

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。

管治有道

管治與非政府機構何干？

在2016年底至2017年初期間，位於觀塘的基督教聯合那打素護康院（下稱「護康院」）為結束服務進行過渡安排。事件正好展現良好管治如何將一次潛在危機轉化為寶貴經驗。負責護康院營運的基督教聯合醫務協會董事局，與負責護康院日常管理的雅麗氏何妙齡那打素社福有限公司董事局同心協力，確保結束服務的過程順暢，讓各持份者，尤其護康院的同工、院友及其家庭得到最大的支援。

雅麗氏何妙齡那打素社福有限公司董事周恩惠律師接受本刊訪問，細談良好管治的重要性，憶述董事會當時如何為護康院的結束作出妥善安排，並分享她為慈善機構及信託提供法律意見的經驗。



作為律師，周恩惠強調良好管治對社福機構至關重要。

透明度是良好管治的首要條件

被問及良好的社福界管治有何黃金法則，周恩惠即道：「透明度」——所指的不僅是按監管規則或要求提供資料，她以自身經驗為例，在護康院結束服務的過程中，機構審慎地編製重要訊息及在適當時機主動把訊息傳遞，正正體現了透明度；更重要的是在過程中董事會對同工提供的支援和對事件的承擔，否則根本無法做好溝通。

除了擔當管治的角色，周恩惠更與護康院的管理層四出訪尋其他院舍，希望能為院友另覓居所。院長及負責院友日常生活的護康院照顧人員亦個別與院友的家人會面，確保他們得悉相關情況，並商討對長者最合適的安排。董事會對管理層和同工的勇於承擔和支持，得以支援前線員工妥善地完成這項艱難的任務。最終，整個過程比預期早一個月完成。護康院團隊其後亦到長者的新院舍探訪，確保照顧者清楚知道各長者的需要，令院友在整個搬遷過程中，都感到有伴同行。一個可能被視為無情或商業的決定，得以專業地獲得處理，展現那打素奉行的「矜憫為懷」精神，實在是前線同工的努力，以及董事局與管理層秉持高透明度的成果。

欠缺規模、沒有資源，都不是拒絕做好管治的藉口： 管治是機構表現好與壞的根本因素

毋庸置疑，維繫良好管治需要用心經營。一些機構（尤為規模較小的機構）認為管治需耗資源及人手，倒不如將資源投放於籌募或改善機構表現——這種說法是一種誤解，以籌募程序為例，不當的情況往往隱藏了更嚴重的管治問題。畢竟，捐款者不會願意支持管治不良、欠透明度的機構。維持良好管治更具經濟成效，以良好的管治手段預防問題發生，總比因不良管治造成問題後才亡羊補牢為佳。

投入適當資源，做好管治，對機構而言甚具裨益。這除了關乎道德，和更多機構關注的法律要求外，良好管治亦能帶來各方面的回報。事實上，良好管治和高透明度有助機構實現宗旨，甚至可吸引資源、人才等等的流入。

良好管治有助機構實現宗旨

良好管治能促進機構公開、坦誠及深入的討論，以作出影響機構長期利益的明智決定，令這些決定基本上符合機構的整體目標，亦有助達成其宗旨及願景。

此外，完全公平和透明的決策過程能產生具認受性的決定；即使每個決定未必得到每位持份者支持，但此舉有助說服持不同意見的人士，令他們更樂於接受集體的決定。換言之，良好管治正是機構達成其目標的基礎。

管治有道

良好管治吸引人才及其他資源

在招攬人才方面，有能力的董事會及職員，甚至義工，會對透明度高並具清晰權責指引的機構更為忠誠，亦較願意為其服務。同樣，機構的管治表現，與管治團隊及同工的士氣及忠誠有著正面的互維影響。

近年，一些慈善基金會撥款前經常就受惠機構的盡職審查尋求法律意見，以核實申請的機構是否穩健。對非政府機構來說，良好管治反映其健康的狀況。這亦再次說明，良好管治有助機構爭取所需資源。

總結

管治是非政府機構的營運關鍵，而秉持透明度則是良好管治的主要因素。憑著良好管治，機構可更容易處理潛在的危機，甚至變成贏取聲譽的良機。良好管治除了是遵守法規的必要條件外，亦影響機構從實踐機構宗旨到吸引資源等重要環節的表現。貴機構有否因良好管治帶來益處？請把你的經驗電郵給我們 (gpp@hkcss.org.hk)，一同分享！

周恩惠建議的良好管治指標

- ✓ 遵守規管及法律要求，包括但不限於恰當地提交年度報表
- ✓ 高透明度，例如：清楚列明架構及活動、在不同溝通渠道提供財務資料及未來計劃
- ✓ 高管治能力，例如：在董事會（及委員會）內，有願意承擔並具與機構服務範疇相關專業知識的人士
- ✓ 高效機構表現，包括效率、效能及以機構宗旨為本
- ✓ 備有董事會的管治守則或指引
- ✓ 制訂董事會成員承傳及評估機制

感謝周律師就文章提供指導及良好管治指標清單。

周恩惠為國際律師事務所衛達仕的顧問律師，專為慈善機構及信託提供法律意見，曾任李嘉誠基金會法務顧問，現為多個非政府機構董事會及委員會成員，包括：

- 雅麗氏何妙齡那打素醫院 醫院管治委員會
- 東區尤德夫人那打素醫院 醫院管治委員會
- 雅麗氏何妙齡那打素慈善基金會
- 雅麗氏何妙齡那打素社福有限公司
- 香港社會服務聯會惠施·捐獻文化督導委員會

她亦定期為慈善事業及慈善法相關的活動擔任主講。

最新活動

機構管治人對談系列

對談系列由社聯非政府機構董事會網絡計劃與良管善治工作室合辦，共三節，並以小組形式進行。主持人及講者均為良管善治工作室顧問，並具備豐富的本地或國際非政府機構管治經驗。

對談系列一（4月28日）：「管理與管治的躍動關係與共生共進」（名額已滿）

對談系列二（5月19日）：「如何管治風險管理」

對談系列三（6月9日）：「評估機構的成效表現」

時間：	晚上 6 時至 8 時	語言：	廣東話
目標對象：	社聯機構會員的董事會成員（優先）及機構主管	名額：	每節 30 人
對談內容：	- 介紹及分析管治議題，包括從發現潛在問題、良好管治的基準到與時並進的解決方案； - 參加者以小組形式討論及交流經驗，了解不同非政府機構所面對的管治問題及處理方法。		

請注意，如欲參與多於一節者，請於報名時列出優次選擇，本計劃會視乎報名情況作出安排。
詳情及報名請[按此](#)。

非政府機構資訊科技管治及策略研討會：發展趨勢、風險與機遇

資訊科技管治是機構確保能有效率及高效能地運用資訊科技以達致其目標的程序。本計劃與資訊科技資源中心合辦研討會，為資訊科技專才及非政府機構領袖提供平台，交流最新科技應用帶來與管治相關的事宜。

日期及時間：	2017年6月30日（星期五）下午2時30分至5時30分	語言：	廣東話
目標對象：	社聯機構會員的董事會及委員會成員、顧問（優先），以及機構管理層		
講者：	- 香港生產力促進局香港電腦保安事故協調中心高級顧問 簡正修先生 - 思科香港及澳門區系統工程師總監 楊俊堯先生		
分享：	社福機構董事會代表或主管作個案分享		

詳情及報名請[按此](#)。

精彩時刻



本計劃於2017年推出「自助組織董事網絡」。首兩場工作坊已順利舉行，董事就董事會成員之角色、責任與行為守則等方面互相交流及分享，並共同探討解決方案。



在2017年3月17日舉行的「公司條例與機構管治」研討會上，香港特許秘書公會專業發展委員會委員盧綺霞女士 FCIS FCS(PE) 剖析公司條例的主要條文如何影響機構管治與運作。