

# 沈穩應對 — 人才管理與財務 管理的微妙關係

方長發

2025年5月6日

# 免責聲明

- 機構財政情況多樣，聚焦講LSG的情境
- 論述針對大部份機構的情況（估計）
- 「我的蜜糖，你的砒霜」
- 對具體例子不要對號入座

# 增強財務韌性的策略管理

關鍵詞：韌性

- 對逆境的承受、復元，並朝向正向成長的能力。
- 持久、長遠
- 「睇掂盤數」 vs 「睇掂間舖」



# 沈穩應對：有條件嗎？

	LSG少於\$5000萬的機構	LSG \$5000或以上萬的機構
2024-25	100元 (-)	100元 (-)
2025-26	100 元(-)	98 元(-2元)
2026-27	99元 (-1元)	95元 (-5元)
2027-28	97元 (-3元)	93元 (-7元)
2028之後	97元	93元

# 沈穩應對：有條件的（背景一）

「整筆撥款制度(lump sum grant)的討論之所以重新開展，轉捩點在於當年特首董建華在1998年10月的施政報告中，提到在2000至2003年的三個財政年度，政府要推行資源增值計劃(Enhanced Productivity Programme, EPP)。當中，2000-2001年的目標是1%，2001-2002及2002-2003的目標均為2%。換言之，在三年間達至5%的資源增值。所謂資源增值，便是先削減基線開支<sup>2</sup> (baseline expenditure)作為下一年財政預算的起點。資助社會福利服務亦不能倖免。」

局長網誌：「整筆撥款制度的迷思」

羅致光博士

2018年1月7日

## 沈穩應對：有條件的（背景二）

	接受社署津助機構數目
2000/01	186
2008/09	173
2019/20	169

## 沈穩應對：有條件的（背景二）

	資源增值(%)	節約措施(%)	回到基準 (%)
2000-01	1	-	-
2001-02	2 (3)	-	-
2002-03	2 (5)	-	-
2003-04		1.8 (6.8)	-
2004-05		2.5 (9.3)	-
2005-06			2 (11.3)#
2006-07			1.4 (12.7)#

#一間高於撥款基準的機構為例

## 沈穩之道（一）：不要恐慌（有時間的）

23-24 LSG撥款總額(A)	240.9億元
機構儲備總額(B)	81.7億元
B/A	33.9%

今天的儲備相當於當年為期5年的過度期撥款(TOG)  
(以上述機構為例，TOG相當於撥款基準約24%)

# 沈穩之道（一）：不要恐慌（有時間的）

	總儲備/LSG	25/26	26/27	27/28	28/29	29/30	結餘
A1	43.8%	2%	5%	7%	7%	7%	15.8%
A2	29.1%	2%	5%	7%	7%	7%	1.1%
A3	31.9%	2%	5%	7%	7%	7%	2.9%
A4	29.8%	2%	5%	7%	7%	7%	1.8%
A5	20.1%	2%	5%	7%	7%	7%	-7.9%
B1	35%	0%	1%	3%	3%	3%	25%
B2	41.3%	0%	1%	3%	3%	3%	31.3%
B3	36.5%	0%	1%	3%	3%	3%	26.5%
B4	51.4%	0%	1%	3%	3%	3%	41.4%
B5	12.1%	0%	1%	3%	3%	3%	2.1%

A、B組各1間沒有寄存賬戶；各1間該年度有虧損

# 沈穩之道（二）：不要製造恐慌（有時間的）

## 資助機構裁員抽「生死籤」

社署趁火打劫 借勢削減公積金

【本報訊】社會福利署計新財政年度以一筆過撥款形式代現有實報實銷制度，有資助機構為了達至節省開支的目標，要求員工抽「生死籤」，決定一要裁員時需要犧牲性的對象。工心新撥款制度推行後，資助機構情況將會日漸嚴重。

社福界新劃受衝擊 包括香港社會工作者總福利工作員協會在內的七大會召開記者會，表達對港府計劃助機構實施一筆過撥款政策。職工盟幹事譚駿賢表示，度仍未推行，但工會近日已名受聘於一資助機構的員工指資方為了減低開支，最近七名清潔員工自行抽籤，從中一名員工作為裁員犧牲品。

譚駿賢指出，該批員工兩年至十年不等，雖然現時行抽籤，但員工已感到壓力。



## 社福十機構減薪加工時

### 業界一致反對「整筆撥款」政策

當局在撥款制度展開諮詢，下週日採職後撥款，並把員款定為新金的八為基準計算構自負盈虧三三年的補貼。

社聯、社會福利大聯盟、會福利利界代表面昨日一致議，認為當的建議上未如補貼基金總幹事古媽樓咁，當局有，（福利都未睇，點「未有尺

社聯機 會主席狄志六間政府資有七十五間

【本報訊】界一致反對政行「整筆撥款求政府不應限，而新建議令四成政府資不足，已有約取減薪加工付，業界呼籲一致，暫不

資源增值及一筆過撥款最擺膽

## 社工憂被炒壓力千鈞

【天天訊】對於有社工因不堪工作壓力而自殺，社工界均對此表示惋惜；社會工作者總會更指社工的工作壓力在幾年增加不少，當

承認，現時社工界確有機

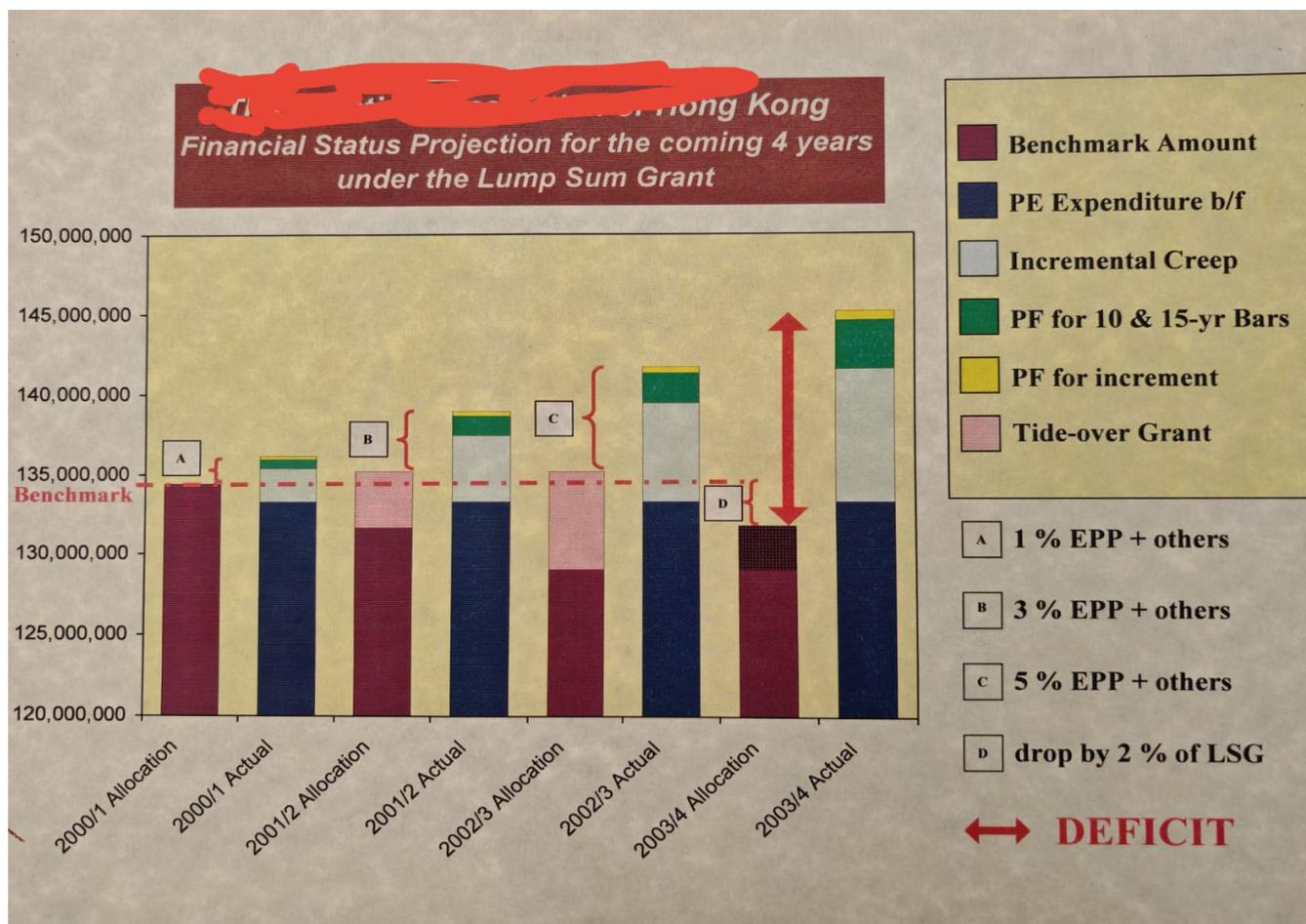
現時已變得風聲鶴唳。

# 應對之方（一）：財務是基本，人心是鑰匙

【孫子兵法】：「上下同欲者勝」

- 訴求理念：機構要生存（危機感）、服務要繼續（使命感）、職員要工作（承擔感）。
- 執行策略：全民動員～透明、溝通、參與
- 執行原則：事緩則圓，盡可能安舊改新（有時間的）

# 應對之方（二）：從透明出發，全民動員



# 整筆撥款與各種儲備的有效運用

- 儲備換時間、儲備換空間
- 社署4月7日函件：為實施「資源效率優化計劃」的新一系列支援安排
- **PF 儲備**：佔整筆撥款**4~18%**；已可應付今年的**2%**削減，和部分明年**5%**的削減
- 寄存賬戶儲備：**2021年優化LSG報告書的建議**
- 整筆撥款儲備

# 削減成本策略及資源配置要點

策略：機構為本，中央統領。

資源配置：各盡所能，差別對待。

與人力資源相關的可行措施類別：

- 組織架構重新檢視
- 機構人力資源結構更新
- 人手編制檢討
- 事件性節省
- 專項性節省；等等

# 財務預測與現實預測制定

- 財政穩健是機構提供服務的基本
- 機構管理人在為機構理財時要避免兩個極端：過份保守  
**Vs** 過份進取
- 財務預測操作可以為管理人提供機構未來財政是否穩健的資訊，以便及早籌謀
- 管理人可參考財務預測操作的結果，適時進行適當的財務決策，確保財政穩健，和善用財政資源

# 財務預測與現實預測制定

附件 5.3 (3頁之第1頁)

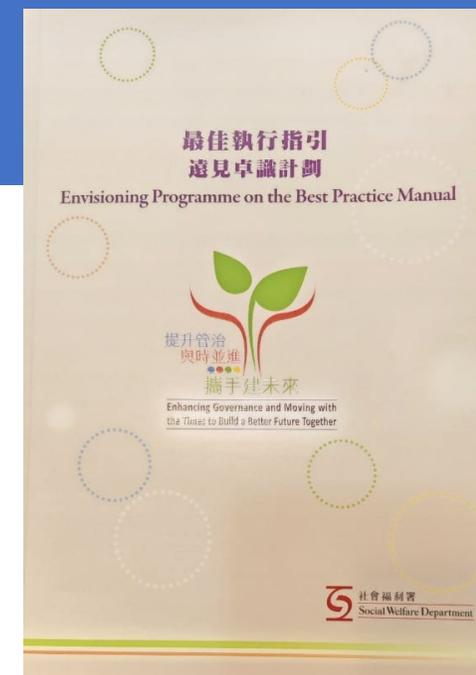
## 整筆撥款津助制度 非政府機構財務推算大綱

### 1. 三年推算 (20XX-XX 至 20XX-XX)

財政年度	整筆撥款的 預計收入(\$) (AA)	整筆撥款的 預計支出(\$) (BB)	預計年內盈餘 / (虧損) (\$) (CC=AA-BB)	預計的整筆撥款儲備(\$) (截至3月31日)	去年推算累積差額 (\$)
整筆撥款截至31.3.20XX的承前儲備 (如有) :				\$ (DD)	
20XX-XX				DD + CC (20XX-XX) = EE	
20XX-XX				EE + CC (20XX-XX) = FF	
20XX-XX				FF + CC (20XX-XX) = GG	

### 2. 整筆撥款的預計收入 [AA = A + B + C + D + 來自整筆撥款儲備的利息 (如有) ]

參數	基準年度 (基於已知的事實)	往後兩個年度 (預測)
整筆撥款 (A)	◇ 社會福利署 (社署) 津貼撥款摘要	◇ 只就已知 / 獲批准的撥款作調整, 例如階段性服務擴展或推行新服務等
整筆撥款 - 增加及 / 或調整 (B)	◇ 因服務擴展 / 優化及 / 或推行新服務而增加及 / 或調整	◇ 否則, 假定在預測期內維持不變 ◇ 假設 - 社署就公務員薪酬調整的額外撥款



# 財務預測與現實預測制定

- 是一項推算操作，而非一項會計操作
- 更非一項精算，是數據加經驗的操作
- 目的是為管理人提供機構未來整體財務走勢的形態及梗概
- 操作以維持現有服務的持續運作為目標
- 管理人必須對各項財務參數項目，按機構的財務收支制度，以及運作情況，作適當的假設，從而進行推算

## 結語

「人力資源是機構最重要的資產」