

管治有道

如何打造及經營高效非政府機構董事會

要有效地營運一個董事會可媲美經營一支足球隊——球隊或許擁有行內頂尖球員，卻並不可保證能成為全球最優秀的球隊——當中有甚麼重要因素須考慮？

本計劃於 2016 年 11 月舉行了「打造高效董事會」研討會，講者香港大學社會科學學院實務教授方敏生女士列舉三項建議，協助非政府機構董事會提高董事會效能：

- 董事會應與機構按其發展階段同步成長
- 保持內部健康的互動
- 建立董事會與管理層的良好關係



方敏生教授就非政府機構董事會組成之考慮作演說

董事會應與機構按其發展階段同步成長

擁有不同質素及強項的董事成員，在機構成長週期的不同階段，可配合機構發展所需作出各種貢獻。舉例來說，「有遠見」及「創造力」等企業家特質對機構成立初期十分寶貴，有助機構開拓新方向，建立發展軌道。董事會在專業領域、系統建設、資源開發等方面的帶領，在機構把運作常規化的時期則較重要，是機構把其宗旨及願景落實至服務及加強內部監控所必要的元素。

香港傷殘青年協會最近就董事會的組成方面修改章程細則，以應對董事會招募人才的困難。過往，其董事會只限年齡由 18 歲至 60 歲的傷殘人士加入。新的章程細則經修訂後，協會不但取消董事年齡上限，亦容許董事會按需要增選最多五位肢體健全或傷殘人士成為董事，惟有關董事並無投票權。相關改動看似不大，卻是重要及策略性的轉變，既可擴大董事會的專業領域，又可保留人才。這對機構持續發展具顯著功用，尤其是社會漸趨高齡化，60 歲的人士一般都被認為是「年青的長者」。



吳家榮醫生分享其機構修改章程細則的經驗

保持內部健康的互動

董事會應是團隊運作，每位董事應有均衡且實質的參與；新成員加入時須注意董事會的互動關係和文化，以確保他們可融入其中。另外，董事會（或董事會成員）的某些質素對機構或董事會能帶來裨益，同時亦能成為阻力。例如，一些人脈較廣的董事可為機構增加資源，但正由於他們的重要地位和影響力，其他董事或會避免反對或挑戰其看法，形成一個「避免衝突」的董事會，無法在具爭議的事項上作出全面及必要的討論。另一例子就是友好的董事會——董事間的友誼可增強董事對機構的承擔，亦可能妨礙他們對機構作出不偏不倚的領導決策。

管治有道

香港心理衛生會執行委員會主席盧德臨醫生深明維持良好董事會文化的重要性。他指出，一些像香港心理衛生會般歷史悠久的機構，其董事會往往須花上很大精力，讓成員不會過分安於因循既定的運作。該會近年舉辦了年度退修，讓董事參與機構各層面的發展進程：由重新制定機構願景、宗旨及價值，檢視機構整體發展及服務精神，以至決策推行重要的新項目，如發展附屬公司，成立社企業務。



盧德臨醫生贊同董事的適度參與相當重要

建立董事會與管理層的良好關係

董事會與管理層的關係，跟董事間的關係同樣重要，惟前者本質上存在矛盾，相對更為微妙。原則上，董事會負責聘請、解僱及督導機構主管，並擁有最終決策權；但實際上，很多董事會成員都是由機構主管提名的——根據社聯學院與香港大學睿智計劃最近的研究報告，38%受訪非政府機構指出，董事會人才招聘的一個主要途徑，正是來自機構總幹事提名。

要處理這樣微妙的關係，關鍵在於董事會與管理層間清晰的分工，以及互相坦誠的溝通。



林莉君女士發布有關董事會成員招募及人才挽留的問卷調查結果

總結

打造高效董事會，不僅是物色適當人選，更要妥善做好吸納、維繫董事的工作，讓董事對機構宗旨認同並作出承擔。要提高董事會效能，由人才招聘、維繫，以至保留及承傳等各階段，必須持續並刻意經營。此外，機構在不同發展階段因其獨特性面對各項挑戰，董事會亦須靈活應變，確保機構可達成宗旨，並持續發展。事實上，要提高董事會效能並無不二法門，但我們的建議是：**鑑內（檢視董事間互動） 顧外（評估董事會與管理層關係），因時制宜。**

特別鳴謝「打造高效董事會」的講者（按姓氏筆劃序）：

- 香港大學社會科學學院實務教授方敏生女士
- 香港傷殘青年協會主席吳家榮醫生
- 社聯學院主管林莉君女士
- 香港心理衛生會執行委員會主席盧德臨醫生

