

卓越領航 共建企業健康

Fall 2010

LEAP

躍動



僱員發展服務
Employee Development Service



FOUR DIMENSIONS
富達盟信顧問有限公司 Consulting Limited

熱點出擊

要管「人」先管「心」—

危機過後為員工建立心理防護網

今年六月，富士康集團的內地廠房發生「十三跳」事件，十多名員工於短短半年內相繼墮樓及割脈自殺，惹來外界強烈關注。事件促使集團火速調撥資源，成立員工關愛中心及聘請大量心理輔導員、加裝防護網及鐵窗、增建康文設施、大幅度加薪等。縱然集團落力挽救局面，仍難逃社會上的責罵聲音，指各項補救措施治標不治本。最令人關注是「X連跳」事件後，管理者可能不知如何關顧其他員工的心理需要，並反映出管理層的冷漠。

富士康事件讓我們更了解人性化管理對企業的重要性。在危機事故發生後，與其集中精力去增設安全措施，不如檢討現有的管理制度及危機應變措施。員工真正需要的，不是防範自殺的鐵絲網，而是關顧其感受的心理防護網；他們需要被關懷、尊重和珍惜，而不是鐵腕式的管治。成功的企業經營，實則是「人心」經營。人性化的管理文化，能促使管理層培養對下屬的關懷，拉近上下級連繫，提升互信。在員工有異常徵兆之時，上級便能敏銳地觀察到蛛絲馬跡，及時將他們從死亡邊緣拉回來。此外，人性化及彈性地編排員工的崗位及工作夥伴，將提升員工自我掌控感，並減低員工間因缺乏共同語言而釀成的疏離感，以致有需要時不會求助無援。當員工遇到情緒困擾時，身邊的同事能從中開解或向公司反映情況，或許能及時阻止悲劇發生。

企業要有效阻止危機發生和蔓延，全賴員工上下關懷互助，若管理層能做到以人為本，與員工共度難關，讓他們有家的感覺，自然能擷獲員工的「心」，將危機轉化為契機。

我們的四大服務方向為LEAP，即「躍動人生」，促使僱員工作生命中在個人、家庭、團隊及企業四個層面綻放火花，活出豐盛人生。

LEAP是指：

- L** eading Personal Effectiveness
發展人才
- E** nhancing Family Cohesiveness
凝聚家庭
- A** chieving Team Success
卓越團隊
- P** romoting Corporate Wellness
促進企業健康

另LEAP亦指Leading EAP，「僱員支援計畫」的領航工作，代表本公司自強不息的精神，務求發揮精益求精的影響力，推動行業互相借鑑，作出持續改善。

CONTENTS

1. 總經理的話/ 企業脈BLOG
2. EPA探射燈
3. 主題焦點
4. 躍動檔案室
5. 活動點滴
6. 服務放大鏡/ 我們的客戶/ EAP客戶回應
7. 心靈加油站/ 優質生活小貼士

香港基督教服務處是本港首間開辦「僱員支援計畫」的領航機構，於1991年成立「僱員發展服務」，在提供個人諮詢及輔導服務、員工發展、培訓、管理諮詢及突發危機事故壓力管理方面均有全面而豐富的經驗。為了進一步拓展服務，香港基督教服務處更於2005年設立其附屬公司—「富達盟信顧問有限公司」，致力與各大組織機構攜手共創企業整全健康。

總經理的話 - 心理危機應變策略

心理危機每多在企業毫無準備的情況下瞬間發生，為企業帶來混亂和恐慌，令人措手不及。公司員工遇到意外傷亡，悲痛的不僅是家屬，身邊的員工同樣會受到非常大的影響，繼而產生負面情緒，並迅速傳染至其他員工及部門，影響團隊氣氛和士氣，更甚者會弄至謠言滿公司，怨氣衝天，一發不可收拾。管理人心，不能等到事件發生後才著手應對，而是要及早準備和預防。以下為成功企業的「PPRR心理危機應變模式」：

- ✦ **預防危機 (Prevention)**：公司領導層必須關注員工的精神健康及心理素質，高度重視企業心理危機管理，並設立心理危機管理應變機制，在公司各層面作出足夠的準備，以應付不尋常的突發危機，預防事故惡化。
- ✦ **整裝待發 (Preparation)**：培訓危機應變小組協助處理員工的心理危機，包括：心理急救和心理危機事故演習，並為心理危機管理計畫做出必要的人力資源及財政預算，以便為處理未來的危機提供必要的支援和便利。
- ✦ **回應策略 (Response)**：運用最有效、快速和專業的方法處理心理危機事故。不少公司會與僱員支援計畫顧問合作，針對個別事故設計完善的策略性危機處理計畫，制定對內對外發布消息的方案。
- ✦ **迅速復原 (Recovery)**：善用處理心理危機的關鍵黃金時間，透過專業顧問的「危機事故壓力管理」介入方法協助員工迅速達至心理復原，盡快走出傷痛的陰霾。

危機是管理人心重要時機，僱員發展服務兩位美國「國際危機事故壓力協會」的認證教練及認可的危機介入顧問團隊樂意與你一起為危機做好準備！



總經理 張綿紅

預防自殺的管理文化

美國空軍的自殺率於1995年前，每年維持於每10萬人中有15.8宗自殺的個案，是美國軍隊中自殺率最高的部隊。自從美國空軍在工作間推行「防止自殺計畫」後，自殺率於1999年降至3.5宗，減低近80%。

上述案例顯示了自殺是可以預防的！作為一個有承擔感的企業，推行「預防自殺的管理文化」更是責無旁貸。研究顯示，每年美國由自殺及企圖自殺的個案而引致的生產力損失高達32億美元。因此，推行「預防自殺的管理文化」不但可以協助個別受工作或個人問題困擾的員工及其家人，更可為企業建立關顧員工的形象，減少生產力的損失及減低工作間其他的暴力事件。

美國空軍的成功例子，有效的「預防自殺的管理文化」需包括不同層次的介入方法及在企業內創造一個關顧的管理文化，讓員工感到管理層對他們的支持。下列為一些重要的元素：



首席顧問 林雪芬

第一層：

- 企業高層認同推動「預防自殺的管理文化」的重要性，並成立跨部門的專案小組，為整體員工制定措施
- 加強精神健康教育，提高整體員工對抑鬱及自殺徵狀的認識

企業脈BLOG

- 在企業不同的地點張貼求助電話及勉勵語句

第二層：

- 針對特定高危組別，即於過去一年內面對突大轉變的員工，包括嚴重受傷，影響工作能力、失去摯親、面對婚姻或感情的困擾或已出現輕微抑鬱/焦慮的徵狀
- 透過培訓(例如：「壓力管理」、「精神健康急救証書」等等)，提升員工，特別是管理人員對壓力徵狀、精神病/情緒病徵狀及自殺先兆的認識，同時，學習合適的方法與受徵狀困擾的員工相處，使他們感受到管理層的支持，避免他們的徵狀或同事之間關係的惡化
- 設立24小時專業輔導熱線，鼓勵員工尋求協助

第三層：

- 即時安排個別出現徵狀的高危人士（即已出現較嚴重的壓力、抑鬱或已有自殺的徵狀員工）接受專業的服務，包括：精神科治療及專業輔導等等
- 若企業已設有24小時專業的輔導服務，管理人員可向專業人員諮詢輔導如何鼓勵受影響員工尋求協助，或如何和其他員工協調，減低當事人求助的壓力

每一個生命都是寶貴的！企業若能夠在防止自殺這方面盡一點力，將會對員工、其家人、同事及整個企業有莫大的裨益。

EAP探射燈

放眼國際—— 危機介入

過去數年，世界各地相繼發生不同的天災，由南亞海嘯、緬甸風災到內地雪災及四川地震，加上人為的災難(如美國911事件)及其它意外，包括：重大交通事故、工業意外、自殺事件等等，都讓我們深切明白到在第一線的救援工作及緊急醫療服務以後，危機介入(即緩減事故所做成的心理創傷及心靈重建工作)的適切及重要性。

戰場、社區、工作間

危機介入的源起可追溯到第一及第二次世界大戰，軍人於戰後出現創傷後精神不穩定徵狀，影響個人身心和生活之餘，更對國家造成沈重的經濟及社會壓力。因此，自1945年以後，針對現役及退伍軍人的精神醫學及心理的治療在歐洲及美國等國家開始蓬勃發展起來。

於1970年起，災後的危機介入工作進入到社區當中。在美國，一個自願性組織，簡稱NVOAD(National Voluntary Organization Active in Disaster)正式成立，其功能是協調眾多義工團體，如救護、醫療、宗教、社會福利及其它志願人士，於災害發生前，提前防災協調運作，並於災難發生後協調各組織工作，以確保徹底落實救災，發揮救援的最大力量。目前，NVOAD已網絡了全美55個州、縣政府與及49個民間慈善及宗教組織，如紅十字會、救世軍及宗教差會成為救難單位，提供災後不同的支援如物資，短期居住協助，還有醫療、生活、教育、就業及心靈關顧等工作。



National
Voluntary Organizations
Active in Disaster

從1980年開始，危機介入的工作除了著重治療成效，更進一步開拓災後的「心理急救」研究工作，期望可以透過即時及簡短的介入措施，有效預防災後的心理餘震。1982年美國華盛頓發生大型空難事故，便大規模地應用了心理解說小組-CISD (Critical Incident Stress Debriefing)的介入模式為現場救援人員提供即時心理支援，其成效亦得到正面的肯定。此後，美國經常發生嚴重的職場暴力事故，危機介入的概念逐漸滲入到職場內。

從單一介入到系統式危機介入



以上提及的心理解說小組(CISD)介入模式早於1974年已開始嘗試啟用。其始創人Dr. Jeffrey T.

Mitchell 教授結合其曾任職消防員的前線經驗與及不斷的科學研究，從一刀切的單一介入手

法發展出一套有全面、多元化和結合不同介入手法的危機事故壓力管理(Critical Incident Stress Management)，簡稱CISM。於1989年，Dr. Jeffrey T. Mitchell 成立國際危機事故壓力協會International

Critical Incident Stress Foundation, Inc.(ICISF)，現時協會已培訓全球超過7000名救援人員、精神科醫生、社工、心理學家等等，組成350個危機應變小組，為受到危機事故影響的戰地、社區與及工作間提供有效的心理支援。這些危機應變小組在近年的災難事件上，如美國911、印尼海嘯、颶風卡特里娜、汶川地震等等事件上都擔當著關鍵的角色。近年，協會更獲聯合國邀請協助維和部隊管理危機事故壓力，這實在是對協會的工作作出無容置疑的肯定。

危機事故本身是危難的序幕，要是不懂得處理危機，則可能會帶來更慘痛的傷害。因此，危機事故壓力管理是企業組織不可或缺的一環。

主題焦點 危機介入多元策略

危機(Crisis)韋氏大字典詮釋為：「一件事的轉機與惡化的分水嶺」，能否轉危為機的重點就是合適的時候介入。由於危機也有不同程度，亦可能牽涉不同層面，所以多元化的危機介入服務，即是“危機事故壓力處理”(Critical Incident Stress Management, 簡稱CISM) 隨即應運而生。

CISM服務為遭受危難或意外的員工提供援助，如持械搶劫、自殺、工業或交通事故、工作間的暴力、自然災害。透過系統化的專業支援，我們協助員工、員工的家人、以至其他有關人士，如重要的客戶或者商業夥伴，將心理上的負面影響減到最低。同時協助員工重拾正常的身心狀態，重新投入工作。

當危機事故發生的時候，一個有系統性的策略評估是絕對的重要和有必要的。當中包括**6個T (6T's Strategic Planning Formula)**：

威脅 (Threat)：評估是次危機事故對受影響者所構成最大的威脅或衝擊是什麼，如人際間信任動搖等等。

主題 (Theme)：評估事故當中有什麼重要心理因素加深或緩減事件帶來的影響，例如：在自殺事件中，可能涉及負面的人為因素或

同事間學會彼此互助的正面元素等等，這些因素亦會影響到當事人復原所需的時間及介入點。

對象 (Target)：評估危機事故所涉及的受影響人物，包括直接經歷事故人物、目睹及身處事件現場的人物、親友及處於事發現場附近地點或社區人士。如遇到較嚴重的事故，而受影響人數眾多，更需評估危機服務的範圍及緩急先後。

類別 (Type)：評估哪些服務最能適切為受影響人士提供服務，服務的類別包括：管理層策略性計劃會議、危機管理簡報會、緩解小組及解說小組、駐場諮詢及輔導服務和個別跟進輔導。

時間 (Timing)：評估於什麼時間提供服務最有效及最能令受影響人士得到最大的幫助，例如緩解小組最好在事發後8-12小時內提供，而心理解說小組則適用於事後1-10天時間。

團隊 (Team)：考慮適當地運用團隊的資源，如何調配人手於有限的時間內，為當事人提供多方面的服務，以達至最理想效果。

當有關人士就危事故作出整體的評估後，然後決定介入服務的形式，當中有以下幾種的危機介入方法：

服務方法	內容	目的
策略性管理層會議	有關管理層及EAP顧問一起商討整個危機事件壓力處理的過程及注意事項。	對危機處理的過程做好準備，並把預計事件帶來的震撼性減至最低。
簡佈會	- 管理層向有需要的員工宣佈事件的進展和實情，以及清晰地告訴員工公司的處理方法。 - EAP顧問向員工解釋他們有可能出現的一些心理症狀及介紹應對的方法。 - EAP顧問在此過程對員工進行初步觀察。	避免員工有不必要的猜測和流言的傳播，增強員工對公司的凝聚力及信心。 減輕事件對員工造成的負面影響。 安撫員工及篩選受影響的員工。 提供駐場支援及輔導服務
心理解說小組	- 讓有需要的員工在一個安全保密的環境分享自己的看法及感受，緩解心理壓力； - EAP顧問根據員工的實際情況，對他們的反應進行講解，介紹應對的方法，並向員工發放有關資料； - EAP顧問在此過程觀察，篩選受到較大影響的員工，為個別跟進作準備。	減輕事件對員工造成的負面影響。 安撫員工及篩選受影響的員工。
駐場支援及輔導服務	為管理人員提供支援，即時向受情緒困擾的員工提供個別支援及輔導。	減輕事件對員工造成的負面影響
個別跟進輔導	- 對受影響的員工或家屬進行個別跟進； - 有必要時安排單獨面談輔導。	減輕事件對員工造成的負面影響。

危機事故發生是無法預計的，在這「關鍵」的時刻，可能轉好，可能惡化。我們相信完善的CISM服務能把危機有可能產生的負面影響減至最低，並能從中產生生機，有助鞏固機構士氣以及團隊互助精神。

無言說再見——

自殺有跡可尋

躍動檔案室

最後三天的博客

2009年3月5日 (星期四)

今日老闆請同事吃下午茶，慶祝新部門成立，大伙兒興奮地談論著將來的發展機會。跟以往不一樣，我坐在一角，就像個局外人似的，沉默不作聲。銀行的人又來電話了，我的心情就似千斤重一般，壓得我喘不過氣來，心裡祇想把一切盡快結束，解我困苦。我叫阿玲到我的座位去，把我兩盆最喜愛的植物交給她，請她在我休假期間替我好好照顧它們。以前我都會把它們帶返家裡，自己打理的，但今次我不打算這樣做。同時，我告訴阿玲會把欠她的錢儘快歸還。面對阿玲我感到很抱歉…。

2009年3月6日(星期五)

今天是我在這間公司裡最後的一天。下午同事們邀我一起用膳，但被我拒絕，真的什麼都不想吃，亦不想跟任何人打交道。我很詳盡地把工作交代好，同事們對於我這麼詳盡地交待有點愕然。之後，我趕返媽媽的住處，為她燒飯，這是我第一次給媽媽燒飯。陪她吃過晚餐後，我把樓契交給媽媽，並提醒她她擁有樓契買賣權，請她好好保管著。媽媽面帶疑惑，我便推說這是因為我將會出外旅遊，把樓契放在她那裡比較安全。心想：我絕不能讓自己的單位變成凶宅，媽媽還要靠它養老呢！面對媽媽我感到很愧疚。

2009年3月7日(星期六)

取消精神科覆診，反正醫生也幫不了忙？約了前夫見面，把一些書和相片交還給他，並跟他說了一些以前不曾說的話。他愕然，但什麼也沒有說，就離開了，頭也不回地走了。面對前夫我感到很心痛。晚上整個人疲憊不堪，但又不能入睡，整個人空洞洞的，但腦袋就不停地思索著我坎坷的一生：失敗的婚姻、糟糕的財政狀況、長期折磨著我的抑鬱症和沒有希望的將來…。現在的我感到無限孤單和絕望。是時候把所有的事情來個了結。今夜過後，所有問題都得以解決，我便不再痛苦、不再悲哀、不再成為別人的負累，不再…。

自殺——有跡可尋

可否感受到博客中主人翁的無助無望感呢？她那強烈的負向世界觀和自我概念，加強了她的無助及無力感，導致她走上不歸之路。假如你是上述人物的上司、同事、親人或朋輩，你可曾留意到她不尋常的行為及自殺的訊號呢？自殺的誘因可以是多方面因素的，包括心理、生理、社會及精神病因素間的相互作用。但無論如何，一般有計畫地尋死的人，在企圖自殺前，很多時會透過語言和行為，有意無意地向他們身旁的人表示出絕望無助的感受。根據學者 Shneidman(1992) 認為，自殺普遍存在著十種現象，以下為上述案例的自殺跡象：

1. 一種尋求解決問題的方法：逃避面對婚姻及債務問題
2. 終止個人的感覺或意識：逃避自責、自疚、羞愧
3. 來自心理上不能忍受的痛苦：感到無限孤單和絕望
4. 不能滿足的心理需要：希望得到前夫的愛護和接受
5. 情緒通常是無望及無助：沒有希望的將來
6. 認知狀態通常是充滿矛盾的：對母親的不捨
7. 理解力通常是狹隘的：失敗的婚姻和債務問題就是坎坷的一生
8. 以自殺為尋找出路的避難所：不再被債務困擾
9. 在人際交往中表達自己自殺的意向：送出心愛物品
10. 作為一種一貫應付問題的方法：逃避面對財務及婚姻問題

換句話說，如果你或你身邊的人出現以上的現象，自殺的機會率會大為提高。請你不要猶豫，立即向專業人士尋求協助！



活動點滴



「CISM危機事故壓力處理-小組輔導工作坊」證書課程

香港社工作人員協會合辦

- *Skills learnt are very valuable for the general practice of my duties.
- *The skill and the concept are very practical to my work.
- *Enriched my professional & management skill.
- *Effective and fruitful. Good to use various training materials

香港消防處

- *Gained knowledge and professional growth.
- *It is very practical and of extremely useful in our counselling role.
- *Valuable, worth for coming.
- *The course is excellent and well taught thank you.

當管理人遇上80後 Managing Generation Y in the Workplace

太古地產

- *生動有趣的講解
- *Clearly illustrate Y-generation's expectation
- *Understand the need of generation Y

正向心理學的魅力 The Charm of Positive Psychology

新鴻基地產

- *感恩，learn to love what you do.
- *Excellent sharing. Hope to extend the duration.
- *Meaning of Positive Psychology and如何快樂起來
- *將強項應用於其他少使用的地方

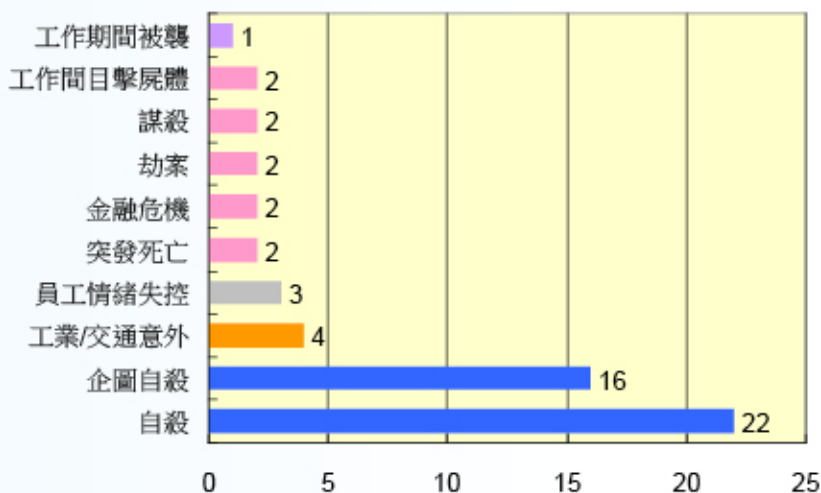


服務放大鏡

上一年度，僱員發展服務／富達盟信顧問有限公司共為企業處理56宗危機，當中涉及171次的危機介入服務，性質主要為「自殺」及「企圖自殺」，其次為「工業及交通意外」、「員工情緒失控」及「突發死亡」個案，服務人次達718人。

危機事故服務支援 使用狀況

2009年4月至2010年3月份
危機事故分佈



我們的客戶

以下是我們部份客戶的名單 (排名不分先後)

香港中文大學	美國運通國際股份有限公司
專業及持續進修學院	法國巴黎銀行香港分行
香港浸會大學	時富投資集團有限公司
香港城市大學	中國建設銀行(亞洲)
香港考評局	花旗集團
香港教育學院	大新金融集團
香港公開大學	星展銀行
香港大學	恆生銀行
國泰航空(香港)有限公司	香港上海匯豐銀行
敦豪國際速遞(香港)有限公司	中國工商銀行
香港航空發動機維修服務有限公司	美商大都會人壽保險香港有限公司
香港空運貨站有限公司	MSIG Insurance (Hong Kong) Limited
香港機場地勤服務有限公司	Legg Mason Asset Management Hong Kong Ltd
香港國際貨棧碼頭	安信信貸有限公司
嘉里物流	上海商業銀行
香港鐵路有限公司	永明金融
現代貨箱碼頭有限公司	渣打銀行
德勤 關黃陳方會計師行	永亨銀行
香港證券專業學會	COACH International Limited
畢馬威會計師事務所	愛普生香港有限公司
中華電力有限公司	Jones International Limited
埃克森美孚香港有限公司	馬莎百貨有限公司
香港中華煤氣有限公司	太古飲料有限公司
基督教靈實協會	政府公務員事務局
香港賽馬會	消費者委員會
基督教香港崇真會社會服務有限公司	香港郵政
東華三院	香港房屋協會
香港電訊服務有限公司	勞工處
香港太古集團有限公司	政府資訊科技總監辦公室
新鴻基地產	運輸署
太古地產有限公司	職業培訓局
國衛保險有限公司	

如各機構及企業對僱員支援計畫或有關優質生活及員工發展課程有興趣，歡迎致電2731-6352與我們的高級經理陳淑芬小姐聯絡。

EAP 客戶回應

您的欣賞 我的成長

地產業 "Many thanks for your help & advice. I am sure our colleagues appreciate your timely concern & assistance!"

公營事業 "Thanks for your time and effort spent in helping the staff. You are very helpful!"

「輔導員能準確掌握員工的狀況作出衷心和關心的輔導，令受輔導的員工清楚明白和接受局方的決定。」

銀行業 "Thanks for your prompt arrangement."

「服務人員態度誠懇，積極跟進，無論是輔導進行中或結束後。」

保險業 「回應事件很快，個半鐘頭內已可到達作諮詢，並對受影響員工作輔導。」

「讓管理人員知道如何(包括正確時間及態度)發佈消息，如何與員工溝通。」

是「危」是「機」？

有位末代會考生第三次重考，考試前兩天他做了兩個夢；第一個夢，他看到自己在牆上種白菜；第二個夢，他看見自己在雨中，穿著雨衣還撐著傘。

第二天，他匆忙地去找蘇師父解夢。蘇師父一聽，連拍大腿說：「你還是放棄吧！高牆上種菜不是白費勁嗎？穿著雨衣還撐著傘不是多此一舉嗎？」

考生心灰意冷地回到家中，沒有再回自修室跟同學溫習。同學非常奇怪地問：「你是太緊張了吧？為何現在才放棄？」考生告訴他蘇師父的結論，同學興奮起來，說道：「嘻！我也會解夢的。我跟你說，你這次千萬要赴考。牆上種菜不是「高中」嗎？穿著雨衣還撐著傘不是說明你這次「有備無患」嗎？」考生一聽，更覺有理，第二天精神振奮地赴考，居然順利升上中六了。

其實是危是機全靠一念之差。積極樂觀的人，能把「危機」看成「轉機」；相反，消極悲觀的人，只能在機會裡看到危難。既然事情本身是不能讓我們控制，倒不如選擇樂觀，才不會錯過每一個機會。

心靈加油站

「事故之後」 關懷員工錦囊

優質生活！貼士

當員工發生事故，如何作出適切關懷？

管理人員及人力資源工作人員往往是第一線接觸受危機事故影響的員工的人。

要幫助面對危機事故的員工，適切的關懷及問候是非常重要的。以下是一些實用的指引和原則：

1. **將員工的不同情緒反應「正常化」**：面對危機事故，員工不應壓抑自己的情緒或要求自己的情緒反應與其他人一樣。
2. **鼓勵表達**：若員工因遇危機事故而出現情緒反應或困擾，協助他們的最好方法是鼓勵他們表達。
3. **不宜太多分享個人的經驗**：當員工仍然受情緒困擾時，他們是沒有可能聽到你的訊息。在這個時候，對員工最有幫助的方法，就是聆聽及支持。
4. **要助人，先助己**：管理人員及人力資源工作人員在面對事故時或結束後，要敏銳地察覺自己的情緒需要，多與信任的同事或僱員發展服務的顧問分享，有需要時，立即採取減壓行動，向專業人士幫助，避免情況惡化。

編輯組資料

中國香港特區九龍尖沙咀加連威老道33號7樓

電話：(852)2731-6350 傳真：(852)2724-3703

編輯小組：吳水麗、張錦紅、吳艷華、吳業盈、黎嘉欣

網址：<http://www.fourdimensions.org>

版權所有 請勿翻印