



唐家成

畢馬威職業生涯分享 ——
緊密聯繫、專業發展、
回饋社會

**畢馬威中國前主席
唐家成分享了他的
職業生涯亮點，領
導技巧和回饋社會
的重要性**

在近期的一個專訪中，畢馬威中國前主席唐家成先生娓娓道來超過30年前倫敦的一個畢馬威Alumni活動，如何令他回流到香港這個他成長的地方，並在畢馬威開展了一段悠長豐盛的職業生涯。

唐先生的專業服務生涯始於1970年代初，當時他於香港某會計師事務所擔任實習生。其後，他到威爾斯卡地夫 (Cardiff) 修讀商業文憑，並在1980年加入Peat, Marwick, Mitchell & Co. (PMM) 卡地夫辦事處。他於1982年調任畢馬威香港，一年後又返回卡地夫辦事處掌管其兩個審計部門之一。

唐先生回憶道：“當年沒有電腦 (1970年代-1980年代)，工作模式跟現在實在是天淵之別。我們當年用打字機打字，錯了就用塗改液改正。當時沒有傳真機，我們是通過電報發送信息的。”

1984年在倫敦的一個畢馬威Alumni雞尾酒會中，唐先生獲畢馬威的邀請調回香港辦事處，成為他在畢馬威職業生涯的另一個轉捩點。他欣然接受這個機會，調任香港後於1989年成為審計合夥人，1996年出任人力資源主管合夥人，2007年與夏理遜 (John Harrison) 攜手出任畢馬威中國聯席主席，其後於2009年擔任畢馬威中國主席。

“
這次倫敦的Alumni聚會已經是30多年前的事了，但我仍然非常喜歡閱讀Alumni的報道或通過我所認識的人了解畢馬威的最新動向。畢馬威一直在我的心裏佔據一個位置。
”

唐先生說：“這次倫敦的Alumni聚會已經是30多年前的事了，但我仍然非常喜歡閱讀Alumni的報道或通過我所認識的人了解畢馬威的最新動向。畢馬威一直在我的心裏佔據一個位置。”

他是首個獲畢馬威中國委任出任人力資源主管合夥人的華人，這是他職業生涯其中一個最光輝的時刻。唐先生向我們說：“我當時對畢馬威中國的政策作出了一些修訂，對此我還是感到很自豪，其中包括使外籍和本地員工的薪酬制度更趨平等。此外，我還簡化了員工職級結構（分為A、B、C、D、E級），令他們的職責範圍和工作時間安排更加明確清晰。”

他在畢馬威任職期間最難忘的經歷，就是在1990年代初與何潮輝先生（畢馬威中國前聯席主席-2003年至2007年）攜手處理首家中國內地企業於香港上市的項目。在該項目中，畢馬威協助一家在市場上具領導地位的國有企業集團屬下經營輪船塗料業務的附屬公司進行重組並於香港交易所上市這項交易標誌着首家中國內地企業於香港資本市場上市，也為香港最終成為中國內地與世界各地之間“超級聯繫人”的角色奠定了基礎。

唐先生認為，這個獨特的定位將繼續是香港金融市場的主要動力，這從近期“滬港通”和“深港通”等跨境投資措施順利開通運行便可見一斑。

他指出：“我認為香港的未來將取決於它能否扮演樞紐的角色，讓外資機構在這裏管理中國內地的業務，並同時讓中國內地投資者進行海外投資。國際投資者認為香港資本市場最重要的素質就是誠信為本、公開透明，而這也是中國內地投資者和監管機構高度重視的一環。因此，我們必須戮力維護和保持這些素質。我們更可以憑藉這些素質，為中國內地資本市場的發展增值創益。”



“我有幸能夠在教育、體育和文化活動方面參與一些非常有意義的組織。”

領導才能

唐先生指出在畢馬威中國擔任主席的四年任期期間（2007年-2011年），是其職業生涯中最重要的階段之一，當時他還帶領畢馬威中國經歷環球金融危機所帶來的挑戰。

在談到管理風格時，他傾向採用投入和共融的管理模式，最重要是建立共識。在他眼中，一位優秀的領袖必須具有卓識遠見、堅定決心、高度誠信和良好的管理技巧，並且必須願意與員工分享成果和榮譽。“你毋須取得所有榮譽來顯示自己是一位優秀的領袖。一家企業或一個團隊的表現已足以反映其領導者的能力。”

除了個人特質外，唐先生認為優秀的領袖必須具備出色精幹的團隊作為後盾。他認為：“一位強大的領袖對機構的成功至關重要，但他仍然必須得到實力強大的團隊作為支援。這一切關乎團隊努力，在我出任主席期間，很幸運得到眾多出色和經驗豐富的合夥人全力支持。”

問到對年輕一代的建議，他認為年輕一代必須保持開放的態度接受不同意見甚至批評。此外，建立一套明確的事業發展目標，並就如何達到有關目標制定適當的策略也非常重要。

唐先生認為外派制度是其中一個能夠真正幫助專業人士發展成長的措施。讓專業人士體驗不同國家、文化和體制下的工作模式非常重要，可提高他們的適應能力和靈活性。

唐先生解釋說：“這可擴大他們的視野。我一直認為，成功不僅包括駕馭工作上的各種技術難題，還包括與客戶保持有效溝通交流的能力。要做到這一點，就必須博學多才。

最後，他認為不要害怕承認錯誤，我們只有通過挫折才能學習和成長。“每個人都會犯錯。關鍵是不要輕易沮喪，而是要從挫折中學習。”

回饋社會

唐家成目前是香港證券及期貨事務監察委員會（證監會）主席、大學教育資助委員會（教資會）主席和香港機場管理局董事會成員。他以往擔任的公職包括香港體育學院主席、英基學校協會主席、香港會計師公會副會長和香港中樂團理事會成員。

他積極投入參與各種社區和行業團體的事務。唐先生解釋說，香港這個城市在他的職業生涯中實在給了他很多，所以他必須努力回饋社會。“我有幸能夠在教育、體育和文化活動方面參與一些非常有意義的組織，就此我十分感謝張建東先生（畢馬威中國前主席 — 1996年至2003年），在他的介紹下我參與了香港體育學院和香港中樂團的事務。”

他指出參與公職事務與日常企業運作可能大相徑庭。他解釋說：“在畢馬威，與我一起工作的人均有相似的背景、價值觀和目標，但社區團體的董事會卻由不同文化和職業的人士組成。”因此，董事會成員往往會以不同方式和角度看待同一個議題，所以成員之間必須保持開放的態度，致力達成共識。

為了令討論更有意義，唐先生強調掌握不同行業、領域和文化方面的深厚知識是非常重要的。他認為：“我們必須養成多閱讀的習慣，博覽群書，才能隨時掌握經濟、社會和行業趨勢的最新動態。舉例來說，我們必須與時俱進，了解到中國現在已經從世界工廠發展為高科技製造、信息技術、創新科技和電子商務的全球領導者。”

“作為金融服務專業人員，我們必須與市場共同成長邁進。”



kpmg.com/cn

本刊物所載資料僅供一般參考用，並非針對任何個人或團體的個別情況而提供。雖然本所已致力提供準確和及時的數據，但本所不能保證這些數據在閣下收取本刊物時或日後仍然準確。任何人士不應在沒有詳細考慮相關的情況及獲取適當的專業意見下依據本刊物所載資料行事。

© 2018 畢馬威會計師事務所 — 香港合夥制事務所，是與瑞士實體 — 畢馬威國際合作組織（「畢馬威國際」）相關聯的獨立成員所網絡中的成員。版權所有，不得轉載。香港印刷。畢馬威的名稱和標識均屬於畢馬威國際的商標或註冊商標。

刊物編號：HK-MARKETS17-0007c 出版日期：二零一八年一月