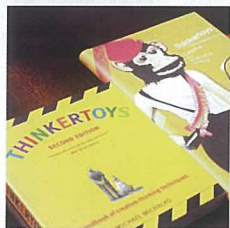




## 馮蔭長 引大師智慧 創造企管人才

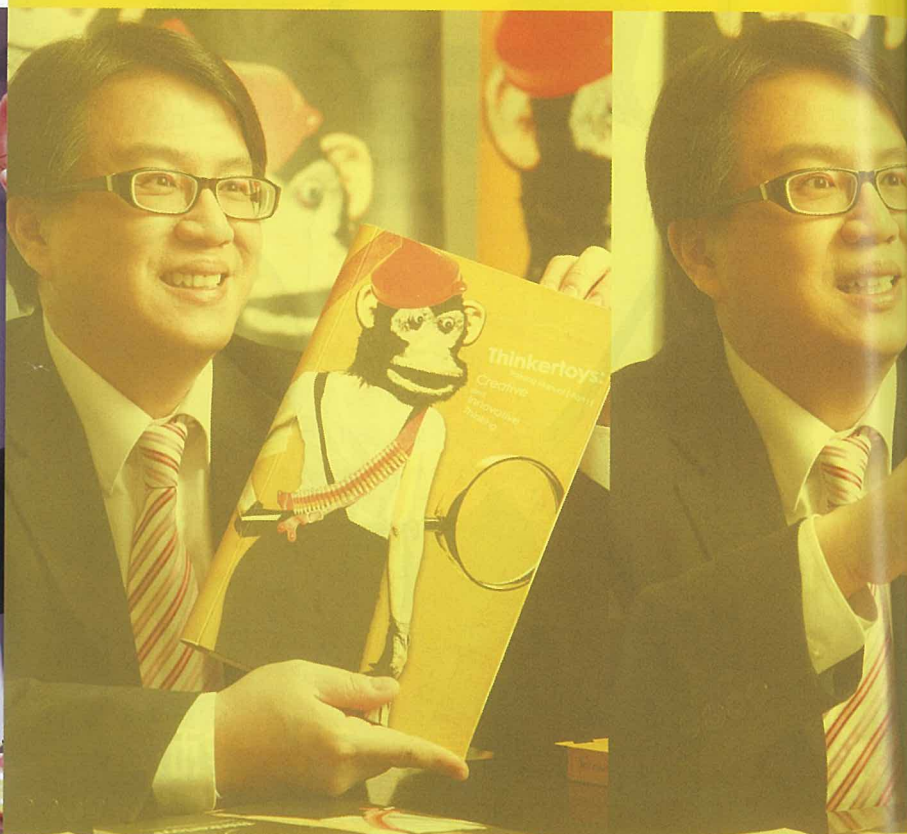
商業及行政管理是公司管理層日常需要應用的技巧，但當過管理人的皆知道，這是一門非常高深的學問，坊間流行各種各樣的管理理論和課程，但多數是紙上談兵，理論上講得頭頭是道，實際應用後卻往往發現類似課程多具濃厚個人色彩，能掌握精要的「大師」運用起來無疑心應手，惟初入門的「用家」，也未必能靈活實踐。擁有多年培訓經驗的馮蔭長，明白要填補這個理論與實踐的空隙，於是直接引入著名大師的企管培訓課程，透過採用一連串量化及標準化方法，使身在外地的受眾可以不用面見，也能學習到具「原著」水平及質素的「大師」智慧。

撰文 梁興仁 攝影 潘啟德



**擁** 有多年企業培訓經驗的LMI Academy創辦人馮蔭長，曾擔任國泰航空、ING等不同機構的內部培訓及商業諮詢工作，後於2002年成立Learning Matrix International (LMI)，專門引入著名的企管培訓課程。「企業培訓的目標是要使人『突破常規』思考。不過，在『突破常規』之餘，課程必須根據所在地進行『個性化』，為課程作增值。」他解釋：「由於課程的主要對象是一般人，這個設計正好可以讓本地培訓師來為課程增值。」

為了把大師們的理論變成一個可以讓培訓師「有規可循」的產品，馮蔭長採取了把整個課程標準化的方法，培訓師要先取得一個認定的資格，方能任教課程。他表示：「我發現若課程容許我們有調校的空間，能更好地控制其質素。所以，我們要找到一種品牌已有一定知名度，同時可以讓我們再包裝的產品。」



### 熱誠取得課程承辦

由於商管培訓課程的知名度，一般都和訓練導師的個人知名度掛鉤，故他不時要做現代的「劉邦」，「三顧」大師們的「草廬」來說服大師讓他承辦課程，其中如美國決策學導師Michael Michalko所設計的Thinkertoys思考方法訓練課程，就是以個人的誠意去打動對方。馮蔭長說：「Michael Michalko曾經在美國中情局訓練特工人員，很重視由一個有熱忱的人去發揚他的理想，我從事專業培訓多年，所以比較容易說服他。」他認為：「在Michael Michalko本人來說，當然可以單靠其演說，即能動人以情，但其他人就不可以憑空上陣。所以我要先讓他知道，我是深信其培訓方式和理念，甚至在未正式取得承辦權前，已表現出自己對推廣其理念的熱誠，藉以取得對方的信任。」

## 香港學員按步就班

一如思考培訓課程中最常聽到的一句話：「Think Out Of The Box！」辦課程也不可以呆板地照「原著」行事。當取得課程的承辦權後，馮蔭長下一步工作是要了解香港學員的需要，而不是把美國的材料照本宣科，他觀察了一段時間，發現香港學員需要一步步的引導。

為了讓課程在專利模式下可以維持水準，設計上必須要同時兼顧標準化和個性化，馮蔭長舉例說：「譬如課程中提到九種的『思考工具』，我們就抽取了其中6種來教。同時，我們也要『因材施教』，先了解不同客戶的背景、目標學員，更會和管理層開會，甚至在會上以即席示範來取得管理層的信任。」他解釋：「譬如我們在和煤氣公司開會時，就向他們舉出抄表的例子。煤氣公司用了很多方式，一直未能解決職員到住戶抄煤氣讀數表時所遇到的種種問題，如住戶不讓職員入內等。我們的培訓師就以課程所教的原理為根據，即席得出一個有效的方法，這樣可以直接取得他們的信任。」

由於管理培訓始終是一種對人的工作，難免要面對在各地不同文化下所形成的思考模式。故此，馮蔭長十分重視培訓師的背景，除了擁有一定管理經驗之外，還必需精通課程內所列出的商業模式，因為課程涉及不少個案和範例。儘管目前很少培訓師有自己營運生意的背景，不過馮蔭長說他很歡迎「前老闆」加入，因為他們真正經營過一盤生意，更能設身處地從當事人的角度去思考。

除了要「身教」，以活生生的例子去說明課程可以如何培訓思考方法外，馮蔭長也會邀請目標客戶一起參加活動，以靈活的方式說明課程的精神：「我們曾經在畫廊舉辦活動，讓學員一起畫畫，再由我們的導師出席演說，從而帶出我們的中心精神。一些曾經邀請我們培訓其職員的機構也很樂意贊助我們的活動，從中再擴大我們的客戶群。」

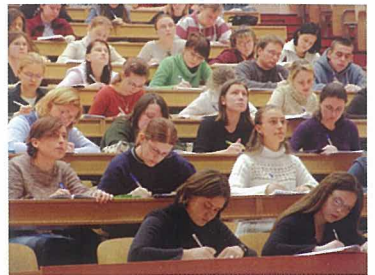
## 開拓專利培訓師網

在香港，LMI 和 Thinkertoys 最主要的學員有哪幾類？馮蔭長說從中小企老闆、行銷部門人員，到一般管理層等都有。他表示：「中小企老闆是整盤生意的中心，同時也是決策的中心，故他們十分需要思考及決策的培訓；行銷人員要以新的方式去促銷，是以也需要更多的思考工具；一般管理層人員佔我們的學員 60% 左右，大部分是希望透過學習各種思考及管理工具來應付日常的問題。」

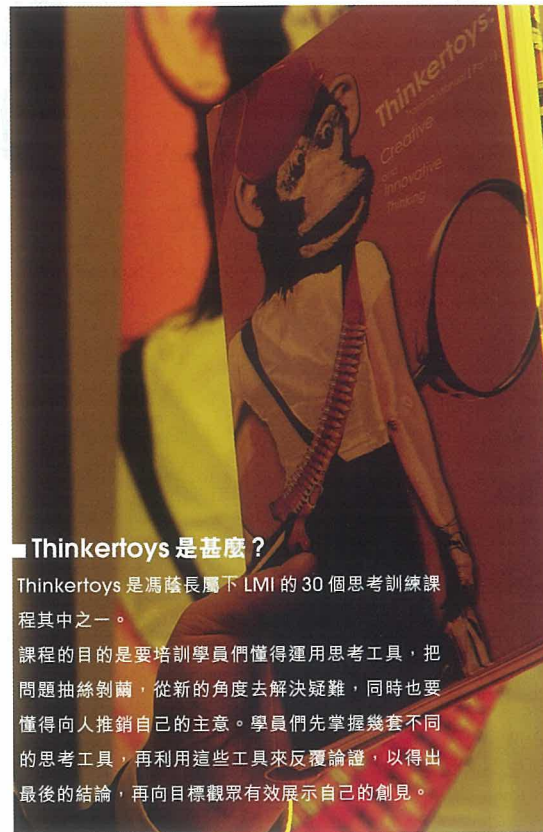
馮蔭長也觀察到，香港管理人員缺乏一般管理訓練，不重視人員管理技巧，往往要求有清晰可見的步驟去執行，所以課程也會集中在實際的應用工具上，教導學員如何利用這些工具來解決日常的問題。他表示：「有些學員是給上司命令來上課的，本身對課程並不熱衷，甚至在課堂上挑戰我們的培訓師。在這時候，培訓師就要讓他們意識到，這些思考工具對他們的日常生活一樣有幫助，這往往能有效地說服學員。」

馮蔭長稱，LMI 已經建立了一個有效的專利經營模式，以香港為全球的 Thinkertoys 專利及監管中心，再向四周發展。他透露，之前已經在澳洲及新西蘭拓展了專利培訓師網絡，目前正以廣州作為大陸的落腳點，「我們在廣州已經有 3 個特許經營商，香港辦事處目前保持全權的控制，以保證課程逐漸的落實，再向外擴展開去。在香港，我們目前有 10 名人員。」馮蔭長稱他們的客戶多來自公用事業公司，以及大型企業如大快活、Bossini 等。

由一個「大師」的想法開始，馮蔭長嚴謹的專利組織方式使本來純粹繫於一人身上的思考培訓課程，變成一種可以有規可循，可以靈活多變地適應不同市場的「產品」。也許正如他自己所言：「最重要的是，我要先表現到我是有心去做好這件產品，然後方可以取得這個機會。」



在美國 Thinkertoys 思考方法訓練課程非常流行，很適合想從事企業管理的人參加。



## Thinkertoys 是甚麼？

Thinkertoys 是馮蔭長屬下 LMI 的 30 個思考訓練課程其中之一。

課程的目的是要培訓學員們懂得運用思考工具，把問題抽絲剝繭，從新的角度去解決疑難，同時也要懂得向人推銷自己的主意。學員們先掌握幾套不同的思考工具，再利用這些工具來反覆論證，以得出最後的結論，再向目標觀眾有效展示自己的創見。