

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。