



當胡定旭遇上「V煞」的時候

文：馬歡儀

近年，醫療事故頻頻上報，而一些具爭議的醫療政策出台，都引起了社會大眾的輿論和關注。假如你是醫院管理局(醫管局)的決策人，對外，社會對醫療失誤是零容忍的；業內，面對專業醫護人員人手不足和士氣低落，怎樣的領導和管治理念方能承受這些壓力呢？2011年12月1日，本院邀請了醫管局主席胡定旭先生擔任「總裁對談午餐會」主講嘉賓，他以「V煞」¹比喻這些挑戰，以「當領袖遇上『V煞』的時候」為題，與近60位社會服務機構主管和董事會成員分享自己面對危機的秘技。

不能妥協的底線

2011年，時代雜誌年度風雲人物—抗爭者，人們越來越習慣主動地表達訴求和爭取權益。領袖面對各持份者的意見、批評，甚至是攻擊，透徹地了解政策原意和理念，作為所有談判的底線，是政策站穩的重要支柱。胡定旭認為，機構領袖絕不應輕易地在大原則上作讓步，這樣方案最終才能達成其原本目標。2007年，1,400名公立醫院休班醫生在伊利沙伯醫院靜坐，

表達對同工不同酬的不滿，一向主張領袖應主動溝通的胡定旭親身到場與醫生對談，他多次重申政策的底線—不影響對病人的服務，在此前提下，其他問題都可以商洽。我口表我心，胡定旭誠懇的斡旋，終令醫生與局方達成歷史性的協議。胡定旭認為應該有包容的胸襟，尊重他人的意見，但不應盲目地妥協，在對的事情上，應該「企硬」。

「企硬」的本錢

面對危機時，要是領導力到位，事前諮詢和溝通功夫足夠，「企硬」的本錢就會大大增加了。如早前醫管局提議的「以有限度執業註冊形式聘請合資格海外醫生」，引起部份本地醫生和團體強烈的回響。在掌握反對聲音的理據後，醫管局怎樣令這建議站穩，以縮短急症室輪候時間和癌症病人接受檢查及手術輪候時間呢？

胡定旭指：「在壓力團體召開記者會前，我撰寫了信給各個團體的主席，詳細地向他們解釋立場，結果他們並沒有出席有關的記者會。事實上，越聰明的人，越了解到自己所懂得的知識有限，要得到別人的支持，並不是單靠個人的勇氣或直覺判斷，而應該仔細地思量方案，做好諮詢和溝通工作，與大部份持份者達成共識，並讓他們理解方案的目標，掌握其所及和

不及之處。所以當遇到挑戰的時候，我們沒有自亂陣腳，反之，能夠處之泰然地面對輿論。當溝通做得好，有些持份者甚至會為你解話。」。

泰山崩於前而不倒的EQ

作為領袖必定時刻預備好自己的心理質素，面對不同的挑戰。胡定旭認為，對領袖來說，情緒智商(Emotional Quotient, EQ)比逆境智商(Adverse Quotient, AQ)和智商(Intelligence quotient, IQ)更重要。他認為領袖即使面對再針銳的問題，甚至人身攻擊，也應保持一貫的風度，有「泰山崩於前而不倒」的胸襟，好像前美國總統喬治布殊在伊拉克的告別記者會上，一位記者向他擲鞋，他閃避後笑說：「你們知道嗎？那雙鞋子是Nike十號。」在拔劍弩張的情況下，應處變不驚，切勿惡言相向，醜態畢露。

另外，社會服務深入社區各角，如個別服務單位被投訴或指控，機構領袖未必即時知道和掌握全盤事實。在此情況下，胡定旭建議如面對公眾查詢和傳媒追訪時，可表明自己並未掌握所有的事實，未能作出回應，但對事件表示關注，承諾了解事實後，會再向公眾交代。經過查明後，如果機構並沒有出錯，領袖亦應向公眾清楚交代事情的來龍去脈和解釋機構的立場，但如果機構在事件上有所缺失的話，就必須向有關人士誠懇地作出道歉和交代跟進和補償工作。

誠懇道歉拆萬箭

道歉是一門藝術，講求真誠。在關乎性命的過錯上，金錢的賠償顯得冷血無情；在關乎流程的投訴中，過份強調下屬的過失又顯得推卸責任。胡定旭認為：「犯錯就必須承擔。」而一席有力的道歉甚至可以拆下面前弦上之箭，令危機對機構的影響大大減低。

他認為以下兩段道歉內容誠懇，值得借鑑。

關乎性命的道歉：

「這不是任何金錢所能補償的，我們非常對不起其家人。」

關乎公眾利益的道歉：

「自從這件事發生以來，我一直感到非常難過，亦不斷反省這件事。正如我昨天表明，我衷心接受，我再講一次，我衷心接受報告和市民的批評。雖然，報告指我並沒有失職，但我對於這件在我範圍以內發生的不幸事情，以及其後我於立法會欠佳的表現，而我亦知道這件事情影響到很多公眾人士，引起社會的回響和關注，我深深感到歉意，我在這裏正式和大家鄭重道歉。」*

胡定旭簡歷

2011年

現擔任香港醫院管理局主席、智經研究中心主席及香港總商會主席、香港貿易發展局理事會成員、中國聯合國協會董事局成員、三菱東京UFJ銀行首席顧問、中國農業銀行董事

2010年至今

擔任香港總商會主席

2008年

獲頒金紫荊星章

2005年

出任智經研究中心主席

2004年至今

擔任香港醫院管理局主席

2000年

擔任安永中國及香港區主席

1998年至今

擔任中國人民政治協商會議全國委員會委員

1976年

工作於倫敦安永會計師事務所



胡定旭和午餐會贊助代表澳洲會計師公會大中華區分會助理會長潘志威先生，透過「惠施網」心心相印捐體平台將本院紀念品之預算分別捐贈予生命小戰士會有限公司及社區藥物教育輔導會。

圖左起：香港社會服務聯會業界發展業務總監馮一柱博士、HKCSS Institute督導委員會委員張錦紅太平紳士、陳彩英太平紳士、胡定旭先生、澳洲會計師公會大中華區分會助理會長潘志威先生及社聯行政總裁方敏生女士。



當日亦為座上客的消費者委員會總幹事劉燕卿女士大讚胡先生的分享非常真誠，更形容午餐會是物超所值。

¹「V煞」是來自電影「V for Vendetta」，原指反烏托邦主義的激進社會政治運動。本文只泛指領袖遇到的挑戰和危機。