

酒店及旅遊業良好人事管理專輯 –

人才管理及勞資溝通

酒店及旅遊業是香港的經濟支柱。透過業界管職雙方共同付出的努力，香港一直為旅客提供賓至如歸的服務水平。事實上，業界都明白到和諧勞資關係的重要性，個別機構亦因應本身的情況和需要，制訂了各項良好管理措施。這些措施雖然不盡相同，但都符合以僱員為本、符合法律規定及平等而公正的原則。透過良好的人事管理，僱主僱員更能建立夥伴關係，共同面對未來的挑戰和機遇。

酒店及旅遊業三方小組現就人事管理其中兩大主要範疇，包括人才管理和勞資溝通，輯錄整理了業內所推行的一些良好管理措施的實際例子，供業界互相觀摩參考。事實上業內各機構所實施的良好措施形形式式、多不勝數，並不能一一盡錄；不過藉著列舉一些例子，三方小組希望能引發大家在日常管理中更積極地實踐良好的措施。此外，本專輯亦附列一些有助評估現行管理措施的提示，及各款實用表格，以方便大家籌劃各項有關人才管理和勞資溝通的計劃。

酒店及旅遊業三方小組成員如下（排名不分先後）：

商會

國際華商觀光協會有限公司

港台旅行社同業商會

香港中國旅遊協會有限公司

香港外遊旅行團代理商協會有限公司

香港旅行社協會

香港旅遊業議會

香港日本人旅客手配業社協會

香港華商旅遊協會有限公司

香港酒店業主聯會

香港酒店業協會

工會

香港旅遊業僱員總會

酒店及餐飲從業員協會

港九西商酒店酒樓工會

(一) 人才管理

人才管理包括招聘、甄選、員工培訓及發展。

招聘

在招聘人手的過程中，為工作選配合適僱員是關鍵的第一步。為了吸引和找到最合適的人選，在開始招聘員工前，僱主應：

- 進行工作分析，找出工作的要求和擔任有關工作所需的特質；及
- 擬定客觀和明確的職責說明，列舉有關的職務、職責和工作條件，和履行任務所需資格。

甄選

在初步甄選和決定最合適人選的過程中，僱主應該：

- 採取劃一的甄選準則以評估應徵者的工作能力，減低偏見和避免造成歧視；
- 只向申請人索取與甄選有關的資料，並避免不必要的查詢，以免令人感覺有歧視成分；
- 遵守《個人資料（私隱）條例》的規定把僱員的資料保密。

此外，僱主亦應遵守平等就業機會的原則，讓求職者和僱員：

- 憑著他們的能力、才能和知識來平等競爭；
- 不會因為性別、婚姻狀況、懷孕、殘疾、年齡、家庭崗位、種族、國籍或宗教而遭歧視。

這樣做，僱主不單可以獲得僱員的信任和尊重，更可以吸引更多人才。

良好管理措施實例

- 一間酒店與顧問公司合作，設計一套人才甄選工具，透過問卷去了解應徵者的潛能，藉以配合不同工種所要求的能力。整套招聘制度以客觀分析為本，透過系統測試每位應徵者的個人潛能，以確認招聘決策的合理性。同時，不同部門均參與甄選過程，包括人力資源部人員、直屬主管、註冊評審員及總經理等，令整個人才招聘制度更客觀及周詳。
- 某酒店給予合資格面試人士兩次面試機會，以確保甄選過程更公平、更全面。
- 不少酒店都已採用公平政策，更有酒店於員工手冊內列明其政策是「任何時間，皆以尊重、公平的態度對待每一階層的同事，故此，各同事之受聘、晉升或培訓完全基於個人之資歷，與種族、膚色、性別、宗教、年齡、年資、傷殘等完全無關」。有些酒店則推出平等機會守則，以保障所有求職者均在公平條件下得到錄用和晉升機會，並且身體力行，僱用傷健 / 殘疾人士於酒店不同部門工作。

良好措施提提你

- 在招聘和甄選的程序中，你有否為應徵者提供明確、客觀反映有關空缺的工作要求、職責和條件，讓應徵者能充分掌握公司及職位的資料，以確保受聘者更容易融入公司的文化？
- 在招聘的過程中，包括要求應徵者所需填寫的表格和面試的提問，你有否確保並沒有觸及一些含有歧視成分的問題？
- 你所採用的招聘和甄選程序，是否可靠（即不會導致錯誤的決定）和有效（即篩選的準則只與工作直接有關）？
- 你現在所採用的招聘和甄選方法，能否配合公司整體的方向和發展策略？

招聘計劃

空缺	招聘途徑	面試日期 及詳情	結果	備註

員工培訓及發展

要做到與時並進，使機構早着先機，把握機遇，僱主須及早制定人才培訓計劃及政策以配合機構的發展。事實上，愈來愈多僱主意識到優秀員工正是機構的致勝之道。僱主如能悉心培育僱員，讓其潛能得以盡量發揮，不但僱員本身得益，更能提高機構競爭力和服務質素。

僱主向僱員提供的訓練應包括：

- 適當的入職訓練，讓僱員熟習公司的運作、工作環境、工作程序，並了解公司的政策和僱員本身的權利及責任；
- 其他工作訓練以補足僱員以往教育、訓練及經驗不足之處；
- 工作安全及健康的訓練。

僱主亦應為員工提供持續的訓練，以增進員工的工作技能和知識，並給予他們發展的機會，這樣，才可挽留人才及維持員工對工作的熱誠。

- 為了使訓練達到效果，僱主須評估僱員的訓練需要，這主要來自：
 - ❖ 未來職責所需的新技能；
 - ❖ 工作表現出現的問題；
 - ❖ 技能和職業的發展。

當有培訓機會時，僱主亦應確保僱員獲公平考慮，並採取客觀及既定的甄選準則。

良好管理措施實例

入職培訓

- 不少旅行社都會為僱員提供職前訓練，例如領團技巧、產品銷售、票務知識、顧客服務、互聯網應用及急救常識等課程。亦有旅行社為新入職的員工，提供機場實習課程。部分課程更會由本身機構內的經驗領隊參與策劃及擔任導師，以收群策群力，經驗分享之效。
- 部分具規模的旅行社亦會推薦及資助員工參加外間培訓機構舉辦的專業課程，或與專上學院及旅遊培訓機構合作，舉辦培訓課程。有公司更與香港的專上學院簽訂協議，為其旅遊系學生，提供全面的實習機會及在職訓練，並提供職位予部分學員，讓他們畢業後，可即時加入服務。
- 大部分酒店都會為新受聘的僱員提供為期 15 天至 90 天不等的入職培訓，以協助員工了解酒店的文化。亦有酒店安排員工以旅客的身份接受訓練，讓他們了解酒店服務的整個流程及親身感受旅客的需要。

在職培訓

- 對已入職的員工，不少旅行社亦會舉辦新路線講座，及不同路線的考察團，讓員工親身體驗不同國家的風土人情，提升員工的櫃檯銷售及帶團技巧。
- 除了入職培訓外，很多酒店都會為員工提供各項提升員工知識和技能的培訓，讓員工能更詳細及全面認識公司，適應新環境，應付日常工作，

以及培養並發展所長。此外，亦有酒店安排員工到集團旗下其他酒店作培訓，以增加員工互相交流學習的機會。

- 有些酒店更會把員工培訓融入日常工作的一部分，例如在每個部門指派一位同事擔任導師角色，負責照顧新就職的同事及向他們提供適當的培訓。亦有酒店推行「15 分鐘培訓課程」，由部門經理或督導員每天負責主持訓練。
- 此外，亦有酒店於每個部門設立一名培訓員，專責為各部門每月制定度身訂造的在職培訓，務求所制定的培訓課程真正能切合員工的實際需要。
- 很多酒店都會定期舉辦工作坊，為員工在服務、人事管理、電腦應用與工作安全方面提供培訓，同時也有為員工提供在外進修津貼，例如參加一些語言課程、管理課程等，鼓勵員工不斷提升自己。
- 電腦化亦應用於培訓之上。某酒店以電腦軟件為員工提供電話接聽技巧、辦理入住手續及處理客人投訴等的訓練，令員工更靈活地於工餘時自我培訓。

員工發展

- 一旅行社特別就員工發展制定政策，列明具備潛質及表現優異的員工，該公司都會給予各種發展空間，當有空缺時，亦會優先考慮內部有興趣及符合要求的員工。如果各方面條件都適合，該公司亦會讓員工轉調至不同的工作崗位，並按新職位的性質而提供全面的協助及訓練，讓員工

在個人事業上，有更佳的發揮。

- 酒店方面，某機構為有潛質及有興趣晉身經理級的同事提供適當的培訓，例如「見習督導員」及「見習經理」計劃，讓員工透過理論及實踐來學習各種工作知識及管理技巧。亦有酒店聯同大學為現職的管理級人員合辦培訓課程，透過電腦與講師及其他同學進行學習及交流。
- 亦有酒店推行工作標準確認計劃，透過不同職能和級別員工的工作分析，以及定下的工作標準，去評核每一位同事的表現，從而進一步提升整體工作效率和服務水準，並表揚表現優異的員工。表現優秀的員工並可獲發襟章一枚和證書一張，以作嘉許。

良好措施提提你

- 貴公司現行的員工訓練計劃是否得到管理高層、前線主管和員工的認同和支持？
- 在推薦員工接受培訓時，你有否確保所有員工，包括學歷不高或年紀較大的員工，都得到一視同仁的培訓機會？
- 你有否定時評估培訓計劃的成效，並在有需要時加以改善，以達到更佳效果？
- 你在設計培訓計劃時，有否考慮如何與員工發展政策互相配合？

員工培訓計劃

培訓項目	目標員工	課程提供者及 課程詳情	完成日期	備註

(二) 勞資溝通

建立良好的溝通渠道，是全面理解員工需要的途徑之一，亦是良好人事管理的重要基礎。透過溝通不單可以了解員工所需，同時亦可在最短時間內，向員工講解公司的策略，從而減少公司與員工之間的誤會。事實上，僱員如了解公司的情況、明白公司的需要和目標，通常會更易發揮所長，取得理想的成果。要建立有效的勞資溝通，僱主應注意的事項包括：

- 如工作方式、程序或關乎僱傭的事宜有改變而令員工受到影響，僱主須準備與僱員溝通和協商；
- 如果公司內有僱員協會、工會或協商委員會，僱主也應諮詢這些組織。

有效的勞資溝通必須具備下述特點：

- 高層管理人員及員工的支持；
- 溝通的資訊應客觀、清晰和簡要；
- 定期和有系統；及
- 雙向溝通，使雙方坦誠地交換意見。

良好管理措施實例

建立溝通渠道

- 很多旅行社都會透過不同的方法，增加與員工溝通的機會，以了解他們的真正需要，和所遇到的困難。例如透過問卷意見調查、面談輔導服務、建議獎勵計劃、工作小組會議、茶敘及交流會等方式，以聆聽及回應員

工對公司政策，或在工作安排上的意見，並從中給予適當的輔導及協助。

- 亦有旅行社透過每周的簡報會、僱員手冊及員工通訊等渠道，將管理層的信息有效及適時地傳達給各階層的員工。
- 為使員工更明白及了解酒店的管理哲學，部門使命及宣言和服務守則，某酒店於其中一段員工必經通道特別裝修，除了將有關資料以圖片及文字表達出來外，更營造出一個溫暖及充滿色彩活力的工作環境，大大提高員工的工作士氣。

獎勵計劃

- 部分旅行社會定期舉辦多元化及具趣味性的選舉比賽，以加強員工的投入感及服務意識，如「禮貌大使選舉」、「形象大使選舉」、「每月最佳客戶服務員選舉」等，以落實公司對傑出員工的認同，並有效喚起員工對良好服務態度和專業化形象的重視。
- 為表揚表現出色的員工，亦有旅行社舉辦各項有關工作表現、電話服務、產品銷售及業務推廣等方面的獎勵計劃，以激勵員工的積極性。至於在領團服務或工作表現優異的員工，管理層更會親自頒發獎狀以示嘉許，而有關獲獎名單及讚賞函，更會張貼於告示板上，加以表揚。
- 和旅行社相似，很多酒店亦會推行激勵獎賞計劃，定期選出最佳部門、主管、服務大使等，或設立服務獎項，如忠誠獎、長期服務獎等，激勵員工不斷努力進步。這些獎項是由部門主管提名，再由員工自己投票選

出，並定期由高層管理人員如總經理主持頒授儀式，以示鼓勵。

雙向交流

- 一間集團式酒店為加強與旗下於不同地點的酒店員工的溝通，特別於每間酒店設立服務站，安排人力資源部同事每星期三定期派駐，為員工解答問題。
- 也有酒店的每個部門每 3 個月舉行一次午間茶敘，由各部門主管主持，讓員工於聚會中表達意見及提問，而有關詢問的答案，會張貼於員工告示板上，讓所有員工知悉。
- 為了特別照顧新入職員工的需要，個別酒店會舉行試用期員工討論會，讓這些同事有機會與其他員工交流意見；從而進一步深化與員工的溝通和了解。
- 除了一般的定期會議及溝通外，部分酒店亦會由部門進行 15 至 20 分鐘的每日簡報，由部門主管因應公司運作或日常發生的事情與員工進行討論。
- 另外，為鼓勵員工溝通，某酒店實行「門戶開放政策」。員工可透過不同途徑向管理層反映意見，包括每月部門會議，每季員工大會、設立讓員工直接向酒店總經理及人力資源總監反映意見的「圓桌會議」，和特別為通宵班員工而設的「貓頭鷹早會」等。

高層管理人員的承擔

- 有旅行社的公司主席堅持在百忙中抽空，與前線主管到高級餐廳午膳，以加強彼此的溝通及交流，並表示公司對員工的關注，這樣，可令管理層與員工之間溝通無間，減少隔膜。
- 部分酒店會於每季舉行由總經理主持的員工交流會，讓管理層向員工分享業績表現，市場策略和最新發展動向，及進一步加強公司內部的溝通。這些交流會上，員工都可隨時提問及表達個人意見，讓不同職級員工能互相交流，並加強對業務了解。當員工掌握酒店更多營運情況時，團隊精神自然更加鞏固。
- 為使所有員工都有平等機會與管理層溝通，有些酒店則以抽籤形式，每月選出不同員工與總經理進行午餐聚會，讓員工直接與酒店總經理及人力資源總監談話，自由地表達個人意見，暢所欲言。聚會中一切意見都會跟進及公佈，從而營造一個開放的溝通渠道。

服務承諾

- 很多酒店的人力資源部除了處理所有人事事宜外，更會為所有員工提供其他服務，如準備在職證明文件、各種的政府津貼申請表格、更換員工証及名牌，住院探訪安排等。部分機構的人力資源部更制定了服務承諾約章，這樣做一方面能保證員工的要求必依時完成，同時，由於員工對處理有關事務所需的時間有更清晰的了解，對管理層亦更有信心。

良好措施提提你

- 你的機構有否設立有效機制，以確保收集到的員工意見和建議，都會得到跟進及公布，讓員工知悉？
- 現行的溝通機制是否得到高層管理人員和員工的支持？
- 現行的溝通渠道能否有效地鼓勵雙向溝通，讓管理層和員工能坦誠地交換意見？
- 你有否定期檢討現有的溝通政策和渠道，以評估其有效性及有否改善的空間？

員工溝通活動

活動名稱	目標員工	活動日期及 詳情	備註

常用電話號碼及網址

勞工處

- 主網頁：<http://www.labour.gov.hk>
- 互動就業服務網頁：<http://www.jobs.gov.hk>
- 查詢熱線：2717 1771 (此熱線由「1823」接聽)

招聘及甄選

- 職位空缺處理中心
 - 電話：2503 3377
 - 傳真：2566 3331
- 展能就業科
 - 電話：2852 4801
 - 傳真：2541 5290
- 就業資訊及推廣計劃
 - 電話：2852 3232
 - 傳真：2850 5191

勞資協商

- 勞資協商促進科
 - 電話：2121 8690
 - 傳真：2121 8695

其他政府部門 / 機構

招聘及甄選

- 平等機會委員會
 - 電話：2511 8211
 - 傳真：2511 8142
 - 網頁：www.eoc.org.hk

- 個人資料私隱專員公署
 - 電話：2827 2827
 - 傳真：2877 7026
 - 網頁：www.pcpd.org.hk

員工培訓

- 僱員再培訓局
 - 電話：182 182
 - 傳真：2369 8322
 - 網頁：www.erb.org

- 香港生產力促進局
 - 電話：2788 5678
 - 傳真：2788 5900
 - 網頁：www.hkpc.org

- 職業訓練局旅遊服務業培訓發展中心
 - 電話：2751 5808
 - 傳真：2538 2538
 - 網頁：www.vtc.edu.hk