

卓越领航 共建企业健康

Winter 2009

# LEAP

# 躍動



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

## 熱點出擊

## 正向领导

### 激励·团结·卓越

当两年前心理学家提倡的正向心理学在香港社会逐渐普及起来时，愈来愈多机构希望将自己打造成正向机构；将正向心理学从个人层面到运用在管理学上时，正向领导更是当中不可忽略的元素，因此，管理学上便提出了以下的正向领导的模型：

#### 正向工作气氛

- 培养关怀之心
- 鼓励宽厚待人
- 彼此常怀感恩

#### 正向工作关系

- 培养相互支持的网络
- 协助员工发挥强项

#### 正向工作意义

- 认定工作价值与意义
- 发挥个人影响力以达至机构的使命及远景

#### 正向沟通

- 协助员工了解个人强项
- 上下沟通、同心同行

正向领导不是提倡盲目的乐观，而是以其积极及正面的态度驱动员工发挥最大的潜能，达到工作上的最高成就，最终为企业取得卓越的成就。英国最稳重的刊物「经济学人」预期：「创新是现代经济最重要的单一因素。」要创新，原来正面的情绪是十分重要的。曾经有一个实验，研究员安排两组人，一组人被安排观看有趣的卡通片，另一组人则只被安排在一个房间内，研究显示有看卡通片的一组人在其后的解难考验上，表现得更有创意、更卓越。

要知道自己是否一个正向领袖，或是想知多一些有关上述模型的实际应用以致身体力行，可参考今期「主题焦点」的文章。

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
- P** romoting Corporate Wellness  
促进企业健康

另LEAP亦指Leading EAP，「僱員支援計畫」的领航工作，代表本公司自强不息的精神，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. 总裁的话/ 企业脉BLOG
2. EPA探射灯
3. 主题焦点
4. 跃动档案室
5. 活动点滴
6. 服务放大镜/ 我们的客户/ EAP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。



# 總裁的話 領袖的要素

所謂領袖就是一个具有说服他人改变做事方法能力的人。领袖就像一个艺术家，各有风格，不能机械式的按本子办事，也不能单靠政治化妆师去编导。

可是不论是那个门派的领袖论都会包括一些共同元素，也许可称之为领袖的核心元素。

一个领袖除了要具备这些核心元素外，若能具备一些个人魅力，就更能有效发挥其领导才能，例如：幽默感、创意、一些出其不意的言行等。

以下为成功领袖的十项要素：择善固执、红专兼容、道术并重、律己以严、待人以宽、言而有信、信赏必罚、幽默亲民、创意前瞻及神来之笔。

限于篇幅，在此只能点题，欲知详情，也许要上我的课了！



總裁 吳水麗

## 跨代共融，薪火相传

隨著香港积极发展「知识型经济」，招揽、培训及发展人才因而成为机构可持续发展的重要元素。与此同时，工作间亦增添了不少新力军。面对新加入及现有的员工，很多机构领导及人力资源管理专业已发现这批新力军跟其他的员工不同，拥有著独特的个性心态。无论这对机构文化、企业管理及人才培养方面都起了不少的变化及挑战。

在现今的工作间，不难找到四个不同世代，当中出生于1922至1945年的传统世代(Traditionalists)、1946至1964年的婴儿潮世代(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。

他们的生长环境、经历、观点、态度，甚至价值观都各有不同。

传统时代的员工喜欢人性化沟通，看重自己的工作。对欣赏他们工作经验及贡献的机构特别忠心。所以，有机构不时对他们的工作表现作嘉许或表扬，在同事面前



高級經理 陳淑芬

## 企業脈BLOG

肯定他们对机构的贡献；甚至安排他们面对面分享有关工作经验，对机构知识的传递很有帮助。

婴儿潮世代者雄心壮志、追求表现自己的机会，视工作成果为个人成就。因此，醉心工作，喜欢别人向他们学习，亦享受工作间的人际关系。很多机构已深明此道，并采用师徒计画，制造机会让婴儿潮世代的员工有系统地教导后辈。

X世代的员工认为工作与玩乐同样重要，故特别喜欢切合他们要求及价值观的机构。所以，近年政府及各机构已大力提倡工作生活平衡，推出各式各样的工作生活平衡活动，如：家庭同乐日、工作间体能运动等，以吸引忠于自我的X世代。

Y世代的年青一辈期望在工作中得到自己追求的生活，著重个人满足及朋辈关系。因此，工作间的师徒计画正好是Y世代所期望的朋辈关系，从中得到婴儿潮世代的前辈的指导及即时回馈，以辨识事业发展的方面。

跨代人才拥有著不同的特质，要做好领导工作就先要因应个别员工的需要、期望及目标，对个别员工及整体团队作出沟通及激励。这样才可建立一个有效的跨代共融工作间！



# EAP探射燈

## EAP论坛

## 现场直击

去年九月一场金融海啸，令不少企业及员工疲惫不堪。投资失利、公司生意额下降、裁员、减薪、不断的创新及改革，导致员工身心疲惫、士气低落。事隔一年多，虽然情况有见好转，但经济仍然处于艰苦的调整期。作为企业动力的火车头，领导人如何真诚触动员工心灵、带领员工走出经济逆境，就成为企业领导及人力资源的必修课。

为协助企业领导及人力资源专业了解如何在逆境下激励员工、让员工在逆境中茁壮成长、以积极乐观的态度去面对逆境，香港基督教服务处雇员发展服务/富达盟信顾问有限公司于2009年10月9日举办了一项以「积极领导 (Positive Leadership) — 企业成功之道」为题的EAP论坛2009，与各出色公司、企业的领导及人事管理人员，共同探讨如何透过积极领导建立一个富弹性、具抗逆力的团队，让员工能更积极而愉快地在工作间面对逆境。由于主题新颖及切合现今企业的需要，论坛反应非常热烈，吸引了超过220位来自各大公司、机构及企业管理人员参与。



论坛中，香港基督教服务处行政总裁吴水丽太平绅士担当主持人，另资深金融界及人力资源管理领导人东骥基金管理有限公司董事总经理庞宝林先生及香港人力资源管理学会前会长黎鉴棠先生分别探讨破釜沉舟的逆境领导和积极领导的艺术，以加强员工面对改变的动机，让我们感受到积极及真诚的领袖是极需要宽容开放的胸襟。另外，两位来自香港良好雇主的Group M企业行政总裁曾锦强先生及渣打银行香港东亚区域人力资源总监罗香仪小姐亦分享他们如何在逆境中触动人心、培养员工正面情绪及士气面对工作上的挑战。同时，曾锦强先生特别提及让员工懂得“玩”(Play)是动力来源，而罗香仪小姐更提出培养“Great Managers”是企业成功赢取员工投入的关键。至于香港基督教服务处雇员发展服务总经理张锦红女士及高级临床心理学家冯嘉妍女士亦分享了奥巴马领导力(Obama Leadership)的魅力，并提出了多种增强员工心理资本、减少危机因素的方法及精神健康急救，以促进员工身心健康，且让人力管理人员及早辨识有问题的员工，并给予适切的协助。

当所有的讲者在最后的一个环节中被邀请上台时，他们热切的讨论不但将论坛推进高潮，而且顺利为论坛画上完美的句号。当中，由张锦红女士为大会作出以下的总结：「经济逆境对员工带来的影响，除取决于员工个人的抗逆力及心理资本外，更重要是企业领导的方针。对员工的体恤及支援，亦是员工能否在逆境中保持士气的关键！」更是值得各位反思。



## 主題焦點

## 正向領袖 —

# 驱动卓越成就理想达到

在工作间，不知你曾否遇到一些领袖，他们貌不惊人，也没有特别出众的才华，但他们总能知道如何带领员工发挥最大的潜能，达到工作上的最高成就。另一方面，你曾否遇上一些领袖，他们总使员工表现出最差的一面，让员工总感到自己愚拙无能、凡事不对劲，他们给予员工的打气与鼓励，反变成斥责与威吓。

随著正向心理学被社会广泛推广，如何创造正向工作间亦成为企业所关注的议题。正向领袖乃指领袖透过采用正向的领导原则，以驱动员工及企业达到卓越的成就。正向领导原则主要包括（一）如何在工作间创造正向工作气氛；（二）如何建立正向关系；（三）如何提升正向沟通；（四）如何赋予正向的工作意义。

### 正向的工作气氛

从研究显示，正向的工作气氛有助提升员工个人及企业的表现。正向工作气氛包含了工作间的体恤及感恩气氛。例如：当有员工受到伤害时，团队成员是否敏感地察觉该员工的伤痛，以致勇于向该员工表达关怀及支持，并尝试以有系统行动协助员工减低伤痛。另一方面，工作间可设立机制，例如编印感恩卡、举行感恩探访及鼓励员工记下感恩日志等，让员工透过简单易行的工具向身边的员工表达感谢。这些行动除了能有效地促进员工间互相支持及尊重，亦能让互相关怀及支持的气氛在工作间不断传播，促进员工身心灵的健康。

### 正向的工作关系

建立及管理正能量员工网络及强项管理是促进正向工作关系的主要方法。热情是会传染的，当员工处于正能量的人中间，他们的正能量也会被引发，并于团队内擦出更好的火花。正向领袖深明专注于改善员工弱项最多只会令员工的表现达到合格的水平，但若专注于发挥员工的强项却能让他们在工作表现及员工关系上有卓越的成就。此外，正向领袖善于促进团队间的互相合作关系，并懂得激发各人取长补短。



### 正向的沟通

不少研究显示，正向的沟通有助促进员工的投入感、承担及企业的表现等。在提升正向沟通的方法中，又以为员工提出最佳的自我回馈致最为要。事实上，大多数员工均未能清晰地掌握自己的强项及在团队内独突的贡献。若能透过有系统的资料搜集及分析，让员工了解其强项及独突价值，将有助员工作出最大的贡献。当向员工反映负面的回馈时，亦需以真诚的态度表达，避免以负面的言词加以斥责。例如，与员工沟通时避免用「你不可...」、「你怎可以...」、「你为何不...」，建议多用一些「你可以...」、「你试一下...」、「你改用...会更好」等，以激励员工开发更多可能、增强希望感。

### 正向的工作意义

正向领袖能为员工提供清晰的愿景，让员工看见工作的意义不单在于个人层面，乃是在于工作对团队及企业并社会的影响。员工均不喜欢死气沉沉及单调乏味的工作，正向领袖却能让员工看见其工作的意义与价值，让员工乐在工作间。

有些企业不论在顺境或逆境中，都能屹立不倒，究其原因，我们不难发现正向领袖在于他们已不是纸上谈兵，而是身体力行的推动者。若你愿意在工作间或日常生活中善用正向领袖的原则，你将会发现自己能以惊人的速度有长足的进步！



躍動檔案室

负面情绪突袭 失而复得



Betty是一位尽责的员工，工作积极，与同事的关系良好。她在公司工作了超过十年，成绩一向被肯定和赞许。金融海啸过后，公司为了节省成本，削减了人力资源，Betty的工作量亦随之大增，而上司对她的要求亦愈来愈高。她开始不禁埋怨公司削减资源，令她工作量大增…。一连串的埋怨在Betty身上产生了「雪球效应」，以致她近几个月开始失眠、食欲不振、集中力和记忆力都开始下降。家人和同事们的情况都感到很担心，故建议她向专业人士寻求协助。

辅导员与Betty面谈期间，发掘到当中很多的「宝藏」。眼见香港正面临裁员潮，Betty仍然有稳定的工作，而且收入亦不俗，相对起其他被裁减的员工，其实她已算幸运。虽然工作量增加了，但她仍能将工作完成，并且得到上司的认同，令她更肯定自己的工作能力和价值。此外，得到同事的帮忙和自己不断学习，她在工作上得到了很大的

满足感。她又发现了同事和朋友对她的支持，在这段时间乐意听她诉苦，又鼓励她寻求协助，有部分同事知道她的工作量大，甚至主动提出帮忙。另一边厢，家人亦很支持她，知道她工作忙碌，丈夫和儿子都会主动分担家务。Betty发现，原来在自己的生命当中，虽然正经历着工作压力的倍增，表面上好像失去了很多时间和精力，但其实得到的，虽然不是金钱上或晋升等回报，而是，工作上的满足感，和家人和同事所建立的关系，令她在多劳的工作中，得到了金钱以外的得益。

面对突如其来的转变，一般人都需要时间作出相应的调节和适应。当我们遇到不如意的事，很多时候都会将问题放大，甚至架起了灰色眼镜面对周遭的事物，令自己的身体和情绪都备受困扰。当然，面对转变，每个人都会承受着不同的压力，偶尔出现负面情绪亦属正常，但如果情况持续了一段时间，而又发现自己的身体和情绪都响起了警号，试帮助自己想想，自己付出的同时，又得到了多少呢？当然，这可能与金钱或其他物质完全无关，但我们深信，除此以外，我们的生活中仍有很多值得我们感恩的人和事。



# 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

## 迎战挑战培训系列：

## 变革现新机

## (Turning Challenges into Opportunities)

在瞬息万变的职场中，难免会面对突如其来转变。因此，练好一身回应转变的好本领，就愈显得重要。「变革现新机」系列的主要目的在于增强员工的积极性及驾驭转变的能力，让员工在面对转变时懂得把心理及生理调适到「最佳境界」，创造更美好的明天。

### 工作坊【一】：驾驭职场转变

内容：

- 工作变、变、变 - 闻之色变
- 转变心理
- 转变多面「睇」
- 笑看风云变四步曲

### 工作坊【二】：EQ高、成就高

内容：

- 新资讯经济时代应具备的职能
- 你的EQ有多高？
- 做个EQ高手：职场人际运用及管理
- EQ如何与个人成功扯上关系
- 构成EQ的五项能力

### 工作坊【三】：逆境自强修炼 - 拒绝被打败

内容：

- 逆境与ACE大解构
- 你驾驭逆境的能力如何？
- 拒绝被打败：提升「逆流而上」的能力
- 逆境反应大不同
- CO<sup>2</sup>RE 的逆境分析

### 工作坊【四】：创意添实力

内容：

- 创新、创意、日日鲜
- 释放创意力量
- 培养创意的工具
- 「脑闭塞」的元凶
- 创意现新机：跳出思想框框

## 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	大昌地产
国卫保险有限公司	冠威管理有限公司
英国保诚保险有限公司	(恒基兆业地产有限公司全资附属机构)
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	彩教署
荷兰银行	食物环境卫生署
永亨银行	社会福利署
Legg Mason Management Services (HK) Limited	医管局
香港证券专业学会	香港赛马会
毕马威会计师事务所	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	敦豪国际速递(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)
德国汉莎航空膳食公司	羊靚牙科医院
怡和航空服务	捷运电梯有限公司
新鸿基地产	奥的斯电梯有限公司

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。

### 雇员支援计画

### (Employee Assistance Programme, EAP)是...

- 工作间一套专业而全面的心理健康服务系统，源自美国70年代的协助员工方案
- 有超过90%的500强企业、机构及组织均以EAP为关怀员工的措施，亦是人力资源管理中提升生产力的重要策略
- EAP已普及至各行各业，不少企业组织视之为员工的福利之一，由雇主为员工购买服务，让他们可免费享用这项心理健康福利，藉以协助员工解决工作及生活上的困扰，提升其心理质素及工作效能，并达至身心健康与工作生活平衡

### 我们的EAP服务

目标：提供全面而度身订造的EAP，协助员工在生理、心理、灵性及社交方面达至平衡而健康的发展，促进企业整全健康。

我们...

- 投入、
- 关怀、
- 专业、
- 主动。

## EAP 推介





# 不会飞翔的鹰

一个人在高山之巅的鹰巢里，抓到了一只幼鹰，他把幼鹰带回家，养在鸡笼里。这只幼鹰和鸡一起啄食、嬉闹和休息。这只鹰渐渐长大，羽翼丰满了，主人想把它训练成一只猎鹰，但终日与鸡混在一起的鹰以为自己只是一只鸡而已，它没有飞的愿望了。主人尝试各种办法，都毫无效果，最后把它带到山顶上，把它扔了出去。这只鹰像块石头似的，直掉下去，在慌乱之中它拼命地扑打翅膀，就这样，它终于飞了起来！

每个人都希望用自己的能力来证明自身价值，下属也不例外。给予空间让他们去施展自己的才华，是对他们最大的尊重和支援。不要害怕他们失败，应给予适当的扶持和指点，让他们一翔于更广阔的天空。若是猴子就给他一座山，若是龙就给他浩瀚江河。他们的成长，将为你的工作带来更大的贡献。他们的成长，将促使你更进一步。

## 心靈加油站

### 「築」得到！

### 優質生活！貼士

### 拉近彼此關係！

人际关系是一生都学不完的课题，人与人之间的互动是很微妙的，我们需要用心建「筑」及下功夫。良好的人际关系有助提升工作效率及营造更好的工作气氛，让我们好好散发这积极及正向的能量。如何「筑」得到？以下是一些要诀。

- **发掘相似点：**肯定自己与同事相似的性格，有助制造一个互相深入认识的机会。
- **分享自己的事情：**与同事分享你的爱好、看法、需要或梦想，并聆听他们的分享，藉以营造一个和谐的工作环境。
- **聚焦于同事的优点：**每个人均有不足之处，把注意力集中于同事的强项、技能及贡献，有助同事间建立真诚的关系。
- **尊重别人的界线：**不同人有不同的个人界线，请细心观察及了解，避免触及一些敏感的话题令对方不舒服。

## 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  
電話：(852)2731-6350 傳真：(852)2724-3703  
編輯小組：吴水丽、张锦红、吴艳华、黎嘉欣、吴业盈

网址：<http://www.fourdimensions.org>

版权所有 请勿翻印