



照片鳴謝：《雲端花園—嘉道理農場暨植物園》

## 人力資源管理 人手編制

### Hay Group 調查報告

強積金制度經過一年多的運作後，積金局於 2002 至 03 年度訂定了三個目標，計為檢討及改進強積金制度，加強強積金執法工作的成效，以及提升積金局的能力、誠信及問責性。行政部轄下各部門與法律事務處攜手合作，與其他部門策劃及執行工作計劃以完成上述目標，並為機構上下提供必要的支援服務。

積金局於 1998 年開始運作後，進行了連串檢討及架構重組，以提升效率及生產力，降低成本。積金局致力在精簡架構及嚴控成本之餘，亦銳意強化機構的運作及能力。經過多番努力精簡架構後，職位數目由 2001 年的 327 個遞減至 2003 年 3 月底的 280 個；同一期間，短期員工亦由 116 名降至 37 名。職員成本佔總開支的比例為 65.5%。另一方面，員工流失率由 2001 至 02 年度的 24.86% 縮減至 2002 至 03 年度的 18.50%。人手編制穩定後，積金局可以運用更多資源推行機構發展及建立機構文化。

積金局改進組織架構及職能後，再於 2001 年檢討薪酬架構。積金局沿用的薪酬架構是於 1998 年由 KPMG 管理顧問公司制定的，而當時積金局尚未正式成立。2001 年檢討得出的建議其後擱置，原因是政府於 2002 年委任 Hay Group 顧問公司檢討包括積金局在內的法定及其他機構首三層管理人員的薪酬。Hay Group 調查結果公布後，積金局接納當中建議，於 2002 年 7 月檢討高層人員的薪酬，並於同年年底檢討全局的薪酬架構。修訂後的薪酬架構已於 2003 年 1 月呈交財政司司長審議。

有關積金局高層人員 2002 至 03 財政年度的薪酬資料，行政總監全年總現金薪酬為 \$4,692,600，其中 \$4,266,000 為固定薪酬，餘下為與工作表現掛鈎的浮動薪酬，在行政總監主動提議下，浮動薪酬減半至 \$426,000。其餘四名第二層及第三層高層人員每層年薪平均分別為 \$3,000,000 及 \$2,931,540，而平均浮動薪酬則分別為 \$192,430 及 \$263,377。積金局自 1998 年 9 月成立以來，從來沒有增薪。



## 支援服務 續

首三層高層人員全部享有年假、強積金供款、人壽及醫療保險。三項福利合值 \$488,061 (第一層)、\$349,594 (第二層平均數額) 及 \$348,072 (第三層平均數額)。積金局並無提供其他津貼或實物福利。

## 機構發展及 機構文化的建立 考績制度

為加強表現管理，積金局為不同類別的職員鑑別關鍵才能，然後把每人的關鍵才能與積金局的四個信念—「克盡己職」、「精益求精」、「群策群力」及「深入社群」連繫起來，再應用於考績制度中。年內，積金局為經理及以上職級的人員舉辦研討會及工作坊，講解該四個信念及關鍵才能。

## 內部溝通及團體精神

為建立團隊精神，積金局除了為投訴及調查處舉辦工作坊外，亦推出比賽形式的傳意計劃，每兩星期由每個部門輪流派代表向同事簡介各自的工作情況。表現優勝的部門可獲頒獎項，藉此提升團隊精神及鼓勵員工積極參與。積金局亦正籌備正式的員工獎勵計劃，務求強化機構信念。

## 員工培訓

為培育及加強現職人員的管理才能及專業／專門技能，積金局舉辦了 11 場發展管理才能的課堂，合共有 235 人次出席；132 場講解專業、專門技能及工作相關技巧的課堂，合共有 703 人次出席；以及 18 場強積金事務知識培訓課堂，合共有 1 069 人次出席。

新入職人員方面，積金局在他們獲聘後兩個月內會推出度身訂造的入職計劃，內容包括分享經驗及往訪業務夥伴。

積金局與其他規管機構及公私營機構的人力資源專才建立網絡，促進經驗交流、加強培訓，以及建立借鑑標準。此外，又與數個有關的公營機構分享處理個案的經驗。

## 暑期實習生計劃

2002年6月至8月期間，共有9名學生參加由政府財經界人力資源諮詢委員會統籌的暑期實習生計劃，加入積金局工作。該計劃旨在協助本地大學生為日後投身金融服務行業作好準備，讓他們吸取實務經驗。

## 其他職員活動

年內，積金局共刊發了4期職員通訊《金果園》、11期《職員快訊》及3期《職員通訊》。職員活動方面，福利委員會除推出兩個折扣優惠計劃外，還舉辦了12項活動，包括瑜珈班、排排舞、「有戲睇」活動、保齡球大賽、遊船河、海洋公園同樂日及聖誕聯歡會等。與往年一樣，積金局全體員工慷慨行善，參加了「2002年公益金便服日」；另於2003年3月27日舉行了「捐血日」。

## 總務

年內，積金局檢討了辦公室總務活動，識別11處可節省成本的範疇，並已開始實施，每年得以節省約\$34萬。長遠辦公室選址策略亦已完成初步檢討。

2003年3月本港爆發非典型肺炎，積金局因事制宜，實施應變計劃，以防疫情影響運作及工作環境，以及危害職員的健康。應變計劃的具體內容包括成立抗炎指揮隊，就疫情制定應變政策，並指揮及統籌各項應變措施；成立抗炎執行隊，以支援、推展及執行抗炎指揮隊的指示；採取各項防疫措施，包括加強辦公室及各項設備的清潔及消毒工作，確保通風及污水系統良好，押後召開多人參與的非必要會議及活動，以及實施靈活上下班／午膳時間制度，務求盡量避免職員受感染；制定新的人力資源政策，准予職員在有需要時休假或缺勤，以防疫症出現及擴散；實施職員分隔計劃，以期萬一某組人員因疫症而須隔離兩星期或以上，其餘組別仍可保持正常運作。

## 財務控制

積金局在 2002 至 03 財政年度嚴格控制成本，總開支為 \$2.169 億，較去年減少 11.2%。收入方面，職業退休計劃的數目不斷減少，令來自職業退休計劃的收費收入持續下降，加上投資環境欠佳，導致投資回報偏低，年內的總收入下跌了 9.4%，只有 \$2.050 億。

採購物料應以物有所值為原則。為支持及提倡此原則，積金局根據運作經驗，並參照廉政公署頒布的防貪指引，檢討及改善整個採購程序。

此外，為了改善工作程序及進行成本分析，積金局聘請顧問公司協助推行活動為本的成本計算方法，並以職業退休計劃及強積金中介人兩個運作範疇作為試點。計劃試行後所制定的審核方法及規則，日後將應用到其他工作範疇。

綜合財務資訊系統(FIS)於 2003 年 3 月底推出後，進一步加強了財務控制工作，數據亦得以完整保留。

## 庫務

由政府注入的 \$50 億非經常補助金進行投資後，截至 2003 年 3 月 31 日止，資產達 \$52 億。補償基金方面，資產由政府注入的 \$6 億創辦基金及積金局根據《強積金條例》收取的徵費組成，進行投資後，年內總值 \$7.605 億。

積金局年內檢討非經常補助金及補償基金的投資策略，並且修訂兩者投資組合的資產比重。非經常補助金及補償基金的大部分資產一直投資於存款及債券，小部分投資於盈富基金。年內，非經常補助金的投資組合加入了浮息債券。積金局聘請了主保管人及兩名基金經理管理資產。他們的表現受密切監察，以確保服務水準良好。

依據《強積金條例》，積金局可向強積金核准受託人收取註冊計劃的註冊年費。但自強積金制度實施以來，此項費用一直是豁免的。

## 資訊科技

資訊管理系統(IMS)是積金局的核心資訊系統，已於2001至02年度完全交付。該系統有助積金局迅速審理服務提供者提交有關強積金受託人、計劃、中介人及投資基金的註冊申請，亦可協助處理登記事宜及監察供款。在2002至03年度，積金局成立內部小組，以期以後親自執行該系統的保養及升格工作；在2002年8月底，該小組正式從承辦商手上接管定期保養工作。強積金法例的修訂項目在2002年7月通過之後，資訊管理系統作出相應的改動以配合新的行政安排。

為增強執法支援系統的功能，其中一項計劃是改善「投訴處理系統」(CHS)的運作效能，有關開發工作已經完成。「調查處理系統」(IHS)方面，採用了新的個案分配方法，以及增設了進度監管功能，令運作進一步增強。追討及處理拖欠供款的系統已經開發完成，用以偵查欠款個案以及處理小額錢債及清盤個案。

在改善資訊管理方面，積金局已着手研究內部對管理資訊的需要，並根據研究結果開始開發管理資訊系統(MIS)，以期提高運作效率及協助管理層更快捷有效地作出決策。積金局根據開發欠款處理系統的經驗，擬為MIS設計開發詳圖。有了詳圖，在研究資訊需要及為其他工作範疇開發MIS時，便有據可依，方便推展。

## 機構事務

年內，董事會召開了5次會議；強積金計劃諮詢委員會及行業計劃委員會分別舉行了1次及3次會議；行政事務委員會、財務委員會及指引制定委員會則分別舉行了5次、4次及3次會議。行業計劃委員會大部分成員在首兩年任期屆滿後，已於2002年8月獲得續任兩年。

對於一些須予遵守的法例，包括與知識產權、個人資料私隱及職業安全及健康有關的法例，積金局密切留意修例內容及新訂條文，然後參考相關守則及指引，採取步驟符合法例要求。

## 支援服務 續

積金局已就董事會及委員會的紀錄制定檔案管理政策，並研究在兩個部門試行電子檔案管理的可行性。積金局根據研究所得的建議，為已完成調查的個案實施電子檔案管理。來年，電子檔案管理研究會擴展至其他工作範疇。

積金局的圖書館自動管理系統於2002年年中實施。年內，積金局與其他同類機構比較藏書情況，然後着手豐富藏書及鼓勵職員多使用圖書館。

## 管理檢討及 內部審核

年內，積金局共進行了6次管理檢討及3次內部審核。在執法部，投訴處理及調查程序已經簡化，以便加快處理個案及提升客戶服務。有關處理拖欠供款的運作機制已經修訂，架構亦已重組，以加強管控及大幅提升工作效益。

董事會已於2002年12月通過以風險為本的全新受託人監管策略。監理部已展開檢討，找出有何職能及工作範疇須要配合新策略而發展。一個發展小組於2003年3月相應成立，負責為監理部制定推行新策略所需的政策、規管架構、準則、程序、工作計劃、溝通方案及組織架構。

在機構服務方面，機構事務處的角色擴大至處理所有與整體機構有關的事務，包括事務計劃的編寫、檔案管理及機構傳意計劃。人力資源處進行了重組，以便集中處理人力資源政策及程序、加強工作表現管理及實施機構發展計劃。總務處重組工作流程及運作後，人手得以節省。資訊科技處的工作計劃亦已修訂，以便採取主動，為其他部門制定管理資訊模式。

對外事務部檢討了宣傳及溝通策略，以及該部門在強積金教育及外展計劃方面的工作重點，並且重組轄下部門，以配合工作重點的改變。

積金局已建立內部審核職能，並制定內部審核計劃，負責審核財務、庫務及行政職能。有關款項支付、員工招聘及執達主任按金退還的政策及程序亦已經完成審核。檢討中的其他範疇包括費用徵收、存貨管理及交易結算程序等。

積金局各部門已制定服務承諾，以便管理層更有效地監察員工的工作表現及工作目標的實現情況。撇帳政策亦已檢討，以加強財務管控及問責性。積金局現正研究有關保持積金局重要職能持續運作、不受中斷的政策及機制。

## 法律支援

法律事務處就積金局各方面的運作提供法律支援。年內，該處協助監理部監察受託人、中介人及職業退休計劃的運作。該處亦就計劃行政、投資限制、計劃重組、違規事項及豁免申請所引致的法律問題提供意見。

在執法方面，法律事務處與執法部緊密合作，確保僱主為僱員登記參加強積金計劃以及向計劃作出供款。該處除了在執法部巡察及調查期間提供法律意見外，亦在處理檢控個案時，協助聯絡律政司及檢控官。此外，該處還就積金局代表計劃成員循民事途徑追討拖欠供款的事宜給予意見。為簡化追討拖欠供款及支付權益的程序，該處亦與勞資審裁處、勞工處、破產管理署及遺產承辦處商討，合力解決法律問題。

法律事務處亦有參與強積金制度的檢討及修訂工作，包括為強積金修例建議及相關指引的修訂提供法律意見。該處的服務範疇還包括處理積金局在日常運作中可能出現的法律問題，例如與商業合約、租約及版權有關的事宜。