



《耆．家．友善职场》 家庭友善及友待年长人士雇佣措施

前言

提升企业的竞争力及释放人才的工作潜力，是促进香港社会及经济长远平稳发展的重要方向。面对人口老化带来的挑战，我们更加要建设一个家庭友善及对年长人士就业有利的环境，吸引更多有工作能力的人士加入或重新投入职场，并鼓励雇员延长工作年期，以推动企业及本地经济的持续发展。

事实上，成功企业的经营哲学，总离不开「以雇员为本」这个致胜关键。时至今日，愈来愈多雇主认同家庭友善的工作环境，能协助雇员平衡工作与家庭生活，有利企业吸引及挽留人才，而企业亦纷纷把家庭友善雇佣措施付诸实践。另一方面，不少高瞻远瞩的雇主，亦正透过延迟员工的退休年龄或安排已退休人士以不同模式重投职场，并提供弹性的工作安排及适当的培训，为企业留住这些具丰富经验的宝贵人力资源。

为促进更多雇主采纳与时俱进的良好雇佣措施，劳工处伙拍《香港经济日报》走访了多间推行家庭友善及友待年长人士雇佣措施的企业，并结集成这本《耆·家·友善职场》个案专辑。希望你能从中找到灵感，共同推动家庭友善的工作文化，并支持年长人士在职场上再创新里程。

目录

4. 简介友待年长人士雇佣措施

聘用年长雇员

- 5. 聘用「智醒老友记」 为银行建立客户服务生力军 ■ 汇丰
- 7. 用人唯才 年长演艺人员延续精彩人生 ■ 香港迪斯尼乐园
- 9. 重用年长人士 延续传统香港美食 ■ 香港厨房
- 11. 退休雇员担任讲师 专业知识经验薪火相传 ■ 港灯

13. 简介家庭友善雇佣措施

灵活工作安排

- 15. 灵活工作安排 关顾员工家庭 助吸纳挽留人才 ■ Sanofi
- 17. 提供兼职工作选择 方便家庭照顾者重投职场 ■ 奥雅纳工程顾问
- 19. 实行五天工作周 零售人员也可周休二日 ■ UNIQLO
- 21. 推弹性工作安排 助餐厅员工家庭事业两兼顾 ■ 悠闲阁

家庭假期及生活支持

- 23. 鼓励准时放工 给予家庭假期 提升员工归属感 ■ 协成行
- 25. 推延长产假措施 照顾初生子女时间更充裕 ■ 安达旅运
- 27. 特设护理室 助在职妈妈准备母乳 ■ 中华煤气
- 29. 以沟通创意 缔造理想工作与生活平衡 ■ 新创建

简介友待年长人士雇佣措施

年长雇员拥有丰富的工作知识和经验，与客户和工作伙伴亦已建立起巩固的联系，在处理人际关系方面也有其心得，一旦他们脱离工作团队，或多或少会影响企业的知识和技术承传。况且，香港人口持续老化，年长雇员凭借他们的沟通技巧和个人经验，会更容易取得年长顾客的信任，有利企业开发银发市场。面对劳动人口下降的挑战，促进年长人士就业亦是其中一个释放潜在劳动力的方向。已届退休年龄的银龄一族，其实是企业补充人力资源的生力军。

锐意赶上时代步伐的企业，已率先因应个别情况，透过不同模式雇用年长人士就业。走访过多间企业，我们发现部分已提高员工的退休年龄或安排员工退休后继续受雇，也有企业发掘合适的工种，并以灵活的方式聘用较年长或已退休人士。如果更多雇主能加入支持年长人士就业的行列，并配合年长人士的需要而采纳适当的雇佣措施，相信愈来愈多年长人士会愿意留在职场，继续为企业及社会作出贡献。

友待年长人士雇佣措施可以包括：

■ 提供弹性工作安排，包括弹性上班时间及职位共享等，让年长雇员在工作与个人生活之间能取得平衡。

■ 重视年长雇员的知识、经验和技能，包括提供合理的薪酬待遇，给予他们发挥的机会和让他们感到在工作上受尊重。同时亦须了解他们的体能状况，在工作装备与作息时间表上作出适当配合。

■ 给予年长雇员培训及再培训的机会，让他们能学习新知识以配合社会、科技及行业的发展。

雇主亦适宜优化工作环境及适当地调整工作流程，以便利年长雇员更有效地发挥他们的工作能力。雇主可因应雇员的需要而提供辅助工具及设备，例如改善灯光、增设活动放大镜和可转换字体大小的电脑显示屏等。雇员切身感受到雇主为他们花的心思，自然会更积极投入工作。

事实上，雇用年长人士可为企业带来很多好处。举例说，年长人士普遍对工作有承担，并且忠诚可靠。他们亦拥有宝贵的工作经验及知识，可传授给年轻及新入职员工。因此，雇用年长人士可减低企业的培训成本及流失率，增加生产力，提升知识管理效益。

对年长人士而言，继续或重新就业除可为他们提供收入保障，保持活力及与社会联系外，更可带来生产力，对香港整体社会亦有裨益。

汇丰 - 聘用「智醒老友记」 为银行建立客户服务生力军

现今年长人士的教育及健康水平愈来愈高，退休即等于没有工作能力这想法，已大大落后于形势。只要有合适的机会让年长人士发挥所长，他们仍然可以重投职场，为社会注入新动力，有助纾缓劳动力短缺问题。有银行主动聘用年长人士，并提供工作培训，让他们能够与时并进，提高自我价值和自信心。这队富人生阅历的工作队伍，现时已成为一支为银行客户提供適切服务的生力军。

汇丰欣赏「老友记」的丰富工作和人生经验，于2010年初推行「智醒老友记」计划，让有志再就业的年长人士重拾工作乐趣和满足感。计划不设年龄上限，获聘的年长人士在接受培训后，会派到不同分行担任前綫服务工作。现时「智醒老友记」大军已增至160人，是5年前计划刚起步时的8倍。

弹性上班兼顾家庭

汇丰香港区行政总裁施颖茵表示，银行在发展该计划的同时，老友记亦一同「成长」，担任更重要的角色：「初期老友记主要负责接待使用特设柜位的顾客，当他们熟习银行运作后，便开始于繁忙时间在大堂接待顾客及协助分流；最近银行更安排经验丰富的老友记参与新入职同事的培训课程，传授顾客服务心得。」

今年61岁、曾在酒店业工作逾30年的罗子雄，8年前曾提早退休，但过了两年百无聊赖的日子后，仍然活力充沛的他已感到吃不消。罗子雄于是决定申请成为汇丰「智醒老友记」，令他以往从事服务性行业的丰富工作经验，能够再次派上用场，同时让生活重新有了寄托，不致与社会脱节。

罗子雄坦言，现时工作主要为充实生活，而非纯粹为了金钱回报：「这份工作令我有许多机会帮助不同年纪的顾客，让我感到有人认同和受到重视，再次从工作中找到满足感和成就感。」

除了公开招聘外，汇丰员工到达退休年龄后，亦可按其意愿担任「智醒老友记」，继续为银行服务。「智醒老友记」以兼职形式工作，如罗子雄现时每星期上班3天，每天工作约4小时。「弹性上班时间的安排令我可兼顾工作及家庭；另外公司很体贴，体谅到年长人士未必适宜长时间站立工作，因此在每次值班期间都会有5至10分钟的小休时间。」

老友记表现称职可靠

总结计划推行5年来的成绩，施颖茵对「智醒老友记」各方面的表现均十分满意。「老友记有不同的人生阅历，在培训后担任服务工作，让他们发挥所长，对银行拓展业务也有帮助。」她指出，年长雇员擅长设身处地为客人着想，加上亲切的

服务态度，很自然就会取得长者顾客信任，对银行亦留下良好的印象。

「老友记在繁忙时段亦可以分担同事的工作压力，提升分行的服务效率；再者，老友记的耐性、待客经验及其他知识，也逐渐感染到身边的同事，这对企业、员工和顾客也有益处。」不过施颖茵亦坦言，开展这项聘用年长人士的计划，银行要投放一定的资源，因此管理层对此聘任策略的承担与支持尤其重要。「但『智醒老友记』是一群十分可靠及充满正能量的员工，绝对值得长远投资！」

友善措施惠及子女

除了协助年长人士就业，汇丰亦推行多项家庭友善措施，例如员工若有家庭岗位上的需要，可与直属上司协商安排弹性上班或在家上班。此外，汇丰在1990年成立幼儿学校照顾员工子女的教育，学校共收生约130名，周一至五服务时间为朝8晚7，周六则为朝8午2，时间较一般幼儿学校为长，方便员工接送儿女上学或放学。所有汇丰员工不限职级、部门和资历，只要过了试用期即可替其子女报名申请入学。

措施特色

- 「智醒老友记」不设年龄上限，除了公开招聘外，亦安排银行员工在退休后继续为银行服务。
- 采用弹性上班时间及提供兼职工作安排，协助年长员工平衡工作、家庭和生活。
- 顾及年长员工在体力上的限制，在工作期间给予小休时间。
- 安排经验丰富的「智醒老友记」参与新入职同事的培训课程，传授服务心得。
- 成立幼儿学校照顾员工子女的教育，服务时间较一般学校为长，方便员工接送幼童。
- 员工若有需要弹性上班或在家上班，可与直属上司协商安排。

香港迪士尼乐园 - 用人唯才 年长演艺人员延续精彩人生

人生每个阶段总有不同机遇。在职时的工作生涯可能万分精彩，退休后生活也可以过得丰盛惬意，关键在于如何部署。正如在本地一主题乐园工作的年长人士，他们选择了在童话国度来个华丽转身，一展所长，成就完美愉快的人生新一页。

香港迪士尼乐园度假区由2005年开幕至今，一直支持平等工作机会，多年来均有聘用年长人士作演艺人员（乐园度假区称员工为「演艺人员」）。香港迪士尼乐园度假区人力资源副总裁黄小萍表示，在聘用演艺人员时，主要因应乐园业务发展、人手需要、个人能力及工作态度等作考虑。而她深信年长人士能够将过去的丰富经验有效应用在现时的工作上。

编排岗位恰当 尽展所长

香港迪士尼乐园聘用年长人士后会按他们的能力、专长和身体状况，编排合适的工作岗位。现时，年长演艺人员多在商品销售、餐饮服务、宾客服务及乐园营运等部门工作。他们的工作范畴与其他演艺人员一样，而乐园亦会同时考虑他们的不同需要，「以商品部为例，乐园尽量不安排年长演艺人员打理仓务，以减少其体力劳动；另外，若他们长时间站立后觉得疲倦，可到后台休息一段时间再重返岗位。」黄小萍说。

跟其他演艺人员一样，新入职的年长演艺人员亦须参与「迪士尼大学」专为新入职演艺人员而设的各项课程，除协助他们了解乐园文化、提高安全意识及加深宾客服务知识外，亦让他们更容易适应工作环境。黄小萍续指，乐园亦会因应工作需要，提供在职培训，深化和实践在「迪士尼大学」中学到的知识。

此外，部门主管会尽量因应各年长演艺人员的需要，安排上班时间或调更。如部分年长演艺人员需要预留早上时间照顾孙儿，乐园在调配上班时亦会相应考虑，视乎情况尽量安排他们在下午上班。

乐园工作 心态回复年轻

于乐园商品部任职款待专员的白伟贤便是一例。原本从事市场推广的白伟贤，数年前从全职岗位退下来后，仍然希望继续工作，保持活力和与社会的联系。现时他每星期在乐园工作3至4天，每天上班6至8小时，「十分感激乐园可安排我逢周日休假，让我可以与家人共享天伦。」现年66岁的他，依然精力充沛，而且做事非常有魄力，站在商品部前綫工作，其工作表现跟其他年龄的演艺人员无异。

白伟贤坦言，在乐园工作，令他的思维和心态也年轻不少。特别是在商品部工作，能与来自世界各地的游客交流，更是难得的体验。「工作乐趣是自己发掘的，乐

园的工作带给我精彩的体验，让我感觉到人生的上半场虽刚告一段落，但下半场仍可继续多彩多姿。」的确，白伟贤的工作除了提供销售服务、收银、产品推销外，偶尔亦会参与分享交流，例如早前便与一批参加香港警务处「耆乐警讯」活动的退休人士见面交流，分享在乐园的工作经验和心得，让他们了解重投职场的乐趣。

工作表现佳 成为年轻人榜样

主题乐园为游客提供欢乐、梦幻的环境，前綫演艺人员总是笑脸迎人，充满正能量。黄小萍坦言，人生阅历丰富的年长演艺人员在这方面相当称职，「他们善于与人沟通、有耐性、处事细心，时常保持正面及积极的态度，而且愿意接受工作上的各种挑战，正正能够成为年轻演艺人员的好榜样。事实上，他们亦经常参与公司活动，与其他演艺人员打成一片。休息时间亦会与其他演艺人员谈天说地，相处非常融洽。」

黄小萍更发现，由小朋友至长者的宾客，均十分喜欢与较年长的演艺人员聊天。「或许因为较年长的演艺人员善于与人沟通，加上待人有礼，主动照顾宾客的需要，故此深受欢迎，乐园更经常收到不同宾客的感谢信。」

另一方面，香港迪士尼乐园秉持「开心的我，开心的宾客」理念，致力为演艺人员提供良好工作环境，亦提倡生活与工作平衡。去年4月，乐园推行5天工作周，令乐园所有全职演艺人员受惠，包括前綫职位，让他们减少交通开支和时间，并提高生活质素。

措施特色

- 按聘用年长人士的能力、专长和身体状况，编排合适的工作岗位。
- 工作时间方面，部门主管会尽量因应各演艺人员的需要，安排上班时间和调更。
- 跟其他演艺人员一样，年长演艺人员入职时接受「迪士尼大学」的培训，协助他们了解乐园文化，更容易适应工作环境。

香港厨房 - 重用年长人士 延续传统香港美食

年龄与工作能力之间没有绝对的等号，只要有合适的工种和工作机会，年长人士也能在职场继续发光发亮。常说「老有所为」，作为非政府资助的社会企业银杏馆，便于旗下品牌「香港厨房」为年长人士提供重投职场的机会，在食品制作、包装及饭堂经营范畴上独当一面地工作。

香港厨房业务以食品制作和包装为主，并强调「港式食品」和「香港制造」。整个业务理念在于「传承」这两个字，「年长人士的知识和经验非常宝贵，特别是一些怀旧食物如盆菜、姜醋及糉等，若不把制作知识和技巧传承，便会失传于世。」银杏馆行政总裁麦敏媚表示，香港厨房透过发挥年长人士的优势，重点生产各式各样的传统港式食品，使其得以传承下去。

弹性分配工作 缩短工时

有别于其他食品制作企业，香港厨房聘用大量年长人士，占员工总数约8成。不论是主管级别或前綫包装的工作，都有年长人士参与。麦敏媚谓，由于公司有大量年长人士，故在分工时会因应其工作能力、兴趣及身体状况再作分配。首先，食品制作的大师傅是退休的行内人，香港厨房负责把口传秘诀变为实体食谱及相片，有系统地纪录烹煮传统食品的知识和经验。至于其他工序则会再作细分，例如盆菜制作便可分拆腌制材料、摆放食材等工序，教导其他年长员工跟随指引制作及包装食品。

香港厨房亦十分注重职业安全，饮食业一般工时较长，香港厨房特别按年长员工的工种和体力缩短工时，令他们身体得以应付。目前，该公司实施弹性工作安排，年长员工每星期工作日数可与部门主管商量之余，每日的工作时数亦可度身订造。

密切跟进情况 助适应环境

此外，由于食品制作及包装涉及多个步骤，香港厨房特别着重培训和沟通，密切关注年长员工工作情况，人事部亦不时进行工作评估，并安排社工跟进他们的适应情况，适时提供辅导，协助他们适应工作环境。

如何有效地与年长员工沟通亦是重要课题之一。「年长人士特别需要别人尊重，因此宜用相应的方法与他们沟通。若他们较善忘，便应在工作前多作解说，透过会议作温馨提示，技巧地让他们明白信息。」例如在制作食品时，会有专人指导年长员工，透过清晰的指引和提示，让他们明白工作要求。过程中亦要尊重他们的理解能力，保持礼貌，耐心沟通。

重拾拼劲 证退休仍有作为

难怪负责包糰的全师傅直言，在香港厨房让他重拾退休前的工作拼劲和感觉。退休前从事装修工作的他，12岁已入厨帮家人包糰，退休后有机会加入香港厨房出任水吧工作，佳节时更特别客串，以一双巧手制作八宝一口糰。他不讳言，退休后的生活就像失去焦点一样。「但自从到香港厨房工作后，能够把家族的包糰技术应用于工作上，重拾工作的感觉非常良好。生活有了寄托，身体质素更佳，加上与同事相处融洽，工作时一点疲倦的感觉也没有。」

现年72岁的美玉姐姐和67岁的霞姐则负责包装养生八宝茶的材料，包装工序只有量度重量及入袋两个步骤，简单易明。退休前于老人院工作的美玉姐姐坦言，见到不少长者在退休后身体变差，故希望趁自己仍有工作能力时继续服务社会。「人要有冲劲，退休后能够自力更生确是乐事。」于6年前退休后再求职时处处碰壁的霞姐，现时每星期到香港厨房工作3天，同事细心指导，加上工作简易，故上班的日子相当愉快。她们期望香港能有更多雇主聘用年长人士，一方面协助有经济需要的长者维持生活；另一方面让他们一展所长，继续贡献社会。

「狮子山下」精神 敬业乐业

麦敏媚总结谓，香港厨房一向以自负盈亏的方式经营，并没有接受任何政府资助，相信其运作模式亦可应用于私营企业，除饮食业工种外，接待、数据输入等工作亦十分适合年长人士。「年长人士解决问题的能力极高，拥有『狮子山下』的精神，敬业乐业。只要企业花心思培训和配合，对年长人士的生活和身体有正面帮助，令他们减少对社会的倚赖，对香港整体社会亦可带来莫大的裨益。」

措施特色

- 透过评估年长员工的背景、能力及兴趣，以设计适合年长员工担任的工序，为他们安排合适的工作。
- 因应年长员工的体能状况，以及家庭和个人需要，弹性安排工作日数及时数，让年长员工有充足的休息时间，维持工作与生活之间的平衡。
- 重视年长雇员的知识、经验和技能，并透过适当的沟通技巧，让年长雇员感到在工作上受尊重。
- 着重培训及提供适当的指导，令年长员工易于适应工作的要求。

港灯 - 退休雇员担任讲师 专业知识经验薪火相传

当社会正步入知识型经济年代，具丰富知识和经验的人才是确保企业能持续发展的重要基石。在劳动人口逐渐萎缩的趋势下，企业更加珍惜宝贵的人力资源，并设法挽留资深雇员。香港电灯有限公司（下称港灯）就透过不同方案，延长部分已届退休年龄的同事的工作年期，成功把电力行业的知识和经验薪火相传。

电力行业所涉及的发电、输电及配电的知识和技术属非常专业的范畴。港灯人力资源总经理胡国光表示，公司一向着重人才培养与发展，亦十分重视经验和知识的传承。因此，公司设有既定的政策，因应个别部门对人手的需求及雇员个别的情况，以固定年期合约的方式续聘已届退休年龄的雇员，为部门培育接班人。「这是知识管理的一个重要环节，把握资深雇员留任期间的时间和机会，将知识和经验传承下来，这对讲求专业知识和实战经验的电力行业来说尤为重要。」

某些工种的雇员，如工程师，在退休后续任期间，其工作重点会由原来职位负责的工作范畴，转为较侧重培养第二梯队。「前提是尽量把握机会和时间，把资深雇员多年的工作经验与同事分享，进一步做好企业知识管理和经验传承。」胡国光亦强调，公司设有良好而务实的劳资沟通机制，包括有雇员代表参与的多个协商会议。在有关续聘事宜等细节安排上，公司亦会充分考虑同事的意愿。

资深雇员促进知识传承

港灯于去年成立「港灯工程学院」，为雇员提供专业培训课程，加强现职工程人员的专业知识及提升技术。港灯输配电科技服务部总工程师杨广通表示：「部分课程讲师是由已退休的资深雇员出任，透过自由职业者形式与港灯共同设计课程及编排授课时间，把多年的经验和专业知识向后辈倾囊相授。」

胡国光以「双赢」形容这安排。由于电力行业从业员为数不多，这项安排能确保业内的专业知识和经验可以流传下来；在退休雇员的角度看，「担任港灯工程学院讲师，亦为他们提供分阶段适应退休生活的空间，让他们由繁重的工作生活逐步调节至较轻松的工作节奏。」

杨广通指出，担任讲师的已退休同事，会负责制定课程内容、撰写教材、就考试出题及评分等工作，课程内容涵盖广泛，受训的同事获益良多。「这些知识可能是资深雇员在过去几十年的工作中所累积下来的经验，现在由他们现身说法，对新晋学员来说有莫大裨益。」现时学院已完成超过50个课堂，学员数目逾1 300人次。港灯工程学院未来亦会进一步与不同大学、大专院校及业界合作，希望进一步提升工程人员的学习领域。

退休雇员转职导师 培育第二梯队

港灯工程学院高级荣誉讲师张仲声，便是由高级工程师的岗位退下来，转职为讲师的例子。他会根据相关课题的要求、教学的内容及范畴，准备教材。「现今技术日新月异，我们需要时常温故知新，与现职同事多作交流，也要留意最新发表的相关论文等，再配合自己的经验，希望可以相辅相成。」他亦很高兴可以为电力行业的知识传承出一分力。

港灯工程学院的成立不但可以灵活安排课程和确保学员的进度，同时，教与学亦变得更有系统和具成效。张仲声坦言相当喜欢现时的工作，担任讲师令他感受到退休后仍受到公司和学员的重视。「现时的工作相比以前是较轻松和容易。我尤其高兴能继续与在职同事交流，分享自己过往的经验。」他强调重投职场并非为了金钱回报，只是希望把个人经验薪火相传。「就如我当初入职时，也曾接受过很多前辈的教导。」

措施特色

- 以固定年期合约的方式续聘已届退休年龄的雇员，为部门培育接班人，把知识和经验薪火相传。
- 某些工种的雇员在退休后续任期间，其工作重点会由原来职位的工作范畴，转为较侧重培养第二梯队。
- 成立「港灯工程学院」，部分课程讲师由已退休的资深雇员出任，透过自由职业者形式与港灯共同设计课程及编排授课时间。

简介家庭友善雇佣措施

家庭友善雇佣措施是指雇主协助雇员同时兼顾工作和家庭责任而采纳的良好人事管理措施，亦是能同时惠及企业和雇员而达致劳资双赢的企业管理策略。随着工作和家庭生活平衡的概念日益受到重视，雇员所要求的，不单是合理的薪金和福利，雇主用心聆听及关顾员工的心思，对企业吸纳及挽留人才方面亦十分重要。

其实，只要尝试易地而处，就不难体会到雇员为企业效力的同时，本身也肩负着不同程度的家庭责任，如照顾子女和父母等。一个家庭友善的工作环境，就能纾缓雇员要同时应付工作及照顾家庭的压力。当雇员能无后顾之忧，全心全意地工作，因生病、职业意外或其他原因而导致的缺勤情况也会减少，生产力和工作表现亦自然有所提升，最终得益的当然是雇主。此外，雇员对企业有归属感，员工流失率亦会降低，直接减低企业在招聘和培训方面的支出。长远而言，着重家庭友善的企业能建立正面的形象，吸纳不同人才，建立充满干劲、敬业乐业的工作团队，有助企业持续发展。

虽然实施家庭友善措施少不免会增加企业经营成本，但这些措施有效提升员工的士气及建立团队精神，长远回报反而比成本高，而当中的一些措施实在不需要庞大的开支，亦不是大企业的专利。当发现在经济兴旺时，雇员能众志成城为公司争取更佳业绩；而面对经济低潮，员工也愿意与公司同心协力，共度时艰，你就会明白到为企业引入家庭友善雇佣措施是绝对值得的。

家庭友善雇佣措施的例子：

订立灵活的工作安排

弹性工作时间、弹性上班时间、5天工作周、居家或遥距办公、由两人或多人共同分担一份职务的职位共享，以及提供兼职工作选择等。

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、生日假和在员工父母的生日日子给予假期的敬孝假等。

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、在办公地点为在职母亲设置哺乳室、为员工子女提供奖学金和举办家庭康乐活动等。

成功落实家庭友善雇佣措施的要点：

1. 管理层认同相关的理念，在资源及行动上积极支持。
2. 建立完善的咨询及沟通机制，收集管理层与员工的意见，以了解他们对实施各项措施的疑虑和实际需要，有助雇主制订合适的措施及作出相应调整。
3. 制定清晰的指引，让所有员工明白措施的安排及要求，并提供相关培训，以配合措施的推行。

- 4.在公司内部进行推广，确保员工可掌握与措施相关的最新信息，同时能反映意见，让管理层及员工了解相关内容和成效。
- 5.建立体谅互信的文化，灵活处理有关措施，并鼓励企业内各成员互相配合和支援，在同侪间共同建立家庭友善的工作文化。

Sanofi - 灵活工作安排 关顾员工家庭 助吸纳挽留人才

成家立室对很多人来说是人生重要的阶段，但要组织一个温馨幸福的安乐窝，需要投入的时间、体力和心思着实不少。跨国制药集团赛诺菲安万特香港有限公司（Sanofi）充分利用公司的业务性质，营造一个有利员工组织家庭及养育子女的工作环境。凭着全面关顾员工健康的信念，即使在人力市场甚为紧张的情况下，Sanofi在招聘及挽留员工方面也能突围而出，成功建立起一支高效和忠诚的工作团队。

Sanofi的区域总监（香港、澳门及台湾）林嘉莉表示：「公司在香港的业务主要是销售药物、疫苗、个人护理及健康产品，我们因此特别重视同事的全人健康，亦深信实行家庭友善的措施可以令员工身心康泰。例如公司推行弹性上下班时间，员工可因应不同需要，按照公司每天工作8小时半的规定，自由选定在上午8时、8时半、9时、9时半或10时上班，因此内部会议一般会在办公室的核心工作时间上午10时至下午4时半这时段内举行。」林嘉莉透露，员工都很支持公司实行家庭友善措施，甚至不时介绍及推荐亲友申请公司的职位空缺，公司在招聘人手方面基本上没有遇到甚么困难。

特别情况准留家工作

如员工有特别原因须留守家中，更可向上司申请居家工作。人力资源经理卢嘉茵便是受惠员工之一。「约3年前我怀第一胎时因双脚发肿难以走路，幸好公司体恤我的情况，容许我在家工作，透过公司提供的手提电脑在家处理日常事务。整段怀孕期间上司给予我很大支持，同事亦愿意分担我部分的工作，我非常感激公司及同事对我的关怀，实在找不到转工的理由。」

公司亦只规定负责外勤工作的销售团队每星期两天回办公室报告工作进度，其他日子可直接前往探访客户，并透过电脑系统更新工作日程和向上司汇报工作记录。任职高级产品专员的翁励恒说：「作为前线销售人员，灵活的上班安排让我减少舟车劳顿；我亦特别欣赏公司让员工在生日前后一个月内申请一天有薪假期作为生日礼物。」

医疗保障涵盖范围广

Sanofi亦善用公司与医疗机构的联系，为员工及其配偶和子女提供优厚的医疗保障，涵盖一般中西医及专科门诊，受医疗保障的求诊次数每年多达50次。怀孕女员工或男员工之怀孕妻子，更可获额外产科医疗保障。在流感季节前，公司亦为员工及家属免费接种流感疫苗，员工的家庭佣工亦能以优惠价接种。此外，Sanofi又会与不同范畴的专家合作，免费为员工举办不同的健康讲座，分享医疗保健知识。

「员工有强健的体魄，方能照顾好家人，积极为公司效力。我们特设多用途活动室让员工进行简单的伸展运动，过去亦曾举办减肥奖励计划。去年新设3天健康假期，鼓励员工与家人一起做运动，保持身心健康。」林嘉莉补充说：「公司的营运当然不能忽视盈利与回报，投入在各项家庭友善措施的资源其实不需要很多，但这些措施能提升员工的生产力及工作效率，实在是值得投资的公司政策。」

此外，她表示随着医学进步，年长人士的健康状况普遍亦有所改善。因此，Sanofi在年初就公司雇员的退休年龄向员工进行为期4个月的咨询后，决定让现职员工自由选择，把退休年龄由合约内定明的60岁延长至65岁，而新入职员工的合约退休年龄则订明为65岁，积极鼓励年长雇员继续利用他们在职场所累积的知识和人际网络，把工作经验传承下去。

措施特色

- 为方便员工照顾家人生活起居，推行弹性上班时间，员工可以在指定时段自由选定上下班时间。
- 考虑个别员工的需要，容许同事在家工作，并提供所需设备，方便同事履行职务。
- 负责外勤工作的销售人员，每星期只需回办公室两天报告工作进度，其他日子可直接前往探访客户进行销售工作，免却不必要的交通时间及开支。
- 为保障员工和家属健康，提供全面的医疗保障和免费疫苗接种。
- 举办讲座，为员工提供健康信息。
- 透过员工组织策划多项活动让同事与家人参与，增进彼此之间的感情。
- 给予员工生日假及每年3天健康假期，鼓励员工利用额外假期陪同家人及做运动，促进员工与家人的身心健康。

奥雅纳工程顾问 - 提供兼职工作选择 方便家庭照顾者重投职场

在职人士除了是公司的员工，同时亦可能是别人的子女、父母。「一人分饰多角」实在是随处可见的职场生态。然而每星期只有7天，一天只有24小时，怎样才能分配时间做好自己担当的多重角色？答案之一或许在于弹性工作安排。

从事工程顾问的奥雅纳工程顾问一直抱持「以人为本」的信念，为员工提供充满人性、友善和良好的工作环境。奥雅纳工程顾问东亚区人力资源总监暨董事徐佩英表示，近年有不少大型工程上马，需要大量工程及规划专才处理各项目，「公司一直尽力留住这群拥有专业资格的员工。我们重视员工的工作成果和贡献，多于他们有多少时间逗留于办公室内。」

因此，该公司推出弹性工作安排，让员工编排工作时间，配合个人需要的同时也达到工作要求，「员工能安心处理好个人事务，毋须牵挂，对公司亦有正面效益。」徐佩英说。

公司上下协调达成目标

「公司于过程中抱持开放透明的态度，放手让主管与员工沟通商量实行弹性工作的可行性和其后的工作安排。」徐佩英直言，重点在于员工与主管的沟通。每个个案均需双方配合，按实际工作情况作出微调。团队内的成员亦可能需要互相迁就，透过主管和下属的沟通、交流，研究可行的方案处理公事。

同时，若主管拒绝员工弹性工作安排的申请，必须向人力资源部解释原因。「我们必要确保每个申请均以公平、公正、透明的方法处理。」徐佩英透露，该公司的弹性工作安排目前没有单一的模式，可因应个别员工的情况，安排每星期上班数天、每天只上班半日或数小时等。受惠此措施除了身兼妈妈的员工外，亦有男性员工因应私人事务需要选择弹性工作安排。

现为计划及项目管理主任的陈思蕙，便选择了以弹性工作形式继续她的事业。她成为全职妈妈之前已为公司工作约6年，因为要专心照顾两名年幼的孩子，故选择暂别职场。后来因公司有一短期空缺找上了她，故向公司申请以此模式每周工作最少2天，重投原本的专业领域。

调度有法 保持工作状态

陈思蕙指，弹性工作安排期间，她如常处理公司的工程项目，更不时与客户及上司下属开会，及到工地视察项目进度。「所有同事和客户均知道我的上下班时间，我亦会预先因应开会或外勤的日子而调配处理家事的日程，因此在执行弹性工作安排上并无太大困难。」

反之，因为一直保持工作，与行业保持紧密接触，让陈思蕙一直保持工作状态，希望待孩子长大后便可转回全职。「这样我便毋须浪费专业资格及多年工作经验，这是最适合我的过渡安排。」随着孩子日渐长大，陈思蕙每周的工作已增加至3至4天。她最近更得到晋升机会，可见弹性工作安排对事业发展并无影响。

延长退休安排

事实上，专业工程师需要不停进修和考核，以丰富专业知识，并紧贴业界技术发展。故奥雅纳相当支持员工进修，除了津贴公司认可的课程及考试费用，和提供全薪的进修补假外，更成立「奥雅纳大学」，分3个层次提升员工专业知识和技能。徐佩英指出，第1阶段为「专业单元」，主要是内部培训，邀请奥雅纳工程专家分享其专业领域的最新发展，甚至邀来业界领袖参与讲解，让员工掌握业界的最新信息。

其次是与学界合作的「硕士单元」，因应奥雅纳的业务范畴而度身设计，以进一步强化员工的专业知识。徐佩英谓，此单元应用于集团的各国分公司，员工可网上进修。最后便是「博士单元」，奥雅纳香港的员工可于香港科技大学及香港大学修读博士课程，并享用公司就部分修读时间提供的有薪培训假期，全数学费亦均由公司支付。

此外，该公司亦刚将新入职员工的退休年龄延长5年至65岁，而现职员工亦可按个人意愿选择于60至65岁退休。「现时公司便有一位建桥专家，年届70仍对工作充满热诚，希望『为公司效力至筑起一条自己最满意的桥』。」徐佩英笑言，员工如此热爱工作，公司无任欢迎，会在退休安排上予以配合。

措施特色

- 为员工提供弹性工作时间选择，留住专才，巩固公司实力。
- 公平、公正、透明的方法处理每个弹性工作安排的申请。
- 鼓励员工与主管的沟通，双方商量并安排工作时间细节。
- 因应公司业务及员工的需要而修改或调动工作安排。

UNIQLO - 实行五天工作周 零售人员也可周休二日

为了尽量满足不同顾客的购物习惯，零售店铺的营业时间一般都较长，不少商铺每年只会在农历年初一休业，有些甚至年终无休。然而，亦有连锁休闲服装品牌善用其一丝不苟的营运管理模式，透过精密的分工及细致的人手编排系统，成功地在各分店全面实行5天工作周，打破零售业前綫员工普遍每星期工作6天的情况，让公司前綫及后勤人员皆可每周享有两天休假。

UNIQLO HONG KONG, LIMITED（下称UNIQLO）人力资源部总监Irene Tang指出，公司的管理信念，是希望员工在事业上能稳步发展，并将工作上所取得的成就及满足感带回家。公司亦建立着重员工工作与生活平衡的企业文化。因此，公司全面实行5天工作周，无论前綫及后勤员工皆受惠。「要令各分店都能成功推行5天工作周，公司要运用电脑系统仔细分析不同日子及时段的销售数据，协助各分店店长按实际需要调配人手。同事更可于每月编更前向店长提出理想休假的日子，店长亦会在可行的情况下尽量配合每位员工的需要，让员工好好享受休息日。」如遇上特别繁忙的日子，公司会聘用兼职员工以填补额外人手需求。至于在办公室工作的员工亦可按个人情况，选择将上班下班时间提早1小时，以便照顾家人或安排个人进修及社交活动。

UNIQLO将日本企业一丝不苟的服务精神引入香港，由经营模式、服务文化、员工培训，以至日常工序，员工皆须遵循日本总公司指引，例如开箱后货物上架前只可暂存在特定的胶箱内，不可随意放在地上或搁在纸箱上。对新入职的同事，公司会提供周详的培训及工作指引，由上班一刻与同事打招呼 and 待客之道，以至店铺清洁、折衫、收银及处理保安标签等都一一悉心指导。不少分店的店长皆是由前綫售货员经培训后擢升的。Irene强调，UNIQLO明白到即使具备最好的制度，但如欠缺敬业乐业的员工用心实践，也难以发挥成效。因此，管理层会从多方面构思家庭友善雇佣措施，助他们达致工作生活平衡，更好地兼顾家庭和事业。

增设生日假 提升员工的归属感

提到推行家庭友善措施的成功关键，Irene相信，因为公司有重视员工的企业文化，加上UNIQLO一向以机动化的方式执行各项管理策略，管理层会不时按实际需要检讨员工福利，并主动作出适当改善。「公司于两年前增设生日假，同事可选择在生日当天或生日月份内自选1天放假，与挚爱亲朋一同庆祝，体现公司对员工的关怀。」员工在假期编排上有选择，亦感到公司的安排有弹性，自然对公司的归属感有所提升。按年计算，员工流失率正逐步下降。

不同措施助员工照顾家庭

作为在港聘有3千员工的企业，UNIQLO也会因应员工要求，在公司业务许可下，将他们派驻海外分店，以便照顾家庭。「有同事因丈夫前往海外工作，为免夫妻两人忍受分隔两地之苦，于是透过内部申请成功调职往当地分店。」

另外，在UNIQLO任职高级销售员的黎翠萍今年初初任母亲，放产假后重返分店，怎料家庭佣工因生病离职而无法照顾初生婴儿，令她担心不已。「幸好公司设有突发事假，让我即时可放上1个月假留家照顾婴儿。事实上，在我怀孕期间，店长在征询我后已主动将我由销售前綫转往后勤岗位，负责较轻松的文书工作；产后复工亦可延至9时后上班，对需要晚上起床照顾幼婴的我很有帮助。」

措施特色

- 设电脑系统协助分店分析零售数据，让店长能及早评估每月的人手需要，以作调配，让同事可通过协调安排假期，从而成功推行5天工作周及各项弹性上班安排。
- 着重引入助员工达致工作生活平衡的家庭友善雇佣措施，如设立突发事假及安排弹性上班时间，均能确切配合员工所需。
- 善用分店网络遍布多个国家及地区的优势，容许同事按个人需要申请派驻海外。
- UNIQLO的管理层与员工之间关系密切，上司欢迎同事随时提出意见，并会向管理层反映，以便公司可因应同事所需检讨及加强各项福利措施。
- 公司重视员工培训，并提供晋升机会，希望员工在事业上能稳步发展。

悠闲阁 - 推弹性工作安排 助餐厅员工家庭事业两兼顾

对已婚妇女而言，人生中最重要的是甚么？相信大部分都会答「家庭」。奈何生活逼人，不少妇女难以同时兼顾家庭与事业。有雇主体谅妇女的难处，在其开办的餐厅推行弹性工作安排支持妇女就业，协助她们撑起头家。

社企餐厅悠闲阁开业至今已8年，负责创办悠闲阁的香港循理会社会服务部总干事马丽华坦言，餐厅开业时适逢香港经济低迷，不少家庭因为丈夫失业而失去经济支柱；妇女们遂求助于香港循理会希望觅得工作，以解燃眉之急。

工时缩短方便照顾子女

为协助这群既要顾家也要工作的妇女，悠闲阁打破餐饮业传统，作出弹性工作安排，把一般饮食业一更约9小时甚至更长的工时，缩短至4小时或6小时，且任由员工选择早班或夜班，「前提是让员工在工作之余，仍有时间接送孩子上学放学，甚或买菜煮饭。」马丽华指出，悠闲阁的宗旨是提供就业机会之余，不会令员工因为上班而产生家庭问题，「餐厅要秉承开业的理念，故特意提出弹性工作安排，让员工能自行安排家务和工作日程，两者兼顾。」

悠闲阁创业初期，还破格地把周日定为休假日，「星期日是食店最繁忙和生意最好的日子，但为了让一众妇女员工能兼顾家庭，我们仍决定大胆一试。」然而，作为一门生意，悠闲阁始终要面对切实的盈亏问题。「周日放假」这决定维持约4至5年后，便因为营业额下滑而需要修正，「不过我们跟员工仍然抱持透明开放的态度，和他们坦言店铺正处于艰难期，希望周日开店以提高营业额。」马丽华喜见，员工明白公司的难处，纷纷于周日轮班工作，齐心面对逆境，令悠闲阁慢慢转亏为盈。

五星级大厨教授西餐

「授人以鱼，不如授人以渔」，香港循理会运用此理念，不单开设悠闲阁主要聘用妇女，还加以培训，教授煮食和营运餐厅的技巧，由零开始前后花了3个月培训员工，让她们了解如何营运一所西餐厅。为了让妇女们掌握烹调西餐的技巧，餐厅请来五星级酒店大厨教授她们主理西餐的基本技巧和知识。现时员工已能独当一面，主理每道菜式，甚至包办餐牌的设计和试菜。难怪悠闲阁的餐牌由最初只有4个餐，发展至现时逾40个。

在悠闲阁甫开业便工作至今的大厨刘少凤便是受惠于弹性工作安排的最佳例子。回想初到悠闲阁上班时，她的孩子仍在求学阶段，还幸拥有自理能力，可以自行用膳。「那时候我上夜班，上班前做好买菜、煮饭等家务，孩子放学后回家便自行吃饭。」她直言，悠闲阁多年来支持着她的家庭，从前让她有时间照顾孩子，现在则延伸至第三代，让她可于上午时段帮手照顾孙儿，其后再上班。

至于助厨李素琼亦感谢悠闲阁的支持，让她能工作之余抽空照顾当时仍是小學生的子女，「这年纪的孩子非常需要家长陪伴，悠闲阁让我可以弹性安排每日的家务和工作时间表，与孩子一同经历这个重要时期。」而同事之间的互相扶持、补位和幫助，亦令她能够一直坚持尽力做好妈妈这角色。现在孩子已经逐渐长大，她和刘少凤亦乐于拥有私人时间，闲时参与公司活动，或与同事结伴旅游，生活比多年前更愉快无忧。

拟拓展长青共融理念

目前，悠闲阁已发展得甚有规模，除屯门总店外，荃湾、元朗及洪水桥亦设有分店，后者更同时聘用多名男性员工。马丽华透露，餐厅更把经营理念拓展至「长青共融」的层次，于2015年5月在柴湾开设分店。该店同时聘用退休人士和年轻人如学生，让他们在悠闲阁这工作平台上彼此认识对方长处和学习相处之道，打破年龄隔阂和跨世代鸿沟。

措施特色

- 缩短饮食业员工的工作时数，灵活调配更表，让员工选择早班或夜班工作，协助妇女员工腾出时间照顾子女或处理家务。
- 安排员工于周日轮班工作，让从事饮食业的员工也可轮流于假日与家人共享天伦之乐。
- 鼓励员工互相配合和支援，在同侪间共同建立家庭友善工作间。
- 聘请酒店大厨教授前綫员工主理西餐的基本技巧和知识，让员工掌握谋生技能。
- 管理层抱持开放政策，放手让前綫员工设计菜式，甚至管理餐厅。
- 把聘用妇女拓展至「长青共融」层次，透过工作平台让长者和年青人学习相处之道，打破隔阂。

协成行 - 鼓励准时放工 给予家庭假期 提升员工归属感

在香港这个繁忙的社会，加班可说是不少雇员生活的一部分。为鼓励员工注重工作和生活的平衡发展，协成行发展有限公司（下称协成行）推行不加班政策，更设有子女生日假及关爱假，使员工有更多时间兼顾家庭生活需要，有助提升工作动力。此外，协成行亦设有员工子女奖学金，将关怀惠及员工的下一代。

协成行不鼓励加班工作，逾9成员工在下午6时15分的放工时间后30分钟内便已离开办公室。逾20年前参与集团管理时力推准时放工政策的协成行发展有限公司董事总经理方文雄表示：「准时放工让员工有更多时间享受家庭及个人生活，促进家庭和谐。尤其是子女渴望父母陪伴的孩提阶段一转眼就过去，在职家长希望拥有更多时间照料年幼子女的心情我们十分理解。即使是尚未成家立室的同事，我们也乐见他们能善用余暇，发展个人兴趣及拓展社交生活。当员工感到轻松愉快，这赋予更大的工作动力，对公司亦有益处。」

方文雄认为，现代的经营模式和员工心态已大不相同，不能单以工时多少来衡量生产力。他指出：「如员工家庭生活感到满足，工作期间能保持良好的心理状态，生产力自然会提升。因此，公司提倡工作与生活平衡的政策，这不但让员工得到适当的休息时间，更有助缔造美好的家庭生活。而且，当员工意识到需要准时下班，自然会努力于工作时间内把工作做好，提升整体效率。」他笑说，员工准时放工，既环保又可在年终省回大笔电费，一举数得。与此同时，公司亦实行5天工作制及弹性上班时间，让员工可按需要灵活地选择于上午8时45分或9时开始工作。

设「好星假」及「关爱假」

事实上，协成行以「关爱」为核心价值之一，视员工为珍贵资产，希望帮助他们兼顾工作及家庭，藉此提升他们的满足感及对公司的归属感。除了准时放工外，方文雄亦透露其他家庭友善雇佣措施：「我们设有『好星假』及『关爱假』。好星假是指两小时的有薪子女生日假；另外，当员工需要在工作时间内处理重要的私人或家庭事务时，可申领最多一年4次，每次同为两小时的关爱假。」

入职3年半的协成行集团物业发展部工程监督霍维德育有一子一女。他表示：「幼儿较易生病，关爱假让我可以在子女不适时提早回家照顾他们。当我能妥善照顾好家庭，不但会安心工作，对公司的归属感亦有所提高，工作时亦会份外起劲，藉以回馈公司。」除好星假及关爱假外，协成行亦为员工提供4天有薪婚假及3天有薪恩恤假，体贴照顾不同家庭岗位员工的需要。

关怀措施后代也受惠

方文雄强调：「每个人都有自己的家庭需要时间和心力来照顾。如管理层能将心比心善待员工，长远可留住更多好人才，为公司带来更大回报。若管理层太计较短期支出增加而否决推行家庭友善措施，其实是得不偿失。」为了将关怀惠及员工下一代，协成行更设有奖学金，为员工的子女及孙儿提供由幼儿园至大学教育的资助；公司亦设有成绩卓越奖，分小学、中学及大学3个组别，分别选出全年总平均学分最高的3名学生授予现金奖，鼓励他们继续在学业上取得优良成绩。

活化工厦建「精彩工作·平衡生活」特色商厦

此外，为响应政府推出的活化工厦政策，协成行将位于黄竹坑区的工厦改装成「创协坊」(Genesis)商厦，灌注平衡工作与生活的理念，包括特设大型健身室及大型的绿色露天平台休憩空间等。商厦内亦设有儿童活动室，于大厦内上班的在职父母，有需要时可使用该活动室作为临时照顾子女的地方。

措施特色

- 设有子女生日假及特别事假，员工可提早两小时下班。
- 提供婚假及恩恤假，配合员工的家庭需要。
- 鼓励同事准时下班，让员工早些回家陪伴家人。
- 实行5天工作制，并采用弹性上班措施，员工可按需要灵活地选择工作时间。
- 设有奖学金，为员工的子女及孙儿提供由幼儿园至大学教育的资助。另设员工的子女学业成绩卓越奖。
- 将平衡工作与生活的理念注入商厦设计的蓝本。

安达旅运 - 推延长产假措施 照顾初生子女时间更充裕

父母在迎接新生命来临时的兴奋和喜乐，实在难以言喻。但一想到产假后，便无法时时刻刻照顾幼小的婴孩时，不少在职妈妈就会开始发愁。企业管理层如能体会员工这种心情，并采纳合适的雇佣措施，自然能赢尽员工的心。正如一向关顾员工的安达旅运近年优化了公司的产假及侍产假福利，让员工可以有更多时间享受与家中新成员温馨共处的宝贵时光。

旅行社业务首重以客为先，安达旅运总经理邹伟文表示，作为服务业的一分子，旅行社的最大资产就是可为客户提供优质服务的员工。因公司深信惟有开心的员工，才有开心的顾客；所以除了全面培训外，公司在塑造良好的工作环境方面亦不会忽视。「我们用心推展以人为本的管理策略，更因时制宜地制定适合员工所需的家庭友善雇佣措施。如早于5年前已率先推出3天的侍产假，并将产假由劳工法例规定的10个星期增至12个星期，务求帮助员工能更好地兼顾工作与家庭，扫除忧虑。」

首12星期产假十足支薪

「我们会不时检讨员工福利，看看有何尚待加强的空间，务求使员工保持心境愉快，冲劲十足。」邹伟文指出，公司在构思推出更多具实际成效的家庭友善雇佣措施时，首要考虑可行性及达致最多人受惠。因应女性从业员在旅行社的比例一向较高，促使公司决定从产假福利着手，令产后的女性雇员能调理好身体，以及有充裕的时间安顿好复工后照顾宝宝的安排才上班。

为确保新措施顺利推展，邹伟文强调，正如制定其他政策，安达旅运在落实措施前会参考外国的实践经验；另一方面与各部门主管进行商讨，以了解他们的疑虑，再想出应对方法，在获得各部门主管及其他同事的一致支持下，公司才于2011年正式推出延长产假措施。在新措施下，女性员工除了享有《雇佣条例》规定一般为期10星期的产假外，亦可以按个人情况，在放假前向部门主管申请延长产假，最长的产假时段可达1年。「员工首12个星期的产假属百分百支薪，其后的薪金则采用累退制计算。员工由第13个星期开始的额外产假，可获发放一定比例的薪金。员工的额外产假愈长，往后可获发放的薪金比例则愈低，员工亦认同公司有关安排。」

邹伟文忆述，实施延长产假的最大挑战是人手安排。遇有员工放比较长时期的产假，若部门之间协调不足，缺乏适当支援，或会影响运作。「安达旅运对此早有全盘考虑，并作出灵活应变。我们认为措施能畅顺地推行，同事之间的互相配合和支援尤为重要。因此，公司透过全方位培训，让员工普遍具备多元技能，在有需要时能随时借调至其他部门作支援，维持公司的营运效率。」

公司形象提升助吸引人才

延长产假措施推行至今，邹伟文喜见受惠同事有较长时间陪伴初生子女；她们复职后工作更见积极，整体员工亦体会到公司对他们的重视和关怀，归属感大为增加。「这个措施透过同事的社交网络平台分享和传媒报道，广为公众知悉，更提升了公司的知名度和对外形象，有助吸引更多人才加盟，缔造了员工与公司双赢的局面。」

为关顾同样需照顾家庭的男性员工，安达旅运于2011年亦将侍产假增至最长3个月，当中首5天半为全薪假期，其后公司会向雇员发放一定比例的薪金。「公司又设有生日假、婚假及进修假，亦已将原本的长短周改为一个长周后有两个短周，这变相令员工可享有更多假期，每位同事均能受惠。」

任职会计部的阿Wing，去年申请了5个月的产假。初为人母的她坦言，产后既需时调养身体，也要学习照顾初生婴儿，产假当然愈长愈好。故她很庆幸公司实行延长产假的措施，让她能待身体完全复原及宝宝也长得较初生时强壮后，才再次回到工作岗位。

「婴儿出生后数月间变化甚大，很开心在这段时间可陪伴在他身边，看着他成长。这是弥足珍贵的时刻，一旦错过便不会重来。」阿Wing笑言，亲友对她可自选延长产假的安排皆羡慕不已，更向她表示希望成为安达旅运一员。可见这类体恤员工的措施确实很受欢迎，值得更多公司效法。

措施特色

■为配合旅行社的员工以女性占多数，公司构思家庭友善雇佣措施时，率先从优化产假着手，将全薪产假增至12个星期，又推出按比例支薪的延长产假措施，上限为1年，让女性员工可更好地照顾初生子女。

■深明男性在家庭的角色亦很重要，故多年前已实施3天侍产假，成为业界先行者，其后更增至最长3个月，当中首5天半为全薪假，其余按比例支薪。

■特设人人有份的生日假，并将长短周改为一个长周后有两个短周，使福利措施可惠及所有员工。

■配合全方位的员工培训，以抽调人手支援不同部门，使措施顺利推展。

■管理层重视与员工沟通，透过商讨了解各方意见，确保有关措施获公司上下一致理解和支持，始正式推行。

中华煤气 - 特设护理室 助在职妈妈准备母乳

有研究显示，母乳的营养成份比奶粉多，更符合婴儿的需要。然而，由于工作环境缺乏支援，不少喂哺母乳的在职妈妈于工作时间难以吸取母乳，故复工后不久便选择放弃。为支持产假后复工的员工继续喂哺母乳，香港中华煤气有限公司（下称煤气公司）特设母亲护理室及母乳贮存设施。此外，他们亦推行5天工作周、弹性休假安排及提供多项员工生活支援措施，多方面关顾员工的家庭生活需要。

煤气公司的员工平均年资20年，每年流失率于多年来维持单位数字，比一般企业少一半以上。煤气公司企业人力资源总监范洁仪认为，这反映公司推出的多项家庭友善措施有效留才。她说：「我们的管治理念强调以人为本，积极为员工营造温馨的工作环境，藉以增加员工的归属感，并同时提升服务质素。煤气公司雇用近2 000名员工，虽然女性员工只占约21%，煤气公司仍关注她们产后的哺乳需要。」

设门禁确保使用者安心

为了让在职妈妈于工作时间有安静、安全及卫生的环境吸取母乳，再带回家喂哺子女，煤气公司于2013年优化员工休息室设施时，特设母亲护理室及母乳贮存设施。已申请使用该房间的女性员工可透过电邮系统，预约使用该房间以准备母乳。范洁仪指出：「母亲护理室不设特定开放时间，女性员工在办公时间以外亦可使用。该房间设有门禁，只有成功申请的女性员工可进出。」她续指，煤气公司为客户提供的服务，一向以安全可靠至上。只有员工的需要得到妥善照顾，才能全心全意投入工作，为客户提供优质的服务。

作为喂哺母乳的妈妈，入职约15年的采购及物流经理梁志芳，是现正使用母亲护理室的员工之一。她透露：「我于2014年诞下次女，产假后回到工作岗位便开始使用新设的母亲护理室。该房间提供干净及安静的环境，让我可在愉快心情下成功准备母乳。现时次女已1岁多，仍能坚持全母乳喂哺，这对其他喂哺母乳的在职妈妈来说并不容易。」她坦言，次女比4个月大时已需以奶粉补足的长女明显健康，自己亦毋须经常请假带次女看医生，让她可安心工作。

5天工作周惠及逾7成员工

煤气公司十分着重员工的家庭和谐，并以温馨管理文化，作为企业营运的宗旨。为了让员工有更多时间休息和与家人相处，煤气公司早在2008年开始分阶段推行5天工作周。范洁仪解释：「作为24小时运作、提供服务的公用事业，我们于推行5天工作周的安排上，必须按部就班，确保业务照常运作。在首阶段，所有后勤支援的员工先转为5天工作并试行运作；吸收经验后，我们于第二阶段为部分前线员工（例如网络技工、技术员、工程监督等）逐步作出相关安排。现共有逾7成员工享有5天工作周。」受惠该措施的包括入职约28年的销售推广经理邝英钊。

他表示：「我部门有部分同事每月有一天需于星期六上班，然后在星期一至五补假一天，加上星期日的恒常休假，我们也可以实行5天工作。」

体恤员工安排弹性上班及提供生活支援

此外，如员工需照顾患病家人，或于工作时间出席子女学校举办的家长日活动等，煤气公司亦可安排弹性休假时间；倘若员工有照顾家中长者或年幼子女的特别需要，或因怀孕、患病而需较多休息时间，公司亦可个别考虑员工的要求，安排他们转为半职或兼职工作。

煤气公司除了为员工安排医疗保险外，更于北角总部的员工休息间「馨 Zone」设有诊所，提供一般普通科门诊服务。员工和合资格家属（包括配偶及员工未满25岁而仍是全日制学生的子女）均可免费使用。煤气公司更设立24小时的「倾心快线」，由非政府机构的辅导员，为员工提供专业及保密的情绪支援热綫服务。员工亦可在公余时间参与公司举办的各类康乐活动，公司设立康体会为员工及其家属举办旅行团、康体活动及兴趣小组等，当中大部分活动由公司资助；煤气温馨义工队亦举办「有机农耕乐」，让员工带同家人参与，藉着体验耕作共享天伦之乐。同时，公司亦提供子女升读大学奖学金，让员工可兼顾家庭生活需要。

措施特色

- 在办公室设立母亲护理室，并配备周全的母乳贮存设施。
- 为员工安排医疗保险，并在公司总部的员工休息间设有诊所，员工和合资格家属均可免费使用。
- 透过非政府机构为员工提供专业及保密的情绪支援热綫服务。
- 组织及资助多项康体活动、兴趣小组、亲子及义工活动。
- 提供子女升读大学奖学金以配合员工的家庭需要。
- 推行5天工作周，受惠员工包括在办公室支援的员工、从事前綫计划性工作的员工，以及网络技工、技术员、工程监督等。
- 如需处理家事，可安排弹性休假时间。倘若员工有照顾家庭的特别需要，公司亦可个别考虑员工的要求，安排他们转为半职或兼职工作。

新创建 - 以沟通创意 缔造理想工作与生活平衡

香港生活节奏急速，不少打工仔把大部分时间奉献给工作，难免会忽略家庭及个人身心健康。近年，打工仔愈趋重视工作与生活平衡，在劳动力短缺的大气候下，不少企业为了吸引及挽留人才，都推出各类支援措施和活动，协助员工同时兼顾工作和家庭。新创建集团便积极与员工沟通，再运用创意筹划多项家庭友善雇佣措施。

新创建集团有限公司人力资源总经理林月云表示，集团秉持「以人为本」理念，多年来积极推行不少惠及员工家庭生活的措施。「集团所推出的措施，都是针对员工的需要而设立，过程中最重要是多沟通，透过员工意见调查知悉员工想法后，便着手构思措施的具体内容，当中必须加入创新的元素，令措施更切合员工需要之余，亦具吸引力，令员工和家庭积极参与，方能发挥措施的最大效用。」

特设员工子女大学奖学金计划

挽留人才是现今人力资源管理的大趋势，林月云坦言，企业除了在薪酬和福利方面入手外，亦可考虑透过家庭友善雇佣措施提升员工对公司的忠诚度和归属感。「集团上市12年以来，员工的流失率维持个位数的百分比，而大部分员工工作年资均达7至8年或以上。」

事实上，除了设有不同的特别假期，例如生日假、考试假，集团亦推行5天工作周及设立「Caring Room」让女性员工预备母乳喂哺，每月又举行员工生日会及定期派发健康小吃和水果，更特别设有「新创建员工子女大学奖学金」计划，进一步关顾员工家人。该计划自2012年起举办，旨在对在学术或非学术方面有卓越表现的员工子女予以鼓励，更在每年的「新创建卓越大奖颁奖礼」中颁发奖学金，对员工子女成就给予嘉许。

「奖学金计划深受员工欢迎，集团亦喜见他们的子女在学术和非学术如体育、艺术，甚或义务工作方面均表现出色，遂非常乐意予以嘉许，藉以鼓励他们努力读书和发展兴趣之余，亦关心社会，增广见闻。」林月云说。

协助员工平衡工作与家庭

集团亦举办多元化的活动予员工及家属参与，例如员工家庭电影日，甚至于香港迪士尼乐园包场邀请员工与家属畅游，2013年便曾举办「新创建奇妙之旅2013」，深受员工欢迎。因工作性质需要，任职经理的麦婉仪不时中港两边走，有时更要在内地留宿，因而与家人相处的时间变得更少。「但透过公司安排下，我可省却安排活动的事前功夫，并带同子女参加不同的亲子活动，度过愉快假期，这绝对有助我的工作与生活平衡。我和家人均十分开心能参与公司今年9月在香港迪士尼乐园举行的『新创建历险之旅2015』。」

另一方面，新创建策划企业义工队「新创建爱心联盟」，长期与不同的慈善组织合作，让集团员工及家人在公余时间服务社会，并通过不同的活动小组发挥所长或培养兴趣，服务小区，并大大增强凝聚力。麦婉仪便经常带同朋友参加义工队的活动，「例如分派物资予基层家庭等活动，都让我和朋友们了解到社会上另一社群的需要，这远比单纯地提供员工福利来得更有意义，同时亦为员工提供一个回馈社会的平台。」

林月云补充指，要发挥各措施最大效用，除了沟通和创意外，管理层的参与和支持亦是相当重要。「集团的管理层不单鼓励发展各项相关措施，还经常亲身参与各活动，例如在『新创建远足活动』中，集团的管理人员便身体力行，与员工一起行山，一方面表达支持，另一方面亦把握机会与员工沟通。」

措施特色

- 特别设有「新创建员工子女大学奖学金」计划，进一步关顾员工家人。
- 举办多元化的活动予员工及家属参与，例如员工家庭电影日，甚至于香港迪士尼乐园包场邀请员工与家属畅游。
- 策划企业义工队「新创建爱心联盟」，让集团员工及家人在公余时间服务社会。
- 设立「Caring Room」让女性员工安心预备母乳喂养。
- 每月举行员工生日会及定期派发健康小吃和水果。
- 集团推行5天工作周；另设有不同的特别假期，例如生日假及考试假等。

鸣谢：

香港上海汇丰银行有限公司

香港迪士尼乐园度假区

香港厨房

香港电灯有限公司

赛诺菲安万特香港有限公司

奥雅纳工程顾问

UNIQLO HONG KONG, LIMITED

悠闲阁

协成行发展有限公司

安达旅运有限公司

中华煤气有限公司

新创建集团有限公司

（排名不分先后）

出版：劳工处劳资协商促进科

编写及制作：香港经济日报

采访及撰文：甘嘉欣 朱震 何咏仪 周恺颖 唐婉琦（按笔划序）

编辑：何本辉

设计：莫明安

出版日期：2015月11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。

劳工处网页：www.labour.gov.hk