

卓越領航 共建企業健康

Spring 2012

LEAP

躍動



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

熱點出擊

怪獸員工 的啓示

你有遇過以下的同事嗎：

- 經常非常情緒化，只要遇到一點兒不如意事，即在辦公室內大發雷霆，生人勿近
- 儘量只做自己熟悉的事，認為多做多錯，少做少錯
- 對別人要求極高，對自己則完全相反，只求達到基本要求
- 不願接受別人任何的幫忙，即使當大家歡度佳節時，他亦拒收別人贈送的所有禮物
- 從來不與同事往來，共事多年亦從未參與任何同事聚餐或共晉午餐

「怪獸員工」源自「怪獸家長」一詞，意指他們的行為有別於一般同事，讓人為之側目。由於他們的「另類」，其他同事們一般避之則吉，盡量減少與他們的溝通，深怕無意中的說話刺中他們的要害，久而久之，同事們之間的隔閡愈來愈深，嚴重的甚至影響團隊中的合作及日常運作。

在香港這個國際大都市裏，工作間融合了不同性格，不同類型的同事，大家的不同可能是源自不同的生活習慣、成長背景、或價值觀取向。根據「物以類聚、人以群分」的定律，我們傾向與我們習慣、性格相類近的人走在一起，讓我們錯失了許多了解「與眾不同」的工作伙伴之機會。

在一次偶然的機會下得知，那位從不與同事共晉午餐的「怪獸員工」，原來是因為他對味精及一些調味料的敏感，所以很多餐廳都不適合他，而他又出於善意，不想同事們刻意遷就他，所以他每次都婉拒同事們的邀請。當你認為同事是怪獸員工時，對方也可能覺得你才是「怪獸員工」，這是觀點與角度問題。

同事之間的誤會和日積月累的矛盾，可能源自於大家的相互不了解及缺乏坦誠的溝通，也許，如果我們能夠暫時放下心中那把尺，對身邊那些所謂的「怪獸同事」多一份好奇和關心，那些「怪獸」便會自自然地消失了。

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，「僱員支援計劃」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. 總經理的話/ 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客戶回應
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「僱員支援計劃」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。

總經理的話 - 不做怪獸上司

職場中是否存在怪獸上司、怪獸下屬，也許是各說各話。當上司認為下屬是怪獸時，下屬卻認為上司才是真正的怪獸，相反亦然。身為上司的你，不想做怪獸上司的話，那可以做甚麼呢？當然是做「似人」的上司。以下是兩種上司的對話實錄：

當員工...	怪獸上司的話...	「似人」的上司的話...
有困難時，	「自己諗掂佢，唔通我做埋你份工呀？」	「有困難即管開聲，我幫你一齊諗掂佢！」
有太多壓力、太多「死線」時，	「總之就要衝！死都要死掂佢。」	「我要想想如何有計劃地放棄，讓你騰出空間完成任務。」
請病假時，	「你又請病假呀？！邊個得閒幫你執手尾？」	「要好好保重身體，不要讓關心你的人擔心。」
有業績時，	「全靠我的帶領，部門才有如此嬌人的成績。」	「我為你的表現感到驕傲，部門以你為榮！」



總經理 張綿紅

做一個「似人」的上司其實不難，只要對員工多一點體諒、多一點尊重、多一點設身處地，多一點真誠的溝通，讓員工感受到上司能與他們同心同行。

鳥群智慧

企業脈BLOG



李志剛先生是現任彼得·德魯克管理學院院長，致力傳揚彼得·德魯克的管理學說。自2010年開始，彼得·德魯克學院與富達信顧問有限公司合作推行管理支援計劃(MAP-Management Assistance Program)，為管理人員提供全面而有效的支援方案。

大家有沒有親眼或在影視作品中見過成群雁鳥在城市上空集體飛翔，乍眼一看就像一圈黑雲在飄動？這樣的鳥群是以成千上萬的規模在集體移動，每個個體都遵循三條規則飛行：避免碰撞 (Collision Avoidance)、速度一致 (Velocity Matching)、向中心聚集 (Flock Centring)。鳥群的智慧體現在牠們非凡的團隊精神和凝聚力。就算有外來因素影響，例如受獵食者攻擊時，隊形先打散，然後迅速重新凝聚，各歸各位，過程需時不足一秒。

這令人不禁反思：在商業世界，外力何時襲擊難以預料。一旦遇到衝擊，管理者帶領著一千人、一萬人的團隊，如何能夠即時應變，迅速回復本位？鳥做得到，魚做得到，昆蟲也做得到的事，為何人類組織卻覺得很有困難？

很多公司的團隊都有人扮演高高在上的領導角色，但鳥群則不需要這一套。牠們的同步飛行是建立在

每隻鳥的自我管理 (self organization)；群體之間互相協調，卻沒有一個協調者。牠們的凝聚力以圓形為本，不是層壓管理 (hierarchy)。任何一隻鳥受到攻擊，牠不需等上司號令，而是自發作出反應。也就是說，每一個成員都有反應能力，都會自動歸位。這種圓形核心的領導力，中心有多個領袖，而非前向式的領導力 (Leader is not at the top but at the centre)。

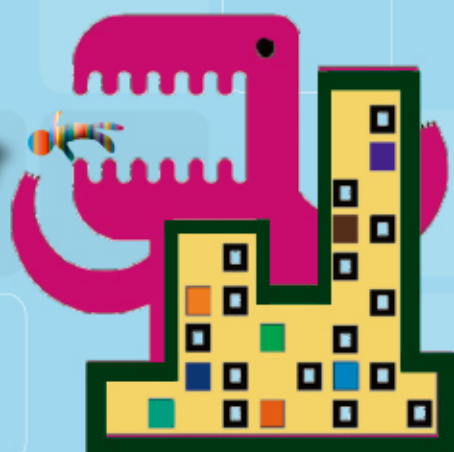
德魯克的組織理論，提出知識型社會和知識工作者的重要性。人人都能應變，就是知識型經濟的扁平網絡式管理，有如鳥群一樣反應迅速。知識型管理還有以下特質：

- 一、你的組織是投資型加學習型，還是營營役役的經營型？
- 二、管理模式是 project-based (專案管理)，還是流水作業式？
- 三、管理文化是寬容、冒險、信任下屬，還是吹毛求疵，嚴格監控？
- 四、激勵方法是鼓勵合作還是激勵競爭？
- 五、領導方法是教導下屬，還是以權威相逼？你當下屬是奴隸還是徒弟？
- 六、你們的學習態度是但求盡快畢業一了百了，還是終身持續學習？
- 七、你的公司著重技術塑造還是價值觀的塑造？技術容易學，但真正吸引人才的是企業的價值觀，那樣才能令員工真心賣命。

今天，香港大部分機構還停留在層壓式管理，未能契合知識型經濟。要承傳知識型經濟的成果，也許必須先向自然界學習學習。

EAP探射燈

向怪獸公司說不



你會認為自己每天都在「怪獸公司」上班嗎？某報刊於二月初報導了挪威一間「怪獸客戶服務中心」的規條，他們規定當員工離開自己座位超過了「獲分配的時間」8分鐘，就會即時有閃燈提醒經理。此外，女性員工在來經期間亦要帶上紅色手鏈，以表示她們有理由更加頻繁地上洗手間。挪威工作場所首席監察員科恩 (Bjorn Erik Thon)稱：「我們接到很多類似投訴，很多監察都已偏離了原先的目的，這已成為一個日益嚴重的問題」。除了挪威，國內的工廠也出現類似的「怪獸規條」，之前有報導指國內一些大型生產工廠，要求員工每日不停機械式的工作，不可談話，不可離開座位，下班後亦要求員工返回工廠提供的宿舍，這些「怪獸規條」令不少打工仔因壓力飽受困擾，有一些員工更走上自殺的不歸路。

反觀香港，一個國際大都會，是否又存在著不同類型的「怪獸公司」呢？有某些僱員曾反映公司為了要求員工準時上班，規定如一個月內累積遲到超過3分鐘，便會收到警告信。又有一些公司，要求員工將每天的工作仔細地以分鐘劃分，以文字記錄每一分每一秒的工作，以確保他們有一定的工作效率。這些規條無疑起了一定的監察作用；但另一方面，這些規條亦有可能為員工帶來沉重的壓力，適得其反。

要令員工全心全意為公司效勞，制定「怪獸規條」未必是最可行的方法。那麼，難道最有效的方法是解除所有規條？絕對不是！其實，最重要的反而是提升員工的歸屬感，以及為員工提供一個安全、被信任和尊重的工作環境。現時香港愈來愈多公司意識到「人才資本」的重要性，都紛紛開始投放資源建立員工的歸屬感，當中包括提倡工作生活平衡，安排一些餘暇活動予員工，例如：舉辦不同類型的興趣班供員工參加，既可陶冶性情，又可促進同事之間的聯誼。此外，亦有很多公司會定期為員工舉辦不同類型的身心健康講座，加強他們的身、心、靈健康。當然，要更全面地照顧員工的身心健康，加強他們對公司的歸屬感，可從不同的層面入手。於公司的層面，管理層可多留意員工的需要，以開放、信任和尊重的態度與員工坦誠溝通，從而建立正面的溝通氣氛。至於員工的心靈健康方面，現時關顧員工的公司絕大部分都會為員工安排「僱員支援計劃」(Employee Assistance Programme)，透過專業的顧問，協助員工處理工作或生活上的困擾。

當然，我們沒有辦法控制某些公司仍堅信「怪獸規條」能提升公司生產力，但請不要忘記，作為著重人力資本的公司，肯定不會否認優秀的員工是公司最大的資源。要留得住人才，切記，不要讓你的公司成為「怪獸公司」，更要對所有「怪獸規條」說不。

主題焦點

當下屬遇上「非常」上司

近年在管理學上提出了「向上管理」(Upward Management)這新的概念，主要是提倡員工要運用正向的態度及有效的策略與上司互動及溝通。作為下屬，建立與上司良好的合作關係，可說是首要的任務。任何一段關係也是相向的，作為下屬亦可主動積極地向上管理。

在現實職場中，上司下屬是否一定產生對立關係？下屬又如何「管理」好你的上司？你又是否熟悉以下四種「非常」上司？



猛虎上司

這類高效能領袖的共通點是：思想及行為快捷，工作要求高，期望下屬聽從他的指令，但未必時常可顧及你的感受。面對「猛虎」時，要做到不亢不卑。每次開會或「面聖」前，必須做足準備，事先假設上司會問你甚麼問題。面對專制的指令，下屬可嘗試學習反建議技巧，例如：「…這個建議不錯，但我恐怕在資源調配上較難配合，可否嘗試這樣做……」。即使遇見「猛虎」向你發怒，也不需太介懷，就當作是提升自己的EQ訓練吧！其實猛虎型上司做事認真之餘，亦樂意幫助有承擔的下屬，積極的你更可主動向上司請教及學習，從而長遠提升自己的工作能力。



騰雞上司

他們經常杞人憂天，這邊廂擔心大老闆不悅，那邊廂又恐懼客戶投訴，故經常忙亂且猶豫不決，拖慢部門的工作進度之餘，情緒亦容易焦慮不安。這類上司其實都很盡責及追求完美，他們希望每個細節及程序都不會出錯，甚至每件任務都親力親為。面對騰雞上司，下屬可先嘗試運用同理心，設身處地去感受上司正面對的困難，看看自己在那方面能幫上他一把。若某些工作已達「死線」，除了向上司提供建議外，更須有禮貌地「催促」上司儘快落實方案，例如在電郵寫上：「以下是修改方案B，請問你的建議如何？請在明天下午三時前回覆，以便準時遞交到客戶手上。」



龍豬上司

不少打工仔埋怨上司並非如期望般能幹，甚至只懂將工作分配給下屬。原來根據管理學的「彼得原則」提到的「天花板效應」，正是講述上司從前由於表現出眾，所以一直被晉升，直到升到一個他無法勝任的位置(Promote to incompetence)，而成為龍豬上司。龍豬上司可能藏身於不同機構，身為下屬的你，與其終日忿忿不平，或跟上司針鋒相對，倒不如學習與你的上司和平共處。在工作互動中表現多一點尊重及包容，將他分配給你的工作做得有聲有色，締造雙贏的局面。另一方面，你亦要反思，自己的職場生涯是否也到了「天花板」？在那方面可增值突破？



狐狸上司

有些下屬可能覺得自己在職場森林中，遇上的是「狐狸」上司。他們覺得上司擅於在不同場合變臉，難於捉摸上司的想法及立場。下屬更會擔心上司會否搶去自己辛勤的功勞，更甚的是將「黑鍋」卸給自己，成為代罪羔羊。在這情況，下屬亦可首先檢視自己對這類型的上司是否出現信任的危機，下屬亦可找信任的同事商討，看看自己的想法是否片面及單向。更可嘗試主動約見上司，澄清他對你的期望及工作方向。若下屬仍覺不安。第一緊記要做好本份之餘，亦要學會保護自己。每份文件及信件都要存檔記錄，所有工作儘量以書面確認，代替口頭傳達。此外，下屬要考慮雙方可否長遠合作下去，並要隨時準備好轉變崗位的策略。若你在情緒上已感到很困擾，建議你儘快尋找專業人士作諮詢。

總結

如何「管理」你的上司，是否如你想像般困難？所謂「非常」上司，說穿了他們也是別人的下屬，也有自己的任務及挑戰。若撫心自問，自己也可能被他人視為「猛虎員工」、「龍豬員工」、「騰雞員工」或「狐狸員工」。每個人都有其長處短處，只要上司與下屬間能互相欣賞、體諒及支持，定能發揮雙方的專長及正能量，以為公司創造優勢。彼此若能互相尊重及支持，工作效能及情緒自然會大大提升！

躍動檔案室

我不是怪獸



「怪獸」一詞充滿貶意，若被人稱之為「怪獸」，除可指那人外表怪異外，更可能是反映此人與其他人總是格格不入，甚至遭人排斥和孤立。在辦公室中被人扣上「怪物」之名多的是，今天且為那班被稱為「怪獸」的員工平反！

在我們輔導的經驗中，有不少員工因為與同事之間相處不來而聯絡我們尋求協助，他們大部份都感到無助苦惱。輔導員印象較深刻的是一位年輕的八十後女孩，她不是那些剛畢業未見過世面的少女，她已做過好幾份工，在同一機構已工作了幾年，但她一坐下，便一口氣跟我哭訴在辦公室如何被看成「怪物」，說時表情多多，繪形繪色，彷彿讓我能置身在每件事件中。在聆聽多個故事後，輔導員發覺每次所謂的爭拗都是基於那員工率直的性格，總愛「心諗嚟就講出嚟」。加上她在工作上有很多固執和堅持的地方，結果與同事釀成爭持不下的局面。

每段關係總有意見不合的時候，衝突通常涉及意見上的分歧、誤解，或拒絕溝通合作，以致加劇衝突。就像那位八十後的女孩，她往往只從自己的角度出發，只看到自己的需要，加上沒有好好包裝的表達方式，往往拒人於千里之外而不自知。其實很多所謂的「怪獸員工」都缺乏敏感別人需要，設身處地替人着想的能力，所以在輔導過程中輔導員替那位八十後的女孩分析每個處境，訓練她學習凡事也可從另一個角度看，代入他人的感受中，提升她的同理心，讓她明白很多爭拗並沒有對錯之分，只要多一點體諒，退一步想可讓同事之間更和諧及融洽，達至彼此尊重的關係。沒有人想被人如「怪獸」般對待，因為被孤立是很不好受的，人是天生渴望進入群體，這是人基本的需要，就算那人表面看似滿不在乎，但那往往只是自我保護的行為而已。辦公室中的生存之道，就是要學懂與人相處和處理衝突。

除了固執地堅持己見外，那位八十後女孩的直率也令身邊的同事很反感，坦白說，連輔導員對她的「誠實」也又愛又恨。她的坦白的確較那些假情假意、官腔的一群清新多了，但「不經大腦」的真心話卻往往令人吃不消。所以輔導員跟那位年輕女孩討論如何真心、誠懇、有禮貌和合宜地表達自己的看法，她初期也很掙扎，不肯妥協，認為是隨波逐流之舉，但慢慢地願意踏出一小步去改變自己說話的語氣和態度，並在輔導室中請輔導員在她又「過火位」時給她指示。終於，她第一次嘗到同事對她有較友善的回應，眼淚不其然的落下來，那些眼淚都是開心的，因為她終於放下她一直不肯承認的高傲，坦白承認自己對被接納和被尊重的渴求。經過她虛心的學習，多番的努力，終於這位八十後的女孩不再被同事在背後稱之為「怪獸」了。

活動點滴



Unlock Your Creativity at Work

KPMG

- * 學會聯想法引發創意。
- * 很生動，聽眾參與度高。
- * 打開思維，不畏局限。
- * Very lively and impressive.

「超越壓力 活得自在」工作坊

入境事務處

- * 令每位學員深刻認識壓力之來源，從而由源頭了解，再分析，然後解決問題，頗為實用及具積極性。
- * Learn to be human.
- * How to cope with stress and to think positively.
- * To look into different perspectives.

Be Alive with Brain Gym

Swire Properties Limited

- * 很有幫助。
- * Good! Relax talk.
- * Very interesting and useful.
- * Very informative.

Building a Happy Family

Miramar Group

- * 次數增加，給予多些同事參與。
- * Supportive and being encouraged to take action
- * Trainer is a professional speaker.
- * Good!

「心理健康急救」工作坊

運輸署

- * 掌握更多知識對抑鬱症的治療。
- * 除了學習幫助有需要的人，亦可認清自身的情緒問題，學習放鬆。
- * 很好、實際、有用。
- * 講員的presentation生動、輕鬆，使課程更容易令人投入和理解。



服務放大鏡

僱員發展服務首席顧問林雪芬 榮獲第21屆「優秀社工」

自一九九一年開始，香港社會專業人員協會已積極舉辦優秀社工選舉，以表揚默默耕耘的社會工作者，提高社會工作的專業和正面形象及加強社會各界對社工專業的認識。第21屆優秀社工選舉於2011年11月至2012年1月中舉行。本公司的首席顧問林雪芬女士成功入圍，並最終獲選為兩位「優秀社工」之一。

林雪芬投身「僱員支援計劃」超過15年。在僱員發展服務/富達盟信顧問有限公司中，她除了直接為受工作、家庭問題或情緒困擾的前線僱員及管理人提供即時輔導及危機介入工作外，還擔任服務單位內的個案管理及統籌企業危機回應介入策略。在過去幾年，她在協助客戶處理各類企業心理危機及統籌危機事故應變策略方面，屢獲企業客戶高度讚賞，並建立了僱員發展服務在行內的專業地位，亦令社工的專業形象打入商界。她今次獲獎，可說是實至名歸！



首席顧問林雪芬女士（右）與總經理張錦紅女士攝於頒獎禮會場

我們的客戶

以下是我們部份客戶的名單（排名不分先後）

浸信會安老社會服務處	百麗環球有限公司	美國輝瑞藥研製有限公司
基督教香港信義會社會服務部	利亞華有限公司	香港中華煤氣有限公司
基督教實業協會	愛普生香港有限公司	國泰航空飲食(香港)有限公司
匡智會	豪苑(香港)有限公司	國家國際地產(香港)有限公司
香港青少年服務處	香港電話服務有限公司	香港航空發動機維修服務有限公司
香港賽馬會	捷成洋行	香港空運貨站有限公司
聖基多斯會	聯泰國際集團有限公司	香港機場地產服務有限公司
香港神託會	馬利百貨有限公司	香港國際貨運碼頭
基督教香港崇真會社會服務有限公司	黃生堂香港有限公司	香港巡捕處
東華三院	太古飲料有限公司	香港電單公司
仁濟醫院	惠而浦(香港)有限公司	富豐物業
美國運通國際股份有限公司	香港太古集團有限公司	香港鐵路有限公司
史露金銀有限公司	南洲英記	現代貨箱碼頭有限公司
法國巴黎銀行香港分行	香港上海大酒店有限公司	扭扭升降機(香港)有限公司
特靈投資集團有限公司	銀匯管理有限公司	土木工程拓展署
中國建設銀行(亞洲)	美隆華集團	政府公務員事務局
花旗集團	瑞安建築有限公司	消費者委員會
大新銀行	新鴻基地產	香港海關
星展銀行	太古地產有限公司	平等機會委員會
恒生銀行	太古酒店	香港郵政
香港上海匯豐銀行	香港中文大學	香港房屋委員會
美國大都會人壽保險香港有限公司	香港城市大學	香港房屋協會
三井住友海上火災保險(香港)有限公司	專業及持續教育學院	香港醫院管理局
美隆資產管理香港有限公司	香港浸會大學	入境事務處
渣打銀行	香港考評局	勞工處
永裕金融	香港公開大學	強制性公積金計劃管理局
永亨銀行	香港大學	政府資訊科技總監辦公室
永隆銀行	職業培訓局	規劃署
德勤 關陳陳方會計師行	巴斯夫美亞地區總部有限公司	社會福利署
畢馬威會計師事務所	中華電力有限公司	運輸署
羅氏威利道有限公司	埃克森美孚香港有限公司	

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。

EAP 推介

「第一屆香港主動型興趣博覽會暨 樂動師友計劃啟動禮」

隨着人口老化，全港現時每年約有六萬名僱員踏入退休年齡，本公司近年亦積極協助各大企業以不同方式幫助僱員為退休作好準備。本公司更於2011年2月開始與香港大學合作推展為期兩年之「流金頌社區計劃 -- 樂動師友計劃」，招募合資格的已退休員工，並培訓其成為朋輩導師，透過定期的會面及指導快將退休的員工，鼓勵和協助他們在退休前培養主動型興趣。據研究顯示，「主動型興趣」（例如：看運動比賽是被動型興趣，而身體力行做運動才是主動型興趣），不但有效協助退休人士適應退休生活及達至身心健康，更有助增強他們的自我價值及生活樂趣，促進退休人士與社會的聯繫。為提供退休人士一個主動型興趣的資訊交流平台，本公司將舉辦「第一屆香港主動型興趣博覽會暨 樂動師友計劃啟動禮」，詳情如下：

活動日期：2012年4月15日(星期日)

典禮時間：下午1時至2時

活動時間：上午11時至5時

活動地點：將軍澳東港城一樓展覽場

活動對象：公眾人士

如有興趣，歡迎致電2731 6366與鄭先生聯絡。

扁鵲的醫術

魏文王問名醫扁鵲說：「你們家兄弟三人，都精通醫術，到底哪一位最好呢？」

扁鵲答說：「大哥最好，二哥次之，我最差。」

文王再問：「那麼為什麼你最出名呢？」

扁鵲答說：「我大哥治病，是治病於病發之前。由於一般人不知道他能鑿除病因，所以他的名氣無法傳出去，只有我的家人才知道。我二哥治病，是治病於病情初起之時。一般人以為他只能治輕微的小病，所以他的名氣只在於本鄉里之間。而我扁鵲治病，是治病於病情嚴重之時。一般人都看到我在經脈上施針，放血或在皮膚上敷藥接骨等大手術，所以以為我醫術高明，名氣因此響遍全國。」

作為出色的領導，鞏固團隊士氣或留住人才，能為整個團隊建立正向工作環境，更有助員工投入其中。若事情處理不好，事後控制不如事發中期控制，事發中期控制不如事前控制。假若等到事情發大或流言滿天飛後才竭力止血，對團隊的影響可能甚為深遠，甚至無法根治問題。猶如老中醫常言道「病向淺中醫」，若能在發生端倪時做好望、聞、問、切，便能醫到病除，化險為夷。

故事來源自[企業管理培訓故事全書]

心靈加油站

怪客至上 轉危為機 優質生活!貼士

很多人要應付憤怒或不滿的顧客實在不容易。但是若果我們懂得用甚麼說話、甚麼態度與他們溝通，情況可能大為逆轉。面對一些極具挑戰類型的顧客，假若處理得宜，則關係可能比從前更佳。以下有一些特別提示和技巧，好使顧客能滿意地離開。

第一步：以客為本，聆聽客人的需要

給予空間讓顧客訴說或渲洩鬱怒，避免即時解決問題或就事件很快作出結論。

第二步：回應他們的關注

用詞要客觀，避免再引起顧客的怒氣。

第三步：身同感受

要身同感受，並善用身體語言，表示明白顧客為何失望不滿。

第五步：提出解決方法

若客人有猶豫或不滿，可讓客人自行建議可行方案。

第六步：行動及跟進

當你們達成方案後，你需要立刻採取行動，並在數天內跟進及作出客人滿意的安排。

編輯組資料

香港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：孫勵生、張錦紅、吳艷華、吳業盈、朱紅

網址：<http://www.fourdimensions.org>

版權所有 請勿翻印