

卓越領航 共建企業健康

Winter 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

熱點出擊

正向領導

激勵・團結・卓越

當兩年前心理學家提倡的正向心理學在香港社會逐漸普及起來時，愈來愈多機構希望將自己打造成正向機構；將正向心理學從個人層面到運用在管理學上時，正向領導更是當中不可忽略的元素，因此，管理學上便提出了以下的正向領導的模型：

正向工作氣氛

- 培養關懷之心
- 鼓勵寬厚待人
- 彼此常懷感恩

正向工作關係

- 培養相互支持的網絡
- 協助員工發揮強項

正向工作意義

- 認定工作價值與意義
- 發揮個人影響力以達至機構的使命及遠景

正向溝通

- 協助員工了解個人強項
- 上下溝通、同心同行

正向領導不是提倡盲目的樂觀，而是以其積極及正面的態度驅動員工發揮最大的潛能，達到工作上的最高成就，最終為企業取得卓越的成就。英國最穩重的刊物「經濟學人」預期：「創新是現代經濟最重要的單一因素。」要創新，原來正面的情緒是十分重要的。曾經有一個實驗，研究員安排兩組人，一組人被安排觀看有趣的卡通片，另一組人則只被安排在一個房間內，研究顯示有看卡通片的一組人在其後的解難考驗上，表現得更具創意、更卓越。

要知道自己是否一個正向領袖，或是想知多一些有關上述模型的實際應用以達致身體力行，可參考今期「主題焦點」的文章。

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
- 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/ EAP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 領袖的要素

所謂領袖就是一個具有說服他人改變做事方法能力的人。領袖就像一個藝術家，各有風格，不能機械式的按本子辦事，也不能單靠政治化裝師去編導。

可是不論是那個門派的領袖論都會包括一些共同元素，也許可稱之為領袖的核心元素。

一個領袖除了要具備這些核心元素外，若能具備一些個人魅力，就更能有效發揮其領導才能，例如：幽默感、創意、一些出其不意的言行等。

以下為成功領袖的十項要素：擇善固執、紅專兼容、道術並重、律己以嚴、待人以寬、言而有信、信賞必罰、幽默親民、創意前瞻及神來之筆。

限於篇幅，在此只能點題，欲知詳情，也許要上我的課了！



總裁 吳水麗

跨代共融，薪火相傳

隨著香港積極發展「知識型經濟」，招攬、培訓及發展人才因而成為機構可持續發展的重要元素。與此同時，工作間亦增添了不少新力軍。面對新加入及現有的員工，很多機構領導及人力資源管理專業已發現這批新力軍跟其他的員工不同，擁有著獨特的個性心態。無論這對機構文化、企業管理及人才培訓方面都起了不少的變化及挑戰。

在現今的工作間，不難找到四個不同世代，當中出生於1922至1945年的傳統世代(Traditionalists)、1946至1964年的嬰兒潮世代(Baby Boomers)、1965至1980年的X世代(Generation X)及1981至2000年的Y世代(Generation Y)一同工作。

他們的生長環境、經歷、觀點、態度，甚至價值觀都各有不同。

傳統世代的員工喜歡人性化溝通，看重自己的工作。對欣賞他們工作經驗及貢獻的機構特別忠心。所以，有機構不時對他們的工作表現作嘉許或表揚，在同事面前



高級經理 陳淑芬

企業脈BLOG

肯定他們對機構的貢獻；甚至安排他們面對面分享有關工作經驗，對機構知識的傳遞很有幫助。

嬰兒潮世代者雄心壯志、追求表現自己的機會，視工作成果為個人成就。因此，醉心工作，喜歡別人向他們學習，亦享受工作間的人際關係。很多機構已深明此道，並採用師友計畫，製造機會讓嬰兒潮世代的員工有系統地教導後輩。

X世代的員工認為工作與玩樂同樣重要，故特別喜歡切合他們要求及價值觀的機構。所以，近年政府及各機構已大力提倡工作生活平衡，推出各式各樣的工作生活平衡活動，如：家庭同樂日、工作間體能運動等，以吸引忠於自我的X世代。

Y世代的年青一輩期望在工作中得到自己追求的生活，著重個人滿足及朋輩關係。因此，工作間的師友計畫正好是Y世代所期望的朋輩關係，從中得到嬰兒潮世代的前輩的指導及即時回饋，以辨識事業發展的方面。

跨代人才擁有著不同的特質，要做好領導工作就先要因應個別員工的需要、期望及目標，對個別員工及整體團隊作出溝通及激勵。這樣才可建立一個有效的跨代共融工作間！

EAP探射燈

EAP論壇

現場直擊

去年九月一場金融海嘯，令不少企業及員工疲憊不堪。投資失利、公司生意額下降、裁員、減薪、不斷的創新及改革，導致員工身心疲累、士氣低落。事隔一年多，雖然情況有見好轉，但經濟仍然處於艱苦的調整期。作為企業動力的火車頭，領導人如何真誠觸動員工心靈、帶領員工走出經濟逆境，就成為企業領導及人力資源的必修課。

為協助企業領導及人力資源專業了解如何在逆境下激勵員工、讓員工在逆境中茁壯成長、以積極樂觀的態度去面對逆境，香港基督教服務處僱員發展服務/富達盟信顧問有限公司於2009年10月9日舉辦了一項以「積極領導 (Positive Leadership) — 企業成功之道」為題的EAP論壇2009，與各出色公司、企業的領導及人事管理人員，共同探討如何透過積極領導建立一個富彈性、具抗逆力的團隊，讓員工能更積極而愉快地在工作間面對逆境。由於主題新穎及切合現今企業的需要，論壇反應非常熱烈，吸引了超過220位來自各大公司、機構及企業管理人員參與。



論壇中，香港基督教服務處行政總裁吳水麗太平紳士擔當主持人，另資深金融界及人力資源管理領導人東驥基金管理有限公司董事總經理龐寶林先生及香港人力資源管理學會前會長黎鑑棠先生分別探討破釜沈舟的逆境領導和積極領導的藝術，以加強員工面對改變的動機，讓我們感受到積極及真誠的領袖是極需要寬容開放的胸襟。另外，兩位來自香港良好僱主的Group M企業行政總裁曾錦強先生及渣打銀行香港東亞區域人力資源總監羅香儀小姐亦分享他們如何在逆境中觸動人心、培養員工正面情緒及士氣面對工作上的挑戰。同時，曾錦強先生特別提及讓員工懂得“玩”(Play)是動力來源，而羅香儀小姐更提出培養“Great Managers”是企業成功贏取員工投入的關鍵。至於香港基督教服務處僱員發展服務總經理張錦紅女士及高級臨床心理學家馮嘉妍女士亦分享了奧巴馬領導力(Obama Leadership)的魅力，並提出了多種增強員工心理資本、減少危機因素的方法及精神健康急救，以促進員工身心健康，且讓人力管理人員及早辨識有問題的員工，並給予適切的協助。

當所有的講者在最後的一個環節中被邀請上台時，他們熱切的討論不但將論壇推進高潮，而且順利為論壇畫上完美的句號。當中，由張錦紅女士為大會作出以下的總結：「經濟逆境對員工帶來的影響，除取決於員工個人的抗逆力及心理資本外，更重要是企業領導的方針。對員工的體恤及支援，亦是員工能否在逆境中保持士氣的關鍵！」更是值得各位反思。

主題焦點

正向領袖 —

驅動卓越成就理想達到

在工作間，不知你曾否遇到一些領袖，他們貌不驚人，也沒有特別出眾的才華，但他們總能知道如何帶領員工發揮最大的潛能，達到工作上的最高成就。另方面，你曾否遇上一些領袖，他們總使員工表現出最差的一面，讓員工總感到自己愚拙無能、凡事不對勁，他們給予員工的打氣與鼓勵，反變成斥責與威嚇。

隨著正向心理學被社會廣泛推廣，如何創造正向工作間亦成為企業所關注的議題。正向領袖乃指領袖透過採用正向的領導原則，以驅動員工及企業達到卓越的成就。正向領導原則主要包括（一）如何在工作間創造正向工作氣氛；（二）如何建立正向關係；（三）如何提升正向溝通；（四）如何賦予正向的工作意義。

正向的工作氣氛

從研究顯示，正向的工作氣氛有助提升員工個人及企業表現。正向工作氣氛包含了工作間的體恤及感恩氣氛。例如：當有員工受到傷害時，團隊成員是否敏感地察覺該員工的傷痛，以致勇於向該員工表達關懷及支持，並嘗試以有系統行動協助員工減低傷痛。另方面，工作間可設立機制，例如編印感恩卡、舉行感恩探訪及鼓勵員工記下感恩日誌等，讓員工透過簡單易行的工具向身邊的員工表達感謝。這些行動除了能有效地促進員工間互相支持及尊重，亦能讓互相關懷及支持的氣氛在工作間不斷傳播，促進員工身心靈的健康。

正向的工作關係

建立及管理正能量員工網絡及強項管理是促進正向工作關係的主要方法。熱情是會傳染的，當員工處於正能量的人中間，他們的正能量也會被引發，並於團隊內擦出更好的火花。正向領袖深明專注於改善員工弱項最多只會令員工的表現達到合格的水平，但若專注於發揮員工的強項卻能讓他們在工作表現及員工關係上有卓越的成就。此外，正向領袖善於促進團隊間的互相合作關係，並懂得激發各人取長補短。



正向的溝通

不少研究顯示，正向的溝通有助促進員工的投入感、承擔及企業表現等。在提升正向溝通的方法中，又以為員工提出最佳的自我回饋致最為要。事實上，大多數員工均未能清晰地掌握自己的強項及在團隊內獨立的貢獻。若能透過有系統的資料搜集及分析，讓員工了解其強項及獨立價值，將有助員工作出最大的貢獻。當向員工反映負面的回饋時，亦需以真誠的態度表達，避免以負面的言詞加以斥責。例如，與員工溝通時避免用「你不可...」、「你怎可以...」、「你為何不...」，建議多用一些「你可以...」、「你試一下...」、「你改用...會更好」等，以激勵員工開發更多可能、增強希望感。

正向的工作意義

正向領袖能為員工提供清晰的願景，讓員工看見工作的意義不單在於個人層面，乃是在於工作對團隊及企業並社會的影響。員工均不喜歡死氣沉沉及單調乏味的工作，正向領袖卻能讓員工看見其工作的意義與價值，讓員工樂在工作間。

有些企業不論在順境或逆境中，都能屹立不倒，究其原因，我們不難發現正向領袖在於他們已不是紙上談兵，而是身體力行的推動者。若你願意在工作間或日常生活中善用正向領袖的原則，你將會發現自己能以驚人的速度有長足的進步！

躍動檔案室

負面情緒與襲失而復得



Betty是一位盡責的員工，工作積極，與同事的關係良好。她在公司工作了超過十年，成績一向被肯定和讚許。金融海嘯過後，公司為了節省成本，削減了人力資源，Betty的工作量亦隨之大增，而上司對她的要求亦愈來愈高。她開始不禁埋怨公司削減資源，令她工作量大增…。一連串的埋怨在Betty身上產生了「雪球效應」，以致她近幾個月開始失眠、食慾不振、集中力和記憶力都開始下降。家人和同事們對她的情況都感到很擔心，故建議她向專業人士尋求協助。

輔導員與Betty面談期間，發掘到當中很多的「寶藏」。眼見香港正面臨裁員潮，Betty仍然有穩定的工作，而且收入亦不俗，相對起其他被裁減的員工，其實她已算幸運。雖然工作量增加了，但她仍能將工作完成，並且得到上司的認同，令她更肯定自己的工作能力和價值。此外，得到同事的幫忙和自己不斷學習，她在工作上得到了很大的

滿足感。她又發現了同事和朋友對她的支持，在這段時間樂意聽她訴苦，又鼓勵她尋求協助，有部分同事知道她的工作量大，甚至主動提出幫忙。另一邊廂，家人亦很支持她，知道她工作忙碌，丈夫和兒子都會主動分擔家務。Betty發現，原來在自己的生命當中，雖然正經歷著工作壓力的倍增，表面上好像失去了很多時間和精神，但其實得到的，雖然不是金錢上或晉升等回報，而是，工作上的滿足感，和家人和同事所建立的關係，令她在多勞的工作中，得到了金錢以外的得益。

面對突如其來的轉變，一般人都需要時間作出相應的調節和適應。當我們遇到不如意的事，很多時候都會將問題放大，甚至架起了灰色眼鏡面對周遭的事物，令自己的身體和情緒都備受困擾。當然，面對轉變，每個人都會承受著不同的壓力，偶爾出現負面情緒亦屬正常，但如果情況持續了一段時間，而又發現自己的身體和情緒都響起了警號，試幫助自己想想，自己付出的同時，又得到了多少呢？當然，這可能與金錢或其他物質完全無關，但我們深信，除此以外，我們的生活中仍有很多值得我們感恩的人和事。

活動點滴



Basic Enneagram Calyon

- * I had joined this kind of Enneagram before but I was in double in what character I should be... But after attending this Enneagram... I really found my type number. Thank you very much!
- * Learned to understand the needs of other people through knowing their characters.
- * Know more about different kinds of thinking.

員工輔導技巧 香港機場地勤服務公司

- * Overall, very helpful to our daily task to deal with customers
- * 很有意思，但相信仍要在現實中多學習
- * 對我有很大幫助，認識很多
- * 很實用

Relaxation through Breathing and Meditation Hong Kong Institute of Education

- * 不錯！
- * 很好，有機會嘗試意象鬆弛法
- * 現場練習能幫助吸收主題知識
- * 可學到在辦公室可做的放鬆方法

Motivating and Coaching for Performance Improvement Haven of Hope Christian Service

- * A good reminder and learning for supervision, coaching concept and practice
- * Good! Thanks a lot!
- * The speaker is great and good at drawing the audience's attention and getting them involved.
- * Fruitful
- * 值得推廣！



服務放大鏡

迎戰挑戰培訓系列：

變革現新機

(Turning Challenges into Opportunities)

在瞬息萬變的職場中，難免會面對突如其來的轉變。因此，練好一身回應轉變的好本領，就愈顯得重要。「變革現新機」系列的主要目的在於增強員工的積極性及駕馭轉變的能力，讓員工在面對轉變時懂得把心理及生理調適到「最佳境界」，創造更美好的明天。

工作坊【一】：駕馭職場轉變

內容：

- 工作變、變、變 - 聞之色變
- 轉變多面「睇」
- 轉變心理學
- 笑看風雲變四步曲

工作坊【二】：EQ高、成就高

內容：

- 新知識經濟時代應具備的職能
- EQ如何與個人成功扯上關係
- 你的EQ有多高？
- 構成EQ的五項能力
- 做個EQ高手：職場人際運用及管理

工作坊【三】：逆境自強修煉 - 拒絕被打敗

內容：

- 逆境與ACE大解構
- 逆境反應大不同
- 你駕馭逆境的能力如何？
- CO²RE 的逆境分析
- 拒絕被打敗：提升「逆流而上」的能力

工作坊【四】：創意添實力

內容：

- 創新、創意、日日鮮
- 「腦閉塞」的元兇
- 釋放創意力量
- 創意現新機：跳出思想框框
- 培養創意的工具

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 | 大昌地產 |
| 國衛保險有限公司 | 冠威管理有限公司 |
| 英國保誠保險有限公司 | (恒基兆業地產有限公司全資附屬機構) |
| 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 | 警察署 |
| 荷蘭銀行 | 食物環境衛生署 |
| 永亨銀行 | 社會福利署 |
| Legg Mason Management Services (HK) Limited | 醫管局 |
| 香港證券專業學會 | 香港賽馬會 |
| 畢馬威會計師事務所 | 消費者委員會 |
| 德勤 關黃陳方會計師行 | 馬莎百貨有限公司 |
| 香港太古集團有限公司 | 思捷零售(香港)有限公司 |
| 太古飲料 | COACH International Ltd. |
| 太古地產有限公司 | 敦豪國際速遞(香港)有限公司 |
| 香港空運貨站有限公司 | 亞致力物流有限公司 |
| 香港機場地勤服務有限公司 | 基督教聯合服務協會 |
| 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) |
| 德國漢莎航空餐食公司 | 菲羅牙科醫院 |
| 怡和航空服務 | 捷運電梯有限公司 |
| 新鴻基地產 | 奧斯新電梯有限公司 |

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。

僱員支援計畫

(Employee Assistance Programme, EAP)是...

- 工作間一套專業而全面的心理健康服務系統，源自美國70年代的協助員工方案
- 有超過90%的500強企業、機構及組織均以EAP為關懷員工的措施，亦是人力資源管理中提升生產力的重要策略
- EAP已普及至各行各業，不少企業組織視之為員工的福利之一，由僱主為員工購買服務，讓他們可免費享用這項心理健康福利，藉以協助員工解決工作及生活上的困擾，提升其心理質素及工作效能，並達至身心健康與工作生活平衡

我們的EAP服務

目標：提供全面而度身訂造的EAP，協助員工在生理、心理、靈性及社交方面達至平衡而健康的發展，促進企業整全健康。

我們...

- 投入、
- 關懷、
- 專業、
- 主動。

EAP 推介



不會飛翔的鷹

一個人在高山之巔的鷹巢裏，抓到了一隻幼鷹，他把幼鷹帶回家，養在雞籠裏。這隻幼鷹和雞一起啄食、嬉鬧和休息。這隻鷹漸漸長大，羽翼豐滿了，主人想把牠訓練成一隻獵鷹，但終日與雞混在一起的鷹以為自己只是一隻雞而已，牠沒有飛的願望了。主人嘗試各種辦法，都毫無效果，最後把牠帶到山頂上，把牠扔了出去。這隻鷹像塊石頭似的，直掉下去，在慌亂之中牠拼命地撲打翅膀，就這樣，牠終於飛了起來！

每個人都希望用自己的能力來證明自身價值，下屬也不例外。給予空間讓他們去施展自己的才華，是對他們最大的尊重和支援。不要害怕他們失敗，應給予適當的扶持和指點，讓他們翱翔于更寬闊的天空。若是猴子就給他一座山，若是龍就給他浩瀚江河。他們的成長，將為你的工作帶來更大的貢獻。他們的成長，將促使你更進一步。

心靈加油站

「築」得到！ 優質生活！貼士

拉近彼此關係！

人際關係是一生都學不完的課題，人與人之間的互動是很微妙的，我們需要用心建「築」及下功夫。良好的人際關係有助提升工作效率及營造更好的工作氣氛，讓我們好好散發這積極及正向的能量。如何「築」得到？以下是一些要訣。

- **發掘相似點：**肯定自己與同事相似的性格，有助製造一個互相深入認識的機會。
- **分享自己的事情：**與同事分享你的愛好、看法、需要或夢想，並聆聽他們的分享，藉以營造一個和諧的工作環境。
- **聚焦於同事的優點：**每個人均有不足之處，把注意力集中於同事的強項、技能及貢獻，有助同事間建立真誠的關係。
- **尊重別人的界線：**不同人有不同的個人界線，請細心觀察及了解，避免觸及一些敏感的話題令對方不舒服。

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、吳業盈

網址：<http://www.fourdimensions.org>

版權所有 請勿翻印