



谢景芬

创建以信誉为中心的战略型警察组织

哈佛大学罗伯特·柯普朗 (Robert S. Kaplan) 和大卫·诺顿 (David P. Norton) 教授以平衡计分卡为基础并发展为战略中心型组织理论, 定位于有效地评价组织绩效和成功实施战略。被《哈佛商业评论》誉为75年来最重要管理工具和方法。50%的财富千强企业应用了平衡计分卡绩效评估。1993年美国政府通过《政府绩效与结果法案》, 美国联邦政府几乎所有部门、各兵种及大部分州政府都已建立和实施了绩效管理。

公共关系与战略中心型组织都是着眼于组织的信誉管理。本文通过对战略性公共关系战略与战略中心型组织理论的研究, 探索如何创建以信誉为中心的战略型警察组织。

PR and strategic-focused organization is centered on the credibility management of the organization. This thesis is to explore how to create the credibility-focused strategic police organization, basing on the research of the strategic PR tactics and the theory of strategic-focused organization.

1、战略性公共关系以组织信誉为核心

战略性公共关系是近二、三十年国际公共关系学者、专家关注的议题。Philip J. Webster曾提出公共关系必须达到一个基本点: 在最低意义上, 所做的任何事情必须与企业的愿景或使命相一致……公共关系应该成为决定企业使命和目标的力量之一(1990)。丹尼斯·威尔科克斯也指出一家成功的公关企业, 其职业和道德方面的工作享有稳定的声誉才可获得信任。詹姆斯·格鲁尼格指出公共关系是一个组织与其公众之间的传播管理, 目的旨在建立组织与公众互相信任的关系和组织信誉。专家学者的观点明示了战略性公共关系以信誉为核心、为导向的发展方向, 而且有别于其它传播管理理论。

许多公共关系实践证明了这一观点。2008汶川抗震救灾, 因为突出了以人为本的治国理念, 加上全国人民积极参与, 各级行政单位迅速果断、卓有成效的抗震救灾工作, 给国家带来良好的声誉。2008北京奥运会目标清晰定位建立我国的国际信誉并取得良好效果。广州海关在公开销毁缴获的毒品、光盘行动中邀请各国驻穗总领事参加销毁行动, 获得媒体大量报道, 不仅提升海关声誉, 而且提升国家保护知识产权的声誉。

2、从平衡计分卡到战略地图

战略中心型组织理论从企业绩效评估研究开始, 经过30年实证研究不断取得重大突破。颇具理论价值的关键评估指标 (KPI), 在众多绩效的评估指标中首选15项, 经过大量个案实证归纳为财务, 顾客,

企业内部流程, 学习与成长四项KPI。例如, 麦当劳的KPI是质量, 服务, 整洁, 销售收入, 利润。平衡计分卡应用前提是组织应确立一致认同的战略和量化的绩效评估标准。平衡计分卡体现了财务及非财务衡量方法之间的平衡, 长期目标与短期目标之间的平衡, 外部和内部的平衡, 结果和过程平衡, 管理业绩和经营业绩的平衡。

在确立了绩效评价系统后, 柯普朗和诺顿又将理论发展为战略地图 (创造价值; 顾客管理; 内部流程; 学习与成长) + 平衡计分卡 + 单项战略行动计划表系统。同时提出战略中心组织关键原则: ①将战略转变为业务术语。②使组织与战略一致。③使战略成为每个人的日常工作。④使战略成为连续的过程。⑤通过果断、有效的领导方式动员变革。可见, 平衡计分卡并不是告诉人们如何实施战略, 而是以量化评估结果展示战略实施结果。其科学性在于将使命、愿景、战略和日常工作链接起来, 为实现组织信誉、业绩服务。2013年研究成果又发展为运用战略地图整合与校准组织战略, 提升绩效; 整合组织资源, 创造企业整体的价值主张。

3、以信誉为核心的战略型组织模型

平衡计分卡理论不仅应用于企业, 而且从新千年开始就开始在公共领域部门的应用研究及实践, 范围包括警察、军队及政府管理部门。其实在我们的警察组织中也有类似的案例。广东北江监狱设定了“依托韶关城镇发展的大型省级现代化文明监狱”的愿景。在愿景的导向下, 实施了一系列创新举措: 每年每一个警员都制定个人创新计划。个人变革推动了团队变革。比如推动阳光执法、制定服刑人员狱中劳动发报酬政策等。副监狱长朱健平带头学习实践, 写下了《罪犯人权在监狱的实践》论文。个案体现了以信誉为核心的战略型组织的策略元素。

卡普兰和诺顿在《策略校准——应用平衡计分卡创造组织最佳综效》一书中介绍了加拿大皇家骑警 (RCMP) 案例。RCMP是加拿

大全国警政机关，为加拿大各省级、地区和市级组织提供承包式保安服务。员工23000名，每年预算30亿加币。负责四个层面管理：国际，全国，省级/地区和地方。新骑警总长萨卡德利决心创建以信誉为中心的战略中心组织，并制定了主要的战略。RCMP高层项目团队开始将愿景和使命：安全的家园、安全的社区，转化为执行管理的策略。为了能得到全国的支持和共识，规划了一幅战略地图。



图：加拿大皇家骑警战略地图

图中最上层的构面列出了RCMP面向核心团体，包括资金供给机关、其它层级的政府机关以及接受警政服务市民展示的价值主张。包括“必须成为一流管理的政府机关”；“实现核心价值”，“使我们成为值得依赖的合伙人”。这些目标和“提供最先进的警政服务”首要目标紧密结合。这是以战略为导向的卓越组织标志。

在内部流程构面则是根据三个主旨建立而成，每一个主旨都有目标，可以完整支撑RCMP价值主张的三大支柱。“桥樑的建立”主旨清楚提到沟通、伙伴关系和联盟等过程，目的就是要协助完成“成为值得领导的合伙人”这个目标。

至于警务作业行动主旨强调的是如何利用“警务作业行动模式”。这个主旨的核心是要为顾客提供最好的服务，只有精通服务流程，才能提升所有警政工作品质。

最后“卓越的管理”这个主旨则可满足资金供给机关/监督机关所要求的条件。

在“人员、学习与创新”构面则提到RCMP强调的重点：为员工提供安全的工作环境，而这背后自然得要靠先进的科技和培养人才的培养方能做到。

警政策略的精神被涵括在内部的作业行动主旨中，它说明了五大共同要务，完全超脱日常的警政工作：① 降低组织犯罪的威胁和影响层面。② 降低加

拿大境内和国外恐怖主义活动的威胁。③ 预防和降低青少年在犯罪活动中成为受害者和加害者的机会。④ 有效的国际支援作业。⑤ 建立更安全、更健全的社区。

4. 平衡计分卡应用的困难点

平衡计分卡当然有不少优点，但在执行过程中有一定难点，尤其在绩效评估时需要创新，亦不可避免地也出现一些执行难点，包括：① 确立关键评估指标需要科学实证分析、准确提炼。② 评估指标数量多，指标间的因果关系不易做到真实、明确。③ 各指标应当有不同权重，但权重的分配比较困难。④ 上述举措会增加考核与数据收集成本等等。正是这些难点更证明这一理论的科学性。

5. 讨论与结论

① 战略中心型组织有助于创建以信誉为中心的战略型警察组织

战略中心型组织的核心包括关注公众尤其是战略公众；把握平衡发展要素；确立绩效评估的KPI；形成战略执行的管理系统。这是一个十分有效的以信誉为中心的战略管理模型。不仅是因为理论的成熟性，而且有大量的实践结果证明。RCMP成功应用足以说明战略中心型组织有助于创建以信誉为中心的战略型警察组织。

② 信誉是战略中心型组织首要关键词

创建以信誉为中心的战略型警察组织的关键词是信誉。信誉体现在组织使命、愿景和目标。愿景就是组织向往的前景。愿景是人的一种意愿的表达，“中国梦”就是国家和人民的愿景。这种意愿的表达需要良好的知识准备并具有前瞻性。愿景概括了组织的未来目标、使命及核心价值，是组织哲学中最核心的内容，希望实现的图景。愿景陈述的典型要素包括：组织预期的目标，组织本身如何被所有利益关系人看待，领导能力或特殊竞争力与坚持的价值观体系。

③ 创建战略中心型组织的关键是把战略落实到具体执行单位

把战略落实到具体执行单位往往是战略问题的重要元素。战略中心型组织通过以综合平衡为基础的战略实施体系，目标就是务求战略执行能够落实到具体的执行单位。这是一个看似容易，实际很困难的事。战略中心型组织给我们提出了KPI要素，不仅是一个新的创造，而且能够保证把战略实施落到实处。

④ 战略中心型组织理论有助于帮助我们认识战略与战术的一体化

战略，一直是人们津津乐道的概念。但许多时候是缺失或甚少涉及战略实施措施，单一的讨论战略的状况。战略往往被束之高阁，难以实现。战略中心型组织理论通过一张可视性战略地图，从技术上解决了战略与战术分离的问题，使我们清晰感受战略与战术不可分割的关系。试想，没有战略公众，没有综合平衡，没有KPI，没有战略执行，战略何以实现。PR

(作者为广东方圆公关管理顾问有限公司董事总经理、中山大学公共传播研究所研究员)