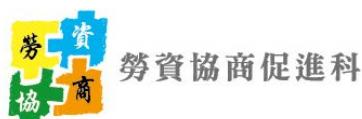


家庭友善雇佣措施

饮食业良好人事管理指引

(详细版)



引言

近年本港饮食面对各种挑战，除食材、租金等成本问题外，最令雇主费神的莫过于安排足够的人手，应付日益繁重的业务需要。但饮食业无论在工作时间、环境和行业形象等条件上，相对于其他行业都较逊色。在近年职位求人的就业情况下，饮食业在人才的竞赛场上，难免处于下风。

和谐的劳资关系是良好营商环境的重要基石，实施良好人事管理措施，除有助促进劳资关系外，更是改善工作条件和环境、协助业界提升形象、挽留及吸纳人力资源的有效方法。在芸芸良好人事管理措施中，家庭友善雇佣措施在近年渐受关注。传统上，本港饮食业经营模式较注重宾主关系，在一些「老字号」食肆，雇员甚至称雇主为「老豆」，在这种氛围下，饮食业理应为推行家庭友善雇佣措施提供优质的土壤，然而这项有利雇员平衡家庭与工作的良好人事管理措施，却未见在本港的饮食业茁壮成长。

有见及此，饮食业三方小组成立了一个工作小组，以此平台，汇聚雇主和雇员对良好人事管理措施的意见及实践经验，并委托香港树仁大学商业、经济及公共政策研究中心李树甘博士率领其团队，就本港饮食业实施的家庭友善雇佣措施的现况和展望撰写工作文件，并针对如何在本港饮食业界提倡推行家庭友善雇佣措施提出方向性和实用的指引。

本指引借用了市场学广泛应用的「知、明、喜、行、惯」模型，即由让顾客知道其商品、明白该商品的功能和好处、开始喜欢这商品、到购买以至习惯使用该商品的过程，藉此向身为业内雇主或管理人员的你，深入浅出地介绍推行这些措施的需要和好处，以及掌握推行的窍门。

知 - 知悉现时行业面对的挑战和强势弱点

明 - 明白良好的人事管理措施的好处

喜 - 业内人士喜见的良好人事管理措施

行 - 如何以良好人事管理措施缔造家庭友善的工作环境

惯 - 把良好措施内化成行业的文化和传统

知

近年各行业面对人手短缺的问题，饮食业若要在人力市场与其他行业竞争，就得清楚行业本身的优势和弱势。

所谓「知己知彼」，饮食业要在人力市场与其他行业一较高下，就得清楚行业本身的情况，一方面改善不足之处，另一方面善用本身的优势。

工时长和工作繁重是饮食业总予人较次等形象的主因。加上近年工作与生活平衡的观念日渐普及，年轻员工对此尤其注重，以致不少求职者对于投身饮食业有一定程度的抗拒。这情况不但令行业难以吸纳新血，长远而言，亦会影响行业技术的传承及整体的素质。

但其实饮食业亦有其吸纳人才的优胜之处。例如饮食业内某些工种的技术要求不高，入行的门槛较低，就有着吸引缺乏相关工作经验，但有志投身饮食业的人士，如妇女、少数族裔及年长人士入行的优势。

知道行业本身的优势和弱点，再配合企业自身的优势，饮食业现时人手短缺及形象等的问题，定可望得到改善。

明

得知饮食业现今面对的挑战，作为当中的一份子，应做些甚么才可协助自己的食肆，甚至行业解决人手和形象等问题？

明白如何利用良好人事管理措施作出改善，可加强各方面的竞争力，提升饮食业的形象，带动行业进步。

良好的人事管理，是从招聘至合约终止整个雇佣的过程中，体现「符合法规」、「公正公平」和「以人为本」的精神。

	符合法规	公正公平	以人为本
招聘及甄选	- 《个人资料（私隐）条例》、《性别歧视条例》、《残疾歧视条例》、《家庭岗位歧视条例》及《种族歧视条例》。	- 划一甄选准则 - 用人为才 - 避免各类型的歧视	- 良好沟通 - 拟定客观及明确的职责说明
聘用	- 合法的聘用条件 - 《最低工资条例》、《雇佣条例》及《入境条例》等	- 书面合约 - 平等合约条款	- 弹性调整工作条件 - 承诺倘若以后雇佣条件有任何更改时会先取得雇员同意
在职	- 《职业安全及健康条例》、《工厂及工业经营条例》、《雇佣条例》及《雇员补偿条例》等	- 公平晋升 - 均等培训机会 - 客观的赏罚原则 - 制定评核标准 - 内部协商 - 分享盈余	- 家庭友善雇佣措施 - 劳资沟通及协商 - 员工参与 - 确保雇员工作时的职业安全和健康，包括为员工提供安全和健康的工作环境（详情请参考附录一及二）
终止合约	- 《雇佣条例》、《雇员补偿条例》及有关的歧视条例等	- 支付不少于法例规定的终止合约的款项 - 公正持平地处理解雇个案确保不带任何歧视成份	- 合理平等的通知期 - 各类雇员援助

人皆有家，员工除了是你食肆的一员，在家中亦有一定的角色。当工作上的角色与家庭中角色期望不能相容时，便会引起「工作—家庭冲突」。家庭友善雇佣措施是协助雇员兼顾工作和家庭责任的良好人事管理措施。这类措施大致可归纳为以下三类：

- 灵活的工作安排，例如五天工作周、弹性上班时间及其他灵活的工作和假期调度安排等。
- 配合员工家庭需要的特别假期，例如婚姻假、家长假、恩恤假、各式家庭假期、特别事假及特长休假等。
- 提供员工生活上的支援，例如给予员工及其家人医疗保障、提供托儿服务、压力或情绪辅导、紧急财政支援、在工作间设立哺乳间及举办家庭同乐的活动等。

喜

即使充分知悉和掌握行业面对的挑战和强势弱点，亦明白了实行良好人事管理措施的重要性和好处，若果所实行的措施非员工所求，他们只会得物无所用，不会感受到措施所带来的好处，结果只会事倍功半。但若能「投其好，取易行」，就可以做到事半功倍。

「投其好，取易行」，就是先实施那些员工最希望享有；雇主在资源和运作上，有最大优势和实际可行的措施。

这部份列举了树仁大学团队透过问卷、焦点小组、访问和收集饮食业三方小组下所成立的工作小组成员的意见，综合得出下列本港四类食肆的雇主认为最可行，而员工亦最希望享有的措施，供大家参考。

中或港式餐饮大企业

- 推行弹性工作时间
- 灵活安排能配合员工照顾家庭的短期特别假期
- 提供持续晋升的阶梯，以配合员工在不同人生阶段的发展
- 推行家庭友善雇佣措施的同时，公平地编配工作安排

中或港式餐饮中小企业

- 容许员工之间自行调班
- 提供超时工作补假，促进员工家庭与工作的平衡
- 提供“停薪留职”制度予有需要的员工放长假
- 容许员工弹性选择以金钱形式领取某些优于法例的福利

非中或港式餐饮大企业

- 推行弹性工作时间
- 推行每月六天有薪假
- 提供持续晋升的阶梯，以配合员工在不同人生阶段的发展
- 提供优于法例并与员工服务年资挂钩的福利

非中或港式餐饮中小企业

- 推行弹性工作时间
- 提供“停薪留职”制度予有需要的员工放长假
- 推行家庭友善雇佣措施的同时，公平地编配工作
- 容许员工弹性选择以金钱形式领取某些优于法例的福利

行

虽然知易行难，但若能抓紧实施良好人事管理措施时需考虑的点、线、面，饮食业要打开家庭友善之门，亦可找到得心应手的切入点：

- 符合法规：实施有关措施是否需要紧密地配合《雇佣条例》及其他劳工法例的规定，而雇主对法例的要求是否有充分掌握
- 企业规模：企业的规模能否配合措施的实行
- 财政资源：措施对财政资源的要求
- 人力资源：措施会否带来额外的人力需求
- 企业政策弹性：措施是否需要企业政策的弹性配合

不同的措施对于「符合法规」、「企业规模」、「财政资源」、「人力资源」和「企业政策弹性」五个范畴所要求程度各异。下面的五角型，就标示了「容许员工之间自行调班」这项措施在以上五个范畴所要求的程度。就这项措施而言，具弹性的企业政策较为重要，若企业本身有较复杂和严格的规条，则未必合适。如企业仍希望实施，我们会建议企业先考虑加强有关政策的弹性，例如授予更大权力给前线主管，以配合该措施运作上的需要。

	高	中	低
企业政策弹性	✓		
符合法规		✓	
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

雇主如想知道措施在自己的食肆是否可行，不妨利用附录三的可行性评估工具，进行简单的测试。

惯

市场学上的「惯」，是指培养顾客购买该商品的习惯。本港饮食业要做到业内各方广纳良好人事管理措施，缔造家庭友善的工作环境，以发挥吸引和保留人才、提升饮食业形象等成效，在推行各样良好人事管理措施之余，必须持之以恒，把实施良好措施内化成行业的文化，甚至成为传统。

俗语有云「近厨得食」，雇主向员工提供免费膳食，是饮食业的「惯」例，亦成为了饮食业的文化传统。在以往资源较缺乏的生活环境，这特色是吸引人入行的要素。时代进步，现今的员工较着重工作与家庭生活的平衡，若业界雇主能「惯」于留意员工在家庭方面的需要，逐步加强有利工作与家庭生活平衡的措施，定可渐渐建立「饮食业工作可配合家庭生活需要」的良好形象。

只要业界同心协力向此目标进发，饮食业定可一洗工作环境和雇用条件较次的形象；相反，饮食业职位令人连想到的，是以人为本、有利于平衡工作与家庭生活的管理文化。

展望和寄语

家庭友善雇佣措施对本港饮食业的雇主和员工而言，尚是较新的理念。部份雇主和雇员甚至误以为相关措施会为他们带来沉重的财政压力和额外的管理制肘。其实已开始推行相关措施的食肆都认为，只要适切推行，雇主和雇员均能受惠。

而正因这些措施与本港饮食业尚待发展，其能带来的益处仍有很大的释放空间，业界应好好把握，因应行业和企业本身的优势及需要，发展出一套具行业或企业特色的措施，以助提升行业形象和人力市场的竞争力。

不同类型的食肆也许会由于本身的资源、规模和财政等考虑，在推行这些措施时，遇上一些阻力。这些障碍，有时是来自员工。树仁大学的团队发现，一些雇主愿意和认为可实行的措施，雇员则未必明白其好处，亦不觉得有此需要，于是没有好好作出配合。事实上，对企业政策或措施改变有恐惧感是大多数雇员的心态，即使是对他们有利的措施，面对改变，也可能会产生抗拒的情绪。要拉近雇主与雇员之间在这方面的落差，沟通最为重要。

通过双方坦诚的沟通，雇主可让员工「知」道要推行的措施是甚么；「明」白措施对他们的好处；从而接受这些措施，「喜」见雇主推行；并作出适当的「行」为和态度配合；最后将这些有利措施推行的行为成为「惯」常做法，合力缔造企业的优良传统和文化。

最后，各类型的企业，不论在推行良好人事管理或家庭雇佣措施上，都应以「人」作为主体，以及着重公平公正，但亦别忽略执行上的弹性。

附录一

工作安全及健康管理

安全及健康管理

良好安全及健康的工作环境，有助改善工作效率、防止意外、避免雇员工作时受伤及健康受损和促进良好劳资关系。有效的安全及健康管理，有助公司履行其法律责任，找出雇员工作时可能遇到的危险并加以控制，确保雇员工作时的职业安全及健康。

为维持一个安全及健康的工作环境，雇主应该实施有效的安全及健康管理，包括以下因素：

- 订定安全政策，清楚说明雇主就工作时的安全及健康所作的承诺；
- 设立安全的组织架构，确保就工作时的安全及健康所作的承诺得以实行。推广积极的「健康与安全文化」，使安全政策得以实施和持续发展；
- 订立安全训练计划，使所有雇员具备安全地及在不危害健康的情况下工作的知识的训练；
- 拟定安全计划，藉以找出工人可能遇到的危险以及确定该等危险对工人的危害，并订定相关措施达致控制工作地方危险的目的；以及
- 订定监察和检讨制度，以衡量安全及健康措施的成效。

附录二

饮食业的职业健康

提举或搬运重物、长时间进行重复性动作、长时间站立和高温环境工作都是饮食业雇员时常见的健康危害。这些危害可能导致雇员患上肌骨骼疾病（俗称筋肌劳损）如手部或前臂腱鞘炎和下肢静脉曲张；或与高温工作环境有关的疾病如热衰竭和中暑。要预防雇员的健康受到有关危害影响，必须由雇主和雇员共同努力施行适当的措施。以下介绍一些具体的预防措施以供参考：

- 预防肌骨骼疾病

- + 采取自然舒适的工作姿势；
- + 使用合适的工具和设备，以减少用力或重复性动作；
- + 为员工提供正确提举技巧的训练；
- + 在可行情形下，提供座椅，让员工坐着工作；
- + 为需要长时间站立工作的员工安排适当的休息时段，并在休息时间提供座椅让员工歇息；
- + 鼓励员工休息时多做伸展运动。

- 预防与高温环境有关的疾病

- + 使用有效的抽风系统排走热气；
- + 选用散发较少热能的炉具；
- + 安排员工在清凉的地方小休；
- + 提供清凉的饮用水；
- + 鼓励员工多饮水；
- + 提供适当的工作服或提醒员工穿着适当的衣物，例如浅色、宽松的衣服，但衣服不应构成安全问题；
- + 提供员工留意身体状况，若有不适，应尽快通知主管和看医生。

有关其他饮食业的职安健资料可参考劳工处网页或出版的相关刊物。

(注：请注意，本简体中文网上版本：
(i) 并不包含以下内容提及的胶片及水笔；及
(ii) 内容提及的五角型图以表列方式列出)

附录三

实施家庭友善雇佣措施可行性小测试

步骤

1. 按你食肆的情况，回答以下问题（请在三个程度中选择其一）：

范畴	问题	程度		
		高 / 大	中	低 / 小
符合法规	你或你食肆负责人事管理的员工对《雇佣条例》及其他劳工法的认识程度如何？			
企业规模	你的企业规模属哪一类？			
财政资源	你认为你的食肆就实行这些措施时可承担的财政资源的程度如何？			
人力资源	你认为你的食肆就实行这些措施时可调配的人力资源的程度如何？			
企业政策弹性	你认为你的食肆有关的人力资源政策（如编更、假日安排和晋升制度等）的弹性如何？（一般而言，中小型食肆的人力资源政策的弹性会相对较高。）			

2. 将步骤 1 表内五个范畴的「程度」选择，用随本指引附送的水笔，以圆点标示在本页下方的「实施家庭友善雇佣措施可行性小测试」胶片上，之后再把五点记号连结起来，形成一个五角型。

3. 从本附录中选出你所属的食肆类型：

「中或港式餐饮大企业」（第 13 页）

「中或港式餐饮中小企业」（第 16 页）

「非中或港式餐饮大企业」（第 20 页）

「非中或港式餐饮中小企业」（第 24 页）

翻到步骤 3 你的食肆所属的页数，将小工具迭在有关措施页面的五角型图上。

测试结果：

如你在小工具上所画的五角型能完全覆盖有关措施页面的斜纹五角型，表示你的食肆在「符合法规」、「企业规模」、「财政资源」、「人力资源」和「企业政策弹性」五项范畴，都有足够的条件实行该措施。相反而言，未能覆盖斜纹的部分，表示你的食肆在推行这项措施时，应加强该范围的配套。

	高	中	低
企业政策弹性			
符合法规			
企业规模			
财政资源			
人力资源			

中或港式餐饮大企业

推行弹性工作时间

	高	中	低
企业政策弹性	✓		
符合法规	✓		
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 大部份中或港式餐饮大企业，都有固定的编更制度，在实行弹性工作时间措施时，在政策上要灵活弹性配合，不能过于僵化。
- 大企业人力资源相对较充裕，在调配人手方面会有较大空间，容纳不同形式的工作时间模式。例如现时有大型食肆为有子女的妇女，在固有招聘形式外，设有「师奶更」（即早上八时至十二时，或早上十一时以后），以助填补较难招聘员工的空缺。
- 弹性工作时间是指能尽量配合员工家庭需要的工作时间安排，因此工作时间可长可短。企业在实施时，应注意员工的工作时间是否按《雇佣条例》下连续性合约的规定，以提供相应的福利。

灵活安排能配合员工照顾家庭的短期特别假期

	高	中	低
企业政策弹性	✓		
符合法规		✓	
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 大部份中或港式餐饮大企业，不但有固定的编更制度，更有完善的招聘政策。在安排配合员工照顾家庭的短期特别假期时，宜灵活处理，在政策上注入弹性。

- 特别假期安排是否对财政带来影响，最大的关键在于这些假期属有薪或无薪。在员工因照顾家庭而有需要休假时间时开启方便之门固然是美事，如能提供有薪的假期，更是锦上添花。
- 《雇佣条例》虽没有就放取无薪假作出相关的规定，但雇主须留意有关的假期安排会否影响其按连续性合约的受雇情况，以免影响雇员因应其年资而计算有关福利及应得的款项。
- 为保持良好的劳资关系，雇主与雇员可以坦诚及互谅的态度协商，弹性处理有关事宜。

提供晋升阶梯，以配合员工在不同的人生阶段的发展

	高	中	低
企业政策弹性			✓
符合法规			✓
企业规模	✓		
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 大企业有较多岗位种类和较长职级阶梯，提供相对完善的晋升途径，以配合员工的生涯规划和人生不同的阶段（如作为子女、夫妻和父母等不同角色）的发展。
- 中港式饮食大企业分工较细，同一职位的员工，所负责的工作会比较单一，尤其基层的员工，长期只负责某项工序。这种安排对年轻人而言可能缺乏挑战性及单调，难以吸引他们入行或留任。针对此问题，企业可考虑引入职位轮调（Job Rotation）和加强不同类型的培训，使工作内容变得更丰富，以吸引和挽留年轻的员工。
- 如果企业能同时善用资历架构下的《能力标准说明》和《过往资历认可机制》，定会更显成效。
- 虽然岗位的分类和职级的划分是个别企业的政策，并没有法例的规限，但企业在安排职位轮调等措施时，亦宜留意有关安排会否涉及更改雇佣合约条款。

- 大企业可尽量利用其完善人力资源政策的特性，再配合高透明度的运作，协助员工晋升，以配合他们不同人生阶段的发展。例如有食肆考虑到员工有日成家立室的转变而设特别晋升机制，包括员工可通过内部考核加薪和管理层拔尖表现优异的员工，培育他们两年内成为经理的机制。
- 为协助员工保持家庭、生活和工作的平衡，企业应尽量安排员工于工作时间内接受培训。而为保持和谐的劳资关系，雇主不该强迫员工参加自费的培训。

推行家庭友善雇佣措施的同时，公平地编配工作安排

	高	中	低
企业政策弹性			✓
符合法规			✓
企业规模		✓	
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 公平的工作安排看似与家庭友善雇佣没有太大的关系，但在员工眼中的「不公平安排」，也许是来自实行这些措施过程中的「以人为本」的弹性和安排。例如曾有「师奶更」的员工可能会不满上一更的员工把困难的工作留下来，造成不公。如遇上这类情况，企业不妨考虑引入奖励机制，以弥补员工眼中的损失。
- 良好的人事管理政策和透明度高的制度，可让员工了解企业处理工作安排的客观准则，使他们感觉企业已尽量做到公平。
- 执行政策和制度的多是中层或前线主管，如他们没把企业的政策和制度掌握好，在执行时便容易产生不公平的情况。因应此问题，企业应加强培训，使他们对企业的制度和如何弹性处理员工的要求等有更好的掌握。
- 另一方面，企业应与员工有良好沟通，方可使政策和制度达致理想的效果。

中或港式餐饮中小企业

容许员工之间自行调班

	高	中	低
企业政策弹性	✓		
符合法规		✓	
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 容许员工之间自行调班需要雇主方面较具弹性地处理，中小型企业在这方面会比大企业更有优势。
- 员工之间自行调班，实际上并不会影响雇员的总工作时数，故对企业的人力资源的需求及影响均不大。
- 虽然《雇佣条例》并没有就员工之间自行调班做出规定，然而雇主宜先与员工共同商讨有关调班的程序及处理方法等，以免纷争。另一方面，雇主亦应妥善记录及保存员工的出勤及放取假期的资料，以便安排员工放取休息日、法定假日及有薪年假等，确保履行雇主在《雇佣条例》的责任。
- 中或港式的中小企因分工不如大企业仔细，故此员工平日兼顾不同工作范畴的情况十分常见，员工熟悉不同职位的工作，实行调班时，便更有弹性。
- 雇主可考虑向员工提供培训，令员工熟悉不同岗位的工作，有助员工之间自行调班的实行。

提供超时工作补假，促进员工家庭与工作的平衡

	高	中	低
企业政策弹性		✓	
符合法规		✓	
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 据树仁大学团队观察所得，不少中或港式餐饮中小企的员工都希望雇主可以为他们的超时工作提供补假多于提供超时工作津贴。
- 提供超时工作补假为雇主带来的财政影响并不如想象般大，而且对人力资源的要求也不高。一般而言，饮食业普遍在节日或假期的时候需要多些人手，雇主可在平日人手较充裕时安排超时工作的补假。在实行时，这些补假可尽量安排在员工需要照顾家庭的日子，如员工子女的考试季节、家长日或需陪同家人到医院覆诊的日子等。
- 然而雇主亦需考虑到员工也许会希望于节日及公众假期时放假的意愿。多与员工沟通，理解双方的期望与处境，让员工在食肆忙碌的时候替你打拼之余，亦可享天伦之乐或照顾家人，可谓是双赢。
- 另一方面，雇主应按《雇佣条例》的规定，在雇员就职前向雇员详细说明雇用条件，包括：工资率，超时工作的工资率及任何津贴。如雇主要求雇员在休息日或法定假日上班，便要注意补假的安排是否符合《雇佣条例》下的要求。
- 雇主亦要留意《最低工资条例》有相关的规定，按条例规定计算雇员的工资以及妥善保存员工的出勤纪录。

提供“停薪留职”制度予有需要的员工放长假

	高	中	低
企业政策弹性		✓	
符合法规		✓	
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 《雇佣条例》虽没有就放取无薪假期作出相关的规定，但雇主须留意有关的假期安排会否影响其按连续性合约的受雇情况，以免影响雇员因应其年资而计算的福利及应得的款项。
- 根据树仁大学团队的观察所得，中或港式餐饮中小企老板与员工的关系很多时候像家人般，关系十分密切，他们亦主要依靠「人情味」挽留员工。行内其实有不少良好雇主，在遇上员工因家庭情况而需要往返内地，或员工本身或其家人患病时，尽量容许员工放取假期，表现人情味浓的一面。
- 当有员工因事要离开工作岗位一段时间时，其他员工愿意仗义暂时分担同事的职务时，雇主可考虑对愿意分担职务的员工作出嘉许或补偿，以示感谢和认同。这对维持良好的关系有意想不到的效果。

容许员工弹性选择以金钱形式领取某些优于法例的福利

	高	中	低
企业政策弹性		✓	
符合法规			✓
企业规模			✓
财政资源		✓	
人力资源			✓

- 公司若要实行员工弹性选择以金钱形式领取某些优于法例的福利的政策，虽然所需的企业政策弹性会较高，然而从「以人为本」的角度出发，若员工选择以金钱形式领取一些优于法例的福利，愿意释

放更多时间为公司工作，更充裕的人力资源从另一角度看等同在赋予公司更多弹性以灵活地编配资源的安排。

- 另一方面，雇主亦须留意《雇佣条例》下以金钱代替假日等福利的限制。例如《雇佣条例》规定不论雇员是否享有法定假日薪酬，雇主仍须让雇员放取该法定假日，或安排「另定假日」、「代替假日」。雇主不得以款项代替发放假日，即所谓「买假」。

- 从维持良好的雇佣关系角度来说，我们鼓励雇主及雇员将员工福利清楚地列明在合约条款内，避免争议，才是对双方最有利的处理方案。

非中或港式餐饮大企业

推行弹性工作时间

	高	中	低
企业政策弹性	✓		
符合法规	✓		
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 弹性工作时间是指能尽量配合员工家庭需要的工作时间安排，因此工作时间可长亦可短。企业在实施时，应注意员工的工作时间是否按《雇佣条例》下连续性合约的规定，以提供相应的福利。
- 相对于中小企业而言，规模大的企业虽然有较充裕的人力资源分配人手，以推行弹性工作时间的政策，但亦由于有较固定的编更制度、工作时数等完善的人事政策，在实行这类需要弹性配合的措施时，反而会有限制。要加强措施实行时的弹性，企业可考虑将关于工作时间安排的决定权下放到较前线的主管，因为他们对个别食肆员工的需要了解最深。
- 负责的前线主管，都应对企业的政策、自己的权责和有关法例有一定认识，因此，企业应提供适当的培训配合。

推行每月六天有薪假日

	高	中	低
企业政策弹性			✓
符合法规			✓
企业规模			✓
财政资源		✓	
人力资源		✓	

- 《雇佣条例》规定，凡按连续性合约受雇的雇员，每七天可享有不少于一天休息日。在有薪法定假日及年假之外，每个月给予六天有薪假日，是优于法例规定的安排。
- 这安排虽然多少会加大企业的财政负担，但这安排却正是每个员工希望的。因此，这措施为企业带来的裨益实在多不胜数：吸引及保留员工、改善劳资关系、提升企业形象、建立企业品牌…
- 想充份发挥这项措施的好处，企业不妨将优于法例规定的假日与家庭友善的目标挂钩，让员工在他们需要照顾家庭的日子（例如家长会、子女学校旅行、父母生日等）弹性放取这些假期。

提供晋升的阶梯，以配合员工在不同人生阶段的发展

	高	中	低
企业政策弹性			✓
符合法规			✓
企业规模	✓		
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 大企业有较多岗位种类和较长职级阶梯，提供相对完善的晋升途径，以配合员工的生涯规划和人生不同的阶段（如作为子女、夫妻和父母等不同角色）的发展。
- 喜欢接受挑战、不爱单调是年轻人的特性，但大企业分工一般会较细，工作内容比较单一，难以吸引他们留任。针对此问题，企业可考虑引入职位轮调（Job Rotation）和加强不同类型的培训，使工作内容变得更丰富，以吸引和挽留年轻的员工。此外，这安排亦有助他们选择自己最喜爱的范畴，确立将来的发展路向。
- 但从另一角度看，这种分工可简化工作内容，降低入职的门槛，吸引资历不高、学习能力稍逊或安于固定工作内容的求职人士，如年长、新来港、伤残和少数族裔等人士、以及已离开职场一段日子，现有意重新投入工作的人士。

- 虽然岗位的分类和职级的划分是个别企业的政策，并没有法例的规限，但企业在安排职位轮调等措施时，亦宜留意有关安排会否涉及更改雇佣合约条款。
- 企业在擢升员工或拣选员工受训时，亦应注意保持公平的原则。
- 为协助员工保持家庭、生活和工作的平衡，企业应尽量安排员工于工作时间内接受培训。而为保持和谐的劳资关系，雇主不该强迫员工参加自费的培训。

提供优于法例并与员工服务年资挂钩的福利

	高	中	低
企业政策弹性			✓
符合法规			✓
企业规模			✓
财政资源		✓	
人力资源			✓

- 一般而言，这是指颁发「长期服务奖」予服务年期较长员工的奖励，以答谢他们对企业的贡献，年资稍短的员工会难以受惠。因此在人力资源竞争剧烈、员工平均年龄较短的现今世代，已难以单靠这类奖励吸引员工入职。
- 考虑引入以下的元素优化措施，不但可扩大受惠对象，更可提升员工的工作与家庭生活平衡，以收挽留及吸引员工之效：
 - 把享有福利的资格门槛降低及划分成较多的等级。如将过往服务满十年以上可受惠的资格，改为三年、五年、八年或以上等；
 - 单一的金钱回报，并不是挽留员工的独步妙法；能适切配合员工需要的奖励，才是良方。例如考虑引入特别假期，使员工有更多时间照顾家庭。譬如，有机构容许工作满特定年资的同事放取较长的无薪假，以满足他们如家庭、进修或到外地生活体验的个人需要。

- 有关安排亦应详列于雇佣合约之内。从维持良好的雇佣关系角度来说，我们鼓励雇主和雇员将员工福利清楚地列明在合约条款内，避免争议，这才是对双方最有利的处理方案。

非中或港式餐饮中小企业

推行弹性工作时间

	高	中	低
企业政策弹性	✓		
符合法规	✓		
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 弹性工作时间是指能尽量配合员工家庭需要的工作时间安排，因此工作时间可长亦可短。企业在实施时，应注意员工的工作时间是否按《雇佣条例》下连续性合约的规定，以提供相应的福利。
- 非中或港式餐饮中小企业架构较精简，在人事管理上弹性较大，在企业政策方面制肘较细，主管有更大的空间因应员工个别需要设计不同的工作时间。
- 在人力资源方面，中小企业虽较大型企业实力稍逊，但亦正因如此，员工普遍要身兼多职，以应付运作，这亦方便了主管在有需要时更弹性调动不同职位的员工，以配合他们灵活的工作时间。
- 安排员工在有需要时顶替不同岗位等弹性安排，可能使员工觉得不公平，甚至感到吃亏，因而作出不合作态度，有碍措施的进行。因此，使员工明白弹性工作安排能为他们及整体带来好处至为重要。要做到这点，雇佣双方的坦诚沟通实不可缺。而中小企家庭式的管理模式和员工之间较亲近的互动，就更能发挥良好沟通之效。

提供“停薪留职”制度予有需要的员工放长假

	高	中	低
企业政策弹性		✓	
符合法规		✓	
企业规模			✓
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 《雇佣条例》虽没有就放取无薪假期作出相关规定，但雇主须留意有关的假期安排会否影响其按连续性合约的受雇情况，以免影响雇员因应其年资而计算的福利及应得的款项。
- 根据树仁大学团队的观察所得，中或港式餐饮中小企老板与员工的关系很多时候像家人般，关系十分密切，他们亦主要依靠「人情味」挽留员工。例如员工有时候因家庭情况而需要往返内地，或员工本身或其家人患病，雇主应尽量容许员工放取无薪假期。
- 当有员工因事要离开工作岗位一段时间时，其他员工愿意仗义暂时分担同事的职务时，雇主可考虑对愿意分担职务的员工加奖或补偿，以维持良好的关系。

推行家庭友善雇佣措施的同时，公平地编配工作

	高	中	低
企业政策弹性		✓	
符合法规			✓
企业规模		✓	
财政资源			✓
人力资源		✓	

- 中小企在人事政策较具弹性的特色，使他们更具条件提供能配合员工家庭需要的工作岗位。例如将员工休息日定在他们须定期陪同家人覆诊的日子等。这种「度身订造」的做法，不但能为企业建立关

顾员工的正面形象，更能增加雇主的招聘实力，有助吸引员工入职及留任。

- 但与此同时，部分员工可能要因为需要作出迁就而有所不满。其实，不满的情绪大都来自突如其来的改变。因此要解决这问题，坦诚沟通和协商尤为重要。
- 此外，雇主亦应做到一视同仁，公平公正，使有不同需要的员工都享有措施带来的益处，例如分别向有子女的员工安排家长日假期和向有年老父母的员工提供敬孝假等。
- 培训和提供能配合家庭需要岗位看似没有关系，而员工借着受培训而获得晋升好像只是大企业员工的专利，在中小企工作的员工一向对此并不热衷。但实际上，培训不单是员工自我提升的途径，亦是提高工作效率的好方法。工作效率提高，雇主自然有更大的空间调配员工的工作时间，缔造更平衡的家庭和工作生活。员工明白这点，自然会更投入培训。企业亦会因员工的质素提升而得益。

容许员工弹性选择以金钱形式领取某些优于法例的福利

	高	中	低
企业政策弹性	✓		
符合法规			✓
企业规模			✓
财政资源		✓	
人力资源			✓

- 中企的管理和人事政策都较具弹性，相比大企业更有利安排员工弹性选择以金钱形式领取某些优于法例的福利。
- 员工若选择以金钱形式领取某些优于法例的福利，愿意释放更多时间为企工作，对人手较少的中小企而言，可算十分有利。
- 雇主在安排这类以金钱代替福利的措施时，应注意《雇佣条例》下有关的规定。例如《雇佣条例》规定不论雇员是否享有法定假日薪

酬，雇主仍须让雇员放取该法定假日，或安排「另定假日」、「代替假日」。雇主不得以款项代替发放假日，即所谓「买假」。

- 有关安排亦应详列于雇佣合约之内。从维持良好的雇佣关系角度来说，我们鼓励雇主及雇员将员工福利清楚地列明在合约条款内，避免争议，才是对双方最有利的处理方案。

鸣谢

饮食业三方小组特别工作小组
(排名不分先后)

商会 / 管理协会

香港餐饮联业协会
香港商务管理协会
香港饮食业总商会

雇主

锦兴食品集团
太兴环球发展有限公司
好世界饮食（集团）有限公司
囍庆艺厨酒家
新乐茶餐厅

学会

稻苗学会

工会

港九酒楼茶室总工会
酒店及餐饮从业员协会
饮食及酒店业职工总会
饮食业潮粤籍职工会
饮食业职工总会
香港洋务工会
中西饮食业职工会
酒店及饮食专业人员协会