



董事会工具箱之 -

# 非盈利组织



# 非盈利组织

从本质层面来讲，非营利组织董事与企业董事会所扮演的角色、所肩负的责任以及所受到的期望，大体上是一致的。然而，二者之间仍存在一定的差异。主要的差异体现在法律合规、税务、战略和业务侧重和对组织成员的责任等方面。

## 本章节包括

- 董事的法律责任
- 设立有效的非营利实体董事会架构
- 非营利实体领导力
- 战略重点
- 利益相关方的参与
- 识别、管理和缓释风险
- 获取保证

## 公司董事自评问题清单

1. 是否熟悉董事会的章程和规则？
2. 是否了解章程、相关政府立法赋予我的责任，以及其他合规责任？
3. 在战略优先事项方面，各董事会成员是否拥有丰富经验？
4. 是否正在采取行动，与组织成员接触并了解他们的期望？
5. 董事会是否知晓自己有责任实现组织的目标和愿景？
6. 是否充分了解自身在避免利益冲突方面的责任和义务？
7. 是否制定了有效的组织成员互动框架？
8. 是否与组织成员和利益相关方之间搭建了牢固的工作关系？
9. 是否了解董事会对董事会成员而言，应扮演的角色以及为组织成员提供的服务？
10. 是否了解非营利部门职业道德操守的重要性？

### 警示信号

1. 组织的使命、宗旨不清晰，且董事会在讨论/文件中从未或甚少提及。
2. 董事会未就风险进行讨论。
3. 组织未定期、准确地列报相关业绩，未预测现金流。
4. 部分董事被认为存在利益冲突。
5. 成员参与度以及组织与成员的互动程度低。
6. 董事未按组织内部目标/愿景行事。
7. 董事严重偏袒组织成员中的游说团体。
8. 董事会的决策框架忽视了战略重点。
9. 董事对非营利组织的资金预算制定过程不了解。
10. 部分董事已任职多年。

非营利实体，是指以“公共利益”为出发点，以向社会提供一系列公益性服务或从事卫生、教育、法律、文化、游说、环保等公益性宣传活动为宗旨的组织。为了确保能够长时间向社会提供公益服务，非营利组织自身先要具备财务生存能力。非营利实体与一般企业的重要区别在于，非营利实体不以产生或分配经济利益为目的，其利润将用于实现公益目标。

制定并理解非营利实体的总体目标、愿景、使命和价值观，是确立非营利实体运营框架和董事会战略重点的关键。

非营利实体有别于企业实体，本章节主要介绍非营利实体董事需要了解并妥善处理的主要区别。

## 董事的法律责任

### 非营利组织的法律结构

非营利组织类型繁多，各类组织都有独立需要遵守的一套法律、纳税、监管合规及报告义务。我们在撰写本章节时，从广泛适用性的角度出发，考虑了非营利实体的普遍情况，而非个别非营利实体的具体情况。

作为非营利实体的董事，须审慎对待非营利实体运营所依据的

法律结构，并结合独立的专业建议确立您在组织内的职责范围。

非营利实体可以是“协会”、“学院”、“俱乐部”、“公司”、“基金会”、“机构”、“联盟”等。非营利实体的分类有两大决定性因素：组织成立时的法律结构；以及是否是注册慈善团体（这反过来将影响其税收地位）。在本章节中，我们用“非营利实体”表示非营利组织；“非营利实体董事会”表示治理层；您的头衔可能是董事、成员、委员或委员会成员，我们在本章中统称为“董事”。

非营利实体董事会在财务、运营和合规方面应承担的职能，由成立时采用的法律结构决定。由于非营利实体适用不同的法律结构，除“董事的职责”章节所载内容外，为有效履责，非营利实体的董事应当深入了解相关法律，以及相关的法规、运营、财务（如免税规定）和报告要求。

一些较为常见的法律结构包括：

- 担保有限公司；
- 法人团体；
- 非法人团体；

- 合作社；
- 本土公司；
- 捐赠基金；
- 信托；
- 工会；
- 由法律创建的实体。

许多非营利实体会选择法人团体或担保有限公司的形式成立。

法人团体是独立于其个人成员的法人，并受其运营所在地立法约束。因此，法人团体的大部分活动往往只能在本地开展。法人团体承担的责任，以及提供的财务保障，均比较有限。

担保有限公司受《公司条例》第662条规管。以担保有限公司形式成立的非营利实体属于公众公司，公司成员的责任也仅限于担保范围。

非营利实体在确定适当的法律结构时应综合考虑下列几个事项：

- 非营利实体的经营区域；

- 成员是否会不断变化；
- 业务活动的性质；
- 筹集资金的方式。

如上所述，非营利实体及其董事个人在变更实体法律结构之前，应就法律、税务、会计等事项咨询专业顾问。

### 非营利慈善实体

在履行职责方面，慈善实体董事的职责还包括监督成员资金、资产、产品和服务的管理方式，以满足相应社群需求。因此，关键是慈善实体要提供支持，以维护“公共利益”（即自身使命）。

因此，就维护公共利益的义务而言，董事应考虑以下事项：

- 遵守相关的非营利组织职业道德框架；
- 遵守非营利组织行为准则规定的价值观和标准；
- 确保充分了解组织的法律义务和董事个人的责任；

- 诚实守信，确保授权代表的决策合乎职业道德要求和公众利；
- 遵守非营利部门的财务、资产管理和采购规定，并以认真负责的态度使用会员经费；
- 了解并申报所有利益冲突；
- 如发现或怀疑有人存在腐败行为，应及时上报；
- 关注违规接受、赠送礼物或其他报酬。

## 慈善团体税收豁免

经税务局批准后，慈善团体可根据《税务条例》第88条获豁免缴纳利得税，亦可获豁免领取商业登记证（除非该团体从事贸易或经营业务）。

要成为法理上的慈善团体，有关机构或信托组织必须遵守“纯粹为慈善用途而设立及该等用途在严格的法律意义上属慈善性质”<sup>1</sup>。

## 针对非营利慈善实体的监管

与许多在此领域发展较为先进的地区不同，香港目前并未设立专门的慈善团体监管机构。税务局的注册制度实际上就是批准

慈善团体列入其网站上的名单<sup>54</sup>。严格意义上来说，这并不属于监管要求，税务局仅仅只是认可某些实体属于慈善团体。所以，未列入税务局名单的并不一定不是慈善团体；反之，列入税务局名单的并不一定是法理上的慈善团体。虽然税务局会对上榜注册慈善团体进行随机抽查，以确定它们是否仍符合名单资格，但这个过程并未系统化。根据我们的经验，此类检查大都停留在较为表面的层次。

董事必须确保了解非营利慈善实体应遵守的所有法律规定，相关法律义务与营利实体董事承担的法律义务本质上是相同的，同时还要确保（并证明）实体始终符合服务“公共利益”的目的。

1.香港税务局《属公共性质的慈善机构及信托团体的税务指南》（2020年4月）第6段。

2.[https://www.ird.gov.hk/eng/pdf/tax\\_guide\\_for\\_charities.Pdf](https://www.ird.gov.hk/eng/pdf/tax_guide_for_charities.Pdf)

慈善团体必须纯粹为慈善用途而设立。要成为法理上的慈善团体，有关机构或信托必须按照法律定义“纯粹为慈善用途而设立”。

麦纳顿勋爵（Lord Macnaghten）在《Income Tax Special Purposes Commissioners v. Pemsel [1891-1894] All ER Rep 28》一案的判决中对“慈善团体”进行了定义。

于判决中，下列目的可被视为具“慈善性质”：

- 救助贫困；
- 促进教育；
- 推广宗教；
- 不属于上述任何项目的其他有益于社会的慈善性目的。

就只限于根据《税务条例》第88条申请税收豁免而言，虽然首三项所列的目的，其有关活动可以在世界上任何地方进行，但在第四项下的目的必须是有益于香港社会，才可被视为具慈善性质<sup>3</sup>。

## 其他立法

本章主要介绍了与非营利实体和慈善实体的董事相关的主要原则，但需要注意的是，相关规定、指引和立法具有地方差异性。

其他监管机构包括公司注册处、税务局等。除“公司”外，大多数没那么正式的行业协会和社会/娱乐团体会选择根据《社团条例》注册为“社团”。要想注册成为社团，有关团体必须要在香港警务处社团事务处完成注册手续。

非营利实体和营利实体同等适用诸如隐私法、平等机会法、信息自由法、环境保护法、职业健康安全法、公平贸易法等普适性法律法规。相关内容参见“董事的职责”章节。

每位董事均应当深入了解其所在团体应遵守的相关法律，以及该等法律赋予的义务。

---

3. 参见易周律师行《于香港成立慈善团体》  
<https://www.charltonslaw.com/hong-kong-law/setting-up-a-charity-in-hong-kong/>



### 设立有效的非营利实体董事会架构

根据实体章程，董事会成员可以通过会员选举产生，也可以通过竞选任命。若为会员制团体，董事会通常由会员选举产生，同时任命“社会成员”，以补充和平衡董事会的能力和观点。社会成员通常是有意向者公开表达意向，并通过董事会主席和首席执行官的面试后获任命。董事会主席可以将面试权下放给董事会下属委员会（例如治理委员会），然后由后者将建议人选提交董事会批准。

### 非营利实体吸引董事的挑战

非营利实体董事属于“志愿者”性质，责任担子却很重，找到自愿贡献个人时间和精力和精力的适当人选往往绝非易事。然而，部分非营利实体发现，他们新任命的董事怀有热情并愿意付出，只是治理能力较差。

### 任命过程

非营利实体董事会成员通常由非盈利实体会员通过投票选出，任期固定。一般情况下，非营利实体在社交媒体上向其会员发布职位公告，说明职位所需的核心技能和专业素质。董事会主

席、首席执行官和非营利实体成员在某些情况下，可能选择“社会成员”担任董事，还可能在董事会治理结构中设立专门的提名委员会负责董事任命事宜。选择“社会成员”担任董事，是为了弥补董事会技能短板，从性别、经验资质、地域等方面丰富当选董事会成员的构成。现任董事和董事会主席可利用关系网络不断推动后备人选梯队建设，规划好继任安排。在某些情况下，为确保董事成员具有代表性且同时具备适当的技能，可以采用“会员选举董事+董事会直接任命”双轨并行。非营利实体还可以通过选举、有关担任董事的规定、表达意向、提名（以改善董事会的构成）、重新任命等途径来任命董事。

### 遴选标准

非营利实体选举和/或任命董事会主席和成员的常用标准可能包括但不限于：

- 候选人在其服务的社群（团体）中的身份及诚信情况；
- 遵守非执行董事的职责（如适用）；
- 适用于董事会的任何其他立法要求（例如其他委员会的强制性治理要求）；

- 具备相关工作经验，了解相关责任关系；
- 具备相关行业经验及擅长领域；
- 具备战略思考和行动能力；
- 了解非营利组织及非营利部门的运作；
- 了解岗位目标和职责要求
- 现有关系和人际网络；
- 了解非营利部门面临的主要风险和挑战；
- 了解相关治理准则；
- 具有奉献精神（包括时间和经济两方面），并出席董事会和董事会下属委员会会议。

为了全面均衡非营利实体董事会的能力，可能更需要考虑并更重视候选人的企业经营和财会专业知识、游说或与利益相关者互动的能力。

### 寻找候选人

非营利实体应依据对董事会能力的评估和技能矩阵图的梳理结果，制定董事会层面的人才战略规划，找到能力差距，然后根

据“社会成员”候选人的专业背景择优选聘，过程中还包含人才选拔和尽职调查管理。

在选聘候选人时应考虑的诚信因素可能包括但不限于：

- 身份查验证明；
- 资格验证；
- 注册/吊销资格检查；
- 儿童工作核查；
- 警察/犯罪记录检查；
- 私人利益/利益冲突申报；
- 个人资历审核。

基于非营利实体所在地区的不同，上述要求可能会有所不同。

## 董事辞职、退休和免职

非营利实体董事投入董事会工作的动力通常源自个人价值观或其与组织的关系。但有时，尽管董事怀有热情并愿意付出，其技能、经验却无法有效满足有效运作董事会的要求。除此以外，非营利部门董事会换届还存在其他问题，例如：董事会成员在任时间过长，阻碍了为董事会带来新鲜血液的机会，进而导致董事会履行法律和治理职责的能力可能因此大打折扣。为避免以上情况，非营利实体应当制定清晰的董事会治理框架，包括明确规定董事任命过程、任期、技能要求和绩效考核标准。

罢免一名董事并非易事。罢免的方法需要参考非营利实体的法律结构。例如，非营利实体可以将相关董事安排至下属委员会（如筹款委员会）工作，让他们在更有归属感的领域继续发力，做出更大贡献。但是对于以担保有限公司形式经营的非营利实体，通常只能以会员投票的形式罢免董事。

## 非营利实体领导力

对非营利实体而言，董事会与首席执行官之间建立良好关系尤为重要。与首席执行官向董事会汇报工作的其他组织不同，在

非营利实体中，首席执行官是董事的一项重要资源，能够在以下方面协助董事：

- 协助董事（通常是志愿者）了解其职责；
- 依照非营利实体的文化和技能需求，提出董事招聘建议；
- 提高董事对组织目标和计划的认识；
- 参与战略制定和董事会下属委员会。

非营利实体董事与首席执行官之间必须目标一致、坦诚交流、相互理解、相互尊重，从而建立起良好有效的工作关系。

非营利组织中董事会与管理层可能并不像私人组织（尤其是上市公司）中的那般泾渭分明。资源制约通常意味着，董事要更多地参与到运营当中去，走出监督者的角色，而进入实施者的角色，即更多地是作为“划船者”而不是“掌舵人”。

在这种情况下，董事会同样应当认清并明确董事应参与运营事务的情形。虽然《董事会章程》是定义董事会职责的重要文件（所有非营利实体都应明确制定《董事会章程》），但还要通过《委托授权书》明确规定董事会和管理层的互动过程，以及实施非营利实体战略使命相关的决策责任划分。

## 战略重点

与一般企业一样，非营利实体由董事会负责制定总体战略框架、战略方向和战略重点。非营利实体应依照战略框架确定战略重点，并与董事会的战略方向保持一致。董事的责任是了解实体的使命和战略重点，保证非营利实体的首席执行官应监督实体的战略方向和运营活动一致。

制定战略重点的前提是了解并认同非营利实体的使命或目标。会员制团体的目标可能是服务业内公众利益、树立威望和发起倡议，以及维护会员与利益相关者之间的关系。其他非营利实体（卫生、教育服务机构）的目标可能是尽可能改善所在社群大众的卫生、教育和/或福祉。

以下介绍非营利实体制定战略重点所涉及的主要问题。

## 组织宗旨的重要性

《董事会章程》是非营利实体制定治理框架的根本依据，定义了组织的使命、宗旨、目标、一般权力、各部门职责以及董事的职责。《董事会章程》应明确规定实体的法律结构、慈善/非营利实体的法律地位以及适用法律。

董事应熟悉《董事会章程》，并审查非营利实体因此制定的所有相关文件、流程及职能。

《董事会章程》的一项主要内容是界定组织的使命和宗旨。非营利实体有时难以确保其活动与其使命相符。在某些情况下，社会需求变化（如越来越多的人需要更加多元化的服务），而可用资源/技能和资金有限，非营利组织可能与其使命渐行渐远，董事要解决随之产生的相关风险和战略层面的问题。

例如，非营利实体的“收入”往往来源于外界捐赠和政府拨款。其中，接受政府拨款的前提是协助达成相应的政府目标。在某些情况下，这些目标与组织自身的使命总体上一致，但可能需要非营利实体引导部分资源用于支持其他相关但非核心的服务。长此以往致力于提供此类“新”服务，可能导致非营利组织渐脱离其组织初衷。

在这种情况下，可能会伴随着相关风险和战略问题，组织可能因此陷入自相矛盾的境地。例如，如果非营利实体成立的初衷是为低收入家庭提供援助，那么它接受的捐款可能用于为这些家庭安装节能灯泡（帮助低收入人群减少电费开支）等。

此举固然符合该非营利实体的使命，但相关设备安装或电气改造还需要有专业技术做支撑。尽管相应捐款无疑有助于非营利实体实现其使命，但非营利实体还需要考虑随之而来的一系列法律、运营和声誉风险。

提供该服务可能会牵制组织对核心目标的投入，导致资源不足的问题进一步加剧。因此，董事需要了解相关机遇伴随的风险（尤其是对于资金需要争取的情况），而这需要全面了解并对组织内部的风险管理过程实施全面监督。

治理层的角色特征还在于组织自身的规模、性质和运营范畴。例如，预算达数百万美元的全国性大型非营利实体与社区体育俱乐部对治理层的要求相去甚远。

### 管理资金限制

非营利实体产生的利润将全部再用于实现其宗旨。所有非营利实体都有责任维持偿付能力，通过丰富的筹资渠道（即除会员捐款外）及审慎的资金管理，实现长期的生存与发展。

如上所述，董事在寻求和接受专款专用的政府拨款和捐赠资金时，有很多相关因素需要加以考虑。

非营利实体为了争取资金，可能转而提供与其总体使命和战略相关但并不完全一致的服务。所以，非营利实体需要针对相关风险和机遇的管理制定一个强有力的治理框架。董事会有责任确保制定此类框架，并通过实现组织宗旨满足其成员利益。

### 利益相关方参与

正如“对股东的责任”章节所述，凡董事会都要对其利益相关者负责。非营利实体董事的角色是代表组织成员和所服务的社群。此项责任包括建立公开、透明的沟通渠道，利益相关者有问题可以提出，实体可以定期向利益相关者反馈。非营利实体董事在履行职责时，应认识到组织成员的多样性，了解和平衡成员的个性化需求，并从战略高度考虑这些问题。

非营利实体董事会还必须集体加强与组织成员的互动。这样做不仅有助于董事个体和整个董事会了解不同组织成员的需求及其面临的挑战，而且有助于董事们更好地履行其监督职责。

与会员的互动可以采取多种形式，例如参与会员论坛、出席相关活动、定期拜访以及与会员团体联络。对于非营利实体怎样满足大多数/所有相关需求，不同会员有不同的期望。

董事会应以从与会员互动中获得的反馈为依据，制定其战略和确立重点工作。这是非营利实体保持活力，并确保满足及实现会员需求及其整体使命的基石。

董事还应意识到利益相关者参与的重要性，并让利益相关者参与决策和战略制定。

在这种情况下，利益相关者可包括相关政府机构、资助者和赞助商、行业机构、教育机构、研究所和合作机构以及社区利益团体。

非营利实体应制定与利益相关者沟通互动的政策，确保非营利实体在与利益相关者沟通互动时有统一的制度可循，避免与相关主要和关键利益相关者（如政府机构）的沟通出现“临时抱佛脚”的情况。

### 识别、管理和缓释风险

风险管理无论对于任何组织（尤其是董事会）而言都是一项关键职能。非营利实体董事会还要考虑非营利实体特有的风险，包括确保在危险环境中工作的员工和志愿者的安全和健康。例如，有的非营利实体志愿者要为精神病患者提供相关服务及援

助，由于这些患者的反复无常性，志愿者可能会受伤或承受一定压力。为了充分履行职责，董事需要确保充分认识到其运营涉及的特殊环境以及潜在的法律、声誉和物理风险。

### 对长期风险和新兴风险的抵御能力

无论是一般企业还是非营利实体，董事会都必须制定长期的战略举措，实现可持续发展，加强对各种外部影响/挑战的应对能力。非营利实体面临各种长期社会和环境挑战，需要通过识别其风险承受能力和制定风险偏好框架，开展情境测试，了解其持续不断提供社区服务的能力。例如，世界经济论坛把人口老龄化、收入差距扩大、自然资源短缺、城市化进程加快、气候变化、网络破坏等问题列为全人类共同面临的主要长期风险。为“高风险”社群（如老年人、弱势群体）提供社区服务的组织、环境保护、卫生服务等非营利实体需要了解影响其提供服务的潜在风险和力量，包括识别与此类新兴风险相关的潜在机遇，例如，围绕新需求新服务的创新研究可能会发掘新的获资助机遇。

非营利实体同样必须意识到社交媒体带来的风险和机遇。一方面，社交媒体可传播的（错误）信息的种类之多、数量之大（以及传播速度之快），导致组织面临巨大的声誉风险，继而可能对组织的“社会许可”产生重大影响。对于那些往往需要奋力争取捐款资金的非营利实体而言，此项风险尤其高；另一方面，社交媒体也可以为非营利实体带来重大且尚未开发的市场机遇。凭借其传播力和影响力，在社交媒体上开展倡议、支持甚至筹款活动的效率会更高。

对于所有非盈利组织，其董事需要确保制定详细的风险管理计划并定期审核。董事会或其下属委员会通常有责任识别并制定风险缓释策略，并在出现问题时批准行动方案。

### 建立关键绩效指标，有效监督目标进展

对许多非盈利实体而言，公开、及时披露业绩，能够表明其在积极推动组织成员和公众利益方面的进展，对于确保组织的持续生存能力至关重要。

因此，非盈利实体想要最大限度地获得利益相关者的持续支持，必须建立健全治理计划和流程，以有效衡量目标的进展。

## 获取保证

相关监管机构和调查部门负责为非营利实体提供保证。

香港的法人社团受《公司条例》规管。根据《公司条例》，所有在香港成立为法人社团的公司，均须由香港执业注册会计师对其财务报表进行年度审计。

香港税务局会在新公司注册成立约18个月后下发报税表。利得税报税表填写好后，须连同审计报告及利得税试算表一并提交。

## 参考文献

- 香港税务局《属公共性质的慈善机构及信托团体的税务指南》（2020年4月），  
[https://www.ird.gov.hk/eng/pdf/tax\\_guide\\_for\\_charities.Pdf](https://www.ird.gov.hk/eng/pdf/tax_guide_for_charities.Pdf)
- 香港税务局“获豁免缴税的慈善团体”网页  
[https://www.ird.gov.hk/eng/tax/ach\\_search.htm](https://www.ird.gov.hk/eng/tax/ach_search.htm)
- 易周律师行《于香港成立慈善团体》  
<https://www.charltonslaw.com/hong-kong-law/setting-up-a-charity-in-hong-kong/>





毕马威

## Frank Mei

梅放

风险管理咨询  
主管合伙人  
毕马威中国  
[frank.mei@kpmg.com](mailto:frank.mei@kpmg.com)

## Johnson Li

李斌

治理、风险与合规服务  
内地主管合伙人  
毕马威中国  
[johnson.li@kpmg.com](mailto:johnson.li@kpmg.com)

## Lee Alva

李懿玲

治理、风险与合规服务  
香港主管合伙人  
毕马威中国  
[alva.lee@kpmg.com](mailto:alva.lee@kpmg.com)

## Vera Li

李迪

治理、风险与合规服务  
合伙人  
毕马威中国  
[vd.li@kpmg.com](mailto:vd.li@kpmg.com)

## Kelvin Leung

梁安超

治理、风险与合规服务  
合伙人  
毕马威中国  
[kelvin.oc.leung@kpmg.com](mailto:kelvin.oc.leung@kpmg.com)

## May Gao

高原

治理、风险与合规服务  
合伙人  
毕马威中国  
[may.gao@kpmg.com](mailto:may.gao@kpmg.com)



[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2024 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。