

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

二零零二年六月

「有效的機構管治和問責制度必須由本身開始：無論機構規模大小，均須由內部做起…亦即是說，必須確保已制訂適當程序和制度，以導引和管理機構各方面的運作和活動，並確保其有效發揮功能。良好管治的最終目的是確保機構維持最高的效率、信譽和持續能力。」

(志願服務界的問責與管治研究小組最後報告 1999 年 2 月 -
《精益求精：如何改善加拿大志願服務界的管治與問責》)

目錄

	頁數
前言	
第一章 何謂機構管治	1
第二章 董事會的管理	6
第三章 策略性的領導	12
第四章 財務職責	15
第五章 透過董事會領導員工	17
第六章 董事會與其相關人士 - 行為操守準則及溝通	20
第七章 評估董事會的表現	22
附錄一 避免「劣質管治」	24
附錄二 董事會及管理層的職責比較	26
附錄三 董事會是否已為其策略性角色作好準備？	28
附錄四 良好管治下審計委員會的角色	30
附錄五 人力資源政策及程序	32
附錄六 董事會自我評估	34

前言

香港社會擁有一群熱心人士，義務為眾多提供廣泛福利服務的非政府機構擔任董事會成員，我們實應感到自豪。他們的貢獻是我們發展社會福利的動力。他們所管理和推動的服務是社會所重視的。透過群策群力，他們把香港建立為一個關懷互愛的社會。

大家都會同意非政府機構董事會，儘管其成員都是義務性質，但也是要面對公眾問責的組織。它須要向其相關人士就所託付的公帑、捐款和服務、以及僱員的有效管理負責。問責範圍包括董事會如何履行其職務、確保資源得到充分利用、以及向服務對象和相關人士交代其職務和成效。

社會不斷的發展，對問責制度和機構責任的標準亦隨之提高。雖然非政府機構董事會不是為營利而運作，但他們仍主動及負責任地回應社會的期望。而政府新推出的社會福利服務資助方式，更提升了這個期望。整筆撥款制度的推行，提高了資源管理的自主權和彈性。隨之而來的是非政府機構董事會將會面對來自服務使用者、員工以及市民大眾日趨嚴謹的監察和問責。

社會福利署有責任與非政府機構董事會合作，共同面對新津助制度所帶來的挑戰。但這不代表社署會指指點點，「教導」非政府機構董事會應該做什麼和如何去做。事實上，很多非政府機構董事會已主動訂立了有效的原則和程序作為運作指引。社署的角色是促進非政府機構間彼此交流有關機構管治的資訊、經驗和最佳實施方法。簡單來說，我們的角色是支持，而非命令。社署已在 2001 年 5 月，透過與香港董事學會合辦的機構管治研討會，開展了這項工作。這份機構管治參考指引是朝著這方向再邁進一步。

社署完全明白到香港各非政府機構的異同和多樣化。他們擁有各自的歷史背景、理想與使命、規模、組織架構等等。因此，我們在編訂這份參考指引時，既盡力達到良好應用守則的需要，但同時務求不會令義務性質的董事望而卻步。在閱讀這份參考指引時，董事們亦請留意所建議的應用守則並非硬性規定董事會必須執行。事實上，非政府機構的規模大小和其他因素都會影響應用守則的實際應用範圍和可行性。然而，我們鼓勵非政府機構董事會以這些建議為基準，測試他們的機構管治，以察看可有改善的必要。

我們曾就這份參考指引的初稿向業界作出諮詢，並得到業界的正面回應，令我們十分鼓舞。業界普遍認為我們應為非政府機構董事會，制訂原則和應用守則，以作參考。

最後，我要多謝所有參與提供意見的非政府機構董事會和整筆撥款督導委員會，尤其是委員會下成立的機構管治工作小組及其成員：陳彩英女士，陳梁悅明女士，梁魏懋賢女士和余志明先生的貢獻。希望這份參考指引可滿足香港的非政府機構董事會提升福利服務質素的需要。

香港特別行政區政府
社會福利署署長
林鄭月娥太平紳士

第一章 何謂機構管治

1.1 不論是私營機構或社福界，機構管治是一系列董事會應用的原則和守則，對其主要相關人士保證機構是以有效和具誠信的方式管理，同時亦為機構提供一個架構以制訂目標，及決策途徑以達到目標和監察表現。一般而言，機構管治的框架應可確保給機構提供策略性指導、董事會對管理層的有效監察、以及董事會對其相關人士 – 包括服務對象、作為資助來源的政府及社會的問責性。

1.2 機構管治並無單一的模式。每個非政府機構都是獨特的。因此，他們為良好的管治所作出的安排亦深受其獨特性所影響。然而，人所共知，有一些守則是良好管治的基礎。這份參考指引正是給董事會介紹一系列良好的應用守則，讓他們在訂定機構管治的安排時作為參考。

1.3 除導引機構的策略外，董事會的主要職責是監督機構和管理層的表現、確保適當的理財方式、及平衡各方面對機構的要求。

1.4 為了讓董事會能有效地執行其職責，他們必須高度獨立於機構的管理層。

1.5 非政府機構董事會必須確保機構已具備適當的制度，以達到在資助制度下對社會福利署署長負責的要求、遵守有關的法例、以及公平地處理所有相關人士的利益，包括服務對象、員工和社區。

董事會在機構管治的主要角色

1.6 研究指出非政府機構的義務董事和上市公司的受薪董事，在機構管治的角色上大同小異。其相同的職務包括：

- (a) 就管理層所規劃的核心業務策略作出評估、批核及監察；
- (b) 監察與機構策略相關連而已經議定的服務表現措施，以及將該等措施與其他相關的非政府機構的措施作出比較；
- (c) 招聘、支援、評核、獎勵機構的總幹事，以及必要時終止其合約。同時，亦負責董事會的繼任規劃；
- (d) 確保有合適的管理職責架構。管理職責包括訂定風險管理、財務監控、內部監控、監察及向公眾匯報的政策；
- (e) 向非政府機構的相關人士交代其責任及接受問責；
- (f) 保持透明度：包括與其他成員、公眾和相關人士溝通，及準備資料以供查閱；
- (g) 建立適當架構以確保董事會明白其角色、迅速和有效地運作以及避免利益衝突；
- (h) 提高非政府機構在社會福利界及社會上的聲譽。

1.7 從以上角色可見，董事會有責任締造一個為相關人士提供物有所值的環境。對非政府機構來說，其意思是：

- (a) 提供有效及受重視的社會福利服務；
- (b) 向資助者作出交代； 及
- (c) 取得社會的信任和尊重。

非政府機構董事會成員

1.8 每個董事會都是由一群個別人士所組成，他們共同為所服務機構的最佳利益，肩負領導工作。此外，董事會的其中一個重要角色是以個別或小組形式委任、培訓及評核其董事會成員。

1.9 一位理想的董事具備以下四個特徵：

- (a) 合群的工作者，但亦能在分析業務取向時保持獨立思維；
- (b) 願意付出時間和努力去履行董事的職責；
- (c) 啓導其他成員的行為操守和提升機構的聲譽；及
- (d) 採取富策略和彈性的方法，處理重要事項。

1.10 從過去選出董事會成員的經驗得知，個人的素質，例如：勇毅、誠信、誠實、決斷能力、以及願意聆聽和學習等等，均與學歷、實務經驗及董事會運作的知識同樣重要。

1.11 上述董事會成員的個人特質和承擔是關鍵性的。由於非政府機構董事會的工作實在極其重要，董事會需要積極參與的成員，以接受和管理機構的職務。

董事會職務

1.12 董事會成員在機構管治上有集體的法律責任。他們負責監督其非政府機構。因此，機構的管理層須依從董事會的領導運作，而非管理層領導董事會。然而，這不代表董事會需參與機構的微細管理工作。相反，董事會有責任為機構訂定管理規範，以導引管理層的運作、達到預期的成果和作出必要的匯報，以便董事會能有效地監察機構和履行其職責。

1.13 董事會成員應清楚了解本身的法律責任和義務。而作為一項良好的措施，董事會應為其成員提供適當的保

險保障。然而，有關的保障只對憑良心行事、付出合理努力和擁有誠信的成員，方為有效。

1.14 成立非政府機構時所根據的法例會引申出特定的法律責任。然而，以下三項有關操守的一般原則則適用於所有董事會成員身上：

- (a) **關心** - 董事會成員必須出席會議及詳閱所提供的資料，如有需要應要求補充資料，以便在會議中作出適當的決定。他們亦須以合理和負責任的態度履行職務。
- (b) **忠誠** - 董事會成員在作出決定時，必須只顧存機構的最佳利益，而非其所代表的團體利益，更不可牽涉個人利益。
- (c) **遵從** - 董事會成員必須忠於機構的使命及不可作出任何違背機構中心目標的行為。

1.15 有些董事會成員或許未能時刻達到這些標準。附錄一列出主要「劣質管治」的陷阱和特質，以便董事會能以良好守則加以防範。

識別策略性監督和管理

1.16 董事會以策略性監督的形式領導機構，而不是為管理機構而存在。管理機構的工作應由董事會委任的總幹事負責。附錄二簡略提供了區分董事會和管理層的角色。

1.17 董事會委任並賦予總幹事足夠權力以代表董事會管理機構。總幹事向董事會負責以及執行由董事會訂定的策略性規劃及政策。機構的管理層一般會擔任規劃、策略與政策發展、以及開支預算的工作。但董事會必須正式確認這些工作，以給予它們正式地位。

1.18 董事會應避免參與日常員工管理的工作及機構的運作。故此，董事會委任總幹事作為代表，執行有關的管理工作。

總結 - 良好管治

1.19 這份參考指引的其他部分會更詳細提供在不同機構管治範圍的良好守則。但主要的性質可總結如下：

- (a) 積極及投入的董事會成員，在處理重要事務時會充分了解其職責及掌握整件工作的資料；
- (b) 集中主要的職能：策略性監督、財務及表現監察、和向相關人士作出交代；
- (c) 為機構的管理層及員工，訂定具行為操守和責任感的政策和守則；及
- (d) 自我分析、批評及反思，可令董事會持續改善其機構管治的角色。

第二章 董事會的管理

2.1 首先，非政府機構董事會深受其服務對象及提供資助人士與機構的信任。換言之，董事會的管理須以相關人士的最佳利益為基礎。

2.2 董事會基本上須制訂一系列管治程序，以履行其下列職能：

- (a) 問責
- (b) 財務監控
- (c) 遵循行爲
- (d) 政策及程序
- (e) 公眾報告
- (f) 風險管理

主席的職責

2.3 主席在董事會中肩負著最重要的角色。主席負責批核董事會的工作日程、領導有關會議及董事會的各项工作，以確保董事會能遵循良好機構管治的原則。時間方面，主席所需要投放的時間一般較其他任何董事會成員為多。

董事會成員的責任

2.4 眾所週知，非政府機構董事會成員都是以機構的目標和服務對象為本。然而，董事會成員所承擔的責任實際上比緊隨機構的使命更廣闊。作為董事會的成員以及為達到良好的管治標準，董事們亦有下列責任：

- (a) 安排足夠時間出席會議，審閱董事會討論文件以及參加董事會贊助的活動；
- (b) 掌握所服務機構的使命及其角色；
- (c) 與其他董事會成員齊心協力，給機構的管理層和員工提供有效的領導，以及向相關人士承擔問責；
- (d) 承擔董事的責任，為機構及董事會的最佳利益行事。

招募董事會成員

2.5 招募董事會成員的責任屬於董事會，而非管理層。

2.6 招募董事會成員是董事會的一項重要職責。透過招募具不同專長的成員，董事會能確保其有足夠的能力履行策略性導引及監督的職能。董事會不應將此職責轉授予管理層。

2.7 招募董事會成員時所需的獨立性至為重要，因為董事會必須在履行其管治職能時獨立於管理層。很多商界的董事會都有常設的提名委員會，其職責是物色所需的新成員。

2.8 作為招募工作的一環，董事會有必要向目標成員闡明其所須承擔的事務，包括職能、基本責任（如投放時間、參加會議、委員會及其他事項）及法律責任等等。很多董事會為其董事編製書面的職務指引，這些指引概述董事所須承擔的職責及表現標準。在最壞的情況下，這些指引有助於評核不稱職的董事。

2.9 招募工作並非在新成員接受委任時結束，董事會尚需安排新董事會成員正式就任，包括安排訪問機構，介紹其運作情況以及提供機構法定會章的資料、會議常規、指引董事會成員的政策及程序，以及提供其他與董事會事務有關之資料。

2.10 董事會在招募其成員時亦可考慮其任期。大部分董事會都有明文規定董事的最長任期。

會議及記錄

2.11 董事會的所有事務均應透過正式及妥為組成的會議進行，不論是董事會全體會議或附屬的諮詢委員會。

2.12 所有會議都應記錄存檔，包括：

- (a) 議程；
- (b) 董事會決議所需的討論文件，該等文件應預先分發給各董事以便他們詳細審閱；
- (c) 會議的議決記錄，須予以存檔並在隨後的會議上由董事會確認。

2.13 董事會會議的議決程序及規則必須有明文規定及作出記存，並明示所有董事會成員，例如與會要求、法定人數和投票的要求，以及利益衝突的處理。

2.14 由董事會設立的任何委員會須具有由董事會指定及確認的職能、會員資格、工作程序規則，以及董事會的正式授權。例如，若董事會建立一個執行委員會以處理非會議期間的事務，該執行委員會必須在作出財務及其他決議方面擁有適當的權力。

機構對董事會的支援

2.15 機構有責任向董事會在其機構管治中提供支援。機構應備有簡單和實用的步驟，以確保董事會成員能提供適當的策略性領導及指引，包括：

- (a) 確保在會議前預先向董事會成員提供簡潔易明的討論文件；
- (b) 在會議進行時的報告要簡潔明確，並包含所有相關的內容，以助董事會商議及作出決定；
- (c) 關鍵性事務應給予適當的優先次序並適時匯報董事會；
- (d) 財務及其他問責資料，例如業務表現報告；應以易於理解的格式編製並定期向董事會提交。

管理董事會的良好措施 — 董事會的評價？

2.16 董事會如何進行自我管理是衡量董事會為機構行使監督職能及為服務對象創造物有所值服務的重要指標。

2.17 下列是管理董事會方面所需執行的工作：

- (a) 編製一份守則，清楚闡明董事會成員的職責及所需履行的責任，包括出席董事會的要求。董事在就職前須了解董事會對他們的要求。
- (b) 董事須積極參與活動，包括董事會會議及小組委員會、規劃以及其他董事會培訓課程及簡報會。

- (c) 為機構提供宏觀導引，專注於策略、規劃、表現及報告。除非有重大問題需要介入，否則董事會不應參與機構的日常運作，進行微觀管理。
- (d) 召開有成效的會議，確保會議議程及討論文件已編製妥當並預先送交董事會成員以便他們詳細審閱，不偏離會議議程，鼓勵所有董事參與及討論。保存清楚的會議記錄及董事會的決定，並給有興趣的相關人士提供董事會商議的結果。
- (e) 透過建立適當的架構，包括將職責轉授不同的專責委員會，以提高董事會的效率。依據個別董事會的需要決定小組委員會的架構；一般的委員會包括：執行委員會、審計委員會、董事會提名委員會、規劃及評核委員會、員工薪酬委員會、服務／工作計劃委員會。
- (f) 評估董事會的表現方面，設立程序以評估董事會整體及個別的效率及管治架構。作為董事會檢討程序的一環，表現評估應每年至少正式舉行一次。
- (g) 管理董事會的組合方面，確保成員可為董事會增強其價值、地位及帶來合適的專才組合。
- (h) 保持董事會的獨立性，確保大部分董事真正獨立於機構管理層以外。董事會在處理審計，董事提名及員工薪酬等事務時所成立的委員會，尤其需要這種獨立性。
- (i) 確保董事會了解其職責及避免利益衝突，在理想情況下包括：
- 制訂董事會成員行為準則，以協助董事了解並確保他們同意承擔這些責任；
 - 設立及執行一套明文規定的利益衝突政策，以規管對機構資源有決策權的董事會成員及員工；

- 為董事會成員制訂職責守則，概述一般責任及如何評核董事會的工作；
- 為董事會成員提供指導及持續資訊，包括向新成員進行簡況介紹、定期召開全體成員會議，更新對他們管理職責有影響的重要事宜。

第三章 策略性的領導

3.1 非政府機構是為大眾謀求福利而設立，透過實施特定工作計劃達致其目標。一間非政府機構應當設立明確的理想及使命，並以策略性規劃及工作計劃評核來配合，確保工作計劃的實施能符合董事會的基本目標。董事會的最重要責任是為非政府機構訂定理想、使命及策略，為管理層依循董事會的領導設立框架。機構的理想及相關策略的發展最好是與管理層共同協定。要達至預定目標，管理層的熱誠和投入是必須的。

設定策略框架

3.2 設定策略框架這項工作，並無特定途徑執行。一般而言，管理層應制訂策略呈交董事會審議，而董事會的工作是對管理層所制訂的策略提供意見和指示。在有些情況下，董事會負責主導策略的發展。但無論採取何種方法，董事會必須承擔起策略性領導的責任。

3.3 董事會應制訂程序，以訂定及檢討機構的使命及理想。這樣就為機構的目標提供了一個總框架，而毋須每年進行檢討。不過，董事會若能定期檢討機構的使命，仍不失為一個好的措施。

3.4 在設定框架時，董事會擔當策略性前瞻的任務 - 選擇最佳途徑以完成所議定的使命。董事會有關策略性前瞻的主要工作包括：

- (a) 與管理層一起制訂及發展策略：這涉及到設立程序以發展策略，確保其得以實施以及所達致的成果與機構的使命相關；對所議定的策略提供一個持續而深刻的綱領；必要時向高級管理

人員提出有關策略的成果及其持續相關性的質詢；董事亦須定期審議機構策略的適用性。

- (b) 為管理層提供策略性支援：包括高瞻遠矚的智囊、對年度及其他業務計劃作出建設性的提問、確認業務目標、檢討管理層編製的財政預算／預測、確保資源充足、以及定期檢討所提供的服務是否能適合未來情況。

3.5 除透過使命制訂機構的目標外，董事會亦參與制訂短期及長期策略。短期一般指一或兩年，例如機構的年度計劃。在訂定長期策略時，董事會負責前瞻未來及策劃一系列的行動，旨在不斷更新和促使其服務能緊貼及滿足其所服務社群的需要。

3.6 許多非政府機構已制訂短期及長期計劃的程序。然而，在長遠來說，透過檢討該等程序，可確保董事會有適當的架構以支援機構。

董事會是否勝任其策略性職責？

3.7 以下是良好實務的清單：

- (a) 正式同意、宣告和公布機構的目標（使命）；
- (b) 定期檢討機構的使命，以確定其適切性及有關支援策略和工作計劃的需要性；
- (c) 監督管理層編製的年度運作計劃及兩年以上的策略計劃，以及確保所決定的策略及工作計劃符合機構的使命；
- (d) 制訂工作計劃評核時間表 – 應定期檢討機構推行的所有服務及工作計劃的效能；
- (e) 以機構的使命作為基礎，從質素及數量方面評核工作計劃。有關的評核除針對效率外，亦應包括預期的成果及使命是否達成；

- (f) 參照其他機構，對機構的自我表現進行評核 – 是否已盡可能提供創新及有效的服務？

3.8 附錄三載有一份簡潔的清單，董事會可根據清單評估其對這項策略性職責所作的準備程度。

工作計劃評核

3.9 透過正式計劃訂定策略僅是非政府機構策略性管治的其中一部分。除非經過有系統的評核，否則對策略性規劃所作之監察及檢討只不過是紙上談兵。

3.10 所有非政府機構董事會須訂立清晰及具成本效益的程序，以質量並重的方法評核他們的策略及工作計劃，以及該等策略及工作計劃對促進機構的使命有何貢獻。此類評核可透過多種方法進行：

- (a) 訂定明確的目標及指標，並要求在董事會會議上對該等目標及指標作出定期的進展報告；及
- (b) 執行正式的檢討程序以確定進展情況、詳述服務對象所能得到的成果、以及評估是否仍然符合機構的使命。

3.11 評核工作計劃及策略的目的並非在於查察是否按策略行事，而是在於令董事會能確定該等策略及工作計劃是否取得所需成果。當情況發生變化或有跡象顯示策略將無法達致原來的目標時，應隨之修改或放棄該等策略。

3.12 因此，董事會須訂立適當的評核機制，以確保坦誠、非論斷性及專業的評核。此外，該機制亦應用作促進機構的效能，和導引未來策略的制訂及工作計劃的構思。

第四章 財務職責

4.1 非政府機構須實行穩健的財務監督制度及遵循不同的法定及規例要求。隨著整筆撥款的推行，董事會享有更大自由運用政府所提供的資助；因此，在保持適當的理財程序方面承擔更大的責任，以確保其機構之營運能量入為出、及兼具效率與誠信。

4.2 堅守財務責任是董事會一項重要的管治職責。如何進行資金核算及支出報告方面的法定要求，取決於成立機構所根據的法例。此外，社會福利署亦於《整筆撥款手冊》中簡述了一系列基本的財務守則及申報要求。董事會有最終責任確保達致上述要求。

4.3 在這些情況下，董事們須知悉董事會應關注機構財務之重要性，及確保他們充分了解和知悉當前及預測的財務狀況。

4.4 董事會承擔的主要財務功能為：

- (a) 審批反映機構優先次序的財政預算，該等預算應以資源、成本及其他因素的合理假設，作為基礎；
- (b) 按合適的會計程序監督及管控開支 - 於每次董事會會議上接收最新的財務報表及預留充足時間予以考慮；
- (c) 監督機構對其資產及負債管理的情況；
- (d) 審批年報，包括財務報表。

董事會財務管理責任的基本要求

4.5 以下列出董事會財務管理責任的基本要求：

- (a) 機構須根據經由董事會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，以及可令董事會就財務表現作出監察。
- (c) 財務報告的準確性須受外間的執業會計師審核。
- (d) 內部財務報表須每一季度最少編製一次和呈交董事會。報表應指出所有實際與預算收支的重大差異和予以解釋。董事會須正式確認財務報表，或否決不妥當的報表。
- (e) 董事會應為員工提供保密的途徑，以揭露懷疑濫用機構資源或不當的財務行為。
- (f) 董事會須制訂書面政策以規管
 - 機構資產的投資；
 - 內部監控程序；
 - 採購措施；及
 - 儲備基金。

4.6 有關機構管治的研究，無論營利或非營利機構，顯示審計委員會在確保董事會履行機構管治的職責上，扮演著關鍵性的角色。由於管理及監控機構的過程日益繁複，董事會在履行其職責時將需要更多的支援。因此，審計委員會的設立，可額外加強董事會就其為申報及問責需要所使用及發布的財務和其他表現資料的質素及可靠性。

4.7 設立審計委員會或類似的組織普遍被視為機構管治（營利及非營利機構）的良好實務。附錄四提供進一步的資料，列舉審計委員會的職能。

第五章 透過董事會領導員工

5.1 非政府機構的職責包括作為法定僱主的職責。它亦須對參與其活動之義工的行為及福利負責。《僱傭條例》就基本的法定職責設定規限。此等規限由總幹事代表董事會負責管理。

5.2 除履行作為僱主的最基本法定責任外，董事會還須緊記，機構與僱員的關係是機構達致其使命的關鍵因素。董事會可透過制訂策略及政策的角色，設立由總幹事管理員工的架構 – 闡明價值觀、使命、清晰的指示及作為公正的僱主。

5.3 在人事管理方面，董事會須直接負責的職務計有：

- (a) 甄選總幹事；
- (b) 制訂適當授權予高級管理層的規定（及確保其有適當的記錄及監察）；
- (c) 評核管理層（尤其是總幹事）的表現；
- (d) 設定管理層的酬金；
- (e) 機構管理層的繼任規劃。

5.4 董事會在機構管治方面的其中一項重要職能，是確保機構有一支高效率的管理層和監察其活動。畢竟，董事會的職責基本上是透過管理層去執行的。因此，董事會必須監督建立一個可以信賴的管理隊伍以轉授其職權。

5.5 作為僱主，非政府機構董事會應授權予高級管理層的職責為：

- (a) 確保機構遵循《僱傭條例》及工作場所安全的規例，並定期檢討其僱傭安排以確保這些安排與良好實務相符；

- (b) 確保員工獲提供其職責說明、入職訓練、管理架構、培訓及表現評估；
- (c) 確保員工掌握其工作技術所需，且符合有關法定或專業規則；
- (d) 確保員工是經公開、公正及有系統的方式招募；
- (e) 定期檢討員工架構以及董事會與員工關係的有效性。

5.6 董事會轉授以上僱主職責並不能消除其對確保機構完全符合有關的規定及良好僱傭實務的責任。要達致這方面，可透過外部檢討或將有關的監察職務納入審計委員會的職權範圍，而董事會須就所需要實施之人力資源管理政策及措施達成共識。以下的清單為此提供指引。

5.7 董事會是否已為機構人力資源的有效管理制訂適當的政策框架？ 指標清單：

- (a) 董事會已制訂書面的人事政策及程序，且經常進行檢討及更新 – 所涵蓋的範圍包括適用於全體員工的招募、薪酬、表現評估及標準作業守則等事宜。
- (b) 所有員工均可取閱該等政策及程序，且於新員工加入機構時，將該等政策及程序的內容向其作出全面介紹。
- (c) 總幹事的職責、薪酬及任命由董事會負責。
- (d) 董事會按既定標準對總幹事作年度表現評核。
- (e) 所有員工均獲最新的職責說明，包括資格要求、職務、督導關係及表現指標。
- (f) 透過對員工的評核，機構可獲悉其表現可改善之處或培訓及發展的需要，對每位員工每年至少進行一次評核且作出適當記錄。

- (g) 機構具備有效和適時的繼任規劃，以致填補職位空缺時，可確保對機構的服務或運作方面的影響，減至最少。
- (h) 招募程序包括對申請者的合適性進行全面審查 – 核實其資格及任何相關的經驗。
- (i) 新員工（不論是僱員或是義工）接受入職訓練，內容包括機構的人事政策及程序的概況、員工的權利與職責、及所要求的表現與評估。
- (j) 制訂適當的培訓政策及規劃，以確保機構藉先進的工作技術而獲益及僱員得到適當的專業發展。
- (k) 董事會具備檢討及回應來自員工的意見、建議、評論及見解的程序。
- (l) 保存所有人事變動的最新記錄，員工可取閱與其本身有關的人事記錄及其他有關其個人資料的檔案。

5.8 附錄五提供董事會可能需要的各類人力資源政策及程序的清單，這清單可按機構員工管理職務的規模而作出調整。

第六章 董事會與其相關人士

— 行為操守準則及溝通

6.1 非政府機構受到社會的廣泛尊崇，而其服務受眾亦多屬於社會上的弱勢社群，因此特別需要得到公眾的信任。確保有適當的機構管治導引董事會的工作及行為是回應這些信任的途徑之一。由於非政府機構是私人組織，但卻為公眾服務和需要公眾支持，因此，董事會須確保在對待其關鍵的相關人士（服務對象、政府及贊助人）時，採取公開、坦誠及積極回應的態度。非政府機構須向對其事務表示興趣的社會人士敞開大門。

6.2 董事會在管理行為操守標準及溝通的主要職能包括：

- (a) **創建具行為操守的風氣** — 保持具行為操守的文化、推廣具行為操守的風氣、建立並監察機構的價值觀、維護機構的誠信。機構的行為操守須包括如何以尊重、專業及具備尊嚴的態度對待其服務對象。
- (b) **維護聲譽** — 機構的聲譽、公共關係及網絡、擔任機構的大使及與相關人士建立適當的關係。
- (c) **接受社會責任** — 通常稱「企業公民」，關乎機構如何處理社會大眾的關係及展示如何履行其受信託的職責。
- (d) **提供報告及回應** — 確保機構坦誠及公開地向相關人士提供報告，建立直接溝通的渠道，尤其是與服務對象及主要資助者。

- 6.3 董事會為履行其上述職責而須採取的措施包括：
- (a) 保持透明度，包括與成員、相關人士及公眾進行溝通及按要求提供資料；
 - (b) 制訂機構的價值觀以指引其處理內外事務之準則；
 - (c) 堅守行為操守的指引，及有效監察和處理投訴的程序；
 - (d) 設立途徑，以便服務對象可就所提供的服務發表意見，尤其是訂立一個快捷、公平及公開的投訴處理機制；
 - (e) 制訂與相關人士溝通及接受其意見的政策；
 - (f) 確保處理投訴的程序有效運作；
 - (g) 定期召開董事會會議，討論有關價值觀及溝通的事宜；
 - (h) 確保適當的會議記錄及文件得到保存，給機構提供總匯式的備忘錄；
 - (i) 以公開及適當的方式回應索取資料的要求。

第七章 評估董事會的表現

7.1 最後，管理良好的董事會會關心其自我表現的評估 — 是否在良好的機構管治原則下運作？是否為受託的資源創造價值？是否正在履行其宏觀的責任？

整體表現

7.2 董事會是良好實務的機構管治架構的一部份，必須建立精簡而有效的機制，來評定其表現的效能。

7.3 部分董事會表現措施可考慮納入機構的「組織章程細則」或「組織章程大綱」內；此舉可為內部規章，包括會章及附例（較小規模的機構可能相當簡單）提供綱領。

7.4 董事會可考慮為其成員擬訂工作表，這方法提供一個簡單的機制，以確保其成員了解其責任及量度其貢獻的方法。

7.5 董事會可考慮的另一個良好的措施，是將遵循審計納入周年評核工作的一部分，以定期審查機構是否按有關的管理規則辦事，以及監控系統是否足夠及正常運作（這方面通常受審計委員會監督）。董事會須對審計委員會的報告作出回應，並就委員會指出的不按規則辦事等事宜交代其處理方式。

7.6 董事會主席須主持董事會的表現評估；然而，是項工作仍屬董事會整體的責任。要使董事會的表現評估具價值，董事會須以坦誠及敏銳的方式處理有關董事會(全體或個別成員)不稱職之處。優秀的董事會具備工作計劃

及策略的評核制度。但倘若董事會迴避困難及缺乏改善措施的決心，則有關的評核便失去意義。

董事會成員的表現

7.7 現今董事會的表現評估方式逐漸採用董事們作自我表現評估及成員間彼此評估表現。這種方式通常是以保密形式進行，以確保坦誠和暢所欲言。然而，這不是人身攻擊，而是以嚴謹的態度評估個別成員對履行董事會的機構管治及職責所作出的貢獻。此種評估方式只在董事會成員對表現標準有清晰了解的情況下，才切實可行。

7.8 附錄六所提供的清單，列舉董事會在評估整體及個別表現時應考慮的問題。

處理不稱職的董事會成員

7.9 董事會應在其運作的規則中，制訂具體的程序以處理不稱職的董事會成員。不稱職的表現包括：

- (a) 經常缺席會議及欠缺對議事決定作出準備；
- (b) 故意破壞性的行爲；
- (c) 破壞董事會的決議 - 拒絕遵守經董事會通過的決議或支持機構的使命及價值觀；
- (d) 不妥善或非法的管治行爲（見附錄一）。

7.10 不稱職的表現必須由全體董事會處理。然而，在起初階段，通常由董事會主席代表董事會承擔這項艱巨而又不可或缺的工作。在這方面，主席可透過私底下與有關成員作出討論，以了解其困難。然而，若涉及非法管治的行爲，則必須由董事會即時處理。

7.11 雖然處理欠佳的表現並不容易，但倘若董事會有明文規定其成員表現的要求，並令全體成員知悉，則處理

表現問題時就可以有較客觀的標準以作量度及討論。另一較傳統但效用不大的方法是規定任期的上限，此舉可令不稱職的董事的任命最終都會完結。

避免「劣質管治」

1. 董事會成員需注意避免以下行爲：
 - (a) **以權謀私** - 以董事會成員的身分謀取個人利益；
 - (b) **僭位謀私** - 僭用機構名義或損害機構以換取個人利益；
 - (c) **管理不善** - 一般因大意、疏忽或不勝任所致的結果。

2. 董事會可制訂清晰的「利益衝突」政策以控制首兩項行爲。這政策同時適用於董事會成員及管理層職員。很多機構都要求董事會成員以書面確認及承諾不會因其董事會成員的身分引起任何利益衝突。一份良好的利益衝突政策應包含以下三個主要元素：
 - (a) **完全披露** - 參與決策的董事會成員和員工應披露其與機構有業務往來的團體的關係。此類資料應最少每年提供一次。
 - (b) **董事會成員放棄討論及投票權** - 在任何涉及機構與其他團體的業務往來時，董事會成員若遇上實際或潛在的利益衝突，皆不應參與有關的討論或投票。
 - (c) **員工放棄決定權** - 在任何涉及機構與其他團體的業務往來時，員工若遇上實際或潛在的利益衝突，皆不應以任何形式直接參與或影響該項交易的決定。

3. 管理不善是非政府機構最忌諱和必須預防的行爲。董事會受託管理由政府及熱心人士捐助的資源，因

此，董事會成員需要付出如受薪工作般的熱誠和嚴謹的態度去履行這項職務。

4. 非政府機構董事會可能犯上的其他類型劣質管治行為包括：

- (a) 董事會成員沒有分配足夠時間去認識機構，及沒有認真處理其職責和所涉及的危機。
- (b) 不向管理層提出質詢，或不要求管理層提供足夠的資料以評核關乎機構管理方面的報告或建議行動，皆屬破壞董事會成員的職責。

5. 非政府機構董事會一般由知名人士擔任，而他們亦須花費大量時間處理其他事務。就算是最熱心的董事會成員也難免在出席所有董事會和委員會的會議、閱讀所有提供的資料、以及深入考慮提交的問題上，遇上困難。為減輕他們的壓力，有些非政府機構會盡量縮簡會議、減少會議次數、及為董事會成員提供較少的資料。可是，有意義的管治是不能單靠每兩三個月數小時的工作。很多香港的非政府機構都是具規模的。因此，作為非政府機構董事會成員需要一定程度的承擔以履行有關重任。

董事會及管理層的職責比較

功能	主要責任
<p>A. 規劃</p> <ul style="list-style-type: none"> • 領導規劃的過程 • 為長遠目標和策略提供意見 • 審批長遠目標和策略 • 編訂年度的工作目標／計劃 • 審批年度的工作目標／計劃 • 編製關於達致目標和策略表現的報告 • 監察目標和策略的成果 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理層 • 管理層 • 董事會 • 管理層 • 董事會 • 管理層 • 共同合作
<p>B. 財務管理</p> <ul style="list-style-type: none"> • 編製財政預算 • 修訂及審批財政預算 • 監察預算支出的情況 • 審批預算以外的支出 • 編製財務報表 • 審批財務報表 • 草擬財務管理政策及程序 • 審批財務管理政策及程序 • 確認政府的資助安排 • 確保機構每年進行帳目審計 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理層 • 董事會 • 管理層 • 董事會 • 管理層 • 董事會 • 管理層 • 董事會 • 管理層 • 董事會
<p>C. 工作計劃</p> <ul style="list-style-type: none"> • 評估相關人士的需要 • 對產品、服務和工作計劃的評核，作出監察 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理層 • 董事會

功能	主要責任
<ul style="list-style-type: none"> 編製和更新工作計劃報告 	<ul style="list-style-type: none"> 管理層

功能	主要責任
<ul style="list-style-type: none"> 籌募經費 舉辦籌募經費的活動 管理所提供的服務及工作計劃的方法 	<ul style="list-style-type: none"> 共同合作 管理層 管理層
<p>D. 人手安排</p> <ul style="list-style-type: none"> 招聘總幹事 招聘及解僱員工 督導員工的工作 決定增聘人手〔如超出已獲審批的財政預算〕 處理員工之間及員工與管理層之間的關係 	<ul style="list-style-type: none"> 董事會 管理層 管理層 董事會 管理層
<p>E. 董事會的管理工作</p> <ul style="list-style-type: none"> 委任董事會成員 提倡出席董事會／委員會會議 為董事會會議編製議程 為董事會會議撰寫會議記錄 決定委員會架構 簽署法律文件／合約 跟進並確保推行董事會及委員會議決的措施 委任委員會成員 處理董事會成員間的衝突 	<ul style="list-style-type: none"> 董事會 董事會 共同合作 管理層 董事會 董事會／管理層 管理層 董事會 董事會

功能	主要責任
<p>F. 社區關係</p> <ul style="list-style-type: none">• 向社區闡釋機構的理想、使命及工作等• 編製推廣資料／機構通訊• 聯繫其他機構	<ul style="list-style-type: none">• 共同合作• 管理層• 共同合作

董事會是否已為其策略性角色作好準備？

1. 透過下列清單，董事會可評估其是否在參與策略性規劃上作好準備。清單主要用作培訓及技術支援等方面的規劃，以克服預計的障礙。缺少下列任何一項因素，只會令工作變得較困難，而不會對董事會擔任其策略性領導的角色構成全面障礙。

問題清單

2. 審視以下問題，有助董事會指引機構發展最佳的方向以配合外界的環境：

- (a) 我們期望可達到什麼目標？（理想）
- (b) 我們現時要做什麼及要朝那個目標進發？（使命）
- (c) 我們如何能達到目標？（策略）
- (d) 我們的行動藍本是怎樣的？（服務和資源規劃／周年的工作計劃）
- (e) 我們如何得知在正確的途徑上運行？（監察及評核）

3. 以下的事項是比較容易達成共識：

- (a) 我們是誰？
- (b) 我們要滿足什麼社會和政治的基本需求？
- (c) 我們可以做什麼去識別、預測和回應這些需求？
- (d) 誰是我們的主要相關人士和我們應如何回應他們？
- (e) 我們的使命和中心價值觀是什麼？
- (f) 什麼可令我們別具一格？

4. 機構沒有即時憂患和危機。
5. 高層領導有熱誠與決心參與策略性規劃。
6. 機構的相關人士對策略性規劃的性質有共識。
7. 有一群勝任的人員願意參與策略性規劃小組的工作。
8. 機構有能力以政治、道德、技術和文化上可接受的解決方案處理問題。
9. 對於規劃的過程／所採用的模式已達成協議。
10. 就機構授予規劃小組的權責，已有共識。
11. 有足夠的資源〔包括機構內外的支援〕使規劃小組能夠完成以下工作：
 - (a) 澄清機構的使命和價值觀；
 - (b) 認明服務對象／相關人士；
 - (c) 評估外界環境；
 - (d) 評估內部環境；
 - (e) 認清所面對的策略性事宜；
 - (f) 訂定策略以應付這些事宜(制訂不同的選擇)；
 - (g) 為未來制訂有效的機構展望；
 - (h) 將展望轉化成工作計劃、財政預算和可監察的主要成果；
 - (i) 監察「實際」和「預期」的表現；
 - (j) 調整規劃。
12. 可獲得對機構的服務對象、服務使用者和合作伙伴有影響的政治、經濟、社會和技術趨勢的資料；

13. 可獲得對機構現有資源和表現的資料。

良好管治下審計委員會的角色

1. 審計委員會的基本責任是就機構的有關運作是否遵照法律、規則、規例和合約的規管，作出匯報。委員會亦檢討機構的管理、資訊和監控系統是否按有關的規例而制訂及執行。此外，監督對外的財務報告亦是其職責之一。倘若沒有獨立而有效的審計委員會，董事會成員難以確保得到適當的資訊以支持其決策。
2. 管理層負責機構會計系統的運作，包括編製各樣的會計帳目。該會計系統是受外間審計人員的詳細審核。一個獨立於機構管理層的審計委員會可為董事會和審計人員擔任橋樑的角色。因此，審計委員會的主要目的是透過就有關的會計報表的有效性向董事會提供意見，以協助董事會履行其職責。
3. 審計委員會並無固定的成員人數，最理想是由三至五名非機構管理層的董事會成員所組成。如有需要，可委任機構董事會成員以外的人士加入委員會，以補不足，尤其當董事會內沒有成員具會計或財務方面的專業知識。負責機構財務工作的主管人員在形式上須代表管理層出席審計委員會。
4. 審計委員會必須擁有實權，以發揮其效能。其成員應有權從機構各階層收集資料，以及直接諮詢外間審計人員。如有需要，董事會應支持審計委員會尋求獨立專業意見的權利。
5. 以下為審計委員會或其相若組織或董事會，可詢問管理層或外間審計人員的問題，以確保機構內有出色的財務管理。
 - (a) 我們是否擁有一套適當的機構管治文件？它是否包括主要機構管治實務的詳細內容？董事會是否對其內容的適合性感到滿意？

- (b) 我們的會計政策是否適當，而且足以在財務報表顯示出來？
- (c) 董事會是否明白就接受社會福利署資助而產生的匯報要求和問責責任？
- (d) 政府有什麼主要的規例會對機構帶來影響？由誰來負責監察這些規例獲得遵循？
- (e) 機構曾採取什麼步驟，以確保有關的條例和規章獲得遵循？
- (f) 有什麼原因導致財政預算出現重要偏差？
- (g) 工作計劃報告是否已提供足夠的資料以評估服務和策略的影響與效用？
- (h) 如何識別和評估機構的業務風險？有什麼持續性的工作計劃以評估及監察風險？
- (i) 機構的內部監控系統如何保障機構的資產，以及確保可以及早察覺和避免欺詐性的財務報告？
- (j) 如何訂定機構的內部監控系統？由誰負責持續檢討該系統？
- (k) 有什麼關於不法行爲的政策？
- (l) 外間審計人員可有察覺到任何影響員工正常工作的利益衝突？如何評估這些問題？
- (m) 何時編製內部審計報告？是否適時發放？是否易於理解？內容是否足夠，以便管理層及審計委員會採取有效的行動？
- (n) 外間的審計人員對機構的內部審計或其他監控和檢討程序，有何意見？
- (o) 機構有什麼運作範疇是外間審計人員認為審計委員會需要特別注意的？

人力資源政策及程序

以下是一份董事會應考慮的人力資源政策的清單樣本。清單內容並非絕對的，所需的項目可按機構的需要而定。

1. 招聘及解僱

- 刊登廣告
- 面試程序
- 向諮詢人查證
- 提供職位
- 裁減員工
- 解僱 - 觸發行動和步驟

2. 補償

- 薪酬範圍
- 增薪〔及檢討〕
- 薪酬檢討
- 轉職／升職
- 超時工作
- 暫緩加薪〔表現或休假〕

3. 福利

- 資格及其他資料
- 可享有的福利種類
- 公積金
- 長期服務假期

4. 工作時間表

- 工作時數
- 休息〔午膳或其他〕

- 假期〔年假及公眾假期〕
- 病假
- 事假
- 颱風／惡劣天氣假期

5. 員工表現評核

- 包括那些員工
- 表現評核周期及過程
- 表現評核的上訴
- 紀律程序

6. 職業安全及健康

- 工作時受傷或發生意外
- 勞工賠償包括的範圍
- 因工傷所產生的醫療開支
- 重投工作的程序（為需要額外假期的受傷員工而設）

7. 發薪名單及計時程序

- 一般發薪名單資料
- 直接過戶程序的發薪名單
- 需扣薪及自願扣薪的發薪名單
- 計時制度

8. 個人記錄

- 政策
- 程序
- 保安
- 給個別人士取閱
- 向內部及外界發布

- 銷毀記錄

董事會自我評估

A. 集體表現

1. 管理董事會

- (a) 董事會成員是否經過訓練／正式加入董事會，以及他們是否清楚本身的職責？
- (b) 董事會的組織〔委員會和架構〕及工作程序可有適當的記錄？
- (c) 董事會是否已制訂一個清晰的利益衝突政策，及由董事會成員嚴格執行？所有董事會成員和管理層職員是否已書面接受該政策？
- (d) 董事會是否有一個在會議期以外處理緊急事故的程序？是否有機制以便安排在下次全體會議時匯報對該緊急事故所作出的行動？
- (e) 董事會是否有一個周年的行事曆須予以跟隨，以召開會議和作出匯報或交代？
- (f) 提供資料給董事會成員時，是否在事前預留足夠的時間，讓他們充分考慮有關事項？
- (g) 董事會對其是否遵循條例及規則運作，以及可有作出定期監察？

2. 策略性領導

- (a) 董事會會議可有為關鍵的策略性事項提供充足的時間討論，及集中討論機構監控方面的重要事項？
- (b) 董事會可有為策略的制訂和檢討作出合適的規劃？

- (c) 董事會可有定期檢討達致策略性目標的進度？

3. 財務管理

- (a) 董事會可有正式討論和審批所有財政預算、財務報表及相關的財務報告？
- (b) 董事會可有定期收到財務、預算、工作計劃／服務表現及其他關於機構所提供服務的重要事項的報告？
- (c) 董事會可有就是否遵循資助人士的要求作出監察？
- (d) 董事會是否設有審計委員會或訂立程序，就定期審計和按規運作等事宜作出監察及討論？

4. 人事領導

- (a) 董事會是否已訂明本身和總幹事的角色 - 董事會集中處理政策和監督的職務，而總幹事獲授權管理機構的運作？
- (b) 職權轉授是否備有正式紀錄及得到監察？
- (c) 董事會是否已向總幹事清楚表達對其工作表現的期望？
- (d) 董事會可有就總幹事的表現定期作出評核和提供意見？
- (e) 董事會可有給予總幹事適當的權力，讓其執行員工管理的職務？
- (f) 董事會有否審批及監察人力資源管理的政策？

B. 個別董事的自我評估

個別董事可透過以下問題，作出自我表現的評估：

- (a) 本人是否全面投入機構的使命和策略？

- (b) 本人是否準備好為履行董事的職責而付出時間？

- (c) 本人能否確保出席所有董事會會議時，都掌握有關資料和有充足準備以參與討論和決策？當本人感到所提供的討論文件有不足之處時，可有要求額外的資料？

- (d) 在董事會的討論中，本人可有建設性的貢獻？

- (e) 本人是否就有關董事會的機構管治或機構的管理事宜，隨時準備提出詢問及作出跟進？

- (f) 本人在董事會會議時的表現是否經常帶破壞性、負面或欠缺準備？

- (g) 本人有否積極及有效地參與額外的董事會活動，如小組委員會、規劃和推廣活動等？

- (h) 本人可有防止本身及其他董事會成員的利益衝突？