

Christopher Ng 伍光耀

/ Panpages业务总裁

在职场文化中，对上忠诚是每位员工必需具备的条件，犹如在家中要尊敬父母一样。这种重层级关系的职场文化，使下属只能遵从上司的指令，不能提出异议，就算有其他意见，也因为要维持公司中的“和阶”和“忠诚”的气氛，尽量不要提出破坏这种“气氛”的意见。这般面相，在东方传统上尤其显现。上司和部属永远有一道鸿沟，谁都不想越雷池；头衔的称呼尤其重要，对上司或前辈得遵守优先的规则。

而 Panpages业务总裁——伍光耀 (Christopher Ng) 固然注重法规，但也是一个惜才之人，除致力于栽培策略，更提倡绩效考核兼游戏奖赏制度。

惜才理念

奖励推动



曾在多间中资企业实习的 Christopher 伍光耀指出，由于传统专制阶级的作风，现今大多数中资企业仍十分注重“职位阶级”之分，而公司的内部运作程序也都必须依靠黑白纸列出的“法制系统”来进行。

“简单来说，若要在这种中资企业有一番作为，员工们就得遵守法规，例如必须准时上班、需以团队管理形式执行任何工作决策等一些所谓的‘明文规定’。其中极为鲜明的例子，莫过于所有员工必须绝对服从上司的任何一项意见及命令，纵使相关意见有任何偏差，还是得全心全力予以配合。”

对 Christopher 而言，服从命令是身处职场的基本职责，上司是绝对不容许其属下有任何超越其职位权限的行为，例如上司在做决策及发表立场时，身为部下者可千万别挑战上级的妥协能力。

难道属下们具有潜质的意见就这样被忽视了？他笑言：“当然，必须服从（指令）可不是要你盲从，若属下有不同意见，应该私下与上司商谈，以便让上司代其以团队名义上在会议或发表会上提出。”

Panpages

多元文化环境 练就社会智能

CBSA 集团旗下的子公司 Panpages 是一间专门提供内容营销 (Content Marketing) 来帮助中小企业创造和传播资讯的公司。除了内部产品——Panpages 网站 (在地商业搜寻) 和 Super Pages (在地商业目录), 他们也连同合作伙伴品牌——Google AdWords 和中国阿里巴巴网络 (Alibaba.com), 协助小企业在竞争激烈的商场突围。

当谈及马来西亚与中国中资企业形式上的差异性, Christopher 点出, 由于大马人拥有得天独厚的多元文化环境, 地处东西方四大文明 (伊斯兰教、中华儒家、印度阶级、西方欧美民主自由) 的交汇之处, 种族和宗教成分复杂, 这种环境让我们从小就训练得具备相当程度的 SQ (共融的社会智能)。

“这种优势和单一化、同质性高的他国人民是无法比拟的。一般的大马人不但具备多语能力, 也对其他文化的风俗、礼仪、禁忌都有一定程度的了解, 沟通时就能减少许多不必要的误解。有鉴于此, 许多跨国大企业并不缺乏大马人的身影, 这些被外派到西方国家、大中华地区或其他国家就职的, 在大部分情况下都能



从容面对各种文化冲击, 并可以迅速适应新环境。”

相较于百分百中式的中资企业, 大马企业拥有融合了中西两大职场文化主要元素, 而诞生的独特企业职场文化; 除了采纳东方亚洲企业所制定的“法制系统”之外, 也依循西方企业所倡导、让员工们尽情发挥个人专才的民主自由度。因此, 大马员工能够在完善的职场环境下尽情发挥个人专才, 这也是稀有而珍贵的职工状况。

面对经济全球化的趋势发展与转型, 一个企业要如何应变才能长盛不衰, 并同时吸引更多全新的人才?

Christopher 表示: “若要同时达到这两个强大效果, 就得针对传统式职场制度进行改革, 转而施行恰如欧美企业文化所提倡的‘栽培人才’策略, 意即对企业内所聘请的新旧员工进行精细的栽培, 好让他们拥有更广阔的空间来自由发挥个人所长, 并鼓励他们为公司提供创新的建设性建议。这项策略也同时能够增强他们的自信心, 从中提升他们在公司的归属感, 以便让他们感到公司并非纯粹把他们当成一个赚钱工具。”

他并强调, Panpages 如今就是以这项“栽培人才”的策略, 来留守公司内的旧有人才, 同时间也积极吸引更多职场新力量加入阵容, 以便让 Panpages 能够应付日趋激烈的国际企业全球化竞争。

注入游戏乐趣 保持工作热忱

根据职场专家的研究指出, 员工的表现意志力及源动力近乎没有可能于一年的 365 天内都保持极高的水准。在某段的时期内, 员工的意志力在经过多个因素的影响, 例如压力、沉闷、甚至毫无创新的工作性质之下, 状态或会陷入低迷, 促使每天的工作时间总打不起劲儿。

而为了应付现今高压力十足的社会动态, Panpages 近 10 年前便开始设定及采取了欧美企业所提倡的“考绩兼游戏奖赏”制度, 以便让员工觉得自己每天上班并不是只为了公司业绩而拼命赚钱, 也可以犹如“游戏”

般充满乐趣, 从中为了提升自己个人的表现“分数”而毫不犹豫地勇往直前, 应保持对工作的热忱。

Christopher 还补充说: 这项“考绩兼游戏奖赏”制度在欧美国家以及韩日台亚洲先进国家已经屡见不鲜, 但在大马可说是一个刚处于孩提阶段的制度, Panpages 则是少数将其“引进”并加以实践的大马公司集团。

“在 Panpages 所提倡的‘考绩奖赏制度’当中, 我们会为每年表现有显著提升的员工们提供‘年度国外旅行’, 以便回馈他们多年来为公司的努力付出。这项‘激励旅行’已经举办了近 10 年之久, 而有幸参与其中的 Panpages 员工也已先后到欧美列国、亚洲诸国畅游一番, 体验了平时几乎没有机会接触的各国风土人情。”

值得一提的是, 每年的“激励旅游”进行之际, 所有 Panpages 员工们都会打破平时工作时所设起的“屏障”, 尽情融入高度玩乐的气氛之中。因此, 要是说员工们平时工作之间的融洽度, 都是靠每年的“激励旅行”建立起来, 似乎一点也不为过。”而最近一次的“激励旅行”, 表现出色的 Panpages 员工们是到了以高度“欢乐今宵”而闻名海外、位于欧洲比利时的盛大电子音乐节——Tomorrowland 朝圣。

Christopher 笑言: “每逢年度激励旅行来临的近一年前, 公司管理层都会在总入口处设立一个展示员工模拟动画的布告栏兼个人表现排行榜, 来对公司内的每个员工表现过程进行月度评估。由于每天进出公司都会“瞄”到它, 因此这个‘员工表现排行榜’也成了 Panpages 员工每天上班的源动力, 以便激励自己提升每日工作表现。”

身为一名雇主, 就必须了解什么东西可以激励你的雇员, 然后付诸行动去激励他们, 让他们保持最佳状态和竞争力, 以便找到本身价值继续留在公司。而这, 也是深谙“惜才之道”的 Christopher 伍光耀, 所付诸的企业文化与精神。

