

# 戴婉瑩教路

## 化投訴為改進契機

對機構來說，「投訴」可以是好事，也可以是壞事。處理得宜，可將投訴轉化為「契機」，促進機構提升服務水平；相反，則會破壞機構形象。前申訴專員戴婉瑩分享把投訴化為轉變契機的心得。



前申訴專員戴婉瑩與社福機構代表分享她多年處理投訴的經驗。

2009年9月29日，卸下職務半年多的前申訴專員戴婉瑩，出席HKCSS Institute「總裁對談午餐會」，與來自50間機構的董事會成員及機構主管分享她多年來處理投訴的心得。她認為，機構能否成功轉危為機，除視乎處理手法，亦取決於處理投訴的態度。

### 冷靜處理 正面看投訴

戴婉瑩認為，投訴給人的感覺大多是負面的。每接投訴，人們就如臨大敵，築起防衛牆對抗。然而大部分投訴人其實只為取回公道。要妥善處理投訴，機構和員工都應放下防衛心，正視和適當處理問題，避免拖延，影響服務使用者對機構的信心，而且，在處理過程中對投訴人亦要言而有信。

控制情緒，冷靜處理是處理投訴的第一步。戴婉瑩指出，一旦接獲投訴，機構應採取措施，將事件的破壞程度減至最低。機構應迅速就投訴展開調查，找出妥善的解決方法，以免令同事及投訴人更為情緒化，讓事件變得複雜，否則要重新處理時，就會困難重重。

另外，管理層不應讓被投訴的員工繼續處理事件，以顧及同事的感受和予人公

事公辦的感覺。機構可安排合適的同事作專人跟進，避免投訴人向不同人士多次重複，說出不同版本，到最後還是要花人力時間弄清事件始末。

### 檢討運作 鼓勵代責罵

投訴除了是服務使用者表達不滿的工具外，也是反映機構問題所在的鏡子。戴婉瑩指出，管理層要明白員工犯錯是營運成本的一部份，接到投訴時不應只懂責罵被投訴的同事，相反要多加鼓勵，而管理層本身亦應自我檢討改進。若調查發現錯不在機構員工，管理層應盡力保護同事，並向他們派定心丸，以免影響員工士氣及機構運作。

其實，基層員工的工作表現，往往反映其上司及管理層的處事態度。管理層與員工溝通時，信息要清晰明確，提醒同事別重蹈覆轍之餘，亦要給他們指引，讓他們能安心工作。但如上司「講一套，做一套」，下屬便會無所適從，他們亦會因害怕犯錯而變得做事畏首畏尾。管理人員應該鼓勵同事公開討論，清晰表達意見，尤其是當基層員工與管理層持不同意見時，更應藉討論來加強溝通，尋求共識。

### 堅守原則 憑良心做事

現時社會投訴文化盛行，部分市民事無大小都會投訴一番。面對投訴時，不少

前線服務人員為免「惹禍上身」，成為被投訴的目標，會設法滿足投訴人不合理的要求。然而，戴婉瑩認為，這樣做只會衍生更多問題，亦會令投訴人得寸進尺。「其實，只要堅守原則，理性處理，問題都能解決。」

戴婉瑩強調，處理投訴時，機構要做足本份，並憑良心做事，盡力幫助投訴人尋求解決辦法便可。然而，機構資源有限，有時未必能幫到投訴人，那時機構應即時「止蝕離場」，不應再與投訴人糾纏，免

得兩敗俱傷。不過「離場」前，機構應向投訴人指示方向，讓他知道有何途徑解決問題，亦可考慮將個案轉介相關部門或機構處理，例如事件涉及社會福利資助項目，可交予社會福利署處理；關於勞工問題的，可交給勞工處處理。

### 建立關係 向傳媒示好

傳媒往往在投訴事件中，扮演著重要角色，同時也是推動機構進步的動力之一。戴婉瑩指出，每當有公開投訴時，

傳媒都會全程觀察機構的處事手法，領導輿論審判。所以，機構應與傳媒建立良好關係，並善用傳媒的力量。「平日不妨多『過料』給相熟的媒體，引起它對機構的興趣；到機構要發放官方信息時，就可以借助傳媒的力量。」

其實投訴等如機會，只要機構能好好把握，自能將投訴變成推動機構改進的力量。尤其對於機構內部一些根深蒂固、轉變阻力很大的陋習，管理層更可以「投訴」作為護身符，表明情況已到了「非變不可的階段」，利用外來力量挑戰機構內部的阻力。戴婉瑩坦言：「這樣，不但能促使機構糾正內部錯誤，提升服務及管治水平，對外亦能建立開明和勇於承擔的正面形象。」

### 良好管治 預防勝治療

當然，「預防勝於治療」，機構要避免接到投訴，平日必須著重良好管治，做足本分，建立良好的形象也十分重要。如此，即使真的有事發生時，市民及傳媒都會較願意耐心聽取機構的解釋，甚至為機構說公道話。



(圖2)



台下把握機會，踴躍發問。圖1為基督教靈實協會機構事務及發展總監黃國輝先生。圖2為社聯機構發展及伙伴聯繫常設委員會前委員林旭華先生。

(圖1)





澳洲會計師公會香港分會與HKCSS Institute一直合作無間，致力推動機構提升管治水平。圖左起：HKCSS Institute導向委員會委員邱可珍太平紳士、陳彩英太平紳士、主講嘉賓戴婉瑩女士、社聯行政總裁方敏生女士及澳洲會計師公會香港分會副會長陳潔如女士。

## 接獲投訴時，機構應：

- ✓ 正視投訴
- ✓ 保持冷靜
- ✓ 放下防衛心
- ✓ 堅守原則
- ✓ 調查清楚
- ✓ 保護無辜員工
- ✓ 穩定軍心
- ✓ 檢討現行制度及藉機改進
- ✓ 盡力協助投訴人解決困難
- ✓ 適時「止蝕離場」
- ✓ 主動向傳媒發放調查結果

## 避免投訴，機構平日應：

- ✓ 憑良心做事，莫違規
- ✓ 注意機構的日常運作及管治
- ✓ 管理層與員工保持良好溝通
- ✓ 與傳媒建立良好的關係
- ✓ 建立良好形象



是次午餐會吸引了超過80位機構董事會成員及機構主管參加。