葉安娜 以人爲本 建立開放式企業文化

三年前，任職 MasterCard 管理層的葉安娜（91 聯合工商管理），毅然轉戰向來由男性主導的電訊業市場，擔任 SmarTone 執行董事兼總裁一職。由信用卡轉戰「SIM 卡」，業務驟變，行內人稱「卡后」的葉校友憑着其出色的管理經驗，依舊無往不利。原以爲商業世界無情，她的管理哲學總離不開「錢」，怎料訪問中談論最多的卻是「人」，縱橫商界多年，在她眼中「人」才是公司最重要的資產。

「『人』十分重要，一間公司無錢可以借錢，但無『人』卻不能借人，所以人才是我們最需要保護的東西。」談及管理之道，葉校友直言，管理層有責任建立正面積極的工作氣氛，員工才會有目標和歸屬感，如果內鬥不休只會令人才流失。

營造正面積極文化 協調人手發揮所長

電訊業務競爭激烈，員工自然工作繁重，要打造愉快工作環境談何容易？她分享道，管理層可從小處入手，以 SmarTone 爲例，除了法定假期外，公司還設立了生日假及一年兩天家庭假期，更設置哺乳室。不過要數貼心之舉，莫過於葉校友上任後重新舉辦周年晚宴，全公司逾千名員工共享筵席，一衆管理層堅持負責派遞甜品，親身服務每一個員工。「我想清楚告知，員工花了很多心力爲公司做事，管理層眞的想衷心感謝大家。」此外，公司每逢節日都會送贈小驚喜予員工，如水果、甜點和小食，她坦言，禮物雖不算貴重，但員工會感到暖心和備受重視，對公司自然有歸屬感。

樂團指揮必須了解每個樂手的崗位，盡量優化樂團的表現，葉校友形容自己恰如指揮一職，須了解員工的强項和長處，才可將人安排在最合適的位置，發揮所長。不過大型企業員

▲葉校友參與公司員工活動 Happy Friday，與員工打成一片，締造開心的工作環境。

▲葉校友鼓勵員工參與 SmarTone 每年舉辦的「程式設計馬拉松」比賽，發揮創意。

工動輒逾千人，要妥善協調各部門絕非易事，她承認箇中充滿挑戰，以近年流行的 O2O（線上到線下營銷模式）爲例，雖然兩個模式可互補不足，卻容易引發公司網上營業部及門市部的衝突，管理層要有智慧地訂立不同渠道的營銷策略，達至雙贏。

▲葉校友（左一）定期與員工午膳聚餐，聆聽員工的意見。

培訓人才 提供發展機會

市場瞬息萬變，葉校友深知不能「一部通書睇到老」，昔日行之有效的管治方式，今天或許已不再適用。「時代變化下，挑戰不單來自市場，更來自年輕人，他們對很多事情的看法與上一代截然不同。」談到人才培育問題，她不諱言，今日管理年輕員工甚具挑戰，背後原因或許與缺乏了解和溝通有關。她認爲，管理層除了聆聽員工心聲外，更要盡量給予年輕人發揮機會，因此近年 SmarTone 舉辦「程式設計馬拉松」，招攬學生或有志創業人士參賽，參賽者須於 24 小時內構思及開發創新的編程。她表示，勝出隊伍不但贏得獎金，公司更會協助參賽者在市場推出其開發的產品，對年輕人而言，這正是一個難能可貴的機會。去年更嘗試在公司內部招攬參賽者，鼓勵員工參賽，達到培訓人才的效果。她重申，人力資源永遠是她堅持投資的範疇：「只要員工肯學，我們絕對有興趣幫他提升技能和轉型。」

正因時代急速轉變，故步自封的企業必然被市場淘汰，只有不斷創新才能滿足市場需要。葉安娜深明此道，近年 SmarTone 便推出數碼品牌「自由鳥」及「O2O」營銷策略，前者針對千禧世代而設，以創新、無合約、社群、操作簡單作招徠；後者則針對近年市民的生活模式而設，讓市民在門市休息後也能透過網上購物，提升客戶體驗。

她表示，公司服務推陳出新固然甚好，但管理上亦要有措施應對，例如管理層須身體力行參與其中，即使無暇親身兼顧，也要安排部門主管監督，並定期開會了解前線需要。「我鼓勵同事一定要是產品使用者，試用自己設計的產品，有些問題一定要親身使用才會發現；所以了解別人前，先了解自己設計的產品是否合用。」不過，她坦言即使新服務如何便利，客戶也需要時間適應和接受，管理層要審時度勢，有心理準備面對長時間的挑戰。

謙虛學習 進修迎接挑戰

問到出色領袖的特質，葉安娜認爲最重要是「知己知彼」，了解自己的長處和弱項，同時放下身段，多謙虛聆聽別人的意見。曾於不同行業擔任管理層，她深深明白市場轉變之快超乎想像，因此領袖必須持續進修新知識，隨時準備好迎接改變。

回望昔日於中大的唸書生涯，她笑言雖然選科抉擇有別於父親期望，但當時仍堅持爲自己前路負責，可說是由孩子長大爲成人的關鍵人生階段。對於今天已是高級管理層的她而言，當年中大所學未必能全部應用到工作上，但卻從課堂涉獵了各方面的管理學知識，令她日後能在穩健的學術基礎上繼續進修。她續言，昔日不少中大同學至今仍保持聯絡，部分甚至成了商業合作夥伴，在公在私均有緊密聯繫。

對於即將投身管理職位的年輕校友，她提醒管理技巧不會一蹴而就，應盡量開放思維努力學習，同時把握生活上各種際遇，因每個人都可能是自己的「恩師」。她又稱，如情況許可，年輕人應珍惜機會虛心請教公司內的資深同事，讓他們成爲自己的 mentor（導師），提點工作上需注意的地方。

▲每年周年晚宴，葉校友堅持親手派送小型甜品給員工，以答謝他們為公司付出的努力。

葉安娜小檔案

1991 年	香港中文大學工商管理學士
1995 年	英國牛津大學管理學哲學碩士
2000 年	英國牛津大學管理學哲學博士
2008 年至 2012 年	麥肯錫公司大中華區合夥人兼為區內金融機構團隊聯席負責人
2012 年至 2013 年	於新加坡擔任大華銀行企業策劃及國際策略董事總經理
2013 年至 2016 年	MasterCard Asia/Pacific 香港及澳門區總經理
2016 年至今	SmarTone 執行董事兼總裁