

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}

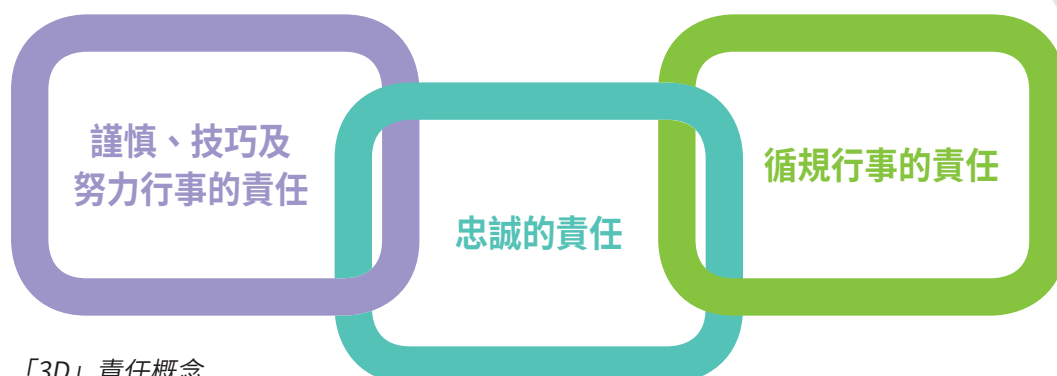
以上列出數項董事會成員的角色，肯定沒有涵蓋所有範疇。因應不同的機構背景、規模、文化，以及董事在董事會的崗位（如主席或司庫），每位董事的實際職能及責任會有所不同。

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 Lakey, 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