目錄

作者簡介 4

香港婦聯簡介、主席序言 葉順興 SBS, MH, JP 6

序一 香港大學社會工作及社會行政學系榮休教授周永新 JP, SBS, GBS 8

序二 香港大學社會工作及社會行政學系榮譽教授梁祖彬 JP, MH, BBS 10

序三 南京大學社會建設與社工研究院院長
社會工作與社會政策系教授
彭華民博士 11

序四 復旦大學社會工作學系顧東輝教授 12

自序 13

導論 15

第一章：社會服務機構為何要進行策略性與運作性規劃 18

第一節 規劃的類別及進行規劃時所需審視的問題 18

第二節 社會服務機構進行策略性規劃的主要因由 21

第三節 社會服務機構為何須進行運作性規劃 23

第二章：中國內地、香港與澳門社會服務機構／單位進行策略性及運作性規劃之弊端與分析 27

第一節 中國內地、香港與澳門社會服務機構／單位進行策略性規劃和計劃制定所呈現的問題 27

第二節 中國內地、香港與澳門社會服務機構／單位進行運作性規劃和計劃制定所凸顯的問題 31

第三節 針對上述問題所需採取的策略 36

第三章：社會服務機構如何進行策略性規劃及制定策略性計劃 39

第一節 策略性規劃與策略性管理的區別 39

第二節 進行策略性規劃的主要步驟及可供採用的方法／工具 43

第三節 管理層和／或規劃團隊如何進行策略性規劃及完成策略性計劃的制定 45

第四章：策略性規劃和計劃實例分享及策略性計劃之績效衡量與評估 65

第一節 引用實例以闡述策略性規劃的實踐 66

第二節 策略性計劃制定實例 101

第三節 策略的評估模式 113

第四節 另一種重要的策略評估工具——平衡計分卡 120

第五章：社會服務機構如何進行運作性規劃及制定運作性計劃 122

第一節 進行運作性規劃的主要階段及所需完成的規劃工作 122

第二節 社會服務機構進行運作性規劃所需完成的四個階段 128

第三節 社會服務機構運作性計劃之制定 172

第六章：進行運作性規劃和計劃制定實例分析與計劃執行後之成果衡量 173

第一節 社會服務機構詮釋 173

第二節 進行運作性規劃的三個層面 175

第三節 社會服務機構進行運作性規劃及計劃制定實例分析 178

第四節 運作性計劃完成執行後成果衡量 216

結語 229

主要參考資料 231

附件一覽表 235

附件一：社會服務機構運作性規劃表

附件二：社會服務機構運作性／年度計劃表

附件三：社會服務機構運作性／年度計劃監察與成果評估表

附件四：社會服務機構年度整體性績效評估報告表

附件五：社會服務機構策略性規劃表

附件六：社會服務機構策略性計劃制定表

附件七：社會服務機構策略性計劃年度監察與執行成果評估表

附件八：社會服務機構策略性計劃執行效能總結性評估表

附件九：評估受助人之滿意度調查問卷（採用「標準化衡量工具」）

作者簡介

梁偉康先生於 1952 年出生，並於 1961 年由廣州遷往香港特區定居，及後入住香港學生輔助會荷蘭宿舍。梁先生畢業於香港中文大學及香港大學，並曾前往英國國家社會工作學院攻讀社會福利管理與實務深造課程以及完成中大和英國培訓學院所合辦的培訓管理文憑課程。

梁先生曾任非政府機構前線及中層主管一職，至退休前擔任仁愛堂社會服務總監，退休後曾任非營利組織卓越管理中心首席顧問，矢志提升海峽兩岸暨香港、澳門非營利組織／社會服務機構的組織能力。梁先生亦曾任港大、城大及理大之客席講師／助理教授，為攻讀碩士課程之學生講授社會服務機構行政管理課程。現時，梁先生除擔任中國內地、香港及澳門三地多間社會服務機構的行政顧問外，亦致力籌辦多項實用的管理培訓課程供我國大灣區社會服務機構之員工參與。梁先生集結四十多年的社會服務管理實務經驗，編撰了多本管理叢書，主要著作包括：

- **《社會服務機構行政管理與實踐》**
  梁偉康（1991、1997），香港：集賢社。
- **《社會服務機構管理新知》**
  梁偉康、黃玉明編著（1994），香港：集賢社。
- **《在服務機構推行全面優質管理》**
  梁偉康、陳洪濤（1995），香港：集賢社。
- **《社會服務機構質素標準的制訂和監察機制之建立》**
  梁偉康、莊明蓮、陳洪濤（1997），香港：鷹聯管理有限公司。

- **《學前教育機構行政與優質管理》**
  梁偉康（1998），香港：集賢社。
- **《學前教育機構表現指標執行手冊》**
  梁偉康、葉潔茵（2000），香港：香港佛教聯合會會屬幼稚園贊助出版。
- **《社會服務質素標準集思錦囊》**
  梁偉康、黎志棠主編（2003），香港：仁愛堂、香港仔坊會社會服務中心聯合出版。
- **《表現衡量和管理全新攻略：社會服務平衡計分卡之構思與實踐》**
  梁偉康、黎志棠主編（2006），仁愛堂、香港仔坊會社會服務中心聯合出版。
- **《成效管理：非營利社會服務組織全面實踐策略》**
  梁偉康（2012），香港：非營利組織卓越管理有限公司。
- **《追求卓越：非營利組織邁向優質管理之旅》**
  梁偉康編著（2016），香港：非營利組織卓越管理有限公司。
- **《社會服務機構卓越管理：理念與實務》**
  梁偉康（2022），商務印書館（香港）有限公司。

梁先生現專注協助內地、香港及澳門三地的社會服務機構及民辦非營利組織提升其整體的管治能力；除擔任多間機構的管理顧問外，還向上述組織提供員工培訓和發展課程，並埋首撰寫一系列實用管理工具叢書供第三界別組織管理層及從業員作參考之用。如欲與作者聯絡，可電郵至 percylwh.leung@gmail.com。

自序

筆者自 2012 年開始為中國內地、香港和澳門兩個特區的社會服務機構 / 民辦非營利組織提供管理顧問服務和培訓，亦分別在大灣區、廈門、濟南、青島、天津和蘇州等地提供多項與管理相關的培訓活動，培訓的題目主要涵蓋運作性規劃和運作性計劃[1] 制定、策略性規劃和策略性計劃制定、方案與專業實務介入評估、質素保證機制建立與實踐、員工督導、以及員工績效管理等。在芸芸培訓活動當中，筆者被邀講授有關運作性和策略性規劃的題目可說是較多的，亦獲得極佳的機會可審閱各間機構 / 組織所制定的運作性計劃和策略性計劃；不單如此，還檢視了這些機構 / 組織及其轄下服務單位進行運作性規劃和 / 或策略性規劃的流程。總括而言，不管是進行策略性規劃和 / 或制定策略性計劃，抑或是進行運作性規劃和 / 或運作性計劃之制定，上述機構 / 組織及其轄下服務單位皆普遍出現不少弊端（詳見本書第二章有關中國內地、香港與澳門機構 / 組織及其轄下服務單位進行規劃和計劃制定所呈現的各種問題，情況實在令人非常擔心！

不需贅言，「規劃」可說是管理人員必須履行的重要管理功能 (Management Function) 之一，但凡管理人員職級愈高，則其所耗費於規劃的時間相對愈長。面對二十一世紀，外間環境的宏觀因素變幻莫測，機構 / 組織必須進行系統的策略性規劃，透過「強—弱—機—危矩陣分析」以審視其內部強、弱項及外間環境的契機與威脅 / 新挑戰，從而釐定其策略性定位 (Strategic Positioning) 及執行其所定的策略，這才可有機會促使機構 / 組織達到可持續的發展。至於進行運作性規劃和制定運作性計劃，這是機構 / 組織及其轄下服務單位主管所需履行的最基本的功能，當其依據運作性規劃的重要內容而制定有關的運作性計劃，繼而按照計劃內所定的方案 / 介入項目分配予其轄下員工，並定期向他（她）們提供督導 (Supervision)/ 輔導 (Coaching) 及進行績效評估，從而確保員工所

[1]「運作性計劃」又稱「年度計劃」。

提供的方案 / 介入項目都是成本有效的 (Cost-effective)。倘若主管能切實執行上述程序，這不單印證受惠對象之問題 / 需求獲得解決或紓緩，亦可彰顯機構 / 組織和其轄下服務單位之存在價值和意義。

為協助上述機構 / 組織及其轄下服務單位主管有效掌握進行策略性和運作性規劃的竅門、以及能完成策略性和運作性計劃之制定，筆者耗用兩年時間，研精苦思，並將四十多年來積累的實務經驗及重要資料彙編成書，以供業界人士參考。筆者繼 2022 年 6 月出版《社會服務機構卓越管理：理念與實務》一書後再接再厲，撰寫這本新書，並有幸獲香港大學榮休教授周永新博士及榮譽教授梁祖彬博士、上海復旦大學社會工作學系教授顧東輝博士、以及南京大學社會建設與社工研究院院長和社會工作與社會政策系教授彭華民博士惠賜序言，實在不勝銘感！此外，筆者特別感謝葉潔茵女士對本書內容作出嚴謹的校對及補漏拾遺，並衷心感謝香港婦聯俞允出版。

為對社會服務界作更大的貢獻，筆者現正埋首撰寫《社會服務項目管理》(Social Service Project Management) 和《方案評估與專業實務介入評估》(Programme Evaluation and Professional Practice Intervention Evaluation) 兩本實用的工具參考書，期望於兩年內能相繼出版，讀者和社會服務業界同仁不妨拭目以待，並不吝賜教！

謹上

導論

筆者於 1976 年畢業於香港中文大學社工系，曾擔任社會服務機構前線主管及中層管理人員，並於 2001 年獲擢升為仁愛堂社會服務總監，直至 2012 年退休後成立了一所管理顧問公司，專為中國內地、香港與澳門的社會服務機構及民辦非營利組織提供專業的管理顧問及培訓服務，冀能促進上述機構 / 組織整體性能力之提升，從而成為管理優良且兼具效率及效能的機構 / 組織。除此之外，筆者亦於 2010 年開始，在中國大灣區、山東濟南、青島、天津和蘇州等地提供多項的培訓活動，有關的培訓專題涵蓋運作性規劃和制定運作性計劃[1]、策略性規劃和策略性計劃制定、方案和專業實務介入評估、社區問題識別與需求評估、組織 / 中心 / 項目整體性績效衡量、員工績效管理、以及如何打造機構成為管理優良的組織。在芸芸培訓活動中，為促進學員掌握策略性規劃和運作性規劃的重要步驟、認識所需採用的重要方法 / 工具，繼而參照規劃的內容而制定策略性計劃和制定運作性計劃，這是重中之重的培訓範疇，亦是作為培訓顧問最重要的使命之一。

值得一提的是，筆者於中國內地擔任培訓顧問期間，有機會閱覽數十間民辦非營利組織及其轄下服務單位所制定的策略性計劃[2]和運作性計劃，保守估算審閱近五百多份有關機構或單位層面的策略性計劃或運作性計劃。然而絕大部分的計劃，不管是制定步驟還是採用的方法 / 工具，除錯漏百出外，亦欠缺了「系統性」及「邏輯性」，實在是慘不忍睹！雖然如此，香港和澳門兩個特區的社會服務機構及其轄下單位所制定的策略性計劃[3]和運作性計劃亦發現很多紕漏；雖然情況沒有想像中那麼糟糕，但與中國內地相比，其實是相差無幾。

[1] *「運作性計劃」又稱為「年度計劃」。*

[2] *「策略性計劃」於中國內地又稱為「戰略性計劃」。但可惜的是，國內大多數的服務單位主管皆未能掌握進行戰略性規劃和制定戰略性計劃，至於香港和澳門兩個特區的服務中心基本上亦如此，當中能夠切實執行策略性規劃及制定策略性計劃的中心，只是寥寥可數。*

[3] *香港和澳門兩個特區的社會服務機構較少進行系統的策略性規劃及策略性計劃制定，更遑論其轄下的服務單位。*

有關中國內地、香港與澳門的社會服務機構及其轄下單位所制定的策略性計劃和運作性計劃普遍呈現的問題，筆者將在本書第二章作出詳細的論述。

為協助社會服務機構 / 單位主管及其規劃團隊有效進行策略性及運作性規劃，繼而依據有關規劃內容而制定策略性及運作性計劃，筆者遂撰寫這本理念與實務兼備的工具書——《社會服務機構策略性及運作性規劃和計劃制定與評估》。全書內容主要分為六章，現簡介如下：

第一章集中論述社會服務機構進行策略性及運作性規劃的主要根由。第二章臚列中國內地、香港與澳門兩個特區的社會服務機構進行策略性及運作性規劃普遍呈現的問題，機構管理層不單要予以正視，還須採取有效策略以解決和 / 或紓緩此等問題。第三章集中比較策略性規劃與策略性管理之區別，並簡述進行策略性規劃的主要步驟、可供採用的方法 / 工具、以及引用實例加以闡述。第四章所引用的實例能清晰展示如何進行策略性規劃，並討論策略性計劃執行後如何進行成果及效能的評量。第五章進一步介紹實踐運作性規劃的主要階段、所需完成的規劃工作及可供採用的方法 / 工具，並詳細論述社會服務機構如何進行運作性規劃、以及規劃團隊如何依循運作性規劃的重要內容而制定運作性計劃。第六章主要引用實例以說明社會服務機構如何完成運作性規劃及制定計劃，並討論如何評量運作性計劃執行後之成果，筆者會集中監察、績效衡量和衝擊三方面作出評量。

本書內容實用性甚高，當中引用了策略性規劃、運作性規劃、策略性計劃及運作性計劃相關的實例加以闡述。除此之外，本書亦提供了一些實用表格，包括策略性規劃表、運作性規劃表、運作性 / 年度計劃表、策略性計劃制定表、策略性計劃年度監察與執行成果評估表、運作性 / 年度計劃監察與成果評估表、策略性計劃執行效能總結性評估表、以及機構年度整體性績效評估報告表等，甚具參考價值，社會服務機構管理層、單位主管、規劃團隊及專業員工不妨多作借鑒，凡此種種，冀能協助業界有效進行上述的規劃和計劃制定的工作，從而提升組織整體性績效。

第一章
社會服務機構
為何要進行策略性與運作性規劃

第二章
中國內地、香港與澳門
社會服務機構／單位
進行策略性及運作性規劃之弊端與分析

第三章
社會服務機構
如何進行策略性規劃及制定策略性計劃

第四章
策略性規劃和計劃實例
分享及策略性計劃之
績效衡量與評估

第五章
社會服務機構
如何進行運作性規劃及制定運作性計劃

第六章
進行運作性規劃和計劃制定
實例分析與計劃執行後之
成果衡量

第一章
社會服務機構
為何要進行策略性與運作性規劃

導言

「規劃」(Planning) 是機構主管必須履行的重要管理功能之一，基本上，但凡組織成員之職級愈高，其所需用於規劃的時間相對愈多，由此可見，「規劃」可說是不可或缺的管理功能。而本章內容主要簡介規劃類別及每個類別所需審視的問題，繼而進一步論述社會服務機構為何要進行策略性規劃與運作性規劃之工作。

第一節 規劃的類別及進行規劃時所需審視的問題

第一節 規劃的主要類別

不同的學者對規劃的類別有不同的闡釋，帕特里克 • 蒙大拿 (Patrick J. Montana) 和布魯斯 • 查諾夫 (Bruce H. Charnov) 將規劃的類別分為三個層次 (1993)，包括策略性規劃 (Strategic Planning)、管理 / 中期規劃 (Management/ Mid-term Planning) 和運作性規劃 (Operational Planning)，這可從其所關注的問題露出端倪，並可判斷三者之間是環環相扣，互為影響。廣義來說，「策略性規劃」乃指機構管理團隊採用較長遠和宏觀的角度，並針對組織未來五至十年的發展方向和期望作出的改變，繼而制定一個歷時十年或以上要達到的願景，當中已涵蓋三至五年組織所需完成的各項詳細計劃。「管理 / 中期性規劃」乃指組織所需採取的行動以達到策略性計劃內之各種策略性目的。至於「運作性規劃」[1] 乃指發展一系列獨特的活動以解決機構所關注的目標對象人口羣 (Target

Population) 之問題 / 需求，類似中國內地、香港和澳門兩個特區的社會服務機構每年進行的年度規劃 (Annual Planning) 和年度計劃 (Annual Plan) 制定。

台灣學者黃源協 (2015) 引用瑞奇 • 格里芬 (Ricky W. Griffin, 2005)、楊慎淇 (2013) 等學者之分析，繼而將規劃區分為三大類別，包括策略性規劃、戰術性規劃 (Tactical Planning) 和作業性規劃[2]。然而值得注意的是，黃源協 (2005) 認為上述的三種規劃有不同的完成期限，譬如策略性計劃約於三至五年內完成；戰術性計劃約於一至兩年內完成；運作性計劃則少於一年或一年內完成。至於學者梁慧雯 (2017) 對規劃所作的三種分類，基本與黃源協所作的相近，當中雖未有提出計劃制定之完成期限，但強調上述三種類型的規劃須分別由高階管理層、中層管理者和基層 / 前線管理主責推行。

美國著名學者彼得 • 凱特納 (Peter M. Kettner)、羅伯 • 莫羅尼 (Robert M. Moroney) 和勞倫斯 • 馬丁 (Lawrence L. Martin) 將適用於人羣服務的規劃類別分為三種 (2017)，包括：(一) 策略性規劃；(二) 管理規劃 (Management Planning)；和 (三) 方案規劃 (Program Planning)，並假設這三種規劃類別皆採用理性的方法 (Rational Approach) 以促進決策和 / 或問題解決。上述學者認為面對急遽轉變的社會環境，作為人羣服務機構的管理者，必須認真審視機構所作為何？若然成為具高效能的組織，它又需要作出哪些改變？由此可見，策略性規劃可說是一過個程，它能決定組織的未來、進行目的與目標之制定、識別達成目的與目標所需的資源、甚至釐定如何運用這些重要資源的指導原則與政策。通過一系列策略性規劃的過程，基本能得出一些成果，包括使命宣言 (Mission Statement)、願景宣言 (Vision Statement)、策略性方向陳述 (A Statement of Strategic Direction)、策略性分析 (Strategic Analysis) 和策略性目的 (Strategic Goals)[3]。第二種是管理規劃，它所強調的是，管理者一方面進行資源募集，另方面須適切善用資源以達成策略性計劃所定之策略性目的[4]，甚至依據實際情況而決定方案的擴展、修訂或終結，繼而提供具成效及效率的方案 / 介入。第三種是方案規劃，它強調組織須依據其服務對象的明確問題和 / 或需求而發展一系列方案 / 介入，藉以朝向組織使命和目的而邁進[5]。

[1] *部分學者將「運作性規劃」稱為「方案規劃」。*
[2] *筆者將「作業性規劃」譯作為「運作性規劃」。*
[3] *上述各項一般涵蓋於策略性計劃 (A Strategic Plan) 之內，詳見本書後部分的實例。*
[4] *策略性目的必須於三至五年內達到。*

根據筆者四十多年擔任社會服務機構管理人員、以及逾二十年在中國內地、香港與澳門多間社會服務機構 / 民辦非營利組織擔任管理顧問之經驗所得，當中幾乎沒有一間機構能全面落實策略性規劃和管理規劃之推行，更遑論策略性計劃和管理計劃之制定。由此推斷，社會服務機構的管理者不單漠視策略性規劃和管理規劃的重要性，在實戰上亦力有不逮！囿於經驗不足，加上規劃類別繁多 (至少可分三種)，因此無論在規劃概念的掌握，還是實踐執行與應用，對管理者而言，這絕對是一項相當艱巨的工作！

依據筆者的芻見，規劃團隊可能對規劃的三種分類產生混淆。事實上，策略性計劃內所制定之策略性目的和 / 或目標基本已涵蓋各項的策略性行動計劃，如是者，它不單可取代前述的管理規劃，甚至是管理計劃內所需履行的工作。綜上所述，筆者現建議將機構之規劃只分為兩大類別——策略性規劃和運作性規劃，並依據上述規劃的重要資料制定策略性計劃及運作性計劃[6]，這亦是本書重點討論的範疇。

二、進行規劃時所需審視的問題

大致而言，管理層和 / 或規劃團隊進行策略性規劃時須集中審視下列三個問題 (梁偉康，2012；Kettner, Moroney, & Martin, 2017)：

(一) 我們 (指「機構」) 目前所定的使命、價值觀、願景、目的、目標和達標所需採取的策略為何？

(二) 經採用強—弱—機—危分析框架進行組織內外環境的審視，我們應否擴展或縮減現有的核心服務規模或範疇，從而將匱乏的社會資源物盡其用？

(三) 藉着審視機構的內外環境的情況，我們未來的策略性方向為何？

[5] *「方案規劃」與筆者所介紹的「運作性規劃」相近。*
[6] *由於社會服務機構正面對着瞬息萬變的外間環境，故將策略性計劃的實施期定於五年後已不再合時宜。有見及此，筆者建議將策略性計劃的推行期定於三至五年，而運作性計劃則是一至兩年，相信這是較可行和實際的做法。*