

學校管治工作的反思

[香港教育局舉辦 2016年5月30日舉行]

連達鵬博士，播道書院校董兼司庫
管治檢討小組委員會及財務小組召集人

主要內容

1 反思教育局要求 GRSC 履行的職權範圍

2 反思校董會在學校管治哪方面有所欠缺

1

反思教育局要求 GRSC 履行的職權範圍

2

反思校董會在學校管治哪方面有所欠缺

教育局通告第7/2012號的運作指引

❖ 管治檢討小組委員會 (GRSC) 主要負責三大範疇的工作

- **人力資源管理**：檢視有關事宜的校本政策及程序，包括員工招聘、晉升及薪酬福利等；
- **財務及資源管理**：檢視有關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；及
- **學校學費減免 / 獎學金計劃**：檢視有關計劃的運作

❖ GRSC可以協助校董會擔任其他管理功能

- 例如，推薦外聘核數師的人選

GRSC 實際工作的側重點

❖ 「檢視」相關政策及程序

- **目的：**加強「內部監控」，以協助校董會確保學校各主要管理和財務制度的完整性及有關制度獲得貫徹執行
- **「檢視」工作：**類似下列機構所做的「**內部審核**」工作：
 - 在校董會之下設置的「審核委員會」(Audit Committee) 或「內部審核小組」(Internal Audit Team); 或
 - 辦學團體在校外設置的「內部審核部門」(Internal Audit Department)

甚麼是「內部審核」？

Definition given by Institute of Internal Auditors (IIA)

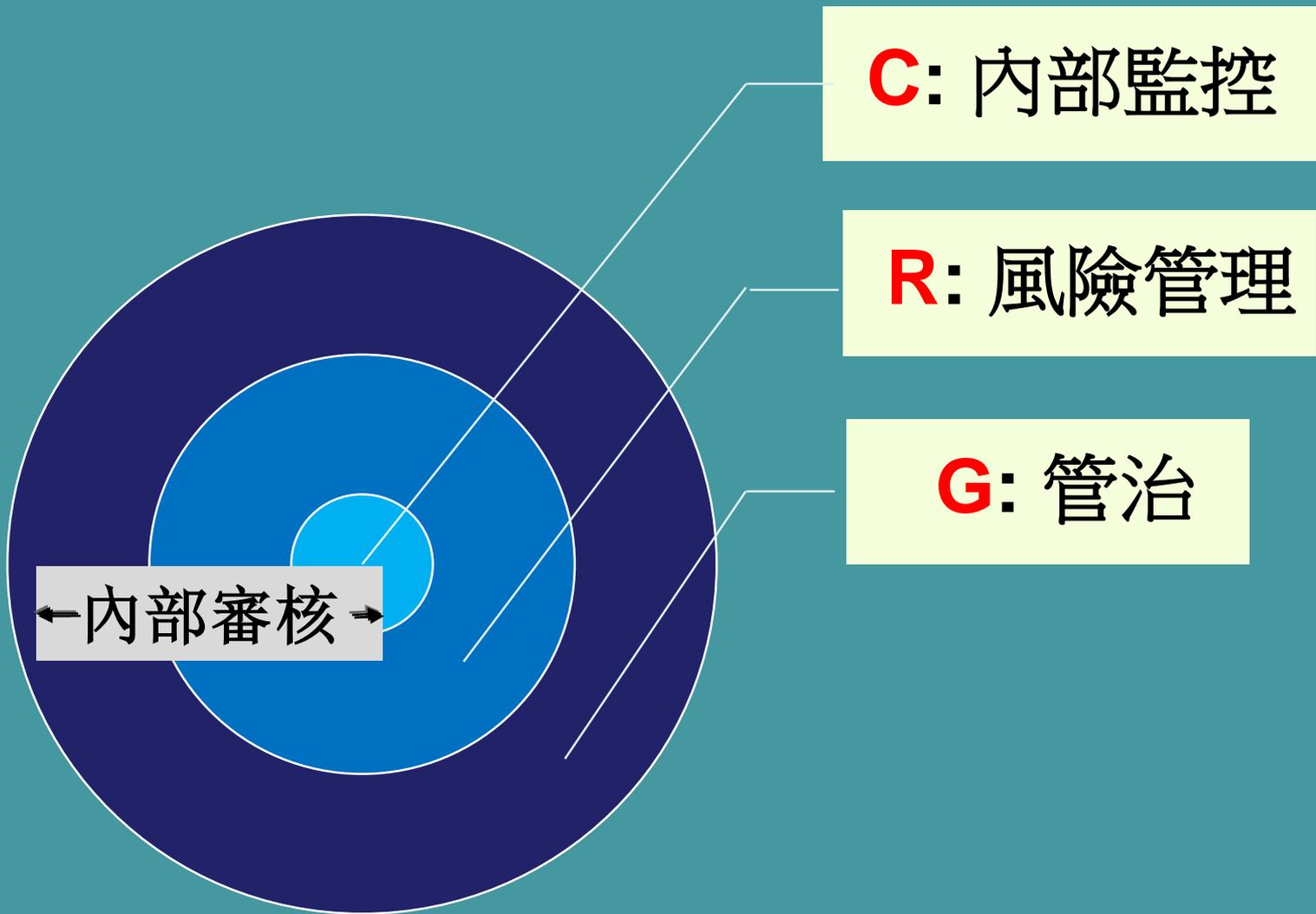
“Internal auditing” is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the **effectiveness of risk management, control, and governance processes.**

甚麼是「內部審核」？

國際內部審計師協會 (IIA) 所做定義

「內部審核」是一種獨立的、具備客觀保證作用與諮詢的活動，這些活動旨在增進組織價值與改善組織的營運。它藉由系統化與組織化的方法，協助組織評估與改善**風險管理、監控與管治過程的效能**，以達成組織目標。

「內部審核」是 GRC 的基石



「內部審核」定義解讀

- ① 「內部審核」的活動，必須具備獨立性、客觀保證作用以及諮詢性
- ② 「內部審核」的對象，是**風險管理、監控與管治的過程**，也就是所有全面風險管理 (Enterprise Risk Management, ERM) 的要素

圖：ERM 八大要素的關聯



從「內部審核」定義中 思考出來的幾個問題

- ① GRSC 是否應正名為：「審核委員會」或「審核小組委員會」？
- ② GRSC 目前工作主要集中於「內部監控」；在正名後，可否考慮將工作和活動範圍擴大至「風險管理」與「管治」？
- ③ 校董會是否應關注學校管治工作的其他兩大方面，即：「風險管理」與「管治」

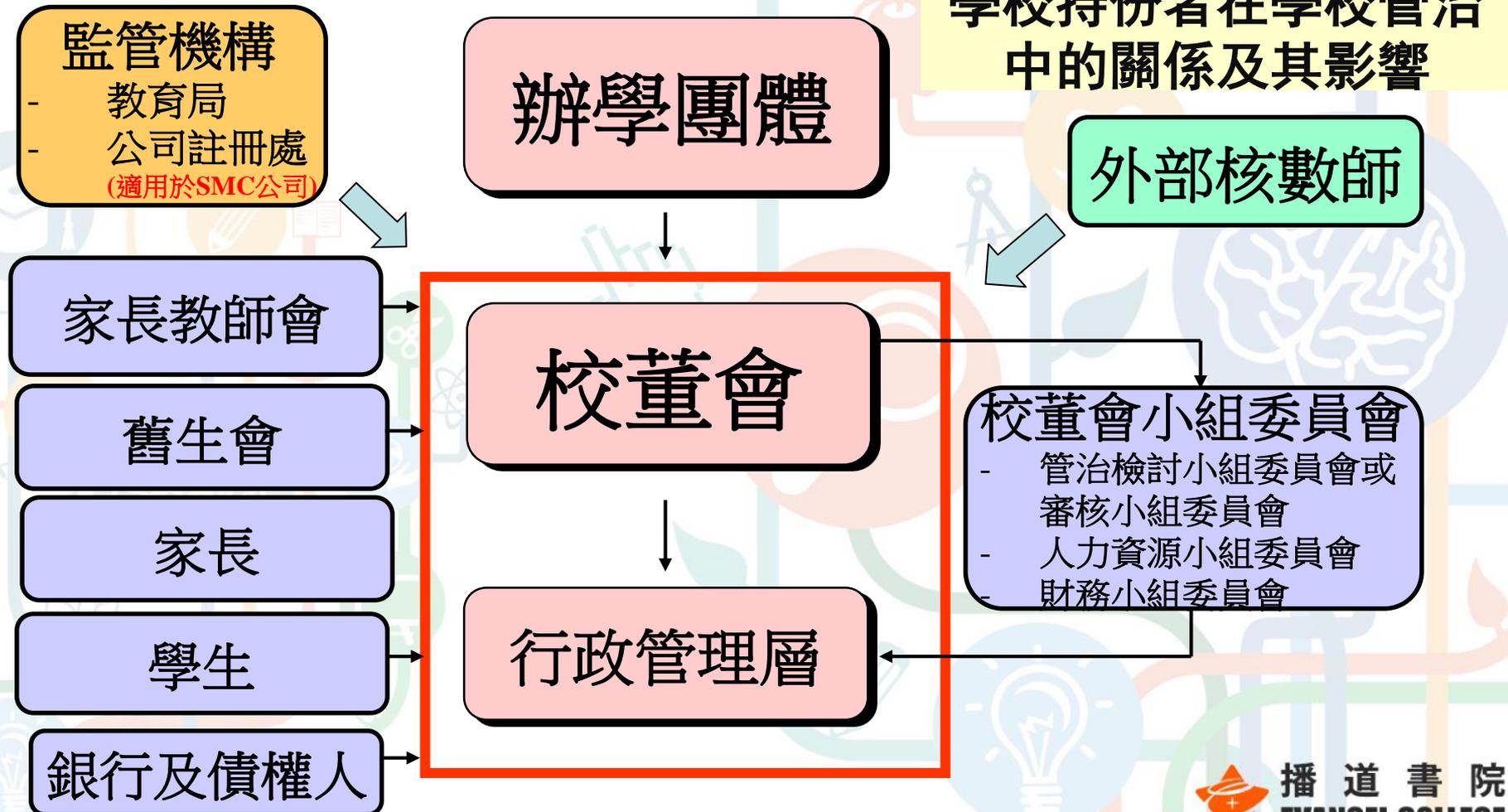
1

反思教育局要求 GRSC 履行的職權範圍

2

反思校董會在學校管治哪方面有所欠缺

欠缺①：對「學校管治」整體概念的認識



「學校管治」概念

❖ 「學校管治」

- 是一系列校董會應用的原則和守則，對其主要持份者保證，學校是以有效和具誠信的方式管理
- 同時亦為學校提供一個架構以制訂目標，及提供決策途徑以達到目標和監察表現

❖ 一般而言，「學校管治」的框架應可確保：

- 能給學校提供策略性指導
- 校董會能有效監察管理層
- 校董會能向其持份者(其中包括作為提供教育對象的學生、作為資助來源的政府、及社會)負責

欠缺②：資源和支援

❖ 欠缺人力資源管理、財務會計人員等專材

- **校董會層面**：校董會一般只能在其會議上行使學校重大決策權和監督權，因為它是會議體機關
- **GRSC 層面**：校董會透過 GRSC，加強了對學校具體事務的監督和監控，但專責校董可以騰出來的時間有限，即使他們是人力資源、財務會計等方面的專材
- **行政管理層層面**：校長、副校長及行政人員一般不是人力資源、財務會計等方面的專材

如何補足**欠缺**？

❖ 學校方面：

- **校董會層面**：在校董會架構之下增設專職小組委員會（例如：人力資源小組委員會、財務小組委員會），讓更多校董能夠參與學校事務
- **校董層面**：邀請具有相關專業知識的人士出任校董及專職小組委員會成員，並要求其承諾騰出更多時間來處理學校事務
- **行政管理層層面**：多參與教育局或相關團體舉辦的學校管治培訓班

如何補足**欠缺**？

❖ 教育局方面：

- 加強學校對 **GRC** 三方面的關注、管理及培訓：
 - **G**：制定《學校管治指引》
 - **R**：將風險管理納入學校管治中，並提供指引性文件
 - **C**：將 GRSC 正名為「審核小組委員會」
- **增加財政補貼**：讓學校可增聘適當人員，以協助校董會做好 **GRC** 三方面的工作



謝謝！

電子郵箱：

vincentlinschool@gmail.com