

與CEO對話 乘風破浪



中華書局



陳志輝 謝冠東 編著

與CEO對話 乘風破浪

中華書局



□ 責任編輯：王書文
□ 裝幀設計：高林
□ 排版：時潔
□ 印務：林佳年

與 CEO 對話 乘風破浪

□

編著

陳志輝 謝冠東

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港北角英皇道 499 號北角工業大廈一樓 B
電話：(852) 2137 2338 傳真：(852) 2713 8202
電子郵件：info@chungwabook.com.hk
網址：http://www.chunghwabook.com.hk

□

發行

香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路 36 號
中華商務印刷大廈 3 字樓
電話：(852) 2150 2100 傳真：(852) 2407 3062
電子郵件：info@suplogistics.com.hk

□

印刷

美雅印刷製本有限公司

香港觀塘榮業街 6 號海濱工業大廈 4 樓 A 室

□

版次

2014 年 1 月初版

© 2014 中華書局（香港）有限公司

□

規格

大 16 開 (223 mm × 152 mm)

□

ISBN：978-988-8263-47-9

序言

「與 CEO 對話」是香港中文大學 EMBA 課程與香港電台第一台每年一度合辦的重頭戲。在節目裏 EMBA 的校友與嘉賓真誠交流，探討待人處世的成功之道，以及在新形勢裏的應變之法。在節目錄影後，更先後透過電台、電視、報章、書籍，與普羅大眾共享種種寶貴經驗和見解。

2013 年度已是第十輯節目，我們再度訪問了八位 CEO，橫跨醫療、探險、地產、百貨、金融、直銷、寬頻、飲食等多個領域，他們的精彩經歷，擴闊了我們的思考空間，鼓勵我們乘風破浪，在新紀元裏建立自己的成功故事，並為社稷幸福貢獻自己。

我們誠意感謝八位參與的 CEO：梁栢賢醫生、黃效文先生、王國龍先生、莊偉忠先生、馮婉眉女士、范家輝先生、楊主光先生和陳裕光博士，跟廣大聽眾和讀者無私分享他們的真知灼見。

本節目得以順利舉行，實有賴以下人士的付出和支持，他們包括香港電台的周偉材先生、鄭啟明先生、王雅文女士、韋佩文女士、張璧賢女士、鄭曦暉女士，還有中文大學 EMBA 課程的阮泳嫻女士、吳秋蓮女士、鄺天樂女士、羅淑怡女士、李穎祺女士、陳婉文女士、鍾淑娣女士、鄺芷縈女士、管佩茹女

士、周鎮強先生和袁仲偉先生。編者在此謹致以衷心感謝。

本書在編輯期間，也承蒙多方協助和支持。編者首先感謝「更好明天」(A Better Tomorrow)慷慨贊助本書的編印經費，此外，也要感謝香港中文大學翻譯系的校友與學生，包括林思明、傅薇、陳思慧、陳敏慈、李建愉、關嘉琳、梁梓峻、勞可詩協助筆錄內容，以及陳敏慈和梁梓峻擔任本書的模擬讀者，提出不少建議。最後，中華書局編輯王書文女士給予不少寶貴的編輯意見，衷心致謝。

陳志輝

謝冠東

2013年11月15日

目錄

編者序.....	i
----------	---

處眾人之所惡，悟包容之道

與梁栢賢醫生對話.....	1
---------------	---

求美更勝追逐最大利潤

與黃效文先生對話.....	37
---------------	----

人比數字更重要

與王國龍先生對話.....	69
---------------	----

今日的友誼，明日的生意

與莊偉忠先生對話.....	93
---------------	----

周邊不強難成中心

與馮婉眉女士對話.....	143
---------------	-----

夢想惡夢都要有

與范家輝先生對話.....	171
---------------	-----

影響社會才是高階領導

與楊主光先生對話.....	197
---------------	-----

人生下半場，與創業家交流

與陳裕光先生對話.....	223
---------------	-----

名詞索引	249
------------	-----

處眾人之所惡，悟包容之道

與梁栢賢醫生對話

主持：陳志輝、韋佩文

整理：謝冠東、林思明

日期：2013年5月7日

自小不怕吃虧，虛心學習

免學費留澳學醫

中小學校訓培育公共服務精神

處眾人之所惡，不斷獲賞識

多請教比你優勝的人

哪些新一代最具潛質？

由衛生署轉職醫管局

改革之餘，也要平息同事疑慮

難忘的醫療緊急事故

專業精神的真義

爭拗是和諧的前提



左起：陳志輝、
梁栢賢

梁栢賢

醫生，現任香港醫院管理局行政總裁。

梁醫生小時就讀於灣仔聖雅各小學，之後升讀香港華仁書院。會考後到澳洲升讀預科，1984年在澳洲新南威爾斯大學醫學院畢業，其後曾往新加坡國立大學深造，取得職業醫學碩士學位。

梁栢賢於1985年加入政府擔任醫生，2000年出任食物環境衛生署副署長，2002年出任衛生署副署長。其後協助成立衛生防護中心，並於2004至2007年間出任總監，負責防控疾病及策劃公共衛生緊急應變的工作。梁醫生於2007年出任醫管局質素及安全總監，帶領新成立的質素及安全部，推動改革以提升機構管治和保障病人安全。2010年11月，梁醫生獲委任為醫管局總裁，帶領41家公立醫院和醫療機構以及六萬多名員工，為市民提供公共醫療服務。

自小不怕吃虧，虛心學習

韋：歡迎大家來到香港中文大學 EMBA 課程與香港電台第一台合辦的「與 CEO 對話」。2013 的主題是「乘風破浪」，由陳志輝教授所構思。未知對管理人員來說，「乘風破浪」是易如反掌還是困難重重？

陳：不容易的，需要虛心學習，以及講求團隊精神。要「乘風破浪」，風從哪裏來？首先我們要「收風」（即打探消息），一個人做不來，要有很多人協助才能廣泛收集情報。「破浪」亦要靠團隊才成事，當中講求管理、策略、領導才能等多方面的能力。

韋：「與 CEO 對話：乘風破浪」將邀請不同界別的領袖，分享他們的經驗。歡迎本集的嘉賓醫管局行政總裁梁栢賢醫生。今天台下人才濟濟，包括中大 EMBA 的同學和校友，還有來自醫療界別的各方好友。不如我們先做做熱身，分享梁醫生的一個小故事，再問問台下的參與者，若事情發生在自己身上會如何處理。

故事是這樣的：一位年輕醫生多年來都在醫務衛生署工作，因表現優異，漸漸晉升至總部的高級職位。他在總部負責有關政策與研究的工作，需要與各部門合作，工作性質與以往的很不同，若你就是那位醫生，你會怎樣令各部門溝通協調得更好呢？

陳：醫生本來只要醫術高明，就可平步青雲。但這位年輕醫

生除了要有醫術，還需有良好的溝通協調能力，他怎樣做才能得到更多人支持呢？

鍾健禮：依我看，越要深入了解這項工作，所需的犧牲就越多，我會分為三個層次。最簡單就是閱讀新部門的指引及規條，有不明白之處就請教別人，犧牲的只是少許時間。但要真正掌握一所機構的運作，單靠這些表面認知是不夠的，要犧牲午膳時間，多約不同部門的同事吃飯，有時亦少不免要請客。再高一層次，要知悉機構運作的奧秘，就要聯繫不同部門的秘書，而這一點要犧牲甚麼，我就不便多談了。

韋：那梁醫生採用了甚麼方法呢？

梁：除了高層同事，機構內還有兩大勢力需要留意，第一大勢力就是秘書，她們所知甚多，但正如同學所言，實在不太方便接觸她們；第二大勢力就是運輸部的司機，故我初到總部工作，第一件事就是加入足球隊，當時衛生署經常舉辦部門之間的足球比賽，而我就是運輸部足球隊的隊員，並贏得冠軍。我的隊友都很好奇，一個來自總部的醫生為何加入運輸部的足球隊？他們不知道自己是一大勢力，當你跟他們混熟了，他們會給你很多資訊。

陳：他們為甚麼讓你加入？司機與醫生好像難以混為一談。

梁：我是總部的高層，平常好像高不可攀，但在球場上，大家就可以打成一片，這樣可令他們覺得我平易近人吧。

韋：管理人員應多與前線人員溝通，切勿看輕每次與前線人員交談和相處的機會。

陳：「乘風破浪」最重要是「收風」，沒有比秘書群和司機群更好的「風」。

梁：試想像踢完足球，大家一起吃飯喝啤酒，他們會跟你談些甚麼？

陳：一些平常不會談的事。

韋：可能是一些鮮為人知的事。梁醫生是否從小就喜愛跟不同的人打交道？

梁：可能受家庭環境影響吧，父母、兄姊都很忙碌，我自小就獨個兒外出，找一些厲害的人作榜樣，向他們學習，例如籃球健將、足球高手、說話能手等，培養了不恥下問的性格。

陳：那些高手為甚麼讓你加入呢？

梁：第一要輸得起，輸了亦別生氣；第二是不怕吃虧，踢足球時主動負責撿球，人家自然讓你加入。還記得中學籃球隊原本輪不到我加入的，但我不介意當後備，那就獲准待命，結果一次都沒有上過場。（眾笑）

陳：我有一招差不多的，我球技欠佳，卻又熱愛踢足球，每次我跟人家踢足球，就負責一個沒人跟我搶的位置，就是「撿

球員」，站在球門後方，主要是練習腳力。人家把球踢出界，我就把球撿起拋上半空，再大腳踢出去。多數踢到下半場，那些主力都很疲累了，就會有人叫我去替補，我就可以上場了。

梁：而且高手都喜歡指導別人，只要你肯學，他們看見你有進步會很高興。

陳：沒錯，我第一年當「撿球員」，第二年他們就對我說：「你還在撿球？上場踢吧。」第三年他們說我開始會踢足球了，但第四年年紀大了，開始氣力不繼了。（笑）

韋：所以踢足球不要怕吃虧，先當最低微的角色，漸漸自己會有進步，別人亦會認同你，讓你加入。

梁：而且踢足球最怕「獨食」，只要老大哥看到你有空門都不搶着射門，而是交給他建功，他一定喜歡你。這可訓練我們長大後把功勞歸於老闆。（眾笑）

韋：梁醫生讓我們明白到在工作上要不怕吃虧，只要吃得苦，願意學習，終會贏得老闆的賞識。但畢竟你的專業是醫生，醫生不一定要講究團隊，獨立掛牌行醫也能收入豐厚，不是嗎？

梁：其實醫生就像學徒一樣，要跟師傅學藝。若你沒有這種心態，你的醫生師傅和教授都很難對你傾囊相授，所以一定要虛心學習，遇有不明白的就問，原理就像踢足球一樣，都需要團隊合作。

韋：當實習醫生（houseman）時的感覺是否更為強烈？

梁：對，若你當 houseman 時願意多做些任務，如收症、抽血等，必較得人喜愛。

陳：中小學的老師是否培養了你謙虛的個性？

梁：只能說是偶然吧，因為發現這方法能讓人接受我，而且萬試萬靈，自然繼續下去，並逐漸掌握到竅門。

韋：你家中有十兄弟，你排行第九，這對你的性格有影響嗎？

梁：兄弟姊妹太多，家人沒時間理會你，只好自己在街上找樂子，看看有誰肯和我一起玩。

免學費留澳學醫

韋：這位小小的梁栢賢何時開始思考自己將來的職業？當時想讀醫科的人，大都留港或赴英，為何你在預科時突然飛到澳洲讀醫呢？

梁：當時去外國讀書的機會不多，費用很昂貴，而且我在香港過得很快樂，也沒想過要出國留學。但會考後，我有一位朋友不能升讀理科班，叫我陪他到澳洲領事館領取留學申請表，申請表是免費的，就即管申請一下吧。怎料到交表當日我的朋友卻失約，因剛好有一位理科班同學決定去美國，有了空缺，我的朋友可以補上。但我既然已到了領事館，那就遞表吧。

陳：很多香港小姐都是這樣發掘出來的（笑），她們都說只是跟朋友一起報名。

梁：最後經過考核，可以去澳洲留學，學費全免。我從沒坐過飛機，機會難逢，當然去了。

陳：初到澳洲，覺得與香港的最大分別是甚麼？

梁：澳洲的空間大很多，而且澳洲人說的英文我是無法聽懂的，還記得第一天上課，老師問我懂不懂英文，第一句我聽得懂，之後那一連串我一句都聽不懂，我還在想要否重新學英文？

韋：雖然學費全免，但機票和生活費是否要自己籌措？

梁：我朋友不多，幸好華仁的神父告訴我那邊有兩位師兄，並將他們在校刊的相片剪下來給我，說已給他們打電報，他們會來接機。家人給了我 300 澳元，其他生活費我只好在澳洲做兼職賺取了。到埗後，那兩位同學真的來接機，而我又真的找到兼職。

陳：你讀中學時就已想學醫嗎？

梁：不是的，我本身較喜歡數理，希望當機械工程師。若在香港讀預科，我打算讀數理而非讀醫。到澳洲時亦打算讀機械工程，豈料機械工程原來不是以算術為主，而是要爬入車底工作，跟我想像的很不同。不過，既然在澳洲可免費讀大學，當



梁栢賢每年都會參與醫管局的新春長跑，與一眾醫管局高層暫時放下繁重工作。

然選年期較長的學科較化算，醫科是最合適的了。（眾笑）澳洲環境優美，空氣清新，讀書環境比香港優勝，吸引我長時間留澳。

中小學校訓培育公共服務精神

韋：既然澳洲優點眾多，你在當地又交了女朋友，為何要回港呢？

梁：因為女朋友回香港了。（眾笑）

陳：你真願意遷就人，很有「乘風破浪」的風範。

韋：我最近看了一齣關於滑浪的電影，裏面提到要成功踏着滑浪板出海，需要配合波浪的節奏，當浪湧過來時你卻衝出去，

肯定不會成功。故我們要順應海浪，而梁醫生則順應情勢回到香港，確是一個好選擇。

梁：我的成長過程中，不論赴澳還是返港，都算是一帆風順的，這種順利正源於我「乘風破浪」，不過於勉強自己，順勢把握機會，那就會比較順利，人也會覺得較舒暢，那自然做事積極，思想正面。

陳：你現時擔任醫管局的行政總裁，是否本身對公共醫療也有興趣？

梁：雖然家人信佛，但我自小讀教會學校，聖雅各是基督教，華仁是天主教，華仁校友很多都從事公營機構。小學的校訓是「非以役人，乃役於人」，即是叫我們服侍他人，而非要人服侍我們，華仁精神亦灌輸了很好的價值觀。我是不適合從商的，因為我一直有疑問：「為何只值一元的產品要標價十元？」我無法說服自己。

韋：這就是你選擇擔任公職的原因。但讀醫可以選擇不同的專科，為何你選擇了公共醫療界？

梁：也是自然而然的。剛回到香港，我在聯合醫院骨科工作，當年從外國回流的醫生很難加入政府醫院，可能要先做門診或被派到偏遠地區，才獲得專科受訓的機會。反而在一些資助醫院如聯合醫院和廣華醫院，很快就會獲派到專科，當時華仁的大師兄梁秉中教授推薦我加入聯合醫院的骨科，做了一段時間。然而，其後我女朋友視網膜脫落，要動手術，我當然想

請假陪伴她，但聯合醫院的骨科人手不足，又沒有實習醫生幫忙，我無法請假，唯有辭職。

陳：這決定很偉大。

梁：我都覺得很偉大，想起來也有點後悔。（眾笑）於是我便辭職陪她，手術亦很成功，康復後便結婚，一直到現在。之後我便到政府機構工作，當時還未分醫管局和衛生署，初入職不能入專科，只能由急症室門診做起。經過一段時間終於可以入專科，既然之前曾辭工，實在不好意思再入骨科，故選擇了公共衛生，因在澳洲學醫時，唯一得到最高分數（distinction）的科目就是公共衛生，相信自己與這一科應該是有緣的。

韋：選擇了公共衛生這門專科後，是否仍要持續進修？

梁：政府給我們很多資助，其中一年我免費赴新加坡讀職業醫學碩士，回來後得到專業資格，可以晉升。

韋：你加入的是公共衛生科，但在新加坡卻讀職業醫學。

梁：其實社會醫學（community medicine）有三門專業，包括公共衛生、職業醫學和行政醫學，三方面是互通的，讀職業醫學也可以在衛生署從事公共衛生科。當時我剛讀完職業醫學碩士，回到香港就被派到新界西的公共衛生科。