

轉危為機篇

去年10月26日，社聯與香港公共關係專業人員協會合辦了「社會服務機構公共關係論壇2007—轉危為機」，共有分別來自70間非政府機構的160位行政人員出席。兩位講者關則輝與蘇淑賢，分別從商界和社福界的角度，分享轉危為機的經驗。這次再請來兩位接受訪問，從不同角度談危機管理的挑戰與關鍵。

文：趙婉薇

關則輝 新創建集團有限公司企業傳訊總經理 “公信力是危機管理的資產”



「機構所建立的公信力，往往是危機管理時的重要資產。這對商業機構或非牟利機構而言，同樣重要。」關則輝道。

相對於商業機構，非牟利機構的運作往往較簡單。然而，關則輝認為，社福機構亦需要提升危機管理能力，包括資訊通傳能力和發報機制。「尤其一旦出現人事或財務管理危機，便會影響機構的公信力，而修復期也會較長。」

事實上，危機管理不等於補救工作，日常提升管理能力和建立公信力，都是提升危機管理能力的關鍵。關則輝認為，危機管理強調反應和決策效率。社福機構一直在相對穩定的環境下提供服務，加上決策過程往往涉及不同委員會，故他認為，社福機構宜加強處事的靈活性和決策的果斷性。

此外，機構不能待危機來臨才尋對策。「要不時以最佳準備，作最壞打算。」至於真正面臨危機時，不論商業或社福機構，首要考慮因素都是人——包括機構員工和客戶或服務受眾。

透過與社福界的交流，關則輝感受到同工的危機管理意識很強，同時渴求相關知識和經驗交流機會。然而，在危機管理上可說是身經百戰的關則輝認為，社福界同工面對的問題均相對簡單及容易處理，未算是真正的考驗。

那麼，若從危機管理及傳訊角度看社福界向政府爭取資源的行動，關則輝有何評價？「這類角力往往是輿論爭奪戰，誰能成功帶領公眾認識問題，並站在自己一方，自然能增加勝算。」關則輝個人認為，社福界是次未能向公眾清晰表達爭取資源的理據。「最重要是讓公眾認同，他們爭取資源的目的，是為提供更佳服務。」

關則輝更向 HKCSSI 提供了不少提升同工危機管理能力的建議，例如：舉辦以個案分析及交流為主的工作坊，以增加參加者的交流機會；開發適用於社福機構的危機管理範本工具，方便同工執行危機管理工作；以至提供平台讓同工分享和交流危機管理最佳實踐個案。

他坦言：「即使彼此服務性質有別，總可在別人的經驗中，找到可供借鏡之處。」

蘇淑賢 香港保護兒童會總幹事 “使用者與傳媒態度添服務壓力”



一筆過撥款機制為社福機構帶來不少挑戰。然而，蘇淑賢 (Susan) 認為，社福機構要保持危機感，並非完全與一筆過撥款有關。「任何較上軌道的機構，都要做好危機管理工作，以提升管理能力。」

Susan 指出，近年社福機構的服務使用者已視本身為消費者，他們強調的已不只是權利，而是權力，部份更透過向服務提供者施壓，以期取得更多方便或福利。同時，部份傳媒揭秘式的追訪態度，均為社福機構造成頗大壓力。「同工毋須把光環加諸自己頭上，而是應在服務與管理之間取得平衡。社會服務要從受眾的角度出發，致力提供優質服務，但亦不能每事只以服務使用者的喜好為依歸。否則，會因工作壓力過大而流失同工。」

現時，社福機構面對的另一大挑戰，是如何在危機發生前建立正面明確的公眾形象。這樣，即使出現傳媒危機，亦不致造成太大的負面影響。「尤其愈多元化的服務機構，要向大眾清晰而有效地傳遞信息的難度便愈大。要有效地建立正面的公眾形象，大前提是機構本身要有清晰的定位。」Susan 坦言，難度最高的傳訊工作，並非對外，而是對內，包括要建立董事與同工對機構定位的共識。

面對目前社會整體的加薪潮，社福機構亦將要面對如何在有限財政資源下挽留人才的挑戰。Susan 認為，基於社會服務機構的獨特性，機構內上司與下屬的期望，往往有別於商業機構，不單以金錢衡量職位的吸引力。

自社署實施一筆過撥款後，不少機構已實行不同的薪酬架構；同時，部份機構亦已重組工種及工作流程，並聘用不少半專業人士，分擔專業人士的部分非核心工作。

因此，Susan 建議，從知識管理角度看，若 HKCSSI 能舉辦課程或研討會，討論不同機構薪酬福利架構的利弊，相信會是一個有趣的課題；同時，亦可針對機構如何把專業工作重組，善用半專業背景的同事，組成有效團隊提供優質服務這重要課題，提供更多分享及培訓機會。

