

《职场 • 有效沟通》



勞工處

Labour Department

目录

序	3
分享摘录	4
中华商务联合印刷（香港）有限公司	5
CFuCome Limited （师傅到）	7
康业服务有限公司	9
基督教家庭服务中心	11
新达化工有限公司	13
美国家得路天然健康食品有限公司	15

序

沟通是人与人之间相处的重要桥梁。而工作间的良好沟通亦有同样作用，如雇主关怀雇员的需要，订定适当的沟通模式并持之以恒地推行，除了能促进机构运作畅顺外，更能提高雇员的工作效率和归属感、增进劳资双方的了解与互信，为机构发展奠定稳固的基础。

雇主和雇员是紧密而长远的合作伙伴，双方必须持续地坦诚沟通，以维系良好的劳资关系。为加深劳资双方了解沟通与协商带来的好处，劳工处一直致力推广各项切合香港情况的措施，鼓励及推动雇主与雇员之间及有关组织进行自愿性质的协商。当中包括透过各类型的活动，宣传《雇佣条例》所订定的基本雇佣条件，和推广促进劳资有效沟通的良好人事管理措施等，从而缔造有利劳资双方进行沟通协商的环境和氛围。

本小册子是由劳工处委托香港经济日报，采访了 6 间不同行业和规模的机构雇主、管理人员及雇员，分享他们各自按机构的行业特性、运作模式、承担能力和雇员情况等，而建立各具特色的劳资沟通模式。当中除了定期举办工作会议、跨部门工作小组、职员会等卓有成效的沟通机制外，不少机构更紧贴时代步伐，另辟蹊径，开拓合适的资讯交流途径。此外，中小型企业、甚至微型企业亦能藉着「小规模」的优势，强化与员工间的紧密关系与凝聚力，使劳资沟通发挥更大的效益。

我们期望各行各业的雇主及人力资源管理人员，能因应个别机构的需要和情况，建立适切的沟通模式和机制，与雇员共同建立一座稳固的桥梁，让劳资双方可作出坦诚、直接和持久的联系，建构合作和良好的劳资关系，在提高机构业务的竞争力的同时，亦让劳资双方共享成果。

分享摘录

「无论科技怎样革新沟通模式，面对面沟通仍然是不可取代。」
中华商务联合印刷（香港）有限公司董事总经理梁兆贤

「无论对外对内，我会称呼员工为『同事』，而非『下属』，希望对等的相处方式能鼓励员工主动提出意见及反映问题。」
CFuCome Limited 董事杨骏钊

「资讯科技能促进公司和员工之间互相交换想法，信息有效传达，以致加深双方了解，上下一心实现共同目标。」
康业服务有限公司人力资源及行政总监蒋世源博士

「透过多元化沟通渠道收集到的员工意见，机构都会认真处理，令员工和机构建立了互信，这也使员工更愿意发表意见。」
基督教家庭服务中心人力资源总监陈玉英

「由于办公室是员工逗留时间最长的地方，公司应在『软硬』件两方面优化内部沟通，令雇主与员工能够打成一片。」
新达化工有限公司执行董事谭樊翠华

「我们视『聆听』为职场沟通重点，利用多种渠道加上灵活处理手法，令员工能够畅所欲言。」
美国国家得路天然健康食品有限公司首席市场官及执行董事连思瑶

中华商务全方位网状沟通 创造多元开放氛围

本港印刷业的发展一直有赖劳资双方的紧密沟通和协商，业界早在 1947 年已订立劳资协约。在香港、中国内地、日本、澳洲及欧美等地设有多间附属公司及办事处，聘有约 220 名本地员工的中华商务联合印刷（香港）有限公司，就十分重视与员工的有效沟通，并视之为实现「团结协作、不断改进、追求一流」企业文化精神的重要关键。

中华商务联合印刷（香港）有限公司董事总经理梁兆贤认为，好的沟通机制可增加员工对企业精神的认同，进而提升员工平日工作的效率，增加企业的竞争力。

容许越级表达意见 网状沟通机制

良好沟通应先从企业内部沟通入手，管理层与各级主管之间、部门之间以至员工之间的沟通都很重要。「建立有效和双向的沟通渠道，可增加劳资双方的了解，建立上下一心的工作文化。」梁兆贤指出，有别于传统由上而下的「垂直」沟通方式，中华商务实行多元开放的「网状」沟通机制，员工可「越级」表达意见，目的是营造一个容易沟通的环境。

在多元开放的沟通氛围下，中华商务的员工可透过劳资沟通的意见箱，直接传达心声，亦可就公司的经营策略直接向上级或管理层表达建议及看法，各部门主管亦会在办公时间内，运用即时通讯软件的群组功能，促进员工之间的沟通，减少不必要的会议。

「但无论科技怎样革新沟通模式，面对面沟通仍然是不可取代。」作为管理层的梁兆贤以身作则，经常主动与各级员工面谈，即使到海外分公司出差，亦会与当地同事会面，若时间许可，甚至会与员工共进晚餐，彼此加深了解。

妥善沟通易化解问题

这种「网状」沟通方式亦延伸到整个行业。作为本港印刷业界的骨干成员，中华商务相当关心行业的事务及发展，积极提名员工及管理层代表参与工会及商会，促进企业、商会与工会之间的沟通，如梁兆贤便担任香港印刷业商会副会长多年，一直将行业的意见及发展方向带回公司。至于员工，也参加了业界的工会，紧密地把工会看到的业界问题反映给雇主知道。

完善的沟通既可促进劳资关系，也能让公司充分了解员工的需求与问题，并迅速回应改善。中华商务人事行政部副经理林可茵表示，公司人事行政部会收集及整理员工的意见及需求，交予管理层考虑，如实行五天工作及各类假期，例如婚假及恩恤假等，这些都是由员工提出，而获管理层采纳的措施，除了令现有员工受惠，亦可增加招聘新血的吸引力。

中华商务的员工亦能够就工作与待遇问题与雇主妥善沟通，如工人提出增加加班津贴，管理层收集各部门意见后，认同增加加班津贴既可补贴工人收入，亦能提升加班积极性，有助舒缓前线人手不足，故予采纳，成功达致双赢。

成功关键

- 打破由上而下的「垂直」单向沟通，转变为企业与员工、员工与员工之间的多向「网状」沟通模式。
- 积极提名员工参与业界工会，将业界的意见及建议带回公司。
- 定期收集及整理员工意见及需求，让劳资双方了解彼此的需要和困难，共同商讨合适方案。

「師傅到」人性化管理 打破职场隔膜

微型企业规模小，仅有数名员工，往往难以如大型企业般，建立明确的层级结构及人事管理制度。深明此理的 CFuCome Limited（下称「師傅到」），采取人性化管理方式，以减少工作间的隔膜，令劳资沟通更为畅顺。

专为客户提供维修及小型工程服务的流动电话應用程式「師傅到」创立于 2015 年，发展至今有 8 名员工。公司人数少，各岗位的同事要处理多元而且突发的工作；同时因开发應用程式及推广服务时需力求创新，迅速直接地与同事分享和讨论闪现的灵感及概念至关重要，这让「師傅到」董事杨骏钊深信，直接沟通才是最快捷及奏效的职场沟通方式。

设计开放式办公室

「師傅到」将办公室设计成开放式空间，藉此促进同事面对面的交流。杨骏钊解释：「大多数传统公司都会以间隔墙及屏风去划分管理层及同事的位置，这些有形分隔会令上司与下属以至同事间产生无形的心理隔膜，不少员工甚至会透过电话及电邮联络相邻的同事！」以上亲身经历使他主张「No boundaries」工作间，希望员工在工作空间及思想上都不受限制。为进一步凝聚同事，他更特意在茶水间设置免费饮品供应机，让员工适时小聚「饮两杯」放松身心、增进情谊。

对于有意见认为开放式办公室隐私度低，杨骏钊补充，办公室设有房间作处理重要文件及与员工面谈之用，这样既能保持适当隐私，又能提供空间予同事交流工作。而为免员工感到层级之别，他会多留在房外的开放式空间工作，主动与员工沟通。

提倡对等相处方式

他强调：「无论对外对内，我会称呼员工为『同事』，而非『下属』，希望对等的相处方式能鼓励员工主动提出意见及反映问题，藉此推动公司发展。」他指公司员工多为「90 后」，为此他特别学习年青人的流行用语，以减少代沟。任职高级营运经理的何敏棋称：「开放式办公室可促进同事间面对面交谈，使传递信息的过程化繁为简，比起使用电子通讯工具更为方便快捷。」

此外，杨骏钊认为聆听是成功沟通的重要元素，「我曾公开指出一位同事的工作表现问题，后来有其他同事向我反映有关做法或令人感到不被尊重。自此，每当发现员工遇到问题，我都会独立约见同事提出，以顾及同事的感受。」他表示经过上述事件，各同事均会多加注意沟通细节，包括用心聆听同事间的意见及留意彼此的情绪。

随着业务发展，员工数目将于 2018 年增至 15 人，杨骏钊表示未来除继续维持开放式办公环境，亦会逐步优化沟通方式，如制定人事管理方案，让新同事更易了解公司文化及运作。

成功关键

- 主张采用「No boundaries」开放式工作间，促进员工间面对面沟通，使传递讯息的过程能化繁为简。
- 上司与下属以对等关系相处，双方欲发表意见或反映问题时，毋须经过多重转述，令传达的信息更为准确，形成正面的双向沟通。
- 公司员工多为「90 后」，公司董事以身作则学习年青人流行用语，以减少彼此的代沟。

康业善用资讯科技 筑流动沟通平台

要在工作间建立良好沟通途径殊不容易，若要在不同的管理物业之间筑起有效的沟通桥梁更是困难。物业管理业拥有大量员工，分布于各区物业的前线岗位，应如何打造有效的沟通方案？运用资讯科技为配合时代发展的有效方法之一，且看康业服务有限公司的分享。

康业服务有限公司人力资源及行政总监蒋世源博士认为，资讯科技能促进公司和员工之间互相交换想法，信息有效传达，以致加深双方了解，上下一心实现共同目标。

确保信息百分百传达

康业拥有近 7,000 名员工，分别在逾 300 个驻点工作，因此有效沟通非常重要。由于员工和驻点数目甚多，因此康业想到，在恒常分派工作指令的传统途径外，再辅以崭新的沟通方法作工作指令以外的联系。就此，康业藉着集团旗下的科技公司在资讯科技方面的优势，开发名为「VCom」的手机應用程式，以便进行信息公布、员工培训、公司活动发布及意见收集等工作。蒋世源指，公司每名员工在下载了「VCom」手机應用程式后，便可自行按工作需要浏览程式内容，而公司亦会为有需要的员工提供手机程式应用培训。但是，康业没有要求员工一定要使用「VCom」，且不会就任何关于浏览时间或次数作硬性规定。

「以往要把公司信息传达予前线同事，可能要经过多层转述，过程中或会流失部分信息，导致内容未能百分百传达。」蒋世源表示，该手机應用程式推出后，可把公司信息直接上载至應用程式，既确保信息内容不会有所遗漏，亦能有效地让各驻点员工均接收相关信息。「物业管理业是 24 小时操作，更随时面对不同突发情况如台风暴雨，『VCom』手机應用程式能提供即时有用资讯予前线员工。」

互动交流提高服务水平

此外，「VCom」有助强化培训工作。蒋世源举例，近年公司举办的「待客感赏比赛」，透过前线同事一些真实窝心的顾客服务个案，提倡并推广欣赏服务文化。「员工对比赛非常投入，同事会把个案拍成短片，并将之上载于手机應用程式内，藉着这有趣的分享方法，能让其他同事借镜及学习，从而提高服务水平和效率。」

在康业任职企业传讯部的 Angela 表示：「以往未有『VCom』之前，公司内部比赛主要以电邮或回条形式来进行投票，点票需时；但『VCom』提供了快捷及直接的渠道，让员工投票的同时又可点算结果，大大增加参赛的投入程度。」她形容「VCom」手机应用程序是为员工特设的平台，既实用又互动，又不涉及工作分配及指令，而员工也绝对没有要时刻留意程式内容的压力，因此他们对「VCom」的评价都十分正面，亦很乐于使用「VCom」。

成功关键

- 善用集团旗下有一科技公司的优势，为康业设计出创新的「VCom」手机应用程序沟通平台。
- 手机应用程序设计简单易用，方便不同学历和年龄层的员工使用，促进公司与同事更有效的沟通。
- 程式内容广泛，涵盖公司资讯、内部选举、管理层分享、培训短片、义工活动及顾客服务个案等，直接提升员工工作效率。

基督教家庭服务中心重沟通 与职员会结伴同行

位于观塘的基督教家庭服务中心主力为东九龙社区提供多元化家庭服务，致力支持及促进家庭功能。作为聘有 1,200 名员工的社会服务机构，机构视每名员工为大家庭的成员，藉着良好的沟通制度及与职员会凝聚员工的归属感，共建一个彼此关爱，共同成长的工作环境。

基督教家庭服务中心人力资源总监陈玉英表示，机构重视与员工建立良好关系，透过多元化沟通渠道收集到的员工意见，机构都会认真处理。因此员工和机构建立了互信，这也使员工更愿意发表意见。

重视员工 人事政策具弹性

机构向来重视员工，例如会安排于相近时间入职的新员工一同到总部参与「迎新日」，除可深入认识机构使命、价值观、架构及运作外，总干事亦会亲自与同事倾谈，让新员工感受到他们是这个大家庭的一分子。

员工亦可透过多方面的渠道反映意见。意见调查是收集意见的主要渠道之一。为了解员工对机构的满意度及期望，机构每年都会向全体员工发出不记名「员工满意度」的问卷调查，有关结果会汇报给全体员工，及作为持续改善员工政策的参考。此外，机构亦会邀请离职员工填写问卷，收集他们的改善建议。

而每当有政策修订或新措施，机构均会咨询员工及设适应期，从而提高认受性。而在执行时亦具弹性，与员工有商有量，务求配合机构发展，亦能兼顾员工的实际情况。

机构亦关注员工的身心健康，会定期举办关怀员工活动，联系来自不同服务单位及工作岗位的员工，增强员工的归属感，当中职员会便扮演重要角色。「员工活动由人力资源部独力举办未必是好事。与职员会分工合作，才可发挥互补作用，号召更多员工参与。」陈玉英指出，机构近年提倡「工作与生活平衡」，职员会亦每年组织员工参加社工杯篮球、足球及跑步比赛等活动，以提升员工的身心健康。

职员会意见 获高层重视

黎建强是现任职员会主席，职责包括出席董事会会议，向管理层表达职员意见：「董事会非常重视职员会，不但给我们很多建议，面对我们的诉求及活动提议，亦会在金钱上支持，完全信任我们的安排。」而副主席陈启明则表示：「参与职员会令我有很多机会与不同部门同事接触及沟通，感受到职员会与机构之间的默契和互信，这种互信文化在我过往工作的机构或企业中很少见到。」

现时职员会的营运获得机构每年拨款支持，所有员工毋须缴交会费便自动成为会员，委员更可就处理会务而申领补假。总干事亦身体力行支持职员会，于职员会举办的多项活动中现身支持，且经常在脸书专页留言打气，机构上下关系之融洽，可见一斑。

成功关键

- 成立职员会担任员工与机构之间的沟通桥梁，让政策及意见能够传达。而职员会获邀参与董事会会议，提出的意见获重视。
- 董事会持开放态度，与员工建立互信，政策具弹性，考虑员工需要及发展，建立相互尊重的文化，促进双向沟通。
- 每年进行全体员工不记名「员工满意度问卷调查」作持续改善员工政策之参考资料。
- 重视与新入职以及离职员工的沟通，分别安排「迎新日」及离职问卷调查。

新达化工软硬兼备 达至沟通无隔阂

近年不少企业将办公室改为开放式，以促进员工间的沟通和互动。从事化工原料贸易的新达化工有限公司，去年翻新办公室时，就以开放式空间与陈设，将办公室打造成「家」一样。同时新达化工利用网上平台，鼓励中港两地约 30 名员工除了面对面沟通外，亦可在内联网上分享工作心得及感想，实现线上线下的无隔阂沟通。

新达化工执行董事谭樊翠华表示：「去年是公司成立 21 周年，为了应对市场的转变，我们希望公司能有一番新气象。刚好公司进行装修，于是便号召大家提出相关意见，才成就这个与别不同的工作环境。」

办公室营造家的感觉

甫进新达化工办公室，先有一个宽阔的玄关，供来者更换拖鞋；入内会看见一个自由的工作间：绿色的乒乓球檯、舒适的大梳化，以及铺上座垫靠海的窗台——同事使用手提电脑，坐在任何一处都可工作。工作间亦备有开放式茶水间、按摩椅及游戏机等设施，还有两位「亲善大使」——可爱乖巧的柴犬。

谭樊翠华认为，由于办公室是员工逗留时间最长的地方，故公司期望「软硬」兼备，令雇主与员工能够打成一片。当中的「硬」指硬件，以开放式工作环境，打通各部门同事之间的隔阂，增进沟通。「除了负责后勤如行政及会计的同事，其他同事都没有固定的座位，包括两名公司创办人。」

至于「软」是软件，指透过更新内联网系统，鼓励同事分享及沟通。新达化工的内联网系统除备有一般文件存档及信息发布等功能，2014 年起更加入「工作日志」，让同事互相分享工作心得及趣事，令大家处理业务的同时，也能抒发感受。

建双向沟通网上平台

谭樊翠华说：「在一次的业务运作中，我留意到各部门并不协调，故决定善用网上平台，让员工分享他们的工作情况及感受。」她指推出这新措施前曾咨询同事，开始时确有员工反对，「部分员工认为这是对他们的监视，但经沟通后，大家都认同此乃增进沟通的方法。现时同事乐于藉此分享工作或生活感受，让彼此了解加深。」她笑称，

当初反对得最激烈的同事，现在反成了最勤力分享文章的一位。

员工苏国基及倪佳铤均认为，藉着网上工作日志系统，员工可知道公司的最新消息，例如义工活动的预告及回顾，而新入职的同事也只需花点时间「爬文」，即可了解很多公司内部运作，有助适应新环境。项目主任吕咏珊亦指，中小企业员工人数不多，如雇主能保持开放态度，主动与员工沟通，凝聚团队方面往往较大企业做得好。

成功关键

- 打造开放式办公室，打通不同部门同事之间的分隔，增进沟通及交流。
- 在公司内联网系统加入网上日志功能，鼓励同事互相分享工作心得，抒发意见及提供建议。
- 每当有新措施及转变，先与员工沟通收集意见，推行时亦会逐步实施，在过程中不断调整。
- 号召员工一同自愿性实践企业社会责任，例如组织义工队定期参与不同的义务工作，在公余时间培养团队的沟通合作精神。

美国国家得路主动沟通策略 开放气氛加强向心力

因应市场变化，零售企业不时要推行新的销售策略或调整内部措施。然而，这些转变难免会令员工产生疑虑和不适应。有见及此，美国国家得路天然健康食品有限公司视「聆听」为职场沟通重点，并利用多种渠道加上灵活处理手法，令员工能够畅所欲言。

现时美国国家得路聘有约 200 名员工，当中有逾 6 成为前线同事。美国国家得路首席市场官及执行董事连思瑶认为，零售行业以人为本，愉快职场生活是员工为公司打拼的关键。「我相信任何年纪及岗位的同事，都希望公司重视他们的想法，因此我们采取双向而弹性的沟通模式，让员工可通过不同途径，直接向各层级及部门的同事反映意见。」

重视定期分享与事前咨询

她指出，公司在每月、每季及每年都会与员工分享公司最新的发展方向，藉此加深员工对公司产品、目标以至决策的认识；另外，公司也重视员工的心声和需要，目前已设立每月会议、季节性培训及年度晚宴等基本交流平台，而月会参加者不限于后勤同事，前线同事也会分批出席，务求所有同事都有参与其中和被聆听的机会。

当要实施新计划或调整措施前，公司管理层都会进行咨询，避免员工有「被通知」的负面感觉。连思瑶解释，「员工的意见，特别是接触顾客的前线员工，他们的提议有助公司掌握市场资讯，从而制定有效策略；而要让员工明白公司理念，亦只有耐心沟通才能化解误会，达成共识。」

积极打破级别与部门隔阂

她举例，每次设立新销售点后，公司都会留意新销售点员工的工作情况及需要，「有同事曾向上级反映新店人流较预期多，导致人手不足，公司得悉后即加派人手到场协助，减轻同事工作量之余，又能提升销售额及服务质素。」

在每年大小展销会举行期间，管理层更会每天到场与员工会面，打破隔膜，员工与管理层见面多了，便会乐于表达意见。曾参与不同展销会的分区主管 Iris 及零售经理 Alice 亦分享道：「上司和后勤同事经常到场，关心前线同事的情绪和各种需要，使我们感到公司上下

有如一个大家庭，会更齐心向同一目标努力。」

连思瑶又提到，美国国家得路将于今年首季推行「改善工作计划（Work Improvement Plan）」，成立跨部门工作小组，专门处理及跟进相关工作。「根据过往经验，我们发现同事提出的问题，往往需要多个部门共同协调。我们希望透过该小组，更有效解决同事工作上的困难。」

成功关键

- 公司定期与员工分享最新发展方向，藉此加深员工对公司产品、目标以至决策的认识。
- 每次实施新策略或调整措施前，公司管理层都会主动咨询相关同事的意见。
- 公司在聆听员工意见和推行新措施后，会进行事后检讨和改善工作，如成立跨部门小组合力解决问题，化解矛盾。

《职场 • 有效沟通》

鸣谢：

中华商务联合印刷（香港）有限公司

CFuCome Limited（师傅到）

康业服务有限公司

基督教家庭服务中心

新达化工有限公司

美国国家得路天然健康食品有限公司

（排名不分先后）

出版：劳工处劳资协商促进科

编写及制作：香港经济日报

采访及撰文：甘嘉欣 田淑珍 朱震（按笔划序）

编辑：张倩珩

设计：莫明安

出版日期：2018 年 2 月

版权所有 不得翻印

编辑及出版人已力求所刊载的资料及数据正确无误，惟资料及数据只供参考用途。对于任何资料或数据错误或由此而引致的损失，编辑及出版人均不会承担任何责任。

劳工处网页：www.labour.gov.hk