

懂分享平衡 勞資增效率

快樂工作上下開誠布公

香港文匯報訊（記者 方楚茵）外國科技公司的超大辦公室及人性化設計，讓在狹小辦公室中營營役役的香港打工仔羨慕不已，不免問自己一句「我快樂嗎？」。其實要快樂工作，又豈止理想工作間，去年一個調查發現，香港的企業工作快樂水平平均得分為6.7分，只屬中等水平，而管理層與員工間的信任、公平環境、良好溝通等都是快樂工作不可或缺的養份，身兼大學教授及鴻福堂執董的司徒永富就認為情況如同「光合作用」。



的確，理想的工作間已不止輕輕鬆鬆做到放工那麼簡單，重要的是可持續發展、向上流及被尊重等關係到升遷及身心健康的元素。鴻福堂執董司徒永富就認為，讓企業和員工一同成長就似「光合作用」，除了合理的報酬，給予員工尊重、發展都重要。他指，好多企業的老闆只當員工是賺錢工具，但作為領軍人物，必須訂立好的企業文化，由員工加入公司那一刻已告知企業方向，讓他們懂得自己的位置要作甚麼貢獻，再一起成果共享。

報酬莫缺 多寡可商量

他指，企業想賺錢乃正常不過，但不爭朝夕，「員工可能日企十小時，休息條件缺乏」，必須有合理的報酬，老闆需要有一種願意分享的心態，分享多寡可再商量，就如財政預算案一樣，在為企業留資金之餘亦要懂得平衡何時應有額外的鼓勵，即使一次性的獎勵亦可，讓員工感到自己的貢獻成果。司徒永富指，員工的快樂很多時非取決於薪水多寡，乃是因缺乏尊重或受到辦公室政治等不合理待遇而失望離開。受訪當日，他就遇到員工反映，公司大廈其中一部電梯已「等待維修」整月，聽罷即向記者表示，「一件小事都可以搞這麼久，反映可能有人無帶靈魂上班，還是工作間太多官僚制度或架構太腫腫？」

司機勿「大隻講貪口爽」

成功的人找方法，失敗的人找藉口，司徒氏就借鑒於管理學家詹姆斯·柯林斯(James Collins)的「巴士司機理論」。他解釋指，管理層就似做巴士司機。在開動巴士之前，要必先確保行為差劣的乘客不在車上，因他們會騷擾或傳染其他乘客，行為良好的乘客亦不願上車。他認為這點非常重要，因為很多員工，特別是新一代八十後，最不想面對的正是辦公室政治。

■鴻福堂執董司徒永富以「光合作用」形容企業和員工一同可持續成長的關係。記者張偉民攝

80後去留似拍拖失戀

香港文匯報訊（記者 方楚茵）訪問當日，環顧鴻福堂辦公室，約80%員工皆為活力充沛的八十後，笑聲也不時由室外傳來。坊間有指八十後工作時帶來的麻煩不少，然而司徒永富卻慢慢向小記講拆解之法。他指，八十後在乎尊重、信任、參與及未來發展，最不願面對辦公室政治，故此公司每三個月開辦一次「紅人大會」，公開企業的發展，讓員工清楚公司要求，安排最適合的員工做最合適的工作。

談及八十後、九十後時，司徒永富甚為欣賞他們的創意，更指公司近年的「唧唧龜苓膏」就是他們的「火花」。如此重用年青人，又會否此消彼長，惹來老臣子不滿？他認為，公司成長會開拓不同的職位，故不存在偏重誰的說法。公司更特設「關鍵時刻」讓不同階層的員工去各部門，甚至生產部門實習，以理解產品及學懂欣賞公司產品，讓大小小員工都可有更大發揮空間。

分手痛苦仍需問原因

不少人認為年輕人的流動性太高，總是「坐這山，望那山」，投放資源培訓

最終變成幫助其他公司栽培人才。司徒氏承認遇過這情況，但會想「員工去留就似拍拖，當下失戀好痛苦，但廿年後回首，就會覺得只是一件小事。」故此對於員工離職，他認為最重要是究其原因，因為公司非投放很多資源於宣傳上，多靠口碑，若員工不信任公司，他們在網上「鬧爆你」，所謂的口碑就蕩然無存。

回流員工「有火」頂十個

的確，近期就有萬寧小職員不屑公司助長水貨客搶奶粉，憤而辭職，再而網上大爆內幕。因此，司徒永富非常堅持公司內部透明，更認為即使員工離開，但都可以成為公司顧客，成為公司增長動力。他更樂觀地指，「如果哈佛願意收你的學生，為何不讓他去？不同的只是畢業地點而已。」

在早一陣子，一個年輕職工向司徒永富表示加入公司前，本意只是為找份普通工作，怎知卻找回自我，要離開公司去進修。本身是基督徒的司徒很欣喜，指人能擁有自己的靈魂很重要，而通常十個離開的員工總有一兩個會回頭，那一個「有火的員工，已可一個頂十個散兵游勇！」



■鴻福堂執董司徒永富指，八十後員工在乎尊重、信任、參與及未來發展。記者張偉民攝

明，搞「bottom up meeting」，無論前線員工還是高層，不分階層都和自己吃早餐，讓大家由顧客、產品、福利、包裝至物流配送都提出個人意見，而自己就全程聆聽，再為大家「紓解民困」。

如何紓解民困？他解釋，「加入工」是打工仔最關心的事，不少年輕人認為工作整年都未獲告知表現不及預期，卻在最後一個月才知沒加薪，難免失望，所以不如「面對面，四四六六拆掂佢」，快速打開心結才能同心打拚，故此該公司上司、下屬每半年一次齊檢討工作表現，確保加薪無「漏網之魚」。

10個求職者可問的問題

1. 貴公司如何展示對員工的自豪感？請您解釋一下公司這樣做想要獲得什麼？
2. 對於我所應聘的工作崗位，貴公司會不會出錢提供持續的學習機會？如果我接受這樣的學習機會，需要承擔哪些義務呢？
3. 從個人和職業成長角度看，貴公司對該職位的受雇者有何期許？
4. 貴公司是否有涵蓋職業操守和工作着裝的行為守則？
5. 面試前準備一個考慮周全的問題列表，是提升信心和留下深刻印象的有效方式之一。而且，這還有求助於應聘者更深入地了解所應聘的公司，以及是否適合自己。
6. 如果您面對的可能是未來的直接領導？您經常與貴公司高層交流嗎？您和他們交流時，他們通常會問您什麼問題？他們會徵求您的意見嗎？
7. 我很有團隊精神，請問貴公司鼓勵團隊合作的方式有哪些？
8. 長期的工作滿意度對我而言很重要，請問貴公司在可能的情況下會否注重從內部培養人才？
9. 我很喜歡貴公司的使命和價值觀，請問這些是如何體現在日常工作中的？您能否說一些具體例子幫助我了解貴公司的企業文化呢？
10. 如果您的子女或朋友正在找工作，您會推薦他們來貴公司工作嗎？您為什麼會這麼做呢？

現代禮儀

假設求職者做了充分的準備，那最好將面試當成第一次約會，雙方要很好地把握問與答的問題。一方不應當主導面試並提問所有的問題。雖然僱主會問到應試者的工作經歷和職業目標，應試者也應問一些有助了解為什麼要在該公司工作等方面的問題。而且，提問是一種展示應試者理解所應聘公司的目標和挑戰的有效方式，還能凸顯應試者的學歷水平和職業道德，最重要的是能給人留下深刻印象，有助於應試者提高得到該職位的機會。以下應試者可提問的10個問題，這些問題不僅有助於應試者更好地了解所應聘的公司，還能讓應試者留下一個好印象。

1. 我很有團隊精神，請問貴公司鼓勵團隊合作



財技解碼

匯豐控股(0005)去年受本身債務公允值不利變動影響，以及多項監管撥備的特別項目開支增加所拖累，去年全年純利跌17%至134.54億美元，是自2008年金融海嘯後首次出現盈利下跌，業績遠遜市場預期。其實，匯豐自2011年起不斷出售資產和股權，最終拉高核心一級資本比率，於去年底達12.3%。資本水平不但完全符合《巴塞爾協定III》的9%新要求，還製造增加派息的空間。匯豐去年末期息增至每股18美仙，全年派息增10%至45美仙，派息比率由42.4%增至55.4%，以昨天收市價計，全年股息率達4.16厘。公司管理層坦言此舉

大笨象寐股東 明年情難再？

是「取悅股東」。集團計劃今年首3次派息提高11%，每次派發0.1元。匯豐期內成本增加及股本回報率惡化受市場關注。盈利遜市場預期，主要是受累成本增加。年內成本增11%，至419億美元，包括美國反洗黑錢不力罰款及英國客戶賠償等特別項目的57億美元。成本效益比率由57.5%上升至62.8%，遠低於目標的48%至52%水平。管理層表示，已就英國客戶賠償及美國洗黑錢事件撥備，但未透露是否還有其他潛在的監管支出。匯豐去年的股本回報率惡化令市場關注。集團曾於2011年定下目標，於今年底股本回報率要達

到12%至15%範圍，然而期內股本回報率由上年度的10.9%下跌至8.4%，主要是因本身債務公允值不利影響所致。以目前的情況看來，縱然集團資金重新部署後令資金的回報正改善，料難以達標。

派息再大增機會不大

匯豐今年派息比率目標為40%至60%。不過，由於匯豐在歐美等亞洲以外地區業務收入疲弱，加上通脹令重組業務的成本上升，同時其自然增長，仍受潛在的監管成本困擾，具有相當不確定性，因此其派息再進一步大增的機會不大。■太平金控·太平証券(香港) 研究部主管陳羨明

港房產基金收益未算高

美聯觀點



財爺推出新一輪辣招（雙倍印花稅）杜絕本地樓市炒家，二手物業市場即時冰封，短期供應再度減少，樓價無可避免地再乾升，但租金收入卻未必能完全跟上樓價上升速度，令某些出租物業的回報只約3厘！更嚴重的是盤源極少，你不介意樓價貴、回報少，也沒貨可入。買樓收租因盤源減少及回報減少而困難，令近年多了客人選擇其他方法賺取穩定回報，其一例子是房地產信託基金(REITS，簡稱房產基金)，運作模式是管理公司將每年租金淨收益的九成派回給投資者，若物業管理完善、出租率高及租金穩定地向上的話，十分受穩健投資者、退休基金等歡迎，而且投資額是豐儉由人，買賣靈活度較實際物業高（房產基金在股票市場公開買賣，所以你可隨時把三分一賣掉，但絕不可只賣掉物業的廚房），難怪受追捧。領匯(0823)是本地較佳的例子，市場估計未來也有3.2%息率，與實際買樓收租情況相若，但環顧四周，仍比環球及亞太區（較成熟的市場有日本、澳洲及新加坡）同類基金遜色（以美元計算，2012年環球及亞太區平均派息分別為4.8%及5.1%），所以選擇環球及亞太區房產基金的投資者也越來越多。

牛市隨時跑輸大市

在香港全以房產基金為組合的零售基金不多，原因主要有二：首先環球房產基金的市值不大（約2萬億美元），基金經理在選股時有一定難度；而且房產基金在各股票市場掛牌公開交易，在牛市時股價可能跑輸大市（這也可理解，部分公用股也會出現正常情況），基金經理為讓回報較吸引，在投資目標許可下，可能加入收租類（如置地）或綜合類（如新地）地產股，2012年各亞太區房產零售基金約有20%至40%，成績不俗，如加入股票項目，風險會增加，投資者應注意。

■美聯金融集團高級副總裁鄺翠玲