

# 管治有道

## 管治風險管理的實踐指引

於 2017 年 5 月舉行的非政府機構董事對談系列第二節「管治風險管理」上，導師盧子健博士指出：「風險是任何機構運作中的『必要之惡』。」

盧博士強調任何形式的運作必然存在風險。他闡述董事會在管理風險方面擔當的角色，並介紹一套實踐指引，協助非政府機構管治層制定風險政策，範圍由識別風險、訂定優次，到實施、監控及檢視風險政策。

### 風險是無法避免，並且十分複雜

非政府機構面對的風險繁多，處理方法亦有不同。機構或可積極地防範某些風險，但風險有時卻會轉化成難以控制的危機——這亦說明風險無法避免的特性。舉例來說，在研討會上，一位董事分享其機構因姊妹機構的事故引致聲譽受損，而另一位參加者亦指出公眾對業界整體看法對其機構造成影響，尤其是每當傳媒或網上報道一些關於個別非政府機構但未經證實或毫無根據的指控，更會損害業內其他機構的公信力。

風險無處不在而且極為複雜，這說法並不足為過。因此，管治風險管理的首要步驟是了解並妥善識別風險。

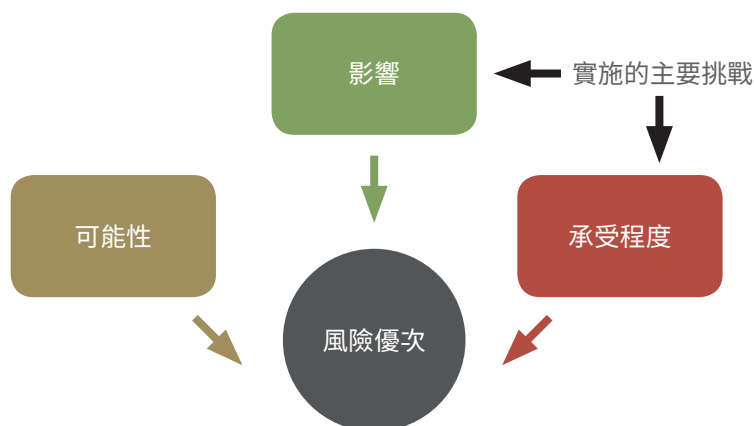
### 管治風險管理首要步驟：了解風險、識別風險及訂立處理次序

要駕馭風險管理，應先了解風險所屬的種類，如管治風險、遵守法律及監管條例的風險、營運風險、財務風險及外在風險。上文所述活動參加者提出的兩項風險顯然均屬外在風險，亦是個別機構普遍難以防範的。

由於資源有限，機構識別面對的風險後，必須訂立處理的次序。訂立優次的考慮可按以下三個準則衡量：

1. 可能性 —— 風險可能出現的機會；
2. 影響 —— 倘風險出現，將如何影響機構而影響幅度有多大；及
3. 承受程度 —— 假如某項措施有助達致機構目標，卻同時帶來風險，機構是否值得為此付出代價

毫無疑問，每間機構的目標及宗旨不同，亦擁有各自的背景、歷史、文化、發展階段等，與其獨特情況相應的風險承受程度也會有分別，因此，按風險相關性及潛在嚴重性來說，機構或會對同一種風險有不同的評估。



<sup>1</sup> National Council for Voluntary Organisations, "Stress testing your charity - risk management for trustees", <https://www.slideshare.net/NCVO/stress-testing-your-charity-risk-management-for-trustees>, (2015 年 11 月 5 日) 第 13-17 頁

# 管治有道

## 持續監察及定期檢視至為重要

除了解及識別風險外，按機構個別情況來監察風險政策的實施同樣重要。正因狀況隨時轉變，董事會應經常獲悉存在的風險及管理風險的報告。董事會有責任適時了解機構在風險管理方面的表現。

董事會及機構要衡量其管理風險是否得宜，內部審核可是個有效的方法。不過，機構在推行內部審核的初期或會遇到員工的反響，認為機構對員工不信任；同樣，造成員工不滿亦是一種必須有系統地處理的風險。因此，備有內部審核或任何其他風險管理制度很重要，但如何推行這些制度亦同樣重要。機構應把相關制度視為健康檢查，有助支援員工、前線同事及管理層的工作，以至機構的整體運作。建立相關制度的目的並不在於找出員工錯處或假設他們出錯或效率低，而是旨在衡量機構在不同方面、不同層面的運作是否穩健。

## 風險管理須機構上下同心

盧博士明確地指出：「最大的風險就是忽略風險管理。」他重申因風險本身存在於所有活動，所以提高風險意識十分重要，機構更應小心墜入因畏懼風險而變得過分保守的陷阱。他建議機構管治層把風險管理納入董事會的定期會議議程中，並刻意在機構建立風險管理文化。畢竟，有效的風險管理有賴更多相關政策互相配合：利益衝突、舉報、處理投訴、員工薪酬、儲備、私穩、資訊科技保安、平等機會等等，都是有效風險管理制度必要的範疇。



參加者分享機構處理風險管理的經驗。



盧子健博士引導參加者就如何管治風險管理作討論，反應熱烈。

特別鳴謝盧子健博士，他於本計劃與良管善治工作室合辦的上述對談活動中作演說並引導討論。

資深公共事務及傳訊顧問盧子健博士是良管善治辦公室創辦人之一，長時間活躍於公共及社會服務。他曾為香港樂施會董事局成員、樂施會國際聯會督導委員會成員，以及香港社會服務聯會執行委員會成員，現為香港政策研究所董事會成員。