



熱點
出擊

易地而處， 你做得得到嗎？

早前勞工處有一個關於勞資共贏的廣告，當中雙方位置對立，彼此用力拉扯繩索，僵持不下，精竭力疲；及後鏡頭一轉，對立雙方欣然換個位置並站在同一線上，用力推開面前緊閉的鐵門，曙光驟見，彼此面露笑容。以上對立的衝突局面，在近年不同訴求的遊行、工潮與及社會運動中屢見不鮮。

誠如本公司剛發布的「正向機構指標」調查研究報告顯示，普遍的受訪僱員心目中認為所屬公司與員工溝通未達理想，以致問題囤積，信任關係日漸磨損；加上危機處理策略及談判機制未見成熟，勞資矛盾漸漸釀成難以收拾的衝突對峙僵局。所謂冰封三尺，豈會是一日之寒，究竟有什麼重要的元素，可以幫助衝突的雙方放下積累的成見，尋找共同位置去開啟雙贏的巨門？

作為提供僱員支援計劃超過二十年的先驅者，我們認為首要的是要重新奠定勞資基石—互信關係。所謂「一隻手掌是拍不響的」，僱主和員工都責無旁貸，必須意識互諒互讓溝通 (Empathic Communication) 的重要性；明白勞資雙方並非站在你贏我輸的「扯大纜」對立位置；以致彼此可以打開聆聽的耳朵，設身處地的去瞭解對方的難處及訴求，相方才可以持續地「有計傾」，有效地排解工作間的問題。

不管你是僱主或員工，你願意在彼此建立互信溝通的路上多走一步嗎？

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



總經理張綿紅

美國心理協會(American Psychology Association)的調查發現，與同事關係良好的人壽命較長。這項長達20年的調查，訪問了820名上班族。結果顯示，同事關係與死亡風險的關係，在38至43歲上班族的組群最為明顯。

最近，我們制定了全球第一個以量度機構的正向水平而設計的「正向機構指標」，並進行了一項「正向機構指標」研究調查，訪問了542位來自55間本地機構的僱員，以了解本港機構在「正向機構指標」內各範疇的現況。調查反映出員工認為機構最高分的是「建立可信的領導團隊」和「上司與下屬之間建立良好而密切的關係」，而最低分的是「設立跨部門合作協調機制」和「營造輕鬆幽默的工作氣氛」。

同事和睦相處，有助延長員工的壽命，「正向機構指標」研究調查亦證明它與機構的表現成果有顯著關係。在員工眼中，有「良好職場關係」的公司在工作成效、工作效率、工作質素、商業道德、人際關係、適應能力、盈利能力、僱員的身體健康和精神狀況等都較同業為佳。

由此可見，人緣關係好對員工和公司有多重要，無疑是促進機構持續發展的良方！

管理層：「最近部門決定要裁減人手，我要如何把這壞消息告訴給他們知道呢？」

顧問：「傳遞不受歡迎的訊息的難處其實不完全在於訊息本身，關鍵在於處理員工在接收「壞消息」時的情緒反應。因此，適當地處理員工的情緒是至為重要。要傳遞不受歡迎的訊息主要可透過以下三個步驟：第一步是要有充足的準備，例如準備事件的資料、選擇恰當的表達用詞、預備自己的情緒及安排一個適當的環境氣氛，之後才接見受影響的員工。

第二步就是要建立親和感及互信關係。這個環節特別重要，透過關懷和積極聆聽，扼要解釋是次裁員的原因及影響。細心聆聽員工的反應，容許員工表達自己的想法和要求。如果員工很情緒化，你要走出「風眼區」；如果員工保持沉默，嘗試進一步探討；如果員工和你爭拗，你要保持冷靜和堅定不移。

最後一步是協助員工承擔面對現實的責任。讓員工看到現實處境，並協助他們思考真正的需要。同時，亦需協助員工了解自己的強處，並提供確實的援助，但千萬不要承諾不切實際的期望。」



改變傷「身」的關係

「失眠、胃痛、頭痛、心口痛、皮膚敏感、暗瘡、便秘、肚瀉、手震...」

在我們的輔導求助個案中，有約三分之一人致電並非因為受他們情緒所困，而是因為他們出現身體問題，而再三查究之下，才知道他們並沒有所謂的健康問題，而是「身心症」。

所謂「身心症」Somatoform Disorder是指，身體上的不適並不完全與生理有關。一般而言，它可分為兩大類：(一)當事人原先就有生理疾病，而當面臨生活壓力時，難免引發錯綜複雜的情緒變化，且間接惡化了既有疾病的症狀，變本加厲。(二)當事人本身並無任何器質性疾病，但卻有胃脹、胸悶、疼痛、心悸等問題。就好像輔導員最近有一個個案Thomson，他近半年發現自己有背痛，並愈來愈厲害，但他前往健康檢查後發現一切正常，輔導員了解後發現Thomson辦公室的座位後面正好坐着一個和他作對的同事B，Thomson表示若那位同事放假，背痛的情況便會減輕，萬試萬靈。

輔導員也和Thomson討論和同事B的不同之處和衝突原因，Thomson表示自己做事快而準，由於團隊中各人都工作多年，亦抱着一個「大家心照」和「到時執生」的心態一起共事，絕大多數同事一向與他合作愉快，除了同事B，因為她是一個需要仔細安排和指引的人，若有一些突如其來的變動，她會感到手足無措而對Thomson大動肝火，她不時經過Thomson的座位時，會發出「摺」的一聲，近日同事B更會在他後面「摺」，令他覺得他難以得到寧靜。過去吃中午飯通常是團隊一夥兒一起去，但最近若Thomson外出吃飯，同事B便不會去。Thomson覺得這位同事難以相處，也難以合作，令他的工作加添壓力。

輔導嘗試協助Thomson 去理解同事B的性格和需要，以及他和同事B衝突的原因，並建議他面對這一類需要指引和安全感的同事，可以調較自己的做法，以回應同事B的需要。Thomson回到公司後開始嘗試和同事B以一個新的方法合作，特別步驟方面開始對B作多一點講解，除此之外，Thomson也自動去表示若同事B在過程上有任何困難，他可以幫助。他發現，當他這樣做的時候，同事B開始願意參與他們的午飯聚會，慢慢她的「摺」聲也減少。自此，Thomson的背痛也不藥而癒了。



「半個西瓜」的啟示

一個炎熱的下午，一對年青的夫婦先後回家，丈夫看見雪櫃有半個西瓜，便一口氣把它吃光了！遲了一點回家的太太，不但沒有西瓜吃，連想喝水都沒有機會，因而引起了爭執。

為了使這位丈夫明白體諒別人需要的重要性，他的爸爸邀請了這對夫婦回家，分別請他們吃半個西瓜並對他們說：「吃不了就剩着，讓你老婆/老公回來吃」。

之後，爸爸把兒子和媳婦吃過的西瓜端出來，指著西瓜說：「這一半是你吃的，那一半是你老婆吃的。你看你老婆是如何開始吃的？從旁邊往中間掏，一半吃完了，另一半卻沒動。再看你的，從中間開始掏，把最甜的部分都吃了，把旁邊留給別人。誰不知道中間的瓜肉甜呀？從這點小事上看，你老婆就比你有心得多。」

別看這是不起眼的小事，卻能反映出一個人的心。一塊西瓜裡就有居家過日子的大學問。而這個學問不但適用於夫婦、家人的關係，同樣可以適用於職場的關係。體諒別人需要，主動地回應及作出關懷，都是良好人際關係的「催化劑」，因為，再冷的心，你一點一點地暖它，總有把它燴熱的一天；可是再熱的心，你要是一勺一勺地澆冷水，也總有一天會徹底地把它弄涼了。



我們的客戶

銀行、保險、金融及會計

中國建設銀行(亞洲)
花旗集團
星展銀行
大新銀行
恒生銀行
香港上海滙豐銀行
渣打銀行
永亨銀行
永隆銀行
美國運通國際股份有限公司
法國巴黎銀行香港分行
安泰人壽保險(百慕達)有限公司
保柏(亞洲)有限公司
美商大都會人壽保險香港有限公司
三井住友海上火災保險(香港)有限公司
怡安集團
安盛金融有限公司
永明金融
香港證券及投資學會
強制性公積金計劃管理局
美盛資產管理香港有限公司
康宏理財控股有限公司
德勤 關黃陳方會計師行
畢馬威會計師事務所
羅兵咸永道有限公司

酒店及餐飲
富豪國際酒店集團
帝苑酒店
香港上海大酒店有限公司
太古酒店

電訊科技

香港電訊服務有限公司
數碼通

製造

杜邦中國有限公司
國泰航空飲食(香港)有限公司
福和集團
香港日立有限公司
太古飲料有限公司
惠而浦(香港)有限公司
克諾爾集團
美國唐納森集團

管理及地產發展

凱達環球
合和實業有限公司
嘉華建材有限公司
領匯管理有限公司
美蘭華集團
新鴻基地產
太古地產有限公司
青洲英坭(集團)有限公司

零售

愛迪達
百麗環球有限公司
香港免稅店
豪馬(香港)有限公司
金佰利(香港)有限公司
利豐有限公司
馬莎百貨有限公司
寶生堂香港有限公司
日本城
C&A Sourcing International Ltd
Metro Group Buying HK Ltd
PVH Far East Ltd.

物流

國泰航空服務有限公司
敦豪國際速遞(香港)有限公司
香港空運貨站有限公司
香港航空發動機維修服務有限公司
香港國際貨櫃碼頭
香港機場地勤服務有限公司
香港迷你倉
香港電車公司
嘉里物流
現代貨箱碼頭有限公司
香港鐵路有限公司
迅達升降機(香港)有限公司

教育

迦南幼稚園暨幼兒園
香港城市大學
香港中文大學
香港浸會大學
香港大學
香港公開大學
專業及持續教育學院
教得健康中心

能源及化學工業

巴斯夫東亞地區總部有限公司
埃克森美孚香港有限公司
香港中華煤氣有限公司
美國輝瑞科研製藥有限公司
電能實業有限公司

***紅字為今季新客戶

活動點滴

處理「難纏員工」

1. 辨識工作間常見的「難纏」行為
2. 應付「難纏」行為和策略
3. 應付「難纏」行為的技巧
4. 處理不同「難纏」行為的策略和技巧應用及個案演練

參加者意見/回應

- ◆ Constructive and workable solutions to deal with the problems.
- ◆ Learn how to handle challenging behaviour in a more practical way.
- ◆ Empathy and reframing, are practical and useful skills

顧客關係管理 - 非常「客」人

1. 優質客戶服務的目標及概念
2. 難纏客人的種類及其行為的分析
3. 有效處理難纏客人的投訴技巧

參加者意見/回應

- ◆ A fruitful workshop enabled me learning more skill of how to handle difficult customers
- ◆ A thorough review of tackling customers' skills and tactics.



職場中的「好言好語」

1. 好言好語於工作上的重要性
2. 六個打動他人的有效方法
3. 「讚賞」的藝術

參加者意見/回應

- ◆ 讚賞別人會令自己快樂
- ◆ 學了怎樣好言好語讚賞別人和相處
- ◆ 從不同角度去欣賞別人

「動」消息

5月2日本公司舉辦了「正向機構指標」

記者招待會，並邀請兩家表現卓越的正向機構分享他們所推行的正向策略，希望藉此將國際上早已有理論和實證根基的「正向機構」概念帶給香港的機構。

另外，5月23日我們更聚集了40多位來自不同機構的人力資源管理人員，舉行了一次人力資源分享會，內容也是圍繞分享如何在機構內推行正向策略，並邁向正向機構，參加者都十分投入參與討論呢。



僱員發展服務/富達盟信顧問有限公司 簡介

香港基督教服務處於1991年成立【僱員發展服務】，另於2005年設立【富達盟信顧問有限公司】，致力為各大小公司及機構的僱員提供專業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等服務。

地址：香港九龍尖沙咀加連威老道33號7樓

電話：(852)2731 6350

網址：<http://www.fourdimensions.org>

編輯小組

孫勵生、張綿紅、吳艷華、郭鎮源、陳瑋熹

所有文章，歡迎轉載，惟必須註明出處

