

豐盛故事之一：轉虧為盈的車房

豐盛汽車維修中心——使命和歷史

本中心於一九八七年成立，其使命是幫助邊緣青少年建立有紀律的生活及獲得一技之長，以致他們能夠重投社會、維持生計，以及獲得別人的尊重。有別於八十年代的其他社會服務機構，本中心創辦人擁有社會企業的願景，就是中心的生存必須有賴商業收益。

關注項目	優先性	下一步
最近三年錄得 4 - 5 % 的經營虧蝕	高	成本結構問題分析
手頭現金只能維持 9 個月的營運	高	應收帳款問題分析
因交通阻塞導致維修汽車數字下跌	中	決定中心搬遷或收車方法
汽車美容業務能改善收車過程	中	由項目 3 引致的事宜
維修數據電腦化	中	由項目 1 引致的事宜
員工士氣低落	低	由項目 1 引致的事宜

經過初步試驗，本中心在最初的十年發展迅速及有盈利。但於一九九八年，發生了管理層變動，以及後有亞洲金融風暴；自此，中心便開始遇到財務上的挑戰。在二零零三年，本中心成立管理委員會以管理業務及加快決策過程。委員會集合了商界、社福界，以及汽車工業界的專才，透過定期檢討，指導業務發展。結果，本中心的虧蝕由百分之十五減至百分之五。

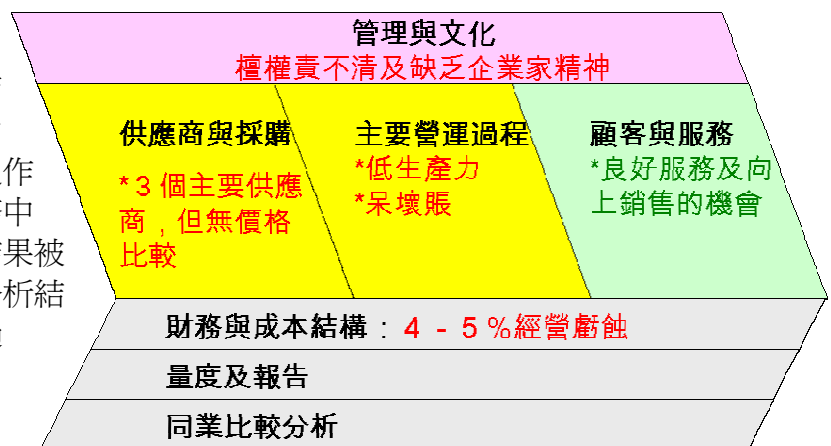
在二零零五至零六年間，業務錄得百分之四至五之虧蝕，亦積存了大量的員工超時工作補貼假期。應收未收賬達收入的百分之五。同時，維修汽車的數量持續下降，員工士氣

低落。問題是為何其他維修中心有可觀盈利但我們卻仍在虧蝕中。對此有人歸咎於本中心的社會使命。於二零零六年，管理委員會經過重組，招攬更多來自商界的人才，期望能改善本中心的業務狀況。

價值鏈分析

分析過程

於二零零六年首三個月，我們在財務、成本結構，以及主要業務流程方面進行全面分析。之後，前往參觀其他中型汽車維修服務中心，並將本中心與之作比較；另外，又對一大型汽車維修服務中心的營運數據作出比較。最後，分析結果被歸檔和核對，我們亦與有關人士溝通分析結果。總括來說，本中心的問題是產量過剩，但控制成本不足。

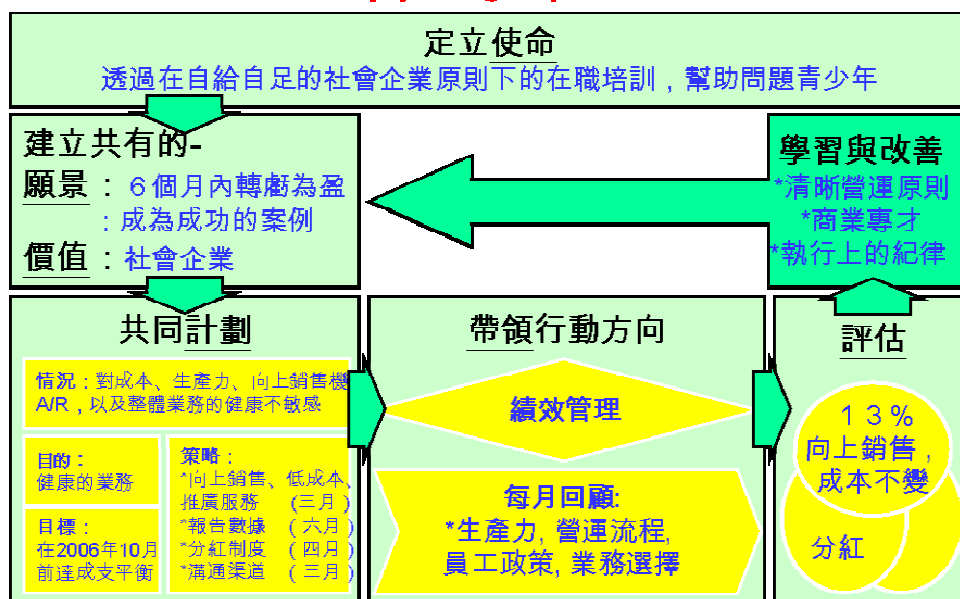


豐盛故事之一：轉虧為盈的車房

解決方案

對於如何改善盈利，我們得出四個結論。首先，汽車零件支出佔了總成本百分之五十八，我們需要與供應商議價，透過整合購買量以爭取較佳價格。第二，我們必須致力向上銷售以獲得更多收益。第三，透過維修服務報告，每位技工的表現可以被顯示出來。第四，六個月的分紅計劃能夠鼓勵員工更有效地控制成本和採取向上銷售。於期內獲得的三分之一的盈利，將會按薪酬比例直接與全體員工分享。最後，我們跟據五年計劃藍圖，制定了未來的願景。

管理流程



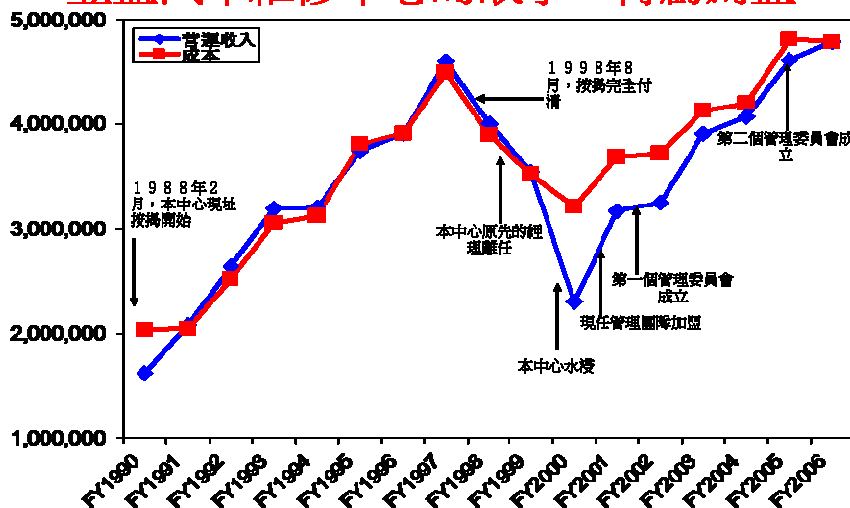
結果

在二零零六至零七年間，經營環境持續惡劣。與上年度比較，維修汽車的數量下跌了百分之十，但透過本中心的員工採取向上銷售，導致收入增加了百分之四，加上成本能維持於同等水平；因此，經過八年的營運虧蝕，本中心的業務終能獲得收支平衡。

分紅計劃於二零零六年四月實施，以六個月為一期。雖然全年業績只達收支平衡，但首六個月卻有盈利。因此，本中心的全體員工獲分發相等於約薪金五分之一的紅利¹。我們還舉行了一個小型慶祝會。

作為一項同業比較，在政府「種籽計劃」資助項目中，有百分之二十三獲得盈利，百分之三十六收支平衡，百分之四十一有虧蝕。

豐盛汽車維修中心的故事：轉虧為盈



1999年，水浸導致本中心關閉停業2個月。於2002年，獲得因水浸損失的賠償為80萬港元。

¹ 在2007年4-9月，車房再次錄得盈利，全體員工獲分發相等於月薪50%的紅利。原因是單只是零件及雜費，每月已比2005年同期省減了4萬多元。

豐盛故事之一：轉虧為盈的車房

遺留問題及未來計劃

前路仍有挑戰。首先，維修汽車數字下跌的部分原因是我們放棄一些沒有盈利的業務，但百分之十的跌幅是個警號。我們需要繼續改善生產力，以及積極推廣業務；另外，我們必須增加社會效益²。現時，純業務能獲得百分之三的盈餘，但這些盈餘都用來支援邊青的在職培訓，他們的人數現佔全體員工的一半及薪金的五分之一。我們必須創造更多社會效益，但前題是在業務營運上獲得更多盈利。

經驗總結

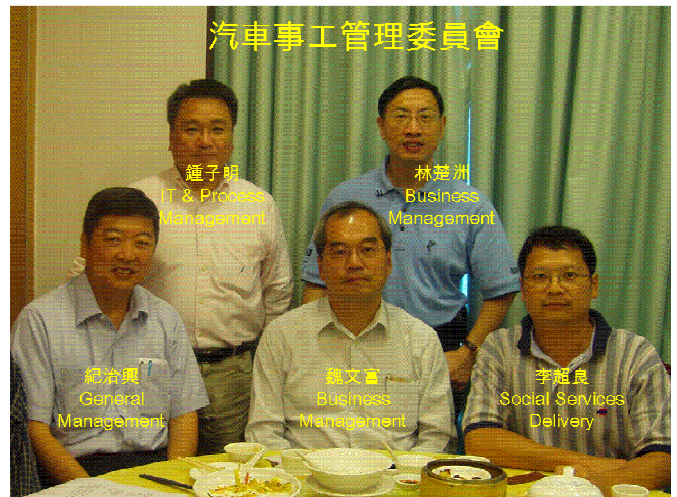
思維更新的重要性：首先，社會企業必須有一清晰的價值宣言，以引導決策上的優先次序。本中心是良好顧主，但同時要爭扎求存。我們極力改變員工的思維，就是必須獲得盈利以維持業務。接著，我們為邊青盡力提供更多的在職培訓，因他們是本中心使命的目標對象。最後，我們亦致力成為本中心的其他員工的良好顧主，幫助他們能夠自力更生。以上的優先次序是不能被倒轉過來的。

人力的互相補足：第二，如本中心般的社會企業，人力資源是較弱的一環。但是，我們亦有優勢，就是能夠得到專業的義工幫助。在現時的管理委員會內，每人的諮詢顧問時值為數千港元³，這是很大的資源投放。再者，大約有百分之二十⁴的顧客是因為支持本中心使命而使用我們的服務。因此，我們必須擴大在義工和顧客兩方面已有的優勢，來補足人力資源的不足。

執行的紀律性：第三，對於一所不是由老闆管理的社會企業，執行力是一個主要問題。現象包括不知金錢支出的情況、無人作出困難但需要的決定、應做而未做的工作。這些都不是理想的狀況，但卻情有可原；因為往往就是這些極有熱情及浪漫的人才，願意加入社會企業並對之忠心耿耿。因此，重點不是要更換他們，而是幫助他們建立執行上的紀律性。這有賴我們以身作則，改變過程需要六至九個月的時間。

總括而言，在社會企業的成型階段，董事會需要建立清晰的社會使命，捐贈者才能被說服而提供種籽資金。在執行階段，董事會需要營造充滿商業氣氛的環境，以吸引商業專才加盟參與營運事務。這是全贏局面，那些成熟的商業專才能夠透過社會企業貢獻他們的知識，回饋社會；而機構則從這些寶貴的專業意見中獲益良多。一個自給自足的社會企業，不需要社會資助其長遠的營運。社會企業有責任向捐贈者披露業績，以鼓勵他們資助其他的社會企業。最後，當愈來愈多關注社會價值的顧客產生，一個健康的社會企業生態系統便被建立起來。

作者：紀治興，豐盛董事，退休前為惠普中國區副總裁及惠普香港公司董事總經理。



²社會效益 (Social Impact Assessment, SIA), 可參閱 http://en.wikipedia.org/wiki/Social_Impact_Assessment

³4位汽車車工委員全來自商界，3位在跨國IT公司工作，1小時諮詢收費由200至600美元，中位數為400美元。委員會4人，1年12次會議，每次2小時；總共96人時。以時值400美元計，總值超越30萬港元/年。

⁴因為支持本中心使命而使用我們的服務的顧客，在2005年的問卷調查有10%，在2007年9月的問卷調查是20%。