



International
Labour
Organization

100
1919-2019

平衡的 工作时间安排 指南



平衡的 工作时间安排 指南

© 国际劳工组织 2025 年
第一次出版于 2025 年



知识共享署名 4.0 国际许可协议 (CC BY 4.0)

本作品依照《知识共享署名 4.0 国际许可协议》(CC BY 4.0) 获得许可。请访问以下网址了解具体信息：<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>。如许可协议所述，使用者可以重复使用、分享（复制和再发行）和改编（二次加工、转换原作以及基于原作进行创作）作品。使用者必须清晰标注国际劳工组织为材料的来源，并说明是否对原始内容做了改动。不允许在翻译、改编或其他衍生作品中使用国际劳工组织的会徽、名称和标志。

署名 – 使用者必须说明是否对原作做了改动，并必须按如下方式加以引用：《平衡的工作时间安排指南》，日内瓦：国际劳工局，2025。© 国际劳工组织。

翻译 – 如翻译本作品，则必须在注明署名的同时添加以下免责声明：本作品是对国际劳工组织版权作品的翻译。本翻译作品未经国际劳工组织编制、审定或认可，因此不应当被视为国际劳工组织的官方翻译作品。国际劳工组织对其内容和准确性不承担任何责任。责任完全由翻译作者自负。

改编 – 如改编本作品，则必须在注明署名的同时添加以下免责声明：本作品是对国际劳工组织版权作品的改编。本改编作品未经国际劳工组织编制、审定或认可，因此不应当被视为国际劳工组织的官方改编作品。国际劳工组织对其内容和准确性不承担任何责任。责任完全由改编作者自负。

第三方材料 – CC BY 4.0 许可协议不适用于本出版物中非国际劳工组织版权的材料。如果材料归属于第三方，则材料的使用者独自负责与权利人进行版权清算，并对任何侵权索赔独自负责。

因本许可协议而产生的任何争议如不能加以友好解决，则必须根据《联合国国际贸易法委员会仲裁规则》提交仲裁。各当事方必须服从因此类仲裁而作出的任何仲裁裁决，作为此类争议的最终裁决。

有关版权和许可的问题，请发电子邮件至：rights@ilo.org。有关国际劳工组织出版物和数字产品的信息，可访问以下网址：www.ilo.org/publns。

ISBN: 9789220423509 (印刷版本) ; 9789220423493 (PDF)

另有以下语言版本：

英语：Guide to developing balanced working time arrangements, ISBN 9789221332398 (印刷版本), 9789221332404 (PDF), 9789221332411 (epub), 9789221332428 (mobi);

法语：Guide de mise en place d'aménagements du temps de travail équilibrés, ISBN 9789221338536 (印刷版本), 9789221338543 (PDF), 9789221338550 (epub), 9789221338567 (mobi);

葡萄牙语：Guia para estabelecer uma organização do tempo de trabalho equilibrada, ISBN 9789727044429 (PDF);

西班牙语：Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada, ISBN 9789221338499 (印刷版本), 9789221338505 (PDF), 9789221338512 (epub), 9789221338529 (mobi);

国际劳工组织出版物和数据库中所用名称符合联合国习惯用法，出版物中材料的编排方式不代表国际劳工组织对任何国家、地区或领土或其当局的法律地位，以及其边境或边界的划定表达任何意见。详细信息请访问：www.ilo.org/disclaimer。

本出版物中表达的意见和观点是作者本人的意见和观点，不一定反映国际劳工组织的意见、观点或政策。

提及的企业、商业产品和流程的名称不意味其为国际劳工组织所认可，而未提及的某一特定企业、商业产品或流程也并非意味着其不被认可。

中国印刷

致谢

《平衡的工作时间安排指南》是国际劳工组织近二十年来在如何制定和实施对劳动者和雇主都有利的工作时间安排方面的研究和技术援助的成果结晶。该手册主要由国际劳工组织工作条件小组组长、工作时间技术专家乔恩·梅森格 (Jon Messenger) 牵头编写，并得到了技术官员保罗·瓦洛特 (Paul Wallot) 技术上的大力支持。外部交流专家 Shervin Tadi 为《指南》的结构调整提供了宝贵协助，使其更具视觉吸引力，更贴合企业读者的使用需求。第 3 部分由国际劳工组织根据国际劳工组织先前的出版物，包括 Akima Hamandia-Güldenbergr 编写的出版物整理而成。最后，安妮·德鲁加德 (Anne Drougard) 在《指南》最终版本的编辑、排版和质量控制方面提供了重要的行政支持。作者还要特别感谢包容性劳动力市场、劳资关系和工作条件处处长菲利普·马卡丹 (Philippe Marcadent) 在本《指南》编写过程中给予的持续支持和指导。

本指南的中文翻译工作得到了 InWork 的资助，由国际劳工组织中国蒙古局具体组织实施，涂伟、刘悦璇承担了翻译校对工作。王维对排版工作给予了大力支持。

目录

1. 导言	1
2. 制定“平衡的”工作时间的指导原则： 体面工作时间的五个维度	3
2.1 健康工作时间	4
2.2 富有成效的工作时间	5
2.3 家庭友好型工作时间	5
2.4 通过工作时间实现性别平等	6
2.5 工作时间的选择权及其影响	7
3. 如何构建不同类型的工作时间安排	11
3.1 加班工作	11
3.2 轮班工作，包括夜间和周末工作	13
3.3 非全日制工作安排，包括工作共享	16
3.4 错时安排	19
3.5 压缩工作周	21
3.6 平均工时安排，包括年化工时	23
3.7 弹性工时安排和工时储蓄账户（“时间银行”）	25
3.8 工作共享	27
4. 如何合作设计和实施工作时间安排	31
步骤 1：识别	32
步骤 2：设计	35
步骤 3：计划	38
步骤 4：实施	41
5. 结论	43
参考文献	45
附录：关键术语和概念表	47

图示

图 1. 体面工作时间的五个维度 3

图 2. 平衡轮班工作制度的“应为”与“不应为” 14

图 3. 促进高质量非全日制工作的关键政策领域 17

图 4. 压缩工作周的实例 21

图 5. 实现新工时安排的“进程” 31

图 6. 设计新工时安排的关键问题 36

1 导言

国际劳工组织（ILO）提出了“体面劳动”的概念，旨在促进男女劳动者在自由、公平、安全和有尊严的条件下，获得体面且高效的工作机会，从而减少人们对工作的期望与现实工作状况之间的差距。国际劳工组织推进体面劳动的一个重要步骤是改善工作时间安排。

工作时间是国际劳工标准最早关注的核心议题，1919 年《（工业）工作时间公约》（第 1 号）即对此作出规定，至今仍是国际劳工组织工作的重点领域。多年来，国际劳工组织制定了各种与工作时间有关的国际标准，包括工作时间限制、每日和每周休息时间、带薪年假、夜班工人保护措施以及非全日制工人平等待遇原则等。

对工作时间的规制是劳动立法最古老的关注之一。早在 19 世纪，人们就认识到超时工作会对劳动者健康及其家庭造成危害。

近几十年来的新经济趋势导致工作时间越来越多样化、分散化和个性化。这些趋势还导致劳动者的需求偏好与企业经营要求之间的关系更加紧张。这些变化包括：成果导向型雇佣关系的普及，工作时间分段化，以及经营和营业时间向“全天候”模式扩展。工作时间也是全球供应链中的一个关键问题。竞争压力和采购行为往往导致超时工作和加班泛滥¹。

1919 年国际劳工组织通过的首份公约就对工时作出限制，确保劳动者享有充分的休息时间。如今，国际劳工组织关于工作时间的标准体系为规范工作时间、每日和每周休息及年假提供了基本框架。

这些新的现实情况引起了人们对与时间有关的社会不平等的关注，特别是在性别、劳动者平衡有偿工作和个人生活及家庭责任的能力，以及工作时间、休息时间和社交时间之间的关系。为改善全球各地的工作条件，需要从多个层面解决工作时间

问题，以缩小劳动者实际工作时间与理想工作时间之间的“差距”，促进企业的可持续发展。需要改善的情况包括：经常性“过度”延长工作时间；从事兼职工作，但希望增加工作时间以提高收入；更关心工作时间安排而不是工作时间长短（例如夜间工作、周末工作，以及不规律、不可预测或轮班制的工作安排）。

平衡的工作时间表可在许多方面使企业受益，包括

- 提高生产率；
- 降低缺勤率和员工流动率；
- 改善员工的工作态度和团队士气；以及
- 增强企业可持续发展能力。

本指南旨在为劳动者、雇主和政府提供实用信息，帮助制定劳资双方互利共赢的“平衡的”工作时间表方案。内容涵盖工作时间安排的概念、常见形式，并就何时和如何实施工时安排提供了实用的分步指导。

如何使用本指南

《平衡的工作时间安排指南》旨在为各类企业，特别是大中型企业提供实用工具，帮助其评估现有工作制改革或新工作制建立的可行性。

本指南第 2 部分概述了制定平衡的工时安排的指导原则，并列举了企业落实体面劳动时间所需的五个关键方面。第 3 部分提出了体面工作时间的实施路径，并回顾了现代工时安排模式。最后，《指南》第 4 部分就如何根据“体面工作时间”原则构建和实施各种类型的工时安排（工作时间表）提出了具体实用的建议。

值得注意的是，多样化的工作时间安排能使劳动者和雇主受益。适合企业及员工的最佳工时安排方案需基于每个企业的具体情况，不同企业之间的差异可能很大。在引入新的或调整现有的工时安排时，全面评估企业需求和员工诉求至关重要。

2

制定“平衡的”工作时间安排的指导原则：体面工作时间的五个维度

根据与工作时间有关的国际劳工标准（如工作时间、每周休息、带薪年假、夜间工作、非全日制工作、有家庭责任的劳动者）以及关于工作时间及其影响的最新研究成果，国际劳工组织确立了体面劳动在工作时间领域的五个核心维度，即“体面工作时间”。

这五个维度包括

- 保障职业健康与安全；
- 提高企业的生产力和可持续性；
- 推行“家庭友好”政策，改善工作与生活平衡；
- 促进性别平等；
- 赋予劳动者对工作时间的自主选择权与参与决策权。

图 1：体面工作时间的五个维度



这五个维度的“体面工作时间”为制定能够平衡工人需求和企业要求的工作时间安排（也称为工作时间表）提供了基础。



2.1 健康工时

经常性长时间工作和非标准工时（例如夜间工作）不仅违背劳动者意愿，损害其健康，还为工作场所安全带来了风险。² 其影响不仅限于劳动者个人，还影响到他们的家庭和整个社会。³ 经常性超时工作还给企业造成巨大经济损失——例如，导致工作场所事故率上升。⁴

通过限制工时来保护劳动者健康是 1919 年《（工业）工作时间公约》（第 1 号）和 1930 年《（商业和办公室）工作时间公约》（第 30 号）的基础，这两项公约在强调标准工时上限的同时，也规定了特定例外情形。“体面工作时间”在健康维度的主要原则是，企业不应以损害健康的工作时间安排作为提高利润的手段。这也是（欧盟）《工作时间指令》的基本原则。

越来越多的证据表明经常性长时间工作对人体健康和工作场所安全存在显著危害。研究表明，经常性超时工作会引发短期和长期双重负面影响。其表现包括压力增加、疲劳和睡眠障碍等生理反应，以及吸烟、酗酒、饮食不规律和缺乏锻炼等不健康的生活习惯；长期来看，则会使心血管疾病、胃肠道和生殖系统疾病、肌肉骨骼疾病、慢性病和精神疾病等发病率增加^{5,6,7}。除了这些健康隐患，工作时间延长无疑也会

健康的工时安排对劳动者和企业的益处

- 缓解压力
- 改善睡眠质量和生活习惯
- 降低罹患心血管疾病、消化系统和生殖系统疾病、肌肉骨骼疾病、慢性感染和精神疾病风险
- 减少工作场所事故和工伤发生率
- 提高劳动生产率
- 增强员工工作满意度和积极性
- 降低缺勤率和员工流失率

损害工作场所安全，导致职业事故和工伤发生率上升，这对企业来说代价高昂，但本应很容易避免⁸。

经常性工作时间过长（即每周工作时间经常超过 48 小时）会对劳动者健康、工作场所安全、个人劳动生产率和整个企业的业绩表现产生不利影响⁹。劳动者经常性工作时间过长会导致疲劳，时均产出下降；且过长工作时间和过重工作负担会降低劳动者工作满意度和积极性，导致缺勤率和离职率上升。这些因素最终会给雇主带来额外的招聘和培训成本。

应当以促进健康和安全的方式安排工作时间。所需政策包括：限制每天和每周工作时间（根据国际劳工组织第 1 号和第 30 号公约）；保证最低休息时间（根据国际劳工组织第 14 号和第 106 号《每周休息公约》）；保护夜班工作者（根据国际劳工组织《夜间工作公约》（最新的第 171 号公约））；合理薪酬，确保工资水平足以满足基本生活开支。



2.2 高效工时

“体面工作时间”也是富有成效的工作时间。越来越多的企业认识到，促进员工工作与生活的健康平衡不仅是“正确的事”，也是提高个人和组织绩效的有效策略。长期以来，有证据表明，缩短工时与提高生产率（每小时工作产出）息息相关。生产率提高不仅源于生理因素如疲劳减少，还得益于员工工作态度和团队士气改善¹⁰。

优化工时安排可以产生提高生产率的效果，这与效率工资（高于市场均衡水平的工资）的效果类似。有了这样的变化，劳动者就有更多时间休息，从工作中恢复过来；因此，他们的身心健康会得到改善，在工作时间内注意力更加集中，从而提高生产率和整体绩效。有大量经验证据表明，通过工作组织方式、生产方法等系统性改革减少“过度”加班，确实能带来持续的生产力增长¹¹。由于超时工作与缺勤率有关联，合理缩减工时还能有效降低企业缺勤率^{12,13}。

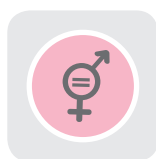


2.3 家庭友好型工时

根据国际劳工组织 1981 年《负有家庭责任的劳动者公约》（第 156 号）确立的原则，“体面工作时间”的第三个维度是为劳动者提供兼顾个人和承担家庭责任所需的灵活时间安排。

具体而言，工作时间设计需要促进工作与生活平衡，以便使所有劳动者——无论男女——每天都有足够时间分配给个人生活。通过允许个人灵活调整工作时间以履行个人责任，“家庭友好型”工作时间将使劳动者及其家庭乃至整个社会受益。

工作时长是决定劳动者工作是否与家庭责任和个人生活兼容的最重要因素之一。例如，最新研究表明，每周较长工作时间以及傍晚、夜间和周末的“非标准”工作时间是降低工作与生活兼容性的两个关键因素。¹⁴“僵化”的工时安排和有限的托儿服务往往会强化“男性养家-女性持家”的传统家庭分工，给兼顾有偿工作和家庭责任带来困难。此外，傍晚、夜间和周末的非标准工作时间，以及不可预测的工作时间变化，增加了两性间工作与家庭冲突的可能性¹⁵。理想的工时安排应当允许劳动者根据个人需求适当调整工作时间安排，这不仅不影响企业绩效，甚至可能提升绩效。



2.4 促进性别平等的工时制度

“体面工作时间”的第四个维度涉及将工作时间作为促进性别平等的工具。男女在劳动世界中机会和待遇平等是多项国际劳工标准确立的基本原则，其中最具代表性的是1958年《（就业和职业）歧视公约》（第111号）和1951年《同酬公约》（第100号）。国际劳工组织的这两项公约都将消除就业和职业歧视（包括基于性别的歧视）作为一项基本原则，该原则至今仍是国际劳工组织体面劳动议程的核心。促进性别平等总体目标应当在工作时间领域得到贯彻，并纳入各种工作时间政策和实践，以确保旨在实现其他目标的政策措施不会无意中对性别平等产生负面影响。

尽管女性在劳动力市场中的表现日益突出，但劳动力市场中的性别隔离以及社会中的性别分工，仍在几乎所有国家中存在。^{16,17}在工业化国家和发展中国家，大部分家务和照护工作仍然由女性承担，而很少男性为承担这些责任而大幅减少其带薪工作时间¹⁸。这种情况往往迫使女性选择非全日制工作、甚至周末和晚间工作等适合其家庭责任的工作时间安排。

特殊工作时间因素，如工作时间长或时间安排不可预测，可能对需要承担照护职责者制造了进入劳动力市场和职业发展的障碍，进而进一步加剧就业中的性别隔离。

¹⁹ 因此，为促进性别平等，工作时间政策必须发挥其作用，使女性在就业方面与男性享有平等地位（如职位级别、职业晋升等），并使夫妻双方都能兼顾有薪工作、家庭责任和终身学习²⁰。



2.5 工作时间的选择权及其影响

“体面工作时间”的第五个也是最后一个维度，是通过考虑劳动者的需求和偏好，为其提供一定程度的工作时间自主选择权和参与决策权。随着“全天候”经济的发展，不分昼夜、无间断工作要求已成为新常态。更长工作时间要求（如一周七天）、高度不固定的“随叫随到”式工作时间安排，以及临时紧急到岗工作等要求，因其会对个人生活造成极大的、干扰，已成为最不受欢迎的现代工作条件之一。^{21,22} 对实现“体面工作时间”而言，即使前述也许是最为极端的例子，它们也凸显了劳动者对工作时间具有选择权或至少有影响力的重要性。

扩大劳动者对其工作时间的自主选择权或影响力，意味着扩大劳动者安排工作和个人活动的机会范围。这一目标可以通过两种方式推进：

1. 增加劳动者可选择的工作时间方案，为员工提供多样化“工时菜单”以供选择。
2. 允许劳动者对其工作时间长短和安排直接施加影响。

优化工时安排可以产生激励效果，使劳动者自愿提升能效。然而，只有在管理者和员工之间建立良性互动的关系，这些效果才能产生，实现更优工时安排与更高劳动生产率间的协同效应。

若能合理设置参数（详见本指南第 3.5 和 3.7 节），弹性工时制度安排例如“弹性工时”和压缩工作周可以对劳动者的工作态度和团队士气产生正向影响。例如，一项关于弹性工时制度安排效应的文献综述发现，迟到和缺勤现象的减少，以及员工招聘和留用情况的改善，都会给企业带来好处²⁴。

此外，一些研究表明，最重要的因素并非具体工时安排本身，而是劳动者对工作安排的自主选择权，这对员工的工作绩效以及最终对企业经营成果的影响最大²⁵。在这种情况下，社会对话和集体谈判具有不可替代的价值，它能构建一个使员工个人偏好与企业利益相协调的制度框架。

创造“双赢”局面

如果安排得当，“弹性”工作时间安排可同时使劳资双方受益。劳动者通常会倾向于在每天和每周工作时间内享有一定程度的灵活性，并视此为改善工作与生活平衡、提升整体工作满意度的重要手段。对雇主而言，更灵活的工作时间安排是应对工作量波动、提高员工工作积极性和绩效、减少缺勤和员工流失以及最大限度降低成本的一项有效措施。然而，由于双方期望并不总是一致，在实践中，这种工作时间内灵活性在很大程度上取决于企业层面具体工时安排的实际执行情况²⁶。

需要强调的是，为劳动者工作时间提供更高选择权和影响力并不意味着工时决策完全个体化，也不意味着这种选择可以完全在个人层面上实现。较强的集体支持对于提高劳动者“工作时间选择能力”至关重要，即劳动者事实上可以选择的现实工作时间范围。²⁷ 这种集体支持可以通过工会组织、经谈判达成的集体协议，也可以通过强化工会权利的法律手段（例如有关工会独立、受认可和产业行动的法律）来实现。

正如国际劳工组织 1962 年《缩短工时建议书》（第 116 号）所述，可以在国家、行业和企业层面适用兼顾劳资双方需求与偏好的工时安排。例如，多个欧洲国家制定了国家法律，允许通过集体协议实施或修改工作时间标准。荷兰、德国和英国等少数国家也制定了法律，规定个体劳动者享有“申请调整”工作时间的权利。在企业层面，弹性工作制和工时储蓄账户（“时间银行”）允许劳动者积累工时“信用”，以供日后使用，这些工具有望为劳动者提供对工作实践的实质选择权和影响力。

要实现这些效益，企业必须开发创新性的工时安排方案，积极寻求将企业经营效率与增强员工对工作时间自主决定权相结合。其中，能够平衡员工需求和企业要求的弹性工时制度已经获得相当意义上的成功。²⁸ 为了实现这种平衡，企业需要有意识地将其经营目标、战略与员工需求和偏好结合起来，使两者相互促进、相辅相成。

要点

本节介绍了体面劳动工作时间的五个维度，为劳资双方制定平衡的工作时间安排奠定基础。

健康工时：企业应避免不健康的工作时间和常规性长时间工作，以预防短期和长期健康损害、安全风险增加、缺勤率提高和生产率下降。

高效工时：体面工作时间安排特别是减少长时间工作，可提高生产率。拥有更多休息时间和下班后的恢复时间，员工可保持更高专注度、积极性与工作效能。

家庭友好型工时：长时间周工时以及傍晚、夜间和周末的“非标准”工作时间降低了工作与生活的兼容性。弹性工时可以让劳动者兼顾个人生活。从而提高个人和组织绩效。

促进性别平等的工时制度：工作时间政策既要通过性别中立措施促进就业平等，也要确保其他维度的体面工时政策不会对性别平等产生负面影响。

工时自主权：为劳动者提供一定程度的工作时间选择权，可为劳动者和企业创造双赢局面。弹性工作制，如“弹性工作时间”和压缩工作周，可对员工的工作态度和职场士气产生积极影响。

3 如何构建不同类型的工作时间安排

如第 2 部分所述，兼顾员工需求和企业要求的创新型工作时间安排并非偶然形成，而需要企业有意识地开发和实施此类方案。本指南的这一部分就如何根据“体面工作时间”原则制定不同类型的工时安排（班次制度）提供实用建议。

3.1 超时工作

超时工作是一种延长每日或每周工作时间的办法。应当注意的是，超时工作本身并不是一种工时安排；它只是工作时间的延长。实践中，超时工作有着不同的定义。其使用会影响本指南中讨论的所有工时安排类型。

首先，工作是否被视为超时工作因制度背景而异。它可以基于

- 国家（或地方）劳动法规定的每日 / 每周法定工作时间；
- 劳动合同或集体协议商定的工作时间；
- 常规工作时间。

其次，在实践中，超时工作并不总是与报酬挂钩，或至少不与额外报酬挂钩，这就是有关超时工作的研究常常区分有偿加班和无偿加班的原因。

关于超时工作的规定通常设定两个阈值。第一是标准工时上限，通常称为“正常工作时间”，工作时间超过这一限度即被视为超时工作。第二是包括加班在内的总工作时间上限。在各种类型的工时安排框架内，标准工时和加班时间的限制可被临时突破。

国际劳工组织 1919 年《（工业）工作时间公约》（第 1 号）将每周最长 48 小时和每日最长 8 小时确定为国际标准工时上限。在特殊情况下，允许工作时间超过前述限制，但必须遵守每日和每周的最高工时规定。

全球每周最高工时规定（包括加班时间）

- 在欧洲和独联体国家，绝大多数国家规定每周最长工作时间为 48 小时。
- 在美洲、加勒比地区和非洲，大多数国家将每周最高工时设定在 49-59 小时之间。
- 在中东和亚太地区，60 小时及以上是加班时限的立法标准²⁹。

在国家层面，超时工作是通过法律和集体协议共同规范的。这两种治理模式的适用范围因国而异，雇主在要求劳动者加班前必须采取的程序在不同国家也有很大差异。

要在具体的工时安排中适当“平衡”超时工作，限制长时间工作的频率是至关重要的。尽管法律手段常被用于规范长时间工作的频率，但即使在没有超时工作法定限制的情况下，企业仍需主动约束加班行为，因为超时工作不仅损害劳动者福祉，还会影响企业绩效。每日长时间工作可能导致严重疲劳，会增加安全隐患；每周长时间工作则可能导致急性和慢性疲劳，诱发心血管疾病和心理健康问题（如抑郁症）等。最后，从企业的角度来看，缩短工时往往能带来更高的时均生产率和更好的绩效。

除了限制超时工作外，还存在加班工资问题。虽然本指南的重点是工作时间安排，但工时和薪酬之间存在重要的交叉——特别是因为超时工作产生的报酬往往是劳动者报酬总额的“重要组成部分”，加班工资可以起到抑制企业过度加班的效果。根据国际劳工组织 1919 年《（工业）工作时间公约》（第 1 号），加班费率不得低于正常工资率的 1.25 倍。在许多国家，加班工资比正常工资高出 50% 或更多是标准做法，且该比例可随着加班时长递增。在未实行全国统一标准的国家中，大部分国家如印度通过行业立法提高加班工资，而其他国家则通过全国性的集体谈判来确定加班工资标准，如丹麦和瑞典³⁰。

超标准工作时间并不总是以货币方式补偿。例如在欧盟，35% 的企业以支付加班工资作为补偿，而 23% 的企业提供调休，另有 37% 的企业在某种程度上同时使用两种补偿方式。在 4% 的欧盟企业中，超时工作无法获得任何补偿。对于“高技能岗位”劳动者比例较高的企业来说，情况尤其如此，这是因为无偿加班在管理人员和高级专业人员中最为常见，这些职位的薪资通常已预设了一定量的加班工作。



有关超时工作的实用提示

“平衡”的超时工作应该是：

- 每日和每周的超标准工作时间都受到限制，且不应成为常态；
- 获得适当补偿，无论是货币补偿、调休，还是这两种补偿形式的适当结合；以及
- 在广大员工中公平分配，以限制过长工时对任何特定员工的负面影响。

3.2 轮班工作，包括夜间和周末工作

轮班工作是一种安排工作时间的办法，在这种安排下，劳动者在工作场所相互接替，使企业运营时间可以超过单个劳动者的工作时间。³² 涵盖不同日间和夜间时段。轮班工作使企业能够延长其运营时间，使其超出单个工人的工作时间，并更好地适应需求高峰期（例如，零售业中多个兼职工作班次的“叠加”）。

轮班制的形式多种多样，但经归纳可分为两个基本类别：(1) 固定轮班制，即某一特定群体的劳动者总是在同一班次工作；(2) 交替轮班制，即轮班劳动者的工作班次随时间有规律地变化，“昼夜轮换”（例如，从早班轮班到午班，或从晚班轮班到夜班）。

最常见的轮班制是两班固定制（上午 / 下午和下午 / 晚上）和三班固定制（上午、下午 / 晚上、夜间）。如果企业在一周内不间断运营，则轮班运作被视为“连续运营”——每天 24 小时、每周 7 天运营（即，企业每周总运营时间为 168 小时）。这通常以每班 8 小时的三班制固定轮班制或交替轮班制为基础，但也有每班 12 小时的两班制运营情况；这种运营方式越来越多地应用于医疗机构等企事业单位。从性质上讲，这种连续轮班作业要求某些劳动者群体在夜间和周末工作。轮班工作的具体发生率与国民经济各部门的状况密切相关，其在医疗和社会工作、酒店和餐饮业、制造业，以及运输、仓储和通信等行业十分普遍³³。

轮班工作制度是由一个国家关于工作时间的总体法律和监管框架决定的。例如，对每天和每周工作时间长度的限制；对加班、夜班和周末工作时间的规定。潜在的轮班工作制度和轮班模式的数量和种类几乎是无限的，因此，本指南无法描述如何构建所有轮班工作制度和轮班模式。尽管如此，任何一种轮班工作制度都应遵循设计轮班工作的一些基本原则。这些原则可归纳如下：

图 2. 平衡轮班工作制度的“应为”和“不应为”

 应为 • 使用短周期和规律的轮班安排 • 包括加班在内的轮班工作时间最长不得超过 12 小时 • 连续工作日最多不超过 6 天；如果轮班时间长（每班超过 8 小时）则连续工作日应进一步减少 • 从白班转为夜班时，确保劳动者至少可以拥有两个整夜的睡眠。 • 允许劳动者根据个人情况在现有班次中进行选择。 如可能，还应让他们灵活安排休息时间。 • 在轮班工作时间安排中加入固定的周末休息日；劳动者应至少享有两个完整休息日的周末。 • 评估每个劳动者的需求，例如他们的健康状况、家庭情况（如照护责任）和个体差异（如“早睡”与“晚睡”），并尝试相应地调整轮班工作分配。	 不应为 • 避免班次之间的间隔过短（或称“快速返岗”）；确保轮班之间至少 11 小时连续休息。 • 过早的上班时间（如清晨 6 点）并非最优选择，建议推迟至 7-8 点避免凌晨换班。 • 尽量减少夜间工作，降低与夜间工作有关的健康和安全风险。 • 劳动者个人应尽可能少地连续进行夜间工作。 • 尤其要避免长期上夜班，除非是在特殊的安全条件下。在前述状况下，有必要进行全面的生物钟调整。
--	--

涉及夜间和周末工作的轮班模式要求劳动者在标准工作周的范围之外工作；此外，夜间工作对职业安全 and 健康（OSH）具有潜在的严重负面影响，因为它们要求劳动者违背自身生物钟工作。国际劳工组织 1990 年《夜间工作公约》（第 171 号）规定了对夜班劳动者的一系列保护措施，根据该公约，夜间工作被定义为“在不少于连续七小时的时间内从事的所有工作，其中需要覆盖从午夜到凌晨五点的时间区间”（第 1a 条）。

周末工作是指在常规休息日进行的任何工作。在许多西方国家，周末通常指星期六和星期日的休息日，而在大多数阿拉伯国家，传统的每周休息日是星期五。只要允许周末工作，一般都会在正常工资之外支付“额外”报酬。许多工业化国家的情况就是这样，商店的营业时间和设备的运转时间都延长到了周末。国际劳工组织《每周休息公约》第 14 号（1921 年）和第 106 号（1957 年）规定，每名劳动者每 7 天应至少有 24 小时不间断的休息时间。只要条件允许，企业所有雇员的休息日应当统一，且符合所在国的传统和习俗。



夜间工作和轮班制的实用建议

实行夜间工作制度时：

- 为夜班劳动者提供适当的设施（如食堂、医疗急救）。
- 改善工作环境，以模拟白天并提高警觉性（如适当的照明和适宜的温度）。
- 确保提供充足和安全的上下班交通。
- 为夜班劳动者提供定期健康检查（评估）；如果夜班劳动者的健康开始因夜间工作出现任何问题，则应将他们转到日班工作。
- 避免让孕妇和哺乳期女性上夜班。

实行交替轮班制时：

- 采用正向轮班（顺时针方向），而非逆向轮班（逆时针方向）。
- 尽量快速轮班。
- 避免不规律的轮班时间安排（即尽量保持排班的规律性）。
- 提供最短提前通知时间、频繁的休息时间和班次之间至少 11 小时的连续休息时间。

3.3 非全日制工作安排，包括岗位共享

国际劳工组织 1994 年《非全日制工作公约》（第 175 号）将非全日制劳动者定义为“正常工作时间少于同类全日制工作者的受雇人员”。这是对非全日制工作的通用法律定义，如欧盟的《非全日制工作指令》就使用了上述表达。出于统计目的，非全日制工作通常以为特定工作时长作为判断标准。确定劳动者是全日制工作或非全日制工作的边界因国家而异，但通常为每周 30 或 35 小时。

国际劳工组织《非全日制工作公约》鼓励富有成效和自由选择的非全日制工作，还倡导非全日制劳动者与同类全日制劳动者享有平等待遇，该原则特别体现在以下方面：

- 组织权、集体谈判权和担任工人代表的权利；
- 职业安全与健康；
- 就业和职业歧视；
- 每小时基本工资；法定社会保障项目；以及
- 生育保护、雇佣终止、带薪年假、带薪公共假期和病假。

1997 年，欧盟通过了《非全日制工作指令》，其内容与国际劳工组织公约相似，也体现了非全日制劳动者待遇平等的原则。此外，欧盟《非全日制工作指令》明确规定，雇主应考虑劳动者在全日制工作和非全日制工作之间转换的要求。

非全日制工作的形式多种多样，不同非全日制劳动者不仅工作时长存在差异，在工作时间于工作日、周、月和年的分配方面也各不相同。非全日制工作可以多种方式进行组织，但最常见的“模式”是规定每个工作日的固定工作时间。例如，在欧盟，78% 的企业以这种方式安排非全日制工作³⁴。

还存在其他组织非全日制工作的方法。这些方法包括：要求劳动者在固定工作日全时工作，其他时间全日休息；根据需要安排不固定的工作时间（“随叫随到”），即根据企业的需要，在有限提前通知时间的情况下确定工作时间；以及根据具体情况调整的其他组织形式。此外，还有一些特殊形式的非全日制工作，包括以下几种：

- 岗位共享*——将一份全日制工作分成两份非全日制工作，分别由不同的工人担任。
- 渐进式退休——逐渐减少接近退休的年长劳动者的工作时间。
- 育儿假——特指在非全日制工作基础上享有育儿假的权利（也即减少父母的工作时间）。

* 岗位共享不应与工作共享混淆。工作共享将在第 3.8 节中介绍。

鉴于这种情况，发展“平衡的”非全日制工作安排意味着采取旨在提升非全日制就业质量的政策和实践，使劳动者和企业都能从中受益。国际劳工组织的工作文件《寻求高质量的非全日制就业》³⁵ 为推进这一目标提出了以下四项主要建议。

图 3. 促进高质量非全日制工作的关键政策领域



a. 扩大平等待遇

提高非全日制工作质量的第一步是在劳动法和集体协议中给予非全日制劳动者在同等条件下享有与全日制劳动者同等的待遇。这要求劳动法和集体协议为正规和非正规经济部门的非全日制劳动者提供有效保护。需要努力以确保所有劳动者都有组织权、进行集体谈判权及工人代表权，获得生育保护和有关职业安全与健康保障、受到就业和职业歧视保护，以及雇佣终止保护。与同类全日制工作岗位享有同等待遇也是重要的，例如按比例确定小时工资、参与法定社会保障项目、享受带薪年假和带薪公共假期以及带薪病假等。

b. 现代化社会保障政策

提高非全日制工作质量的第二步是实现包括养老金制度在内的社会保障制度的现代化，将其覆盖范围扩大到非全日制劳动者（包括取消或降低社会保险项目的最低工时、收入或就业期限的门槛），并确保对非全日制工作期间基于缴费

的福利待遇进行公平调整。后者的具体措施包括提高针对非全日制劳动者社会保障的灵活性，例如降低非全日制劳动者享受社会保险待遇的门槛，以及允许非全日制劳动者在缴费期中断方面享有更高的灵活性。加强不同社会保障项目和就业状况之间应享权利的可移植性，以及简化社会保险登记和缴费的行政手续也是重要的措施³⁶。

c. 申请非全日制工作的权利

提高非全日制工作质量的第三类改进是引入劳动者针对转为非全日制工作的权利，进而为在更广泛的工作岗位上从事非全日制工作提供机会。一些国家如澳大利亚、德国、荷兰和英国，已经通过法定“申请权”确立灵活工作安排，使劳动者享有要求改变工作时间、工作安排或工作地点的法定权利。大多数立法规定了劳动者申请此类变更的法律程序，但没有规定劳动者有权获得灵活工作安排。前述有关“申请权”的法律通常包括一些共同的关键要素，如劳动者就业资格期限、雇主答复期限、拒绝理由条款、上诉机制和就业保护措施。

d. 消除转换障碍

应当消除任何限制非全日制工作和全日制工作就业之间相互转换的障碍，包括税收和福利制度，以及提供儿童和老年人护理服务方面的障碍，从而为有家庭责任的非全日制劳动者提供更广泛的工作时间选择。简化向全日制工作转换的措施将提高个人福利，并防止长期非全日制就业成为陷阱。

最后，还有一些工作场所层面的障碍需要解决。要解决这些障碍，就必须理解和改变企业文化；企业文化往往仍然认为全职员工比兼职员工更有生产力和责任心。然而事实并非如此，对企业而言，非全日制工作有许多益处，包括更灵活的工作规划、企业可能享受优惠税收待遇、更好地平衡工作和个人生活以及更大的岗位创造潜力。

除了常规的非全日制就业外，近年来，人们对超短非全日制工作时间或根本没有规定最低工作时间（如“随叫随到”工作和“零工时”合同）的工时安排的关注与担忧也日益增加。这种“边缘性”非全日制就业的特点是工作时间很短（例如，每周工作时间小于 15 小时或小于 20 小时，具体取决于定义）。此外，“边缘性”非

全日制工作者的工作时间安排往往变化很大，这可能使他们很难安排个人事务或规划未来。这些工时安排并不平衡，需要通过基本保障措施来加以改善。

因此，除了上述有关非全日制工作架构的建议外，有关“边缘性”非全日制工作的进一步建议包括：



改进“边缘性”非全日制工作的实用建议

- 引入一些关于保障最低工作时数的基本规范（原则上参照现行国际标准和各国法律）同时规定对违规行为的适当处罚。
- 实行减轻“边缘性”非全日制劳动者弱势地位的法规。这可能包括：设立溢价工时工资（仿照澳大利亚做法），以补偿他们缺失的就业相关福利；对“待命”时间设定最低固定补偿标准；更优惠的失业保险 / 社会福利。
- 按比例提供带薪年假。这种方法似乎比在达到最低工作年限后逐步提供带薪年假更可行，因为在后一种情况下，员工轮换的积极性很高。
- 提高工人对其在这些安排下的劳动权利的认识，以防止歧视 -- 尤其是对女性和青年的歧视，因为他们更常从事“边缘性”非全日制工作。
- 取消要求“边缘性”非全日制劳动者只为一个雇主工作的合同条款，并增加规定通知“边缘性”非全日制劳动者工作安排的最短提前期限。

3.4 错时安排

在错时安排下，同一企业中的不同劳动者群体有不同的上下班时间；然而，一旦这些开始和结束时间被选定（或由雇主确定）后，它们就保持不变。

错时安排通常被用作一种策略，以缓解某些高峰时段交通拥堵和公共交通负担过重的问题，以及帮助有家庭责任的劳动者（如方便其安排接送孩子上学的时间）。不同的企业（甚至行业）可以采用差异化的上下班时间，而不是让所有劳动者在同一时间上下班。由此，交通会更加顺畅，公共交通也会不再拥挤，所有社会成员因通勤产生的身心压力都会减轻。

在同一企业内，错时安排涉及为不同的工人群体设定不同的上下班时间。在某种程度上，这类似于轮班工作，只是这些“小换班”存在工作时间重叠。在大多数错时工作安排中，开始和结束工作的时间可以每隔 15 至 30 分钟错开，例如规定上午 7 时至 9 时期间的上班时间和下午 4 时至 6 时的下班时间。午餐时间也通常错开安排，例如一组劳动者 12 点开始午餐，而另一组在 12 点 30 分开始，余下的一组在下午 1 点开始。如果需要在工作现场保持连续有人值班，休息时间也可以相应错开。

错时安排的一个例子是，一个“小换班”从上午 8 点到下午 5 点，第二个“小换班”从上午 10 点到下午 7 点。除了用餐时间，这种工时安排将确保在上午 10 点到下午 5 点之间提供每天 7 个小时的“核心”时间段，所有劳动者都在这期间工作。如果存在需求高峰，这一点就尤为重要。在服务行业，企业还将在上午 8 时至下午 7 时之间的较长时间内为客户提供服务。这些重叠的期间也有助于劳动者培训。

与正常的轮班工作制度或本节后面讨论的其他一些更复杂的灵活工时安排相比，以平衡劳动者和企业需求的方式构建错时安排相对简单。最重要的一点是，在为劳动者分配特定的工作时间（“小换班”）时，应考虑他们的个人需求和偏好。此外，要成功引入错时安排，还需要适当考虑当地公共交通、学校和托育机构的时间安排，以及影响劳动者到岗和离岗时间的任何其他因素。考虑要点包括：



错时安排的实用建议

- 错时安排需要适当考虑公共交通、学校和托育机构的时间安排，以及影响劳动者通勤时间的任何其他因素。
- 在对劳动者制定特定的时间安排时，必须考虑到他们在上下班时间方面的个性化需求和偏好。
- 许多发展中国家面临着城市无序扩张、交通堵塞和交通不便等问题，协调的错峰工作很可能缓解这些问题。

3.5 压缩工作周

压缩工作周（CWWs）是指在比典型的标准工作周更少的天数内安排相同工作时数的工时安排；这会导致更长的工作日。压缩工作周通常将每日工作时间延长到 8 小时以上，但将连续工作天数减少到每周少于 5 天。例如，在 压缩工作周下，通常为 5 个 8 小时的 40 小时工作周被改为 4 个 10 小时的工作周——这种安排称为“4 x 3”压缩工作周安排（连续工作四天，然后连续休息三天）。必须强调的是，只有在特定的情况下和特定的行业中，才应考虑实行压缩工作周安排（见以下几页的建议）。

图 4. 压缩工作周示例

示例	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
A	10小时	10小时	10小时	10小时	休息
B 第一周	9小时	9小时	9小时	9小时	9小时
B 第二周	9小时	9小时	9小时	8小时	休息

各组织实施压缩工作周的基本逻辑各不相同，但它们通常用于办公室环境，以降低启动运营的成本以及能源和其他可变运营成本。更极端的连续工作制可能出现在需要在劳动者住所和工作地点之间进行长途通勤的工作中，例如近海石油工业和偏远地区的采矿业。此类岗位通常采用连续工作期，最短 7 天，最长可达连续 35 天，与等量（或更长时间）居家休假期交替的模式。

在评估压缩工作周的影响时，必须考虑其他轮班安排和工作相关参数的作用，包括轮班工作时间和班次间隔（即两班之间的间隔休息时间）。国际劳工组织的一份工作文件³⁷对相关证据进行了回顾，其中作者 Tucker 建议，在设计压缩工作日程时，应特别注意增加疲劳和降低警觉性的可能性。这可能在夜间和工作将结束时尤为普遍。他建议，如果某项工作在 8 小时轮班时已被视为危险工作，则不应将轮班工作的时间延长至 12 小时。

延长工作日 (9-12 小时) 必须同时满足工作性质与负荷量适宜 (保障充足休息且无加班) 且轮班系统设计需 (i) 最小化疲劳累积效应; (ii) 通过减少连续工作日数量 (在休息日前) 降低有害暴露风险³⁸。

然而, 特定职业属性是否比其他职业或工种更适合采用压缩工作周, 仍无定论。个人的总体工作量是由一系列复杂的环境因素相互作用决定的。尽管如此, 如果决定实施压缩工作周安排, 以下做法³⁹可能对成功实施至关重要:



压缩工作周的实用建议

- 避免加班 (CWW 安排下每日工作时间已经较长)、夜间工作或其他形式影响恢复的额外工作, 以及长时间通勤。
- 采取抗疲劳措施以尽量减轻延长工作时间的的影响 (如充足的休息时间、工作轮换), 并避免产生厌烦情绪。
- 允许更短、更频繁的班内休息, 而不是较少的长时间休息。
- 确保轮班之间有足够的恢复时间; 例如, 连续长时间轮班需要连续三个休息日进行恢复。此外, 长期夜班工作会导致昼夜节律紊乱, 需要延长恢复期, 即三到四天。
- 考虑工作场所以外的风险变化。这可能包括长时间工作后通勤时疲劳风险的增加。其他非工作活动也可能受工作计划变化的影响 (如家务和照护工作)。
- 重新调整工作设计中的容错空间 (如关于加班的规定), 以应对延长班次时长的影响。
- 重新分配工作量, 在高度疲劳时减少工作量, 例如在轮班工作的最后几个小时, 特别是在夜间。
- 轮班制的改变可能意味着员工在一天中其他时间 (如午后) 的警觉性会有很大变化。因此, 工作量应相应调整。

3.6 平均工时安排，包括年度工时

年度工时安排和其他类型的平均工时安排允许在一周以上的时间段内灵活调整每天和每周的工时。这些安排允许在法定时限（如每日和每周最高工时）内变动工时，同时要求工时必须满足以下任一条件：

- (1) 在平均周期内达到规定的周平均小时数，或
- (2) 在规定周期内保持固定的总工时。

只要遵守上述限制以及每周平均或年度总工时，就无需为法定“正常工时”之外的工时支付加班费。

年度工时安排和其他类型的平均工时安排对具有可预测季节性需求波动的行业（如滑雪度假区）的企业有实用价值，因为它们需要在旺季延长工时，而在淡季缩短工时。不过，必须强调的是，年度工时安排是最复杂的工时安排之一，必须认真规划和实施。

在年度工时或其他平均工时安排中应明确一些重要规定。这些规定包括

- **参考周期**——平均工时的时间范围。例如：1 个月、17 周（如欧盟《工作时间指令》的规定），6 个月和一年。
- **每周平均工时**——总工时÷参考周期内每周平均必须工作的小时数（如 35 小时、40 小时、48 小时等）。或者，也可以确定整个参考周期的总工作时数（如 1 500 小时、1 800 小时等）。
- **最长工作时数**——这是参考周期内每周（和 / 或每天）的最长工作时数。不允许超过该上限。
- **工资 / 薪金水平**——调整期内的每周工资或每月工资。需要注意的是，由于加班时间将减少，需要增加基本工资来补齐差额。通常情况下，每周或每月的工资不会因某一周 / 月的实际工作时数而发生变化。相反，工资保持不变，并按全年平均值（每周或每月）支付。
- **定期调整**——如果每周平均工作时数或实际工作总时数超过平均工时协议规定的总小时数，则在参考周期结束时支付加班费。在某些情况下，这一总数包括一些“后备小时”，“后备小时”中，劳动者只有在需要时才进行实际工作⁴⁰。
- **提前通知期**——因平均工时调整工作计划时，雇主必须提前通知员工的最短期限。这对于让劳动者规划他们的个人生活，并促进工作与生活的平衡十分重要。此类时间安排变更必须至少提前 24 至 48 小时提前通知。

举例说明：计算参考期内的有效工作时数

为了计算参考期内按年度工时或其他平均工时安排的有效（计划）总工时，以下信息是必要的：

- 参考期内预计每周平均工作时数；
- 参考期时长；
- 在此期间带薪年假天数；以及
- 在此期间公共假日天数。

下面举例说明年度工时安排下有效（计划）总工作时数的计算方法：

预计的每周平均工作时数：40 小时 / 周乘以参考期的周数：52 周

=2 080 个带薪工作小时

- 带薪年假天数：20 天（160 小时）
- 公共假期天数：10 天（80 小时）

因此，有效（计划）总工作时数的计算方法如下：2 080 小时 -（160 小时 + 80 小时）
= 1 840 小时

要成功引入年度工时安排和其他类型的工时平均计划，必须与劳动者代表就设定年化工时的条件进行协商。这包括：

- 平均工时的补偿和基本工资的增加（由于加班时间将大幅减少或取消，基本工资应增加）。
- 参考期内工作时间的分配方式；以及
- 调整工作时长所需的提前通知期限。

如果不事先就这些条件进行谈判，可能会产生严重后果，因为劳动者是否接受这些安排对计划的成功至关重要。

最后，需要强调的是，引入年度工时可能存在风险，需要根据企业产品或服务的需求进行调整。因此，在公司或工作场所层面的集体协议或类似协议中规定年度工时安排的细节至关重要。通过集体协议达成的芬兰滑雪度假区的年化工作时间安排就是一个很好的实践范例。这种制度对劳动者有利，因其为劳动者提供了一份永久性工作岗位，使他们每年都有稳定的收入，并在 6 月至 10 月的淡季享有不间断的长假期。雇主也因没有短期和定期合同而受益，因为他们可以充分利用劳动者的技能和经验⁴¹。

3.7 弹性工时安排和工时储蓄账户（“时间银行”）

这类工作时间灵活性包括两种类似的工作时间安排：“弹性工时”安排和工时储蓄账户安排——更通常被称为“时间银行”。

弹性工时安排

弹性工作时间允许每天和每周灵活安排工作时间。员工每天和每周实际工作时数可能会有所不同。基本弹性工时安排允许员工根据个人需要（在规定范围内）自主选择每天上班和下班时间，在某些情况下，甚至可以选择一周工作时数。没有正式弹性工时计划的雇主可能通过非正式方式提供弹性工时。一些形式更为复杂的弹性工时安排与工时储蓄账户（“时间银行”）安排相互融合，因为它们允许劳动者积累工时积分，在某些情况下，还允许劳动者利用“储蓄”工时换取全日休假。

一般而言，正式弹性工时安排涉及确定一个要求所有雇员必须在岗的“核心工作时间”（例如上午 10 时至下午 4 时），尽管有些弹性工时计划没有核心时间规定。这些“核心工作时间”前后，会设置“弹性时段”（如上午 6 时至 10 时和下午 4 时至晚上 8 时），员工可以选择自己喜欢的工作时间，只要在指定工作时间内完成了要求的工作时长即可。企业和其他组织引入弹性工作时间安排的目的通常是提供这一工具，促进员工平衡工作与生活，而不是出于特定业务原因。不过，弹性工时安排也可以服务于业务目标，特别是提高员工积极性和工作绩效。



弹性工作制实施要点

- 明确工作时间的灵活程度，特别是每天和每周最长和最短工作时间。明确是否要求工人在每个工作日的某些时间（称为“核心工作时间”）在岗；如果是，这些核心工作时间是哪些（例如，上午 10 时至下午 4 时）。
- 说明可累积的工时上限（正负工时）以及可累计的时间段。
- 确定固定工作时间和带薪休假的决策程序和具体标准。

工时储蓄账户（“时间银行”）

工时储蓄账户或“时间银行”安排（有时称为工作时间账户）允许劳动者积累“工时存款”或产生“工时负债”，但不得超过最高限额。计算正负工时的期限要比弹性工时安排长许多，从几个月到一年，甚至更长。具体工时储蓄账户安排规则决定了如何以及何时可以使用账户中积累的“储蓄”工时。这符合此类安排的双重逻辑：它们既是促进员工工作与生活平衡的工具（类似于弹性工时），也是帮助企业更好地调整工作时间以应对单位工作量波动的工具。至于哪个目标优先——或者说两者间是否平衡——取决于具体的工时储蓄账户安排结构。

总体来说，在较短期的工时储蓄账户中，超过合同约定时间的工作时间可以作为带薪休假的依据。在长期工作时间账户的情况下（这种情况要少得多），工时储蓄账户开始具有年度工时安排的特征。在这些长期账户中，累积的信用工时可用于更长的带薪假期、学术休假，甚至提前退休。不过，在某些情况下，这些账户的使用会因企业运营需要而受到很大限制（例如，请假需要提前通知）。因此，在实践中，对于长期工时储蓄账户，劳动者往往很难长时间休假。

弹性工时安排和工时储蓄账户（“时间银行”）与本指南中介绍的大多数工时安排一样，如果结构合理，有可能对工人和企业双方都有利。为了制定“平衡”的弹性工时安排和工时储蓄账户，应考虑以下关键因素：



工时储蓄账户实施要点

- 遵循工作时间规定的框架（法律和集体协议中的现有规定）和工资标准——特别是超时工作或非标准工作时间下的额外工作，如夜间、周末或公共假日工作
- 明确可累积的工时上限（正负工时）以及可累计的时间段。与此相关的问题是补偿期的范围和模式及在这些时间段内可享受的带薪休假数量。
- 明确固定工作时间和带薪休假的决策程序和具体标准，以及对超时工作的新定义——具体而言，应当明确劳动者在何种条件下会得到加班费？
- 规定达到或超过工时储蓄限额情况的处理程序（例如，如果超过正工时限制，超出部分可能需要按加班费计算）。
- 在缺勤、参加培训课程或因公外出的情况下，如何计算工作时间。
- 劳动者在使用累积假期和必要时分配更长工作时间方面的权利。这对于长期工时储蓄账户而言是重要的，因为累积假期的经济价值可能很高。

3.8 工作共享

在经济衰退期，调整工作时间是避免 / 限制工作岗位减少和支持公司保留劳动力的重要战略。根据经济需求的变化调整工作时间的一项重要工具是工作共享。工作共享是指减少工作时间，将减少的工作量分摊给相同或类似数量的劳动者，进而避免裁员。此外，它也可以是一种旨在创造新就业机会的措施⁴²。

缩短工作时间的形式多种多样，最典型的是缩短工作周（例如，每周工作 3 天或 4 天，而不是更常见的每周工作 5 天），但也有减少每日工时或企业临时停工数周甚至数月的情况。工作共享的概念起源于大萧条时期，反映在国际劳工组织 1935 年通过的《四十小时工作周公约》（第 47 号）的精神中。该公约在大萧条最严重时通过，确立了每周工作 40 小时的原则。它还建议，由于当时普遍存在失业现象，“……应继续努力，尽可能在各种就业形式中将工作时间减少到前述程度”（序言）。

在近期的大衰退及引发的全球就业危机背景下，人们对工作共享这一劳动力市场政策工具产生了极大兴趣，该工具旨在保留现有工作岗位，被称为“危机下的工作共享”（有时也称为“短时工作”）。2009 年国际劳工大会通过的《全球就业契约》将工作共享视为应对全球经济危机的体面劳动措施。

在经济衰退期间的工作共享方案的国家框架内，企业如果不裁员，而是通过减少所有雇员或特定工作单位所有成员的工作时间来“共享”较少工作，就会从中获益。在危机工作共享的措施下，工时减少通常会伴随工资减少，而工资减少通常（但并不总是）与劳动者工时减少成正比。政府工资补贴可以缓解这一重要制约因素。这些补贴通常通过部分失业补偿提供，但也可以由政府一般收入或其他收入来源提供。如果危机下的工作共享措施设计和实施得当，就能通过以下方式实现“三赢”：

- 使劳动者保住工作并为未来做好准备；
- 不仅帮助企业渡过危机，而且为在经济复苏时的繁荣发展做好充分准备（因为企业保留了现有劳动力及他们的特有技能）；以及
- 尽量减少社会转移支付成本，最终缓解政府和整个社会的对立。

为避免裁员而制定的工作共享计划和措施可包括五个关键要素，但并非每个危机下的工作共享措施都包含所有要素。⁴³ 必须适当考虑所有要素——包含要素越多，措施就越有可能取得预期效果。这五个要素如下：

危机下的工作共享措施的关键要素

1. 减少公司或公司内特定工作单位所有员工的工作时间，以代替裁员。例如，公司不裁员 20%，而是将所有员工的工作时间减少 20%。
2. 工时减少的同时，工资 / 薪金也相应（按比例）减少。在上述例子中，工时减少 20% 的所有雇员的工资也将减少 20%。
3. 向受影响的劳动者提供工资补贴是有效的工作共享措施的一个关键要素——它有助于“缓冲”劳动者收入暂时减少的影响。这些工资补贴通常由公共财政补贴——一般约为其工资减少额的一半。失业补贴常常是计算与工资有关的补偿的参照点。例如在法国，失业补贴是正常工资的 75%。

4. 为危机下的工作共享设定具体时限。例如，在 2008-2009 年大衰退期间，德国实施了工作分享计划（称为 Kurzarbeit），计划高峰期期限为 24 个月。这种时间限制至关重要，可确保危机工作共享确实是一项临时措施，以限制减少工时和工资的时间，避免潜在的替代效应，即由于公共补贴，一些新兴企业和行业被现有低效企业和行业“挤压”。
5. 在危机下的工作共享措施与培训 / 再培训活动之间建立联系。鼓励共享工作员工参加培训和再培训活动，以提高其技能，从而在需求回升时提高生产率，或为在经济复苏时转入新的工作岗位做好更充分的准备。

除上述五个要素外，重要的是要让工人组织和雇主组织都参与到政府发起的危机工作共享措施设计和实施中来，以增加其成功的可能性。危机下的工作共享措施应针对因经济周期而出现问题的企业，而不是那些面临结构性经济调整的企业。虽然在实践中很难区分这一点。有价值的资格认定决策指标可包括各种经营业绩指标及其在危机和非危机时期的趋势数据。

要点

超时工作是在正常工作时间之外延长工作时间，影响所有类型的工作时间安排。是否被视为超时工作因制度环境而异，企业在实施超时工作前应仔细了解其影响。对于企业来说，超时工作应该是一种例外情况；加班不应该是常规做法，而应该慎重使用。

轮班工作有多种形式，但主要分为两大类：固定轮班制和交替轮班制。轮班制度通常受集体协议的制约，其制度设计也受到集体协议影响。企业在实施轮班制之前，应当了解有关工作时间的法律和监管框架，并遵守本章概述的“可为”和“不可为”做法。

非全日制劳动者应享有与同类全日制劳动者同等的待遇，特别是在以下方面：组织权、集体谈判和担任劳动者代表的权利；职业安全与健康；就业与职业歧视；小时基本工资率；法定社会保障计划；以及生育保护、解雇、带薪年假、带薪公共假期和病假。企业应关注四个关键政策领域，以促进高质量的非全日制工作。它们是：扩大平等待遇（如上所述）、现代化社会保障政策、允许劳动者享有申请非全日制工作的权利，以及消除非全日制和全日制就业之间的转换障碍。

错时安排可以让劳动者在不同时间开始和结束工作。这可以对劳动者通勤和照顾家庭能力产生积极影响。如果安排得当，错时工作制可使企业在不增加劳动力成本的情况下（在一定限度内）延长工作时间。

压缩工作周是指将相同工作时数安排在一周中少于正常工作日数的时间内，从而使工作日数减少。但工作时间延长需要特别注意疲劳和警觉性问题。为了成功实施压缩工作周，雇主应确保劳动者已同意实施压缩工作周的条件，特别是工作日天数和工作周内工作时间的分配。

平均工时制，包括年化工时制，允许在一周以上的时间段内每天和每周工时有所变化。每周工时变化必须遵守既定的每日和每周工时最低和最高限制。平均工时制的成功实施需要与劳动者代表就改变工时的条件（如补偿、工作时间分配和修改前所需的通知期）进行谈判。平均工时制是最复杂的工时安排之一，正确设计和实施对其成功至关重要。

弹性工时安排允许劳动者和雇主根据劳动者个人需要，调整每天或每周工作时间。**工时储蓄账户**（“时间银行”）在弹性工时概念的基础上加以扩展，包括“工时存款”和“工时负债”，它们使工作时间具有更大的灵活性。只有在允许每日或每周工作时间变化的情况下，才能采用弹性工时制和工时储蓄账户。

工作共享——注意与岗位共享的区别——是指减少工作时间，以便将相同数量的工作分摊给更多劳动者，从而避免裁员，或者创造新的就业机会。“危机下的”工作共享（也称“短时工作”）是在经济衰退时期避免裁员的一种策略。要成功实施这种工作时间安排，就必须改变工作环境，包括修改工作时间和采取适当的培训措施。

4 如何协同设计和实施工作时间安排

为了设计和实施兼顾劳动者和企业需求的新工作时间安排，应当同时考虑企业的业务需求和员工对自己工作时间的需求和偏好。这应该是一个雇主和员工合作的过程。这一过程的框架可以通过集体谈判来建立。

第一步是成立一个劳资联合小组，以制定新的工时安排方案。一旦签署了不同的工时安排方案，在做出最终决定之前，必须对其进行审查和评估。做出决定后，应详细规划新的工时安排，与所有员工沟通，之后才可在企业内实施。由于企业的要求和劳动者的需求可能会随时间的推移而发生变化，因此应定期重新审视和评估新的安排。

图 5. 实现新工时安排的流程



为了制定“平衡的工时安排”，必须建立一个考虑到每个人需求和意见的合作进程

这些具体步骤将在本节的其余部分详细说明。

步骤 1：识别

建立工作时间安排小组并制定行动计划

有关工时安排及其影响的现有研究表明，让劳动者参与设计和实施工时安排非常重要。合作式方法有助于确保劳动者对工作时间的需求和偏好得到考虑，也有助于管理者和员工为新的工作时间表做好准备。这就是为什么建立一个劳动者 - 管理人员团队（称为工作时间安排小组）是第一步。

如果企业 / 组织成立了工会，工人代表必须是该小组成员。不过，即使企业 / 组织没有成立工会，也建议劳动者参加该小组。企业中现有的劳资合作机构同样可以履行工作时间安排小组的职能。

雇主（或其代表）应首先与员工沟通，说明企业正在评估其现有的工时安排，并正在考虑一种新的工时安排模式。雇主应说明，在评估现行工时安排和制定新工时安排的过程中，所有意见都将得到考虑。雇主应明确告诉员工该小组的目标（即改善工时安排、工作条件 and 生产率）、小组将采用的决策程序、小组会议计划、小组日程安排以及工时安排变更可能何时生效。

还应征求劳动者和管理人员对现行工时安排的不同需求和意见。为了有效地做到这一点，工作时间安排小组最好包括来自企业不同部门的劳动者代表、管理人员和雇主 / 所有者 *（视情况而定）。为了全面反映代表企业劳动者的所有意见，企业每个部门的员工（如车间工人、行政人员等）都应有机会提名一名代表。在这种情况下，企业所有者 / 雇主或其他高级管理代表应鼓励所有员工发表意见，而不必担心受到惩罚。

应为工作时间安排小组制定一个有具体时间框架的行动计划，并传达给在企业工作的每一个人。这一点非常重要，原因有二：

- 小组需要在工作时间组织会议，因此小组成员必须了解会议时间安排。
- 每个人都必须了解小组会议周期，以及他们应在何时做出决定并提交给企业员工。

由于工时安排变化可能会对公司运营产生重大影响，因此小组必须集中精力讨论新的工作时间安排，并使员工能够预知变更可能的生效时点。

* 例如，在中小型企业中，雇主 / 所有者可以直接参与小组工作。

现阶段应考虑实际情况。首先，应在企业内部或附近预留一个能容纳小组所有人员的会议场所，供讨论之用。此外，还应为小组提供基本材料和信息（如工作时间安排表影印件、黑板 / 白板、书写工具），以便每个人都能顺畅沟通，减少讨论重要工作时间事项所需的时间。

接下来，小组应检查企业目前使用的所有工时安排，包括休息时间（如工间休息和午休时间）和假期规定（如病假、年假、带薪假期）。应绘制企业现有的工作时间安排图表，使所有小组成员都能直观了解目前的工作时间安排（如在白板上绘制图表）。应考虑所有可能的工时安排，与时间表、休息时间和假期有关的所有问题都应公开讨论。

分析企业的业务要求和劳动者的需求 / 偏好

工作时间安排小组应当分析企业的整体业务要求以及劳动者的需求和偏好。由于其部分概念可能存在认知差异，因此为所有者 / 管理者和劳动者定义一些关键术语将是有益的。这些核心定义如下：

核心定义

企业战略——一系列指导思想，其决定企业内部人员应如何决策和分配资源以实现关键目标。一项好战略由一系列指导原则或规则组成，这些原则或规则规定了企业员工应采取（或不应采取）的行动，以及为实现预期目标应优先考虑（或不应优先考虑）的事项⁽⁴⁴⁾，为企业清晰的发展路径。

业务目标——关于如何实现业务目标的明确、可量化指标。业务目标最常见的六个重点领域是市场份额、财务资源、物质资源、生产率、创新和行动规划⁴⁵。工时安排可以对这六个领域产生影响。

固定或可变工作量（时间安排）——许多组织的工作量并不固定 -- 这被称为“可变”。有三种不同类型的可变工作量：年度波动（通常节假日期间需求增加）、每日波动（某些日子比其他日子更忙碌，如周末的酒店和酒吧）和小时波动（一天中某些时间段顾客较多，如午餐或晚餐时间的餐厅）。⁴⁶ 工时安排是确定固定和可变工作量的关键，因此需要定期对其评估。

核心工作量与酌定工作量（产品或服务）——企业工作量有两种形式：核心工作量和酌定工作量。核心工作量是制造企业核心产品或提供核心服务所需的工作，包括获取制造产品或提供服务所需零件和材料，以及制造 / 提供核心产品或服务本身。酌定工作量是指可能不属于主要产品或服务，但仍可用于开发新产品线或服务的工作。

人力资源（HR）管理——管理企业中的人员和现有人际关系过程。人力资源（或人事）经理协助企业管理雇主 / 管理者与员工之间的关系。随着企业发展，人力资源经理可以在决定哪些政策和做法对企业有帮助方面发挥更大作用。就工作时间而言，他们在确定和记录企业现有工时安排、评估可以（或不可以）对现有工时安排进行修改，以及如何实施和监督新工时安排过程中至关重要。

作为这项工作的一部分，还应当研究企业的工作系统（即业务流程）如何组织。这就需要检查制造业的生产系统（如装配线）或服务的服务提供方式。明确生产（或服务）系统运作与维护间是否协调也很有用。例如，在制造业，这意味着要考虑生产线如何清洁、维护或重新装备。在服务行业，则要考虑系统维护（如清洁设备、IT 软件升级）的时间及其对客户服务的影响。

除了企业业务要求外，还应收集劳动者对工作时间需求和偏好的意见，以及这些需求和偏好如何在提高企业绩效方面发挥作用。这样做，劳动者就更有可能对与所有者 / 雇主和管理人员商定的工时安排产生归属感，也更有可能从“一线视角”就如何定期改进工时安排提出有效建议。

在与雇主 / 管理者商议工时安排时，劳动者需要考虑一些不同因素。首先，他们应考虑如何合理安排每天和每周的工作时间，使其既能满足个人需求，又能符合企业需求。在这种情况下，劳动者应考虑所有可能影响他们在特定时间上班或下班的因素，或他们一天中可以或更愿意工作的时间（如白班、下午 / 晚班或夜班）。这包括考虑每日工间休息、用餐时间、每周休息时间和年假。劳动者还应讨论实施某项工时安排后与薪酬相关的影响，因为这些影响可能并不是“中立薪酬”。此外，值得员工考虑的还有他们的个人情况，如家庭责任需求和通勤交通条件，这些问题可能会影响他们在某些时间段上班的能力。前述问题都应成为工时安排讨论的一部分，包括企业发展或需要根据客户对其产品或服务需求波动进行调整时发生的变化。

小结

- 平衡工作时间安排小组的组成，应纳入工人代表、管理层代表，女性和年轻劳动者（因其往往是最脆弱群体）。
- 制定目标明确、结构合理的行动计划。
- 确保劳动者可以提出意见而不必担心受到惩罚。
- 在公司内部公开透明地交流小组的进展情况。
- 将休息时间和休假安排纳入讨论。
- 考虑公司的业务要求和劳动者需求。

步骤 2：设计

制定符合企业业务需求及劳动者需求偏好的工时安排方案

在考虑制定新的工作时间安排应遵循的原则和因素时，应当考虑如何在企业中落实新的安排。理想情况下，工作时间安排小组应在分析企业业务需求和劳动者需求及偏好基础上，制定和考虑不同工时安排模式或方案（见：识别）。

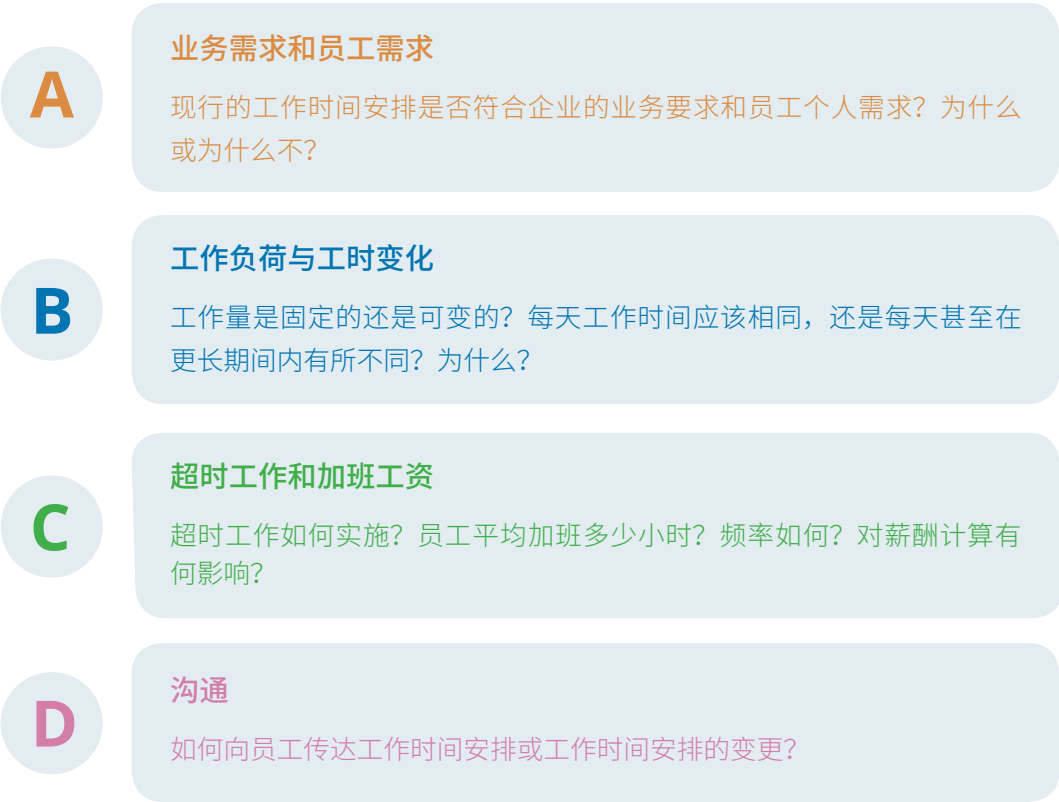
如《指南》第 3 节所述，工时安排的替代方案有多种可能。由于潜在选项范围和就工时安排做出决定所需的时间框架，如果小组中的一个或几个成员（即单独或以小型小组形式）同时研究一个或多个特定选项，并将其提交给整个团队，将会更有效率。由此则可在考虑到企业业务要求（通过业务分析获得）以及劳动者需求和偏好的情况下，对多个备选方案进行审议。

在企业生产或提供服务过程中，工时安排必须现实可行，并需要相互适应，形成一个设计合理的工作时间安排。这意味着，该时间表应以该国规定的正常工作时间（如每天 8 小时，每周 5 至 6 天）的全职工作为基础。时间表至少应规定工作的起止时间、休息时间和用餐时间。它还应将所有劳动者或特定劳动者群体（如轮班工作的劳动者）安排在同一时间表上（弹性工作时间安排除外）。

在考虑工时安排的替代方案时，最好首先了解企业（或其他组织）中现有时间安排。此外，还有必要研究与之相关的企业政策和实践。政策是指企业有意制定的规则，以便所有员工都知晓企业的期望。实践是指随着时间推移而演变的操作惯例，这些惯例可能符合企业政策，也可能存在偏差。

在审查现有企业工时安排及其相关政策和实践时，有几个关键问题值得考虑：

图 6. 设计新工时安排的关键问题



这些问题的答案将为新的工时安排提供重要线索。例如，长期超时工作表明企业经常无法在正常时间内完成工作，因此调整工时安排（如增加新的班次）是必要的。此外，可行的工时安排的预见性方案，在此阶段可能值得考虑，如危机下的工作共享（例如，由于突然的经济冲击或企业产品或服务需求的减少）。

对工时安排的任何监测都不是针对员工的个人评估，而是为了判断是否有必要调整现有的工时安排。换言之，这是对企业工时安排整体评估的一部分。

审查和评估替代性工时安排方案

工作时间安排小组完成上述步骤后，即可开始审查和评估已制定的不同工时安排方案。评估标准应基于企业业务需求以及在前几个步骤中确定的员工需求和偏好。审查和评估过程可分为三个实际步骤。

小组讨论和报告

一旦就评估标准达成一致意见，应成立由企业不同部门成员和工人代表组成的小型工作组，以审查一个或多个可能的工时安排方案。通过组建来自企业不同部门的小组，评估中的工时安排将受益于可能受特定工时安排影响最大的劳动者观点。这些劳动者可以很好地论述为什么某个方案对企业有效或无效。成立不同工作小组并讨论各种方案，可以确保个人意见被充分听取。这将有助于增强管理者和员工对评估过程及最终选定工作安排的归属感。

这些工作组需要关注不同的工时安排。例如，由一个小组研究上下班时间安排，而由另一个小组考虑如何分配工作时间以满足不同业务需求，以及工作时间对劳动者影响。小型工作组应收集企业现有的工作时间做法以及类似企业相关实例，并通过报告分享他们的发现。

汇报并与工作时间安排小组讨论

小组报告应由工作时间安排小组讨论，作为小组会议的一部分，以评估不同方案，并确定哪种工时安排方案最符合企业及其员工需求。

工作时间安排小组应评估每种工时安排方案的利弊。还应考虑现有的工时安排的价值（某些现有安排可能仍具适用性，只需要与其他方案配套使用）。

拟定最终提案

一旦对所有可能方案进行了评估，工作时间安排小组应就企业采用哪种 工时安排制定正式提案。内容应包括：哪些工时安排将保持不变；应采用哪些新的工时安排；以及具体实施路径。

对于小组建议的最终决定将取决于特定企业的具体决策结构。例如，在有工会代表的企业中，关于采用何种 工时安排的最终决定需要在集体谈判过程中做出；在没有工会代表的小企业中，这一决定可能由雇主（所有者）做出。

在审查和评估替代性工时安排方案阶段，牢记决策时限至关重要。这一合作过程可能对企业（特别是中小型企业）的时间管理和人员管理构成挑战。为克服这一障碍，建议对以上三个步骤都规定时限。否则，这一过程可能会一再拖延，无法形成最终决议。

小结

- 根据企业生产或服务交付流程，设计切实可行的工作时间安排。
- 考虑企业的工作时间政策和实践。
- 回应关键问题，例如关于工时变化和超时工作的问题（见图 6）。
- 根据标准，审查和评估不同的工作时间安排方案。

步骤 3：规划

确定所选工时安排的具体内容和配套政策

一旦就工时安排做出最终决定，工作时间安排小组必须充实所选方案的细节以及相应的企业政策。这项工作应与公司人力资源部门密切合作（如果没有专门人力资源人员，则应在规划阶段指定专人负责）。在此之后，需要为新工时安排的实施制定一个有具体时间框架的计划。

审查现有的企业政策，并在必要时对其进行修订，以适应新的工时安排。这是准备实施新安排的一个重要部分*。此处的企业政策指的是其他相关人事或人力资源政策，如薪酬和福利（例如加班费率和轮班工作、夜班工作等的补偿）。这一点至关重要，因为工时安排决定了员工的工作时间和工作报酬。

* 如果没有正式企业政策，现在正是开始制定和实施企业政策的好时机。

企业内部的工作安排（即业务流程）是这一步骤的另一个关键因素。如前所述，业务流程是企业的关键要素：决定着生产内容、产量和时间周期。从这一角度看，制造业和服务业的业务流程考虑因素是相似的。在制造业，主要考虑因素包括设备位置、如何操作设备、需要多少劳动者和哪些劳动者、劳动者如何操作设备（以通过安全方式实现最佳产出）、正常生产水平及最大产能的高低。服务行业也有一些相似之处，因为仍然需要员工能够高效安全地使用设备，并确保员工和设备能在业务高峰期持续满足客户需求、以最大产能生产产品或提供服务。最后，如何组织生产或提供服务的流程对于取得最佳效果至关重要。

一旦对这些因素进行分析和考虑，工作时间安排小组将与公司人力资源部门密切合作，确定如何根据新的工时安排调整企业运营和政策。为了整合有关新工时安排的所有信息，以及这些信息如何与相关企业政策相匹配，最好将这些信息汇总到一份实施手册中。手册没有特定格式或篇幅要求，但应回应企业和劳动者关切。手册既要足够完备，以充分组织新工时安排，又应足够简洁，以便手册使用者（即管理人员和工人）理解。

本实施手册应被视为“确定但不固定”。“确定”是指手册应详细描述企业的新工时安排。“非固定”是指这些安排可能需要调整，以解决影响企业（如企业规模扩大）及其员工（如劳动力组成和需求变化）的问题。

与管理人员和工人代表沟通，推动他们接受新的工时安排，并向全体员工传达相关信息

促使管理人员、工人代表和企业所有员工接受新工时安排是成功实施工时安排的关键步骤。在这一阶段，此前所有步骤中建立的信任措施，对于取得成功变得更加重要。

信任建立措施应包括一项核心要求，即在向员工介绍新的工时安排时，所有形式的沟通都必须以尊重所有观点为基础。其他措施可能包括工作时间安排小组与关键管理人员和主管进行讨论，让他们在企业正式宣布工时安排之前对员工进行说明。通过这种方式，管理人员和主管可以提前准备以传达他们所管理群体的意见，而劳动者也可以感觉到自己是工时安排实施进程的一部分。工人代表的参与对于在公司建立广泛认同感尤为重要。

要在全体员工中达成共识，雇主和高层管理人员需要投入时间和精力，但要确保新的工时安排的成功实施，这种努力是值得的。下面提供了一些实用提示，以帮助完成这一过程：



促进企业所有员工接受新工时安排的实用建议：

- 与企业所有成员举行一次全体会议，允许其公开发表意见，而不必担心遭到报复。
- 主管应与员工个人或团体会面，解释新的工作时间安排对他们意味着什么。同时也应告知实施手册的存在，该手册将帮助其适应新的工时安排。
- 应与所有员工见面并介绍手册，以便所有员工都能清楚地了解新工时安排 及其实际运作方式（包括可能存在读写障碍的个人）。
- 就与新工时安排有关的关键方面制定简短易懂的后续培训课程。

为员工提供的培训课程应帮助他们适应工时安排变化可能带来的挑战。虽然任何工作时间安排都不应过于苛刻，以至于对员工自身、同事或公众健康和安全构成威胁，但一些行为上的调整可以帮助他们有效地应对这种情况。一些例子包括如何增强耐力（也许可以通过改变工作流程实现）；如何管理疲劳（提高工作效率，从而将疲劳降至最低）；以及如何应对轮班工人，尤其是夜班工人可能面临的与睡眠有关的问题。这些培训有助于向劳动者传达他们是这一过程中不可或缺的一部分，有助于在工作场所建立信心，促进劳动者接受新的工时安排。

小结

- 根据新的工作时间安排调整企业政策，如薪酬和福利以及业务流程。
- 整合一份确定但不固定的实施手册。
- 在全体员工中达成共识（如通过介绍手册、培训课程等）。

步骤 4：实施

实施新工时安排的试点阶段方案

完成前面步骤后，下一个具体步骤就是确定新工时安排的实施日期，并通知所有员工。

何时实施新工时安排取决于企业需求和劳动者适应能力。重要的是，在实施新安排时要尽量不影响生产或为客户提供的服务。企业考虑的因素包括：

- 年度生产高峰或低谷期（如节假日前后）；
- 生产设备或服务区域是否正在改变（如制造业或服务设备升级或工作空间配置改变）；以及
- 季节因素——当天气较为恶劣时（如雨季、严寒或其他类型的恶劣天气），可能会增加实施难度。

这些因素可能是成功实施新工时安排的关键。例如，如果在企业产出或服务要求高峰期（如重大节假日前）实施新的工时安排，可能会给管理人员和劳动者带来更大困难。相反，如果在生产淡季实施新工时安排，成功机率会更大。

一旦确定了实施时间，就必须传达给员工。这里有两个因素需要考虑。首先是向员工通报新工时安排实施情况的沟通类型。在这种情况下，工作场所的通知应更加正式：应采用书面形式，并放在易于获取位置。例如，应广泛分发工作时间实施手册，从管理层到一线员工，以便劳动者和管理人员在对某个具体问题不确定时查阅手册。可以在工作场所附近张贴流程图（或摘要），作为所有员工的直观参考。在某些工作场所，还可以通过电子方式（如办公室电子邮件）进行通知。不应过分关注某一种类型的沟通方式，而应注重将多种沟通类型合理组合使用，以确保员工了解新的工时安排将在哪一特定日期推行，以及它将如何运作。

第二个要考虑的因素是接收信息的受众（即管理人员和劳动者）。在整个过程中，特别是在实施阶段，雇主 / 高层管理人员应牢记受众。实施工作的目标是在工作场所成功建立新的工时安排，同时尽量减少对生产或服务交付流程的干扰。雇主 / 高层管理者宜使用不同类型的沟通方式以避免管理者和劳动者可能产生的任何误解，进而为企业成功实施新工时安排做出贡献。

一旦这些因素得到落实，就可以实施新的工时安排。

定期评估和“微调”新的工时安排

劳动者和管理人员都应定期评估新工时安排在企业中的实施情况。为此，应成立一个新的工作时间安排小组（或重新组建以前的小组），由来自企业不同部门的雇主、管理人员和各部门员工代表就新工时安排发表意见。他们不一定是原小组成员，但应能够就新工时安排在实际中的有效性提供有根据的意见。

在做出重大改变之前，应在一段时间内对新的工时安排进行评估，但也可对新安排进行“微调”。这种审查没有固定的最佳时间框架（取决于企业、劳动者以及生产的产品或提供的服务），但可以将以下时间视为大致的行动时间框架：

- ✓ 短期审查：3-4 个月
- ✓ 中期审查：6-8 个月
- ✓ 长期审查：12-14 个月

或者，对新工时安排的评估可以采取年度审查形式，以了解新的工时安排是否正常运行，是否需要更改或变更。审查过程中的一些指标可包括缺勤率、工伤事故率、企业生产率和劳动者工作满意度。

在企业或其他组织中引入任何新的工时安排都不是终点，而是持续改进过程的一部分。与生活中的其他事情一样，企业情况也会发生变化（如业务增长、员工增加等），这可能需要对工时安排进行调整。这些变化有时很小（如提前或推迟几分钟开始工作），有时却很大（如增加一个新班次以满足生产需要）。总之，调整工时安排的目的应始终是满足企业业务需求以及劳动者需求。

小结

- 考虑企业需求和劳动者适应新工作时间安排的能力。
- 选择用于向员工宣传新工时安排模式的沟通类型。
- 进行短期、中期和长期审查，以便根据不断变化情况调整工作时间安排，持续改进。

5 结论

为了将体面工作时间付诸行动，企业需要寻求各种可能性，以既能满足劳动者个人需要（包括其承担家庭责任的需求），又能满足企业业务要求的方式来安排工作时间。正如国际劳工组织 1962 年《缩短工时建议书》（第 116 号）的建议，这种“双赢”方式同时考虑劳动者和雇主的偏好。

如果结构合理，工作时间安排对劳动者和雇主双方都有利，因为其既能让员工改善工作条件，又能让雇主更好地应对工作量波动，减少超时工作成本。这种“平衡”的工时安排还能带来额外的商业利益，如减少缺勤、留住现有员工和更好地招聘新员工。众所周知，工时安排还能提振员工士气、改善工作态度，从而提高生产率、生产质量和公司业绩。

平衡的工时安排有望帮助劳动者更好地平衡工作与生活，并能提高企业绩效。然而，需要采取积极主动的方法以实现上述目标：劳资双方要依托国家层面现有法规和政策的支持性框架，共同探讨政策与实践的最佳组合。惟此，才能实现体面工作时间的承诺。

Notes

- 1 ILO: *Decent Work in Global Supply Chains*, Report IV, International Labour Conference, 105th Session, Geneva, 2016.
- 2 A.S. Wagstaff and J-A. Sigstad Lie: 2011. "Shift and night work and long working hours-a systematic review of safety implications", in *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* (2011, Vol. 37, No. 3, May), pp. 173–85.
- 3 C. Fagan et al.: *In search of good quality part-time employment* (Geneva, ILO, Conditions of Work and Employment series 43, 2014).
- 4 P. Tucker and S. Folkard: *Working time, health, and safety: A research synthesis paper* (Geneva, ILO, Conditions of Work and Employment series 31, 2012).
- 5 *ibid.*
- 6 National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH): *Overtime and Extended Work Shifts: Recent Findings on Illnesses, Injuries, and Health Behaviors* (Cincinnati, Ohio, 2004).
- 7 A. Spurgeon: *Working time: Its impacts on safety and health* (Geneva and Incheon, ILO and Korean Occupational Safety and Health Research Institute, 2003).
- 8 J. Johnson and J. Lipscomb: "Long Working Hours, Occupational Health and the Changing Nature of Work Organization", in *American Journal of Industrial Medicine* (2006, Vol. 49), pp. 921–29.
- 9 L. Golden: *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper* (Geneva, ILO, Conditions of Work and Employment series 33, 2012).
- 10 M. White: *Working hours: Assessing the potential for reduction* (Geneva, ILO, 1987).
- 11 G. Bosch and S. Lehnndorff: "Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations", in *Cambridge Journal of Economics* (2001, Vol. 25), pp. 209–43.
- 12 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, *op. cit.*
- 13 T. Barmby, M. Ercolani and J. Treble: "Sickness absence: An international comparison", in *The Economic Journal* (2002, Vol. 112, June) pp. F315–F331.
- 14 Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*, *op. cit.*
- 15 *Ibid.*
- 16 C. Fagan: "Gender and working time in industrialized countries", in J.C. Messenger (ed.): *Working time and workers' preferences in industrialized countries: Finding the Balance* (London and New York, Routledge, 2004).
- 17 J. Rubery, M. Smith, and C. Fagan: *Women's Employment in Europe: Trends and Prospects* (London: Routledge, 1999).
- 18 See e.g., European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND): *Fourth European Working Conditions Survey* (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007); B. Sorj: *Reconciling work and family: Issues and policies in Brazil* (Geneva, ILO, 2004).
- 19 Fagan, "Gender and working time in industrialized countries", *op. cit.*
- 20 G. Bosch: "Working time and the standard employment relationship", in J.-Y. Boulin, M. Lallement, J.C. Messenger, and F. Michon (eds): *Decent working time: new trends, new issues* (Geneva, ILO, 2006).
- 21 J.C. Messenger and P. Wallot: *The diversity of "marginal" part-time employment* (Geneva, ILO, INWORK Policy Brief No. 7, 2015).
- 22 N. Gadrey, F. Jany-Catrice and M. Pernod-Lemattre: *The working conditions of blue-collar and white-collar workers in France compared: A question of time*, in J.-Y. Boulin et al. (eds): *Decent working time: new trends, new issues*, *op. cit.*
- 23 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, *op. cit.*

- 24 C. Avery and D. Zabel: *The flexible workplace: A sourcebook of information and research* (Westport, Connecticut, Quorum Books, 2001).
- 25 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 26 EUROFOUND: *Working time and work-life balance in European companies-Establishment Survey on Working Time 2004-2005* (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2006).
- 27 S. Lee and D. McCann: "Working time capability: towards realizing individual choice", in J.-Y. Boulin et al. (eds), *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 28 T. Haipeter: "Can norms survive market pressures? The practical effectiveness of new forms of working time regulation in a changing German economy", in J.-Y. Boulin et al. (eds), *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 29 ILO: *Working time in the twenty-first century*, Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements, (Geneva, ILO, 2011)
- 30 *ibid.*
- 31 A. Riedmann et al.: *European Company Survey 2009* (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2010).
- 32 ILO: *What is shiftwork?* (Geneva, ILO, Information Sheet No. WT-8, 2004).
- 33 A. Parent-Thirion et al.: *Fourth European Working Conditions Survey* (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2007).
- 34 A. Riedmann, et al., *European Company Survey 2009*, op. cit.
- 35 C. Fagan et al, *In search of good quality part-time employment*, op. cit.
- 36 ILO: *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects* (Geneva, ILO, 2016).
- 37 P. Tucker: *Compressed working weeks* (Geneva, ILO, Conditions of Work and Employment Series 12, 2006).
- 38 Costa G., S. Folkard et al. "Shift work and extended hours of work", in P.J. Baxter, P.H. Adams, T.C. Caw, A. Cockcroft and J.M. Harrington (eds.): *Hunter's diseases of occupation, 9th edition* (London, Arnold, 2000), pp. 581-589.
- 39 Tucker, *Compressed working weeks*, op. cit.
- 40 Incomes Data Services: *Annual hours* (London, IDS HR Studies 908, 2009).
- 41 J. Pillinger: *Challenging Times – Innovative Ways of Organising Working Time: the role of trade unions* (Brussels, CES/ETUC, 2006).
- 42 J.C. Messenger: *Work sharing: A strategy to preserve jobs during the global jobs crisis* (Geneva, ILO, TRAVAIL Policy Brief No. 1, 2009).
- 43 J.C. Messenger and N. Ghosheh: *Work sharing during the great recession: new developments and beyond* (Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2013).
- 44 Harvard Business Review definition of strategy found at <http://blogs.hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what/>(accessed: January 2017).
- 45 <http://smallbusiness.chron.com/six-strategic-business-objectives-14492.html> (accessed: January 2017).
- 46 http://www.shift-schedule-design.com/Variable_Workloads (accessed: January 2017).

附录：

关键术语和概念表

年度工时：受雇者在一年周期（而不是一周或一天）内完成特定工时数的工作制度。

压缩工作周（CWWs）：在少于标准工作周的天数内安排相同总工时，导致每日工作时间延长的工作时间安排。

体面工作：通过创造自由、公平、安全和有尊严的工作条件，缩小劳动者职业理想与现实差距的劳动形式。

固定轮班制：指一组员工总是执行相同班次的工作制度。

弹性工作时间：允许每天和每周灵活安排工作时间的制度。员工每天和每周实际的工作时数可能会有所不同。

岗位共享：将一份全日制工作拆分成两份非全日制工作，由不同员工分担的特殊非全日制工作形式。

边缘非全日制就业：指非常短的非全日制工时或无最低工时保障的工时安排，如“随叫随到”工作和“零工时”合同。

夜班：在午夜至凌晨 5 点连续工作不少于 7 小时的工作。

超时工作：指超出正常工作时间的所有工作时间，按照惯例计入薪酬计算的情况除外。

交替轮班制：员工按规律周期轮换不同时段班次的制度。

轮班工作：通过员工接替工作使企业运营时间超过个体工时的组织方式。

错时工作制：为同一单位的不同员工设定差异化上下班时间的安排。

标准工作周：最常见的工作时间安排。指每日固定工作时长、每周固定工作天数，通常为周一至周五（每周工作 40 小时）或周一至周六（每周工作 48 小时）。

工时储蓄账户：又称“时间银行”或工作时间账户，其允许劳动者积累“工时存款”或产生“工时负债”，但设有最高限额。

工作时间：与生产活动相关的时间，以及在特定期间内对这一时间的安排。

工作时间安排 (工时安排)：描述特定期间内的每日、每周、每月或更长时间内工作时间的组织与调度方式。

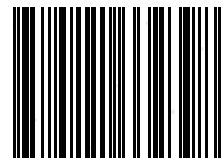
工作共享：通过减少工作时间，缩减工作量，分摊给相同或相近数量的员工，以避免裁员的安排。

平衡工作时间安排指南

《平衡工作时间安排 指南》是国际劳工组织为雇主、工人及政府三方成员提供的关于工作时间安排（亦称“工作时间表”）的实用指南和操作手册。本指南旨在协助各类组织，包括民营和公共部门，做出科学决策，以“平衡”的方式构建工作时间安排，实现劳动者与企业互利共赢。它提供了一套用于制定平衡工作时间安排的指导原则；一些关于如何构建各类工作时间安排的实用建议；以及一个可用于设计和实施新的、改进的工作时间安排的分步流程。

包容性劳动力市场、劳动关系和工作条件
分部 (INWORK) 国际劳工办公室
4, route des Morillons
CH-1211 Geneva 22, Switzerland
电话：+ 41 22 799 67 54
传真：+ 41 22 799 71 23
inwork@ilo.org
www.ilo.org/inwork

ISBN 978-92-2-133239-8



9 789221 332398