



THE HONG KONG
POLYTECHNIC UNIVERSITY
香港理工大學

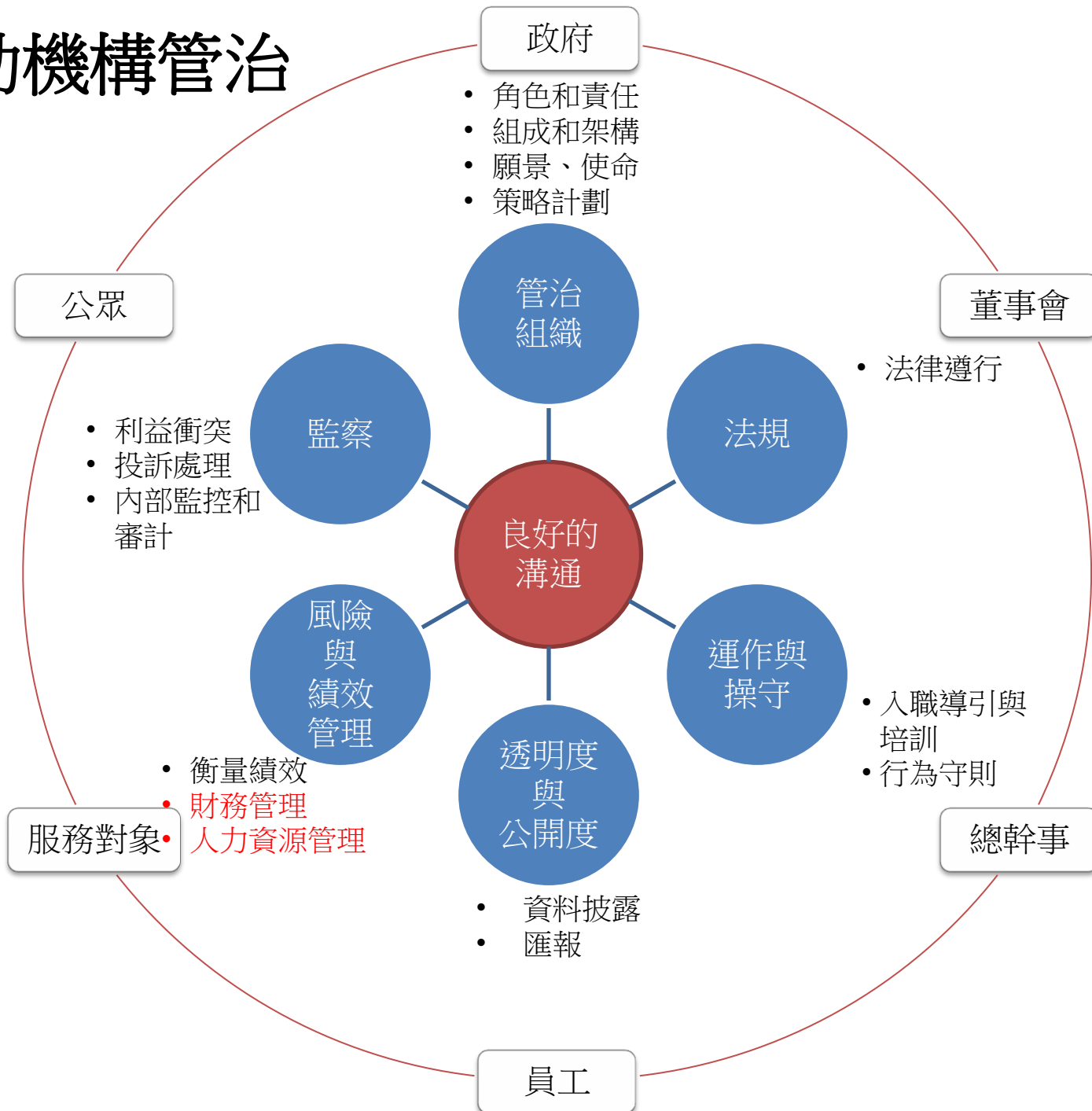
I/E Institute for Entrepreneurship
企業發展院

機構管治

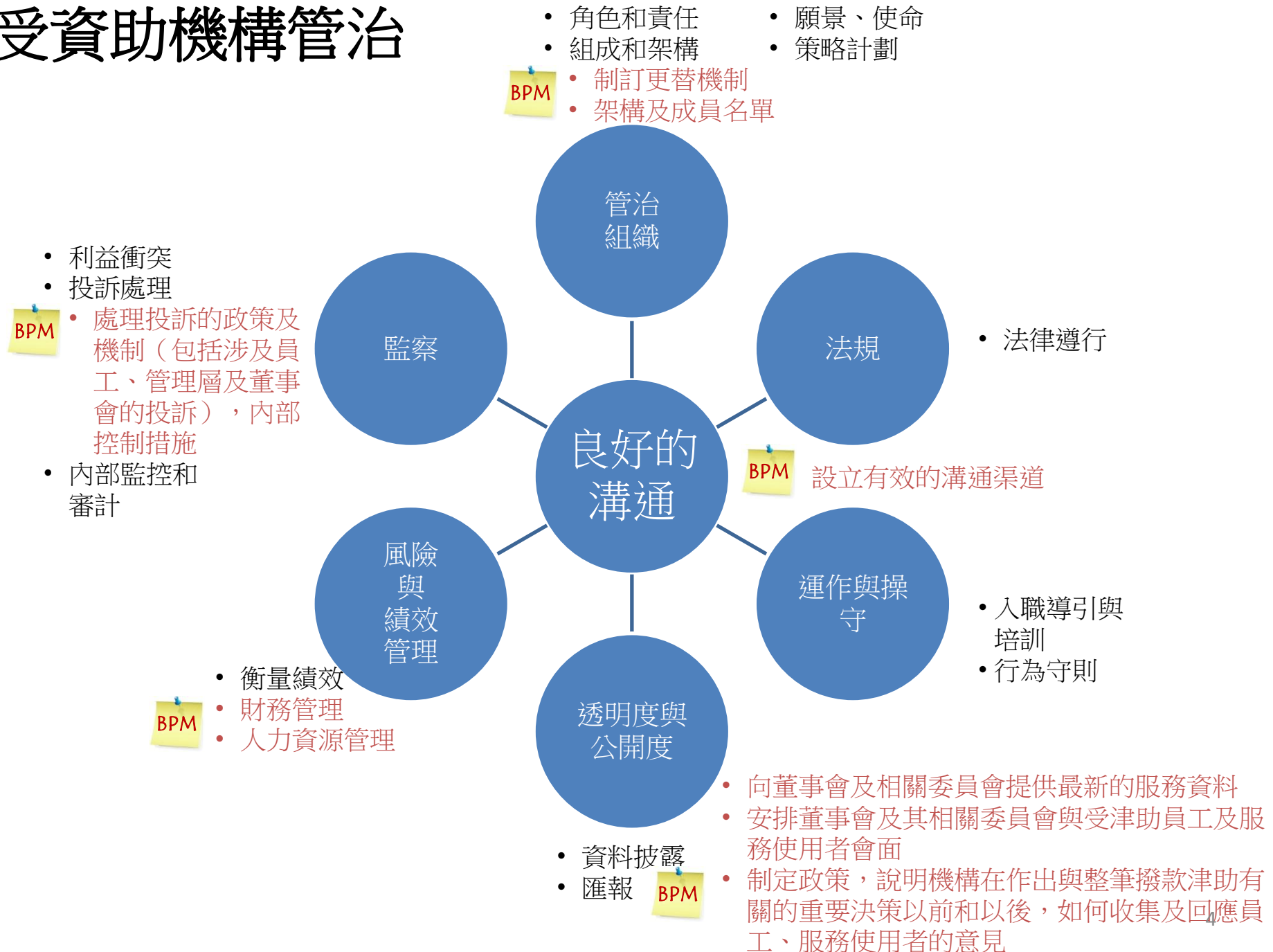
管治與管理

- 優秀企業管治的關鍵在於董事會及其掌舵人，因為他們有權作出重大決定。
- 企業在制定主要管治架構及政策後，負責日常管理的人員還要在有關政策下處理很多細節。
- 因此，管理常規需與良好的管治互相結合。
- 優秀的企業管治並沒有單一簡單制度。

受資助機構管治



受資助機構管治



理想的董事多元才能

理想的董事人具備獨立性以便於問責，具挑戰行政人員的能力，以及具多元化背景以避免決策的偏頗。

類別	技能、知識、素質等以輔助董事有效地履行任務	
企業業務	<ul style="list-style-type: none"> • 策略性計劃 • 財務管理 • 市務推廣 	<ul style="list-style-type: none"> • 產品製作或服務提供 • 人力資源 • 資訊科技
董事會與董事個人的權力、職責、負債	<ul style="list-style-type: none"> • 充份理解企業管治的重要性 • 向持份者負責 • 受信任務 (Fiduciary duties) • 指示管理、消息披露、問責性 	<ul style="list-style-type: none"> • 避免利益衝突 • 明白法制與法律文件 • 評估風險與負債 • 計劃結束經營
董事會的發展與實務	<ul style="list-style-type: none"> • 掌握董事會架構、文化、決定程序、會議程序、進行方式 • 明白職能與關係 • 懂得設立委員會、審計委員會的意義及其重要性 	<ul style="list-style-type: none"> • 懂得如何善用外部顧問 • 評估董事會表現 • 關心董事的持續發展與培 • 注意有關法律、規則、規條的最新資訊

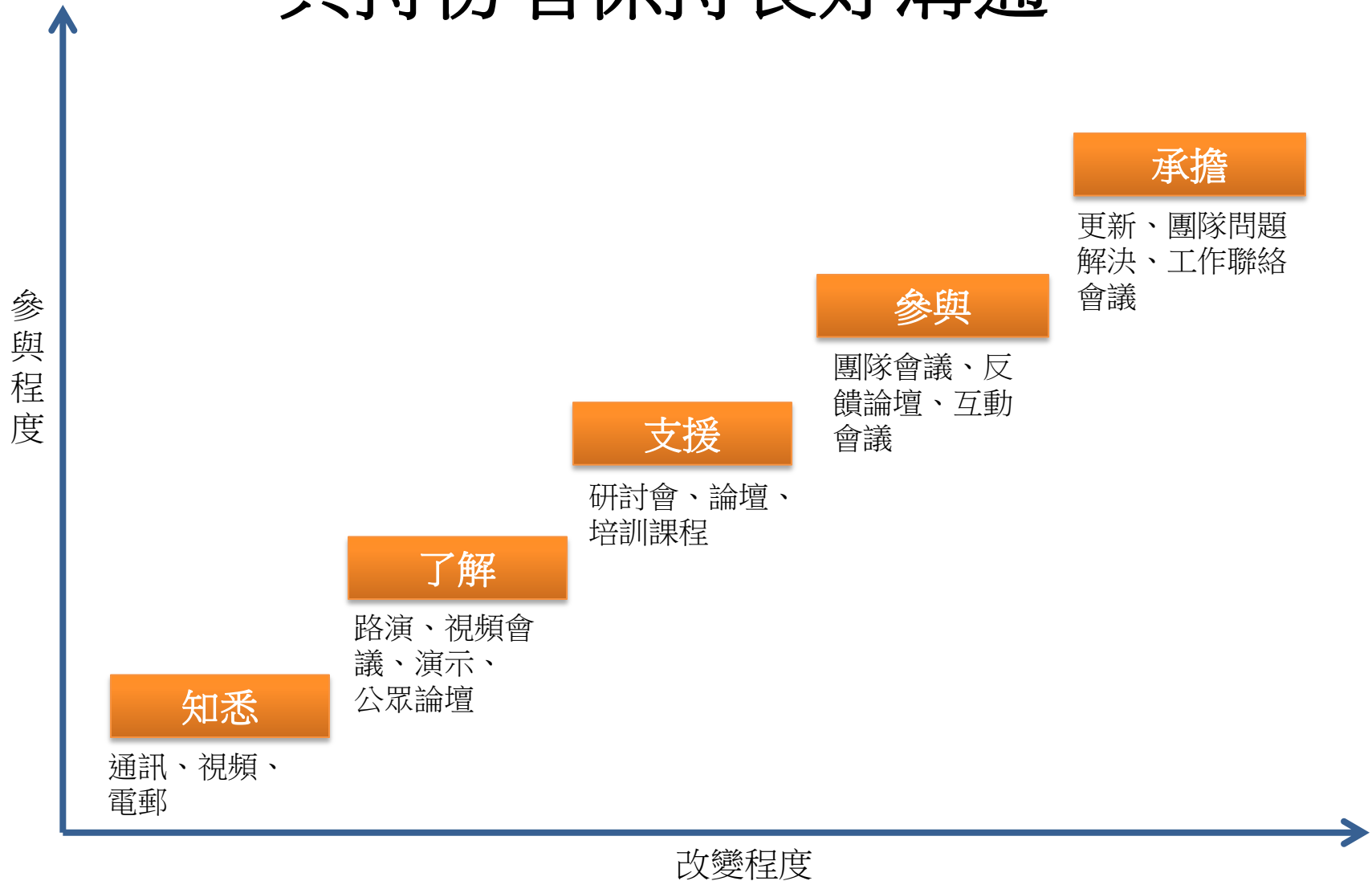
理想的董事多元才能

類別	技能、知識、素質等以輔助董事有效地履行任務	
個人能力與素質	<ul style="list-style-type: none"> • 具溝通能力，包括語言才能 • 具遠見與創作性 • 善於創建團隊 • 具分析及組合能力 • 具判斷力與決斷能力 • 懂指引及誘導 • 具自發性與執行力 	<ul style="list-style-type: none"> • 具人際網絡及影響能力 • 身心健康 • 情緒穩定 • 具有關智商、情緒商數、逆境商數、創造力商數、德行商數的素質
經營倫理信念	<ul style="list-style-type: none"> • 社會責任及企業生存價值 • 反貪污行為、檢定與平衡制度 • 平等機會 • 私隱資料保護 • 環境保護 • 道德投資 • 透明度 • 企業公民 • 對專業或行業發展有貢獻 	

以過程為主導的工作方向

- 每年4次約3小時的會議，不足以讓董事會發揮影響力。
- 在制定策略的過程中，董事會應該積極參與，並不只是作最後審核及決定。
- 讓董事會成員隨著過程的邏輯思考，有足夠時間對涉及的許多訊息做出適當的反應。
- 董事應該積極參與策略制訂工作
 - 決定所需的資料和分析
 - 理解演繹數據的方法和結果以作結論
 - 定義策略的方案範圍及協助找出其他替代方案
 - 細看對趨勢及情景轉變有關的假設
 - 制定為挑選策略而設的決策條件

與持份者保持良好溝通



- 資料來源：
- 香港董事學(2009)。香港中小企業管治導引全集
 - Bill Quirke溝通進階模型