

焦點

小巧靈活 善管超卓

專訪明德兒童啟育中心主席何智慧女士

明德兒童啟育中心 (CDC) 主席何智慧女士，於 2018 年榮獲香港董事學會法定 / 非分派利潤組別的傑出董事獎。談及是次獲獎，何女士謙稱此獎乃屬於機構整個團隊，是大家齊心努力而獲得的認同。

CDC 由一個十一人的委員會督導，有約四十名職員，屬中小型機構。何女士覺得機構不論規模均須著重管治，因此他們有一套完備且合乎其獨特性的管治制度，特別著重問責性及透明度。何女士指出，CDC 需要向公眾、政府、家長、服務使用者、捐款者和職員問責，讓他們清楚瞭解服務及財政等情況。她續稱，機構規模細，更需要有審慎的風險管理。在她領導下，CDC 制訂了風險管理程序，更設有風險及合規主管一職。她表示在訂立管治架構及制度時，機構應考慮其獨特性，例如，CDC 的財務委員會有數位會計師擔任委員，實質上履行審計的角色，故無需另設審核委員會。此外，考慮到小機構在吸納合適人才加入管治團隊的困難，與其依循大機構的做法設立不同名目的委員會，不如檢視現有機制是否已涵蓋各項管治功能，以及如何善用委員的才能。就著委員的任期年限，何女士認為硬性訂立限期只會令機構流失重要的人才，對機構的發展並無益處。

何女士表示，規模較小的機構亦有其靈活性的優勢，機構的服務可因應社會形勢及服務使用者的回饋而迅速調整，令資源發揮更大效益。另外，規模細亦令委員與職員之間有更緊密的關係。何女士每星期都會花時間與員工商討會務，聆聽職員的聲音，瞭解具體的運作及服務使用者的意見。委員會一年有八至十次會議，令委員密切掌握機構的營運情況。再者，委員及管理層會共同制訂三年策略計劃，為機構未來的工作重點及優次建立共識。而在職能分工上，委員會對機構的財政一力承擔，讓前線員工專心投入提供優質的服務。這些素質均顯示委員會與管理層各施其職、上下同心。

CDC 亦著重如何在社會中發揮影響力。除了提供直接服務給有特殊學習需要的兒童，中心亦照顧眾多等候服務的小朋友之需要，編寫了輔助教材手冊，向學前教育工作者免費派發，為他們提供教學策略及指引，讓更多有需要的孩子得到支援，亦會舉辦工作坊，分享經驗及講解如何使用手冊。另外，CDC 透過外展服務接觸弱勢社區家庭，幫助他們瞭解及早識別和介入的重要性。與家長建立聯繫一向是 CDC 的重點，機構在今年三月推出手機應用程式「CDC

Connects」，為家長提供互動平台，以便更緊貼小朋友的學習進度，及便利家長預約服務。基於宗旨相近以及為了更有效地運用資源，CDC 於 2008 年與另一機構 Springboard Project 合併。對於近年小型機構數目不斷增加，何女士認為如何加強機構間合作以達致最佳的社會效益，是業界值得深思的問題。

何女士最初以家長代表的身份加入 CDC 委員會，繼而成為司庫以至擔任主席。在這十多年間，何女士帶領機構以配合時代發展及回應社區需要的服務手法，逐步創建一個為兒童提供優質學前服務的社區，在服務上追求卓越，為業界樹立榜樣，實現機構的使命。



何女士參與 2018 年 11 月舉行的 CDC 親子趣味運動會



在 2017 年 10 月，何女士出席 CDC 首本專為教師和治療師出版的輔助教材「Guide for Teachers and Therapists」的發佈會

管治有道

定期檢視管治健康狀況之必要 - 香港非政府機構管治健康狀況調查所得的啟示

你的董事會健康嗎？

不少學者曾就著非政府機構的管治和機構效能之關係進行研究。Denis M. Cumberland 在 2015 年的調查發現，機構的表現與董事會一系列角色（監督、支援、合作夥伴，代表）之平衡發展有一定的關係¹。有些調查更顯示，董事會的規模、多元性，以及專長，均會影響機構的創新、效能和籌款收入^{2,3,4}。

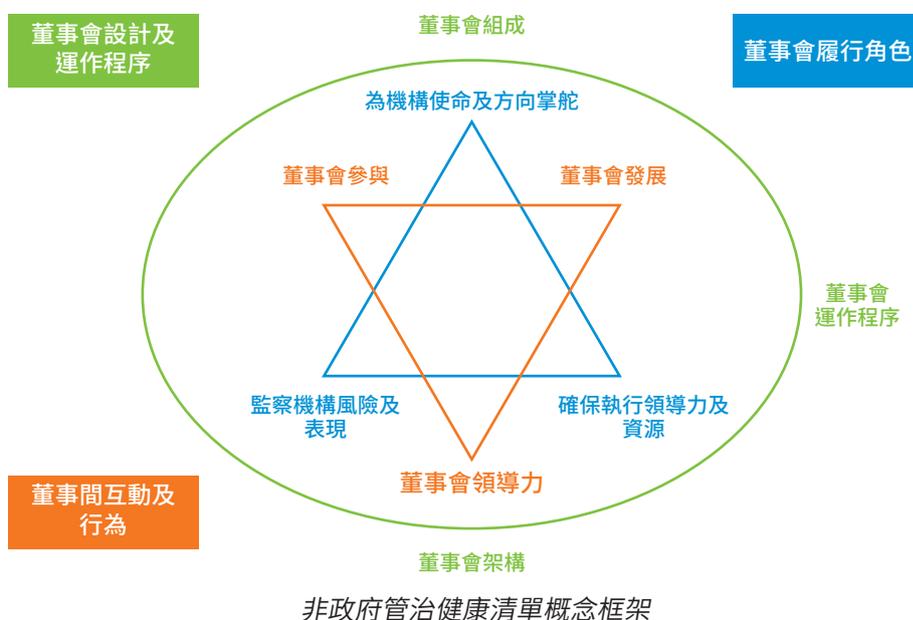
正如這些調查顯示，很多管治因素都會影響機構。一般的最佳實務守則會建議董事不時檢討其管治績效，董事會定期作評估可讓成員知道哪方面工作做得好、哪方面須要改善。在美國，BoardSource 進行的 Leading with Intent 調查，經過多年追蹤研究非牟利機構的領導情況並作出分析⁵，所得的全國性統計數字為業界提供方向，在發展的同時於管治上應注意的事宜。

香港非政府機構管治健康狀況調查

在香港，社聯與香港大學睿智計劃及良管善治工作室合作，製訂一套供本地非政府機構審視管治健康的自我評估工具，並搜集數據以作分析。是次研究不單是一個業界的調查，更為參與的機構檢視其管治健康情況。

這評估工具概念框架之設計參考了不同國家的研究，並徵詢本地專家的意見，以符合香港的情況。鑑於非政府機構董事會之多樣化以及董事會的互動性，這概念框架由三個維度組成，每個維度有不同的元素和範疇，以盡量涵蓋非政府機構管治健康的各方面。

1. **董事會設計及運作程序**是指其運作的體制，例如組成、結構以及過程。
2. **董事會履行角色**是指其達致關鍵功能及主要管治責任之能力。
3. **董事會互動及行為**是指影響著個別董事及董事會整體表現之互動、人際關係及文化因素。



¹ Cumberland, D. M., Kerrick, S. A., D'Mello, J., & Petrosko, J. M. (2015). Nonprofit board balance and perceived performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(4), 449-462.

² Ladki, S. M., & Ahmad, F. A. (2018). *The Effectiveness of Boards of Directors in Nonprofit Organizations*.

³ Betzler, D., & Gmür, M. (2012). Towards fund-raising excellence in museums - linking governance with performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(3), 275-292.

⁴ Bai, G. (2013). How do board size and occupational background of directors influence social performance in for-profit and non-profit organizations? Evidence from California hospitals. *Journal of business ethics*, 118(1), 171-187.

⁵ BoardSource. (2017). *Leading with Intent: 2017 National Index of Nonprofit Board Practices*.

管治有道

這概念框架共有 62 項有利非政府機構健康管治的良好實務。我們邀請機構的董事和主管就著各項良好實務之採用程度及相關性，按機構當時的情況作出評分。

調查結果顯示，參與的 77 間機構之管治均屬健康。規模較小的機構在董事會連繫方面較強，而規模較大的機構則在董事會建立正規架構方面較為優勝，而這兩類機構同樣在董事會發展及監察機構風險和表現方面較弱。

較多採用的良好實務

- 所有董事會成員均對機構使命有共同理解
- 董事會聯同管理層定期查核機構的財務報表
- 所有圍繞重大政策和策略的討論都與機構的使命和願景相符
- 董事會成員看到他們的工作與為受患者帶來正面影響的關係
- 董事會和管理層之間維持互信和開放的關係。最高管理層積極與董事會一起帶領機構

較少採用但又被視為相關的良好實務

- 有接任人選的計劃，以挑選和培訓有潛質的董事會領袖
- 董事會檢視管理層編製的風險登記冊以確認可能存在的風險及制定處理方案
- 董事會進行定期評估來評核管治表現
- 為董事會成員提供持續和集體的學習機會
- 委員會的工作由董事會成員輪流負責，以豐富成員的領導經驗，並作為接任計劃的一部分

在發表研究結果的研討會上，社聯業務總監蔡劍華先生表示：「此調查並非要訂立一套管治標準而是建構一個互相學習的平台，而管治健康架構為機構董事提供一件工具，為業界創造一套提倡正面管治文化的語言。」

良管善治工作室總監方敏生女士是這個管治健康框架的主要設計師，她指出非政府機構須按它們認為甚麼是重要及相關，反思其機構的管治健康情況。每間參與調查的機構都收到一份個別報告，當中總結其機構內所有曾作出自我評估的人士之評分。調查結果亦提供了參與機構的整體數據，讓董事們可以檢視其董事會的健康狀況，並和其他相近規模的機構作參照。

邁向健康管治之旅

調查顯示，雖然機構認為進行管治表現檢討和評估與管治健康極之相關，但甚少機構有實行。當董事會專注每次會議議程及審批重要事項時，或許應投放更多精力於在反思董事會的表現。

在研討會中，睿智計劃的項目總監林維峯教授提醒非政府機構的董事會，此評估工具之本質是提供一個管治概念框架，以引發董事會討論及訂立改善表現的行動。

進行董事會評估是一個啟迪的歷程，讓董事們了解其管治實力及反思為不足之處。良好管治為服務受眾帶來的深遠及正面影響，實遠超董事會為定期檢討而作出的努力。

香港非政府機構管治健康狀況調查結果摘要：
<https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/329>



香港非政府機構管治健康狀況調查的研討會

(左起：良管善治工作室顧問楊區麗潔博士、香港大學睿智計劃盧紫楓博士、香港大學睿智計劃項目總監林維峯教授、社聯業務總監蔡劍華先生)

最新活動

「非政府機構董事午餐會」

由香港會計師公會贊助的「非政府機構董事午餐會」將於本年五月底舉行，是次活動邀請了消費者委員會主席林定國資深大律師及行政總裁黃鳳嫻女士，分享消費者委員會的管治理念及實踐，如何建立機構推動消費者權益的公信力及公眾形象。

詳情如下：

| | |
|-------|-------------------------------|
| 日期： | 2019年5月31日（星期五） |
| 時間： | 下午12時30分至2時正（下午12時30分開始登記） |
| 地點： | 香港中環添美道1號中信大廈22樓安永（近港鐵金鐘站D出口） |
| 目標對象： | 社聯機構會員的董事會、委員會成員及機構主管 |

有關活動的詳情及報名，請瀏覽：<https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/349>

Better Boards Conference 2019 (2019年8月1日至4日；澳洲布里斯本)

香港社會服務聯會已向香港公益金申請，資助3位代表參與Better Boards Conference 2019之50%開支。歡迎公益金會員機構之董事/委員及機構主管申請資助參與此活動；非公益金會員之機構代表亦可以自資形式參與。截止報名日期為2019年5月3日。

有關活動及提交申請的詳情，請瀏覽：<https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/346>

精彩時刻

非政府機構董事導向工作坊 2019

與良管善治工作室合作舉辦的工作坊在2019年2月23日及3月9日舉行，超過30位來自20間機構的董事及委員參與。良管善治工作室的講者及來自不同機構的嘉賓與參加者分享各項管治議題以及他們的寶貴經驗。



參加者與講者就機構管治的不同議題作出討論

「根據《稅務條例》獲確認豁免繳稅資格之慈善團體的合規責任」研討會

研討會在2019年2月22日舉行，有接近200位參加者出席。稅務署的代表講解成為免稅慈善團體所須符合的要求，以及機構按法例須提供的相關資料。



左起：社聯行政總裁蔡海偉先生、稅務局評稅主任（慈善捐款）梁建文先生、稅務局高級評稅主任（慈善捐款）王慧敏女士、稅務局副局長（執行事務）譚大鵬先生、稅務局總評稅主任（特別任務）葉惠芬女士、社聯義務司庫羅君美小姐