

## 總幹事分享篇



由澳洲會計師公會香港分會全力贊助，第三次「總裁對談系列暨午餐會」於2007年10月10日順利舉行，約有70位來自社聯機構會員的機構主管及董事成員參與。協康會董事會獲得香港董事學會2006年度的傑出董事獎，HKCSS Institute 當然把握機會，邀請他們的前主席石丹理教授及現任總幹事曾蘭斯太平紳士為主講嘉賓。當天，浸會愛群社會服務處總幹事曾永強亦是座上客。

文：曾淑儀

### 曾蘭斯 協康會總幹事 “上下一心 轉危為機”



曾蘭斯(Nancy)作為機構的總幹事，認為是次獲獎全賴執行委員會對員工抱信任態度，同時鼓勵全體同事不斷探索，尋找新出路所致。

基於「整筆過撥款」賦予社福機構的彈性，機構的運作及管理再不能以社署舊有的規範為依歸。故此，委員會須在機構的運作及管治上，提出更清晰、明確的方向及政策。

考慮到員工可能因為資助制度的轉變而產生憂慮，甚或累積負面情緒；在接受「整筆過撥款」前後，Nancy親自到每一個單位與員工直接溝通，了解員工的訴求及想法。她更要求委員會主席出信向員工承諾決不裁員及減薪，以穩定軍心。

另外，在編寫機構的管治手冊初期，委員和員工像瞎子摸象般，茫無頭緒。幸賴社署的指引及外國類似經驗作為參考，加上不斷討論，互相理解，才可制定出現有清晰可行的管治模式。

Nancy表示，由於服務單位只可以接收社署轉介的個案，故不存在收生不足或經費等問題，機構過往無必要去釐定詳細的周年計劃及策略。現在，因應資助制度的改變，便需在財政預算、人力資源運用上，有更完善及周密的安排。

當然，對於同工而言，這還是一條漫長和崎嶇的路。最重要是他們要理解及掌握社會的轉變，與時並進。舉例而言，中心主任以前只需集中精力在提供優質的服務。近年，除日常的工作外，他們還要兼顧財務及人事的安排、對外推廣及拓展新服務等，壓力實在增加了不少。

現今管理一間社會服務機構，Nancy認為要本著企業精神來運作。面對社會的變遷，協康會也增設一些新部門，如企業發展部門及資訊科技部，以提升效率。另外，該會更招聘了專業的人力資源及財務管理人才，以配合機構的長遠發展。

能成為大會的講者，Nancy感到相當榮幸。除了當日討論氣氛熱烈之餘，更有機構特地再約她分享取經。她認為類似的分享會相當重要，一如以往的總裁對談系列，Nancy也可以將別人的智慧，融入機構的日常營運中，同時為社福界注入新元素。

### 曾永強 浸會愛群社會服務處總幹事 “互相學習 取長補短”



作為機構總幹事，曾永強(Johnny)非常重視對員工及自己的培訓。他選擇參與 HKCSSI 於去年十月舉行的「總裁對談系列暨午餐會」，便是因為主題吸引。

Johnny表示，那時得悉協康會剛獲董事會年獎，認為實在是一個非常好的學習對象。他認為講者能提綱挈領地帶出很多具體例子，如委員會的更替、任期、連任問題等，以至委員會如何和員工配合，也非常有參考價值。

說到革新、求變，每個界別也有一定的困難。要將它視為必然的事去處理，和員工、委員，一同參詳、一同去做，才有成果。Johnny非常欣賞協康精神，認為他們十分理智地處事，看到過往某些窒礙機構發展的，便立刻改善。

「有時也要經常提醒自己和委員會，要有同一方向理解機構管治(corporate governance)。委員不是老闆，更不是股東，亦不是以錢著眼。例如委員認為長者服務最重要、其次是宗教，作為總幹事的，便要揉合。尤其要弄清，錢可投放在哪兒。如不可用社署資源來宣教，便要讓委員理解；但如已達標，便又可有更大的彈性及空間使用資源。」

當然，資源的多寡也會做成不同程度的困難，但無論如何也要有溝通，令委員會以至各級員工都明瞭機構的方向、原則，彼此一同面對、一同前進。

提到持續進修，現時的社工除要不斷更新社會工作的知識及介入技巧外，更要學習人力資源管理、財務及資訊科技運用等知識。雖說Johnny著重培訓，但他強調貴精不貴多，各項知識夠用便可，以免令同事疲於奔命。

訓練更要取得平衡，除要知道服務新發展外，Johnny說，更要忠於自己的服務，這樣才可掌握第一手資料，還可用作業界間的分享。

美好的時光通常會嫌不夠多，Johnny也認為是次午餐會唯一美中不足的，便是時間不夠，如果可以有更多一點討論和意見交流，便更十全十美。