



另類管理法 香港有得諗 買賣假期 你Buy唔Buy?

在香港不少公司都以勞工法例為基準，制定自己的勞工政策。對於薪酬和福利從來不會有人嫌多，但員工開支增加，僱主又會肉痛。其實在世界上還存在着很多另類管理法，例如近年新興的「買賣假期」；不少人都聽過的「在家工作」；又或者很多打工仔都想要的「無老闆」系統和「愛撫管理」等等。不同的方法有不同的益處，但一如香港樹仁大學經濟學系副教授李樹甘所指，各種方法都有利有弊，但相信香港市場應該可以廣納上述建議的可能性。

■香港文匯報記者 蔡明暉

買賣假期 賣假搵外快

不想請假看老闆面色，又或者你有假不想放，在美國新興的買賣假期制度下，就可以充分體現出靈活性，和滿足大家的願望。據美國雅虎新聞網報道，在美國有5%的公司允許員工花錢買假，而每年最多可額外購買7天年假；另外如果有員工不需要太多假期，就可以把自己的假期拿出，由公司統一調配，出售給有需要員工，所得便歸售出員工所有。

非金錢回報更有滿足感

李樹甘指每一個員工都有不同的需要，保持靈活性可謂相當重要。「一間公司不應該試推這個政策，就要看企業本身是否配合。但有彈性的政策很多時都可以提升員工的歸屬感，

減低流失率和提升工作的熱誠。」李樹甘說，有研究曾經指出，非金錢的回報，有時比工資更能提高員工的滿足感。雖然在香港不少企業都可以容許僱員放無薪假，但李樹甘認為，無薪假通常需要特殊理由，但如果由公司安排買賣假期，整個過程亦可使員工更愉快，惟相關政策對大企業來說涉及問題太多，需中長期計劃；中小企業則因本身員工人數不夠，而降低了靈活性。

■美國有公司允許員工買假。 網上圖片



■樹仁大學經濟學系副教授李樹甘。 張偉民攝

面對近期的勞資衝突、工會標準工時等遊行，香港樹仁大學經濟學系副教授李樹甘坦言覺得勞資關係的對立多了，而且處境愈來愈危險。「坦白講關於標準工時立法問題，很多零售業都指有試過，可惜現在人手不足，真的很難。你猜零售業不想員工5天工作嗎？最好就是5天工作，多一天假期，就可以多些人外出消費。但在我的角度，我覺得租金大貴是其中一個根本原因，令勞資兩面變得容易對立。」

貴租激發勞資衝突

李樹甘指出，企業爭取利益是無可厚非，因為一家公司不能不賺錢，但指有沒埋沒良心又是另一回事。然而香港的地不獨，租金高昂下，企業無力要求減低租金，就只可控制材料及勞動力成本，因此僱員便會較容易覺得薪酬和福利受到剝削。李樹甘認為政府增加土地方面的政策很正確，增長供應自然價格就可以下跌，但他指當政府一說興建新界東北方案，就有人反應是割地，這樣就有礙溝通，「為反對而反對就會失去理性，變得對立和意氣用事。」

太多立法 作繭自縛

面對立法最低工資和標準工時等問題，李樹甘認為每一家公司在不同時期都有不同的需要，其個人覺得不應太多立法。「很多政策或法例，一通過就會變成結構性的問題，很難回頭，例如歐元區就是其中一個好例子，未有問題前當然什麼都好。」他覺得，如果凡事都立法，之後再發生問題又再立法，最後只會作繭自縛，失去靈活性。他認為在資訊發達的今天，企業要剝削員工不容易，相反僱員也多了途徑去爭取利益，他指雙方需要更多的溝通，在增加企業人情味的前提下，處理人事問題。

無CEO管理 投票定收入

相信不少人不喜歡睇老闆或經理們的面色，如果有宣揚辦公環境的優越性，但不配備老闆的企業，又會不會使打工仔心動呢？在美國華盛頓州貝爾維市(Bellevue)的一家遊戲開發商Valve Corp.就正是採用這種無CEO管理。Valve在網站上稱，公司自1996年成立以來就保持着「無老闆」狀態，這裡沒有上下級關係，收入由同事決定，沒有職位升遷，只有新項目的出現，以其他同事投票決定薪酬水平。另一方面，在舊金山的協同軟件開發公司GitHub也沒有多層級的管理階層，每個員工都自主選擇參與項目以及所負責的職能。



■Valve Corp.的辦公室。 網上圖片

無王管更好？

對於以上的「扁平化組織價值」外間的研究結果可謂好壞參半，愛荷華

大學(University of Iowa)和得克薩斯A&M大學(Texas A&M University)的一項聯合研究發現，在工廠裡小組成員的關係融洽的前提下，自我管理的小組表現往往要比實施傳統上下級管理的小組表現更好。但另一些研究發現，上下級管理有時能提高團隊的有效性，團隊中有位清晰管理者職位，有助於提升團隊成員工作效率。李樹甘則覺得，一個好的政策或管理系統需要經得起最壞時間的考驗，在之前如果企業覺得合適可一試無妨。

在家工作 效率高四成

不說不知道，原來雅虎和百思買(Best Buy)曾經都是容許員工在家工作的公司，但於今年稍早之前，雅虎公司首席執行官梅耶爾(Marissa Mayer)就禁止了遠程辦公政策。在這一週後百思買也宣佈即將結束該公司的靈活工作方案。但與雅虎的政策不同。百思買表示，目前在公司採用「在家工作」的4,000個非店內員工，仍然能夠遠端辦公或作靈活時間安排，但他們作出這些決定需要經過經理批准。不過在外國，事實上仍有不少

網路公司如Groupon，有容許員工在家工作的靈活政策，當中大多數採取在家工作方針的企業都發現，他們的遠端辦公員工效率提高了35%到45%。美國運通更發現，他們的遠端員工效率比在辦公室工作的同事高出43%。

惰性難擋 宜靈活應用

李樹甘笑指，在家工作的理念自己都曾經推廣，對於這個政策的好處，當然是減少公司租金等固定成本，及有助體貼有需要員工，另外這也適用於研究、創作某些工種和非常時期。於香港在家工作的政策，相信2003年「沙士」期間就有公司曾經採用作緊急政策。但李樹甘指永遠的孤立對於企業和員工並非好事，而且因為人的惰性，所以相信如百思買一樣靈活應用可使效益提高。



■在家工作，既方便，亦可提升效率。 網上圖片

愛撫管理 老闆煲心靈雞湯

員工之所以如此重視工資，李樹甘指是由於人工是直接反映員工價值的，但他認為要留一個人並非薪金就可以解決，員工的工作環境、政策和靈活性等體貼和尊重的管理制度也是關鍵之一。「在理財、子女、健康等問題上，對於很多員工，包括我自己，其實更歡迎公司可以從這方面給建議。」他續指現今世界變化太多，使打工仔面對的問題和壓力有所增加。在日本面對這樣的問題，企業人力資源管理的一個特點，便是注重人情味和感情投入，這樣的愛撫管理

風潮，在人才爭奪戰愈演愈烈的今天，更成為留住優秀人才的魔方。

愛撫管理指關注員工安全和身心健康。在日本三菱銀行的方案是每周安排20位分佈各地的員工到總公司接受健康研習訓練、體能測定、心理自律訓練、性格分析、心理檢查和幫助改善壞習慣等。另外已故索尼公司董事長盛田昭夫也說過，「一間日本公司最主要的使命，是培養僱員之間的關係，在公司創造一種家庭式情感，即經理人員和所有僱員同甘苦、共命運的情感。」不但最大限度地尊重員工，關心同事婚嫁喪娶，有時還會惠及員工家屬。事實上職業壓力與員工的缺勤率、離職率、工作滿意度等信息相關，而且對企業的影響也是十分深遠和長期。



■已故的索尼董事長盛田昭夫。 資料圖片

市場力量穩內地金融系統

美聯觀點



上星期出現了一宗金融市場鬧劇，內地銀行齊呼缺水，拆息突然抽高，引起市場測熱錢流走，各種傳聞不絕於耳，中國金融系統不是沒有錢，而是內部槓桿率不斷放大，加之影子銀行大行其道，這些因素共同導致了短期利率急升。錢沒有流到應該出現的地方，導致兩個星期以來中國銀行間市場借貸利率大幅攀升。上週四，七天回購的基準利率收於11.6%的高點，於周五出現小幅回落。銀行拆息抽升引發了市場對於金融業壓力增大以及商業銀行短期債務和長期資產錯配的擔憂。

恢復正常融資或需更大力度

筆者隱約覺得，央行這次希望通過市場力量對金融機構作出調節，終極期望長期穩定內地的金融系統，過程中難免會有陣痛出現，可是從長遠方面看是有利的，如一杯泡沫豐富的啤酒，在抹掉泡沫之後，啤酒是不會減少的，還減少了引起胃氣脹的風險，資金壓力周五漸漸顯露出一點緩解，大家都認為央行應該會

採取措施緩解資金流動性緊張的局面，銀行短期拆息從近期創下的高點回落，為了恢復正常融資環境，央行可能需要採取更大力度的措施才行。銀行千方百計籌措資金來滿足緊迫的季末資金需求，下周銀行間市場利率原則上還會上升。筆者相信，央行會要求國有銀行不能囤積現金，以釋放更多資金出市面來緩和流動性緊張局面。為了讓銀行遵守紀律，監管機構唯有利於它們吸取深刻的教訓，迫使中資銀行越來越迫切地藉助貨幣市場為日常的運作提供資金。

過去每當遇到這種流動性緊張的情況，央行總是會降低存款準備金率，向市場釋放額外資金，並壓低市場利率。但這一次似乎想讓中資銀行嘗試一下不計後果地胡亂放貸所帶來的後果，而不是為他們繼續任意地放貸開出一張免費通行證。中國政府似乎非常有決心在不使用常規的操作情況來干預，讓市場走出不斷加深的經濟陰霾，雖然這樣會令全球市場的擔憂增加，不過過往後金融市場的發展將會是健康的。 ■美聯金融集團高級副總裁 陳偉明博士

財技解碼

央行以「銀行信貸引導」拆彈



A股漲股近日大跌，市場主要歸咎於近日內地銀行拆息高企及中央不放水救市。可是，對於何以內地銀行拆息高企，而出現「錢荒」後中央卻不「放水」救市，市場則有各種說法。本月11日，我們在《財智論壇》一欄有題為「針對性政策調控作用更佳」一文，文章最後一句表述了我們對內地宏觀經濟政策的看法：「面對以往遺留來的結構性問題，具針對性的財政政策、公開市場操作及銀行信貸引導相較減息或降準，可發揮更好的作用。」內地近期公布的經濟數據反映增長有放緩跡象，加上美國退市，資金一度外流；金融市場

資金面趨緊，人民銀行首度放下原常運用的降息和調整存款準備金率的調控手法，而透過貨幣市場調節。這符合我們上述的看法。但央行此舉，卻為大多數金融機構及專家學者始料不及，因而出現強烈的反應。

「盤活存量」清查債務及信貸

其實，中央在經濟放緩壓力下不放鬆銀根，明言主要是要銀行「盤活存量」去解決。即在嚴守不發生系統性，以及區域性金融風險底線的情況下，中央通過預先排査，暴露、引爆及最終化解經濟領域潛在的各類風險隱患，從而提高金融監管效率。此舉與我們上述提及的「銀行信貸引導」的方法一致。

可以說，如今內地每一間「影子銀行」的後面都有一間銀行，銀行存在很多表外業務及違規的業務。「盤活存量」意味會引來一場由債務到信貸的清查。於是銀行為整理好帳目，不但不會把錢放出去，而且還要放出的錢設法收回。一時收不回的，就只有依靠拆借補足，於是形成銀行同業間的搶錢風潮，而導致拆息飆升。

然而，昨天內地銀行同業拆息有升有跌，是因為人民銀行除了採用「銀行信貸引導」外，亦適當運用我們上述提及的「公開市場操作」去調節市場的流動性。跟上周停止回購，但發行20億元人民幣央票的做法不同，人行昨天除了暫停回購外，亦暫停發行央票。

■太平金控、太平証券(香港)研究部主管 陳義明

職場瞭望台

十個打工仔 五個想跳槽

澳洲會計師公會「2013人力資源調查」調查發現，挽留人才才是最迫切的問題，有46%的受訪者表示在未來6個月內欲轉工，比2012年的34%為高。21歲至25歲的組別中，有50%受訪者欲於未來6個月內轉工，而26歲至30歲的組別中，更有69.4%的受訪者欲轉工。轉工的三大理由是：薪酬增長(24.3%)、更佳專業發展及培訓機會(12.9%)及生活與工作間取得較好的平衡(12.6%)。該會建議，高層管理人員應更重視人力資源管理，以確保香港的企業能穩健發展。

37%人料加薪少過3.5% 該調查訪問242名來自跨國企業、會計師事務所、上市公司、私營機構和非牟利團體的專業人士。調查結果亦顯示，大部分受訪者(70.6%)預期未來12個月內會獲加薪，其中37%受訪者表示增幅低於3.5%，反映部分受訪者在經濟增長開始放緩下對加薪的期望較保守。澳洲會計師公會大中華區分會會長李文傑表示，今年的調查結果反映，企業在挽留員工上正面對重重困難。僱員流失率高正揭示企業要

推行更有效的人力資源策略，以確保企業能夠挽留及聘請到合適的員工。挽留員工的問題不僅削弱香港的競爭優勢，亦對企業造成一定的負擔，因為企業要從人才難求的人才庫中招聘員工，又要花時間培訓新入職員工，大大增加企業的營運成本。

該會建議調查結果提出建議，包括有效的人力資源策略，讓人力資源管理者更了解企業的需要，包括聘請人才的要求。招聘人才策略，利用社交媒體來招攬及吸納人才，以減低招聘開支。挽留員工策略，企業可考慮推行「留才花紅」及工作發展計劃。指導及技能發展，建議成立學界與商界合作小組，以促進雙方的長期合作。