

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2023年3月9日

四天工作制試驗 毋損僱主僱員利益

李家濤

科大商學院利國偉商學教授、管理學系講座教授

2月下旬，由「全球一周四天運動組織」(4 Days Work Global) 聯同智庫 Autonomy、波士頓大學，以及劍橋大學的學者等共同合作發起及推動的全球最大規模「四天工作制」實驗結果公布。究竟試驗計劃結果如何？初步看來，試驗計劃受到僱主和僱員歡迎。不過，當中的試驗結果細節，還是值得討論。

這份試驗計劃報告——《The Results are In: The UK's Four-Day Week Pilot》，詳細闡述了從2022年6月至2022年12月，於英國進行這項大規模每週工作四天試驗的全部結果。參與該試驗包括61家公司和約2,900名僱員。

工時模式可按需設計

參與的公司來自不同行業，公司規模也不一樣，僱員人數從1-10，到50-100人不等。而一周「四天工作」的制度設計，也任由參與公司按照自身行業的特性和需要「度身定造」，安排休假的方式，主要有五種模式——

一，周五休假 (Fifth day stoppage)。公司周五暫停營業，員工一律周五放假。

二，輪流放假 (Staggered)。舉例，員工分為兩隊，一隊在周一放假；另一隊在周五放假；

三，「分散化」(Decentralised)，即公司各部門按照自身的功能，實行有不同的模式。一些部門工作四天，另一些部門工作五天，但大家一周工作的總工時相同。

四，「年化」(Annualised)。這個模式適合那些年度經營有明顯「旺」、「淡」季之分的情況。即按年度工時分配及放假所作的工制安排。旺季時工作時間長些；淡季時工作時間短些。譬如冬季為消費旺季，經營零售或餐飲的公司，員工工時長些，夏天為淡季，工時便短些。平均之後每周工作32小時。

五，「有條件性」(Conditional) 模式。在公司採用「分散化」的方式下，要求不同部門或崗位定下「關鍵績效指標」(Key Performance Indicators, KPI)，據此作為四天工作的定制基礎。換言之，若 KPI 未能達標，員工便需要五天工作。

。

走筆至此，需要補充說明一點，改制為一周工作四天，但員工的薪酬保持原來的 100%，沒有削減，。

試驗後的情況如何？

壓力減少 工作與生活取得平衡

縮短工作時間一些最廣泛的好處，體現在員工的福祉上。試驗「之前和之後」的數據顯示，39% 的員工稱壓力較小，71% 的員工倦怠程度有所降低。同樣，焦慮、疲勞和睡眠質量不好的問題，其程度亦有所減少。換言之，在每周四天工作制下，員工的身心健康狀況均大體有所改善。

在公司方面，參加試驗計劃的公司，根據《報告》的統計，從試驗開始一刻到結束的簡單收入變化來看，在提供數據的 23 家公司中，按公司規模加權平均增長了 1.4%。此外，研究人員亦比較了可比的前六個月，與試驗期的收入變化。據提供足夠數據的 24 家公司，按其公司規模的加權平均百分比變化，平均增幅更大，達到 35%。換言之，實行四天工作制，並未減少了公司的營運收入；員工的工作效率亦得到維持。

公司人力資源結構更穩定

此外，研究人員亦詢問了參與試驗計劃的公司，受到每週四天時工作影響的其他趨勢。首先，在員工辭職方面。試驗計劃是在新冠病毒病疫情期間進行，這段時間被普遍稱為「大辭職」時期，當時工人動輒辭職，情況相當普遍。經研究人員調研後，結果發現，在每週工作四天的公司中，員工於比較期和試驗期間，辭職的可能性大幅下降。以每 100 名員工的辭職人數來衡量，發現與試用期相比，從 2 人下降到 0.8 人 (57%)，數據反映為期四天的工作周，有助減少員工動輒辭工的行為。

與此同時，結果也發現，新招聘的人數亦有所下降，從每百名員工 3.4 人，下降到 2.4 人 (37%)；而員工的缺勤率也發生了變化，以每名員工每月的病假和事假天數衡量。從比較期間的 2.0，下降到試驗期間的 0.7 (減少 65%)。不過，研究人員亦強調，得出如此統計結果，部分原因可能是由於樣本中的人

數較少，部分原因可能為勞動力市場的意外情況，所以不能一口咬定而下結論說，這種趨勢在統計上具有顯著性。

然而，若然四天工作制能夠更好地留住員工，減少公司在人力資源管理上受到的影響，可以說，這是公司可按自身需要實行四天工作制的利弊衡量重要因素之一。

無論如何，這個試驗計劃受到公司和員工的歡迎。所以，當試驗計劃結束後，有 92%（56 家）公司仍在推行 4 天工作制試驗；有 30%（18 家）的公司甚至已把其改成為定制，只有 3 家公司停止試驗。

行業和規模的同與異

從這項相對大規模的四天工作制試驗計劃中發現，公司收入與員工效率沒有受到實行四天工作制的負面影響。當然，試驗計劃中亦有一些結果細節值得思考。

在參與試驗計劃的公司中，有不同行業不同規模。在行業上，有從事市務廣告（18%）、專業服務（16%）、慈善/非牟利（11%），在 10% 下的，有財務及保險（9%）、製造業（7%）、建造及房屋（4%）及工程（2%）；在規模上，0-10 名員工的公司有（29%）、11-25 人（37%）、26-50（12%）、51-100（10%）、101+（12%）。換言之，參與試驗計劃的公司，以 0 至 25 人的小型公司佔最大比例。當然，不同行業的公司可按照其行業特性和部門功能而制定不同的四天工作模式，但試驗的企業多為小型公司，僱員數目不多，其結果是否普遍適用於大型企業，看來也需要作進一步的調研。

科技自動化有助鞏固效率

在員工效率方面，調研結果顯示，四天工作制沒有削弱員工的工作效率。不過，工時是「量」，效率是「質」。因此，工時減少，若能配合投入科技自動化，相信有助減少員工工作的「量」，從而更好地確保在一周四天工作的模式下所取得的效率，沒有削弱企業的生產力。

對於許多員工來說，幾乎沒有回到舊工作方式的願望。當被問到在工作時間和工資之間作出假設性權衡時，70% 員工表示，他們需要 10-50% 的更高工資，才願意回到五天工作的時間表。另有 8% 的人聲稱，他們需要超過 50% 或更多的額外工資。至於 15% 的人，堅持接受工作四天，不會考慮金錢。

總的來說，今次這項試驗計劃，結果反映四天工作制毋損僱主和僱員的利益，兩者都兼顧到。僱主的公司收入沒有減削；而員工的福利則有所提升。不過，更改一項行之已久的制度安排，需要周詳研究推進。隨著每週工作四天工作制繼續在世界範圍內推廣，社會進行廣泛討論，並需要達到社會共識——尤其是勞資關係絕對是唇齒相依，不是「零和博弈」，更需要「共識」基礎來推進制度的改變。很清楚，保持公司的生產力和競爭力、提升員工的福祉並維繫其工作效率，無疑是新制度能夠確立和行穩致遠的根基。