

目錄



序言 2

緒論 香港職場橫切面

- 0.1 甚麼是 I/O 心理學? 10
- 0.2 一門每日應用 8 小時的學問 12
- 0.3 香港組織文化：效率衍生的生存法則 19

第 1 章 自我篇

- 1.1 解剖職涯先解剖自我 30
- 1.2 為誰辛苦為誰忙 36
- 1.3 如何在工作中找到幸福感 46
- 1.4 升呢再進化 —— 如何成為更好的自己 49

第 2 章 老闆篇

- 2.1 心理剖析壞老闆 58
- 2.2 老奉苛刻型老闆 —— 「上世欠咗佢」? 60
- 2.3 霸道總裁型老闆 —— 愛指揮是他本性 68
- 2.4 A 型老闆 —— 有功就邀，有鑊就卸 77
- 2.5 心理剖析好老闆 88
- 2.6 誘發正能量的老闆 —— 互相感染好情緒 90
- 2.7 聚焦強項的老闆 —— 孕育天賦成優才 94
- 2.8 發掘意義的老闆 —— 激勵工作的動力 99
- 2.9 重視「人程」的老闆 —— 讓員工充分參與其中 104
- 2.10 提升福祉的老闆 —— 增強員工歸屬感 108
- 2.11 專注團隊的老闆 —— 達至雙贏局面 112



第 3 章 同事篇

- 3.1 是非精同事是怎樣鍊成的？ 118
- EQ 低火爆的是非精同事 121
 - 怨天尤人的是非精同事 121
 - 把講是非當興趣的是非精同事 122
 - 喜好競爭的是非精同事 122
 - 愛挑剔和批評的是非精同事 123
- 3.2 愛卸膊的同事怎樣去「扮工」？ 132
- 3.3 心理剖析一流同事的特質 142
- 3.4 一流同事需要正向領導 148

第 4 章 下屬篇

- 4.1 心理剖析各式各樣下屬 156
- 下屬的發展階段：是愛還是責任？ 157
 - 世代不同？領導下屬也大不同？ 158
- 4.2 第一特徵：滑晒瓦（老海鮮） 159
- 為何有這麼多「老海鮮」？ 160
 - 怎樣說服「老海鮮」做額外工作？ 162
 - 怎樣令「鹹魚翻生」？ 163
- 4.3 第二特徵：佢好 Hea 168
- Hea 下屬是怎樣鍊成的？ 169
 - 怎樣拆解 Hea 招式？ 172
 - 怎樣令 Hea 下屬改過自身？ 175
- 4.4 第三特徵：自我中心 180
- 為何許多人都指後生仔自我中心？ 180
 - 怎樣改變下屬的自我心態？ 182

緒論

香港職場 橫切面



撰文 黃仲遠

香港的工時長是舉世著名，我們對返工的熱愛，那團火連 10 號風球都吹不熄，這普遍體現了在港機構的實際組織文化，就是令世人嘖嘖稱奇的「返工慾望」！

第 5 章 職奴篇

- 5.1 當「職勞」成為「職奴」..... 186
- 5.2 對壓力的愛與恨 189
- 5.3 壓力與我..... 194
- 5.4 逆境生存術 198
- 5.5 新時代工作模式的生存秘笈 203

附錄 公司選才絕密

- I 你是「最優秀」，但卻不是「最適合」..... 210
- II 以勝任力為本的選拔方法..... 213
- III 各式選才方法的秘密..... 215
 - 能力傾向測試..... 215
 - 性格測試 216
 - 情境判斷測驗..... 217
 - 勝任力為本面試 217
 - 情境模擬練習..... 218



0.1

甚麼是

I/O 心理學？

I/O 心理學，坊間有稱它為「企業心理學」或「職場心理學」，其實正名是「工業及組織心理學」(Industrial & Organizational Psychology)。這學問是從心理學角度，研究人類在職場及機構的行為，從而解決員工個人及機構的問題，當中包括組織發展策略、員工招聘及選拔、培訓及教育、表現評核及獎罰、組織文化、工作與生活融合、顧客行為表現和人體工程學等。其中涉及的知識及技巧綜合了心理學、管理及領導學、人力資源學、社會心理學、社會及人類學、消費心理學和人體工程學等。目的為增強個人工作表現和滿足感，以及提升組織的生產力。

三 要返工，就要 I/O 心理學

只要你返工，不論是老闆，還是下屬，都逃不出 I/O 心理學的五指山。

- 當你點擊進入求職網站，看到你有興趣的職位空缺，廣告上所寫的招聘要求，哪個才是最重要？

- 當你編輯履歷時？你知道履歷是測試甚麼的嗎？面試其實又是想觀察甚麼？考核甚麼？
- 選拔時，你也可能需要面對各式各樣的心理測評，甚麼是性格測試？能力傾向測試？情景判斷測試？情景模擬測試？它們又是測試甚麼的呢？
- 終於受聘，踏入公司，進入自己部門，首次與老闆、同事及下屬見面，應該怎樣與老闆相處？應該怎樣與下屬相處？
- 遇上霸道的老闆，應怎麼跟他合作？遇上想法天天都多的老闆，又如何自處？
- 跟卸膊的同事合作時，怎樣可以令他們承擔自己的責任？部門有個是非精，要跟他打關係嗎？
- 老闆要創新思維，偏偏你的下屬是一群「老海鮮」，怎樣可以令他們鹹魚翻生？
- 應付老海鮮之餘，又要面對世代之爭，應該怎樣管理新一代年輕下屬？怎樣令他們發揮所長？
- 日日做到無停手，有返工無放工，怎樣可以抵受巨大工作壓力？怎樣可以避免成為職奴？

以上種種，皆是 I/O，工業及組織心理學的範疇。

三

參考書目 / 文獻

- Chatman, J. A., & Eunyong Cha, S. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45, 19-34.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., Lin, T. W., & Yu, Z.(2011). Performance measurement and incentive compensation: an empirical analysis and comparison of Chinese and Western firms' practices. *European accounting review*, 20(4), 639-667.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. American Psychologist, 45, 109-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheridan, J. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.

第 1 章

自我篇

撰文 蔡暉濠
關皓靈

人在江湖，「心」不由己？想看透本身的職業生涯，首先要認識自己。除了種族、膚色等外在因素，亦要從性格、智力、價值觀等內在因素去認清這顆「心」。

解剖職涯

先解剖自我

工作對我們的生活影響深遠，意義遠超於金錢及供給生活所需。我們每天營營役役，絕少有人有時間（和心靈空間）反思工作對於自己究竟所謂何事；而在力爭上游的背後，我們可以怎樣在工作中重新發現自己，甚至成為更好的自己呢？



層層厚冰底下的「我是誰」

這個世界上活着幾十億人，沒有兩個人是完全一樣的。這不單單是指我們的身高體重、種族膚色等比較「生理性」的因素，也包含一些諸如性格、智力、價值觀等比較內在和「心理」的因素。觀乎此，世界上工種繁多，但沒有任何兩個人接觸同一工種或擔當同一職位時會有相同的做法、反應、思想、情感，以至於對自我、他人，以及公司的影響。以上種種，都與我們自身究竟是一個怎樣的人有關。因此，在了解自己的職業生涯或究竟怎樣才可以在人生路上打拼得穩妥，首要之務就是先認清自己。



如何將冰山劈開

所謂的「冰山理論」，在普及文化中已經被推而廣之，不論你對心理學有多少認識，相信都略有所聞。當然這並不是一個在學術界有大量實證數據支持，而且是具一致性的理論模

型（Theoretical Model）；但對於指導人們認識自我，以及初步觸及心理學的一些概念，實不失為一個適合的開門磚。其中一個最為大眾認知的冰山模型當屬弗洛伊德早期提出的潛意識（Subconscious Mind）概念。

此理論的重點指，我們有些意識是可知於自身的，像一座冰山浮在水平面上的部分，是可見的；同時，我們有些意識是不容易知於自身的，像一座冰山潛藏於水平面下的部分，是不可見的（所以叫「潛意識」）。一座冰山，可見的部分少，不可見的反而是絕大部分。同理，一個人清晰的自我意識可能就不外乎那麼一點點清明；埋在心內不可知的反而可能是更多更多。組織心理學的側重點與弗洛伊德一派的精神分析相去頗遠，不過我們借用這個比喻，也可嘗試說明關於人生職涯的一二。



你的全部就是一座冰山

想像一座冰山，這座冰山就是你的全部：你的思想、行為、情感，一切一切，都包含在這座冰山裏。冰山浮在水平面上的部分就是其他人（或你自己）易於看見的部分，是外顯的；水平面下的就是不可見，不外顯的部分。

一般來說，只有你的「行為」是外顯的。其他人可以觀察到你做了甚麼、說了甚麼，甚至績效如何；但他們卻看不出（或不一定看得出）你做這些事背後的動機、意圖、傾向、喜歡不喜歡做這些事等。而以冰山為比喻，我們可以知道，這些不可見的部分實在佔我們整個人生的絕大部分，甚至是我們做這些行為的出發點。這些不可見的部分包含我們的性格（Personality）、動機（Motivation）、價值觀（Value）等。

- Brown, S. D., & Lent, R. W. (2016). Vocational psychology: Agency, equity, and well-being. *Annual Review of Psychology*, 67, 541-565.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it ? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069-1081
- Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. New York: Houghton Mifflin. p. vii-viii.
- Project Aristotle: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

第 2 章

老闆篇



撰文 伍偉諾 馬志光
何嘉善 趙佩君
陳曉翎

你毋須喜歡或欽佩你的主管，你也不需要痛恨他。但是，你必須要管理他，好讓他變成你達成目標、追求成就及獲致個人成功的資源。

2.1

心理剖析壞老闆

職場上，難免會有跟上司衝突的情況，而在每個人心中也可能有一個（甚至幾個）最討厭的老闆，到底世上還存在好老闆嗎？要探討老闆的心理，我們首先要了解每個人的獨特性。本篇所討論的所謂「壞老闆」，並非特指某種類型的人，而是就他們的行為或領導方式，為下屬或公司文化所帶來的一些負面影響而言。每個老闆甚至每個人都有着自己獨一無二的個性特點，因此在分析好／壞老闆時，切記要「對事唔對人」。

化干戈為玉帛始終最好

職場上伯樂可遇不可求，工作生涯流流長，難免總會遇上幾位惡頂上司。既然避無可避，與其抱怨自己懷才不遇，倒不如嘗試了解上司惡頂行為背後的成因和心理動機，找出相處秘訣；在資源有限的環境下爭取想要的支援，例如薪金、事業成就及個人成長目標等，令自己、上司和公司皆有得益，創造三贏局面。

正面一點，面對上司惡頂行為就要見招拆招，遇一個，上一課。以下的惡頂行為是否似曾相識呢？

- 要求同事無薪加班，隨時候命，不可以比上司早下班。
- 覺得同事是公司的重要「資產」，你的身、心、時間都是屬於公司，無論何時何地都應以工作行先。
- 做事吹毛求疵，經常要求同事做好十手準備，但是其實有八手都從未面世。
- 「你是老闆還是我是老闆？你無需要知道那麼多！你跟着我的指示做就好，不要問那麼多問題！」這些話經常在上司口裏說出。
- 「我的話計劃非常完美，事情出錯一定是你執行出了問題！你不用再跟進這個計劃了，xxx 你接手整個計劃吧！」
- 平時愛理不理，老闆表揚時厚着面皮爭着邀功，出事時極速割席。
- 凡事按本子辦事，所有決定風險系數為零，稍有風險的任務都不會被核准，奉承「不做不錯」的原則。



2.2

老奉苛刻型老闆

「上世欠咗佢」？

出份糧等同賣咗身，如何衝破社畜思維的枷鎖，結束被「使到盡」的無期徒刑？老奉苛刻型老闆的行為，猶如「上世欠咗佢」一般，長期以高壓態度要求員工 24 小時候命；一切以公事為先，忽視員工的私人空間而令其失去了工作與生活上的平衡。「工作狂」式的領導，不但對員工要求苛刻，更着重高質量成果，在任何事情也要以公司第一的前提下，員工就如同「賣身」一樣成為公司，甚至老闆全權擁有的「資產」。



熱愛工作至苛刻程度

老奉苛刻型老闆的常見特徵，包括性格強勢，熱愛工作，並對質量與標準有相當高的要求；獨立自主，任務及成就導向，因重視業績高於人情，較少與他人「打成一片」，看起來比較冷漠，疏於關心員工的需要，傾向公私分明而永遠工作優先。



典型行為表現

- 要求員工隨時候命 On Call 24 小時，沒有「放工」時間。
- 不尊重假期或辦公時間以外員工的私人時間。
- 別人眼中的「工作狂」，並要求員工抱有同樣的工作態度。
- 對成果的質量有着極高、以至於苛刻的要求。



老奉苛刻是怎樣鍊成的？

老奉苛刻型老闆的行為可以是個人的價值觀、性格、以及機構文化的綜合產品。以下將以三個角度分析這些行為背後的原因或動機。

價值觀：重視工作大於享樂

從個人層面來看，價值觀是位於最深層一環以推動人的顯現行為。一個老奉苛刻型老闆傾向認為工作是人生最為重要的意義，遠大於享樂。他們很大程度上是態度認真、專業正規，且重視工作成果的質量，大於過程或其他因素。由於個人不太重視玩樂，他們或許會把享樂為上的人視為不認真或無心工作，因此較不容易尊重他人的私人時間，甚至希望他人以隨時候命的態度來對待工作。

因為人的價值觀會衍生相應的性格，以較受心理學界認可的五大性格量表去分析老奉苛刻型老闆的話，他們普遍傾向於較高嚴謹度、低隨和度的性格。高嚴謹度的個性讓他們對自己或他人的表現都有較高要求。由於他們傾向追求高質量與標準，他們較著眼於細節與工作成果，並視工作為優先選項，甚或是人生的首位。

對這些老闆而言，他們普遍對工作充滿動力和熱情，並通過投入工作使自己從中獲得滿足和意義。因此，他們可能會付出很多努力，甚至超負荷工作，使工作和生活之間失去平衡。本來這不足為過，然而，如果老闆將這些要求與期望訴諸下屬



身上，就會對員工甚至公司文化都可能有負面影響，成為苛刻的「老奉型」老闆。他們可能會要求員工以公事為先，私事為後，在需要的時候，期望員工隨時候命，隨身工作，形成一種高壓甚至「老奉」的風氣，令員工不但工作超負荷，而且更像永無止境，讓工作與生活完全失衡。

性格：欠缺同理心

老奉苛刻型老闆的隨和度也相對較低，欠缺了相應的同理心去設身處地考慮他人感受。對比隨和度高的人，老奉型老闆較少着重利他主義或留意他人的表情線索，也不太具備感同身受的能力。因此，他們傾向以任務導向，着重事情的成果高於過程／員工的需要，與人相處較為冷漠和帶距離感，甚至不介意發表最直接、批判性的評價。結合兩者的特性，他們在要求員工無條件隨傳隨到時，只着眼於自己或公司利益，未必有同理心去意識及反思這些「老奉」的態度與行為，可能會對員工構成影響。

機構文化：獎賞制度及等級制度

在比較有等級及獎賞制度的公司，一位領導的業績或成功的定義可能取決於他有多大程度「鼓勵」下屬勤奮工作。獎賞制度的動力，加上等級制度下的權力，老闆更容易產生由上而下的決定和作出苛刻的期望／行為，硬生生把自己的一套概念或指標壓在下屬身上。所以，公司在不同層面的管理制度對此也會有影響。

舉例說，老闆的 KPI (Key Performance Indicators，即「關鍵績效指標」) 是與員工的超時工作時數或業績有直接或間接掛

勾的話，老闆傾向老奉與苛刻的要求，某程度上也將變成他們職位描述的一部分；但如果機構文化是以 OKR (Objectives and Key Results，即「目標與關鍵成果」) 為本的管理制度，重視目標和關鍵成果，員工還是可以「由下至上」的提出意見，與整個團隊訂定目標和個性化的關鍵成果。相對起來，OKR 的制度更為敏捷，讓員工的實際行為變得有彈性及商討空間。

有研究指，苛刻與鼓舞人心可能只是一線之差，而那條分界線就在於機構文化與情境因素。如果領導者與其團隊都持有相似理念，例如相近的完美主義，或是為工作而活的工作態度；受尊敬的老闆的苛刻言語或行為，也可能會被看待為正面、改善導向的意見。因此，員工對企業文化的認同和相配度也是很重要的決定因素。

情境：善於應對突發情況

在特有的工作情境下，這種老闆的行為有時也會得到肯定。把員工的付出和努力當為「老奉」當然會讓人難受，但於某些時候，老闆這種把工作放在第一位的態度和對下屬的「訓練」，也許會對解決危急問題很有幫助。當有突發的情況時，老奉型老闆雖然看起來較冷漠，但他們任務導向的本質可能會於緊急關頭發揮作用，不偏不倚地專注完成任務。

更有部分研究顯示，「工作狂」領導的特點與其非凡的驅動力，對企業的表現及效率都有直接或間接的正面影響。**老奉苛刻型老闆聽起來好像很可怕，但別忘記每種行為都有利有弊，視乎不同場合和情境而有截然不同的正面或負面影響。**



相處秘訣：了解與溝通

由於老奉苛刻型老闆着眼於自己的信念——工作優先，他們未必明白私人空間或是生命中其他因素對他人的重要性。因此，跟老闆溝通並讓他們了解你的性格、工作上的價值與推動力，會讓他們更能有效配合你的工作動機，從而作出相應安排及獎勵；在達到目標和關鍵成果的同時，減少不必要的苛刻要求或期望。

設置工作上的界線

除了跟老闆的溝通以外，與自己心靈對話也同樣重要。當注意到自己的身心狀態「斷線」時，可以反思一下當下的工作量、環境，以及自己和老闆的期望是否處於一個合理的水平，或已在影響自己的精神健康。**謹記得每個人都有獨一無二的性格和價值觀，別人認為的「可以」，並不代表自己也能承受。**因此，先了解自己的需要，好好觀察與留意自己的身心狀態，從而明白與體諒自己的界限，並設置工作上的界線是不可或缺的。

情況許可的話，在假期時關上電郵的提示，讓自己在實際與心理上同時暫別工作；然而，在緊急任務的壓力下，也許可以靈活地實踐「融合的人生 Work-Life Integration」——與其把人生一分為二劃出工作與生活，不如找出它們交集的空間，也算是另一種平衡。又例如，再忙也要空出午飯時間專注進食和休息，就算是短短 15 至 30 分鐘的小休時間，完全放下工作，放鬆心靈，給緊閉的腦袋來個「F5 刷新」，再重新努力。跟自己訂下這些小約定之後，最後一步便是跟老闆溝通，務求達到一個彼此尊重的界線。

最理想當然是通過協商，達到互相理解和共識的結果；但如果老闆還是一意孤行，拒絕正視員工的需要或警號，這或許就是個指標和時機去反思工作或公司文化是否適合自己。畢竟心理健康與生理健康同樣重要，有時勇敢迎接轉變，才可給自己機會去尋找一個更適合的位置。



心理檔案 實錄

有位在市場營銷界工作的朋友叫 David（化名），自從轉到新公司之後，新老闆的要求與作風使他經常失眠、精神緊張及感到焦慮，影響情緒健康。David 提到老闆要求他 24 小時查看手機 WhatsApp 這指令使他長時間處於高度繃緊狀態，沒有一刻的喘息空間之外，也嚴重影響社交生活。

機不離手的背後

放假時，由於要隨時待機「秒回」，令 David 養成「機不離手」的習慣，甚至猶如強迫症般查看電話通知，直至身邊的人和自己身體發出警號，他才反應過來要正視問題。

他跟筆者討論的時候，一心只想解決情緒的問題，生怕這反映了自己的懦弱無能。然而，筆者鼓勵他肯定自己的工作能力與「秒回」無關；查明自己壓力的來源，是來自高壓控制令正常生活失衡，而非自己能力不足。因此，筆者建議 David 先反思和設置工作上的界線，再跟老闆溝通，才是最治本的方法。通過溝通，他了解到老闆的行為是基於一個信念——要有隨時候命、工作至上的態度，才能確保最高的質量要求。

爭取信任取得平衡

說到底，這種微觀管理或許只是為了達到高質量目標的其

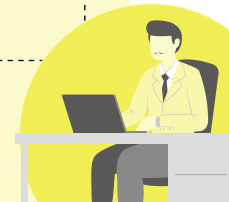
中一種手法而已。故此，David 向老闆解釋自己的工作偏好和承諾，能容納這點自由和自主將可帶來更佳成果。最後，經過幾次的測試，David 成功讓老闆明白並信任自己在沒有監督和高壓訓練的情況下，也有能力獨自完成高質量的任務，達到工作和生活這兩方面的平衡。

分析及應對

的確，老奉苛刻型老闆是否苛刻難共，很多時是取決於下屬的接受程度。然而，每個人的先天抗壓能力或工作價值觀都有所不同，當中並沒有絕對的標準。而當自己情緒甚至生活已受到直接影響時，希望以上的分析和建議能為你帶來一點安慰、幫助和勉勵，並嘗試以老闆的角度去找到彼此互相尊重的雙贏結局。

參考書目

- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Shapiro, D. L. (2016). Abusive leaders or master motivators? “Abusive” is in the eye of the beholder. In *Understanding the High Performance Workplace* (pp. 270-294). Routledge.
- Leduc, C., Houliort, N., & Bourdeau, S. (2016). Work-life balance: The good and the bad of boundary management. *International Journal of Psychological Studies*, 8(1), 133-146.



第 3 章

同事篇



撰文 鄧思衡 馮慧賢
陳澄輝 文芷茵

同事有一流亦有三流，一流同事大多抱有「人人為我，我為人人」的精神，他們是成就大事的助力，三流同事卻愛卸膊又講是非，掌握相處技巧尤其重要。



3.1

是非精同事是怎樣鍊成的？

職場是非無處不在，佔我們講話時間的 65%，而有 90% 的人在工作場所都會講八卦。究竟「職場是非」是甚麼？職場是非指的是工作場所中「有關該組織中另一個成員的非正式和評估性發言，而且目標人物並不知道所通訊的內容」。



九成員工有職場偏差行為

職場是非 (Workplace Gossip) 可算是一種職場偏差行為 (Workplace Deviance)。職場偏差行為可以是針對組織的，亦可以是針對個人的。有研究顯示，有 90% 的員工都至少有一種職場偏差行為，如嘲笑同事；另一研究則指出有 32% 的受訪者在他們的工作環境中觀察到有口頭騷擾的行為，而這些行為對組織及其員工都有深遠的影響，包括：增加流失率、降低生產率，士氣低落等問題。事實上，在工作時自然會伴隨着很大部分有關社交主題的對話，好像團隊成員討論其主管的行為，談論同事之間的關係，或討論同事的工作表現等。



是非的四大分類

除了出於無聊之外，你有沒有想過為甚麼人要在職場上講是非？有研究指，是非其實分了不同的類別，包括：保護式是非、貶低式是非、認可式是非，以及交流式是非這四大種類。

1 保護式是非

是與工作有關的負面評價，例如關於「同事不可靠」的是非可能令其上司避免將關鍵任務委派給該同事，減輕出事的風險。

2 貶低式是非

是與工作內容無關的負面八卦，有機會損害他人聲譽，例如談論同事在工作以外的私事，例如外遇關係，引起其他同事不屑。

3 認可式是非

屬於比較正面的八卦，分別是與工作內容有關的正面評價，例如 OT 幫同事，以及與工作內容無關的正面評價，例如同事完成了馬拉松比賽。

4 交流式是非

顧名思義，這種是非純粹是為了交流，沒有很強的攻擊性，可能只是同事之間為了互通情報而講的是非。

影響職場是非的因素

因素	職場是非的現象分析
年齡	年齡跟心理暴力有關。年輕員工比年長員工更傾向於使用心理暴力，例如講是非；因此較成熟的同事不那麼容易表現出這種職場偏差行為。
職場公義及工作挫敗感	假如員工認為職場上有不公義行為，會令他們更易有反社會表現。另外，挫敗感與身體和心理暴力都有關，挫敗感會引起偏見。研究發現工作中的挫敗感會產生不良行為，例如散播惡意的是非、阻礙，支配和拒絕同事。
對組織的情感投入	情感投入與心理暴力有關。換句話說，對組織有情感扭曲的員工更有可能表現出心理暴力。
維持組織內的「規範」	負面或正面的八卦也可以用來控制組織內的「規範」行為，一旦組織內有人做了不符合規範的行為，他就會被其他人在背後評論。如果他不想被評論的話，就必需跟大隊做一樣的事情。負面是非多數都集中在被討論者的小圈子內 (in-circle)，因為負面是非經常會為小圈子內的人提供「有價值」的訊息。

如何在是非精同事身邊保護自己？

先要分辨是非精同事類別，然後了解其特徵，因應情況，隨機應變，掌握與之相處的技巧，這樣就不用太過擔心職場是非精同事。分類如下：

EQ 低火爆的是非精同事

特徵 EQ 低、脾氣不好、情緒控制能力差的同事，一有不滿就會大呼小叫，狂打電話、狂發 message 或 email，宣洩自己抓狂的情緒，向你投訴別人的不是。

如何處理 保持冷靜，忽略他們發出的負面情緒，不要覺得受傷害或被針對。當他們與別人發生衝突 / 你與他們發生衝突或不愉快時，「暫時離開」事發現場，或提議遲些再處理。碰到 EQ 低的同事一定要冷靜，要明白對方沒辦法處理好自己的情緒，才會丟出憤怒或怨氣；就算不是面對面的衝突，收到帶有憤怒情緒的 email 或短訊，也不要立刻衝動地回覆。可以隔一些時間，等自己較冷靜時，再用中性的字眼回覆，冷靜描述你的意見，不要給對方抓狂的機會。

怨天尤人的是非精同事

特徵 喋喋不休、愛抱怨的是非精同事。

如何處理 可以嘗試去給他們一點同理心開始，試着去了解他們為甚麼會不快樂？一開始的時候可以嘗試聽他們說話，理解他們所遭遇的情況或情緒，並把重點放回他們想達到的目的，引導他們思考解決方案，而非只是抱怨。如果是比較熟的同事，可以反應一下你真實的感受，給他一點鼓勵；如果交情一般，就避免跟他們接觸，不要回應他們的抱怨，時間久了，他們得不到共鳴就會離開你。





參考書目 / 文獻

- Rothmann S., Coetzer E.P. (24 October 2003). *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance*. SA Journal of Industrial Psychology.
- Matthews G., Deary I.J., Whiteman M.C. (2003). *Personality Traits*. Cambridge University Press. ISBN 979-0-0521-83107-9. Archived from the original (PDF) on 2014-12-05.
- De Bolle M., Beyers W., De Clercq B., De Fruyt (November 2012). *General Personality and Psychopathology in Referred and Non-referred Children and Adolescents: An Investigation of Continuity, Pathoplasty, and Complication Models*. Journal of Abnormal Psychology. 121 (4): 958-70.
- *DISC History*. Centre for Internal Change. Retrieved 11 July 2021.

第 4 章

下屬篇



撰文 謝建璋
賴綺雲
黃子健

職場上，總會出現不同類型的下屬。有下屬與上司特別有默契，工作時份外起勁；但有些下屬可能「唔聽教」，不只影響工作效率，更會挑起人際糾紛。



4.1

心理剖析

各式各樣下屬

正在看這個章節的你在工作中有「下屬」嗎？照道理，你的下屬應當是在你之「下」，作為一個人力資源他也都應該「屬」於你的，聽教聽話……就像你對自己的老闆一樣！對嗎？當然不是！在筆者的培訓工作中，看到不少人都因為管理同事而頭痛，這也是為甚麼領導力會是 I/O 心理學一個很重要的研究課題。

下屬有甚麼問題？

雖說與人相處是「人夾人」，加上下屬有許多種，不論上司的年資有多深，工作經驗有多豐富，有時都會被「唔聽話」的下屬影響。但每天面對下屬的問題可能多不勝數，以下所列當然只是部分，絕不是全部。

- 下屬怎樣教也改不好壞習慣；
- 下屬做不妥當又不願意學；
- 下屬識做，但不願意做新工作；
- 下屬以前做得很好，但追不上時代的步伐；
- 下屬非常積極，但不知道自己能力遠未達標；
- 下屬非常積極並且能完成工作，但給人感覺太囂張。



下屬的發展階段：是愛還是責任？

就像小孩子的成長環境對他們成為甚麼人有很大的關係，下屬的表現也與他們的工作階段息息相關。要理解下屬的不同生態，我們也許先從他們的工作歷程上去了解：

事業初期：仍是學生哥

還記得剛踏入職場的你？是不是對工作充滿期許，希望在這個自己有興趣的範疇內一展所長，做個「Work hard play hard」的年輕人？剛踏入職場的新鮮人，大多都對工作擁有熱誠，也許是因為甚麼都不懂，所以往往比其他同事更加願意努力學習，令自己能早日獨當一面。可惜，新同事對工作環境、處事未有太多經驗前，容易在工作中犯下各式各樣的錯誤。習慣了上課考試的他們，容易將以往的「生存模式」直接搬到工作環境裏，不過職場始終和學校實在差距太大，這在 4.4 的「自我中心」篇有更詳盡的探討。

事業中期：興奮減退

到了你的工作開始上了軌道，慢慢你覺得原來工作並沒有那麼令你興奮，以前各種大大小小的「機會」和「新事物」，到了今天都變成了你的一切如常（Business As Usual, BAU）。加上年紀漸長，有了家庭和另一半的負擔，當初熱切投身的職涯彷彿變為了你的工作。每一日你只想快點歸家，返工？Hea 過算了。



實習生追求自我發揮

筆者曾經接觸過不少新世代的實習生，令我印象深刻的是一位名叫 Nat（化名），一開始沒有太突出表現的實習生。但當我將一個影片拍攝項目交給她去處理時，就發現她比平常的工作更加積極去準備。令我好奇的是，她本身對拍影片並不是那麼熱衷。後來才發現，她覺得比起其他已經上手了的工作，這一個項目有更多能自己發揮的地方，令她更肯去花心機將工作做得好。

參考書目 / 文獻

- Maslow, A. H., Stephens, D. C., & Heil, G. (1998). *Maslow on management*. New York: John Wiley.
- Boyle, Elizabeth, Connolly, Thomas M., Hainey, Thomas. “The role of psychology in understanding the impact of computer games.” *Entertainment Computing 2.2* (2011): 69-74. Web. 17 Oct. 2016.
- Ryan, R.M., and Deci, E.L. “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.” *American Psychologist 55.1* (2000): 68-78. Web. 17 Oct. 2016.
- Twenge, J. M., & Foster, J. D. (2010). Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students, 1982-2009. *Social Psychological and Personality Science, 1*(1), 99-106.

第 5 章

職奴篇



撰文 婁敏華
李芷恩

在香港，工作壓力大早已不是陌生的課題。無論你是從事哪一個行業及擔任哪一個職位，是自僱人士或是打工仔，相信或多或少都受過工作壓力的煎熬。

5.1

當「職勞」 成為「職奴」

現世代已發展國家的人均壽命約 80 歲，假設你於 20 歲開始工作，60 歲退休，你將會工作 40 年。普遍來說，工作佔去了我們人生中二分一的時間。同時，一項由精神科醫生 Thomas H. Holmes 及 Richard H. Rahe 於六十年代進行有關壓力及疾病的研究，分析了我們人生中可能會遇到的大小事，列出了人生壓力事件的排行。



認清壓力排行榜

據悉，壓力最大的事是配偶離世，而有關工作項目的事如「被解僱」及「退休」則分別排行第 8 位及第 10 位，可想而知，與工作相關的事可為我們的人生帶來顯著的壓力。在漫長的工作歷程中，少不免會遇上高低起伏，如能掌握應對工作壓力的竅門，學會於職場上保持身心健康，對我們的人生幸福感必定有所幫助。

我們經常說工作壓力，其實有否仔細想過甚麼是工作壓力？工作壓力是從何而來的呢？工作壓力泛指個人因面對一些與工作狀況有關的事件而受到刺激，繼而產生的心理或生理反應，例如面對危機時作出抵抗或逃跑的反應。輕微或適量的壓力可以激勵我們作好準備及提升表現。相反，如果這些外界刺激超出能承受的範圍，對我們的身心健康則會帶來負面影響，更甚者亦會把工

作壓力帶回家或社交圈子，影響我們與親友的關係。再進深一層，常見的工作壓力源又是甚麼呢？



與工作相關的常見壓力源

工作量

- 工作過量。
- 工作時間過長或不穩定。

工作前途

- 欠缺工作發展或晉升機會。
- 工作要求與個人能力或興趣不配合。
- 工作中所付出的努力與所得的回報不成正比。
- 工作上突如其來的轉變，例如升職、轉工、裁員等。

工作環境

- 工作環境欠佳，例如工作環境狹窄、嘈吵、光線不足、空氣質素差等。

人際關係

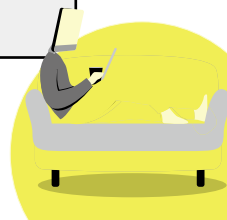
- 欠缺工作伙伴的支持和缺乏溝通。

機構文化

- 對工作相關的決定欠缺自主權。
- 工作角色及職責不清晰。

工作與家庭平衡

- 工作繁重，未能兼顧家庭責任。
- 缺乏家人支持。





靜心去回顧工作生涯

請你現在安靜下來，回顧你的工作生涯，同時感受一下你的工作現況，你認為自己有多常面對以上的處境呢？或許，我們可以先從一個宏觀的角度看看香港工作壓力的狀況。

職業安全健康局委託香港嶺南大學應用心理學系於 2017 年 8 月至 2019 年 3 月期間，開展了一項「工作壓力對香港社會和經濟的影響」之研究，向 2,032 名年齡介乎 18 至 70 歲僱員進行問卷調查。參與調查的對象來自多個行業包括 1. 建築、2. 教育、3. 人類保健服務、4. 金融保險及資訊、通訊、5. 公共管理、6. 住宿和膳食服務、7. 交通運輸及 8. 進出口、批發和零售業。報告顯示，約 30% 受訪者認為自己的工作壓力水平處於「高」或「非常高」的狀態。同時，報告亦發現工作壓力對身心症狀有顯著的影響，工作壓力愈大，愈多身心症狀；而工作壓力則對工作滿意度、生活質素、工作家庭平衡及家庭滿意度都有顯著的負面影響。

另一方面，近年來香港很多企業的僱員聘用模式亦出現了轉變，越來越多企業由以往的長期僱用制轉至以合約制聘請員工。而企業因環球經濟或業務表現等因素致不時重整架構，節流及裁員的情況也屢見不鮮。相對上一世代，現今上班族的工作穩定性或就業保障（Job Security）較低，突如其來的失業並非罕見。凡此種種進一步增加了我們的工作壓力源。

在香港，工作壓力大是一個頗普遍的情況，我們分分秒秒都有機會面對不同的壓力源。當你遇到工作壓力時，你有否用心覺察這些壓力源對你身心的影響呢？請記着，覺察壓力源及其影響是成功管理工作壓力的第一步。誠邀各位讀者，花一點時間檢視你的工作現況，我們會於稍後的章節與你分享管理工作壓力的秘笈。

5.2

對壓力的愛與恨

壓力，作為一個與我們息息相關的東西，但我們對壓力的認知到底有多少？到底甚麼是壓力？根據精神健康基金會，壓力是「一種不堪重負或無法應付精神或情緒壓力的感覺」。我們經常把壓力、緊張、擔心等混為一談，但其實壓力可以引起種種不同的情緒，包括緊張、擔心、焦慮、煩躁、害怕、憤怒等等。而壓力的來源對每個人也不一樣，甚至有些人其實喜歡壓力！



壓力是動力之源

大部分人可能會不解為甚麼會有人喜歡壓力，亦覺得壓力不是好東西。但其實壓力可以是一個很好的動力來源！心理學家羅伯特·耶基斯和約翰·迪靈漢·多德森（Robert Yerkes and John Dillingham Dodson）在 1980 年發現了壓力和表現好壞的關係：**壓力和表現差並不是一個簡單的直線上升的關係。**這個「耶基斯——多德森定律」（Yerkes – Dodson Law）發現，當你達到壓力的頂峰，你的表現亦會同時達到高峰。簡單來說，當你處於一個適量和可以應付的壓力程度，你自然就會發揮得最好。



小結

學習化壓力為動力

活在現今社會，種種不可控制的東西自然會帶來一定的壓力。每個人的本質和承受壓力的能力也不同。重要的是了解自己的性格傾向和壓力來源，知道自己受壓時的反應，學懂怎樣去面對壓力。**壓力不一定是件壞事，有時壓力反而對我們很有用。只要我們學懂怎樣去化壓力為動力，生活可以更加輕鬆更加容易。**要管理壓力，除了從身體上開始，也可調節心理和內心，和建立反彈力去抗壓！隨着時代的轉變，身邊的環境，工作模式等等也不停地改變，只要口袋中有幾款小貼士定能助你一臂之力，再多的改變或壓力也不怕！

附錄

公司選才 絕密



撰文 余建中
余芷晴

相信大家都曾應徵工作並參加過面試。但是，為何你被現在的公司聘用，而沒有被你曾應徵的其他公司聘用呢？你知道僱主在評估你的甚麼質素嗎？

你是「最優秀」， 但卻不是「最適合」

你可能想知道，為何明明自己擁有應徵職位所需的所有資格和經驗，也在面試中給考官留下良好印象，但最終卻沒有得到你所申請的那份工作。這是因為——你可能是「最優秀」的應徵者，但卻不是「最適合」的人選。



符合「硬性」要求以外的要求

雖然你在學歷、技能和工作經驗等方面滿足到所有「硬性」要求，但在公司文化、管理風格或做事方式上，你可能不「適合」僱主在其特定行業中的行為風格。例如，某君是消費品公司營銷經理的「最優秀」人選，但可能並非「最適合」一家為企業提供專業服務的律師事務所。因此，僱主會考慮你的條件及與公司的整體契合度。

你可以仔細研究招聘廣告，了解僱主在「硬性」要求之外所重視的質素。招聘廣告中通常會有一些說明，暗示他們正在尋找甚麼樣的應徵者，例如自我推動力強、勤奮工作、善於團隊合作、注重細節、享受節奏快的環境等。

如果能夠與正在或曾在該公司工作的人交談，那就再好不過。你也可以與處於同一行業的人交談，他們可能對這個競爭對

手有所了解。有些公司的內部情況，與其透過宣傳或廣告向公眾投射的形象，可能並不相同。



招聘選拔程序知多啲

僱主對應徵者進行甄選，主要是為了評估他們是否具備勝任某工作的能力、技術和經驗，以及是否能夠適應公司的文化。有些公司會選用適當的評估工具，而有些公司則選擇透過面試和「觀察」應徵者等方式。但更重要的是，僱主正在評估應徵者對工作的「適合度」，並試圖「預測」應徵者是否能夠在被聘用後出色地完成工作，融入公司文化。

在工業與組織心理學中，我們將這種預測能力稱為「效度」(Validity)。如果公司聘用的大多數員工都能夠勝任工作，說明選拔過程的效度高；但如果聘用的大多數員工由於種種原因不能妥善地完成工作，說明選拔過程的效度較低——這對員工和公司都無好處。一般來說，選拔過程愈嚴謹、愈全面，選拔過程的效度就愈高，員工「適合」所應徵工作的機率也就愈高。

研究發現，富深度和結構化的選拔過程對應徵者和僱主都有利，因為它能確保應徵者適合該工作，同時也為應徵者提供了體驗該僱主的公司文化和做事方式的機會。以上這些都有助增加應徵者在工作中表現出色的機率，對員工和僱主都是雙贏的局面。

