

实况报道

卢慧菁  
fclou@sph.com.sg

冠病疫情促使人们重新评估工作与生活的比重，不少上班族期待拥有更多私人时间。有雇主已开始尝试实行四天制，希望通过这样的安排减少员工流失率，并吸引新员工。周休三日课题已在多国掀起讨论，这类灵活工作安排是否会成为本地职场新常态？本期实况报道访问雇主、学者和已成功实施四天制的企业，并且通过外国案例，了解“做四休三”的利与弊。

# 打工族希望工作与生活平衡 老板想挽留人才又忧生产力 做四休三的爱与愁

人力资源顾问公司Reeracoen今年6月进行的一项网络调查显示，400名受访者中，多达四分之三的人，倾向每周工作四天、每天10小时。《海峡时报》7月一项面向1000名本地雇员的调查也发现，每10名上班族当中，就有七人希望能落实四天制。

支持四天制的雇员认为，周三日有助于工作与生活平衡，也有更多时间陪伴家人，但被问及所属企业是否已做好准备，仅有9%的员工有十足信心四天制工作模式有望实行。调查反映出雇员向往四天制，但对现实却不敢抱有太大期望。

另一方面，请人难是许多企业面对的共同问题，特别是须直接面对客户的餐饮及服务行业。有业者开始尝试实行四天制，希望通过这样的安排减少员工流失率，并吸引新员工，以缓解人力不足问题，但他们仍属于少数。

是否要落实四天制，雇主和雇员有不同的考量：雇主担忧生产力、业务成本受影响，雇员担忧每天工时变长、压力增加，或减少工作天数可能导致减薪。

教育部兼人力部政务部长颜晓芳9月在国会中指出，减少工作日可能对某些雇主和雇员有效，对一些则不然。政府鼓励雇主采纳灵活工作安排，自行决定最符合业务和雇员需求的工作安排，包括是否落实四天工作制。不过，政府暂无意在公共部门试行四天制。

根据雇佣法令，最多五天制的一般工作时间，每天不得超过九小时，每周不可多过44小时。

新加坡全国雇主联合会执行理事长沈锦源回应说，单一的工作安排不能适用于各类职场，灵活工作安排应该是聚焦在雇主如何更好地支援员工需求，提升他们的福祉，而不是仅关注每周工作四天的课题。

新加坡理工大学商业、传播及设计学院助理教授黄毅凯说，准备实施四天制的雇主事前须做很多人力规划，以确保日常营运不受影响，很多雇主或认为得不偿失，就不太愿意尝试。

他认为，是否实施四天制要看工作性质



周休三日课题已在多国掀起讨论，但这类灵活工作安排尚未成为本地职场新常态，许多雇主因各种因素，未推进四天工作制。（陈洲庄摄）



质和雇主的需求，雇主最关注员工的工作进度，但对员工而言，只要每周总工时和五天制差别不大，四天制自然可行，双方关注点各有不同。

“要保持工作效率，雇主可考虑用科技替代部分人工，让员工专注于科技无法取代的工作。”

新加坡理工大学李光前商学院组织行为与人力资源学助理教授赖文德，以英国尚在进行的大规模四天制试行计划为例，指初步结果显示雇主给予正面反应，认为生产力没有受到影响，有的甚至有所提升。

过去也有外国研究显示，落实压缩工作周（Compressed Workweek），让员工用少于五天工作制的天数完成各自的工作职责，会提高他们的工作满意度和积极程度，也没有影响出勤率和生产力。

### 有餐馆推行四天工作制 生产力提高流动率降低

赖文德说，面向客户的行业，可能对四天制工作安排有所保留。例如一些需要前线人员处理顾客或病患的行业，若落实压缩工作周或灵活工作安排，在员工调度和排班上，或会面对挑战。他说，一些公司已习惯传统工作模式，缺乏能力去调整现有政策和系统，以适应新工作安排。

在另一些情况下，每周工作天数减少

意味着雇主须请更多人。米其林一星娘惹餐馆Candlenut主厨李小明为减少员工流动率，从2016年开始让厨房员工周休三日，这安排让原本已人手紧张的餐馆，因须聘请更多员工，以致营运成本飙升，但李小明顶住压力。一段时间后，员工获得足够休息，上班时态度积极、生产力提升，餐馆整体餐饮和服务水平更佳，上门食客逐渐增加，形成一个正面循环。

Reeracoen首席执行官内藤兼二说，在全球人才争夺战中，为员工提供灵活工作安排，是企业招揽和留住人才的良好策略。

他说，成功实施四天制的企业有一些共同点，可让其他有意效仿的雇主参考，即他们有效做人力规划、大力数码化包括采用人工智能等创新举措，以及改变职场文化和思维。



人力资源顾问公司Reeracoen首席执行官内藤兼二说，在全球人才争夺战中，为员工提供灵活工作安排，是企业招揽和留住人才的良好策略。（Reeracoen提供）



新加坡理工大学商业、传播及设计学院助理教授黄毅凯说，准备实施四天制的雇主事前须做很多人力规划，以确保日常营运不受影响，很多雇主可能因此认为得不偿失，而不太愿意尝试。（新大提供）



新加坡理工大学李光前商学院组织行为与人力资源学助理教授赖文德说，面向客户的行业，可能对四天制工作安排有所保留。（新大提供）

## 1个案1 连锁餐馆7月起推四天制 员工更积极客户也满意

2020年10月进军本地的日本知名连锁天妇罗餐厅Tenya，今年7月起实施四天工作制，成效良好。目前，旗下两店全职员满额，公司还准备明年再开至少三家分店，届时同样会以四天制招聘前台和厨房员工。

Tenya首席执行官洪国桓受访时说，采取这类亲员工的措施后，员工更可兼顾工作与家庭，最终带来正面循环，员工更积极、生产力更高，服务水平也获客户赞赏。

“有客户向我们反映，我们的餐点物有所值，服务人员脸上也带着笑容。餐饮业不仅讲求食物品质，更重要的是人，我们相信，有了快乐的员工，才会有快乐的客户。”

Tenya的厨师梁文捷（25岁）今年5月加入团队前，曾在一家日本餐厅工作了七年，但每周工作六天。他跳槽后的工作时间从上午11时至晚上10时，每周44小时，总时数比五天制减少不多，但每周三个休息日，让他有更多私人时间和获得充足的休息。

Tenya的员工可根据各自的需求提出休息日安排，例如一名来自马来西亚的员工，将两周的休息日安排在一起，前后连休六天，让她可回乡不必额外请假。

洪国桓认为，Tenya可顺利落实四天制的重要因素之一，是餐厅高度自动化。例如，前台让客户扫码点餐、机器人送餐，厨房有全自动煮饭机、煮



Tenya的厨师梁文捷曾在另一家日本餐厅服务长达七年，当时每周仅休息一天，如今他每周工作四天，个人时间增加不少。（叶振忠摄）

面机和每小时可炸750件天妇罗的油炸机等，既可保障食物的品质，也可减少对人力的依

赖。平时在用餐高峰期，公司也会聘请兼职员工，来协助减轻其他员工的工作量。

## 1个案2 美容院周休三天 员工：如获额外奖励

在本地经营三家美容美发院的Angelsky 8，从2020年开始实施四天工作制。公司上个月在《联合早报》刊登招聘广告，准备聘请至少五名美容师、美甲师和美发师。公司承诺提供员工周休三天，公共假期也可休息，薪资方面则是底薪至少2500元，外加佣金和津贴。

公司的陈姓主管受访时说：“在报章刊登广告后，陆续有人致电询问，但暂时只请到一人，如果应聘者是外国人，公司会协助申请工作准证。我们欢迎刚从美容学院毕业生申请，全职工工作满半

年可享受2000元津贴。”他说，四天制的上班时间是上午10时至晚上9时，包括用餐的休息时间。休息日方面，员工可选择错开或连休三天。公司会尽量满足个人需求，尤其是那些需要照料家庭的女员工。

已在Angelsky 8服务长达11年的美容师张莹莹（33岁）说，在这之前从没想过可周休三天，她把这个改变当成是公司给予的额外奖励。最让她意想不到的是，底薪加上佣金和津贴，她的收入还比以前多了。

### 员工：如获额外奖励

不错，但Angelsky 8是目前极少数这么做的美容美发行业雇主。新加坡发型美容协会创办人李成发受访时直言，这行业属于服务业，绝大部分从业者需要在周末和假日上班，雇主很难做到让员工周休三天。

他认为，同业开出优于一般行情的条件，显示请人难，业者希望通过更好的福利，招揽和留住人才。

“美容服务向来供不应求，这行业发展前景不错，目前大约六成的从业者来自马国，我们希望通过企业转型和落实灵活工作安排，吸引更多本地人加入。”

## 1国外案例 英国70企业试行四天制 近九成有意长期实施

四天制并非本地职场主流，但缩短每周工作天数的概念在欧美渐受重视。英国70家企业约3300名员工在今年6月试行每周工作四天，薪水保持不变，9月出炉的中期调查结果，实验计划取得“压倒性成功”。在41家受访公司中，有高达86%的企业，有意在半年实验期结束后，继续实施四天制。

主推广计划的非盈利组织全球四天工作制（4 Day Week Global）的数据显示，在回应调查的41家企业中，高达88%认为一周工作四天的进展良好。有半数企业说，他们的业务生产力和五天制一样，即保持在同一水平；大约三分之一公司的生产力略有提高，另有15%企业的生产力不仅没有减少，还显著改善。

参与实验计划的企业背景多元，从起步公司到大型企业，领域横跨金融、科技、教育、餐饮及零售等，参与员工须遵循“100:80:100”模式，即在不减薪水的情况下，工时减少两成，但承诺生产力维持100%不变。

### 比利时修改劳动法 雇员有权要求四天制

全球四天工作制组织也陆续在澳大利亚、新西兰、爱尔兰、美国和加拿大推动涉及上百家企业和数千名雇员的实验计划。

除了非政府组织推动，也有欧盟国家如比利时采取主动出击的方式，政府通过修改劳动法，赋予雇员向雇主要求每周工作四天的权利，希望借此加强职场灵活程度，以在2030年将劳动参与率，从现有的约71%提高一成至80%。

要求四天制的雇员薪金和每周工作总时数不变，他们须获得雇主同意，才能增加每天工作时间以换取周休三日。换言之，员工人数较多的大型企业较有可能落实。比利时众议院已在9月通过修改法案，但新制度尚未正式生效。

在亚洲国家方面，就连职场文化相对保守、以超时工作著称的日本，也有大型企业起带头作用，2019年微软日本公司让2300名员工周休三天，薪资不变。今年松下集团（Panasonic）也宣布准备试行四天制。

来自日本的内藤兼二观察到四天制有利有弊，好处包括可吸引以往因五天制无法工作的有经验员工，重新加入劳动队伍，但坏处可能会让原本已过长的工时进一步加剧，雇员面对更多须在四天内完成工作的压力。

“如果工资和工时保持不变，大多数日本上班族已准备好接受四天制，他们的担忧是减少工作时间，可能导致工资减少。”