# 加強機構領導者的領導力、網絡與前瞻性

## 社會服務管理人員領袖發展培訓課程2010

由UPS基金會贊助

**「我視這個課程為一次自省的機會，藉此喚起和加強一些價值觀，並與學員互相勉勵。」**

**「我相信這個課程對我自身、服務對象和機構都有用處。」**

**「講者可謂粒粒巨星！」**

**「這是一個非常創新的課程，更雲集各界的菁英。」**

**「同學的關係有別於業界的夥伴，關係更為真摯。」**

**「課程讓我們濟濟一堂，我期望分享和聆聽不同界別的聲音，打開我的眼界。」**

**「適逢我在思索領導機構下一步的發展，我希望能夠踏出安舒區(comfort zone)，擴闊自己的視野。」**

**以上是參與「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」的學員第一天上課的心聲，25位來自不同機構的領袖於百忙之中抽空參與本院首次舉辦的100小時領袖發展培訓課程，秉承持續進修的理念。事實上，培訓的學員均是社會服務界的中流砥柱，但面對今日社會對社會服務的多元化需求實在是不容鬆懈，透過本課程全面的裝備及專業評估服務，學員更掌握自己的領導模式，除個人有裨益外，取長補短，更有效促進機構長遠健康的發展。**

### 課程內容形式創新 擴闊領導者的思維

不少優秀的領導者往往為機構提供廣闊的人際網絡，幫助機構瞭解社會動態和發掘新的發展路向。「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」著重建立跨界別的人際網絡，本院邀請到來自官、商、媒體、教育界別及同業中的代表作講者，分享他們的領導心得，相互交流。除了三個單元共十二課講課外，課程更包括十一個建網午餐會、小組專題匯報及個人領袖特質評估，課堂形式多元化，令學員獲得更全面的管理技能和開闊的領導視野，掌握企業家的精神，以維持及開拓機構的可持續性發展。

培訓課程的涵蓋面全面，以「領導、建網、影響」(Lead,Network,Influence)為主題，三個主要的單元分別為：「目標為本之領導者」、「建立關係網絡與其影響」和「組織的健康與成長」，幫助社會服務機構的領導者從點、線、面各層面深入探討作為「總幹事」、「行政總裁」或「總監」等的定位和權責，加強機構領導者的領導、網絡與前瞻性的視野。

## 提升領導力及機構的管理的思維

| | 題目: 目標為本之領導者 Lead with Purpose | 講師/ 嘉賓講者 |
|---|---|---|
| 1 | **建立領導的角色和評估個人領導模式**<br>**Establishing Leadership Role and Assess your Leadership Style** | 李明達先生/前警務處處長<br>馮儉生先生/ACME Business Consulting 行政總裁 |
| 2 | **以目標為本的策略性思維**<br>**Strategic Thinking on Purposes** | 謝家駒博士/社會創業論壇主席<br>賴錦璋先生/聖雅各福群會總幹事 |
| 3 | **與董事局的關係與發展**<br>**Board Relationships and Development** | 吳國輝先生/<br>Tricor Consulting Limited 行政總裁及營運總監<br>陳啟明先生/香港紅十字會秘書長<br>曾蘭斯女士/ 協康會總幹事 |
| 4 | **啟發和領導團隊**<br>**Inspiring and Leading Teams** | 馮儉生先生/ ACME Business Consulting行政總裁<br>吳水麗先生/香港基督教服務處行政總裁 |

(圖1)

前警務處處長李明達先生(圖1)講解實踐「居高懷仁」的領導方式。學員尤其喜歡他分享其前線工作經驗的部分，他過往在任期間，以「仁」為宗旨，與前線同僚共同進退，更親自試戴極重的水警裝備，以體驗前線人員的苦況，更有效的制定保障同僚安全和福祉的措施。

具備策略性思維的領導者讓機構的前路更清晰，社會創業論壇主席謝家駒博士(圖2左)認為要達到策略性思維，領袖應抱持願景，踏出自己的安舒區和既定的限制；分辨目標和達成目標的方法；讓有關的持份者參與，達成共識和共鳴。而聖雅各福群會總幹事賴錦璋先生(圖3)鼓勵同工為業界「再造工程」(re-engineering)，加強品質和知識管理以及完善機構的人力資源和財政的政策。

(圖2)

(圖3)

(圖4)

策劃好目標後，下一步就是計劃「如何建立團隊而達到理想」，透過向學員分享不同形態的領袖著重點以及因此而訂立的不同目標，ACME Business Consulting行政總裁馮儉生先生(圖4)以互動的遊戲「宮心計」讓學員具體明白自己在團隊中的領導角色。學員更於遊戲中認清大家的「真面目」呢！

除此之外，與董事會良好關係和發展亦有助推動機構的目標，Tricor Consulting Limited行政總裁及營運總監吳國輝先生(圖5)、香港紅十字會秘書長陳啟明先生(圖6)和協康會總幹事曾蘭斯女士(圖7)就為學員以個案分享作為機構委員或董事的職責和與董事會成員共事之道。曾女士分享其改組董事局的經驗，指這是一項艱辛但有回饋的工程。

(圖5)

(圖6)

(圖7)

(圖8)

在「啟發和領導團隊」的課堂當日，香港基督教服務處行政總裁吳水麗先生(圖8左)特意穿著印有「轉變」(Be the change)字樣的汗衣，鼓勵學員跳出框框。

## 四通百達的人際網絡的力量

| | 題目: 建立關係網絡與其影響 Network and Influence | | 講師／ 嘉賓講者 |
|---|---|---|---|
| 1 | **與公眾合作之道**<br>**Working with the Public** | 第一部份：以品牌形象接觸公眾<br>NGO Branding for Better Engagement | 麥黃小珍女士/世聯顧問行政總裁 |
| | | 第二部份：持份者的參與和迴響評估<br>Stakeholders Engagement and Response Assessment | 余志穩博士/前社會福利署署長 |
| 2 | **建網與其社會影響**<br>**Building Network and Social Influence** | 第一部份：建立社會網絡<br>Networking in Community | 方敏生女士/香港社會服務聯會行政總裁<br>王葛鳴博士/香港青年協會總幹事 |
| | | 第二部份：與政府合作<br>Working with Government | 羅致光博士/香港大學社會工作及行政學系副教授 |
| 3 | **領導者之公開演說技巧**<br>**Leadership Expression in Public Communications** | | 黃桂林博士/資深傳媒工作者及企業培訓導師 |
| 4 | **資源發動**<br>**Mobilizing Resources** | 第一部份：與捐獻者建立關係－大額捐款的提案<br>Funders & Big Givers Relations - Make the Ask | Mr Julian Marland /<br>Brakeley Asia Ltd 副主席及營運總監 |
| | | 第二部份：具透明度與問責性的傳意溝通<br>Transparency & Accountability Communication | 徐丹女士/畢馬威會計師事務所企業社會責任總監<br>周慧賢女士/畢馬威會計師事務所執業技術高級經理<br>林博文先生/畢馬威會計師事務所助理經理(稅務) |

香港社會服務聯會（下稱社聯）行政總裁方敏生女士(圖9)指出企業「經理」與「領導者」之分別在於其建立網絡的能力；她更以其個人經歷為學員講解建網的目的和具體的方法。她指出建立人際網絡有助獲得支持、回饋、資源、洞察力和資訊。

(圖9)

香港青年協會（下稱青協）總幹事王葛鳴博士(圖10 )分享她於社區建網的經驗。 她又鼓勵同工要有不同角度的思維，而為每次與人會面及於會議中亦要做足功課，建立正面的社工形象，提升建網的能力和網絡的覆蓋面，其結果就如王博士笑言：「青協精神，做到失魂。」

(圖10)

世聯顧問行政總裁麥黃小珍女士(圖11)認為領導者應為機構樹立積極正面的形象，看法就等於事實(Perception is Reality)，人們對一個機構的看法會直接間接地影響合作和聯繫的空間。故此，她認為社會服務機構不應吝嗇在公眾前表達好的服務點子。

(圖11)

(圖12)

所謂「知己知彼，百戰百勝」，前社會福利署署長余志穩博士(圖12)和香港大學社會工作及行政學系副教授羅致光博士(圖13)強調機構應與持份者建立良好的關係，估量其對個別提案的反應；而向政策者就社會議題提出意見亦然。羅博士認為機構可夥拍代表其他持份者，分別飾演正派或反派，以有利談判。余博士則以他在推銷市建局草案走遍18區的經歷表達誠懇及底線的角力。他更建議同工必需在最多3分鐘的時限內，簡明地表達對政策或政府的意見。

(圖13)

行政總裁的個人的形象與機構的品牌形象是掛鈎的。資深傳媒工作者及企業培訓導師黃桂林博士(圖15)為學員剖析媒體與機構的關係、實際的演講技巧和媒體的技倆。林博士更以學員的電視訪問為教材，分析其改善的空間，亦就公開演說的形象與服飾提供專業意見。

(圖15)

即便有了人際網絡，亦要加以有效善用才能發揮作用，Brakeley Asia Ltd副主席及營運總監Mr Julian Marland(圖16)與學員討論如何向「大款」開口拿大款，解釋如果不主動提案，只會浪費積存的網絡關係。沒有請求便沒有回報(No ask = No gift)。

(圖16)

捐款者亦日漸要求透明度，畢馬威會計師事務所(下稱畢馬威)企業社會責任總監徐丹女士(圖17)聯同她的專業團隊執業技術高級經理周慧賢女士及助理經理(稅務)林博文先生則闡釋像畢馬威的企業捐款者如何看機構財務的透明度。他們更提供有效地提升資訊透明度的點子，如如何整理及有效溝通。她指機構的宗旨和財政報告等，有助建立可靠的形象。

(圖17)

## 「組織的健康與成長」

| | 題目: 組織的健康與成長 Organisational Health on Growth | 講師／ 嘉賓講者 |
|---|---|---|
| 1 | **機構健康評估**<br>**Assessing Organisational Health** | 倪以理先生/麥肯錫香港分公司董事<br>陳啟明先生/香港紅十字會秘書長 |
| 2 | **發展機構的決策**<br>**Organisational Decision Making on Moving Forward** | 鄧錫權博士/香港管理顧問學會主席<br>陳智思先生/社聯主席 |
| 3 | **培育社會創意及企業家精神**<br>**Cultivating Social Innovation and Entrepreneurship** | 謝家駒博士/社會創業論壇主席<br>李永偉先生/社會服務發展研究中心總幹事 |
| 4 | **帶領變革與同工關係管理－變革過程與同工參與**<br>**Leading Change & Managing Staff Relations - The Change Process and Staff Engagement** | 沈銘義先生/港鐵人力資源發展總經理<br>梁耀輝先生/港鐵管理訓練經理 |
| 5 | **帶領變革與同工關係管理－取長補短 領導變革**<br>**Leading Change & Managing Staff Relations - Make use of Your Own Change Orientation to Lead Change** | 黃英祺先生/<br>偉創力公司企業社會責任與員工關係副總裁 |

(圖18)

機構領袖要具備前瞻性的眼界和策略性的思維，同時又要清楚機構本身的健康狀況。麥肯錫香港分公司董事倪以理先生(圖18) 以其企業建構的框架來分析檢測機構健康狀況。香港紅十字會秘書長陳啟明先生亦以其機構的作個案解釋框架的運作。

有了健康分析報告後，領袖除了針對根治機構的毛病外，亦要固本培元，所謂「有病醫病，無病補身」。香港管理顧問學會主席鄧錫權博士(圖19)為學員介紹了科學化的決策模式。社聯主席陳智思先生(圖20)亦於課堂上以其成功於金融海嘯前出售家族銀行業務的實例，向同學分享在訂定重大決策時有關的思量。

(圖19)

(圖20)

(圖21)

社會創新及社會企業家的精神已被公認為是機構發展的推動力。於人生下半場致力於推動社會企業的謝家駒博士一再到來，以《經濟學人》的文章，世界各地的實例及《Innovator's Dilemma》與參加者討論社會創新及社會企業家精神。社會服務發展研究中心總幹事李永偉先生(圖21)則以其在社會福利署工作超過三十年的所見所聞，分享其對社福界創新服務的看法。

「帶領變革與同工關係管理」為課程的最後一個單元。港鐵人力資源發展總經理沈銘義先生(圖22)及管理訓練經理梁耀輝先生(圖23)以加速變革流程(Change Acceleration Process)闡述進行變革中要注意的地方。他們更以名聞國際的港鐵合併故事作為個案分享。最後，變革的成敗亦取決於領導者的質素。偉創力公司企業社會責任與員工關係副總裁黃英祺先生(圖24)則向以可預測指數(Predictive Index)來闡釋領導者的性格於變革中的關鍵地位，更為學員提供取長補短之法。

(圖22)

(圖23)

(圖24)

### 領袖特質評估 應個人需要

本課程特別聘請評估顧問公司為每位學員評估其領導的模式和提供專業的改進建議，每位學員都會收到一份屬於自己的評估報告，讓每位機構領導進行自我檢討，從而促進機構的發展。

在短短的五個月課程中，學員在策略和管理層面上都眼界大開，課程內容刺激他們對業務、合作夥伴以及自身的領導模式進行反思，是一次學習和自檢的機會。學員表示在工作遇上困難時，會以課堂上同學和講者的個案分享和心得借鏡，認為課程非常有效幫助解決工作上的挑戰。

## 建網午餐會

以有效促進社會服務界與社會各界別的交流及建立關係網為目的，課程特設11個建網午餐會，部份嘉賓更由學員建議。
午餐會題目及嘉賓講者包括：

1 **中央政策組**
劉兆佳先生/中央政策組首席顧問(圖1左四)
李明堃教授(圖2)
馮明穗博士/高級研究主任

2 **公營機構**
湯顯明先生/廉政公署廉政專員(圖3)
鄧國斌先生/審計署署長(圖4)
劉燕卿女士/消費者委員會總幹事(圖11)

**與商界對談**
(圖5前排)
余漢坤先生/香港信和集團總經理 (左二)
唐華先生/國際商業機器中國香港有限公司總經理(左三)
林煒瀚先生/新創建集團的執行董事 (右二)
梁國權先生/港鐵財務及業務拓展總監 (右三)

4 **認識傳媒**
(圖6前排)
黃永先生/香港商業電台策劃總監及商業一台台長(左三)
劉銳紹先生/時事評論員 (右一)
吳明林先生/香港資深傳媒工作者 (右二)

5 **「總裁對談午餐會系列－以靈活策略面對不同挑戰」**
林煥光先生/平等機會委員會主席（圖12）

6 **促進區議會與社會服務機構的交流**
(圖7後排右三起)
鄭麗琼女士/中西區區議會議員
鍾港武先生/油尖旺區議會主席
麥美娟女士/葵青區議會副主席

7 **智庫背後**
(圖8前排)
葉劉淑儀女士/匯賢智庫主席 (左一)
梁永立太平紳士/智經研究中心秘書長 (左三)
葉澱澱女士/思匯政策研究所營運總監 (左四)

8 **社會服務界與醫療體系合作的夥伴關係和空間**
(圖9前排左二起)
馮康醫生/醫院管理局新界東聯網總監
陸志聰醫生/醫院管理局港島西聯網總監
雷燡奭醫生/醫院管理局九龍東聯網總監

9 **市區重建及社區夥伴**
張震遠先生/市區重建局主席(圖13)
邱松鶴先生/市區重建局企業傳訊總監
李敬志先生/市區重建局收購及遷置總監
羅義坤先生/市區重建局行政總監
譚小瑩女士/市區重建局執行董事及項目監督

10 **「總裁對談午餐會系列－機構的策略管理」**
馮紹波先生/香港經濟日報集團有限公司主席（圖14）

11 **與捐獻者的關係**
(圖10)
蔡惠芬女士/蘇格蘭皇家顧資銀行（香港分行）律師及國際公證人(左三)
蘇彰德先生/香港賽馬會慈善、法律及公司秘書事務執行總監 (左五)
曾福怡女士/傅德蔭基總幹事

(圖1)

(圖2)

(圖3)

(圖4)

(圖5)

(圖6)

(圖7)

(圖8)

(圖9)

(圖10)

(圖11)

(圖12)

(圖13)

(圖14)

## 小組專題匯報—本地社會工作及社會發展十年議程

課程的最後環節－小組專題匯報，學員分別就《本地社會工作及社會發展十年議程》提出的議題作小組專題研究，邀請社會上有關的真正持份者作評論，實踐持份者參者( stakeholder engagement) 。

(圖1)

(圖2)

(圖3)

(圖4)

| 題目 | 評判 |
|---|---|
| 「為社會老年化作出準備－小區式支援建議」 | 梁家騮議員/立法會 (圖1右) |
| 「家庭功能、家庭解體與家庭暴力」 | 梁家騮議員/立法會<br>雷潔玉女士/民政事務局副秘書長 (圖2右) |
| 「年輕一代的全人發展－機會與選擇」 | 梁家騮議員/立法會<br>何建華先生/兒童權利論壇主席及政制及內地事務局副秘書長 (圖3左三)<br>雷潔玉女士/民政事務局副秘書長 |
| 「縮短香港殘疾兒童學前復康服務輪候時間至少於一年」 | 張國柱議員/立法會福利事務委員會 (圖4右)<br>黃永先生/香港商業電台策劃總監及商業一台台長 (圖4左) |
| 「對精神病康復者的社區為本支援服務」 | 張國柱議員/立法會福利事務委員會<br>黃永先生/香港商業電台策劃總監及商業一台台長 |

### 努力半載 見證成果

短短 5 個月的培訓課程令個機構領袖學員全面裝備好自己，對其自身、機構及社會都有莫大的裨益。畢業當日，課程的講師及嘉賓講者和贊助商UPS亦一同出席見證學員努力的成果。

(圖18)

(圖19)

社聯主席陳智思先生、行政總裁方敏生女士和贊助商UPS人力資源部經理張瑜學先生(圖18)頒發畢業證書予學員。

被推舉為「班長」的香港基督教服務處助理總幹事孫勵生先生(圖19)以中國歷史代表全體學員表達是次培訓課程的果效及得著，亦向贊助商、講師及社聯致謝。他表示學員之間互相鼓勵，充滿學習的氣氛。課堂上，親切的總監湯崇敏女士在課堂上經常提到其機構「好少人」，但在培訓課程完結後，她同意孫班長的說法，機構無大小之分，只要有勇氣和承擔就是巨人。而救世軍助理社會服務總監胡潔英女士坦言自己非常欣賞本課程靈活的插班生制度，讓她有機會參與部分的課程，大開眼界。

**參與「社會服務管理人員領袖發展培訓課程2010」學員名單 ：（依姓氏筆劃排名）**

| | |
|---|---|
| 王見好女士 | 智樂兒童遊樂協會總幹事 |
| 尹家碧女士 | 香港聖公會福利協會總監 |
| 朱永康先生 | 聖雅各福群會高級經理 |
| 李劉素英女士 | 香港公教婚姻輔導會總幹事 |
| 李淑慧女士 | 香港善導會策劃及發展總監 |
| 吳淑玲女士 | 香港基督少年軍總幹事 |
| 徐英賢先生 | 長者安居服務協會助理總幹事 |
| 陶后華女士 | 和諧之家總幹事 |
| 陳美潔女士 | 香港明愛社會工作服務部部長 |
| 梁婉貞女士 | 香港家庭福利會服務總監(家庭服務) |
| 黃許潔儀女士 | 浸信會愛群社會服務處副總幹事 |
| 梁惠玲女士 | 協康會區域經理 |
| 孫勵生先生 | 香港基督教服務處副行政總裁 |
| 馮丹媚女士 | 香港青年協會副總幹事 |
| 馮美珍女士 | 香港學生輔助會助理總監 |
| 馮祥添博士 | 利民會總幹事 |
| 游秀慧女士 | 新生精神康復會行政總裁 |
| 湯崇敏女士 | 親切總監 |
| 雷慧靈博士 | 香港路德會社會服務處副總監 |
| 潘少鳳女士 | 基督教香港崇真會社會服務部總幹事 |
| 鄺恩寶女士 | 香港仔街坊福利會社會服務中心總幹事 |
| 簡佩霞女士 | 東華三院社會服務主任(復康服務)兼區域主任(南區)及東華三院賽馬會康復中心院長 |
| 羅淑君女士 | 香港小童群益會總幹事 |
| 蘇婉嫻女士 | 香港紅十字會助理秘書長 |
| 蘇淑賢女士 | 香港保護兒童會總幹事 |

**個別評估服務顧問：**

Mr John Bower (Director, Behavioral Profiling, Human Potential)

**課程專業顧問 ：（依姓氏筆劃排名）**

馮儉生先生/ ACME Business Consulting行政總裁
黎鑑棠先生/社聯學院顧問及獨立人力資源管理顧問