

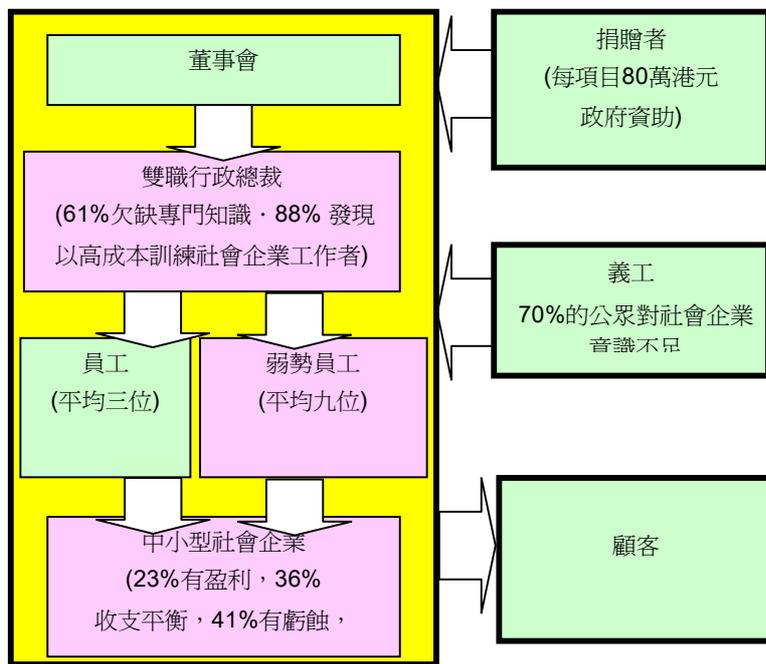
豐盛故事之三：實踐得來的理念

本文旨在回顧本港中小型社會企業的狀況，並根據豐盛的經驗，提出經營社會企業的方法。

本港中小型社會企業的現況

大部份香港的社會企業還處於起步階段，它們多數是中小型企业，少於半數有盈利。根據扶貧委員會 22/2005 号 報告，約有百分之四十一的“創業展才能計劃”¹的參加者，在一年營運後錄得虧蝕。這些大部份都是中小型社會企業，平均有十三位員工，其中四分之三是殘障人士。但是，若將調查範圍擴大，K.L. Tang 在社聯的報告中指出，有百分之八十二的社會企業受困於財政支援不足。

中小型社會企業的現況



根據扶貧委員會 21/2006 号 報告，社會企業的內部挑戰，是經營業務的社工需要改變思維。由社聯的社企資源中心於二零零六年一月所做的調查，百分之六十一的受訪單位發現，他們的員工欠缺專門知識和技巧來經營社會企業。

至於外部挑戰，公眾現時還不太了解社會企業的價值，以致支持仍然有限。這表示在鼓勵捐贈者、義工，及認同社會價值的顧客方面，還有待改善。無論如何，政府現正提供一些金錢支援。在扶貧委員會 21/2006 号 報告²“夥伴倡自強-報告”，政府給予十五個批准項目的平均資助額為每個項目八十萬港元。

在二零零七年七月，豐盛對其他的社會企業做了一項小型調查，以便能更了解他們在業務方面遇到的挑戰。受訪機構較扶貧委員會 2005/22 号 報告的調查對象，無論在經營年期、業務表現、盈利能力等各方面均更為成熟。總括來說，大部份的社會企業屬中小型，其中大多數均面臨財務上的挑戰，亦缺乏商業技巧以扭轉及經營業務。

¹ 扶貧委員會 22/2005 号 報告 *Enhancing Employment of People with Disabilities through Small Enterprise Project*

² 扶貧委員會 21/2006 号 報告: *Enhancing Self-Reliance Through District Partnership Program - An Update*, 可以到此網站搜索資料: [http://www.cop.gov.hk/eng/pdf/CoP%20Paper%2021-2006\(e\).pdf](http://www.cop.gov.hk/eng/pdf/CoP%20Paper%2021-2006(e).pdf). 該計劃亦稱為種籽計劃。

豐盛故事之三：實踐得來的理念

	扶貧委員會 22/2005 号報告	豐盛調查	社聯報告
經營年期	1-2 年	平均 3 年	
僱員	13	11	
有盈利/ 收支平衡	23% / 36%	33% / 33% 64%受訪單位對現時機構的表現滿意。	
收入額		<港幣\$1 百萬: 40% 港幣\$1-2 百萬: 30% 港幣\$2-5 百萬: 30% >港幣\$5 百萬: 0%	
純業務收入	0%，因為所有受訪單位已獲得政府平均資助 80 萬港元。	58% 純粹依靠業務收入。	
營商技巧		30%的受訪單位的董事會有商界人士為董事。87%的受訪單位想有由商業專才組成的義務顧問。64%同意分開商人與社工的角色。	61% 的受訪單位發現他們的員工「欠缺專門知識和技巧來經營社會企業」。
決策速度		在調查中，主要決策的速度並不是問題；58%的機構能夠在一星期內作決定。	

豐盛的故事

豐盛職業訓練中心有三個社會企業項目，包括在觀塘的汽車維修中心，以及兩間分別位於西灣河及青衣的髮廊。在經營社會企業的二十年間，我們經歷了財務上的起起落落。在兩年前業務轉虧為盈後，豐盛維持著非常微薄的經營溢利，因為我們將大部份的盈餘再投資於社會使命，以幫助邊青改過自生，所以只在開展項目的初期需要捐款支持。

從豐盛的經驗學習管理中小型社會企業

1) 使命及優先次序

社會企業的董事會應設定清晰的優先次序，以展示其使命；首要任務是維持業務能自給自足，緊接是履行社會使命，之後是其他如信仰。

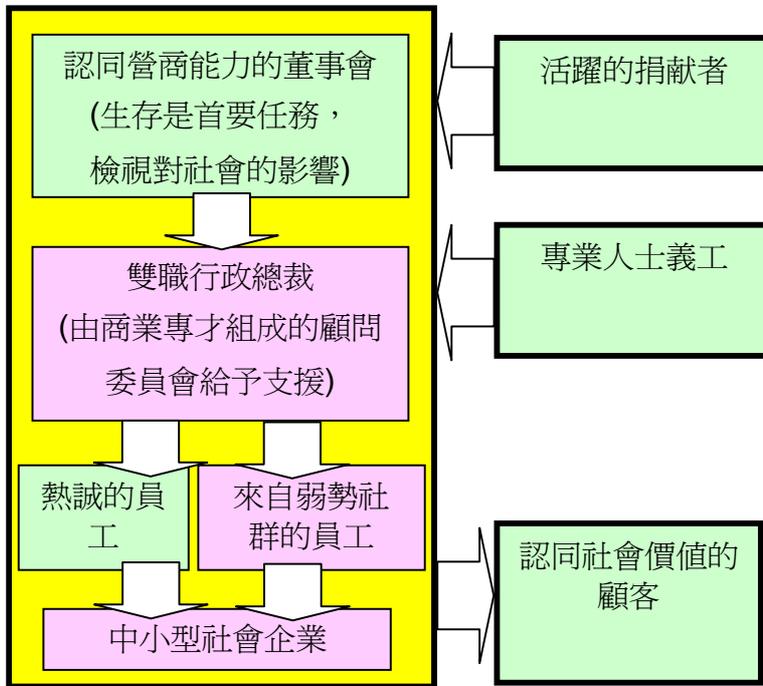
有了清晰的優先次序，機構便能更專注及有效地分配資源。在過去，豐盛汽車維修中心對一些問題產生混淆，如在龐大財政赤字下，要成為好僱主，又以社會服務機構的身份來依靠捐款以經營中心。只有先做到能自給自足，繼而是幫助邊青，才可以全力地解決業務的赤字問題。社會使命是目標，但成功的業務是先決條件。

豐盛故事之三：實踐得來的理念

2) 營商及服務社會的能力

董事會需要有一定程度的商業知識，以了解業務上的挑戰，及作出適當的商業決定。根據一項調查，百分之三十的董事會有商業專才作董事，以及百分之八十七的受訪單位希望有商界專才作顧問。在豐盛的個案中，汽車維修中心和髮廊的顧問委員會的主要成員均來自商界，他們協助將業務轉虧為盈，以及尋求增長機會。顧問委員會的一些成員亦擔任董事職責。

建議的中小型社會企業模式



另一方面，社會服務知識對機構達致社會使命亦很重要。因此，必須平衡營商和服務社會的能力。在調查中，百分之七十三的董事會有社工為董事。

3) 經營業務的領導架構

為了達成社會使命和企業使命，董事會需要決定如何組織社會企業的領導層。如前所述，百分之六十一的現任社會服務領導均欠缺營商技巧。另一方面，只有百分之三十六的董事會有商人為成

員。除了用傳統的方法訓練社工掌握商業管理，還有其他兩個選擇。

顧問委員會：這個方法是成立由商業專才組成的顧問委員會，在商業管理方面指導社工。如業務上有需要，這是一個選擇。在豐盛汽車維修中心，我們採納了這個方法，以致在前八年錄得約二百萬港元虧蝕後，能夠轉虧為盈。

領導分工：若有能力負擔，該些社會企業可以委派兩位不同的人士，分別肩負社會和企業使命。在調查中，百分之六十四的社會企業領導同意角色分工。在豐盛髮廊，我們的總幹事的專業是社工，他負責最初的籌款工作，及後專注於幫助邊青；而店長則負責營運及發展業務，以及提供對邊青的培訓和關顧。

最後，有一個問題，就是社會企業應該由社工抑或商業管理人領導。管理學大師占柯林斯³提倡社會企業的權力架構是分散的，與有清晰權力架構的純商業企業相反。社會企業的領導需要有行政並合理的能力。後者的意思是有能力集結各方有關重要人士，來支持所提的建議，致使工作能夠達成。很多時，這表示領導需要有耐性等待，以及能夠看準時機。占柯林斯再解釋，不是所有業務都成功的。大部份的中小企的死亡率如社會企業一樣高。對社會企業來說，最重要的不是學習

³ Jim Collins. "Why Business Thinking is Not the Answer: Good to Great and the Social Enterprise". Collins 也是 *Build to Last*, 及 *Good to Great* 的作者。

豐盛故事之三：實踐得來的理念

商業原理，卻是更崇高的使命，包括招攬有紀律的人才、發展有紀律的思維，以及操練有紀律的行動。這關乎領導的能力，而不是他／她的學術或事業背景。

4) 集結支持者

社會企業有三類支持者，就是活躍的捐贈者、專業人士義工，以及認同社會價值的顧客。對於中小型社會企業，針對捐贈者和義工的發展工作，可以由董事和總幹事分擔，而顧客則主要由總幹事負責。

活躍的捐贈者：個人及公司捐贈者都需要被知會，以了解他們的捐款是被適當及有效地使用，能帶來社會價值。有些人，特別是基督徒，會預留金錢作捐獻。他們希望找到那些機構，能展示有效地投放捐款於善慈工作中。很多的中小型社會企業都極少跟捐贈者有及時和清晰的溝通，讓他們了解捐款正在改變受助者的生命。所講的不單是多少人受惠，而是感人的生命故事。除了面對面的溝通，電子通訊和更新的網站，都能有效地以主動和吸引的方法跟捐獻者溝通。

專業人士義工：有愈來愈多的中年專業人士正在尋找機會，將他們的技能和資源貢獻給社會。他們有些已退休或半退休，因此都是有能力和有時間的。幫助社會企業對他們來說是非常吸引的事情，因為他們能運用之前的專業知識，令社會更美好。在豐盛，除了董事會成員外，我們還有不同的委員會，吸納了專業人士義工。他們能夠定期見面（通常每月）及實際了解營運狀況，以提供及時、實際，及前瞻性的指導。這是對機構和義工的雙贏局面。

認同社會價值的顧客：如前所述，百分之七十的調查顯示，公眾對社會企業的了解不足，因此對社會企業的支持較環保產品低。根據我們對豐盛汽車維修中心的調查，百分之二十的顧客來光顧，是因為我們的社會使命。因此，社會企業在這方面仍有改善空間。

5) 管理社會價值

在董事會層面，需要有一些標準如平衡計分卡，能量度財務表現和社會價值的創造。在豐盛的董事會中，我們有一標準以量度財務表現，並畢業學徒的數目及總受訓者的訓練日數。

對較成熟的社會企業，根據清晰的變革理論，應該使用社會影響評估⁴，甚或社會投資回報率⁵的標準。在豐盛，社會價值的陳述，是幫助邊青重返正常生活。變革是由在職訓練帶動，要改變的原素包括宗教價值和社區生活、人際關係及情緒控制、學習態度的紀律等。髮廊在兩年半間，所獲得的投資社會回報約有百分之一百二十。

⁴社會影響評估(Social Impact Assessment, SIA) 即是由機構特意為社會創造的非財務利益。社會影響評估的起點是由機構展示的社會價值命題(Social Value Proposition)，以及能描述如何獲得收入的變革理論。

⁵社會投資回報率(Social Return On Investment, SROI) 即是以金錢單位來等同由財務投資所創造的社會性影響。因此SROI 能夠幫助決定如何分配資金，以致將社會性影響擴大。SROI 的計算方法需要大量的假設和判斷。

豐盛故事之三：實踐得來的理念

總結

社會企業需要有專才加入董事會或顧問委員會，以協助或指導業務營運。此外，一些管理技巧如量度及比較，可應用在傳遞社會價值上。另一方面，應該採納最新的社會服務概念如社會影響評估及社會投資回報率，以致能夠擴大影響力，並將投資分配到有更高社會投資回報率的項目。

*作者：紀治興，豐盛職業訓練中心董事，前香港惠普董事總經理及中國惠普副總裁。
周壬春，豐盛職業訓練中心新業務委員會成員，現香港惠普有限公司環球付運經理。*