

焦點

承傳百年基業 創新服務惠澤社群 專訪東華三院主席李銜麟博士太平紳士

李銜麟博士於 2009 年加入東華三院（東華）成為總理，並於今年 4 月就職東華三院丁酉年董事局主席，接棒帶領機構同工恪守機構宗旨，拓展創新服務，回應社會需要。

李博士在廣華醫院出生，家人亦常到醫院接受診療服務。他笑言自出娘胎便與東華結下深厚情緣，更立志只要能力許可，定必為東華出力。要做好主席的職責，先要認識機構，他說：「最初加入董事局時，我們全體總理須四出探訪各個服務單位，了解東華獨有的歷史文化、使命及各類服務運作。猶記得第一年清明節到義莊及廣福義祠拜祭的情景，想到創辦人對公益的熱忱，格外感動，亦推動我作出更多貢獻承傳前人基業。」

東華成立逾百年，服務單位超過 300 個，職員人數逾 14,000 人，經常性開支達 84 億港元，為市民提供多元化的醫療、教育及社會服務。機構管治制度有別於本地大部分慈善團體，董事局包括主席、副主席及總理除每年作出捐獻及協助籌募服務經費外，並無收取該院任何酬金，且須輪流加入不同委員會，了解部門及各服務運作、困難及需要，以助釐定實事求是的機構政策。董事局的任期、成員的更替、管治層的角色、架構、規劃和監督，以及董事局成員及員工的操守守則等等，均載於機構的管治守則，內容亦會每年檢視。

董事局成員適度的更替有助擴展機構的人脈網絡、匯聚資源和引入新思維。李博士在董事局這 9 年間，曾參與多個委員會，亦提出過多項新建議。他喜見政策得以推行，並強調：「服務要與時並進，推陳出新，否則便會落後於人。對現有服務，我們會精益求精；對不斷改變的社會需求，我們亦會盡量開發政府資助以外的資源，拓展適切服務。以中醫為例，近年越來越多市民選擇中醫診治，為方便病人（特別是長者）就診及煎藥，東華設立了中央煎藥中心，亦即將在社區成立中醫診所。我們另增設接送長者往返醫院或分區診所的『覆診易』服務，全都是回應逼切的服務需求。」

李博士認為管治層與員工的良好配合可讓政策有效推行，他指出：「董事局很重視年青一代的參與，銳意從各方面著手，貼近他們的需要，讓他們認識更多、參與更多。我們把沿用多年只印有會徽的紙旗改為與插畫師合作，設計主題式的紙旗，以建立更有活力的品牌，並吸引市民的注意。而開辦社會企業，則希望鼓勵年青人消費行善。我們制訂了方向，要成功落實政策，員工的配合必不可少。」



李博士（左五）積極參與東華的籌募活動，在今年 6 月舉行的「東華三院慈善粵劇晚會」中，除捐款支持活動外，更粉墨登場參與慈善演出。



李博士（右一）上任後與董事局成員四出巡視東華三院的服務單位，了解單位運作外，亦與服務使用者多溝通，以提供適切的服務。

除東華外，李博士現時亦出任其他機構的管治層，他說：「我事前已考慮這些崗位與我作為東華主席並無利益衝突，亦希望能以我在東華的經驗與其他社福機構分享，為社會多出分力。」

作為東華主席，李博士整年放下個人業務，全心投入服務機構，期望推動更多更適切的社會服務，惠及更多有需要的人。

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。

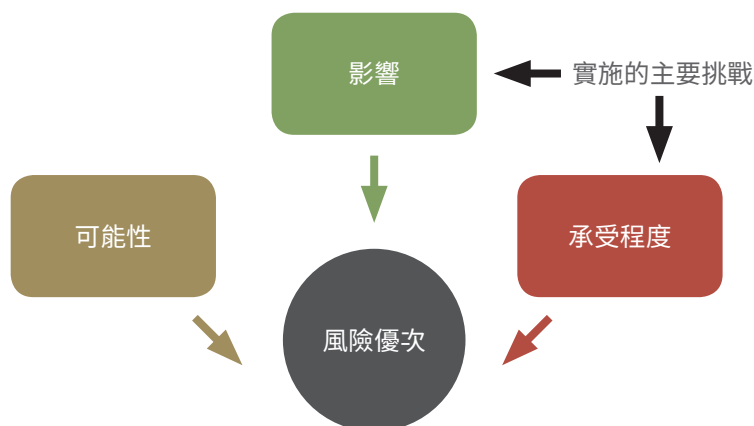
管治風險管理首要步驟：了解風險、識別風險及訂立處理次序

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。



¹ 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。

最新活動

第二期「自助組織董事網絡」

第二期「自助組織董事網絡」將於 2017/18 年舉行共六節主題工作坊，旨在為自助組織董事建立支援網絡。網絡將為參加之董事提供認識交流機會，鼓勵互相學習，期望能建立董事間長遠的支援網絡。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：	自助組織的董事會或委員會成員（機構須為社聯／香港復康聯會之會員或正接受社署資助）		
名額：	30 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：	20/09/2017、18/10/2017、22/11/2017、17/01/2018、28/02/2018 及 21/03/2018		
時間：	上午 9 時 30 分至下午 12 時 30 分		
地點：	鑽石山	語言：	廣東話

如欲進一步了解活動內容及報名，請[按此](#)。

「策略規劃、效應管理與溝通」工作坊

本計劃與羅兵咸永道會計師事務所合作，於 9 月份為非政府機構的管治層舉辦有關機構策略規劃之工作坊，詳情如下：

日期及時間：	2017 年 9 月 23 日(星期六)上午 9 時 15 分至下午 1 時 15 分	名額：	25-40 人(每間機構最多提名 3 人)
目標對象：	社聯機構會員的董事會及委員會成員 (優先)、顧問，以及機構主管	語言：	廣東話(簡報及講義為英文)
導師：	羅兵咸永道會計師事務所企業責任副總監徐婉坤女士 徐女士是一位資深顧問，近年曾與多間非牟利機構合作		
形式：	1) 導師講解；2) 小組討論(由羅兵咸永道顧問主持)；及 3) 應用練習		

如欲進一步了解活動內容及報名，請[按此](#)。

精彩時刻



機構管治人對談系列由本計劃與良管善治工作室合辦，已於 2017 年 4 月至 6 月期間順利舉行，主題包括「管理與管治的躍動關係與共生共進」、「如何管治風險管理」及「評估機構的成效表現」。



於 2017 年 6 月 30 日舉行的「資訊科技管治研討會」上，嘉賓就「非政府機構資訊科技管治及策略之發展趨勢、風險與機遇」分享經驗，並與參加者交流如何善用資訊科技達致機構目標。