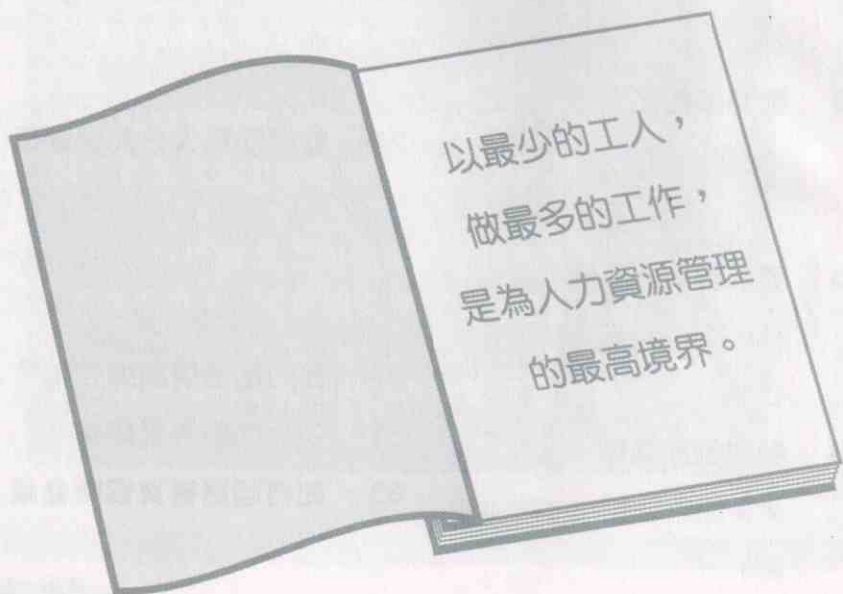


打工仔女看人力資源管理



全球化與香港工人教育計劃

全球化監察製作



人力資源管理蔚然成風。究竟什麼是人力資源管理？它對打工子女有何影響？打工子女如何面對挑戰呢？本小冊子會逐一為你解答！



目錄

- | | | | |
|----|--------------------------|----|------------------------------------|
| 3 | 前言 | 23 | 人力資源管理：講一套，做一套 |
| 5 | 什麼是人力資源管理？ | 24 | 人力資源管理所帶來的問題 |
| 7 | 人力資源管理帶來了什麼？ | 25 | 工會與人力資源管理 |
| | 在人力資源管理下，打工子女全變成瘦身男女！點解？ | | 人力資源管理的目的之一就是削弱工會力量！ |
| 10 | 勞動彈性化 | 26 | 如何回應人力資源管理？ |
| | 老闆希望工人就好似橡膠人，可以俾佢「搓圓搵扁」。 | | 我們搜集了工會的意見和抗爭的例子，為你逐步分析如何回應人力資源管理。 |
| 15 | 表現評核 | 27 | 如何回應勞動彈性化？ |
| | 表現評核並不是想像中這麼公平呢！ | 31 | 如何回應表現評核？ |
| 19 | 勞資協商機制 | 33 | 如何回應勞資協商會議？ |
| | 勞資協商又真的是有相有量嗎？ | | |
| 22 | 齊來學習管理的語言！ | | |

排版：施鵬翔

封面及漫畫：sam

出版日期：2001年8月

感謝所有協助本小冊子完成的朋友及團體

爲什麼我們要關心人力資源管理？

踏入九十年代，香港的大企業都將公司的人事部改爲人力資源部，很多中、小企業雖然沒有人力資源部門，但在管理手法亦步亦趨，令人力資源管理蔚然成風。另一方面，政府部門及資助機構亦愈來愈講求商業效率，紛紛仿倣私人公司的管理手法。

究竟什麼是人力資源管理呢？它對打工子女有什麼影響呢？打工子女如何面對新的管理手法呢？我們在工會教育工作中經常碰到這些問題，而且問這些問題的工友來自各行各業，可知人力資源管理對打工子女影響之廣泛。

如果你發覺：

近年工時和工作壓力都增加了；

公司或機構以不同形式來裁減員工，例如自願離職、自然流失、或強制性裁員；

公司或機構對員工的要求不斷提高，自己被迫要「資源增值」、「持續進修」、「終生學習」；

公司或機構將工作外判，聘請散工及兼職工。

那麼你就應該仔細地閱讀這份小冊子，因爲上述的問題都與人力資源管理有密切的關係。

進入正題之前，先介紹本小冊子主角：



誠仔：快大學畢業，最近開始留意社會事務起來！



華女：誠仔家姐。雖然中五輟學，但對身處的社會有多一分體會。



睇真D 記者：具有社會良知的記者，



今日，在華女的公司出現了一些轉變...

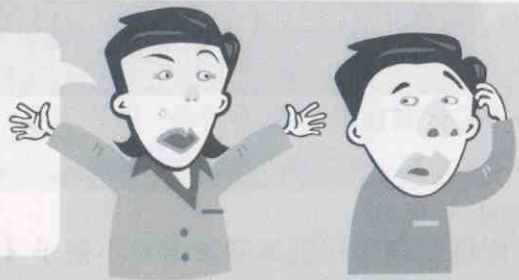


今日公司的人事部轉咗做人力資源部，公司話呢個係管理方面的趨勢啲。



淨係轉個名啫...

咁就梗係唔係咁簡單啦，公司話隨著人力資源部門的成立，會推行連串新措施，增加公司的競爭力咁話啲，今日就傳出話即將會推行薪酬與表現掛勾，總之就係多事之秋啦！



經濟合理化
提高員工歸屬感
精簡架構
生產靈活化



都唔知講乜！

負責人力資源管理的經理常常把一些說話掛在口邊，這些說話我們不是聽不明白，就是聽來冠冕堂皇，令人力資源管理顯得很合理。這些說話的目的是混淆工人的視線。在本小冊子內，我們每問一個問題，會先引述人力資源經理的公式回答，然後才說明真實的情況，讓讀者可以看穿人力資源管理的煙幕。

人力資源管理是一門關於如何計劃及善用人力資源的學問，它能促使員工發揮最大的工作能力。



事實上，我們發覺人力資源管理的最終目標是令公司可以用最少的工人，做最多的工作，這就是所謂「善用員工的才能」的意思。說得俗一點，人力資源管理的目的就是盡量榨取員工的生產能力。



企業一直都係想請最少的人，但就做最多的工作，咁有乜咁特別啫？

「善用人力資源」或「榨乾工人的生產力」都好，人力資源管理的目的可說一點都不新鮮。自古以來，那一個企業不是想「用最少的工人做最多的工作」，以賺取最多的利潤？人力資源管理之所以是新事物，是因為它所用的方法，而不是目標。

企業希望用最少的工人做最多的工作，但工人亦明白到不可以任由老闆榨取和剝削，所以透過組織工會來爭取權利。對於想賺更多錢的老闆來說，工會當然是個眼中釘。我們將會發現，新的人力資源管理方法，目的之一就是削弱工人的組織能力和工會的力量。

撮要：

人力資源管理的目的：令公司可以「用最少的工人，做最多的工作」，以賺取更大的利潤。

人力資源管理有助老闆削弱工會力量。



實行人力資源管理的公司或機構有什麼特點呢？我哋而家就去睇真D，知多D！

1 不斷精簡架構

人力資源管理關心的是公司如何進行經濟合理化，提高成本效益。



實行人力資源管理的公司及機構要經常「減肥」（即是不斷地精簡架構和人手），以達到最大的效益。公司及機構有時是以「自願離職」計劃吸引員工離開，有時是以自然流失來逐步精簡人手，有時更以強制性裁員來達到目的。有學者認為這帶來了一種新的生產模式：「瘦身生產」（lean production，大陸的譯法是「精益生產」）。

人力資源管理下的

瘦身男女



瘦身生產 的歷史淵源

有人認為日本人是「瘦身生產」的先驅。在戰後的日本，企業由於缺乏資金，於是想盡辦法去令工人增加生產，例如引入更多勞動彈性（參考第 10-14 頁）、將工作外判、要求工人不斷提昇技能等。有人稱這種盡量榨取工人生產能力的管理模式為「壓力式管理」(management-by-stress)。

對工人來說，「壓力式管理」帶來更多的工作、更長的工時和更大的工作壓力。所以日本的工人長期以工時長而「聞名天下」，而工作壓力大更令「過勞死」和「過勞自殺」變成嚴重的社會問題。在日本，過勞自殺在十年間不斷倍增，至現時每年達一千多宗。



豐田汽車公司被認為是實行「瘦身生產」的表表者，但也是第一間企業被法庭裁定為因為工作壓力太大而導致員工過勞自殺。

都是金融風暴的錯？

在亞洲金融風暴之後，香港有很多公司都以經營困難為由，進行裁員及精簡架構。

無疑有一些公司真的面對經濟困難，但也有一些根本是「趁火打劫」，藉機剝削工人。更甚的是，我們發覺很多公司好像每年都處於「危機」之中，因為它不斷要「減肥」，不斷要員工「增值」。就算經濟好轉的時候，老闆也會向員工說公司面對劇烈的競爭，所以要繼續精簡架構。關鍵在於人力資源管理相信公司永遠可以再「瘦」一點，員工永遠可以再做多一點。

2 強化工人之間的競爭關係

成功的人力資源管理方法可以提高員工的工作動力。



在血汗工廠或勞工權利受鎮壓的地方，老闆可以強迫工人工作更多；但是在比較文明的地方和公司，老闆就要用一些「軟性」的方法，令工人「自動自覺」地工作更多——亦即是所謂提高員工的工作動力。

其中一個辦法就是令員工互相競爭，而老闆就坐享其成。例如公司可以推行薪酬與表現掛勾，工人為了得到比別的員工更高的薪酬，就會更努力的工作。此外，工人互相競爭的話，就不可以團結一致向老闆爭取更好的工作條件。

3 加強管方對工人的控制



為了善用人才，公司重視對員工的定期考核。

傳統的人事部也會對員工進行考核，但通常是不定期或非正式的。人力資源管理卻強調科學化及定期進行的表現評核。評核無疑可以令公司或機構更能善用人才，但它也強化了管方在工人心目中的權威形象。

此外，為了對員工進行科學化的評估（其實很多評估都不科學化，參考第 17 頁），人力資源部門必須訂立評估的標準。這等於是告訴工人他們的工作表現必須達到什麼標準，加強管方對工人的控制。

在具體執行時，人力資源管理有什麼措施呢？

我們會在下面幾頁介紹幾個人力資源管理中經常用到的管理手法和僱用模式，它們分別是勞動彈性化、表現評核、以及設立勞資協商機制。

勞動彈性化

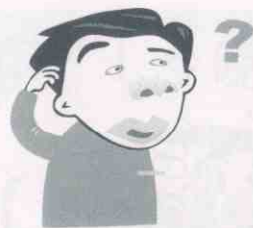
擁有靈活的生產隊伍可以提昇公司的競爭能力。



勞動彈性化的意思是工人無論在數目、工時及技能方面都能充滿彈性，以切合企業或機構對人手的不同要求。這樣說有點抽象，不過你可以想像老闆心目中的工作隊伍最好充滿彈性，可以讓他「搓圓拑扁」。

工人數目的彈性化

所謂工人數目的彈性化是指公司或機構在需要人手時，愈來愈傾向聘請臨時工、兼職工及合約工，或索性將工作外判，省得聘請新的長工。我們通常統稱臨時工、兼職工、合約工及外判工為「彈性勞工」。



公司及機構聘請彈性勞工的目的何在？

- (一) **減少勞動成本**：比較長工來說，彈性工人無論在工資及待遇條件方面都差，公司或機構因此可以減少勞動成本。
- (二) **逃避對工人的法律責任**：臨時工及兼職工人可以隨時被中止僱傭關係，加上法例對這些工人欠缺保障，公司或機構可以省卻遣散的成本。
- (三) **欠缺議價能力**：相比長工來說，彈性勞工欠缺組織與議價能力，他們比較少會透過集體組織和團結力量向公司或機構爭取權益。
- (四) **削弱工會力量**：公司或機構用彈性勞工去取代長工，而傳統工會的會員大部份都是長工，勞動彈性化因此可以削弱工會的力量。
- (五) **分化工人**：工人被分化成為長工、臨時工、兼職工、合約工及外判工，各有不同的僱用模式和待遇條件，他們因此很難團結一致。

香港的情況

根據統計處在2000年中進行的調查發現，本港的臨時工及兼職工人數目均上升，合共佔總勞動人口超過百分之八。最新的臨時僱員人數近十二萬三千人，較1999年增加兩成，而兼職人數則有十二萬二千人，增加約百分之五。

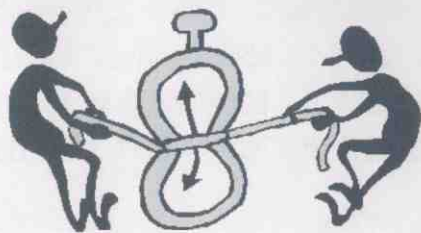


外判放大鏡

今天我們經常聽到政府或公司說外判工作是新趨勢，其實外判其實一點都不新穎。在十九世紀的英國，外判制度就相當普遍。當時英國政府委派專員去調查外判工人的處境，發現：「在外判制度盛行的地方就通常有血汗勞工的存在。」如果用這句話來形容今時今日的外判工，恐怕亦十分適合。



工作時間的彈性化



很多打工仔女發覺「朝九晚五」的固定上班時間根本不存在。工作時間的長短，或者什麼時間輪班，都要看老闆的需要。我們的工作時間正變得愈來愈彈性化——即是說愈來愈不受我們的控制。

最常見的工時彈性化技倆就是**大規模地要求員工超時工作**。超時工作原來是在「迫不得已」的情況下，現有人手不能如期完成突然增加的工作而需要加班。可是，對很多行業來說，超時工作已經成為常態。為什麼會這樣？

「吓？！今晚又加班！」



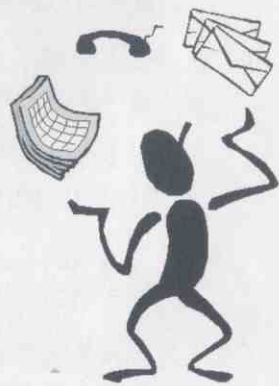
爲什麼？

- (一) 公司或機構可以不需要增聘人手，要求現有員工「彈性地」延長工作時間來完成工作。
- (二) 在欠缺法例保障及工人議價能力弱的情況下，公司或機構可以要求員工超時工作，卻不用「補水」或補假。
- (三) 大規模地要求員工超時工作，公司或機構因此只需要聘請最少數量的長工。這容許公司在進行「瘦身生產」和壓力式管理的時候，仍然可以完成生產。舉個例子：原來需要15個長工做的工作，在「瘦身生產」下可以由10個每日超時工作3-4個小時的長工就可以完成。

工作技能的彈性化

在公司及機構的眼中，一隊充滿彈性、靈活的員工隊伍絕對不可缺少技能方面的彈性。技能的彈性化對老闆有什麼好處呢？

- 1 方便調配人手：**如果每個工人都有幾種技能，老闆就可以因應需要把工人調配到需要人手的崗位上。在人力資源管理上，這叫做「工作交替」(Job Rotation)。



2

一人分飾兩角：老闆甚至乎可以叫工人「一人分飾兩角」，即是一個人做兩種工作，從而精簡人手。在人力資源管理上，這通常叫做「技能多樣化」(multi-skilling) 和「任務多樣化」(multi-tasking)，不過在個別的行业會有其他的名稱，例如建築行業現在所推行的「一專多能」計劃。工人的工作性質會因此變得模糊起來。



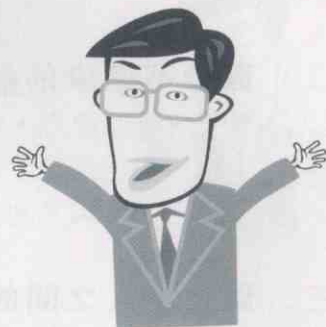
人才是公司的寶貴資產，所以我們重視對員工的培訓，以增加他們的技能。

由於公司和機構需要有多樣技能的員工，所以有人認為對員工的培訓因此會受到重視。站在工人的角度，學習多樣技能未嘗不是一件好事，但是我們要注意的是：

- (一) 經常的工作交替會增加工作壓力，因為工人往往需要一段時間才可以熟習新的工作。
- (二) 工人學習了更多的技能後，往往要擔起更多的任務和工作量，令工作壓力及時間增加。
- (三) 很多公司及機構根本沒有足夠培訓，就要工人從事其他工作或在短時間內自行學習一種新的技能。
- (四) 工人被調到其他工作崗位或擔起額外的工作任務後，又要接受定期的表現評核，因此承受極大的工作壓力。
- (五) 工人是按公司的需要被強迫學習新的技能，而不是按自己的需要自願地學習。

在任何的僱用關係中，工人都要面對老闆和管理層的評核。與以前不同的是，現代的人力資源管理認為表現評核必須要定期進行，而且評核的方法應該系統化，才能比較員工表現的優劣。

表現評核對公司有什麼用處？對公司來說，表現評核相當重要，因為它可以令公司善用人力資源，而且可以鼓勵員工努力取得更好的表現。



表現評核對公司及機構的用處

- 以員工的表現來決定薪酬（薪酬與表現掛勾）；
- 決定員工是否應該被調配或解僱；
- 確認員工需要什麼培訓。

看來，表現評核對公司的確是一件好事；但是對工人來說，表現評核是否同樣是一件好事？



表現評核對工人的負面影響

(一) **強化管方的權威形象**：表現評核決定了工人的薪酬及在公司的工作前途，進行評核的管理層便猶如掌握員工的生殺大權，上司與下屬的關係因此更為權力懸殊。

(二) **鼓勵不健康的辦公室政治**：工人不單不敢得罪管方，更可能為了在表現評核中脫穎而出而在上司面對「踩低別人、抬高自己」，以及對上司百般奉承。



(三) **激化工人之間的競爭關係**：表現評核鼓勵員工互相競爭，以求取更優異的成績。這令工人經常處於競爭的關係，不利團結及集體組織。

(四) **不公平的評核制度**：沒有評核制度是可以公平地反映出工人的真正表現。首先管方的評價已經滲入很多私人及主觀的色彩，其次是工人的表現可以受到其他因素影響，例如管理層的決定會影響工人的表現，三是工人的工作性質和內容不同，又怎可以公平的進行比較？



(五) **帶來更大的壓力**：表現評核影響員工的薪酬和去留，因此每一次評核都會為工人帶來壓力。一些公司認為透過壓力式管理，可以鞭策工人不斷努力地去工作，因此評核愈來愈密，例如盈科電訊便是由一年做一次評核增加到三個月一次。

薪酬與表現掛勾

接著讓我們更詳細地看一看當薪酬與表現掛勾之後，究竟對工人有什麼影響？

將薪酬與表現掛勾可以獎勵表現好的員工，合乎多勞多得的原則。



真的嗎？

驟眼一看，將薪酬與表現掛勾可以獎勵多勞多得者。可是，現實上，**多勞者卻未必多得**，因為評核本身不一定反映員工的表現，反而可能只是反映出那一個員工更能迎合管理層的歡心呢！

個案 電訊盈科

「以香港電訊為例，以前加薪是統一的，但在三年前開始改變，薪金升幅多少主要看個別員工表現的評核報告。而且，評核制度亦表現愈來愈尖銳化，以前各等級是沒有人數限制，但現在公司用人的制度，將員工分成大組來進行評核，在該組評核中不合格者要接受再訓練，更甚者會被解僱。然而這並不是一個公平的制度，因為某員工在該組表現差並不代表他相較其他組同事都差。故此評核制度由頭到尾都是不客觀的。」



——葉岳峰(電訊盈科工會主席)

分化員工 削弱工會

(一) **分化員工**：引入薪酬與表現掛鉤之後，員工之間往往多了互相猜疑：A 會擔心自己的表現不及 B，B 又擔心 C 會在背後做小動作... 在競爭的關係底下員工變得不再互相信任，亦很難團結一致去爭取對大家都共同有利的權益。

(二) **削弱集體談判**：除此之外，以往，增加薪酬的問題是員工的整體問題，是工會與公司集體談判（如果有集體談判的話）的重要議程。不過，將薪酬與表現掛鉤之後，加薪變成了個人的問題，集體力量因此被個體化了。

(三) **削弱工會**：工會是什麼？就是工人團結起來的力量。如果工人自己也分化了，甚至互相競爭，工會的基礎就會動搖。這是為什麼很多工會都會反對將薪酬與表現掛鉤。



將工人打成一盤散沙

以前工人可以共同去爭取更高的薪酬，但實行薪酬與表現掛鉤之後，工人要加薪就要靠個人的努力。事實上，人力資源管理傾向將問題作個人化處理。例如人力資源經理會經常向工人表示，有問題的話可以真接找管方討論，不必找工會了。

葉岳峰（電訊盈科工會主席）：「人力資源管理亦很強調用單對單（即公司與個別員工）的議談方式來解決員工與公司之間的問題，拒絕用集體談判的方式，這不但令員工置在不利地位，減少員工的議價能力，更與工會一向以工人團結爭取權益的主張背道而馳，絕對不利工會的發展。」

勞資協商機制



公司十分重視員工的意見及參與，所以我們要經常保持緊密的溝通。

相比起傳統的人事管理手法，現代的人力資源管理似乎開明很多，因為它經常強調員工意見的重要性，擺出一副願意聆聽的樣子，一部份企業更會設立勞資協商機制，將勞資的溝通變成常設的制度。

什麼是勞資協商機制？



勞資協商機制是指管理層及員工代表舉行會議來討論雙方都關心的公司事務。不過，我們要注意的是：

(一) 「勞資協商」這個字有點誤導性質，因為它的字面意思是勞方及資方共同去商議影響工人的事務，但事實上，根據人力資源管理的書籍，這些機制「只作諮詢用途，而且最後的決定視乎管理層」。很多時候，公司或機構真正重要的決定根本在「勞資協商會議」前已經拍板，會議的用途只是故作諮詢而已。

(二) 所謂員工代表很多時候都沒有代表性。除了少數公司是透過選舉的方法去選出員工代表外，大部份的勞資協商會議的員工代表都是由部門主管指派或員工自行報名。



勞資協商會議

在香港，勞資協商會議（Joint Consultative Committee，簡稱JCC）雖然算是普遍，但是在不同的行業及公司，它的性質及組成辦法卻不盡相同：

- 在舉行次數方面，勞資協商會議可以分為定期及不定期。定期的勞資協商會議：通常是一些有工會的大企業，如地鐵和電訊盈科；不定期的通常是中、小企業或工人組織能力比較弱的行業，例如酒店業。
- 在員工代表的組成辦法方面，只有少數公司（地鐵、海陸貨櫃）是由員工以民主方式選出，大部份公司則是由部門主管指派或員工自行報名。
- 此外，政府部門亦有類似勞資協商的機制。政府與公務員會透過各個公務員評議會來討論大家都關心的問題。與私人公司不同的是，公務員評議會的參與者是各個公務員工會的代表。雖然如此，政府設立公務員評議會的目的亦是希望以「諮詢和溝通」來取代正式的集體談判。

集體談判 VS 勞資協商會議

定義	僱主與工會之間透過談判去訂立工人的薪金、待遇及與工作條件相關的問題。	僱主與員工代表的溝通渠道，討論共同關心的公司事務，但僱主擁有最終決定權。
性質	談判	諮詢、溝通、傳遞消息及公司決定
參與者	資方代表及工會代表（透過民主選舉產生）	資方代表及員工代表（產生方法包括選舉、管方委派員工自行報名）
勞資關係	平起平坐	資方及管方主導



對工人及工會來說，真正的、平等的勞資協商只有透過集體談判才能達到。事實上，公司及機構設立勞資協商機制，其中的重要目的就是讓工人以為有了勞資溝通的渠道，就不再需要工會進行集體談判。

就著是否參與勞資協商會議，工會經常有爭議：

反方

- （一）工人在勞資協商會議中沒有實際權力，在重大的決定上，工人不可能從中得到任何好處；
- （二）工會參與其中，只會讓會員有錯覺以為工會認同勞資協商會議的角色，令公司打擊工會的企圖得逞；
- （三）就算工會在勞資協商會議中爭取到任何東西，都會被資方或管方說成是公司對員工的恩賜，白費了工會的努力；
- （四）勞資協商會議強調勞資和諧，但是現實上勞資經常有矛盾，強調勞資和諧很多時候只是藉口要工人作出讓步，與公司同舟共濟；
- （五）勞資協商會議的組成並不民主，工會參與其中會讓會員以為工會不重視民主。

正方

- （一）勞資協商會議不至於完全沒有用，例如工會可以從會議中取得更多的公司的消息和動向，及時作出準備，又可以向公司反映工人的意見；
- （二）工會應該爭取進入勞資協商會議，這樣會議就可以有真正代表工人的聲音了；
- （三）工會可以同時參加勞資協商會議及進行集體談判，兩者並不衝突。

