

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2020年8月20日

新冠疫情催生「在家工作」新常態

李家濤

科大商學院利國偉商學教授、管理學系講座教授

在新冠病毒肺炎（COVID-19）疫情下，歐美多國以至本港政府機關和私人部門企業，都實行「在家工作」措施，以減少群體出行，避免人與人之間密切接觸，防止病毒進一步在社區大規模傳播。據「世界大型企業聯合會」（Conference Board）在6月中發表的一份研究報告，77%受訪企業會員預期，未來將有更多員工每週在家工作3天以上，其中以資訊技術與金融服務業所佔比最高，料「在家工作」長遠成為新常態。

當企業向「遙距辦公」的發展方向推進，不僅可能影響到僱員的工作效率和管理問題，因為有些企業僱主擔心，員工在家工作可能出現「在家偷懶」（shirking from home）現象，還會重塑各種商業活動型態。例如，外出工作人口減少，令公共運輸系統的收入下滑、商業區內的餐廳、零售和其他服務，其績效（performance）也將受到影響。所以問題實在值得討論。

攜程「在家工作」實驗啟示

其實早在COVID-19前，不少美國企業的僱員都已選擇「在家工作」，在科技界更為普遍，臉書（Facebook）創辦人便於5月23日在網上直播宣布，即日起將陸續開放Facebook的遠端職缺，並接受現有員工申請長期在家工作，預計未來5至10年內，臉書將有一半職位會採取家工作方式。可見「在家工作」的模式，在疫情過後得到更多僱傭實踐。

究竟企業以「在家工作」的人力模式組織生產，員工在家工作會不會削弱其效率、在家偷懶？美國史丹福大學經濟系教授尼古拉斯·布魯姆(Nicholas Bloom)2015年在《經濟學季刊》(Quarterly Journal of Economics)發表了一篇題為〈在家工作可行嗎？一家中國企業的証驗〉(Does Working From Home Work? Evidence From A Chinese Experiment)，他基於對中國旅遊公司攜程(Ctrip)的1000名員工，進行隨機對照試驗，實驗顯示，在9個月裡，在家工作可以使員工提高13%效率，而且員工的離職率也下降了50%。實驗的結果顯示，在家工作似乎十分可行。

很顯然，在家工作之所以得到政府「鼓勵」，跟美國在職父母雙雙外出工作的比率有關。資料顯示，雙親外出工作的比率，由 1968 年的 25%，上升至 2008 年的 48%，當孩子需要照顧，使「在家工作」的推行具備一定客觀的社會基礎。情況在本港也一樣。在香港，夫婦二人很多都外出工作，於是政府也呼籲僱主可以考慮給予員工「在家工作」、或彈性上班時間的選擇。

提高效率有前提條件

不過，問題並非如此簡單。在今次新冠疫情導致「在家工作」於全球多地得到廣泛實踐，大家也很想知道，當年對攜程員工在家工作進行實驗，並且得到令人樂觀結論的布魯姆有什麼看法。

據史丹福經濟政策研究所（Stanford Institute for Economic Policy Research • SIEPR）傳訊總監 Adam Gorlick 與布魯姆教授最近有一篇對談文章——〈COVID-19 時代在家工作的生產率陷阱〉（The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19）<https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>。值得一說。在這篇文章裡，布魯姆清楚指出，基於兒童、空間、隱私和選擇四項因素，使今天冠狀病毒危機的在家工作情況，跟攜程不同，因為疫情下在家工作要照顧在家的兒童，而且家裡空間有限，私隱不足，工作時容易受到干擾，令到在家工作的生產率受到不利影響。

布魯姆強調，當年對攜程的分析還考慮到，員工只在具有家庭的獨立工作空間情況下，才允許在家工作，而房間不能是臥室，而且在家工作時，期間不受到滋擾。可見員工在家工作能夠提升效率，需要有一定的前提條件。

細看〈COVID-19 時代在家工作的生產率陷阱〉一文，布魯姆提到，攜程的實驗還明確要求員工每周在家工作四天，每五天回辦公室一次。換言之，員工與員工之間、員工與上司之間仍然有連繫和面對面接觸的機會與時間。

孤獨作業扞格人類合群天性

其後，這些員工在家工作 9 個月後，攜程詢問他們，是否想繼續遠程工作，還是回辦公室？其中一半人要求返回辦公室，即使他們平均上班需時的通勤時間為 40 分鐘。

清楚看到，在脫離一個集體工作環境下而獨自工作，對工作者來說，似乎會產生一種「隔離感」和「孤獨感」。很顯然，孤獨地作業與人類合群的天性有所扞格。事實上，面對面的對話、合作和相互「腦震盪」(Brain-storming)是激發創新和創造力的一個重要激勵源頭。因此，員工「在家工作」的模式，如何保留以至發揮員工之間、員工與上司之間這種面對面所激發「創造力」的效能，我們必須細仔而認真思考一下。

誠然，雖則遠程工作有助提高效率，但以這種人力模式去組織生產，企業也可能錯失了員工創造力和創新思維這些難以衡量的收益。據布魯姆的研究發現，在同一個房間裡一起工作的人，較遠程協作者更容易解決問題，而且遠程工作也會影響團隊的凝聚力。這一點，也是「在家工作」未來可能的「新常態」不宜忽視的問題。因為在今日的科技時代，創新和創造力是競爭力優劣的決定性因素。

在新冠疫情下，當下也有不少研究提出如何推動有效在家工作。據 MIT 史隆管理學院評論 (MIT Sloan Management Review) 6 月初所發表的一篇文章——〈領導人支援遠程工作的五大法門〉(Five Ways Leaders Can Support Remote Work • <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>) 該學院 Donald Sull 博士聯同兩位同事，於 4 月底進行了一次調研，訪問了 350 位公司領導人和僱員，探索在 COVID-19 疫情期間，有什麼最有意義 (Most meaningful) 的行動，去支援員工遠程工作。

開啟在家工作模式討論契機

訪問答話以人工智能的「自然語言處理」(Natural language processing) 進行整理，得出六大範疇行動，分別為——一、經常性良好溝通，由於遠程工作讓員工有同公司「脫鉤」的感覺，所以，公司同員工之間須要保持密切的溝通和連繫；二，提供遠程工作的技術支援，如提供電腦硬件、或補助 Wi-Fi 費用等；三，提供情緒和社會支援，如舉辦一些虛擬社交活動，像虛擬午餐聚會等；四、保持員工的生產率和工作投入，如經常性視象會議、設定明確的工作績效預期等，足以保持積極工作狀態；五、推廣工作與生活均衡，亦即工作與家庭生活平衡發展，如接受彈性工作進度安排；六，確保身心安康。如資助病毒醫學測檢、購買防疫口罩等費用。

短期來說，在新冠疫情下，員工「在家工作」，公司這些行動或有助確保遠程工作能維繫生產力，同時也可保障員工有效防疫，然而，從長遠來看，隨著科技進步，人工智能、大數據、雲端、區塊鏈技術等科技應用，滲透到多個商業和

社會應用領域，愈來愈多的工作，由散布式的工作團隊、或個別成員在不同的工作地點來完成整項工作，或者企業考慮到節約寫字樓/廠房的租金、解決員工出行的通勤時間，甚至出於夫婦二人雙雙出外工作的社會需要，企業會更多樂意以「在家工作」的人力模式，去組織生產，因此，面對在家工作的「新常態」，我們有必要對遠程工作帶來的生產率變化、企業績效和員工福祉等，進行更廣泛的社會討論和深入研究。今次新冠疫情，無疑為我們打開了討論之門的開端。