

Committee on Management and Supervisory Training
管理及督導訓練委員會



Report on 2011 Survey of the
Managerial Competency Profile and Management Training Needs of
Managers and Supervisors in the Next Three Years

2011年管理及督導人員 • 未來三年管理才能及訓練需求調查報告

Executive Summary
報告書摘要



OPPORTUNITIES • ACTION • SUCCESS
良機 • 實幹 • 成功

2011 年管理及督導人員
未來三年管理才能及訓練需求調查

報告書摘要

職業訓練局
管理及督導訓練委員會

2011 年管理及督導人員
未來三年管理才能及訓練需求調查

報告書摘要

目錄

引言	- 3 -
調查目的	- 3 -
調查範圍	- 3 -
調查結果分析	- 3 -
未來三年本港管理及督導人員所需主要才能	- 3 -
本港管理及督導人員所需主要才能選取原因	- 5 -
未來三年港外管理及督導人員所需主要才能	- 6 -
港外管理及督導人員所需主要才能選取原因	- 8 -
未來三年內地管理及督導人員所需主要才能	- 8 -
香港的管理培訓情況	- 10 -
新聘管理及督導人員職內培訓情況	- 11 -
未來三年現職管理及督導人員管理培訓情況	- 12 -
未來三年擬提供的管理培訓資源	- 13 -
未來三年各行業的培訓發展經費預算 （佔全年平均薪酬支出的比例）	- 13 -
培訓發展經費預算（與三年前比較）	- 13 -
擬採用的管理培訓種類	- 13 -
未來三年不擬安排管理培訓的原因	- 14 -
屬意資助的管理培訓課程種類	- 14 -

屬意的資助方式	- 14 -
屬意的管理培訓種類	- 15 -
管理及督導人員去年受訓的平均日數	- 16 -
政府及有關機構的支援角色	- 16 -
跨年比較	- 17 -
本港管理人員首十項主要才能趨勢	- 17 -
本港督導人員首十項主要才能趨勢	- 18 -
管理及督導人員管理培訓趨勢	- 19 -
未為管理人員安排培訓的原因	- 19 -
員工培訓／發展經費預算趨勢（與三年前比較）	- 22 -
結論	- 23 -
主要管理才能	- 23 -
管理培訓	- 24 -
主要建議	- 25 -
附錄	- 27 -

調查報告書全文可瀏覽網址：<http://www.vtc.edu.hk>

關於 VTC → 管治架構 → 理事會 → 訓練委員會和一般委員會 →
 管理及督導訓練委員會 → 出版刊物

職業訓練局

管理及督導訓練委員會

2011 年管理及督導人員 未來三年管理才能及訓練需求調查

摘要

引言

1. 管理及督導訓練委員會於 2011 年下半年向僱用 10 至 99 名員工的中小型企業進行調查，研究本港境內外的管理督導才能，以及目前與未來三年的培訓需求。

調查目的

2. 實地調查工作在政府統計處協助下進行。調查旨在 (i) 評估未來三年中小型企業管理及督導人員所需的管理才能；(ii) 確定這些企業的培訓計劃／安排、屬意的培訓模式，以及與管理培訓相關的其他課題。調查可為管理階層、培訓機構、院校及行業商會提供有用的資料，以便配合所辨識的管理培訓需求而制訂課程。

調查範圍

3. 這次調查從八大行業 34,040 間僱用 10 至 99 名員工的中小型企業中，隨機抽取 1,008 間作調查樣本。這些行業計有：製造；水、電及氣體燃料；建造；零售批發及出入口；運輸、倉庫及通訊；金融、保險、地產及商業服務；社區、社會及個人服務；食肆及酒店。

調查結果分析

未來三年本港管理及督導人員所需主要才能

4. 填覆機構需在 44 項才能中，選出十項其認為本港管理及督導人員於未來三年最需要的才能。相對於 2008 年調查的 39 項才能，是次調查新增了五項才能選擇，包括「日文（講、寫）」、「法文（講、寫）」、「西班牙文（講、寫）」、「互聯網市場推廣」及「本地人力資源有關法律」。

5. 表 1 列出所需主要才能的排名。對於管理及督導人員，填覆機構認為首十項主要才能相同，只是排名各異。至於末十項才能，其中九項亦相同。顯示這些機構認為管理及督導人員所需才能大致相若。

表 1: 未來三年本港管理及督導人員所需主要才能排名

排名	管理人員	%	排名	督導人員	%
1	溝通技巧	51.22	1	溝通技巧	55.23
2	中文（普通話及商業書寫技巧）	50.07	2	人際關係技巧	52.30
3	人際關係技巧	49.87	3	中文（普通話及商業書寫技巧）	51.31
4	團隊合作和建立團隊	48.60	4	團隊合作和建立團隊	51.29
5	英語（講、寫）	48.44	5	英語（講、寫）	49.87
6	危機管理	47.52	6	危機管理	44.60
7	對責任的承擔	46.55	7	對責任的承擔	44.06
8	對人對事善於分析	43.25	8	對人對事善於分析	40.59
9	訓練與輔導下屬	41.44	9	訓練與輔導下屬	39.21
10	解決困難及作出決定	37.73	10	解決困難及作出決定	38.87
11	策劃及組織能力	37.54	11	策劃及組織能力	35.36
12	處理衝突	33.65	12	處理衝突	33.77
13	關心和照顧客戶需要	31.17	13	關心和照顧客戶需要	33.07
14	營商智慧	30.76	14	自我管理（如：時間管理、判別工作優先次序等）	29.30
15	重視品質	26.64	15	重視品質	28.44
16	自我管理（如：時間管理、判別工作優先次序等）	26.29	16	營商智慧	25.71
17	風險管理	24.71	17	風險管理	23.19
18	商業道德	21.85	18	壓力處理	22.32
19	壓力處理	21.31	19	商業道德	21.72
20	策略性思考	19.39	20	情緒智商	21.18
21	創造力	19.27	21	正直誠實	21.13
22	情緒智商	19.25	22	創造力	18.78
23	變革管理	17.59	23	資訊科技知識及應用	17.01
24	正直誠實	17.20	24	策略性思考	15.75
25	談判技巧	15.03	25	談判技巧	15.16
26	資訊科技知識及應用	14.91	26	變革管理	13.99
27	指導、訓練及講解技巧	14.78	27	激勵他人	13.38
28	國際經驗及知識	13.30	28	逆境智商	12.86
29	激勵他人	12.99	29	影響力	11.97
30	逆境智商	12.86	30	自我改進	11.86
31	影響力	12.53	31	指導、訓練及講解技巧	11.71
32	授權	12.49	32	國際經驗及知識	11.02
33	體諒別人／理解他人處境	11.23	33	體諒別人／理解他人處境	9.93
34	自我改進	11.20	34	跨文化認知（如內地）／處理文化差異	9.38
35	進入中國市場的法律和規條限制	10.83	35	授權	9.01
36	在中國內地的營商常規	10.51	36	進入中國市場的法律和規條限制	8.97
37	跨文化認知（如內地）／處理文化差異	8.74	37	在中國內地的營商常規	8.67
38	互聯網市場推廣	8.38	38	互聯網市場推廣	8.12
39	樂於協助他人發揮所長	7.26	39	樂於協助他人發揮所長	6.63
40	本地人力資源有關法律	3.88	40	其他語言	2.54
41	其他語言	1.92	41	本地人力資源有關法律	2.13
42	日文（講、寫）	1.37	42	日文（講、寫）	1.23
43	法文（講、寫）	0.62	43	西班牙文（講、寫）	0.38
44	西班牙文（講、寫）	0.62	44	法文（講、寫）	0.38

% = 佔填覆機構百分率

■ 核心才能（即獲過半數填覆機構選取）

6. 在首十項主要才能之中，「溝通技巧」及「中文（普通話及商業書寫技巧）」均視為管理人員的核心才能，獲過半數填覆機構選取；而「溝通技巧」、「人際關係技巧」、「中文（普通話及商業書寫技巧）」及「團隊合作和建立團隊」則視為督導人員的核心才能。

7. 以往視為管理及督導人員均須具備的某些才能，例如「影響力」和「授權」，在這次調查的排名相對較低。「影響力」和「授權」的排名，對於管理人員分別為第 31 及 32 位，而對於督導人員則為第 29 及 35 位。

8. 相對於 2008 年的調查結果，「溝通技巧」在這次調查對於管理及督導人員均名列首位，而「中文（普通話及商業書寫技巧）」對於兩組人員亦較 2008 年時重要，獲過半數填覆機構選為所需的主要才能，這也是首次中文和普通話排名高於英語。

9. 全部八個行業選「溝通技巧」及「中文（普通話及商業書寫技巧）」這兩項為管理人員所需的主要才能；「中文（普通話及商業書寫技巧）」、「溝通技巧」及「團隊合作和建立團隊」為督導人員所需的主要才能。

本港管理及督導人員所需主要才能選取原因

10. 這次調查因應所列的主要才能，訂立十個選取管理及督導人員未來三年所需主要才能的可能原因。填覆機構需按重要性排列這些原因。

表 2：本港管理及督導人員所需主要才能選取原因

原因	管理人員		督導人員	
	排名	加權平均分	排名	加權平均分
市場競爭	1	4.27	1	4.20
持續改進效率與效能	2	4.17	2	4.14
業務擴充／發展	3	3.59	3	3.51
吸引及挽留人才	4	3.47	4	3.39
業務重新定位	5	3.03	6	2.95
香港政策及條例轉變	6	3.02	5	2.98
中國內地政策及條例轉變	7	2.93	7	2.88
科技／工序轉變	8	2.87	8	2.85
文化差異	9	2.64	9	2.60
外判工作	10	2.26	10	2.23

11. 如表 2 所示，對於管理及督導人員，首四位排名的原因相同，計有「市場競爭」、「持續改進效率與效能」、「業務擴充／發展」、「吸引及挽留人才」。

未來三年港外管理及督導人員所需主要才能

12. 調查顯示，填覆機構期望在港外工作的管理及督導人員具備的才能大致相若。如表 3 所示，兩個組別的首十項主要才能有八項相同，而最末十項才能有九項相同。

表 3：未來三年境外管理及督導人員所需主要才能

排名	管理人員	%	排名	督導人員	%
1	英語（講、寫）	51.53	1	溝通技巧	53.43
2	對人對事善於分析	51.22	2	英語（講、寫）	51.24
3	溝通技巧	47.16	3	危機管理	47.06
4	訓練與輔導下屬	47.16	4	中文（普通話及商業書寫技巧）	45.70
5	中文（普通話及商業書寫技巧）	44.60	5	對責任的承擔	45.06
6	危機管理	44.19	6	人際關係技巧	44.68
7	人際關係技巧	40.77	7	對人對事善於分析	42.26
8	解決困難及作出決定	39.08	8	訓練與輔導下屬	38.90
9	對責任的承擔	38.08	9	團隊合作和建立團隊	38.70
10	營商智慧	35.82	10	重視品質	36.80
11	策劃及組織能力	34.03	11	策劃及組織能力	34.28
12	風險管理	33.95	12	解決困難及作出決定	33.72
13	在中國內地的營商常規	30.25	13	營商智慧	32.51
14	進入中國市場的法律和規條限制	28.87	14	自我管理（如：時間管理、判別工作優先次序等）	32.08
15	處理衝突	28.41	15	風險管理	30.28
16	團隊合作和建立團隊	27.53	16	進入中國市場的法律和規條限制	30.00
17	重視品質	26.89	17	處理衝突	25.53
18	跨文化認知（如內地）／處理文化差異	25.87	18	在中國內地的營商常規	25.10
19	商業道德	25.56	19	創造力	22.15
20	變革管理	25.48	20	跨文化認知（如內地）／處理文化差異	21.76
21	自我管理（如：時間管理、判別工作優先次序等）	24.66	21	關心和照顧客戶需要	21.53
22	國際經驗及知識	24.63	22	正直誠實	21.50
23	創造力	24.38	23	變革管理	21.02
24	談判技巧	22.07	24	商業道德	19.86
25	授權	21.94	25	壓力處理	18.04
26	關心和照顧客戶需要	21.56	26	指導、訓練及講解技巧	17.86
27	資訊科技知識及應用	18.45	27	資訊科技知識及應用	17.86
28	策略性思考	18.37	28	談判技巧	17.81
29	正直誠實	18.35	29	授權	17.65
30	影響力	18.14	30	逆境智商	17.42
31	激勵他人	17.81	31	影響力	15.91
32	逆境智商	15.63	32	國際經驗及知識	14.68
33	壓力處理	14.91	33	策略性思考	12.42
34	自我改進	14.78	34	自我改進	11.91
35	情緒智商	11.75	35	激勵他人	11.32
36	體諒別人／理解他人處境	11.60	36	情緒智商	9.52
37	本地人力資源有關法律	10.26	37	互聯網市場推廣	8.83
38	指導、訓練及講解技巧	9.62	38	樂於協助他人發揮所長	7.36
39	互聯網市場推廣	8.83	39	本地人力資源有關法律	6.24
40	樂於協助他人發揮所長	8.19	40	體諒別人／理解他人處境	4.75
41	日文（講、寫）	4.59	41	日文（講、寫）	3.72
42	法文（講、寫）	3.70	42	法文（講、寫）	3.10
43	西班牙文（講、寫）	2.85	43	其他語言	2.49
44	其他語言	2.49	44	西班牙文（講、寫）	1.41

% = 佔填覆機構百分率

■ 核心才能（即獲過半數填覆機構選取）

13. 「英語（講、寫）」及「對人對事善於分析」視為管理人員的核心才能，而「溝通技巧」和「英語（講、寫）」則視為督導人員的核心才能，獲過半數填覆機構選取。「溝通技巧」在管理人員組別只排第三，而「對人對事善於分析」在督導人員組別的排名低於在另一組別。

14. 對於港外工作的管理人員，填覆機構期望他們具備「英語（講、寫）」及「對人對事善於分析」這兩項主要才能，相對於本港管理人員，這兩項只是排第五及第八。另一方面，對於港外工作的督導人員，填覆機構期望他們具備「溝通技巧」和「英語（講、寫）」兩項主要才能，其中「溝通技巧」則無論香港內外，督導人員均首要具備。

15. 對於港外工作的管理及督導人員，「訓練與輔導下屬」、「中文（普通話及商業書寫技巧）」、「危機管理」、「人際關係技巧」及「對責任的承擔」均屬重要才能。調查亦發現港外兩組人員所需才能的差異。「解決困難及作出決定」及「營商智慧」獲評為管理人員的主要才能，但對於督導人員並非主要，而「團隊合作和建立團隊」及「重視品質」則評為督導人員的主要才能，但對於管理人員並非主要。

16. 這次調查所見，「溝通技巧」獲選為各個行業管理及督導人員所需的主要才能。

港外管理及督導人員所需主要才能選取原因

17. 如表 4 所示，對於管理及督導人員，這些原因均排名相若。可以見到，「市場競爭」、「持續改進效率與效能」、「文化差異」及「科技／工序轉變」在兩個組別的排名各異。

表 4：港外管理及督導人員所需主要才能選取原因

原因	管理人員		督導人員	
	排名	加權平均分	排名	加權平均分
市場競爭	1	4.42	2	4.35
持續改進效率與效能	2	4.40	1	4.42
業務擴充／發展	3	4.17	3	4.15
中國內地政策及條例轉變	4	3.98	4	4.00
吸引及挽留人才	5	3.66	5	3.64
業務重新定位	6	3.50	6	3.45
香港政策及條例轉變	7	3.39	7	3.36
文化差異	8	3.26	9	3.26
科技／工序轉變	9	3.19	8	3.28
外判工作	10	2.57	10	2.58

18. 對於香港內外管理人員所需主要才能，其選取原因一般相同。「市場競爭」、「持續改進效率與效能」及「業務擴充／發展」是影響選擇的三個首要原因。對於港外工作的督導人員，在影響選擇其所需主要才能的原因之中，「持續改進效率與效能」被視為比「市場競爭」重要。不過，對於境內督導人員所需主要才能，「市場競爭」及「持續改進效率與效能」則視為影響選擇的兩個重要原因。

未來三年內地管理及督導人員所需主要才能

19. 鑑於中國內地對香港發展會有相當影響，這次從境外業務的調查結果中，特別抽取有關內地的數據，以作分析。

表 5：未來三年內地管理及督導人員所需主要才能

排名	管理人員	%	排名	督導人員	%
1	英語（講、寫）	53.20	1	溝通技巧	53.47
2	溝通技巧	49.31	2	英語（講、寫）	52.83
3	對人對事善於分析	48.90	3	人際關係技巧	47.20
4	訓練與輔導下屬	46.19	4	危機管理	44.97
5	中文（普通話及商業書寫技巧）	44.02	5	中文（普通話及商業書寫技巧）	44.80
6	危機管理	41.92	6	對責任的承擔	43.48
7	對責任的承擔	41.71	7	訓練與輔導下屬	39.44
8	人際關係技巧	40.46	8	重視品質	39.21
9	解決困難及作出決定	38.83	9	團隊合作和建立團隊	37.65
10	風險管理	35.92	10	解決困難及作出決定	37.44
11	策劃及組織能力	35.21	11	對人對事善於分析	36.36
12	營商智慧	35.04	12	策劃及組織能力	36.33
13	在中國內地的營商常規	32.46	13	自我管理（如：時間管理、判別工作優先次序等）	33.41
14	重視品質	29.18	14	風險管理	33.28
15	進入中國市場的法律和規條限制	28.50	15	進入中國市場的法律和規條限制	32.97
16	變革管理	26.53	16	營商智慧	30.97
17	授權	25.65	17	在中國內地的營商常規	27.96
18	團隊合作和建立團隊	25.52	18	處理衝突	25.86
19	處理衝突	25.48	19	變革管理	23.59
20	商業道德	24.74	20	正直誠實	22.77
21	自我管理（如：時間管理、判別工作優先次序等）	23.99	21	創造力	21.76
22	創造力	22.47	22	授權	19.96
23	正直誠實	20.87	23	壓力處理	19.72
24	策略性思考	20.54	24	商業道德	19.45
25	激勵他人	18.30	25	影響力	18.03
26	關心和照顧客戶需要	17.99	26	關心和照顧客戶需要	16.13
27	影響力	17.96	27	資訊科技知識及應用	15.42
28	國際經驗及知識	17.93	28	指導、訓練及講解技巧	15.35
29	跨文化認知（如內地）／處理文化差異	17.62	29	跨文化認知（如內地）／處理文化差異	15.32
30	談判技巧	17.21	30	逆境智商	15.08
31	自我改進	15.38	31	自我改進	14.61
32	資訊科技知識及應用	15.08	32	國際經驗及知識	14.57
33	逆境智商	14.98	33	策略性思考	13.79
34	壓力處理	11.86	34	談判技巧	13.45
35	體諒別人／理解他人處境	11.18	35	情緒智商	11.11
36	情緒智商	11.08	36	互聯網市場推廣	10.54
37	互聯網市場推廣	9.42	37	激勵他人	9.69
38	樂於協助他人發揮所長	8.98	38	本地人力資源有關法律	7.08
39	本地人力資源有關法律	8.27	39	樂於協助他人發揮所長	6.71
40	指導、訓練及講解技巧	5.52	40	日文（講、寫）	4.91
41	日文（講、寫）	4.95	41	體諒別人／理解他人處境	2.91
42	法文（講、寫）	1.12	42	其他語言	1.12
43	其他語言	1.12	43	法文（講、寫）	1.12
44	西班牙文（講、寫）	0.00	44	西班牙文（講、寫）	0.00

% = 佔填覆機構百分率

■ 核心才能（即獲過半數填覆機構選取）

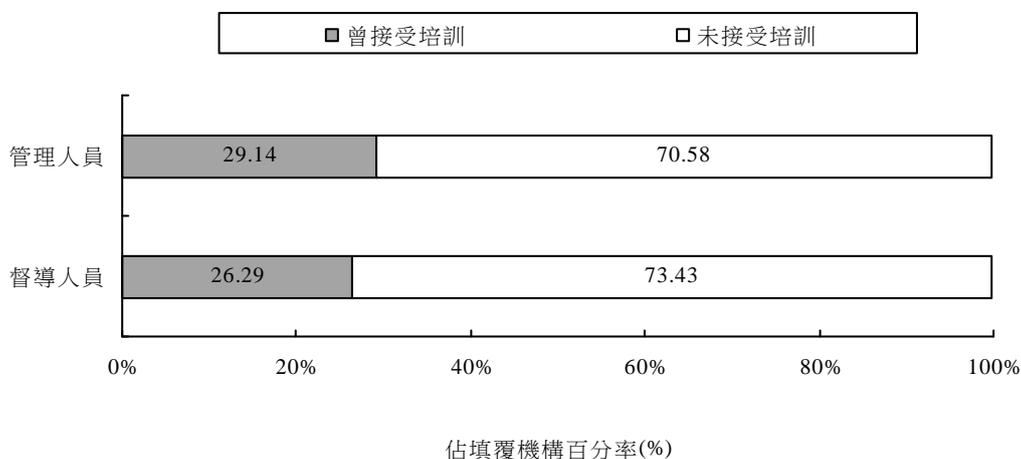
20. 中國內地管理及督導人員所需主要才能的排名見表 5。首十項主要才能之中，管理及督導人員有八項相同，分別是：「英語（講、寫）」、「溝通技巧」、「訓練與輔導下屬」、「中文（普通話及商業書寫技巧）」、「危機管理」、「對責任的承擔」、「人際關係技巧」、「解決困難及作出決定」；其中，「英語（講、寫）」及「溝通技巧」視為核心才能，獲近半或過半數填覆機構選取。

21. 與 2008 年的調查結果相比，「英語（講、寫）」及「溝通技巧」在管理人員組別的排名大幅提升，於 2008 至 2011 年期間，分別由第七位躍升至首位，以及從第十一位上升至第二位；在督導人員組別，「溝通技巧」亦視為最重要的才能，而「英語（講、寫）」在 2008 年僅列第七位。

香港的管理培訓情況

22. 是次調查發現，在獲聘任或晉升至現職前，大部分管理及督導人員（分別為 70.58% 及 73.43%）並未接受任何管理培訓，如圖 1 所示。相對於 2008 年調查所得的 57.57% 及 59.28%，未有接受職前管理培訓的人員比率大幅增加。

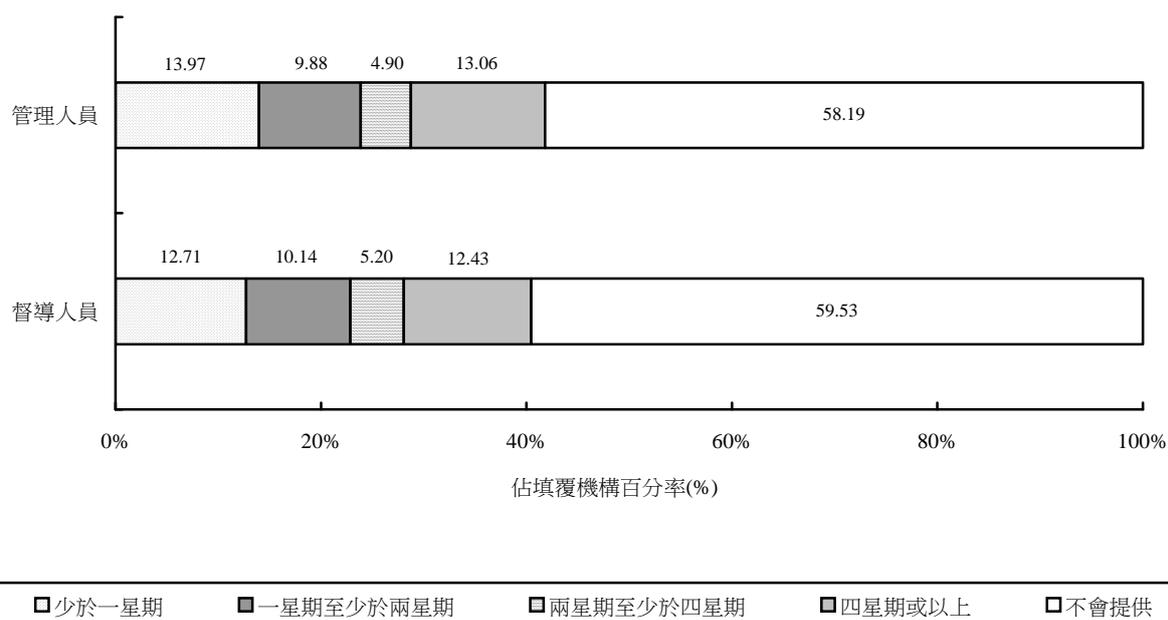
圖 1：聘任／晉升曾接受管理培訓的管理及督導人員
機構分布情況



新聘管理及督導人員職內培訓情況

23. 調查結果顯示，新聘管理及督導人員的機構之中，近六成不會安排直屬主管及管理高層提供職內培訓。至於有提供職內培訓的填覆機構，則認為管理人員及督導的培訓期以「少於一星期」最佳，比率分別為 13.97% 及 12.71%，次選為「四星期或以上」，比率分別為 13.06% 及 12.43%。選擇「少於一星期」或「四星期或以上」的機構數目最多，由此可見，機構對於培訓期的取向甚為極端。

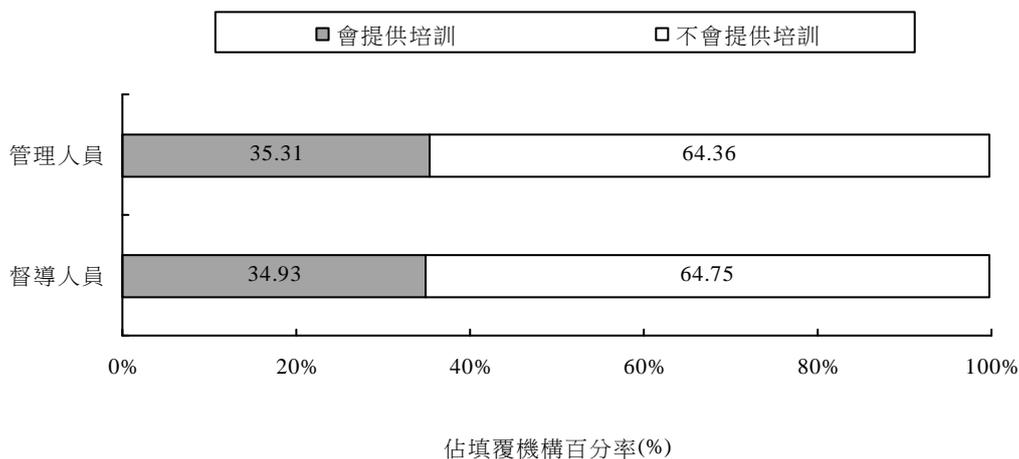
圖 2：為新聘管理及督導人員提供職內培訓機構分布情況



未來三年現職管理及督導人員管理培訓情況

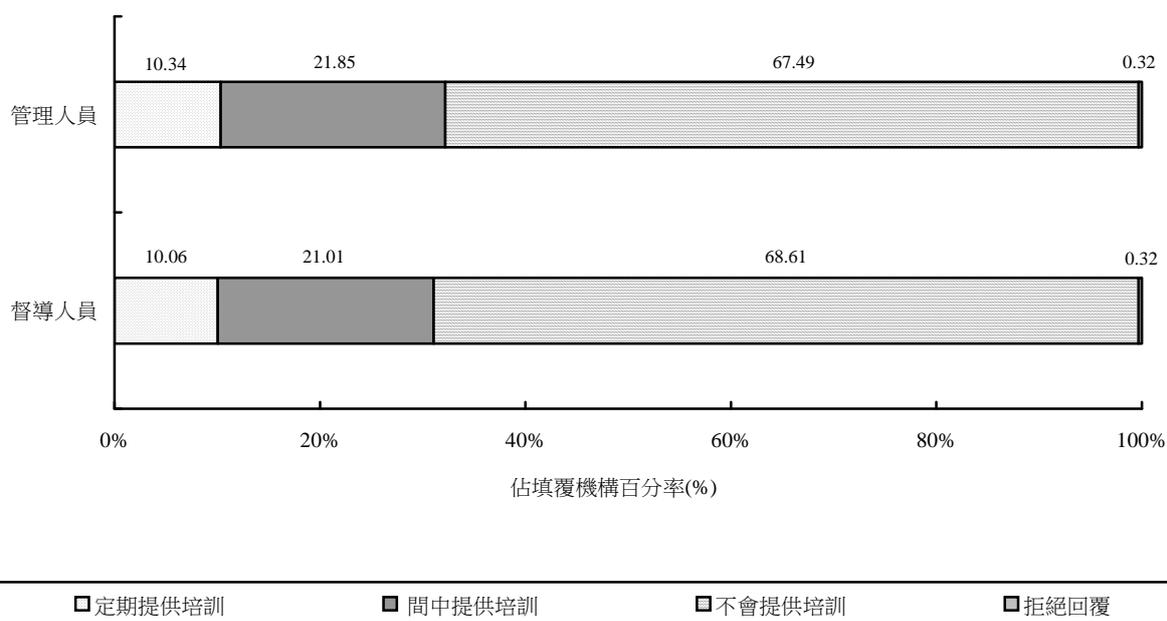
24. 調查亦顯示，只有三分之一的填覆機構會在未來三年為現職管理人員(35.31%)及督導人員(34.93%)提供管理培訓，見圖 3。相對於2008年調查的45.21%及42.81%比率，略為減少。

圖 3：未來三年現職管理及督導人員管理培訓情況



25. 此外，只有三分之一的填覆機構計劃未來三年培訓管理及督導人員，兩組人員的比率分別為 32.19 % 及 31.07%，其中僅有一成會定期提供培訓，見圖 4。

圖 4：未來三年管理培訓的模式



未來三年擬提供的管理培訓資源

26. 七成填覆機構表示沒有管理培訓資源。至於表示具備培訓資源的機構，最普遍的資源仍是「培訓經費預算」，情況與 2008 年調查結果相若。

未來三年各行業的培訓發展經費預算（佔全年平均薪酬支出的比例）

27. 有撥備「培訓經費預算」的機構，亦需填報培訓經費在全年平均薪酬支出中所佔的比例及與三年前的比較，以便於調查報告內顯示培訓經費與薪酬開支的比例。48.86%的機構會投放全年平均薪酬支出的 1 至 3%作為培訓經費，而 32.80%的機構會撥出 4 至 6%，13.05%的機構則會撥出 7 至 15%。

培訓發展經費預算（與三年前比較）

28. 與三年前比較，僅 43.49%的機構表示培訓經費預算有所增加，而 54.63%則表示維持不變。

擬採用的管理培訓種類

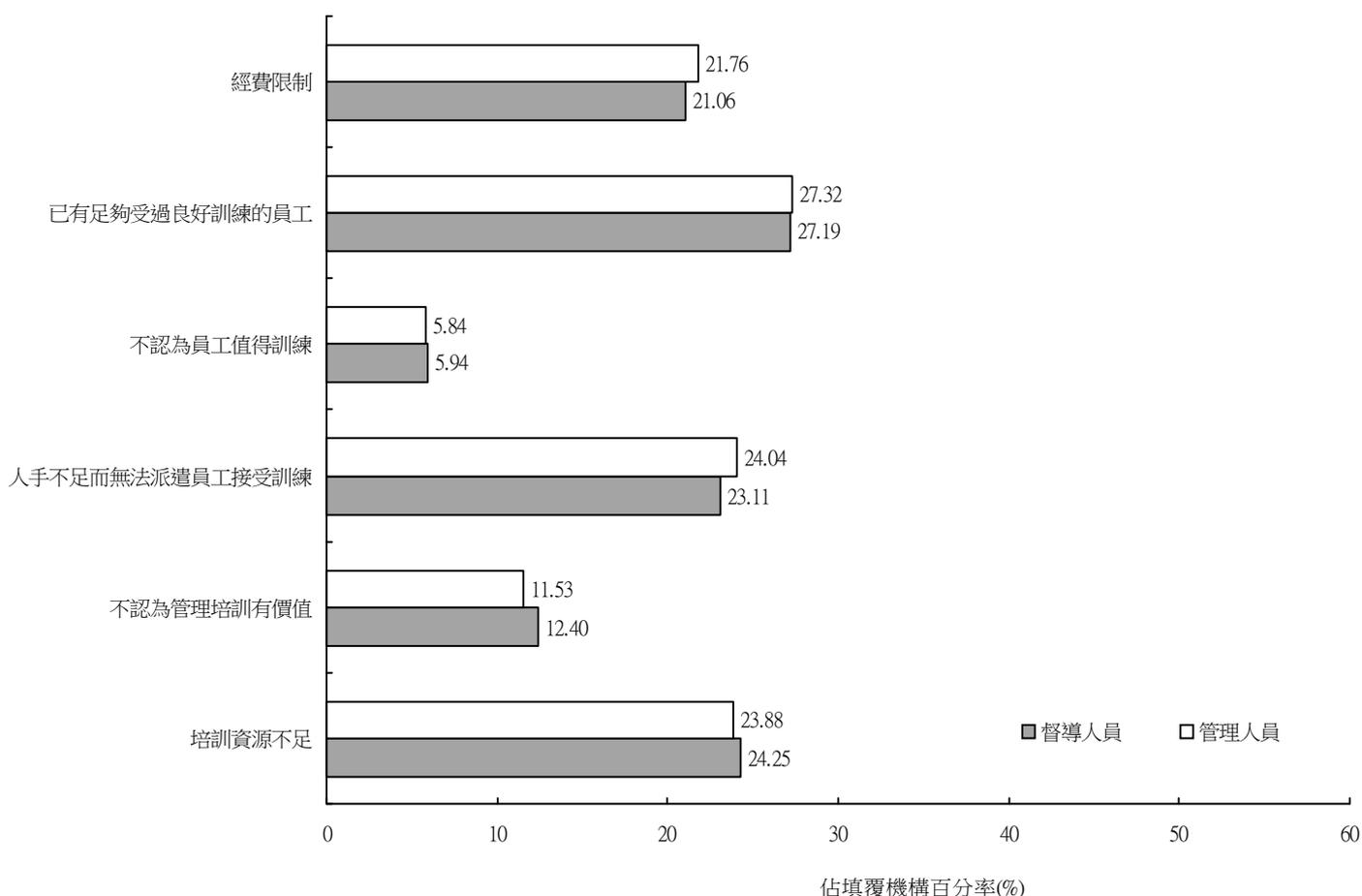
29. 提供管理培訓資源的機構需填覆如何安排培訓。結果顯示，近七成填覆機構主要會以「資助員工修讀外間課程」的方式，為管理及督導人員提供管理培訓。

30. 在表示會自辦管理培訓的機構之中，近六成選擇採取「職內培訓」，只有約 13%屬意「職外培訓」。

未來三年不擬安排管理培訓的原因

31. 對於未來三年不擬提供管理培訓的機構，主要原因是「已有足夠受過良好訓練的員工」、「培訓資源不足」及「人手不足而無法派遣員工接受訓練」，見圖 5。

圖 5：未來三年不擬安排管理培訓的原因



屬意資助的管理培訓課程種類

32. 至於所屬意的資助課程種類，逾六成填覆機構選擇資助管理及督導人員修讀「外間夜間課程」，兩組人員的比率分別為 65.94% 及 65.49%，與 2008 年的調查結果相若。

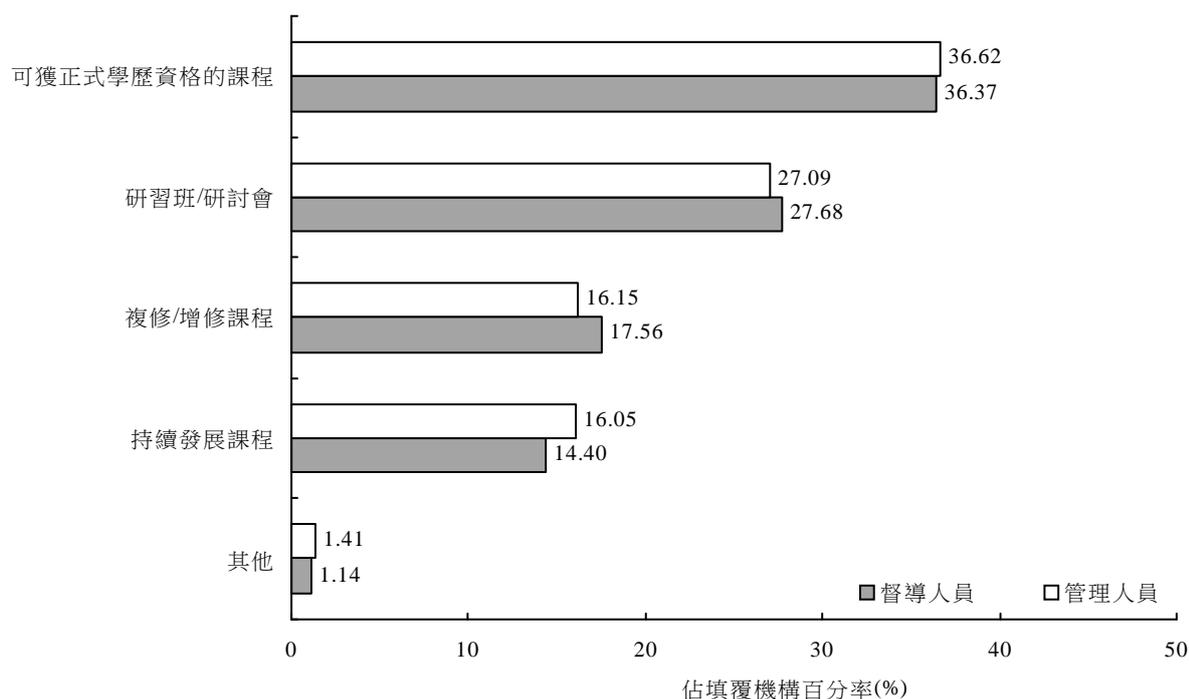
屬意的資助方式

33. 逾四成填覆機構願意「准許員工於辦公時間內修讀」及「為他們繳付或發還學費」，41.22%的機構願意為管理人員提供這兩項資助，而願意為督導人員提供這兩項資助的機構有 40.75%，百分率較 2008 年的調查結果微升。在這四成機構以外，約 42%的機構願意只為員工「繳付或發還」學費，其中，管理人員組別為 42.23%，督導人員組別為 41.82%。

屬意的管理培訓種類

34. 在以下圖 6 可見，近四成填覆機構首選的管理培訓種類為「可獲正式學歷資格的課程」，其次是「研習班／研討會」，有近三成機構選取。

圖 6：未來三年機構屬意的管理培訓種類



35. 對於管理或督導人員，「一星期以下」的管理培訓課程是最多填覆機構屬意的。僅約 7% 的機構會考慮「十二個月或以上」的課程。

36. 調查結果顯示，「一次性」或「每星期一次」的培訓課程最受歡迎，有約四成機構填選，大幅領先其他選項。

37. 近半數填覆機構屬意員工修讀「平日與週末兩者混合」的管理培訓課程。較少機構屬意只在週末進行的課程，填選的機構僅約 15%。

38. 逾四成填覆機構屬意員工修讀「下班後」上課的管理培訓課程，而「辦公時間內及下班後兩者混合」的課程緊隨其後，有逾三成機構選取。

39. 大多數（即逾六成）填覆機構屬意「粵語」為授課語言，比率遠超其他語言。此外，近四分之一的機構樂於接受以英、粵雙語授課。單用「英語」或「普通話」授課的課程受歡迎程度較低。

40. 至於培訓方法，最多機構屬意「由管理人員從旁指導來學習管理技巧」，其次為「透過完成與工作有關項目研究的行動學習法」及「小組培訓」。

管理及督導人員去年受訓的平均日數

41. 約六成填覆機構去年並未為管理及督導人員提供培訓，其餘四成機構曾提供培訓，課程通常為期「一至三日」。

政府及有關機構的支援角色

42. 大多數填覆機構屬意政府或有關機構提供免費／資助培訓課程。此外，逾半數機構選取「提供資助金予機構」。

跨年比較

本港管理人員首十項主要才能趨勢

43. 本港管理人員首十項主要才能的趨勢見表 6。十項主要才能包括：「溝通技巧」、「中文（普通話及商業書寫技巧）」、「人際關係技巧」、「團隊合作和建立團隊」、「英語（講、寫）」、「危機管理」、「對責任的承擔」、「對人對事善於分析」、「訓練與輔導下屬」、「解決困難及作出決定」。其中八項與 2008 年調查相同，而其中六項亦與 2005 年的調查結果相同。對於本港管理人員，社交技巧如「溝通技巧」及「人際關係技巧」在 2011 年的調查排於前列，評為核心才能，評級較「危機管理」、「對責任的承擔」及「對人對事善於分析」等管理技巧為高。

表 6：本港管理人員首十項主要才能趨勢

排名	2011	%	2008	%	2005	%
1	溝通技巧	51.22	危機管理	51.98	訓練與輔導下屬	47.45
2	中文（普通話及商業書寫技巧）	50.07	訓練與輔導下屬	46.59	責任感	47.29
3	人際關係技巧	49.87	溝通技巧	44.21	溝通技巧	47.09
4	團隊合作和建立團隊	48.6	團隊合作和建立團隊	44.09	危機管理	44.91
5	英語（講、寫）	48.44	英語（講、寫）	42.17	人際關係技巧	41.1
6	危機管理	47.52	營商智慧	41.4	策劃技巧	40.71
7	對責任的承擔	46.55	人際關係技巧	40.12	營商智慧	38.02
8	對人對事善於分析	43.25	中文（普通話及商業書寫技巧）	39.31	對人對事善於分析	37.13
9	訓練與輔導下屬	41.44	對責任的承擔	38.54	解決困難及作出決定	36.46
10	解決困難及作出決定	37.73	策劃及組織能力	38.19	自我管理	35.57

% = 佔填覆機構百分率

■ 核心才能（即獲過半數填覆機構選取）

本港督導人員首十項主要才能趨勢

44. 本港督導人員首十項主要才能的趨勢見表 7。這些才能包括：「溝通技巧」、「人際關係技巧」、「中文(普通話及商業書寫技巧)」、「團隊合作和建立團隊」、「英語(講、寫)」、「危機管理」、「對責任的承擔」、「對人對事善於分析」、「訓練與輔導下屬」、「解決困難及作出決定」。比較 2011 年與 2008 年的調查結果，首十項主要才能相同，只是排名略有差別，亦有五項與 2005 年的調查結果相同。此外，「溝通技巧」在連續三次調查中均獲評為督導人員最需具備的才能。

表 7：本港督導人員首十項主要才能趨勢

排名	2011	%	2008	%	2005	%
1	溝通技巧	55.23	溝通技巧	57.4	溝通技巧	62.99
2	人際關係技巧	52.3	團隊合作和建立團隊	53.35	責任感	62.7
3	中文(普通話及商業書寫技巧)	51.31	英語(講、寫)	47.94	關心和照顧客戶需要	51.65
4	團隊合作和建立團隊	51.29	人際關係技巧	46.89	人際關係技巧	48.54
5	英語(講、寫)	49.87	對責任的承擔	46.32	團隊精神	45.71
6	危機管理	44.6	訓練與輔導下屬	45.57	訓練與輔導下屬	42.69
7	對責任的承擔	44.06	解決困難及作出決定	45.39	自我管理	37.57
8	對人對事善於分析	40.59	危機管理	45.29	解決困難及作出決定	36.48
9	訓練與輔導下屬	39.21	中文(普通話及商業書寫技巧)	44.73	對人對事善於分析	36.07
10	解決困難及作出決定	38.87	對人對事善於分析	41.4	英語(講、寫)	35.93

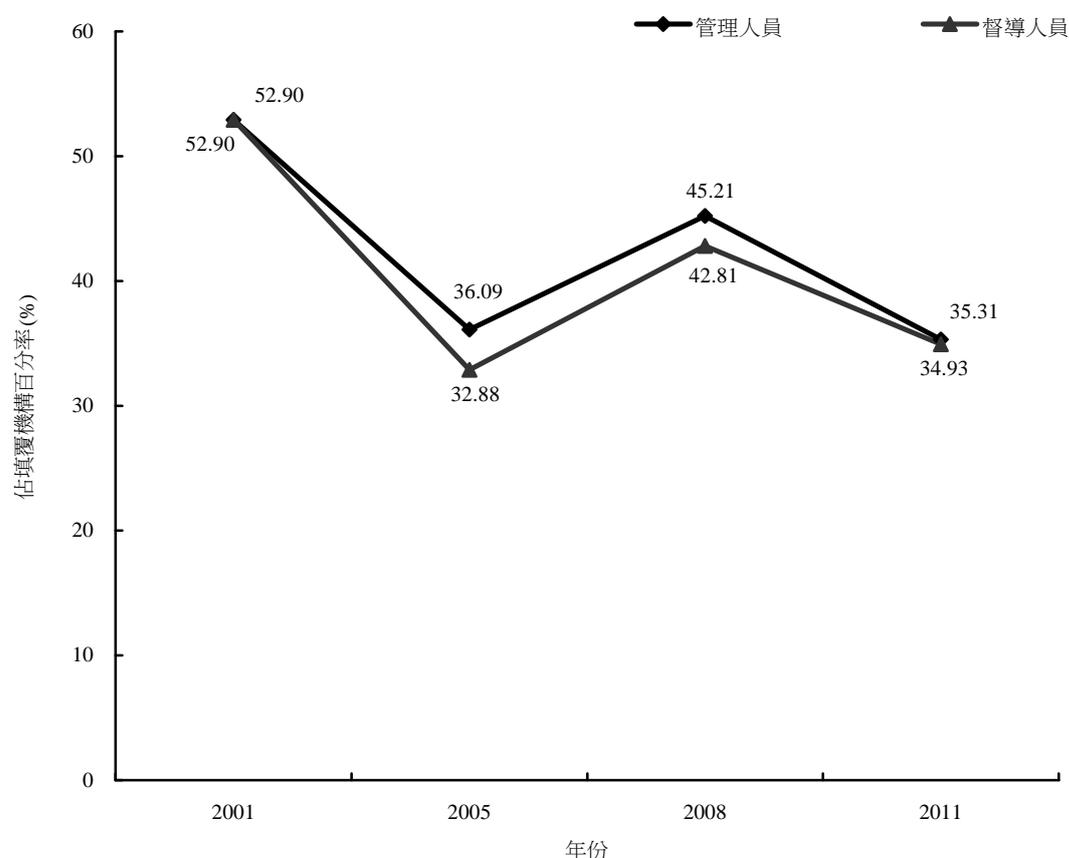
% = 佔填覆機構百分率

■ 核心才能(即獲過半數填覆機構選取)

管理及督導人員管理培訓趨勢

45. 如以下圖 7 所示，為管理及督導人員提供管理培訓的機構有減少的趨勢，會為管理人員提供培訓的機構只有 35.31%，比率在兩次調查中最低，會為督導人員提供培訓的機構有 34.93%。事實上，2005 年至 2008 年之間，這項數字曾經反彈，為管理及督導人員提供培訓的機構分別由 36.09% 及 32.88% 增至 45.21% 及 42.81%。與十年前（2001 年）的 52.9% 相比，則大幅下降至約 35%。

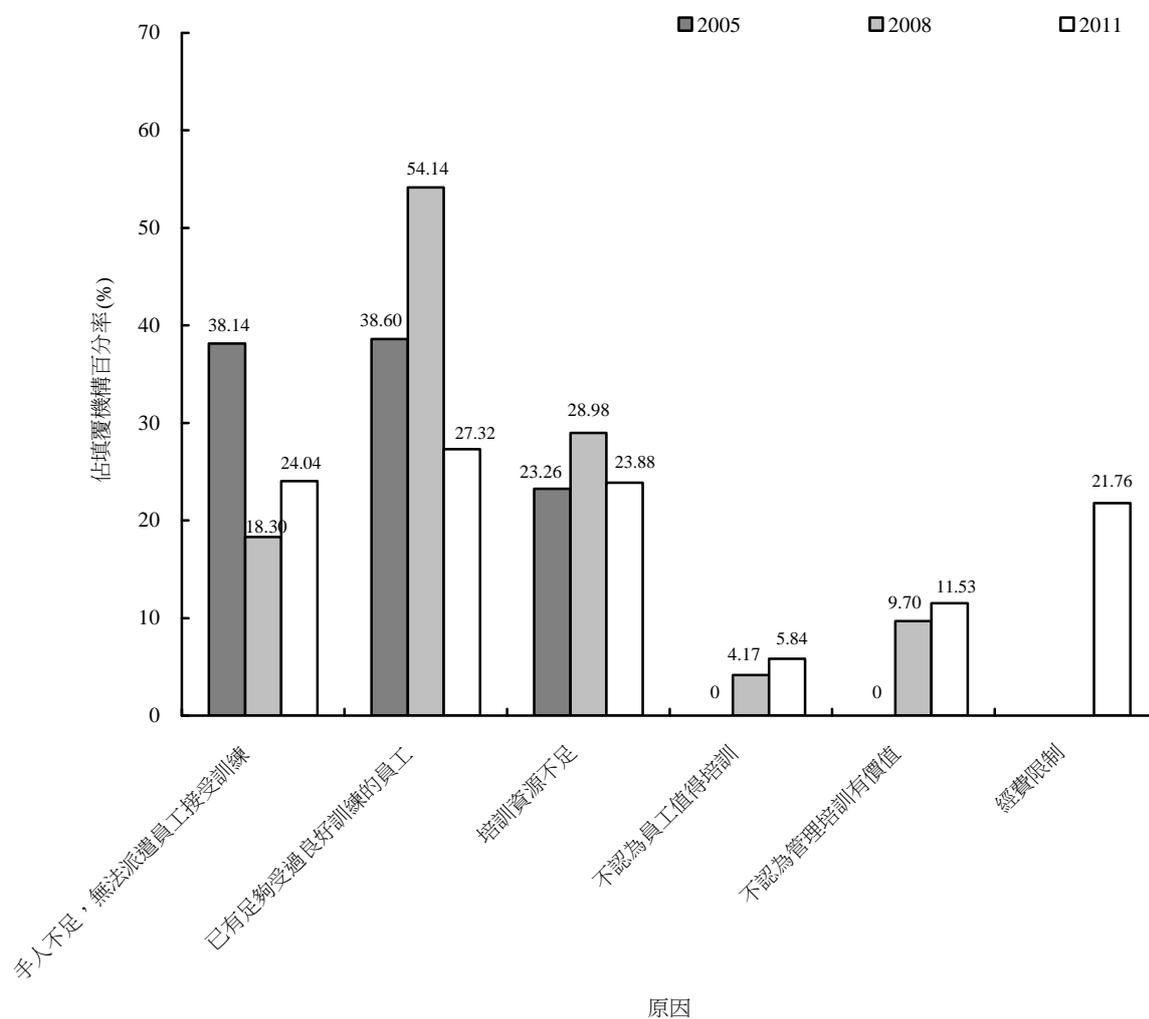
圖 7：機構為管理及督導人員提供管理培訓的趨勢



未為管理人員安排培訓的原因

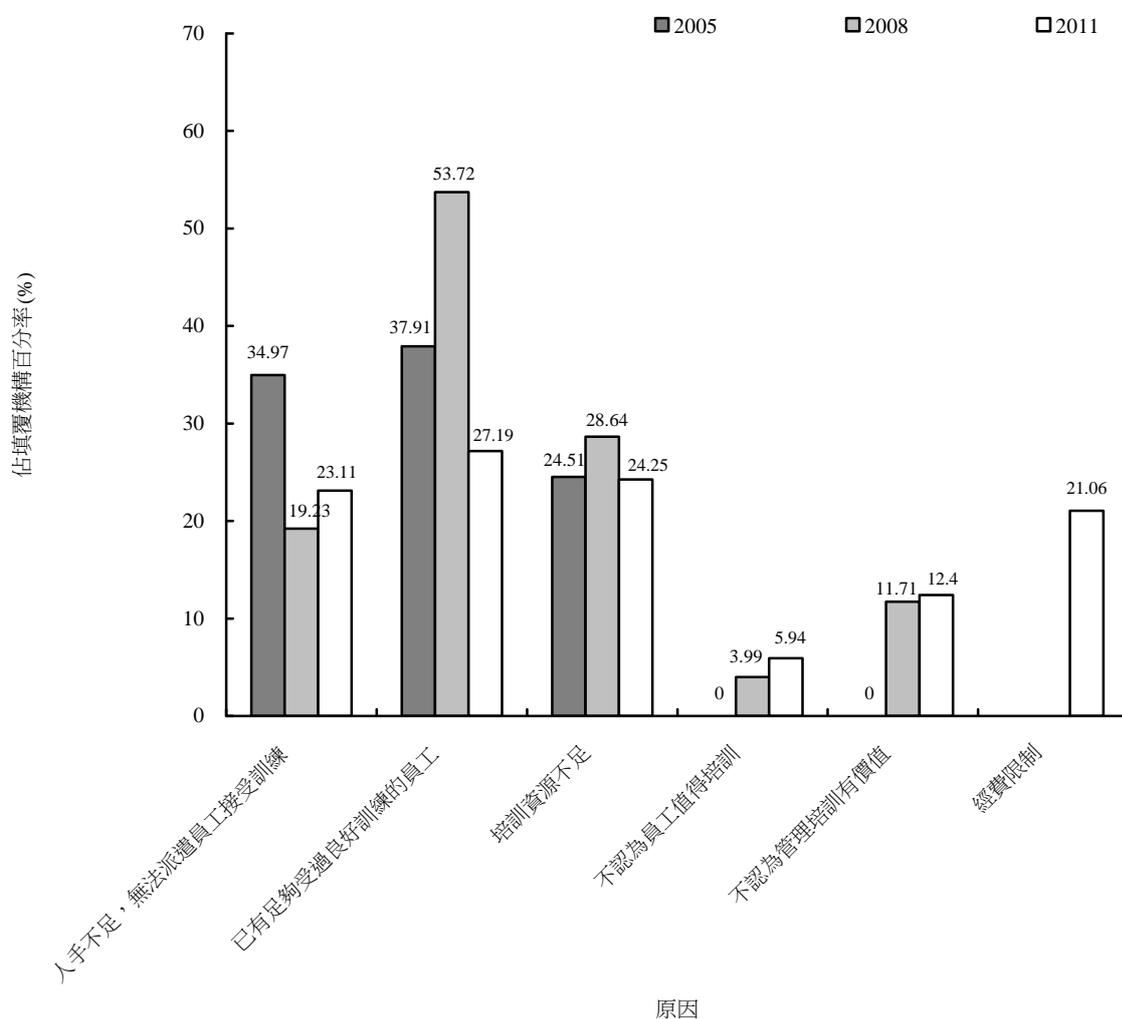
46. 機構未有為管理及督導人員安排管理培訓的原因見圖 8 及圖 9，其中大部分機構回答「已有足夠受過良好訓練的員工」，而「人手不足，無法派遣員工接受訓練」及「培訓資源不足」則為第二及第三個主因。

圖 8：未為管理人員安排培訓的原因



註：「經費限制」是 2011 年調查的新增選項，因此並無 2008 年及 2005 年的數據可供比較。

圖 9：未為督導人員安排培訓的原因

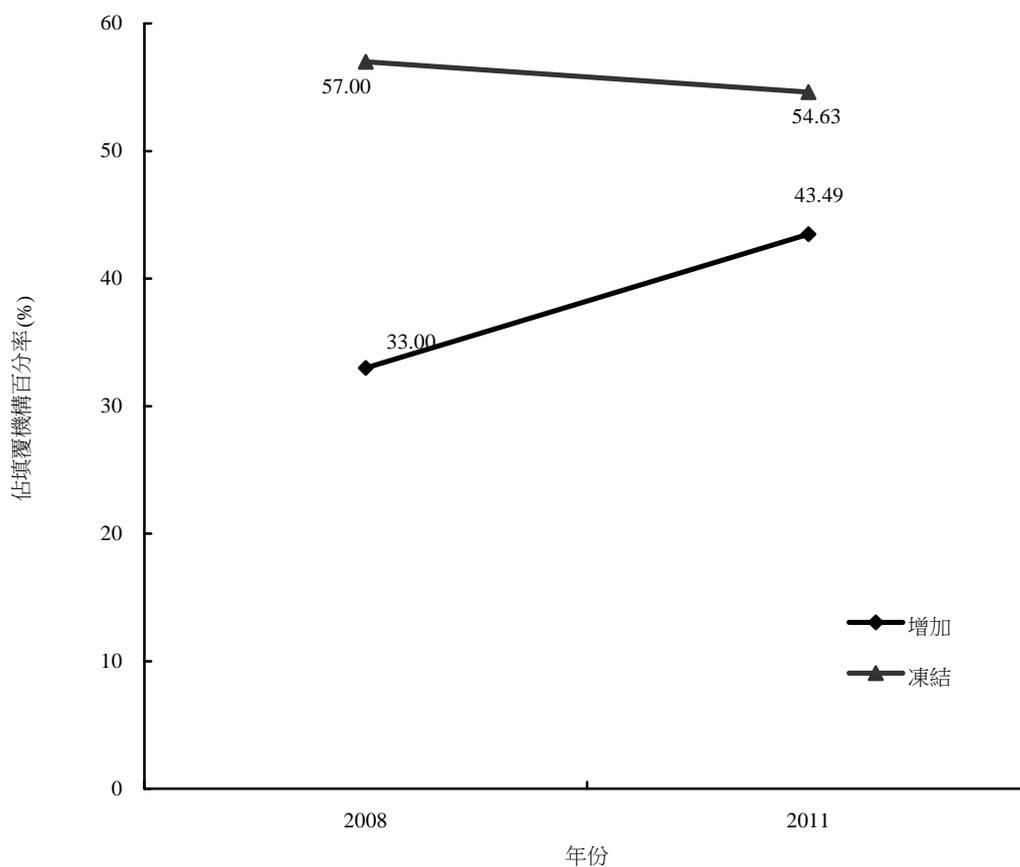


註：「經費限制」是 2011 年調查的新增選項，因此並無 2008 年及 2005 年的數據可供比較。

員工培訓／發展經費預算趨勢（與三年前比較）

47. 與三年前比較的員工培訓／發展經費預算趨勢見圖 10。填覆機構之中逾四成（43.49%）表示預算有所增加，而 54.63%則維持不變。

圖 10：與三年前比較的培訓經費預算趨勢



結論

48. 本委員會初步分析是次調查結果後，決定成立焦點小組，由各行業商會提名代表及中小型企業從業員出任。某些課題或未能循結構化的調查方式收集意見，焦點小組可補充此項功能。小組已討論過調查結果，並提出一些觀察意見。委員會其後審視小組的意見，並擬訂結論和建議。

主要管理才能

49. 調查發現，本港管理及督導人員所需的首十項主要才能如下：

- 「溝通技巧」；
- 「中文（普通話及商業書寫技巧）」；
- 「人際關係技巧」；
- 「團隊合作和建立團隊」；
- 「英語（講、寫）」；
- 「危機管理」；
- 「對責任的承擔」；
- 「對人對事善於分析」；
- 「訓練與輔導下屬」；
- 「解決困難及作出決定」。

50. 管理及督導人員所需的首十項主要才能全部相同。焦點小組認為，管理及督導人員的工作要求差距縮窄，是因為中小企的組織架構趨向精簡。然而，委員會認為，只透過監督下屬來執行督導工作這種看法，早已過時。今時今日，機構要求督導人員具備更高層次的技巧，需要透過訓練與輔導及建立團隊來領導下屬；此外還須提升工作範疇，業務營運上更要具策略性思維，跳出傳統框框，分析人和事、解決困難及作出決定。培訓機構也許需要制訂「銜接」課程，以培訓督導人員處理更複雜的職務。

51. 這次調查顯示，「溝通技巧」連續於過去三次調查中獲評為本港督導人員的首要主要才能。焦點小組認為，與溝通相關的語言和人際關係技巧居於主要才能前列，也許反映出掌握這些才能可為機構帶來即時利益，例如具說服力的客戶演說能為公司取得業務進帳，所以受到重視，委員會亦同意這種看法。不過，要熟習這些技巧，操練、實習和見識是進步的要訣，但中小型企業的員工卻缺乏時間和機會參與這種模式的培訓。

管理培訓

52. 調查發現，逾七成填覆機構在聘任／晉升管理及督導人員之前不會為他們提供管理培訓。此外，近六成機構表示沒有為新聘管理及督導人員提供職內培訓，而逾六成機構表示未來三年不會為這些人員提供管理培訓。

53. 委員會認同焦點小組的看法，這種現象反映出中小企的培訓經費預算／資源較為緊絀。小組認為，很多中小企正處於成立初期，培訓並非其當前要務。此外，這些企業多認為，員工入職前應已裝備好，所以在「購買」人才或「培養」人才之間，傾向選擇前者。小組認為，中小企挽留幹練員工的能力遜於大型企業，流失幹練員工極為可惜。為減少人手流動的影響，中小企的僱主或會改聘資歷較低的人員，認為這些僱員的市場價值較低，應該較為安於現狀，並只為他們提供僅足應付現職的培訓，較少考慮員工的事業發展。人手不足是另一掣肘，令僱主難以讓員工參與外間培訓。

54. 焦點小組認為，儘管中小企認識到激勵員工是管理／督導培訓的一項目的，但經費預算／資源可能會限制他們承擔這類培訓，委員會亦同意這一點。

55. 委員會認為，與技能訓練相比，管理／督導培訓較為概念化，並非立見成效。中小企寧可投放較多資源於技能訓練；避免為他人作嫁衣裳，或許是其中原因。中小企僱主要檢討這種心態，認識管理／督導培訓能符合其長遠利益。委員會建議，如能將員工培訓結合其他挽留人才措施，避免人力資源損失，這種投資可帶來更高回報。

56. 焦點小組認為，由直屬主管指導下屬，是務實的做法，且與工作較為相關，是最適合中小企的培訓模式；若適時推行，有和睦的關係和明確指導，應具成效，委員會亦同意這觀點。

57. 中小企並未善用甚或忽略一些現行的培訓方法，如網上學習等。僱主傾向認為，員工如能主動及自發進修，應能善用任何培訓途徑，無需僱主參與。本會認為，為了機構及員工個人的長遠利益，僱主應該鼓勵員工持續學習；為此，僱主應首先改變本身對培訓文化的心態。

58. 委員會認為應該引入創新學習模式，配合中小企的工作環境。可以考慮面授及網上學習的混合方式，對學員較具彈性。單元形式的專題學習範疇，一般會於課程完結及成績評核後頒授學歷，較為適合中小企。本會認為，由於中小企的培訓經費有限，應採用其認為最合用的學習模式。

59. 焦點小組觀察到部分年輕人（例如社會所稱的「八十後」）的工作態度和行為未如理想，僱主對投放資源培訓他們亦有猶疑，因而造成惡性循環，委員會同意此點。不過，這是社會問題多於培訓問題。管理及督導人員須認識怎樣指導年輕一代，培訓機構應審視自己可否在這方面協助這些人員。

60. 委員會認為，中小企應該探索新機會，提升員工的管理／督導才能。行業商會既代表業界的集體利益，業界應多與其聯繫；行業商會亦應代表業界與培訓機構合作，設計適合中小企的課程。

61. 焦點小組認為政府的支援有助提升中小企的競爭力，委員會亦同意。政府可在培訓範疇給予支援，「持續進修基金」及「中小企業培訓基金」是其中例子。政府繼續營運現有計劃及推出新計劃，將會受到中小企歡迎。

62. 委員會認為，中小企雖已有多個途徑表達訴求，本調查報告可令政府關注這類企業的管理及督導培訓，讓企業得益。

63. 委員會相信，透過調查研究以及焦點小組所收集的意見和建議，應該能為所有持份者提供啟示和指引。

主要建議

64. 根據調查結果及焦點小組的討論，委員會為各持份各方擬訂了一些建議。

65. 給政府的建議：

- 制訂具前瞻性的政策和策略，協助商界提供管理培訓；
- 培養本港僱員終身學習的意識；
- 加強與不同持份者的伙伴關係，包括行業商會、僱主、專業團體及培訓機構，以提供具成效的培訓課程；
- 考慮擴展「持續進修基金」的覆蓋範圍及恢復運作「中小企業培訓基金」，以確保滿足培訓需要；
- 分配更多資源及支援予本地培訓機構，例如職業訓練局及其他大專院校的附屬學院，以提供可以扶助中小企業務及有利香港整體發展的課程。

66. 給僱主的建議：

- 投放更多資源及經費預算於管理培訓，並給假培訓；
- 與行業商會合作
 - 在商會代表的業界提倡須持續學習的意識，令行業持續增長；
 - 尋求協同效益，整體提升學習價值；
 - 徵詢相關行業商會及專業團體的意見，制訂適合業界的培訓課程；

- 探討各種具成本效益的培訓方式，靈活安排學習時間和地點；例如培訓管理人員成為導師，以支援培訓下屬，其他包括「由管理人員從旁指導來學習管理技巧」、「小組培訓」、切合中小企需要與工作相關個案研究；
- 考慮工作性質、要求及所需才能，規劃員工發展課程；
- 長線展望員工發展，並結合其他挽留和激勵幹練員工的措施，確保人力投資帶來理想回報。

67. 給員工的建議：

- 瞭解工作要求不斷轉變，以及管理及督導方面的性質日趨複雜；
- 瞭解學習管理及督導技巧的機會和途徑，以助個人發展；
- 瞭解各類學習可帶來的有形回報（例如學歷）及無形回報；
- 瞭解改善管理及督導技巧對於勞資雙方均有裨益。

68. 給培訓機構的建議：

- 根據本調查報告與行業商會及／或個別中小企合作，按特定需要設計課程，助這些企業的管理及督導人員提升主要才能。此外，進一步擴展顧問服務，探討可與培訓互相配合的策略，為企業提供全面的方案。

職業訓練局

管理及督導訓練委員會
委員名單

(2011年4月至2012年3月)

提名機構

主席

鄭羅蕙芬女士

(獨立人士)

委員

陳偉文先生

(香港青年工業家協會)

何世柏教授

(獨立人士)

關祐發先生

(一間專業學會*)

林翠華女士

(香港總商會)

劉嘉華先生

(香港中華總商會)

劉健華博士

(一間中小型機構商會*)

廖善成先生

(香港美國商會)

盧金榮博士

(香港中華廠商聯合會)

麥潔儀女士

(香港僱主聯合會)

(至2011年12月7日)

麥偉明博士

(一間大學教育資助委員會院校*)

吳克儉先生 SBS, JP

(一間專業學會*)

譚天放先生

(香港工業總會)

黃熾森教授

(一間大學教育資助委員會院校*)

楊長華女士

(香港資訊科技商會)

何貴益先生

(公務員事務局公務員培訓處代表)

祁志純女士

(職業訓練局執行幹事代表)

秘書

李慶偉先生

(職業訓練局)

職業訓練局

2011年管理及督導人員未來三年管理才能及訓練需求調查

工作小組

黃熾森教授 (召集人)

鄭羅蕙芬女士

何世柏教授

關祐發先生

麥偉明博士

吳克儉先生 SBS, JP

李慶偉先生 (秘書)

* 由相關團體／協會提名代表輪流擔任委員，現屆代表來自：

專業學會-

- 香港人力資源管理學會 (吳克儉先生 SBS, JP)
- 培訓專業學會 (關祐發先生)

一間中小型機構商會-

- 香港中小型企業總商會 (劉健華博士)

大學教育資助委員會院校-

- 香港中文大學 (黃熾森教授)
- 香港理工大學 (麥偉明博士)

職業訓練局

2011年管理及督導人員未來三年管理才能及訓練需求調查

焦點小組

歐子聲先生	(香港鞋業(1970)總會有限公司)
陳國威先生	(香港中小型企業總商會)
鄭永銓先生	(香港僱主聯合會)
林翠華女士	(香港總商會)
梁慧珠女士	(香港資訊科技商會)
梁廣泉先生	(香港工業總會)
李炳洪先生	(香港航運物流協會有限公司)
楊全盛先生	(香港中小型企業總商會)
嚴志明先生	(香港青年工業家協會)