

# 飲食業 職場細味

良好人事管理個案分享





## 人力管理新思維 的基本步

太興

P2



## 良好人事管理經濟學

101肉燥飯專門店

P15

## 變中求不變的 弄堂文化

上海弄堂

P7



## 管理路上的 小心思與大學問

味芳

P21



## 發掘管理新角度 共創銀髮族理想工作間

銀杏館

P27



## 鍾靈毓秀地上的 良好人事管理法

稻香

P11



## 快樂員工 快樂僱主 源自由心出發

鴻福堂

P31



## 人力管理新思維的基本步

這些年，我們集團在營運和管理上，都不斷加入新元素，但「以人為本」這核心價值，一直是太興人力資源管理的基本步。

太興飲食集團人力資源  
及行政部副總監陳富車



植根香港多年，太興飲食集團（太興）經已由一間小規模的傳統燒味快餐店，發展成大型餐飲連鎖集團。集團業務發展多元化，但他們在各項範疇引入新元素的同時，仍堅守一貫的核心價值 — 「以人為本、以客為先、重視品質、創新求變」。

## 禮賢下士 公平公正

太興「創新求變」的核心價值，除了在營運和出品上體現，更在人力資源管理方面靈活演繹。在訪問中，太興的人力資源及行政部副總監陳富車先生 (Jim)，分享了他們在這方面的發展歷程。有別於很多本港有名的食肆，太興的創辦人陳永安先生並不是飲食業界紅褲子出身，而是早年由肉食生意做起。食肆的成功發展全憑他敢於創新，帶領着對行業熟悉的團隊，勇往直前。因此，他深明員工是企業寶貴的資產，亦留意到本港飲食業自我提升和承傳的重要。

過往本港的食肆，不論大小規模，都多以「埋班」或「師徒制」招聘人手和提供晉升途徑，太興本來亦不例外。但近年他們卻推行了系統化的培訓和以客觀標準評核和晉升員工的「拔尖計劃」。「老闖有見傳統的『師徒制』等制度，涉及人為的因素太多，人行晉升都是靠關係，而不一定是看能力。他認為升職加薪不單應是能者居之，而且要公平公正。因此我們引入了客觀的評核標準。為增加同事的晉升意願和工作動力，我們推出了『拔尖計劃』。」 Jim 告訴我，在集團業務近年不斷擴展下，除了工作崗位的種類比過往更多樣化，亦發展了完善的職級階梯，配合員工的職涯規劃和人生不同階段的需要。同事發展的機會大增，再配合與資歷架構掛





夠的人力資源政策、公平的晉升規則和公開的競爭平台，便更能合乎員工的期望，吸引和挽留人才。

「拔尖計劃」結合了挑選、考核和培訓於一身。現時，他們每年都會舉辦兩、三班。獲挑選的員工會成為準管理級，在培訓後通過考核便會正式晉升。這制度成功為太興培育、選拔和留住了優秀的人才。另一方面，計劃提供客觀晉升標準，員工更清晰看到未來，自然就更有動力在工作上做到最好。現任的區域副經理黃永業先生便是其中之一。「公司的考核制度是能者居之，只要肯努力爭取，人人機會均等，大家公平競爭。我加入太興六年，有機會晉升到區域副經理的職位，全賴公司有一套公平的評核制度。自己的努力得到肯定，工作自然更起勁。」漸漸發展下來，太興這考核制度已涵蓋多個職位，包括水吧、廚師和侍應等。

### 制度內注彈性 客觀中留真情

政策清晰，指引明確，通過各種客觀的標準，盡量做到一視同仁，公平公正，是大部分大型企業的管理模式。然而，過份倚重規條化的管理，難免會減低了靈活性，亦可能削弱了人性化的考慮。有別於不少大企業，太興的管理仍保留中小型企業管理具彈性和人情味的特色。

Jim 認為任何制度要發揮最好的效益，必須在規則和彈性之間找到一個平衡點。「在晉升的安排上，現時的制度固然提供了公平的升遷架構，但我們同時會放權給較前線的主管，為制度注





人彈性。例如，現時分區經理須協助決定晉升的人選，因為他們最能評估同事工作上的表現及潛力。此外，我們雖然有統一而清晰的人事管理原則和政策，但我們有不同品牌的餐廳，員工的特質有別。駐店的主管揀選能配合品牌特質的同事，有時比我們人事部更具觸角。」Jim 一臉謙虛地笑了一笑。

同時，前線主管與員工工作關係親密，更能留意下屬的個人或家庭方面的需要，於是往往可第一時間建議公司提供適切和具彈性的支援。Jim 透露，他們早前就曾安排一位員工，放取七個月的特別長假，照顧家人。

### 緊貼員工脈搏的創新友善安排

太興提倡創新、求變的精神，在良好人事管理方面，又有什麼新點子？「所謂近廚得食，做飲食的不愁吃，亦吃得多，加上少運動，體型是加大碼的廚師比比皆是。此外，飲食業有吸煙習慣的員工亦頗多。有鑑於這兩個現象都有礙同事健康，甚至影響職業安全，我們推出了戒煙計劃及減肥計劃，鼓勵員工戒煙和減肥。成功戒煙或減磅的員工可得到獎賞以示鼓勵。希望藉此提升同事注重身體的意識，及使他們感受到公司的關懷。」

最近，太興重新檢視為員工購買保險的政策，此福利更照顧到員工的家人。但 Jim 卻謙稱現時他們所能提供的，仍未能跟大機構看齊。「資源有限，但我們希望同事覺得公司所投放的

資源能真正幫得上忙。其實我們在構思員工福利時，會先以同事的角度出發，盡量聽取他們的意見之餘，亦會向他們解釋我們的決定。同事得物有所用，公司亦有所為。」

創新的精神亦發揮在改善工作環境和提升職業安全的環節上。樂於嘗試和接受新事物的文化，使太興往往能走在人前。例如引入全自動的奶茶機和自動鑊，不但提升效率，員工亦不用每天做一些如提手和拋鑊等容易引致勞損的動作，減低了工傷的機會。「有不少人將自動化和裁員這負面的名詞劃上等號，但運用得當可減輕員工的身體勞損及工作壓力之外，更可提升工作效率，可謂是雙贏的局面。」

### 現代良好人事管理基本

太興在人力資源管理的各範疇，從設計到執行每每以員工為先，從人出發考慮，他們的管理哲學，可謂與現代良好人事管理當中的「以人為本」原則一脈相承。訪問最後，筆者問 Jim 會怎樣總結近年集團在人力資源管理上的發展。他把雙手交疊起放到檯面上，認真答道：「這些年，我們集團在營運和管理上，都不斷加入新元素，但「以人為本」這核心價值，一直是太興人力資源管理的基本步。」



## 變中求不變的弄堂文化

弄堂是二十世紀末以前，絕大多數上海居民生活的地方。近年，隨着經濟騰飛發展，弄堂亦悄悄起了變化。大大小小的新型店舖進駐，弄堂由寧靜的小區變成潮流都里。然而，弄堂仍然是上海人生活的主調，依舊牽引着他們的情感和瀰漫着濃烈的凝聚力。



## 當優勢變成限制

老師傅料理的味道和店員臉上的笑容，是小型食肆吸引和留住食客的最強武器。香港很多小店舖，都沿用中國人家庭式的傳統管理模式，僱主和員工關係如家人般親密，事事不宣而照，雖談不上是有系統的管理政策，但這種重人情味的模式，卻是小店留住資深員工的最好方法。而小店人事精簡，利用這種管理模式，相比大型企業更有優勢。「上海弄堂」亦以家庭式的管理作起步，成功締造一個充滿溫情和安全感的工作間給員工。

但在業務擴展的路途上，關小姐卻看到了這種管理模式的限制。「在開設跑馬地新店時，因為想將舊舖的味道和服務都帶到新舖，所以希望一些資深員工能到新舖帶領新人，但他們卻不太願意轉舖。一來是對舊舖有感情，二來是因為覺得自己一直只須依從老闆的話做事，沒有管人和教人的經驗，覺得有壓力。而新聘請的員工沒有舊有的感情維繫，欠歸屬感，造成流失率很大。」關小姐察覺到是人事管理模式求變的時候。「當時我決定授權予主管，讓他們有信心做決策和調配人手。不久，新舖終於漸上軌道，順暢運作。」傳統的管理模式，僱主往往執掌大權，員工只需聽命和做好本份。這模式在小店管用，但當店舖擴展時，做老闆的沒可能事事親力親為，適當授權予主管，不但可解決老闆分身無暇的問題，亦可建立員工的自信和對企業的歸屬感。

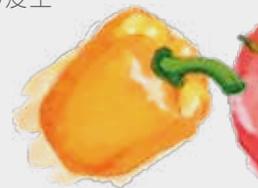


## 培訓，不是大企業限定！

要在管理方面作出轉變，關小姐身體力行，在新舖漸上軌道後，便與合伙人胡太報讀課程，學習飲食業的管理技巧，共同扭轉公司的管理方針。課程不但為她們在管理和營運店舖方面帶來很大的啟發，更使他們明白到員工培訓的重要。然而考慮到食肆的資源難以自行設立員工培訓課程，她們便決定推薦員工參加外間的培訓課程，並提供津貼。主管阿敏便是其中一位：「在培訓課程中，不但可學到應付店舖日常運作和管理的知識，更可有機會參加同業的分享和觀摩其他店舖的良好做法。」員工培訓是良好人事管理重要的一環，除了關係到員工的職涯規劃、升遷和繼任安排外，對挽留人才及維持員工士氣亦起了重大作用。

## 用溝通沖走壓力 以參與調出濃情

變革往往會給員工帶來壓力，甚至產生抗拒情緒。「我們曾經試過因為通知期的變更，需要要求員工簽署文件卻被拒。當時我決定逐一向員工解釋，詢問他們有何顧慮，最終大家達到了共識。」這次事件，不但使關小姐明白到與員工有良好的溝通和讓他們參與其中的重要，而且她更發現參與可培養員工的歸屬感。「之後，我在訂立獎金制度時，便邀請全舖的員工，尤如開會員大會地商討。他們紛紛提出意見，我亦一一細聽。我發現他們對我這個老闆和主管變得更信任，之後遇上甚麼措施轉變時，也更願意先去試行，遇上難題亦更放心跟我和主管商議。現在，訂立新的公司政策或指引時，我都會先與他們溝通，收集意見，再行調節。當有涉及工資或福利的安排時，更要多聽他們的心聲，了解他們的感受。」



關小姐雖然把現代的管理模式帶進了「弄堂」，但「弄堂」傳統的濃濃人情味卻沒有因而被沖淡。她積極聆聽和鼓勵溝通的做法亦感染了主管，於是大家合力為「弄堂」營造了良好的工作環境和建立了員工之間密切的關係。主管阿敏在訪問當天講述她如何處理同事工作安排的一席話，便反映了員工彼此之間的濃情。「大家朝夕相對，或多或少都會知道對方家庭等方面的情況。而我亦會主動聆聽他們的需要，在編更時，會盡量考慮。工作日子久了，大家感情深厚，當有同事因急事要請假，同事也會積極配合。大家願意遷就，我也無需多請兼職補充人手。而長工更能給員工有工作上的安全感，所以我們流失率甚低。」

### 煥發餘暉 效益無限

「弄堂」的傳統美味，來自老師傅的功架。對於年長人士繼續工作或再投身就業市場，關小姐十分鼓勵，更身體力行。「我非常樂意聘用年長人士。原因不單是因為他們追求安穩的工作，能減低我的店舖流失率。現在的人一般都較長壽，即使年紀大一點，仍有心有力。他們工作不但能賺取零用，而且亦可從中得到滿足感。加上他們都是有經驗和有技能，特別是廚房師傅，讓他們繼續發揮烹煮技能之餘，更可為我們培育接班人，有這麼多好處，作為僱主，不可能拒絕吧！」



## 鍾靈毓秀地上的良好人事管理法

「雖然現今香港有形形色色的招聘方法和平台，但對我們而言，最有效的招聘渠道，仍是靠員工的引薦。」

稻香集團人力資源總監李曉明



## 綠色建築物內使人意外的「求才妙法」

火炭一向以來給我的印象是一幢幢的工廠大廈，打工一族機械式地上班下班的地方。直至稻香集團訪問當天，我才恍然發現有一幢小小的綠色建築物 — 稻香集團的訓練酒樓和稻香飲食文化博物館 — 靜靜的座落在這水泥色的地帶。

近年，本港無論各行各業，人手短缺都成了人力資源管理人員的重要課題。稻香集團是本港具規模的飲食集團之一，需要聘用的員工為數不少，有機會訪問集團的人力資源總監李曉明小姐，我當然不會放過機會，請教她「求才妙法」。然而，她的答案卻使我有點意外。「無疑，現今香港有形形色色的招聘方法，而我們亦會盡量利用多一些渠道，包括報紙廣告、招聘網頁等不同方法來招聘員工，但結果告訴我，對稻香而言，最有效的招聘渠道，仍是靠員工推薦朋友或親人。」雖然李小姐的答案確實使我有點意外，但想清楚一點，能靠員工的口碑聘用員工，皆因員工覺得工作得稱心，才會推薦給他們的親朋。

## 多管齊下 築起稱心職場

「我們的主席鍾偉平先生雖然是紅褲子出身，但年少時受傳統中式飲食業的管理思維和模式薰陶的他，卻看到某些做法未必能配合現今社會的發展和需要。於是不單在營運方面，在人事管理如培訓和締造員工歸屬感等方面，亦引入了新的元素。」原來在稻香員工眼中的稱心職場，是由多管齊下的良好管理措施而建築起的。



此外，李小姐認為，作為僱主或管理人，要提升行業的形象和開創中式飲食業更好的發展，不能只顧為自己企業謀取利益，而是要多從行業整體考慮，以設法推動整個行業。

### 看得見的階梯 抓得住的機會

李小姐強調，每一位員工對集團而言，都是重要的資產，因此他們一直恪守「以人為本」的管理理念，推行各式各樣的培訓，配合清晰透明和公平的晉升制度，以吸納及留住更多賢才。「我們提供超過100小時的培訓，幫助員工適應工作環境、掌握及提升工作技能。每個人到了一個新的環境，多少都會有適應的問題。新人流失率較高，是自然不過的現象。針對這情況，我們設有『迎新大使計劃』。我們會安排新員工入職後七天內參加，由主管親身協助他們適應新工作環境。」稻香各式的培訓中，李小姐詳細介紹了當中她認為最具特色的一項。「我們前幾年開始推出了『出品教練法』，參加的主管級師傅和受訓的徒弟都要接受考試。這樣的設計多少改善了以往技術傳承欠缺系統和師傅不願傾囊相授的問題。此外，這制度亦為廚師提供了一個公平的晉升機會。」

除了培訓，稻香亦發展了一套清晰透明的晉升階梯，輔以內部考核和舉薦等制度，員工不但對自己的職涯有明確的方向和願景，看得到他們事業的階梯之餘，更可藉着培訓，提升技能和裝備自己，以便抓緊機會，循序漸進地發展事業。



## 開心員工 留才之道

問及企業留才之道，李小姐毫不猶豫地答道：「單靠福利固然是不可能，做好培訓和提供晉升階梯當然重要，但說到底，員工最重要還是做得開心。因此，締造員工歸屬感的措施必不可缺。」為使員工工作得更開心，對集團更有歸屬感，稻香推出不同的措施。例如配合員工需要的紅白事特別假期、邀請知名心理學家或醫生為同事進行培訓及設立促進管方及員工溝通的「主席下午茶」等。

為使員工的工作時間和安排更能配合家庭或個人發展的需要，他們適當地授予權力給主管彈性安排員工的當值時間表。而考慮到大部份基層員工都希望工作地點在家附近，以減少交通費的開支，他們會盡量避免將基層員工調離最初選擇入職的店舖。

## 良好人事管理 由「慣」做起

訪問近尾聲，李小姐告訴我，他們的集團有意推出一項與環保、惜食和回收有關的新措施。他們集團的主席認為，要使措施有效推行，集團須得培育相關的企業文化。因此他親率一眾管理層，到外地參加一個有助認識此理念的靜修活動。這使筆者聯想到，在飲食業推展良好人事管理的最高境界，就是業內的僱主和管理人，把推行良好管理措施的做法成為習慣，之後再進一步，昇華成為飲食業的傳統和文化。



## 良好人事管理經濟學

經濟就是用較少的人力、物力、財力、時間、空間獲取較大的成果或收益。中小企業無論人力和財力資源都有限，如何能以最「經濟」的方法取悅員工，留住他們的身和心？

101  
肉燥飯專門店



剛戴完四方帽，放下書包，投身企業成為社會新鮮人、職場生力軍，是大部份大學畢業生選擇的路。但陳展威在取得經濟學的學位後，卻作出了一個不一樣的選擇——創業。

## 親證書中道理

展威回想起幾年前剛成為飲食業新手時，每天來訪的，除了食客之外，是等待他去解決的一大堆經營和運作上的問題。「我並不是『紅褲子』出身，開店初期，對行情不太熟悉，幸好得到一兩位已在飲食業打滾了好一段日子的員工提意見。當見到我快要碰壁，他們便會善意的提醒我：『這樣做不可！』、『那樣做的話，便可節省些成本。』我聽了之後，覺得有道理的，便會照單全收。」有經驗的員工成為開業之初的明燈，印證了展威以往在不少管理學書本上看到，「員工是公司最寶貴的資產」的說法。

## 水平線關係 零距離溝通

展威娓娓道出開業之初，他如何倚仗員工的寶貴經驗和意見，闖過一個又一個的難關，使食肆得以穩步發展。今天，他說得如此輕鬆，但其實是花了不少心思，才能做到員工對他這年輕老闆敢言直諫，處處著眼食肆的利益和經營狀況。



「如果老闆高高在上，員工永遠會覺得自己只是打工仔、局外人，公司經營是好是壞，與他們無關。這樣的賓主關係，員工怎會為你賣力？他們怎會花唇舌向你提意見，改善公司的運作？」展威認為賓主之間，最理想是能站在同一水平線上，平等和坦誠地溝通。為打造這水平線關係，讓員工有一個暢所欲言的環境，為他的食肆獻策，大學時主修經濟的展威選擇了一個最直接、最「經濟」的方法。「每個員工都有我的私人電話號碼。我鼓勵他們遇上工作或同事之間相處的問題時，隨時直接聯絡我，就如同朋友一樣。而員工不分職位年資，都有我的電話號碼，他們亦會感到公平。」

一向以來，「公平」是員工眼中作為良好僱主的特質。展威能做到與員工作零距離溝通，不但消除了他和員工之間在地位上的距離，更能使員工感受到被公平對待。

### 發掘員工價值 情理兼備 留住人才

為留住員工，人力財力資源都較充裕的大型企業，除了提供良好的薪酬和福利之外，更會發展一套系統化的良好人事管理政策，舉辦各類的活動，提高員工的參與度和歸屬感，以吸引和挽留員工。但中小企業無論在人力和財力資源都相對有限，展威如何能以最「經濟」的方法取悅員工，留住他們？



在展威心目中，每一位員工都有其長處和價值，流失了只會是僱主的損失。而作為僱主，只要多了解員工想離開的原因，對症下藥，大多可成功留住員工。而不同工作經驗和背景的员工，挽留的方法亦各異。他在訪問當天便分享了他在招聘和挽留人才的心得。「到我這裏應徵的人，不論是新移民或家庭主婦，又或者是對飲食業不太熟悉的求職者，只要有心做，我也會毫不猶豫地聘用。因為我相信只要透過適當的教導和訓練，給他們時間適應，他們定能勝任。」他亦覺得這是留住員工的好契機，因為員工會感謝他給予工作機會，而在接受培訓的過程中，會建立一份信任，工作自然會更落力，更會希望留在他的食肆工作。

和具豐富飲食業經驗的員工相處，展威則選擇以理服人，以贏取他們的尊重和信任。「我們幾個合夥人都是沒有太多實戰經驗的大學生，在處理餐廳日常的事情上，如果只管下命令，對老練的員工會有點不是味兒。跟他們講道理和商量，使他們感到受尊重和信任是我和他們相處的方式。對於『老行尊』，老闆的尊重和信任相比金錢的回報往往更為重要。」

從展威的經驗看來，小企業的老闆和員工之間的關係較密切，以情以理留住所需人才，有時比大企業更有優勢。



## 靈活精悍管理 貼心彈性安排

以理以情，培養合作和參與精神，以留住員工固然重要，但提供合理薪酬和福利，亦是不可缺。在這方面，展威善用小企業在政策和安排具更大的彈性，以及與員工關係密切，更能了解他們需要的優勢，為員工構想和安排最能回應他們實際需要的薪酬和福利，使他投放資源，獲得最大效益。

對於員工的個別需要，展威會盡體諒，彈性安排工作。「我會遷就家庭主婦員工照顧孩子的需要。例如在屯門餐廳，有家庭主婦員工三點半要接孩子，於是我們會安排她三點下班。」員工在生活上急切需要時，他亦會提供協助。「早前做水吧的泰籍員工請辭，細問之下，原來他家中有事，需要錢應急，最後我們以公司名義借給他，之後按法例在工資中扣回。結果他決定留下來繼續工作。」

## 良好人事管理經濟學

訪問當天，展威的恩師——香港樹仁大學商業、經濟及研究中心主任李樹甘博士也有隨行。師徒難得聚首，展威當然抓緊機會，要李博士授予錦囊。





李博士錦囊：

## 分享利潤 = 推高成本？

好僱主，自然會與員工共富貴，但不少僱主都以為與員工分享利潤便等同推高成本，所以有需要以加價來彌補這方面的支出。其實這是一個謬誤，只要選擇適當的手段與員工分享成果，這迷思便可解開。

「分享成果是一個「事後」(Ex-post) 的概念，即有了利潤才分享，而工資釐定卻是一個「事前」(Ex-ante) 的概念，即企業能否賺取利潤都要付出。如果企業的利潤有所上升，與員工分享當中的一部分，是「事後」的動作，在經濟學角度而言，這做法不會構成成本的增加對企業自然不會帶來加價壓力。

而分紅制度，正好符合「事後」的概念：當經濟景氣，企業利潤上升時，員工可以得到額外收入，亦不會為僱主帶來經營成本的額外負擔，可謂是雙贏。精明的好僱主，不妨多考慮這種制度鼓勵及獎賞員工。



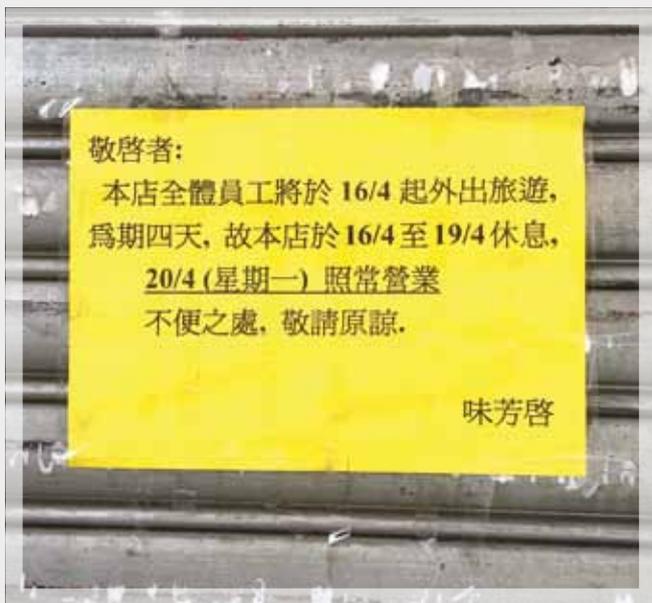
## 管理路上的小心思與大學問

「錢是賺不盡的，花點錢，為大家製造一個可以放下工作，輕輕鬆鬆過幾天的機會……。沒想過要為此得到甚麼，但這樣做我所得的肯定比付出多」

鍾偉豐 - 味芳老闆

味  
芳





「…休息四天，  
本月20日  
照常營業。」

四月某天的午飯時間，同事提議到附近的「車仔麵」店——味芳，吃一個快捷簡便的午餐。一行數人，到了味芳門前，才知麵店休息。閘門掛著一塊醒目的黃色告示，大意是說因全體員工外遊，店舖休息四天。

告示上的休業原因，引發了我強烈的好奇心。心想，店主究竟是個怎樣的老闆，會關門四天，和全體員工外遊。過了不久，我便找到了答案。因為，我成功聯絡上味芳的老闆鍾偉豐先生。



## 舊日歡樂時光 今天定期複製

訪問在一個大雨滂沱的早上進行。我們未踏入門口，便看見笑臉迎人的鍾先生。他親自為我們收好雨具，問我們要不要布抹乾弄濕了的衣履，再喚同事為我們端上熱茶。訪問尚未開始，我便感受到鍾先生那種親和力。

甫坐下的第一個問題，還是回到全體員工外遊，店舖休息四天的事上。「在我少年時代的香港，經濟開始蓬勃，工廠成行成市，但大多數人生活仍是較刻苦，子女放學或暑期期間跟父母到工廠工作是平常不過的事，我就是其中之一。當年的工廠為爭奪工人，都會標榜人工高、福利好。其中一項福利，就是全廠員工去旅行。雖然所謂旅行，只是乘坐旅遊巴士到沙田蝴蝶谷之類的地方走走，但大家都是高高興興。平日只管催促工人趕貨的管工和老闆，也會放下一貫嚴厲臉孔，跟大家打成一片，玩過痛快。」正式踏入社會工作，鍾先生加入了飲食業，從紅褲子做起，轉眼廿幾個年頭，但工廠旅行那種歡樂的情境，還是歷歷在目。「到我當上了老闆，便決定要為員工再複製這種歡樂時光。」收銀機前放着的那幀員工到日本沖繩旅行的大合照，正是鍾先生成功複製當年歡樂時光的印證。

「平日在食肆，大家看對方始終是老闆和員工，加上各有各忙，難有溝通的時間。相反在工餘時間，大家容易放下身份，坦誠溝通。」雖然鍾先生表示舉辦員工活動豐儉由人，但現時味芳僱用了約十名員工，要做東請全店員工到沖繩旅遊，對一間規模不大的企業而言，可算是

所費不菲。「錢是賺不盡的。花點錢，為大家製造一個可以放下工作，輕輕鬆鬆過幾天的機會。大家心情放鬆，自然會找到更多共同話題。彼此了解加深，相處便會變得更融洽。」我單刀直入的問鍾先生，花錢辦這樣的員工活動，是否物有所值。他答道：「沒想過要為此得到甚麼，但我肯定這樣做，所得的比付出更多。」

### 管理路上的小心思與大學問

有效地與員工溝通，維繫和諧的勞資關係，是管理的大學問。為此，不少大型企業，會成立勞資協商委員會，以此作為僱主和員工之間平等溝通的正式平台，促進勞資之間的協作，締造良好的勞資關係。鍾先生謙稱，他沒有受過管理學的訓練，做東請員工到外地旅遊只是他的小心思，但他明白員工是公司重要的資產，而每一個與員工的溝通的機會都非常重要。

鍾先生和員工的溝通，絕對不只限於每年外遊的幾天。「請夥計旅行確能減低彼此隔膜，但長遠而言，不能單靠此留住員工。」原來鍾先生和員工建立良好關係，留住員工的心，還有其他妙法。

### 金錢以外的員工福利

「在我們這類中小型食肆工作的多是婦女。她們大多數都要照顧家庭，但又想有一份時間上容許的工作，賺多一點錢幫補家計。我是這一行出身，明白飲食業工時長，落場更使員工難



分配時間，並不配合『師奶』們的時間表。因此我這裡沒有落場時間，而是把營業時間分為兩節的所謂『師奶更』。她們上班的時間，我會盡量遷就。只要事前跟我溝通好，即使是較特別的安排，亦未嘗不可。」原來之前就曾經有員工要求在上班時間內接小朋友放學，鍾先生不但允許，還把小朋友留在他餐廳，到媽媽下班時一起回家。員工感受到鍾先生的那份真誠和體諒，自然更願意留下。

鍾先生是一個熱愛家庭的人，因此對員工休假方面的安排，更懂得如何回應他們的家庭需要。但有員工休假時，其他員工難免需要分擔那員工的工作。因此，鍾先生在安排員工休假的同時，亦不忘提醒同事應互相配合及彼此支持。然而食肆員工人數始終不多，遇上人人都希望放假的節日，他又會如何安排呢？鍾先生輕鬆地笑了一笑道：「新年等重要節日要回家吃飯，共敘天倫是絕不為過的願望。在大部份員工都想放假的大時大節，強行留他們在店裡工作，只會令大家不快。因此，我還是乾脆休店一天，皆大歡喜之餘，大家亦可休養生息。」

### 豁達僱主的工作要求

鍾先生奉行一套豁達的管理風格，但對餐廳的出品和員工的表現卻是一絲不苟。「我在工作上非常注重細節，亦希望員工跟我一樣，事事做到最好。」然而高要求可會使員工感到壓力過大？「我會向他們解釋我為何會有這樣的要求，我深信真誠的溝通可讓他們明白我的想法。這麼，他們便不會覺得我的要求無理而傷害大家的關係了。」豁達的鍾先生，當然知道員工「明

白」他的心意並不等於「完全認同」他的做法。正如他餐廳推行待用餐，並不是所有員工也認同此理念，但鍾先生說他會多與員工分享，以平常心去面對他們的反應，並透過溝通及以身作則，希望有一天能感染全體員工，支持他的理念和做法。



## 發掘管理新角度 共創銀髮族理想工作間

銀杏 - 落葉喬木，原產於中國，壽命可達

三千年以上。它的花語是：「堅韌與沉著」。

銀杏館 - 一位致力創造年長人士公平就業機會的

社工、一群不言休的年長人士、一個美妙的結合。



預計到了2041年，香港每三個人中便有一個超過65歲。伴隨人口老化而來的勞動力下降問題將近在眉睫。但與此同時，長足發展的醫療，使香港人不但比以前長壽，亦更健康。當中不少雖然已屆機構退休之齡，但仍有能力繼續工作。年長人士這股潛在的勞動力，只要得到適當的配合，定可得以釋放，以回應勞動力下降的問題。

### 一樣的工作 不一樣的意義

過往任職社工時接觸年長人士的幾段經歷，使麥敏媚小姐深深體會到工作對年長人士帶來的重大意義，促使她萌生開設第一間銀杏館的念頭，為年長人士帶來不一樣的工作機會。她憑一股熱誠，配合各種的良好人事管理措施，成功為年長人士帶來就業機會之餘，更為他們締造了一個稱心的工作環境。

### 以人為本管理 提升工作滿足感

銀杏館以鼓勵年長人士就業為宗旨，店內各職位大多都由年長人士擔任。行政總裁麥敏媚小姐表示，他們現時所聘用的員工，其實大部份過往並非從事飲食業。「不以求職者過往相關工作經驗作為人職的首要條件，是希望能為來自不同背景的年長人士，提供更公平的就業機會。」



麥小姐坦言，沒有飲食業工作經驗的年長人士對店內的工作可能會較難適應，甚至會感到少許壓力。針對這點，麥小姐對職責的內容作出了適當的調整。「飲食業的其中一個特色，是工序可以分得較細、較簡單，方便為不同人度身訂造工作。」配合適當的培訓，新人行的年長人士能較易適應之餘，工作滿足感亦會較大。

### 量材而用 以生命影響生命，助圓往日夢

銀杏館給予年長人士更多工作機會的同時，年長員工的處事經驗和態度，亦為店舖帶來裨益。「再次投身工作的年長人士中，不乏高級行政和管理人員。多了解他們的能力和專長，不但可助他們發揮所長，更可把他們寶貴的經驗傳遞下去。」

以前在內地任職酒店宴會經理的 李家煥先生（Paul Sir）就是好例子。現職到會與宴會服務經理的他主要負責培訓和策劃。知賢任能，為公司挑選員工和編配他們的職責，是他其中一項工作，亦是他的擅長。至今，餐廳八成員工也接受過他的培訓。培訓員工之外，Paul Sir 亦不忘發掘員工所長，讓他們得以發揮。例如遇上精於做家常菜的員工，他便會鼓勵他們嘗試烹煮，再推薦給廚房。Paul Sir 認為「現時銀杏館的工作，使我能繼續發揮所長。同時亦幫助了其他人延續事業，甚至展開人生的新一頁，我覺得別具意義。」銀杏館現時僱用的一隊表演樂隊，成員都是年青時為口奔馳，無法實現音樂理想的音樂愛好者。現在，他們有機會踏上舞台，實現年青時的夢想。

## 關懷身心 體諒需要

除了適當的職責配對和培訓外，在工作時間和假期安排方面，銀杏館亦注入了彈性，以顧及員工在個人和家庭各方面的需要。「我們的員工，有不少都是退休後再就業或將屆退休之齡的人士，金錢回報並不是他們工作的主要目的。他們都希望工作不太辛苦，能有多點私人時間。雖然，工作時間不能由員工單方面決定，但若他們需要覆診、照顧兒孫或陪伴家人等，我們會盡量在工作時間和假期作出安排。」

筆者到訪的銀杏館分店座落於環境清幽的饒宗頤文化館內，置身其中，予人洗滌心靈的感覺。銀杏館選此良地，貫徹以人為本的管理文化，推動年長人士就業，實在是一個美妙的結合。



## 快樂員工 快樂僱主 源自由心出發

問：「鴻福堂是甚麼？」

香港人路人甲：「是賣涼茶和湯包的地方。」

市場經理乙：「是以現代市場策略行銷傳統涼茶和湯包的地方。」

鴻福堂員工丙：「是我工作的地方，亦是我第二個家！」



約兩年前，我曾經參加過一個由鴻福堂執行董事司徒永富先生主講的研討會。會上，他分享了「如何由心經營出發，強化人才吸力和凝聚力」。但透過訪問鴻福堂的員工，從員工的角度看這集團如何管理人力資源，還是第一次。

鴻福堂的訪問，是在他們總部的會議室進行。負責接待的職員招呼我到會議室坐下。不一會，幾位笑容可掬的「鴻人」推門而至。他們當時給我的第一個印象，是充滿活力，笑容一致。我心想，怎麼他們看起來儼如兄妹多於同事？訪問完成後，我終於明白箇中原因。

## 「鴻人」第一天

與人分享鴻福堂的人事管理經驗時，企業及人才發展經理曾子怡小姐多會由員工第一天成為「鴻人」說起。「員工在上班的第一天，都會收到一本『鴻寶仔』。內裏記有公司的業務、產品和各項培訓課程的資料之外，還有我們行政總裁司徒永富先生的訓話。同事收到它，就如同學在開學天收到手冊一樣，會感到自己正式成為我們的一分子。」向新員工派發簡介集團背景的「鴻寶仔」，不單是為了讓新入職的員工了解自己的工作，更重要的，是使他們感到被受重視，建立對集團的歸屬感和讓他們更快融入集團文化。

## 橫與直的溝通 上和下的參與

「鴻寶仔」只是鴻福堂與員工建立良好溝通和關係第一步。他們舉辦形形色色的雙向溝通活動，如「與總經理早餐會」、「Idea Time」、「自由講」和「鴻人會」等。集團內上至總經理，下至剛入職的前線小員工，都參與其中。曾小姐說：「活動上大家無所不談。工作流程、員工福利、甚至是較人性化的話題都會分享。剛入職的同事最初可能對分享有保留，怕會秋後算帳。但當他們發覺管理層會真心聆聽，他們的意見真的會成為公司的政策時，大家便漸漸變得敢言。其實現時不少措施，都是由前線同事提出的！」





除此之外，管理層亦會每月到前線探訪，甚至不時參與前線的工作，親身體驗前線員工的工作和了解店舖的情況。

鴻福堂利用多樣化的良好人事管理措施，給予旗下「鴻人」最大的空間表達意見和參與的機會，成功打破管理層和員工之間傳統上固有的隔閡，意見毋須層層上達，而是直接到達管理層的耳中。反之，管理層亦能做到從善如流，這種員工參與的文化，讓員工感到被受尊重，感受到自己與公司一起成長。

### 開心工作 家的感覺

「鴻人」當中，有不少是較年輕的。他們對工作的要求，除了講求參與和工作滿足感外，開心快樂地工作亦是不可缺的元素。鴻福堂深信，有開心的員工，才会有快樂的顧客。

建設快樂工作間，鴻福堂是由員工日常工作的細節上做起。「讓他們感受到公司的關懷，才能使員工感到快樂。而關懷文化亦塑造了家的感覺。」曾小姐之後如數家珍地向我介紹他們各種良好人事管理措施。「例如我們每季會向員工送贈蓋面印有關懷短句的時令飲品；為前線員工製作產品資料咭，以減輕他們解答顧客查詢的壓力；設立『關心熱線』、『鴻大夫信箱』問診和『鴻人圖書館』等。」各樣人性化的措施，讓員工不但感受到公司對自己工作上的關心，亦體會到公司和同事對自己工作以外範疇的關懷。

員工之間儼如一家人，工作時便會不太計較。這種和諧氣氛，作為前線管理層的分區經理Kelvin感受最深：「初入職時在『鴻人會』中聽到公司在未有生產廠時，不在其位的員工亦甘願為公司做清洗銅缸和數紙杯等瑣事，我覺得不可思議；但在這裡工作久了，看到同事之間關係如家人般親密，遇到困難時互相鼓勵，我明白到這些舉動是理所當然。」

## 有心思的安排 無顧慮的抉擇

近年本港失業率一直偏低，工找人的現象取代了人找工的常態。為吸引更多求職者，不少僱主提供了更具彈性的工作條件，以吸引更多的求職者，而當中有不少是半職或兼職的空缺。但另一方面，有不少求職者雖然希望找一份工作時間較具彈性的工作，卻會因為未能與全職員工享有同等的福利而打消工作的念頭。鴻福堂為半職員工度身訂造，向他們提供跟全職員工同等的福利的政策，正好讓他們考慮投身職場時，作出無顧慮的抉擇。

人力資源助理經理陳淑霞小姐說：「即使是半職員工，也可以享有其他全職員工如進修津貼、新人轉介獎金、公益假和喜慶假等福利。」

對於現時各行各業面對的人手短缺問題，曾小姐認為僱主與其為招聘新人而煩惱，不如讓員工工作得更快樂。留住員工的心，自然能留住人手。她更表示，實行為員工建設快樂工作條件的成本其實不是想像中高昂。「推行各種措施的成本是重心多於重金。我們集團負責這些措施所有策劃、執行及檢討的工作的小組，其實就只有數人，只佔集團有限的成本。」

完成訪問後，司徒永富先生兩年前在研討會的結語中所引用孟子的一席話，再一次浮現在我腦海中：

「得天下有道：得其民，斯得天下矣；得其民有道：得其心，斯得民也」



