

躍動

卓越领航 共建企业健康 Summer 2010

LEAP



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

熱點出擊



职场新鲜人

「Y世代」泛指1980年至1989年出生，年约21到30岁的职场新鲜人。

由于成长背景、经济环境因素之不同，与生于70年代、追求安稳生活的X世代比较，Y经常被大众描述为大胆创新、勇于尝试、著重生活品味、工作满足感、有梦想、喜欢具挑战性工作、厌恶刻板生活及抱著「与其庸庸碌碌过一生、不如精精彩彩活一世」心态的一群。

由于X与Y心态上、信念上及价值观上的不同，这两代人于工作间的分歧与磨合，成为企业管理的一大学问。

作为Y世代的上司，如何让他们的潜能得以发挥，能够投入工作、贡献所长，是企业发展、培育接班人的重要考虑。当80后慢慢踏入他们人生的第三十个年头，开始一步一步在公司里承担更重要的任命，一套完整的人才培育计画是企业不可或缺的一部分。

然而培育之首要条件是，如何留住这班「职场流动性高」的80后。Y世代其中一个重要的特质是「个人化」，管理人如何能够让他们有更多发挥个人潜能、创意及表达意见的机会，让他们感受到企业对他们意见的重视，增加对企业的归属感，或改变Y世代「职场高流动性」的特质，让企业能够更有效的推行企业人才管理计画，培育这班未被精心琢磨、平凡又不起眼的石头，成为未来耀眼的钻石！这是当今管理人值得深探的课题。

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，「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. 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 — 跨世代的管理觀



總裁 吳水麗

时下流行谈某某世代的管理，其实工作间是社会的缩影，员工包括了不同的世代，而这种多元化正正是一间企业的资产。企业的管理不应单以求同存异为目的，管治方法也不单只追求尊重少数服从多数，企业应视多元化就是资产、就是力量。无可置疑大量的所谓Y世代已进入工作间，这个世代有他们的特徵，有些可能与工作间的传统文化和运作模式不同，但却要小心不要把他们定型，所谓Y世代也有很多个人的差异。

与其著眼某世代的管理，倒不如走向一个跨世代的管理典范。在今天的社会环境下，不论你属于那世代都会有一些与Y世代无异的特徵，而这些往往与传统工作间的文化或管治理念不太一样。面对这现象，在此提供一些实战秘笈。

今天的员工特别希望得到个人的注意、重视和关怀，因此要记著他的名字、喜好、一些个人特有的小事情；须接纳他们对人际关系比较疏离或不稳定，知道这些不代表他对你的评价。同时，要小心处理私隐和保密事宜，因为大家对私隐和保密可能有不同的界线，今天的人比较需要被重视，而拥有独有的资料是被重视的一个重要因素。

在工作上，今天的人追求创意，因此要给予空间让他们可以发挥创意和参与，甚至公司的大方向和愿景又何妨让他们发挥创意出谋献策。此外，今天的员工重视被“公平”对待，但却或会表现出满不在乎，也许他们不要求这、要求那，但却会「合则留，不合即去」，因此管理者要更主动才能面对今天跨世代的职场实况，懂得欣赏员工的贡献和成就。

跨世代的管理要给员工个别的关怀，但却同时要给他们空间；要让他们有发挥创意的机会，亦要有清楚的要求让他们遵循。

及早培养 Y世代接班人

企業脈BLOG

由于X世代的人数比婴儿潮世代及Y世代为少，在未来的日子，Y世代将势必成为新一代企业的接班人。正当Y世代于工作间崭露头角，如何持续发展及培养Y世代，令他们投入工作、专心发展事业，甚至成为新一代的接班人，就成了企业管治的重大考验。以下是培养Y世代的一些重点工作：



高級經理 陳淑芬

1. Y世代喜欢群体活动、著重朋辈关系、一对一说教式训练已经不合时宜。反观而言，透过活动协作形式的培训，让他们与朋辈在经历中共同思考、交流、学习及成长，较易为Y世代所受落。
2. 多制造机会予跨世代的合作，鼓励Y世代参与讨论、提出意见，有助他们发挥潜能。

3. Y世代同时勇于挑战自己，作为Y世代的上司可以多花心思去整理一些有挑战性的工作，让他们在工作上发挥所长。从中不断提供肯定及回馈，这样他们的工作投入度及满足感将大大提高。
4. Y世代与资讯科技一同成长，比较喜欢用电脑或手提电话与别人沟通、交谈或取得最新、最快的资讯。利用最新的资讯科技，如机构网页、内联网、部落格、短片、即时动态，甚至载有关于企业最新消息超连结的萤幕保护，将企业最新的动向及发展让他们一目了然。一些大公司如国际商业机器或太阳电脑的总裁会利用个人网页或部落格与员工加强沟通。
5. Y世代接受著民主式的教养，参与式管理对他们来说会较容易接受。如果能让他们对机构的决策及发展参与讨论及提供意见，这对增加他们的决策的认同，对决策的执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

人生有多少个十年—— 希望就在今天

无论在顺境或逆境中，你认为拥有甚么质素的人能生活较开心和幸福，面对困难时适应得最好呢？可能你已经听过很多不同的答案，从正向心理学的角度，答案又会是甚么呢？

正向心理学认为有24个性格优点能带领我们获得开心、幸福和成功^{注1}，而当中有些性格优点是具有较强的影响力，其中一个叫「希望」。在这里，大家可浅尝如何培养「希望」的个性以助自己迈向美好的明天

心理学家Dr Rick Snyder 的希望理论(Hope Theory)定义「希望」是成功的动机和路径，是充满积极动机的状态。在此状态下，人不但能为自己设定富挑战性目标及期望，更能自我创造不同方法以达到目标。能否达到目标乃取决其「策略感」及「意志力」。「策略感」是能够创造适当的方法以达到目标，而「意志力」是指人有决心及内在能量以控制自己持续坚持地达到目标。

Dr. Rick Snyder发现不管是学术成就、运动成就、情绪健康、应付疾病和其它困难的能力等方面，应付得最好的人不一定是最聪明、最富有或最有天赋的一群，而是拥有最大「希望」的人。

因此，希望就在今天！希望不是光等着的，它不会无声无息地在明天出现，反而要从今天开始准备，先定下目标，再计划以不同的方法去完成，而且要有心理准备，过程中可能遇上大大小小的困难，因此要订出短期和长期方法去解决问题，有时要修正最初目标。在这过程中，必须伴随着意志力去跨过一次又一次的失败。所以拥有高「希望」个性的人能订立多个清晰的目标和想出更多达标的方法。

从本服务最近的一项「雇员正向心理」调查研究发现，雇员的「希望」与快乐指数成正比，而「希望」与抑都是成反比的，提升「希望」有助提升快乐，亦有助培养良好精神健康及心理质素。

有一个「一万小时」的说法，大概意思是一个人若想在某一领域达至成功，都曾经在相关的领域上付出不少于一万小时时间！那么一万小时是多少？假设你希望成为一个小提琴家。如果每天是用上四小时练习的话，一万小时就二千五百天，二千五百天就是五百个星期；五百个星期就是一百二十五个月，即十年左右的时间！人生有多少个十年？

今天的「80后」可能正面对着不少的困难，如工作、居住及核心价值等困扰，但可喜的是「希望」这个性是可以透过训练而学习到的。「80后」在职人士的优势正正是他们确实地比X世代及婴儿潮世代的在职人士多了几个十年，我们深盼「80后」能着意提升其「希望」个性，懂得为自己厘定清晰的个人目标，努力开创及尝试用不同方法达至目标，多与高「希望」的朋友接触、多看励志电影或故事，重温自己的希望宣言，以坚定的意志力为自己的每一个十年加添光彩！

^{注1}可参考网址：<http://authentichappiness.sas.upenn.edu/questionnaires.aspx>

主題焦點

做Y世代的心灵捕手



在一个人力资源午餐分享会上，同台的大部分是资深人力管理经理，他们不约而同为到管理Y世代而烦恼。任零售行业A小姐：「以前会因为请不到同事而烦恼，现在又要烦恼同事很快便离职，而且还要离开得很突然又毫无交待。门市经理经常投诉同事没有礼貌，没有耐力，很有性格，难沟通，面对这群80后，真的要命！没有办法，各位同业，有没有好『桥』？」席上，大家非常认同，从他们的对话中感受到诉苦及气愤之间，大家发泄了一轮，只好轻叹地总结：「时代不同，代沟重重。」

最近在网上看过一篇文章，笔者在引述有关西方社会对80后的研究似乎最为深入及科学化，其中以塔史葛(Don Tapscott)的研究和分析最为详尽。塔史葛在新作《Grown Up Digital》对新一代有非常精彩的分析，由于塔史葛对网络世代进行多年之研究，他的研究结果显示，Y世代是重要的社会改革动力，他们将为人力社会作出很大的贡献，他也特别提及Y世代在职场的表现。第一，Y世代是会改革职场，打破科层制约、鼓励协作；第二，他们会改革市场，Y世代不仅是消费新力量，还是「制作消费者」(prosumers)，喜欢与供应商共同创制产品；第三，他们充满创意，喜欢破旧立新。塔史葛认为社会上对Y世代的负面批评只是一些片面的景象，不是事实之全部。

看见这篇文章，笔者顿时左右为难，心情矛盾，在实际职场确实见到80后有正有负的例子。与同事讨论后，灵光一闪，反问自己：「你又何尝未当过年青人」，经过正负思维两面睇，笔者确实认同80后的独特优点。他们网络讯息强，看法意见破格。一间公司需要是干劲、活力、创见，正所谓「玉不琢不成器」；80后要琢磨成大器，最主要还是有个出色专业的上司作培育，有一个正面开放的工作平台。各位管理人员、同工、同事，如果凡事从欣赏的角度出发，我们都能成大器。所以，笔者总结如何与80后在职场上建立正面沟通，有以下小贴士：

与“80后”建立更好的工作关系

- 花点时间聆听每一位的需要(最好在工作以外的场合)，让他们知道你是出于真心去关心他们。
- 与他们建立一个师徒或辅导的工作关系
- 视他们为同事，并让他们实际出席一些会议和参与决策
- 对个别的计划、工作甚至事业发展皆能弹性看待

帮助“80后”感到工作的意义

- 即时及建设性的回应，而非等到年度检讨才做，让他们明白他们的工作是“与别不同”的
- 将工作表现与回报 / 报酬挂钩
- 即时赞赏及认同
- 鼓励举办聚会及定期以小组形式庆祝
- 透过内部培训、师徒制、进修资助等去协助他们成长及预视美好将来

成为“80后”心目中的友好工作间

- 无藉口推却的工作机会：吸引的薪金及及时的回报
- 从他们的角度看「著数」：让他们明白「双赢」的好处
- 提供成长的机会：专业发展的机会、具挑战性的工作、不同性质的工作、具乐趣的工作都有助成长
- 企业形象：利用不同渠道（传统途径、社交网站）去突出“80后”的正面价值观

“80后”的雇主的备忘录

- 对他们抱有合理期望，亦让他们知道和明白这期望
- 提供与他们技能相称的薪金水平或待遇
- 他们并不需要承诺(例如试用期后追加薪金)，他们需要的是即时回报
- 确保机构建立的形象与他们实际和你相处时所体会的接近一致

当主管遇上Y世代部属，其实可以同心同行！你准备好做Y世代的心灵捕手吗？

躍動檔案室

Y? Why? Tell me Y 世代的員工

JuliaY，典型的”Y”世代，生于80年代中期，大学毕业4年，转了三份工作，现时任职银行公关。今天JuliaY在一个聚会上与一位”X”世代的旧同事X讲起大家一起共事的情况，以下是她们的对话：

旧同事X：「知道吗？公司里很多人都觉得Y世代的员工往往欠缺了一份责任心，对工作亦不够热诚，不愿意付出，简单来说，就是不像我们这一代般『肯搏肯捱』。」

JuliaY反驳：「但我并不认为我们80后就是代表没有责任心的一群。遇著具挑战性富创意的工作时，我们也可以什么都放下，赶几晚通宵把工作完成，没有怨言时亦不会计较！祇是有些人就是不会欣赏我们这些优点。无论我们多么努力地创作，提出新构思，都不被认同。我觉得这样的工作做下去也没有意思，这也就是我为何离开旧公司的原因之一。」

旧同事X：「我同意，你们的而且确富冒险精神、勇于创新。你们不介意拼搏，干劲十足，为工作间带来动力、生气及新鲜感。说实话，有时我亦被这些特质感染著呢！但是现实中并不是每一项工作都是你们喜欢做的，有些工作是比较枯燥乏味，但这也是工作的一部份，假如每个人都祇做自己喜欢的工作，谁来把其他的工作完成呢？」

JuliaY点头：「说的也是！当我要面对一些枯燥又乏味的工作时，我便完全提不起兴趣去做。我知道我的工作态度有问题，但总不自觉或有意无意地将这些工作推到最后才完成。上个月上司也因为此事向我表达了不满。相反，我倒很佩服像你一样的”X”世代员工，你们对工作及公司的忠诚度远高过我们。尤其是你们的意志力及解决问题的策略，都是我们这一代值得学习的。」

旧同事X笑了笑：「多谢你的赞赏！不过你们在工作与生活平衡方面就比我们做得好。你们会因为想获得更好的生活质素而避免超时工作，甚至请假以完成工作以外想做的事情，如休息、玩乐等等。相比我们长期呆在工作间健康得多！」

JuliaY：「其实我们这两代有著不同的特质，我们讨厌刻板，喜欢具挑战性的工作，追求工作上的满足感。你们则是适应力强及忠诚度高的一群。两代有著独特的优良质素，假如大家不再只针对各自的弱项，而是互相欣赏，并各自发挥所长，互补不足之处，这样必能事半功倍，成为公司的生力军。」

旧同事X即回应：「对呀！那你什么时候辞掉现在的工作，重返我们的生力军呢？」

JuliaY和旧同事X相视而笑。



點點活



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

太古地产

- *Impressive that know the reasons for not sleeping well
- *Know how to sleep well
- *How to sleep effectively
- *好好，多D时间比我哋去学呼吸

退休乐悠悠-计划有意义的退休生活 (Pre-retirement Seminar)

太古地产

- *明白退休后，人生有了转变，应有目标
- *非常达到自己想要知的各项目的
- *非常有用

與壓力共舞 (Dance with Stress)

香港中文大學

- *很好，简单而有趣，可以用于日常生活中
- *学懂如何用想像情景放松自己
- *在这次工作坊中，体会到如何放松工作压力

职场管理 - Y世代 (Managing Generation Y in the Workplace)

香港航空发动维修服务有限公司

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

乐力工作正能量 (Positive Life : Happy Work)

Bayer Schering Pharma

- *Positive thinking and energy
- 学习要思想正面，给自己和他人正能量
- *发挥正能量，做个开心快乐人
- *Positive attitude



服務放大鏡 為工作間 注入快樂的种子

『快乐教练』是由黄大仙及西贡区五个地区服务协调委员会与医管局黄大仙区社区照顾网络推出的一项「快乐人生社区健康推广计划」中的重要元素，其中「快乐教练」的培训工作至今已踏进第六个年头，当中栽培了超过900位初中高级的快乐教练。

我们整个团队的顾问已取得『快乐教练』的资格，并且能够颁授『初级快乐教练』证书，让员工可以透过快乐工具把快乐的种子传送出去，使更多人能够以正面的角度提升个人快乐的程度及生活态度，培养积极正面的情绪和心理状态增加正面的生活体验以抵消负面情绪的影响，若能掌握快乐人生的讯息及生活态度融入日常生活当中，可令生活变得更快乐。而我们的培训系列更把『快乐教练』的元素带到工作间，帮助员工提升个人心理素质、培养积极的基因，令员工更正面及积极投入工作及生活当中。

我們的客戶

以下是我们部份客户的名单 (排名不分先後)

永明金融	渣打銀行
专业及持续进修学院	永亨銀行
消费者委员会	香港基督教服务处
香港城市大学	东华三院
大新金融集团	香港国际货柜码头
星展銀行	Legg Mason Asset Management
德勤 关黄陈方会计师行	Hong Kong Ltd
敦豪国际速递(香港)有限公司	太古地产有限公司
恒生銀行	新鸿基地产
美国运通国际股份有限公司	马莎百货有限公司
法国巴黎銀行香港分行	香港浸会大学
国泰航空(香港)有限公司	香港教育学院
中国建设银行(亚洲)	香港大学
花旗銀行	美商大都会人寿保险香港有限公司
中华电力有限公司	香港公开大学
COACH International Limited	香港赛马会
基督教灵实协会	香港太古集团有限公司
香港邮政	香港电讯服务有限公司
香港航空发动机维修服务有限公司	太古饮料有限公司
香港空运货站有限公司	香港理工大学
香港中文大学	香港机场地勤服务有限公司
香港考评局	Time Asia Hong Kong Limited (ICAS)
爱普生香港有限公司	Acushnet Hong Kong Limited (ICAS)
毕马威会计师事务所	Archer Daniels Midland (Chestnut Global)
国卫保险有限公司	联想
花旗集团	安信信贷有限公司
MSIG Insurance (Hong Kong) Limited	埃克森美孚香港有限公司
中国工商银行	时富投资集团有限公司

如各机构及企业对雇员支援计划或有关优质生活及员工发展课程有兴趣，欢迎致电2731-6352与我们的高级经理陈淑芬小姐联络。

我們的獨特優勢 EAP 推介

雇员发展服务/ 富达盟信顾问有限公司为本港EAP的先驱及主要服务提供者，于1991年率先将EAP引入大中华。我们的客户来自社会各行各业，相比其他EAP服务提供者，我们拥有丰富的经验及非一般的服务内容和素质：

1. 提供最全面而专业的EAP服务，其中24小时热线服务全天候由专业顾问负责专人接听；
2. 在处理雇员精神健康问题及危机支援方面有卓越的表现，为行内服务的典范；
3. 有别于一般只专注解决问题的EAP服务，我们特别强调正向心理 (Positive Psychology) 的重要性，致力协助员工提升心理素质、发挥个人潜能及提升生活质量；
4. 拥有一支全职、跨专业及资深的顾问团队，包括：注册社工、临床心理学家、性治疗师、家庭治疗师、企业教练、「危机事故压力处理(CISM)」及「精神健康急救 (Mental Health First Aid)」及「快乐教练」课程认可培训师、管理及职业心理学专才等；
5. 本港极少数拥有全职临床心理学家的EAP服务提供者之一；
6. 本港唯一为客户设立企业附设幼儿学校的EAP提供者，让员工更安心地为雇主工作；
7. 以香港基督教服务处多元化社会服务的专业背景作为提供服务的强大后盾，擅用跨专业专才，在动员人力资源方面有过人之处。

——瞬间的决定

阿明与阿基是大学相识的同学，虽然俩人入了一间有名气的公司工作，但工作很繁重，每晚工作至晚上十点多，有时甚至到深夜，加上在办公室里被人欺负，他们感到吃不消，正在烦恼如何是好。

朋友阿华邀约阿明与阿基出席周末毕业同学聚会。聚会中俩人向阿华诉说工作很辛苦，正考虑是否应该辞掉工作呢？

阿华说道：「人生不外如是，不过搵餐饭，路是人行出来的啊！」

俩人回到公司后，阿明辞工后回去重拾他兴趣的环保回收事业，而阿基仍留在公司工作。

转眼经过了十年，俩人重遇。

阿明是一间环保公司的总经理，而阿基的情况亦不俗，他沉著气，努力学习，渐渐受到器重，终于晋升为部门经理。

阿明对阿基说：「大家听同一番话，但你却留在公司捱苦呢？」

阿基说：「我明白啊！路是人行出来的，不过搵餐饭，少赌气，少计较，坚定不移，就成了今天的我。」

很多事真的只是一念之间啊！每个人有自己的选择，没有好坏及对错之别，看看自己如何转化，令所谓烦恼及不舒服的都暂时放下，把目光放远一点，我们亦能自在生活。

心靈加油站

赢取上司信任秘笈

優質生活!貼士

打工一族在职场上最大的挑战，莫过于跟上司建立良好关系，赢取上司对自己的信任。要获取上司的信任，必先要了解其办事风格，对员工的工作期望及要求，再互相配合，掌握他的脾性，减少碰钉的机会，以达至更佳的工作表现及事业发展。如何能获取上司信任？除了需要建立良好的主属关系外，必须还要关注与运用以下几项要领才可达到目标：

1. **态度决定一切**：培养自律的精神、对工作抱有热诚、建立互信关系。
2. **忧上司之忧**：上司渴望员工有承担感，做个和他并肩作战的忧者。
3. **静心面对批评**：与上司交谈时，应保持平静愉悦的心情，不应显露出不耐烦、不屑或蔑视等举止。
4. **早作安排，争取表现**：与上司沟通时，应事前做好预备功夫，重点交待成绩。
5. **尽力而为**：上司交代的工作，除尽可能不说「我不能」外，如有不懂时不可装作懂，以免做错事或做得不好，引起上司对你的能力产生不信任。

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、吴业盈、黎嘉欣

网址：<http://www.fourdimensions.org>

版权所有 请勿翻印