

躍動

卓越領航 共建企業健康 Summer 2010

LEAP



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



熱點出擊



職場新鮮人

「Y世代」泛指1980年至1989年出生，年約21到30歲的職場新鮮人。

由於成長背景、經濟環境因素之不同，與生於70年代、追求安穩生活的X世代比較，Y經常被大眾描述為大膽創新、勇於嘗試、著重生活品味、工作滿足感、有夢想、喜歡具挑戰性工作、厭惡刻板生活及抱著「與其庸庸碌碌過一生、不如精精彩彩活一世」心態的一群。

由於X與Y心態上、信念上及價值觀上的不同，這兩代人於工作間的分歧與磨合，成為企業管理的一大學問。

作為Y世代的上司，如何讓他們的潛能得以發揮，能夠投入工作、貢獻所長，是企業發展、培育接班人的重要考慮。當80後慢慢踏入他們人生的第三十個年頭，開始一步一步在公司裏承擔更重要的任命，一套完整的人才培育計畫是企業不可或缺的一部分。

然而培育之首要條件是，如何留住這班「職場流動性高」的80後。Y世代其中一個重要的特質是「個人化」，管理人如何能夠讓他們有更多發揮個人潛能、創意及表達意見的機會，讓他們感受到企業對他們意見的重視，增加對企業的歸屬感，或改變Y世代「職場高流動性」的特質，讓企業能夠更有效的推行企業人才管理計畫，培育這班未被精心琢磨、平凡又不起眼的石頭，成為未來耀眼的鑽石！這是當今管理人值得深探的課題。

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 - 跨世代的管理觀



總裁 吳水麗

時下流行談某某世代的管理，其實工作間是社會的縮影，員工包括了不同的世代，而這種多元化正正是一間企業的資產。企業的管理不應單單以求同存異為目的，管治方法也不單只追求尊重少數服從多數，企業應視多元化就是資產、就是力量。無可置疑大量的所謂Y世代已進入工作間，這個世代有他們的特徵，有些可能與工作間的傳統文化和運作模式不同，但卻要小心不要把他們定型，所謂Y世代也有很多個人的差異。

與其著眼某世代的管理，倒不如走向一個跨世代的管理典範。在今天的社會環境下，不論你屬於那世代都會有一些與Y世代無異的特徵，而這些往往與傳統工作間的文化或管治理念不太一樣。面對這現象，在此提供一些實戰秘笈。

今天的員工特別希望得到個人的注意、重視和關顧，因此要記著他的名字、喜好、一些個人特有的小事情；須接納他們對人際關係比較疏離或不穩定，知道這些不代表他對你的評價。同時，要小心處理私隱和保密事宜，因為大家對私隱和保密可能有不同的界線，今天的人比較需要被重視，而擁有獨有的資料是被重視的一個重要因素。

在工作上，今天的人追求創意，因此要給予空間讓他們可以發揮創意和參與，甚至公司的大方向和願景又何妨讓他們發揮創意出謀獻策。此外，今天的員工重視被“公平”對待，但卻或會表現出滿不在乎，也許他們不要求這、要求那，但卻會「合則留，不合即去」，因此管理者要更主動才能面對今天跨世代的職場實況，懂得欣賞員工的貢獻和成就。

跨世代的管理要給員工個別的關顧，但卻同時要給他們空間；要讓他們有發揮創意的機會，亦要有清楚的要求讓他們遵循。

及早培養 Y世代接班人

企業脈BLOG

由於X世代的人數比嬰兒潮世代及Y世代為少，在未來的日子，Y世代將勢必成為新一代企業的接班人。正當Y世代於工作間嶄露頭角，如何持續發展及培養Y世代，令他們投入工作、專心發展事業，甚至成為新一代的接班人，就成了企業管治的重大考驗。以下是培養Y世代的一些重點工作：



高級經理 陳淑芬

1. Y世代喜歡群體活動、著重朋輩關係、一對一說教式訓練已經不合時宜。反觀而言，透過活動協作形式的培訓，讓他們與朋輩在經歷中共同思考、交流、學習及成長，較易為Y世代所受落。
2. 多製造機會予跨世代的合作，鼓勵Y世代參與討論、提出意見，有助他們發揮潛能。

3. Y世代同時勇於挑戰自己，作為Y世代的上司可以多花心思去整理一些有挑戰性的工作，讓他們在工作上發揮所長。從中不斷提供肯定及回饋，這樣他們的工作投入度及滿足感將大大提高。
4. Y世代與資訊科技一同成長，比較喜歡用電腦或手提電話與別人溝通、交談或取得最新、最快的資訊。利用最新的資訊科技，如機構網頁、內聯網、部落格、短片、即時動態，甚至載有關於企業最新消息超連結的螢幕保護，將企業最新的動向及發展讓他們一目了然。一些大公司如國際商業機器或太陽電腦的總裁會利用個人網頁或部落格與員工加強溝通。
5. Y世代接受著民主式的教養，參與式管理對他們來說會較容易接受。如果能讓他們對機構的決策及發展參與討論及提供意見，這對增加他們的決策的認同，對決策的執行有事半功倍的作用。

及早準備培養Y世代成為企業的新秀，有助企業面對未來的轉變及持續發展！

EAP探射燈

人生有多少個十年—— 希望就在今天

無論在順境或逆境中，你認為擁有甚麼質素的人能生活較開心和幸福，面對困難時適應得最好呢？可能你已經聽過很多不同的答案，從正向心理學的角度，答案又會是甚麼呢？

正向心理學認為有24個性格優點能帶領我們獲得開心、幸福和成功^{註1}，而當中有些性格優點是具有較強的影響力，其中一個叫「希望」。在這裡，大家可淺嚐如何培養「希望」的個性以助自己邁向美好的明天

心理學家Dr Rick Snyder 的希望理論(Hope Theory)定義「希望」是成功的動機和路徑，是充滿積極動機的狀態。在此狀態下，人不但能為自己設定富挑戰性目標及期望，更能自我創造不同方法以達到目標。能否達到目標乃取決其「策略感」及「意志力」。「策略感」是能夠創造適當的方法以達到目標，而「意志力」是指人有決心及內在能量以控制自己持續堅持地達到目標。

Dr. Rick Snyder發現不管是學術成就、運動成就、情緒健康、應付疾病和其它困難的能力等方面，應付得最好的人不一定是聰明、最富有或最有天賦的一群，而是擁有最大「希望」的人。

因此，希望就在今天！希望不是光等着的，它不會無聲無息地在明天出現，反而要從今天開始準備，先定下目標，再計劃以不同的方法去完成，而且要有心理準備，過程中可能遇上大大小小的困難，因此要訂出短期和長期方法去解決問題，有時要修正最初目標。在這過程中，必須伴隨着意志力去跨過一次又一次的失敗。所以擁有高「希望」個性的人能訂立多個清晰的目標和想出更多達標的方法。

從本服務最近的一項「僱員正向心理」調查研究發現，僱員的「希望」與快樂指數成正比，而「希望」與抑鬱是成反比的，提升「希望」有助提升快樂，亦有助培養良好精神健康及心理質素。

有一個「一萬小時」的說法，大概意思是一個人若想在某一領域達至成功，都曾經在相關的領域上付出不少於一萬小時時間！那麼一萬小時是多少？假設你希望成為一個小提琴家。如果每天是用上四小時練習的話，一萬小時就二千五百天，二千五百天就是五百個星期；五百個星期就是一百二十五個月，即十年左右的時間！人生有多少個十年？

今天的「80後」可能正面對着不少的困難，如工作、居住及核心價值等困擾，但可喜的是「希望」這個性是可以透過訓練而學習到的。「80後」在職人士的優勢正正是他們確實地比X世代及嬰兒潮世代的在職人士多了幾個十年，我們深盼「80後」能着意提升其「希望」個性，懂得為自己釐定清晰的個人目標，努力開創及嘗試用不同方法達至目標，多與高「希望」的朋友接觸、多看勵志電影或故事，重溫自己的希望宣言，以堅定的意志力為自己的每一個十年加添光彩！

^{註1} 可參考網址：<http://authentichappiness.sas.upenn.edu/questionnaires.aspx>

主題焦點

做Y世代的心靈捕手

在一個人力資源午餐分享會上，同席的大部分是資深人力管理經理，他們不約而同為到管理Y世代而煩惱。任零售行業A小姐：「以前會因為請不到同事而煩惱，現在又要煩惱同事很快便離職，而且還要離開得很突然又毫無交待。門市經理經常投訴同事沒有禮貌，沒有耐力，很有性格，難溝通，面對這羣80後，真的要命！沒有辦法，各位同業，有沒有好『橋』？」席上，大家非常認同，從他們的對話中感受到訴苦及氣憤之間，大家發洩了一輪，只好輕嘆地總結：「時代不同，代溝重重。」

最近在網上看過一篇文章，筆者在引述有關西方社會對80後的研究似乎最為深入及科學化，其中以塔史葛(Don Tapscott)的研究和分析最為詳盡。塔史葛在新作《Grown Up Digital》對新一代有非常精彩的分析，由於塔史葛對網絡世代進行多年之研究，他的研究結果顯示，Y世代是重要的社會改革動力，他們將為人類社會作出很大的貢獻，他也特別提及Y世代在職場的表現。第一，Y世代是會改革職場，打破科層制約、鼓勵協作；第二，他們會改革市場，Y世代不僅是消費新力量，還是「製作消費者」(prosumers)，喜歡與供應商共同創製產品；第三，他們充滿創意，喜歡破舊立新。塔史葛認為社會上對Y世代的負面批評只是一些片面的景象，不是事實之全部。

看見這篇文章，筆者頓時左右為難，心情矛盾，在實際職場確實見到80後有正有負的例子。與同事討論後，靈光一閃，反問自己：「你又何嘗未當過年青人」，經過正負思維兩面睇，筆者確實認同80後的獨特優點。他們網絡訊息強，看法意見破格。一間公司需要是幹勁、活力、創見，正所謂「玉不琢不成器」；80後要琢磨成大器，最主要還是有個出色專業的上司作培育，有一個正面開放的工作平台。各位管理人員、同工、同事，如果凡事從欣賞的角度出發，我們都能成大器。所以，筆者總結如何與80後在職場上建立正面溝通，有以下小貼士：



與“80後”建立更好的工作關係

- 花點時間聆聽每一位的需要(最好在工作以外的場合)，讓他們知道你是出於真心去關心他們。
- 與他們建立一個師徒或輔導的工作關係
- 視他們為同事，並讓他們實際出席一些會議和參與決策
- 對個別的計劃、工作甚至事業發展皆能彈性看待

幫助“80後”感到工作的意義

- 即時及建設性的回應，而非等到年度檢討才做，讓他們明白他們的工作是“與別不同”的
- 將工作表現與回報 / 報酬掛鉤
- 即時讚賞及認同
- 鼓勵舉辦聚會及定期以小組形式慶祝
- 透過內部培訓、師徒制、進修資助等去協助他們成長及預視美好將來

成為“80後”心目中的友好工作間

- 無藉口推卻的工作機會：吸引的薪金及即時的回報
- 從他們的角度看「著數」：讓他們明白「雙贏」的好處
- 提供成長的機會：專業發展的機會、具挑戰性的工作、不同性質的工作、具樂趣的工作都有助成長
- 企業形象：利用不同渠道（傳統途徑、社交網站）去突出“80後”的正面價值觀

“80後”的僱主的備忘錄

- 對他們抱有合理期望，亦讓他們知道和明白這期望
- 提供與他們技能相稱的薪金水平或待遇
- 他們並不需要承諾(例如試用期後追加薪金)，他們需要的是即時回報
- 確保機構建立的形象與他們實際和你相處時所體會的接近一致

當主管遇上Y世代部屬，其實可以同心同行！你準備好做Y世代的心靈捕手嗎？

躍動檔案室

Y? Why? Tell me Y 世代的員工

JuliaY，典型的”Y”世代，生於80年代中期，大學畢業4年，轉了三份工作，現時任職銀行公關。今天JuliaY在一個聚會上與一位”X”世代的舊同事X講起大家一起共事的情況，以下是她們的對話：

舊同事X：「知道嗎？公司裡很多人都覺得Y世代的員工往往欠缺了一份責任心，對工作亦不夠熱誠，不願意付出，簡單來說，就是不像我們這一代般『肯搏肯捱』。」

JuliaY反駁：「但我並不認為我們80後就是代表沒有責任心的一群。遇著具挑戰性及富創意的工作時，我們也可以什麼都放下，趕幾晚通宵把工作完成，沒有怨言時亦不會計較！祇是有些人就是不會欣賞我們這些優點。無論我們多麼努力地創作，提出新構思，都不被認同。我覺得這樣的工作做下去也沒有意思，這也就是我為何離開舊公司的原因之一。」

舊同事X：「我同意，你們的而且確富冒險精神、勇於創新。你們不介意拼搏，幹勁十足，為工作間帶來動力、生氣及新鮮感。說實話，有時我亦被這些特質感染著呢！但是現實中並不是每一項工作都是你們喜歡做的，有些工作是比較枯燥乏味，但這也是工作的一部份，假如每個人都祇做自己喜歡的工作，誰來把其他的工作完成呢？」

JuliaY點頭：「說的也是！當我要面對一些枯燥又乏味的工作時，我便完全提不起興趣去做。我知道我的工作態度有問題，但總不自覺或有意無意地將這些工作推到最後才完成。上個月上司也因為此事向我表達了不滿。相反，我倒很佩服像你一樣的”X”世代員工，你們對工作及公司的忠誠度遠高過我們。尤其是你們的意志力及解決問題的策略，都是我們這一代值得學習的。」

舊同事X笑了笑：「多謝你的讚賞！不過你們在工作與生活平衡方面就比我們做得好。你們會因為想獲得更好的生活質素而避免超時工作，甚至請假以完成工作以外想做的事情，如休息、玩樂等等。相比我們長期呆在工作間健康得多！」

JuliaY：「其實我們這兩代有著不同的特質，我們討厭刻板，喜歡具挑戰性的工作，追求工作上的滿足感。你們則是適應力強及忠誠度高的一群。兩代有著獨特的優良質素，假如大家不再只針對各自的弱項，而是互相欣賞，並各自發揮所長，互補不足之處，這樣必能事半功倍，成為公司的生力軍。」

舊同事X即回應：「對呀！那你什麼時候辭掉現在的工作，重返我們的生力軍呢？」

JuliaY和舊同事X相視而笑。



點滴 活動



夜夜好睡到天明 (Good Sleep for Better Health)

太古地產

- *Impressive that know the reasons for not sleeping well
- *Know how to sleep well
- *How to sleep effectively
- *好好，多D時間比我哋去學呼吸

退休樂悠悠-計劃有意義的退休生活 (Pre-retirement Seminar)

太古地產

- *明白退休後，人生有了轉變，應有目標
- *非常達到自己想要知的各項目的
- *非常有用

與壓力共舞 (Dance with Stress)

香港中文大學

- *很好，簡單而有趣，可以用於日常生活中
- *學懂如何用想像情景放鬆自己
- *在這次工作坊中，體會到如何放鬆工作壓力

職場管理 - Y世代 (Managing Generation Y in the Workplace)

香港航空發動維修服務有限公司

- *The presentation is clear and lively
- *How to handle young generation
- *Understanding 80後
- *Very good presentation and interesting

樂力工作正能量 (Positive Life : Happy Work)

Bayer Schering Pharma

- *Positive thinking and energy
- 學習要思想正面，給自己和他人正能量
- *發揮正能量，做個開心快樂人
- *Positive attitude

服務放大鏡 工作間 連入 快樂的種子

『快樂教練』是由黃大仙及西貢區五個地區服務協調委員會與醫管局黃大仙區社區照顧網絡推出的一項「快樂人生社區健康推廣計畫」中的重要元素，其中「快樂教練」的培訓工作至今已踏進第六個年頭，當中栽培了超過900位初中高級的快樂教練。

我們整個團隊的顧問已取得『快樂教練』的資格，並且能夠頒授『初級快樂教練』證書，讓員工可以透過快樂工具把快樂的種子傳送出去，使更多人能夠以正面的角度提升個人快樂的程度及生活態度，培養積極正面的情緒和心理狀態增加正面的生活體驗以抵消負面情緒的影響，若能掌握快樂人生的訊息及生活態度融入日常生活當中，可令生活變得更快樂。而我們的培訓系列更把『快樂教練』的元素帶到工作間，幫助員工提升個人心理質素、培養積極的基因，令員工更正面及積極投入工作及生活當中。

我們的客戶

以下是我們部份客戶的名單 (排名不分先後)

永明金融	渣打銀行
專業及持續進修學院	永亨銀行
消費者委員會	香港基督教服務處
香港城市大學	東華三院
大新金融集團	香港國際貨櫃碼頭
星展銀行	Legg Mason Asset Management
德勤 關黃陳方會計師行	Hong Kong Ltd
敦豪國際速遞(香港)有限公司	太古地產有限公司
恆生銀行	新鴻基地產
美國運通國際股份有限公司	馬莎百貨有限公司
法國巴黎銀行香港分行	香港浸會大學
國泰航空(香港)有限公司	香港教育學院
中國建設銀行(亞洲)	香港大學
花旗銀行	美商大都會人壽保險香港有限公司
中華電力有限公司	香港公開大學
COACH International Limited	香港賽馬會
基督教靈實協會	香港太古集團有限公司
香港郵政	香港電訊服務有限公司
香港航空發動機維修服務有限公司	太古飲料有限公司
香港空運貨站有限公司	香港理工大學
香港中文大學	香港機場地勤服務有限公司
香港考評局	Time Asia Hong Kong Limited (ICAS)
愛普生香港有限公司	Acushnet Hong Kong Limited (ICAS)
畢馬威會計師事務所	Archer Daniels Midland (Chestnut Global)
國衛保險有限公司	聯想
花旗集團	安信信貸有限公司
MSIG Insurance (Hong Kong) Limited	埃克森美孚香港有限公司
中國工商銀行	時富投資集團有限公司

如各機構及企業對僱員支援計畫或有關優質生活及員工發展課程有興趣，歡迎致電2731-6352與我們的高級經理陳淑芬小姐聯絡。

我們的獨特優勢 EAP 推介

僱員發展服務/ 富達信顧問有限公司為本港EAP的先驅及主要服務提供者，於1991年率先將EAP引入大中華。我們的客戶來自社會各行各業，相比其他EAP服務提供者，我們擁有豐富的經驗及非一般的服務內容和素質：

1. 提供最全面而專業的EAP服務，其中24小時熱線服務全天候由專業顧問負責專人接聽；
2. 在處理僱員精神健康問題及危機支援方面有卓越的表現，為行內服務的典範；
3. 有別於一般只專注解決問題的EAP服務，我們特別強調正向心理 (Positive Psychology) 的重要性，致力協助員工提升心理質素、發揮個人潛能及提升生活質素；
4. 擁有一支全職、跨專業及資深的顧問團隊，包括：註冊社工、臨床心理學家、性治療師、家庭治療師、企業教練、「危機事故壓力處理(CISM)」及「精神健康急救 (Mental Health First Aid)」及「快樂教練」課程認可培訓師、管理及職業心理學專才等；
5. 本港極少數擁有全職臨床心理學家的EAP服務提供者之一；
6. 本港唯一為客戶設立企業附設幼兒學校的EAP提供者，讓員工更安心地為僱主工作；
7. 以香港基督教服務處多元化社會服務的專業背景作為提供服務的強大後盾，擅用跨專業專才，在動員人力資源方面有過人之處。

——瞬間的決定

阿明與阿基是大學相識的同學，雖然兩人入了一間有名氣的公司工作，但工作很繁重，每晚工作至晚上十點多，有時甚至到深夜，加上在辦公室裡被人欺負，他們感到吃不消，正在煩惱如何是好。

朋友阿華邀約阿明與阿基出席週末畢業同學聚會。聚會中兩人向阿華訴說工作很辛苦，正考慮是否應該辭掉工作呢？

阿華說道：「人生不外如是，不過搵餐飯，路是人行出來的啊！」

兩人回到公司後，阿明辭工後回去重拾他興趣的環保回收事業，而阿基仍留在公司工作。

轉眼經過了十年，兩人重遇。

阿明是一間環保公司的總經理，而阿基的情況亦不俗，他沉著氣，努力學習，漸漸受到器重，終於晉升為部門經理。

阿明對阿基說：「大家聽同一番話，但你卻留在公司捱苦呢？」

阿基說：「我明白啊！路是人行出來的，不過搵餐飯，少賭氣，少計較，堅定不移，就成了今天的我。」

很多事真的只是一念之間啊！每個人有自己的選擇，沒有好壞及對錯之別，看看自己如何轉化，令所謂煩惱及不舒服的都暫時放下，把目光放遠一點，我們亦能自在生活。

心靈加油站

贏取上司信任秘笈

優質生活！貼士

打工一族在職場上最大的挑戰，莫過於跟上司建立良好關係，贏取上司對自己的信任。要獲取上司的信任，必先要了解其辦事風格，對員工的工作期望及要求，再互相配合，掌握他的脾性，減少碰釘的機會，以達至更佳的工作表現及事業發展。如何能獲取上司信任？除了需要建立良好的主屬關係外，必須還要關注與運用以下幾項要領才可達到目標：

1. **態度決定一切**：培養自律的精神、對工作抱有熱誠、建立互信關係。
2. **憂上司之憂**：上司渴望員工有承擔感，做個和他並肩作戰的憂者。
3. **靜心面對批評**：與上司交談時，應保持平靜愉悅的心情，不應顯露出不耐煩、不屑或蔑視等舉止。
4. **早作安排，爭取表現**：與上司溝通時，應事前做好預備功夫，重點交待成績。
5. **盡力而為**：上司交代的工作，除儘可能不說「我不能」外，如有不懂時不可裝作懂，以免做錯事或做得不好，引起上司對你的能力產生不信任。

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、吳業盈、黎嘉欣

網址：<http://www.fourdimensions.org>

版權所有 請勿翻印