

第3章

英基學校協會的機構管治及總部行政

這項帳目審查的目的，是就英基學校協會(英基)提供教育服務的工作，探討其機構管治情況，以及其總部對財政及行政的監管。

2. 委員會分別於2004年12月10日及2005年1月10日和11日舉行3次公開聆訊，以聽取證人的證供。

3. **教育統籌局局長李國章教授**分別於委員會首兩次公開聆訊上發表序辭。兩份序辭分別載於**附錄19及20**。

機構管治

4. 委員會察悉，教育統籌局(教統局)有委派代表加入協會(即英基的最高管治團體)及理事會(即協會的行政團體)，委員會詢問：

——教統局在協會及理事會分別擔當的角色；及

——教統局並無監察英基運作的原因。

5. **教育統籌局局長**在聆訊席上及2005年1月8日的函件(**附錄21**)中表示：

——英基是根據法例成立的機構，享有《英基學校協會條例》所賦予的權力及特權。根據該條例，協會由132名來自社會不同界別的代表組成，當中包括政府官員。委任這些代表的原意，是讓他們擔當諮詢角色，向英基提供社會不同界別的意見。如果當初的構想是要政府充當監察者，則《英基學校協會條例》定必不會由非官守議員提出，而政府亦會獲賦予所需的法定權力，以督導和監察英基的運作。事實上，在協會內，教統局代表對其他代表的比例只為3：132。教統局代表在協會內的影響力實在相當有限；

——基於歷史原因，教統局須委派1名代表加入理事會。這是一項獨特的安排。政府並沒有派員加入其他資助學校的管理委員會或其辦學團體的行政委員會。這顯示教統局在理事會享有一個席位，其原意是要發揮聯繫和諮詢的作用，以保障英籍公務員在其子女於英基學校就讀期間的利益，以及有效地向英基傳達政府的政策決定。從《英基學校協會

英基學校協會的機構管治及總部行政

條例》的措辭可見，立法原意並非要求政府對英基進行微觀管理或監管；及

——在很多情況下，協會及理事會的成員未獲提供能協助其有效履行職務所需的所有資料。舉例而言，關於英基於3名高級人員離職時向他們提供的離職補償方案，理事會從未獲諮詢，甚至未獲告知詳情。在這種情況下，理事會不會獲悉有偏離慣常做法的情況。

6. 委員會認為，由於教統局有委派代表加入協會及理事會，故此有責任確保英基會採用高水平的機構管治方式。與協會及理事會所有其他成員一樣，教統局的代表有權利及責任要求英基提供所需的資料，以便有效地履行職務。就此，委員會詢問：

——教統局的代表曾否在有需要時要求英基提供所需的資料，以便有效地履行職務；及

——教統局曾採取甚麼行動以確保英基的運作符合成本效益，尤其是自從該局在2002年年底開始知悉英基可能出現成本效益問題之後。

7. **教育統籌局局長及教育統籌局副秘書長謝凌潔貞女士**表示：

——根據法例規定，由於英基少於半數的收入來自公帑，故此可拒絕教統局查閱其帳簿及帳目。鑒於教統局在法律上無權查閱英基的紀錄，教統局的代表在索取資料以便有效地履行職務方面遇到重大困難。舉例而言，理事會只獲悉英基前任行政總監(即審計署署長報告書所指的員工C)辭職，但卻不知英基在他離職時曾向他支付額外款項。教統局曾經多次要求英基提供有關這個案的詳情，但沒有結果；

——教統局一直在信任和合作的基礎上參與英基的運作。對一個多次強調其僱員才能超卓，並由成功的商界人士擔任主席的機構，期望理事會的成員在每次月會上，主動提問上個月有沒有提出任何離職補償安排、有沒有不當的酬酢開支，或有沒有欠缺單據的的士車資申報，實在並不合理。教統局不相信理事會應處理這類微觀運作事宜；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

——教統局認為，如有任何個案因不符合既定政策及／或財政管理守則但應例外處理，應由英基總部高級行政管理層向理事會提出此等個案供其批核。理事會的成員應獲提供所有相關資料，讓他們在完全知情的情況下明智地作出決定。鑒於英基總部未能做到這點，把責任推卸給理事會的成員實在並不公平；

8. 鑒於麥列菲菲教授擔任英基主席只有9個月，委員會邀請英基前任主席就下述各點作出書面回應：

——他對審計署在審計署署長報告書內就各個範疇提出的意見和建議有何意見，特別是有關“機構管治”的部分；

——在他擔任英基主席期間，協會及理事會的政府代表有否就審計署署長報告書所涵蓋的各個範疇提出意見或建議，特別是他們有否就英基的機構管治及總部行政的不足之處表示關注；及

——在他擔任英基主席期間，他有否與相關政府人員討論有關英基的機構管治問題；若有討論，內容為何、曾與哪些人員討論，以及在甚麼情況下進行討論；若否，原因為何。

9. **英基學校協會前任主席蘇樂夫先生**在其分別於2005年1月7日及17日發出的覆函(附錄22及16)中表示：

——協會的成員人數眾多，無助有效率地作出決策。事實上，過去多年協會已甚少作出重大決定，重大決策已由理事會9名成員負責；

——獲委任為協會成員的校外成員，時常沒有時間或並無興趣出席協會會議。他認為，若要扭轉目前校外成員並非經常在協會會議上佔大多數的情況，校外成員對校內成員的比例最少應為3：1；

——英基需要全面檢討《英基學校協會規例》，確保有關規例能反映招收不同文化背景的學生方面的轉變，以及最新的教育發展，藉以確保有關規例與最佳做法相符；

英基學校協會的機構管治及總部行政

- 英基亟需成立一個積極的審核委員會，當中必須有1名代表來自政府，負責監察理事會，並就所有財務事宜向理事會提供意見；
- 他不認為英基有需要成立性質與大學教育資助委員會資助院校轄下諮詢團體相若的諮詢團體，因為英基現有的4個常務委員會已能發揮諮詢功能；
- 依他之見，教統局應擔當更積極的角色，在理事會會議席上就財務事宜作出決策時發揮影響力。據他所知，理事會及協會會議的紀錄反映，過去十多年來，政府的代表並無提出有關機構管治的問題；
- 他擔任英基主席超過9年。在該段期間，他曾與許多政府官員會面，並曾就下述各項事宜與他們進行討論：為額外的英基學校尋覓新用地、英基的財務、英基系統缺乏學位以滿足新來港人士子女的需要、與協會架構有關的問題，英基的機構管治等。事實上，他在擔任英基主席一職期間，曾在多個場合與教育統籌局常任秘書長私下討論協會的組成及需要在適當時候作出改變的問題；及
- 過去四十多年來，英基擬備的每一份預算案，均須經由教育署(現時是教統局)批核才能實施。預算案列明薪金、學費及預計盈餘及／或虧損。

10. 委員會邀請教統局就英基前任主席的回應發表意見。**教育統籌局局長、教育統籌局常任秘書長羅范椒芬女士及教育統籌局副秘書長**在聆訊席上及2005年1月24日的函件(**附錄17**)中表示：

- 關於教統局應在理事會中擔當更積極角色的建議，教統局的意見是，倘若公眾人士認為，教統局因向英基提供經常政府撥款而應對其進行微觀管理，同樣程度的控制(若並非更嚴苛的控制)亦應普遍適用於所有資助學校(這些學校差不多由政府全數資助)，以及其他受資助機構。這做法顯然偏離不對受資助機構進行微觀管理的政策，亦與校本管理的政策背道而馳；

英基學校協會的機構管治及總部行政

- 至於有人指出，在過去十多年的協會會議及理事會會議上，政府的代表並無提出有關機構管治的問題，就這方面，應注意的一點是，為免唐突並為了尊重英基的管理層，教統局一向先向英基管理層提出意見或建議，以進行非正式討論。這可給予英基充裕時間研究有關建議，以便於適當時候在協會或理事會的正式會議上，提出經過深思熟慮的建議；
- 教統局曾於多個場合就英基的機構管治問題發表意見。薪酬檢討程序是其中一個例子。教統局曾就英基薪酬檢討小組的組成和職權範圍向英基提供意見。事實上，教統局一直透過協會和理事會以外的途徑，與英基管理層就廣泛議題非正式地交換意見。前任英基主席有出席大部分這些非正式會議，與教統局人員進行坦誠的討論；
- 教統局在與前任英基主席就廣泛議題進行非正式討論的過程中，明白到英基的管治及管理架構是問題的癥結所在。不過，鑒於教統局有各項工作須予優先處理，加上人手有限，過去數年教統局一直集中力量進行教育改革。基於這個原因，教統局未能積極處理有關英基的管治及管理架構的問題；
- 現時的英基主席上任後不久，教統局曾與她討論有關英基的管治及管理的問題。經她同意，有關英基管治及管理架構的改革建議已於2004年12月協會會議上提交協會審議。這顯示教統局透過多個途徑對英基的運作作出貢獻，而並非只限於在協會和理事會的正式會議上提出意見；及
- 關於英基的預算案擬稿，《教育條例》或《英基學校協會條例》並無明文規定英基每年必須提交預算案供政府批核。雖然根據英基的理解，過去提交的預算案均須經由政府批核，然而，教統局只曾在審議學費水平、計算撥款或類似的規定情況下，才審查英基的預算案。這做法普遍適用於各類學校，包括資助學校。個別學校須負起其基本的責任，進行妥善的財務監管及維持財政健全。

11. 應委員會的要求，英基學校協會署理秘書兼行政總監莊保衡先生透過其2005年1月4日的函件(附錄23)提供在過去5年舉行的5次協會會

英基學校協會的機構管治及總部行政

議及42次理事會會議上政府代表的出席情況。他在同一函件中告知委員會，經審閱有關會議紀錄後，並無發現政府代表曾在過去5年召開的協會會議及理事會會議上提及英基的機構管治及總部行政事宜。

12. 委員會邀請審計署署長就英基署理秘書兼行政總監於2005年1月4日作出的回應發表意見。**審計署署長**在2005年1月7日的函件(附錄24)中表示：

——一如審計署署長報告書第2.19段所指出，成員缺席協會會議，便減少了為英基作出貢獻的機會。按照《英基學校協會規例》的規定，協會內有4名政府代表。根據該5次協會會議的紀錄：

- (a) 在2000年12月及2001年12月的兩次協會會議上，4名政府代表均全部缺席；
- (b) 在2002年12月及2003年12月的兩次協會會議上，4名政府代表在每次會議均只有1名出席；及
- (c) 在2004年3月的協會會議，4名政府代表中均有3名出席。

——政府代表在上述5次協會會議的出席率為25%，這個出席率未如理想；

——根據英基署理秘書兼行政總監在2005年1月4日的函件附錄3所述，在1999年3月至2004年10月舉行的42次理事會會議中，政府代表出席了35次，出席率為83%，審計署認為這個出席率可以接受；及

——審計署檢視2000年9月至2004年4月的協會及理事會會議紀錄後，發現並無紀錄記載政府代表曾在協會或理事會會議上對英基的機構管治提出意見。亦無紀錄記載政府代表曾在協會會議上對英基的總部行政提出意見。不過，政府代表曾在某幾次理事會會議上對英基的總部行政提出意見。

13. 根據英基署理秘書兼行政總監於2005年1月4日作出的回應，政務司司長並無出席任何一個於2002年12月、2003年12月及2004年3月舉

英基學校協會的機構管治及總部行政

行的協會會議。在這3次協會會議當中，教育統籌局常任秘書長只出席了於2004年3月舉行的1次會議。教統局的其他代表於2002年12月及2003年12月舉行的兩次協會會議的出席率亦不高。至於在2004年9月28日、2004年10月12日及2004年10月26日舉行的3次理事會會議當中，教統局的代表只出席了於2004年10月26日舉行的會議。根據該次理事會會議的紀錄，出席會議的教統局代表並無提及英基的機構管治問題。

14. 基於上述調查結果，委員會認為，教統局參與英基運作的程度似乎並非如教統局所聲稱般高。委員會質疑教統局在監察英基的運作方面是否過於寬鬆。

15. **教育統籌局局長、教育統籌局常任秘書長及教育統籌局副秘書長**在聆訊席上及在教育統籌局局長於2005年1月8日及2005年1月11日的函件(附錄25)中表示：

- 與英基署理秘書兼行政總監於2005年1月4日作出的回應所述相反，黎耀基先生以教育統籌局署理首席助理秘書長身分，代表教統局出席2004年9月28日理事會會議，因當時的首席助理秘書長正在休假；
- 在若干次會議前，教統局經審慎考慮後，決定不出席協會或理事會的某些會議。舉例而言，教統局經審慎考慮後，決定不出席理事會於2004年10月12日舉行的會議，原因是召開該次會議的目的，是為了審議英基的籌款策略，這純屬英基的內部事宜。此外，由於教統局正與英基商討日後的資助安排，教統局認為避席可避免有關利益衝突的無謂揣測及指控；
- 由於理事會的會議紀錄並非以逐字紀錄的方式擬備，因此，會議紀錄沒有提及某位成員的意見，並不足以證明該成員沒有在有關理事會會議的討論中發表任何意見；
- 理事會的成員包括教育統籌局常任秘書長或獲她委任的代表。這是行之已久的做法，而這名代表一直由教統局首席助理秘書長(在合併前是教育署助理署長)擔任。除非有特殊情況須另作安排，否則這名代表會代表常任秘書長出席理事會會議；

英基學校協會的機構管治及總部行政

- 政府在協會所擔當的角色，一直由當時的教育署署長(現時是教育統籌局常任秘書長或獲她委任的代表)擔任。事實上，除最近兩次協會會議外(即2004年12月9日的會議及2004年3月1日的會議，但英基於2005年1月4日作出的回應並無涵蓋2004年12月9日的會議)，其餘在過去5年召開的協會會議，其目的均為審議英基秘書的報告及英基的年度帳目等例行報告。教統局認為，出席理事會會議提出意見，對英基的貢獻應較出席協會會議聽取例行報告為大。為此，政府認為就協會會議而言，除非有特殊情況須另作安排，否則委派1名政府代表出席已經足夠；
- 協會或理事會如須審議重大議題，教統局會委派較高級的人員出席相關會議。舉例而言，當協會的前主席辭職而需推選新主席時，教育統籌局常任秘書長及她所指派的兩名顧問均有出席有關的協會會議。另一個例子就是當協會於2004年12月9日會議上討論管治改革問題時，教統局的副秘書長及首席助理秘書長均有出席；
- 此外，自從教統局在2002年年底開始懷疑英基內部出現嚴重成本效益問題後，教統局亦有加緊注意英基的運作情況。教統局與英基攜手展開一項旨在檢討英基成本結構的實況調查，以期尋找可節省開支的地方，便是一個例證；
- 除會晤外，教統局一向亦有透過電子郵件、公函及電話與英基交換意見。理事會內的政府代表不時透過非正式途徑就英基的運作情況提出疑問；及
- 教統局將會檢討其在協會和理事會的長遠角色，檢討範圍包括政務司司長在協會內所佔的席位，並會參考政府不參與個別學校或其辦學團體的運作的一貫做法。教統局會遵循校本管理原則，該原則旨在把更多責任下放給學校，並給予它們更大自由度及自主權，因應學生的需要管理自己的運作和資源，同時提高它們在使用公帑方面的透明度和問責性。

16. 根據審計署署長報告書第2.16及2.20段所載，理事會的9名成員當中，3人為英基員工。此外，協會在英基2000-01至2003-04財政年度舉行的4次周年大會上，協會的校外成員未能在這些會議構成大多數。

英基學校協會的機構管治及總部行政

委員會關注到，協會在需要於會議上就有關英基員工福利的事宜作出決定時，可能曾出現過分依賴校內成員的情況。

17. 英基學校協會主席麥列菲菲教授表示：

- 過去曾出現一個情況，就是在一次理事會的會議上當校內成員人數較校外成員為多時，否決了削減教學人員薪酬的建議；
- 為免可能出現的利益衝突，英基已實行申報個人利益的機制；及
- 現時，只有理事會的非英基員工成員才會獲邀參與討論與員工有關的事宜。

18. 委員會詢問英基將會就重組其管治及管理而進行的改革的詳情，英基學校協會主席在聆訊席上回應時及英基學校協會署理秘書兼行政總監在2004年12月10日函件(附錄26)中表示：

- 協會已在2004年12月9日的會議上批准英基重組管治與管理架構指引的初稿。進行這項工作或需對《英基學校協會條例》及《英基學校協會規例》作出修訂；
- 最主要的改變是分開管治與管理的職責。英基日後不會分兩個層面(即協會及理事會)運作，而將會成立英基管治委員會，代替協會作為最高管治團體。管治委員會的成員不會多於25人，而校外成員與校內成員的比例為2：1；
- 每名委員均以個人名義出任，而非任何組別之代表。委員將簽署並承諾遵守“操守準則”。管治委員會會設置管治委員利益登記冊。獲選為管治委員的職員不得同時在職員組織內擔任職位。管治委員會將從校外成員中推選主席、副主席和司庫。管治委員會會每隔6年檢討運作成效，並會將檢討結果在英基年報內披露；
- 管治委員會會設立多個常務委員會，當中可包括審核委員會、管理委員會、學術委員會、職工會，以及家長教師聯合協會；

英基學校協會的機構管治及總部行政

- 英基已成立審核委員會，協助監察其財政狀況及運作的成本效益。審核委員會由3名成員組成，其主席由理事會從在審計、財務及會計方面有豐富經驗的校外成員中委任。審核委員會向理事會負責。事實上，審核委員會已舉行4次會議，以跟進審計署及廉政公署提出的建議；及
- 由理事會委任的專責小組會與將於2005年2月上任的行政總裁共商及制訂重組細節，並會進行公開諮詢。指引初稿已定出並載明執行重組建議的時間表。英基希望新訂的管治及管理架構能於2005年7月由協會通過。

19. 委員會進一步詢問英基是否希望政府日後在英基管治委員會中擔當監察角色，**英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2005年1月18日的函件(附錄27)中表示，英基歡迎教統局委任1至兩名成員加入即將成立的英基管治委員會。至於教統局的代表所擔當的確實角色，會由英基專責小組經諮詢教統局後決定。

20. 鑒於英基的情況不斷轉變，委員會懷疑是否有需要繼續保留協會總辦事處。委員會詢問，應否按照現代的做法，賦予每間英基學校管理其本身運作的責任，而並非倚賴成本頗為高昂的中央管理制度。委員會又詢問，協會總辦事處的開支總額佔英基整體開支的百分比。

21. **英基學校協會主席**回應時表示：

- 協會總辦事處的開支總額佔英基整體開支的4.2%；及
- 在決定應否保留協會總辦事處時，有兩項主要考慮因素。第一，倘若沒有協會總辦事處，英基整體上是否能夠善用其資源。第二，如何維持個別英基學校的教育質素。英基有需要審慎考慮可能造成的影響，然後才可就此事作出決定。

22. 委員會察悉，《英基學校協會條例》第10(1)條賦權協會可就協會及其學校的組成、內部管理、運作、行政及管轄訂立規例。第10(2)條進一步規定，任何根據本條訂立的規例，無須公布或呈交立法會會議席上省覽。

英基學校協會的機構管治及總部行政

23. 據委員會的法律顧問表示，有關《英基學校協會規例》的法律地位曾在“*English Schools Foundation & Anor v Bird*”的案例（[1997] 3 HKC）中提出討論。儘管訂有第10(2)條，法院認為有關規例是附屬法例。這暗示根據本條訂立的規例，一如其他附屬法例，須藉憲報公布及呈交立法會會議席上省覽。鑒於英基現正進行的管治與管理架構改革工作或許有需要對《英基學校協會條例》及《英基學校協會規例》作出修訂，英基或可藉此機會，考慮廢除《英基學校協會規例》第10(2)條，使根據該條例以規例形式制定的附屬法例，必須藉憲報公布及呈交立法會會議席上省覽。

財務管理

24. 審計署署長報告書第3.3段載明，英基過去3個財政年度的已審核財務報表顯示，英基在其2000-01、2001-02及2002-03財政年度，分別有盈餘4,000萬元、4,600萬元及1,800萬元。然而，在上述每個財政年度終結時，其負債卻遠高於流動資產。

25. **教育統籌局局長**在首次聆訊的序辭中提出下述問題：

——鑒於歷史悠久的學校的現金流量應相當穩定及容易預測，有甚麼特殊情況每年一再發生，令英基收支失衡，未能保持現金流量穩定？及

——既然英基每逢年底均出現盈餘，那麼家長在年中繳交的學費往哪裏去了？

26. 委員會要求英基就上述問題發表意見。**英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2005年1月4日的函件中解釋：

——雖然日常收支每年可以預測，但資本開支卻未必有平穩的模式。英基支付的資本開支包括新置及翻新設施等直接惠及學生的投資，這些開支已超逾政府為提供新置設施所資助的款額。協會在這方面的立場已載於審計署署長報告書第3.5段，並於2004年12月10日提交的意見書第9頁（**附錄18**）舉出例子作進一步說明；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

——雖然協會可透過財政安排避免出現透支，但此舉並不符合商業慣例，任何商業機構均不會拒絕信貸。如果沒有透支額，對英基學生有利的計劃將受到不必要的延誤。這對有關人士來說並非物有所值的做法。

27. 根據審計署署長報告書第3.4段，英基的流動負債淨額，由2001年8月31日1.86億元增至2003年8月31日3.24億元，增幅74%。同日，英基動用了9,900萬元銀行透支以應付支出。鑒於教統局持有英基已審核帳目副本，委員會詢問教統局是否察悉英基的現金流量情況及透支問題。

28. **教育統籌局副秘書長**在聆訊席上及2005年1月24日的函件中作出回應：

——教統局察悉英基的透支問題。在收到英基例行提交的預算後，教統局已向英基表明，英基有需要保持流暢的現金流轉；及

——最近數年，教統局亦知道，由於一些非經常的原因，例如爆發“沙士”使收入下降及在部分英基學校開展增建工程設備項目，英基在財政年度完結時，其負現金流量的幅度有所增加。教統局在審視英基預算和經審計的帳目時，會研究有關問題。教統局在與英基領導層的非正式交流中亦已提及，由於教育機構有頗穩定和可預計的開支模式，因此英基應可就其現金流量作出更平均的安排。

29. 委員會從審計署署長報告書第3.16段察悉，英基同意必須改善個別英基學校在維持銀行帳目餘額上的安排。委員會詢問有關改善措施的詳情及實施時間表。

30. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2005年1月10日的函件(附錄28)中提供有關英基就審計署提出的各項建議所採取的行動的最新進展情況摘要。至於個別英基學校在維持銀行帳目餘額上的安排，委員會獲悉：

——協會已於2005年1月與銀行另作安排，把其帳目的貸方結餘以其他帳目的借方結餘抵銷；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

——英基現正研究設立類似大型商業機構所採用的中央現金管理及支付系統，無須每間英基學校各自保留銀行帳戶。

員工薪酬及招聘

31. 根據審計署署長報告書第4.2段圖五所載，英基在2002-03財政年度支付予英基教學人員的責任津貼總額高達0.37億元。除薪金外，英基教學人員亦獲發放其他福利，例如約滿酬金、房屋及醫療福利等。此外，根據第4.20段圖七所載，英基的教學人員享有25%的約滿酬金，與其他7間以學生人數而言最大規模的私立國際學校的教學人員比較，屬於最高。審計署署長報告書第4.22段表二又顯示，與其他7間最大規模的私立國際學校比較，英基亦有最高百分比(66%)的教學人員收取責任津貼。此外，每名收取責任津貼的英基教學人員在這方面取得的平均款額為最高(一年98,600元)。委員會：

——質疑是否有需要支付責任津貼；及

——詢問英基會否檢討其教學人員的薪酬福利條件，以確保有關條件與本港其他國際學校大致相若。

32. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**表示：

——倘員工被指派承擔其職位基本責任範圍以外的責任，便可獲發責任津貼。一般來說，英文及科學等重要科目的科主任，會得到較高款額的責任津貼；

——英基教學人員的薪金於14年前根據英國教學人員的薪金釐定。其後，他們的薪金跟隨本地公務員的薪金調整幅度調整；英基於2000年決定不再以海外條款聘用教學人員後，由2002年起根據招聘及挽留最高質素的教師的需要來釐定薪酬水平。為招聘和挽留最高質素的教師，英基必須在國際市場上競爭，向教學人員提供具有國際競爭力的聘用條件；

——英基學校擬招聘的員工都是具備最高質素的人材，各方爭相羅致。英基學校最理想是有穩定的教學隊伍，因為員工流動率過高有損學校的效能，並會因招聘工作而帶來額外

英基學校協會的機構管治及總部行政

支出和工作量。審計署署長報告書第4.25段表三顯示，英基在2004年調低員工薪金4.42%，導致英基教學人員流動率增加；及

——事實上，近年來英基按舊條款(即海外條款)聘用的教學人員所佔的百分比已大幅下降，而按新條款(即本地條款)聘用的人員的薪酬成本亦較審計署署長報告書所公布的平均數字低約10%。隨着按海外條款聘用的教學人員離職，英基將可繼續節省開支。

33. 英基學校協會主席告知委員會：

——英基成立了薪酬研究小組，負責全面檢討英基教學人員的薪酬福利條件。薪酬研究小組曾舉行5次會議，並會於2005年6月向理事會匯報；

——鑒於大部分英基的教學人員均從海外國家招聘，為確保他們的薪酬福利條件仍具競爭力，並與本地及海外市場的水平相若，薪酬研究小組已於2005年1月委聘獨立顧問，進行一項有關海外國家教學人員薪酬的研究。研究範圍已經商定。顧問會在2005年2月展開工作，並會在2005年6月向薪酬研究小組呈交報告；及

——英基教學人員的約滿酬金及責任津貼的水平，會在薪酬研究小組進行檢討時予以研究。她認為不應單獨研究每一項目(例如25%的約滿酬金)，而應將各個項目作為整套薪酬福利條件的一部分進行研究。在檢討薪酬水平時，其中一項最重要的考慮因素，是確保薪酬福利條件整體上足以吸引及挽留英基學校擬招聘的員工，他們都是國際一流人才。

34. 教育統籌局局長、教育統籌局常任秘書長及教育統籌局副秘書長回應時表示：

——與英基的情況相似，本地國際學校亦須從海外國家招聘教學人員，所以，它們所面對的情況與英基相同。教統局認為，本地國際學校教學人員的薪酬福利條件應可提供有用資料，供英基在檢討其教學人員的薪酬福利條件時參考；

英基學校協會的機構管治及總部行政

- 薪酬研究小組由1名英基學校校長、3名英基教學或非教學人員、兩名家長代表及兩名社會人士代表組成；及
- 過去數年，政府已落實共超過10%(即4.42%+3%+3%)的減薪。第二次3%的減薪已於2005年1月1日起生效。不過，英基在同一期間只削減薪酬4.42%。在2002年年底，英基最初計劃實施10%的減薪方案。英基其後因得不到足夠的員工支持而放棄該計劃；及
- 教統局不明白為何英基在提出最初的10%削減薪酬建議的兩年後，最近才開始就其教學人員的薪酬福利條件進行檢討。教統局又質疑，鑒於已有本地薪酬數據可供參考，英基是否有需要花4個多月的時間就海外招聘市場進行研究。

35. **英基學校協會家長代表吳王依雯女士**表示，英基有763名教學人員，當中只有143名仍然按照海外條款受聘。她看到英基在教學人員的薪酬福利條件方面的進展。她鄭重指出，大幅削減薪酬水平會在員工之間造成衝突，因而影響學校的教育質素和效能。她雖然支持檢討英基教學人員的薪酬福利條件，但希望英基會以循序漸進的方式處理此事。

36. **英基學校協會主席**回應委員會詢問薪酬研究小組所委聘的顧問可否加快工作進度時表示：

- 鑒於該顧問過去曾為多間大機構(例如醫院管理局及多間本地大學)進行類似研究，或許顧問已備存若干資料，有助加快英基的檢討工作。她會向顧問轉達委員會的要求；
- 一如任何其他大機構，推行減薪建議實非易事。為求成功落實有關建議，整個過程須以公開公平的方式進行；及
- 她認為，薪酬研究小組報告提出的建議會否獲得接納，並非純屬薪酬研究小組及理事會的決定。家長甚至公眾人士亦可參與有關過程，因為該報告會向所有持分者公開。因此，薪酬研究小組的組成並非問題所在。

英基學校協會的機構管治及總部行政

37. 委員會詢問，英基會否把新聘教學人員或續訂合約的現職教學人員的約滿酬金和責任津貼調低；若會，何時實施。

38. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**答稱，鑒於薪酬研究小組尚未完成就英基教學人員的薪酬福利條件進行的檢討，教學人員的約滿酬金和責任津貼暫時會維持在現有水平。至於是否有需要調低有關款額，則視乎薪酬研究小組的檢討結果而定。

39. **教育統籌局局長、教育統籌局常任秘書長及教育統籌局副秘書長**表示：

——英基教育服務有限公司營辦的小學暨中學的教學人員，只收取10%的約滿酬金。政府所聘用以英語為母語的教師，一律收取15%的約滿酬金。至於本地國際學校，一般給予教學人員15%至20%的約滿酬金；及

——據教統局所知，英基很多員工均是以合約形式聘用的。不過，不論其他相類教育機構的約滿酬金的比率為何，英基員工在續訂合約時會繼續收取25%的約滿酬金。

40. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**回應時表示：

——英基超過80%的員工按照有期合約聘用。他預期若英基在續訂員工合約時調低他們的約滿酬金，員工將會有強烈異議；

——根據《僱傭條例》，在某些情況下，有期合約具有連續僱傭合約的特性。因此，英基在審議此事時會審慎行事；及

——英基現正逐步重新草擬員工合約，以容許較大彈性。在經修訂的合約中，英基管理層會獲賦權每年調整員工薪金一次。有關調整可為向上或向下的調整。

41. **英基學校協會主席**回應委員會的詢問時證實，除教學人員外，英基亦會檢討協會總辦事處職員的薪酬福利條件。

42. 根據審計署署長報告書第4.29及4.30段，英基在員工A、員工B和員工C離職時，向他們各人支付相等於10個月薪金的額外款項。員工A

英基學校協會的機構管治及總部行政

離職時所獲發放的額外款項，得到協會理事會的批准。至於員工B及員工C在離職時所獲發放的額外款項，審計署找不到任何載述理事會有關決定的紀錄。就此，委員會詢問，英基向員工B和員工C支付額外款項之前有沒有得到理事會的批准；若沒有，原因為何。

43. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**在聆訊席上及2005年1月4日函件中答稱：

- 英基並無就向離職人員支付額外款項制訂正式政策。在審計署署長報告書第4.29段表四提及的3宗個案中，有關人員在通知期內無需工作，此舉有利協會和英基學校保持有效管治；
- 就員工B和員工C所作的決定，是由協會主管人員根據《英基學校協會條例》第9條作出的。他們是獨立於任何利益團體的理事會成員；及
- 英基同意日後向任何離職人員發放額外款項之前，將會尋求理事會批准，並將有關批准載述在會議紀錄內。

44. **教育統籌局局長**請委員會注意下述各點：

- 在仔細研究有關的理事會會議紀錄後，教統局發現理事會只獲告知3名有關人員離職。英基只曾在其中一宗個案(關乎職員A)中，諮詢理事會有關發放額外款項的安排。在該個案中，理事會獲告知已接受有關職員“按聘用條件”提出辭職。但是，理事會未獲告知辭職的職員由於沒有給予足夠的通知期，本應向英基作出賠償；及
- 在職員B及職員C的個案中，理事會均只獲告知有關人員辭職。一直沒有人提及須就此發放任何額外款項。教統局只是在員工C離職後數月後從一封向傳媒發放的匿名信件中，才得知有關員工的離職補償安排。至於向職員B所發放的款項，若不是審計署署長報告書揭露，教統局相信理事會成員仍會被蒙在鼓裏。

英基學校協會的機構管治及總部行政

45. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**告知委員會下述新的資料，他在2005年1月7日透過與英基前任主席蘇樂夫先生的電話交談得悉下述資料：

- 理事會於2003年6月23日在員工C終止服務前曾召開會議。理事會7名成員曾出席該次會議，在該次會議上曾通過兩項決議，以終止聘用員工C，以及授權英基前任主席蘇樂夫先生處理這項終止聘用的事宜，有關事宜包括(但不僅限於)與員工C進行討論、給予有關通知、由蘇樂夫先生行使酌情權商定終止聘用的條件，以及整體而言終止聘用所需的所有行為；及
- 上述理事會會議的紀錄已送交當日出席會議的所有理事會成員。

46. 他補充，2003年6月23日理事會會議的紀錄並無存放在英基的會議紀錄檔案內。故此，審計署及他本人對這次理事會會議並不知情。蘇樂夫先生於2005年1月7日才向他提供該次會議的紀錄。應委員會的要求，**英基學校協會署理秘書兼行政總監**於2005年1月11日透過傳真訊息(**附錄29**)提供2003年6月23日理事會會議紀錄的副本。

47. 委員會詢問，在2003年6月23日理事會會議進行討論後，有否向理事會匯報員工C終止聘用的條件。**教育統籌局局長**在2005年1月18日的函件(**附錄30**)回應時表示：

- 根據2003年6月27日的理事會會議紀錄，理事會獲告知員工C辭職的消息。會議席上並沒有人報告關於該員工終止聘用的條件；及
- 與英基署理秘書兼行政總監所述的相反，2003年6月23日理事會會議的紀錄沒有分發予當日出席會議的理事會成員。

48. 委員會亦邀請英基前任主席就下述各點作出書面回應：

- 他與其他理事會成員及／或英基總辦事處高級行政管理層，就向員工A、員工B及員工C發放額外款項的有關安排進行討論的詳情，以及向他們發放有關款項的理據；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

——有關討論是否在會議席上或會議外進行，以及有否任何文件記錄有關討論的詳情。

49. **英基學校協會前任主席蘇樂夫先生**在2005年1月17日的覆函中向委員會表示：

——就與高級人員之間的任何“金錢”處理，英基一向的準則是在“成本”、學生的利益及英基的聲譽之間保持平衡；

——在每次涉及解僱的個案中，均有進行廣泛諮詢，不單理事會成員獲諮詢，在適當情況下，有關學校的校董會成員也會獲諮詢。亦曾多次徵詢法律意見，以確保英基的利益獲得保障，並曾簽署保密協議；及

——他對上述3宗個案中每一個案的意見如下：

員工A：這個案涉及一名總辦事處員工。就解僱該員工進行的協商獲秘書最終認可，並得到理事會批准以及載述在會議紀錄內；及

員工B：這個案涉及一名校長，他在校外人士視察該學校的中途辭職。協會秘書在進行適當諮詢後決定，為學童利益設想，他不應繼續擔任校長。鑒於他已在英基服務二十多年，這個案被視作特殊個案，他並獲准放取有薪假期，直至他的最終離職日期為止。秘書並無把此事載述在其中一次理事會會議的會議紀錄內，這做法並不正確；及

員工C：這個案涉及英基行政總監。在2003年6月23日會議上，理事會授權他以英基主席身份，“進行所需的協商，以便終止僱傭”。管理委員會主席與他一起參與有關討論，以便與員工C商定終止僱傭的細節。他對這個案並無任何補充。

50. 由於委員會獲提供有關員工A、員工B及員工C離職時英基向他們發放額外款項的3宗個案的更多資料，委員會請審計署署長在考慮新的證供後，提供他對這些個案的最新意見。

英基學校協會的機構管治及總部行政

51. 審計署署長在2005年1月21日的函件(附錄31)中提供他對該3宗個案的最新意見，有關意見如下：

- 員工A：一如審計署署長報告書第4.30段所述，員工A離職時所獲發放的額外款項，得到理事會的批准。理事會的會議紀錄亦載錄了這項批准。審計署認為這項安排屬良好的做法；
- 員工B：一如審計署署長報告書第4.30段所述，關於員工B離職時所獲發放的額外款項，審計署找不到載述理事會有關決定的紀錄。英基前任主席在2005年1月17日的覆函中表示，秘書並無把此事載錄在理事會其中一次會議的紀錄，做法不當。關於這筆額外款項曾否得到理事會批准，審計署未能清楚知悉。審計署已分別在審計署署長報告書第4.31及4.32段述明對這個案的意見及建議；及
- 員工C：(a) 一如審計署署長報告書第4.30段所載，關於員工C在離職時所獲發放的額外款項，審計署找不到任何載述理事會有關決定的紀錄。經考慮英基署理秘書兼行政總監於2005年1月10日聆訊席上所述及教育統籌局局長在2005年1月18日的函件中提供的新資料，審計署認為，2003年6月23日的理事會會議紀錄並無存放在英基的會議紀錄檔案內一事不可接受。一如《英基學校協會規例》第2.3條訂明，協會、理事會、常務委員會、校董會及任何委員會的會議程序紀錄須登錄於為該目的而存備的簿冊，並須在獲得通過後，由該次會議或下次會議的主席簽署，當有關紀錄以這種方式登錄和簽署後，將可作為該紀錄內所載事實的表面證據；及
- (b) 迄今並無證據顯示，英基前任主席所提供的理事會2003年6月23日的會議紀錄內容得到出席該次會議的成員一致同意。即使有這樣的證據，審計署亦認為下列事項不可接受：

英基學校協會的機構管治及總部行政

- (i) 理事會授權英基前任主席行使酌情權與員工C協商終止聘用的條件，無須尋求理事會最終批准；及
- (ii) 在向員工C發放額外款項後，英基前任主席並無在理事會會議上匯報。

員工的房屋福利

52. 根據審計署署長報告書第5.3及5.7段，2004年4月1日，英基自置的員工宿舍單位共208個，租入的員工宿舍單位共11個(10個編配給高級人員，1個給教學人員)。英基就租入10個員工宿舍單位供高級人員入住所支付的年租總額達680萬元，但在當日，英基共有13個空置的自置教學人員宿舍單位，估計每年租值總額達260萬元。委員會質疑有關安排有否造成浪費。委員會又詢問，英基有否制訂任何計劃以處置過剩的員工宿舍單位。

53. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**在聆訊席上及2005年1月4日及10日的函件中回應時表示：

- 英基自置的208個員工宿舍單位，按照宿舍的面積大小，主要分為高級人員宿舍及教學人員宿舍兩類。這些宿舍單位按照有關員工的職級進行編配。過去數年，曾經出現空置員工宿舍單位不適合編配予不屬該職級人員的情況。基於這個原因，英基為部分員工在公開市場租住宿舍單位。他不認為這項安排屬“浪費”的做法；
- 2004年9月，英基4名新聘高級人員已獲編配英基的自置宿舍，他們的前任人均入住英基的租入宿舍。這些英基的自置宿舍先前供英基的教學人員入住。2005年9月會有更多英基的自置宿舍可供使用，而這些宿舍亦會供高級人員入住。此項新安排將會減少英基就租用員工宿舍所支付的租金總額；及
- 理事會會因應英基的長遠需要和上述固定資產擁有權所提供的財政保障，仔細研究審計署署長在報告書第5.31(a)段

英基學校協會的機構管治及總部行政

提出有關處理英基過剩員工宿舍的建議。有關此課題的文件會在2005年6月前提交理事會。

54. 委員會從審計署署長報告書第5.23段察悉，在2004年4月1日，英基把30個過剩的員工宿舍單位租予不合資格的員工。審計署估計，這30個宿舍單位中，21個(70%)以低於市值租金租出。委員會詢問，英基為把其宿舍單位租予不合資格的員工而釐定租值時，有否徵詢專業意見。

55. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**表示：

——英基初期僅把過剩的宿舍單位租予其員工，故此對公開物業市場認識有限。結果，英基所出租的宿舍單位的租金水平一直偏低；及

——英基已更改其政策，並正透過地產代理在公開市場出租其過剩的宿舍單位。英基現時已知悉其宿舍單位的市值租金，並已制訂清晰的指引，確保以公平的方式出租及出售英基的員工宿舍單位。英基已要求員工遵守有關指引，以確保英基的員工宿舍單位以市值租金租出，並取得最高的租金收入。

56. 審計署署長報告書第5.28段載明，關於2002年6月及7月出售4個員工宿舍單位一事，審計署找不到有關英基人員在簽訂買賣合約之前已獲理事會或理事會主席或副主席事先批准的紀錄。委員會詢問，出售這些宿舍單位一事由誰負責處理，以及這些單位是否在未獲妥善授權的情況下出售。

57. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**表示：

——理事會在通過有關課題的顧問研究報告後，於1994年批准英基出售員工宿舍；

——英基在2001-02至2003-04財政年度期間出售的6個宿舍單位(包括審計署署長報告書第5.28段所提述的4個宿舍單位)當中，僅找不到批准出售其中兩個宿舍單位的紀錄。他相信，一如出售其餘4個宿舍單位的情況，出售這兩個單位亦應已通過規定的程序，獲理事會主席及副主席批准。英基未能

英基學校協會的機構管治及總部行政

提供有關這方面的證據，可能因為這些批准紀錄存放不當；及

——英基已採用較佳的系統備存紀錄，並會確保日後英基出售任何員工宿舍，均須獲得理事會事先批准。

58. 委員會亦請英基前任主席解釋，為何未獲事先批准便把4個英基的過剩宿舍單位出售。**英基學校協會前任主席蘇樂夫先生**在2005年1月17日的覆函中表示：

——盡他所知，理事會曾討論在適當時候出售一些舊物業的可行性，因為這些物業涉及的維修保養費用高昂，而繼續持有這些物業並不合乎經濟原則，協會的主席、副主席、司庫和秘書獲授權作出最終決定；

——英基亦曾使用一間或多間地產代理的服務，就所有物業交易向其提供意見；及

——英基的核數師畢馬域每年均有審計英基的帳目。據他所知，有關英基出售或購買物業的所有合約，均根據《英基學校協會條例》第12(4)條的規定妥為簽立。

59. 審計署署長報告書第4.2段圖五顯示，英基在2002-03財政年度的宿舍開支達0.18億元，相等於員工支出總額的2%。為回應委員會的詢問，**英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2005年1月18日的函件中表示，在該筆0.18億元的款項當中，22%為英基總部的宿舍開支。

60. 根據審計署署長報告書第5.2(b)段，英基仍有143名按海外條款受聘的教學人員，這些員工可享有員工宿舍福利。鑒於英基在宿舍單位方面花費龐大，委員會詢問英基會否考慮向員工發放房屋津貼，而非為他們提供員工宿舍單位。

61. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**表示：

——英基的長遠目標是把所有員工宿舍單位在公開市場租出，以期盡量增加收入；

英基學校協會的機構管治及總部行政

- 英基已於2001年為按本地條款受聘的教學人員推行一項房屋津貼計劃。在該計劃下，合資格人員每月獲發津貼，津貼款額以他們所支付的租金或按揭利息的某個百分比計算。在推行該計劃後，英基在員工宿舍單位方面的財政承擔已大幅減少；及
- 至於該143名仍可享有員工宿舍福利的教學人員，則會由理事會經諮詢新上任的英基行政總監後作出考慮。

員工的醫療福利

62. 委員會詢問英基在實行審計署署長在報告書第6.14(a)至(c)段所提建議的進展，**英基學校協會署理秘書兼行政總監**在聆訊席上及2005年1月10日的函件中回應時表示：

- 英基已就以下事宜要求保險公司提交建議書：
 - (a) 委聘醫療保險公司，在參考本地其他教育機構的相類計劃後，為英基非教學人員及該等人員的家屬提供醫療計劃，並為所有英基員工及其家屬提供牙科計劃；及
 - (b) 為英基的高級人員、教學人員及該等人員的家屬，訂定每人每年可獲發還的牙科服務費用上限；及

——預計有關工作可於2005年2月28日前完成。

63. 應委員會的要求，**英基學校協會署理秘書兼行政總監**答允就上述工作的結果繼續向委員會報告。

64. **結論及建議** 委員會：

機構管治

- 對下述情況表示關注：英基學校協會(英基)獲政府提供巨額的經常資助，但教育統籌局(教統局)卻並無確保英基採用高

英基學校協會的機構管治及總部行政

水平的機構管治，雖然委員會知悉教統局在協會及其理事會只有少數代表，而且政府的政策是不會進行微觀管理；

——譴責英基總部高級行政管理層，因為他們並無確保英基及其學校採用高水平的機構管治，亦沒有對財政及行政進行妥善監管，使英基及其學校的運作符合物有所值的原則，以下情況可資證明：

- (a) 委員會報告第4章(關於“英基學校協會的學校行政”)顯示，部分英基學校的行政工作以混亂和疏忽大意的手法處理，而且英基發出的學校行政指引根本並不足夠；
- (b) 一名內部審計師直接向英基的財務總監負責的現有安排，不足以協助協會有效地履行監察職能；
- (c) 英基在其2002-03財政年度內兩名高級人員離職時，並無就向他們支付的額外款項徵求理事會批准，而理事會曾在會議上就一名高級人員離職的事宜進行討論，但該次會議的紀錄並無存放在英基的會議紀錄檔案內；
- (d) 在2002年6月及7月出售4個員工宿舍單位前，並無事先尋求理事會的批准；
- (e) 英基租入10個年租總值680萬元的員工宿舍單位供高級人員入住，但卻同時丟空13個估計每年租值總額達260萬元的英基自置教學人員宿舍單位；
- (f) 一直以來，只要有關宿舍的每月租金(不包括差餉及管理費)不超過有關員工可享有的租金津貼額，英基便會支付租入宿舍單位的差餉及管理費；
- (g) 英基為一名高級人員入住醫院頭等病房接受治療而支付住院費用，但該員只可享有在二等病房接受治療的福利；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

- (h) 獲設定酬酢開支年度預算款額的英基員工，大多用盡或用去大部分預算款額。在英基2002-03財政年度向員工發還的酬酢開支總額中，77%與員工活動有關；

——對下述情況表示關注：協會的成員人數(共有132人)無助於有效率地作出決策；

——對以下情況深表遺憾：

- (a) 在英基2000-01至2003-04財政年度協會舉行的4次周年大會上，協會的校外成員並無在這些會議構成大多數。結果，在須於協會會議上就有關英基員工福利的事宜作出決定時，可能曾出現過分依賴校內成員的情況；及

- (b) 很大比率的校內成員和校外成員均沒有出席協會會議；

——對下述情況深表遺憾，並認為不可接受：由英基一名內部審計師直接向英基的財務總監負責的現行安排，不足以協助協會有效地履行監察職能；

——察悉：

- (a) 協會已批准英基重組管治與管理架構指引的初稿，理事會委派的專責小組已就擬議重組開始工作。建議的主要改變包括：

- (i) 分開管治與管理的職責；及

- (ii) 英基管治委員會代替協會作為最高管治團體，其成員不多於25人，而校外成員與校內成員的比例為2：1；及

- (b) 英基已成立審核委員會，其主席由理事會從在審計、財務及會計方面有經驗的校外成員中委任。審核委員會向理事會負責；

英基學校協會的機構管治及總部行政

——建議英基應：

- (a) 檢討協會總辦事處的角色，包括其是否需要繼續存在；
- (b) 採取措施，確保校外成員在每一次協會會議及理事會會議上均佔大多數；
- (c) 如有關機構的代表在協會會議的出席率偏低，去信提醒有關機構；
- (d) 修改《英基學校協會規例》，使理事會的英基員工成員，不得在理事會會議上參與有關英基員工福利事項的表決；
- (e) 考慮廢除《英基學校協會條例》第10(2)條，使根據該條例以規例形式訂立的附屬法例須在憲報刊登，並提交立法會會議席上省覽；
- (f) 確保內部審計辦事處聘用具恰當資歷和豐富經驗的人員，並直接向審核委員會負責；及
- (g) 規定內部審計辦事處須擬備每年的審計程序，交由審核委員會批核，以便就英基(包括英基教育服務有限公司)的主要工作和高審計風險工作進行審查；

財務管理

——對以下情況深表關注：截至2003年8月31日：

- (a) 英基的流動負債為3.55億元，是名下3,100萬元流動資產的11倍以上；及
- (b) 英基動用了9,900萬元銀行透支以應付支出，但協會總辦事處及各學校持有的銀行存款共有1,700萬元；

英基學校協會的機構管治及總部行政

——知悉：

- (a) 協會於2005年1月與銀行另作安排，把其帳目的貸方結餘以其他帳目的借方結餘抵銷；及
- (b) 英基現正研究設立類似大型商業機構所採用的中央現金管理及支付系統，無需每所英基學校各自保留銀行帳戶；

——建議英基應：

- (a) 採取行動，減低其流動負債淨額；及
- (b) 採用較審慎的方法制定預算，避免倚賴銀行透支；

員工薪酬及招聘

——對以下情況是否恰當表示深切關注和有所保留：

- (a) 協會總辦事處大部分高級人員的薪金，均根據公務員首長級人員的薪金釐定，而英基學校校長的薪級表，於14年前根據英國一套相類的薪級表釐定；
- (b) 在2003-04學年，英基每名教學人員的估計平均年度薪酬為947,400元，與其他7間以學生人數而言最大規模的私立國際學校的相應數字比較，屬於最高；
- (c) 英基的教學人員的約滿酬金及責任津貼，與其他7間最大規模的私立國際學校提供的相類員工福利比較，屬於最高；
- (d) 不同英基學校在分配責任津貼一事上採用不同的政策；及
- (e) 英基成立的薪酬研究小組，負責檢討英基教學人員的薪酬福利條件，成員包括一名英基學校校長、3名英基教學或非教學人員、兩名家長代表及兩名社會人士代表，半數成員均為英基本身的員工；

英基學校協會的機構管治及總部行政

——知悉：

- (a) 薪酬研究小組將於2005年6月向理事會匯報；及
- (b) 英基將參考本地私立國際學校所採用的做法，於2005年4月30日前制訂向教學人員發放責任津貼的中央指引，供各英基學校遵行；

——建議：

- (a) 英基應考慮審計署就7間最大規模私立國際學校教學人員的薪酬福利條件所作調查的結果，立即檢討其高級人員的薪酬福利條件，以確保其與本地其他教育機構相類職位的薪酬福利條件大體一致；
- (b) 薪酬研究小組的成員不應來自英基本身的教學及非教學人員；及
- (c) 英基應盡快向新聘的教學人員實施新的薪酬福利條件，並在一段時間內安排現職教學人員轉用新的條件，但須顧及員工因新的條件而在財政承擔方面受到的影響；

——要求英基向委員會提交薪酬研究小組的報告。然後委員會將邀請審計署署長審閱該報告，以及將其意見知會委員會；

——對下述情況表示震驚和強烈不滿：

- (a) 在2003年6月23日舉行的理事會會議上，曾通過兩項決議，以終止聘用員工C，以及授權英基前任主席處理這項終止聘用的事宜，但該次會議的紀錄並無存放在英基的會議紀錄檔案內；
- (b) 理事會授權英基前任主席行使酌情權與員工C協商終止聘用的條件，無須尋求理事會最終批准；
- (c) 在向員工C發放額外款項後，英基前任主席並無在理事會會議上作出匯報；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

- (d) 在英基2002-03財政年度，英基在兩名高級人員(即員工B和員工C)離職時向他們發放的額外款項，並無徵求理事會批准；

——促請英基：

- (a) 在其會議紀錄內載述就英基高級人員離職時向他們發放的額外款項所獲得的理事會批准(倘已獲得有關批准)；
- (b) 將所有理事會會議的紀錄存放在其會議紀錄檔案內；
- (c) 不要授權任何人在無須獲得理事會批准的情況下，與高級人員協商終止聘用的條件；及
- (d) 在高級人員離職時，確保在向他們發放額外款項前，先得到理事會批准；

——對下述情況深表關注：在英基2002-03及2003-04財政年度，共有8個英基面試小組先後前赴英國及澳洲，為招聘英基學校校長及教學人員進行面試；

——知悉英基：

- (a) 會減少前赴海外與申請人進行面試的學校校長人數；及
- (b) 會增加採用視像會議的方式與申請人進行面試，從而減少面試小組成員為此前赴海外所用的時間；

員工的房屋及醫療福利

——對以下情況表示遺憾：

- (a) 在2004年4月1日，英基共租入10個員工宿舍單位供高級人員入住，年租總額達680萬元，但在當日，英基共有13個空置的自置教學人員宿舍單位，估計每年租值總額達260萬元；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

- (b) 一直以來，只要所租入的宿舍單位的月租(不包括差餉及管理費)不超過有關人員每月可享有的租金津貼額，則除租金外，不論該員可享有的租金津貼額，英基也會支付有關宿舍的差餉及管理費(沒有指定上限)；

——知悉英基：

- (a) 已因應審計署的建議採取以下行動：
 - (i) 盡量讓合資格員工入住英基自置的員工宿舍，而非為他們租入宿舍單位；
 - (ii) 把空置的員工宿舍單位租予屬下員工及外間人士，以獲取租金收入；及
 - (iii) 從英基自置的教學人員宿舍中，挑選合適的單位改作高級人員宿舍，以便編配給屬下的高級人員；及
- (b) 會因應審計署的建議採取以下行動：
 - (i) 向理事會申請批准，為高級人員支付租入宿舍單位的差餉及管理費(不論該人員可享有的租金津貼額為何)；及
 - (ii) 參考本地其他教育機構為屬下高級人員提供的房屋福利，以檢討英基高級人員宿舍單位的租值水平；

——建議英基應：

- (a) 考慮向員工發放房屋津貼，而非為他們提供員工宿舍單位；及
- (b) 嚴格依循為員工所訂每月可享有的租金津貼額上限；

英基學校協會的機構管治及總部行政

——對以下情況深表關注：

- (a) 由於合資格享有員工宿舍福利的教學人員將會陸續退休，若英基不採取行動減少過剩的宿舍單位，供過於求的單位數目將會逐步增至2030-31學年的199個；及
- (b) 在2004年4月1日，英基把其自置的30個員工宿舍單位租予不合資格的員工，當中21個(70%)以低於市值租金租出。審計署的估計顯示，市值租金與這21個員工宿舍單位的實際租金相比，每年差額達110萬元；

——對下述事件表示驚訝，並認為不可接受：英基在2002年6月及7月出售4個員工宿舍單位前，並無事先尋求理事會的批准；

——知悉：

- (a) 英基會就位於慧翠道7號及畢架山小學的員工宿舍單位，與政府商議刪除政府租契所載的不得轉讓條款；
- (b) 若英基需要為租予不合資格員工的宿舍單位釐定市場租值，英基的做法是會徵詢專業意見，並會把這些意見存檔備查；及
- (c) 日後英基出售任何員工宿舍，均須獲得理事會事先批准；

——建議英基應制訂處理過剩員工宿舍的政策和計劃；

——對以下情況深表關注：

- (a) 協會總辦事處的員工並無醫療專業知識，以供評定英基為屬下非教學人員及其家屬自設的醫療計劃，以及為屬下所有員工及其家屬自設的牙科計劃下發還醫療費用的申請，而這兩項計劃需要投入大量人力資源；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

- (b) 英基沒有為屬下的高級人員、教學人員及其家屬訂明每人每年可獲發還的牙科服務費用上限；

——對下述事件表示驚訝，並認為不可接受：2001年年中，英基一名高級人員就入住一所醫院的頭等病房獲發還醫療費用。然而，該人員並無有關醫生的確認書，亦沒有取得協會總辦事處的批准，理應沒有資格在這所醫院接受治療，而他只可享有在二等病房接受治療的福利；

——知悉英基：

- (a) 已就以下事宜要求保險公司提交建議書，預計有關工作可於2005年2月28日前完成：

(i) 委聘醫療保險公司，在參考本地其他教育機構的相類計劃後，為英基非教學人員及該等人員的家屬提供醫療計劃，並為所有英基員工及其家屬提供牙科計劃；及

(ii) 為英基的高級人員、教學人員及該等人員的家屬，訂定每人每年可獲發還的牙科服務費用上限；及

- (b) 同意若英基員工獲超逾其可享有的醫療福利，會事先向理事會申請批准，並把有關批准記錄在案。在緊急情況下，英基會尋求理事會授權行政總監或人力資源總監批准進行緊急治療；

酬酢開支

——對以下情況深表遺憾：

- (a) 在英基2002-03財政年度，獲設定酬酢開支年度預算款額的英基員工，大多用盡或用去大部分預算款額。英基向這些員工合共發還了291,639元酬酢開支，當中77%與員工活動有關；及

英基學校協會的機構管治及總部行政

- (b) 英基並無設定每名參加者在每項活動可獲發還的酬酢開支上限。結果，每名參加者在某項活動獲發還的酬酢開支款額高達1,000元；

——知悉英基已實行審計署的建議，嚴格執行有關發還酬酢開支的修訂政策：

- (a) 禁止發還涉及員工活動的酬酢開支；及
- (b) 規定英基員工在提交申請時，須清楚列明每名參加活動的員工的姓名及其職位；若是賓客，其姓名及所代表的機構，以及活動的目的；

——建議英基應設立新制度，規定只有英基的指定員工才可按需要申請發還酬酢開支；及

跟進行動

——希望當局繼續向其報告：

- (a) 英基檢討協會總辦事處的角色進度，包括是否有需要繼續保留總辦事處；
- (b) 英基為確保校外成員在每一次協會會議及理事會會議上均佔大多數而採取的措施；
- (c) 英基實行重組管治及管理架構的工作進度；
- (d) 審計署對薪酬研究小組就檢討英基教學人員的薪酬福利條件提交的報告所提的意見；
- (e) 英基就向員工發放房屋津貼而非為他們提供員工宿舍單位所作的決定；及
- (f) 英基在實行審計署及委員會所提出的其他建議，以及相關改善措施方面的任何進一步發展及進度。