

林煥光

教您乘風破浪迎挑戰

案子上疊了一座又一座的文件？一份又一份的建議書、會議議程？機構的領導者猶如滑浪手，浪一個又浪一個的翻過來，怎樣才能夠靈活地乘風破浪呢？作為機構的第一把「交椅」，其實，有多少決策是真正由您決定呢？在國際形勢上，政治家的決策固然是舉足輕重，可以改變歷史和未來的社會，然而，機構的領導者亦然。機構領導者的決策可影響機構的發展，亦會左右社會福利的整體發展步伐和社會和諧。要做個明智的決策者、領導者，就如林煥光先生所言，關鍵在於彈性和靈活。



是次午餐會由社聯學院舉辦，澳洲會計師公會贊助。林煥光先生與澳洲會計師公會將本院紀念品的預算轉化為捐款捐贈社聯學院專業發展基金。
(左起：澳洲會計師公會副會長王維中先生、社聯學院督導委員會委員邱可珍太平紳士及陳彩英太平紳士、主講嘉賓林煥光先生及社聯行政總裁方敏生女士)

平等機會委員會(下稱平機會)主席林煥光先生應社聯學院的邀請，出席「總裁對談午餐會系列」之「以靈活策略面對不同挑戰」，與超過70位社會服務主管及董事會成員分享他在特首辦公室、馬術公司和平機會工作時所面對的浪潮和乘風破浪的心得。林先生以第一次世界大戰中失敗的德國作例子，強調彈性(flexibility)在決策時的重要性。機構的領導不應該被既定的計劃和選擇限制自己的思維，反之，應該積極進取地尋找新的角度。

彈性在哪裡？

機構往往有一套行之已久「正確」的政

策和作風，領導者以下亦有很多不同的部門同事支援，他們將資訊一層一層的抽絲剝繭，送達領導者手上的資訊往往只是剩下「最有價值」的一角。實際上，領導者的決策已經受到牽制，他們只得從甲、乙、丙的方案選擇，可是還有第四個可能性嗎？當然有。彈性的空間是靠領導者自己開拓的。林煥光先生指出，領導者應該：

- (1) 避免受制於昔日既定的行徑 (Watch out for the Tendency of Organizations to Act Today as They Acted Yesterday)；
- (2) 探索預設計劃以外的可能 (Watch out for the Momentum of Pre-determined Plans)；

- (3) 留意你控制範圍以外的死線 (Watch out for the Deadlines Outside Your Control)；
- (4) 提早掌握方案的選擇 (Before Choices Can be Exercised- They Must be There)

掌握以上4點，為自己創造彈性的空間之餘，亦有助機構的長遠發展。

除此之外，領導者亦可在團隊的班底下一點功夫，使團隊運作時擦出更多的火花，在決策時就有更多角度參考，更全面的思量。他認為應該促進工作環境的競爭，聘請背景、個性不同的同事，能提升行政效率外，更重要的是能聽到另類的意見。「一言堂」的做法會減低同

事表達意見的意慾，令到一些寶貴的意見白白流走。正因為資訊的重要，領導者亦不妨就同事已準備妥當的資料再深入探索一下，或者會找到一些較為「瑣碎」的資料，有時反而對有關的決策更具參考價值。總括來說，機構領導者應該保持開放的態度，不要早早限制自己的選擇範圍，才可靈活應變，乘風破浪。

演習不了的意料之外

歷史告訴我們計劃是我們主觀構想的路線，而現實卻受不同客觀的環境因素影響，不一定按本子發生。即使德國花了十六年時間部署第一次世界大戰的戰略，就不同的假設處境制定了多個應變方案，最後仍然因為很多意料以外的形勢，例如俄羅斯動員的速度、法國抵擋的力量、比利時和英國參戰等，最後導致敗亡。林先生表示自己和同事在準備奧運馬術比賽的時候，亦想盡了很多不同突發的處境，不同的應對措施，可是千算萬算，還是有算不了的。林先生分享了自己的一個經驗，國家副主席習近平先生到馬術公司視察奧運馬術比賽場地期間，兩支安裝在採訪區假天上的

鋁質風管因有人意外地撞到新聞發佈廳的臨時間隔牆而滑下，林先生指這是一個意外，即使他們再設更多的假設和演習，都未必計算到這個場景。

既然現實和計劃都有脫軌的可能，林先生又鼓勵機構的領導相信自己的直覺，要是覺得有問題，感覺不妥就要及早表達，趁還有挽回的機會，帶領團隊重新思索對策。像當時德國的皇帝威廉二世在攻打法國前夕深感不妥，詢問總參謀長可否撤消計劃，總參謀長回應他說：「皇上，這是不可能的」(“Your Majesty, It Cannot be Done.”)，大戰在即，一切計劃已如箭在弦，在行

動指揮者心中已經沒有轉彎的餘地。作為決策者，如果德皇早一點告訴參謀長自己的想法和不詳的預感，或者歷史就會被改寫了。

彈性的空間就是機構發展的空間。作為機構的掌舵人，處事絕不能一成不變，就如在海上航行，航線是早早定下來了，但我們不知道明天的天氣如何，不知道會否遇上海盜，不知道哪裏有礁石阻擋去路，很多環境的因素影響，如果不切實際地按本子辦事，船和船員就會陷於險境了。林先生由衷地鼓勵同工為自己開拓彈性的空間，按機構實際運作的處境靈活應對，乘風破浪。



林先生與超過70位社會服務主管及董事會成員分享他在面對挑戰時乘風破浪的心得。他以第一次世界大戰中大敗的德國作例子，強調彈性在決策時的重要性。

Q&A：

Q 如果上司本身的管理策略十分靈活，但怎樣將概念推廣至下屬呢？

A 機構可能有一套行之有效，同事都認為是正確的行政手法，要同事接受新的做法，固然是需要時間去調整心態。以平機會來說，以前我們強調中立，但我認為平機會應該強調的是公平，公正地分辨是非。同事也需要一些時間去調整處事的習慣。另外，靈活是要有底線的，有時候同事也會反過來提醒我一些不宜變更的地方。溝通是至為重要的，透過溝通的過程，發揮正能量，刺激大家的思考。

Q 領袖有很多類別，可能是進取型又或者是守業型，您怎樣看領袖的型態呢？可否比較一下？

A 我認為在這個世代，守業型已經不再是一個選擇，浪翻過來還是要衝過去，否則會被翻到海裡。我以前看過一齣小說改編名為《氣蓋山河》的電影，其中講述到西西里貴族的衰落，他們抵擋無可抗拒的革命浪潮之餘，卻希望盡可能保留貴族的身份和地位，他們甘於放棄權利，只求保留生活的方式(The way of life)。片中的金句是“Things will have to change in order that they remain the same”就是說我們即使只想保持現狀，自己也一定要靈活變通。

Q 機構為了得到更多不同的意見而聘請多元化背景的下屬，往往會導致管理的困難，這問題可怎樣解決呢？

A 這也是事實。我認為每個人都有自己的意見，持不同的意見是很正常的，但討論應該建設在共同的核心價值(shared core value)上才有意義。一個團隊如果運作一段時間，同事間大概應該已能夠掌握機構共同的核心價值，意見也會建基於此上，最終就能找出一個比較好的決策。