

焦點

經歷時代變遷 機構服務與管治都要做到最好 專訪資深管治人游寶榮先生

游寶榮先生在公營及非牟利機構任職三十多年，於 2001 年退休後，便全情投入服務社福界，見證社會對服務要求不斷提升，亦經歷業界的不同發展階段。他毫不吝嗇把經驗、知識、人脈帶入業界，從機構管治方面入手，與機構共同成長，為的是要將機構管理和服務都做到最好，讓更多人受惠。

游先生退休前是香港賽馬會執行總監，負責賽馬會的慈善撥款、更兼管理企業和公共事務、審計和法律部門、國際和中國事務、及濠洲公眾高爾夫球場的營運，擁有非常豐富的企管經驗，亦因工作關係經常接觸社會服務機構，了解社福界的需要及挑戰。

社會福利署於 2000 年推行的「整筆撥款」制度，對社福界的影響深遠，機構董事局負重大責任，須按不同服務所需調配資源。游先生認為：「一筆過撥款後，機構面對各方面的挑戰，特別是在財務管理方面，董事會更變得責無旁貸。機構須保持財務穩健，並且善用資源，才可提供適切服務，回應社會需求。誠然，很多機構的管治層在機構服務多年，經驗豐富，要機構提供服務並達至收支平衡，一般問題不大。不過，隨著社會的對機構問責、公平公正公開的要求日增，董事會必需投入更多時間和精神，領導管理層做好服務及各方面的風險監控，體現盡職審查的精神。」

管治層亦須掌握社會節奏，確保機構服務與時並進，以及符合法例及規管約章。於 2014 年生效的公司條例，更加強了董事的問責性，亦提高了公司營運和財務資料披露的要求。游先生強調：「良好管治十分重要，亦是機構獲得公眾信賴的基礎。提高透明度可加深公眾對機構認識，建立機構形象及信譽，並增加捐款者的信心。機構畢竟須達致法例要求，何不多走一步，做得更好？」

游先生深信，機構做到妥善管治，定必有助持續發展。管治層與員工看法縱使未盡相同，但互信關係及團隊精神是不可或缺的。管治層的成員多來自不同專業，可以提供精闢兼適時適當的意見予董事會，與管理層及員工通力配合，製訂策略、制度，並提供相應的培訓、支援，讓員工認識及理解相關措施對機構的重要性，積極推行。

游先生在這十多年積極參與社會服務，現時仍義務參與多個機構，包括香港復康會、香港耀能協會、小童群益會、香港遊樂場協會、耆康會、香港風濕基金會、麥理浩復康院、及公益金等等。近年機構的管治責任日益加重，他漸見機構領導的承傳問題，認為機構需要有策略性培訓及更替計劃，須不時物色合適人選。他希望透過本身的網絡，讓有志服務社福界的人士，先認識機構、了解運作及文化，繼而發揮其專長，參與機構管治工作來回饋社會。



游先生（後排，左五）曾義務暫代香港小童群益會總幹事一職達了7個多月，展現了董事會如何介入處理危機。圖為游先生與其他董事探訪機構青年中心，了解相關服務。



游先生（前排，右三）參與香港復康會董事會及高級管理層的退修活動，計劃機構未來策略及服務方向。