



勞資協作指引

目錄

	頁
I 引言	2
II 勞資協作的好處	3
III 勞資協作的模式	4
IV 如何設立勞資協作機制	7
V 如何克服員工對設立勞資協作機制的抗拒	9
VI 勞資協作機制的運作要點	11
<i>正式機制</i>	
● 組合	
● 討論範圍	
● 議程	
● 開會次數	
● 會議紀錄	
<i>非正式機制</i>	
VII 如何建立有效的勞資協作機制	14
<i>管理層的責任</i>	
● 誠意與承擔	
● 對員工代表的支援	
● 尊重員工權利	
● 公平對待工會代表	
● 定期檢討	
<i>員工代表的責任</i>	
<i>打破僵局的策略</i>	
VIII 勞工處提供的主要服務	19

I 引言

1.1 面對資訊科技的高速發展及全球一體化的影響，香港的企業必須對瞬息萬變的市場作出回應，以維持其競爭力。企業內的員工，尤其是前線員工，往往率先掌握了顧客的需要及市場資訊。所以，作為僱主的你，必須贏取員工的信任，建立夥伴關係，才能確保企業邁向成功。

1.2 僱主應多與員工協商和合作，以善用員工的寶貴經驗和知識，去創造雙贏局面。這本指引，臚列了勞資協商和合作（簡稱勞資協作）的好處、模式，和實施時所需注意的事項，以供參考。

1.3 對於勞資協作，可有不同解釋，但總括來說，可歸納為以下三方面：

- 員方與管方的衷誠合作
- 企業內採用具員工參與或互相合作的措施
- 讓員工參與不同層面的決策

1.4 事實上，勞資協作是要讓管方和員方透過諮詢和討論，使雙方明白彼此的需要、利益和困難，以增強溝通，並解決共同關注的問題。

II 勞資協作的好處

2.1 勞資協作背後的重要理念，是管理層的支持與員工的參與。而要有效地加強勞資雙方協商和合作，最高管理層的支持實在是不可或缺的。雖然建立或加強勞資協作機制可能複雜、昂貴而且耗時，但這其實是促進機構效率、生產力和競爭力的投資。企業如能採用有效的勞資協作機制，將能建立主動、盡心而高效率的顧客服務隊伍，並提高業務的競爭力。

2.2 有效的勞資協作機制，能減少不必要的誤會，在不明朗及面對重大轉變的時期尤其明顯。具體來說，它可以帶來下列好處：

- 加強機構的決策及組織效能；
- 提升員工的表現及承擔感；
- 建立管理層與員工的互信；
- 增加工作滿足感；以及
- 改善工作環境。

III 勞資協作的模式

個案 1

自從某大型快餐連鎖店的分店在隔鄰開張後，一間僱用了 15 名員工的茶餐廳生意便一落千丈。隨之而來的虧損，逼使茶餐廳老闆開始考慮要減省成本。他第一個想到的方案是裁員。不過，就在他採取行動之前，一名深得老闆信任的老伙計提議他跟全體員工開會，共同構思解決困難的方法。

老闆為人十分傳統和保守。他一向自以為深明經營之道，故他從未召開過任何員工會議。但出乎他的意料，所有員工都藉員工會議的機會踴躍發言，他們列舉了各種開源節流的實際方法，包括加入新的菜式以及設計各種午餐及下午茶餐，以吸引家庭主婦和學生。

隨後，茶餐廳每週都會舉行非正式的會議以監察進度。對話使老闆與員工間建立了互信和真誠合作的精神。雙方不僅坦誠討論了節流計劃，更把討論範圍擴闊到改善職業安全與健康及員工福利等方面。最後，老闆不用裁員，而員工更獲得年終花紅，工作環境亦得到改善。

3.1 勞資雙方可採用以下不同程度的勞資協作方式：

- **資訊分享**

即資訊的雙向交流，包括由管理層定期而全面地向員工提供人

事、財務及其他員工關心的資訊，亦包括員工向僱主反映員工及顧客的意見，及提出改善公司業績的方法。

- **諮詢**

管理層就若干問題徵詢員工意見，但仍保留最終決策權。

- **共同決策**

由僱主與員工代表共同討論雙方關注的事務，並作出決定。

- **自願協商**

僱主及員工或其代表討論及商議雙方關注的事務，以達成共識，並訂立符合雙方最佳利益的協議。

3.2 機構採用何種模式的勞資協作，可因機構的大小而異。對於小型企業，一些非正式的模式，如工作場地簡報會、非正式的討論小組、午餐會議、茶敘等已經足夠。如僱主發覺員工普遍被動而寡言，他們可邀請最為員工尊重的代表參加聚會，以促進坦誠溝通。

3.3 中型企業的僱主可考慮成立工作小組、專責小組、品質圈等較有組織的架構，以作為勞資協作的基礎。工作小組的成員可包括高層、前線管理層、職務管理層及員工代表。高層管理的參與，使工作小組能獲得有關公司政策的準確資料，並有權力去審議各項建議。各部門代表所擁有的知識與專長，也有助向工作小組提供有關生產和工作流程的運作與技術細節。

3.4 大型企業，因其員工人數眾多，且架構層級繁複，故可成立較正式及有系統的勞資協作機制，如成立委員會。有關成立正式勞資協作機制的細節，將會在本小冊子的較後章節中論述。

IV 如何設立勞資協作機制

個案 2

一間建築材料公司冀望引進技能多樣化計劃去提高生產力。然而，一年後的進展仍十分緩慢。公司作出檢討，發覺員工普遍抗拒改變。此外，長久以來企業的獨裁管理，亦令勞資互不信任，以致雙方關係欠佳。

公司沿用的溝通機制主要是每月舉行的部門會議，會議只有最高管理層及各部門的主管參與。最高管理層主動提出改變現時的溝通機制，並成立了一個包括各階層管理人員和員工的聯合督導小組，向員工講解改革的逼切性。然後管理層更在其他業務組別、部門組別及作業區，成立了類似的督導小組。這對公司來說是一項嶄新的嘗試，而在整個過程裏，參與者亦會定期評估成效，以期不斷改進。

憑著最高管理層的全力支持，一個包括各級員工的合作安排終於落實。大部分員工與管理層都認同改革的必要。技能多樣化計劃因而在員工與管方的全力支持下順利實施，公司的生產力亦得到顯著提升。

4.1 在企業內設立勞資協作機制時，僱主可採用以下步驟：

- 檢討現有的溝通政策及渠道；
- 找出現行溝通渠道的問題癥結；

- **構思**其他方法，可因應企業的管理哲學、機構文化、組織架構、業務性質、員工人數、員工態度與感受等，改善現行的溝通渠道或設立新機制；
- **推行及監察**新的溝通制度 / 協商機制；以及
- **評估**有關制度 / 機制的有效性，並加以改善，以達到更佳效果。

V 如何克服員工對設立勞資協作機制的抗拒

個案 3

一間石油公司希望員工更積極參與公司推行的改革計劃，以期更了解客戶的需求，從而使公司在市場上有更佳的競爭能力。不過，礙於長久以來勞資關係欠佳，加上公司業務波動，以致員工對工作缺乏安全感，並抗拒這項新計劃。

為克服員工對改革的抗拒，管理層特別委任了一名廣受員工尊重的廠房經理擔任改革計劃的管方代表。他召集了一些自願的員工參加試點計劃。他們在計劃成功後組成了推廣小組，向員工講解公司面對的困難、改革的必要及改革的影響等。他們亦與同事分享了該計劃的成功經驗，並促請各人積極參與改革。由於員工最了解客戶的需要，他們能幫助公司設計更佳的产品，亦能增強公司的競爭能力，因而最終也會使全體員工的職業更有保障。

廠房經理和推廣小組的積極推動，大大提升了員工對決策過程的參與，亦使公司和員工雙方獲益。

5.1 一般人都會抗拒轉變，員工亦不會例外。員工抗拒改革的主要原因包括對改革缺乏認識、害怕失去既有利益、誤解、對最高管理層的承擔與支持缺乏信心、對現況漠不關心等。員工對改革的抗拒會產生下列現象：投訴增加、屢犯過錯、意外頻生等。

5.2 要鼓勵員工支持改革，管理層應：

- **指出現行制度的不足之處；**
- **講解新制度對企業，尤其是對員工所帶來的好處；**
- **闡釋達致既定目標時所需要的每一個步驟；以及**
- **鼓勵員工參與改革，以增強他們的歸屬感及對改革的承擔。**

在改革的過程裏，應該盡早邀請員工參與。

VI 勞資協作機制的運作要點

正式機制

6.1 正式的勞資協作機制必須能充分代表僱主和員工的利益，而代表雙方成員的數目可因應機構大小而作出調整。其運作要點如下：

- 組合

- ✓ 主席

主席應由有決策權力的高層管理人員擔任。

- ✓ 管理層代表

應包括業務經理及督導人員。

- ✓ 員工代表

員工代表應能充份代表全體員工的利益，可由委任、提名或選舉方式產生。他們有權獲得所須的資料，以便積極參與討論。

- ✓ 秘書

在成立初期，管理層可委任如人力資源經理或人力資源主任擔任秘書。在運作了一段時間後，成員應有權決定秘書的人選。

- 討論範圍

成員可討論以下事項：

- ✓ 工資調整機制
- ✓ 福利及待遇
- ✓ 工作程序的安排，例如全面品管、工作改善計劃、簡化工作計劃等
- ✓ 表現管理
- ✓ 晉升制度
- ✓ 申訴及紀律程序
- ✓ 任何其他勞資雙方願意討論的事項

- 議程

雙方均可在給予充分通知下提出討論事項。

- 開會次數

會議應定期召開，每年應不少於兩次。除定期會議外，成員亦可因應突發或特定事件召開臨時會議。

- 會議紀錄

會議紀錄應包括提出的建議、各項決策與同意事項，全體

員工亦應得知紀錄內容。

非正式機制

6.2 上述機制看似甚為複雜，可能較適合大型企業，因為大型企業無論在人力及財力上，均較中小型企業更為充裕。但是，中小型企業亦可成立靈活，有彈性及設合本身需要的機制。例如，管理層與員工的會議可於午膳或下午茶時間在飯堂舉行，而無需局限於會議室舉行。此外，管理層亦可透過非正式討論及工作場地簡報會與員工商討共同關注的事項，藉以提高工作效率，增進相互了解和工作滿足感。

VII 如何建立有效的勞資協作機制

個案 4

一間中型燈飾製造公司的管理層主動引入「優質時間」，希望能改善公司的內部溝通。在新安排下，每個部門每週都會撥出一小時，讓部門主管和下屬開會。部門主管亦會每週和營運總裁開會一次。但員工對此反應冷淡。員工普遍認為會議的目的只是挑剔錯處，故大部份員工都噤若寒蟬。

管理層獲悉員工的憂慮後，便採取了一系列行動去化解員工對「優質時間」的抗拒。首先，他們聘用顧問公司向各部門主管提供訓練，教導他們溝通技巧，以引導員工提出意見，亦讓他們學習於「優質時間」向員工解釋公司的政策，如公司未能接納員工的建議，他們應懂得怎樣向員工交代。另外，任何獲管理層接納的建議均會立即實行，建議者亦會獲得獎勵。如果有些問題太複雜，單一部門根本無法獨力解決，公司便會動員其他有關部門的代表成立專責小組，加以處理。

管理層透過部門主管向員工進行教育、解說及澄清，亦向他們表示支持及鼓勵，使「優質時間」加強了雙方對彼此需要的了解。管理層願意和員工共同作出決定，皆因管理層明白，員工的投入和承擔，使公司能在瞬息萬變的商業世界裏，與時並進。另一方面，員工亦願意改善工作流程，提出創新意念，以增強公司的競爭力。

7.1 透過建立有效的勞資協作機制，管理層能讓員工更深入認識公司政策、目標和各種決策背後的原因，使他們更有歸屬感，竭盡所能為公司服務。

7.2 要使勞資協作機制運作成功，雙方必須明白自己的角色，並履行本身的責任。

管理層的責任

- 誠意與承擔

要令勞資協作有意義及有成果，管理層必須坐言起行，落實雙方的決定和協議，並採取跟進行動。

- 對員工代表的支援

管理層應與員工代表保持良好的溝通，確保於諮詢的每一階段，員工均會得到準確而充足的資料。此外，管理層亦應給予員工代表所需的支援，包括：

- ✓ 適當的設施 – 如會議室，使員工代表能迅速和有效地履行他們的職務；
- ✓ 充足的準備時間 – 讓員工代表能夠徵詢其他員工的意見；
- ✓ 保障 – 只要員工代表的行為合法，應保障他們不會因其員工代表的身份和行為而受到歧視；以及

- ✓ 培訓 – 為員工代表提供培訓，以改善他們的溝通技巧和領導能力等。

- 尊重員工權利

管理層應尊重員工推舉其代表的權利。員工應可選擇他們的代表，不論他們是現有的非正式代表或企業內的工會代表。

- 公平對待工會代表

當工會代表和透過勞資協作機制選出的員工代表由不同人士擔任時，管理層應確保他們雙方履行自己的責任，並應鼓勵彼此合作。

- 定期檢討

管理層應定期檢討勞資協作機制及其他溝通渠道的運作，以確保其行之有效。

7.3 對員工代表的支援未必需要大量的額外資源。只要透過公司靈活的安排，便可達到此目的。例如，開會地點可以在一間清潔整齊的房間，而不一定要在會議室。培訓方面，可安排一些員工代表接受訓練，然後再讓他們培訓其他員工。

員工代表的責任

個案 5

面對嚴重的財政困難，一間酒店必須減省成本。管理層決定諮詢員工對節流的意見。每一部門和組別都派出員工代表組成委員會，並由管理層出任主席。

召開首次會議之前，員工代表先收集本身所屬的組別／部門員工的意見。會議上，管理層簡介了公司嚴峻的財政狀況，員工代表亦清楚反映了員工的意見與感受。會後，員工代表進行了一項意見調查，以收集員工對節流的各種可行構思。整理後的調查結果，亦於員工委員會上匯報。

經過多次與員工代表磋商之後，管理層採用了一系列由員工提出而又實際可行的節流措施，公司的營運成本因而降低，最終亦無需裁員或減薪。

7.4 員工代表應多收集員工的意見，他們亦應把意見如實向管理層反映。作為員工代表，他們應該：

- 在出席會議前先徵詢員工的意見及作好準備，並按員工的意願在會議上與管理層達成協議；
- 負責把會議的進展知會全體員工，包括所討論的事項，所作出的決定，以及協議實施的進度；

- 在會議後盡快向員工匯報，以免引起猜測及謠言；
- 反映大多數員工的意見，而非個人意見，以免削弱勞資協作的成效；以及
- 尊重並落實勞資雙方所達成的決定及協議。

打破僵局的策略

7.5 雖然勞資協作是解決雙方共同關注事務的有效途徑，但在協商的過程中，管理層和員工代表可能會無法達成共識。當陷入僵局時，雙方應有預設的機制去解決分歧，如設立休會時段以押後會議，或成立工作小組，以便雙方可重新考慮原來的立場或其他的建議。雙方一旦達成共識，即應紀錄在案，以避免日後不必要的爭拗。為了維持管理層與員工之間的互信，雙方均須尊重並落實所達成的協議。

VIII 勞工處提供的主要服務

8.1 如果你有興趣改善內部溝通或設立勞資協作機制，勞工處勞資協商促進組樂意為你提供意見和協助。該組旨在加強推廣勞資雙方進行有效溝通、協商及自願談判，並會透過以下方式去達致這些目標：

- 印製刊物、使用互聯網及通過大眾傳媒向勞資雙方提供資訊及指引；
- 舉辦推廣活動，如研討會、工作坊、訓練課程及講座等；
- 探訪個別機構；
- 協助僱主建立機制或改善現有機制，以便勞資雙方進行有效溝通、協商及自願談判；以及
- 編製有關的實務守則，以供僱主及僱員參考。

8.2 如需協助，請聯絡勞資協商促進組，方法如下：

地址：香港九龍旺角聯運街 30 號旺角政府合署 5 樓

電話：2121 8690

傳真：2121 8695

8.3 倘若你需要勞工處其他服務的資料，你可以瀏覽勞工處的網址：

<http://www.info.gov.hk/labour> 或致電我們的二十四小時熱線電話：2717 1771 查詢。其他主要服務的詳情概列如下：

- **勞資關係科**

向僱主及僱員提供各項有關勞資關係事宜的意見，為非政府機構提供調解勞資糾紛服務和執行《僱傭條例》的規定。

電話： 2717 1771

- **僱員補償科**

協助在受僱工作期間因工遭遇意外的僱員，按《僱員補償條例》的規定索取工傷補償。

電話： 2852 3708

傳真： 2314 3350

- **就業科**

為市民提供免費及全面的就業及招聘服務。該科轄下的就業中心協助本港的就職人士找尋工作及為僱主招聘員工。

網址： <http://www.jobs.gov.hk>

電話： 2503 3377

傳真： 2566 3331

▶ **職業健康部**

負責保障在工作中的僱員的健康。該部就工人健康及工作場地的衛生問題向政府及市民提供諮詢服務，致力提高市民對職業健康的意識，並協助僱主及僱員遵從職業環境衛生標準及有關法例的規定。

電話：2852 4041

傳真：2581 2049

▶ **職業安全部**

促進在工廠、建造工程及建築地盤、食肆、貨物裝卸區，以及其他工作地點內工作的工人的安全和健康。該部執行巡察、意外調查和安全稽核工作，舉辦職安課程及推廣活動等。

電話：2559 2297

傳真：2915 1410