

# 王維基領軍 CTI高層赴東特訓

## 「放手」管理學 並行5%淘汰賽

柬埔寨直擊

**闖** 黑森林露營、日本滑雪跌斷腳、畏高都要笨豬跳，**城市電訊 (CTI)** 每年的高管培訓均挑戰極限。「管理層常要員工突破自己，講就容易，你自己有勇氣？」

今年**主席王維基**率領一眾高管連員工94人，齊齊在過去12天於柬埔寨接受「洗禮」。穿過垃圾山小村落，腳踏糞便、碎玻璃，看小朋友赤腳通山跑，大人補鞋維持生計。這群在香港出生的天之驕子說：「過去德、法、日企業培訓，最深刻都是這次。」 ■本報記者 鄧玉燕

5年前CTI一眾高管討論過，「若員工做事的動力來自金錢，行！但很快玩完。」自此推行一系列企業「生命程式探索」活動，甚至投放200萬，讓專業心理治療師與HR全權策劃「柬埔寨夢畫之旅」。3千員工中抽籤選出94人做義工，廣州區免費電視部員工也各有23及12人。

### 暴曬3小時 CEO夥員工鬆牆

之前兩訪柬埔寨，王維基都是直接睡破屋，看垃圾從車上傾倒，孩童群起爭搶。員工吃住環境較好，但白天向當地人請教製麵包、製袋，抱起的小孩都拖住兩行鼻涕；夜晚到訪慈善機構，落力大跳「兔仔舞」；更



▲王維基身穿夢想Tee，向員工分享他攀登的5座高峰。(鄧玉燕攝)



▲公司講金又講心，CTI員工流失率比同行低。管理層認為，發展免費電視需時11年，沒有穩定員工，根本做不到。



CTI反轉傳統管理學，豪花200萬讓百名員工尋夢，學打逆境戰。(鄧玉燕攝)

在烈日下大汗疊細汗，為孤兒院畫壁畫，辛苦過返工。

但暴曬3小時畫壁畫，沒有人有怨言，因為CEO楊主光曬到最黑，常務董事莊建俊則任攝影師，全程無休。

「同事大多是30歲內年輕人，希望旅程後他們能更成熟，處事決策不再急進，才會對公司好。」王維基認為，不成熟的員工決策時先考慮自身，怕負擔加重而不願意改革。但成熟員工會知道，公司發展好才對自

身有益。

魔童王維基擅打逆境戰。破長途電話壟斷、戰網上行巨人；免費電視將打TVB，牌照未到手已挖走不少強勁幕後班底，編劇導演都在籌備開台頭炮，演員挖角短訊更令對手嚴陣以待。但原來，頻頻出招的不再是首腦。「過去15年，的確是我指點員工做事，但這5年，CTI的企業哲學已經完全反轉。我只會說要甚麼結果，中間完全由員工決策。」

### 權力全放 淘汰表現最差者

旗下逾40部門，他實施完全權力下放，部門總監號稱「迷你CEO」，賺到錢自行決定員工加薪，或購置新器材。去年CTI純利升近45%，員工加薪幅度平均8%，最高甚至有2成。「就算我與CEO有分歧，我都尊重其做法，我只是提供意見。」老關信任，做法令員工開心，「且成敗屬於自己，有錯就預。」

另CTI實施淘汰制，每年表現最差的5%員工，會狠心炒走，高管也不例外，總監級則由董事會評核。「實施此政策後，客戶服務投訴大幅下降，因過去10%害群之馬全部離開。」作為新聞總監，李志堅謂5%裁決可為企業換新血。「只要做好工作就不需要怕，怕的員工自己都知，他不適應公司節奏。」

## 吳哥窟靜思 員工各有夢

集體修行

王維基引用周星馳說法：「做人無夢想，同條鹹魚有何分別？」並指員工有夢想才有動力，主動打破逆境。即使員工找到方向後離職，他也不會霸住所有人才。

參觀孤兒院後，就有員工問他：「我可否停薪留職，留在柬埔寨做義工？」他笑說：「即刻批。」

吳哥窟靜思一句鐘，CEO楊主光決定，柬埔寨之旅不會一次性，未來會再安排同事來做義工，公司也發動籌款。「同事回港後會投入緊張工作，但小朋友對我們有期望，期望長期的關顧，我想快些幫到他們，不是來完就算。」他認為，CTI只

是一間擁10多億生意額的公司，如果可以喚起其他千億公司股東的1%關注，已經令好多人開心。



▲CTI高管身兼多職，行政部總監洗少芬(右)去年主動提出兼顧CSR總監，任務加倍。

◀與小朋友一起繪畫夢想，收費電視部助理經理周子龍表示，這啟發他創立社企的方法。

## 用1年籌備 高層各自飛

危機管理

CTI多年舉辦大型高管海外培訓，事前都作充分準備。

1年時間籌備，與旅行社合作，派員工去行程目的地視察，適度調整。本來今次會探愛滋村，就因行程太過緊密而取消。

危機處理方面，主席、CEO、各部門高管分開坐飛機，預防空難架空企業；行程間高管隨即準備開會，CEO手機不離手，公關總監也當晚回應突發新聞事件。