

## 鮑烈治典範管理體系應用於政府機構的成功案例

仇德基

### 背境

美國國家優質獎（Malcolm Baldrige National Quality Award）之評審基準 — 鮑烈治典範管理體系，為當今全球最具領導地位之管理獎項評審基準，以及最具認受性之機構典範管理依據。自八七年成立以來，鮑烈治體系已被超過六十個國家及城市參考或採納，成為當地之管理獎項評審基準。鮑烈治體系在過往二十年間不斷演化，由最早期只著重於在工商界的推廣及應用，慢慢伸延至在教育機構及醫護機構的應用。直至近年，鮑烈治體系終於被推廣至在非牟利機構的應用了。（在美國國家優質獎的競逐界別分類當中，非牟利界別中包括政府及軍方機構。）

### 首個獲獎政府機構 — Coral Springs 市政府

於二零零七年，首個獲頒發美國國家優質獎之政府機構誕生了，該獲獎機構為 Florida 的 Coral Springs 市政府。Coral Springs 是一個只有十三萬人的小城市，該市自九四年起引入鮑烈治體系作為管理依據，藉此作自我評審及協助推動城市管理的持續改善，並於早前九七年及零三年兩度獲頒發州長管理獎（Florida Governor's Sterling Award）。

### 成效導向之市

Coral Springs 市實踐了鮑烈治體系所要求的高度顧客導向及成效導向，從 Coral Springs 市的管理負責人的名銜為「市經理」（City Manager）中可見一斑（City Manager 由五人組成的 City Commission 委任，市長為這五人委員會之首）。另一方面，鮑烈治體系對策略規劃及執行亦有相當嚴格的要求。而該市就擁有完善的策略規劃流程，並將策略轉化為年度計劃及預算，並通過貫徹執行，從而最終達致其「既定核心成效」（Key Intended Outcomes, KIOs）。KIOs 為策略層面的可量度成效目標。該市設有 33 個 KIOs，KIOs 覆蓋多個範疇，當中包括：市民對服務的評分；商界對服務的評分；市債券評級；學童之閱讀及運算能力；罪案率；植樹數量；青年義工工時；及交通意外數字等等。

訂立目標，只是邁向典範管理的第一步，而成敗關鍵在於能否將計劃落實，並在環境因素改變的情況下，能夠透過持續檢討及適時修正，從而獲得最終成效。在零五至零六年度，Coral Springs 市的整體表現是有 93% 的 KIOs 能達致目標水平，成績亮麗。

## 顧客導向之市

Coral Springs 市既然以顧客導向自居，當然少不了借助大量溝通渠道與市民及商界保持雙向溝通。該市所採用的溝通渠道相當多元化，除傳統的問卷調研及焦點小組外，還會應用嶄新的渠道如博客網站、Podcasts、以至市民顧問委員會（Citizen Advisory Committees and Boards），務求全方位聆聽市民的聲音。

## 引入標準借鑑

該市的策略目標會被轉化成為各政府部門的表現管理目標，市經理每季會與各部門首長檢討部門表現，並查找改善空間。於零五年 Coral Springs 市更與同州其他十個市政府組成「標準借鑑同盟」（Florida Benchmarking Consortium）以引進互相學習及良性競爭文化，每年各同盟市政府會提交表現數據，以供其他市作比較參考。

## 公務員獎勵與表現掛鉤

員工投入程度屬鮑烈治體系七範疇中之一環，亦是我認為最難在政府文化之中提升的一環。但有趣的地方是，竟然 Carol Springs 市突破性地設立了一個鼓勵公務員投入及提升表現的機制，這就是把公務員的獎勵機制與其表現直接掛鉤。公務員於年初時會訂立年度工作計劃及目標，至年終時他的上司便會因應他能否達致工作目標，及對他的核心工作能力作出評價，兩者各佔百份之五十。因應評核結果，公務員可獲得最高百份之七的表現獎金。而其他即時性的表現嘉許，包括向表現出色的公務員送出餐券及電影券等。公務員表現獎勵機制對市政府的營運效益改善，有著直接而強大的推動作用。該市的其中一個量度公務員生產力的 KIO，便是公務員人數與市民人數的比例，而 Carol Springs 市的比例數字能長期維持在千份之六左右，這數字較其他美國可借鑑城市的數字，千份之七至十七低很多。

## 總結

從以上種種點滴例子可以說明，鮑烈治典範管理體系其實無論是從體系的核心概念，以至內容範圍，都能照顧到在政府機構當中的實質應用。而 Carol Springs 市引用鮑烈治體系持續改善該市的管治及最終獲獎的經驗，亦可以對其他蠢蠢欲試的政府機關起示範及推動作用。

有關鮑烈治管理典範體系的介紹，可瀏覽本公司網頁的相關文章（[http://www.highimpact.com.hk/files/resources/21/mb\\_ch.pdf](http://www.highimpact.com.hk/files/resources/21/mb_ch.pdf)）或 [按此下載](#)。

仇德基先生現任雋博管理顧問有限公司執行董事，曾協助多間本地機構及政府部門推行全面優質管理及推行鮑烈治自我評審。