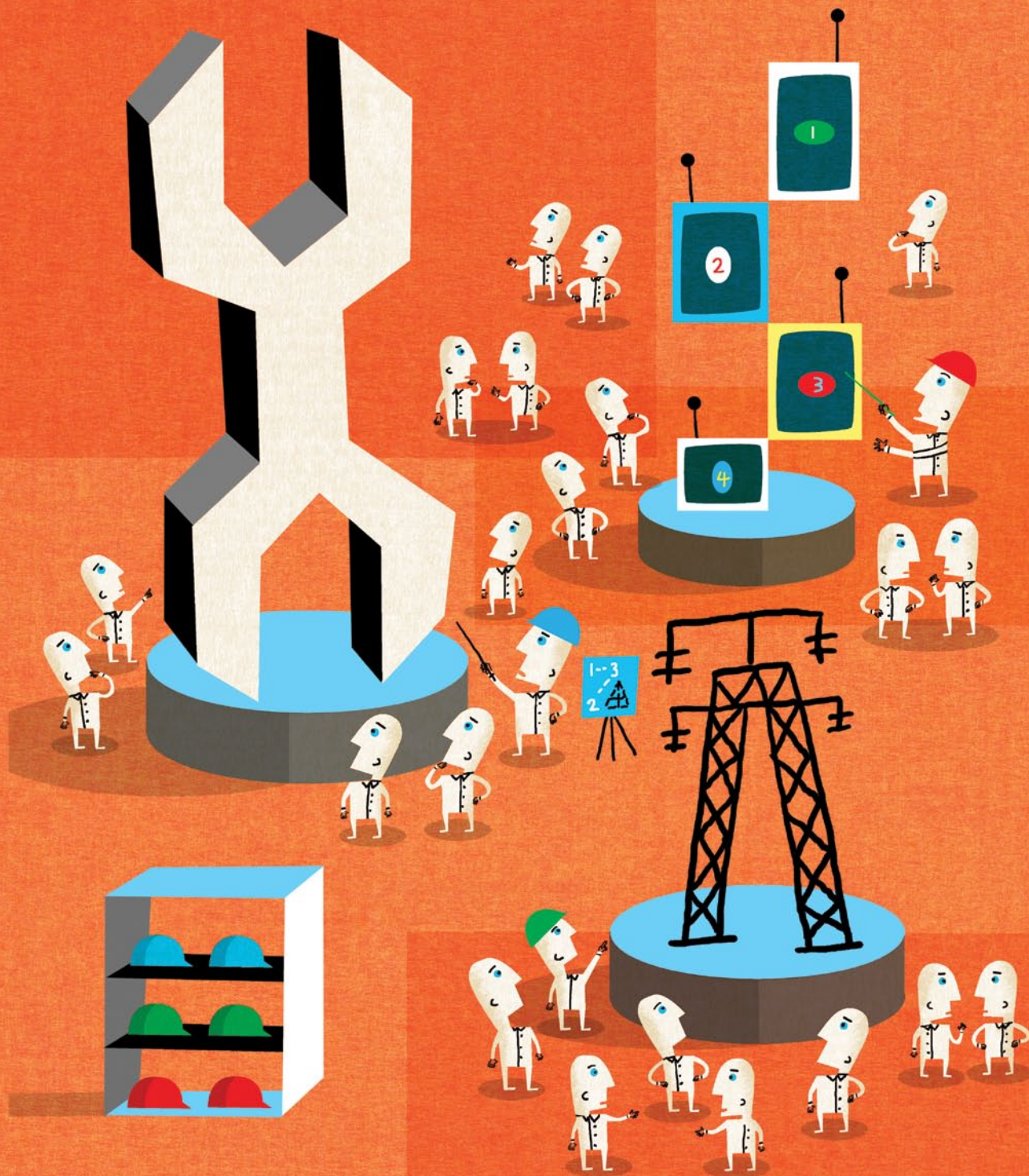
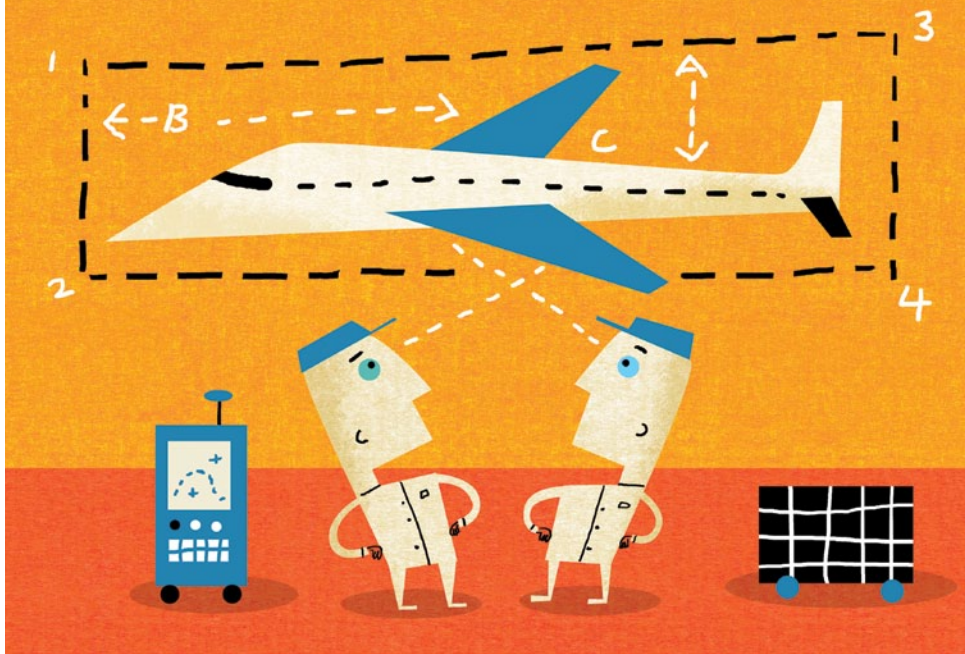




厲兵秣馬—— 和黃持之以恆的培訓



厲兵秣馬

僖公三十三年

左傳

磨

磨個人才智、知識和經驗，方能有備無患，伺機而動。作為一個成功的集團，和黃高度重視員工培訓——他們善於把握時機、減輕災害的破壞，天天保持最優秀的表現。這一切絕非倖至，只有靠恆常、嚴格的員工培訓才能達致。

集團對員工培訓的重視，處處可見。不管是在加拿大冰天雪地的北部地區，還是面對猛烈颱風的菲律賓，和黃員工都經常作好準備，應對任何不測。憑著訓練有素的員工，飛機才能安全翱翔天際、數以萬計的貨櫃能縱橫全球、原油得以提煉成寶貴石油，員工和客戶的安全也受到保障。

沉重壓力

和黃員工面對嚴峻的挑戰不只限於表面環境，有時也會來自地球深處。在加拿大勞埃德明斯特，赫斯基能源公司的員工在非常嚴苛的環境下工作，稍有差池便會有性命危險。

當地的重油加工裝置，利用高溫和高壓，把粘稠厚重的黑色重油，提煉成清澈流動的石油和柴油，供全球使用。裝置內的溫度高

達攝氏427度，與金星表面的溫度相若；壓力則高達20,000千帕，較金星大氣壓力高出一倍以上。因此，重油轉化過程對設備、安全、知識、培訓、警覺性等的要求，均極為嚴格。

勞埃德明斯特重油加工裝置的控制室操作員就像機師一樣，需要在飛行模擬器上練習一段時間，才能駕駛真飛機。赫斯基能源的操作員在負責重油提煉工序前，需要在最先進的模擬器內接受一定時數的培訓，學習各方面的操作。

自加工裝置於1992年建成以來，赫斯基能源一直使用模擬器進行培訓；模擬器系統與加工裝置一樣，也在不斷改進。現在的模擬器為操作員和學員帶來逼真的操控體驗，而每種可能發生的情景和緊急情況都可以輸入模擬程式內。加工裝置在使用期內，可能只會發生一次危險情況，甚或可能永遠都不會發生；模擬訓練就是要確保操作員為任何不測做好準備。赫斯基能源與模擬器軟件開發商合作，確保模擬器可精確模擬加工裝置的系統。

經驗豐富的操作和管理人員，也定期使用模

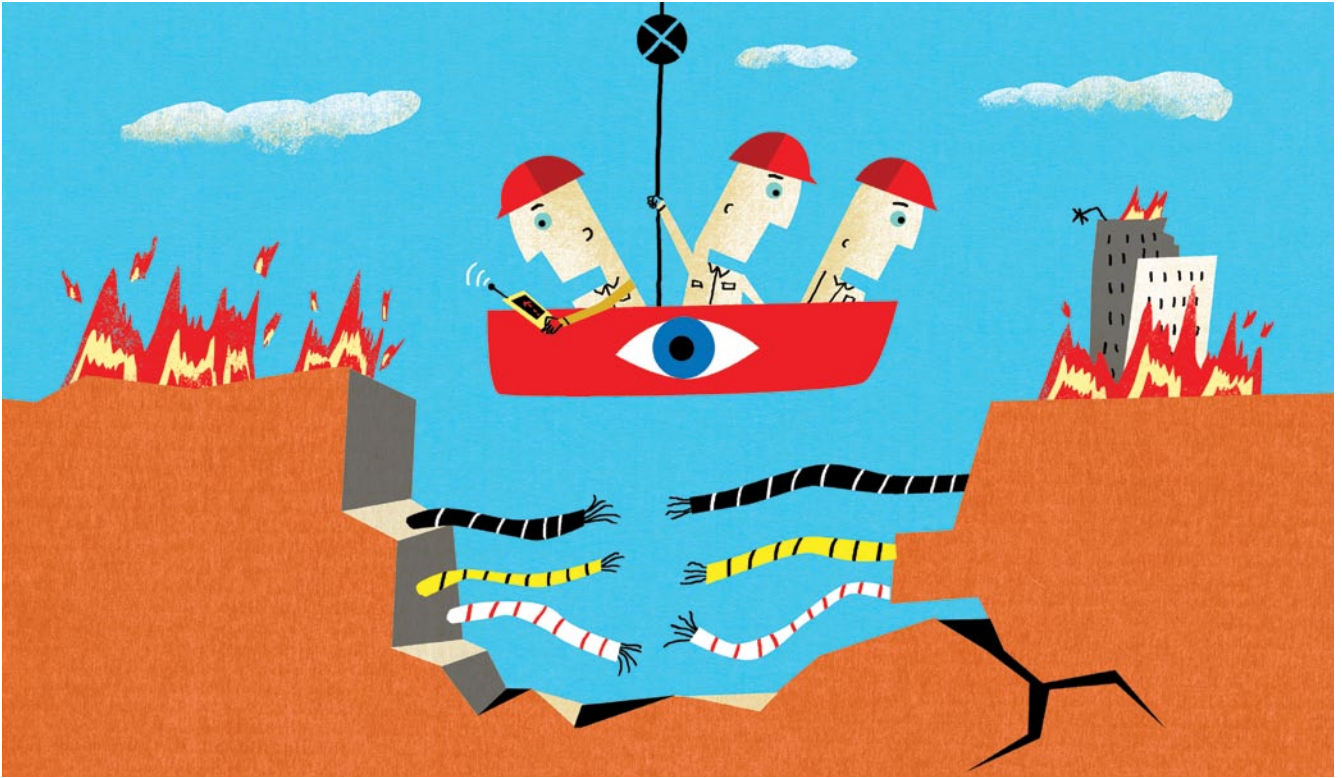
擬器進行應急訓練。服務赫斯基能源34年的加工裝置營運總監貝理先生，負責監督操作員的培訓和再培訓，深明保持設施高效安全的必要條件。

貝理說：「我們教導新入職的控制室操作員使用模擬器，可確保他們徹底掌握一致的培訓。操作員在正式操作控制室前，能夠在模擬器上應對加工裝置內可能出現的每種停機、起動及異常操作情況。」

有時候，模擬器訓練有助操作員迅速執行預設的維修計劃。貝理說：「當進行預設的維修計劃時，往往需要關閉主要廠區，甚至是整座加工裝置。我們在著手真正的維修工作前，可以先利用模擬器進行各方面的練習。」

有時候，模擬器上的練習更可避免災難發生。「最近，一名剛完成培訓的操作員見到控制板上顯示壓縮器停運，他於是運用在培訓中所學到的知識，按照正確程序關掉有關的壓縮器，並改變燃油的流向。」

加工裝置的模擬室每年最多可培訓九名新入職的操作員，適切配合這個行業對操作員



的殷切需求。赫斯基能源最近便在模擬室旁邊設置第二台模擬器，可同時進行培訓和再培訓工作。操作員在接受模擬器訓練前，須學習觀察同事的操作。貝理說：「用傳統方法培訓一名新入職的控制室操作員，可能需時長達九個月，而學員接觸預設情況和意外事故的機會也很有限。」模擬訓練代表著更快培訓更多更優秀的操作員。

311地震及海嘯

在勞埃德明斯特加工裝置，員工在人工製造的嚴苛環境中完成工作。和黃其他部門則受到不期而至的天災衝擊——猛烈地震、滔天海嘯時有出現，大自然的威力無可置疑。

2011年，日本311大地震震驚全球，留下無盡傷痛。地震發生後，四組經日本連接亞洲與美國、南韓和中國的主要海底電纜系統運作中斷。在亟需互通訊息之時，日本與全球的通訊聯繫受到嚴重破壞。

在日本發生有史以來最嚴重的地震後，和記環球電訊有限公司的電纜服務在短短四小時內便已全面回復正常。和記環球電訊國際及營運商業務總裁郭詠邦先生向《Sphere》憶述，地震大約在當日中午左右發生，但直

到黃昏時分和記環球電訊才收到電纜故障的詳細通知。然而，在未收到通知前，搶修的準備工作已進行得如火如荼。

和記環球電訊團隊能夠在短短數小時內全面恢復電纜服務，全賴平日訓練有素。充足的準備是應付危機的不二法門，和記環球電訊針對各種電纜故障情況，制訂了不同的應變計劃。當某條電纜發生故障，工作人員會利用其他電纜系統的額外備用容量，疏導故障電纜的數據流量。然而，若多條電纜同時發生故障，情況會比單一電纜故障複雜得多。在大多數情況下，和記環球電訊只能按不同服務的優先次序陸續將其恢復正常，並事先扼要規劃補救措施所需的備用資源。因此，當太平洋板塊移動引發日本大地震，和記環球電訊長久以來累積的經驗瞬間大派用場，能立刻預計不同電纜故障和服務中斷的情景，制訂應變計劃。

除了應變計劃外，和記環球電訊能迅速應對緊急事故，並在短時間內恢復服務，尚有賴定期保養與搶修演習。郭詠邦認為這可使「我們的工程師做好準備，並協調不同團隊的搶修行動。」這些程序早在數年前制訂，

並每隔一至兩個月演習一次。

災難監控不僅針對天災，也包括人為因素激發的災變。在泰國發生騷亂期間，和記環球電訊要求泰國的聯屬公司架設攝影機，以監察電纜所在地周圍的環境，讓泰國和香港的員工即時應對因動亂而可能造成的財物破壞和服務中斷。

在商業世界，未雨綢繆是十分重要。和記環球電訊的成功之道，除了善於把握機會外，更是由於事事有備，免使災難變成無可挽回的浩劫。

自然災害 應變有道

菲律賓是一個經常發生天災的國家，也許是地球上其中一個最常在夜間停電的地方。菲國座落在一條主要的斷層帶上，容易發生地震；而每次太平洋刮起颱風，菲律賓總是首當其衝。

近期當地的天災接二連三，造成嚴重破壞。去年夏季馬尼拉發生水災，接著更受颱風海燕和嚴重地震蹂躪。菲律賓屈臣氏內部審計和防損總監柯達芬女士有見近年當地的天災更趨頻仍，於是在去年初舉辦一系列培



訓活動。全新的培訓計劃根據危機處理經驗來制訂，同事們有很多機會學以致用。柯達芬說：「海燕對屈臣氏造成的影響非常輕微」，她將此歸功於公司的培訓計劃。海燕對菲律賓造成的經濟損失高達15億美元，但對屈臣氏的破壞卻微乎其微。

當地的屈臣氏高級管理人員及分店主管每年均會參加一次有關危機管理政策、疏散政策等的培訓工作坊，分店主管會向員工簡介危機應變的準備工作。每間分店的告示板每月都會更新兩次，為前線員工提供有關緊急聯絡和疏散點的最新資料；天氣預報和氣象趨勢資料也會張貼在告示板上。由於屈臣氏的商店大部分設於商場內，柯達芬表示商場在每年的3月和11月都會舉行演習。

在海燕吹襲菲律賓前，屈臣氏成立了危機管理委員會，並與全國每個應變小組的負責人進行電話會議。公司以僱員安全為首要考

一個成功的集團，善於把握時機、減輕災害的破壞，天天保持最優秀的表現。這一切絕非倖至，只有靠恆常、嚴格的員工培訓才能達致。

慮，如果上班太過危險，便會告訴員工留在家中。貴重貨品及夾萬會搬到較高的貨架上；屈臣氏還提供一個完整的系統，方便申請保險索償。事實證明，這些措施減少了公司的存貨損失，並使業務運作迅速復原。舉例

說，屈臣氏位於馬尼拉的兩間分店去年8月被洪水淹浸後，在短短一個月內便恢復營業。

這些應變程序並非妙手偶得，而是在吃了不少苦頭後，吸取教訓銳意求變的成果。2009年馬尼拉水災時，屈臣氏仍未編製培訓規程。柯達芬的團隊因此急需提升應變能力，公司採納有關損毀貨品的會計政策、按保險規定控制存貨，甚至制訂員工的聯絡程序，務求提振信心，使災難應變能力達致今天的水平。

公司徹底改革應變程序、制訂完善的培訓計劃，並反覆演練，使團隊對任何災難的處理程序了然於胸。吸取過去的教訓，員工方可以為日後做好準備。

和記港口27,000個員工培訓的理由

和記港口集團有限公司對全球52個港口的



持續發展起著關鍵作用，香港是其中最繁忙的港口之一。在香港，香港國際貨櫃碼頭（HIT）平均每天處理27,000個貨櫃，數量驚人。要維持貨船、貨櫃、吊機和貨櫃車一星期七天、每天24小時的順暢運作，公司必須不斷提供培訓，確保每個員工都清楚掌握自己的工作。

在HIT的工程部，超過兩成員工在港口業的服務年資少於18個月。HIT工程部總經理蘇裕年先生說：「我們急需培訓更多工程師和技術人員，以處理定期的維修保養和新的港口設備項目。」部門定期舉辦工程技術培訓課程，蘇先生解釋：「這是公司為期一年的內部培訓課程，主要目的是加快新入職工程師和技術人員的學習進程。」

培訓課程的對象是所有從事港口業不足兩年的技術人員和工程師。課程由工程部一名經理負責，所有學員必須在課程首兩個

月內參加為期三天的課堂培訓，主要是學習HIT各類設備的基本原理，以及一般的安全預防措施。

此後，學員在課程的第三至第12個月內，將每周參加課堂授課和/或工地導修課一次，並於課程結束時參加期終試。

完善裝備

港口業競爭激烈，需要不斷引入新技術以增加競爭力。堆場吊機是貨櫃碼頭重要設備之一。HIT目前主要使用的兩款堆場吊機分別為路軌式電子龍門架吊機及輪胎式龍門架吊機，前者並具備自動堆垛能力。公司最近引入吊機遙控技術，讓吊機操作員可在室內控制堆場吊機操作，既能提升安全水平及生產效率，亦大大改善操作員的工作環境。

要取得操作路軌式電子龍門架吊機的資格，需要經過嚴格考核。首先，操作員需要參加一個為期18天、實踐與理論並重的輪胎式龍門架吊機培訓課程。技術評核合格後，操作員將獲發有關執照。然後，他們必須在一名資深操作員的監督下，接受為期兩周的在職培訓。操作員必須具備至少六個月的輪胎式龍門架吊機操作經驗，加上表現良好，才可申請操作路軌式電子龍門架吊機，並接受為期八天的培訓課程，考試合格後才會正式獲發路軌式電子龍門架吊機執照。操作員若要在遙距控制中心工作，除了要有良好的工作表現外，並須接受包括吊機的運作流程和工作分配等培訓。

培訓的作用是確保港口的安全水平和運作效率，保障員工安全之餘，更保持和記港口集團的競爭力。在中國，廣州飛機維修工程有限公司（GAMECO）團隊也持續接受訓練，並以確保乘客安全、準時到達目的地為己任。

確保航空安全

根據美國國家安全局計算，一個人在一生中死於交通意外的機率是98分之一，而死於空難事故的機率則是7,178分之一。你對這些數字或許不表贊同，但事實上，空難事故甚少發生，全賴一絲不苟的飛機維修工作。GAMECO的培訓中心經理蔡傳文先生告訴《Sphere》，

中心的培訓課程均經過嚴格設計和審核。

GAMECO與中國南方航空緊密合作，確保培訓「日日新，又日新」。當中國南方航空購買新型號的飛機，GAMECO便會派出專業維修人員，參加由飛機製造商提供的培訓課程。專業維修人員掌握有關的維修培訓經驗後，便會在公司內開辦培訓課程。然而，開辦新機種的「機型培訓」課程，需要獲得中國民用航空局的批准。中國民用航空局按航空運輸協會制訂的國際標準，對課程進行評估。「機型培訓」課程一旦獲得中國民用航空局批准，國內其他航空組織便可加以採用，從而為全國建立劃一的維修標準。

其他須獲中國民用航空局批准的培訓課程，包括部件維修、維修基礎及基本技能培訓課程。GAMECO已經獲得這些培訓課程的培訓資格，在內部開辦上述經中國民用航空局批核的培訓課程，而只有考核合格的員工才能簽證或者進行維修工作。

另外，GAMECO員工除了需要經過上述由中國民用航空局審批的課程之外，還需參加多項專業培訓課程。培訓中心每月舉辦50至70個課程，讓維修人員學習處理更高水平的維修工作。舉例說，GAMECO維修人員參加了專為波音787夢幻客機而設、至少200小時的課程和為期10天的實踐培訓後，還需要參加多項和發動機有關的培訓等。GAMECO的員工還需要參加周期性複訓和更新培訓課程，以掌握機種資訊的變更。除培訓外，飛機製造商代表還會每天出席至少兩次會議，與GAMECO討論日常維修所遇到的挑戰，以及航空技術的最新發展。

GAMECO深明，在飛行檢查中的任何輕微疏忽，都足以引致嚴重後果，甚至是致命意外，因此必須全力避免。經過嚴格的培訓，GAMECO員工可確保任何嚴重事故不會在他們的眼前發生。

厲兵秣馬是中國的古老諺語，指的不僅是強化裝備，還包括磨鍊思維能力。在集團內，培訓、學習和時刻審核，能使業務運作飛躍邁進，提升營運效率之餘，更可保障寶貴生命。□