



薪火相傳

《庄子·养生主》：「指穷于为薪，火传也，不知其尽也。」无论在家庭、工作、甚至是社会层面上都理应薪火相传。可是，随著三十万婴儿潮雇员 (Baby Boomers) 退休，以及人力需求出现求过于供等不同的状况下，香港大部份行业恐怕会慢慢踏进「青黄不接」期。

近年不少新闻亦有提及有关「退休潮」的报导，例如医院管理局今明两年将出现高层退休潮，包括三名总监及统领逾二万名护士护理总行政经理，甚至纪律部队、各行各业、大小企业都面临大量资深雇员退休情况。资历较深的年轻员工或可顺理成章地晋升到更高职级，但缺乏管理经验却可能影响公司营运及团队士气，这「断层」现象让人担心企业的持续发展。香港政府在今年初的施政报告中公佈了延长公务员退休年龄至65岁的安排，相信很多企业都有机会参考这做法去延迟一直存在的挑战。

面对著香港人口老化与劳动人口萎缩，除了不断延长资深员工服务时间的解决办法外，企业又有甚么其他方法或计划令跨代员工在工作上接轨，让年长的退下来，享受人生下半场；年轻的能拥有晋升机会，同时亦有信心保持业务水平和素质呢？

今期《跃动》浅谈企业如何为退休潮作应有的准备，关顾将退休员工的同时，更为企业培育一群有能力、有冲劲的继承者。

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

让退休员工迈向黄金岁月



總經理 張瑜

现时全港每年约有6万名雇员踏入退休年龄，受婴儿潮时代效应的影响，退休高峰期将于2018年来临，届时将有高达30万人于数年内离开工作岗位。研究显示，成功适应退休是迈向黄金岁月的关键第一步。

近年，我们不难从雇员支援计划的客户中看到企业采用多元的方法关顾即将退休或已退休员工。以下是一些良好措施：

- 为将退休员工及其家属举办退休前讲座，让有关员工为退休生活做好准备；
- 鼓励将退休员工透过雇员支援计划接受一对一的个人生活指导，详细为退休生活作全面规划及预备；
- 为退休员工设立退休员工组织以关顾退休员工的生活，并维持退休员工与企业的联系；
- 招募已退休员工成为现任员工的「师傅」，以促进企业内部的知识和经验交流与传承；
- 续聘退休员工或为即将退休员工提供弹性工作安排，例如部份时间工作、弹性工作时间等友善企业措施以让将退休员工循序安排退休生活。

随著社会不断进步，未来的退休人士将拥有更高的教育程度，更好的健康和更佳的经济能力，就看企业如何关顾和善用退休员工，成为社会和企业的一股新动力。

企業脈 Blog Q & A

人力资源经理：「公司在未来数年将会有数位高层管理人员退休，而我们亦识别了数位具潜能的接班人，请问雇员支援服务可以如何协助本公司发展和培育接班人？」

顾问：近年，我们也持续按客户的需要，积极为其设计不同的继任人接班计划或领导培育计划以协助企业管理层顺利交接并提升领导团队的效能。一般而言，我们的专业顾问会循以下步骤进行：

- 让企业透过系统化的分析厘定企业未来的中、长期目标；并按目标确定企业管理层所需要的主要胜任能力、工作价值及性格特质等
- 采用国际认可的评估工具为具潜能的接班人 / 管理人员进行心理测评，以了解自己的强项及发展需要
- 顾问会按管理人员的个人评估报告为其进行强项为本的解说及指导，以加强其对自己的了解
- 管理人员及其上司按企业的目标及其职责厘定短、中及长期的个人发展计划
- 为企业设计全面的领导发展及管理培训计划，并为管理人员提供持续的强项为本个人指导以让其善用潜能达致企业目标。

继承者们

「我不肯定我可以做得来！」Derek诚惶诚恐地说…

Derek任职于一所外资贸易公司。工作已踏入第十五个年头，现职为高级经理级的他，由初入职场时处基层的职务，到如今协助管理数十名员工的团队，他与团队合作无间，和他的上司犹如师徒的关系，非常合拍。其认真的工作态度以及良好的团队关系，都得到这位「师傅」的信任和重用。上星期，Derek更获升任为总经理一职，负责领导工作。

骤耳听到Derek的描述，一定难以明白他寻求辅导的原因。然而，Derek说到重点：「我自觉跟随师傅多年，这种合作方式最为得心应手；如今升职为总经理，是因为师傅决定退下来。作为他的亲密战友，我当然替他高兴；然而，意味著我将作为他的继任人，我不肯定我可以做得来！」

细意了解令Derek担心的地方，他明白到他一向跟随师傅的领导，令他安于己任；如今他一下子成为公司的掌舵人，心理压力随之增加，自信一下子变得荡然无存。

顾问首先引导Derek理解，面对这重大转变下出现焦虑和压力是正常不过的事。首要是接受自己于转变下带来的冲击，及寻找应对方法以舒缓情绪。

接著，顾问了解他于工作间的才能及在职十多年的工作表现。Derek理解到他能逐步晋升至今天的职位，不单受到上司的赏识，得到同事的尊重，亦获得顾客的信任，这足以代表著他的才干、远见和领导才能。他亦意识到，成功传承的关键，是其师傅及其他领袖苦心经营的企业文化。当中的重点是「以人为本」，建立友爱的员工关系，正正是他愿意为公司尽忠的原因，同时将成为他的管理锦囊。经顾问的提醒，Derek提升对自己的信心，正因为他由低做起，让他了解到公司不同部门的运作模式及各岗位上员工的想法，有助于以后订立公司发展人才的策略。

除提升Derek的自信心，顾问亦与他订立有规划的接班方法。由于其上司尚有半年时间处理交接，Derek决心与他积极讨论公司中长期的营运计划，掌握其师傅的远见，承传他的管理智慧和经验，同时亦让其他后辈承担责任，稳健地发展业务。经过数次讨论，Derek渐获信心将师傅的精神延续下去。



退休木匠的故事



一位木匠从事盖房子的工作多年，一直克尽己任。好不容易等到退休的日子，与他共事多年的老板虽不舍得他离开，但也不愿阻碍他与家人安享晚年的机会，故特别从外面聘请一位年轻人，并向木匠说：「你可否在离开前，再帮我多建一栋房子？我在外面聘请了一位接任人帮助你，请你好好教导他去盖这栋房子，风格、材料由你决定。」木匠答应了老板的要求，但心思都全放在退休后向往的生活上，根本无心盖房子，最后只是草草找来一些劣质建材，叫年轻人用自己的技巧建房子。年轻人盖起房子，木匠见手工粗糙但外观尚可，就去告诉老板房子完工了。这时老板将钥匙交给木匠说：「这房子正是我要送给你的退休礼物，感谢你多年来的努力和贡献！」

很多人用一辈子的时间苦心经营自己的事业，却没想到在退下来前可如何造就身边的夥伴或接任的年轻一辈。像故事主人翁般用草率的工作态度来为自己拼搏多年的事业画上句号，实在令人惋惜。希望我们也能自我反思，或许当你不计较地用心工作及帮助他人，你会获得更丰盛的回报和赞誉。



我們的客戶

***以公司的英文名称排名

銀行、金融及保險

安達集團
Aegon Asia B.V.
富通保險(亞洲)有限公司
怡安保險顧問有限公司
安盛金融有限公司
法國巴黎銀行香港分行
保信(亞洲)有限公司
中國建設銀行(亞洲)
中國人壽保險(海外)股份有限公司
中國民生銀行
信諾環球保險有限公司
中信證券國際有限公司
花旗集團
康宏金融控股有限公司
大新銀行
渣打馬國際投資有限公司
富衛人壽保險(百慕大)有限公司
海通國際證券集團有限公司
恒生銀行
香港證券及投資學會
香港上海匯豐銀行
中國工商銀行(亞洲)有限公司
美商大都會人壽保險香港有限公司
三井住友海上火災保險(香港)有限公司
華僑永亨銀行
荷蘭合作銀行
太陽國際金融集團
香港永明金融有限公司
永隆銀行有限公司

法律及會計

的近律師行
德勤
畢馬威會計師事務所
香港羅兵咸永道有限公司

集團

捷成洋行
香港太古集團有限公司

社會服務、政府部門及專業團體

循道衛理堂社會服務處
澳門婦女聯合總會
仁伯爵綜合醫院
土木工程拓展署
公務員事務局
中華傳道會中心堂
消費者委員會
平等機會委員會
地產代理監管局
基督教香港信義會社會服務部
香港消防處
食物環境衛生署
澳門至公社會服務處
基督教愛友協會
匡智會
香港浸信會醫院
香港青少年服務處
香港海關
香港房屋委員會
香港房屋協會
香港特許秘書公會
香港人力資源管理學會
香港賽馬會

香港社會工作人士協會

香港郵政
香港醫院管理局
入境事務處
廉政公署
勞工處
地政總署
強制性公積金計劃管理局
鄰舍輔導會
香港海洋公園
政府資訊科技總監辦公室
香港申訴專員公署
規劃署
救世軍
善牧會
社會福利署
香港戒毒會
聖雅各福群會
香港神托會
土地註冊處
運輸署
東華三院
市區重建局
仁濟醫院
循道衛理堂楊震社會服務處
油蔴地區議會

教育

迦南幼稚園暨幼兒園
香港中文大學
香港城市大學
香港理工大學專業及持續教育學院
香港教育大學
香港浸信會大學
香港考試及評核局
香港理工大學
香港科技大學
觀塘區學校聯會
基督教聖約翰會堂小學

香港公開大學

順利天主教中學
教得健康中心
德愛中學
香港大學
匯豐幼兒學校

能源、化工及醫藥

巴斯夫大亞細亞總部有限公司
基芬環保健康有限公司
中華電力有限公司
埃克森美孚香港有限公司
Fresenius Kabi Asia Pacific Ltd
香港中華煤氣有限公司
美國輝瑞科研藥房有限公司
電能实业有限公司
羅氏診斷(香港)有限公司
Stryker International
裕和醫院有限公司

酒店及餐飲

酒店及餐飲
深灣遊艇俱樂部
國泰航空飲食服務(香港)有限公司
逸豪酒店
香港酒店業協會
香港上海大酒店有限公司
美心集團
半島酒店
富豪國際酒店集團
淺水灣影灣閣
帝苑酒店
太古酒店

機械、電器、電子、資訊及科技

美國唐納森集團
艾默生網絡能源有限公司
富士施樂(遠東)有限公司
香港日立有限公司
香港電訊服務有限公司
沃達汽車有限公司
克諾爾亞太區(控股)有限公司
松下國際採購(香港)有限公司
新麗工程香港有限公司
數碼通

建築地產及物業管理

凱達環球
廣君城有限公司
海峽城
香港數碼港管理有限公司
香港科技园公司
合和实业有限公司
嘉華建材有限公司
嘉里建設有限公司
九龍建業有限公司
領展資產管理有限公司
瑞安建業有限公司
新鴻基地產代理有限公司
太古地產有限公司

批發、零售及製造

愛達
Amore Pacific Hong Kong Co., Limited
A-Tex Asia Limited
百利保有限公司
C&A Sourcing International Ltd
Columbia Sportswear Company
DFS環球免稅店
維特蘭
青洲英坭(集團)有限公司
豪馬(香港)有限公司
日本城
金裕利(香港)有限公司
李錦記(香港)食品有限公司
利丰有限公司
廣德香港有限公司
馬百利有限公司
Metro Group Buying HK Ltd
澳加光學有限公司
華力士泛德遠東有限公司
太古飲料有限公司

交通、航空及物流

國泰航空服務有限公司
敦豪國際速遞(香港)有限公司
聯邦快遞
地勘設備工程有限公司
香港航空發動機維修服務有限公司
香港空运貨站有限公司
香港飛機工程有限公司
香港航空
香港機場地勤服務有限公司
香港商用航空中心
香港電車公司
香港國際貨棧碼頭
香港儲物室
嘉里物流
現代貨箱碼頭有限公司
香港鐵路有限公司
迅達升降機(香港)有限公司
泰雷茲(香港)有限公司

計劃有意义的退休生活

内容重点：

退休後心理轉變及社交生活影响

計劃有心理的退休生活

退休後財政安排

營養與健康

參加者意見/回應：

- 清楚知道自己退休後，怎樣生活可協助自己得到更多正面訊息
- 退休後的計劃安排，身體保健。
- Speaker 提出很多但handle過既case，so interesting and useful
- Truly inspiring and practical to apply in work & personal life

激发员工潜能的教练技术

内容重点：

绩效教练学的概念及模式

建立具感染力的关系

以GRACE 模式激发员工改变的动机

有效激励教练技巧以引导员工发挥所长

參加者意見/回應：

- 学习静心及积极聆听
- 了解新同事的需要，如何解答问题
- that changes are made from within, highlighting the importance of the ownership of the changes
- It is very well done with sufficient interaction. Facilitator is patient and clearly an active listener.



“動”消息



2016年的EAP论坛已于9月23日圆满结束，是次论坛主题是「绽放跨代员工潜能・促进企业持续发展」，我们很荣幸能够与人力资源管理界的专家交流和分享如何透过

发展不同世代同事的专长以推动跨世代团队建立正向的文化，从而实现公司的长期目标和发展可持续发展的优势。透过嘉宾和讲者分享的知识和实战经验，让200多位人力资源、培训及有关管理人员获益良多。

僱員發展服務/富達盟信顧問有限公司 簡介

香港基督教服务处于1991年成立【僱員发展服务】，另于2005年设立【富达盟信顾问有限公司】，致力为各大小公司及机构的僱員提供专业个人咨询及辅导服务、员工发展、培训、管理咨询及突发危机事故压力管理等服务。

地址：香港九龙尖沙咀加连威老道33号7楼

电话：(852)2731 6350

网址：<http://www.fourdimensions.org>

编辑小组

孙励生、张瑜、陈玮熹、戴嘉文、彭嘉恩

所有文章，欢迎转载，惟必须注明出处

