

飲食業 良好人事管理指南



勞工處勞資協商促進科
飲食業三方小組

目錄

目錄

前言 2

飲食業三方小組成員名單 3

良好人事管理三大原則 4

良好人事管理五大範疇 5

招聘人才重平等 6

- 良好措施齊分享（一） - 東海海鮮酒家

僱傭條件須合理 8

- 良好措施齊分享（二） - 太興燒味餐廳集團

勞資溝通要全面 10

- 良好措施齊分享（三） - 稻香集團

員工培訓務長遠 12

- 良好措施齊分享（四） - 加州紅有限公司

企業責任顯承擔 14

- 企業十誠

- 良好措施齊分享（五） - 嘉城酒樓

誠徵「良好措施」 18

常用查詢 19

讀者意見調查 21

前言

要煮出一份美味佳餚，背後大有學問：由揀選材料、如何配搭、調較分量、以至烹調方法等等，全部要恰到好處。

勞資雙方同樣講求配搭與和諧。惟有僱主、僱員同心協力，企業才能在競爭劇烈的環境下穩步健康發展。

有見及此，飲食業三方小組特別編製了「飲食業良好人事管理指南」。這本指南除了就人事管理當中五個主要範疇提供一些要點外，更輯錄了業界的一些真實個案。在此我們特別鳴謝以下各飲食集團提供資料與業界分享，礙於篇幅所限，我們未能盡錄他們的人事管理措施的所有細節：（按筆劃序）

- ◆ 太興燒味餐廳集團
- ◆ 加州紅有限公司
- ◆ 東海海鮮酒家
- ◆ 嘉城酒樓
- ◆ 稻香集團

這五所食肆的人事管理概念雖然各具特色：既有重情重義，亦有講求系統與策略，卻均貫徹了「以僱員為本」為人事管理的方針，絕對值得大家參考和借鏡。

我們期盼這股致力追求良好人事管理的風氣能夠吹遍整個飲食業，讓業界僱主與僱員共同締造理想和諧的勞資關係。

飲食業三方小組成員名單（按筆劃序）

商會 / 管理協會

香港酒店及餐務管理協會

香港飲食業總商會

香港飲食業聯合總會

香港餐務管理協會

香港餐飲聯業協會

現代管理（飲食）專業協會

港九新界屋邨酒樓業商會

潮僑食品業商會

工會

中西飲食業職工會

香港洋務工會

酒店及飲食專業人員協會

酒店及餐飲從業員協會

港九茶居工業總會

港九酒樓茶室總工會

飲食及酒店業職工總會

飲食業管理專業人員協會

飲食業潮粵籍職工會

飲食業職工總會

群生飲食技術人員協會

僱主

大快活集團有限公司

大家樂集團有限公司

大排檔零售店有限公司

太興環球發展有限公司

加州紅有限公司

好世界飲食（集團）有限公司

好運雅苑酒家

幸福樓海鮮酒家

昇悅漁港

金象苑泰國菜館

美心食品有限公司

香港飲食管理有限公司

深井裕記燒鵝飯店

叙福樓飲食集團

富臨飯店（1977）有限公司

敦豪海鮮酒家

詠藜園

新光酒樓（集團）有限公司

新樂茶餐廳

漢福海鮮酒家

漢寶集團（龍蝦大王）有限公司

德興集團有限公司

潮州城集團

蕉葉集團

錦興食品集團

聯邦酒樓集團有限公司

良好人事管理三大原則

僱員為本

符合法規

平等公正

良好人事管理五大範疇

招聘人才

僱傭條件

勞資溝通

員工培訓

企業責任

招聘人才 重平等

- 招聘是僱主與僱員接觸的開始，絕不能馬虎了事。招聘前，僱主應先就該職位，訂定所需要求和技能水平，然後才決定所需人才的條件。
- 僱主要訂定公平清晰與及劃一的甄選準則，讓求職者憑著他們的能力、才能和知識來平等競爭，以及不會因為性別、婚姻狀況、懷孕、家庭崗位、年齡、種族、國籍或宗教等原因而遭歧視。
- 招聘過程必須符合有關法例的規定，例如遵守《個人資料（私隱）條例》，只向申請人索取與甄選有關的資料，同時將其資料保密，並避免不必要的查詢。
- 要吸引人才，僱主必須給予一個具競爭力和合理的薪酬和福利組合。（請參考《僱傭條件須合理》。）
- 僱主聘請員工時，不論性質為長工、散工、幫工或替工，都應為他們訂立書面僱傭合約。這樣既保障雙方的權益，同時提醒雙方履行合約上的責任，減少不必要的勞資糾紛。

良好措施齊分享（一）

東海海鮮酒家

愛護員工如子女 提攜人才成大器

對飲食業僱主而言，最頭痛的莫過於是如何吸引人才，以及如何能夠減低流失率，挽留優秀員工。相反，求職者在擇業時，最重要的考慮因素往往不是純粹薪酬與福利，而是僱主會否視員工為夥伴，並且承諾給予他們學習及晉升的機會。

一直以來，東海海鮮酒家（東海）的創辦人鍾錦先生不單不以老闆自居，更稱自己是員工的「爸爸」，可見他與員工的關係是何其密切。求職者投身東海並不只是加入了一間食肆，而是加入了一個「大家庭」；他們既是員工，亦是「子女」。

由於飲食業是一門注重服務的行業，東海揀選員工的準則，主要是他們的能力和態度。「服務要殷勤，出品有誠意」，東海要求員工注重整潔和懂得與人溝通，因為這些表現正好反映他們的工作和待人接物的態度。至於其他如性別、年齡等等帶有歧視成份的招聘條件，一概不在考慮之列。

東海又以「勞資成一體，東海同一心」作為人事管理的信念，因而吸引了不少精英加入，同時亦令員工願意追隨公司多年，關係和洽。過去就有員工由侍應一步步晉升至經理，到最後更能成為一店之長。這例子印證了東海對員工的承諾，亦同時激勵其他員工發揮所長，投入工作。

由於員工的地位等同家人，東海愛惜和關心員工，教導員工時更是傾囊相授，絕不吝嗇。事實上，不少昔日從東海「下山」的徒弟，現時在飲食界也有一定的成就了。

僱傭條件 須合理

- 僱傭條件包括工作性質與範圍、工作時間及時數、工資、假期安排、工作環境以及其他僱傭福利（如醫療、年終酬金、各式獎勵計劃等等）。
- 勞資雙方可自行訂立符合《僱傭條例》的合約¹。根據條例規定，任何僱傭合約的條款，如有終止或減少該條例所賦予僱員的權利、利益或保障，即屬無效。
- 如要更改僱傭條件，僱主須先諮詢僱員，並且要取得他們的同意。此外，修改內容的副本亦須交給僱員保存。
- 為配合顧客的需要，香港的食肆一般的營業時間都比較長。編更時，店主應為僱員安排合理的工作時數及休息時間。過長的工作時間對員工的身心有不良影響，導致其容易出錯，產生危險，降低工作效率及生產力，對食店以至整個行業都有害無益。
- 安排人手及支付工資是僱主的責任，而僱員則有權根據《僱傭條例》享有假期及病假。在僱員放取這些假期或病假期間，僱主不應要求該僱員自行聘用替工，更不可要求他支付替工工資。

¹ 有關《僱傭條例》(第 57 章)的主要條文，請參考勞工處出版的《僱傭條例簡明指南》。除了《僱傭條例》之外，僱主亦必須注意與僱傭有關的法例，如：《僱員補償條例》(第 282 章)、《性別歧視條例》(第 480 章)、《殘疾歧視條例》(第 487 章)、《家庭崗位歧視條例》(第 527 章)、《強制性公積金計劃條例》(第 485 章)、《個人資料(私隱)條例》(第 486 章)及《職業安全及健康條例》(第 509 章)。條例詳情可瀏覽「律政司：雙語法例資料系統」，網址為 www.legislation.gov.hk。

良好措施齊分享（二）

太興燒味餐廳集團

遵守條例 改善環境 締造三贏

太興燒味餐廳集團（太興）相信「先有傑出僱員，才有傑出僱主」。面對競爭激烈的飲食業市場，太興近年銳意革新，轉型成功，到底他們如何管理這個出色的團隊呢？

太興為員工訂定了清晰的僱傭條件，免卻勞資雙方產生不必要的誤會。就《僱傭條例》下休息日及假期安排方面，他們依照條例規定，每星期發放一天的休息日之餘，另有一年 12 天法定假日和有薪年假等。另外，僱員工作並沒有「中間落場」的安排，這樣可使員工更有彈性地利用其私人時間，並有足夠的休息。此外，太興亦有妥善的僱傭紀錄，方便機構以至員工查閱，避免爭拗。

太興一直本着以人為本的方針，對僱員做好僱主本份，其中一項是為員工提供安全及良好的工作環境，以及先進及節省資源的生產工具。為實踐這目標，太興投放了大量資源，並於 2002 年起引入五常法，藉此提高安全水平、改善品質、增加效率和提升形象，他們更是全港第一家考獲五常法認證的茶餐廳集團。由於工作環境得到改善，營運效率得到提升，太興締造了三

1. 員工贏 — 由於員工的工作比以前更暢順和安全，工傷意外的數字大幅減少，員工當然工作稱心。
2. 顧客贏 — 餐廳衛生水平及管理，以至顧客服務質素均得到普遍提升，客人自然樂意光顧。
3. 企業贏 — 員工好，顧客好，那麼生意自然好！

勞資溝通 要全面

- 有效的勞資溝通讓管理層能有系統地向員工簡佈機構的政策、動向及發展；同時員工能反映實際工作情況，並給予管理層提升工作效率的建議。過程中員工亦可向管理層表達意見或尋求協助，以解決困難。
- 較常見的勞資溝通方式有員工手冊、告示板、小組會及員工通訊等。另外，透過舉行管理層簡佈會、內聯網、進行員工意見調查等也逐漸變得普及。此外，亦有僱主透過成立勞資協商組織以及職工會或員工協會等，以增強雙向溝通。
- 有效的勞資溝通能減少雙方因訊息混淆而產生的誤會，從而令雙方建立互信，增強凝聚力。溝通的訊息必須客觀、清晰和簡要，而渠道則應規律化、系統化與及保持雙向。
- 機構應定期檢討其勞資溝通機制，以確保它們行之有效。
- 高層管理人員必須認同勞資溝通的重要性，承諾保持開放，並跟進和回應員工的查詢及意見，否則溝通渠道變相形同虛設。

良好措施齊分享（三）

稻香集團

全面勞資溝通 貫徹「以人為本」

稻香集團（稻香）給人感到有一股很強的企業文化。「肯捱、肯搏、肯創新」乃該集團的精神。針對內部管理，稻香奉行「以人為本」的管理原則，把員工視為企業的寶貴資產，鼓勵員工對工作要有熱誠、擁有專業知識和管理技巧、堅持終身學習及對社會有承擔。到底稻香集團如何將這些企業文化落實到 5 000 多名員工身上呢？關鍵就是重視勞資溝通。

稻香於 2003 年成立「員工關係處」，目的是為集團與員工之間建立一個有效的溝通橋樑，增加員工的歸屬感。員工關係處的日常工作包括與員工面談、進行員工意見調查、處理員工投訴、組織員工聯誼及康體活動與及向集團建議新的員工關係方案等等。

稻香相信勞資溝通是雙向的，他們重視員工的意見，並且樂意接受建議和作出改進，使集團與員工一同進步。為拉近管理者與前線員工的距離，集團總監會開放予分店及寫字樓員工旁聽，並歡迎員工參與意見。這不但體現出集團開明的文化，同時促進了總監會成員與前線員工的溝通。

此外，集團總裁亦會以身作則與下屬溝通，例如透過「稻香季刊」、「下情上達會」、「總裁下午茶」等以「了解民情」，反映集團對建立和諧勞資關係相當重視。為精益求精，稻香更設立「總裁收料站」，讓員工透過電郵向總裁辦公室直接表達意見。

稻香亦開創同業先河，每星期製作「稻香資訊站」內部資訊光碟，以輕鬆的手法向全體員工發放集團最新消息，大大增加透明度。

稻香的員工流失率偏低，相信是集團強調全面勞資溝通，並致力維繫良好勞資關係的成果之一。

員工培訓 務長遠

- 培訓對員工發展十分重要，這亦關係到員工升遷、繼任安排等，對挽留人才及維持員工士氣起了重大的作用。
- 企業投放在員工培訓的資源越多，其發展速度也越快。僱員得到悉心栽培，潛能得以盡量發揮，不但本身得益，更能提高機構的競爭力和服務質素。
- 僱主應按照僱員的年資及水平制定不同的培訓策略，例如對新入職的員工應提供入職培訓，讓他們盡快投入工作。其後應給予在職訓練或透過師徒計劃等，以逐步提升其工作能力。
- 培訓範疇相當廣泛，包括 –
 1. 機構認識：公司架構及文化、運作及人事政策等。
 2. 行業認識：飲食業文化及特色、食品處理與衛生知識等。
 3. 工作認識：詳細職責、工作流程、廚藝、菜餚知識等。
 4. 職業安全與健康認識：樓面及廚房等工作環境、設施使用等。
 5. 其他相關知識：如顧客服務、電腦應用、職業操守、處理突發事件以及防火措施等等。
- 要配合機構及業界的發展，培訓計劃必須要經常檢討。

良好措施齊分享（四）

加州紅有限公司

重視獎賞與培訓 晉升人才無斷層

加州紅有限公司（加州紅）管理層相信，假如能夠增加員工對公司的歸屬感，企業的凝聚力和競爭力必定能夠提升。所以，為了讓員工得到更多保障與關懷，加州紅著重給予員工多方面的僱員福利，除了員工膳食、勤工之外，更特別提供醫療津貼。此外，加州紅亦定期舉辦各類型比賽(例如：節日裝飾比賽)以及多項獎賞計劃(例如：最佳員工獎、最佳美食獎、員工創意大獎等)，以激勵員工，提高士氣。

人望高處，加州紅亦深明此理。要留住優秀員工，機構有系統地培訓人才，讓員工能發展所長。對新入職員工而言，加州紅提供為期七天的入職培訓，讓他們熟悉公司文化及運作、工作環境、工作程序與流程、及其工作範圍與職責。另外，加州紅每年均制定在職培訓計劃時間表，按部就班地推行各項培訓項目。為鼓勵員工在工餘時自我增值與吸收新事物，提升技能，公司會按情況提供培訓津貼和資助。

為提拔人才，加州紅針對表現主動、積極、富責任感的侍應生設立了「員工晉升計劃」。他們只須工作滿三個月，熟悉部長級之工作範疇，就可自薦或被推薦參加，合格後將獲批准晉升至副部長。為使晉升制度更臻完善，加州紅更推行了「管理人才實習計劃」，參與的部長級員工須於不同崗位實習共三個月。能成功通過實習及考評的話，該員工將批准晉升至主任級職位。

有了清晰的晉升階梯，員工當然雀躍，公司管理層亦有接班人準備，絕對是一舉兩得。

企業責任 顯承擔

- 要做個良好僱主，必須要同時做一個良好的企業公民，承擔「企業社會責任」。這些機構在處理重大商業決定時，都會同時考慮其決策對社會、經濟以至環境的影響。
- 員工是僱主最重要的夥伴，也是最大的資產。要勞資雙方建立長遠互信，僱主必須願意與僱員分享成果、共渡時艱。一個履行社會責任的僱主，必定會遵守《僱傭條例》，包括準時出糧，以及承擔僱員的法定福利。
- 《僱傭條例》規定僱主必須在工資期屆滿後或僱傭合約終止後七天內支付工資給僱員。此外，根據條例，如僱員在工資期屆滿一個月後仍未收到薪金，亦可當作其僱傭合約已被僱主終止，並可向僱主追討解僱補償。²
- 根據現行「香港會計準則」第 19 號（僱員福利），僱主需要 –
 1. 當僱員提供服務時，將僱員福利的成本在收益表內列為費用；以及
 2. 在僱員提供服務後，將未來應發放的僱員福利（包括長期服務金及遣散費），在資產負債表內列為負債。

² 僱主拖欠僱員工資乃嚴重罪行，一經定罪可被判監及罰款。有關發放工資的規定及罰則詳情，請參考《僱傭條例簡明指南》。

香港會計準則第 19 號為僱主應如何在會計上處理有關僱員福利的成本及其披露的要求作出了規定。其基本原則是僱員福利（包括長期僱員福利和離職後福利）的成本應在僱員提供服務後立即列為費用和負債，而非在發放或到期發放福利時才予以確認。

「企業十誠」

要做個負責任的僱主，大家可參考以下以「僱員為本」的「企業十誠」：

- (一) 不要在招聘時存有偏見
- (二) 不要忽視員工的價值
- (三) 不要漠視工作環境
- (四) 不要給予不合理的僱傭條件
- (五) 不要疏於溝通
- (六) 要有誠信
- (七) 要分享成果、共渡時艱
- (八) 要關顧員工身心
- (九) 要熱心公益
- (十) 要由心出發

良好措施齊分享（五）

嘉城酒樓

堅持承擔責任 全心照顧員工

食肆結業時，僱主拖欠員工的工資及法定補償是否必然之惡呢？答案絕對是否定的。素有「鄉紳飯堂」之稱，位於元朗教育路的嘉城酒樓（嘉城）經營 25 年後，於 2005 年中光榮結業。過程中，僱主不單預早通知員工結業安排，以減少員工憂慮，同時完全遵照《僱傭條例》補償 200 多名受影響的員工，更根據員工的年資額外給予他們一筆特惠金。

嘉城的做法正好展現了良好企業公民的特質，就是經營企業，必須對僱員及社會負責。嘉城認為，員工與酒樓過去共同經歷甜酸苦辣，按照法例補償、尊重勞工權益是基本責任，至於額外的特惠金是報答員工多年來的付出和努力。他們強調，這次結業遣散能夠順利解決，背後有賴投資者、管理者與及僱員三方同心協力，方能成事。

就嘉城而言，「誠」是維繫良好僱傭關係的主要材料。假如僱主不以誠待員工，又怎能建立互信？過去嘉城每天都向員工公佈前一天的營業額，藉此增強員工歸屬感，同時表明公司願意與員工分享成果。這也體現了勞資雙方始終是合作夥伴，唇齒相依。

當然，員工工作時少不免會犯錯，嘉城會盡量給予他們改善的機會；亦會考慮調派他們到其他崗位以作嘗試。管理層相信，作為負責任的僱主，不應隨便解僱員工，反而要懂得觀察每個員工，並以他們的能力、優點及性格分派工作，令員工有成長和晉升的機會。縱使員工日後學有所成，離開公司，也能夠在業界闖一番事業，對整個社會來說也算是一種貢獻。

誠徵「良好措施」

本指南介紹了數間推行良好人事管理的食肆，假如你有其他推介，歡迎你填寫以下表格，然後傳真（號碼：2782 0530）至飲食業三方小組，以便我們跟進。

良好飲食業僱主介紹

食肆/集團名稱	:	_____
聯絡人	:	_____
聯絡人職位	:	_____
聯絡電話	:	_____
良好範疇（可✓多項）	:	
<input type="checkbox"/> 以人為本管理	<input type="checkbox"/> 整全人事制度	<input type="checkbox"/> 平等招聘程序
<input type="checkbox"/> 僱傭條件優厚	<input type="checkbox"/> 員工紀錄清晰	<input type="checkbox"/> 勞資溝通有道
<input type="checkbox"/> 勞資共渡時艱	<input type="checkbox"/> 著重人才培訓	<input type="checkbox"/> 著重職業安全
<input type="checkbox"/> 其他良好範疇	，例如：	_____

提名人 / 機構 : _____

聯絡人 : _____

聯絡電話 : _____

日期 : _____

常用查詢

勞工處

查詢勞工法例

查詢熱線：2717 1771 (此熱線由「1823」接聽)

勞工處網頁：<http://www.labour.gov.hk>

招聘事宜

電話：2503 3377 傳真：2566 3331

互動就業服務網頁：www.jobs.gov.hk

勞資協商

電話：2121 8690 傳真：2121 8695

勞資關係科各分區辦事處：

<http://www.labour.gov.hk/tc/tele/lr1.htm>

其他機構

平等機會委員會

電話：2511 8211

傳真：2511 8142

網址：www.eoc.org.hk

強制性公積金計劃管理局

電話：2918 0102

傳真：2259 8806

網址：www.mpfa.org.hk

個人資料私隱專員公署

電話：2827 2827

傳真：2877 7026

網址：www.pcpd.org.hk

僱員再培訓局

查詢熱線：182 182

傳真：2314 2214

網址：www.erb.org

讀者意見調查

請就《飲食業良好人事管理指南》提供意見。你可填妥下列問卷，並傳真至勞工處勞資協商促進科（傳真號碼：2121 8695）。謝謝！（請於適當方格內劃上✓號。）

	非常滿意	滿意	不滿意	非常不滿意
1. 你對本指南的意見：				
◆ 內容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆ 實用性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆ 參考價值	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆ 設計	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 你對本指南的整體評價：	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 這本指南主要是透過介紹人事管理當中五個主要範疇，並輯錄了業界的一些良好實例，向業界推廣良好人事管理和促進和諧勞資關係。你認為這本指南能否達到這目的？	<input type="checkbox"/>	可以	<input type="checkbox"/>	不可以
4. 勞工處應否繼續出版這類指南嗎？	<input type="checkbox"/>	應該	<input type="checkbox"/>	不應該
5. 你對勞工處未來出版刊物的建議/其他意見：	_____			

6. 讀者身份：

- 僱主 人事管理人員 一般管理人員
 工會人員 商會人員 其他(請註明)_____

7. 所屬行業：

- 飲食業 – 中式餐館及酒樓業 飲食業 – 非中式餐館業
 飲食業 – 快餐店業 飲食業 – 其他 (請註明)_____
- 酒店業 – 餐飲部 其他行業 (請註明)_____

8. 機構僱員人數：

- 20 或以下 21 – 100 101 – 500 超過 500

✂ 你以上所提供的寶貴意見，將有助本處未來製作新的刊物。謝謝！ ✂