

《良好人事管理及家庭友善雇佣措施锦囊》

目录

前言	采纳良好人事管理 促进和谐劳资关系	3
学者说	雇员平衡工作健康生活 企业以人为本提升效率 香港树仁大学商业、经济及公共政策研究中心主任李树甘博士	6
企业说	劳资如家人 同舟共济 坦诚互沟通 上下一心 观林虫害控制 将心比心 组织跨世代团队 以「家」为本 建构快乐工作间 欧达家具 分甘同味 与雇员共享成果 劳资协作 让员工自创福利 The Bees Group 促进交流 重视沟通建互信 关顾员工 保障身心更健康 佳能香港 以诚相待 砥砺前行渡时艰 以人为本 建家庭友善文化 信兴集团 识才尊贤 用心栽培挽人才 善用优势 提供贴心好福利 香港兴业国际集团	8 10 12 14 16 18
业界说	化危为机 人事管理迎转变 疫境自强 劳资互信建未来 香港人力资源管理学会副会长黄雅丽女士	20
总结	群策群力 转危为机	22

前言

采纳良好人事管理 促进和谐劳资关系

随着社会进步和经济发展，投资者重视企业在「环境、社会及管治」的绩效，其中「社会」范畴包括企业与雇员的关系、雇员身心健康及薪酬福利等指标。企业除考虑财政和经营状况外，亦需配合社会演变，关顾雇员的家庭需要。要促进雇员工作与生活的平衡及满足投资者对企业履行社会责任的期望，采纳良好人事管理及家庭友善雇员措施是企业迈向成功的不二法门，亦是促进良好营商环境的重要基础。

良好管理 以人为本

良好的人事管理包括以雇员为本、符合法律规定，以及公平而公正这三大原则。依据这三大原则，企业可建立开明的企业文化，与雇员发展伙伴关系，推动他们投入工作，提升工作效率及增强公司的竞争力，同时为企业打造正面形象，吸引及挽留优秀人才。

实施良好人事管理的五大范畴包括：

招聘、甄选与聘用承诺	客观分析工作的职责和要求、遵守平等就业机会的原则选配合适的雇员，并订立书面雇佣合约，以保障双方利益。
员工培训及发展	雇主应为雇员提供入职和在职培训，并定期为雇员评估训练需要及订定事业发展路向。
工作安全及健康	雇主要订定安全政策、标准、训练计划、监察和检讨制度，以及设立安全组织。
沟通及协商程序	雇主要建立定期、有效和双向的沟通途径，还须制定及有效执行申诉及纪律处分程序。
终止雇佣合约的安排	雇主在终止雇用员工时，应一视同仁。而在解雇或裁员时，应根据清晰而客观的准则及程序，并给予合理的补偿及提供适当的辅导及援助。

良好人事管理措施种类繁多，一般可归纳为四大类别：

- 关爱雇员
例如灵活的编更制度、弹性上班时间、五天工作周，安排合适岗位 / 工作环境给少数族裔、年长及残疾人士，业务欠佳时尽量避免减薪或裁员等
- 平衡工作与家庭生活
例如提供育婴设施、子女托管服务、长者照顾服务、压力或情绪辅导服务、让家庭

成员参与机构活动等

- 提供优于法例的雇员福利
例如医疗保险、优于法例的年假、放取公众假期、各类特别假期，包括结婚假、敬孝假、进修假等
- 保持良好劳资沟通
设立正式 / 非正式的沟通机制、雇员就机构政策有表达意见的途径、奖赏员工发表意见等

实施良好人事管理措施的秘诀是「三心两意」：

- 细心
雇主「细心」留意雇员个人及家庭需要，让他们工作时无后顾之忧。
- 同理心
以「同理心」设身处地理解雇员的想法和困难，加强公司上下沟通和合作。
- 耐心
「耐心」聆听他们的意见，积极将意见转化为有效措施。
- 诚意
当雇员感受到雇主的「诚意」，对公司产生归属感，
- 乐意
自然「乐意」为机构付出，提高公司的生产力。

家庭友善 以心为心

家庭友善雇佣措施是雇主协助雇员兼顾工作和家庭责任而采纳的良好人事管理措施，亦是协助企业和雇员达致劳资双赢的管理策略。雇员除了是机构的员工外，同时也担当父母、子女等不同的家庭角色。如雇主能将心比己及易地而处，便可以体会家庭责任对雇员工作的影响。雇主营造家庭友善的工作环境，不单纾缓雇员兼顾工作和照顾家庭的压力，还可提升工作效率及生产力，增强公司的竞争力，缔造劳资双赢的局面。

家庭友善雇佣措施的例子包括：

订立灵活的工作安排	弹性工作时间、弹性上下班时间、在家工作或遥距办公等。
配合员工家庭需要给予特别假期	特别事假、婚姻假、家长假、恩恤假、员工父母的生日日子给予假期等。
提供生活上的支援	提供医疗保障、托儿服务、压力或情绪辅导服务、在办公地点设置哺乳室、为员工子女提供奖学金等。

大小企业 各施各法

良好人事管理并非一成不变，雇主和人力资源管理从业员可因应机构的情况及需要，本着关怀、体谅和开明的「心」，与雇员保持良好沟通，定期检视及推行更切合机构运作及员工需要的措施。

因应疫情发展，在家工作及遥距管理业务成为机构运作的新常态，为劳资关系带来前所未有的变局；而企业面对经济逆境及新常态下客户消费模式的转变，亦为实施良好人事管理带来挑战。

有见及此，劳工处伙拍《明报》以个案专访形式，采访了六间不同行业及规模的企业，分享他们的行业经营及运作模式、企业规模，以及雇员需要而采纳的良好人事管理及家庭友善雇佣措施，并邀请了香港树仁大学商业、经济及公共政策研究中心主任李树甘博士和香港人力资源管理学会副会长黄雅丽女士，分享不同规模的机构实践相关措施的策略和经验。透过企业、学者及人力资源管理业界代表的分享，让雇主和人力资源管理从业员更有效掌握有关良好人事管理及推行家庭友善雇佣措施的要诀，共同缔造及推动家庭友善的工作文化，构建和谐和谐的劳资关系及促进良好的营商环境。

学者说

雇员平衡工作健康生活

企业以人为本提升效率

香港树仁大学商业、经济及公共政策研究中心主任李树甘博士

良好的人事管理是促进和谐劳资关系的基石。香港树仁大学商业、经济及公共政策研究中心主任李树甘博士表示，雇主应从心出发，多与雇员沟通和关怀，以「大有大做、小有小做」的灵活方法推动良好人事管理及家庭友善雇佣措施，从而提升公司形象，吸引人才和减少雇员流失；雇员亦可减少兼顾家庭及个人生活的压力，增加对公司的归属感。李树甘博士称，中小企在人力和财政资源上虽不及大企业，但研究发现中小企雇主以贴心的实物奖励雇员，更胜现金馈赠。

上班族需要兼顾工作与家庭，随着人口老化及家庭结构由大家庭转为小家庭，年轻一代照顾家中长者更显吃力，雇主推动家庭友善雇佣措施，能为雇员消除后顾之忧。李博士称：「企业推出家庭友善雇佣措施时，可以考虑『工作』、『生活』及『健康』三个主要元素，透过灵活的工作安排及弹性假期制度等项目，纾缓员工在工作与生活上的压力，助他们专心工作，增加企业的凝聚力及生产力。」

双向沟通 灵活推行

过往不少中小企业担心会增加成本，对推行良好人事管理及家庭友善雇佣措施有顾虑，但李博士认为：「中小企在人力和财力上或许不及大企业，但胜在架构精简及较具弹性，雇主雇员彼此熟络，犹如『一家人』会互相体谅和迁就。雇主可以从『零成本』开始推行措施，例如提供弹性上下班安排，让雇员可以接送子女上下课。在『一家人』的工作气氛下，不少问题都可迎刃而解。」

李博士表示，规模较大的企业有更多空间实施不同的工作模式和安排。例如，有集团为员工在工作地点附近开办幼儿学校、为员工安排家庭活动及设立哺乳间等。由于每项措施未必满足所有人，所以雇主与雇员应建立恒常的沟通机制，了解大家的困难及需要，以达成互利协议。

广纳意见 持续改进

李博士指出，企业中层熟悉机构的运作及人力资源状况，因此在推行新政策或措施时，

最需要他们的配合，以平衡各方需要及畅顺推行措施。李博士认为，企业不论规模都有条件推行不同的措施，重点是企业管理层必须与员工加强沟通，了解员工的实际需要，不断改进措施，贯彻执行。

将心比心 缔造双赢

因应 2019 冠状病毒病的疫情，在家工作及遥距管理业务兴起，为维系良好的劳资关系带来新挑战。李博士建议，管理层不单要了解员工在工作上的需要，亦要顾及员工在家庭生活及个人发展的需要，如订立更具弹性的工作时间及地点、鼓励员工多做运动及提供进修津贴等，既可在新常态下维持公司营运，同时赢得员工的「心」，建立良好的企业形象。

管理锦囊：

- 推出家庭友善雇佣措施时，可以考虑「工作」、「生活」及「健康」三个主要元素，透过灵活的工作安排及弹性假期制度等项目，纾缓员工在工作与生活上的压力。
- 不论公司大小，也可以「大有大做、小有小做」的灵活方法推动良好人事管理及家庭友善雇佣措施。
- 规模较大的企业有更多空间实施不同的工作模式和安排，雇主与雇员应建立恒常的沟通机制，了解大家的困难及需要。
- 中小企架构精简，较具弹性，可从「零成本」开始，在员工有需要时提供弹性工作安排。

企业说（一）

劳资如家人 同舟共济

坦诚互沟通 上下一心

观林虫害控制

在大学修读环境管理的郑国铿，于毕业数年后创立观林虫害控制有限公司。郑国铿对人事管理也有独到的心得。「在各种昆虫之中，蚂蚁非常团结。我认为公司要学习蚂蚁的团结精神，做到上下一心，才可稳健发展。」

公司多年来为不同客户提供虫害防治服务。灭虫工作要因应客户要求和实际情况灵活处理，过程中讲求团队合作。要建立团队关系，郑国铿非常着重与员工坦诚沟通，了解员工的需要，以作出相应安排。

关爱雇员 建立团队精神

公司员工不多，雇主与雇员之间关系密切。郑国铿认为，大家有商有量，发挥团结合作的精神便能解决各种问题。「在灭虫的过程中，我深切体会到不能单靠一人之力完成。我重视团队精神，公司上下犹如兄弟姊妹。只要众志成城，便可互补不足。」

郑国铿深明「工欲善其事，必先利其器」。他表示：「除了口罩、手套等工作必须的装备外，足部的保护也十分重要。从事灭虫工作需要长时间站立或携带灭虫工具步行至不同楼层，容易造成下肢劳损。公司会资助员工购买舒适的鞋袜，派发现金券、饮品券和汤水券，以及提供有轆的行李箱方便携带装备。为纾缓员工工作上的疲劳，我正计划为他们提供按摩券呢！」

作为雇主，郑国铿作决定时会从员工的角度出发。例如早前公司要选址搬迁时，他会顾及女性员工出入办公室的人身安全；在分配工作时，亦会因应员工的家庭岗位作出弹性安排。公司亦设立了公平的晋升制度及培训计划，又会不时举办远足和义工等活动，促进员工的身心健康及增进感情。

弹性安排 照顾员工需要

现已晋升为经理的 Real 表示：「公司员工不多，雇主雇员可以直接沟通，工作安排有很大弹性。我太太怀孕期间，曾遇特殊情况须留家照顾她，老板得悉后即时调配人手，让

我可以安心照顾太太；在生意淡季时，他亦容许员工提早下班。此外，同事向他反映意见，他都会积极回应，加强彼此的互信。」

面对 2019 冠状病毒病疫情，公司一直将员工安全放在首位，安排后勤员工在家工作，并为员工及其家人提供口罩等防疫物资，亦尽量避免安排已有家室的员工前往风险高的地点工作，郑国铨笑言：「在这种情况下，我通常会亲身上阵！」

展望未来，郑国铨计划为雇员提供员工宿舍及饭堂。员工毋须担心起居饮食，自然会更专心工作，对公司都有裨益。他认为中小企实施良好人事管理措施，秘诀在于用心沟通，建立互信。

管理锦囊：

- 要建立上下一心的团队关系，需要与员工坦诚沟通，从员工角度了解其需要，以作出适切的安排。
- 面对疫情，将员工安全放在首位，安排后勤员工在家工作，并为员工及其家人提供防疫物资。
- 中小企实施良好人事管理措施，秘诀在于用心沟通，建立互信。

企业说 (二)

将心比心 组织跨世代团队

以「家」为本 建构快乐工作间

欧达家具

成立逾 20 年的欧达家具有限公司经营原创品牌兹曼尼(GIORMANI)，创办人兼执行董事唐慕贞称：「公司过往以家族式经营，人事管理较具弹性。随着公司规模日增，管理亦见制度化。公司由上至下需要从新适应，在磨合的过程中难免遇到困难，但透过沟通及体谅，定能消除障碍。」

唐慕贞表示，公司以新思维融合新旧员工，理顺各方矛盾，「公司部分员工是『开国功臣』，近年年轻人亦陆续加入，他们均各有所长。前者具丰富经验，对公司的政策敢言；后者则倾向以目标为本，作风积极进取，若能结合两者的优势，定能为公司发展带来动力。公司致力营造开明的氛围，促进同事坦诚沟通，从而建立团队精神。即使身为雇主，亦须学习跨世代沟通，了解他们的想法。」

员工增值 公司获益

公司不少员工担任前线销售的工作，唐慕贞认为量身订做的培训才能达致最大成效。她表示：「公司积极为员工提供不同培训，改善员工的心理质素及销售技巧，并引入『资历架构』概念，将培训项目包装成游戏，鼓励他们仿效游戏攻略，学习营销的诀窍和掌握客户服务态度，效用远胜文字考试！」此外，她明白崭新的培训模式或令部分资深前线员工却步，因此，管理层会坦诚讲解培训的目的，并了解他们面对的困难，从旁协助。

愉快工作 提升士气

不少人认为，零售业工时长，前线员工难以做到工作与家庭及生活平衡，但唐慕贞并不认同：「零售业是服务性行业，服务质素反映员工的工作是否愉快，所以公司强调要为员工提供愉快的工作环境，例如避免要员工超时工作、容许前线员工按需要编排当值时间，甚至设立奖赏制度，以周末假期奖励业绩最好的销售员。」

雇员为本 乐于沟通

任职市场部的黄小姐非常欣赏雇主乐意与员工沟通，她在 2019 冠状病毒病的疫情期间有

深刻体会：「在疫情期间，公司体恤员工，容许我们弹性上下班及在家工作，甚至送上口罩及健康汤包！」

唐慕贞强调：「在疫情下，员工可能有不同的家庭需要，公司向重视『家庭』的核心价值，在可能的范围内会尽量配合，例如有同事要陪伴身处内地的妻子分娩，公司批准他放超过一个月的有薪侍产假。管理层面对疫情带来的挑战，经常要迅速应变，促使公司上下团结一心，长远亦能惠及公司发展。」

管理锦囊：

- 要学习跨世代沟通，了解不同年龄员工的想法。
- 建构快乐工作间，将培训项目包装成游戏，让年轻员工更有效学习工作所需的不同技能。
- 重视员工的家庭需要，乐于与员工沟通，使公司上下团结一心，迅速应对市场的转变。

企业说 (三)

分甘同味 与雇员共享成果

劳资协作 让员工自创福利

The Bees Group

在广告界打滚多年的曾锦强，八年前创立广告营销公司，几年间，由四名员工发展到现时集团旗下共 20 多间子公司，员工逾百。曾锦强表示：「广告业向来流失率高，我希望透过『分红制度』及员工福利，与员工分享公司发展的成果，推动业界建立自由、信任及互相尊重的文化。」

广告业重视创意，曾锦强亦破格让员工自创福利。「公司实行的『变态员工福利』，起初是因应员工的意见而推行，包括两天生日假、资助买书、看电影及加班饭钱无上限，以及每名员工每年获 3,000 元『睇 show』，并积极鼓励和资助员工进修。」

信任员工 劳资互惠

「无上限」的福利难免令人担心会否被滥用，曾锦强回应：「员工没有滥用公司的福利，反过来担心申领太多津贴会令公司入不敷支，主动减少申领费用，替公司节省开支。」其实员工为公司节省开支，自己同样受惠，因为公司建立「分红制度」。当公司有盈利，会分别分配三成予股东、员工及用作公司长远发展的储备，余下的一成会拨归员工福利。曾锦强解释：「当雇主愿意在员工身上投放资源，员工自然发挥更大的价值。」

灵活措施 切合需要

随着公司规模日增，曾锦强认为公司的福利政策亦要转型，「公司员工数目逐渐增加，在制订福利政策时不易达成共识。因此，集团决定『去集中化』(decentralise)，让子公司自行作为员工制订适合的良好人事管理措施，成效会更理想。例如其中一间子公司推行具创意的『带父母返工』活动，让员工带父母到公司了解日常工作，结果反应非常正面，不但能让员工父母了解广告业的特性，亦能拉近员工与父母之间的关系。」

自由文化 团结协作

任职会计部的 Peggy 受惠公司弹性上班及在家工作的安排，让她既可以安心工作，又可以照顾因疫情影响而停课的孩子。刚为人父的会计部员工 Man 表示，公司的『人性化』管

理模式，体恤员工的需要，「之前我的孩子刚出世，难免要花较多时间照顾家人，公司容许我弹性上班，让我能平衡工作与家庭。」

初出茅庐的卢小姐和钟小姐非常欣赏公司的团队合作精神。卢小姐分享早前工作团队获公司资助，参加咖啡师培训班，加强员工之间的交流。而工作团队全体抽空出席钟小姐的毕业典礼，亦令她既惊喜又感动！

曾锦强认为，公司在疫情下仍能维持有效的运作，有赖雇主雇员互信的合作伙伴关系，「公司崇尚自由、互相信任的工作文化，大大减低员工流失率，并建立归属感强的工作团队，提高公司的竞争力，与员工开创互惠互利的局面！」

管理锦囊：

- 在流失率高的行业，企业可透过「分红制度」及员工福利，与员工分享发展成果，以挽留人才。
- 倘若雇主乐意在员工身上投放更多资源，员工自然愿意发挥更大的自身价值。
- 雇主雇员建立互信合作的伙伴关系，让员工自创福利，有助组成归属感强的工作团队，提高公司的竞争力，与员工开创互惠互利的局面。

企业说 (四)

促进交流 重视沟通建互信

关顾员工 保障身心更健康

佳能香港

屹立香港半世纪的佳能香港有限公司，多年来致力实践「共生」(Kyosei)的企业理念，关顾不同持份者包括雇员的需要，令公司得以持续发展。人力资源部总监罗少芳表示，公司重视员工的发展及身心需要，不断求进，与员工共同成长。

公司现有 500 多名员工，逾半年资超过十年，遍布不同年龄层，员工各自在家庭岗位上扮演不同角色之余，同样视公司为一个「大家庭」。罗少芳认为公司吸引员工任职多年的关键，是各种由员工角度出发的美好人事管理措施。这些措施建基于公司重视员工意见的文化，透过不同沟通平台，让员工与管理层定期交流及向公司提出建议，使公司能够研究及推出切实惠及员工的政策。

未雨绸缪 了解员工所需

罗少芳指公司早已察觉员工有不同需要，在疫情前已着手推行「弹性上班时间」，「公司一直与不同部门进行协商及收集意见，在疫情爆发时提供不同上班时间让员工按需要选择。」

贴心措施 重视员工身与心

为缔造家庭友善的工作环境，罗少芳指公司于 2018 年迁往现址前已就哺乳室设计主动约谈在职母亲，收集意见后在哺乳室设立按摩椅、雪柜、血压计及落地布帘等母乳喂哺友善设施。办公室同时设有健身单车，如员工使用健身单车至指定里数，公司便会作出相应慈善捐款，鼓励员工多运动及履行企业社会责任。此外，公司与非牟利组织合作，设立关爱热线，为员工提供情绪支援及辅导，并透过多元化的康乐活动，包括邀请导师分享健康饮食资讯及举办伸展运动课程等，让员工舒展身心。

关顾员工 陪伴不同阶段

任职逾 18 年的市场技术策划科经理李敏仪称，由进修、结婚至初为人母的不同人生阶段都得到公司的悉心照顾，例如获发进修资助及结婚利是等，公司提供的医疗保障亦让配

偶和子女受惠。她非常欣赏公司一直照顾员工的身心需要：「公司除提供哺乳室，也举办如植树及清洁海滩等富有意义的义工活动，让员工及家人一起参与，令员工达致身心、工作与家庭平衡。」

谈及公司的各种人事管理措施会否加重人力资源部的工作量时，罗少芳解释：「公司已采用电子平台提升工作效率，人力资源部的同事也能受惠于这些措施，故很乐意为同事谋求更多贴心及多元化的福利，增强员工归属感的同时，也协助公司推动可持续发展。」

管理锦囊：

- 重视员工的意见，利用不同沟通平台，让员工与管理层定期交流，共同研究及制订切实惠及员工的政策及措施。
- 从员工的角度出发，让员工在进修、结婚至初为人母的不同人生阶段也受惠于公司各种福利，受惠对象亦可扩展至员工的家人。
- 透过电子平台提升人力资源部的工作效率，以便为同事谋求更多贴心及多元化福利。

企业说 (五)

以诚相待 砥砺前行渡时艰

以人为本 建家庭友善文化

信兴集团

1953 年创办的信兴集团业务多元化，员工逾 1700 名。人力资源总监黎鸿新认为，员工是公司的重要资产和持续发展的基石。他深信实施良好人事管理措施，可为公司建立快乐的团队。快乐的员工会提供更优质的服务，自然令顾客称心满意。

黎鸿新表示，公司在港发展近 70 年，业务包括代理、分销、物流、工程、维修及保养等，一直以真诚对待员工。多年来体贴员工所需，令公司建立高凝聚力的团队，员工的努力亦助业务日益增长。去年即使公司经营状况受疫情影响，但仍然向员工派发花红，以资激励士气。

设宽敞饭堂 满足员工口腹

公司相信身心健康的员工会更投入工作和发挥所长，因而积极鼓励他们实践健康生活模式，达致工作与生活平衡。黎鸿新指出：「逾两万平方呎的员工餐厅，提供无味精膳食及外卖餸菜，便利同事及家人。同时，厨房采用全电能煮食炉具减低煮食时的室温，为厨房员工提供舒适的工作环境。」

除关顾员工的饮食需要，公司亦鼓励员工锻炼体魄，如设立跑会、足球队及健身室等；每年亦会举办「生活与工作平衡周」，推行如瑜伽班等各项有益身心的活动及举办健康讲座提供健康资讯。

以人为本 营造家庭友善文化

在信兴集团任职达 29 年的张粤宁经理很欣赏公司实施的家庭友善政策：「公司欢迎员工的家人一起参与不同的活动，让子女了解父母的工作环境。我的儿子更获得集团颁发奖学金予以嘉许。」

在信兴集团任职 16 年的施仲青感谢公司多年来的栽培及关爱：「我入职时以学徒身分跟随师傅学习，透过参加公司有系统的培训和上司的提拔，现已晋升为电器部的技术经理。公司亦提供优厚的福利，例如员工购物优惠、生日假、婚假、义工假及新生婴儿利是等，

令员工及家人受惠。早前政府因应疫情禁止晚市堂食，公司饭堂提供的外卖餸菜有助我解决晚饭的问题。」

精益求精 履行责任回馈社会

集团规模日益壮大，黎鸿新坦言处理人事问题不易，有赖一群敬业乐业的同事一同打拚：「面对庞大的工作量，人力资源统筹处的同事在有限手下精益求精，运用资讯科技提供视像会议平台促进同事的沟通，以协助管理及提高生产力。公司重视社会责任，实施良好人事管理及支持各类公益慈善活动，尽力回馈客户、员工及社会。」

管理锦囊：

- 重视员工的价值，以诚相待，可为企业建立快乐的团队；快乐的员工自然会为顾客提供更优质的服务，有助企业建立良好形象。
- 企业可运用资讯科技如提供视像会议平台促进同事的沟通，以协助管理及提高生产力。
- 身心健康的员工会更投入工作和发挥所长，企业可构建工作生活平衡的工作间并积极鼓励员工实践健康生活模式。

企业说 (六)

识才尊贤 用心栽培挽人才

善用优势 提供贴心好福利

香港兴业国际集团

创办逾 40 年的香港兴业国际集团业务涵盖不同领域，包括物业发展及管理、交通运输、酒店营运、以及医疗保健服务等。人力资源助理总经理李嘉雯表示：「我们重视员工，视他们为公司成功的关键，因此持续为他们提供不同培训机会，促进身心健康，并建立充满活力、凝聚力和开放的工作环境。」

集团在香港等主要亚洲城市发展业务，包括为人熟悉的愉景湾项目，旗下员工超过 1600 名，年龄由 20 至 60 多岁不等，平均年资逾 8 年。李嘉雯表示，公司一直秉承「尊人重土」的价值观，透过尊重员工及爱护环境，使公司持续发展。

用心培训 内外兼备

李嘉雯表示，公司持续投放资源，为员工提供个人化的培训课程，内容涵盖领导技巧、客户服务及传媒应对技巧等。公司鼓励员工与主管定期讨论个人目标，共同规划职业发展蓝图。除了推动员工在事业上的发展，公司近年亦推出「至 fit 兴业人」计划，邀请员工和家人一同参与不同兴趣班及康乐活动，让员工达致工作与家庭生活平衡。公司亦推出各种员工福利，如节日礼品、自助餐和酒店预订折扣优惠等；更推出「健力卡」，让员工及家人以优惠价格使用指定医疗服务和购买有保证的原厂药物，以保障员工及家人的健康。此外，公司关顾已退休的员工，为他们特制「退休小册子」，提供饮食、理财及运动等范畴的锦囊，助他们安享退休生活。

认同付出 薪火相传

入职愉景湾园艺部逾二十年的杨美珠，由最初的普通园丁擢升为助理园艺管工，获上司赞赏做事认真，热诚投入工作，近年更获提名及入围「杰出员工奖」决赛。杨美珠感谢公司认同员工付出的努力及信任：「虽然我只负责日常园艺种植工作，但公司认同我微小的贡献，并鼓励我发挥创意，利用枯枝摆设盆景美化屋苑。近年我亦带领新入职同事学习园艺知识，把自己的经验薪火相传。」

善用资源 惠及家人

李嘉雯指，虽然疫情窒碍经济发展，但人力资源部发挥集团多元业务的优势，善用现有的资源，并收集各部门的意见，为不同年龄层及职级的同事制订切合当前需要的措施。公司善用旗下医疗保健业务的资源，优化惠及员工家人的医疗福利，包括提供流感疫苗注射及中医服务优惠。公司同时提供集团旗下商场购物及乘搭渡轮折扣等福利，惠及员工和家人。李嘉雯冀这些良好人事管理措施能帮助员工之余，也为公司打造优秀团队，令员工及公司的表现更上一层楼。

管理锦囊：

- 企业持守尊重员工及爱护环境的价值观，有助企业持续发展。
- 为员工提供个人化的培训课程，并鼓励他们与主管定期讨论个人目标，共同规划职业发展蓝图，能协助员工自我增值，在企业内发挥所长。
- 关顾不同年龄员工的需要，包括为退休员工制作「退休小册子」，提供饮食、理财及运动等范畴的锦囊，助他们安享退休生活。

业界说

化危为机 人事管理迎转变

疫境自强 劳资互信建未来

香港人力资源管理学会副会长黄雅丽女士

本港受 2019 冠状病毒病疫情影响，各行各业面对前所未有的挑战，亦为劳资关系带来新冲击，雇主雇员如何做到互利共赢？香港人力资源管理学会副会长黄雅丽表示：「我相信『有危必有机』，只要雇主雇员在困难时能保持沟通，互相体谅及扶持，定能战胜逆境。」

黄雅丽认为，无论经济好坏，企业都可以因应实际情况推行良好人事管理措施。「雇主体恤员工，自然能增加员工的归属感，令他们全情投入工作。近年不少雇主明白人才对公司发展的重要性，积极挽留人才，即使面对经营困难，亦不会轻易裁员；而在非不得已要解雇员工时，亦会与雇员保持沟通，并作出合理及公道的补偿。」

大小企业 各有所长

过往不少人认为大企业在采纳良好人事管理措施方面较中小企占优，但黄雅丽指出，大企业及中小企其实各有所长。「近年企业推出的措施愈见个人化，人事管理从业员需要对员工有更深入的认识。中小企的雇员人数不多，雇主较易掌握和回应员工的需要，在关顾员工方面比较『到位』；相反，大企业具备财力和人力资源，能善用『规模经济』（economy of scale）效益减省措施成本，提供『雇员支援计划』或不同种类的特别假期等，协助员工纾缓工作压力，平衡工作与家庭。」

沟通包容 化解分歧

根据政府发表的《2027 年人力资源推算》研究报告，随着本港人口高龄化及生育率下降，本地劳动人口预计会由 2022 年的 368 万，逐步下降至 2027 年的 357 万。黄雅丽指出：「虽然本地劳动人口下跌，但职位需求却有增无减，尤其是与互联网及科技相关的行业。年轻雇员善于运用创新科技，因此较有优势。他们陆续加入劳动市场，不少公司已出现『四代同堂』的现象，雇员年龄层分布较广。在不同世代雇员的磨合过程中，雇主应摒弃固有的观念，聆听及了解年轻雇员的想法；而中层管理人员亦要保持开放态度，并透过沟通收窄不同阶层的分歧。」

适应转变 以人为本

经过一年多的疫情，许多雇主深切体会到紧贴社会转变的重要性，黄雅丽解释：「面对瞬息万变的社会及疫情带来前所未有的挑战，雇主要化危为机，在人事管理方面以理性的态度，与雇员加强沟通，增加互信，甚至配合雇员个人的发展度身订做其工作职务，或采取切合个别群体需要的良好人事管理措施，例如为年长雇员提供较优厚的退休福利，以不同方法激励员工士气，建立『以人为本』的人事管理制度。」

管理锦囊：

- 「有危必有机」，雇主雇员在困难时能保持沟通，互相体谅及扶持，定能战胜逆境。
- 中小企的雇员人数不多，雇主较易掌握和回应员工的需要，可更深入及针对性满足个别员工的诉求。
- 大企业具备财力和人力资源，能善用『规模经济』效益减省措施成本，提供大多数员工受惠的措施，以协助员工纾缓工作压力，平衡工作与家庭。
- 在不同世代雇员的磨合过程中，雇主应摒弃固有的观念，聆听及了解年轻雇员的想法；中层管理人员亦要保持开放态度，并透过沟通收窄不同阶层的分歧。

总结

群策群力 转危为机

尽管本地各行各业受疫情影响，就业市场受压，仍有不少机构秉承「以雇员为本」的理念，推行各项良好人事管理及家庭友善雇佣措施，还藉此改善工作流程，加强雇员培训，发挥劳资同心的精神，与雇员共渡时艰。愈来愈多企业明白实施良好人事管理可帮助企业建立高效团结的队伍，在经济兴旺时固然可为公司争取更佳业绩；即使面对经济不景气，雇员也愿意与公司同舟共济，克服各种挑战。

虽然疫情冲击本港经济及企业营运，但同时成为落实良好人事管理及家庭友善雇佣措施的催化剂。雇主明了主动与雇员沟通，了解他们的实际需要从而落实适切的措施，有助企业管理，面对逆境时亦可维持有效运作。雇佣双方透过沟通互谅，易地而处，凝聚力量，发挥团队精神，同心应对社会及经营环境的持续转变。因应疫情，不少企业已容许雇员弹性上班、在家或遥距工作，亦举办各种有益雇员身心的活动及讲座。除确保企业于疫情下正常运作，亦保障雇员身心健康，使劳资双方互利共赢。

中小企业占全港企业总数超过九成，纵然规模较小，但适应力强，即使面对经济不景或疫情等挑战，雇佣双方都能够快速应对，灵活变通。例如疫情期间不少学生都需要留在家中网上学习，并需倚赖家长从旁照顾和协助。三间受访的中小企业都采用「人性化」的管理方法，一方面尽量安排后勤雇员在家工作，亦不忘主动了解前线雇员的实际需要，安排弹性时间上班，以便他们照顾子女，兼顾家庭需要。

灵活管理 建立互信

广告公司 The Bees Group 大胆打破由上而下的福利政策模式，容许雇员主动提出和落实福利建议，建立互信，使公司维持有效运作及竞争力，双方共享企业成功的硕果。观林虫害控制有限公司则采用开放式管理，雇主与雇员的关系犹如兄弟姊妹，管理层主动关怀雇员健康之余，亦容许有需要的雇员提早下班照顾家庭，减轻他们照顾家庭的压力。

面对时代转变，欧达家具有限公司的经营手法亦与时俱进，从传统家庭式管理转型为系统化管理模式，管理层学会跨世代沟通，带领雇员适应转变。雇主体谅雇员需要往返内地照顾子女，疫情期间必须隔离检疫，于是容许雇员请假数月处理家庭事务，待一切稳定后才复工。这赢得雇员的真诚信服及尊重，他们自然会尽力回馈公司，回应雇主的体谅。

善用资源 关爱雇员

规模较大的企业可善用丰富的资源，推行良好人事管理及家庭友善雇佣措施。受访的三间大企业均扎根于香港数十年，一直视雇员为重要资产。为加强雇员对公司的归属感，企业都积极投放资源打造健康舒适的工作间，雇员愉快工作，更见效率。例如佳能香港有限公司在办公室内设置健身单车，鼓励雇员多运动保持身体健康；信兴集团设有逾两万平方呎的员工餐厅，为雇员提供无味精膳食及下班后以优惠价外卖餸菜，减轻赶回家准备晚膳的压力。此外，香港兴业国际集团善用旗下医疗保健业务的资源，提供惠及雇员家人的医疗福利，包括流感疫苗注射及中医服务。这些设施及服务，有助雇员身心健康，让他们深切体会公司的关怀。

大企业深明人才培养对公司长远发展的重要，因此积极鼓励雇员进修，资助他们学习与工作相关的技巧和知识，透过自我增值提升资历。同时，不少大企业亦为雇员家属提供子女奖学金和成立慈善基金，安排有益身心的团队活动和义工服务，邀请雇员带同家人一起参加。这些举措除了拉近雇员的亲子关系，也推动企业可持续发展的理念，为企业建立正面形象，一举两得。

综合多间企业分享的成功个案，充分体现不同规模的企业在实施良好人事管理措施时都能以「大有大做，细有细做」的原则灵活推动。诚如香港树仁大学商业、经济及公共政策研究中心主任李树甘博士提及，企业应该从雇员的「工作」、「生活」及「健康」三大元素，提供灵活上班安排、弹性假期制度、家庭支援及健康管理等措施，纾缓雇员在工作与生活上的压力，既可赢得雇员的「心」，还有助企业吸引人才，提升竞争力。

如同香港人力资源管理学会副会长黄雅丽所说，瞬息万变的社会及疫情带来前所未有的挑战，亦同时造就新的机遇。雇主要以理性及务实的态度与雇员加强沟通，建立互信，并按不同群体的需要采纳「以人为本」的良好人事管理措施。雇主如能透过沟通收窄不同阶层的分歧，带领团队做到上下一心，让公司与雇员共同成长，互相裨益，互利共赢，定能战胜任何逆境，转危为机。

《良好人事管理及家庭友善雇佣措施锦囊》

出版：劳工处

编写、采访及撰文：明报特辑部

制作：Chopstiicks Design and Production Limited

承印：Chopstiicks Design and Production Limited

出版日期：2021年10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。