增強財務韌性 –
資金分配及投資的策略管理

GLORIA SIU

增強財務韌性 - 資金分配及投資的策略管理

- 撥款與資金分配及優先服務之再思
- 開拓資金來源及建立多元化資金及儲備組合
- 公積金的有效使用
- 投資策略、風險管理及成本控制措施

實施「資源效率優化計劃」的新一系列支援安排

- 放寬公積金儲備及寄存帳戶儲備的運用
  - 機構可將公積金及寄存帳戶的餘額用於與整筆撥款儲備相同範疇
  - 可支付營運開支、員工薪酬、遣散費/長期服務金等
- 放寬銀行帳戶管理規定
  - 允許同一港元銀行帳戶同時接收及存放不同資助撥款
  - 包括整筆撥款、公積金儲備、寄存帳戶儲備及其他資助撥款

增強財務韌性 - 資金分配及投資的策略管理

- **個人薪酬**

  (A) 薪金 /替假員工薪金 (B) 公積金供款 (C) 薪金相關津貼

- **其他費用**

  (A) 公用事業費用 (B) 膳食（包括服務使用者膳食） (C) 行政費用(D) 備用品及設備 (E) 小型維修及保養(F) 特別津貼(G) 活動項目支出(H) 運輸及交通費(I) 保險(J) 雜項

非整筆撥款 / 整筆撥款儲備認可的成本項目

- 貸款利息 2. 銀行透支利息 3. 罰金及罰款，例如強積金逾期罰款，差餉附加費及違例泊車罰款 4. 補償費（例如交通意外賠償） 5. 非現金項目（例如固定資產折舊，兌換差額，壞帳和註銷資產 / 存貨）

截至2025年4月28日

https://www.swd.gov.hk/tc/ngo/subventions/suballoc/lsgmanual/

撥款與資金分配及優先服務之再思

動態分配 (Dynamic Allocation)

根據「服務核心價值」與「緊急程度」重新排序

類別	定義	例子
A	必要服務	住宿院友膳食
B	重要非緊急	康樂活動
C	可調整項目	年度慶典

開拓資金來源

政府及私人基金	• 了解並申請香港政府提供的各類資助計劃 • 尋找並申請私人基金會的資助
與企業合作	• 建立企業合作夥伴關係，尋求企業贊助 • 推動企業社會責任（CSR）項目，吸引企業捐款
公眾籌款	• 舉辦籌款活動，如慈善跑、義賣會等 • 利用社交媒體平台進行線上籌款活動
會員及個人捐款	• 發展會員計劃，吸引長期支持者 • 通過電子郵件、社交媒體等渠道吸引個人捐款

建立多元化資金及儲備組合

多元化收入來源	• 確保資金來源多樣化，減少對單一來源的依賴 • 結合政府資助、企業贊助、社區籌款及個人捐款
建立儲備基金	• 設立儲備基金，應對突發情況及未來發展需求 • 制定儲備基金管理政策，確保資金安全及有效運用
投資及資產管理	• 採取穩健的投資策略，增加資金增值 • 尋求專業資產管理服務，確保資金運作透明及高效
定期評估及調整	• 定期評估資金來源及儲備組合的效果 • 根據組織需求及市場變化，適時調整策略

機構儲備管理

保守策略VS. 進取策略

保守策略

潛在原因：

- 機構收入普遍較穩定 + 擔憂承擔長期財務負擔

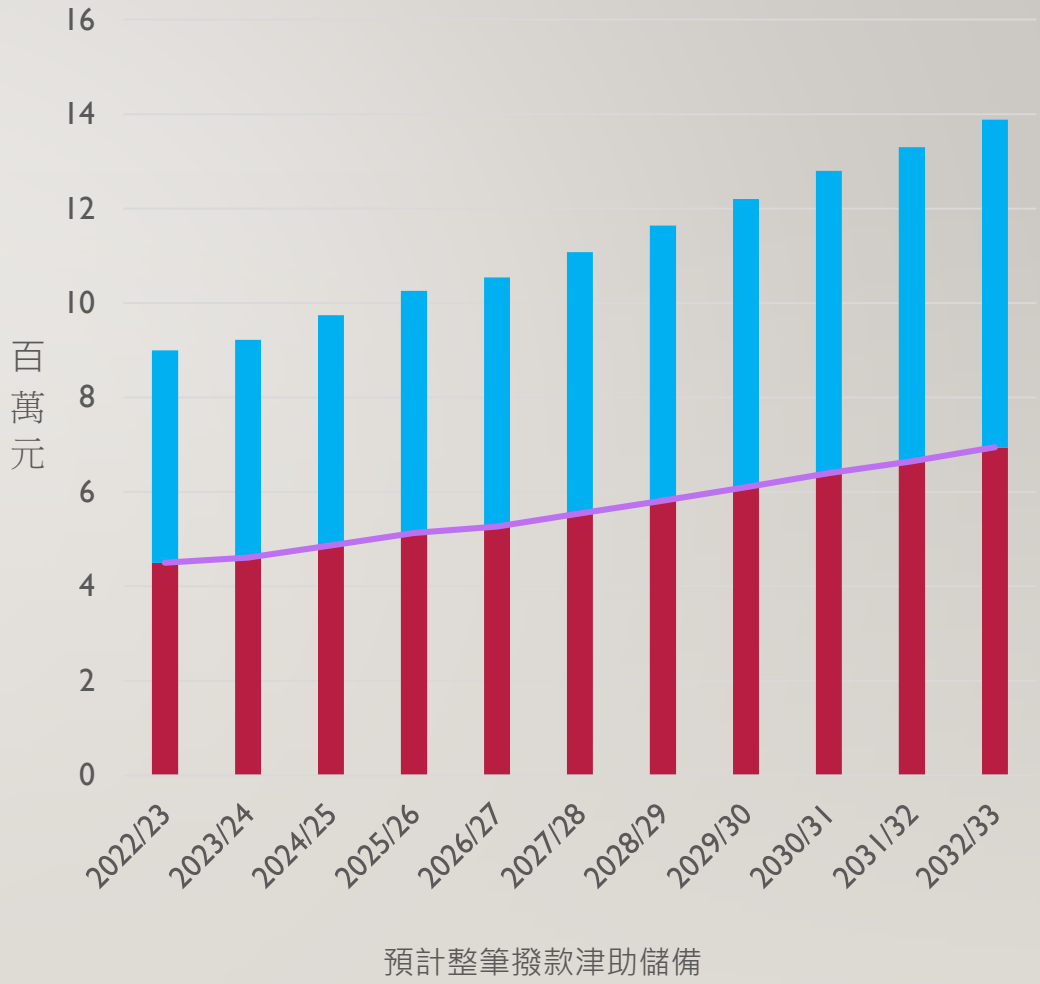
常見的保守做法：

- 機構對員工的薪酬表(薪酬範圍)限制
- 不添置設備
- 不進行軟件升級
- 較少的員工福利

影響：

- 在挽留人才 / 聘請新員工時會面對困難
- 機構亦有機會面對較高的員工流失率
- 服務質素也有機會被影響

→ 額外儲備(>25%)亦要退回政府



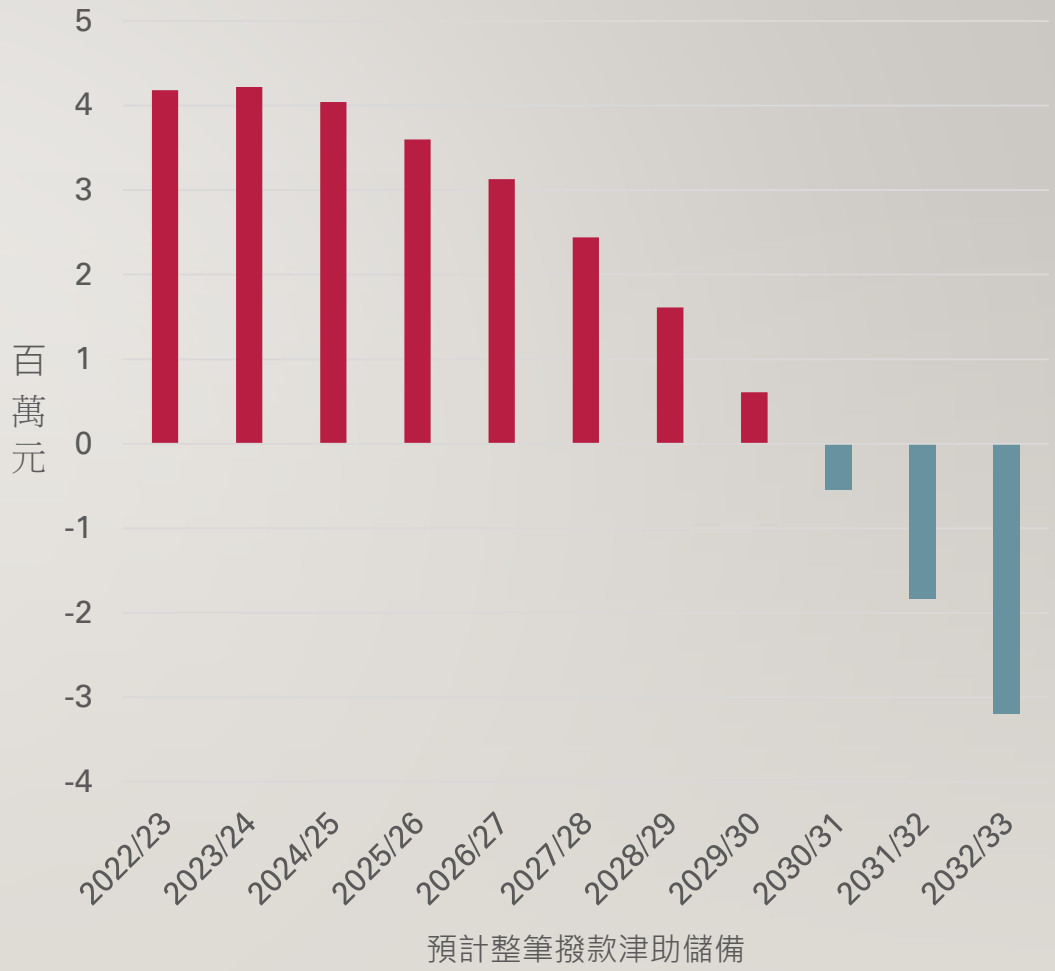
進取策略

潛在原因：

- 機構收入普遍較穩定
- 短期預算財務影響不大
- 支出上升比例較高
- 有充足儲備(>25%)
- 忽略長期財務狀況的可持續性

影響：

- 長期而言機構財務狀況會出現虧損，甚至有負儲備
- 機構的內部的硬性/長期承諾以及服務質素會被影響



可考慮透過**財務預測和規劃** 協助機構解決以下問題

1. 解決政府削資/追回津貼或補貼的問題
2. 改善機構的決策能力
3. 有效運用公積金儲備和優化公積金供款分配

財務預測和規劃範圍

審視機構財務狀況

- **評估財政預算**:
  - 提供未來收入和支出現金流的估算, 確保履行對員工的合約承諾。
- **長期負債預測**:
  - 預測因員工義務和開支產生的長期負債, 評估機構的財務能力和長遠可行性。
- **人力資源政策**:
  - 審視是否有基礎實施更靈活的的人力資源政策, 滿足服務的需求, 實現財務目標。
- **資源利用**:
  - 研究是否可動用閒置資源作員工發展用途, 並改善財務和人力資源管理。

機構如何應對政府追回儲備的壓力及其潛在風險

未進行財務預測和規劃的風險

- **一次性支出**:
  - 為避免政府追回儲備，機構可能會進行一次性支出，如薪金津貼、購置設備等。
- **提前結算支出**:
  - 機構可能會提前支付來年的固定支出，如團體醫療保險保費等，以符合政府條件。
- 這些行為可能導致:
  - 不必要的支出浪費
  - 增加財務風險
  - 未來赤字
  - 影響機構的可持續發展

財務預測和規劃在揭示機構儲備問題原因及制定有效策略方面的重要作用

財務預測和規劃能夠深入挖掘機構儲備超過預期水平的原因，進而制定更有效的解決策略，具體有以下幾個方面：

- 短期原因：
  - 分析人員空缺導致的單年盈餘，幫助機構在短期內作出調整。
  - 注意空缺填補後可能增加薪酬支出，導致收支失衡。
- 長期原因：
  - 探討頂薪點過低等長期原因，計算未來十年預算盈餘，提供財務規劃藍圖。
- 人力資源方案：
  - 分析不同人力資源方案對財務的影響，如特別薪酬安排，提升人才吸引力和留存率。

根據財務預測報告，向政府提出過渡方案，說明短期超支情況，提高資源利用效率，維護可持續發展。

避免短視預算與潛在風險

未進行財務預測和規劃時，機構可能會出現以下問題：

1. **短視的預算**：只考慮一年至三年的預算，並可能只關注通脹因素，忽略了機構的特點和未來發展。這將導致機構無法充分考慮長遠的投資和發展需求，可能對未來的發展造成不良影響。
2. **注意機構特點**：充分考慮員工按年調薪、薪酬封頂等機構獨特因素，可能導致員工不滿和離職，進而對機構的業務運營和發展造成不良影響。
3. **潛在風險**：可能忽視方案後期的負面影響，或放棄需要較長年期才能看到回報的改革方案，影響機構的長遠發展。這將導致機構面臨財務風險和業務風險，可能對機構的可持續發展造成威脅。

財務預測和規劃
長遠視野預算及全面人力資源評估

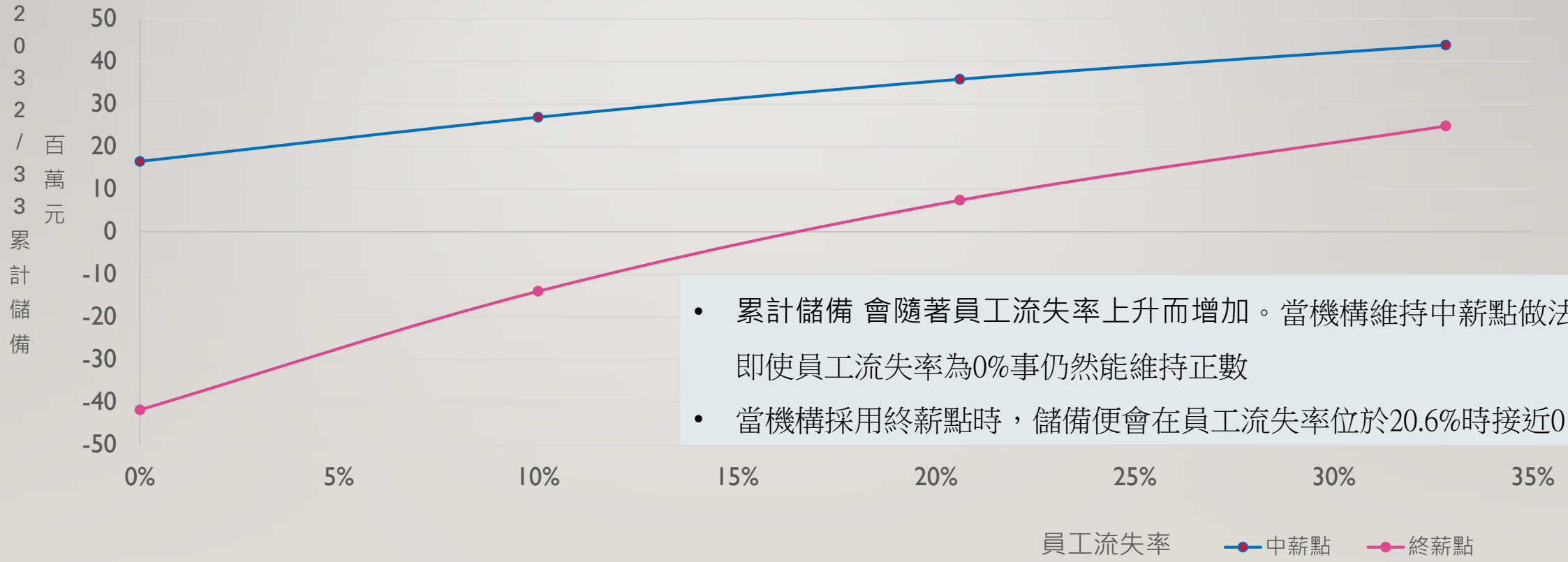
透過財務預測和規劃，機構能夠獲得以下好處：

- **擴大預算規劃至十年：**
  - 提升決策的長遠視野和持續性。
- **全面評估人力資源因素：**
  - 制定更有靈活性的財務和人力資源策略。
- **分析未來儲備狀況：**
  - 根據不同假設制定靈活的應對策略，提高風險管理能力。

綜上所述，這些措施能夠幫助機構提高資源利用效率，維護可持續發展。機構應加強對精算研究的認識和應用，以確保長遠發展和持續競爭力。

例子

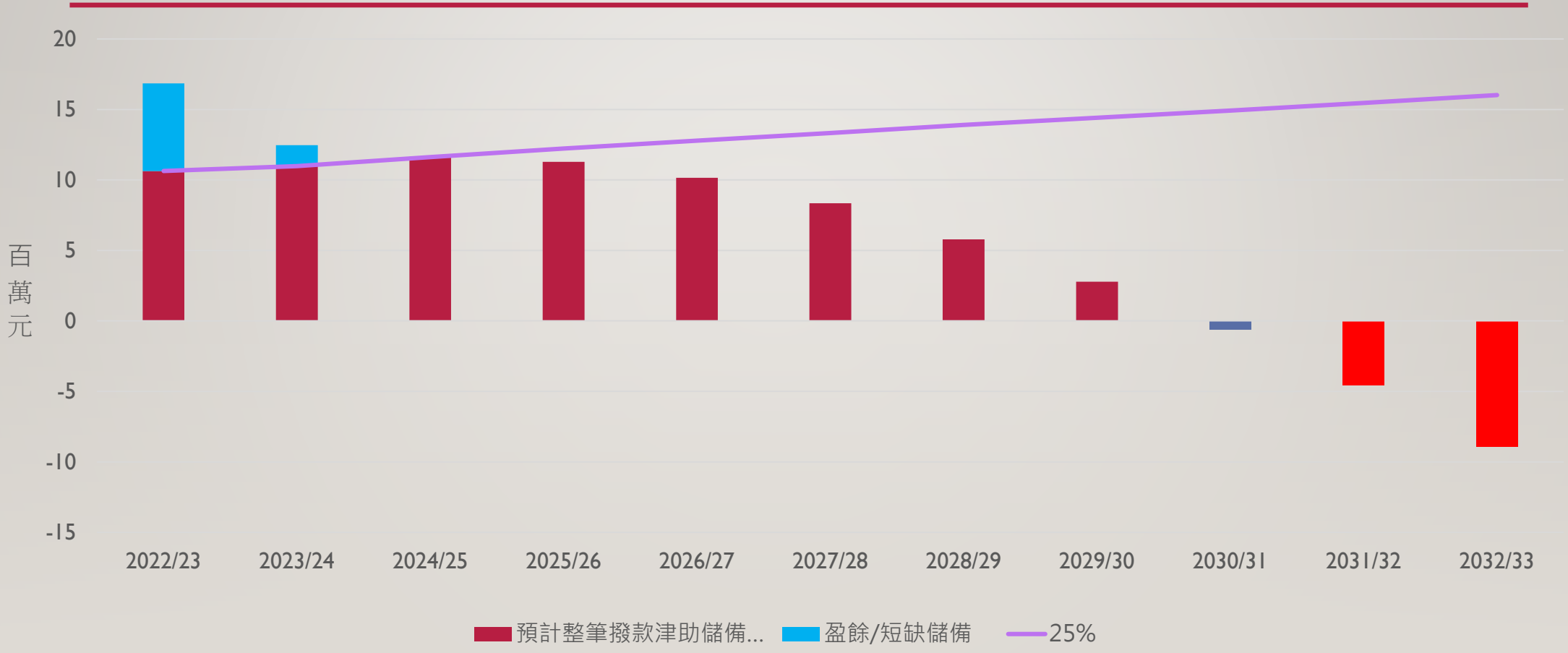
員工流失率與整筆撥款津助儲備結餘的敏感度測試



- 累計儲備 會隨著員工流失率上升而增加。當機構維持中薪點做法時，即使員工流失率為0%事仍然能維持正數
- 當機構採用終薪點時，儲備便會在員工流失率位於20.6%時接近0。

例子

財務預測和規劃的推算模型



放寬公積金儲備及寄存帳戶儲備的運用

機構在達到儲備的原定目標並經管治委員會同意後，可將餘下儲備用於以下範疇:

- 支付營運開支
- 支付定影員工和非定影員工的薪酬
- 支付因取消強制性公積金「對沖」安排而須支付的遣散費/長期服務金

注意原定目標包括：

- 公積金儲備:
  - 預留足夠款項履行對員工公積金供款的合約承諾及法定要求。
- 寄存帳戶儲備:
  - 預留足夠款項履行對所有定影員工的合約承諾

透過財務預測和規劃提升機構有效運用公積金儲備和優化公積金供款分配

在整筆撥款津助制度下, 員工的公積金撥款參考根據服務協議單位的典型人手編制的薪金撥款 (中點薪金 x 每名員工 6.8% 公積金供款)

定影員工的公積金除外

公積金供款分配的優化及其對機構發展的積極影響

- 考慮員工需求和貢獻:
  - 充分考慮員工的不同需求和貢獻，確保所有員工獲得公平的供款分配。
- 靈活供款上限:
  - 根據員工的實際貢獻調整供款上限，反映員工的價值。
- 滿足員工需求:
  - 分配供款時充分考慮員工的不同需求，提升員工的忠誠度，促進機構的人才儲備和發展。
- 有效利用閒置資源:
  - 利用閒置資源來留住和吸引人才，提升機構的競爭力。
- 最大化投資回報:
  - 儲備結餘進行多元化投資，最大化公積金儲備的投資回報，促進機構的財務健康

優化公積金供款: 財務預測和規劃分析的作用

財務預測和規劃可幫助制定更具針對性的公積金供款計劃

- 供款計劃可根據員工職位及服務年資進行設計
- 矩陣可以有效了解員工的實際供款比率（供款上限）
- 更好的供款計劃可滿足各類僱員的需求

例子

	現時年資分佈(人數)				
月薪(HK$)	0-3年	3年以上至6年	6年以上至10年	10年以上	總和
<30,000	47	10	10	22	89
>30,000	18	14	-	15	47
總和	65	24	10	37	136

「取消強積金「對沖」安排的要點

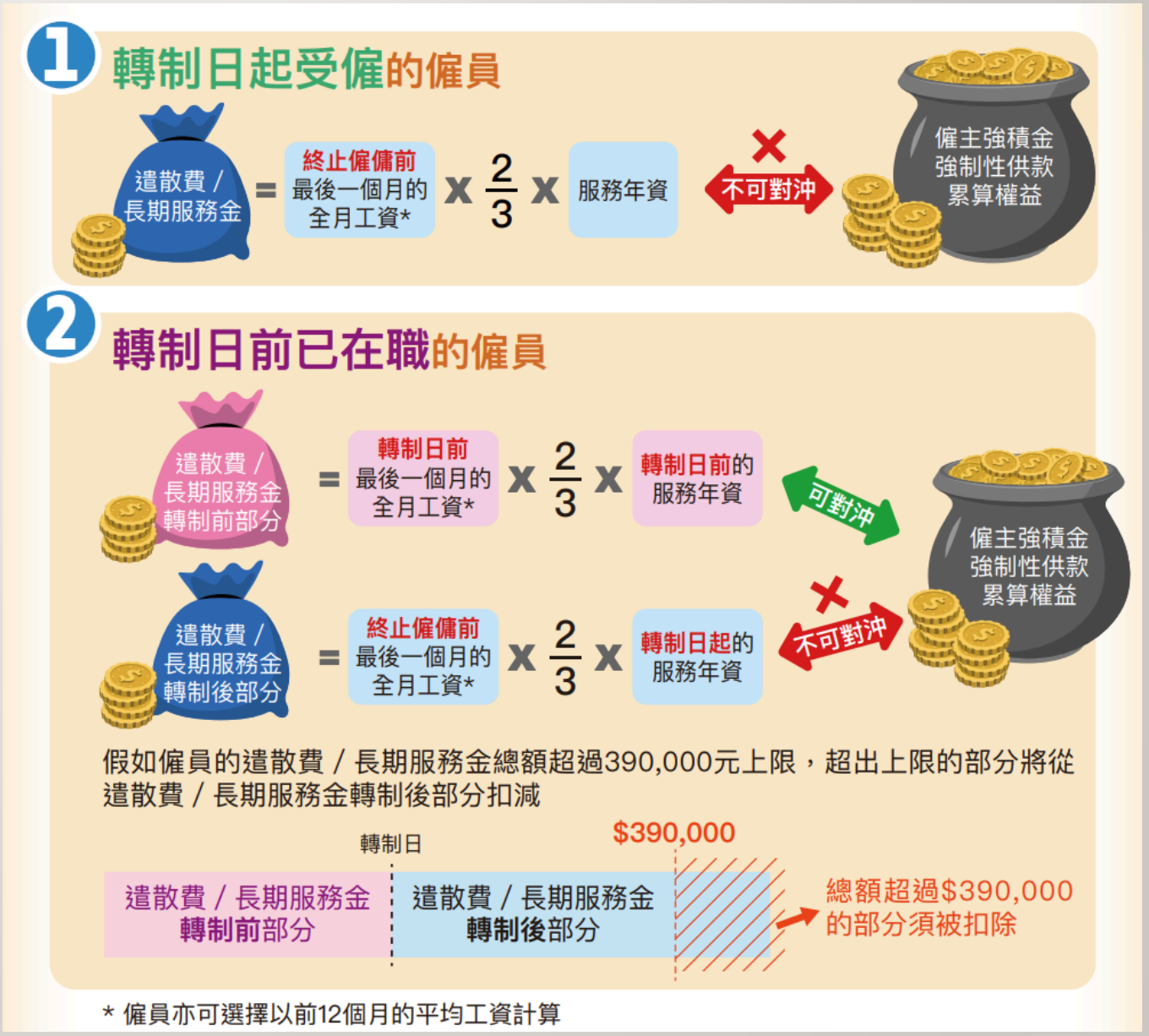
取消強制性公積金（強積金）「對沖」安排已於 2025 年 5 月 1 日（轉制日）實施

- 轉制日後, 僱主不可使用其強積金強制性供款累算權益「對沖」僱員的遣散費/長 期服務金（長服金）
- 僱主的強積金自願性供款累算權益, 以及按僱員服務年數支付的酬金, 可繼續用作「對沖」遣散費 / 長服金
- 取消「對沖」不具追溯力，如僱員在轉制日之前已在職，僱主可繼續使用其強積金 供款累算權益（不論是在轉制日前、當日或之後作出，亦不論是強制性或自願性供 款),「對沖」遣散費 / 長服金轉制前部分
- 遣散費 / 長服金轉制前部分會以轉制日當時的工資及服務年資計算

放寬公積金儲備及寄存帳戶儲備的運用

機構在達到儲備的原定目標並經管治委員會同意後，可將餘下儲備用於以下範疇：

- 支付營運開支
- 支付定影員工和非定影員工的薪酬
- **包括因應取消強制性公積金「對沖」安排 而須要支付的遣散費/長期服務金等，以應付運作需要。**



投資策略、風險管理及成本控制措施

以社署整筆撥款有關的儲備 進行投資的規定

- 除整筆撥款儲備外，機構可運用公積金儲備及寄存帳戶儲備餘額進行兩類投資：
  - 定期存款 / 24小時通知存款
  - 債券及存款證
- 投資準則和條件：
  - 機構亦可以投資一至五年期的短至中期港元債券，包括政府債 券或存款證，相關投資準則和條件如下：
  - 債券 / 存款證的累計投資總值不得高於投資時整體儲備結餘的 50%。
  - 如債券 / 存款證的累計投資總值在一億元或以上：
    - 機構在任何一間發行機構投資的港元債券及存款證的總值上限為債券 / 存款證的累計投資總值的 20%，即須投資於最少五間發行機構內。
  - 如債券 / 存款證的累計投資總值在一億元以下：
    - 機構在任何一間發行機構投資的港元債券及存款證的累計投資總值上限為投資的 50%，即須投資於最少兩間發行機構內。
  - 發行機構的信貸評級不得低於穆迪投資者服務公司給予的 A3 評級或是標準普爾公司給予的 A- 評級。

Source: 社會福利服務整筆撥款津助手冊 附件4.5

非社署整筆撥款有關的儲備: 投資策略

1. **建立明確的投資政策**
   - 目的：定義投資政策的目標，如保本、產生收入或支持長期增長。
   - 範圍：明確投資的資金類型（如捐贈基金、儲備金）。
   - 治理：概述董事會、投資委員會及外部顧問的角色和責任。
2. **多元化投資**
   - 資產配置：將投資分散到不同資產類別, 以降低風險。
   - 風險承受能力：評估機構的風險承受能力並相應調整投資組合。
   - 流動性需求：確保部分投資為流動資產，以滿足短期義務。
3. **實施強有力的內部控制**
   - 監督：設立投資委員會監督投資決策並監控績效。
   - 透明度：保持所有投資交易和決策的清晰記錄。
   - 合規性：確保投資符合法律和監管要求。

非社署整筆撥款有關的儲備: 投資指引

定期監控和報告

- 績效審查：定期審查投資績效，與基準和目標進行比較。
- 報告：定期向董事會和利益相關者報告投資狀況和績效。
- 調整：根據績效審查和市場變化調整投資策略。

道德和社會責任投資

- 道德指引：將道德考量納入投資政策，避免投資於與機構使命相衝突的行業。
- 社會影響：考慮產生積極社會或環境影響的投資。

專業管理

- 外部顧問：聘請專業基金經理或顧問管理投資，特別是對於複雜的投資組合。
- 培訓：為參與投資決策的董事會成員和員工提供培訓，以提升他們的理解和技能。

非社署整筆撥款有關的儲備: 風險管理

關鍵風險	風險應對
流動性風險	• 預留6-12個月營運現金 (根據機構規模而定)
市場風險	• 分散投資（匯率 / 股債 / 地區） • 避免高風險資產（如加密貨幣)
信用風險	• 僅投資A+級以上債券 • 銀行存款分散
匯率風險	• 對沖非港元資產
監管合規	• 制定《**儲備資金投資政策**》並由董事會審批

總結

1. 策略核心
   - 通過動態資金分配與多元化儲備組合，提升機構財務韌性。
   - 平衡保守與進取策略，確保短期運營與長期可持續性。
2. 關鍵措施
   - 靈活運用公積金及儲備（如支付薪酬/遣散費），優化資源分配。
   - 結合財務預測與規劃，規避短視風險，制定十年預算藍圖。
3. 未來方向
   - 持續監控員工流失率與儲備敏感度，調整人力與財務政策
   - 善用投資工具（如定期存款、債券）在合規前提下提升資金效益。

感謝大家