

Committee on Management and Supervisory Training
管理及督導訓練委員會



Report on 2011 Survey of the
Managerial Competency Profile and Management Training Needs of
Managers and Supervisors in the Next Three Years

2011年管理及督導人員 • 未來三年管理才能及訓練需求調查報告

Review
報告書總結



OPPORTUNITIES • ACTION • SUCCESS
良機 • 實幹 • 成功

職業訓練局

管理及督導訓練委員會

職業訓練局乃由香港特別行政區政府委任的法定機構，負責本港的人力訓練事宜。而管理及督導訓練委員會是其屬下五個一般委員會其中之一，負責評估跨行業的人力情況，以及制定訓練計劃。

委員會成員包括政府官員及來自工商、服務、勞工、教育界別的非政府人士，由特區政府委任，負責審視各行各業內管理及督導人員的人力需求，並就發展專業教育及訓練設施應付人力需求，向特區政府及職業訓練局提供意見。

當中，每三年一次的人力調查報告，更是蒐集最新各行業內管理及督導人員的人力資訊，以供社會不同人士了解管理及督導人員的人力情況及培訓需要。

緒言

本委員會旨在提升本港管理及督導人員的水平，從而提高他們對本港整體經濟的貢獻。為此，委員會檢視他們的訓練及發展需求，並作出建議。

委員會定期進行管理才能及訓練需求的調查，並公布其結果及委員會的分析和建議。由去年底至今年初期間，委員會委托政府統計處進行一項全港性隨機抽樣調查，訪問了過千間中小企，就未來三年管理及督導人員管理才能及訓練需求作出有系統的調查。委員會審視調查結果及收集業界意見，擬訂結論和建議，撰寫了《2011年管理及督導人員未來三年管理才能及訓練需求調查報告書》(以下簡稱《2011年調查報告書》)，供社會各界人士參考。本文是委員會回顧及進一步觀察最新一次作出之意見專題文章。

如欲參閱調查報告書全文調查報告書全文，可瀏覽職業訓練局網址：
<http://www.vtc.edu.hk>

關於 VTC → 管治架構 → 理事會 → 訓練委員會
和一般委員會 → 管理及督導訓練委員會 → 出版刊物

《2011 年調查報告書》

綜合問卷調查及業界的意見，委員會認為管理及督導級，需具備以下綜合才能：

- (一) **語文及溝通能力**，具體是：中文（普通話及商業書寫技巧）、英語（講、寫）；
- (二) **人際技巧**，具體是：溝通技巧、人際關係技巧、訓練與輔導下屬；
- (三) **分析能力、抽象思維應用能力**，具體是：危機管理、對人對事善於分析、解決困難及作出決定；及
- (四) **承擔責任能力**，具體是：團隊合作和建立團隊、對責任的承擔

委員會認為管理及督導講究與人相處、以人為本的科學及藝術，而這四項才能，是傾向於個人質素方面，而且，沒有一定的階梯或標準作對比。由於每個人的性格、特質各有不同，是否擁有這類的才能或成功程度，很難一概而論。但這方面的才能，可以視作個人的軟實力。

委員會認為並沒有一套萬能方案，可以迎合每一個人的學習需求，以達至這三項「軟實力」。進一步來說，這三項才能的基礎，是始於個人的成長期，即接受教育時期，是奠基於「形式教育」(Formal Education)及「非形式教育」(Informal Education)。

在「教育」時期，個人正建立獨立的思考能力。以此而言，個人成長期周遭的人物例如家長、長輩、師長及同學，與學校、活動中心等機構的影響力很大。成年人對後輩個人質素即軟實力的培養，直接或間接地造就了未來的管理及督導人材。

作為管理及督導人員，其中一個成功因素，是以身作則，讓下屬目睹其行為，才能步伐一致，走向目標。在一個正面健康環境成長的青少年，有成年人以身作則，才會學到身體力行。

委員會認為在中學後 / 職前學習管理及督導知識、例如在副學位（副學士及高級文憑）及在學位設立專科或在各科目滲入有關元素；或在職時學習（例如職業訓練局的高峰進修學院就提供不少此類專門課程）是必要的。但青少年個人質素的培養亦是不可或缺的。

為此，委員會認為需要喚起社會對這一點的注意並制定方案去完善整個培訓過程及系統。以下是委員會對個別持份者的意見。

致 大專院校學生：變·知·則·通

俗語有謂「變則通」。社會經濟、文化、習俗一路轉變以適應新的環境，政客亦經常提出去改變政策以求成功。但與年青人談變，似乎是言之過早。其實不然，我們覺得，現在是時間去變了。我們講的是「變·知·則·通」。

變 從基礎教育（小學、中學）到大專教育（大學、專上學院）是一個轉變。從大專教育到職場是一個更大的轉變，這是你所會經歷的。我們認為在校的學生，已經習慣了求學階段的模式，並不一定意味到將臨的大轉變，所以一到職場，就不一定能適應。我們認為，在大專教育階段，除了學習技術及技能去應付未來的工作，還有心態上轉變的準備。

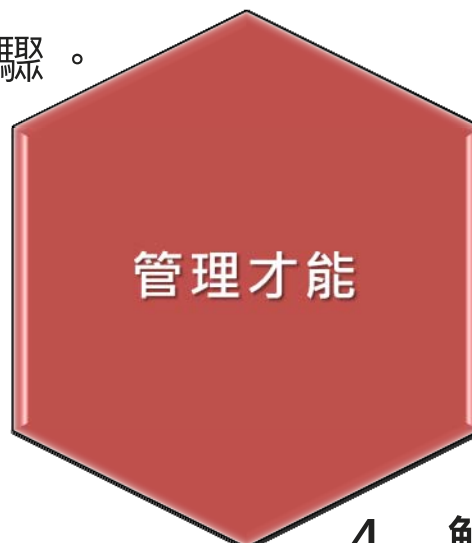
知 你會問轉變些什麼？經過調查，我們發現，各行各業的僱主，對於以下員工（尤其是管理與督導級）的才能 / 質素特別着重：

1. 危機管理

發展推行危機應對策略、業務重整計劃及步驟。

2. 對責任的承擔

可靠，不會推卸責任。



3. 對人對事善於分析

能分析形勢、認清重點和找出原因，客觀地處理問題。

4. 解決困難及作出決定

善於處理問題及勇於承擔責任，並能在職權範圍內當機立斷。

1. 溝通技巧

清晰地表達自己的觀點，同時亦能專注地聆聽別人的意見。

2. 人際關係技巧

能與別人有效溝通，積極建立良好關係。



3. 團隊合作和建立團隊

讓其他人參與工作；建立工作團隊，有一致的目標，令成員感到受尊重。

4. 訓練與輔導下屬

主動與下屬建立良好關係，改善其工作能力，了解其情況並協助他們解決困難。



中文（普通話及商業書寫技巧）
及英語（講、寫）

則 以上的才能有些是可以系統的學習（語文），更多的是通過非有系統的學習。已經具備的條件，可以精益求精。不認識或不具備的條件，則有待學習及培養。達到個人軟實力的方法多不勝數，書籍、網上資料、經驗分享等。但原則很簡單，就是首先有個求變的心，去提升自己，在成長中學習、在學習中成長。

通 僱主所要求的才能，是合邏輯的、因為職場講究的是表現、成果、合作……所以學生所習慣的個人成績、到職場就是集體成果。而職場人與人之間的互動、是學生未必經歷到的。政壇講的「政通人和」在職場也適用，怎樣達至融會貫通，是管理階層的巨大挑戰。

致 大專院校老師及職業輔導老師：

本委員會經調查發現，在眾多僱主的要求中，有關語文及溝通能力、人際技巧、分析能力、抽象思維應用能力及承擔責任能力是很突出的。

委員會觀察到，縱使這些個人質素類的才能，主要是於基礎教育時期奠定的，但亦有院校在這一方面，增加或加強全人發展的項目與語文能力的項目。

某程度這樣的做法，會削減學生在本來的科目的學習（例如時數），但本委員會認為是值得的。這需要院校負責人對於平衡兩方面學習作出取捨。

由於調查每三年才進行一次，並且每一個被訪公司的數據都要整合而成行業的資料，所以報告書所呈現的是整體數字。為了更深入研究行業的需求，最佳的途徑是與行業商會合作，取得資訊，以作設計課程的藍本。

致 僱員：自強不息

在僱主作出任何人事調動（包括繼續聘用，解僱，晉升或降職）時，會考慮很多因素。在知識型經濟下，各行各業的員工有必要持續進修，自我增值。是次的調查報告書正好給僱員一個持續進修的明確目標和方向。你不妨參考僱主認為本港管理及督導人員未來三年所需的最主要的十項主要才能。例如「溝通技巧」連續於過去三次調查中獲評為本港督導人員的首要主要才能。由於僱主認為相比其他的才能，僱員能掌握良好的「溝通技巧」可為機構帶來即時利益，例如具說服力的客戶演說能為公司取得業務進帳。然而，要熟習這些技巧，操練、實習和見識是進步的要訣。

給員工的建議：

- 瞭解工作要求不斷轉變，以及管理及督導方面的性質日趨複雜；
- 瞭解學習管理及督導技巧的機會和途徑，以助個人發展；
- 瞭解各類學習可帶來的有形回報（例如學歷）及無形回報；
- 瞭解改善管理及督導技巧對於勞資雙方均有裨益。

致僱主：人才培訓至關重要

公司業務要持續發展，人才培訓至關重要。然而，是次調查發現，逾七成填覆機構在聘任 / 晉升管理及督導人員之前不會為他們提供管理培訓。此外，近六成機構表示沒有為新聘管理及督導人員提供職內培訓，而逾六成機構表示未來三年不會為這些人員提供管理培訓。委員會對此現象是感到憂慮的。

由於中小企的組織架構較為精簡，管理及督導人員的工作要求的差距已縮窄，因此是次調查發現管理及督導人員所需的最主要十項主要才能全部相同。故此機構要求督導人員要具備更高層次的技巧，透過訓練與輔導及建立團隊來領導下屬；此外還須提升工作範疇，業務營運上要更具策略性思維，跳出傳統框框，分析人和事、解決困難及作出決定。

在眾多的主要才能中，「溝通技巧」連續於過去三次調查中獲評為本港管理及督導人員的首要才能。與溝通相關的語言和人際關係技巧亦居於主要才能前列，這也許反映掌握良好的「溝通技巧」可為機構帶來即時利益，例如具說服力的客戶演說能為公司取得業務進帳，故特別受到重視。然而，要熟習這些技巧，操練、實習和見識是進步的要訣，但中小型企業的員工卻缺乏時間和機會參與這種模式的培訓。

是次人力調查亦發現由於中小企的培訓經費預算 / 資源較為緊絀，儘管知道培訓人才的重要性亦難於執行。對於中小企業來說，員工入職前應已裝備好，所以在「購買」人才或「培養」人才之間，傾向選擇前者。加上中小企在挽留幹練員工的能力遠遜於大型企業，流失幹練員工極為可

惜。故此中小企寧可投放較多資源於技能訓練；避免為他人作嫁衣裳。人手不足是另一制肘，令僱主難以讓員工參與外間培訓。

委員會建議中小企僱主要檢討這種心態，認識管理 / 督導培訓能符合其長遠利益。如能將員工培訓結合其他挽留人才措施，避免人力資源損失，這種投資可帶來更高回報。

給僱主的建議：

- 投放更多資源及經費預算於管理培訓，並給假培訓；
- 與行業商會合作，
 - 在商會代表的業界提倡須持續學習的意識，令行業持續增長；
 - 尋求協同效益，整體提升學習價值；
 - 徵詢相關行業商會及專業團體的意見，制訂適合業界的培訓課程；
- 探討各種具成本效益的培訓方式，靈活安排學習時間和地點；例如培訓管理人員成為導師，以支援培訓下屬，其他包括「由管理人員從旁指導來學習管理技巧」、「小組培訓」、切合中小企需要與工作相關個案研究；
- 考慮工作性質、要求及所需才能，規劃員工發展課程；
- 長線展望員工發展，並結合其他挽留和激勵幹練員工的措施，確保人力投資帶來理想回報。

致 政府：加強競爭力，人才培訓為本

在全球經濟急速轉變下，香港正面對多個新興市場的追趕，故香港政府亦需加強維持本港經濟的活力及競爭力，以配合全球經濟的發展。為確保經濟持續發展，香港需要變革，以邁向知識型和高增值活動型經濟、並鞏固作為國際金融中心及重要商業樞紐的角色、並進一步強化與內地的經濟融合。以目前的經濟環境來說，香港的管理人員需要抓緊機會以維持本身業務的發展，以及考慮擴展多元化的業務。

調查結果顯示，為應付全球經濟環境的多變，僱主認為本港管理及督導人員未來三年所需的最主要的十項主要才能，大致分為「人際技巧」、「語文及溝通能力」、「分析能力、抽象思維應用能力」及「承擔責任能力」。惟逾七成填覆機構在聘任 / 晉升管理及督導人員之前不會為他們提供管理培訓。此外，近六成機構表示沒有為新聘管理及督導人員提供職內培訓，而逾六成機構表示未來三年不會為這些人員提供管理培訓。機構亦反映其培訓經費預算 / 資源較為緊絀。本委員會亦認為中小企挽留幹練員工的能力遜於大型企業，流失幹練員工極為可惜。

為提高本港的競爭力，本港的管理及督導人員的能力水平確實需要與時並進及提高，故本委員會依據調查結果，建議政府以不同渠道培養終身學習的意識，例如：考慮擴展「持續進修基金」的覆蓋範圍、恢復運作「中小企業培訓基金」，藉以直接和間接方式支援本地一般或特定行業的中小型企業持續發展，並提升本港整體人力質素。此等計劃能增援企業應付不斷轉變的培訓需求，對只能分配有限培訓資源的本地中小型企業給予實質支持。再者，政府可致力透過資助

機構，如職業訓練局及其他大專院校附屬學院，投放更多資源以提供適切的在職培訓。

香港為一個國際大都會的城市，華洋共處，馭駕兩文三語的能力為管理及督導人員的入職基本要求，為此，本委員會建議政府在這有關方面加強宣傳，以讓僱員能洞察其重要性；同時，政府亦需加強有關語文的資助計劃的覆蓋範圍，例如：「持續進修基金」等，以實質資助形式鼓勵僱員學習。

至於「人際技巧」、「分析能力、抽象思維應用能力」及「承擔責任能力」的培訓項目，政府亦可考慮將有關項目納入「持續進修基金」之內，以鼓勵僱員不斷進修以應付未來市場的發展需要。

另外，本港政府確實有迫切需要牽頭制訂前瞻性的訓練政策，以鞏固行業商會、僱主、工會、專業團體、培訓機構及公營機構的伙伴關係，讓其共同協力提供合適的培訓項目以滿足業界需求。

職業訓練局
管理及督導訓練委員會
委員名單
(2011年4月至2012年3月)

提名機構

主席

鄭羅蕙芬女士 (獨立人士)

委員

陳偉文先生 (香港青年工業家協會)

何世柏教授 (獨立人士)

關祐發先生 (一間專業學會*)

林翠華女士 (香港總商會)

劉嘉華先生 (香港中華總商會)

劉健華博士 (一間中小型機構商會*)

廖善成先生 (香港美國商會)

盧金榮博士 (香港中華廠商聯合會)

麥潔儀女士 (香港僱主聯合會)

(至2011年12月7日)

麥偉明博士 (一間大學教育資助委員會院校*)

吳克儉先生 SBS, JP (一間專業學會*)

譚天放先生 (香港工業總會)

黃熾森教授 (一間大學教育資助委員會院校*)

楊長華女士 (香港資訊科技商會)

何貴益先生 (公務員事務局公務員培訓處代表)

祁志純女士 (職業訓練局執行幹事代表)

秘書

李慶偉先生 (職業訓練局)

* 由相關團體 / 協會提名代表輪流擔任委員，現屆代表來自：

專業學會-

· 香港人力資源管理學會 (吳克儉先生 SBS, JP)

· 培訓專業學會 (關祐發先生)

一間中小型機構商會-

· 香港中小型企業總商會 (劉健華博士)

大學教育資助委員會院校-

· 香港中文大學 (黃熾森教授)

· 香港理工大學 (麥偉明博士)

職業訓練局
2011 年管理及督導人員
未來三年管理才能及訓練需求調查
工作小組

黃熾森教授 (召集人)
鄭羅蕙芬女士
何世柏教授
關祐發先生
麥偉明博士
吳克儉先生 SBS, JP
(至 2012 年 6 月 30 日)
李慶偉先生 (秘書)

職業訓練局
2011 年管理及督導人員
未來三年管理才能及訓練需求調查
焦點小組

歐子聲先生 (香港鞋業(1970)總會有限公司)
陳國威先生 (香港中小型企業總商會)
鄺永銓先生 (香港僱主聯合會)
林翠華女士 (香港總商會)
梁慧珠女士 (香港資訊科技商會)
梁廣泉先生 (香港工業總會)
李炳洪先生 (香港航運物流協會有限公司)
楊全盛先生 (香港中小型企業總商會)
嚴志明先生 (香港青年工業家協會)

