

## 研究摘要

2020年初，「新型冠狀病毒病」疫情爆發，肆虐全球，這不僅改變了人們的日常生活，同時改變了職場面貌。為了控制疫情，不少企業被逼停頓，嚴重影響生產力。另一方面，也有僱主為員工推行了特別的工作安排，包括彈性上下班時間、輪更工作、在家工作等維持社交距離的措施，以應對疫情所帶來的「新常態」。

與此同時，疫情亦改變了市民的消費模式，「遙距消費」成為市場上的「新常態」。不少企業亦開始接受這個轉變，為了在疫情期間繼續營運和提供服務，開始計劃轉型及開拓遙距業務，轉危為機。正如有關官員預計<sup>1</sup>，疫情將會持續，企業必須思考未來的人事管理和工作模式，為未來更嚴峻疫情或突發情況作好準備。

長遠而言，香港受人口老化影響，整體勞動人口將會持續減少<sup>2</sup>，面臨人力資源短缺的危機。然而，本港潛在的勞動力未盡發揮。政府過往曾制定「家庭友善僱傭措施」<sup>3</sup>，包括鼓勵僱主採取彈性工作安排，冀釋放社會勞動力。彈性工作安排是指讓僱員在完成規定的工作任務或固定工作時數的前提下，可以靈活和自主安排工作的具體計劃、時間和/或地點<sup>4</sup>，不但可以確保企業維持生產力，同時亦能照顧到僱員的個人需要。

隨著時代變遷，僱員對「工作與生活平衡」的需求日益遞增，並逐漸多元化。不過，香港的職場安排欠缺彈性，政府在推廣彈性工作安排方面的工作顯得被動，亦未有留意到年輕人對工作與生活平衡的需要。事實上，歐美多個先進國家早已實行彈性工作安排，以回應有關訴求；香港在這方面則顯得滯後。倘若僱主能夠跨越各種職場障礙，為僱員推行彈性工作安排，不但有助企業在疫情下維持生產力，而年輕僱員更可以靈活地運用時間，達到勞資雙贏。

本研究透過參考其他地區推行彈性工作安排的經驗，從青年僱員角度了解新生代對彈性工作安排的態度和需求，並試從僱主角度，了解企業對推行彈性工作安排的考慮，以探討香港是否具備推行彈性工作安排

<sup>1</sup> 香港電台。2020年9月18日。陳肇始料第四波疫情於冬季出現或較第三波嚴峻。  
<https://news.rthk.hk/rthk/ch/component/k2/1550323-20200918.htm>

<sup>2</sup> 《香港人口推算 2020–2069》  
<https://www.statistics.gov.hk/pub/B1120015082020XXXXB0100.pdf>

<sup>3</sup> 支援家庭-二零零六至零七年施政報告-施政報。<https://www.policyaddress.gov.hk/06-07/chi/p36.html>

<sup>4</sup> Flexibility, W. (2006). Flexible work arrangements: A definition and examples

的條件，就進一步完善疫情期間的彈性工作安排、減少企業生產力流失，提供可行建議，為「後疫情時代」的「新常態」作好準備。

## 主要討論

### **1. 香港潛在的勞動力未盡發揮。政府在推動彈性工作安排方面過於被動，落後其他先進國家，「家庭友善政策」亦未能涵蓋年輕人對彈性工作安排的需要，不利整體人力資源發展。**

香港的長者勞動人口持續增長，而女性勞動人口參與率仍遠遠落後經濟合作與發展組織的多個先進國家，反映本港仍有大量潛在的勞動人口。特區政府就曾於《人口政策：策略與措施》中，建議讓更多年長人士及女性投入勞動市場，紓緩社會勞動力收縮的問題。

然而，政府在推廣彈性工作安排方面的工作滯後，未有留意到年輕人對工作與生活平衡的需要，窒礙社會釋放更多勞動人口。有受訪學者指出，隨著時代變遷，男女家庭分工轉變和社會經濟轉型等因素，僱員對工作與生活平衡的需求日益遞增，希望有更多元化的工作模式選擇，以便處理個人或家庭事務。

雖然特區政府於 2006 年起透過家庭友善僱傭措施，推廣彈性工作安排，以勞工處與家庭議會等渠道鼓勵企業推行有關措施，但相關政策停留於自願參與性質。受訪議員指出，在疫情之前，只有少部分規模較大的企業推行，大部分中小企的僱主的反應則不太踴躍。時至今日，香港政府並沒有進一步制定任何與彈性工作相關政策；情況值得關注。

### **2. 香港僱員工時過長問題嚴重，政府未能與勞工組織達成共識，為標準工時立法。不過，政府帶頭推廣五天工作周，以及疫情期間推行在家工作、輪更上班和彈性上班時間等措施，對本港企業起了一定的鼓勵和示範作用。**

香港僱員工時在全球層面屬偏高，2018 年的每周平均工作時數為 42 小時。工時過長無疑會為員工帶來工作與家庭生活的衝突（work-family conflict），導致身心疲勞和工作效率下降。

政府曾於 2013 年 4 月成立標準工時委員會，檢討香港的工時政策。不過，由於政府未能與勞工組織達成共識，2017 年提出的立法建議最後

被擱置。在本港社會尚未就標準工時立法達成共識的情況下，彈性工作安排或許是另一個能夠回應僱員訴求的出路。

事實上，政府的帶頭作用有一定成效。自 2006 年起，政府開始推廣五天工作周，成功令不少企業效法。在 2020 年初，新型冠狀病毒病於世界各地肆虐，特區政府首次大規模採取了公務員特別上班安排，包括完全在家工作、輪更上班和彈性上班時間，以阻止疫情擴散。在政府的帶頭和強烈呼籲下，多間大型機構亦相應效法。

隨著疫情的不穩定因素持續，使不少企業開始接受這職場新常態，實行不同的彈性工作安排，並思考未來的人事管理和工作模式，在平衡僱主僱員雙方利益的前題下，探討部分措施恆常化的可行性。

### **3. 受訪青年認為彈性工作安排能對工作與生活平衡起正面作用。**

近年，「工作與生活平衡」（Work-life Balance）概念逐漸流行，追求生活與工作的平衡成了不少在職人士的訴求。職場上傳統的工作模式也開始慢慢轉型，變得多元化，以切合不同人的需要。

實地調查方式結果顯示，在 521 名受訪在職青年中，七成表示彈性工作安排可以讓員工更靈活地運用時間（69.4%）；而整體受訪者亦傾向同意「彈性工作安排可以令員工平衡到生活和工作的需要」，平均分為 6.89 分（0—10 分）。另外，亦有約七成受訪者表示在家工作可節省交通時間（69.5%）和費用（68.4%）。

除此之外，調查結果亦發現，在疫情期間有獲公司安排在家工作的受訪者中（18.2%），只有少於一成半表示「更難區分工作與私人生活的界線」（14.7%）；而表示在家工作會「影響精神健康」（15.8%）、「增加工作壓力」（9.5%）和「增加工作量」（8.4%）的受訪者亦只有約百分之八至百分之十六，反映受訪青年並沒有被在家工作影響他們的心理健康，反而接受了工作與生活的融合。

### **4. 在有選擇情況下，受訪青年普遍會使用彈性工作安排；工作性質與其是否重視彈性工作安排亦有明顯關係。**

研究顯示，受訪青年在職時普遍會考慮彈性工作安排。數據顯示，分別有八成四（84.1%）和七成四（73.5%）受訪者表示會考慮「壓縮工作周」和「每星期在家工作一天」的工作模式。

研究亦顯示，在公司有向員工提供彈性工作安排的情況下，員工普遍都有使用有關安排。調查顯示，在疫情之前一年，只有少數受訪者的在職公司向員工提供彈性工作安排；而獲在職公司提供彈性工作安排的受訪者中，逾七成受訪青年有使用彈性上下班時間（71.8%）；其他彈性工作安排亦有約五至六成受訪者使用（轉為半職工作 46.7%；壓縮工作周 54.9%；在家／遙距工作 59.1%）。結果反映，受訪青年在有選擇的情況下，普遍會使用公司提供的彈性工作安排，尤其以彈性上下班時間最受歡迎。

另外，調查問及受訪者當考慮加入或留在一間公司時，彈性工作安排對他們是否重要。調查顯示，整體受訪者對於彈性工作安排的的重要性略顯分歧，分別有四成九表示重要（48.5%，包括非常重要和幾重要），五成一則表示不重要（51.4%，包括非常不重要和幾不重要）。當中的看法差異與員工的職業有明顯關。調查顯示，屬經理及行政級人員（68.8%）較重視彈性工作安排；相反，屬非技術工人（77.8%）則較不重視彈性工作安排。資料反映，部分職業的員工在考慮加入或留在一間公司時，相對地認為彈性工作安排是重要的。

## **5. 企業代表和專家就工種及行政困難等障礙，對推行彈性工作安排存顧慮。**

受訪僱主代表和學者表示，工種、管理困難等障礙限制了推行彈性工作安排。有受訪僱主代表指出，本港有很多工種屬於勞動工作和前線服務，擔心網上溝通會影響服務質素。另有受訪僱主代表擔心，企業推行彈性工作安排會影響新同事的入職培訓和同事之間的協作。此外，有受訪議員和學者均表示，推行彈性工作安排會直接加重企業的行政工作。

至於就香港推行彈性工作安排的信心方面，受訪僱主及學者亦感到憂慮。受訪僱主代表認為，現時受疫情打擊下，社會經濟低迷，中小企面臨經營困難，難以短時間內投放資源推行彈性工作安排。受訪學者亦預計有關安排未必會在香港成未來趨勢。總括而言，本港企業要推行彈性工作安排，將會面對一定障礙。

## **6. 窒礙僱主進一步推行彈性工作安排的因素，包括：基建、量度員工表現、居住環境及人手問題等。至於應否就彈性工作安排立法，則未有共識。**

受訪專家、學者表示，進一步推行彈性工作安排與否，當中的考慮因素涉及基建、員工家庭環境及人手問題等。基建方面，有受訪僱主代表和商會代表指出，若然企業缺乏充足的人力和財政資源去提升其配套，僱主難以推行彈性工作安排。量度員工表現方面，受訪僱主代表亦表示，管理層難以量化管理服務型工作的表現，推行彈性工作安排相對困難。居住環境方面，有受訪商會代表指出，香港大多數員工都沒有合適條件在家工作，而且一般企業亦難以支援每位員工在家中增添網絡和電腦工作。至於人手安排方面，有僱主代表指出，中小型企業難以聘請額外人手應付工作，加上現時社會受疫情打擊，要推行彈性工作安排會有一定困難。

此外，是項研究亦參考外地經驗，發現不少先進地區，包括部分北歐和英聯邦國家，以及日本等皆有為彈性工作安排和工時政策，訂立保障勞工權益的法例。有受訪專家表示，香港未必適宜參考北歐國家般立法推行縮短工時或壓縮工作週，因為相信香港大部分僱員和僱主也未必接受相關政策的立法。其次，有受訪學者表示，香港的職場文化較複雜，而且多年來勞資雙方皆難以就標準工時等勞工政策的制定達成共識，因此不適宜「一刀切」為彈性工作安排立法。

## **7. 預期疫情將會持續，企業必須適應職場新常態，為未來的突發情況作好準備；彈性工作安排或成其中關鍵的策略。**

正如有關官員預計，疫情將會持續；企業必須適應職場新常態，為未來更嚴峻疫情或突發情況作好準備。過去數個月，因應，不少企業疫情實施了彈性工作安排，過程中並探索新運作模式的可行性，以達致僱主和僱員雙贏，另外就管理安排，如量度僱員的表現、確保僱員的生產力，以及如何制定彈性，亦有了實踐經驗，有望就完善彈性就業安排的提供參考。

管理層在制定彈性工作安排前，要釐清員工的工種是獨立抑或是團隊工作，然後選擇為員工推行哪種彈性工作安排。在制定彈性工作安排的過程中，管理層要使僱員感受到對其工作時間的控制和自主權，亦要讓所有員工能公平地享用有關措施，並徵詢中層管理人員的意見。在制定彈性工作安排後，管理人員應該以身作則，讓僱員知道僱主可以接受怎樣的彈性工作安排，並在僱員需要時提供適當的支援。

## 建 議

基於上述研究結果及討論要點，我們循進一步完善疫情期間的彈性工作安排、減少企業生產力流失的方向，認為值得考慮下列建議，為職場「新常態」作好準備：

1. 進一步優化「遙距營商計劃」，支援中小企業在疫情期間繼續營運和提供服務，為推行彈性工作安排提供動力。

雖然政府公布的「防疫抗疫基金」中已推出了「遙距營商計劃」，惟全額資助的承諾未兌現，加上審批透明度不足及緩慢，將影響中小企轉型及開拓遙距業務的意欲。研究建議政府應進一步優化計劃，包括增加每間企業可獲的總資助額、加快審批流程、加強審批透明度，以及提供審批準則和指引等，好讓中小企在疫情期間仍能繼續營運，僱主才有動力為員工推行彈性工作安排，達到勞資雙贏。

2. 增設僱員為本的彈性工作安排衡量指標；另政府部門帶頭分享推行彈性工作安排的經驗，並持續進行相關資料蒐集。

就目前特區政府推動彈性工作安排方面的宣傳工作，本研究觀察所得，當局提供的指引欠缺衡量指標，而且宣傳單張的例子片面，容易忽略部份持份者的體驗。參考外地經驗，研究建議當局增設僱員為本的彈性工作安排衡量指標，並定期作出匯報，增加政府推動相關政策的透明度。

另外，政府亦可分享政府部門帶頭推行彈性工作安排的經驗，特別是於這次疫情下推行公務員在家工作中一些執行的程序和科技應用，作出參考報告，把其中一些值得業界仿效的措施推廣，並支持企業研發相關方案，以提升本地企業在跨地域協作上的競爭力。

3. 檢視現時的勞工法例，進一步保障彈性工作安排下勞資雙方的權益。

隨著工種模式的改變和多元化，現時的勞工法例未必涵蓋遙距工作的僱傭保障和福利，可能出現法律的灰色地帶。故此，當局在制定相關政策時，應與時並進，研究是否需要更新現時的勞工法例，進一步保障彈性工作安排下勞資雙方的權益，例如在家工作時的意外保障、推行安排後遣散僱員時的員工權益和工時計算，以及半職僱員的勞

工保障等。

4. 檢視家庭議會的角色和定位，探索擴大家庭友善僱傭措施涵蓋範圍的可行性，提升家庭議會的功能。

本港職場環境過去出現不少變化，尤其是經歷疫情的洗禮，家庭議會過去的角色和定位已經不合時宜。研究建議特區政府檢視家庭議會的角色和定位，包括審視家庭議會在監察政府部門和鼓勵僱主推行家庭友善的僱傭措施等方面的成效，從而作出應對改革，提升家庭議會的功能和影響力。研究亦建議當局在制定本港僱員工作和生活平衡的發展策略時，應擴大「家庭友善僱傭措施」的涵蓋範圍，照顧青年僱員有關方面的需要。

5. 在「家庭友善僱主獎勵計劃」中加入與青年僱員相關的獎項，並為獲獎的機構提供津貼或稅務優惠，持續推動職場彈性工作文化，營造有利青年工作的氛圍。

年輕一代在職場上比較缺乏工作經驗，僱主對他們工作能力和自律程度的信心較低。研究建議在職場環境中持續推動彈性工作文化，由規模較大的企業牽頭，提供誘因，營造有利青年彈性工作的氛圍，例如可容許僱員在每星期有一至兩日在家工作。

為了加強企業推動彈性工作安排的誘因，研究建議政府增加「家庭友善僱主獎勵計劃」的獎勵，可增添中小企津貼或稅務優惠，資助企業減低因安排彈性工作而額外增加的配套與人力開支。而具體津貼金額應與受惠僱員的數量成正比，相信可以加強機構履行企業社會責任，並提升僱員友善的機構形象，達到勞資雙贏。