

# 更新蛻變 的新世代工作

企業保持歷久不衰的秘訣，在於「與時並進」——緊貼時代、不斷革新，放眼新事物、開創新思維。

**換**

言之，企業要順應科技發展、顧客要求和社會潮流，作出各方面的調節。從策劃、執行以至關顧社群，長江和記各個業務單位的營運模式也隨着各種新思維的興起和趨勢而更新蛻變，新職位、新工種也隨之而誕生。

## 百變腦袋

數十年來，神經生物學家都認為青春期過後，大腦結構差不多會穩定下來。然而，近年的研究發現，大腦原來有更大的變化空間。企業亦然，可應付提升改變。



## 人腦可塑性高， 企業亦然。

「敏捷核心思考」是本世紀才冒起的概念，並迅速成為新營商手法，強調速戰速決的反覆測試驗證，然後細心修訂，有潛質的概念會大力推動，效果欠佳的會馬上放棄。哈佛大學1998年的一份研究報告顯示，多款設計詳盡的軟件最終不能應用，於是便衍生了2001年的「敏捷宣言」。自此，相關概念便從科技應用延伸至其他商業領域，電訊業是其中之一。

3奧地利的「敏捷開發組」由彭冀同擔任業務發展與項目辦公室的高級企業改革經理，他解釋：「敏捷開發講求隨機應變而非準確預測；以短速漸進取代階段式的長遠計劃；回應意見要簡單直接，不必通過多重文件，也不必待項目完成才檢視結果。」對於習慣撰寫冗長計劃書，每個環節都要描述得巨細無遺的人來說，這簡直是天方夜談，但研究生物進化的科學家和神經學家卻習以為常。

要敏捷開發推行成功，企業必須調整架構，並清楚了解每個工作角色和招聘要求。敏捷開發的其中一派學說應用「Scrum」方法——一種反覆與漸進式的開發架構，讓開發者能夠修訂希望得到的結果與目標，與傳統

的項目管理恰好相反。Scrum在一日千里的科技競賽中，可以迅速開發出可靠的技術方案，毋須因循原有計劃而無法修正隱藏的漏洞或難以應對環境轉變。

要物色人選採納新工作方法並不容易，彭冀同強調，過往挑選人才培訓的一套已不適用。他說：「在這種轉變之下，情緒管理實際比認知能力更重要。」

然而，沒有固定的目標，公司又怎樣保證投資於寶貴的人力資產是物有所值？彭冀同聘用人才時會緊記一個重要因素——顧客。

「我們招聘員工時，必須確保人選可融入企業文化，即使是軟件開發人員，也要以為客戶創優增值為重點。」

3奧地利展開這種工作模式時共有60名員工，分成四組。彭冀同解釋道，要「真正變得敏捷」一般需時兩年至四年。但3奧地利的敏捷開發組在過程中改變程式設計員的合作方式，並減省客戶業務要求規格所需的文件，實施了新的客戶關係管理系統，解決了一直纏繞許多公司的大難題。從各方面來說，這都是一個好開始。

要改變思維的不獨是3奧地利，屈臣氏集團每星期逾6,500萬顧客光顧，但並非每位都踏足其13,000多家實體店舖，當中不少是來自線上購物。充分掌握線上到線下的互動營銷世界，是零售業當前要務。

### 線上到線下

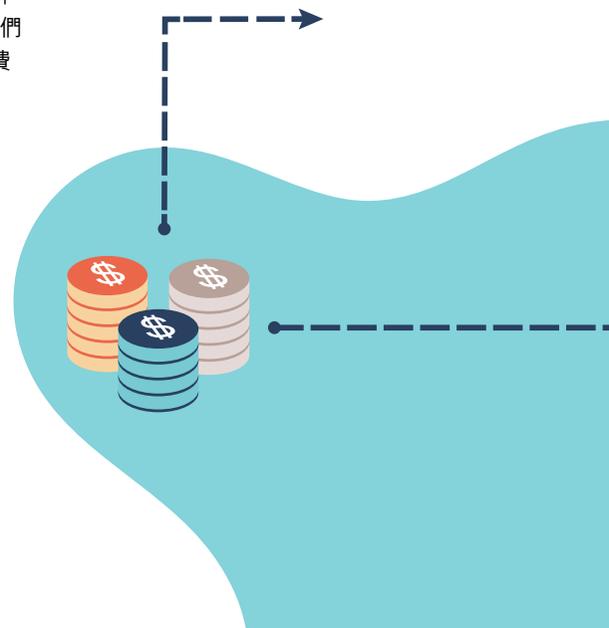
屈臣氏集團2014年設立電子商貿團隊eLab，推動改革創新。團隊不斷壯大，聘用精於數碼市場推廣的專業人才，包括設計、平面圖像、編碼，以及用戶體驗分析。他們不單要促進線上購物，也要了解整體消費者用戶體驗。

同樣，要改變屈臣氏集團的「企業大腦」思維，須透過學習與分享。屈臣氏集團歐洲分部的集團電子商貿總經理查偉時說明：「每個業務單位都有本身的分析研究，而eLab可以掌握整體情況，方便我們比較。例如顧客在荷蘭Kruidvat網頁所花的時間，有別於瀏覽Superdrug.com的時間。接著，我們可以深究構成差別的原因，再將箇中的得著與其他業務單位分享。」

團隊的工作模式也有別於一般工作間，牆壁間隔都給移除，促進跨功能思考。查偉時形容，這是「測試與學習過程」。

eLab團隊很快便初見成果，2016年的電子商貿銷售額增長47%，智能手機應用程式錄得逾兩億次下載。於短短兩年間，團隊成員由60人增至全球超過200人，分別駐於香港、倫敦和米蘭。新人事、新職位和新思維證實行之有效。

## 透過學習與分享，屈臣氏 集團的「企業大腦」思維 不斷更新。



### 在線社交

在線市場推廣是加強線上銷售的第一波，而新一輪攻勢再融入社交媒體；這種「新媒體」在新經濟提供大量職位。Vodafone Hutchison Australia (VHA) 大舉投資人力資源，希望有助在「新媒體」中分一杯羹。

第一步是招聘。若要物色社交媒體專家，循大學招聘等傳統渠道可能較為困難，因為校內沒有社交媒體市場推廣方面的訓

練，故不妨直接從社交媒體下手。市場上縱有供應商提供技能訓練，但VHA寧願自行發展一套招聘技巧，不假外求。

任職VHA人才招聘商業夥伴的韋恩信講述他們對這方面招聘工作的看法，他說：「這類職位講求的是經驗，是一套新技能，是數碼市場推廣與品牌推廣工作的延伸。」正式培訓不再是常規，取而代之以「『行為面試法』來評估應徵者的知識與能力，即場考核應徵者在社交媒體的創意構思和知識，以及在企業層面應用的最佳案例。」

社交媒體似乎全都是年輕人的玩意，韋恩信指「資深管理層雖然在個人生活上並非活躍於社交平台，但對這方面應有一定的了解，也清楚它可為業務產生的益處或影響」。他指出：「社交媒體行業在過去10年才真正冒起，對年輕人自然很吸引，尤其是在客戶服務範疇的社交媒體聊天室，相關崗位正不斷增加。」

保持腦筋靈活清醒固然重要，但個別企業也要有強勁實力才可挑起重擔，尤其在能源供應方面。

### 高壓工作

能源業務的工作對專業技能和體力均有嚴格要求，講求手、腦並用。赫斯基能源公司在加拿大草原三省的熱動廠房都需要聘用工程師，他們的工作性質隨時日轉變，越趨要求高而且複雜。熱動工程師執行與蒸汽有關的職務需要考取牌照，牌照共分四級，最高級別為一級電力總工程師。

不同級別的牌照可處理的氣壓有異，一級總工程師可指揮整家熱動廠房，當中牽涉不同種類的蒸汽操作。赫斯基能源傳媒與事故管理經理戴豐解釋：「高壓設備本身十分危險。」責任越大，所需的培訓越廣泛。

合資格的人才並非唾手可得，尤其要在偏遠地區工作。為此，赫斯基能源特別資助當地優秀的理工學院，提供獎學金與實習機會，訓練本土學生投身熱動工程行業（見《Sphere》第37期）。學生最終甚至獲聘留在當地工作，對公司與員工而言兩雙得益。





## 潔淨能源

能源支配人類生活，城市與鄉郊都依賴公用事業公司提供服務。Northern Gas Networks 與公司行政總裁特別顧問兼 H21 計劃總監單達年深明此道，時刻關注電力的源頭。單達年曾任公司的投資策劃與主要項目主管，主力負責業務策劃與合規要求。舊崗位對業務固然十分重要，然而執行上以短期策劃為主，並以滿足法規為目標，缺乏長遠策劃的配合。

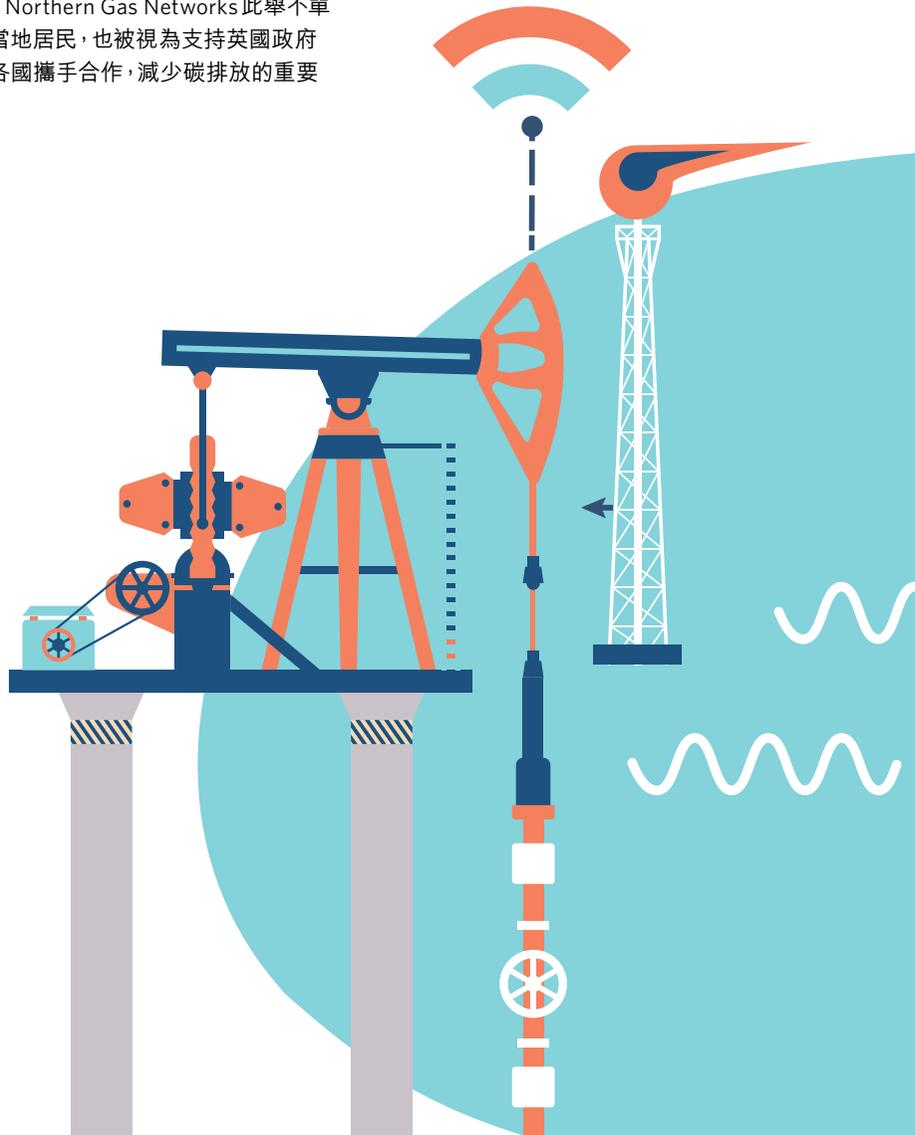
Northern Gas Networks 和全球其他能源公司一樣，必須面對一項新挑戰——各國政府都向能源公司施壓，務求達致跨國組織訂立的艱巨減排目標。英國政府甚至成立能源及氣候變化機構，把盟國、當地商業機構、市政府、非政府組織與社區組織聯繫起來，共同應對氣候變化問題。單達年現於相關機構出任技術顧問，在廣泛而複雜的討論過程中擔當重要角色。

與此同時，他的顧問角色及專業知識，在目前講求多方合作以共同解決氣候變化問題的情況下發揮關鍵作用，而這已超越了傳統公用事業過去單純提供安全可靠及廉宜能源的要求。

英國列斯的 H21 計劃便是一好例子。當地人口約 66 萬（包括週邊地區），是 Northern Gas Networks 供氣網絡的一個重要城市。H21 報告預期，列斯的燃氣網絡將可轉換至氫氣——把蒸汽與甲烷合成後，再分解甲烷以產生氫氣，並貯存於鹽穴內——以為零碳未來提供可行方案。

撰寫 H21 報告的專家相信，「燃氣網絡如能大量採用低成本的氫氣，將可改寫氫燃料電池車的前景，並透過燃料電池支援混合熱能與電力發電，打破單一中央發電的模式。」

Northern Gas Networks 全力與英國中央與地方政府合作，借助如單達年等人的技能，為未來採用清潔能源訂立大計。英國日後可能會採用不同形式的熱電能源及氫氣網絡，為客戶提供實惠而又影響輕微的能源方案。公司放眼未來，正開發資源與人才，確保英國北部享有安全、廉宜與環保的能源。Northern Gas Networks 此舉不單可惠及當地居民，也被視為支持英國政府與全球各國攜手合作，減少碳排放的重要部署。



**招聘員工時要以為客戶  
創優增值為重點。**

## 藝術家透過設計冰箱裝飾，將訊息帶進家庭，發揮深遠的影響力。

### 贏取民心

企業要穩健發展，除了靠專業人才營運，也需要得到社群的支持，否則執行上便會舉步維艱。單達年應對各界對全球暖化的關注，而他的同事鮑通作為社會策略主管，則集中處理社區關心的議題，包括能源匱乏及公眾對一氧化碳釋出的認識不足等。

Northern Gas Networks 特別關心弱勢社群，包括長者、貧困戶、肢體傷殘、視障與聽障人士，還有居住在偏遠地區的居民，他們最容易受經濟或地理位置影響，未能獲得足夠熱能。

社區參與專員是公司的其中一項新工種，他們除了向社區傳達訊息之外，也積極聆聽客戶日常生活上的困難，好讓 Northern Gas Networks 能協助他們應對。社區參與專員經常在公司內部分享所見所聞，以便公司與政府，以及英國氣體與電力市場辦公室合作，為弱勢社群提供更適切的幫助。英國氣體電力市場辦公室並非政府行政部門，而是獨立的國家監管機構，獲歐盟認可。

服務弱勢社群客戶，不單是將燃氣安全輸往家居或公司。鮑通闡述：「我們要確保給予客戶適當的關懷，包括深入了解他們的需要，讓他們參與反饋，還要確保溝通渠道正確，言辭恰當。」

社區參與的工種廣泛，包括聘用當地社區藝術家，透過他們的藝術創作接觸市民，尤其小朋友，將公司的訊息傳送至每家每戶。例如 Northern Gas Networks 會舉辦創意工作坊，向社區解釋更新喉管的重要性。藝術家亦可透過設計冰箱裝飾，將訊息帶進家庭，發揮深遠的影響力，使日後推行相關工作時更得心應手。

今年一月，Northern Gas Networks 新加入社會策略項目經理一職，專責與社區志願人士和義工合作，處理社區議題。鮑通解釋：「這崗位必須客觀中立，凡事以不同角度思考；又要懂得尊重他人，不卑不亢，具同理心。在道德和技術層面，都要具備敏銳的社會觸覺。」

十年前，工程學院都不看重這些技能與特質，因此如要招覽此類人才，招聘渠道亦需要因時制宜。社區關係不僅是 Northern Gas Networks 關注的議題，橫越大西洋至加拿大，赫斯基能源對員工都有相類似的要求。

### 尊重為先

在加拿大，原住民的土地條約權益得以釐清，他們的傳統與法律權益也越見得到重視。因應社會需要，赫斯基能源加強與原住民社群合作，確保公司在加拿大西部開採能源時能惠及各方。

赫斯基能源的戴豐認為，這並非單純公開技術，相關工作需要具備深厚的法律基礎，才能處理原住民的土地條約權益、能源公司的土地租賃權，以及複雜的國家、省份與地方法律。此外，與社區領袖和地區人士的社交技能同樣重要，以應對他們關注的各式各樣問題如社區發展及環保等。

團隊需要不同的技術專才，包括經濟、地質學、人類學、土地與條約權益，以及談判技巧。赫斯基能源須留意員工的興趣與個人專長，發掘他們本身技術專才以外的天賦。

戴豐稱理想中的人選要「用心聆聽、剛柔並濟、善解人意又遇強越強。善用不同的交際技能，兼具備軟硬兼施的社交藝術。」

如果不得人心，所有腦力與勞力都會白費。企業各個大型項目要是得到社區支持，不但能水到渠成，也有利創新概念，發展更美好的社區。

### 新崗位新思維

商業網絡有助企業縱橫國際市場，融洽關係則有利社區健康發展。人類與機械人最大的分別，在於即使超級電腦也難以精準計算的情感因素。新經濟下的新工種需要人才以新思維保持企業的競爭力。若管理層發現公司新職位、新工種的比例拾級而上，那便值得恭喜了，因為這正代表公司已作好準備，迎接 21 世紀的新挑戰！ □





人類與機械人最大的  
分別，在於即使超級電腦  
也難以精準計算的情感  
因素。