

受資助機構企業管治指引

二零一五年六月
第二版



本中文版《受資助機構企業管治指引》為英文版的譯本，如中、英文兩個版本有任何牴觸或不相符之處，應以英文版為準。

目錄

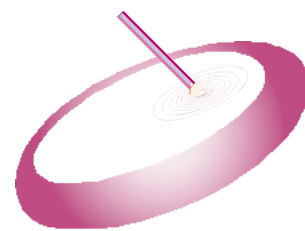
第二版引言	1
序言	2
重點	4
簡介	6
第一章：企業管治概覽	9
第二章：管治組織架構及組成	17
第三章：管治組織運作及成效	33
第四章：策略、規劃及監察	45
第五章：透明度及公開度	64
第六章：企業公民意識	76
第七章：風險管理及遵行	88
第八章：法律事項	96
縮寫及常用辭彙	110
附錄	114
參考資料	130
其他相關有用資料	136
鳴謝	140

第二版引言

本指引第一版於二零一零年五月出版，為所有負責管理和監督受資助機構的人士，就實施良好企業管治的方法，提供方便易用的參考。本指引初版時，承蒙私營機構、學術界和公營機構多位專家不吝指正，謹此再申謝忱。

因應新的《公司條例》（第 622 章）在二零一四年三月生效，現特編撰第二版，以修訂第八章：法律事項，以及其他章節的相關條文，供各界讀者參考。

序言

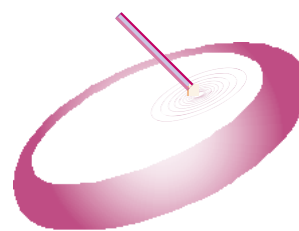


香港的公共服務完備，惠及廣大市民。這些服務有的由政府直接提供，亦有不少由多間受資助機構籌辦。這些機構規模各異，由小型團體至大型法定機構不等，在鄰里以至全港層面提供教育、衛生、福利、體育、文化和其他支援服務。它們是政府的重要合作伙伴，透過這些伙伴合作關係，政府希望讓社會各階層具備不同天賦和技能的人士有機會發揮所長，為社會大眾提供高效和靈活的服務。這些受資助機構必須採用良好的管治模式，確保公共資源用得其所，讓服務對象受惠

《受資助機構企業管治指引》現修訂再版，可謂切合時宜。自《指引》初版於二零一零年公布後，相信肩負受資助機構管治責任的人員已不時評估機構在良好管治方面的成績。我衷心希望有關人員會參考這個最新版本的《指引》，制訂進一步措施，以創新思維落實有效管治，致力完成建社惠民、謀羣之福的目標。

林鄭月娥
政務司司長

序言.....



良好管治適用於所有受公帑資助的活動。公眾有權知道他們的資源的確是投放在具公眾價值的用途上，而運用這些撥款的機構亦須展現出其公信力，以公眾利益為依歸，明智及有效地運用公共資源。

政府每年的經常性開支中，約有 40% 撥予受資助機構，因此我們必須加倍謹慎處理有關開支。

我歡迎本指引的出版，並相信它對於在受資助機構擔當管治職責的人士有莫大幫助。

曾俊華

曾俊華
財政司司長

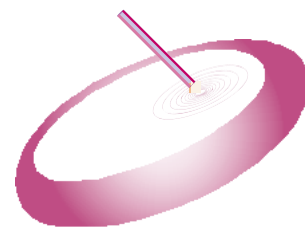
如果您無暇閱讀
整本指引，請細閱
以下重點 —

重點

- 企業管治是指機構的策略導向、監控和問責等程序，亦包括在機構如何執行權力、問責、管理、領導、指示及監控等各項工作。
- 政府認為受資助機構必須達到及維持高水平的企業管治。
- 很多受資助機構從公帑中獲得大額的經常撥款，因此必須向政府及公眾負責。
- 每個受資助機構的管治組織必須為該機構之工作和表現負責。
- 受資助機構的管治組織及其成員對企業管治負起重大責任。他們必須以認真、專業、投入及誠實的態度履行其職責。
- 沒有一個企業管治模式能夠適用於所有的情況。
- 受資助機構應為其管治組織建立適當及有效的安排，確保組織能為機構提供所需的技術及經驗。管治組織應以專業的態度舉行會議，而會議的決議應及時和有效地執行。
- 管治組織需就受資助機構的個別情況作出合適的安排，然後實施、監察及檢討這些安排。當中特別重要的是 —
 - 符合有關法例和普通法之規定；
 - 符合《行政安排備忘錄》或其它與政府達成的撥款協議的條款；

- 符合《組織章程細則》的規定（如有的話）（根據《公司條例》（第 622 章），在二零一四年三月三日之前成立為法團的公司的《組織章程大綱》內所載的條文，須視為該公司的《組織章程細則》的條文)；
 - 完善的預算及財務管理；
 - 內部及外部審計安排；
 - 能有效地監察機構的表現；
 - 機構內部及機構與相關人士間需要具有足夠透明度；
 - 妥善處理利益衝突及訂立行為守則；及
 - 維持管治組織與相關人士（包括職員）之間的有效溝通。
- 受資助機構應在主席和最高行政人員之間，及管治組織與高級管理層之間訂立清楚的工作關係；並確保各人能夠清楚理解相關角色、責任、獲授予的權力及制衡措施等。
 - 政府需為妥善運用公帑負責並作出交待，並有責任監察受公帑資助機構的活動和表現，確保公帑能被妥善運用。受資助機構必須作出配合，以便政府進行監察。
 - 受資助機構應致力採納本指引的最佳常規，如不適用時，機構應隨時準備對此向其成員和持份者作出解釋，以符合「不遵守就解釋」的原則。

簡介.....



- (1) 《受資助機構企業管治指引》(本指引)旨在為受資助機構的管治組織成員及高級行政人員提供協助。本指引列明企業管治的原則和最佳常規，就一些引起關注的問題提供意見和查核清單，從而協助個別人士和機構評估他們履行職責的方法，以及決定是否需要進行改變。目標是協助接受公帑資助的機構維持公信力。
- (2) 本指引主要為接受政府經常資助以支付部分或全部運作開支的機構而編寫。然而，我們亦鼓勵接受非經常補助金、非現金優惠或一次過款項的機構和政府持有股份的公司參考本指引所載列的最佳常規。
- (3) 任何受資助機構的管治組織需要對該機構的行為和表現肩負主要責任。
- (4) 各受資助機構在規模、目標及獲得公帑之數額均有不同。目前正接受政府的經常性撥款的機構超過 1000 個，包括學校、非政府福利機

構、醫院和診所、體育總會、法定組織如消費者委員會、藝術及體育團體、青少年團體和地區及鄉事組織。

- (5) 顯然沒有一個企業管治模式能適用於所有機構。我們建議受資助機構參考本指引載列的意見和指示，建立自己的指導方向，並應運用常識和判斷力就機構的個別情況，應用本指引列明的基本期望和原則。

個別機構可能會發現本指引的某些常規並不適合採用或未能應用。在這些情況下，應了解原因並對此預備隨時作出解釋。

我們認為透過適當的計劃和培訓，能促使任何有需要的改變都能有效地推行。識別優先次序及可行的時間表從而分階段推行新常規，會比倉促地推行來得更適合。

- (6) 本指引對受資助機構並無約束力。如想本指引或任何政府條例對受資助機構具有約束力，必須以協議形

式載列於特定的協議中，如《行政安排備忘錄》或與受資助機構訂立的撥款協議。

- (7) 高質素的企業管治在獲取公眾對受資助機構的信任是非常關鍵的。未能達到標準不單破壞機構的聲譽，亦會令人質疑應否繼續給予公帑資助。
- (8) 本指引並不違背或限制法定條例、行政長官會同行政會議或立法會財務委員會在管治和監控受資助機構所作決議的效力。在這些條例或決議被取代、更新或修改前，應以這些條例或決議為準。基於相同原則，現行《行政安排備忘錄》的條款和其他特別制定的文件，如資助學校的相關資助規例、社會福利服務《整筆撥款手冊》、大學教育資助委員會《程序便覽》、「直接資助計劃」之條款及條件、給予津貼學校津貼之條款及條件和部門與機構之間的各項資助協議，應繼續被優先跟從。同時，當發現與本指引有衝突時，應繼續遵從個別部門所發出的內部通告或備忘錄。
- (9) 企業管治是一個在進化中的概念。很多在本指引中所列出的良好常規也是最近發展出來的。一些舊的法律、《行政安排備忘錄》或其他特別制訂的文件或需依據這些發展而進行

檢討及修改。我們建議讀者定期檢討其企業管治常規，考慮適時的改變及期望。本指引會不時檢討和更新，向受資助機構提供一些相關的新常規。

- (10) 受資助機構有眾多不同的結構、規模及複雜性，沒有單一的指引能規定甚麼能適用於所有機構。亦沒有法律、規則、撥款協議或守則能控制人們的思想、表現或行為。最重要是所有有關的人和事均能依從良好企業管治之精神和行為操守。英國的 United Kingdom Independent Commission on Good Corporate Governance in Public Services¹ 指出良好管治的關鍵原則是：

- 致力實現機構的目標及對市民和服務使用者帶來成果

- 清楚了解機構的目標及為市民和服務使用者帶來預期成果
- 確保使用者得到高質素的服務
- 確保納稅人得到物有所值的服務

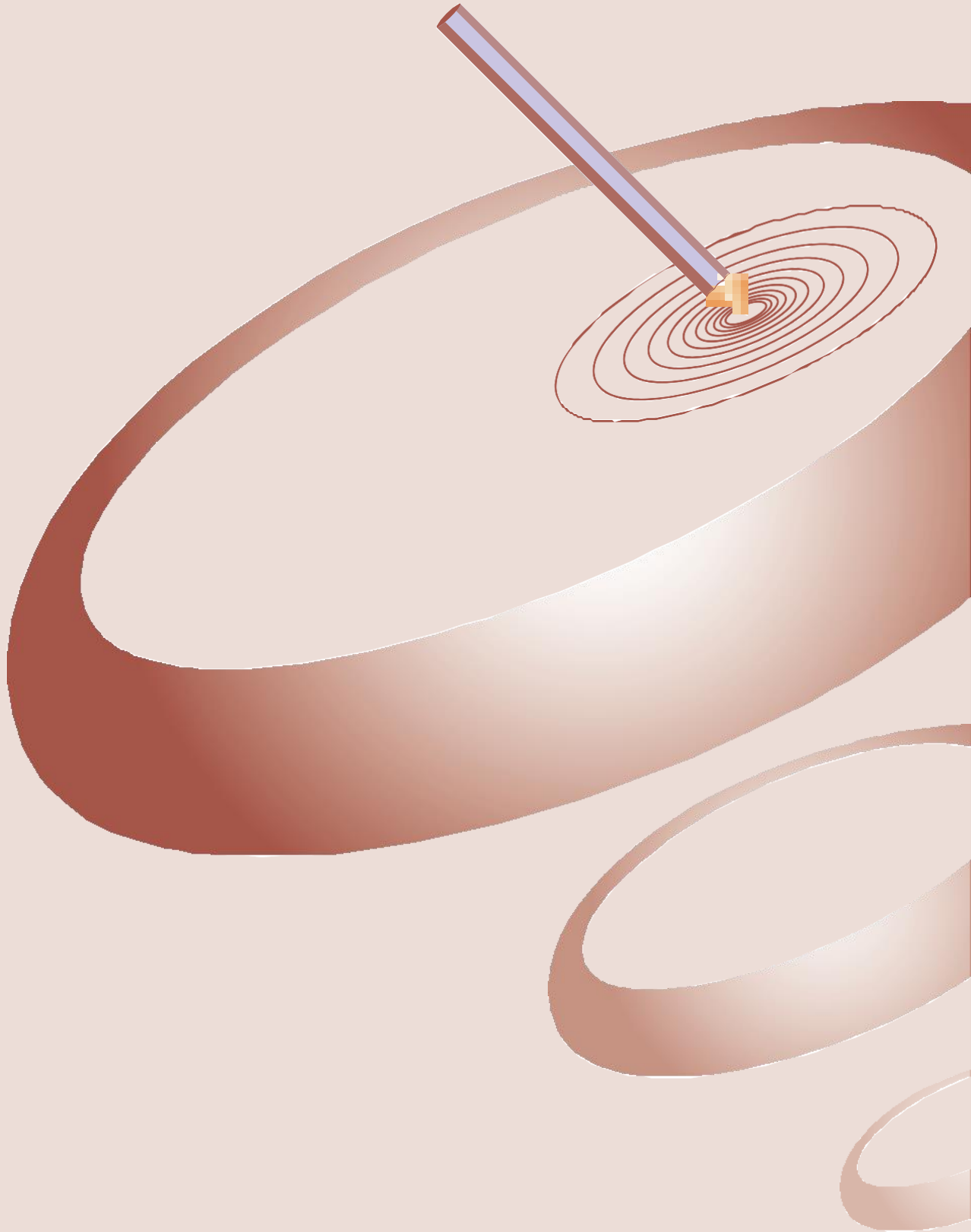
- 在清晰界定的功能和角色中表現工作成效

- 清楚了解管治組織的功能
- 清楚了解管治組織成員和職員的職責，並確保他們稱職地執行其職責
- 清楚了解管治組織成員和公眾之間的關係

- 提倡機構整體價值，以表現證明良好管治的重要性
 - 實踐機構的價值
 - 個別管治組織成員應以身作則，確立及展示優良的管治水平
 - 任何決定必須有依據及具透明度，並實行風險管理
 - 決議過程必須嚴謹及具透明度
 - 擁有及使用良好的資訊、建議和支援
 - 確保實行有效的風險管理
 - 必須發展管治組織的能量和能力，使其有效率地執行工作
 - 確保管治組織成員具備工作所需的技能、知識和經驗，以便有效地執行工作
 - 發展需履行管治職責的員工的工作能力，並評估他們在個人及團體中的表現
 - 需在管治組織成員的持續性和更新中取得平衡
 - 讓相關人士參與，真正落實問責精神
 - 了解問責關係
 - 以積極及經妥善計劃的方法與公眾對話及向其問責
 - 以積極及經妥善計劃的方法對員工負責
 - 與相關機構建立密切關係
- (11) 附錄 1 載有用作評估有否落實適當的行政安排的查核清單。

第一章

企業管治概覽



甚麼是企業管治？

- 1.1 企業管治是指機構的策略導向、監控和問責等程序，亦包括在機構如何執行權力、問責、管理、領導、指示及監控等各項工作²。
- 1.2 一個機構存在的目的在於為其相關人士達致他們期盼的目標（主要相關人士可以是個別用戶、整體社會、作為監管者的政府、政府和其他贊助資金、贊助機構、機構員工以至志願者）。而企業管治的目標則是確保³相關人士所期盼的目標得以達成。因此，機構的行為是必須被管理和監控的，並且應透過管治組織或由相關人士委任的人員進行監督，為機構的工作向相關人士負責。企業管治就是向相關人士保證管治組織所採用的原則和做法能夠有效地管理機構。
- 1.3 雖然企業管治的概念起源於私營界別，但其概念亦與公營界別的運作息息相關。良好的企業管治的意義是促使相關人士可以信賴該機構能廉正、透明和負責任地把工作做好。
- 1.4 所有受資助機構（縱使是志願機構）必須明白他們是需要向公眾負責的組織，因而必須確保其所有運作都是循規蹈矩。

企業管治為何重要？

- 1.5 香港政府資助了為數不少的非政府部門的公共機構（non-departmental public bodies）和非政府機構（non-governmental organisations）為市民提供公共服務。非政府部門的公共機構通常是法定機構，例如：醫院管理局或貿易發展局。非政府機構通常是根據《公司條例》（第 622 章）（在二零一四年三月三日之前為第 32 章）註冊的有限公司，或是根據《社團條例》（第 151 章）登記的社團。在一些情況下，這些機構的管治組織支配著大量的公共資產、資金及資源。此外，這些機構的服務使用者往往在極少選擇，甚至根本沒有選擇下使用他們提供的服務。基於此原因，採取適當步驟以確保機構提供高質素的服務是特別重要的。



- 1.6 除接受政府經常資助的機構外，亦有其他機構只接受政府的非經常性一次過資助或非現金優惠（如免費或優惠的土地），或只接受各項基金的資助撥款（如創新科技署設立的資助計劃、可持續發展基金）。嚴格來說以上機構並非本指引的編寫對象，但這些機構應同樣考慮其企業管治安排能否通過公眾的嚴格監察，以及是否能夠因為遵從本指引的指示而得以受惠。
- 1.7 過去幾年，審計署署長審查了多個受資助機構⁴，發現這些機構在企業管治制度、流程和常規，每每都有不同程度的不足之處，當中甚至在一些基本事項，例如一般會計常規，亦有可改善空間。

要言

「不論是私營還是公營機構，良好的企業管治對一間機構的公信力、成功及可持續性都非常重要。儘管良好的企業管治不一定保證會為機構帶來成功，但沒有它就幾乎可以肯定會帶來失敗。」

審計署署長 鄧國斌 (2003-2012)

受資助機構不足之處的例子⁵

(1) 管治組織架構及組成

- ⊖ 管治組織成員組合欠佳和缺乏多元性，以及成員過多
- ⊖ 由同一人兼任主席及最高行政人員兩個職位
- ⊖ 再度委任出席率低的成員

(2) 管治組織運作及成效

- ⊖ 缺乏會議程序指引／守則
- ⊖ 缺乏會議的投票記錄
- ⊖ 逾期向與會成員呈交會議文件
- ⊖ 成員沒有申報利益

(3) 策略、規劃及監察

- ⊖ 沒有適時訂定策略計劃
- ⊖ 沒有年度的工作計劃
- ⊖ 缺乏控制預算的規定、程序及管理系統

(4) 透明度及公開度

- ⊖ 不披露衡量績效的準則
- ⊖ 沒有定期檢討衡量績效的準則
- ⊖ 缺乏成果指標

(5) 風險管理及遵行

- ⊖ 不遵行投資管理的守則
- ⊖ 沒有按照監管部門的要求提交年度報告
- ⊖ 機構年度帳目內錯誤填報，例如申索不合規定的開支、超支

(6) 企業公民意識

- ⊖ 沒有善用機構的專業知識為社區提供服務
- ⊖ 沒有提供管治組織成員的利益登記冊供公眾查閱



企業管治模式

- 1.8 本指引採用了下述通用的企業管治模式結構。事實上沒有單一的企業管治結構和常規可以套用於所有機構，讀者不應一成不變地跟從本指引載述的所有做法。讀者應該考慮機構的規模、性質及所從事的工作，按個別情況採用本指引中列明的企業管治最佳常規。

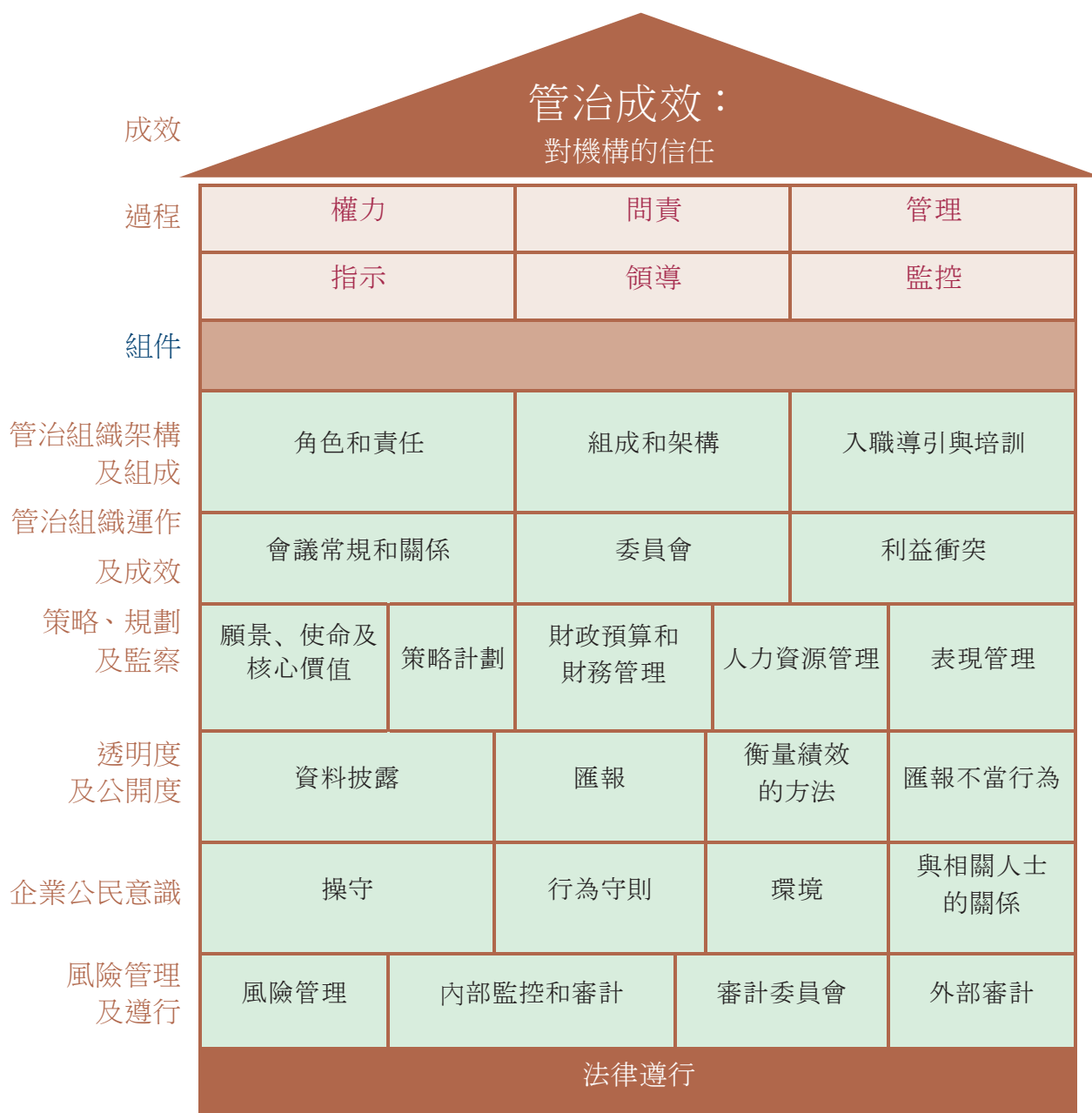


圖 1.1 企業管治大樓

「良好的企業管治不單是採用指定的企業架構和遵守指定的規則，它還是根據機構的不同情況，靈活地應用一系列的廣泛原則，促使機構能夠在肩負責任的同時，達致良好的績效。」

澳洲國家審計局 (1999)

關係的管理

1.9 受資助機構提供的服務成功與否，往往取決於清晰的資助協議及包括贊助部門、受資助機構及服務使用者三方面之間的關係。

- **贊助部門** - 贊助部門不應對任何受資助機構進行微觀管理，或作出任何違反法定機構相關法例的行為，又或干預監管機構的本質工作。但是在分配公帑時，部門應該考慮受資助機構的企業管治質素，以及機構達到及維持良好水平的證據及所作出的承擔。負責監管的政府人員 必須遵守以下訂定的指引和原則：

- 行政署通函第 2/2003 號 - 政府資助機構高級行政人員報酬的內部檢討及檢討後的新指引，以及檔號為 CSO/AW L/M 1/2011 的行政署通函 - 與政府持有或資助的法定機構分享良好檔案管理的做法
- 財務通告第 9/2004 號 - 有關管理及控制政府給予資助機構撥款的指引

— 總務通告第 8/2008 號 - 政府持有或資助的法定機構之管治

— 其他相關的部門通告

- **受資助機構** - 機構的基本職責是按協定的服務要求向使用者提供服務，並須達到被部門及公眾接受的企業管治標準及以審慎的態度運用公帑。機構亦必須理解贊助部門需要監察公帑的運用，藉以向公眾負責，機構並應與負責監管的公務人員充份合作。
- **服務使用者** - 服務使用者亦是其中一個重要的服務質素監察者。受資助機構應設立機制，讓使用者能定期及有系統地向機構提出意見。

要言

「重要的是，我們必須清楚知道為自己定義的是什麼樣的角色。我們想成為一個掌握所有實務細節的經理（micro-manager），還是想以宏觀的角度了解受資助機構怎樣提供服務呢？所有有關人士必須完全清楚政策局（贊助部門）扮演的角色。」

食物及衛生局常任秘書長（衛生）李淑儀 (2007-2011)

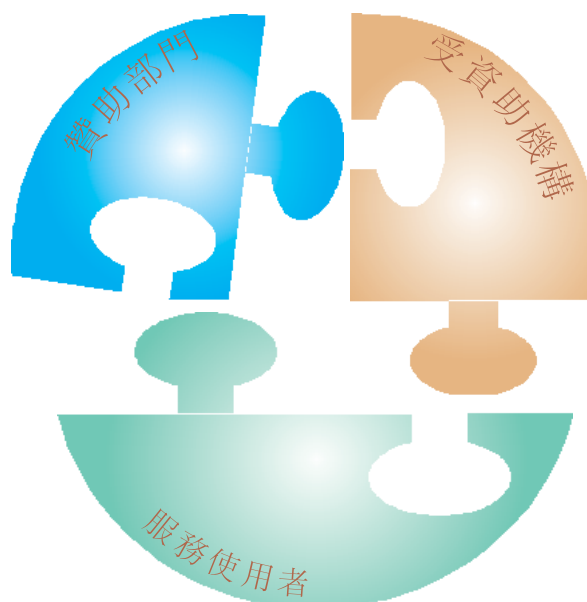
1.10 以上三方面之間的相互關係十分重要，務必妥善管理。

期望管理 為避免任何不必要的爭拗，無論是機構或是贊助部門都必須相互合作，妥善管理對方的期望。部門必須向受資助機構解釋其日常的運作模式，以及如何有效地在該環境下工作。例如，部門應通知受資助機構審批修改協定服務標準所需的時間。

受資助機構亦須讓部門了解它們如何營運以達到協定的服務要求。

保持協定的角色 贊助部門的職責是分配資金、監察服務提供者能否達到協定的服務產量和成果、管理提供服務者的關係，以及監管資源運用情況。

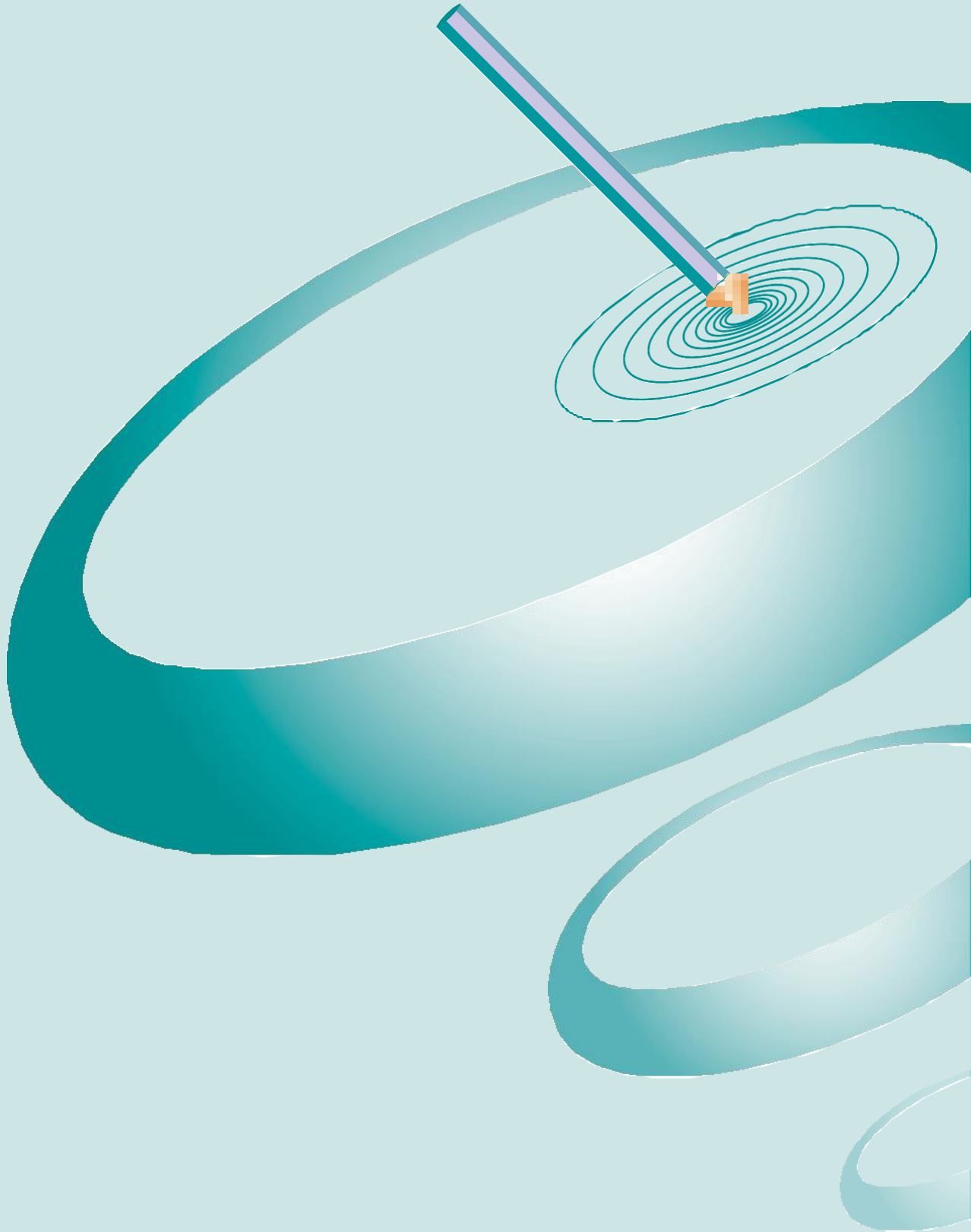
受資助機構應在服務要求的範圍內運作。如果其角色或工作範圍需要作出任何改變，都應正式取得雙方同意。否則，機構可能會因為在沒有額外資助下執行服務範圍以外的工作，以致影響原來協定的服務。即使雙方同意以同樣的資助提供其他服務，這仍然需要通過正式的審批程序核準。



實現和保持夥伴關係 精心擬定的服務要求雖然奠定了成功的基礎，但沒有東西比建立及維持贊助部門和受資助機構之間的夥伴關係更重要。夥伴合作關係的目的是確保雙方共同為實現協定的服務成果而努力。如果不能維持良好的夥伴合作關係，雙方或未能專注於達到理想的成果，反而把時間和精力花在沒有建設性的爭拗或更糟的事情上。

第二章

管治組織架構及組成



管治組織的角色及職責

2.1 管治組織的一般角色是：

- 提供策略性的指引、領導和指導整體方向，監督機構整體和管理工作之表現；
- 確保機構的財務資源得到妥善管理；
- 提供指引，以便在實現機構使命的過程中，能平衡各方面相互競爭的需求；
- 確保機構做到開明、有效率及財政穩健，並為相關人士的最佳長遠利益服務；及
- 確保機構以妥善和具透明度的態度處理公帑和資產。

管治組織的職責

2.2 一般而言管治組織肩負下列職責：

- 落實制訂策略的流程（包括制訂和定期檢討機構的使命以及其年度和長期目標，審批和監控相關計劃以達成目標，並確保在有需要時作出修正行動）；
- 監督高級行政人員的委任、表現評估、報酬和罷免；
- 處理來自員工／公眾對機構高級行政人員的投訴；
- 確保機構建立完整的財務和非財務匯報系統，並正式批核和採納財務報表和年報；
- 確保機構經常遵守良好企業管治標準；
- 確保機構在使用公帑時，符合所有法定或行政要求，管治組織亦需在法定及／或轉授權力之機制下運作；
- 確保建立有效的系統，以便識別及管理風險、進行內部監控及檢討、頒佈行為守則及遵守各方面法律規定；
- 對內和對外溝通方面，確保建立有效的溝通政策，並確保這些溝通是受到監控的。
- 建立和維持有效的授權和保留權力的機制，包括如下的正規安排：
 - 特別保留由管治組織負責的事務（詳情見下表內容）；及
 - 授權予管理層負責的事務。管治組織可按其意願轉授多項權力予管理層執行事務。



最佳常規⁶

指定由管治組織負責的事務

1. 委任
 - 委任最高行政人員和高級管理層
 - 委任或免任管治組織的秘書
 - 委員會委員及職權範圍
2. 有關管治組織和高級管理層的相關事項
 - 轉授權力予最高行政人員
 - 確認組織架構圖
 - 批准報酬和獎勵政策
 - 管理人員合約
 - 批核海外訪問
 - 批核更替計劃
 - 披露利益衝突
 - 評核機構和最高行政人員的表現
 - 評核管治組織本身表現
 - 關於機構管治的事項
3. 與會員和相關人士的關係
 - 安排周年大會和其它會員會議（如有的話）
4. 財務事項
 - 根據法律規定需要匯報的事項
 - 提名管治委員會成員讓會員進行選任
 - 批核年度財務報表和董事報告
 - 批核會計政策
 - 批核內部審計計劃
 - 關於借貸或以資產作擔保的問題
 - 財資政策，如外幣和利率
 - 銀行戶口及簽署人
 - 接納審計報告，包括管理層的函件
5. 業務策略
 - 批核策略目標和策略計劃
 - 批核重大擴展或結業建議
 - 批核財政預算
 - 批核優先次序和績效指標／方法



6. 資本支出
 - 批核資本支出預算
 - 批核項目優先次序
 - 批核超過某款額的個別支出項目
7. 樓宇租賃或購置
8. 一些不包括在預算內的主要交易
9. 涉及合法性或適切性的行動或交易
10. 內部監控和匯報制度
 - 風險評估和保險
 - 風險管理政策，例如對沖
 - 批核公司政策，包括相關法律的遵從
 - 批核匯報制度
11. 印鑒的使用（如有的話）
12. 核准超過限額的捐贈和贊助

2.3 大部份由管治組織擔當的角色及職務、和指定由其負責之事務，並不涉及法律的規定，但在有限公司，公司的成員會在商定公司的《組織章程細則》時擬定以上事項。

管治組織章程

2.4 我們建議每個管治組織應訂立管治組織章程／職權範圍，勾畫其角色及職務，這些資料須讓公眾索閱，並應包括：

- 簡介管治組織的目的；
- 概述管治組織的監控角色；
- 管治組織架構及成員身份，包括成員的組合與組成的所有要求（如非執行董事的數目或比例）；
- 指定由管治組織負責的事務、轉授權力予委員會及行政人員的安排及職權的層次；
- 主席、最高行政人員、高級行政人員、執行董事和非執行董事的角色概述；

- 管治組織轄下委員會的委任；
- 為管治組織成員的人職導引及培訓計劃；
- 協定因處理機構可能受到重大威脅、或管治組織成員可能違反其職務的事宜，而需要接受獨立專業意見（不論作為管治組織或個人的領域）的步驟；及
- 管治組織對透明度／披露資料的政策。

組成和架構

管治組織架構

2.5 香港不少機構都以單一個體的管治結構運作，管治組織內同時有執行董事和非執行董事是最常見的做法。根據《公司條例》成立的公司（大多數受資助機構以此模式成立）必須設立單一的管治組織。本指引並不會闡述有關其他種類的管治組織架構。

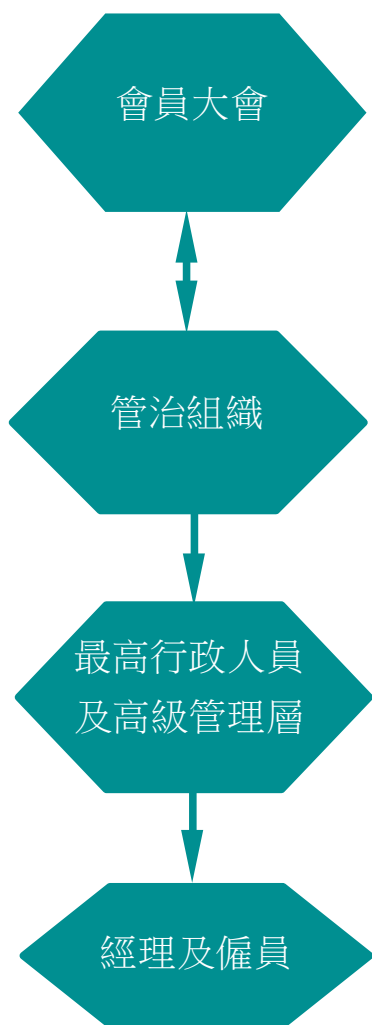


圖 2.1

單一管治結構的主要特點

- 管治組織一般由佔大多數的非執行董事組成。
- 執行及非執行董事同樣是管治組織的構成部份，兩者需要共同合作，即多由非執行董事對由執行董事提出的建議及計劃提出有需要及有建設性的問題和質疑。

管治組織的規模

2.6 現時沒有有關管治組織的最適當規模的指引，但某些為設法定機構的法例可能已對其管治組織成員數目的上下限有所規定。在決定管治組織的規模時，受資助機構應考慮下列因素：

- 機構的規模；
- 工作的涵蓋範圍及複雜性（如相關人士的多樣性）；
- 執行董事及非執行董事應有的比例；
- 對非執行董事獨立性的要求；
- 對非執行董事的多元化要求，包括專業經驗、性別、年齡、專門技術／知識、在管治組織的經驗；
- 管治組織委員會的人數及其組合（如委員是否需要包括管治組織成員）；及
- 其他特定要求，如在撥款協議中指定的要求。

2.7 根據一般原則，管治組織成員的數目應盡可能減至最小。根據實際經驗，規模較大的管治組織在進行管理、達致共識、作出決定及安排會議等事項上，每每遇到較多困難。



個案研究⁵

組織架構及組成

不足之處

一個受資助機構轄下有 15 個附屬服務單位，向超過 10 000 人士提供公共服務。其管治組織包含超過 100 位成員，他們分別來自政府、社區、接受服務人士、機構的職員及管理層。這管治組織有下列不足之處

- 管治組織規模過大，無法促成有效率的決策；
- 超過 40% 的管治組織的成員為機構的職員；及
- 其中一個執行委員會的九位成員中，當中三位為機構的職員，在決議有關職員福利事務時，他們不應參與投票。

審計署建議機構應

- 縮小管治組織的規模；
- 檢討管治組織的組合，以建立由多數為機構外成員（獨立非執行董事）組成的管治組織為目標；及
- 確保身為機構職員的執行委員會成員，在決議有關職員福利事務時，不會參與投票。

所作改善

- 該機構成立了一個新的管治組織，包括 25 位成員，當中絕大多數都是獨立成員、接受服務人士及附屬單位的主席。管治組織成員必須在每次管治組織會議開始時申報可能發生的利益衝突。身為機構職員的成員不會被委派負責審計、財務及薪酬的委員會工作。

管治組織的主要成員

主席

2.8 主席的主要職責是帶領管治組織，他／她亦必須展示在不同範疇的管治能力，包括管理管治組織、獲取管治組織成員和相關人士的支持和信任，並投入足夠的時間處理機構的事務。主席的責任包括：

- 主持會員周年大會和管治組織會議。主席必須確保每一位管治組織成員對組織的運作作出貢獻；必須適當參考過成員的意見後才就議題作出決議，亦要盡量探求不同的意見，務求找出最佳的方案；
- 對管治組織提供指導方向；
- 維持最高誠信和廉潔的準則；
- 推行最高企業管治的標準；
- 處理管治組織成員間的衝突和不協調事宜；
- 與最高行政人員建立有效的工作關係，當行政人員履行責任時，提供恰當的支援和建議，並確保管治組織的決議能夠執行；
- 建立有效和能互補的管治組織，在管治組織成員的委任上，主動提出更替和部署繼任事宜，並須由管治組織和相關人士審批；
- 為管治組織新成員提供入職導引，並對其詳盡講解其職責；
- 制訂會議議程、主導討論的模式和語調，以促進有效的決策程序和推動具建設性的討論；
- 確保樹立一套有效的制度，以便對個別管治組織成員和管治組織的整體表現作出檢討；
- 確保管治組織已適當考慮法規和其它規定，並在作出決定時將所有有關的因素納入全盤考慮範圍中；
- 確保管治組織定期舉行會議，會議記錄能準確記載所採納的決議、利益申報、管治組織成員發表的意見及（如適用）個別管治組織成員所持的不同意見；
- 確保管治組織能適時討論重要議題。管治組織需備有足夠的支援和資源，以及所需的資訊以作出有效的決定；
- 有需要時，能在管治組織兩次會議之間，在符合管治組織事先同意的基礎上作出決定；
- 確保機構能有效地與相關人士溝通；及
- 與機構外的相關人士溝通。



2.9 供主席採用的查核清單載於附錄 2。

2.10 主席的職責並非管理機構的日常運作。為加強結構性的制衡功能，主席和最高行政人員的角色應該清楚分割，並分別由不同人士擔任。



最佳常規

最高行政人員的主要職責

- 提供策略性願景和高層次的業務判斷和智慧，以便促進管治組織的決策；
- 監察機構的日常營運並執行管治組織的決議／指示；
- 提供所需的領導以便機構達成目標和目的；
- 建立規條和程序讓行政人員可以執行日常的工作；
- 達成各績效目標；
- 建立內部組織架構以確保運作符合成本效益；及
- 與機構的有關人士保持良好關係。





最佳常規⁷

主席與最高行政人員的關係

主席和最高行政人員需磋商和認同各自的角色，這對確保管治組織能否提供一個統一和協調的方針和避免潛在磨擦是非常重要的。

從廣義來說，主席須與最高行政人員就他們如何一起工作取得一致意見，這包括：

1. 在需要完成的主要事項上達成共識；
2. 確認彼此的期望；
3. 確保管治組織如何與機構和最高行政人員進行互動，以及提供協助：
 - 最高行政人員需要什麼的支援和意見
 - 管治組織與員工以什麼規程相互溝通
4. 確認最高行政人員如何向管治組織匯報以及如何考核最高行政人員的表現；
5. 討論如何組織管治組織的會議及對其提供支援
 - 如何準備管治組織會議的議程
 - 管治組織須要集中注意在哪些範疇上
 - 需要準備哪些文件和採用的格式
 - 誰人負責編撰會議記錄及會議記錄需要的鉅細程度
6. 必須釐清最高行政人員的角色，以便管治組織更有效率地運作，包括如何招聘未來的管治組織成員；
7. 必須釐清那些是主席需要／不需要的資料；及
8. 確認誰人擔當機構的主要對外發言人。

董事

2.11 機構的管治組織成員（董事）需共同肩負企業管治和決策工作，其決策直接影響到機構的成功和誠信。

我們會在第八章闡釋管治組織成員的法律責任。下面的列表說明了執行董事和非執行董事一些需要額外考慮的事項：

執行董事和非執行董事需要額外考慮的事項

執行董事

- 若執行董事是機構的現任僱員，他們在參加管治組織會議時，必須暫時將其日常職責擱置一旁。
- 確保機構的工作由適當的員工擔任，並建立合適的組織架構。
- 知道在甚麼時候要求非執行董事支援或參與某項特定工作。
- 必須在機構日常營運和管治組織的整體策略之間取得平衡。

非執行董事

- 仔細審察機構在達致機構之宗旨和目標上的績效，監督績效的匯報。
- 確保財政資料準確，財務控制和風險管理制度健全並具有防禦能力。
- 就機構的策略、政策、表現、問責性、資源、高層人員的聘用和行為標準提出獨立的意見。
- 可能需要質詢行政人員的判斷，或對他們的立場提出反對意見。
- 擔任審計及其他委員會職責，務求監管整個企業管治過程。
- 監督行政工作並協助制訂策略。
- 處理更替規劃及其他敏感的人力資源事項。





最佳常規

高效率的非執行董事

- 維持誠信及廉潔的最高操守水平；
- 支持行政人員在組織中的領導工作，同時監察其行為表現；
- 明智地提問，進行具建設性的辯論，徹底地質詢及冷靜地作出決定；
- 在管治組織內外均盡量聽取其他人士的意見；
- 獲得管治組織其他成員的信任及尊重；及
- 推動企業管治的最高標準。

資料來源：摘錄自 *Derek Higgs* (二零零三年一月)⁸

2.12 非執行董事的委任信函樣本載於附錄3。

管治組織成員個人及操守上的特質

2.13 管治組織成員應具備下列個人及操守上的特質：

- **無私** - 管治組織成員作出任何決定時，應以符合機構的利益為依歸，而並非為他們自己、其家人或朋友賺取經濟或其他物質利益。

- **誠信** - 管治組織成員不應向機構外人士或組織作出承諾，以致可能影響其履行管治組織責任的表現。

- **客觀** - 管治組織成員在作出決議時，應純粹以客觀利弊為依歸。

- **問責** - 管治組織成員須對其決定及行為負責，並必須願意接受適度的監察。

- **開明** - 管治組織成員在作出決定及採取行動時，應盡量保持開明態度。
- **誠實** - 管治組織成員有責任申報與其在管治組織的職責有任何相關的私人利益。
- **領導能力** - 管治組織成員須透過領導、以身作則以提倡及支持以上各項原則。
- **承擔** - 凡經常未克出席會議及履行其他職務的管治組織成員是不能達至其職位的要求。

2.14 評核管治組織表現之清單載於附錄4。

入職導引及培訓

2.15 為履行新職務的要求，新就任之管治組織成員必須接受完整入職導引，以獲取所需培訓及資料。新管治組織成員亦應與機構的主要職員、服務使用者、受益人及其他相關人士會面。

2.16 培訓的目的是促使新任的管治組織成員能了解公營機構營運背景，及機構之特定操作及營運環境。

2.17 機構必須向新任的管治組織成員提供其所需資料，包括機構的目的及目標、監控環境、機構風險及風險管理

措施、主要人員名單、任命安排、管治組織及員工結構、財政預算規劃及表現管理程序等。

2.18 培訓亦應闡明機構對誠信和責任的期望標準。管治組織成員亦要了解自己對機構所承擔的法律責任（參考第八章）。

2.19 管治組織應有一套支援和協助各管治組織成員個人發展的策略，務求各成員的知識和技能可以與時並進。範圍可以包括公營服務發展、企業管治常規、財務管理和風險管理等領域的培訓／考察。

2.20 管治組織成員應持續定期巡視機構的設施，確保熟悉機構的運作和其員工，從而幫助他們履行監管的職責。

更替規劃

2.21 許多法定機構的管治組織成員都是由政府委任的。在其他情況下，管治組織需確保適時接替已請辭或任期將屆滿的管治組織成員的職位。應注意：

- 確定一個合適的管治組織成員服務任期，從而在保留企業知識的需要及維持正常的成員更替之間取得平衡；及
- 規劃更替主席及其他管治組織成員。



2.22 管治組織在委任新成員前，管治組織（或許在提名委員會的建議下）應決定新成員應具備的特質及知識，並以角色描述或人物簡介方式予以記錄。所有管治組織成員，包括政府代表，都應該以其具備相關的技能和經驗作為受委任的基礎。管治組織應確保在聘任過程中能多方面網羅合適和

具才能的人才，藉以協助管治組織的工作。根據新的《公司條例》（第 622 章），如僱用董事的年期超過或可能超過三年，則必須獲公司成員批准。

2.23 管治組織各成員必須意識到，受邀加入法定或非政府組織的管治組織並非只屬名譽之事。其職位帶有實質任務，並須以嚴肅的態度承擔。

最佳常規

建立一個優良更替規劃過程的要素：

- 必須是一個持續的過程
- 由管治組織推動和監控，及有最高行政人員的參與
- 在危機或任何不利情況下仍能容易付諸實行
- 基於企業策略制訂更替要求
- 以適時尋找最適合領導者為目標
- 在下級中培訓人才

委任政府代表出任管治組織

2.24 委任政府官員出任受資助機構的管治組織成員的目的各有不同，每個個案須視乎個別情況，以及不同安排所涉及的法律問題而作出考慮。政府官員在管治組織的角色，除了肩負作為該機構董事的法律責任外，主要是擔當政府與機構間之橋樑。政府在管治組織的職責必應以書面列明，其職責可包括：

- 監督機構的表現；
- 加強對機構服務期望的了解；
- 確保公帑使用恰當；
- 保護政府投資；
- 照顧公眾利益；及
- 提供有關政府政策的意見。

2.25 在某些情況，例如管治組織於會議討論有關機構的預算或商討如何爭取政府撥款等事宜，為確保不違背其對該機構所須承擔的法律責任，政府代表有必要不出席個別管治組織會議或不接觸相關文件。

政府代表在管治組織中的法律定位

2.26 除非相關條例或機構的《組織章程細則》已作出修訂，否則任何管治組織成員的職責都受《公司條例》所管制。政府官員被委任為管治組織的成員時，除非他們作

為成員的責任已經由相關條例或《組織章程細則》作出明確修訂，否則他們執行職務時是受《公司條例》所規管的。

2.27 根據法例成立的機構，其管治組織成員的職責則要根據該法例而定。若有關法例沒有訂明管治組織成員的具體職責，法院會合理地延伸公司條例的原則至管治組織的成員上。

在受資助機構中其他形式的政府代表

2.28 機構可能從與公營部門決策者接觸而得益。在任命政府代表作為管治組織成員時，為避免潛在角色衝突，政府代表可採用其它參與形式，包括：

- 政府代表以觀察員和／或顧問身份參與管治組織會議，其安排需要贊助部門和受資助機構事先協定，如在《行政安排備忘錄》或撥款協議中訂明；
- 政府代表擔任機構的諮詢委員會主席或成員；及
- 於《行政安排備忘錄》或撥款協議中訂明措施來保護政府的利益（如賦予政府代表取得文件和會議記錄的安排，和獨立審計的權利）。

觀察員職責

某些情況下，政府代表成為觀察員或被委任為顧問，比正式成為管治組織成員更為適合，作為觀察員或顧問既可參與機構的工作，同時避免利益衝突。

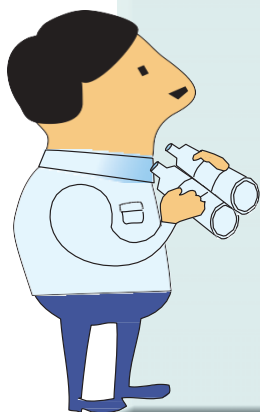
觀察員可出席管治組織會議，但不可就議事投票。

因應機構／管治組織的性質，以及與政府之間的協議，觀察員可參與議事討論或保持緘默。

如在某些會議中，觀察員的出席可能對機構的立場有所影響時，例如該會議就個人敏感事項、策略性議題或訴訟進行討論，觀察員或不被獲邀列席。

當討論事項涉及潛在利益衝突，觀察員應避免參與討論。例如代表贊助部門的觀察員不應參與管治組織預算案的議決過程。但是，因應情況需要，觀察員可透過參與初步討論，從中知悉某些資助提案的發展過程及基本理據。

在任何情況下，有關組織應盡早制訂涉及潛在利益衝突的事項清單，擬訂處理此等事項的規程。

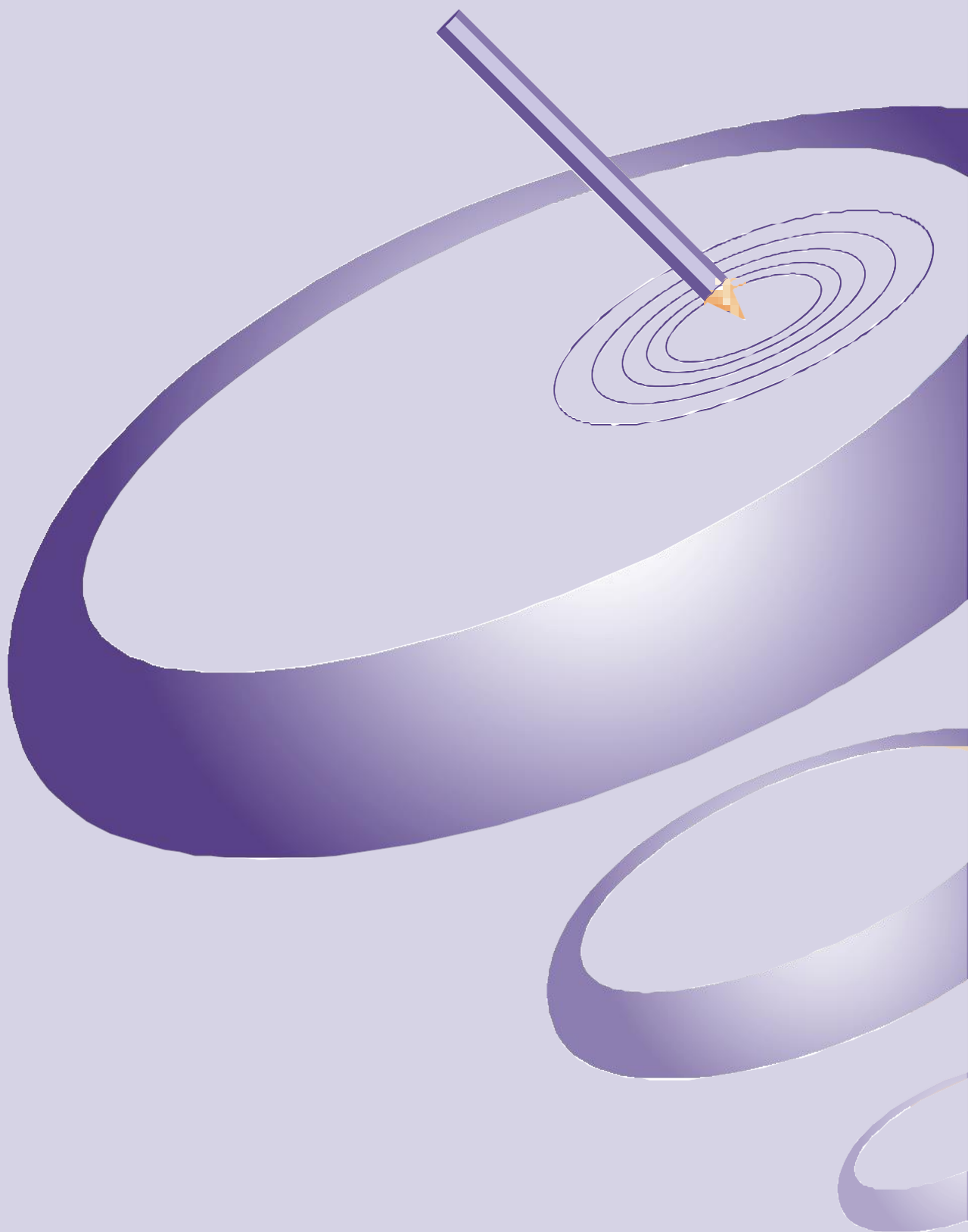


政府委任非政府人員加入管治組織

- 2.29 當政府委任管治組織成員時，管治組織須確保政府清楚知道新委任成員需擁有何種特定技能和經驗。
- 2.30 政府的宗旨是委任最佳人選擔當職位，即是積極、願意承擔、具才能、具經驗和符合管治組織特定需求的個別人士，亦會仔細考慮組織成員的背景，確保各成員間均衡擁有不同的專門技術、經驗和背景。
- 2.31 應鼓勵女性參與法定機構管治組織工作。如情況許可，應考慮委任年輕「新血」藉以引入嶄新思維和增加代表性。
- 2.32 根據「六年任期」和「六委員會」的原則，非政府人員一般不會同時被委任服務超過六個諮詢和法定組織，或服務同一組織超過六年。這項規定的目的是保證合理的分配工作量和促進成員的均衡更替。部門須適當依據管治組織成員的會議出席記錄，作為考慮再度委任的基礎。

第三章

管治組織運作及成效



會議室行為及關係

概述

- 3.1 管治組織肩負多種不同的繁重責任（見第二章）。大部分管治組織都會編定每年舉行不多於十二次的會議。有見及此，制定正式的會議程序，使會議能有效地運作，從而獲得最大價值是十分重要的。
- 3.2 管治組織應設定舉行會議的政策及程序，例如考慮主要問題的時間表、法定人數的規定，及如何作出決策。
- 3.3 由於管治組織需要對機構的管理負起最終責任，因此必須掌握充分和適當的資訊，以便理解機構的實際運作及確信其得到適當管理。因此，管治組織成員須有權：
- 邀請適合的行政人員於管治組織會議討論特定事項時作出介紹和回答問題；及
 - 指出其需要的資訊種類，獲得及時並以規定模式記載的資料。
- 3.4 管治組織成員要求的資料可能涉及大量搜集工作及可能影響管理層的日常工作。因此，管治組織應協定一個程序，確保成員能有效獲得所需資訊而並不影響他獲得該資訊的權利。

3.5 管治組織應指明，其成員於甚麼情況下應申報利益衝突、不參與討論或決策等各項事宜。

3.6 年度議程應由管治組織成員協定。其中應列出管治組織建議於來年推行的所有主要工作及其相關時間表。這並不排除在有需要時在議程中加入新的事項。管治組織亦可為每一次會議預先編製一套備考的議程。管治組織的會議日期應及早預先安排，以便管治組織成員出席會議。

3.7 以上各項安排亦應同樣適用於管治組織轄下的委員會。

為會議作好準備

- 每次管治組織的會議議程應由主席批核，然後預早（例如會議前兩個星期）分發給所有管治組織成員；
- 議程應包括例如風險匯報及企業公民意識等常規事項；
- 如能為每一議程事項預備書面文件，提供一切所需背景資料及應注意事項，有助更有效率地進行討論；



- 管治組織成員應於會議前就任何議程事項申報利益衝突（會議記錄中應加以記錄）。如有需要，有利益衝突的管治組織成員不應參與會議（或其相關部份）；
 - 管治組織成員有權利及責任向管治組織提出值得關注的事項，主席應將此等事項列入議程；
 - 主席需要就各議程事項訂立優先次序，最重要或值得花較多時間討論的事項應排列在議程最先位置；及
 - 管治組織應定期和及時收到其轄下所有委員會的匯報及會議記錄。
- 控制管治組織會議的過程及確保管治組織以單一和連貫的單位進行運作；
 - 保持合適的創造張力，鼓勵具挑戰及建設性的辯論；
 - 積極找出管治組織各成員的觀點，同時引導管治組織就方案作出整體的決定；
 - 領導管治組織的討論，以達成清晰的結論；及
 - 確保各管治組織成員皆有足夠機會表達意見（即會議並非由特定的成員壟斷）。
- 應透過討論達成決定；及
 - 應記錄及監察各成員的出席情況。管治組織應對出席率偏低的成員採取適當行動，例如發出催函要求他／她改善出席率。

會議期間

- 主席肩負領導管治組織的責任，並應：
 - 確保已達到法定人數才開始會議；



最佳常規⁹

各機構往往在撰寫會議記錄上有個別的風格。例如，有些記錄只列載討論期間提出意見的主要人士姓名，在若干個案中，會議記錄只是簡單記錄出席人士的姓名和會議所作的決定，但在某些極端例子中的會議記錄卻幾乎像舞台劇劇本詳細地逐字記錄會議過程。理想的會議記錄則介乎兩者之間。會議記錄應列載充分資料以擷取討論的主線、任何個人利益申報、曾被考慮的方案、達成的協議、及應負責行動的單位。

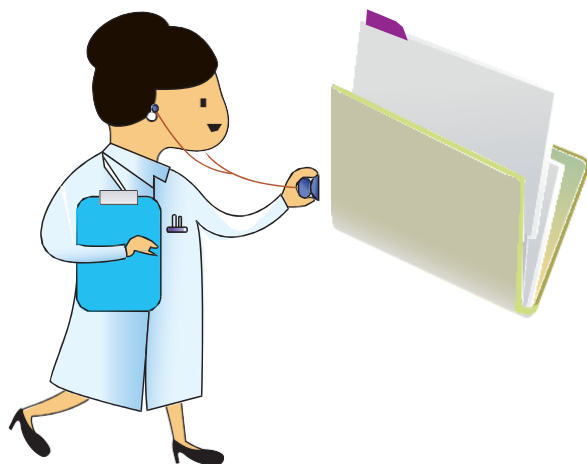
會議完結後

- 應就緊急事項立刻採取行動，而無須等待起草、傳閱及批核會議記錄；
- 管治組織會議的記錄應清晰、精簡及完整。會議記錄的草稿應迅速提交，以便各成員傳閱及盡快給予意見，並應將會議記錄送交所有成員於下一次會議上加以正式確認；及
- 會議記錄應列出負責行動的組別或單位及完成每一項行動的協定日期。管治組織應於每一次會議上查核每一項行動的進展情況。

根據審計署署長的觀察，管治組織之會議運作的常見不足之處⁵

- 缺乏妥善監察各成員於管治組織／委員會會議的出席率；
- 沒有提醒出席率低的成員出席會議；
- 沒有確保所有管治組織／委員會會議期間均維持法定人數，會議所作決策的合法性因而產生疑問；
- 於會議後，並無盡快向各成員發出會議記錄；
- 沒有在中央檔案記錄管治組織／委員會成員的利益申報；及
- 沒有採用兩層申報利益制度管理管治組織／委員會成員的潛在利益衝突。

評估



- 管治組織應保證有適當程序評估及監察其整體及個人（包括政府代表）的表現。這可包括按照被普遍接納的良好企業管治常規，評估管治組織的表現使任何被發現的不足之處都得以及時適當處理，從而保證機構能維持高水平問責和企業責任標準。典型的管治組織評估包括自我評估及由同儕進行檢討。



最佳常規¹⁰

管治組織的表現可根據不同方法及從不同層面去進行評估。有些管治組織採用簡單的衡量方式，於每次會議結束時要求成員對會議過程給予評價，亦可達到良好效果。

如要對管治組織表現有更全面的了解，便需採用較有系統的方式進行評估。

主要有兩種方式收集所需資料：

問卷

問卷可以是書面或網上形式，兩種形式皆快捷而廉宜。目前有不少「現成」版本可供選擇。問卷的應用無遠弗屆，而且結果可加以量化，便於作出比較及提供客觀的結論。

但問卷的缺點是可能得出過於表面、甚至獲得虛假的結論，因為回覆者可能只是填寫他們認為妥當的答案，這導致不能從問卷的回應中找出問題所在。

採訪晤談

可以透過電話或面對面進行會晤，這避免了很多問卷引申的問題，並可找出細微的差異及提供機會探索複雜的問題。隨著晤談的進程，有關問題可以變得明朗，並可利用其後的對話測試各種假設及找出解決的方法。富有經驗的採訪者通常都能於完成晤談計劃後，對如何處理管治的問題提供建設性意見。



但唔談的主要缺點是需比採用問卷花上更多時間，兼且往往較為昂貴，而且整個計劃的成果在很大程度上取決於採訪者的技巧。

有些機構選擇由管治組織成員自行評估。這方式透過口頭或某類問卷對自己或其他成員進行評估。所得資料可經由某指定管治組織成員，例如提名委員會的主席或由熟悉機構運作但現時與機構沒有關連的人士（例如前任主席）整理。

自行評估的優點在於成本較低，但處理時需要特別謹慎。要有好的成效，管治組織須具備較難得的特性 — 坦率的文化及互相信任的態度。

委員會

3.8 在管治組織轄下設立委員會能夠就具體事項協助和支援管治組織，並同時達到相互制衡的作用。但要設立下述所有的委員會，即使對大型受資助機構而言都存有困難。是否需要設立某特定委員會，將視乎每一機構的獨特情況而定。

執行委員會

3.9 在商業模式運作下，管治組織一般都會設立執行委員會，其典型職責

包括於管治組織各定期會議之間的時段管理有關機構，並向全體管治組織成員就組織訂定的策略及職責匯報進度。此類執行委員會成員大部份由執行董事擔任。執行委員會能夠行使的實際權力是完全視乎管治組織轉授的權力而定。

3.10 若干受資助機構的管治組織的成員可能只有一名執行董事及若干名非執行董事。在此類情況下，機構的日常運作最好由最高行政人員負責。

提名委員會

3.11 提名委員會的功能是處理非政府委任的管治組織成員委任事宜。委員會的理想組成應以非執行董事為大多數，並由一名非執行董事擔任主席。委員會應確保按照特定條件，考慮個別候選人的能力及優點是否配合其需要履行任務的要求而作出委任。

薪酬委員會

3.12 為避免潛在的利益衝突，管治組織可設立由非執行董事組成的薪酬委員會，其委員的職責包括向管治組織或政府提出關於薪酬事項的建議。

3.13 由於香港大部分非執行董事所擔任的工作屬於義務性質，因此他們的薪酬問題通常爭議不大。在有些個案中，非執行董事可能收到象徵式的車馬費，作為嘉許其對此工作的承擔。





最佳常規

當訂定管治組織成員（尤其是執行董事）薪酬時：

- 管治組織或管理層成員一概不得參與釐定其本身的薪酬。如有需要應尋求獨立意見；及
- 在釐定個別董事的薪酬時，應設立正式及具透明度的程序。

審計委員會

3.14 管治組織可另行設立審計委員會，以便獨立檢討財務資料、監控架構、外部審計程序，及遵行適用法例和規例等事宜。更多詳情見第七章。

其他委員會

3.15 管治組織可按照機構的業務性質及要求，考慮設立其他委員會，以處理企業管治、財務、人力資源、風險管理、業務發展、公眾投訴、職員上訴、資訊科技、投資、基本建設工程、基建規劃等事宜。管治組織應清楚界定這些委員會的結構、職能及職責，並將權力恰當地轉授予有關委員會。所有委員會應定期向管治組織匯報工作情況。





最佳常規

企業管治委員會

目的

- 建立、檢討及向管治組織建議一套企業管治政策及指引
- 監管管治組織表現的年度評估

組成

- 大多數為非執行董事
- 主席（如有可能）應為非執行董事

責任及職責

- 建立、評估、定期檢討及向管治組織建議適當的企業管治政策及指引
- 就遵循企業指引、委員會工作與規管及遵行問題進行監察並向管治組織匯報
- 接受管治組織成員的意見，並定期檢討管治組織的整體成效，及在需要時提出改善建議

利益衝突

3.16 管治組織必須適當管理利益衝突，否則可能會對機構的聲譽有嚴重影響，引致偏袒行為及濫用權力的批評、或貪污的指控。一切決策應依據不偏

不倚、誠實、具透明度及良好誠信的原則進行。機構應列明避免利益衝突的規定，及當成員面對真實或明顯利益衝突時要採取的相應行動。

3.17 各管治組織成員及職員須避免任何潛在、可被理解為或真正的利益衝突。所有管治組織成員／僱員在加入機構後，必須申報任何利益衝突。

每當遇上有可能發生利益衝突的特殊情況，管治組織成員／僱員應再次申報利益。一般性的利益申報應定期更新（例如每年一次）。

甚麼是利益衝突？

當某管治組織成員或職員因有機會影響機構的業務或其他決策，而導致個人獲得任何利益或好處，或令關連人士／機構（包括家人、私人朋友、其所屬會社和協會，以及其欠下恩惠或人情的任何人士）受益，便會產生利益衝突。

私人利益是包括財務及非財務利益。可能導致利益衝突的情況包括當某管治組織成員及職員：

- 與受資助機構進行直接或間接貨品或服務之交易，交易亦可涉及對其有利益的貨品或服務；
- 參與某招標行動及就投標策略向某承辦商或供應商提供意見；
- 未有申報其與受資助機構有業務往來的供應商及承辦商的存在利益；
- 透過為第三者兼職工作或提供顧問服務，協助第三者向受資助機構供應貨物或服務；
- 參與涉及其親屬或朋友職位申請的招聘工作。

如機構內部缺乏既定的制衡措施，便可能出現利益衝突。管治組織成員或僱員不得自行批核任何可令個人受益的決策。各受資助機構應具備及強制執行適當的政策、程序及常規，以確保這些決策由適合的第三者作出／覆核及審批。

各機構應注意高級職員於為機構服務期間或其後於外間受僱而涉及的利益衝突。



個案研究⁵

管理利益衝突

不足之處

某受資助機構的工作性質雖然符合民政事務局就諮詢及法定機構申報利益制定的指引中所列明的「兩層申報利益制度」的準則，但卻選擇採用「一層申報利益制度」，管治組織成員於察覺有利益衝突時才作出申報及匯報。

審計署建議

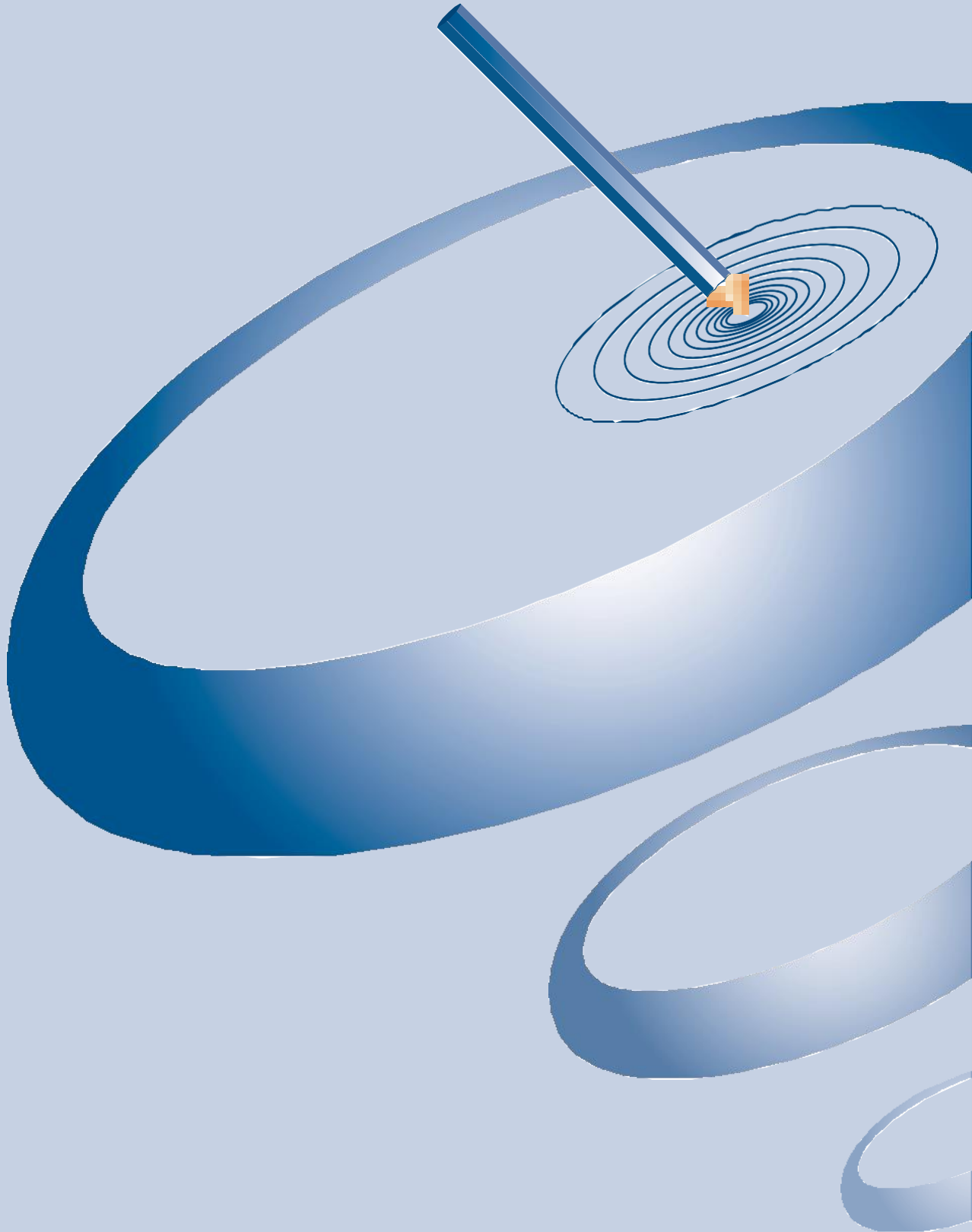
此機構應考慮採用「兩層申報利益制度」，即管治組織成員除了在管治組織會議及出現利益衝突時匯報利益衝突之外，並應於獲委任為管治組織成員時披露其一般利益，並須以登記形式進行申報，亦應可讓公眾人士查閱。

所作改善

此機構對所有管治組織成員採用「兩層申報利益制度」，同時亦已加入廉政公署作出的提議，並保存了成員申報利益的名冊，以便公眾人士查閱。

第四章

策略、規劃及監察



概要

4.1 管理一家機構的首要目的是要令機構達到既定的業務目標。為了實現業務目標，任何機構都應有一套清晰而可執行的策略。業務策略是一項規劃，用以清楚界定機構的業務範圍、所屬類別（或預期的類別），及機構計劃如何向相關人士作出經濟上及非經濟上貢獻。

願景、使命及核心價值

4.2 不少機構把業務目標概括為願景、使命和核心價值，這些目標為健全的策略計劃和良好企業管治打下重要基石。

- 願景宣言描述機構的整體目的和希望達到的成果（「我們欲往何處？」）。
- 使命宣言描述機構的方向和存在目的（「我們為什麼存在？」）。
- 核心價值包含機構的中心信念（「我們在實現目標時應秉持什麼原則？」）。



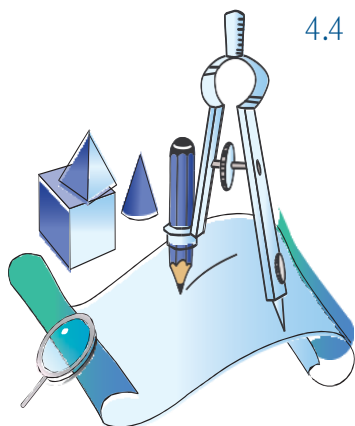
最佳常規 ¹¹

為什麼「願景、使命及核心價值」是成功的關鍵？

- 機構有清晰的方向，在邁步向前及作出改變時不會出現混亂。
- 令管治組織和員工對本身擔任的工作引以自豪。
- 藉願景、使命和核心價值讓機構受託人和社區人士明白機構的目標。

策略規劃

4.3 策略規劃為機構訂明未來一年或幾年內的工作方向、如何達到既定目標及如何衡量進度。策略規劃的重點涉及整個機構，而工作計劃的重點則偏重某一項服務或項目。



4.4 策略規劃涵蓋一個或多個行動計劃，藉以實現機構的宗旨和目標。這些計劃擬定出實際的步驟以達到機構的願景和使命。如果沒有這些計劃為具體工作提供指引，可能會引致誤用寶貴資源，白費員工的努力。

最佳常規¹²

策略規劃

策略規劃的成果包括：

- 建立一個獨特而意義深遠的願景
- 解決關鍵問題
- 制訂目標明確而清晰的策略
- 區別於競爭對手
- 達成實在的好處

策略規劃的程序包括：

- 預先規劃工作
- 鼓勵積極參與
- 進行前瞻性思考
- 管理實施過程
- 策略性管理

適當方法

- 4.5 如何擬定策略計劃，取決於該機構的領導層、機構文化、運作環境的複雜性、規模，以及策劃者的專業技能等。策略計劃可以橫跨一年甚至十年。有些計劃只列出高層次資料而不包括行動計劃，有些計劃只有五至八頁紙的長度，但亦有些計劃包含很詳盡的資料。由此可見，機構可採用不同的模式和方法制訂策略計劃。
- 4.6 以目標為本的規劃是最常用的方法。這種規劃方法先闡述機構的使命（加上願景和／或核心價值），之後訂出實現使命的目標、達到目標的策略以及相應的行動計劃（工作負責人和工作時間表）。
- 4.7 以問題為本的規劃通常先檢視機構現正面對的問題，然後訂出解決問題的策略和相應的行動計劃。

- 4.8 演進規劃則先說明機構的願景和核心價值，然後訂出符合核心價值的行動計劃以實現願景。

了解環境

- 4.9 擬定策略規劃的第一步，是先宏觀地了解機構的外在環境，從而就對機構有重大影響的趨勢和事項作出基本認識。如能充份了解各相關人士對機構的期望和需要，可幫助管治組織評估策略性方向、策略和目標，然後將其調整至與機構的既定願景及使命一致。

執行策略

- 4.10 向機構內各階層傳達策略內容是十分重要的，同時要把策略轉化成實際的業務計劃，貫徹執行。





最佳常規

策略規劃的元素

1. 我們現況如何？
 - (a) 透過以下方法，評估機構的內外狀況：
 - 狀況調查：對機構本身的長處和弱點作出評估；及
 - 環境掃描：分析重要的外在元素，找出機構運作環境當中的機遇或威脅。
 - (b) 撰寫一份使命宣言，界定機構存在的獨特理由。
 - (c) 概述機構的核心價值，列出機構在達到目標時應秉持的原則。
2. 我們希望達到什麼成果？
 - (a) 撰寫一份願景宣言，清晰而有力地勾劃出機構期望在未來達致的理想概念圖。
 - (b) 訂定目標以達到期望的最終效果（一般而言橫跨三年或以上的目標）。
3. 我們如何達到目標？
 - (a) 草擬行動計劃，或詳細描述以哪些重點策略去實現個別目標。
4. 我們如何衡量進度？

制訂和實施：

 - (a) 衡量績效的準則 — 記錄成果，確立問責制度。
 - (b) 監察和追蹤系統 — 監察進度，收集管理資料，確保按計劃行事。
 - (c) 資源分配系統 — 是執行理想的策略和達到優先目標時必需的系統。



最佳常規

傳達策略 — 機構必須把策略轉化成目標與措施，而這些目標與措施往往會影響個人和團隊的工作優先次序。建議實施以下三個機制：

- 溝通和教育安排：向機構各人員解釋策略的元素，並就實際表現提出回應，加深認識。
- 制訂目標安排：把高層次策略目標轉化成個人和團隊的工作目標。
- 獎勵制度：把機構的激勵與獎賞制度，與個人和團隊能否達到工作目標掛鈎。

訂立計劃和指標；衡量及獎勵表現 — 中層管理層必須把策略措施轉化成較細緻及容易了解的行動計劃和目標，以便能在團隊和個人層次上執行。

制訂計劃，列明應如何使用財務、人力和其他資源，目標在縮窄現行表現與工作指標的差距。

機構應持續試驗其策略和執行方法，包括制定特定的短期指標或里程碑。

保持策略的彈性 — 策略不應是一成不變的：

- 策略應可隨時間修改和衍生。
- 計劃中的策略是可以被取代的。
- 策略的制訂和實施是結連進行的。
- 機構上下都可以對策略提出意見。

為保持策略的彈性，機構應該建立一個有效的策略學習過程，包括：

- 建立策略架構，讓每一位參與者明白其自身的工作如何幫助機構落實整體策略。
- 收集策略績效的數據。
- 建立一套團隊解決問題程序，分析績效數據，因時制宜，調較策略，以應付可能出現的狀況。

資料來源：改編自香港董事學會¹⁴

個案研究⁵

策略規劃

審計署近年審核了多個提供相近公共服務的受資助機構，發現其中一家機構雖然撰寫了願景宣言，但沒有制定策略計劃以達到願景；另有些機構撰寫了策略計劃，但沒有工作計劃去實施策略，也沒有定期向管治組織或公眾匯報進度。

審計署建議，受資助機構應該：

- ▶ 儘早撰寫策略計劃，以列明策略目標、工作目標及實現這些目標的策略性行動；擬訂年度工作計劃，訂明清晰的指標和以年度進度表，以便匯報已實現的指標；及
- ▶ 在網站中公佈這些計劃和報告。

所作改善

原本沒有策略計劃的受資助機構已經訂立了策略計劃，並把計劃上載至機構網站，以及承諾會定期更新計劃。那些只有策略計劃的機構，也撰寫了工作計劃和進度報告，並把這些計劃和報告上載至其網站，方便公眾監察機構的表現。



財政預算和財務管理

- 4.11 財政預算必須是一個持續的課題，機構應設立完善的監督和流程，確保財政預算和財務管理有成效和有效率地運作。
- 4.12 財政預算應顯示該機構在未來一年如何運用資源，以便管治組織進行批核。編製財政預算時，應考慮機構的短期和長期目標、政策及優先事項、實現目標的策略以及經費來源等因素。良好的預算制訂程序，有助機構妥善規劃未來和善用資源，並闡明機構運用資源的基本理念。
- 4.13 管治組織應確保機構制訂有效的財政預算和財務管理程序，以支持管理層調配有限的資源，在實現機構目標時得到最大的經濟效益和效率。這些程序包括日常的現金管理、重訂資源的優先次序及調配、要求各部門主管對開支負責並定期向「中央」匯報，以及制訂較長期的財務目標和策略。財務管理程序應涵蓋非經常開支規劃、營運資金管理、經費和工作績效的決議等。

- 4.14 妥善編製的收支預算有助提高管理層團隊管理日常業務與活動的能力。

收入預算

- 4.15 受資助機構應把各種收入來源歸類，例如經常性政府資助、一次過政府資助、費用及收費、投資／利息收入、捐款等。
- 4.16 在制訂收入預算時，闡明如何預測其他收入來源所用的基礎是十分重要的，收入來源的解釋包括受資助服務的收費幅度、預計的投資回報率（例如定期存款利息）以及其他適用項目等。這些資料有助贊助部門考慮是否需要因應這些其他收入而調整資助金額。
- 4.17 有些受資助機構亦同時營辦一些自負盈虧的活動。這些活動不受政府資助，機構應該為這些活動開設獨立的帳目，確保政府資助項目的金錢或資源不會被用作補貼這些自負盈虧的活動。



最佳常規¹⁵

管治組織承擔的主要財務功能：

- (a) 審批反映機構優先事項和基於資源、成本及其他因素的合理假設而制訂的財政預算；
- (b) 按合適的會計程序監督及管控開支。於每次管治組織會議接收最新的財務報表及預留充足時間予以考慮；
- (c) 監督機構的資產及負債的管理情況；及
- (d) 審批年報，包括財務報表。

管治組織財務管理責任的基本要求包括：

- (a) 非政府機構須根據經由管治組織批核之年度財政預算運作。
- (b) 所編製的財務報告須適時及準確反映機構的財務活動，以及可令管治組織監察機構的財務表現。
- (c) 財務報告的準確性須經由執業會計師進行外部審計。
- (d) 內部財務報表須最少每一季度編製一次，並呈交管治組織。報表應指出和解釋實際與預算收支的所有重大差異。管治組織須正式確認財務報表，或拒絕接受不妥當的報表。
- (e) 管治組織應為員工提供保密的途徑，揭露懷疑不當的財務行為或濫用機構資源的情況。
- (f) 管治組織須制訂書面政策以規管
 - 機構資產的投資；
 - 內部監控程序；
 - 採購常規；及
 - 儲備基金。

支出預算

4.18 受資助機構應提供以下資料，為開支預算提供根據：

- **員工開支** — 每項員工開支應分成細目，例如薪金和其他福利（包括機構支付的強積金供款、約滿酬金、旅費、房屋津貼、現金津貼、花紅和與工作相關的津貼等）。機構除了要解釋年度員工整體開支與之前有何差別外，還要就員工人數和員工類別分佈提供補充資料。如果員工人數或員工薪酬政策有任何改變，機構應予解釋。
- **其他經常性開支** — 除了員工開支外，機構也應為其他經常性開支列出詳細清單，包括：
 - 行政（例如燃料、電燈電力、電腦系統保養、清潔服務等）；
 - 辦公地方（例如租金、管理費／維修費）；
 - 物料和設備；
 - 交通（例如車輛開支、旅費）；及
 - 員工培訓和發展。

機構在管理小額營運開支時，應保留合理的彈性，某些少於預設金額（例如少於 150,000 元）的非經常性開支項目可當作經常開支處理。

- **非經常性開支** — 例如設備／系統／服務的採購或更新；辦公室及設施的整修；一次性的設施的配置和裝備等。

4.19 受資助機構可以在收支帳目中顯示資本資產的折舊，但這方面的資料必須分別列出。

4.20 任何在制定財政預算之後或在年中提出的修訂，機構應適當處理，這包括：(i)合適而嚴格的程序以審查和批核制定財政預算之後的修訂；(ii)適當的批核程序；及(iii)清晰的文件記錄。

敏感開支

4.21 在公眾眼中，管治組織成員和員工花費在款待、住宿、旅費、附帶福利等支出項目，都屬敏感開支。機構應以保守和有節制的態度處理此等項目。

要言

「你不可以用公帑餞別同事。」

審計署署長 鄧國斌 (2003-2012)



個案研究⁵

海外考察的支出

不足之處

有一家受資助機構在管理和監察管治組織成員和機構員工的敏感開支上，有不足之處：

- 有關公幹出差的開支，包括酒店住宿、接待、餐飲開支和速遞費用有違「保守和有節制」的原則；
- 沒有在酒店住宿、接待和餐飲開支上訂出指引或金額上限；
- 考察還未開始，已經用公帑支付員工的午餐費；
- 沒有事先向管治組織尋求批准短程公幹；
- 申領考察支出時沒有提供收據和帳單作為依據；沒有保存員工和客人一同享用的接待餐飲的相關記錄；及
- 沒有就重大的節目更改，尤其是加入接待項目，知會管治組織。

審計署建議，該機構應該改善以上問題。

所作改善

該機構已作出改善，包括：

- 所有離港的公幹出差，事前必須得到管治組織批准，並會嚴格執行「保守和有節制」的原則；
- 內部手冊訂明個別開支的金額上限，例如酒店住宿、接待和餐飲開支；
- 不可把考察時私人用餐申報為公費開支；及
- 修訂內部指引，要求：
 - 申領考察開支時提供收據或帳單；
 - 保存員工和客人一同享用的餐飲的適當記錄；
 - 採用最節省費用的送遞服務；及
 - 就重大的節目更改，尤其是接待項目，知會管治組織。

使用及披露適當會計政策和準則

4.22 除非有特定需要採用其他形式，否則機構應採用清晰和一致的會計政策及準則，遵守通用的會計常規。採用應計制會計有助監控機構表現是否達標，亦為現金管理提供所需資料。

採購常規與存貨管理

4.23 採購常規和監控存貨是機構業務經營與日常管理的重要元素。良好的採購常規應建基於問責、物有所值、具透明度和公平競爭等原則。一個良好的存貨管理制度，可確保機構妥善監督和控制其資產，及有效地運用資源。

人力資源管理

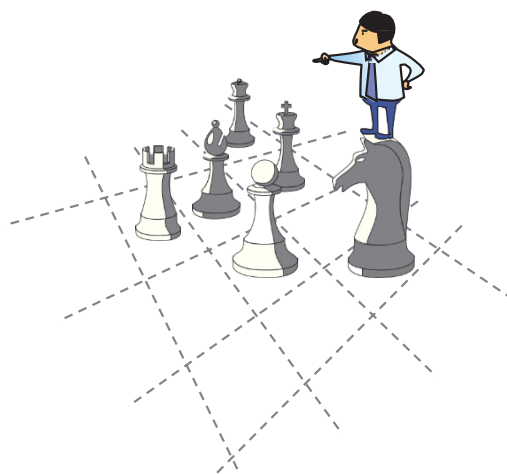
4.24 一間受資助機構是否能夠實現使命，往往取決於其員工的承擔及能力。管治組織應扮演其策略規劃及政策制訂者的角色，提供一個妥善的架構管理員工，及做一個負責任的僱主。

4.25 機構應設立合適架構管理員工和義務工作者（如有），包括招募、任免、薪酬評定和表現評核等。機構應創造健康及安全的工作環境，盡量減少出現跟工作有關的疾病及傷亡。機構亦需制訂合理的合約工時與休假制度，使員工在工作與個人生活之間取得平衡。機構亦應透過合適的培訓與發展計劃，體現其對提高員工工作能力的承諾。

4.26 有一些機構，它們的營運收入有 50% 以上來自政府資助。這些機構在決定其高層員工薪酬是否合理時，應與屬於類似職級的公務員之薪酬水平作比較。如沒有類似職級的公務員可作比較，應參考市場常規，並經常採取「保守和有節制」的原則。

4.27 在聘任員工時，機構應該向員工解釋薪酬調節的機制。應根據機構的個別情況和實際要求，將可加可減的薪酬調節機制列明於聘用合約中。

4.28 機構和員工之間能夠有效溝通，對於機構的整體表現是十分重要的。員工的意見可以幫助管治組織以及管理層持續優化其管治措施，改善管理層決策，並將衝突減到最小。有效的諮詢能增進員工的承擔感，令員工支持管理決策和實施改革。





最佳常規

有效的勞資協作能有助減少不必要的誤會，特別是在面對改變及前景不明朗的時候。勞資協作可採用以下形式：

資訊共享

資訊共享關乎資訊的雙向交流，包括由管理層定期而全面地向員工提供人事、財務及其他員工關心的資訊，亦包括員工向僱主反映員工及顧客的意見，及提出改善機構表現的方法。

諮詢

管理層就若干事項徵詢員工意見，但仍保留最終決策權。

共同決策

由僱主與員工代表共同討論雙方關注的事務，並作出決定。

自願協商

僱主及員工討論及商議雙方關注的事務，以達成共識。

資料來源：勞工處¹⁶



最佳常規

建立有效的溝通途徑，可使勞資雙方了解彼此的需要、利益和困難，並達致有利於雙方的協議。僱主應：

- 在工作方式、程序或關乎僱傭的事宜有所改變而令員工受到影響時，應與僱員協商；及
- 諮詢僱員協會、工會或協商委員會。

有效的勞資溝通需要：

- 最高管理人員及員工的支持；
- 溝通的資訊應客觀、清晰和簡要；
- 定期和有系統地進行；及
- 雙向的溝通，使雙方坦誠地交換意見。

資料來源：勞工處¹⁷

4.29 日常管理員工的工作，由最高行政人員及管理團隊代表管治組織執行。管治組織應監督成立一個有效、值得信任和可賦予權力的管理團隊。

4.30 管治組織可把以下的職責授予管理團隊：

- 確保機構符合《僱傭條例》（第 57 章）、工作場所安全規例和其他規例和規定之要求；
- 定期審查機構的聘用安排，確保它們遵守良好常規；
- 確保為員工提供職責說明、入職輔導、管理、培訓和表現評估；

- 確保員工具有技能和工具來執行他們被分配的工作，並遵守任何法例條文或專業規定；
- 確保員工的薪酬／報酬安排符合已確立的機制和規定；
- 確保員工的招聘、評估和晉升是公開、公平和有系統的；
- 確保員工維持高度的廉潔和誠信品格；
- 根據員工履行機構使命的成效，定期檢討組織和工作人員架構；及
- 檢討管治組織和管理層之間的工作關係。

4.31 把這些職責授予管理團隊執行，並不能免除管治組織須確保機構本身完全符合規管要求和良好僱員行為

的責任。管治組織可以透過內部／外部檢討或授權審計委員會進行有關監控工作。



最佳常規

人力資源管理的政策和常規要點

管治組織須同意落實執行人力資源管理政策和常規，使管理層在執行時清楚明白其操作規範。以下是一些指標。

- 須制訂書面記載的人事政策和程序，涵蓋招募、任免、薪酬、表現評估及工作規則，並應定期檢討及更新。
- 讓所有員工均可隨時取閱該等政策及程序，並向新入職員工全面介紹該等政策和程序。
- 為每位員工提供最新的職責說明，包括要求的資歷、職務、督導關係及績效準則。
- 每年為個別員工進行至少一次的員工表現評估並作出適當記錄。透過表現評估，員工可以了解他們需要改善的地方或培訓與發展的需要。
- 機構應訂立有效及適時的更替規劃，確保能在最短的時間內填補職位空缺，盡可能減少空缺對機構的服務或運作造成影響。
- 制訂適當的培訓政策及規劃，以確保員工有增強技能的機會，以滿足現時職責要求及獲取發展機會。
- 應具備一套程序去檢討及回應員工的意見、建議、批評及觀點。
- 如政策及常規的重大變動對員工有所影響，機構應向他們進行諮詢。

員工誠信

4.32 管治組織必須關注其管治組織成員及員工的誠信，確保各項政策、程序及常規得以妥善執行。

員工誠信^{18及19}

管治組織可從三方面提升員工對誠信的核心價值觀。

預防措施

- 制訂行為守則，列明管治組織成員及員工的應有行為準則；
- 建立內部監控機制，防止及找出在不同職級發生的濫權、貪污及詐騙行為；
- 頒佈指引以協助處理懷疑有嚴重欠債或財務困難的員工；
- 向職員提供諮詢輔導；及
- 透過管治組織成員／高級行政人員以身作則建立良好榜樣、舉辦活動、出版會訊及內聯網等，推廣健康的生活態度。

教育及培訓

- 於入職導引課程中加入有關誠信的課節；
- 定期為所有職級的員工提供有關誠信及防止貪污的課程；
- 舉辦「經驗分享講座」，透過日常生活個案研究講解公眾人物可能違犯操守標準／貪污的情況；
- 指派一位高級職員負責監管員工道德操守，並制訂及執行有關操守或防貪的政策；及
- 安排廉政公署職員親臨機構為所有管治組織成員／員工舉行講座。

懲戒

- 設立並推行投訴機制，確保投訴得以迅速處理以及投訴人得到充分保障；
- 施行適當的紀律處分；及
- 向警方或廉政公署舉報懷疑犯罪／貪污個案。

表現管理

4.33 機構應定期按其宗旨和目標評估各方面的工作表現。表現評估的過程應明確界定，並在機構日常運作中加入有關的監控措施。機構內各有關人士必須清楚了解有關的程序。

4.34 管治組織應根據機構策略及業務計劃檢討其表現，包括評估財務及營運成效，藉以評價機構是否獲得恰當的管理。如果管治組織把適當權力授予管理層執行管理職責，高級管理層應為所達到的成效負責。



最佳常規

可靠和有用的資料有助正確地評估機構的工作表現。任何資訊系統及其操控人員應確保所有有關機構業務之記錄都已完整及得到妥善保存。

在營運過程中建立或接收的所有紙張和電子記錄，都應按機構既定的記錄存檔政策、程序及常規進行保存，及置放於保存系統中。有系統的記錄管理有助機構：

- 為營運業務和決策提供證明
- 管理法律及其他風險
- 符合問責責任
- 為日後工作提供參考
- 汲取和分享經驗

一個被良好管治的機構，必須擁有妥善及適當的記錄存檔，亦應視此為機構不可或缺的一環，而並非其附帶的部份。

4.35 管理層應定期向管治組織匯報工作進度，闡明是否能夠達到機構的宗旨和目標，並遵循相關政策。

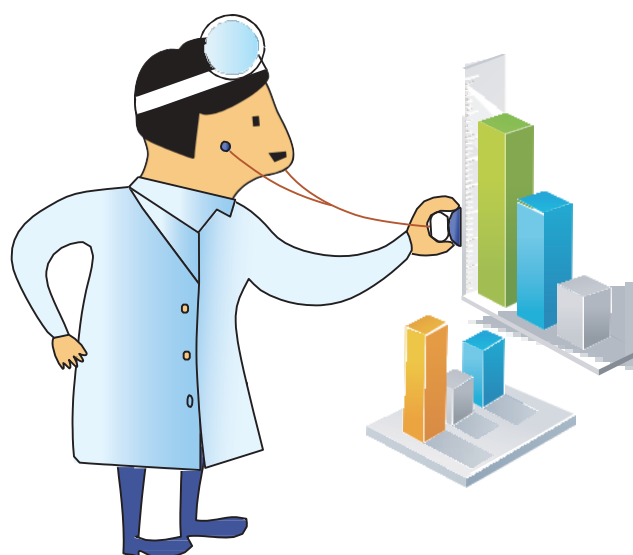
4.36 若工作進展與先前核准的計劃和政策有重大差距，管理層應向管治組織解釋原因，並提出新方向和新建議，讓管治組織審議批准。



最佳常規⁵

一套有效的表現管理系統，應涉及：

- 挑選服務表現的主要方面來衡量；
- 制訂衡量表現準則；
- 蒐集服務表現資料；
- 根據工作目標衡量和匯報實際服務表現；及
- 致力改善日後的服務表現。



監控

4.37 監管部門肩負監控的角色，確保機構已建立合適的會計和問責制度並予以實行。雖然在不同情況可能衍生不同需求，一般而言，監管部門會核查受資助機構有否：

- 建立足夠及具透明度的內部匯報和監控系統；
- 建立制度，就妥善運用公帑制訂清晰和可量度的目標；
- 定期檢討達成目標的成效；
- 及時擬備年度機構／業務計劃；
- 建立常設機制以制訂表現指標，並按指標評估績效；
- 提交財政預算（及任何年內修改）以供審批／批准；
- 建立適當的成本控制和監控制度，以確保遵從謹慎理財原則和常規；
- 如資助機構有其他主要收入來源，該機構應設立獨立帳目以記錄政府資助；
- 適時向政府提交已審計的財務報表；

- 遵從既定的人力資源管理的規則和程序，奉行公平和具透明度的原則；
- 遵守具透明度、公平和成本效益的採購政策和常規；
- 向外公佈其財務報表、董事報告及審計報告；
- 容許審計署署長（如適用）可在毫無障礙的情況下獲取記錄及帳目資料；
- 容許個別監管部門（指定人員或特殊崗位人員）可隨時獲取記錄及帳目資料，以及探訪正進行受資助活動的設施；及
- 不容許受資助活動的資金及物資被用作補貼機構的其他活動上。

4.38 對企業管治的遵行、監控及匯報的過度要求，往往會導致高昂的遵行成本。因此，最理想的監控制度是對各方都是合適、有成效和具成本效益的。機構應就改善現行監控／匯報程序隨時向監管部門提出建議務求改善成本效益和成效。

要言

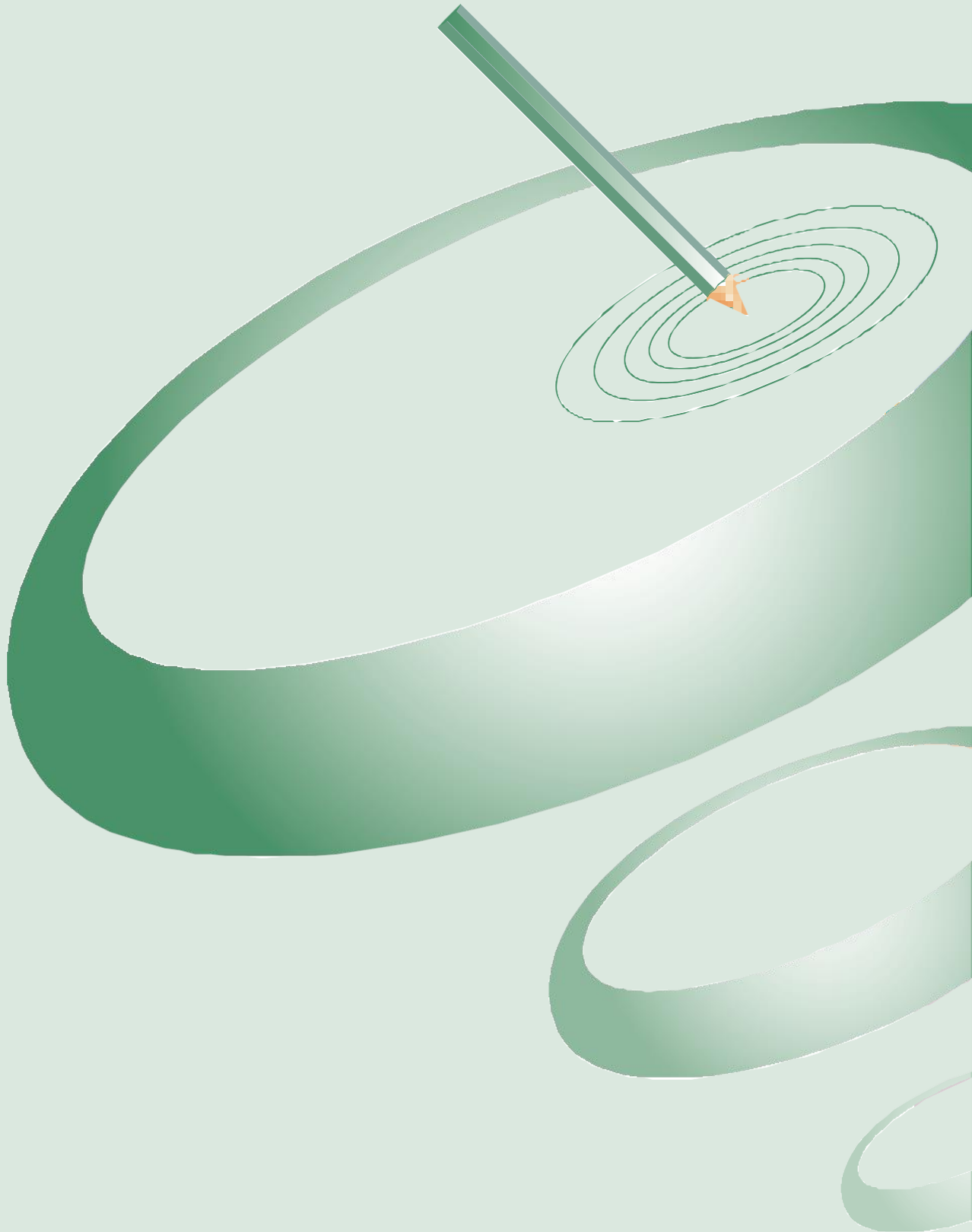
「我們必須在合乎需要的問責、監控和賦予機構適當權力之間取得平衡。

一直以來受資助機構非常關注因要符合匯報要求而產生的行政工作。我們需要推行明智的監控程序。」

教育局常任秘書長 黃鴻超 (2007-2010)

第五章

透明度及公開度



受資助機構的透明度及公開度

5.1 受資助機構要為其行為負責及維持透明度。他們應與其相關人士分享有關資料，並根據資料持續改善機構的程序、計劃及工作的質素。基於管治組織成員的保密要求，在公佈任何關於會議性質和討論事項的文件及會議記錄前應作謹慎考慮。

5.2 對機構採用的財務及非財務措施維持適當的透明度及公開度是任何良好企業管治架構的兩大基礎。這有助於證明機構所公佈資料的質素及可信性，並對維持機構的成就及地位相當重要。



- 向相關人士顯示機構是否及在何種程度上已履行了法律責任；
- 增加公眾對機構的工作、表現及整體財務狀況的了解；及
- 阻止詐騙及貪污。

資料披露

5.3 任何關鍵資料，如被遺漏或錯誤陳述時會影響決策者所作出決定，它們都應予以披露。在公開資料的事項上，機構應特別注意有否涉及利益衝突。具透明度及公開度有以下好處：

- 管理層更有能力作出有依據的決定；
- 使相關人士對機構的工作更有信心；

匯報

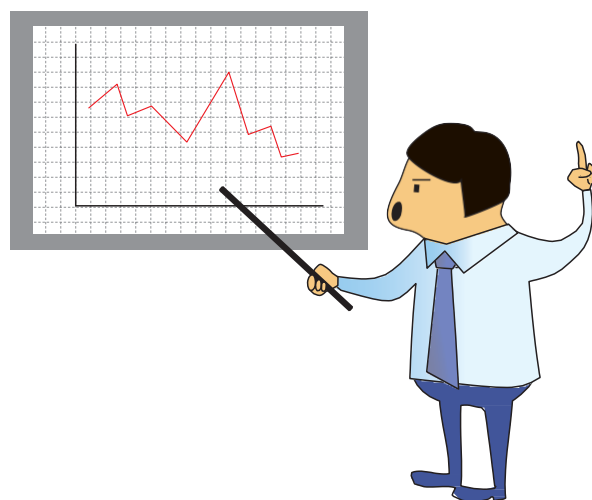
管治組織內部匯報

5.4 機構管治組織及其轄下委員會審議的事項均須適當地在機構內作出匯報，否則機構不能夠充分受益於組織和委員會的工作。管治組織應就其所討論事項通知管理層並正式傳閱會議報告及記錄，但傳閱必須要顧及保密性的要求。

- 5.5 委員會主席應定期向管治組織匯報其委員會工作及研究結果，並向管治組織成員傳閱經批核的委員會會議記錄。

管理層內部匯報

- 5.6 管理層應及時將任何重大事項通知管治組織，並就一切有關資料作出清楚匯報，亦應定期向管治組織或有關的委員會匯報財務及非財務表現及其他問責資料。



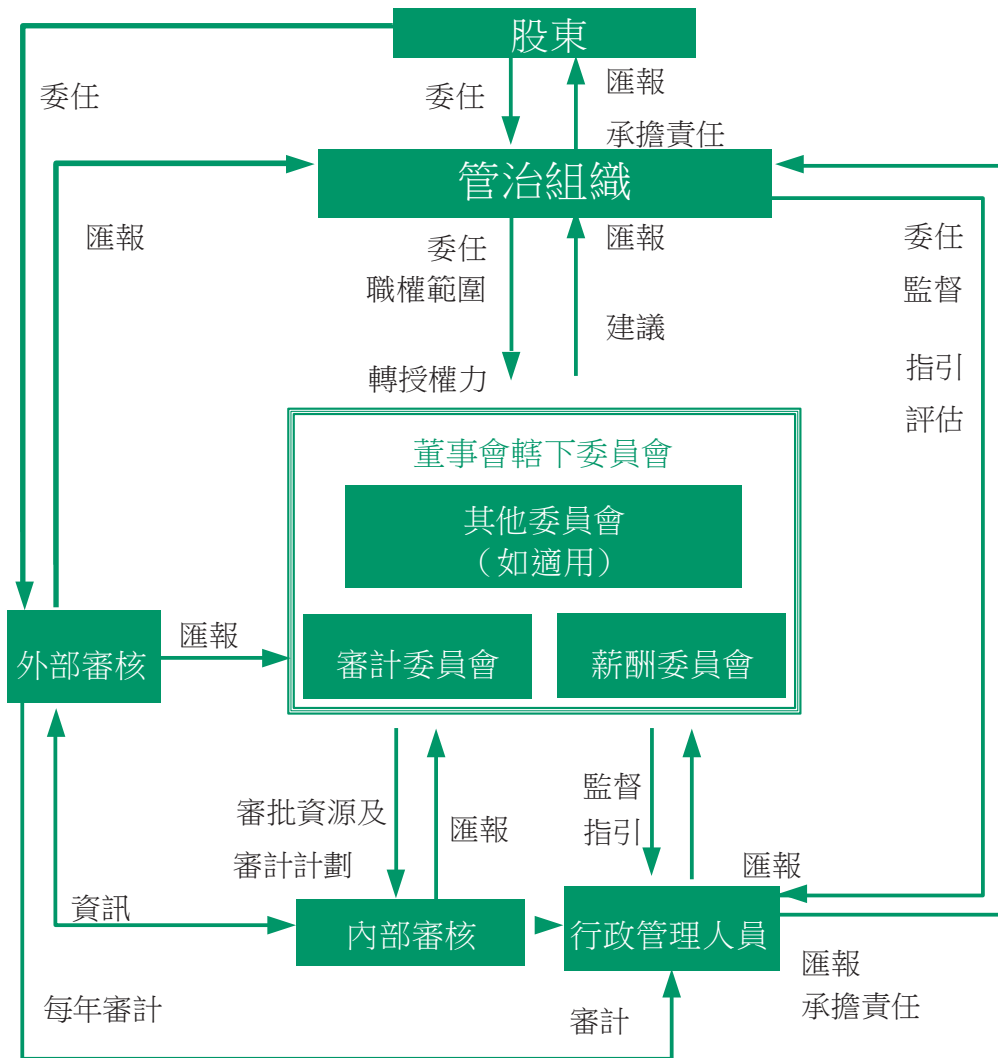
個案研究⁵

某些法定機構（例如醫院管理局、平等機會委員會、房屋委員會、獨立監察警方處理投訴委員會、市區重建局）常規地把機構的會議記錄上載於其網站供公眾查閱。這種常規做法除增強有關機構的問責制及透明度之外，亦可向相關人士及公眾提供監察機構的理事會／委員會表現的途徑。

最佳常規 ²⁰

香港機場管理局的匯報及溝通渠道：於二零零一年至二零零九年連續獲得公營部門／非牟利組別最佳企業管治資料披露大獎。

企業管治架構



對外匯報

- 5.7 機構應考慮（例如在財政年度完結後三個月內）發表載有財務報表的機構年報。較大規模機構，因應它們接受大量公共資源資助的關係，可能要接受更嚴格的監管。此等機構可考慮額外最低限度每六個月向外匯報主要資料。上述資料可透過機構網站或其他合適渠道公佈。
- 5.8 年報旨在向其相關人士清晰和客觀地簡報機構的情況。良好的報告應包括下列一般內容及資料披露：

組織

- 組織架構；
- 有關使命、職能及價值觀的聲明，和為達成上述目標的策略願景；
- 關於機構提供服務所處運作環境的討論和分析，及管治組織對機構面對的威脅和轉變所採取的相應措施；
- 闡釋有關資本及經費的架構和相關人士資料，及其管理架構如何協助達成策略目標；及
- 概述機構年度的主要工作和績效指標。

管治組織架構

- 管治組織的組成，包括成員的資格及年內完成的主要工作；
- 管治組織舉行會議次數及個別成員的出席情況；
- 任何管治組織轄下委員會的設立、其職權範圍、所舉行的會議次數、個別成員的出席情況、及完成的主要工作；
- 公開管治組織成員及高級行政人員薪酬政策；
- 分組列出管治組織成員及高級行政人員的總薪酬，包括薪酬超出某界定款額的各級別人數；
- 關於委任管治組織成員的方法及任期的表述，包括成員是依據某具體法定程序委任，或經由外間提名機構委任，及於獲委任後代表某特定利益；及
- 關於管理層根據管治組織的指導方向，負責領導機構整體以達成目標的任務聲明。

表現

- 經審計的財務報表，包括審計報告及委任下年度的審計師；
- 採用上一個財政年度所設定衡量表現的方法，以比較機構該財政年度的財務及非財務表現結果；以及下年度的財務及非財務表現指標；
- 機構所收到政府或其他重要贊助者任何資助的說明；
- 對機構財務及非財務表現及狀況、其履行未來法律責任及承諾的能力作出誠實及客觀評論；
- 任何非財務表現的獨立檢討結果；及
- 概述管治組織負責批核財政預算及年終財務報表、確保已採用適當的會計政策及準則，以及維持有效監控架構的聲明。

個案研究⁵

帳目報告

不足之處

在政府與某受資助機構訂立的《行政安排備忘錄》中，包含了一項新規定，要求在其年度帳目報告內的審計報告內，審計師必須載列對該機構是否遵守《行政安排備忘錄》所指明的主要資助條款及條件的意見。這項新規定需要被加進該機構當時與其審計師簽訂的審計服務合約中。於簽署《行政安排備忘錄》後差不多九個月，該機構並無採取任何行動，落實跟進該新規定。

審計署建議 該機構需確保審計報告載列對該機構有否遵守《行政安排備忘錄》所指明條款及條件的意見。

所作改善

該機構確認，於簽署《行政安排備忘錄》後的年度審計師報告顯示，該機構在各主要方面均已遵守《行政安排備忘錄》所指明的資助條款及條件。至於其後的財政年度，該機構已簽署新的審計合約，以確保符合《行政安排備忘錄》的新安排。

內部監控及風險管理

- 管治組織對機構的企業管治和整體風險管理的問責聲明；
- 機構的風險管理及內部監控程序的說明；
- 機構的會計政策及常規的聲明，包括所採納的準則；
- 有否進行內部監控制度的檢討及其檢討結果；
- 審計委員會的職權範圍、其職能及職權；
- 公開委任、重新委任及辭退外聘審計師的資料；及
- 遵行有關法例及規例的聲明。

企業公民意識

- 機構的企業公民意識措施及工作的聲明。

衡量績效的準則

- 5.9 管治組織應衡量有關財務及非財務績效的準則及作出報告，以評估機構能否實現目標，及確保和證明機構能高效率 and 有效地在運用資源。衡量非財務績效是改進機構營運及盡量以最低成本提供優質服務的重要因素。
- 5.10 主要績效指標是機構管理層評估其責任的有用工具，亦有助於向內部及外部相關人士匯報績效。內部方面，關於機構的成效資料可作為機構改進其效率及服務質素的指向。外部方面，有關資料能夠協助贊助者決定機構的表現是否值得繼續資助及應獲撥款的水平。

要言

「某些公營部門和非牟利機構可以在年報中就企業管治提供更詳盡資料。這正是為何只有一間公營部門能於2009年獲得最佳企業管治資料披露大獎的部份原因。」

保羅·溫克爾曼 (Paul Winkelmann) 香港會計師公會會長 (2009-2010)

5.11 有別於私營機構，很多受資助機構並非以牟利為主導。因此，該等機構有需要量化其已被確定的準則及時限，以用作衡量績效。該等機構應設法同時反映於數量及質素兩方面的績效。

5.12 比較主要績效指標時最慣常使用的準則包括：

- 與前一年的績效比較；

- 與其他類似的本地及／或國際機構比較；及
- 比較目標和實際表現。

5.13 基準比較是評估表現的有效方法。與香港或其他地方最優秀的同類型機構比較有助於改善機構的績效、建立更好的績效評核系統及確認營運定位。較大型的機構亦可採用內部基準比較以改善其表現。

個案研究⁵

衡量績效

不足之處

某機構於提交其管治組織的年度工作計劃及財務預算時，載列機構所屬業界的主要績效指標。審計署認為，這些指標僅衡量了業界的績效，而非該機構本身的表現。雖然該機構有監察若干衡量其市場推廣的工作成效的績效指標，但機構並無向公眾人士公佈有關主要績效指標及其達標程度。

審計署建議 該機構應參照處領導地位的同類型國際機構所採用的常規及衡量績效準則，亦應將有關準則於機構年報刊登，從而改善機構對績效評估的匯報。

所作改善

該機構已 -

- 透過諮詢學術界人士及業界人士檢討其主要績效指標，以加強對其市場推廣工作成效的評估；及
- 於管制人員報告列入主要績效指標，並在機構年報載列這些指標的實質表現。

服務表現（二零零九年年初至八月） – 醫院管理局整體表現

		本年度	目標		上年度	
		二零零九年 年初至八月	二零零九 年年初 至八月	變化幅度	二零零八 年年初 至八月	變化幅度
		A	B	C = (A-B) or (A-B) / B	D	E = (A-D) or (A-D) / D
住院 服務	住院病人出院人次	382,183	380,832	+ 0.4%	374,394	+ 2.1%
	病床住用率 (%)	80.9%	83.4%	- 2.5%pt	82.4%	- 1.4%pt
	普通科病人平均住院日數	5.9	6.0	- 2.0%	6.1	- 3.8%
	普通科病人於 28 日內 未經預約再行入院率 (%)	10.9%	10.7%	+ 0.3%pt	10.7%	+ 0.2%pt
	日間病人出院人次	167,885	144,092	+ 16.5%	149,802	+ 12.1%
日間 服務	老人科日間醫院求診人次	60,094	53,545	+ 12.2%	54,796	+ 9.7%
	精神科日間醫院求診人次	88,799	78,135	+ 13.6%	76,357	+ 16.3%
急症室 服務	總求診人次	895,593	886,298	+ 1.0%	876,997	+ 2.1%
	目標等候時間以內處理的急症個案 (%)					
	服務分流類別					
	I (危殆) (0 分鐘)	100%	100%	0%pt	100%	0%pt
	II (危急) (<15 分鐘)	97.7%	95%	+ 2.7%pt	97.8%	- 0.1%pt
III (緊急) (<30 分鐘)	90.7%	90%	+0.7%pt	88.3%	+2.4%pt	

藍色：>5% 高於目標／上年度

圖 5.1

醫院管理局採用展示績效準則的例子²¹



審計署署長對衡量績效準則的建議⁵

受資助機構應考慮建立更多績效目標／指標，以便衡量成效及生產力。

匯報不當行為

5.14 匯報不當行為一般涉及某機構的職員向內部或外間有關人士／組織匯報另一職員（通常是較高級的職員）的不當行為。

5.15 匯報不僅可以阻止不當行為的發生，還可以向相關人士或監管者證明機構是負責任和得到妥善管理的。此等安排有助維持及提升機構的聲譽。

不當行為

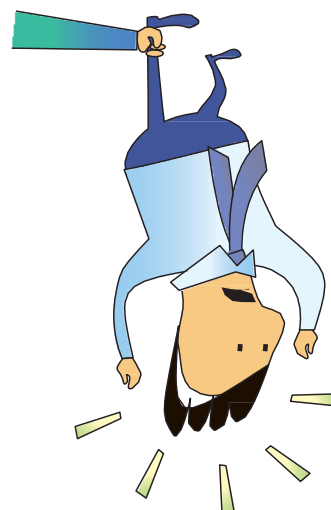
不當行為可以有很多的不同形式出現，包括：

- ☒ 利益衝突
- ☒ 盜用公款
- ☒ 賄賂及貪污
- ☒ 虛假或誤導性的財務匯報
- ☒ 以權謀私
- ☒ 在產品或服務廣告中作出失實陳述
- ☒ 不當的採購程序
- ☒ 違反環保法例或準則
- ☒ 濫用職權或運用職權去達到不當目的
- ☒ 濫用／不當運用資訊科技系統
- ☒ 申報虛假開支
- ☒ 不當處理個人私隱資料

- 5.16 機構應使員工清楚明白，如他們發現任何涉嫌犯罪，包括詐騙、賄賂及貪污，應立即向有關當局作出匯報（如屬刑事罪行，向警方匯報；如屬賄賂及貪污，向廉政公署匯報）。員工個人不應採取任何行動或調查，因為這可能會妨礙或阻撓其後執法機構的調查。

政策

- 5.17 機構可自行擬定政策，其中包括：
- 一份機構絕不容忍任何不當行為的聲明；
 - 舉出政策適用的各種不當行為及例子，及應符合的舉證水平／類別；
 - 保證機構歡迎員工作出任何真誠的匯報；另一方面，惡意的指控可能導致紀律處分或撤職；
 - 任何匯報將會進行妥善公平的調查及採取適當的跟進行動；
 - 作出對匯報的人員身份將會被保密的聲明；及
 - 致謝／嘉許該等匯報人員的勇氣。



執行

- 5.18 應清晰載述匯報渠道及相關程序。清楚闡述匯報後將採取的行動及程序是十分重要的，例如調查程序、調查大約所需要的時間及匯報人士是否會獲告知調查進度及／或結果。

匿名投訴

- 5.19 不少人基於害怕受到報復等原因而寧願選擇作出匿名的書面投訴。可是若機構容許匿名投訴，可能會引致惡意或無根據的指控的出現。某些法例會對虛假匯報的人士作出制裁，例如《防止賄賂條例》（第201章）等。

5.20 各機構必須決定是否及根據甚麼情況下接受匿名投訴。在香港有若干不同處理方式：

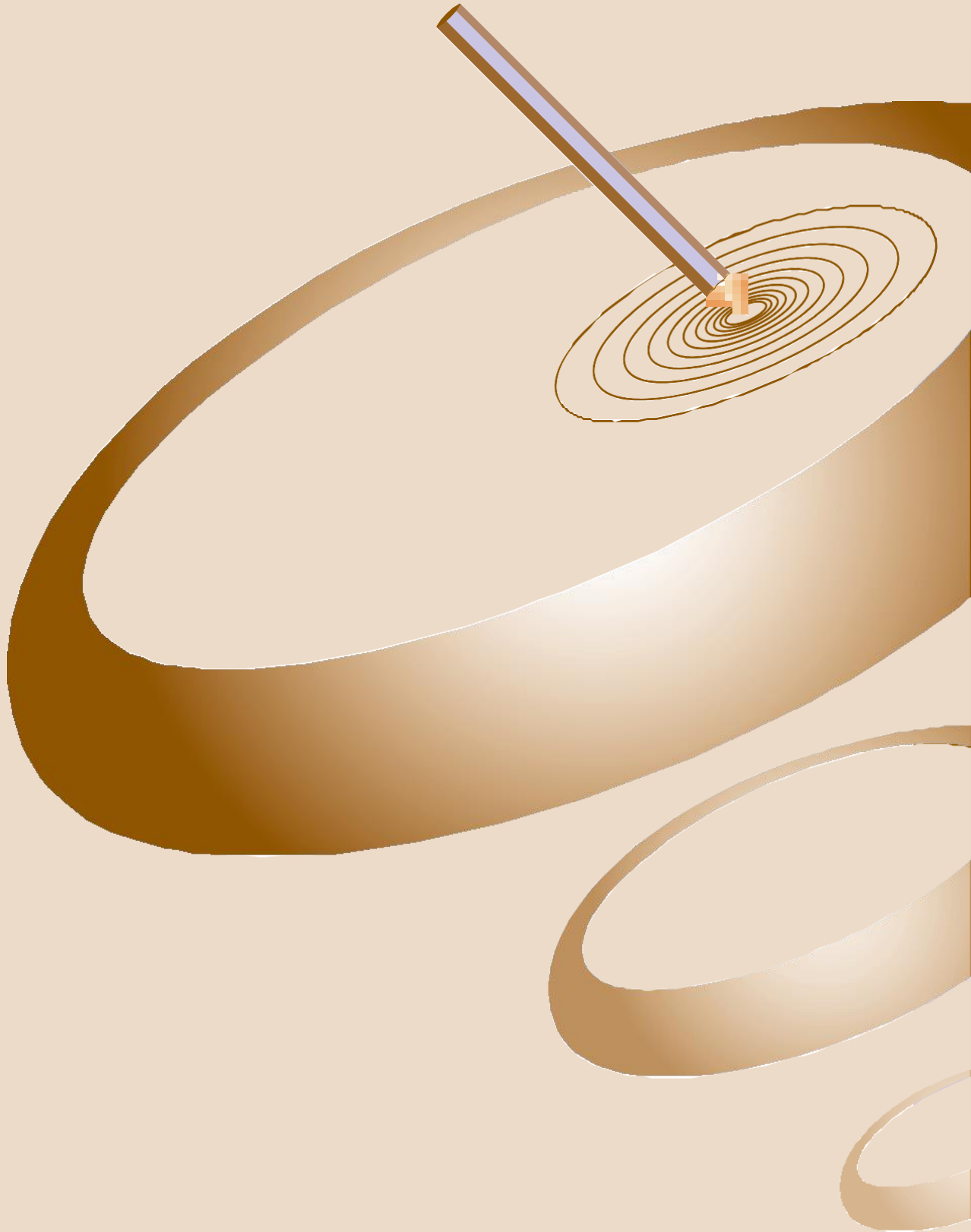
- 《申訴專員條例》(第 397 章) 第 10 條規定，如投訴是以匿名形式或無從識別投訴人身份，申訴專員不得展開或繼續調查；
- 大多數其他法例讓有關機構自行衡量個案的嚴重性及所提供的詳情而決定是否進行調查；
- 效率促進組的《處理公眾投訴及查詢指引》述明，應將匿名投訴予以記錄，並應以處理已簽署／口頭投訴的相同方式處理，縱使不可能告知投訴人已收悉投訴及作出回覆。²²

- 社會福利署所管理的整筆撥款制度於二零零八年進行全面檢討後，成立了全部由非公職人士組成的整筆撥款獨立處理投訴委員會，針對處理對受社會福利署資助的非政府機構的投訴。至於對非政府機構的匿名投訴一般都不會獲得處理，除非投訴人能提供確定的範圍／資料，且個案屬於不當使用資助款項，和涉及服務使用人士濫用服務的範疇。



第六章

企業公民意識



甚麼是企業公民意識？

6.1 企業公民意識，又可稱作「企業社會責任」或「企業持續責任」，是關於一個企業／機構如何使用「自行調控機制」，達致符合法律要求、操守水平，並遵守對社會、環境和經濟事項的主要常規。這綜合了該企業／機構的價值觀、策略、日常活動，並關注企業／機構與其相關人士之關係。
(圖 6.1)

6.2 企業公民意識的目的是：

- 為相關人士帶來最少的損害。包括防止歧視某些團體、製造有毒產品、產生污染物等。
- 為社會、經濟和環境帶來最大的益處，例如建立安全的工作環境、鼓勵合乎操守和公平的營商手法、促進採用環保的措施等；及
- 透過建立互信關係和增加企業的透明度，對相關人士負責和作出積極回應。

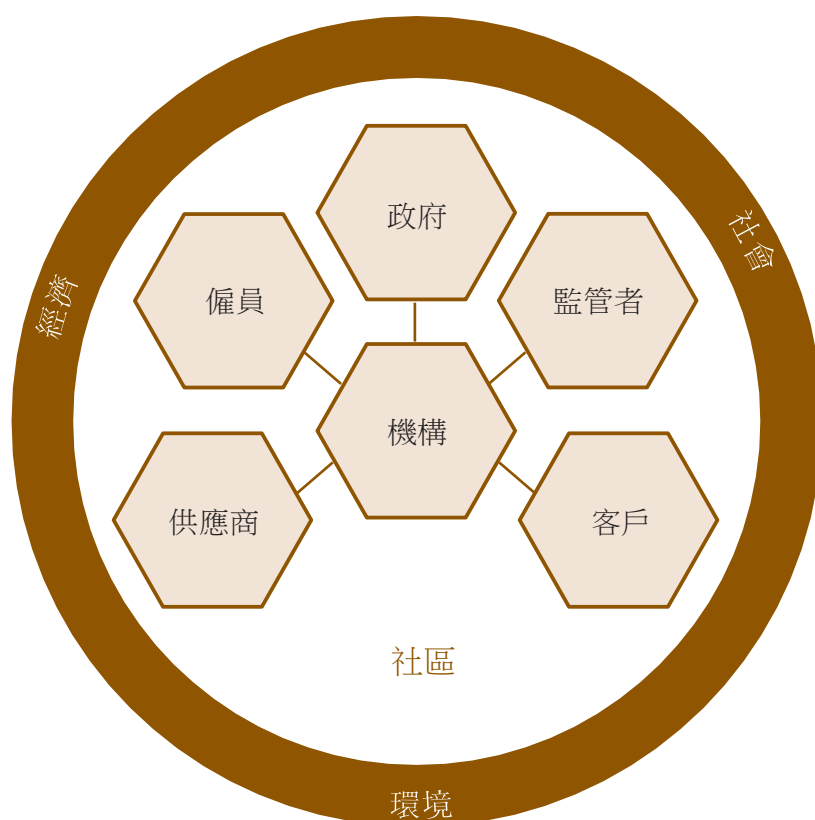


圖 6.1

企業與其相關人士



最佳常規²³

「聯合國全球契約」要求公司接受、支持和實行以下十個原則：

人權

1. 企業應支持並尊重國際公認的人權。
2. 保證不與踐踏人權者同流合污。

勞工

3. 企業應支持結社自由及切實承認集體談判權。
4. 消除一切形式的強迫和強制勞動。
5. 切實廢止童工現象。
6. 消除就業和職業方面的歧視。

環境

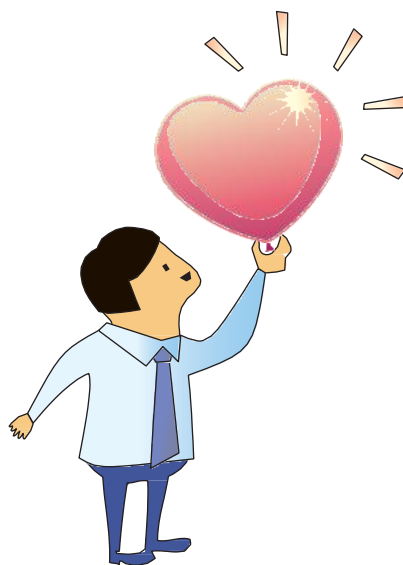
7. 企業應支持採取預防性的方法，應付環境方面的挑戰。
8. 採取主動，促進在環境方面採取更負責任的做法。
9. 鼓勵開發和推廣環保技術。

反貪腐

10. 企業應致力反對一切形式的貪污，包括敲詐和賄賂。

為何企業公民意識至關重要

6.3 受資助機構接受政府的資金以支持其工作，因此，他們的行為標準以及營運活動對於公眾有著重要的影響，同時他們也應對社會上發生的事情負上責任。相關人士持續增長的期望、媒體增加關注及機構不當行為的出現等因素，大大激發了公眾對機構的企業公民意識之訴求。現在相關人士對於機構的經營操守和透明度都表示了更強的關注。



調查²⁴

2007 年一項超過 10 000 間家公司參與的調查發現：

- 23% 意識到企業公民意識的概念
- 9% 有規範化機制來實施、監測及評估企業公民意識的計劃
- 86% 有保護其顧客的政策
- 88% 認為他們有義務提供安全優質的產品和服務
- 95% 有環境保護措施
- 18% 去年曾向慈善機構作出捐助

企業公民意識所帶來的好處

6.4 將企業公民意識滲透到機構的價值觀、策略以及日常活動中，可以從以下方面得益：

- 提升知名度及品牌效應，具有社會責任感是一種有效突顯機構獨特性的方法；

- 加強與相關人士的關係；
- 更好的風險管理，如減少由於突如其來的法律行動所導致的名譽損害風險；

- 提升吸引力和留住人才，一個正面的僱主品牌，可為其現有和潛在的僱員提供強烈、突出及具吸引力的身份認同；
- 通過減少浪費，有效利用資源以及提升生產力，企業得以改善營運及成本效益；及
- 創造安全健康的工作環境。

企業公民意識的主要問題

操守問題

- 6.5 操守適用於商業活動的所有範疇及個人和機構的行為。操守界定一個企業如何把其核心價值，如誠實、信任、尊重和公平等，融入於其政策、工作及決策中。機構的操守標準在相關人士對機構的看法發揮關鍵作用。

個案研究

德州儀器公司在1961年設計了一款名片供職員隨身攜帶，以便他們考慮採取行動時，能夠進行操守測試：

- 這行動是否合法？
- 是否符合公司的價值觀？
- 如果要你這樣做，會否感到不安？
- 當被報紙刊登時，看來會是怎樣？
- 如果你知道它是錯的，就不要去做！
- 如果你不肯定對或錯的話，就應諮詢別人。
- 不斷地問，直到你得到答案為止。

行為守則

- 6.6 行為守則對一間機構的操守價值提供依據。該守則須經管治組織／高級行政人員通過，並讓所有有關人士知悉及獲得其認同。有關守則應該定期重新傳閱予有關人士。一份設計完善的行為守則，能明確並簡要

地表述企業對操守行為及基本品行標準的期望。該守則可包括由管治組織發出的引導訊息，向所有組織成員及僱員闡明操守、誠信和信守承諾遵行的的重要性，以及陳述該企業的願景、使命、價值觀和指導原則。守則繼而可訂明組織成員及職員應依據以下原則行事：

誠信

- 展示專業和高尚的個人行為操守，藉以加強及維持所有與其有交往的人士的信心。
- 不會濫用個人職權去滿足個人或他人的利益。
- 應申報任何實際、被察覺到或潛在的利益衝突。
- 保護個人資料和商業機密資料。

誠實

- 僅在獲授權情況下才可以使用機構提供的資料、文件和資源。
- 當犯錯時應立刻承認和糾正過錯。

客觀

- 用事實和證據為依據，從而作出判斷和提出建議。

公平

- 在每個個案中應按其實際情況，並在符合法律及機構政策和決定下作出行動。
- 以公平、有效率、及時、實際及明智的態度對待公眾、承辦商和相關人士。

- 在工作範圍內竭力保證平等機會和絕不容忍歧視或騷擾行為。

負責

- 承諾維持和匯報準確的營運及財務記錄。
- 個人和集體共同負責作出的決定和行動。
- 要以負責任的態度去適當、有效率及有效益地使用所管有的資源。

貢獻

- 以服務社會的精神及專業態度行事。
- 負責任地履行職責和義務。



「一套成功的職業操守行為守則必須具體，卻不能過於煩瑣，必須易明和旨在幫助機構各層員工做出明智決定。」

Deborah Hopen (2002)²⁵

個案研究²⁶

醫院管理局的行為守則闡述該機構及其職員在處理工作關係、與外界機構接洽以及使用獲撥公帑的應有行為和表現。該守則成為了對所有職員期望的一部分。

該守則內容包括：

- 機構文化
- 願景、使命及核心價值
- 個人行為守則
- 與病人的關係
- 與社區的關係
- 與供應商及承包商的關係
- 與政府的關係
- 機構整體守則
- 實施守則

操守審計

6.7 要確保行為守則的完整性，其中一個方法是聘用獨立於機構的審計師（例如審計委員會）執行定期的操守審計。一般操守審計將包括以下表內的問題。



最佳常規²⁷

操守審計問題

- 機構有否清晰規定員工之間應如何相處，以及如何接待機構外的相關人士？
- 員工都已清楚知道哪些行為可以保障機構的核心價值嗎？
- 員工是否知道機構內部如何進行決策？特別是那些對他們有切身影響的決策？
- 機構有否至少每年一次評估與檢討其表現與其核心價值是否相應？
- 管治機構成員或高層行政人員的行為能夠反映機構的核心價值嗎？（能否做到言行一致？）
- 員工對機構的價值都有基本認識嗎？機構有否教導員工一旦遇到操守困境時該如何處理？
- 機構有否訂定有關員工待遇的管理協議？有否評估其遵行程度？
- 員工士氣如何？公司有否訂立適當的步驟及機制讓員工在遇到操守議題時更敢於不平則鳴，無須擔心被秋後算帳？有否正式的申訴渠道？員工是否清楚並且利用這些渠道？
- 公司有否清晰、明確的規定如何制裁違背機構價值和操守的人？
- 機構的行為守則是否清楚界定什麼事情會觸及利益衝突？行為守則對管治組織成員在資料保密的責任上有清楚定義嗎？

自然環境

6.8 各國社會都面臨自然環境的挑戰。機構的決策和行為都可以有助改善自然環境，例如，在資源運用方面，機構應更有效率地管理物業、改善運作程序及善用電子工具，減少消耗能源、水源、以及其他自然資源，把物料循環再用及再造，減少製造、排放廢物以及有毒物質等。

6.9 環境政策及程序能確實定出必須採取的相應行動，藉以防止、減少或緩和對環境的傷害。機構應先了解和評估其活動對環境造成的影響，然後制訂針對這些影響的措施，並納入其政策及程序中。



個案研究²⁸

香港中文大學致力改善校園環境，未嘗稍懈，務求為教授、學習及其他學術活動提供一個理想環境。

大學力求所有活動都能顧及環保的責任。為了達到這個目標，大學制定了下列指導原則：

- 努力建設一個青蔥整潔的校園，使員生能在愜意的環境之中履行大學使命；
- 恪守所有現行的環保法例、標準和規則；
- 大學所有活動必須避免污染環境，或盡可能減少或控制污染。大學還會要求承辦商奉行同樣的環保措施；
- 力求善用能源及其他天然資源；
- 提高員生的環保意識，讓大學成為環保教育及環境管理的榜樣；
- 定期檢討管理方式，務求妥善，並配合校園內外情況的轉變。



個案研究²⁹

所有政府部門應各自委任其環保經理，並以首長級職位人員出任為佳。其責任包括：

- 執行環保辦公室管理計劃；
- 推出相關措施，以提高員工環保意識及改善環境污染；
- 宣揚對環境保護的承諾，訂立實際的行動計劃並記錄成果。



最佳常規³⁰

《企業環保工作報告指引》旨在協助機構製備其環保工作報告。此份指引概述製備報告的主要步驟，並就機構進行每一主要步驟時應要考慮的主要基本原則及可行方法作出建議。此份指引彙集經選定的例子、綜合良好的經驗及詳列查核清單，以供各機構專責策劃及擬備環保工作報告的人員參考及酌情選用。

與相關人士的關係

社區參與和發展

6.10 對受資助機構而言，社區是其中一個主要相關人士，因為機構與社區皆具有促進公眾利益及加強公民社會的共同目標和責任。在決定社區參

與及發展工作的優先次序時，首要步驟在於向本地團體及組織代表進行諮詢，務求了解社區的需要。

6.11 受資助機構員工參與義務工作，可以突顯機構積極參與社區活動，以行動支持社區的可持續發展。

要言

「我相信各企業義工隊投入參與義務工作，不單能為員工帶來滿足感，更為企業建立正面的社會形象。

透過政府、商界和社會福利界三方合作，更促進了社會的持續發展及提升整個社會的抗逆能力。」

社會福利署署長 聶德權 (2009-2013)

個案研究³¹

香港教育學院透過讓學生為大埔區長者舉辦課程和活動，一方面能為長者提供持續學習機會，同時亦能提升學生教學與策劃課程的能力，這項具意義的社區參與計劃使該學院獲認定為 2005/06「同心展關懷」機構。

香港社會服務聯會於 2002 年推行「商界展關懷」計劃，以表揚關懷社會、實踐企業公民意識、為社會貢獻資源及員工專業知識的機構。計劃對象包括政府部門、法定機構、商會、專業團體、國際服務組織、慈善基金與及非牟利醫院。

職業安全健康

6.12 機構應為職業安全及健康訂立有關的制度和程序。它需要詳細列明有關部門在管理及改善措施的責任，藉以預防、通報及調查工地意外、工地的危害因素及傷亡等事項。

人權

6.13 受公帑資助的機構有格外的責任維護人權。香港社會近年對平等機會及多元性，以及有關性別、種族、殘疾及家庭崗位的歧視問題更加關注，機構的政策及營運程序亦應支持平等對待僱員及服務使用者的原則，並要遵行法律及規管要求。

調查³²

根據 2009 年一項對美國 756 間大、中、小型公司的調查發現，以下是被評定為最高重要性的範疇：

- 營運合乎商業操守 (91%)
- 善待僱員 (81%)
- 準確地管理公司財務及適時作出匯報 (76%)

從期望到實踐

了解現狀

6.14 為了加強企業公民意識，受資助機構要明白其所處現況，機構需要：

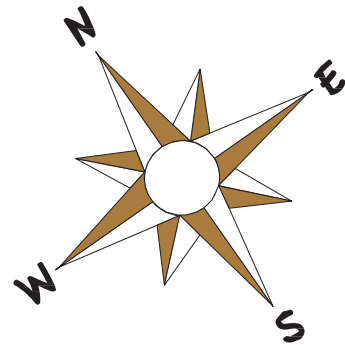
- 識別相關人士及了解其關注的事項；
- 採集及審視有關規管環境及業界最佳實踐的資料；
- 評估機構現時的價值觀、操守水平及決策模式；
- 詳細記錄屬於企業公民意識範疇的活動及計劃；
- 重新審視機構的 –
 - 願景：我們往哪裏去？
 - 使命：我們為什麼存在？
 - 價值：我們在達成使命時秉持甚麼原則？
- 為機構對企業公民意識的具體抱負作出定義。

付諸實行

6.15 要將對企業公民意識的期望轉變為行動，機構必須制訂相應的政策及程序來管理日常運作和業務。

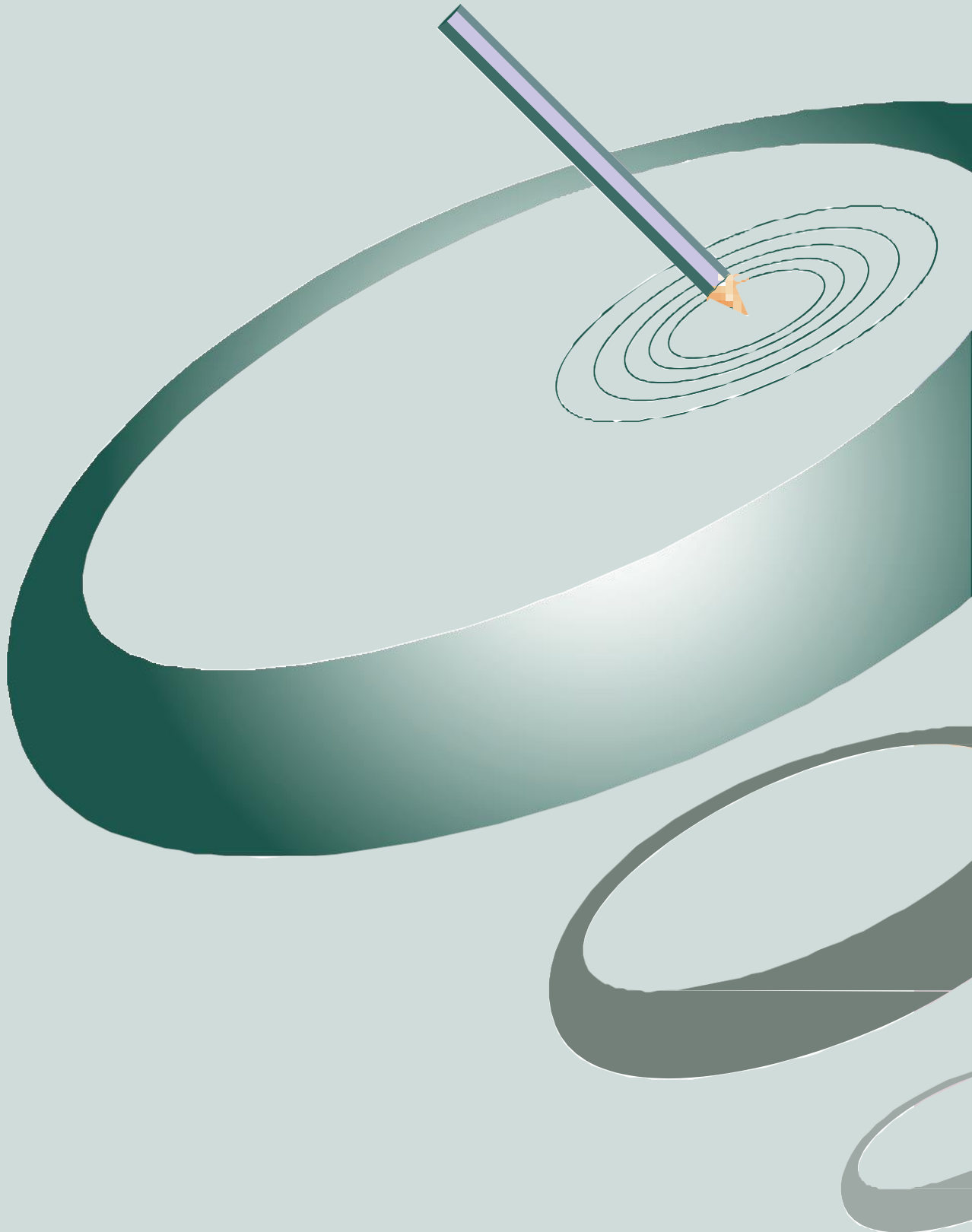
6.16 為了達到最佳成果，機構必須提供基本及持續的培訓來提高機構員工對企業公民意識的認識，以及為員工配備所需知識以便落實政策和程序。培訓亦可以提供渠道，方便僱員對有關事項反映意見，有利於機構持續改善企業公民意識的實踐。

6.17 管理層亦可以考慮設立工作小組和委員會，為企業公民意識的不同範疇作出推廣。



第七章

風險管理及遵行



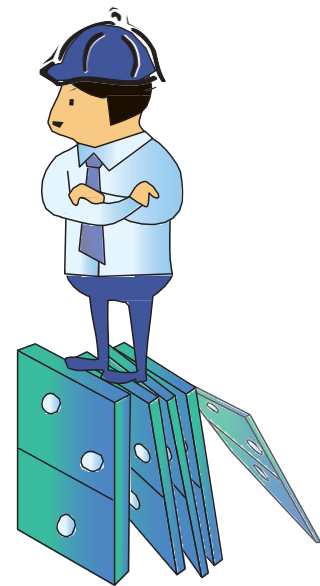
風險管理

風險管理架構

- 7.1 風險管理，或稱企業風險管理，應被視為組織策略的關鍵組成部份。它為企業減低潛在的風險及損失、增加成功機會及促進企業的持續增長及長足發展³³。風險管理是鞏固企業管治的完整性的一個重要元素。
- 7.2 風險管理能透過決策過程尋求最佳方法以處理潛在損失及開拓商機，協助機構管理及預計未來的事件。風險管理是一個識別、評估及管理風險的持續過程。所有機構在達成其使命的過程中，必須接受不同程度的風險，並應確定風險的種類及程度是否在其可接受能力之內。風險管理不能保證風險事故不會發生，但它能提供一個合理的依據，用以管理不能達致業務目標的風險。

保護資產及減低風險事故帶來的影響

- 7.3 風險管理系統必須具足夠彈性，以配合瞬間幻變的內外營運環境。為保持持續的成效，系統必須定期接受全面評估。
- 7.4 機構可能因瑣碎的事項而面臨訴訟。風險管理能提供一系列程序和流程，以顯示機構運作時已遵從適當的步驟。風險管理亦能為機構在訴訟中提供有利的證據。
- 7.5 管治組織可考慮購買保險以減低某些風險。投保能轉移風險發生時所引致的一些財務損失到另一方，但不能消除所有負面影響，尤其是非財務上的損失。



常見的機構風險³⁴

- (1) 策略風險：
與機構使命所支持的高層次目標有關的風險
- (2) 營運風險：
與機構的資源和其提供服務的效率和效益有關的風險
- (3) 申報風險：
與機構匯報程序的可靠性有關的風險
- (4) 遵從風險：
與機構是否遵從適用的法例和規例要求有關的風險

風險管理程序

7.6 建立一項風險管理程序涉及：

- 確定該機構的風險承擔取向，以確定機構願意承擔的風險性質。不論機構的風險取向，風險管理同樣重要。一間較願意承擔風險的機構可能會採取較寬鬆的控制措施，但它應該跟一間對風險持迴避態度的機構採取相同的風險管理常規。
- 風險識別的作用在於研究並闡明機構所面對的任何重大風險。機構首先要從其轄下各職能範疇如資金來源、社區服務措施及行政運作入手，查找出風險所在。管治組織還應按照各相關人士的期望，展開廣泛的風險分析，然後才能找出哪些不明朗因素會可能威脅機構的使命和營運計劃。
- 評估和按輕重順序排列風險 可讓機構作出適當決策以分配時間及投放資源。機構應制訂一套風險評估標準，按照風險對機構的影響及發生的可能性加以排列。機構所面對的風險，並不是每一項都是重大和嚴重的。所以，它應該制訂一張既可行又實際的清單列出主要風險，方便集中風險管理工作的部署。

- **選擇適當的風險舒緩工具** 是一項策略制訂程序，目的是盡量減少風險發生的可能性，以及應付和處理一旦出現的風險。機構可選擇不同的風險應對方法，包括改變、轉移、避免或保留風險。
- **風險監控及更新風險管理程序** 可讓機構從經驗中汲取教訓。管理層需要負責定期向管治組織匯報風險事故和控制措施的成效。

7.7 附錄 5 列出風險管理架構的查核清單。

內部監控及審計

內部監控

7.8 內部監控是一項受管理層監督的程序，旨在對機構實現其經營目標的成效及效率、財務報告的可靠性以及對適用法律及法規的遵守提供合理保證³⁵。

7.9 監控制度有助將部分風險降至可接受水平，並使管理層及時識別潛在的問題。機構每年必須對所有關鍵的監控措施進行至少一次審查，包括財務、經營和遵行的監控措施，以及風險管理功能。

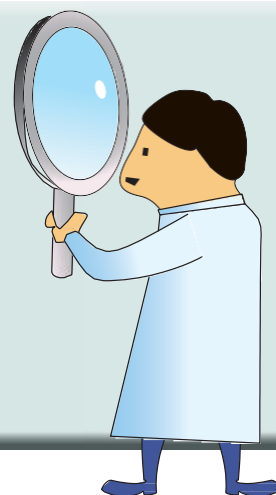
內部審計

7.10 內部審計是管理層運用的一項工具，目的是在獨立的基礎上識別及評估機構經營的潛在風險。內部審計的首要作用在於檢討所建立的內部監控措施是否健全，以保證符合法規、政策、規劃、程序及機構的經營目標。內部審計的另一重要作用在於保證財務報告的完整、準確及可靠性，保護資產安全，評估工作及資源的運用，藉以協助管理層實現機構目標。

上述所有內部審計職能均可協助管理層實現機構的目標，確保資源以合乎經濟原則、具效益及效率的方式妥善運用。

內部監控種類³⁶

- 偵測：偵測可能發生的錯誤或違規事項。
- 糾正：糾正經偵測發現的錯誤或違規事項。
- 預防：防止可能發生的錯誤或違規事項。



- 7.11 內部審計師為業務營運有關的風險及監控措施提供獨立、客觀的意見，但它並不負責執行任何包括準備、建立或參與任何交易過程等的行政職責。內部審計師於認定審計範圍及選擇審計方法時，不應受管理層的不適當影響。除了某些需要其他專門知識（如：工程項目中的工料測量）的專門審計項目外，內部審計師都應曾接受會計學訓練及精通各審計方法、程序和技巧的應用。
- 7.12 內部審計師應被授權進入所有營運場地，及取得任何與其審計職務有關的文件及記錄。
- 7.13 進行評核後，內部審計師應提出改善建議，並密切跟進各建議的實施情況，從而確保被接納的改善措施能有效及迅速地執行。
- 7.14 審計報告應有傳閱限制，如沒有內部審計主管的許可，以及在被審計單位未得悉的情況下，審計報告都不應予他人傳閱。每年度內部審計師在每個年度應呈交年度審計計劃以及一份陳述內部審計結果與其建議的報告書予審計委員會（如沒有設立審計委員會，則呈交管治組織）參閱。
- 7.15 美國內部審計協會的最佳常規要求機構／管治組織至少每五年對其內部審計職能進行一次檢討。

審計署署長有關遵行的建議⁵

- 保證機構符合其既定的採購程序及要求。
- 保證所有敏感開支項目，例如離港公幹（包括到澳門公幹）均需事前獲得管治組織批准。

個案研究³⁷

布里斯本市議會為改善內部審計工作，透過把年度審計計劃與分區及各部門的風險登記系統直接聯繫，把審計部門納入風險管理架構中。

內部審計師透過根據機構的企業風險管理機制進行對應的風險分析，提升市議會的風險管理質素。這不但能改善風險評級及處理，也有助風險識別及評估監控措施。同時，這個做法能弄清承擔風險者的身份，減少了審計完結時應由誰負責跟進改善建議而產生的混亂，有效地結合了審計報告及機構目標。

審計委員會

7.16 透過審計委員會監察審計安排的做法日漸普及。審計委員會也於監察機構的內部監控及風險管理系統上扮演重要角色。要有效運作，審計委員會需要：

- 由管治組織以書面批准其職權範圍；
- 要獨立及抽離於機構的管理層，審計委員會的成員應只限於具備必要之權力、技能及經驗之非執行董事。最少要有一位獨立成員（非執行董事）具有合適的專業資格、會計、或相關財務管理專長的人士，管治組織主席不可以擔任審計委員會主席；
- 在如何應用財務報告及內部監控原則，並與機構的審計師保持適當的關係上，建立一套正規及具透明度的安排；
- 在有需要時聘用獨立顧問；
- 最少每年一次與管治組織及高層行政人員開會討論財務報告的質素；
- 最少每年一次，與內部審計師私下會面；
- 每年進行自我表現評估；及
- 建立一套定期轉換成員的機制。

7.17 某些機構可能要求其審計委員會對員工匯報不當行為之安排作出檢討（見第五章），並為機構作定期的操守審計。

7.18 由香港會計師公會發出了一份有關組成審計委員會的實務指引³⁸，而香港上市規則當中之《企業管治常規守則》亦為審計委員會訂下最佳常規³⁹。

審計委員會的職責和權力

7.19 審計委員會應：

- 定期檢討機構的內部監控及風險管理系統；
- 定期檢討年度內進行的內部審計和外部審計的方法和範圍；
- 與管理層討論內部監控系統的有效性；
- 檢討並與管理層討論內部及外聘審計師對內部監控措施的觀察報告；
- 管理及披露其與外聘審計師的關係；
- 檢討及監控外聘審計師的獨立性和客觀性，及審計過程的有效性；

- 監控機構財務報表的完整性，並檢討其中對財務報告作出的主要判斷，焦點在於：
 - 會計政策及做法的改變
 - 主要的判斷範疇
 - 審計後的重大調整
 - 會計準則和監管的遵行情況
- 監控管理層對審計師所提出的疑問的回應，並確保這些回應是適時及恰當的；
- 檢討和建議外聘審計師之聘用、重新委任或辭退，並審批外聘審計師的酬金和聘用條款；及
- 確保有足夠資源支持內部和外部審計。





個案研究⁵

內部審計的弱點

在進行審查期間，一間受資助機構的品質檢定組發現了一些內部監控的弱點，並將弱點陳述於該機構的年度報告表。但是，該機構的管治組織卻用了很長時間去跟進品質監控部門所提出的建議。在實行建議時，該機構的管理層並沒有參與監察工作。

另一機構則完全依賴其審計小組去負責審查幾乎所有工作項目的財政報告，但該小組的成員卻沒有接受過正式的會計及審計訓練。二零零八年，該小組的實地審計次數下跌了 66%，因此該機構未能密切監察其所資助的項目。

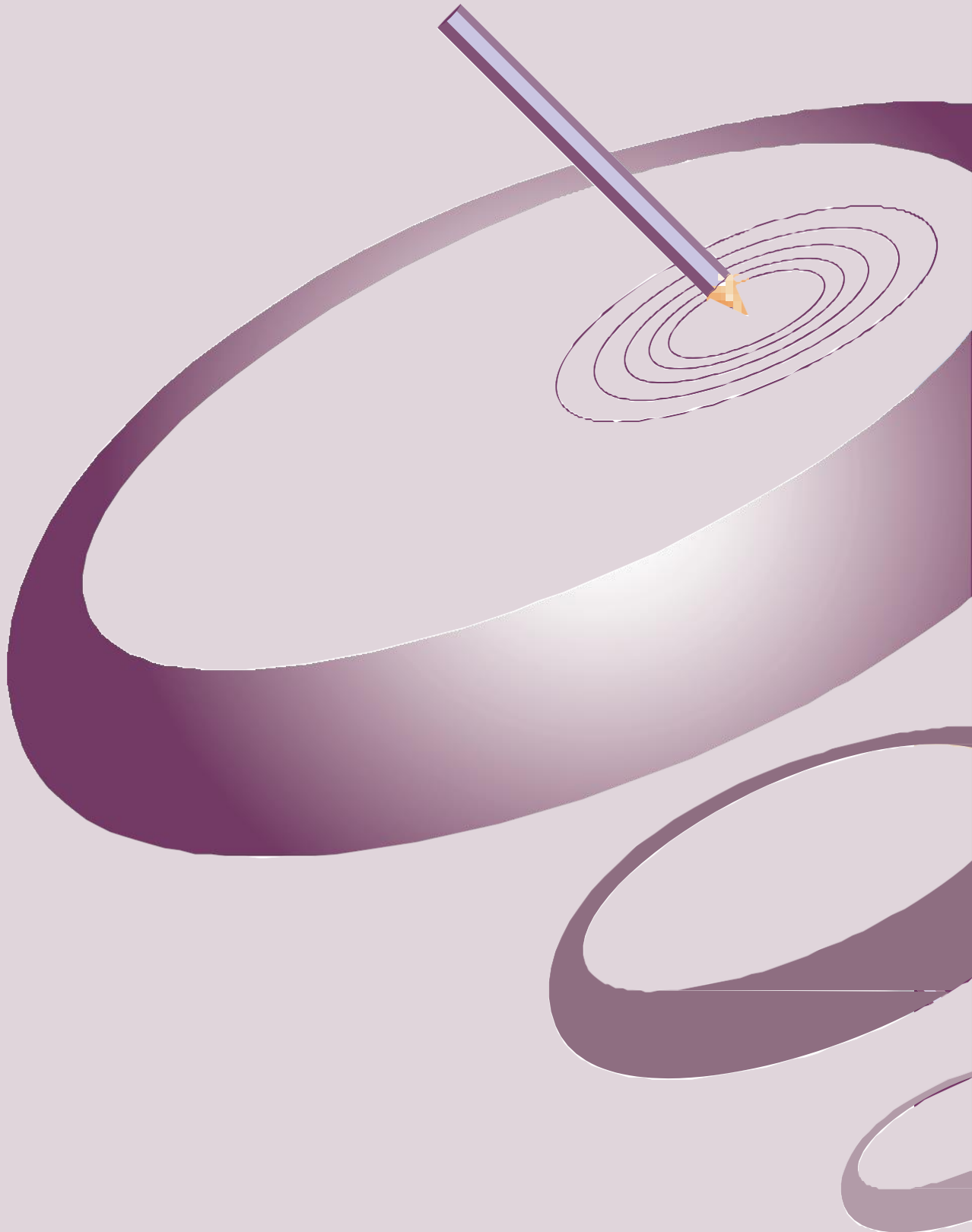
外部審計

7.20 對所有機構來說，最佳的做法是聘用外間的獨立審計師。這個做法可以提高機構的公信力，也能為財政報告提供客觀獨立的評審。外部審計也可以令匯報工作變得一致及可靠，並為機構的資源運用方面增加透明度和問責性。

7.21 外聘審計師可協助機構作遵行審計、檢查企業管治匯報，以及進行營運效益評核。以獨立第三者去進行評核非常重要，可有助加強機構的監控制度。管治組織必須確保機構跟外聘審計師保持客觀而專業的關係。審計委員會應該確保審計師不會跟受僱機構存在利益衝突，從而影響其工作的獨立性，包括由非審計工作費用與審計工作費用的不合比重而衍生的利益衝突。

第八章

法律事項



- 8.1 受資助機構可能按不同的法例成立，例如某些機構是在《社團條例》下登記，任何法定機構應遵守有關法例的規定。大部份受資助機構是按《公司條例》成立為法團的擔保有限公司，本章因此特別舉出一些與《公司條例》有關的法律事項，同時亦會討論某些其他法例。本指引並非旨在提供法律意見，讀者應參考相關法例及／或尋求適當的法律意見。各機構的管治組織應充份了解機構的法律責任以及各主要負責人員的角色和職責。



機構的組成

- 8.2 管治組織和管理層應明白哪些法律和規則適用於其機構，並確保建立妥善的企業管治架構。

以「有限公司」形式成立的受資助機構之法律責任

- 8.3 根據《公司條例》成立為法團的公司乃獨立的法律實體，是擁有個別權利的法人，並獨立於其成員。

- 8.4 機構以有限公司方式運作，可享有限責任的優點，但與此同時必須遵守《公司條例》的各項條款。這些責任包括適時披露和匯報與公司有關的特定資料、公司的董事、公司秘書和成員身份等，而資料有任何變動時，需向公司註冊處匯報。

誰是董事?

「董事」包括擔任董事職位的人，不論該人是以何職稱擔任該職位。⁴⁰

8.5 根據《公司條例》成立為法團的任何公司，其管治組織的成員即為「董事」。擔保有限公司必須至少有兩名董事，而且所有董事必須由自然人出任。私人公司則只須最少有一名董事，而且最少一名董事為自然人。知道誰是董事這一點是很重要的，因為他們是機構的最終決策人，直接對機構負責，並間接對機構成員和相關人士負責。根據《組織章程細則》，管治

組織可能叫做「董事會」或「理事會」等。但不論名稱是什麼，根據《組織章程細則》，最高管治組織在法律上的責任等同管治組織，而其成員在法律上的責任則等同董事。

你是否一名董事?⁴¹

「現行法例並無監管愈來愈多公司在員工的職銜上加上『董事』稱謂的做法，這種稱謂可能造成誤導，因為他們可能實際上完全沒有履行董事的主要管理職責，所以按《公司條例》他們並非董事。另一方面，按《公司條例》的規定，『董事』是指根據該條例屬於董事的人士，即使其職銜不是董事，但按法律他已負上董事責任。有些擔保公司的董事稱為『理事』或類似的名稱。」



董事的法律責任

8.6 董事是對其所屬機構而非對該機構的成員和相關人士履行法律責任。但一般而言，機構的利益與其成員和相關人士的利益是一致的。理解非牟利機構的董事（管治組織成員）與商業機構的董事，在法律上負上完全相同的責任是非常重要的。在履行董事職責上，法庭對商業機構和非牟利機構的董事大致上一視同仁，執行董事與非執行董事也無二致。

以下的責任適用於任何類別的董事以及執行董事職務的人：

(1) 秉誠行事，為機構的宗旨謀求最佳利益

董事必須確保其機構貫徹《組織章程細則》中所載的宗旨。雖然董事必須考慮各成員與相關人士的意見，但董事行事和作決定時，必須真誠地相信能為機構帶來最佳利益作為依歸。

以公司的最佳利益為依歸⁴²

有時候，習慣成自然，我們未必明白選擇某項行動的理由。有些董事的行動如橡皮圖章，總是依附最高行政人員的想法，而強勢的主席也會扼殺真正討論的機會。我們必須培養良好習慣，先問自己以下的問題，才決定是否支持某決議：

- 我是否已掌握足夠關於這決議的資料？
- 我是否知道正反兩面的論點？
- 對公司而言，有什麼短期／長遠的利益？
- 這項建議能否實現機構的目標？
- 它是否符合機構的宗旨精神？
- 它會否構成利益衝突？
- 它會否對公司造成任何損害？

(2) 不為任何不正當的事而行使權力

董事不應該行使權力去追求一些與機構宗旨不相符的事情。董事的權力只應用於貫徹和實行機構宗旨的事情上。

(3) 以合理水平的謹慎、技巧及努力履行職責

董事須以合理水平的謹慎、技巧及努力行事。合理水平的謹慎、技巧及努力，指任何合理努力並具備以下條件的人在行事時會有的謹慎、技巧以及努力：可合理預期任何人在執行有關董事就有關機構所執行的職能時會具備的一般知識、技巧和經驗；以及該董事本身具備的一般知識、技巧和經驗。因此，董事必須確保自己有時間和相關專業知識，才加入管治組織（以及各委員會，例如審核委員會）。如上所述，執行董事與非執行董事並無分別。一名努力行事的董事應：

- 在實際可行的情況下，出席管治組織的所有會議、身為成員的管治組織委員會的所有會議、周年大會，以及由管治組織或成員召開的成員大會；
- 閱讀管治組織的文件，確保在決策前充份了解資料；
- 如果未能出席會議，應以書面方式向管治組織呈遞意見；
- 積極參與討論，並在有需要時善意提問。在敏感的事項上保持緘默並不能免除責任；

- 實施妥善的匯報和監察程序（例如舉報安排），藉以監督機構的表現；以及

- 在未有考慮資料是否合理可信前，不要盲從別人提供的資料。

(4) 不濫用職權或資料

董事濫用其職權或利用機構的資料謀取個人或他人的利益，例如收取禮物或回佣等，均是不當行為。

- 即使機構沒有因為濫用職權或資料而蒙受實際損失，在法律上也不視為抗辯理由。
- 未經管治組織同意，個別董事不可向第三者透露管治組織的文件或會議的討論內容。



(5) 不接受第三者提供私人利益

董事不可接受第三者提供的任何利益或餽贈，使其在行使權力時偏袒該名第三者，即使行使這種權力並沒有對機構造成任何實際損害。收取此等私人利益，可能令該董事因違反《防止賄賂條例》而被控。

(6) 避免個人與機構之間有任何實際或潛在的利益衝突

董事不應讓自己處於個人利益與機構利益之間有實際衝突的境況。如果潛在衝突似乎已經損害到他對機構的忠誠，該名董事也須負上責任（例如該名董事可能因潛在的利益衝突，而未有充份考慮到機構的利益）。

- 董事應在管治組織討論有關事項前，披露任何涉及機構合約、安排或交易的個人重大利益（包括「間接」個人利益，例如董事家庭成員的利益），或任何可能有利益衝突的事項。
- 《組織章程細則》或行為守則（如有的話），可能要求董事在有利益衝突時不參與管治組織的討論或投票。



機構的法律責任

- 8.7 如果機構是一家公司，管治組織和公司秘書就確保公司遵守《公司條例》所有適用條文的事宜，皆負上主要責任。如果公司沒有遵守該條例的要求，公司以及下述人員有可能會被檢控。下列為一些主要責任：

(1) 備存妥善的會計記錄

董事必須採取一切合理步驟，以確保公司備存和保存妥善的會計記錄。該等會計記錄須顯示和解釋機構的交易，披露機構的財務狀況和財務表現，並使董事能夠確保財務報表符合《公司條例》的規定。公司必須保存會計記錄最少七年（由記錄所關乎的財政年度終結時起計）。會計記錄必須正確和適時地記錄以下事項：

- 機構所有收支款項的每日記項，以及該等收支所關乎的事宜；以及
- 機構的資產和債務。

(2) 擬備年度財務報表和董事報告

董事必須擬備董事報告，並在周年大會上提交該報告、機構截至上一個財政年度完結的經審計財務報表，以及審計報告。董事報告須獲管治組織批准，並由管治組織授權的一名董事或公司秘書簽署。董事報告須涵蓋以下及其他事項：

- 在該財政年度期間，機構及其附屬公司的主要活動；
- 符合以下說明的任何其他事宜的詳情：對成員了解公司及其附屬公司的事務狀況而言是事關重要的，而董事認為披露該等事宜是並不會損及公司及其附屬公司的業務的；以及須載於業務審視的詳情。假如機構屬於根據《公司條例》的規定獲容許擬備「簡明」財務報表的其中一類公司(即可根據《中小企財務報告總綱》及《中小企財務報告準則》擬備財務報表)，則機構無須擬備業務審視。每年收入不超過2,500 萬元的擔保有限公司即屬其中一個例子。

業務審視是什麼⁴³？

所有公司(符合資格提交簡明報告的公司除外)均須擬備業務審視，作為董事報告的一部分。與「舊的」《公司條例》規定提供的資料比較，業務審視須更具分析性及前瞻性。

業務審視可為成員提供更多資料，有助他們評估董事履行職責的表現。特別要一提的是，業務審視須包括對環境有關及對公司有重大影響的僱員事務等資料的規定，與提倡企業社會責任的國際趨勢一致。業務審視須包含以下項目：

- 對公司業務的中肯審視；
- 對公司面對的主要風險及不明朗因素的描述；
- 在該財政年度終結後發生並對公司有影響的重大事件的詳情；以及公司業務相當可能有的未來發展的揭示。

在對了解公司業務的發展、表現或狀況屬必需的範圍內，業務審視須包含：

- 運用財務關鍵表現指標進行的分析；
- 對公司的環境政策及表現，以及公司遵守對該公司有重大影響的有關法例及規例的情況的探討；以及
- 公司與其僱員、顧客及供應商，以及與其他人士(對公司有重大影響而公司的興盛繫於該等人士)的重要關係的說明。

- (3) 委任核數師進行年度審計公司的財務報表每年應由執業會計師審核。核數師須就將會在周年大會上提交的財務報表擬備報告，以供機構成員參考。除非機構在提交報告方面獲得豁免(即獲容許擬備「簡明」財務報表)，否則核數師須說明財務報表是否遵照《公司條例》擬備，以及是否真實而中肯地反映機構的財務狀況和財務表現。
- (4) 保存記錄
管治組織和公司秘書必須確保特定的記錄得到保存並更新，並容許適當人士查閱。至少以下首三個項目必須容許公眾查閱，而大會的會議記錄須讓機構成員查閱。有關記錄包括：
- 機構成員記錄冊；
 - 董事及公司秘書記錄冊；
 - 押記登記冊；及
 - 管治組織會議記錄及大會的會議記錄。
- (5) 向公司註冊處提交文件存檔
管治組織和公司秘書必須確保準時向公司註冊處提交特定的文件(例如周年報表及特別決議)。

公司秘書

(6) 召開周年大會和成員大會

管治組織須確保機構每年均召開周年大會。新成立屬私人公司或擔保有限公司的機構，必須在成立為法團的一周年後的 9 個月內，或在財政年度終結後 3 個月內（以較遲者為準），召開第一次周年大會。屬私人公司或擔保有限公司的機構其後的周年大會，則須在財政年度終結後 9 個月內召開。該機構須根據《公司條例》的條文以及其《組織章程細則》所訂明的方式，最少在周年大會日期 21 日之前，通知每一名成員、每一名董事及該機構的核數師。在周年大會日期不少於 21 日之前，必須把將會在周年大會上提交的經審核財務報表，連同董事報告和審計報告，送交該公司的成員。管治組織必須應佔總表決權最少 5% 的公司成員的要求，召開成員大會。在收到上述成員的要求的日期之後 21 日內，該機構須向全體成員發出通知，表明會在發出通知日期之後 28 日內，召開成員大會。

8.8 公司秘書是機構內出任高級管理人員職位的僱員，通常也是管治組織的成員。他們的基本任務是確保機構遵守相關法規和要求，同時向董事提供良好企業管治意見。



最佳常規⁴⁴

公司秘書的角色

- 密切留意可能影響公司運作的法例、規則和企業管治的發展，確保管治組織在決策時充份了解及考慮到這些發展。
- 確保機構符合法定的存檔要求和監管上的披露要求。
- 確保管治組織以及其委員會的各項工作運作暢順，包括協助主席制訂議程、預備及呈交文件予管治組織、為管治組織的程序提供意見，並確保管治組織依循這些程序。
- 與主席和最高行政人員建立有效率的合作關係；
- 擔任主要聯絡人並提供意見和指引，尤其是在機構的工作上向非執行董事提供協助，以支援決策過程；
- 在與主席、執行董事和非執行董事有關的事務上，與他們共商對策，嚴守機密，並著力處理管理組織複雜的人際關係問題。
- 引領新董事了解機構業務，向他們解釋其角色及責任。
- 確保管治組織在作出重要的業務決定時，有考慮到相關人士（特別是僱員）的需要。
- 就可持續發展，環保、社會及管治政策與實務，以及有關的匯報事宜，向管治組織提供意見。

《社團條例》

- 8.9 除了法定組織和根據《公司條例》下成立的公司外，部份受資助機構是根據《社團條例》登記成立的。草擬《社團條例》時，因並無考慮到企業管治的問題，條文沒有對社團及幹事的管治責任訂出太多規則。根據《社團條例》成立的機構，應遵守組織章程大綱中有關企業管治的要求，或是遵守與監管部門訂立的撥款協議的規定。機構亦應堅守企業管治的主要原則，確保符合良好企業管治的精神和操守（見本指引的引言）。

縮寫及常用辭彙



縮寫及常用辭彙

周年大會

周年大會 (Annual General Meeting / AGM) 是為機構成員而設的年度會議，是一個取得財務報表、檢討過去一個財政年度的財務資料，以及查詢未來業務方向的機會。

基準比較

基準比較是一個將自己的產品、服務或常規，與那些被公認為優秀的機構／商界領袖相應比較的過程，目的是以取得資訊來改善機構表現。

管治組織成員

管治組織一般由一個或多個成員／董事組成，通常被稱為管治組織成員。「董事」和「管治組織成員」是同義的。請參閱 董事。

管治組織

機構的管治組織。在不同的機構，也會使用其他的稱號，如執行委員會、管理委員會、理事會等。

最高行政人員

最高行政人員 (Chief Executive Officer / CEO) 是機構裡管理團隊中的首長。他／她向管治組織負責，根據管治組織訂立的方向管理機構的日常運作和達成績效目標。最高行政人員或會是管治組織的成員之一。有些機構會用執行董事或近似的職銜代替最高行政人員的稱號。

行為守則

機構決策時沿用的操守架構，守則會載述恰當行為的原則和列出預期行為的最低標準。

利益衝突

當一個非個人決定受到個人利益所影響時，便出現利益衝突。呈現或被理解為利益衝突，與實際的利益衝突同樣具破壞力。上述的情況均會削弱公眾對有關機構，包括其員工和管治組織的誠信和信心。

部門

「部門」是指所有政府組織，如政策局、部門和機構。在適當時候，它亦參照為「監管部門」或「贊助部門」。

董事

董事是管治組織成員之一，往往亦被稱為委員。

「董事」有時可指「執行董事」或「非執行董事」，視乎他們的背景。除另行訂明外，「董事」和「委員」可均指執行董事和非執行董事。

企業風險管理

企業風險管理 (Enterprise Risk Management / ERM) 是企業策略的重要部份，它的功能是綜合機構中各領域的風險管理。

執行委員會

執行委員會 (Executive Committee / Ex-Com) 是一個普遍設立的委員會，它的功能是支援管治組織及執行一般性的職務，如在管治組織會議之間執行管理機構責任。

執行董事

執行董事 (Executive Director / ED) 是管治組織成員之一，他們亦同時是機構的行政／管理團隊的成員。

香港教育學院

香港教育學院是在香港致力提供專業教師培訓的大專院校。

<http://www.ied.edu.hk>

ICAC

廉政公署

(Independent Commission Against Corruption)

<http://www.icac.org.hk>

主要績效指標

主要績效指標 (Key Performance Indicators / KPI) 是一套反映企業績效的度量基準，這些基準量度對企業現時和將來的成功是非常重要的要素。

整筆撥款

整筆撥款 (Lump Sum Grant) 是一個由社會福利署管理的資助制度。

<http://www.swd.gov.hk>

《行政安排備忘錄》

《行政安排備忘錄》(Memorandum of Administrative Arrangements / MAA) 是一個為政府與受資助機構提供合作關係架構的協議。

非政府部門的公共機構

這類機構的主要功能是執行工作／提供公共服務，其運作與政府保持一段距離。這些機構擁有較大自由度或需要靈活性以促成管理過程中的主要改變（如消費者委員會、貿易發展局和醫管局等）。並非所有非政府部門的公共機構（如機場管理局、香港房屋委員會和市區重建局）都會獲得政府經常性資助。

非執行董事

非執行董事 (Non-executive Director / NED) 是機構內不屬於行政／管理團隊的管治組織成員，他們不是公司的僱員或隸屬於公司的任何部份。

「非執行董事」一詞也包括了獨立非執行董事。

非政府機構

非政府機構 (Non-governmental Organisation / NGO) 是獨立和自主的個體，自行負責管理，這些機構通常根據《公司條例》（第 622 章（在二零一四年三月三日之前為第 32 章））註冊為有限公司，或根據《社團條例》（第 151 章）登記為社團。

品質檢定組

品質檢定組是機構內設立的組織，負責監察和評定機構各方面的工作和服務，確保符合質素標準。

資助

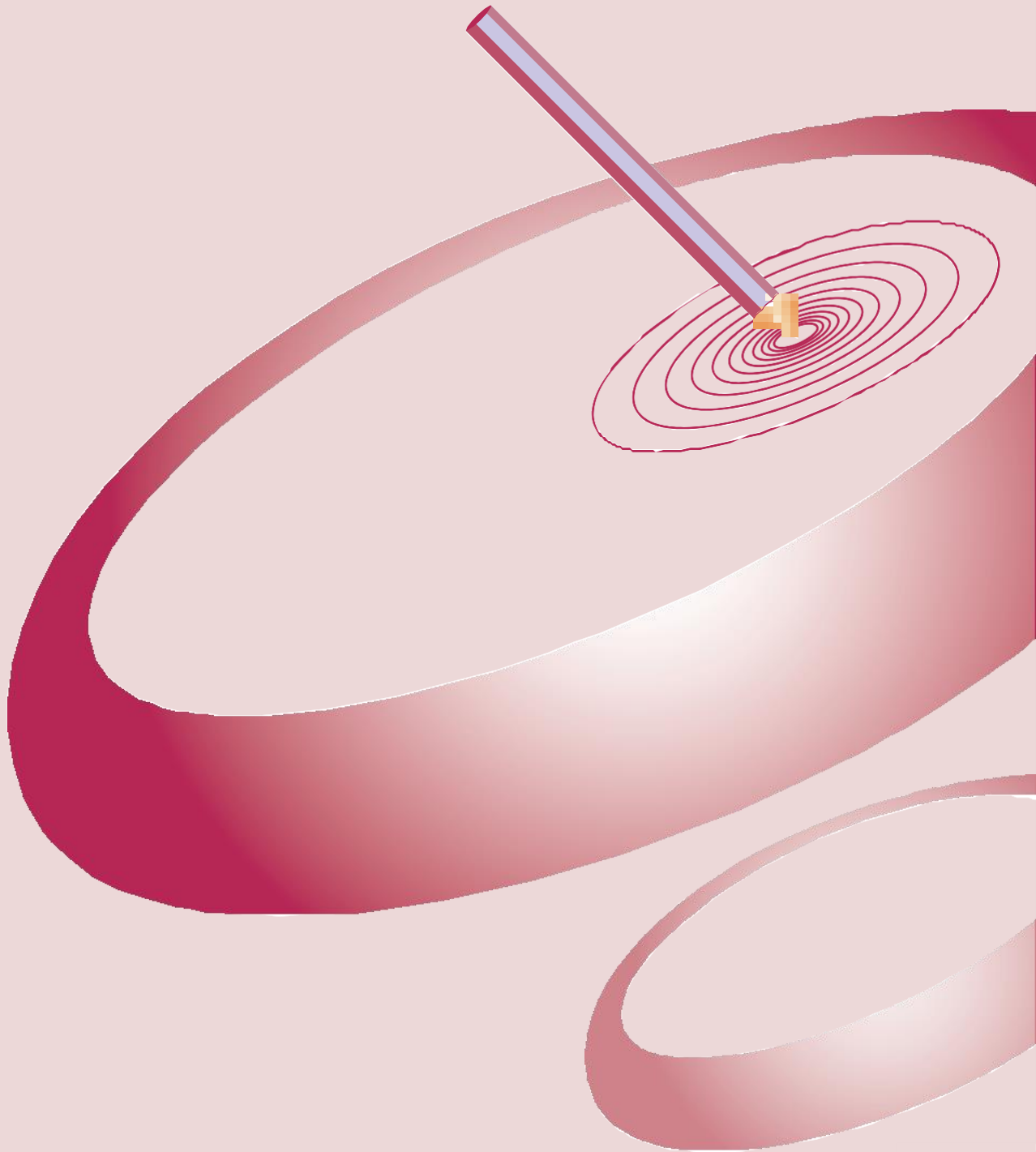
政府撥款予非政府部門的公共機構或非政府機構，用作推行指定的工作或向市民提供指定服務。

大學教育資助委員會

大學教育資助委員會的職責是向政府提供有關香港高等教育學府發展和撥款需要的建議。

<http://www.ugc.edu.hk>

附錄



受資助機構查核清單

目的： 評核受資助機構是否已適當地建立主要行政安排以保障其企業管治水平。本查核清單並不旨在涵蓋企業管治每個範疇的所有安排。

對象： 受資助機構管治組織成員／最高行政人員

查核清單內包含的行政安排皆是高層次的常規和程序，各機構需按照其實際情況維持／採用這些安排。

各管治組織成員／最高行政人員應問問自己：「本人的機構是否需要以下的安排？」若您的答案是肯定的，那麼他們應檢視其機構的行政安排是否恰當及適時。

本人的機構在下列範疇內是否需要制訂政策／規則／指引 -	
財務管理	
1.	預算制訂過程，包括： <ul style="list-style-type: none"> — 收入預算 — 支出預算
2.	財務管理，包括： <ul style="list-style-type: none"> — 制訂長遠財務目標和策略 — 重新排列資源的優先次序和重新調配 — 權力轉授 — 會計準則 — 存貨管理 — 付款和收款 — 敏感開支 — 採購常規 — 儲備金 — 非經常開支 — 保安安排

人力資源管理（包括義工 [如有的話]）：

3.	<ul style="list-style-type: none">— 平等機會／反歧視— 申報利益衝突— 招聘和委任— 行為和紀律— 工作表現管理— 終止聘用— 薪金和津貼— 薪酬檢討— 旅遊和酒店津貼— 房屋／租金津貼— 退休福利— 假期— 醫療及牙科福利— 培訓— 職業安全和健康
樓宇和運輸管理	
4.	<p>樓宇管理：</p> <ul style="list-style-type: none">— 樓宇空間標準— 傢俬和裝置標準— 小型維修和修理安排— 環境保護（包括節約用水、廢物管理、減少碳足跡、減少噪音／空氣污染）
5.	<p>運輸，包括：</p> <ul style="list-style-type: none">— 車輛標準— 駕駛 / 使用機構車輛的授權

保安全管理	
6.	<p>保安方面，包括</p> <ul style="list-style-type: none"> — 大廈保安 — 機構保安主任 — 防火安全 — 機構／大廈防火主任 — 文件保安 — 保險箱、鎖、鑰匙等 — 通訊
7.	<p>資訊保安方面，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 機構資訊安全主任 — 管理責任 — 實體保安 — 權限保安 — 數據保安 — 程式保安 — 網絡和通訊保安 — 安全風險評估和審計
內部監控和遵行程序	
8.	內部監控安排
9.	內部和外部審計安排
10.	<p>遵行程序監控，檢討和確保遵守以下條例：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 有關法例和普通法要求 — 機構的《組織章程細則》（如存在） — 機構的《行政安排備忘錄》或撥款協議

管治組織主席的查核清單

目的：評核管治組織主席在過去 12 個月履行其角色和職責的成效。

對象：主席（自本人評核）

本查核清單旨在協助主席了解其自身的工作表現和找出可以改善的地方。務請如實作答，以免影響查核結果的參考價值。主席並不需要向第三方披露結果。

等級如下：

1 = 極不同意

2 = 不同意

3 = 未能確定

4 = 同意

5 = 極同意

		1	2	3	4	5
1.	本人作為主席的角色和責任是： — 以書面形式清楚界定 — 本人已對此了解 — 管治組織已對此了解 — 最高行政人員已對此了解					
2.	本人全力忠於本機構的願景、使命和價值觀。					
3.	本人已投入足夠的時間處理機構的事務。					
4.	本人能夠以足夠的謹慎、技能和勤勉履行主席的職責。					

		1	2	3	4	5
5.	<p>本人能夠確保管治組織成員有建設性地參與管治組織的事項。</p> <p>例如，管治組織成員都：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 曾經接受簡介，以了解他們的職責及責任 — 獲鼓勵積極參與管治組織的會議 — 獲允許在議程中加入他們建議的項目 — 獲鼓勵在管治組織會議中反映相關人士的意見和反饋信息 — 獲提供足夠時間以便討論重要議題 — 參與制訂／評核機構的願景、使命和價值觀 — 協助機構制訂工作的優先次序 — 參與建立／監督機構的表現 — 在決策過程，被鼓勵提出自己的意見建議以作考慮 					
6.	<p>本人已在管治組織扮演領導的角色，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 管治組織已有一套清晰的政策和程序以規管會議的進行 — 政策和程序得到落實 — 定期舉行會議 — 妥善地準備會議議程 — 在會議前派發文件予管治組織委員作會前細閱 — 在決策期間管治組織已考慮其法定（及其他）要求 — 會議記錄準確地記錄決議 — 有適當的措施跟進決議 					
7.	<p>本人已和最高行政人員建立有效的工作關係，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 本人已向最高行政人員提供支援和意見 — 本人對行政責任採取尊重態度 — 管治組織的決議能順利進行 					

		1	2	3	4	5
8.	本人已和外部相關人士及政府建立有效的溝通橋樑，例如本人已： <ul style="list-style-type: none"> — 建立通訊渠道 — 制訂資訊披露政策 — 找尋和了解相關人士的意見 					
9.	本人已防範利益衝突情況的發生。 <ul style="list-style-type: none"> — 在自己的身上 — 在管治組織成員身上 — 在高級行政人員身上 					

對自己的表現和面對的挑戰等有甚麼意見？

委任非執行董事的信函樣本

於[日期]，在提名委員會／管治組織的推薦下，[機構]管治組織委任您為非執行董事。現在本人列出委任的條款，本函件只是服務合約而不是僱傭合約。

委任

除非由任何一方提前終止和行使酌情權終止合約並收到[一個月]書面通知，您的初始任期將為[]年並由[日期]開始。您的委任合約是否繼續，要視乎您的表現是否令我們滿意和在機構即將舉行的周年大會中進行重選而定。一般來說，非執行董事的預期服務年期為兩任（[三年一任]），但管治組織可能邀請您服務額外的年期。

所投放時間

整體而言，入職導引期過後，我們期望每月能夠投放的時間為[]日。這包括[每月]參加管治組織會議、周年大會和每年參與[最少一次]實地視察。此外，每次會議前，您應花一定時間作出預備。

您在接受本委任時，需要確認能夠分配充足時間，符合您的職責應達的期望和要求。若您接受其他職務承諾，而可能會影響您履行機構的非執行董事職務所需投放的時間，應在作出決定前諮詢主席的意見。

角色

非執行董事和任何其他董事一樣，對機構具有相同的一般法律責任。管治組織的職責是通過領導和監督機構的事務，共同負責及促進其成功運作。管治組織：

- 在審慎及有效的監控架構內領導機構，確保能有效評估和管理風險；
- 制訂機構的策略目標，確保機構所需的財務和人力資源已作適當的安排，以符合其目標，並檢討管理層的表現；及
- 制訂機構的價值觀和標準，以確保機構對相關人士和其它人士的義務得以了解及履行。

除了這些對董事的要求外，非執行董事的角色還有以下重要元素：

- **策略**：非執行董事應以建設性的態度對機構策略的發展提出疑問及作出貢獻；
- **表現**：非執行董事應監察管理層的表現，確保其符合議定的目標和目的；並監督對其表現的匯報；
- **風險**：非執行董事應確保準確的財務資訊發佈、財務監控措施和風險管理系統的完善和穩固性；及
- **職員調配**：非執行董事在高級管理層的委任、辭退（如有需要），和更替規劃方面擔當重要的角色。

薪酬

您的年薪是[]，並會按月下期發放，薪酬每年會由管治組織作出檢討，在履行職務時，機構會支付您的所有合理和有單據的適當開支。

外部利益

我們接受和承認您擁有機構以外的業務利益，並已對現時的任何利益衝突作出申報。繼後如您發現有任何潛在的利益衝突，請盡早通知主席。

保密

所有在您委任期間獲取的所有關於組織的資訊全屬機密，未獲主席預先批准，不論在您委任期間或終止職務之後（不論任何原因），都不得向第三者發佈。

就職導引

在您獲委任後，機構會立即向您提供全面、正式和適切的就職導引，我們會安排您進行實地視察和與機構的高層、中級管理層以及核數師會面。

檢討過程

個別董事和整個管治組織及委員會的表現，每年都會接受評估。在委任的中期，如發現有任何事情使導致對自己的角色產生疑慮，您應盡快和在合適的時間與主席商討。

保險

機構已為董事和幹事購買責任保險，並期望您在整個任期內能夠獲得此種保障。現時的賠償額以[]為上限，現附上保單的副本。

獨立專業意見

在某些情況下，您可能需要尋求專業意見以促進執行董事的職務，在一些情況下，可能需要由機構支付徵詢獨立意見所需的費用。現附上管治組織議定的程序，當中說明董事在哪種情況下可尋求獨立意見。機構將根據附上的政策，全數支付此等支出。

委員會

本信函的內容是關於您作為非執行董事的委任詳情，如您獲邀出任一個或多個管治組織以下設立的委員會，我們會發出獨立通知，列出委員會的職權範圍和特定的責任。

資料來源：改編自 Derek Higgs (Jan 2003), Review of the roles and effectiveness of non-executive directors⁸

管治組織表現的查核清單

目的：評核管治組織的整體表現。

對象：由個別管治組織成員作出管治組織／個人自我評估

等級如下：

1 = 極不同意

2 = 不同意

3 = 未能確定

4 = 同意

5 = 極同意

		1	2	3	4	5
A. 管治組織結構和組成						
1.	管治組織成員的角色和責任是： — 以書面形式清楚界定 — 本人對此已了解 — 其他成員已了解					
2.	管治組織成員清楚機構的願景、使命和價值。					
3.	管治組織成員對機構的事務有足夠認識，以致對管治組織作出有用貢獻。					
4.	管治組織成員能夠以足夠程度的謹慎、技能及勤勉以履行其職責。					
5.	整體而言，管治組織是由擁有適當的專門知識、經驗、業務聯繫及個人特質組成，以符合機構現在及未來幾年的需要。					

		1	2	3	4	5
B. 管治組織成效						
6.	管治組織對於規劃／檢討機構的願景、使命、價值及策略作出有效的貢獻。					
7.	機構有遵從其願景、使命、價值和策略計劃而運作。					
8.	機構在風險管理上有良好的表現。					
9.	管治組織在機構的運作成本和表現方面獲得足夠清晰和準確的資訊，以便行使有作用的財政監管。					
10.	管治組織與機構的相關人士維持良好關係。					
C. 管治組織的運作						
11.	管治組織： — 訂立明確的政策和程序以管理會議的運作，如怎樣作出決定、法定人數規定等 — 遵從既定的會議政策和程序。					
12.	制訂時間表編排時間，以便考慮主要問題和工作。（例如：企業計劃、業務計劃、財政預算和規劃）。					
13.	在會議前及早訂立及派發議程（連同有關文件）。					
14.	分配足夠時間討論議程中最重要項目。					
15.	在管治組織會議中，成員有足夠和適當的資訊以便進行有意義的討論／作出決議。					

		1	2	3	4	5
16.	會議記錄： — 準確地總結會議 — 記錄決議 — 記錄決議的更改 — 記錄異議 — 記錄負責跟進決議的負責單位					
17.	在會議後盡早傳閱的會議記錄草稿。					
18.	會議中所作的決議由行政人員負責執行。					
D. 管治組織轄下的委員會						
19.	現時的委員會 結構 能反映出組織現時的需要／工作的優先次序。					
20.	委員會的職權範圍清晰界定每一個委員會的： — 職權 — 角色和責任 — 工作					
21.	管治組織已評估每一個委員會的： — 工作量 — 成員所投放的時間 — 委員會的表現					
22.	委員會定時及充分地向管治組織匯報工作。					
23.	委員會主席向管治組織提供足夠和清晰的資訊。					

您有沒有任何意見／改善建議？

風險管理架構查核清單

目的： 評估受資助機構的企業管治、風險管理和遵行架構及實踐的有效性。

對象： 受資助機構的主席、管治組織成員和高級行政人員

等級如下：

1 = 極不同意

2 = 不同意

3 = 未能確定

4 = 同意

5 = 極同意

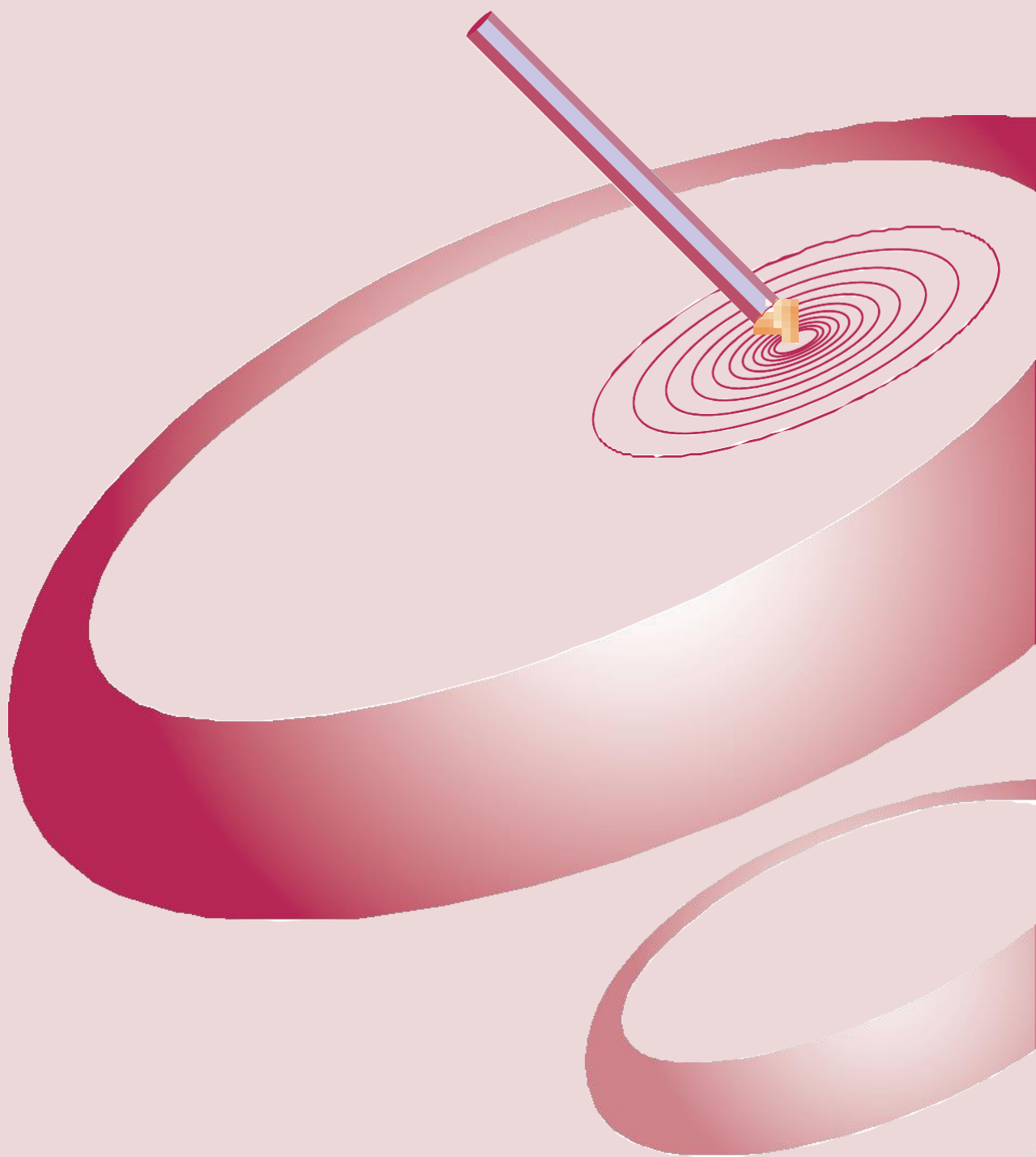
		1	2	3	4	5
1.	<p>機構有明確的風險管理策略，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 識別有可能引致負面影響的主要策略、運作和財務風險； — 包括建立一個通用風險管理架構，並以正式的書面政策和程序為支持基礎； — 分析每一個風險的相對威脅； — 評估事件發生的頻率和影響的嚴重性； — 考慮全面的風險管理反應（預防、減少、終止、攤分、調整和接受）和內部監控； — 評估風險和排列次序； — 選擇及排列最有威脅風險的次序以便作出積極管理； — 透過訂定行動計劃設法處理風險； — 為適當風險投保；和 — 進行監控，確保已識別的風險得到充分地處理而任何新的風險都能被納入至風險管理計劃中。 					
2.	以書面清晰闡明風險管理策略。					

		1	2	3	4	5
3.	遵守所有有關法律和規例。					
4.	機構所採用的資訊都是恰當、準確、最新及可靠的。					
5.	妥善地處理及監控財政資源。					
6.	機構的財務和其他報表都包含了準確的資訊。					
7.	妥善處理和保護人力資源和其他資源。					
8.	對機構的主要現存／潛在商業夥伴作審慎性調查 (due diligence checks)，確保這些單位及其高級職員有高水準的企業管治、誠信等。					
9.	已制訂遵行計劃，以給予管治組織保證，相關的風險已得到適當地處理，如： — 已建立有效的內部監控系統； — 有適當的內部審計職能； — 內部審計師並未受任何不適當的影響； — 作出定期檢討，檢視是否有效地使用資源；和 — 審計委員會與財政、投資等功能是不相連的，並獨立於機構的管理層。					
10.	對下列項目的有效性作出檢討： — 風險管理架構；及 — 遵行計劃					
11.	最高行政人員已向管治組織定期報告風險管理計劃的實施狀況。					

		1	2	3	4	5
12.	機構已建立內部渠道，用以向內部發佈機構目標其潛在風險和實際風險情況（包括報告不當行為程序）。					
13.	機構向管理層提供風險管理和監控的培訓。					
14.	風險管理和表現管理都能與機構的主要績效指標融合與緊扣。					

您有沒有任何意見／改善建議？

參考資料



參考資料

1. The Independent Commission on Good Governance in Public Services (2004)
The Good Governance Standard for Public Services
<http://www.cipfa.org>
2. Australian National Audit Office (1999)
Principles and Better Practices: Corporate Governance in Commonwealth Authorities and Companies
<http://www.anao.gov.au>
3. The Netherlands Ministry of Finance (2000)
Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how?
<http://www.ecgi.org>
4. 獲審計署署長審核的受資助機構包括香港中樂團有限公司、體育總會、香港生產力促進局、個人資料私隱專員公署、平等機會委員會、香港藝術發展局、香港設計中心、消費者委員會、菲臘牙科醫院、香港戒毒會、香港旅遊發展局、香港應用科學研究院有限公司、英基學校協會及受教資會資助的院校。
5. 審計署署長報告書
<http://www.aud.gov.hk>
6. 香港董事學會 (2014)
香港中小企業管治指引 (第三版)
<http://www.hkiod.com>
7. David Fishel (2014)
The Book of the Board – Effective Governance for Non-Profit Organisations (3rd Edition)
8. Derek Higgs (Jan 2003)
Review of the roles and effectiveness of non-executive directors

參考資料

9. Bob Tricker (2009)
Corporate Governance – Principles, Policies and Practices
10. Tim Plumptre (Feb 2006)
“How Good is our Board?” - *How Board Evaluations Can Improve Governance*,
Institute On Governance, Policy Brief No. 25
<http://www.iog.ca>
11. Michele Dane (2009)
How to Create Great Vision, Mission and Values - Tips for Developing A Non-profit Organisation's Calling
12. Alan M. Zuckerman (2007)
Advancing the State of the Art in Healthcare Strategic Planning
<http://www.hss-inc.com>
13. The California State Department of Finance (1998)
Strategic Planning Guidelines
14. 香港董事學會 (2009)
香港中小企業管治導引全集 – 由指引到實踐
<http://www.hkiod.com>
15. 社會福利署 (2002)
領導你的非政府機構，機構管治 – 非政府機構董事會參考指引
<http://www.swd.gov.hk>
16. 勞工處
勞資協作指引
<http://www.labour.gov.hk>
17. 勞工處
良好人事管理指引
<http://www.labour.gov.hk>

參考資料

18. 公務員及資助機構員工事務委員會文件 (2010)
政府當局就促進公務員廉潔守正措施的最新情況提交的文件 (立法會文件編號 CB(1) 1134/09-10(04))
<http://www.legco.gov.hk>
19. 廉政公署
「管理有道」公共機構管理人員實務指引
<http://www.icac.org.hk>
20. 香港機場管理局
2008/09 年報
<http://www.hongkongairport.com>
21. 香港醫院管理局 (2009)
Chief Executive's Progress Report on Key Performance Indicators (AOM-P647)
<http://www.ha.org.hk>
22. 效率促進組 (2009)
處理公眾投訴及查詢指引
<http://www.eu.gov.hk>
23. 聯合國全球契約
十項原則
<http://www.unglobalcompact.org>
24. 公民教育委員會 (2007)
香港企業公民意識調查
<http://www.cpce.gov.hk>
25. Deborah Hopen (2002)
Guiding Corporate Behaviour: A Leadership Obligation, Not a Choice, The Journal for Quality and Participation
<http://www.deborahhopenassociates.com>

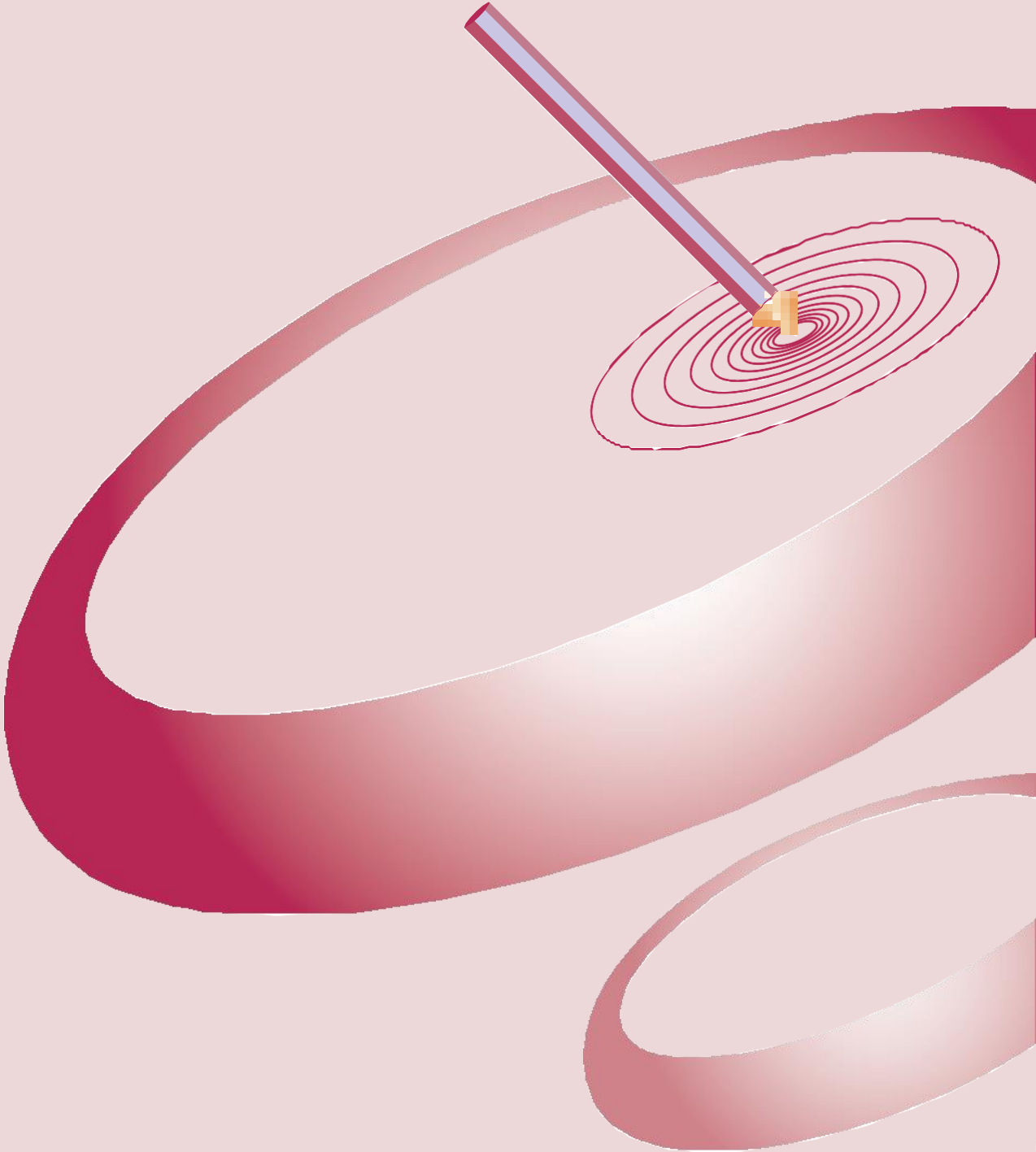
參考資料

26. 醫院管理局 (2014)
行為守則
<http://www.ha.org.hk>
27. Bursa Malaysia Berhad
Corporate Governance Guide – Towards Boardroom Excellence
<http://www.bursamalaysia.com>
28. 香港中文大學
環境政策
<http://www.cuhk.edu.hk>
29. 香港特別行政區政府總務通告編號 9/93
30. 環境保護署
企業環保工作報告指引
<http://www.epd.gov.hk>
31. 商界展關懷
<http://www.caringcompany.org.hk>
32. The Boston College Center for Corporate Citizenship (2009)
Weathering the Storm – The State of Corporate Citizenship in the United States 2009
<http://www.ccc.bc.edu>
33. BPIR Management Brief (Volume 5, Issue 8)
Enterprise Risk Management
<http://www.bpir.com>
34. Anderson, S.W., Christ, M.H., Sedatole, K.L., (2006)
Risky Business,
The Internal Auditor, Vol. 63, Institute of Internal Auditors

參考資料

35. The Committee of Sponsoring Organisations of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (1992)
Internal Control Integrated Framework
<http://www.coso.org>
36. Mercer University
Office of Audit and Compliance
<http://audit.mercer.edu>
37. MacLeod, A., Overell, B. (2005)
A Change of Focus,
The Internal Auditor, Vol.62, Institute of Internal Auditors
38. 香港會計師公會 (2002)
審核委員會有效運作指引
<http://hkiipa.org.hk>
39. 香港上市規則
企業管治常規守則
<http://www.hkex.com.hk>
40. 公司條例 (香港法例第 622 章) 第 2 條
41. Paul Davis (2008)
Gower and Davies' Principles of Modern Company Law
42. The Arts Council of Ireland (2006)
A Practical Guide for Board Members of Arts Organisations
43. 公司註冊處 (2014)
新《公司條例》(第 622 章) - 概要
<http://www.cr.gov.hk>
44. 香港公司秘書公會 (2013)
不可或缺的公司秘書
<http://www.hkics.org.hk>

其他相關有用資料



其他相關有用資料

企業管治

香港會計師公會

公營機構企業管治的基本架構

<http://www.hkicpa.org.hk>

Stephen Y.L. Cheung

Corporate Governance in Hong Kong, China: Rising to the Challenge of Globalisation

City University of Hong Kong

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

Principles of Corporate Governance

<http://www.oecd.org>

International Chamber of Commerce

Corporate Governance – A Basic Guide

<http://www.iccwbo.org>

The Minnesota Council of Nonprofits (2014)

Principles & Practices for Nonprofit Excellence: A guide for nonprofit staff and board members

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited (Feb 2009)

Analysis of Corporate Governance Practices Disclosure in 2007 Annual Reports

Financial Reporting Council

The Combined Code on Corporate Governance

<http://www.frc.org.uk>

Office of the Auditor General of Canada (Feb 2005)

Status Report of the Auditor General of Canada, Chapter 7 - Governance of Crown Corporations

<http://www.oag-bvg.gc.ca>

The Australian Securities Exchange Corporate Governance Council *Corporate Governance Principles and Recommendations (3rd edition)*

<http://www.asx.com.au>

其他相關有用資料

The Government Commission of the German Corporate Governance Code
<http://www.corporate-governance-code.de>

The National Council for Voluntary Organisations
Good Governance – A Code for the Voluntary and Community Sector
<http://www.ncvol.org.uk>

管治組織架構、組成和運作

香港董事學會
Guide for Independent Non-Executive Directors (5th edition)
<http://www.hkiod.com>

The Association of Chartered Certified Accountants
Unitary or Dual board Structure: Which one serves shareholders' interests best?
<http://www.accaglobal.com>

策略計劃

BPIR Management Brief – Volume 5, Issue 4
Strategic Planning
<http://www.bpir.com>

Roger Kaufam (1992)
Strategic Planning Plus: An Organizational Guide
SAGE

Graham Kenny (2005)
Strategic Planning and Performance Management: Develop and Measure Winning Strategy

Elsevier Butterworth-Heinemann

Carter McNamara (2008)
Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organisations)
Authenticity Consulting, LLC.

其他相關有用資料

匯報不當行為

香港公司秘書公會 (2007)

Business Ethics - A Path to Success

<http://www.hkics.org.hk>

British Standards Institution (2008)

PAS 1998:2008 - Whistle blowing Arrangements: Code of Practice

<http://www.bsigroup.com>

企業公民意識

公民教育委員會

香港企業公民意識調查

<http://www.cpce.gov.hk>

International Organisation for Standardisation (2010)

ISO 26000 Guidance on Social Responsibility

商業道德和行為守則

廉政公署

「持廉守正」 - 公務員管理實務手冊

及

Sample Code of Conduct for Non-Governmental Organisations

<http://www.icac.org.hk>

風險管理

Andy Y. Ng and Edmund K. L. Wong (Aug 2003)

Audit Committee Structures in the Asia Pacific Region

Confederation of Asian and Pacific Accountants

K.N. Gupta (Oct 2005)

Internal Control and Management Practices in Non-Profit Organisations

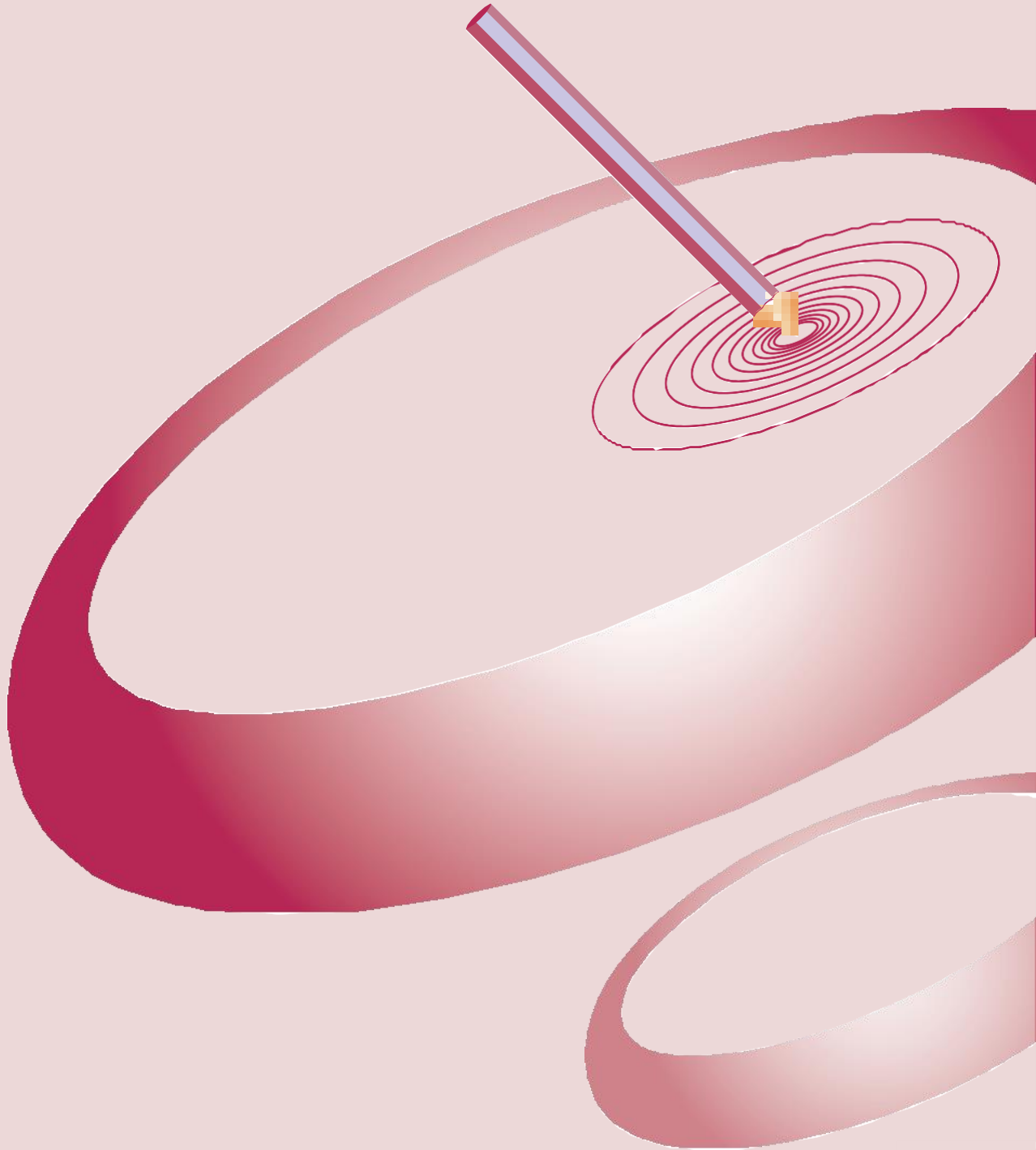
Northern India Regional Council of the Institute of Chartered Accounts of India

Terrance S. Carter and Jacqueline M. Demczur (Nov 2013)

Legal Risk Management Checklist for Not-for-Profit Organisations

Carters Professional Corporation

鳴謝



鳴謝

效率促進組向以下人士對本指引之起草工作所作之貢獻表示衷心的感谢：



霍澤倫先生 (Duncan Fitzgerald)

羅兵咸永道會計師事務所合夥人
(風險管理及內部控制服務)

霍澤倫先生曾與公營及私營機構的客戶合作，建立／檢討其企業管治架構、風險管理結構及內部監控。他曾擔任香港董事學會委員會為「傑出董事獎」年度計劃而設立的委員會成員。



高德先生 (Hugh Gozzard)

德勤·關黃陳方會計師行
企業風險管理服務主管

高德先生負責合約風險與遵從、風險評估及管理 and 內部監控的諮詢服務。他經常出席有關企業管理、風險管理及內部審計有關課題的講座並進行演講。



李深女士 (Helen Li)

畢馬威會計師事務所合夥人
(風險管理和合規諮詢服務)

李深女士為私營及公營機構提供企業管治諮詢服務，包括企業風險管理及內部監控評估。她曾撰寫並出版有關企業管治及風險管理的文章。



羅柏達先生 (Patrick Rozario)

均富會計師行

企業風險管理服務部主管

羅柏達先生帶領專業團隊，為商業及公營機構提供企業管理諮詢及內部審計服務。他亦指導多間香港上市公司進行企業管治措施年度檢討。



胡家慈博士 (Davy Wu)

香港浸會大學

會計及法律系高級講師

胡家慈博士是為重寫《公司條例》企業財務諮詢委員會成員之一。他曾擔任香港會計師公會執業證書考試及香港公司秘書公會國際專業知識評審考試的主考官。

我們亦向多個政府決策局和部門的同事、各本港及海外的學術界及私營機構的專業工作者，在草擬本文件時所給予的寶貴意見及建設性的批評表示深切的謝意。

效率促進組

香港灣仔告士打道 5 號

稅務大樓 41 樓

電子郵件: euwm@eu.gov.hk

電話 : 2165 7255

傳真 : 2524 7267

網站: www.eu.gov.hk

香 港 特 別 行 政 區 政 府

THE GOVERNMENT OF THE HONG KONG SPECIAL ADMINISTRATIVE REGION