

在職副校長領導培訓課程 2021 中國銀行（香港）有限公司



Group B

指導老師：尤漢基博士

學員：鍾彩芬副校長
李德彩副校長



中國銀行（香港）有限公司簡介



- 是香港主要商業銀行集團之一，在各主要業務市場位居前列。
- 香港擁有最龐大的分行網絡及多元化的服務渠道，包括逾 190 家分行、280 多個自助銀行網點、逾 1,000 部自助設備，以及網上銀行和手機銀行等高效電子渠道，為個人、各類企業和機構等客戶提供多元化的金融及投資理財服務。
- 中銀香港積極完善區域化佈局，深入推進東南亞業務發展，分支機構遍及泰國、馬來西亞、越南、菲律賓、印度尼西亞、柬埔寨、老撾、文萊及緬甸，為當地客戶提供專業優質的金融服務。
- 是香港三家發鈔銀行之一，亦是香港唯一的人民幣業務清算行。
- 中銀香港的控股公司中銀香港（控股）有限公司在香港聯合交易所主板上市，是香港最大上市公司之一。

中國銀行(香港)

2015成立 Public Sector Division:

BOCHK equipped with Professional public sector business team 專業的公共機構服務團隊

業務精神

(1) 展現出道德勇氣、潤物細無聲的業務精神。

(2) 秉承傳統核心服務, 不忘變革及優化 Public Sector Division 的工作, 例如

-貼心服務, 提升質素: 安排同事到學校面見校董會成員

-與時並進, 引入電子App 協助學校進行訂購飯盒電子付款及退款服務

-創新及發展理財教育: iFree 自在理財 Sticker Competition (eczone.com.hk)



核心價值觀是：

- 擔當
- 誠信
- 專業
- 創新
- 穩健
- 績效

Attachment to BOCHK

First Meeting with BOC

Date: March 10 (Wed)

Name: Mr. NG Yin-leung, Peter

Title: Assistant General

Manager, Bank of China (Hong Kong) Ltd.

Content (Activity/ conference)

1. Welcoming remark by Mr. Ng Yin Leung, Peter, Alex Chow and Mr Dennis Cheung
2. Introduction of the Programme by Dr. Yau Hon Kee
3. Introduction of Bank of China (Hong Kong) Ltd.
4. Sharing session by Bank of China (Hong Kong) Ltd. With discussion among the participants

Second Meeting with BOC

Date: April 9 (Fri)

1. Mr. Peter Ng
2. Mr. Dennis Cheung,
3. Mr. Au Wai Hei, Hermes
4. Ms Cindy Wong (Retailing, wealth management)
5. Mr. Holly Lam (創新優化中心)
6. Plain (Digital, IT)

Content:

1. Introduction and rundown of the second zoom meeting
2. Sharing by Hermes: the services of the Public section (Education)
3. Sharing by Holly: Technology in Education and related platforms
4. Sharing by Plain about生態圈平台



Representatives from Organization and Content

Third Meeting

Date: May 5 (Wed)

1. Mr. Ng Yin Leung, Peter (Assistant General Manager, Head of Public Sector, Public Sector, Institutional Business Department)
2. Ms Wong Yuk Ting, Cindy (Assistant General Manager, Segment Management Division, Personal Banking and Wealth Management Department)

Content:

1. Site visit (BOCHK Tower)
2. Meeting



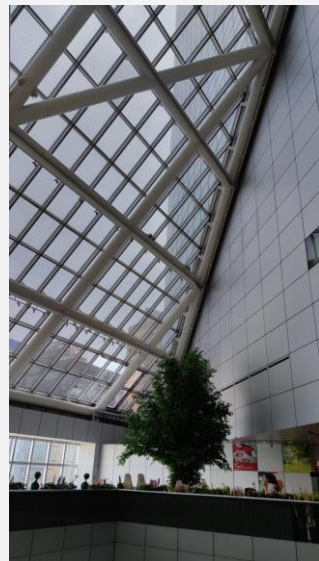
Fourth Meeting with BOC

Date: May 25 (Tue)

Content:

1. Sharing by two vice-principals
2. Feedback given by Mr Ng
3. Discussion on BOCHK Development in Greater Bay Area Pearl River Delta







香港校長專業要求標準



Key:

Labels in blue	Crucial attributes to be displayed by students
Labels in green	Professional roles of teachers
Labels in orange	Professional roles of principals

A 以德潤才的躬行者



博學啟思的建策者

B

C 高瞻遠矚的創建者





Key:

- Labels in **blue** Crucial attributes to be displayed by **students**
- Labels in **green** Professional roles of **teachers**
- Labels in **orange** Professional roles of **principals**



1. 以德潤才的躬行者

貫徹全人成長及均衡發展的理念



-倡導教育價值觀和專業誠信，展現**崇高道德修養**。他們對教育的奉獻，獲得社會人士對教學專業的尊重。

-把學校創建為一個各持份者都以**崇尚道德操守**和價值觀為榮的社群。他們與專業社群攜手合作，宣揚及維護這些價值觀，並積極採取措施應對倫理道德的挑戰。

-大力提倡**師生的全人發展**。他們意識到不同時代的學生有不同的發展需要，把品德教育課程、社交支援及生涯規劃教育整合成因應時代、互相緊扣的可持續體系，為他們**建立良好品德**，面對人生各種挑戰。他們充份善用學生的多樣性和多元文化的良機，為學校和社會帶來**正面的影響**。



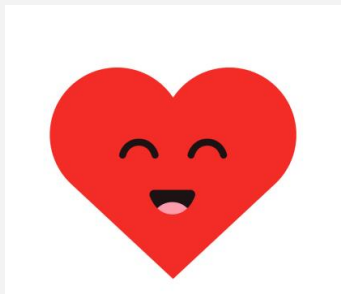


關愛員工

- 注重建設多元化的員工隊伍，採取公平、公開的招聘及升任政策，重視人才培養，積極支持員工的職業及專業發展。
- 為員工提供和諧的工作環境，關注員工的福祉、健康及安全。
- 加強公開透明的溝通，並制定有效的機制處理員工投訴，促進公司與員工及員工間的聯繫和互動，以提升員工的忠誠度和歸屬感。



培育:每個員工都有領袖
質素,都可以發揮所長,成
為不同方面的領袖



- 帶人先帶心
- 開放，重視團隊精神
- 以人為本
- 相信所有同事有不同潛能
- 容許下屬犯錯，經驗中學習
- 鼓勵同事追隨自己價值，表揚表現優秀同事

我們的反思:

- 以身作則，尊重差異及包容同工: 下學年行政小組加入不同潛能特質的同事 (例如:Belbin 創新者角色)
- 評核制度及多溝通，與同工分享理念及價值，提升學校信任文化激勵及與同事建立互信關係
- 讓老師參與決定，支持冒險和實驗，政策可透過比較大型會議決定



- 履行社會責任:透過數字化轉型為社會提供普惠產品和便利服務，惠及社會經濟發展和民生。

➤ 以提升客戶體驗為目標，更好地為客戶提供融入日常生活的可靠、安全的銀行服務體驗。

➤ 更好地服務年長客戶，照顧弱勢社群。

我們的反思:

-跳脫傳統思維模式(not give and take) ，不以商業(利益/回報)概念 (People before product , user-oriented thinking)

e.g. 服務教育客群服務團隊，用心聆聽客戶意見而改善:上門開戶服務

-從不同持分者角度考慮需要

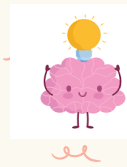




成立文化工作小組，推
行企業價值觀

Internal Magazine : Story
Telling, sharing of good
practice of staff

管理層身體力行，做好
榜樣
表揚制度



2. 博學啟思的建策者-塑造好學敏求的學習型組織

- 與持份者建立緊密有效的伙伴關係，攜手實現學與教的共同願景。他們相輔而行，共同肩負提升學生的學習自信及能量的任務。

- 持續推動一個能啟發持份者以不同形式**自我充實的學習風氣**，為學校塑造一個獨特及富激勵性的**學習文化**。作為具學養的教育實踐者，有效地管理知識，以充實學校的智慧資本。促成各持份者投入專業交流及廣泛的學習機會，讓他們具備好學敏求的氣質。這種共同**建構專業知識的風氣**，亦能透過參與知識和經驗的分享，延展到其他學校以至社區。

- 對專業上追求卓越充滿熱誠，締造富有創新精神的環境，讓學習蓬勃發展。他們對教師專業的提升在校內以至教育界均有貢獻。得社區對教學專業的支持，並**啟發及培育潛質優秀的後進投身教育**，讓社會建立一支備受尊崇的卓越優秀的專業團隊。

- 作為人才開發者，既重視團結，亦善於**把握各人不同強項及多元思維帶來的機遇**。他們推動敬業樂群的精神，促使持份者求同存異，互相配合，把學校塑造成好學敏求的學習型組織，培育明日領袖。



- 營造好學的學習型組織
 - 積極培育成為變革推動者
- (因應職級有相關訓練，例如:專業資格、領袖訓練)



我們的反思:

-教師是學校重要資產，於學校變革過程中鼓勵教師積極嘗試及給予支持，提供在職進修機會，讓教師發揮所長，成為領袖。

1. 檢視學校教師現有進修情況後，邀請中層教師下學年參加發展中層領導及管理課程「促進實踐社群以優化小班教學」支援計劃，讓教師發揮所長，成為領袖。

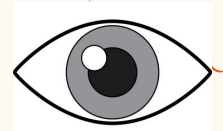
2. 讓教師展現領導(hidden leaders)，鼓勵同事於各科組會議分享進修所學或教學心得。

人事管理



- 「管理人才制度以及完善培訓機制」至為重要
- Recruitment → Training → Assessment/ Appraisal → Promotion
- 人才培訓: 培訓人才 vs 利用人才; 內部招聘 + Career path
- 評估準則: 除了業績, 2019 年引入「企業價值觀」作評估
- 員工回報: 薪金花紅 + Awards & Appreciation 制度
- 員工: 有歸屬感, 自主發揮空間,
- 管理層容許「可以錯的空間」, 有耐性, 給自由度員工創新, 可主動向上司提交計劃書
- 善用人才能力:
Formal organization/ structure + Function team (informal Organization)
先了解員工需要, 定立目標, 「因材施教」→以客觀標準評估→人事管理
「以身作則」「心善, 刀快」

3. 高瞻遠矚的創建者 推動教育變革及學校持續進步



- 以**全球視野和系統思考**，檢視學校的願景和使命，以配合世界最新趨勢及發展，並以專業態度回應社會的動態和對教育的期望。他們能與持份者前瞻未來，掌握機遇。其建樹對後來者啟發良多。
- 建立開拓及創新的學校環境，**確保學校在管理和組織上不斷完善**，積極面對**變化**。他們能與持份者，攜手面對**複雜形勢及變革**，並將之轉化為有助學校持續發展的機會。為推動香港教育持續卓越發展。
- 連繫專業社群，辨識和跟進需改善之處。他們建立教研文化，評估及更新**政策及措施**。他們與各持分者、學校網絡及界別結成良好伙伴，透過建立共識，**領導變革**。他們培育學生成為立志為香港發展服務並貢獻世界的公民。



- 與時並進，發展高科技
- 積極應對變革和轉變
- 勇於開拓與創新
- 與其他機構合作



成立創新及優化中心，有效運用資源，打造反應迅速、協同高效的敏捷文化，鼓勵及重視員工積極創新，引入新意念，支持銀行數字化轉型。

我們的反思: 保持良好溝通，利用不同數據及聆聽不同持分者意見，從而改善及變革。



上級與下級的關係:

- 三比三看三提高→釐定周年報告→行動計劃→檢討、回顧及評估
- 我自己比較進步空間，和同行比較 位置，和市場比較優勢及差距
- 員工兩天假期作社會服務: appreciation + team building→sharing session→ learning community
- **心態對正**：平等關係的心態→勇於表達，敢於發問
- **雙拳理論**：提交兩個方案，引導上司方向
- 嘗試解讀或理解上級的想法
- **權衡並提出風險**



香港校長專業要求標準



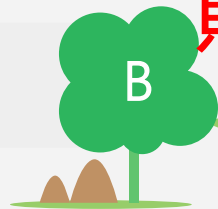
Key:	
Labels in blue	Crucial attributes to be displayed by students
Labels in green	Professional roles of teachers
Labels in orange	Professional roles of principals



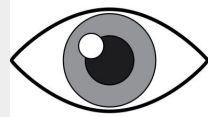
以德潤才的躬行者



提倡價值觀、以身作則、培育人才



高瞻遠矚的創建者



重視遠景、承擔風險、敢捨有道



博學啟思的建策者
持續學習、敢於創新、全局思維



領導與管理：

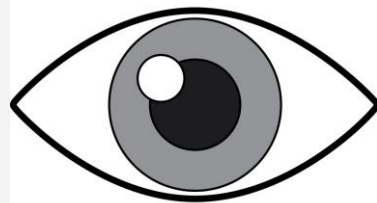
- 變革與藝術 vs 秩序與技術
- 提倡價值觀 vs 重視規條
- 重視遠景 vs 強調執行
- 承擔風險 vs 規避風險
- 勇於創新 vs 嚴守程序
- 強調信任 vs 責任導向

主觀（個人）+ 客觀（環境）元素

勇於承擔、積極正面、律己約束、多維思考、人際關係、學習能力

+

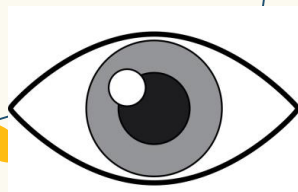
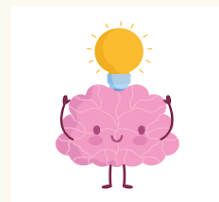
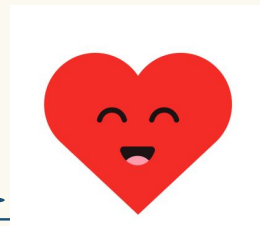
內部競爭、容錯文化、危機挑戰、充足授權、激勵機制



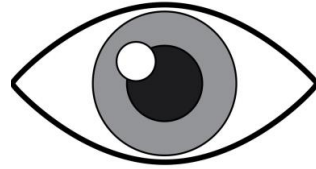


領導特質

- 相信所有同工有潛能及能成為領袖
- 尊重多樣性
- 合作分享團隊精神
- 必須與時並進，持續專業發展；
- 經常反思及成為模範



我們的領悟



- 領導是藝術，管理是技巧；多投放時間在有潛質、正面積極的同事上。
- 制度管人，規矩管事：和尚分粥的故事 → 完善制度的重要性。
- 與時並進，不斷學習，不輕易就範。



The End

