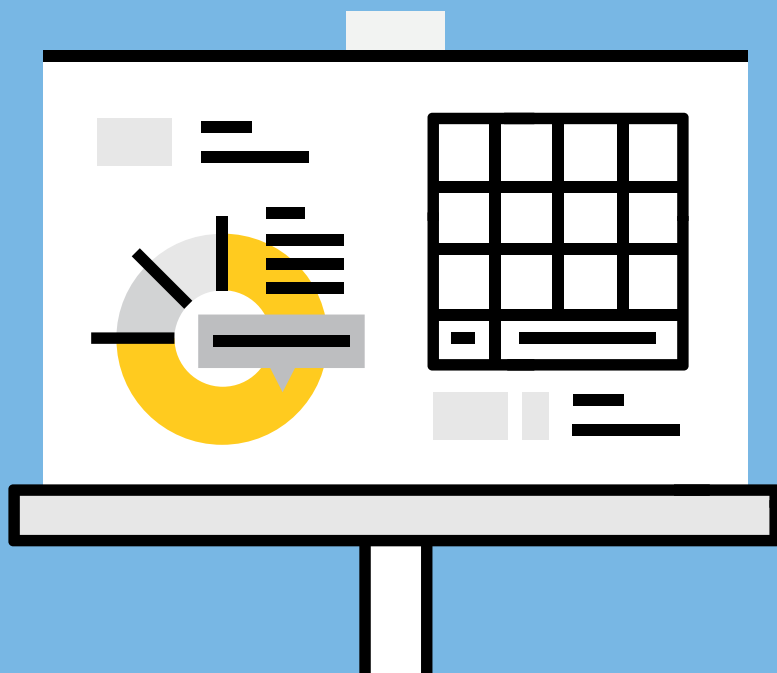


CPAs for NGOs 會計專業惠社群 社會責任計劃

參考指引系列



管治與問責



Hong Kong Institute of
Certified Public Accountants
香港會計師公會

引言

香港會計師公會「CPAs for NGOs 會計專業惠社群」社會責任計劃中一系列的專題講座，旨在協助中小型社會服務/非政府機構提升對財務管理及匯報、預算規劃、內部監控、以及機構管治等相關事宜的認識。為了推動更多機構執行有關的最佳實務，公會特意出版這套參考指引系列，輯錄了專題講座的內容撮要以供機構參考，並在本計劃網頁www.hkicpa.org.hk/CPAforNGO提供講座的完整簡報及計劃活動詳情。

管治的重要性

- 企業或機構管治是一套程序、慣例、政策、法律和制度，影響着如何帶領、管理或監控機構
- 管治包括與不同持份者（如管治/理事團隊、僱員、客戶、資助人和整體社會）及機構各個目標之間的關係
- **良好管治**是指機構董事會及管理層向各持份者和社會大眾透明地展示其機構的決策過程、政策的實施和推行，以及問責制度等
- **有效管治**能確保機構得到策略性的指導、管理層受董事會有效監督，以及董事會向持份者（包括其客戶、資助人及社區）問責



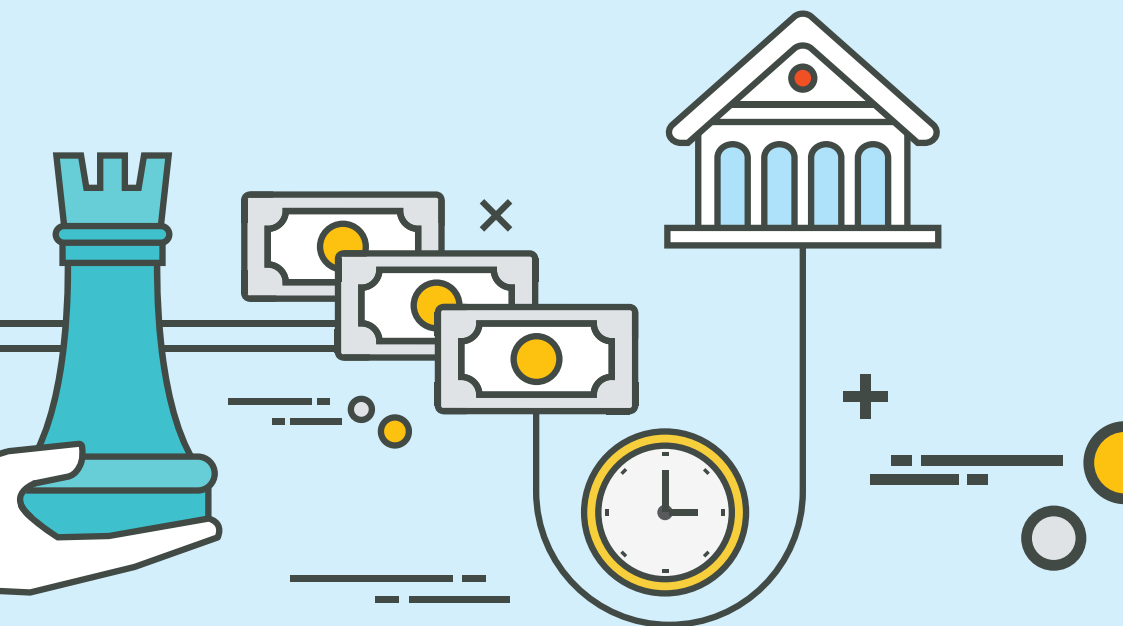
董事會的角色和職責

- 董事會有法律責任管治和監督機構，並須本着謹慎、忠誠及遵從的態度履行職責
- 董事會負責構建一個令機構可以向持份者提供真正價值的環境
 - ✓ 有效及有價值的社會服務
 - ✓ 向資助者問責
 - ✓ 取得社會的信任和尊重
- 董事會就以下相關範疇執行管理職務：
 - ✓ 問責性
 - ✓ 政策及程序
 - ✓ 財務監控
 - ✓ 公眾匯報
 - ✓ 符合法規
 - ✓ 風險管理
- 董事會在問責性、風險管理及審計方面的責任包括：
 - 就機構的財政資源、財務匯報及資料披露方面問責
 - 挑選、委任及/或辭退外聘核數師
 - 對機構內部監控制度的有效性作出年度檢討
 - 進行年度檢討以確保機構有足夠合資格和經驗的員工執行財務匯報職務
 - 檢討財務、營運及合規監控，以及風險管理功能
 - 識別、評估及管理機構面對的重大風險



有效董事會的基本特點

- 高度獨立於機構的管理層
- 董事會成員組合多元性及具有均衡的技能和經驗
- 對董事會成員的委任、離任、繼任和薪津，有清晰的政策
- 對董事會成員的角色和職責，有清晰的指引文件（如職權範圍）
- 備有進行董事會會議的政策和程序
- 制訂與機構資源及能力相符的營運策略，有利全面執行
- 向管理層提供集中在策略、規劃、效績和匯報等方面的高層次指引
- 主要效績指標監督
- 有效的風險或危機管理
- 注重主要持份者的意見及平衡他們的利益
- 定期評估董事會效績



董事會履行的主要職責

• 策略領導

- 定期或根據機構需要與管理層共同制訂和檢討機構的願景、使命及策略
- 為管理層提供營運方向和框架，以達致共同商議的使命
- 為管理層在制訂機構的年度或其他業務計劃、確定服務目標、檢視預算案或財政估測等方面提供策略性的支援，以確保資源充足，並檢討所提供的服務切合社會需求，及符合機構的可持續發展
- 根據機構的使命，評估服務計劃的質量與數量

• 財政

- 依據機構服務重點審批財政預算
- 根據適當的會計程序監督和控制開支
- 監管機構對資產和負債的管理
- 審批年報及財務報表
- 審批以下事務的政策內容：
 - (i) 資產投資
 - (ii) 內部監控程序
 - (iii) 採購措施
 - (iv) 儲備基金



• 人事管理

- 甄選行政總裁
- 訂立、記錄及監察高級管理層可恰當地行使的授權制度
- 評估機構管理層（尤其對行政總裁）的工作表現
- 建立機構管理層的薪津政策
- 訂立董事會和機構管理層的繼任計劃
- 確保涵蓋所有員工的招聘、薪津、工作表現評估及標準作業守則等的人事政策文件，均有妥存及進行定期檢討和更新
- 周期性檢討董事會、管理層及員工工作關係的成效

• 溝通

- 建立與客戶、資助人、員工及公眾直接而有效的溝通渠道
- 確保機構公開及積極地向各持份者作出匯報，並按要求提供所需資料
- 訂立投訴處理政策和程序，並有適當的監察、上訴及檢討機制



專責委員會發揮內部制衡效用

• 執行委員會

- 在董事會每次定期會議期間負責執行管理機構事務，並向董事會報告其制訂的策略和工作進度

• 提名委員會

- 依照指定人事空缺須具備的特定條件，處理董事會成員的委任事務

• 薪酬委員會

- 向董事會就薪津有關事宜提出建議

• 審計委員會

- 獨立檢視財務資料、檢討監控框架、外聘審計程序，以及機構合規情況

• 管治委員會

- 制訂、檢討及向董事會推薦一套全面的管治政策和指引
- 監督董事會的年度效績評估

• 其他委員會

- 處理不同特定範疇的事務，如財務、人力資源、風險管理、業務或服務發展、資訊科技、投資、基本工程、基建規劃等

免責聲明：


本參考指引的內容僅用於提供與主題相關的一般資訊和指引。香港會計師公會對於因依據/使用本參考指引中提供的內容和資訊所引致的任何損失，以及任何個人、公司或機構因依據/使用本參考指引中的內容和資訊而引起之索償、行動及法律訴訟，一概不負任何責任。



Hong Kong Institute of
Certified Public Accountants
香港會計師公會

CPA專業會計師 不一樣的社會貢獻

香港會計師公會作為本港唯一法定的專業會計師註冊組織，一直致力履行其企業公民責任，鼓勵會員以專業知識和才能回饋社會，積極地為社會發展和福祉作出貢獻。「CPAs for NGOs 會計專業惠社群」是公會的主要社會責任計劃之一，專業會計師透過參與計劃的各項活動，包括專題講座、工作坊及諮詢服務等，義務協助中小型社會服務/非政府機構認識財務管理及機構管治的最佳實務，以加強機構在相關方面的能力，達致可持續發展的目的。

 HKICPA



 Facebook



 LinkedIn



香港灣仔皇后大道東213號胡忠大廈37樓

電話：(852) 2287 7228

傳真：(852) 2865 6776

電郵：hkicpa@hkicpa.org.hk

網址：www.hkicpa.org.hk