



英基學校協會  
ENGLISH SCHOOLS FOUNDATION

43B • Stubbs Road • Hong Kong  
Tel: (852) 2574 2351 Fax: (852) 2838 0957

香港中區昃臣道 8 號  
立法會大樓  
政府帳目委員會秘書  
(經辦人: 徐偉誠先生)

徐先生台鑒:

事由: 跟進政府帳目委員會 43 號報告  
英基學校協會機構管治、總部及學校行政

閣下於二零零六年一月十一日之來函業已收妥。

本人現隨函附上本協會回應政府帳目委員會 43 號報告書所作行動的進度報告書。就閣下特別提及的幾個範疇, 已於本會同時附上的撮要報告中列明, 敬希垂注。

二零零六年一月二十日

英基學校協會行政總監

杜恩妮  
謹啓

附件 : 進度報告書  
撮要報告  
副本送 : 審計署署長  
教育統籌局首席助理秘書長

# 進度報告

## 英基學校協會回應政府帳目委員會 43 號報告

### 甲 檢討英基學校協會(英基)總辦事處的角色

#### 1. 背景

- 1.1 二零零五年四月委任獨立顧問公司，寶鼎管理顧問公司 Boyden Management Consulting 檢討協會總辦事處的職能。
- 1.2 顧問公司的工作包括：
  - 查閱重要文件如組織架構圖、財政預算案、會議議程及會議紀錄；
  - 會見 39 位人士，包括校長、教師、學校議會及理事會成員、英基總辦事處職員等。
  - 舉行校長研討會

#### 2. 結論

- 2.1 寶鼎管理顧問的結論指出：
  - 英基總辦事處確有必要存在，但需重整它的職能以提高效率
  - 如由各成員學校個別處理總辦事處的相關職能，成本將增加
  - 要使英基總辦事處的服務更具效益，應該維持，或最終減少它的編制及開支
- 2.2 支持的論據包括：
  - 英基是一個大型的學校團體，需要策略方向及對未來發展的願景
  - 在總辦事處的教育發展小組領導下，各成員學校可有一致及明確的教育理念至為重要
  - 有利於維持統一的教職員薪酬福利條件，以及提供多種專業發展計劃
  - 集中的服務可提高成本效益，各校的校長及領導層亦得以優先處理教育事務
- 2.3 顧問公司建議兩種可行的管理架構，一種是長遠的架構，另一為可即時實行的架構。顧問公司強調，為改善策略規劃及管理能力須開設一些新的職位，但同時建議削減基本文職及行政職位。建議即時實行的管理架構所需費用為四千二百一十萬港元，比目前的架構所需輕微 (1.4%) 增加。英基總辦事處開支實佔英基整體財政預算 4%，雖然學生人數增加 376 名，總辦事處開支比例與 2004/2005

年度相若。

### 3. 採納的行動方案

#### 3.1 管理架構

高級管理層已經重組，加入一位傳訊主管(取代外聘顧問公司)，一位負責家長及學生服務經理，其職務包括處理收生及校友事務。

#### 3.2 委任新的財務總監及人力資源總監。兩位均為經驗豐富的經理，在私營機構備服務的資歷備受尊重。

#### 3.3 新總監上任後開始重整其管理的部門，精簡人手、引入現代管理方法及資訊科技系統。這些工作已大致完成，並於未來三個月內總結。

#### 3.4 職員宿舍管理

現正進行招標，外判職員宿舍管理工作予私營機構。不少私人公司已表示有興趣參予。

#### 3.5 酬酢津貼

理事會就酬酢津貼已同意推行明確政策，禁止把員工的酬酢開支列為學校開支。所有津貼申領均經嚴格審核，凡不符合既定政策的申請會被拒絕。

#### 3.6 預算授權

現已決定提高學校可自行運用的經費上調至該校預算開支百分之十五。未來一年有關工作將陸續展開。

#### 3.7 收生

各校區已開始統一收生的工作，此舉使校區收生更有彈性。各校區劃分現已輕微調整，確保所有以英語為第一語言及非以廣東話為母語但以英語為第二語言的兒童可入讀第1班，同時提供相當學位予能說廣東話，但主要說英語的學生。第7班的輪候入學名單則由中心監察。

## 乙、教職人員薪酬

### 1. 背景

#### 1.1 英基理事會於2004年成立薪酬研究小組以檢討英基學校協會教職員的薪酬福利。另外委託獨立薪酬及福利顧問收集相關數據及就檢討方法作出建議。

#### 1.2 最後決定就英基學校協會教職員的薪酬福利與其他主要機構：香港的國際學校、亞洲其他地區的學校、英國的公立學校以及澳洲的公立學校等教學人員的薪酬福利作出比較。

#### 1.3 薪酬研究小組已於2005年7月發表檢討報告，理事會已指示新委任的人力資源總監及行政總監草擬新的薪酬及福利制度，建議案已於2005年9月提出並進行諮詢。

1.4 經諮詢後，理事會同意修改部份條款以回應教師提出的主要問題。

## 2. 採納的行動方案

2.1 理事會於 2005 年 10 月通過經修訂的薪酬福利方案，可節省六千八百九十萬開支，約為教職員薪酬福利 9.8%。

2.2 主要的改動如下：

- 由 2006 年 9 月開始減少基本薪酬 5%；
- 2007 年起，減少約滿酬金 5%；
- 每月港幣 7000 元現金津貼，取代房屋津貼 (由 2000 起已停止為教師提供宿舍)；
- 獎勵津貼預算減少 33%，新管理架構由 2007 年起實行以取消獎勵津貼；
- 由 2006 年 1 月起試行表現管理計劃，並於 2006 年 9 月起全面實施；
- 實行 5 天強制持續專業發展日；
- 代課教師預算削減 45%；
- 海外津貼如來回機票、行李津貼等在一個合約之後取消( 但因法例要求，只影響少數一般合約的教職員)；
- 調整部份福利如房屋及醫療津貼，使待遇更公平。

## 3. 跟進工作

3.1 2005 年 11 月 30 日向 335 位於 2006 年 8 月 31 日合約屆滿的教師提出新合約。新合約提出新的薪酬福利條件。

3.2 直至 2006 年 1 月 20 日為止，292 名教師已接受新合約。合共 88 名教師已辭職，部份教師為自願辭職，部份則因本人(或其配偶)已屆退休年齡。離職率為 10.86%，略高於去年同期(10.18%)。

3.3 在整個檢討過程中，教師繼續履行在校內的全面職責，包括參予持續專業發展；策劃在中學部推行國際學分學士學位文憑課程(IB)以及課外活動。

## 丙、機構管治

### 1. 背景

1.1 理事會於 2005 年初成立工作小組，檢討英基學校協會的管治工作。

1.2 工作小組提出一系列基本原則，以改革英基學校協會的管治工作，這些原則於 2005 年 6 月 29 日獲協會大會通過。

1.3 委託一位法案起草專家草擬修訂草案，修訂案將以私人條例草案形式提交立法會，法案起草專家亦已開展草案相關規例的工作。

1.4 目前，本會正就有關規例的詳情諮詢協會成員及相關團體，如家長等意見。

預計可於今年春季取得協會最後批准。

## 2. 英基學校協會機構管治的特點

### 2.1 機構層面

- 取消由 133 名成員組成的協會大會，並以一個由 25 名成員組成的管治委員會取代；
- 由於造成管治及管理職責方面的混淆，理事會將會廢除；
- 管治委員會成員主要為獨立人士，其中只有 3 位成員為員方代表，聯同行政總監，均為非執行及無表決權之成員；
- 6 名成員將由家長組織以不記名方式投票選出；
- 管治委員會其中兩名成員為立法會議員；
- 管治委員會之下設有審計委員會、薪酬委員會及財務委員會；
- 顧問委員會將確保注意所有持份者團體(學校議會主席、校長、教師及助理人員) 的意見。

### 2.2. 學校

- 保留學校議會，並擴大其權限；
- 清楚界定學校議會與管治委員會兩者的權限之關係；
- 學校校長角色、責任及問責亦會清楚界定。

### 2.3 一般

訂定處理以下問題之方法：

- 制定操守指引，確保管治委員會，其屬下的委員會以及學校議會申報所有利益；
- 替換經常缺席的成員；
- 定期公布學術水平報告及財政帳目以確保運作的透明度。

	政府帳目委員會的建議	英基學校協會就政府帳目委員會建議的回應	在2005年5月定下的行動方案	負責人	預期完成日期/意見(2005年9月的情況)	完成
1.	<b>機構管治</b> <p>a. 檢討英基學校協會(英基)總辦事處的角色，包括其是否需要繼續存在；</p> <p>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均佔大多數；</p>	<p>英基同意。行政總監會檢討協會總辦事處的管理工作。</p> <p>同意。這是管治改革工作小組的基本工作理念。</p>	<p>檢討：2005年4至6月 理事會檢討：2005年6月 執行：2005年9月</p> <p>於2004年12月9日的協會大會上獲原則上同意</p>	理事會		<p>檢討工作於2005年7月5日已完成。報告於2005年9月公佈。現正執行各項建議。新管理層於2006年1月起開始運作。</p> <p>現正草擬英基規例的修訂草案。</p> <p>加入獨立成員</p>

	<p>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；</p> <p>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；</p>	<p>同意，協會將於開會前致函有關機構。</p> <p>管治改革工作小組將會考慮。</p>	<p>2005年6月或之前</p> <p>管治改革工作小組於2005年4月或之前考慮(b)、(d)和(e)項建議，並於2005年5月發表諮詢文件。 協會於2005年6月考慮改革建議。</p>	<p>理事會</p>	<p>管治檢討:缺席成員將當辭職論。</p> <p>管治檢討:要求成員作利益申報並不能在其有直接利益的事項上投票。</p> <p>新薪酬服務條件委員會成員將不包括職員在內。</p>	<p>2006年1月，條文加入新規例之內。</p> <p>2006年1月操守守則加入條例之內。</p> <p>2006年加入規例之內。</p>
--	--	---	---	------------	--	---

	政府帳目委員會的建議	英基學校協會就政府帳目委員會建議的回應	在 2005 年 5 月定下的行動方案	負責人	預期完成日期/ 意見(2005 年 9 月 的情況)	完成
	<p>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；</p> <p>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，並直接向審計委員會負責；以及</p> <p>g. 規定內部審計辦事處須擬備每年的審計程序，交由審計委員會批核，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。</p>	<p>管治改革工作小組將會考慮。</p> <p>協會理事會同意英基須檢討管治情況，以確保英基的管治能達到最佳的管治水平。</p>	<p><b>已採取行動</b>－理事會於 2004 年 11 月 23 日的會議上通過審計委員會成員名單。審計委員會於 2004 年 12 月 7 日召開首次會議，之後會晤了外界核數師畢馬威，並於 2004 年 12 月 17 日和 2005 年 1 月 7 日與管理層進行了實質討論。</p>	理事會	<p>修訂規例將與修訂條例的建議同時提交立法會。</p> <p>預定時間： 透過私人條例草案於 2005-06 立法年度提交立法會。</p> <p>審計計劃草擬書(內部及外界)已於 2005 年 9 月提交審計委員會。</p>	<p>新規例刪去 10(2)</p> <p>(f)完成</p> <p>(g)完成</p>

	政府帳目委員會的建議	英基學校協會就政府帳目委員會建議的回應	在 2005 年 5 月定下的行動方案	負責人	預期完成日期/意見(2005 年 9 月的情況)	完成
2.	<b>財政管理</b> <p>a. 採取行動，減低其流動負債淨額；以及</p> <p>b. 採用較審慎的方法制定預算，避免倚賴銀行透支。</p>	<b>英基</b> 會表示： (a) 協會理事會將繼續： (i) 小心監察英基的財政預算和流動負債； (ii) 審慎釐定借貸限額；以及 (b) 沒有商業機構會放棄有助股東爭取最大投資回報的信貸。	理事會已於 2005 年 3 月 22 日召開的會議上檢討 2005-06 年度第一階段財務預算，屆時將考慮是項建議。	理事會	工作完成。每份財政預算文件均包含有關事宜。  持續進行中	完成。

	政府帳目委員會的建議	英基學校協會就政府帳目委員會建議的回應	在 2005 年 5 月定下的行動方案	負責人	預期完成日期/意見(2005 年 9 月的情況)	完成
3.	<p><b>員工薪酬及招聘</b></p> <p>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；</p> <p>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；</p>	<p>英基已成立薪酬研究小組，以檢討本地國際學校和英基所招聘外籍教職員在他們本居地的薪酬福利；</p> <p><b>英基</b>曾表示高級人員的薪酬福利：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>已經由本身的薪金檢討小組覆核；以及</li> <li>將納入薪酬研究小組的檢討範圍內。</li> </ol> <p>英基曾表示，薪酬研究小組成員的名單已獲理事會通過，並反映了各界人士對透明度的要求。理事會將釐訂薪酬水平。</p>	<p>(a) <b>已採取行動</b> (就成立薪酬研究小組而言)</p> <p>薪酬研究小組於 2005 年 7 月作出報告。</p>	<p>薪酬研究小組/理事會</p> <p>薪酬研究小組於 2005 年 7 月作出報告。</p> <p>理事會</p>	<p>第一階段檢討工作已於 2005 年 7 月完成。將於 2005 年秋季初向理事會提交進一步報告。</p> <p>2005 年 9/10 月作員工諮詢。第一階段的改變將納入 2005 年 11 月起簽發的合約。</p> <p>將成立新的獨立薪酬委員會。</p> <p>薪酬研究小組將只會被邀請為參考小組。</p>	<p>薪酬檢討於 2005 年 11 月實施。</p> <p>2006 年 1 月新規例中列明獨立薪酬委員會職能。</p>

政府帳目委員會的建議	英基學校協會就政府帳目委員會建議的回應	在 2005 年 5 月定下的行動方案	負責人	預期完成日期/意見(2005 年 9 月的情況)	完成
<p>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；以及</p> <p>d. 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。</p>	<p>薪酬研究小組將予考慮。</p> <p>同意。</p>	<p>(c) <b>已採取行動</b> (就成立薪酬研究小組而言)</p> <p>薪酬研究小組於 2005 年 6 月向政府帳目委員會提交報告。</p>	<p>薪酬研究小組/理事會</p> <p>薪酬研究小組/理事會</p>	<p>由 2005 年 11 月起的兩年內推行。</p>	<p>2005 年 11 月已採取行動，包括新入職及現職員工。</p> <p>顧問及人力資源總監報告保密。有關薪酬之決議詳列於 2006 年 1 月 20 日向政府帳目委員會提交之進度報告內。</p>

政府帳目委員會的建議	英基學校協會就政府帳目委員會建議的回應	在 2005 年 5 月定下的行動方案	負責人	預期完成日期/ 意見(2005 年 9 月 的情況)	完成
<p><u>促請英基：</u></p> <p>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)；</p> <p>b. <b>將所有理事會會議的紀錄存放在其會議紀錄檔案內；</b></p> <p>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；以及</p> <p>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。</p>	<p>英基同意審計署第 4.32 段的建議。英基曾表示：</p> <p>(a) 過往凡有高級人員因合約或保密原因離職，在發放額外款項之前必先得到行政總監和英基主席/副主席同意；以及</p> <p>(b) 將於會議記錄中記載協會理事會批准向高級人員發放額外離職款項（如此舉並沒有違反合約）。</p>	<p><u>已採取行動 –</u> 2004 年 12 月 17 日</p>	理事會		<p>2004 年 12 月 完成</p> <p>2004 年 12 月 完成</p> <p>2004 年 12 月 完成</p> <p>2004 年 12 月 完成</p>

	政府帳目委員會的建議	英基學校協會就政府帳目委員會建議的回應	在 2005 年 5 月定下的行動方案	負責人	預期完成日期/意見(2005 年 9 月的情況)	完成
4.	<b>員工的房屋及醫療福利</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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；</li> <li>b. 嚴格依循為員工所訂每月可享有的租金津貼額上限；以及</li> <li>c. 建議英基應制訂處理過剩員工宿舍的政策和計劃。</li> </ul>	<p><b>英基</b>同意審計署在 5.14 段的建議，並曾表示：已就審計署在 5.14 (a)、(b) 及(c)段的建議採取行動。於 2004/05 英基財政年度，三位新任校長獲得分配英基自置的宿舍。他們上一任的校長均入住英基租用的宿舍。</p> <p><b>英基</b>曾表示：協會理事會將仔細檢討審計署在 5.31(a)段的建議，考慮英基的長遠需要，以及自置物業享有的財政穩健性。</p>	<p>審計署建議第 5.14(a)至(c) 段 <b>已採取行動</b>(就新聘員工而言)。</p> <p>2005 年 6 月或之前就審計署建議第 5.31(a) 及 (b) 段向理事會提交文件。</p>	<p>理事會</p> <p>理事會</p>	<p>已採用於新聘員工。將於薪酬檢討期間研究現職員工的安排。</p> <p>經修訂的資料可於 2005 年 12 月準備就緒。</p>	<p>完成</p> <p>完成</p> <p>2005 年 11 月完成薪酬檢討後展開</p>
5.	<b>酬酢開支</b> 建議英基設立新制度，規定只有指定員工才可按實際需要申領酬酢開支。	<p><b>英基</b>已表示：協會理事會將在進一步檢討酬酢開支時，一併考慮審計署在第 7.13(a)、(b)和(d)段的建議。目前，英基每年制訂個人酬酢預算的安排，只適用於 22 位指定員工，而英基員工總數達 1 218 名。</p>		人力資源總監	文件將於 2005 年 10 月完成	政策已獲理事會同意並於 2005 年 12 月公布。

	政府帳目委員會的建議	英基學校協會就政府帳目委員會建議的回應	在 2005 年 5 月定下的行動方案	負責人	預期完成日期/意見(2005 年 9 月的情況)	完成
1.	<p><b>策略規劃、財政預算及現金管理</b></p> <p><u>促請英基規定屬下學校：</u></p> <p>a. 倘仍未採用撥款申請制度來評估各部門的經費需求，便須採用此制度作分配財政預算用途；以及</p> <p>b. 正式訂定有關在各個財政預算之間調撥款項的政策及管制程序。</p>	<p>有關工作小組將制訂學校發展規劃指引，以助學校計劃未來。</p>	<p>教育發展總監於 2005 年 6 月 30 日成立提供指引的專責小組。</p>	教育發展總監		2005 年 6 月完成。已於 2005 年 6 月 17 日提交發展計劃的書面指引予學術委員會。
2.	<p><b>人力資源管理、其他收入和支援</b></p> <p><u>促請</u></p> <p>英基制訂員工增薪機制。</p>	<p>英基原則上同意審計署的建議，並已表示英基有 74% 的員工獲享最高增薪點。</p>	<p>是項建議須待日後採納員工表現發展計劃後方會執行。</p>	人力資源總監	<p>建議將納入薪酬計劃以作考慮。</p>	取消獎勵津貼，引入現代管理架構，2006 年 1 月推行新政策