



薪火相傳

《莊子・養生主》：「指窮於為薪，火傳也，不知其盡也。」無論在家庭、工作、甚至是社會層面上都理應薪火相傳。可是，隨著三十萬嬰兒潮僱員 (Baby Boomers) 退休，以及人力需求出現求過於供等不同的狀況下，香港大部份行業恐怕會慢慢踏進「青黃不接」期。

近年不少新聞亦有提及有關「退休潮」的報導，例如醫院管理局今明兩年將出現高層退休潮，包括三名總監及統領逾二萬名護士護理總行政經理，甚至紀律部隊、各行各界、大小企業都面臨大量資深僱員退休情況。資歷較深的年輕員工或可順理成章地晉升到更高職級，但缺乏管理經驗卻可能影響公司營運及團隊士氣，這「斷層」現象讓人擔心企業的持續發展。香港政府在今年初的施政報告中公佈了延長公務員退休年齡至65歲的安排，相信很多企業都有機會參考這做法去延遲一直存在的挑戰。

面對著香港人口老化與勞動人口萎縮，除了不斷延長資深員工服務時間的解決辦法外，企業又有甚麼其他方法或計劃令跨代員工在工作上接軌，讓年長的退下來，享受人生下半場；年輕的能擁有晉升機會，同時亦有信心保持業務水平和素質呢？

今期《躍動》淺談企業如何為退休潮作應有的準備，關顧將退休員工的同時，更為企業培育一群有能力、有衝勁的繼承者。

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

讓退休員工邁向黃金歲月



總經理 張瑜

現時全港每年約有6萬名僱員踏入退休年齡，受嬰兒潮時代效應的影響，退休高峰期將於2018年來臨，屆時將有高達30萬人於數年內離開工作崗位。研究顯示，成功適應退休是邁向黃金歲月的關鍵第一步。

近年，我們不難從僱員支援計劃的客戶中看到企業採用多元的方法關顧即將退休或已退休員工。以下是一些良好措施：

- 為將退休員工及其家屬舉辦退休前講座，讓有關員工為退休生活做好準備；
- 鼓勵將退休員工透過僱員支援計劃接受一對一的個人生活指導，詳細為退休生活作全面規劃及預備；
- 為退休員工設立退休員工組織以關顧退休員工的生活，並維持退休員工與企業的聯繫；
- 招募已退休員工成為現任員工的「師傅」，以促進企業內部的知識和經驗交流與傳承；
- 續聘退休員工或為即將退休員工提供彈性工作安排，例如部份時間工作、彈性工作時間等友善企業措施以讓將退休員工循序安排退休生活。

隨著社會不斷進步，未來的退休人士將擁有更高的教育程度，更好的健康和更佳的经济能力，就看企業如何關顧和善用退休員工，成為社會和企業的一股新動力。

企業脈 Blog Q & A

人力資源經理：「公司在未來數年將會數位高層管理人員退休，而我們亦識別了數位具潛能的接班人，請問僱員支援服務可以如何協助本公司發展和培育接班人？」

顧問：近年，我們也持續按客戶的需要，積極為其設計不同的繼任人接班計劃或

領導培育計劃以協助企業管理層順利交接並提升領導團隊的效能。一般而言，我們的專業顧問會循以下步驟進行：

- 讓企業透過系統化的分析釐定企業未來的中、長期目標，並按目標確定企業管理層所需要的主要勝任能力、工作價值及性格特質等
- 採用國際認可的評估工具為具潛能的接班人 / 管理人員進行心理測評，以了解自己的強項及發展需要
- 顧問會按管理人員的個人評估報告為其進行強項為本的解說及指導，以加強其對自己的了解
 - 管理人員及其上司按企業的目標及其職責釐定短、中及長期的個人發展計劃
 - 為企業設計全面的領導發展及管理培訓計劃，並為管理人員提供持續的強項為本個人指導以讓其善用潛能達致企業目標。

繼承者們

「我不肯定我可以做得來！」Derek誠惶誠恐地說……

Derek任職於一所外資貿易公司。工作已踏入第十五個年頭，現職為高級經理級的他，由初入職時位處基層的職務，到如今協助管理數十名員工的團隊，他與團隊合作無間，和他的上司猶如師徒的關係，非常合拍。其認真的工作態度以及良好的團隊關係，都得到這位「師傅」的信任和重用。上星期，Derek更獲升任為總經理一職，負責領導工作。

驟耳聽到Derek的描述，一定難以明白他尋求輔導的原因。然而，Derek說到重點：「我自覺跟隨師傅多年，這種合作方式最為得心應手；如今升職為總經理，是因為師傅決定退下來。作為他的親密戰友，我當然替他高興；然而，意味著我將作為他的繼任人，我不肯定我可以做得來！」

細意了解令Derek擔心的地方，他明白到他一向跟隨師傅的領導，令他安於己任；如今他一下子成為公司的掌舵人，心理壓力隨之增加，自信一下子變得蕩然無存。

顧問首先引導Derek理解，面對這重大轉變下出現焦慮和壓力是正常不過的事。首要是接受自己於轉變下帶來的衝擊，及尋找應對方法以舒緩情緒。

接著，顧問了解他於工作間的才能及在職十多年的工作表現。Derek理解到他能逐步晉升至今天的職位，不單受到上司的賞識，得到同事的尊重，亦獲得顧客的信任，這足以代表著他的才幹、遠見和領導才能。他亦意識到，成功傳承的關鍵，是其師傅及其他領袖苦心經營的企業文化。當中的重點是「以人為本」，建立友愛的員工關係，正正是他願意為公司盡忠的原因，同時將成為他的管理錦囊。經顧問的提醒，Derek提升對自己的信心，正因為他由低做起，讓他了解到公司不同部門的運作模式及各崗位上員工的想法，有助於以後訂立公司發展人才的策略。

除提升Derek的自信心，顧問亦與他訂立有規劃的接班方法。由於其上司尚有半年時間處理交接，Derek決心與他積極討論公司中長期的營運計劃，掌握其師傅的遠見，承傳他的管理智慧和經驗，同時亦讓其他後輩承擔責任，穩健地發展業務。經過數次討論，Derek漸獲信心將師傅的精神延續下去。



退休木匠的故事



一位木匠從事蓋房子的工作多年，一直克盡己任。好不容易等到退休的日子，與他共事多年的老闆雖不捨得他離開，但也不願阻礙他與家人安享晚年的機會，故特別從外面聘請一位年輕人，並向木匠說：「你可否在離開前，再幫我多建一棟房子？我在外面聘請了一位接任人幫助你，請你好好教導他去蓋這棟房子，風格、材料由你決定。」木匠答應了老闆的要求，但心思都全放在退休後嚮往的生活上，根本無心蓋房子，最後只是草草找來一些劣質建材，叫年輕人用自己的技巧建房子。年輕人蓋起房子，木匠見手工粗糙但外觀尚可，就去告訴老闆房子完工了。這時老闆將鑰匙交給木匠說：「這房子正是我要送給你的退休禮物，感謝你多年來的努力和貢獻！」

很多人用一輩子的時間苦心經營自己的事業，卻沒想到在退下來前可如何造就身邊的夥伴或接任的年輕一輩。像故事主人翁般用草率的工作態度來為自己拼博多年的事業畫上句號，實在令人惋惜。希望我們也能自我反思，或許當你計較地用心工作及幫助他人，你會獲得更豐盛的回報和讚賞。

