

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}。

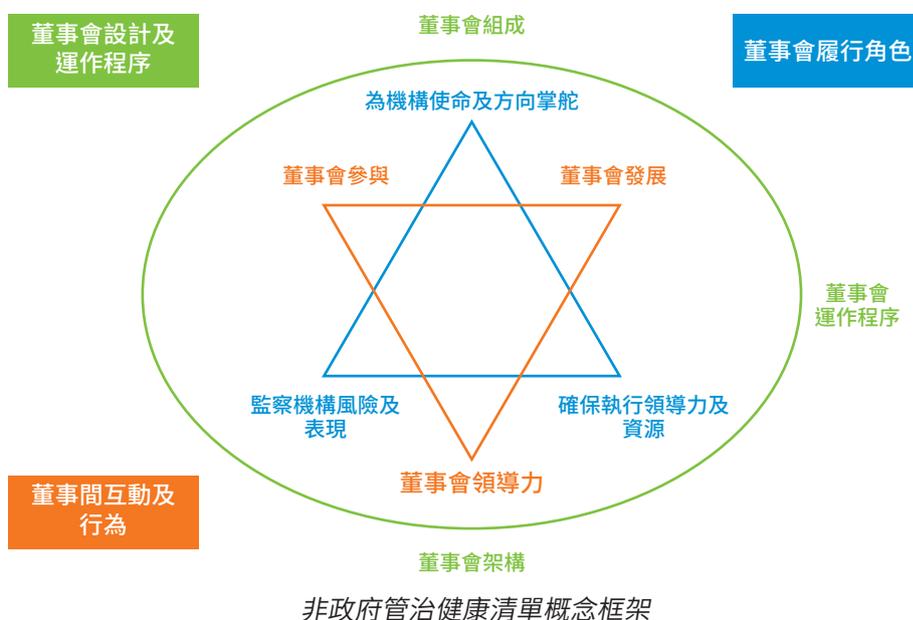
正如這些調查顯示，很多管治因素都會影響機構。一般的最佳實務守則會建議董事不時檢討其管治績效，董事會定期作評估可讓成員知道哪方面工作做得好、哪方面須要改善。在美國，BoardSource 進行的 Leading with Intent 調查，經過多年追蹤研究非牟利機構的領導情況並作出分析⁵，所得的全國性統計數字為業界提供方向，在發展的同時於管治上應注意的事宜。

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)