

# 僱主與僱員指引 — 如何處理減薪及裁員

## Guidelines on What to do if Wage Reductions and Retrenchments are Unavoidable



## 目錄

	頁
<b>第一節 代替減薪和裁員的其他可行措施</b>	<b>3</b>
僱主可考慮的措施	3
◇ 人力資源管理方面的措施	3
◇ 其他增加收入或節省成本的措施	3
僱員可以怎樣幫忙	3
僱員應該怎樣做	4
<b>第二節 當減薪無可避免時</b>	<b>4</b>
僱主應該怎樣做	4
重要事項	5
採取下列建議，磋商時會更為順利	6
僱員應該怎樣做	6
重要事項	7
<b>第三節 當裁員無可避免時</b>	<b>8</b>
僱主應該怎樣做	8
重要事項	8
支持和關懷被裁僱員的其他方法	9
被裁僱員應該怎樣做	10
<b>第四節 勞工處為僱主和僱員提供的服務</b>	<b>11</b>
勞資關係科	11
勞資協商促進科	11
就業科	11
勞工處 24 小時電話諮詢服務	11
<b>附錄 I 勞工處勞資關係科辦事處</b>	<b>12</b>
<b>附錄 II 勞工處就業科轄下就業中心</b>	<b>13</b>

## **第一節 代替減薪和裁員的其他可行措施**

1.1 本節提供一些實際可行措施去代替減薪和裁員。香港一些僱主已成功採用這些措施，以增加生產力和削減開支，而無須採取減薪或裁員的行動。

### **僱主可考慮的措施**

1.2 僱主可以考慮採取下列措施：

#### **1.2.1 人力資源管理方面的措施**

- 以自然流失、自願離職和自願退休計劃來減少薪酬開支。
- 藉此機會訓練僱員和提升他們的技能，以提高生產力和應付新的需求。
- 調配現有人手至新設的職位，視乎需要而提供訓練。
- 暫停招聘員工。

#### **1.2.2 其他增加收入或節省成本的措施**

- 審查和盡量削減機構內各單位的開支預算。
- 與供應商磋商降低成本。
- 從公司整體運作實行節約，減低經營成本，包括減少用電、影印和精簡辦公室程序。
- 尋求更經濟的方法來宣傳或推廣產品。
- 嘗試發展新產品或發掘新市場。

### **僱員可以怎樣幫忙**

1.3 僱主必須開心見誠向僱員解釋業務的困難，爭取他們的支持和合作，削減開支。僱主向協商委員會、員工協會或機構內職工會諮詢，也是十分重要的。不要隨便摒棄或輕視僱員的建議。表面看似是粗略的建議也可能包含寶貴的意見。由前線員工提出節省人力和其他方面的建議，是最切合實際情況的。

1.4 此外，還可考慮下列措施：

- 定期舉行由員工參與的節省成本會議。
- 加強僱員參與改善效率的意識，並鼓勵他們提供意見。
- 獎勵提出有效建議的員工。

- 如公司業務逐漸放緩，鼓勵僱員放取應得的有薪假期，並保證他們於放假後仍可重回原來的工作崗位。

## 僱員應該怎樣做

- 1.5 面對經濟困境，僱員應採取積極態度，與僱主互相合作，共渡時艱。你應該：
- 體諒僱主的困難，誠懇地向僱主提出改善工作效率的建議。
  - 積極配合僱主制定的開源節流措施。
  - 進一步提升自己的技能，協助僱主把握每一個商機。

## 第二節 當減薪無可避免時

### 僱主應該怎樣做

2.1 在無可避免要考慮減薪時，僱主最好與員工進行坦率誠懇的磋商。你應該知道，如不與員工坦誠商討，結果往往會引致嚴重的勞資糾紛。僱主應向所有僱員作出呼籲，取得他們的信任，爭取他們的支持。此外，僱主也應對員工表示關懷，認同他們對機構的發展，起着重要的作用。

2.2 如機構內已設有協商委員會、員工協會或職工會，會有利與員工進行討論和協商。如沒有的話，可趁此機會設立這類機制，以便日後進行更有效的溝通。如需協助，請與勞工處勞資協商促進組聯絡。(見第 4.3 段。)

2.3 採取減薪行動前，你必須事先取得僱員的同意，因為：

- 2.3.1 未得到僱員的同意而單方面採取減薪措施，僱主會違反《僱傭條例》下須依時支付工資給僱員的規定；僱主亦須就尚未清付的工資支付利息。《僱傭條例》亦規定，僱員如果超過 1 個月仍未獲發已到期的工資，可當其僱傭合約已被僱主終止，僱主須支付給僱員解僱代通知金及其他解僱賠償。有關各項條文的詳情，請參閱勞工處出版的「僱傭條例簡明指南」內「工資」的章節。
- 2.3.2 根據《僱傭條例》，按連續性合約受僱<sup>1</sup>的僱員，如
  - (1) 僱主在未經該僱員同意的情形下更改僱傭合約條款，
  - (2) 僱傭合約並沒有明文規定僱主可以作出該項更改，以及

---

<sup>1</sup> 即僱員已為該僱主連續受僱 4 星期或以上，而每星期最少工作 18 小時。

(3) 該項更改並非基於條例規定的正當理由<sup>2</sup>而作出，僱員可向僱主提出補償的申索<sup>3</sup>。有關條文的詳情，請參閱「僱傭條例簡明指南」內「僱傭保障」的章節。

2.4 減薪措施亦不能有追溯力，否則也可能違反《僱傭條例》下有關支付工資的條款。

2.5 此外，未得到僱員的合作和同意而單方面減薪，會對員工士氣、生產力和服務質素造成不良的影響。

## **2.6 重要事項**

- 2.6.1 如需減薪，請盡早向區內勞資關係科的勞工事務主任徵詢意見。(地址載列於本指引的附錄 I。)如減薪行動處理不當，可能會引起誤會和糾紛。
- 2.6.2 與員工進行商討時，切勿採取「不容討價還價」的態度，而應有商有量。公司情況可能十分困難，但你應該明白，員工及家人的生計亦會同時受影響。
- 2.6.3 在諮詢高層管理和基層人員的意見後制定建議，並將建議清楚記錄，準確地向員工傳達。
- 2.6.4 向所有管理人員簡介減薪措施，使管理層的每個人都完全明白有關情況。
- 2.6.5 必須靈活變通，耐心與僱員商討，以免他們產生誤會，向他們解釋是在經濟困難下，迫不得已才考慮減薪。同時，要給予僱員充份的時間考慮你的初步建議。
- 2.6.6 聆聽僱員的意見，了解他們的反應。
- 2.6.7 向僱員提供一系列的方案或組合方案，例如減少部分福利或減低超時工作工資率，藉以減少減薪的幅度。
- 2.6.8 考慮在建議中加入正面的措拖，包括一些獎勵計劃，以獎賞增加生產力或改善效率的僱員，及提出節省開支辦法的僱員。

---

<sup>2</sup> 更改僱傭合約條款的正當理由包括：(1)僱員的行為，(2)工作所需的能力或資格，(3)裁員或其他真正的業務運作需要，(4)法例的規定（即如果僱員繼續在原來的職位工作，或繼續按原有的僱傭合約條款受僱，即屬違法的情況），及(5)其他實質理由。

<sup>3</sup> 不合理更改僱傭條款的補償包括復職、再次聘用以及終止僱傭金。

- 2.6.9 盡量協助個別受減薪影響最大的僱員，例如那些無力支付按揭供款的僱員。

## 2.7 採取下列建議，磋商時會更為順利

- 2.7.1 盡量避免採取劃一的減薪幅度。讓高層人員以身作則，接納較大的減幅。在可行的情況下，豁免低薪僱員的減薪。
- 2.7.2 定期檢討機構的業務表現，例如每三至六個月檢討一次，以及在情況開始好轉時作出適當的工資調整。
- 2.7.3 以書面方式提出減薪建議，同時給予僱員一段恰當的時間考慮是否接納該建議，考慮期長短視乎個別機構情況而定。但無論如何，僱員應有七至十四日時間考慮<sup>4</sup>。
- 2.7.4 向僱員保證，如機構的情況繼續惡化，以致必須考慮裁員的話，遣散費會按僱員在減薪前的工資水平計算。
- 2.7.5 為表明僱主的誠意，僱主應向僱員作出書面保證。

## 僱員應該怎樣做

2.8 僱員應該體諒僱主的困難，尤其是正值經濟衰退的時候。如僱主在採取其他辦法後，仍無法避免減薪的話，你應該理解當前情況，和僱主一同面對困難。

2.9 在面對減薪建議時，你應該知道僱主未經你同意，不能單方面減薪，因為：

- 2.9.1 如僱主未經你同意，堅持減薪，僱主會違反《僱傭條例》下有關須依時支付工資給僱員的規定；僱主亦須就尚未清付的工資支付利息。《僱傭條例》亦規定，僱員如果超過 1 個月仍未獲發已到期的工資，可當其僱傭合約已被僱主終止，僱主須支付給僱員解僱代通知金及其他解僱賠償。有關各項條文的詳情，請參閱勞工處出版的「僱傭條例簡明指南」內「工資」的章節。
- 2.9.2 此外，根據《僱傭條例》，按連續性合約受僱<sup>5</sup>的僱員，如

---

<sup>4</sup> 給予僱員考慮是否接受減薪的期限，不能視作終止僱傭合約所需的通知期。

<sup>5</sup> 即僱員已為該僱主連續受僱 4 星期或以上，而每星期最少工作 18 小時。

- (1) 僱主在未經該僱員同意的情形下更改僱傭合約條款，
  - (2) 僱傭合約並沒有明文規定僱主可以作出該項更改，以及
  - (3) 該項更改並非基於條例規定的正當理由<sup>6</sup>而作出，
- 僱員可向僱主提出補償的申索<sup>7</sup>。有關條文的詳情，請參閱「僱傭條例簡明指南」內「僱傭保障」的章節。

## **重要事項**

### 2.10 你在考慮減薪建議時：

- 2.10.1 應清楚了解減薪建議的細節。如有疑問或需要更詳盡的資料，應要求僱主澄清及解釋自己的困難。
- 2.10.2 如你有其他建議，便應透過所屬協商委員會、員工協會或機構內的職工會提出。如公司內並無設立這些組織，你可向直屬上司或僱主反映意見。
- 2.10.3 在決定是否接納減薪建議時，你應考慮下列因素：
  - ◇ 《僱傭條例》下的權利與保障；
  - ◇ 減薪的幅度及對其他福利的影響；
  - ◇ 你的個人情況；
  - ◇ 可找到另一份工作的機會；以及
  - ◇ 僱主的業務前景。這是一項重要的決定，你應和關係密切的人，如家人、同事、職工會等商量。勞工處也樂意隨時為你提供協助。
- 2.10.4 你簽署的任何減薪協議，都會有法律效力。你應盡量要求僱主作出保證，在業務好轉時，會作出適當的工資調整，或在裁員時會以減薪前的工資水平來計算遣散費。
- 2.10.5 如僱主未經你同意，仍單方面執行減薪建議，你應向就近的勞工處勞資關係科辦事處投訴。（辦事處的地址載列於本指引的附錄 I。）

## **第三節 當裁員無可避免時**

---

<sup>6</sup> 更改僱傭合約條款的正當理由包括：(1)僱員的行為，(2)工作所需的能力或資格，(3)裁員或其他真正的業務運作需要，(4)法例的規定（即如果僱員繼續在原來的職位工作，或繼續按原有的僱傭合約條款受僱，即屬違法的情況），及(5)其他實質理由。

<sup>7</sup> 不合理更改僱傭合約條款的補償包括復職、再次聘用以及終止僱傭金。

## 僱主應該怎樣做

3.1 裁員是一件十分嚴重的事。如別無選擇，你必須仔細考慮一些極為重要的因素。首先考慮的是，一旦裁員，不但被裁員工的生計和將來的生活會成問題，靠他們供養的家人都會受到影響。

3.2 你除了考慮情理上的因素外，還須根據市場的情況，檢討目前和將來的人手需求。僱主應該訂下裁員目標，裁減人數，應愈少愈好，同時要考慮的是，這次裁員應該是一次過的行動，並應再三向留任的員工作出保證，在短期間內不會再裁員。

3.3 另一個重要的因素是，當你考慮裁員時，應該認真做好事前的準備功夫，以確定裁減某個百分比員工的費用。在計算有關費用後，你甚至可能改變初衷，而採取本指引於1.2至1.4段所建議的減低成本措施和其他辦法。

3.4 然而，如你經過深思熟慮後，仍認為裁員是唯一可行的措施，便須與協商委員會、員工協會或機構內職工會進行坦誠而公開的討論，充分向他們解釋公司正面臨的困境和裁員的原因。

3.5 你尤其須要準備與受影響的僱員及其代表作詳細商討，包括計算終止合約補償的細節等。

3.6 在商討這些問題時，你必須保持耐性及關懷的態度。裁員會令人情緒激動或緊張，如處理不當，可引發不愉快的事件。故此，你必須表現出諒解的態度。

### 3.7 重要事項

- 3.7.1 確保裁員的準則是客觀、公平及具透明度的，同時不應帶懲罰或歧視的成分<sup>8</sup>。一般來說，你可以用工作性質、職業技能和有關因素來作為裁員的準則。
- 3.7.2 確保終止僱傭方案所給予僱員的補償，不少於《僱傭條例》和有關僱傭合約所賦予的。

---

<sup>8</sup> 確保你不會因裁員而違反僱傭條例(香港法例第57章), 性別歧視條例(香港法例第480章), 殘疾歧視條例(香港法例第487章)及家庭崗位歧視條例(香港法例第527章)。

- 3.7.3 為紓緩裁員的打擊，以及顯示對被迫轉業的僱員予以大力支持，你也應體恤僱員，發放特惠款項。
- 3.7.4 不論最後決定發放的款額是多少，你須向每名被裁減的僱員清楚解釋各項細節和計算款額的方法。
- 3.7.5 同時，被裁減的僱員應該獲發一封附有公司信頭的推薦信，證明裁員是由於公司所不能控制的情況所致，與僱員的工作表現無關，以協助他們找尋新工作。
- 3.7.6 向被裁減的僱員表明，一旦機構內的情況回復正常，在將來招聘員工時，所有曾被裁減的僱員會獲得優先考慮。

### **3.8 支持和關懷被裁僱員的其他方法**

- 3.8.1 在一段合理期間繼續發放各項津貼，如房屋津貼 / 貸款、教育津貼等。
- 3.8.2 如被裁的僱員現正居於公司宿舍，僱主應顧及僱員在失去工作後，還須放棄宿舍，而要面對的雙重打擊和困難。僱主應給予僱員一段合理的寬限期，讓他有機會喘息，然後才收回宿舍。
- 3.8.3 向被裁的僱員提供輔導和其他形式的援助，或轉介他們前往勞工處的就業中心尋求就業協助，以便他們早日覓得新職。
- 3.8.4 由於事出突然，僱員未必能立即明瞭各項安排的詳情，你應該為他們設立電話熱線，並安排資深人員耐心解答裁員補償或其他款項的計算方法的問題，及告知他們如何取得其他協助。
- 3.8.5 切勿把純因工作表現欠佳而公司擬辭退的員工列入是次裁員名單內；雖然一家已虧本的公司不應該再僱用這些工作效率差劣，表現又未符水準的員工，但這些員工應該循其他途徑處理。

3.9 裁員行動完結後，各人的難受心情也不會頓然消失。不單遭裁退的員工會感到難過，就是留任的員工也同樣會感到難受。不論事情的實際情況如何，一些留任的員工可能會覺得他們從前對公司的信任是徒然的。

3.10 你應小心處理公司與僱員的關係，在裁員行動後，當你接觸員工、員工協會和機構內職工會時，必須更小心謹慎，關懷體諒。你不但需要保持員工的士氣，還應盡量消除他們的不滿和沮喪，以免影響公司的生產力和服務質素。

3.11 當業務開始好轉時，你應該盡量重新聘用曾被裁退的員工。

### **被裁僱員應該怎樣做**

3.12 如果你獲悉會被裁退，你應該採取下列步驟來保障自己的利益：

- 3.12.1 清楚確定你在《僱傭條例》和僱傭合約下的權利和保障。終止合約補償通常包括薪金、代通知金（如果並無預先通知）、按比例計算的有薪年假、法定假日薪酬和按比例計算的年終酬金；如果你受僱已達兩年以上，還可享有遣散費。
- 3.12.2 如果你對自己的權益有任何疑問，特別是僱主如削減或甚至拒絕付給終止合約補償時，你應該前往區內的勞工處勞資關係科辦事處求助，作出投訴，或索取有關應得補償的金額和計算方法的資料。（各區辦事處的地址載列於本指引的附錄 I。）你也可以諮詢所屬職工會的意見。
- 3.12.3 前往勞工處就業科設立的就業中心，登記求職。（這些中心的詳情載列於本指引的附錄 II。）
- 3.12.4 趁此機會積極裝備自己，達致自我增值，例如，參加由僱員再培訓局、職業訓練局和公開大學等機構舉辦的課程，藉以提高你的技術水平和資格。

3.13 在目前的經濟情況下，你在找尋新工作時，應針對就業市場的需求，從而調節自己的要求。例如，考慮較低的薪酬，或到較遠的地點工作。同時，你亦要嘗試適應新的工作模式，才能接受新的挑戰。

3.14 請緊記，即使面對目前的經濟不景氣，你都不可輕言氣餒，勞工處會盡力提供適當的協助，助你解決離職時的問題及尋找新的工作。

## **第四節 勞工處為僱主和僱員提供的服務**

4.1 勞工處為僱主和僱員提供下列服務。

### **勞資關係科**

4.2 勞資關係科為非政府機構的僱主和僱員提供調解服務，以協助他們解決勞資糾紛和申索聲請。除此以外，該科也為僱傭條件、《僱傭條例》的條文和良好的僱傭措施等事宜提供意見。僱主和僱員如欲尋求協助，請與該科的分區辦事處聯絡，各分區辦事處的地址詳列於本指引的附錄 I。

### **勞資協商促進科**

4.3 勞資協商促進科為僱主及僱員提供諮詢服務，以及就雙方協商和自願談判事宜提供協助。該科地址為九龍旺角聯運街 30 號旺角政府合署 5 樓；電話：2121 8690；傳真：2121 8695。

### **就業科**

4.4 就業科透過十一個就業中心，免費協助僱主招聘僱員，以及為求職人士提供就業服務。就業中心的地址和電話載於本指引的附錄 II。

### **勞工處的 24 小時電話諮詢服務**

4.5 如對《僱傭條例》的條文、就業輔導服務的資料和其他有關勞工的事宜有任何查詢，請致電 2717 1771。

## 附錄 I

24 小時電話諮詢中心：2717 1771

勞工處網址：<http://www.labour.gov.hk/>

勞資關係科各分區辦事處：<http://www.labour.gov.hk/tele/lr1.htm>

## 附錄 II

就業科轄下各就業中心：<http://www.labour.gov.hk/tele/es3.htm>