



編寫 香港非政府機構 管治手冊 指南



香港社會服務聯會
The Hong Kong Council of Social Service

MAYER | BROWN
好士打



序言

2018年，香港社會服務聯會（社聯）的非政府機構董事會網絡計劃與公益法全球網絡（PILnet）推出了一項改善香港社會服務機構管治能力的計劃。作為該計劃的一部分，PILnet促成社聯與孖士打律師行共同編寫這份指南。本指南僅為相關議題提供一般性的指引，且不構成法律意見，也不能取代針對任何特殊情況的建議。讀者在參照本指南討論的問題採取行動前，應當尋求法律意見。

目錄

引言	2
基本法律要求	2
制定管治手冊	2
管治架構	2
董事會的組成和董事的任期	3
董事會的職能和職責	3
董事的受信責任	4
董事會會議：有效的董事會會議之規範、程序和規則	4
授權予委員會與職員	5
有效的授權	5
董事會檢討和更替	6
董事會檢討和評估	6
董事會更替	6
管理層與董事會的分工	7
管理層的角色	7
機構主管的職責	7
管控及風險管理	7
對內報告	8
對外報告	9
風險管理	10
道德守則	10
利益衝突	10
透明度與問責	11
反歧視及平等機會	11
附錄一	
董事會與管理層的分工建議	12
附錄二	
非政府機構管治手冊的建議內容	14

引言

本指南旨在幫助非政府機構，發展其管治框架和撰寫管治的手冊。然而，值得注意的是管治模式不止一種，本指南僅勾勒出一般的管治原則，但每間機構的管治框架和手冊應按照該非政府機構的情況和需要作調整。

管治是指引領和控制各種組織（如非政府機構）所依據的一套系統。一個非政府機構的管治單位承擔著治理該組織的職責。因此，該管治單位可以通過實行一系列管治原則，來確保有效監管該機構，亦可向主要持份者—服務對象、受益人、捐贈者、贊助者、僱員、義工和整個社區—保證該非政府被機構有效和有誠信地管理。

管治手冊有助非政府機構令其董事會、員工和義工明白其實踐使命所需的架構、程序和原則，並監督該非政府機構的表現。管治手冊對任何一個非政府機構而言，都是非常重要的工具。

香港的非政府機構可根據不同的條例成立。每個非政府機構都具有一定的獨特性，部分非政府機構在撰寫其管治框架的過程中，可選擇實行本指南的全部建議，但部分非政府機構可能無法全部採用。儘管如此，不論機構的規模、資源或成熟程度，本指南所列出的部分最佳實踐都應當被採納。此外，非政府機構的管治框架必須顧及香港所有非政府機構須遵行的最低法律要求。鑒於香港非政府機構常見的組織形式為根據《公司條例》（第622章）（「公司條例」）註冊的擔保有限公司，本指南中討論的最低法律要求，對此類機構較為適用。

基本法律要求

有效的管治包括採用業界最佳實踐措施，使該機構的董事能夠妥善履行其受信責任。

在香港，以擔保有限公司形式成立的非政府機構的基本法律要求包括：

- 委任至少兩位董事（公司條例第453條）；
- 董事必須為至少18歲（公司條例第459條）的自然人（公司條例第456條）；以及
- 董事必須遵守其受信責任（如下文「董事會成員的受信責任」部分所述），其中包括實施本指南列出的一些適用於特定非政府機構的最佳措施，令董事會能有效地監督和領導非政府機構的運作。

制定管治手冊

管治手冊應涵蓋幾個主要部分，包括闡述非政府機構的基本架構和使命，介紹其管治架構和日常運作。

管治架構

非政府機構的管治架構很大程度上取決於該機構的性質、目標、運作和活動。然而，有些最佳實踐應被所有的非政府機構採用。一般而言，非政府機構應有明確的管治架構、決策過

程、會員守則、以及其管治單位(如董事會)的職責、權力和義務。董事會的成員一般稱為董事。最佳實踐的一些示例如下：

- 董事應根據該非政府機構的機構管治文件(如組織章程或憲章等)，和通過透明的程序選出；
- 根據《稅務條例》(第112章)第88條享有免稅資格的非政府機構之董事，除報銷開支以外，不應領取薪酬，也不應從非政府機構的資產中獲利；¹
- 在可行的情況下，應分開董事會與管理層的職能；
- 現任董事的名單可讓持份者隨時查閱；
- 董事會議記錄應保存在案，董事會的決議應及時並完整地傳達給各董事以及管理層。

董事會的組成和董事的任期

非政府機構應注意適用於董事會組成的相關法律。例如，根據《公司條例》註冊的擔保有限公司必須任命至少兩名董事。根據《公司條例》註冊的股份有限公司必須任命至少一名董事。根據《社團條例》(第151章)註冊的社團，必須任命一名負責人以及另外兩位幹事。²

董事會應根據該非政府機構管治文件所規定的程序選舉一名董事會主席。

董事會的職能和職責

非政府機構由董事會領導。整個董事會有責任確保該非政府機構實現其目標，遵守其內部管治文件和所有相關法律。董事會的主要職責包括：

- 策略性指導：董事會制定、批准並監督由管理團隊制定的非政府機構核心策略，並確保機構有足够的財務資源和人力資源來實現其目標。
- 監督機構主管和管理層：董事會招募、支持、評估、獎勵、並在必要時解僱機構的機構主管。另外，董事會需建立一個框架，供管理團隊在董事會的指導及預期結果下運作。
- 風險監督和管理：董事會負責確保機構財務的穩健，並負責確保該非政府機構的風險管理系統和風險控制(包括內部批准和決策程序，具體取決於該非政府組織的性質)適合該機構並且得以執行。
- 問責：董事會須向機構的持份者負責。因此，董事會應以透明的方式運作，按需要與其會員、其他持份者以及公眾溝通並提供資訊。

董事會主席負責董事會的運作並批核董事會會議的議程，該議程應切實考慮董事的關注點和議題。董事會主席應主持所有會議並領導董事會的工作，從而確保機構的運作遵循其管治的框架。

管治手冊應明確定義董事會的職責和功能，以便董事會有效地履行其各項職責。

要注意的是，根據《公司條例》第465條，公司(包括非政府機構)的董事須以合理水準的謹慎、技巧及努力行事，即指任何合理努力並具備以下條件的人在行事時會有的謹慎、技巧以

1 更多資料，請參閱稅務局發佈的「屬公共性質的慈善機構及信託團體的稅務指南」，該指南載於：https://www.ird.gov.hk/chi/pdf/tax_guide_for_charities.pdf

2 更多資料，請參閱香港警務處發佈的「申請須知 – 根據《社團條例》(第151章)申請註冊社團/豁免註冊」，該指引載於：https://www.police.gov.hk/info/doc/licensing/societies/en/so_form-reg.pdf

及努力：(i) 可合理預期任何人在執行有關董事就機構所執行的職能時會具備的一般知識、技巧以及經驗；及(ii) 該董事本身具備的一般知識、技巧以及經驗。例如，一位「合理努力」的董事應及時向公司註冊處完成註冊，並在所有報表和報告中提供準確的資料。

換言之，董事的行為將在以下兩方面受到評估：(i) 董事因職位所需的知識、技能和經驗，以及(ii) 董事實際具有的知識、技能和經驗。董事所需要滿足的標準不可以被降低—不被支付薪酬或者缺乏管理經驗不能免除該董事應有的職責。此外，如果該董事具有特殊的知識、技能或經驗，將需遵守更高的行為準則。因此，董事們應接受必要的職前導向、培訓和持續的支援，以幫助他們履行職責。

董事的受信責任

董事的受信責任如下：

- **謹慎責任**：董事須參與會議、閱讀被提供的資料並在必要時尋求額外資訊，在充分知悉的基礎上做出決定，並合理且負責地履行其職責。
- **忠誠責任**：董事必須將機構的利益置於其自身利益之上。這意味著董事必須披露任何利益衝突（在下文的「道德守則」部分有進一步的說明），並且不得將其在董事會的服務，用作謀取個人利益或商業利益的手段。
- **服從責任**：董事必須始終如一地行事，且忠於機構的使命。

董事會應充分瞭解其可能面對的責任，還應充分瞭解其法律責任，包括但不限於其成立所依據的條例所產生的法律責任。例如，根據《公司條例》，任何董事或高級職員，如授權、許可、參與或未能採取一切合理手段防止違反《公司條例》的行為，將被追究責任，並可面臨高達港幣1,000,000的處罰及可能會被監禁。³ 公司也不得補償董事因違反以謹慎、技巧及努力行事的義務而遭受的損失。非政府機構的管治手冊應至少包括對行為準則的概述（如上所述），以及董事會職責和法律義務的描述（如本指南所表述的，並考慮該機構的實際情況和活動）。

更多有關董事職責的指引，請參閱公司註冊處於2014年3月發佈的《董事責任指引》，網址為：https://www.cr.gov.hk/tc/publications/docs/director_guide-c.pdf

董事會會議： 有效的董事會會議之規範、程序和規則

有效運作的董事會應定期召開會議。董事會的全部事宜應通過正式且合理組成的董事會會議來進行。管治手冊應列出董事會決策的程序與規則。這些應包括會議出席要求、法定人數、投票及利益衝突管理相關的程序與規則。例如，這類規則應規定：

- 董事會會議的最低頻率；
- 董事召開額外會議的程序；

³ 例如，根據《公司條例》第373條，公司的董事未能根據公司條例採取一切合理措施保證公司妥善保存會計賬目，即構成犯罪，並可被罰款港幣300,000元。在更極端的情況下，例如一個董事（或者該公司的其他員工），以欺詐為目的，使得或者允許該公司不遵守一位審查員所提出的某些要求（例如準備相關材料被查，或者與審查員會面及回答任何與正在被調查的事項相關的問題），則按公司條例第863條構成犯罪，並可會被罰款港幣1,000,000元及監禁七年。

- 訂明董事是否可通過電話或視頻會議的形式參加會議；及
- 因不足法定人數而流會的程序。

在設立委員會時，董事會亦應明確界定委員會的議事規則。

所有董事會會議都應被記錄。《公司條例》第481條和第619條要求非政府機構需記錄其董事會會議的所有議程事項及在沒有會議的情況下記錄所有通過的決議。至於所有其他公司，屬於擔保有限公司的非政府機構必須將會議及決議記錄存放在其註冊辦事處（或財政司司長訂明的其他場所），保存期為從董事會會議之日起或該決議通過之日起至少10年。任何違規行為可能導致對該非政府機構或其負責人處以5級罰款（最高50,000港幣）。如記錄存放地址發生變更，該非政府機構須在變更日起15日內通知公司註冊處。

此外，董事會會議的良好實踐應包括以下資料：

- 會議議程；
- 向董事會分發董事會會議資料及任何其他與董事會會議相關的資料；及
- 需在是次董事會會議審議及通過的往次董事會會議紀錄。

授權予委員會與職員

非政府機構的董事會有責任在法律允許的範圍內務實有效地管理該機構。若授權將有利於更有效地管理該機構，董事會可選擇將其權力範圍內某項職責轉授給其他個人或組織。

因此，董事會可成立委員會、諮詢小組、專家組或其他單位來協助其開展工作，具體細節可包括在管治手冊中。設立委員會的決定取決於董事會的需要以及該機構的運作及規模。可成立的委員會包括：執行委員會、審計委員會、董事會提名委員會、規劃和評估委員會和/或員工薪酬委員會。此外，董事會可因具體計劃或項目而成立委員會。

有效的授權

董事會在轉授任何權力前應首先明確界定委員會、董事、高級職員、其他員工、顧問或代理人的所有職能及責任。轉授權力不能免除董事會對其授權代表的行為所承擔的責任。

授權應以務實的方式進行，並且必須遵循該機構管治文件及相關法律。有效授權的實踐建議包括：

- 應以書面形式列明被授權單位的架構、角色和職責；
- 授權必須遵守機構的政策、程序、管治文件和所有相關法律；
- 授權代理方應被給予足夠的權力履行其職責；
- 必須對所有授權單位的支出、權力、預算和其他事項有明確的限制；
- 所有授權單位必須接受董事會的定期監督、並定期向董事會報告；及
- 授權應被記錄在董事會會議紀錄中，並在相關情況下，被記錄在委員會的職權範圍、職員的工作描述或單獨的清單中。

非政府機構應訂定和更新其授權和保留權力的框架，包括需董事會集體決議專屬事項的正式清單。授予管理團隊某些權力的框架，應採用書面形式以作明確紀錄。以上規範都應在管治手冊中清楚列明。

董事會檢討和更替

董事會檢討和評估

我們建議非政府機構的董事會定期進行檢討和評估，以了解其優點和缺點，並訂定解決之對策。評估可以通過保密的互相或自我評估，以及評估會議和面議的形式進行。給予董事會成員匿名評論其他成員的機會可鼓勵坦誠的檢討。即使是令董事會表現的微小改善，也會對機構的效能產生重大影響。

除了評估董事會在管治機構方面的集體表現（如下所述），還應評估個別成員的表現。應考慮的方面包括：(i) 該成員是否有足夠的時間和精力準備和參加會議；(ii) 該成員的行為是否具有干擾性或阻礙董事會的決定；(iii) 該成員是否妥善披露其商業利益，並為機構的利益行事。

董事會檢討和評估應包括如下內容：

- 對董事和管理層（例如：機構主管、財務總監、營運總監等）的責任和期望的溝通和理解；
- 為董事提供的培訓和職前導向是否足夠；
- 董事會和董事的運作及效率；
- 董事會的工作方法和程序，包括充分滿足以下各項：(i) 會議前提供的董事會材料；(ii) 在董事會會議上討論關鍵性問題的時間；(iii) 會議之間處理問題的程序；
- 內部控制和績效報告的機制；
- 規劃和財務預算的機制；
- 委員會、工作小組和諮詢小組的效用及對其的監督；
- 對授權的適當紀錄；和
- 董事會對法律、管治文件、合約責任和內部控制的合規。

如果董事會選擇進行檢討和評估，在理想情況下其應將評估審核結果用於：

- 對董事會的運作作出必要的變化和改進；
- 為董事會的發展制定創新的方案；
- 改善董事之間的團隊合作；
- 釐清董事、管理層、員工和義工的目標和期望；
- 為董事提供適當的培訓計劃和指導；和
- 對董事會的更替和董事的招募提供指引。

若董事會選擇開展審核和評估，在理想的情況下，應在該非政府機構的管治手冊中闡述要遵守的程序（包括任何評估方針和時間要求）。

董事會更替

非政府機構的董事會，無論規模大小，都應有更替、招募新董事和董事再任命的清晰策略。這些過程應該公開透明，並有利組織一個多元化且有效率的董事會。此等策略的實施可授權予一個委員會或專家小組具體執行。如果非政府機構的董事由外部單位提名，或由更廣泛的會員選舉產生，董事會應與參與此過程的單位或人士密切合作，以確保他們瞭解新成員所需具備的技能和經驗。

董事會在招募過程中應考慮的要點包括：

- 董事會應就有關職位的職能達成一致意見，並制定職能的細則；
- 董事的任命須遵守機構的管治文件以及《公司條例》的規定；⁴
- 在任命新董事之前，董事會應對其仔細審查，以評估是否符合招募的職位、擁有相關的特質、知識和所需技能—面試應正式進行，最終任命應基於其實際能力；
- 我們建議非政府機構規定每一任期的最長期限，以確保董事會更替的穩定性；這些可在內部政策或管治文件中列明；以及
- 董事會應確保所有董事和其他持份者理解加入和離開董事會的程序。

上述的大部分內容可被列入機構的管治手冊中。

在招募和評估過程中記錄及向潛在和現任董事傳達績效標準，有助確保董事會的績效。這可以包括以正式文件來確定具體職能和責任，並明確訂立工作期望（如最少工作時間）。這有助董事瞭解他們的義務，並對表現不理想的成員進行評估時提供客觀標準，有利進行此類困難的討論。

當某位董事會成員未履行其職責時，可由董事會主席首先私下與該董事商議較為合適。如果初步探討無法解決，整個董事會應參與討論以處理問題。按機構的管治文件，以及涉及董事選舉和任命的任何外部單位或人員的要求，董事會可尋求罷免或更換該未能履行職責的董事會成員。

管理層與董事會的分工

管理層的角色

非政府機構的董事會不應過分介入機構的日常運作與決策。反之，董事會應專注於機構高層次的策略與方向性決策。然而，對於規模較小的機構而言，董事有時需要參與日常運作事務。在這些情況下，董事們應盡量把自己作為策略規劃者的角色與作為運作者的角色區分開來。附錄一為非政府機構的董事會及管理層的角色分工提出建議，以供參考。

機構主管的職責

董事會任命機構主管，並由機構主管負責代表董事會，使用董事會所授予的權力管理機構。機構主管領導管理層並向董事會問責。機構主管同時負責一個非政府機構的日常運作（包括建立一個行之有效的內部架構）、執行董事會制定的策略以及實現董事會訂立的發展目標。另外，機構主管還可以從運作的角度，為董事會的決策提出建設性的意見。

管控及風險管理

無論機構的規模大小，董事會必須確保該機構妥善地使用資金。這可以通過採用合適的內部及外部管控及風險管理系統來處理。管控是可以幫助達至以下目標得的流程，保證：

- 具效率及成效的運作；

4 有關的法律的例子包括：公司條例的第459條要求任何一位董事都必須在就任時已年滿十八歲及公司條例的第480條規定一位尚未解除破產狀態的人士未經法院的特殊許可，不得以董事身份行事。

- 防止或儘早發現欺詐性的交易或報告；及
- 機構遵守相關法律的規定。

風險管控可以包括：

- 在付款的數額超過預設的上限時，須取得內部的授權；
- 與銀行有關的交易文件必須由獲授權人士簽署；
- 內部審查及通過相關報告；及
- 內部及外部審計。

董事會應時常審視該機構的風險管控系統是否被適當地應用，及在需要和適當的時候在這方面扮演更積極的角色。非政府機構的董事會應當經常審閱機構的財務資料，包括損益表及財務狀況表。機構的財務資料的準確性應當由外部的註冊會計師審計，而董事會則要對其聘用的核數師之表現負責。根據《公司條例》第379條，一間公司的董事必須為每個財政年度準備符合《公司條例》要求的財務報表。同時，該公司的核數師必須按照《公司條例》第405條準備有關該財務報表的審計報告。

對於較大規模的非政府機構，尤其是那些具有相當資產的機構，應認真考慮設立一個審計委員會。如果機構已經決定使用審計委員會來協助履行監督職責，我們有以下建議：

- 審計委員會應由董事或非管理層成員的外部顧問組成；及
- 董事會應當清楚地列明審計委員會的角色及職責，以及董事會授予其的職權。這些職權，最起碼應當包括以下所列出的內容：
 - » 監督該機構財務報表及正式財務公告的正確性，並審閱重大財務報告估算；
 - » 審閱並監督該機構的內部財務管控、內部風險管控系統，以及外部核數師的有效性（包括核數師的獨立性及客觀性）；
 - » 向董事會就外部核數師的聘用、續聘及解僱提出建議，包括外部核數師的薪酬及聘用條款；及
 - » 確保機構有相關機制，讓員工在發現有關財務報告潛在的不當行為或者其他不當行為時，可以匿名地舉報，同時有相關機制會就舉報進行適度且獨立的調查，以及其他合適的後續安排。

對內報告

以下是有利於達至有效的對內報告之建議：

- 董事會應當與管理層分享董事會已討論的議題；
- 董事會應當與其設立的委員會緊密合作；
- 恆常且詳細地向董事會報告有助董事會有效地決策，並有助提升機構的表現；
- 董事會的報告及會議記錄應在符合保密要求（如業務機密資訊）的基礎上被正式傳閱。董事會的討論及決議應在機構內公告；及
- 機構內部應具有和遵守正式匯報機制。

董事會是機構資源的管家，必須保護機構的財產，並確保所有相關的財務規定被遵守。董事會必須以負責及合理的方式處理機構的財政事務，並遵守相關的法律規定，例如《防止賄賂條例》、《盜竊罪條例》以及有關偷竊和欺詐的成文及案例法。

這意味董事會必須充分理解該機構當前及預期的財務狀況及財政穩健性，並就相關事宜聽取充分報告。財務報告是機構的財務狀況及運營收支的主要資訊來源。董事會可以不親自準備財務報告，但董事會對審閱財務報告並確保財務報告準確可信負有最終責任。

董事會最基本的財務職能包括：

- 通過反映該機構優次項目，以及資金來源、成本及其他因素作合理假設之預算案；不管該機構的資源有多少，董事會都必須就預算案達成共識；
- 在預算中列明預期的支出及收入，並定期將實際的收支與預算比較；
- 在適當的會計流程基礎上檢視並控制支出和現金流；
- 在每次董事會會議上檢視最新的財務報表，並採取措施解決財務困難（如有）；
- 檢視機構有關財產及負債的管理；及
- 通過年度報告，包括財務報告。

對於董事會履行其財政責任的基本要求是：

- 確管理層按照董事會通過的年度預算來運作；
- 確管理層按時準備準確的財務報告，使董事會可以監督機構的財務表現；
- 確管理層團隊準備內部財務報表的次數不少於每季度一次，並將這些財務報表呈交予董事會（這些財務報表應當指明並解釋實際的收入與支出與預算的差異）；
- 有適當的內部管控，以確保資金得以善用而不被濫用；
- 提供保密渠道供職員舉報可疑的財務不當行為或者濫用機構的資源的行為；及
- 為機構的資產投資、內部管控程序及採購等制定書面政策。

這些基本的職能及要求應當在管治手冊中詳細說明。

通常來說，採購是非常易於被濫用的一種活動。因此，董事會一定要制定相應的最低標準以減少貪污的風險。這包括確管理層採取以下措施：

- 對於超過一定金額的採購要進行投標；
- 在採購超過特定金額時，要有證據表明已收到數個供貨報價；
- 需提供選擇某個供應商或產品/服務提供者而非其競爭對手的理由；及
- 董事會制定防止貪污政策，積極地讓所有代理方、中介及供應商知悉。

機構可通過以下方式制定一個有效的財務管理流程：

- 使用基本的會計工具（會計帳簿、總帳簿、總分類帳、現金收入日記帳、現金支出日記帳、銀行戶口紀錄）；
- 由不同的職員來承擔各關鍵的職能（如批核的職員、記錄員、出納），並要求文件要由兩名相關職員簽署；及
- 如上文所述，準備年度收入與支出報告。

對外報告

具有廣泛受眾的非政府機構應當儘量定期對外報告其活動及運營，這包括通過在網上發表年度報告及印刷報告。較小的機構可能不具備發佈類似報告的能力和條件，但一些在下文闡述的目標和年度報告的內容，是可以衡量一個機構內部管治標準的有效工具。一般來說，董事會會決定對機構而言最合適的對外報告方法和形式（如有），並同時審閱由管理層準備的報告及批准相關報告的公佈。

所有以擔保有限公司形式成立的非政府機構，必須呈交年度報告（並提交經審計帳目），同時呈報任何註冊辦公地點、董事或者公司秘書的變更。註冊的社團必須要呈報任何機構幹事、主要業務地點、社團名稱及宗旨的變更。另外，如果機構收到任何公眾資助或者支援，可能會被要求披露額外的財務狀況。

風險管理

董事會必須審慎地保護機構的服務使用者、受益人、義工、職員、聲譽、財產，並避免進行可能會對他們引致不必要風險的活動。這包括避免採取可能會損害機構聲譽的活動（例如在沒有就合作夥伴進行充分的盡職調查前就與該機構合作），這樣的活動還有可能會使機構及持份者有被捲入訴訟的潛在風險。另一個例子是，董事會應當避免批准投機性投資或者其他會令機構財產有不必要風險的交易。董事會還應當考慮與機構運營有關的特定風險。

董事會必須確保任何擬以機構資金所做的投資或者為機構運營所借的貸款均符合管治文件的相關規定及有關法律規定。例如，機構的管治文件中可能會包括可以進行哪些種類的投資以及有關風險-回報的理財指導原則。另外，董事會必須確認有關條款，例如由相關方（一名董事會成員或者一名董事會成員所擁有的公司）提供給該非政府機構的貸款利率是符合市場操作的通行條款（或者是對該非政府機構更有利）。另外，對於受限制的資助而言，非政府機構的董事會有責任確保該項資助按既定的目的/項目使用。

道德守則

利益衝突

所謂的利益衝突是指一位董事會成員的「私利」與機構的利益或者是該董事會成員的正式職責衝突。「私利」包括以下人員的任何財務利益或者其他的個人利益：董事會成員、或他們的親屬、朋友、所屬的俱樂部或者協會的成員、其他具個人或者社會聯繫的團體或者個人，或者他們因為各種原因虧欠人情或者義務的人士。一個機構的內部缺乏足夠的監督和制衡時，利益衝突便可能會出現。任何一名董事會的成員都不應有能力獨自批准使他們自己受益的決定。機構應當制定並執行相關的政策、程序和實務，以確保有合適的第三方審閱並批核作出會使董事會成員受益的決定。

機構的董事、職員和義工們不應利用他們在機構的職位作為他們謀取私利或者與該機構無關的利益的工具。

董事們應當始終以該非政府機構的利益為行動及制定決策的基礎，並且不為自己、家人、朋友的私利而作決定。

董事們必須合理地管理利益衝突。《公司條例》第536條要求，如果一名董事就該機構的合約、交易或者安排有重大利益，該董事就必須披露該等利益的性質。《公司條例》第540條對幕後董事或者候補董事有同樣的要求。除了法律後果之外，如果不能合理地管理利益衝突，該非政府機構的名譽可能會受到嚴重影響，並可能會被批評區別對待、濫用權力或腐敗。所有的決策過程都應當遵循正直、誠實、透明、忠實的原則。為了管理利益衝突，一個非政府機構（通過董事會的指導）應當採取以下措施：

- 擬定一份申報利益衝突的表格，同時列明需要報告的層級及需要跟進的行動；
- 建立一個管理已經申報利益衝突的系統，並記錄有關申報和緩解相關利益衝突而採取的措施（例如：讓有利益衝突的董事迴避相關的討論及與此事項有關的決議過程）；

- 實施清楚的政策，指明在何等情況下可以或不可以（並需報告）接受禮物及款待，或者在何種情況下可以或不可以（並需報告）僱用家庭成員；
- 實施一份書面的利益衝突政策，以管控那些有權就機構財產做決策的董事或者職員。機構應當為新的董事提供導引，並為董事會成員提供經常性的培訓，以確保他們及時瞭解到涉及他們管治角色的重要議題；
- 確保機構有一個良好的投訴處理機制。應當制定政策和程序以列明處理不同層級成員的角色及職責，並確保投訴處理的公平性和避免利益衝突；
- 非政府機構的董事、職員及義工必須在利益衝突產生時，申報任何實際存在的或者察覺到的利益衝突，特別是在他們從事任何可能會牽扯到他們在該機構的責任和義務之活動時；及
- 董事們應當在被任命為董事時申報他們相關的各種利益。申報應當以登記表格的形式完成，並存檔備查。所有董事的利益申報登記表格應當留檔以備查驗。

透明度與問責

董事會需要對相關利益方保持公開、透明、及時回應問題並承擔責任。董事會必須決定誰是其持份者以及確立相關程序以促進與他們有效的溝通，並讓他們能參與決策程序提供渠道。然而，董事會必須將保密要求與董事會的問責和透明相平衡，例如機構必須考慮到資料隱私及該機構已簽署的文件中的有關保密要求。

反歧視及平等機會

非政府機構的董事會應當制定政策策略及清晰的目標（在現實可行的情況下），並經常聽取報告，以確保在其業務的所有領域，都促進和實踐平等機會和多元共融文化。

附錄一

董事會與管理層的角色分工建議

事項	負責方	
	董事會	管理層
A. 策劃		
- 指導策劃的過程	●	●
- 為制定長期策略和目標提供建議	●	●
- 批核長期策略和目標	●	
- 制定年度計畫或目標		●
- 批核年度計畫或目標	●	
- 準備業績報告以檢視策略及目標的實現情況		●
- 檢視策略及目標的實施情況	●	●
B. 財務管理		
- 準備初步預算		●
- 確定及批核預算	●	
- 檢視支出以確保其在已批核的預算限度內		●
- 批核支出 (如超出已批核的預算)	●	
- 準備財務報表		●
- 批核財務報表	●	
- 起草財務管理程序及政策		●
- 批核財務管理程序及政策	●	
- 完成並批核與政府相關的資助安排		●
- 確保進行年度財務審計	●	
C. 運營統籌		
- 評估相關持份者的需求		●
- 監督對產品、服務、項目的評測	●	
- 準備並跟進項目報告		●
- 管理項目或服務的落實		●
- 機構籌款活動		●
- 在籌款活動中尋求捐款	●	●

附錄一

董事會與管理層的角色分工建議 (接上頁)

事項	負責方	
	董事會	管理層
D. 招攬人才		
- 僱用機構主管	●	
- 僱用及解僱職員；管理職員的工作量		●
- 批核增加僱員數量的決定 (如果超出已經批核的預算)	●	
- 管理員工之間的矛盾以及管理層和員工之間的矛盾		●
E. 董事會管理		
- 任命董事	●	
- 改善董事會或者委員會的與會情況	●	
- 為董事會的會議擬定議程	●	●
- 準備董事會的會議紀錄		●
- 決定委員會的結構	●	●
- 簽署法律文件或者合約	●	●
- 確保董事會及委員會的會議決議得到執行		●
- 任命委員會委員	●	
- 處理董事會成員之間的矛盾	●	
F. 社區關係		
- 將非政府機構與社區聯繫起來	●	●
- 準備行銷及宣傳資訊		●
- 與其他的機構建立聯繫	●	●

附錄二

非政府機構的管治手冊的建議內容

以下為一個管治手冊的建議目錄，請根據每個非政府機構的獨特性進行修改。

1. 與機構有關	<ul style="list-style-type: none">- 背景、法律地位、歷史及服務簡介- 願景、使命與價值- 策略框架
2. 管治架構	<ul style="list-style-type: none">- 董事會- 董事會的構成及任期
3. 董事會的角色與責任	<ul style="list-style-type: none">- 董事會的受信責任- 對委員會和員工的授權- 董事會的檢討及更替
4. 董事會與管理層的分工	<ul style="list-style-type: none">- 管理層的角色- 機構主管的職責
5. 董事會會議	<ul style="list-style-type: none">- 有效董事會會議的規範、程序和規則
6. 風險的管理及管控	<ul style="list-style-type: none">- 對內報告- 對外報告- 風險管理
7. 道德守則	<ul style="list-style-type: none">- 利益衝突- 透明度與問責- 反歧視與平等機會

