



老餅味難忘
大同後人傳承絕學
A38



外判餐廳具潛力
承包商強攻
A40



鐘錶展閉幕
即場單勝去年
A40

Executive & Market

亞視大地震 企業管治反面教材

安撫員工不力 錯過HR黃金3小時

亞視新聞及公共事務高級副總裁梁家榮離職，副總裁譚衛兒遞交辭職信後亦被要求即時休假，新聞部員工紛紛在網上發表感言：「風高浪急，船長、副船長都壯烈犧牲，面對一船幼丁，要共存亡？……見證着巨輪沉沒，嗚呼哀哉。」今次「大地震」，成為企業管治和危機處理的反面教材，浸大管理學系高級講師、香港人才管理學會前任會長葉偉光直言，對亞視的做法有保留。 ■本報記者 勞顯亮

梁家榮離職翌日，有亞視新聞部員工透露公司比以往寂靜，員工透過報紙了解外界對今次事件的報道和評論。至新聞部員工公開聯署翌日，管理層始隔空反擊，並表明會「與員工保持積極溝通」。惟有員工透露，事發至今，管理層從未與他們溝通過，雙方互相對立。

葉偉光認為，兩大巨頭辭職，會令人聯想到政治迫害，謠言滿天飛。「但最糟糕的情況是，員工要通過外界報道來了解公司內部決策，加深不信任感。亞視等了幾日都未溝通，已經太遲。」

HR介入 減負面感受

亞視的例子較為極端，葉偉光認為，一般公司若出現此情況，員工都會成為驚弓之鳥，要在最短時間內安撫，「等到第二日，新聞通了天，已經太遲。」他認為，作為中立的HR部門可以介入安撫員工，告訴員工會有何改變，確保能運作穩定。若員工對HR亦不信任，可以安排彼此信任的第三方介入，讓員工有機會吐苦水。

上周雅虎辭退CEO Carol Bartz，過程快捷了當，備受批評的她被辭退後，發信給全體員工工作簡單交代，是處理得宜的國際例子。消息公布後，雅虎股價在周三開市前大漲8%。



梁家榮、譚衛兒離職，亞視新聞部員工聯署，要求管理層交代事件，但不獲回應。(資料圖片)

葉偉光又以本港一間上市公司銷售部門主管的離任為例：「當時這個部門總監手握客戶大單，但與CEO分歧很大，公司將其調離現有崗位。公司高層、繼任人馬上召開部門會議，解釋若不這樣對公司會有多大影響。然後員工進行小組討論，抒發意見和感受。全部工作在兩、三個鐘頭內完成，員工在傳媒報道前已了解清楚公司決策。要在員工形成負面感受前傳達信息，否則難免會有陰謀論流傳。」

承諾不變 無助穩軍心

亞視譚衛兒追隨梁家榮離隊，新聞部由劉瀾昌接管，報道指，劉瀾昌坦言不熟悉日常新聞運作，但承諾「三不變」：新聞操守、編輯自主、工作環境不變。葉偉光指，變化已成事實，「『一切照舊』是否意味着會有另一次梁家榮事件的發生？繼任人應該解釋如何改進，

避免同類事件發生。若這只是一個『過渡政府』，可解釋如何應變；若是長遠管理者，則要解釋自己的理念。」

現時亞視新聞部由總採訪主任伍健強統籌日常新聞編採。葉偉光指，第一梯隊主管離職，可於部門第二梯隊中，物色具分量的領導者，借其力量穩定軍心，讓前綫員工明白，自己未受影響。「最壞的情況是整個部門起底，但相信公司和員工都未必想走到這一步。」

他認為亞視的例子引起社會關注，已經超越企業管治的層面，皆因涉及新聞自由這一香港核心價值。曾任電視台人力資源部副總裁的他認為，新聞部編採獨立，但與管理層保持良好的溝通很重要，亞視新聞部員工對高層的不信任，在誤報江澤民死訊新聞出街後就已經埋下。「王征本應與新聞部主管和員工好好溝通，卻高姿態說：『我也是看電視才知道。』令人難以信服，破壞互信。新聞部雖是獨立運作，但『知會』和『批准』是兩回事。」

跟機構還是跟老闆？

員工自保

【本報記者 黃嘉敏】在上者突然離任，員工徬徨心怯，主編穿黑衣服新聞以示抗議，面對未知的將來，HR培訓公司Coach Infinity Company董事吳黛薇建議，他們應嘗試自我調節心態：「認

真考慮你是為機構做事，還是為老闆打工。如果想長遠留下發展，就應給予雙方時間作磨合，因為新舊人事價值觀未必一樣，大家都要平衡和作出配合。」員工找到自身在公司的位置與價值，就毋須理會外界看法。

接任人宜執行4I1P

穩定過渡

【本報記者 黃嘉敏】吳黛薇表示，亞視新聞部轉換掌舵人後，將會進入團隊發展的首兩個階段：「組成期」(Forming)與「磨合期」(Storming)，新任舵手帶來愈多政策或人事改變，組成與磨合時間愈長。

她參考前通用電器行政總裁韋爾奇上任後的4E1P策略(魄力Energy、推動力Energize、威信Edge、執行Execute及工作熱忱Passion)後，認為亞視如今轉行4I1P更為適合：「這次涉及轉任問題，新舊交接不只於工作，還要顧及人事變動的影響。首先應穩定軍心，再清晰交代將會實行的政策，就

可減少人心恐懼。」

Integrity建立誠信：重建機構誠信和新聞價值，培養及加強新聞從業員獨立客觀的觸角和判斷力，報導要反映民生。

Information了解形勢：主動了解機構股權持份者期望，清晰行政策略，肯定員工才幹及鼓勵士氣，拓展未來機遇。

Inspiration分享願景：具前瞻性思維，與員工分享願景，提升參與性。

Independence承擔責任：清晰界定員工角色和責任，強調團隊協作的重要。

Passion工作熱忱：提供安全和自由的空間，讓員工發揮所長。懂得「放手」和「放心」，給予認同和支持。



吳黛薇