

講者：羅柏達先生

香港會計師公會2014年度最佳企業管治資料披露大獎籌委會主席  
德豪財務顧問有限公司董事及風險諮詢服務總監

日期：2014年8月4日

# CPAs for NGOs

## 會計專業惠社群

「實踐最佳企業管治」  
專題講座



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

# 目錄

- 一. 「CPAs for NGOs 會計專業惠社群」社會責任計劃
- 二. 企業管治
- 三. 實踐最佳企業管治
  - (一) 管治組織架構及組成
  - (二) 管治組織運作及成效
  - (三) 策略、規劃及監察
  - (四) 透明度及公開度
  - (五) 企業公民意識
  - (六) 風險管理及遵行
  - (七) 法律事項



# 一. 「CPAs for NGOs 會計專業惠社群」 社會責任計劃



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

# 一. 「CPAs for NGOs 會計專業惠社群」計劃

- 本計劃的目的是為協助社會服務機構增進企業管治及財務管理的知識，認識最佳實務標準，提升機構營運的透明度及向公眾的問責，以增強公眾信心，使整個界別可持續發展。
- 會計師大使提供免費諮詢服務



## 二. 企業管治



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

## 二. 企業管治

### 內部監控的架構

根據內部監控的架構 COSO Framework，內部監控系統的定義，是指為達致以下目標而提供合理保證的程序：

- 營運的效益及效率
- 財務匯報的可靠性
- 遵守適用的法律規則

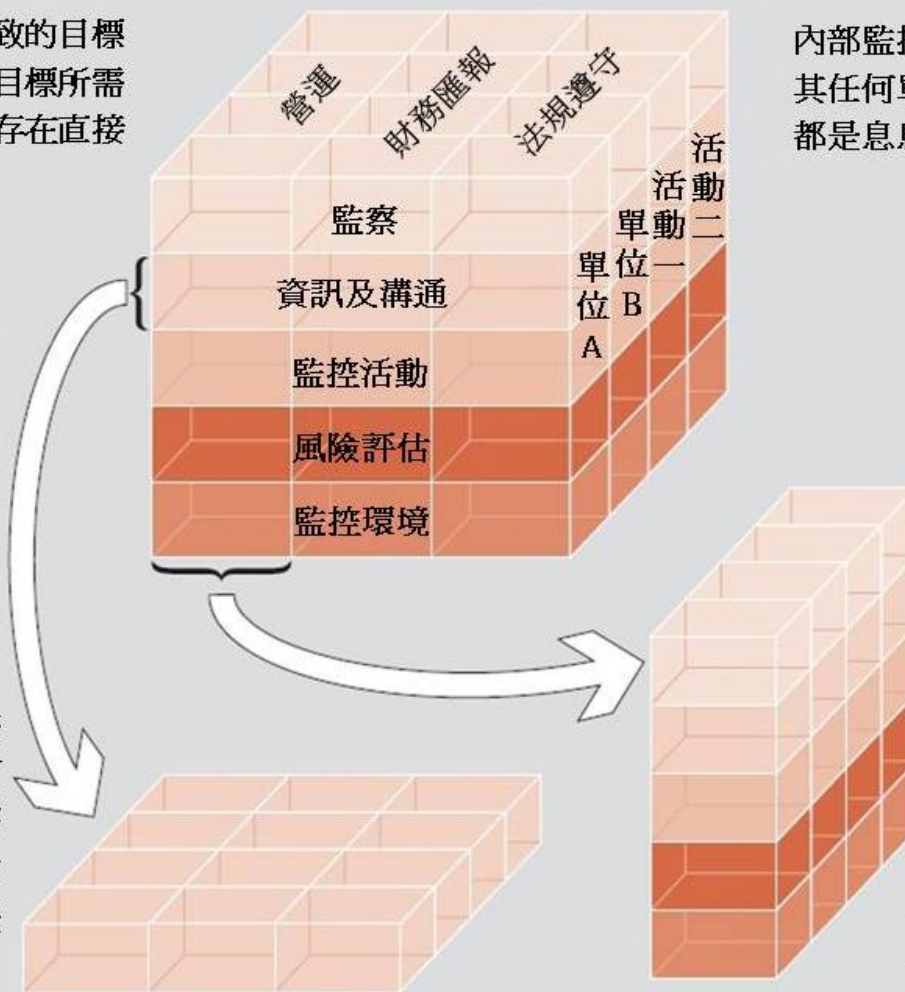
公司力求達致的目標與達致這些目標所需的監控元素存在直接關係。

三個目標類別均需要資訊，使公司可以有效地管理業務營運，編制可靠的財務報表及釐定法規遵守。

摘自COSO的《內部監控 - 綜合架構》

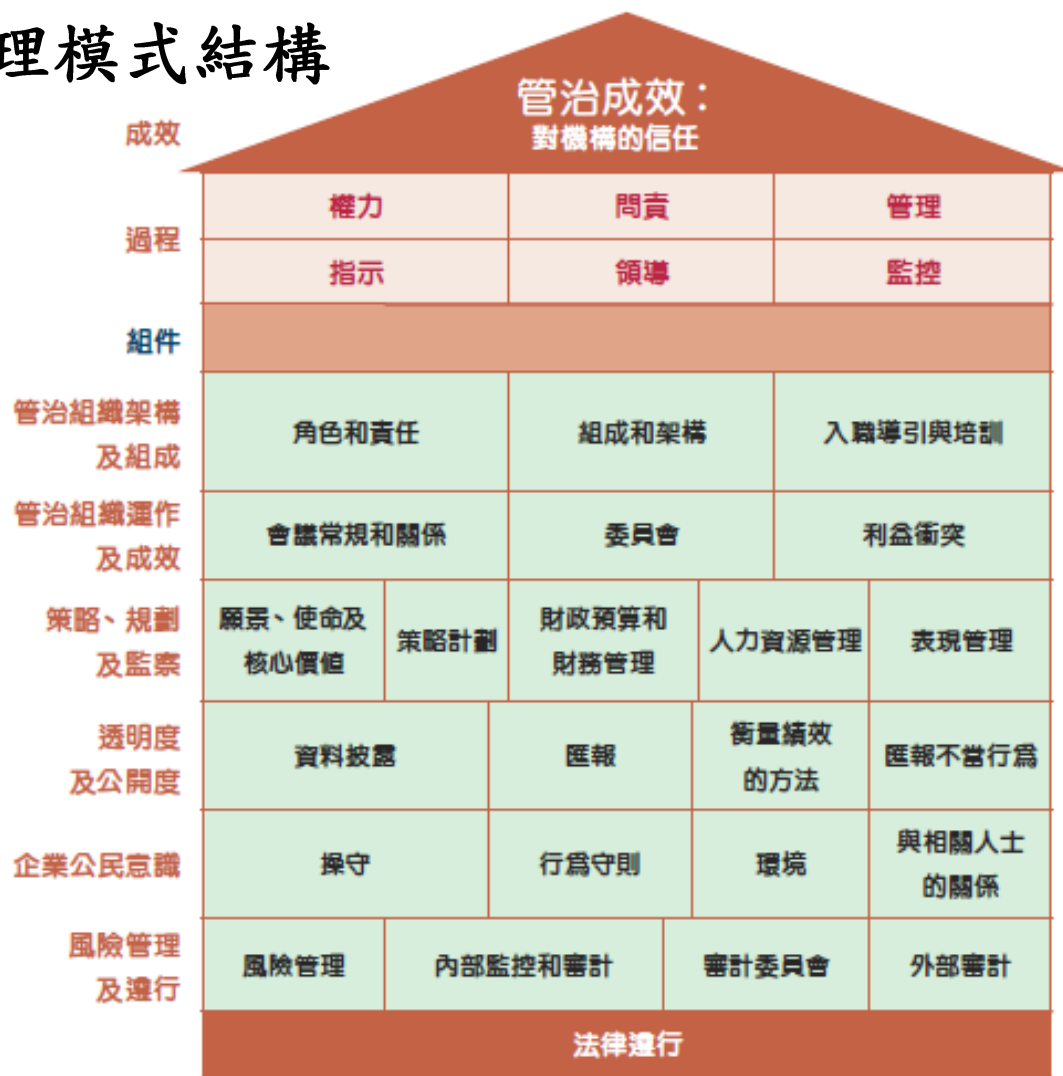
內部監控對公司整體或其任何單位或業務活動都是息息相關的。

五個元素均適用於達致營運目標，並對達致營運目標十分重要。



## 二. 企業管治

### 企業管理模式結構



資料來源: 效率促進組  
受資助機構企業管治指引  
(2010年5月)



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

# 三. 實踐最佳企業管治



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



## 三. 實踐最佳企業管治

參考指引:

- 《受資助機構企業管治指引》 — 由香港特區政府效率促進組於2010年制定
- 旨在為受資助機構的管治組織成員及高級行政人員提供協助，在機構的策略導向、監控和問責等程序上提供指引，以達到及維持高水平的企業管治



# 三. 實踐最佳企業管治

## (一) 管治組織架構及組成



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

## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

- 管治組織的角色及職責
- 建議每個管治組織應訂立管治組織章程 / 職權範圍，勾畫其角色及職務
- 組成和架構
  - 香港不少機構都以單一個體的管治結構運作，管治組織內同時有執行董事和非執行董事是最常見的做法
  - 根據《公司條例》成立的公司（大多數受資助機構以此模式成立）必須設立單一的管治組織



## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

- 單一管治結構的主要特點
  - 管治組織一般由佔大多數的非執行董事組成
  - 執行及非執行董事同樣是管治組織的構成部份，兩者需要共同合作，即多由非執行董事對由執行董事提出的建議及計劃，提出有需要及有建設性的問題和質疑



## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

- 在決定管治組織的規模時，應考慮下列因素：
  - 機構的規模
  - 工作的涵蓋範圍及複雜性
  - 執行董事及非執行董事應有的比例
  - 對非執行董事獨立性的要求
  - 對非執行董事的多元化要求
  - 管治組織委員會的人數及其組合
  - 其他特定要求，如在撥款協議中指定的要求



## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

參考上市公司董事會的結構：

#### ■ 執行董事

- 他們除了在董事會的職責外，還作為僱員，擔任公司的行政職務，並另取酬金

#### ■ 非執行董事

- 外來的成員，在公司沒有職務的董事，他們可以：
  - a. 引進外來的經驗
  - b. 負責監察管理層的表現及工作進度
  - c. 當公司利益跟個別董事的個人利益有沖突時，確保董事會有適當的制度維護公司的利益



## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

參考上市公司董事會的結構：

- 獨立非執行董事
  - 出席所有的董事會
  - 發表個人的意見，如有相反和不認同的意見，董事會秘書必須把他的意見反映在會議記錄上
  - 在有關連的事項上，向股東提交獨立董事委員會報告書
  - 出任核數委員會成員或薪酬委員會成員



## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

參考上市公司董事會的結構：

- 董事會主席
  - 董事會主席是由董事會成員互相推選出來的
- 公司秘書
  - 由董事會委任，負責公司信息披露的工作，跟監管機構聯繫





## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

- 最佳常規
  - 董事長與行政總裁之職責分工有清楚界定
  - 董事長為獨立非執行董事，負責領導董事會，確保董事會有效運作，並確保董事會本著穩健及符合本行最佳利益的原則，在充分掌握有關資料的情況下作出決定
  - 行政總裁為執行董事，負責確保董事會訂立的策略及政策得以執行，並負責日常營運及領導執行



## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

#### 個案研究

##### ■ 不足之處

一個受資助機構轄下有15個附屬服務單位，向超過10,000人士提供公共服務。其管治組織包含超過100位成員，他們分別來自政府、社區、接受服務人士、機構的職員及管理層。

這管治組織有下列不足之處：

- 管治組織規模過大，無法促成有效率的決策
- 超過40%的管治組織的成員為機構的職員
- 其中一個執行委員會的9位成員中，當中3位為機構的職員，在決議有關職員福利事務時，他們不應參與投票



## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

#### 個案研究

- 審計署建議機構應要：
  - 縮小管治組織的規模
  - 檢討管治組織的組合，以建立由多數為機構外成員（獨立非執行董事）組成的管治組織為目標
  - 確保身為機構職員的執行委員會成員，在決議有關職員福利事務時，不會參與投票



# 三. 實踐最佳企業管治

## (一) 管治組織架構及組成

### 個案研究

#### ■ 所作改善

- 該機構成立了一個新的管治組織，包括25位成員，當中絕大多數都是獨立成員、接受服務人士及附屬單位的主席
- 管治組織成員必須在每次管治組織會議開始時申報可能發生的利益衝突
- 身為機構職員的成員不會被委派負責審計、財務及薪酬的委員會工作



## 三. 實踐最佳企業管治

### (一) 管治組織架構及組成

- 最佳常規
  - 指定由管治組織負責的事務
  - 最高行政人員的主要職責
  - 主席與最高行政人員的關係
  - 執行董事和非執行董事需要額外考慮的事項
  - 高效率的非執行董事
  - 建立一個優良更替規劃過程的要素



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效



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

# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

### 董事會的運作

- 按照董事會之職權範圍，由董事會考慮及決策之特定事項包括：
  - 策略計劃及目標
  - 年度營運預算及業績目標
  - 全年及中期財務報告
  - 資本計劃及管理
  - 風險承受水平及狀況
  - 內部監控及風險管理
  - 重要政策如大額信貸風險政策、流動資金管理政策、薪酬政策及關於董事會成員利益衝突的政策



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

### 董事會的運作

- 按照董事會之職權範圍，由董事會考慮及決策之特定事項包括：
  - 有關資產及負債管理政策之重大改變
  - 企業管治之政策、常規及披露
  - 法律及法規要求之合規政策及常規
  - 高層管理人員之委聘及監督
  - 企業價值觀及標準
  - 企業架構
  - 有效之稽核功能
  - 架構、運作及風險管理之透明度





# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

### ■ 會議程序

- 大部分管治組織都會編定每年舉行不多於十二次的會議
- 管治組織成員須有權邀請適合的行政人員於管治組織會議討論特定事項時作出介紹和回答問題
- 管治組織應指明，其成員於甚麼情況下應申報利益衝突、不應參與討論或決策等各項事宜
- 會議記錄應列載充分資料以擷取討論的主線、任何個人利益申報、曾被考慮的方案、達成的協議、及應負責行動的單位



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

- 委任及重選董事
- 董事培訓



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

- 根據審計署署長的觀察，管治組織之會議運作的常見不足之處：
  - 缺乏妥善監察各成員於管治組織 / 委員會會議的出席率
  - 沒有提醒出席率低的成員出席會議
  - 沒有確保所有管治組織 / 委員會會議期間應維持法定人數，會議所作決策的合法性因而產生疑問
  - 於會議後，未有盡快向各成員發出會議記錄
  - 沒有在中央檔案記錄管治組織 / 委員會成員的利益申報
  - 沒有採用兩層申報利益制度管理管治組織 / 委員會成員的潛在利益衝突



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

- 委員會
  - 執行委員會 – 其典型職責包括於管治組織各定期會議之間的時段管理有關機構，並向全體管治組織成員就組織訂定的策略及職責匯報進度
  - 提名委員會 – 處理非政府委任的管治組織成員委任事宜。委員會的理想組成應以非執行董事為大多數，並由一名非執行董事擔任主席
  - 薪酬委員會 – 職責包括向管治組織或政府提出關於薪酬事項的建議



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

### ■ 委員會

- 審計委員會 – 管治組織可另行設立審計委員會，以便獨立檢討財務資料、監控架構、外部審計程序，及遵行適用法例和規例
- 其他委員會 – 管治組織可按照機構的業務性質及要求，考慮設立其他委員會，以處理企業管治、財務、人力資源、風險管理、業務發展、公眾投訴、職員上訴、資訊科技、投資、基本建設工程、基建規劃等事宜



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

### ■ 利益衝突

可能導致利益衝突的情況包括當某管治組織成員及職員：

- 與受資助機構進行直接或間接貨品或服務之交易，交易亦可涉及對其有利益的貨品或服務
- 參與某招標行動及就投標策略向某承辦商或供應商提供意見
- 未有申報其與受資助機構有業務往來的供應商及承辦商的存在利益
- 透過為第三者兼職工作或提供顧問服務，協助第三者向受資助機構供應貨物或服務
- 參與涉及其親屬或朋友職位申請的招聘工作



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

- 利益衝突
  - 各管治組織成員及職員須避免任何潛在、可被理解為或真正的利益衝突
  - 所有管治組織成員 / 僱員在加入機構後，必須申報任何利益衝突
  - 每當遇上有可能發生利益衝突的特殊情況，管治組織成員 / 僱員應再次申報利益
  - 一般性的利益申報應定期更新（例如每年一次）



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

- 最佳常規
  - 評估管治組織的表現
  - 訂定管治組織成員（尤其是執行董事）的薪酬
  - 成立企業管治委員會





# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

### 個案研究 — 管理利益衝突

- 不足之處

某受資助機構的工作性質雖然符合民政事務局就諮詢及法定機構申報利益制定的指引中所列明的「兩層申報利益制度」的準則，但卻選擇採用「一層申報利益制度」，管治組織成員只需於察覺有利益衝突時才作出申報及匯報。



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

### 個案研究 — 管理利益衝突

#### ■ 審計署建議

此機構應考慮採用「兩層申報利益制度」，即管治組織成員除了在管治組織會議及出現利益衝突時匯報利益衝突之外，亦應於獲委任為管治組織成員時披露其一般利益，並須以登記形式進行申報，以及應可讓公眾人士查閱。



# 三. 實踐最佳企業管治

## (二) 管治組織運作及成效

### 個案研究 — 管理利益衝突

#### ■ 所作改善

此機構對所有管治組織成員採用「兩層申報利益制度」，同時亦已加入廉政公署作出的提議，保存了成員申報利益的名冊，以便公眾人士查閱。



# 三. 實踐最佳企業管治

## (三) 策略、規劃及監察



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

## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

- 業務策略是一項規劃，用以清楚界定機構的業務範圍、所屬類別（或預期的類別），及機構計劃如何向相關人士作出經濟上及非經濟上貢獻。
- 不少機構把業務目標概括為願景、使命和核心價值，這些目標為健全的策略計劃和良好企業管治打下重要基石。
  - 願景宣言描述機構的整體目的和希望達到的成果
  - 使命宣言描述機構的方向和存在目的
  - 核心價值包含機構的中心信念



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

- 規劃最常用的方法
  - 目標為本: 這種規劃方法先闡述機構的使命（加上願景和 / 或核心價值），之後訂出實現使命的目標、達到目標的策略以及相應的行動計劃（工作負責人和工作時間表）
  - 問題為本: 先檢視機構現正面對的問題，然後訂出解決問題的策略和相應的行動計劃
  - 演進規劃: 先說明機構的願景和核心價值，然後訂出符合核心價值的行動計劃以實現願景



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

- 最佳常規
  - 為什麼「願景、使命及核心價值」是成功的關鍵？
  - 策略規劃的成果及程序
  - 策略規劃的元素



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

#### 個案研究一 策略規劃

##### ■ 不足之處

- 審計署近年審核了多個提供相近公共服務的受資助機構，發現其中一家機構雖然撰寫了願景宣言，但沒有制定策略計劃以達到願景
- 另有些機構撰寫了策略計劃，但沒有工作計劃去實施策略，也沒有定期向管治組織或公眾匯報進度





## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

#### 個案研究一 策略規劃

- 審計署建議

受資助機構應該：

- 儘早撰寫策略計劃，以列明策略目標、工作目標及實現這些目標的策略性行動
- 擬訂年度工作計劃，訂明清晰的指標和年度進度表，以便匯報已實現的指標
- 在網站中公佈這些計劃和報告



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

#### 個案研究一 策略規劃

- 所作改善
  - 原本沒有策略計劃的受資助機構已經訂立了策略計劃，並把計劃上載至機構網站，以及承諾會定期更新計劃
  - 只有策略計劃的機構，也撰寫了工作計劃和進度報告，並把這些資料上載至其網站，方便公眾監察機構的表現



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

- 財政預算和財務管理
  - 財政預算應顯示該機構在未來一年如何運用資源，以便管治組織進行批核
  - 編製財政預算時，應考慮機構的短期和長期目標、政策及優先事項、實現目標的策略以及經費來源等因素
  - 良好的預算制訂程序，有助機構妥善規劃未來和善用資源，並闡明機構運用資源的基本理念



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

- 收入預算 – 受資助機構應把各種收入來源歸類，例如經常性政府資助、一次過政府資助、費用及收費、投資 / 利息收入、捐款等
- 支出預算 – 員工開支、其他經常性開支、非經常性開支和敏感開支
- 使用及披露適當會計政策和準則
- 採購常規與存貨管理



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

- 最佳常規
  - 管治組織承擔的主要財務功能
  - 管治組織財務管理責任的基本要求



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

#### 個案研究 — 海外考察的支出

##### ■ 不足之處

有一間受資助機構在管理和監察管治組織成員和機構員工的敏感開支上，有不足之處：

- 有關公幹出差的開支，包括酒店住宿、接待、餐飲開支和速遞費用有違「保守和有節制」的原則
- 沒有在酒店住宿、接待和餐飲開支上訂出指引或金額上限
- 考察還未開始，已經用公帑支付員工的午餐費
- 沒有事先向管治組織尋求批准短程公幹



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

#### 個案研究 — 海外考察的支出

- 不足之處
  - 申領考察支出時沒有提供收據和帳單作為依據，及未有保存員工和客人一同享用的接待餐飲的相關記錄
  - 沒有就重大的節目更改，尤其是加入接待項目，知會管治組織
- 審計署建議
  - 該機構應該改善以上問題



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

#### 個案研究 — 海外考察的支出

##### ■ 所作改善

該機構實踐以下措施以作改善：

- 所有離港的公幹出差，事前必須得到管治組織批准，並會嚴格執行「保守和有節制」的原則
- 內部手冊訂明個別開支的金額上限，例如酒店住宿、接待和餐飲開支
- 不可把考察時私人用餐申報為公費開支





## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

#### 個案研究 — 海外考察的支出

##### ■ 所作改善

該機構實踐以下措施以作改善：

##### ■ 修訂內部指引，要求：

- 申領考察開支時必須提供收據或帳單
- 保存員工和客人一同享用餐飲的適當記錄
- 採用最節省費用的送遞服務
- 就重大的節目更改，尤其是接待項目，知會管治組織



## 三. 實踐最佳企業管治

### (三) 策略、規劃及監察

- 人力資源管理
- 表現管理
- 監控

「我們必須在合乎需要的問責、監控和賦予機構適當權力之間取得平衡。一直以來受資助機構非常關注因要符合匯報要求而產生的行政工作。我們需要推行明智的監控程序。」

黃鴻超  
教育局常任秘書長



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

# 三. 實踐最佳企業管治

## (四) 透明度及公開度



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

## 三. 實踐最佳企業管治

### (四) 透明度及公開度

- 資料披露具透明度及公開度的好處包括：
  - 管理層更有能力作出有依據的決定
  - 使相關人士對機構的工作更有信心
  - 向相關人士顯示機構是否及在何種程度上已履行了法律責任
  - 增加公眾對機構的工作、表現及整體財務狀況的了解
  - 阻止詐騙及貪污



## 三. 實踐最佳企業管治

### (四) 透明度及公開度

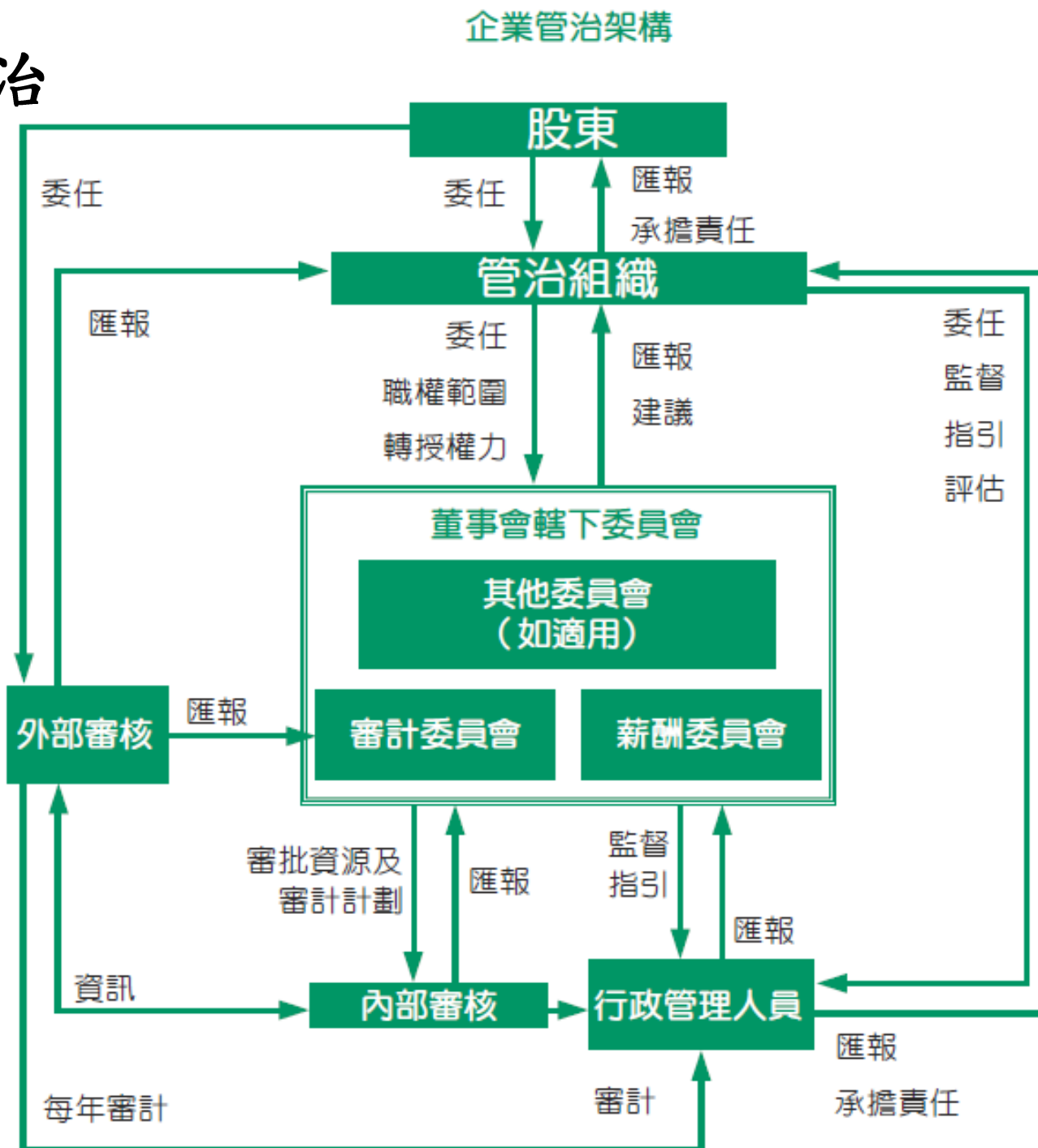
- 委員會主席應定期向管治組織匯報其委員會工作及研究結果，並向管治組織成員傳閱經批核的委員會會議記錄
- 管理層應及時將任何重大事項通知管治組織，並清楚匯報一切有關資料，亦應定期向管治組織或有關的委員會匯報財務及非財務表現及其他問責資料
- 機構應考慮（例如在財政年度完結後三個月內）發表載有財務報表的機構年報
- 較大規模機構，因接受大量公共資源資助的關係，可能要接受更嚴格的監管。此等機構可考慮額外每六個月向外匯報主要資料



# 三. 實踐最佳企業管治

## (四) 透明度及公開度

- 最佳常規



## 三. 實踐最佳企業管治

### (四) 透明度及公開度

- 衡量績效的準則
  - 管治組織應衡量有關財務及非財務績效的準則及作出報告，以評估機構能否實現目標，及確保和證明機構能高效率和有效地在運用資源
  - 比較主要績效指標時最慣常使用的準則包括：
    - 與前一年的績效比較
    - 與其他類似的本地及 / 或國際機構比較
    - 比較目標和實際表現



## 三. 實踐最佳企業管治

### (四) 透明度及公開度

#### 個案研究 — 衡量績效

- 不足之處
  - 某機構於提交其管治組織的年度工作計劃及財務預算時，載列了機構所屬業界的主要績效指標。審計署認為這些指標僅衡量了業界的績效，而非該機構本身的表現。
  - 雖然該機構有監察若干衡量其市場推廣的工作成效的績效指標，但機構並無向公眾人士公佈有關主要績效指標及其達標程度。





## 三. 實踐最佳企業管治

### (四) 透明度及公開度

#### 個案研究 — 衡量績效

- 審計署建議

該機構應參照處領導地位的同類型國際機構所採用的常規及衡量績效準則，亦應將有關準則於機構年報刊登，從而改善機構對績效評估的匯報。



## 三. 實踐最佳企業管治

### (四) 透明度及公開度

#### 個案研究 — 衡量績效

- 所作改善
  - 該機構透過諮詢學術界人士及業界人士檢討其主要績效指標，以加強對其市場推廣工作成效的評估
  - 並於管制人員報告列入主要績效指標，及在機構年報載列有關指標的實質表現



# 三. 實踐最佳企業管治

## (五) 企業公民意識



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

## 三. 實踐最佳企業管治

### (五) 企業公民意識

- 企業公民意識，又可稱作「企業社會責任」或「企業持續責任」
- 是關於一個企業 / 機構如何使用「自行調控機制」，達致符合法律要求、操守水平，並遵守對社會、環境和經濟事項的主要常規
- 綜合了該企業 / 機構的價值觀、策略、日常活動，並關注企業 / 機構與其相關人士之關係



## 三. 實踐最佳企業管治

### (五) 企業公民意識

2007 年一項超過10,000 間公司參與的調查發現：

- 23% 意識到企業公民意識的概念
- 9% 有規範化機制來實施、監測及評估企業公民意識的計劃
- 86% 有保護其顧客的政策
- 88% 認為他們有義務提供安全優質的產品和服務
- 95% 有環境保護措施
- 18% 去年曾向慈善機構作出捐助



## 三. 實踐最佳企業管治

### (五) 企業公民意識

- 企業公民意識的主要問題
  - 操守問題 — 操守適用於商業活動的所有範疇及個人和機構的行為。操守界定一個企業如何把其核心價值，如誠實、信任、尊重和公平等，融入於其政策、工作及決策中。機構的操守標準在相關人士對機構的看法發揮關鍵作用。
  - 行為守則 — 一份設計完善的行為守則，能明確並簡要地表述企業對操守行為及基本品行標準的期望。



## 三. 實踐最佳企業管治

### (五) 企業公民意識

- 為了加強企業公民意識，受資助機構要明白其所處現況，並制訂相應的政策及程序來管理日常運作和業務。
- 為了達到最佳成果，機構必須提供基本及持續的培訓來提高機構員工對企業公民意識的認識，以及為員工配備所需知識以便落實政策和程序。
- 管理層亦可以考慮設立工作小組和委員會，為企業公民意識的不同範疇作出推廣。



# 三. 實踐最佳企業管治

## (六) 風險管理及遵行



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



## 三. 實踐最佳企業管治

### (六) 風險管理及遵行

- 風險管理是一個識別、評估及管理風險的持續過程。所有機構在達成其使命的過程中，必須接受不同程度的風險，並應確定風險的種類及程度是否在其可接受能力之內。
- 風險管理系統必須具足夠彈性，以配合瞬間幻變的內外營運環境。



## 三. 實踐最佳企業管治

### (六) 風險管理及遵行

- 風險管理程序涉及：
  - 確定該機構的風險承擔取向
  - 風險識別
  - 評估和按輕重順序排列風險
  - 選擇適當的風險舒緩工具



## 三. 實踐最佳企業管治

### (六) 風險管理及遵行

#### ■ 內部監控及審計

- 內部監控是一項受管理層監督的程序，旨在對機構實現其經營目標的成效及效率、財務報告的可靠性以及對適用法律及法規的遵守提供合理保證。
- 內部審計是管理層運用的一項工具，目的是在獨立的基礎上識別及評估機構經營的潛在風險。其首要作用在於檢討所建立的內部監控措施是否健全，以保證符合法規、政策、規劃、程序及機構的經營目標。
- 內部審計的另一重要作用在於保證財務報告的完整、準確及可靠性，保護資產安全，評估工作及資源的運用，藉以協助管理層實現機構目標。



# 三. 實踐最佳企業管治

## (七) 法律事項



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

## 三. 實踐最佳企業管治

### (七) 法律事項

- 受資助機構可能按不同的法例成立，例如某些機構是在《社團條例》下登記，任何法定機構應遵守有關法例的規定。
- 管治組織和管理層應明白哪些法律和規則適用於其機構，並確保建立妥善的企業管治架構。



## 三. 實踐最佳企業管治

### (七) 法律事項

- 以「有限公司」形式成立的受資助機構之法律責任
- 機構以有限公司方式運作，可享有限責任的優點，但與此同時必須遵守《公司條例》的各項條款。這些責任包括適時披露和匯報與公司有關的特定資料、公司的人員和股東身份等，而資料有任何變動時，需向公司註冊處匯報



## 三. 實踐最佳企業管治

### (七) 法律事項

#### 董事的法律責任

- 在履行董事職責上，法庭對商業機構和非牟利機構的董事一視同仁，執行董事與非執行董事也無二致。以下的責任適用於任何類別的董事以及執行董事職務的人士：
  - 秉誠行事，為機構的宗旨謀求最佳利益
  - 不為任何不正當的事而行使權力
  - 以專業、謹慎、勤勉的態度履行職責
  - 不濫用職權或資料
  - 不接受第三者提供私人利益
  - 避免個人與機構之間有任何實際或潛在的利益衝突



## 三. 實踐最佳企業管治

### (七) 法律事項

機構的法律責任

- 保存妥善的帳目
- 編寫年度帳目和董事報告
- 委任核數師進行年度審計
- 在註冊辦事處保存記錄
- 向公司註冊處作文件存檔
- 召開周年大會





## 三. 實踐最佳企業管治

### (七) 法律事項

#### ■ 公司秘書

- 公司秘書是機構內出任高級管理人員職位的僱員，通常也是管治組織的成員。他們的基本任務是確保機構遵守相關法規和要求，同時向董事提供良好企業管治意見。

#### ■ 《社團條例》

- 草擬《社團條例》時，因並無考慮到企業管治的問題，條文沒有對社團及幹事的管治責任訂出太多規則。
- 根據《社團條例》成立的機構，應遵守組織章程大綱中有關企業管治的要求，或是遵守與監管部門訂立的撥款協議的規定。機構亦應堅守企業管治的主要原則，確保符合良好企業管治的精神和操守。



# 答問環節



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



香港立信德豪会计师事务所有限公司  
香港干诺道中 111 号  
永安中心 25 楼

电话: +852 2218 3118  
传真: +852 2843 1051  
patrickrozario@bdo.com.hk  
www.bdo.com.hk

羅柏達  
董事兼風險諮詢服務總監  
風險諮詢服務

羅柏達為本所董事兼風險諮詢服務總監。羅柏達同時帶領企業風險管理團隊，協助客戶將營運風險減至最低。

羅柏達於數家大型國際會計師事務所及商界工作超過 25 年。羅柏達擁有多年任職風險管理顧問範疇的經驗，為不同行業的客戶提供內部審計、企業管治、美國薩班斯奧克斯利法案、內部監控、信息科技風險評估及風險諮詢服務。於香港及中國大陸曾服務的行業包括製造業、電訊、政府、保險及銀行業。

除此之外，羅柏達亦曾於商界任職。於北美及亞太區的大型商業重整工程及信息系統計劃中擔任項目經理。

羅柏達為資深澳洲會計師公會會員，早年畢業於加拿大的 Queen's University，並於 1993 年獲得信息系統審計專業資格及內部審計委員會會員。



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