

卓越領航 共建企業健康

SPRING 2009

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

轉變的歷程

自上年九月，世界風雲色變，裁員、減薪、公司倒閉等…消息不絕於耳。

面對這百年一遇的金融海嘯，有人惶惶不可終日，不是擔心飯碗不保，便是憂心嚴冬不知何時離去。然而，卻有部份人能夠坦然面對轉變，相信否極泰來。

當我們面對轉變時，會經歷五個主要階段，包括震驚、否定/討價還價、憤怒/埋怨、接納及最後的反醒/整合。

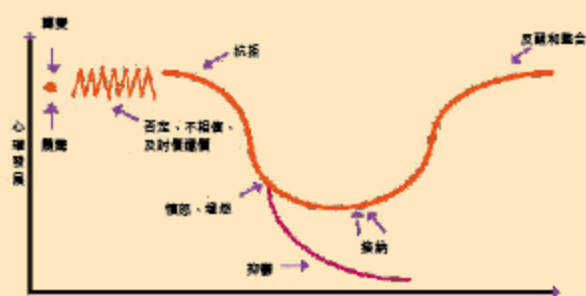
震驚：接受突如其來的消息後一段時間，仍未來得及反應，因此沒有甚麼感覺、神情呆滯，腦袋一片空白；

否定/討價還價：當慢慢懂得反應過來後，最先出現的反應通常是否定，不相信事實，甚至會同自己講：「唔係真的，發夢而已！」；

憤怒/埋怨：當討價還價不奏效之際，同時當慢慢確認轉變後，當時人開始有「撻」、「憤憤不平」等情緒；

當以上三個階段過去後，當時人慢慢的接納轉變，然後作出**反醒和整合**。如成功過渡轉變，當事人的能力將會得到提升，讓他能夠更有效的面對日後的轉變。

但如果當時人一直未能接納轉變，有機會會發展成為抑鬱，屆時可能需要專業的協助。



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。

總經理的話

助人者的精神健康

面對社會福利津助制度的轉變，加上日益嚴重的社會問題，社工輔導行業所承受的壓力和工作量，比起其他行業有過之而無不及。一般人都認為從事社工輔導專業的助人者應該有過人的抗逆力，不容易受到壓力的困擾。然而，根據香港政府華員會社會工作主任職系分會於2008年4月的調查顯示，有近七成受訪社工因工作壓力沉重而影響健康；近半數人經常感到抑鬱和焦慮，更有16%曾想過自殺！

這些社會福利從業員面對個人心理問題，通常都不會向業界的「行家」求助，以免尷尬。那僱主們會如何協助有需要的員工呢？一些關心僱員身心精神健康的社會福利機構就特別透過富達盟信顧問有限公司為員工提供專業的僱員支援服務，包括24小時熱線、面談諮詢及輔導，和各類提升心理質素的培訓坊等。現時社福界接受僱員支援服務的員工及其家屬超過1萬2千多人。

助人者必須持盈保泰，維持良好的心理質素，才能發揮助人的專長。僱員發展服務樂意與你攜手合作，促進機構的心理健康。



總經理 張錦紅

企業處變不驚之道

企業脈BLOG

每個人心中都有一個安舒區 (Comfort Zone) — 一個令人感到寧靜舒服的空間、一種令人舒適安穩的心理狀態。轉變令人有點不安，甚至引起焦慮。所以，大部人往往不喜歡轉變。然而，若長期處於安舒區亦有可能令人感到沈悶、停滯不前、失去動力，甚至缺乏面對轉變的勇氣而退縮。隨著現今社會及經濟環境不斷轉變，以不變應萬變已經不合時宜；無可否認，「變化才是永恆的！」因此，拓展個人的安舒區是很重要的。

其實，能否勇於踏出個人的安舒區，接受轉變是決定於個人行為。很多企業會為員工聘請專業顧問提供一些自信心及團隊訓練；目標為協助員工深入分析個人及團隊對轉變的看法以及心理障礙，透過模擬練習、自我反思和分享，了解員工自身的習性，對轉變的反應及處理方法，從而提供一些如何走出安舒區的有效策略。



高級經理陳淑芬

面對任何轉變，首要任務是協助員工訂立目標。讓他們明白轉變的重要性及所帶來的後果，並共同訂立一致的目標及行動策略。如要推動個人完成目標，可以嘗試訓練員工以新思維、創意方法去完成工作或處理當中的挑戰。只要員工能積極參與轉變的過程，無論個人或團隊都一定會從中獲得新的體會或領悟，對完成轉變後所帶來的成功及滿足感也將大大提升。

此外，循序漸進地引入新思維，讓員工共同享受短期目標的成果，並逐步激勵他們接受新事物，才能擴闊他們的安舒區。在整個過程中，上司必須讓同事無時無刻感覺到公司或其他同事都樂意及準備隨時提供指導及支援。由於轉變是一個漫長的過程，要將固有的習慣戒除及建立新的行為模式是需要精力及恆心。企業需視乎轉變的規模訂立一個合理的時間表，在不同的階段中持續鼓勵同事表現新思維及新工作模式，不妨偶然加以獎勵以觸動人心。最後，公司的領導及管理在帶領變革中起著很大的作用。能夠傳達正面的轉變訊息、成果及以身作則；對員工作為公司不可或缺的一份子，是轉變成功與否的關鍵所在。

EAP探射燈

美國企業 如何

「昂首面對艱難時刻」



面對全球經濟衰退，香港的裁員減薪情況只屬冰山一角，不少企業已為其員工提供「僱員支援計畫」；以助他們面對及應付已知或未知的工作轉變。金融海嘯的重災區——美國——又是如何應付這個空前的難題？美國的企業又是如何為那些面對被遣散或擔心將會遭遇同樣命運的員工解困呢？最近，【紐約郵報】年初發表的文章，以「一間企業昂首面對艱難時刻」為題，內容對「僱員支援計畫」作為支援美國商界管理層及協助員工過渡經濟難關有著高度的評價。彰顯了美國企業在這個非常時期給予「僱員支援計畫」的一個肯定。

設於美國芝加哥的ComPsych Corp(全球最大的「僱員支援計畫」的提供者)於2008年10月6日至17日進行網上調查，訪問了全美1,137名僱員。調查結果顯示接近92%的員工表示有財政上的困擾並影響他們的睡眠質素。ComPsych主席及行政總裁Dr. Richard A. Chaifetz指出：「我們的求助電話增加了。來電所談論的包括由抑鬱或受壓的感受，到按揭重組、處理青少年及應付破產的情況都有。作為最大的「僱員支援計畫」的提供者，增加的來電量正反映美國員工所面對的財政及心理壓力。」跟據ComPsych Corp最近的公佈，由2008年7月起，他們處理有關財困壓力的求助電話相比一年前多出21%。Chaifetz解釋：「太多人因為這個經濟衰退而失去工作，而經濟反彈的跡象難以瞥見，因而造成來電的數字猛然飆升。」Chaifetz續說：「這種恐慌的感覺是過去二十四年都沒有見過的。」

ComPsych行政總裁指出：「面對全球金融恐慌，企業都意識到經濟的不明朗因素對員工的影響，並主動及積極地加強僱員支援服務，提供經濟及法律諮詢以助員工面對困境。」Mary Tavarozzi 是Towers Perrin (一間提供僱員福利服務的顧問公司)的部門首長，她指出：「因應着經濟衰退而帶來的需求，很多僱主正在加強及提升員工的福利，例如增加員工輔導服務的節數以增強或改善他們自我管理的能力和狀態，而一些位於大型辦公大樓的公司更已經開始提供定時駐場的僱員支援服務。」Tavarozzi續說：「有些公司已經聘用了財務管理顧問公司幫助員工因應熊市的損失或僱主的補貼中止而為他們的退休計劃作出調整。對於被裁的員工，僱員支援計畫亦可協助解僱者提供適當的職前準備，當中包括填寫履歷表及工作搜尋。對於從事息微行業的員工，例如汽車生產，便可以提供轉職諮詢服務。」

由於很多美國人開始發現經濟危機所衍生出來的問題已經令致他們難以招架，所以他們便向「僱員支援計畫」尋求解脫的方法。經濟危機和輔導需求確是息息相關的，其中輔導需求的增加更是驚人。一些關顧受壓員工的僱主將會因為生產力提升、曠工數字減少、人才保留及工作關係改善而有所得益。但相反，那些對於員工的心理福祉毫不關心的僱主將要承擔生產力下降和曠工增加的後果。正如Chart Your Course International始創人及主席Greg Smith指出：「管理層在這不明朗的時勢擔當著一個重要的角色。今日管理層怎樣對待員工將會成為員工日後的反響。」

資料來源：

Aenlleas, Conrad, January, 2009. "A Corporate Perk for a Stressful Time". New York Times.

October 2008. "Americans Losing Sleep over Financial Crisis". Healthy Sleep News.

Olmos, David, September 2008. "America Awash in Anxiety due to Financial Crisis: Experts". Bloomberg News.

主題焦點

變革管理的鑰匙——人心管理

隨著全球性的經濟調整，香港社會正面臨急促變化，大小企業再不能以「不變應萬變」的保守策略去應付各樣挑戰。正如著名的管理大師L.W.Lynett曾表示：「面對轉變的最有效方法就是去創造轉變！」企業要過渡危機，就必須策劃並推行變革，使能轉危為安，甚至把業務推至更高領域。有效的變革管理是各企業在逆市中的救生艇，而人力資源管理人員正擔當著一個非常重要的角色。

1. 提倡正面變革，由內到外

成功的變革是一扇只能從內向外開啟的門。因此，人力資源管理人員首要的角色是幫助員工瞭解及明白變革的需要及逼切性。許多員工對變革都持有負面態度，將變革等同於「有問題才要改」。事實上，變革的層面廣泛，涉及的轉變可以是工種的不同、時間的改變、甚至是地理上的轉移。員工如若明白當中變數，積極擴闊自己的彈性而配合公司業務的改變，往往可以達到雙贏的局面。此外，企業也可透過不同的途徑，如「打氣會」、部門會議或是有關變革管理的工作坊等等，幫助員工瞭解改變的必要性。此外，為員工營造良好的學習環境，提升他們的工作能力，如在職培訓，部門間的親善探訪，也可幫助員工在知識及心理上作出適應。

2. 鞏固人心，由溝通做起

人力與人心都是企業的重大資產。面對變革，如何準確及人性化地傳達訊息是重要的環節。增加企業的透明度固然需要，要做好溝通，必須由最基本做起，就是把人事關係好好處理。協助管理人員提升溝通技巧與及人際關係，強調工作間和諧及欣賞文化，是建立團隊的最基本及實際的方法。要做到企業真摯的溝通，往往需要由上而下，由管理人員開始分享感受與難處，彼此敞開心扉，自能體會彼此的真正需要，減少當中的負面猜度，營造互諒互讓的關懷環境。

3. 裁員不裁心，留住員工心

萬一裁員是必要的商業決定，人力資源管理人員在前線與及支援工作上都肩負重任；如何幫助離職員工尋找新工作與及協助管理人員穩住軍心，過渡企業轉接期，都是重要的工作。不少企業都會尋求僱員支援服務的協助，在推行變革的過程中由僱員支援服務持續提供管理人員諮詢、心理支援、變革管理培訓、團隊建立，提升抗逆力工作坊、24小時個人諮詢及輔導服務等等，透過全方位的服務，配合人力資源管理人員的工作，協助推行有果效及「得人心」的變革管理。

不一樣的工作間 —

企業重組後，為留任員工提供心理支援

躍動檔案室

Flora 及 Alice (化名) 分別是兩間公司的人力資源經理，她們正在分享近期協助企業遣散員工及重組的經驗。

Flora: 「真的不明白為何是這樣的!」

Alice: 「發生了甚麼事呢? 你不是剛協助公司完成了重組，可以鬆一口氣嗎?」

Flora: 「不錯，的確是於兩星期前完成了! 本來以為可以好好休息一下，但最近卻不斷收到前線管理人員的求助，表示不明白為甚麼重組後團隊的員工，工作表現比以前差了很多，而且，總是表現得沒精打彩，工作效率亦因此而受到影響。」



Alice: 「為甚麼會這樣呢? 你們不是篩選了一些較適合目前崗位的員工留任嗎?」

Flora: 「是的。不但如此，我們更為他們提供了相關的培訓。個別員工亦私底下向我表示，很高興可以繼續留任，並且一定會努力工作。但事實上，他們的工作表現卻是剛剛相反。」

Alice: 「這樣看來，在技術上，他們是應該可以勝任新的工作崗位的; 問題會否出現在他們心理上還未能適應這樣的轉變呢?」

Flora: 「其實，工作上的轉變亦不是很大。他們仍是返回原有的辦公室工作，而許多被裁的員工，都已加入了外判公司工作，留任的同事仍有很多機會與以往的同事接觸。」

Alice: 「表面看來，留任同事面對的轉變不算太大，但是，當我們細心觀察時，便會發現他們所面對的轉變，又確是不少! 試想想，在這個寬闊的辦公室，過往，經常坐滿了幾十人，好不熱鬧，現在，卻只剩下十多人，辦公室的氣氛已經完全不同了! 此外，雖然他們仍能夠與舊同事接觸，但彼此的關係改變了很多，由以往的同事關係，改變為服務監管者及服務提供者的關係。再者，他們亦要學習及適應很多新的工作程序。」

Flora: 「想想也是。那麼，我們應該如何協助那些同事呢?」

Alice: 「我記得幾個月前，我的公司亦出現類似的情況。我們諮詢過「僱員支援服務」的顧問後，安排了一次小組分享會及團隊建立活動，在「僱員支援服務」顧問的引領下，同事都坦誠地分享了他們的感受。同時，公司亦透過不同的途徑安撫人心，令他們安心工作。」

「其中一位同事參加了小組後，與我分享了她的個人感受，她說：「縱使公司已經重複地表示那次裁員是一次性，但她仍十分擔心，憂慮下一次被裁員的將會是自己，而這種憂慮的感覺，並不局限於她自己，其他的同事亦出現這憂慮的情緒，因而影響了他們工作的動力。」她同時說：「小組的過程很奇妙，當他們有機會分享了他們的感受後，像是放下了一個很重的擔子，而且，同事間的距離拉近了很多，因為大家都坦誠分享，互相支持。同事們都明白到，無論外在環境怎樣變，我們都要持盈保泰，才能維持個人的市場競爭力。接著下來的團隊建立活動，不但增強他們對彼此的認識、增強他們的工作動力，更加使他們知道如何透過彼此的合作，完成工作。」」

「根據我們後期的觀察，那個團隊的工作效率，的確是提升了不少。」

Flora: 「啊，我終於明白及感受到與人分享的好處。透過與你的分享，我想通了應該如何處理我的難題!」

活動點滴



「抗逆不倒：激發員工動力，迎接工作挑戰」工作坊
交通銀行

- 啟發到新思維，從而改變面對逆境的心態，提升抗逆能力
- 整體評價是正面的，是次活動可令我提升自己的抗逆力。
- 非常好，日常可以活用。
- 具實用性，活學活用。



「思路創出路」
KPMG

- Very dynamics
- The presenter has made the seminar quite interesting
- 如何在負面環境中創造正面的想法
- 一次很好的分享



「團隊建立日」
建築署

- It is a happy day to know more about trust, communication, appreciate difference
- The programme is well-arranged
- Interesting and effective
- Good and will recommend colleagues to join such seminar



「有備無患——有效處理突發及衝突場面」工作坊
食物環境衛生署

- 有關重溫網上的短片，知道市民對我們執法時應對的態度
- 認識態度和不同的溝通技巧，要有同理心
- Role play好好玩
- Role play練習，知道理論於實踐時是紙上談兵，非要因地制宜不可

「高效能家庭溝通」工作坊
香港大學

- Useful and need to promote
- 相當有啟發性
- 加強表達，令家庭成員了解彼此感受
- 多表達可以助長家庭和睦

服務放大鏡

(二零零八年四月一日至二零零九年三月三十一日)

2008年度十大熱門訓練課程

培訓活動主題	活動次數	參加人次
超越壓力·活得自在	29	877
夜夜好睡到天明	15	618
精明父母親子技巧	15	327
處理顧客突發的情緒	13	607
高效團隊建設	11	687
人際動力學	10	340
抗逆不倒翁	8	153
思路創出路	8	228
EQ致勝攻略	7	194
基礎九型人格工作坊	5	318
總數:	121	4,349

我們的客戶

以下是我們部份客戶的名單 (排名不分先後)

美國友邦保險	德國漢莎航空膳食公司
國衛保險有限公司	怡和航空服務
英國保誠保險有限公司	新鴻基地產
永明金融	Goodman Asia Limited
東亞銀行	中華電力有限公司
法國巴黎銀行香港分行	香港電訊服務有限公司
交通銀行	香港大學
中國建設銀行(亞洲)	香港城市大學
花旗集團	香港理工大學
星展銀行	香港浸會大學
大新金融集團	香港公開大學
恒生銀行	香港教育學院
香港上海匯豐銀行	專業及持續教育學院(香港理工大學)
中國工商銀行(亞洲)	香港郵政
渣打銀行(香港)有限公司	建築署
荷蘭合作銀行	懲教署
荷蘭銀行	食物環境衛生署
永亨銀行	社會福利署
Legg Mason Asset Management	醫管局
Hong Kong Limited	香港賽馬會
畢馬威會計師事務所	消費者委員會
KCS Hong Kong Limited	馬莎百貨有限公司
德勤 關黃陳方會計師行	思捷零售(香港)有限公司
香港太古集團有限公司	COACH International Ltd.
太古飲料	敦豪國際速遞(香港)有限公司
太古地產有限公司	亞致力物流有限公司
香港空運貨站有限公司	基督教聯合醫務協會
香港機場地勤服務有限公司	東華三院
香港航空發動機維修服務有限公司	基督教靈實協會(包括靈實醫院)
國泰航空飲食服務(香港)有限公司	非盟牙科醫院

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

精神健康急救課程



「精神健康急救」(Mental Health First Aid) 的概念源自眾所周知的傷患急救。當身邊的人受傷，急救員可以即時施以援手；同樣地，當人遇上精神突發事故，亦可以透過精神健康急救令當事人得到適時的幫助，使其精神健康及生命得到更大保障。「精神健康急救課程」由澳洲國立大學精神研究中心創辦，其課程已普及至世界各地。由於課程成效顯著，因而榮獲「2008卓越精神健康教育獎」(2008 Excellence in Mental Health Education Award)。

本服務的總經理張錦紅小姐及高級臨床心理學家馮嘉妍小姐不但在心理輔導方面有豐富的經驗，她們最近更成為認可的「精神健康急救」認證培訓導師，期望致力為各大企業及機構推廣精神健康的概念。如欲進一步了解「精神健康急救課程」或擬在機構舉辦有關課程，請致電2731-6350或瀏覽網頁：www.fourdimensions.org。所有完成12個小時課程的學員將獲發澳洲墨爾本國立大學授權頒發的「精神健康急救證書」及「精神健康急救手冊」。

轉變的危機

大家有沒有留意，不同的食物放入沸水中，都會有著不同的轉變？

一名當廚師的爸爸，在女兒面前燒了三鍋水，當水滾了之後，他在三個鍋子裏分別放進蘿蔔、雞蛋和咖啡。

過了段時間，爸爸把鍋裏的蘿蔔、雞蛋撈起來放進碗中，把咖啡濾過倒進杯子，然後請女兒感受一下它們的轉變。女兒摸一摸經過沸水煮過的蘿蔔和雞蛋，蘿蔔已被煮得軟爛；而雞蛋的殼則變成薄而硬。然後，他要女兒嚐嚐咖啡，女兒笑起來，並享受著這濃濃的香味。

爸爸解釋：「這三樣東西面對相同的改變，反應卻各不相同，原本粗硬、堅實的蘿蔔，在滾水中卻變軟爛了；而雞蛋原本非常脆弱，但是經過滾水的沸騰，蛋殼內卻變硬了；而粉末似的咖啡卻非常特別，在滾燙的水中，它竟然改變了水。」

當面對改變時，你會像咖啡一樣，嘗試善用外在的轉變，讓自己變得更加令人歡喜，還是被轉變弄得無所適從？你會主動作出改變，讓身的一切人和事感覺更美好嗎？選擇就在你手！

心靈加油站

逆境自強、處變不驚

優質生活!!貼士

當你想這個世界變得更美好時，不要忘記先把自己變得更美好！香港正處於動盪多變、充滿挑戰的時刻，當你遇上轉變或困境時，可嘗試以「三不主義」及「四可以模式」積極面對及克服它：

「三不主義」是指：**不**自我封閉、**不**放棄及**不**作自我攻擊。

「四可以模式」是指：

1. **客觀地了解處境**：實事求是地解釋事件因由及影響，不作任何指責。
2. **建立樂觀正面的反應**：明白某方面的困難並非人生的全部，只要抱著有希望的態度，困難的處境總會過去。
3. **勇於求變**：評估可行的選擇後，勇敢地作走出「安舒域」，作出積極的改變行動。
4. **善用資源**：遇到困境，切忌一個人「硬挺」，嘗試尋找及確認有幫助的支援與資源，令自己即使身處逆境亦不會洩氣。

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