

# 職場孫子兵法 情緒篇 炒人支援隊 全力救人



2001年「911」震撼世界，2008年「915」地動天搖。

享負盛名158載的投資銀行雷曼兄弟於915申請破產保護，美國政府決定不出手拯救，投行神話一夜間破滅，金融海嘯的巨浪被推至高峰。海嘯震央雖遠在北美，但香港業界早於海嘯翌日的9月16日已出現異動。本港一隊專門提供「炒人」支援的社工隊伍，就在當天下午開始，電話響個不停，電郵求助如雪片飛來；自海嘯襲港至今，他們平均一個月就要出勤70次，親臨炒人現場，為僱主僱員提供即時的情緒支援。炒人場面由幾十人至400人不等，每一次都叫他們怦然震動。

7天×4星期，海嘯襲來最初30天，究竟是一個怎麼樣的世界？全球金融危機爆發3個月後，香港失業率升至一年高位3.87%，這支「炒人支援隊」見盡滄海桑田，每天替人家收拾破碎心情，卻預期低處未算低。隊伍掌舵人張錦紅寄語僱主別太涼薄，僱員請別自責，無論你在任何崗位，也要時刻勉勵自己勇敢上路。

撰文：鄭美姿、張麗珊 • 攝影：郭紫珊 • 美術：林美賢

## 事發翌日 熱綫爆燈

美國雷曼兄弟申請破產保護翌日，金融海嘯以光速抵達香港，然而其震撼性對一般人而言，仍只停留在電視新聞層面。不過在金融業界，已經一片風聲鶴唳。社工出身、專責職場輔導的香港基督教服務處僱員發展服務總經理張錦紅(右小圖)說：「我還記得出事那天是紅日(中秋節補假)，正式上班是周二，周二當天我們的熱綫已收到不少來電，但不是打工仔，是中層管理人員，他們說發現前綫同事『唔掂』，備受客人追數和問責，氣氛嚴峻。」

### 為員工情緒購買保險

基督教服務處自1991年已引入「僱員發展服務」，屬本港首家開拓有關服務的機構，目前共有50家購買了全套服務的會員客戶，其中15家為金融機構。

由於該服務在外國由來已久，所以

近六成會員機構皆是跨國集團的子公司，她們跟隨母公司而購買上述服務，用意是為員工提供免費心理支援，概念有如醫療保險，為僱員情緒健康設立安全網。

張錦紅坦言，當時自會員機構得到的訊息是，前綫員工普遍因為客人輸錢而遭受嚴厲質詢，一些客人基於對前景的焦慮，一些則顯得無理取鬧，甚至親往公司「踩場」，或者於電梯附近「埋伏」，在上下班時段直接跟員工對峙，「當時的求助電話主要來自金融、保險和銀行的會

員機構。更大件事的，是不少員工除了受客戶怪罪外，他們自己的投資也失利，承受着雙重壓力。」



### 急救錦囊

海嘯頭幾天，張錦紅的團隊除了24小時接聽求助電話外，亦即時編製了幾則小貼士，透過電郵發給員工和管理層，重點在於疏導突然崩緊的情緒，例如如何平息怒氣，以及自我降溫法等。

平息怒氣：找同伴傾訴，驅除不快，防止怒氣積壓

自我降溫：耐心聆聽、放慢節拍、音量柔和、飲水降溫、善待自己

## 事發後 7天 小組轉導

踏入第二周，香港社會開始吐嘈事件，媒體報道愈來愈多，市民大眾普遍已知悉海嘯的殺氣騰騰。而首當其衝的金融界，情況已然愈來愈壞，前綫員工反常的心理狀況在界別蔓延，幾乎不可收拾。

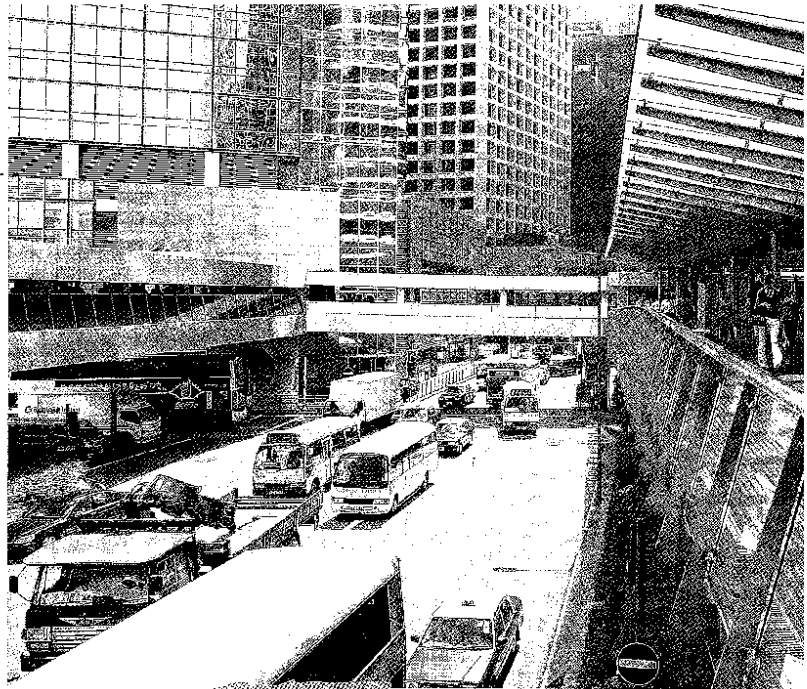
### 小組出動安撫被裁者

張錦紅回憶道：「那時候好差，員工的情緒已徹底反映，例如有不少人會在昏哭、自言自語。有很多讓他們接受不到的情況，例如一些客人本來已經熟如朋友，但突然間喊打喊殺，令員工難以接受和處理，他們最常出現的問題是不斷質疑自己，也覺得非常內疚。」

單靠電郵和電話已再不能應付需要，團隊於第二周正式出動，應成員機構的要求和不同期望，親臨公司替他們進行小組轉導，包括安撫情緒受困擾的員工，按行內用語是進行「心理拯救」工作，以及開辦心理解說小組，以群體方式提供支援。

## 急救錦囊

前綫員工的情緒遭受極大考驗，他們由於害怕面對客人的激動情緒，以致自信低落，甚至出現逃避上班的情況，心理遭受嚴重困擾，所以重點是教導他們如何面對激動的客戶，而「沉着應戰」便是對峙時最好的策略，意思是員工須不慌不亂，小心說話字眼、語氣和態度，傾談節奏要緩慢平和，盡量降溫，少說「不」，但不等同接受對方的要求。同時亦應避免挑釁情緒，切忌否定對方感受。



## 事發後 28天 駐場支援

金融海嘯注定造成職場重大災難，一星期過去，兩星期過去，壞消息陸續傳出，銀行和企業投資損手的事實逐一呈現。未及一個月，不少金融機構已作出裁員決定，業界氣氛蕭瑟，打工仔人心惶惶，情況已經沒有轉圜餘地。

張錦紅說，他們彼時所收到的企業求助，已不再是替旗下員工紓解壓力，而是要求隊伍出動「炒人」現場，為可能出現的崩潰場面作出即時的情緒支援和心理輔導。「我們已經變成隨時候命，會員機構要求我們在公司派大信封時，派出資深輔導員即時支援。」

### 看守情緒易波動一群

即場支援絕不能靠打「天才波」，所以這支隊伍往往在公司派大信封之前，已經預先過目裁員名單，並進行深入分析，包括被炒員工的年齡、資歷、學歷，以及職位等，用意是篩選出有較

大機會出現情緒問題的高危一族。

「我們會先map out一些我們認為情緒將較激動的一群，當中包括一些年資長，低技能、單一技能，以及僅在一家公司工作多年的人為主。」除了預先將這批員工記錄在案好作深入支援外，隊伍亦會先跟僱主好好溝通，為其派信封的先後次序提出意見。

### 先炒高層分開高危族

按經驗，他們會提議機構盡量將上述的高危一族分段擊退，以免造成場面失控，「例如辭退中高級員工，所花的時間多數較短，因為他們的接受能力較高。所以派大信封先後要有序，要有不同的combination，不能將所有高危人士擺在一起同時處理。」

而隊伍一般會於「老細房」的隔鄰「擺檯」，張錦紅說：「當上司向下屬派大信封後，上司便會跟員工一起走到

## 事發後 120天 深入輔導

親臨炒入現場，耳聞目睹一幕幕哀哭和絕望，進駐專家需要即時安撫和平復員工情緒，帶出最重要訊息：「不是你的錯，是大勢所趨。」張錦紅坦言，他們要聆聽、回應和安慰，別讓員工怪責自己，也別遷怒公司洩憤，否則只會製造出更多負面情緒，「憤恨和怪責會浪費好多energy，令人更加辛苦。」

### 協助重整財務及生計

事實上，一般約一至兩成員工需接受即場情緒支援服務，其餘八成可以自己消化被炒訊息，當中又以較年輕以及學歷和職位較高者，較能用平常心面對。然而，即場輔導的原意旨在為員工「降溫」，故不會同時進行更深層次的輔導。相反「炒人」支援服務有效期為3個月，意思是即使員工已被炒，也能於上述期間接受個別支援，包括由專責社工主理的財務重整計劃等。

張錦紅說，海嘯以前的「搵工期」約為3個月，但是次金融海嘯威力莫


大，估計被辭退員工或需較長時間才能重投職場，故此他們的策略是協助受助者計劃未來半年至一年的搵工和財務安排，重點在於為他們重建自信，以及拆解其他因為失業而衍生的家庭問題，「始終是成年人，毋須我們陪伴一年跟進，3個月的深入輔導後，他們一般可以重新上路。」

「炒人」和「被炒」，原來都是職場最痛，同樣須要社工介入支援。張錦紅坦言，身為上司和管理層，bad news interview（如何傳遞不受歡迎訊息）絕對不能輕視，原因是員工被辭退時，資方的一舉一動原來都舉足輕重，足以影響勞方日後重投就業市場的信心。

「上司派大信封時，我們也要先見見他們，教導他們怎樣告訴被辭退員工。重點在於減低傷害，說話內容小心，語氣誠懇。有關同事日後是否能再踏出去見工，就看你今日對他的一言一行，究竟有沒有帶來傷害！」

我們進駐的房間，介紹一下，再將員工交給我們的輔導員，以即時處理他們顯現的情緒問題。」

### 急救錦囊

- 
- 接獲大信封的員工，反應一般可以分成3種：
1. 情緒最激動外騷，他們或會大哭，覺得自己「無用」，思想負面
  2. 拒絕接受辭退，感覺有其他同事比自己差，不停問「why me?」，以為可以乞求上司，收回承命
  3. 將情緒內化，非常抑鬱，不斷自責，不想與人交流，有感自己不會再有機會，餘生也會失業

### 但 裁員不是結局

出道逾十載，張錦紅見盡職場起落升跌，歡笑憂愁。以金融海嘯跟亞洲金融風暴和沙氏比較，張錦紅直言：「今次最嚴重！嚴重之處在於對將來無從估計，唯一可以預警的是，聖誕和新年後情況只會更壞。」

金融海嘯發生前，這支為數逾30人的情緒輔導隊平均每月出勤40次，輔導項目包括有員工突然暴斃、意外死亡，或者公司火災等，經濟好景時每月甚至只出勤幾次。惟海嘯襲來頭兩個月，他們的出勤次數已飆升至每月70次，當中以心理解說會、減壓會和即場支援服務為主，堪稱史無前例。

張錦紅提醒僱主，「炒人」不是終結，留下來的員工心理上容易出現「下一個係我」的想法，對士氣產生極壞影響。故此僱主應盡量提高透明度，向員工發放正面訊息，「要知道一個positive訊息，分鐘頂得過三個負面訊息。」訊息包括一些保證或澄清，總之坦白向員工發放公司可以證實的消息，都能提升士氣，加強互信。「例如可以向員工保證半年內一定不會炒人等，那麼員工起碼有一個確定的安全期，這些承諾在動盪中至為重要。」

## 「頂天立地」減壓操



精神科醫生陳仲謀數年前寫了一首《馴壓歌》，最近於金融海嘯後寫成《抗逆歌》(右上圖)，與大家共勉之。

「大家站起來跟着我做」，穿着西裝或半截褲的職員紛紛站起，乖乖地學着精神科醫生陳仲謀來一招「頂天立地」，減壓運動原來易學易做。

金融海嘯來襲，企業老闆都幾乎自顧不暇，那有時間班會員丁感受，但新創建集團(00659)卻為員工舉辦「金融海嘯下的壓力處理」講座。偌多小時的午膳時間，本來是員工自由活動的空檔，但仍有25人報名參加，當中不乏投資部門的職員，他們都說是被這個臨時題材吸引而來。

各人圍坐會議桌，留心陳仲謀醫生講解，但甫開始，便是「DG(Doctor Guidance)醫生指引」，接連播放十多宗金融海嘯後發生的悲情新聞，給在坐吃着麵包的聽眾作為前菜，然後是學習如何抗壓，當醫生即席教授減壓運動時，他們紛紛站起來學着做「頂天立地」一分鐘。

抗逆歌  
陳仲謀  
金融海嘯壓力苛，  
香港市民無奈何，  
錢財揮散常變幻，  
身心健康價更多，  
運動可把怨城破，  
社交歡樂滅心魔，  
若要造境精神好，  
時常記住這首歌！

偌多小時的講座結束後，員工可有得着？來自投資部門的Kenny說：「每日打開報紙，看到裁員新聞，心情難免受到影響，但聽了講座，又有專家教做運動等，相信有助處理壓力。」

浪委 浪減薪裁員潮下，明愛社區發展服務於11月進行調查，105名受訪的基層男士當中，便有九成對前景感到悲觀，較4月至9月的七成半，增加了 成半。

### 資源分享提升凝聚力

能夠保住飯碗的僱員，此時此刻內心難免受到無形重壓。金融海嘯下，外

## 詹瑞文也學裁員藝術

「要令被裁的員工感覺『時不與我』、『生不逢時』，明白『衰家唔打打西家』，總之要令他有尊嚴地離開，並給他們一個hope(希望)，這便是裁員的藝術。」今年10月要裁減劇團三分之一人手的詹瑞文(見圖)，在舞台上盡情發揮藝術細胞的他，面對要出手裁員，也要請精神科醫生陳仲謀教授他裁員的藝術。

若參考社會適應等級量表，裁員的分數頗高，達47分，所以事件對人的打擊頗大；而對於負責裁員的管理

層來說，要作出這痛苦決定時，「都會怕對方一時想唔開，自己就一世唔安樂，所以要把傷害程度減到最低。」

陳醫生關注裁員藝術，乃始於2003年沙氏。當年經濟跌得很快，裁員嚴重，作為管理層的同時承受雙重壓力，既要負責裁員，本身也擔心被裁。

首先大家要明白「天下無不散之筵席」，賓主關係終有完結的一天，至於該怎樣演繹，除了有技巧，還要顯示誠意，必須令被裁員工明白他不是垃圾，或管理層不妨跟他說：「若日後公司生



意好轉會再聘用他，或說自己也可能將會被裁，就算是『迷』他，也可令對方心情好過。」

在影響力大，企業要站得穩，除了講求硬實力——財力與規模外，提升軟實力——員工抗逆力與內部凝聚力，同樣重要。

負責統籌壓力處理班的新創建集團企業傳訊總經理關則輝，借鑑外國企業的經驗，將企業資源分配的資訊公開與員工分享，「將部門內全盤數告知員工，包括下一年的預算，例如會將重點放在哪裏，如何配合公司策略等，由文員至助理總經理都可參與討論。」

他認為，分享資源除了有助提升管理人與員工之間的信任外，最重要是加強凝聚力，有效抗逆，所以不止公開資源分配，公司還會繼續舉辦活動，包括義務工作及閱讀交流等。

兩個多月前，該公司也指定助理經理級以上的職員參加外展訓練，當時原意是為提升逆境下的團隊精神，怎料沒多久，金融海嘯來襲，公司更感該活動有意義，所以決定再度資助參與，「在此時勢下，許多公司都會削減這類開支，但我們仍會繼續，希望提升員工的抗逆能力。」關則輝與致勃勃地說。**FM**

## 你有沒有壓力？

心理學家曾研究不同事情所引發的壓力程度，1967年美國華盛頓大學精神病學家Holmes便根據5,000多人的病史分析和實驗，將所獲得的資料編制成「社會再適應等級量表」(Social Readjustment Rating Scale)，把一年內的人生所經歷的事故量化成單位「LCU」(Life Change Unit)，將LCU加起來，愈高分即你這年要面對人生變數愈多，精神及身體健康狀況出現變化機會愈大。但要強調，這個量表是由美國人編制出來的，不一定完全符合香港的情況，而其中的患病指數只可以作為參考之用。

### 社會再適應等級量表

1. 得分在一年內不足150分，來年可能健康平安
2. 在150至300分之間，來年有50%可能患上抑鬱症
3. 累計超過300分，預計今後兩年內將患上嚴重抑鬱，而來年83%或患上抑鬱症

事件	LCU(Life Change Unit)	事件	LCU(Life Change Unit)
配偶死亡	100	工作責任變化	29
離婚	73	姻親糾紛	29
夫妻分居	65	取得顯著成績	28
坐牢	63	配偶參加或停止工作	26
親密家庭成員死亡	63	入學或畢業	26
個人受傷或患病	53	生活條件變化	25
結婚	50	個人習慣改變	24
被解僱	47	與上級矛盾	23
重婚	45	遷居	20
家庭成員健康變化	45	工作時間或條件變化	20
退休	44	轉學	20
妊娠	40	消遣	19
性功能障礙	39	宗教活動的變化	19
增加新的家庭成員	39	社會活動的變化	17
業務上的再調整	39	少量負債	18
經濟狀況的變化	38	睡眠習慣的改變	15
好友死亡	37	家庭人數的變化	15
轉變職業	36	飲食習慣的變異	15
夫妻多次吵架	36	休假	13
中等負債	31	微小的違法行為	11
取消贖回抵押品	30	聖誕節(春節)	12
子女離家	32		

資料來源：精神科醫生陳仲謀