



# 建構種族共融的 人才培訓實用手冊



香港社會服務聯會  
The Hong Kong Council of Social Service



---

## 香港社會服務聯會(社聯)

社聯為法定團體，於1947年成立，與機構會員共同信守社會的公義、公平，以社會福祉為依歸。社聯致力帶動一個具影響力、彼此合作、靈活創新的社會服務界，並透過跨界別協作，與各持份者同行共創。社聯現時有超過510個機構會員，其服務單位遍佈全港，為市民提供優質社會服務。

---

# 鳴謝

## 支持

嘉道理慈善基金會  
香港聖公會麥理浩夫人中心  
元朗大會堂

## 商業夥伴

01科技有限公司  
亞太區青年發展基金  
恒比銀行蘇黎世(香港)有限公司  
置地公司  
網煮有限公司  
港鐵公司  
九龍巴士(一九三三)有限公司  
Total Loyalty Company Limited  
愛同行

## 社會服務機構

浸信會愛羣社會服務處  
香港明愛  
社區藥物教育輔導會  
醫護行者  
香港基督教服務處  
香港融樂會  
循道衛理中心  
循道愛華村服務中心  
竹園區神召會  
香港小童群益會  
鄰舍輔導會  
小彬紀念基金會有限公司  
仁愛堂

## 《建構種族共融的人才培訓實用手冊》質素保證委員

香港社會服務聯會 少數族裔服務網絡(2022-2023年度)主席 陳飛女士  
Chanintr Living 首席營運官 陳娜嘉女士  
香港社會工作人員協會多元種族社會工作分會 召集人 狄雷龍先生

## 來自「少數族裔專業培訓計劃」的質素保證委員

港鐵公司 營運工程助理 Asra Showkat Mir女士  
愛同行 創辦人兼董事 吳宗麟先生  
浸信會愛羣社會服務處 青年就業服務負責人 郭惠菁女士  
香港小童群益會 活動幹事 Sami Muhammad先生

# 編者的話

---

在這個多元的香港社會裡，我們每天都能見證到不同文化和背景的人們共同努力、相互合作的場景。作為一個多元種族的都市，我們相信種族共融不僅是一種理念，更是一種實踐，一種共同努力、共創的結晶。

這本《**建構種族共融的人才培訓實用手冊**》的誕生，正是我們追求共融社會的一部分，亦是一個彰顯透過不同力量，共創成果的重要歷程。

這是一個社聯內部跨部門，從內到外，跨界別的共創歷程，我們有幸得到一眾持分者的支持及參與，為我們分享真實個案，並參與聚焦小組，當中包括來自「少數族裔專業培訓計劃」的機構及企業的共融僱主及多元文化僱員，以及協助覆核資料的專家小組，特別鳴謝在整個歷程裏與我們攜手合作的香港大學社會工作及社會行政學系助理講師盧啟聰先生及好單位工作團隊。他們的專業知識和貢獻為這本手冊的編撰提供了寶貴的支持和意見。感謝他們的付出，讓我們能夠共同成就這本手冊，為大家提供實用的工具和知識。

我們深知，多元文化朋友們在香港面臨著各種挑戰，包括語言障礙、文化差異和就業機會的限制。然而，我們相信每個人——無論他們的種族或背景如何，都應該享有平等的機會與尊重。

這本手冊的目標是提供實用的參考資源，幫助多元文化朋友們克服障礙，積極融入香港社會，並發展他們的專業技能和職業生涯。我們相信，透過共創的理念，我們可以建立一個更加包容和公平的社會。

最後，我們希望這本手冊能夠成為一個啟發和賦能的工具，幫助所有在香港努力生活和工作的多元文化朋友們。透過共同的努力和相互理解，我們可以共創一個更加共融的香港社會，讓每個人都能夠實現自己的夢想和潛力。

---

# 前言

## 蔡海偉先生

香港社會服務聯會  
行政總裁

2021年香港人口普查結果顯示，約620,000名少數族裔(包括外籍家庭傭工)以香港為家，其中超過70%的人年齡在25至54歲之間。這群處於職業生涯黃金時期的少數族裔，對香港來說，是極其寶貴的人力資源。然而，由於文化差異及其他因素，僱主在聘請這些社群的人士時，有時會顯得猶豫不決。

有見及此，香港社會服務聯會在香港特別行政區政府的防疫抗疫基金支持下，開展了「少數族裔專業培訓計劃」。此計劃旨在於社福界及商界中聘用及培養多元文化背景的專業人士。

該培訓計劃為期一年，從2022年9月開始至2023年8月結束，成功吸引了36位少數族裔青年參與，他們分別在社會服務、社會企業、資訊科技、銀行及公共交通服務等主要行業工作。在這些青年中，有26位成功完成了一整年的培訓，留任率達到72%。此外，超過90%的僱主在計劃結束後表示願意繼續聘用少數族裔學徒，這增加了他們公司或機構的多樣性，成效非常理想。

這份成績表不僅反映了少數族裔青年在專業發展的決心和堅持，也顯示出僱主對於積極聘用及培養人才的開放態度。基於此，我們委託了「好單位」進行了一系列的聚焦小組討論，邀請參與計劃的督導和少數族裔青年分享他們一年來的工作經驗和心得。這些珍貴的經驗和見解被綜合成《建構種族共融的人才培訓實用手冊》，我們希望這本手冊能夠成為促進少數族裔員工和共融僱主之間長期有效合作的工具。

同時，在政策發展方面，經過兩年的不懈努力，我們欣見《2023年施政報告》宣布將「少數族裔社區大使計劃」延長三年，使46名少數族裔能在主流社福服務單位中繼續工作。政府也宣布將加強少數族裔的就業和外展服務，吸引更多少數族裔加入政府部門，為廣大市民服務。

這些有利於支持少數族裔就業的政策措施將樹立良好的典範，引領業界效法，產生漣漪效應。不僅對社會不同領域產生正面影響，更有助於推動整個社會建立共融工作文化，為政府的「搶人才」及「輸入人才」策略奠定重要基礎。

這本實用手冊不僅是一個起點，也為香港共建一個更加公平和融合的未來工作文化打下基石，讓來自不同種族的香港居民都能在職場上實現自我發展並貢獻社會。當香港成為一個真正多元和融合的社會時，我們將能夠保持作為一個種族多元和文化共融的國際都會的地位。在這裡，不論種族背景，每個人都將這座城市視為自己的家，勇敢追逐及積極實現夢想，這是我們心中理想的香港。



關於建構少數族裔共融工作環境的DEEPA模型實證分析

## 盧啟聰先生

香港大學  
社會工作及社會行政學系  
助理講師(督導顧問)

在全球許多發達城市，打造多元的員工團體、營造公平工作環境的關鍵在於推行「多元·公平·共融」(DEI)原則。作為一座多元文化城市，香港重視多元文化資產，亦擁有來自不同民族及種族背景的勞動力。有見及此，香港社會服務聯會開展「少數族裔專業培訓計劃」，旨在促進非政府組織及商界在建構共融工作環境及培養多元文化人才方面著重轉變思維方式，培育本地化實踐模式。作為項目顧問，我採用DEEPA模型，在項目的準備、實施及評估階段充分利用本地經驗。



DEEPA模型結合香港實際情況，涵蓋了建構共融工作環境的四大關鍵要素，分別對應本實用手冊中提出的四個階段，即準備、培訓、增進以及可持續階段。模型圖解如下所示：

### 準備(奠定基礎)

- |  |  |
|--|--|
| 促進多元化的條件<br>(Diversity-enhancing conditions) | <ul style="list-style-type: none"><li>• 多元文化規範</li><li>• 多元文化實踐</li><li>• 主流接受程度</li></ul> |
|--|--|

### 培訓(建立關係)

- |  |  |
|--|--|
| 工作場所種族共融規範<br>(Ethnic integration norms at work) | <ul style="list-style-type: none"><li>• 種族活力</li><li>• 職場融合規範</li><li>• 融合取向</li></ul> |
|--|--|

### 增進(深化合作)

- |  |   |
|--|---|
| 員工-師友-組織的態度及表現<br>(Employee-Mentor-Organisation Attitudes and Performance) | <ul style="list-style-type: none"><li>• 主觀成就感</li><li>• 組織投入度</li><li>• 工作滿意度</li></ul> |
|--|---|

### 可持續(打造常態)

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 構建生態圈<br>(An ecosystems approach) | <ul style="list-style-type: none"><li>• 搭建溝通網絡</li><li>• 組織 - 社區關係</li><li>• 「禰利就業轉型」共融政策</li></ul> |
|-----------------------------------|---|

在 **DEEPA** 模型中，四大構建要素是在職場和社會打造共融生態圈的基石，旨在為多元文化員工、共融僱主及各持份者提供指引，以幫助多元族裔員工及本地華人共融僱主應對在構建共融工作環境的各個階段可能面臨的問題或擔憂。下文詳細闡述了各個要素：

### 促進多元化的條件(Diversity-enhancing conditions)

**多元文化規範**指強調要承認、尊重及欣賞職場文化差異的規則及行為準則(例如，組織中的大多數成員認為來自不同種族背景的人應受到尊重)。

**多元文化實踐**指全體員工對待職場內多元化現象的實際行為(例如，組織中的大多數成員尊重不同種族背景的人)

**主流接受程度**指不因存在其他語言、性別、宗教、信仰及態度而感到不安。

### 工作場所種族共融規範(Ethnic integration norms at work)

**種族活力**指有支持多元化進程的特定種族服務機構，例如為特定種族群體提供禮拜場所、商店、娛樂資源及教育資源。

**職場融合規範**指少數族裔成員既要堅持本族文化又要融入和接受職場文化而產生的壓力或期望。

**融合取向**指移民群體傾向既保留本族文化又希望融入主流文化。

### 員工-師友-組織的態度及表現(Employee-Mentor-Organisation Attitudes and Performance)

**主觀成就感**指多元文化員工認為自己在工作中達到且超過標準，工作表現出色。

**組織投入度**指組織對其內部文化共融的影響程度。

**工作滿意度**指多元文化員工能感受到組織的支持，認為組織能夠滿足自己的需求。

### 構建生態圈(An ecosystems approach)

**搭建溝通網絡**搭建員工與組織之間的正式及非正式溝通渠道，促進職場共融。

**組織 - 社區關係**明確社區共融需求，與社區領袖及行動小組合作，制定合適的計劃方案，監督組織對計劃的實施情況。

**「禰利就業轉型」共融政策**根據政府的政策變化及其帶來的資源影響，倡導有關職場共融政策。

**「DEEPA」**在印度語中意為「光和燈火」，象徵啟迪與光明。我們堅信，實踐 **DEEPA** 模型及本實用手冊，能在香港孕育出擁抱多元文化資源的光明未來。承蒙南非西北大學 Leon T.B. Jackson 博士的全力支持，在擬定概念框架及設計問卷調查評估方面提供寶貴意見，對此我們深表感謝。

有關DEEPA的更多資訊，  
請瀏覽



DEEPA模型的  
分析結果



有關構建種族共融人才培訓職場的  
DEEPA問卷調查

## 陸樺先生

Good Lab好單位  
行政總裁

---

每座充滿活力的城市都由不同文化交織而成，它們為社會提供獨特的養分，豐富城市的脈絡。作為一個繁忙的國際都會，香港亦不例外。儘管我們的城市擁有種族多元的特質，但在促進多元共融的工作環境方面，我們仍須繼續努力。因此，我們出版了這份《**建構種族共融的人才培訓實用手冊**》— 這是跨界僱主、多元文化員工和多元共融（Diversity & Inclusion）議題專家的共創成果，並由 Good Lab 與香港社會服務聯會合力推動。

這份實用手冊並非規章或者守則，而是引導你建構共融工作環境的指南。它不僅僅是一本手冊，更是包含真實例子和實用建議的資源集，幫助你營造多元共融的職場環境。

塑造共融工作環境不應設有終點，這是持續的**共創過程**（co-creation），需要所有持分者，包括僱主、多元文化員工、同事，以至整個行業積極參與。為了建構和諧共融的工作環境，機構不僅需要健全的內部制度以創造適當的境況，亦需要每個人的文化理解能力（cultural competence）作為實現這一目標的驅動力。故此，構建共融工作環境的承諾和實踐，應要全面涵蓋多元文化員工的就業過程，不論是招聘、入職階段，還是與在職僱員的持續溝通。

這段共融工作環境的共創旅程以「**準備階段**」為起點，透過共融的招聘過程，為構建具有多元文化特性的工作環境建立基礎。這個階段培養僱主和多元文化求職者的文化差異意識，促進雙方互相理解。由此，雙方能在這個基礎上確立清晰期望和良好溝通，也是避免誤解的關鍵。之後，「**培訓階段**」強調如何在多元文化員工入職初期營造暖心和相互尊重的工作氛圍，在僱主、多元文化員工和同事之間建立互信。這令多元共融的職場文化成為賦能充權的種子，讓大家以同理心和關懷為本，栽培更多來自多元文化背景的人才。

「**增進階段**」著重提升同事的文化理解能力，並在機構中建立支援多元文化員工的健全體制。我們要加深同事對文化共融的認識，作為鞏固職場共融的推動力，藉此讓多元文化員工釋放更大的工作潛能。在這個階段，我們必須建設跨越個人、團隊和族裔的社群，一同了解並欣賞不同文化，建立互相支援和合作的職場網絡。

除了上述階段，我們亦需要持續推動共融工作環境，使其成為一股風潮。最終的「**可持續階段**」聚焦於聯繫職場的多元族群、跨領域的組織和行業，成為超越機構和行業邊界的網絡，輔以協作共學的方式，豐富彼此的經驗和知識，在推動多元共融的工作環境之上構建一個可持續的生態圈。

在邁向共融工作環境的道路上，我們的起點或許不同，然而，我們希望這段促成多元文化共融的旅程有你與我們同行。我們可以從微小的行動開始，先在機構中建立僱主、多元文化員工和同事都能參與並協作的平台，共創機構自身能實踐共融工作環境的方法，讓支援多元文化共融的社群逐漸成形。由此延伸，我們能透過積極聯繫其他擁抱多元共融工作環境的組織，打破不同機構和行業之間的界限，擴大這個互相學習、共同實踐的跨界網絡。

最後，讓我們記住，共融不是一次性的項目，而是一段不斷努力的過程。建構多元共融的工作環境，要集合社會每個人的想法和意願，也要有不斷創新求變的精神。讓我們攜手同行，發揮自己的能力和角色，將我們的職場變得更多元和包容，讓香港作為文化多元的活力都會，繼續發光發亮。

---

## 目錄

### 16 實用手冊簡介

### 18 引言

### 22 第一階段 — 準備(奠定基礎)

#### 23 1.1 關於少數族裔

#### 25 1.2 聘用多元文化員工的原因

#### 25 1.3 建構多元共融工作環境的方法

### 38 第二階段 — 培訓(建立關係)

#### 39 2.1 職場禮儀 — 文化須知

#### 46 2.2 範例分享與情景分析

### 62 第三階段 — 增進(深化合作)

#### 64 3.1 文化冰山

#### 66 3.2 種族共融僱主與及多元文化員工的觀念差異

#### 70 3.3 減少職場隱性文化差異的方法

### 76 第四階段 — 可持續(打造常態)

#### 77 4.1 微觀生態圈

#### 86 4.2 宏觀生態圈

### 93 結語

### 98 附錄

# 1

這本實用手冊是建構種族共融工作環境的「百寶箱」，其中列舉的真實例子均來自香港社會服務聯會策動的「少數族裔專業培訓計劃」，及與 Good Lab 好單位聯合編輯過程中的綜合見解。實用手冊旨在提升工作環境的文化敏感度及加強對多元文化的重視，鼓勵共融僱主全面實踐及倡議多元共融。我們亦希望本實用手冊能增強多元文化員工的信心，讓他們在職場大放異彩。

(本實用手冊所提及的)

## 種族共融僱主

- 對聘用少數族裔員工及構建多元文化團隊沒有經驗的人士
- 組織中高層管理人員，或「多元·公平·共融」(DEI)、人力資源、人才招聘、培訓發展、招聘及相關領域的專家
- 樂意深入了解如何建構共融工作環境以培育多元文化背景人才的人士

(本實用手冊所提及的)

## 非華語員工/多元文化員工

- 希望在港進入主流職場的少數族裔
- 本地或海外院校的多元文化畢業生
- 初次加入多元文化工作環境的人士

# 2

這本實用手冊按培訓多元文化人才的四個階段編排內容，包括1.準備，2.培訓，3.增進，4.可持續。每個階段再分別從**種族共融僱主**及**多元文化員工**的角度平行闡述同樣或類似的主題。這樣，不同讀者可輕鬆掌握各個階段的關注重點，同時理解不同文化之間的異同。

# 3

這本實用手冊的首要目的是促進共融僱主及多元文化員工的相互理解，及增強雙方的文化能力。手冊內容包括工作間的日常互動，再延伸至多元文化員工個人及職涯的規劃，最後是於社區推廣多元共融的持續發展及相關充權倡議。我們明白思維和行為不是一朝一夕就能改變的，希望這本實用手冊能為共融僱主及多元文化員工的合作旅程開啟對話，透過交流奠定基礎，建構一個持續的多元文化工作環境。



建構種族共融的人才培訓的旅程就像搭積木，並可分為四個階段。首先是個人及組織層面的資源配對及協調，然後逐步擴展至重塑生態圈，最後期望令香港的工作環境煥然一新。如此複雜的轉型需要時間的積累，更需要各方共同努力，因此，這四個階段應是循序漸進而非一步到位，需要反覆試驗，而非直線發展。

# 1

🔧 硬件

💻 軟件

首先，種族共融僱主及多元文化求職者蒐集並檢視現時擁有的資源，找出缺少或多餘的部分。以這些資源為基礎，能夠設立建設性的溝通渠道及增進雙方的相互理解。本部分將深入探討建構種族共融的人才培訓環境所需的「硬件」及「軟件」。

## 第一階段



# 2

🔍 範例

📄 調整期望

第二階段從招聘開始，就像種族共融僱主及多元文化求職者雙方開始「搭建積木」。這本實用手冊列舉了一些範例，讓雙方在招聘階段乃至入職及試用期時採用。本階段涉及更深層次的多元文化理解與溝通，包括組織內部及外部的多元文化求職者。首次接觸通常是在面試時，這是獲得相互尊重、建立良好信任基礎的關鍵時機。

正如搭建積木時需要不斷調整，共融僱主及剛入職的多元文化員工亦需要時間努力適應新環境。從一開始及在整個過程中持續調整，有助消除謬誤和誤解。在此階段或以後，反覆試驗在所難免，最重要的是所有持份者汲取經驗，共同成長。

## 第二階段



# 3

文化冰山

實踐成長型思維

進入第三階段，種族共融僱主及多元文化員工在前兩個階段的基礎上，再接再厲。摩擦或許再次發生，各方仍需不斷調整，但均已掌握應對挑戰的基本技巧，並能從對方的角度理解差異。此階段引入「文化冰山」理論，引導各方在調和差異的過程中深入探究差異背後的原因。

共融僱主及多元文化員工的旅程持續進行，保持開放態度及實踐成長型思維非常重要。互相交流有建設性的反饋達成階段性目標，有助於互相鼓勵。相反，有時在同行及外部機構的支持下，將部分「積木」推倒重建亦是合理的做法。

## 第三階段



# 4

創變者

創新的解決方案

最後一個階段是實現可持續。良好的實踐方法應該被推廣及複製至更廣泛的社區。種族共融僱主及多元文化員工已掌握繼續這一旅程的重點並建立信心，亦成為創變者(changemaker)(註：指提出獨特、創新的解決方案以推動社會、行業或組織發展的人)，在本地職場播下多元共融的種子。作為倡導者，他們努力實踐，利用跨界別資源，共同提出創新的解決方案，推動系統性變革。這一階段標誌著建構共融工作環境的進程結束，但亦是另一個更長旅程的開始。

## 第四階段



# 準備

(奠定基礎)



當種族共融僱主與多元文化員工共同踏上培訓種族共融人才的旅程時，建立共識至關重要。當中包括理解多元文化工作環境的價值，以及確認整個過程的參與者。這將為人際關係及職業關係奠定良好基礎。

## 1.1 誰是少數族裔？

香港大致為單一種族社會，近92%的人口為華裔人士。

根據二零二一年人口普查的結果，香港約有

**620,000**名

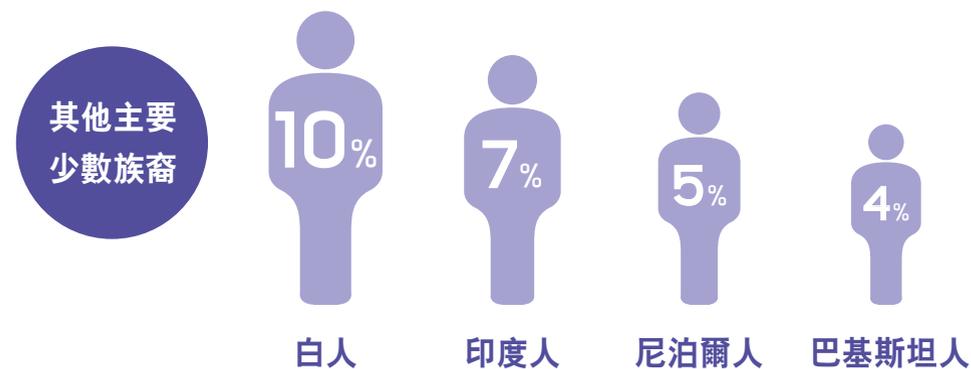
非華裔人士(包括外籍家庭傭工)

比例較十年前  
大增

**37%**

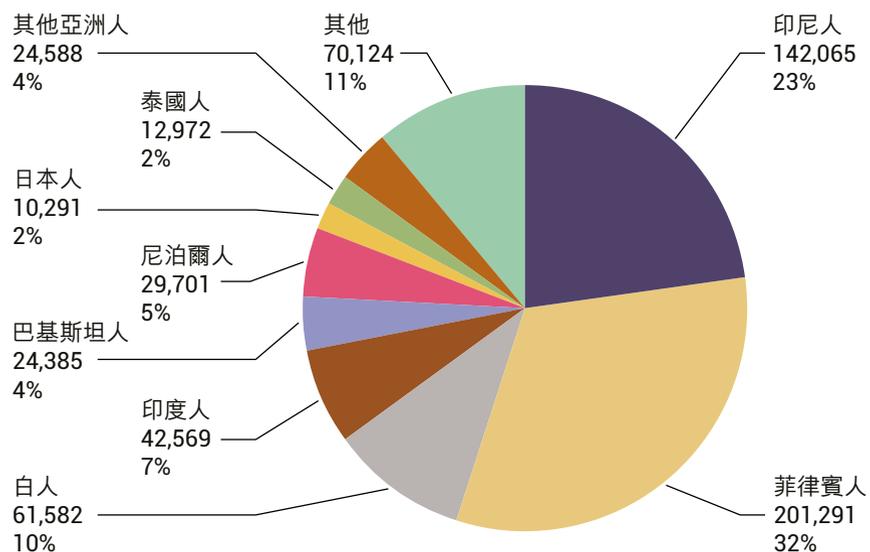
以上

菲律賓人及印尼人是香港最大的兩個族群，當中大多為外籍家庭傭工



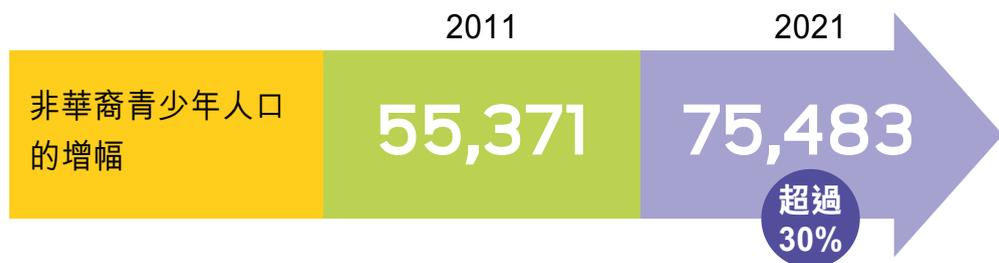
## 香港二零二一年人口普查少數族裔人口統計

資料來源：香港特區民政事務總署種族關係組



在香港，少數族裔人士泛指非華裔人士。就本實用手冊的用途及背景而言，少數族裔人士指非華裔人士，尤其是南亞裔及東南亞裔人士；不包括白人/高加索人及外籍家庭傭工。香港的少數族群仍處於社會邊緣，在職場人微言輕。對他們的恰當稱呼應是「多元文化員工」、「非華裔群體」或「有色人種群體」。

少數族裔群體亦是尚未完全開發的人才庫。香港非華裔人口增長迅速，尤其是年輕一代。過去十年，非華裔青少年人口的增幅超過30%（從2011年的55,371人增至2021年的75,483人）；共有20,023名年滿15周歲及以上的非華裔青少年在香港高等教育機構修讀全日制課程，佔總人口的5%。



## 1.2 為何要聘用多元文化員工？

大多數非華裔人士視香港為家。事實上，他們當中有許多是土生土長的香港人，有些已經在這裡生活了好幾代。他們渴望在港安家立業，理應獲得公平機會。

多元化是未來的大趨勢。有研究指出，多元文化團隊能聚集各路人才，匯集不同觀點，有助提升創造力，推動創新。擁有多元共融氛圍的組織更受多元文化員工重視，人才流失率更低。

## 1.3 如何建構多元共融工作環境？

多元共融的工作環境當然十分重要，但建構共融工作間的關鍵在於擁有正確的思維及方法。

這本實用手冊以三位剛剛踏上融入本地職場之旅的多元文化員工為例，從他們的角度來講解建構多元工作環境的四個階段。

我叫 Sarika 😊

📁 項目主任

大家好，我叫 Sarika，在香港出生長大。今年，我入職一間本地公司，擔任項目主任，這讓我非常開心。

我對香港有強烈的歸屬感。雖然我工作經驗不多，但有信心透過努力和決心，克服工作中的困難。



大家好！我叫 Zoya，今年 25 歲。我從 10 歲起就在香港生活，現在已經結婚，有兩個分別五歲和兩歲的孩子。我熱愛為社區服務，現在已入職一間本地非政府組織，擔任青年工作傳訊主任。

我盡力平衡家庭與工作。但作為一位母親，我始終將家庭放在第一位，希望能在下班後照顧好我的孩子。我非常期待踏入職場、認識新同事！

25 歲  
傳訊主任



大家好！我叫 Khaan，今年 24 歲。作為家中的長子，我認為自己有責任照顧好家庭及親人。同時，我喜歡認識不同行業的人，我已準備好迎接職場的新階段。

我做過食品配送工作，目前仍在考慮長遠職業規劃。不過，我已參加一個實習計劃，獲得在一間本地食品貿易公司工作的機會。我非常期待開始這段旅程！

24 歲

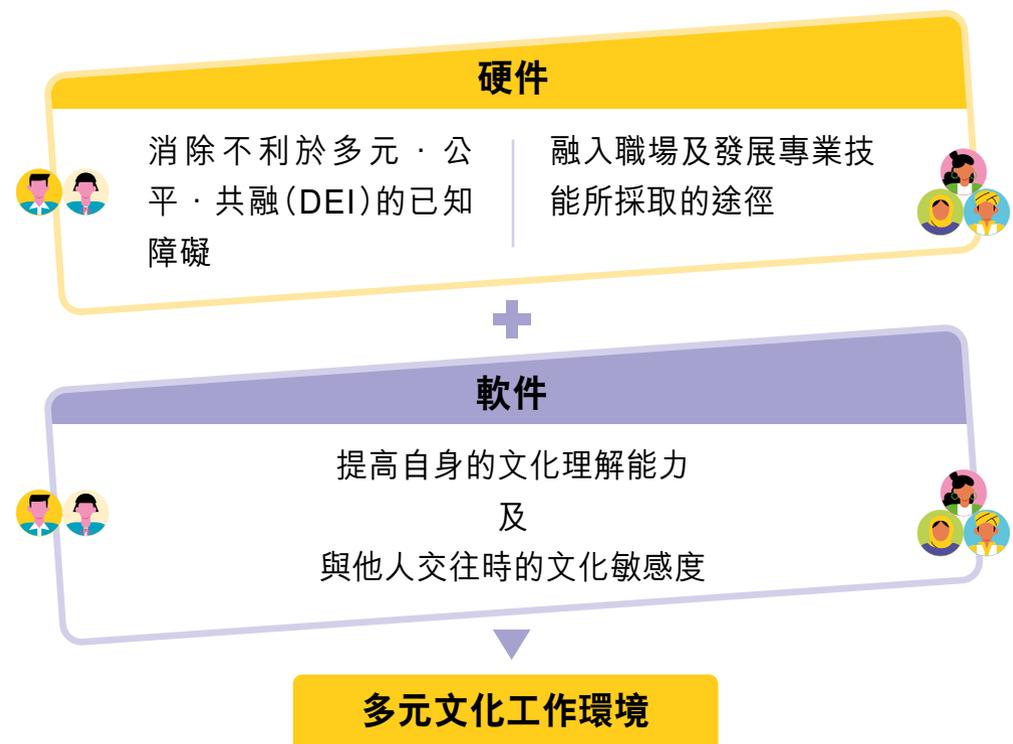
打造讓每個人都有機會成功的**多元文化工作環境**，需要共融僱主與多元文化員工從兩方面共同努力：一是有形「**硬件**」；二是更為重要的無形「**軟件**」。

對共融僱主而言，「**硬件**」指消除不利於「多元·公平·共融」(DEI)的已知障礙，包括採取措施以消除語言障礙、提高多元共融意識及促進組織內部溝通。

對多元文化員工而言，「**硬件**」是指融入職場及發展專業技能所採取的途徑，例如提升撰寫履歷及面試的技巧，以及人際交往能力。

對共融僱主及多元文化員工而言，「**軟件**」是指提高自身的文化理解能力及與他人交往時的文化敏感度，這兩方面均有助於建構積極共融的工作環境。

表 1 (第 28 頁)概括了共融僱主及多元文化員工應注意的**硬件**及**軟件**措施，尤其是在入職前的階段。





種族共融僱主



多元文化員工

## 硬件措施

### 消除語言障礙

- 對於以粵語及中文書寫為主要溝通媒介的本地組織而言，**消除語言障礙的第一步是提供必要的硬件設施**。例如，將公司資料(例如人力資源政策、員工手冊、求職資料)製成中英雙語版本，並引入無障礙功能，例如在電腦中提供英文界面選項。



- 各級員工應做好在日常工作中運用**英語溝通的準備**，並在必要時幫助同事進行簡單翻譯，不過，其實有一部分多元文化員工能夠講流利甚至地道的粵語。

- 多元文化員工使用的語言不僅取決於種族，亦與其教育及背景有關。當中大多數人能夠流利地使用英語，有部分人甚至是能使用達到母語水平的粵語。如果他們曾在本地學校學習，也能閱讀和書寫繁體中文。

### 組織品牌建設

- 倡導「**多元·公平·共融**」(DEI)原則不僅是公司網站上的宣傳口號。各組織應在領導層及管理層的帶領下，全面倡導該等理念，更重要的是採取具體措施實現該等理念。
- 實踐承諾是展示公司價值觀、樹立積極品牌形象的最佳方式之一。



## 硬件措施

### 培養語言能力



僱員再培訓局提供的少數族裔人士課程

- 「**機會只留給有準備的人。**」多元文化員工在入職前及入職後都應尋找機會掌握與多元文化共融相關的技巧，並練習運用。語言及文化差異並非不可消除的隔閡，能否求職成功，亦取決於自身的技能及性格是否與崗位相符，是否具有成長型思維及積極態度。



- 現代科技為個人的職業發展提供了海量資源。從 YouTube 到 ChatGPT，人們可善用不同平台及工具提高語言能力，了解不同行業與工作，為進入職場做好準備。

- 持有**樂意與人溝通及融合的態度非常重要**。這包括學習簡單的粵語，並在工作中主動使用。無需追求完美，但關鍵在於展現願意持續學習及進步的態度。

### 打造個人專業形象



CV 360 應用指引



「賽馬會鼓掌·創你程計劃」之 CV 360

- 打造個人專業形象**，是當今職業發展的重要組成部分。「硬件」是指求職時通常需要的個人資料，有助於在機構內部留下良好印象，尤其是對招聘人員等初次接觸到的組織成員。

- 完善的個人履歷是求職的基礎**，應用英文書寫，排版得體。可選擇使用中文名。個人履歷應體現所有相關的工作經歷，包括兼職工作、學校項目或義務工作。關鍵在於展示共融僱主重視的軟技能或能力。

- 完善的 **LinkedIn 個人檔案** 有助於找尋工作機會及建立職場人脈，尤其是對文職而言。



種族共融僱主



多元文化員工

## 軟件措施

### 提高文化理解能力



香港少數族裔服務機構  
(資料來源：香港社會服務聯會網站)

- 「**文化理解能力**」指在多元文化環境中工作所需的**正確思維、態度及期望**。
- 組織領導應以身作則，敏銳地察覺可能存在的任何文化差異。鼓勵組織內部成員相互理解、坦誠溝通及合理調整期望，以建立成員的文化理解能力。下文表2 (第32頁)重點介紹了香港南亞裔群體中比較常見的三種宗教以及共融僱主可採取的相應措施，以展現組織對文化傳統的尊重，並滿足多元文化員工可能出現的需求。



- **切勿妄自揣測**。務必與他人(包括多元文化員工)溝通，弄清事實，因為每個人的需求和偏好都不一樣。當共融僱主在特殊情況下表現出同理心和體貼，而不是表現出偏見或「貼標籤」，多元文化員工會心懷感激。信任關係正是由此開始形成。
- 安排活動讓現有的團體成員**在工作以外接觸多元文化群體**，有助於讓員工獲得基本的多元文化理解能力。首次開展此類活動的組織，最好與相關的非政府組織或社會企業合作。網上或相關機構亦提供大量資源(例如培訓課程)，可供員工在入職前後學習，提高組織內部的多元文化意識。

## 軟件措施

### 提高文化理解能力



LinkedIn

- 對於多元文化員工來講，在求職階段展現自己擁有**成長型思維**，亦十分重要。真心希望成為多元文化工作環境的一員。
- **事先研究有關行業及組織的資料**，能得到共融僱主賞識。
- 積極參加職業研討會和招聘會，認識相關行業的同行及專家，更容易在香港就業市場獲得機會。
- **善用網上求職資源**，例如 Jobs DB、LinkedIn、Glassdoor、社交媒體及播客(Podcast)，可為求職提供便利。許多本地社區組織亦提供求職與就業支援。
- **擴大自己的人際關係網絡**，不僅有助於在港開啟職業生涯，對日常生活的其他方面亦有幫助。可積極參加非政府組織籌辦的活動，或加入不同興趣小組，例如運動、藝術，或音樂等，及參加義工團隊。



## 香港南亞裔群體較常見的宗教

### 印度教

印度教是全世界最古老的宗教之一。如今，印度教已發展成全球第三大宗教，信徒超過十億。大多數印度教徒(接近94%)居住在印度。

印度教有一系列信仰及習俗，其獨特之處在於神明眾多、經書豐富。印度教徒遵循各種各樣的傳統，全年節日豐富多彩；但須注意，不同印度教群體的傳統及習俗不盡相同。

#### ★ 節日

##### 排燈節 — 慶祝光明的節日

「排燈節」又稱「萬燈節」，是印度最盛大且最重要的節日之一。通常在十月或十一月舉行，連續慶祝五天。之所以叫「排燈節」，是因為印度人當天會在家門口點燃一排排泥燈，象徵人性光明打敗黑暗。有關排燈節的更多詳情，請參閱附錄一(第98頁)。



##### 侯麗節 — 歌頌色彩、愛情與春天的節日

侯麗節是慶祝冬去春來的節日，象徵正義戰勝邪惡。慶祝活動在三月舉行，對應印度教曆中的頗勒窣拏月(Phalgun)。人們互相潑灑彩色粉末及水球，紀念這一歡樂時刻。



### 對職場可能存在的影響

#### 請假問題

多元文化員工通常會在排燈節等重要節日請幾天甚至更長的假。有些多元文化員工會選擇回家/家鄉與家人團聚，就如華人慶祝農曆新年一樣。

共融僱主應靈活處理休假申請與工作安排。同時，共融僱主與多元文化員工雙方應公開討論請假事宜，最理想是在入職前就了解彼此的想法，並就各自的期望達成共識。

除了在休假與工作模式上作出靈活安排之外，亦鼓勵共融僱主及組織內的其他員工與多元文化員工共度佳節。這既是對多元文化員工的尊重，又能以行動彰顯組織對實踐文化共融的承諾。

#### 飲食問題

印度教徒可能不吃牛肉，因為他們把牛視為聖物。在安排迎新午餐或其他團隊聚餐/公司聚餐時，共融僱主及組織內的其他成員應了解多元文化員工在飲食方面的禁忌。



#### Henna彩繪藝術

Henna彩繪並非紋身，而是用染料在皮膚上繪製圖案，通常用於慶祝特殊場合，例如婚禮、生日等。除印度外，巴基斯坦、部分非洲國家、中東等地區的文化中也有Henna彩繪藝術。有關Henna彩繪的更多詳情，請參閱附錄一(第101頁)。



## 伊斯蘭教

伊斯蘭教是僅次於基督教的全球第二大宗教，信徒總數接近十八億人（通常被稱為「穆斯林」）。伊斯蘭教屬於一神教，信奉唯一真神阿拉。伊斯蘭教在中東、北非以及諸多南亞與東南亞國家盛行。

### ★ 節日

#### 齋月 — 齋戒、祈禱、反思與社群活動月

齋月是伊斯蘭教曆中最神聖的月份之一，具體時間隨月相周期而變，每年都不相同。齋月象徵奉獻、反思及戒律，是穆斯林與家人及族群相聚的神聖時刻。穆斯林在齋月實行齋戒，祈求神明寬恕罪過，同時表達對弱勢群體的聲援。有關齋月及齋戒的更多詳情，請參閱附錄一（第98頁）。

### 📁 對職場可能存在的影響

#### 宗教活動問題

根據伊斯蘭教的聖訓，齋月期間，穆斯林會用大量時間來禱告及做慈善，努力提升自我修養。

共融僱主應設法為穆斯林員工提供相關便利，例如設立禱告室或提供靈活的工作安排。穆斯林員工或許不會在正常午餐時間用餐，還可能需要不同時間禱告。

## 清真(Halal)食品

在穆斯林文化中，清真(Halal)是阿拉伯用語，意為「合法的」。清真不僅涵蓋飲食，還包括日常生活的其他方面。

所有蔬果均是天然清真食品。某些肉類或乳製品，如果按照伊斯蘭的方式屠宰並以特定方式加工，亦可稱之為清真食品。

一般而言，不論採用何種烹製方式，伊斯蘭教教法均禁止吃豬肉及飲酒。有關清真食品的更多詳情，請參閱附錄一（第100頁）。



## 服飾問題

希賈布(Hijab)指穆斯林婦女穿着的頭巾，也泛指穆斯林風格的服裝。是否戴希賈布(Hijab)，取決於對伊斯蘭教教法的解釋、地理位置、不同文化的民法以及個人選擇。有關希賈布(Hijab)的更多詳情，請參閱附錄一（第101頁）。

注意：勿將希賈布(Hijab)與紗麗(Sari/Saree)混淆。紗麗是東南亞女性常穿的外衣，通常顏色艷麗，上有刺繡，由絲綢、棉或合成材料製成。紗麗長五到七碼，以披裹的方式纏在身上，末端從身體左側垂下或蓋在頭上。

共融僱主應尊重多元文化員工的服裝選擇，因為這是他們民族文化的重要組成部分。如果某些工作場合有特定的服裝儀容規範，共融僱主應盡早與多元文化員工討論對服裝儀容的期望。



## 錫克教

錫克教是兼具「一神論」及「泛神論」的宗教，信奉一個普世之神，通常用符號 Ik Onkar(意指「那一個」)表示。它是世界第五大宗教，擁有超過2,500萬信徒。

錫克教的傳統相對年輕，其歷史可追溯至大約500年前的印度次大陸旁遮普地區。

### ★ 節日

#### 錫克教聖日(Gurpurbs)

是慶祝錫克教眾位精神領袖的誕辰或忌日的節日。具體日期因教曆而異，但每次慶祝活動通常會持續三天。有關錫克教聖日(Gurpurbs)的更多詳情，請參閱附件一(第99頁)。

### 📁 對職場可能存在的影響

#### 飲食問題

錫克教徒不吸煙不飲酒，部分教徒亦不吃肉和動物產品，如蛋類。

#### 服飾問題

錫克教男子及部分伊斯蘭教或印度教男子會包頭巾(Turban)。

某些工作出於安全考慮或需要穿著制服，可能不允許包頭巾，例如香港紀律部隊。

多元文化員工及共融僱主務必在入職前溝通好對所有相關工作要求的期望。



## 第一階段 - 準備 - 檢查清單



# 培訓

(建立關係)



可持續

增進

培訓

準備

## 2.1 職場禮儀 — 文化須知

剛剛踏入本地職場的新人，可能會面臨一些意想不到或難以理解但約定俗成的規則及職場文化。完全陌生的環境，加上其他可能存在的文化差異，適應起來難免充滿挑戰，對職場新人來說更是如此。不過，融入新環境並非短時間能做到的事，透過一段時期的持續體驗學習，與其他同事的日常互動，融入的過程會變得越來越容易。

表3(第40頁)是**文化共融入門指引**，重點介紹了多元文化群體與本地華人群體在文化與商業價值觀、時間管理及溝通方面可能存在的一些差異。本指引目的是縮小種族共融僱主與多元文化員工(尤其針對入職初期)在理解、期望及實踐方面可能存在的差異，並非評斷或貶低任何多元文化群體。我們相信，每個人都是獨一無二的個體，有不同的需求及期望，因此，共融僱主應時時確認多元文化員工相關的需求及期望，並於適當時提供個性化支援。

### 文化須知

文化與商業  
價值觀

時間管理

溝通方面



表 3

## 了解更多關於多元文化社群



種族共融僱主

### 文化與商業價值觀

- 一般而言，宗教與家庭價值觀深刻影響著多元文化群體日常生活的各個方面。
- 出於對家庭與宗教的尊重，人們在生活和工作中面臨重大抉擇或問題時，會重點考慮該等因素。



#### ✓ 宜

- 應尊重多元文化員工的價值觀及對家庭與宗教的重視。
- 應展現真心願意了解多元文化員工所屬群體的文化及宗教習俗的態度。細心體貼會受到讚賞。
- 應理解多元文化員工在安排工作時會將家庭因素考慮在內，例如，多元文化員工未必接受可能導致加班的會議。

尊重 體貼 理解

#### ✗ 忌

- 不應譴責或批評多元文化員工所屬的宗教及宗教習俗，正確的做法是表示理解。
- 不應隨意拿多元群體的文化開玩笑。反諷式的玩笑，有時會被誤解為侮辱。
- 不應根據多元文化員工的口音或外貌而隨意貼標籤。一般情況下，不要推測或評論多元文化員工的種族及相關個人特徵。
- 不應信口評論政治事件及外交緊張局勢。這對某些人來說可能是敏感話題，會激起強烈反應。

譴責或批評 反諷式 貼標籤 敏感話題

## 了解更多關於本地華裔



多元文化員工

### 文化與商業價值觀

- 高效率一直以來是香港職場文化的特點。以老一輩香港人為代表的許多人仍然相信，努力工作是通往更高社會經濟地位的唯一階梯。
- 在某些組織或團隊，為了充分提高生產力，長時間工作及加班是常態。
- 雖然人們(尤其是年輕一代)越來越重視工作與生活之間的平衡，但有大部分人仍然會在休假期間查看工作郵件。



#### ✓ 宜

- 應積極尋找機會參加見習計劃，為自己進入職場做好準備。
- 可以與現任或准僱主討論自己的職業理想以及短期、長期目標。
- 如果遇到重要的家庭事務或宗教事務可能與工作安排有衝突，應主動與現任僱主或准僱主積極溝通。

參加見習計劃 職業理想 與僱主積極溝通



種族共融僱主

## 時間管理

- 時間是一種文化觀念。由於自身的社會及文化背景不同，人們對時間的看法也不同，這是由傳統、信仰及社會經濟地位等其他因素決定的。在多元文化工作團隊中，成員之間的時間觀念不同可能會令到工作更難開展。（關於單時制文化與多時制文化的差異，請參閱附錄二（第102頁）。）

### ✓ 宜

- 每個組織都有自己的文化，應允許多元文化員工逐步適應新環境。
- 在作出決策或與多元文化員工溝通時，應保持耐心。即使是緊急重要的決策，也要留出考慮時間。

#### 留出適應及考慮時間



### ✗ 忌

- 不應認為所有其他種族的員工工作懶散，多元文化員工所屬的種族與他們個人的能力及表現並無必然聯繫。
- 在管理或協商多元文化員工的工作時間安排時，不應採取高壓手段。

#### 否定不同的工作件能力 高壓手段



多元文化員工

## 時間管理

- 香港是全世界生活節奏最快的城市之一，在某種程度上，部分本地華人甚至以此為榮。
- 在香港，人們以各種各樣的方式充分利用時間。在本地職場，擠出15分鐘吃午餐、將日程排得非常緊湊、接連不斷地開會、為節省時間而走路匆忙，都是常見的現象。

### ✓ 宜

- 守時十分重要，尤其是參加重要工作會議或特別活動時。最好提前10-15分鐘到場，這樣既顯得尊重對方，又有時間讓自己調整身心，尤其是夏季面試工作時。
- 應盡量以最直接高效的方式完成工作任務。但遇到疑問時，應主動與同事或上司討論。
- 要隨時準備好投入工作，隨機應變亦很重要。
- 請注意，懂得把握時機與採取適當的言行，同等重要。

#### 守時 最直接高效的方式 隨機應變

### ✗ 忌

- 上班不應遲到，除非有特殊情況。遲到會令人覺得對工作不認真、不在意。
- 工作時間不應不打招呼而擅自離開工作崗位。如果由於特殊原因而遲到或缺席，應提前通知上司及團隊成員。

#### 遲到 擅自離開工作崗位





種族共融僱主

## 多元文化交流



宜

- 溝通時應謙遜有禮。應保持耐心，樂於傾聽。
- 應熱情歡迎多元文化員工，展現真心樂意了解他們的態度。
- 可採取幽默的談話方式閒聊。多元文化背景員工能接受善意和程度較輕的玩笑。

耐心傾聽 展現真心樂意了解 幽默閒聊



忌

- 不應在尚未了解情況(尤其是與宗教、習俗或傳統相關的情況)之下，就斷定對錯。

在未了解情況下斷定對錯



多元文化員工

## 多元文化交流



宜

- 工作上有疑問時，應禮貌提問或請教他人。
- 應了解不同同事的工作風格，找到適合自己的方法，以應對繁忙的工作日程。有時發送一封簡訊，甚至一條 WhatsApp 訊息，請求佔用同事一分鐘時間解決問題，會比安靜等待有效得多。
- 與上司及同事開會時最好帶上筆和筆記本，方便記錄想法和創意。
- 遇到困難時，可以向信得過的人傾訴，尋找情緒出口。

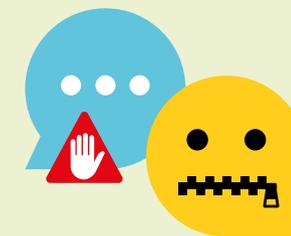


尋求澄清 發送訊息詢問 尋找情緒出口



忌

- 談話時不宜隨意打斷他人或急於說話。
- 出錯時無需過份自責。重要的是從錯誤中學習有用的經驗。
- 不必過於抑制自己的情緒或情感。



打斷他人說話 過份自責 抑制情緒或情感

## 2.2 範例分享與情景分析

下文表4針對入職初期的四個關鍵時點，列出了共融僱主代表與多元文化員工參考的一些最佳實踐方法及建議。

表4

### 招聘與遴選期間的最佳實踐方法



#### 關鍵時點 1 招聘與遴選

##### 高級管理層：

- 擁有一定的文化敏感度，在當今時代非常重要，現在開始培養也來得及。了解不同種族與文化、察覺可能存在的偏見，是打造多元文化工作環境的第一步。

了解不同種族與文化



### 招聘與遴選期間的實用建議



#### 關鍵時點 1 招聘與遴選

- 積極交流想法，提出有意義的問題，展現已做好充分準備的面試狀態，會得到所有共融僱主的賞識。
- 坦率交流自己對工作的期望以及可能需要的支援，有助於共融僱主與多元文化求職者達成共識，使接下來的合作旅程更順暢。此外，最好盡早與僱主溝通自己的需求。

展現充分準備的面試狀態 盡早溝通自己的需求





種族共融僱主

## 關鍵時點 1 招聘與遴選

### 人力資源、招聘及「多元·公平·共融」(DEI)的團隊：

- 提高招聘團隊關於多元文化的知識與意識，對真正促進文化變革以及滿足管理期望而言非常重要。
- 可以在組織內部設立多元文化員工資源小組、多元小組或關係促進小組，這將有助於改善多元文化員工的工作環境。各個層級的團隊應共同努力，促進「多元·公平·共融」(DEI)的工作環境。
- 盡可能與員工協商並採用靈活的工作安排。

DEI 多元 公平 共融

### 中層管理人員及團隊成員：

- 招聘時應只考慮求職者的技能、能力及工作適配度，不應考慮其種族與宗教。以及滿足管理期望而言非常重要。

職者的技能 能力 工作適配度

- 文化會影響人們的交流與工作方式，理解這一點很重要。採用多樣化的面試技巧和評估方法，例如提出更多開放式問題及安排工作影子計劃(Job Shadowing)，有助於全面了解多元文化求職者的能力。

開放式問題 安排工作影子計劃



多元文化員工

## 關鍵時點 1 招聘與遴選

- 尋求澄清無需感到羞愧，多元文化員工有權利及責任確保接收到有必要的信息。
- 薪酬待遇是工作的重要目的。不同組織的文化各不相同，有些公司可能更願意在初次面試時公開討論薪資福利，有些公司則會在終局面試或確認錄用時才談薪酬。
- 瀏覽組織的官方網站並積極與招聘人員交流，可以更好地了解企業文化，有助於找到與個人價值觀契合的工作場所。

尋求澄清 討論薪資福利 了解企業文化



<sup>2</sup> 多元文化員工資源小組(ERG)是由多元文化員工領導的團隊，目的在於促進共融、構建融洽社群，為成員提供個人及專業支援。多元文化員工資源小組的領導者及參與者通常有某些共同點，例如可能是相同的種族、宗教信仰、興趣愛好、性別認同、年齡或其他人口統計特徵。

## 情景實例 1

Khaan  
多元文化員工

Khaan 是一位虔誠的穆斯林，獲得一家食品貿易公司錄用。老闆表示 Khaan 的工作職責包括盤點所有食品及飲料。面試期間，老闆並未提及公司銷售的產品中含有豬肉及酒，Khaan 亦未提出與他職責有關的顧慮。Khaan 入職後，拒絕處理任何含有豬肉或酒精的食品，因為觸碰此類物品有違其宗教信仰。

因此，老闆重新安排他負責一些不會直接接觸豬肉或酒精的任務，例如為該等產品撰寫社交媒體文案。出乎老闆預料，Khaan 再次拒絕履行職責，因為他認為發佈帖子推廣此類產品依然有違其宗教信仰。

## 種族共融僱主原本可以做些什麼？

## 預防措施

- 當 Khaan 未有對盤點食品庫存的工作提出任何疑慮時，共融僱主應與他說明可能涉及的食物類型。共融僱主亦可考慮為 Khaan 安排一次工作影子計劃 (Job Shadowing)，讓他親身體驗日常工作職責。

## 改進措施

- 共融僱主可重新靈活安排團隊成員的工作職責。



種族共融僱主

## 關鍵時點 2 上班第一天

### 團隊經理/直屬上司：

- 除了招聘階段之外，還應在其他階段持續提升團隊的多元文化意識。

實行「朋輩計劃」等同伴支援網絡

有利於多元文化員工順利融入新組織

- 當多元文化背景的員工對工作團隊產生強烈歸屬感，朋輩同工的支持往往是必要且有影響力的。細心安排多元文化同工的座位靠近朋輩同工，或是搭配一位熱心助人的同工，這些小舉動可能意義重大。
- 對員工的熱情歡迎，不僅意味著在入職第一天為員工準備點心午餐，更體現在日常互動的微小細節。詢問團隊成員（包括多元文化員工）的飲食及活動偏好，是受歡迎的做法。（關於如何迎合不同飲食偏好，請參閱表2（第32頁）。）
- 妥善的入職安排，應包括安排多元文化員工與組織內各級職位同工互相認識。

## 關鍵時點 3 入職第一周

### 高級管理層/人力資源部/「多元·公平·共融」(DEI)團隊/團隊經理：

- 舉辦團隊聚會活動及社交活動（例如企業文化日），是建立員工之間融洽關係的絕佳途徑，亦是認識與傾聽多元文化員工的寶貴機會。
- 定期與多元文化員工溝通，能讓多元文化員工感受到重視及關愛。共融僱主亦可藉此機會改善多元共融實踐方法。

企業文化日 定期溝通



多元文化員工

## 關鍵時點 2 上班第一天

## 關鍵時點 3 入職第一周

- 就算再忙碌，也不要忽視與其他人溝通。可以與同事主動討論工作與任務的優先安排，亦可以邀請同事飲咖啡聊天，這些都是合作與盡責的表現。亦應及時向上司與團隊成員報告工作進展情況，這與努力完成任務一樣重要。
- 有些同事看上去可能顯得壓力很大或對其他人漠不關心，但請勿以第一印象來評判他人。可以主動認識組織中的同工，例如與大家一起飲咖啡，這有助於獲得積極的工作體驗。

主動討論工作的優先安排

主動認識組織中的同工



## 情景實例 2

Sarika  
多元文化員工

某個組織首次為各個業務部門招聘了一批多元文化員工，Sarika 是其中之一。上班第一天，她跟同事們打招呼，但無人回應，這讓她感到孤獨而沮喪。

最初三個月，她覺得自己完全無法融入其中，想辭職。但在其他部門工作的另一位多元文化見習生 Ali 安慰她，鼓勵她再堅持一下。最終，在一次團隊聚會活動上，Sarika 終於有機會與團隊成員分享食物，並在工作中結交到朋友。這讓她獲得了更好的工作體驗，她亦開始感到自己愈來愈受歡迎。

## 種族共融僱主原本可以做些什麼？

## 預防措施

- 共融僱主應在各個業務部門開展多元文化培訓及舉辦提高多元文化意識的活動，確保新入職者，包括像 Sarika 與 Ali 這樣的多元文化員工，感到被接納並獲得恰當的入職體驗。
- 共融僱主可以安排其他類似級別的員工與新入職員工做搭檔，適當時詢問 Sarika 的情況，支援她順利過渡並逐漸融入工作環境。

## 改進措施

- 團隊聚會活動與社交活動，尤其是涉及分享食物的活動，是不錯的迎新方式，能促進組織成員對多元文化的理解。共融僱主可以盡可能在新員工入職第一周或第二周安排此類活動，以便團隊成員盡早互相認識。



種族共融僱主

## 關鍵時點 4 試用期

### 人力資源 / 「多元 · 公平 · 共融」(DEI) 招聘 / 團隊經理 :

- 夥伴 / 導師 / 教練是新入職員工過渡時期的重要支持者，他們的作用非常重要。當新入職員工在過渡時期遇到問題時，他們還可充當中立的調解人。更多詳情將在第三階段討論。



- 營造安全且令人信任的環境，可以令到多元文化員工更願意分享自己的想法與觀點。組織當中除了建立常規匯報制度之外，還應建立其他供員工進行反饋的機制。
- 沒有萬能的方法，重要的是隨機應變。相比起關注規章制度本身，更應關注制定這些規則的初衷，並了解背後的原因。遇事切勿盲目猜想或急於下結論。

夥伴 / 導師 / 教練的角色

營造安全且令人信任的環境

隨機應變



多元文化員工

## 關鍵時點 4 試用期

- **自我認知能力**是認識與理解自己的情緒、想法和行為，以及它們如何影響他人的能力。工作場所需要積極運用自我意識，因為它有助有效及富有同理心的溝通，避免衝突。了解自己的優勢、劣勢以及目標，並主動地尋求其他人的反饋，令到共融僱主及同事能夠提供必要的支持。
- **性格測試**已成為共融僱主評估求職者是否適合工作崗位的熱門工具。很多測試可在網上免費獲取，例如MBTI、DISC、九型人格、VIA等。
- **團隊合作**是職場重要特質，各行各業的共融僱主都看重員工的團隊合作能力。團隊精神有利於同組織內同工進行高效的溝通及協作。



### 十個有效的溝通技巧

- 1 主動聆聽他人
- 2 使用親切友善的肢體語言
- 3 使用簡單易明的表達方式
- 4 講話語氣堅定而友好
- 5 有禮貌
- 6 展現對他人的同理心
- 7 保持開放心態
- 8 展現對他人的尊重
- 9 給予他人反饋並接受他人的反饋
- 10 選擇正確的溝通方式

## 情景實例 3

Zoya  
多元文化員工

Zoya已結婚，家中有兩個孩子。由於要照顧家庭，她平時通常下午6時離開公司。現在，公司計劃在周五舉辦全天的團隊聚會，所有員工都要參加。活動要到深夜才會結束，這與Zoya的家庭責任衝突，因此她決定當天請假，不參加活動。然而，她的上司認為這只是個藉口。後來，上司發現Zoya家裡晚上確實無人可以照顧孩子。上司與Zoya談論了這個問題，並決定將團隊聚會時間縮短，方便Zoya參與其中。

## 種族共融僱主原本可以做些什麼？

## 預防措施

- 對很多人而言，家庭是最重要的，對多元文化群體而言亦是一樣(請參閱表3(第40頁) — 文化共融入門指引)。有一部分本地華人選擇在午餐時間工作，甚至在晚上及周末加班，但多元文化群體成員難以接受這種生活方式。請務必明白，每個人對於工作與家庭的偏好不同，而所有偏好都應得到尊重。
- 共融僱主應盡量減少加班，並盡量減少在非工作時間開展活動。在工作時間內開展的活動，亦要採取靈活的安排，避免與多元文化員工的重要職責及重要事務有衝突。
- 共融僱主應打造適宜的工作環境，容許就多元文化員工的日程及優先事項進行開放溝通。

## 第二階段 - 培訓 - 檢查清單



# 增進

(深化合作)



可持續

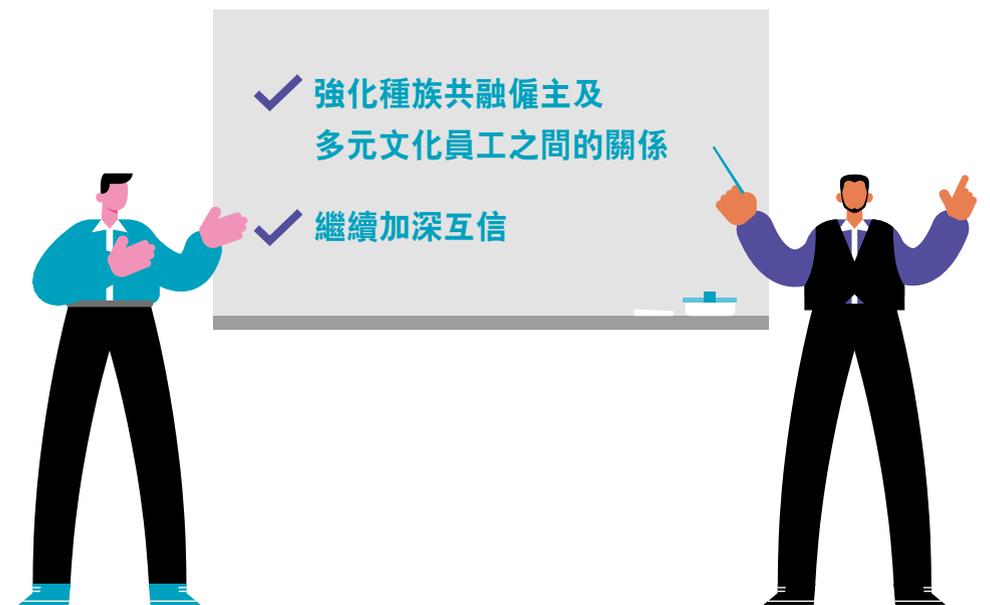
增進

培訓

準備

增進階段，通常是指入職試用期結束後的階段，在這個階段，多元文化員工已融入並熟悉工作環境及工作職責。但同時，他們面臨的職責及隨之而來的壓力可能越來越大。再次提醒，從第二階段到第三階段的過程並非直線發展，當中涉及大量的反復試驗與調整。重要的是因應具體情況而採取適宜的方式。因為不同人及不同組織的起點可能不同，因此，應根據自己的具體情況，在某些階段適當地投入更多時間及資源。

種族共融僱主及多元文化員工應利用在前兩個階段培養的文化意識及文化敏感度，努力強化雙方關係，繼續加深對彼此的信任。這個過程將會涉及更深層次的理解與坦誠溝通。



## 3.1 文化冰山理論

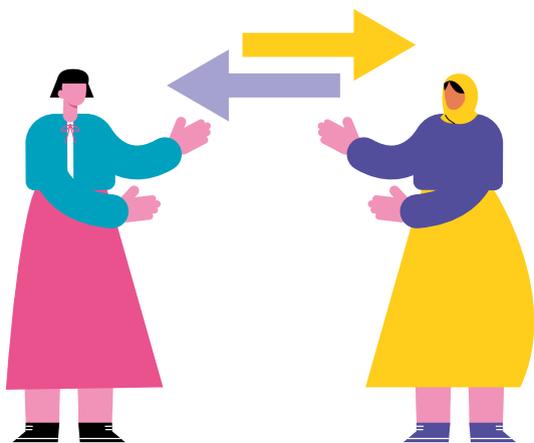
英國人類學家愛德華·泰勒爵士 (Sir Edward Tylor) 認為

「文化是一個複雜整體，包括**知識、信仰、藝術、法律、道德、習俗**，以及個人作為**社會成員**獲得的任何其他能力」。

也就是說，**文化涉及多個方面**，  
不止是傳統與習俗。

在多元文化交際中，務必認識到

**文化的雙面性**



### 愛德華·霍爾的冰山比喻

1976年，美國人類學家愛德華·霍爾 (Edward T. Hall) 提出文化冰山比喻。他認為對於一種文化而言，某些方面相對顯眼，就像冰山露出水面的部分。同時，在水下面還有許多看不見的其他方面。

👁️ **可見文化**又稱顯性文化或表層文化，是指即使對新接觸的文化了解甚少的人也能輕易觀察到的文化元素，包括習俗、行為習慣以及部分形式的信仰。請參閱下圖了解表層文化圖示。



資料來源：<https://shorturl.at/frE14>

👁️ **不可見文化**指隱藏在表層之下的文化，有時亦稱為隱性文化或深層文化，包括大多數形式的信仰、認知、價值觀、對權威的態度、風險偏好、守時意識、溝通模式、社會地位定義方式、社會權力分配方式等等。

底層認知是文化中最重要也是最難理解的部分。了解文化背景對人們行為方式及交流模式的影響非常重要，充分認識這種差異，有助於提高對不同文化的敏感度，而敏銳的文化敏感度是多元文化互動的關鍵。

## 3.2 種族共融僱主與多元文化員工的觀念差異

在建構共融文化環境的旅程中，文化差異可能會浮現出來，尤其是一些較為隱蔽的隱性文化元素。本節將透過真實案例，深入探討共融僱主與多元文化員工之間可能存在的一些潛在差異。



種族共融僱主

### 交流方式 — 語氣

多元文化員工一致認為，用粵語溝通時，語氣有時顯得粗魯難聽。

示例：

- 某僱主曾對Khaan說，「我們這裡不看重宗教，只看重利潤。」
- Khaan上班第一天，同事只是催他「快點」，卻沒有為他講解完成任務的正確程序。
- 在與同事的日常交流中，他有時也會聽出客氣話語中暗含的諷刺。



### 交流方式 — 情感

多元文化員工亦一致認為，本地華人的性格含蓄內斂。

示例：

多元文化員工往往更善於表達亦更敏感，這讓他們顯得脆弱，尤其是面臨壓力時。Sarika表示當完成任務的時間緊迫時，她偶爾會感到工作壓力大。



多元文化員工

### 交流方式 — 模式

共融僱主認為，多元文化員工在表達內心想法時不夠坦誠直接，而多元文化員工則擔心要為「說錯話」承擔後果。



### 對禮節/舉止的觀念 (文化規範)

據共融僱主觀察，一些多元文化員工尚未了解關於在職場與他人討論薪資的文化規範。多元文化員工有時會與他人公開討論薪資，這可能會讓本地華人同事感到不適。





種族共融僱主

### 交流方式 — 個人空間

多元文化員工認為他們需要有個人空間，以便在工作中獨立解決問題。與他人討論時也需要個人空間（暫停與思考）。



多元文化員工

### 決策方法

共融僱主發現，多元文化員工在作決策時喜歡詢問親朋好友的意見。例如，員工會先徵詢家人或配偶的意見，才決定是否同意在休息時間工作。



### 私人時間觀念（平衡工作與生活的重要性）

大多數多元文化員工不喜歡本地職場的加班文化。他們普遍希望維持工作與生活的平衡，但有些人願意在特殊情況或職場緊急情況下加班。



### 對解決難題的態度

由於多元文化員工的人數在本地職場中佔少數，共融僱主發現他們在承擔新任務或提出其他解決方案時缺乏信心。此外，共融僱主認為他們不願承擔風險。



### 對工作的態度

在多元文化員工眼中，本地華人同事注重細節，會直接指出錯誤。文化差異還體現在對「效率」的理解上。例如，Zoya認為效率是按時完美地完成任務，而她的上司則認為員工完成工作的迫切性比完成的質素更重要。



### 對工作的態度

據共融僱主觀察，多元文化員工更重視工作過程中的融洽協作，而不够注重工作的完成程度或工作結果。共融僱主可能需要留意「以情感驅動」、「以過程驅動」或「以結果驅動」三種工作方式的差異。



### 3.3 減少職場隱性文化差異的方法

由於隱性文化十分複雜，並且與環境因素相互關聯，因此，沒有快速消除隱性文化差異的方法。前兩個階段已介紹過幫助共融僱主增強文化共融意識、消除組織內部障礙的實用方法，以及幫助多元文化員工提升能力及適應本地職場禮儀的方法。接下來將介紹更多工具，供共融僱主與多元文化員工參考，幫助彌合文化差異。

#### 中間人

中間人可發揮強大作用。多元文化導師及職業教練可分享他們在本地職場及與多元文化群體互動的經驗。由於曾經接觸過此類環境，他們能有效地輔導新入職員工應對工作中的挑戰。以下是三位多元文化導師對新入職的多元文化員工的建議：

#### RAI

我是 Sarika 的導師 Rai。我想給初次聘用多元文化員工的共融僱主提個建議：請務必在多元文化員工與組織之間**建立信任關係，營造共融的環境**。真正了解與欣賞不同的文化、背景及觀點，而這需要一些時間。



#### MARYAM

大家好！我是 Zoya 的工作夥伴 Maryam。少數族裔成員並不是全都一樣；每個人在文化、宗教及背景方面都是獨一無二的。共融僱主應更多地關注多元文化員工的**天賦、能力及其他職場相關的特徵**！



Maryam，請問我應該如何與上司及同事建立信任關係？

**展現積極的工作態度**非常重要。保持**學習與進步**，為其他團隊成員提供支持。



## ZAREF

我是 Khaan 的導師 Zaref。我完全理解多元文化員工適應本地職場有多困難。有件事情可以幫到你，那就是**學些簡單的粵語**，方便日常與同事交流。學習粵語也表明你願意融入大家。



Zaref，請問我應該如何改善與本地華人同事的關係？

首先，要**保持開放心態**。即使你與同事之間可能存在文化差異，也要試著找到與他們的共同點。當然，盡力完成分配給你的任務，分享建設性的意見亦同樣重要！記住，成長思維益處多多！



## 成長型思維

斯坦福大學教授卡羅爾·德韋克(Carol Dweck)在她的《終身成長》一書中提出「成長型思維」，即相信人的質素是可以透過長期努力去培養。擁有成長型思維的人即使遇到困難與挑戰也會堅持不懈，他們願意從錯誤中汲取教訓，從他人的成功中尋找靈感。

踏入新的工作場所，難免面臨許多工作職責方面或人際關係方面的挑戰。培養並積極運用成長型思維非常重要，唯有這樣，才可以將失敗與挫折轉變為經驗並在未來取得成功。

現在，三位多元文化見習生 Zoya、Sarika 及 Khaan 已渡過「融入職場之旅」的前三個階段。迄今為止的經歷讓他們對自己的職業生涯有了新的看法。

## ZOYA

我相信粵語中所說「**活到老學到老**」的道理。我喜歡學習新技能。例如，我願意學習新語言，因為這對我的工作有幫助。我亦努力變得更加堅韌。作為一名年輕母親，我不怕面對困難，希望能為孩子創造更美好的未來！



Zoya 打算在社會工作領域持續學習，因為她意識到，如果想在社會服務領域取得成就，需要獲得更高學歷。現在，她打算優先考慮個人的長遠發展，暫時放下工作，全心投入學習。

## SARIKA

我以多元文化員工的身份登上公司簡報及品牌宣傳視頻。開始我有些猶豫，因為我希望自己是因為**能力**而不是種族而得到認可。但我還是參加了宣傳活動，因為我希望讓大家看到，**少數族裔也能成為組織的寶貴人才**。



Sarika 已收到公司的正式聘書。上司對她的敬業精神及工作表現十分滿意。她也喜歡並滿意這份工作。更重要的是，Sarika 對團隊有強烈的歸屬感，覺得自己可以對社會產生積極影響。

## KHAAN

保持自我意識，對於我們從錯誤中汲取教訓及不斷進步非常重要。我希望自己能**迎接全新的歷程並從中獲得成長**。我很期待運用在這份工作中得到的經歷，開啟新篇章！



Khaan已辭去目前的工作，因為他認為自己無法在這份工作中發揮優勢。不過，他非常感謝上司及團隊成員向他提供的所有支持，讓他感覺到受歡迎並融入團隊。他現在意識到，如果想在事業上有所成就，還有很多其他因素需要考慮。Khaan從這次經歷中收穫了很多，提升了繼續探索未來的信心。

正如幾位多元文化見習生的故事所展示，平等的機會與良好的職業發展空間對多元文化員工的個人及職業成長至關重要。當他們對組織產生歸屬感，並認識到自己對本地社區具有影響力時，都會受到鼓舞，無一例外。

值得注意的是，成長型思維不僅適用於多元文化員工，也適用於共融僱主。管理不斷變化的工作環境並不是一件容易的事，但組織領導人及團隊領導人可透過持續學習，提高文化理解能力。善用文化冰山模型或成長型思維工作表(請參閱附錄三(第103頁))等工具，有助於揭開文化差異及行為偏差背後的原因。



## 第三階段 - 增進 - 檢查清單



種族共融僱主

多元文化員工

了解隱形文化

主動尋求他人反饋，  
分享自己的想法

善用中間人的支持

在工作中積極主動

在多元文化團隊中  
實踐成長型思維

實踐成長型思維

# 可持續

(打造常態)



可持續

增進

培訓

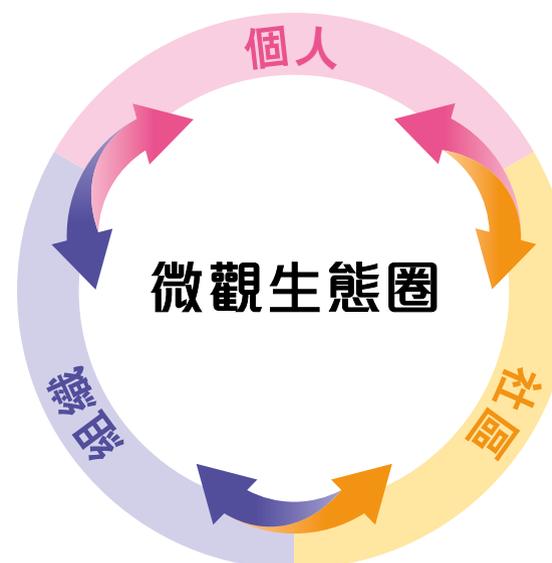
準備

前面三個階段已為建構多元共融的工作環境的旅程奠定了可靠基礎。種族共融僱主與多元文化員工已經掌握建構種族共融的人才培訓實用手冊的基礎知識，接下來，如何在更大的生態圈維持及推廣此類舉措？

要打造真正多元共融的工作環境以至就業市場，進行多元文化交流及反復試驗、調整同樣重要。整個旅程的共同願景是打造以多元文化及職場共融為常態的生態圈。

## 4.1 微觀生態圈

下圖說明了個人、組織及整個社會如何提供支持並互相賦能充權，推動社會變革。在香港打造多元共融的就業市場，需要整個生態圈的所有層面共同努力。無論是個人層面有意識地培養自己的成長型思維，或是組織與社區層面提供適宜的條件，唯有當每個人都積極主動地做出改變，才能讓本地工作環境煥然一新。





## 在機構層面連結多元文化員工的建議



對於剛開始聘用多元文化員工的共融僱主，建議從小處著手。透過實習、見習或工作影子計劃，先在少部分員工中實踐，逐步積累經驗並尋求反饋意見，為之後的招聘計劃作準備。



當組織內開始形成多元文化氛圍，其他業務部門及團隊可以效仿同樣模式，發展自己團隊聘用多元文化員工的能力。



妥善記錄相關招聘數據及影像故事，這將有助於修訂相關人力資源政策，及對聘用多元文化員工作長遠規劃。



雖然期間會不斷反復試驗及調整，但聘用多元文化員工的努力不應只是一次過的試驗。共融僱主與組織應追求實現文化創變，而非只是暫時迎合。

## 在個人層面連結共融機構的建議



### 掌握職業發展主動權

主動尋找學術訓練、技能提升及晉升的機會，尋求上司及導師的建議。



### 擔任大使

邀請自己的親朋好友參加組織內外的社交活動，促進多元文化交流。



### 促進同行之間相互學習

與同事及朋友互相分享技能與知識(例如定期舉辦本地華人及多元文化同事共同參與的粵語交流會)。



### 互相支援

在促進文化多元共融的活動中承擔「工作夥伴」角色或擔任義工。



### 傳播知識及技能

擔任導師或培訓師，啟發及傳授相關知識。



### 真誠溝通

主動交流關於個人及組織的需求、顧慮及抱負。



## 在機構層面連結多元文化員工的具體例子

下文是共融僱主在個人及職業方面為多元文化員工赋能充權的實例。



我鼓勵多元文化員工或有意成為社會工作者的任何人**尋找學習機會**，對這方面進行深入了解。例如，在工作之餘參加本地非政府組織的義工活動！

無論是透過正式與非正式渠道，都能讓共融僱主更好地了解多元文化員工的工作方式及抱負。中間人(例如導師及工作夥伴)可作為另一種**溝通渠道**，為多元文化員工**提供支援**。



定期舉辦內部分享會，有助於**促進不同族群交流知識**，**了解彼此的文化**。員工可以圍繞各種主題(例如健康或食品)，輪流組織並主持分享會。

我信任多元文化員工，我會給他們一些**空間和自由**，讓他們**按自己的方式完成任務及應對挑戰**。我相信，與員工共同創造比起以上司身份發出指令更為有效。我還**邀請多元文化員工參加內部分享會**，鼓勵他們發起自己的工作項目。例如，我的見習生正在撰寫面向多元文化父母的公共衛生出版物。



我建議組織可以**為多元文化見習生提供各種各樣的工作崗位/類型**，盡量讓他們嘗試不同工作內容，找到自己的愛好與興趣所在。同時，靈活對待見習生的**工作輪換及退出**。

## 在個人層面連結共融機構的成功故事

**簡澳沙瑪**在香港出生，在香港長大。幾年前，他積極準備，打算參加消防員選拔。



剛參加消防員初期訓練時，澳沙瑪表示，學習使用各種消防器材、掌握演習技巧，以及學習《消防條例》並不是容易的事。在同事們的包容、接納與鼓勵之下，加上教官的耐心指導，他順利克服了訓練中的重重困難，成為一名消防員。

據同事回憶，在澳沙瑪接受訓練的第一天，他們曾擔心團隊內這位唯一的多元文化消防員能否適應。但是，他們看到澳沙瑪在訓練過程中逐漸建立強烈的團隊合作意識，並對他的努力表示欣賞及佩服。消防隊作為公共服務隊伍，能與不同文化背景的人合作是一種寶貴品質。

了解更多有關澳沙瑪的故事





## 在社區層面連結多元文化員工的建議



### 傳播資訊

與親朋好友分享在多元文化工作場所的日常經歷，增進彼此的理解。



### 擔任文化多元大使

探索能讓多元文化群體與本地華人拉近距離的途徑。



### 善用社交媒體

如果使用得當，社交媒體可發揮平台優勢，幫助展示多元文化群體在香港的多彩生活。



### 與社區夥伴合作

把握與持份者合作的機會，共創多元文化社區。



### 參與社區組織

尋求加入相關的社區組織及委員會(例如促進種族和諧委員會)，倡導提高文化共融意識，影響與少數族裔相關的政策。



### 擴大人脈

擁有多元文化工作經驗的人，能為即將踏入本地就業市場的新人提供寶貴資源。以同輩人際網絡為平台，倡導更多有利於多元文化共融的政策，為社區獲取資源，助力個人及職業發展。

## 在個人層面連結社區的成功故事

**新德莉莉**是土生土長的印度裔香港人。她在孩童時期就察覺到周圍人對印度文化的諸多偏見及誤解。2020年，她成為一名YouTube 博主，開始製作短片，展示各種各樣的印度文化。



新德莉莉在短片中講解印度的價值觀、審美及觀點，教觀眾從零開始製作咖喱及學說各種印度話。除此之外，她也採訪了一些同樣受「刻板印象」困擾的人。

新德莉莉希望利用自己的渠道消除人們對印度的刻板印象，幫助觀眾更準確地理解印度文化。

「YouTube 博主是一個獨特職業，我相信有很多少數族裔和我一樣會說粵語。他們的文化與印度文化不同，他們同樣有故事要分享，我希望能有更多人聽到他們的聲音，讓他們講述自己的故事。」

了解更多有關新德莉莉的故事





種族共融僱主



多元文化員工

## 在社區層面連結共融機構的建議



### 促進知識交流

人才交流平台是連接本地共融僱主與多元文化社區的門戶，便於分享聘用多元文化員工的良好實踐方法。



### 及早開始

共融僱主在開始招聘之前，即可發起與多元文化求職者的互動與交流，推動求職者與工作崗位的匹配流程，讓雙方及時了解各自對工作場所的預期。同時，這亦是共融僱主全面了解多元文化求職者能力，以及求職者詳細了解工作類型及工作要求的好機會。



## 在共融機構連結社區的成功故事



**利哲宏博士**是巴基斯坦後裔，出身貧寒。「從小到大，我一直將香港視為家。」

利哲宏博士最初是為非華語學生上英語課。後來，他獲得香港大學教育學碩士及博士學位。現任羅定邦中學副校長。

除了擅長非華語學生的中文教育外，他亦致力於政策的推動，例如擔任平等機會委員會及青年發展委員會的委員。利哲宏博士在改變社會對少數族裔的看法方面影響深遠。他的事跡鼓舞了許多人勇敢追求心中理想，在為香港多元文化群體賦能充權方面作出了重要貢獻。

了解更多有關利哲宏博士的故事



**安德里**擁有多重身份，他是土生土長的香港人，是基督徒家庭的第三代成員，同時亦是少數族裔人士，以及香港首位印度裔註冊社工。安德里積極為少數族裔發聲，熱衷參與社會服務，這與他的多重身份有必然聯繫。

2009年，在母親的引薦下，他加入基督教勵行會，這是一個為香港邊緣群體及少數族裔服務的組織。

在該會社工的鼓勵下，安德里開始學習社會工作，希望能成為一名社工，為少數族裔群體服務。

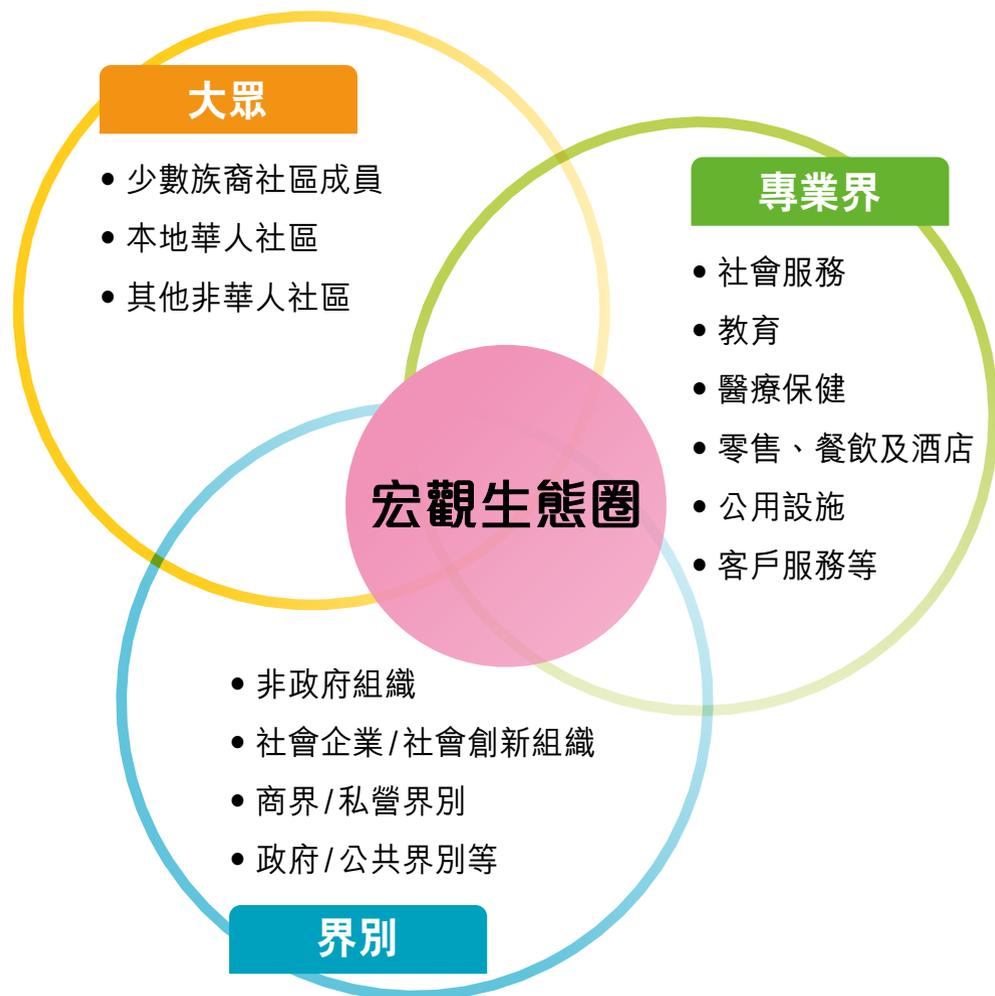
他還大力支持保護難民，為那些被社會忽視的人發聲。多年來，安德里始終致力改善香港少數族裔及難民的生活品質。目前，他在重慶大廈難民服務中心工作。

了解更多有關安德里的故事



## 4.2 宏觀生態圈

然而，推動系統性的創變不能完全依賴共融僱主及多元文化社區。籌辦培訓計劃是參與推動創變的嘗試，例如社聯籌辦的各種培訓計劃。透過與其他持份者合作，擴大參與範圍，會逐漸改變社會大眾的思維及行為，最終實現香港人才招聘領域的徹底轉變。下文介紹了大眾、不同界別及專業可以合力實施的若干策略。



大眾

**大眾**指不同持份者，可以說是多元文化社會中的每個人，並不局限於少數族裔社區成員。

少數族裔社區成員

本地華人社區

其他非華人社區



**焦點案例：愛同行**是一間致力於推廣文化多元共融的企業，該企業提供的**文化敏感度培訓**旨在提升學員對文化智力的理解，為學員裝備促進多元文化交流的知識。

有關計劃的更多資訊，請瀏覽





專業界

**專業界**是指在同一行業內發展事業的專業人士。

社會服務	教育	醫療保健
零售、餐飲及酒店	公用設施	客戶服務等



**焦點案例：香港社會工作人員協會多元種族社會工作分會**致力於建立一個社區網絡，以促進香港華人群體與非華人群體的相互了解。具體而言，該分會為其社區網絡內的多元文化青年，尤其是有志於從事社會工作的青年創造輔導機會。該組織亦關注香港逐漸壯大的少數族裔群體，並為他們提供支援，因少數族裔群體在政策倡導及社會援助計劃方面往往被忽視。

該分會的Facebook頁面



各行各業的專業人士亦應聯合中高等教育機構，提供工作影子計劃及推行實習計劃，為多元文化學生進入就業市場做好準備。這些舉措將能夠為多元文化學生的專業發展提供支援，向擁有文化知識及專業能力的人才打開本地就業市場的大門。



**莫浩生**曾在某送餐平台擔任司機，收入不穩定。在朋友的推薦下，他報名參加了香港社會服務聯會（簡稱「社聯」）舉辦的「少數族裔專業培訓計劃」，現已入職九巴，成為一名見習巴士司機。

閱讀有關莫浩生的更多資訊





**界別**指可以合力發揮協同作用的不同經濟界別。

非政府組織

社會企業/社會創新組織

商界/私營界別

政府/公共界別等

跨界別合作可以連結與整合不同的資源與專業知識，促進香港積極聘用多元文化員工。各界別同心協力，能共創更多解決方案，縮小不同群體之間的就業差距。



**焦點案例：社聯**舉辦的**少數族裔專業培訓計劃**。該計劃聚集了各行各業的公司與組織，支援多元文化青年開始職業生涯。透過為青年人才提供各種機會，該計劃目的在於：

1. 為少數族裔青年人才提供上流機會，讓他們成為群體中的模範
2. 引起各界對於少數族裔青少年勞動力發展的關注
3. 推動共融工作環境

非政府組織及私營界別亦可聯合舉辦研討會及培訓，促進對多元文化的理解。



**焦點案例：小杉紀念基金會**成立「**種族平等研究所**」，為商界、教育機構及政府等不同界別舉辦小組討論、會議及培訓，加深對種族平等的認識，化解香港的種族主義問題。

有關研究所的更多資訊，請瀏覽



- 政府及公共界別亦應發揮主導作用，促進全社會普遍聘用多元文化員工。招募多元文化人才加入政府，向公眾教育投放更多資源，以及積極推動聘用多元文化員工，有助於向全社會傳遞正確訊息。
- 社聯及香港社會工作人員協會等中間人將繼續探索新道路，促進多元文化社區的共創與協作。



## 第四階段 - 可持續 - 檢查清單



「文化多元」是香港的眾多特質之一，值得發揚光大。然而，全面擁抱及實現文化多元，需要時間的積累與全社會共同努力，尤其是在本地就業市場，通往文化多元共融的道路仍然漫長。建構種族共融的人才培訓的旅程不應設有終點，這是需要反復完善的持續共創過程，但每邁出一步，每盡一份力，都讓我們離真正多元共融的就業生態圈更近。

請與熱衷且致力於促進職場多元化的組織及朋友分享這本實用手冊。唯有我們共同創造跨越界限的解決方案，才能實現徹底轉變。

“你們是引領創變的重要力量，感謝你們的努力。聘用多元文化員工的實踐非常重要而有意義，讓我們一起踏上這段旅程，創造不一樣的香港。”



## 參考資料

- Ashman, M. (2018). Chapter 8.1 Intercultural Communication, Introduction to Professional Communications. NSCC Libraries Pressbooks.  
<https://pressbooks.nsc.ca/professionalcom/chapter/8-1-intercultural-communication/>
- BBC. Practices in Sikhism.  
<https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zm848mn/revision/8>
- BBC Religions (3 Sep 2009). “Hijab”.  
[https://www.bbc.co.uk/religion/religions/islam/beliefs/hijab\\_1.shtml](https://www.bbc.co.uk/religion/religions/islam/beliefs/hijab_1.shtml)
- Britannica (2023). “Sari”.  
<https://www.britannica.com/topic/sari>
- Britannica (2023). “Hijab”.  
<https://www.britannica.com/topic/hijab>
- Commisceo Global. Country and Culture Guides.  
<https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides>
- Collins. “Turban”.  
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/turban>
- 少數族裔人士課程。僱員再培訓局。  
<https://course.erb.org/category/M>
- 賽馬會鼓掌· 創你程計劃。CV360 應用指引。  
[https://cv360.clap.hk/pdf/CV360\\_Chi\\_cover\\_Online.pdf](https://cv360.clap.hk/pdf/CV360_Chi_cover_Online.pdf)
- 賽馬會鼓掌· 創你程計劃。建立專屬的 CV360。  
<https://cv360.clap.hk/zh/index.php>
- Doyle, A (13 Mar 2021). Communication Skills for Workplace Success. the balance.  
<https://www.thebalancemoney.com/communication-skills-list-2063779>
- de Guzman, M. R. T., Durden, T.R., Guzman, J.M., Potthoff, K.L., & Taylor, S.A. (Feb 2016). Cultural Competence - An Important Skill Set for the 21st Century. NebGuide.  
<https://extensionpublications.unl.edu/assets/html/g1375/build/g1375.htm>
- Edward T. Hall (1976). Beyond Culture. New York: Doubleday.  
[https://monoskop.org/images/6/60/Hall\\_Edward\\_T\\_Beyond\\_Culture.pdf](https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf)
- Evason, N. (2017). Nepal. The Cultural Atlas.  
<https://culturalatlas.sbs.com.au/nepalese-culture>
- Evason, N., Memon, I., & Saeed, H.G. (2016). Pakistan Culture. The Cultural Atlas.  
<https://culturalatlas.sbs.com.au/pakistani-culture>
- Garba, K. A. (4 July 2014). Muslims observe Ramadan, clerics explain significance. The Guardian News.  
<https://archive.ph/20140718041849/http://www.nguardiannews.com/features/weekend/169233-muslims-observe-ramadan-clerics-explain-significance>
- Harappa (2 Sep 2020). The Iceberg Model Of Culture And Behavior.  
<https://harappa.education/harappa-diaries/iceberg-model-of-culture-and-behavior/>
- Hall, E., & Hall, M. (1987). Hidden differences: Doing business with the Japanese. New York: Doubleday  
<https://bit.ly/3UuWUhh>
- HISTORY.com (14 Aug 2023). Hinduism.  
<https://www.history.com/topics/religion/hinduism>
- HISTORY.com (26 Sep 2023). Islam.  
<https://www.history.com/topics/religion/islam>
- Indobase. Festivals of India.  
<https://festivals.indobase.com/>
- Islamic Services of America. Halal Information.  
<https://www.isahalal.com/halal-information>
- Khalil, M. H. (22 Mar 2022). How Muslims mark Ramadan, and what makes it a holy month. PBS News Hour.  
<https://www.pbs.org/newshour/world/how-muslims-mark-ramadan-and-what-makes-it-a-holy-month#:~:text=What%20is%20the%20significance%20of,and%20the%20pilgrimage%20to%20Mecca>
- McLennon, T. (2021). Intercultural Awareness and Competence. Creative Commons Attribution 4.0 International License.  
<https://ecampusontario.pressbooks.pub/intercultural/part/main-body/>
- Muslim Hands. What is Ramadan.  
<https://muslimhands.org.uk/ramadan/what-is-ramadan>

- Nepal.com. Culture in Nepal, Art, Cuisine, Religion and Tradition.  
<https://www.nepal.com/culture/>
- Nepal.com. NEPALI NEW YEAR NAVAVARSHA.  
<https://www.nepal.com/blog/nepali-new-year-navavarsha/>
- Perry, E. (17 Jun 2021). What is an employee resource group and why do they matter? BetterUp.  
<https://www.betterup.com/blog/employee-resource-group>
- Population U (2022). India Population.  
[https://www.populationu.com/india-population#:~:text=The%20population%20of%20India%20by,with%20Jainism\(4.45%20million\)](https://www.populationu.com/india-population#:~:text=The%20population%20of%20India%20by,with%20Jainism(4.45%20million))
- 民政事務總署種族關係組 (2021年)。人口統計：少數族裔。  
[https://www.had.gov.hk/rru/tc\\_chi/info/demographics.htm](https://www.had.gov.hk/rru/tc_chi/info/demographics.htm)
- Resolve Foundation (2021年)。平等行動指南。  
<https://www.resolvehk.org/every-action-matters>
- Robert L Welsch & Luis A. Vivanco (2014). Cultural Anthropology: Asking Questions about Humanity. Oxford University Press.  
<https://global.oup.com/us/companion.websites/9780199925728/stud/ch2/outline/#:~:text=Tylor%20defined%20culture%20as%20%E2%80%9Cthe,1>
- St.Thomas University (2023). Henna: Its History and Cultural Significance.  
<https://www.stu.ca/inap/henna-its-history-and-cultural-significance/>
- Sahih al-Bukhari (archived from the original on 10 June 2015). Book of Fasting — Sayings and Teachings of Prophet Muhammad (صلى الله عليه وسلم).  
<https://web.archive.org/web/20150610105330/http://sunnah.com/bukhari/30>
- Top Hat. “Growth Mindset”.  
<https://tophat.com/glossary/g/growth-mindset/>
- Top Hat. “Fixed Mindset”.  
<https://tophat.com/glossary/f/fixed-mindset/>
- 小彬紀念基金會  
<https://www.zubinfoundation.org/>
- 香港社會服務聯會 (2024年)。少數族裔服務名單。  
<https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1jI4Od0Jlp5tqa32NX6ejMHM-W0vuzfE&usp=sharing>
- The SIKH COALITION. About Sikhs.  
<https://www.sikhcoalition.org/about-sikhs/>
- 香港社會服務聯會 (2022年10月18日)。少數族裔無懼語言障礙 僱主發掘有能者 共融職場達致雙贏效果。  
[https://www.caringcompany.org.hk/en\\_focus\\_issue\\_details.php?nid=25](https://www.caringcompany.org.hk/en_focus_issue_details.php?nid=25)
- World Culture Encyclopedia. Nepal.  
<https://www.everyculture.com/Ma-Ni/Nepal.html>
- World-Festivals.net. Festivals and Events in Pakistan. EuroEducation Net.  
<https://www.world-festivals.net/pakistan/pakistan-festivals.htm>
- Williams, J. (22 Mar 2023). Ramadan: 9 questions about the Muslim holy month you were too embarrassed to ask. VOX.  
<https://www.vox.com/2017/5/25/11851766/what-is-ramadan-muslim-islam-about>
- 2021人口普查。2021人口普查主題性報告：少數族裔人士。  
<https://www.census2021.gov.hk/doc/pub/21c-ethnic-minorities.pdf>

## 附錄一 — 有關多元文化節日、習俗、食物及外貌的詳細資料

### 節日

#### 德賽節

##### 什麼是德賽節？

- 德賽節是尼泊爾最重要的節日之一。
- 通常在九月或十月慶祝，根據傳統要慶祝十天。在德賽節期間，人們向普世母神祈禱並獻上貢品。

#### 排燈節

##### 什麼是排燈節？

- 排燈節是慶祝光明戰勝黑暗、知識戰勝愚昧、善良戰勝邪惡的節日。排燈節會持續慶祝五天，期間人們會進行祈禱、舉行宴會、燃放煙花、家庭團聚並進行慈善捐贈。
- 美食是排燈節的主要元素。節日期間，親朋好友會交換印度糖果作為禮物，可以自製，也可以從商店購買。
- 最熱門的排燈節糖果有laddoos(一種由麵粉、牛油及糖製成的球形糖果)、barfi(用煉乳、糖及堅果製成的白色奶油條)及kheer(甜米布丁)。

#### 齋月及齋戒

齋月齋戒是伊斯蘭教的重要支柱。持齋守戒能讓人對全球數百萬飢餓貧困人民遭受的苦難感同身受，目的在於修煉心性，讓人更加踏實，並感恩真主賜予的一切。信徒會在月底進行捐贈，即是「天課(Zakat)」，並與親人一起慶祝開齋節。開齋節是宴請與慶祝的時刻，人們通常與親朋好友互送祝福、互換禮物。

##### 為何齋月的日期年年不同？

- 齋月是伊斯蘭教曆中的第九個月，而該教曆採用基於月相周期的紀日法，與以陽曆年為基礎的公曆不同(世界上大多數地方均使用公曆)，因此，每年齋月的開始時間不同。伊斯蘭教曆中的每個月是從新月出現時開始，到下一輪新月出現時結束。

#### 穆斯林為什麼要齋戒？

- 齋月的兩大目的是鍛煉自律、表達感激。齋戒有助於提醒人們不要將恩賜(如食物和水)視為理所當然。
- 本質上，齋月是穆斯林自省、建立精神信仰及增進與真主關係的時期。

##### 如何進行齋戒？

- 穆斯林在黎明前用早餐，稱為「suhoor」或「sehri」。之後他們不吃不喝(包括水)，直至日落後才享用開齋晚餐，稱為「iftar」或「fitoor」。
- 唯有身體健康的人才能進行齋戒。

##### 開齋節：

- 齋月結束之後便是開齋節。「開齋節」的意思是「開齋的節日」。
- 與齋月的開始時間一樣，開齋節亦是從新月初升時開始。

##### 開齋節有什麼活動？

- 許多穆斯林會在開齋節一大早去清真寺參加開齋節祈禱。
- 根據傳統，當天去清真寺要穿著新衣。許多人會在前往清真寺的路上享用甜食，如椰棗，並做一個簡短的祈禱，稱為「takbeer」。

##### 宰牲節：

- 慶祝宰牲節是為了紀念先知易卜拉欣忠於真主的精神。真主為考驗先知易卜拉欣的忠誠，要他祭獻自己的愛子，易卜拉欣順利通過考驗。因此，宰牲節亦是獻祭的節日。

#### Gurpurb

全年有多個Gurpurb節日，最常慶祝的是以下四個：

- Guru Nanak誕辰(十一月)
- Guru Gobind Singh誕辰(十二月/一月)
- Guru Arjan殉道日(六月)
- Guru Tegh Bahadur殉道日(十一月/十二月)

## 尼泊爾新年

### 尼泊爾新年是什麼時候？

- 尼泊爾新年 (Naya Barsa/Navavarsha) 根據尼泊爾官方農曆，定在四月的第二周。
- 尼泊爾人使用多種日曆。一般來說，尼泊爾人會同時慶祝公曆、藏曆及 Navavarsha 曆三個新年。
- 在尼泊爾的 Bikram Sambat 曆 (或 Bikram Era 曆) 中，每個周期有 12 個月。不過，尼泊爾的一月被稱為 Baisakh，大約在普遍採用的公曆的四月中旬。
- Baisakh 的第一天通常為 Bikram Sambat 曆四月的第二周。

### 尼泊爾新年有什麼活動？

- 根據傳統，人們會抬著一輛代表戰鬥勝利的大型木頭戰車在城市中巡遊。戰車上矗立著憤怒的神像，人們用硬幣、鮮花及鮮血祭拜神靈。

## 食物

### 清真 (Halal) 食品

#### 清真食品的含義：

- 「清真 (Halal)」是阿拉伯語，意思是「合法或允許」。「清真」不僅涵蓋飲食，還包括日常生活的其他方面。
- 所有蔬果均屬天然清真食品。某些肉類或乳製品，如果按照伊斯蘭的方式屠宰並以特定方式加工，亦可稱之為清真食品。一般來說，無論如何烹製，伊斯蘭教教法一律禁食豬肉和飲酒。

#### 清真食品示例：

- 清真食品包括水果、特定肉類及點心。凡是按照伊斯蘭教法製作、加工、清洗或屠宰的任何食品，均屬清真食品。此外，清真食品必須不含酒精、致醉物、豬肉及伊斯蘭教法禁止的其他食物。

## 習俗/外貌

### Henna 彩繪

#### 什麼是 Henna 彩繪：

- Henna 是一種天然染料，是將指甲花樹的樹葉曬乾磨粉，加水或檸檬汁等其他液體混合而成。
- 用這種染料在身體上繪製圖案，象徵健康、婚姻美滿或對好運的期盼。在某些文化中，婚禮上新人彩繪的顏色越深，代表兩人的感情越深。
- 由於其具有的天然特性，Henna 染料最初被居住在炎熱沙漠中的人們用來降溫。它還可以作為藥物，塗抹在皮膚上可治療胃痛、燒傷、頭痛及開放性傷口等。

### 希賈布 (Hijab)

#### 什麼是希賈布 (Hijab)：

- 希賈布 (Hijab) 是阿拉伯詞語，原意是指「屏障、隔斷」，亦用於指代伊斯蘭教中的「謙遜」教條。
- 現通常是指穆斯林女性的服飾及頭巾。
- 最常見的希賈布 (Hijab) 是穆斯林女性佩戴的頭巾。不過，在伊斯蘭流行學派的觀念中，希賈布 (Hijab) 是指用寬鬆、不透明的長服裝完全遮蓋除了雙手以外的整個身體。

## 附錄二 — 單時制文化與多時制文化

### 單時制(單向)文化

1. 重視時間承諾。因此，人們很重視日程安排及截止日期。
2. 人們通常事先制定計劃，然後嚴格地遵守。
3. 效率及守時非常重要。
4. 常見於「低語境文化」，即人們通常依賴口頭交流或書面文字來傳達訊息，傾向於直白的溝通方式。
5. 將完成工作視為頭等大事。

### 多時制(多向)文化

1. 將日程安排視為目標，但可以中斷或忽略。
2. 將工作計劃視為指引，可以更改。
3. 將效率視為目標，但可能會優先考慮涉及人際關係的承諾，緊急情況除外。
4. 常見於「高語境文化」，即人們在溝通時亦會依賴非語言暗示及環境暗示，許多話不直接說出來。
5. 認為對人際關係的承諾比工作更重要。

資料來源：Hall, E., & Hall, M. (1987), *Hidden differences: Doing business with the Japanese*. New York: Doubleday

## 附錄三 — 成長型思維工作表

在職場，共融僱主代表及多元文化員工均有持續成長的潛力。這意味著，要相信可以透過努力提高組織及個人的能力與質素，同時能夠從錯誤中汲取教訓並改進。

下文概括了處於「成長期」的共融僱主及多元文化員工的行為特徵。

### 多元文化員工

- 有較強的求知慾，樂於同團隊成員分享想法
- 主動尋找學習與培訓機會，以拓展個人技能及能力
- 制定個人職業目標，主動迎接新挑戰，努力實現目標
- 更看重努力，而非天賦
- 積極探索感興趣及熱愛的領域；積極規劃個人及職業發展
- 認為障礙及挑戰是個人及職業成長的學習機會

### 共融僱主

- 積極審視組織的人力資源政策，根據多元文化員工的需求作出合理調整
- 與非政府組織合作，與導師/教練密切合作，促進多元文化員工的職業發展
- 促進在組織內部及跨界別分享關於「多元·公平·共融」(DEI)原則的最佳實踐方法
- 藉助有形的文化元素，在組織及團隊內部積極推廣多元共融的文化
- 積極探討隱性文化差異，在差異中尋找共同點，善於變通
- 積極為多元文化員工提供展示個人才能以及分享個人經歷的空間
- 設立多元文化員工資源小組、「多元·公平·共融」(DEI)委員會或其他組織架構，為多元文化員工提供更好的支援
- 推廣多元共融的職場文化，為多元文化員工解開由於種族或文化背景而帶來的束縛
- 積極創造可持續生態圈，讓各種背景的人才都能充分發揮全部潛能

下列問題具有引導作用，供個人及組織在建構種族共融的人才培訓的旅程中思考：

1



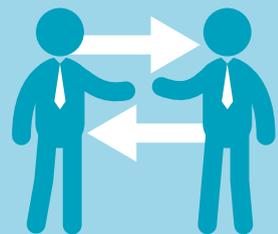
我/我們的組織是否處於「成長期」？我/我們離成長期還有多遠？

2



我/我們可能需要哪些支持及資源，才能進入成長期？

我/我們需要改變哪些文化及環境條件，才能邁入成長期？



3

未來旅程中有哪些可能存在的障礙或挑戰？我/我們如何應對？



4

## 出版

香港社會服務聯會（社聯）

## 共創團隊

香港社會服務聯會 伙伴關係拓展團隊

香港社會服務聯會 家庭及社區服務團隊

## 研究顧問

香港大學社會工作及社會行政學系

助理講師（督導顧問） 盧啟聰先生

## 共創夥伴及編輯

好單位

行政總裁 陸樺先生

主管（社區創新） 單懷亮先生

項目經理 李懿德女士

項目助理 廖曉怡女士

編輯顧問 宋芷翎女士

## 美術設計

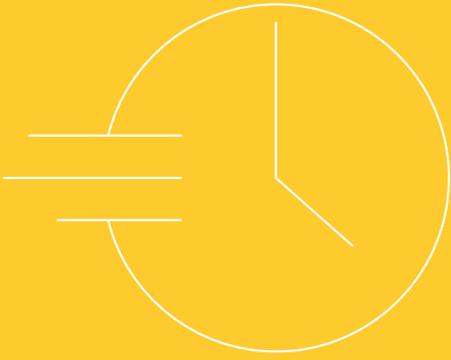
Design Black Co

版權所有 不得翻印

此實用手冊僅供參考，並不構成法律、專業或具體建議。實用手冊基於可能發生變化的一般原則及慣例而編寫，並且不適用於所有組織或情況。

如需引文，請參考以下格式：

香港社會服務聯會：《建構種族共融的人才培訓實用手冊》，2024年。



網址：[www.praise.org.hk](http://www.praise.org.hk)  
電郵：[praise@hkcss.org.hk](mailto:praise@hkcss.org.hk)