



# 社會服務機構的健康檢查

## 做好「協調」與「創新」 實踐機構使命

文：林莉君  
資料提供：麥肯錫香港分公司

麥肯錫公司(麥肯錫)的調查發現，一間較為健康的機構，其表現會比它的同儕高兩倍<sup>1</sup>。表現只在於一時，但健康卻可助你轉身求變，永續經營。由麥肯錫香港分公司於2012年為香港社會服務機構進行的健康指數檢查中發現，參與機構在「向外取向」及「問責」上健康良好，唯要在「協調」與「創新」上加把勁，讓機構更能持續有效的為香港社會服務。

### 機構健康指數

那究竟什麼是機構的健康?麥肯錫將機構的健康訂定為一致性(Alignment)、執行力(Execution)及機構更新(Renewal) 3大方向及與之相應的9大與機構表現有關的範疇<sup>2</sup>(圖1)，以員工的觀察為導引，設定指數表達健康狀況。「機構健康指數」(Organizational Health Index, OHI) 為機構提供了一個簡單但有力的藍圖和指引改善機構的健康狀況。

該9大與機構健康表現範疇分別為：

1. 方向 (Direction)
2. 領導力 (Leadership)
3. 文化與環境 (Culture and Climate)
4. 推動 (Motivation)
5. 問責 (Accountability)
6. 協調與監控 (Coordination and control)
7. 能力 (Capabilities)
8. 向外取向 (External orientation)
9. 創新 (Innovation)

該9大範疇是由37個管理行為所組成，例如方向這範疇就由3個管理行為：共同的理念(shared vision)、清晰的策略(strategic clarity) 和員工參與 (employee involvement) 組成，其他的實際行為可參考(圖1)。這些細節都是麥肯錫經參考超過800項的學術評論、過200個以實証為本的管理識見中衍生出來，並已集合了超過600所來自不同地區及行業的機構的參與經驗而總結出來的。

就麥肯錫建議，一間健康的機構，在這37個管理行為都應有基本的實踐，然而一間

<sup>2</sup> 資料來源：麥肯錫公司網頁 (http://www.mckinsey.com)

機構健康表現範疇	管理實際行為
方向 Direction 1	1. 共同的理念 (shared vision) 2. 清晰的策略 (strategic clarity) 3. 員工參與 (employee involvement)
領導力 Leadership 2	4. 諮詢式領導 (consultative leadership) 5. 權威式領導 (authoritative leadership) 6. 支持式領導 (supportive leadership) 7. 挑戰式領導 (challenging leadership)
文化與環境 Culture and Climate 3	8. 開明和信任 (open and trusting) 9. 有內部競爭 (internally competitive) 10. 有紀律的營運 (operationally disciplined) 11. 有創意及有企業家精神 (creative and entrepreneurial)
推動 Motivation 4	12. 開放和有意義的價值 (open and meaningful values) 13. 鼓舞人心的領導者 (inspirational leaders) 14. 職業發展機會 (career opportunities) 15. 財政獎勵 (financial incentives) 16. 獎勵和表彰 (rewards and recognition)
問責 Accountability 5	17. 角色清晰 (role clarity) 18. 績效合同 (performance contracts) 19. 後果管理 (consequence management) 20. 個人承擔感 (personal ownership)
協調與監控 Coordination and control 6	21. 人才績效檢討 (people performance review) 22. 營運管理 (operational management) 23. 財務管理 (financial management) 24. 專業標準 (professional standard) 25. 風險管理 (risk management)
能力 Capabilities 7	26. 羅致人才 (talent acquisition) 27. 發展人才 (talent development) 28. 流程主導 (process based) 29. 向外擷取專業 (outsourced expertise)
向外取向 External Orientation 8	30. 以顧客為焦點 (customer focus) 31. 具競爭力的識見 (competitive insights) 32. 業務夥伴 (business partnerships) 33. 政府與社區關係 (government and community relations)
創新 Innovation 9	34. 從上而下的創新 (Top-down innovation) 35. 從下而上的創新 (Bottom-up innovation) 36. 知識分享 (Knowledge sharing) 37. 引進外部新意念 (Capturing external ideas)

(圖1)

<sup>1</sup> 資料來源：麥肯錫公司網頁 (http://www.mckinsey.com)

機構亦應按不同的業務範圍、發展階段、市場變化及競爭狀況等，聚焦於6至7個管理行為，把其做得出色。管理層的挑戰就是要選取合適管理行為實踐組合，讓機構有合乎環境需要的健康及表現。當決定了管理行為實踐方向後，機構就可設計介入方法，提升機構健康。

「機構健康指數」主要由一份網上員工問卷調查開始，並附以聚焦小組及深入訪談，從中找出37個管理行為的實踐狀況。結果經麥肯錫的深入分析及與全球近千間機構比對，從中找出解決問題的指引。

### 社會服務界的「機構健康指數」

#### 初探性測試

社聯與麥肯錫的「機構健康指數」(OHI) 結緣於兩年前的一個社聯學院的CEO管理課程，麥肯錫香港分公司總經理倪以理先生於當中與來自25間社福機構的管理層分享機構健康的概念，香港紅十字會秘書長陳啟明先生亦到來分享其參與機構健康檢查的體會。其後，當中的8間機構\*更參與了初探性

測試，希望從中找到有香港社福機構特色的健康圖譜，理解社福機構的強項及可改善的部份，讓業界在實證的基礎上有更多的思考及對話，從而更好的訂定持續改善的方向。初探性測試由2012年起動，參與的社福機構同工共1,055位，當中包括網上問卷和跨階層的訪談，歷時10個月。

#### 結果與反思

整體結果顯示，8間機構在「向外取向」及「問責」方面得分較高，而較有改善空間的是「協調與監控」及「創新」(圖2)。參與初探性測試的機構的大小各異，年資有深有淺，而服務範疇亦有不同，個別機構的健康概況當然會不大相同(圖3)，好像在「文化」方面。但有趣的是，在某些健康範疇上，8間機構都集中在較理想的分數，如「向外取向」；在「協調與監控」及「創新」，則共同地有可改善的空間(圖3)。由於整份報告內容豐富，礙於篇幅所限，以下聚焦看看回應者如何評「協調與監控」及「創新」。

### 聚焦「協調與監控」及「創新」

在「協調與監控」這範疇，從調查所見，回應者普遍同意機構對核心業務都有進行適當的監管，當中的實際行為可體現為機構有系統並長期地記錄員工的工作表現。但他們卻普遍不同意機構內部的績效檢討制度可快速找出問題的真實原因及可帶來更新的跟進行動，最有可能的原因是回應者認為機構的績效評估和檢討流程未能夠準確地蒐集員工長處、弱點和發展潛力等訊息。另外，在管理風險上，同意機構能夠有效管理風險的回應者只有三分之一，最有可能的原因是回應者認為機構未有積極發掘潛在風險與威脅，並制定緊急應變計劃。

在「創新」方面，回應者普遍認為機構未能產生的高質量創意足以令機構達成其目標，而自由分享創意和知識在機構亦不是太普遍。回應者亦認為與創新有關的管理行為也不大普遍，機構較少會運用外部關係，廣納並引進新的創意到機構；機構的制度和流程亦少利於實施跨組別的方案。



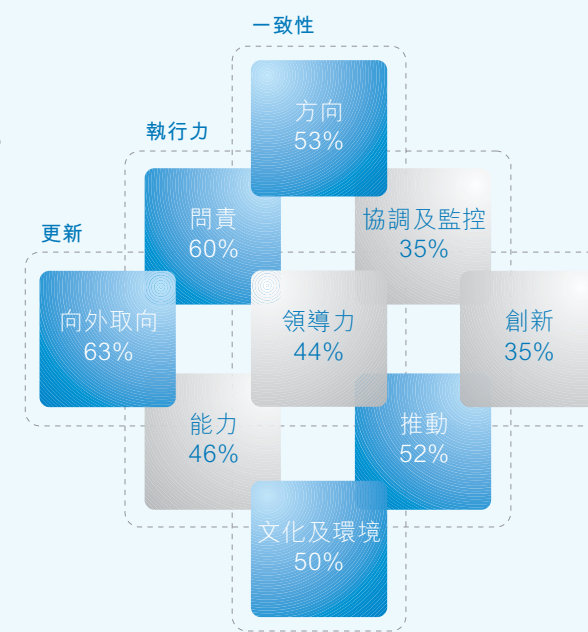
初探性測試的發佈會已於2012年10月10日舉行。數間參與測試的機構領袖親身與來自60間機構，超過120位出席的社福同工，從反思、可用性、公眾形象和後續，多角度分享他們的經驗和挑戰，而麥肯錫香港分公司總經理倪以理先生則剖析「機構健康指數」和測試的發現與建議。其他分享嘉賓為小童群益會羅淑君女士、新生精神康復會游秀慧女士、親切湯崇敏女士、紅十字會陳啟明先生及救世軍梁佩瓊女士。

\*8間參與初探性測試的機構代表於2009/10年度參加「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」的「機構健康」課程，課程後參與初探性測試。機構包括：浸信會愛羣社會服務處、香港小童群益會、香港基督少年軍、香港明愛社會服務部、香港社會服務聯會、新生精神康復會、長者安居服務協會、親切。

### 四項被評為社會服務機構有待改善的範疇 (回應者表示「非常同意」及「同意」的百分比)

#### 表現

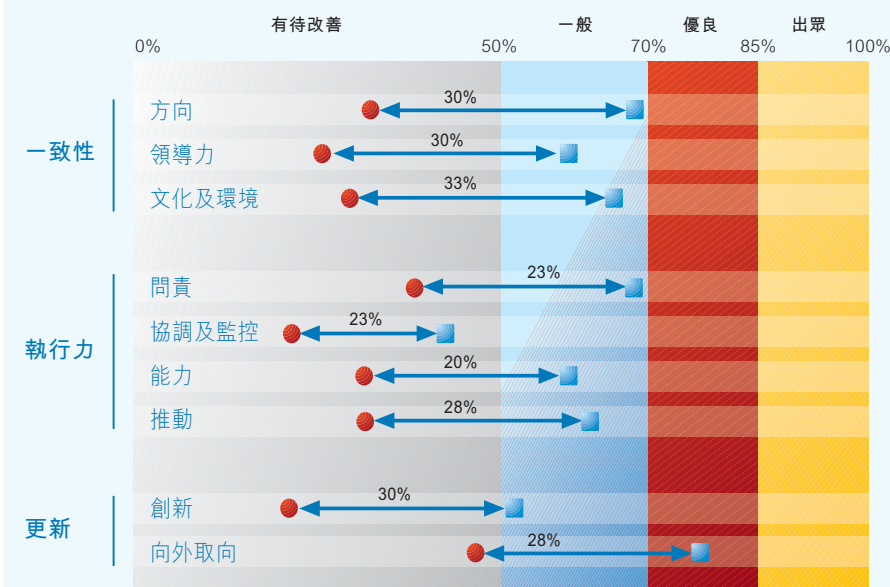
- 出眾，85%+
- 優良，70-84%
- 一般，50-69%
- 有待改善，<50%



(圖2)

### 參與初探性測試的八間機構表現得分情況大致一致

- 參與機構的最低得分
- 參與機構的最高得分



(圖3)

### 來自麥肯錫的貼士

整體來說，領導力是機構健康的核心，機構可考慮在這方面更進一步，帶動整體健康。機構可考慮使用及平衡不同的領導風格，如諮詢式的，權威式的，支持式的或挑戰式的，在適當的時候亦可採取一些外界最佳實踐方法，讓領導力質素提升。

在這次的測試的結果中，「協調與監控」及「創新」上也發現了一些可增長空間。麥肯錫建議，機構可利用已有的績效檢討制度來建立一個正式的渠道去反映意見及反饋建議給員工，助員工改善及成長。在營運上，亦可增強跨組別及跨部門的協作，增強機構凝聚力。機構要永續經營，持續發展，也要在更新能力上有所提升，而創新就是更新能力的來源。要提升機構的創新力，可從三方面著手，機構要營造一鼓勵協作的環境，建立知識分享平台及文化，也要注重向外的交流及學習；在員工層面，機構若能熟悉每個員工的能力，就更可將他們的潛能發揮出來，更能成就一個有效的創新流程。

麥肯錫在這NGO初探性測試中發現，香港的社會服務機構注重表現多於健康。雖然如此，麥肯錫亦指出參與的機構很多已經開始努力的解決於OHI中發現的問題。從這方面來看，OHI未嘗不是一個讓機構從一個較整全的角度去檢視及決定往後的路向有效的方法。機構若能利用OHI創建出自己獨特的方式來持續跟進，就是此初探性測試的成功之處。