

中华锡安传道会社会服务部的变革：应用平衡计分卡评估的报告

伍恩豪

- 一、中华锡安传道会社会服务部进行革新的历史背景及发展简史
- 二、引入策略地图及平衡计分卡的过程
- 三、应用策略地图／平衡计分卡的效果
- 四、应用平衡计分卡的反思
- 五、结语

一、中华锡安传道会社会服务部进行革新的历史背景及发展简史

中华锡安传道会从 1970 年起就已开始提供社会服务,并成立了专门的社会服务部。踏入 21 世纪,随着社会需求急速转变,社会人士对社会服务机构的期望不断提升,机构旧有的制度及架构的适用性渐渐下降。于是中华锡安传道会董事会清楚地认定,社会服务机构需进行全面及彻底的革新,才能够有效响应内外的不同诉求,持续有效地服务于社区。2003 年,重新调整中华锡安传道会的服务使命,更新了机构的管治理念,革新了管理架构,引入策略地图及平衡计分卡作为核心的管理工具,同时扩充了机构服务。2005 年,中华锡安传道会社会服务部应用平衡计分卡进行了检讨。在肯定策略地图及平衡计分卡对机构发展的正面作用的同时,也对策略地图及平衡计分卡的应用进行了反省及修订。

1. 中华锡安传道会社会服务部发展简史

中华锡安传道会社会服务部从 1970 年成立至今,已经走过了近四十个春秋,它的发展,大体上可分为三个阶段:1970—2000 年可以说是稳步成长期;2000—2005 年是蜕变新生期;2005 年之后,是快速发展期。本研究重点分析 2000—2005 年蜕变新生的过程,期望能给其他非政府组织发展提供借鉴。它的发展过程可见表 8-1。

表 8-1 中华锡安传道会社会服务部发展简史

1970 年	慈云山锡安青年中心成立
1976 年	中华锡安传道会注册为有限公司
1980 年	慈云山锡安青年中心获得香港社会福利署津助
1994 年 10 月	迁入现址,改名为慈云山锡安青少年中心,但只获社会福利署青少年中心津助水平
1998 年	慈云山锡安青少年中心,获社会福利署增加资助,达到青少年中心津助水平
2003 年 1 月	成立社会服务部管理委员会,设立总干事一职

主任进行为期超过一年的管理培训。让全体员工更新知识。在2002年的退修会及咨询会中,董事会与员工充分交流了变革的需要以及合约制度的转变,统一了认识,增加了变革的紧迫感。总之,变革是一次“凤凰涅槃”,涉及机构不同层面,影响众多员工,也是一个需要时间进行学习及深化的过程。

1. 变革计划的细化

按照改革的计划,我们把各个时期的中心任务用路线图形式固定下来。具体情况见表8-2。

表8-2 路线图

2001—2002年	酝酿全面变革,机构仍然把策略焦点集中于争取把青少年中心升格为综合青少年服务中心之上
2002年9月及11月	举行全体员工的退修会及咨询会,让员工了解变革的需要以及本会将发生的各项变革
2003年1月	重新宣告本会的使命 成立社会服务部管理委员会,设立总干事一职
2003年4月	实施新合约制度及新薪酬制度 管理委员会接纳最初3年的策略地图(2003—2006年) 获社署增加资助,到达综合青少年服务中心津助水平
2003年5月	管理委员会接纳以平衡计分卡为基础的新《员工工作表现管理制度》
2003年9月	管理委员会主席及总干事参加了“如何建立平衡计分卡”的课程
2003年10月—2004年3月	总干事参加了专为社会福利界管理人员而设的“行政总裁及高级经理非营利机构管理专业证书”课程
2004年2月	全体员工的退修会检讨第一年执行策略的情况,并修订三年计划
2003年11月及 2005年4月—2006年3月	总干事为服务协调主任进行管理培训
2005年5月	《员工工作表现管理制度》完成第一次修订

2. 建立“策略地图”

策略地图作为对组织发展远景的战略与战术设计。按照策略核心组织

五大原则(见图8-1),我们主要做了五个方面的工作。具体而言是:



图8-1 策略地图

(1) 将发展战略转化为执行层面的语言。

早在2000年,董事会已留意到,“头痛医头,脚痛医脚”的被动策略对机构的发展极为不利。于是,2003年就提出了要进行一系列革新的设想,包括更新机构使命、确立管治原则、改变管理架构、引入管理工具(策略地图及平衡计分卡)及扩充服务五方面,进行全面的革新。

经过充分讨论,我们确定机构的新使命是:第一,作出最大努力,切实和开创性地达到“社会福利署”给予本单位的基本服务要度。并且以荣耀耶稣基督的心来超越服务水平。第二,配合相连或合作的教会部分,共同在服务地区内传扬神与人,人与人(包括自己)和人与自然环境(包括所处的社区、社会、国家甚至全世界)之间的和谐关系。

当然,使命不是一堆冠冕堂皇的字眼,而是组织为什么要存在的根本依据。更新的使命,一方面强调机构追求卓越服务的理想;另一方面保持本会创会时所坚持的传播基督福音和社会服务相结合的使命路线,并以它所拥有的强大实践潜质来指导教会和社会服务组织持续发展。

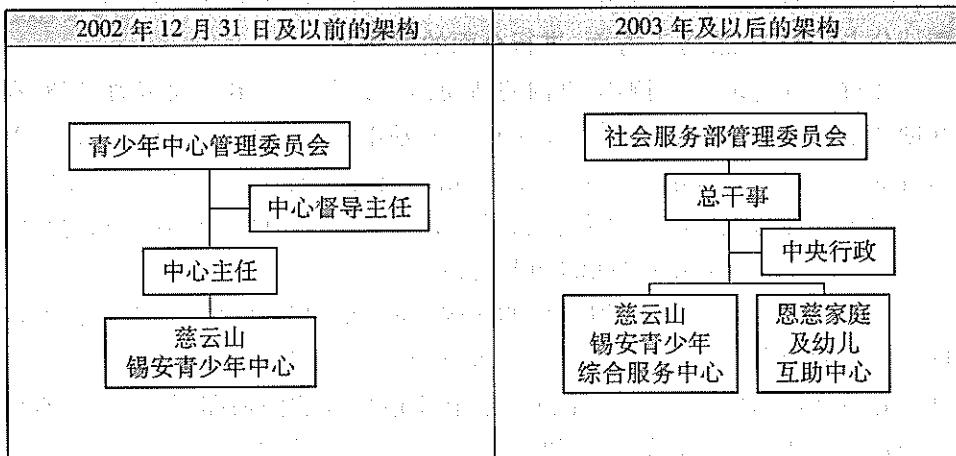
具体来说,表现为四大管治理念“R. E. A. L.”:

和解共生(Reconciliation)	和解共生是我们的使命总结,也是服务和管理的指标
效能与效率(Effectiveness and Efficiency)	组织必须适应环境变化,追求效能及效果
行动实践(Action)	组织必须以实际行动将信念和计划在日常工作上表现出来
学习(Learning)	组织有意识和有计划地在实践目标的过程中学习和反省,不断提升组织和员工的服务能力和学习能力

厘清了机构使命及管治原则以后,接下来就是执行其他层面的革新,最先是从革新组织架构着手。

(2) 以策略为核心整合组织资源。

首先调整组织的架构。组织发展的一个根本的问题,就是以任务为本位而非以机构为本位的方式进行思考。我们的中心任务是社会福利服务,于是董事会在2003年1月1日起成立了社会服务部管理委员会,取代了原先的青少年中心管理委员会,设置了总干事一职,负责机构革新及发展的所有事宜,委派总干事负责提出革新组织的策略及执行方法,重新组织机构现有的资源,并以个人的平衡计分卡为基础制订一套新的《员工工作表现管理制度》。



其次调配组织的人力资源。为配合机构的改革,2003年4月起,机构实施了新的合约制度及薪酬制度。新合约制度的制定是为加强对员工表现的管理。订出每位员工的合约期为一年,按照《员工工作表现管理制度》要求,如果表现理想才可获续约和增薪,表现不符合要求的员工将不获续约。而为配合新的拨款制度(整笔拨款),机构也于2003年4月实施新的薪酬制度,使机构的薪酬制度更能配合政府的“整笔拨款”制度。

第三,将策略落实为每个人的日常工作。

根据两位学者 Kaplan& Norton 提出的策略核心组织的观念,要有效执行策略,就要有一张清晰的、因果关系明确的策略地图,而且策略地图需备有可量度以及可评估的标准。总干事应用了策略地图的格式及语言撰写了社会服务部成立以后的第一个三年策略计划。有了机构发展的策略地图,策略行动及对应的量度指标,到了检讨的时候,能否如期达到目标,也变得一目了然。而另一个变革的关键点在于把策略地图的量度指标转化为评估员工个人工作表现的工具——个人的平衡计分卡。

为了达到此目标,总干事于2003年5月公布了新制定的一套以平衡计分卡为基础的《员工工作表现管理制度》,取代了原先以衡量员工知识技巧及态度为基础的旧有《员工工作表现管理制度》。新制度把员工的表现评估分为两部分:平衡计分卡;关键能力及专业态度。关键能力及专业态度与旧制度相仿,都是评估员工个人的能力及态度,而平衡计分卡则是由机构、所属单位的量度指标衍生出来的,评估的焦点是员工在工作流程、服务输出、服务成效、学习成效等各方面的表现。

第四,让策略成为持续性的循环流程。

过往各层级的会议多集中于运作过程的检讨及修订,例如检讨上一季度顾客对服务的评价,提供服务时的困难以及新一季度应提出哪些新的服务等。对于策略性的议题却很少讨论。革新以后,社会服务部管理委员会的主要工作是审议由总干事提交的策略计划(策略地图)以及财务预算。依靠策略地图这个工具,管理委员会对机构以至各服务单位的策略提出了很多修订意见,这在没有策略地图的时代是不可能的。而每半年的检讨因为每项策略计划均有量度标准,检讨变得很具体,修订策略也有了客观的指

标。服务协调主任会议及单位会议则更多地讨论如何执行策略及对策略提出了很多执行上的建议。至此,各层级的会议已转变为集中讨论机构整体及各部门及单位的策略,包括制定策略,执行策略及修订策略。

而另一个重要的检讨策略执行的环节,则在对每位员工的考核时执行。机构改变了以往跟随政府按年资增薪的做法,改为员工必须在平衡计分卡及关键能力及专业态度两大部分中绝大部分时间符合要求,才可获每年增薪一点。如果员工大致上符合要求,偶尔低于要求,则该年冻薪。如果员工少数符合要求,但大部分时间低于要求,则会不被续约。因此,员工都很积极地参与制订策略及其指标,在未能达标时,亦会积极提出改善的计划及意见。

通过策略地图及平衡计分卡,已把机构的使命、策略计划、日常运作及员工工作表现考核连成一线。

第五,由高层领导带动变革。

根据两位学者 Kaplan & Norton 在策略核心组织一书中指出的,有效的变革,领袖必须采取三项行动:第一,明确宣示必须变革的迫切性;第二,建立引导变革的管理团队;第三,企业发展的远景与策略。而且,“随着变革流程的进行,机构必须修正其原有的管理系统,以整合和强化变革的成果”。(Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2001)显然,机构变革必须从最高层领导变革开始,而且,长时间监察变革的进度,以确认机构在系统上及文化上作出了根本的转变,而非单纯在行动上、策略上或指标上有所转变。

领导机构一系列变革的是董事会,而带领董事会的是主席关德文先生。关德文先生本身是商界的高级管理人员,拥有工商管理硕士学位,对公司管理很有经验。为配合机构的革新,关德文先生进行他个人的博士研究,研究的题目是如何带领非营利机构进行变革。引入 7S 模型,提出机构的革新要触及明显的、较具体的三个层面的硬 S:策略、组织架构及系统。在三个层面的硬 S 之外,还要触及较不明显的或较不具体的四个层面的软 S:专业技能、共有价值、员工及领袖风格。运用 SWOT 等管理工具,就机构身处的内外环境进行全面的分析(见图 8-2)。这对制定响应内外环境挑战的策略地图起到了关键作用。

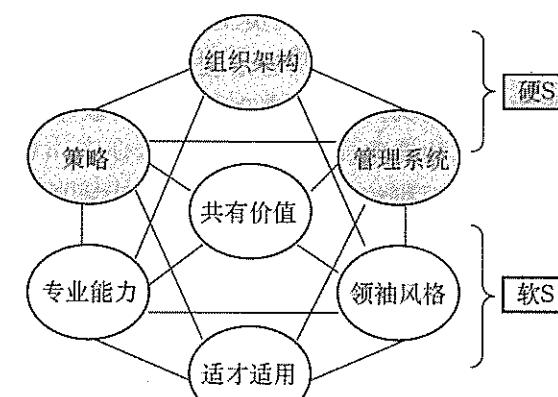


图 8-2 7S 模型

三、应用策略地图 / 平衡计分卡的效果

1. 总体效果

概括而言,归纳两年应用的经验,我们对应用策略地图及平衡计分卡大体上感到满意。首先,通过策略地图这个管理工具,机构各层级,包括董事会、管理委员会、总干事以至服务协调主任及各服务单位,都能就机构策略进行充分的沟通、交流,以便作出修订,这在没有策略地图的时代是不可能的。因此,策略地图大大提升了机构制定策略、执行策略以及修订策略的能力。

其次,提高了机构的执行力。由于策略的各项指标,会转化为每位员工在考核时的个人表现指标——个人的平衡计分卡。故此,员工均很积极达成既定的策略及指标,在未能达标时,也会积极提出改善的计划及意见。总之,通过策略地图及平衡计分卡,机构能有效地把机构的使命、策略计划、日常运作及员工的考核连成一线。如 2005 年进行的《员工工作表现管理制度》修订,主要集中在两点:在员工的核心能力方面,加入了认同机构使命及管治理念;在增薪方面,获卓越表现的员工可获增薪两点。为了进一步推动

上下员工建立共有的价值，在新修订的《员工作表现管理制度》中，员工的核心能力方面，加入了认同机构使命及管治理念。而且，为了鼓励员工追求卓越及有超越指标的工作表现，获卓越表现的员工可获增薪两点，进一步推动机构鼓励员工追求卓越的文化。

最后，应用策略地图后，机构扩展了新服务。在应用策略地图以后，除了让机构各层级，包括董事会、管理委员会、总干事以至服务协调主任及各服务单位都能就机构策略进行充分的沟通、交流外，另一个优点是策略地图能够协助机构作出策略性思考及提出对应的策略行动。主要是扩展了新服务。如 2003—2006 年社会服务部最初 3 年的策略地图所示。

2. 应用实例分析

我们在制定 2003—2006 年社会服务部第一个 3 年计划时，提出了协助机构变革的三大核心策略主题：发展优质服务，确定和解共生为核心价值，以及提高机构的执行力（详见附录 1“2003—2006 年社会服务策略地图”）。

具体到在制定“策略地发展优质服务”这一主题的策略地图时，我们很快就意识到，对于 6~24 岁以外的群体有所忽略，而服务亦集中于传统的青少年服务。为了扩展服务，亦期望新服务能与综合青少年服务中心发挥优势互补及产生协同效应。结果，在此策略主题下，我们制定了两大策略：（1）提供优质的综合青少年服务中心的一般服务；成立恩慈家庭及幼儿互助中心，为 3~6 岁的幼儿及其家长提供幼儿暂托、幼儿发展及针对幼儿家长的家庭生活教育服务。（2）提供优质的针对社区需要的专门化服务。成立以青年就业培训、辅导及创业中心，以服务区内失业失学的青少年。

上述两个策略，在未有策略地图的协助前，我们会较注意服务使用者的意见和内部流程的运作两方面。现在我们则会平衡地考虑顾客、财务、内部流程、学习与成长等四个层面。具体而言，针对上述的两个策略，现在顾客层面上我们会更留意拨款者的要求，服务中介者的意见。财务方面，综合青少年服务中心虽然是资助服务，但资助正在削减中，而恩慈家庭及幼儿互助中心及青年就业培训、辅导及创业中心更是两个自负盈亏的中心。因此，我们在财务层面上加强了不少策略行动，以增加收入以及控制开支。首先，在各个服务（包括资助的、非资助的）制定各服务的盈利指标，以有效控制服务

收入及支出。其次，规定各个服务（包括资助的、非资助的）额外的拨款及补助，以扩大收入基础。最后，举行大型筹款项目（卖旗筹款），以直接补贴非资助的项目。这些财务策略十分成功，2003—2006 年 3 年中，我们先后成立了两个自负盈亏的中心，整体收支均没有出现赤字。内部流程方面服务的检讨流程及修订流程也变得更有效率。学习与成长方面新服务中心涉及的新服务对象（3~6 岁儿童）及失业失学的青少年以及新的服务主题托儿及就业均涉及新的知识及技巧，通过针对性的小队员工培训和队内的互相学习，均能协助员工更有效地提供新服务。总之，策略地图协助机构更全面地协调四大层面（包括顾客、财务、内部流程、学习与成长）的平衡。在发展新服务策略地图方面，以恩慈家庭及幼儿互助中心开展的新服务为例，详细说明应用平衡计分卡后的新气象。

使命：（1）成为社会福利署积极配合及追求卓越的合作伙伴；（2）在慈云山建设共融社区。推展神和人，人和人（自己及他人）及人所处的社区间的和谐关系。**目的：**提供优质的针对社区需要的专门化服务；成立恩慈家庭及幼儿互助中心，为 3~6 岁的幼儿及其家长提供幼儿暂托、幼儿发展及针对幼儿家长的家庭生活教育服务。

新服务的评估包括四个层面，顾客层面：（1）满足拨款者的要求。评估指标是与社署订下互助幼儿中心每年的服务指标，服务开放时间为 864 小时（每星期最少 8 小时），服务使用人次为 720 人次。（2）满足服务对象的要求。评估指标为中心员工订立的每年服务输出，包括核心节数 315 节（25%）；幼儿 252 节；家长及家庭 63 节；非核心节数 500 节；参加者或家长达到目标及满意程度达 70%。（3）加强幼儿互助中心的服务。评估指标是落实开展家长义工、互助小组。

财务层面：（1）申请社署租金、差饷的补助。评估指标是相等于中心每年的租金、差饷。（2）举办兴趣班，补贴营运支出。评估指标是兴趣班每年盈余 \$ 37 000，每年恩慈中心的营运支出不超过 \$ 37 000。（3）卖旗筹款。评估指标为每年目标 30 万港元，以支付员工薪酬，员工每年薪酬约 15 万港元。

内部流程规范层面：（1）年度计划的制订及检讨。评估指标有每年举行一次年度计划会议，而且进行半年及全年的检讨，运作会议，约一至一个半

月举行一次。(2)按平衡计分卡概念定出对员工的量度指标。(3)执行服务质素标准。

学习与成长层面:(1)建立正面的工作气氛,鼓励员工学习。评估指标是举行每年的员工聚餐、执行员工奖励计划、资助员工培训项目。(2)学习带领2~3岁幼儿的游戏小组的理论及技巧。评估指标是鼓励及资助员工报读相关课程、举行相关的员工培训活动。

服务评估焦点的转变:

	应用平衡计分卡以前	应用平衡计分卡以后
评估者	主要为负责员工	服务使用者
服务使用者对服务的满意程度	没有特定的指标	指标为: 70%的服务使用者对服务表示满意
服务使用者认为服务能达到目标	大部分时间并不评估	指标为: 70%的服务使用者认为服务能达到目标

在应用平衡计分卡后,间接提高了对服务评估的要求,转变了服务评估的焦点。过往活动主要由员工自己进行评估,而评估的焦点亦主要集中在服务使用者对服务满意的程度。随着拨款者对服务要求的增加,拨款者往往期望由服务使用者去评估服务。而且,拨款者期望服务使用者满意服务之余,亦期望能证明到服务使用者能有正面的转变。换句话说,拨款者期望服务是对服务使用者有正面的影响。随着越来越多拨款者有类似的要求,服务评估的需要亦不断增加。应用平衡卡以后,员工所负责的服务是否有成效,也成为员工工作表现考核的一环。故此,应用平衡卡以后,由服务使用者进行评估,就服务满意程度及服务成效进行评估已成为工作流程中必不可少的一环。故此,员工均会很留意服务使用者的满意程度及服务成效。进一步而言,为了将来的服务有更高的满意度及更有成效,服务使用者的意见,得到前所未有的重视。服务使用者的意见也成为服务改进的重要参考。

四、应用平衡计分卡的反思

任何理论或是工具,均有其本身的局限,策略地图及平衡计分卡也不能例外。策略地图及平衡计分卡在两种情况下,不能带来良好的成果。其一,只有机构的策略地图而没有对应的个人的平衡计分卡,或是平衡计分卡的成绩不影响个人的前途,最终均会导致无人关心机构策略的执行。因为,策略地图的优点在于能够协助机构进行平衡的策略思考,考虑策略时能平衡兼顾到顾客、财务、内部流程及学习与成长等四个层面,以至思考较全面,而且,亦备有量度指标,以备中期检讨及全年检讨时,可以进行有效检讨。不过,如果机构的策略地图不能转化为员工个人的平衡计分卡,机构的表现不能直接影响到员工个人考绩的表现,员工始终不会积极投入机构的策略。所以,如果机构的表现能直接影响员工,如晋升或不获续约,策略地图才有希望被彻底执行。反之,没有员工个人的平衡计分卡,机构的执行策略地图的能力自然大打折扣。

其二,没有熟悉机构内外环境的制订者。策略地图只保证机构能进行平衡的策略思考,能平衡兼顾到顾客、财务、内部流程及学习与成长等四个层面,以及订下量度标准,以备进行有效检讨。却不能保证能够订出符合内外环境转变以及具有效能及高效率的策略。同样地,平衡计分卡上应制订什么数量的指标才是具有挑战性和推动力,最终,还是要由管理者去判断。策略地图及平衡计分卡最终只是工具(当然是优良的工具),运用得巧妙或不当,最终还在于使用的人。没有熟悉机构内外环境的制订者去运用策略地图及平衡计分卡,失败的可能性还是有的。

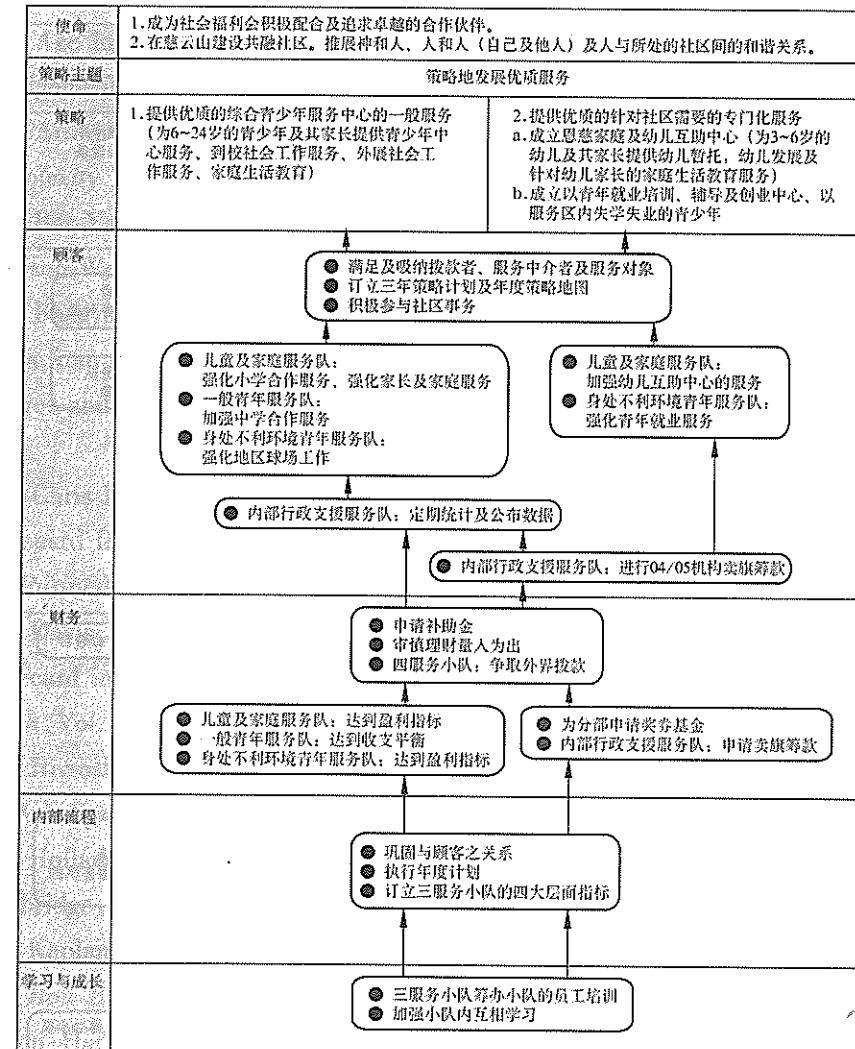
五、结语

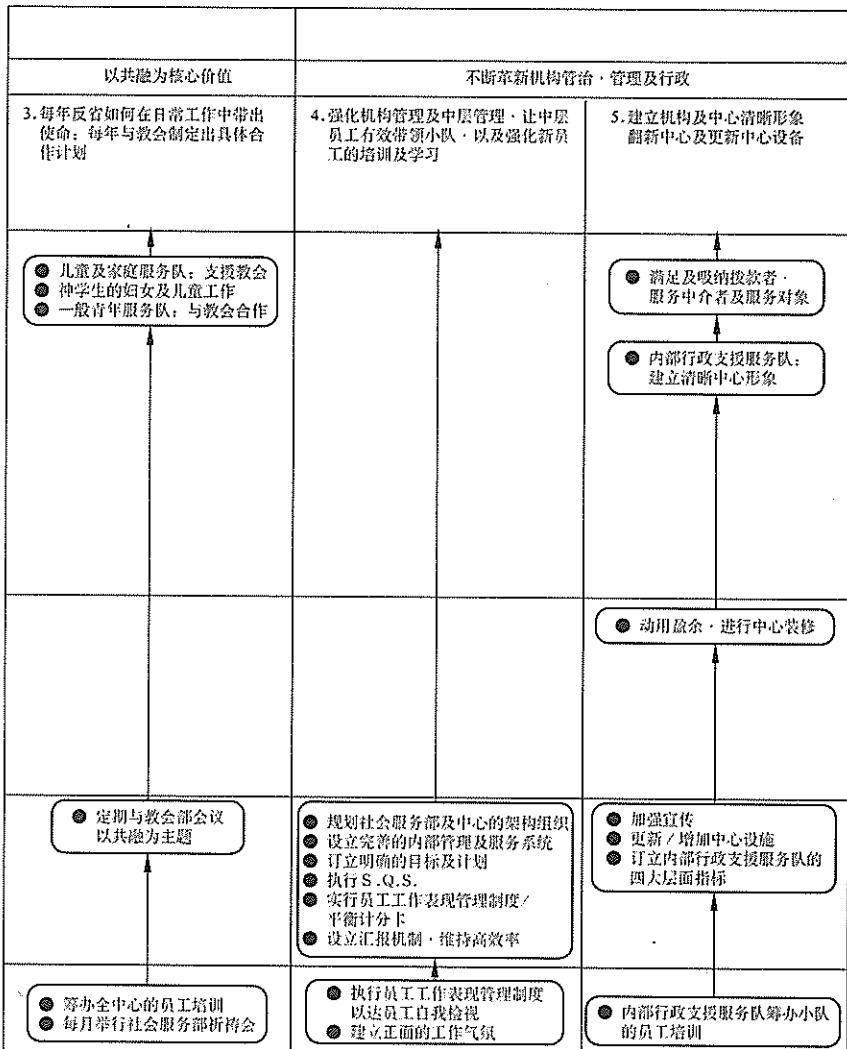
从中华锡安传道会社会服务部变革的经验来看,平衡计分卡在机构变

革及执行策略上很有指导作用,也是十分值得参考的管理工具。如果要有效运用平衡计分卡,机构各个层面,由董事会到管理层到一线员工相互全面配合是必不可少的。而且,机构的策略地图必须要配合员工个人的平衡计分卡,才能有效执行机构策略。除了平衡计分卡之外,协助掌握内外环境的管理工具,如 SWOT、7S 及动态系统模型等,较能确保策略制定的适切性。最后,如应用所有的工具一样,人是运用成败的关键。

附表

2003—2006 年社会服务策略地图





参考文献

Age Johnsen(2001), Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications, *Managerial Auditing Journal*.

Arthur Batram, (1998). *Navigating Complexity: The Essential Guide to Complexity Theory in Business and Management*, The Industrial Society.

Bar-Yam, Yaneer (1997). *Dynamics of Complex Systems*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Bhagyashree Paranjape, Margaret Rossiter and Victor, Pantano (2006), Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future—a review, *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 No. 3, pp. 4-14.

Chris Paperhausen and Walter Einstein, (2006), Insights from the Balanced Scorecard Implementing the Balanced Scorecard at a college of business, *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 No. 3, pp. 15-22.

Davis, S. and Albright, T. (2004), An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance, *Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 135-53.

Hiroshi Tasaka, (1999), *Twenty-first-century Management and the Complexity Paradigm*, *Emergence* 7(4), Lawrence Erlbaum Associate, Inc.

Holland, John H. (1995), *Hidden order: how adaptation builds complexity*, Cambridge, Mass. : Perseus Books.

Kaplan, R. S and David P. Norton, (2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press, p63. & p70.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P (2004), *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Score Card*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Malmi, T. (2001), Balanced scorecards in Finnish companies; a research note, *Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 207-20.

Mark Sanger(1998), Supporting the balanced scorecard, *Work Study*, Vol. 47 No. 6, pp. 197-200.

Neely, A. (2002), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.

Niven, P. R. (2002), *Balanced Scorecard Step by Step*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Rozhan Othman(2006), Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings, *Management Decision*, Vol. 44 No. 5, pp. 690-702.

Shun-Hsing Chen, Ching-Chow Yang and Jiun-Yan Shiau, (2006), The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education, *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 2, pp. 190-205.

Speckbacher, G. , Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003) ,A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecard in German-speaking countries, *Management Accounting Research*. Vol. 14 ,pp. 361-87.

Waterman, R. Jr. , Peters, T. and Phillips, J. R. , (1980) ,Structure Is Not Organisation in *Business Horizons* , 23 ,3 June pp. 14-26.

儿童及青年中心服务检讨工作小组:《儿童及青年中心服务检讨报告书》,香港政府印务局(1993).

CHAPTER

第九章

9

使用者参与及顾客 满意调查

何洁云

- 一、导言
- 二、何谓顾客满意
- 三、顾客满意调查的功能
- 四、意见收集的渠道与方法
- 五、意见收集后的跟进
- 六、总结