

企业要成功转型，搭上正迅速改变各领域传统运作的数码顺风车，除了需靠领导层采取创新思维来推动更具价值的增长，员工接受培训以掌握未来技能也同样重要。《联合早报》与四家本地企业畅谈应如何克服局限，透过培训员工好让他们能应用所学技能，帮助公司取得整体增长。此外，也让其他中小企业借镜，继续在这个充满生机的经商环境中大展拳脚。

对很多成功的企业来说，员工不仅仅是公司的人力资源，更是不可或缺的珍贵资本，必须长期施行与时俱进的良策，加以发展及提携，打造一支精干的团队，来维持公司的竞争优势。

安排员工有系统地接受在职培训和继续教育，以扩展技能，在公司进一步发挥所长，取得突破，是很多企业重视的人力发展策略。这更是本地物流与供应链主力之一叶水福集团(YCH)在业界占优势的秘诀。

叶水福集团秉承着“授人以鱼不如授人以渔”的信念，让每名员工加入公司之后，都有机会依据公司的“升”核心价值观(Reliability, Integrity, Sincerity, Enterprise, 简称RISE)获得培训。这包括在职培训、掌握跨部门知识的管理课程，以及与大专学府合作设立的奖学金学位与实习机会等。

叶水福集团人力资源主管黄佩虹指出，物流与供应链涉及层面深广，不仅横跨多个国家与地区，客户对象更是来自各行各业，从电子、化工、医疗、快速消费品到冷链物品都有。有鉴于此，公司须大力推动员工培训，以胜任多元化职务。

电缆制造商启东(Keystone Cable)注重多方面培养人才，有的可以从送货司机“横向发展”，转换跑道成为销售执行员；有的具备管理能力，则可以迅速“纵向发展”，两年内就能在同一个部门升为组长；还有的虽不是成为管理层，但可以精深技能，成为专才。

生产车间设在圣诺哥启东电缆为建筑基建、工业厂房、石油天然气、挖矿和数据交流业供应电缆。

启东目前有一两百名员工在厂房、品质管理、销售、物流以及财务等部门工作，为了多让员工接触其他部门的业务，公司两年前开始每季度举办午餐观摩会(lunch and learn)，由公司提供自助午餐，让每个部门轮流介绍他们的工作。

启东市场与人力总监于念华说，公司一向鼓励员工发挥潜能，通过在职培训获得成功。“何况，这个市场随着科技的变迁而迅速改变，如果员工无法适应新趋势，学习新技能，那整个市场跑在前头，你很可能落于人后。”

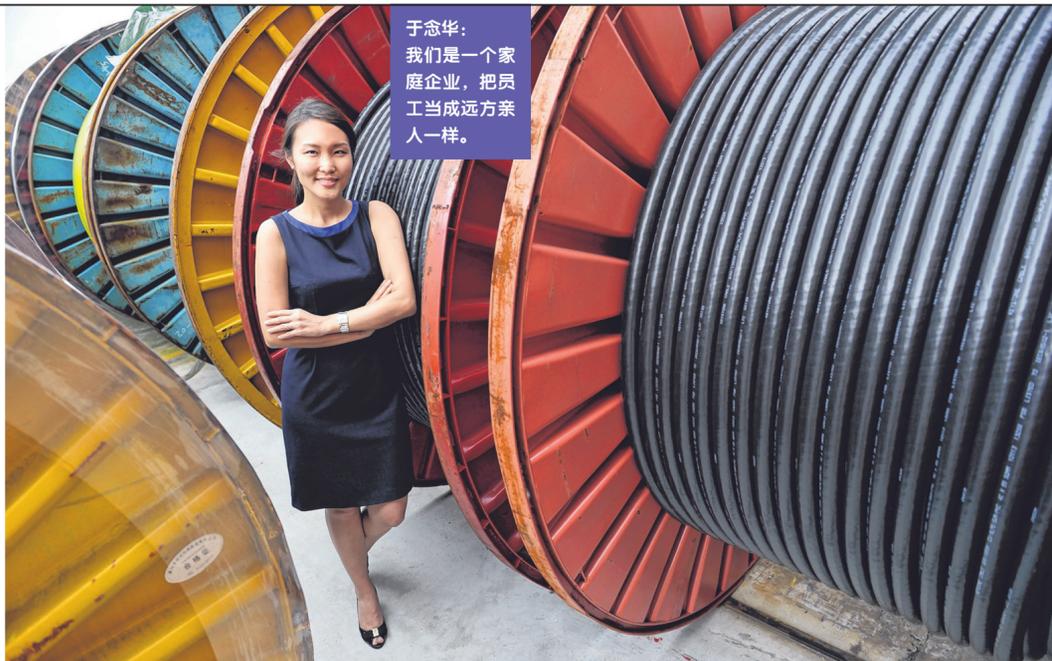
本地精品皮具皮革品牌Bynd Artisan的创办人曾薇薇指出，培训最大的挑战是心态的改变。她说：“我们须寻找方法来简化并更好地与员工沟通，从而通过他们接触到客户。目前，我们有不少年长的员工将自己视为活跃乐龄及工作创新的榜样，并从后端生产员工转为前台从事客户服务的工匠。同龄的员工可向他们学习，克服思维上的问题。”

金山岭饮食集团主席洪鼎良说，与其自上而下(top down)地安排员工受训，管理层也应以身作则，定期自我提升。“我刚刚和两个同样是公司管理层的孩子去上课，了解中国著名火锅连锁店海底捞如何取得成功……一起受训能让所有人取得共识，进而将理念应用在公司各阶层。”

洪鼎良：  
我认为与员工的关系就如教练和球员的关系。球队要取得好成绩，需建立起团队精神，靠所有球员一同努力。



## 积极培训员工推动企业增长



于念华：  
我们是一个家庭企业，把员工当成远方亲人一样。

### 问与答

问：你会如何形容你与员工之间的关系？

洪鼎良：我认为与员工的关系就如教练和球员的关系。球队要取得好成绩，须建立起团队精神，靠所有球员一同努力。我们不能再像以前那样，把自己当成是高高在上的老板，员工样样都得听你的，而是耐心教导他们，希望他们与公司一起成功。

曾薇薇：每个企业都是一个“人本企业”，而每个生意现在都应该尝试做到更加以人为本。在个人层面，每当我们与员工碰面时，都会尽量与他们交流，以帮助我们更好地了解他们所遇到的挑战。

于念华：我们是一个家庭企业，把员工当成远方亲人一样。在这里，我们尽量了解员工对于工作和人生的理想，探讨如何共同达到自己与公司的目标。

黄佩虹：在叶水福集团，我们相信“授人以鱼不如授人以渔”的道理。我们定期举办对话会，让员工放心地将想法和反馈传达给执行主席，以营造一个开放及具参与感的工作环境。

问：你为何认为投资于人力资本（即你的员工）的回报是值得的？

洪鼎良：在饮食业，我们必须深知顾客的口味，更重要是能获得他们的心。我们培养员工待客之道，塑造亲顾客的环境，顾客是感受得到的，以后还会光顾，这无疑有助集团取得整体的增值。

曾薇薇：在人力挑战的环境下，尤其在零售和服务行业中，人力资本非常关键。我们须与所有大小企业争取同一批员工。因此，除了金钱奖赏与市场标准不相上下，我们让他们对公司有归属感，这样才能获得好员工。

于念华：我们投资于人力资本，它肯定能取得正增长。随着科技的迅速转变，拥有对的技能以符合公司扩展需求尤其重要，员工受到越多培训，就越容易协助公司应对任何商业变化。

黄佩虹：投资于员工不是一个选项，而是确保公司保持竞争优势的关键。我们相信“先苦后甜”的道理，相信投资于员工可让员工与公司建立共生共存的关系，这能带来长远的效益。

问：你如何决定员工应接受什么类型的培训？你如何在培训方面以身作则？

洪鼎良：我们会先了解个别员工对于工作的需求和理想，再以渐进式方式让员工接受训练。起初会让他们到咖啡店跑台，过后才让他们学习掌握采购等运营技能。我和管理层也会定期参加讲座和付费上课，了解其他成功企业的运作，这有助公司由上至下取得共识。

曾薇薇：培训需求是根据每个人的绩效评估中哪些方面需要改进而决定的，员工也可以建议希望能进一步发展的领域。学习是个终身的承诺及思维方式，并不会随着一个人毕业后就结束。我们也一直参加研讨会、会议和工作坊，认识及了解商界正在发生的事情。

于念华：我们定期检讨个别部门需要拥有什么技能的专才，然后安排他们受训。我们甚至也让员工受训为将来或能升任的职务做准备。就我个人而言，我也在接受网上数码营销的课程，而不是只派下属代为参加。

黄佩虹：我们采取“实践工作与学习”(Experiential Workplace Learning)的原则，让员工边做边学，也鼓励他们向身边的同事学习，营造“无论在哪里、无论向谁”都能学习新知识技能的环境。作为雇主，我们也主动设计并推出培训计划让全体员工参与，甚至让部分资深员工转当培训师，凸显公司全体上下致力于培训的精神。



黄佩虹：  
在叶水福集团，我们相信“授人以鱼不如授人以渔”的道理。

问：你在员工技能发展计划中面对什么挑战？当你派员工参与培训时，你如何解决人力上的限制？

洪鼎良：我们吸取麦当劳的经验，让较资深和有魄力的员工先受训，他们回来后可教导资历较浅的员工。这个方式能避免一次派大批人员去受训，增加营运负担。

曾薇薇：最大的挑战是心态的改变。我们有不少年长的员工将自己视为活跃乐龄及工作创新的榜样，并从后端生产员工转为前台从事客户服务的工匠。同龄的员工可向他们学习，克服思维上的问题。人力限制会一直存在，如果有已接受培训的员工可以在这些时候代班，没理由在培训期间办不到。

于念华：其中一个挑战是如何挑选合适课程让员工参加，并评估课程将如何正面影响他们和公司。我们与个别部门的主管和经理紧密配合以挑选最适合员工的培训课程，也鼓励他们在这方面积极反馈。至于如何克服人手上的限制，我们会透过不同方法，包括将员工错开，让他们在不同日子受训，确保公司人手充足。

黄佩虹：我们把眼光放远，舍得让员工接受短期培训可为公司带来长期效益。我们也会善用政府的专业人员转业计划或实习与培训计划，让员工透过更具结构性的培训，适应我们的领域。

问：一些公司对于投资员工的技能发展存有顾虑或担忧，你会给予它们什么建议？

洪鼎良：我知道有中小企业认为，现在的员工多数不会待在一家公司太久，所以不值得给予他们培训，因为他们可能不久后就另谋高就。但是，如果员工受到栽培和善待，他们绝对可助公司取得良好的增长，扩展公司业务，到时你再让这名好员工接管新业务挑战，他就不会想离开。

曾薇薇：一些中小企业担心他们的员工会变得太聪明而离开公司。减少这种情况发生的一种方法，是能让员工学会技能后，须回来为公司服务。但是，就如员工的思维方式需要改变一样，雇主的思维方式也需要改变，了解到除非公司的关键目标能传达给员工，而员工和其技能被公认为公司发展的重要因素，否则公司将很难实现目标。

于念华：这个市场随着科技的变迁而迅速改变，如果员工无法适应新趋势，学习新技能，那整个市场已经跑在前头，企业很可能会落于人后。

黄佩虹：一家公司若要从事人力资源着手拓展业务，老板必须身体力行，秉持开放态度，放手作出大胆尝试，这样才能取得突破。

曾薇薇：  
每个企业都是一个“人本企业”，而每个生意现在都应该尝试做到更以人为本。



SKILLSfuture

(本版由精深技能发展局赞助)