

## 導師巡禮



## 馮儉生： 機構需要的是明天的人才， 而不是今天的人才

智商高者為人才？還是業績表現出色者為人才？現為商務諮詢公司行政總裁的馮儉生先生就認為人才的定義應由業務發展的策略出發，機構應該用心發掘具備配合發展需要的同工，提供清晰的晉升藍圖、相應的培訓和實戰的琢磨，從而培育今天的同工成為明天機構的人才。由一個普通的銀行實習生開始，到被「拔尖」而成為高級服務質素促進經理，至位高亞太區人力資源發展總監，再憑著以往的經驗和脈絡創業；相信馮先生最明白人才培訓對個人和機構的重要性。近年，馮先生更擔任社聯學院之講師，任教「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」和個別機構的員工培訓課程，強調人才培訓及機構的承傳計劃 (Succession Planning)。

### 「我是由銀行的實習生做起的。」

馮先生在大學主修物理學，但由於喜歡與人接觸，故畢業後捨棄了沉悶的研究工作，加入了匯豐銀行做實習生。實習培訓當中包括的課堂學習、於不同的分行實習、向高級管理層報告，種種見聞，都讓馮掌握及體會到完善的人才培訓的精髓和重要之處。他坦言，在匯豐銀行做實習生的經驗，是他日後事業路途的種子。

後來，喜歡不斷迎接新挑戰的馮先生，輾轉之下加入了恆生銀行，主理培訓的工作。這驅使他開始重視「人」的素質，例如是人的能力、技能和動力等。他負責的發展培訓課程，更為銀行屢獲殊榮，而得到上司的青睞，認為他符合銀行的策略發展人才需求，將他列入人才庫，成為「尖子」。將他培訓成為高級服務質素促進經理，直接彙報於常務董事及行政總裁。這對馮的事業來說，絕對是重要的一躍。

### 「人才的定義應由機構的業務發展策略出發。」

在「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」課堂上，馮就向社會服務界的領導層表示，機構的整體表現是建基於其策略、架構、員工、工序和獎勵上，而這五個範疇是相輔相承的。機構的發展策略可反映其對同工在技能及知識的需求，具備符合機構發展策略潛質的同工，就是可造之材，是機構明天的人才。機構對人才的需求與其業務策略是有直接的關聯，故此機構的策略上的變更，會左右人才的需求。

馮強調，機構需要的是明天的人才，而不是今天的人才。譬如機構於未來3至5年，會將部分的项目轉移至內地發展。配合這發展策略，熟悉內地慈善業務經營及運作，曾在香港生活，接受過英國人管治，操流利英語及國語的同工，便自然成為機構人才庫的一分子。故此，人才並不是指智商高或者只是工作表現出色的人。機構應積極開拓人才庫，為同工提供事業的階梯，長遠更名為機構物色接班人。

### 馮儉生先生簡歷

2010年	擔任社聯學院「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」課程之講師
2009年	創辦艾美商務諮詢，並擔任行政總裁，主管大中華區顧問業務，為區內財富500的外資公司如美國花旗銀行，及本地大型機構如香港賽馬會，提供企業發展顧問服務；積極將社會企業元素 (如黑暗中對話) 融入顧問服務幫助商業機構企業發展之餘，亦同時為弱勢社群創造平等及有尊嚴的就業機會，突破殘疾及健全人士之間的隔閡
2008年	擔任達石 (中國) 諮詢有限公司總裁
2003年	擔任聯科效能發展顧問有限公司行政總裁
2001年	擔任維新企業管理顧問有限公司香港區行政總裁
2000年	擔任美國運通 (American Express Inc.) 亞太區人力資源發展總監
1993年	擔任恆生銀行：高級服務質素促進經理 (直接彙報於常務董事及行政總裁)
1988年	擔任匯豐銀行及加拿大帝國商業銀行客戶經理

### 「用金錢以外的誘因，留住機構的人才」

然而，投資人才培育的時間和資金十分昂貴，怎樣才能留住他們呢？今日作為行政總裁的馮先生認為，現時的員工對工作的要求不再是糊口，他們更追求滿足感，喜歡獨立地完成工作。故此，不少企業都安排員工參與一些社會服務，例如安排建築師為長者維修家俱，讓他們由此得到自我實踐、滿足感和成就感。

在課堂上，馮就向學員講解了4個挽留機構人才的方法，透過充權 (Empowerment)、積極承擔風險 (Risk taking)、促進員工的發展 (Development) 和緊密地合作及參與 (Participation)，機構領導能有效領導團隊之餘，更讓同工有足夠的空間發揮，得到工作的滿足感。

馮先生認為社會服務機構的領導者都擁有崇高的社會使命，決策時較側重於「人」，部分決策未有顧及機構整體的發展。他建議，機構可就財務策劃、人力資源及企業策劃加以培訓。參與「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」及其他課程的學員均認為馮先生的分享具啟發性，帶領他們由不一樣的角度了解領導機構的點子。馮將繼續為社聯學院舉辦的課程擔任講師，請大家務必留意。



在「社會服務管理人員領袖發展培訓課程」中，馮先生則與社會服務界的領導層分享「建立領導的角色和評估個人領導模式」的專業顧問建議，又以遊戲「宮心計」讓學員具體了解自己在團隊中的領導角色。

### 您曾採用以下的方法留住機構的人才嗎？

#### 充權 Empowerment

- ▶ 鼓勵團隊成員試行實驗
- ▶ 鼓勵團隊成員在工作中學習新知識
- ▶ 排解團隊成員遇到的困難
- ▶ 鼓勵團隊成員自主地下適當的決策
- ▶ 促進團隊成員的獨立思維及工作

#### 緊密地合作及參與 Participation

- ▶ 鼓勵團隊成員就重要的工作事項召開會議，緊密溝通
- ▶ 積極策動團隊成員投入工作及收集他們的意見
- ▶ 在下定案及行動前，尋求團隊的共識
- ▶ 分享工作的成和敗
- ▶ 對所有團隊成員的意見都一視同仁

#### 積極承擔風險 Risk Taking

- ▶ 促使團隊成員作新的嘗試
- ▶ 激發團隊成員的新思維
- ▶ 樂意走出工作以外的範疇，啟發創意
- ▶ 囑咐團隊成員緊握每個致勝的機會
- ▶ 包容團隊成員的過失

#### 促進員工的發展 Development

- ▶ 財政上支持團隊成員持續學習與進修
- ▶ 為團隊成員作合適的指導
- ▶ 給予團隊成員具挑戰性的目標，以提升他們的能力
- ▶ 相信每位團隊成員還有未發展的潛能空間