

佈局未來： 後疫情時代人資策略大解析

新冠肺炎（COVID-19）疫情於全球持續延燒，許多國家與城市紛紛面臨強迫封閉的處境，這次疫情除了強烈衝擊各國的醫療系統之外，更對跨國經濟與國內產業的景氣表現，造成難以估計的影響。

台灣藝珂集團為了協助各界企業夥伴精準掌握產業現況，特別台灣各規模企業進行了《2020 新冠肺炎產業影響問卷調查》，試圖了解各家公司在新冠肺炎疫情衝擊之下，實施了哪些因應措施，此外，這份報告也蒐集了台灣藝珂集團的產業專家顧問意見，在疫情過後、經濟再度回復常態時，提供企業著手調整的策略，來迎接災難過後的重生。

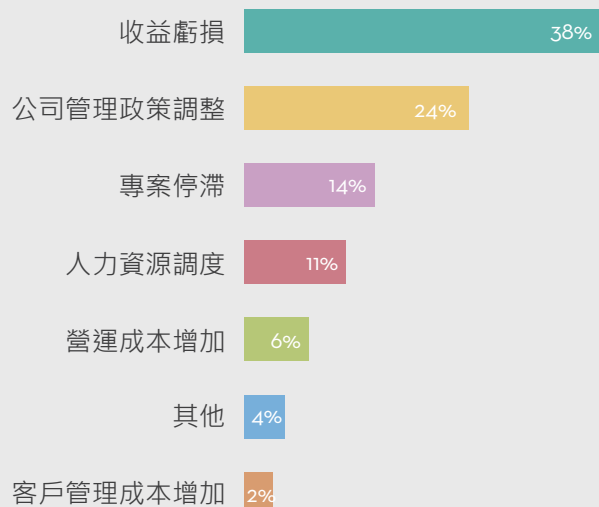
收益虧損成最大問題 4成企業無法維持正常招募

就單台灣疫情來看，境內擴散與病例多寡並不如歐美日韓等地區來得嚴重，但是，因為初期應對中國疫情、3月時又開始面對歐美地區疫情，其實影響各家企業的時間拉得較長，大部分的企業於各項層面都多少受到影響。依據調查報告，受到影響最深的前三大營運發展面向為收益虧損問題（38.28%）、管理政策強迫調整（24.22%）以及專案停擺的狀況（14.06%）。

從招募活動來看，超過6成台灣企業的招募程序，無論在基層或是中高階層人力上，都並未受到疫情影響，其他4成則以部分人事凍結、暫緩招募、調整門市營業時間、候選人延後報到、要求員工放特休或無薪假的方式，來度過這段營運寒冬。

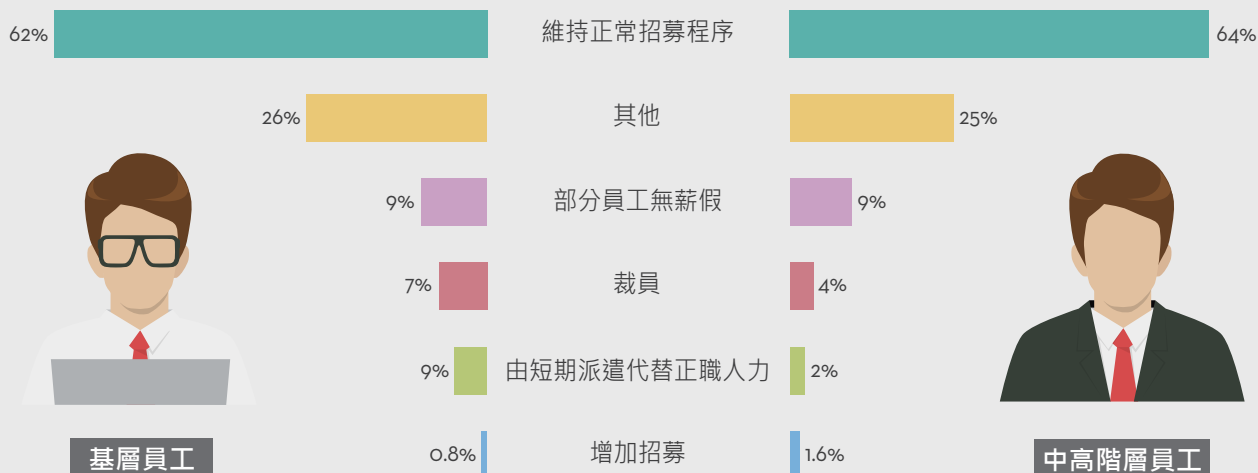
而在面對疫情的威脅之下，許多企業都進行了管理策略調整。有近五成的企業都採取嚴謹監督辦公室出入人員與員工的健康狀況（47.66%），其次，則是提供遠端彈性的工作選擇（28.91%）以及保障員工的工作與收益（15.63%）。

新冠肺炎（COVID-19）對企業營運發展造成的最大影響為？

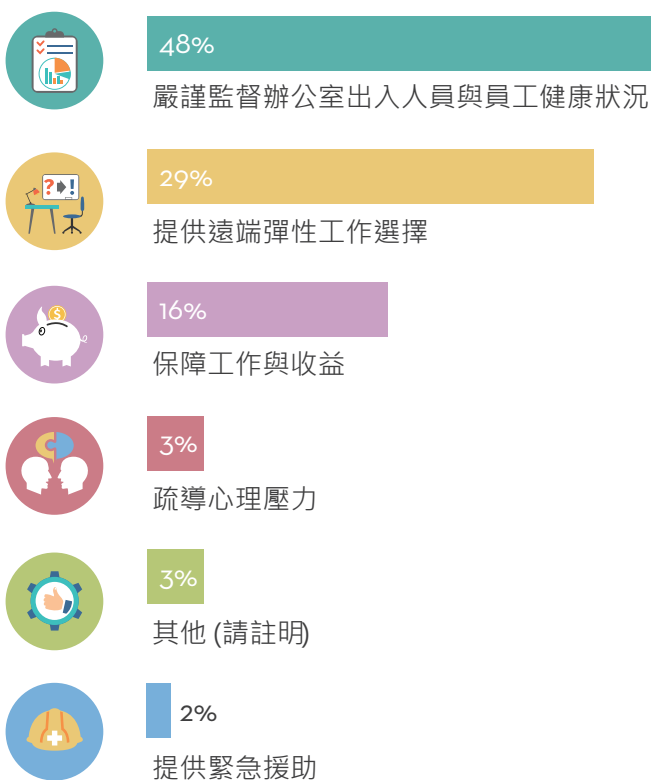


4成台灣企業的招募程序受到疫情影響

企業因應新冠肺炎，在人力配置上，進行了哪些調整？



對企業而言，目前最重要的員工管理政策是什麼？



在家工作硬體完善後 軟體面也得兼顧

因應這次疫情，實施員工在家工作（Work From Home）政策的企業們，其實也透過這次危機，實際演練了遠端工作的樣貌，成功把危機轉換為一個滿載收穫的學習機會。

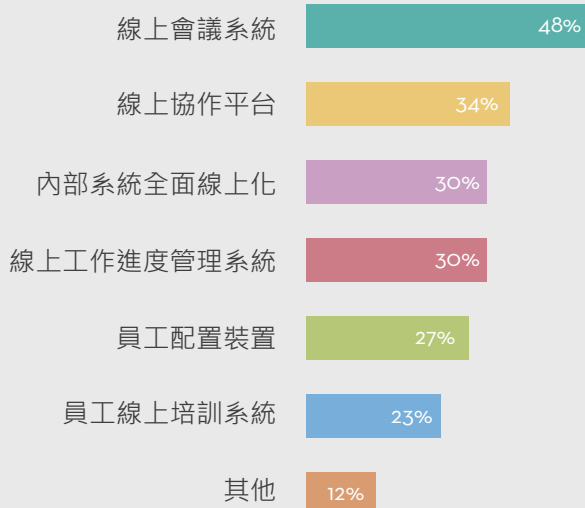
有將近5成的企業都表示，在這次疫情過後，計畫加強或進一步導入線上會議系統（48.44%）以及線上協作平台（34.38%），另外，內部系統全面線上化（30.47%）、線上工作進度管理系統（30.47%）以及員工配置裝置（27.34%）也是部分企業期待再進一步加強的硬體資源。

透過這次的在家工作實作，或許有不少企業開始思考以下問題：人資如何遠端管理出勤？管理者又如何評估工作成果？完整的硬體基礎架構，加上流暢的標準遠端工作流程（SOP），無疑是支撐公司全體員工在家工作的強勁根基。但是，硬體備足了，軟體卻也得完善。

「企業們得特別注意，如何對在家工作的員工表現信任，以及是否有個信任員工的系統，若是每天強迫開會，強加監督感，其實會對員工心理造成傷害。要怎麼激起員工的熱情、打造跟在辦公室一樣的遠端工作氛圍，才是更大的挑戰。」台灣藝珂集團及南韓區總經理Cindy Chen說道。

「創造一個完善系統，讓企業在尊重員工獨立工作方式的同時，又能有效追蹤成果KPI。」Cindy Chen建議。

在這次疫情後，想要導入或加強的遠端工作資源有哪些？



審視災難應變機制 事先規劃未來

受到疫情影響、整體經濟景氣低落，許多企業也表達希望外界援助的需求，如政府管理政策援助（45.31%）、科技解決方案廠商援助（37.50%）、同業對手資訊互通援助（33.59%）以及政府資金援助（29.69%）等，希望各界能夠攜手互助，共度時艱。

展望未來，雖然台灣疫情明顯趨近平穩，但是歐美日各區域的情況卻仍不明朗。許多企業表示，在未來3個月內，打算先加強業務與行銷類別的營運策略（41.41%），如幫助客戶克服疫情期間的營運困難、開拓新的銷售機會等，來應對全球狀態。此外，人資管理（40.63%）策略也相當受重視，如多元出勤規範、線上考勤紀錄、加強員工照護等。最後，則是IT科技（37.50%）領域策略，希望導入即時並有效的客服平台、支援彈性工作的科技軟硬體資源等。

其實，不需要坐望空等待疫情過去，先掌握先機，才能開創員工與企業雙贏的新機會，Cindy Chen建議。

身為企業職員，可以趁這段時間進修，增進數位工具或社群管理等未來技能。當自己隨時為未來做好準備，機會到來時就能立即掌握。

而企業方則能趁機啟動過去沒時間著手的專案，如改善服務、工作流程優化、員工團隊連結等，將這個時機視為企業自我升級的機會，當市場回溫後，就能更加強勢地引領市場；同時，也能讓管理高層開始擬定下一步策略、激盪新點子，為下一階段提早準備。

「這是個全球性的事件，也是個好的時機，來審視每個公司的災難應變方式。」Cindy Chen說道。

許多外商公司已長期事先擬定企業持續營運計畫，如備份儲存與SOP工作流程，然而，許多台灣中小企業也該對此警覺，當災難無預期降臨時，自己該如何應對。此外，企業也能趁這個機會審視，團體內是否具備快速應對、積極找出應對方法的人，以及變動發生時，企業尋找解決方案的速度有多快——這些因素，都是企業評估災難應對的表現量值。

度過疫情期間，企業會希望獲得哪些外界的支援？



全球疫情持續發燒，未來3個月內，企業預計導入哪些領域的策略？



STEP 1：檢驗目前狀態

在開始思考第一步向外策略時，企業的視線得先往內部聚焦。先召集內部團隊與個人員工，帶領企業整體針對這次的市場重挫，擬定出一套統一對外的溝通方案，才能團結一體來因應外部市場的變化、一起攜手將各個營運面向再次帶向常態。檢驗方式包含審視財務報告、重新制定預算、審視員工生產力、重新組織調整等。

此外，目前仍然有「**維持安全距離之下推動經濟**」的需求，因此，企業也該透過明確制定流程，來打造一個安全的工作環境、推動安全復工，讓員工放下擔心自身健康安危的疑慮，再次全力投入工作崗位中。企業規劃安全復工的相關面向如存取控制與隔離、遠端辦公、工作和輪班規劃、衛生與健康、法規遵循與宣導。安全健康協定的詳細流程請參考**附錄**。

01

STEP 2：擬定新的經營模式

新冠肺炎疫情或多或少已經影響市場消費形態變化，企業得進一步思考，自己是否得進行轉型或些許調整，才能回歸市場；而如果國際旅行與貿易仍然受限，企業或許能思考該如何開啟新的國內商機，來維持公司運作。

另外，遠距上班成為必要趨勢，企業也得檢視支援遠距工作的軟硬體需求，並開始彈性安排遠距工作，或是制定新的自我隔離政策，為突發性需求做好準備。

02

STEP 3：追回業績、佈局未來

身處消費市場的企業們，能先推出降價折扣，來刺激市場買氣、追回落後2、3個月的業績；人力招募方面，企業應該解放先前的人事凍結，開始規劃所需人力、著手招募行動，來因應積極回溫的經濟市場。

最後，企業們也該透過這次疫情學習風險分散與緊急應變能力，如檢視供應鏈管理問題；而因應線上營運模式的趨勢發展，許多企業也能趁此機會，拓展業務方向、播種新商機。

03

安全健康協定流程



存取控制與隔離

- ☐ 明確制定工作場所進出政策
- ☐ 在建物入口處測量體溫
- ☐ 在營業日進行隨機目視檢查和體溫檢查
- ☐ 員工一旦出現輕微新冠病毒症狀即要求進行隔離
- ☐ 追蹤並記錄建物的所有入口和出口



遠端辦公

- ☐ 針對不需要親臨辦公室的所有職務，鼓勵採取遠端辦公
- ☐ 針對遠端辦公和遠端領導力最佳實務提供網路研討會



工作和輪班規劃

- ☐ 擬定輪班機制及分批休息時間，以盡可能減少工作場所人潮聚集
- ☐ 採取輪班機制和分散工作場所/辦公桌，確保相隔適當距離
- ☐ 識別並區隔關鍵員工群體
- ☐ 為關閉工作場所訂立緊急應變計畫

衛生與健康



- ☐ 明確制定工作場所應遵守的身體距離政策
- ☐ 擬定每日消毒程序
- ☐ 向員工推廣須強制遵守的健康和衛生協定 (例如洗手、戴口罩、戴手套)
- ☐ 如可行，應停止使用電梯
- ☐ 停止使用公共物品 (例如筆、電話)
- ☐ 提供關鍵耗材

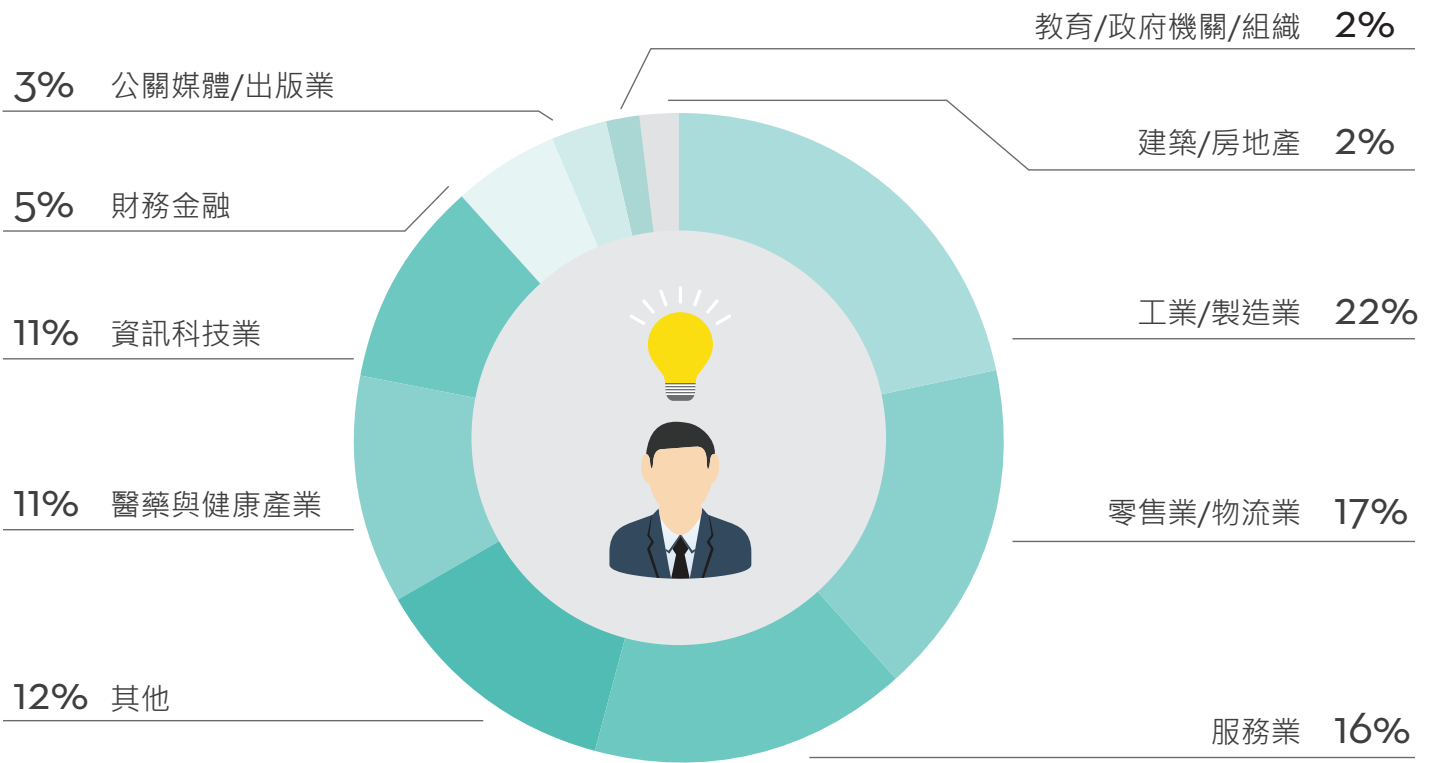
法規遵循與宣導



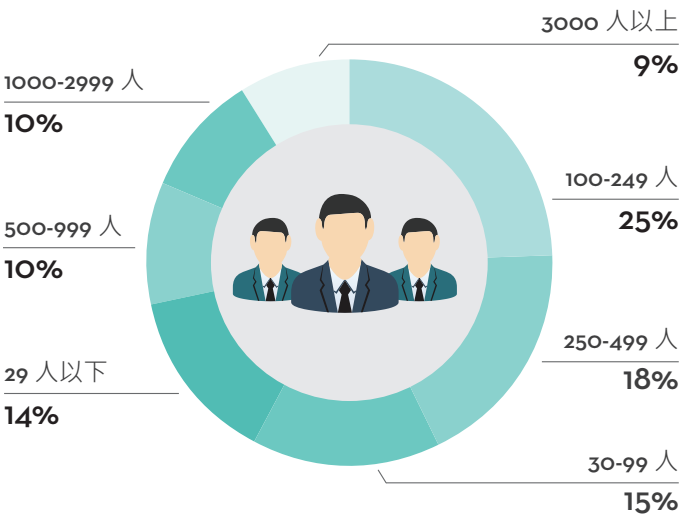
- ☐ 每天至少一次宣導有效的措施目的或變更
- ☐ 隨機抽查各部門的完整措施清單
- ☐ 向相關衛生主管機關通報新冠病毒症狀
- ☐ 與地方主管機關釐清所有協定

台灣藝珂集團2020新冠肺炎產業影響問卷調查報告，於3月底至4月初發放調查，回收有效問卷樣本數為128份，樣本來源橫跨各大產業，約25%樣本公司規模為100-249位員工、55%樣本為跨國企業。

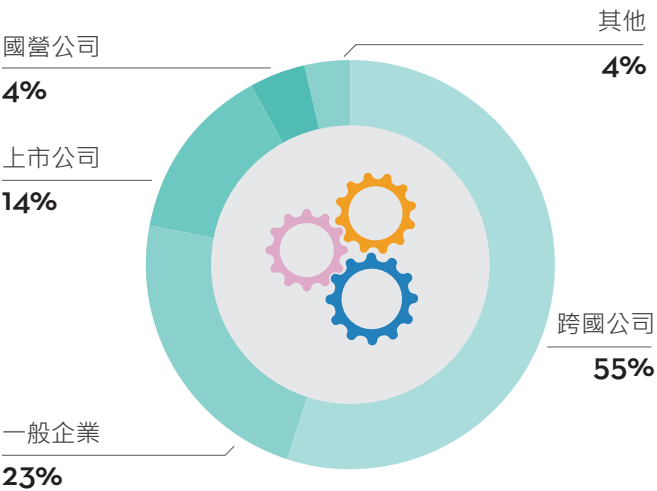
產業類別



組織人數



組織型態



免責聲明：本問卷資料由台灣藝珂集團編制僅供參考，為經本公司同意嚴禁複製或轉發。

關於藝珂集團台灣

藝珂集團The Adecco Group是全球最大的國際性人力資源服務公司，總部設於瑞士，為全球Fortune排名前500大公司，目前已有5,100多家分公司遍佈於世界60個主要國家及地區市場。藝珂台灣分公司成立於1989年，於2020年起重組為台灣藝珂集團，旗下藝珂人事 (Adecco) 與躍科 (Spring Professional) 兩大品牌攜手提供更精緻的專業分工，繼續在台深耕。台灣藝珂集團於台北、新竹、台中、台南、高雄皆設有據點，提供服務包括專業人才招聘、人才派遣及外包、科技人才招聘、專案及海外招募、人力管理解決方案等多元服務，透過全台近兩百名專業顧問與職員，活絡台灣的人力資源服務市場。

Adecco

人力派遣服務 Staffing Service
外包管理服務 Outsourcing Solutions
專業人才服務 Permanent Placement

Spring Professional

科技產業人才招聘
Technical Permanent Placement

HR Solutions 人才管理解決方案

人才特質評量 Personality Assessment
企業培訓&教練 Training & Coaching
人才管理諮詢 HR Consulting
求職技巧工作坊 Talent Club

2020 GREATER CHINA SALARY GUIDE 大中華薪資指南



Job Market Update

台灣就業趨勢報告

 Facebook
www.facebook.com/adecco.taiwan
www.facebook.com/springprofessionalTW

 LinkedIn
www.linkedin.com/company/adecco
www.linkedin.com/company/spring-professional

 Instagram
www.instagram.com/adeccotaiwan
www.instagram.com/springprofessionaltw