

職場・有效溝通





目錄

| | |
|-----------------------|----|
| 序 | 3 |
| 分享摘錄 | 5 |
| 中華商務聯合印刷(香港)有限公司 | 7 |
| CFuCome Limited (師傅到) | 10 |
| 康業服務有限公司 | 13 |
| 基督教家庭服務中心 | 16 |
| 新達化工有限公司 | 19 |
| 美國家得路天然健康食品有限公司 | 22 |

序

溝通是人與人之間相處的重要橋樑。而工作間的良好溝通亦有同樣作用，如僱主關懷僱員的需要，訂定適當的溝通模式並持之以恆地推行，除了能促進機構運作暢順外，更能提高僱員的工作效率和歸屬感、增進勞資雙方的了解與互信，為機構發展奠定穩固的基礎。

僱主和僱員是緊密而長遠的合作夥伴，雙方必須持續地坦誠溝通，以維繫良

好的勞資關係。為加深勞資雙方了解溝通與協商帶來的好處，勞工處一直致力推廣各項切合香港情況的措施，鼓勵及推動僱主與僱員之間及有關組織進行自願性質的協商。當中包括透過各類型的活動，宣傳《僱傭條例》所訂定的基本僱傭條件，和推廣促進勞資有效溝通的良好人事管理措施等，從而締造有利勞資雙方進行溝通協商的環境和氛圍。

本小冊子是由勞工處委託香港經濟日報，採訪了6間不同行業和規模的機構僱主、管理人員及僱員，分享他們各自按機構的行業特性、運作模式、承擔能力和僱員情況等，而建立各具特色的勞資溝通模式。當中除了定期舉辦工作會議、跨部門工作小組、職員會等卓有成效的溝通機制外，不少機構更緊貼時代步伐，另闢蹊徑，開拓合適的資訊交流途徑。此外，中小型企業、甚至微型企業亦能藉着「小規

模」的優勢，強化與員工間的緊密關係與凝聚力，使勞資溝通發揮更大的效益。

我們期望各行各業的僱主及人力資源管理人員，能因應個別機構的需要和情況，建立適切的溝通模式和機制，與僱員共同建立一座穩固的橋樑，讓勞資雙方可作出坦誠、直接和持久的聯繫，建構合作和良好的勞資關係，在提高機構業務的競爭力的同時，亦讓勞資雙方共享成果。

董事總經理
梁兆賢

中華商務
聯合印刷
(香港)有限公司

●● 無論科技怎樣革新溝通模式，面對面溝通仍然是不可取代。 ●●

董事
楊駿釗

CFuCome
Limited

●● 無論對外對內，我會稱呼員工為『同事』，而非『下屬』，希望對等的相處方式能鼓勵員工主動提出意見及反映問題。 ●●

人力資源
及行政總監
蔣世源博士

康業
服務有限公司

●● 資訊科技能促進公司和員工之間互相交換想法，信息有效傳達，以致加深雙方了解，上下一心實現共同目標。 ●●

人力資源
總監
陳玉英

基督教
家庭服務中心

●● 透過多元化溝通渠道收集到的員工意見，機構都會認真處理，令員工和機構建立了互信，這也使員工更願意發表意見。 ●●

執行董事
譚樊翠華

新達化工
有限公司

●● 由於辦公室是員工逗留時間最長的地方，公司應在『軟硬』件兩方面優化內部溝通，令僱主與員工能夠打成一片。 ●●

首席市場官
及執行董事
連思瑤

美國家得路
天然健康食品
有限公司

●● 我們視『聆聽』為職場溝通重點，利用多種渠道加上靈活處理手法，令員工能夠暢所欲言。 ●●

中華商務全方位網狀溝通 創造多元開放氛圍

本港印刷業的發展一直有賴勞資雙方的緊密溝通和協商，業界早在1947年已訂立勞資協約。在香港、中國內地、日本、澳洲及歐美等地設有多間附屬公司及辦事處，聘有約220名本地員工的中華商務聯合印刷(香港)有限公司，就十分重視與員工的有效溝通，並視之為實現「團結協作、不斷改進、追求一流」企業文化精神的重要關鍵。

中華商務聯合印刷(香港)有限公司董事總經理梁兆賢認為，好的溝通機制可增加員工對企業精神的認同，進而提升員工平日工作的效率，增加企業的競爭力。



梁兆賢認為，推行促進職場有效溝通的管理措施，不但能令僱員工作稱心，更有利行業整體長遠發展。

容許越級表達意見 網狀溝通機制

良好溝通應先從企業內部溝通入手，管理層與各級主管之間、部門之間以至員工之間的溝通都很重要。「建立有效和雙向的溝通渠道，可增加勞資雙方的了解，建立上下一心的工作文化。」梁兆賢指出，有別於傳統由上而下的「垂直」溝通方式，中華商務實行多元開放的「網狀」溝通機制，員工可「越級」表達意見，目的是營造一個容易溝通的環境。

在多元開放的溝通氛圍下，中華商務的員工可透過勞資溝通的意見箱，直接傳達心聲，亦可就公司的經營策略直接向上級或管理層表達建議及看法，各部門主管亦會在辦公時間內，運用即時通訊軟件的群組功能，促進員工之間的溝通，減少不必要的會議。

「但無論科技怎樣革新溝通模式，面對面溝通仍然是不可取代。」作為管理層的梁兆賢以身作則，經常主動與各級員工面談，即使到海外分公司出差，亦會與當地同事會面，若時間許可，甚至會與員工共進晚餐，彼此加深了解。

妥善溝通易化解問題

這種「網狀」溝通方式亦延伸到整個行業。作為本港印刷業界的骨幹成員，中華商務相當關心行業的事務及發展，積極提名員工及管理層代表參與工會及商會，促進企業、商會與工會之間的溝通，如梁兆賢便擔任香港印刷業商會副會長多年，一直將行業的意見及發展方向帶回公司。至於員工，也參加了業界的工會，緊密地把工會看到的業界問題反映給僱主知道。

完善的溝通既可促進勞資關係，也能讓公司充分了解員工的需求與問題，並迅速回應改善。中華商務人事行政部副經理林可茵表示，公司人事行政部會收集及整理員工的意見及需求，交予管理層考慮，如實行五天工作及各類假期，例如婚假及恩恤假等，這些都是由員工提出，而獲管理層採納的措施，除了令現有員工受惠，亦可增加招聘新血的吸引力。

中華商務的員工亦能夠就工作與待遇問題與僱主妥善溝通，如工人提出增加加班津貼，管理層收集各部門

意見後，認同增加加班津貼既可補貼工人收入，亦能提升加班積極性，有助舒緩前綫人手不足，故予採納，成功達致雙贏。



林可茵表示，公司人事行政部會收集及整理員工的意見及需求，交予管理層考慮。

成功 關鍵

- 打破由上而下的「垂直」單向溝通，轉變為企業與員工、員工與員工之間的多向「網狀」溝通模式。
- 積極提名員工參與業界工會，將業界的意見及建議帶回公司。
- 定期收集及整理員工意見及需求，讓勞資雙方了解彼此的需要和困難，共同商討合適方案。

「師傅到」人性化管理 打破職場隔膜

微型企業規模小，僅有數名員工，往往難以如大型企業般，建立明確的層級結構及人事管理制度。深明此理的CFuCome Limited（下稱「師傅到」），採取人性化管理方式，以減少工作間的隔膜，令勞資溝通更為暢順。

專為客戶提供維修及小型工程服務的流動電話應用程式「師傅到」創立於2015年，發展至今已有8名員工。公司人數少，各崗位的同事要處理多元而且突發的工作；同時因開發應用程式及推廣服務時需力求創新，迅速直接地與同事分享和

楊駿釗深信，直接溝通才是最奏效的職場溝通方式，期望每位同事都有愉快的職場生活。



討論閃現的靈感及概念至關重要，這讓「師傅到」董事楊駿釗深信，直接溝通才是最快捷及奏效的職場溝通方式。

設計開放式辦公室

「師傅到」將辦公室設計成開放式空間，藉此促進同事面對面的交流。楊駿釗解釋：「大多數傳統公司都會以間隔牆及屏風去劃分管理層及同事的位置，這些有形分隔會令上司與下屬以至同事間產生無形的心理隔膜，不少員工甚至會透過電話及電郵聯絡相鄰的同事！」以上親身經歷使他主張「No boundaries」工作間，希望員工在工作空間及思想上都不受限制。為進一步凝聚同事，他更特意在茶水間設置免費飲品供應機，讓員工適時小聚「飲兩杯」放鬆身心、增進情誼。

對於有意見認為開放式辦公室隱私度低，

楊駿釗補充，辦公室設有房間作處理重要文件及與員工面談之用，這樣既能保持適當隱私，又能提供空間予同事交流工作。而為免員工感到層級之別，他會多留在房外的開放式空間工作，主動與員工溝通。



何敏棋(左)稱：「開放式辦公室可促進同事間面對面交談。」

提倡對等相處方式

他強調：「無論對外對內，我會稱呼員工為『同事』，而非『下屬』，希望對等的相處方式能鼓勵員工主動提出意見及反映問題，藉此推動公司發展。」他指公司員工多為「90後」，為此

成功
關鍵

他特別學習年青人的流行用語，以減少代溝。任職高級營運經理的何敏棋稱：「開放式辦公室可促進同事間面對面交談，使傳遞信息的過程化繁為簡，比起使用電子通訊工具更為方便快捷。」

此外，楊駿釗認為聆聽是成功溝通的重要元素，「我曾公開指出一位同事的工作表現問題，後來有其他同事向我反映有關做法或令人感到不被尊重。自此，每當發現員工遇到問題，我都會獨立約見同事提出，以顧及同事的感受。」他表示經過上述事件，各同事均會多加注意溝通細節，包括用心聆聽同事間的意見及留意彼此的情緒。

隨着業務發展，員工數目將於2018年增至15人，楊駿釗表示未來除繼續維持開放式辦公環境，亦會逐步優化溝通方式，如制定人事管理方案，讓新同事更易了解公司文化及運作。

- 主張採用「**No boundaries**」開放式工作間，促進員工間面對面溝通，使傳遞訊息的過程能化繁為簡。
- 上司與下屬以對等關係相處，雙方欲發表意見或反映問題時，毋須經過多重轉述，令傳達的信息更為準確，形成正面的雙向溝通。
- 公司員工多為「**90後**」，公司董事以身作則學習年青人流行用語，以減少彼此的代溝。

康業善用資訊科技 築流動溝通平台

要在工作間建立良好的溝通途徑殊不容易，若要在不同的管理物業之間築起有效的溝通橋樑更是困難。物業管理業擁有大量員工，分布於各區物業的前綫崗位，應如何打造有效的溝通方案？運用資訊科技為配合時代發展的有效方法之一，且看康業服務有限公司的分享。

康業服務有限公司人力資源及行政總監蔣世源博士認為，資訊科技能促進公司和員工之間互相交換想法，信息有效傳達，以致加深雙方了解，上下一心實現共同目標。



蔣世源認為，資訊科技能促進公司和員工之間互相交換想法，信息有效傳達。

確保信息百分百傳達

康業擁有近7,000名員工，分別在逾300個駐點工作，因此有效溝通非常重要。由於員工和駐點數目甚多，因此康業想到，在恆常分派工作指令的傳統途徑外，再輔以嶄新的溝通方法作工作指令以外的聯繫。就此，康業藉着集團旗下的科技公司在資訊科技方面的優勢，開發名為「VCom」的手機應用程式，以便進行信息公布、員工培訓、公司活動發布及意見收集等工作。蔣世源指，公司每名員工在下載了「VCom」手機應用程式後，便可自行按工作需要瀏覽程式內容，而公司亦會為有需要的員工提供手機程式應用培訓。但是，康業沒有要求員工一定要使用「VCom」，且不會就任何關於瀏覽時間

或次數作硬性規定。

「以往要把公司信息傳達予前綫同事，可能要經過多層轉述，過程中或會流失部分信息，導致內容未能百分百傳達。」蔣世源表示，該手機應用程式推出後，可把公司信息直接上載至應用程式，既確保信息內容不會有所遺漏，亦能有效地讓各駐點員工均接收相關信息。「物業管理業是24小時操作，更隨時面對不同突發情況如颱風暴雨，『VCom』手機應用程式能提供即時有用資訊予前綫員工。」

互動交流提高服務水平

此外，「VCom」有助強化培訓工作。蔣世源舉例，近年公司舉辦的「待客感賞比賽」，透過前綫同事一些真實窩心的顧客服務個案，提倡並

推廣欣賞服務文化。「員工對比賽非常投入，同事會把個案拍成短片，並將之上載於手機應用程式內，藉着這有趣的分享方法，能讓其他同事借鏡及學習，從而提高服務水平和效率。」

在康業任職企業傳訊部的Angela表示：「以往未有『VCom』之前，公司內部比賽主要以電郵或回條形式來進行投票，點票需時；但『VCom』提供了快捷及直接的渠道，讓員工投票的同時又可點算結果，大大增加參賽的投入程度。」她形容「VCom」手機應用程式是為員工特設的平台，既實用又互動，又不涉及工作分配及指令，而員工也絕對沒有要時刻留意程式內容的壓力，因此他

們對「VCom」的評價都十分正面，亦很樂於使用「VCom」。



「VCom」手機應用程式是為員工特設的平台，既實用又互動，又不涉及工作分配及指令。

成功 關鍵

- 善用集團旗下有一科技公司的優勢，為康業設計出創新的「VCom」手機應用程式溝通平台。
- 手機應用程式設計簡單易用，方便不同學歷和年齡層的員工使用，促進公司與同事更有效的溝通。
- 程式內容廣泛，涵蓋公司資訊、內部選舉、管理層分享、培訓短片、義工活動及顧客服務個案等，直接提升員工工作效率。

基督教家庭服務中心重溝通 與職員會結伴同行

位於觀塘的基督教家庭服務中心主力為東九龍社區提供多元化家庭服務，致力支持及促進家庭功能。作為聘有1,200名員工的社會服務機構，機構視每名員工為大家庭的成員，藉着良好的溝通制度及與職員會凝聚員工的歸屬感，共建一個彼此關愛，共同成長的工作環境。

基督教家庭服務中心人力資源總監陳玉英表示，機構重視與員工建立良好關係，透過多元化溝通渠道收集到的員工意見，機構都會認真處理。因此員工和機構建立了互信，這也使員工更願意發表意見。

陳玉英表示，機構與職員會緊密合作，發揮互補作用，協助員工實踐工作與生活平衡。



重視員工 人事政策具彈性

機構向來重視員工，例如會安排於相近時間入職的新員工一同到總部參與「迎新日」，除可深入認識機構使命、價值觀、架構及運作外，總幹事亦會親自與同事傾談，讓新員工感受到他們是這個大家庭的一分子。

員工亦可透過多方面的渠道反映意見。意見調查是收集意見的主要渠道之一。為了解員工對機構的滿意度及期望，機構每年都會向全體員工發出不記名「員工滿意度」的問卷調查，有關結果會滙報給全體員工，及作為持續改善員工政策的參考。此外，機構亦會邀請離職員工填寫問卷，收集他們的改善建議。

而每當有政策修訂或新措施，機構均會諮詢員工及設適應期，從而提高認受性。而在執

行時亦具彈性，與員工有商量，務求配合機構發展，亦能兼顧員工的實際情況。

機構亦關注員工的身心健康，會定期舉辦關懷員工活動，聯繫來自不同服務單位及工作

崗位的員工，增強員工的歸屬感，當中職員會便扮演重要角色。「員工活動由人力資源部獨力舉辦未必是好事。與職員會分工合作，才可發揮互補作用，號召更多員工參與。」陳玉英指出，機構近年提倡「工作與生活平衡」，職員會亦每年組織員工參加社工盃籃球、足球及跑步比賽等活動，以提升員工的身心健康。



黎建強(左)及陳啟明認為董事會非常重視職員會，不但給很多建議，亦會在金錢上支持職員會舉辦的活動。

成功
關鍵

職員會意見 獲高層重視

黎建強是現任職員會主席，職責包括出席董事會會議，向管理層表達職員意見：「董事會非常重視職員會，不但給我們很多建議，面對我們的訴求及活動提議，亦會在金錢上支持，完全信任我們的安排。」而副主席陳啟明則表示：「參與職員會令我有很多機會與不同部門同事接觸及溝通，感受到職員會與機構之間的默契和互信，這種互信文化在我過往工作的機構或企業中很少見到。」

現時職員會的營運獲得機構每年撥款支持，所有員工毋須繳交會費便自動成為會員，委員更可就處理會務而申領補假。總幹事亦身體力行支持職員會，於職員會舉辦的多項活動中現身支持，且經常在臉書專頁留言打氣，機構上下關係之融洽，可見一斑。

- 成立職員會擔任員工與機構之間的溝通橋樑，讓政策及意見能夠傳達。而職員會獲邀參與董事會會議，提出的意見獲重視。
- 董事會持開放態度，與員工建立互信，政策具彈性，考慮員工需要及發展，建立相互尊重的文化，促進雙向溝通。
- 每年進行全體員工不記名「員工滿意度問卷調查」作持續改善員工政策之參考資料。
- 重視與新入職以及離職員工的溝通，分別安排「迎新日」及離職問卷調查。

新達化工軟硬兼備 達至溝通無隔閡

譚樊翠華（右）表示，
新達化工從軟硬兩方面盡力做到
「家」的感覺，促進同事之間的良好溝通。
旁為董事總經理譚文偉。



近年不少企業將
辦公室改為開放式，以促進員
工間的溝通和互動。從事化工原料貿易
的新達化工有限公司，去年翻新辦公室時，就
以開放式空間與陳設，將辦公室打造成「家」一
樣。同時新達化工利用網上平台，鼓勵中港兩
地約30名員工除了面對面溝通外，亦可在內聯
網上分享工作心得及感想，實現線上線下的無
隔閡溝通。

新達化工執行董事譚樊翠華表示：「去年
是公司成立21周年，為了應對市場的轉變，我
們希望公司能有一番新氣象。剛好公司進行裝

修，於是便號召大家提出相關意見，才成就這個與別不同的工作環境。」

辦公室營造家的感覺

甫進新達化工辦公室，先有一個寬闊的玄關，供來者更換拖鞋；入內會看見一個自由的工作間：綠色的乒乓球檯、舒適的大梳化，以及鋪上座墊靠海的窗台——同事使用手提電腦，坐在任何一處都可工作。工作間亦備有開放式茶水間、按摩椅及遊戲機等設施，還有兩位「親善大使」——可愛乖巧的柴犬。

譚樊翠華認為，由於辦公室是員工逗留時間最長的地方，故公司期望「軟硬」兼備，令僱主與員工能夠打成一片。當中的「硬」指硬件，以開放式工作環境，打通各部門同事之間的隔

閼，增進溝通。「除了負責後勤如行政及會計的同事，其他同事都沒有固定的座位，包括兩名公司創辦人。」

至於「軟」是軟件，指透過更新內聯網系統，鼓勵同事分享及溝通。新達化工的內聯網系統除備有一般文件存檔及消息發布等功能，2014年起更加入「工作日誌」，讓同事互相分享工作心得及趣事，令大家處理業務的同時，也能抒發感受。

建雙向溝通網上平台

譚樊翠華說：「在一次的業務運作中，我留意到各部門並不協調，故決定善用網上平台，讓員工分享他們的工作情況及感受。」她指推出這新措施前曾諮詢同事，開始時確有員工反

成功 關鍵

對，「部分員工認為這是對他們的監視，但經溝通後，大家都認同此乃增進溝通的方法。現時同事樂於藉此分享工作或生活感受，讓彼此了解加深。」她笑稱，當初反對得最激烈的同事，現在反成了最勤力分享文章的一位。

員工蘇國基及倪佳鋌均認為，藉着網上工作日誌系統，員工可知道公司的最新消息，例如義工活動的預告及回顧，而新入職的同事也只需花點時間「爬文」，即可了解很多公司內部的運作，有助適應新環境。項目主

任呂詠珊亦指，中小企員工人數不多，如僱主能保持開放態度，主動與員工溝通，凝聚團隊方面往往較大企業做得好。



新達化工重新打造辦公室環境，帶給員工「家」的感覺，鼓勵員工多作溝通及交流。

- 打造開放式辦公室，打通不同部門同事之間的分隔，增進溝通及交流。
- 在公司內聯網系統加入網上日誌功能，鼓勵同事互相分享工作心得，抒發意見及提供建議。
- 每當有新措施及轉變，先與員工溝通收集意見，推行時亦會逐步實施，在過程中不斷調整。
- 號召員工一同自願性實踐企業社會責任，例如組織義工隊定期參與不同的義務工作，在公餘時間培養團隊的溝通合作精神。

美國家得路主動溝通策略 開放氣氛加強向心力

因應市場變化，零售企業不時要推行新的銷售策略或調整內部措施。然而，這些轉變難免會令員工產生疑慮和不適應。有見及此，美國家得路天然健康食品有限公司視「聆聽」為職場溝通重點，並利用多種渠道加上靈活處理手法，令員工能夠暢所欲言。

現時美國家得路聘有約200名員工，當中有逾6成為前綫同事。美國家得路首席市場官及執行董事連思瑤認為，零售行業以人為本，愉快職場生活是員工為公司打拼的關鍵。「我相信任何年紀及崗位的同事，都希望公司重視他們的想

連思瑤(左二)認為，零售行業以人為本，愉快職場生活是員工為公司打拼的關鍵。



法，因此我們採取雙向而彈性的溝通模式，讓員工可通過不同途徑，直接向各層級及部門的同事反映意見。」

重視定期分享與事前諮詢

她指出，公司在每月、每季及每年都會與員工分享公司最新的發展方向，藉此加深員工對公司產品、目標以至決策的認識；另外，公司也重視員工的心聲和需要，目前已設立每月會議、季節性培訓及年度晚宴等基本交流平台，而月會參加者不限於後勤同事，前綫同事也會分批出席，務求所有同事都有參與其中和被聆聽的機會。

當要實施新計劃或調整措施前，公司管理層都會進行諮詢，避免員工有「被通知」的負面

感覺。連思瑤解釋，「員工的意見，特別是接觸顧客的前綫員工，他們的提議有助公司掌握市場資訊，從而制定有效策略；而要讓員工明白公司理念，亦只有耐心溝通才能化解誤會，達成共識。」



每年大小展銷會舉行期間，管理層都會到場與員工會面，打破隔膜。

積極打破級別與部門隔閡

她舉例，每次設立新銷售點後，公司都會留意新銷售點員工的工作情況及需要，「有同事曾向上級反映新店人流較預期多，導致人手不

成功
關鍵

足，公司得悉後即加派人手到場協助，減輕同事工作量之餘，又能提升銷售額及服務質素。」

在每年大小展銷會舉行期間，管理層更會每天到場與員工會面，打破隔膜，員工與管理層見面多了，便會樂於表達意見。曾參與不同展銷會的分區主管Iris及零售經理Alice亦分享道：「上司和後勤同事經常到場，關心前綫同事的情緒和各種需要，使我們感到公司上下有如一個大家庭，會更齊心向同一目標努力。」

連思瑤又提到，美國家得路將於今年首季推行「改善工作計劃 (Work Improvement Plan)」，成立跨部門工作小組，專門處理及跟進相關工作。「根據過往經驗，我們發現同事提出的問題，往往需要多個部門共同協調。我們希望透過該小組，更有效解決同事工作上的困難。」

- 公司定期與員工分享最新發展方向，藉此加深員工對公司產品、目標以至決策的認識。
- 每次實施新策略或調整措施前，公司管理層都會主動諮詢相關同事的意見。
- 公司在聆聽員工意見和推行新措施後，會進行事後檢討和改善工作，如成立跨部門小組合力解決問題，化解矛盾。

職場·有效溝通

鳴謝：中華商務聯合印刷(香港)有限公司
CFuCome Limited (師傅到)
康業服務有限公司
基督教家庭服務中心
新達化工有限公司
美國家得路天然健康食品有限公司
(排名不分先後)

出版：勞工處勞資協商促進科
編寫及製作：香港經濟日報
採訪及撰文：甘嘉欣 田淑珍 朱震 (按筆劃序)
編輯：張倩珩
設計：莫明安
出版日期：2018年2月

版權所有 不得翻印

編輯及出版人已力求所刊載的資料及數據正確無誤，惟資料及數據只供參考用途。對於任何資料或數據錯誤或由此而引致的損失，編輯及出版人均不會承擔任何責任。





勞工處

網頁：www.labour.gov.hk

CONSTRUCTION