

香港非政府機構 管治健康狀況 調查 2018

啟示及建議

2019年6月



睿智
ExCEL3
Excellence in Capacity Building on Entrepreneurship and Leadership for the Third Sector



A HKU project supported by The Hong Kong Jockey Club

香港社會服務聯會 (社聯) 得到五個家族基金會的支持，與「香港大學睿智計劃」及「良管善治工作室」合作，設計了一個檢測工具，供機構自行量度其管治的健康狀況，同時搜集業界數據作整體分析。以下為是次調查的啟示及建議。

重點一

受訪的非政府機構 (機構) 之管治健康整體良好，機構亦對其管治表現感到滿意。

非政府機構管治健康指數於 5 等量表的平均值為 3.74。受訪的 77 間機構中，64.5% 表示恆常或經常採用 62 項國際良好實務。受訪機構大致同意這些良好實務與他們的機構相關，達到 85% 的同意度。

非政府機構管治健康指數的三個維度的數值為：

董事會設計及運作程序

- 管治健康數值：3.85
- 良好實務採用程度：67.8%

董事會履行角色

- 管治健康數值：3.74
- 良好實務採用程度：64.7%

董事間互動及行為

- 管治健康數值：3.65
- 良好實務採用程度：61.1%

超過 80% 機構表示滿意或非常滿意其董事會對機構使命及願景之承擔 (84.7%) 及董事會對管理層的支持 (84.2%)。

重點二

小型機構有較好的董事會參與，大型機構則有較好的董事會架構。

年度開支少於或等於港幣二千萬的小型機構及年度開支多於港幣二千萬的大型機構的比較：

- 小型機構的管治健康平均值 (3.70) 稍低於大型機構 (3.79)
- 大型機構與小型機構差距最大的元素為董事會架構 (分別為 4.06 及 3.69) 和監察機構性的風險及表現 (分別為 3.66 及 3.52); 大型機構整體表現較小型機構較佳
- 小型機的董事會參與 (3.89) 較大型機構 (3.81) 表現較佳

重點三

能夠與管理層建立具建設性的夥伴關係被視為管治健康之強項

超過 80% 受訪機構「恆常」或「經常」採用的良好實務，管治健康表現最好的三個範疇如下：

第一位：與管理層建立具建設性的夥伴關係

- 管治健康數值：4.18
- 良好實務採用程度：84.9%;

第二位：積極性與投入感

- 管治健康數值：4.04
- 良好實務採用程度：80.5%;

第三位：提供專門知識及聯繫網絡

- 管治健康數值：4.03
- 良好實務採用程度：80.5%.

重點四

董事會的接班規劃被視為管治健康之弱項

少於 45%受訪機構採用的良好實務，管治健康表現最弱的三個範疇如下：

第一位：董事會接班規劃

- 管治健康數值：2.99
- 良好實務採用程度：31.1%;

第二位：董事會能力建設

- 管治健康數值：3.10
- 良好實務採用程度：36.3%;

第三位：監察及改善董事會表現

- 管治健康數值：3.23
- 良好實務採用程度：42.2%.

重點五

管治健康期望落差最大的五項實務包括：挑選和培訓有潛質的董事會領袖、風險評估與合規、董事會管治表現評估、董事會持續和集體的學習機會及委員會工作的輪替。

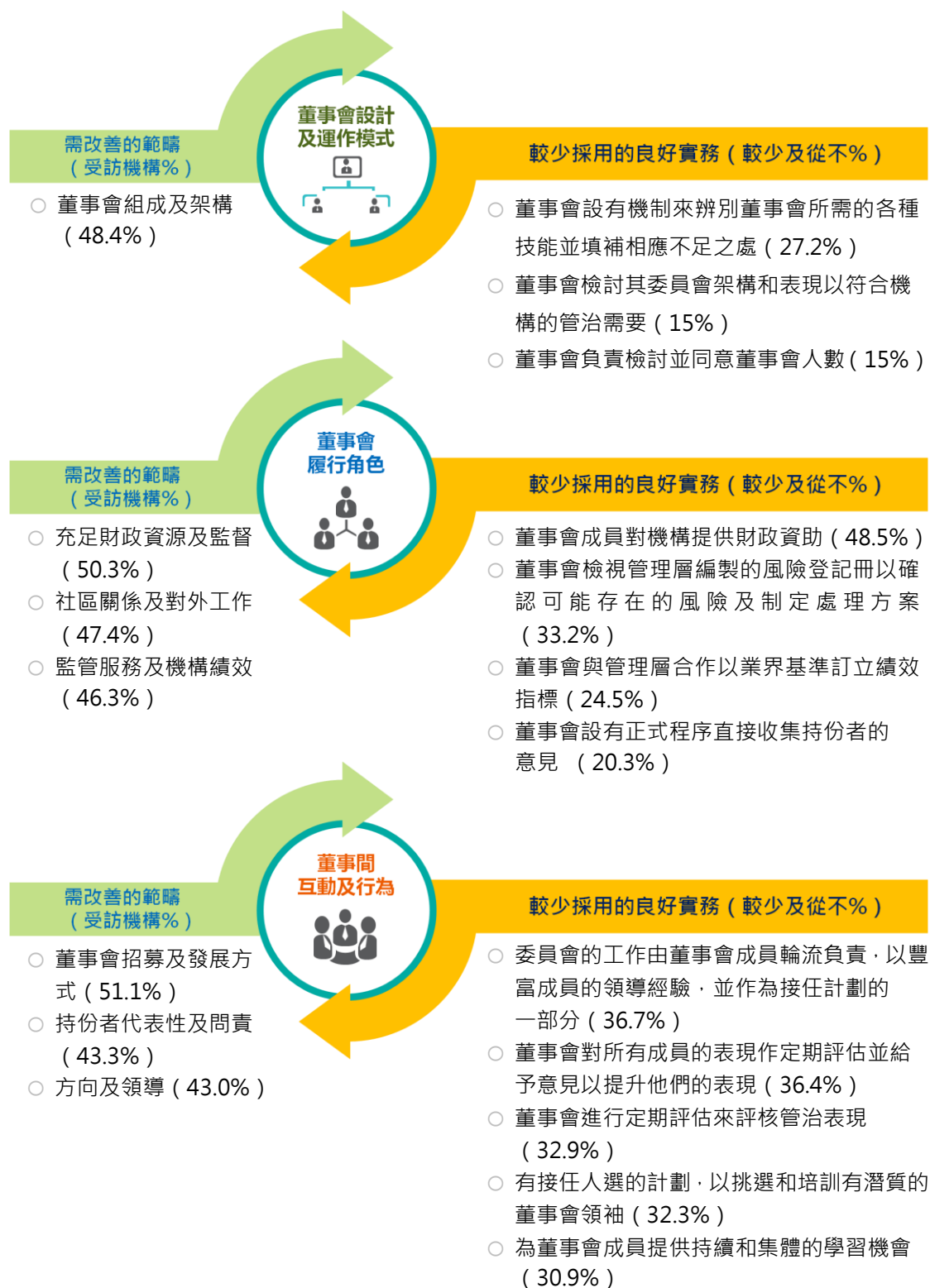
受訪機構的管治健康期望可以存在落差，反映於良好實務與機構的相關性（機構表示「非常同意」或「同意」的百分比）和機構對其採用程度（機構表示「恆常」或「經常」採用之百分比）的差異，而當中最大差異的五項良好實務為：

維度	良好實務	相關性 %	採用程度 %	5 項 最大落差
董事間互動 與行為	有接任人選規劃，以 <u>挑選和培訓有潛質的董事會領袖</u>	79%	30%	49%
董事會履行 角色	董事會 <u>檢視管理層編製的風險登記冊</u> 以確認可能存在的風險及制定處理方案	79%	35%	44%
董事間互動 與行為	董事會進行定期評估來 <u>評核管治表現</u>	77%	33%	44%
董事間互動 與行為	為董事會成員提供 <u>持續和集體的學習機會</u>	74%	35%	39%
董事間互動 與行為	<u>委員會的工作</u> 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	71%	33%	38%

重點六

受訪機構認為最需要改善的兩項管治範疇為「董事會招募及發展方式」和「充足的財政資源及監督」。

於未來三年需要優先改善的董事會管治範疇如下：



建議

研究團隊根據從參與是次調查機構所搜集之意見和所得出的分析，就如何提升非政府機構的管治作出以下建議：

(1) 投放資源發展董事會

- 確保董事會與機構同步發展
- 讓董事會在以下範疇持續進行能力建設：(1) 機構的活動及服務、(2) 機構的操作環境，以及 (3) 董事會的領導角色
- 提升董事會主席的促進及領導角色，藉此提升高級管理層的表现、董事會會議的質素，以及其他董事的參與
- 確保董事會的表现集體地進行定期檢討
- 撥備資源發展董事會

(2) 提升董事會就機構風險及表现的監察

- 確保進行足夠的風險評估及訂定緩減計劃
- 與管理層合作以業界基準訂立績效指標

(3) 制定及實行董事會接班規劃

- 訂出所需才能以維持董事會的持續性
- 培育董事領袖
- 鼓勵就著長遠及策略性的接班規劃作出討論

(4) 定期檢視董事會的組成及架構，以配合機構的發展需要

- 設訂程序確保董事會具備所需的技能、多元組合及經驗
- 決定恰當的董事任期及董事會規模
- 備留時間討論委員會的組成、表現及績效，及委員會合適的架構，配合機構需要及管治監察
- 確保委員會與董事會之間有清晰的職責授權及匯報方式

(5) 改善向持份者的問責

- 設訂正式程序直接收集持份者的回饋
- 就機構的表現評估及檢討與持份者保持溝通

(6) 培育正向文化，提升董事會的影響及績效

- 在董事會會議以外投放時間分享經驗及共同學習
- 在董事會會議中保持互信、共同承擔、開放及高透明度的文化
- 就董事會的表現進行定期評估，並擬訂改善計劃
- 維持董事會與管理層之間具建設性的夥伴關係

是次調查之整體報告可於此連結閱覽：<https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/362>