



Potential Project 早於 2009 年已替瑞典 If Insurance 培訓員工正念，也曾找來對方的營運總監於斯德哥爾摩分享經驗。（受訪者提供圖片）

**成 功人士恍如超人不用睡，原來是個迷思。**管理專家 Rasmus Hougaard 的團隊早前親訪麥肯錫、LinkedIn、連卡佛等 250 名高級管理層（C-suites），及調查 3.5 萬名領袖後，發現職位愈高者，睡得愈多，「他們得以登頂，正因睡得夠，每早精神飽滿上班，專注工作。」

據 Hougaard 今年出版的《The Mind of the Leader》提及，受訪高管多能睡上 7 至 9 小時。他接受本報專訪指，高管平均睡 7.3 小時，遠超普羅大眾，自己起初也吃驚，「原以為有秘書、司機助他們張羅，故沒那麼忙，但那顯然非實情，因他們有更多電郵、會議，工作亦更複雜。深究後，才知他們於職途一直這樣睡，方有能力專注做好工作，扶搖直上。」

嘉士伯行政總裁 Cees't Hart 向 Hougaard 形容，日睡 7 小時撐起了其表現，「每當睡不夠，表現就會下滑。」

### 「做上癮不肯停」也是懶惰

Hougaard 指，人們過去愛吹噓睡得少，「但自信能少睡，就是我們最大癡想！」過去十餘年，他以潛力工坊（Potential Project）名義替環球逾 500 家企業訓練員工，包括微軟、新鴻基地產（00016）及李錦記。工坊合夥人 Tony Dickei 謂，每次問到誰睡不夠，港人總全班舉手，「香港似特別缺眠。」

就 Hougaard 看來，港人時常於職場壓力煲內「忙亂」，也有時是務必趕過老闆收工的「白忙」，「但投入多少工時，都不及有效率，亞洲文化有點太看重工時。」

他提醒，「做上癮不肯停（Action Addiction）」其實也是種懶惰。每早最精神、有點子時去覆電郵，無疑解決了小問題，令身體釋出多巴胺（Dopamine）帶來愉悅感，卻推遲了更重要的工作，如策略規劃，人們必須自覺。據麥肯錫全球研究院 2012 年的調查，打工仔平日消耗 28% 工時於電郵，且佔比持續上升。

Hougaard 早前於亞洲協會香港中心演講，着人閉起眼專注一想法 45 秒，結果絕大多數聽眾失敗。他引述

# 專家：商界領袖睡得夠 成功登頂

## 指港人遲過老闆收工 壓力煲內「白忙」

Hougaard 指，不論地城或文化，正念認知（Mindfulness）、無私精神（Selflessness）和惆悵心（Compassion）是商界認定 21 世紀領袖的 3 大必備特質，當中正念認知包含的專注、自覺，可算最易審反覆練習，推己及人。

■ 本報記者 姚沛鏗

研究指，人們每天達 47% 時間分心，沒法專注，編程時已旨在抓緊用家注意力的電子器材是一大元兇。他警揚港人，別不知不覺隨眾淹没於科技浪潮，「我們愈花得多時間用手機，前額葉皮質（Prefrontal Cortex，主責執行）愈會縮小，大家就更難專注，更難掌控生活。」

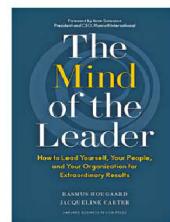
### 上班「3 個 2」正念增強專注

幸好，他指科研也發現精神專注、敏捷思維可靠大腦「健身」，即所謂「神經可塑性（neuroplasticity）」。

潛力工坊主張甫上班時履行「2+2+2」理念，首兩分鐘要靜下來作正念練習，嘗試令思緒專注、清晰，緊接兩分鐘要替當天排出優次，反思跟長遠目標的關係，最後則要做好規劃，如於滿天會議之間騰出時間來整理思路。

當領袖掌握了正念，也能加以推廣給員工，可簡單如關掉新郵提示。

工坊有歐洲大型保險商客戶每天會替員工舉辦 7 次、每次 10 分鐘的正念訓練，可自由參與，也要求開會也須準時，且禁絕電子儀器，最尾還會預留 5 分鐘，好讓各人能調整情緒，應付下一個會議或重回原有工作。「大部分的企業（客戶）都是主動接觸我們，因他們發現員工太過分心，原有營運模式已不再可行。」



▲ 每個章節結尾，教授怎訓練正念認知、無私精神及惆悵心。（網上圖片）



Rasmus Hougaard 為新書訪問司 250 名高級管理員，不少人樂於主動分享新世代領導有特質。（林宇翔攝）

## MBA 領袖多重私利 企業跌得快

傳統工商管理碩士（MBA）教行政總裁關注策略、盈利，實有漠視員工感受之虞。

Rasmus Hougaard 於新作稱，眾多大型研究已發現 MBA 遷輯未敷促成長期財務、文化成果，如加拿大學者 Danny Miller 追蹤 440 個 1970 至 2008 年曾登《財富》、《福布斯》封面的行政總裁後，揭示有 MBA 者，公司表現會跌得更快，差距長達 7 年後仍顯著，箇中原因包括他們更以私利為本。

「MBA 領袖猶如英雄般走進公司補救所有錯失，已是陳舊概念。」Hougaard 引述 Volkswagen Group Retail Spain 行政總裁 Javier Pladevall 稱，「當今的領袖要忘卻管

理，重新學做人。」

### 新領導文化 關顧憐憫員工

由客戶埃哲森（Accenture）3 年前廢除傳統績效評估開始，Hougaard 審視新的領導文化，發現 Google、微軟、LEGO 等皆早不再視人為生財工具，嘗試真切以員工為本，「人們已不會再忍受惡劣領導，千禧世代更甚，大家拒絕接受不關顧自己的職場文化。」惆悵心，跟正念認知和無私精神一樣，不再是可有可無的點綴，「它是商企吸引、保留人才的必備元素。」

他舉例，思科（Cisco）前行政總裁 John Chambers 設立內部機制，僱員若失去至親或患重病，48 小時內他必知悉，會親筆去函支持，成功從上而下建立關顧、憐憫員工的文化。印

## 傑出財富管理銀行大獎



# 中銀香港

## 以客戶為中心 財富管理優質專業



大眾對財富管理服務的需求愈來愈殷切，而各間銀行的財富管理業務各具特色。中國銀行（香港）（下稱「中銀香港」）在香港各主要業務市場位居前列，擁有最龐大的分行網絡，一直為不同客戶提供優質服務，在財富管理方面同樣能全方位照顧客戶的需要。是次中銀香港獲頒「傑出財富管理銀行大獎」，反映其提供的多元化產品、專業服務團隊，以及全面服務渠道皆勝人一籌，成為客戶信心之選。

中銀香港為客戶提供的一站式理財服務包括證券、基金、債券、結構性產品、外匯、貴金屬及外匯升展等多元化的產品。中銀香港採取精細的客戶分層策略，以提供最合適的方案及滿足客戶不同的需要。中銀香港個人金融及財富管理部副總經理盧慧敏表示：「作為客戶財富管理的首選銀行之一，中銀香港以客戶為中心，時刻緊貼環球市場變化，為客戶提供專業意見，助他們好好把握機遇。」

### 可靠服務 尊貴體驗

針對高端客戶，中銀香港特設「中銀理財」服務，以「尊貴源於專業」為理念，為客戶提供多元化產品、專業服務團隊及全面服務渠道，並專設「中銀理財」優先櫃檯服務及「中銀理財」中心，讓客戶隨時隨地地享可靠及高效率的理財服務，享受舒適優雅的環境。

此外，中銀香港亦為客戶提供不同的尊貴體驗，就如「中銀理財」專屬的香港賽馬會馬場貴賓席座。又會邀請客戶參加各類尊貴活動，例如中銀香港馬會盃賽、環球財富管理博覽、海外物業投資講座等，不斷豐富客戶的生活體驗。

### 一站式跨境理財服務

內地及香港往來日趨繁密，中銀香港深明客戶對跨境理財日益殷切的需求，憑藉遍布香港及內地的龐大服務網絡及業務專才，以及與母行的緊密聯繫，為客戶提供一站式跨境理財服務，助客戶輕鬆處理內地及海外資產。

「中銀香港特為跨境客戶較為集中的地點，如中環、尖沙咀及上水設立跨境金融服務中心，又配備了精通普通話及內地文化的專業客戶經理團隊。」盧慧敏表示，中銀香港盡力幫助客戶與內地接軌，希望能為客戶提供全方位及優質的跨境財富管理服務。



▲ 「中銀理財」的專業財富管理服務，助客戶輕鬆捕捉投資機會。



▲ 「中銀理財」為客戶提供多元化的優先理財渠道，讓客戶盡享便利。



「中銀香港一向以客戶為中心，提供多元化及優質的理財產品同服務，以合適的方案照顧客戶不同的理財需要。」

— 中銀香港個人金融及財富管理部副總經理  
盧慧敏

### 以客戶為中心

對於今次獲得「傑出財富管理銀行大獎」，盧慧敏認為關鍵在於中銀香港一向以客戶為中心，中銀香港致力提供多元化及優質的理財產品及服務，以合適的方案照顧客戶不同的理財需要。」

近年，因應客戶對跨境理財服務的需求上升，中銀香港銳意進取，積極推動內地與港澳特區的深度合作，藉着與母行中國銀行緊密聯繫，於粵港澳大灣區率先推行「一小時生活圈」跨境理財服務及支付方案，包括為「中銀理財」客戶提供以「大灣區一卡通」為主題的中銀雙幣信用卡及匯款優惠，以進一步滿足客戶的跨境消費及支付的需要。



▲ 中銀香港個人金融及財富管理部副總經理盧慧敏（右）從香港商務及經濟發展局副局長陳百里博士手上接過獎項。

投資涉及風險。提示：借貸唔啱？還得到先好借！

上述產品與服務受有關條款約束，詳情請參閱相關宣傳品或向中銀香港職員查詢。