

# 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。

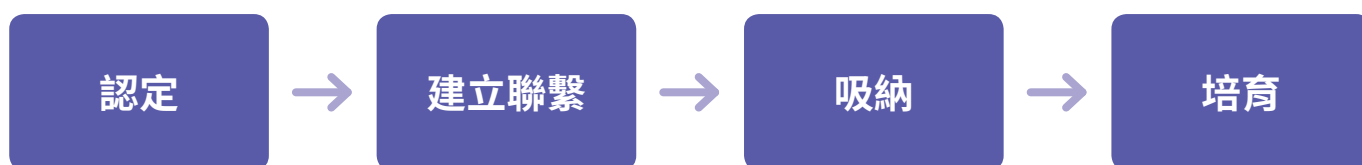
### 訂定程序

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.