

焦點

加入管治團隊 為青年人發聲

專訪香港家庭計劃指導會理事會委員蔡子楓先生

「我要為青年人發聲」不單是蔡子楓先生在訪問過程中常掛在嘴邊的說話，亦是他這幾年努力付諸實行的方向。蔡先生於 2013 年加入香港家庭計劃指導會（「家計會」）成為網上輔導義工組的成員，及後獲義工組推薦並當選為理事會青年委員，參與執行委員會及小組委員會會議，晉身機構管治層。

回想四年前剛剛參與機構理事會工作，蔡先生有點靦腆地說：「當時我就讀大專學院，對機構管治實在不大掌握。雖然當選後機構同事已跟我作簡單的導向介紹，但最初參與會議時，看到在座的委員都是十分資深的前輩，心情仍是戰戰兢兢的。對我來說，會議的文件數量很多，內容亦是我平常很少接觸到的，特別是關於財務方面的資料，我更無從入手。坦白說，當時實在有點恐懼。幸好，各位委員及同事都十分友善，他們亦細心地向我解釋，讓我放膽去提問，慢慢適應下來。」

蔡先生是家計會 2014 及 2015 年度的理事會委員。及後，他積極參與不同機構的青年服務。他十分欣賞家計會對青年人參與作出很大承擔，所以於 2017 年度再次參選並當選成為委員，任期至今年年底。他指這次再度加入理事會已作充份準備，說：「也許是受各位前輩的影響吧，看到每位委員都特意在繁忙的業務中抽出時間就機構事務開會討論，我也要向他們好好學習，做好本分。每次開會前，我都會先閱讀及理解會議文件，以免浪費會議時間。我亦會把握機會，向委員表達青年人的想法。畢竟，青年委員較容易接觸青年人。我亦曾透過其他機構接觸青年人、中學生，希望能轉達他們的看法及意見，讓不同年齡的人士對他們了解更多。」

家計會是國際計劃生育聯合會（「國際計生聯」）的創會成員之一，重視青年人的參與，近十多年更倡導會員吸納 25 歲或以下的青年人加入機構管治層，參與制訂政策。家計會現時有四位青年委員，參與執行委員會及小組委員會的工作。蔡先生亦是國際計生聯 2014-17 年度區域青年理事，曾代表家計會參與國際計生聯青年論壇，與各地年青人交流經驗，並就青年相關政策提出建議。他說：「參與海外會議的經驗擴闊了我的眼界。在討論過程中，大家意見或各異，但不會互相對立，反而更促進了解，共同探討解決方案。」

由義工服務轉到管治層，蔡先生認為角色和責任大有不同，說：「參與義工服務，主要關心的對象是服務使用者，比較簡單直接，但作為青年委員，責任重大，要協助訂立機構政策，面向的是更多持份者，特別是青年人，我們會把握機會聽取他們的意見，在制訂政策時，為他們考慮更多，提供更適切的服務及支援。我希望更多青年人能加入社福機構的管治層，只要積極投入、做好準備、願意承擔，定必可以好好利用這些平台發聲，透過參與，作出改變。」



蔡先生（右二）鼓勵青年委員多參與培訓，了解作為機構管治人的角色及責任，持續學習。圖為蔡先生參與社聯舉辦的「機構董事導向工作坊」，與其他青年董事參加者合照。



蔡先生（後排右一）與家計會理事會委員合照。他感謝機構願意吸納青年委員，聆聽年青人的意見。

管治有道

董事會與管理層共創協同效應

香港非政府機構普遍設有董事會及管理團隊兩層架構。兩者關係若是健康，實為機構成功的關鍵。事實上，董事會既與管理層一同肩負起營運機構的責任，但卻是僱傭關係——董事會成員作為不受薪的義工負責揀選、聘任及評估機構主管（在某些情況亦包括其他高級管理人員）。這種獨特的夥伴關係尤見於社福界，本文旨在探討構建高效董事會與管理層關係的要素。

要促進有效的合作關係，**清晰的角色及責任**是首要條件。簡單來說，董事會應做好管治，管理層則做好管理。機構越成熟，其董事會及管理層就越大機會把雙方責任區分。不過，對於聘用較少職員的機構或由原本沒有職員變為漸具架構的機構來說，管理層與董事會的權責分野會比較模糊。¹

坊間有些工具及指引協助釐清對雙方角色的期望。美國醫護界資深管治顧問 Barry S. Bader 先生在其編著的文章中，建議機構應就釐定董事會及管理層的角色提出的七個指導性的問題，例如：「是否與將來的發展有關？」、「是否需要高層次的決策來解決問題？」、「是否有任何警示？」等等。² 美國專注於推動董事會發展的非政府機構 BoardSource 亦曾發表文章，就「政策及規劃」、「籌募及發展」及「人事監管」等多項機構工作範疇，列出董事會主席與機構主管各自的責任，清楚說明兩者應擔當的角色，以避免重疊領導角色。³

責任範疇	董事會角色	管理層角色	聯合／重疊
使命及規劃	審批年度工作實施計劃—確保與策略規劃一致	編撰與策略規劃一致的年度工作實施計劃	制定董事會工作的執行計劃
籌募	確保機構資源與機構活動一致	在董事會支持下推行籌募策略	設計籌募策略
人事	審批人事政策	聘請所有員工	建立申訴政策
財務	審批預算	訂立年度預算	按實際收支修訂預算（如需要）

摘錄自《董事會／總監的張力》董事會與管理層的責任細分⁴

釐定清晰角色十分重要，而**尊重對方角色**則可避免微觀管理或微觀管治。舉例來說，董事會須明白並尊重管理層或是最瞭解機構運作的一方，而管理層亦應尊重董事會有權力監察機構的發展。

另一方面，董事會與管理層的關係講求互動。於 2018 年 3 月舉行的機構董事導向工作坊，香港復康會（「復康會」）前主席張偉良先生及前總裁伍杏修先生分享當中的實務智慧。

¹ The Wheel. (2010). *Management vs Governance*. The Wheel. 取自：<https://www.wheel.ie/content/management-vs-governance/>

² Bader, B. S. (2008). *Distinguishing Governance From Management*. AHA Trustee Services.

³ BoardSource. (2018). *Board Chair and Chief Executive Responsibilities*. BoardSource. 取自：<https://boardsource.org/board-chair-chief-executive-responsibilities/>

⁴ Governance Matters. (n.d.). *Board/Executive Director Tensions*. Governance Matters.

管治有道

伍先生於接受成為總裁的委任前，先與張先生確認董事會主席是他唯一的督導人，而不是全體或其他董事。雙方**坦誠的對話**，讓大家從開始便對相互關係訂立了清晰的期望。伍先生強調，利用**非正式的機會**與董事會溝通以了解他們的看法是很重要的，笑言要做到卻並不容易——某位董事或喜歡在日間邊喝咖啡邊討論，而另一位則愛於晚上喝著紅酒慢慢聊。張先生補充，要**適應每位董事及管理人員的性格及偏好**，並非一朝一夕的事，必需投入時間。

此外，張先生認為非正式的溝通機會可以營造輕鬆的氛圍，讓機構主管願意分享他當時面對的挑戰，而主席本身亦可專心聆聽，並且一起從雙方角度作討論。這種溝通模式不但可**顧及（負面的）感受及情緒**，亦可讓主席及機構主管作好準備，應付董事會或管理層可能在董事會會議中提出的任何意料以外的意見，避免情況處理不善而造成雙方的爭議。

董事會主席及機構主管應作為其他董事及管理層員工的**橋樑**。張先生表示，考慮聘請伍先生成為總裁時，已得悉伍先生與員工關係良好，相信他可更有效推行董事會議決的策略規劃。另外，伍先生分享與董事會溝通的四個要訣：事實、感受、發現及未來。他表示復康會的董事會較著重「未來」及對未來計劃提出建議，所以為協助董事會能作更全面的考慮，他會將「事實」澄現出來，**給予董事會適當的資訊**，讓他們得悉自己未必充分掌握前線的運作情況，以確保所作的決定已顧全大局，讓「發現」和「未來」建基於「事實」之上。

良好的董事會與管理層關係既需要訂立規則，也需要互相磨合。兩個條件互相配合對機構至為重要。在良好的夥伴關係中，董事會與管理層均理解雙方角色，但若欠缺靈活彈性及坦誠溝通，遇到挑戰時或會失去信任或同理心。董事會與管理層關係融和時可如魚得水，但須注意，過分信任或角色分工不清時可能會帶來危機。

要令董事會與管理層步伐一致並無單一法則。每間機構情況各異，視乎董事會及管理人員的人際關係技巧，亦在於機構文化及管治慣常做法。說到底，關係是雙方面的，只要董事會與管理層雙方有心並且願意承擔，定能締造協同效應，帶領機構向前。



於 2018 年 3 月 17 日舉行的第二節機構董事導向工作坊，香港復康會前主席張偉良先生（右）及前總裁伍杏修先生（左）分享他們如何共建穩固而互相支援的主席與總裁關係，以帶領機構發展的經驗和故事。

最新活動

「非政府機構董事會與僱傭相關的責任」研討會

員工是機構最重要的資產。非政府機構作為聘用員工的僱主，其董事會有責任監督機構，以確保遵守本地僱傭相關的法例，亦須為機構及員工的最大利益作策略性決定。

此研討會由社聯再次與香港律師會合作舉辦，邀請到該會的僱傭法委員會主席李日華律師，從法律角度講解機構董事會成員須留意的僱傭事宜。同時身為非政府機構董事的李律師，亦會從管治角度分享董事會應積極採取的措施，以保障機構及董事因僱傭問題及勞資糾紛而可能引致的風險和責任。詳情如下：

日期及時間：	2018年8月31日（星期五）下午6時30分-8時30分		
目標對象：	社聯機構會員的董事會及委員會成員（優先）、機構主管及相關管理人員		
語言：	廣東話（輔以英文資料）	費用：	免費

有興趣參加之人士，請於2018年8月21日（星期二）或之前[按此](#)於網上登記。成功報名者將於2018年8月24日（星期五）或之前獲電郵通知。

管治文件諮詢服務

一些基本文件，如管治手冊（董事守則）及組織章程細則，對非政府機構的管治十分重要。這些文件羅列出機構管治的大原則及指引。隨著機構發展及法規要求的改變（如公司條例修訂），非政府機構需要定期檢視這些文件，使其管治配合最新的良好做法。

本計劃與公益法全球網絡（PILnet）合辦此服務，為機構配對義務律師，提供顧問諮詢及免費法律協助。諮詢服務範疇包括：

- 為機構撰寫管治手冊
- 檢視及按需要更新機構的組織章程細則

名額：5-10間機構

諮詢服務預計將於2018年10月底前展開。服務詳情及報名請[按此](#)。

精彩時刻



非政府機構董事人力資源管理工作坊已於2018年6月至7月舉行，內容涵蓋社福界人力資源管理的基本概念、知識及實踐方式，並探討董事應有的角色及職能。



於2018年7月11日舉行的「非政府機構董事午餐會」，審計署署長孫德基先生（左三）就「機構管治與公眾信任」作演說，並與機構代表交流意見。

非政府機構董事午餐會系列由香港會計師公會慈善基金贊助。