



馬時亨教授 用「心」做領袖

累積多年擔任商界和政府部門領袖的經驗，前商務及經濟發展局局長馬時亨教授寄語社會服務機構的領袖對社會服務「一定要有心」和「食腦」，以應付社會需求不斷的增加和改變。對內，向員工樹立開放和公平的形象；向外，以務實可行的策略提升機構知名度和促進可持續發展。

貼心的「食腦」策略

單靠前瞻性的思維，領袖便可帶領機構迎接挑戰？馬教授認為，領袖應審視機構的潛力，配合可行的策略以實現務實的使命和願景，而不宜訂下不切實際的目標，導致服務對象和機構

聲譽受損。九十年代初，當時的中國國務院總理朱鎔基先生認為，國有銀行的營運模式欠缺彈性，遂決定將國有銀行股東化，並於香港上市，促使中國的銀行踏上了世界經濟的舞台。這便是一個領導者具遠見和策略，達至成功的好例子。

至於，甚麼「食腦」策略可提升服務質素和可持續發展呢？那便是要「對症下藥」。以手提電話的發展為例，時至今日，生產商出產的智能電話已備有與不同網絡連繫、拍照、錄影，甚至編輯相片等功能，而不再純粹是一部通話的機器，能把握市場需要，抓緊機遇，便能突圍勝出。馬教授指，推進社會服務的發展亦然，除了滿足服務對象的訴求之外，能夠做到憂其之憂，想他所需，提供貼心和「對症下藥」的服務，就是卓越服務的致勝之道。

「講心」的機構靈魂

要成為同工心悅誠服的靈魂人物，令機構上下一心，就應該抱持公平和開放的態度，與同工共事和緊密溝通。總裁是機構的人事總經理，其處事用人的方式，會左右機構內部工作文化和同工工作的滿足感和投入度。馬教授表示機構總裁切忌自大、偏聽，任用只為上司戴「高帽」的人，而應該知人善任，推動「陽光文化」，把事情都「曬」出來，增強同工之間的溝通和運作的透明度，並抱持謙卑心待人處事。他認為，領袖亦應有容許下屬犯錯的宏量胸襟，綜合以上的素質，團隊定必士氣高昂，勇往直前。

總裁對同工「講心」，同樣地，同工也應對機構和服務對象「交心」。社會服務是「對人」的工作，同工要是沒有扶助弱勢社群的決心和跟機構一致的願景，在工作上，難免會欠缺動力，甚至出現違背機構使命的情況。馬教授果斷地寄語機構的領袖，哪怕求職者持有七個博士學位，要是沒有「心」的話，全都不要聘用。

尋覓支援網絡 凝聚共識

在問責文化盛行的香港社會，機構領袖要向公眾和不同的持份者交代。社會服務更是一份講求恆心、愛心和策略的使命，無論是機構總裁、行政人員和前線同工，或多或少都會感到一定的壓力。根據馬教授提供的壓力公式(壓力高=期望高+限制多+支援少)，要減壓就得跨越一些限制和尋覓更多的支援，以應付不斷提升的社會需要和期望。現時，社會對社會服務的概念欠缺清晰的共識，部份人士更短視地視社會福利等同於「派錢」。社會服務長遠發展的政策和理念解構，亦是對業界的一種支援和限制的跨越。

與傳媒合作之道

與傳媒作伴共存，是機構領袖必修的一課。馬教授鼓勵機構領袖與傳媒多加溝通，讓傳媒的監察，提升機構的誠信、透明度和更有效地保持服務的質素。他指出：「與傳媒結伴必需用心，良好的關係乃萌於誠懇和持續的溝通過程。」馬教授廣受傳媒歡迎，可見他深明與這界別合作之道。*

馬時亨教授簡歷

2011年

現職中策主席兼非執董，中國投資有限責任公司國際諮詢委員會成員，華潤置地有限公司獨立非執董，加拿大赫斯基石油公司董事、香港大學經濟金融學院名譽教授、香港特殊學校議會榮譽會長、聖士提反女子中學附屬幼稚園、聖士提反女子中學附屬小學以及聖士提反女子中學司庫

2009年

獲頒金紫荊星章

2007年

出任商務及經濟發展局局長

2002年

出任財經事務及庫務局局長

1973 至 2001年

先後服務於摩根大通私人銀行、熊谷組(香港)有限公司、加拿大多美年證券公司，並曾在紐約、多倫多及倫敦工作共接近十年。及後擔任電訊盈科有限公司的財務總裁及執行董事

1973年

獲香港大學文學士學位





馬教授於2011年4月13日，擔任「總裁對談午餐會系列—傑出領袖致勝之道」的演講嘉賓，與午餐會的贊助代表澳洲會計師公會大中華區分會公共事務委員會主席曾麗萍女士，透過「惠施網」心思心意捐贈平台將本院紀念品之預算分別捐贈予青鳥及生命小戰士。

圖左起：HKCSS Institute 督導委員會委員張錦虹太平紳士、邱可珍太平紳士、澳洲會計師公會大中華區分會公共事務委員會主席曾麗萍女士、嘉賓講者馬時亨教授以及HKCSS Institute 督導委員會委員陳彩英太平紳士



一向熱心公益及教育的馬教授具有一份親和的領袖魅力，吸引超過70位社會服務機構主管和董事會成員出席午餐會。



馬教授：如何培育社會

下一代的CEO?

隨著世界的一體化，無論商界和社會服務界都要求員工不斷增值和具備國際視野。某程度上，在勞動市場，我們的下一代所面對的競爭確比過往為

之激烈。在七十年代，大多具規模的企業會聘請本地大學畢業生，但時至今天，他們會任用更多在外地留學返港的新血，以提升企業的國際視野。這樣看來，家庭經濟環境較遜息的年青人便會被邊緣化。培育下一代的領袖，**教育資源投放和正確價值觀的貫輸**尤為重要。對於貧窮家庭青年，社會應該幫助他們越過財政的障礙，讓他們有機會到外地交流和掌握科技，從而擴闊其國際視野，打通往上游的道路。年青人切忌自己「頹廢」自己，失去努力求進步的動力。他們自身的價值觀是非常影響其面對競爭的能力。社會可透過正確價值觀的教育，培養未來香港社會領袖的品德，讓他們理解社會對他們的期望和自己的責任，並積極力爭上游。*

