

卓越领航 共建企业健康

Spring 2012

LEAP

躍動



僱員發展服務
Employee Development Service



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

熱點出擊

怪兽员工
的启示

你有遇过以下的同事吗：

- 经常非常情绪化，只要遇到一点儿不如意事，即在办公室内大发雷霆，生人勿近
- 尽量只做自己熟悉的事，认为多做多错，少做少错
- 对别人要求极高，对自己则完全相反，只求达到基本要求
- 不愿接受别人任何的帮忙，即使当大家欢度佳节时，他亦拒收别人赠送的所有礼物
- 从来不与同事往来，共事多年亦从未参与任何同事聚餐或共晋午餐

「怪兽员工」源自「怪兽家长」一词，意指他们的行为有别于一般同事，让人为之侧目。由于他们的「另类」，其他同事们一般避之则吉，尽量减少与他们的沟通，深怕无意中的说话刺中他们的要害，久而久之，同事们之间的隔阂愈来愈深，严重的甚至影响团队中的合作及日常运作。

在香港这个国际大都市里，工作间融合了不同性格，不同类型的同事，大家的不同可能是源自不同的生活习惯、成长背景、或价值观取向。根据「物以类聚、人以群分」的定律，我们倾向与我们习惯、性格相类近的人走在一起，让我们错失了许多了解「与众不同」的工作伙伴之机会。

在一次偶然的机会下得知，那位从不与同事共晋午餐的「怪兽员工」，原来是因为他对味精及一些调味料的敏感，所以很多餐厅都不适合他，而他又出于善意，不想同事们刻意迁就他，所以他每次都婉拒同事们的邀请。当你认为同事是怪兽员工时，对方也可能觉得你才是「怪兽员工」，这是观点与角度问题。

同事之间的误会和日积月累的矛盾，可能源自于大家的相互不了解及缺乏坦诚的沟通，也许，如果我们能够暂时放下心中那把尺，对身边那些所谓的「怪兽同事」多一份好奇和关心，那些「怪兽」便会自自然地消失了。

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，「雇员支援计划」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. 总经理的话/ 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客户回应
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「雇员支援计划」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。

总经理的话 - 不做怪兽上司

職場中是否存在怪兽上司、怪兽下属，也许是各说各话。当上司认为下属是怪兽时，下属却认为上司才是真正的怪兽，相反亦然。身为上司的你，不想做怪兽上司的话，那可以做甚麽呢？当然是做「似人」的上司。以下是两种上司的对话实录：

当员工…	怪兽上司的话…	「似人」的上司的话…
有困难时，	「自己掂掂佢，唔通我做埋你份工呀？」	「有困难即管开声，我帮你一齐掂掂佢！」
有太多压力、太多「死线」时，	「总之就要冲！死都要死掂佢。」	「我要想想如何有计划地放弃，让你腾出空间完成任务。」
请病假时，	「你又请病假呀？！边个得闲帮你执手尾？」	「要好好保重身体，不要让关心你的人担心。」
有业绩时，	「全靠我的带领，部门才有如此娇人的成绩。」	「我为你的表现感到骄傲，部门以你为荣！」

做一个「似人」的上司其实不难，只要对员工多一点体谅、多一点尊重、多一点设身处地，多一点真诚的沟通，让员工感受到上司能与他们同心同行。



总经理 张绵红

鸟群智慧

企业脉BLOG



李志刚先生是现任彼得·德鲁克管理学院院长，致力宣扬彼得·德鲁克的管理学说。自2010年开始，彼得·德鲁克学院与嘉达盟信顾问有限公司合作推行管理支援计划(MAP-Management Assistance Program)，为管理人员提供全面而有效的支援方案。

大家有没有亲眼或在影视作品中见过成群雁鸟在城市上空集体飞翔，乍眼一看就像一圈黑云在飘动？这样的鸟群是以成千上万的规模在集体移动，每个个体都遵循三条规则飞行：避免碰撞 (Collision Avoidance)、速度一致 (Velocity Matching)、向中心聚集 (Flock Centring)。鸟群智慧体现在它们非凡的团队精神和凝聚力。就算有外来因素影响，例如受猎食者攻击时，队形先打散，然后迅速重新凝聚，各归各位，过程需时不足一秒。

这令人不禁反思：在商业世界，外力何时袭击难以预料。一旦遇到冲击，管理者带领著一千人、一万人的团队，如何能够即时应变，迅速回复本位？鸟做得到，鱼做得到，昆虫也做得到的事，为何人类组织却觉得很有困难？

很多公司的团队都有人扮演高高在上的领导角色，但鸟群则不需要这一套。它们的同步飞行是建立在

每只鸟的自我管理 (self organization)；群体之间互相协调，却没有一个协调者。它们的凝聚力以圆形为本，不是层压管理 (hierarchy)。任何一只鸟受到攻击，它不需等上司号令，而是自发作出反应。也就是说，每一个成员都有反应能力，都会自动归位。这种圆形核心的领导力，中心有多个领袖，而非前向式的领导力 (Leader is not at the top but at the centre)。

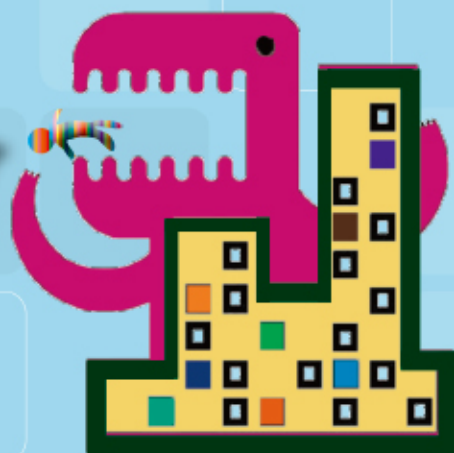
德鲁克的组织理论，提出知识型社会 and 知识工作者的重要性。人人都能应变，就是知识经济的扁平网络式管理，有如鸟群一样反应迅速。知识型管理还有以下特质：

- 一、你的组织是投资型加学习型，还是营营役役的经营型？
- 二、管理模式是 project-based (专案管理)，还是流水作业式？
- 三、管理文化是宽容、冒险、信任下属，还是吹毛求疵，严格监控？
- 四、激励方法是鼓励合作还是激励竞争？
- 五、领导方法是教导下属，还是以权威相逼？你当下属是奴隶还是徒弟？
- 六、你们的学习态度是但求尽快毕业一了百了，还是终身持续学习？
- 七、你的公司著重技术塑造还是价值观的塑造？技术容易学，但真正吸引人才的是企业的价值观，那样才能令员工真心卖命。

今天，香港大部分机构还停留在层压式管理，未能契合知识型经济。要传承知识型经济的成果，也许必须先向自然界学习学习。

EAP探射燈

向怪兽公司说不



你会认为自己每天都在「怪兽公司」上班吗？某报刊于二月初报导了挪威一间「怪兽客户服务中心」的规条，他们规定当员工离开自己座位超过了「获分配的时间」8分钟，就会即时有闪灯提醒经理。此外，女性员工在来经期间亦要带上红色手链，以表示她们有理由更加频繁地上洗手间。挪威工作场所首席监察员科恩 (Bjorn Erik Thon)称：「我们接到很多类似投诉，很多监察都已偏离了原先的目的，这已成为一个日益严重的问题」。除了挪威，国内的工厂也出现类似的「怪兽规条」，之前有报导指国内一些大型生产工厂，要求员工每日不停机械式的工作，不可谈话，不可离开座位，下班后亦要求员工返回工厂提供的宿舍，这些「怪兽规条」令不少打工仔因压力饱受困扰，有一些员工更走上自杀的不归路。

反观香港，一个国际大都会，是否又存在著不同类型的「怪兽公司」呢？有某些雇员曾反映公司为了要求员工准时上班，规定如一个月内累积迟到超过3分钟，便会收到警告信。又有一些公司，要求员工将每天的工作仔细地以分钟划分，以文字记录每一分每一秒的工作，以确保他们有一定的工作效率。这些规条无疑起了一定的监察作用；但另一方面，这些规条亦有可能为员工带来沉重的压力，适得其反。

要令员工全心全意为公司效劳，制定「怪兽规条」未必是最可行的方法。那么，难道最有效的方法是解除所有规条？绝对不是！其实，最重要的反而是提升员工的归属感，以及为员工提供一个安全、被信任和尊重的工作环境。现时香港愈来愈多公司意识到「人才资本」的重要性，都纷纷开始投放资源建立员工的归属感，当中包括提倡工作生活平衡，安排一些馀暇活动予员工，例如：举办不同类型的兴趣班供员工参加，既可陶冶性情，又可促进同事之间的联谊。此外，亦有很多公司会定期为员工举办不同类型的身心健康讲座，加强他们的身、心、灵健康。当然，要更全面地照顾员工的身心健康，加强他们对公司的归属感，可从不同的层面入手。于公司的层面，管理层可多留意员工的需要，以开放、信任和尊重的态度与员工坦诚沟通，从而建立正面的沟通气氛。至于员工的心灵健康方面，现时关顾员工的公司绝大部分都会为员工安排「雇员支援计划」(Employee Assistance Programme)，透过专业的顾问，协助员工处理工作或生活上的困扰。

当然，我们没有办法控制某些公司仍坚信「怪兽规条」能提升公司生产力，但请不要忘记，作为著重人力资本的公司，肯定不会否认优秀的员工是公司最大的资源。要留得住人才，切记，不要让你的公司成为「怪兽公司」，更要对所有「怪兽规条」说不。

主題焦點

当下属遇上「非常」上司

近年在管理学上提出了「向上管理」(Upward Management)这新的概念，主要是提倡员工要运用正向的态度及有效的策略与上司互动及沟通。作为下属，建立与上司良好的合作关系，可说是首要的任务。任何一段关系也是相向的，作为下属亦可主动积极地向上管理。

在现实职场中，上司下属是否一定产生对立关系？下属又如何「管理」好你的上司？你又是否熟悉以下四种「非常」上司？



猛虎上司

这类高效能领袖的共通点是：思想及行为快捷，工作要求高，期望下属听从他的指令，但未必时常可顾及你的感受。面对「猛虎」时，要做到不亢不卑。每次开会或「面圣」前，必须做足准备，事先假设上司会问你甚么问题。面对专制的指令，下属可尝试学习反建议技巧，例如：「…这个建议不错，但我恐怕在资源调配上较难配合，可否尝试这样做……」。即使遇见「猛虎」向你发怒，也不需太介怀，就当作为提升自己的EQ训练吧！其实猛虎型上司做事认真之余，亦乐意帮助有承担的下属，积极的你更可主动向上司请教及学习，从而长远提升自己的工作能力。



腾鸡上司

他们经常杞人忧天，这边厢担心大老板不悦，那边厢又恐惧客户投诉，故经常忙乱且犹豫不决，拖慢部门的工作进度之余，情绪亦容易焦虑不安。这类上司其实都很尽责及追求完美，他们希望每个细节及程序都不会出错，甚至每件任务都亲力亲为。面对腾鸡上司，下属可先尝试运用同理心，设身处地去感受上司正面对的困难，看看自己在那方面能帮上他一把。若某些工作已达「死线」，除了向上司提供建议外，更须有礼貌地「催促」上司尽快落实方案，例如在电邮写上：「以下是修改方案B，请问你的建议如何？请在明天下午三时前回覆，以便准时递交到客户手上。」



龙猪上司

不少打工仔埋怨上司并非如期望般能干，甚至只懂将工作分配给下属。原来根据管理学的「彼得原则」提到的「天花板效应」，正是讲述上司从前由于表现出众，所以一直被晋升，直到升到一个他无法胜任的位置(Promote to incompetence)，而成为龙猪上司。龙猪上司可能藏身于不同机构，身为下属的你，与其终日忿忿不平，或跟上司针锋相对，倒不如学习与你的上司和平共处。在工作互动中表现多一点尊重及包容，将他分配给你的工作做得有声有色，缔造双赢的局面。另一方面，你亦要反思，自己的职场生涯是否也到了「天花板」？在那方面可增值突破？



狐狸上司

有些下属可能觉得自己在职场森林中，遇上的是「狐狸」上司。他们觉得上司擅于在不同场合变脸，难于捉摸上司的想法及立场。下属更会担心上司会否抢去自己辛勤的功劳，更甚的是将「黑锅」卸给自己，成为代罪羔羊。在这情况，下属亦可首先检视自己对这类型的上司是否出现信任的危机，下属亦可找信任的同事商讨，看看自己的想法是否片面及单向。更可尝试主动约见上司，澄清他对你的期望及工作方向。若下属仍觉不安。第一紧记要做好本份之余，亦要学会保护自己。每份文件及信件都要存档记录，所有工作尽量以书面确认，代替口头传达。此外，下属要考虑双方可否长远合作下去，并要随时准备好转变岗位的策略。若你在情绪上已感到很困扰，建议你尽快寻找专业人士作谘询。

总结

如何「管理」你的上司，是否如你想像般困难？所谓「非常」上司，说穿了他们也是别人的下属，也有自己的任务及挑战。若抚心自问，自己也可能被他人视为「猛虎员工」、「龙猪员工」、「腾鸡员工」或「狐狸员工」。每个人都有其长处短处，只要上司与下属间能互相欣赏、体谅及支持，定能发挥双方的专长及正能量，以为公司创造优势。彼此若能互相尊重及支持，工作效能及情绪自然会大大提升！

躍動檔案室

我不是怪兽



「怪兽」一词充满贬意，若被人称之为「怪兽」，除可指那人外表怪异外，更可能是反映此人与其他人总是格格不入，甚至遭人排斥和孤立。在办公室中被人扣上「怪物」之名多的是，今天且为那班被称为「怪兽」的员工平反！

在我们辅导的经验中，有不少员工因为与同事之间相处不来而联络我们寻求协助，他们大部份都感到无助苦恼。辅导员印象较深刻的是一位年轻的八十后女孩，她不是那些刚毕业未见过世面的少女，她已做过好几份工，在同一机构已工作了几年，但她一坐下，便一口气跟我哭诉在办公室如何被看成「怪物」，说时表情多多，绘形绘色，仿佛让我能置身在每件事件中。在聆听多个故事后，辅导员发觉每次所谓的争拗都是基于那员工率直的性格，总爱「心谗咁句就讲出嚟」。加上她在工作上有许多固执和坚持的地方，结果与同事酿成争持不下的局面。

每段关系总有意见不合的时候，冲突通常涉及意见上的分歧、误解，或拒绝沟通合作，以致加剧冲突。就像那位八十后的女孩，她往往只从自己的角度出发，只看到自己的需要，加上没有好好包装的表达方式，往往拒人于千里之外而不自知。其实很多所谓的「怪兽员工」都缺乏敏感别人需要，设身处地替人着想的能力，所以在辅导过程中辅导员替那位八十后的女孩分析每个处境，训练她学习凡事也可从另一个角度看，代入他人的感受中，提升她的同理心，让她明白很多争拗并没有对错之分，只要多一点体谅，退一步想可让同事之间更和谐及融洽，达至彼此尊重的关系。没有人想被人如「怪兽」般对待，因为被孤立是很不好受的，人是天生渴望进入群体，这是人基本的需要，就算那人表面看似满不在乎，但那往往只是自我保护的行为而已。办公室中的生存之道，就是要学懂与人相处和处理冲突。

除了固执地坚持己见外，那位八十后女孩的直率也令身边的同事很反感，坦白说，连辅导员对她的「诚实」也又爱又恨。她的坦白的确较那些假情假意、官腔的一群清新多了，但「不经大脑」的真心话却往往令人吃不消。所以辅导员跟那位年轻女孩讨论如何真心、诚恳、有礼貌和合宜地表达自己的看法，她初期也很挣扎，不肯妥协，认为是随波逐流之举，但慢慢地愿意踏出一小步去改变自己说话的语气和态度，并在辅导室中请辅导员在她又「过火位」时给她指示。终于，她第一次尝到同事对她有较友善的回应，眼泪不其然的落下来，那些眼泪都是开心的，因为她终于放下她一直不肯承认的高傲，坦白承认自己对被接纳和被尊重的渴求。经过她虚心的学习，多番的努力，终于这位八十后的女孩不再被同事在背后称之为「怪兽」了。

活動點滴



Unlock Your Creativity at Work

KPMG

- * 学会联想法引发创意。
- * 很生动，听众参与度高。
- * 打开思维，不畏局限。
- * Very lively and impressive.

「超越压力 活得自在」工作坊

入境事务处

- * 令每位学员深刻认识压力之来源，从而由源头了解，再分析，然后解决问题，颇为实用及具积极性。
- * 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

- * 很有帮助。
- * Good! Relax talk.
- * Very interesting and useful.
- * Very informative.

Building a Happy Family

Miramar Group

- * 次数增加，给予多些同事参与。
- * Supportive and being encouraged to take action
- * Trainer is a professional speaker.
- * Good!

「心理健康急救」工作坊

运输署

- * 掌握更多知识对抑郁症的治疗。
- * 除了学习帮助有需要的人，亦可认清自身的情绪问题，学习放松。
- * 很好、实际、有用。
- * 讲员的presentation生动、轻松，使课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，并最终獲選為兩位「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員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）

- | | | |
|--------------------|---------------|-----------------|
| 浸信會社會服務處 | 百利保有限公司 | 美國輝瑞藥研有限公司 |
| 基督教香港信義會社會服務部 | 利亞零售有限公司 | 香港中華氣有限公司 |
| 基督教文匯社 | 發達生香港有限公司 | 國家航空飲食(香港)有限公司 |
| 匡智會 | 豪馬(香港)有限公司 | 聚興國際運送(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 | 廣成洋行 | 香港空運貨站有限公司 |
| 聖靈名利協會 | 聯泰國際集團有限公司 | 香港機場地產有限公司 |
| 香港神託會 | 太古貨物有限公司 | 香港國際貨物碼頭 |
| 基督教香港崇真會社會服務有限公司 | 資生堂香港有限公司 | 香港通海白 |
| 东华三院 | 太古飲料有限公司 | 香港電車公司 |
| 仁濟醫院 | 惠而浦(香港)有限公司 | 康樂物業 |
| 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 |
| 安盛保險有限公司 | 青洲英泥 | 現代貨物碼頭有限公司 |
| 法國巴黎銀行香港分行 | 香港上海大酒店有限公司 | 迅達列陣(香港)有限公司 |
| 時豐投資集團有限公司 | 領匯管理有限公司 | 土木工程拓展署 |
| 中國建設銀行(亞洲) | 美華集團 | 政府公務員事務局 |
| 花旗集團 | 聯安建業有限公司 | 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 |
| 美商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 | 香港區政管理處 |
| 美商匯豐管理香港有限公司 | 香港浸會大學 | 入境事務處 |
| 渣打銀行 | 香港考評局 | 勞工處 |
| 永明金融 | 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·關黃陳方會計師行 | 巴斯夫東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 |
| 羅兵咸永道有限公司 | 康克威美亞香港有限公司 | |

如各機構及企業對僱員支援計劃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」

隨著人口老化，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：看運動比賽是被动型興趣，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铲除病因，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，巩固团队士氣或留住人才，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。面對一些极具挑戰類型的顧客，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泄鬱怒，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：行動及跟进

當你們達成方案後，你需要立刻採取行動，並在數天內跟进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