

# 耆家 友善職場

家庭友善及友待年長人士僱傭措施



# 前言

提升企業的競爭力及釋放人才的工作潛力，是促進香港社會及經濟長遠平穩發展的重要方向。面對人口老化帶來的挑戰，我們更加要建設一個家庭友善及對年長人士就業有利的環境，吸引更多有工作能力的人士加入或重新投入職場，並鼓勵僱員延長工作年期，以推動企業及本地經濟的持續發展。

事實上，成功企業的經營哲學，總離不開「以僱員為本」這個致勝關鍵。時至今日，愈來愈多僱主認同家庭友善的工作環境，能協助僱員平衡工作與家庭生活，有利企業吸引及挽留人才，而企業亦紛紛把家庭友善僱傭措施付諸實踐。另一方面，不少高瞻遠矚的僱主，亦正透過延遲員工的退休年齡或安排已退休人士以不同模式重投職場，並提供彈性的工作安排及適當的培訓，為企業留住這些具豐富經驗的寶貴人力資源。

為促進更多僱主採納與時並進的良好僱傭措施，勞工處夥拍《香港經濟日報》走訪了多間推行家庭友善及友待年長人士僱傭措施的企業，並結集成這本《耆·家·友善職場》個案專輯。希望你能從中找到靈感，共同推動家庭友善的工作文化，並支持年長人士在職場上再創新里程。

## 1

### 簡介 友待年長人士 僱傭措施



#### 聘用年長僱員

- 3 聘用「智醒老友記」為銀行建立客戶服務生力軍 ■ 滙豐
- 7 用人唯才 年長演藝人員延續精彩人生 ■ 香港迪士尼樂園
- 11 重用年長人士 延續傳統香港美食 ■ 香港廚房
- 15 退休僱員擔任講師 專業知識經驗薪火相傳 ■ 港燈



## 19

### 簡介 家庭友善 僱傭措施



#### 靈活工作安排

- 21 靈活工作安排 關顧員工家庭 助吸納挽留人才 ■ Sanofi
- 25 提供兼職工作選擇 方便家庭照顧者重投職場 ■ 奧雅納工程顧問
- 29 實行五天工作周 零售人員也可周休二日 ■ UNIQLO
- 33 推彈性工作安排 助餐廳員工家庭事業兩兼顧 ■ 悠閑閣

#### 家庭假期及生活支援

- 37 鼓勵準時放工 給予家庭假期 提升員工歸屬感 ■ 協成行
- 41 推延長產假措施 照顧初生子女時間更充裕 ■ 安達旅運
- 45 特設護理室 助在職媽媽準備母乳 ■ 中華煤氣
- 49 以溝通創意 締造理想工作與生活平衡 ■ 新創建



## 友待年長人士僱傭措施

年長僱員擁有豐富的工作知識和經驗，與客戶和工作夥伴亦已建立起鞏固的聯繫，在處理人際關係方面也有其心得，一旦他們脫離工作團隊，或多或少會影響企業的知識和技術承傳。況且，香港人口持續老化，年長僱員憑藉他們的溝通技巧和個人經驗，會更容易取得年長顧客的信任，有利企業開發銀髮市場。面對勞動人口下降的挑戰，促進年長人士就業亦是其中一個釋放潛在勞動力的方向。已屆退休年紀的銀齡一族，其實是企業補充人力資源的生力軍。

銳意趕上時代步伐的企業，已率先因應個別情況，透過不同模式僱用年長人士就業。走訪過多間企業，我們發現部分已提高員工的退休年齡或安排員工退休後繼續受僱，也有企業發掘合適的工種，並以靈活的方式聘用較年長或已退休人士。如果更多僱主能加入支持年長人士就業的行列，並配合年長人士的需要而採納適當的僱傭措施，相信愈來愈多年長人士會願意留在職場，繼續為企業及社會作出貢獻。

### 友待年長人士僱傭措施可以包括：

- 提供彈性工作安排，包括彈性上班時間及職位共享等，讓年長僱員在工作與個人生活之間能取得平衡。
- 重視年長僱員的知識、經驗和技能，包括提供合理的薪酬待遇，給予他們發揮的機會和讓他們感到在工作上受尊重。同時亦須了解他們的體能狀況，在工作裝備與作息時間上作出適當配合。
- 給予年長僱員培訓及再培訓的機會，讓他們能學習新知識以配合社會、科技及行業的發展。

僱主亦適宜優化工作環境及適當地調整工作流程，以便利年長僱員更有效地發揮他們的工作能力。僱主可因應僱員的需要而提供輔助工具及設備，例如改善燈光、增設活動放大鏡和可轉換字體大小的電腦顯示屏等。僱員切身感受到僱主為他們花的心思，自然會更積極投入工作。

事實上，僱用年長人士可為企業帶來很多好處。舉例說，年長人士普遍對工作有承擔，並且忠誠可靠。他們亦擁有寶貴的工作經驗及知識，可傳授給年輕及新入職員工。因此，僱用年長人士可減低企業的培訓成本及流失率，增加生產力，提升知識管理效益。

對年長人士而言，繼續或重新就業除可為他們提供收入保障，保持活力及與社會聯繫外，更可帶來生產力，對香港整體社會亦有裨益。

## 聘用「智醒老友記」 為銀行建立客戶服務生力軍

現今年長人士的教育及健康水平愈來愈高，退休即等於沒有工作能力這想法，已大大落後於形勢。只要有合適的機會讓年長人士發揮所長，他們仍然可以重投職場，為社會注入新動力，有助紓緩勞動力短缺問題。有銀行主動聘用年長人士，並提供工作培訓，讓他們能夠與時並進，提高自我價值和自信心。這隊富人生閱歷的工作隊伍，現時已成為一支為銀行客戶提供適切服務的生力軍。

施穎茵表示，年長人士擁有豐富工作和人生經驗，他們的正能量能為企業及社會創造價值。

滙豐欣賞「老友記」的豐富工作和人生經驗，於2010年初推行「智醒老友記」計劃，讓有志再就業的年長人士重拾工作樂趣和滿足感。計劃不設年齡上限，獲聘的年長人士在接受培訓後，會派到不同分行擔任前綫服務工作。現時「智醒老友記」大軍已增至160人，是5年前計劃剛起步時的8倍。

### 彈性上班兼顧家庭

滙豐香港區行政總裁施穎茵表示，銀行在發展該計劃的同時，老友記亦一同「成長」，擔任更重要的角色：「初期老友記主要負責接待使用特設櫃位的顧客，當他們熟習銀行運作後，便開始於繁忙時間在大堂接待顧客及協助分流；最近銀行更安排經驗豐富的老友記參與新入職同事的培訓課程，傳授顧客服務心得。」

今年61歲、曾在酒店業工作逾30年的羅子雄，8年前曾提早退休，但過了兩年百無聊賴的日子後，仍然活力充沛的他已感到吃不消。羅子雄於是決定申請成為滙豐「智醒老友記」，令他以往從事服務性行業的豐富工作經驗，能夠再次派上用場，同時讓生活重新有了寄託，不致與社會脫節。



「智醒老友記」羅子雄（左）於分行主要負責協助有需要的顧客使用銀行服務。



羅子雄表示，年長人士求職時重視工作時間的靈活性，彈性上班時間令他可兼顧工作及家庭。



「智醒老友記」計劃延續年長人士與社會的連繫，從工作中找到滿足感和成就感。



滙豐成立幼兒學校照顧員工子女的教育，服務時間較一般學校為長。

羅子雄坦言，現時工作主要為充實生活，而非純粹為了金錢回報：「這份工作令我有機會幫助不同年紀的顧客，讓我感到有人認同和受到重視，再次從工作中找到滿足感和成就感。」

除了公開招聘外，滙豐員工到達退休年齡後，亦可按其意願擔任「智醒老友記」，繼續為銀行服務。「智醒老友記」以兼職形式工作，如羅子雄現時每星期上班3天，每天工作約4小時。「彈性上班時間的安排令我可兼顧工作及家庭；另外公司很體貼，體諒到年長人士未必適宜長時間站立工作，因此在每次值班期間都會有5至10分鐘的小休時間。」

### 老友記表現稱職可靠

總結計劃推行5年來的成績，施穎茵對「智醒老友記」各方面的表現均十分滿意。「老友記有不同的人生閱歷，在培訓後擔任服務工作，讓他們發揮所長，對銀行拓展業務也有幫助。」她指出，年長僱員擅長設身處地為客人着想，加上親切的服務態度，很自然就會取得長者顧客的信任，對銀行亦留下良好的印象。

「老友記在繁忙時段亦可以分擔同事的工作壓力，提升分行的服務效率；再者，老友記的耐性、待客經驗及其他知識，也逐漸感染到身邊的同事，這對企業、員工和顧客也有益處。」不過施穎茵亦坦言，開展這項聘用年長人士的計劃，銀行要投放一定

的資源，因此管理層對此聘任策略的承擔與支持尤其重要。「但『智醒老友記』是一群十分可靠及充滿正能量的員工，絕對值得長遠投資！」

### 友善措施惠及子女

除了協助年長人士就業，滙豐亦推行多項家庭友善措施，例如員工若有家庭崗位上的需要，可與直屬上司協商安排彈性上班或在家上班。此外，滙豐在1990年成立幼兒學校照顧員工子女的教育，學校共收生約130名，周一至周五服務時間為朝8晚7，周六則為朝8午2，時間較一般幼兒學校為長，方便員工接送兒女上學或放學。所有滙豐員工不限職級、部門和資歷，只要過了試用期即可替其子女報名申請入學。

## 措施特色

- 「智醒老友記」不設年齡上限，除了公開招聘外，亦安排銀行員工在退休後繼續為銀行服務。
- 採用彈性上班時間及提供兼職工作安排，協助年長員工平衡工作、家庭和生活。
- 顧及年長員工在體力上的限制，在工作期間給予小休時間。
- 安排經驗豐富的「智醒老友記」參與新入職同事的培訓課程，傳授服務心得。
- 成立幼兒學校照顧員工子女的教育，服務時間較一般學校為長，方便員工接送幼童。
- 員工若有需要彈性上班或在家上班，可與直屬上司協商安排。



## 用人唯才 年長演藝人員延續精彩人生

人生每個階段總有不同機遇。在職時的工作生涯可能萬分精彩，退休後生活也可以過得豐盛愜意，關鍵在於如何部署。正如在本地一主題樂園工作的年長人士，他們選擇了在童話國度來個華麗轉身，一展所長，成就完美愉快的人生新一頁。

黃小萍希望更多企業和機構能夠考慮聘用年長人士，讓他們有機會重投職場，繼續貢獻社會。



香港迪士尼樂園度假區由2005年開幕至今，一直支持平等工作機會，多年來均有聘用年長人士作演藝人員（樂園度假區稱員工為「演藝人員」）。香港迪士尼樂園度假區人力資源副總裁黃小萍表示，在聘用演藝人員時，主要因應樂園業務發展、人手需要、個人能力及工作態度等作考慮。而她深信年長人士能夠將過去的豐富經驗有效應用在現時的工作上。

### 編排崗位恰當 盡展所長

香港迪士尼樂園聘用年長人士後會按他們的能力、專長和身體狀況，編排合適的工作崗位。現時，年長演藝人員多在商品銷售、餐飲服務、賓客服務及樂園營運等部門工作。他們的工作範疇與其他演藝人員一樣，而樂園亦會同時考慮他們的不同需要，「以商品部為例，樂園盡量不安排年長演藝人員打理倉務，以減少其體力勞動；另外，若他們長時間站立後覺得疲倦，可到後台休息一段時間再重返崗位。」黃小萍說。

跟其他演藝人員一樣，新入職的年長演藝人員亦須參與「迪士尼大學」專為新入職演藝人員而設的各項課程，除協助他們了解樂園文化、提高安全意識及加深賓客服務知識外，亦讓他們更容易適應工作環境。黃小萍續指，樂園亦會因應工作需要，提供在職培訓，深化和實踐在「迪士尼大學」中學到的知識。



黃小萍（右）喜見白偉賢（左）工作愉快，而且表現出色，認為年長人士退休後亦可以不同的工作模式在職場上展現才華。



白偉賢坦言，在樂園工作，令他的思維和心態也年輕不少。



白偉賢非常享受退休後重投職場的生活，每天都懷着愉快的心情工作。



白偉賢(右1)偶爾亦參與分享交流工作，圖為早前與一批參加香港警務處「耆樂警訊」活動的退休人士見面，分享他在樂園工作的點滴。

此外，部門主管會盡量因應各年長演藝人員的需要，安排上班時間或調更。如部分年長演藝人員需要預留早上時間照顧孫兒，樂園在調配上班時間時亦會相應考慮，視乎情況盡量安排他們在下午上班。

### 樂園工作 心態回復年輕

於樂園商品部任職款待專員的白偉賢便是一例。原本從事市場推廣的白偉賢，數年前從全職崗位退下來後，仍然希望繼續工作，保持活力和與社會的聯繫。現時他每星期在樂園工作3至4天，每天上班6至8小時，「十分感激樂園可安排我逢周日休假，讓我可以與家人共享天倫。」現年66歲的他，依然精力充沛，而且做事非常有魄力，站在商品部前綫工作，其工作表現跟其他年齡的演藝人員無異。

白偉賢坦言，在樂園工作，令他的思維和心態也年輕不少。特別是在商品部工作，能與來自世界各地的遊客交流，更是難得的體驗。「工作樂趣是自己發掘的，樂園的工作帶給我精彩的體驗，讓我感覺到人生的上半場雖剛告一段落，但下半場仍可繼續多彩多姿。」的確，白偉賢的工作除了提供銷售服務、收銀、產品推銷外，偶爾亦會參與分享交流，例如早前便與一批參加香港警務處「耆樂警訊」活動的退休人士見面交流，分享在樂園的工作經驗和心得，讓他們了解重投職場的樂趣。

### 工作表現佳 成為年輕人榜樣

主題樂園為遊客提供歡樂、夢幻的環境，前綫演藝人員總是笑臉迎人，充滿正能量。黃小萍坦言，人生閱歷豐富的年長演藝人員在這方面相當稱職，「他們善於與人溝通、有耐性、處事細心，時常保持正面及積極的態度，而且願意接受工作上的各種挑戰，正正能夠成為年輕演藝人員的好榜樣。事實上，他們亦經常參與公司活動，與其他演藝人員打成一片。休息時間亦會與其他演藝人員談天說地，相處非常融洽。」

黃小萍更發現，由小朋友至長者的賓客，均十分喜歡與較年長的演藝人員聊天。「或許因為較年長的演藝人員善於與人溝通，加上待人有禮，主動照顧賓客的需要，故此深受歡迎，樂園更經常收到不同賓客的感謝信。」

另一方面，香港迪士尼樂園秉持「開心的我，開心的賓客」理念，致力為演藝人員提供良好工作環境，亦提倡生活與工作平衡。去年4月，樂園推行5天工作周，令樂園所有全職演藝人員受惠，包括前綫職位，讓他們減少交通開支和時間，並提高生活質素。

## 措施特色

- 按聘用年長人士的能力、專長和身體狀況，編排合適的工作崗位。
- 工作時間方面，部門主管會盡量因應各演藝人員的需要，安排上班時間或調更。
- 跟其他演藝人員一樣，年長演藝人員入職時接受「迪士尼大學」的培訓，協助他們了解樂園文化，更容易適應工作環境。



## 重用年長人士 延續傳統香港美食

年齡與工作能力之間沒有絕對的等號，只要有合適的工種和工作機會，年長人士也能在職場繼續發光發亮。常說「老有所為」，作為非政府資助的社會企業銀杏館，便於旗下品牌「香港廚房」為年長人士提供重投職場的機會，在食品製作、包裝及飯堂經營範疇上獨當一面地工作。

麥敏媚表示，年長人士的知識和經驗非常寶貴，香港廚房聘用大量年長人士的運作模式亦可應用於私營企業。

香港廚房業務以食品製作和包裝為主，並強調「港式食品」和「香港製造」。整個業務理念在於「傳承」這兩個字，「年長人士的知識和經驗非常寶貴，特別是一些懷舊食物如盆菜、薑醋及糰等，若不把製作知識和技巧傳承，便會失傳於世。」銀杏館行政總裁麥敏媚表示，香港廚房透過發揮年長人士的優勢，重點生產各式各樣的傳統港式食品，使其得以傳承下去。

### 彈性分配工作 縮短工時

有別於其他食品製作企業，香港廚房聘用大量年長人士，佔員工總數約8成。不論是主管級別或前綫包裝的工作，都有年長人士參與。麥敏媚謂，由於公司有大量年長人士，故在分工時會因應其工作能力、興趣及身體狀況再作分配。首先，食品製作的大師傅是退休的行內人，香港廚房負責把口傳秘訣變為實體食譜及相片，有系統地紀錄烹煮傳統食品的知識和經驗。至於其他工序則會再作細分，例如盆菜製作便可分拆醃製材料、擺放食材等工序，教導其他年長員工跟隨指引製作及包裝食品。

香港廚房亦十分注重職業安全，飲食業一般工時較長，香港廚房特別按年長員工的工種和體力縮短工時，令他們身體得以應付。目前，該公司實施彈性工作安排，年長員工每星期工作日數可與部門主管商量之餘，每日的工作時數亦可度身訂造。



年逾60的全師傅熱愛包糰和水吧工作，投入程度和熱誠不遜於年輕人。



誰說年長人士工作速度緩慢？全師傅只需三兩下手勢，已能於短時間內包起一隻糰。



美玉姐姐（左）和霞姐（右）認為，工作沒太大難度，但有機會證明自己退休後仍有工作能力是一大樂事。



每包養生八寶茶包含8種材料，每種材料均有指定重量，香港廚房安排兩位年長員工分工合作，輕鬆完成工作。

## 密切跟進情況 助適應環境

此外，由於食品製作及包裝涉及多個步驟，香港廚房特別着重培訓和溝通，密切關注年長員工工作情況，人事部亦不時進行工作評估，並安排社工跟進他們的適應情況，適時提供輔導，協助他們適應工作環境。

如何有效地與年長員工溝通亦是重要課題之一。「年長人士特別需要別人尊重，因此宜用相應的方法與他們溝通。若他們較善忘，便應在工作前多作解說，透過會議作溫馨提示，技巧地讓他們明白信息。」例如在製作食品時，會有專人指導年長員工，透過清晰的指引和提示，讓他們明白工作要求。過程中亦要尊重他們的理解能力，保持禮貌，耐心溝通。

## 重拾拼勁 證退休仍有作為

難怪負責包糰的全師傅直言，在香港廚房讓他重拾退休前的工作拼勁和感覺。退休前從事裝修工作的他，12歲已入廚幫家人包糰，退休後有機會加入香港廚房出任水吧工作，佳節時更特別客串，以一雙巧手製作八寶一口糰。他不諱言，退休後的生活就像失去焦點一樣。「但自從到香港廚房工作後，能夠把家族的包糰技術應用於工作上，重拾工作的感覺非常良好。生活有了寄託，身體質素更佳，加上與同事相處融洽，工作時一點疲倦的感覺也沒有。」

現年72歲的美玉姐姐和67歲的霞姐則負責包裝養生八寶茶的材料，包裝工序只有量度重量及入袋兩個步驟，簡單易明。退休前於老人院工作的美玉姐姐坦言，見到不少長者在退休後身體變差，故希望趁自己仍有工作能力時繼續服務社會。「人要有衝勁，退休後能夠自力更生確是樂事。」於6年前退休後再求職時處處碰壁的霞姐，現時每星期到香港廚房工作3天，同事細心指導，加上工作簡易，故上班的日子相當愉快。她們期望香港能有更多僱主聘用年長人士，一方面協助有經濟需要的長者維持生活；另一方面讓他們一展所長，繼續貢獻社會。

## 「獅子山下」精神 敬業樂業

麥敏媚總結謂，香港廚房一向以自負盈虧的方式經營，並沒有接受任何政府資助，相信其運作模式亦可應用於私營企業，除飲食業工種外，接待、數據輸入等工作亦十分適合年長人士。「年長人士解決問題的能力極高，擁有『獅子山下』的精神，敬業樂業。只要企業花心思培訓和配合，對年長人士的生活和身體有正面幫助，令他們減少對社會的倚賴，對香港整體社會亦可帶來莫大的裨益。」

## 措施特色

- 透過評估年長員工的背景、能力及興趣，以設計適合年長員工擔任的工序，為他們安排合適的工作。
- 因應年長員工的體能狀況，以及家庭和個人需要，彈性安排工作日數及時數，讓年長員工有充足的休息時間，維持工作與生活之間的平衡。
- 重視年長僱員的知識、經驗和技能，並透過適當的溝通技巧，讓年長僱員感到在工作上受尊重。
- 着重培訓及提供適當的指導，令年長員工易於適應工作的要求。

## 退休僱員擔任講師 專業知識經驗薪火相傳

當社會正步入知識型經濟年代，具豐富知識和經驗的人才確保企業能持續發展的重要基石。在勞動人口逐漸萎縮的趨勢下，企業更加珍惜寶貴的人力資源，並設法挽留資深僱員。香港電燈有限公司（下稱港燈）就透過不同方案，延長部分已屆退休年齡的同事的工作年期，成功把電力行業的知識和經驗薪火相傳。

胡國光（左）及楊廣通（右）均認為，公司續聘已屆退休年齡的同事，並安排已退休的資深僱員出任港燈工程學院講師，實在是一項雙贏政策。



電力行業所涉及的發電、輸電及配電的知識和技術屬非常專業的範疇。港燈人力資源總經理胡國光表示，公司向着重人才培訓與發展，亦十分重視經驗和知識的傳承。因此，公司設有既定的政策，因應個別部門對人手的需求及僱員個別的情況，以固定年期合約的方式續聘已屆退休年齡的僱員，為部門培育接班人。「這是知識管理的一個重要環節，把握資深僱員留任期間的時間和機會，將知識和經驗傳承下來，這對講求專業知識和實戰經驗的電力行業來說尤為重要。」

某些工種的僱員，如工程師，在退休後續任期間，其工作重點會由原來職位負責的工作範疇，轉為較側重培養第二梯隊。「前提是盡量把握機會和時間，把資深僱員多年的工作經驗與同事分享，進一步做好企業知識管理和經驗傳承。」胡國光亦強調，公司設有良好而務實的勞資溝通機制，包括有僱員代表參與的多個協商會會議。在有關續聘事宜等細節安排上，公司亦會充分考慮同事的意願。

### 資深僱員促進知識傳承

港燈於去年成立「港燈工程學院」，為僱員提供專業培訓課程，加強現職工程人員的專業知識及提升技術。港燈輸配電科技服務部總工程師楊廣通表示：「部分課程講師是由已退休的資深僱員出任，透過自由職業者形式與港



張仲聲希望把個人經驗傳承給現職同事，為他們補充工作上的相關知識。





張仲聲會按課題的要求準備教材，部分課程會加入工地實習環節。



除講課外，張仲聲亦參與制定課程內容、撰寫教材、就考試出題及評分等工作。

燈共同設計課程及編排授課時間，把多年的經驗和專業知識向後輩傾囊相授。」

胡國光以「雙贏」形容這安排。由於電力行業從業員為數不多，這項安排能確保業內的專業知識和經驗可以流傳下來；在退休僱員的角度看，「擔任港燈工程學院講師，亦為他們提供分階段適應退休生活的空間，讓他們由繁重的工作生活逐步調節至較輕鬆的工作節奏。」

楊廣通指出，擔任講師的已退休同事，會負責制定課程內容、撰寫教材、就考試出題及評分等工作，課程內容涵蓋廣泛，受訓的同事獲益良多。「這些知識可能是資深僱員在過去幾十年的工作中所累積下來的經驗，現在由他們現身說法，對新晉學員來說有莫大裨益。」現時學院已完成超過50個課堂，學員數目逾1 300人次。港燈工程學院未來亦會進一步與不同大學、大專院校及業界合作，希望進一步提升工程人員的學習領域。

### 退休僱員轉職導師 培育第二梯隊

港燈工程學院高級榮譽講師張仲聲，便是由高級工程師的崗位退下來，轉職為講師的例子。他會根據相關課題

的要求、教學的內容及範疇，準備教材。「現今技術日新月異，我們需要時常溫故知新，與現職同事多作交流，也要留意最新發表的相關論文等，再配合自己的經驗，希望可以相輔相成。」他亦很高興可以為電力行業的知識傳承出一分力。

港燈工程學院的成立不但可以靈活安排課程和確保學員的進度，同時，教與學亦變得更有系統和具成效。張仲聲坦言相當喜歡現時的工作，擔任講師令他感受到退休後仍受到公司和學員的重視。「現時的工作相比以前是較輕鬆和容易。我尤其高興能繼續與在職同事交流，分享自己過往的經驗。」他強調重投職場並非為了金錢回報，只是希望把個人經驗薪火相傳。「就如我當初入職時，也曾接受過很多前輩的教導。」

## 措施特色

- 以固定年期合約的方式續聘已屆退休年齡的僱員，為部門培育接班人，把知識和經驗薪火相傳。
- 某些工種的僱員在退休後續任期間，其工作重點會由原來職位的工作範疇，轉為較側重培養第二梯隊。
- 成立「港燈工程學院」，部分課程講師由已退休的資深僱員出任，透過自由職業者形式與港燈共同設計課程及編排授課時間。

## 家庭友善僱傭措施

家庭友善僱傭措施是指僱主協助僱員同時兼顧工作和家庭責任而採納的良好人事管理措施，亦是能同時惠及企業和僱員而達致勞資雙贏的企業管理策略。隨着工作和家庭生活平衡的概念日益受到重視，僱員所要求的，不單是合理的薪金和福利，僱主用心聆聽及關顧員工的心思，對企業吸納及挽留人才方面亦十分重要。

其實，只要嘗試易地而處，就不難體會到僱員為企業效力的同時，本身也肩負着不同程度的家庭責任，如照顧子女和父母等。一個家庭友善的工作環境，就能紓緩僱員要同時應付工作及照顧家庭的壓力。當僱員能無後顧之憂，全心全意地工作，因生病、職業意外或其他原因而導致的缺勤情況也會減少，生產力和工作表現亦自然有所提升，最終得益的當然是僱主。此外，僱員對企業有歸屬感，員工流失率亦會降低，直接減低企業在招聘和培訓方面的支出。長遠而言，着重家庭友善的企業能建立正面的形象，吸納不同人才，建立充滿幹勁、敬業樂業的工作團隊，有助企業持續發展。

雖然實施家庭友善措施少不免會增加企業經營成本，但這些措施有效提升員工的士氣及建立團隊精神，長遠回報反而比成本高，而當中的一些措施實在不需要龐大的開支，亦不是大企業的特利。當發現在經濟興旺時，僱員能眾志成城為公司爭取更佳業績；而面對經濟低潮，員工也願意與公司同心協力，共度時艱，你就會明白到為企業引入家庭友善僱傭措施是絕對值得的。

## 家庭友善僱傭措施的例子：

訂立靈活的工作安排	彈性工作時間、彈性上班時間、5天工作周、居家或遙距辦公、由兩人或多人共同分擔一份職務的職位共享，以及提供兼職工作選擇等。
配合員工家庭需要給予特別假期	特別事假、婚姻假、家長假、恩恤假、生日假和在員工父母的生日日子給予假期的敬孝假等。
提供生活上的支援	提供醫療保障、托兒服務、壓力或情緒輔導服務、在辦公地點為在職母親設置哺乳室、為員工子女提供獎學金和舉辦家庭康樂活動等。

## 成功落實家庭友善僱傭措施的要點：

1. 管理層認同相關的理念，在資源及行動上積極支持。
2. 建立完善的諮詢及溝通機制，收集管理層與員工的意見，以了解他們對實施各項措施的疑慮和實際需要，有助僱主制訂合適的措施及作出相應調整。
3. 制定清晰的指引，讓所有員工明白措施的安排及要求，並提供相關培訓，以配合措施的推行。
4. 在公司內部進行推廣，確保員工可掌握與措施相關的最新資訊，同時能反映意見，讓管理層及員工了解相關內容和成效。
5. 建立體諒互信的文化，靈活處理有關措施，並鼓勵企業內各成員互相配合和支援，在同儕間共同建立家庭友善的工作文化。



## 靈活工作安排 關顧員工家庭 助吸納挽留人才

成家立室對很多人來說是人生重要的階段，但要組織一個溫馨幸福的安樂窩，需要投入的時間、體力和心思着實不少。跨國製藥集團賽諾菲安萬特香港有限公司 (Sanofi) 充分利用公司的業務性質，營造一個有利員工組織家庭及養育子女的工作環境。憑着全面關顧員工健康的信念，即使在人力市場甚為緊張的情況下，Sanofi在招聘及挽留員工方面也能突圍而出，成功建立起一支高效和忠誠的工作團隊。

林嘉莉指他們希望以多元化的人力資源政策，讓員工不論在家庭需要肩負甚麼角色，也可在事業上發揮所長。

Sanofi的區域總監（香港、澳門及台灣）林嘉莉表示：「公司在香港的業務主要是銷售藥物、疫苗、個人護理及健康產品，我們因此特別重視同事的全人健康，亦深信實行家庭友善的措施可以令員工身心康泰。例如公司推行彈性上下班時間，員工可因應不同需要，按照公司每天工作8小時半的規定，自由選定在上午8時、8時半、9時、9時半或10時上班，因此內部會議一般會在辦公室的核心工作時間上午10時至下午4時半這時段內舉行。」林嘉莉透露，員工都很支持公司實行家庭友善措施，甚至不時介紹及推薦親友申請公司的職位空缺，公司在招聘人手方面基本上沒有遇到甚麼困難。

### 特別情況准留家工作

如員工有特別原因須留守家中，更可向上司申請居家工作。人力資源經理盧嘉茵便是受惠員工之一。「約3年前我懷第一胎時因雙腳發腫難以走路，幸好公司體恤我的情況，容許我在家工作，透過公司提供的手提電腦在家處理日常事務。整段懷孕期間上司給



來到公司的積木牆，盧嘉茵與兒子玩個不亦樂乎。



前綫銷售人員未必有固定的辦公室座位，翁勵恆回到辦公室時，可舒適地坐在沙發卡位處理公務。





辦公室備有最新的電影DVD供員工借回家與子女一同欣賞。

予我很大支持，同事亦願意分擔我部分的工作，我非常感激公司及同事對我的關懷，實在找不到轉工的理由。」

公司亦只規定負責外勤工作的銷售團隊每星期兩天回辦公室報告工作進度，其他日子可直接前往探訪客戶，並透過電腦系統更新工作日程和向上司匯報工作記錄。任職高級產品專員的翁勵恆說：「作為前綫銷售人員，靈活的上班安排讓我減少舟車勞頓；我亦特別欣賞公司讓員工在生日前後一個月內申請一天有薪假期作為生日禮物。」

### 醫療保障涵蓋範圍廣

Sanofi亦善用公司與醫療機構的聯繫，為員工及其配偶和子女提供優厚的醫療保障，涵蓋一般中西醫及專科門診，受醫療保障的求診次數每年多達50次。懷孕女員工或男員工之懷孕妻子，更可獲額外產科醫療保障。在流感季節前，公司亦為員工及家屬免費接種流感疫苗，員工的家庭傭工亦能以優惠價接種。此外，Sanofi又會與不同範疇的專家合作，免費為員工舉辦不同的健康講座，分享醫療保健知識。

「員工有強健的體魄，方能照顧好家人，積極為公司效力。我們特設多用途活動室讓員工進行簡單的伸展運動，過去亦曾舉辦減肥獎勵計劃。去年新設3天健康假期，鼓勵員工與家人一起做運動，保持

身心健康。」林嘉莉補充說：「公司的營運當然不能忽視盈利與回報，投入在各項家庭友善措施的資源其實不需要很多，但這些措施能提升員工的生產力及工作效率，實在是值得投資的公司政策。」

此外，她表示隨著醫學進步，年長人士的健康狀況普遍亦有所改善。因此，Sanofi在年初就公司僱員的退休年齡向員工進行為期4個月的諮詢後，決定讓現職員工自由選擇，把退休年齡由合約內定明的60歲延長至65歲，而新入職員工的合約退休年齡則訂明為65歲，積極鼓勵年長僱員繼續利用他們在職場所累積的知識和人際網絡，把工作經驗傳承下去。



員工可在多用途活動室做運動，鍛鍊體魄。

## 措施特色

- 為方便員工照顧家人生活起居，推行彈性上班時間，員工可以在指定時段自由選定上下班時間。
- 考慮個別員工的需要，容許同事在家工作，並提供所需設備，方便同事履行職務。
- 負責外勤工作的銷售人員，每星期只需回辦公室兩天報告工作進度，其他日子可直接前往探訪客戶進行銷售工作，免却不必要的交通時間及開支。
- 為保障員工和家屬健康，提供全面的醫療保障和免費疫苗接種。
- 舉辦講座，為員工提供健康資訊。
- 透過員工組織策劃多項活動讓同事與家人參與，增進彼此之間的感情。
- 給予員工生日假及每年3天健康假期，鼓勵員工利用額外假期陪同家人及做運動，促進員工與家人的身心健康。

## 提供兼職工作選擇 方便家庭照顧者重投職場

在職人士除了是公司的員工，同時亦可能是別人的子女、父母。「一人分飾多角」實在是隨處可見的職場生態。然而每星期只有7天，一天只有24小時，怎樣才能分配時間做好自己擔當的多重角色？答案之一或許在於——彈性工作安排。

徐佩英認為，員工能處理好個人事務，便可專心工作，提升效率，對公司亦有正面效益。

從事工程顧問的奧雅納工程顧問一直抱持「以人為本」的信念，為員工提供充滿人性、友善和良好的工作環境。奧雅納工程顧問東亞區人力資源總監暨董事徐佩英表示，近年有不少大型工程上馬，需要大量工程及規劃專才處理各項目，「公司一直盡力留住這群擁有專業資格的員工。我們重視員工的工作成果和貢獻，多於他們有多少時間逗留於辦公室內。」

因此，該公司推出彈性工作安排，讓員工編排工作時間，配合個人需要的同時也達到工作要求，「員工能安心處理好個人事務，毋須牽掛，對公司亦有正面效益。」徐佩英說。

### 公司上下協調達成目標

「公司於過程中抱持開放透明的態度，放手讓主管與員工溝通商量實行彈性工作的可行性和其後的工作安排。」徐佩英直言，重點在於員工與主管的溝通。每個個案均需雙方配合，按實際工作情況作出微調。團隊內的成員亦可能需要互相遷就，透過主管和下屬的溝通、交流，研究可行的方案處理公事。

同時，若主管拒絕員工彈性工作安排的申請，必須向人力資源部解釋原因。「我們必要確保每個申請均以公平、公正、透明的方法處理。」徐佩英透露，該公司的彈性工作安排目前沒有單一的模式，可因應個別員工的情況，安排每星期上班數天、每天只上班半日或數小時等。受惠此措施除了身兼媽媽的員工外，亦有男性員工因應私人事務需要選擇彈性工作安排。



奧雅納工程顧問亦有參與中國國家體育場（鳥巢）及國家游泳中心（水立方）等大型工程項目。  
（©Marcel Lam Photography）



陳思蕙選擇彈性工作安排，與行業保持緊密接觸，待孩子長大後便可轉回全職，繼續工程師事業。

現為計劃及項目管理主任的陳思蕙，便選擇了以彈性工作形式繼續她的事業。她成為全職媽媽之前已為公司工作約6年，因為要專心照顧兩名年幼的孩子，故選擇暫別職場。後來因公司有一短期空缺找上了她，故向公司申請以此模式每周工作最少2天，重投原本的專業領域。

### 調度有法 保持工作狀態

陳思蕙指，彈性工作安排期間，她如常處理公司的工程項目，更不時與客戶及上司下屬開會，及到工地視察項目進度。「所有同事和客戶均知道我的上下班時間，我亦會預先因應開會或外勤的日子而調配處理家事的日程，因此在執行彈性工作安排上並無太大困難。」



彈性工作期間，陳思蕙仍有參與工程項目，圖中的NTT Communications 香港金融數據中心為她有份參與的建築工程。(©Marcel Lam Photography)

反之，因為一直保持工作，與行業保持緊密接觸，讓陳思蕙一直保持工作狀態，希望待孩子長大後便可轉回全職。「這樣我便毋須浪費專業資格及多年工作經驗，這是最適合我的過渡安排。」隨着孩子日漸長大，陳思蕙每周的工作已增加至3至4天。她最近更得到晉升機會，可見彈性工作安排對事業發展並無影響。

### 延長退休安排

事實上，專業工程師需要不停進修和考核，以豐富專業知

識，並緊貼業界技術發展。故奧雅納相當支持員工進修，除了津貼公司認可的課程及考試費用，和提供全薪的進修補假外，更成立「奧雅納大學」，分3個層次提升員工專業知識和技能。徐佩英指出，第1階段為「專業單元」，主要是內部培訓，邀請奧雅納工程專家分享其專業領域的最新發展，甚至邀來業界領袖參與講解，讓員工掌握業界的最新資訊。

其次是與學界合作的「碩士單元」，因應奧雅納的業務範疇而度身設計，以進一步強化員工的專業知識。徐佩英謂，此單元應用於集團的各國分公司，員工可網上進修。最後便是「博士單元」，奧雅納香港的員工可於香港科技大學及香港大學修讀博士課程，並享用公司就部分修讀時間提供的有薪培訓假期，全數學費亦均由公司支付。

此外，該公司亦剛將新入職員工的退休年齡延長5年至65歲，而現職員工亦可按個人意願選擇於60至65歲退休。「現時公司便有一位建橋專家，年屆70仍對工作充滿熱誠，希望『為公司效力至築起一條自己最滿意的橋』。」徐佩英笑言，員工如此熱愛工作，公司無任歡迎，會在退休安排上予以配合。

## 措施特色

- 為員工提供彈性工作時間選擇，留住專才，鞏固公司實力。
- 公平、公正、透明的方法處理每個彈性工作安排的申請。
- 鼓勵員工與主管的溝通，雙方商量並安排工作時間細節。
- 因應公司業務及員工的需要而修改或調動工作安排。





## 實行五天工作周 零售人員也可周休二日

為了盡量滿足不同顧客的購物習慣，零售店鋪的營業時間一般都較長，不少商舖每年只會在農曆年初一休業，有些甚至年終無休。然而，亦有連鎖休閒服裝品牌善用其一絲不苟的營運管理模式，透過精密的分工及細緻的人手編排系統，成功地在各分店全面實行5天工作周，打破零售業前綫員工普遍每星期工作6天的情況，讓公司前綫及後勤人員皆可每周享有兩天休假。

Irene稱，為助員工達致工作生活平衡，UNIQLO除實施5天工作周及彈性上班安排外，更特設突發事假，供員工即時申請，以便可盡快休假處理緊急事務。

UNIQLO HONG KONG, LIMITED (下稱UNIQLO) 人力資源部總監 Irene Tang指出，公司的管理信念，是希望員工在事業上能穩步發展，並將工作上所取得的成就及滿足感帶回家。公司亦建立着重員工工作與生活平衡的企業文化。因此，公司全面實行5天工作周，無論前綫及後勤員工皆受惠。「要令各分店都能成功推行5天工作周，公司要運用電腦系統仔細分析不同日子及時段的銷售數據，協助各分店店長按實際需要調配人手。同事更可於每月編更前向店長提出理想休假的日子，店長亦會在可行的情況下盡量配合每位員工的需要，讓員工好好享受休息日。」如遇上特別繁忙的日子，公司會聘用兼職員工以填補額外人手需求。至於在辦公室工作的員工亦可按個人情況，選擇將上班下班時間提早1小時，以便照顧家人或安排個人進修及社交活動。

UNIQLO將日本企業一絲不苟的服務精神引入香港，由經營模式、服務文化、員工培訓，以至日常工序，員工皆須遵循日本總公司指引，例如開箱後貨物上架前只可暫存在特定的膠箱內，不可隨意放在地上或擱在紙箱上。對新入職的同事，公司會提供周詳的培訓及工作指引，由上班一刻與同事打招呼 and 待客之道，以至店鋪清潔、摺衫、收銀及處理保安標籤等都一一悉心指導。不少分店的店長皆是由



原於產假後已重回工作崗位的黎翠萍稱，照顧初生嬰兒的家庭傭工因生病離職，令她一度感到擔憂，幸公司容許她申請長達一個月的突發事假，令她可安心留家照顧嬰兒，並有時間再另尋可信賴的人幫忙。



作為一間重視員工的機動型機構，UNIQLO會按實際情況檢討及加強家庭友善僱傭措施，營造良好的工作氣氛，增加員工歸屬感。



UNIQLO致力將日本總公司的優質服務精神引入香港，各項工序均遵循指引，同時亦關顧員工的作息與家庭生活。

前綫售貨員經培訓後擢升的。Irene強調，UNIQLO明白到即使具備最好的制度，但如欠缺敬業樂業的員工用心實踐，也難以發揮成效。因此，管理層會從多方面構思家庭友善僱傭措施，助他們達致工作生活平衡，更好地兼顧家庭和事業。

### 增設生日假 提升員工的歸屬感

提到推行家庭友善措施的成功關鍵，Irene相信，因為公司有重視員工的企業文化，加上UNIQLO一向以機動化的方式執行各項管理策略，管理層會不時按實際需要檢討員工福利，並主動作出適當改善。「公司於兩年前增設生日假，同事可選擇在生日當天或生日月份內自選1天放假，與摯愛親朋一同慶祝，體現公司對員工的關顧。」員工在假期編排上有選擇，亦感到公司的安排有彈性，自然對公司的歸屬感有所提升。按年計算，員工流失率正逐步下降。

### 不同措施助員工照顧家庭

作為在港聘有3千員工的企業，UNIQLO也會因應員工要求，在公司業務許可下，將他們派駐海外分店，以便照顧家庭。「有同事因丈夫前往海外工作，為免夫妻兩人忍

受分隔兩地之苦，於是透過內部申請成功調職往當地分店。」

另外，在UNIQLO任職高級銷售員的黎翠萍今年初初任母親，放產假後重返分店，怎料家庭傭工因生病離職而無法照顧初生嬰兒，令她擔心不已。「幸好公司設有突發事假，讓我即時可放上1個月假留家照顧嬰兒。事實上，在我懷孕期間，店長在徵詢我後已主動將我由銷售前綫轉往後勤崗位，負責較輕鬆的文書工作；產後復工亦可延至9時後上班，對需要晚上起床照顧幼嬰的我很有幫助。」

## 措施特色

- 設電腦系統協助分店分析零售數據，讓店長能及早評估每月的人手需要，以作調配，讓同事可通過協調安排假期，從而成功推行5天工作周及各項彈性上班安排。
- 着重引入助員工達致工作生活平衡的家庭友善僱傭措施，如設立突發事假及安排彈性上班時間，均能確切配合員工所需。
- 善用分店網絡遍布多個國家及地區的優勢，容許同事按個人需要申請派駐海外。
- UNIQLO的管理層與員工之間關係密切，上司歡迎同事隨時提出意見，並會向管理層反映，以便公司可因應同事所需檢討及加強各項福利措施。
- 公司重視員工培訓，並提供晉升機會，希望員工在事業上能穩步發展。



馬麗華指出，悠閑閣的宗旨是提供就業機會之餘，不會令員工因為上班而產生家庭問題。

## 推彈性工作安排 助餐廳員工家庭事業兩兼顧

對已婚婦女而言，人生中最重要的是甚麼？相信大部分都會答「家庭」。奈何生活逼人，不少婦女難以同時兼顧家庭與事業。有僱主體諒婦女的難處，在其開辦的餐廳推行彈性工作安排支持婦女就業，協助她們撐起頭家。

社會企業餐廳悠閑閣開業至今已8年，負責創辦悠閑閣的香港循理會社會服務部總幹事馬麗華坦言，餐廳開業時適逢香港經濟低迷，不少家庭因為丈夫失業而失去經濟支柱；婦女們遂求助於香港循理會希望覓得工作，以解燃眉之急。

### 工時縮短方便照顧子女

為協助這群既要顧家也要工作的婦女，悠閑閣打破餐飲業傳統，作出彈性工作安排，把一般飲食業一更約9小時甚至更長的工時，縮短至4小時或6小時，且任由員工選擇早班或夜班，「前提是讓員工在工作之餘，仍有時間接送孩子上學放學，甚或買餸煮飯。」馬麗華指出，悠閑閣的宗旨是提供就業機會之餘，不會令員工因為上班而產生家庭問題，「餐廳要秉承開業的理念，故特意提出彈性工作安排，讓員工能自行安排家務和工作日程，兩者兼顧。」

悠閑閣創業初期，還破格地把周日定為休假日，「星期日是食店最繁忙和生意最好的日子，但為了讓一眾婦女員工能兼顧家庭，我們仍決定大膽一試。」然而，作為一門生意，悠閑閣始終要面對切實的盈虧問題。「周日放假」這決定維持約4至5年後，便因為營業額下滑而需要修正，「不過我們跟員工仍



劉少鳳（左）和李素琼（右）感謝悠閑閣多年來支持着她們的家庭，達到生活與工作平衡。



悠閑閣以西餐作主打，從廚房到樓面均由婦女員工主理。





李素琮與同事合作無間，在廚房內互相補位煮出佳餚。

然抱持透明開放的態度，和他們坦言店舖正處於艱難期，希望周日開店以提高營業額。」馬麗華喜見，員工明白公司的難處，紛紛於周日輪班工作，齊心面對逆境，令悠閑閣慢慢轉虧為盈。

### 五星級大廚教授西餐

「授人以魚，不如授人以漁」，香港循理會運用此理念，不單開設悠閑閣主要聘用婦女，還加以培訓，教授煮食和營運餐廳的技巧，由零開始前後花了3個月培訓員工，讓她們了解如何營運一所西餐廳。為了讓婦女們掌握烹調西餐的技巧，餐廳請來五星級酒店大廚教授她們主理西餐的基本技巧和知識。現時員工已能獨當一面，主理每道菜式，甚至包辦餐牌的設計和試菜。難怪悠閑閣的餐牌由最初只有4個餐，發展至現時逾40個。



甫開業便工作至今的劉少鳳，除下廚外，亦參與菜式設計工作。

在悠閑閣甫開業便工作至今的大廚劉少鳳便是受惠於彈性工作安排的最好例子。回想初到悠閑閣上班時，她的孩子仍在求學階段，還幸擁有自理能力，可以自行用膳。「那時候我上夜班，上班前做好買餸、煮飯等家務，孩子放學後回家便自行吃飯。」她直言，悠閑閣多年來支持着她的家庭，從前讓她有時間照顧孩子，現在則延伸至第三代，讓她可於上午時段幫手照顧孫兒，其後再上班。

至於助廚李素琮亦感謝悠閑閣的支持，讓她能工作之餘抽空照顧當時仍是小學生的子女，「這年紀的孩子非常需要家長陪伴，悠閑閣讓我可以彈性安排每日的家務和工作時間表，與孩子一同經歷這個重要時期。」而同事之間的互相扶持、補位和幫助，亦令她能夠一直堅持盡力做好媽媽這角色。現在孩子已經逐漸長大，她和劉少鳳亦樂於擁有私人時間，閒時參與公司活動，或與同事結伴旅遊，生活比多年前更愉快無憂。

### 擬拓展長青共融理念

目前，悠閑閣已發展得甚有規模，除屯門總店外，荃灣、元朗及洪水橋亦設有分店，後者更同時聘用多名男性員工。馬麗華透露，餐廳更把經營理念拓展至「長青共融」的層次，於2015年5月在柴灣開設分店。該店同時聘用退休人士和年輕人如學生，讓他們在悠閑閣這工作平台上彼此認識對方長處和學習相處之道，打破年齡隔閡和跨世代鴻溝。

## 措施特色

- 縮短飲食業員工的工作時數，靈活調配更表，讓員工選擇早班或夜班工作，協助婦女員工騰出時間照顧子女或處理家務。
- 安排員工於周日輪班工作，讓從事飲食業的員工也可輪流於假日與家人共享天倫之樂。
- 鼓勵員工互相配合和支援，在同儕間共同建立家庭友善工作間。
- 聘請酒店大廚教授前綫員工主理西餐的基本技巧和知識，讓員工掌握謀生技能。
- 管理層抱持開放政策，放手讓前綫員工設計菜式，甚至管理餐廳。
- 把聘用婦女拓展至「長青共融」層次，透過工作平台讓長者和年青人學習相處之道，打破隔閡。



## 鼓勵準時放工 給予家庭假期 提升員工歸屬感

在香港這個繁忙的社會，加班可說是不少僱員生活的一部分。為鼓勵員工注重工作和生活的平衡發展，協成行發展有限公司（下稱協成行）推行不加班政策，更設有子女生日假及關愛假，使員工有更多時間兼顧家庭生活需要，有助提升工作動力。此外，協成行亦設有員工子女獎學金，將關懷惠及員工的下一代。

方文雄表示，協成行設有「好星假」及「關愛假」等家庭友善僱傭措施。

協成行不鼓勵加班工作，逾9成員工在下午6時15分的放工時間後30分鐘內便已離開辦公室。逾20年前參與集團管理時力推準時放工政策的協成行發展有限公司董事總經理方文雄表示：「準時放工讓員工有更多時間享受家庭及個人生活，促進家庭和諧。尤其是子女渴望父母陪伴的孩提階段一轉眼就過去，在職家長希望擁有更多時間照料年幼子女的心情我們十分理解。即使是尚未成家立室的同事，我們也樂見他們能善用餘暇，發展個人興趣及拓展社交生活。當員工感到輕鬆愉快，這賦予更大的工作動力，對公司亦有益處。」

方文雄認為，現代的經營模式和員工心態已大不相同，不能單以工時多少來衡量生產力。他指出：「如員工家庭生活感到滿足，工作期間能保持良好的心理狀態，生產力自然會提升。因此，公司提倡工作與生活平衡的政策，這不但讓員工得到適當的休息時間，更有助締造美好的家庭生活。而且，當員工意識到需要準時下班，自然會努力於工作時間內把工作做好，提升整體效率。」他笑說，員工準時放工，既環保又可在年終省回大筆電費，一舉數得。與此同時，公司亦實行5天工作制及彈性上班時間，讓員工可按需要靈活地選擇於上午8時45分或9時開始工作。



協成行以「關愛」為核心價值之一，視員工為珍貴資產，希望幫助他們兼顧工作及家庭。



協成行提倡準時下班，讓員工有更多時間享受家庭生活。



霍維德認為，關愛假讓他能兼顧家庭，不但安心工作，對公司的歸屬感亦有所增加。



協成行每年都定期舉辦員工活動，並邀請其親友參加，上圖為高爾夫球同樂日。

## 設「好星假」及「關愛假」

事實上，協成行以「關愛」為核心價值之一，視員工為珍貴資產，希望幫助他們兼顧工作及家庭，藉此提升他們的滿足感及對公司的歸屬感。除了準時放工外，方文雄亦透露其他家庭友善僱傭措施：「我們設有『好星假』及『關愛假』。好星假是指兩小時的有薪子女生日假；另外，當員工需要在工作時間內處理重要的私人或家庭事務時，可申領最多一年4次，每次同為兩小時的關愛假。」

入職3年半的協成行集團物業發展部工程監督霍維德育有一子一女。他表示：「幼兒較易生病，關愛假讓我可以子女不適時提早回家照顧他們。當我能妥善照顧好家庭，不但會安心工作，對公司的歸屬感亦有所提高，工作時亦會份外起勁，藉以回饋公司。」除好星假及關愛假外，協成行亦為員工提供4天有薪婚假及3天有薪恩恤假，體貼照顧不同家庭崗位員工的需要。

## 關懷措施後代也受惠

方文雄強調：「每個人都有自己的家庭需要時間和心力來照顧。如管理層能將心比心善待員工，長遠可留住更多好人才，為公司帶來更大回報。若管理層太計較短期支出增加而否決推行家庭友善措施，其實是得不償失。」為了將關懷惠及員工下一代，協成行更設有獎學金，為員工的子女及孫兒提供由幼稚園至大學教育的資助；公司亦設有成績卓越獎，分小學、中學及大學3個組別，分別選出全年總平均學分最高的3名學生授予現金獎，鼓勵他們繼續在學業上取得優良成績。

## 活化工廈建「精彩工作·平衡生活」特色商廈

此外，為響應政府推出的活化工廈政策，協成行將位於黃竹坑區的工廈改裝成「創協坊」(Genesis)商廈，灌注平衡工作與生活的理念，包括特設大型健身室及大型的綠色露天平台休憩空間等。商廈內亦設有兒童活動室，於大廈內上班的在職父母，有需要時可使用該活動室作為臨時照顧子女的地方。

## 措施特色

- 設有子女生日假及特別事假，員工可提早兩小時下班。
- 提供婚假及恩恤假，配合員工的家庭需要。
- 鼓勵同事準時下班，讓員工早些回家陪伴家人。
- 實行5天工作制，並採用彈性上班措施，員工可按需要靈活地選擇工作時間。
- 設有獎學金，為員工的子女及孫兒提供由幼稚園至大學教育的資助。另設員工的子女學業成績卓越獎。
- 將平衡工作與生活的理念注入商廈設計的藍本。



## 推延長產假措施 照顧初生子女時間更充裕

父母在迎接新生命來臨時的興奮和喜樂，實在難以言喻。但一想到產假後，便無法時時刻刻照顧幼小的嬰孩時，不少在職媽媽就會開始發愁。企業管理層如能體會員工這種心情，並採納合適的僱傭措施，自然能贏盡員工的心。正如一向關顧員工的安達旅運近年優化了公司的產假及侍產假福利，讓員工可以有更多時間享受與家中新成員溫馨共處的寶貴時光。

得到管理層及各部門的齊心支持及配合，安達旅運成功推行延長產假措施，讓女性員工於產後有更多時間陪伴初生子女。圖為安達旅運主席及行政總裁江百泉（右2）、總經理鄒偉文（左2）、人力資源經理邱桂貞（右1）及受惠員工阿Wing（左1）一同合照。

旅行社業務首重以客為先，安達旅運總經理鄒偉文表示，作為服務業的一分子，旅行社的最大資產就是可為客戶提供優質服務的員工。因公司深信惟有開心的員工，才有開心的顧客；所以除了全面培訓外，公司在塑造良好的工作環境方面亦不會忽視。「我們用心推展以人為本的管理策略，更因時制宜地制定適合員工所需的家庭友善僱傭措施。如早於5年前已率先推出3天的侍產假，並將產假由勞工法例規定的10個星期增至12個星期，務求幫助員工能更好地兼顧工作與家庭，掃除憂慮。」

### 首12星期產假十足支薪

「我們會不時檢討員工福利，看看有何尚待加強的空間，務求使員工保持心境愉快，衝勁十足。」鄒偉文指出，公司在構思推出更多具實際成效的家庭友善僱傭措施時，首要考慮可行性及達致最多人受惠。因應女性從業員在旅行社的比例一向較高，促使公司決定從產假福利着手，令產後的女性僱員能調理好身體，以及有充裕的時間安頓好復工後照顧寶寶的安排才上班。

為確保新措施順利推展，鄒偉文強調，正如制定其他政策，安達旅運在落實措施前會參考外國的實踐經驗；另一方面與各部門主管進行商



在安達旅運主席及行政總裁江百泉的領導下，安達旅運不時檢討及加強員工福利，使他們保持心境愉快，工作時更積極投入。



鄒偉文強調，公司實施全方位培訓，員工普遍具備多元技能，使他們在有需要時可借調至其他部門作支援，維持公司的營運效率。



去年放了5個月產假的阿Wing直言，初為人母需要較長時間休養及學習照顧初生嬰兒，故很高興公司設有延長產假措施，不少親友也很羨慕她。



安達旅運實行之有效的家庭友善僱傭措施，令員工受益，也提升了他們對公司的歸屬感，締造雙贏局面。

討，以了解他們的疑慮，再想出應對方法，在獲得各部門主管及其他同事的一致支持下，公司才於2011年正式推出延長產假措施。在新措施下，女性員工除了享有《僱傭條例》規定一般為期10星期的產假外，亦可以按個人情況，在放假前向部門主管申請延長產假，最長的產假時段可達1年。「員工首12個星期的產假屬百分百支薪，其後的薪金則採用累退制計算。員工由第13個星期開始的額外產假，可獲發放一定比例的薪金。員工的額外產假愈長，往後可獲發放的薪金比例則愈低，員工亦認同公司有關安排。」

鄒偉文憶述，實施延長產假的最大挑戰是人手安排。遇有員工放比較長時期的產假，若部門之間協調不足，缺乏適當支援，或會影響運作。「安達旅運對此早有全盤考量，並作出靈活應變。我們認為措施能暢順地推行，同事之間的互相配合和支援尤為重要。因此，公司透過全方位培訓，讓員工普遍具備多元技能，在有需要時能隨時借調至其他部門作支援，維持公司的營運效率。」

### 公司形象提升助吸引人才

延長產假措施推行至今，鄒偉文喜見受惠同事有較長時間陪伴初生子女；她們復職後工作更見積極，整體員工亦體會到公司對他們的重視和關懷，歸屬感大為增加。「這個措施透過同事的社交網絡平台分享和傳媒報道，廣為公眾知悉，更提升了公司的知

名度和對外形象，有助吸引更多人才加盟，締造了員工與公司雙贏的局面。」

為關顧同樣需照顧家庭的男性員工，安達旅運於2011年亦將待產假增至最長3個月，當中首5天半為全薪假期，其後公司會向僱員發放一定比例的薪金。「公司又設有生日假、婚假及進修假，亦已將原本的長短周改為一個長周後有兩個短周，這變相令員工可享有更多假期，每位同事均能受惠。」

任職會計部的阿Wing，去年申請了5個月的產假。初為人母的她坦言，產後既需時調養身體，也要學習照顧初生嬰兒，產假當然愈長愈好。故她很慶幸公司實行延長產假的措施，讓她能待身體完全復原及寶寶也長得較初生時強壯後，才再次回到工作崗位。

「嬰兒出生後數月間變化甚大，很開心在這段時間可陪伴在他身邊，看着他成長。這是彌足珍貴的時刻，一旦錯過便不會重來。」阿Wing笑言，親友對她可自選延長產假的安排皆羨慕不已，更向她表示希望成為安達旅運一員。可見這類體恤員工的措施確實很受歡迎，值得更多公司效法。

## 措施特色

- 為配合旅行社的員工以女性佔多數，公司構思家庭友善僱傭措施時，率先從優化產假着手，將全薪產假增至12個星期，又推出按比例支薪的延長產假措施，上限為1年，讓女性員工可更好地照顧初生子女。
- 深明男性在家庭的角色亦很重要，故多年前已實施3天待產假，成為業界先行者，其後更增至最長3個月，當中首5天半為全薪假，其餘按比例支薪。
- 特設人人有份的生日假，並將長短周改為一個長周後有兩個短周，使福利措施可惠及所有員工。
- 配合全方位的員工培訓，以抽調人手支援不同部門，使措施順利推展。
- 管理層重視與員工溝通，透過商討了解各方意見，確保有關措施獲公司上下一致理解和支持，始正式推行。





## 特設護理室 助在職媽媽準備母乳

有研究顯示，母乳的營養成份比奶粉多，更符合嬰兒的需要。然而，由於工作環境缺乏支援，不少餵哺母乳的在職媽媽於工作時間難以吸取母乳，故復工後不久便選擇放棄。為支持產假後復工的員工繼續餵哺母乳，香港中華煤氣有限公司（下稱煤氣公司）特設母親護理室及母乳貯存設施。此外，他們亦推行5天工作周、彈性休假安排及提供多項員工生活支援措施，多方面關顧員工的家庭生活需要。

范潔儀表示，煤氣公司十分着重員工的家庭和諧，並以溫馨管理文化，作為企業營運的宗旨。

煤氣公司的員工平均年資20年，每年流失率於多年來維持單位數字，比一般企業少一半以上。煤氣公司企業人力資源總監范潔儀認為，這反映公司推出的多項家庭友善措施有效留才。她說：「我們的管治理念強調以人為本，積極為員工營造溫馨的工作環境，藉以增加員工的歸屬感，並同時提升服務質素。煤氣公司僱用近2 000名員工，雖然女性員工只佔約21%，煤氣公司仍關注她們產後的哺乳需要。」

### 設門禁確保使用者安心

為了讓在職媽媽於工作時間有安靜、安全及衛生的環境吸取母乳，再帶回家餵哺子女，煤氣公司於2013年優化員工休息室設施時，特設母親護理室及母乳貯存設施。已申請使用該房間的女性員工可透過電郵系統，預約使用該房間以準備母乳。范潔儀指出：「母親護理室不設特定開放時間，女性員工在辦公時間以外亦可使用。該房間設有門禁，只有成功申請的女性員工可進出。」她續指，煤氣公司為客戶提供的服務，一向以安全可靠至上。只有員工的需要得到妥善照顧，才能全心全意投入工作，為客戶提供優質的服務。

作為餵哺母乳的媽媽，入職約15年的採購及物流經理梁志芳，是現正使用母親護理室的員工之一。她透露：「我於2014年誕下次女，產假後回到工作崗位便開始使用新設



梁志芳透露，母親護理室提供乾淨及安靜的環境，讓她在愉快心情下準備母乳。



鄭英釗指出，5天工作周讓他可有更多時間休息和與家人相處。





具備母乳貯存設施的母親護理室設有門禁，只有成功申請的女性員工可利用員工證進出。



除了為員工安排醫療保險外，煤氣公司更於北角總部的員工休息間設有診所，員工和合資格家屬均可免費使用。

的母親護理室。該房間提供乾淨及安靜的環境，讓我可在愉快心情下成功準備母乳。現時次女已1歲多，仍能堅持全母乳餵哺，這對其他餵哺母乳的在職媽媽來說並不容易。」她坦言，次女比4個月大時已需以奶粉補足的長女明顯健康，自己亦毋須經常請假帶次女看醫生，讓她可安心工作。

## 5天工作周惠及逾7成員工

煤氣公司十分着重員工的家庭和諧，並以溫馨管理文化，作為企業營運的宗旨。為了讓員工有更多時間休息和與家人相處，煤氣公司早在2008年開始分階段推行5天工作周。范潔儀解釋：「作為24小時運作、提供服務的公用事業，我們於推行5天工作周的安排上，必須按部就班，確保業務照常運作。在首階段，所有後勤支援的員工先轉為5天工作並試行運作；吸收經驗後，我們於第二階段為部分前綫員工（例如網絡技工、技術員、工程監督等）逐步作出相關安排。現共有逾7成員工享有5天工作周。」受惠該措施的包括入職約28年的銷售推廣經理鄭英釗。他表示：「我部門有部分同事每月有一天需於星期六上班，然後在星期一至五補假一天，加上星期日的恆常休假，我們也可以實行5天工作。」

## 體恤員工安排彈性上班及提供生活支援

此外，如員工需照顧患病家人，或於工作時間出席子女學校舉辦的家長日活動等，煤氣公司亦可安排彈性休假時間；倘若員工有照顧家中長者

或年幼子女的特別需要，或因懷孕、患病而需較多休息時間，公司亦可個別考慮員工的要求，安排他們轉為半職或兼職工作。

煤氣公司除了為員工安排醫療保險外，更於北角總部的員工休息間「馨 Zone」設有診所，提供一般普通科門診服務。員工和合資格家屬（包括配偶及員工未滿25歲而仍是全日制學生的子女）均可免費使用。煤氣公司更設立24小時的「傾心快線」，由非政府機構的輔導員，為員工提供專業及保密的情緒支援熱線服務。員工亦可在公餘時間參與公司舉辦的各類康樂活動，公司設立康體會為員工及其家屬舉辦旅行團、康體活動及興趣小組等，當中大部分活動由公司資助；煤氣溫馨義工隊亦舉辦「有機農耕樂」，讓員工帶同家人參與，藉着體驗耕作共享天倫之樂。同時，公司亦提供子女升讀大學獎學金，讓員工可兼顧家庭生活需要。



員工可在公餘時間與家人參加公司舉辦的康樂活動，包括由煤氣溫馨義工隊舉辦的「有機農耕樂」。

## 措施特色

- 在辦公室設立母親護理室，並配備周全的母乳貯存設施。
- 為員工安排醫療保險，並在公司總部的員工休息間設有診所，員工和合資格家屬均可免費使用。
- 透過非政府機構為員工提供專業及保密的情緒支援熱線服務。
- 組織及資助多項康體活動、興趣小組、親子及義工活動。
- 提供子女升讀大學獎學金以配合員工的家庭需要。
- 推行5天工作周，受惠員工包括在辦公室支援的員工、從事前綫計劃性工作的員工，以及網絡技工、技術員、工程監督等。
- 如需處理家事，可安排彈性休假時間。倘若員工有照顧家庭的特別需要，公司亦可個別考慮員工的要求，安排他們轉為半職或兼職工作。



## 以溝通創意 締造理想工作與生活平衡

香港生活節奏急速，不少打工仔把大部分時間奉獻給工作，難免會忽略家庭及個人身心健康。近年，打工仔愈趨重視工作與生活平衡，在勞動力短缺的大氣候下，不少企業為了吸引及挽留人才，都推出各類支援措施和活動，協助員工同時兼顧工作和家庭。新創建集團便積極與員工溝通，再運用創意籌劃多項家庭友善僱傭措施。

林月雲認為，溝通、創意和管理層支持，均是推行家庭友善僱傭措施的重要關鍵。

新創建集團有限公司人力資源總經理林月雲表示，集團秉持「以人為本」理念，多年來積極推行不少惠及員工家庭生活的措施。「集團所推出的措施，都是針對員工的需要而設立，過程中最重要是多溝通，透過員工意見調查知悉員工想法後，便着手構思措施的具體內容，當中必須加入創新的元素，令措施更切合員工需要之餘，亦具吸引力，令員工和家庭積極參與，方能發揮措施的最大效用。」

### 特設員工子女大學獎學金計劃

挽留人才是現今人力資源管理的大趨勢，林月雲坦言，企業除了在薪酬和福利方面入手外，亦可考慮透過家庭友善僱傭措施提升員工對公司的忠誠度和歸屬感。「集團上市12年以來，員工的流失率維持個位數的百分比，而大部分員工工作年資均達7至8年或以上。」

事實上，除了設有不同的特別假期，例如生日假、考試假，集團亦推行5天工作周及設立「Caring Room」讓女性員工預備母乳餵哺，每月又舉行員工生日會及定期派發健康小吃和水果，更特別設有「新



麥婉儀坦言，參與公司活動可省卻安排活動的事前功夫，令她可與家人輕鬆度過愉快的假期。



自2012年起舉辦的「新創建員工子女大學獎學金」計劃，對在學術或非學術方面有卓越表現的員工子女予以鼓勵。



集團分別於2013年和2015年在香港迪士尼樂園包場邀請員工與家屬暢遊。(圖為「新創建奇妙之旅2015」照片。)



集團舉辦多元化的活動予員工及家屬參與，如員工家庭電影日。

創建員工子女大學獎學金」計劃，進一步關顧員工家人。該計劃自2012年起舉辦，旨在對在學術或非學術方面有卓越表現的員工子女予以鼓勵，更在每年的「新創建卓越大獎頒獎禮」中頒發獎學金，對員工子女成就給予嘉許。

「獎學金計劃深受員工歡迎，集團亦喜見他們的子女在學術和非學術如體育、藝術，甚或義務工作方面均表現出色，遂非常樂意予以嘉許，藉以鼓勵他們努力讀書和發展興趣之餘，亦關心社會，增廣見聞。」林月雲說。

### 協助員工平衡工作與家庭

集團亦舉辦多元化的活動予員工及家屬參與，例如員工家庭電影日，甚至於香港迪士尼樂園包場邀請員工與家屬暢遊，2013年便曾舉辦「新創建奇妙之旅2013」，深受員工歡迎。因工作性質需要，任職經理的麥婉儀不時中港兩邊走，有時更要在內地留宿，因而與家人相處的時間變得更少。「但透過公司安排下，我可省卻安排活動的事前功夫，並帶同子女參加不同的親子活動，度過愉快假期，這

絕對有助我的工作與生活平衡。我和家人均十分開心能參與公司今年9月在香港迪士尼樂園舉行的『新創建歷險之旅2015』。」

另一方面，新創建策劃企業義工隊「新創建愛心聯盟」，長期與不同的慈善組織合作，讓集團員工及家人在公餘時間服務社會，並通過不同的活動小組發揮所長或培養興趣，服務社區，並大大增強凝聚力。麥婉儀便經常帶同朋友參加義工隊的活動，「例如分派物資予基層家庭等活動，都讓我和朋友們了解到社會上另一社群的需要，這遠比單純地提供員工福利來得更有意義，同時亦為員工提供一個回饋社會的平台。」

林月雲補充指，要發揮各措施最大效用，除了溝通和創意外，管理層的參與和支持亦是相當重要。「集團的管理層不單鼓勵發展各項相關措施，還經常親身參與各活動，例如在『新創建遠足活動』中，集團的管理人員便身體力行，與員工一起行山，一方面表達支持，另一方面亦把握機會與員工溝通。」

## 措施特色

- 特別設有「新創建員工子女大學獎學金」計劃，進一步關顧員工家人。
- 舉辦多元化的活動予員工及家屬參與，例如員工家庭電影日，甚至於香港迪士尼樂園包場邀請員工與家屬暢遊。
- 策劃企業義工隊「新創建愛心聯盟」，讓集團員工及家人在公餘時間服務社會。
- 設立「Caring Room」讓女性員工安心預備母乳餵哺。
- 每月舉行員工生日會及定期派發健康小吃和水果。
- 集團推行5天工作周；另設有不同的特別假期，例如生日假及考試假等。



# 耆家 友善職場

家庭友善及友待年長人士僱傭措施

鳴謝：香港上海滙豐銀行有限公司

香港迪士尼樂園度假區

香港廚房

香港電燈有限公司

賽諾菲安萬特香港有限公司

奧雅納工程顧問

UNIQLO HONG KONG, LIMITED

悠閑閣

協成行發展有限公司

安達旅運有限公司

中華煤氣有限公司

新創建集團有限公司

（排名不分先後）

出版：勞工處勞資協商促進科

編寫及製作：香港經濟日報

採訪及撰文：甘嘉欣 朱震 何詠儀  
周愷穎 唐婉琦（按筆劃序）

編輯：何本輝

設計：莫明安

出版日期：2015年11月

版權所有 不得翻印

編輯及出版人已力求所刊載的資料及數據正確無誤，惟資料及數據只供參考用途。對於任何資料或數據錯誤或由此而引致的損失，編輯及出版人均不會承擔任何責任。

