



劳资协作指引

## 目录

	页
I 引言	2
II 劳资协作的好处	3
III 劳资协作的模式	4
IV 如何设立劳资协作机制	7
V 如何克服员工对设立劳资协作机制的抗拒	9
VI 劳资协作机制的运作要点	11
正式机制	
● 组合	
● 讨论范围	
● 议程	
● 开会次数	
● 会议纪要	
非正式机制	
VII 如何建立有效的劳资协作机制	14
管理层的责任	
● 诚意与承担	
● 对员工代表的支援	
● 尊重员工权利	
● 公平对待工会代表	
● 定期检讨	
员工代表的责任	
打破僵局的策略	
VIII 劳工处提供的主要服务	19

## I 引言

1.1 面对资讯科技的高速发展及全球一体化的影响，香港的企业必须对瞬息万变的市场作出回应，以维持其竞争力。企业内的员工，尤其是前线员工，往往率先掌握了顾客的需要及市场资讯。所以，作为雇主的你，必须赢取员工的信任，建立伙伴关系，才能确保企业迈向成功。

1.2 雇主应多与员工协商和合作，以善用员工的宝贵经验和知识，去创造双赢局面。这本指引，胪列了劳资协商和合作（简称劳资协作）的好处、模式，和实施时所需注意的事项，以供参考。

1.3 对于劳资协作，可有不同解释，但总括来说，可归纳为以下三方面：

- 员方与管方的衷诚合作
- 企业内采用具员工参与或互相合作的措施
- 让员工参与不同层面的决策

1.4 事实上，劳资协作是要让管方和员方透过谘询和讨论，使双方明白彼此的需要、利益和困难，以增强沟通，并解决共同关注的问题。

## II 劳资协作的好处

2.1 劳资协作背后的重要理念，是管理层的支持与员工的参与。而要有效地加强劳资双方协商和合作，最高管理层的支持实在是不可或缺的。虽然建立或加强劳资协作机制可能复杂、昂贵而且耗时，但这其实是促进机构效率、生产力和竞争力的投资。企业如能采用有效的劳资协作机制，将能建立主动、尽心而高效率的顾客服务队伍，并提高业务的竞争力。

2.2 有效的劳资协作机制，能减少不必要的误会，在不明朗及面对重大转变的时期尤其明显。具体来说，它可以带来下列好处：

- 加强机构的决策及组织效能；
- 提升员工的表现及承担感；
- 建立管理层与员工的互信；
- 增加工作满足感；以及
- 改善工作环境。

### III 劳资协作的模式

#### 个案 I

自从某大型快餐连锁店的分店在隔邻开张后，一间雇用了 15 名员工的茶餐厅生意便一落千丈。随之而来的亏损，逼使茶餐厅老板开始考虑要减省成本。他第一个想到的方案是裁员。不过，就在他采取行动之前，一名深得老板信任的老伙计提议他跟全体员工开会，共同构思解决困难的方法。

老板为人十分传统和保守。他一向自以为深明经营之道，故他从未召开过任何员工会议。但出乎他的意料，所有员工都藉员工会议的机会踊跃发言，他们列举了各种开源节流的实际方法，包括加入新的菜式以及设计各种午餐及下午茶餐，以吸引家庭主妇和学生。

随后，茶餐厅每周都会举行非正式的会议以监察进度。对话使老板与员工间建立了互信和真诚合作的精神。双方不仅坦诚讨论了节流计划，更把讨论范围扩阔到改善职业安全与健康及员工福利等方面。最后，老板不用裁员，而员工更获得年终花红，工作环境亦得到改善。

#### 3.1 劳资双方可采用以下不同程度的劳资协作方式：

- 资讯分享

即资讯的双向交流，包括由管理层定期而全面地向员工提供人

事、财务及其他员工关心的资讯，亦包括员工向雇主反映员工及顾客的意见，及提出改善公司业绩的方法。

- 谘询

管理层就若干问题徵询员工意见，但仍保留最终决策权。

- 共同决策

由雇主与员工代表共同讨论双方关注的事务，并作出决定。

- 自愿协商

雇主及员工或其代表讨论及商议双方关注的事务，以达成共识，并订立符合双方最佳利益的协议。

3.2 机构采用何种模式的劳资协作，可因机构的大小而异。对于小型企业，一些非正式的模式，如工作场地简报会、非正式的讨论小组、午餐会议、茶叙等已经足够。如雇主发觉员工普遍被动而寡言，他们可邀请最为员工尊重的代表参加聚会，以促进坦诚沟通。

3.3 中型企业的雇主可考虑成立工作小组、专责小组、品质圈等较有组织的架构，以作为劳资协作的基础。工作小组的成员可包括高层、前线管理层、职务管理层及员工代表。高层管理的参与，使工作小组能获得有关公司政策的准确资料，并有权力去审议各项建议。各部门代表所拥有的知识与专长，也有助向工作小组提供有关生产和工作流程的运作与技术细节。

3.4 大型企业，因其员工人数众多，且架构层级繁复，故可成立较正式及有系统的劳资协作机制，如成立委员会。有关成立正式劳资协作机制的细节，将会在本小册子的较后章节中论述。

## IV 如何设立劳资协作机制

### 个案 2

一间建筑材料公司冀望引进技能多样化计划去提高生产力。然而，一年后的进展仍十分缓慢。公司作出检讨，发觉员工普遍抗拒改变。此外，长久以来企业的独裁管理，亦令劳资互不信任，以致双方关系欠佳。

公司沿用的沟通机制主要是每月举行的部门会议，会议只有最高管理层及各部门的主管参与。最高管理层主动提出改变现时的沟通机制，并成立了一个包括各阶层管理人员和员工的联合督导小组，向员工讲解改革的逼切性。然后管理层更在其他业务组别、部门组别及作业区，成立了类似的督导小组。这对公司来说是一项崭新的尝试，而在整个过程里，参与者亦会定期评估成效，以期不断改进。

凭着最高管理层的全力支持，一个包括各级员工的合作安排终于落实。大部分员工与管理层都认同改革的必要。技能多样化计划因而在员工与管方的全力支持下顺利实施，公司的生产力亦得到显着提升。

4.1 在企业内设立劳资协作机制时，雇主可采用以下步骤：

- 检讨现有的沟通政策及渠道；
- 找出现行沟通渠道的问题症结；

- 构思其他方法，可因应企业的管理哲学、机构文化、组织架构、业务性质、员工人数、员工态度与感受等，改善现行的沟通渠道或设立新机制；
- 推行及监察新的沟通制度 / 协商机制；以及
- 评估有关制度 / 机制的有效性，并加以改善，以达到更佳效果。

## V 如何克服员工对设立劳资协作机制的抗拒

### 个案 3

一间石油公司希望员工更积极参与公司推行的改革计划，以期更了解客户的需求，从而使公司在市场上有更佳竞争能力。不过，碍于长久以来劳资关系欠佳，加上公司业务波动，以致员工对工作缺乏安全感，并抗拒这项新计划。

为克服员工对改革的抗拒，管理层特别委任了一名广受员工尊重的厂房经理担任改革计划的管方代表。他召集了一些自愿的员工参加试点计划。他们在计划成功后组成了推广小组，向员工讲解公司面对的困难、改革的必要及改革的影响等。他们亦与同事分享了该计划的成功经验，并促请各人积极参与改革。由于员工最了解客户的需要，他们能帮助公司设计更佳的产品，亦能增强公司的竞争能力，因而最终也会使全体员工的职业更有保障。

厂房经理和推广小组的积极推动，大大提升了员工对决策过程的参与，亦使公司和员工双方获益。

5.1 一般人都会抗拒转变，员工亦不会例外。员工抗拒改革的主要原因包括对改革缺乏认识、害怕失去既有利益、误解、对最高管理层的承担与支持缺乏信心、对现况漠不关心等。员工对改革的抗拒会产生下列现象：投诉增加、屡犯过错、意外频生等。

## 5.2 要鼓励员工支持改革，管理层应：

- 指出现行制度的不足之处；
- 讲解新制度对企业，尤其是对员工所带来的好处；
- 阐释达致既定目标时所需要的每一个步骤；以及
- 鼓励员工参与改革，以增强他们的归属感及对改革的承担。

在改革的过程里，应该尽早邀请员工参与。

## VI 劳资协作机制的运作要点

### 正式机制

6.1 正式的劳资协作机制必须能充分代表雇主和员工的利益，而代表双方成员的数目可因应机构大小而作出调整。其运作要点如下：

- 组合

- ✓ 主席

主席应由有决策权力的高层管理人员担任。

- ✓ 管理层代表

应包括业务经理及督导人员。

- ✓ 员工代表

员工代表应能充份代表全体员工的利益，可由委任、提名或选举方式产生。他们有权获得所须的资料，以便积极参与讨论。

- ✓ 秘书

在成立初期，管理层可委任如人力资源经理或人力资源主任担任秘书。在运作了一段时间后，成员应有权决定秘书的人选。

- 讨论范围

成员可讨论以下事项：

- ✓ 工资调整机制
- ✓ 福利及待遇
- ✓ 工作程序的安排，例如全面品管、工作改善计划、简化工作计划等
- ✓ 表现管理
- ✓ 晋升制度
- ✓ 申诉及纪律程序
- ✓ 任何其他劳资双方愿意讨论的事项

- 议程

双方均可在给予充分通知下提出讨论事项。

- 开会次数

会议应定期召开，每年应不少于两次。除定期会议外，成员亦可因应突发或特定事件召开临时会议。

- 会议纪录

会议纪录应包括提出的建议、各项决策与同意事项，全体

员工亦应得知纪录内容。

## 非正式机制

6.2 上述机制看似甚为复杂，可能较适合大型企业，因为大型企业无论在人力及财力上，均较中小型企业更为充裕。但是，中小型企业亦可成立灵活，有弹性及设合本身需要的机制。例如，管理层与员工的会议可于午膳或下午茶时间在饭堂举行，而无需局限于会议室举行。此外，管理层亦可透过非正式讨论及工作场地简报会与员工商讨共同关注的事项，藉以提高工作效率，增进相互了解和工作满足感。

## VII 如何建立有效的劳资协作机制

### 个案 4

一间中型灯饰制造公司的管理层主动引入「优质时间」，希望能改善公司的内部沟通。在新安排下，每个部门每周都会拨出一小时，让部门主管和下属开会。部门主管亦会每周和营运总裁开会一次。但员工对此反应冷淡。员工普遍认为会议的目的只是挑剔错处，故大部份员工都噤若寒蝉。

管理层获悉员工的忧虑后，便采取了一系列行动去化解员工对「优质时间」的抗拒。首先，他们聘用顾问公司向各部门主管提供训练，教导他们沟通技巧，以引导员工提出意见，亦让他们学习于「优质时间」向员工解释公司的政策，如公司未能接纳员工的建议，他们应懂得怎样向员工交代。另外，任何获管理层接纳的建议均会立即实行，建议者亦会获得奖励。如果有些问题太复杂，单一部门根本无法独立解决，公司便会动员其他有关部门的代表成立专责小组，加以处理。

管理层透过部门主管向员工进行教育、解说及澄清，亦向他们表示支持及鼓励，使「优质时间」加强了双方对彼此需要的了解。管理层愿意和员工共同作出决定，皆因管理层明白，员工的投入和承担，使公司能在瞬息万变的商业世界里，与时俱进。另一方面，员工亦愿意改善工作流程，提出创新意念，以增强公司的竞争力。

7.1 透过建立有效的劳资协作机制，管理层能让员工更深入认识公司政策、目标和各种决策背后的原因，使他们更有归属感，竭尽所能为公司服务。

7.2 要使劳资协作机制运作成功，双方必须明白自己的角色，并履行本身的责任。

## 管理层的责任

- 诚意与承担

要令劳资协作有意义及有成果，管理层必须坐言起行，落实双方的决定和协议，并采取跟进行动。

- 对员工代表的支援

管理层应与员工代表保持良好的沟通，确保于谘询的每一阶段，员工均会得到准确而充足的资料。此外，管理层亦应给予员工代表所需的支援，包括：

- ✓ 适当的设施 – 如会议室，使员工代表能迅速和有效地履行他们的职务；
- ✓ 充足的准备时间 – 让员工代表能够徵询其他员工的意见；
- ✓ 保障 – 只要员工代表的行为合法，应保障他们不会因其员工代表的身份和行为而受到歧视；以及

- ✓ 培训 – 为员工代表提供培训，以改善他们的沟通技巧和领导能力等。

- 尊重员工权利

管理层应尊重员工推举其代表的权利。员工应可选择他们的代表，不论他们是现有的非正式代表或企业内的工会代表。

- 公平对待工会代表

当工会代表和透过劳资协作机制选出的员工代表由不同人士担任时，管理层应确保他们双方履行自己的责任，并应鼓励彼此合作。

- 定期检讨

管理层应定期检讨劳资协作机制及其他沟通渠道的运作，以确保其行之有效。

7.3 对员工代表的支援未必需要大量的额外资源。只要透过公司灵活的安排，便可达到此目的。例如，开会地点可以在一间清洁整齐的房间，而不一定要在会议室。培训方面，可安排一些员工代表接受训练，然后再让他们培训其他员工。

## 员工代表的责任

### 个案 5

面对严重的财政困难，一间酒店必须减省成本。管理层决定咨询员工对节流的意见。每一部门和组别都派出员工代表组成委员会，并由管理层出任主席。

召开首次会议之前，员工代表先收集本身所属的组别 / 部门员工的意见。会议上，管理层简介了公司严峻的财政状况，员工代表亦清楚反映了员工的意见与感受。会后，员工代表进行了一项意见调查，以收集员工对节流的各种可行构思。整理后的调查结果，亦于员工委员会上汇报。

经过多次与员工代表磋商之后，管理层采用了一系列由员工提出而又实际可行的节流措施，公司的营运成本因而降低，最终亦无需裁员或减薪。

7.4 员工代表应多收集员工的意见，他们亦应把意见如实向管理层反映。作为员工代表，他们应该：

- 在出席会议前先徵询员工的意见及作好准备，并按员工的意愿在会议上与管理层达成协议；
- 负责把会议的进展知会全体员工，包括所讨论的事项，所作出的决定，以及协议实施的进度；

- 在会议后尽快向员工汇报，以免引起猜测及谣言；
- 反映大多数员工的意见，而非个人意见，以免削弱劳资协作的成效；以及
- 尊重并落实劳资双方所达成的决定及协议。

## 打破僵局的策略

7.5 虽然劳资协作是解决双方共同关注事务的有效途径，但在协商的过程中，管理层和员工代表可能会无法达成共识。当陷入僵局时，双方应有预设的机制去解决分歧，如设立休会时段以押后会议，或成立工作小组，以便双方可重新考虑原来的立场或其他的建议。双方一旦达成共识，即应纪录在案，以避免日后不必要的争拗。为了维持管理层与员工之间的互信，双方均须尊重并落实所达成的协议。

## VIII 劳工处提供的主要服务

8.1 如果你有兴趣改善内部沟通或设立劳资协作机制，劳工处劳资协商促进组乐意为你提供意见和协助。该组旨在加强推广劳资双方进行有效沟通、协商及自愿谈判，并会透过以下方式去达致这些目标：

- 印制刊物、使用互联网及通过大众传媒向劳资双方提供资讯及指引；
- 举办推广活动，如研讨会、工作坊、训练课程及讲座等；
- 探访个别机构；
- 协助雇主建立机制或改善现有机制，以便劳资双方进行有效沟通、协商及自愿谈判；以及
- 编制有关的实务守则，以供雇主及雇员参考。

8.2 如需协助，请联络劳资协商促进组，方法如下：

地址：香港九龙旺角联运街 30 号旺角政府合署 5 楼

电话：2121 8690

传真：2121 8695

8.3 倘若你需要劳工处其他服务的资料，你可以浏览劳工处的网址：  
<http://www.info.gov.hk/labour>或致电我们的二十四小时热线电话：2717 1771 查询。其他主要服务的详情概列如下：

- 劳资关系科

向雇主及雇员提供各项有关劳资关系事宜的意见，为非政府机构提供调解劳资纠纷服务和执行《雇佣条例》的规定。

电话： 2717 1771

- 雇员补偿科

协助在受雇工作期间因工遭遇意外的雇员，按《雇员补偿条例》的规定索取工伤补偿。

电话： 2852 3708

传真： 2314 3350

- 就业科

为市民提供免费及全面的就业及招聘服务。该科辖下的就业中心协助本港的就职人士找寻工作及为雇主招聘员工。

网址： <http://www.jobs.gov.hk>

电话： 2503 3377

传真： 2566 3331

▶ 职业健康部

负责保障在工作中的雇员的健康。该部就工人健康及工作场地的卫生问题向政府及市民提供咨询服务，致力提高市民对职业健康的意识，并协助雇主及雇员遵从职业环境卫生标准及有关法例的规定。

电话：2852 4041

传真：2581 2049

▶ 职业安全部

促进在工厂、建造工程及建筑地盘、食肆、货物装卸区，以及其他工作地点内工作的工人的安全和健康。该部执行巡察、意外调查和安全稽核工作，举办职安课程及推广活动等。

电话：2559 2297

传真：2915 1410