

# **僱主與僱員指引 – 如何處理減薪及裁員**

# 目錄

	頁
第一節 代替減薪和裁員的其他可行措施	<b>2</b>
僱主可考慮的措施	2
■ 人力資源管理方面的措施	2
■ 其他增加收入或節省成本的措施	2
僱員可以怎樣幫忙	2
僱員應該怎樣做	3
第二節 當減薪無可避免時	<b>4</b>
僱主應該怎樣做	4
重要事項	4
採取下列建議，磋商時會更為順利	5
僱員應該怎樣做	5
重要事項	5
第三節 當裁員無可避免時	<b>7</b>
僱主應該怎樣做	7
重要事項	7
支持和關懷被裁僱員的其他方法	8
被裁僱員應該怎樣做	9
第四節 勞工處為僱主和僱員提供的服務	<b>10</b>
勞資關係科	10
勞資協商促進組	10
就業科	10
勞工處 24 小時電話諮詢服務	10
附錄 I 勞工處勞資關係科辦事處	<b>11</b>
附錄 II 勞工處就業科轄下就業中心	<b>12</b>

## 第一節 代替減薪和裁員的其他可行措施

1.1 本節提供一些實際可行措施去代替減薪和裁員。香港一些僱主已成功採用這些措施，去增加生產力和削減開支，而無須採取減薪或裁員的行動。

### 僱主可考慮的措施

1.2 僱主可以考慮採取下列措施：

#### 人力資源管理方面的措施

- 以自然流失、自願離職和自願退休計劃來減少薪酬開支。
- 藉此機會訓練僱員和提升他們的技能，以提高生產力和應付新的需求。
- 調配現有人手至新設的職位，視乎需要而提供訓練。
- 暫停招聘員工。

#### 其他增加收入或節省成本的措施

- 審查和盡量削減機構內各單位的開支預算。
- 與供應商磋商降低成本。
- 從公司整體運作實行節約，減低經營成本，包括減少用電、影印和精簡辦公室程序。
- 尋求更經濟的方法來宣傳或推廣產品。
- 嘗試發展新產品或發掘新市場。

### 僱員可以怎樣幫忙

1.3 僱主必須開心見誠向僱員解釋業務的困難，爭取他們的支持和合作，削減開支。僱主向協商委員會、員工協會或機構內職工會諮詢，也是十分重要的。不要隨便摒棄或輕視僱員的建議。表面看似是粗略的建議也可能包含寶貴的意見。由前線員工提出節省人力和其他方面的建議，是最切合實際情況的。

1.4 此外，還可考慮下列措施：

- 定期舉行由員工參與的節省成本會議。
- 加強僱員參與改善效率的意識，並鼓勵他們提供意見。
- 獎勵提出有效建議的員工，及定期舉行頒獎禮。
- 如公司業務逐漸放緩，鼓勵僱員放取應得的有薪假期，並保證他們於放假後仍可重回原來的工作崗位。

## **僱員應該怎樣做**

1.5 面對經濟困境，僱員應採取積極態度，與僱主互相合作，共渡時艱。你應該：

- 體諒僱主的困難，誠懇地向僱主提出改善工作效率的建議。
- 積極配合僱主制定的開源節流措施。
- 進一步提升自己的技能，協助僱主把握每一個商機。

## 第二節 當減薪無可避免時

### 僱主應該怎樣做

2.1 在無可避免要考慮減薪時，僱主最好與員工進行坦率誠懇的磋商。你應該知道，如不與員工坦誠商討，結果往往會引致嚴重的勞資糾紛。僱主應向所有僱員作出呼籲，取得他們的信任，爭取他們的支持。此外，僱主也應對員工表示關懷，認同他們對機構的發展，起著重要的作用。

2.2 如機構內已設有協商委員會、員工協會或職工會，會有利與員工進行討論和協商。如沒有的話，趁此機會設立這類機制，以便日後進行更有效的溝通。如需協助，請與勞工處勞資協商促進組聯絡。【見第 4.3 段】

2.3 要採取減薪行動，你必須事先取得僱員的同意。未得到僱員的同意而單方面採取減薪措施，即屬違法。同樣地，減薪措施不能有追溯力，否則也是違法的行為。

2.4 此外，未得到僱員的合作和同意而單方面減薪，會對員工士氣、生產力和服務質素造成不良的影響。

### 重要事項

- 如需減薪，請儘早向區內勞資關係科的勞工事務主任徵詢意見。【地址載列於附錄 I】如減薪行動處理不當，可能會引起誤會和糾紛。
- 與員工進行商討時，切勿採取「不容討價還價」的態度，而應有商有量。公司情況可能十分困難，但你應該明白，員工及家人的生計亦會同時受影響。
- 在諮詢高層管理和基層人員的意見後制定建議，並將建議清楚記錄，準確地向員工傳達。
- 向所有管理人員簡介減薪措施，使管理層的每個人都完全明白有關情況。
- 必須靈活變通，耐心與僱員商討，以免他們產生誤會，向他們解釋是在經濟困難下，迫不得已才考慮減薪。同時，要給予僱員充份的時間考慮你的初步建議。
- 聆聽僱員的意見，了解他們的反應。

- 向僱員提供一系列的方案或組合方案，例如減少部分福利或減低超時工資率，藉以減少減薪的幅度。
- 考慮在建議中加入正面的措施，包括一些獎勵計劃，以獎賞增加生產力或改善效率的僱員，及提出節省開支辦法的僱員。
- 儘量協助個別受減薪影響最大的僱員，例如那些無力支付按揭供款的僱員。

### 採取下列建議，磋商時會更為順利

- 儘量避免採取劃一的減薪幅度。讓高層人員以身作則，接納較大的減幅。在可行的情況下，豁免低薪僱員的減薪。
- 定期檢討機構的業務表現，例如每三至六個月檢討一次，以及在情況開始好轉時作出適當的工資調整。
- 以書面方式提出減薪建議，同時給予僱員一段恰當的時間考慮是否按納該建議，考慮期長短視乎個別機構情況而定。但無論如何，僱員應有七至十四日時間考慮。<sup>1</sup>
- 向僱員保證，如機構的情況繼續惡化，以致必須考慮裁員的話，遣散費會按僱員在減薪前的工資水平計算。
- 為表明僱主的誠意，僱主應向僱員作出書面保證。

### 僱員應該怎樣做

2.5 僱員應該體諒僱主的困難，尤其是正值經濟衰退的時候。如僱主在採取其他辦法後，仍無法避免減薪的話，你應該理解當前情況，和僱主一同面對困難。

2.6 在面對減薪建議時，你應該知道僱主未經你同意，不能單方面減薪。你也該知道，如僱主未經你同意，堅持減薪，會觸犯《僱傭條例》。

### 重要事項

2.7 你在考慮減薪建議時：

- 應清楚了解減薪建議的細節。如有疑問或需要更詳盡的資料，應要求僱主澄清及解釋自己的困難。

---

<sup>1</sup> 紿予僱員考慮是否接受減薪的期限，不能視作終止僱傭合約所需的通知期。

- 如你有其他建議，便應透過所屬協商委員會、員工協會或機構內的職工會提出。如公司內並無設立這些組織，你可向直屬上司或僱主反映意見。
  - 在決定是否接納減薪建議時，應考慮下列因素：
    - 減薪的幅度及其對其他福利的影響；
    - 你的個人情況；
    - 可找到另一份工作的機會；以及
    - 僱主的業務前景。
- 這是一項重要的決定，你應和關係密切的人，如家人、同事、職工會等商量。勞工處也樂意隨時為你提供協助。
- 你簽署的任何減薪協議，都會有法律效力。你應儘量要求僱主作出保證，在業務好轉時，會作出適當的工資調整，或在裁員時會以減薪前的工資水平來計算遣散費。
  - 如僱主未經你同意，仍單方面執行減薪建議，你應向勞工處勞資關係科就近的辦事處投訴。【辦事處的地址載列於附錄 I。】

### 第三節 當裁員無可避免時

#### 僱主應該怎樣做

3.1 裁員是一件十分嚴重的事。如別無選擇，你必須仔細考慮一些極為重要的因素。首先考慮的是，一旦裁員，不但被裁員工的生計和將來的生活成問題，靠他們供養的家人都會受到影響。

3.2 你除了考慮情理上的因素外，還須根據市場的情況，檢討目前和將來的人手需求。僱主應該訂下裁員目標，裁減人數，應愈少愈好，同時要考慮的是，這次裁員應該是一次過的行動，並應再三向留任的員工作出保證，在短期間內不會再裁員。

3.3 另一個重要的因素是，當你考慮裁員時，應該認真做好事前的準備功夫，以確定裁減某個百分比員工的費用。在計算有關費用後，你甚至可能改變初衷，而採取本指引於 1.2 至 1.4 段所建議的減低成本措施和其他辦法。

3.4 然而，如你經過深思熟慮後，仍認為裁員是唯一可行的措施，便須與協商委員會、員工協會或機構內職工會進行坦誠而公開的討論，充分向他們解釋公司正面臨的困境和裁員的原因。

3.5 你尤其須要準備與受影響的僱員及其代表作詳細商討，包括計算終止合約補償的細節等。

3.6 在商討這些問題時，你必須保持耐性及關懷的態度。裁員會令人情緒激動或緊張，如處理不當，可引發不愉快的事件。故此，你必須表現出諒解的態度。

#### 重要事項

- 確保裁員的準則是客觀、公平及具透明度的，同時不應帶懲罰或歧視的成分<sup>2</sup>。一般來說，你可以用工作性質、職業技能和有關因素來作為裁員的準則。
- 確保終止僱傭方案所給予僱員的補償，不少於《僱傭條例》和有關僱傭合約所賦予的。

---

<sup>2</sup> 確保你不會因裁員而違反僱傭條例（香港法例第 57 章），性別歧視條例（香港法例第 480 章），殘疾歧視條例（香港法例第 487 章）及家庭崗位歧視條例（香港法例第 527 章）。

- 為紓緩裁員的打擊，以及顯示對被迫轉業的僱員予以大力支持，你也應體恤僱員，發放特惠款項。
- 不論最後決定發放的款額是多少，你須向每名被裁減的僱員清楚解釋各項細節和計算款額的方法。
- 同時，被裁減的僱員應該獲發一封附有公司信頭的推薦信，證明裁員是由於公司所不能控制的情況所致，與僱員的工作表現無關。
- 向被裁減的僱員表明，一旦機構內的情況回復正常，在將來招聘員工時，所有曾被裁減的僱員會獲得優先考慮。

#### 支持和關懷被裁僱員的其他方法

- 在一段合理期間繼續發放各項津貼，如房屋津貼／貸款、教育津貼等。
- 如被裁的僱員現正居於公司宿舍，僱主應顧及僱員在失去工作後，還須放棄宿舍，而要面對的雙重打擊和困難。僱主應給予僱員一段合理的寬限期，讓他有機會喘息。然後才收回宿舍。
- 向被裁的僱員提供輔導和其他形式的援助或轉介他們前往勞工處的就業中心尋求就業協助，以便他們早日覓得新職。
- 由於事出突然，僱員未必能立即明瞭各項安排的詳情，你應該為他們設立電話熱線，並安排資深人員耐心解答裁員補償或其他款項的計算方法的問題，及告知他們如何取得其他協助。
- 切勿把純因工作表現欠佳而公司擬辭退的員工列入是次裁員名單內；雖然一家已虧本的公司不應該再僱用這些工作效率差劣，表現又未符水準的員工，但這些員工應該循其他途徑處理。

3.7 裁員行動完結後，各人的難受心情也不會頓然消失。不單遭裁退的員工會感到難過，就是留任的員工也同樣會感到難受。不論事情的實際情況如何，一些留任的員工可能會覺得他們從前對公司的信任是徒然的。

3.8 你應小心處理公司與僱員的關係，在裁員行動後，當你接觸員工、員工協會和機構內職工會時，必須更小心謹慎，關懷體諒。你不但需要保持員工的士氣，還應儘量消除他們的不滿和沮喪，以免影響公司的生產力和服務質素。

3.9 當業務開始好轉時，你應該盡量重新聘用曾被裁退的員工。

## **被裁僱員應該怎樣做**

3.10 如果你獲悉會被裁退，你應該採取下列步驟來保障自己的利益：

- 清楚確定你在《僱傭條例》和僱傭合約下的權利和利益。終止合約補償通常包括薪金、代通知金（如果並無預先通知）、按比例計算的有薪年假、法定假日薪酬和按比例計算的年終酬金；如果你受僱已達兩年以上，還可享有遣散費。
- 如果你對自己的權益有任何疑問，特別是僱主如削減或甚至拒絕付給終止合約補償時，你應該前往區內的勞工處勞資關係科辦事處求助，作出投訴，或索取有關應得補償的金額和計算方法的資料。【各區辦事處的地址載列於附錄 I。】你也可以諮詢所屬職工會的意見。
- 前往勞工處就業科設立的就業中心，登記求職。【這些中心的詳情載列於附錄 II。】
- 趁此機會積極裝備自己，達致自我增值，例如，參加由僱員再培訓局、職業訓練局和公開大學等機構舉辦的課程，藉以提高你的技術水平和資格。

3.11 在目前的經濟情況下，你在找尋新工作時，應針對就業市場的需求，從而調節自己的要求。例如，考慮較低的薪酬，或到較遠的地點工作。同時，你亦要嘗試適應新的工作模式，才能接受新的挑戰。

3.12 請緊記，即使面對目前的經濟不景氣，你都不可輕言氣餒，勞工處會盡力提供適當的協助，助你解決離職時的問題及尋找新的工作。

## 第四節 勞工處為僱主和僱員提供的服務

4.1 勞工處為僱主和僱員提供下列服務。

### 勞資關係科

4.2 勞資關係科為僱主和僱員提供調解服務，以協助他們解決勞資糾紛和索償要求。除此之外，該組也就僱傭條件、《僱傭條例》的條文和良好的僱傭措施等事宜提供意見。僱主和僱員如欲尋求協助，請與該科的分區辦事處聯絡，各分區辦事處的地址詳列於附錄 I。

### 勞資協商促進組

4.3 勞資協商促進組為僱主及僱員提供諮詢服務，以及就雙方協商和自願談判事宜提供協助。該組地址為九龍旺角聯運街 30 號旺角政府合署 5 樓；電話：2121 8690；傳真：2121 8695。

### 就業科

4.4 就業科透過十一個就業中心，免費協助僱主招聘僱員，以及為求職人士提供就業服務。就業中心的地址和電話載於附錄 II。

### 勞工處的 24 小時電話諮詢服務

4.5 如對《僱傭條例》的條文、就業輔導服務的資料和其他有關勞工的事宜有任何查詢，請致電 2717 1771。

## 附錄 I

### 勞工處勞資關係科辦事處 (2002 年 3 月)

#### 港島

東港島  
香港灣仔告士打道 151 號  
國衛中心 12 樓

西港島  
香港薄扶林道 2 號 A  
西區裁判署 3 樓

#### 九龍

東九龍  
啟達道 5 號  
啟德政府大樓地下 G2 室

西九龍  
長沙灣道 303 號  
長沙灣政府合署 10 樓 1009 室

南九龍  
旺角聯運街 30 號  
旺角政府合署 2 字樓

觀塘  
觀塘鯉魚門道 12 號  
東九龍政府合署 6 樓

#### 新界

荃灣  
荃灣西樓角道 38 號  
荃灣政府合署 5 樓

葵涌  
葵涌興芳路 166-174 號  
葵興政府合署 6 樓

屯門  
屯門屯喜路 2 號  
屯門柏麗廣場 27 樓 2720 室

沙田及大埔  
沙田上禾輦路 1 號  
沙田政府合署 3 樓 304-313 室

**查詢熱線：2717-1771**

## 附錄 II

### 勞工處就業科轄下就業中心 (2002 年 3 月)

#### 港島

##### 東港島就業中心

香港灣仔告士打道 151 號  
國衛中心 12 字樓  
電話：2591 1318

##### 西港島就業中心

香港西營盤薄扶林道 2 號 A  
西區裁判署 4 字樓  
電話：2152 9442

##### 新來港定居人士就業輔導中心（港島）

香港筲箕灣興民街 68 號  
海天廣場 12 樓  
電話：2114 6868

#### 九龍

##### 東九龍就業中心

九龍城啟達道 5 號  
啟德政府大樓地下 G11 室  
電話：2338 9787

##### 西九龍就業中心

九龍長沙灣道 303 號  
長沙灣政府合署 9 樓  
電話：2150 6397

##### 觀塘就業中心

九龍觀塘鯉魚門道 12 號  
東九龍政府合署 10 字樓  
電話：2342 0486

##### 新來港定居人士就業輔導中心（九龍）

九龍旺角彌敦道 677 號  
恆生旺角大廈 2 樓  
電話：2391 3911

#### 新界

##### 荃灣就業中心

新界荃灣西樓角路  
荃灣政府合署 2 字樓  
電話：2417 6197

##### 大埔就業中心

新界大埔汀角路 1 號  
大埔政府合署 3 字樓  
電話：2654 1429

##### 屯門就業中心

新界屯門屯喜路 2 號  
屯門柏麗廣場 27 樓 5-10 室  
電話：2463 9967

##### 沙田就業中心

新界沙田上禾輦路 1 號  
沙田政府合署 2 樓  
電話：2604 7916