



# AWARD FOR EXCELLENCE IN TRAINING AND DEVELOPMENT 2018

## 「最佳管理培訓及發展獎」專輯



本港人力發展處於重要時刻，尤其創新科技加快推進，加上區內將迎來嶄新機遇，香港需進一步提升人力，才能加強競爭力以把握先機，而人才培訓正是箇中關鍵。香港管理專業協會自 1990 年舉辦「最佳管理培訓及發展獎」，致力推動本港培訓專業發展。作為培訓界最高榮譽和年度盛事，獎項今年踏入 28 周年，新一屆頒獎典禮剛於上周四晚（9 月 13 日）順利舉行，見證培訓強手的誕生。

# 培訓顯卓越 共創新機遇



「2018 最佳管理培訓及發展獎」頒獎典禮在香港管理專業協會主題年工作小組主辦的第 33 屆原劉素珊紀念講座兼晚宴上舉行，大會雲集本港培訓界精英，見證新一屆培訓強手誕生。香港管理專業協會主席詹康信指出，一帶一路和粵港澳大灣區發展將為香港帶來新機遇，而今年主題年工作小組正以「掌握機遇 盡顯優勢」為年度主題。他強調，人才是香港最重要資產，「最佳管理培訓及發展獎」旨在嘉許及表揚傑出培訓項目和培訓師，促進培訓和人才水平不斷提升。

### 掌握未來機遇 人才顯優勢

大會邀請勞工及福利局局長羅致光博士，向超過 500 名會員及嘉賓發表演說。他在演說中指出，香港特區政府重視人才發展，致力鞏固支柱產業之餘，亦重視拓展創新科技，並聚焦發展香港具有優勢的四個範疇，包括生物科技、人工智能、智慧城市和金融科技。面對日趨激烈的國際競爭環境和保護主義，香港須把握一帶一路和粵港澳大灣區機遇，在專業服務、金融、貿易等方面，扮演更重要角色。

### 年度培訓 精英誕生

大會同時頒發「培訓及發展計劃獎項」及「個人獎項」，今年共 39 名傑出培訓師及機構獲嘉許。「培訓及發展計劃獎項」設有「培訓」和「發展」兩大類別。培訓類別金獎由路向四肢傷殘人士協會的「螞」奪得。該協會是非牟利自助組織，在 2016 年底推出該計劃，透過一年在職培訓及學習，加強 24 名殘疾「生命講師」的演講技巧；為學校、政府或商業機構舉辦講座，鼓勵公眾將負面事件及壓力轉化為積極動力，同時為殘疾人士建立重返社區的機會，重建他們的自信心。

至於發展類別金獎則由卓健醫療服務有限公司「QHMS "People First" Programme」奪得。該計劃專為公司前線醫護人員而設，突破傳統課程的框架，將課程與員工專業發展緊密結合。計劃為期九個月，透過每月安排一次的活動，讓工作繁重的前線員工接受在職訓練，內容加入眾多創意元素，如設有不同參觀活動，以及利用新興的虛擬實景技術，以增加學習趣味和投入感。



培訓及發展計劃獎項—培訓類別金獎  
路向四肢傷殘人士協會代表從勞工及福利局局長羅致光博士和香港管理專業協會主席詹康信手中接過獎狀。



培訓及發展計劃獎項—發展類別金獎  
卓健醫療服務有限公司代表從勞工及福利局局長羅致光博士和香港管理專業協會主席詹康信手中接過獎狀。



「最佳培訓獎」得獎者恒隆地產有限公司培訓及發展主管盧建華從香港管理專業協會副主席彭耀佳博士手中接過獎狀。





# AWARD FOR EXCELLENCE IN TRAINING AND DEVELOPMENT 2018



## 得獎名單

培訓及發展計劃獎項 (培訓類別)	培訓及發展計劃獎項 (發展類別)	個人獎項
<p><b>金獎</b> ▶ 「矯」——路向四肢傷殘人士協會</p> <p><b>銀獎</b> ▶ 「以心款客」——唯港薈</p> <p><b>銅獎</b> ▶ 「Nurturing a New Generation - Premier Agents Programme」——友邦保險 (國際) 有限公司</p> <p><b>優異獎</b> (排名不分先後)</p> <p>▶ 「翔路同行——地勤培訓計劃」——怡中航空服務集團</p> <p>▶ 「卓越機坪服務培訓計劃」——怡中航空服務集團</p> <p>▶ 「Artmall Ambassador Training Programme」——K11 Concepts Limited</p> <p><b>Recruit 職員創意獎</b></p> <p>▶ 「矯」——路向四肢傷殘人士協會</p> <p><b>宏利人壽保險 (國際) 特別獎——Citation for Learner-Centric Programme</b></p> <p>▶ 「『從心出發 以人為本』的服務理念」——ISS Facility Services Limited</p> <p><b>香港賽馬會特別獎——Citation for Commitment to Continuous Learning</b></p> <p>▶ 「優質服務計劃」——毅力醫護健康集團有限公司</p> <p><b>CTgoodjobs Citation for Organizations with 500 Employees or Less</b></p> <p>▶ 「矯」——路向四肢傷殘人士協會</p> <p><b>最佳表現獎</b></p> <p>▶ 葉皓瑜女士及楊子浩先生——唯港薈</p>	<p><b>金獎</b> ▶ 「QHMS "People First" Programme」——卓健醫療服務有限公司</p> <p><b>銀獎</b> ▶ 「Everyone is a Leader」——美國輝瑞研製藥有限公司</p> <p><b>銅獎</b> ▶ 「『創非凡』體驗培訓課程」——海洋公園公司</p> <p><b>優異獎</b> (排名不分先後)</p> <p>▶ 「6D 教練藍圖」——友邦保險 (國際) 有限公司</p> <p>▶ 「Passion for Fashion - hit Together!」——羅氏時裝集團有限公司</p> <p>▶ 「The Sun Elite Executive Director (SEED) Programme」——香港永明金融有限公司</p> <p><b>Recruit 職員創意獎</b></p> <p>▶ 「Everyone is a Leader」——美國輝瑞研製藥有限公司</p> <p><b>周大福特別獎——Citation for Commitment to Young Talent Development</b></p> <p>▶ 「管理培訓生計劃」——中信國際電訊 (信息技術) 有限公司</p> <p><b>CTgoodjobs Citation for Organizations with 500 Employees or Less</b></p> <p>▶ 「Passion for Fashion - hit Together!」——羅氏時裝集團有限公司</p> <p><b>最佳表現獎</b></p> <p>▶ 陳羽微女士及衛盈女士——美國輝瑞研製藥有限公司</p>	<p><b>置地公司「傑出培訓獎」得獎者</b></p> <p>▶ 恒隆地產有限公司培訓及發展主管 盧建華</p> <p><b>友邦香港「傑出培訓獎」得獎者</b></p> <p>▶ 恒隆地產有限公司培訓及發展主管 盧建華</p> <p>▶ 恒生銀行有限公司 Senior Learning Academy Manager 黃翠珊</p> <p><b>「優秀新晉培訓員獎」得獎者</b></p> <p>▶ 友邦保險 (國際) 有限公司助理培訓經理 張佩瑩</p> <p>▶ 中華電力有限公司培訓主任 何純</p> <p>▶ 保誠保險有限公司業務拓展培訓助理經理 - 營業行政部 李漢銘</p> <p>▶ 周大福珠寶集團有限公司人力資源部培訓副經理 李寶恩</p> <p>▶ 中國人壽保險 (海外) 股份有限公司高級培訓主任 羅皓文</p> <p>▶ 中國人壽保險 (海外) 股份有限公司高級培訓主任 吳國仲</p> <p>▶ 港鐵公司人力資源發展主任 吳曉慧</p> <p>▶ 喜利得 (香港) 有限公司人力資源經理 藍占文</p> <p>▶ 友邦保險 (國際) 有限公司高級培訓主任 邱書</p> <p>▶ 美心食品有限公司——日式連鎖餐飲高級培訓主任 沈銘恩</p> <p>▶ 宏利人壽保險 (國際) 有限公司助理經理 (經銷培訓及發展部) 黃柏賢</p> <p>▶ 港鐵公司助理訓練經理 黃婉玲</p> <p>▶ 唯港薈培訓及發展經理 楊子浩</p> <p>▶ K11 Concepts Limited 人才發展部副經理 易皓祥</p> <p>▶ 新世界發展有限公司高級主任——企業籌劃及人才發展 余嘉俊</p>





AWARD FOR  
**EXCELLENCE IN  
TRAINING AND  
DEVELOPMENT 2018**



「培訓獎」類別  
入選計劃



Hotel ICON

蛹——香港嚴重殘疾人士職業培訓計劃

以心款客



金獎



銀獎

路向四肢傷殘人士協會 (DAH) 是一個非牟利自助組織，自 2001 年起任命了 20 名殘疾會員前往學校，以「生命教育」為主題，與學生分享他們在受傷後克服生活上的困難，宣傳珍惜生命的重要性。DAH 於 2009 年成立社會企業，主要目的是創造收入來支持運作。2012 年底，在幾位專業顧問的建議下，DAH 做了全面的 SWOT (優勢、劣勢、機遇和威脅) 分析，得出優勢之一是一群「生命講師」的獨有經歷，透過他們的分享，激勵大眾遇到逆境時可以正面態度面對。於是 DAH 著力為這群殘疾會員安排培訓，裝備及磨練他們的技能，以提升課程的競爭力。

### 宣揚逆境自強 訓練建立自信

路向四肢傷殘人士協會主席嚴楚碧表示：「在 2016 年年底，路向獲得嘉道理慈善基金會的兩年財務資助，實施了『蛹——香港嚴重殘疾人士職業培訓計劃』(PUPA)，透過一年在職培訓及學習，加強 24 名殘疾講師的演講技巧；為學校、政府機構或商業機構舉辦講座，鼓勵公眾將負面事件、壓力轉化為積極的動力；同時為殘疾人士建立重返社區的機會，重建他們的自信心。」

培訓過程中，講師積極參與整個過程，包括收集和了解客戶需求，設計培訓活動，執行及檢討成效。「在資源調配方面，路向充分利用每位受訓人員的才能、專業知識和素質，分配在職培訓。例如有學校需要打乒乓球或音樂互動的活動，會分配有乒乓球或有音樂背景的講師作為演講者；又如一些跨國公司要求舉辦英語研討會，則會任命能操流利英語的講師以英語分享他們的故事。」

### 殘疾化為能力 生命影響生命

由於受訓人員的狀況各有不同，故訓練必須非常靈活，適當使用視聽輔助工具。在每個環節中平衡運用寫作、閱讀和角色扮演等技能培訓。沒有一種方法可以適合訓練所有講師，但最重要的是平等對待每位受訓者。

嚴楚碧表示：「經過連串培訓，講師在講述他們的故事時更正面和積極，不僅克服困難，甚至將殘疾轉化為能力，增加對他人需求的理解，並能夠融入工作，更有信心向公眾演講，讓生命影響生命。」透過是次計劃，有 13 名講師完成了基礎級別的課堂培訓，八名講師完成了高級課堂培訓。對外活動方面，完成了 24 個免費教育研討會在職培訓及 16 項收費的公司講座，共有 7,843 名觀眾參加了免費講座，1,022 名觀眾參加了收費公司講座，客戶滿意度達到 92.3%。計劃重建了殘疾人士的信心並重新回到社區，講師自信水平提高了 74%，並有 62% 願意成為 AQ 培訓師 / 演講者。



路向四肢傷殘人士協會主席嚴楚碧表示，培訓計劃旨在重建參與培訓的殘疾人士自信心，給大眾帶來積極的能量和動力，讓生命影響生命。

要讓住客有更完美的體驗，酒店員工必須真誠待客。唯港於 2017 年推出「以心款客」(We Love to Care) 計劃，除了課堂培訓，更包括了真實「以心款客」故事分享及比賽、部門導師培訓課堂、優秀員工獎勵計劃、印製專屬品牌產品等。唯港副培訓及發展總監葉皓瑜表示：「我們希望透過此計劃鼓勵同事及實習生，真心真意為客人營造驚喜及美好的入住及餐飲體驗。」

### 顧客重視建立關係

計劃主要針對員工的服務質素，除了一些既定服務標準外，聆聽技巧、溝通技巧、投訴處理、團隊精神等亦涵蓋在培訓內，藉此提升服務質素。葉皓瑜解釋：「時下旅客已不止追求奢華的酒店設施和服務，亦重視和酒店職員建立關係。所以我們在培訓中除了教授服務技巧，更重要的是和客人建立關係的技巧。」

在策劃時，除了根據管理層對日常酒店營運的觀察及分析外，團隊亦從不同渠道收集客人對於酒店服務的意見，例如網上評論及客人問卷調查。「我們更每月舉行部門主管會議，藉此鼓勵不同部門主管及管理培訓生對服務質素提出意見，以收集培訓需求。」

### 體驗為主 加入角色扮演

為了讓員工在培訓時更加投入，團隊在培訓內加插了不同的活動，把抽象的概念立體化，例如一系列的討論環節、體驗活動、排序練習及角色扮演，讓員工更容易了解團隊精神、服務流程及標準等課題。唯港副培訓及發展經理楊子浩說：「由於前線員工比較年輕，因此我們在培訓中鼓勵同事運用手提電話搜集資料，讓他們更得心應手。」在每堂培訓課程完結前，每位員工需完成一份課後測驗，以評核他們對基本概念的認知。此外，他們亦需通過角色扮演測試，並達至百分之九十的分數，以評核他們的不同技巧。

唯港會定期進行神秘顧客服務評核，以測試整間酒店的服務水平，同時亦會收集不同的顧客評論以作參考。團隊在培訓前後皆進行了神秘顧客服務評核，在培訓後的服務評核結果中錄得明顯的提升，達至九成至滿分。「這顯示出同事在服務質素上有著明顯的改善。而在網上評論中亦有更多的評論讚揚酒店員工的表現優秀。」在香港貓途鷹網 (TripAdvisor) 酒店排名中，培訓前的名次是第五名，現已躍升至第三名。



唯港會以心款客團隊。(左至右) 副培訓及發展總監葉皓瑜、總經理海德、傳訊及公共關係總監賴敬學、培訓及發展經理楊子浩。





AWARD FOR  
**EXCELLENCE IN  
TRAINING AND  
DEVELOPMENT 2018**



「培訓獎」類別  
入選計劃



## 孕育新一代：精英財務策劃顧問課程計劃

## K11 Artmall Ambassador Training Programme



持續培育高質素的財務策劃顧問，是友邦香港（下稱 AIA）成功的基石。「孕育新一代：精英財務策劃顧問課程計劃」（Nurturing a New Generation - Premier Agents Programme，下稱 PA 課程）於 2011 年 9 月推出，為 AIA 培養年輕精英，計劃主要針對專業財務概念，不論在知識、態度、技能和習性方面都能達致「全人發展」。

### 數碼科技帶來改變

友邦香港首席營業總監詹振聲表示：「數碼科技為業界的運作模式帶來改變，公司需要在業務模式中善用數碼科技，以迎合客戶消費心態的轉變。」策劃 PA 課程的過程中，AIA 考慮了長期人才發展策略、計劃的持續性及員工的學習效益，並加入多項創新元素。「團隊會向現有的財務策劃顧問、內部員工和客戶收集意見，然後成立 AIA 香港高級管理人員及高級機構領導的督導委員會，接著再詢問聚小組、客戶和潛在財務策劃顧問的意見。透過不斷重新評估現有流程，增加了整個團隊對 PA 課程的支持。」

AIA 的 PA 課程以嶄新的模式培訓，鼓勵自主學習，透過不同的需要及對象把培訓內容分類，詹振聲舉例說：「課程提供粵語和普通話課程，分別滿足香港本地和非本地畢業生的學習需要，並加入一些社交媒體內受歡迎的功能，例如學員可以錄製演練給直屬經理即時檢閱或「分享」喜愛的學習影片。計劃同時參考了現今成年人的學習模式，再編製培訓內容。」

### 學習兩大重要 AIA 程序

PA 課程為學員提供了一個隨時隨地的學習平台，讓學員提升技能和競爭力。AIA 在計劃中投資了超過 200 台 iPad，結合線上學習系統的課程內容，讓導師透過系統與學員交流，了解學員的學習進度。詹振聲續說，財務策劃顧問可以隨時學習如何使用兩個重要的 AIA 應用程序，分別是 IMO 互動式流動辦公室（Interactive Mobile Office）和 iPoS（銷售點）。

自計劃成立以來已成功培訓超過 5,400 名業界精英，接近 40% 的 PA 畢業學員成為業界公認最崇高的國際榮譽——MDRT（百萬圓桌會）會員，較其他非 PA 財務策劃顧問的比例高出 15.5%。AIA 集團成為全球唯一一家，連續三年（2015、2016、2017）錄得最多 MDRT 會員的公司。截至 2017 年 7 月 1 日，共有 8,324 名 AIA 香港及澳門的財務策劃顧問成為 MDRT 會員。



友邦香港首席營業總監詹振聲表示，培訓計劃主要針對專業財務概念，不論在知識、態度、技能和習性方面都能達致「全人發展概念」，令財務策劃顧問及其客戶達致多贏局面。



K11 Concepts Limited（下稱 K11）一直以創新為本，是把藝術、人文和自然三大核心元素融合的原創品牌，致力實踐「藝術結合商業」和「博物館零售概念」，達成「孵化中國當代文化軟實力」的使命。自 2017 年 7 月起，K11 推出名為「K11 Artmall Ambassador Training Programme」的培訓計劃，透過計劃培育出來的 Artmall Ambassador，在 K11 旗下商場內將藝術文化向客人推廣。K11 Concepts Limited 人才發展部總經理 Susana Ng 解釋：「Artmall Ambassador 可於場內與客人互動，將場內合適的產品和服務推介給客人，從而提高場內的消費。由於坊間沒有這種職能的崗位，因此我們由招聘著手，找出有潛質的人才，再配合適當的培訓去培育我們理想中的 Artmall Ambassador。」

### 體驗式學習 代入客人身分

「在策劃此計劃的過程中，我們會先從公司管理層收集意見，以訂下成為 Artmall Ambassador 的應有條件。另外我們亦會和營運部理解現有的培訓資料，其中包括商業發展中重要的商戶資料，以及安全措施培訓。」為進一步了解工作要求，培訓團隊會和現職的 Artmall Ambassador 進行小組會議，了解他們日常工作上遇到的挑戰。Susana Ng 續說，在設計培訓內容的過程中，培訓團隊會在前線進行 Role Attachment，以第一身去理解培訓例子能否有效地運用於工作上。

由於培訓項目所需技巧和時間較多，因此合適的內容編排才能確保學員有效率地學習，並以輕鬆互動的方式參與其中。K11 Concepts Limited 人才發展部副經理 Larry Yik 解釋：「我們採用了體驗式的學習方法，讓學員能以顧客身分代入理解內容，例如討論生活品味話題以加強日常與顧客的互動，以及參加藝術展導賞團等。」計劃更會邀請管理層參與培訓，於日常工作中作出指導，讓管理層也能理解到學員於課堂上學習到的內容，以及評估他們的表現。

### 定期檢討 有效運用資源

Susana Ng 表示：「整個培訓計劃由策劃到推行了超過兩個月的時間，在 111 小時培訓後，在往後的六個月，K11 會員招聘率提升了約 54%，顧客因 Artmall Ambassador 轉介而成功於店內銷售的轉變率增加了 12%，銷售金額有顯著升幅，員工流失率由 2017 第二季度的 10% 減少到 0%，並持續地維持了三個季度。這些數據有效地反映了整個培訓計劃的成效。」



K11 Concepts Limited 人才發展部總經理 Susana Ng（右）及副經理 Larry Yik（左）表示，他們會把培訓計劃帶到國內其他 K11，協助公司繼續透過藝術結合商業去履行 K11「孵化中國當代文化軟實力」的使命。



## 「發展獎」類別 入選計劃



Passion for Fashion – *fit* Together!



時裝、零售及地產行業瞬息萬變，業界需要靈活創新且對行業充滿熱誠的人才。「熱切追隨時尚 Passion for Fashion」是羅氏時裝集團有限公司的重要格言，集團於 2012 年定下 H.I.T. (Happiness 快樂、Integrity 誠信及 Teamwork 團隊精神) 的企業文化，把 H.I.T. 融入「Passion for Fashion – *fit* Together!」培訓計劃。羅氏時裝集團人力資源部總監張嘉瑩表示：「計劃起初先由高層管理人員接受培訓，並成立 H.I.T. 委員會推動計劃，2014 年邀請專業講師結合「領越® 領導力 (The Leadership Challenge) 學術，分階段對三百多名同事進行培訓，集團希望同事將培訓獲得的知識和經驗，應用到日常工作上。」

### 透過培訓加強 H.I.T. 文化

羅氏時裝集團邀請了培訓顧問為計劃設定培訓方向，包括共同設計富有意義的 H.I.T. 標誌。透過不同內部宣傳品加強培訓效果，務求全面深化 H.I.T. 企業文化。張嘉瑩說：「管理層透過不同渠道與同事進行交流，向他們講述推動 H.I.T. 企業文化的理念，鼓勵他們一同轉變。」為配合 H.I.T. 文化，羅氏時裝集團每年均會舉辦大型活動「H.I.T. Leadership Training」，以激發員工的新思維，加強團隊凝聚力。自 2012 年，集團為所有員工舉辦了超過 20 項培訓課程，包括研討會、互動工作坊、分享會等。集團又設立「i-Programme 自學計劃」，推動持續學習的風氣。

計劃以分班分組的形式提供培訓，結束後會設立分享會收集學員意見，「在進行團隊培訓活動時，大家互相鼓勵，彼此信任，最終都可完成任務。大家對未知的東西總會怯於嘗試，但只要勇敢接受挑戰，自己的眼界亦可以更上一層樓，相近心態亦可應用於瞬息萬變的行業發展，因為要帶領業界潮流，必須要膽大心細，靈活變通。」

### 系統化評核效益

羅氏時裝集團除了透過培訓需求問卷，還會以系統化的員工表現評核制度，探討每名員工的培訓需求，制定合適的培訓。在課堂中，學員可以在培訓師的協助下，充分解讀專業測評工具的報告內容，了解自身的優勢以及需要提升的方面。實行計劃後，學員會再一次進行測評，了解領導力提升的進度及檢驗改善的成果。「我們套用了 Kirkpatrick 的四層培訓評估模式，從學員反應、學習、行為改變、成果評估四大層面來量度培訓的成效。我們確切看到同事對「i-Programme 自學計劃」的參與度相對提升。」



羅氏時裝集團人力資源部總監張嘉瑩表示，集團希望透過多元化培訓，激發同事潛能，讓他們以積極正面的態度迎接市場變化，帶領員工開創理想事業，讓集團獲取卓越業務成果。



The Sun Elite Executive Director (SEED) Programme



香港永明金融有限公司近年銳意為營業分銷團隊打造「最備受推崇的理財顧問 (Most Respected Advisors - MRA)」，透過實踐四個核心價值：關愛、專業、啓發和勝利，以進一步鞏固於本港保險市場的領導者地位！有鑑於此，從 2017 年開始，永明金融打造了一個專為協助分區總監發展團隊的致勝平台，名為「The Sun Elite Executive Director (SEED) Programme」(簡稱 SEED)，驅使分區總監於三年內快速成為業務總監 (平均需要九年時間)。首屆參與的 SEED 總監有六位，帶領團隊成員 231 人。計劃旨在推動分區在擴展團隊及提升銷售業績上能有明顯突破，成為最卓越團隊。香港永明金融有限公司的業務培訓及發展部副總裁林仲聲表示：「永明金融積極拓展香港市場，希望為客戶建立終身理財保障及建構健康生活。為幫助理財顧問的職業生涯發展，我們成立 SEED 計劃，以帶動「優質招募」文化。近年，我們不單致力吸引活力新一代 (Brighter Gen，簡稱 BG) 加盟，更會用心栽培他們成為 MRA，以啟發身邊各人認識理財的重要性。除此之外，我們更協助有潛質的 BG 成為經理，建立自己的團隊。」

### SEED 兩大策略

SEED 採用了「質量兼備」的驅動策略。首先，SEED 總監要完成 DNA 分析 (District Needs Analysis) 及進行嚴格面試，確保 SEED 能夠準確掌握他們於分區發展上的實際需要而作出高質素的配合。林仲聲續說：「『優質』的支援能收事半功倍之效，因此，SEED 為協助經理打造 BG 成為銷售精英及未來領袖，設計了「SUN 世代發展」系列，課程包括：(1) 招募 SUN 趨勢：利用社交媒體建立個人品牌及招募 BG；(2) 啟導 SUN 世代：針對 BG 的特性進行啟導，以增強互信及啟發潛能，從而提升業績；(3) 打造 SUN 領袖：栽培有潛質的 BG 成為經理，協助他們盡快打造其事業王國。」

SEED 另一個策略是推動招募及銷售活動「量」。因應 BG 於發展事業上擁有獨特的價值觀，SEED 於 2017 年推出了「Brighter Gen Society (BGS)」，旨在提供一個充滿活力、高趣味和互動的平台來協助經理和顧問進行招募與銷售。同時開設了創新和舒適設計的 BG CHAT 辦公室，不但鼓勵各 SEED 分區舉辦各類活動，如小型招募講座、主題趣味工作坊、增值培訓和約見客戶等，更能成為永明金融招募及保留 BG 人才的優勢。SEED 成員也樂於將工作融入生活當中，相對年長及對活躍運動興趣不大的成員，也深受整體氣氛感染而積極起來，並參與了很多未嘗一試的活動。最後，SEED 計劃亦製訂了清晰具體的目標，林仲聲表示：「這包括 SEED 分區總成員人數增長率、活躍招募經理增長率及新保單年度化保費增長率。而結果顯示，計劃於實施首年已成功於這三個範疇全數達標。」



香港永明金融有限公司的業務培訓及發展部副總裁林仲聲表示，SEED 計劃旨在發展卓越銷售團隊及打造 Brighter Gen 成為銷售精英和未來領袖。





## AWARD FOR EXCELLENCE IN TRAINING AND DEVELOPMENT 2018



## 「發展獎」類別 入選計劃



### QHMS "People First" Programme

### Everyone is a Leader



醫療行業一向求才若渴，加上客戶要求與日俱增，企業需要以優質的人才培訓計劃挽留人才。卓健醫療服務有限公司（下稱卓健醫療）奉行「以人為本」宗旨，在2017年3月推出為前線醫護人員而設的「QHMS "People First" Programme」，突破傳統培訓課程的框架，將課程與員工的事業發展緊密結合。計劃為期九個月，透過安排每月一次的活動，讓工作繁重的前線人員接受在職培訓。第一屆共有13位前線人員參與培訓。卓健醫療服務有限公司人力總監張淑儀博士表示：「培訓計劃有兩個目標，第一是增強前線同事的信心和能力，從而擴大前線人才庫，以支持公司拓展醫療網絡和業務增長需要；第二是讓前線同事了解清晰的職業發展藍圖，使他們在工作中更加投入和感到自豪。」

醫藥業作為知識型行業，發展一日千里，人才需求熱切，亦講求愈來愈高的專業知識。行業競爭大、流失率高企，更需要全面方案應對種種挑戰。輝瑞作為全球領先的藥廠之一，推出「Everyone is a Leader」培訓計劃，以發展每個員工成為領袖為目標，透過由下而上的獨特實踐模式，成功推動公司每一位員工遍及各職能階層都能參與其中；並以全方位發展員工的領導力，有別於只著重個別技能培訓，從而提升整體員工的競爭力、生產力及凝聚力，達致對員工、企業及業績皆有卓越顯著的成效。

### 活動教學 加強投入感

在策劃「QHMS "People First" Programme」的過程中，卓健醫療考慮了前線員工的長期人才發展策略及需要，加入多項創意元素以提升學習效益。張博士表示：「整個計劃只有少量課堂培訓，大部分時間都需要學員到不同地方參觀，以互動形式跟來自不同部門的講者交流。」虛擬實景（VR）是熱門的新興技術，所以卓健醫療在設計解難技巧課程時，亦利用了VR來增加學習趣味和投入感。

### 執行由下而上 四大核心價值團隊

輝瑞人力資源主管衛盈表示，培訓計劃分為三個部分：在職經驗累積（On Job Experiences），透過建立多個專案項目及培訓平台，讓大部分員工能實踐領導角色，發展領袖能力如決策力（Head）、凝聚力（Heart）及創意膽識（Guts）；透過學習交流及輔導（Feedback & Coaching），促進團隊合作；及核心技術能力培訓（Technical Capability），以配合職能需要。

此外，卓健醫療亦鼓勵高層管理人員在培訓期間給予支持，所以前線經理亦會積極參與其中。張博士指出：「這包括在初期設計培訓主題時給予意見，以及在計劃進行期間為學員進行輔導面談。部門主管更充當客席講師，與學員分享經驗，以支持他們規劃事業發展。」培訓計劃以每月一次（一天或半天）的活動配合在職培訓令學員快速成長。「眾所周知，醫護行業的前線人員工作十分繁重，除了課程的時間需合理編配外，我們亦與前線的診所主管定期溝通，讓他們了解課程不同環節的重要性，增加他們對計劃本身以及參與計劃的診所同事的支持。」

計劃框架先由各部門管理層共同構思而成，於落實及執行上，則運用創新由下而上的模式，讓所有員工皆能投入參與，實踐發揮領袖潛能。公司設立四大核心價值團隊（團結、協作、社區和創新），領袖由前線同事推動，培養決策力及影響力，推動參與並加強員工間的聯繫，有超過半數的員工培訓成為其項目領域的專員專家，再將其專家領域知識推及至不同部門組別，透過結合業務需求及審慎的人才規劃，提供更多彈性的長期或短期部門培訓機會，讓每個級別的員工皆能涉獵不同部門經驗，提升全面的領導力。

### 三大要素評核效益

卓健醫療從三方面評核「QHMS "People First" Programme」的效益。第一，以完成計劃後擔任新職位或工種的人數去量度前線人才的流動性；第二，計算間接節省的成本，包括招聘所需成本、時間以及培訓新入職員工所投放的資源和時間；第三，以每年兩次的員工心聲滿意度調查，去量度員工有多大可能推薦卓健醫療為理想的工作地方，從而反映其投入度。張博士表示：「經過九個月的培訓，有超過九成的學員在今年擔任了新的職位，或擴闊了工作範圍，有效地減省在招聘及培訓診所主管兩方面所需要的資源和時間。另外，前線員工接受培訓後能採取積極主動的心態，例如主動建議如何教導新入職員工，多行一步了解客戶要求等。」

### 提升領導力 持續人才發展

輝瑞商務營運及培訓主管廖緒琪表示：「建立輝瑞香港成為人才樞紐是我們的願景，透過計劃我們成功建立高凝聚力及高參與度的團隊，流失率遠低於行業指標。」計劃的成功可見於三個層面：員工的領導力及競爭力提升，直接反映於公司持續穩健的業績增長，以及領先的市場佔有率；公司方面，流失率下降達10%，節省了巨額的聘請成本；公司的年度員工調查反映，香港成為全球滿意度領先的地區，評分達95%以上；員工方面，由內部晉升的員工亦達75%，三分一的員工更於公司工作超過10年或以上，其穩定性可見一斑。計劃成效引證整體員工的領導力提升，能達致多贏局面，並為公司長遠可持續的人才發展，建立強而有力的管道。



卓健醫療服務有限公司人力資源總監張淑儀博士表示，策劃培訓計劃的過程中，卓健醫療考慮了前線醫護人員的長期人才發展策略及需要，利用創意加入多項創新元素以提升學習效益。



輝瑞深信每位員工都能發展領導才能，重點是建立全面的企業文化、培訓機會及平台，讓員工得以發揮。（左至右）輝瑞市場銷售總監陳羽薇；市場銷售高級經理馮詠妍；人力資源主管衛盈；醫務法規及程序標準總監陳凱琳；商務營運及培訓主管廖緒琪。





AWARD FOR  
**EXCELLENCE IN  
TRAINING AND  
DEVELOPMENT 2018**



## 「創非凡」體驗培訓課程

## 6D 教練藍圖



**銅獎**

海洋公園是帶給遊客開心回憶的地方，要有開心的遊客，先要有開心的員工。海洋公園於2013年推出「創非凡」體驗培訓課程（Make A Difference Programme, MAD），目的是令領導改變，從而凝聚和感染身邊員工。至今有超過650位來自38個部門的員工參與培訓計劃，當中有三分之二屬督導級以上員工。

近年海洋公園遇上不少改變及挑戰，包括內地自由行動減少，以及內地主題樂園相繼落成，加上公園擴展、新世代對工作的態度轉變等因素，海洋公園培訓經理（學習及發展）鄧永強表示：「員工需要改變以配合公園發展，培訓革新之處在於從自我提升開始。以同事的個人成長為出發點，才可以成功打動人心，真正做到從個人改變開始，逐步感染身邊的同事以至整個機構。」

### 體驗式學習方法

計劃共分四個階段以迎合員工不同的發展需要。包括「MADF • Foundation 裝備 • 改變」、「MADA • Advance 實踐 • 改變」、「MADP • Pioneer 帶領 • 改變」及「MADC • Champion 創造 • 改變」，各個階段的員工都會參與其中。計劃採用體驗式學習方法，當中包括高級管理層體驗前線工作、宣傳影片製作及營地訓練，以迎合新世代的需要。

鄧永強說：「計劃想令大家更有自主性，所以採取自行報名，隨著參與過的同事帶出口碑，加上部門宣傳，最後更需要增加堂數以配合需求。」為增加持續性，團隊建立了「MAD Studio 創非凡工作室」，「平台全由同事自發用個人時間進行，是公園內部義工。透過活動為同事加油打氣，當中所有派發的產品都由同事自行找贊助商，安排全由同事自行決定。藉此提升個人領導責任，增加團隊士氣及感染工作環境。」

### 培訓提升員工快樂指數

計劃為海洋公園帶來正面影響，其中2017年便獲得國際遊樂園及景點協會頒發大銅鈴獎項。在Harrison Assessment內的快樂指數上，可看到學員於授權、支持度及發展機會有超過八成受訪者表示贊同；超過九成受訪員工認同「MAD Studio 創非凡工作室」的活動能帶來正面效果、有助營造開心工作間及表示會繼續支持。「當中10%學員自發參與企業培訓導師計劃，嘗試以導師身分將經驗帶給初入職同事；35%的學員曾經獲得園內摘星獎勵計劃及園外公關獎項；25%學員之後獲得晉升機會。」



海洋公園培訓經理（學習及發展）鄧永強表示，培訓革新之處在於從自我提升開始，從內而外擴展，徹底提升團隊以至整體機構文化。



**優異獎**

客戶對銀行保險業的要求日益增加，保險人員更需要有全面的理財分析技能。友邦香港（下稱AIA）夥伴銷售部（PD - Partnership Distribution Department）於2017年推出「6D教練藍圖」（Driving Business through 6D Breakthrough Coaching，下稱培訓計劃），友邦卓越學院院長邢家麒表示：「計劃目標是為AIA的合作銀行夥伴提供業績增長的教練藍圖，提升合作關係，銀行分行管理層、前線銷售同事及客戶皆可受惠。」

培訓計劃的主要目標對象為AIA業務拓展團隊（Business Development Manager (BDM)），透過BDM於分行中的合作，利用培訓計劃中所裝備的技巧及能力，鼓勵分行主管進行教練活動，整個培訓計劃的設計能照顧到每一層員工的需要。邢家麒解釋：「團隊一開始便跟高層管理人員商討計劃的期望業績結果，務求協調各持份者對計劃的期望、成果和目標。」

### 教練與銷售融合

坊間對教練活動都抱有花時間、難達效果的印象，此外銀行客戶及銷售員工較容易忽略保險產品於理財規劃中的作用。「團隊認為教練的要求必須清晰，因此製作了一份簡易的標準化教練報告，將所有教練要求包含其中，將教練步驟與銷售步驟融合，時間和內容亦設有限制。」銀行銷售員工亦參與了全面理財策劃課程，使分行主管及銷售同事明瞭相同的銷售步驟要求，令銷售員工更容易掌握客戶理財規劃，更貼合現今客戶對全面理財服務的需求。

### 考核增加參與度

為增強員工的參與度，及確保員工對技巧的掌握，計劃包括了一項考核，於考核中取得佳績者可獲取狀元名銜，並可獲得管理層的嘉許，這令員工更容易投入。邢家麒指出，考核可讓參與者體會到計劃的實用性，「考核是以密集式角色扮演進行，每位參加者於考核過程中，可以加深技巧的運用，此外真實客戶個案的教練活動成功率，亦是考核的計分部分。」

計劃用了三種數據去量度成效，第一是教練活動頻率，用以反映教練習慣是否成功建立；第二是教練個案成功率，以反映分行主管對技巧的掌握及教練內容質素；最後是活躍銷售同事比率（Active Ratio），即主動參與及活躍於保險話題的程度。事實上，計劃進行後活躍於保險話題的銷售員工數目提升了19%。



友邦卓越學院院長邢家麒表示，整個「6D教練藍圖」的設計都能照顧到每一層目標對象的需要，並以長遠持續性為依據。





AWARD FOR  
**EXCELLENCE IN  
TRAINING AND  
DEVELOPMENT 2018**



## 「培訓獎」類別 入選計劃



Jardine Aviation Services  
怡中航空服務

### 翔路同行 —— 地勤培訓計劃



香港機場每日要處理龐大的旅客人數和航班升降，地勤的重要性不容忽視。怡中航空服務集團（下稱怡中）為超過 60 間航空公司提供地勤服務，服務質素須符合機場管理局和國際航空運輸協會等機構制定的水平。怡中在 2015 年推出「翔路同行——地勤培訓計劃」（Go For Success Training Programme），計劃目標是利用科技和改革教學模式，將學習伸延至教室外，為航空業培育優秀人才。

#### 為培訓注入年青元素

怡中航空服務集團人才培訓及發展經理葉安玲說：「我們開發了一個全新的網上學習平台，讓學員隨時隨地學習，在職員工亦能溫故知新。透過機場實地培訓課程，學員能於執勤前熟悉機場環境，學習易地而處，為旅客提供優質服務。」團隊對內會分析新員工最常犯的紕漏，對外則和航空公司客戶溝通，令計劃覆蓋範圍更全面。葉安玲續說，新入職的員工八成介乎 18 至 26 歲，善於利用科技學習，網上學習正符合他們的需求。學習內容是按職能及學習進度分類，通過教學短片及小測驗來增加互動。平台推出後，超過八成新員工每星期也會使用。「平台中的小測驗可讓導師查核員工的完成進度，理解其學習情況。我們更邀請了一位漫畫工出色的青年同事參與網上平台的設計，於課堂中與實體教材配合使用，提升員工的使用率。」

#### 實地培訓 熟悉環境

機場實地培訓課程以有趣的案例作教材，激發學員好奇心、主動思考及表述意見，導師則從旁指導，讓學員能於執勤前熟悉機場環境。除了安排在職員工扮演旅客，更會邀請航空公司職員參與，加入不同國家的語言或文化作情景。葉安玲表示，調整團體的心態是最大的挑戰，由於大部分導師都是來自前線，具備豐富的航空知識與經驗，推行改革初期，重新訂定部門運作，把年青人的學習模式及思維注入計劃，就必需改變導師固有想法，放下己見，踏出舒適圈。「隨著新員工的躍躍回應，培訓部銳意改革的決心漸獲認同。」

談到培訓計劃的成效時，葉安玲指出，過去員工多以完成任務的態度工作，以單向模式服務旅客，但現在卻出現重大改變。「員工面對旅客的特殊需求或航班不正常時，學懂了以旅客舒適的飛行體驗及個人感受出發，成熟處理後再作匯報，這不僅減輕前線人員的工作壓力，更能協助程序運作暢順。」怡中的員工於各大客戶服務比賽中屢獲殊榮，而航空公司客戶的審計報告顯示需提升的地方亦不斷減少。



怡中航空服務集團人才培訓及發展經理葉安玲表示，過去培訓以「告知」的模式作教學，現則改以工作案例作教材，旨意激發學員好奇心、主動思考及表述意見，導師則從旁指導，故實地培訓課程應運而生。



Jardine Aviation Services  
怡中航空服務

### 卓越機坪服務培訓計劃



怡中航空服務集團（下稱怡中）服務超過 60 間航空公司，要應付日益繁忙的貨運量，必須吸納更多人才。由於機場位置偏遠，和需要於停機坪工作，因而較少本地人入行。有鑒於此，怡中開始聘用少數族裔員工，現時已超過 100 人。為加強少數族裔員工和本地員工的溝通及工作表現，怡中於 2015 年推出「卓越機坪服務培訓計劃」（Ramp Service Excellence Training Programme），旨在提升公司整體服務水平。

#### 消除文化差異創造共融

怡中大部分的少數族裔員工來自巴基斯坦和印度，由於文化及語言差異，少數族裔員工與本地員工需要時間磨合。怡中航空服務集團人才培訓及發展經理——機坪服務楊鈞勝說：「培訓團隊遂改革培訓方式，安排懂得中文的少數族裔學員與本地學員一起上堂，互相了解對方文化，達到共融目的。」培訓計劃的執行模式全面照顧不同種族同事的需要。譬如全新一輯的安全守則，除了中英文版本外，亦特製了粵語版本。培訓團隊利用飛機和工具車模型，拍攝生動的培訓短片，消除了語言障礙後，少數族裔員工更快投入與本地員工合作。

楊鈞勝指出：「當新員工開始接受課堂培訓時，他們往往會以為於機場搬運行李很簡單，因此上堂時往往掉以輕心。當他們開始在停機坪工作後，才感受到獨特的機場環境。有見及此，我們安排在職培訓課堂，與同事分享案例和教導如何避免事故，並給予他們最新資訊。」無論課堂理論或一對一的實習，培訓令員工意識到機場的特殊情況，工作表現顯著提升。

#### 定期檢討 有效運用資源

培訓團隊擁有前線經驗，並經常接觸新學員和現職員工。楊鈞勝說：「三年前我們已經意識到公司將面臨工具車司機的退休潮，培訓團隊於是挑選有潛質的少數族裔員工，重點培訓他們由最基層的行李處理員晉升為工具車司機。我們是首間於香港機場成功培訓少數族裔員工成為工具車司機的公司。」

此外，培訓部發展了網上學習平台，令員工隨時隨地上網學習，提升了培訓效率。培訓內容除了航空公司的要求和規例外，並設有考取機場司機車牌的模擬測驗，令員工可於考試前加強練習。自計劃推出之後，員工流失率得以減低。



「我們能更有效地運用資源。根據航空公司客戶與我們每年作出的審計報告，建議需要提升的地方也不斷減少。2017 年我們更錄得零飛機地面事故，並獲國際安全獎。」

怡中航空服務集團人才培訓及發展經理——機坪服務楊鈞勝表示，怡中能為不同國籍的員工提供培訓，令他們更容易及有效地獲得專業知識。