或观感上的利益冲突（👉 第 2.3.6 节）。

2.3.4 提供利益

- 虽然向有公事往来的人士提供利益或互赠礼物有时可能被视为商界惯常做法，但亦可能引致贪污风险。为了避免非政府机构及其董事和职员被视为或被指称处事不当，《行为守则》应 —
 - 严禁董事和职员向他人的代理人（例如其他机构的董事或职员）提供利益，以影响该人士在其业务上的决定；及
 - 如基于实际运作、礼仪或其他原因而必须送赠礼物 / 纪念品，则须提醒董事和职员不应送赠贵重或奢华的礼物 / 纪念品，亦应将数量减至最少，并仅限于机构间互相送赠。

2.3.5 接受款待

■ 款待（ 第 1.2.1 节）属可接受的社交活动。然而，如董事或职员接受与非政府机构有公事往来的人士所提供奢华或频密的款待，则此等款待可能具有或被视为具有故意笼络的作用，借此为日后的贪污行为铺路。因此，《行为守则》应包括有关款待的规定，提醒他们应避免接受可能被视为下列性质的款待 —

- **奢华** — 应考虑款待的价值、内容、频密程度和性质；
- **不恰当** — 应考虑款待提供者与董事 / 职员之间的关系；或
- **导致不良观感** — 应考虑款待提供者或已知出席者的品格和声誉等因素。

《行为守则》亦可规定他们须就接受款待作出呈报或申请批准。



我在非政府机构任职经理，负责监督机构承办商的表现，他们有时会邀请我吃午餐 / 晚餐。我接受他们的免费午餐 / 晚餐是否恰当？



根据《防止贿赂条例》，款待（例如午餐或晚餐）的定义为供应在当场享用的食物或饮品，以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待。虽然《防止贿赂条例》并无禁止接受款待，但过于奢华或频密的款待可能会成为贪污的前奏。一些欠缺诚信的承办商或会利用款待作为「甜头」，或借此令接受款待者觉得要作出回报（例如作出宽松监管，甚至纵容承办商的欠佳表现）。

因此，尽管款待是商界的惯常做法，但非政府机构亦应制订有关接受款待的政策及 / 或指引。原则上，非政府机构职员不应接受奢华、过于慷慨或频密的款待。事实上，职员不应接受任何可能导致下列后果的款待，包括引致任何潜在或实际的利益冲突、在执行职务时要报答人情（例如受其监督的承办商）或有所偏袒、令职员本身或非政府机构的声誉受损。

2.3.6 利益冲突

利益冲突的定义

- 利益冲突是指董事或职员的「私人利益」与非政府机构的利益或其公职出现矛盾或冲突。
- 私人利益包括以下人士的财务和其他利益 —
 - 该董事 / 职员本人；
 - 该人员的家人及亲属；
 - 该人员的私交友好；
 - 该人员所属的会社及协会；
 - 与该人员有个人或社交联系的其他人士；或
 - 该人员曾受恩惠或欠下人情的任何人士。
- 常见的利益冲突例子载于附录一及二的附件 4。

利益冲突管理机制

- 非政府机构应采取「三步曲」处理利益冲突 —
 - **避免** — 所有董事和职员应保持警惕及避免任何实际、潜在或会被视为利益冲突的情况；
 - **申报** — 若无法避免利益冲突，该董事或职员应在得悉该冲突后，尽快向指定审批人员作出申报；及
 - **缓解** — 指定审批人员在评估该利益冲突的影响及引致不当行为的风险后，应及早采取合适的缓解措施。
- 采取何种缓解措施将视乎个别情况而定，而采取的缓解措施应与利益冲突的严重程度相符。
- 妥善记录已申报的利益冲突、所作决定的理据和已采取的缓解措施，以供审计和日后参考用途。董事及职员申报利益冲突、记录所作决定和已采取的缓解措施的范本表格可参考附录一的附件 6 及附录二的附件 5。

- 原则上，董事应避免以个人身分与非政府机构签订任何商业合约（例如供应商品或服务的合约），以免公众认为董事利用其公职身分从机构获取财务利益。如该等业务往来实属无可避免，非政府机构应就管理竞投机构商业合约时可能出现的利益冲突制订指引（**附录一的附件 8**），供董事遵守。
- 视乎运作需要及情况，非政府机构可要求参与投标工作、涉及敏感内容 / 资料或公众高度关注的项目 / 工作的职员，**确认他们在当中有或没有利益冲突**，以保障公众和非政府机构的利益。



个案 1 — 隐瞒与非政府机构的物业交易中的利益冲突

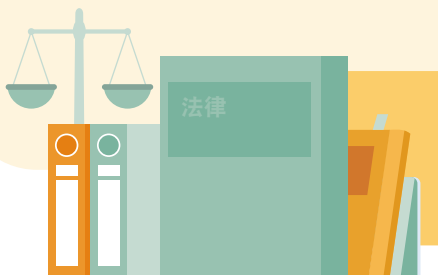
1 李女士是一间非政府机构的董事，协助该机构购买物业以扩展服务，包括物色合适的物业及商议购买价格。



2 李女士建议该机构购买其好友持有的物业。虽然该物业是以市价购买，但她并没有披露当中的利益冲突。



3 该机构根据李女士的推荐购买了该物业。李女士的好友将一些利润分给李女士，作为她促成物业交易的报酬。



李女士及其好友分别触犯《防止贿赂条例》第 9(1) 及 9(2) 条。



个案 2 — 在采购工作中作出虚假申报



方先生

1 方先生是一间非政府机构营办的长者日间护理中心的经理。他负责为中心寻找物理治疗服务承办商、接收和处理报价，并就合约判授向经理作出推荐。

2 方先生的姊姊是一家提供物理治疗服务公司的东主，该公司也是该项采购的投标者之一。



方先生的姊姊



3 该非政府机构要求所有参与采购的职员申报是否与投标者有任何实际或潜在的利益冲突。尽管方先生知道其姊姊的公司已提交报价，但他依然申报自己在该采购中没有利益冲突。其后，他姊姊的公司获判授合约。

4 一名未能中标的投标者得知方先生与其姊姊的关系后，向该非政府机构投诉投标过程不公。



方先生意图欺骗其主事人而使用虚假声明，触犯《防止贿赂条例》第 9(3) 条。



我在一家非政府机构工作，该机构要求职员在出现任何利益冲突情况时作出申报。在一次招聘工作中，我被安排担任面试小组成员，我发现其中一位面试者是我的中学同学。即使存在利益冲突情况，但如果我能在执行职务时保持公正（即公平评核所有面试者的表现），我是否仍然需要作出相关申报？



是。利益冲突可以是实际、潜在或会被视为利益冲突的情况。除了职员实际上将私人利益凌驾于机构的利益之上或滥用职权谋取个人或其关联方的利益时会出现利益冲突外，职员一旦处于该位置，就会出现利益冲突的情况。职员有责任避免和申报任何利益冲突。

就上述情况而言，如果该职员没有披露该利益冲突，非政府机构便无法采取适当措施，以减低利益冲突带来的风险（例如重新调配另一名没有利益冲突的人员履行面试小组成员的职责），甚至引起偏袒和处事不公的指控，令机构声誉受损。此外，未按要求申报利益冲突会使职员的诚信受到质疑，甚至可能构成有关职员的不当行为。

| 2.3.7 滥用职权

- ▣ 《行为守则》应严禁董事和职员滥用其在非政府机构的职权以获取私人利益，也不得向与其有关连的其他机构或人士提供优待。

| 2.3.8 资料保密

- ▣ 《行为守则》应提醒董事和职员必须保障及不得未经授权下披露非政府机构的任何机密或专有资料（例如服务使用者的个人资料）。

| 2.3.9 处理记录、帐目和其他文件

- ▣ 《行为守则》应规定董事和职员须确保所有提交非政府机构的记录、收据和帐目等文件，内容对所载事件或交易如实报告。

2.3.10 举报涉嫌违规行为及刑事罪行

- 《行为守则》应清楚列明非政府机构就处理举报不当行为及贪污等刑事罪行的政策，并鼓励董事和职员在切实可行的情况下，尽快向非政府机构的适当人员或执法机构举报在执行职务期间发现的罪行或涉嫌罪行。《行为守则》应订明董事和职员须避免作出任何查询或采取任何行动，以免妨碍或阻挠有关执法当局日后的调查工作。

2.3.11 遵守《行为守则》

- 为提升董事和职员对遵守非政府机构诚信要求的责任及违规后果的意识，《行为守则》应订明任何违反《行为守则》的董事或职员将会受到纪律处分，包括终止委任 / 聘用；若涉及怀疑贪污或其他刑事罪行，机构亦会向相关执法机构举报。



义工是否亦须遵守非政府机构的职员《行为守则》？



为培养机构的诚信文化，非政府机构应推动其义工恪守诚信。然而，义工和职员的角色和责任不尽相同，非政府机构职员《行为守则》中的规定未必全部适用于义工（例如接受赞助）。非政府机构若希望提高义工的诚信意识，可以根据运作需要，向义工发布相同的《行为守则》或另行制订适用于义工的诚信指引。



2.4 《行为守则》的其他指引范本

考虑到机构的价值观和运作需要，非政府机构也可在其《行为守则》中纳入以下其他指引，并要求董事和职员遵守 —

2.4.1 使用机构的资金、资产和资源

- 政府、资助机构和捐助者对非政府机构赖以信任，需善用资金和资源来完成其使命，为有需要的人士提供服务。为确保机构的资金以审慎负责的态度运用，《行为守则》应 —

- 规定董事和高级管理层 / 指定人员（例如审批人员）只可批核属于资助范围内的项目 / 活动 / 开支项目，并须确保有关资助用得其所；
- 规定董事和职员尤须确保采购货品 / 服务 / 资产、出售资产等工作是按照公开、公平及在具竞争的机制下进行（👉 **第五章**）；及
- 规定有权取用非政府机构资产的董事和职员，只可将资产用于机构业务，并应以节约为原则，有效地善用这些资产。

2.4.2 职员担任外间工作

- 虽然职员从事外间兼职 / 服务并不罕见，但此类外间工作可能会影响他们执行职务、令其分心或甚至会引起利益冲突（例如为供应商兼职工作）。《行为守则》应 —
 - 规定所有职员在从事任何外间兼职 / 服务前，必须事先取得指定人员的批准；及
 - 提醒审批人员考虑有关聘用 / 服务会否对职员于机构的职务构成利益冲突。

2.4.3 处理与有公事往来的人士的关系

- 为确保董事及职员在履行职务及处理与其有公事往来人士的关系时能够保持公正，《行为守则》应提醒他们 —
 - 避免跟与非政府机构有公事往来的人士（例如供应商）参与赌博活动；
 - 避免接受任何与非政府机构有公事往来的人士的贷款，或由其协助而获得贷款（正常银行贷款除外）；及
 - 避免陷入无力偿债和其他经济困境，致使非政府机构声誉受损。

2.4.4 督导人员的责任

- 负责监督和指导下属的所有督导人员均肩负双重责任，即 —
 - 妥当执行本身的职责；及
 - 执行作为督导人员的职责。

- 为履行督导人员职位所需的领导、管理和监督水平，督导人员应 —
 - 给予下属足够的指引、意见、辅导和培训；
 - 监督下属的行为操守和工作表现，确保其行为及表现符合既定标准；
 - 留意在工作间不当行为的征兆（例如擅离职守）；及
 - 迅速、果断处理下属的不当行为和欠佳表现。

2.5 廉政公署服务与其他支援

- 廉政公署防止贪污处（防贪处）辖下的「**防贪谘询服务**」，可协助非政府机构制订适用于董事和职员《行为守则》。廉署亦会按要求提供防贪谘询和教育服务，有关资料载于**附录四**。

3 管治与内部 监控

- 3.1 引言
- 3.2 管治架构
- 3.3 董事会及专责委员会议事程序
- 3.4 内部监控的要素

3 管治与内部监控

3.1 引言

良好管治与内部监控，既是确保非政府机构维持效率和可持续性的主要支柱，也是预防贪污及遏止欺诈和其他不当行为的有效工具。制订非政府机构的价值观、标准及要求，能为良好管治设立框架以促进机构透明、负责及作出合乎道德的决策，而有效的内部监控制度则具备防贪政策及程序确保订立的规定得以遵从。为建立良好管治及健全的内部管控措施，非政府机构的领导层，包括董事会及高级管理层，须明确展示对实践诚信营运的坚定决心。非政府机构的所有人员在协助机构实行防贪政策及管控措施方面亦扮演重要角色。本章涵盖非政府机构管治架构及程序中相关人员的角色及责任，以及有效内部监控机制的重要元素。

3.2 管治架构

对于非政府机构管治架构内各方的责任，以及他们在加强 / 推行防贪政策及管控措施所担当的角色，防贪处提供下列的建议。这些建议措施并非详尽无遗，个别机构可在遵守有关原则下，因应各自的管治架构、运作规模及需要等，适当采纳有关做法。

3.2.1 董事会

- 董事会应在主席的领导下，承担领导及全面监管非政府机构的责任。董事会应由适当数目的成员组成，他们应具备足够的知识及相关经验 / 专长，以便切实有效地履行职能。为确保董事会能够指导非政府机构及有效监督其活动，董事会应当 —
 - 列明非政府机构的宗旨，包括承诺在进行所有业务和活动时，恪守诚信原则；
 - 订明董事会的职权范围，包括确保机构妥善营运，并向机构的会员负责；
 - 清晰界定董事会主席、成员、增补委员及主要职位（如秘书及司库）的角色及责任；
 - 因应非政府机构的规模及性质，厘定董事会成员的人数，并订定在有需要时增加成员人数的方法；
 - 就董事会成员的组合制订政策，如拥有不同专业或行业背景或其他专长（例如社区服务经验）的成员所占的百分比；

- 就董事会主席、成员及主要职位的最长任期制订政策，以吸纳新晋人才加入董事会；
 - 分隔董事会及行政职能的角色及责任。董事会应只负责领导、制订策略方针及监管政策及策略的落实执行；及
 - 委任不同人士分别担任董事会主席及行政总裁（或执行秘书），以加强监察与制衡。
- 董事会及其成员应明确展示对实践诚信营运的目标及策略的坚定决心，以及透过监督以确保机构建立、维持并贯彻遵从有效的防贪政策及定期检视有关政策。董事应根据机构的管治政策（包括防贪政策 / 管控措施），带头恪守诚信，树立榜样。

3.2.2 专责委员会

- 董事承担制订机构目标及策略的最终责任，而其辖下的专责委员会则可根据获董事会转授的职能，处理特定工作（如监督财务及审计等主要职能）。各专责委员会须按照各自的职权范围，确保整个非政府机构达到并维持高度管治水平，责任重大。为确保各专责委员会妥善履行职责，非政府机构应当 —
- 成立专责委员会以监督各项主要职能（如财务及审计），并列明委员会的委员人数、职权范围及委员的提名程序（➡ **第 3.3.1 节**）；
 - 如需要委任个别委员会的增补委员，应制订增补委员的人数、所需专长，以及提名程序；及
 - 规定专责委员会须向董事会作出汇报，并要求董事会对其授予职能的委员会进行定期审查，以确保委员会全体及个别委员能继续有效地履行其职务及责任。
- 为了让非政府机构更有效地推行防贪政策 / 管控措施，董事会可因应机构的组织架构，将有关职能委任 / 指派予审计委员会等具备适当知识及专长的委员会，以确保问责及有效监察防贪政策 / 管控措施的推行情况。



Q 非政府机构有哪些常见的专责委员会？就设立该等专责委员会有何补充建议？

A 个别非政府机构可因应其组织架构及运作情况，在资源许可的情况下设立专责委员会。常见的专责委员会有审计委员会、提名委员会、财务委员会及薪酬委员会等。个别机构若因规模较小等原因，设立上述专责委员会并不切实可行，他们可设立适当的管控机制（例如由董事会进行更密切的监督、成立专责小组 / 工作小组监督特定范畴、委聘外部顾问就特定范畴提供意见等），以监督机构的主要职能。对非政府机构设立委员会的补充建议如下 -

审计委员会

- 该委员会监督非政府机构的所有内部及外部审计工作。机构应委任独立董事担任审计委员会主席，而此职位不应由董事会主席或其他专责委员会主席兼任，并至少委任一名具备会计或审计知识的委员。

财务委员会

- 该委员会监督非政府机构的财务计划、管理及汇报事宜，包括赞助 / 捐款的运用。它亦就机构的财务及帐目，包括年度预算及经审计帐目、筹款活动的预算及财务报告，以及审计师的委任等提交建议及报告，供董事会批核 / 审阅。

薪酬委员会

- 该委员会订定非政府机构的薪酬政策、个别高级行政人员的薪酬水平（例如根据他们在落实机构目标方面的工作表现）以及其他职员的薪级表。为避免利益冲突，薪酬委员会应只由非执行董事（即非受薪成员）组成。
- 至于规模较小的非政府机构，则应设立有效的机制（例如成立专责小组 / 工作小组，在有需要时订定薪酬事宜），为机构订定上述与薪酬有关的事宜。


3.2.3 名誉委员

- 非政府机构可考虑委任离任董事为名誉委员（如荣誉主席及赞助人），以表扬他们的贡献及善用他们的专长。例如在有需时邀请拥有相关专长及经验的名誉委员以顾问身分出席董事会或委员会会议。就此而言，名誉委员应与董事会或委员会的其他成员一样，负责监察非政府机构的防贪政策 / 管控措施的推行。

3.2.4 高级管理层

- 高级管理层在行政总裁或执行秘书的领导下，按非政府机构的文化及业务策略推行各项制度及管控措施，并适时向董事会提供适切的资料，以协助董事会监察机构的管理事宜。
- 高级管理层应负责设计及制订非政府机构的防贪管控 / 措施，并确保机构具备足够资源及专业知识，以便有效推行有关措施。他们应定期检讨防贪制度，并向董事会汇报，包括就处理备受关注的范畴及加强制度成效提出建议。

3.2.5 一般职员

- 各级职员均有责任拒绝贪污，并协助非政府机构恪守诚信。作为非政府机构推行良好管治的重要一环，职员应熟习香港的反贪法例（即《防止贿赂条例》）的规定（ **第 1.2 节**），并充分了解工作环境涉及的贪污风险及应采取的适当管控 / 防贪措施。此外，他们亦应保持警惕，按规定及早向管理层或循适当渠道，举报贪污问题或可能导致贪污的行为。如有涉嫌犯罪的情况，他们亦应于刑事罪行调查时向执法机构提供全面协助。

3.3 董事会及专责委员会会议程序

- 为建立良好管治，非政府机构在制订组织章程大纲及细则（适用于根据香港法例第622章《公司条例》注册的非政府机构）、组织章程（适用于根据香港法例第151章《社团条例》注册的非政府机构）或其他组织章程文件（视情况而定）时或相关条例（适用于法定机构）的非政府机构，必须订明管治架构及议事程序的主要元素（例如董事会成员的选举方法、任期、会议安排及申报利益冲突的规则）。

3.3.1 提名及选举董事会及专责委员会成员

- 订立机制，除提名委员会可提名候选人外，容许董事及有投票权的会员提名其他合适的候选人。
- 在表示有兴趣参加专责委员会的董事中，选出合适的委员；避免由一人全权委任专责委员会的成员。
- 选举程序必须设有足够的监察与制衡措施，以确保过程公平及透明（如要求参与提名的委员申报与候选人的关系及提醒会员不得影响其他会员的提名或选举决定）。

3.3.2 会议程序

- 订定董事会及专责委员会的议事规则，包括—
 - 举行会议的次数；
 - 会议法定人数（例如不少于三人或全体委员人数的三分之一，以较高者为准）；及
 - 规定董事会及专责委员会成员出席会议须达到的最低出席率。
- 订定举办周年大会及特别大会的规则及程序，如会议通知、拟定议程、法定人数等。
- 及早向董事会或专责委员会发出会议通知（如在会议前14天），确保所有委员能抽空出席会议。
- 会议举行前将议程及讨论文件送交委员阅览，议程须包括讨论事项（如决议事项）、会议地点、日期、时间等资料。
- 讨论事项及所有决议，包括个别委员于会议中提出的不同意见，必须准确地记录在会议记录中。



Q

防贪措施 / 制度对非政府机构重要吗？

A

长远而言，贪污、诈骗及其他舞弊行为不但蚕食非政府机构的利润，更会损害机构的声誉和运作。非政府机构不论大小 / 规模，都应按照所有适用法律（尤其是《防止贪污条例》）的规定，尽早设定防贪制度，以加强查察及遏止贪污。有效的防贪制度应包括以下要素 -

- 防贪政策；
- 《行为守则》（➡ **第 2.3 及 2.4 节**），作为全体人员（包括董事及职员）所要奉行的诚信标准及防贪指引；
- 识别及评估贪污风险的机制（➡ **第四至六章**的主要贪污风险及防贪警示）；
- 防贪措施（➡ **第 3.4 节**的内部管控措施及**第四至六章**的防贪措施）；及
- 培训及沟通（➡ 廉署的防贪及倡廉教育服务资讯载于**附录四**）。



Q

尽管资源有限，小型非政府机构能否实施内部监控？

A

非政府机构可因应其规模、资源、面对的风险等因素，采纳适合其运作需要的防贪措施。由于资源所限，规模较小的非政府机构，在恪守最佳管控建议的原则下，可因时制宜，以灵活的方式制订内部监控制度。防贪处辖下的防贪谘询服务（➡ **附录四**）会应个别机构的要求，提供免费、保密及量身订造的防贪建议。



个案 1 — 监督不严导致实物捐赠被挪用

1 一间非政府机构向捐赠者现场收集废旧电脑及相关设备，以便在翻新后捐赠给有需要人士。该机构的项目经理叶先生在收到捐赠表格后，便会与捐赠者确认收集日期及时间。



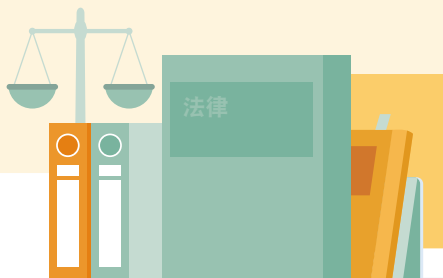
叶先生



刘先生

2 该机构的项目助理刘先生负责向捐赠者收集物品，并要求捐赠者在收集表格上签名，以确认机构收到的捐赠物品数量。

3 刘先生知道叶先生既不会核对已签名的收集表格，也不会检查所收到的物品。于是，刘先生修改了表格上的捐赠物品数量，从而隐瞒他将所收到的部分电脑 / 相关设备卖给回收商，并将所得款项据为己有。



刘先生意图欺骗其主事人而使用虚假文件，触犯《防止贿赂条例》第 9(3) 条。



个案 2 — 经内部审计发现的虚假开支申领

1 陈先生是一间非政府机构的员工。他被机构委派组织一项社区活动，当中包括该机构的义工及服务使用者的舞蹈表演。

2 陈先生以小额现金采购方式购买舞蹈表演所用的服装及道具，并分数次将发票提交给该机构以申请发还相关开支。



3 就该社区活动进行的内部审计显示，陈先生捏造了多份声称是供应商发出的发票，用以申请发还开支。事实上，所有服装及道具都不是从该供应商购买得来。

陈先生意图欺骗其主事人而使用虚假发票，触犯《防止贿赂条例》第 9(3) 条。



3.4 内部监控的要素

- 有效的内部监控为机构提供框架，从源头堵塞贪污及其他舞弊行为的漏洞，对机构来说十分重要。董事会应不时检讨内部监控制度，以确保该制度与机构的业务性质及规模相称。健全的内部监控制度应包含下列要素 —

3.4.1 清晰的政策、工作程序及指引

- 就非政府机构的财务管理、提供服务及采购等主要职能，制订清晰的政策、程序及指引，供职员遵守及推行。
- 如成立委员会，须清楚界定委员会的职责范围和适当的权力，并确保其能独立客观地执行职能。
- 订明各级职员或职位的角色及职责，以及不同职能的决策权限，并设立清晰的汇报和问责制度。


3.4.2 监察与制衡

- 尽可能对重要的工作程序实行职务分工，例如委派不同人士物色供应商及拟定采购要求。
- 制订政策及程序，包括互相查核文件、共同管控资产，以及对重要工作程序（特别是由个别职员单独执行的工作程序）进行以风险为本的随机及独立检查，以遏止及查察可能出现的舞弊行为。
- 制订人事管理措施，包括工作岗位轮调，以及在可行情况下指派另一名 / 后备人员担任涉及高贪污或舞弊风险的职能。
- 透过非政府机构的网站、年报及小册子等，公开与机构运作有关的重要资讯（例如服务提供情况、申请资格及细节、服务承诺，以及财务报表及捐款使用情况等重要财务资料），从而减低机构因资讯欠缺透明而产生的贪污风险，同时也可方便进行外部监察。

3.4.3 备存记录及资料保安

- 设立记录备存系统，要求职员以书面及 / 或数码 / 电子数据等形式妥善备存所进行活动（如批核款项及付款）的记录，以便日后进行审计，并遏止舞弊行为发生；另须记录对重要或特殊个案所作的决定 / 行动，以及相关理据。
- 制订资料分级与处理的政策及规则（例如按「确需知道」原则，限制只有获授权的职员方可存取限阅 / 敏感资料，同时要求他们须防止资料外泄）。
- 建立保安措施，保障资料文本及电脑系统内的记录 / 数据免遭篡改或破坏（例如规定职员不使用机密文件时须将其上锁、设置审核追踪功能，并编制管理报告，以识别及跟进任何异常情况）。
- 提醒职员在未经授权下披露或篡改记录，即属违反非政府机构的规定，甚至可构成刑事罪行；而泄露资料以换取利益亦可构成贪污罪行。

3.4.4 督导监察与问责

- 提醒主管人员应时刻对潜在的贪污或其他舞弊行为的风险保持警惕（ 第四至六章内的防贪警示）。
- 提供相关资料，例如财务报表、财政预算、市场数据及法例条文等让主管人员有效地履行职责。
- 要求主管人员（如单位负责人）制订遏止或查察舞弊行为的措施（例如就营运范畴及活动进行定期及 / 或以风险因素为基础的实地检查，编制管理 / 异常情况报告，以便监察重要营运范畴），以及在怀疑有违规行为出现时作出全面调查及 / 或向适当人员举报。
- 要求主管人员（如单位负责人）定期向高级管理层报告主要活动的进度及完成情况，以便管理层对统计分析、活动成果及须关注事项（如有）等作出监察。

3.4.5 培训与沟通

- 透过通告、简报会或培训，确保董事、职员及其他业务伙伴（如适用）充分了解非政府机构《行为守则》等指引。
- 为新委任的董事或高级职员提供适切当的入职培训，以助他们妥善履行职务。培训内容须包括防贪知识（例如《防止贿赂条例》、贪污风险重要指标、常见的贪污风险和防贪措施，以及非政府机构需要处理的诚信挑战）。
- 除实务培训外，为其他职员提供诚信培训，内容涵盖反贪法例、特定职能的贪污风险和相关防贪措施、职员在工作上可能遇到的诚信陷阱（例如利益冲突），以及正确处理方法的指引。
- 以不同形式提供培训（例如网上培训、简单问答游戏），亦需不时检视、更新及改进培训内容和定期进行检讨，及向职员提供有关现有培训课程及资源的资讯，以确保培训成效。
- 定期提醒董事和职员有关非政府机构的防贪政策（例如在惯常会提供或互赠礼物的节日前作出提醒）。

3.4.6 投诉及举报渠道

- 提供便捷的意见调查或热线，收集服务使用者对职员所提供的服务的意见，并鼓励服务使用者将意见如实反映。
- 制订妥善处理查询 / 投诉 / 举报的程序及指引，尤其是处理投诉的程序应包括投诉渠道、备存记录、处理时间及监察等，以确保所有投诉处理得当，并透过适当机制向董事会及高级管理层汇报有关情况。
- 制订举报贪污及其他违规行为的机制，内容应涵盖下列项目 —
 - 订明机构的防贪政策，并提供举报贪污及违规行为的适当渠道；
 - 要求机构所有人员须尽早经指定渠道或直接向廉署举报贪污；
 - 鼓励业务伙伴，例如供应商、承办商，举报机构人员贪污或企图贪污的情况；
 - 确保举报会予以保密和即时处理，并承诺保障所有作出真诚举报的职员免受报复；
 - 重申对贪污行为的零容忍政策。贪污行为一经发现，定必向相关执法机构举报和对涉事人员采取纪律行动，包括终止任命 / 聘用（适用于董事及职员）、解除合约或日后不得参与投标（适用于供应商 / 承办商）；及
 - 向董事会定期汇报已接获及处理举报的情况（包括数量、种类、处理方法等）。

3.4.7 评估及管理贪污风险

- 将贪污风险列为非政府机构风险管理制度中的主要部分，与其他营运风险同样获得优先处理，并建立预防、减轻及持续监察 / 检视贪污风险的机制。
- 制订风险管理政策时，应认识贪污对非政府机构造成的严重损害，并订明非政府机构愿意及能够承受最低程度的贪污风险。
- 设立由适当人员组成的专责小组（可隶属内部审计职能）执行贪污风险管理职能。该小组人员应直接向董事会或指定委员会（例如审计委员会）汇报，以确保评估得以独立进行，亦应将贪污风险管理职能与其他行政职能分开，以免他们在履行不同职能期间出现利益冲突情况。
- 确保风险评估及管理架构能有助识别容易出现贪污或引致贪污风险的业务运作、程序及做法，并设立防贪措施，以预防、减轻及持续监察 / 检视所识别的风险。

3.4.8 检讨及审计

- 设立审计职能（包括内部及外聘审计），而该职能的性质及范围应与非政府机构营运的性质及规模相称。审计职能包括就风险管理、管控机制及管治程序的成效进行独立评估，确保非政府机构依循所有适用的政策及程序。
- 确保内部审计职能 —
 - 独立于受审计的业务运作，具备有充足合资历及曾受适当训练的审计人员，可随时查阅各项记录、检查所有资产、接触相关人员及进入有关场所，以及在有需要时可取得有关资料及解释；
 - 制订审计计划，列出将要进行的审计工作，并因应关键业务程序风险，定期检讨有关计划；及
 - 直接向审计委员会（如有）或高级管理层汇报，对审计过程中发现的严重问题须即时通报。
- 对容易出现贪污或舞弊行为的业务运作 / 程序 / 交易进行定期或随机的独立审计，以遏止及查察违规行为。使用管理 / 异常情况报告及电脑辅助审计工具，以便进行审计工作。
- 要求董事会充分考虑内部及外聘审计人员的意见及审计结果，并就有关建议及时采取行动，以及监察机构对审计人员所提出问题的修正工作的进度。倘若董事会的意见与审计人员的意见不同，应将之记录在案。

- 定期检讨非政府机构的政策、程序及做法，以及监察和检讨相关的风险及相应的管控措施，并在必要时更新 / 改善相关政策、程序及管控措施，以确保对非政府机构的运作属充分及合适。

3.4.9 借数码化加强管控

- 在资源许可的情况下，检讨非政府机构的运作情况，以识别可实行数码化的工作程序，从而加强程序管控，提高效率并加强监察，减少人手处理等，这亦有助于防止贪污及舞弊行为。
- 在开发电脑系统时，识别并建立可加强相关程序防贪能力的功能或创新及技术解决方案（例如保障网络安全、资料保护、系统安全及资料完整性，以及审核功能 / 分析技术）。
- 向职员发布清晰的政策和提供足够培训，并与他们进行充分沟通，解释数码化转型能为他们和非政府机构带来的好处，借此改变机构文化以便推行数码化。
- 相关系统投入运作后，须定期对其进行监察及评估，确保风险管理及保安控制措施维持有效。

4 财务管理及 提供福利服务

- 4.1 引言
- 4.2 主要程序
- 4.3 主要贪污风险及防贪警示
- 4.4 个案分析
- 4.5 财务管理的防贪措施
- 4.6 提供福利服务的防贪措施

4 财务管理及提供福利服务

4.1 引言

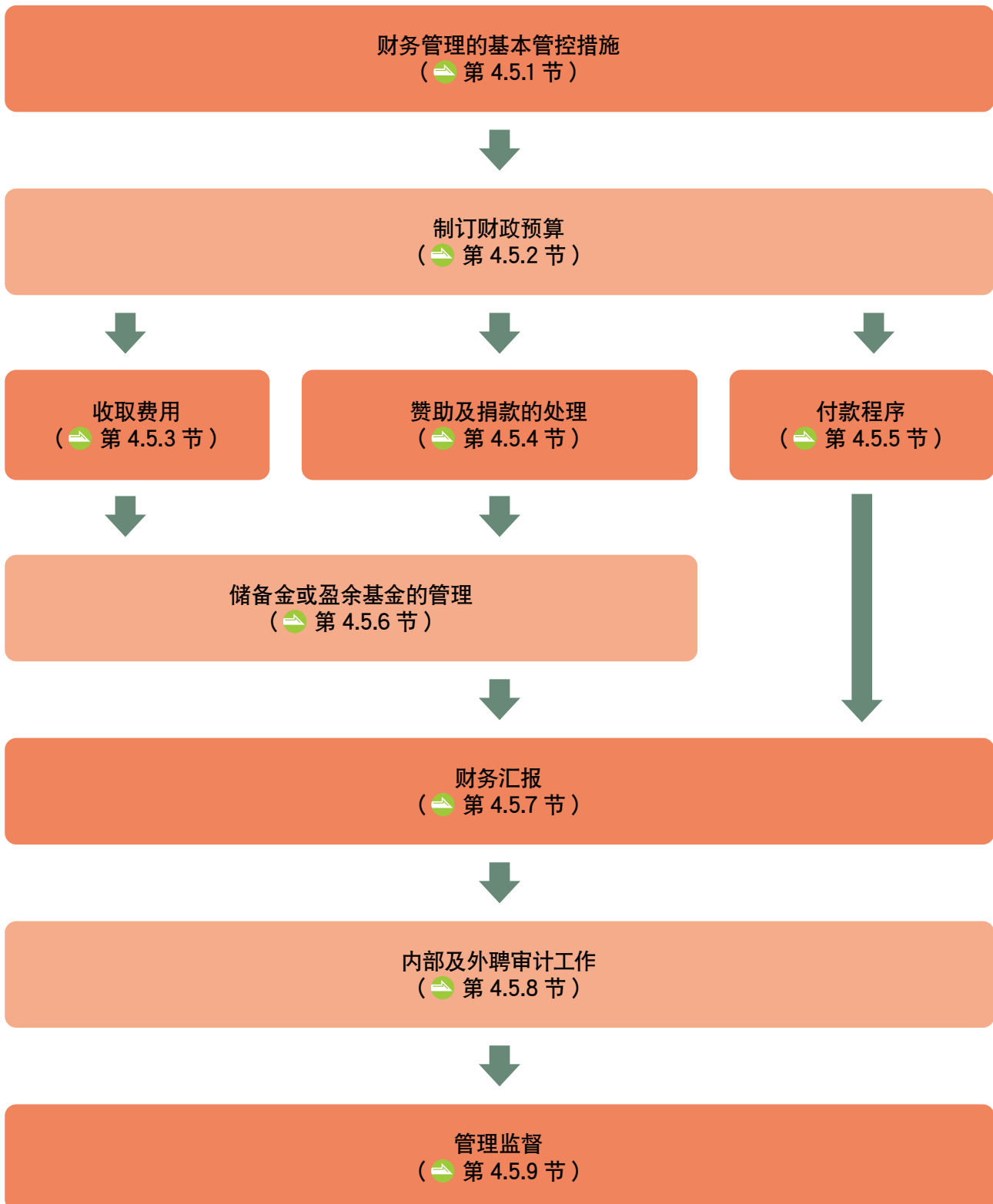
非政府机构运用政府资助、赞助及公众捐款执行其核心使命，为有需要人士提供各类社会福利服务，例如安老及幼儿服务、为有困难人士提供援助，以及为残疾人士提供复康服务等。为确保有关款项获妥善管理并用得其所，非政府机构必须设立稳健的财务监管制度。此外，由于僧多粥少的缘故，准服务使用者之间的竞争日趋激烈，因而有机会出现舞弊行为（例如不合格的申请人提交虚假文件以获取服务、合格的申请人在候补名单上插队）。非政府机构应制订适切的防贪措施，于提供福利服务时秉持诚信。

本章会重点阐述财务管理（包括编订财政预算、收取费用及付款程序、储备金或盈余基金的管理、财务汇报、审计）及提供福利服务（包括邀请及处理服务申请、向市民提供服务，以及管理监督）所涉及的主要贪污风险及管控措施，以确保相关程序廉洁公正。

4.2 主要程序

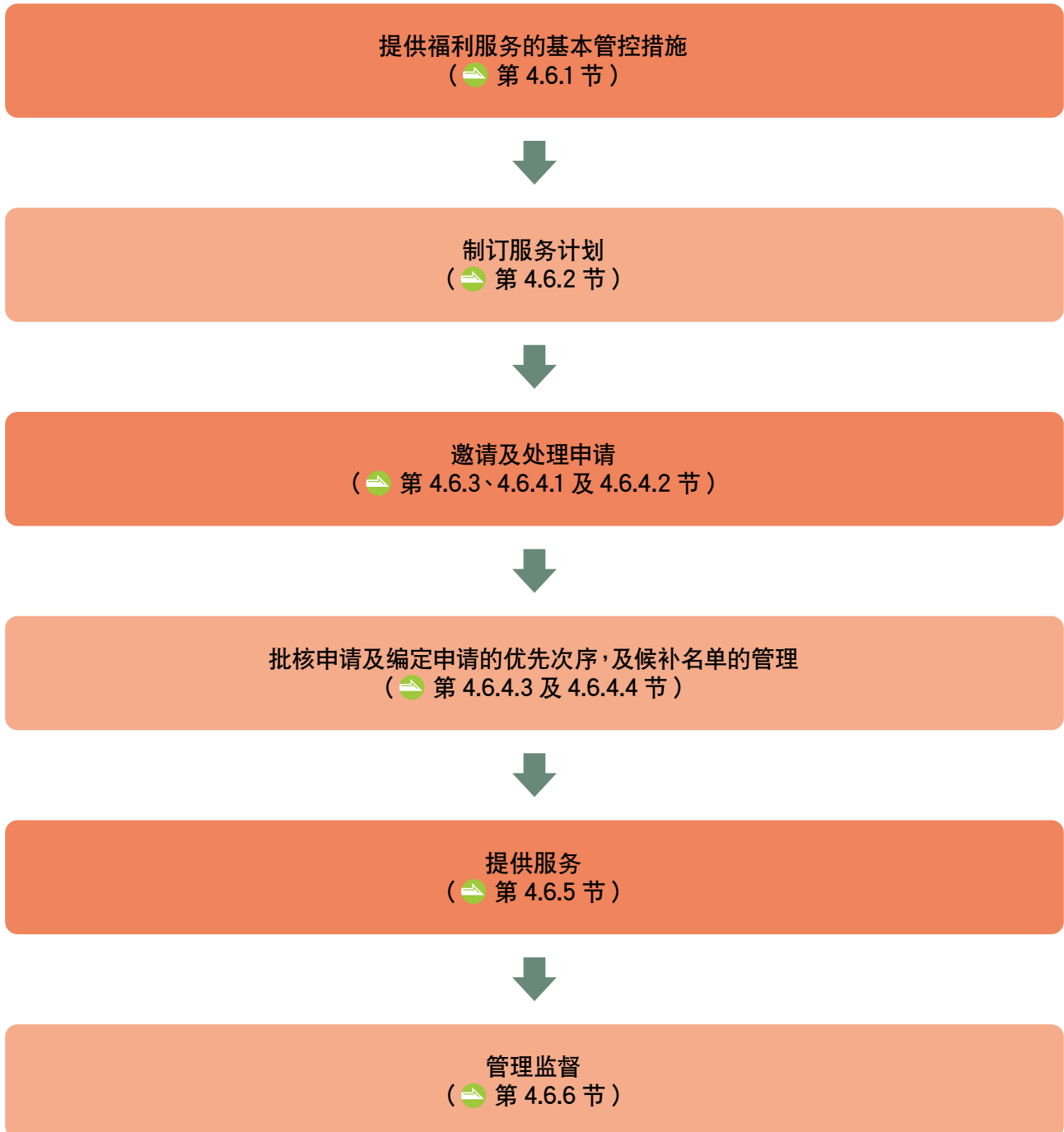
4.2.1 财务管理

以下流程图载列财务管理的各项主要程序：



4.2.2 提供福利服务

以下流程图载列提供福利服务的各项主要程序：



4.2 主要贪污风险及防贪警示

4.3.1 财务管理



主要贪污风险

- 受贿职员操纵预算资助，挪用非政府机构的资金或掩饰财务管理不善。
- 职员与供应商勾结，提交虚假发票或收据以申领发还小额现金开支。
- 不诚实的职员盗用捐款收集箱中的捐款。
- 职员受贿而篡改捐款记录，以掩饰可疑的捐款来源，从而隐瞒非法收入。
- 欠缺诚信的职员伪造交易 / 会计记录，掩饰其挪用资金谋取私利的行为。
- 职员向审计人员提供利益以换取后者协助，纵容挪用资金的情况。



防贪警示 — 财务管理中的舞弊行为

- **欠缺完备的证明文件** — 无法提供收据 / 发票正本，作为申领款项或发还开支（例如小额现金采购及筹办活动所招致的支出）的证明文件。
- **帐目含糊不清** — 会计记录中经常出现性质模糊的交易（例如「其他费用」及「杂项」）。
- **不合理的开支** — 从非政府机构的需要而言，所招致的开支属于不必要或过多，并不合理。

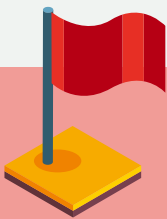
4.3.2 提供福利服务

4.3.2.1 处理福利服务申请



主要贪污风险

- 申请人急于获批，不惜借贪污手段获取内幕消息（例如详细的评核及 / 或评分标准），以增加成功申请的机会。
- 职员与申请人有利益冲突（例如私人关系），但没有向适当人员申报，或接受急于获批的申请人所提供的利益，以不法手段协助他们取得 / 获批服务，例如 —
 - 加快处理他们的申请；
 - 未经授权修改申请内容，优待与其串通的申请人；
 - 纵容申请人提交虚假文件，诈骗非政府机构；
 - 操纵评核过程，以达到下列目的：
 - 批准不符合条件的申请人的申请；
 - 在没有充分理据下，在候补名单上给予申请人较高优次，让其可优先获取服务；或
 - 对其偏袒的申请人免除或收取较低的服务费，即使此举不符合事先决定的准则。
 - 先向候补名单上优次较低的申请人提供服务，然后才向优次较高的申请人提供服务；及
 - 规避分配服务的机制（例如职员无视抽签规定，直接将申请人属意的过渡性房屋单位分配给他们）。



防贪警示 — 处理申请过程中的舞弊行为

- **可疑的证明文件** — 申请人提交可疑的证明文件，以证明其符合获取服务的资格（例如过期或模糊的银行结单，以证明个人 / 家庭入息）。
- **申请人插队** — 在某位职员处理的个案当中，经常出现申请人插队的情况。

- **申请过程的文件记录不全** — 职员未有按规定就处理和批核申请程序备存足够文件或记录（例如审查证明文件、批准特殊个案），或无法应要求提供相关文件 / 记录作监督检查之用。

4.3.2.2 提供服务



主要贪污风险

- 不诚实的服务使用者向职员提供利益，以换取后者：
 - 纵容服务使用者不遵守服务条件 / 规定（例如分租过渡性房屋单位、转售从食物援助服务取得的食物券）；或
 - 在没有正当理由或未经适当批核的情况下，协助延长服务期（例如批准延长短期住宿的租住期）。
- 欠缺诚信的职员向上司 / 同事提供利益，作为后者包庇他们在提供服务时的不当行为（例如虐待受其照护的儿童）的报酬。



防贪警示 — 提供服务过程中的舞弊行为

- **与提供服务有关的投诉有所增加** — 经常接获与提供服务有关的投诉（例如指称没有公平对待所有服务使用者，或某些服务使用者总是更优先获得服务）。
- **服务监察出现异常情况** — 为监察服务而进行的实地考察记录不全，或未有按规定备存相关记录。

4.4 个案分析



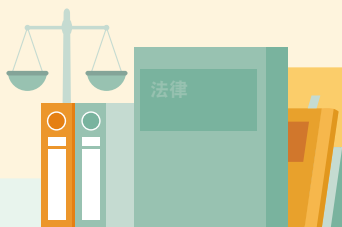
个案 1 — 以虚假会计记录掩饰挪用公款

1 何先生在一间非政府机构任职会计经理，负责处理从服务单位收到的付款申请。该机构就批核付款及签署支票设定了不同的授权级别。何先生是该机构的授权签署人之一，可批核低于某个指定限额的付款申请。



2 何先生核实付款申请及证明文件后，若金额低于他获授权批核的限额，他便会预备和签署支票作付款之用。

3 由于何先生陷入财政困难，遂铤而走险，以该机构的名义签发支票，向自己的银行帐户多次付款。为掩饰挪用公款行为，他更篡改会计记录，编造虚假的付款申请。



何先生意图欺骗其主事人而伪造会计记录，触犯《防止贿赂条例》第 9(3) 条。

分析

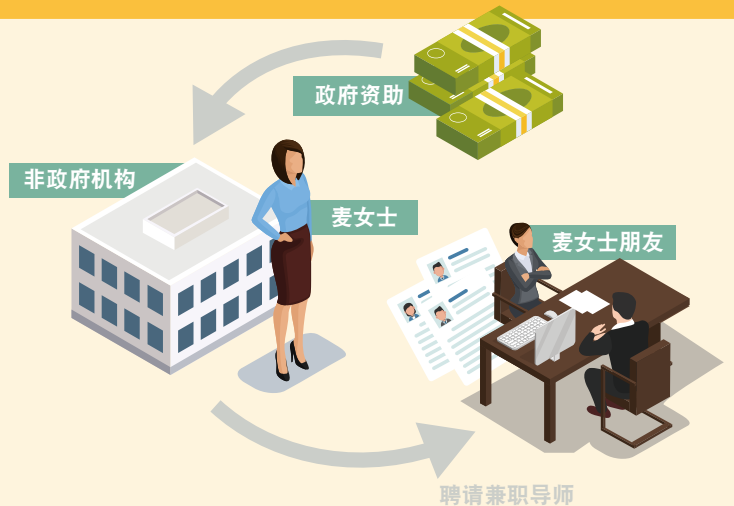
在本个案情景中，何先生为挪用非政府机构的资金而预备并签署多张支票，而每张支票的金额均在其获授权批核的限额内。由于缺乏适当的职务分工，何先生控制了整个付款过程，遂令其有机可乘，借伪造帐目记录私吞公款。在欠缺监察与制衡的情况下，他可以滥用职权谋取私利而不被察觉。

为查察及遏止类似的舞弊行为，非政府机构应采纳第 4.5.1 及 4.5.5 节的防贪建议。

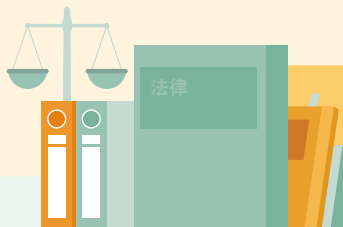


个案 2 — 骗取提供服务的资助

1 麦女士在一间非政府机构任职培训经理，该机构会聘请兼职导师为来自低收入家庭的学生提供各种课后活动。这些活动由政府资助，因此该机构须遵守核准的预算（包括导师的工资），并须提交相关文件，方可获发放资助。



2 麦女士委托朋友的公司提供兼职导师；然而，兼职导师获发的工资却低于核准的工资。麦女士的朋友将有关差额与麦女士摊分，作为其获得合约的报酬。为掩人耳目，麦女士则以虚假的雇用记录欺骗该机构及政府。



麦女士及其朋友分别触犯《防止贿赂条例》第 9(1) 及 9(2) 条。麦女士亦触犯《防止贿赂条例》第 9(3) 条。

分析

麦女士滥用职权，收受其朋友的贿赂以批出合约，并对不遵守核准工资的情况加以掩饰。麦女士亦可能没有披露本身涉及的利益冲突，借此操纵合约的判授及管理。除麦女士的诚信问题外，本个案情景亦显示，非政府机构确保遵守资助规定及监察第三方机构提供服务的机制或有不足之处（例如没有对所提交的聘用记录进行监督检查）。麦女士的舞弊行为会令机构声誉受损，甚至失去公众信任。

为了查察及遏止类似的舞弊行为，非政府机构应采纳第 4.6.5 节的防贪建议。



个案 3 — 在提供服务时予以优待

1 非政府机构营运一间为合格的有需要人士提供短期住宿的宿舍。郭先生是该宿舍的经理，负责处理申请、为合格申请人编配单位，以及处理现有租客的续租要求。



2 该机构向合格申请人编配单位时，由于候补名单上的申请人不会获发空置单位清单，因此依赖郭先生通知他们有关单位的供应情况。此外，就租户提出延长租约的要求，由于该机构没有预设考虑因素，因此亦依赖郭先生进行相关评估，并按个别情况作出推荐。

3 郭先生知道该机构不会对租约管理进行随机抽查或审查，于是串通申请人和租户，在编配单位及延长租约的事宜上向他们提供协助，并收受贿赂作为予以优待的报酬。



郭先生触犯《防止贿赂条例》第 9(1) 条所订罪行，而与其串通的申请人及租户则触犯《防止贿赂条例》第 9(2) 条所订罪行。

分析

郭先生利用单位供应资料欠缺透明度，以及机构没有就延长租约预设考虑因素及指引的漏洞，接受申请人及租户的贿赂，对其予以优待。此外，机构对租约管理缺乏随机抽查或审查，令郭先生与不诚实的申请人 / 租户串通的情况更难以被察觉。郭先生亦违反了保障租约管理廉洁公平的责任，严重破坏机构声誉，以及影响市民对机构的信任。

为查察及遏止类似的舞弊行为，非政府机构应采纳第 4.6.4 及 4.6.6 节的防贪建议。



4.5 财务管理的防贪措施

非政府机构在制订或修订财务管理及提供服务的程序时，应参考下列清单载列的主要管控措施。接受政府资助（或其他公帑）以提供福利服务的非政府机构，亦应遵守及采纳与资助规定同样严谨的防贪措施。

4.5.1 财务管理的基本管控措施

- ▣ 制订清晰的财务管理政策、程序及指引，并规定职员须严格遵从。有关指引应列明：
 - 负责下列工作的指定人员：批核各项开支（例如采购一般物品及服务（☞ 第 5.5.1 节）、维修工程（☞ 第 6.5.1 节）、职员培训及发展）、审议核准预算的任何变动、批核付款或签发支票、将储备金或盈余基金用于机构或进行投资，以及相应的财政限额；
 - 付款申请程序及申领款项所需的证明文件；及
 - 在适用情况下，规管酬酢开支（例如必须为公务开支、每人每次的开支上限）以及可能涉及庞大开支的公务外访（例如因公外访的次数、酒店费用等许可的开支项目）的政策，以及向指定审批人员申请发还开支的程序及所需的证明文件类别。
- ▣ 订明董事及职员就酬酢、海外考察等申请发还所招致开支及申领费用的标准、程序及须呈交的证明文件，以确保有关开支用得其所、金额合理。
- ▣ 尽量将财务管理过程中的各项职务（例如收费、银行结单对帐及记帐）分别交由不同职员负责。
- ▣ 在资源许可的情况下，委派独立人员进行随机抽查和内部审计，以确保员工遵守财务管理程序（☞ 第 4.5.8 节）。

4.5.2 制订财政预算

- ▣ 在每个财政年度开始时提交活动计划及财政预算，供董事会（或财务委员会）审批；如有需要，亦应将有关计划和预算呈交予资助机构（例如提供资助的政府决策局 / 部门）阅览 / 批核。
- ▣ 财政预算的内容应包括：
 - 未来一年的每项预计收入和支出，以及上年度的预算（或修订预算）和实际收支情况；

- 每项活动的收入来源（例如政府资助、收费、捐款或储备金）；
- 开支预算的分类细项：
 - 员工开支（包括薪金、强制性公积金供款、其他福利及工作相关津贴）；
 - 行政开支（包括租金、公用服务费）；及
 - 经常及非经常性开支，包括使用捐款、政府资助或其他款项以提供机构承诺的服务，以及其他主要开支项目（例如大型翻新工程）。

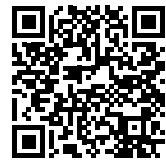
4.5.3 收取费用

- 设定各类活动或服务的收费标准，供高级管理层或董事会（或财务委员会）事先审批。
- 公布可接受的付款方式（例如是否接受支票、自动转帐、信用卡或其他电子支付方式）。
- 采取适当的安全措施以保障现金支付，包括：
 - 尽可能将收款处（例如收银台）设在当眼地方，以便主管或其他职员监察；
 - 规定各单位和中心最少每星期或当金额达到预设上限时将所有现金存入银行，以尽量减低款项被盗用的风险；
 - 设立突击检查现金收入（例如收银机内的现金）的机制，并列明检查次数（例如每年不定期进行至少三次）。
- 规定职员须按编号签发收据，并在收据上准确注明物品、价格、折扣、实收金额、付款方式（例如以现金缴付）等交易详情；并在指定期间内保存收据副本，以便进行审计，并就遗失的收据进行调查。
- 向员工发出指引，警告他们切勿在收据上填报虚假资料（例如夸大 / 少报价格或在收据上填报不正确的金额）。
- 提醒服务使用者在每次付款后领取收据（例如在收银台张贴告示或在缴款单上注明）。
- 通过编制每日收款摘要，对会计记录（例如实际收入、应收帐款）与收入记录（例如入数纸、收据）进行定期查核，确保两者相符。

4.5.4 赞助及捐款的处理

- 非政府机构应参考廉政公署发布的《防贪指南 — 慈善机构、捐款及筹款活动的管理》，当中载有处理捐款的详细指引。该指引已载于以下网页：

cpas.icac.hk/CN/Info/Lib_List?cate_id=3&id=2752



4.5.5 付款程序

- 订明不同金额交易的付款方法（例如除小额现金支出外，必须以支票付款）。
- 确保付款程序中设有足够的保安措施及电脑保安措施（例如将空白支票簿或付款收据及机构印鉴存放在安全的地方、设定使用者存取电脑会计资料的权限、对操作银行帐户的密码严格保密，并经常及于必要时更改该密码）。
- 设立机制，以查察及遏止无故拖延付款或重复付款的情况。
- 通过以下方法管控支票付款：
 - 使用划线支票，上面必须注明「只可存入收款人帐户」，并由至少两名授权人员一同签署；
 - 规定支票签署人在签署前须核实支票与发票资料（即收款人及金额）相符；
 - 严禁签署人预先签发空白支票；
 - 规定支票应顺序签发，而任何作废的支票应妥为加盖「作废」印章，并保留作审计之用；及
 - 在发票及收据正本上加盖「付讫」印章，以防重复付款。
- 确保所有付款必须：
 - 具有供应商发票作为证明，其上须载有已验收的物品或服务的详情及应付金额，以及经负责职员确认的相关证明记录（例如经核实的送货单、货品数量不足或损坏的记录、经核实完成服务或完成阶段性目标的记录）；
 - 由负责职员核对，确定付款细节准确无误；及
 - 在相关指引或合约订明的时限内处理。

- 设立定额的小额现金制度，以发还员工预支的小额开支，并采取以下管控措施：
 - 指定一名职员为小额现金管理人，并设定管理现金上限；
 - 所有职员须以书面（例如小额现金凭单）申领，并附上经指定人员批核的单据，才可获发小额现金；
 - 在发票及收据正本上加盖「付讫」印章，以防重复付款；
 - 规定申领人须签名确认收讫款项，并注明收款日期；及
 - 除非有充分理由及证明文件，并经指定审批人员批准，否则不得预支现金。
- 有系统地保存付款记录及所有相关证明文件（例如购货单、发票及送货单），以便监督人员审核及进行审计（➡ **第 4.5.8 及 4.5.9 节**）。

4.5.6 储备金或盈余基金的管理

- 将累积储备金和盈余基金分别记帐。
- 制订基金投资政策，当中须考虑相关资助机构所订定的规则，例如由机构内部人员或外聘基金经理管理基金、核准的投资工具种类和限额等。
- 如有大额储备金 / 盈余基金，应制订程序以具竞争性的方式拣选存款银行 / 财务机构或投资产品。
- 规定参与拣选银行或投资产品的董事及职员须申报利益冲突。
- 设立机制，以监察银行帐户、投资资产及基金经理的表现。
- 每月财务报表须妥善记录储备金 / 盈余基金的收支情况。
- 定期向董事会汇报投资收益（➡ **第 4.5.7 节**）。

4.5.7 财务汇报

- 规定执行部门须定期向董事会及 / 或财务委员会（如适用）呈交财务报告。
- 由董事会或财务委员会复核财务报告，借以：
 - 确定所有收支均属合理（例如将贵重物品的购买价钱与市价比较）；如收支跟财政预算或上年度帐目有重大差异的话，必须查明原因；及
 - 比较本年度与上年度的资产负债表，若有任何重大差异，须要求给予充分理由。

4.5.8 内部及外聘审计工作

- 视乎机构的规模及需要，考虑以长期或特别委派的形式设置内部审计小组，就高风险业务（例如物品及服务采购）进行独立的内部审计，以确保有关单位／部门遵守机构的政策及程序，以及资助机构的资助规定（如适用）。
- 委派没有参与被审核程序的员工加入内部审计小组。
- 由董事会或审计委员会（如有设立）批准委任专业审计师为机构进行年度审计。
- 确保外聘审计师与机构的业务、董事或管理人员没有任何利益冲突。
- 确保内部审计人员及外聘审计师可直接联络审计委员会（如有设立）或董事会。
- 就审计结果及建议采取适当行动，并记录在案。

4.5.9 管理监督

- 在资源许可的情况下，委派监督人员或独立的高级人员定期核实：
 - 入数纸和银行结单与收银机的记录是否一致；
 - 付款记录和证明文件（例如购货单、发票及送货单）是否相符；及
 - 会计记录与付款凭单或小额现金凭单是否一致，借以查察及遏止异常情况，例如未经授权的付款、违规支出、分拆订单等。
- 规定监督人员或指定人员对延迟付款或其他关于付款的特殊情况进行调查。
- 就机构运作编制定期财务报告，供管理层阅览，报告应清楚列明收入及支出细目，例如人事及行政费用、采购、宣传及交通开支等（➡ 第 4.5.7 节）。
- 在资源许可的情况下，尽可能将财务管理程序数码化，例如设立财务资讯管理系统，以便利预算制订、付款程序、财务汇报等，当中须设有相关工作程序的管控措施（例如核准预算的任何改动须由指定人员批核）及保安措施（例如使用者帐户皆独一无二并设有密码保护、设置审核追踪功能）。
- 编制指定格式的各类管理报告，以便监察及查察违规行为（例如按预算项目及个别成本中心列出财务状况的分项数字）。



4.6 提供福利服务的防贪措施

4.6.1 提供福利服务的基本管控措施

- 为提供福利服务制订清晰的政策、程序及指引，并尽量确保公众知悉有关政策、程序和指引。有关指引应列明：
 - 处理福利服务申请的程序，包括申请程序、须呈交的证明文件、各主要阶段的处理时间、批准 / 拒绝申请的详细评核准则及考虑因素、编配服务的机制、服务费用的计算方法、更改申请资料的处理方法，以及指定的审批人员；
 - 根据服务计划（👉 第 4.6.2 节）提供福利服务的政策及指引；
 - 处理特殊 / 紧急 / 例外个案（例如接纳不符合申请资格或欠缺证明文件的申请人、向轮候次序较后的申请人提供服务）的指引，包括相关理据、审批人员及文件记录规定；及
 - 要求有关员工须备存妥善记录，以便督导监察及日后进行审计。
- 尽可能将提供福利服务过程中的各项职责（例如审查服务申请 / 延期 / 续期、批核服务申请 / 延期 / 续期，以及处理上诉）分别交由不同职员负责。
- 在资源许可的情况下，委派独立人员进行随机抽查及内部审计，以确保员工遵从提供福利服务的程序（👉 第 4.5.8 节）。
- 规定所有参与处理福利服务申请的人员，在出现任何实际、潜在或观感上的利益冲突（例如处理其亲属 / 私交好朋的申请）时，须尽快以书面形式向指定人员申报；如有任何利益冲突，应按照审批人员的指示采取缓解措施（👉 第 2.3.6 节）。
- 设计标准表格 / 文件，供申请人填写个人资料、经济状况及申请福利服务的原因，并提交所需的证明文件及资料。
- 在申请表 / 文件中加入禁止贿赂及提交虚假资料 / 文件的警告字句，以及有关行为可能导致的后果（例如申请资格会被取消、须负上刑事责任），令申请人提高警觉。
- 规定申请人须以书面形式（如在申请表上）声明，所提供的一切资料就其所知均属真实无误。

4.6.2 制订服务计划

- 制订服务计划，详细说明拟提供的服务，包括服务范围、服务对象、资格标准、配额及分配方法、服务费用（如有）及计算方法、是否允许申请人同时从其他来源获得类似服务的政策、每次申请的最长服务期，以及延长及终止服务的条件（如适用）。
- 订定提供服务的工作程序，包括核实申请人的资格、评估申请人的服务需要、订定申请的优先次序、延长服务期及在核准服务期届满前终止服务，以及委聘第三方机构协助提供服务（例如购买物品 / 服务、甄选伙伴机构）。
- 尽可能列明所要求的服务标准（例如服务个案数目、筹办活动数目）及主要绩效指标（例如服务使用者的满意率）。

4.6.3 邀请申请服务

- 尽可能公开邀请申请（例如通过非政府机构的网站或服务中心），并公布服务详情让申请者知悉，包括：
 - 服务简介（例如服务范围及期限、服务对象）；
 - 获取服务的资格准则（例如个人 / 家庭入息及 / 或资产的限额）及评估的原则（例如哪些资产类别会计入资产总额）；
 - 申请程序（例如须呈交的申请表及证明文件、申请截止日期（如有）、递交申请的方法、服务承诺或申请过程各主要阶段的处理时间）；
 - 就设有名额的服务而言，说明编配服务及 / 或申请人优先次序的机制（例如先到先得，或根据对申请人的需要所作的评估结果）；
 - 将收取的服务费（例如免费、固定费率、根据申请人的入息而定）及付款期；以及费用减免政策及申请程序（如有）；
 - 查询渠道；及
 - 服务使用者的主要义务、终止服务的条件（例如使用者严重违反服务规定），以及服务续期的政策及申请程序（如许可）。

- 若只向某些服务对象或可能会使用服务的人士发出申请邀请：
 - 根据既定准则（例如资格标准）编制受邀者名单；
 - 对名单进行监督检查；及
 - 因应情况适当向受邀者告知上述服务细节。
- 若不许可同时申请其他机构的类似服务，则：
 - 公布该政策，让申请人知悉；及
 - 要求申请人须在申请中申报，在是次申请前的一段指定时间内，是否正在申请 / 接受或曾经接受类似服务。
- 对于设有配额或以先到先得方式提供的服务，尽可能告知申请人有关该服务的最新情况（例如剩余配额数目、可提供的服务时段），或提供申请人查询相关资料的渠道（例如通过电子邮件或网上预约系统）。

4.6.4 处理申请

4.6.4.1 接收及妥善保管申请

- 须在指定的合理时限内确认收到申请。
- 对收到的申请进行登记，按收到日期及时间的先后顺序排列。
- 如设有申请截止日期，则应预先决定逾期申请的处理机制，并规定任何偏离机制的个案须提供书面理据，及经适当人员批核。
- 如许可申请人更改申请资料，则应列明并告知申请人处理有关更改要求的程序，例如作出及接受更改的时限、许可更改的范围 / 项目、对有关申请优先次序的影响（如适用）。
- 采取保安措施，限制对申请的存取及修改（例如根据「确需知道」原则授予职员存取申请的权限、备存修改记录）；纸本申请须备存于安全的地方，至于通过电子方式提交的申请则须备存于设有严格数据保护措施的申请系统内。

4.6.4.2 核实申请人资格及评估服务需求

- 因应需要规定申请人须出示有关证明文件（例如身份证、住址证明、入息证明）的正本，以支持其申请。
- 征得申请人同意，将其资讯提供给第三方（例如政府部门、银行、雇主）以核实其资格。
- 制订审查申请的核对清单（例如核对是否符合各项资格标准、根据相关文件计算及核实家庭总收入），并要求审查人员记录核对结果及签名作实。
- 如有需要，须与申请人进行会面或访问，并根据既定准则评估他们是否符合资格及对服务的实际需要。
- 妥善备存会面 / 访问记录，并规定相关负责人员及申请人在记录上加签。
- 记录评估结果，包括建议批核 / 拒绝申请的理由，以及获取服务的任何附加条件（例如将予收取 / 免除的费用）。

4.6.4.3 批核申请及编定申请的优先次序

- 书面通知申请人有关申请结果及获取服务的条件 / 规定，并要求申请人确认明白有关条款。
- 为被拒绝的申请人提供进一步查询或上诉的渠道。
- 规定主管在批核前须检查 / 认可特殊情况（例如没有证明文件的紧急申请、不符合资格标准但仍获批的申请或费用减免），并将有关理据记录在案。
- 对于设有配额的服务 —
 - 制订为获批申请编定优先次序的公平机制（例如通过抽签、评分制度或先到先得政策），并让申请人知悉该机制；及
 - 告知申请人其接受服务的优先顺序。

4.6.4.4 候补名单的管理

- 对于按优先顺序分配予申请人的服务，应根据申请人的核准优先顺序编制一份中央候补名单。
- 制订机制，以确保按照候补名单上的顺序编配服务，并规定任何不按既定次序编配个案（例如紧急个案）均须经指定的较高级职员批核，以及须妥善记录理据及批核情况。
- 为申请人提供查询其目前在候补名单上位置的渠道。
- 采取必要的保安措施（例如只限指定人员方可存取、备存审计追踪记录以查察未经授权的改动），防止候补名单被篡改。
- 如有需要更改候补名单上的顺序（例如因申请人死亡或放弃申请而将其删除），须提供证明文件供主管考虑及批核。
- 订明并告知申请人有关处理其拒绝接受服务的政策及程序（例如将有关申请当作撤回、将有关申请移至候补名单的最后一位，以轮候另一次机会）。
- 妥善记录候补名单上申请人拒绝接受服务的情况，方便日后进行审计。

4.6.5 提供服务

- 在提供服务之前，核实服务使用者的身份（例如核对服务使用者的身份证与记录是否一致）。
- 如有必要，在表格上记录向服务使用者提供服务的日期及类别（例如从短期食物援助服务收到的食物），供负责职员及服务使用者确认。
- 采取措施监察职员提供服务的情况，以及查察服务使用者可能滥用服务的情况（例如转售食物券 / 将过渡性房屋单位转租给其他人）。以下是建议措施的例子：
 - 定期向服务使用者收取对所获服务的水准及质量的意见；
 - 进行探访，查核已提供的服务及使用者遵从服务条件的情况（例如进行家访以核实过渡性房屋单位住客的身份）；及
 - 利用资讯科技协助预防可能出现的舞弊行为（例如使用不可转让的电子食物券取代纸本食物券），并利用技术设备加强对服务提供情况的实时监控（例如在主要地点安装具有录影功能的闭路电视），以便从更宏观的角度查察及遏止违规行为；

- 设立惩处制度，对违反服务条件 / 规定的使用者实行处分，例如按照违规行为的性质及严重程度而暂时中止或终止服务。
- 制订并向申请人公布审批服务延期 / 续期申请的准则，以及终止服务的条件。
- 若提供的服务涉及采购物品 / 服务或接受实物捐赠，则应遵守非政府机构的相关程序，并参考第五章及《防贪指南 — 慈善机构、捐赠及筹款活动的管理》(👉 第 4.5.4 节) 中分别建议的防贪措施。
- 如委聘伙伴机构协助提供服务，则应：
 - 确保伙伴机构清楚了解提供服务的程序及服务标准，例如通过书面协议及简介会；
 - 要求伙伴机构须承诺恪守诚信原则，包括向其董事及职员发布行为守则或诚信指引，内容涵盖提供、索取及接受利益及款待的限制、管理利益冲突的机制，以及保护及使用机密或专有资料的规则；
 - 与伙伴机构签订书面协议，订明双方的责任及义务、协议期限及续约机制、提供服务的程序及服务标准，以及终止协议的条件；及
 - 制订服务表现监察制度，确保伙伴机构按协议所作承诺提供服务，例如规定伙伴机构须定期提交服务统计数据，并进行实地视察以确定其服务质素及内部监控机制。

4.6.6 管理监督

- 对提供的服务进行基于风险或随机的监督检查及独立检查（例如由非政府机构的内部审计人员进行），以查察及遏止违规行为。非政府机构尤须对以下情况进行检查：
 - 评核及审批申请（包括批核 / 拒绝申请的理由、服务费的计算、费用减免、特殊个案的处理等）；
 - 编定申请的优先次序及管理候补名单；及
 - 提供服务的质素及适时性（例如对服务中心进行突击检查）。
- 设立便捷的渠道（例如指定的电话热线），让服务使用者提供意见回馈、作出投诉及举报与服务 / 职员有关的不当行为，并在适当及资源许可的情况下，向服务使用者进行意见调查，收集他们对服务的意见。

- 定期编制资料及异常情况报告，以便进行管理监察，例如处理个别申请的实际时间、批核 / 拒绝 / 延期 / 特殊个案的数量（并说明理由）、服务使用的趋势或模式、使用者对服务的回馈意见 / 投诉等。
- 在资源许可的情况下，尽可能将申请及提供服务的程序（例如递交、评估及批核申请、编配服务）数码化，当中须加入适切的管控措施，以确保职员遵守及防止他们规避机构的相关指引和要求（例如处理申请的时限、申请者家庭入息 / 资产的计算、特殊个案须经由更高级职员批核、未经适当人员批核不得在候补名单上插队等），并设置足够的保安措施（例如使用者帐户皆独一无二并设有密码保护、设置审核追踪功能等）。
- 编制管理报告，以便监察及查察违规行为（例如向服务使用者收取服务费的金额及理据、申请人的服务轮候时间及其在候补名单上的相应位置、服务延期的个案数目及其理据和延长时间）。

5 采购

- 5.1 引言
- 5.2 主要程序
- 5.3 主要贪污风险及防贪警示
- 5.4 个案分析
- 5.5 防贪措施

5 采购

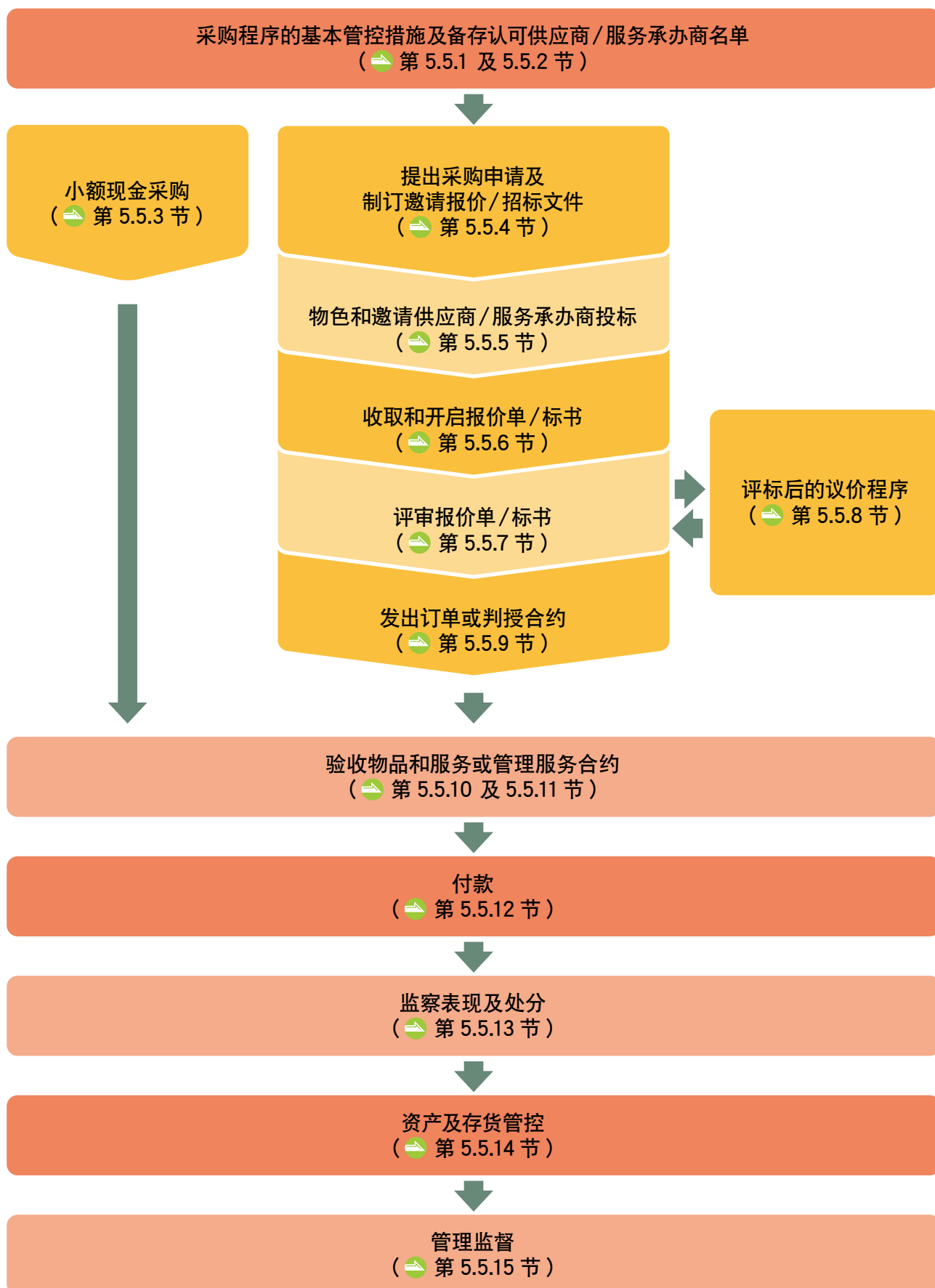
5.1 引言

采购对非政府机构的营运非常重要，而且往往涉及大额开支。机构在日常营运中需要采购各式各样的物品和服务，例如家具、设备、电脑、办公室文具、提供予服务使用者的食物、印刷和设计服务、清洁和保安服务等。机构亦须对服务合约进行定期监察，以确保有关服务的质素。从过往的贪污案件可见，采购和合约管理程序（特别是涉及大额合约）最容易出现贪污和舞弊行为。为使非政府机构以负责任的方式运用资助和捐款，并预防采购过程出现贪污舞弊行为，机构有必要在采购制度中加入足够的管控措施，以确保机构以公开、公平、具竞争的方式采购物品和服务，并达致物有所值的原则。

本章会重点阐述采购程序的主要风险和相应的防贪建议，包括备存供应商名单、处理直接采购、进行报价与招标工作、合约管理和资产管理。

5.2 主要程序

以下流程图载列采购的各项主要程序—



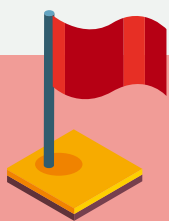
5.3 主要贪污风险及防贪警示

5.3.1 采购程序



主要贪污风险

- ❗ 不诚实的职员未有申报与供应商 / 服务承办商的关系（例如财务利益、个人关系），并在采购过程中优待后者。
- ❗ 受贿的职员拟备偏颇或含糊不清的规格以偏袒特定供应商 / 服务承办商。
- ❗ 职员与供应商 / 服务承办商串通，向后者泄露敏感资料（例如其他投标者的报价）或内幕资料（例如评标后议价的价格底线）。
- ❗ 不诚实的职员透过分拆订单规避正常采购程序或审批权限。
- ❗ 欠缺诚信的职员伪造看似由其他投标者提交而价格较高的具竞争性报价单，或弃掉其他投标者的报价单，以确保其偏袒的供应商 / 服务承办商能获批合约。
- ❗ 职员受到利诱，操纵评审程序（例如修改评审标准），以偏袒与其串通的供应商 / 服务承办商。



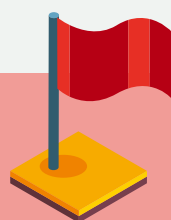
防贪警示 — 采购程序中的舞弊行为

- **使用特定品牌 / 供应商** — 职员坚持使用某特定品牌 / 供应商，但缺乏客观理据支持。
- **经常利用例外情况** — 职员经常利用例外情况或紧急采购，而非遵循一般程序和管控措施（例如经常采用单一报价 / 直接采购方式）。



主要贪污风险

- ❗ 不诚实的职员向供应商 / 服务承办商索取 / 接受利益，以向他们发出过量的订单。
- ❗ 职员与供应商串通，夸大所采购物品的供应量或价格。
- ❗ 缺乏诚信的职员向供应商 / 服务承办商索取 / 接受利益，纵容其表现欠佳，或未经任何具竞争性的采购程序而多次与同一供应商 / 服务承办商续约。



防贪警示 — 合约管理中的舞弊行为

- **经常出现合约变更** — 如果供应商 / 服务承办商已根据定期合约（通常合约所订价格极具竞争力）接受委聘，而某职员经常向定期合约承办商发出合约变更，购买合约未涵盖的物品 / 服务（其价格或规格有所不同），导致承办商获支付的款项增加或以品质较低的物品替代。
- **异常或可疑的付款**，例如 —
 - 经常 / 多次向特定供应商 / 服务承办商付款，而付款额稍低于某个审批权限的限额。
 - 某监督人员经常以各种借口，容许在证明文件不足的情况下向供应商 / 服务承办商付款。
- **投诉增加** — 职员或服务使用者对特定供应商 / 服务承办商所提供物品或服务质素的投诉有所增加。

5.4 个案分析



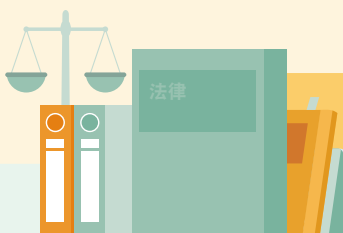
个案 1 — 采购科技产品时索取非法回佣

1 李先生是一间非政府机构的资讯科技主任，被委派为该机构采购各种科技产品，包括提出采购申请、拟备规格和在市场上物色有关产品。

2 由于该机构没有备存供应商名单，李先生联络了某供应商的销售经理，索取科技产品的资料及初步报价，期间李先生提出可确保该供应商获得合约，但要收取合约价值的某个百分比作为回佣。



3 该销售经理没有答应李先生的索贿要求，并将事件向廉署举报。



李先生触犯《防止贿赂条例》第 9(1) 条。

分析

李先生滥用职权，在物色和邀请供应商投标的过程中索取利益。机构没有备存合适的供应商名单，加上仅依靠个别职员拣选和邀请供应商投标，因此大大增加了职员偏袒的风险。

为查察及遏止类似的舞弊行为，非政府机构应采纳第 5.5.2 和 5.5.5 节的防贪建议。



个案 2 — 利用虚假报价单欺骗非政府机构

1 陈先生是一间非政府机构的筹款主任，被委派为各种筹款活动物色印刷服务、接收报价单，并向筹款经理就判授合约作出推荐。

2 根据该机构的采购程序，陈先生须就每个采购项目取得最少三间服务承办商的报价。



3 陈先生的姐夫是一间印刷公司的东主，他有意为该机构提供印刷服务。为了协助姐夫的公司获得该机构的合约，陈先生总是把他姐夫提交的报价与两份标价较高的虚假报价单一并交给筹款经理。

4 由于陈先生姐夫的公司的标价看来最低，因此获判授印刷服务合约。

陈先生意图欺骗其主事人而使用虚假报价单，触犯《防止贿赂条例》第 9(3) 条。



分析

在本个案情景中，陈先生未有披露他与投标者（即其姐夫）的关系所产生的利益冲突，导致非政府机构未能采取适当的缓解措施。陈先生亦滥用职权，借提交标价较高的虚假报价单操纵采购程序，从而偏袒其姐夫的印刷公司。这不仅构成违法行为，亦会严重损害该机构的声誉。此外，本个案情景亦揭示了该机构检查供应商报价单的程序有潜在缺失（例如须核实提交的报价单是否属实），因而削弱了督导和管理监察的效能，遂令陈先生有机可乘，利用虚假的报价单欺骗该机构。

为查察及遏止类似的舞弊行为，非政府机构应采纳第 5.5.1、5.5.6 和 5.5.7 节的防贪建议。



个案 3 — 订购过量物品和纵容送货量不足

1 李先生在一间非政府机构经营的餐厅任职厨师，负责向选定的食品供应商订购和接收食品。

李先生



急冻食品供应商

2 某急冻食品供应商得知李先生债台高筑，遂接触李先生，向他提供非法回佣，以获取食品订单。

3 李先生向该供应商订购过量的急冻食品，而该供应商则夸大急冻食品的价格，并只将一半的订购量送到餐厅。李先生纵容该供应商送货量不足的情况，并接受其提供的回佣。



4 上述舞弊行为一直未被发现，直至该机构的会计部进行突击存货检查，才被揭发。



李先生和该急冻食品供应商分别触犯《防止贿赂条例》第 9(1) 及 9(2) 条。

分析

非政府机构对采购和验收物品的监察与制衡措施不足（例如就采购食品进行监督检查、审查购货订单），加上欠缺其他管理工具（例如编制管理报告以识别可疑的采购模式 / 异常高的消耗率），因而削弱了现行查察及遏止违规行为的制度的效用，遂令李先生此类不诚实的职员有机可乘，串通供应商作出舞弊行为。

为查察及遏止类似的舞弊行为，非政府机构应采纳第 5.5.10 和 5.5.15 节的防贪建议。

本个案亦显示，妥善的存货管理对预防和查察舞弊行为实属必要。有关存货管理的内容扼述于第 5.5.14 节。



5.5 防贪措施

15.5.1 采购程序的基本管控措施

- 制订一套标准采购程序，其内容须不逊于资助机构的规定，以确保整个机构不论以外间资助或机构内部资金进行采购时，均采用相同的程序。该程序应包括下列各项 —
 - 不同采购金额的采购方法（例如较高金额的采购须进行公开招标），以及采购和合约变更程序中各主要阶段的审批人员；
 - 不同采购方法的程序，例如小额现金采购（包括申领发还款项程序（👉 第 5.5.3 节）、以报价或招标方式进行的采购（包括须订明，当价格不是唯一考虑因素时，是否需要使用双封套制度），并列明负责不同职务的人员职级 / 职位，以及递交报价单 / 标书的期限；
 - 特殊情况（例如紧急采购）和例外情况（例如单一招标、获邀报价 / 投标者的数目较规定数目少）的程序和审批人员，并规定相关人员须提出书面理据；及
 - 就经常采购的物品 / 服务，设立认可供应商 / 服务承办商名单及名单管理的机制（👉 第 5.5.2 节）。
- 规定对经常需用的物品或服务（例如办公室文具和印刷服务），采用定期合约或安排大量购买，以获取经济效益，并减低频繁小额采购容易导致的贪污舞弊风险。
- 在采购过程中适当安排分工（如委派不同职员负责物色供应商 / 服务承办商以邀请报价 / 投标、评审报价单 / 标书、验收物品 / 服务、核实发票，以及监察供应商 / 服务承办商）。
- 规定涉及价值高的物品 / 服务采购工作的主要人员（例如负责筛选供应商作投标邀请或评审标书的人员）申报与任何投标者是否有关系或利益冲突；如有，则按审批人员指示采取缓解措施（👉 第 2.3.6 节）。
- 为各主要采购阶段制订表格，以妥善记录有关决定和相关理据（例如采购申请表格、报价单 / 标书评审表格）。

5.5.2 备存认可供应商 / 服务承办商名单

- 就经常采购的物品或服务，按物品 / 服务类别备存认可供应商 / 服务承办商名单，并确保每个物品 / 服务类别的名单有足够数目的供应商 / 服务承办商。
- 制订将供应商 / 服务承办商加入名单及从名单剔除的准则与程序（包括审批人员），并知会各供应商 / 服务承办商（例如透过非政府机构的网站公开邀请供应商 / 服务承办商申请加入名单）。
- 定期检讨认可供应商 / 服务承办商名单，以剔除没有回应、已结业或表现欠佳的供应商 / 服务承办商（👉 第 5.5.11 节）。
- 确保所有将供应商 / 服务承办商加入名单和从名单剔除的事宜均以合适而且负责任的方式进行（例如由监督人员进行抽查）。


5.5.3 小额现金采购

- 遵守👉 第 4.5.5 节有关设置定额的小额现金采购制度。
- 订明适用小额现金采购的情况（例如指定金额以下的紧急小额采购），并规定须在采购前获得指定人员批准；否则，须提供书面理据。
- 制定职员在预支采购后申领发还小额现金的时限（例如在采购后的七天内）。
- 确保发还预支款项的申请恰当（例如符合小额现金采购的条件），采购是必需的项目而预支的款项亦属合理。

5.5.4 提出采购申请及制订邀请报价 / 招标文件

- 确定有关物品或服务实属必需，并确保该采购在授权范围内，以及预计费用已包括在核准的预算中（👉 第 4.5.2 节）。

 [采购申请范本载于附录五]

- 向指定的审批人员提交采购申请；任何预算以外的采购须由更高职级职员批核。
- 根据采购的预算总额（ **第 5.5.1 节**）决定采购方法，以及决定评审报价单 / 标书的准则及判授合约的方法 —

评审准则	判授合约的方法
只考虑价格	符合规格而报价最低者
考虑价格及价格以外的因素 (通常采用评分制度)	符合规格而总分最高者


- 确保邀请报价 / 招标文件包括以下内容 —
 - 清晰及全面的规格；该规格是基于所需功能 / 表现标准，而非品牌或过于局限的规格；
 - 判授合约的方法；如须评审价格以外的因素，应列明评审准则和各准则的比重；
 - 递交报价单 / 标书的安排，包括截止日期和时间、递交方式（例如是否容许以电子方式递交），及当价格并非唯一考虑因素时，须将价格及非价格的建议书分别放入不同的密封信封内递交（即双封套制度）；
 - 防止贿赂条款，禁止投标者就报价 / 投标及合约履行事宜提供、索取或接受任何利益；及



[邀请报价 / 招标文件的诚信条款范本载于附录六]

- 合约条款和条件，例如交货期。

5.5.5 物色和邀请供应商 / 服务承办商投标

- 如采用公开招标方式，须透过报章或其他公开媒体（例如在非政府机构的网站），公开邀请供应商 / 服务承办商投标。
- 如以局限性方式按认可供应商 / 服务承办商名单邀请报价 / 投标，须采取以下措施 —
 - 制订公平的筛选机制（例如轮流方式），邀请认可名单上的供应商 / 服务承办商投标；
 - 按照预先制订的机制，从相关的认可名单选出规定数目的供应商 / 服务承办商；
 - 如偏离预先制订的筛选机制，例如不按既定次序邀请（如跳过不提供所需物品类别的供应商）或经常邀请某几家供应商 / 服务承办商（如基于表现考虑）投标，须提供书面理据，并取得适当人员批准；及
 - 若加入使用者或其他职员推荐的非认可供应商 / 服务承办商，须提供书面理据，并取得适当人员批准，以确保所有投标者均符合加入认可名单的条件（ **第 5.5.2 节**）。
- 如上一次聘用的供应商 / 服务承办商表现良好，应邀请该供应商 / 服务承办商投标。
- 如邀请投标的供应商 / 服务承办商数目比规定数目少，须提供书面理据，并取得适当人员批准。

5.5.6 收取和开启报价单 / 标书

- 书面记录所有口头报价，以提高问责性和方便日后进行审计。
- 采取足够措施，妥善处理及储存收取的报价单 / 标书，以确保在截止报价 / 投标日期前保密，包括 —
 - 确保在截止后才开启报价单 / 标书；
 - 指定一名职员负责在开启报价单 / 标书前，妥善保管所有报价单 / 标书；
 - 如采用传真方式，使用特定的传真机收取报价单，并确保传真机存放于安全的地方及限制可接触传真机的职员；
 - 如采用投标箱方式，使用双重上锁的投标箱，两条钥匙分别由两名职员各自保管；及

- 如采用电邮方式，开立特定的电子邮箱收取报价单 / 标书，并禁止职员使用个人电邮帐户（包括职务和私人帐户）收取报价单 / 标书；若是以电子邮箱收取标书，指定两名职员为密码持有人，各自保管部分密码。
- 委派开标小组（最少由两人组成）在限期后立即开启标书，并委派一名不参与评审工作的高级职员保管标书的副本。
- 拒绝接受逾期递交的报价单 / 标书，并在报价邀请 / 招标文件中列明此项规定。
- 妥善记录所有已收到的报价单 / 标书，以便日后有需时进行检查。

5.5.7 评审报价单 / 标书

- 避免更改预先订立的评审方法，包括增加、删除或更改评审准则、更改比重及评分机制。
- 按预先订立的方法评审报价单 / 标书 —
 - 核对报价单 / 标书是否符合物品 / 服务规格及必要条件；
 - 如价格是单一评审准则，应向指定审批人员推荐判授合约予符合要求而报价最低的投标者；及
 - 如须评审价格及价格以外的因素，应采取以下措施 —
 - 设立由最少两名成员组成的评审小组，而成员应具备所需的知识及专业技能；
 - 要求小组成员按预先制订的评审机制 / 指引，各自评审报价单 / 标书，并妥善记录评审结果（即每项评审准则的得分）；
 - 先评审非价格建议书，完成后才开启价格建议书，以计算报价单 / 标书总得分，并推荐判授合约予得分最高的投标者；
 - 如最后评分有任何更改，小组成员须在更改位置签署作实，并将更改的原因记录在案；及
 - 要求评审小组呈交标书评审报告，供适当人员审批。



 [标书评审报告范本载于附录七]

- 对可疑的报价单 / 标书保持警惕（例如所有报价 / 标价明显高于市场价格，这可能表示投标者互相串通，存在围标风险；或报价 / 标价不切实际地偏低，有可能导致服务水平未能达标），在适当情况下考虑拒绝接纳该报价单 / 标书。

5.5.8 评标后的议价程序

- 除非认为有必要而且符合非政府机构的利益，否则应避免进行评标后的议价。
- 制订评标后的议价程序指引，包括 —
 - 预先制订挑选投标者进行议价的准则（例如得分最高或前三名得分最高的投标者）；
 - 根据采购价值，订定议价小组的组合及成员的职级（例如采购高价物品需最少有两人）；
 - 底线价格及条件，如超越这个价格或条件，议价小组便须向管理层请示；
 - 禁止在议价之前、期间或之后披露其他投标者的标书；及
 - 规定投标者于议价后须以书面提交「最佳及最终」的出价。
- 按既定的方式进行议价，如有需要，应向管理层请示。
- 记录议价的要点和结果。
- 对「最佳及最终」的出价进行评审，并向审批人员提交书面建议。

5.5.9 发出订单或判授合约

- 向符合要求而报价 / 标价最低或得分最高的投标者发出购货订单或判授合约（ **第 5.5.4 节**）；如因特殊情况而偏离规定，须提供书面理据并取得批准。
- 服务合约应包括以下重要条款及条件 —
 - 中标者在履行合约时须遵守的诚信规定，包括服务承办商禁止其参与合约的董事、职员、代理人和合约分判商于履行合约时提供、索取或接受任何利益；
 [合约的诚信条款范本载于附录八]
 - 所需的服务水平和表现标准（例如清洁和保安服务合约的最低人手要求）；
 - 汇报规定（例如有关清洁 / 保安人员不足的事件报告）；及
 - 其他一般合约条款及条件，例如付款安排、违反合约规定的后果，以及终止合约的条款。

5.5.10 验收物品和服务

- 委派具备相关技能的职员（如资源许可，应委派没有参与拣选供应商的职员为佳）检验及测试（如需要）物品，确保符合订单规定（例如数量、描述、功能）。
- 如属高价值物品，尽可能委派多于一名职员进行验收。
- 如交付的物品数量不足或有损毁 / 未符标准 / 服务欠佳或未有遵循合约条款，须立即按照既定政策和程序与供应商跟进（例如要求供应商立即补回不足之数）。
- 负责验收的职员须在指定时限内核实收妥物品 / 服务，以确保在合理时限内清付货款（👉 第 5.5.12 节）。


5.5.11 管理服务合约

- 按照服务性质制订合适的监察机制（例如审阅服务承办商定期提交的报告、进行抽查和定期与服务承办商会面）；并订立主要的监察规定，例如检查次数及项目，以及跟进违规事项的时限。
- 委派适当职级的职员监察服务承办商提供的服务水平，并对该程序进行监督检查。
- 制订检查项目表，要求相关职员记录检查结果并提供适当证明文件（例如照片）。
- 如合约有任何变更（例如更改清洁人员的工作职责），须提供理据，并由指定审批人员审批（👉 第 5.5.1 节）。
- 要求职员在付款前确认满意服务质素。

5.5.12 付款

- 尽可能将核实付款、核实发票和监察供应商 / 服务承办商的职责分别交由不同职员负责（👉 第 4.5.1 节）。
- 发放款项前，须确保发票已由指定职员核实，并由审批人员签名确认（👉 第 4.5.5 节）。
- 确保按照付款安排付款（👉 第 4.5.5 节）。
- 进行随机的监督检查，确保妥善付款，并就延迟付款或其他与付款有关的特殊情况进行调查（👉 第 4.5.9 节）。

5.5.13 监察表现及处分

- 收集及检视使用者对供应商 / 服务承办商表现的意见，如表现欠佳，应采取适当行动。
- 订立评核供应商 / 服务承办商表现的机制，包括 —
 - 制订表现评核表格，供负责评核的职员填写；
 [供应商 / 服务承办商表现评核表格范本载于附录九]
 - 与供应商 / 服务承办商举行会议，定期检讨和评核其表现，并应参考上一次评核后的所有相关记录；及
 - 如果定期进行表现评核并不可行或不符合成本效益，应妥善记录供应商 / 服务承办商的欠佳表现，供日后参考。
- 订立程序，处理供应商 / 服务承办商的违规或表现欠佳的情况，包括 —
 - 根据合约条款采取行动（例如口头 / 书面警告、将其从认可供应商 / 服务承办商名单中剔除）；
 - 采取有关行动的准则 / 情况及审批人员；及
 - 处理供应商 / 服务承办商争议（例如争论有否出现违规情况）的程序和指引，并将结果提交给更高职级职员复核。
- 妥善备存供应商 / 服务承办商过去的表现记录，包括任何表现欠佳的情况及曾采取的跟进行动。

5.5.14 资产及存货管控

- 尽可能为每项高价值的资产（如设备、家具）及存货（如消耗品及供发售的物品）贴上识别号码标签或编配序号。
- 委派一名职员负责资产及存货的整体监控及管理，包括在使用者之间的收发或转移情况。
- 如资源许可，设立电子存货 / 资产管控系统，以便及时更新存货及资产的收发记录，以及编制定期报告，作存货查核用途。
- 订明资产及存货管控程序，包括 —
 - 发放资产及存货予使用者的审批人员，以及发放和退回物品的程序（例如要求使用者 / 职员认收物品）；

- 弃置资产及存货的程序和审批人员，包括：
 - 决定合适的弃置方法（例如出售过期但仍有价值的存货、注销或丢弃）；
 - 委派使用者以外的职员负责处理和检查资产或过期存货的数量和状况；
 - 如资产 / 存货仍有转售价值，应物色买家或寻找潜在买家提供报价，以确保获准弃置（例如过时或失效）的资产不会被滥用；及
 - 备存弃置记录（例如审批人员、弃置日期及证明文件（如有））。
- 对各项资产及存货进行随机抽查。
- 将所有未发放予使用者的高价值资产及存货锁好。
- 资产 / 存货如有遗失，又或存货出现不正常的消耗，均须向管理层报告，以便进行监察及采取适当行动。

5.5.15 管理监督

- 定期检讨采购政策及指引，当中应考虑运作需要及营运环境的转变。
- 确保管理层对采购活动有足够监察及监督，包括—
 - 定期编制管理报告（例如单一招标、超过特定金额的采购、在指定时间内的重复采购、遗失物品）以供指定人员审查；
 - 留意经常采购的物品 / 服务，并考虑以定期合约聘用供应商 / 服务承办商提供此类物品 / 服务；及
 - 对采购活动进行随机的监督检查，以查察及遏止违规行为，包括没有按既定指引进行采购、分拆订单规避严格规定，以及存货出现异常耗用情况。

5.5.16 电子采购

- 如资源许可，尽可能将采购程序和存货 / 资产管控程序数码化，例如—
 - 采用电子采购系统，以便—
 - 备存供应商 / 服务承办商名单；
 - 拣选供应商 / 服务承办商以邀请报价；
 - 收取报价单 / 标书；
 - 监察表现（例如进行表现评核和采取处分）；及
 - 利用电子存货 / 资产管控系统，以便及时更新存货及资产的收发记录，以及编制定期报告，作存货查核用途。

非政府机构应参考廉政公署出版的《公共机构采购防贪指南》第五章内有关采购工作的数码防贪功能的内容。该指南已载于以下网页：

cpas.icac.hk/CN/Info/Lib_List?cate_id=3&id=2826



- 在系统中加入程序管控措施，以确保职员遵守非政府机构的采购指引及防止他们规避该等指引，并加入撷取 / 记录数据的审核追踪功能，以提升资料完整性，以及实行自动化程序，尽量降低人为操纵的机会（例如根据预设准则备存供应商名单、按轮换 / 公平分配制度自动拣选供应商以邀请投标、追踪并确认收讫标书、禁止在限期前开启标书）。
- 为每名有需要存取电脑系统不同功能的职员（例如输入资料、评估服务需求、批核特殊个案；当中对资料输入、检索和修订设有审核追踪功能）编配一个独一无二的使用者帐户，该帐户须设有密码保护。
- 于日常工作实行自动化（例如拣选进行随机监督检查的个案、编制管理或异常报告），以将人为干预或酌情情况减至最少；如有需要，可利用适当的数据分析工具协助。
- 就异常情况发出警示及编制管理报告，以便监察和查察违规行为（例如分拆订单的迹象、异常的采购模式出现）。

6 工程及维修 合约的管理

- 6.1 引言
- 6.2 主要程序
- 6.3 主要贪污风险和防贪警示
- 6.4 个案分析
- 6.5 防贪措施

6

工程及维修合约的管理

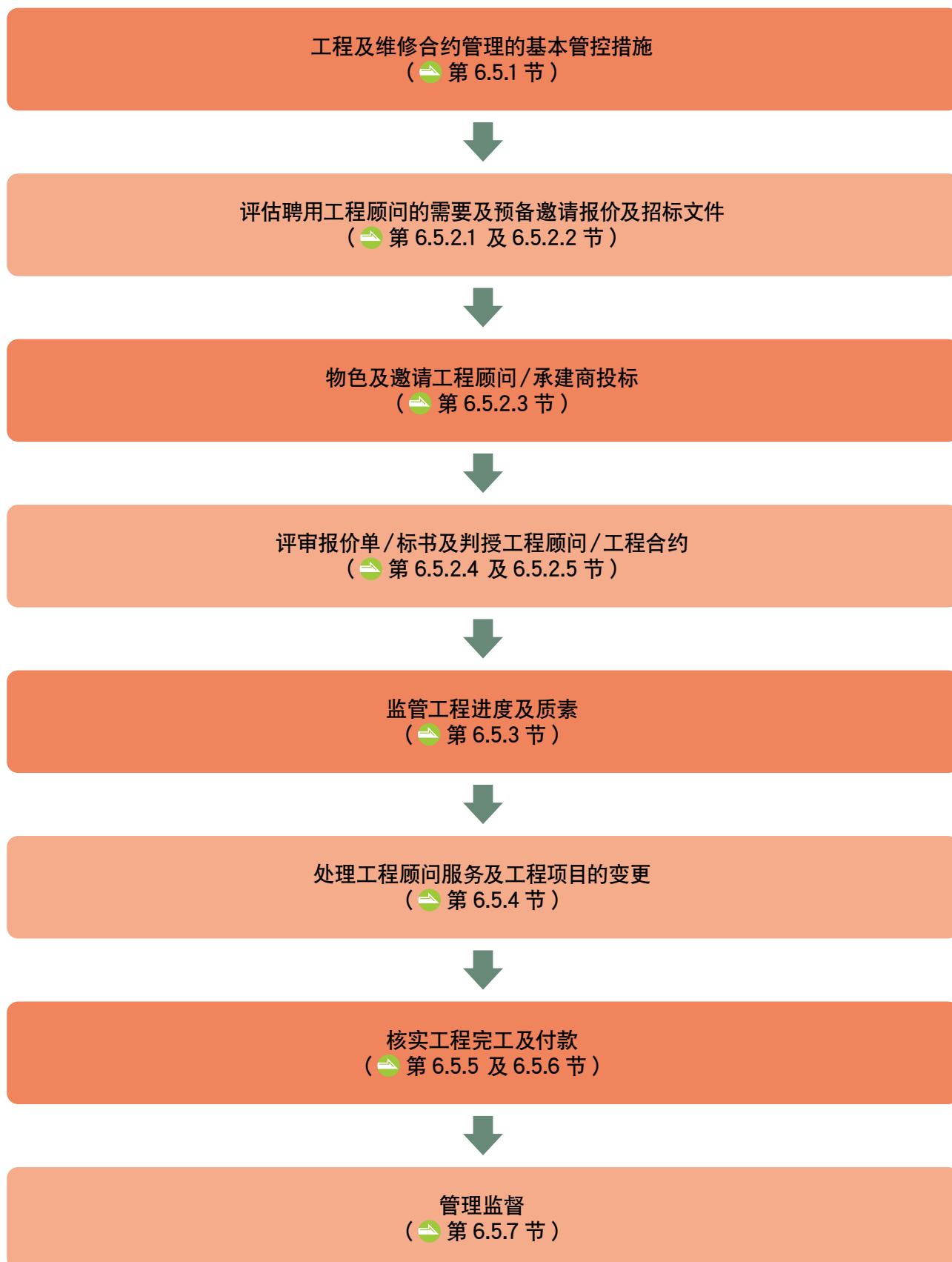
6.1 引言

非政府机构不时须聘用承建商为其处所进行维修及改善工程（例如翻新办公室、更换冷气系统），以及为一些特别项目（例如兴建过渡性房屋和青年宿舍）进行大型基建工程；如属较复杂的项目，更须聘用工程顾问提供专业服务。由于这些工程相关的服务，尤其是大型项目，往往涉及专业知识 / 技术及庞大开支，在聘用工程顾问 / 承建商及管理工程合约的过程中，容易出现贪污舞弊的风险。一些常见的风险包括挑选工程顾问及承建商时偏袒个别顾问 / 承建商、纵容顾问及承建商工作未达标准、发出不必要的工程变更，以及批准就未完成的工程付款。

本章会重点阐述工程及维修合约管理所涉及的主要贪污风险，并介绍相应的防贪措施，以确保有关程序恪守诚信原则，包括聘用工程顾问 / 承建商、监管工程进度及质素、处理工程变更，以及核实工程完工及付款。由于聘用工程顾问 / 承建商属于服务采购，亦涉及大量的合约管理工作，因此非政府机构应同时参考第五章所述有关采购和合约管理的主要程序及管控措施，这些程序及管控措施大致适用于挑选和监管工程顾问 / 承建商。此外，接受外界资助（例如奖券基金）以进行本身工程或维修项目的非政府机构，亦应遵守及采纳不逊于资助机构的规定的防贪措施。

6.2 主要程序

以下流程图载列管理工程相关合约的主要程序 —



6.3 主要贪污风险和防贪警示

6.3.1 聘用工程顾问 / 承建商



主要贪污风险

- 与顾问有利益冲突（例如经济利益、个人关系）的职员未有向适当人员作出申报，并操纵标书评审程序，以优待该顾问（例如截标后更改评审准则、不进行具竞争性的招标程序而直接聘请该顾问）。
- 不诚实的投标者向职员 / 顾问提供利益（例如将夸大报价 / 投标价所得的部分款项分给职员 / 顾问），以换取后者协助获得顾问 / 工程合约。
- 职员 / 顾问没有申报利益冲突或协助与承建商串通以非法手段获得工程合约，例如 —
 - 采用单一投标者提供的工程分项建议作为合约的规格，令该投标者比其他投标者更有优势；
 - 向串通的承建商披露其他投标者提交的报价单 / 标书内容，方便前者调整其建议书以胜过竞争对手；
 - 篡改 / 销毁所收到的其他标书；
 - 在报价单 / 标书截止日期后，将串通的承建商的报价单 / 标书作出对其有利的更改；及
 - 在评标过程中对其他评标小组成员施加不当影响。



防贪警示 — 与聘用顾问 / 承建商有关的舞弊行为

- 规格偏袒个别投标者** — 在报价邀请 / 招标文件中指定建筑材料的品牌名称或型号，但没有提供理据；或这些规格看似是为某一投标者量身订造（例如选用该投标者作为独家代理的专有物料）。
- 可疑的邀请报价 / 投标名单** — 邀请报价 / 投标名单上经常出现业内不熟悉甚至从未听过的顾问 / 承建商，其声誉和可靠性不可知或成疑。
- 接受逾期递交的标书** — 职员接受逾期递交的标书或行使酌情权以推迟报价单 / 标书的截止递交日期，但没有提供充分理据。
- 投标价格异常** — 某一投标者的报价远低于其他投标者的报价或正常市场价格；或所有投标者提交的价格都远高于市场价格。
- 更改标书评审准则** — 没有拣选符合要求而报价最低或得分最高的投标者以判授合约，但欠缺恰当理由或未经批准。



主要贪污风险

- ❗ 缺乏诚信的职员索取或接受顾问 / 承建商的利益作为报酬，纵容表现欠佳、工程未完成、工艺欠佳及 / 或偷工减料。
- ❗ 地盘监督人员接受承建商频密及 / 或奢华款待，导致出现利益冲突并影响前者在工地巡查时的公正，例如 —
 - 在巡查记录中隐瞒工程缺漏；
 - 未有在隐蔽工程完工前进行检查；
 - 选取预制样本作合规测试时有所偏袒，从而对承建商有利；及
 - 纵容承建商篡改选定的测试样本或测试报告。
- ❗ 欠缺诚信的承建商向非政府机构职员 / 顾问提供利益，以换取后者接纳与承建商有关连的测试所提交的测试报告，借此掩饰工程使用不合格的物料。



防贪警示 — 工地监管宽松

- **针对异常缺漏的投诉** — 工程完成后不久，便发现工程有缺漏或经常收到有关某些设备品质的投诉，并需进行大量维修 / 更换。
- **可疑的巡查记录**，例如 —
 - 地盘监督人员没有保存详细的巡查记录或没有在巡查记录上签署。
 - 用于证明巡查结果的照片，未能清楚显示已建成工程的重要细节，或即使能显示，不同巡查所使用的相片完全相同或非常相似。
 - 无法从巡查记录确定进行巡查的地盘监督人员的身份。
- **与承建商的可疑关系** — 地盘监督人员与承建商职员的关系可疑或异常密切（例如一起进行频密（尤其是在办公时间后）或奢华的娱乐活动）。
- **建筑物料的交付和测试出现异常**，例如 —
 - 送货单上物料的重要资料（例如品牌名称）欠奉或难以阅读；送货单显示的数量与工程所需的数量相差甚远。
 - 承建商的职员经常在地盘监督人员不在场的情况下，准备或拣选测试样本，或使用各种方式 / 借口限制地盘监督人员在地盘多个范围 / 地点拣选测试样本（例如限制进入）。
 - 测试报告的编号相同或不合逻辑（例如不按次序排列、较早完成的测试报告编号比较后完成的测试报告编号排得更后）。

6.3.3 工程变更



主要贪污风险

- 不诚实的职员向其偏袒或串通的顾问发出不必要或价格过高的额外服务的订单。
- 承建商向非政府机构职员 / 顾问提供利益，以换取后者发出不必要 / 不实的工程变更，从而夸大工程范围和相关工程项目的费用。



防贪警示 — 不必要的工程变更

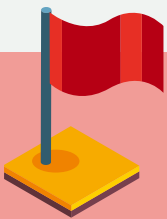
- 发出异常的工程订单，例如 —
 - 合约判授后不久，便发出大量或金额庞大的附加工程订单。
 - 大额的工程订单被分拆成多个小额的工程订单，以避免寻求更高级人员的批准。

6.3.4 核实工程完工及付款



主要贪污风险

- 职员 / 顾问向承建商索取或接受利益，以换取 —
 - 接受有缺漏 / 未完成的工程并批准就该等工程付款；
 - 批准不合理的工程延期要求或款项申领；及
 - 加快处理和发放款项。



防贪警示 — 提前付款和核实工程完工

- 提前发放款项 — 在欠缺证明文件或工程项目仍未全部完工的情况下，发放款项并核实工程完工。

6.4 个案分析



个案 1 — 就维修合约发出不必要的工程订单

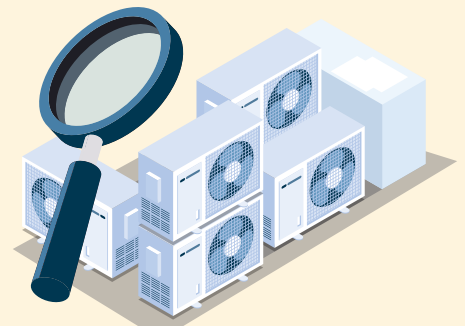


1 李先生是一间非政府机构的设施经理，全权负责监督该机构辖下各服务中心的冷气系统维修及保养合约承建商，包括发出工程订单及核实该承建商已完成工程。

2 在合约期间，该承建商的东主向李先生提议发出不必要的工程订单，并提供非法回佣作为回报。



3 除了向该承建商发出不必要的更换冷气系统零件的工程订单外，李先生更在该等工程订单实际未有执行的情况下，核实有关工程已经完工。



4 直至非政府机构对承建商的核实付款申请进行随机监督检查，才揭发上述舞弊行为。

李先生及合约承建商的东主分别触犯《防止贿赂条例》第 9(1) 及 9(2) 条。

分析

在上述个案情景中，非政府机构依赖一名员工（即李先生）单独管理维修及保养工程合约。由于欠缺分工，遂让李先生有机会滥用职权，受贿向承建商发出不必要的工程订单，并就没有施工的工程核实工程完工和相关付款申请。

为了查察及遏止类似的舞弊行为，非政府机构应采纳第 6.5.3、6.5.5 和 6.5.6 节的防贪建议。



个案 2 — 纵容不合格翻新工程

1 梁先生在一间非政府机构任职工程监督。他具备专门的技术知识，负责管理该机构处所的翻新工程合约，职责包括每周进行巡查，以监管工程进度和承建商的表现。



梁先生

2 在某次巡查中，梁先生留意到该处所有一些施工缺漏，并发现承建商在某些工程项目中使用了不合格的物料。然而，该机构并未就汇报巡查结果和处理承建商表现未达标的情况制订书面指引。



3 承建商的董事因担心翻新工程延误会引致罚款，以及进行修正工程会招致额外费用，因此向梁先生赠送一只名贵手表，要求他对不合格的工程视而不见。



承建商的董事

梁先生

4 梁先生拒绝了该项建议，并向廉署作出举报。



该承建商的董事触犯《防止贿赂条例》第 9(2) 条。

分析

承建商董事的贪污行为会严重损害其公司的声誉。工程进度及质素的监管机制不完备，又欠缺汇报巡查结果的规定，导致问责不足，亦大大增加职员宽松监管的风险。由于机构没有订明有关处理不合格工程的指引，欠缺诚信的职员便有机可乘，不当地行使酌情权，作出舞弊行为。

尽管如此，梁先生拒绝接受手表（即《防止贿赂条例》所指的利益），反映该机构已建立职员的廉洁文化，令他们的反贪意识得以提高。

为查察及遏止类似的舞弊行为，非政府机构应采用第 6.5.3 节的防贪建议。



6.5 防贪措施

6.5.1 工程及维修合约管理的基本管控措施

- 就甄选顾问 / 承建商和监督工程项目的主要程序制订全面的工作指引，涵盖以下各项 —
 - 预备邀请报价 / 招标文件、顾问和工程合约；
 - 物色、评审和甄选顾问 / 承建商；
 - 批出和判授合约；
 - 进行工地巡查，以便监管进度和核实工程完工，包括需有证明文件支持巡查结果及完工证明，以及跟进所需修正工程；
 - 处理和批核工程变更；
 - 处理付款申请和发放款项；
 - 处理特殊情况，包括相关理据、文件要求和审批人员；及
 - 管理监督，以确保员工遵守订明程序。
- 规定所有参与甄选和管理顾问 / 承建商的职员，尽快以书面形式向指定人员申报任何实际、潜在或观感上的利益冲突。
- 设立机制并向指定人员提供指引，为管理已申报的利益冲突决定相应的缓解措施，并将所作决定的理据和已采取的行动记录在案。
- 要求顾问 / 承建商作出廉洁营商的承诺，包括向其董事和职员发布行为守则或诚信指引，内容涵盖主要的诚信要求，例如有关提供、索取和接受利益和款待的限制；管理利益冲突的机制；有关保护和使用权密或专有资讯的规定。

6.5.2 聘用工程顾问及承建商

6.5.2.1 评估聘用工程顾问的需要

- 按法定要求和运作情况，评估聘用工程顾问的需要，包括考虑以下因素 —
 - 属于法定要求下须聘用注册建筑专业人士的工程（例如结构更改须由认可人士入则申请）；
 - 工程的复杂程度（例如只须为处所翻新油漆，或须拆卸及重新设计现有处所以提供新设施）；
 - 工程项目所需的专业知识；及
 - 是否有董事及 / 或职员能胜任监督工程的职责。
- 将聘用工程顾问的建议及理据，提交指定审批人员批核。

6.5.2.2 预备邀请报价及招标文件

- 如需聘用顾问管理和执行工程项目，须决定必要服务，例如确定所需工程项目（包括各工程分项的估计数量和费用）、工程设计、甄选承建商、监督工程及管理合约。
- 制订切合非政府机构实际需要的完整工程范围及规格（例如需要翻新的地方及相关细节），并明确分辨必要 / 强制性和非必要的工程分项。
- 在顾问或工程合约的邀请报价 / 招标文件中，清楚列明以下条款 —
 - 诚信条款，并要求投标者提交承诺遵守这些条款的声明；
 - 所需顾问服务 / 工程的范围及标准；
 - 预先制订的评核准则和各准则所占的比重；及
 - 涵盖付款安排、保险和终止合约的条款和条件；

工程顾问合约附加条款

- 递交人员编制建议书及价目表（即顾问费用明细表）的要求；

 [邀请递交顾问建议书范本载于附录十]

工程合约附加条款

- 各工程分项的详细规格；
 - 工程分项的价目和时间表；及
 - 有关保养期⁴、工程延期⁵、逾期违约金⁶；履约保证金⁷，以及工程变更的条款和条件。
- 不要根据有意投标者提供的资料或建议书来制订服务 / 工程规格。
- 考虑加入条款，规定工程顾问不得协助或伙同承建商竞投相关工程合约，及申报在其监管的承建商的任何利益（➡ 第 6.5.2.5 节）。

6.5.2.3 物色及邀请工程顾问 / 承建商投标

- 尽量采用公开招标，或根据聘用顾问 / 承建商的预算，严格遵循非政府机构既定的采购方法。
- 若不采用公开招标方法，应留意以下事项 —
- 避免邀请有意竞投工程合约的承建商所推荐或雇用的工程顾问；
 - 切勿只依赖个别人士物色及邀请工程顾问 / 承建商投标，并考虑委任一个由具备相关技术知识的董事及 / 或职员组成的专责小组，筛选工程顾问 / 承建商；
 - 从不同渠道物色工程顾问 / 承建商，例如由相关政府部门（如建筑署、屋宇署）、专业团体（如香港建筑师学会、香港工程师学会）或其他非政府机构所制备的名单；及
 - 根据项目的规模 and 成本，邀请名单须交由高级管理层或董事会 / 相关委员会审批；
 - 如属工程顾问管理的工程项目 —
 - 切勿只依赖工程顾问物色及邀请承建商投标；
 - 于邀请名单上加入从其他渠道物色的承建商；及
 - 避免在邀请文件（例如公开招标的广告、标书）中透露工程顾问的名称。

4 工程竣工后应设有一段「保养期」，期间承建商有责任修复施工缺漏（例如批荡出现裂缝或门窗未能正常关闭）。

5 若承建商未能在订明日期前完成工程，而有关延误非承建商所能控制的，承建商或可获准将工程延期。

6 逾期违约金指承建商因工程延误而须向非政府机构支付工程合约内所订明的赔偿金额。

7 履约保证金指为保障非政府机构因工程其后出现的错漏，而承建商又未能作出修补所保存的款项，金额通常相等于合约金额的 5% 至 10%。

6.5.2.4 评审报价单 / 标书

- 成立评审小组，对收取的报价单 / 标书进行评审；小组成员须具备相关技术知识，当中最好有一名成员来自非用户部门 / 单位。
- 确保评审准则涵盖所有关键因素，包括 —
 - 投标者在监督（就工程顾问而言）或执行（就工程合约而言）相若工程项目的相
关经验；
 - 公司架构、资源和目前的工作量（例如全职专业和技术人员的数目，以及施工中的
工程项目的数目和细节）；
 - 人员编制建议书，包括主要工程人员的资历、相关经验、职责和参与程度（例如
个别工程人员投入的工时）；及
 - 过往的表现（例如曾参与的工程项目所获的推荐信）。
- 要求评审小组成员使用评核表格独立评核所收到的标书，然后才可就其观点和所给予
评分进行商讨。

 [顾问及工程合约报价单 / 标书评审表格范本分别载于附录十一及十二]

- 妥善记录成员最初的评分 / 评核和其后的任何修改，以及评审会议期间的商讨要点。
- 根据工程顾问就各工程阶段所建议的人手及顾问服务的分项收费⁸（就工程顾问而言）
或主要工程分项的预计数量及价钱（就工程合约而言），或参考其他非政府机构同类
型工程的费用，评估报价 / 标价是否合理。

6.5.2.5 判授工程顾问 / 工程合约

- 确保工程顾问 / 工程合约包括以下主要条款及条件 —

- 诚信条款；

 [工程顾问合约及判授合约的诚信条款范本分别载于附录十三及八]

- 在有需要时可加入条文，禁止顾问协助其他顾问或承建商竞投相关的合约，以避
免利益冲突；

 [工程顾问合约的禁止条款范本载于附录十四]

- 顾问服务 / 工程范围及规格；
- 已提供服务 / 已完成工程的付款安排；

⁸ 非政府机构可将顾问费用除以建议人手，再将所得出的员工平均工资与市场价格对比，以评估顾问服务费用是否合理。

- 额外服务的付款安排（就工程顾问而言）；及
 - 工程分项价目表（就工程合约而言）。
- 参考由专业团体编制的工程顾问合约 / 工程合约范本。

6.5.3 监管工程进度及质素

6.5.3.1 工程监督

- 委派由具技术或专业知识的职员组成的项目小组，负责监督工程项目，并定期向管理层汇报；如有需要，邀请具相关知识的董事协助。
- 适用于非政府机构自行管理的工程项目的措施 —
- 要求承建商在工程开展时提交工程进度计划，列出各施工阶段及需完成的项目，并备存详细记录以向机构汇报 / 检查；
 - 进行工地巡查，并将巡查日期、时间和结果记录在巡查表格上，以便适时向管理层汇报；巡查表格应清楚显示巡查人员的身份和签名，并附上有关巡查的照片；
 - 适时与承建商跟进需要修正的工程；
 - 要求承建商提交可显示工程进度及隐蔽工程的照片（包括施工前及完工后），以证明符合质素要求 / 标准及工程进度；
 - 要求承建商就任何延误作出解释及建议改善措施；及
 - 对巡查结果进行定期 / 随机监督检查，并妥善记录检查结果。
- 适用于工程顾问管理的工程项目的措施 —
- 要求顾问提交包括工地巡查安排细节的工程监督计划书，供非政府机构审批，内容须包括工地巡查人员的资料、工地巡查的频率、工地巡查人员的职级和数目、巡查记录（例如经核实的工地照片、物料测试证书）；
 - 要求工程顾问定期汇报工程的进度和质素；
 - 监察工程顾问有否按照已审批的工程监督计划书进行监管工作，如发现任何偏差，应即时要求修正；及
 - 避免完全倚赖工程顾问监督工程进度，须适当地参与监督过程（例如与工程顾问一起进行工地巡查、与工程顾问及承建商进行定期会议，以检视工程进度及所需的修正工程）。

- 禁止地盘监督人员接受承建商频密 / 奢华的款待，以及与他们有过度的社交活动。
- 采用科技以便进行实时监管 / 突击检查（例如使用行动装置自动记录地盘监督人员的身份、巡查日期、时间和结果，并对施工情况进行拍照）及快速地检索项目记录。
- 尽可能将以人手进行工地监督程序自动化和 workflow 数码化，例如委派地盘监督人员、在电子平台上记录和提交巡查结果，以及监督人员核实巡查结果。

6.5.3.2 物料品质控制

- 在合约中指定须使用的物料，并清楚订明物料的功能规定和验收准则，以及需进行合规测试的物料的百分比。
- 审批承建商的建议物料和证明文件（例如测试报告、产品目录），以确保符合相关合约规定。
- 根据物料样办和获批的物料建议书，检查送抵地盘的物料，并将检查结果记录在检查表格上，以及提交照片和文件以资证明（例如送货单的正本或核证副本、测试报告的副本）。
- 规定承建商如另选其他物料替代，必须提供理据，并检查替代物料的功能是否与获批物料相若。
- 指定获「香港实验所认可计划」认可并与承建商或其分判商无关联的实验所进行物料合规测试。
- 确保拣选样本过程的随机性，如果可行，尽量借助资讯科技自动化随机抽样的过程。
- 善用防干扰保安标签（例如二维码或无线射频识别标签用于混凝土方块、防拆开标签用于钢筋），以方便追踪测试样本确保其保安性，并且实施监控制度，确保保安标签获妥善分发及使用。
- 规定实验所须以密封信封把测试报告直接发给非政府机构 / 工程顾问，或同时给予非政府机构 / 工程顾问以及承建商。
- 根据物料的性质（例如对质素 / 安全有关键影响并大量使用的物料）及原来的实验所的过往表现，按需要聘请另一间独立实验对所物料进行并行测试⁹。

9 并行测试是指由另一间实验所对同一批物料进行的测试，以核实原来实验所的测试结果，从而确认物料的品质。

6.5.3 香港境外的工场工程监督

- 设立机制，审批非政府机构的地盘监督人员或工程顾问（视情况而定）在香港境外工场进行工程检查的监督规定。
- 如承建商须承担工场检查所涉及的住宿和交通，订明有关标准和安排；并禁止承建商向地盘监督人员发还检查期间所招致的费用。

6.5.4 处理工程顾问服务及工程项目的变更

- 由于服务 / 工程变更往往牵涉与顾问 / 承建商另议非标准或特别收费，应尽量避免。
- 如服务 / 工程变更涉及庞大改动或金额，在可行的情况下，应考虑就服务 / 工程变更重新邀请报价 / 招标。
- 就服务 / 工程变更订明审批人员的职级和批核金额上限，并于合约订定容许的变更的总金额上限（例如合约金额的若干百分比）。
- 要求负责职员或工程顾问向承建商发出变更指令时，须一并提供有关理据、成本估算和证明文件。
- 要求承建商尽可能按照合约的分项价目，为建议的工程变更估算收费。
- 如工程有重大变更（例如个别变更指令或累积变更指令的金额超过指定门槛时），要求工程顾问须事先寻求非政府机构的批准，并考虑就估算金额和工程范围寻求独立专业意见。

6.5.5 核实工程完工

- 就承建商申报已完成的工程进行巡查；若已聘用工程顾问，应联同工程顾问进行巡查。
- 要求工程顾问 / 承建商拟订和提交执漏清单予非政府机构核准，并修复施工缺漏。
- 要求监督人员在核实工程完工前，签收所有合格的工程，并提供必要的证明文件（例如现场照片），或要求工程顾问在签发完工证明书前，检查并核实已完成的工程。
- 在保养期届满及向承建商发出最后一期完工证明书前，进行巡查，以核实修正工程是否完成；若已聘用工程顾问，应联同工程顾问进行巡查。

6.5.6 付款

- 在顾问合约中列明有权获得付款的工程阶段及处理相关付款申请的时限，并要求工程顾问提供服务详情 / 进度报告以支持其付款申请。
- 在付款前，要求承建商修正任何已确认的不合格工程，并在发票中提供收费详情（例如实际完成的工程详情并附上现场照片等证据、合约列明的各个工程分项的收费）。
- 根据合约条款和时间表向工程顾问 / 承建商付款。
- 对经核实的付款申请进行随机的监督检查。
- 如属最后一期款项，确定承建商完成下列项目后，才按合约条款发放保证金 —
 - 提供证书、测试报告及其他相关文件；及
 - 修葺所有保养期内发现的缺漏。
- 如属工程顾问管理的工程项目，除上述要点外，亦应确保工程顾问 —
 - 在核实付款申请时，确保申请金额与工程进度相符；及
 - 定期提交工程进度报告及工程项目帐户的财务报表。
- 就处理工程延期和相关付款申请而言，须采取以下保障措施 —
 - 要求顾问和承建商备存充分及最新的申请记录；及
 - 要求顾问（如有聘用）记录其对工程延期和付款申请的评估，以及就有关申请的处理进行审核。

6.5.7 管理监督

- 设立机制，规定项目小组须定期向管理层汇报工程顾问的服务表现，或于发现服务欠佳时向管理层报告。
- 编制管理报告，以便监察和查察违规行为（例如有关顾问服务 / 工程变更、工程延期和相关款项申领的资讯、项目工期与实际进度的比较，以及延误原因（如有））。

附录

- 一 社会福利界非政府机构董事会成员行为守则范本
- 二 社会福利界非政府机构职员行为守则范本
- 三 社会福利界非政府机构董事会成员及职员行为守则其他指引范本
- 四 廉政公署服务与其他支援
- 五 采购申请范本
- 六 邀请报价 / 招标文件的诚信条款范本
- 七 标书评审报告范本
- 八 判授合约的诚信条款范本
- 九 供应商 / 服务承办商表现评核表格范本
- 十 邀请递交工程顾问建议书范本
- 十一 工程顾问服务报价单 / 标书评审表格范本
- 十二 工程报价单 / 标书评审表格范本
- 十三 工程顾问合约的诚信条款范本
- 十四 工程顾问合约的禁止条款范本

社会福利界 非政府机构董事会成员行为守则范本

道德承诺

1. 诚实、廉洁、公平是 [机构名称] (以下简称为本机构) 所有董事会¹ 成员 (即董事) 必须时刻维护的机构核心价值。本守则列明董事必须恪守的基本行为标准, 包括在处理本机构事务时应遵守有关收受利益和申报利益冲突的政策。

[机构可加入其他与职务和事务相关的核心价值。]

防止贿赂

2. 本机构禁止任何形式的贪污贿赂行为。所有董事在经营机构业务或处理机构事务时, 不得索取、接受或提供任何贿赂, 并须遵守香港法例第 201 章《防止贿赂条例》²。

[有关《防止贿赂条例》的条文, 请参阅**附件 1**。]

索取和接受利益³

3. [机构名称] 严禁董事向任何与本机构有公事往来的任何人或公司 (例如服务对象、供应商、承办商或专业筹款机构), 及向受其影响的职员^{4*} 索取或接受其提供的任何利益。不过, 他们可接受 (但不得索取) 由馈赠人自愿送赠的下列利益:

(a) 只具象征价值的宣传或推广礼品或纪念品;

(b) 任何人或公司给予的折扣或其他优惠 (而其使用条款及细则与其他顾客无异);
或

1 「董事会」泛指非政府机构的管治团体。在某些非政府机构, 有关管治团体或称作「管理局」、「执行委员会」、「管理委员会」、「理事会」等。
[机构应确保其管治团体辖下成立的委员会、小组委员会和小组等的成员, 受本行为守则或一套特别为他们度身订做的行为守则所监管。]

2 有关《防止贿赂条例》的法例原文可参考网址 <https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap201>。

3 「利益」指任何有价值的东西, 包括馈赠 (金钱和实物)、贷款、费用、报酬、佣金、职位、受雇工作、合约、服务及优待等, 但「款待」除外 (见注脚 8)。

4 例如职员的聘用、考勤、薪酬或续约事宜会受董事会的决策影响, 或职员要求董事在处理与机构有关的事宜时对自己或他人予以优待。

(c) 以其私人身分⁵ 从本机构捐赠者获赠的礼物。

[* 董事接受职员的礼物可能引起处事不当之嫌，故不予鼓励。但若机构欲准许⁶ 董事接受该利益，则机构应施加下列限制：

(d) 在传统节日或特殊场合中，职员可向对其有影响的董事送赠礼物，惟价值以不超过港币 _____ 元为限⁷。]

4. 董事因公职关系，或在公务事宜上获赠在第 3 (a) 段所指的礼物或纪念品，应当视作给予本机构的馈赠。董事须将礼物交回本机构，并按照**附件 2** 列明的程序处理已收取的礼物 / 纪念品。如董事欲接受任何不属于第 3 段所指的其他利益，无论该利益是由与本机构有公事往来的任何人或公司 / 董事会可影响的职员所提供，董事均应向 [批核人员] 申请准许。如有疑问，董事应请示 [填写机构适当部门 / 人员]。
5. 即使利益提供者与本机构并无任何公事往来，如接受利益会影响董事处理机构事务的客观性、导致他作出有损本机构利益的行为或有感欠下利益提供者的恩惠、或令他相信利益提供者确有该等意图、或接受该利益会被视为或被指称处事不当或涉及利益冲突，则董事应拒绝接受该利益。董事应确保任何利益的索取或接受均经得起公众的严格监察，并符合市民的期望，而且不会令本机构声誉受损。

接受赞助

6. 赞助（包括机票、住宿或其他费用）属于利益。董事或会以其公职身分，因公职关系而获其他人士或机构赞助（例如出席本地 / 海外会议、研讨会或产品试用活动等）。该等赞助应视为对本机构的赞助，并须呈报本机构以按实际运作考虑应否接受，及指派合适的董事 / 职员出席赞助活动。有关考虑应否接受赞助的一般准则载于**附件 3**。
7. 董事或会因其专业知识或专业会员资格获得赞助。虽然董事并非代表本机构出席活动，但如赞助方与本机构有公事往来，而赞助活动与董事的职务有直接关系，有机会或视为可能影响其职务，董事应慎重处理有关赞助事宜。接受赞助的董事，须确保其行为和活动不会损害自己或本机构的声誉，也不会引致任何实际或观感上的利益冲突。

5 如机构认为馈赠人有诱因向董事提供利益以换取得益（例如协助馈赠人成为董事），则机构应将 (c) 项从上文所述获一般准许的利益中剔除，并按照第 4 段列明的程序处理。

6 从监控角度而言，建议机构给予特别准许，因机构可考虑个别情况后才决定是否给予准许。

7 机构须在传统节日及特殊场合中获准接受礼物的价值设定（不同）上限。设限时须考虑收礼人的收入并考虑社交礼仪，以礼物价值不会被视作可影响收礼人的公正原则为前提，将该价值上限设于最小金额。

提供利益

8. 董事在执行本机构事务时，不得在直接或间接经第三者的情况下，向另一间公司或机构的任何董事、职员或代理人提供利益，以影响该人士在其业务上的决定，或在与政府部门或公共机构进行任何事务往来时，向任何该政府部门或公共机构的成员或职员提供利益。
9. 董事应尽量避免在处理公务时向他人送赠礼物 / 纪念品。如基于实际运作、礼仪或其他原因而必须送赠礼物 / 纪念品，则不应送赠贵重或奢华的礼物 / 纪念品，亦应将数量减至最少，并仅限于机构间互相送赠。

接受款待

10. 董事不应接受与本机构有公事往来的人士所提供任何奢华、过于慷慨或频密的款待⁸。当有人提供款待时，董事应审慎考虑有关款待是否：
 - 奢华 — 应考虑款待的价值、内容、频密程度和性质；
 - 不恰当 — 应考虑款待提供者与董事之间的关系（例如款待提供者正参与竞投本机构的合约）；或
 - 导致不良观感 — 应考虑款待提供者或已知出席者的品格和声誉等因素。

[机构可在此附加有关接受款待的其他指引及 / 或呈报规定。]

处理利益冲突

11. 利益冲突是指董事的「私人利益」与机构的利益或其公职出现矛盾或冲突。私人利益包括董事本人及与其有关连人士（包括其家人及亲属、私交友好、所属会社及协会，与其有个人或社交联系的其他人士，以及任何他曾受其恩惠或欠下人情的人）的财务和其他利益。常见的利益冲突例子载于**附件 4**。

⁸ 根据《防止贿赂条例》第 2 条，「款待」指供应在当场享用的食物或饮品，以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待。

避免及申报利益冲突

12. 董事在执行公务时，须设法避免可能有损（或被视为有损）其个人判断、操守或引致利益冲突的情况，这是对于董事的基本诚信要求。除了牵涉金钱的利益冲突外，董事还须避免及申报金钱以外的其他利益冲突。
13. 如利益冲突的情况实属无可避免，董事应尽快详尽披露一切有关详情（包括与其本身公职有实际、可能或可被视为有冲突的利益）。有关董事的申报指引，可参考**附件 5**。所有申报及有关决定必须在可行的情况下记录在会议记录或有关申报表（范本载于**附件 6**）。如对处理利益冲突有任何疑问，应立即征询董事会主席 / 秘书的意见。

处理已申报的利益冲突

14. 接获利益冲突申报后，主席 / 董事会应尽快作出适当的决定，例如免除有关董事参与该利益冲突的相关工作，并向有关董事发出清晰的指示。所有申报、决定及行动必须妥善记录。主席 / 董事会应确保董事遵从有关指示，从而有效消除或缓解所涉及的利益冲突。
15. 于决定所需的行动时，主席 / 董事会应考虑利益冲突的严重性及公众观感等因素。主席 / 董事会可参考载列于**附件 7**的缓解措施。
16. 董事原则上应避免以个人身分与本机构签订任何商业合约（例如供应货物或服务的合约），以免公众认为成员利用其公职身份，从本机构获取财务利益。如该等业务往来实属无可避免，董事须遵守载列于**附件 8**的指引，以管理竞投本机构商业合约时可能出现利益冲突。

滥用职权

17. 非政府机构接受政府 / 其他资助机构的资助或公众捐款，为社会提供服务。公众人士对非政府机构人员赖以信任，期望他们在行使权力和酌情权时，保持忠诚正直、廉洁无私，并维护机构利益，且不会将个人利益凌驾机构利益。
18. 董事应秉公行事，切勿利用公职谋取私利或优待与其有联系的机构或人士，又或利用或容许他人利用其公职、职衔或与其公职有关的权力，意图胁迫或诱使他人向他们本人、其亲友或有关连人士提供任何利益。此外，他们不应利用其公职或职衔，令人有理由将他们或其他人的个人行为或活动理解为得到机构的批准或赞同。

资料保密

19. 董事不得在未经授权下披露本机构的任何机密或专有资料，或滥用任何本机构的资料（例如利用资料谋取私利或为他人谋利）。在处理董事、职员、义工和服务对象的任何个人资料时均须格外小心，确保做法符合香港法例第 486 章《个人资料（私隐）条例》和机构的个人资料私隐政策的规定。
20. 董事离职后须继续履行保密责任，不得使用其在位时取得的任何机密或专有资料，或利用该等资料获益。

记录、帐目和其他文件

21. 董事应尽力确保提交予本机构的任何记录、收据、帐目或其他文件的内容均真确地陈述文件所呈报的事件或交易。董事如蓄意使用载有虚假资料的文件欺骗或误导本机构，不论能否因此获得任何得益或利益，均可能构成刑事罪行。

举报涉嫌违规行为及刑事罪行

22. 董事应视乎情况，直接或透过 [请填写机构的适当部门 / 人员 / 主席] 尽早向有关执法当局举报所有在履行职务时遇见的罪行或涉嫌罪行。董事须避免作出任何查询或采取任何行动，以免妨碍或阻挠有关执法当局日后的调查工作。所有接获或知悉有关举报的董事，须确保举报内容绝对保密。

遵守行为守则

23. 任何董事若违反本行为守则，将会受到纪律处分，包括终止委任。如涉及怀疑贪污或其他刑事罪行，本机构会向有关执法当局举报。

查询

24. 如对本行为守则有任何查询、意见或建议，请联络 [请填写机构的适当部门 / 人员] 。

《防止贿赂条例》（香港法例第201章）节录

第九条

- (1) 任何代理人无合法权限或合理辩解，索取或接受任何利益，作为他作出以下行为的诱因或报酬，或由于他作出以下行为而索取或接受任何利益，即属犯罪 —
 - (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为；或
 - (b) 在与其主事人的事务或业务有关的事上对任何人予以或不予，或曾经予以或不予优待或亏待。
- (2) 任何人无合法权限或合理辩解，向任何代理人提供任何利益，作为该代理人作出以下行为的诱因或报酬，或由于该代理人作出以下行为而向他提供任何利益，即属犯罪 —
 - (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为；或
 - (b) 在与其主事人的事务或业务有关的事上对任何人予以或不予，或曾经予以或不予优待或亏待。
- (3) 任何代理人意图欺骗其主事人而使用如下所述的任何收据、帐目或其他文件 —
 - (a) 对其主事人有利害关系；及
 - (b) 在要项上载有虚假、错误或欠妥的陈述；及
 - (c) 该代理人明知是意图用以误导其主事人者，
 即属犯罪。
- (4) 代理人如有其主事人的许可而索取或接受任何利益，而该项许可符合第(5)款的规定，则该代理人及提供该利益的人均不算犯第(1)或(2)款所订罪行。

- (5) 就第(4)款而言，该许可 —

- (a) 须在提供、索取或接受该利益之前给予；或
- (b) 在该利益未经事先许可而已提供或接受的情况下，须于该利益提供或接受之后在合理可能范围内尽早申请及给予，

同时，主事人在给予该许可之前须顾及申请的有关情况，该许可方具有第(4)款所订效力。

第四条

- (1) 任何人（不论在香港或其他地方）无合法权限或合理辩解，向任何公职人员提供任何利益，作为该公职人员作出以下行为的诱因或报酬，或由于该公职人员作出以下行为而向他提供任何利益，即属犯罪 —
 - (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何凭其公职人员身分而作的作为；
 - (b) 加速、拖延、妨碍或阻止，或曾经加速、拖延、妨碍或阻止由该人员作出或由其他公职人员作出任何凭该人员或其他人员的公职人员身分而作的作为；或
 - (c) 协助、优待、妨碍或拖延，或曾经协助、优待、妨碍或拖延任何人与公共机构间往来事务的办理。
- (3) 非订明人员的公职人员如有所属公共机构的许可而索取或接受任何利益，且该项许可符合第(4)款的规定，则该公职人员及提供该利益的人均不算犯本条所订罪行。

《防止贿赂条例》（香港法例第 201 章）节录

第二条

「利益」指：

- (a) 任何馈赠、贷款、费用、报酬或佣金，其形式为金钱、任何有价证券或任何其他种类的财产或财产权益；
- (b) 任何职位、受雇工作或合约；
- (c) 将任何贷款、义务或其他法律责任全部或部分予以支付、免却、解除或了结；
- (d) 任何其他服务或优待（款待除外），包括维护使免受已招致或料将招致的惩罚或资格丧失，或维护使免遭采取纪律、民事或刑事上的行动或程序，不论该行动或程序是否已经提出；
- (e) 行使或不行使任何权利、权力或职责；及
- (f) 有条件或无条件提供、承诺给予或答应给予上文 (a)、(b)、(c)、(d) 及 (e) 段所指的任何利益，

但不包括《选举（舞弊及非法行为）条例》（第 554 章）所指的选举捐赠，而该项捐赠的详情是已按照该条例的规定载于选举申报书内的。

「款待」指：

供应在当场享用的食物或饮品，以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待。

第八条

- (1) 任何人经任何政府部门、办事处或机构与政府进行任何事务往来时，无合法权限或合理辩解而向受雇于该政府部门、办事处或机构的订明人员提供任何利益，即属犯罪。
- (2) 任何人与其他公共机构进行任何事务往来时，无合法权限或合理辩解而向受雇于该公共机构的公职人员提供任何利益，即属犯罪。

第十九条

在因本条例所订罪行而进行的任何法律程序中，即使显示本条例所提及的利益对任何专业、行业、职业或事业而言已成习惯，亦不属免责辩护。

处理董事以公职身分 获赠礼物/纪念品的指引

董事以公职身分获赠的所有礼物/纪念品，均须交予机构秘书按下列方式处理：

- 如礼物/纪念品容易变坏（例如食物、饮品），可与服务对象分享或转赠慈善机构。若不可行，则可由机构职员在适当场合共同享用。
- 如礼物/纪念品具实用价值，机构可自用或转赠其他慈善机构。
- 如礼物/纪念品宜作陈列用途（例如画、花瓶），可展示于机构范围内的适当位置。
- 如礼物/纪念品的价值不高，可捐赠作机构活动的奖品。
- 如礼物/纪念品为价值不高的个人物品（例如刻上获赠人姓名的牌匾或笔），可由获赠人保留。
- 在公开活动中赠予所有参加者的礼物/纪念品（例如圆珠笔、文件夹或钥匙圈），可由获赠人保留。
- 任何价值高昂的礼物/纪念品，在可行情况下均应退还馈赠人。

考虑应否接受赞助的因素

以下是适用于考虑应否接受赞助的一般准则：

- 接受赞助对本机构整体有利；
- 接受赞助不会令本机构声誉受损；
- 赞助的价值不得过高或次数过于频密；
- 接受赞助不会对赞助方有任何明示或隐含的好处；
- 接受赞助不会导致任何实际或被视为利益冲突的情况（例如赞助方是参与竞投本机构合约的供应商 / 承办商）；及
- 相对其他人或机构，赞助方不会获得或被认为获得优待。

利益冲突的例子

以下是一些常见的利益冲突例子（并未尽录所有情况）：

产品或服务采购

- 有份参与采购工作（例如评审标书）的董事，在另一公司拥有实际利益或与之有密切关系，而该公司正向本机构提供收费服务（例如培训、顾问、法律、会计），或就提供货品或服务而参与本机构的竞投。
- 董事或其近亲 / 好友在为本机构筹款的专业筹款机构（例如市场推广或公关公司）拥有财务利益。
- 董事将其物业租售予本机构。

人事管理

- 负责处理招聘或晋升事宜的董事，是其中一名应征者或获考虑晋升的职员的家庭人、亲属或私交友好。
- 董事要求本机构的职员协助处理其私人事务。

其他

- 董事出席会议，以评核另一间同为非政府机构的供应商表现，但他同时亦担任该供应商的董事。
- 董事有份参与某项活动的座位分配或宣传机制事宜，而他的公司亦是该活动的赞助商。
- 董事的业务客户竞投购买机构所拥有的资产。

非政府机构董事申报利益冲突指引

一般原则

当董事（包括主席）得悉该会所讨论的事项与董事本身的利益可能有冲突时，应详尽披露有关利益。董事须遵守的基本原则是：董事的所有建议、决定、意见必须公正无私，各人亦有责任视乎情况判断及决定是否需要申报利益。如有疑问，应要求主席作出裁决。

由于每宗须作出申报的个案不尽相同，各种特殊和未能预料的情况亦难以一一说明，因此无法界定或叙述所有需要申报利益的情况。然而，董事无须只因他们对董事会正予考虑的事项有认识或有经验而申报利益。

可能出现利益冲突的情况

以下为可能出现利益冲突的情况：

1. 董事本人或其近亲在董事会正予考虑的事项中所拥有的金钱利益（董事须按照本身实际情况判断谁是「近亲」）。
2. 董事在与董事会所考虑的事项直接或间接有关的公司、商号、会社、协会、联合会或其他机构中担任董事或合伙人，或与之有顾问或客户关系、雇佣关系或其他重要关系。
3. 董事与某人或某机构交情深厚，也可能需要申报，以免旁观者从客观的角度认为，该董事提出的意见受到双方密切的关系所左右。
4. 本身为大律师、律师、会计师或其他专业顾问的董事，曾以个人或公司成员身分，向与董事会正予考虑的事项有关的任何人士或团体提供意见，或出任其代表，或经常与其有交往。
5. 董事所涉及的利益关系可能令旁观者从客观的角度认为，该董事所提出的意见是基于个人利益考虑，而非尽其职责而给予公正无私的意见。

在会议上申报利益

以下为规管在会议上申报利益的指引：

1. 如董事（包括主席）察觉到在董事会正予考虑的任何事项中有任何直接个人或金钱利益，该董事须及时在讨论该事项前向主席（或董事会）披露有关利益。
2. 主席（或董事会）须就那些董事已披露其利益的事项上，决定该董事可否就有关事项发言或表决、旁听、或暂时避席。

3. 如主席就某项正予考虑的事项申报利益，其主席的职务可由副主席暂代。
4. 在得知某董事在董事会讨论的事项中有直接金钱利益时，秘书可停止将有关文件分发予该董事。董事如收到与其利益有直接冲突的讨论文件，须立刻通知秘书，并将文件退回。
5. 董事所涉及的利益关系可能令旁观者从客观的角度认为，该董事所提出的意见是基于个人利益考虑，而非尽其职责而给予公正无私的意见。

(机构名称) 利益冲突申报书

甲部 - 申报事项 (由申报董事填写)

致：(批核人员)

本人在执行职务时遇到利益冲突 / 可能出现利益冲突 * 的情况，现申报如下：

与本人有公务往来及 / 或本人有私人利益的人士 / 机构

本人与上述人士 / 机构的关系 (例如：亲属)

本人与上述人士 / 机构的联系情况 (请说明联络的频密程度及通常进行联系的场合等)

上述人士 / 机构与 [机构名称] 的关系 (例如：供应商)

本人与上述人士 / 机构有关的职务概要 (例如：处理投标工作)

上述职务的档案编号 (如有)

(日期)

(申报董事姓名)

乙部 - 批核（由批核人员填写）

致：（申报董事）

乙部 (i) - 就本表格甲部的申报事项，现决定：

甲部提及的申报事项已备悉。如上述提供的申报资料不变，申报人可继续处理甲部提及的工作。

限制申报人进行甲部提及的工作（例如禁止处理涉及利益冲突的环节 / 职务、在讨论有关事宜 / 个案时避席）。

详情：

申报人可继续处理甲部提及的工作，但会委任一名独立董事参与、监督或审视部分或整个决策过程（例如委派另一位有相关专门知识的董事客观审视有关事宜）。

详情：

申报人不可以执行甲部提及的工作，有关工作将调配予另一位董事负责。

详情：

其他（请注明）（例如申报人不可联络甲部提及的人士 / 公司直至甲部提及的利益冲突情况不存在）。

详情：

乙部 (ii) - 提出乙部 (i) 建议措施的理由是：

（考虑因素包括利益冲突的严重性、利益冲突与有关事宜的关连，及公众对利益冲突 / 事件有否负面观感。）

在任何情况下，申报人均不可对甲部提及的人士 / 机构透露相关职务上的专有 / 内部资料。如果甲部所申报的情况有改变，申报人须进一步作出申报。

（日期）

（批核人员姓名）

丙部 - 存档（由申报董事填写）

致：（负责把相关利益冲突申报表格存档的指定人员 / 单位）

乙部的决定已备悉。请将表格存档。

（日期）

（申报董事）

* 潜在的利益冲突指日后可能演变成实际利益冲突的情况。

处理已申报利益冲突的缓解措施

- 记录 (Record) — 如利益冲突的风险较间接、细微或无足轻重，以及不常发生，只需备悉申报的利益冲突便已足够。
- 限制 (Restrict) — 如利益冲突情况不会经常出现，而有关限制能有效地将董事与存在冲突的部分活动或程序隔离，则宜限制有关董事参与跟他有利益冲突的工作及接触相关资料（例如讨论个别事项时必须避席，或在表决时放弃投票）。
- 征募 (Recruit) — 如限制董事参与的做法并不可行，在适当情况下，可加入独立董事 / 专业人士参与、监察或审视部分或全部决策过程（例如委任专业人士参与挑选非常专门的项目）。
- 调配 (Redeploy) — 如认为已申报利益冲突的董事不适合处理有关事项，应免除其职务，并透过人手调配由另一名董事接手处理有关事项（例如将该董事调往另一小组委员会）。

董事竞投[机构名称]合约时 可能出现利益冲突情况的管理措施

- 在讨论是否需要批出合约时，应先要求董事表明他们或任何与其有关连的公司是否有意竞投有关合约。
- 已表明有意投标的董事不得参与或出席其后与该合约相关的任何讨论或会议，亦不可取得任何与该合约相关的资料（以投标者身分取得的资料除外）。
- 董事（及与其有关连的公司）如没有申报竞投的意向，其后便不应获准参与竞投。
- 如董事（或与其有关连的公司）表示有意竞投合约，机构须确定该董事在履行职务期间是否已掌握任何与合约相关的资料；若是，便须同时向其他竞投人提供有关资料，以确保各人公平竞争。
- 如董事（或与其有关连的公司）已提交标书，须确保该董事不能接触已递交的标书，因为这些文件可能载有敏感的商业资料。
- 如董事（或与其有关连的公司）参与竞投合约，在评审标书前，应先将标书上投标者的身分隐藏或删除。
- 如董事（或与其有关连的公司）在竞投合约后中标，他应在与该合约有关的讨论中避席；但如他以供应商或服务提供者的身分出席会议，则属例外。

社会福利界 非政府机构职员行为守则范本

道德承诺

1. 诚实、廉洁、公平是 [机构名称]（以下简称为本机构）所有职员¹必须时刻维护的机构核心价值。本守则列明职员必须恪守的基本行为标准，包括在处理本机构事务时应遵守有关收受利益和申报利益冲突的政策。

[机构可加入其他与职务和事务相关的核心价值。]

防止贿赂

2. 本机构禁止任何形式的贪污贿赂行为。所有职员在经营机构业务或处理机构事务时，不得索取、接受或提供任何贿赂，并须遵守香港法例第 201 章《防止贿赂条例》²。

[有关《防止贿赂条例》的条文，请参阅**附件 1**。]

索取和接受利益³

3. [机构名称] 严禁职员向任何与本机构有公事往来的任何人或公司（例如服务对象、供应商、承办商或专业筹款机构），及向下属*索取或接受其提供的任何利益。不过，他们可接受（但不得索取）由馈赠人自愿送赠的下列利益：

- (a) 只具象征价值的宣传或推广礼品或纪念品；
- (b) 任何人或公司给予的折扣或其他优惠（而其使用条款及细则与其他顾客无异）；
或
- (c) 以其私人身分⁴从本机构捐赠者获赠的礼物。

1 「职员」包括所有全职、兼职及临时职员。

2 有关《防止贿赂条例》的法例原文可参考网址 <https://www.elegislation.gov.hk/hk/cap201>。

3 「利益」指任何有价值的东西，包括馈赠（金钱和实物）、贷款、费用、报酬、佣金、职位、受雇工作、合约、服务及优待等，但「款待」除外（见注脚 7）。

4 如果机构认为馈赠人有诱因向职员提供利益以换取得益（例如协助馈赠人成为董事），则机构应将 (c) 项从上文所述获一般准许的利益中剔除，并按照第 4 段列明的程序处理。

5 从监控角度而言，建议机构给予特别准许，因机构可考虑个别情况后才决定是否给予准许。

[* 职员接受下属的礼物可能引起处事不当之嫌，故不予鼓励。但若机构欲准许⁵ 职员接受该利益，则机构应施加下列限制：

(d) 在傳統節日或特殊場合中，下屬可向其上司送贈禮物，惟價值以不超過港幣 _____ 元為限⁶。]

4. 职员因公职关系，或在公务事宜上获赠在第 3 (a) 段所指的礼物或纪念品，应当视作给予本机构的馈赠。职员须向 [批核人员] 报告并征询如何处理获赠之礼物或纪念品。如职员欲接受任何不属于第 3 段所指的其他利益，无论该利益是由与本机构有公事往来的任何人或公司 / 下属所提供，职员均应向 [批核人员] 申请准许。《表格甲》（范本载于**附件 2**）可用以记录职员所收取的利益及申请准许。如有疑问，职员应请示 [填写机构适当部门 / 人员]。
5. 即使利益提供者与本机构并无任何公事往来，如接受利益会影响职员处理机构事务的客观性、导致他作出有损本机构利益的行为或有感欠下利益提供者的恩惠、或令他相信利益提供者确有该等意图、或接受该利益会被视为或被指称处事不当或涉及利益冲突，则职员应拒绝接受该利益。职员应确保任何利益的索取或接受均经得起公众的严格监察，并符合市民的期望，而且不会令本机构声誉受损。

接受赞助

6. 赞助（包括机票、住宿或其他费用）属于利益。职员或会以其公职身分，因公职关系而获其他人士或机构赞助（例如出席本地 / 海外会议、研讨会或产品试用活动等）。该等赞助应视为对本机构的赞助，并须呈报本机构以按实际运作考虑应否接受，及指派合适的董事 / 职员出席赞助活动。有关考虑应否接受赞助的一般准则载于**附件 3**。
7. 职员或会因其专业知识或专业会员资格获得赞助。虽然职员并非代表本机构出席活动，但如赞助方与本机构有公事往来，而赞助活动与职员的职务有直接关系，有机会或视为可能影响其职务，职员应慎重处理有关赞助事宜。接受赞助的职员，须确保其行为和活动不会损害自己或本机构的声誉，也不会引致任何实际或观感上的利益冲突。

⁶ 机构须为在传统节日及特殊场合中获准接受礼物的价值设定（不同）上限。设限时须考虑收礼人的收入并考虑社交礼仪，以礼物价值不会被视作可影响收礼人的公正原则为前提，将该价值上限设于最小金额。

提供利益

8. 职员在执行本机构事务时，不得在直接或间接经第三者的情况下，向另一间公司或机构的任何董事、职员或代理人提供利益，以影响该人士在其业务上的决定，或在与政府部门或公共机构进行任何事务往来时，向任何该政府部门或公共机构的成员或职员提供利益。
9. 职员应尽量避免在处理公务时向他人送赠礼物 / 纪念品。如基于实际运作、礼仪或其他原因而必须送赠礼物 / 纪念品，则不应送赠贵重或奢华的礼物 / 纪念品，亦应将数量减至最少，并仅限于机构间互相送赠。

接受款待

10. 职员不应接受与本机构有公事往来的人士所提供任何奢华、过于慷慨或频密的款待⁷。当有人提供款待时，职员应审慎考虑有关款待是否：
 - 奢华 — 应考虑款待的价值、内容、频密程度和性质；
 - 不恰当 — 应考虑款待提供者与职员之间的关系（例如款待提供者正参与竞投本机构的合约）；或
 - 导致不良观感 — 应考虑款待提供者或已知出席者的品格和声誉等因素。

[机构可在此附加有关接受款待的其他指引及 / 或呈报规定。]

处理利益冲突

11. 利益冲突是指职员的「私人利益」与机构的利益或其公职出现矛盾或冲突。私人利益包括职员本人及与其有关连人士（包括其家人及亲属、私交友好、所属会社及协会，与其有个人或社交联系的其他人士，以及任何他曾受其恩惠或欠下人情的人）的财务和其他利益。常见的利益冲突例子载于**附件 4**。

⁷ 根据《防止贿赂条例》第 2 条，「款待」指供应在当场享用的食物或饮品，以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待。

避免及申报利益冲突

12. 职员在执行公务时，须设法避免可能有损（或被视为有损）其个人判断、操守或引致利益冲突的情况，这是对于职员的基本诚信要求。除了牵涉金钱的利益冲突外，职员还须避免及申报金钱以外的其他利益冲突。
13. 如利益冲突的情况实属无可避免，职员应尽快详尽披露一切有关详情（包括与其本身公职有实际、可能或可被视为有冲突的利益）。所有申报及有关决定必须记录在有关申报表（范本载于**附件 5**）。如对处理利益冲突有任何疑问，应立即征询上司/批核人员的意见。

处理已申报的利益冲突

14. 接获利益冲突申报后，上司应尽快作出适当的决定，例如免除有关职员参与该利益冲突的相关工作、要求他放弃某项投资等，并向有关职员发出清晰的指示。所有申报及管理层的决定及行动必须妥善记录。上司应确保职员遵从有关指示，从而有效消除或缓解所涉及的利益冲突。
15. 于决定所需的行动或向上级作出建议时，上司应考虑利益冲突的严重性及公众观感等因素。上司可参考载列于**附件 6**的缓解措施。

滥用职权

16. 非政府机构接受政府/其他资助机构的资助或公众捐款，为社会提供服务。公众人士对非政府机构人员赖以信任，期望他们在行使权力和酌情权时，保持忠诚正直、廉洁无私，并维护机构利益，且不会将个人利益凌驾机构利益。
17. 职员应秉公行事，切勿利用公职谋取私利或优待与其有联系的机构或人士，又或利用或容许他人利用其公职、职衔或与其公职有关的权力，意图胁迫或诱使他人向他们本人、其亲友或有关连人士提供任何利益。此外，他们不应利用其公职或职衔，令人有理由将他们或其他人的个人行为或活动理解为得到机构的批准或赞同。

资料保密

18. 职员不得在未经授权下披露本机构的任何机密或专有资料，或滥用任何本机构的资料（例如利用资料谋取私利或为他人谋利）。在处理董事、职员、义工和服务对象的任何个人资料时均须格外小心，确保做法符合香港法例第 486 章《个人资料（私隐）条例》和机构的个人资料私隐政策的规定。
19. 职员离职后须继续履行保密责任，不得使用其在位时取得的任何机密或专有资料，或利用该等资料获益。

记录、帐目和其他文件

20. 职员应尽力确保提交予本机构的任何记录、收据、帐目或其他文件的内容均真确地陈述文件所呈报的事件或交易。职员如蓄意使用载有虚假资料的文件欺骗或误导本机构，不论能否因此获得任何得益或利益，均可能构成刑事罪行。

举报涉嫌违规行为及刑事罪行

21. 职员应视乎情况，直接或透过 [请填写机构的适当部门 / 人员] 尽早向有关执法当局举报所有在履行职务时遇见的罪行或涉嫌罪行。职员须避免作出任何查询或采取任何行动，以免妨碍或阻挠有关执法当局日后的调查工作。所有接获或知悉有关举报的职员，须确保举报内容绝对保密。

遵守行为守则

22. 任何职员若违反本行为守则，将会受到纪律处分，包括终止聘用。如涉及怀疑贪污或其他刑事罪行，本机构会向有关执法当局举报。

查询

23. 如对本行为守则有任何查询、意见或建议，请联络 [请填写机构的适当部门 / 人员] 。

《防止贿赂条例》（香港法例第 201 章）节录

第九条

- (1) 任何代理人无合法权限或合理辩解，索取或接受任何利益，作为他作出以下行为的诱因或报酬，或由于他作出以下行为而索取或接受任何利益，即属犯罪 —
 - (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为；或
 - (b) 在与其主事人的事务或业务有关的事上对任何人予以或不予，或曾经予以或不予优待或亏待。
- (2) 任何人无合法权限或合理辩解，向任何代理人提供任何利益，作为该代理人作出以下行为的诱因或报酬，或由于该代理人作出以下行为而向他提供任何利益，即属犯罪 —
 - (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何与其主事人的事务或业务有关的作为；或
 - (b) 在与其主事人的事务或业务有关的事上对任何人予以或不予，或曾经予以或不予优待或亏待。
- (3) 任何代理人意图欺骗其主事人而使用如下所述的任何收据、帐目或其他文件 —
 - (a) 对其主事人有利害关系；及
 - (b) 在要项上载有虚假、错误或欠妥的陈述；及
 - (c) 该代理人明知是意图用以误导其主事人者，
 即属犯罪。
- (4) 代理人如有其主事人的许可而索取或接受任何利益，而该项许可符合第 (5) 款的规定，则该代理人及提供该利益的人均不算犯第 (1) 或 (2) 款所订罪行。

- (5) 就第 (4) 款而言，该许可 —

(a) 须在提供、索取或接受该利益之前给予；或

(b) 在该利益未经事先许可而已提供或接受的情况下，须于该利益提供或接受之后在合理可能范围内尽早申请及给予，

同时，主事人在给予该许可之前须顾及申请的有关情况，该许可方具有第 (4) 款所订效力。

第四条

- (1) 任何人（不论在香港或其他地方）无合法权限或合理辩解，向任何公职人员提供任何利益，作为该公职人员作出以下行为的诱因或报酬，或由于该公职人员作出以下行为而向他提供任何利益，即属犯罪 —
 - (a) 作出或不作出，或曾经作出或不作出任何凭其公职人员身分而作的作为；
 - (b) 加速、拖延、妨碍或阻止，或曾经加速、拖延、妨碍或阻止由该人员作出或由其他公职人员作出任何凭该人员或其他人员的公职人员身分而作的作为；或
 - (c) 协助、优待、妨碍或拖延，或曾经协助、优待、妨碍或拖延任何人与公共机构间往来事务的办理。
- (3) 非订明人员的公职人员如有所属公共机构的许可而索取或接受任何利益，且该项许可符合第 (4) 款的规定，则该公职人员及提供该利益的人均不算犯本条所订罪行。

《防止贿赂条例》（香港法例第 201 章）节录

第二条

「利益」指：

- (a) 任何馈赠、贷款、费用、报酬或佣金，其形式为金钱、任何有价证券或任何其他财产或财产权益；
- (b) 任何职位、受雇工作或合约；
- (c) 将任何贷款、义务或其他法律责任全部或部分予以支付、免却、解除或了结；
- (d) 任何其他服务或优待（款待除外），包括维护使免受已招致或料将招致的惩罚或资格丧失，或维护使免遭采取纪律、民事或刑事上的行动或程序，不论该行动或程序是否已经提出；
- (e) 行使或不行使任何权利、权力或职责；及
- (f) 有条件或无条件提供、承诺给予或答应给予上文 (a)、(b)、(c)、(d) 及 (e) 段所指的任何利益，

但不包括《选举（舞弊及非法行为）条例》（第 554 章）所指的选举捐赠，而该项捐赠的详情是已按照该条例的规定载于选举申报书内的。

「款待」指：

供应在当场享用的食物或饮品，以及任何与此项供应有关或同时提供的其他款待。

第八条

- (1) 任何人经任何政府部门、办事处或机构与政府进行任何事务往来时，无合法权限或合理辩解而向受雇于该政府部门、办事处或机构的订明人员提供任何利益，即属犯罪。
- (2) 任何人与其他公共机构进行任何事务往来时，无合法权限或合理辩解而向受雇于该公共机构的公职人员提供任何利益，即属犯罪。

第十九条

在因本条例所订罪行而进行的任何法律程序中，即使显示本条例所提及的利益对任何专业、行业、职业或事业而言已成习惯，亦不属免责辩护。

(机构名称) 收取礼物 / 利益申报表

甲部 - 由收取礼物 / 利益的职员填写

致：____（批核人员）____

馈赠者资料：

姓名及职衔：_____

公司：_____

关系（业务 / 私人）：_____

已经 / 将会收取礼物 / 利益的场合：_____

礼物 / 利益的详情及估值 / 价值：_____

建议处理方法：

备注

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 由收取礼物 / 利益的职员保留 | |
| <input type="checkbox"/> 存放在办公室留待使用 / 作陈列或纪念用途 | |
| <input type="checkbox"/> 与服务对象或机构其他职员一起享用 | |
| <input type="checkbox"/> 在职员活动中作抽奖用途 | |
| <input type="checkbox"/> 捐赠予慈善机构 | |
| <input type="checkbox"/> 退回馈赠者 | |
| <input type="checkbox"/> 其他（请注明）： | |

处理礼物 / 纪念品的指引：

- 如礼物 / 纪念品容易变坏（例如食物、饮品），可与服务对象分享或转捐赠慈善机构。若不可行，则可由机构的职员在适当场合共同享用。
- 如礼物 / 纪念品具实用价值，机构可自用或转赠其他慈善机构。
- 如礼物 / 纪念品宜作陈列用途（例如画、花瓶），可展示于机构范围内的适当位置。
- 如礼物 / 纪念品的价值不高，可捐赠作机构活动的奖品。
- 如礼物 / 纪念品为价值不高的个人物品（例如刻上受赠人姓名的牌匾或笔），可由受赠人保留。
- 在公开活动中赠予所有参加者的礼物 / 纪念品（例如圆珠笔、文件夹或钥匙圈），可由受赠人保留。
- 任何价值高昂的礼物 / 纪念品，在可行情况下均应尽可能退还馈赠人。

（日期）

（收取礼物的职员姓名）
（职衔 / 部门）

乙部 - 由批核人员填写

致：（收取礼物 / 利益的职员姓名）

上述建议的处理方法 * 已获 / 不获批准。该礼物 / 利益将以下列方式处理： _____

（日期）

（批核人员姓名）
（职衔 / 部门）

* 请删去不适用者

考虑应否接受赞助的因素

以下是适用于考虑应否接受赞助的一般准则：

- 接受赞助对本机构整体有利；
- 接受赞助不会令本机构声誉受损；
- 赞助的价值不得过高或次数过于频密；
- 接受赞助不会对赞助方有任何明示或隐含的好处；
- 接受赞助不会导致任何实际或被视为利益冲突的情况（例如赞助方是参与竞投本机构合约的供应商 / 承办商）；及
- 相对其他人或机构，赞助方不会获得或被认为获得优待。

利益冲突的例子

以下是一些常见的利益冲突例子（并未尽录所有情况）：

产品或服务采购

- 有份参与采购工作的职员，在另一公司拥有实际利益或与之有密切关系，而该公司正向本机构提供收费服务（例如培训、顾问、法律、会计），或就提供货品或服务而参与本机构的竞投。
- 职员将其物业租售予本机构。

合约管理

- 职员在其负责监管的承办商公司兼职。
- 负责管理合约的职员要求本机构的承办商就其家居的装修工程提交报价，或聘请本机构的承办商为其家居进行装修工程。

人事管理

- 负责处理招聘或晋升事宜的职员，是其中一名应征者或获考虑晋升的职员的家人、亲属或私交友好。
- 职员要求下属协助处理其私人事务。

其他

- 就机构所提供的服务，负责审批申请资格的职员所考虑的其中一项申请，是由其私交或亲属提出。

(机构名称) 利益冲突申报书

甲部 - 申报事项 (由申报职员填写)

致：(批核人员)
经：() @

本人在执行职务时遇到利益冲突 / 可能出现利益冲突 * 的情况，现申报如下：

与本人有公务往来及 / 或本人有私人利益的人士 / 机构

本人与上述人士 / 机构的关系 (例如：亲属)

本人与上述人士 / 机构的联系情况
(请说明联络的频密程度及通常进行联系的场合等)

上述人士 / 机构与 [机构名称] 的关系 (例如：供应商)

本人与上述人士 / 机构有关的职务概要 (例如：处理投标工作)

上述职务的档案编号 (如有)

(日期)

(申报职员姓名)
(职衔 / 部门)

乙部 - 批核（由批核人员填写）

致：（申报职员）

经：（_____）@

乙部 (i) - 就本表格甲部的申报事项，现决定：

甲部提及的申报事项已备悉。如上述提供的申报资料不变，申报人可继续处理甲部提及的工作。

限制申报人进行甲部提及的工作（例如禁止处理涉及利益冲突的环节 / 职务、在讨论有关事宜 / 个案时避席）。

详情： _____

申报人可继续处理甲部提及的工作，但会委任一名独立职员参与、监督或审视部分或整个决策过程（例如委派另一位有相关专门知识的职员客观审视有关事宜）。

详情： _____

申报人不可以执行甲部提及的工作，有关工作将调配予另一位职员负责。

详情： _____

申报人应放弃个人 / 私人利益（例如退出相关团体 / 协会、放弃投资直至甲部提及的利益冲突情况不存在）。

详情： _____

其他（请注明）（例如申报人不可联络甲部提及的人士 / 公司直至甲部提及的利益冲突情况不存在）。

详情： _____

乙部 (ii) - 提出乙部 (i) 建议措施的理由是：

（考虑因素包括利益冲突的严重性、利益冲突与有关事宜的关连，及公众对利益冲突 / 事件有否负面观感。）

在任何情况下，申报人均不可对甲部提及的人士 / 机构透露相关职务上的专有 / 内部资料。如果甲部所申报的情况有改变，申报人须进一步作出申报。

（日期）

（批核人员姓名）
（职衔 / 部门）

丙部 - 存档（由申報職員填寫）

致：（负责把相关利益冲突申报表存档的指定人员 / 单位）

经：（批核人员）

乙部的决定已备悉。请将表格存档。

（日期）

（申报职员姓名）
（职衔 / 部门）

@ 视乎机构发出的指引，利益冲突的申报 / 决定所采取的措施，或需经由申报职员的直属上司 / 其他有关上司向 / 由批核人员作出。否则，请划去此项。

* 潜在的利益冲突指日后可能演变成实际利益冲突的情况。

处理已申报利益冲突的缓解措施

- 记录 (Record) — 如利益冲突的风险较间接、细微或无足轻重，以及不常发生，只需备悉申报的利益冲突便已足够。
- 限制 (Restrict) — 如利益冲突情况不会经常出现，而有关限制能有效地将职员与存在冲突的部分活动或程序隔离，则宜限制有关职员参与跟他有利益冲突的工作及接触相关资料（例如讨论个别事项时必须避席，或在表决时放弃投票）。
- 征募 (Recruit) — 如限制职员参与的做法并不可行，在适当情况下，可加入独立职员 / 专业人士参与、监察或审视部分或全部决策过程（例如委任专业人士参与挑选非常专门的项目）。
- 调配 (Redeploy) — 如认为已申报利益冲突的职员不适合处理有关事项，应免除其职务，并透过人手调配由另一名职员接手处理有关事项。对于极有可能再次出现严重利益冲突的个案，将有关职员调职，可避免令公众产生负面观感。
- 放弃个人利益 (Relinquish) — 如职员对职务的承担会比他拥有其个人权益更为重要，而采取其他措施缓解利益冲突又不适宜或不可行，则可能需要要求该职员放弃其个人或私人权益（例如放弃投资，停止作为某会社 / 团体的成员）。

社会福利界非政府机构董事会成员及职员行为守则 其他指引范本

前言

非政府机构可参考社会福利界非政府机构董事会成员及职员行为守则范本制订或更新其行为守则。非政府机构亦可以考虑其机构理念和运营需要，在其行为守则中适当地纳入下列的其他指引范本。

其他指引范本

使用机构的资金、资产和资源

董事须以审慎负责的态度运用本机构的资金，确保机构利益。董事只可批核属于其拨款范围内的计划 / 活动 / 开支项目，并须确保有关拨款用得其所。

董事尤须确保采购货品 / 服务 / 资产、出售资产及招聘机构职员是按照公开、公平及在具竞争性的机制下进行。

负责或有权取用本机构资产（包括资金、财物、资料和知识产权）的董事 / 职员，只可将资产用于机构业务，并应以节约为原则，有效地善用机构资产和资源，包括金钱、财物、货品或服务。董事及职员严禁挪用本机构的财物供其自用或谋取私利，否则可能触犯香港法例第 210 章《盗窃罪条例》。

职员担任外间工作

职员应避免任何可能影响他们执行职务、令其分心或会引起利益冲突的外间活动。全职员工¹如希望担任兼职或提供服务予外间机构，不论属长期或临时性质，均须事先取得〔填寫機構適當部門 / 人員〕的书面批准。批核人员会考虑有关聘用 / 服务会否对职员于本机构的职务构成利益冲突。

赌博

董事 / 职员不应经常或无节制地参与任何形式的赌博活动或涉及大额赌注的博彩活动，也不得与本机构有公事往来的人士赌博。董事 / 职员亦严禁在本机构范围内赌博。

¹ 如任何兼职员工所担任的外间工作可能与其公职产生利益冲突，机构可考虑将有关兼职员工纳入此规限内。

贷款

董事 / 职员不得接受任何与本机构有公事往来的人士或机构的贷款，或由其协助而获得贷款，但向持牌银行或财务机构借贷则不受限制。

职员如以下属或职级比他低的人员作为贷款或租购协议的担保人，或担任其上司或职级比他高的人员的担保人，均可遭受纪律处分。同样道理，董事不得以职员作为贷款或租购协议的担保人，反之亦然。

欠债

董事 / 职员应避免陷入无力偿债和其他经济困境，致使本机构声誉受损。

如遭人循破产程序起诉，董事 / 职员须通知 [主席或机构秘书 / 填写机构适当部门 / 人员]。董事 / 职员一旦无力偿债或宣告破产²，即使其情况未进入法律程序，亦须向本机构报告。职员如无法处理个人财务问题，应联络 [填写机构适当部门 / 人员] 寻求指示和协助。职员如因经济严重拮据以致工作表现退步，可能遭受行政处分。

督导人员的责任

负责监督和指导下属的所有督导人员均肩负双重责任，即：

- 妥当执行本身的职责；及
- 执行作为督导人员的职责。

倘若下属的违纪行为或疏忽为性质严重，或屡犯，或广为习染，而督导人员假如曾尽力按其本分去领导、管理和监督，理应察觉有关行为或疏忽，但督导人员却未有尽其督导责任，则他须为下属的该等行为或疏忽负上责任。

督导人员应该：

- 给予下属足够的指引、意见、辅导和培训；
- 监督下属的行为操守和工作表现，确保其行为及表现符合既定标准；
- 留意在工作间不当行为的征兆（例如擅离职守）；以及
- 迅速、果断处理下属的不当行为和欠佳表现。

² 根据《破产条例》，个人自愿安排是破产以外的选择。董事 / 职员选择以个人自愿安排清偿债务，亦视为无力偿债；因此，有关董事 / 职员也须向本机构报告。

廉政公署服务与其他支援

1. 引言

廉署会协助非政府机构及其业务伙伴（例如供应商、伙伴机构、工程顾问、承办商）制订、加强及改善其防贪措施 / 制度，以切合其运作需要。此外，为更有效预防日常运作中出现贪污舞弊等不当行为，非政府机构可就相关事宜向廉署不同部门寻求协助。以下是廉署向非政府机构提供的服务及支援概览。

2. 防贪咨询服务

- 廉署防止贪污处辖下的“**防贪咨询服务**”是一个特设小组，专门为私营机构（包括非政府机构）提供以下度身订造的免费专业防贪建议及服务 —
 - 因应要求，就诚信管理制度（包括采纳本《指南》的防贪建议）及特定业务（👉 见下文**常见问题**）的防贪措施提供保密及量身订造的建议；
 - 协助制定适用于董事及职员的《行为守则》（👉 **第 2.3 节**）及其他诚信指引（例如机构在举报贪污及恪守诚信方面的政策 / 指引），以助他们提高机构的诚信水平；
 - 为机构职员举办防贪培训课程，以提高他们对其机构运作所牵涉的贪污风险及相关防贪措施的认识（👉 见下文**常见问题**）；以及
 - 解答有关本《指南》的任何查询。
- 如需进一步资料，请透过下列途径联络“防贪咨询服务” —

电话 : 2526 6363

传真 : 2522 0505

电邮 : cpas@cpd.icac.org.hk

网站 : cpas.icac.hk/CN/





“防贪谘询服务”可就非政府机构哪些范畴提供防贪建议？



服务范围涵盖非政府机构的诚信管理制度，包括政策、非政府机构全体人员须奉行的诚信标准及指引（例如透过分别向董事及职员发出的《行为守则》）、识别和评估贪污风险、防贪措施、培训与沟通；财务管理和服务提供等特定制度及程序，以及采购、工程合约管理等一般运作范畴。



“防贪谘询服务”会否向他人 / 公众披露非政府机构的服务要求和其他资料（例如政策、程序、风险、关注事项及事件等）？



不会。我们提供的服务绝对保密，以保障客户资料，除非个别客户愿意公开分享使用防贪服务的经验以助推广服务。非政府机构可全权决定向我们提供的资料内容。

3. 防贪教育服务

- 廉署社区关系处（社关处）为非政府机构提供全面的免费防贪教育服务 —
 - 为个别非政府机构提供防贪培训，以推广诚信文化；
 - 举办不同主题（例如反贪法例、贪污漏洞、员工诚信管理、处理利益冲突）的研讨会、工作坊及培训课程，以提高从业员的道德操守；
 - 制作一系列防贪教育及宣传资料，以宣扬反贪信息，以及
 - 设立查询热线，处理贪污投诉和查询。
- 有兴趣的非政府机构请联络社关处的分区办事处（新界西北）—

电话 : 2459 0459（查询及举报）

2899 3880（联络）

传真 : 2450 7925（联络）

地址 : 新界元朗青山公路元朗段 230 号富兴大厦地下

（办公时间：星期一至五，上午九时至下午七时；
星期六、日及公众假期休息）

4. 举报贪污

- 以实名举报贪污，使廉署能获得详尽的资料。举报人的身分及举报内容绝对保密。
- 举报贪污无需掌握足够证据。举报人有合理怀疑便可作出举报。举报人只须说明已知的怀疑贪污事件，廉署便会根据所得资料作出跟进。
- 任何人士如遇到贪污事件，应透过下列途径向廉署举报—

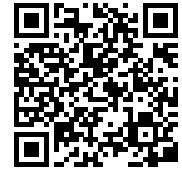
电话举报 : 25 266 366 (24 小时举报热线)

投函举报 : 香港邮政信箱 1000 号

亲身举报 : 24 小时举报中心

香港北角渣华道 303 号廉署分区办事处¹

(办公时间：星期一至五，上午九时至下午七时；
星期六、日及公众假期休息)



¹ 廉署各分区办事处的联络资料载于以下网址：<https://www.icac.org.hk/sc/rc/channel/ro/index.html>。

邀请报价 / 招标文件的诚信条款范本

提供、索取或接受利益

- (A) 投标者（就招标而言） / 竞投者（就报价而言）不得就本合约的报价 / 招标及执行而提供、索取或接受《防止贿赂条例》（第 201 章）所定义的利益；亦须禁止其董事、雇员、代理人及分判商作出上述行为。
- (B) 若投标者 / 竞投者或其董事、雇员、代理人或分判商违反上文第 (A) 段的规定，将导致投标者 / 竞投者的报价 / 投标无效；而投标者 / 竞投者仍须就该等错误 / 过失及行为承担责任。

备注：上述条款只供参考。非政府机构应就此咨询其法律顾问。

标书评审报告范本

提供 _____ [物品/服务类别]

合约简介：

[概括说明所需的物品 / 服务]

招标详情

招标方法：* 公开招标 / 选择性招标

向 _____ * 物品供应商 / 服务办商发出投标邀请

招标日期： _____

截标日期： _____

投标有效期：由 _____ 起计 _____ 天

接获标书

收到的标书数目： _____

收到的标书详情

投标者 投标金额（排序以最低金额为先）

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

* 获邀请但没有递交标书的公司名称

公司名称 原因（如知悉）

1.	
2.	
3.	

是否符合招标规格

投标者（按投标金额排序）	是否符合招标规格	不符合规格的详情
1.	* 是 / 否	
2.	* 是 / 否	
3.	* 是 / 否	
4.	* 是 / 否	
5.	* 是 / 否	
6.	* 是 / 否	
7.	* 是 / 否	

至于采用评分制度评审非价格的建议书，个别评审小组成员的评核详见附录。[本报告夹附由每名评审小组成员填写的标书评审表。]

三名最低标价者的表现记录

	最低标价者 [投标者名称]	次低标价者 [投标者名称]	第三低标价者 [投标者名称]
(a) 过去与本机构的往来	* 有 / 无	* 有 / 无	* 有 / 无
(b) * 过往表现	* 满意 / 不满意， 详情：_____	* 满意 / 不满意， 详情：_____	* 满意 / 不满意， 详情：_____
(c) * 评审小组的建议	* 适合 / 不适合授予合约	* 适合 / 不适合授予合约	* 适合 / 不适合授予合约

推荐建议

就合约判授一事，现推荐采纳由 _____ [投标者名称] 递交的 * 最低价标书 / 获最高评分标书 / 第 _____ 最低价标书 / 获最高评分标书。原因如下：

（若不推荐采纳最低价标书，则必须填写此栏）。

* 与符合要求而索价最低的投标者 / 递交整体得分最高标书的投标者进行议价，务求在合约判授上取得更佳价格。其他商议事项：

* 其他建议及原因： _____

利益冲突

谨此证明参与预备招标文件及评审标书的人士已于作出推荐前申报利益冲突。若有申报任何利益冲突，则招标规格和评审结果均须经由 [指定人员] 审核，以防偏袒某一投标者。

并无利益冲突申报。

现申报利益冲突如下：

* 已采取以下行动处理利益冲突申报个案 –

_____ [姓名] 须避免参与采购过程。

所采取的其他行动：_____

签署：_____ 签署：_____ 签署：_____

姓名：_____ 姓名：_____ 姓名：_____

职位：_____ 职位：_____ 职位：_____

日期：_____ 日期：_____ 日期：_____

(* 请删去不适用者)

判授合约的诚信条款范本 道德承担

资料保密

(A) 除为本合约目的外，承办商不得使用或泄露 [机构名称]（下称本机构）在本合约或任何随后通讯或文件中提供的任何资料。就本合约而言，向任何人士或代理人或分判承办商所披露的任何资料，须严格保密，并只应在有实际运作需要，且符合本合约目的而必需的情况下披露。承办商须采取所有必要措施（包括透过行为守则、内部指引或合约条款（如适用）），确保该等人士、代理人或分判承办商不会就本合约以外的目的而泄露该等资料。承办商须就其本身或其董事、雇员、代理人或分判承办商违反本保密条款而引致或与之有关而引致本机构可能遭受、蒙受或招致的所有任何性质的直接或相应损失、债务、损害、费用、诉讼费、专业及其他开支，对本机构做出弥偿，并使本机构获得弥偿。

防止贿赂

(B) 在办理与本合约有关的事务时，承办商须禁止其参与本合约的董事、雇员、代理人及分判承办商提供、索取或接受《防止贿赂条例》（第 201 章）所定义的任何利益。

管理利益冲突

(C) 承办商须要求其参与本合约的董事、雇员、代理人及分判承办商，以书面方式向承办商申报他们于履行本合约有关的职责时，与其个人 / 财务利益出现的任何冲突或潜在冲突。若该等冲突或潜在冲突已在申报中披露，则承办商须立即采取合理的措施，尽可能缓解或消除所申报的冲突或潜在冲突。

(D) 承办商须禁止其参与本合约的董事和雇员，从事除履行本合约外的任何工作（不论是否受薪），而该等工作会导致或可能导致其个人 / 财务利益与其职责产生冲突。承办商亦须要求其代理人及分判承办商以合约条款形式向其董事和雇员施加类似限制。

(E) 承办商须采取所有必要措施（包括以行为守则、内部指引或合约条款（如适用）），确保其参与本合约的董事、雇员、代理人及分判承办商了解前述第 (B)、(C) 及 (D) 分条中的规定。

[以下第 (F) 分条适用于工程合约]

道德承担声明

(F) 承包商亦须签署和提交一份由本机构所订明或批准的格式（见附件）的声明，确认遵守前述有关资料保密、防止贿赂和管理利益冲突的分条中所述有关道德承担规定。若承包商未能提交要求的声明，本机构有权扣留付款，直至承包商提交此声明为止，而承包商在此期间内无权获取利息。为证明遵守前述有关资料保密、防止贿赂和管理利益冲突的规定，承包商和其为履行本合约下的职责而雇用的分判承包商须向本机构提交向其员工发出的行为守则。

备注：上述条款只供参考。非政府机构应就此谘询其法律顾问。

致：[非政府机构名称]

合约编号：_____ 合约标题：_____

承办商遵守道德承担要求 声明表格

根据本合约的道德承担条款，

(1) 本公司确认已遵守以下条款，并确保本公司的董事、雇员、分判承建商及代理人了解以下条款—

- (a) 在办理与本合约有关的事务时，禁止参与本合约的董事、雇员、代理人及分判承办商提供、索取或接受《防止贿赂条例》（第 201 章）第 2 条所定义的任何利益；
- (b) 要求参与本合约的董事、雇员、代理人及分判承办商，以书面向本公司申报其个人 / 财务利益与其担任跟本合约有关的职务之间的任何实际或潜在冲突。倘有已披露的冲突或潜在冲突，本公司将采取必要的合理措施，尽可能缓解或消除所披露的冲突或潜在冲突；
- (c) 禁止参与本合约的董事和雇员从事除履行本合约外的任何工程或工作（不论是否受薪），而该等工程或工作会导致或可能导致其个人 / 财务利益与其职责产生冲突，并要求本公司的代理人和分判承办商采取同样行动，及
- (d) 采取所有必要措施，确保由贵机构或其代表交托予本公司的任何机密资料或数据不会泄露予非为本合约所允许的人士。

签署：_____

承办商名称：_____

签署人姓名：_____

签署人职位：_____

日期：_____

供应商 / 服务承办商表现评核表格范本

供应商 / 服务承办商名称： _____

提供的货品 / 服务： _____

购买日期 / 合约期： _____

购买金额 / 合约金额： _____

表现评核 (下列项目均属范例, 仅供参考。)

	评分		备注 (包括主要缺失 (如适用))
	0 - 非常差 3 - 良好	1 - 差劣 4 - 优异	
1. 货品 / 服务质素		2 - 普通	
2. 交付情况及是否准时			
3. 对服务要求的回应			
4. 其他 (请注明)			
	整体表现		

建议

- 日后继续邀请报价 / 投标
- 需要给予改善建议 (请就须作改善的地方提供资料)
- 发出警告信 (请提供原因及证明文件 / 证据)
- 建议日后不再聘用 (请提供原因及证明文件 / 证据)

拟备人员

签署： _____

姓名： _____

职位： _____

日期： _____

批核人员

签署： _____

姓名： _____

职位： _____

日期： _____

邀请递交工程顾问服务建议书范本

传真及邮寄（传真号码）：_____

[工程顾问公司名称及地址]

[日期]

档号：

_____ 先生 / 女士：

邀请就 [非政府机构名称和地址] 的维修工程 / [非政府机构名称] 的 [项目名称] 的基本工程 递交工程顾问服务建议书

我们邀请 贵公司就 [上述处所的维修工程 / 上述项目的基本工程] 递交工程顾问服务建议书。

1. 维修 / 基本工程项目或范围

[简述维修 / 基本工程项目或范围，以及任何政府发出的法定命令或劝喻信。]

2. 服务范围

工程顾问服务范围包括一

第 I 阶段—初步建议及估价

- 1.1 协助本机构制订设计概要。
- 1.2 进行状况勘测，评估及检查处所的破损情况。[#]
- 1.3 就 [维修 / 基本] 工程递交初步建议书，包括草图和工程安排等。
- 1.4 与本机构开会讨论初步设计提案。
- 1.5 提交初步设计及估价，供本机构考虑。
- 1.6 就 [维修 / 基本] 工程选项、物料使用、设备 / 装备选项等，向本机构提供建议及专业意见。

[#] 如不适用，请删去此项目。

- 1.7 研究政府发出的所有相关命令 / 劝喻信，并将所需工程及费用并入设计方案和估价之中。[#]
- 1.8 就 [维修 / 基本] 工程与政府部门联络和协商。[#]

第 II 阶段 – 准备详细设计、估价及招标安排

- 2.1 查阅及研究相关图则和规例。
- 2.2 提供详细设计（包括维修 / 建筑详情、平面图、配色方案、正面图及材料样本），供本机构考虑。
- 2.3 提供工程总进度表，供本机构考虑。
- 2.4 提供工程预算评估，供本机构考虑。
- 2.5 拟备招标文件，包括工程明细表、投标表格、招标图则，以及工程规格和招标程序细则，供本机构考虑。
- 2.6 安排招标文件、收取标书、评审标书等，及向本机构提供判受工程合约的建议。
- 2.7 代表本机构联络获得工程合约的承建商。

第 III 阶段 – 合约管理、地盘监管及工程管理

- 3.1 预备工程合约文件。
- 3.2 提交工程监管计划书。
- 3.3 根据已提交的工程监管计划书进行实地巡查，监督工程进度及质素。
- 3.4 就工程安排与本机构代表联系。
- 3.5 如需要更改工程细则，向本机构提供建议。
- 3.6 就承建商付款申请书提供意见。
- 3.7 监控工程费用。
- 3.8 于整体工程完成时发出竣工证明。
- 3.9 监督承建商修正工程缺陷及错漏。
- 3.10 在保养期届满后，进行最后检查及预备最终的工程费结算单。

[#] 如不适用，请删去此项目。

3.11 处理工程或合约的争议。

3.12 按法定命令 / 劝喻信要求而完成的工程，与政府部门联系，包括提交完工报告 / 证明书。[#]

3. 工程顾问费用

应按工程各阶段分开报价，详情如下—

第 I 阶段—初步设计

第 II 阶段—详细设计及招标

第 III 阶段—监管合约及工程管理

[#] 如不适用，请删去此项目。

[为评估人手是否足够和顾问费是否合理，顾问公司须就工程各主要阶段提交人员编制建议及服务收费细分表，参考见下表。]

	估计各阶段所需时间（月/日）	工时分配表（各阶段预计总工作时数）			顾问服务费用（港元）
		认可人士（__名）	项目经理（__名）	项目助理（__名）	
前期勘察及工程筹划阶段（包括状况勘测、制订维修及改善工程方案、工程估算及与政府部门联系）					
标书制订阶段（包括拟备全套招标文件连设计图则，建议及安排招标程序及工作）					
招标工作阶段（包括评审标书及撰写标书报告）					
施工前筹备阶段（包括制订合约、审阅及批核施工前的文件）					
施工阶段（包括工程监督及执行合约的一切行政管理工作）					
完工及保养期阶段（包括完工检查及保养期内之跟进及监督工作）					
总工期					顾问服务总费（港元）

备注：以上工作包括出席本机构的相关委员会会议，以报告及讨论维修 / 基本工程相关事宜。

4. [非政府机构名称] 的权利

本机构有权在上述每个阶段届满时，决定是否进行随后阶段的工作。

5. 服务建议书有效期

有效期为截标日期起计 [请根据实际情况填上合适的日数] 天内。

6. 终止服务安排

任何一方如欲终止工程顾问服务，可在 [请根据实际情况填上合适的日数] 天前，将有关通知书送达对方最后通报的地址。顾问公司收到的酬金，应基于终止委托日期前所提供的服务计算，而该等服务已由本机构确认完成而尚未支付予顾问公司。

7. 诚信条款

[参考载于的附录六的邀请报价 / 招标文件的诚信条款范本]

8. 保险

顾问须应本机构的书面要求，提交保险证书、保费收据或其他证明文件，证明已购买有效及仍然生效的专业弥偿保险和公众责任保险。

9. 提交服务建议书

请将工程顾问服务建议书，连同以往的工作证明，在 _____ 年 ____ 月 ____ 日 ____ 时 ____ 分或之前，送抵 [接收標書地址]。上述文件应妥为密封，并在封面注明「机密－投标文件：[非政府机构名称] 的维修工程 / [非政府机构名称] 的 [项目名称] 的基本工程」工程顾问服务建议书」。逾时递交的建议书，一概不获考虑。

如欲安排现场视察，可预先致电 [电话号码] 与 [姓名] 联络。如有任何查询，请与

[姓名] 联络。

此致

[非政府机构名称] 谨启

工程顾问服务报价单 / 标书评审表格范本

必须符合的条件

（下列项目均属范例，仅供参考，请涵盖报价邀请 / 招标文件列明须符合的必要条件。）

最低
报价 / 标价

第二低
报价 / 标价

第三低
报价 / 标价

顾问公司名称：

(1)	有限公司	是 / 否	是 / 否	是 / 否
(2)	符合专业资格职员的人数			
(3)	[请填上适当的年期] 年内获委任为 [维修 / 基本] 工程顾问的经验	工程项目数目		
(4)	品质保证证明书（例如 ISO 9001）			
(5)	专业弥偿保险证明			
(6)	屋宇署注册的认可人士 / 注册结构工程师 / 注册岩土工程师（附上证明文件）	是 / 否	是 / 否	是 / 否
(7)	报价 / 标价 —			
	(a) 第一阶段	(a)\$	(a)\$	(a)\$
	(b) 第二阶段	(b)\$	(b)\$	(b)\$
	(c) 第三阶段	(c)\$	(c)\$	(c)\$
	(d) 报价 / 标价总额	(d)\$	(d)\$	(d)\$
(8)	报价单 / 标书有效期 （由报价 / 投标截止日期起计）	___ 个月	___ 个月	___ 个月
(9)	涵盖报价邀请 / 招标文件列明的服务范围	有 / 无	有 / 无	有 / 无
(10)	其他			

备注：如遗漏或含糊不清的资料关乎报价单 / 标书的事实（例如文书错误），且不会影响报价单 / 标书符合必要条件的规定，可要求竞投者补充或澄清有关资料。此资料补充或澄清不得令报价单 / 标书有任何实质更改，或为该竞投者带来实际或观感上的优势。

日期 _____

签署 _____

负责评审人员姓名 _____

工程报价单 / 标书评审表格范本

必须符合的条件

（下列项目均属范例，仅供参考，请涵盖报价邀请 / 招标文件列明须符合的必要条件。）

最低
报价 / 标价

第二低
报价 / 标价

第三低
报价 / 标价

承建商名称：

(1)	有限公司	是 / 否	是 / 否	是 / 否
(2)	提供主要职员的履历，包括地盘总管及董事成员			
(3)	符合专业资格的职员人数			
(4)	安全主任的人数			
(5)	承办商驻地盘人员组织图			
(6)	[请填上适当的年期] 年内承办 [维修 / 基本] 工程项目的经验 —	工程项目数目		
	- 已完成项目			
	- 未完成项目			
(7)	财务资料 / 能力（例如银行证明文件）			
(8)	法律顾问证明 - 有否任何未完结 / 已完结的法律诉讼	有 / 无	有 / 无	有 / 无
(9)	持牌水喉匠	有 / 无	有 / 无	有 / 无
(10)	注册电业承办商牌照	有 / 无	有 / 无	有 / 无
(11)	注册消防装置承办商（第一及第二级）	有 / 无	有 / 无	有 / 无
(12)	请附上商业登记证			
(13)	请附上相关政府注册（包括注册小型工程承建商）			
(14)	报价 / 标价总额	\$	\$	\$
(15)	报价单 / 标书有效期（由报价 / 投标截止日期起计）	___ 个月	___ 个月	___ 个月
(16)	涵盖邀请报价 / 招标文件所要求的服务	有 / 无	有 / 无	有 / 无
(17)	其他			

备注：如遗漏或含糊不清的资料关乎报价单 / 标书的事实（例如文书错误），且不会影响报价单 / 标书符合必要条件的规定，可要求竞投者补充或澄清有关资料。此资料补充或澄清不得令报价单 / 标书有任何实质更改，或为该竞投者带来实际或观感上的优势。

日期 _____

签署 _____

负责评审人员姓名 _____

工程顾问合约的诚信条款范本 道德承担

资料保密

- (A) 除履行所需服务外，顾问公司不得（如获〔机构名称〕（下称本机构）事先书面同意或发出指示除外）向除执行本合约过程中顾问公司所聘用或雇用的人士、顾问公司的代理人、任何认可分判顾问公司或顾问公司的会计师、承保人和法律顾问外的任何人士披露本合约的条款和条件或任何报告、文件、规格、图则、计划、软件、数据或由本机构或本机构代表就该等资料提交的其他详情、或顾问根据本合约而制作或产生的任何此类或类似资料。
- (B) 向本条款的第(A)分条所准许的任何人士、代理人、分判顾问公司、会计师、承保人、法律顾问所作的任何披露须严格保密，并须按「确需知道」的基准披露，且限于为达致本合约的目的而必需的范围内提供。
- (C) 顾问须采取所有必要措施（包括以行为守则、内部指引或合约条款（如适用）），确保第(A)分条所提及的其董事、雇员、代理人、分判顾问公司、会计师、承保人和法律顾问了解本合约所载的保密和禁止披露条款，并须遵守该等条款。如果本机构要求，顾问须承诺协助本机构与任何获披露任何机密资料的董事、雇员、代理人、分判顾问公司、会计师、承保人及法律顾问签订由本机构订明的保密协议。
- (D) 未经本机构书面同意，顾问不得在任何报纸、杂志、期刊上或透过任何电子媒介单独或联合任何其他人士发表任何与本合约有关的文章、相片或插图。
- (E) 如因本条款所指的顾问或其董事、雇员、代理人、分判顾问公司、会计师、承保人或法律顾问违反本条款而引致本机构可能遭受、蒙受或招致的（直接或相应或与其有关的）任何性质的损失、债务、损害、费用、诉讼费、专业和其他开支，顾问须对本机构作出弥偿，并使本机构获得弥偿。
- (F) 本条款的规定须于本合约终止后仍然有效（不论因任何原因所致），且即使已终止合约，仍继续具有十足效力和作用。

防止贿赂

- (G) 顾问须禁止其参与本合约的董事、雇员、代理人及分判顾问公司提供、索取或接受《防止贿赂条例》（第201章）所定义的任何利益。顾问亦须告诫其董事、雇员、代理人及分判顾问公司不得索取或接受任何损害本合约公正性的接待、款待或利诱。顾问须采取所有必要措施（包括以行为守则、内部指引或合约条款（如适用）），确保其董事、雇员、代理人及分判顾问公司了解前述禁止条款，且不会在开展与本

合约有关的业务时索取或接受任何利益或损害其公正性的款待等。

管理利益冲突

- (H) 顾问须要求其参与本合约的董事、雇员、代理人及分判顾问公司书面方式向顾问申报其个人 / 财务利益与他们在本合约有关的职责之间的任何冲突或潜在冲突。若此类冲突或潜在冲突已在声明中披露，则顾问须立即采取合理措施，尽可能缓解或消除所披露的冲突或潜在冲突。
- (I) 顾问公司须禁止参与本合约的董事和雇员参与除为履行本合约外的任何工程或工作（无论有无薪酬），而该等工程或工作均会造成或可能引起其个人 / 财务利益与其职责间的冲突。顾问亦须要求其代理人 and 分判顾问公司以合约条款形式对其董事和雇员施加类似限制。
- (J) 顾问须采取所有必要措施（包括以行为守则、内部指引或合约条款（如适用）），确保其参与本合约的董事、雇员、代理人 and 分判顾问公司了解前述第 (G)、(H) 及 (I) 分条中的规定。

道德承担声明

- (K) 顾问须签署并提交一份由本机构订明或批准的格式的声明（**见附件**），确认遵守前述有关资料保密、防止贿赂和管理利益冲突的条款中所载有关道德承担的规定。若顾问未能提交所要求的声明，本机构有权扣留付款，直至顾问提交此类声明为止，而顾问于该期间内无权获取利息。为证明遵守前述有关资料保密、防止贿赂和管理利益冲突的条款，顾问和其为履行本合约下的职责而雇用的分判顾问公司，须向本机构呈交向其员工发出的行为守则。

备注：上述条款只供参考。非政府机构应就此咨询其法律顾问。

致：[非政府机构名称]

合约编号：_____ 合约标题：_____

工程顾问公司遵守道德承担要求 声明表格

根据工程顾问合约的道德承担条款，

(1) 本公司确认已遵守以下条款，并确保本公司的董事、雇员、代理人及分判顾问公司了解以下条款—

- (a) 禁止参与本合约的董事、雇员、代理人及分判顾问公司在办理与本合约有关的事务时提供、索取或接受《防止贿赂条例》（第 201 章）第 2 条所定义的任何利益；
- (b) 要求参与本合约的董事、雇员、代理人及分判顾问公司，以书面向本公司申报其个人 / 财务利益与其担任跟本合约有关的职务之间的任何实际或潜在冲突。倘有已披露的冲突或潜在冲突，本公司将采取必要的合理措施，尽可能缓解或消除所披露的冲突或潜在冲突；
- (c) 除为履行本合约而从事的工作外，禁止参与本合约的董事和雇员从事可能造成或可能引致其个人 / 财务利益与其担任跟本合约有关的职务之间出现冲突的任何工作（不论受薪与否），并要求本公司的分判顾问公司采取同样行动，以及
- (d) 采取所有必要措施，确保由贵机构或其代表交托予本公司的任何机密 / 保密资料或数据不会泄露予非为本合约所允许的人士。

(2) 本公司进一步确认，本公司已确保本公司的会计师、承保人及法律顾问了解有关本公司须采取所有必要措施，保障由贵机构或代贵机构托付予本公司的任何机密 / 保密资料或数据不被泄露予本合约允许的人士以外的第三方的条文。

签署：_____

工程顾问公司名称：_____

签署人姓名：_____

签署人职位：_____

日期：_____

工程顾问合约的禁止条款范本

- (A) 除非获得 [机构名称] (下称本机构) 的事先书面核准, 顾问不得在合约期间或合约完成后 [填写适当数字] 个月内为第三方或代表第三方进行任何涉及与本合同有关的服务或工作或可能会合理地被视作涉及与本合同有关的任何服务、任务、工作或其他任何事情 (除非为履行本合同所需服务)。顾问亦须确保其任何联属公司、合伙人或有关连人士或分判顾问公司遵守本条款。而本机构在审批顾问的核准申请时不得无故拒绝。
- (B) 在不损害第 (A) 分条的情况下, 顾问不得 (不论是单独、透过其联属公司、合伙人或有关连人士或与其他人合资), 亦须确保其任何分判顾问公司不得:
- (i) 在其后任何由本合同引起或与本合同有关的服务及 / 或货品采购中担任或竞逐承办商或供应商的角色或作为承办商或供应商的股东;
 - (ii) 就承办商或供应商与本机构签订的合约替该承办商或供应商履行任何服务 (包括担当分判商), 而该合约是由本合同引起或与本合同有关;
 - (iii) 替竞投由本合同引起或与本合同有关的合约的投标者履行任何服务, 包括提供意见已获得本机构书面批准的除外。

如果顾问拟备投标书时曾就投标规格和标书评估等事项提供意见, 则顾问须承诺不论在任何情况下, 他们均不会在该招标工作或有关的招标工作中进行竞投、作出参与或财务上参与。

顾问须采取所有必要措施, 确保其联属公司、伙伴、有关连人士和分判顾问公司不得在前述分段所提及的招标工作作出参与或财务上参与。

