

# 受資助非政府福利機構的 人事管理

廉政公署  
防止貪污處  
二零零一年三月

## 目錄

	頁數
引言	1
政策和指引	1
員工編制	2
薪酬條件	2
招聘	2
入職條件	3
職位空缺廣告	3
審核和甄選	3
批准錄用	4
利益衝突	4
工作表現評核	4
晉升程序	5
增薪	5
員工福利	5-6
輪班工作的分配	6
聘用臨時或替假人員	6-7
紀律和處分	7
處理職員投訴	7
利益衝突	7-8
查詢	8

## 受資助非政府福利機構的人事管理

### 引言

受資助非政府福利機構（以下簡稱福利機構）應採用完善的人事管理制度來確保能聘請具有所需的學歷和經驗的員工、提高職員士氣和減少舞弊機會。在這方面的防貪原則是必須有公平公開的招聘程序，工作表現評核及晉升制度。

接受「整筆撥款計劃」的福利機構，在運用公帑方面有更大的自主權，而在人事管理方面，也能在員工編制和新聘請員工薪酬條件等事上作出更有彈性的決定。因此，有關制度必須設有足夠的監察和制衡，以防止可能出現的貪污舞弊，同時確保在使用公帑方面的問責性。

《防貪錦囊》旨在向這些福利機構就有關員工聘請/晉升、訂定薪酬條件、發放增薪、評核工作表現、管理員工福利等方面，提供一套優良的辦事方法。此外，福利機構亦須遵守社會福利署不時發出的指引和規則。例如，福利機構應按照與社會福利署所簽訂的津貼及服務協議內所註明的主要服務要求來制定各主要職位的入職條件。

---

### 政策和指引

福利機構應制定手冊或通告，頒布人事管理的政策和指引，以供員工查閱，藉此確保在執行方面貫徹一致。倘有偏離指引的做法，必須要有合理解釋，並取得管理層的批准。

---

### 員工編制

接受《整筆撥款計劃》的福利機構應根據實際工作上的需要來制定清晰的員工編制，以確保在使用公帑方面的問責性，而且合乎物有所值的原則。福利機構在制定或檢討員工編制時，應遵守下列原則：

- 制定員工編制和作出任何變動，均須獲得管理委員會/理事會的批准。
- 清楚訂明每個職位持有人的職務和責任。

### 薪酬條件

接受《整筆撥款計劃》的福利機構，可自行訂定新聘請員工的薪酬條件，因此，必須要有足夠的監察措施，以確保在訂定個別員工的薪酬時，不會出現偏私、濫用職權或貪污等情況。福利機構應採取下列措施：

- 新聘請員工的薪酬條件必須由管理委員會/理事會批准。
- 在招聘廣告列明職位的薪酬條件可增加透明度。
- 如因應徵者的工作經驗和當時的市場趨勢、又或為了吸引具豐富資歷的人士加入工作而認為有需要給予增薪或調整有關的薪酬條件，則必須提出足夠理據，並經管理委員會或所指定的專責委員會批准，方可實行。此外，所有理據和批核程序必須詳細記錄在案。

### 招聘

福利機構應透過公開競爭的制度來招聘員工，以防止出現舞弊情況。妥善的招聘程序應包括下列各項要點：

#### 入職條件

- 清楚訂明每個職位的基本入職條件，例如學歷、工作經驗、技能等，並須取得管理委員會或專責委員會的批准。

#### 職位空缺廣告

- 在各大報章或透過其他合適途徑刊登招聘廣告。
- 在廣告內清楚註明工作範圍、基本入職條件，並最好列明薪酬條件和其他重要資料，例如截止申請日期、查詢電話號碼等，以增加透明度。

- 應記錄所有收到的申請。

### 審核和甄選

- 所有符合基本入職條件的應徵者均應被考慮聘用。倘若合資格的應徵者數目眾多，福利機構可在工作經驗、學歷水平、筆試成績方面訂更高的準則，來篩選應徵者參加面試，而篩選方面須由較高層的職員進行覆核。
- 成立遴選委員會進行面試，及在有需要時，舉行技能測試或筆試。遴選委員會的成員，應盡可能包括獨立成員例如總部或人事部門的代表，以加強遴選過程的客觀性。
- 應使用客觀的評核方法(例如用評分表或重點提示表)，而小組成員均須各自在評分表上記錄他對應徵者的評審。
- 遴選委員會應根據委員會成員的評審作出聘任建議。
- 獲選者的學歷和工作經驗須經核實。

### 批准錄用

- 遴選委員會的建議須由指定的委員會或高級職員考慮及批核，並須妥善記錄在案。
- 聘書應清楚列明有關的聘用條款，包括薪酬和服務條件。

### 利益衝突

所有參與招聘工作的管理委員會成員或機構職員(例如遴選委員會成員)必須申報利益衝突。如有家屬、親戚或私交友好申請職位，更應避免參與有關的評審和決定。

---

## 工作表現 評核

福利機構應採用一套公開及以關鍵才能為標準的工作表現評核制度。一套有效的評核制度須具備以下要點：

- 應根據既定的關鍵才能來訂定各類工作的評核準則，並知會各員工有關準則。
- 同級員工應使用劃一的工作表現評核表格。
- 由指定職級人員負責評核、加簽和覆核工作表現報告。
- 倘若同一職系中有許多員工和不同的督導人員，可透過成立覆核委員會來調整同一職系人員的表現評級。
- 在會見員工時，出示由評核、加簽和覆核人員所作的評核。
- 設立投訴機制，為不同意評核報告的員工提供一個上訴渠道。

## 晉升程序

制定公平及具透明度的晉升程序，可避免負責晉升工作的人員被指偏私或貪污。因此，福利機構應採取下列措施和程序：

- 晉升標準須經管理委員會/理事會批准，亦須通知所有合資格的員工。
- 應通知員工舉行晉升評核的時間，並須成立評審委員會，評核所有合資格的員工；在評審過程中，應參考員工以往三、四年的工作表現評核報告。

- 評審委員會除了要撰寫報告，詳述推薦某員工獲晉升的理由外，還要列出對其他候選人員的評審，以取得指定授權單位(例如福利機構首長或董事局)的批准。
- 盡快公布晉升評核的結果。
- 設立投訴機制，為落選者提供一個上訴渠道。

### 增薪

福利機構應制定向員工發放增薪的政策，並發出指引，清楚訂明在何種情況下會向表現欠佳的員工暫停或延期發放增薪。員工的工作表現評核報告應設有一欄，讓督導人員記錄有關增薪、暫停或延期發放增薪的建議和決定。

### 員工福利

福利機構會視乎員工的服務性質向他們提供不同的福利，通常會包括假期和不同的津貼，例如辛勞津貼、超時工作津貼等。為避免管理人員被指偏私和舞弊，福利機構應實行以下的措施：

- 清楚訂明及通知所有員工各項員工福利計劃及有關的規則，包括申領準則等。
- 所有現金津貼，必須由督導人員仔細核查和批准，以確保有關津貼是因實際工作需要及按照機構訂下的規例而發放。
- 督導人員應進行突擊巡查，以確保員工確實有執行獲批准的超時工作。

### 輪班工作的 分配

提供全日二十四小時服務的福利機構如安老院等，應制定公平及具透明度的值班工作分配制度，使員工輪流當值。

### 聘用臨時或 替假人員

福利機構可能不時需要聘請臨時或替假工作人員，雖然經常要在時間緊迫的情況下找到合適的臨時替工，但機構應實行下列措施，以減少濫權或偏私機會：

- 決定是否批准聘用臨時或替假人員，必須視乎工作的實際需要。
- 薪金須獲得管理委員會或其轄下專責小組的批准。
- 應按適當的招聘程序聘請臨時或替假工作人員。
- 倘若已透過適當招聘程序聘得一批合適的替假工作人員，便應根據個別人員的工作表現及是否有空閒接受工作來公平分配。
- 福利機構若有經常聘用的替假人員，應對他們的工作表現用一簡單的評核表格作出評核。

### 紀律和處分

為確保員工的品格和行為合乎可接受的標準，福利機構應制定員工紀律守則，並對違規人員採取適當的紀律處分。

### 處理職員 投訴

- 員工或會因為發覺福利機構在人事管理方面存有偏私，而作出投訴，故此管理層必須確保所有投訴均按照既定的規則和指引來處理。
- 應妥善記錄所有投訴，並進行調查和跟進工作，包括通知投訴人有關的調查結果。



- 為公平起見，投訴應由適當職級而又非被投訴對象的人員處理。

## 利益衝突

利益衝突乃指福利機構的利益與管理委員會成員或僱員的財務或個人利益有所衝突。假若未能避免利益衝突，可能導致有關人員實際上或被認為涉及偏私、濫權或貪污的行為。故此，委員會成員或福利機構職員應小心避免涉及利益衝突。倘若不能避免，便應向福利機構申報，並避免處理有關事務或須遵行上司的指示。福利機構應實行下列措施：

- 須制定有關利益衝突的規則，並每年向管理委員會成員和福利機構職員傳閱一次。
- 須以書面形式申報利益衝突，或把有關的申報記錄在會議記錄中。
- 已申報有利益衝突的管理委員會成員或職員不應再獲派處理有關事務，或應由高層職員或第三者予以密切監管，以確保公正。
- 申報利益的指引應列舉實例，以協助管理委員會成員或福利機構職員作出申報或採取措施避免陷入利益衝突情況。以下是人事管理方面可能出現利益衝突的例子：
  - ◇ 管理委員會成員或福利機構職員參與招聘工作，其中一名應徵者乃其家屬、親戚或私交友好。
  - ◇ 在晉升遴選過程中，其中一名候選者乃負責評審工作的管理委員會成員或福利機構職員的家屬、親戚或私交友好。

- ◇ 管理委員會成員或福利機構職員負責提名或甄選職員參加培訓課程或考察團，其中一名候選人乃其家屬、親戚或私交友好。
- 

查詢

福利機構如對人事管理工作的防貪措施和程序需要進一步協助，請致電 2526 6363 與廉署私營機構顧問組聯絡。所有資料，絕對保密。我們承諾於兩個工作天內回覆。