



欺凌多面體

熱點

出擊

前陣子，全城熱烈討論的日劇「半澤直樹」創下日本本世紀日劇最高收視紀錄。分析其高收視原因，主要是劇集道出了打工仔的心聲。面對「上級的錯由下屬承擔，下屬的功勞歸上級所有」時，打工仔除感到百般滋味外，更能體會到辦公室內被人欺凌的委屈。

不過，在未進一步探討如何處理及防止辦公室欺凌事件的發生之前，我們有必要先釐定何謂辦公室欺凌(workplace bullying)。在我們的求助個案中，有不少求助者都是因為在工作間人事關係出現問題而尋求協助的。這些求助者當中，有好些人有「感覺被欺凌」及被欺壓的情況，例如某同事冷淡對待自己；工作量分配不公；上級監察自己的工作進度，或者申請假期不獲批准等。可是，這種「感覺被欺凌」可能只是同事相處上的磨合或管理手法與自己的期望不一致而已。若鑽牛角尖加上負面思想，並繫以「受害人」角色，這樣便很容易誤當成假欺凌。

其實，界定欺凌行為必須符合以下幾個重點：1)不斷穩定地重覆2)維持一段不短的時間3)有計謀的意圖4)受欺凌的那方缺乏權力去保護自己5)對受欺凌者的健康和 safety 造成威脅。簡單而言，辦公室欺凌是指一個人或一班人不斷地用強硬和不合理的方法重覆去針對另一位同事或下屬，並對其健康及 safety 構成威脅。日劇「半澤直樹」中的主人翁的遭遇正正完全符合以上欺凌行為的定義。

雖然如此，作為管理階層有必要正視員工的欺凌投訴，慎重考慮個別的情況是否需要徹查。欺凌中最嚴重的是當事件涉及暴力和襲擊，尋求警方協助是無可避免的。員工也得認清自己面對的處境是否屬於欺凌，若是真的在工作上被欺凌，千萬不要啞忍。不過，當有些不快或誤會時，不妨嘗試換轉另一角度看待事件，這樣可能有助你從容走出負面的情緒。

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



總經理張錦紅

職場欺凌可能會發生在任何人身上，那可以是上司欺凌下屬，下屬欺凌上司，或是員工之間的欺凌行為。欺凌不是單純的個性碰撞，不是一般的人際衝突，不是抱怨被安排不想做的工作、亦不是嚴厲的上司對下屬善意的批評；而是持續地採用無理而具破壞性的謾罵、侮辱、排斥、惡意散布謠言、威嚇等手段去攻擊他人。

欺凌行為的發生，可說是不良職場關係的溫度計，它反映了團隊的病態，那代表同事不太關心別人的感受，互不尊重、缺乏包容、彼此惡言相向，以致怨氣日濃。試問一個愛自己工作、愛公司、重視工作關係的團隊那會欺凌同事，容許欺凌變成常態？欺凌行為是企業大病的先兆，會令公司付出沈重的代價，不但影響生產力，更會導致人力資源流失。

打擊欺凌的最佳辦法是建立企業的關愛文化，由管理人員開始做起，以身作則地展示尊重和包容員工情躁，鼓勵開放而和諧的溝通，靈巧地處理衝突，以真誠及關愛感染員工和身邊的人。

管理層：「我剛收到有一位同事的電郵，指有人在辦公室內散播似是而非的謠言中傷她、故意在工作間孤立她，並拒絕與她合作等。我可以怎樣幫助這位同事呢？」

顧問：「首先，值得一讚的是，你的同事願意向你傾訴，已代表你平時與他們已經建立溝通基礎，並得到一定他們的信任。事實上，同事願意向上司或人力資源同事反映事件，已經行出了正確的第一步。」

我建議你儘快與同事會面，「情」「理」並重地去瞭解當中的情況與及同事們的需要，才能對症下藥，妥善改善這個可疑的辦公室欺凌事件：

第一是要持關懷態度，聆聽當事人對事件的感受及想法讓她感到被理解及尊重；切忌過早提出判斷或企圖淡化事件；

第二是需要瞭解當事人對公司或事件處理的期望及所需要的即時支援；

第三是留意當事人的情緒反應，如懷疑同事的身心受到事件影響，可鼓勵她儘快向專業人士或僱員支援計劃的顧問尋求協助；

最後，要清楚表明對可能發生的辦公室欺凌行為作出「零」容忍，讓當事人瞭解你會跟據公司所訂立處理懷疑辦公室欺凌事件的機制及程序作徹底調查及交代。

如証實欺凌情況確曾發生，則須制定合理措施預防事件再度出現，同時需為欺凌者及被欺凌者進行溝通與輔導，尋求積極的改變，確保不會有其他的員工受到影響。



關懷企業・員工加倍奉還

曾經有這樣的比喻：「儘管100%填補好漏水之處，帆船依然開不動；惟有同時啟動你的風帆(個人優勢)，才能帶你起航，並乘風破浪。」當辦公室欺凌事件發生時，企業故然要把事件處理妥當，作出適當的補救。可是，企業若只著重如何恰當地和妥善地作出補救，這仍然無助企業趨向成功之道。企業需要發揮其自身的企業優勢，塑造企業的正向文化，達至工作和諧、上下關愛的目標，才能創造企業的優勢。企業關懷不單可以防止辦公室欺凌事件的發生，而且更能帶動員工投入工作，並必然百倍奉還。

最近，本公司進行的「正向機構指標」研究調查顯示，其中有三間公司屬少數高於一般正向水平，且達至優良正向表現。這三間公司的代表更獲邀於2013年9月舉辦的EAP論壇作主講嘉賓，分享他們各自的機構如何成功推行及營造正向工作環境的經驗和策略。而這些策略相信亦有助防止辦公室欺凌事件的發生。

第一位講者為現任富士施樂〈香港〉有限公司人力資源部總監伍雪芬女士。伍女士指出為了提升員工對機構的投入度，公司會致力在工作間營造「家」的氣氛。公司把「生活與工作平衡」的概念切實地帶入工作間。例如：聘請按摩師為員工按摩減壓；邀請學校老師舉行不同的家庭教育講座。同時，為了加強員工與管理層之間的溝通與和諧，公司開放不同的渠道讓員工反映意見，如：開設電子意見郵箱。另外亦鼓勵員工寫感謝咭給其他同事，員工獲得表揚和認同，不單讓他們更能投入工作，而且亦能塑造機構內的正面和諧氣氛。

金門建築有限公司也是其中獲得優良正向表現的公司之一。現任公司董事黎永覺先生指出金門建築採取了正向及積極的方針和措施打造正向和諧工作間，並相信「公司對員工好，員工亦會對公司好。」為了了解員工的需要和訴求(如對薪酬待遇、設施、福利的意見)，公司為地盤員工設立與管理人員對話的機制。除此之外，公司亦設有工地健康大使，定期為員工提供健康資訊服務及簡單身體檢查等等，這都有助提升員工的正能量。

最後一位講者是來自富安集團有限公司的行政總裁亦是公司創辦人的劉富成博士。劉博士則強調每個員工都有責任推行正向機構文化，而非單單靠管理層推動。例如在午膳時間內，安排員工一起做十分鐘的大笑操或在公司周圍貼上笑臉圖案，提醒每位員工要保持開朗心境。劉博士亦提出一項特別的關懷員工措施——「父母感謝金」。這項關懷措施是公司饋贈員工年過65歲的父母，感謝他們的子女為公司所作出的貢獻。劉博士稱以上的措施是建基於一個信念：真心關懷員工的僱主，才會有開心及滿足的員工；有快樂的員工，才會願意為機構付出；員工願意付出，才會有高質素的服務；有高質素的服務，顧客的滿意度和忠誠度也隨之提高。

以上三間公司成功營造正向工作環境的經驗，印證企業關懷，不單凝聚人心，讓員工加倍投入工作，而且工作間的和諧氣氛亦必然有助減少辦公室的欺凌事件。



浩銘一直感到在公司鬱鬱不得志，與智者講述自己問題，智者舀起一瓢水，問：「這水是什麼形狀？」

浩銘搖頭說：「水哪有什麼形狀？」

智者不答，把水倒入杯子，浩銘恍然大悟：「水的形狀像杯子。」智者沒有回答，又把杯子中的水倒入旁邊的水樽，浩銘又說：「水的形狀像水樽。」

智者搖頭，輕提起水樽，把水輕輕倒入一個盛滿沙土的盆。只見清水一下子溶入沙土，消失了。看著眼前的情景，浩銘陷入了沉思。

智者俯身抓起一把沙土，歎道：「水就這麼消逝了，這也是一生！」

浩銘咀嚼良久，忽道：「公司就像是不同的容器，人像水一樣，盛進什麼容器就是什麼形狀。」

「是這樣。」智者道，轉而說，「又不是這樣！」說完，智者出門，浩銘隨後。

在屋簷下，智者蹲下身，用手在石板上摸了一會兒，然後停住。浩銘把手指伸向剛才智者的手指所觸之地，他感到有一個凹處，很是不解，不知道這本來平坦的石階上的「小窩」裏藏著什麼玄機。

智者說：「雨水從屋簷落下，看！這凹處就是水滴落下長期打擊造成的結果。」

浩銘大悟：「人可能被裝入規則的容器，但又像這小小的水滴，能改變堅硬青石板。」

智者說：「對，這個窩會變成一個洞。」

浩銘：「我找到答案了！」

智者用微笑和沉默回應。浩銘離開智者，後來重新在公司找到了自己的定位。

外在的環境和人事有規則，或者說是以固定的形態出現，不能改變，但人可以變，可以通過改變自己適應社會。當環境無法改變，最明智的做法就是改變自己，轉換角度思考，就能擺脫困擾。

我們的客戶

銀行、金融及保險

美國運通國際股份有限公司
 怡安集團
 安盛金融有限公司
 法國巴黎銀行香港分行
 保柏(亞洲)有限公司
 中國建設銀行(亞洲)
 花旗集團
 康宏理財控股有限公司
 大新銀行
 星展銀行
 富衛人壽保險(百慕達)有限公司
 恆生銀行
 香港上海匯豐銀行
 香港證券及投資學會
 美盛資產管理香港有限公司
 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
 渣打銀行(香港)有限公司
 香港永明金融有限公司
 永亨銀行有限公司
 永隆銀行有限公司

法律及會計

的近律師行
 德勤 關黃陳方會計師行
 畢馬威會計師事務所
 香港羅兵咸永道有限公司

集團

捷成洋行
 香港太古集團有限公司
 美麗華集團

公營及社會服務

消費者委員會
 仁伯爵綜合醫院
 平等機會委員會
 基督教靈實協會
 匡智會
 香港青少年服務處
 香港房屋協會
 廉政公署
 香港醫院管理局
 強制性公積金計劃管理局
 鄰舍輔導會
 香港海洋公園
 澳門聖公會社會服務處
 聖雅各福群會
 香港神託會
 基督教香港信義會社會服務部
 香港考試及評核局
 香港賽馬會
 救世軍
 善牧會
 香港戒毒會
 澳門婦女聯合總會
 東華三院
 仁濟醫院

教育

迦南幼稚園暨幼兒園
 香港中文大學
 香港城市大學
 香港浸會大學
 香港公開大學
 教得健康中心
 香港大學

能源、化工及醫藥

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
 惠氏(香港)控股有限公司

政府部門

土木工程拓展署
 政府公務員事務局
 香港海關
 香港房屋委員會
 香港郵政
 入境事務處
 勞工處
 地政總署
 政府資訊科技總監辦公室
 規劃署
 社會福利署
 土地註冊處
 運輸署

酒店及餐飲

香港上海大酒店有限公司
 半島酒店
 國泰航空飲食(香港)有限公司
 富豪國際酒店集團
 淺水灣酒店
 帝苑酒店
 太古酒店

電訊及科技

香港電訊服務有限公司
 數碼通

製造

美國唐納森集團
 福和集團
 香港日立有限公司
 金佰利(香港)有限公司
 克諾爾集團
 太古飲料有限公司
 惠而浦(香港)有限公司

建築地產及物業管理

凱達環球
 合和實業有限公司
 青洲英坭(集團)有限公司
 嘉華建材有限公司
 嘉里建設有限公司
 領匯管理有限公司
 瑞安地產有限公司
 新鴻基地產代理有限公司
 太古地產有限公司

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
 日本城
 利豐有限公司
 馬莎百貨有限公司
 松下國際採購(香港)有限公司
 菲力士泛優遜遠東有限公司
 資生堂香港有限公司
 C&A Sourcing International Ltd
 Metro Group Buying HK Ltd

交通、航空及物流

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
 香港鐵路有限公司
 現代貨箱碼頭有限公司
 迅達升降機(香港)有限公司

活動點滴

開心家庭全攻略

Building a Happy Family

1. 幫參加者瞭解家庭面對的挑戰與壓力
2. 建立開心家庭的奧妙

參加者意見/回應

- 學會與家人相處
- 非常有用，可多舉行
- 很適合每個人



愛笑瑜珈

Laughter Yoga

1. 介紹和體驗愛笑瑜珈如何促進身心健康和減壓
2. 推廣愛笑瑜珈運動，笑出正能量，獲得笑中運動的好處

參加者意見/回應

- 同事的互動令活動更好玩，可以很簡單
- Learn to exercise and relax with laughter
- Speaker 很投入去示範

抗氧全攻略

Strategies for Anti-oxidation

1. 認識日常生活中令我們加速老化的元兇
2. 認識各種因細胞氧化所產生的老化及預防的方法

參加者意見/回應

- 講員好生動、好貼身的例子
- 非常實用，希望有進階班
- 很實用，對身體及營養有更多認識



“動”消息

正向機構-創造持續卓越優勢

根據本公司早前的「正向機構指標」研究調查所得，香港大部分企業機構的「正向水平」仍低於一般水平。為了推廣正向工作間，讓機構更能凝聚人心，促進持續發展，今年EAP論壇主題為「正向機構—創造持續卓越優勢」，並於9月13日假溫莎公爵社會服務大廈禮堂舉行，有近200多名管理及人力資源管理人員參加。



是次活動中，除了邀請學界專家介紹正向機構指標外，亦特別表揚了三間達優良正向水平的公司，並由他們的管理人員分享實踐正向機構的策略和寶貴經驗，參加者都深受鼓舞及得到啟發。

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、廖家希、陳璋熹

所有文章，歡迎轉載，惟必須註明出處

