

## 焦點

### 平等尊重 撐起一片天

#### 專訪香港婦女中心協會主席陳翠琼博士

香港婦女中心協會（協會）自 1981 成立至今三十多年，一直以婦女權益及女性自我發展為服務主線。隨著時代變遷，女性在社會的地位及角色亦不斷改變，協會的服務亦由早期以支援暴力受害者，演變至今已倡導及協助女性自主、自立的全人發展為重點，堅持建立一個性別平等的社會為願景。

陳翠琼博士在 2003 年加入協會，由 2013 年開始擔任主席。她回想最初因為具備社福機構的行政管理經驗，有助處理當時機構裝修事宜，故被邀加入執委會，轉瞬間與協會走過十多個年頭。陳博士表示，令她一直服務協會是由於機構堅守清晰的使命、管治團隊的高度凝聚力及互相尊重的文化，特別是成員間的緊密和長久維繫，即使離任已久的委員，亦會在機構的重要日子聚首一堂，甚至遠道從海外回來。



陳博士（前排右三）參與機構員工退修

協會近年急速發展，現時每年支出超過三千萬，是 2009 年的六倍，全職員工亦由當年十五人增至五十五人、半職十人及超過一百四十名兼職同事，但執委多年來人數都少於十位。陳博士說，執委會成員是來自不同界別、關注婦女權益和發展的有心人。現時的委員有從事社會服務、市場策劃、行政、教育等不同範疇的人士，她們憑著一股不厭其煩的幹勁，遇上管治問題便認真地找資料、看文件、問意見，勤做「功課」，將難題逐一解決。就是這樣，執委們近年胼手胝足地帶領協會由社團轉為有限公司，並重整員工薪酬架構。

陳博士坦言由社團轉為有限公司是一段艱辛漫長的路，至今仍未走畢，但管治成員意識到為配合機構長遠發展，縱使艱難，仍要踏出第一步。當協會以社團形式註冊時，由於並非法人身份曾被商場拒絕租出地方作會址。再者，機構需要



陳博士（右五）與執委及嘉賓出席開幕典禮

要回應基層婦女的需要，服務越趨多元化，面對的風險亦相應增加；不單是執委會成員，甚至是一般的會員，都要共同承擔機構運作而可能引致的法律責任，因此，機構宜以法人組織的形式運作。在公司化的過程中，協會中職、委員的責任、角色，以至運作程序變得更清晰，有利機構持續發展。陳博士認為非政府機構，實在需要具備公司秘書經驗的人士協助處理管治事宜。協會只有六人的執委會，而職員的核心工作在於前線服務，要認真處理作為一間公司的合規要求，實在不是輕省的事。

談到管治團隊與職員的關係，陳博士和總幹事廖珮珊女士異口同聲表示機構內部透明度甚高，溝通無阻。例如管治團隊為增加女性持家者的就業機會，考慮改變人手架構，過程中會先徵詢員工的意見，再從服務運作及員工督導的角度研究改動的可行性。另外，由於缺乏恆常資助，當前線員工建議發展新服務時，需有額外資源配合。為此，執委們甚至親自主持工作坊，訓練員工撰寫撥款申請書的技巧，以加強機構拓展資源的能力。

協會整個團隊堅守著推動兩性平等的使命，憑著對基層婦女需要的觸覺，對外對內秉承平等和尊重的態度，眾志成城地打造屬於婦女的自我發展空間和社區，撐起的又豈止是半邊天？

# 管治有道

## 董事會承傳 須刻意籌謀

接班規劃是尋覓及培育未來領袖的策略，最理想的是機構每個階層，包括管治團隊，都有接班的規劃。但在非牟利界別，董事會的繼任籌劃其實並不常見。根據香港非政府機構管治健康狀況調查 2018，其中一個採用程度最低的管治良好實務正是「董事接班規劃」，雖然有 79% 的回應者同意或非常同意「董事接班規劃」與他們的機構相關，但只有 30% 表示恆常或經常採用這管治實務；至於管理高層的接班，則有 86% 的回應者同意或非常同意這是與機構相關，而恆常或經常有採用這實務的高達 63%。<sup>1</sup> 根據 BoardSource 在 2015 年於美國進行類似的調查，亦只有 49% 的非牟利機構主管表示其機構訂立了有效的董事會成員接班程序。<sup>2</sup>

香港的非政府機構時常表示，要找合適人選參與董事會的工作是一大挑戰。按一般的觀察，董事接班是一個顯而易見，卻又避而不談的問題，沒有人願意去處理它，甚少機構的董事會會投放精力及時間去探討或發展接班的策略。雖然任期和連任次數的限制讓大家可以預計董事何時退任而需找尋繼任人，但很多機構其實並沒有為董事的任期設限。有時董事或創辦人在董事會任職十年、甚至二十年，當這些資深董事離任，特別在預料之外時，機構要找一名擁有相同資歷及經驗的人來替代是十分困難的。缺乏接班規劃會令董事會變得沒新意，董事們感到工作倦怠，長遠而言會窒礙機構的發展。

### 為何要籌劃接班

董事會成員，不論有沒有特別職位，都需要有繼任人。董事會中的領導層，例如主席、秘書、司庫等，肩負著額外的職責，確保這些職位有人承傳才能延續董事會及機構的運作。機構在領導層改變時往往會處於不穩的狀態，故此，領導的平穩交接可減少機構面對的風險。

吸納新成員可以讓董事會注入新動力。在機構外尋找有潛質的領袖，和他們建立聯繫及邀請他們加入董事會，能夠為機構引進新的思維，強化現有董事會的組合。建立一套程序以尋覓機構所需的人才，可避免一些不投入或不合適的成員加入董事會。

### 各式接班門徑

接班是需要籌劃的，董事會要部署及積極討論接班安排以維持良好管治。非政府機構一般會採取自我延續的方法，即由現任董事引薦背景相約的人或他們的朋友，這是最便捷的方法，但在自身圈子尋找新成員或會令董事會的組成欠缺多元性。

另一個途徑則需要較多的規劃，就是邀請有興趣的外界人士，在董事會轄下的委員會作短期的參與，然後才正式加入董事會。這方法既提供機會觀察他們是否具備董事會希望吸納的技能、是否和機構有共同願景，亦可讓新成員進一步認識機構的文化，衡量自己能否為機構作出有意義的貢獻。<sup>3</sup>

機構亦可為主要的董事職位建立接班梯隊，這樣整個董事會便會知道誰是將來的接班人，令他們作好準備履行新角色。董事會成員應該在任期即將屆滿時明確表明是否計劃再參選，董事會的領導亦應提供機會培育接班人，裝備他們所需的技能，確保無縫過渡。

<sup>1</sup> 香港社會服務聯會、香港大學睿智計劃、良管善治工作室（2019）香港非政府機構管治健康狀況調查 2018

<sup>2</sup> BoardSource. (2015). Leading with Intent: 2015 National Index of Nonprofit Board Practices.

<sup>3</sup> BoardEffect. (2016). Building Your Board - Experts share ideas for finding and recruiting the right members for your board.

# 管治有道

視乎要尋求那些人才，董事會應共同決定以什麼途徑及網絡吸納新成員。接班規劃並沒有一套既定的方式，董事會應按其特性而靈活處理。

## 關鍵因素

參考不同的文獻<sup>4,5,6</sup>，以下是接班規劃的一些關鍵因素，有助董事會的承傳：

### 角色界定

清楚界定董事會成員及有特別職銜董事之角色（例如主席、副主席、秘書、司庫等），讓有意接任者清楚知道要求。建議清楚列明每個角色應有之責任及需作之承擔，以免潛在的接班人選只抱作為義工或有空時來幫忙的心態參與董事會。

### 認定所需的技能

釐清角色後，董事會方能辨識每個職位所需要的技能，這些技能亦可能是現時董事會所欠缺的。尋覓合適人選時，應留意新成員是否具備可以融入機構文化，或為董事會引進新視野的個人特質。

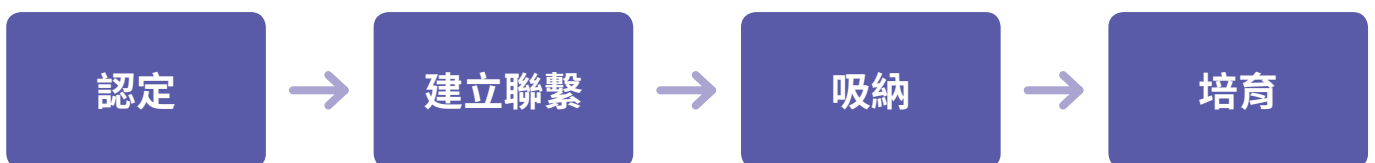
### 訂定程序

應將董事繼任安排的既定程序妥善記錄，並確實執行。這樣可提醒董事會成員，接班規劃是需刻意經營，而不是當有董事退任時才找人來頂替。為避免令董事會兼顧過多事宜，可以考慮設立管治委員會專責處理接班規劃。

## 建立共識

不論董事會決定以什麼方法籌劃接班，最重要的是所有成員在過程中能達致共識。總括來說，規劃接班有四個重要步驟：(1) 認定需要一個怎樣的繼任人，(2) 與有潛質的繼任人建立聯繫，(3) 吸納他們加入董事會，(4) 培育新成員適應擔任董事的角色。

令新舊董事同步是很十分重要，因此提供適當的導向及迎新過程予新董事，有助他們認識機構的價值、文化及董事會的工作方式。



董事會接班規劃的四個重要步驟

## 結語

非政府機構的董事會應撥出合理的時間及資源進行接班規劃，過程中要體現開放和透明的文化，讓現有及新加入的董事建立互信，激發機構的動力，持續發展。

<sup>4</sup> Social Venture Partners Boulder County. (2012). Succession Planning for the Non-profit Board Chair.

<sup>5</sup> Garthson, J. (2016). The Case for Nonprofit Board Succession Planning. *Canadian Society of Association Executives in Association Magazine*.

<sup>6</sup> Aly Sterling Philanthropy. (n.d.). Laying the Groundwork for Your Nonprofit Succession Plan.

# 最新活動

## 「非政府機構司庫會」對談系列

與本計劃策略合作伙伴香港會計師公會合辦的「非政府機構司庫會」對談系列，將於 2019 年 9 月至 11 月舉行，以加強機構司庫、董事會及委員會成員對財務管治工作的認識。香港會計師公會「會計專業惠社群」計劃的成員將會在這三節的工作坊擔任講者。

詳情如下：

日期：	第一節：2019 年 9 月 27 日 - 「理解管理賬目以助決策」
	第二節：2019 年 10 月 25 日 - 「如何解讀財務報表及審計報告」
	第三節：2019 年 11 月 29 日 - 「財務規劃及預算制定」
時間：	下午 6 時 30 分至 8 時 30 分（下午 6 時 15 分開始登記）
地點：	香港灣仔軒尼詩道 15 號溫莎公爵社會服務大廈
對象：	社聯及香港復康聯會的機構會員之司庫、董事會 / 委員會成員，非會計及財務專業背景者獲優先考慮。

有關活動的詳情及報名，請瀏覽：<https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/370>

## 非資助機構職員薪酬政策及常規研討會

為提供場合讓非政府機構的管治人員討論及交流如何制訂職員薪酬政策及調薪制度，社聯將為非資助和資助機構分別舉行兩場研討會。首場研討會將於 2019 年 8 月舉行，對象為沒有接受整筆過撥款之機構。

詳情如下：

日期：	2019 年 8 月 29 日
時間：	下午 6 時 30 分至 8 時 15 分（下午 6 時 15 分開始登記）
地點：	香港灣仔駱克道 3 號香港小童群益會 502 室
對象：	沒有接受整筆過撥款之社聯會員機構，其董事會及委員會成員（優先）、主管、高級管理人員、人力資源管理人員

有關活動的詳情及報名，請瀏覽：<https://governance.hkcss.org.hk/zh-hant/node/368>

# 精彩時刻

## 「非政府機構董事的信託義務及法律責任」研討會

以英語主講的研討會已於 2019 年 6 月 19 日順利舉行。香港律師會公益服務委員會成員周恩惠律師擔任講者，向參加者解釋非政府機構董事的信託義務及法律責任。



周恩惠律師解釋何謂董事負有信託責任之三重責任：有責任謹慎行事、有責任忠誠行事、有責任循規行事

## 非政府機構董事午餐會

第十二場「非政府機構董事午餐會」已於 2019 年 5 月 31 日舉行。是次午餐會邀請到消費者委員會主席林定國資深大律師以及總幹事黃鳳嫻女士，與參加者分享法定團體的管治經驗及心得。



黃鳳嫻女士（左）和林定國資深大律師（中），與社聯行政總裁蔡海偉先生（右）交流管治心得