

機構主管勝任能力案例及研討

2014年3月13日

價值為本的管理之道

講員: 吳水麗 先生 BBS, MBE, JP
MSW, M Div, LLS, RSW

研討會綱要

引言

- 要帶領非營利組織不能離身客觀的分析和推動
- 要帶領非營利組織需要整個生命的投入
- 研討會的目的不是為掌握更多知識
- 研討會的目的是要轉移觀念從而改變行為
- 我們關注的核心是“如何”是“為何”

了解做管理的幾個前題

1. 要管理的組織的業務和性質是什麼？

1.1 非營利組織的十大特徵

- 具有強的“志願”性
- 營運的目標是非營利的
- 所做的服務具某程度的公益性
- 產品是改變了的人
- 服務需要無底線相對於資源有限的吊詭
- 容易以愿景吸引和團結員工
- “收入”和“顧客”來自兩個不同的市場
- 財政管理中處理“虧損”與“盈餘”的兩難
- 給與員工金錢方面的報酬選擇有限
- 公眾有權向非營利組織提出問責的要求

1.2 非營利組織的功能

1.2.1 志願機構的四个主要功能 (Ralph Kramer) :

- 提供創新性服務
- 服務務供者
- 改進和倡導工作
- 保衛價值觀

1.2.2 非政府組織的社會功能 (Herman Stein) :

- 維持性的功能: 在現行制度和規範中提供各項社會所需服務，而這些服務又有助於維持整個社會現有的規範
- 發展性的功能: 不接受現存情況和制度，但不會採取對立的方式和態度
- 改變制度 (system change) 的功能: 非政府組織看到整個社會結構對某個問題的影響從而致力改變制度

2. 做管理時所處的環境有什麼特徵？

非營利組織面對的挑戰與機會

- 2.1 要解決的問題愈來愈複雜
- 2.2 服務使用者對服務質素有高的要求
- 2.3 對問責的要求增強
- 2.4 服務提供模式從標準化走向綜合化
- 2.5 社會發展從中央策畫到競爭
- 2.6 從半政府組織到真正非營利組織
- 2.7 資源愈來愈短缺

3. 要管理的組織主要倚賴什麼專業？

3.1 助人自助是社會工作至高原則

3.2 人在環境中 (PIE) 是社會工作診斷和介入方法中有別於其他專業的最重要核心

3.3 重溫社會工作的核心價值觀：

- 社工的首要使命是協助有需要的人和致力處理社會問題。
- 社工尊重每一個人的獨特價值和尊嚴，不會因個人的族裔、膚色、家庭/社會/國家本源、國籍、文化、出生階級、性別、年齡、語言、信仰、政治或其他主張、家庭/社會/經濟地位、殘疾、教育程度、對社會的貢獻或性傾向而有所分別。
- 社工相信每一個人都有發展的潛質，因而有責任鼓勵和協助個人在顧及他人權益的情況下實現自我。
- 社工有責任維護人權與及促進社會公義。
- 社工相信任何社會都應為他的公民謀取最大的福祉。
- 社工有責任更新、提升和運用本身的專業知識和技能去推動個人和社會的進步，務求每一個人都能盡量發揮自己所能。
- 社工認同人際關係的重要性，會盡力加強人際關係，務求維持、促進和提高個人、家庭、社團、機構、社群的福祉，幫助社會大眾預防和減少困境與痛苦。

兩個基本問題

非營利組織管理之道從考慮兩個基本問題開始

1. 非營利組織管理的優勢是什麼？

2. 為甚麼這個非營利組織的管理很成功、另一個卻出現很多問題？

價值的三個來源

1. 領導的信念與風格

發展你自己: 作為一個人、作為一個行政人員、作為一個領導

1.1 僕人領導 (Servant Leadership)

- 先僕人再做領導
- 僕人領導要服侍顧客(服務使用者), 同工, 社區

1.2 以原則為核心的領導 (Principle-Centered Leadership)

- 領導力的四個層次: 個人(可信賴), 人際(互信), 管理(充權), 組織(聯盟)
- 人生與領導的四個自然原則: 安全(Security), 指引(Guidance), 智慧(Wisdom), 能量(Power)

2. 組織的使命和願景

2.1 以使命作為領導與管理的導向

- 把員工團結在使命(Mission)和願景(Vision)上是非營利組織管理的最大優勢
- 成功使命三要: 做你做得最好的; 向外看機會和需要; 關注我們
- 真正相信的
- 關鍵問題: 你是否真正相信自己機構的使命和願景

2.2 回歸基本為服務使用者福祉

- 回歸基本三問
這是服務使用者的需要嗎
對服務使用者會產生什麼效果

我為什麼會在這裡工作

- 回歸基本的核心是服務質素
- 服務人的工作不能有次貨也不可退貨

3. 社工專業的價值

- 本我所知 盡我所能 真誠服務社群
 - 忠恕寬厚 委身忘我 善待服務對象
 - 勤勞簡約 質樸堅毅 工作實事求是
 - 激發動力 號召參與 齊心推展服務
 - 尊重人權 嚴守私隱 謹慎處理資料
 - 莊敬自重 謹言慎行 維護專業尊嚴
 - 協調聯繫 兼容並蓄 尊重有關專業
 - 敬愛同人 互助合作 對話語誠意摯
 - 切磋技能 鑽研新知 不斷充實自我
 - 貧賤不移 威武不屈 終生投身工作
- (白秀雄原作;吳水麗 2013 修訂)

總結

社會服務機構的優勢在於使命和願景在管理上有特出的地位；而作為助人的行業領導力也佔重要份量。因此以價值為本的管理之道是管理非營利組織最自然的選擇和最有效的模式。

領導力不僅是領導的理念和風格，成功與否取決於執行力。

執行力的關鍵在於_____。非營利組織最特出的功能是**創新性活動**和**改進和倡導工作**，尤其是_____。

_____的來源乃來自對_____。

價值為本的管理之道使我們可以有

_____。

ngshuilai@gmail.com 20130313