

人力資源處理經驗

中小企的企業目標，多由老闆自己決定，這是不智之舉。最佳模式是與管理階層一同訂定目標，這種作風常見於大型企業，中小企不妨學習。

中小企近日遇到的人力資源問題，當然部分與跨國企業有差異，但處理方面，也有值得共享的知識，以下是筆者在本港與內陸及歐美可分享的經驗。

一、兩位老闆的窘境 香港中小企往往由夫婦或家族共同創業，不少歐美著名跨國企業，像Wal-Mart也是一樣由於創辦人都是老闆，處理的分別在於香港員工未必知道誰是企業真正的主持人，很多時表面是長兄或丈夫，實質是家嫂或老闆娘，結果令高層管理人不知所從，也有乘虛而入。

至於歐美企業，則公司裏權責分明外，更有清晰訂明誰是最高管理人，誰決定發展的大方向，避免在員工前顯露意見的分歧。這是我們要學習的第一課。

二、超乎家庭式的員工關係 中小企與跨國企業其中一項大分別，是中小企沒有掣肘，員工上下有家庭式的氣氛。不過，如日久沒有

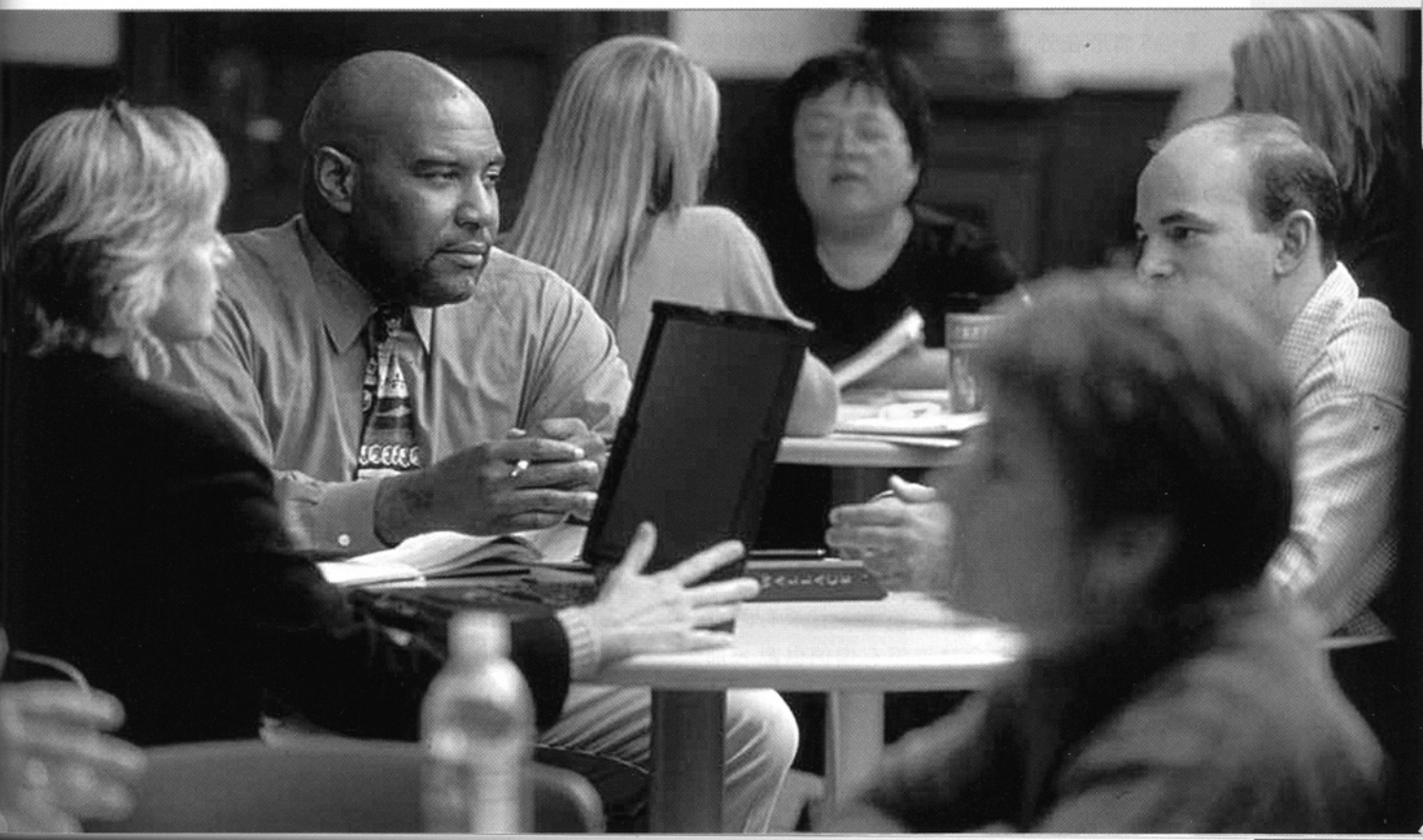
清楚的界線，早晚會造成誤會。

老闆與員工太熟絡，說話時大家又缺分寸，將感情與生意混淆，便會形成導火線。即使在美國，也有不少中小企的老闆，被員工控告性騷擾或種族歧視。

家庭式的員工關係，在歐美跨國企業，也是流行，特別是以銷售為核心的企業。處理的分別在於系統化，例如採用了Collective Discovery的理論。即最高管理人，如Manufact Co. 這個跨國企業，全球共有八千多名員工，部門首長與CEO如家庭式一樣，在每一季共同找尋問題，共享經濟成果。至於微軟（Microsoft）在任何跨國性項目，不論東南西北，一定要在項目未開始kick off時，以家庭式開

-
- 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國孟城城市學院監督（Governor of Manchester City College）。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會（CIMA）香港分會的傳訊委員會顧問。

外國企業的人力資源管理經驗，值得香港中小企借鏡。



會，共聚一堂討論與進餐，才各奔東西，正式開始項目。讀者一看，以為是小兒科，只不過，微軟經歷多時，才由完全網上電子討論，轉為現身家庭式kick off。故此，人力資源家庭式的處理，我們必須系統化。

三、承諾太多，真正付出太少 管理人與員工共闖天下，沒有制度，靠大家爭取訂單，設計新產品，管理人往往一時興起，向員工答應不少東西，如日後成果未如理想，便無法履行，即使老闆並非想賴賬，亦只是力不從心。解決的方法是讚賞與鼓勵，但不可承諾太多，否則員工企業對老闆起疑心。

不少香港會在國內設生產基地，過了些時，也希望對高層管理人，給予公司股票以示回報。不過，私人企業不是上市公司股票，實質上是沒有可出售的價值，在員工心目中，不如用百分比將賺利作花紅。至於歐美企業，是以指標作為處理的方法，若企業今年純利潤增長多少，各階層可有多少花紅，十分清晰。但看來香港企業做不到，這可說是不同企業文化，有不同解決人力資源的問題。

四、對家族員工有特別要求或優待 各地中小企都會有同一歷程，就是老闆的子女或家族成員加入辦事。不過，父母對子女要求往往比其他員工更高，讓子女感到壓力；另一極端則是特別優待子女。無論嚴苛或優待，都會令其他員工感到不平。那麼，沒有家族關係的好員工，為什麼會留下來？

這情形在外國也很常見，待子女嚴苛或優待亦十分普遍。故此，有真實力的高層管理人，往往不願參與此等企業。

五、招聘員工缺乏規例 中小企老闆對企業全權過問，感到某部門須要增加人手，就由朋友介紹，只約見一次，或是直接聘用世侄等，故面試並不如一般專業化審核。入職數月後才知道所請非人，這是中小企常發生的毛病。

解決方法是全部招聘都依隨挑選系統，老闆只是最後決定人，不依賴熟人介紹。近日由於市場競爭，人力資源成為競爭成功或失敗的一重要環節，挑選系統更為重要。現在外國挑選時，除了申請人自己在網上爭取會面約會的時間，也要作不少的測試，包括心理、應變態度、合群或自私、斤斤計較或是大方等等。現在即使擁有大學證書或商管碩士，若沒有配上合群及應變能力，對企業亦沒有增值供獻。那

麼，我們還等什麼，所以招請員工，一定有一套包括了挑選、約見、審核系統。

六、沒有制訂員工手冊 大企業對新入職員工，通常授予員工手冊。雖然大部分員工只看重年薪花紅或放假的部分，但有手冊始終方便日後辦事。中小企也應有員工手冊，可能只需數頁紙便足夠。況且，員工手冊每數年更要審核更新。歐美員工手冊是處理人力資源的重要部分。不少有潛質的管理人，往往要求參看員工手冊。

七、解決人際關係 職員之間的誤會、鬥爭在所難免，意見不合常有，不要逃避和擱置，要立刻解決；老闆可能感到疲於解決，以為這是小小的事情，但對於員工卻是大事，老闆必須投資些時間在這方面。這是處理人力資源必須的工作。我們也可以學習外國企業，員工的誤會鬥爭及投訴，由一獨立小組處理，於是，老闆或最高領導人可以保持中立。

八、職權留有空間 由於中小企職員的責任往往多元化，因此在招聘職員時，職能不要定得太死。不少由大企業轉到中小企的管理人由於不能多元化及靈活融通，會顯得格格不入。多元化或職責分明，早成為管理學紛爭的地方。事實上，採用哪一種視乎企業的結構。

九、商量所引起的後果 任何管理人或企業家，都須要與人討論生意及人事問題，中小企老闆往往只能與妻子討論，沒有專家協助。問題是老闆有時與某職員的討論，可能只是發展方向，仍處於雛形階段，而那員工卻視為消息加以散播。另一情形是與某職員討論或讚賞另一職員，試想後果會怎樣呢？這可說是亞洲企業文化。因為我們處事，公私的界線分不清楚。

試想想，在美國一次競選總統賽中，現任總統策劃人的太太，竟是另一黨派的總統候選人的策劃人。由於他們兩人同在不同的顧問公司工作，在過程中，一直相安無事，一切以專業守則處事。此種情形，實在不能發生於亞洲企業文化。在處理人力問題，切記不同文化背景要有不同的操作。外國的管理理論，不是全部都可應用。

十、太信任員工而逐漸失去領導地位 這是中小企常見的惡習。員工上下關係密切，老闆由創業時的領導地位，漸漸放權給屬下，這是好事。不過，由於沒有系統，放權後，生意

踏上軌道，高層職員可以自作決定，若沒有審核系統，某些職員可能會濫權，假公濟私。

筆者眼見本港一位老闆，其廣州生意交由親信打理，以減少上廣州次數，一年多後發覺不見了一大半資金。看看近日在港上市某公司也如此，公司資金不見了。更有些以為生意上了軌道，便開始求名，成為某某會的會長，某某機構的董事，當回頭一看，自己的企業已走入險境。

或許，這是人的本性。最近筆者接到一封求救書。起因是此中小企的老闆，多年來在中國找貨（sourcing）交到歐洲的一間中型超級市場，已維持十多年。老闆在2005年末提出收購此超級市場，也訂下了收購價。於是皆大歡喜。此中小企老闆為了方便收購文件來往，擢升了一名大學畢業生幫手。後果是此員工現在已轉身效力此歐洲超級市場，並利用貨源知識關係，幫助找貨。除了收購已耽擱，也失去80%的訂單，由皆大歡喜成為破產邊沿。

十一、假定員工永遠忠心 中小企老闆或管理階層，不要以為員工只會忠心於自己。也許由於家庭氣氛，往往忘記了細微的事情，以為大家熟絡，所有問題都可以解決。這想法是錯的！解決方法是多與員工共聚和溝通。不要忘記讚賞和諒解。

在外國打工生涯，三、五年一轉，哪有忠心可言。現在處理人力資源的方向，便是招回退休人士，或許，這也是我們的方向！

十二、在辦公時間效果與效率分配 管理人員不要患上「寫字枱病」，即大部分時間花在處理文件上，而應多花些時間到工場，並成為習慣。最可怕的是認為有工作超時才算增值，這樣並不考慮效果與效率。筆者近日對企業家及管理人常說，"Never confuse activities with motion"。activities即活動，我們可以站在同一地方，而有很多的活動；motion即走動，有方向，由A點到B點。換句話，每一工作，務求達到某目標，不是以活動為忙碌，就有貢獻。故此，顧問公司常用Activity Based Costing及Activity Based Management來找出此活動所消耗的金錢成本及貢獻價值。

十三、相信自己的經驗 老闆應比任何人更為了解本身作業，擴充計劃要在自己行業內，不要輕易轉行到另一行業，專家顧問之言只可作為參考。歐美有句名言，「若是他們那

麼聰明，為什麼他不自己來賺錢？」中小企不要拿自己辛苦賺來的錢作實驗！切記，股神Warren Buffet與Bill Gates是好友，更將部分股票，交給Bill Gates與其太太的慈善基金，但Warren並沒有微軟的股票。

十四、管理階層與老闆共訂目標 中小企的企業目標，多由老闆自己決定，這是不智之舉。最佳模式是與管理階層一同訂定目標，這種作風常見於大型企業，中小企不妨學習。

除注意以上十四項人力資源問題外，中小企也要在企業內建立以下四項基礎，增加企業內的效率，這也是筆者向中小企調查時得到的知識。

基礎一：讓各員工了解他們每段時期的進展。 調查時筆者問員工或管理階層，「你的工作達到標準嗎？比以前有沒有進步？」員工答案往往是「不知道，沒有人告知有無進步！」所謂效率，便是員工知道自己比上一段時期有無進步？有何可改善？每一組長、班長都有責任知道直屬每員工的進展如何。在最近McKinsey人力資源調查報告，內有"Preventing me from Learning"（阻礙我學習）；"Hurt my career development"（傷害到我的職業發展）；"Preventing me from making a larger contribution to the bottom line"（防止我對公司經營成本作出供獻）。這是使員工另尋新職的原因。

基礎二：員工有時會情緒低落，工作散漫。 責罰並非最佳方法，甚至會有反效果。人事部的總管，不要坐在辦公室，花些時間了解壓力。參考歐美近日Life Coaching的concept，找出平衡，人事處理便容易得多。

基礎三：大方地分享你的經驗。 本港一家十分成功的花店，已開業十多年，老闆將插花的心得耐心教導職員，所有職員都成為插花高手，對公司也就更具成本效益，而老闆自己也得益於教學相長。

基礎四：員工容易與領導人接觸。 不少管理層或領導人，以為要親自在公司才可以建立溝通，其實這只是心理作用。故此，不妨把住宅電話或手提電話號碼留給主要職員，這並不是說沒有私人時間，而是以備不時之需。

處理人力資源時，首要是解答以下的問題，「員工為什麼留在這裏？」

電郵：agatha@pb2pb.com