

社區追求卓越之道

林勝義
長榮大學社會工作學系教授

社區發展，是一種永續經營的過程。內政部自2005年起，在台閩地區社區發展工作評鑑實施要點中，特別增加「卓越組」，究其用意乃在鼓勵曾經獲得社區評鑑績優的社區，能夠精益求精，追求卓越。

其實，追求卓越是任何社區應有的態度及行為。否則，不進則退。甚至，自己的社區進步較少，其他的社區進步較多，相對就會落人之後。因而社區發展工作必須越做越好，讓當地居民的滿意度不斷提高，也讓社區工作人員的成就感日益增加。這種積極作為的企圖心，就是追求卓越。

畢德士(Peters)與華特曼(Waterman)曾出版《追求卓越》(In search of excellence)一書(胡瑋珊譯，2005)，認為一個卓越的企業應具備八項特質。原則上，這八項特質也可以用來說明社區持續追求卓越之道。以下略加闡釋：

1. 行動取向(a bias for action)：簡單的說，就是「坐而言，不如起而行」。就企業而言，一個好的企劃案，必須訴諸諸行動，按照計畫逐步朝向預期的目標邁進，才有成功的可能。同樣的道理，社區依其需求評估所擬定的社區發展計畫或方案，不應停留在紙上作業，而應該動員社區的力量，付諸執行，才能看到社區發展的成果，而且工作有成果，社區才有後續發展的動力。

2. 接近顧客(staying close to the customer)：簡單的說，就是「以客為尊」。就企業而言，其產品要有銷路，必須進行市場研究，探求顧客的喜好，並迎合顧客的需求，不斷地推出新穎的產品或服務。同樣的道理，社區發展工作必須貼近居民的生活，針對社區的問題及需求，而提出適切的策略，並且經常接近社區居民，了解他們對於社區發展工作的滿意度和相關意見，據以創新社區發展項目，或改善工作方法，提高服務品質。

3. 自治和企業精神(autonomy and entrepreneurship)：簡單的說，就是自動自發以追求競爭力。就企業而言，無論其規模大小，都必須重視員工發展，鼓勵員工在組織的共同目標之下，發展出個人目標，使整個組織與全體成員同步發展，從而減少阻力，增加競爭力。同樣的道理，社區熱心人士加入社區發展協會或其各種團隊之後，必須設法啟發其自治及自動的精神，積極參與各項社區發展方案的推動，透過分工合作，群策群力，共同為解決社區問題及滿足居民需求而提供更有效率 and 效益的服務。

4. 生產力繫於人的因素(productivity through people)：簡單的說，就是激發每個人的潛力。就企業而言，員工是組織之中不可或缺的資產，唯有激勵員工盡其全力投入生產或服務工作，企業才有可能獲得卓越的績效。同樣的道理，在社區發展過程中，協會會員及社區志工也是社區組織的重要人力資源，必須經由各種社區會議，凝聚共識，促使每一成員在其工作崗位上，共同為社區而奉獻心力。這樣，社區發展工作才能獲致豐碩的成果。

5. 以身示範並樹立價值觀(hands-on, value driven)。簡單的說，就是以身作則。就企業而言，主管必須樹立一套經營的價值體系，並且以身作則，積極朝著既定的核心價值去努力。換言之，卓越的企業不光是會賺錢，他們還會創造意義。同樣的道理，從事社區發展工作的領導者，包括協會理事長、理監事、社區幹部、會務人員、各種團隊的負責人，他們不光需要盡心盡力去服務，還要為社區發展工作建立正確的價值觀，譬如：互助、合作、幫助弱勢、功成不居等。並且，人人以身作則，朝著這樣的價值觀去發展，營造一個祥和快樂的社區文化。

6. 堅守本業(stick to the knitting)：簡單的說，就是做內行的事。就企業而言，經營本公司最熟悉的事業，在市場上往往較有競爭的優勢而獲得較多的利潤。同樣的道理，社區發展的領導者、幹部及熱心參與的居民，如果能夠本其所長來為社區提供服務，而且堅守工作崗位，久而久之，自然可以駕輕就熟，熟能生巧，產出亮麗的工作績效。反之，「外行人做內行事」，社區未能因事擇人，或者所用之人不願受訓，不思成長，則其個人在社區之中可能一事無成，而整個社區的績效也就乏善可陳。

7. 簡單的型態與精簡的人事(simple from, lean staff)：簡單的說，就是「單純化」。就企業而言，組織的架構簡明，員工的工作單純，上上下下都清楚應該怎麼做，則其營運自然順暢。同樣的道理，社區發展工作，越單純越好，就如同許多哲學家所說的：「簡單生活，就會快樂」。否則，社區發展協會的內部組織疊床架屋，權責不明，或者各個分組的工作項目，錯綜複雜，治絲益棼，反而礙手礙腳，難以成事。

8. 寬嚴並濟(simultaneous loose-tight properties)：簡單的說，就是「鬆緊適中」。就企業而言，凡是經營得有聲有色的企業，大多數在決策層面有核心價值觀或財務指標，作為公司的最高策略，但是執行層面則是「寬鬆」的，讓員工享有極大的自由，可以依自己的專業素養去做事。同樣的道理，社區發展協會通常也訂有一些章程、簡則或規範，要求會員或隊員遵守，但是這些成員只要不違背既定規範，而有自由發揮的空間，較能盡情揮灑，創造佳績。況且，社區發展的本質，就是要啟「發」社區民眾自動去推「展」社區的工作，如果是一個命令一個動作，社區是很難推得動的。

上述八項特質，本來是企業追求卓越的策略，用來說明社區發展工作持續努力、追求卓越的途徑，難免有一部分必須涉及社區發展協會組織的改造，而不是單純聚焦於社區人才或人力方面。但是，社區組織與社區發展密不可分，任何社區，必須先有健全的社區發展協會，才能順利推動社區發展工作，進而獲得較好的績效。

進而言之，目前台閩地區社區發展工作評鑑實施辦法，其「卓越組」的評鑑內容及評鑑指標，與「績效組」雷同，可能有待商榷。顧名思義，要獲得「卓越組」績優的社區，除了有「績效」之外，還要有一些「卓越」的表現，才是名至實歸。因而，本文所述追求卓越的八個特質，如果配合社區發展的情況而略加調整，並賦予具體的指標，說不定可以作為「卓越組」社區評鑑之參考。

總之，任何社區，要追求卓越，都不能忽略：講究行動力、以居民為尊、企業精神、善用資源、領導者以身作則、做內行的事、組織單純化、規範鬆緊適中。

發表於：「臺閩地區95年度推展社區發展工作績效評鑑報告」頁173-175

[返回](#)