

卓越领航 共建企业健康

SPRING 2009

LEAP

躍動



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

## 熱點出擊

轉變的歷程

自上年九月，世界风云色变，裁员、减薪、公司倒闭等…消息不绝于耳。

面对这百年一遇的金融海啸，有人惶惶不可终日，不是担心饭碗不保，便是忧心严冬不知何时离去。然而，却有部份人能够坦然面对转变，相信否极泰来。

当我们面对转变时，会经历五个主要阶段，包括震惊、否定/讨价还价、愤怒/埋怨、接纳及最后的反醒/整合。

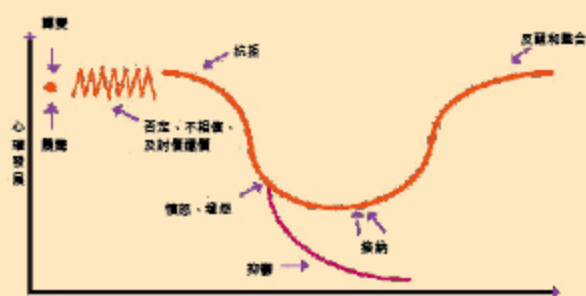
**震惊**：接受突如其来消息后一段时间，仍未来得及反应，因此没有甚么感觉、神情呆滞，脑袋一片空白；

**否定/讨价还价**：当慢慢懂得反应过来后，最先出现的反应通常是否定，不相信事实，甚至会同自己讲：「唔系真的，发梦而已！」；

**愤怒/埋怨**：当讨价还价不奏效之际，同时当慢慢确认转变后，当时人开始有「鬍」、「愤愤不平」等情绪；

当以上三个阶段过去后，当时人慢慢的接纳转变，然后作出**反醒和整合**。如成功过渡转变，当事人的能力将会得到提升，让他能够更有效的面对日后的转变。

但如果当时人一直未能接纳转变，有机会会发展成为抑郁，届时可能需要专业的协助。



我们的四大服务方向为LEAP，即「跃动人生」，促使雇员工作生命中在个人、家庭、团队及企业四个层面绽放火花，活出丰盛人生。

LEAP是指：

- L** eading Personal Effectiveness  
发展人才
- E** nhancing Family Cohesiveness  
凝聚家庭
- A** chieving Team Success  
卓越团队才
- P** romoting Corporate Wellness  
促进企业健康

另LEAP亦指Leading EAP，「雇员支援计画」的领航工作，代表本公司自强不息的精神，务求发挥精益求精的影响力，推动行业互相借鉴，作出持续改善。

## CONTENTS

1. 总裁的话/ 企业脉BLOG
2. EPA探射灯
3. 主题焦点
4. 躍動檔案室
5. 活动点滴
6. 服务放大镜/ 我们的客户/ 课程推介
7. 心灵加油站/ 优质生活小贴士

香港基督教服务处是本港首间开办「雇员支援计画」的领航机构，于1991年成立「雇员发展服务」，在提供个人谘询及辅导服务、员工发展、培训、管理谘询及突发危机事故压力管理方面均有全面而丰富的经验。为了进一步拓展服务，香港基督教服务处更于2005年设立其附属公司-「富达盟信顾问有限公司」，致力与各大组织机构携手共创企业整全健康。

# 總經理的話

## 助人者的精神健康

面对社会福利津贴制度的转变，加上日益严重的社会问题，社工辅导行业所承受的压力和工作量，比起其他行业有过之而无不及。一般人都认为从事社工辅导专业的助人者应该有过人的抗逆力，不容易受到压力的困扰。然而，根据香港政府华员会社会工作主任职系分会于2008年4月的调查显示，有近七成受访社工因工作压力沉重而影响健康；近半数人经常感到抑郁和焦虑，更有16%曾想过自杀！

这些社会福利从业员面对个人心理问题，通常都不会向业界的「行家」求助，以免尴尬。那雇主们会如何协助有需要的员工呢？一些关心雇员身心精神健康的社会福利机构就特别透过富达盟信顾问有限公司为员工提供专业的雇员支援服务，包括24小时热线、面谈咨询及辅导，和各类提升心理质素的培训坊等。现时社福界接受雇员支援服务的员工及其家属超过1万2千多人。

助人者必须持盈保泰，维持良好的心理质素，才能发挥助人的专长。雇员发展服务乐意与你携手合作，促进机构的心理健康。



总经理 张锦红

## 企業處變不驚之道

## 企業脈BLOG

每个人心中都有一个安舒区 (Comfort Zone) — 一个令人感到宁静舒服的空间、一种令人舒适安稳的心理状态。转变令人有点不安，甚至引起焦虑。所以，大部人往往不喜欢转变。然而，若长期处于安舒区亦有可能令人感到沉闷、停滞不前、失去动力，甚至缺乏面对转变的勇气而退缩。随著现今社会及经济环境不断转变，以不变应万变已经不合时宜；无可否认，「变化才是永恒的！」因此，拓展个人的安舒区是很重要的。

其实，能否勇于踏出个人的安舒区，接受转变是决定于个人行为。很多企业会为员工聘请专业顾问提供一些自信心及团队训练；目标为协助员工深入分析个人及团队对转变的看法以及心理障碍，透过模拟练习、自我反思和分享，了解员工自身的习性，对转变的反应及处理方法，从而提供一些如何走出安舒区的有效策略。



高级经理陈淑芬

面对任何转变，首要任务是协助员工订立目标。让他们明白转变的重要性及所带来的后果，并共同订立一致的目标及行动策略。如要推动个人完成目标，可以尝试训练员工以新思维、创意方法去完成工作或处理当中的挑战。只要员工能积极参与转变的过程，无论个人或团队都一定会从中获得新的体会或领悟，对完成转变后所带来的成功及满足感也将大大提升。

此外，循序渐进地引入新思维，让员工共同享受短期目标的成果，并逐步激励他们接受新事物，才能扩阔他们的安舒区。在整个过程中，上司必须让同事无时无刻感觉到公司或其他同事都乐意及准备随时提供指导及支援。由于转变是一个漫长的过程，要将固有的习惯戒除及建立新的行为模式是需要精力及恒心。企业需视乎转变的规模订立一个合理的时间表，在不同的阶段中持续鼓励同事表现新思维及新工作模式，不妨偶然加以奖励以触动人心。最后，公司的领导及管理在带领变革中起著很大的作用。能够传达正面的转变讯息、成果及以身作则；对员工作为公司不可或缺的一份子，是转变成功与否的关键所在。

# EAP探射燈

## 美国企业 如何

## 「昂首面對艱難時刻」



面对全球经济衰退，香港的裁员减薪情况只属冰山一角，不少企业已为其员工提供「雇员支援计画」；以助他们面对及应付已知或未知的工作转变。金融海啸的重灾区——美国——又是如何应付这个空前的难题？美国的企业又是如何为那些面对被遣散或担心将会遭遇同样命运的员工解困呢？最近，《纽约邮报》年初发表的文章，以「一间企业昂首面对艰难时刻」为题，内容对「雇员支援计画」作为支援美国商界管理层及协助员工过渡经济难关有著高度的评价。彰显了美国企业在这个非常时期给予「雇员支援计画」的一个肯定。

设于美国芝加哥的ComPsych Corp(全球最大的「雇员支援计画」的提供者)于2008年10月6日至17日进行网上调查，访问了全美1,137名雇员。调查结果显示接近92%的员工表示有财政上的困扰并影响他们的睡眠质量。ComPsych主席及行政总裁Dr. Richard A. Chaifetz指出：「我们的求助电话增加了。来电所谈论的包括由抑郁或受压的感受，到按揭重组、处理青少年及应付破产的情况都有。作为最大的「雇员支援计画」的提供者，增加的来电量正反映美国员工所面对的财政及心理压力。」根据ComPsych Corp最近的公布，由2008年7月起，他们处理有关财困压力的求助电话相比一年前多出21%。Chaifetz解释：「太多人因为这个经济衰退而失去工作，而经济反弹的迹象难以瞥见，因而造成来电的数字猛然飙升。」Chaifetz续说：「这种恐慌的感觉是过去二十四年都没有见过的。」

ComPsych行政总裁指出：「面对全球金融恐慌，企业都意识到经济的不明朗因素对员工的影响，并主动及积极地加强雇员支援服务，提供经济及法律咨询以助员工面对困境。」Mary Tavarozzi 是Towers Perrin (一间提供雇员福利服务的顾问公司)的部门首长，她指出：「因应着经济衰退而带来的需求，很多雇主正在加强及提升员工的福利，例如增加员工辅导服务的节数以增强或改善他们自我管理的能力和状态，而一些位于大型办公大楼的公司更已经开始提供定时驻场的雇员支援服务。」Tavarozzi续说：「有些公司已经聘用了财务管理顾问公司帮助员工因应熊市的损失或雇主的补贴中止而为他们退休计划作出调整。对于被裁的员工，雇员支援计画亦可协助解雇者提供适当的职前准备，当中包括填写履历表及工作搜寻。对于从事息微行业的员工，例如汽车生产，便可以提供转职咨询服务。」

由于很多美国人开始发现经济危机所衍生出来的问题已经令致他们难以招架，所以他们便向「雇员支援计画」寻求解脱的方法。经济危机和辅导需求确是息息相关的，其中辅导需求的增加更是惊人。一些关顾受压员工的雇主将会因为生产力提升、旷工数字减少、人才保留及工作关系改善而有所得益。但相反，那些对于员工的心理福祉毫不关心的雇主将要承担生产力下降和旷工增加的后果。正如Chart Your Course International始创人及主席Greg Smith指出：「管理层在这不明朗的时势担当著一个重要的角色。今日管理层怎样对待员工将会成为员工日后的反响。」

资料来源：

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種挑戰。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了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，幫助員工了解改變的必要性。此外，為員工營造良好的學習環境，提升他們的工作能力，如在职培訓，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。

## 不一样的工作间 —

## 企业重组后，为留任员工提供心理支援

躍動檔案室

Flora 及 Alice (化名) 分别是两间公司的人力资源经理，她们正在分享近期协助企业遣散员工及重组的经验。

Flora: 「真的不明白为何是这样的!」

Alice: 「发生了甚么事呢? 你不是刚协助公司完成了重组，可以松一口气吗?」

Flora: 「不错，的确是于两星期前完成了! 本来以为可以好好休息一下，但最近却不断收到前线管理人员的求助，表示不明白为甚么重组后团队的员工，工作表现比以前差了很多，而且，总是表现得没精打彩，工作效率亦因此而受到影响。」



Alice: 「为甚么会这样呢? 你们不是筛选了一些较适合目前岗位的员工留任吗?」

Flora: 「是的。不但如此，我们更为他们提供了相关的培训。个别员工亦私底下向我表示，很高兴可以继续留任，并且一定会努力工作。但事实上，他们的工作表现却是刚刚相反。」

Alice: 「这样看来，在技术上，他们是应该可以胜任新的工作岗位的; 问题会否出现在他们心理上还未能适应这样的转变呢?」

Flora: 「其实，工作上的转变亦不是很大。他们仍是返回原有的办公室工作，而许多被裁的员工，都已加入了外判公司工作，留任的同事仍有很多机会与以往的同事接触。」

Alice: 「表面看来，留任同事面对的转变不算太大，但是，当我们细心观察时，便会发现他们所面对的转变，又确是不少! 试想，在这个宽阔的办公室，过往，经常坐满了几十人，好不热闹，现在，却只剩下十多人，办公室的气氛已经完全不同了! 此外，虽然他们仍能够与旧同事接触，但彼此的关系改变了很多，由以往的同事关系，改变为服务监管者及服务提供者的关系。再者，他们亦要学习及适应很多新的工作程序。」

Flora: 「想想也是。那么，我们应该如何协助那些同事呢?」

Alice: 「我记得几个月前，我的公司亦出现类似的情况。我们咨询过「雇员支援服务」的顾问后，安排了一次小组分享会及团队建立活动，在「雇员支援服务」顾问的引领下，同事都坦诚地分享了他们的感受。同时，公司亦透过不同的途径安抚人心，令他们安心工作。」

「其中一位同事参加了小组后，与我分享了她的个人感受，她说：『纵使公司已经重复地表示那次裁员是一性，但她仍十分担心，忧虑下一次被裁员的将会是自己，而这种忧虑的感觉，并不局限于她自己，其他的同事亦出现这忧虑的情绪，因而影响了他们工作的动力。』她同时说：『小组的过程很奇妙，当他们有机会分享了他们的感受后，像是放下了一个很重的担子，而且，同事间的距离拉近了很多，因为大家都坦诚分享，互相支持。同事们都明白到，无论外在环境怎样变，我们都要持盈保泰，才能维持个人的市场竞争力。接著下来的团队建立活动，不但增强他们对彼此的认识、增强他们的工作动力，更加使他们知道如何透过彼此的合作，完成工作。』」

「根据我们后期的观察，那个团队的工作效率，的确是提升了不少。」

Flora: 「啊，我终于明白及感受到与人分享的好处。透过与你的分享，我想通了应该如何处理我的难题!」

# 活動點滴



「抗逆不倒：激发员工动力，迎接工作挑战」工作坊  
交通银行

- 启发到新思维，从而改变面对逆境的心态，提升抗逆能力
- 整体评价是正面的，是次活动可令我提升自己的抗逆力。
- 非常好，日常可以活用。
- 具实用性，活学活用。



「思路创出路」  
KPMG

- Very dynamics
- The presenter has made the seminar quite interesting
- 如何在负面环境中创造正面的想法
- 一次很好的分享



「团队建立日」  
建筑署

- 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



「有备无患——有效处理突发及冲突场面」工作坊  
食物环境卫生署

- 有关重温网上的短片，知道市民对我们执法时应有的态度
- 认识态度和不同的沟通技巧，要有同理心
- Role play好好玩
- Role play练习，知道理论于实践时是纸上谈兵，非要因地制宜不可



「高效能家庭沟通」工作坊  
香港大学

- Useful and need to promote
- 相当有启发性
- 加强表达，令家庭成员了解彼此感受
- 多表达可以助长家庭和睦



# 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年度十大热门训练课程

培训活动主题	活动次数	参加人次
超越压力·活得自在	29	877
夜夜好睡到天明	15	618
精明父母亲子技巧	15	327
处理顾客突发的情绪	13	607
高效团队建设	11	687
人际动力学	10	340
抗逆不倒翁	8	153
思路创出路	8	228
EQ致胜攻略	7	194
基础九型人格工作坊	5	318
总数:	121	4,349

## 我們的客戶

以下是我们部份客户的名单 (排名不分先后)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 美国友邦保险   | 德国汉莎航空膳食公司               |
| 国卫保险有限公司   | 怡中航空服务                   |
| 美国保诚保险有限公司                                       | 新鸿基地产                    |
| 永明金融   | Goodman Asia Limited     |
| 东亚银行   | 中华电力有限公司                 |
| 法国巴黎银行香港分行                                       | 香港电讯服务有限公司               |
| 交通银行   | 香港大学                     |
| 中国建设银行(亚洲)                                       | 香港城市大学                   |
| 花旗集团   | 香港理工大学                   |
| 星展银行   | 香港浸会大学                   |
| 大新金融集团   | 香港公开大学                   |
| 恒生银行   | 香港教育学院                   |
| 香港上海汇丰银行   | 专业及持续教育学院(香港理工大学)        |
| 中国工商银行(亚洲)                                       | 香港邮政                     |
| 渣打银行(香港)有限公司                                     | 建筑署                      |
| 荷兰合作银行   | 惩教署                      |
| 荷兰银行   | 食物环境卫生署                  |
| 永亨银行   | 社会福利署                    |
| Legg Mason Asset Management<br>Hong Kong Limited | 医管局                      |
| 毕马威会计师事务所  | 香港赛马会                    |
| KCS Hong Kong Limited                            | 消费者委员会                   |
| 德勤 关黄陈方会计师行                                      | 马莎百货有限公司                 |
| 香港太古集团有限公司                                       | 思捷零售(香港)有限公司             |
| 太古饮料   | COACH International Ltd. |
| 太古地产有限公司   | 教豪国际速递(香港)有限公司           |
| 香港空运货站有限公司                                       | 亚致力物流有限公司                |
| 香港机场地勤服务有限公司                                     | 基督教联合医务协会                |
| 香港航空发动机维修服务有限公司                                  | 东华三院                     |
| 国泰航空餐饮服务(香港)有限公司                                 | 基督教灵实协会(包括灵实医院)          |
|  | 幸福牙科医院                   |

如各大机构及企业对雇员支援计画有兴趣，欢迎致电 2731-6352 与我们的高级经理陈淑芬小姐联络。

## 課程推介

### 精神健康急救课程



「精神健康急救」(Mental Health First Aid) 的概念源自众所周知的伤患急救。当身边的人受伤，急救员可以即时施以援手；同样地，当人遇上精神突发事故，亦可以透过精神健康急救令当事人得到适时的帮助，使其精神健康及生命得到更大保障。「精神健康急救课程」由澳洲国立大学精神研究中心创办，其课程已普及至世界各地。由于课程成效显著，因而荣获「2008卓越精神健康教育奖」(2008 Excellence in Mental Health Education Award)。

本服务的总经理张锦红小姐及高级临床心理学家冯嘉妍小姐不但在心理辅导方面有丰富的经验，她们最近更成为认可的「精神健康急救」认证培训师，期望致力为各大企业及机构推广精神健康的概念。如欲进一步了解「精神健康急救课程」或拟在机构举办有关课程，请致电 2731-6350 或浏览网页：[www.fourdimensions.org](http://www.fourdimensions.org)。所有完成 12 个小时课程的学员将获发澳洲墨尔本国立大学授权颁发的「精神健康急救证书」及「精神健康急救手册」。

# 轉變的危機

大家有没有留意，不同的食物放入沸水中，都会有著不同的转变？

一名当厨师的爸爸，在女儿面前烧了三锅水，当水滚了之后，他在三个锅子裏分别放进萝卜、鸡蛋和咖啡。

过了段时间，爸爸把锅裏的萝卜、鸡蛋捞起来放进碗中，把咖啡滤过倒进杯子，然后请女儿感受一下它们的转变。女儿摸一摸经过沸水煮过的萝卜和鸡蛋，萝卜已被煮得软烂；而鸡蛋的壳则变成薄而硬。然后，他要女儿尝尝咖啡，女儿笑起来，并享受著这浓浓的香味。

爸爸解释：「这三样东西面对相同的改变，反应却各不相同，原本粗硬、坚实的萝卜，在滚水中却变软烂了；而鸡蛋原本非常脆弱，但是经过滚水的沸腾，蛋壳内却变硬了；而粉末似的咖啡却非常特别，在滚烫的水中，它竟然改变了水。」

当面对改变时，你会像咖啡一样，尝试善用外在的转变，让自己变得更加令人欢喜，还是被转变弄得无所适从？你会主动作出改变，让身的一切人和事感觉更美好吗？选择就在你手！

## 心靈加油站

### 逆境自強、处变不惊

### 優質生活!貼士

当你想这个世界变得更美好时，不要忘记先把自己变得更美好！香港正处于动荡多变、充满挑战的时刻，当你遇上转变或困境时，可尝试以「三不主义」及「四可以模式」积极面对及克服它：

「三不主义」是指：**不**自我封闭、**不**放弃及**不**作自我攻击。

「四可以模式」是指：

1. **客观地了解处境**：实事求是地解释事件因由及影响，不作任何指责。
2. **建立乐观正面的反应**：明白某方面的困难并非人生的全部，只要抱著有希望的态度，困难的处境总会过去。
3. **勇于求变**：评估可行的选择后，勇敢地作走出「安舒域」，作出积极的改变行动。
4. **善用资源**：遇到困境，切忌一个人「硬挺」，尝试寻找及确认有帮助的支援与资源，令自己即使身处逆境亦不会泄气。

## 編輯組資料

中国香港特区九龙尖沙咀加连威老道33号7楼

电话：(852)2731-6350 传真：(852)2724-3703

编辑小组：吴水丽、张锦红、吴艳华、黎嘉欣

网址：<http://www.fourdimensions.org>

版权所有 请勿翻印