



■港鐵人力資源總監張少華指，人事管理以互相尊重最重要。黃偉邦 攝

早前澳洲會計師公會調查發現，挽留人才成為港企最迫切的問題，逾四成半人有意在半年內轉工，轉工理由是人工（24.3%）、前景及培訓更佳（12.9%）、生活與工作平衡（12.7%）。港鐵公司早前亦有員工在總部外請願，要求於今年7月起加薪不少於8%。人力資源總監張少華接受本報訪問時笑指，「如果錢可以解決的問題，就不是問題了。在人事管理方面，我覺得還是互相尊重最重要。」

■香港文匯報記者 蔡明嘩

在今年4月獲得由香港4,000名受訪勞動人口所投選出的Randstad企業大獎，港鐵成為本港最佳僱主品牌，當中的研究結果顯示56%的香港市民希望成為該公司的員工。雖然研究未有顯示出市民想加入港鐵的理由，但張少華笑指據公司對員工所作的意見調查所得，發現九成員工對於作為港鐵職員感到自豪，更續指公司的流失率一向比市場上為低，「要留住員工的心，首要是尊重，其次就是有全面的管理系統。讓員工不論是事業還是身心健康上都得到全面及完整的發展。」

以人為本 激發潛能

「身體健康的關注，不難理解，公司會辦興趣班，另外也會有不同義工活動。另外在心理健康方面，我們就有儲蓄互助社，隨了在財務上可以提供管理外，如果員工成為會員後，於這方面遇上的困難，也可向公司提出。」張少華說，我們的管理原則是為人為本，並希望員工可以在崗位上得到滿足感。所以公司高層很在意在不同的場合多次重申員工的重要性，並設立突出表現獎勵。

工作方面，他更表示當員工遇上問題，員工們會有「臻善圈」，讓他們自組小組去解決，「我們希望激勵員工的同時，讓他們了解can do的精神，凡事正面一點，激發潛能。」他續指在人事管理上一定要與時並進，才可跟得上市場，「以幫助解決員工的「臻善圈」小組為例，我們早期會提供較技術性的協助，之後就以服務有關的接洽方案，現在就演變至讓員工創造價值。」

培訓切合年輕員工

有信用卡公司早前公佈了有關大學生理財知識的調查，發現大多數大學生的理財觀念並不正確，近一成九並沒有為每月的收入支出作預算。為了可切合新一代的需要，港鐵張少華表示，「年輕員工比較喜歡與投資和理財有關的講座，所以我們都相應有這類的課程讓員工參加，另外在培訓方面，我們加入了mobile learning的電子平台，以切合青年人的習慣。」他認為年輕員工喜歡多樣化的工作，亦都希望可以得到長輩的照顧，並會因為得到這些接觸機會而感到高興。



■張少華表示，年輕員工喜歡多樣化的工作，亦希望得到長輩的照顧。黃偉邦 攝

最佳僱主港鐵：人事管理還需互相尊重

千金難買僱員心

張少華小檔案

2012起	任港鐵人力資源總監及執行總監會成員
2011年1月	任港鐵車務工程總管
2009年7月	任港鐵車務總管
2007至2009年	任昂坪360董事總經理
現為香港工程師學會資深會員、工程及科技學會資深會員、香港運輸物流學會院士、公共交通國際聯會亞太區域主席。	



■港鐵平日會舉辦興趣班，以及不同義工活動，照顧員工的身心健康。

■港鐵為員工舉行的馬拉松比賽，做運動身體更健康。

■港鐵「臻善圈」會議員工自己組隊解決問題，激發潛能。

港鐵活用赫茲堡理論

香港文匯報記者 蔡明嘩

社會上最普遍應用，以留住人才的激勵方法，就是加薪。但張少華指，人事問題不單是錢就可以完全解決。因為當員工加薪一段時間之後，如果根本問題未有得到正視，員工又往往期待再次加薪，如果加薪的期望得不到滿足，再可能選擇離開。事實上在人力管理學中的其中一門激勵理論，就說出了要留住人才，有效激勵員工，需要對症下藥。

提升滿意度歸屬感

就赫茲堡的兩因素理論，影響員工工作績效的因素分為兩種。有效提高員工對工作的滿意度和工作效率的動力因素，包括自身性質、責任感、成就感、晉升的機會等；另一種維持員工不會對工作產生不滿的維持因素，就是員工的福利、工作環境、薪酬和人事關係等，而合適地調整以上的因素就可以達至激勵員工的效果，並提升他們的滿意度和歸屬感。

除了加薪外，前景及培訓更佳和生活與工作平衡都是赫茲堡理論中的動力因素。而這個跟香港正穩步朝向知識型經濟體系轉型有莫大的關係，

並證明單以維持因素來激勵員工的方向，已欠缺針對性。

在今天，知識型員工實際上已經被擴大指是大多數白領。發現「知識型員工」的美國學者彼得·德魯克說，這類人的其中一個特點是工作流動性很高，一旦發現工作沒有足夠的吸引力，或缺乏充分的個人成長機會和發展空間，他們會很容易地轉向其他公司。所以有不少國外專家學者對知識型員工激勵因素的研究結果表明，此類員工的激勵除了金錢以外，更重要的是他們的成長、自主和成就感。

港鐵擅長成長激勵

當中激勵的方法主要有4種，分別是物質激勵、成就激勵、自主激勵和成長激勵。而借鑑港鐵的管理方法，讓員工自組小組解決和培訓課程就屬於成長的激勵方法，另外如果企業員工可通過一定形式獲取公司一部分股權就屬於長期性激勵制度，也是一種針對知識型員工的物質激勵方法。



專家教路 面試攻略

蟬鳴荔熟，又到畢業生們找工的季節，初出茅廬，見工第一關，當然是面試。要留下良好印象，有什麼要應該問，什麼不應該問，每一樣都大有學問。華德士香港招聘及人力資源顧問經理林嘉綺就為大家帶來了一系列的面試技巧。

攻略一：切忌遲到 避問薪酬

雖然很多人都知道，但還是很多人都沒法做到，林嘉綺所指的就是準時，「見工最大忌就遲到，任何理由都很難接受，如果不懂去，可以事先去一次，另外亦應該提早到達。」她續指，很多青年人都過於急進，常常一開始就問薪酬問題，「無論如何，在見工前都要準備1至3條與工作有關的問題，到最後階段詢問，以表示自己的興趣。但切記除非已經到面試最終階段，否則就避免問及薪酬問題，以留下更好的印象。」

開始就問薪酬問題，「無論如何，在見工前都要準備1至3條與工作有關的問題，到最後階段詢問，以表示自己的興趣。但切記除非已經到面試最終階段，否則就避免問及薪酬問題，以留下更好的印象。」



■華德士香港招聘及人力資源顧問經理林嘉綺。張偉民 攝

攻略二：面向門口 勿玩手机

所以為了有更好的心理狀況，她透露在會議室等待時一定要找一個面對門口的位置，特別是需要面對客戶的行業，這個也是一個關鍵的要點，第2件事是切忌玩手机。在有相關面試人員來到後，第一時間要企起身和握手。

林嘉綺說大部分面試的第一

■等候見工切忌玩手机，要準備第一時間與面試人員握手。



攻略三：溝通能力 上位必須

若找工作找了超過6個月仍未有回音，林嘉綺提醒須正視三大問題，包括心態、溝通能

力和人際關係技巧。她指「做好本份只是基本，是人工包的。想要突圍而出，必須的是

溝通能力，當中包括你對人處事的態度，與同事間的相處，以及對工作的熱誠等等。」她更笑指「擦鞋仔」也要懂得「擦」才可以上位。

借錢荒清理「影子銀行」

美聯觀點



「錢荒」的意思，顧名思義就是資金緊張，此次「錢荒」的具體表現為貨幣市場利率的大幅攀升。以中國銀行間拆借利率（SHIBOR）為例，多個期限的拆借成交利率近期均有大幅上升。近日市場擔心央行不干預仍在持續的流動性緊張問題，導致中國股市跌至4年半低位。較早前，中國人民銀行表態，其流動性緊縮政策將持續下去，並稱廉價信貸時代已經過去。投資者擔心，人行拒絕交待何時結束流動性緊縮政策將導致中型銀行的借貸成本相對高昂，將會打擊其營利能力。實情人行此舉旨在借機清理表現差勁的銀行，尤其是所謂的「影子銀行」。

救市無益資本市場建設

祖國在2008年環球金融危機後向市場投入巨額資金以圖刺激經濟，但市場也擔心這些資金讓金融體系中的廉價借貸泛濫。近日人民銀行採取緊縮措施，試圖堵截廉價資金，迫使銀行減少依賴借貸。後果便是造成銀行拆息飆升，觸發市場憂慮信貸緊縮，對於媒體呼籲政府出手「救市」，《人民日報》於上星期二已經發表署名評論文章說：「證監會不是股市的『奶媽』，

央行也不是。」筆者認為這番話道出重點，不論救市或托市，都只會加劇資本市場對政府的依賴，而絲毫無益於一個完善的、多層次的資本市場建設。

中國央行收緊信貸政策引起的流動性問題引發恐慌，成為股市走低的最主要原因。可是筆者卻認為貨幣市場利率的震盪只是暫時性，銀行業流動性風險基本可以控制，央行將繼續密切關注流動性變化，穩定市場預期，最終引導利率至合理區間。股市大幅波動的背景是央行表明對貨幣政策的謹慎態度，同時也借此調控銀行業對高風險金融業務的投入。

國家級信用危機機會微

那麼錢荒的影響會是什麼呢？照情況看，中國不大可能出現國家級信用危機，人行很容易就可以在需要的時候向市場中注入資金，增加流動性；其次是銀行發放的信用狀在短期內應該不會寬鬆，因此債市、股市和外匯市場都會受到影響；最後隨著資金流動性的收緊，今後將會出現一些產能過剩的製造業公司和金融機構違約率的上升，其中包括了高槓桿製造業公司、地方融資、信托、地產開發商和擔保公司等。

■美聯金融集團高級副總裁 陳偉明博士

人行正確引導內銀信貸

財技解碼



上周提到，人民銀行通過採用「銀行信貸引導」和「公開市場操作」去調節市場的流動性，以逐步解決以往遺留下來的結構性問題。

回顧早前的情況，在內地流動性緊張、銀行拆息飆高的情況下，市場對人民銀行沒有及時提供救助感奇怪。其實，相信這主要是人行通過這次事件，對銀行信貸作出正確引導：希望銀行從事件中感受到教訓，將來改善信貸管理手段，減慢貸款增長速度及減少高風險資產。同時大力盤活存量資金，將「水源」引導向實體經濟，幫助經濟升級轉型。

底線：不發生系統性風險

當然，人行這樣做亦有底線：即在不發生系統性以及區域性金融風險的前提下進行。事實上，事情發展到後期，在若干內銀發生疑似違約事件，大額結算系統出現延遲狀況時，人行即向一些符合宏觀審慎要求的金融機構提供了流動性支持，一些自身流動性充足的銀行也開始發揮穩定器作用，向市場融出資金。同時人行再運用「公開市場操作」去調

節市場的流動性：暫停了正回購操作和票據發行。人行的表態和視窗指對市場到了一定的穩定作用。其後上海同業間隔夜拆息很快回落到5%以內，7天和14天也有小幅回落。

這次人行對銀行採用「信貸引導」的方法有其原因。國務院一直要強調防範金融風險。作為影子銀行體系的一部分，銀行理財產品屬表外業務，本來就難以監管。銀監會8號文加強規範與監管這類產品，銀行即運用表內的同業資金，對接非標準化的債權資產，去替代銀行理財產品的功能。若銀行普遍採用這種以短期資金延續長期產品的做法，很容易出現資金鏈斷裂，而引發金融危機。可以說，早前出現的銀行同業互相搶錢，而導致拆息飆升的情況，就是一個樣板。

美退市 內銀需及早防風

早前，美聯儲已對退市作出了表態，未來利率趨升將影響到新興市場的流動性及令資產價格出現貶值風險。內銀面對的地方債及內房貸款風險，不得不提早防範。

■太平金控、太平証券（香港）研究部主管 陳義明