

EXECUTIVE

撰文 | 陳沛芬 | 攝影 | 陳沛芬、被訪者提供 | 編輯 | 吳曉怡 | 美術 | 徐愛文



定出為食品鑄造「特色」, PizzaHut 開始重整菜單。「包括將酒店級才可享受的高質食物原料, 引進店舖。」如引入意大利的甜品 Tiramisu、米粉、鴨胸沙律等, 訂價策略略比市場便宜 10-20%。
——企業管理版

EXECUTIVE
Highlight



這幾年, 「mentorship」風由以往的大學校園吹到各大企業, 這個針對新鮮才俊的師友計劃, 可說走出過去的尊貴, 慢慢普及起來。Mentorship? 不就是找一個管理層與一個新入職員工配對, 定期吃飯交流吧。

但正如資深師友計劃策劃人 George 說: 「很多公司都有, 但成功率不高, 還不及 8 成。」計劃本義是培育人才, 毫無系統的開始只會浪費人力物力, 既然要做, 何不多加花心力準備?

How to structure a Mentorship program?

無論失業率是多是低, 高水平的人才從來難求。對很多機構而言, 成長的關鍵繫於人才, 「大陸的人夠多了吧, 但人才難搵。」很多公司都捨得花錢請專才到公司培訓員工, 或出錢助員工進修, 誠意實效兼備。既然如此, 為甚麼還需要 mentorship (師友計劃)?

內部培訓 Soft skill

「如你家裏有孩子, 你會外判他們出去嗎? 父母的責任便是教導、培訓。」培訓顧問 George Quek 覺得, 請培訓師也好, 派同事進修讀書也好, 畢竟僅屬「外判」性質, mentorship 則從內部培育, 參與者多, 所有人投入才能辦得好。「平時返工有壓力, 而且上司教的都與工作有關, mentorship 着重的軟性技術 (soft skill), 是培訓以外, 為提拔人才提供多一條路, 又可留住人才。」

基地在新加坡的 George, 對彼邦的情況更為熟悉, 據他觀察, 香港只算剛起步, 新加坡早一些, 但比起西方卻還落後一截。「西方成功, 就是因為系統化。」幾年前, 經常為企業做顧問培訓的他發現, 亞洲的 mentorship program 往往流於隨意、不正規, 未



▲所謂人來人往, 不是每對 mentor-mentee 都能產生火花, 有賴人事部從中配對。

師友計劃 軟技術提拔人才

能取得應有效果。

最基本的一點是: 「好領袖/行政人員不會自動轉成好 mentor, 「抱着『食鹽多過你食米』的態度的, 就一定無效!」George 指出, 一個有架構的 mentorship program 應由以下的 3 部曲組成:

1. 人事部做媒人

一個業績亮麗的營業員可能不懂與人相處, 他的理想 mentor, 應是一個懂得打造團隊的經驗老手。舊同事 (mentor) 的任績, 人事部應很了解, 至於新入職同事 (mentee) 的性格, 也可從性向測驗或人格評估去理解, 從中安排最佳配對。

2. 定期跟進

跟進做調查, 旨在確知雙方確實有聯繫, 關係良好。如每隔數月或半年舉行一次全體聚會, 定期檢討。George 說, 如之前做好配對, mentor、mentee 間出現不咬弦的機會很低, 萬一遇上了, 「那就再揀過, 也不是大不了的事, 卻真的極少發生。」其實行政人員一般十分忙碌, 1、2 個月見面一次, 即使只得 1 小時也聊勝於無, 有時透過電話、電郵聯繫也是不錯的方法。其實計劃結束後, 9 成 mentor/mentee 都能做到朋友。



導師 Profile

George T.K. Quek 於新加坡開設培訓公司, 轉職培訓師前於 Fortune 500 企業任職管理層。過去 5 年他為逾 80 間企業提供培訓課程, 地點遍布新加坡、泰國、香港等地。香港區客戶包括機管局、中電、煤氣及會展等。

3. 時間限制

將計劃設定在 6 至 12 月, 至於限定時間結束後, 可因應情況繼續或暫停, 彈性很大。

George 笑言, 像婚前輔導, mentor 與 mentee 在建立關係前也應接受輔導, 學習相處、互相容忍, 增加成功率, 「不用太長, 半天就夠了。」同時需讓 mentor 明白自己的角色是 mentee 的 partner, 「你不是講答案, 是指導對方找答案, 讓他看見自己的盲點。」他的經驗顯示, 不少 mentor 反映, 學懂做一個好 mentor 的技巧, 回到工作上也用得着。

就他所見, mentor 忙碌沒時間, 最高管理層不太支持以及 mentor、mentee 的配對做得不好, 是 3 大致命傷。「很多時候, 管理層只是口頭上支持。新加坡飛利浦, 連總裁也參與, 身體力行, 因此十分成功。」

中電最佳示範

George 曾為數間香港公司建立系統化的 mentorship program, 而中電發電業務部 (Generation) 是效果最好的一間。由 01 年開始, 現時中電已是第 3 次舉辦相關計劃, 並由最初只集中新入職見習生, 發展至包括所有富潛質的年輕職員。

中電運行及維修策略組工程師簡翰澎 (Travis), 已是第 2 次參加, 正如其 mentor 青山發電廠廠長林明德 (Julian) 所說, 見習生已獲安排到不同部門工作, 技術培訓已十分足夠, 「mentor 反而會用過去經驗, 啟發 mentee, 讓他們融入公司文化, 知道公司需要怎樣的接班人。」

中電 mentorship program 最特別之處, 是 mentee 可以揀 mentor。「其實是讓他們互相了解, 適合的話就向人事部建議。」Travis 亦表示, 各人的強弱不同: 「有些人想學創新, 有些人揀興趣相近的。」

▼Julian (左) 表示, 計劃開始前 mentor 須參加培訓, 主要學習溝通技巧。



軟技術成弱點

Travis 再度參加, 兩位 mentor 有甚麼分別? 「第一次參加時, 我對甚麼也感覺新鮮, 甚麼都想學。現在經驗多了, 更關心整體局面, 也想學習管理、領導技巧。」雖然舊計劃已完結, 他與上任 mentor 仍維繫友誼: 「一段關係已經建立, 不會因計劃結束而失去。」

Julian 身為廠長, 但看得出沒有架子, 他坦言自己當 mentor 前, 也很喜歡與年輕人溝通, 提攜有潛質的同事。Travis 亦接口: 「正常情況下, 我們很難與高級經理建立親厚關係, 現在我很快便得到 Julian 的個人意見。」

「我們畢業不久的, 技術上、理論上的知識並不缺乏, 反而模式多、變化多端的軟技術是我們的弱項, mentorship program 讓我們加速成長。」Travis 舉例: 「Julian 說過, 無論做甚麼事, 就算多平淡多公式的工作也好, 當你第二次做時, 你都要改善提升。」Julian 曾笑言「跟現在的年輕人說教, 誰聽你?」聽到 Travis 將自己的忠告緊緊記任, 應該十分欣慰。

為 mentee 解疑慮

Julian 的另一位 mentee 被挑選到澳洲參加交流計劃: 「離開前她也跟我反映憂慮, 拿不定主意應不應到那邊去。我給她意見之餘, 也順道讓她了解公司的方向。」身為 mentor 的「副產品」, 包括直接得知年輕同事對公司政策的看法及疑惑, 沒有這個關係, 一般同事不會如此坦白。「有他們的意見作依歸, 也讓我更能掌握如何讓其他同事明白公司政策及方向。」

話雖如此, Julian 強調 mentor 與 mentee 不應為直屬上司下屬, 「會讓其他同事覺得參加這計劃的人有特權。何況, 份屬不同部門才能給予更客觀的意見。」他同時謹守不談內幕的底綫, 而他亦注意到十分有趣的現象: 「同一份報告, 大家看到的字都是一樣, 但因認知不同, 年輕同事未必有能力理解字裏行間的信息, 遇上這種情況, 我便會跟他們解釋。」在不談內幕、不同部門的 2 個原則以外, 「雙方的交流, 仍然海闊天空。」Julian 說。



Q&A

Q1 為甚麼 mentor 與 mentee 的配對最好是交叉部門?

Mentee 不用面對直屬上司, 自然可以放鬆點、開放一些。另一方面, 來自另一個部門的 mentor 也可讓 mentee 看到公司政策、處事上的另一個角度。比如說來自市場部的 mentee 配搭 CFO, 後者教不到前者市場策劃, 但待人處事、時間管理等 soft skill 一樣可成為好榜樣。

Q2 一般 mentorship program 會有多少對 mentor / mentee?

如首次舉行, 胃口不要太大。舉例有 1,000 名員工, 15 至 20 對已經很足夠。除非在這方面已發展完備, 否則應注重培育一班人, 先做好量, 再追求質。

Q3 Mentor 應由哪些職級的員工出任?

太初級的員工經驗不多, 中層以上、總裁下一級的最理想: 副經理與經理的經驗及角度相差不大。而 mentor 及 mentee 之間的差別則最好定為 2 層或以上。



▲培訓師 George 認為, 香港企業在 SARS 後才着重培育人才, mentorship program 則是留住人才的好方法。