



熱點
出擊

欺凌多面體

前阵子，全城热烈讨论的日剧「半泽直树」创下日本本世纪日剧最高收视纪录。分析其高收视原因，主要是剧集道出了打工仔的心声。面对「上级的错由下属承担，下属的功劳归上级所有」时，打工仔除感到百般滋味外，更能体会到办公室内被人欺凌的委屈。

不过，在未进一步探讨如何处理及防止办公室欺凌事件的发生之前，我们有必要先厘定何谓办公室欺凌(workplace bullying)。在我们的求助个案中，有不少求助者都是因为在工作间人事关系出现问题而寻求协助的。这些求助者当中，有好些人有「感觉被欺凌」及被欺压的情况，例如某同事冷淡对待自己；工作量分配不公；上级监察自己的工作进度，或者申请假期不获批准等。可是，这种「感觉被欺凌」可能只是同事相处上的磨合或管理手法与自己的期望不一致而已。若钻牛角尖加上负面思想，并系以「受害人」角色，这样便很容易误当成假欺凌。

其实，界定欺凌行为必须符合以下几个重点：1)不断稳定地重覆2)维持一段不短的时间3)有计谋的意图4)受欺凌的那方缺乏权力去保护自己5)对受欺凌者的健康和安全造成威胁。简单而言，办公室欺凌是指一个人或一班人不断地用强硬和不合理的方法重覆去针对另一位同事或下属，并对其健康及安全构成威胁。日剧「半泽直树」中的主人翁的遭遇正正完全符合以上欺凌行为的定义。

虽然如此，作为管理阶层有必要正视员工的欺凌投诉，慎重考虑个别的情况是否需要彻查。欺凌中最严重的是当事件涉及暴力和袭击，寻求警方协助是无可避免的。员工也得认清自己面对的处境是否属于欺凌，若是真的在工作上被欺凌，千万不要哑忍。不过，当有些不快或误会时，不妨尝试换转另一角度看待事件，这样可能有助你从容走出负面的情绪。

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



总经理张锦红

职场欺凌可能会发生在任何人身上，那可以是上司欺凌下属，下属欺凌上司，或是员工之间的欺凌行为。欺凌不是单纯的个性碰撞，不是一般的人际冲突，不是抱怨被安排不想做的工作、亦不是严厉的上司对下属善意的批评；而是持续地采用无理而具破坏性的谩骂、侮辱、排斥、恶意散布谣言、威吓等手段去攻击他人。

欺凌行为的发生，可说是不良职场关系的温度计，它反映了团队的病态，那代表同事不太关心别人的感受，互不尊重、缺乏包容、彼此恶言相向，以致怨气日浓。试问一个爱自己工作、爱公司、重视工作关系的团队那会欺凌同事，容许欺凌变成常态？欺凌行为是企业大病的先兆，会令公司付出沈重的代价，不但影响生产力，更会导致人力资源流失。

打击欺凌的最佳办法是建立企业的关爱文化，由管理人员开始做起，以身作则地展示尊重和包容员工情躁，鼓励开放而和谐的沟通，灵巧地处理冲突，以真诚及关爱感染员工和身边的人。

管理层：「我刚收到有一位同事的电邮，指有人在办公室内散播似是而非的谣言中伤她、故意在工作间孤立她，并拒绝与她合作等。我可以怎样帮助这位同事呢？」

顾问：「首先，值得一赞的是，你的同事愿意向你倾诉，已代表你平时与他们已经建立沟通基础，并得到一定他们的信任。事实上，同事愿意向上司或人力资源同事反映事件，已经行出了正确的第一步。」

我建议你尽快与同事会面，「情」「理」并重地去了解当中的情况与及同事们的需要，才能对症下药，妥善改善这个可疑的办公室欺凌事件：

第一是要持关怀态度，聆听当事人对事件的感受及想法让她感到被理解及尊重；切忌过早提出判断或企图淡化事件；

第二是需要了解当事人对公司或事件处理的期望及所需要的即时支援；

第三是留意当事人的情绪反应，如怀疑同事的身心受到事件影响，可鼓励她尽快向专业人士或雇员支援计划的顾问寻求协助；

最后，要清楚表明对可能发生的办公室欺凌行为作出「零」容忍，让当事人了解你会跟据公司所订立处理怀疑办公室欺凌事件的机制及程序作彻底调查及交代。

如证实欺凌情况确曾发生，则须制定合理措施预防事件再度出现，同时需为欺凌者及被欺凌者进行沟通与辅导，寻求积极的改变，确保不会有其他的员工受到影响。



关怀企业 • 员工加倍奉还

曾经有这样的比喻：「尽管100%填补好漏水之处，帆船依然开不动；惟有同时启动你的风帆(个人优势)，才能带你起航，并乘风破浪。」当办公室欺凌事件发生时，企业故然要把事件处理妥当，作出适当的补救。可是，企业若只著重如何恰当地和妥善地作出补救，这仍然无助企业趋向成功之道。企业需要发挥其自身的优势，塑造企业的正向文化，达至工作和谐、上下关爱的目标，才能创造企业的优势。企业关怀不单可以防止办公室欺凌事件的发生，而且更能带动员工投入工作，并必然百倍奉还。

最近，本公司进行的「正向机构指标」研究调查显示，其中有三间公司属少数高于一般正向水平，且达至优良正向表现。这三间公司的代表更获邀于2013年9月举办的EAP论坛作主讲嘉宾，分享他们各自的机构如何成功推行及营造正向工作环境的经验和策略。而这些策略相信亦有助防止办公室欺凌事件的发生。

第一位讲者为现任富士施乐(香港)有限公司人力资源部总监伍雪芬女士。伍女士指出为了提升员工对机构的投入度，公司会致力在工作间营造「家」的气氛。公司把「生活与工作平衡」的概念切实地带入工作间。例如：聘请按摩师为员工按摩减压；邀请学校老师举行不同的家庭教育讲座。同时，为了加强员工与管理层之间的沟通与和谐，公司开放不同的渠道让员工反映意见，如：开设电子意见邮箱。另外亦鼓励员工写感谢咭给其他同事，员工获得表扬和认同，不单让他们更能投入工作，而且亦能塑造机构内的正面和谐气氛。

金门建筑有限公司也是其中获得优良正向表现的公司之一。现任公司董事黎永觉先生指出金门建筑采取了正向及积极的方针和措施打造正向和谐工作间，并相信「公司对员工好，员工亦会对公司好。」为了了解员工的需要和诉求(如对薪酬待遇、设施、福利的意见)，公司为地盘员工设立与管理人员对话的机制。除此之外，公司亦设有工地健康大使，定期为员工提供健康资讯服务及简单身体检查等等，这都有助于提升员工的正能量。

最后一位讲者是来自富安集团有限公司的行政总裁亦是公司创办人的刘富成博士。刘博士则强调每个员工都有责任推行正向机构文化，而非单单靠管理层推动。例如在午膳时间内，安排员工一起做十分钟的大笑操或在公司周围贴上笑脸图案，提醒每位员工要保持开朗心境。刘博士亦提出一项特别的关怀员工措施——「父母感谢金」。这项关怀措施是公司馈赠员工年过65岁的父母，感谢他们的子女为公司所作出的贡献。刘博士称以上的措施是建基于一个信念：真心关怀员工的雇主，才会有开心及满意的员工；有快乐的员工，才会愿意为机构付出；员工愿意付出，才会有高质素的服务；有高质素的服务，顾客的满意度和忠诚度也随之提高。

以上三间公司成功营造正向工作环境的经验，印证企业关怀，不单凝聚人心，让员工加倍投入工作，而且工作间的和谐气氛亦必然有助减少办公室的欺凌事件。



浩铭一直感到在公司郁郁不得志，与智者讲述自己问题，智者舀起一瓢水，问：「这水是什么形状？」

浩铭摇头说：「水哪有什么形状？」

智者不答，把水倒入杯子，浩铭恍然大悟：「水的形状像杯子。」智者没有回答，又把杯子中的水倒入旁边的水樽，浩铭又说：「水的形状像水樽。」

智者摇头，轻提起水樽，把水轻轻倒入一个盛满沙土的盆。只见清水一下子溶入沙土，消失了。看著眼前的情景，浩铭陷入了沉思。

智者俯身抓起一把沙土，叹道：「水就这么消逝了，这也是一生！」

浩铭咀嚼良久，忽道：「公司就像是不同的容器，人像水一样，盛进什么容器就是什么形状。」

「是这样。」智者道，转而说，「又不是这样！」说完，智者出门，浩铭随后。

在屋檐下，智者蹲下身，用手在石板上摸了一会儿，然后停住。浩铭把手指伸向刚才智者的手指所触之地，他感到有一个凹处，很是不解，不知道这本来平坦的石阶上的「小窝」里藏著什么玄机。

智者说：「雨水从屋檐落下，看！这凹处就是水滴落下长期打击造成的结果。」

浩铭大悟：「人可能被装入规则的容器，但又像这小小的水滴，能改变坚硬青石板。」

智者说：「对，这个窝会变成一个洞。」

浩铭：「我找到答案了！」

智者用微笑和沉默回应。浩铭离开智者，后来重新在公司找到了自己的定位。

外在的环境和人事有规则，或者说是以固定的形态出现，不能改变，但人可以变，可以通过改变自己适应社会。当环境无法改变，最明智的做法就是改变自己，转换角度思考，就能摆脱困扰。



我們的客戶

銀行、金融及保險

美国运通国际股份有限公司
怡安集团
安盛金融有限公司
法国巴黎银行香港分行
保柏(亚洲)有限公司
中国建设银行(亚洲)
花旗集团
康宏理财控股有限公司
大新银行
星展银行
富卫人寿保险(百慕大)有限公司
恒生银行
香港上海汇丰银行
香港证券及投资学会
美盛资产管理香港有限公司
美商大都会人寿保险香港有限公司
三井住友海上火灾保险(香港)有限公司
渣打银行(香港)有限公司
香港永明金融有限公司
永亨银行有限公司
永隆银行有限公司

法律及会计

的近律行
德勤 关黄陈方会计师行
毕马威会计师事务所
香港罗兵咸永道有限公司

集团

捷成洋行
香港太古集团有限公司
美丽华集团

公营及社会服务

消费者委员会
仁伯爵综合医院
平等机会委员会
基督教灵实协会
匡智会
香港青少年服务处
香港房屋协会
廉政公署
香港医院管理局
强制性公积金计划管理局
邻舍辅导会
香港海洋公园
澳门圣公会社会服务处
圣雅各福群会
香港神托会
基督教香港信义会社会服务部
香港考试及评核局
香港赛马会
救世军
善牧会
香港戒毒会
澳门妇女联合总会
东华三院
仁济医院

教育

迦南幼稚园暨幼儿园
香港中文大学
香港城市大学
香港浸会大学
香港公开大学
教得健康中心
香港大学

能源、化工及医药

巴斯夫东亚地区总部有限公司
埃克森美孚香港有限公司
香港中华煤气有限公司
美国辉瑞制药有限公司
电能实业有限公司
惠氏(香港)控股有限公司

政府部门

土木工程拓展署
政府公务员事务局
香港海关
香港房屋委员会
香港邮政
入境事务处
劳工处
地政总署
政府资讯科技总监办公室
规划署
社会福利署
土地注册处
运输署

酒店及餐饮

香港上海大酒店有限公司
半岛酒店
国泰航空饮食(香港)有限公司
富豪国际酒店集团
浅水湾酒店
帝苑酒店
太古酒店

电讯及科技

香港电讯服务有限公司
数码通

制造

美国唐纳森集团
福和集团
香港日立有限公司
金佰利(香港)有限公司
克诺尔集团
太古饮料有限公司
惠而浦(香港)有限公司

建筑地产及物业管理

凯达环球
合和实业有限公司
青洲英坭(集团)有限公司
嘉华建材有限公司
嘉里建设有限公司
领汇管理有限公司
瑞安建设有限公司
新鸿基地产代理有限公司
太古地产有限公司

零售

爱迪达
百丽环球有限公司
香港免税店
豪马(香港)有限公司
日本城
利丰有限公司
马莎百货有限公司
松下国际采购(香港)有限公司
菲力士泛优逊远东有限公司
资生堂香港有限公司
C&A Sourcing International Ltd
Metro Group Buying HK Ltd

交通、航空及物流

国泰航空服务有限公司
敦豪国际速递(香港)有限公司
香港空运货站有限公司
香港航空发动机维修服务有限公司
香港国际货柜码头
香港机场地勤服务有限公司
香港迷你仓
香港电车公司
嘉里物流
香港铁路有限公司
现代货箱码头有限公司
迅达升降机(香港)有限公司

活動點滴

开心家庭全攻略

Building a Happy Family

1. 帮参加者了解家庭面对的挑战与压力
2. 建立开心家庭的奥妙

参加者意见/回应

- 学会与家人相处
- 非常有用，可多举行
- 很适合每个人



爱笑瑜伽

Laughter Yoga

1. 介绍和体验爱笑瑜伽如何促进身心健康和减压
2. 推广爱笑瑜伽运动，笑出正能量，获得笑中运动的好处

参加者意见/回应

- 同事的互动令活动更好玩，可以很简单
- Learn to exercise and relax with laughter
- Speaker 很投入去示范



抗氧全攻略

Strategies for Anti-oxidation

1. 认识日常生活中令我们加速老化的元凶
2. 认识各种因细胞氧化所产生的老化及预防的方法

参加者意见/回应

- 讲员好生动、好贴身的例子
- 非常实用，希望有进阶班
- 很实用，对身体及营养有更多认识

“動”消息

正向机构-创造持续卓越优势

根据本公司早前的「正向机构指标」研究调查所得，香港大部分企业机构的「正向水平」仍低于一般水平。为了推广正向工作间，让机构更能凝聚人心，促进持续发展，今年EAP论坛主题为「正向机构—创造持续卓越优势」，并于9月13日假温莎公爵社会服务大厦礼堂举行，有近200多名管理及人力资源管理人员参加。



是次活动中，除了邀请学界专家介绍正向机构指标外，亦特别表扬了三间达优良正向水平的公司，并由他们的管理人员分享实践正向机构的策略和宝贵经验，参加者都深受鼓舞及得到启发。

僱員發展服務/富達盟信顧問有限公司 簡介

香港基督教服务处于1991年成立【雇员发展服务】，另于2005年设立【富达盟信顾问有限公司】，致力为各大小公司及机构的雇员提供专业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等服务。

地址：香港九龙尖沙咀加连威老道33号7楼

电话：(852)2731 6350

网址：<http://www.fourdimensions.org>

編輯小组

孙励生、张绵红、吴艳华、廖家希、陈玮熹

所有文章，欢迎转载，惟必须注明出处