

# 管理新文化：

## 內部監控系統 減風險 促效能 增公眾信心

在一筆過撥款的政策下，社會福利署對社會服務機構的監察更趨嚴緊，並已制定手冊，規定機構須為本身組織和服務活動的性質及規模，訂定足夠和有效的內部控制程序。另一方面，市民對社福機構的期望亦愈來愈高，令機構不得不革新，並提升機構的服務水平及公信力，以取得更多支持和信任。

### 系統完善 仍須執行者配合

嘉賓講者香港天華會計師事務所風險管理部董事黃昭揆表示，內部監控程序是維持健全和審慎財務管理的基礎，讓機構能有效地運用資源，以高效能、高

率的運作達到既定的目標，並確保機構遵守相關法律和守則。

一套完善的內部監控程序，除有助機構保持良好的服務質素、保護機構的資產免被不正當使用外，還可為機構保存完整的財務、管理和日常運作紀錄和可靠資料，讓管理層能適時作出決策和進行績效評估。

黃昭揆提醒機構管理層：「內部監控是一套由機構人員執行的監察程序，為機構能達致目標提供合理的保證。但若管理層或執行者做得不好，即使有再好的監控系統和程序，也會徒然。」

近年，風險管理、內部監控漸受社福界的關注，被視為社會服務機構提升管理水平的工具。為加深機構對內部監控的認識，HKCSS Institute 於10月21日舉辦了「減低機構風險 - 內部監控的運作分享會」，吸引逾200名社福機構代表參加。

### 四大元素 對症下藥減風險

內部監控的流程分為四大元素：風險辨認、風險評估、風險管理及內部監控。黃昭揆指出，透過風險辨認，管理層可更深入了解機構運作，鑑定機構的管理水平及須改善之處；繼而評估各類風險水平，並訂出處理的優先次序。

知道「病因」及「病情」後，便可進行風險管理，尋求適切的對應方法，如設立減低風險的監控措施、購買保險將風險轉移，必要時更可檢討成本效益，評估值得承受又不致命的風險。最後，還要建立適合進行內部監控的環境和有效的內部監控機制，並持之以恆。

### 設專責組 建內部監控文化

另一位嘉賓講者香港保護兒童會副總幹事(財務及一般行政)林志輝認為，機構在推行風險管理系統時，可參考「COSO 企業風險管理框架 (COSO Enterprise Risk Management Framework)」，他建議，機構可因應本身的目標和可承擔的風險程度，來制定合適的風險管理模式和策略。之後，還要定時量度、監察和報告有關措施的果效，並適時作出調整。林志輝亦建議，機構內部可成立專責小組，負責推行風險管理系統，並將風險管理融入機構文化中。

林志輝提醒機構管理層，當發現不尋常的交易紀錄，如交易次數無故增加、出



香港天華會計師事務所風險管理部董事黃昭揆指出，內部監控程序是機構維持健全財務管理的基礎。



竹林明堂護理安老院院長雷鴻偉(左)及總行政主任李婉馨分享推行內部監控重整計劃的經驗和挑戰。



香港保護兒童會副總幹事(財務及一般行政)林志輝提醒機構，須多留意不尋常的交易紀錄。

現利益輸送的情況等，即表示機構現行的內部監控制度已出現問題，並須作即時跟進。「尤其要特別留意政策中的灰色地帶、不依正常程序處理或有多層員工介入的交易，以及一些涉及複雜計算的財務紀錄。」

### 專業意見 助重整監管程序

是次分享會，亦邀請社福機構的代表分享推行內部監控的心得。竹林明堂護理安老院院長雷鴻偉表示，該機構於2008-09年度獲社會福利署增加撥款，以改革安老院的組織架構及強化整體行政績效。他們聘請專業會計師行，協助機構推行內部監控重整計劃，改善現有的程序、制度和監控系統，確立適切的規則及統一工作流程，讓同事工作時有所依據，而機構亦能更有效地運用財政及人力資源，提升服務效能。

竹林明堂總行政主任李婉馨指出，該機構的重整計劃共分為四期進行，預計需時三年完成。現時仍處於第一期，目標是完善院舍及院友的收支管理，重整各項收支程序、機制及紀錄。過程中，專業顧問為機構作實地考察、審計文件、評估各程序中有否失誤；又購入新的資訊科技系統，改善運作流程，以減低人為錯誤造成的風險。

### 加強溝通 上下一心推改革

李婉馨稱，雖然計劃仍處於第一階段，但推行時已遇上不少困難和挑戰。例如當要改善一些沿用已久的做法、更新文件和覆核政策時，均遇上不少阻力，同事亦顯得甚為抗拒，甚至產生誤解。因此，管理層親自與員工溝通，並加強培訓，讓同事明白及認同改革的必要性，以釋疑慮，同時著手培養有助推行內部監控的機構文化。

目前，竹林明堂已完成了數個項目，並已取得果效，包括已為定額零用金的制

度，重新分工、制定運作流程和監察系統；引入較以往多層的機制監察財務和審批等，過程中，亦有作出跟進和檢討。現時，機構正為未來數期的架構重整作準備，包括進行事前討論、宣傳和員工培訓等。

要配合社會福利署的政策、提升機構的公信力及建立良好形象，推行全面有效的內部監控已是社福機構不可或缺的一環。不過，在落實推行前，機構不妨多聽取專業顧問的意見，並多與員工溝通，這樣，在正式實行系統時，自能更暢順，事半功倍。



「WiseGiving心思心意捐贈」已成為 HKCSS Institute 活動的必備環節，社聯行政總裁方敏生(右一)代表受惠機構接受捐款。