

職場兩極化

CEO教路 化危為機



中小企專區 分享營運智慧

充滿疑問的2012

2012，人力市場充滿疑問的一年！有人事顧問預料，外圍因素今年將繼續影響香港的金融、製造及貿易等行業，部分企業或會停止增聘人手，甚至裁員。反觀在消費暢旺的帶動下，飲食及零售等行業，將出現「爭」聘人手的情況，甚至會「有工無人做」。

香港各行業正朝「兩極化」發展，令職場出現供求失衡的局面。善於在逆境中尋找出路的香港企業，該如何面對「兩極化」這難題？

今期《封面故事》將走訪多個行業的企業管理層，了解CEO化解危機的經驗，及他們如何面對職場「兩極化」對營運和人力資源帶來的挑戰和機遇。同時，亦會向企業人力資源部取經，一探企業在行業發展兩極化的勢頭下，如何部署人才培訓策略。

中小企是香港經濟的重要命脈，為進一步鼓勵中小企推行人才培訓，今期特設《中小企專區》，訪問「人才企業——中小企」代表，分享他們以低成本實踐人才培訓的營商智慧。

《MD Magazine》編委會

MD Zoom-In

封面故事

人力走兩極 企業智慧保人才	P3
管理層分享：	
珠寶零售業：六福集團	P4-5
飲食業：稻香集團	P6-7
出入口貿易業：索尼香港有限公司	P8-9
批發零售業：皇冠汽車有限公司	P10-11
人才資源專家建議	P12-13

中小企專區

培訓人才 僱主心態成關鍵	P14
--------------	-----

MD Express

活動回顧

2012人才企業重點研討會	P15
---------------	-----

Wisdom

專欄

全方位人才培育	P16
開放態度育才 利己利眾達雙贏	P16

人力走兩極

企業智慧保人才



封面故事

香港近年一方面繼續受惠於自由行，另一方面卻受到環球外圍因素影響；同一時間，最好和最壞的時刻分別於不同行業呈現出來，形成「兩極化」的現象。

《經濟學人》執行編輯Daniel Franklin告誡環球企業，受到歐債及美國經濟發展疲弱等問題影響，2012年全球營商環境仍然嚴峻。香港人力資源管理學會會長莫家麟引述「2011年第三季人力數據調查」結果表示，整體招聘意欲明顯放緩，更多企業有意減少招聘，而計劃凍結人手的行業數目亦告增多。企業在發展人力資源策略方面，宜採取更審慎的觀望態度。

然而，身處不同行業的企業，對招聘的取態卻南轅北轍。製造、出入口、貿易及批發等行業，因為歐美經濟前景仍不明朗而導致定單大減，影響生意額。企業惟有穩守突擊，節省開支，紛紛暫停招聘計劃，甚至削減職位，持盈保泰，靜待時機。反之，受惠於自由行的零售及酒店業，卻需要配合激增的生意額而積極招聘，甚至新增職位。

這個由營商環境帶動的兩極磁場，不單影響個別行業的運作，亦令人力資源市場出現這兩極狀況：部分行業停止增聘人手，部分行業則繼續「爭」聘人手。我們走訪了珠寶零售、飲食、出入口貿易、及批發零售4個行業的CEO和人力資源部主管，以及人力資源專家，探討兩極化對營商環境及人力資源規劃的影響和部署，及化解危機之道。

得出的結論是，不論是順境還是逆境，企業必須做好招才和留才的工作，方為上策。

珠寶零售業

談行業兩極化，不得不提零售業。受惠於近年自由行措施，訪港旅客人數持續上升，令零售業發展蓬勃，部分企業更迅速擴展業務版圖，售賣高級消費品的珠寶業便是一例。「內地開放自由行，的確令零售業從2003年的逆境中重新站起來。而那次危機管理的經驗，更時刻提醒我們居安思危的重要性。」六福集團行政總裁黃偉常說。



“我們鼓勵員工視顧客為朋友，集團就善待員工如家人，加強企業凝聚力。”

六福集團行政總裁黃偉常

勉勵員工 逆境反彈

香港自回歸後，經濟從高處逆轉，在2003年「沙士」期間，市民消費意欲跌至谷底，更遑論要添置珠寶首飾。黃偉常透露，當時集團不但沒有裁員，反而選擇與員工共度時艱。管理層更支持從人力資源措施入手，分別提出提早下班以減輕成本，並同時提升員工士氣，鼓勵他們不要氣餒，即使生意稍遜，應善用空閒時間自我增值，提升顧客服務水平。

逆境自強後，現在就是收成正果之時。隨着內地旅客大幅增長，集團生意發展迅速，對人才的需求大增。「幸而珠寶是長青的物品，無論甚麼時候，總有購買它的理由，令從事珠寶工作長做長有。」黃偉常指出，行業前景理想吸引到不同年齡人士轉投珠寶業，增添不少生力軍，即使中年人士入職仍有發展空間；年輕人亦對行業充滿憧憬，願意加入。「業界雖然正在求才，但仍未至於缺才。」不過，正因為行業發展理想，導致企業間爭奪人才，尤其富經驗者為甚。因此，黃偉常強調，企業既要培訓有質素員工，亦得加強企業凝聚力以留住有經驗的人才，才是人力資源計劃的關鍵。

善待員工 加強凝聚

面對生意額穩步上揚，分店愈開愈多，零售業如何面對「爭」奪人才的挑戰？六福集團選擇以穩健的培訓、良好的晉升及獎賞制度，挽留有經驗的人才，以助集團拓展業務版圖。

黃偉常坦言，珠寶首飾價值不菲，顧客購買的不僅是一件產品，還包括企業的商譽、珠寶的專業知識和客戶服務。「員工是代表集團去接待顧客，顧客對員工的印象就等同對集團的印象，因此，我們鼓勵員工視顧客為朋友，由心服務顧客。集團就善待員工如家人，加強企業的凝聚力。」

為配合零售業的強勁勢頭，集團正不斷招聘員工以應付業務發展。六福集團董事兼副總經理王巧陽說：「行業表現良好，加上珠寶業的形象專業，的確吸引不少年輕人或打算轉行的人士選擇投身其中，為業界注入新動力，故暫時未見有人手短缺的隱憂。不過，擁有豐富經驗的員工則較難求，所以我們會自行培訓有經驗的員工。」提供優質的產品和服務是企業穩健發展的不二法門，當中人才培訓就是首要項目。

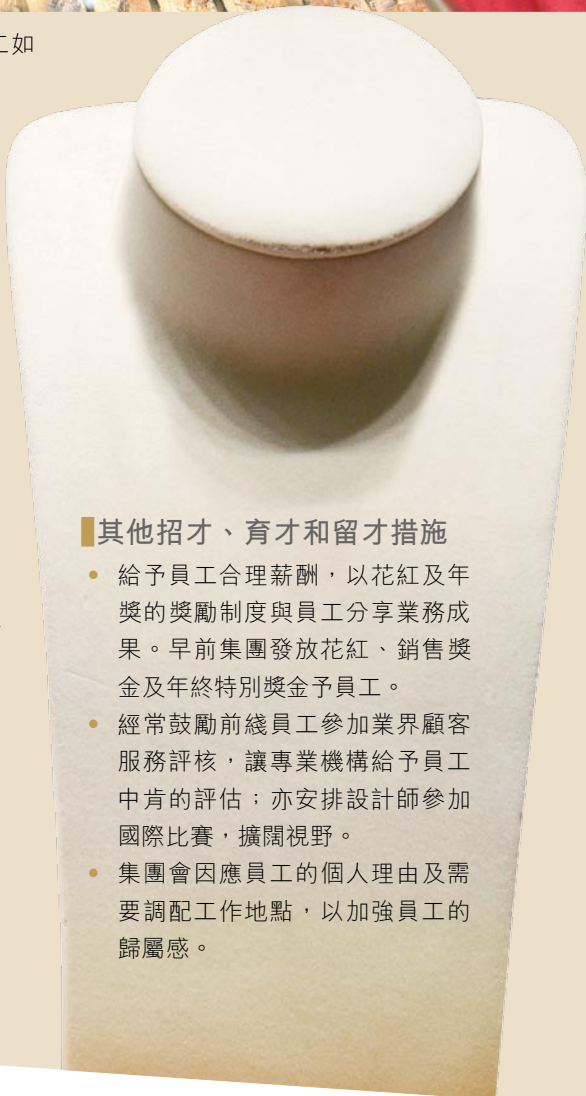


▲ 王巧陽認為，留住人才的重點就是讓員工知道有晉升階梯。

考核機制 統一水平

珠寶奪目耀眼，絕不是單憑肉眼可辨真偽。對此，集團致力為員工提供各類型培訓，從前線銷售人員、後勤至設計團隊，均有培訓計劃及考核機制，以培養員工良好的產品知識及應變能力。王巧陽指出，集團設有迎新課程，每名新入職的員工均會接受6個月培訓，到分店上任後亦有上司出任導師，從旁協助他們適應前線的銷售工作。由於分店和員工數目眾多，為統一培訓內容和質素，集團亦透過內聯網提供培訓，各地員工隨時隨地均可瀏覽，毋須受到地域限制。

對於身處「正」極的珠寶零售業來說，留住人才亦是管理層要面對的另一重要課題。對此，王巧陽認為，重點就是讓員工知道自己有明確的晉升階梯。集團每年都會作員工績效評核，檢討各員工的工作表現，透過公平的考核制度，晉升優秀員工，推動員工積極工作。「事實上，集團的流失率甚低，以番禺廠房的員工為例，有98%在春運後返回工作崗位，可見留才措施已成功凝聚員工。」



其他招才、育才和留才措施

- 給予員工合理薪酬，以花紅及年獎的獎勵制度與員工分享業務成果。早前集團發放花紅、銷售獎金及年終特別獎金予員工。
- 經常鼓勵前線員工參加業界顧客服務評核，讓專業機構給予員工中肯的評估；亦安排設計師參加國際比賽，擴闊視野。
- 集團會因應員工的個人理由及需要調配工作地點，以加強員工的歸屬感。

飲食業

在各行各業中，身處「正極」的又豈止零售業？飲食業雖然受到租金高、成本高和人工高的「三高威脅」，但受惠於行業本身的優勢這基本因素，令飲食業的發展仍見樂觀。

集團重視員工的培訓，以獲取專業資格為目標，從而建立專業化形象。

稻香集團行政總裁梁耀進

「有別於零售業，當經濟轉差時，消費者會減少購物，但飲食業的優勢是無論外圍經濟情況如何，人始終要吃飯。特別是大時大節，在中國人的市場，選擇中餐的仍然佔大多數。」稻香集團行政總裁梁耀進表示，消費者的飲食傾向對中式飲食業有正面影響。

行業優勢 長期缺人

一句「人始終要吃飯」便撐起了飲食業，令行業發展進入軌道，人才需求亦逐步上升。然而，飲食業正面對人手短缺的問題。部分前綫工種因涉及體力勞動工作而較難招聘，即使時薪達50港元，仍然缺人。在長期「有工無人做」的情況下，飲食業惟有把重複的工序自動化，從而釋放人手。

飲食業面對的另一大挑戰就是如何吸引生力軍入行。「我們分店每一個崗位都在招聘人手，主因是現時僱員的知識水平普遍提高了，大家都會選擇較輕鬆的工作。傳統酒樓工序較多，也較辛苦，以致很多人都怕入行。」梁耀進說。因此，該集團的管理層特別重視員工的培訓，讓員工邊做邊學，並鼓



勵員工持續進修，獲取專業資格，從而建立行業專業化的形象。集團並以人力資源部署，如培訓、福利和發展階梯來招才和留才。

集團更大力支持發展整個行業的人才培訓，藉以改變大眾對飲食業的觀感，希望吸引更多人投身，以解決人手短缺問題。

專業形象 吸引人才

表面興旺的飲食業，受惠於消費力的增長，一直不愁生意。但風光背後，其實潛藏人手短缺的危機。因此，集團推出人才培訓措施，建立飲食業從業員的專業形象，為行業吸納和培育新血；並為員工提供軟硬培訓，助他們獲取專業資格及提升心理質素。

稻香集團人力資源總監李曉明表示，目前集團尚欠1成人手。「實施最低工資後，飲食業前綫工作與其他行業的工資差距進一步收窄，令不少前綫員工轉投其他行業，致飲食業的人手更短缺，行業競爭也更激烈。」

食店年中無休，每天都需要大量員工支持前綫及後勤的營運工作。面對人手長



▲ 李曉明表示，向員工提供獲認可資格的在職培訓，有助提升專業知識和技能。

期緊絀，集團近年特別專注建立飲食業的專業形象，希望吸引更多生力軍入行。因應飲食業專業化這目標，集團積極提升在職培訓的認受性，逐步把課程上載至資歷名冊。李曉明指出，向員工提供具認可資格的在職培訓，一方面可吸引他們積極參與，又可進一步提升員工的知識和技能。目前，該集團已有3個課程成功載入資歷名冊，包括顧客服務溝通技巧、中式餐飲營運及出品教練法。

認可培訓 增強信心

由於飲食業發展迅速，集團計劃每年在中港兩地合共加開10至12間分店，預計每間分店需招聘90至100名員工。業務擴充，集團要再次面對人手短缺的危機。對此，李曉明指出，集團還要鞏固「留才」工作，以留住具質素的員工，並特別針對中管理層籌劃有關培訓方案。

「管理人員漸趨年輕化，故集團將重點加強管理人員心理質素的培養。」李曉明坦言，該集團早前斥資1百萬港元，聘請專家提供心理治療培訓課程，為高級主任職級以上的員工，提供為期兩天的培訓，以提升員工心理質素、壓力處理、面對恐懼等軟性技巧。由於反應理想，集團來年會將此內容定為常規課程，以鞏固團隊實力，支持急速發展。

其他招才、育才和留才措施

- 加強「Train the Trainer」培訓，讓員工當導師，為集團持續訓練人才。
- 斥資3千萬港元，支持職業訓練局成立「稻苗學院」，開設食物安全及品質管理等專業證書及文憑課程。



出入口貿易業

相對於零售和飲食業，索尼香港近年面對的挑戰就更巨大。2011年先後有日本311地震及泰國水災，兩宗災害同樣發生在電子產品及零件生產地，為相關行業帶來重大考驗。日本地震震斷了部分電子產品的生產綫和供應鏈，令索尼香港員工更加關心有緊密聯繫的日本總部情況。索尼香港董事長日下部雅彥鼓勵員工說：「即使面對突如其來的天災，所有員工必需要富彈性、具創意、理解情況及提供支援。」

加強溝通 應付突變

索尼香港採取積極的應變措施，透過與日本總部緊密的溝通，每天為員工提供事態最新發展的資訊，好讓員工安心。在營運方面，則要求員工在計劃推出新產品及存貨管理上作好準備。日下部雅彥認為，企業應做好應變措施，並於每年制定中、長綫計劃，讓不同部門均能隨時檢討及按實況作調整，以助公司的未來發展。

“企業應不斷創新，利用網絡及新技術，加強公司經營的靈活性。”

索尼香港董事長日下部雅彥



天災令供應鏈受到影響，但因為市場對電子產品仍有需求，間接支持行業繼續發展，企業的營運及人力資源部署才沒有被打亂。對於行業前景，日下部雅彥勸勵同業說：「企業應不斷創新，利用網絡及新技術等，加強公司經營的靈活性，此舉有助我們克服各種困難。任何行業都應經常保持競爭優勢，即使突然面對重大轉變，也不致大受影響。」

給予機會 盡展所長

能夠臨危不亂，積極面對外在環境所帶來的危機，關鍵在於早已建立的「重視人才和團隊」的公司文化。作為日本企業的香港分公司，索尼香港的其中一項重要信念，就是秉持集團「尊重別人的所長，並加以發展」的精神，把最合適的人才安排在最適當的工作崗位。「我們相信，只要給予員工機會，他們必定盡展所長，做好自己的工作。」日下部雅彥說。

唯才是用 聆聽意見

就人力資源管理方面，索尼香港人力資源及企業傳訊本部總經理劉伍淑雲表示，索尼香港積極協助員工發展專長，

並透過培訓計劃提升員工的專業知識和技能。該公司亦十分重視與員工之間的溝通。「人才培訓並不是單向的教授和學習，發放和接收信息的雙方均須好好溝通，才能有效提高員工質素，當中員工與公司之間擁有共同目標十分重要。」劉伍淑雲指出，管理層會透過LINK Session與不同級別的員工接觸，了解他們的意見及跟他們講解公司的發展方向，加強雙向溝通，一起定立共同目標。

劉伍淑雲坦言，讓員工了解公司發展方向，有助提升歸屬感，留住人才。雖然去年發生的天災影響了供應鏈運作，但索尼香港的主要業務以銷售及市場推廣為主。近年其業務也受惠於自由行的消費力，致令公司需要吸納和留住銷售及產品推廣的人才。公司十分珍惜人力資源，不時提供不同的平台以加強員工與公司的溝通。公司亦定期進行員工意見調查，收集員工對公司各方面的意見，然後制定相應的改善策略。另外，透過舉辦各種社會企業責任活動及其他員工康樂活動，提升不同工作點的員工之間的交流，凝聚團隊精神，增強合作性以建立歸屬感，員工的歸屬感正是公司留才的關鍵。



▲ 劉伍淑雲坦言，讓員工了解公司發展方向，有助提升歸屬感，留住人才。

其他招才、育才和留才措施

- 2007年推出GROW（Grooming and Retaining Outstanding Workforce）項目，重點培訓精英員工。項目設有見習管理、優才發展、海外交流等計劃，從多角度提升員工質素。
- 推出「僱員關懷計劃」，為員工及其家人提供輔導服務和壓力管理研討會，幫助員工應付壓力問題。

批發零售業

日本去年的地震，亦一度令汽車業陷於困境，最關鍵的影響同樣是供應鏈失衡，令營運倍添困難。「從去年初的日本311地震，以至泰國水災等，都導致汽車生產供應鏈斷裂，令原定到港的新車大受延誤，代理商惟有依靠工作團隊的努力，才能挽回劣勢。」皇冠汽車有限公司執行董事蘇軒頌認為，令公司安度供應鏈斷裂的難關，主要靠同事對工作的熱誠。

發揮創意 追回第一

因為這份熱誠，令員工沒有因供應鏈斷裂而慌張，反而團結起來，在供應鏈恢復正常時，能發揮團隊精神和創意，特事特辦，以通宵送車的方法，迅速把新車交到客戶手上，成功追回失去的時間。蘇軒頌笑着補充：「供應鏈受影響，行家都以為我們無法保持銷量第一的地位，但我們就是靠團隊精神和創意，最終把『第一』追回來。」

難怪蘇軒頌說：「即使面對逆境，公司也堅持原有的一套人力資源部署，投放資源建立團隊精神，提高員工的凝聚力。縱使行業前景再起突變，員工亦可迅即團結起來，一起克服困難。正因如此，即使與逆境抗衡，集團亦沒有出現人才流失的問題。」

每個行業也會經歷順境和逆境，僱員必須自我增值，方能在不斷轉變的市場站穩陣腳。

皇冠汽車有限公司執行董事蘇軒頌



蘇軒頌坦言，前綫銷售人手需求尚算穩定，但仍面對留住優秀前綫銷售隊伍、鞏固企業銷售網絡等問題。另一方面，是市場缺乏技術人才，難以招聘合適員工。對此，集團的人力資源策略亦兵分兩路，一方面針對汽車業需要的專業知識和技術，培育專才；另一方面繼續建立公司文化，以凝聚力提高前綫團隊的士氣。

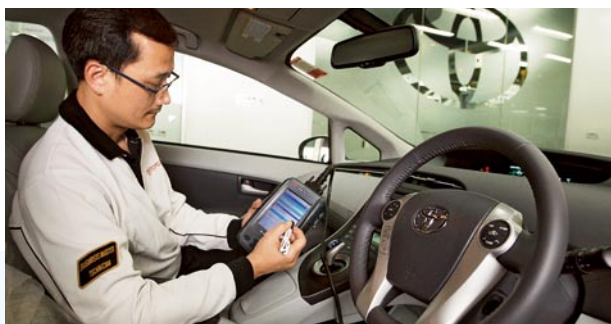
不斷增值 趕上時代

行業發展呈兩極化，企業可在營運上作調配，順應市場大氣候而生存。但招聘情況現兩極，企業便得從人才培訓和留住員工兩方面入手，一方面為公司、為業界培育人才，另一方面亦要動腦筋留住有潛質的員工，這正是汽車批發零售業的境況。

蘇軒頌表示，僱員要不斷增值，才能趕上時代步伐。「每個行業也會經歷順境和逆境，僱員必須自我增值，提升專業知識和技能，方能在不斷發展和轉變的市場站穩陣腳。」縱然汽車批發零售業去年的供應一度受阻，但皇冠汽車的員工卻能沉着應變，等待供應鏈恢復運作時，為顧客提供高效率服務，在逆境中保持優勢繼續成為銷售冠軍。蘇軒頌直言，一切得來不易，全賴員工的團隊精神和對危機的應變能力使然。

提倡學習 勇於嘗試

人才不單是企業最重要的資產，更是成功關鍵。皇冠汽車屬英之傑香港集團旗下品牌，該集團北亞洲區人力

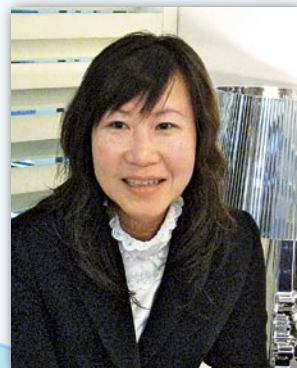


資源總經理葉燕霞坦言，汽車批發零售行業近年面對缺乏專業技術支援人員的問題。對此，集團循兩方面着手，加強技術支援員工的能力，提供專業培訓，以解決「缺才」的問題；同時，亦在人力資源措施中推行「Right Learning」理念，透過70%在職培訓、20%觀察及10%正規訓練，促進員工成長，鞏固團隊精神，凝聚員工力量。

葉燕霞強調，集團致力建立企業文化，培養團隊精神，提升員工對公司的歸屬感，令他們更投入參與培訓，達到學習的真正目的。「我們稱『培訓』為『學習』，因為後者有『成長』和『接觸新事物』的含義，這正與集團和管理層對學習增值的態度互相配合。」

不論是專才或前綫職位，集團鼓勵員工在努力學習、自我增值之餘，

亦應勇於嘗試新事物。因此，集團經常以管理層對新事物的學習態度和觀察入微的工作方法，勉勵員工要持開放態度學習新事物，方能以敏銳的思維和觸覺處理日常工作，甚至化解危機。



▲ 葉燕霞強調，把「培訓」視為「學習」，能培養員工以敏銳的思維和觸覺處理日常工作。

其他招才、育才和留才措施

- 皇冠汽車會因應公司的營運策略及環境需求而推行管理實習員計劃，培訓內容分為4個部分，包括迎新輔導、到指定部門進行在職培訓、部門解構，以及管理學習，期望實習員可在5至6年內晉升至管理階層。
- 除公司內部培訓外，集團亦資助員工報讀其他課程，持續自我增值。

“2012將是人才主導的一年，職場形勢仍見審慎樂觀。”

香港人力資源管理學會會長
莫家麟



經歷過行業起落變化的香港企業，對不明朗經濟並不陌生。企業除了在營運上作出配合外，還應集中火力做好人才培訓，裝備團隊迎接新機遇。因為，2012將是人才主導的一年！

縱觀現時香港各行業的發展步伐，是受到步伐不同的因素影響。正者，是由於勞工市場整體而言仍屬暢旺，加上旅遊業表現強勁，刺激消費增長動力，為零售、旅遊及酒店等行業帶來支持。與此同時，環球經濟存在結構性問題，短期內難以妥善解決。香港採購經理指數記錄至去年12月，已連續4個月收縮，意味惡劣的外圍因素可能會打擊本地投資，導致出口及製造業發展遇到阻滯。

人才主導 及早部署

踏入2012年，香港企業在擬定營運方向時，應以人力資源規劃作配套。香港人力資源管理學會會長莫家麟預期，因應外圍經濟、行業發展之變化，部分行業增長放緩，或會暫停招聘。但根據該會的調查數據顯示，估計職場的整體人手需求量仍然平穩。「若把2012年人力資源市場的形勢用『審慎vs樂觀』來形容，依現時走勢看來，部分行業屬於樂觀，部分屬於審慎。」主要原因是商舖租務暢旺，反映企業對零售市場信心十足，因而需要聘用更多員工拓展業務及作前綫銷售。

身處行業發展較快的企業由人才主導，身處步伐放緩的企業情況是否相反？莫家麟提示身處負極的企業，裁員不是拯救企業的唯一方法。「綜合過往處理沙士、金融危機等經驗，企業面對逆境若只採取裁員或停止培訓等措施，即使能度過危機，大都不能隨着經濟復甦而反彈。因為公司把人才裁走，留下來的員工亦會對企業失去信心。相反，能與員工共度時艱的公司卻可蓄勢待發，作更好的發展。」

面對逆境，企業應採取穩定軍心的策略行事：一是坦白溝通，二是重新分配人力資源，如放無薪假、加強培訓等，以保持公司團隊的凝聚力。

居安思危 方為上策

至於發展較快的行業，切忌過分膨脹。莫家麟解釋：「企業在順境時更要懂得控制成本，打好業務根基，切忌因為市道暢旺，生意額急升而過分膨脹發展，甚至以投機心態運作。」人力資源的整體策劃當然也不能忽略，例如與員工分享成果時，可考慮增加花紅而非大幅增加底薪，從而提升他們的忠誠度。

不論行業發展是受正面因素支持或受負面外圍經濟拖累，企業要迎戰職場發展步伐不同的情況，應居安思危。「今年人力資源市場的重點仍是招才、留才，而當中的部署，可配合年輕員工的不同特質而作出調整。」莫家麟總結說。

智慧錦囊

招才須留意

- 薪酬與市場水平掛鈎；
- 展現清晰的前景/發展機會，適時增設技術指導；
- 透過企業社會責任、家庭友善措施、心靈輔導等員工支援計劃，提升企業形象。

留才須留意

- 從多關懷員工着手，如實施生日假等；
- 與員工保持良好關係和作坦誠的溝通，增加凝聚力和歸屬感。

兩手準備

保人才 覓精英

綜合一眾受訪者的意見，要在兩極化的大前提下營商，管理層更須因應不明朗的經濟環境，鼓勵人力資源部同事做好兩手準備，釐定全面的人力資源計劃及措施，以迎接充滿未知數的2012年。

行業發展兩極化已為職場帶來延伸影響，就是轉工潮。出現轉工潮的原因，是個別行業正面對逆境，有僱員轉而投身發展前景較佳的行業。然而，不論身處順境或逆境，企業也應從人力資源策略做起，制定短期、中期及長期的人力資源部署，方為上策。

短期措施：做好招才和留才的工作

- 身處當旺行業而又受人手短缺問題困擾的企業，可藉着可觀前景，以及提供良好培訓發展機會，吸引其他行業的員工跳槽。

中期策略：了解現今僱員對工作的期望

- 年輕人着重企業的形象，故企業應做好企業社會責任的工作，以良好企業形象吸引人才。
- 新一代亦注重社交生活，人力資源部主管要了解年輕人對工作的看法，讓他們在生活及工作中取得平衡，方能吸引新一代入職，並有效地留住人才。

長期部署：為退休潮作部署

- 隨着嬰兒潮（baby boom）的人士陸續退休，意味着企業的中高管理層將要面對退休和接棒的過渡期。
- 宜及早培訓員工接棒，並用適當方法「保留」員工的知識及經驗，如知識管理、邀請或聘請退休員工當顧問等。
- 必須制定長遠的人力資源計劃（long-term manpower plan），要全盤掌握企業的人力資源情況，如退休員工的人數及時間表、如何持續培育合適員工填補空缺等。

智慧錦囊

要做好招才、育才和留才的工作，推行有關措施，人力資源部最關心的，莫過於如何得到最高決策者的支持。

莫家麟向人力資源從業員獻計：「急其所急，以決策者的共同語言說服他們，以數據及實況讓他們知道從人力資源層面看企業發展時，須訂立招才、育才和留才方面的措施和策略。」

培訓人才

僱主心態成關鍵

大部分人都認為，人才培訓是大企業的專利。其實，中小企也可推行人才培訓策略，關鍵在於僱主的心態。今期新增的「中小企專區」，便邀得泰美科技有限公司營運總監周靄儀，分享中小企培訓人才之道。

周靄儀指出，「人才培訓」是公司命脈，中小企業不要只着眼於時間和金錢而忽略人才培訓。「一家企業的成功，不單有賴設計出色的產品，還需要員工的配合。員工的團隊精神和工作表現，是維持企業競爭力的成功關鍵。」

流失率高 影響發展

泰美科技於1997年成立，就如一般中小企，周靄儀在公司成立初期須一人分飾多角，既要洽談生意，也要處理公司的內部事務，因而忽略人才培訓的工作。直至公司出現高達50%的流失率，她才意識到這會對公司發展構成嚴重影響。

周靄儀自此不敢怠慢，決定調整心態，並毅然報讀工商管理碩士課程，增進管理知識；繼而重整人力資源架構，推行系統化的培訓措施，如全面在職培訓，以及資助員工修讀與工作相關的課程，提升員工專業知識，以配合公司的業務發展。

周靄儀發現，管理層對人才培訓的詮釋，對推行相關措施會產生莫大影響。「實踐人才培訓後，員工的流失率，由高峰期的50%，大幅下降至6%，可見當中的成效。事實上，公司的發展也得靠員工的實力。」今天的泰美科技已由最初的4人超小型公司，發展成近20人的中小型企業。



▲ 周靄儀直言，管理層對人才培訓的詮釋，對推行相關措施會產生莫大影響。

智慧錦囊

現時共有16間中小企，獲ERB頒發「人才企業——中小企」殊榮，足見中小企有能力推行人才培訓。綜合經驗，中小企可嘗試下列方法推動員工培訓：

- **親力親為：**僱主以身作則，持續學習，發揮示範作用，並定時與員工分享學到的知識，加強企業凝聚力。
- **建立企業學習文化：**僱主可考慮制定簡單易明的企業學習文化宣言，加強各級員工對培訓活動的投入程度。
- **促進資訊傳遞：**考慮將培訓資訊透過社交網絡平台傳遞給員工，亦可藉此鼓勵員工表達意見及作互動交流，既省時又合乎成本效益。
- **彈性工作安排或設考試假期等。**



2012人才企業重點研討會

市場瞬息萬變，企業須因應時勢調整營運策略，人力資源部亦不例外。為協助人力資源從業員進一步掌握如何面對時勢和業務發展的轉變，ERB於3月15日舉辦「2012人才企業重點研討會」，並以「HR人員管理轉變之道」為題，邀請了4間經歷不同轉變的企業，由其管理層分享在轉變過程中，如何在人力資源及培訓層面及早部署，主動出擊，推動企業持續發展的寶貴經驗。

研討會主席ERB行政總監吳家光指出，遠至古時「玄武門之變」，近至美國總統奧巴馬因提出「轉變」而當選總統，以及ERB因擴大服務對象的「轉變」，得以成功擴展培訓藍圖等例子，足以證明企業必須抓緊轉變的機遇，才可在轉變中達致成功。

研討會當日邀請了中信泰富有限公司集團人力資源及行政部董事羅啟勝、新世界發展有限公司企業籌劃及人才發展總經理廖國泰、香港迪士尼樂園度假區人力資源服務經理伍立衡、香港賽馬會人力資源及持續發展總監簡金港生，以實戰經驗探討如何在轉變中爭取主動、改變局面、創造機會。當日共吸引近350位來自170間機構，主要從事人力培訓及發展工作的中高層管理人員參加，反應熱烈，與會者對研討會的實用性及效益均給予很高的評價。



▲與會者對研討會的實用性及效益均給予很高的評價。



◀ 研討會主席吳家光（左一）及4間企業的管理層，與在場人士探討如何主動出擊迎接轉變。（上圖（中）：香港賽馬會人力資源及持續發展總監簡金港生；（右）香港迪士尼樂園度假區人力資源服務經理伍立衡）
（左圖（中）：中信泰富有限公司集團人力資源及行政部董事羅啟勝；（右）新世界發展有限公司企業籌劃及人才發展總經理廖國泰

參加者分享

參與研討會的最大得益：

ERB通過「人才企業嘉許計劃」，推出不同類型的活動，促進企業交流，瀏覽活動資訊，可到www.erb.org/md/news.html

"Change management and the importance of continuous learning and training."

Catherine Lo

Vice President, HR & Admin

CITIC Telecom International CPC Ltd

"Learning valuable experiences and insights from seasoned HR leaders"

Francis Yip

General Manager—Human Resources & Admin

Hysan Development Co Ltd

"Learn HR practice from other organizations and wider exposure."

Virginia Leung

Associate Director, HR

Jones Lang LaSalle Management Services Ltd

全方位人才培育

作為獨立本地銀行，東亞銀行一直堅信「員工是企業最重要的資產」，致力為員工提供多元化的知識和技巧訓練課程，並鼓勵他們持續進修、自我增值，務求與時並進，與發展迅速的金融業同步向前。

自1970年代起，東亞銀行已開展「見習管理人員計劃」，培育銀行業管理通才，為企業的領袖承傳作準備。參與計劃的學員均經過嚴格挑選，他們須同時具備優異的學業成績、廣闊的視野及良好的發展潛質；還要接受為期兩年的培訓及在不同崗位實習，然後按銀行業務發展需要，調派至香港或內地主要業務部門接受較長綫的在職技能磨練，為未來發展成為管理通才打好穩固根基。

此外，每名學員均獲一位資深的部門或分處主管作其導師（Mentor），通過與導師亦師亦友的交流、前輩的經驗分享，及學習從管理層的角度思考問題，催化學員待人處事的成熟度。學員亦有機會參與銀行多項大型企業活動，如協助籌備業績發布會，以及參與為客戶舉辦的經濟研討會等。理論與實踐並重，實行全方位學習，務求能讓他們擴闊視野和深化閱歷。

時至今日，本行不少高層管理人員都是該計劃孕育出來的精英，包括5位總經理、8位部門主管及多位派駐內地和海外分行的行長和經理。而現任高級顧問彭玉榮先生，便是第2屆見習行政人員，後來更獲晉升為執行董事兼副行政總裁。由此可見，人才培育是機構不可忽視的策略性投資，對企業的長遠發展甚為重要。此外，本行也有專為配合個人銀行業務發展需要而設的「零售業務見習管理人員計劃」。

東亞銀行深信，培訓出高道德操守標準和克盡社會責任的員工，是銀行持續發展的關鍵。本行會委派見習管理人員負責籌備義工或社區關懷的活動，並參與有關道德操守的培訓短片拍攝等，以助鍛煉和培養學員的策劃、組織、解難能力和團隊精神。而其他員工亦踴躍參與本行組織的義工活動，正好說明：讓員工找到工作價值和滿足感，正是提高工作熱誠及挽留人才的最佳方法。



甘艷美

東亞銀行總經理兼人力資源及企業傳訊處主管

開放態度育才 利己利眾達雙贏

羅馬不是一天建成的，要成功建構一個繁榮的城市，必需有多個行業配合，而機電業可謂當中的重要分子。

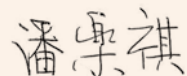
機電業涉及多個專業工種，包括屋宇裝備、環境節能系統，甚至基建道路照明系統等。受惠於多項大型工程相繼動工，機電業界對人才的需求日漸增加。然而，由於從事相關工種需要擁有機電專業知識和技能，而每年由學院培養出來的專才人數有限。專才供不應求，令機電業一直存在人手短缺的問題，當中以技術人員缺人情況最為嚴重。

除了與學院保持緊密聯繫，物色有潛質的畢業生外，機電業界亦不假外求，積極做好人才培訓，以達到招才、育才和留才的目標。由於機電工程的工作講求技術，員工在學院掌握理論後，還要透過在職培訓學以致用，實踐專業理論。因此，機電業界的企業要做好人才培訓，可從內外兩個層面着手。對內可成立有系統的培訓機制，以具經驗的員工為新血提供在職培訓，把機電知識和工作經驗薪火相傳；至於對外則可鼓勵員工報讀具專業資格的課程和

參加考核，提升專業水平。

就以豐盛創建機電集團為例，董事會深明培訓人才對機電業發展的重要性，故一直秉持「以人為本」的理念，毫不吝嗇投放大量資源發展人才培訓。為了有效地實踐人才培訓，豐盛創建機電特別成立培訓委員會，並邀請管理層代表出任委員會成員。他們除了定期與各部門主管和人力資源部開會，收集意見和釐定培訓方案外，也鼓勵各級員工就工作需要，主動向委員會提出培訓構思。這種雙向的溝通正好說明，人才培訓猶如其他管理措施，既可由上而下，也能由下而上。管理層宜持開放態度，方能把培訓措施的效用發揮至最大。

事實上，機電業對專才甚為渴求，企業在推行人才培訓時，除可提升自身的競爭力外，也能為行業培育人才出一分力，達致雙贏局面。



潘樂祺

豐盛創建機電董事兼總經理