

# 豐盛髮廊

## 人本服務機構研究

**目的機構：** 豐盛髮廊

**此研究的目的：** 將豐盛髮廊建立為一個人本服務機構

**研究成果：**

- 以文件說明豐盛髮廊作為人本服務機構所持守的核心價值，以及這些核心價值如何在日常工作中實現
- 就豐盛髮廊如何協助新入職髮型師和學徒建立相關能力作出建議

**研究問題：**

1. 員工（中級管理人員，髮型師和學徒）在日常工作中實踐的核心價值是什麼？
2. 員工正在實踐這些核心價值的程度如何？
3. 這些核心價值之間的優先次序如何？
4. 這些核心價值和髮廊的日常工工作有著怎樣的關聯？
5. 在實踐這些核心價值時，員工遇到甚麼困難？
6. 在實踐這些核心價值時，員工（中級管理人員和前線髮型師）有什麼相關需要？

### 第一部分—簡述作為人本服務機構的豐盛髮廊

豐盛髮廊 代表了一種人本服務機構和社會企業混合體。人本服務機構強調人本服務的提供；社會企業是指建立在可持續發展的商業模式上，旨在解決具體社會問題的企業。

**社會目標（使命）**

- 通過基督教信仰和職業訓練，協助邊緣青少年融入社會。

**商業目標**

- 為顧客提供優質服務，使業務能夠持續發展，並具有進一步發展的潛力。

**核心價值**

- 尊嚴和尊重
- 關懷和信任
- 人的全面發展
- 一個隊伍一個夢想
- 服務的品質和顧客的滿

## 核心價值一 尊嚴和尊重

在豐盛髮廊，邊緣青少年通過就業安排計畫，接受專業髮型師的訓練。豐盛髮廊 尊重他們作為人的尊嚴，對他們每一個人都給予尊重和公平。它認同尊重個性，個人經歷和不同個人背景的價值觀。

### 實踐

- 我們在履行職責的時候，充分尊重人的尊嚴和每一個人的價值
- 我們提倡有關回應人各方面需要的敏感度，同時避免損害公平
- 我們促進文化的包容性，創造和維持人人積極工作和參與的氣氛

我們的研究指出，基督教的價值觀是豐盛髮廊的精神支柱。員工都相信，每個人都是依據上帝的形象創造出來的，都是有尊嚴的。所以，他們作為獨特的個體應該受到尊重。同時，他們還支持豐盛髮廊的口號，幫助人們實現整全生命的價值和意義。

由於員工對基督教價值觀的承諾，他們堅定地認同豐盛的使命，不僅為顧客提供優質服務，還為邊緣青少年提供職業訓練，為他們實現個人的成長和發展，幫助他們重返社會和融入社會。員工對基督教價值觀的承諾，和對豐盛的使命的認同，在員工一直偏低的離職比率之中反映出來。

## 核心價值二 關懷和信任

豐盛髮廊 重視與青少年關係中的關懷和信任。在職業訓練和個人輔導的過程中，它試圖以邊緣青少年最佳利益作為決定的基礎。豐盛髮廊相信，接納是成功幫助邊緣青少年融入社會的第一步。同時它相信溝通是建立信任的關鍵。

### 實踐

- 我們盡最大的努力去讓邊緣青少年認識自我
- 我們承諾為邊緣青少年過去的歷史保密
- 我們接納邊緣青少年過去所犯的錯誤，隨時準備為他們提供再過的機會
- 當處理邊緣青少年表現的時候，我們依靠的是讚美而不是批評

我們的研究指出，員工明白邊緣青少年自我形象低和情緒不穩定的問題。為重建邊緣青少年的自我形象和改善情緒不穩定的問題，他們努力和邊緣青少年建立關懷和鼓勵的關係。他們不僅在工作上，而且在工作之餘也致力和邊緣青少年建立這樣的關係。他們相信，信任和關愛是建立彼此關係的關鍵。

## 核心價值三 人的全面發展

豐盛髮廊重視一個人的全面發展，以回應各方面的發展需要。豐盛髮廊 相信每個人都有心靈的，社會的，情緒的和實際的需要。為了讓邊緣青少年成功融入社會，他們不僅需要一套能長遠謀生的實用技能，同時需要一個正面的自我形象和可持續發展的社會支援網路。

豐盛髮廊 相信，邊緣青少年需要的不僅僅是一份工作，還有社會關係。它強調在邊緣青少年融入社會的過程中導師出現的重要性。事實上，個人行為和人際互動的方式往往是根據具體的社會處境而決定的。在不同的場合，包括工作場所和工餘時間，員工通過與邊緣青少年的互動，能夠更詳細地瞭解邊緣青少年的個性的不同方面，因此可以更有效的為他們提供幫助。

豐盛髮廊 同時強調員工作為導師的角色，以及他們和邊緣青少年的同伴關係。它相信，邊緣青少年可以從以身作則的員工身上學習到正確的態度。豐盛髮廊 擁護員工和邊緣青少年的平等關係，而不是等級關係。

### 實踐

- 員工和邊緣青少年分享一樣的工作環境和時間表，同時參與同一個細胞小組（團契）
- 員工在教導邊緣青少年正確態度時以身作則
- 員工強調與邊緣青少年的夥伴關係，和對邊緣青少年的社會支援
- 員工以一個對一個的方式進行諮詢工作

## 核心價值四 一個隊伍一個夢想

豐盛髮廊 在員工之間培養團隊的合作精神。它相信員工應以團隊的方式工作。員工之間的協調和合作是輔導工作成功的重要因素。當個別員工在決定如何更好的實現導師關係時，其他員工以不同的身份參與是很重要的。

### 實踐

- 機構應以核心價值作為招聘髮型師的其中一項重要的標準
- 機構每月定期召開員工會議
- 機構應定以活動協助員工建立團隊精神

## 核心價值五 服務的品質和客戶的滿意

豐盛髮廊 通過客戶的滿意程度來量度機構本身的服務質素，和衡量作為一個商業機構是否成功。它相信，服務質素和客戶的滿意程度是使豐盛髮廊成為一個可持續發展的商業機構的關鍵。

### 實踐

- 客戶「里程」方案（客戶獎勵制度）
- 通過由機構資助的在職培訓，提升髮型師的專業技能

豐盛髮廊 計劃成為一個能夠持續發展和不斷增長的商業機構。因此，服務的品質和客戶的滿意是令業務長期生存的關鍵。事實上，導師計畫是建立在商業模式上的。因此，優質服務是底線，是豐盛髮廊不能妥協的根基。

## 第二部分 – 意見和建議

### 2.1 髮型師和青少年的主要驅動力

在和員工以及青少年的訪談之中，我們得到一個印象，即員工之間存在良好的團隊精神和和諧的關係。相對於同一行業的其他機構，這裡的員工離職比率較低。導師對於輔導工作的投入，其最主要動力來自基督教的信仰，對豐盛髮廊社會使命的認同，還有良好的職業前景。對於邊緣青少年來說，有利的工作條件和導師的關懷和支援，是驅使他們接受輔導和職業訓練的主要動力。

#### 建議:

- 由機構資助的在職訓練仍需繼續
- 管理層可以考慮一個和業務增長相關的員工獎賞制度
- 管理層（即董事會）和前線員工之間的互相支持和持續溝通，對保持員工士氣和確定培訓需要是重要的。

### 2.2 員工面對兩個不同角力的拉力

我們的研究表明，員工同時作為邊緣青少年的導師和師傅，兩個角色之間有可能出現拉力。作為師傅，員工關心的是青少年作為學徒的表現。在這方面，員工需要對邊緣青少年作出專業的評估和誠實的意見反映。在另一方面，作為導師，員工關心的是青少年個人的成長，以及他們所需要的培育和支援。他們需要對邊緣青少年同時提供紀律訓練和情緒支援。員工同時作為導師和師傅，兩種角色之間總是存在拉力。

我們的研究表明，員工並沒有接受專業的輔導服務訓練。因此，他們在如何向邊緣青少年表達某些訊息，而又不會過於影響與邊緣青少年的關係方面，總是面對壓力。一些髮型師已經摸索到一套經驗，但是他們仍然需要確定他們所用的策略是否正確。有關輔導技巧的工作坊能讓員工盡快進入角色，把握角色。

另一方面，其他髮型師及時和適當的干預，對於個別員工處理與邊緣青少年的關係，避免將拉力轉化為工作壓力，是重要的。在這方面，員工之間的團隊精神和合作關係至關重要。

#### 建議:

- 提供定期的輔導班，比如輔導技巧，衝突管理技能，讓員工成為更稱職的導師
- 有較多經驗的資深員工向初入職的員工分享作為邊緣青少年導師的經驗
- 導師計畫的正面成果應得到認可，以提高導師們的自信心，同時，擴大這個計畫的社會影響。我們建議出版一本案例記錄，收錄經歷過導師計畫的青少年的積極經驗。同時，這些記錄也可成為其他正在經歷導師計畫的青少年的參考經驗。

## 2.3 培養一個新的髮廊文化

我們訪談發現，豐盛髮廊 通過獨特的社會目標（使命）和營運方式，已經建立了一種不同於傳統髮廊業務的獨特髮廊文化。傳統髮廊業務的工作環境具有以下特點：個性化的工作作風，員工流動率高，強調等級的工作關係，髮型師不一定願意傳授職業技能給青少年。豐盛髮廊似乎正在轉變傳統的髮廊文化，為青少年創造一個平等和具有支援性質的工作環境，把他們當作合作夥伴而不是競爭者。

我們認為，這種獨特髮廊文化源於豐盛髮廊將自己同時定位為人本服務機構和社會企業，和員工同時將自己的角色定位為導師與師傅。豐盛髮廊獨特的髮廊文化，可能是 2.2 所提及的「員工面對兩個不同角色的張力」的積極結果。團隊精神凌駕個人主義，創新和自我發展受到鼓舞。同時，公眾對於豐盛髮廊社會目標的認同似乎在增長，也更願意以付款使用服務的方式支持邊緣青少年重投社會。

不過，豐盛髮廊將自己同時定位為人本服務機構和社會企業，和員工同時將自己的角色定位為導師與師傅，的確增加了員工的工作量和工作時間。例如，員工在下班後，仍然需要參加輔導技巧的工作坊，也需要以工餘時間與邊緣青少年建立關係。在這個問題上，管理層有需要回應員工的關注，以制度化的方式，讓豐盛髮廊在人本服務機構和社會企業的定位之間取得平衡。

### **建議**

- 為確認這些初步意見，後續研究需要進行
- 深化市場推廣工作，以宣傳豐盛髮廊的社會使命