

良好人事管理及 家庭友善僱傭措施錦囊

隨着社會進步和經濟發展，投資者重視企業在「環境、社會及管治」的績效，其中「社會」範疇包括企業與僱員的關係、僱員身心健康及薪酬福利等指標。企業除考慮財政和經營狀況外，亦需配合社會演變，關顧僱員的家庭需要。要促進僱員工作與生活的平衡及滿足投資者對企業履行社會責任的期望，採納良好人事管理及家庭友善僱傭措施是企業邁向成功的不二法門，亦是促良好營商環境的重要基礎。



良好管理 以人為本

良好的人事管理包括**以僱員為本**、**符合法律規定**以及**公平而公正**這三大原則。依據這三大原則，企業可建立開明的企業文化，與僱員發展夥伴關係，推動他們投入工作，提升工作效率及增強公司的競爭力，同時為企業打造正面形象，吸引及挽留優秀人才。

實施良好人事管理的五大範疇

實施良好人事管理的五大範疇包括：

1. 招聘、甄選與聘用承諾

客觀分析工作的職責和要求、遵守平等就業機會的原則選配合適的僱員，並訂立書面僱傭合約，以保障雙方利益。

2. 員工培訓及發展

僱主應為僱員提供入職和在職培訓，並定期為僱員評估訓練需要及訂定事業發展路向。

3. 工作安全及健康

僱主要訂定安全政策、標準、訓練計劃、監察和檢討制度，以及設立安全組織。

4. 溝通及協商程序

僱主要建立定期、有效和雙向的溝通途徑，還須制定及有效執行申訴和紀律處分程序。

5. 終止僱傭合約的安排

僱主在終止僱用員工時，應一視同仁。而在解僱或裁員時，應根據清晰而客觀的準則及程序，並給予合理的補償及提供適當的輔導及援助。

良好人事管理措施

良好人事管理措施種類繁多，一般可歸納為四大類別：

關愛僱員

例如靈活的編更制度、彈性上班時間、五天工作周，安排合適崗位／工作環境給少數族裔、年長及殘疾人士，業務欠佳時盡量避免減薪或裁員等。

平衡工作與家庭生活

例如提供育嬰設施、子女託管服務、長者照顧服務、壓力或情緒輔導服務、讓家庭成員參與機構活動等。

提供優於法例的僱員福利

例如醫療保險、優於法例的年假、放取公眾假期、各類特別假期，包括結婚假、敬孝假、進修假等。

保持良好勞資溝通

設立正式／非正式的溝通機制、僱員就機構政策有表達意見的途徑、獎賞員工發表意見等。

實施良好人事管理措施的秘訣是「三心兩意」

細心

僱主「細心」留意僱員個人及家庭需要，讓他們工作時無後顧之憂。

同理心

以「同理心」設身處地理解僱員的想法和困難，加強公司上下溝通和合作。

耐心

「耐心」聆聽他們的意見，積極將意見轉化為有效措施。



家庭友善 以心為心

家庭友善僱傭措施是僱主協助僱員兼顧工作和家庭責任而採納的良好人事管理措施，亦是協助企業和僱員達致勞資雙贏的管理策略。僱員除了是機構的員工外，同時也擔當父母、子女等不同的家庭角色。如僱主能將心比己及易地而處，便可以體會家庭責任對僱員工作的影響。僱主營造家庭友善的工作環境，不單紓緩僱員兼顧工作和照顧家庭的壓力，還可提升工作效率及生產力，增強公司的競爭力，締造雙贏的局面。

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、彈性上下班時間、在家工作或遙距辦公等。

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、員工父母的生日日子給予假期等。

誠意

當僱員感受到僱主的「誠意」，對公司產生歸屬感，

樂意

自然「樂意」為機構付出，提高公司的生產力。

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、在辦公地點設置哺乳室、為員工子女提供獎學金等。

大小企業各施各法

良好人事管理並非一成不變，僱主和人力資源管理從業員可因應機構的情況及需要，本著關懷、體諒和開明的「心」，與僱員保持良好溝通，定期檢視及推行更切合機構運作及員工需要的措施。

因應疫情發展，在家工作及遙距管理業務成為機構運作的新常態，為勞資關係帶來前所未有的變局；而企業面對經濟逆境及新常態下客戶消費模式的轉變，亦為實施良好人事管理帶來挑戰。

有見及此，勞工處採訪了數家不同行業及規模的企業，並邀請了香港一名大學學者和一位人力資源管理專家，分享不同規模的機構實踐良好人士管理及家庭友善僱傭措施的策略和經驗。透過他們的分享，讓僱主和人力資源管理從業員更有效掌握有關良好人事管理及推行家庭友善僱傭措施的要訣，共同締造及推動家庭友善的工作文化，構建和諧的勞資關係及促進良好的營商環境。

學者說： 僱員平衡工作健康生活 企業以人為本提升效率

良好的人事管理是促進和諧勞資關係的基石。學者表示，僱主應從心出發，多與僱員溝通和關懷，以「大有大做、小有小做」的靈活方法

推動良好人事管理及家庭友善僱傭措施，從而提升公司形象，吸引人才和減少僱員流失；僱員亦可減少兼顧家庭及個人生活的壓力，增加對公司的歸屬感。

中小企在人力和財政資源上雖不及大企業，但研究發現中小企僱主以貼心的實物獎勵僱員，更勝現金餽贈。

上班族需要兼顧工作與家庭，隨著人口老化及家庭結構由大家庭轉為小家庭，年輕一代照顧家中長者更顯吃力，僱主推動家庭友善僱傭措施，能為僱員消除後顧之憂。學者指，企業推出家庭友善僱傭措施時，可以考慮「工作」、「生活」及「健康」三個主要元素，透過靈活的工作安排及彈性假期制度等項目，紓緩員工在工作與生活上的壓力，助他們專心工作，增加企業的凝聚力及生產力。

雙向溝通 靈活推行

過往不少中小企業擔心會增加成本，對推行良好人事管理及家庭友善僱傭措施有顧慮，但學者認為，中小企在人力和財力上或許不及大企業，但勝在架構精簡及較具彈性，僱主僱員彼此熟絡，猶如「一家人」會互相體諒和遷就。僱主可以從「零成本」開始推行措施，例如提供彈性上下班安排，讓僱員可以接送子女上下課。在「一家人」的工作氣氛下，不少問題都可迎刃而解。

他表示，規模較大的企業有更多空間實施不同的工作模式和安排。例如，有集團為員工在工作地點附近開辦幼兒學校、為員工安排家庭活動及設立哺乳間等。由於每項措施未必滿足所

有人，所以僱主與僱員應建立恆常的溝通機制，了解大家的困難及需要，以達成互利協議。

大企業為加強與僱員關係，可建立恆常溝通機制，定期向員工發放資訊及收集意見，提升他們對公司的向心力。

廣納意見 持續改進

學者指出，企業中層熟悉機構的運作及人力資源狀況，因此在推行新政策或措施時，最需要他們的配合，以平衡各方需要及暢順推行措施。他認為，企業不論規模都有條件推行不同的措施，重點是企業管理層必須與員工加強溝通，了解員工的實際需要，不斷改進措施，貫徹執行。

將心比心 締造雙贏

因應2019冠狀病毒疫情，在家工作及遙距管理業務興起，為維繫良好的勞資關係帶來新挑戰。學者建議，管理層不單要了解員工在工作上的需要，亦要顧及員工在家庭生活及個人發展的需要，如訂立更具彈性的工作時間及地點、鼓勵員工多做運動及提供進修津貼等，既可在新常態下維持公司營運，同時贏得員工的「心」，建立良好的企業形象。

管理錦囊

💡 推出家庭友善措施時，可以考慮「工作」、「生活」及「健康」三個主要元素，透過靈活的工作安排及彈性假期制度等項目，紓緩員工在工作與生活上的壓力。

💡 不論公司大小，也可以「大有大做、小有小做」的靈活方法推動良好人事管理及家庭友善僱傭措施。

💡 規模較大的企業有更多空間實施不同的工作模式和安排，僱主與僱員應建立恆常的溝通機制，了解大家的困難及需要。

💡 中小企架構精簡，較具彈性，可從「零成本」開始，在員工有需要時提供彈性工作安排。



「UPM 麗印® 雅光銅版紙」80克

業界說： 化危為機 人事管理迎轉變 疫境自強 勞資互信建未來

香港人一向以效率見稱，容易忽略溝通，故此人事管理從業員更要以體諒及尊重的精神，協助僱主建立高效的團隊。

香港受2019冠狀病毒疫情影響，各行各業面對前所未有的挑戰，亦為勞資關係帶來新衝擊，僱主僱員如何做到互利共贏？人力資源管理專家相信「有危必有機」，只要僱主僱員在困難時能保持溝通，互相體諒及扶持，定能戰勝逆境。

他認為無論經濟好壞，企業都可以因應實際情況推行良好人事管理措施。「僱主體恤員工，自然能增加員工的歸屬感，令他們全情投入工作。近年不少僱主明白人才對公司發展的重要性，積極挽留人才，即使面對經營困難，亦不會輕易裁員；而在非不得已要解僱員工時，亦會與僱員保持溝通，並作出合理及公道的補償。」

面對不同世代的僱員，管理層要多與不同階層的僱員溝通，彼此建立互信的關係。

大小企業 各有所長

過往不少人認為大企業在採納良好人事管理措施方面較中小企佔優，但專家指出，大企業及

中小企其實各有所長。近年企業推出的措施愈見個人化，人事管理從業員需要對員工有更深入的认识。中小企的僱員人數不多，僱主較易掌握和回應員工的需要，在關顧員工方面比較「到位」；相反，大企業具備財力和人力資源，能善用「規模經濟」(economy of scale) 效益減省措施成本，提供「僱員支援計劃」或不同種類的特別假期等，協助員工紓緩工作壓力，平衡工作與家庭。

溝通包容 化解分歧

根據政府發表的《2027年人力資源推算》研究報告，隨着香港人口高齡化及生育率下降，本地勞動人口預計會由2022年的368萬，逐步下降至2027年的357萬。專家指出，雖然本地勞動人口下跌，但職位需求卻有增無減，尤其是與互聯網及科技相關的行業。年輕僱員善於運用創新科技，因此較有優勢。他們陸續加入勞動市場，不少公司已出現「四代同堂」的現象，僱員年齡層分佈較廣。在不同世代僱員的磨合過程中，僱主應摒棄固有的觀念，聆聽及了解年輕僱員的想法；而中層管理人員亦要保持開放態度，並透過溝通收窄不同階層的分歧。

適應轉變 以人為本

經過一年多的疫情，許多僱主深切體會到緊貼社會轉變的重要性，專家解釋，面對瞬息萬變的社會及疫情帶來前所未有的挑戰，僱主要化危為機，在人事管理方面以理性的態度，與僱員加強溝通，增加互信，甚至配合僱員個人的發展度身訂做其工作職務，或採取切合個別群體需要的良好人事管理措施，例如為年長僱員提供較優厚的退休福利，以不同方法激勵員工士氣，建立「以人為本」的人事管理制度。

管理錦囊

💡 「有危必有機」，僱主僱員在困難時能保持溝通，互相體諒及扶持，定能戰勝逆境。

💡 中小企的僱員人數不多，僱主較易掌握和回應員工的需要，可更深入及針對性滿足個別員工的訴求。

💡 大企業具備財力和人力資源，能善用「規模經濟」效益減省成本，提供大多員工受惠的措施，以協助員工紓緩工作壓力，平衡工作與家庭。

💡 在不同世代僱員的磨合過程中，僱主應摒棄固有的觀念，聆聽及了解年輕僱員的想法；中層管理人員亦要保持開放態度，並透過溝通收窄不同階層的分歧。



總結： 群策群力 轉危為機

儘管本地各行各業受疫情影響，就業市場受壓，仍有不少機構秉承「以僱員為本」的理念，推行各項良好人事管理及家庭友善僱傭措施，還藉此改善工作流程，加強僱員培訓，發揮勞資同心的精神，與僱員共渡時艱。愈來愈多企業明白實施良好人事管理可幫助企業建立高效團結的隊伍，在經濟興旺時固然可為公司爭取更佳業績；即使面對經濟不景氣，僱員也願意與公司同舟共濟，克服各種挑戰。

雖然疫情衝擊本港經濟及企業營運，但同時成為落實良好人事管理及家庭友善僱傭措施的催化劑。僱主明瞭主動與僱員溝通，了解他們的實際需要從而落實適切的措施，有助企業管理，面對逆境時亦可維持有效運作。僱傭雙方透過互相諒解，易地而處，凝聚力量，發揮團隊精神，同心應對社會及經營環境的持續轉變。因應疫情，不少企業已容許僱員彈性上班、在家或遙距工作，亦舉辦各種有益僱員身心的活動及講座。除確保企業於疫情下正常運作，亦保障僱員身心健康，使勞資雙方互利共贏。

中小企業佔全港企業總數超過九成，縱然規模較小，但適應力強，即使面對經濟不景或疫情等挑戰，僱傭雙方都能夠快速應對，靈活變通。例如疫情期間不少學生都需要留在家中網上學習，並需倚賴家長從旁照顧和協助。不少中小企業都採用「人性化」的管理方法，一方面盡量安排後勤僱員在家工作，亦不忘主動了解前線僱員的實際需要，安排彈性時間上班，以便他們照顧子女，兼顧家庭需要。

靈活管理

建立互信

有受訪的公司大膽打破由上而下的福利政策模式，容許僱員主動提出和落實福利建議，建立互信，使公司維持有效運作及競爭力，雙方共享企業成功的碩果。另一家受訪的公司則採用開放式管理，僱主與僱員的關係猶如兄弟姐妹，管理層主動關顧僱員健康之餘，亦容許有需要的僱員提早下班照顧家庭，減輕他們家庭方面的壓力。

面對時代轉變，其中一家受訪的公司的經營手法亦與時並進，從傳統家庭式管理轉型為系統化管理模式，管理層學會跨世代溝通，帶領僱員適應轉變。僱主體諒僱員需要往返內地照顧子女，疫情期間必須隔離檢疫，於是容許僱員請假超過一個月處理家庭事務，待一切穩定後才復工。這贏得僱員的真誠信服及尊重，他們自然會盡力回饋公司，回應僱主的體諒。

善用資源

關愛僱員

大企業深明人才培訓對公司長遠發展的重要，因此積極鼓勵僱員進修，資助他們學習與工作相關的技巧和知識，透過自我增值提升資歷。同時，不少大企業亦為僱員家提供子女獎學金和成立慈善基金，安排有益身心的團隊活動和義工服務，邀請僱員帶同家人一起參加。這些舉措除了拉近僱員的親子關係外，也推動企業可持續發展的理念，為企業建立正面形象，一舉兩得。



不同機構的分享充分體現不同規模的企業在實施良好人事管理措施時都能以「大有大做，細有細做」的原則靈活推動。誠如學者提及，企業應該從僱員的「工作」、「生活」及「健康」三大元素，提供靈活上班安排、彈性假期制度、家庭支援及健康管理等措施，紓緩僱員在工作與生活上的壓力，既贏得僱員的「心」，還有助企業吸引人才，提升競爭力。

如同人力資源管理專家所說，瞬息萬變的社會及疫情帶來前所未有的挑戰，亦同時造就新的機遇。僱主要以理性及務實的態度與僱員加強溝通，建立互信，並按不同群體的需要採納「以人為本」的良好人事管理措施。僱主如能透過溝通收窄不同階層的分歧，帶領團隊做到上下一心，讓公司與僱員共同成長，互相裨益，互利共贏，定能戰勝任何逆境，轉危為機。■

如欲了解更多詳情或閱讀原《良好人事管理及家庭友善僱傭措施錦囊》專輯，請前往：<https://www.labour.gov.hk/tc/public/ghrmffep/index.html>，或掃二維碼。

