

減出差、轉慳電膽、高層轉用日本車

嘉士伯節流抗海嘯 員工逆市加薪

金融海嘯衝擊各行各業，企業能否在風高浪急之際站穩，取決於掌舵人的功力。嘉士伯在海嘯下，承諾「不減薪、不裁員、不減花紅」，員工更於1月獲加薪及分發花紅。

其大中華區總裁王克勤稱，減薪裁員行動只會打擊員工士氣，故嘉士伯在其他方面減省成本，如減少出差、更換慳電膽，與員工共度時艱。 ■本報記者 沈怡

王克勤坦言，嘉士伯的生意在金融海嘯下受到影響，但公司卻借機強化員工信心。他表示，在上月春茗時，一眾管理層穿上戲服，在員工面前表演，因他們相信企業工作氣氛差，員工只會對前景沒信心：「困難時期始終要過，為何不選擇開心地過？」

面對逆境，他認為管理層最重要是改變思維模式，看準市場現有機遇，帶領革新，同時更強化員工團結精神。「只要員工同心，縱然只得1%的機會，我們也可花99%的努力達成成功！」

成就型CEO 目標為本

在9型人格中，王克勤屬於成就型的3號，做事以目標為本，為達成目標容易忽略身邊人的感受。自了解自己性格後，他不時提醒自己，要發揮其他人的潛能，深信企業成就不單是來自掌舵人，更是員工的功勞。他坦言，員工是公司重要資產，公司只有在生死存亡之際，最後一步才會減薪裁員。

王克勤強調，現時嘉士伯以在不影響品牌及產品質素的前提下減省成本。節流方法包括：減少員工出差次數，改作電話會議；如同時有多名員工須出差，最終只會派1位完成其他人的工作；內地廠房全部更換了慳電膽；將啤酒樽上標貼縮細等（見表）。

另外，為降低員工的階級文化，王克勤笑言，自己本身駕歐洲車，現時改用日本車了，且公司汽車的油缸容量規定不超過2,400cc。

在節流同時亦獎勵員工，全港200名員工於1月獲加薪，並按工作表現分發花紅。至於加薪幅度，他拒絕透露實際數目，強調高層加幅較少。

企業宜找出競爭優勢 革新經營

為行政人員提供培訓的思道有限公司，其行政總裁梁安妮表示，海嘯下企業須評估核心價值，更重要找出競爭優勢，革新經營模式。

她表示，一間擁有5,000名員工的製衣生產商，海嘯下定單下跌7成，本想裁減一半人手及關掉3間廠房，但經評估後決定轉型，由低技術製造T恤，改為製造高技術要求的裙及冷衫；8間廠房同時標準化，削減開支。

她續指，老闆亦帶頭減薪2成，員工薪酬採用多勞多得制。該公司定單最近回升，員工生產力及士氣亦提高，工廠最終逃過閉關厄運。



嘉士伯節流措施

- 1.減少員工出差次數，改用電話視像會議；即使員工要到海外開會，人數亦盡量減少。
- 2.縮細啤酒樽的品牌標籤。
- 3.內地廠房全部改用慳電燈膽，節省電費支出。
- 4.管理層改用日本汽車，且油缸容量不超過2,400cc。

資料來源：嘉士伯大中華區總裁王克勤

嘉士伯大中華區總裁王克勤表示，員工是公司重要資產，故不會在經濟下滑減薪、減花紅或裁員。（資料圖片）

樂天7號仔霍宇山 心中有把火

「完成9型人格課程後，才知道自己為何經常『有把火』！」太古集團人力資源發展總經理霍宇山口中的那把火，就是經常保持正面及樂天的7號性格。她認為，那把火最能影響上司及下屬一同參與投入工作。

在霍宇山眼中，7號性格的人較多「計仔」，並善於結合其他人的意念，轉化為新構思。他們較為自我，外在環境如何惡劣，均不會影響快樂的心情；同時亦具影響力，容易動員身邊的人。



霍宇山

在太古集團工作21年歲月中，霍宇山曾到不同部門工作，包括國泰假期及太古地產等，有次她被派往巴基斯坦做開荒牛，初時她是萬般不願意，但那「把火」最後令自己及身邊同事變得快樂，工作更有趣味，苦差變成樂事。

面對金融海嘯，霍宇山坦言，工作上要面對很多新挑戰：「現時很多事未必在預計之內，處事傾向審慎，有時不能當機立斷。」

她稱，現時最想學習的是「8號」的無懼性格、具膽識，同時相信自己所作的決定。

研究：CEO多屬完美型及成就型

作為企業最高決策人，究竟要具備甚麼性格特質？有研究發現，行政總裁CEO多屬完美型及成就型，因該些特質可令他們平步青雲。有培訓顧問建議，企業高層在逆境時更需了解自己，將困難轉為動力，走出困境。

專為行政人員提供培訓的思道有限公司在過去兩年，成功研究了379位本港行政總裁及各級行政人員。結果發現，行政總裁及總經理級人員多數具九型人格中的1號（完美型）、3號（成就型）及8號（領袖型）的性格特質（見圖）。

高級及中級管理層則多數具3號（成就型）、6號（忠誠型）、9號（和平型）特質；主任及一般文員則多數具2

號（助人型）、6號（忠誠型）、9號（和平型）特質。

了解性格 化為動力

該公司行政總裁梁安妮表示，行政總裁及總經理級人員勇於革新求進步，並會時常自我鼓勵，他們會將困難、挑戰轉化為自我革新的力量，因此能在逆市時帶領企業走出經濟困境。

高級及中級管理層則能發揮支持者的角色，他們善於評估風險及處事縝密，能全面配合上司指令，令團隊團結一致。

她指出，面對經濟不景，領導層更應了解自己性格，將潛在恐懼化為動力，以提升公司營業額及品牌效益。

