

直接資助計劃學校培訓課程

單元 1：學校管治及內部監控

香港理工大學
企業發展院





主題 1

管治與內部監控

管治與內部監控

重點領域：

- 直接資助計劃學校的管治
- 介紹問責制、透明度和相關持份者等管治概念
- 內部監控的關鍵因素



學校和主要 持份者



直資學校的發展

- 學校系統隨著社會多元化發展，已經經歷了一段時間的變化和進步。直資學校的設立，是讓家長在傳統的公立學校之外有更有多的選擇
- 直資學校因應社會需求提供多元化的優質教育，並在課程、學費和收生方面，享有較大的彈性



直資學校的運作

- 直資學校必須保持效率、有誠信的辦學能力，並須保持**透明度和為表現問責**
- 直資學校必須**以學生的最大利益為依歸**，運用專業判斷、謹慎和靈活地調配政府撥款及非政府經費，將款項用於教育及學校需要上。學校亦須確保政府撥款及非政府經費的運用具充分理據，合乎情理，為公眾所接受，並符合《教育條例》、《教育規例》、服務合約等相關法例規定
- 直資工作小組認為，教育局監管直資學校的工作，應與直資學校本身的管治及內部問責互相配合，相輔相成

香港特別行政區政府指引 – 問責制

- 政府需為妥善運用公帑負責並作出交待，並有責任監察受公帑資助學校的活動和表現，確保公帑能被妥善運用。受資助學校必須作出配合，以便政府進行監察
- 和任何資助學校一樣，直資學校從公帑獲得龐大的經常性經費，因此必須對政府和社會負責及維護高標準的管治



內部監控

兩類方法:

- **誠信為本的方法** - 注重管理人員的道德操守，並為行事承擔責任
- **遵循法規** - 須確保運作符合有關的法規、並以遵守法規為優先考慮



問責機制

兩類機制:

- **校內問責機制** - 內部培養的，並通過實踐一個內部監控系統，設計一個能自我改善，制衡的框架
- **校外問責機制** - 學校必須遵守《教育條例》、《教育規例》、服務合約、其他相關法例及教育局不時訂明的其他規定，並向持份者問責，這是基本的指導原則

法團校董會/校董會 - 角色和組成

- 法團校董會/校董會應有明確指定的職權範圍，包括向政府和公眾問責等
- 校董會主席/校監和校長的角色和職責要有明確的界定
- 為了加強監察與制衡，當選/任命的校董會成員代表應包括相關持份者，（如學校的辦學團體代表、家長、教師、校友、獨立人士等）

法團校董會的組成

法團校董會的組成	校董人數	後補校董成員
辦學團體校董	受學校章程所規定, 辦學團體校董最高人數為總校董人數的60%*	不少於一名
校長 (當然校董)	一名	不適用
老師校董	不少於一名	一名(凡章程容許提名不超過一名教師經理)
家長校董	不少於一名	一名(凡章程容許提名不超過一名家長經理)
校友校董	一名或是多於一名 (如果有提名)	不適用
獨立校董	不少於一名	不適用

(*在計算最大的辦學團體校董人數, 所後補校董有不得計入)

校董會的組成

- 受服務合約所約束的直資學校，其校董會成員必須包括校長、辦學團體代表、家長、教師、其他社區人士或專業人士，而在適當的情況下，亦包括校友
- 為了符合公眾期望，不受服務合約所約束的直資學校，亦應加入不同的持份者為校董會成員

-
- 課堂討論：

校董會/法團校董會在舉行會議時，有甚麼會議常規？



政策透明度和資訊披露的優點

- 高透明度和資訊披露可以提高學校的管理能力，並讓學校作出更明智的決定；
- 給予持份者對學校的營運有更大的信心；
- 讓持份者看到學校會履行它的法律責任；
- 提高持份者對學校整體表現和財政狀況的認識；
- 為持份者提供監察學校表現及防止違規行為的方法

法團校董會/校董會 - 政策透明度和資訊披露

- 負責任和資訊透明是一種道德義務的表現，直資學校應該有提高透明度和披露資訊的政策
- 學校有透明度的運作（例如學校管治，接受捐贈等事情），必須通過學校的章程、網站或學校報告中披露
- 有關學校取得的成果和表現，可以向社會公佈

家長教師會

- 要成立家長教師協會（PTA），加強家庭與學校合作和學校管理的透明度
- 如果家長教師會成員要處理學校事務時，例如要選擇供應商，承包商或營辦商，必需申報任何利益衝突
- 任何的利益，包括禮物、娛樂、促銷溢價或折讓由家長教師會成員的接受的面值必須保持在低面額，或以其他方式處理，如果接受可能影響他進行學校業務時的客觀性，會員應拒絕的折讓或優惠

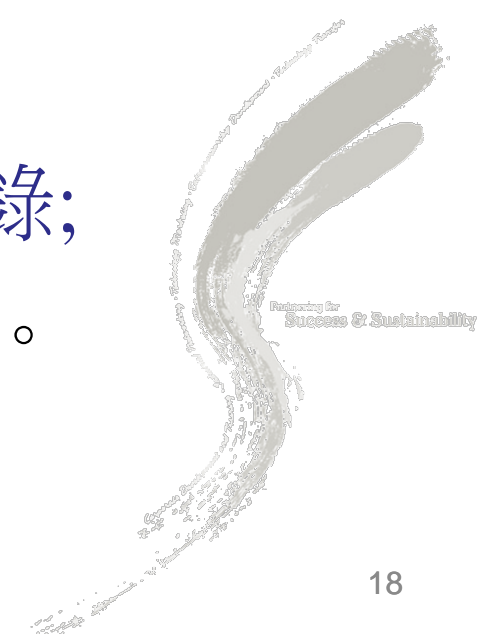
建立內部監控的目的

- 內部監控的目的是提高效率 and 效益
- 通過降低不當和欺詐行為的風險，是防止違規的關鍵
- 內部監控也為了符合監管要求



具體的監控的程序

- 各項措施是否根據校本政策執行;
- 批准和授權使用和查閱的檔案;
- 檢查計算上的準確性;
- 維護和檢查控制帳戶和審核結餘;
- 對賬;
- 比較現金、資產和盤點的會計記錄;
- 比較內部資料與外部的資訊來源。



內部監控的關鍵要素

(a) 明確的政策和程序

- 為學校的主要工作範疇，包括人事管理、財務及採購等定下明確政策和程序
- 清楚界定各自的職責，工作範圍和工作人員參與的過程與及他們的權力
- 確保有關工作人員瞭解相關的政策和指引
- 定期審查政策和程序，並在必要時更新，以適應學校運作的需要

內部控制的關鍵要素

(b) 職務分工

- 員工的職責必須明確區分，並相互制衡

(c) 保存記錄

(d) 資訊保安

(e) 督導檢查

(f) 投訴管道



直資學校的內部監控機制

- 內部監控框架包括：
 - 一份自評清單
 - 以及校董會／法團校董會會議的重要討論事項一覽表
 - 一個管治檢討小組委員會



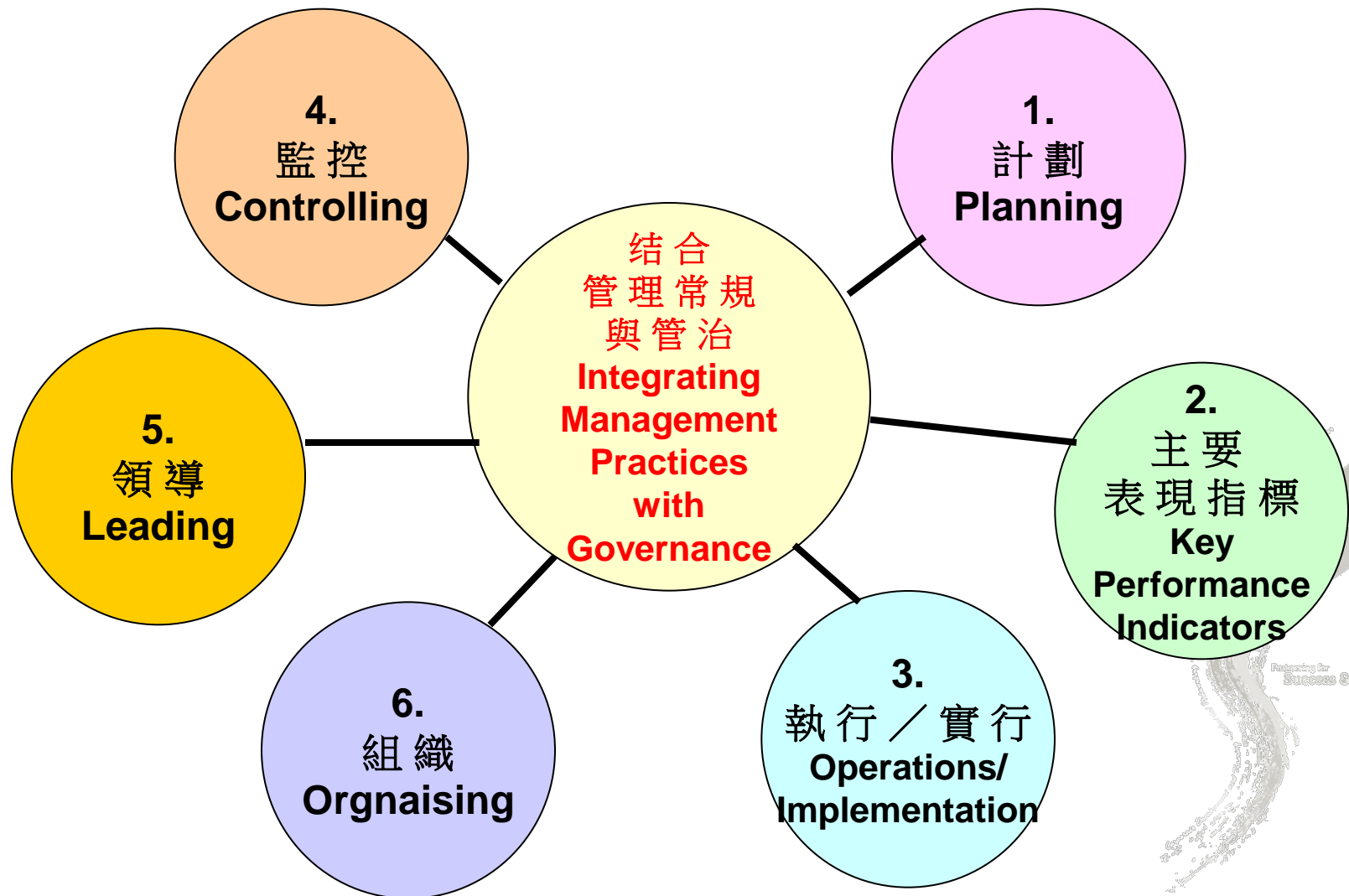
所謂企業管治，
是指董事會建立適當的程序及政策，
以指引及監控公司的表現及行為，
恆久地為股東創造價值。

“Corporate Governance refers to the system of policies and procedures established by the board of directors to direct and control the company’s performance and behaviour in order to achieve sustainable shareholder value.”

可下載自 Downloadable www.hkiod.com “關於我們 About Us”

管理實務指引

Management Practice Guidelines



主題 2

誠信管理



重點領域

- 怎樣處理利益衝突
- 行為守則的作用
- 課堂討論：學校行為守則自評項目



誠信管理單元

- 收受利益/捐贈
- 利益衝突



投訴範圍

- 人事管理
- 採購/招標
- 收生

個案分享



《防止賄賂條例》第9條：

- 任何代理人未經其主事人許可，索取或收受利益，與其主事人的事務有關，即屬違法。任何人如在相同情況下提供利益亦屬違法。
- 主事人：一般是指僱主。就接受政府資助的學校而言，是指校董會或由校董會授權的人士。
- 代理人：指受僱於主事人或代主事人辦事的人，一般包括學校校長及各級教職員。
- 利益的定義：包括禮物、金錢、佣金、借貸、受僱合約、服務、優待等，但不包括款待（供即場享用的食物或飲品）。

接受利益/送贈

- 菓籃
- 手信
- 團年飯

考慮要點

- 有否抵觸《防止賄賂條例》？
- 是否符合僱主／學校訂定的收受利益指引？
- 禮物的價值有否超出容許接受的限額？
- 收受禮物的場合是否恰當（如畢業典禮、離休等）？
- 饋贈者有否向你提出要求或暗示在公事上有所回報？
- 會否令你感到欠下對方人情或影響你在公事上的決定？
- 收受禮物後會否介意公開？

4As Model

- A — Agent
- A — Acceptance
- A — Advantage
- A — Approval



捐贈

- 團年飯
- 運動服
- 琴

接受捐贈

- 捐贈是否用於學校或作學校教育用途，令學生和學校有裨益？
- 接受捐贈會否損害校譽？
- 接受捐贈會否導致利益衝突或表面看來是利益衝突的情況？
- 接受捐贈會否令學校對捐贈者欠下人情而須有所回報？

利益衝突

- 學校利益 < 其本人、配偶、家人、親屬或友好的利益。
- 有些情況雖然未必直接構成實際的利益衝突，但卻可能導致他人懷疑當事人受私人利益影響而處事不公，令校譽受損。

常見例子(請參考附件M1T2A2)

- 評估標書／報價的工作。
- 接受供應商提供過於奢華或頻密的款待，或牽涉借貸、賭博等。
- 教職員在收生程序中偏私。
- 教職員參與招聘員工的工作。
- 教職員的評核工作。
- 教職員介紹學生到個別補習學校上課。
- 負責挑選教科書的教職員同時為出版商擔任編審工作。

處理利益衝突的建議

- 誠信為本、遵從法規。
- 申報利益。
- 避免接受恩惠，欠下人情。
- 切勿未經許可兼任外間工作。
- 一視同仁。
- 不能損害學校的利益和聲譽。
- 學校政策及程序要明確(包括制定利益申報指引，並妥善保存記錄。)

ROSE Model

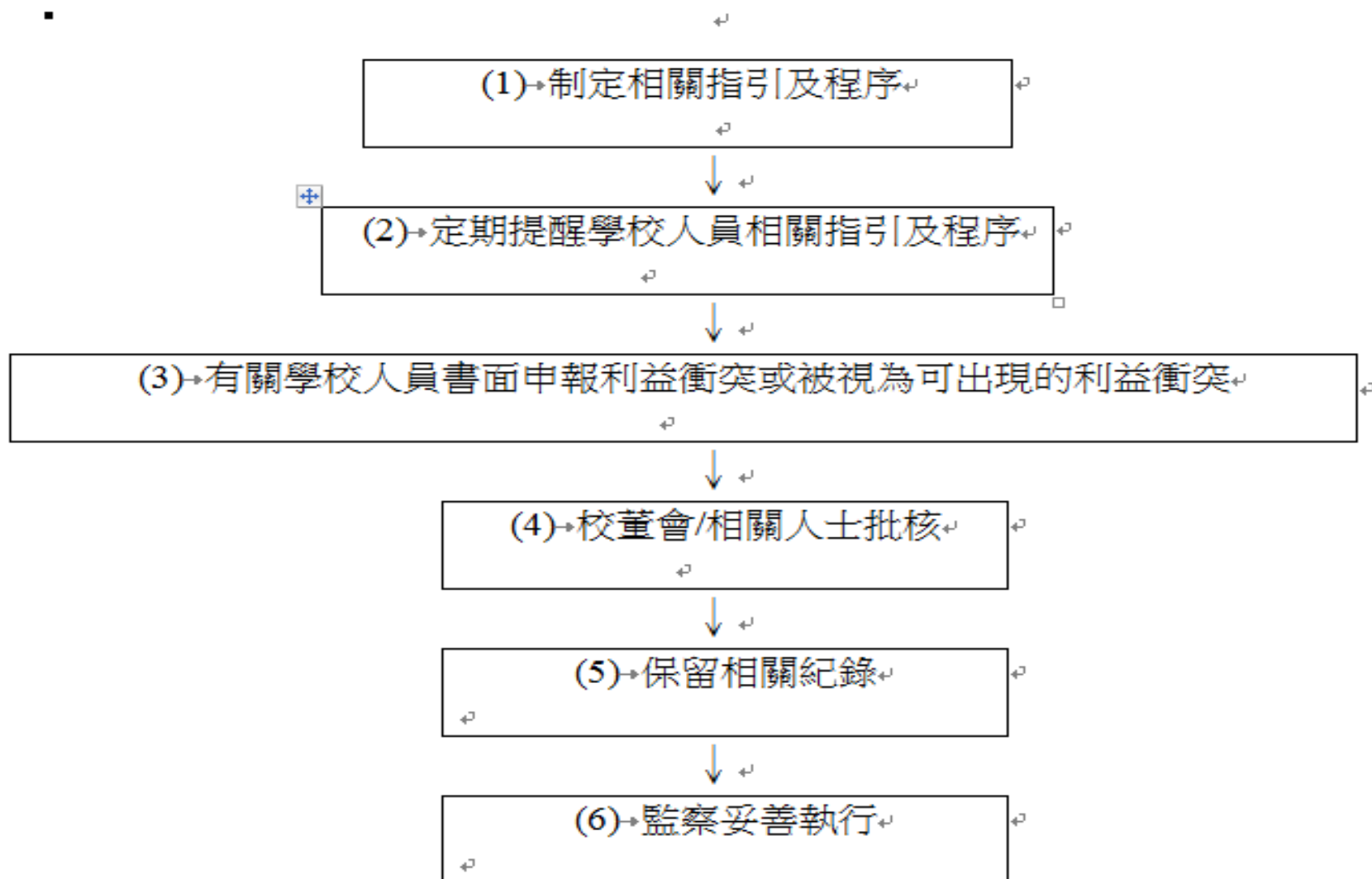
- R — Regulations
- O — Obligation
- S — Sunshine test
- E — Ethics



Vanessa SO
Former Principal Education and Media
Communication Officer



處理利益衝突流程



利益衝突- 處理方法

- 為避免任何(實際或被視為)有利益衝突的情況，直資學校須**制訂申報利益衝突的指引**
- 直資學校必須妥為**記錄**就利益衝突所作出的申報或有關資料的**披露**及所採取的**必要行動**
- **使用標準表格**，樣本請看附件 M1T2A3 (資料來源: EDBC No. 17/2012)

行為守則的目的

- **建立一個專業操守與責任的框架**。最全面的法規都不能代表員工對組織原則和價值內化後帶來的深度承諾和有責任感的意識，所以很多成功的組織多以寬闊的道德守則和價值觀念來建立內部的文化和默契。

例子:

- [行為守則] 是維護該組織的最重要的價值的一種指標和溝通媒介。
- 是用來提高持分者和公眾對組織的信心，協助組織建立正面的公眾形象。
- 法規制訂界限，[行為守則]自上而下訂立行為守則基調，並確定道德規範的重要性，可讓整體員工都認識到社會對他們的期望和承諾。

行為守則的作用

- 正視利益衝突的問題。
- 增加透明度和披露資訊，方便溝通。
- 明確對社會和持分者作出承諾，建立誠信和期望的價值，如公平和公正等，減低風險的出現。
- 提高政策上的理據和效能。讓這些道德原則與政策或指引連接起來，在各工作範疇上，融入和推動最佳常規。

資料來源：國際會計師聯合會 (香港董事學會)

課堂討論：

學校行為守則包括哪些重點？

(請參考附件：M1T2A4 及M1T2A5)

主題 3

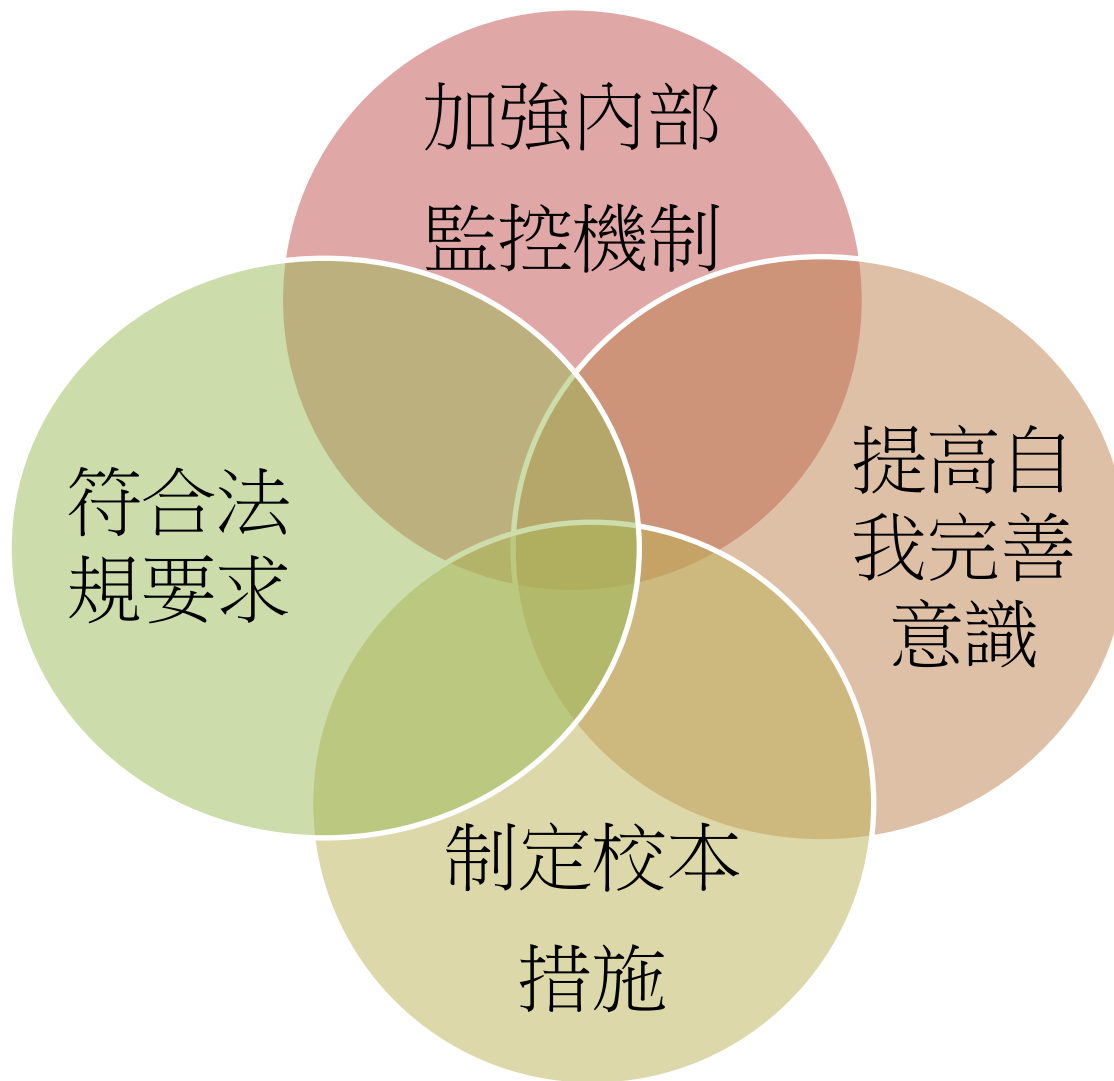
理解和使用自評清單

理解和使用自評清單

背景

- 自評清單是由香港直接資助學校議會與教育局共同制訂，以協助直資學校加強內部監控。*[自評清單範本見附件M1T3A2]*
- 教育局通告第7/2012號《加強直接資助計劃學校(直資學校)管治及內部監控的改善措施》訂明：
 - 於2012/13學年試行；
 - 教育局已於12月17日將自評清單試行版(試行清單)上載到教育局網頁，供學校試用；
 - 教育局將會蒐集直資學校對使用試行清單的意見，並根據所得經驗按需要作出修改

自評清單的功用



自評清單的內容

自評清單載列了一所具備健全管理系統的學校所必須具備的政策或措施，直資學校可自行調適或修訂清單內容，加入檢視執行細節的項目，以配合學校的需要。自評清單包括四個範疇的檢視項目，分別是

- 學校管治及行政事宜方面的主要政策；
- 人力資源及人事管理；
- 財務及資源管理事宜；
- 學費減免／獎學金計劃



如何使用自評清單 (1) (附件M1T3A2)

第一部份

- 校董會／法團校董會可委派不同校董填寫。

第二、三及四部份

- 校長可自行或委派負責有關項目的教職員填寫。

如何使用自評清單 (2)

- 清單上填寫[是]，表示在自我評估中，學校符合法規要求
- 清單上填寫[否]，代表學校未能達到有關要求
- 在上述過程中，學校應可以評估到其營運是否符合法規要求和具備效益



如何使用自評清單 (3)

使用程序

- 直資學校需首先檢視自評清單是否切合學校需要，並在有需要時加入執行細節的項目。如有任何執行細節的項目，學校可考慮於自評清單後另加附頁。
- 直資學校可按照各自需要修改自評清單，但清單上的檢視項目若有任何改動，均須獲校董會／法團校董會批准，並記錄存檔。
- 直資學校可考慮於學年完結後三個月內(即十一月底
前)完成自評清單，確保適時檢視校本政策。

如何使用自評清單 (4)

- 如發現清單上某一項目填寫[否]，學校須即時處理，進行分析，找出原因。
- 學校須修正有關項目所涉及的問題，確保學校營運符合法規要求。
- 所有直資學校須將某一學年填妥的清單於下一學年交給其管治檢討小組委員會(小組委員會)檢視。

小組討論

請參考附件M1T3A3



主題 4

校董會/法團校董會會議的重要討論事項

校董會/法團校董會的責任 (1)

法團校董會/校董會的一般責任

- 制定各項校本政策和發展方向;
- 監察及評估學校的表現- 包括學術和非學術的績效，確保教育服務質素;
- 建立監管及問責機制，確保學校政策得以落實。



校董會/法團校董會的責任 (2)

以免校董會／法團校董會不慎遺漏一些必須受其監管的重要行政及管理事宜，由2012/13學
年開始，直資學校須把一些適用的重要事項提交校董會／法團校董會討論及審批。

校董會／法團校董會會議的重要討論事項 (1)

- 1. 高級教學及行政職位的人力資源政策;
- 2. 周年學校預算及財務報告／經審核帳目，包括接受捐贈事宜及籌款活動；
- 3. 大型工程;
- 4. 透過招標採購服務或貨品；



校董會／法團校董會會議的重要討論事項 (2)

- 5. 學費減免／獎學金計劃的運作；
- 6. 學費調整計劃；
- 7. 投資政策；
- 8. 註明致校董會／法團校董會的勸諭信及／或任何警告信；及
- 9. 在學校發展與問責架構下，學校對學業及非學業表現的自我評估，包括通過學校發展計劃、學校周年計劃及學校報告。

小組討論

你認為直資學校的校董會／法團校董會，應於學年中那一時段討論上述事項，較為適合？*[請看附件 MIT4A2]*



主題 5

管治檢討小組委員會的組成及功能

管治檢討小組委員會的組成及功能

成立目的

- 協助校董會／法團校董會檢視各主要管理和財務控制系統及程序，當中包括確定不同制衡機制是否如預期般運作。



成員組合

- 管治檢討小組委員會(小組委員會)由最少三名成員組成，各成員均由校董會／法團校董會委任，其中包括：
 - 一名在有關學校擔任校董的成員；及
 - 一名最好具備會計／財務管理經驗和資歷的成員
- 小組委員會的主席可由小組委員會各成員互選產生，或由校董會／法團校董會選任；
- 為避免利益衝突，學校不應邀請以下人士出任小組委員會的成員：
 - 有子女正在該校就讀的家長；及
 - 校長及由校長管理的受薪職員。

成員組合

- 教育局建議直資學校的校董會／法團校董會招募一名獨立成員(註)加入小組委員會，為小組委員會在學校政策和程序方面提供獨立的意見。

(註：校董會／法團校董會的獨立校董亦視為獨立成員。)

- 為保持小組委員會的獨立性和公信力，成員均以自願形式在小組委員會任職。小組委員會的成員將一如校董會／法團校董會的成員，以非受薪形式任職。
- 小組委員會的成員和參與小組委員會會議的學校員工，須把會議的討論內容和決議保密。

職能／職權範圍

- 小組委員會設於校董會／法團校董會之下，為其提供意見。
- 小組委員會在校長及主任級教師／學校功能委員會負責人的協助下檢視以下範疇[主要檢視範疇詳載於附件M1T5A2]：
 - 人力資源管理事宜的校本政策及程序，包括員工招聘、晉升及薪酬福利等；
 - 財務管理事宜的校本政策及程序，包括學校預算、財務匯報、採購、投資、由營運儲備撥款至有特定用途的儲備等；
 - 學校學費減免／獎學金計劃的運作；
- 個別校董會／法團校董會可按本身的需要，要求其小組委員會協助擔任其他管理功能，例如推薦外聘核數師的人選。

實施時間表及細則

- 在2013/14學年完結或之前成立；
- 每年開會的次數則由個別校董會／法團校董會按本身的需要決定；
- 以三年為一周期檢視附件M1T5A2內三個範疇的所有校本政策和程序；
- 在三年的周期內，校董會／法團校董會應決定每年須檢視的範圍；
- 小組委員會須每年向校董會／法團校董會提交所研究範圍的檢視報告；

實施時間表及細則

- 小組委員會須按上述時間表進行首個三年周期的檢視工作；
- 首次檢視工作最遲須於2016／17學年結束前完成；
- 若小組委員會欲不遵循上述時間表進行檢視工作，可視乎在首個周期所取得的經驗，提出建議時間表供校董會／法團校董會考慮及決定；而所作決定須妥為記錄。

實施時間表及細則

- 在向校董會／法團校董會提交檢視報告書前，小組委員會應預先把檢視報告書送交校長及主任級教師／學校功能委員會負責人，讓他們參閱及／或提出意見。
- 學校人員可直接回應小組委員會。如有需要，學校人員亦可選擇向校董會／法團校董會提交書面回應，以便校董會／法團校董會在審議小組委員會的報告書時，同時參考有關學校人員的書面回應。
- 檢視校本政策的建議程序流程圖載於[附件M1T5A3](#)

主題 6

管治檢討小組委員會進行
三年為一周期的檢視工作

必須的工作

(1) 檢視由學校填寫的自評清單

為協助校董會／法團校董會檢視各主要管理和財務控制系統及程序，管治檢討小組委員會應執行以下的工作：

- 對於被列為「否」的項目，管治檢討小組委員會須找出學校不遵從規定/未完成有關工作的原因。如有需要，管治檢討小組委員會可向學校提出改善建議。
- 對於被列為「不適用」的項目，管治檢討小組委員會須確實該等項目不適用於學校。

(2) 檢視校本政策及程序

■ 根據該學年檢視的部分，管治檢討小組委員會應按自評清單抽樣覆核至少一至兩個層面的政策及程序。管治檢討小組委員會可利用載列於M1T6A2的範本(內容可參考自評清單填寫)，以檢視有關的政策及程序。

■ 管治檢討小組委員會亦可檢視其認為需要的其他校本政策及程序。

按需要而進行的工作

(1) 檢視教育局的管理建議信及學校所作出的回應

- 學校在檢視期間收到教育局就帳目稽核/管理及財務稽核所發出的管理建議信，管治檢討小組委員會應審閱教育局在信中所提及的發現及考慮學校各功能委員會所提出的跟進工作方案。
- 在適用情況下，管治檢討小組委員會可建議改善措施，要求學校執行。
- 就教育局於管理建議信所提出的各事項，管治檢討小組委員會應考慮學校是否已作出滿意的回應，並建議校董會／法團校董會是否接納學校有關的回應。

(2) 檢視內部/外部審計報告（如適用）

- 學校在檢視期間收到學校委任的核數師的審計報告，管治檢討小組委員會應審閱核數師所提及的事項及考慮學校所提出的跟進工作方案。
- 在適用情況下，管治檢討小組委員會可建議改善措施，要求學校執行。



如何進行檢視工作

- 在這三年周期內，校董會／法團校董會應決定每年須檢視的範圍，而小組委員會須每年向校董會／法團校董會提交所研究範圍的檢視報告書。
- 檢視報告書須包含跟進行動方面的建議。管治檢討小組委員會可考慮利用載列於M1T6A3的報告範本，撰寫報告。

小組討論一：附件M1T6A4

撰寫招標及採購政策檢視報告

小組討論 二：附件M1T6A5

假設你們是管治檢討小組委員會的成員，在審視完上述XX學校的招標及採購程序後，你們會如何向校董會作出報告及建議。



企業管治經驗分享

Corporate Governance

A sharing session

羅羽明博士
Dr. Gilbert Lo
BA MBA LLB PhD
FHKIoD FiProA



Empowering Our
Success & Sustainability