

## 焦點

### 做好管治角色 推動家長互助

專訪香港弱智人士家長聯會副主席羅麗珍女士

羅麗珍女士有一個智障的妹妹。1988年，剛踏足社會的她誤打誤撞地加入香港弱智人士家長聯會（「聯會」）成為幹事兼權益服務組的召集人，到現在擔任副主席，與幹事會一同帶領機構成長，跟智障人士及其他家長經歷一個又一個的挑戰。

聯會於1987年由一群智障人士家長組成，15人的幹事會除制定機構的宗旨、方向，亦須胼手胝足處理會務。回看八九十年代，《精神健康條例》的修訂未有把智障人士與精神病患者分別處理、祖堯村及東頭村興建智障人士宿舍遭強烈反對、智障人士遭受性侵犯的案件無法得到合理審訊等等，均反映社會對智障人士的誤解很深，而且法律保障不足。幹事會認為聯會作為當時少數關注智障人士的團體，實在責無旁貸，亟需為他們發聲。羅女士坦言：「很難想像，時至今日，類似事件仍時有發生，社會對智障人士的保障未見顯著改善。我們每次就這些不公事件執筆撰寫意見書、立場聲明，或組織行動時，都為智障人士感到很痛心。」

羅女士與聯會同行差不多30個寒暑中，曾離開幹事會。她憶述：「聯會於93年得到一筆廿多萬元的捐款，幹事會議決聘請第一名職員，處理會務、尋找會址，並籌集更多資金，推動社區教育。由於資金有限，要找到合適人選並不容易，所以我自薦申請該職位，希望運用自己對聯會事務及復康工作的認識，以至多年來建立微薄的人脈關係，協助聯會穩定發展。對幹事會來說，這是個艱難的決定，但以機構發展為前提，還是接納了我退出幹事會。」當上執行幹事三年後，會務日見穩定，羅女士決定重投醫護本行，並於其後重新當選成為新一屆幹事，繼續義務為聯會服務。

曾為職員，現為副主席的羅女士明白各有不同角色，她說：「聯會現時有6位全職員工。幹事會與同工的背景及專業或有分別，縱有不同意見，也會以機構宗旨為本，發揮團隊合作精神。幹事會制定原則性、方向性的策略，諮詢委員會也會為會務發展提供意見，然後交由職員團隊執行。我們很希望可吸納更多新幹事加入，繼續關注智障人士的福祉和促進家長的互助精神。」

在幹事會服務多年，羅女士仍希望在管治方面學習更多。她於去年11月隨社聯代表團到英國出席會議及探訪不同團體，考察當地非政府機構的管治文化及常規，從而找出可借鏡之處。聯會的幹事都是智障人士的家長，機構資源有限，但她相信只要堅守良好的管治，聯會可以繼續按其宗旨，為智障人士及他們的家人提供適切的支援。



羅女士（右一）隨社聯代表團探訪英國非政府機構。圖為代表團參觀當地一所小型機構，並互相交流分享。



羅女士（左二）須長時間工作，亦盡量安排時間出席每次幹事會會議。

# 管治有道

## 如何打造及經營高效非政府機構董事會

要有效地營運一個董事會可媲美經營一支足球隊——球隊或許擁有行內頂尖球員，卻並不可保證能成為全球最優秀的球隊——當中有甚麼重要因素須考慮？

本計劃於 2016 年 11 月舉行了「打造高效董事會」研討會，講者香港大學社會科學學院實務教授方敏生女士列舉三項建議，協助非政府機構董事會提高董事會效能：

- 董事會應與機構按其發展階段同步成長
- 保持內部健康的互動
- 建立董事會與管理層的良好關係



方敏生教授就非政府機構董事會組成之考慮作演說

### 董事會應與機構按其發展階段同步成長

擁有不同質素及強項的董事成員，在機構成長週期的不同階段，可配合機構發展所需作出各種貢獻。舉例來說，「有遠見」及「創造力」等企業家特質對機構成立初期十分寶貴，有助機構開拓新方向，建立發展軌道。董事會在專業領域、系統建設、資源開發等方面的帶領，在機構把運作常規化的時期則較重要，是機構把其宗旨及願景落實至服務及加強內部監控所必要的元素。

香港傷殘青年協會最近就董事會的組成方面修改章程細則，以應對董事會招募人才的困難。過往，其董事會只限年齡由 18 歲至 60 歲的傷殘人士加入。新的章程細則經修訂後，協會不但取消董事年齡上限，亦容許董事會按需要增選最多五位肢體健全或傷殘人士成為董事，惟有關董事並無投票權。相關改動看似不大，卻是重要及策略性的轉變，既可擴大董事會的專業領域，又可保留人才。這對機構持續發展具顯著功用，尤其是社會漸趨高齡化，60 歲的人士一般都被認為是「年青的長者」。



吳家榮醫生分享其機構修改章程細則的經驗

### 保持內部健康的互動

董事會應是團隊運作，每位董事應有均衡且實質的參與；新成員加入時須注意董事會的互動關係和文化，以確保他們可融入其中。另外，董事會（或董事會成員）的某些質素對機構或董事會能帶來裨益，同時亦能成為阻力。例如，一些人脈較廣的董事可為機構增加資源，但正由於他們的重要地位和影響力，其他董事或會避免反對或挑戰其看法，形成一個「避免衝突」的董事會，無法在具爭議的事項上作出全面及必要的討論。另一例子就是友好的董事會——董事間的友誼可增強董事對機構的承擔，亦可能妨礙他們對機構作出不偏不倚的領導決策。

# 管治有道

香港心理衛生會執行委員會主席盧德臨醫生深明維持良好董事會文化的重要性。他指出，一些像香港心理衛生會般歷史悠久的機構，其董事會往往須花上很大精力，讓成員不會過分安於因循既定的運作。該會近年舉辦了年度退修，讓董事參與機構各層面的發展進程：由重新制定機構願景、宗旨及價值，檢視機構整體發展及服務精神，以至決策推行重要的新項目，如發展附屬公司，成立社企業務。



盧德臨醫生贊同董事的適度參與相當重要

## 建立董事會與管理層的良好關係

董事會與管理層的關係，跟董事間的關係同樣重要，惟前者本質上存在矛盾，相對更為微妙。原則上，董事會負責聘請、解僱及督導機構主管，並擁有最終決策權；但實際上，很多董事會成員都是由機構主管提名的——根據社聯學院與香港大學睿智計劃最近的研究報告，38%受訪非政府機構指出，董事會人才招聘的一個主要途徑，正是來自機構總幹事提名。

要處理這樣微妙的關係，關鍵在於董事會與管理層間清晰的分工，以及互相坦誠的溝通。



林莉君女士發布有關董事會成員招募及人才挽留的問卷調查結果

## 總結

打造高效董事會，不僅是物色適當人選，更要妥善做好吸納、維繫董事的工作，讓董事對機構宗旨認同並作出承擔。要提高董事會效能，由人才招聘、維繫，以至保留及承傳等各階段，必須持續並刻意經營。此外，機構在不同發展階段因其獨特性面對各項挑戰，董事會亦須靈活應變，確保機構可達成宗旨，並持續發展。事實上，要提高董事會效能並無不二法門，但我們的建議是：**鑑內（檢視董事間互動） 顧外（評估董事會與管理層關係），因時制宜。**

特別鳴謝「打造高效董事會」的講者（按姓氏筆劃序）：

- 香港大學社會科學學院實務教授方敏生女士
- 香港傷殘青年協會主席吳家榮醫生
- 社聯學院主管林莉君女士
- 香港心理衛生會執行委員會主席盧德臨醫生



# 最新活動

## 機構新董事導向講座

為協助來自不同專業領域及背景的非政府機構新董事，了解社福界的現況、董事角色及責任，社聯將舉辦導向講座，歡迎新近加入機構服務的董事參加。詳情如下：

日期：	2017年2月4日（星期六）	講者：	香港社會服務聯會執行委員會委員吳水麗先生 香港大學社會科學學院實務教授方敏生女士 廉政公署防止貪污處總防貪主任黎偉基先生
時間：	下午 2:00 – 5:30	內容：	社福界概況、非政府機構管治、機構董事會及成員的角色和責任、行為守則及經驗分享
地點：	香港灣仔軒尼詩道 15 號溫莎公爵社會服務大廈 2 樓 201 室	語言：	廣東話
目標對象：	非政府機構董事會及委員會成員及顧問 (以服務年資不多於 3 年者優先)		

有興趣參加之人士，請於 2017 年 1 月 24 日（星期二）或之前[按此](#)於網上登記。獲接納報名人士將於 2017 年 1 月 27 日（星期五）或之前收到電郵確認通知書。

## 社聯「自助組織董事網絡」

「自助組織董事網絡」是社聯推出的新活動，旨在支援自助組織董事成員。網絡將於 2017 年舉行共六節的主題工作坊。我們現正招募有興趣之董事會成員參與，期望為自助組織建立支援網絡。詳情如下：

目標：	1) 以探討解決方案為本，就管治議題互相交流及分享 2) 共同建構本地復康自助組織的管治實踐方式
導師：	香港大學香港賽馬會睿智計劃副總監陳瑜博士
目標對象：	殘疾人士或其照顧者之自助組織的董事會成員（機構須為社聯或香港復康聯會之會員）
名額：	50 人（每間機構最多 3 名）
費用：	每名參加者港幣 500 元（其中 400 元為按金 *） * 出席五節或以上工作坊的參加者，可獲發出席證書以及退還按金。
日期：	11/02/2017、22/04/2017、24/06/2017、26/08/2017、04/11/2017 及 16/12/2017
時間：	下午 2:30 – 5:00
語言：	廣東話

有興趣參與之自助組織董事請於 2017 年 1 月 24 日（星期二）或之前[按此](#)於網上遞交報名表格，或[按此](#)下載報名表格，並以傳真或電郵方式交回計劃團隊（傳真號碼：2865 4916；電郵地址：gpp@hkcss.org.hk）。獲接納報名之人士將於 2017 年 1 月 27 日（星期五）或之前收到電郵確認通知書。

# 精彩時刻



社聯的首場「非政府機構董事午餐會」以風險監控為題，於 2016 年 11 月 2 日順利舉行，活動獲香港會計師公會慈善基金贊助，越 50 位來自 20 多間機構的嘉賓出席，場面熱鬧。



於 2016 年 12 月 14 日舉行的「公司註冊及修改章程細則」分享會，講者細談非政府機構註冊成為公司的注意事項及考慮因素，並分享有關近期修改章程細則的經驗。

歡迎[按此](#)進入本計劃網站，瀏覽講者簡報及活動精彩相片。