

承上啟下的藝術

- 與董事會和員工並肩前行



文：馬歡儀

機構的董事會成員來自不同的專業和有不同的背景，而且大部分是義務的性質，出心為社會服務機構出謀獻策。作為機構主管，能夠有效地匯聚董事會成員，集合和平衡他們的意見，作出可行的決策，可說是一門藝術造詣。2012年12月7日的總裁對談午餐會上，BCT銀聯集團董事總經理及行政總裁劉嘉時女士笑言：「沒有一個課程保證你修畢後，便能成為一個機構的總裁。」她認為，機構主管只是擁有專業管理知識是不夠的，與董事會和員工的關係平衡和合作模式等，都是靠時間、真誠、領袖本身的使命感經營出來，沒有捷徑，沒有魔法。

不同背景 相同帽子

劉女士管理的集團持分者眾多，董事會成員來自各大銀行，而且社會對強制性公積金亦時有評論，以信託形式管理別人的財產，當中的利益、權責衝突，可想而知。劉女士分享：「我與董事會成員，保持專業持平的關

係。而每次會前，我經常都會提醒他們以BCT董事的身分，從BCT的願景和使命出發，顧慮集團長遠發展和誠信的角度。」在這個大前提下，當所有董事會成員以客戶及機構的利益為依歸，機構主管便有了穩固基礎討論機構策略發展。

喜事不報 先報憂危

投身銀行界多年，曾於證監會工作的劉女士對機構內部監控、風險管理尤其重視，她指：「風險管理應該由機構領袖、管理層做起，自自然然整個機構就會建構這個文化。我很清晰集團首要是向成員負責，

所以風險管理一定要嚴謹執行。」故此，她在會議上往往首先報告的都是『憂』，而不是『喜』，她認為：「好的報告項目遲一點知道，也無傷大雅，但風險和危機就應該盡早識別、評估和控制。先向董事會指出潛在的風險危機，交代你的評估和對策，並顯示你知道如何適當地處理這些情況，這樣便能於董事會裏建立信任。」

搜羅案例 分析利害

董事會的決策左右機構的長遠發展，所以他們的決策取向和態度，十分重要。機構的發展固然而穩健為基調，但亦要在穩中求變，才符合持續發展的原則。如何鼓勵董事會接納新鮮事、新方案？「這是要下功夫的，我每次都會花很多心機撰寫文件，徵詢不同的同事，就不同建議搜羅不同的案例，詳析其他機構的做法和取向、整體環境的趨向、社會文化等，從正反兩面，闡釋危機和商機所在，讓董事會充分掌握各利弊得失，使其明白我們不採納有關新方案的對公司未來發展的重要性。」

建構職能模型 引領業界方向

此外，劉女士為使業界和集團更有方向和目標地發展，更經常為強積金業界撰寫文章，分析行業發展和分享管理智慧。她認為，由機構門口的接待員至負責茶水的同事，至各級管理人員，沒有一個是小角色，他們都表現出職能上的角色，在不同崗位上為機構貢獻出力。所以，機構或行業應該發展自己的不同職系的勝任能力模型(competency model)，規劃不同職級員工的勝任能力，讓從業員掌握自己的技能、知識與職位要求的距離，從而更有方向地，有目標地學習和上游，亦有助機構分配適合的員工到前線、管理的位置，和物色、培育機構接班人。

艱難時刻 關顧員工

劉女士說：「領袖是要出來承擔責任，有問題出現，我們管理層不會只說某個員工的不是，也要有關部門的管理層承擔。」而且，機構主管亦該與員工同舟共濟，如

2008年金融風暴時，她親自向約300名員工保證：「只要他們做好自己的職責，集團不會裁減他們。」而且，她更把那看成另一培育、凝聚員工的機會。「透過企業社會責任活動，尤其年輕的員工，有機會幫助社會上不同人士，開拓眼界，變得更成熟，機構整體的形象和凝聚力亦大大提升。」

劉嘉時說：「我每天的休息時間不多，但第二天還是精神奕奕、努力地拼搏，因為我個人有很強的動力和使命感。」她認為一個領袖只要有使命感、凡事從心出發，董事會、員工、公眾人士是有目共睹的，日子有功，慢慢地你便會贏得尊重和信任。「即使面對任何挑戰，勇於承擔；面對挫折，停下來反思和理性分析，忘記背後，勇往直前！」



午餐會剪影



劉嘉時與超過60位機構董事局成員和主管，分享她與董事會的共事心得，亦鼓勵社會服務界主動連繫商界，組織企業社會責任活動。透過「惠施網」心思心意捐贈平台，劉女士與午餐會贊助代表澳洲會計師公會大中華區分會副會長王維中先生，將本院紀念品之預算，捐贈予基督教香港信義會社會服務部及生命小戰士會有限公司。

圖為（左起）社聯業務總監（業界發展）馮一柱博士、社聯學院督導委員會委員李錦昌博士、社聯業界發展常設委員會主席陳啟明先生、主講嘉賓劉嘉時女士、社聯行政總裁方敏生女士、社聯學院督導委員會委員羅嘉慧女士、午餐會贊助代表王先生。