

焦點

成立逾半世紀 追求自我完善的組織文化

專訪香港失明人協進會會長莊陳有先生

莊陳有先生於六歲開始完全失去視力，在心光學校就讀小學六年級時加入香港失明人協進會（「協進會」）成為會員，透過協進會接觸很多外地盲人自助運動的資訊，深受平等公民權利的價值觀念、視障人士處境的分析角度所吸引。他於1976年剛完成中五會考，便抱著滿腔熱誠參選並獲選成為協進會執行委員會委員，及後於1983年當選成為會長，冀為協進會作出更大貢獻。

協進會於1964年成立，是本地首個由殘疾人士成立及管理的自助組織。創立初期，協進會重視聯繫會員，促進社交聯誼。當時，並非家家戶戶都有電話，聯繫會員的工作頗為困難，即使是籌辦旅行、燒烤等聚會，都不容易。踏入七十年代，協進會更著重保障視障人士的權利，以爭取「平等、機會、獨立」為宗旨，並以倡議為核心工作，至今不變。

莊先生一直為視障人士爭取權益，並積極推動自助組織參與政策制訂。回想於七十年代參與回應政府第一份康復政策綠皮書時，他說：「我們認為人人都應該享有繼續升學的機會，而這權利在其後的白皮書中正式獲確認。政府亦開始提供資源導師，為有能力又希望繼續在主流學校升學的視障學生提供支援，為盲人提供融合教育亦在那時開始。」莊先生獲政府邀請加入康復諮詢委員會，相信那是第一個有自助組織代表加入的諮詢委員會。於九十年代初發表的康復政策及服務綠皮書中，莊先生負責撰寫有關殘疾人士及家長參與的章節，進一步確立自助組織在政策參與的角色。

近年，由於社會需求日增，不少自助組織亦同時發展專業服務，莊先生表示：「自助組織最重要是弱勢群體的參與精神，至於以倡議、服務、還是教育形式體現組織宗旨，均無衝突。」他強調，自助組織的管治層須明白自身的強項在於表達弱勢群體的需要，若要發展專業服務並符合持份者的期望，所需的知識及技能或非他們所長。以他所知，有些自助組織除了在會員當中選出委員外，亦會策略性地增選專業人士加入董事會來加強管治能力。

自助組織成立初期都是依賴委員處理大小會務，但當規模漸長、資源增多時，便需聘任職員處理日常工作。莊先生認為管治層與管理層的關係必需取得平衡，董事會亦須學習「放手」，讓職員處理事務。他建議自助組織制訂指引，釐清委員及職員的角色及權責，包括應該做及不建議做的事情，來自我約制。他形容自助組織內部的問責模式並非單向，而是互動的，管理層向董事會問責的同時，委員亦須向職員問責，並補充說：「信任、清晰的制度、規章、對組織宗旨的共同理解、執行共識、互相問責的文化等等，都是維繫委員與職員穩定關係的重要元素，有助推動自助組織發展。」

莊先生在這數十年的公共服務中見證不同自助組織的成立和成長，明白每個團體都擁有獨特的歷史，無論曾經歷過多少高峰和低谷，最重要的是擁有自我完善的文化。他鼓勵自助組織在管治層面多作分享，團體之間可互相參考及提醒。



莊先生（右）身體力行支持協進會的賣旗日。



莊先生（左二）與其他執委積極推動倡議工作，為視障人士爭取權益。

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，甚至更早期開始。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

最新活動

《2018 年公司（修訂）條例》新規定研討會

立法會已於 2018 年 1 月 24 日通過《2018 年公司（修訂）條例》，修訂的條例將於 2018 年 3 月 1 日起生效，要求在香港成立為法團的公司（上市公司除外）識別對其有重大控制權的人（「重要控制人」），並備存重要控制人登記冊。公司註冊處代表會於此研討會上向註冊為公司的機構責任人講解如何遵從《2018 年公司（修訂）條例》的要求及相關的法律責任。詳情如下：

日期及時間：	2018 年 2 月 27 日（星期二）下午 6:30 - 8:00	語言：	廣東話（輔以英文資料）
目標對象：	註冊為公司的社聯機構會員的董事會及委員會成員（優先）、顧問、公司秘書、機構主管及相關管理人員		
地點：	香港灣仔軒尼詩道 15 號溫莎公爵社會服務大廈		

有興趣參加之人士，請於 2018 年 2 月 20 日（星期二）或之前[按此](#)於網上登記。成功報名者將於 2018 年 2 月 23 日（星期五）或之前獲電郵通知。

機構董事導向工作坊

工作坊由本計劃與良管善治工作室合辦，共兩節，旨在讓新加入的董事和委員對社福界以至非政府機構管治者角色及責任有更全面的了解。詳情如下：

日期：	2018 年 3 月 3 日（星期六）及 2018 年 3 月 17 日（星期六）	
時間：	上午 9:30 - 下午 12:30	
主題：	第一節 a) 社福界概況與非政府機構的管治 b) 董事會在制訂機構策略的角色	第二節 a) 董事會與管理層的關係 b) 董事會與機構問責
講者：	良管善治工作室顧問	
目標對象：	年資不多於 5 年的非政府機構董事會及委員會成員，同時報名參與兩節者將獲優先考慮。	
名額：	每節 40 人（並非先到先得）	
費用：	每節港幣 100 元，同時報名參加兩節則為港幣 150 元	
地點：	香港灣仔軒尼詩道 15 號溫莎公爵社會服務大廈	
語言：	廣東話（輔以英文資料）	

如欲進一步了解活動內容及報名，請[按此](#)。

精彩時刻



整筆撥款機構管治層論壇已於 2017 年 11 月 15 日順利舉行。社聯與參加者簡介業界在爭取改革「整筆撥款」制度的最新發展，而安徒生會、協康會及香港家庭福利會的董事會代表亦分享現行「整筆撥款」津助制度所帶來的挑戰。



本計劃於 2017 年 2 月至 12 月舉辦的第一期「自助組織董事網絡」已圓滿結束，感謝香港大學社會科學碩士（非營利管理學）副課程總監兼香港賽馬會睿智計劃副總監陳瑜博士（前排右三）為工作坊導師。六節工作坊以探討解決方案為本，提供平台予自助組織董事就管治議題互相交流及分享，鼓勵共同建構本地復康自助組織的管治實踐方式。