

焦點

與時並進 帶領機構邁進新里程 專訪香港防癌會主席朱楊珀瑜女士

擁有豐富非牟利管治經驗的朱楊珀瑜女士曾擔任社會福利署副署長、社工註冊局主席、平等機會委員會主席等重要崗位。雖已退休十五載，但服務香港市民的心志從未間斷，一直積極參與不同機構的管治工作。朱太於 2003 年加入香港防癌會（「防癌會」）成為委員，並於 2012 年底接任執行委員會（「執委會」）主席，帶領機構繼而向前發展。

任何機構的發展軌跡上，總會經過高山低谷。防癌會成立至今 55 年，也曾遇上艱難的日子。朱太說：「記得那是我加入防癌會的第一年，執委會收到醫院管理局的通知，由於提供善終服務的政策改變，南朗醫院將於該年底結束運作。這個突然的消息令我們非常震驚，意味機構將於數月後失去恆常撥款。面對此嚴峻的局面，執委會決定善用醫院舊址繼續為病人服務，邀請顧問公司進行可行性研究。結果，我們將舊址翻新成為香港賽馬會癌症康復中心，由設施到服務都為病人精心設計，但前南朗醫院服務末期病人『有入冇出』的感覺實在太深，所以中心初期的入住率很低，營運非常困難，要抹掉公眾舊有負面的印象並重新取得支持是很大的挑戰。隨著癌症越趨普遍，加上醫學研究及治療方法屢見突破，現時很多癌病不再是不治之症。近年我們竭力加強宣傳及重建品牌的工作，讓更多人知道中心的周全服務，是病人的『家以外之家』。我們實事求是地改革，工作亦逐漸得到各界認同。防癌會目前並無政府資助，要自負盈虧，幸有多個基金會及公眾多年來的支持和信任，讓機構獲得足夠資源持續提供優質服務。」

公眾對社會服務的質量要求日增，防癌會的服務發展亦變得更廣更深。防癌會執委會於 2013 年開始探討管治架構是否符合機構發展的步伐。朱太深信機構發展須緊貼社會要求，說：「持份者對我們的要求就是達成機構使命，提供優質服務。很高興，我們的服務得到廣泛支持，贏得相當的口碑。曾經有病人捐出遺產支持中心的工作，令我非常感動，更推動我們向前邁進，回應服務需要。」

防癌會近年著重加強管治效能。執委會於 2015 年牽頭重組架構，經過多番內部溝通及討論，按機構發展重點整合範疇相近的委員會，並釐清執委會、各委員會及職員的權責分工。朱太坦言：「防癌會的規模不算大。執委會委員來自不同專業領域，均竭力為推動機構使命獻出時間、知識、人脈等等。我們當時一致認為機構必須建立更清晰的管治架構來配合發展，因而啟動全面的機構檢討及改善計劃。去年，我們舉行了『策略規劃日』，擬定未來的願景、策略目標及重點工作。我們不可固步自封，要為不斷變化的社會發展及要求做好準備，機構才可服務更多病人。」



朱太（前排右四）與防癌會執行委員會委員合照。她與各委員合作無間，齊為機構使命出心出力。



朱太身體力行積極參與機構工作，透過不同活動向公眾宣揚防癌訊息。

除防癌會外，朱太亦是亞洲區家庭研究聯盟及亞洲家庭治療學院創會主席。被問及理想主席應有的條件時，她笑說：「主席是機構的領導者。她／他必要認同機構使命，才會全心、全意、全力去推動服務。其次就是個人的誠信，要公正不阿。我認為溝通技巧也非常重要，要向委員會、員工及持份者傳達準確的信息，才可攜手推動政策。最後，主席更須與時並進，掌握與服務相關的最新資訊。」防癌會成立逾半世紀，朱太強調社會今天的需要與機構初成立時改變很大，機構必需因時制宜，才可跨過難關，持續成長。

朱太分享作為主席的要素，詳見短片：

<https://governance.hkcss.org/hk/zh-hant/node/301>

管治有道

瞭解基本要素：董事會的角色和責任

成為非政府機構的董事是以有意義並具影響力的方式回饋社會，而機構董事要履行責任所付出的努力，絕不遜於上市公司董事。他們甚至屬義務性質，不獲任何酬金。毋庸置疑，非政府機構董事會是最終決策者，擔當著帶領及管治機構的角色。因此，董事會成員必須瞭解相關的角色及責任，才可恰當地履行其職務。

董事會成員有甚麼功能角色？

本地及海外眾多不同的指引及參考資料把董事會角色概括如下：

- **策略性領導**：董事會負責帶領機構的策略方向，包括為機構成長制訂策略框架，以及定期檢視機構的願景、使命及價值。¹ 具體來說，董事會應確認機構業務的長、短期策略計劃（即年度計劃）。²
- **確保資源及行政領導力**：不論是籌款或是項目費用，董事會成員須確保所得資金是從正當途徑取得，資源亦得以有效運用³，所指的資源並不限於金錢層面。董事會的承傳以及聘請和督導機構主管亦是董事會的職責。⁴
- **監控和監管**：除財務監管外，董事會有責任監察及評估機構表現及運作，亦須為監察機構的長遠發展而制訂清晰的內部監控政策及檢視風險管理計劃，並且確保機構遵循法律要求。^{1,5}
- **秉持問責性及透明度**：董事應向機構持份者及公眾問責。透明且適時地以年度報告、審計報告、網站等途徑披露機構資訊，實有助樹立機構正面的公眾形象。^{2,5}

以上列出數項董事會成員的角色，肯定沒有涵蓋所有範疇。因應不同的機構背景、規模、文化，以及董事在董事會的崗位（如主席或司庫），每位董事的實際職能及責任會有所不同。

董事有甚麼法律責任？

董事會作為機構官方代表須負信託義務及法律責任。於 2018 年 4 月 20 日舉行的「非政府機構董事的信託義務及法律責任」研討會上，香港律師會公益服務委員會成員周恩惠律師提及所有董事均應遵照普通法「3D」責任的概念：

- **謹慎、技巧及努力行事的責任 (Duty of care, skill and diligence)**：董事會成員有責任出席會議、做好準備作出知情的決定、於需要時要求取得更多資料，以及合理和負責任地履行職務。
- **忠誠的責任 (Duty of loyalty)**：董事會成員必須僅按其非政府機構的最大利益作決定，而非以其本人所代表的任何其他團體作考慮，更非以私人利益為依歸。
- **循規行事的責任 (Duty of obedience)**：董事會成員必須忠於非政府機構的使命，不得以任何方式進行與機構核心目的不相符的事務，並須詳細了解機構使命及營運相關的文件。⁶

管治有道



一般來說，不論機構以哪種形式成立，亦不論它是否屬牟利性質，所有董事會成員均須遵行「3D」責任。若董事未能符合這些要求，或須負上民事責任。要確保遵行這些原則，董事會成員可訂立政策（例如利益申報的機制）及管治手冊，以便於不確定的情況或發現潛在風險時作參考。

除了信託義務，董事會成員亦有責任確保已遵照與機構相關的監管要求。舉例來說，稅務條例禁止按第 88 條獲豁免繳稅的機構的「成員之間分攤入息及財產」，亦禁止「其管治組織成員（例如董事、受託人等等）收取薪酬」。⁷ 機構或會因未能符合這些要求而失去其免稅地位。

在香港，獲豁免繳稅的慈善機構可按不同條例以不同法律形式成立，每條條例要求董事會成員遵行的責任均有不同，而現時大部分機構都是根據公司條例註冊成立的。例如，擔保公司須於每年特定時間向註冊處提交年度報表作登記，逾時遞交相關資料或須繳付更多註冊費用及引致其他罰則。⁸ 確保及監管機構遵守這些法律責任是董事會成員的基本而重要的責任。

董事會成員須了解這些職責以保障機構的最大利益，並且保護自己免於相關責任。準董事會成員可對機構作盡職審查，以更深入了解機構的管治常規，以及他／她可擔當甚麼角色，讓自己為機構作出最大貢獻。另外，給予新董事適當的導向，釐清其角色及責任，亦可訂立明確的期望，讓新成員更有效及容易投入角色。

¹ Lahey, B. (2010). *Board fundamentals*. 2nd ed. Washington, DC: BoardSource, 第 14、34-37 頁

² 社會福利署 (2002) *領導你的非政府機構 - 機構管治* (非政府機構董事會參考指引) 第 13 及 22 頁

³ Charity Commission for England and Wales (2018). *The essential trustee: what you need to know, what you need to do*. 第 20-24 頁

⁴ Ingram, R. (2015). *Ten Basic Responsibilities Of Nonprofit Boards*. 3rd ed. Washington, DC: BoardSource, 第 23-33 頁

⁵ 效率促進組 (2015) *受資助機構企業管治指引* 第 63 及 68 頁

⁶ 周恩惠 (2018) *非政府機構董事的信託義務及法律責任*

⁷ 稅務局 (2018) *屬公共性質的慈善機構及信託團體的稅務指南* 取自：https://www.ird.gov.hk/chi/tax/ach_tgc.htm

⁸ 公司註冊處 (2018) *擔保公司須根據《公司條例》(第 622 章) 提交文件的基本責任* 第 1 頁

最新活動

非政府機構管治論壇 2018

社聯即將在第七十一屆周年會員大會會務環節後，舉辦「非政府機構管治論壇」。詳情如下：

主題：	建立穩健財務以達機構使命
日期及時間：	2018年11月9日（星期五）下午2時45分 - 6時25分
目標對象：	社聯機構會員之董事會及委員會成員、顧問及機構高級管理人員
地點：	溫莎公爵社會服務大廈禮堂
語言：	廣東話（分組環節第2節除外），附以英文資料

主題演講（下午2時45分 - 3時05分）

香港特別行政區勞工及福利局局長 羅致光博士, GBS, JP

全體環節（一）：連結資源、使命與成效（下午3時05分 - 3時55分）

非牟利管治：力臻平衡財務可持續性及社會效益

分組環節（下午4時15分 - 5時）

1. 採用關鍵的財務及服務績效指標以監察機構發展計劃之推行情況
2. 太陽工具 - 非政府機構確保財務持續性的六大要素（以英語進行）
3. 非政府機構董事應提出的十個財務相關問題

全體環節（二）：儲備以求穩定及持續（下午5時10分 - 6時25分）

社會服務機構財政儲備調查的啟示
經驗分享－儲備及投資政策之制訂

截止報名日期為2018年11月2日（星期五）。活動詳情及報名請[按此](#)。

精彩時刻



於2018年8月31日舉行的「非政府機構董事會與僱傭相關的責任」研討會上，香港律師會僱傭法委員會主席李日華律師講解非政府機構常見的不同類型的僱傭關係，呼籲參加者注意有關保障員工的條例，並負上董事應有的角色和責任。



「非政府機構董事午餐會暨與社署助理署長分享會」系列共四場，內容涵蓋安老服務、青年及感化服務、康復及醫務社會服務和家庭及兒童福利。首場活動已於2018年10月5日順利舉行，社會福利署助理署長（安老服務）陳德義先生（右三）與逾50位機構董事及管理人員交流。對談環節邀請了3位管治人分享參與澳洲非牟利管治會議的學習成果。

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。