

# 認識僱主心態及相關工作技巧

前青少年就業培訓策劃及管理人員  
翟瑞恒先生

## I. 前言

青少年就業問題，早已擠身於經濟發展成熟地區政府的重要議程中。紓解措施各色其色，共通點是透過培訓提升青少年的就業能力（Employability）、提供工作經驗（Work experience）、為僱主提供誘因（Incentives），協助青少年就業、推出不同類型的就業計劃、延伸青少年的在學時間等。

僱主（Employer）無容置疑地成為不同類別的青少年就業計劃的重要夥伴（Partner）。當公共資源緊縮的年代，我們不能再寄望政府成為「最終的僱主」（Ultimate employer），而是須要面向私營機構，協助青少年融入商業運作的勞動市場。社會服務機構要「變身」為職業輔導服務機構，無疑是一項新挑戰。

社會服務界，往往予商界「派福利」的印象；商界又常被認為「以資本主義為先」，未有盡社會責任。這樣的溝通鴻溝（Communication gap），不但無濟於事，亦會影響到相關措施的成效。瞭解「僱主」、發展和管理好與僱主的夥伴關係（Partnership），將可令兩種想法並存，亦可締造「雙贏」（Win-win）。

## II. 目標

在完成研習這一課後，你應能夠：

1. 瞭解「僱主」及其招聘「心態」；
2. 掌握二十一世紀的就業市場新趨勢；
3. 對招聘過程、招聘時的考慮因素及決定有所體會；
4. 明白職業輔導服務機構的角色和功能；及
5. 認識推展職業服務的策略及技巧。



### III. 內容

#### 1. 僱主的形態

#### 學習活動

邀請你的學員，界定何謂「僱主」及描述對「僱主」的看法。從他們的回應中，嘗試指出他們對僱主的觀感是否及如何與現實脫節，從而掌握及剖析他們在僱傭關係方面的心態。

- 1.1 「僱主」是多變的。廣義而言，「僱主」泛指招請別人替自己服務的人或公司/機構/團體。所以，的士司機可能會問你：「請問老細去邊呢？」本研習課程所指的「僱主」不屬此類，而是指以支付薪金換取受聘者服務，並建立「僱傭契約」關係（Employment relationship 或 Contract of service）。因此，外判營辦（Contracting out for service）、購買服務（Procuring for service）等，並不屬於這裡的「僱主」。
- 1.2 「僱主」可用不同的角度來描繪：個人或集體/機構、大小；又可與坊間俚語掛勾，如「老闆」、「老細」、「波士」等，包括了招聘僱員的政府或非政府機構、公營或私營機構、大企業或中小企業；又可以是獨資經營士多的東主，或是由業主組成的法團，甚至是上市的大公司。性質上，可以是對確切「僱傭關係」的描述，或是對某些人的尊稱，例如顧客、上司等。
- 1.3 對待業的青少年而言，「僱主」的稱謂，背後其實代表著：
  - 一個汲取工作經驗的就業機會；
  - 付出勞力或 / 及提供服務而換取酬勞的關係；及
  - 與另一個「人」<sup>1</sup> 訂立僱傭契約（Contract of employment）。
- 1.4 「中小企」有多重要？在香港，300,000家或逾百份之九十八的私營企業屬「中小企」（Small and medium enterprises 或簡稱「SMEs」），又聘用約百份之六十的就業人口，可見中小企在經濟活動中扮演著極為重要的角色。「中小企」的定義有兩方面：
  - 如屬製造業，指聘用 100 人以下的企業；及
  - 如非屬製造業，指聘用 50 人以下的企業。<sup>2</sup>
- 1.5 由此可見，「中小企」無可避免地成為致力為青少年物色工作機會的主要夥伴對象。

#### 2. 僱主的特性、心態及異同

- 2.1 僱主招聘僱員有何目的？並非「為善最樂，不甘後人」，而是要配合其生產（Production）、營運（Operation），以致最終達到製造及增加營利（Profit）的目標（對「非牟利」機構而言，往往以達到「服務標準」為目標）。因此，就算企業願意承擔其「社會責任」（Social responsibility），仍不可以與其營運目標脫勾。

<sup>1</sup> 指「法人」，即英文的「Legal person」。

<sup>2</sup> 見 SME Committee, *A Report on Support Measures for Small and Medium Enterprises: Staying Ahead, Motivated and Enterprising* (Hong Kong: SME Committee, Trade and Industry Department, 2002) Ch. 2, para. 2.2.



**2.2** 若以簡單的經濟理論分析，招聘所得的「人力」(Labour)，是四大「生產因子」(Factors of production)之一(其餘為Land、Capital及Entrepreneurship)。僱主要的「人才」，須與其生產及營運配合，當中又可區分為「普遍的才能需求」(Generic skill requirements)和「核心才能需求」(Core skill requirements)。國際勞工組織(International Labour Organization或簡稱「ILO」)在倡議青少年的「就業才能」時，點出七項指標：

- 語文才能(Language skills)；
- 識字能力(Literacy)；
- 運算能力(Numeracy)；
- 電腦及鍵盤操作技能(Computer and keyboard skills)；
- 個人特質(Personal qualities)；
- 創造力及解難能力(Creativity and problem-solving ability)；及
- 職業技能(Vocational skills)。<sup>3</sup>

**2.3** 不論「僱主」是誰，儘管其需要有所差異，以上各項均屬僱主招聘員工時的基本考慮因素，再附以招聘過程及面試時所得的印象及資料，然後作出錄用與否的決定。

**2.4** 不論企業/僱主的規模，決定也是由人而作出的，所以構成「僱主的心態」。董事局、管理層、部門主管、東主等的思想、喜惡、態度等，在在影響著企業/僱主的心態，故機構間的「心態」各異，以大企業及中小企業劃分，只能概括地作出歸納。俗語有云：一朝天子，一朝臣。如是者，董事局、管理層、經營者等的變遷，往往會為「僱主心態」帶來改變。

## 學習活動

邀請你的學員參考下列表格，比較「大企業」與「中小企業」的異同。前者可以舉例為「滙豐銀行」，後者則為「陳大文、李富貴醫務所」。從比較中，協助他們思考企業間的區別及特質。

	大企業	中小企業
法人身份		
機構宗旨		
運作系統		
企業問責		
營運效率		
機構文化		
人事關係		
招聘程序		
晉升前景		
其他		

<sup>3</sup> 見 ILO, *Meeting the youth employment challenge: a guide for employers* (Geneva, ILO, 2001) p.18.



參考答案：

	大企業	中小企業
法人身份	有限公司 / 上市公司 / 跨國企業	合夥經營
機構宗旨	盈利 / 企業願景 / 社會責任等	生意額 / 盈利
運作系統	完備 / 制度化 / 程序化 / 集體決策 / 分工精細	高度集權 / 員工一職多能
企業問責	社會 / 股東大會 / 董事局 / 內設監察部門	僱主向自己負責
營運效率	程序較繁複 / 效率相對較低	運作直接 / 效率較高
機構文化	歷史背景 / 由領導層推動 / 使命宣言	直接反映僱主的想法
人事關係	較複雜 / 「山頭主義」 / 較疏離	相對簡單 / 直接 / 親密
招聘程序	配合人力資源政策 / 繁複 / 冗長 / 較嚴謹	相對簡單 / 較講眼緣 / 人為決策味重
晉升前景	制度化 / 層次分明 / 多元化 / 競爭激烈	彈性大 / 由「老闆」話事
其他	如員工較在乎在大公司工作的好處	如員工較著重工作愉快

**2.5** 一般而言，大企業在招聘員工時程序較繁複，負責統籌的人力資源部門往往須與有人手需求的部門先行訂定對應徵人的需求，然後經過一系列的測試和過程，才完成錄用。相反，中小企，尤其小本經營的機構，則往往化繁為簡，採取更直接的招聘方式，例如由相關的部門主管直接物色合適的求職者。

**2.6** 在「取才」方面，大企業的議價能力一般較佳，常設有比實際更高的要求，較重「潛質」(Potential)，尤其由受委托的人力資源部作出錄用決定；而中小企則較著重「實際」及「適用性」，資歷過高 (Over-qualified) 者更有可能不獲錄用。須知招聘過程附帶成本 (Cost-borne)，而中小企的「成本敏感度」(Cost sensitivity) 較高，包括：招聘、員工培訓、流失、工資等因素，故對財政相對緊絀的僱主而言，當然希望「一擊即中」。近年資助僱主聘用待業人士的做法，為關注本身財政資源的僱主，尤其中小企業，帶來莫大的吸引力。



### 3. 就業市場新趨勢

- 3.1** 科技進步及全球化 (Globalisation) 為廿一世紀的工作世界帶來重大轉變。「競爭優勢」(Competitive advantage) 往往變得短暫，於是僱主將重點放在不斷的改善及創新之上，以致須援引「新心理契約」(New psychological contract) 來釐訂僱傭關係。「一世的工作」(Job for life) 開始消失；「工作保障」(Job security) 由個人的就業能力所決定；個人的就業能力講求表現、不斷進步、奮進，及「終身學習」(Life-long learning)；評價僱員時再不是側重「過程」(Process)，而是「達標」(Meeting target)。<sup>4</sup>
- 3.2** 作為國際都會，香港的就業市場起了急劇變化。「知識型經濟」(Knowledge economy) 是讓香港繼續可以在國際舞台競逐的不二法門；但對技能過時、教育程度不高(「雙低」)的勞動人口而言，難免在過程中被「邊緣化」(Marginalized)。就業市場出現兩極化---高增值相對於「雙低」的勞動力。終身聘任制的消失、聘用條件中大量加入與效益及營運表現掛勾的成份、勞動力須一職多能，及以「靈活」模式聘用僱員 (Flexible employment)<sup>5</sup> 均不斷湧現。
- 3.3** 或許我們都會對競爭如斯激烈的就業市場有所保留，但不得不承認這是全球化的競逐，一如森林的自然定律。為瀕臨或已站在「邊緣」的一群帶來生機(或是善用未用的生產力)，正是政府、職業輔導服務機構及僱主須共同思考和合作的課題。

### 學習活動

將你的學員分成最少兩個小組，然後各自討論以下的題目作出匯報：

1. 「雙低」青少年如何在「知識型經濟」找尋及保持就業空間？
2. 政府、職業輔導服務機構和僱主可為「雙低」青年做點甚麼呢？從討論及匯報的過程中，導師應讓他們明白自己及其他人在推動青少年就業的角色。

### 4. 職業輔導服務機構的參與及障礙

- 4.1** 要調和純市場運作及為欠缺就業能力的青少年出力，青少年服務機構可說是置身於一個貼切不過的位置。從理念上，它們可平衡福利與商業原則；以資源而言，則擁有龐大的青少年工作隊伍；若論經驗，沒有其他界別更有能力培訓青少年。所欠缺的，往往是對僱主的認知、協作技巧及夥伴網絡。世界潮流均以「社會夥伴」(Social partners) 來推動青少年就業，社會服務界幾乎是必然的夥伴。
- 4.2** 從事傳統青少年輔導及發展工作的機構，在推展青少年就業工作時，往往遇到下列的挑戰：
- 服務性質：就業服務的配套；
  - 服務對象：僱主及其他策略夥伴；
  - 服務理念：面對商業運作原則及市場機制；
  - 工作手法：團隊合作及分工；
  - 才能需求：就業輔導、與僱主建立關係的技巧；及
  - 表現指標：衡工量值、結果為先，例如：空缺數目、成功配對次數、就業率及留職率等。

<sup>4</sup> 見 LRC, *LRC Review: The Journal of The Labour Relations Commission (Ireland)* Newsletter No. 4, Issue1, 2005, p. 8.

<sup>5</sup> 例子包括兼職、合約制、自僱形式、代理人形式等。



**4.3** 香港青年協會的「青年就業網絡」及香港小童群益會的「手作仔同盟」，便是其中的例證。具備豐富青年工作經驗的機構，優勢包括善於掌握青少年心理、輔導青少年的技巧及方法、運用青少年網絡等。無可否認，當在青少年以外的領域鑽營時，無可避免地面對重重困難。例子包括：發展僱主網絡、在講求市場運作原則與社會工作理念中找到妥協、協調僱主與青年人在期望中的落差、平衡「顧客」（僱主與青年人）間的利益、面對「質」以外的量化工作指標等。

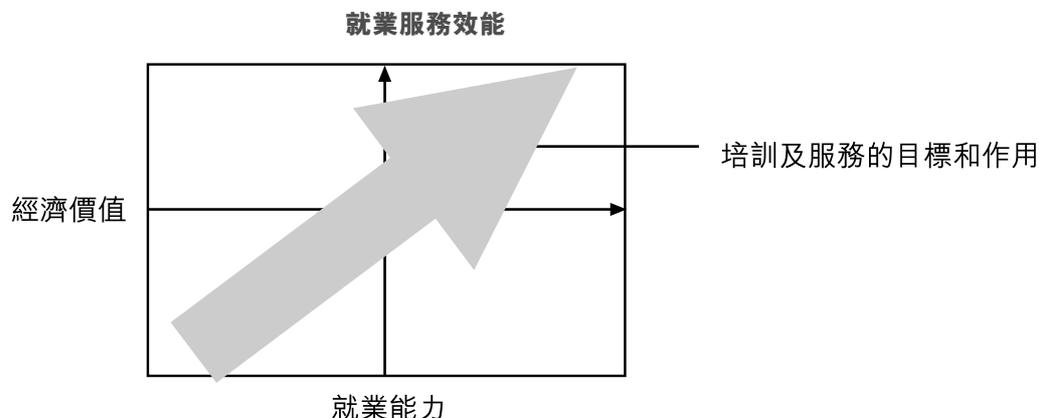
**4.4** 當機構轉型並為青少年提供就業服務，其營運軟件及硬件便無可避免地須予調整和互相配合。

就業服務的配置	
軟件	硬件
專業工作隊伍的建立	就業資源中心的設立
工作的質量指標	服務系統的建立及營運
設計服務的配套及系統	<ul style="list-style-type: none"> <li>收錄求職人士</li> <li>收錄僱主</li> <li>收錄職位空缺</li> <li>配對職位</li> <li>跟進受聘者及僱主</li> <li>資助求職者或 / 及僱主</li> </ul>
掌握和運用就業市場資訊	
對顧客的認識及技巧	
培訓青少年的技巧	
與僱主建立關係的技巧	
資源運用的技巧	
推廣及公關技巧	求職及發放資訊用的設施
危機處理的技巧	培訓課程

**4.5** 機構可為其工作隊伍清楚界定角色及成功因子。我們倡議的「PRIME」，可以是其中的例子：

- P (romoter) : 推銷學員、職位及機構的服務
- R (esource person) : 擔當顧客的資源顧問、協助解難
- I (ntermediary) : 拉近僱主與求職者的期望及充當中介人
- M (ediator) : 成為勞資雙方的溝通橋樑和調和人
- E (ngineer) : 建構一項就業工程的設計者

**4.6** 要置身於僱主與求職者之間，實非容易，因為兩者的目標明確，亦往往不認為需要第三者的積極介入。因此，機構必須證明自己的服務可提供「附加價值」（Added value），才能彰顯自己的角色。若果僱主是A，僱員是B，機構是C，那麼機構介入所得的結果，必定要  $A+B+C > A+B$ ，而當C是零或是負數，即代表介入無效。



4.7 「附加值」的例子，包括機構所提供予學員的情緒支援、職業導向（Career Orientation）及在職支援（On-the-job Support）等服務。對僱主而言，可以是免費的職業配對服務、能降低成本的預先甄選過程及協助提升受聘學員生產力的建議及支援服務等。就業服務效能不佳，往往是機構所設定的服務質量過低、定位過於側重某一方以致服務失衡、服務配套不足、期望與現實出現嚴重落差等原因。

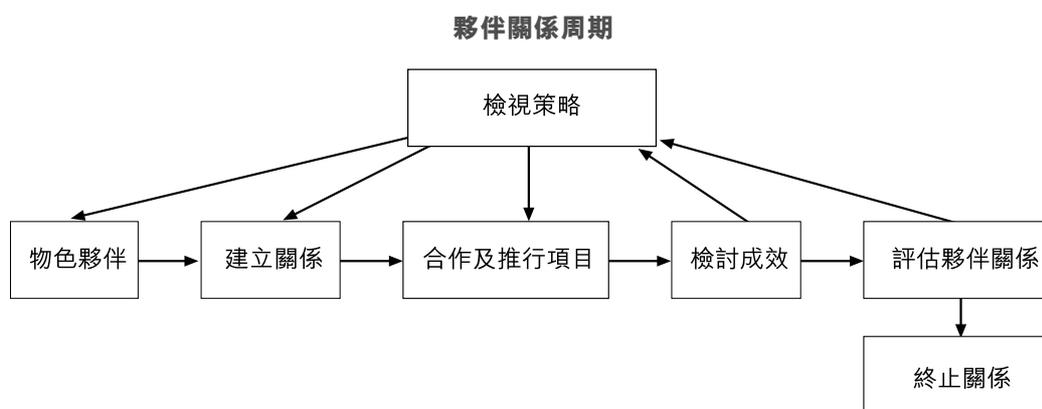
## 5. 與僱主建立夥伴關係

5.1 要為待業青年找尋出路，除了培訓、進修外，工作（包括有薪及無薪）是主要的落腳點。沒有僱主的參與，與「單手拍掌」無異。儘管僱主是不可或缺的一員，機構的夥伴名單上，其實可考慮其他人士/機構。須知我們經常有「借力」的需要；那麼，可供「借力」的，亦可成為夥伴。

5.2 上文所述的夥伴，例子可包括：商會、僱主團體、專業學會、專業培訓機構等。這些機構代表著某類行業/專業的利益，一方面具備豐富的會員網絡及明確的成立目的，另一方面有助「鋪橋搭路」，製造「槓杆」效應。不可忘記，這些機構往往有招聘職員的需要呢。但要謹記，要成功引入這些機構作為合作夥伴，「互惠互利」是不可或缺的。「利」，可以是實際好處，也可以是名譽的提升。同時，小心謹慎的籌劃及發展合作關係亦十分重要，以免出了岔子時「易請難送」，令自己的機構掉進麻煩與尷尬當中。

5.3 你對「夥伴關係」的認識有多深呢？「夥伴關係周期」(Partnership Cycle) 的概念，將有助管理我們與僱主間的關係。要成為夥伴，須建基於：

- 共享的願景（Shared vision）；
- 求同存異（Collaborate on common grounds），例如：僱主要的是人手及培訓津貼，工作者要的是學員成功就業，便無須介懷僱主是否著眼於那份「津貼」，甚至質疑對方的動機；
- 互惠互利（Mutually beneficial）；及
- 長遠關係（Long-term relationship）。



5.4 要成為別人的合作夥伴，工作者善於「閱讀腦袋」(Brain-scanning)：明瞭及適當地和應別人的想法；「忠誠可靠」(Reliable)：言行一致，「講得出，做得到」，吹噓則是失敗的種子；及「客觀中立」(Objective and neutral)：不應在想法及做法上出現傾斜，以免予人在共同合作的項目中有別有用心的印象。其實，只要能全面和以事實為基礎讓你的夥伴明白、接納及參與共同合作的項目，他們是會支持你的！



### 個案分享一

某項由政府推動的青少年見習計劃，與一間非牟利的教育機構及多個代表不同學校類別的教育團體合作，為教育界度身訂造一個為期一年的資訊科技培訓項目，配合學校推行新的教學模式，舒緩教師在教學以外的工作壓力。各夥伴機構享有共同願景，就是為離校青年謀出路，填補中學教育中未能兼顧的空隙。儘管三方面的眼前目標有所不同(依次為就業率、提供培訓的報酬及價廉且質素佳的員工)，但這項計劃可照顧各方面的利益，同時又為剛離校的青少年提供「跳板」，在一個相對熟悉的環境中接受在職訓練，從而過渡到充滿挑戰的就業市場。這項合作計劃推行多年，但過程並不完全順利，因為各合作夥伴代表著所屬團體的利益、想法。

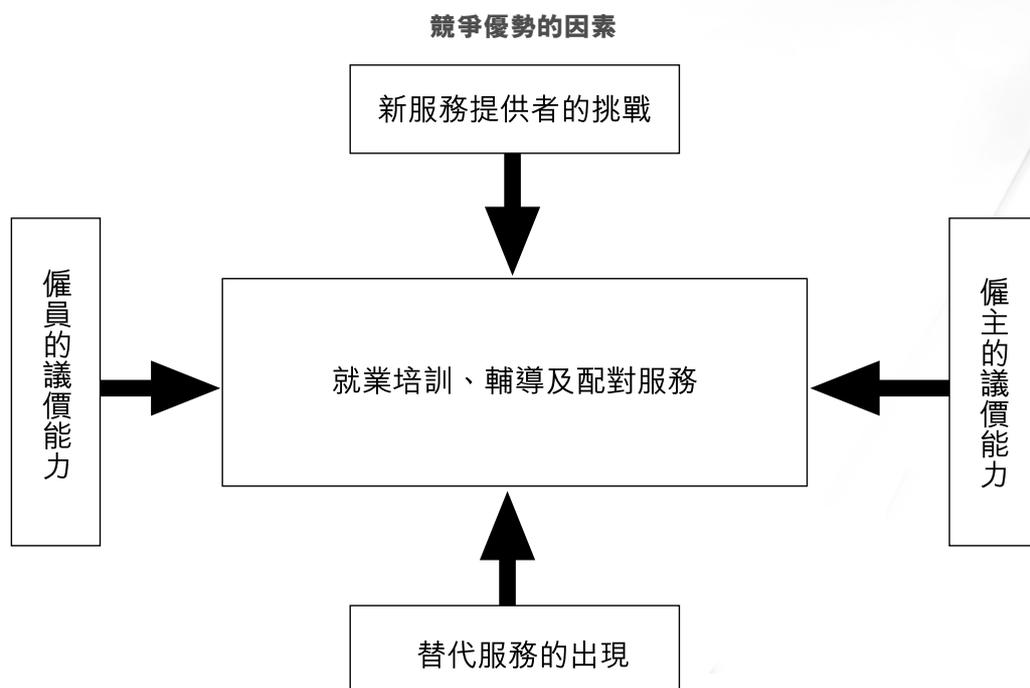
作為主導的籌劃機構，必須要平衡各方面的利益，尋找共同接受的立足點，當中涉及大量的游說及妥協工夫，又要設計出簡單易用的運作系統。期望的調較、表現指標的實踐、給予合作夥伴所需的認同等，為長期的合作關係創造條件。加上「互惠互利」，各夥伴的眼光也放得遠一點，也較容易妥協，令彼此的合作變成周而復始。

## 6. 發展及管理就業服務的策略

**6.1** 有效地建立僱主網絡，繼而成為合作夥伴，是為待業青少年謀求出路的最有效途徑。僱主網絡的形成並非旦夕之事，須建基於日常的人際關係和機構間關係。礙於社會服務機構的專業及服務性質，未必每間機構、每一位同工都能夠建立僱主網絡。然而，日常工作或許已提供不少機會，例如：

參與地區事務	區議會的諮詢小組、地區服務委員會等
擔任公職	區議員、分區委員等
參加研討會	學術會議、專題講座等
加入專業團體或組織	人力資源管理協會、人事經理會議等

**6.2** 若要有效地發展就業服務，最好能對市場有「先見之明」，以便拓展高效益的服務。留意市場趨勢、尋找發展空間及機會、作出專題研究等，皆有助工作者瞭解市況及其動向，若能行先一步，無疑可進佔優勢（First-mover advantage）。著名經濟學家波特的「競爭優勢」論（Competitive advantage）若借用於就業服務的發展時，可提供以下的參考因素：



**6.3** 隨著越來越多服務講求資源的競投和衡量量值的表現指標，機構在欠缺本身財力資源下，要拓展青少年就業服務便不能忽略本身及市場上的障礙問題。以波特理論為基礎，可歸納出下列各項：

- 現存服務經營者的規模經濟效應（如勞工處、再培訓局）；
- 服務的獨特性會否帶來慣性的服務使用者（即不願到新的服務提供者處尋求協助）；
- 高昂的初始成本（來自服務的軟硬件的配套）；
- 轉型傳統服務帶來的成本（如員工培訓、改建或增加設施等）；
- 欠缺服務使用者（僱主及求職者）的網絡；
- 競爭對手所持的成本優勢（現存服務提供者相對熟悉市場運作）；及
- 政府的政策干預（政府為最大的競爭者之一及發牌監管「職業介紹」服務）。

**6.4** 青少年對提供服務的機構和導師，必定附帶著期望。如非考慮周全，貿然晉身青少年就業服務，再加上新資源的批核準則，或會令機構承擔未可預計的財政風險，亦可能令到接受服務的青少年及僱主「兩頭唔到岸」。



**6.5** 在尋找僱主成為自己的策略夥伴時，機構宜「知己知彼」，包括期望、責任、投入程度及預期成果等。惟有雙方「情投意合」，合作最能具備效益。在與目標夥伴商討前，機構可運用一些「策略管理」(Strategic management) 工具，來分析形勢。「強弱優危」分析 (SWOT Analysis)，將有助我們更瞭解本身的條件及限制，以便作出相應的對策：

#### 強弱機危分析

優勢	<b><u>S</u></b> <b>Strengths</b>	<b><u>O</u></b> <b>Opportunities</b>
弱勢	<b><u>W</u></b> <b>Weaknesses</b>	<b><u>T</u></b> <b>Threats</b>

#### 學習活動

請利用表 4，邀請你的學員點列出所屬機構，在發展青少年就業服務時，本身的強項 (S)、弱點 (W)、機會 (O) 及挑戰 (T)，然後就弱點與挑戰建議應對方法及強項與機會構思實踐方案。同樣，有關分析可應用於個人之上。

**6.6** 當機構的條件了然於胸後，便是行動的時候。「多算勝，少算不勝」。「算」者，謀略、計劃也。要增加成功機會，應在接觸僱主前做足準備工夫，例如：跟誰接洽的勝算較高；對目標僱主的背景研究；推銷策略、方式及重點；對方的期望與自己可投入參與的程度；商談空間的闊度及底線；跟進工作的時間表等。若能預備簡潔的單張，供目標僱主參考，將有助加強瞭解及印象。

**6.7** 要與僱主建立夥伴關係，「求大同，存小異」是十分重要的，須知各在其位，各有所思，重要的是有共同語言，認清及說明合作可帶來的雙贏之處。若硬要對方接受如「聘請及培訓青少年是僱主的社會責任」的思想，則會弄巧反拙。文化、思想的轉變，是要時間、溝通、交流、感染帶來的。相反，夥伴關係的建立，絕非建基於不平等的關係，所以要「不卑不亢」，成敗須講求天時、地利、人和。要有效溝通，只要坦誠、互相尊重、多考慮對方的角度、尋找出路、放下矛盾，將有助建立夥伴關係。若要跟對方說「不」，不妨善用「3K」法，即「Kiss, Kick, Kiss」：代表尊重別人的想法，然後禮貌婉轉地道出不同的觀點，再表示謝意（例如多謝別人與自己會面）。

**6.8** 除了靠自己外，善用其他人的網絡亦是接觸僱主的有效方法之一。利用「槓杆」(Leverage) 效應，我們便能拓展僱主網絡，把別人的網絡變成自己的；固然，凡事必有代價，借用別人的網絡或須讓人從中獲益。



## 個案分享二

一項青少年就業培訓計劃，手裡有一群已接受基礎培訓的青少年學員，所欠的是僱主網絡，學員又欠缺職業訓練機會。一名職員認識一間物業管理訓練公司，又知道新落成的住宅多數具備住客會所。於是，他做了市場研究，基於未來二十四個月的住宅落成量、住客會所對僱員的要求等，評估青少年投身會所服務的機會。他發覺市場極具潛力，會所多聘用年青、有活力、外向、擅長於籌組活動的人。最後，他與該培訓公司合作，透過它的網絡，聯絡不少發展商屬下的管理公司；度身訂造適當的培訓課程，以便學員入職後獲得在職培訓。結果成功幫助大批青少年，加入會所助理的行列，達到其培訓及協助待業青少年的目的。至於僱主方面，則十分樂意有人替其物色人選，減省不少因招聘帶來的工作和成本。最後，充當中間人的那間培訓公司，因為與業界合作多年，順理成章成為受聘的青少年提供職業訓練，賺取培訓費用。

以上例子，說明善用「槓杆」原理，可達致「四贏」的方案。

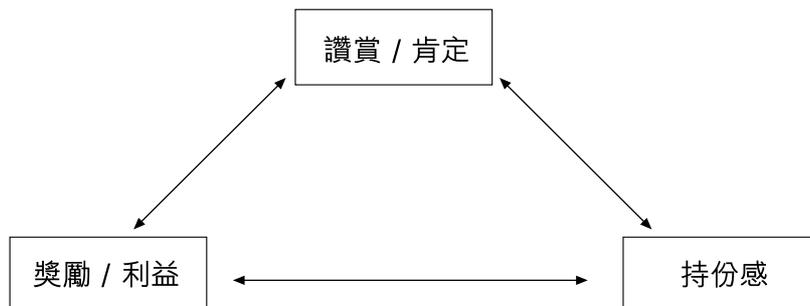
## 學習活動

**參考以上的例證分享，邀請學員舉出其他行業的例子，並嘗試勾劃出推行的步驟及策略。建議先對某行業作出基本的研究，參考招聘廣告可以是入手點。須注意招聘需求及對青少年的適合程度，再運用表 4 的工具作策略性分析，以掌握自己的優勢 / 條件與弱點 / 危機，然後針對性地訂出以增加成功機會為目標的行動計劃。**

**6.9** 在與僱主接洽時，須按其背景及特質設計適當的「行動計劃」。具規模的企業礙於分工仔細、分層觀念較濃厚，與其接洽時，可考慮先從管理層(例如總裁)入手，若能獲其支持，再由他引領與屬下人員磋商，將增加成功機會。一般而言，大公司多數為主要商會的成員，所以亦可透過商會與其接洽。至於中小企業，視乎機構的規模及特性，或較適宜善用個人聯繫的方法(例如熟人介紹、地區商會、探訪等)。

**6.10** 一旦與僱主建立合作關係，工作者便須把它好好管理。還記得前面所說的「附加值」？口碑、給予夥伴支持、讚賞和肯定(例如在會訊中加以專題報導、舉辦活動表示謝意等)及讓其從中獲得實際好處(例如以最少成本聘用合適的人、提升機構形象等)，將有助維繫長期的合作關係，亦有助提升自己與僱主合作時的議價能力。對於中小企業，由於「成本敏感度」往往較高，「省錢」相對「形象」，或會成為更重要的考慮因素。

維繫夥伴關係的元素





**6.11** 以現實角度而言，即使工作者與僱主如何坦白，溝通如何充份，亦難保遇上心懷不軌的人。如遇到的是「大是大非」的問題，例如：僱主傷害或損害學員的利益、剝削學員的權利、指示學員從事非法行為等，作為中介機構，必須果斷而行，不但須即時終止夥伴關係，還要協助學員維護自己的利益，甚至向執法機關求助。

**6.12** 然而，以上做法只適用於極端狀況。一般而言，學員與僱主的矛盾未必是「大是大非」的問題，而是溝通、觀點與角度等問題，所以工作者須以中立、客觀的態度，在雙方自願的情況下，充當「調和人」，為其解決爭議，尋找下台階。在擔當「和事佬」時，不宜在雙方面前責備另外一方，這樣做只會激化矛盾。耐心聆聽、顯示「同理心」、避免論斷、尋找及建議解決方法而非矛盾的源頭，是「調和人」應做的事。無論結果如何，亦應接受。若處理得宜，與僱主的夥伴關係，不會因為個別的爭議事件而受到破壞。

**6.13** 機構在營運青少年就業服務時，基於青少年的特質及常見的工作間問題，宜制訂一套「危機管理」(Crisis management) 方案，目的是「控制損失」(Damage control)。因應個別情況，機構須評估可能出現的「危機因子」(Risk factors)，然後制訂相應的管理措施，如回應突發事故的分工、聯絡方法、支援網絡等，但須注意回應的時間(Response time)，因為時間越長，傷害往往越大。一般而言，工作期間的突發事故包括：學員與上司爭吵、學員因不同原因導致情緒失控(例如同個人感情、工作上的人事關係、對新環境的適應問題等)、僱主因不同理由即時解僱學員等。

### 學習活動

**把學員分組，邀請他們制訂適用於青少年職業輔導服務的危機管理策略，並詳解之。**

## IV. 結論

在青少年就業問題上，社會服務機構扮演著幾近必然的角色，既有其得天獨厚之處，亦要面對業務轉型的挑戰。市場的轉變、受助青少年的進出、教育及培訓機會的增加等，令「一部通書」無法出現。要有效地協助青少年就業，須經常順應環境調整策略。「兵無常勢，水無常形」，惟有具備謀略以回應不斷轉變的就業市場，才能收「水到渠成」之效。

## V. 要旨重溫

下列問題，將有助扼要地掌握課程的重點：

1. 廿一世紀的就業市場有何不同？
2. 僱主為甚麼要招聘僱員？
3. 與大企業和中小企建立夥伴關係時，在策略上、方法上有哪些異同？
4. 要提供青少年就業服務，社會服務機構須有何準備？

## VI. 參考資料

Acas. (2005). *Improving the work of work: The Acas plan of action for 2005/06 - 2007/08* (2nd ed.). London: Acas.

ILO. (2004). *Globalization and Decent Work: An Employment Agenda for China*. (Background Paper for the China Employment Forum). PRC: ILO.

ILO. (2005). *Labour and Social Trends in Asia and the Pacific 2005*. Geneva: ILO.

ILO. (2001). *Meeting the youth employment challenge: a guide for employers*. Geneva: ILO.

LRC. (2005). *LRC Review: The Journal of The Labour Relations Commission*. Newsletter No. 4, Issue 1, 2005. Ireland: LRC.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Drucker, P. (1993). *Concept of the Corporation*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

SME Committee. (2002). *A Report on Support Measures for Small and Medium Enterprises: Staying Ahead, Motivated and Enterprising*. HK: SME Committee, Trade and Industry Department.

