

三方合作研究
本地研究及參與

思匯政策研究所
2005年10月

三方合作研究 本地研究及參與

目錄

	頁
行政摘要	i-vii
1 引言	1
1.1 三方合作的研究背景	1
1.2 全球及本地對合伙方式的關注	2
1.3 研究方法	3
2 三方合作的定義	5
2.1 構想一個適當的定義	5
2.2 「第三部門」還是「公民社會」?	6
2.3 只是提供資助並不構成合作	7
3 第三部門的概覽	8
3.1 引言	8
3.2 香港第三部門的概覽	8
3.3 第三部門的法律架構	10
3.4 財政報告的要求	11
3.5 慈善團體資格及稅項豁免	12
4 政府對三方合作的政策與實施方法	13
4.1 政府政策	13
4.2 政府資助計劃	15
4.3 為合作創建平台	16
4.4 改善第三部門的問責性	16
4.5 政府諮詢委員會與法定組織	17
4.6 認同合作方式所作出的努力	17
4.7 公營部門與私營機構合作	18
4.8 政府實行三方合作的情況	20
5 私營機構的運作慣例與合作方式的趨勢	23
5.1 引言	23
5.2 私營機構對第三部門的貢獻	23
5.3 企業社會責任的出現	24
5.4 香港企業社會責任的趨勢與合作方式	25
5.5 企業社會責任及中小型企業	26

6	建立合作的原因	28
7	有效合作的組成部分	30
7.1	引言	30
7.2	合作的原則	31
7.3	合作的架構要求	32
8	有關合作事宜的討論	35
8.1	引言	35
8.2	合作的常見限制	35
8.3	界別間合作的限制	41
9	結論及政策建議	44
9.1	引言	44
9.2	與社會建立信任	44
9.3	監管環境	46
9.4	政府的資助計劃	47
9.5	增長中的效能	47
9.6	全球對合伙方式的關注	49

附錄

A1- A90

A	研究方法
B	香港第三部門的歷史
C	第三部門的法律架構
D	政府為改善管治第三部門的措施摘要
E	政府問卷調查的結果
F	香港商業機構的慈善捐獻顧問研究的主要結果
G	專題小組討論的摘要記錄
H	面談 -項目摘要
I	香港三方合作的例子

圖表一覽

圖表一	研究方法	4
圖表二	合作的層面	6
圖表三	香港第三部門的概覽	9
圖表四	第三部門的相關法例及監管機構	11
圖表五	政府合作活動的性質	20
圖表六	以種類區分政府合作活動	21
圖表七	有關政府部門參與不同種類的合作活動	22
圖表八	有效合作的組成部分	30

行政摘要

背景

近年，第三部門的崛起已全球性地影響政府和商界的政策制訂，以及成為社會發展的重要因素。各界亦明白政府、私營機構及第三部門三者之間具建設性的聯繫是建立一個充滿活力和進步社會的主要元素。

香港特別行政區政府中央政策組致力促進政府對第三部門的認識及了解，以便利用潛在的協同效應及識別出該部門所面對的問題。透過對香港第三部門的詳細研究，我們可以識別出其組成部分、運作特色、條件和限制，以及與私營機構的關係和對政府政策所產生的影響，以便加強和令其對社會產生最大的貢獻，並且達到最終配合政策制訂的目的。

本研究的結果顯示第三部門在香港擁有極大的潛力，透過與政府及私營機構建立三方合作，不但可以達致共同目標，更可強化第三部門長遠運作上的有效性及可行性。2004年9月，中央政策組委託顧問進行了兩項檢討三方合作的研究：第一項《國際經驗基準調查》檢討三方合作在世界各地的實施情況；第二項（即本研究）綜合了研究、調查及包括一系列跨界別和專為個別界別而設的專題小組討論所得的結果，用以檢討本地三方合作的政策與措施，以達到就政府決策作出建議的整體目的。

三方合作的定義

在本研究中，三方合作的定義是：

公營部門（政府）、私營機構（商界）和第三部門的代表攜手協力，達致共同及共融的目標，為香港的共同利益作出貢獻。

在現實生活中，三方合作的形式各有不同，因此定義必須盡量寬鬆，兼容並包，例如有些合作只限於分享或共用資訊和經驗、有些會以工作為主導、亦有些會藉着策略層面互相交流，務求為社會帶來深遠和顯著的影響。三方合作有三種不同層面的合作關係，即諮詢性、協作性及策略性。值得注意的是，只是財政上的貢獻並不構成合作關係。

合作關係在香港的現況：合作伙伴、政策及慣例概覽

第三部門

從程度和深度而言，第三部門對香港的貢獻是非常顯著的。它覆蓋了十四個主要的功能範疇及服務類別。據保守估計，直至2002年年底，全港約有一萬七千間第三部門機構，由只有數名職員的志願團體至擁有數百名僱員的機構不等。它們的發展以及締結有效合作關係的能力是受到經濟、政治與社會狀況、政府的法例與政策，以及本地和國際大事等影響。

香港的法例及監管機關為第三部門機構的運作提供所需要的架構。《基本法》保障了公民權利，確保香港居民享有參與和從事第三部門機構的工作，以及參與公民社會活動的權利。然而，管理第三部門的法例和監管環境高度分散，機構的成立與運作亦由不同的法規和機關監管。第三部門機構通常會註冊為社團或擔保有限公司，並可選擇申請成為慈善團體（即是獲得稅務局批准的稅務豁免資格）。由於不同的法定模式有不同的運作需要條件，此舉大大影響了

第三部門機構內的管理性質，例如擔保有限公司需要編製、審計、提交及公開年度財政報告以供公眾查閱，並須舉行股東週年大會，但以社團形式運作的第三部門機構則沒有類似要求。結果造成為數不少的第三部門機構缺乏必要的監管保障，不能確保有良好的企業管治水平。

政府對三方合作的政策與慣例

香港現時並沒有綜合性的政策促進三方合作的建立，但對於跨界別合作所帶來的潛在價值和重要性，近年來已獲得充分的肯定。自 2001 年以來，行政長官在每年的施政報告和施政綱領，均倡議透過誘發社區、私營機構和政府的潛在協同效應，以達到一個充滿活力和進步的社會的重要性。在 2001 和 2005 年，隨着宣佈有意促進三方合作特別是社會福利範疇，設立重大的撥款安排，政策聲明最終化為具體行動。

在界別的層面上，政府鼓勵跨界別合作的構想，尤其在社會福利、環境保護、可持續發展、勞工，以及民政事務局管轄的多個政策範疇上至為明顯。即使一些部門，例如康樂及文化事務署進行三方合作已有一段日子，但以培育合作而言，很多部門對三方合作的措施仍不清晰（社會福利署除外）。

政府一直以來都集中透過以下措施推動及促進三方合作：

- i. 設立和管理多項資助及合作確認計劃。資助計劃的對象普遍是非牟利機構，且根據政府部門整體的政策目標及計劃的架構方式提供不同的合作機會。由於某些計劃對受款者有嚴格的條件及要求，以致成效受到質疑。
- ii. 提供一個建立和發展三方合作的平台。在某些範疇，政府會擔當領導角色協助私營機構接觸第三部門，令私營機構能夠對規模較小的非政府機構的工作有更深入的了解，有助彼此探索共同需要及合作機會。
- iii. 改善第三部門的問責性。例如透過具爭議性的整筆撥款計劃，以及建議制訂指引及最佳守則等措施改善企業管治。

此外，政府透過在多個諮詢、顧問及法定組織派駐跨界別代表，為建立策略性的三方合作提供一個潛在媒介。這類機構會組成政府諮詢論壇的主要部分，讓社區（包括私營機構和第三部門）參與政策的制訂與發展，但在諮詢過程中的缺陷卻損害了這些組織的效能。

在 53 個受訪的政府部門中，差不多所有部門均有雙方及 / 或三方合作的經驗，合作的形式主要是透過活動、訓練課程、研討會、會議和工作坊等進行。

私營機構的慣例與合作方式的趨勢

有很多因素無可避免地影響私營機構與第三部門的關係及取向，尤其是伙伴關係的程度和性質。財政捐助可以誘發及 / 或發展合作，再加上過去 5 至 10 年才出現的企業社會責任，亦促成香港雙方和三方合作（後者受到的影響較少）的發展。

在香港及世界各地的企業社會責任慣例中，似乎都可以找到「社區投資」這一個重要的組成部分，它包括員工提供技術和時間參與義務工作、以物質和服務作捐獻，以及如現金捐款、等額捐助計劃及員工薪酬捐助等資金捐獻。

與澳洲、新加坡等國家相類似，香港的企業社會責任主要由以本港為基地的跨國企業引進，並逐漸研究和發展出更精密細緻的社區投資計劃（通常牽涉到合作關係）。這些企業開發社區投資計劃時，均為員工的期望設下基準、評估計劃所提供的核心服務及是否合乎社區需求，以及回應相關（典型性的）第三部門機構的要求。

基於一直以來中小企缺乏資源及在面對第三部門方面的經驗不足，令它們參與企業社會責任的工作舉步為艱。政府意識到中小企所面對的問題後，特設一些資助計劃以鼓勵它們參與企業社會責任。

有效合作的推動力及組成部分

參與三方合作的原因有很多，而性質亦有不同，但可以強調一點就是合作是有需要的。因為從合作衍生的機會和利益會轉化為合作推動力。這些推動力包括有：

- i. 達致特定目標或成果；
- ii. 善用協同效應及彼此優點；
- iii. 回應政府的措施；
- iv. 為共同利益分擔責任；
- v. 調解衝突；
- vi. 技術轉移；及
- vii. 藉企業社會責任推動商業活動。

無論是由哪一種原因推動，三方合作的性質都是多變的，而成功的主要成分可分為：(i)合作原則及(ii)架構要求。合作的主要組成部分之間相互關連，更多時候是互相重疊。合作的原則有互相增強的特性，它們包括建立互信、識別共同目標、對轉變持開放態度、行使適當管治及進行良好溝通。在接受需要使用這些原則的同時，亦必須照顧架構上的要求，才可達致有效的合作，包括從計劃開始前作適當的部署、確保各參與機構對項目的承擔、保證有良好的合作管理、提供監察與回饋機制、識別出有助於建立伙伴合作關係特定的專業技能及技術，以及向其他持份者傳遞合作關係的目的。

總結摘要

政府、私營機構和第三部門合作概念的出現是源於對全球的社會、環境及政治體制浮現的危機意識。

當每個伙伴享有平等的地位、懂得互相了解和尊重伙伴之間各自的看法、定位及利益，以及能夠建立互信的關係，便有望構成最穩固及成功的合作關係。

合作的層面

對合作關係三個層次的認識有助於釐清三方合作在社會能達到的效果。諮詢性合作（第一層面），包括建立關係和交流資訊；協作性合作（第二層面），着重聯手實施特定的計劃；以及策略性合作（第三層面），代表了最高層次的合作，讓三方於策略性的層面上長遠地合作。

對政府而言，最有效的三方合作應該是在政策或計劃的起始階段進行，為制訂政策者提供收集意見的過程，及有助於為下一決策階段提供資訊。當中如有任何資料上的遺漏、持份者之間的誤會和反對，都可及早在作出決定前識別出來並詳加考慮。

政府可藉着參與有效的策略性合作，建立社會資本、解決社會問題和實現社會進步的目標。雖然政府廣泛的諮詢系統提供了開展策略性合作關係的穩固架構，但必須先解決現存諸多限制和障礙。為了完全體會三方合作於這方面的潛力，重整政府的顧問及諮詢機構是必須的。

然而，意識到社會分歧成因可能或出自行政決策過程及 / 或管治措施的優劣有關，三方合作不能視為解決「社會分歧」的靈丹妙藥。

社區建設

由於三方合作能夠以合作形式將持份者置於同一陣線，共同決定及實施彼此認同的目標，所以它可成為建立互信關係的有力途徑。對政府而言，三方合作可視為一種建設社區的持續方案。

管治

建立信任的其中一個要點就是獲得伙伴的可靠資料。對於第三部門和私營機構而言，良好的企業管治系統是必須的。對政府而言，則是涉及發放數據及資料，以及具透明度的政治決策體制，以便依循完善透明的程序及向外界解釋政策並提供充分理據。但三方合作不可視為政治與法律程序的代替品。

多樣化的架構

無論是三方還是雙方合作都沒有一個「放諸四海而皆準」的理想架構。每次都需要按個別情況考慮組成恰當的三方合作，以達到預期的目標。任何的合作關係，都需要花時間於起始階段設計出配合目標的結構。此外，為特定的三方伙伴合作關係尋求正確的伙伴亦是不可或缺。

時間

在起始的過程中，持份者之間需要時間透過對話探求及識別出他們各自的利益和目標；商討合作伙件事宜及找出如何構造合作關係的模式亦同樣需時。然而，我們要接受現實中根本沒有任何事情可替代為尋找潛在的合作關係所付出的必須努力，以及在尋找合適安排所需的對話和交涉。

合作技能

確保在合作期間各方有合適的技能，整個過程便可加快。而有助於持份者進行對話程序的技能包括會議的設計、進行及記錄會議、衝突管理及將衝突轉化為增進了解彼此的定位和利益的機會。憑藉這些技能，便可以妥善地建構出三方合作和清晰地表達目標。即使持份者沒有這些技能，引入專業的推動者和調解員，亦可於起始階段減少合作伙伴間的磨擦和誤解。

合作的失敗可能源於先天的問題，例如伙伴之間在起始時未能充分了解彼此的位置、利益與責任。

政策建議

政策的建議是建基於五項互相連繫的範疇，包括建立互信、監管環境、政府資助、不斷增長的效能及全球對合伙方式的關注。

與社會建立信任

- i. 政府應嘗試澄清推動三方合作政策的目的，並非為了削減政府在社會服務的公共開支，且需要實施妥善的「問題管理」措施，以消除第三部門之間廣泛流傳的疑慮。為了克服挫折感與不信任，政府需要檢視過往於各層面所發出有關合作的所有聲明與公文，尤其是與社會福利界別有關的文件，評估可否以更合適的方法重新編寫。
- ii. 提供積極及系統化的公開資訊系統，確保與政策有關的文件、支援性研究，以及顧問機構所作出的建議等資訊可於政府網頁上找到。政府可選擇制訂一套標準且一體化的政策，使所有動用公帑資助的委託研究和顧問報告能在適當的時間發表。
- iii. 政府需善用諮詢系統，幫助公民社會與政府之間建立互信，以及創造出合作的意識，從而成為識別和產生合作概念的重要部分，其中包括發展策略性的合作。
- iv. 制訂政策以便盡量對外開放諮詢架構所舉行的會議。
- v. 識別及吸納更多不同界別及背景人士進入諮詢架構，並參與相關的程序。

監管環境

- vi. 檢討和改善現時根據《社團條例》和《公司條例》內適用於第三部門機構的法律和監管架構。
- vii. 考慮設立長遠機制，協助非牟利團體發展及增加一些良好項目的認受性；及考慮委託顧問進行如何改善第三部門整體的法律和監管架構的研究。

政府資助

- viii. 考慮委託顧問進行研究，檢討政府資助計劃效能，以及妥善處理撥款申請人與收款人於申請資助時所遇到的困難。

不斷增長的效能

- ix. **發展技能：**
 - 針對政府不同職級，推動開辦有關會議管理、對話、溝通、調解及推動技能的內部訓練課程，並提供「問題管理」的內部訓練，提升官員策略性思考、推理、表達及處理問題的能力。
 - 鼓勵私營機構和第三部門學習同樣的技能，建立雙方及三方合作全方位能力。
 - 鼓勵私營機構的捐獻者繼續創辦非政府機構，讓第三部門機構獲得基本的管治及企業管理技能，其中包括妥善處理財政及決策記錄、籌募經費、創造合作機會、項目與問題管理、傳媒管理及撰寫商業計劃書。
- x. **技能及理念的交流：**以短期借調形式為公務員創造於私營機構及第三部門工作的機會。
- xi. **推動政府員工參與義務工作：**建議聯合不同部門的義務工作隊一起從事社區工作。政府可考慮延長義務工作的服務時間，使公職人員不單視義務工作為履行公民責任，亦是得到政府認同的適當領導訓練方式。
- xii. **合作指引：**鼓勵私營機構及／或第三部門製作切合所有界別使用者需要的指引，教導他們如何建構雙方／三方合作關係，亦可考慮將組織章程大綱、職權範圍及其他法律文件等範本包括在指引之內。
- xiii. **交換所／資料庫：**鼓勵利用資訊科技及互聯網，為有志尋找有關第三部門、雙方合作、三方合作及其他相關資訊／支援的人士，提供具效率的交換所服務。
- xiv. **處理合作事宜政府人員的聯絡方法：**政府應公開負責合作事宜的官員的聯絡資料。

全球對合伙方式的關注

- xv. 改善對全世界（以及本地）有關環境、社會及政治危機等方面的認知和了解，因以上的問題可為推動雙方和三方合作提供契機。以下的建議可供參考：

- 藉着 2005 年於香港舉行的世貿部長級會議，探索在全球層面建立三方合作的機會。該次會議可提供一個絕佳機會將「全球化」問題的討論及辯論帶到更高層次。
- 採取合作的方針，於亞洲地震及海嘯之後，在香港以外的災區提供妥善支援。
- 採取合作伙伴的方針，處理對社會具深遠影響的問題如空氣質素及具爭議性的問題如西九龍文娛藝術區發展計劃。

第 1 章 引言

1.1 三方合作的研究背景

過去 20 年來，第三部門的崛起已全球性地影響政府和商界的政策制訂，及成為社會進程的重要因素，而政府、私營機構²及第三部門三者之間具建設性的契約，則是建立一個充滿活力和進步社會的主要元素。

香港特區政府中央政策組致力於促進政府對第三部門的認識及了解、找出潛在的新力量及識別出該部門所面對的問題。透過對香港第三部門的詳細研究，可以識別出其組成部分（包括規模和性質）、運作特色、需要條件和有關的限制，以及與私營機構的關係和就政府政策所做成的影響，以便加強和令其對社會產生最大的貢獻，並且有助達到制訂相關政策的最終目的³。相關的研究包括：

- 《商界在推動香港第三部門發展中的角色》（中央政策組，2001 年）－這份於 2002 年發表的研究報告，探討了商業機構對第三部門的慈善捐獻，其中包括財政上的捐助及非財政上的義工計劃，以及識別所需機制上及架構上的改變，能夠促進商業機構參與和第三部門的支援。本研究會以『香港商業機構的慈善捐獻顧問研究』簡稱該份報告。
- 《香港第三部門的現況研究》（中央政策組，2004 年）－這份於 2004 年發表的研究報告，以不同角度詳細探討第三部門，包括其組成部分、特徵及其運作時所面對在能力及環境上的問題。本研究會以『現況研究報告』簡稱該份報告。

在這些研究發表以後，第三部門被認為是具有巨大的發展潛力。透過建立三方合作與政府及私營機構一起工作能夠達到共同目標，並強化第三部門長遠運作上的有效性及可行性。

2004 年 9 月，中央政策組就三方合作的議題特別委託顧問進行下列兩項研究：

《三方伙伴關係研究：國際經驗基準調查》：此研究審閱和評價國際間三方合作的政策及慣例，為促進香港三方合作的發展提出政策上的建議。本研究會以『國際經驗基準調查』簡稱該份報告。

¹「第三部門」包括所有非牟利、志願、非政府機構。而在本報告中，「第三部門」、「第三部門機構」及「非牟利團體」會交替使用。

²「私營機構」指主要以「盈利」為主的公司所組成的私營商業部門，包括在香港的跨國企業及中小型企業（中小企）。

³由其他政府部門所進行的同類型研究報告包括社會福利署於 2001 年 11 月發表的《公眾對義務工作的態度調查報告》，以及香港青年協會在 2002 年 1 月 24 日發表了以《社會資本之慈善捐獻、義務工作及社會參與的狀況研究》為題的報告。

《三方合作：本地研究及參與》：這份研究詳細探討三方合作在香港的潛力、識別本地相關的議題與限制，以及營造有利於促進這類合作所需的環境。此研究有以下三項特殊目標：

- i. 識別出香港現時三方合作的性質和特徵；
- ii. 識別出促進三方合作最新的政府政策和慣例；及
- iii. 在作出有關三方合作的政策建議時，識別出社區參與的範圍和性質。

以上的目標會透過一系列的研究、調查、會面及專題小組討論等方式達到。

本研究所列出三方合作的研究結果，代表了一批參與是次研究來自不同背景的持份者的意見及見解。基於該研究的限制而未能列出所有寶貴意見，研究結果亦只是代表了從研究識別出的問題，但不須表示參與研究的人士有一致的意見。然而，從三個界別的持份者所得到的回應及真知灼見，已經提供足夠的資料協助政府訂定專為三方合作而設的短期及長期的政策建議（第9章）。

本研究是為三個界別處理合作關係所採取的方式提供概覽。雖然本研究主要集中於描述三方合作，但很多研究結論同樣適用於雙方合作。以解決問題及社會發展而建立合作來說，雙方合作也是作出改變的強力工具。附錄 A 至 I 提供一些背景和附加資料外，也載列出特別為本研究進行的問卷及調查結果的詳細資料，其中附錄 I 尤其提供了許多於本研究中提及的三方合作例子。

1.2 全球及本地對合伙方式的關注

縱使本研究並非旨在詳細探究本地與全球對第三部門產生興趣的原因，但我們有需要按上文下理把這些原因歸納起來以增強本研究的完整性。

從企業的利益角度出發，它們當然希望見到更多公共資產及公共服務私有化，及市場不受政府干預等情況以達到改善經濟效益，從而創造財富⁴。政治家則因為提出「放諸四海而皆準」的方法解決貧窮及不平等受到批評；而該方法是由建基於不干預經濟、消費者文化及財政和自由貿易的商界所推動的，因此被指有偏袒商界之嫌。而公民運動則認為商界的做法會為社會和環境帶來危機。他們認為企業活動不足以紓緩貧窮、創造社會公義及改善環境狀況，並意識到企業利益側重短期利潤，並將其利益置於公眾利益之上。因為企業利益是否得以「促進」是由其財富、本地生產總值及股市價格所決定，公民運動則有另一套截然不同的量度基準。

⁴ 有論者批評，一方面企業希望尋求為私人財產和投資者提供更大保障的全球性政策，但另一方面企業為了實現本身賺取和積聚財富這個首要目標，卻造成不完善的市場環境及社會不公平等情況的出現。此外，論者更指出貧富差距愈來愈大。更有甚者，經濟發展已引起全球性的環境破壞。論者進一步批評現今社會以經濟掛帥，企業掌權令商人比政治家更有權勢，商人的聲音亦掩蓋其他利益團體的聲音。

學者指出公眾已更加留意政客和政治情況，並主動循一些非傳統方式的活動表達政治意見，例如參與遊行活動、電子活動積極主義、環保購物行爲及股東積極主義。這些嶄新的“抗爭手段”已對商界造成衝擊，尤其是後安隆時代 (post-Enron)⁵人們對企業管治水平的要求有所提高，對企業社會責任的要求亦漸趨重視。跨國企業亦隨之改變經營方法，開始投放更多時間及努力在社會及環境方面履行更大的責任。商界亦對一些常常帶頭針對所謂不負責任的商業機構的非政府組織更爲關注及感到興趣⁶。

以上原因促成政府、私營機構和第三部門合作理念的冒起。合作是建基於三方認同的信念，即解決全球社會和環境危機是需要藉着人們依照公開、合作及關注社區的原則主動參與本地的決策過程。與其他地方相似，香港的非政府機構亦受到一些問題驅使它們重新思考，它們逐漸意識到需要付出更多努力去將官、商、第三部門三方的關係重新定義。雖然掃除互相不信任需要下一番功夫，但展望將來，非政府機構與其他兩個部門的關係將會是合作與對抗的混和。

1.3 研究方法

根據中央政策組對研究和契約的要求，研究方法主要由四個工序組成（見圖表一及載列於附錄 A 的詳細資料）：

工序一 – 三方合作的定義

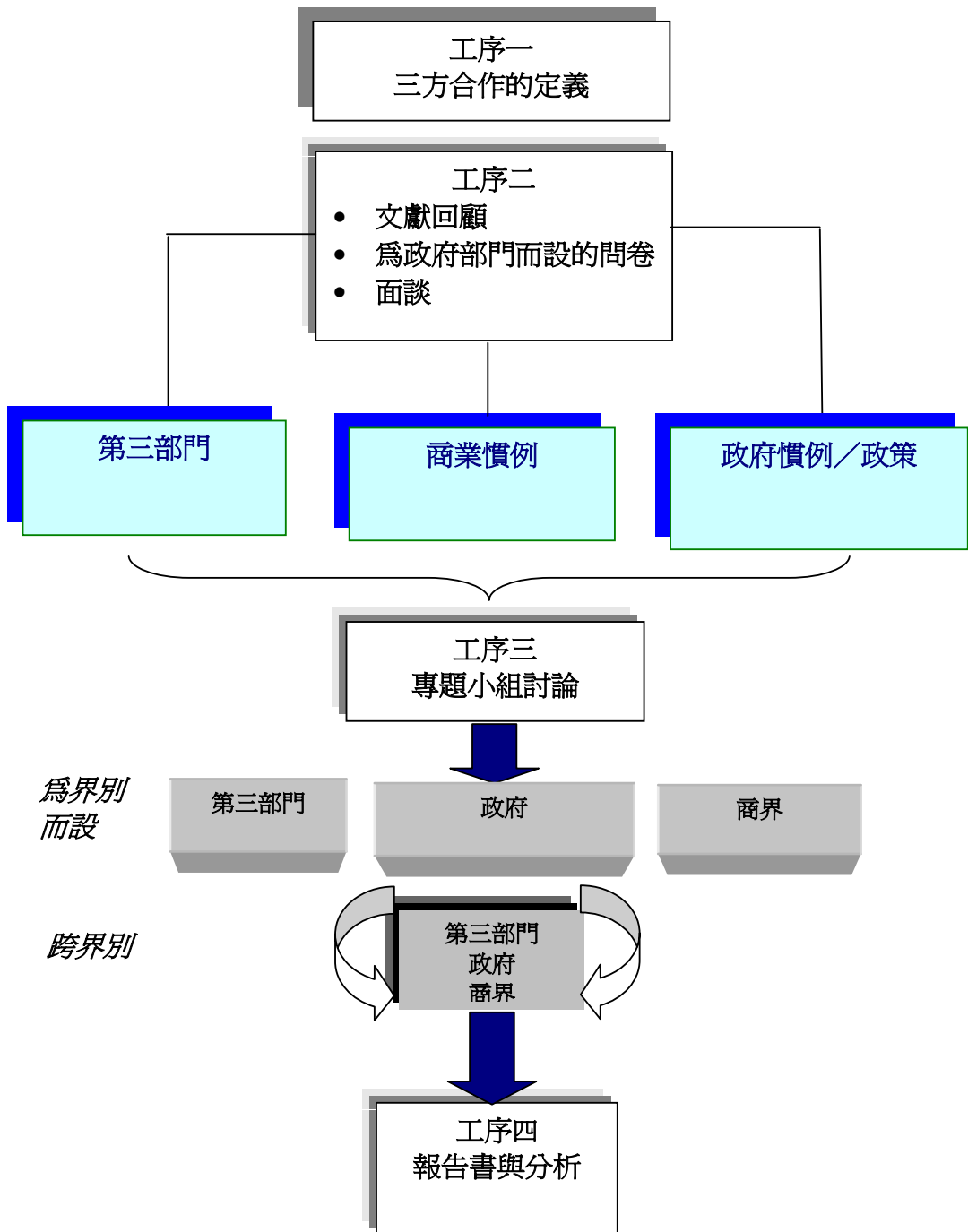
工序二 – 研究與分析

工序三 – 專題小組討論

工序四 – 報告書與分析

⁵ John Cavanagh and Jerry Mander (editors), 2nd edition, *Alternatives to Economic Globalization: A Better World is Possible*, Berrett-Koehler Publishers Inc, 2004.

⁶ Noreena Hertz, *The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy*, William Heinemann, London (2001).



圖表一：研究方法

第 2 章 三方合作的定義

2.1 構想一個適當的定義

在本研究中，三方合作的定義是：

公營部門（政府）、私營機構（商界）和第三部門的代表攜手協力，達致共同及共融的目標，為香港的共同利益作出貢獻。

以上有關合作適時的定義是經網上文獻回顧得來，適用於本地及國際情況。儘管三方合作的定義繁多，它們都有一些共同的特質，包括：

- i. 合作性努力；
- ii. 三個界別的參與；
- iii. 資源共享、分擔責任及共同決策；
- iv. 互惠互惠；
- v. 面向挑戰；
- vi. 整體目標所達致效果對比個別組成部分的總和更多；及
- vii. 共同或共融的目標。

在考慮為本研究選擇一個合適的定義時，鑑於三方合作的形式各有不同，因此定義必須盡量寬鬆，兼容並包。例如有些伙伴合作關係只限於分享或共用資訊和經驗、有些會以工作需要為主導、亦有些會藉着策略層面互相交流，務求為社會帶來深遠和顯著的影響。從中可識別出三方伙伴合作關係的三種不同層次，即諮詢性、協作性及策略性。三方合作的活動包括：

- i. 講座、會議及工作坊；
- ii. 運動；
- iii. 活動；
- iv. 為特定項目訂立的計劃及持續的長期計劃；
- v. 諮詢及顧問性程序，及
- vi. 政策制訂程序（例如正式約談持份者）。

香港的三方合作可以分為三個層面，當中涵蓋了起始的關係、共同落實一次過計劃，以至對政策和策略具影響力的長遠性合作。（圖表二）

圖表二：合作的層面

<p>第一層面 - 諮詢性合作 - 旨在與其他機構建立關係，以便交流資訊包括分享經驗、理念及意見。</p>	<p>專題的講座、工作坊、會議、計劃及系列講座 / 會議。</p>
<p>第二層面 - 協作性合作 - 旨在於項目層面上形成共同目標及分擔實施項目的工作，包括避免舉辦性質相約的活動，以及統籌個別部門的措施以達致更高的效率及效益。</p>	<p>特殊的單一活動、運動、建立網絡（定期的資訊交流會議）、專題項目（例如有關空氣質素研究），以及持續 / 長遠的計劃。</p>
<p>第三層面 - 策略性合作 - 最高層次的合作，爲了追求共同的目標及抱負，伙伴間視對方爲不可或缺的部分。旨在於策略性的基礎上讓三個界別通力合作，達致長遠而顯著的效果。</p>	<p>諮詢性程序、非法定諮詢機構、法定諮詢機構。</p>

2.2 「第三部門」還是「公民社會」？

在完成面談及專題小組討論後，早前所訂下第三部門的定義需要重新檢討，以評估該定義是否適用於香港。在考慮的過程中，發現除了典型的社會事務機構及慈善團體外，社區活動亦是三方合作的其中一個重要成分。研究進行期間，亦考慮到究竟應否以「公民社會」更準確地包含上述提及潛在和現存伙伴更爲廣闊的基礎，其定義可以寫成：

在政府與私營機構之外，存在及運作於社會空間的志願組織、機構、社會運動及網絡。⁷

如果取「公民社會」而捨「第三部門」，三方合作的定義便可以更廣泛，並更符合於《國際經驗基準調查》內所使用的定義。然而，香港現今的三方合作主要牽涉到正規的機構之間的合作，多於涵蓋社會運動和網絡得出寬鬆及非正式的定義。因此，根據本研究的目的，三方合作的定義需保留「第三部門」這詞彙。同時，使用「第三部門」亦符合現時政府描述非政府及非商業機構時所採用的術語。

⁷ International Institute for Sustainable Development, 2004. www.iisd.org/didigest/glossary.htm#C

2.3 只是提供資助並不構成合作

合作必須具有一定程度的關係及互動作用，因此只是由一個界別向另一界別提供財政上的捐獻，如政府或私營機構向第三部門提供資助，並不能視為合作（雖然在財政上的捐獻，贊助者和受款人之間的關係可以隨時間發展出合作的關係）。第 7 章會識別及討論一些建立有效合作關係的主要成分。

第 3 章 第三部門的概覽

3.1 引言

過往的研究顯示，在香港建立的合作關係，第三部門是主要的推動者。所以，為了評估三方合作的運作環境，首先要了解第三部門的組成部分、性質、範圍及對社會經濟的貢獻。本章會就第三部門在香港三方合作的發展的相關部分作一概覽。

3.2 香港第三部門的概覽

現況研究報告是首個關於香港第三部門情況的綜合性研究⁸。該研究採用了國際認可的大學（Johns Hopkins University, JHU）對第三部門機構的定義⁹，以及國際非牟利機構分類（International Classification of Non-Profit Organisations, ICNPO）系統對第三部門的分類，再配合本地的實際情況加以調整¹⁰。根據該研究，第三部門可分為 14 個組別：

- | | |
|-----------------|--------------|
| 1. 教育及研究 | 8. 衛生 |
| 2. 專業、工業、商業及職工會 | 9. 環境 |
| 3. 地區與社區 | 10. 體育 |
| 4. 公民及倡議 | 11. 藝術與文化 |
| 5. 法例與法律事務 | 12. 宗教 |
| 6. 政治 | 13. 慈善中介機構 |
| 7. 福利 | 14. 國際性與跨境活動 |

從廣度和深度而言，第三部門對香港的貢獻是非常顯著的。第三部門機構履行重要的社會功能，提供各類活動由服務提供至倡議工作、教育及社會參與。據保守估計，直至 2002 年年底，全港約有一萬七千間第三部門機構（包括超過 4,000 個慈善團體），由只有數名

⁸ 根據現況研究報告，總共識別出 16,700 間第三部門機構。

⁹ JHU 訂出非牟利部門有五個基本特徵：〈1〉有組織性，即一定程度的機構化；〈2〉私營，即架構上與政府部門互不從屬；〈3〉自我管治，即有充足裝備控制本身的活動；〈4〉不會分發利潤，普遍而言機構不會把所賺取的利潤分配予機構的擁有者或董事；〈5〉志願的，即包含富有意義地參與義務工作。註：在使用 JHU 的分類方法時發現一定的困難，因為它並沒有考慮到香港的特殊社會環境，以及有些機構橫跨 JHU 的定義中多個組別。這種情況在第 14 組別如明愛和保良局等所謂「大型機構」尤為明顯。因此「大型機構」及業主立法團的統計數字需要分開收集，避免令整體及這些團體所屬組別的調查結果有所偏差。

¹⁰ 此分類列出 12 個主要的活動組別，之下再細分為 24 個小組。Salamon, LM and Anheier, HK. *The International Classification of Non-Profit Organizations: ICNPO – Revision 1, 1996*. Johns Hopkins Institute 政策研究工作文件 〈Working Paper of the Johns Hopkins Institute for Policy Studies〉，1996 年。
www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/icnpo.pdf

職員的志願團體至擁有數百名僱員的機構不等¹¹。圖表三顯示了第三部門一些宏觀數字的概覽。

圖表三：香港第三部門的概覽（2002年）

僱員	<ul style="list-style-type: none"> 據估計，第三部門聘請 149,230 至 371,800 名全職受薪人員，佔 2002 年的總勞動人口 3,267,000 的 4.6% 至 11.4%。 59% 的受訪機構聘請 1 至 10 名員工，而一半的大機構聘請超過 1,000 名員工。
開支	<ul style="list-style-type: none"> 據估計，每年的總開支大約是 185.9 億至 273.6 億港元，相等於香港本地生產總值的 1.5% 至 2.1%。
會員	<ul style="list-style-type: none"> 據估計，第三部門機構的會員人數大約是 370 至 830 萬。
義務工作者	<ul style="list-style-type: none"> 據估計，大約有 57% 的第三部門機構有義工計劃，而每間機構平均有 106 名義務工作者（總人數達 553,890 人）。相等於 2002 年總人口的 8.2%，或總勞動人口的 15.7%。 以工資計算，義務工作者的貢獻大約值 5,300 萬至 8,300 萬港元。
資助來源	<ul style="list-style-type: none"> 主要的運作資金來源包括政府資助、補助金、付還（28% 的受訪者），會員費（18% 的受訪者）及私人捐獻（15% 的受訪者）。

本地和全球第三部門的發展乃是一個多變過程，並受着經濟、政府與社會狀況、政府的法例與政策，以及本地或全球重要事件所影響。因身為前殖民地政府而擁有獨特色彩的香

¹¹ 譬如在社會福利界別，估計志願機構大約為二百萬人口提供福利服務，佔社會總體福利服務超過 90%。見陳錦棠博士、陳志誠博士、孔雪儀及麥詠恩《香港第三部門的現況研究》第七章：福利，第 199-222 頁。香港特區政府，中央政策組，2004 年。見 www.info.gov.hk/cpu/english/new.htm。

港，其權力集中及行政主導的政治行政系統和積極不干預方針已為第三部門所擔當的角色定型¹²。（附錄 B）

3.3 第三部門的法律架構

憲法層面

《基本法》載列多項條文保障香港居民參與第三部門機構及公民社會的活動¹³。這些條文對維護公開與自由的氣氛居功至偉，更對締造第三部門及整個公民社會的繁榮發展不可或缺。

管治的法例及監管機構

然而，管理第三部門的法例和監管環境高度分散，機構的成立與運作亦由不同的法規和機關規定（圖表四）。這些不同種類法律模式要求的摘要已載列於附錄 C。雖然第三部門機構可以從中選擇某個法定模式組成，但最多機構所採用的是註冊為合作社 / 社團及擔保有限公司，職工會則需要接受另一種註冊制度。普遍而言，規模比較大的非勞工團體的第三部門機構通常屬擔保有限公司，而規模小的機構則傾向以《社團條例》監管的註冊社團形式運作。

¹² Lam WF and Perry JL. The role of the non-profit sector in Hong Kong's development. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 11, No. 4, 2000. 見 www.info.gov.hk/cpu/english/papers/3rd_ch01.pdf

¹³ 中華人民共和國香港特別行政區《基本法》第 27、32、34、36、39、136、137、138、141、142、143、146、148 及 149 條。 www.info.gov.hk/basic_law/fulltext/index.htm.

圖表四：第三部門的相關法例及監管機構

登記法律模式	規管的條例	管制人員	負責行政管理的政府部門	截至2004年6月30日為止已註冊機構數目
社團	《社團條例》 (第151章)	社團事務主任	香港警務處	17,000 ¹⁴
擔保有限公司	《公司條例》 (第32章)	公司註冊處處長	公司註冊處	7,000 ¹⁵
職工會	《職工會條例》 (第332章)	職工會登記局局長	勞工處	698
合作社	《合作社條例》 (第33章)	合作社註冊官	漁農自然護理署	228
註冊受託人法團	《註冊受託人法團條例》 (第306章)	公司註冊處處長	公司註冊處	100
法定組織	由不同的條例規管	各有不同	各有不同	不適用

3.4 財政報告的要求

財政報告的要求會因不同的法定模式而有所不同，例如需要編製、審計、提交及公開年度財政報告以供公眾查閱，並須舉行股東週年大會。《公司條例》的要求最為嚴格，它要求所有公司每年需提交經審計的賬目及舉行股東週年大會。職工會和合作社¹⁶的賬目須由相關的職工會登記局局長 / 合作社註冊官審計及舉行會員週年大會，前者的帳目更須公開以供會員查閱。職工會登記局局長須刊登有關職工會的年度統計數字。社團及受託人法團對財政匯報的要求較寬鬆，並不需編製或提交賬目。

在上述提及所有監管架構，似乎只有職工會登記局局長會為職工會成員提供有關職工會的管理、簿記、審計及法律等教育課程，以鼓勵良好的內部行政管理工作的。

¹⁴ 數字由香港警務處提供。相比於現況研究報告所識別出的 17,000 間第三部門機構，兩組數字出現無法調和的分歧，原因可能是很多社團在停止運作後，並沒有正式取消註冊。

¹⁵ 雖然香港有 7,000 間擔保有限公司，但公司註冊處並沒有記錄其性質是屬非牟利還是第三部門。

¹⁶ 根據《合作社條例》，合作社必須「以按照合作原則促進社員的經濟利益為宗旨，或成立的宗旨是為了便利該類合作社的運作」。此類合作社在香港的運作受法例規管，並由一名被委任的公職人員負責所有境內運作的合作社的註冊及規管工作。

3.5 慈善團體資格及稅項豁免

香港並沒有特別為慈善團體登記註冊的法例。然而，稅務局有權基於稅務理由“認可”一間機構為慈善團體。根據《稅務條例》（第 112 章），如果任何機構的利潤是純粹作慈善用途，及其中大部分並非在香港以外地方使用的話¹⁷，該機構可申請入息稅項豁免。在缺乏其他規管措施確保非法定第三部門機構有良好的企業管治水平的情況下，若機構取得慈善團體稅項豁免資格等如得到了誠信及政府“認可”的最佳保證。

截至 2004 年 6 月 30 日，根據《稅務條例》的第 88 條¹⁸而獲得稅項豁免資格的非牟利機構及受託人法團共有 4,000 多間，而這些慈善機構的名單已全數載列於稅務局的網頁之內¹⁹。

¹⁷ 享有稅項豁免的慈善團體亦享有印花稅、遺產稅及商業登記費的豁免。經法院判決某組織的目標為慈善用途的例子包括：

- 救濟貧困人士；
- 救濟在特定自然災害的受害者；
- 救濟有疾病的人；
- 救濟身體及精神上的殘障者；
- 創立或管理非牟利學校；
- 提供獎學金，於某學術課題上灌輸知識；
- 設立或管理一間教堂；
- 設立一所得公認的宗教機構；
- 防止虐待動物；
- 保護環境及郊野。

雖然慈善目的的定義大多由普通法的判案中演變出來，然而於《註冊受委託人法團條例》（第 306 章）第 2 條中，明文對慈善目的所作的定義包括：

- (a) 濟貧；
- (b) 促進藝術、教育、學術、文學、科學或研究的發展；
- (c) 提供準備以—
 - (i) 治癒、減輕或預防影響人類的疾病、衰弱或傷殘；或
 - (ii) 照顧患有或受困於影響人類的疾病、衰弱或傷殘的人，包括照顧在分娩前、分娩中及分娩後的婦女；
- (d) 促進宗教發展；
- (e) 教會目的；
- (f) 提高社會公德及促進市民的身心健康；及
- (g) 對社會有益但沒有在(a)至(f)段指明的其他目的。

¹⁸ 應課薪俸稅、個人入息課稅或利得稅的個人或業務捐款人，可將在課稅年度的評稅基期所作出認可慈善捐款（指捐贈給根據《稅務條例》第 88 條獲豁免繳稅的認可慈善團體）申請扣除，總額最高可達應評稅入息或利潤（視乎何種情況而定）的 25%。

¹⁹ www.ird.gov.hk/eng/tax/ach_index.htm

第 4 章 政府對三方合作的政策與實施方法

4.1 政府政策

香港現時並沒有綜合及已確立的政策促進三方合作的建立，但對於跨界別合作所帶來的潛在價值和重要性，近年來已獲得充分的肯定。

行政長官在 2000 年的《施政報告》中承認一個“充滿活力”的第三部門的重要性，並指出：

『...市民未來在這方面（熱衷服務、志願參與）的積極性將更高。』²⁰

行政長官在 2001 年的《施政報告》中，特別指出有關跨界別合作的事宜，並表示政府會：

『...鼓勵市民發揮積極性，匯集個人、非牟利機構、商界等的智慧和力量，建立一套最有效的工作模式，用以解決各種社會問題。』²¹

就此，行政長官宣佈成立 3 億港元的社區投資共享基金，旨在透過跨界別的合作，促進建設社區的能力及成立支援網絡，以其建立社會資本²²。

環境保護方面，行政長官在 2003 年的《施政綱領》進一步強調合作的重要性，並指出：

『對市民、工商界及政府而言，保護和改善環境都是切身的課題，三方都要肩負責任，通力合作，對香港的現在與未來作出承擔。』²³

在同一年度的《施政報告》，行政長官委託了衛生福利及食物局局長與有關的機關共同商討發展社會福利策略，在增加社會資本之餘亦探索發展三方合作的方法，以及鞏固和促進社區投資共享基金所獲得的成功經驗²⁴。於 2004 年 9 月，衛生福利及食物局發表了一份有關社會福利策略架構的總綱初步擬稿。該擬稿宣佈決策局希望培育三方合作，動員三個部

²⁰ 行政長官 2000 年《施政報告》的第 98 段。

²¹ 行政長官 2001 年《施政報告》的第 124 段。

²² 社區投資共享基金隨後於 2002 年成立。

²³ 行政長官 2003 年《施政綱領》，有利環境的發展，第 33 頁。

²⁴ 行政長官 2004 年《施政報告》的第 55 段：『為制訂強化「社會資本」的策略，衛生福利及食物局局長將會與有關各方商討。社會福利界一直鼓勵市民參與義務工作，近年更提出了不少新意念，吸納商界參與社會事務；加上我們在二零零二年設立了「社區投資共享基金」，這些都為建立政府、商界和「第三部門」（即非牟利界別）這三方面的伙伴關係播下了種子。我已經囑託有關部門與社會福利諮詢委員會及社區投資共享基金委員會商討，研究進一步發展這三方面的伙伴關係，鞏固和推廣「社區投資共享基金」的成功經驗，以期深入人心，植根社區。』。

門的資源，通過〔局方的〕社會投資的方針，共同履行承擔提供社會福利的責任²⁵。擬稿更列出局方提倡實踐三方合作的理據。局方認為，任何一方都不能獨自有效解決香港的社會問題，各方都須共同承擔預防或解決種種社會問題的責任。由此看來，局方視合作為凝聚社會資本的重要方針。

為配合早前局方的政策及行政長官於 2005 年 1 月發表的《施政報告》²⁶，衛生福利及食物局將於 2005 年再推出 2 億港元的等額補助基金，特別針對私營機構與第三部門共同實施與社會福利有關的計劃，藉此長遠建立商界參與社區的能力。2005 年 1 月發表的《施政綱領》政府進一步希望透過下列途徑制訂三方合作關係的政策，振興經濟：

『...提供途徑，讓體育界聯合商界舉辦國際體育活動。』²⁷ 及

『...重整基建項目的策劃和進程序，藉以達到更高效率和成本效益；所用方法包括：更廣泛地採用伙伴合作模式、採取其他解決糾紛的機制、不同的設計方案和採購方式，以及有系統的風險管理技巧。』²⁸

在界別層面，為將三方連在一起造就協同效應，政府鼓勵跨界別合作的意圖，尤其在社會福利、環境保護、可持續發展、勞工，以及民政事務局管轄多個政策範疇上至為明顯。即使一些部門，例如康樂及文化事務署進行三方合作已有一段日子，但以培育在促進建立更多合作關係的訊息未能在部門內流暢地表達出來而言，很多部門對三方合作的措施並不清晰（社會福利署除外）。

²⁵ 衛生福利及食物局，《政府制訂社會福利策略總綱初步擬稿》〈2004 年〉。

²⁶ 行政長官在 2005 年 1 月發表的《施政報告》中第 45 段，宣佈政府『設立了二億元的攜手扶弱基金，用來推動政府、商界和社會福利界三方合作，建立伙伴關係，共同扶助弱勢社羣。』。
www.policyaddress.gov.hk/2005/eng/pdf/agenda.pdf

²⁷ 行政長官在 2005 年《施政綱領》，振興經濟，第 18 頁。

²⁸ 行政長官在 2005 年《施政綱領》，振興經濟，第 20 頁。

4.2 政府資助計劃

作為實施政策的工具之一，政府資助計劃由多個決策局及部門實施。雖然計劃為促成合作關係提供機會，但合作的範圍及性質則取決於部門的整體政策目標。因此，正如本研究之前所訂的定義，資助計劃的構成方式會影響其能否促成合作。普遍而言，政府資助計劃的對象是非牟利機構：例如社區組織、學校、大學及研究機構。如是者，這些計劃通常只能產生雙方合作。為達到政府預期的特定目的，政府在撥款分配的角色普遍上超越了純粹財政上的行政工作，還包括監管及評估成效。

有些資助及特殊的計劃現已積極鼓勵建立三方合作，這反映了政府思維的改變，認同公帑可用於有私營機構參與的計劃項目，例子包括：

- i. **可持續發展基金**：持續發展組的基金透過對項目的審查與設定合資格準則，鼓勵申請者建立伙伴關係。該基金特別促請申請者與其他機構合作並提交項目的建議書。政府部門亦可以藉與第三部門機構結為伙伴而提出申請²⁹。
- ii. **社區投資共享基金**：社區投資共享基金是為促進社會投資及三方合作而設³⁰。私營機構公司亦可提出申請³¹。直至現時為止，大約有 60 個項目申請成功，另外 14 個則獲原則上的批核，總額超過 6 千萬港元，涉及機構 805 間（包括 149 間私營機構、65 個居民組織、92 間屬其他類型的非政府機構、477 間學校及 22 個政府部門）³²。在 60 個獲批准的社區投資共享基金項目中，大約有 70%是有私營機構參與，當中通常涉及非金錢的服務，例如提供折扣優惠的服務、技能轉移、輔導及義務工作。
- iii. **專業服務發展資助計劃**：工商及科技局的計劃是以一元對一元的等額出資方式批出。該計劃要求申請機構必須最少承擔項目成本的 50%。該金額可由申請機構自行承擔或物色第三方承擔或贊助。該計劃更要求，如申請機構是政府資助機構，申請機構必須得到非資助機構或私營機構的現金贊助，而贊助款額不能少於項目成本的 10%。
- iv. **創新及科技基金**：工業貿易署所提供的基金要求所有申請項目一般須獲得超過一間與申請機構並無擁有權或管理關係的私營機構贊助。有關贊助可以是現金，也可以是非金錢形式的實物。贊助總額一般不得少於項目成本總額的 10%。
- v. **「創業展才能」計劃**：這個社會福利署補助金計劃是為非政府機構，提供撥款創辦及經營可僱用殘疾人士的小型企業。。

²⁹ www.susdev.gov.hk/html/en/sdf/index.htm

³⁰ 基金特別旨在〈i〉建立跨部門以及個人、團體及社會各階層之間的網絡；〈ii〉於個別團體、社會各階層或部門之間建立互相關懷和信任；〈iii〉增加個人或團體對彼此利益的貢獻；及〈iv〉提供社區參與的機會。

³¹ 即使私營機構公司現在可以申請該基金，但在眾多與第三部門申請者有合作的公司中，只有少數申請基金，另外，有很多中小企亦有參與。

³² 資料由衛生福利及食物局在 2004 年 12 月以口述方式提供。

4.3 為合作創建平台

透過三方合作的研究，逐漸清晰政府在促進三方合作關係擔當的其中一個主要角色，就是作為推動者及為該合作關係提供一個平台。在某些範疇，政府會擔當領導角色協助私營機構接觸第三部門，令私營機構能夠對規模較小的非政府機構的工作有更深入的了解，有助彼此探索共同需要及協作機會。舉一個例，社會福利署正擔當一個積極的配對角色，採取多項措施，包括其轄下長期推動義務工作的義務工作統籌課（包括工商機構義務工作）及最新成立的康復服務市場顧問辦事處，促進伙伴關係的發展（附錄 G）。

4.4 改善第三部門的問責性

政府已嘗試着手改善政府資助機構的財政效率及問責性。2000 年在受資助的社會福利機構引入具爭議性的整筆撥款計劃，將所提供的服務成效與撥款津貼分配掛鉤³³。業界的專業人士指非政府機構過分側重於財政問責性，已偏離了機構達到更佳的整体企業管治水平與機構效率的目標³⁴。自計劃實施以後，社會福利署已提出及落實各項措施，包括制訂內部財政監管的指引及籌募經費的最佳守則，以改善非政府機構的企業管治水平（附錄 D）。

³³ 整筆撥款計劃於 2001 年 1 月 1 日開始實施。直至 2004 年 11 月，共有 161 間非政府機構參與該計劃，佔當時總經常性資助的 99%。見 www.info.gov.hk/sed/html_eng/site_map/index.html。

³⁴ Yuen, T. Y. K. 〈2003 年〉 亞太公益聯合組織「管治、機構率效與非牟利機構」會議 - 《國家文件：香港》，菲律賓 Makati 區，2003 年 9 月 5 至 7 日 www.asianphilanthropy.org。

4.5 政府諮詢委員會與法定組織

政府現時管理大約 500 個諮詢及法定組織，獲委任人士超過 5,000 名。其中不少組織有跨界別代表，為建立策略性的三方合作提供一個潛在媒介。這類機構會組成政府諮詢論壇的主要部分，讓社區（包括私營機構和第三部門）參與政策的制訂與發展。有些組織的成員更會按法定程序被委任（例如古物諮詢委員會），其他則無須經過此程序（例如青年事務委員會）。

民政事務局負責制訂這些組織的運作政策，例如保存成員名單及更新所有現任或過去成員資料的中央人名資料庫，方便日後挑選具潛質的人員進入這些組織。民政事務局正進行政府諮詢組織的檢討工作。2004 年的《施政報告》中，行政長官更訂出理順諮詢組織的政策目標，旨在：

- i. 精簡架構，避免組織和人事過度重疊；
- ii. 增強代表性；
- iii. 強化其在政府決策過程中的參與；
- iv. 進一步發揮協調社會各方面利益的作用；
- v. 進一步作為市民參政議政的重要渠道；
- vi. 深化培訓社區領袖人才的作用；
- vii. 加強連繫政府與市民的功能；
- viii. 協助解釋公共政策及鼓勵市民討論；
- ix. 強化工作表現的評估；以及
- x. 提升作為公共政策智囊機構的地位。

有關政府的諮詢制度將於第 8 章再詳細討論。

4.6 認同合作方式所作出的努力

除了以上所述的措施外，政府亦參與嘉許成功的合作方式措施。譬如透過社會福利計劃，政府正資助由香港社會服務聯會發起及領導的「商界展關懷」計劃，目的在於：

- i. 提升大眾對工商機構公民參與的認知，和它對關懷社會的貢獻；
- ii. 鼓勵工商界與社會服務界建立策略性合作；及
- iii. 識別出具良好企業公民特色的公司。

計劃透過頒贈「商界展關懷」標誌予能夠展示良好企業公民責任的公司，以達到以上的目的。受頒發的公司必須在以下六項準則中符合其中兩項的要求：

- i. 鼓勵義務工作；
- ii. 聘用弱勢社群；
- iii. 關心員工家庭；
- iv. 建立伙伴合作；
- v. 傳授知識技能；及

vi. 樂於捐助社群。

計劃積極促進私營機構與第三部門之間的合作（絕大部分是雙方合作）。該計劃首年推出共有 250 間公司獲頒贈標誌，第二年有 495 間，而第三年有 600 間，其中大約三分之二屬中小企，而其餘的三分之一為跨國大型企業。其他用以鼓勵建立伙伴合作的嘉許計劃包括勞工處的「開明僱主獎」及社會福利署內部的義務工作統籌課。

4.7 公營部門與私營機構合作

私營機構參與公共服務日漸普遍（包括「公營部門與私營機構合作」），旨在尋找兩個部門合作方式，共同提供公共服務。政策背後假設了以商業原則運作的私營機構，較諸公營部門獨自提供公共服務及落實公營部門項目應更具效率，從而更有效地運用公帑。

過去幾年，歷任財政司司長多次重申，政府承諾會讓私營機構參與公共服務³⁵。但公營部門與私營機構合作並不能視為本研究所討論真正的三方合作，因為該類型的合作常以合約形式出現。然而，公營部門與私營機構合作代表政府與商界之間一種新的合作關係。為了報告的完整性，以下為公營部門與私營機構合作作一簡短討論。

³⁵ 見效率促進組有關「私營機構參與公共服務」的目標及政策之摘要 www.info.gov.hk/eu/english/psi/psi_psi/psi_govt_goal.html（於 2004 年 12 月 11 日瀏覽）。效率促進組帶頭改革政府效率，並發表了從事私營機構參與公共服務的介紹指引《服務市民—善用私營機構服務：公營部門與私營機構合作的簡易指引》。（於 2004 年 12 月 11 日瀏覽）
www.info.gov.hk/eu/english/research/files/ppp_guide.pdf

自 1997 年，香港出現了多個高調及具爭議性的公營部門與私營機構合作計劃，包括政府與私營機構發展商合作興建公共房屋³⁶、共同投資迪士尼樂園（將於 2005 年開幕）及數碼港³⁷。最近期的是政府應否讓私營機構在西九龍興建文化場地及設施的同時，容許它們取得物業發展權作為回報³⁸。近期環境運輸及工務局公布的環保政策亦以公營部門與私營機構的合作作為管理具有重要生態價值的地點的兩項試點方案選擇之一³⁹，該政策亦不乏批評的聲音⁴⁰。評論以上的項目並非屬於本研究的範圍，只是希望帶出政府有意發展公營部門與私營機構合作甚至熱心發展這個訊息。值得注意的是，圍繞着上述項目的爭議，主要是來自公眾對政府土地政策的關注、政府如何作出上述各項的決定，及每項決策的透明度，而非政府應否探索公營部門與私營機構合作。雖則如此，參照第 1 章的討論，這些爭論顯示了公眾對會導致公共政策的制訂變得商業化及私有化的「官商勾結」十分敏感。

其他政府與私營機構合作提供公共服務的例子包括公共交通服務、電力、收費道路、廢物收集，以及興建與管理如堆填區的基建項目。以上項目由私營機構設計、建造及經營，而最終的擁有權則屬於政府。

³⁶ 政府與私人發展商訂立合約興建低成本房屋，並透過「私人機構參建居屋」計劃售賣居屋。近期最具爭議性的是紅磡紅灣半島事件。見 Leung and Peggy Sito, *People Power Saves Hong Kong Flats*, SCMP, 2004 年 12 月 11 日 and Michael Ng and Teddy Ng, *Demolition of Hung Hom flats scrapped*, The Standard, 2004 年 12 月 11 日。 www.thestandard.com.hk/stdn/std/Front_Page/FL11Aa01.html

³⁷ 當香港市民熱切歡迎迪士尼主題公園的興建，但政府與華特迪士尼公司之間的財政安排卻備受質疑。在數碼港事件，政府原先推廣其為資訊科技項目，但整個發展卻被外界公認為物業發展項目而被受批評。見 *Doubts still overshadow HK's Cyberport*, China Business Weekly, 2004 年 4 月 28 日， www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-04/28/content_327078.htm 及曾俊華發表的《請給數碼港茁壯成長的機會》。 www.news.gov.hk/en/category/ontherecord/050125/html/050125en11003.htm 〈於 2005 年 1 月 26 日瀏覽〉一份有關數碼港的立法會文件，於 2004 年 12 月發表，見 www.legco.gov.hk/yr04-05/english/panels/itb/papers/itb0110cb1-588-1e.pdf。

³⁸ 西九龍文娛藝術區發展計劃仍然是政府需要面對的問題。見 Carrie Chan, *Rally to oppose bud process*, The Standard, 2004 年 12 月 4 日。見 www.thestandard.com.hk/news_detail_frame.cfm?articedid=52699&intcatid=42。見 Burbury, Johnson, Stokes & Master, 《*West Kowloon Cultural District Project: A Status Report*》。 www.jsm.com.hk/live/Portal?xml=legal_update/article&content_id=1881。

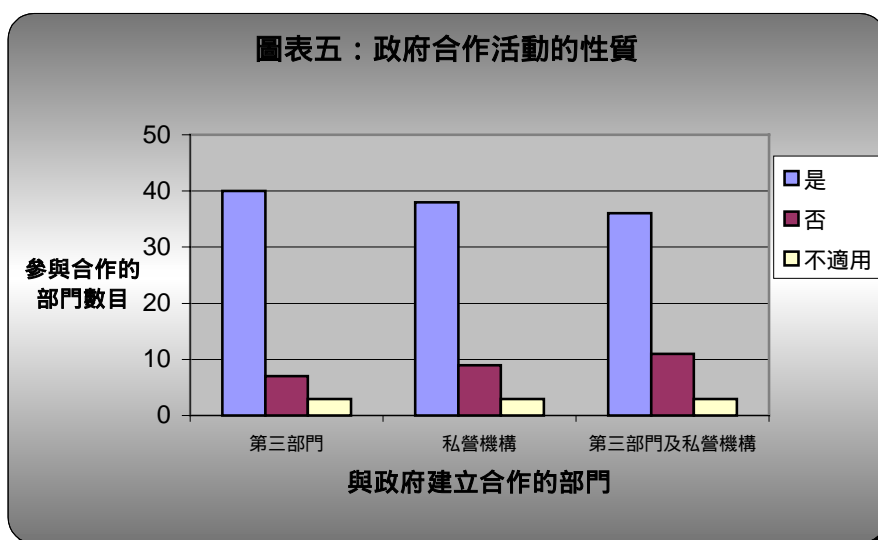
³⁹ 環境運輸及工務局向立法會提交的文件 CB(1) 214/04-05(01)：環境運輸及工務局就公營部門與私營機構合作表示：『... 目的在於鼓勵主要相關人士（包括土地擁有人、發展商和非政府機構）支持和參與... 這與可持續發展的“伙伴合作”原則一致』。

⁴⁰ 見立法會環境事務委員會，新自然保育政策 2004，嘉道理農場暨植物園公司於 2004 年 11 月 19 日的回應。 www.legco.gov.hk/yr04-05/english/panels/ea/papers/ea1122cb1-307-3-e.pdf；及由商界環保協會、長春社、地球之友、綠色力量、香港觀鳥會、嘉道理農場暨植物園和綠色大嶼山協會發表的新聞稿 - 《環保團體籲全方位自然保育·亞洲國際都會需國際級保育政策》。 www.conservancy.org.hk/preleases/20041203E.pdf

4.8 政府實行三方合作的情況

政府在合作關係的參與程度

為政府部門設計問卷（附錄 E）調查各個政府部門曾與私營機構及第三部門建立合作的次數及種類。結果發現差不多所有政府部門都有雙方及 / 或三方合作的經驗。在 50 份收回的問卷中，40 個部門表示他們曾與第三部門合作，38 個部門曾與私營機構合作，而有 36 個部門曾進行三方合作（圖表五）。



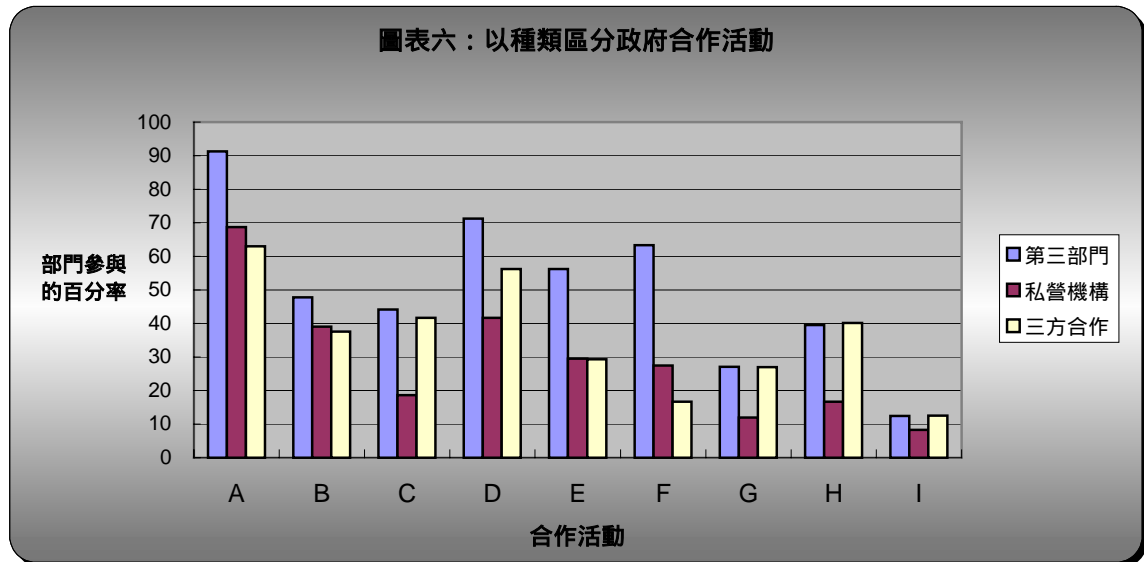
圖表六總括了政府在不同種類合作活動的參與程度，並具體指出所有部門參與的百分比。譬如 90% 多的政府部門曾與第三部門合作舉辦講座、工作坊及會議方面合作，但少於 70% 曾與私營機構合作舉行類似的活動；曾與第三部門及私營機構同時合作則剛剛超過 60%。在所有種類活動而言，對比私營機構，政府似乎與第三部門合作舉辦較多的活動。

政府部門主要參與以下的活動：

- 講座、工作坊及會議；
- 活動；
- 專題項目；
- 諮詢程序；及
- 培訓課程。

最少政府部門參與的活動包括：

- 政策制訂；
- 諮詢及顧問性工作；及
- 正式的委員會。



圖例：

- A** 講座、工作坊及會議
- B** 諮詢程序
- C** 運動
- D** 活動
- E** 培訓課程

- F** 專題項目
- G** 諮詢委員會
- H** 正式的委員會
- I** 政策制訂

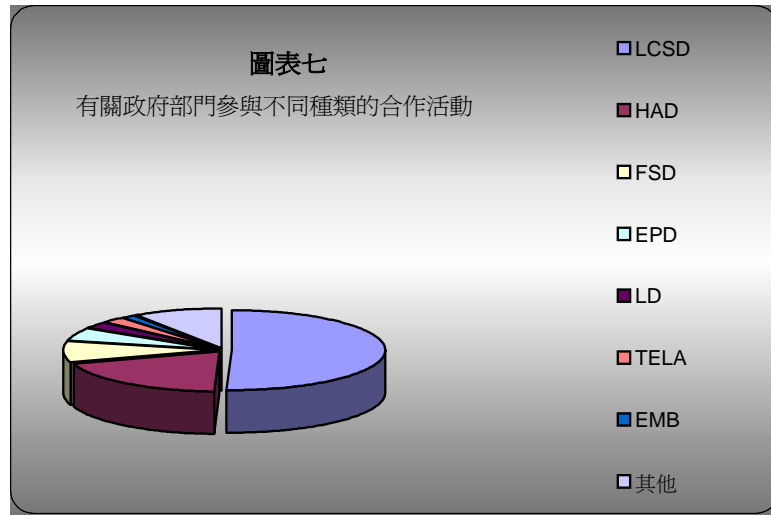
政府部門參與合作的情況

根據成功收回問卷的定量分析⁴¹，政府自 2002 年 7 月 1 日已參與超過 31,330 次合作，其中 12,177 次（39%）活動、10,550 次（34%）培訓課程及 2,599 次（8%）講座、工作坊及會議。

在收回的問卷中，教育統籌局是唯一曾參與和私營機構、第三部門及三方合作中所有類型活動（由講座到政策發展）的政府機構。在 508 次的合作中，其中 300 次是與第三部門合

⁴¹ 在 50 份收回的問卷當中，除了社會福利署、衛生署及律政司因沒有統一的資料或無法提供資料外，其餘所有部門皆提供了可作定量分析的資料。可能由於社會福利署及衛生署曾參與非常多次數的合作，以致未能將資料綜合起來。

作，而最常見的合作方式是講座、會議及工作坊，以及培訓課程，各佔 60 次，而活動則有 40 次。



其餘較積量分析結果如下：

極部門的定義現載列如

- i. 康樂及文化事務署 (LCSD) 擁有最多的合作次數 (15,807 次，佔所有從問卷中提供資料為有合作的大約 50%)，當中包括與第三部門合作舉辦的培訓課程 (8,077 次) 及活動 (7,437 次)。
- ii. 民政事務總署 (HAD) 曾參與超過 6,090 次合作，大部分是與第三部門合作舉辦的活動 (2,676 次) 以及諮詢程序 (1,497)，而三方合作的活動則有 1,065 次。與第三部門合作舉辦的培訓課程 (259 次)、運動 (343 次) 及講座 (143 次) 也很普遍。
- iii. 消防處 (FSD) 擁有最多次數的三方合作 (在 2,689 次合作中佔 2,369)。最常見的三方合作包括培訓課程 (1,438 次)、講座、會議及工作坊 (383 次) 以及活動 (360 次)。
- iv. 環境保護署 (EPD) 曾參與 1,709 次合作，其中的 1,418 次乃三方合作的運動。
- v. 勞工處 (LD) 曾參與 868 次合作，其中包括 220 次與第三部門合作的講座、會議及工作坊，以及與私營機構合作的 218 次培訓課程及 151 次活動。另外，勞工處亦參與三方合作的諮詢程序達 79 次。
- vi. 影視及娛樂事務管理處 (TELA) 參與 741 次合作的活動，大部分屬與第三部門合作的講座、會議及工作坊 (568 次) 及培訓課程。

第 5 章 私營機構的運作慣例與合作方式的趨勢

5.1 引言

私營機構與第三部門的關係及前者對後者的態度是受到一連串的因素所支配，無可避免地會對合作的範圍和性質造成影響。本章會概述有關事宜。

5.2 私營機構對第三部門的貢獻

貢獻性質

香港商業機構的慈善捐獻顧問研究調查企業對參與公益事務及企業捐獻的態度。雖然該研究的重點在於企業捐獻及義務工作多於三方合作本身，但從中亦可見企業是否願意作出捐獻，以及是否願意與第三部門機構合作，兩者之間存在着一定的關係。事實上，許多三方合作亦涉及捐獻、義務工作，以及私營機構與第三部門的合作。企業選擇捐獻的組織類別或捐獻的原因與企業選擇屬意合作伙伴存在着一定的關係。

香港商業機構的慈善捐獻顧問研究結果包括（撮要詳見附錄 F）：

- i. 規模較大和有眾多本地僱員的公司，捐款額較高；
- ii. 按人均捐獻的基礎計算，成立多年且有穩定盈利及須接受嚴格政府監管的公司較為慷慨；
- iii. 以香港為基地的跨國企業一般都樂意捐款，但支持香港項目並不常見，原因是該等企業認為香港社會相對富裕，他們相信捐獻給發展程度不及香港的經濟體系可以取得較大成效；
- iv. 港資中型至大型商業機構相對上較積極響應政府捐獻的呼籲，以示對慈善團體的支持；
- v. 商業機構最樂意捐助的範疇有教育、環境保護、救助貧困、醫療供應、扶助殘疾，以及幫助兒童及／或老人等項目；
- vi. 商業機構對文物古蹟保護⁴²、宗教、及動物權益等項目的捐助較低。

⁴² 情況顯示市民開始關心文物保護。中區警署的重建計劃包括拆卸大部分現有建築，數個香港知名家族即表示有意撥出資金發展該地段，以盡量保存原有建築群。例如，何東家族已提交建議書，計劃包括設立一所藝術學院。

捐款內容

總括而言，香港商業機構的慈善捐獻顧問研究得出的粗略估計，私營機構捐獻佔全港捐款總額 10%，約佔本地生產總值 0.2%。然而，研究亦指出，目前並無實質數據支持有關的百分比，因為「要估計現時捐款的確實水平，仍涉及很多不明朗因素」⁴³。

現況研究報告所載有關第三部門開支水平的分析，對照於企業慈善捐款（按稅務局的記錄）及本地生產總值統計數字，顯示 2002 年錄得的企業慈善捐款佔第三部門開支總額少於 3%。

然而，香港商業機構的慈善捐獻顧問研究指出，基於各種原因，例如香港的低稅率制度（致令企業申報捐款的意欲較低），及以家族經營的公司為主的商業環境多以個人及家族基金作出捐款等等，獲稅務局認可的企業慈善捐款並不反映實際全港企業捐款總額⁴⁴。研究的結論指出，慈善捐款的增長與一直改善的本地生產總值有着不可分割的關係：1980 至 1998 年間，本地生產總值年計增長率由 6%至 27%不等，第三部門期內的發展亦最為迅速，然而自 1998 年起，本地生產總值均錄得負增長。隨着過去數年本地生產總值下跌，企業日益着重以非涉及現金捐獻的義務工作貢獻第三部門。

香港商業機構的慈善捐獻顧問研究指出，自 1997 年主權回歸中國後，更多香港市民及其經營的公司開始把香港視作長遠的家，本地公司的捐獻在不斷增長。但自該研究發表至今所獲資料顯示，於 1997 至 2002 年間，企業捐獻水平保持平穩，佔本地生產總值 0.05%至 0.06%不等。

香港商業機構的慈善捐獻顧問研究又指出，倘若香港的慈善機構更具透明度，提供更清晰詳盡的資料，列出其服務對象及如何有效地運用所得捐款等資料，則企業捐獻數額可望提高。

5.3 企業社會責任的出現

過去 5 至 10 年在香港出現的企業社會責任為雙方合作的發展貢獻良多，亦影響三方合作的發展。在香港，企業社會責任一般被界定為：

⁴³ 《商界在推動香港第三部門發展中的角色》，香港特區政府中央政策組 2001 年。見 www.info.gov.hk/cpu/english/new.htm。

⁴⁴ 思匯政策研究所認為家族基金所作捐款不應被列作企業捐獻，原因是法律認可富裕人士及家庭成立個別慈善基金，由其財產作出捐獻。事實上，這情況在全球各地亦很普遍。香港商業機構的慈善捐獻顧問研究亦指出，社會一般認為（尤其是在家族經營公司工作的中國行政人員）企業的角色是賺取利益，而非參與慈善工作，所以該等人士對慈善機構的捐獻多數由企業實體以外的形式作出。思匯政策研究所相信即使在上述情況，亦不應將商界人士所作個人捐獻計入「估計」企業捐獻總額中。因此，倘若將私人捐款計算之內，則香港商業機構的慈善捐獻顧問研究對實質現金捐款可能至少是稅務局所錄得數字的雙倍，及現金捐款總額佔公司應課稅溢利 1%的估計均不能作準。

商界以合乎社會道德的手法經營，在取得經濟發展之餘，亦對改善員工及其家人，以至當地社區和社會的生活質素作出長期承擔。⁴⁵

在香港及世界各地的企業社會責任慣例中，似乎都可以找到「社區投資」這一重要的組成部分，它包括員工貢獻本身技術和時間參與義務工作、以物質和服務作捐獻，以及如現金捐款、等額捐助計劃及員工薪酬捐助等資金捐獻⁴⁶。社區投資是商業機構以身作則向外界展示其為良好企業公民的最佳方法之一。然而，香港及世界各地很多公司會將社區投資視為企業社會責任。事實上，社區投資只是企業社會責任的一部分，其餘部分則包括良好僱傭守則、人權保障及供應鏈管理⁴⁷。

5.4 香港企業社會責任的趨勢與合作方式

與澳洲、新加坡等國家相類似，香港企業社會責任大都是由以本港為基地的跨國企業引進。

香港企業對其社會責任的看法雖未有廣泛改變，但一些較大型的香港相關企業如香港上海滙豐銀行（滙豐銀行）、中華電力有限公司（中電）、地鐵公司、太古集團及怡和集團等，相繼分析及開發一些與其他機構合作的社區投資計劃。這些計劃遠較單純的現金捐獻複雜。這些企業開發社區投資計劃時，均考慮員工的期望、評估計劃所提供的主要服務及其是否合乎社區需求，以及回應相關（特別是）第三部門機構的要求。

一個有關香港公司最佳守則的調查顯示，香港公司在社區投資相關的表現超過監管的最基本要求⁴⁸。然而，除了上述例子，該調查指出，香港公司樂意作出財政捐獻，可是有關捐獻與核心商業目標的分析卻非常有限，未能全面反映它們參與本地社區所帶來的潛在利益。⁴⁹ 香港公司緊隨國際趨勢，日漸了解有關企業社會責任活動的「商界例子」，及將企業目標連成一線，可以預見包括雙方及三方合作的社區投資計劃會更為細緻複雜。滙豐銀行與商界環保協會聯合開發的網上學習中心是其中表表者，該中心協助中小企以可持續環境保護方式拓展業務。

香港的社區投資計劃的例子如下（另見附錄 G）：

⁴⁵ 這是公益企業（協助商業機構改善對人們及社區所造成影響的慈善機構）常用的定義，原文則由世界企業永續發展協會所訂立。 *Corporate Social Responsibility and Sustainability Competitiveness*，聯合國。

⁴⁶ 公益企業〈2003年〉。『Corporate Community Investment – Getting Started.』，見 www.communitybusiness.org.hk/5_0resources.html。

⁴⁷ Welford RJ, *Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice*. 企業環境管治計劃，香港：香港大學 2003年，web.hku.hk/~cegp/image/publications/report5.pdf。該報告列出了 20 個核心指標，包括內部僱傭守則（如平等機會、員工福利、工作時間、員工培訓及發展、集會自由及人權保障）、對外事宜（如供應鏈管理（包括童工及其他勞工準則）、持份者的參與、商業道德及公平貿易、問責性（如有關企業社會責任的活動報告）及提高公民意識）。

⁴⁸ Welford RJ and Mahtani S, *Corporate Social Responsibility in Hong Kong – A Survey of Best Practice*, 公益企業 2004年，見 www.communitybusiness.org.hk/5_0_resources.html。

⁴⁹ Welford and Mahtani 〈2004年〉指，香港公司的企業社會責任措施多數由自我確認擁有最佳應用守則（而非一般商業守則）的機構參與義務工作。見 www.communitybusiness.org.hk/5_0_resources.html。

- i. **企業義工服務**⁵⁰：「匯豐義工隊」於 1993 年成立，以小組形式運作，主要提供實質工作及直接服務。參與的活動包括：與青年人合作、協助單親家庭、為長者服務、支援病者及協助傷殘人士。獲匯豐銀行慈善基金社區發展計劃撥款的慈善機構及組織將得到優先處理。
- ii. **個人輔導服務**：「創業奇兵」是一項社會投資計劃，旨在紓緩青年人失業情況。該計劃由英國蜆殼集團創立，現時包括香港在內的 15 個地區推行。在香港，「創業奇兵」的服務對象是年齡介乎 18 至 30 歲的青年人，透過培訓、輔導，以及獎勵成功業務等，協助青年人創立自己的業務。推行計劃期間蜆殼與香港青年協會、工業貿易署及其他商業機構緊密合作。
- iii. **教育發展**：中電開拓與科學相關的中學課程，集中研究如可再生能源等可持續發展事宜。此計劃與教育統籌局合作。
- iv. **專業服務**：安理國際律師事務所的專業援助計劃，為家庭傭工協會提供法律諮詢、籌募及傳訊的市場推廣意見、設立資訊科技平台及商業管理技巧。
- v. **社區健康**：蘇黎世保險的「歷險遊樂日」活動與非政府機構合作推行，設計與孩子及家長玩樂的項目。
- vi. **心智發展**：怡和集團的「思健」計劃於 2002 年設立，透過集團的慈善活動（包括現金及實物捐獻、義務工作及與慈善機構合作）發展精神健康支援及加強社會對精神健康的關注。
- vii. **僱員培訓**：JW 萬豪酒店與匡智會合作，培訓精神病患者並安排他們在酒店業工作。
- viii. **出席董事局及委員會**：很多企業代表參與非政府機構的董事局及委員會、諮詢委員會、商界機構、專業及貿易協會，成為第三部門一員。

5.5 企業社會責任及中小型企業

香港現時有逾 300,000 所中小企⁵¹。中小企履行企業社會責任時，因傳統資源及相關技術所限，未能有效地與第三部門合作。香港中小企對企業社會責任的研究進一步剖析企業對社區參與的看法⁵²。企業社會責任研究確認下列各項：

⁵⁰ 政府亦鼓勵私營機構透過參與社會福利署的工商機構義務工作計劃及類似「商界展關懷」等計劃，提倡企業社會責任。

⁵¹ 香港貿易發展局界定中小企為：員工數目少於 100 人的製造業機構或員工數目少於 50 人的非製造業機構。

⁵² AC 尼爾森, *Project CSR presentation*. 供匯豐銀行使用，2003 年 12 月。該研究受匯豐銀行委託，分別對員工數目介乎 21-50 人的經營貿易、製造業、零售／批發及商業服務等四個行業的中小型公司進行訪問。

- i. 中小企在經濟不景時受到嚴重打擊，目前亦面對來自中國企業的激烈競爭，和日益沉重的財政負擔。
- ii. 中小企對企業社會責任的認知和了解不多。
- iii. 企業社會責任的例子有限；中小企常認為履行企業社會責任即遵行法律。
- iv. 中小企認為企業社會責任會增加經營及員工成本。不同行業（如製造業、貿易、零售／批發及商業服務）的認知及態度各異：認為企業社會責任對商業服務行業最有利，對製造業則最不利。

就以上調查結果而論，可假定絕大部分中小企對社區參與不太重視。因此，向中小企推廣企業社會責任應着重其帶來的商機，並不是須履行的責任。由於不同行業及類型的中小企其性質亦有所不同（例如：由兩三人經營的類似“家庭式”商店以至較複雜的中型企業），其採取履行企業社會責任的方法亦因而有別。

政府明白中小企所面對的問題，並已推出撥款計劃，協助解決有關問題。透過社區投資共享基金，一些社區項目已成功得到中小企參與，例如南區「愛心邨」計劃。該計劃由 31 間「愛心機構（非政府機構）」、55 間「愛心商戶」及 229 位核心義工支持。香港社會服務聯會的「商界展關懷」計劃亦針對中小企，鼓勵它們在一些企業社會責任重點項目中，與第三部門機構合作。

第 6 章 建立合作的原因

三方合作的研究顯示，參與三方合作的原因有很多亦各有不同，但一般都基於各方有相互協助的需要所致，原因的性質亦可能符合所有部門共同的一般性質，或為部門或機構特設的特性。畢竟，合作過程會因合作本身所帶來的機會和利益而出現。本章將概述合作的原因，並論及本研究其他部分所討論的一些事項。

- i. **達致特定目標或成果：**大部分合作項目開展的主要原因是要達成一個或多個特定成果——可包括以目標或過程為本的成果，而且必須與其他界別合作才可達致⁵³。
- ii. **善用合作機會及彼此優點：**整體目標是透過善用其他界別的優點互補長短、善用資源或將資源用得其所，以達致比個別界別各自為政得到更佳的成果。以伙伴形式善用資源或將資源用得其所，有些時候是惟一可達致更佳及更創新的成果。
- iii. **回應政府的措施：**在情況許可，包括充裕的資金、創新的意念及舉辦特定活動等，私營機構及第三部門不但會對政府作出積極的回應，更會樂意向伙伴作出捐獻。
- iv. **為共同利益分擔責任：**第三部門認同政府無法負責所有範疇的社會進程，三方便可透過結成伙伴共同承擔責任。
- v. **調解衝突：**鑑於三方合作的性質是互相建立共識及以小組共同運作，合作各方會按其共同利益討論、調解及協作，以解決問題。
- vi. **技術轉移：**三方合作提供獨有機會，讓三方互相轉移技術、知識、經驗及最佳守則，合作三方都得以擴闊視野、獲取真知灼見及汲取教訓，各得裨益。
- vii. **藉企業社會責任推動商業活動：**私營機構要達致企業社會責任的目標，可以透過三方合作與第三部門及公民社會合作。推動企業履行企業社會責任的商業環境包括：
 - 與政府及第三部門共同建立良好信譽；
 - 培訓員工技能（如領導能力、溝通技巧、建立自信、社交及人際關係技巧等）及擴闊員工視野；
 - 建立機構形象，讓員工感到自己為一間對社會負責任的公司工作；

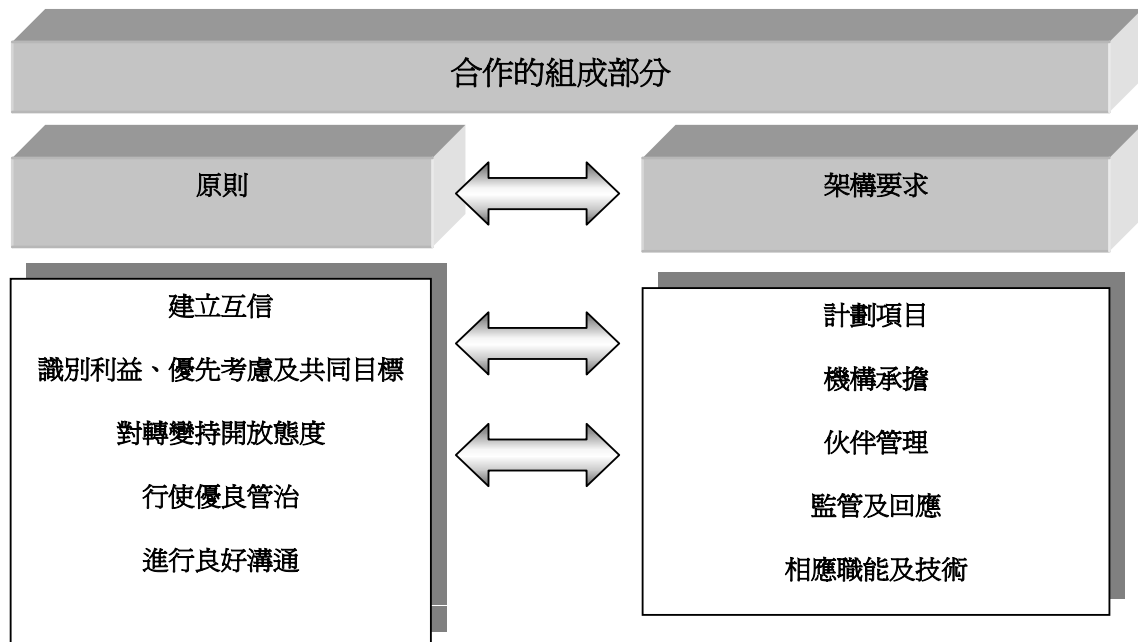
⁵³ 目標為本成果的例子如籌辦一項特定活動，過程為本成果的則如改善員工技能。

- 把握機會促進機構內部員工交流；
- 與客戶及持份者建立良好關係；
- 提高對重要事宜的關注，並且讓員工了解事宜。

第 7 章 有效合作的組成部分

7.1 引言

三方合作的經驗不盡相同，亦沒有特定合作模式。按照三方合作研究參與者的回應，我們識別出成功合作的主要組成部分。這些組成部分可分為兩類：*合作的原則*及*合作的架構要求*。由於落實原則時需要架構配合執行，組成部分之間相互關連很大，更多時候是互相重疊。本章會詳細討論這兩類組成部分的內容，並點出其重要性。



圖表八
有效合作的組成部分

7.2 合作的原則

合作的原則有互相關連亦互相增強的特性，包括建立互信、識別共同目標、對轉變持開放態度、行使適當管治及進行良好溝通。

建立互信

信任是所有成功關係的基礎，亦是專題小組及面談經常提及的原則。在三方合作中，三個界別的伙伴對第 1 章所提及的許多事宜，都持非常不同甚至彼此衝突的看法。例如，私營機構及第三部門經常對作為政策制訂者及監管者的政府存有猜疑，認為政府藉三方合作旨在逃避或減輕責任，如鼓勵私營機構資助更多社會福利服務，或誘使非政府機構減少其對政府政策的批評⁵⁴。第三部門對私營機構亦缺乏信心，認為這些機構最終的目的是為股東賺取最大利潤，而雙方及三方合作只是商界將社會項目商品化的手段。私營機構則認為第三部門不切實際，亦對包括商界常建共識等經濟及商業慣例一無所知。

政府及私營機構對很多第三部門非政府機構肩負反對政府政策或個別商業利益等倡議工作感到無所適從。第 8 章對三個部門的不同合作方法作詳細討論。

建立互信需要主動。建立及維持合作關係須要伙伴協調各自的分歧及期望，彼此求同存異，達致互相信任。即使三方合作已成功建立，缺乏互信會導致關係出現問題，包括無法達成項目目標。信任及尊重是基於各伙伴能互相諒解，而且認定各方期望終必可達，否則，合作關係變得無意義。

識別利益、優先考慮及共同目標

三方合作各方需明白伙伴間各自的利益及優先考慮，各有差異，而且時間表亦不同。政府及第三部門所考慮的通常比私營機構長遠。可是，建立及維持三方合作的原因是各機構須一起在特定時間內達致共同目標或取得特定成果。三個界別似乎需要時間互相認識及明白各自的利益及優先考慮、釐清伙伴的共同目標，以及各方可以或將會投入合作關係的事項。本研究第 8 章就這些事宜詳細討論。

⁵⁴ 社會福利署強調，政府不可能逃避其作為社會福利供應者的責任。因為當中所涉及金額過於龐大，私營機構根本無法取代政府提供足夠資助。三方合作旨在尋求新方法，讓服務提供及／或持續行為上的轉變可以更為有效地達致。其他措施則探視政府及受津機構間的架構關係，以改善服務效率。

對轉變持開放態度

合作期間，由於情況會變，伙伴機構須考慮是否迎接新挑戰，並且如何面對，其中可能涉及從根本上重新考慮合作關係及重組關係的架構。情況例如有伙伴退出、資金在一段時間內大幅減少，或合作的項目面對競爭對手等。伙伴須持開放態度，否則很難適應轉變。面對這些挑戰，三方合作關係可能需解散，或解散後進行重大改組。以恒生乒乓球學院為例，恒生銀行在 1991 年與康樂及文化事務署、香港乒乓總會及前香港康體發展局合作，支持乒乓球的發展及推廣工作。這是香港第一次為發展單一運動項目而進行的特定計劃。十年後，有關的合作伙伴認為要擴展計劃，必須設立更具架構而且更全面的方式，並將整項計劃轉化過來。

行使優良管治

透明度及問責性是三個界別進行良好管治的根本要素。對政府來說，優良管治須從整體政治進程着手，包括在制訂政策過程中加強透明度、官員的問責性，以及公眾如何參與決策。

高透明度的項目能清楚訂明決策過程、作出決定的理據、投入項目的資源及項目所用資源、項目表現、財政記錄及成果，而所有相關文件均可供伙伴參考。一些三方合作事例亦因政府的參與而須將有關資料公開讓公眾閱覽。此外，所有伙伴機構均須對三方合作的共同決定、行為及結果負責任。因此，雙方及三方合作項目要求高度的項目匯報、恰當的財政會計及誠實的成果評估。詳細討論載於第 8 章。

在設計項目時，在雙方及三方合作最好整合定期的評估要求，特別是有關安排對第三部門十分有幫助，因為非政府機構較少編製評估及財政報告。

進行良好溝通

能持續開放及有效地溝通是所有關係的核心因素。三方合作伙伴間的開放及有效的溝通對釐清溝通不善、誤解及錯誤假設十分重要，但事實上要建立良好的溝通殊非易事。此外，除伙伴間的溝通外，伙伴亦有需要對其他人（包括各伙伴的持份者及傳媒）就項目作溝通。第 8 章提出可供個人及機構學習及使用的工具，協助各界別改善溝通技巧。

7.3. 合作的架構要求

根據以上合作原則，合作關係若要運作良好，先要符合某些架構要求，包括在項目開始前作適當部署、確保各參與機構對項目的承擔、提供監管及回應機制，以及認識有助建立合作關係及伙伴向其他持份者溝通的特定職能及技術。

計劃項目

雙方或三方合作項目開始時作周詳的部署是十分重要的，讓所有伙伴合作一起決定項目目標、設計、時間表、預期成果，以及實施的方法。伙伴之間的商議是過程的重要部分。有建議指，要商議及初步部署過程運作順暢，伙伴機構應草擬各自的目標、合作範圍，亦應在諒解備忘錄中訂立交換知識及經驗的情況，以便在商議及計劃進程中有所依循，確保各方均按其認為適當的方式進行，以達成目標。另一項建議是列明職權範圍，供伙伴機構在商議及計劃時參考。

對某些合作關係（如複雜合作）來說，即使項目承擔是按照盡力而行的基礎，但最終安排仍會在具法律效力的文件中列明。鑑於草擬最終協議需時，在此之前伙伴可簽訂或訂明較省時的諒解備忘錄或職權範圍，讓他們可嘗試就重要事宜達成最終的協議之前，提供合作所需的方向及指引。

項目商議及計劃階段對建立合作關係中的共同擁有權及平等十分重要。持續計劃及調整亦舉足輕重，因情況會變，而伙伴須檢視計劃及在需要時商議如何迎接新挑戰。

機構承擔

承擔對合作關係的成功與否十分重要，特別是確保伙伴機構的高級管理人員及前線員工均支持有關合作關係。倘欠缺高層支持，則前線員工便無法投入項目所需時間及資源。不論機構高層或低層員工，都須清楚合作關係對該機構的整體價值，員工才不會認為履行項目責任是其額外工作。如各伙伴機構欠缺承擔，合作關係會失去員工的投入及對迎接轉變的動力。以香港藝術節為例，眾多主要企業捐款者均長期承擔推廣香港藝術的工作，並主動物色藝術家、尋找藝術節目，及投入新工作。

伙伴管理

管理伙伴對成功亦至為重要。不善的伙伴管理跡象包括對各伙伴的「語言」、企業文化及營運模式不大了解。政府、私營機構及第三部門擁有各自的語言、文化及模式。政府作為社會政制及監管者着重實施工作，在合作關係中似乎訂下很多規則。長久以來，政府對評估問題及選擇決定具備豐富經驗。政府的龐大官僚制度及處事程序對私營機構及第三部門來說十分累贅，而且欠缺彈性。政府官員亦受訓為行事謹慎，但其他部門卻認為欠缺彈性。私營機構慣常以商業方式運作，以效率及財政狀況衡量表現。商界人士認為政府的官僚制度及第三部門文化費時失事。當私營機構在伙伴關係中提供財政支援，它們會以盈利能力評估成敗得失，但這個評估基礎卻難引起政府及第三部門共鳴。對各伙伴的語言、文化及模式、不偏不倚和透徹了解各伙伴的意見是長遠伙伴管理的重要元素。此外，與自以為是的伙伴合作亦是項挑戰。中性推動者能有效協助改善伙伴間互相諒解。當然，伙伴須自行建立互諒及互信的關係。

監管及回應

設立項目監管及審查制度，可協助項目按預期進行並確保適當的問責性。政府資助的合作項目通常在撥款要求中載入監管及回應的條文，並設立明確目標。例如，社會福利署訂立深入就業援助計劃的目標，當出現機構成功達標甚至在目標之上，便會與一些獎賞計劃掛鉤。監管及回應機制一般涉及定期面見、提交書面進度報告及經資助管理人審查。每個合作機構亦可能有各自的內部項目審查，但其內容及性質各有不同。在計劃合作項目時，伙伴機構最好建立內部審查及互相審查要求。適當的審查機制為伙伴機構提供意見交流的機會，有助合作延續。

職能及技術

由於三方合作各伙伴機構都會投入特定的技術及資源，所以倘那些技術及資源能互相補足，並能善用，則合作關係會達致最佳成果。因此，在開始時物色合適伙伴機構是十分重要的，因伙伴須識別各方所投入的特定職能及資源。例如，可持續及再生能源課程試行計劃的合作機構包括：教育統籌局（負責學校課程發展）；中華電力（擁有有關能源的專業知識及對可再生能源感興趣）；及香港數理教育學會（擁有教師網絡可在課堂試行新課程，並向其他伙伴機構提供寶貴回應）⁵⁵。在一些三方合作經驗中，私營機構的公共關係及市場推廣部協助向傳媒推廣項目，政府及第三部門認為這有助公眾得悉其工作。私營機構亦獲其他部門視其在項目管理不同方面擁有重要職能。

⁵⁵ www.hkasme.org/us.htm 及與中電的訪問。

第 8 章 有關合作事宜的討論

8.1 引言

三個界別間的交流互相緊密關連，亦由於各界別的角度、利益、價值及文化不同，三方交流可以是複雜並充斥潛在的危機。香港很多三方合作的出現是希望善用新力量及優點，並達成非合作不可而取得的成果，但香港最近越來越多人視三方合作是回應政治對抗，而不單純是合作性質。本研究不會討論第 1 章所述以外的事情，亦不會論及特別是由對抗所致的香港政治環境⁵⁶，但請各位注意由不同意見產生的三方合作需要更多時間將對抗狀況轉為建立和解方案的狀況。

本章就本研究內提及特別是第 1、3、4 及 7 章所提出的不同有關合作的事宜及相應的限制作詳細討論，以為第 9 章的建議提供基礎。

8.2 合作的常見限制

不同利益及目標

假若合作關係欠缺第 7 章所載的合作組成部分，則會引致更大問題。合作問題通常由雙方或三方合作機構對整體基本利益及目標持不同意見所致。三個界別固有的觀點、利益、價值、文化、目標及優先考慮各有差異：

- i. 政府的首要責任是透過制訂符合公眾利益的政策、在必要時進行立法工作、徵收稅項、建立監管環境及維持法紀。政府亦監管公共資產、提供公共服務及按公共利益而行。此外，政府在回應持續管治問題時亦重點提出社會不和諧的問題⁵⁷。
- ii. 私營機構的首要目的是在商業環境中建立股東價值。私營機構在政府所訂的法律架構中以提升效率及賺取最多盈利為經營原則，它們相信減低政府官僚作風而由私營機構持有更多資產及提供更多服務，有助提高整體效率及創造整體財富。
- iii. 第三部門的主要目的是在公民社會領域中促進社會發展。因此，第三部門機構通常不會接受政府或私營機構維持現狀的態度。第三部門及公民社會的主導者認為政府為服務企業利益已向商界輸送較其所需更大的權力，所以極力要求改善管治以平衡各方的利益。在創造活躍的第三部門方面，首要條件包括讓居民享有基本自由及可積極參與公共事務。

⁵⁶ 一般參考資料見 Lau Siu-Kai, 《The First Tung Chee-hwa Administration: The First Five Years of the Hong Kong Special Administrative Region》，中文大學出版社 2002 年。

⁵⁷ www.policyaddress.gov.hk/2005/eng/pdf/speech.pdf，見第 23-25 段。

三個界別透過人員、意向及資源的來往互相交流⁵⁸：

- i. **人員**：政府代表以當然委員的身分出任不同的法定組織、公營機構及其他委員會的成員。政府官員並不會在單純商業性質的私營企業任職。私營機構人員以個人身分在政府組織服務，但偶然亦會以專業界別身分出任代表。他們亦會以義工身分在第三部門機構的董事局出任董事。第三部門代表亦會出任政府組織的成員。雖然公營組織及許多大型公司與不同的第三部門機構廣泛接觸，但較少任職私營機構的董事局。
- ii. **意向**：政府可制訂、實施政策及通過法例，對整體社會帶來影響，亦對私營機構及第三部門造成影響。私營機構經常藉着與政府各個級別的官員接觸，對他們進行游說以影響政府決策。縱使只有少數第三部門機構自稱為倡議組織，可是大部分卻利用傳媒將意見向公眾發放，向政府及私營機構施壓。
- iii. **資源**：政府撥款直接決定香港第三部門機構四成的資金來源，特別是涉及社會福利的工作。政府撥款來自稅收及其他形式的公共財政收入，即來自公眾。私營機構透過繳交稅項向政府提供資源，並透過直接資助及義務工作協助第三部門。第三部門則提供廣泛的服務及活動，為整體社會帶來改善。

就建立社區及提升社會進程來說，各界別可以合作伙伴形式投入更多知識、專業經驗及資源。三方合作的最大挑戰及優勢是善用各部門能力，透過促進界別間對話、發表意見、深入的見解及看法，為改善社會發展合作項目。

物色合適伙伴

物色合適伙伴對成功合作關係十分重要。雖然列出理想伙伴應有條件並不困難，但就特定項目物色合適伙伴卻作別論。私營機構及第三部門參與機構均希望政府公布負責雙方及三方合作部門人員姓名及職稱，讓有意建立伙伴關係的機構可直接聯絡⁵⁹。有關改動由每個部門內部稍作輕微重組便可。此外，政府亦可考慮設立伙伴資料「交換所」，協助所有界別物色合適的伙伴，亦知道已完成的項目類型。因此，很多參與機構都表示希望可建立三方合作資料庫。私營機構希望可更容易取得第三部門伙伴的可靠性及可信性資料；同樣地，第三部門亦希望以簡便的方法得悉公司的目標、項目利益及資助的優先考慮，才決定與哪所公司聯繫。

一方面，互聯網造就很多資料發布的機會，但機構亦不應低估建立適合而合符目的所需的資料庫、管理及維持資料庫、定期更新及提供雙語資料的難度，因過程涉及對實行方法的遠景、技術及設計的專業知識以及須要大量時間、資源及人力配合。要資料庫貯存機構資

⁵⁸ 《香港第三部門的現況研究》，香港特區政府中央政策組 2004 年。見 www.info.gov.hk/cpu/english/new.htm。

⁵⁹ 政府網頁提供很多部門負責官員的姓名及聯絡資料，直至 2002 年，政府一直印製十分有用的政府通訊錄。可是，網站所載資料並無顯示部門內負責合作事宜人員的聯絡資料。

料可靠可信亦相當困難，因某些人對有關機構作出評語前，事先不一定擁有全面資料，以作出公正及持平的評語。界別都希望容易地物色合適的伙伴，但須謹記，對屬意伙伴作盡職調查是尋求合適伙伴過程的重要部分。請不要誤以為，由非牟利機構建立的互聯網資料庫可取代嚴謹的盡職調查過程。

現有諮詢過程

第 4 章載列政府的廣泛諮詢架構及制度提供多方面潛在平台予所有界別一同計劃、發展政策、並藉以識別雙方及三方合作的機會。可是，現有制度須運作更為順暢才可全面取得潛在的益處。本節概述本研究的參與機構有關政府須正視問題的觀察所得重點。很多參與機構認為問題的根源在於機構對政府如何作出決定缺乏信心，顯示政府部長及官員與私營機構及第三部門參與機構的政策取向存在很大分歧。

i. 政策諮詢

- **制訂政策過程缺乏具透明度的機制：**公眾似乎無法透過任何機制（或缺乏透明度得悉有關機制所在）得知政策背後的假定及理據。在近日數個具爭議性的事件中，有批評指政府發表政策文件前並無提出充足資料顯示政策經審慎考慮。此外，當公眾最終得悉政府的基本假定及理據後，亦無真實機會辯論政策。有些投訴甚至指出在某些事件上政府繞過立法會行事⁶⁰。
- **政府向既得利益讓步的看法：**本研究的私營機構及第三部門參與機構對政府最大的批評是政府對龐大商業利益的游說工作讓步，造成很多人認為政府將「大商家」的利益置在社會利益之上。
- **公眾意見不被考慮：**雖然私營機構及第三部門參與機構均承認政府的多個諮詢渠道似乎用上很長的時間收集公眾意見，但對於政府如何處理不同意見則一無所知。批評者普遍認為反對意見一是被忽視或是被草率處理。
- **諮詢疲勞：**如上所述，雖然政府持續籌辦諮詢會議，但有指政府既不會重視外界意見，更多的諮詢工作徒然虛耗私營機構及第三部門的時間。他們認為倘政府繼續討論沒經考慮社會意見的政策，只會造成市民對諮詢工作漠不關心。

ii. 諮詢制度的架構事宜：

民政事務局就諮詢制度如何運作進行的公眾諮詢為本研究提供許多真知灼見。與本研所得結果一併考慮，識別出的問題包括⁶¹：

- **相關性：**須清楚諮詢組織的相關性、數目及職權範圍，確保組織繼續為達致合適的目標而運作。
- **表現監管：**須考慮如何適當地監管政府諮詢組織及其獲委任人士的表現。

⁶⁰ 具爭議性的事件包括數碼港、填海計劃、「超級監獄」、西九龍文娛藝術區及紅灣半島。研究小組發覺所有項目均與土地政策有關。事實上，報告中本節所載其他的三種關注是互相關連，參與者的觀點亦經常重疊。

⁶¹ 另見www.legco.gov.hk/yr03-04/english/panels/ha/papers/ha0213cb2-1263-03e.pdf。

- **公開程度、透明度及問責性：**此外，由於這些組織的功能是協助政府制訂政策（縱使屬諮詢性質），所以這些組織須為公開及具透明度，以清楚說明其運作模式、獲委任人對政府表達的意見及如何就運作模式負責任。
- **委任：**外界對政府以甚麼準則委任人選參與這些具政策影響力的組織，並無清晰指引。民政事務局制訂的「中央人名資料庫」及如何利用這資料庫甄選獲委任人士參與政府諮詢制度，仍是保密而不為外界所知。社會一直關注政府傾向委任與其立場一致的人士，而非持不同意見但有能力並願意付出時間的人士⁶²。近年亦有關注表示，政府多委任「政治正確」的人士多於看重其他政治中立的人士。有批評指如果大部分獲委任人士為「贊成派」，政府會失去透過諮詢制度與擁有強烈不同意見及考慮透徹的人士辯論政策的機會。此外，社會某些界別在政府諮詢制度內「代表性不足」，如少數族裔及婦女，而某些則「過多代表」，如擁有商業及專業背景的人士⁶³。再者，社會福利、公共衛生及教育界別的人士普遍感到被政府忽視。
- **酬金：**現時似乎並無就獲委任的人士酬金方面訂定具一致性的政策，現在應對此項及本文所提及的事宜作全面回顧。

⁶² 政府就獲委任的人士提出限制，包括不得委任同一人出任多於 6 個委員會，而獲委任人士在同一委員會的任期一般不得多於 6 年。

⁶³ 政府現正嘗試「委任 600 名來自中產階層、商界、專業界別及學術界的人士出任論壇成員，就本港的政治和公共事務向政府提供意見」。這標示着委任制度的崩潰，亦表示政府對普遍應委任人選類別及委任進身諮詢制度的人士，顯得不知所措。www.legco.gov.hk/yr04-05/english/panels/ha/papers/ha1210cb2-342-3e.pdf 載有委員會組成的最新資料。這與 2004 年施政綱領所訂目標一致：「我們會致力增加中產階層人士參政議政的機會」（第 72 段）及「我們會委任更多中產階層行政管理人員與專業人士進入政府的諮詢組織」（第 73 段）。

法例及監管環境

第 3 章概述雙方及三方合作的立法及監管環境，本章則概述政府須檢討及解決有關第三部門機構（包括但不限於已註冊慈善機構）⁶⁴的事宜，以建立更有利合作的環境：

- 現有法例的不足之處——外界質疑現時《社團條例》及《公司條例》是否仍適合作為監管非牟利機構或慈善機構（這些機構形成第三部門的支柱）。
- 對第三部門機構缺乏一致性的監管——現時有不同條例監管第三部門機構的成立及營運，亦有多個政府部門負責監管這些機構，但部門之間幾乎沒有任何的聯繫。此外，監管部門內並無關於非牟利機構及慈善機構的專業知識。
- 財政披露要求各有不同——現時監管第三部門機構的法例對財政披露要求各有不同。一旦機構獲認可為慈善機構（即可獲稅項豁免），監管該機構財政問責性便會非常有限。
- 善用捐款者稅項扣減——連同以上事宜一併考慮，評估捐款者稅項扣減是否可進一步修訂，以鼓勵慈善捐獻。

企業管治

企業管治亦指機構的「道德」標準。雖然本地及國際組織如經濟合作暨發展組織⁶⁵及社會福利署⁶⁶對企業管治有不同但相似的定義，但有三個公認的基本原則可識別出來——公開、誠實及負責任——並為機構的架構、程序、管理及監控等各方面提供基礎。香港會計師公會因應公眾對公營機構的期望提高而推出一套企業管治指引，惟政府仍未表示認可有關指引⁶⁷。

⁶⁴ 並非所有第三部門機構屬慈善機構，但私營機構一般較願意與慈善機構合作。

⁶⁵ 經濟合作暨發展組織企業管治守則指出，企業管治涉及：「一所機構的管理層、董事局、股東及其他持份者各方之間的關係」及「提供藉以設立機構目標及決定取得目標及監管表現方法的架構」。

⁶⁶ 社會福利署形容企業管治為：「董事局（不論附屬私營機構或社會福利機構）採用的守則及慣例，向主要股東保證機構正有效並誠實地營運」。

⁶⁷ 香港會計師公會於 2004 年所發表的《Corporate Governance for Public Bodies》。

i. 意識低及工作不足：

雖然第三部門對現有的法例規定的有限度披露財政情況的規定不大關注，但私營機構捐款者、撥款中介人及研究企業管治的學者都非常關注第三部門機構的整體管治，包括財政及營運方面的透明度⁶⁸。

在政府部門之中，社會福利署在這方面的下了最多工夫，該署推動教育活動，以改善受資助的非政府機構的管治水平（見第 4 章及附錄 D）。由於社會福利署向眾多社會福利機構提供資金，其在管治水平方面扮演領導者的角色亦不足為奇⁶⁹。

香港申訴專員公署於 2003 年有關政府監管慈善機構籌募活動的報告卻提出另一個說法。該報告指出，現行監管只限於某些類別的籌募活動（主要時賣旗日及售賣獎券），並且不包括所有慈善機構。專員認為，政府對慈善機構和活動的監管既不全面也不周密，而且東拼西湊，缺乏成效；以及未能有效保障市民，免受奸詐或不負責任的籌款機構欺騙。⁷⁰

直到目前為止，政府未有對非政府機構施行更嚴緊監管是可以理解的。首先，企業管治在香港是個相對上頗新的概念。第二，基於多數第三部門機構是非牟利的假設，所以管治問題對這些機構而言不大相關⁷¹。第三，政府不希望外界認為其以全面改革監管制度為名，實際上加強「管制」非政府機構。然而《社團條例》於 1997 年經修訂後，非政府機構一直懷疑政府基於政治因素希望施行管制。

ii. 第三部門工作：

基於上述理由，不難理解第三部門機構整體仍未發展出穩健的自我監管機制⁷²。可是，已進行一些有效措施，逐步滲入第三部門。這些工作包括亞太公益聯合組織提出改善第三部門管治及營運效率的措施。於 2003 年舉行兩年一度的會議訂立主題「管治、營運效率與非牟利機構」。會後，委任香港大學公民社會與治理研究中心進行研究計劃，探討非牟利機構的匯報及問責程序。值得注意的是，香港大學於 2002 年成立該中心以回應外界對公民社會發展的興趣。該中心聯同香港社會服務聯會設立非政府機構統計數字及社會審核專責小組期望於 2005 年完成一份相關的研究報告⁷³。

⁶⁸ 私營機構的企業管治情況一般被認為較第三部門機構為佳，但企業的違規行為（如 **Enron** 事件）卻動搖公眾對公司營運狀況的信心。

⁶⁹ 附錄 G 列載本研究向政府發出的問卷調查所得結果，就妨礙伙伴合作關係的一系列不利因素方面，有關管治及透明度的評分相對地較低。

⁷⁰ 香港申訴專員公署 2003 年 www.ombudsman.gov.hk/english/06_direct_investigation/tindex07.html。

⁷¹ 《香港第三部門的現況研究》，香港特區政府中央政策組 2004 年，見 www.info.gov.hk/cpu/english/new.htm。

⁷² 見 www.asianphilanthropy.org：「組織章程大綱及公司細則乃因符合相關註冊要求而編製，但機構成立後，通常會被忽視。」。

⁷³ 非政府統計數字及社會審核專責小組包括兩個分別針對非政府機構的統計數字及審核方面的工作小組。

傳媒

傳媒似乎對推廣良好社會成因並無幫助，他們不認為成功事例是「新聞」，一直不予報道。傳媒亦憂慮特別來自私營機構的批評，即使報道正面，亦會被懷疑其意圖及其他活動。然而，本地傳媒可能是個可協助雙方合作及三方合作發展但尚未被利用的平台。以聖誕老人愛心大行動為例，它說明了傳媒如何協助推廣社會成因。該活動是公眾傳播機構南華早報與政府部門香港電台每年一度合辦，活動包括提供一些本地慈善機構的資料，並協助公眾了解捐款對機構工作帶來的影響。

了解傳媒運作方式對三個部門均有益處，各部門可集中為項目定位，尋求有趣的角或故事吸引傳媒報道，並與傳媒建立良好關係。要與傳媒建立良好關係，並非如某些第三部門機構所認為有能力支付廣告及公關費用便可，機構須建立純熟的傳媒技巧，而且視這為首要任務，並投入時間。

8.3 界別間合作的限制

以下是各個界別建立三方合作時面對的限制：

政府

- i. **部門採用方法各異：**某些部門積極物色合作機會，但某些卻表現被動。
- ii. **面對官僚文化：**政府官僚制度龐大，內部運作受制於一套嚴格而全面的守則，導致反應緩慢、欠缺彈性。
- iii. **內部協調及溝通困難：**部門內部及部門之間的協調存在困難。
- iv. **人事變動頻繁：**公務員的部門調職及退休帶來大量人事變動，亦造成持續問題。
- v. **人力及財政資源減少：**近年削減開支及凍結聘任人員，引致開發新措施時可用的人力及資源減少。
- vi. **對提升前線職員能力的措施不足：**在龐大官僚制度中，決策權集中在高層職員，前線員工常認為受其職能範圍所限，然而他們才是站在社會最前線工作並與潛在伙伴定期聯繫的一群。較低層的員工甚至無權批核最小財政承擔額。同樣地，由於員工認為自己在物色、商討或參與合作項目時並無獲提升能力以作決策，所以感到無法代表政府發言，因而寧採取「非正式」的談話方式。
- vii. **欠缺擁有權：**基於以上問題，由於官僚制度限制員工在取得上級指示前獲得處理事宜及成因的擁有權，所以要成功識別擁有合適權力的合適工作人員參與討論合作事宜，以及任用前線員工成為項目的建議人，實在困難。

- viii. **過度謹慎**：官僚制度及部門內對失敗的恐懼十分強烈。除非有成功的先例，否則他們不願進行合作。因此，對新合作關係採取敬而遠之的態度。
- ix. **缺乏有效的審查及回應機制**：合作項目並不常設有有效的審查機制，以確保取得誠實並具建設性的回應（包括負面經驗）。這可能出於避免負面經驗會惹來關係「失敗」的表面印象。
- x. **「公正」的憂慮**：社會有廣泛指責稱有關政府偏袒優待某些私營公司及第三部門機構，再加上長遠以來政府不希望他人認為其對特定個人及機構偏重，可能使政府為免惹來「徇私」的指控而阻礙合作關係的發展。
- xi. **控制工作次序**：由於政府通常訂立工作次序，所以在物色及商討合作關係時有傾向影響工作次序的編製，令伙伴間更難建立互信。
- xii. **需要引入新技術**：政府官員一直接受「命令及監控」技術培訓，以配合龐大由上而下的官僚制度，但並無獲得任何調解及推動技術以確保有效的對話及處理衝突。

私營機構

- i. **缺乏責任承擔**：私營機構願意在社會事宜上參與其中，卻不認為須對社會發展負責任，認為那是政府的責任。
- ii. **對第三部門了解不足**：私營機構不懂如何與第三部門合作，而且對第三部門的利益及需要缺乏了解。傳統建基於現金捐獻的關係似乎並不足夠應付社會的需要，但私營機構未能摸清社會的新動態採取相應行爲。
- iii. **資助**：很多公司認為捐款是合作的一種。
- iv. **對將來規定的憂慮**：私營機構憂慮社會的新動態會帶來政府日後的規定，造成更大效率問題及更高經營成本⁷⁴。
- v. **推動力**：私營機構參與合作的推動力通常在於高級管理層中貢獻良多的一員，其希望追求的社會目標，而不是公司制訂整體企業政策承擔有關的責任。
- vi. **管理層支援**：與第三部門及政府合作須得到高級管理層批准及支援。
- vii. **承擔期**：與政府或第三部門比較，私營機構較着重短期利益，因而妨礙三方長期合作關係的發展。

第三部門

⁷⁴ 例如，私營機構關注着重反歧視、污染者自付、環境清潔、勞工權益及政治改革相關事宜等社會發展項目。

- i. **資助：**第三部門認為缺乏資助對其運作構成主要限制，這情況對大部分的小規模非政府機構來說尤為真確⁷⁵。撥款不足的問題會因應機構是受政府資助或私人資助而有所不同。一方面，政府資助機構面對削減開支⁷⁶，同時新設的競投制度亦阻礙意見及經驗交流⁷⁷。等額補助計劃亦存在問題。由於撥款過程中加入政府的要求，有非政府機構表示未能達標，而無法開始項目⁷⁸。不同捐款者對受款人交代捐款用途所提供文件的要求亦各有不同。非政府機構對符合不同資助計劃各自不同的要求感到吃力，並需要大量時間準備所需文件。
- ii. **捐款者對義務工作的不合時期望：**現時仍存有非牟利工作應不取分文這些過時的期望，因此，捐款者只會支付實報實銷的費用而非職員成本，降低了第三部門的知識及經驗的價值⁷⁹。
- iii. **對義工的依賴：**義工對第三部門機構極為重要，但很難依賴義工取代全職員工的工作。此外，管理義工的工作並不容易，很多非政府機構不懂如何管理義工或並無充足時間作有關管理。
- iv. **領導人及管理層：**撥款削減令非政府機構很難聘請擁有專業背景的人員。因此，非政府機構着重員工對項目的承擔多於管理及專業才能。此舉對非政府機構發展合適管治架構、展示強健領導地位、管理財政、商討合作及進行管理檢討等能力造成直接影響。非政府機構的員工經常長時間工作並且極為勤奮，過度工作量可能引致員工「透支」。
- v. **無法有效溝通：**特別是第三部門與私營機構的語言截然不同，第三部門着重價值及預期成果，而私營機構則着重過程及效率⁸⁰。
- vi. **缺乏對伙伴認同：**第三部門機構甚少透過傳媒及資訊渠道對伙伴及捐款者作充分鳴謝。

⁷⁵ 見《香港第三部門的現況研究》，香港特區政府中央政策組，2004年 www.info.gov.hk/cpu/english/new.htm 由於該研究於2002年進行，正值香港經歷了數年的經濟不景及通縮的時候，因此很多非政府機構關注撥款問題，其中以公民組織、倡議及政治分支、法律服務及環境分支等的問題最嚴重。這些非政府機構由於其倡議工作，被政府或公司拒絕提供正常撥款資助。

⁷⁶ 很多非政府機構（特別是教育、衛生及福利部門）對政府資助依賴甚重，認為越來越無法分清政府及其目標。有學者認為雖然福利界別以往一直發揮高度的創意，並且維持服務發展及財政管理獨立於政府之外，但隨著這些機構依賴政府多達90%的撥款資助，致使其逐漸成為官僚架構的伸延。見 www.asianphilanthropy.org。

⁷⁷ 見陳錦棠博士、陳志誠博士、孔雪儀及麥詠恩編《第7章第199-222頁》，載於《香港第三部門的現況研究》，香港特區政府中央政策組2004年。見 www.info.gov.hk/cpu/english/new.htm。

⁷⁸ 部分等額補助計劃要求非政府機構證明某個百分比的等額補助須存放於項目的賬目內，政府才會支付金額，因此，倘非政府機構資金短缺，則無法投入資金開始項目。

⁷⁹ 一些政府資助限制不得包括員工時間，一些則以資助金額25%作為員工成本的上限。

⁸⁰ 例如，非政府機構可能以如保護有珍貴保育價值的地方等預期成果作談話基礎，而公司則以如減低對環境破壞等程序為基礎。

第 9 章 結論及政策建議

9.1 引言

根據本研究各章節所得出的結果和觀察，本章為香港特區政府、私營機構及第三部門建立合作關係提出政策建議。而建議建基於五項互相連繫的範疇，包括建立信任、改善監管環境、檢討政府資助、不斷增長的能力及了解本地與國際對合伙方式的關注。這些範疇已於第 7 章反映了是有效合作關係的組成部分，以及於第 8 章討論有關如何解除合作限制的概念。

9.2 與社會建立信任

i. 澄清政策的目的

本研究顯示出香港的第三部門懷疑政府推動三方合作的政策的目的，是為進一步削減政府在社會服務方面的公共開支⁸¹，而政府重整對資助機構的撥款承諾令疑慮進一步加深。新的競投式撥款計劃把社會服務的提供以價低者得形式外判出去，令提供社會福利的機構減低對政府的信任，並有機會削弱彼此的長期關係，所以這些近來的改變對社會福利界做成相當大的挫折。

這些印象可能並不正確，但事實上它們確實存在及瀰漫於第三部門，所以政府需要把如何與社會連繫起來，以及訂出政府所希望達到的特定目標等加以考慮，從而向業界更清楚地澄清政策的意圖。這廣泛的懷疑亦指出整個政府可能未能以最好及最全面的方式去處理問題。為了克服挫折與不信任，政府需要審閱以往於政府各層面所發出的聲明與公文，尤其是與社會福利有關的文件，以便評估究竟有否更妥善的方法重新編製該文件。

ii. 提供真確及有系統的資訊

透過確保與政策有關的文件、支援性研究，以及顧問機構所作出的建議等資訊能真確無誤及有系統地於政府網頁上找到，政府能從行政及公眾方面，改善其運作的透明度和良好管治措施。在建立互信方面，政府可以制訂一套標準且一體化的政策，使所有利用公帑的委託研究和顧問報告能在適當的時間發表。設立這措施的目的旨在於確保政府能在制訂政策前，收集來自不同渠道的反應及意見，而政府需管理所牽涉的問題以及如何落實政策。近期社會的趨勢清楚顯示持份者願意花相當多的時間閱讀政府的資料，並向政府提供實質的回應。此現象顯示活躍的公民界別以及政府應積極開發這一重大的公共資源。

⁸¹ 社會福利署強調，政府不可能推卸其為社會福利供應者的責任。因為當中所涉及金額非常龐大，私營機構根本無法取代政府提供足夠資助。三方合作旨在尋求新方法，讓服務及／或持續的行為轉變更有效。其他措施則旨在探索政府及資助機構間的架構關係，以改善服務效率。

iii. 政府需善用諮詢系統以達到不同層次的合作關係

能夠識別出三個不同合作層面有助於界定三方合作在社會能達到的目標。在第 2 章中指出第一層面是諮詢性合作，包括着手建立關係和交流資訊；第二層面是協作性合作，着重聯合實施特定的計劃；以及第三層面是策略性合作，代表了最高層次的合作，就是三個部門於策略性的層面上長遠地合作。

政府廣泛的諮詢及顧問網絡有潛質幫助公民社會與政府之間建立互信，及創造出合作的意識，從而構成識別和產生合作概念的重要部分，其中包括發展策略性的合作。三方合作提供了一個可以利用的架構，讓政府探究出政策、策略及不同的項目。

現今世界，公民社會比上一代具有更高學歷、更強的求知慾及更熱衷於政治參與。建立諮詢制度的目標旨在收集各方面不同的見解及意見，從而轉化為嶄新的觀點及政策，而非如以往的殖民地政府得到對施政的擁護，所以該諮詢制度需「非政治化」⁸²。正因香港是中華人民共和國的特別行政區，現正為本身政治制度重新定位以「普選」⁸³為「最終目的」。因此，諮詢制度的存在理由必須重新向公眾交代，以配合新的形勢發展。

以建立社會資本、解決社會問題及實現社會發展的目標，政府應善用這機會透過諮詢制度從事有效的策略性合作關係。雖然本研究並沒有識別出任何成功的策略性合作先例，然而，如果在架構和發展上採用有效的合作原則（第 7 章），有些合作（例如共建維港委員會、可持續發展委員會）擁有演變成策略性合作關係的潛力。

iv. 制訂政策以便盡快對外開放諮詢機構所舉行的會議

政府是有空間嘗試考慮如何令諮詢制度的運作更具透明度。於 90 年代中期，政府多次嘗試令諮詢團體舉行公開會議。但直到今日，雖然有些諮詢會公開其會議，但現時並沒有有關公開會議的統一政策⁸⁴。按照現今社會的需要及期望，透過公開會議增加公開性及透明度，很有可能可以協助政府處理建立信任的問題⁸⁵。

v. 識別及吸納更多不同界別及背景人士進入諮詢機構，並參與相關的程序

就政府諮詢制度進行修改及「非政治化」的工作，重要的是要確保不同團體的委任，都是旨在收集廣泛的見解及意見，以及為政府提供在社會、經濟及政治各方面所獲得的周詳的觀點、意願及論據。如果諮詢制度不再用來支持政府的認受性，而是用作建立政府與公民

⁸² 香港的諮詢制度從殖民地時代發展出來，用以代替民主政制和產生公眾支持殖民地政府施政及其政策。今時今日，政府的諮詢及顧問制度不斷被批評為過於「政治化」，因為這些機構往往被公眾認為是政府利用為支持法例的工具。然而，對於以殖民地方法能否解決有關政治認受性的問題仍令人懷疑。

⁸³ 《基本法》第 45 及 68 條。

⁸⁴ 《城市規劃條例》最近作出的修訂，容許部分城市規劃委員會的會議對外開放，讓制訂城市規劃政策的機制更公開及更具透明度，同一道理，有關措施亦可套用於其他政府諮詢及顧問團體。該項新措施預計於 2005 年實施。

⁸⁵ 政府以往不願把公開會議規範化，因為恐怕此舉會令會議難以控制及缺乏效率，而且某些成員可能會為討好旁聽者而譁眾取寵。因此，公開會議只屬例外而非常規的做法。

見 <http://www.legco.gov.hk/yr96-97/english/panels/ha/rasb/minutes/ra300996.htm>。

社會之間互信及的合作意識，那麼，政府在識別受委任人士進入其諮詢制度時，需要更廣泛及要注意着受委任人士的多樣性、代表性⁸⁶、經驗及能力。

諮詢及顧問網絡是雙方與三方合作的概念及計劃的潛在衍生地方。事實上，合作關係不單為政府產生新的觀點和政策，更可從計劃的持份者中，選出有潛質的受委任人士進入諮詢網絡。由此看來，合作關係可令政府加強其與公民社會的聯繫。

9.3 監管環境

vi. 檢討和改善現時有關第三部門機構的法律和監管架構

香港特區政府需檢討現時有關非牟利第三部門機構的法律和監管架構。非政府機構最常按照《社團條例》或《公司條例》登記成為社團或註冊為公司，但這些條例的監管架構看來不能夠處理非牟利企業的正常運作。任何有關的檢討需要顧及界別要達到的需要條件時所遇到的限制。

vii. 考慮設立長遠機制，協助非牟利團體發展及增加一些良好項目的認受性

第三部門機構依照兩條不同的條例登記，分別由香港警務處（社團）及公司註冊處（公司）的監督，而稅務局則負責決定是否給予該機構慈善機構的資格，然而卻沒有一個公共機構專責處理第三部門的需要。中央政策組希望考慮委託顧問探討以上問題，以及研究應否成立及幫助發展一個特別為慈善機構／第三部門而設的機構，而該機構可以為非政府機構提供課程，協助它們獲得有效管理機構的技能⁸⁷，而且該機構並可透過每年頒授獎項予良好的雙方、三方合作及其他社會措施，確認其對社會的貢獻。

⁸⁶ 「代表性」在此指如果獲委任人士是代表某一界別或機構時，該獲委任人士必須指明是以其所代表界別或機構身分進入諮詢團體，而非個人身分參與。

⁸⁷ 私營機構（創意行動）已表示有興趣協助第三部門改善它們的管理能力。

9.4 政府的資助計劃

viii. 考慮委託顧問進行研究以檢討政府資助計劃的效能

香港特區政府的資助計劃提供雙方及 / 或三方合作的機會，有時政府更主動擔當鼓勵的角色。為求令計劃發揮最大的功效，以及克服第三部門申請者在申請撥款時所遇到的困難，政府可能會考慮委託顧問全面檢討所有撥款計劃，藉此找出不同種類的資助計劃（例如等額輔助計劃）、資助的結構、有關轉付應收款項的條件及規定，以及第三部門在履行這些規定時遇到的實際限制。

9.5 不斷增長的效能

效能增長是指能夠使個人、團體及 / 或機構獲得更高質的新見解及技能的過程及步驟。效能的建立是發展機構核心的技能、潛能及效能，例如領導能力⁸⁸、管理、財政、籌募經費、安排項目、項目評價、談判技巧、舉行會議、調解及排解衝突等技能，並能增加機構的功效及可持續性。

ix. 發展技能

- **會議管理：**普遍而言，發展一系列的基本技能有助於三個界別的成員及機構更有效地運作，而其中一項最重要的技能是學習如何設計、管理和主持會議（任何兩個人或以上的集會都是會議）。有效能的會議需具備促進了解、交流意見及達成結果的對話程序。由於會議必須探尋問題的所在和完成工作，會議能建立雙方的互信。即使會議的參加者未能在議題上達成一致的意見，但若可促使參加者彼此了解和尊重，便算得上是成功。不過很多會議是緩慢及單調乏味地進行，成為引致更多衝突的競技場，既沒有成果亦加深彼此的不信任。

學習特殊的技能有助於內部及外部會議的運作暢順，從而達成該會議的目的。該技能現已被視為基本的領導技能，並為設計及管理會議的人士採用⁸⁹。再者，藉着鼓勵私營及第三部門學習有關會議的技能，將會培養出參與會議時有更大、更全面的意識，從而令會議召集人、講者及其他參加者的角色更為明顯，以及會議中探索、磋商、討論及達成共識等階段更加清晰⁹⁰。政府和私營機構亦可以攜手合作，為三個界別籌募舉辦課程的經費。

⁸⁸ 本研究發現為了增加彼此交流的短期調職計劃，其實面對不少困難。公務員事務局有一個先例，它們進行一項計劃，私營機構及第三部門高級行政人員會被調派到不同的政府部門工作兩年，期後返回自己的工作或學術崗位。

⁸⁹ 見《可持續發展工具介紹：採用有效的公共對話以改善政府和公民社會的關係》，陸恭蕙 2002 年 3 月；《推廣可持續發展工具》，陸恭蕙 2003 年 1 月；and Mark Gerzon, 《Leaders Beyond Borders – How to Live and Lead in Times of Conflict》，第 3 章, Dialogue, 2003 年。

⁹⁰ 有部分國家的聯邦政府，例如德國，提供有關會議管理及其他類似工具的培訓。

- **演說及傳媒管理，對話及主持討論的技能：**很多政府部門和公務員培訓處已向政府人員提供培訓課程，並由政府以外的培訓員主持有關演說及傳媒管理的課題。至目前為止，課程的性質僅屬介紹性及一般性。在完成課程之後，政府可能須要考慮提供進階課程。政府亦可以嘗試舉辦有關對話、溝通、調解、促導技能、演說，以及傳媒管理技能的內部培訓課程。這可能牽涉到設計部門內部以及公務員培訓處的課程，為政府人員提供改善效能、自我發展及領導能力的培訓。
- **問題管理：**問題管理雖是一個單獨的課題，但卻關係到演說及傳媒管理的技能，並額外指出策略、分析及整體的管理。現時推行的培訓課程（如上所述）可能未包括問題管理的培訓，因此政府可以嘗試要求部門把問題管理的技能納入培訓課程中。
- **內部溝通：**效率促進組可能是一個適當的部門，協助中立的推動者，展開部門間探索如何設立一系列的內部對話機制，以改善跨部門的溝通。此舉亦可以找出部門間一致的問題。
- **管治及從事企業的技能：**鼓勵私營機構的捐獻者繼續創辦非政府機構，讓第三部門機構獲得基本的管治及企業管理技能，其中包括妥善處理財政及決策記錄、籌募經費、創造合作機會、項目與問題管理、傳媒管理及撰寫商業計劃書。

x. 技能及理念的交流

政府以短期借調形式為公務員創造於私營機構及第三部門工作的機會。這個難得的機會令公務員對其他界別有更深入的了解，而私營機構的個別人士亦能夠以短期方式到政府部門工作，以促進交流。

xi. 推動政府員工參與義務工作

私營機構正開始推動僱員參與義務工作，以向外界展示機構為良好的僱主及良好企業公民，並可以建立企業品牌及讓僱員在工作間外實踐領導才能。不少政府人員在工作時間以外投入了許多時間在社區活動中從事支援性職責，或擔任雙方或三方合作的統籌角色。建議聯合不同部門的義務工作隊一起從事社區工作。政府可考慮延長義務工作的服務時間，使公職人員不單視義務工作為履行公民責任，亦是得到政府認同的適當領導訓練方式。

xii. 合作指引

一份易於使用、有關如何構成雙方 / 三方合作的明確指引，對各個界別都非常有用。三個界別都可以各自製作類似的指引，但私營機構及第三部門在製作上有更大的空間，所以政府可以貢獻出公職人員的時間以鼓勵指引的製作⁹¹。指引亦可包括組織章程大綱、職權範圍及其他法律文件等範本（見第 7 章）。

xiii. 交換所 / 資料庫

三個界別均認為最佳行為守則應以淺白及易於索取的方式供各界閱覽。另外，亦應鼓勵利用資訊科技及互聯網，為有志於尋找有關第三部門、雙方伙伴合作關係、三方合作及其他相關資訊 / 支援的人士，提供具效率的資料及 / 或支援的交換所服務。有部分海外國家設立較成熟的公共及私人資助計劃，協助公民社會發展出提供有關相關法律和條例、補助金提供者、基金及籌募經費等廣泛資料的資訊大門⁹²。香港政府亦擔任了鼓勵發展類似資訊大門的角色，其中包括提供補助金展開工作。但是資料庫需要更新及核實資訊，與妥善管理，實需要大量經常性的運作資源，以及富經驗的人才加以創造及運作。任何資訊大門都不能取代參與機構在建立雙方及三方合作前所作的適當努力。

xiv. 處理合作事宜政府人員的聯絡方法

在尋找與合作問題有關的官員時或會遇到一定的困難。因此，政府應公開負責合作事宜的官員的聯絡資料，並把資料擺放在政府網頁以作參考之用。

9.6 全球對合伙方式的關注

xv. 改善對全世界有關環境、社會及政治危機的認知

不單香港，世界其他地方的公民社會都開始產生對政府、政治、政治人物、企業及商界醒覺的意識，因此政府及其組成部分需要對相關的問題更充分地了解⁹³。從建立伙伴關係的角度來看，以上的問題可推動雙方和三方合作的機會。

由於香港特區政府經常參加世界性論壇，因此全球的觀點亦會對香港造成影響⁹⁴。很多香港公司都在全球各地運作，同樣地，香港的第三部門亦與其他相類似的全球性組織有連繫。私營機構，尤其是跨國企業已開始留意多個於本研究第 1 章所提出的許多全球性問

⁹¹ 效率促進組為「公營部門與私營機構合作」而發展出來的指引具參考的經驗。這些指引所提出的例子包括實施的適當地方、方式、發展的程序、從參與所得的利益及不同參與者所擔當的角色。

⁹² Guidestar 是為捐獻者、慈善機構及配對者提供建議的美國資訊大門。www.guidestar.org 英國的 Guidestar UK 從基金收到資助及獲英國財政部撥出 3 年期的發展補助金，以發展出類似的大門，並預期在 2005 年開始運作。www.guidestar.org.uk。

⁹³ 很多跨國企業現有特設的內部計劃，讓行政人員更加了解私營機構不能對於現實世界中不同的問題所導致極大的疏遠及醒覺意識置諸不理。

⁹⁴ 香港將於 2005 年主持世貿部長級會議，相信會有很多本地及世界性的非政府機構舉辦各式各樣的活動。

題，而很多第三部門機構亦已滲透於以上的私營機構一段時間，相信政府亦希望向這個方向進發。

香港特區政府需要考慮如何幫助政府官員，以了解私營機構及第三部門參與的多種全球問題。政府已利用一些創新的方法讓為數不少的政府人員參與其中，當然這個方法可以重覆使用，並更深入發展成為持續學習計劃，並將計劃擴展至政府內部的不同職級⁹⁵。藉着**2005**年於香港舉行的世貿部長級會議，探索在全球層面建立三方合作的機會。該次會議可提供一個絕佳機會將「全球化」問題的討論及辯論帶到更高層次。由於時間緊迫，我們建議政府密切注視尋找機會透過利用三方合作作為討論的平台⁹⁶。

於**2004**年**12**月，地震及隨之而來的海嘯橫掃東南亞及南亞地區，釀成今個世紀最具破壞力的自然災害。於多國進行重建工程是刻不容緩的。與其他國家一樣，香港市民捐出善款及物資，以回應受災國家的需要。而災區長遠的需要亦給予在香港三方合作提供了於境外支援的機會⁹⁷。

在香港，政治議程上的多項議題可為三方合作提供了機會及得益，例子包括對社會具深遠影響的問題如空氣質素及具爭議性的問題如西九龍文娛藝術區發展計劃。

⁹⁵ 例子包括效率促進組於**2002**年舉辦的管理研討會，以及持續發展組於**2003**至**2004**年所舉辦的可持續發展工作坊。

⁹⁶ 政府多個部門就**2005**年世貿部長級會議已開始探索其擔當的角色，例如貿易的部門負責會議的準備工作，香港警務處將要為保安及示威行動作出準備。本節所建議的是**2005**年亦提供了一個合時的機會，讓三個界別於香港可以廣泛地討論全球化問題。

⁹⁷ 鑑於南亞海嘯所造成的影響，五個非政府機構（包括樂施會、新力量網絡、香港可持續發展公民議會、香港政策研究所及思匯政策研究所）共同舉行一個研討會，讓提倡主義的人士反映災難的影響及教訓，以及基於自然災害是全球性的，身處全球化世界的香港應作出的反應及所擔當的角色。

附錄

目錄

	頁數
A 研究方法	A1
B 香港第三部門的歷史	A21
C 香港第三部門的法律架構	A23
D 政府為改善管治第三部門的措施摘要	A26
E 政府問卷調查的結果	A27
F 香港商業機構的慈善捐獻顧問研究的主要結果	A47
G 專題小組討論的摘要記錄	A50
H 面談 – 項目摘要	A77
I 香港三方合作的例子	A87

研究方法

本附錄詳述研究方法，共有以下 6 個部分：

A1: 工序 I——三方合作的定義

A2: 工序 II——研究與分析

A2.1: 研究與分析的目標及範疇

A2.2: 次工序 A: 文獻回顧

A2.3: 次工序 B: 為政府部門而設的問卷

A2.4: 次工序 C: 面談

A2.5: 三方合作的例子

A3: 工序 III——專題小組討論

A4: 為政府部門而設的問卷

A5: 面談問卷

A6: 參與研究的機構名單

A1: 工序 I——三方合作的定義

研究開始之前，應首先為從事合作的形式定下三方合作的初步定義，以便進行日後的研究工作，而此定義會隨着研究結果作出相應修改。

A2: 工序 II——研究與分析

A2.1 研究與分析的目標及範疇

工序 II 研究與分析共有五項目標：

- i. 識別出香港三方合作的程度及性質；
- ii. 就合作關係而言，推動對第三部門的背景、性質與特徵進行更深入的了解，尤其是香港第三部門與私營機構及政府之間的相互作用；
- iii. 鞏固現存有關香港第三部門的概括性描述，並以其不同類型的組織、管治架構、透明度及財政問責性，闡述現時法例及監管架構；
- iv. 了解不同機構對第三部門的財政捐獻；及

- v. 協助識別政府部門與機構參與專題小組討論，並設計專題小組的程序及議程，以便深入探討工序 III 所述的問題。

以上目標建基於下列三項次工序：

- i. 次工序 A: 文獻回顧；
- ii. 次工序 B: 為政府部門而設的問卷；及
- iii. 次工序 C: 面談。

A2.2 次工序 A: 文獻回顧

進行研究的承辦團體結合互聯網搜尋、翻閱及分析本地及國際間的研究、文獻及會議等文件為本研究搜集資料，例子如下：

- 中央政策組的《商界在推動香港第三部門發展中的角色》¹（簡稱「香港商業機構的慈善捐獻顧問研究報告」）
- 中央政策組的《香港第三部門的現況研究》²（簡稱「現況研究報告」）
- 中央政策組的《三方伙伴關係研究：國際經驗基準調查》³的最後擬稿，（簡稱「國際經驗基準調查」）
- 中央政策組所舉辦在 2004 年 7 月的政府、商界與第三部門之間的三方合作會議之記錄
- 亞太公益聯合組織「管治、機構效率與非牟利機構」會議之記錄（第八章），2003 年 9 月
- 衛生福利及食物局在 2004 年 4 月舉辦的社會投資及未來伙伴關係研討會之記錄
- 衛生福利及食物局於 2004 年 10 月的社區投資共享基金（CIIF）、第二屆分享論壇，及帶動轉變·提升社會資本
- 衛生福利及食物局於 2004 年 9 月的《政府制訂社會福利策略總綱》包括討論文件擬稿
- 社區投資共享基金、強化社會資本，2002-2004(簡介會經驗分享及交流會)
- **Business Partners for Development (1998-2001) – 《Putting Partnership to Work – Tri-sector Partnership Results and Recommendations》, 1998-2001**
- 翻閱有關香港第三部門機構的法例及規管制度，包括：
 - 《公司條例》（第 32 章）
 - 《合作社條例》（第 33 章）
 - 《社團條例》（第 151 章）
 - 《職工會條例》（第 332 章）
 - 《稅務條例》（第 112 章）第 88 條——慈善團體稅務豁免
- 多項社會福利署就慈善團體的財政監管及企業管治等指引。

¹ 《商界在推動香港第三部門發展中的角色》於 2002 年發表。

² 《香港第三部門的現況研究》於 2004 年發表。

³ 《三方伙伴關係研究：國際經驗基準調查》，報告最後擬稿(未發表)。

- 審閱有關企業管治的文獻，其中包括最新由香港會計師公會（於 2004 年）發表的「公營機構企業管治的基本架構」

連同於面談中所提出的問題，文獻回顧有助專題小組討論的設計。

A2.3 次工序 B：為政府部門而設的問卷

問卷的理論基礎

由於政府部門的數目有限，以三方合作的定義而言，政府的參與是不可或缺的，因此希望藉着政府問卷識別出香港三方合作整體的現況。與第三部門及私營機構不同，政府並沒有廣泛地研究本身與私營機構及／或第三部門之間的交流狀況。有見及此，問卷的設計用以探討政府對其他兩個界別建立合作關係（雙方及三方）所擔當的角色及見解，包括阻礙建立合作關係的因素之解釋。

問卷的設計

基於時間的限制⁴及研究的重點在於詢問政府的意見⁵，問卷所覆蓋的範圍只限於政府部門及決策局，與政府有關的機構並沒有包括在內。

為收集以往及現存有關三方合作的資料，問卷在設計上以收集由 2002 年 7 月 1 日至問卷進行當日為止的資料。除此之外，問卷會包括至少未來 4 年至 2008 年計劃中及蘊釀中的三方合作。選擇 2002 年 7 月 1 日作為開始的原因是主要官員問責制當日正式實施。這標誌着政府在架構上的改變，也同時根本上改變了政府與公民社會的關係，以及相當可能改變政府對建立合作的方針。選擇 2008 年是基於 i) 考慮到政府部門進行計劃所需的合理時間；ii) 與下一屆 2008 年立法會選舉同時發生。

問卷設計的另一個考慮因素是大多數政府參與的合作方式只是透過資助而非三方合作中主要的特徵——參與（例如分擔責任及決策等）。因此，為了獲得對合作的性質更精確的認知，以及增加不同的參與程度的意識及考慮，問卷要求受訪者指出每一項的合作有否牽涉到：

- i. 只是資助；
- ii. 只是參與；或
- iii. 參與及資助。

除了為以往、現有及潛在的合作關係（雙方及三方）提供於特定時間內的總覽外，問卷更有助於識別出：

- i. 第一輪面談中額外的候選受訪者；
- ii. 三方合作的潛在個案研究；及
- iii. 參與專題小組討論的政府代表。

⁴ 中央政策組再三建議問卷調查只在政府部門進行，以減低複雜性。

⁵ 註：基於缺乏是否所有和政府有關的機構都已接受《香港第三部門的現況研究》或《香港商業機構的慈善捐獻顧問研究報告》的訪問的資料，所以這些機構可能從未參與以上兩個研究。

問卷分發予 53 個政府部門，以及教育統籌局及和持續發展組。

A2.4 次工序 C: 面談

三個界別的機構都有代表出席面談，選擇代表的方法是根據其對三方合作的知識及／或經驗（透過直接經驗或其他途徑如曾進行相關研究）。面談的整體目的是建基於中央政策組於《現況研究報告》及《香港商業機構的慈善捐獻顧問研究報告》所收集的資料，並透過識別出每個界別於建立合作關係時所得出的經驗及面對的問題，從中選出具代表性的個案研究，及參與專題小組討論的人選。面談亦旨在獲得政府於促進三方合作的慣例及政策的總覽，以及識別出有潛質的個案研究。

私營機構方面，承辦機構邀請了先前曾參與合作的大型企業及中小型企業進行面談，以找出促進或妨礙參與的主要因素。

最後，為了解第三部門機構的監管環境，承辦機構特分別與稅務局、香港警務處（社團事務主任）、公司註冊處、勞工處（職工會登記局局長）、及漁農自然護理署（合作社註冊官）進行面談。藉着這些面談，承辦機構能從中洞悉每個監管機構所擔當的角色和責任，以及所達到的監管覆蓋範圍、對不同種類的第三部門機構的教育及支援。透過現有的研究、面談和專題小組討論，承辦機構亦能從商界、受資助社群的觀點，以及政府以規管的角度，了解他們對相關管治水平、財政問責及透明度的關注。

面談提供了定性資料，所以問卷（附錄 A4）的設計是會指導訪問員提問及討論。從面談所提出的問題及政府問卷取得的資料都會一併考慮用作設計專題小組討論之用。

受訪機構的名單載於附錄 A6.1。

A2.5 三方合作的例子

透過文獻回顧、政府部門的問卷調查及面談，識別出不同種類的三方合作的例子，並突顯出促進與妨礙成功三方合作的條件和慣例。評審三方合作成功與失敗的例子可以分析這些合作關係（包括成功要訣、阻力及得到的教訓）的挑戰及得益。此資料有助識別慣例，推動有效的合作關係。所識別出的三方合作例子將適當地於未來作參考之用，其摘要載於附錄 I。

A3: 工序 III——專題小組討論

完成工序 II 後，承辦機構進行了 6 個專題小組討論，利用及分析從文獻回顧、為政府部門而設的問卷及面談取得的資料協助小組進行討論。專題小組討論旨在從三個界別的見解識別在發展和執行三方合作的主要因素，包括促進或妨礙三方合作的因素，以及找出解決問題的可能方法。

文獻回顧、面談及為政府部門而設的問卷的結果有助於識別不同利益相關者參與專題小組，以及討論的主要問題。此舉讓承辦機構能確保於討論中有具代表性、涵蓋所有利益相關者的意見。所有的專題小組討論都務求推動深入的參與，以達到最大的交流及最少的潛在衝突。

六個專題小組討論由三個以個別界別組成（即政府、私營機構和第三部門），另外三個則以三方界別組成。專為每個界別而設的專題小組在由三個界別共同組成的小組之前進行討論，從而任何

提出的問題可以開放地討論。此方法有效地加強資訊交流，並可以洞察個別界別的見解，作為發展政策的重要考慮因素。

把不同的界別帶到一起作小組討論，可讓他們更了解對方的見解和需要，以及攜手找尋解決方案。

個別界別專題小組討論——每一個專為個別界別而設的專題小組討論依照相同的議程及形式（包括研究簡介、研究目的、整體研究方法及最新的進展）。參與者隨後獲邀就三方合作的定義提供意見，之後要求他們根據自己的經驗討論跨界別合作的例子，並探究在該類合作關係中的理由、利益及問題。

三方界別專題小組討論——三方界別專題小組討論依照相同的議程及形式，並以研究簡述作開始（主要為那些從未出席任何個別界別小組的參與者而設），之後邀請他們就 3 個個別部門小組所提出的問題，分別為：成功合作的特徵、合作的阻力及問題、三方合作的機會及利益，以及解決困難的方法等作出討論。

附錄 A6.2.載列了專題小組討論的參與者名單，而小組討論的摘要記錄則節錄於附錄 G。

A4: 為政府部門而設的問卷

部門名稱: _____

日期: _____

部門聯絡資料: _____

填寫本問卷人士的姓名: _____

職位及稱呼: _____

電話號碼: _____

傳真號碼: _____

電郵（如適用）: _____

請回答所有問題，並於 2004 年 10 月 29 日或之前交回中央政策組

只供內部填寫

寄出日期 年/.....月/.....日

收回日期 年/.....月/.....日

檢查人員: _____ 日期:年/.....月/.....日 r

A 部	三方合作的定義
------------	----------------

在本研究中，三方合作的定義是：

公營部門（政府）、私營機構（商界）和第三部門的代表攜手協力，達致共同及共融的目標，為香港的共同利益作出貢獻。

合作的形式有很多種，包括：

	<i>合作的形式</i>	<i>例子：</i>
1	諮詢性合作——旨在與其他機構建立關係，以便交流資訊包括分享經驗、理念及意見。	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 專題的講座、工作坊、會議、 ⇒ 計劃及系列講座／工作坊，例如：社區投資共享基金及分享論壇。
2	協作性合作——旨在於項目層面上形成共同目標及分擔實施項目的工作，包括避免舉辦性質相約的活動，以及統籌個別部門的措施以達致更高的效率及效益。	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 特殊的單一活動，例如維港巨星匯。 ⇒ 運動，例如清潔香港。 ⇒ 建立網絡（定期的資訊交流會議），例如結盟信念。 ⇒ 專題項目，例如空氣質素研究。 ⇒ 持續及長遠的計劃，例如香港藝術節。
3	策略性合作——最高層次的合作，為了追求共同的目標及抱負，伙伴間視對方為不可或缺的部分。旨在於策略性的基礎上讓三個界別通力合作，達致長遠而顯著的效果。	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 諮詢性程序，例如香港可持續發展策略 ⇒ 非法定諮詢機構，例如大學教育資助委員會。 ⇒ 法定諮詢機構，例如藝術發展局。

<p>請注意以上所提供的定義和例子並不是作為最後或完成的版本，而只是作為本問卷參考之用。問卷調查所得的結果將用作修改三方合作的定義之用。</p>
--

B 部		
自 2002 年 7 月 1 日，貴部門曾否參與以下 3 種合作活動（已列於本問卷的 A 部）：		請在適當的地方劃上「✓」號
問題 1	與私營機構合作（即本地商界）	有 <input type="checkbox"/> / 沒有 <input type="checkbox"/>
問題 2	與第三部門合作 ⁶	有 <input type="checkbox"/> / 沒有 <input type="checkbox"/>
問題 3	與私營機構及第三部門合作	有 <input type="checkbox"/> / 沒有 <input type="checkbox"/>

如果閣下於 B 部任何問題回答「有」，請繼續填寫 C 部（以下部分）。

如果閣下於 B 部任何問題回答「沒有」，請直接跳到 F 部（第 6 頁）。

C 部				
	合作活動	請填寫自 2002 年 7 月 1 日起，貴部門所參與及/或資助合作活動的數目		
		i 只與第三部門合作（非政府機構）	ii 只與私營機構合作（商界）	iii 與私營機構及第三部門合作（三方合作）
問題 4 講座、工作坊、會議	a 只有參與			
	b 只有資助			
	c 參與及資助			
問題 5 諮詢性程序	a 只有參與			
	b 只有資助			
	c 參與及資助			
問題 6 運動	a 只有參與			
	b 只有資助			
	c 參與及資助			
問題 7 活動	a 只有參與			
	b 只有資助			
	c 參與及資助			
問題 8 培訓課程	a 只有參與			
	b 只有資助			
	c 參與及資助			

⁶ 主要官員問責制於 2002 年 7 月 1 日開展。

C 部 (續)				
	合作活動	請填寫自 2002 年 7 月 1 日起，貴部門所參與及／或資助合作活動的數目		
		i 只與第三部門合作（非政府機構）	ii 只與私營機構合作（商界）	iii 與私營機構及第三部門合作（三方合作）
問題 9 專題項目	A 只有參與			
	B 只有資助			
	C 參與及資助			
問題 10 諮詢委員會	A 只有參與			
	b 只有資助			
	c 參與及資助			
問題 11 正式委員會	a 只有參與			
	b 只有資助			
	c 參與及資助			
問題 12 政策制訂	a 只有參與			
	b 只有資助			
	c 參與及資助			
問題 13 請描述貴部門曾參與及／或資助的其他合作活動（以上未有提及）	a 只有參與			
	b 只有資助			
	C 參與及資助			

F 部					
問題 16	在以往對第三部門的研究中，曾識別出可能會阻礙三個部門之間進行合作活動的潛在障礙。 貴部門會否認為及／或遇到以下任何阻礙合作活動的障礙？				
	潛在障礙	i 只與第三部門合作	ii 只與私營機構合作	iii 與第三部門及私營機構合作	
	請在適當的位置填上「✓」號				
	a	機構間缺乏信任	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	b	部門缺乏財政資源	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	c	伙伴缺乏財政資源	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	d	部門缺乏人力資源	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	e	伙伴缺乏人力資源	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	f	伙伴的管治問題	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	g	伙伴的透明度問題	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	h	政府政策	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	l	政府慣例	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	j	伙伴間的利益／興趣及優先次序上的差異	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
	k	伙伴間在文化及／或價值觀上的差異	是□ / 不是□	是□ / 不是□	是□ / 不是□
問題 17	請描述貴部門所遇到及／或覺得有任何其他因素會阻礙與第三部門及／或私營機構建立合作關係。				

G 部							
問題 18	於未來 4 年，貴部門有沒有參與任何類型的合作活動的計劃？（見註腳） ⁷						
	請在適當的位置填上「✓」號 有 <input type="checkbox"/> / 沒有 <input type="checkbox"/> 如果「有」，請回答問題 19						
問題 19	請選擇預期的合作活動所舉辦的年份，並註明合作類別（參閱註腳 3）						
	年份	合作類別		i 只與第三部門合作	ii 只與私營機構合作	iii 與第三部門及私營機構合作	
	例子 a. 2005	a	只有參與		H	0	0
		b	只有資助		0	0	A
		c	參與及資助		B	0	C
	a. 2005	a	只有參與				
		b	只有資助				
		c	參與及資助				
	b. 2006	a	只有參與				
		b	只有資助				
		c	參與及資助				
	c. 2007	a	只有參與				
		b	只有資助				
		c	參與及資助				
	d. 2008	a	只有參與				
		b	只有資助				
		c	參與及資助				
「其他」活動的簡述（參閱註腳 3（J））							
e. J1.....							
J2.....							
J3.....							

請貴部門提供可以給予進一步資料的同事的姓名及聯絡資料，以便思匯政策研究所（本中央政策組政府研究的承辦機構）如有需要，作日後聯絡之用。

⁷ A - 講座、工作坊、會議

B - 諮詢性程序

C - 運動

D - 活動

E - 培訓課程

F - 專題項目

G - 諮詢委員會

H - 正式委員會

I - 政策制訂

J - 其他活動（沒有列於 A 至 I）- 請在空欄上簡述任何「其他」合作關係。如 e 部分的例子，請給予其他活動一個數字。

註：於問卷中為註腳 3。

姓名	職位及稱呼	電話號碼 / 電郵

多謝合作完成問卷。

如有任何有關此問卷的問題，請聯絡：

Veronica Galbraith 電話: 9634-9902 電郵: vgalbraith@civic-exchange.org

Sophie le Clue 電話: 9304 4697 電郵: sleclue@civic-exchange.org

A5: 面談問卷

界別：

機構名稱：

日期：

聯絡資料

受訪者姓名：

職位及稱呼：

電話號碼：

傳真號碼：

電郵：

A：三方合作的詳情

問題 1 伙伴的詳細資料

政府部門

私營機構

非商業／政府機構

問題 2 合作關係種類及描述：
持續時間：

問題 3 參與合作的原因：
合作的特定目標及如何決定這些目標：

問題 4 描述三方合作的實施及監察過程：

問題 5 你覺得什麼是合作關係的主要成功因素？有什麼最能令合作伙伴攜手合作，及哪一方面是令目標能進一步達到的要素？

問題 6 合作是否成功——合作的目標能否達到？如果失敗，為什麼？

問題 7 於建立或於合作的過程中所遇到的問題／困難：

問題 8 合作中所學習到的教訓及對以後的作用（如適用）：

問題 9 閣下有沒有能力為改善下一次三方合作而作出所需的改變呢（於所學習到的教訓）？如果沒有，為什麼？

問題 10 就創造能夠鼓勵三方合作的環境，閣下有什麼建議給予政府？

A6：參與研究的機構名單

A6.1 面談的參與者

1. 漁農自然護理署
2. 安理國際律師事務所
3. 香港藝術發展局
4. 聖公會荊冕堂主任牧師
5. 商界環保協會
6. 長江實業（集團）有限公司
7. 中電科技研究院
8. 公益企業
9. 公司註冊處
10. 長春社
11. 創意行動
12. 國際十字路會
13. 共創我們的海港區
14. DHL
15. 香港教育城
16. 環境保護署（社區關係組、廢物設施規劃組、法規辦事處）
17. 環境運輸及工務局
18. 地球之友
19. Golin Harris
20. 綠色力量
21. 綠野仙踪
22. Groot Fine Art
23. 恆生銀行
24. 衛生福利及食物局
25. 伸手助人協會
26. 香港大學
27. 匡智會
28. 香港業餘田徑總會
29. 香港藝術節
30. 香港社會服務聯會
31. 香港生產力促進局
32. 香港上海滙豐銀行有限公司
33. 醫院管理局
34. 稅務局 —— 局長直轄科、慈善捐獻、退休計劃科
35. 創新及科技基金
36. 國際成就計劃香港部
37. JW 萬豪酒店
38. 勞工處 —— 職工會登記局局長
39. 康樂及文化事務署
40. 自由黨
41. 島嶼活力行動
42. 萬寶盛華

43. 微軟
44. 摩根士丹利
45. 鄰舍輔導會
46. 一路通有限公司（香港珠江三角基金會之成員）
47. 樂施會
48. 規劃署
49. 香港警務處 —— 公共關係科 —— 社團事務主任
50. 羅兵咸永道會計師事務所
51. 信佳集團
52. 香港蜆殼
53. 社會福利署（康復及醫務社會服務科）、（社會保障科）、（青年及感化服務科）、（義務工作統籌課）、（康復服務市場顧問辦事處）、（康復）
54. 香港體育學院有限公司
55. 聖雅各福群會
56. 道富公司
57. 新鴻基地產發展有限公司
58. 持續發展組
59. 世界自然（香港）基金會

A6.2 專題小組討論的參與者

1. 香港仔街坊福利會
2. 漁農自然護理署
3. 安理國際律師事務所
4. 建築署
5. 藝術公社
6. 亞洲基金會
7. 銀聯信託
8. 香港明天更好基金
9. 寶鼎中國有限公司
10. 商界環保協會
11. 土木工程拓展署
12. 中電科技研究院
13. 公益企業
14. 公司註冊處
15. 懲教署
16. 創意行動
17. 教育統籌局
18. 機電工程署
19. 環境保護署
20. 消防處
21. 食物環境衛生署
22. 富而德律師事務所
23. 共創我們的海港區
24. 衛生福利及食物局
25. 伸手助人協會
26. 路政署

附錄 A 研究方法

27. 香港社會服務聯會
28. 香港婦女中心協會
29. 香港總商會
30. 香港業餘田徑總會
31. 香港藝術發展局
32. 香港生產力促進局
33. 香港天文台
34. 香港大學
35. 醫院管理局
36. 香港房屋委員會
37. 香港上海滙豐銀行有限公司
38. 政府新聞處
39. 稅務局
40. Insight Dynamics
41. 國際成就計劃香港部
42. 勞工處
43. 島嶼活力行動
44. 萬寶盛華
45. 海事處
46. 微軟
47. 摩根士丹利
48. 地鐵公司
49. 鄰舍輔導會
50. 樂施會
51. 電訊盈科
52. 規劃署
53. 香港警務處
54. 羅兵咸永道會計師事務所
55. 社會福利署
56. 香港體育學院有限公司
57. 道富公司
58. 持續發展組
59. 太古可口可樂（香港）有限公司
60. 影視及娛樂事務管理處
61. 運輸署
62. 世界自然（香港）基金會
- 63. 蘇黎世保險集團**

香港第三部門的歷史

香港的公民社會活動⁸有悠久的歷史，而自第二次世界大戰以來，香港對社會服務有重大需求亦令活動得以加強⁹。於四十年代後期，大批中國大陸難民湧入，福利服務的需求大增，從而衍生出社區機構及國際性救濟組織的設立；於五十年代，公民社會的發展百花齊放；於六十年代及七十年代，人口增長開始平穩，而工業亦開始起飛，對較佳質素的公共服務的需求及資源隨之而增加。殖民地政府開始履行更多的責任（尤其是教育、衛生及社會福利方面），並增加對公民社會機構的利用及資助以提供社會服務¹⁰。1967 年的暴動亦加快了社會福利發展的步伐，尤其是青少年服務、體育、藝術及文化的發展。在七十年代，為了應付對技術工人的需求增加，政府投放更多資源予教育工作，包括資助第三部門機構管理學校；而於 1973 年所發表有關主要福利政策的文件中，為了社會福利界的發展，政府承認志願團體在社會福利規劃中擔當了與政府相同的地位。

八十年代初，香港的政治發展得到動力——中英進行有關香港未來的談判，以及設立本地的區議會等政治改革。1989 年的天安門事件成為了公眾參與政治活動的轉捩點，隨之而起的是支持民主的政黨、職工會及人權組織的發展。不少政黨雖然會員人數不多，但現正主導香港公共事務的討論。

八十年代，香港正值經濟繁榮的高峰，亦標誌着很多第三部門機構的黃金時期。自八十年代以來，香港人更關注全球的社會問題，例如環境保護、人權、種族平等、婦女權利、消費者保障、貧窮及公民社會的發展。

97 年回歸以後，香港已面對多個意味深長的挑戰，包括亞洲金融危機、禽流感及 2003 年的沙士爆發。第三部門機構必須對瞬息萬變及具挑戰性的環境作出迅速的反應。然而，嚴重的經濟倒退及財赤卻導致政府及私營機構削減對非牟利機構的資助。即使今日，仍有很多非政府機構面對尋找資助的挑戰以繼續提供優質服務及聘請優秀員工。

圖表 B1 顯示出香港第三部門發展的里程碑。

圖表 B1：香港第三部門發展的里程碑

日期	里程碑
18 世紀下旬	外國傳教士（例如天主教）及傳統華人團體（例如東華醫院及保良局等）提供衛生、福利及教育等服務。香港總商會成立。第一所正式的體育組織成立。

⁸ 殖民地初期，主要於香港工作的非政府機構是外國傳教士及傳統的華人團體(例如保良局)。其實，如香港總商會的組織於 1861 年已存在。

⁹ Yuen, T. Y. K. 〈2003 年〉亞太公益聯合組織「管治、機構效率與非牟利機構」會議 - 《國家文件：香港》，菲律賓 Makati 區，2003 年 5 至 7 日 www.asianphilanthropy.org。

¹⁰ 於同文。

1941 年	日本人引入村代表制度。鄉事委員會的發展。
二次大戰之後	中國大量難民湧入。志願團體負責提供主要的服務（衛生及福利）。國際發展援助機構（例如紅十字會、聯合國難民事務高級專員公署）成立。
1947 年	香港社會服務聯會成立以統籌救災工作。香港婦女協會成立。
1949 年	中華人民共和國成立，大量中國移民湧至。支持中國的香港工會聯合會及支持台灣的港九工團聯合總會成立。街坊組織出現（於 1967 年後式微）。
50 年代	香港開始工業化。商會及宗親會增加。
1950 年	香港業餘體育協會暨奧林匹克委員會（ASF & OC）成立。
60 年代	多個本地及外地商會成立。居民組織及自助團體開始發展，例如香港失明人協進會。
1960 年	香港工業總會成立。
1967 年	香港發生暴動。
1968 年	香港公益金成立，以統籌志願團體之間的籌募經費活動。
70 年代	展開香港主要的藝術活動，其中包括香港藝術節。體育及消閒活動有了新方向，政府以名義上的租金向體育組織提供土地，從而多個主要的體育設施得以興建。中國於 70 年代後期實施開放政策，導致服務界增長及經濟開始起飛。
1970 年	《多層建築物（業主法團）條例》創造了業主法團。
1973 年	社會福利政策 5 年計劃，承認志願團體在社會福利規劃中擔當了與政府相同的地位。福利志願團體發展。市政局財政上自負盈虧；藝術活動開始蓬勃。 體育發展及策劃委員會成立，標誌着體育運動的新紀元。 互助委員會開始成立。
1978 年	由小學至初中實行免費及普及教育。傳媒廣泛報道黎淑美個案，引起公眾對兒童福利的關注。
80 年代	香港經濟最繁榮的時期。志願機構（尤其是衛生、福利、教育及藝術方面）的黃金時期。不少藝術及文化設施興建。社會服務界發展。政府承認專業協會。草根階層的婦女組織和人權組織的發展。為應付越南難民危機，發展國際性機構。
1982 年	區議會選舉進行普選。中英雙方開始商討香港的未來。 演藝發展局 成立。切爾諾貝爾核電廠爆炸，香港收集了一百萬個簽名反對於大亞灣興建核電廠。
1984 年	中英就有關香港前途問題的談判完結。
1984-85 年	民主改革時期。職工會代表進入立法局。
1985 年	區域市政局成立。
1988 年	香港人權聯委會成立。
1989 年	發生天安門事件。
90 年代	新政黨成立。有關政治、新聞自由、婦女權益、同性戀權利、道德、種族平等、平等機會、難民及少數族裔人士權益。
1990 年	《基本法》最終版本頒佈。醫院管理局成立。香港康體發展局成立。
1991 年	香港人權法案獲通過。
1994 年	設立五千萬港元的環境及自然保育基金。香港體育學院為優秀運動員提供運動訓練。
1995 年	香港藝術發展局取代 演藝發展局 以改善社區的參與。
1997 年	主權回歸及亞洲金融危機。經濟開始倒退。教育統籌委員會開始檢討。設立 50 億港元的優質教育基金。
1999 年	全面檢討社會福利資助的機制。引入整筆撥款制度。
2000 年	成立文化委員會。
2001 年	為終生學習而成立 50 億港元的持續進修基金。社區投資共享基金成立。
2002 年	宋達能勳爵就改革高等教育所發表的報告書。
2003 年	文化委員會就藝術及文化發展所發表的報告書。

第三部門的法律架構

C1: 第三部門的法定模式

第三部門機構的法定運作模式，及相關的規管法例包括：

- i. 擔保有限公司*——《公司條例》，第 32 章
- ii. 合作社*——《合作社條例》，第 33 章
- iii. 社團**——《社團條例》，第 151 章
- iv. 職工會**——《職工會條例》，第 332 章
- v. 註冊受託人法團*——《註冊受託人法團條例》，第 306 章
- vi. 法定法團*，多項條例

* 法團

**非法團團體

C2: 每項條例及其規定之簡述：

(i) 《公司條例》，第 32 章

根據《公司條例》，第三部門機構可選擇成為「擔保有限公司」（由於此條例規限了董事所履行的責任，所以很多第三部門機構都使用這個模式）。香港現時有 7,000 多間擔保有限公司，但並沒有記錄有多少這類公司屬非牟利或屬第三部門。

成立一間公司（擔保有限公司）的過程既繁複又昂貴。公司必須有登記地址、舉行週年大會，及預備經獨立審計的賬目及需將此交往公司註冊處。至於董事責任的限制，則有利於較大型或較成熟的第三部門機構作為其法律設定，此亦視為取得稅務局的稅項豁免之法律架構。

凡具證明令處長信納一個即將組成為有限公司的組織，其組成的宗旨是為了促進商業、藝術、科學、宗教、慈善或為了其他具效益的宗旨，並且不會將其所有利潤及其他收入（如有），用以向其成員支付任何股息，則處長可藉發出特許證，指示該組織毋須在其名稱中加入“有限公司”一詞（從而減少對該組織具商業性質的誤解）。香港現時有少於 600 間擁有此特許證的組織。

(ii) 《合作社條例》，第 33 章

《合作社條例》是由漁農自然護理署署長所擔任的合作社註冊官所管理。以歷史而言，此條例是於第二次世界大戰後，為所成立的農業和漁業合作社而通過。在五十年代，其他合作社亦紛紛成立，如建築業合作社由公務員成立。近年亦有少數工人合作社成立。

合作社的財政帳目必須由註冊官審計及舉辦週年大會。合作社在投資、利用預留土地、壞帳撥備、作出慈善捐獻等之前必須獲得註冊官批准。

截至 2004 年 6 月 30 日，香港有 228 間已註冊的合作社。

(iii) 《社團條例》，第 151 章

根據《社團條例》第 2 條，社團泛指「任何會社、公司、一人以上的合伙或組織，不論性質或宗旨為何」，必須在香港註冊。《社團條例》一直以來都是由香港警務處處長擔任社團事務主任來管理。此條例及規則的歷史由來，是為了監管八十年代有組織的三合會活動。

宗教、慈善、社會或消閒目的、或鄉事委員會成立的社團，均豁免註冊。而與社團事務主任進行社團的註冊程序是十分簡單、直接和便宜。呈交報告的要求亦屬最簡單的程度，所以一般規模較小的志願團體都會以此為註冊選擇。雖然社團需要呈報任何所作出改變的細節和報告週年大會，但法例並沒有要求社團提交其經審計的年度帳目，事實上，《社團條例》沒有積極執行，所以違例的事件通常都是由第三者舉報。

香港現時有 17,000 多間已註冊的社團。

(iv) 《職工會條例》，第 332 章

香港法例規定所有職工會需要註冊，而《職工會條例》是由任職經濟發展及勞工事務局常任秘書長的職工會登記局局長管理。

而註冊的職工會需要向登記局局長提交會員和工作人員的資料及其經審計的帳目，而登記局局長則監管和確保職工會不會將其接收的資助用於非指定的範圍，亦會舉辦有關職工會管理、簿記、審計和職工會人士相關法例的課程，以培育職工會有全面的內部行政管理。職工會的年度統計數字會於勞工處的網頁刊登。

截至 2004 年 6 月 30 日，香港有 698 間已註冊的職工會。

(v) 《註冊受託人法團條例》，第 306 章

在會計師或律師證明其所有權之下，任何人士都可以成立私人信託，而毋須公眾註冊程序；而具慈善性質及向公眾收取善款的信託，則需根據《註冊受託人法團條例》，向公司註冊處處長登記和註冊。雖然信託法團不須提交帳目資料，然而，它們必須提供登記辦事處地址及信託人的詳細資料。

此條例的第 2 條涵蓋了法庭對慈善目的的定義是：

- (a) 濟貧；
- (b) 促進藝術、教育、學術、文學、科學或研究的發展；
- (c) 提供準備以

- (i) 治癒、減輕或預防影響人類的疾病、衰弱或傷殘；或
- (ii) 照顧患有或受困於影響人類的疾病、衰弱或傷殘的人，包括照顧在分娩前、分娩中及分娩後的婦女；
- (d) 促進宗教發展；
- (e) 教會目的；
- (f) 提高社會公德及促進市民的身心健康；及
- (g) 對社會有益但沒有在 (a) 至 (f) 段指明的其他目的。

香港現時有 100 多間已註冊的註冊受託人法團。

其他有關信託的條例包括：

- 《受託人條例》，第 29 章
- 《信託承認條例》，第 76 章

(iv) 根據香港法例而成立的法定機構及團體，多項條例

很多不同的第三部門機構根據香港法例而成立，例如大學和其他教育機構（例如香港大學和聖若瑟書院）、慈善中介機構（例如公益金）、宗教團體（例如香港基督教循道衛理聯合教會）和其他社區服務機構（例如聖約翰救傷隊、明愛），而不同的機構會因應不同的條例之規定而向所屬的監管機關提交報告。

政府為改善管治第三部門的措施摘要

- 於 2001 年 6 月，社會福利署向所有已註冊慈善機構，派發一份由社會福利署製作的「慈善籌款活動內部財務監管指引說明」¹¹。
- 於 2002 年 6 月，社會福利署發表了一份題為「領導你的非政府機構——機構管治——非政府機構董事會參考指引」的指引，向超過 200 間政府資助的社會福利機構派發¹²。
- 於 2002 年 11 月，為了引進一個為香港所有津貼學校設計、以學校為本的管理管治架構，向立法會提交了《2002 年教育（修訂）條例草案》¹³。
- 為回應申訴專員公署於 2003¹⁴年發表的報告書，社會福利署在 2004 年 10 月發表了《慈善籌款活動最佳安排參考指引》（簡稱「籌款指引」）¹⁵。
- 原訂自願遵守籌款指引規定的慈善機構，可申請把機構列入由社署備存的公開登記冊。然而社會福利署擱置了公開登記冊制度¹⁶的概念，主要基於制度可能會：
 - (a) 對公眾識別出「可疑的」慈善機構幫助不大；
 - (b) 可能需要大量的資源，以建立該制度（尤其是審查及審閱的過程）；及
 - (c) 該制度可能會無意中抑制小規模慈善機構¹⁷的籌募經費活動。社會福利署承諾於 2005 年底重新審閱公開登記冊制度。

¹¹ 指引建議包括現金的安全監管、妥善地以文件證明從慈善籌款活動所得的收益及支出等。

¹² 社會福利署（2002 年）

¹³ 現時大部分的受津貼中小學是由非牟利的辦學團體管理。Yuen（2003 年）。

¹⁴ 於 2003 年 2 月申訴專員公署發表了有關檢討監管慈善籌款活動的安排的直接調查結果，並可於以下網址瀏覽：www.ombudsman.gov.hk/english/06_direct_investigation/tindex07.html（於 2004 年 12 月 12 日瀏覽）。

¹⁵ 《慈善籌款活動最佳安排參考指引》可於 www.ird.gov.hk/eng/tax/ach_index.htm 下載（於 2004 年 12 月 8 日瀏覽）。指引包含了有關捐贈者的權利、籌款慣例及財務責任。

¹⁶ 所建議的「公開登記冊制度的建議機制」之詳情，可於以下網址下載：www.info.gov.hk/archive/consult/2003/charity-e.pdf（於 2004 年 12 月 8 日瀏覽）。

¹⁷ 立法會文件 No. CB(2) 3257/03-04

政府問卷調查的結果

E.1 結果簡介

E.2 至 E.8 節概括了為政府部門而設的問卷的結果，而 E.9 節則提供了從政府問卷所收集的原來資料。

E.2 回應率

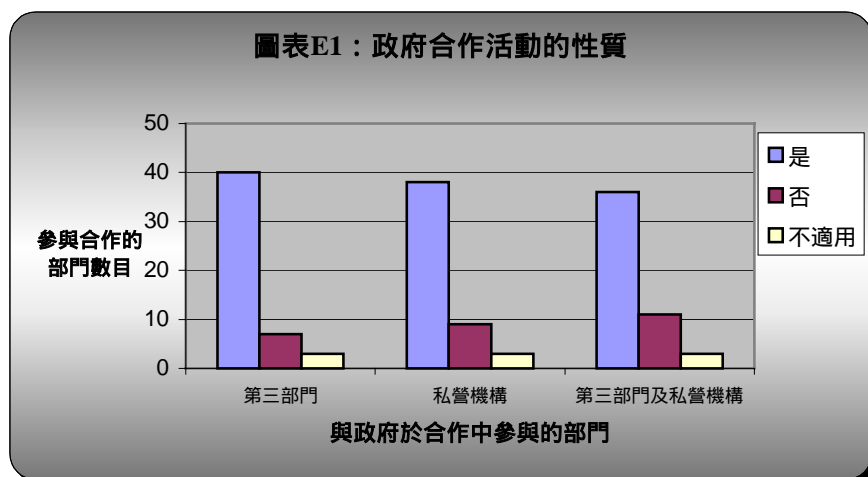
問卷派發予包括教育統籌局和持續發展組的 53 個政府部門，收回 50 份問卷，回應率達 94%¹⁸。50 份所收回的問卷中，有 7 個部門表示它們在過去兩年間，從未參與過任何的建立伙伴活動¹⁹。

除了社會福利署、衛生署及律政司因沒有統一的資料或無法提供資料外，其餘 43 個表示在過往兩年間曾參與某程度上的建立伙伴活動的部門，皆提供了可作定量分析的資料。而土地註冊處則在沒有註明理由的情況下不回答問卷。

E.3 部門參與建立伙伴的比率

本節總括了 B 部問題 1 至問題 3 的結果。

如圖表 E1 所總結，差不多所有政府部門都有雙方及／或三方合作的經驗。在 50 份收回的問卷中，40 個部門表示他們於過往兩年曾參與第三部門合作，38 個部門曾與私營機構合作，而有 36 個部門曾進行三方合作。



¹⁸ 3 個不作回覆的政府部門，包括政府飛行服務隊、政府產業署和電訊管理局。

¹⁹ 7 個表示於過往兩年，未曾參與任何合作活動的部門，包括政府化驗所、政府物流服務處、工務及司法人員薪俸及服務條件諮詢委員會聯合秘書處、破產管理署、選舉事務處和庫務署。

E.4 合作活動的種類

本節總括了 C 部問題 4 至問題 12 的結果。

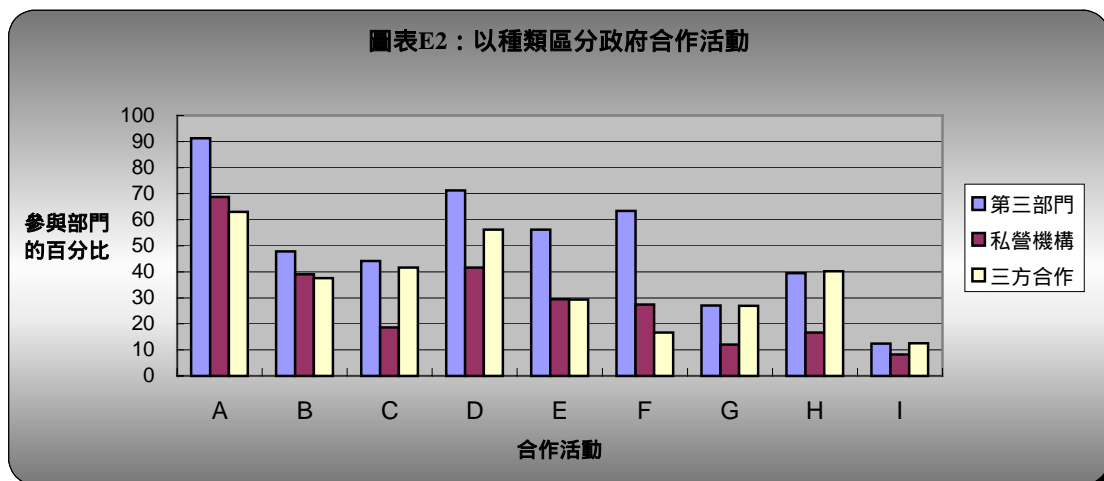
圖表 E2 概述了政府所參與的不同種類合作活動，並特別顯示參與部門的百分比。譬如大約 85% 的政府部門與第三部門曾在講座、工作坊及會議方面合作，亦有低於 70% 曾與私營機構合作，而剛超過 60% 的政府部門曾與第三部門及私營機構合作。從所有種類的活動而言，與第三部門合作的政府部門比與私營機構合作的為多。

圖表 E2 顯示最多部門都參與以下的活動：

- 講座、工作坊及會議；
- 活動；
- 諮詢程序；及
- 培訓課程。

圖表 E2 亦顯示最少部門參與以下的活動：

- 政策制訂；
- 諮詢委員會；及
- 正式的委員會。



圖例：

A	講座、工作坊及會議	E	培訓課程
B	諮詢程序	F	專題項目
C	運動	G	諮詢委員會
D	活動	H	正式的委員會
		I	政策制訂

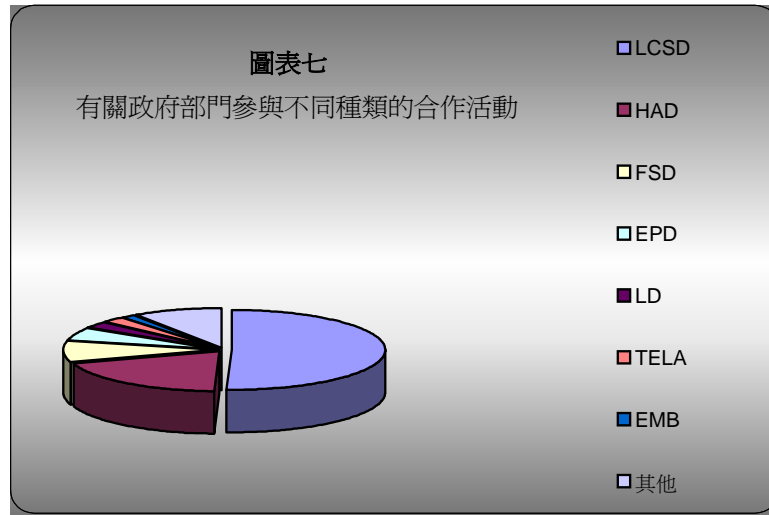
E.5 政府部門參與合作的情況

本節總括了 C 部問題 4 至問題 12 的結果。

根據成功收回問卷的定量分析²⁰，政府自 2002 年 7 月 1 日已參與超過 31,330 次合作，其中 12,177 次（39%）活動、10,550 次（34%）培訓課程及 2,599 次（8%）講座、工作坊及會議。

如圖表 E3 所示，在提供了可供定量分析數據的部門和決策局中，康樂及文化事務署（LCSD）參與最多次數的合作（15,807 次，佔所有從問卷中提供資料為有合作的大約 50%）。有趣的是，教育統籌局是所有收回的問卷中，表示曾參與所有（由講座到政策發展）與私營機構、第三部門及三方合作的唯一政府機構。

²⁰ 在 50 份收回的問卷當中，除了社會福利署、衛生署及律政司因沒有統一的資料或無法提供資料外，其餘所有部門皆提供了可作定量分析的資料。可能由於社會福利署及衛生署曾參與非常多次數的合作，所以令他們難以把資料統計起來。



其餘較活躍部門的定量分析結果：

- 康樂及文化事務署（LCSD）的 15,807 次合作，包括與第三部門合作的培訓課程（8,077 次）及活動（7,437 次）。
- 民政事務總署（HAD）曾參與超過 6,090 次合作，大部分是與第三部門合作舉辦的活動（2,676 次）以及諮詢過程（1,497），而三方合作的活動則有 1,065 次。與第三部門合作的培訓課程（259 次）、運動（343 次）及講座（143 次）亦很普遍。
- 消防處（FSD）擁有最多次數的三方合作（在 2,689 次合作中佔 2,369 次）。最常見的三方合作包括培訓課程（1,438 次）、講座、會議及工作坊（383 次）以及活動（360 次）。
- 環境保護署（EPD）曾參與 1,709 次合作，其中的 1,418 次乃三方合作的運動。
- 勞工處（LD）曾參與 868 次合作，其中包括 220 次與第三部門合作的講座、會議及工作坊，及與私營機構合作的 218 次培訓課程及 151 次活動。另外，勞工處亦參與了三方合作的諮詢過程達 79 次。
- 影視及娛樂事務管理處（TELA）曾參與 741 次合作，大部分屬與第三部門合作的講座、會議及工作坊（568 次）及培訓課程（104 次）。
- 教育統籌局有 508 次的合作，其中 300 次是與第三部門合作（最常見的合作是講座、會議及工作坊、以及培訓課程，各佔 60 次，而活動則有 40 次）。

E.6 最成功與最不成功合作的特徵

本節總括了 D 部問題 14 和 E 部問題 15 的結果。

所引述最常見達致成功的因素有：

- i. 互相／共同的目標，例如幫助社區
- ii. 積極、有多個利益相關者的參與
- iii. 清晰的項目／統籌／組織
- iv. 互補長短的優點和專門知識
- v. 彼此了解（例如在需要上）和伙伴間的自願性
- vi. 資源上的互補不足
- vii. 清晰的目標和目的
- viii. 知識分享／意念交流
- ix. 宣傳
- x. 良好溝通

所引述最常見未能成功的因素有：

- i. 伙伴間利益和優先考慮的差別
- ii. 資源不足，例如額外的工作量
- iii. 溝通不足
- iv. 公眾投訴
- v. 不完善的計劃設計
- vi. 目標不明確
- vii. 宣傳不足
- viii. 受到非伙伴所能夠控制的事件衝擊（例如：沙士）
- ix. 過量的資訊阻礙散播
- x. 公眾的反應——缺乏管理計劃／低估

E.7 建立伙伴關係的阻力

本文概括了 F 部問題 16 的回應。

圖表 1：顯示了與不同部門建立合作關係時最常見的阻力。

佔圖表的上半部，是建立合作關係的主要阻力（適用於全部三種合作關係）：

- 伙伴間利益和優先考慮的差別
- 伙伴間文化或價值觀的差別
- 政府的慣例
- 部門內的財政資源
- 部門內的人力資源
- 政府政策

佔圖表的下半部，是建立合作關係中較少見的阻力（適用於全部三種合作關係）：

- 伙伴的人力資源
- 伙伴的財政資源
- 有關伙伴的透明度問題
- 有關伙伴的管治問題
- 信任

對於政府部門與其他伙伴之間的不同種類合作關係，調查結果亦顯示了以下不同的阻力及其重要性：

- 以部門的財政資源及人力資源而言，與第三部門合作所產生的阻力遠比私營機構或三方合作大；
- 以文化、價值觀、政府慣例和信任的差別而言，三方合作和與私營機構合作中所產生的阻力，比與第三部門合作為大；
- 三方合作中伙伴的管治問題所產生的阻力比與第三部門及私營機構合作為大。

圖表 1：最常見阻力的摘要²¹

與第三部門合作	與私營機構合作	與私營機構及第三部門合作
伙伴間利益和優先考慮的差別	伙伴間利益和優先考慮的差別	伙伴間利益和優先考慮的差別 以及
部門內的財政資源	伙伴間文化或價值觀的差別	伙伴間文化或價值觀的差別
部門內的人力資源	政府慣例	政府慣例
伙伴間文化或價值觀的差別	政府政策	部門內的人力資源
政府慣例	部門內的財政資源	政府政策 以及
政府政策	部門內的人力資源	部門內的財政資源
伙伴的人力資源	有關伙伴的透明度問題	有關伙伴的管治問題 以及
伙伴的財政資源	信任	有關伙伴的透明度問題 以及
有關伙伴的透明度問題	伙伴的財政資源	信任
有關伙伴的管治問題	有關伙伴的管治問題	伙伴的財政資源 以及
信任	伙伴的人力資源	伙伴的人力資源

E.8 已計劃的未來合作關係

本節概括了 G 部問題 18 及 19。

調查結果顯示，直至 2008 年部門有計劃從事某程度的建立伙伴關係的活動。

²¹ 例如在第一欄，共有 25 個政府部門表示「伙伴間利益和優先考慮的差別」是建立合作關係的真正或潛在障礙，而只有 6 個部門表示「缺乏信任」是真正或潛在的障礙。

E.9 原本收集得到的資料

B 部		
自 2002 年 7 月 1 日，貴部門曾否參與以下 3 種合作活動（已列於本問卷的 A 部）：		請在適當的地方劃上「✓」號
問題 1	與私營機構合作（即本地商界）	有 沒有 無答案 38 9 3
問題 2	與第三部門合作 ²²	有 沒有 無答案 40 7 3
問題 3	與私營機構及第三部門合作	有 沒有 無答案 36 11 3

C 部										
	合作活動	請填寫自 2002 年 7 月 1 日起，貴部門所參與及／或資助合作活動的數目								
		i 只與第三部門合作（非政府機構）			ii 只與私營機構合作（商界）			iii 與私營機構及第三部門合作（三方合作）		
問題 4 講座、工作坊、會議	a 只有參與	總數	47		總數	48		總數	47	
		組別	數目	%	組別	數目	%	組別	數目	%
		0	22	46.809	0	28	58.333	0	28	59.574
		1	5	10.638	1	3	6.250	1	6	12.766
		2	2	4.255	2	1	2.083	2	3	6.383
		3	1	2.128	3	3	6.250	3	1	2.128
		4	1	2.128	4	2	4.167	4	1	2.128
		5	1	2.128	5	2	4.167	5	1	2.128
		7	1	2.128	6	1	2.083	6	1	2.128
		9	1	2.128	8	1	2.083	10	3	6.383
		10	1	2.128	10	2	4.167	73	1	2.128
		11	1	2.128	17	1	2.083	89	1	2.128
		13	3	6.383	20	1	2.083	383	1	2.128
		31	1	2.128	21	1	2.083			
		50	1	2.128	32	1	2.083			
		55	1	2.128	82	1	2.083			
56	1	2.128								
61	1	2.128								
74	1	2.128								
164	1	2.128								
568	1	2.128								

²² 2002 年 7 月 1 日開始實施主要官員問責制。

附錄 E 政府問卷調查的結果

	b 只有資助	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 17 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 5 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 10 1 2.083
	c 參與及資助	總數 47 組別 數目 % 0 29 61.702 1 4 8.511 2 4 8.511 3 1 2.128 5 1 2.128 10 2 4.255 19 1 2.128 48 1 2.128 56 1 2.128 65 1 2.128 97 1 2.128 120 1 2.128	總數 48 組別 數目 % 0 35 72.917 1 2 4.167 2 4 8.333 3 1 2.083 4 1 2.083 5 1 2.083 8 1 2.083 10 1 2.083 17 1 2.083 30 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 37 77.083 1 3 6.250 2 3 6.250 3 2 4.167 5 2 4.167 11 1 2.083
問題 5 諮詢性程序	a 只有參與	總數 46 組別 數目 % 0 30 65.217 1 3 6.522 2 1 2.174 3 2 4.348 4 2 4.348 5 2 4.348 15 1 2.174 30 1 2.174 55 1 2.174 89 1 2.174 101 1 2.174 1494 1 2.174	總數 48 組別 數目 % 0 35 72.917 1 2 4.167 2 1 2.083 5 5 10.417 10 1 2.083 15 2 4.167 19 1 2.083 70 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 35 72.917 1 4 8.333 2 2 4.167 4 1 2.083 5 1 2.083 10 1 2.083 13 1 2.083 14 1 2.083 68 1 2.083 79 1 2.083
	b 只有資助	總數 48 0	總數 48 0	總數 48 0
	c 參與及資助	總數 48 組別 數目 % 0 42 87.500 1 1 2.083 3 2 4.167 5 1 2.083 9 1 2.083 10 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 42 87.500 2 3 6.250 3 1 2.083 4 1 2.083 5 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 43 89.583 1 1 2.083 2 1 2.083 3 1 2.083 11 1 2.083 17 1 2.083
問題 6 運動	a 只有參與	總數 47 組別 數目 % 0 36 76.596 1 6 12.766 2 1 2.128 3 1 2.128 20 1 2.128 24 1 2.128 129 1 2.128	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 10 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 40 83.333 1 3 6.250 2 1 2.083 3 1 2.083 9 1 2.083 10 1 2.083 24 1 2.083

附錄 E 政府問卷調查的結果

	b 只有資助	總數 47 組別 數目 % 0 46 97.872 1 1 2.128	總數 48 0	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 1 1 2.083
	c 參與及資助	總數 48 組別 數目 % 0 39 81.250 1 2 4.167 2 1 2.083 3 1 2.083 7 1 2.083 9 1 2.083 10 1 2.083 42 1 2.083 214 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 40 83.333 1 2 4.167 2 3 6.250 5 1 2.083 105 1 2.083 208 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 37 77.083 1 2 4.167 2 2 4.167 3 1 2.083 5 3 6.250 6 1 2.083 7 1 2.083 1417 1 2.083
問題 7 活動	a 只有參與	總數 47 組別 數目 % 0 30 63.830 1 3 6.383 2 1 2.128 3 1 2.128 4 1 2.128 5 2 4.255 6 1 2.128 8 1 2.128 9 1 2.128 10 1 2.128 11 1 2.128 13 1 2.128 30 1 2.128 162 1 2.128 198 1 2.128	總數 48 組別 數目 % 0 34 70.833 1 4 8.333 2 4 8.333 10 1 2.083 12 1 2.083 14 1 2.083 25 1 2.083 86 1 2.083 151 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 37 77.083 1 2 4.167 2 2 4.167 3 2 4.167 8 2 4.167 10 1 2.083 15 1 2.083 208 1 2.083
	b 只有資助	總數 48 組別 數目 % 0 46 95.833 2218 1 2.083 7038 1 2.083	總數 48 0	總數 48 組別 數目 % 0 45 93.750 1 1 2.083 5 1 2.083 1000 1 2.083
	c 參與及資助	總數 48 組別 數目 % 0 33 68.750 1 6 12.500 2 1 2.083 3 2 4.167 5 1 2.083 10 1 2.083 30 1 2.083 35 1 2.083 237 1 2.083 260 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 42 87.500 2 1 2.083 4 4 8.333 5 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 35 72.917 1 3 6.250 2 2 4.167 3 1 2.083 5 1 2.083 6 2 4.167 15 2 4.167 50 1 2.083 152 1 2.083

附錄 E 政府問卷調查的結果

問題 8 培訓課程	a 只有參與	總數 48 組別 數目 % 0 31 64.583 1 3 6.250 2 2 4.167 4 3 6.250 5 3 6.250 8 1 2.083 10 1 2.083 15 1 2.083 46 1 2.083 50 1 2.083 104 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 38 79.167 1 2 4.167 2 2 4.167 4 1 2.083 5 1 2.083 10 1 2.083 17 1 2.083 64 1 2.083 218 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 41 85.417 1 1 2.083 5 2 4.167 10 1 2.083 14 1 2.083 39 1 2.083 60 1 2.083
	b 只有資助	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 211 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 2 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 5 1 2.083
	c 參與及資助	總數 48 組別 數目 % 0 39 81.250 1 2 4.167 2 2 4.167 3 1 2.083 10 1 2.083 25 1 2.083 35 1 2.083 8072 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 40 83.333 1 1 2.083 2 2 4.167 3 2 4.167 4 1 2.083 5 1 2.083 10 1 2.083	總數 47 組別 數目 % 0 41 87.234 1 3 6.383 4 1 2.128 5 1 2.128 1424 1 2.128
問題 9 專題項目	a 只有參與	總數 48 組別 數目 % 0 34 70.833 1 7 14.583 2 1 2.083 3 1 2.083 5 1 2.083 9 1 2.083 10 1 2.083 22 1 2.083 50 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 39 81.250 1 5 10.417 3 1 2.083 5 1 2.083 15 1 2.083 28 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 40 83.333 1 6 12.500 5 1 2.083 6 1 2.083
	b 只有資助	總數 48 組別 數目 % 0 42 87.500 1 2 4.167 3 1 2.083 7 1 2.083 10 1 2.083 61 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 1 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 2 1 2.083

附錄 E 政府問卷調查的結果

	c	參與及資助	總數 48 組別 數目 % 0 35 72.917 1 5 10.417 4 1 2.083 5 3 6.250 7 1 2.083 14 1 2.083 36 1 2.083 48 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 40 83.333 1 2 4.167 2 1 2.083 3 2 4.167 4 1 2.083 9 1 2.083 10 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 40 83.333 1 5 10.417 3 2 4.167 15 1 2.083
問題 10 諮詢委員會	a	只有參與	總數 48 組別 數目 % 0 39 81.250 1 1 2.083 2 1 2.083 4 2 4.167 6 1 2.083 10 1 2.083 13 1 2.083 15 1 2.083 25 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 43 89.583 1 2 4.167 2 1 2.083 5 1 2.083 9 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 38 79.167 1 3 6.250 2 1 2.083 5 4 8.333 11 1 2.083 31 1 2.083
	b	只有資助	總數 48 0	總數 48 0	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 4 1 2.083
	c	參與及資助	總數 48 組別 數目 % 0 44 91.667 4 1 2.083 5 2 4.167 7 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 3 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 46 95.833 1 1 2.083 3 1 2.083
問題 11 正式委員會	a	只有參與	總數 48 組別 數目 % 0 37 77.083 1 2 4.167 2 1 2.083 3 1 2.083 5 1 2.083 7 1 2.083 9 1 2.083 14 1 2.083 15 2 4.167 118 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 44 91.667 3 1 2.083 4 1 2.083 5 1 2.083 14 1 2.083	總數 48 組別 數目 % 0 36 75.000 1 3 6.250 2 3 6.250 4 1 2.083 5 1 2.083 13 1 2.083 15 1 2.083 16 1 2.083 69 1 2.083
	b	只有資助	總數 48 組別 數目 % 0 47 97.917 1 1 2.083	總數 48 0	總數 48 0

附錄 E 政府問卷調查的結果

	c 參與及資助	總數	48			總數	48			總數	48			
		組別	數目	%	組別	數目	%	組別	數目	%	組別	數目	%	
		0	41	85.417	0	44	91.667	0	42	87.500	0	42	87.500	
		1	2	4.167	1	2	4.167	1	3	6.250	1	3	6.250	
		5	2	4.167	3	1	2.083	3	1	2.083	3	1	2.083	
		8	1	2.083	36	1	2.083	12	1	2.083	23	1	2.083	
		10	1	2.083										
		100	1	2.083										
問題 12 政策制訂	a 只有參與	總數	48			總數	48			總數	48			
		組別	數目	%	組別	數目	%	組別	數目	%	組別	數目	%	
		0	43	89.583	0	45	93.750	0	44	91.667	0	44	91.667	
		1	2	4.167	1	1	2.083	1	1	2.083	1	1	2.083	
		15	1	2.083	5	1	2.083	2	1	2.083	2	1	2.083	
			34	1	2.083	10	1	2.083	10	1	2.083	10	1	2.083
			53	1	2.083				80	1	2.083	80	1	2.083
	b 只有資助	總數	48			總數	48			總數	48			
		0				0				0				
	c 參與及資助	總數	48			總數	48			總數	48			
		組別	數目	%	組別	數目	%	組別	數目	%	組別	數目	%	
		0	47	97.917	0	47	97.917	0	46	95.833	0	46	95.833	
		5	1	2.083	5	1	2.083	1	1	2.083	1	1	2.083	

D 部

總數：例子 A、B 和 C 各有 42 個正面的回應。

成功因素	所引述例子的數目
互相／共同的目標，例如幫助社區	27
積極、有多個利益相關者的參與	25
清晰的項目／統籌／組織	23
互補長短的優點和專門知識	18
彼此了解（例如在需要上）和伙伴間的自願性	17
資源上的互補不足	15
清晰的目標和目的	15
知識分享／意念交流	15
宣傳	14
良好溝通	12
公眾參與（於目標的實施）	11
代表了廣泛的見解	10
合作性	8
承諾	7
足夠的財政資源	7
高層的支持	7
部門的支持	6

附錄 E 政府問卷調查的結果

成功因素	所引述例子的數目
資源／責任的分配	5
個人／工作上的關係（良好、密切）	5
預備工作／計劃	5
達成共識的彈性／自願性	4
信任	3
所有參與機構都得益	3
行政／後勤支援	2
財政資源—最少	2
表達自由	2
監控和審查（服務計劃的質素）	2
分擔領導權力	2
需要廣泛的影響／項目	2
廣泛的題材	1
過往成功之處	1
透明度	1
共同的價值觀和文化	1
討論問題的開放程度	1

E 部

總數：所有的問卷中，共列舉了 24 個例子。

不成功的因數	所引述例子的數目
伙伴間利益和優先考慮的差別	7
資源不足，例如額外的工作量	7
溝通不足	4
公眾投訴	4
不完善的計劃設計	4
目標不明確	3
事件的衝擊並非伙伴所能夠控制（例如：沙士）	2
資訊的散播受到阻礙	2
宣傳不足	2
公眾的反應——缺乏和管理計劃／低估	1
焦點狹窄	1
與參與人士跟進所共識的工作不足	1
只有少數界別／參與人士參與／缺乏參與	1
不感興趣	1
利益相關者不願達成共識	1
缺乏共同的目標	1

F 部					
問題 16	在以往對第三部門的研究中，曾識別出可能會阻礙三個部門之間進行合作活動的潛在障礙。貴部門會否認為及／或遇到以下任何阻礙合作活動的障礙？				
	潛在障礙	i 只與第三部門合作	ii 只與私營機構合作	iii 與第三部門及私營機構合作	
	請在適當的位置填上「✓」號				
	a	機構間缺乏信任	是 不是 無答案 6 35 7	是 不是 無答案 11 28 9	是 不是 無答案 11 26 11
	b	部門缺乏財政資源	是 不是 無答案 22 20 6	是 不是 無答案 18 22 8	是 不是 無答案 15 22 11
	c	伙伴缺乏財政資源	是 不是 無答案 14 26 8	是 不是 無答案 10 28 10	是 不是 無答案 10 25 13
	d	部門缺乏人力資源	是 不是 無答案 21 21 6	是 不是 無答案 16 24 8	是 不是 無答案 16 20 12
	e	伙伴缺乏人力資源	是 不是 無答案 14 25 9	是 不是 無答案 7 30 11	是 不是 無答案 10 25 13
	f	伙伴的管治問題	是 不是 無答案 10 30 8	是 不是 無答案 9 29 10	是 不是 無答案 11 25 12
	g	伙伴的透明度問題	是 不是 無答案 11 29 8	是 不是 無答案 13 25 10	是 不是 無答案 11 25 12
h	政府政策	是 不是 無答案 15 27 6	是 不是 無答案 20 20 8	是 不是 無答案 15 22 11	
i	政府慣例	是 不是 無答案 18 24 6	是 不是 無答案 21 19 8	是 不是 無答案 17 20 11	

附錄 E 政府問卷調查的結果

	j	伙伴間的利益／興趣及優先次序上的差異	是 不是 無答案 25 14 9	是 不是 無答案 23 15 10	是 不是 無答案 21 16 11
	k	伙伴間在文化及／或價值觀上的差異	是 不是 無答案 21 19 8	是 不是 無答案 22 16 10	是 不是 無答案 21 14 12

G 部	
問題 18	<p>於未來 4 年，貴部門有沒有參與任何類型的合作活動的計劃？</p> <p>A - 講座、會議、工作坊；</p> <p>B - 諮詢性程序</p> <p>C - 運動</p> <p>D - 活動</p> <p>E - 培訓課程</p> <p>F - 專題項目</p> <p>G - 諮詢委員會</p> <p>H - 正式委員會</p> <p>I - 政策制訂；及</p> <p>J - 其他沒有列於 A 至 I 活動</p> <p>請在適當的位置填上 <input type="checkbox"/> 有 / <input type="checkbox"/> 沒有 <input type="checkbox"/> 如果「有」，請回答問題 19 「✓」號</p>
問題 19	<p>請選擇預期的合作活動所舉辦的年份，並註明合作類別（參閱註腳）</p> <p>問題 19 的結果刊登於背頁。</p>

附錄 E 政府問卷調查的結果

年份	合作類別	i 只與第三部門合作	ii 只與私營機構合作	iii 與第三部門及私營機構合作
a. 2005	a 只有參與	總數 46 組別 # % 0 20 43.47 "A,B" 3 6.522 "A,B,C" 1 2.174 "A,B,C,D,E,F,G,H" 1 2.174 "A,B,C,D,F" 1 2.174 "A,B,D,G,H,I" 1 2.174 "A,B,D,J2" 1 2.174 "A,D,F,H,J" 1 2.174 "A,D,F,J2" 1 2.174 "A,D,G" 1 2.174 "A,D,H" 1 2.174 "A,E,F" 2 4.348 "A,E,J" 1 2.174 "B,C,D,H" 1 2.174 "B,E,H,J1" 1 2.174 "B,F" 1 2.174 "B,G,H,J1" 1 2.174 "E,C" 1 2.174 A 3 6.522 E 2 4.348 H 1 2.174	總數 46 組別 # % 0 28 60.87 "A,B,C,D" 1 2.174 "A,B,D" 1 2.174 "A,B,G,J2" 1 2.174 "A,D" 1 2.174 "A,E" 1 2.174 "B,E,H,J1" 1 2.174 "B,F" 1 2.174 "B,F,J1" 1 2.174 "B,H" 1 2.174 "B,J1,F" 1 2.174 "C,E" 1 2.174 "D,H" 1 2.174 A 2 4.348 B 1 2.174 E 1 2.174 F 2 4.348	總數 46 組別 # % 0 26 55.32 "A,B" 1 2.128 "A,B,D,E,H" 1 2.128 "A,B,E,F,H" 1 2.128 "A,B,G,H" 2 4.255 "A,D,E,G,F" 1 2.128 "A,D,E,H," 1 2.128 "A,G" 1 2.128 "B,D" 1 2.128 "C,D" 1 2.128 "C,F" 1 2.128 "C,G" 1 2.128 A 1 2.128 B 3 6.383 E 1 2.128 F 1 2.128 G 1 2.128 H 1 2.128
	b 只有資助	總數 46 組別 # % 0 40 86.95 "A,C,D,E" 1 2.174 "A,D,E" 1 2.174 F 1 2.174 J1 2 4.348 J3 1 2.174	總數 46 組別 # % 0 45 97.83 F 1 2.174	總數 46 組別 # % 0 44 95.65 "A,D" 1 2.174 A 1 2.174
	c 參與及資助	總數 46 組別 # % 0 21 45.65 1 1 2.174 "A,B,C" 1 2.174 "A,C,D,E,F" 1 2.174 "A,C,D,G,H," 1 2.174 "A,D,E" 1 2.174 "A,F" 1 2.174 "A,G" 1 2.174 "B,F" 1 2.174 "C,E" 1 2.174 "F,J1" 1 2.174 A 2 4.348 B 3 6.522 C 1 2.174 D 2 4.348 d 1 2.174 E 1 2.174 F 3 6.522 G 1 2.174 H 1 2.174	總數 46 組別 # % 0 30 65.22 "A,C,F" 1 2.174 "A,D,E" 1 2.174 "A,D,E,J4" 1 2.174 "A,H" 1 2.174 "C,E" 1 2.174 "F,J1" 1 2.174 A 1 2.174 B 1 2.174 C 2 4.348 D 2 4.348 E 2 4.348 F 1 2.174 J 1 2.174	總數 46 組別 # % 0 32 69.56 "A,B,C,E,G" 1 2.174 "A,C" 1 2.174 "A,D,F" 1 2.174 "A,D,F,G,J1" 1 2.174 "B,D,G,H,I" 1 2.174 "B,F" 1 2.174 "D,E" 1 2.174 "D,F" 1 2.174 B 2 4.348 C 1 2.174 E 1 2.174 G 1 2.174 J3 1 2.174

附錄 E 政府問卷調查的結果

b. 2006	a	只有參與	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>26</td><td>56.52</td></tr> <tr><td>1</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,C,D,E,F,G,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,C,D,F"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,D,G,H,I"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,D,J2"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,F,H,J"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,F,J2"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,F"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"C,D,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"E,C"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>A</td><td>3</td><td>6.522</td></tr> <tr><td>E</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>H</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	26	56.52	1	1	2.174	"A,B"	1	2.174	"A,B,C,D,E,F,G,H"	1	2.174	"A,B,C,D,F"	1	2.174	"A,B,D,G,H,I"	1	2.174	"A,B,D,J2"	1	2.174	"A,D,F,H,J"	1	2.174	"A,D,F,J2"	1	2.174	"A,D,G"	1	2.174	"A,D,H"	1	2.174	"A,E"	1	2.174	"B,F"	1	2.174	"C,D,H"	1	2.174	"E,C"	1	2.174	A	3	6.522	E	2	4.348	H	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>28</td><td>60.87</td></tr> <tr><td>"A,B,C,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,G,J2"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,E,H,J"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,F,J1"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"C,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"D,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>A</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>B</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>C</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>E</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>F</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>J1</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	28	60.87	"A,B,C,D"	1	2.174	"A,B,D"	1	2.174	"A,B,G,J2"	1	2.174	"A,D"	1	2.174	"A,E"	1	2.174	"A,E,H,J"	1	2.174	"B,F,J1"	1	2.174	"B,H"	1	2.174	"C,E"	1	2.174	"D,H"	1	2.174	A	1	2.174	B	1	2.174	C	1	2.174	E	1	2.174	F	2	4.348	J1	2	4.348	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>30</td><td>65.22</td></tr> <tr><td>"A,B,G,H"</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>"A,D,E,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,E,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,E,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"C,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"C,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>A</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>B</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>C</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>E</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>G</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>H</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	30	65.22	"A,B,G,H"	2	4.348	"A,D,E,G"	1	2.174	"A,D,E,H"	1	2.174	"A,E,G"	1	2.174	"A,G"	1	2.174	"B,D"	1	2.174	"C,D"	1	2.174	"C,G"	1	2.174	A	1	2.174	B	2	4.348	C	1	2.174	E	1	2.174	G	1	2.174	H	1	2.174
	總數	46																																																																																																																																																																											
	組別	#	%																																																																																																																																																																										
0	26	56.52																																																																																																																																																																											
1	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,C,D,E,F,G,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,C,D,F"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,D,G,H,I"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,D,J2"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,F,H,J"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,F,J2"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,F"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"C,D,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"E,C"	1	2.174																																																																																																																																																																											
A	3	6.522																																																																																																																																																																											
E	2	4.348																																																																																																																																																																											
H	1	2.174																																																																																																																																																																											
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	28	60.87																																																																																																																																																																											
"A,B,C,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,G,J2"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,E,H,J"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,F,J1"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"C,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"D,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
A	1	2.174																																																																																																																																																																											
B	1	2.174																																																																																																																																																																											
C	1	2.174																																																																																																																																																																											
E	1	2.174																																																																																																																																																																											
F	2	4.348																																																																																																																																																																											
J1	2	4.348																																																																																																																																																																											
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	30	65.22																																																																																																																																																																											
"A,B,G,H"	2	4.348																																																																																																																																																																											
"A,D,E,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,E,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,E,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"C,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"C,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
A	1	2.174																																																																																																																																																																											
B	2	4.348																																																																																																																																																																											
C	1	2.174																																																																																																																																																																											
E	1	2.174																																																																																																																																																																											
G	1	2.174																																																																																																																																																																											
H	1	2.174																																																																																																																																																																											
	b	只有資助	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>42</td><td>91.304</td></tr> <tr><td>"A,C,D,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>J1</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	42	91.304	"A,C,D,E"	1	2.174	"A,D,E"	1	2.174	J1	2	4.348	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>44</td><td>95.652</td></tr> <tr><td>E</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>F</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	44	95.652	E	1	2.174	F	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>44</td><td>95.652</td></tr> <tr><td>"A,B,C"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	44	95.652	"A,B,C"	1	2.174	"A,D"	1	2.174																																																																																																																								
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	42	91.304																																																																																																																																																																											
"A,C,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
J1	2	4.348																																																																																																																																																																											
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	44	95.652																																																																																																																																																																											
E	1	2.174																																																																																																																																																																											
F	1	2.174																																																																																																																																																																											
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	44	95.652																																																																																																																																																																											
"A,B,C"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
	c	參與及資助	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>26</td><td>56.52</td></tr> <tr><td>"A,C,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,C,D,E,F"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,F"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"F,J1"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>A</td><td>3</td><td>6.522</td></tr> <tr><td>B</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>C</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>D</td><td>3</td><td>6.522</td></tr> <tr><td>E</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>F</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>G</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>H</td><td>1</td><td>2.17</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	26	56.52	"A,C,D"	1	2.174	"A,C,D,E,F"	1	2.174	"A,D,E"	1	2.174	"A,G"	1	2.174	"B,E"	1	2.174	"B,F"	1	2.174	"F,J1"	1	2.174	A	3	6.522	B	1	2.174	C	1	2.174	D	3	6.522	E	1	2.174	F	2	4.348	G	1	2.174	H	1	2.17	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>32</td><td>69.56</td></tr> <tr><td>"A,C,F"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,E"</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>"A,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"C,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>B</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>C</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>D</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>E</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>F</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>J</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>J2</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	32	69.56	"A,C,F"	1	2.174	"A,D,E"	2	4.348	"A,H"	1	2.174	"C,E"	1	2.174	B	2	4.348	C	2	4.348	D	1	2.174	E	1	2.174	F	1	2.174	J	1	2.174	J2	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>34</td><td>73.91</td></tr> <tr><td>"A,B,E,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,C"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D"</td><td>3</td><td>6.522</td></tr> <tr><td>"A,D,J1"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,F"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"D,F"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"H,I"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>B</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>E</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>J3</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	34	73.91	"A,B,E,G"	1	2.174	"A,C"	1	2.174	"A,D"	3	6.522	"A,D,J1"	1	2.174	"B,F"	1	2.174	"D,F"	1	2.174	"H,I"	1	2.174	B	1	2.174	E	1	2.174	J3	1	2.174																																	
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	26	56.52																																																																																																																																																																											
"A,C,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,C,D,E,F"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,F"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"F,J1"	1	2.174																																																																																																																																																																											
A	3	6.522																																																																																																																																																																											
B	1	2.174																																																																																																																																																																											
C	1	2.174																																																																																																																																																																											
D	3	6.522																																																																																																																																																																											
E	1	2.174																																																																																																																																																																											
F	2	4.348																																																																																																																																																																											
G	1	2.174																																																																																																																																																																											
H	1	2.17																																																																																																																																																																											
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	32	69.56																																																																																																																																																																											
"A,C,F"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,E"	2	4.348																																																																																																																																																																											
"A,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"C,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
B	2	4.348																																																																																																																																																																											
C	2	4.348																																																																																																																																																																											
D	1	2.174																																																																																																																																																																											
E	1	2.174																																																																																																																																																																											
F	1	2.174																																																																																																																																																																											
J	1	2.174																																																																																																																																																																											
J2	1	2.174																																																																																																																																																																											
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	34	73.91																																																																																																																																																																											
"A,B,E,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,C"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D"	3	6.522																																																																																																																																																																											
"A,D,J1"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,F"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"D,F"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"H,I"	1	2.174																																																																																																																																																																											
B	1	2.174																																																																																																																																																																											
E	1	2.174																																																																																																																																																																											
J3	1	2.174																																																																																																																																																																											
c. 2007	a	只有參與	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>26</td><td>56.52</td></tr> <tr><td>1</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,C,D,E,F,G,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,D,G,H,I"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,D,J2"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,F,H,J"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,F,J2"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,F"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"C,D,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"E,C"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>A</td><td>3</td><td>6.522</td></tr> <tr><td>C</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>E</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>H</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	26	56.52	1	1	2.174	"A,B"	1	2.174	"A,B,C,D,E,F,G,H"	1	2.174	"A,B,D,G,H,I"	1	2.174	"A,B,D,J2"	1	2.174	"A,D,F,H,J"	1	2.174	"A,D,F,J2"	1	2.174	"A,D,G"	1	2.174	"A,D,H"	1	2.174	"A,E"	1	2.174	"B,F"	1	2.174	"C,D,H"	1	2.174	"E,C"	1	2.174	A	3	6.522	C	1	2.174	E	2	4.348	H	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>31</td><td>67.39</td></tr> <tr><td>"A,B,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,B,J2"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,E,H,J"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,F,J1"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"D,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>A</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>B</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>C</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>E</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>F</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>J1</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	31	67.39	"A,B,D"	1	2.174	"A,B,J2"	1	2.174	"A,D"	1	2.174	"A,E"	1	2.174	"A,E,H,J"	1	2.174	"B,F,J1"	1	2.174	"B,H"	1	2.174	"D,H"	1	2.174	A	1	2.174	B	1	2.174	C	1	2.174	E	1	2.174	F	2	4.348	J1	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>0</td><td>31</td><td>67.39</td></tr> <tr><td>"A,B,G,H"</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>"A,D,E,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,D,E,H"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,E"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"A,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"B,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"C,D"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>"C,G"</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>A</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>B</td><td>2</td><td>4.348</td></tr> <tr><td>C</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>E</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> <tr><td>G</td><td>1</td><td>2.174</td></tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	31	67.39	"A,B,G,H"	2	4.348	"A,D,E,G"	1	2.174	"A,D,E,H"	1	2.174	"A,E"	1	2.174	"A,G"	1	2.174	"B,D"	1	2.174	"C,D"	1	2.174	"C,G"	1	2.174	A	1	2.174	B	2	4.348	C	1	2.174	E	1	2.174	G	1	2.174									
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	26	56.52																																																																																																																																																																											
1	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,C,D,E,F,G,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,D,G,H,I"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,D,J2"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,F,H,J"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,F,J2"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,F"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"C,D,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"E,C"	1	2.174																																																																																																																																																																											
A	3	6.522																																																																																																																																																																											
C	1	2.174																																																																																																																																																																											
E	2	4.348																																																																																																																																																																											
H	1	2.174																																																																																																																																																																											
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	31	67.39																																																																																																																																																																											
"A,B,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,B,J2"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,E,H,J"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,F,J1"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"D,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
A	1	2.174																																																																																																																																																																											
B	1	2.174																																																																																																																																																																											
C	1	2.174																																																																																																																																																																											
E	1	2.174																																																																																																																																																																											
F	2	4.348																																																																																																																																																																											
J1	1	2.174																																																																																																																																																																											
總數	46																																																																																																																																																																												
組別	#	%																																																																																																																																																																											
0	31	67.39																																																																																																																																																																											
"A,B,G,H"	2	4.348																																																																																																																																																																											
"A,D,E,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,D,E,H"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,E"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"A,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"B,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"C,D"	1	2.174																																																																																																																																																																											
"C,G"	1	2.174																																																																																																																																																																											
A	1	2.174																																																																																																																																																																											
B	2	4.348																																																																																																																																																																											
C	1	2.174																																																																																																																																																																											
E	1	2.174																																																																																																																																																																											
G	1	2.174																																																																																																																																																																											

附錄 E 政府問卷調查的結果

	b	只有資助	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>42</td> <td>91.30</td> </tr> <tr> <td>"A,C,D,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>J1</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	42	91.30	"A,C,D,E"	1	2.174	"A,D,E"	1	2.174	J1	2	4.348	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>44</td> <td>95.652</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	44	95.652	E	1	2.174	F	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>45</td> <td>97.826</td> </tr> <tr> <td>"A,D"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	45	97.826	"A,D"	1	2.174																																																																																																															
	總數	46																																																																																																																																																															
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	42	91.30																																																																																																																																																															
"A,C,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
J1	2	4.348																																																																																																																																																															
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	44	95.652																																																																																																																																																															
E	1	2.174																																																																																																																																																															
F	1	2.174																																																																																																																																																															
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	45	97.826																																																																																																																																																															
"A,D"	1	2.174																																																																																																																																																															
	c	參與及資助	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>29</td> <td>63.04</td> </tr> <tr> <td>"A,C,D,E,F"</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>"A,D,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,G"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"B,F"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"F,J1"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>H</td> <td>1</td> <td>2.17</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	29	63.04	"A,C,D,E,F"	2	4.348	"A,D,E"	1	2.174	"A,G"	1	2.174	"B,F"	1	2.174	"F,J1"	1	2.174	A	1	2.174	B	1	2.174	C	1	2.174	D	2	4.348	E	2	4.348	F	2	4.348	G	1	2.174	H	1	2.17	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>35</td> <td>76.087</td> </tr> <tr> <td>"A,C,F"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D,E"</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>"A,H"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>J</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>J2</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	35	76.087	"A,C,F"	1	2.174	"A,D,E"	2	4.348	"A,H"	1	2.174	B	1	2.174	C	2	4.348	D	1	2.174	E	1	2.174	J	1	2.174	J2	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>34</td> <td>73.91</td> </tr> <tr> <td>"A,B,E,G"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,C"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D"</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>"A,D,J1"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"D,F"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"H,I"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>J3</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	34	73.91	"A,B,E,G"	1	2.174	"A,C"	1	2.174	"A,D"	2	4.348	"A,D,J1"	1	2.174	"D,F"	1	2.174	"H,I"	1	2.174	A	1	2.174	B	1	2.174	D	1	2.174	E	1	2.174	J3	1	2.174																														
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	29	63.04																																																																																																																																																															
"A,C,D,E,F"	2	4.348																																																																																																																																																															
"A,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,G"	1	2.174																																																																																																																																																															
"B,F"	1	2.174																																																																																																																																																															
"F,J1"	1	2.174																																																																																																																																																															
A	1	2.174																																																																																																																																																															
B	1	2.174																																																																																																																																																															
C	1	2.174																																																																																																																																																															
D	2	4.348																																																																																																																																																															
E	2	4.348																																																																																																																																																															
F	2	4.348																																																																																																																																																															
G	1	2.174																																																																																																																																																															
H	1	2.17																																																																																																																																																															
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	35	76.087																																																																																																																																																															
"A,C,F"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D,E"	2	4.348																																																																																																																																																															
"A,H"	1	2.174																																																																																																																																																															
B	1	2.174																																																																																																																																																															
C	2	4.348																																																																																																																																																															
D	1	2.174																																																																																																																																																															
E	1	2.174																																																																																																																																																															
J	1	2.174																																																																																																																																																															
J2	1	2.174																																																																																																																																																															
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	34	73.91																																																																																																																																																															
"A,B,E,G"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,C"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D"	2	4.348																																																																																																																																																															
"A,D,J1"	1	2.174																																																																																																																																																															
"D,F"	1	2.174																																																																																																																																																															
"H,I"	1	2.174																																																																																																																																																															
A	1	2.174																																																																																																																																																															
B	1	2.174																																																																																																																																																															
D	1	2.174																																																																																																																																																															
E	1	2.174																																																																																																																																																															
J3	1	2.174																																																																																																																																																															
d. 2008	a	只有參與	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>27</td> <td>58.7</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,B"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,B,C,D,E,F,G,H,"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,B,D,J2"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,C,D,H"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D,F,H,J"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D,F,J2"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D,G"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"B,D,G,H,I"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"B,F"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"C,D,H"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"E,C"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>3</td> <td>6.522</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>H</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	27	58.7	1	1	2.174	"A,B"	1	2.174	"A,B,C,D,E,F,G,H,"	1	2.174	"A,B,D,J2"	1	2.174	"A,C,D,H"	1	2.174	"A,D,F,H,J"	1	2.174	"A,D,F,J2"	1	2.174	"A,D,G"	1	2.174	"A,E"	1	2.174	"B,D,G,H,I"	1	2.174	"B,F"	1	2.174	"C,D,H"	1	2.174	"E,C"	1	2.174	A	3	6.522	E	2	4.348	H	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>31</td> <td>67.39</td> </tr> <tr> <td>"A,B,D"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,E,H,J"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,J2"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"B,F,J1"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"B,H"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"D,H"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>J1</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	31	67.39	"A,B,D"	1	2.174	"A,D"	1	2.174	"A,E"	1	2.174	"A,E,H,J"	1	2.174	"A,J2"	1	2.174	"B,F,J1"	1	2.174	"B,H"	1	2.174	"D,H"	1	2.174	A	1	2.174	B	1	2.174	C	1	2.174	E	1	2.174	F	2	4.348	J1	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>30</td> <td>65.22</td> </tr> <tr> <td>"A,B,G,H"</td> <td>3</td> <td>6.522</td> </tr> <tr> <td>"A,D,E,G"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D,E,H"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,G"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"B,D"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"C,D"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"C,G"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	30	65.22	"A,B,G,H"	3	6.522	"A,D,E,G"	1	2.174	"A,D,E,H"	1	2.174	"A,E"	1	2.174	"A,G"	1	2.174	"B,D"	1	2.174	"C,D"	1	2.174	"C,G"	1	2.174	A	1	2.174	B	2	4.348	C	1	2.174	E	1	2.174	G	1	2.174
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	27	58.7																																																																																																																																																															
1	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,B"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,B,C,D,E,F,G,H,"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,B,D,J2"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,C,D,H"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D,F,H,J"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D,F,J2"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D,G"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
"B,D,G,H,I"	1	2.174																																																																																																																																																															
"B,F"	1	2.174																																																																																																																																																															
"C,D,H"	1	2.174																																																																																																																																																															
"E,C"	1	2.174																																																																																																																																																															
A	3	6.522																																																																																																																																																															
E	2	4.348																																																																																																																																																															
H	1	2.174																																																																																																																																																															
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	31	67.39																																																																																																																																																															
"A,B,D"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,E,H,J"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,J2"	1	2.174																																																																																																																																																															
"B,F,J1"	1	2.174																																																																																																																																																															
"B,H"	1	2.174																																																																																																																																																															
"D,H"	1	2.174																																																																																																																																																															
A	1	2.174																																																																																																																																																															
B	1	2.174																																																																																																																																																															
C	1	2.174																																																																																																																																																															
E	1	2.174																																																																																																																																																															
F	2	4.348																																																																																																																																																															
J1	1	2.174																																																																																																																																																															
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	30	65.22																																																																																																																																																															
"A,B,G,H"	3	6.522																																																																																																																																																															
"A,D,E,G"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D,E,H"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,G"	1	2.174																																																																																																																																																															
"B,D"	1	2.174																																																																																																																																																															
"C,D"	1	2.174																																																																																																																																																															
"C,G"	1	2.174																																																																																																																																																															
A	1	2.174																																																																																																																																																															
B	2	4.348																																																																																																																																																															
C	1	2.174																																																																																																																																																															
E	1	2.174																																																																																																																																																															
G	1	2.174																																																																																																																																																															
	b	只有資助	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>41</td> <td>89.13</td> </tr> <tr> <td>"A,C,D,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>J1</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	41	89.13	"A,C,D,E"	1	2.174	"A,D,E"	1	2.174	D	1	2.174	J1	2	4.348	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>44</td> <td>95.652</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	44	95.652	E	1	2.174	F	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>45</td> <td>97.83</td> </tr> <tr> <td>"A,D"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	45	97.83	"A,D"	1	2.174																																																																																																												
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	41	89.13																																																																																																																																																															
"A,C,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
D	1	2.174																																																																																																																																																															
J1	2	4.348																																																																																																																																																															
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	44	95.652																																																																																																																																																															
E	1	2.174																																																																																																																																																															
F	1	2.174																																																																																																																																																															
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	45	97.83																																																																																																																																																															
"A,D"	1	2.174																																																																																																																																																															
	c	參與及資助	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">46</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>28</td> <td>60.87</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,C,D,E,F"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,D,E"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"A,G"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"B,F"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>"F,J1"</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>3</td> <td>6.522</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>2</td> <td>4.348</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> <tr> <td>H</td> <td>1</td> <td>2.174</td> </tr> </tbody> </table>	總數	46		組別	#	%	0	28	60.87	1	1	2.174	"A,C,D,E,F"	1	2.174	"A,D,E"	1	2.174	"A,G"	1	2.174	"B,F"	1	2.174	"F,J1"	1	2.174	A	2	4.348	B	1	2.174	D	3	6.522	E	2	4.348	F	2	4.348	G	1	2.174	H	1	2.174	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">45</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>#</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>35</td> <td>77.78</td> </tr> <tr> <td>"A,C,F"</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>"A,D,E"</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>"A,H"</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>2</td> <td>4.444</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>J</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>J2</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> </tbody> </table>	總數	45		組別	#	%	0	35	77.78	"A,C,F"	1	2.222	"A,D,E"	1	2.222	"A,H"	1	2.222	B	1	2.222	C	2	4.444	D	1	2.222	E	1	2.222	J	1	2.222	J2	1	2.222	<table border="1"> <thead> <tr> <th>總數</th> <th colspan="2">45</th> </tr> <tr> <th>組別</th> <th>Count</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>37</td> <td>82.22</td> </tr> <tr> <td>"A,B,E,G"</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>"A,C"</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>"A,D"</td> <td>2</td> <td>4.444</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> <tr> <td>J3</td> <td>1</td> <td>2.222</td> </tr> </tbody> </table>	總數	45		組別	Count	%	0	37	82.22	"A,B,E,G"	1	2.222	"A,C"	1	2.222	"A,D"	2	4.444	B	1	2.222	E	1	2.222	F	1	2.222	J3	1	2.222																																										
總數	46																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	28	60.87																																																																																																																																																															
1	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,C,D,E,F"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,D,E"	1	2.174																																																																																																																																																															
"A,G"	1	2.174																																																																																																																																																															
"B,F"	1	2.174																																																																																																																																																															
"F,J1"	1	2.174																																																																																																																																																															
A	2	4.348																																																																																																																																																															
B	1	2.174																																																																																																																																																															
D	3	6.522																																																																																																																																																															
E	2	4.348																																																																																																																																																															
F	2	4.348																																																																																																																																																															
G	1	2.174																																																																																																																																																															
H	1	2.174																																																																																																																																																															
總數	45																																																																																																																																																																
組別	#	%																																																																																																																																																															
0	35	77.78																																																																																																																																																															
"A,C,F"	1	2.222																																																																																																																																																															
"A,D,E"	1	2.222																																																																																																																																																															
"A,H"	1	2.222																																																																																																																																																															
B	1	2.222																																																																																																																																																															
C	2	4.444																																																																																																																																																															
D	1	2.222																																																																																																																																																															
E	1	2.222																																																																																																																																																															
J	1	2.222																																																																																																																																																															
J2	1	2.222																																																																																																																																																															
總數	45																																																																																																																																																																
組別	Count	%																																																																																																																																																															
0	37	82.22																																																																																																																																																															
"A,B,E,G"	1	2.222																																																																																																																																																															
"A,C"	1	2.222																																																																																																																																																															
"A,D"	2	4.444																																																																																																																																																															
B	1	2.222																																																																																																																																																															
E	1	2.222																																																																																																																																																															
F	1	2.222																																																																																																																																																															
J3	1	2.222																																																																																																																																																															

香港商業機構的慈善捐獻顧問研究的主要結果

主要結果之摘要

香港商業機構的慈善捐獻顧問研究邀請了 66 間商業機構進行一項有關企業捐獻的問卷調查。雖然該調查受到商業機構的數目所限制而令結果偏向國際性公司²³，但仍是香港最大型且有關企業慈善捐獻態度的統計分析。

香港商業機構的慈善捐獻顧問研究的主要結果包括：

企業捐獻的情況

- 香港的本地公司很多屬家族生意，並不習慣參與企業捐獻。
- 在稅務方面，透過公司作為渠道，或創立企業基金作為捐款媒介的做法並不太吸引。
- 根據中國人的傳統，商家往往傾向謹慎地透過個人或家族基金，或個人及財政支持予如公益金等社區慈善機構。另外，捐款亦有不少源於商界朋友或同事之間的「關係」。

跨國公司

- 跨國公司的捐獻政策通常由總公司決定，形式則常以企業基金運作，而捐獻活動旨在激發員工的意志及挽留員工。
- 雖然跨國公司普遍屬慷慨的捐獻者，但除非它在特區有龐大數目的員工，否則只會在香港作少量捐獻，因為相對而言，香港是比較富裕的社會。
- 跨國公司就捐獻活動提供了最佳守則及有架構、專業方向的例子。

企業捐獻的程度

- 據稅務局的報告顯示，於 1999 年的認可慈善捐款為 8 億 5 千萬港元，大約佔應評稅利潤 2 千 3 百 40 億的 0.36%²⁴。
- 該 8 億 5 千萬港元明顯比實際的企業捐獻為低。根據多種方法的估計，現時企業捐獻應有 14 億至 26 億港元²⁵。

參與社區的原因

- 80% 的受訪者視建立良好的聲譽為參與社區的主要動力來源；58% 的受訪公司則視此為市場推廣的附屬品；而 56% 的受訪公司認為是推動員工及建立團隊精神的好方法（尤其是外資公司）。
- 大公司和聘請了大量本地員工的公司會作較多捐獻。

²³ 只有 61% 的受訪者視自己為香港公司，而大部分的小型受訪公司其實由外國控制，所以調查並不能可靠地反映數以十萬計的小型本地中小企。另一點要注意的是大公司是指員工超過 200 人的公司。高誠國際公關顧問有限公司(2001)。

²⁴ 於 2002 年，由公司捐出的認可款項達 6 億 4 千萬港元。

²⁵ 此不包括以實物作捐贈的價值、公司認可的義工活動在金錢上的價值，以及家族公司掌權者以個人名義所作出的私人捐獻。

附錄 F - 香港商業機構的慈善捐獻顧問研究的主要結果

- 擁有穩定利潤表現及歷史悠久的公司，和受政府法例嚴格規管的公司，以人均捐款來說都較為慷慨。
- 屬本地人擁有的中、大型公司，對政府就增加慈善捐獻的呼籲會作出較迅速的反應。

承諾投放更多資源的原因

- 從福利／社區需要的增加（**12%**的受訪公司）而提高利潤（**48%**的受訪公司）是鼓勵公司承諾投放更多資源於慈善活動的最重要原因²⁶。
- 簡單而言，經濟好的時候，企業所作出的捐獻會較多。
- 相比國際性公司，本地的中小企所作出的捐獻會較受經濟趨勢所影響。

企業捐獻的受益人

普遍而言，公司願意向有關教育（**58%**的受訪公司）、環境（**39%**的受訪公司）、貧窮／殘疾／長者（**35%**的受訪公司）、兒童（**30%**的受訪公司）及衛生／醫療（**27%**的受訪公司）等項目作出捐獻²⁷。而最少公司願意捐獻的項目包括文化遺產（**1%**的受訪公司）、宗教（**3%**的受訪公司）及動物權益（**3%**的受訪公司）。

對義務工作的態度

差不多有一半的受訪公司表示他們積極鼓勵員工參與社區活動。至少 **30%**的受訪公司並沒有任何正式的計劃鼓勵員工參與社區活動，而只有 **30%**的受訪公司會給予參與義工活動的員工補假；**45%**受訪公司則提供等額補助，以推動員工為慈善機構籌款。

對企業捐獻的態度

尤其是對於家族經營的華人商業行政人員，他們仍相信公司的角色是賺取利潤而並非從事慈善活動。此傳統想法現已開始轉變，注重企業公民能大大幫助公司的業績表現，而公眾對現今公司的期望亦正在改變。

由於很多華人商界領袖都沉默低調，慈善捐獻顧問研究建議倡導若企業捐獻的工作過分集中於個別人士或其公司可能會適得其反。所以鼓勵一班商界領導者或其公司參與捐獻可能會較成功。

慈善捐獻顧問研究亦指出自 **1997** 年主權回歸以來，越來越多香港人和他們所領導的公司視香港為長遠的家，因此企業對第三部門的捐獻將隨時間而增加。

非政府機構的透明度

慈善捐獻顧問研究更建議如果香港的慈善機構更具透明度，例如提供有關它們所幫助的對象的清晰詳盡資料、以及它們如何有效地運用所收到的資源，企業捐獻的數字一定會更多。

²⁶ 鼓勵捐獻最少重要性的因素包括政府的等額補助、於中國大陸經營的增加及稅項減免。

²⁷ 問卷調查可能未能反映中小企的優先次序，因為它們很多都支持公益金、宗親會及其他如保良局等機構。

附錄 F - 香港商業機構的慈善捐獻顧問研究的主要結果

圖表 F1 及 F2 概述按慈善捐獻顧問研究發表後所得的最新數字計算：

圖表 F1：以第三部門支出的百分比計算企業捐獻²⁸

以十億港元為單位	2002年
稅務局認可的慈善捐獻（根據利得稅）	0.64
第三部門支出（平均值）	22.97
本地生產總值（現時）	1,247.00
企業捐獻佔本地生產總值的百分比	0.05%
第三部門支出佔本地生產總值的百分比	1.84%
認可的慈善捐獻佔第三部門支出的百分比	2.79%

圖表 F2：1997 至 2002 年財政年度的認可慈善捐獻及本地生產總值的數字²⁹

以十億港元為單位	1997	1998	1999	2000	2001	2002
認可的慈善捐獻（根據利得稅）	0.803	0.631	0.700	0.830	0.820	0.640
本地生產總值（現時）	1,344	1280	1246	1288	1270	1247
捐獻佔本地生產總值的百分比	0.060	0.049	0.056	0.064	0.065	0.051

²⁸認可的慈善捐獻（根據利得稅）的數字由稅務局提供（私人對話）。第三部門支出由中央政策組提供。本地生產總值數字（固定價格）由香港特區政府統計處提供（於 2004 年 11 月 17 日瀏覽）。
www.info.gov.hk/censtatd/eng/hkstat/fas/nat_account/gdp/gdp1_index.html

²⁹於同文。

專題小組討論的摘要記錄

下文以摘要形式概述作為本研究一部分的六個專題小組所提出及討論的事宜。在專題小組中，三個以個別界別組成，另外三個則以三方界別組成。

摘要所述意見並不代表與會人士的一致意見，但卻是所提及事宜的總覽。

三個個別界別專題小組及三個三方界別專題小組均按照類似的議程進行討論（附錄A3），但摘要必需反映不斷變化的討論過程，並重點展示參與者的不同關注。

專題小組1——第三部門，2004年11月22日	
第三部門參與機構（按英文名稱順序排列）	
1	藝術公社
2	亞洲基金會（2人）
3	公益企業
4	十字路會
5	共創我們的海港區
6	全球報告倡議組織
7	香港業餘田徑總會
8	香港藝術發展局
9	香港婦女中心協會
10	香港總商會
11	香港大學
12	國際成就計劃香港部
13	島嶼活力行動
14	鄰舍輔導會
15	香港體育學院有限公司（2人）

主要事宜摘要——第三部門

一般事宜

- 財政事宜——倘政府進行合作的用意是紓緩財政負擔，則第三部門是不會接受的（非政府機構十分關注撥款問題）。建議政府須釐清合作的主因並非減低財政負擔。
- 撥款——仍是非政府機構的主要關注所在
- 公營及私營機構的資助——由於資助方式不同，兩者不應混淆
- 第四伙伴——顧客及個人須被視為第四及第五伙伴
- 多元化——是核心價值，須作考慮
- 參與式民主——在香港這被認為十分缺乏
- 一項有關三方合作的政策要求對社區內不同界別的角色有所了解
- 純粹財政上的捐獻／資助——不被視為合作
- 合作關係的演化——與管治的發展不可分割
- 成本效益分析——有需要將社會價值轉為基本要求

合作的益處及機會；三方合作可承諾：

- 達致更佳成果及具質素的決策
- 為問題提供解決方案
- 為欲以某些形式「貢獻」社會的伙伴提供途徑
- 為改變管理模式付出
- 為政府提供益處，因政府可免費獲得專家意見

有關非政府機構角色的事宜：

- 非政府機構的角色須加以清晰
- 眾多第三部門機構的倡議角色如何影響合作關係？倘建立關係的原因未明，則非政府機構的倡議工作可能引起政府及商界關注。倘非政府機構為合約形式的非牟利服務供應者，則其倡議角色會變得不重要。
- 非政府機構不應僅被視作受眾，它們亦須為合作作出貢獻。非政府機構須積極地對合作投入／作出某些貢獻，以免被視作純粹的受益者。

有效合作的特徵及組成部分

- 伙伴須訂立清晰的角色及責任
- 伙伴須有共同目標及目的
- 商討及努力工作是必須的——所有三個伙伴均有既定利益，而成功與否在乎商討內容（和諧的關係是個很難解釋的概念，但必須達成協議）
- （伙伴的）合作活動的擁有權
- 領導者
- 具彈性——適應轉變
- 互信
- 尊重
- 問責性——例如，對非政府機構來說，以商業角度向伙伴匯報投資回報
- 檢討過程——對表現作自我匯報
- 透明度

第三部門對政府的意見

- 前線職員在管理政策時欠缺彈性，所訂立的繁文縟節亦妨礙合作事宜
- 心態須改變，政府須抱反省態度（政府欠缺反省，如對其進行的過程）
- 政府的角色是透過參與合作，為伙伴提供支持及建立信心
- 政府內部的不一致性使發展及維繫合作關係時出現很多問題
- 政府並不明白成本效益分析
- 政府所採納的諮詢方式似乎並未達致真正為市民所想的政策，即政府雖進行資料收集及分析，但那些分析是否獲得利用？那些資料／結果如何處理？

第三部門對商界的意見

- 商界參與合作的事例可用以管理危機（品牌及商譽）
- 以責任來說，商界參與合作亦是適當的事
- 商界參與合作是為了其職員、盈利及商譽

傳媒

- 是行動的催化劑

建議

- 政府前線員工的心態應改變
- 確認合作關係是複雜性及其帶來的益處。以達致建設社區這個首要目標來說，三方合作並不一定較雙方合作為佳
- 讓更多人注意如何建立合作關係及如何提供技術培訓，以及提供有關教育
- 向公眾披露（披露財政資料例如非政府機構，以及改善政府披露資料的情況）
- 諮詢過程須被視為管治發展的部分
- 考慮提供稅務優惠（如藝術項目）
- 印製三方合作研究（本研究）報告

附錄 G – 專題小組討論的摘要記錄

專題小組2——商界，2004年11月30日	
商界參與機構（按英文名稱順序排列）	
1	安理國際律師事務所
2	銀聯信託
3	中電科技研究院（2人）
4	富而德律師事務所
5	香港社會服務聯會
6	香港上海滙豐銀行有限公司
7	Insight Dynamics
8	萬寶盛華
9	摩根士丹利
10	電訊盈科
11	羅兵咸永道會計師事務所
12	蘇黎世保險集團

主要事宜摘要——商界

有關三方合作定義的意見

- 定義所述的「策略性」合作形式在香港並不存在。香港亦無進行有關政策制訂的持續討論。
- 定義應否分類？定義應針對原則性事宜，例如清晰及共同的目標、分工、清楚的責任、持續評估各伙伴的角色

合作的益處及機會；三方合作可承諾：

- 作為企業社會責任及企業文化的部分
- 回應內部員工利益——達成員工希望作出「貢獻」的要求
- 建立以公司為傲及團隊的精神
- 作為建立品牌及商譽的部分
- 為增強公司內部各階層交流提供機會
- 與顧客建立關係。三方合作透過網絡關係提供與客戶合作的機會
- 向第三部門機構轉移資源及專門知識以轉化該等機構——「轉移及轉化」
- 進行合作，僱員透過部門內進行的合作項目獲得的益處，較由單一機構進行的所得為多
- 因要達到目標，別無他法
- 留住員工，因員工樂意在關心社會的公司工作
- 提高僱員的意識，並教育商界及社區
- 促進僱員發展——例如，溝通技巧、工作技巧、社交技巧、建立關係及確立自信（相信其行為可帶來改變）

雙方合作與三方合作

- 合作關係通常由小規模（雙方合作）開始，並按合作進程成長，最終可能發展為三方合作
- 雙方合作可以是有效的合作形式——通常由商界及非政府機構組成，而不涉及政府
- 認為三方合作的項目規模較大及投入較多，所以通常較難管理

慈善行為如何建立合作關係？

- 就對項目的支援而言，慈善捐獻是合作的部分，而不是獨立來看
- 捐獻的過程本身亦可成為合作
- 合作關係可能由現金捐獻開始，並在商界發覺可貢獻更多（如其商業知識）時逐步發展

商界的角色／特徵；商界可：

- 向非政府機構提供技術及專門技巧
- 透過培訓建立能力，例如：撰寫建議書、溝通技巧、向相關人士提出資助要求等等
- 建立平台以助分享經驗及最佳守則、教授他人如何進行合作——公司通常不懂如何開始（例如：公益企業的企業領導小組因而成立）
- 提供資助。商界並非可永無休止地資助項目，但商界可與第三部門及政府合作，令項目更具持續性

注意

- 商界伙伴承擔協調及行政工作，因這是合作關係／項目中較需時的部分
- 中小企關心業務的建立，其對企業社會責任的了解及可投入時間亦十分有限

政府的角色及其與商界的關係

- 越來越多人明白政府並非萬能
- 政府可擔當推動的角色
- 政府可確認／宣傳／推廣合作項目
- 有些合作關係透過商界／社區措施進行發展，僅在後期才涉及政府
- 政府可以擔當領導的角色促成合作關係，但部門之間的溝通問題卻在實施期間造成困難

合作的阻力及失敗原因

合作的管理／架構／動力

- 合作的發起人可能會失去興趣且不再堅持承諾，合作關係亦會同時終結（人事變動及缺乏人力是原因之一）
- 不善的關係管理——應多於一人推動合作關係
- 通常兩個伙伴合作順利，但忽視了第三個伙伴——合作團隊的動力須妥善管理
- 伙伴間不平衡的承擔亦會造成問題
- 需要大量時間(a)籌辦活動及(b)說服其他伙伴投入更多
- 推動合作關係，包括重視不同意見、鼓勵參與者提供知識，以及互相合作（政府及大商家所欠缺的技術）
- 會議傾向以主席主導，但未必有效

有關非政府機構的事宜

- 偶爾有人（非政府機構）提出懷疑商界為何參與合作
- 有些非政府機構認為自己是受眾而非伙伴
- 非政府機構並無充足的資源及技術完全投入合作以達成項目目標
- 第三部門機構通常並非希望得到金錢，而是進入伙伴的網絡，以提高／建立形象及商譽

有關政府的事宜

- 須與政府內適合的階層及經過適當的委員會進行合作
- 項目的擁有權在政府內部存在問題（責任問題）
- 低層員工缺乏充權——員工受規則及規例限制，且認為高層人員通常不會給予批准，所以不會作出嘗試
- 由於員工沒有權力，所以無法作出決定，以免出錯
- 政府較願意接受與曾成功推行計劃的商業機構合作
- 倘項目內容並不屬政府所訂範疇，則政府通常是不感興趣
- 與政府合作須面對刻板的規限及繁文縟節
- 政府內部的人員並無推動合作的適當權力或財政預算，決定須由較上級人員作出，但那些人員通常對合作關係欠缺了解
- 政府並非完全的伙伴，只是作為顧問／觀察者，所以鼓勵政府作出更多的投入

主要成功因素

項目管理及設計

- 一同設計項目、訂立各伙伴的主要貢獻
- 設計項目時，須設立表現監管／評估及管理角色
- 清晰的責任分擔
- 將協議存檔是十分重要的——以提醒各伙伴已訂的承擔
- 項目須由「能者」擁有並作較長遠發展
- 內部應設立架構，例如設立項目委員會審閱及更改計劃
- 倘計劃的時期較長，則商界職員加入第三部門機構董事局有助了解第三部門的需要
- 向付出時間的僱員提供補償性假期

特徵

- 共同目標
- 需要時，對更改及轉化目標作彈性處理
- 明白伙伴的不同之處，並互相了解
- 與所有伙伴保持聯繫，並建立合作網絡；分享經驗及知識可造就互相的承諾及信任
- 建立信任需要時間（對項目的真誠承擔及堅持），而且專業性有助更佳發展
- 須在不同階層建立信任，例如：在高層職員及前線員工
- 合作發展所需時間通常比預期長
- 信用優劣可按盡職調查檢視出來
- 轉移、轉化、團隊、（用以建立關係的）時間、信任、要旨（目的／宗旨）

傳媒／推廣

- 中文傳媒並不報道慈善活動。東方日報設立該報的基金，只報道自己舉行的活動，而蘋果日報則不大感興趣亦無預留篇幅
- 在香港，好消息不會被報道，報道的只有壞消息
- 傳媒推廣預算偶爾須多於項目預算，以取得更多報章報道；這觀念由那些可支付傳媒廣告的大型商業機構提出
- 聖誕老人愛心大行動是個好例子，因傳媒利用其技術及網絡，善用支援及提供各慈善機構的資料。南華早報／香港電台成為商界與社區之間的催化劑
- 第三部門擁有自己的傳媒途徑（年報／通訊／網站）但通常把贊助商及伙伴的貢獻放置文件的較後部分——相反，其貢獻應在前部分提出

問題

- 有沒有機會與第三部門合作以達成商業目標？
- 商界通常比第三部門具有更大力量（以資源、管理能力等方面來說）——如何管理？
- 意見領袖及社會領袖（社會名人）在哪方面參與？

建議

- 公布尋求協助的機構資料，讓商界知道應參與者及聯繫的人的資料；為商界建立更佳的選擇表，以選出合作的項目
- 第三部門機構需接受更多培訓，以建立有關促進合作及尋求資助的資料。政府則透過發展培訓課程（如非政府機構行政及管理課程），提升第三部門的能力
- 須尋求方法鼓勵中小企參與其中，因中小企通常與社區最接近
- 建立能力——舉行會議、管理技術等

附錄 G – 專題小組討論的摘要記錄

專題小組3——政府，2004年11月30日	
部門（按英文名稱順序排列）	
1	漁農自然護理署
2	建築署
3	公司註冊處
4	懲教署
5	教育統籌局
6	機電工程署
7	環境保護署（2人）
8	食物環境衛生署
9	消防處
10	衛生福利及食物局
11	路政署
12	香港天文台
13	政府新聞處
14	稅務局
15	勞工處
16	海事處
17	規劃署
18	社會福利署「康復服務市場顧問辦事處」
19	社會福利署
20	持續發展組
21	影視及娛樂事務管理處

主要事宜摘要
合作的益處及機會 <ul style="list-style-type: none">• 容許發表不同意見／增強了解不同部門的問題／建立合作• 資源最大化• 建立策略性方向時，所有伙伴的參與是很有益的• 可用以將商界行為推進致最佳守則（相對來說，傳統的規則旨在逮捕、懲處及遏止非法行為）• 非政府機構／商界的參與常為合作帶來更多創意空間
雙方合作與三方合作 <ul style="list-style-type: none">• 項目多數最終是由兩項雙方合作而成，並非單一的三方合作• 相對雙方合作，三方合作因涉及與所有三個部門作伙伴而變得更具挑戰性
非政府機構的角色／特徵 <ul style="list-style-type: none">• 非政府機構／公民社會較商界容易合作，但須視乎合作範圍而定• 有些非政府機構比較政治化• 非政府機構提供服務時必須確認需要（即須為務實、以服務為本及價格合理）• 非政府機構（特別是基層的機構）在向政府匯報及應用某些技術（如項目管理、匯報及預算管理）時，需要協助。第21節機構（具慈善性質的機構）通常欠缺管治能力——缺乏基本技術，如會計
商界的角色／特徵 <ul style="list-style-type: none">• 商界是十分務實的，倘非政府機構提供優良服務，則商界樂意與其合作• 商界無法取代政府的撥款責任，因涉及款額實在太大• 除金錢外，商界可作多方面貢獻——可提供社會轉化、資訊供應及專業知識的機會• 商界可藉合作項目保護形象／品牌／商譽

政府角色／特徵

- 領導角色——讓其他伙伴發揮創意
- 推動合作過程，並作為非政府機構及商界的中間人
- 提供建議
- 作配對及傳授知識技術
- 提供合作平台
- 建立能力
- 仲裁者、公共利益捍衛者、管理者及監察者
- 前線員工受訓，確保政策得以落實
- 不同部門擁有不同特徵——有些態度開放，有些卻顯得官僚
- 引入傳媒，對業務帶來益處

合作的阻力及失敗原因

- 政府被視為管理者，所以常有機會引致根本的衝突及缺乏信任
- 有些屬意伙伴（曾與政府合作，但合作並非真誠進行的）懷疑政府進行合作是別有用心，如要伙伴保持沉默
- 懷疑政府有意推卸責任，如以合作推卸財政責任——導致不信任
- 頻繁的人事變動造成問題，但機構記憶卻被視為良好，這亦可抵消可能出現的負面情緒
- 政府職員在部門間的調動造成延續性的問題
- 合作問題並非所有源於信任問題
- 政府部門間的溝通多數較與其他界別困難——政府部門間似乎欠缺聯繫
- 須由對立方式變為合作方式

主要成功因素

- 合作應建基於機構的強項
- 與第三部門機構建立緊密的人事關係有助合作關係（但須花多年時間發展）
- 確認存在根本的利益衝突及有需要建立信任
- 明白非政府機構的需要
- 公開及具透明度
- 確認沒有通用的架構，應確認不同的合作架構
- 部門承擔——並非採用「懲罰」方式
- 尊重伙伴，並了解各伙伴的限制
- 確認合作是工作關係，會須要付出時間及努力
- 伙伴自我配對而非由政府決定（雖然事實視乎不同部門而定）

傳媒

- 與傳媒建立良好關係是十分重要的
- 傳媒不一定正確報道合作關係

建議

- 對非政府機構的能力建立——基本培訓，如舉行會議、預算、管治、會計、匯報、項目管理
- 對政府的能力建立——調停技巧、傳媒管理、會議管理
- 將某些關係／合作途徑制度化
- 有需要改變大氣候——確保對合作的準確描述
- 為非政府機構及商界提供合作指引——提供有關促進合作、可作伙伴的非政府機構選擇及優先考慮（社區）範圍等資料

附錄 G – 專題小組討論的摘要記錄

專題小組4——三方界別，12月4日	
參與機構（按英文名稱順序排列）	
1	亞洲基金會
2	寶鼎中國有限公司
3	土木工程拓展署
4	公益企業
5	懲教署
6	創意行動
7	環境保護署
8	香港社會服務聯會
9	Insight Dynamics
10	香港社會服務聯會
11	香港警務處
12	香港生產力促進局
13	醫院管理局（2人）
14	稅務局
15	國際成就計劃香港部
16	勞工處
17	島嶼活力行動
18	微軟
19	運輸署

主要事宜摘要——三方界別，2004年12月4日

一般事宜

- 商界對三方合作的看法是其可從合作取得的利益，而不是其可作出的貢獻
- 三方合作的模範過於簡化。由於存在很多複雜問題和涉及很多利益相關者，故不宜依賴三方合作解決所有問題。雖然有些成功例子，但須按個別情況衡量做法是否合適
- 根據政府專題小組的討論，政府的自我意識並不高

三方合作的過程

- 法例要求並不清晰；了解公司法對合作至為重要。商界努力確保年報符合相關的匯報要求，亦視透明度為潛在的不利因素
- 倘競爭對手被邀為伙伴，則資料披露可能是一個問題

有關三方合作所帶來機會／益處的意見

- 政府現時並無邀請各方參與制訂策略性決定的過程，如興建超級監獄。三方合作提供建立策略性方向及共識的機會
- 三方合作提供互相諒解及溝通的平台，並有助調解衝突
- 政府可透過三方合作對企業社會責任付出，例如，確認企業、推廣企業社會責任及因而推廣社區工作
- 三方合作提供建立共同遠景及目標的機會
- 合作目標之一是透過更具透明度地分享資訊及減低各方疑慮，增強界別之間的信任
- 三方合作提供確認不同界別強項的機會
- 三方合作提供建立平衡的機會
- 三方合作提供傳媒參與及教育的機會
- 政府可透過三方合作轉化商業行為
- 三方合作可善用三個部門的力量，並不再單純依賴政府解決所有社會問題
- 領導者——不應常以政府擔當領導角色，任何部門均有能力帶領合作項目，而三方合作正提供此機會

已識別的額外益處

- 所得結果是益處，亦應有實質的成果

額外機會

- 欠缺所有界別的參與，則某些項目無法自我持續，如衛生問題
- 香港擁有很多諮詢機制，但它們並非有效地運作（例如，具透明度地分享資訊）

現行政府程序

- 目前並無程序可言，政府並不需要確認問題所在。確認問題卻是邁進解決方案的一大步。
- 政府通常聽取個人意見而非組織意見——此舉並不可信賴，因政府受個人的既得利益，而三方合作卻超越個人的考慮。
- 政府並無於諮詢過程早期（如在識別事宜及問題時）讓各方參與；相反，政府識別出解決方案。三方合作提供機會予各方可早於諮詢過程時進行討論。
- 三方合作提供機會讓公眾及早參與，並促進公眾就事宜作討論
- 政府目前有關識別解決方案的過程並不足夠

有關成功因素的意見

- 透明度是成功三方合作的基本元素
- 互信是十分重要的
- 與適合的伙伴合作

三方合作的程序／架構

- 有效的三方合作應設有正統機制，此舉有助處理不同意見
- 因三方合作畢竟是達致目的的方法，而成功與否在於能否達致目標，所以採用結果為本的方式是非常重要的
- 政府須在合作中設立「能者」並提供領導，即使方向已訂立，但欠缺有效的領導，意思不大

額外的成功因素

- 各方均願意進行溝通

有關合作阻力的意見

- 各方（特別是商界）因怕受傳媒攻擊，都不願參與其中
- 對伙伴貢獻（如其強項）的確認不足
- 不同界別關心不同的問題，而各界別對其他界別都存有懷疑。因非政府機構擁有雙重身分，故商界須訂立條款作出限制，非政府機構及政府往往視商界為可靠的財政來源。另外，政府參與合作的動機亦備受質疑，懷疑提出三方合作的建議只是推搪責任的方法
- 非政府機構的資源不足
- 除非提議者過去曾承擔類似的活動，否則政府不願建立合作關係，但此舉否定了政府與擁有合適能力及經驗的其他部門的合作機會

合作的額外阻力

- 對如何處理問題及組織合作欠缺知識
- 商界因缺乏相關知識，故對某些問題掉以輕心

建議

- 改善現行諮詢程序——在正式訂立諮詢政策前，作三方討論
- 建立資料／問題交換所，以交流三個部門的意見及配對伙伴
- 增加非政府機構在諮詢委員會的代表數目
- 建立三方合作委員會，作為協助政府識別部門／機構作特定事宜的平台
- 政府建立有關非政府機構的政策，以及與非政府機構合作的部門指引
- 成立特別智囊團／工作坊——利用現有的智囊處理特定事宜，以及向政府提交報告，有關智囊團／工作坊之後可以解散
- 改善跨部門溝通以解決部門間的一致性問題
- 增設年度最佳非政府機構獎項
- 增加傳媒的參與／支持
- 拓展推動回應機制，並以有關回應教育伙伴
- 非政府機構需要額外的資源，但不設附帶條件
- 以島嶼活力行動為例，欠缺處理問題的經驗不應成為阻力

附錄 G – 專題小組討論的摘要記錄

專題小組5及6——三方界別，12月6日	
A組	
參與機構（按英文名稱順序排列）	
1	藝術公社
2	銀聯信託
3	十字路會
4	教育統籌局
5	路政署
6	勞工處
7	地鐵公司
8	摩根士丹利
9	樂施會
10	電訊盈科
11	社會福利署
12	香港體育學院有限公司
13	道富公司
14	持續發展組
B組	
參與機構（按英文名稱順序排列）	
1	漁農自然護理署
2	安理國際律師事務所
3	香港明天更好基金
4	商界環保協會
5	中電科技研究院
6	環境保護署
7	共建維港委員會
8	衛生福利及食物局
9	伸手助人協會
10	香港上海滙豐銀行有限公司
11	香港南區婦女會
12	萬寶盛華
13	規劃署
14	社會福利署（康復服務市場顧問辦事處）
15	太古可口可樂（香港）有限公司

主要事宜摘要——專題小組5——三方界別，12月6日，A組

個別界別專題小組對所識別的機曾及益處的意見

整體來說——各界別同意所提出的機曾及益處一般是適用的，但特定意見包括

- 非政府機曾的獨特知識可用於合作項目中。非政府機曾特別善於對外工作，這卻是政府的弱項。相對政府，非政府機曾與基層機曾的網絡及關係比較密切，能有效地接觸社區
- 能了解其他界別的想法亦是三方合作的益處
- 所識別的益處似乎是過程為本的，而非目的為本
- 合作的原因之一是政府無法進行所有事務，或如參與者所說政府不願進行所有事務

額外機曾及益處

- 三方合作的主要益處是達成目的
- 三方合作達致社會轉化及受眾的福祉

有關成功因素的意見

三方合作的特徵

- 政府不明白商界行為，相反亦然。公民社會組織及政府在合作方面卻很多共同之處。
- 清楚地溝通不同伙伴的期望，例如，伙伴可能期望合作可永久持續，但這是不切實際的想法
- 合作關係須平等
- 彈性是主要的成功因素，亦是所有三個界別的關注問題

三方合作的過程／架構

- 成功的三方合作必須監管及審閱進度，亦應有彈性調整及改良目的及達致目的的過程
- 領導角色應隨着合作發展而消失，平等的關係是十分重要的。領導角色亦應在項目的不同階段有所轉變
- 所有伙伴需共同合作

推動

- 只要有合適的推動者，小組可成為一個整體。倘推動者與任何伙伴的利益並無關連，則推動者是何方亦無關重要。然而，倘一方伙伴負責聘任推動者，則推動者的獨立性或會受到質疑。

其他

- 成功的跡象亦包括其可能帶來「產物」的機曾，即引致其他事情發生
- 成功的三方合作應按其成就衡量

有關政府的意見

- 按早前小組的結果，並非政府無法進行所有事務，而是政府不願進行所有事務。然而，倘目的是建立社會和諧，則政府無法作所有事情——所有人均須共同合作
- 最終，擔當領導的角色是政府的責任

有關合作阻力的意見

- 懷疑——有指政府與商界合作是為其利益向商界建立提供財政資源的程序
- 欠缺透明度——透明度是項敏感的問題，亦是政府的主要關注事宜
- 非政府機構不常花時間了解商界事宜，相反亦然

合作失敗的原因

- 伙伴的特徵——政府及商界所採用的語言並不為第三部門所明白
- 欠缺擁有權及充權是政府特別須正視的

架構／過程

- 要三方合作成功，與機構中適當階層並擁有適當知識的合適人員聯絡是至為重要的。政府的高層人員不會參與其中，但商界及非政府機構多由高層人員參與，因此造成混亂。
- 欠缺對法律架構的了解及知識
- 切勿將三方合作形式化，以免造成阻力

合作過程

配對／識別伙伴及取得資料

- 以配對來說，非政府機構可接觸適當階層的員工，因而獲得較佳的分配
- 切勿視伙伴為配對的必然部分，配對須視乎項目的目的而定
- 並無特定組別負責配對工作。例如，大公司通常經項目提議者邀請，故不需要作中小企所採用的配對方式
- 配對是三方合作的其中一個階段
- 就合作尋找擁有適當技術及知識的個人，會帶來不少問題。雖然所需技術十分清晰，但對擁有有關技術的個人作調配實在困難
- 互聯網可提供資料，亦可在作出承諾前就屬意伙伴作出研究。口碑亦是另一可選途徑，因互聯網上的資料並無經過驗證，而且按此方法較容易聯絡到適當人員。互聯網只是資料蒐集的第一步
- 須確認互聯網在取得有關屬意伙伴的資料有所局限
- **Global Hand** 在互聯網提供非政府機構的名錄，亦可為政府提供有關服務
- 在尋求屬意伙伴時，（有關屬意伙伴的）盡職調查成為問題
- 大企業擁有更多資源，所以較容易評估屬意伙伴，但中小企卻面對很大困難。因此，查閱中小企資料的最佳方法是直接與其聯絡
- 香港社會服務聯會透過「商界展關懷」計劃，提供有關商界的重要資訊
- 商界認為，非政府機構應主動向政府要求合作措施。商界通常對項目主要內容並無專業知識，且依賴非政府機構作出評估，倘商界提供財政貢獻，則亦會依賴非政府機構支持
- 倘按盡職調查決定伙伴是否合適，則對小型非政府機構十分不利，因其沒有相關資源

現行政府諮詢過程

- 政府的諮詢過程已奉行 30 年，惟政府確認過程尚有改善空間。有關組織已存在。在諮詢過程的早期有討論，但這並不代表政府須接受利益相關者的要求，因利益相關者之間的意見通常有別
- 既定的諮詢過程——政府對利益相關者的意見如何回應？
- 諮詢過程中，政府擔當調解的角色

法律架構

- 為合作關係制訂法律方面的文件需要很長時間，但初步合作協議卻需時較短。商界認為倘商界提供財政貢獻，則公司須向股東負責任。因此，有關法律文件並非瑣碎事。但第三部門則認為法律文件不應

只是由律師處理，各伙伴也應參與解決問題。

其他

- 懷疑政府為何舉辦多個委員會會議都是閉門進行
- 政府不須賦予職位權力，但有需要作能力建立
- 政府應公布本三方合作研究的結果，否則，不能確認其為真正伙伴的身分
- 有關交換所的運用，暗示非政府機構有充足資源有效地使用交換所
- 政府及商界擁有大量資源，而提議者（就某些項目）進行對公共項目的財政及系統上危機評估。須考慮主要利益相關者，並建議就此形式化

建議

- 政府建立中央名錄，協助商界尋找屬意的非政府機構伙伴。此外，設立合作規定，以促進各方更為了解合作的運作方式及原因
- 利用互聯網作盡職調查的資料來源
- 向前線人員下放權力
- 眾所周知，政府機制並非按諮詢程序運作，所以政府應在設計真正過程時取得利益相關者參與
- 建立交換所，以識別推動者，並為有興趣人士提供意見交流的平台

能力建立

- 能力建立應包括利益相關者的識別及推動技巧

對非政府機構而言

- 為非政府機構提供在商界機構工作的機會
- 商界應考慮邀請一些非政府機構代表出任其董事局成員，以促進對商界的了解。然而，因董事局擁有信託責任，而董事須具備適當的經驗，故此舉未必適用。就此情況而言，非政府機構代表出任工作委員會比較適合。
- 非政府機構須接受有關領導、管理技巧等培訓。按資助要求，非政府機構須由專業人士運作。非政府機構的能力建立事宜應按其設立乃取代政府提供某些服務的基礎作考慮。

對商業機構而言

- 商界機構可向非政府機構學習，以英國的一個事例來說，商業領導者探訪了一些非政府機構，並發覺在非政府機構中可得到很大幫助。

獲優先考慮的建議摘要（即獲得 5 項或以上的回應——見圖表 G1）：

- (g) 改變政府員工的心態，如減低官僚情況、發展開放態度、增強彈性
- (c) 改善諮詢程序，例如：制訂政策時增加透明度及包容度；正式制訂諮詢政策前作三個部門的討論
- (e) 對第三部門的能力建立，如籌募、推動合作、項目管理、傳媒管理、撰寫商業計劃
- (h) 鼓勵中小企參與合作
- (l) 建立資料／問題交換所，以交流三個部門的意見及配對伙伴
- (s) 增加傳媒的參與／支持
- (d) 以特定稅項收益資助合作項目

注意——圖表 G1 所載建議乃綜合早前專題小組意見所得

主要事宜摘要——專題小組5——三方界別，12月6日，B組

個別界別專題小組對所識別的機遇及益處的意見

整體來說——各界別同意所提出的機遇及益處一般是適用的，但特定意見包括：

- 政府擔當領導角色
- 領導角色可由任何部門推動，而不限於政府（倘僅由政府推動，則會造成阻力）
- 政府在宏觀／政策層面可作領導，但在項目層面政府作領導不常可行
- 亦應分辨發起及管理事宜——政府一旦參與三方合作，應成為伙伴一員，而不必成為領導者（舉例來說，一些項目中，非政府機構及商界在項目層面及策略層面擔當領導角色）
- 政府可就鼓勵三方合作提供領導作用，透過設立供商界參與的平台，協助其了解較小規模的非政府機構的工作及其需要。建議的等額補助撥款計劃意念很好，但只是該平台的部分；另外，「商界展關懷」計劃亦是項優良的措施。
- 政府的領導角色存有矛盾：一方面我們不希望政府過分主導，另一方面我們須政府人員參與三方合作並作出領導
- 政府無法進行所有事務——事實上，任何界別都無法進行所有事務
- 提高對社會、經濟及環境事宜的意識
- 正如商界，政府可透過三方合作，建立其品牌／形象，並且建立機構尊嚴、團隊精神及員工技術。同樣，非政府機構可從三方合作得到相同益處

額外機遇及益處

- 三方合作容許發展團隊精神，亦促進所有伙伴互相了解
- 三方合作提供機會讓所有三方重新排列或重組沿用的方法
- 三方合作提供建立信任的機會
- 三方合作提供建立合作各方均同意的成功成果的機會
- 三方合作是個有助解決衝突及省時的工具（很多三方合作因社區發生衝突而出現，例如東涌排水道及西九龍文娛藝術區發展計劃均需不同部門攜手尋找建設性的解決方案）

注意：

- 政府須推動三方合作的成立，政府認為三方合作成立後可帶來良好成果——商界及非政府機構合作／分享資源，此舉紓緩政府的一些責任
- 非政府機構須（特別向商界）清楚溝通自己的需要。大型非政府機構的董事局成員可以包括商界人士，但小型非政府機構卻較少有商界代表，故較難與商界溝通。

合作的阻力

個別界別專題小組對三方合作的阻力的意見

- 欠缺政府預算(n)——有指撥款並無獲適當分配，而僅金錢並不可達致目的，但由於金錢可令受眾變得互相競爭而非互相合作，所以金錢偶爾亦為合作阻力

已識別的額外阻力

- 調節不同界別的目的（各界別有不同目標，故經常須對那些目標作調整；非政府機構及商界通常在分享資源方面較能配合）
- 對非政府機構及政府承擔較多的項目／事宜發展，商業的性質着重較短期利益。即使各方已建立信任，情況會較佳，但此舉本身亦構成問題。運作三方合作的能力（是所有部門的問題——見下文「真正阻力」）

真正阻力

- 大部分已識別的阻力（特別是信任）均象徵性地反映真正問題／阻力：
- 三個界別的目標各異
- 並無機制或程序解決這問題或在不同目標中尋求共識
- 由於沒有清晰了解程序如何運作，所以三方合作很容易終止，問題亦隨之而生。一般來說，並無能力運作涉及所有界別的三方合作。

三方合作過程及能力／技術包括

- 職權範圍——須由所有伙伴清楚界定，倘由一方界定，則須具有彈性可按其他各方的建議作改動
- 訂立目標——須經各方同意，或最少與各方有關連
- 拓展方法以達致目標
- 取得所須撥款
- 倘各方能重點提出其對各伙伴的期望及對三方合作的期望，則會帶來很大益處。此舉有助澄清誤解，及識別共同目標、技術及所需資源等，並可以矩陣形式顯示出來。
- 及早討論有助識別不同部門的相關及類似的目標，因而有助成功。例子包括社區回收活動，政府擔任發起角色但並無訂立清晰的目標，但當政府明白非政府機構及商界目標及那些目標之間的關連，目標便因而訂立。因此，項目安排乃共同建立，再向政府申請撥款。如此經驗規模雖小卻可為大型項目作模範。
- 集合適當的人士是十分重要的（思想相近的人不能解決問題）。集合持不同意見的人有助互相學習及了解。

識別不同意見的方法

- 邀請非政府機構參與
- 建立持不同意見（並非只是具規模及空談）的非政府機構名單
- 設立論壇匯集不同意見——意即須有不同層面或平台，以識別(1)意見 (2)具經驗並可實施意見的人士 (3)可批准意見的決策者及(4)連結知識、經驗及決策權的論壇
- 雖然早前未被邀請的部門（如參與社區投資共享基金的部門）均希望參與其中，但已出現會議疲勞。
- 多層面的利益相關者／部門會面可為一些部門／組織帶來增廣見識的機會（他們可聽取各方不同意見或從而得到益處）。會面不一定解決問題，但卻是個好開始。

技術與需要的配合

- 將適當的技術與合作需要配合至為重要，設計所需技術及尋找合適的技術使用者需時。倘機構欠缺適合的技術，則可與同界別的其他機構合作，找出適合的技術（例如專業法律事務所與其客戶合作，以提供非政府機構所需的特定技術）。
- 可透過網站達成，惟資料的可信性是十分重要的。
- 簡單列出可靠非政府機構名單及其需要，惟如何選擇有關名單存在根本問題。

非政府機構管理

- 社會福利署最近與香港大學商學院及 40 位非政府機構總幹事進行工作坊，分析香港非政府機構的商業管理狀況。
- 中央政策組在數年前就更佳商業行政管理舉辦工作坊。
- 商界與非政府機構在這方面的合作空間很大。

知識轉移／開發集體智慧

- 培訓課程及研討會以分享意見
- 參與合作並從中學學習
- 政府諮詢委員會（為委員會尋找合適人選的兩個途徑(1)經有關部門／局推薦(2)民政事務局的 5,000 個人選名單）
- 擴大投入技術及知識的人士網絡
- 確保有持續更新及改善名單的程序（例如，倘行政總裁或名單內任何人士獲邀但未能出任，則那些人應可提名他人參與，此舉確保人事發展及擴大技術基礎）——這對非政府機構及商界的董事局同樣重要
- 諮詢委員會代表的能力亦十分重要：因部門或機構代表通常喜歡以其個人職能作代表，故毋須向其所屬部門／機構取得批准。然而，部門／機構的同意有時很重要，但現時並無程序達致相關協議。

不同的智慧

- 公布成功例子（透過報章、典禮、向有關項目伙伴及社區人士發感謝函）
- 研討會
- 匯報
- 與界內其他機構聯繫，以分享經驗及最佳守則
- 公布成功合作事例需時，亦很困難（難以向屬意人士發放適當的訊息）
- 三方合作網站可用以將成功經驗廣泛流傳，並教育最佳守則，以及提供有用資料（屬意參與三方合作的聯絡人士的資料、政府諮詢委員會名單及其工作／成就的更新資料，以及三方合作的匯報範例等）
- 舉辦年度研討會，集中討論成功例子
- 以三方合作網站散播資訊可能需要很多時間參與，並須作持續更新及網絡

成功的其他特徵

- 明白各伙伴的限制及真正貢獻，及清晰說明合作的年期，是十分重要的
- 審閱過程，確保三方合作在失去相關效能時解散（三方合作乃目標為本，並須盡量在達成目標後將其

相關效能減少

- 制訂過程（包括終結），如制訂諒解備忘錄，列明合作及知識交流的範圍，在項目及策略層面均可應用
- 得到高級管理層的投入及參與是十分重要的
- 持續的政策承擔

審閱建議並將之排序

一般來說，上文所提及的建議可按通用的主題／專題分類，建議包括：

- 技術發展
- 程序
- 能力建立
- 心態改變
- 關係建立
- 資訊及溝通
- 政策發展
- 確認

更改建議清單：

- 合併 b 及 c 項
- 合併 e 及 f 項
- 合併 r 及 s 項
- 有關 r 項——增設年度最佳三方合作獎項（而不是年度最佳非政府機構獎項）

獲優先考慮的建議摘要（即獲得 5 項或以上的回應——見圖表 G1）：

- (a) 就如何合作建立指引（包括非政府機構名錄、諒解備忘錄、相關政府部門的有關聯絡資料等）
- (c) 改善諮詢程序，例如：制訂政策時增加透明度及包容度；正式制訂諮詢政策前作三個部門的討論
- (f) 對政府的能力建立，如調解、會議管理、傳媒管理
- (l) 建立資料／問題交換所，以交流三個部門的意見及配對伙伴；及
- (n) 建立三方合作委員會，作為協助政府識別部門／機構作特定事宜的平台

圖表G1 解決阻力方案及改善三方合作發展環境（已綜合專題小組1-4的意見）	
a	就如何合作建立指引（包括非政府機構名錄、諒解備忘錄、相關政府部門的有關聯絡資料等）
b	改善第三部門管治，如問責性及透明度
c	改善諮詢程序，例如：制訂政策時增加透明度及包容度；正式制訂諮詢政策前作三個部門的討論
d	以特定稅項收益資助合作項目
e	對第三部門的能力建立，如籌募、推動合作、項目管理、傳媒管理、撰寫商業計劃
f	對政府的能力建立，如調解、會議管理、傳媒管理
g	改變政府員工的心態，如減低官僚情況、發展開放態度、增強彈性
H	鼓勵中小企參與合作
J	政府官員與社區加強聯繫（改善對基層的了解）
K	（對內及對外）確認合作項目的工作
L	建立資料／問題交換所，以交流三個部門的意見及配對伙伴
m	確保諮詢委員會內各方有適當的代表參與
N	建立三方合作委員會，作為協助政府識別部門／機構作特定事宜的平台
O	政府建立有關非政府機構的政策，以及與非政府機構合作的指引
p	成立特別智囊團／工作坊——利用現有的智囊處理特定事宜，以及向政府提交報告，有關智囊團／工作坊之後可解散
q	改善部門間的溝通以解決部門間的一致性問題
r	增設年度最佳非政府機構獎項
s	增加傳媒的參與／支持

事項		第三部門	政府	商界
建立伙伴的原因				
太依賴政府的資助	受資助的第三部門機構太依賴政府的資助。	X	X	X
	傳統以來，商業機構只參與捐款活動，但隨着環境的轉變，包括社會資源逐漸減少，商界有需要進行更深入的參與，不再只是捐款。	X	X	X
	舊式的福利制度已不合時宜，有需要發展社會資本及伙伴關係。		X	
建立能力的需要	企業不能代替政府，而透過資源支援（非財政上）、專業服務的提供和為每個人提供聚首一堂的平台，以增加非政府機構的能力。	X		X
立法	法例上的改變，例如修訂《城市規劃條例》將強迫如發展商等企業參與更多社區事務。	X	X	X
資源	更妥善利用資源。	X	X	
減少合作的阻力及導致失敗的原因				
彼此的利益	難以尋求彼此的利益，即伙伴間有不同的議程。	X	X	X
成果	伙伴需要見到建立伙伴關係的成果，例如與政府合作。	X	X	X
監察	政府需澄清評價成就的方法。	X	X	
問責性	政府需就合作關係的結果而承擔責任，例如可持續發展委員會。	X	X	
基準	香港缺乏基準及伙伴關係並不成熟。	X		

事項		第三部門	政府	商界
信任與透明度	缺乏信任與公開。商界與第三部門之間缺乏「信任」，有需要增加彼此之間的溝通。政府缺乏透明度。第三部門不信任商界能成為可靠的資源支援及伙伴（政府仍是他們心目中的對象）。	X	X	X
不同價值觀	伙伴間不同的政治價值。			X
與界別有關的問題 ／ 界別的特徵	政府			
	政府根深蒂固的階級制度及官僚作風令事情缺乏彈性。	X	X	X
	香港是投訴主導的環境（主僕），而政府不易改變。政府往往致力於解決表面上的問題，而非背後真正的問題。	X	X	X
	由於對防止賄賂有高度意識，政府傾向與商界保持一定的距離。	X		X
	政府覺得需要維持非政府機構與商界之外的獨立身分。與某一商業機構建立伙伴關係，可能會被視為偏袒，損害公平競爭環境。	X		X
	政府內部對尋求解決方案（非過程）存在壓力。由於缺少有效的諮詢，制訂政策的過程是有瑕疵的。	X	X	X
	政府官員經常調職，令部門的項目優先次序改變而令項目因此而擱置。	X		
	政府需控制會議議程，這樣有利於閉門會議並且不喜歡負面的回應——沒有清楚的程序，可以視為黑箱作業（特別工作小組不收納外界人士）。	X		X
政府需視合作關係為問題的解決方案——共同工作及分享——可持續發展委員會及共建維港委員會都是以此為方向。	X	X	X	

事項		第三部門	政府	商界
合作的阻力及導致失敗的原因 與界別有關的問題 ／ 界別的特徵 (續)	商業機構與非政府機構			
	商業機構與非政府機構使用不同的語言，商業機構所注重的是程序（例如用以減少賄賂或破壞環境的過程），而第三部門所注重的是結果（例如賄賂或破壞環境的總數）。需要創造商業機構與非政府機構對話的新模式。	X	X	X
	商業機構			
	企業願意按照要求給予幫助，但不懂得如何與非政府機構／伙伴合作。	X	X	X
	與商業機構建立伙伴關係屬高層人士的職責。	X		X
	有些企業希望全權控制計劃及不想因建立伙伴關係所引起麻煩，因此他們對三方合作不感興趣。	X	X	X
	商界不想從事政府的工作。	X	X	X
	商界對與政府共事感到疑惑。		X	
	商界不希望政府干涉。	X		
	如果商業機構參與提供社會服務，會否令服務商業化呢？		X	
	公司沒有足夠資料及經驗建立關懷社區的優先次序（利益）。			X
	非政府機構			
非政府機構不像商業機構般運作，因為它們並不是由商人經營，因此會引致不妥善地管理財政、缺乏效率、透明度不足及缺乏責任感等。	X	X	X	
非政府機構普遍沒有良好的管理架構（尤其是規模較小的）。	X	X	X	

事項		第三部門	政府	商界
合作的阻力及導致失敗的原因 與界別有關的問題 ／ 界別的特徵 (續)	非政府機構沒有能力與多間公司的利益相關者合作。		X	X
	慈善機構的舊運作模式（即資金由政府或商業機構提供／慈善機構員工的薪酬低於市場／低成本機制）並不鼓勵企業家參與第三部門。	X	X	
	非政府機構所擁有的智慧及網絡應能夠讓商界及政府得益。	X	X	
	能力——慈善機構沒有用以商討熟練合作協議的整套技術。		X	X
	時間與人力資源、財政資源的限制是有疑問的。	X	X	
	一個壞的經驗，可以敗壞整個界別的名聲。	X		X
從合作獲得的利益				
	利用三方合作以培養強而有力的公民社會。	X		X
	達致共同目標，接觸更廣泛的社區，例如環境教育。	X	X	X
	與第三部門／社區建立關係／項目，商界能從以下數方面獲得益處： - 向僱員和顧客展示公司承諾建立社區的精神； - 令僱員參與不同的慈善活動，協助自我發展和增強士氣及團隊精神，還可以增加員工對公司的歸屬感和改善不同職級的溝通； - 創造「社會工作者隊伍」，透過與社區不同界別接觸，擴闊視野； - 長遠而言，希望這類項目能有助於建立良好的企業公民形象。	X		X

事項		第三部門	政府	商界
合作的特殊形式				
政府資助	第三部門最關注的是資助。	X	X	
	政府的資助通常難以使用，例如在金錢的運用、條件性的規定等問題上。資助亦不會支付員工的薪酬，表示政府並不重視第三部門。	X	X	
	等額補助計劃充滿問題，政府的官僚作風在此計劃中充分反映出來。	X		
	資助用以建立與商界合作於社區事務的能力。 新的等額補助計劃代表了參與。	X	X	
	政府聲稱有些資助計劃覆蓋範圍太廣泛，需要收窄焦點以增加效率。		X	
諮詢	公眾諮詢是第三部門機構、商界與政府部門聚首一堂的主要地方，但現時的制度所存在的問題，卻阻礙了此目標。	X	X	X
	有太多的諮詢（每個人都感到諮詢疲勞）。同樣的項目不時重複地進行諮詢，譬如於 1999 年，規劃署建議政府應建立某些機制支持文物保護；而於 2004 年，民政事務局則在同一項目上，又展開新一輪的諮詢程序。	X	X	X
	政府重複地向每個人諮詢每一件事，沒有證據可證明所收集的意見會納入決策考慮當中（除了少數可察覺到的例子外）。例如於喜靈洲興建監獄的建議，遭財務委員會否決（2004 年），但主要是源於島嶼活力行動所賦予的壓力。	X		X
	缺乏具透明度的機制，使具有凌駕性的公眾意見不能被分類、分析及了解。	X		X
	文化上的弱點（恐懼面對批評與對質），妨礙了公眾討論不同利益相關者的意見。	X		X

事項		第三部門	政府	商界
合作的特殊形式 諮詢 (續)	諮詢通常都不會收到有關理念的反應和意見（即使它們通常代表了整個專業或行業的意見）。	X		X
	現時的諮詢程序是有的瑕疵的，因為它未能包容各方意見，而且利益相關者不能參與政策的制訂。	X		X
政府於建立伙伴的角色				
	擔當捐獻者和提供財政支援（資助／稅項）的角色。	X	X	
	簽訂政策。	X	X	
	提供項目的可信性。	X	X	X
	為建立合作提供平台（香港政府推行自由企業代表政府為參與而提供了平台）。	X	X	
	就資助項目提供理念。	X	X	
	政府應以身作則 - （僱員從事義務工作的政策）	X	X	
	政府應推動配對程序，但不需成為其中的一部分。	X	X	X
	政府應擔當推動者，但不應太牽涉在內。	X	X	
	政府應擔當領導的角色；政府的責任（以關懷社區而言），是妥善地運用公帑。	X		
	政府的角色是支持商界報告社會的事情及令非政府機構鼓勵社會責任。	X		

事項	第三部門	政府	商界
達致成功的因素及所得到的教訓			
由始至終有清晰的溝通。	X	X	
與傳媒有良好的關係／與傳媒合作。	X	X	X
個人的關係網絡／聲譽。	X		
機構的任命必需清晰。	X	X	X
有彈性。	X	X	X
伙伴的錯配——需要解決爭論。	X		
需要擁有權和承諾。	X		X
三方合作必須建立信任、願意改變取向，以及從其他人的角度觀察事物（達成共識）。	X	X	X
捐獻者／參與者喜歡觸目「吸引」的項目（並非為退休人士家居維修水渠）。	X		X
商界與社區的合作永遠都有第一次，所以更需要蘊釀期讓伙伴間的互相摸索；過程可能會很緩慢，但是試點項目是進一步發展其他項目的最佳方法。		X	X
所有伙伴積極參與，及與具有良好組織能力的人共事。	X	X	X
三方合作要共同為目標而努力和分享資源。	X	X	X
由於政府壟斷資訊，如果能夠儘量公開分享資料尤其重要。發放資料不平等可導致喪失伙伴。	X	X	X
政府不應領導真正的合作關係，否則合作會變得規範化。	X		
能夠區分各伙伴的不同處事方針。	X	X	X

	事項	第三部門	政府	商界
其他				
達致成功的因素及所得到的教訓 (續)	重要問題——三方合作是否正確的方法？	X	X	X
	當商業機構採用三方合作時，會再決定參與那些項目／機構時，它們會考慮到： - 尋找有意義但遭社會誤解或忽視的項目； - 專注自己服務的長處，以尋找合適對象； - 了解如何有效地把知識和經驗轉移；及 - 了解商業機構從中可獲得益處，包括提高聲譽和改善員工士氣。	X	X	X
	三方合作與政府資助互相補足。關注到政府部門視三方合作為讓商業機構從事比財政資助更大的角色。政府需要改變其心態。	X		X
	僱員義工服務除了對第三部門作出重大的貢獻外，亦可讓不同職級及具有不同的能力的員工一同參與（例如為活動而設的義工隊伍、提供專業義工服務、參與第三部門機構的工作等）。	X	X	X
	雙方合作同樣是有價值的，不需強求達致三方合作。	X	X	

事項	第三部門	政府	商界
建議			
一個推動三方社會合作關係的機構。	X		X
為作出慈善捐獻的企業提供稅務優惠。	X	X	X
政府需要有更妥善的溝通策略。	X	X	
需要訓練政府人員了解如何改變心態的策略。	X	X	X
高級政府官員應多接觸社區（加深對草根階層的了解）。	X	X	
設立一個非政府機構問責制度，例如英國的慈善團體委員會（Charities Commission）。	X	X	
非政府機構需要更團結。	X		
非政府機構必須進行現代化：它們必須更深入了解捐獻者的角色與期望、確保能夠提供社會真正的所需、具有平穩管理架構及了解可改善效率的地方。	X		
政府可以委任有興趣支持三方合作的商業機構的人員進入政府。	X		X
政府改變其運作方法，開放部門與公眾的溝通。	X		
利用支援性／導向性的政策（例如向福利機構作出捐獻，可獲雙陪扣除稅款），誘使企業作出捐獻。	X		
商業機構需要有關如何建立伙伴的指引（第三部門機構應主動聯絡商業機構，討論有關合作的事宜）；商業機構需要接受教育，以了解本身可提供甚麼支援（因為傳統以來，商業機構只懂得捐贈金錢）。	X	X	X
鼓勵商界達到更高程度的參與。	X	X	X
商界和非政府機構應一起支持政府的政策。	X		

事項		第三部門	政府	商界
建議 (續)	三方合作須由下而上發展——讓中小企、前線員工參與。	X		
	能力之建立——工具、範本、指引、協助非政府機構和公司的培訓。	X		
	承認有效的合作關係。	X	X	X
	捐助予智囊組織（促進創新的意念和鼓勵進行公共政策研究；資料的平衡是主要的關鍵）	X		X
	令公眾諮詢程序變得更具代表性、具透明度、獨立和能夠讓更多利益相關者參與政策的制訂。	X		X
	需要設立配對制度——尋找、識別和配對潛在的伙伴。	X		
法律與監管架構				
	有關第三部門的法律與監管架構是非常分散的，缺乏一致的標準及其監管角色不足（部分問題是由於其非通用性，以及第三部門機構的規模、資源和目的有着非常大的區別）。		X	X
	《社團條例》（根據此條例，現有 17,000 間已註冊機構）的設定，是為監管以往三合會的活動而設；雖然現況已有所改變，但條例的內容仍然維持不變。再者，社團毋須向當局提交帳目／沒有積極的監管。		X	X
	對於第三部門機構在財政上或其他活動並沒有積極的監管。		X	X
	法例上並沒有「具慈善目的」的定義，其現時的解釋主要基於以往法庭的案例而訂下。		X	

附錄 I – 香港三方合作的例子

伙伴			三方合作的例子
第三部門	政府	私營機構	
香港數理教育學會、中文大學及 Fulbright 學人計劃	課程發展處及教育統籌局	中華電力有限公司	「可持續及可再生能源」中學課程試點計劃 ：中華電力聯同教育統籌局及世界知名課程專家，為香港的教師發展一套課程。透過香港數理教育學會的教師網絡，發展出一項教師培訓計劃。首次教師培訓計劃已完成，教師現時正進行為期一年、於課室測試教材的試驗期。
國際成就計劃香港部	教育統籌局	香港上海滙豐銀行	學生營商體驗計劃 ：來自企業部門的義工以自己的經驗到學校任教。學生嘗試創業、經營和結束自己的生意。
公益企業	官立學校及教育統籌局	瑞士信貸第一波士頓	導師競賽 (Race for Mentors) ：此合作是輔導來自弱勢社群的學生有關商業世界的知識。瑞士信貸第一波士頓希望藉着參與，讓僱員將技術和經驗轉移予年青人。
香港藝術發展局、香港教育學院及多間學校	教育統籌局	滙豐銀行慈善基金	「薈藝教育」 ：是一項為期六年的計劃，透過正式的課程把藝術融合教育之中。計劃由一位藝術家 and 多位教師共同設計，並已於 30 間學校進行測試。計劃現正進行評估。
香港青年協會	工業貿易署	香港蜆殼	「創業奇兵」 ：此社會投資計劃旨在減低青年的失業情況。藉着提供培訓、輔導及獎勵成功的例子，計劃協助年齡界乎 18 至 30 歲的人士創業。香港蜆殼、香港青年協會、工業貿易署與其他商業機構，共同推行此計劃。

附錄 I - 香港三方合作的例子

伙伴			三方合作的例子 政府
第三部門	政府	第三部門	
國際十字路會 及多個非政府 機構	社會福利署 及 政府產業署	一百多間企業贊 助商	「十字路」 ：此計劃最初的目標是透過收集剩餘產品，以幫助經濟上有困難的人士。於香港有大量的剩餘產品和對此類產品的需求驅使下，計劃已迅速拓展到本地和世界其他地方。政府提供土地、商業機構提供產品、非政府機構與社會福利署則按需要為有需要人士而發出訂單。這種『以物質作捐獻』的原理乃計劃的成功之處。
地球之友、長 春社、綠色力 量及世界自然 （香港）基金 會	環境保護署	多個	「常娥行動」 ：此月餅罐回收運動，旨在改變消費者的習慣和令月餅生產商接受履行產生廢物的責任。地球之友與生產商、商業機構、學校、非政府機構及政府緊密合作以參與此運動。
世界自然（香 港）基金會、 香港觀鳥會及 長春社	漁農自然護理 署	香港上海滙豐銀 行及長江實業 （集團）	米埔濕地 ：這項由政府、世界自然（香港）基金會、其他綠色組織及私營機構組成的合作關係，以便從事管理濕地、對公眾提供教育和監察鳥類的生活。
綠色力量—— 綠色學校網絡， 香港鱗翅目學 會	環境運輸及工 務局	香港蜆殼	「綠趣遊蹤——尋找蝴蝶」 ：40 間中學組織了觀賞蝴蝶的隊伍，並參與一連串有關觀賞蝴蝶的訓練和監察活動。這是首項由市民發起、為保育本地蝴蝶和保護自然熱門景點的香港蝴蝶資料庫。

附錄 I – 香港三方合作的例子

伙伴			三方合作的例子 政府
第三部門	政府	第三部門	
樂施會及多個非政府機構	多個政府部門：香港警務處、香港物理治療學會、醫療輔助隊、消防處及其他	道富公司	「樂施毅行者」：自 1986 年以來，這項每年一度的 100 公里步行籌款活動，已為樂施會本地和國際的救濟危難和紓緩貧窮計劃，共籌得 1 億 8 千萬港元。此三方合作的成功，是建基於公眾的積極參與，以及所有部門的合作和統籌。
香港乒乓總會及前康體發展局	康樂及文化事務署	恆生銀行	「恆生乒乓球學院」：香港首間具正式架構並為單項體育活動的學院，其成立是建基於前恆生乒乓球發展計劃。學院的運作由香港乒乓總會負責、康樂及文化事務署支持，而恆生銀行則提供贊助及支援。
聖雅各福群會	環境保護署及機電工程署	新鴻基	「舊電腦及電器回收試驗計劃」：聯同環境保護署及新鴻基，聖雅各福群會已在一年間，修理或回收 12,000 件舊電器，並捐贈予有需要人士。發展商於官塘提供一處用來擺放和將電器拆件的地方。環境保護署則推動與機電工程署的討論，而聖雅各福群會利用其廣泛的基層網絡，把二手電器分發出去。
共建維港委員會、長春社及保護海港協會	規劃署及運輸署	商界環保協會、香港地產建設商會	「共創我們的海港區」：公眾要求政府提供一個可讓公眾參與制訂海傍規劃的平台後，小組在輿論和壓力下舉辦了工作坊。結果成立了共建維港委員會。
商界環保協會及香港理工大學	房屋處、屋宇署、及環境保護署	香港地產建設商會、太古地產及香港置地	「HK BEAM (香港建築環境評審法)」：這項由私營機構發起的計劃，旨在協助發展商、設計師、建築商和管理人員，以可持續發展的方式設計和管理本地的建築物。現時已發出超過 100 份證明書。

附錄 I – 香港三方合作的例子

伙伴			三方合作的例子 政府
第三部門	政府	第三部門	
創意行動、香港貿易發展局及多間大學	前香港港口及航運局、機場管理局、運輸署及香港海關	DHL、多間航空公司、空運公司、船務公司、海運公司及中型碼頭	「香港物流發展局」 ：創意行動舉辦了一個為物流業界（海、陸、空運輸）代表而設的工作坊，以找出和處理共同的問題，因而成立了香港物流發展局。
香港社會服務聯會及匡智會	社會福利署	JW 萬豪酒店	「商界展關懷」 ：中度弱智的年青人接受訓練，以從事酒店業的工作。此乃「商界展關懷」雙方合作的例子。
鄰舍輔導會	社會福利署（康復及醫務社會服務科）	新鴻基	提供家居服務 ：一間位於私人屋苑的西餐廳參與了這項計劃。獲得合約的非政府機構需管理物業及聘請殘疾人士。
南區婦女會及多個居民協會	衛生福利及食物局（「社區投資共享基金」）	多間中小企	「社區投資共享基金」— 南區「愛心鄰」計劃 ：本地的中小企（商業）聯同一間非政府機構，向有需要的社區提供地區的支援。
多個	社會福利署（義務工作統籌課）	多個	推廣義工服務 ：就第三部門所需，而向商業機構的義工作出配對。特為推廣於不同的界別進行義工計劃，一個跨界別的督導委員會已經成立。
香港藝術節及多個非政府機構	康樂及文化事務署及其他政府部門	埃克森美孚、摩根士丹利、花旗銀行、南華早報及其他	「香港藝術節」 ：今年是第 33 年舉辦，「香港藝術節」旨在推廣創新及多元化的本地和國際藝術工作。活動其中一個優點，是擴闊表演者和觀眾層面，接觸到新穎但有較大風險的戲劇表演。此亦令年輕的觀眾接觸到藝術。
伸手助人協會	地政總署	多個	老人度假中心 ：地政總署於西貢提供土地，以興建為長者而設的度假中心。香港賽馬會和多個企業提供撥款，伸手助人協會則提供長者服務。