

## 管治有道

### 思考管治問題，從何著手？

#### 由設計機構願景、使命、信念宣言開始到評估董事職能

芝加哥大學布斯商學院羅伯特·蓋特納教授認為「看機構的管治並不是著眼於日常狀況」，意思是單從觀察機構平日的運作，很難評估其管治水平。他於2017年11月舉行的管治專題研討會中解釋：「如果機構運作如常，管治看來是有效的，亦似乎不太重要。」不過，當危機突發或機會出現時，便會測試到機構管治的強弱——究竟機構是否擁有良好管治架構以制訂有效決策來管理危機或把握機遇？

新生精神康復會（「新生會」）在其主席繼任的問題上了印證以上說法。擔任了新生會四十年執行委員會的首位主席鄔維庸醫生於2006年因病辭世，不管是否已作好準備，鄔醫生留下的空缺促使該會開展更完善的承傳規劃。

新生會利用這個機會來推動機構從傳統的志願服務轉型至現今的董事會管治。新生會於管治層及高級管理層進行策略檢討：審視機構架構，釐定執行委員會、小組委員會及管理層的角色，檢視人力資源、工資及福利政策，精簡行政及管理政策，更重要的是重新釐訂新生會的願景、使命及信念宣言，涵蓋的服務對象由當初只是精神病康復者，擴大至包括照顧者及公眾，關注其精神健康。這一連串的策略改動近乎是機構的全面檢討，提升了機構效能及整體表現，更能適切地應對於2010年代出現的新社會需求。



芝加哥大學  
羅伯特·蓋特納教授



新生精神康復會 張妙清教授

願景、使命及信念宣言不但說明機構的存在意義，亦引領機構持續發展，這無疑是董事會成員作出重大決策時所依據的基石。正如蓋特納教授所說，「那些宣言不是政治工具，不應為討好所有人而訂立；相反，它應是機構面對危險或機遇須作艱難決策時的明燈。」舉例來說，機構積極為達成社會目標而努力，亦須保持財務穩健，要在兩者間取得平衡並不容易。當作出取捨時，機構的使命普遍會以達至社會目標為首要任務，而財務回報則是達成這項目標的手段。新生會主席張妙清教授談及最近該會社會企業進行的檢討工作，其執行委員會的決定是「減低虧損而非賺取利潤」，這正好呼應非政府機構是以「使命為先」的取向。

此外，新生會的經驗亦說明機構應定期審視其願景、使命及信念，確保可適切地按機構發展階段及多變的環境提供指引。蓋特納教授闡釋，機構的願景、使命及信念宣言一般較為精要簡潔，以此作為基礎，編製服務內容時則須較仔細，包括如何管理機構及推行活動。換句話說，機構願景、使命及信念的作用（實為權力）是闡述機構的最終目標，內容簡要，卻不會窒礙其實踐性或減低其潛力。

## 管治有道

機構要有良好管治，董事會的承擔至關重要，所指的不僅是董事須投放時間，更是他們付出決心和毅力，適切了解問題所在，並與管理團隊攜手處理突發情況。與董事會成員建立關係，應從他／她加入董事會前，甚至更早時開始。於物識人選時，機構可向合適人選傳達一些真確的信息，讓他／她知道董事會如何運作、加入董事會代表甚麼，以及現任董事會成員對董事會運作的看法，這溝通的過程必須嚴謹而認真。當他／她成為董事會成員後，除迎新導向分享外，也應對其參與或表現作檢討及反饋。可以的話，建議相關檢討每年由主席或管治委員會與該董事單獨進行，內容包括此董事對董事會作出的貢獻以及未來計劃。如有需要，可作過渡安排，但過程必須透明以避免產生負面的感覺。

蓋特納教授及張教授的簡報可於本計劃網站下載及瀏覽：

<http://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/165>



特別鳴謝蓋特納教授及張教授於 2017 年 11 月 1 日舉行的管治專題研討會上演說及分享，以及黃嘉純律師主持該環節。

- 羅伯特·蓋特納教授為芝加哥大學布斯商學院 Rustandy 社會創新中心 John Edwardson 教授主任（右）
- 張妙清教授為新生精神康復會主席兼香港中文大學副校長（中）
- 黃嘉純律師為香港青年協會會長兼社聯非政府機構董事會網絡計劃督導委員會成員