

城大校長教路

- 如何提供可靠的個人化服務？

在現今香港商業社會，「大量生產」(Mass Production)標準化的產品已經未能滿足消費者的需求，我們追求個性化的產品和服務，譬如我們期望一個網頁的搜尋器，記得我們音樂的品味、選書的類別，主動提供一些合心意的服務和產品選擇。同樣，服務使用者對社會服務的期望亦然，他們都希望擁有個人化的服務，這無疑是對社福機構在營運成本、服務流程和服務質素的一個挑戰。本身是工程領域的世界級學者的香港城市大學校長郭位教授，在「總裁對談午餐會」中，就「工程學中的系統可靠度可應用於社會服務界嗎？」，以多個故事向社會服務機構董事局成員、主管和社聯學院學員，講解在大量生產個人化服務 (Mass customization)趨勢下，社福機構提升服務可靠度之智慧。



文：馬歡儀

個人化服務的時代

郭教授認為，無論是商業產品、服務和社會服務，都由以往的大量生產模式，走向了大量客制化的時代。「兒時，我在台灣長大，每一個孩子穿的衣服都一式一樣；以往T型福特汽車就只有黑色，大量生產講求標準化，將產品之間的誤差減到最低，但後來美國人追求高品質、低成本，以至日本人更追求在最短的時間內，以最少的資源，產出最好及品質一致的產品。時間短和高品質這要求，對產品和服務的可靠度是一個很大的考驗，這個模式對整

個生產流程和環境的影響很大。時至現今，人們更積極將這概念與生活緊密聯繫，例如：國家的國防部會計準飛彈的準確度、醫生會預計病人手術後的存活年期、保險商計算的承保的風險率等。」

「在講求個性化服務的環境中，社福機構除積極拓展和創新服務的同時，亦應顧及服務的質素和可靠度，服務是否適時地滿足受惠者的需要。」高的可靠度可有效地減低風險成本，提升服務的質素，讓服務使用者有信心和提高機構的形象。

「研究」提高可靠度

「個人化」意味著對服務對象需要的準確掌握，而且機構需做到先憂其憂，除不同群組外，更將服務配套的深度滲透至個人的層面，提供多元的服務配套迎合各種情況。這對機構的營運成本、服務流程和服務質素都造成一定的壓力。郭教授指出「研究可以幫助機構了解服務對象、使用者的特質、需要，及服務的成效等。面對個人化服務需求，研究工作是必要的，而且有助找出風險所在和普遍失敗的因素，



郭教授(左二)和午餐會贊助代表花旗集團企業傳訊及公共事務總監張巧文女士(左三)，透過「惠施網」心心心意捐贈平台，將本院紀念品之預算，分別捐贈予樂施會及社聯學院專業發展基金。(圖左一)社聯學院督導委員會主席方文雄太平紳士、(圖右一)社聯行政總裁方敏生女士。

參考不同地方、機構的做法，提高項目的可靠度，帶來不一樣的服務體驗。」他續說：「顯然，『人』這因素可靠度不太高，世界上三次的核災難都是由於管理問題或人為的錯誤而引起，再可靠的科技也是由人所操控的。故此，尤其是社會服務這般重視人這因素，著重心理、溝通和互動的行業，科學的研究數據、分工合作和團隊精神極為重要，對服務的整體質素和可靠度有很大的關連。」

決策思量整體性

郭教授提醒社會服務機構的領袖，要像工程師一樣，決策應由全盤系統出發，切勿

顧此失彼。「你們的機構有沒有發生這種事呢……從前，一個農夫飼有兩隻雞，一隻十分健康，另一隻則生病，精神萎靡，體形瘦削。農夫的妻子埋怨丈夫把雞養得不好，著他要把病雞養得精精神神，健健康康。於是，農夫想出了一個法子，希望把病雞養好。他竟然宰了那隻健康的雞，配了些中藥熬湯，把熱湯一口一口送到病雞的嘴裏。」項目決策好，機構的策略發展也好，我們豈能只著眼有問題的地方，而破壞項目和機構整體的策略和方向呢？郭教授寄語：「從片面、局部著手，是違反可靠的原則，終會左右整體項目、機構的發展方向和聲譽。」

以可靠為原則

作為機構主管，既要管理機構內部人事和行政，亦要滿足社會對個人化服務期望，面對挑戰，決策的原則應為「可靠度」。說故事的能手郭教授分享：「從前，有三位從醫的兄弟，三弟向周文王表示自己的醫術最差，只懂動骨頭的手術；二哥則會動腦子、肚子的手術；而最棒的是大哥，他都不用替病人動手術，因為他懂得做好預防工作，所謂預防勝於治療。」預防危機出現才能治本，過份快和欠缺周詳計劃的發展，是有違可靠的原則。郭教授認為，社會服務是了不起的行業，對整體社會的質素和可靠度有很大的貢獻。未來，機構可從全盤發展的角度，做好保持及提升可靠度的工作，發展適切的組織架構、多做大小規模的研究、增強溝通和協作，社會服務必能達到更優質的個人化服務水平和整個界別有穩健的發展。



午餐會當日座無虛席，超過130名機構董事局成員、主管、導師、學院夥伴和學員濟濟一堂，大家都為教授說的啟發性小故事所津津樂道。



午餐會剪影

學員導師濟濟一堂 齊揚持續學習精神

「社聯·花旗集團持續學習獎勵計劃 - 個人獎勵」頒獎禮

在2013年2月6日的總裁對談午餐會中，「社聯·花旗集團持續學習獎勵計劃」邀請了主講嘉賓香港城市大學校長郭位教授擔任「個人獎勵」之頒獎嘉賓，嘉許業界同工為提升專業而不斷持續進修，見證他們過去一年努力的成果。當日，更有不少導師到場，分享他們的喜悅，鼓勵他們繼續秉持好學和求進的精神。



2012年獲得個人獎勵同工的機構名單：

(依筆劃排序)

- | | | |
|--------------|----------------|-------------------|
| 九龍城浸信會長者鄰舍中心 | 香港亞洲歸主協會 | 基督教協基會社會服務部 |
| 大埔浸信會社會服務處 | 香港明愛 | 基督教宣道會香港區聯會有限公司 |
| 中華基督教會香港區會 | 香港盲人輔導會 | 基督教香港信義會社會服務部 |
| 中華錫安傳道會社會服務部 | 香港社會服務聯會 | 基督教聯合那打素社康服務 |
| 仁愛堂 | 香港青年協會 | 基督教懷智服務處 |
| 仁濟醫院社會服務部 | 香港保護兒童會 | 基督教靈實協會 |
| 心光盲人院暨學校 | 香港宣教會社會服務處有限公司 | 基督復臨安息日會港澳區會社會服務部 |
| 民社服務中心有限公司 | 香港紅十字會 | 救世軍 |
| 光愛中心有限公司 | 香港家庭福利會 | 博愛醫院董事局 |
| 匡智會 | 香港神託會有限公司 | 善牧會 |
| 安徒生會 | 香港耆康老人福利會 | 復和綜合服務中心 |
| 佛教東林安老院 | 香港基督少年軍有限公司 | 循道愛華村服務中心 |
| 利民會 | 香港基督教女青年會 | 循道衛理亞斯理社會服務處 |
| 志蓮淨苑 - 社會服務部 | 香港基督教服務處 | 循道衛理觀塘社會服務處 |
| 扶康會 | 香港基督教培道聯愛會 | 雅麗氏何妙齡那打素慈善基金會 |
| 育智中心有限公司 | 香港婦女中心協會 | 齋色園 |
| 協青社 | 香港善導會 | 新生精神康復會 |
| 協康會 | 香港復康會 | 義務工作發展局 |
| 東華三院 | 香港循理會 | 聖公會聖匠堂社區中心 |
| 長者安居服務協會 | 香港傷健協會 | 聖雅各福群會 |
| 保良局 | 香港聖公會福利協會 | 萬國宣道浸信會有限公司 |
| 美差會潮浸服務聯會 | 香港路德會社會服務處 | 監護者 |
| 香海正覺蓮社 | 香港遊樂場協會 | 蓬瀛仙館 |
| 香港小童群益會 | 香港學生輔助會 | 寰宇希望 |
| 香港公教婚姻輔導會 | 香港職業發展服務處有限公司 | 錫安社會服務處有限公司 |
| 香港心理衛生會 | 香港耀能協會 | 鍾錫熙(長洲)安老院有限公司 |
| 香港失明人協進會 | 浸信會愛羣社會服務處 | 寶血女修會寶血兒童村 |
| 香港扶幼會 | 基督教以勒社會服務網絡 | |