



## 工作时间

### 工时管理和避免过度加班

许多工厂都发现，很难在工时上达到行为准则或国家法律规定的要求。伴随着超长工时的往往是低工资，工人们为了达到基本的生存水准，必须长时间地工作。从公司的角度讲，工作时间过长反映了工厂的管理不善、计划性和沟通性差、以及对外部因素控制无力。

这些问题，一方面是由于工厂缺乏完善的政策和操作程序，另一方面跟一些根本性问题密切相关，如人力资源（比如员工离职率高）、生产计划或者客户的购买行为（如交货期过短）。再加上工厂的制度不完善以及缺乏必要的信息，这些问题就更加突出，使人们觉得控制工时是不可能完成的任务。

**FLA工时工具箱**侧重解决工时管理（建立明晰的政策、操作程序和记录制度）、生产计划以及风险管理（如临时接单）。

FLA的调查表明，要想把工时控制在行为准则要求的范围内，必须要有严密周全的生产计划、提高产能、提高生产效率和提高收入。FLA工时工具箱包括了一系列问题，通过这些问题工厂可以找到引起超长工作的原因，该工具箱还提供了解决问题的方法。

#### 建立有效的工时管理机制的

#### 三个步骤

步骤1：了解贵厂情况，可通过下列工具：

- 管理者自我评估工具
- 工人调查

步骤2：进行能力建设，可通过下列手段：

- 面授培训课程
- 网上培训课程
- 专家咨询

步骤3：评估上述工作带来的变化，可通过：

- 衡量进步的图表
- 第二次管理者自我评估\*
- 第二次工人调查\*

\*执行项目前后对比分析



FAIR LABOR  
ASSOCIATION™

公平劳动协会（FLA）是一家非营利和自愿性的会员组织，它汇集了品牌公司、高校和非政府组织的力量，共同致力于在全球范围内保障和维护工人权益。协会依据国际劳工组织（ILO）的劳动标准制定了“公平劳动协会工作场所行为准则”，并建立了审核、整改、核查一套操作体系，为改善全球工人的生存状况做出了贡献。有关FLA及其会员的更多信息和活动情况，请访问 <http://www.fairlabor.org>



## 培训课程：工时，工作时间和加班

### 目标

本培训的目标是帮助工厂减少过长的的工作时间。我们将向学员分析讲解导致工厂超时工作的原因、为什么管理层应该对这些原因引起足够的重视，以及如何解决这个问题。

### 视角

T为了增加生产总量，工厂所能采取的措施往往是频繁加班和超长时间工作。其结果往往是生产力水平低下，在国际市场上缺乏竞争力。我们应该把注意力放在提高生产效率（即生产总量除以所用工时）上，如果生产效率提高了，就有可能在较少的工作时间内完成同样的（甚至更多的）产量。在追求高生产效率的同时，我们还要注意不要给工人增加过多的压力，以防止她/他们出现焦虑和情绪低落的现象。

另外一种方法就是正和博弈，即将工资、生产效率和工作时间统筹考虑，使公司和员工都从中受益。如果这种正和博弈使用得当，不仅会使公司在全球市场中增加竞争力，而且会使工人的工作条件大为改善，尤其是通过减少工作时间和过度加班之后。

### 方法

本培训课程着眼于战略性思考，具有很强的操作性和互动性。学员们要根据成因分析做出行动计划，把课堂上学到的知识运用到工厂的实际工作中去。

### 开放性

工厂的老板或者是能够有权对机构的全面管理、人事安排、工时等方面做出决策的管理人员亲自参加本培训，是培训成功的关键。另外，参加者要愿意接受改变、勇于创新、在培训中和培训之后积极参与对话。

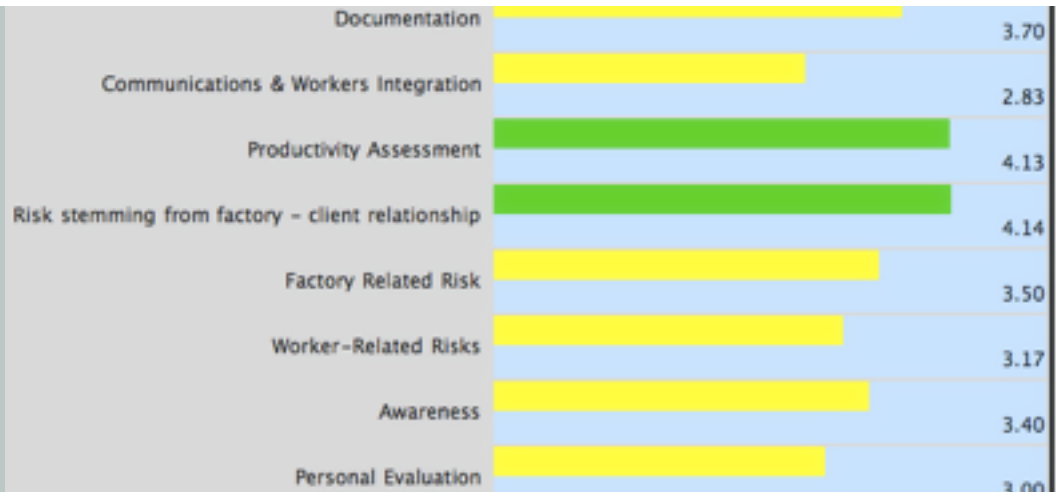
## 培训课程大纲：

- ◆公司如何减少工作时间？
- ◆工作安排时如何帮助减少工作时间？
  - 通过提高生产效率
  - 通过调动工人积极性
  - 通过管理层的承诺
  - 通过更好的工作环境
- ◆ 控制外部因素如何能够减少工作时间？
- ◆识别主要的外部因素
- ◆工时的记录
- ◆如何安排轮班？
- ◆让员工参与工时计划的设计
- ◆工作时间的愿景宣言和公司政策
- ◆ 如何制定行动计划



FAIR LABOR  
ASSOCIATION™

## 可持续地遵守劳动法规评估工具



### 管理者自我评估工具

管理者自我评估工具是管理者用来衡量工厂工时方面表现的工具。它评估的内容包括直接与工时管理相关的方面，如政策、操作程序以及工时记录，也包括对工时产生重大影响的方面，如生产计划和风险管理（例如临时接单）。上述方面如果有一些缺失或者不完整，那么企业不合规的风险就会大大增加。在1-5分的分值中，如果分数低于3，说明存在着重大问题和不合规的风险。

#### 方法

工时管理自我评估是一个定量工具，由一系列多项选择问题组成，打分是根据某项劳动法规执行情况的好坏而评定的。由此而生成的数据可以使一个工厂的情况一目了然。

#### 真诚、支持和进步

管理者自我评估是全面解决问题的一部分，解决问题的全过程包括需求分析、使用能力建设工具满足上述需求、以及衡量进步。只有起点的工作准确而坦诚，才能够保证取得进步。在经过大约12个月的能力建设阶段，还要做一次自我评估，来评估项目的影响。自我评估的结果可以和工人调查的结果相比较，数据的真实性就可以得到验证。

### SCOPE：工人调查

为了确保评估的准确性和可持续性，工人不应该被排斥在这些过程之外。工人的观点应该成为基础数据的一部分，她/他们也应当参与到能力建设的过程中，她/他们的经验和对改变的理解是最后评估项目影响的重要标准之一。

#### 工人访谈的方法和组织

我们有一个标准化和量化的调查模式。工人需要回答问卷中的问题，这些问题基本上是多项选择问题。所有的工人访谈都是不记名的，以保证参加调查的工人能得到保护。

#### 抽样

被访谈的工人是从工厂提供的工人名单中随机抽取的，抽样的大小视工厂总人数而定。调查的问卷要从工人的角度收集关于工作时间的信息（如：她/他们工作时间有多长，她/他们多长时间有休息日，她/他们对现状是满意还是不满意，她/他们是否意识到长时间工作的风险，等等）。

#### 综合情况描述

我们尽可能将SCOPE设计得和管理者自我评估工具所涉及的方面相一致（如培训/执行情况等），以便收集到的数据可以进行比较。每一个方面都由5个左右的问题（项）组成，并由此构成评分分值。评分结果也可以直接和管理者自我评估所得出的结果相比较。这些评估和调查可以在不同的时间反复做多次，以准确地展示工厂在不同时间段的进步。

### 衡量进步的图表

图表由一些指标(KPI)组成，反映了工厂在能力建设阶段所取得的进展。工时的图表可以衡量在达到行为准则有关工时的标准的过程中是否取得了进步。图表还可以帮助工厂评估与工时有关的各种风险。工厂需要每个月收集必要的信息。

#### 评估的方面：

- 政策
- 操作程序
- 培训
- 执行情况
- 存档记录
- 宣传和工人参与
- 生产评估
- 因工人/工厂/客户而产生的风险
- 认知



FAIR LABOR ASSOCIATION™

更多信息 请访问

FLA 培训网站: [tp.fairlabor.org](http://tp.fairlabor.org)

FLA 评估网站: [ap.fairlabor.org](http://ap.fairlabor.org)

或联系我们

[trainingportal@fairlabor.org](mailto:trainingportal@fairlabor.org)

[assessmentportal@fairlabor.org](mailto:assessmentportal@fairlabor.org)