

# 彈性管理與企業工時制度的規劃

成之約 博士

國立政治大學勞工研究所教授

## 壹、影響工時長短的因素

### 一、工資水準

根據經濟理論，工資與工時之間呈現出一種「先正向、後負向」的互動關係。換言之，在經濟發展初期、工資水準不高的情況下，為求工作收入的增加，必須長時間工作。然而，當工資達到某一水準時，為求休閒時間的增加，工作投入的時間則呈現下降的趨勢。

### 二、主觀意願

儘管工資水準已達到某種程度，基於個人不同的需求和主觀意願，對於工作時間長短的需求也自然不同。

當前橫互於企業經營的挑戰有許多，其中影響企業發展發展方向的因素莫過於勞動力組成的改變。現代社會勞動力的組成與以往有著顯著的不同，婦女勞動力參與率的增加、男性勞動力提早退出勞動市場、雙薪家庭和單親家庭的增加都是其中重要的特徵。換言之，隨著勞動力組成的改變，對於勞資關係與人力資源管理事務的需求已經呈現多樣化、特殊化的發展趨勢。

此外，外籍勞工引進、鼓勵中高齡人口再就業、保障殘障人士的工作權和尊重工作平等因素交叉作用下，企業廠場也呈現出一種多樣的型態（Diversity）。無論是在年齡分佈、兩性觀念、文化、教育程度、勞工需求、工作態度與價值等面向上，勞工所想的、所要的和所作所為都不同於以往。結果，勞資之間互動關係的複雜性更甚於以往。

無疑地，人力是企業發展的要件之一，而企業也要不斷地吸引及留住適當的人力以確保競爭的優勢。因此，不論是新成立的企業或是老字號的企業，都無可避免地要面對一項事實，即企業人力的多樣化。若以年齡層來區隔，所謂企業人力的多樣化係指企業內部同時存在著青少年、壯年和中高年的勞工；其中，自然也包括所謂新世代的勞工（也有稱X世代的勞工，年齡大約是十九歲至二十九歲之間）。由

於每一世代或每一年齡層的勞工都有其成長的環境，有著不同的動機、需求與慾望，自然對工作和生活的追求也有著不同的目標與目的。

### 三、政府政策

政府政策對於勞動條件和工時長短都會產生影響。例如，已經實施的「隔週休二日」的政策就是一個例子。雖然，「隔週休二日」的規定僅限於政府部門，但是，勢必對私部門工作時間的安排和工作時間的長短產生影響。

### 四、人力供需狀況

根據調查顯示，當產業面臨缺工狀況時，有相當比例的企業是透過延長工時來加以因應，引進外籍勞工反而不是最主要的選擇方案。當然，在人力資源供過於求的情況下，縮減工時經常是企業因應的方案之一。

### 五、團體協商

隨著工會組織的發展，有關勞動條件的決定經常取決於勞資之間的團體協商。因此，即便是法律規定每週最高工時為四十八小時，但許多產業或企業的正常工時經常要比四十八小時要少。一般而言，透過團體協商來議定企業內的勞動條件，較能依企業性質和員工需求來設定工作時間和工時時序。

### 六、經濟景氣變動

與人力供需狀況相似者，經濟景氣循環與變動也會影響到工時的長短。對許多企業而言，當遇到經濟不景氣時，通常會以裁員、資遣做為因應對策。事實上，員工的養成不易，一旦將員工資遣，當景氣回復時，企業必須招募新的員工，進而需要支付培訓的成本才能將新的員工培養成技能成熟的員工。因此，裁員、資遣應該是企業因應經濟不景氣最後及最不得已的選擇方案，在此之前，企業的勞資雙方可以考慮以「減時減薪」做為因應的策略。根據《就業服務法》的規定，「減時減薪」也是政府鼓勵企業為因應經濟不景氣所採取的重要方法。

### 七、企業管理模式調整

當經濟發展逐漸邁入成熟的階段，許多國家或社會多會面臨勞動力供給減少的窘境。不論這些勞動力的素質如何，企業都必須設法吸引人才的投入以持續企業的發展。因此，「高薪資福利、低工時」成為企業延攬人才的重要訴求。此外，許多企業的管理階層多習慣於「一人一職」或要求部屬長時間工作的管理模式。一旦管理階層能體認「職務分擔」（Job sharing）、「工作分擔」（Work sharing）和工作休閒同等重要的觀念，管理模式自然需要調整，工時也自然受到影響。

### 八、國際規範與競爭壓力

在國際化與自由化的發展趨勢下，一個國家的勞動條件似乎不再成為排他性管轄權的事項之一。許多國家及國際性專業組織會以經濟發展階段和勞動人權做為衡量標準，要求其他國家遵守一定的國際勞動規範。換言之，由於勞動人權與投資、貿易議題的結合，勞動人權的保障與提昇成為國際化與自由化潮流中不得不重視的議題。固然，國際間有關工時的規定，不外乎是以一九一九年的第一號公約和一九三五年的第四十七號公約做為遵循的依據，而遵守每週正常工時四十八小時的規定也似乎並未違反國際間的有關基準。然而，考量到我國經濟的發展程度和以貿易為導向的經濟發展方向，以每週正常工時四十八小時做為遵循的依據似乎並不具有足夠的說服力。因此，國際規範與競爭壓力成為影響工時長短的重要因素之一。

## 貳、彈性管理

在企業人力多樣化的情況下，為顧及不同勞工的不同需求，管理策略應以「彈性管理」(Flex-Management)為調整的方向。

根據研究，所謂「彈性管理」大致上包括以下的意涵：

- 第一、彈性管理尊重個體的差異及理解「平等並非一致」(Equality does not mean sameness)的原則，管理政策、制度與措施的建構應個體化；
- 第二、員工為珍貴的資產，應予以開發和維護；由於人力資源組成的多樣化，員工應被視為個體的集合，每一位員工都有獨特的需求和偏好；
- 第三、強調自我管理的價值，提供員工自我選擇的空間；即調整父權式管理(強調規矩與監督)為自治管理(員工參與、使命感與責任)；
- 第四、重視彈性(Flexibility)，理解到一套制度不足以因應人力資源多樣化的發展。

總體而論，彈性管理是以管理政策、制度與措施三項要素為基礎，創造四項策略的彈性與選擇空間，進而達到策略個體化的目的；而四項策略包括：員工與工作的契合、工作表現的管理與報償、員工的參與和資訊、生活方式與需要的支持。

## 參、彈性管理趨勢下的工時制度

在彈性管理的發展趨勢下，有關工時制度大致上可以區分為兩大類型：一為工時彈性化，另一則為工時縮減。茲分述如下：

### 一、工時彈性化方案

所謂工時彈性化，也就是放寬原有工時安排的限制與僵化，以促進彈性化。大

致上，工時彈性化方案包括彈性工時、壓縮工時/變形工時、彈性工作場所等等。

### 一) 彈性工時 (Flexitime)

除核心工作時間所有員工必須除勤外，由員工自己選擇上、下班時間。

首先，彈性工時方案有幾種組合方式：

第一、在一定期間內，員工選擇的上、下班時間是固定的，而每日工作時間不變；

第二、上、下班時間每日不同，但是每日工作時間不變；

第三、每日工作時數不同，但是員工必須於核心時段出現，而且每週或每兩週總工作時數不變；

第四、每日工作時數不同，而且員工也不必於核心時段出現。

企業採行彈性工時方案的理由，大致上包括：

第一、增加工時安排的彈性，以滿足不同時段工作與客戶服務的需求；

第二、提高生產力；

第三、延攬及留任優秀人才，提高員工素質；

第四、減少員工壓力，強化員工承諾；

第五、減少員工曠職與遲到

### 二) 壓縮工時 (Compressed workweek)

將某一日的工作時間安排至其他工作日，以增加員工休假的天數。

一般而言，企業採行壓縮工時的理由，包括：

第一、滿足員工個人與休憩的需求，延攬與留任員工；

第二、延長生產與服務時間；

第三、增加機器設備使用時間；

第四、減少曠職與遲到；

第五、滿足員工教育訓練的需要；

第六、降低成本。

### 三) 彈性工作場所/電傳工作 (Flex-place or telecommuting)

透過資訊科技設備，容許員工完全或部分時間不到辦公室工作。

首先，電傳工作的發展與「距離策略」等勞動彈性化觀念發展有關。「距離策略」意指企業利用商業契約而非勞動契約關係，來達到產品生產、服務提供和企業運作持續的目的。一般而言，所謂「距離策略」就是利用外包(Outsourcing、Contracting out)的方式，讓承包的企業或個人來滿足企業用人的需求。從傳統的家內勞動(Home working)到現代的家庭辦公室(Home office)、電傳勞動(Tele-work)、派遣勞動(Dispatched Work)和網路勞動(Networking)，這些都是企業距離策略下的產物。大體上，企業採用「距離策略」的目標，包括：

- 第一、滿足生產高峰的需求；
- 第二、降低勞動生產成本；
- 第三、降低人事成本；
- 第四、限制企業員工人數增加；和
- 第五、專注於企業專長與競爭優勢的發揮。

其次，電傳工作的發展需要技術的支持。科技的進步導致工作型態的改變，例如，由於電腦與資訊產業的發展，電傳工作(Telecommuting)和家庭辦公室與家庭企業(Home Office & Home Business)成爲就業的趨勢。無可否認地，在家工作不是新鮮事，但是拜科技之賜，在家工作或將成爲二十一世紀就業的主流。當然，任何事皆有利有弊，在家工作及電傳勞動亦不例外。彈性、高生產力和減少廢氣污染(因爲通勤人口減少使的車輛的使用也減少)是在家工作及電傳勞動之利，離群索居和缺乏人際之間的互動(Person-to-person contact)卻是問題。除此之外，配合著在家工作及電傳工作的發展，企業將工作委由第三者來加以執行也將蔚爲主流。無疑地，由於許多工作都可藉由在家工作及電傳工作的方式予以完成，不僅企業組織與管理架構必須予以重新設計，勞資之間的互動和委託人與承包人之間的關係也都將邁入一個嶄新的境界。

工時制度的調整必須遵循一定的程序與步驟，才能夠達到事半功倍的效果。大體而論，工時彈性安排的步驟，包括：

- 一、確定問題及目標
- 二、分析企業的需求
- 三、探詢員工的需求
- 四、設計出初步的工時安排模型
- 五、勞資諮商、協商

- 1.說服性作法：方案已定，在說服員工接受後，照章實施。
- 2.協商性作法：方案未定，在與員工討論後，修正實施。
- 3.參與性作法：在方案形成之前，邀集員工參與討論。

六、檢視工時安排模型的適法性

七、試行工時安排模型

八、評估試行結果

九、調整後付諸實施

四) 年工時制度

五) 每日、每週工時的革新

六) 延長工時的補償

對於工時彈性的勞雇協議內容，可簡單地由導入的方法、補償的方式這兩個面向進行瞭解。

導入工時彈性的方法——導入工時彈性的設計方法，可按照採行它的主要功能或目的，區分為二：

- 1)、切割開員工的實際工時，以使生產設備與設施能夠運轉更長的時間、或大幅延長開店時間，其最極致情況為：每日 24 小時、每週七天的全年無休狀態。基於此一目的，工時的彈性化則大多有賴採行輪班設計，其包括連續班制 (successive shifts) 及交疊班制 (overlapping shifts) 的運用，而員工則可以是「輪班」或「固定班」。此間，若能搭配使用一些部份時間工作者，則更能做靈活的運用，從而安排一些例如「週末班」、「假日班」、「小夜班」、「短班」等設計。
- 2)、雇主對於工時彈性的需求，也可能是歸因於季節性波動、每日或每週的業務量波動、或人力需求的無法預知等企業經濟活動的不規律現象。對於此種人力或工時安排的問題，主要的解決途徑是採取變形工時制，亦即使正常工時也隨著企業需求而變動。在作法上，當然其必須在團體協約所約定的一日或一週的工時上、下限之間做調整，而工時的調整週期少則一週、多則會長到一年，如此可讓雇主減少加班費支出的負擔。另一相類似的作法，是對於「超出約定工時」的工作，以補假休息的方式做補償，而不發給加班費；另也有「個人工時帳戶」 (individual working time accounts) 的設計，亦即把員工的超時工作情形，儲存在個人名義的專戶裡，等待勞工需要的時候，便可依規定自帳戶「存

款」中提出來「花用」，而其結算期甚至可以設計為跨越數年。

實施工時彈性化對於勞工的補償方式——企業採行工時彈性化設計，對於勞方既有的工時及加班費的權益會造成或多或少的影響。因此，應該予以補償，而補償的方式可歸納為下列三個主要類型：

- 1)、對於施行工時彈性化設計過程之管理權的參與：此一工會的對應要求，從對於工時調整「被預告」的權利到「共同決定」不等。
- 2)、雇主以有利於工作確保之企業決策、或允諾增加雇用，做為對採行工時彈性化設計的交換條件。
- 3)、伴隨工時彈性化設計的採行，雇主可能提供的補償包括：答應調薪、加發各種獎金、增加休息時間及不工作日、縮減工時等。至於詳細內容如何，還是要看勞雇雙方的偏好、彈性空間的大小等因素而定。

## 二、工時縮減方案

### 一) 經常性部分工時工作 (Regular part-time employment)

自願性成為部分時間工作員工，工資與福利根據比例原則來計算。然而，自願性部份時間工作固然可以滿足勞工工作與家庭兼顧的需求，但是，工資偏低和缺乏教育訓練機會卻可能是負面影響。

### 二) 職務分擔 (Job sharing)

由兩位部分時間工作員工共同來分擔一項職務，薪資和福利按比例分配。

### 三) 階段性退休 (Phased retirement)

使即將退休的中高齡員工逐漸或階段性的減少工作時間，一方面可以充分運用中高齡勞工的勞動力，另一方面也可以降低退休對中高齡勞工的衝擊。

### 四) 自願性減時方案 (Voluntary reduced work time programs)

在一定期間內，員工願意減少工作時間，以及相對的薪資報酬。

### 五) 工作分擔 (Work sharing)

員工願意共同分擔工作，以避免資遣。

### 六) 休假與特別休假 (Leaves and sabbaticals)

允許員工離開工作崗位一定的時間，前者可以是給薪或不給薪，而後者則是給薪的。

臺灣地區工時之所以不能有效降低之主要原因之一，即是勞工拒絕行使應有的休假權利，勞基法雖然規定勞工依其工作年資長短，即每年取得七至三十天不等之特別休假的權利，由於勞基法施行細則規定年度應休未休之特別休假，於年度終了時，雇主應發給不休假工資（公務員請假規則也有類似規定）；惟經驗顯示，臺灣地區受薪勞動者行使休假之意願不高，大多數的特別休假被轉換成假日工作工資，不僅造成全年工作時間之增加，且連帶勞動成本增加，勞工及家庭生活品質無法提昇，因此實有必要透過企業強制員工休假的方式來降低工作時間。

企業在推動強制休假制度時，首先要以開放的態度鼓勵員工休假，並且要擬定整廠員工年度個別休假計畫及休假時間表，最好能在淡季時分批集中行使，企業經營者有責任為員工安排適當之休閒旅遊計畫，必要時可以支助部份費用方式辦理，如此不僅能落實休假制度的本意，也能實質有效降低員工全年工作時間，讓員工得到充份休息，也必能提高工作效率。

同時，為解決當年度因故不能行使特別休假的現象，亦可採取年休部分或全部保留累積至次年併同休假之措施，此種措施不僅可以免除假日工作之勞動成本，勞工也能利用更長的假期，安排必要的休閒旅遊活動，對勞資雙方而言，皆屬有利，值得推廣。

總體而論，工時彈性化與工時縮減具有連動性。透過工時彈性化可以促進工時縮減目的的達成，而工時縮減可以使工時彈性化的空間更廣闊。