

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



目录

	页
第一节 代替减薪和裁员的其它可行措施	3
雇主可考虑的措施	3
◇ 人力资源管理方面的措施	3
◇ 其它增加收入或节省成本的措施	3
雇员可以怎样帮忙	3
雇员应该怎样做	4
第二节 当减薪无可避免时	4
雇主应该怎样做	4
重要事项	5
采取下列建议，磋商时会更为顺利	6
雇员应该怎样做	6
重要事项	7
第三节 当裁员无可避免时	8
雇主应该怎样做	8
重要事项	8
支持和关怀被裁雇员的其它方法	9
被裁雇员应该怎样做	10
第四节 劳工处为雇主和雇员提供的服务	11
劳资关系科	11
劳资协商促进科	11
就业科	11
劳工处 24 小时电话咨询服务	11
附录 I 劳工处劳资关系科办事处	12
附录 II 劳工处就业科辖下就业中心	13

第一节 代替减薪和裁员的其他可行措施

1.1 本节提供一些实际可行措施去代替减薪和裁员。香港一些雇主已成功采用这些措施，以增加生产力和削减开支，而无须采取减薪或裁员的行动。

雇主可考虑的措施

1.2 雇主可以考虑采取下列措施：

1.2.1 人力资源管理方面的措施

- 以自然流失、自愿离职和自愿退休计划来减少薪酬开支。
- 藉此机会训练雇员和提升他们的技能，以提高生产力和应付新的需求。
- 调配现有人手至新设的职位，视乎需要而提供训练。
- 暂停招聘员工。

1.2.2 其他增加收入或节省成本的措施

- 审查和尽量削减机构内各单位的开支预算。
- 与供应商磋商降低成本。
- 从公司整体运作实行节约，减低经营成本，包括减少用电、影印和精简办公室程序。
- 寻求更经济的方法来宣传或推广产品。
- 尝试发展新产品或发掘新市场。

雇员可以怎样帮忙

1.3 雇主必须开心见诚向雇员解释业务的困难，争取他们的支持和合作，削减开支。雇主向协商委员会、员工协会或机构内职工会谘询，也是十分重要的。不要随便摒弃或轻视雇员的建议。表面看似是粗略的建议也可能包含宝贵的意见。由前线员工提出节省人力和其他方面的建议，是最切合实际情况的。

1.4 此外，还可考虑下列措施：

- 定期举行由员工参与的节省成本会议。
- 加强雇员参与改善效率的意识，并鼓励他们提供意见。
- 奖励提出有效建议的员工。

- 如公司业务逐渐放缓，鼓励雇员放取应得的有薪假期，并保证他们于放假后仍可重回原来的工作岗位。

雇员应该怎样做

- 1.5 面对经济困境，雇员应采取积极态度，与雇主互相合作，共渡时艰。你应该：
- 体谅雇主的困难，诚恳地向雇主提出改善工作效率的建议。
 - 积极配合雇主制定的开源节流措施。
 - 进一步提升自己的技能，协助雇主把握每一个商机。

第二节 当减薪无可避免时

雇主应该怎样做

2.1 在无可避免要考虑减薪时，雇主最好与员工进行坦率诚恳的磋商。你应该知道，如不与员工坦诚商讨，结果往往会引致严重的劳资纠纷。雇主应向所有雇员作出呼吁，取得他们的信任，争取他们的支持。此外，雇主也应对员工表示关怀，认同他们对机构的发展，起着重要的作用。

2.2 如机构内已设有协商委员会、员工协会或职工会，会有利与员工进行讨论和协商。如没有的话，可趁此机会设立这类机制，以便日后进行更有效的沟通。如需协助，请与劳工处劳资协商促进组联络。（见第 4.3 段。）

2.3 采取减薪行动前，你必须事先取得雇员的同意，因为：

- 2.3.1 未得到雇员的同意而单方面采取减薪措施，雇主会违反《雇佣条例》下须依时支付工资给雇员的规定；雇主亦须就尚未清付的工资支付利息。《雇佣条例》亦规定，雇员如果超过 1 个月仍未获发已到期的工资，可当其雇佣合约已被雇主终止，雇主须支付给雇员解雇代通知金及其它解雇赔偿。有关各项条文的详情，请参阅劳工处出版的「雇佣条例简明指南」内「工资」的章节。
- 2.3.2 根据《雇佣条例》，按连续性合约受雇¹的雇员，如
 - (1) 雇主在未经该雇员同意的情形下更改雇佣合约条款，
 - (2) 雇佣合约并没有明文规定雇主可以作出该项更改，以及

¹ 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) 该项更改并非基于条例规定的正当理由²而作出，雇员可向雇主提出补偿的申索³。有关条文的详情，请参阅「雇佣条例简明指南」内「雇佣保障」的章节。

2.4 减薪措施亦不能有追溯力，否则也可能违反《雇佣条例》下有关支付工资的条款。

2.5 此外，未得到雇员的合作和同意而单方面减薪，会对员工士气、生产力和服务质素造成不良的影响。

2.6 重要事项

- 2.6.1 如需减薪，请尽早向区内劳资关系科的劳工事务主任征询意见。(地址载列于本指引的附录 I。)如减薪行动处理不当，可能会引起误会和纠纷。
- 2.6.2 与员工进行商讨时，切勿采取「不容讨价还价」的态度，而应有商有量。公司情况可能十分困难，但你应该明白，员工及家人的生计亦会同时受影响。
- 2.6.3 在谘询高层管理和基层人员的意见后制定建议，并将建议清楚记录，准确地向员工传达。
- 2.6.4 向所有管理人员简介减薪措施，使管理层的每个人都完全明白有关情况。
- 2.6.5 必须灵活变通，耐心与雇员商讨，以免他们产生误会，向他们解释是在经济困难下，迫不得已才考虑减薪。同时，要给予雇员充份的时间考虑你的初步建议。
- 2.6.6 聆听雇员的意见，了解他们的反应。
- 2.6.7 向雇员提供一系列的方案或组合方案，例如减少部分福利或减低超时工作工资率，藉以减少减薪的幅度。
- 2.6.8 考虑在建议中加入正面的措拖，包括一些奖励计划，以奖赏增加生产力或改善效率的雇员，及提出节省开支办法的雇员。

² 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。

³ 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 尽量协助个别受减薪影响最大的雇员，例如那些无力支付按揭供款的雇员。

2.7 采取下列建议，磋商时会更为顺利

- 2.7.1 尽量避免采取划一的减薪幅度。让高层人员以身作则，接纳较大的减幅。在可行的情况下，豁免低薪雇员的减薪。
- 2.7.2 定期检讨机构的业务表现，例如每三至六个月检讨一次，以及在情况开始好转时作出适当的工资调整。
- 2.7.3 以书面方式提出减薪建议，同时给予雇员一段恰当的时间考虑是否接纳该建议，考虑期长短视乎个别机构情况而定。但无论如何，雇员应有七至十四日时间考虑⁴。
- 2.7.4 向雇员保证，如机构的情况继续恶化，以致必须考虑裁员的话，遣散费会按雇员在减薪前的工资水平计算。
- 2.7.5 为表明雇主的诚意，雇主应向雇员作出书面保证。

雇员应该怎样做

2.8 雇员应该体谅雇主的困难，尤其是正值经济衰退的时候。如雇主在采取其他办法后，仍无法避免减薪的话，你应该理解当前情况，和雇主一同面对困难。

2.9 在面对减薪建议时，你应该知道雇主未经你同意，不能单方面减薪，因为：

- 2.9.1 如雇主未经你同意，坚持减薪，雇主会违反《雇佣条例》下有关须依时支付工资给雇员的规定；雇主亦须就尚未清付的工资支付利息。《雇佣条例》亦规定，雇员如果超过 1 个月仍未获发已到期的工资，可当其雇佣合约已被雇主终止，雇主须支付给雇员解雇代通知金及其它解雇赔偿。有关各项条文的详情，请参阅劳工处出版的「雇佣条例简明指南」内「工资」的章节。
- 2.9.2 此外，根据《雇佣条例》，按连续性合约受雇⁵的雇员，如

⁴ 给予雇员考虑是否接受减薪的期限，不能视作终止雇佣合约所需的通知期。

⁵ 即雇员已为该雇主连续受雇 4 星期或以上，而每星期最少工作 18 小时。

- (1) 雇主在未经该雇员同意的情形下更改雇佣合约条款，
 - (2) 雇佣合约并没有明文规定雇主可以作出该项更改，以及
 - (3) 该项更改并非基于条例规定的正当理由⁶而作出，
- 雇员可向雇主提出补偿的申索⁷。有关条文的详情，请参阅「雇佣条例简明指南」内「雇佣保障」的章节。

重要事项

2.10 你在考虑减薪建议时：

- 2.10.1 应清楚了解减薪建议的细节。如有疑问或需要更详尽的资料，应要求雇主澄清及解释自己的困难。
- 2.10.2 如你有其他建议，便应透过所属协商委员会、员工协会或机构内的职工会提出。如公司内并无设立这些组织，你可向直属上司或雇主反映意见。
- 2.10.3 在决定是否接纳减薪建议时，你应该考虑下列因素：
 - ◇ 《雇佣条例》下的权利与保障；
 - ◇ 减薪的幅度及对其他福利的影响；
 - ◇ 你的个人情况；
 - ◇ 可找到另一份工作的机会；以及
 - ◇ 雇主的业务前景。这是一项重要的决定，你应该和关系密切的人，如家人、同事、职工会等商量。劳工处也乐意随时为你提供协助。
- 2.10.4 你签署的任何减薪协议，都会有法律效力。你应该尽量要求雇主作出保证，在业务好转时，会作出适当的工资调整，或在裁员时会以减薪前的工资水平来计算遣散费。
- 2.10.5 如雇主未经你同意，仍单方面执行减薪建议，你应该向就近的劳工处劳资关系科办事处投诉。（办事处的地址载列于本指引的附录 I。）

第三节 当裁员无可避免时

⁶ 更改雇佣合约条款的正当理由包括：(1) 雇员的行爲，(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来的職位工作，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。

⁷ 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。

雇主应该怎样做

3.1 裁员是一件十分严重的事。如别无选择，你必须仔细考虑一些极为重要的因素。首先考虑的是，一旦裁员，不但被裁员工的生计和将来的生活会成问题，靠他们供养的家人都会受到影响。

3.2 你除了考虑情理上的因素外，还须根据市场的情况，检讨目前和将来的人手需求。雇主应该订下裁员目标，裁减人数，应愈少愈好，同时要考虑的是，这次裁员应该是一次过的行动，并应再三向留任的员工作出保证，在短期间内不会再裁员。

3.3 另一个重要的因素是，当你考虑裁员时，应该认真做好事前的准备功夫，以确定裁减某个百分比员工的费用。在计算有关费用后，你甚至可能改变初衷，而采取本指引于1.2至1.4段所建议的减低成本措施和其他办法。

3.4 然而，如你经过深思熟虑后，仍认为裁员是唯一可行的措施，便须与协商委员会、员工协会或机构内职工会进行坦诚而公开的讨论，充分向他们解释公司正面临的困境和裁员的原因。

3.5 你尤其须要准备与受影响的雇员及其代表作详细商讨，包括计算终止合约补偿的细节等。

3.6 在商讨这些问题时，你必须保持耐性及关怀的态度。裁员会令人情绪激动或紧张，如处理不当，可引发不愉快的事件。故此，你必须表现出谅解的态度。

3.7 重要事项

- 3.7.1 确保裁员的准则是客观、公平及具透明度的，同时不应带惩罚或歧视的成分⁸。一般来说，你可以用工作性质、职业技能和有关因素来作为裁员的准则。
- 3.7.2 确保终止雇佣方案所给予雇员的补偿，不少于《雇佣条例》和有关雇佣合约所赋予的。

⁸ 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 为纾缓裁员的打击，以及显示对被迫转业的雇员予以大力支持，你也应体恤雇员，发放特惠款项。
- 3.7.4 不论最后决定发放的款额是多少，你须向每名被裁减的雇员清楚解释各项细节和计算款额的方法。
- 3.7.5 同时，被裁减的雇员应该获发一封附有公司信头的推荐信，证明裁员是由于公司所不能控制的情况所致，与雇员的工作表现无关，以协助他们找寻新工作。
- 3.7.6 向被裁减的雇员表明，一旦机构内的情况回复正常，在将来招聘员工时，所有曾被裁减的雇员会获得优先考虑。

3.8 支持和关怀被裁雇员的其他方法

- 3.8.1 在一段合理期间继续发放各项津贴，如房屋津贴 / 贷款、教育津贴等。
- 3.8.2 如被裁的雇员现正居于公司宿舍，雇主应顾及雇员在失去工作后，还须放弃宿舍，而要面对的双重打击和困难。雇主应给予雇员一段合理的宽限期，让他有机会喘息，然后才收回宿舍。
- 3.8.3 向被裁的雇员提供辅导和其他形式的援助，或转介他们前往劳工处的就业中心寻求就业协助，以便他们早日觅得新职。
- 3.8.4 由于事出突然，雇员未必能立即明瞭各项安排的详情，你应该为他们设立电话热线，并安排资深人员耐心解答裁员补偿或其他款项的计算方法的问题，及告知他们如何取得其他协助。
- 3.8.5 切勿把纯因工作表现欠佳而公司拟辞退的员工列入是次裁员名单内；虽然一家已亏本的公司不应该再雇用这些工作效率差劣，表现又未符水准的员工，但这些员工应该循其它途径处理。

3.9 裁员行动完结后，各人的难受心情也不会顿然消失。不单遭裁退的员工会感到难过，就是留任的员工也同样会感到难受。不论事情的实际情况如何，一些留任的员工可能会觉得他们从前对公司的信任是徒然的。

3.10 你应小心处理公司与雇员的关系，在裁员行动后，当你接触员工、员工协会和机构内职工会时，必须更小心谨慎，关怀体谅。你不但需要保持员工的士气，还应尽量消除他们的不满和沮丧，以免影响公司的生产力和服务素质。

3.11 当业务开始好转时，你应该尽量重新聘用曾被裁退的员工。

被裁雇员应该怎样做

3.12 如果你获悉会被裁退，你应该采取下列步骤来保障自己的利益：

- 3.12.1 清楚确定你在《雇佣条例》和雇佣合约下的权利和保障。终止合约补偿通常包括薪金、代通知金（如果并无预先通知）、按比例计算的有薪年假、法定假日薪酬和按比例计算的年终酬金；如果你受雇已达两年以上，还可享有遣散费。
- 3.12.2 如果你对自己的权益有任何疑问，特别是雇主如削减或甚至拒绝付给终止合约补偿时，你应该前往区内的劳工处劳资关系科办事处求助，作出投诉，或索取有关应得补偿的金额和计算方法的资料。（各区办事处的地址载列于本指引的附录 I。）你也可以咨询所属职工会的意见。
- 3.12.3 前往劳工处就业科设立的就业中心，登记求职。（这些中心的详情载列于本指引的附录 II。）
- 3.12.4 趁此机会积极装备自己，达致自我增值，例如，参加由雇员再培训局、职业训练局和公开大学等机构举办的课程，藉以提高你的技术水平和资格。

3.13 在目前的经济情况下，你在找寻新工作时，应针对就业市场的需求，从而调节自己的要求。例如，考虑较低的薪酬，或到较远的地点工作。同时，你亦要尝试适应新的工作模式，才能接受新的挑战。

3.14 请紧记，即使面对目前的经济不景气，你都不可轻言气馁，劳工处会尽力提供适当的协助，助你解决离职时的问题及寻找新的工作。

第四节 劳工处为雇主和雇员提供的服务

4.1 劳工处为雇主和雇员提供下列服务。

劳资关系科

4.2 劳资关系科为非政府机构的雇主和雇员提供调解服务，以协助他们解决劳资纠纷和申索声请。除此以外，该科也就雇佣条件、《雇佣条例》的条文和良好的雇佣措施等事宜提供意见。雇主和雇员如欲寻求协助，请与该科的分区办事处联络，各分区办事处的地址详列于本指引的附录 I。

劳资协商促进科

4.3 劳资协商促进科为雇主及雇员提供谘询服务，以及就双方协商和自愿谈判事宜提供协助。该科地址为九龙旺角联运街 30 号旺角政府合署 5 楼；电话：2121 8690；传真：2121 8695。

就业科

4.4 就业科透过十一个就业中心，免费协助雇主招聘雇员，以及为求职人士提供就业服务。就业中心的地址和电话载于本指引的附录 II。

劳工处的 24 小时电话谘询服务

4.5 如对《雇佣条例》的条文、就业辅导服务的资料和其他有关劳工的事宜有任何查询，请致电 2717 1771。

附录 I

24 小时电话咨询中心：2717 1771

劳工处网址：<http://sc.info.gov.hk/gb/www.labour.gov.hk/>

劳资关系科各分区办事处：

[http:// sc.info.gov.hk/gb/www.labour.gov.hk/tele/lr1.htm](http://sc.info.gov.hk/gb/www.labour.gov.hk/tele/lr1.htm)

附录 II

就业科辖下各就业中心：

[http:// sc.info.gov.hk/gb/www.labour.gov.hk/tele/es3.htm](http://sc.info.gov.hk/gb/www.labour.gov.hk/tele/es3.htm)