

卓越領航 共建企業健康

WINTER 2008

LEAP

躍動



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

熱點出擊

你有足夠能力
面對逆境嗎？

為什麼有些人可以輕易應付生命中的最大考驗，但是有人卻連最小的挫敗也不勝其擾？是什麼原因讓一些人得以在逆境中再出發，但有些人卻因無助及失意而從此一蹶不振？這些人每天所散發出的內在能量到底是什麼？當中的不同歸根究底就是「挫折復原力」。挫折復原力能讓人坦然面對未來的困境，並培養應變的潛力及持續的成長。有挫折復原力並不表示感受不到任何壓力或衝突，而是更清楚知道發生問題時應如何對應。下圖所顯示的就是培育挫折復原力的要素：

抗逆力八大元素



雖然每個人都有一些獨特的個人特質，但如果你擁有越多以上所提及的抗逆元素，你將會更有能力面對各種逆境。究竟這八大元素當中，有沒有一些是較為重要的呢？當然有，答案就是個人抱負(Personal Vision)及靈活變通(Flexibility)。

我們無法拒絕改變，人生當中亦要面對很多不同的轉變，但如果你能靈活變通，盡快適應及投入新的改變，這便是成功的竅門。至於個人抱負方面，人如果欠缺目標，就好像一艘船於海中心漂浮，沒有方向。但當你為自己訂下一些可行的目標，並配合其他抗逆元素向目標進發，你擁有的希望感將會更大。

當然，其他的六個抗逆元素亦在你的生命中擔當很重要的角色。倘若你不能擁有以上八大抗逆元素，是否就等於你不能面對逆境呢？絕對不是，要培養抗逆力，最重要是了解自己的強項；即你擁有哪些抗逆元素，以及有哪些抗逆元素是可以慢慢培養的。當你越了解自己的強項，便更能掌握自己的生活，勇於面對不同的逆境與挑戰。

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
卓越團隊才
- 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.總裁的話/ 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/ 課程推介
- 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。

總裁的話

心理契約



行政總裁 吳水麗

企業現正面臨非常嚴峻的營商環境，僱主、管理階層和前線同事同樣面對巨大的壓力。面對這種環境並不容易，不同企業因應其業務性質、企業願景和歷史等都會有不同的業務策略，但企業上下一心共渡時艱的能量高低都是企業面對目前環境策略成敗的一大因素。

企業的內聚力取決於大家對企業願景的認同，這點顯而易見不必多言。此外，取決於僱主和僱員之間的心理契約（Psychological Contract）是否為雙方所認受和大力去實踐。若能如此，才能有好的僱主和僱員關係。

從僱員角度看心理契約其中一個最普遍的項目是期望僱主是個「好僱主」，而「好僱主」的一個重要指標是能關顧員工，正是因為這樣，僱員發展服務（EAP）是人力資源管理中深受重視的一環。

一間有提供僱員支援計畫(EAP)的企業，肯定顯示出對員工有相當程度的關顧。一間能實現心理契約的企業，在嚴峻的營商環境下，其抗逆能力肯定會強而有力。

樂觀地面對金融海嘯

企業脈BLOG

在戰國時代有一個這樣的故事，有兩個戰敗的士兵被敵人追趕得落荒而逃，好不容易，他們擺脫了敵人的搜捕後，躲到一座深山。忽然，飢腸轆轆的他們因看到地上的一個蘋果而興奮萬分。拾起那個蘋果後，卻發現蘋果早已被山猴咬去了一口！

士兵甲說：『唉！好端端的一個蘋果，竟然被猴子咬了一口，真是禍不單行！真糟糕！』

士兵乙卻說：『啊！太好了！至少這個蘋果還足夠讓我們兩個暫時充飢，不至於餓死，真是太好了！』

過了幾天，兩人終於回到自己的軍營，隨後，兩人分別被分派到不同的隊伍。幾年後，士兵乙成了大將軍，而士兵甲卻仍只是個默默無聞的馬前卒。

相信嗎？一個樂觀的人，絕對比一個悲觀的人更有機會成功！不少學者在過去十年就樂觀作出深入的研究，研究結論指出，樂觀的人總能在每一個困境中看到希望，並且找到有意義的地方。此外，樂觀的人亦能在面對沮喪時，積極地找出有助處理問題的方法。



高級經理張瑜

金融海嘯席捲全球，各大企業及員工面對着嚴峻的考驗，作為具願景及具承擔的企業，所面對的不單是財政壓力，更可能要承受來自裁員減薪的道德壓力。在種種的負面衝擊下，作為企業的領導及管理人員，實有需要以身作則，以樂觀的態度去帶領企業及員工走出困境，讓員工從壓力及挫折中看到希望，重塑企業的目標及定位，激發員工的士氣及工作動力，從而促進員工更有使命、更具活力地工作，為企業作出更大的貢獻。

即使沒有水晶球，相信大家亦明白這場金融海嘯只是第一波，誠然，許多困境都蘊藏着各種美意。領導者樂觀堅毅的態度肯定能對企業起正面的影響。用開心、樂觀的態度來打拚，肯定要比用激憤、哀怨的心情來打拚來得有利。僱員發展服務正致力與各大企業組織合力營造正向機構，我們樂意與你攜手並肩，共同燃點希望，尋找正向之路。

EAP探射燈

2008年度EAP論壇： 挫折復原力— 讓員工的『心』更富彈性



面對金融海嘯，如何在逆境自強，的確是擺在企業人事管理人員及一眾打工仔面前的重要問題。自一九九一年起，香港基督教服務處僱員發展服務一直與各大小企並肩攜手，推行僱員支援計畫，簡稱EAP(Employee Assistance Programme)，鼓勵企業使用不同措施促進其員工身心健康，幫助員工用正面樂觀的態度面對逆境。於2008年11月21日，我們以「挫折復原力」為題舉辦一年一度的EAP論壇，與在座超過180位人力資源管理人員商討如何建立一個抗逆工作間。

是次論壇，首先由本公司的行政總裁吳水麗太平紳士打開序幕，他透過「不過一碗飯」的故事，分享面對逆境時，不同的心態會帶出不同的結果，以鼓勵同業抱著正面思維，善用當下契機，跨越目前的困境。

論壇的第一部份邀得香港大學心理學系的何敏賢博士主講，何博士與參加者分享了有關正向心理學與復原力(Resilience)的研究結果，當中特別強調「希望感」對身心健康的重要。何博士更讓大家認識到受「壓」後反「彈」的方程式，就是要抱有希望感、善用自己的強項、發展持續的興趣及減低對事件的過度恐懼感。

論壇的第二部份，我們邀請兩間本公司的客戶代表，新鴻基地產(員工關係)經理胡子翔先生及香港賽馬會人事事務及僱員關係經理李永佳先生分享多年來關顧員工及培養員工正面情緒的心得。許多在座的人力資源管理人員均表示從兩位客戶代表精彩的分享黏中獲益良多，認為非常值得同業借鑑，特別值得學習的是兩間公司以員工的福祉為先，出心出力地為不同員工度身訂造全方位的關顧措施，提升員工的正能量以抵抗逆境。

論壇的第三部份，由本服務的首席顧問林雪芬小姐和高級臨床心理學家馮嘉妍小姐分享在危機事件中如何關顧及提升員工的挫折復原力。他們透過活生生的經驗，剖析幫助員工度過危機事件所帶來的心理陰影的關鍵因素。

最後，由本公司總經理張錦紅太平紳士邀請所有講者與參加者一起作互動公開答問論壇，將場內氣氛推至高峰，亦為兩個半小時的論壇作出總結。

是次論壇除了獲得參加者的一致好評外，亦得到不同傳媒的採訪報導，我們冀望能與不同的企業、機構、公司在風雨中一起攜手並肩，秉著「共創企業整全健康」的精神，在社會一片不景氣的氣氛下，幫助員工/管理人員迅速反彈過來，迎接新的挑戰!

主題焦點

裁員不裁人心

降低金融海嘯的傷害



金融海嘯洶湧而至，令環球經濟陷入衰退期，不少的連鎖零售及酒樓結業，金融及銀行服務亦受到重創，裁員計劃接踵而來。其實，早在海嘯爆發之始，不少僱員已嗅到危機來臨的味道。有些僱員更收到可能被裁的傳言，為求自保，特別謹慎、加倍努力地工作，常擔心自己做漏工序，又怕做錯數據資料，結果每項事工都反反覆覆地檢查，查完又重做，弄至自己焦慮不安、煩躁、失眠、情緒低落，甚至出現抑鬱及強迫症的徵狀。一些具社會責任和關懷員工的公司眼見員工飽受經濟及心理困擾，特別透過「僱員支援計畫」(Employee Assistance Programme, EAP)為員工提供24小時熱線及面談輔導及推廣精神健康的培訓工作坊，例如：抗逆不倒翁、正向心理動力及激活工作的竅門等，藉此表達公司對員工的關心，培育他們積極的心理質素，並提升他們面對挑戰的挫折復原力。

然而，當企業受到金融海嘯的重擊，在避無可避下，仍要作出裁員的決定，為的是要止血，讓企業得以求存。要揮出裁員這一刀，無論對企業和員工，感覺都是非常痛！如果處理不當，可帶來雙輸的局面。那麼，如何可以做到「裁員不裁

人心」，減低對員工的傷害，令傷痛在短期內自癒呢？一些受影響的公司就與僱員發展服務合作，務求作出「最人性化」的部署，令被裁者不致徬徨無助，而留下來的員工則對公司仍具信心。

在裁員行動前，先要安頓「負責操刀」的管理人員的心。一方面要讓他們明白公司為何要作出這痛苦的決定；另一方面，透過顧問公司協助他們調整心態，學習如何傳遞「不受歡迎的訊息」，如何協助員工面對轉職，以柔性技巧平復被裁者的不安與自責。接著，因應個別企業與員工的溝通文化而決定是否開「特別職員大會」，開會的目的是要讓員工了解這是非不得已的決定，是經濟衰退大勢所趨，與他們的表現無關。一些公司更感激員工的貢獻，表示希望員工離開只屬暫時性，他日有機會定必請他們回巢，讓員工與管理層有片刻的真情交流，感覺到公司仍是有情有義的。

「派大信封」的時刻終要來臨，還能夠做到降低傷害嗎？即使管理人員已具備恰當的說話技巧和做好心理準備，仍難避免有些僱員無法接受被裁的事實或本身已備受精神困擾而導致情緒失控。為了讓僱員得到適時的專業輔導，有些公司特別安排EAP顧問提供駐場離職輔導，協助有需要的員工即時紓解那種「被拋棄」的感覺，平復他們的心情，促使其勇敢地面對自己的處境。公司更透過EAP為所有被裁的員工提供三個月的職業輔導，鼓勵他們以正面的態度面對當前的挑戰，再戰江湖。這做法比起那種「派大信封後即時遞解離場」的直接而粗暴的裁員方法，可謂有天淵之別！

裁員過後，留下來的員工也不好受，或會擔心不知何時會被革職，這時公司要第一時間與他們開會，聆聽他們因裁員受到的心理影響及如何面對可能增加的工作承擔。在這段時間，EAP便發揮了安撫心靈的最大功能，協助員工儘快收拾心情，重投工作，重建對公司的信心，恢復員工士氣。做得好的話，更有助提升公司及員工的挫折復原力。

裁員而不用裁人心，有多少僱主願意行出這一步呢??

躍動檔案室

雷曼風暴下重整軍心



2008年9月至11月，在雷曼事件的影響下，市民均變成驚弓之鳥，恐怕成為投資失利一族。即使是一些沒有購買雷曼迷你債券的客戶，亦紛紛前往銀行及金融服務機構質詢或投訴與投資相關的事宜，為業界員工帶來前所未有的壓力。一方面，他們要面對那些擔心投資失利而情緒激動、憤怒，甚至是惡言相向的顧客，有些更威脅傷害員工或自己：『如果唔賠錢，你出入要小心啲！』…『如果你哋真係要睇到有人去跳樓先肯賠錢俾大家，我咁老啦，咁我跳啦！』另一方面，這些員工亦可能是投資失利者，他們各有其困擾，每天還要承受著顧客的指責謾罵和工作的巨大壓力，卻不敢向家人傾訴，以免令他們擔心自己。當中所飽受各方的壓力及心理創傷已增長至難以想像的程度，大部分員工

相繼出現焦慮、恐慌、無法集中精神、睡眠失調、無故哭泣、抑鬱、逃避退縮及容易受驚等急性壓力徵狀。

不少關心員工的上司及管理人員不斷致電僱員發展服務詢問：「同事都很怕上班，很怕面對顧客…，怎樣協助他們面對那些難纏的顧客？有些同事出現情緒低落的跡象…如何在這非常時期協助他們重新減壓？團隊的士氣大受打擊…如何為他們打打氣？公司可以做些甚麼表達對員工的關心呢？」如此種種，都顯示業界極關注員工面對的衝擊與困難。

有見及此，一些公司隨即在各區分行安排EAP顧問為前線及中層管理員工舉辦「重新減壓」工作坊，讓他們了解自己的工作處境，在分享應對心得之餘，亦從中學習一些針對這特殊壓力源的鬆弛技巧及自我抽離方法，令他們做到「善待自己、平衡身心」。對於一些深受情緒困擾的員工，顧問特別為他們安排理解說小組 (Psychological Debriefing Groups)，讓其藉此機會將抑壓多時的負面情緒傾吐出來，深入地分享工作上所遇到的困難及心裡所承受的傷痛，並在顧問的協助下紓解急性壓力徵狀，以防掉進情緒病的陷阱。在過程中，顧問會及早識別有需要接受心理輔導的員工，鼓勵他們盡快尋求專業支援。

安頓「人心」後，公司及員工最關注的莫過於如何面對難纏的顧客。僱員發展服務因應公司的需要而安排各類培訓坊，包括：平息怒氣、有效地處理對峙中的溝通、處理突發情緒的技巧及人際動力等等，都有助員工更有信心地面對工作上的挑戰。為了表達公司對員工的關心及促進上下溝通，有公司更舉行「打氣會」或「全體職員大會」，讓同事明白公司的處境、應變方向及策略，令同事有「同坐一條船」的感覺，並向在場的每位同事贈送補身食品，以表心意，讓他們深深感受到公司情理兼備中的「人情味」。

面對金融危機的考驗，公司最重要的是要做到穩定軍心，重建員工對公司的信心，提升員工的心理質素，這才能穩紮根基，儲備能量應付未來更大的挑戰！

活動點滴



Leadership and Teambuilding in Public Sectors in Times of Change and Crisis 社會福利署

- Every part is inspiring
- Both lecture and exercises are very good
- Well blend of lecture and activities
- It's refreshing, impressive



「優質顧客服務與有效處理投訴」工作坊 食物環境衛生署

- Role play, 很互動, 學習氣氛很好
- 角色扮演, 說明有用之理念及運用
- 同理心的技巧和好處
- Excellent!



「處理顧客突發情緒」工作坊 Dealing with Customers' Emotional Reactions 恒生銀行

- 一個良好的經驗分享, 獲益良多
- 可分享解決問題, 為突發時作準備
- 很好, 學到好多方法
- 生動



「善待自己 迎向挑戰」壓力管理工作坊 永亨銀行

- 組織很好, 意見實用
- 正面幫助
- 和同事們分享減壓心得

服務放大鏡

(二零零八年九月一日至十二月三十一日)

回應金融風暴的服務統計

服務項目	服務次數	服務人次
重新減壓工作坊	45	764
離職 / 駐場支援輔導	28	600
處理突發情緒培訓坊	14	277
心理解說小組	18	210
打氣會 / 簡報會	2	460
掌管轉變工作坊	5	192
抗逆不倒翁/正向心理動力/ 持盈保泰身心健康工作坊	46	1,981
個人諮詢及輔導服務	4間公司	163
總數	162	4,557

我們的客戶

以下是我們部份客戶的名單 (排名不分先後)

國衛保險有限公司	德國漢莎航空膳食公司
英國保誠保險有限公司	怡中航空服務
永明金融	新鴻基地產
東亞銀行	和記黃埔地產
法國巴黎銀行香港分行	Macquarie Goodman Asia Limited
中國建設銀行(亞洲)	中華電力有限公司
花旗集團	香港大學
星展銀行	香港城市大學
恒生銀行	香港理工大學
香港上海滙豐銀行	香港浸會大學
中國工商銀行(亞洲)	香港公開大學
渣打銀行(香港)有限公司	香港教育學院
荷蘭合作銀行	專業及持續教育學院(香港理工大學)
荷蘭銀行	香港郵政
永亨銀行	食物環境衛生署
Legg Mason Management Services (HK) Limited	社會福利署
畢馬威會計師事務所	香港賽馬會
德勤 關黃陳方會計師行	消費者委員會
香港太古集團有限公司	馬莎百貨有限公司
太古飲料	思捷零售(香港)有限公司
太古地產有限公司	COACH International Ltd.
香港空運貨站有限公司	敦豪國際速遞(香港)有限公司
香港機場地勤服務有限公司	基督教聯合醫務協會
香港航空發動機維修服務有限公司	東華三院
國泰航空飲食服務(香港)有限公司	基督教靈實協會(包括靈實醫院)
	香港世界宣明會

如各大機構及企業對僱員支援計畫有興趣，歡迎致電 2731-6352 與我們的高級經理陳淑芬小姐聯絡。

課程推介

婚前婚後美滿人生成長課

婚姻是人際關係中最寶貴的一環。要營造一份既親密、相愛及有活力的婚姻關係是男女雙方彼此同心學習及努力建立的成果。本會設有為準婚者與及已婚者而設的不同成長課，透過美國著名婚姻輔導大師及心理學家大衛奧遜博士 (Dr. David Olson) 的「PREPARE/ENRICH 婚前/婚後關係問卷評估」，瞭解彼此關係長處及弱點。

Prepare 婚前導航

- * 對象/人數：四至六對準婚及成長階段相若人士
- * 節數/時間：四節，包括評估一次問卷填寫、一次評估報告匯報及二節成長課小組
- * 內容：
 - 新婚生活適應及轉變篇 (如原生家庭/姻親關係/財務安排/性生活輔導等等)
 - 溝通及衝突處理實戰篇
- * 收費：每對參加者為港幣二千元 (包括PREPARE之測試及分析費用)

Enrich 婚後成長

- * 對象/人數：四至六對已婚及成長階段相若人士
- * 節數/時間：四節，包括評估一次問卷填寫、一次評估報告匯報及二節成長課小組
- * 內容：
 - 婚姻生活挑戰篇 (如原生家庭/姻親關係/財務安排/性生活輔導/生兒育女等等)
 - 溝通及衝突處理實戰篇
- * 收費：每對參加者為港幣三千八百元 (包括Enrich之測試及分析費用)

個別婚前婚姻評估

為設合不同人士需要，本會另設有祇提供「PREPARE/ENRICH 婚前/婚後關係問卷」評估之兩節輔導環節 (包括問卷填寫及匯報評估結果)，費用為港幣一千五百元。

報名及查詢：

如對上述課程有興趣，請瀏覽我們的網頁 (www.fourdimensions.org) 及下載報名表格；或致電 2731-6350 向朱先生或方小姐查詢最近之開課日期及課程詳情。

一隻奪標的青蛙

一群青蛙邀請森林的動物觀看牠們比賽鬥快爬上一座塔的塔頂。觀看比賽的動物乍見塔身光滑，牠們不約而同暗忖：「塔身這般光滑，很容易滑倒，要爬上塔頂，說易行難啊！」

比賽開始，動物觀眾不以為己，為青蛙搖旗吶喊者少，喝倒采或以沉默相待的佔大多數，因為牠們不相信這群青蛙真的可以完成全程，抵達塔頂。

一如所料，差不多所有青蛙的進展都令人氣餒，更不敵觀眾的冷漠與喝倒采，爬兩步卻滑跌三步。唯獨有一隻青蛙遙遙領先，亦步亦趨，正向塔頂默默邁進，最後完成艱苦旅程，到達塔頂，大獲全勝。

之後，一眾動物觀眾和參賽青蛙訪問這名奪標者，欲知道牠爬畢全程的竅門，竟赫然發覺牠是聾的。正因為這樣，牠才可以專注，跟隨自己內心的聲音和意願，配合頑強意志，一步一步地克服困難，擁抱成功。

當全球陷入金融風暴的聲浪中，有些人的確完全被這懾人的聲浪掩蓋，變得無助、氣餒。但亦有人像聾青蛙一樣，抗拒外在影響，發揮內在潛能，從這股聲浪中，脫穎而出。你當然不是聾子，這故事的重點是鼓勵你習慣聆聽自己內心聲音，成為專心投入做事的人，才可以安然走出逆境。

心靈加油站

無懼工作轉變

優質生活!貼士

面對工作轉變，有些人可以輕鬆面對，亦會積極配合，但有些人卻覺得舉步維艱。一套「無懼工作轉變的思維」是致勝的關鍵。以下是一些面對工作轉變的小貼士：

1. 有轉變才有機會，試從正面及樂觀的角度檢視工作轉變。
2. 在適應轉變的過程中找尋新的挑戰，積極提升自我潛能。
3. 時刻懂得欣賞自己的才能及努力。
4. 如面對工作轉變時，偶爾感到壓力，可以試試做些運動，參與喜愛的活動或與親友傾訴。
2. 與同事分享工作感受及成果，互相扶持，增強團隊合作及精神。
3. 平衡生活方式，生活有序，作息有時；注意飲食及身心健康。

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、黎嘉欣

網址：<http://www.fourdimensions.org>

版權所有 請勿翻印