

## 酒店及旅游业良好人事管理专辑 -

### 人才管理及劳资沟通

酒店及旅游业是香港的经济支柱。透过业界管职双方共同付出的努力，香港一直为旅客提供宾至如归的服务水平。事实上，业界都明白到和谐劳资关系的重要性，个别机构亦因应本身的情况和需要，制订了各项良好管理措施。这些措施虽然不尽相同，但都符合以雇员为本、符合法律规定及平等而公正的原则。透过良好的人事管理，雇主雇员更能建立伙伴关系，共同面对未来的挑战和机遇。

酒店及旅游业三方小组现就人事管理其中两大主要范畴，包括人才管理和劳资沟通，辑录整理了业内所推行的一些良好管理措施的实际例子，供业界互相观摩参考。事实上业内各机构所实施的良好措施形形色色、多不胜数，并不能一一尽录；不过借着列举一些例子，三方小组希望能引发大家在日常管理中更积极地实践良好的措施。此外，本专辑亦附列一些有助评估现行管理措施的提示，及各款实用表格，以方便大家筹划各项有关人才管理和劳资沟通的计划。

酒店及旅游业三方小组成员如下（排名不分先后）：

商会

国际华商观光协会有限公司

港台旅行社同业商会

香港中国旅游协会有限公司

香港外游旅行团代理商协会有限公司

香港旅行社协会

香港旅游业议会

香港日本人旅客手配业社协会

香港华商旅游协会有限公司

香港酒店业主联合会

香港酒店业协会

工会

香港旅游业雇员总会

酒店及餐饮从业员协会

港九西商酒店酒楼工会

## (一) 人才管理

人才管理包括招聘、甄选、员工培训及发展。

### **招聘**

在招聘人手的过程中，为工作选配合适雇员是关键的第一步。为了吸引和找到最合适的人选，在开始招聘员工前，雇主应：

- 进行工作分析，找出工作的要求和担任有关工作所需的特质；及
- 拟定客观和明确的职责说明，列举有关的职务、职责和工作条件，和履行任务所需资格。

### **甄选**

在初步甄选和决定最合适人选的过程中，雇主应该：

- 采取划一的甄选准则以评估应征者的工作能力，减低偏见和避免造成歧视；
- 只向申请人索取与甄选有关的资料，并避免不必要的查询，以免令人感觉有歧视成分；
- 遵守《个人资料（私隐）条例》的规定把雇员的资料保密。

此外，雇主亦应遵守平等就业机会的原则，让求职者和雇员：

- 凭着他们的能力、才能和知识来平等竞争；
- 不会因为性别、婚姻状况、怀孕、残疾、年龄、家庭岗位、种族、国籍或宗教而遭歧视。

这样做，雇主不单可以获得雇员的信任和尊重，更可以吸引更多人才。

### 良好管理措施实例

- 一间酒店与顾问公司合作，设计一套人才甄选工具，透过问卷去了解应征者的潜能，藉以配合不同工种所要求的能力。整套招聘制度以客观分析为本，透过系统测试每位应征者的个人潜能，以确认招聘决策的合理性。同时，不同部门均参与甄选过程，包括人力资源部人员、直属主管、注册评审员及总经理等，令整个人才招聘制度更客观及周详。
- 某酒店给予合资格面试人士两次面试机会，以确保甄选过程更公平、更全面。
- 不少酒店都已采用公平政策，更有酒店于员工手册内列明其政策是「任何时间，皆以尊重、公平的态度对待每一阶层的同事，故此，各同事之受聘、晋升或培训完全基于个人之资历，与种族、肤色、性别、宗教、年龄、年资、伤残等完全无关」。有些酒店则推出平等机会守则，以保障所有求职者均在公平条件下得到录用和晋升机会，并且身体力行，雇用伤健 / 残疾人士于酒店不同部门工作。

## 良好措施提提你

- 在招聘和甄选的程序中，你有否为应征者提供明确、客观反映有关空缺的工作要求、职责和条件，让应征者能充分掌握公司及职位的资料，以确保受聘者更容易融入公司的文化？
- 在招聘的过程中，包括要求应征者所需填写的表格和面试的提问，你有否确保并没有触及一些含有歧视成分的问题？
- 你所采用的招聘和甄选程序，是否可靠（即不会导致错误的决定）和有效（即筛选的准则只与工作直接有关）？
- 你现在所采用的招聘和甄选方法，能否配合公司整体的方向和发展策略？

### 招聘计划

空缺	招聘途径	面试日期 及详情	结果	备注

## 员工培训及发展

要做到与时俱进，使机构早着先机，把握机遇，雇主须及早制定人才培训计划及政策以配合机构的发展。事实上，愈来愈多雇主意识到优秀员工正是机构的致胜之道。雇主如能悉心培育雇员，让其潜能得以尽量发挥，不但雇员本身得益，更能提高机构竞争力和服务质素。雇主向雇员提供的训练应包括：

- 适当的入职训练，让雇员熟习公司的运作、工作环境、工作程序，并了解公司的政策和雇员本身的权利及责任；
- 其他工作训练以补足雇员以往教育、训练及经验不足之处；
- 工作安全及健康的训练。

雇主亦应为员工提供持续的训练，以增进员工的工作技能和知识，并给予他们发展的机会，这样，才可挽留人才及维持员工对工作的热诚。

- 为了使训练达到效果，雇主须评估雇员的训练需要，这主要来自：
  - ❖ 未来职责所需的新技能；
  - ❖ 工作表现出现的问题；
  - ❖ 技能和职业的发展。当有培训机会时，雇主亦应确保雇员获公平考虑，并采取客观及既定的甄选准则。

## 良好管理措施实例

### 入职培训

- 不少旅行社都会为雇员提供职前训练，例如领团技巧、产品销售、票务知识、顾客服务、互联网应用及急救常识等课程。亦有旅行社为新入职的员工，提供机场实习课程。部分课程更会由本身机构内的经验领队参与策划及担任导师，以收群策群力，经验分享之效。
- 部分具规模的旅行社亦会推荐及资助员工参加外间培训机构举办的专业课程，或与专上学院及旅游培训机构合作，举办培训课程。有公司更与香港的专上学院签订协议，为其旅游系学生，提供全面的实习机会及在职训练，并提供职位予部分学员，让他们毕业后，可实时加入服务。
- 大部分酒店都会为新受聘的雇员提供为期 15 天至 90 天不等的入职培训，以协助员工了解酒店的文化。亦有酒店安排员工以旅客的身份接受训练，让他们了解酒店服务的整个流程及亲身感受旅客的需要。

### 在职培训

- 对已入职的员工，不少旅行社亦会举办新路线讲座，及不同路线的考察团，让员工亲身体会不同国家的风土人情，提升员工的柜台销售及带团技巧。
- 除了入职培训外，很多酒店都会为员工提供各项提升员工知识和技能培训，让员工能更详细及全面认识公司，适应新环境，应付日常工作，



以及培养并发展所长。此外，亦有酒店安排员工到集团旗下其他酒店作培训，以增加员工互相交流学习的机会。

- 有些酒店更会把员工培训融入日常工作的一部分，例如在每个部门指派一位同事担任导师角色，负责照顾新就职的同事及向他们提供适当的培训。亦有酒店推行「15分钟培训课程」，由部门经理或督导员每天负责主持训练。
- 此外，亦有酒店于每个部门设立一名培训员，专责为各部门每月制定度身订造的在职培训，务求所制定的培训课程真正能切合员工的实际需要。
- 很多酒店都会定期举办工作坊，为员工在服务、人事管理、计算机应用与 工作安全方面提供培训，同时也有为员工提供在外进修津贴，例如参加一些语言课程、管理课程等，鼓励员工不断提升自己。
- 计算机化亦应用于培训之上。某酒店以计算机软件为员工提供电话接听技巧、办理入住手续及处理客人投诉等的训练，令员工更灵活地于工余时自我培训。

## 员工发展

- 一旅行社特别就员工发展制定政策，列明具备潜质及表现优异的员工，该公司都会给予各种发展空间，当有空缺时，亦会优先考虑内部有兴趣及符合要求的员工。如果各方面条件都适合，该公司亦会让员工转调至不同的工作岗位，并按新职位的性质而提供全面的协助及训练，让员工

在个人事业上，有更佳的发挥。

- 酒店方面，某机构为有潜质及有兴趣晋身经理级的同事提供适当的培训，例如「见习督导员」及「见习经理」计划，让员工透过理论及实践来学习各种工作知识及管理技巧。亦有酒店联同大学为现职的管理级人员合办培训课程，透过计算机与讲师及其他同学进行学习及交流。
- 亦有酒店推行工作标准确认计划，透过不同职能和级别员工的工作分析，以及定下的工作标准，去评核每一位同事的表现，从而进一步提升整体工作效率和服务水平，并表扬表现优秀的员工。表现优秀的员工并可获发襟章一枚和证书一张，以作嘉许。

## 良好措施提提你

- 贵公司现行的员工训练计划是否得到管理高层、前线主管和员工的认同和支持？
- 在推荐员工接受培训时，你有否确保所有员工，包括学历不高或年纪较大的员工，都得到一视同仁的培训机会？
- 你有否定时评估培训计划的成效，并在有需要时加以改善，以达到更佳效果？
- 你在设计培训计划时，有否考虑如何与员工发展政策互相配合？

### 员工培训计划

培训项目	目标员工	课程提供者及 课程详情	完成日期	备注

## (二) 勞资沟通

建立良好的沟通渠道，是全面理解员工需要的途径之一，亦是良好人事管理的重要基础。透过沟通不单可以了解员工所需，同时亦可在最短时间内，向员工讲解公司的策略，从而减少公司与员工之间的误会。事实上，雇员如了解公司的情况、明白公司的需要和目标，通常会更易发挥所长，取得理想的成果。要建立有效的勞资沟通，雇主应注意的事项包括：

- 如工作方式、程序或关乎雇佣的事宜有改变而令员工受到影响，雇主须准备与雇员沟通和协商；
- 如果公司内有雇员协会、工会或协商委员会，雇主也应咨询这些组织。有效的勞资沟通必须具备下述特点：
  - 高层管理人员及员工的支持；
  - 沟通的信息应客观、清晰和简要；
  - 定期和有系统；及
  - 双向沟通，使双方坦诚地交换意见。

### **良好管理措施实例**

#### **建立沟通渠道**

- 很多旅行社都会透过不同的方法，增加与员工沟通的机会，以了解他们的真正需要，和所遇到的困难。例如透过问卷意见调查、面谈辅导服务、建议奖励计划、工作小组会议、茶叙及交流会等方式，以聆听及响应员

工对公司政策，或在工作安排上的意见，并从中给予适当的辅导及协助。

- 亦有旅行社透过每周的简报会、雇员手册及员工通讯等渠道，将管理层的信息有效及适时地传达给各阶层的员工。
- 为使员工更明白及了解酒店的管理哲学，部门使命及宣言和服务守则，某酒店于其中一段员工必经通道特别装修，除了将有关资料以图片及文字表达出来外，更营造出一个温暖及充满色彩活力的工作环境，大大提高员工的工作士气。

### **奖励计划**

- 部分旅行社会定期举办多元化及具趣味性的选举比赛，以加强员工的投入感及服务意识，如「礼貌大使选举」、「形象大使选举」、「每月最佳客户服务员选举」等，以落实公司对杰出员工的认同，并有效唤起员工对良好服务态度和专业化形象的重视。
- 为表扬表现出色的员工，亦有旅行社举办各项有关工作表现、电话服务、产品销售及业务推广等方面的奖励计划，以激励员工的积极性。至于在领团服务或工作表现优异的员工，管理层更会亲自颁发奖状以示嘉许，而有关获奖名单及赞赏函，更会张贴于告示板上，加以表扬。
- 和旅行社相似，很多酒店亦会推行激励奖赏计划，定期选出最佳部门、主管、服务大使等，或设立服务奖项，如忠诚奖、长期服务奖等，激励员工不断努力进步。这些奖项是由部门主管提名，再由员工自己投票选

出，并定期由高层管理人员如总经理主持颁授仪式，以示鼓励。

## 双向交流

- 一间集团式酒店为加强与其旗下于不同地点的酒店员工的沟通，特别于每间酒店设立服务站，安排人力资源部同事每星期三定期派驻，为员工解答问题。
- 也有酒店的每个部门每 3 个月举行一次午间茶叙，由各部门主管主持，让员工于聚会中表达意见及提问，而有关询问的答案，会张贴于员工告示板上，让所有员工知悉。
- 为了特别照顾新入职员工的需要，个别酒店会举行试用期员工讨论会，让这些同事有机会与其他员工交流意见；从而进一步深化与员工的沟通和了解。
- 除了一般的定期会议及沟通外，部分酒店亦会由部门进行 15 至 20 分钟的每日简报，由部门主管因应公司运作或日常发生的事情与员工进行讨论。
- 另外，为鼓励员工沟通，某酒店实行「门户开放政策」。员工可透过不同途径向管理层反映意见，包括每月部门会议，每季员工大会、设立让员工直接向酒店总经理及人力资源总监反映意见的「圆桌会议」，和特别为通宵班员工而设的「猫头鹰早会」等。

## 高层管理人员的承担

- 有旅行社的公司主席坚持在百忙中抽空，与前线主管到高级餐厅午膳，以加强彼此的沟通及交流，并表示公司对员工的关注，这样，可令管理层与员工之间沟通无间，减少隔膜。
- 部分酒店会于每季举行由总经理主持的员工交流会，让管理层向员工分享业绩表现，市场策略和最新发展动向，及进一步加强公司内部的沟通。这些交流会上，员工都可随时提问及表达个人意见，让不同职级员工能互相交流，并加强对业务了解。当员工掌握酒店更多营运情况时，团队精神自然更加巩固。
- 为使所有员工都有平等机会与管理层沟通，有些酒店则以抽签形式，每月选出不同员工与总经理进行午餐聚会，让员工直接与酒店总经理及人力资源总监谈话，自由地表达个人意见，畅所欲言。聚会中一切意见都会跟进及公布，从而营造一个开放的沟通渠道。

## 服务承诺

- 很多酒店的人力资源部除了处理所有人事事宜外，更会为所有员工提供其他服务，如准备在职证明文件、各种的政府津贴申请表格、更换员工证及名牌，住院探访安排等。部分机构的人力资源部更制定了服务承诺约章，这样做一方面能保证员工的要求必依时完成，同时，由于员工对处理有关事务所需的时间有更清晰的了解，对管理层亦更有信心。



## 良好措施提提你

- 你的机构有否设立有效机制，以确保收集到的员工意见和建议，都会得到跟进及公布，让员工知悉？
- 现行的沟通机制是否得到高层管理人员和员工的支持？
- 现行的沟通渠道能否有效地鼓励双向沟通，让管理层和员工能坦诚地交换意见？
- 你有否定期检讨现有的沟通政策和渠道，以评估其有效性及有否改善的空间？

### 员工沟通活动

活动名称	目标员工	活动日期及 详情	备注

## 常用电话号码及网址

### 勞工处

- 主网页：<http://www.labour.gov.hk>
- 互动就业服务网页：<http://www.jobs.gov.hk>
- 查询热线：2717 1771 (此热线由「1823」接听)

### 招聘及甄选

- 职位空缺处理中心
  - 电话：2503 3377
  - 传真：2566 3331
- 展能就业科
  - 电话：2852 4801
  - 传真：2541 5290
- 就业信息及推广计划
  - 电话：2852 3232
  - 传真：2850 5191

### 勞资协商

- 勞资协商促进科
  - 电话：2121 8690
  - 传真：2121 8695

## 其他政府部门 / 机构

### 招聘及甄选

- 平等机会委员会
  - 电话：2511 8211
  - 传真：2511 8142
  - 网页：www.eoc.org.hk
  
- 个人资料私隐专员公署
  - 电话：2827 2827
  - 传真：2877 7026
  - 网页：www.pcpd.org.hk

### 员工培训

- 雇员再培训局
  - 电话：182 182
  - 传真：2369 8322
  - 网页：www.erb.org
  
- 香港生产力促进局
  - 电话：2788 5678
  - 传真：2788 5900
  - 网页：www.hkpc.org

- 职业训练局旅游服务业培训发展中心
  - 电话：2751 5808
  - 传真：2538 2538
  - 网页：[www.vtc.edu.hk](http://www.vtc.edu.hk)