



雙·週·報

2020年7月15日出刊 第01期



360d 才庫事業群雙週報
組織發展與經營管理

Organization
Development

◆ 本期專欄

後疫情時代的企業人力資源策略



新冠疫情衝擊全球經濟，造成日常消費緊縮，並影響企業在市場行銷上的方式與決策；有些消費改變是暫時的，有些是不可回復的，也有些變動則是持續進行中；因此，在後疫情時代的新常態下，企業經營管理思維更需要面面俱到，以因應不確定的市場經濟變數。... [>> 點擊看更多](#)

企業致勝關鍵 先學會這項用人訣竅



相信所有的老闆都知道「人力資源」是企業最重要的戰略資產，因為關鍵性人才正是企業價值的主要創造者，然而關鍵職位的核心人才從何而來？又該如何善用並留住關鍵人才呢？這些問題必然在老闆的腦海中不斷盤旋著。 [>> 點擊看更多](#)

◆ 構面視角

組織能力發展

4

組織能力發展 | 組織營運效能 | 工作價值創造

組織營運效能

6

組織營運 | 組織溝通 | 組織效能

工作價值創造

8

客戶與市場 | 產品與創新 | 目標與成果

組織能力發展

● 組織文化

1. 數位轉型成敗關鍵！科技不是萬靈丹，組織文化才是

過去 30 年來數位轉型演進，有三件事影響最大：30 年前電子郵件的出現，催動了組織協作、企業資源規劃 (ERP) 的發展，最近 10 年來電商與線上市集的普及，帶來了通路界的大革命，近期發生的疫情，讓線上視訊會議真正被企業大規模使用，接下來 10 年將對企業的數位轉型產生驚天動地的變化...

2. 王維瑜：從組織文化看企業績效

大家一定都聽過“三個和尚沒水喝”的故事，面對新的困境，曾過學習輔導的住持，啟發和尚們想到三個方法來提升他們的生產力：一是改變勞動形式。從獨自挑水變成三個人一同挑水。二是改進生產工具，設計了可供三人同時使用的挑水擔架以減輕每個人的負擔。三是改變工作時間。與其在酷熱的白天挑水，不如在夜間進行...

3. 「如何打造健康的企業文化」香港科技大學王嘉陵教授解密 IBM

跨文化的差異會引起深層次的衝突。不見得在表面上立刻顯現出來，可能開始是隱性衝突，一段時間後會成為非常大的顯性衝突。因此，對跨文化差異有所理解，在跨國公司的管理中，可以避免很多不必要的麻煩與衝突...

● 組織能力

4. 員工才是數位轉型關鍵 科技與人力資源相輔相成

新冠肺炎 (COVID-19) 衝擊全球民生經濟，加速了工作模式的變革，對於企業來說，如何運用數位工具、技術或方法，確保業務持續營運，更是當務之急。而這也衍生出兩個面向的人資議題，首先是當遠距工作成為後疫情時代的新常態時，企業如何管理績效；其二，企業在加速數位轉型的過程中，如何尋求與留住優秀新興技術人才...

5. 台灣企業如何因應疫情或天災下之在家上班或遠距工作

新冠肺炎自爆發以來，使得國內外興起「在家上班」與「遠距工作」的工作型態趨勢，本文針對遠距工作的管理能力與方法，是企業必須「超前部署」了解的新型態工作模式，也等於對日後突發天災人禍有所應對，但也切記要經過評估、準備妥當和符合法令才實施，才能達成良好遠距工作、勞資雙贏的目的...

● 組織領導

6. [勞動部邀統一前總裁林蒼生 分享企業成功心法](#)

企業文化是公司的右腦，報表數據是公司的左腦，左腦與右腦必須平衡發展，一個公司有平衡的業績與企業文化，才是要努力的目標。同時，他也認為必須把公司當做自己的家庭，家庭有互相關懷的情感，沒有情感的公司就會開始走下坡，然而報表管理，雖然精準，但沒有情感，所以如何塑造有情感的企業文化才是企業好不好的標準...。

7. [台鐵局長張政源 深耕軌道經濟](#)

台鐵局長張政源上任後除了營運面展現多項創新外，也積極與基層對話、凝聚主管共識，一方面成功向政院爭取生活津貼、提升員工福利，二方面強化與工會的溝通，三方面更投入上億元經費，改善員工工作環境及備勤宿舍硬體，「比我的宿舍還高級！」張政源把每一位台鐵員工都當作他的 MVP...！

下一頁>> [組織營運效能](#)

組織營運效能

● 組織營運

1. 後疫情時代 資誠：金融業既有營運思維將大幅顛覆

資誠聯合會計師事務所發佈一份調查報告，針對後疫情時公布「資誠台灣金融業企業領袖調查報告」，針對後疫情時深度訪談國內 22 位金融業董事長與總經理，不確定性是金融業者最擔心的問題，第二是法規監管太嚴，第三是數位科技的變化...

2. 十大熱門職缺全揭露 整合跨領域成人力趨勢

受到新冠肺炎 (COVID-19) 疫情影響，全球企業紛紛遇缺不補、延緩徵才，甚至採取縮減工時、無薪假、資遣等手段來重新配置人力，使得就業市場深受衝擊。根據行政院主計處發布 2020 年 4 月人力資源調查統計結果，台灣 4 月就業人數較 3 月減少 4.6 萬人，而 4 月失業人數 48.1 萬人，也較 3 月增加 3.6 萬人；就業者週工時未達 35 小時者也有 40 萬人之多...

● 組織溝通

3. 連鎖效應 / 扁平化組織目標驅動力

自創品牌與行銷企畫提案執行不同，產品雖可委外生產，但從客群設定、商品研發、品牌打造、文案創意以至外觀包裝，都必須從無到有。隨之而來，團隊的能力必須擴充，從行銷企畫移轉到商品企畫，再到銷售實務，不是每個人都能跟上腳步，當然也就會經歷組織發展的陣痛

● 組織效能

4. 避開 5 大地雷，提高創業成功機率！

各行各業在這一波疫情下業績深受影響，上班族不確定性增高，被資遣、放無薪假的人也不少，也因此有的人會試圖探索人生的第二段職涯，不再把「上班族」當作是職涯的唯一可能性，或者你也可以形容成是一人公司，或自己當老闆的可能性...

5. 「零接觸」工作模式興起！企業的數位 DNA 完備了嗎？

隨著「遠距工作」、「零接觸工作」的模式興起，遠距視訊會議軟體成為第一波的受害者。視訊會議軟體 ZOOM 的全球使用量在今年前 3 個月成長了 20 倍，由原先的單日 1000 萬使用人次，暴增至單日使用量最高突破 2 億人次。

6. 組織備戰 人力資源該如何分配才能適得其所？

後疫情時代，數位轉型成為企業救命丹，人人都把數位轉型作為當前最重要的工作。但根據麥肯錫公司(McKinsey)實際與上百位台灣製造業的高層人事交流，事實上，企業在數位轉型過程中最困難，但也是最關鍵的卻不是花錢投資新設備，而是如何提升組織成員在面對未來數位化及智慧化時代下所需的新一代能力。

下一頁>>[工作價值創造](#)

工作價值創造

● 客戶與市場

1. 從疫情搶購潮看民生消費大商機

台灣防疫意識較高，提前於 1 月 20 日開設中央流行疫情指揮中心，超前部署之下，台灣人的防疫意識也高漲，各大電商網站如 PChome、MOMO、蝦皮、露天、樂天、生活市集等，春節期間最熱門的搜尋關鍵字都是「口罩」，除此之外，相關防護用品也爆紅。

2. 瑞幸咖啡暴起暴落 汪浩評中造假文化

曾一度擠下星巴克咖啡瑞幸咖啡，問鼎中國咖啡市場的龍頭，卻因為做假帳風暴，從那斯達克狼狽下市，而且引發了，美國的制裁的連鎖效應，瑞幸咖啡在全盛的時候，股價高達 51 美金以上，下市前的收盤價，竟只有 1 塊 3 毛 8，暴起暴落的過程，令人瞠目結舌。

3. 後疫情時代 宅經濟職缺爆發

後疫情時代振興經濟引擎正要啟動，又會如何牽動「後疫情職場」時代？人力銀行副總經理指出，這場疫情翻轉了產業運作模式，宅經濟發燒帶動部分產業求才若渴，包括了線上影音、直播遊戲、線上購物、電子商務、數據分析及宅配物流等相關工作。

● 產品與創新

4. 產業追蹤 / 新科技服務崛起 牽動跨國企業版圖

跨國企業對一國經濟之重要性不言可喻，不僅可帶動國內就業量，改善國民所得，亦可提升經濟成長。跨國企業除帶來就業與所得成長外，透過產業間技術外溢等效果，也可成為國內產業轉型的關鍵來源。更重要是跨國企業發展趨勢，對政府未來扶植新興產業有其參考價值。

● 過程與資訊

5. 疫情之後，哪些企業有望成為贏家？

產業結構發生劇變，將會改變價值投資的前提條件。在經營環境不變的情況下，股價便宜才有望反彈，但在經濟新常態的背景下，落後於時代的企業股價是不會回升的。價值投資之王沃倫·巴菲特大量拋售手中持有的股票，恐怕也是因為發現了這樣的陷阱。

下一頁>> [本期專欄](#)

楊董開講 No.2 後疫情時代的企業人力資源策略



360d 才庫事業群董事長楊朝安口述

新常態下的市場經濟變數

新冠疫情衝擊全球經濟，造成日常消費緊縮，並影響企業在市場行銷上的方式與決策；有些消費改變是暫時的，有些是不可回復的，也有些變動則是持續進行中；因此，在後疫情時代的新常態下，企業經營管理思維更需要面面俱到，以因應不確定的市場經濟變數。在此建議企業人資可從市場變數 VS 策略/商業模式、科技運用 VS 營運/管理模式，到工作效益 VS 工作/用人模式等三層次的考量上著手，對企業經營策略 - 組織策略 - 人資策略做必要的因應調整。

企業經營策略轉化的新視界

企業經營策略要如何轉化？必須先問自己三個「核心問題」，包含：公司的核心資源有哪些？核心能力是否足夠？核心業務要如何強化？釐清整個脈絡後，再進一步談如何調整企業的經營策略。

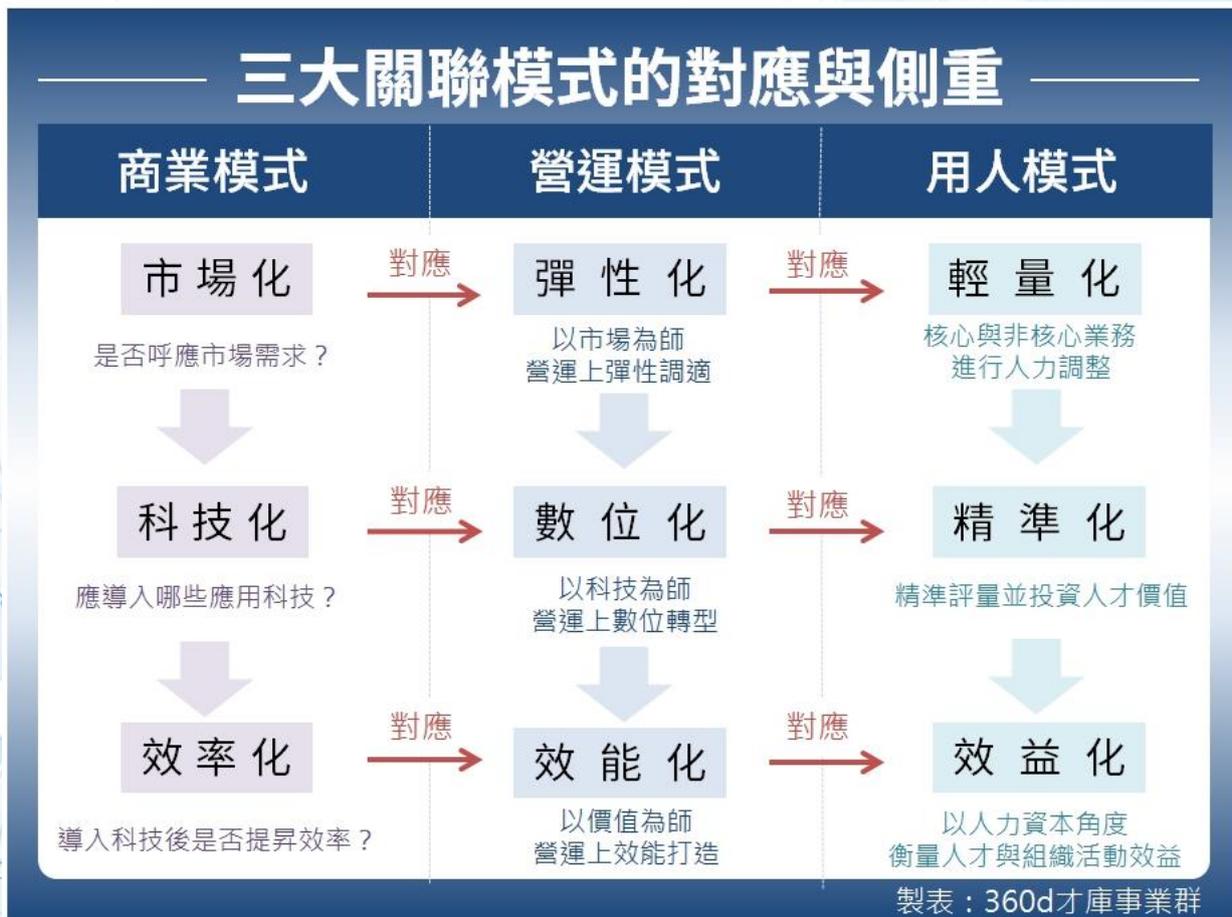
所謂「核心資源」，簡言之就是經營者可運用的內外部資源。一般來說，企業內部資源往往有限，因此多數管理者會尋求外部資源的整合，常見方式為：外包/夥伴、合作/結盟、併購/參股...等等；當確認可掌控的核心資源後，接著就是要檢視相對應的「核心能力」，包含：組織能力、管理能力與應變能力，此又與人才培育息息相關！要知道，「人才」與「人力」有所不同，人力是支援人才價值運作的作業基礎，但未必要全部安置在企業內部（應視業務範疇而有所差別）。企業應將經營重點放在「核心業務」的推進與人才培育上，適切地將「非核心業務」

之人力運用委外，以減少企業包袱，蓄積組織能量。在釐清前述三項「核心思維」後，就要進行經營、組織、人才三項盤點。

經營盤點，即審視上述三項核心思維是否清晰充沛；組織盤點，意指盤點內部營運機制、組織能力和人才價值是否足以充份發揮；至於人才盤點，則側重人才適性定位/潛能開發/價值創造上是否符合事業發展趨勢，如有不足又該如何培育補強...等。在完成上述盤點之後，就要思索該如何調整商業模式、營業模式、用人模式了！

商業模式 - 營運模式 - 用人模式的必然調整

這裡提供一個基本雛型，每一個模式都需考量到側重面的關聯性影響與變化，再去做必要的因應調整；如下圖：從上到下是一個循序漸進的變化過程，從左至右則是呼應前項變化下，企業主與主管們應規劃發展的方向。



企業經營管理更上層樓的六大掌握

綜合前述所說，企業經營策略 - 組織策略 - 人資策略在因應後疫情時代的市場轉化上，應從三項核心思維到三大關聯模式都做好深入思考，妥善規劃，才能因應市場的不確定性與經營挑戰；接續下來，就讓我們來談談如何讓企業在經營管理方面更上層樓的「六大掌握」：

一、 經營更深微：

覺察企業在市場的位置，確認企業應有的專業縱深，並從深微處紮根經營，以強化整體競爭力！

二、 策略更機變：

在三層次運作策略上要更機靈變通，才能因應產業與市場快速變化；若一昧採取固著型式恐被淘汰！

三、 夥伴更多元：

先確立自己的經營主型，再整合其它產業、領域的資源，如：行銷、通路、資訊、研發...等；廣泛運用外部夥伴資源，最有利組織成長茁壯！

四、 組織更精實：

追求精實化組織打造後，就能以最小的投資，創造最大的價值；同時提高企業整體營運效能，避免無謂的虛耗。

五、 人才更精練：

在辨識人才 - 挖掘人才潛能下，適時的調整人才角色與職務，以吻合組織發展需求，創造更高的價值！

六、 人力更彈性：

呼應前段的「核心思維」，輕裝才能遠行，區分出核心業務與非核心業務，彈性運用人力並適度外包，以減輕組織內龐大且長期的人力負擔。

疫情持續衝擊，正是企業沉潛「再出發」的最好時機；後疫情時代，經營管理者若能循序掌控上述思維與觀點，從深微著手並調整步伐，在面臨大環境急轉直下時，也能重覆咀嚼，讓企業更從容應對、降低損害，進而成為突破轉型的契機。

[< 返回目錄 >](#)



獵才中心 獵才顧問 翁林林

相信所有的老闆都知道「人力資源」是企業最重要的戰略資產，因為關鍵性人才正是企業價值的主要創造者，然而關鍵職位的核心人才從何而來？又該如何善用並留住關鍵人才呢？這些問題必然在老闆的腦海中不斷盤旋著。

用師者王，用友者霸，用徒者亡

曾子曰：「用師者王，用友者霸，用徒者亡。」，一語道破領導者的用才要訣，所謂「用師者王」，是指領導者不僅謙虛好學，將人才當作師尊來看待，還能認清自己個人的不足，懂得以尊重專業的高度授權，讓賢能的人才願意傳承經驗並發揮長才，進而成就「王天下」的豐功偉業，例如：周文王尊姜子牙為「太公望」，而姜子牙也以輔佐周文王傾商、周武王伐紂，為周朝奠定八百年江山的基礎，以回饋領導者的禮賢下士。

「用友者霸」，意即將人才當作朋友來看待，以平等互惠、同甘共苦、患難與共的方式相處，藉由討論、諮詢或資源分享的方式獲得人才的支持與投入，例如：劉備與諸葛亮、關羽、張飛等人的模式，可說是經典案例。

「用徒者亡」則是將人才當作奴才來使喚，只能接受下屬聽命行事，或是愛用逢迎拍馬的佞臣，甚至是聽信讒言引發派系鬥爭，例如：以「指鹿為馬」而留名的趙高，就是憑仗秦始皇和秦二

世胡亥的寵信，不但獨攬朝政還殘害忠良，最終導致大秦帝國的瓦解，可見領導者的用人錯誤將會造成劣幣驅逐良幣的負面影響，最後都讓領導者付出慘痛代價。

善用獵才接觸稀缺性人才

企業想要稱王制霸難道只能依靠老天保佑嗎？歷史上又有幾人能做到世代稱霸呢？就企業管理的角度來看，經營層能否建立一個妥適的用人體系，就是企業可否持續成長的制勝之道。專家們認為企業組織想要持續且精準的擇賢用能，除了內部長期培養之外，另一個有效的方式就是對外招募，特別是藉由獵才的特殊管道，接觸到企業較難以自行開發的稀缺性人才。

與獵才顧問的互動模式，除了單一職缺關鍵人才或特定技術團隊的獵才之外，透過獵才顧問與經營高層的深度對談，能夠配合企業的生命週期，以更多元的方式執行不同階段的核心關鍵人才策略，對企業來說更可說是兼具速度、準確性和綜合效益的對症良方。

[<返回目錄>](#)

數位轉型成敗關鍵！科技不是萬靈丹，組織文化才是

近期的新冠病毒疫情 (COVID-19)，讓企業開始大規模採用視訊會議，當企業老闆被迫接受員工在家上班 (Work From Home ; WFH)、線上會議、虛擬展會等型態，重新盤點自己的數位資產，數位轉型的引擎是否將從此被啟動？

過去 30 年來的數位轉型演進，有三件事影響最大：30 年前電子郵件的出現，催動了組織協作、企業資源規劃 (ERP) 的發展，最近 10 年來電商與線上市集的普及，帶來了通路界的大革命，近期發生的疫情，讓線上視訊會議真正被企業大規模使用，接下來 10 年將對企業的數位轉型產生驚天動地的變化。

事實上，視訊會議早在 20 多年前就已出現，現在許多中大型企業幾乎也都有建置，但至今多數商業往來基於「見面三分情」的考量，還是習慣實體拜訪；直到疫情蔓延後大家無法出差，被迫要透過線上會議進行溝通，徹底擺脫「電話會議誠意不足」的壓力，大家才發現線上會議不僅明顯提升溝通效率，而且免除南北奔波、調時差、應酬這些不必要的事情，可以大幅節省成本與時間。

訊連科技董事長黃肇雄表示，企業推動數位轉型最大的阻礙往往是老闆自己，因為老闆沒空學新的東西，或者停留在過去的思維，但現在疫情逼著老闆必須採用線上會議，結果發現工作效率變得很高；當產業界的每個人都對線上會議非常熟悉，可以大量減少出差，組織能量就能被大量釋放。

不過，線上會議只是一個開端，最重要的是企業如何將數位思維深化到組織的 DNA 當中，這部分必須由老闆自己先動，而且必須帶頭推動，從線上會議到線上展覽、電商、數位分身等一一推進；當然，數位本身不是萬靈丹，商業模式才是，企業最重要的還是核心能力，首先必須將自己的產品與服務做好，接著才靠科技工具或數位行銷等手段協助推展。

數位投資是資產不是費用，勇敢投資必有回報

研華科技共同創辦人暨執行董事何春盛指出，企業經營隨時都會遇到外界環境變化，最近 1 年多發生的中美貿易戰與新冠疫情，讓全球化打回原型，也讓業界重新思考去中心化、逆全球化等問題，雖然帶來諸多挑戰，但這也是台灣企業絕佳的好機會，甚至是未來 20 年難得的機會，必須面臨品牌經營、全球佈局、數位轉型等關鍵議題。

構面視角—組織能力發展

在數位轉型方面，企業可以分步驟投入。首先進行數位賦能，就是將數位工具引進到研發、製造、銷售等環節，其次展開數位優化，導入客戶關係管理、供應鏈管理、ERP、視訊會議、電子商務等系統，用以優化現有流程，接著透過人工智慧 (AI) 及大數據分析，導入工業 4.0 具體提高產能、縮短交貨時程。

何春盛強調，許多企業在投入數位轉型之際，都會考慮投資何時回收的問題，其實應該先改變觀念，不要將投資當成費用，而是視為公司資產，如果以每個月折舊攤提的概念來看，每個月只要付一點錢，就能有很好的回報。

舉例來說，研華推動工業 4.0 之後，在機台裝上感測器，可以隨時掌握生產狀況，並可預測何時故障、以便提早因應，此外還可整合供應鏈的數據，可以即時根據需求變化來調整產能。這樣的投資讓研華每年可提升 15% 的整體效率，並可有效縮短交貨期，堪稱相當划算的投資。

訂閱制取代買斷，數位轉型也可彈性部署

集市雅 (Global Channel Resources) 董事長曹安邦認為，疫情爆發之後，許多商家都面臨營收下滑的壓力，對於要採購整套數位轉型設備一定會更加猶豫，集市雅的租賃隨選服務，讓企業彈性部署，先從一家分店開始嘗試，評估效益後再考慮是否擴充，採用意願勢必提高許多。

事實上，在新冠疫情發生後，由於實體活動被迫終止，包括電商平台、線上工具、網路應用都大行其道，創造許多雲端軟硬整合的新需求。舉例來說，美國網紅透過線上直播教大家在家運動，中國汽車銷售員透過直播讓用戶線上賞車，印度店家在線上召開經銷商大會，都創造了比線下更精準有效的成績，也讓各行各業對數位轉型的未來更有信心。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：未來商務產業焦點

[數位轉型成敗關鍵！科技不是萬靈丹，組織文化才是](#)

勞動部邀統一前總裁林蒼生 分享企業成功心法

2020-07-04

勞動部勞動力發展署雲嘉南分署 3 日在台南桂田酒店舉辦「大師名人」講座，請來統一企業前總裁林蒼生分享經營理念，他指出，人與企業皆是相同，不應追求過多的物質與利益，並提倡清富企業家概念，追求身心靈平衡，使企業充滿正能量，才是永續經營關鍵，現場吸引超過 150 位公司中高階主管到場聆聽。

1968 年進入統一企業的林蒼生，從工程師到廣告行銷，從食品部經理到總裁，深耕統一半個世紀，從中體會身心靈管理哲學的重要，「企業身心靈具足，才能永續經營」，組織與系統管理是公司的「身」，人才的能力是「心」，而誠實正直就是「靈」，企業跟人一樣，如果無法身心靈平衡，就可能出現錯誤決策。

林蒼生認為，企業若能秉持身心靈兼具的管理經營模式，企業就會有充滿正能量氛圍，就能帶領企業一步步成長，而高階經理人若能成為「清富」企業家，養成靜下來思考的習慣，是很重要的日常功課，「清富」不只追求溫飽，也強調心靈滿足，才是真實的財富。

回顧統一經典產品，統一麵、蜜豆奶、左岸咖啡、純喫茶、飲冰室茶集等都是林蒼生發掘的熱賣商品，其中關鍵吸引力就在於愛心與良善，從良善動機出發所做的產品，就會正向循環並擴散至公司企業，「正能量賺到的錢就會產生正財富」，將企業經營模式導向利己、利人、利社會的企業營運初衷，企業就能永續經營。

林蒼生還說，企業文化是公司的右腦，報表數據是公司的左腦，左腦與右腦必須平衡發展，一個公司有平衡的業績與企業文化，才是要努力的目標。同時，他也認為必須把公司當做自己的家庭，家庭有互相關懷的情感，沒有情感的公司就會開始走下坡，然而報表管理，雖然精準，但沒有情感，所以如何塑造有情感的企業文化才是企業好不好的標準。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：HINET 生活誌

[勞動部邀統一前總裁林蒼生 分享企業成功心法](#)

台鐵局長張政源 深耕軌道經濟

2020-07-06

台鐵局長張政源就任屆滿 600 天，不僅行車事故創歷年最低，與工會完成百年以來第一個團體協約，去年資產開發營收年增 17.5%，達 52.6 億元創新高。張政源說，要透過逾 600 億前瞻經費優化行車安全、鐵道觀光的軟硬體設備，更要深耕「軌道經濟」，十年內吸引逾千億投資活水。

張政源是交大交通運輸研究所博士，32 年前曾任台北站（新台北車站）首任站長，與台鐵有深厚感情。2018 年上任時面臨普悠瑪事故，他形容是台鐵的「蒙難日」，他強調台鐵首先必須顧本業、做好運輸安全，在張政源主導下成立營運安全處，導入安全管理系統（SMS），並兼顧平交道安全、沿線邊坡預警、老舊橋梁改善等基本功，多管齊下讓台鐵去年行車事故總件數創下歷年最低，今年前四個月列車準點率較 108 年同期還增加 5.5 個百分點，超過 95% 達近年新高。

除顧好本業，「拚附業」也是政策重點。張政源說，台鐵過去運輸本業營收比重極高，土地開發等附業不到 5%，雖目前成長到二成，但若以日本國鐵民營化之後來看，其附業占比達五至八成，台鐵附業有極大努力空間。

做大市場 附業營收拚倍增

張政源訂下 2024 年附業營收要倍增至 90 億的目標，一方面導入企業化經營，成立資產開發中心、附業營運中心，前者專責土地資產開發活化，後者負責台鐵便當、鐵道旅遊、文創商品。另一方面串連高鐵、北捷、桃捷、微風、全家、環球購物中心等夥伴成立台灣軌道經濟發展協會，共建資訊平台，盼把軌道經濟的市場做大。

外界戲稱台鐵是「被火車耽誤的便當店」，正因台鐵便當的懷舊風備受國人喜愛，連四年銷量破千萬個，但張政源也點出兩大瓶頸：市場規模、銷售地域，因此去年訂下品牌授權及加盟策略，年初成功與全家展開合作，開發出八款鮮食，全台逾 300 鄉鎮都吃得到，成為台鐵自 1960 年開賣便當一甲子以來的創舉。

就任台鐵局長以來第二個「蒙難日」，就是去年環島之星列車設計收到排山倒海的負評，被批「毫無美學」。為此，張政源果斷下令成立「台鐵美學設計諮詢審議小組」，把「罵最兇的」都找來，花六個月下足苦功，令人讚嘆的鳴日號就此誕生，黑橘相間的車體用色、內裝藍灰兩色

構面視角—組織能力發展

交互輝映，十足尊榮感，未來「美學設計」不再只是台鐵的附屬品，而是 DNA，像是後續 600 輛城際列車、520 輛通勤電聯車，都已經持續導入。

資產活化 十年內引資千億

展望未來，台鐵局有三大推動方向，張政源說，第一，已提出鐵路法修法，將資產再利用納入台鐵局的法定營運項目，盼未來資產活化不再受國產法約束，另外，觀光路線提出服務計畫經交通部核准後，盼可依提供的觀光服務加收費用，打破票價天花板，有利於正向發展鐵道觀光，希望獲得行政院通過後、在立法院下會期完成修法。

第二，在資產活化方面，張政源形容，若全國上千公里的台鐵鐵路是一串項鍊，做好完整開發的車站就能化身成為一顆顆珍珠，他要透過「珍珠串鍊計畫」，每年積極推案，十年內吸引民間投資千億元。

第三，在前瞻 2.0 政策協助下，台鐵局將編列約 644 億經費，針對智慧鐵道、基地擴建、安全改善以及觀光場站、車輛、路線全面優化升級，不僅「打底」、更能擴增台鐵未來的營運競爭力。

改善員工福利 帶人也帶心

台鐵局長張政源上任後除了營運面展現多項創新外，也積極與基層對話、凝聚主管共識，一方面成功向政院爭取生活津貼、提升員工福利，二方面強化與工會的溝通，三方面更投入上億元經費，改善員工工作環境及備勤宿舍硬體，「比我的宿舍還高級！」張政源把每一位台鐵員工都當作他的 MVP！

很難想像，百年台鐵，過去員工結婚、生小孩只有補助 2 千元，至喪葬費甚至「沒有」補助，為此，在張政源積極向交通部、行政院爭取下，今年 2 月 15 日起，台鐵員工結婚、生育都能比照一般公務員，享有兩個月薪額補助，父母、配偶喪葬補助逾 15 萬元，子女小學到高中教育費補助，也從過去一口價每學期僅 1 千元，變成最高 13,600 元，成功讓員工安心、安家。與工會關係上，張政源說，勞資總會有摩擦，他強調家和萬事興，「不安內如何攘外？」因此在台鐵工會理事長張文正的大力協助下，台鐵局完成了百年以來第一份團體協約，也成為台鐵的勞資聖經。

在企業文化上，張政源在台鐵核心價值「安全、準確、服務、創新」加入「團結、榮譽」兩項，特別是近年遇到普悠瑪事件讓基層士氣低落，「內部不團結，何以爭取榮譽？」張政源除了舉

構面視角—組織能力發展

辦主管共識營，找大師開講、凝聚共識，也思考台鐵過多的規章，主管如何透過行動關懷，落實到第一線同仁，做好安全與服務。

張政源上任後馬不停蹄，親自走訪台鐵 196 個車站，31 個段(廠)以及 48 個分駐所(分段)、五個營業所、三個餐旅所、61 個道班，他形容這是「一步一腳印、走遍千山萬水」，他特別強調到現場時一定要握到員工的手、進行面對面座談，傾聽員工心聲，效果十分顯著！

張政源的管理心法就是「找對的人、做對的事、把事做對」，每一位同仁都是秉持「任務 (Mission)、願景 (Vision)、熱情 (Passion)」的 MVP！可見他帶人、更帶心。

● [<返回目錄>](#)

資料來源：工商時報

[台鐵局長張政源 深耕軌道經濟](#)

王維瑜：從組織文化看企業績效

來源：港大 ICB (ID : icbhkuspace)

大家一定都聽過“三個和尚沒水喝”的故事，而我要講的故事正好相反——三個和尚有水喝。

為了解決寺廟的喝水問題，剛剛學習完績效管理課程的住持，便立即給三個和尚設定了明確的工作目標，要求他們每天必需保持三缸水來維持寺廟一天的需求，住持會不定時的檢查並給予獎懲。日復一日，三個和尚對於天天挑水的工作產生了疲憊感。

面對新的困境，曾過學習輔導的住持認為，與其將答案告訴三個和尚，不如用更多啟發性的問題打開和尚們的思維，讓他們自己解決困境。在住持的啟發下，和尚們想到了三個方法來提升他們的生產力：**一是改變勞動形式**。從獨自挑水變成三個人一同挑水，每人挑 1/3 的路程，這樣既能休息，又能互相陪伴。**二是改進生產工具**。和尚們設計了可供三人同時使用的挑水擔架以減輕每個人的負擔，同時將水缸的容量增大，減少挑水的次數。**三是改變工作時間**。與其在酷熱的白天挑水，不如在夜間進行。

經過和尚們的制度改良，寺廟的生產力明顯提升，中暑的情況也明顯減少，就在這時，和尚們提出了新的需求——金錢和人力。他們想把自己從挑水的枯燥中徹底解放出來，因此提出了把山上的泉水直接引流到廟裡或在寺廟內打井的方案，住持欣然接受，從此和尚們真正過上了無憂無慮的生活。

三個和尚生活的改變其實就是組織文化與組織績效之間關係的改變。今天我將帶領大家探究這兩者之間的關係，幫助企業建立優良健全的文化、提升組織效益。

一、什麼是組織文化

組織文化是一種集體現象，屬於同一個組織文化的成員會在關鍵的事物上有同樣的想法及相似的行動。大多數學者在研究組織文化後認為：組織文化是群體的財產，而不是個人的財產，它是理性與感性的結合，組織文化本質是模糊的，需要我們通過不斷溝通來澄清原因。文化是一種力量，它對企業的興衰發揮著極大的作用。以追求績效為導向的組織為例，管理者必須清晰地理解文化所帶來的競爭優勢、效益優勢、發展優勢，這樣管理者才知道如何利用這些優勢來帶領團隊獲取利潤。

組織文化的本質包括經濟性、社會性、人文性、群體性、特異性、積沉性、傳承性。接下來讓

構面視角—組織能力發展

我們把目光轉向組織文化的維度，為了研究組織文化所產生的效益，學者們從內容區塊著手展開研究。

內容區塊包括了價值觀與、信念與規範，例如專注力、速度、風險承受力、員工參與度、指令清晰度、權力的距離、個人主義等。這些內容之間的相互關係會產生三種維度，分別是文化的強度、文化的一致性以及文化的類型。文化的強度是指某文化的內容在組織裡佔有支配性的地位，它反映了組織成員對價值觀的認可與執行。

文化的一致性是指在組織裡各個單位都反映了相同的價值觀和行為準則。

文化的類型是指某種文化特徵，在組織內佔有鮮明的地位。

那麼這三種緯度對效益產生較大影響是哪種呢？

根據美國 National Academy of Sciences 的報告，文化類型對組織效能產生的影響最大。為了企業的長遠發展，管理者必須引導員工遵從組織提倡的統一的價值觀和信念，同時根據外部環境的變化不斷調整和創造新的理念。

在明確了文化類型的重要意義之後，我們再來看什麼是文化類型。文化類型主要有家族文化、企業家文化、市場文化和等級文化四類：

- 1、家族文化：**合作是氏族文化的根基，組織成員認為自己是大家庭的一員，受承諾和傳統的約束，團隊合作與溝通是主要的價值觀。
- 2、企業家文化：**這種類型的文化是建立在能量和創造力上，它鼓勵員工勇於承擔風險，管理者被視為創新者或是企業家，他們鼓勵員工嘗試新的創意，企業核心的價值觀是接受變化和保持敏捷性。
- 3、市場文化：**市場文化建立在競爭之上，以結果為導向，組織內的成員必須要有競爭力，專注於目標。管理者是強而有力的驅動者，管理的模式通常非常強硬，期望值也非常高。對他們而言，效益和成功是最重要的。
- 4、等級文化：**也就是官僚文化。這種文化建立在結構和控制上，工作環境非常規範，有嚴格的制度程式，管理者所扮演的角色是協調與監測，他們強調效率和可預測性。價值觀體現在保持穩定和控制成本。

在瞭解了文化的本質、類型以及緯度之後，我們還需要瞭解組織績效的概念才能探究二者之間的關係。

二、什麼是組織績效

構面視角—組織能力發展

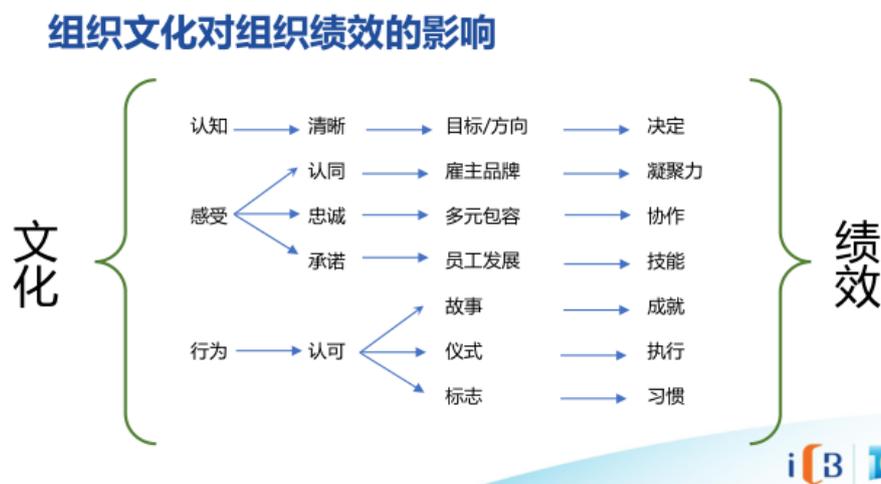
我們普遍認為績效管理就是目標的設定、給予回饋、考核升遷等，其實這都屬於個人績效的管理範疇。從組織長遠的發展來看，績效管理一定要超越個人的績效，才能為組織帶來真正的盈利。

讓我們再回看三個和尚的故事，他們的成功不僅依靠的是個人力量，而且還依靠團隊的合作、工作條件的改變以及管理者的啟發。因此績效管理也可以分成“績+效+管理”。績效管理中如果管理者只考慮“績”，其實很容易實現。無非是員工賣了多少產品、設計了多少方案、服務了多少客戶；但績效管理中的“效”，往往難以衡量，它包括經濟效益、組織效益、社會效益等，有時企業往往浪費了很大的資源卻沒有取得效果。因此要實現績效的平衡和效率最大化，離不開管理。大家可以回想一下三個和尚的故事中住持發揮的功能，如果一家企業沒有好的管理者，即便有好的硬體設施、健全的規範、清楚的流程，都無法展現出組織的效益。

三、組織文化與組織績效的關係

在分別瞭解了組織文化與組織績效的概念之後，我們再來看看二者的關係。組織文化與組織績效之間的關鍵在於“人”，管理者只有掌握了員工的想法、感覺及行為後，才能建立一個更適合的工作環境和靈活的制度來發揮員工的能力與激情，以此提高生產力，為組織創造更佳的績效。正因為這是一個“造人”的工程，過程和成果往往很難從表面感受到，我們必須針對每個文化和績效的因素去抽絲剝繭，才能真正的察覺到組織文化所帶來的改變，同時主管也要扮演好自己的重要角色，理解員工的思想以及如何將精神能量釋放在工作中。人力資源部門要協助組織打造多元化的思維和共用知識庫，推動組織文化向前發展。

四、組織文化對組織績效的影響



通過這張圖片，我們可以發現在企業的組織中，可以借用某些文化元素來推動績效，同時元素間的不同組合，也會產生出不同的化學效應，導致不同的行為和績效的產生。管理者和人力資

構面視角—組織能力發展

源部門可以用不同的管道去加深員工對組織文化的認可，從而產生更好的工作意願，來提升組織的績效。

五、鞏固組織文化的管道

上文我們談到組織文化是理性與感性的結合，在組織文化建立以後管理者需要不斷鞏固組織文化來提升組織的績效，我在這裡提供幾種方法供大家參考：

- 1、設定嚴格的招聘制度：人力資源部門要充分發揮覆核的功能，確保招聘者的價值觀與企業匹配。同時針對重要的崗位，人力資源部門務必要進行背景調查。
- 2、亞文化的整合：在一家企業中，部門之間的業務、環境、人員、利益相關者等不同，從而產生了不同的亞文化。例如市場企劃部門的創新思維、財務部門的循規蹈矩、業務部門的隨機應變，因為亞文化的不同導致行為和觀點的不同。管理者必須要同化和整合這些亞文化，這考驗著管理者的智慧、創造力以及溝通的技巧。
- 3、改進文化的形式：文化的形式是員工被同化後，其行為具體的表現，管理者的管理模式會影響到員工的思想、感覺和行為，進而影響到組織的氣候、文化和績效，因此管理者需要不斷地感受文化、調整文化、創造文化以及整合文化。

企業建立成功的組織文化不是一條容易的道路，它需要管理者的信心、才華和堅持。組織的發展遠比績效管理來的重要，所以人力資源部門在設計績效管理方案時，儘量用突破性的思維去達成任務。在這個快速改變的時代，我們已經不能再用 1+1 的思維管理績效，我們要跳出舒適圈，讓企業績效實現突破性的成長。

[<返回目錄>](#)

資料來源：前瞻網

[王維瑜：從組織文化看企業績效](#)

「如何打造健康的企業文化」香港科技大學王嘉陵教授解密 IBM

什麼是文化？

跨文化的差異會引起深層次的衝突。不見得在表面上立刻顯現出來，可能開始是隱性衝突，一段時間後會成為非常大的顯性衝突。因此，對跨文化差異有所理解，在跨國公司的管理中，可以避免很多不必要的麻煩與衝突。

首先想聲明：文化，是一個概率(Probability)的問題；而個人，是一個可能性(Possibility)的問題。所以，千萬不要模式化任何一個人。譬如通過文化研究得知，猶太籍的母親和日本的父親通常怎樣帶他們的孩子，兩者可能迥異。但是當你遇到一個個人的時候，一位猶太籍的母親或者一位日本的父親，她或他教導孩子的方式，卻是一個可能性的問題。那位猶太籍母親的行為可能非常像一個日本父親；日本父親的行為也可能非常像一個猶太籍的母親，或像法國的父親，或像中國的父親，都是完全有可能性的。因此我們千萬不能把概率的問題套用到某一個個人身上，去模式化它，會造成日後很大的顯性衝突。

我們先來看文化的定義。查任何字典都會有很多的定義，我無需詳盡說明每一個定義，“它是一個群體在一起生活了一段時間後產生的一個模式，這個模式會傳輸給下一代。一個文化的形成通常需要一代的時間，不是短期內形成的。”中國 80、90 年代生的人，可能跟 50 年代生的人，已經有差異了。

文化完全是後天習得的。沒有一個人天生有文化，完全是後天學習的。因此，文化可以再學習，也可以被改變，但它是經過一段時間才形成的。並且，它形成之後可以傳輸給下一代，因此文化是代代相傳的。從《美國傳統詞典》對文化的定義可見，文化是一個世代相傳的行為模式，是一種信仰，一個團體產生的活動和思維活動，跟它的總和。文化是無所不在的，我們必須要先瞭解它，才能做好跨國公司的管理。

文化的層次非常多，最基層開始於家庭的家庭文化。我想在婚姻中很多深層次的衝突都是因為大家成長的家庭有不同的文化。這個是一個很大的挑戰，因為家庭可能是一個人形成文化最初的環境。另一個不容忽視的文化層次就是語言。瞭解一個國家的語言等於是開了一扇窗戶，讓我們看見那個語言裡面的生活習慣。語言是一個非常切身實際的隔閡，當你不瞭解那個國家語言的時候，整個文化對你都是關閉的。

為什麼文化差異可能產生深層次的衝突？因為文化的核心就是價值觀。價值觀包括了我們認為

構面視角—組織能力發展

什麼是好，什麼是壞，什麼是乾淨的，什麼是骯髒的，什麼是危險的，什麼是安全的，禁止的、允許的、得體的、不雅的、道德的、不道德的、美麗的、醜陋的、自然的、不自然的等等。價值觀的來源與文化形成相似，它從家庭、宗教、教育、組織、社會等等方面形成。

一群人在一個公司裡面一起工作了一段時間，會形成一個文化——企業文化。企業文化非常重要，它像陽光、空氣、水、土壤；一個非常健康的環境，或者非常病態不健康的環境，對工作的產出有直接影響。企業文化的出現通常是通過一個創業者，他有一套理念，根據那套理念提供產品或者服務給客戶，後續也依照他的理念去執行。他的理念使他在市場中成功這點非常重要，因為不成功的話，這套理念會被改進，不會流傳。所以，當他成功了並且持續成功多年，才會鞏固他的理念是正確的，才會把他的理念傳輸給他的員工，他的員工可能就會一直傳承下去。如果他成功一段時間，至少二三十年，就在企業裡形成了一種文化。他可以非常清楚地定義出公司的使命、價值觀等等，正式地教傳下去。

企業文化的形成是建立在成功的基礎上，當這個公司不太成功或者出現危機的時候，創業者會思考他的信念是否應該調整。就像文化，這個文化在社會裡不適用了就會自動的被調整。比如老一代的文化不適用在年輕人身上，年輕人自動就會調整。文化是非常動態的。雖然要經過一段時間去形成去傳輸，但它不是不能改，也不是不會改的，因為它是學習來的。

文化是一個假設模式

這位麻省理工學院的教授做了一個非常好的定義：文化是學習來的，並且文化是一個假設的模式。跨文化差異產生深層次衝突就是因為文化形成了一個假設的模式：不自覺地認為理當如此，不會有其他想法。只要在這個文化裡，你的眼神一看、頭一點、一個舉動，大家馬上知道你的意思，不需要講。如果還需要講的話就不是一個深層次的文化。正是因為它不需要講，是一個潛規則，是心照不宣的，對於外來加入的人就很難理解，也因此會產生衝突，還會在揣摩的過程中出現很多錯誤的解讀以及不必要的衝突。

我們所講的常識(Common Sense)正是基於假設模式。“這是常識，你一點常識都沒有！”常識在這一群有共同文化中的人之間才是共通的；一旦跨文化，常識就不再共通了。所以第一個衝突就是：“唉，怎麼搞的？這個人怎麼這麼不可理喻。”事實上，是因為他的常識跟我的常識完全不一樣。

再舉一個關於在不同的文化中員工如何看待老闆的例子。研究告訴我們不同文化中對權力差距的理解不盡相同。有些文化認為老闆跟員工間的權力差距應該大些，老闆不是同僚，應該有點

構面視角—組織能力發展

距離讓我們產生敬畏感。而有些文化覺得老闆只不過是我們中間的某個人，角色不同而已，並不需要有距離感。這就可能產生非常大的衝突。

我在東京工作的七年時間都是帶領跨文化的團隊，包括亞太地區從日本到紐西蘭、東南亞，以及中亞的一些國家等等。當我發一個會議邀請時，接到會議邀請的人就會有不同的假設模式。澳洲人的假設是：“好的，老闆請我去開會，顯然老闆需要我的建議和意見，不然幹嘛請我開會呢？老闆需要我的投入。”所以他來是準備發言的，並且一到場他也就發言了。日本人的假設模式是：“嗯，老闆有指示要給我們，我們要去聽去接受。老闆不是請我們去發言的，老闆是請我們去接受他的發言的。因為他顯然有些方向和指示要告訴我們。”

可以想像，開會時日本人是不会主動說一句話的，而澳洲人拼命發言。雙方對彼此是非常不悅的。澳洲人覺得日本人怎麼搞的，開會不發表意見，散會後意見也挺多的，這麼虛偽。日本人覺得這不是虛偽，這是尊重，是美德。彼此都認為對方很沒禮貌，或很虛偽，或很霸道。事實上，只是因為他們的假設模式完全不一樣。所以，當假設的模式不一樣的時候，會造成很多深層次的衝突。

另一個會造成深層次衝突的層面是法治狀態：非常發達成熟的法治文化（立法和執法一致）與在發展中的法治文化（諸多立法但是執法不一致）。發達成熟的法治文化認為法是底線，不可逾越。但在發展中的法治文化認為法是追求的目標，而不是現在擁有的。這是文化上的差異，也是造成深層次文化衝突的關鍵原因。在成熟的法治狀態中，次序是先講法，再講理，最後講點情。但是在法治發展中的國家是反過來的，先是講情，再講理，再不行的時候才講法。次序完全不同。可以想像在這兩個環境下長大的人之間的衝突會十分顯著。

如何建立健康的企業文化？

跨國公司的管理者必須意識到企業文化的重要性。它無所不在，不見得放在口中，但都在心裡，甚至有時在心裡不自覺地進行了假設，實施了行為，所以我們必須要有所意識。當管理者要對企業文化有清楚的認識時，才可能實施有效管理：跨國公司是完全可以管理的。

我認為企業家最大的社會責任，就是樹立一個良好的、健康的企業文化。當每個企業都健康時，整個社會就是健康的。企業文化的表達與民族文化的表達有所類似，表現在它的英雄上。它的英雄人物是怎樣的，價值觀是什麼，宣傳的是什麼？員工時間怎麼安排的：總是去跟老闆講話還是跟客戶講話？員工的職業發展規劃是怎樣的？他常常討論的內容和書寫發表的內容分別是什麼？其中最為重要的是我們到底推崇什麼樣的人去做英雄。對企業文化，甚至民族文化、

構面視角—組織能力發展

國家文化、社會文化都有深刻的影響。因此，在管理的時候，頒發獎勵時要慎重考慮我們到底是在獎勵怎樣的行為，重複性地獎勵會讓這個行為成為企業文化。我們亦可以通過此種方式刻意地塑造良好的企業文化。

大型的跨國公司通常會橫跨一些法治非常成熟的國家和一些法治不是那麼成熟的國家。我們也因此需要關心由此產生的深層次的差異和衝突。我想再次強調：企業文化是完全學習來的，是可以教導的、可塑造的、可傳承的。企業家最重要的社會責任，就是建立一個健康的企業文化。不是水災旱災偶爾捐一次錢而已，而是每一天都以身作則，投入時間和資源去思考和學習如何塑立一個健康的企業文化。如果每個企業家都深知這樣的社會責任，那每個企業都是健康的，加起來就是一個健康的社會。如果企業都是病態的，卻期望整個社會是很健康的，這是不可能的事情。所以，企業家最大的社會責任，就是建立一個健康的企業文化。

企業文化是具有動態性的，是需要刻意地去定義、培養、和維護的。一個健康的企業文化可以一直維持的話，將是一個最難被競爭對手模仿的競爭實力。因為它需要很長的時間形成，也因此不能在很短的時間內被模仿，這是在競爭上的非常有利的差異化。這取決於這個企業家是否有意願去樹立並維持。它需要維持，因為它是會改變的。

那什麼是健康的企業文化呢？用健康而非好壞，因為對好壞的定義可能不盡相同，但是提到健康，大家可能都會同意健康的人是一個有活力的，不對別人有負面影響的人。一個健康的企業文化，它內部是有活力、有動力的，它有對人有說明有價值的產品與服務，那自然在外部就是有競爭力的。

Jim Collins 在《從優秀到卓越》這本書中提到，80%的成功來自企業文化，因此企業文化不可忽視。我們需要意識到，我們是可以刻意地去培養、塑造、維護、維持一個健康的企業文化的。

建立健康的企業文化就是當我們遇到不同的常識時，不要立刻作負面的假設。可能在他眼中那就是對的是好的，因此我們要去瞭解對方，彼此溝通。一個跨國公司的文化，如果沒有非常明確的定義，明說我們公司的文化是這樣，要培養的英雄是擁有這樣的行為，並且沒有公佈、傳達、教育、維護公司文化的話，它是不會自然而然地健康地發展與傳承下去的。尤其在當下公司不再是一個終身職業的地方的時候，許多人工作幾年離職去另一間公司，帶著文化來來往往。如果企業文化沒有特別的定義、公佈、傳達、教育，並且不斷的維護的話，公司文化其實是不會永續健康的。

我在 IBM 工作 30 年，一直都很喜歡在 IBM 工作。即使有其他工作機會，我也從來沒有考慮。因為我很喜歡 IBM 的企業文化：一個非常透明、公開、健康的企業文化。我不知道現在如何，因為我已經退休了 10 年。在我工作期間，公司花了很多的時間、資源去宣導、傳達、教育和定義企業文化是什麼。Louis Gerstner 作為第一個從外部空降到 IBM 的 CEO，在 IBM 最危機的時候，虧損非常多的一個季度後，董事會把 CEO 換了，請了他來。他來做的幾件事，我覺得都是非常美妙的。他談到他為什麼願意來接受如此大的挑戰——IBM 從來不雇外面的 CEO，一直都是內部培養，包括現在和上一任 CEO 都是內部培養，因為他非常尊重 IBM 的企業文化。他來之後做了一件事：他把 IBM 的企業文化定義了。

他把領導的行為定義了：如果你想要繼續在 IBM 內做一個領導，你必須要展現這 9 種行為。領導是一個角色，一個責任，但領導力是行為的展現。這就是為什麼很多人不見得要有那個領導的地位也可以展現領導力；有人雖然有那個地位但是沒有領導力。如果你要繼續在 IBM 做一個全球的領導，這 9 個行為模式是你必須要展現的，不僅是知道而已，是要展現出來。他把領導的行為定義了，同時在全球進行培訓。

當時我在東京工作，發生非常一件有趣的事。這 9 種行為其中一個“直言不諱(Straight Talk)” 。不要兜圈子，黑就是黑，白就是白。內部溝通你就直言不諱就是了，壞消息就是壞消息，好消息就是好消息。而培訓的時候日本人就起了非常大的衝突，因為這與日本的民族文化是不相匹配的。日本人說這是美國的文化，不是 IBM 的文化。但其實 IBM 就是個美國公司。他們認為直言不諱在日本是件傷感情的事，許多事情不能講那麼清楚，有灰色地帶，黑的黑、白的白，太傷感情了。不能直言不諱，就是要繞著圈子講。這樣的民族文化是完全沒有問題的，但如果你想在 IBM 做領導，就請學習直言不諱，或者考慮到其他公司做領導。

這個例子告訴我們，企業文化是需要定義、公佈、傳達、教育、並且維繫的。我們無法改變整個社會，更無法改變整個世界，但我們可以改變我們的團隊、我們的公司，我們的企業文化。如果每一個企業文化都是非常健康的，整個社會就是健康的。

一個跨國公司的企業文化是必須要凌駕在民族文化和個人文化之上的。企業文化的範圍就是整個企業，想要加入這個公司就必須要擁抱這個文化。員工自願加入，那就要守這樣的文化。

有趣的一點是我們當時 IBM 有一個詞典，9 種行為每一種都再細分 5 種的階段，規定了每個階段的行為定義，當績效評估時就無需爭論，因為定義的非常清楚。如果你想要做 IBM 的領

導，或是被升遷成為領導。請你把日常行為與詞典一相比對就知道在哪個階段了。這花了相當大的功夫去實施，也必須要繼續維持，否則過兩天就遺忘了。

企業文化的維持就是公開地承諾和持續地教育，並通過對成敗的認可進行宣揚來維持。簡單講就是你升遷的人是不是符合這種行為模式？如果你說一套做一套的話，就混亂了。如果你真的是照著那個行為去培養，並且去提拔的話，過一段時間就會形成一個心照不宣的潛規則。這個時候是非常有利於工作的，因為大家有這種認可和認知。我們就是要直言不諱的；就是要有突破性思維；就是要以身作則；自然地大家就達成了共識。

作為全球大企業的一大挑戰就是到底是人治還是法治。對法治文化的假設的模式是底線，還是未來追求的目標呢？犯罪代價是高還是低的呢？都是非常重要的思考。透明度是不可或缺的。在一個共同的決策架構下，要公開決策流程。不見得要公開每一個細節，但是大家要知道你是怎麼思考的。領導的風格與工作氛圍跟生產力是緊密相連的。領導如果不直截了當地說話，就會造成生產力的下降，因為大家花太多時間在猜測上，而且會有不同的猜測，也會有錯誤的猜測。

人治可以做強。如果一個強人在做領導，譬如李光耀在新加坡，他可以把一個很小的國家做的很強，但是做不大。因為人的精力、時間、和體力有限；他不可能複製自己，如果能複製，那就已經成為一種文化，一種法治了。那他可能就把他自己的行為、思考都定義了、公佈、然後傳講，而這也是一種法。法治是可以做大的。照著法做，不受制於個人的差異。個人都是會退休的，會過去的，所以法治才可以持續。

領導力加流程管理可以做強做大。我個人深信不疑地認為：人是需要領導的，但事是需要管理的。人的績效是一個流程管理，1月該做什麼事，2月該做什麼事，3月、4月、5月，是一個有韻律的流程。大家都知道什麼時間應該做什麼事，這就是一個績效的管理的流程。人，並不需要你去管。我們是需要去領他、去導他。領，就是你要走到他前面做榜樣；導，就是站在他旁邊輔導他往前走。對人領導，對事流程管理，才可以做強做大。每個人都要管若干件事，每件事都要有一個人管。不能說有件事沒人管，也不能說一個人管太多事。領導需要隨時觀察、調度、重新分配資源。

最後講透明度。透明度之所以重要，是因為這是非常實際的一件事情：不透明一定產生不信任，還會產生負面的猜測。不信任或者負面的猜測會破壞團隊的效率。

構面視角—組織能力發展

一個非常簡單的例子，不透明常常產生於語言的隔閡。有一次我們亞太地區開會，總經理是位日本人。公司內全部是英文開會。會中他突然轉身對日本的總經理，也是位日本人，講了一句日文。講完他也不自覺繼續開會。他可能什麼重要事都沒講，但你可以想像，所有在場不懂日文的人都會立刻猜測：哇，他為什麼要跟那個日本人講這句話，他講的是什麼，給他什麼資訊、什麼提示。我想大家至少浪費了幾分鐘的時間在猜測，開會完以後繼續猜測。但是當場沒有一個人說，對不起，你剛剛講的是什麼？沒有一個人問。但是這麼一句話，幾秒鐘的事情產生了幾分鐘乘以當時 12 個人所有浪費的時間，並且產生一些負面猜測。“嗯，他就是對這個人比較好，他就是比較喜歡日本人，他就是偏愛這個日本人。”其實可能完全沒有必要，但就是會出現不透明產生的不信任。

透明度至關重要，包括語言上的透明。很多跨國公司的領導，如果沒有辦法說英文（目前國際通用的商業語言），會是產生問題的。因此，高效的團隊要有共用的目標，還要相互依靠才能成功。如果彼此不信任，就無法相互依靠。你如此不透明，我無法信任你，我防你一招，我也不要直接跟你講，那這個有可能是高效嗎？效率一定打很多折扣。不單是在財務報表上的透明，也是每天的管理上的透明。透明度是建立信任和提高效率的一個至關重要的點。

[<返回目錄>](#)

資料來源：中國經理人

[「如何打造健康的企業文化」香港科技大學王嘉陵教授解密 IBM](#)

員工才是數位轉型關鍵 科技與人力資源相輔相成 從管理機制到組織文化層層挑戰 策略對標為重要第一步

新冠肺炎 (COVID-19) 不僅衝擊全球民生經濟，也加速了工作模式的變革，對於企業來說，如何運用數位工具、技術或方法，將服務持續傳遞給顧客，以確保業務持續營運，更是當務之急。

而這也衍生出兩個面向的人資議題，首先是當遠距工作成為後疫情時代的新常態時，企業如何管理績效、如何確保人員均有數位工具與能力，讓日常工作順暢運行；而另一方面，企業在加速數位轉型的過程中，如何尋求與留住優秀新興技術人才，也是一大關鍵。

台灣 IBM 公司人資長李欣翰指出，COVID-19 是現今最顯著的議題，不管是企業主或員工都遭遇到非常多的挑戰與衝擊，根據 IBM 調查，有七成以上的高階主管均認為，遠距工作與協作模式將成為未來的新常態，若未來朝向此一趨勢發展，企業首要需要思考的是管理機制，因為員工不再聚集在一個實體的辦公環境內，如何有效掌控員工的績效與工作進度也就成為高階經理人首要面對的課題。「而且我們觀察到，在疫情高峰期間，許多企業組織往往無法立即下定決策，必須經過層層單位匯報，使得決策時間過於冗長的情況也相當常見。」

除此之外，人員的成熟度也是一大考驗。「在家工作並沒有想像中那麼簡單，」他提到，員工是否能自動自發地向主管或是利害關係人匯報工作狀況，還是只能說一動做一動？對業務或是專案掌控能力如何？人員的素質是否具備軟性以及溝通能力？這些都是應該思考的地方。特別是在組織文化方面，企業是否創造了內部創業家精神的氛圍，讓員工可以勇敢地做自己，如果員工能將自身工作視為一家公司，那麼自然就不需要等待老闆來提醒下一步。最後，則是在科技工具面，是否有足夠的科技系統與數位化工具來支援員工遠距作業、共享資源，這些都是新常態下企業必須思考的幾個課題。

從 HR 1.0 到 3.0

但是要串連所有的層面，讓員工勇敢地去擁抱不用時時彙報，不必事事都要主管同意的思維，透過學習吸收新知擁有面對不一樣事物的能力，而在此同時，高階主管又能夠快速傳遞正確訊息，並且從人資方向提供很多業務行為準則的訓練，讓員工知道底線在何處，這些都不是企業想做就能立即實現，即使是早在 2008 年就開始在大中華區施行遠距工作概念的 IBM，也是在歷經了 HR 1.0、2.0 到 3.0 階段，透過訓練員工以結果為導向、提供有效的工具、彙報系統以及學習時數 Think 4.0，不斷地創造更開放、更自我驅動式的組織文化，才能走在新常態的軌

構面視角—組織能力發展

道上。



IBM 將經驗法則轉化成為可以輔佐企業的顧問服務，協助企業取得人才與數位轉型優勢。

李欣翰解釋，所謂的 HR 1.0 階段，著重的是職位以及工作內容的一致化，也就是 HR 領域所熟知的工作說明書，讓在美國、台灣或是新加坡做同樣工作內容的人，都有一致的定義。而 HR 2.0 階段，所著重的是如何將流程或政策保持一致，舉例來說，美國的財務部門與台灣的財務部門，因當地法令政策不同或是人員的作業方式不同，做法上也有所差異，HR 2.0 階段就是要讓它們一致化，如此一來，便能讓總公司快速掌握所有狀況。

最後 HR 3.0 則是進入關心員工體驗的層次，著重於人機協作，並且導入人工智慧的概念，讓員工可以透過各種智慧化的裝置與介面來回應業務的要求，而且也可以導入認知型方案，讓資料不再只是資料，從而解決業務上或是管理階層需要立即解決的問題，甚至進一步地挖掘更多可能。「當然，轉型的背後需要人員策略的支撐，策略對標是非常重要的第一步，包含企業員工的能力及職能分析是不是都有一致性的統整、系統與組織是否有快速應變的設計、有沒有一致性的系統以及統一的資料語言，但除此以外，管理階層的能力以及心態也很重要，因為企業必須由上到下都清楚發展的方向，才能創造出組織文化。」他強調，這是一個端到端的架構，從企業文化、策略對標，到組織能力框架、組織設計流程以及科技工具的支援都被必須被涵蓋在內。



數位轉型不只是技術演進，人力轉型也是關鍵。

將經驗轉化為顧問服務

台灣 IBM 企業諮詢服務事業部人才與轉型服務解決方案協理李怡箴指出，不管是金融科技、純網銀或是智慧製造，人才爭奪是現今許多企業都在面臨的挑戰，這些具有技術含量的優秀人才關注的不只是待遇，還包了公司體驗，不管是在制度、流程，以及所接觸的科技技術，都是如何留住與吸引人才的關鍵。而為了協助企業取得人才與數位轉型優勢，IBM 也將這一套經驗法則轉化為可以輔佐企業的顧問服務。

她解釋，過去在人資議題上多半都是很片段的方案，例如人才議題談的是如何建立人才的框架，而績效議題涉及的是績效系統，但是到了系統端，又希望有聊天機器人或是機器人流程自動化（RPA）來協助，「企業其實需要的是一個端到端的完整設計，也是目前 IBM 協助企業的地方。」去年下半年，IBM 剛完成一個大型的壽險業專案，將 IBM 人資系統 Workday 加上前端流程設計，運用 Design Thinking 的方式重新設計流程，並且加入認知技術來協助人才的搜尋與比對，聊天機器人也加入了認知能力的科技，等於把 IBM 的經驗複製到壽險業內，現今已在全球多個國家上線。

落實普遍性文化

數位轉型是一個長遠的旅程，不少企業傾向成立專責單位，例如科技研發辦公室或是轉型辦公室來逐步推動科技轉型，舉例來說，在全公司 1,000 名員工之中，特別挑選出 50 名員工進行科技能力的培訓，並且給予不同的薪資結構。「但是這種作法有其缺點。」李欣翰表示，從 IBM 的角度來看，倘若企業想要轉型到一個新科技，應該所有的人員都具備這項能力，舉例來說，如果 IBM 認為數位技能是每個人都必須要具備的，那麼為了取得這個能力，所有的人都應該

構面視角—組織能力發展

上課、考認證，而不是因為升到了某個位階或是成為哪一個辦公室的一員，才需要具備數位能力。一旦將數位能力普遍化之後，才有可能在考績制度、訓練結構，甚至是人才發展上進行統一且一致性的設計與規劃，否則一旦訓練出來的 50 個人打散到其他部門時，就會產生文化的問題，而有中長期發展的隱憂。「讓所有人都有相同的邏輯，但因不同 HR 設計，進行一個更全面有效的戰略設計與組織管理，才是一個較妥善的作法。」

[<返回目錄>](#)

資料來源：網管人

[員工才是數位轉型關鍵 科技與人力資源相輔相成](#)

台灣企業如何因應疫情或天災下之「在家上班」或「遠距工作」

作者：楊清輝(中國生產力中心 經管學習發展小組 副管理師)

新冠肺炎自爆發以來，至七月三日為止，全球確診案例已達一千一百萬人，且疫苗還沒研發出來之前，確診案例仍居高不下，台灣雖然防疫有成，但疫情限制了群聚，也使得國內外興起「在家上班」與「遠距工作」的工作型態趨勢，本文建議台灣企業也要「超前部署」以預防疫情等天災人禍再次發生，造成重大企業經營危機。

一、疫情下全球「在家上班」與「遠距工作」興起，但亞洲尚處萌芽階段

從新冠肺炎疫情爆發以來，國內外許多業者開始實施 WORK FROM HOME (WFH) 「在家上班」或「遠距工作」。《彭博社》(Bloomberg) 形容，拜新型冠狀病毒之賜，一場全球最大規模的「在家工作實驗」正在進行中。

社群媒體巨人推特 (Twitter) 在五月十二日還首創全世界之先，宣佈只要工作性質允許，自認在家或公司以外的任何地方工作愉快且生產力高的員工，可以「永遠不必進辦公室」。

不久後，美國四大尖牙股 Facebook、Google、Amazon、Microsoft 也相繼宣佈視疫情狀況，隨時調整員工在家辦公的時程，而想回到辦公室的員工可以回到公司上班，但也接受員工在家工作，Facebook 執行長祖克柏 (Mark Zuckerberg) 還宣佈，未來五至十年內，會讓將近 50% 的員工永久在家工作，這些科技業龍頭的宣告，讓居家辦公可能正式成為一種新工作模式。

但對「遠距工作」敬而遠之的另一尖牙股 APPLE 只在三月份將加州新總部和舊總部的許多辦公室關閉，允許工程師把原型機帶回家，並設下層層關卡，防止機密外流。不只科技業，華爾街大銀行如摩根大通、高盛也開始為疫情解封後準備，原本容納數千名員工的辦公室，只留給少數人，其他人調到郊區的據點，有人就永遠在家上班。

事實上，歐美國家早就有 WFH 或遠距工作的情形，而且許多研究指出，此現象已有愈來愈多的趨勢，包括波士頓顧問公司、美國職涯網站 FlexJobs 都有同樣調查結果。但看亞洲，位居世界第三大經濟體的日本，在其團隊導向與見面溝通的職場文化中，許多主管不擅長遠距管理或擔心 WFH 的員工會偷懶及工作時喝酒，而員工也怕會對升遷不利，還有日本現今仍存在著大小文件或單據都要蓋章的印章文化，這些都形成日本難以推動遠距工作的阻礙。紐約時報和旅居日本 20 多年的知名作家劉黎兒都提出相似的看法。

二、面對疫情、地震等天災人禍，台灣企業也要有所因應，預防再發和超前部署

看看我國，疫情衝擊下，企業也不得不考慮實施 WFH 或遠距工作，即使疫情過後，也可能會是一種趨勢。因為對企業主來說，遠距上班可省下龐大可觀的辦公室購置或租金，這樣就可增加大筆營運資金，當然大力贊成，但也要克服諸多管理挑戰和風險，像是員工打混、勞資之間互不信任、無法即時回應客戶問題，使服務品質落漆、顧客滿意度低、企業文化和習慣、團隊不易快速同步彼此資訊和達到共識、維持士氣和相關法律規範，還有受疫情影響，線上會議軟體出現資安問題的風險。

而台灣絕大多數人都沒有 WFH 的經驗和事前訓練，員工很可能會因家裡有太多事物讓人分心或抵擋不住床鋪、零食、電視的吸引力，導致生產力變低；另少了講求人際情感互動的華人國情文化下，員工可能會覺得缺乏團隊支援和社交疏離感，這樣的差距將對團隊帶來負面的影響，像是彼此間不信任的缺點；但若科技更加成熟的話，就像宏碁集團創辦人施振榮所言，透過科技，將使得遠距上班、會議、教學成爲未來重要發展趨勢；持同樣看法的還有廣達董事長林百里，他發現疫情正改變人的生活方式，後疫情時代看起來，新生活將是更多「宅經濟」跟「網路經濟」，包括在家學習跟工作，很多公司透過視訊開會方式，變得更有效率，可以想的事更多，節省下開會的通勤時間，可多用於思考，腦筋更清楚，人與人也會更有效率溝通，展開腦力激盪，是很好的生活改變。

三、國內外執行 WFH 或遠距工作的成功關鍵

中國生產力中心提供的廣告勞動檢查與企業應變實務，接下來就看看國內外遠距工作的成功者，可做爲台灣企業實行參考的案例。

案例一是 Automattic，其遠距工作成功有四要素，分別是把節省的辦公室成本提供給員工使用，但以實際產出爲憑；其次是扁平的管理架構；三是 100% 的資訊透明度；四是找到適任者。2005 年創立的 Automattic 員工由 1 個人，發展到 1,100 人，並分佈在全世界 75 個國家，創辦人穆倫維格在接受採訪時表示，公司創立第一天就知道，不需要在同一個地方工作，而在辦公室上節省下來的大量成本就被用來提升員工的遠端辦公體驗。例如員工如果在共享辦公室辦公，公司每月會提供 250 美元的辦公津貼；若是正式員工，會獲得 2000 美元的經費來改善辦公環境，還會為員工提供設備、視訊會議軟體、團隊協作工具，來確保員工辦公的質量，但會以結果導向，實際產出爲證。

穆倫維格認為，成功遠距工作還必須有扁平的管理架構和 100% 的資訊透明度，所有與工

構面視角—組織能力發展

作相關的對話、文件、會議記錄以及培訓都是開放給全公司員工，這樣可以最大程度上避免遠端交流造成的摩擦與誤解。

另外必需找到適任者，該公司就透過「遠端試用」的方式來招聘，穆倫維格會親自參與到簡歷的初審環節，之後該公司會要求被選中的候選人與他們以合約的方式一起工作 3-8 週，雙方可以隨時終止合約。在試用過程中，候選人並不需要從現在的公司辭職，但會和未來可能的同事一起參與到真實的工作中，試用者與公司之間可以快速有效地評估是否匹配。（註 1）

案例二是 Gitlab，它的成功關鍵有三點，分別是在官網上清晰指引的 3,000 多頁員工手冊、重視「非正式交流」和吸納優秀人才。該企業過去 8 年一直全員遠程辦公，1,196 名員工遍布全球 65 個國家和地區，這些員工全部都在線上辦公，它的 3,000 多頁員工手冊裡，裡面對協作工具、溝通準則、員工福利等所有事務都有清晰指引，並且不斷更新。而為了增進素未謀面的員工感情，該公司也十分重視

「非正式交流」，在視訊會議之後都會有 10 - 15 分鐘讓員工談論與工作無關的事情，其遠程辦公模式不只是省下了辦公室的租金，還擴大了人才庫的範圍，而吸納更多優秀的人才。（註 2）

再來看看在台 IBM 和微軟二個成功的外商案例

IBM 成功因素有良好遠端工作工具、目標導向管理、工作文化、資料透明度高、策略清晰明確、資安控管、充分教育訓練等七項。

IBM 服務的客戶有銀行、政府等，因為台灣地震很多，一旦當機，相關服務就停擺，後果非常嚴重。已有十多年遠端工作經驗的台灣 IBM，在疫情中就充分發揮遠端工作的效益，人資長李欣翰接受媒體訪問時，分享遠端工作的注意事項如下。

首先要有非常好的遠端工具，其次是「目標導向」管理，不用同仁坐在辦公室內、不需要有人每天看著你工作，還有員工主動解決問題的工作文化，而要員工能夠自己判斷和解決問題，前提是公司的資料透明度高、策略清晰明確，但資訊透明度也必須考慮資安控管，IBM 要求員工，要負起公司資安的責任，像是有數字、機密性資料，不能外洩。最後是訓練，台灣 IBM 做了非常多教育訓練，像是如何開有效率的線上會議等等，李欣翰認為從 IBM 的例子來看，只要有好的科技、思維，並不會降低團體討論、腦力激盪的可能性。（註 3）

台灣微軟遠端工作推行順暢，和 IBM 一樣，包括主管的思維模式要改變、做好教育訓練、

構面視角—組織能力發展

工作文化、好的遠端作業工具、資安的保護外，還有人資需要有好的分析方式，以確保員工生產力。台灣微軟 Microsoft 365 事業部副總經理陳慧蓉強調，公司還要教員工，如何跟主管溝通。像是主動跟主管說你做了什麼事情，主管有什麼樣的看法和可提供幫助之處；至於感情疏離方面，陳慧蓉表示，團隊感情能不能凝聚，不一定是距離問題，遠距工作反而會更珍惜彼此相聚的時間。(註 4)

四·台灣企業成功執行 WFH 或遠距工作的五化

從上述案例看來，基本上都是歸類為有規模的外商，但台灣企業大多為中小型企業，資金和管理都無法快速和全盤引用外商模式，但卻可以從幾項關鍵營運且做得到的要素著手，逐步達成遠距工作的具體作為。

第一是職務工作說明書化和流程優化：很多傳統企業都沒有訂定工作說明書，新人上班後，相關部門還是口頭說明工作事項，頂多再加以示範操作，等新人遇到問題後再向資深同事請教，沒有效率也難傳承，如若新人離職，又要重來一次，對教導者和受教者都沒有效益。因此，企業應建立明確完整的工作說明書。實例來講，若是公關公司，一定有機會為業主(包含政府單位)舉辦展覽會、記者會等大型活動。此時就要建立各項職務工作說明書，包括會展活動中各項人事時地物及如何執行分工表，大從主題確定、專案成立、預算編列、場地選擇、招商、動線規劃和佈置、消防逃生安全、對協力廠商和參展商要求、長官貴賓、媒體邀請，小至水電設施、垃圾分類和清潔維護、工讀生工作內容，都有明確完整規劃細節和品質要求說明，這樣無論是誰都很容易上手，而不會有人忙得焦頭爛額、沒吃沒喝，有人閒得無聊在滑手機或違反工作事項的情形。如此之下，即使業主沒在現場，也能遠距處理，而不影響工作品質。

另在制定工作說明書的同時，就要利用這個機會，檢視非必要的流程，讓工作流程優化及效率化。再以辦展來為例，特別是承辦政府單位案子，有時經常是長官一個 ideal，就要更改之前的規劃，而政府單位，基於法律責任與保障，都會要求公文往返，這一來一往，就可能影響個工作進度。因此受託業者就要充分分工授權，減少審批流程，讓執行者能在不違反規定下，快速完善達到長官的要求。

第二是組織文化變化：過去產官學都有在喊數位轉型，但進度卻沒有很大進展，主因是數位轉型，不只是資訊系統問題，還有營運流程，甚至企業文化與管理、顧客體驗都會改變，而在這次疫情襲擊下，讓數位轉型遠距辦公提早到來，但數位轉型最大的難題是顛覆了過去的工作思惟和管理型態。Google 前台灣董事總經理、Appier 獨董簡立峰和資策會執行長卓政宏一致指出，數位轉型不難在新技术的運用，而是組織文化的轉變。舉例來說，視訊會議上，

構面視角—組織能力發展

參與者都能透過數位化工具掌握會議重點，但企業主仍以過去慣用的權威式溝通，會議就會失去效率，也就是說，遠距辦公工作改變了威權管理模式，所以要進行數位轉型，第一要改變的就是企業主的管理思惟，進而改變整個組織文化，形成集結眾人智慧解決問題，這樣數位轉型才能水到渠成。(本中心七月在台北舉辦數位轉型工作坊，業者可趁此機會了解如何數位轉型。)

第三是培養主動解決問題和成果導向的考績文化：員工遠距工作須有自制力，因此要寧缺勿爛，要找到適合遠距工作的員工和一再投入訓練經費，加強教育訓練員工，像是如何進行有效率的會議、同理和接納不同意見的胸懷、問題分析與解決，培養主動解決問題的能力，並以產出成果為考核依據，避免降低生產力。

第四是分階段進行遠距工作化：在員工遠距工作還沒有運作順暢前，企業不要一下全然放手，仍要視員工產出和運作程度，慢慢修正和改善，逐步落實後再放手。像是個資、公司機密等資訊安全的維護，在駭客無所不在下，一定要加強員工資安意識和防駭作業的落實及重要資訊的備份。

第五是要重視非正式交流化：在講究人際關係的華人文化裡，即使是遠距工作，也要注重彼此之間的人脈關係和互動，減少不必要的誤解和正常的社交活動，讓員工身心都能健康發展。因此，企業主或主管們要定期與員工碰面，不管是吃飯或聚會，都要讓員工體會到，雖然沒有天天見面，但還是會在意員工福利和私底下的意見。

結論：遠距工作的優點在於給員工以最適合自己的方式處理業務，只要生產效益最大化，那又何必限制工作場所。然而未來辦公室會因此消失嗎？就像電子報會取代報紙、電商會消滅實體通路、街頭餐廳會以外送型態經營嗎？演唱會和職業運動賽事現場震撼臨場感會被直播取代嗎？事實上，二者還是可並存，甚至相輔相成。所以無論疫情如何，遠距工作都將逐漸成為重要趨勢，針對遠距工作的管理能力與方法，是企業必須「超前部署」了解的新型態工作模式，也等於對日後突發天災人禍有所應對，但也切記要經過評估、準備妥當和符合法令才實施，才能達成良好遠距工作、勞資雙贏的目的。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：管理知識中心

[台灣企業如何因應疫情或天災下之「在家上班」或「遠距工作」](#)

後疫情時代 資誠：金融業既有營運思維將大幅顛覆

2020-06-23

資誠聯合會計師事務所今公布「資誠台灣金融業企業領袖調查報告」，針對後疫情時代，報告中指出低利率將持續更久，金融業既有營運思維將被大幅顛覆，同時也面臨數位轉型、資安威脅與把握國際變局推動財富管理等挑戰。

資誠表示，報告是深度訪談國內 22 位金融業董事長與總經理，不確定性是金融業者最擔心的問題，第二是法規監管太嚴，第三是數位科技的變化。

報告中也指出，金融業董總認為未來有三大挑戰，第一是數位轉型，今年有純網銀上線，政府也在推動開放銀行等，勢必造成洗牌效應；第二是資安，過去只在意引進科技來增加客戶體驗，訪談中很多董總提到，資安威脅與監理科技，需反思金融業要如何再被信任；第三是後疫情時代，美中貿易摩擦驅使全球產業鏈重新布局，過去台灣有高達 73% 高資產族在境外配置資產，台灣可把握機會推動財富管理升級，甚至發展為亞太財富管理中心。

針對疫情後的金融業，國泰投信董事長張錫表示，疫情將帶來三大加速，第一是加速低利率時代，未來三年升息機率更低，第二是加速金融業的數位化；第三是更重視 ESG 與環保。凱基銀行董事長魏寶生也表示，疫情後是重新洗牌的好機會，強可能會更強，以凱基銀來說，剛好在疫情發生前重新換過全新系統，透過 API 與餐飲聯繫看銷售，提供信貸度過難關，加深跟客戶的關係。

星展銀行總經理林鑫川表示，這次疫情對銀行是壓力測試，一家銀行不能在公司上班，星展的新加坡、印尼等分行有八成以上員工在家上班，同事必須進入不同的系統，資安問題就會出來，這次是非常好的機會提供銀行繼續往數位化推展。

國發會副主委鄭貞茂則表示，台灣金融業一直以來的競爭力，就是對客戶的信任，台灣之所以存款多，是因為客戶只相信銀行，都把錢放銀行，問題是那麼多錢都沒有去處，台灣錢淹腳目但產業又說缺資金，其時國家有太多商機，五加二產業基礎前瞻建設都需要錢，國發會就必須要把錢規劃去處。

對於財富管理中心，林鑫川也表示，星展銀行會到台灣設立子行，就是認為台灣財富管理機會還蠻大，建議法規鬆綁可以參照國際，遺產稅也是關鍵，像新加坡就取消遺產稅，有錢人就覺

構面視角—組織能力發展

得可以放新加坡；財富管理的專業人員因為覺得在外面機會大，台灣必須有機會跟配套，人才才會回來。張錫則認為：「只要開放就有機會。」日前台灣第一次開放 ETF 槓桿，立刻就變成亞洲第一大，需要政策開放，「只要敢開放，很快就追得上人家。」

[<返回目錄>](#)

文章來源：聯合新聞網

[後疫情時代 資誠：金融業既有營運思維將大幅顛覆](#)

就業人力缺口緩步回溫 軟體設計工程師需求最旺 十大熱門職缺全揭露 整合跨領域成人力趨勢

2020-07-06

突如其來的疫情打破了企業數位轉型的既有節奏，但長遠來看，新興科技終將落地應用，讓相關領域人才更加搶手。104 人力銀行列出五年間（2015~2019）企業徵才成長幅度最大的前十大職缺，其中，與 AI 相關有六個上榜，排名第一的「區塊鏈工程師」五年成長率高達 2,272%。

受到新冠肺炎（COVID-19）疫情影響，全球企業紛紛遇缺不補、延緩徵才，甚至採取縮減工時、無薪假、資遣等手段來重新配置人力，使得就業市場深受衝擊。根據行政院主計處發布 2020 年 4 月人力資源調查統計結果，台灣 4 月就業人數較 3 月減少 4.6 萬人，而 4 月失業人數 48.1 萬人，也較 3 月增加 3.6 萬人；就業者週工時未達 35 小時者也有 40 萬人之多。

104 人力銀行資深副總經理暨人資長鍾文雄指出，在 3、4 月疫情高峰時期，包含餐飲、旅遊以及運輸等行業都受到重創，在人力需求方面確有下降，不過 5 月份時人力需求已漸回升，截至 5 月，104 人力銀行線上有 55.5 萬個工作機會，而 4 月份全職工作機會僅僅只有 48.8 萬筆，其中餐飲業 5 月份徵才企業家數比 4 月份增加 10%，休閒服務業（如健身房、KTV、休閒農場等）增加 3%，住宿服務業和旅遊服務業的月減幅也開始縮小。

就業市場軟大於硬

而針對 IT 科技人才方面，需求人數則是持平，與往年的落差並沒有很明顯（見表 1），總體而言，軟體設計工程師的需求人數最多，共計有 19,420 名，其次是 Internet 程式設計師有 4,126 名，其他包含軟體設計工程師（2,222）、網路管理工程師（1,950）、系統維護 / 操作人員（1,852）、網頁設計師（1,386）等職務的職缺數較多。另外，因為企業施行異地辦公或居家上班，硬體測試、網路安全以及 MES 工程師的職缺也有增長的趨勢，特別是 MES 工程師，主要是掌控生產執行系統，並且監督製造流程、控管產品品質。在近幾年，智慧製造的思維下對相關人才的需求上升，雖然職缺數不高，但卻成長非常快。

表1 2020年4月IT科技相關人才職缺數與歷年比較表 (資料來源：104人力銀行 網管人重新製表)

職缺	202004 需求人數	對比去年同期	201904 需求人數	201804 需求人數	201704 需求人數
電腦組裝 / 測試	509	22.36%	416	596	520
MES工程師	274	20.70%	227	276	260
硬體測試工程師	607	19.72%	507	450	447
網路安全分析師	427	18.28%	361	287	217
電信 / 通訊系統工程師	619	18.13%	524	628	743
BIOS工程師	159	13.57%	140	148	150
硬體研發工程師	2,149	9.53%	1,962	2,131	2,091
其他資訊專業人員	1,033	8.05%	956	912	668
資訊設備管制人員	239	3.91%	230	282	191
資訊助理人員	734	3.38%	710	728	565
軟體設計工程師	19,420	-0.60%	19,538	18,119	16,142
軟硬體測試工程師	1,383	-0.72%	1,393	1,056	1,054
MIS程式設計師	1,259	-1.41%	1,277	1,216	1,105
網路管理工程師	1,950	-1.47%	1,979	1,866	1,544
電玩程式設計師	647	-2.12%	661	539	370
Internet程式設計師	4,126	-3.21%	4,263	3,923	3,605
系統維護 / 操作人員	1,852	-3.79%	1,925	1,679	1,541
CAD / CAM工程師	701	-5.27%	740	805	698
韌體設計工程師	2,222	-6.48%	2,376	2,353	2,351
軟體專案主管	937	-7.59%	1,014	935	964
演算法開發工程師	1,062	-8.21%	1,157	929	712
通訊軟體工程師	919	-9.19%	1,012	1,007	1,001
電腦系統分析師	1,187	-9.25%	1,308	1,316	1,224
營運管理師 / 系統整合 / ERP專案師	651	-12.03%	740	659	594
網頁設計師	1,386	-19.47%	1,721	1,831	1,751
MIS / 網管主管	456	-26.57%	621	480	443
總計	46,908	-1.78%	47,758	45,151	40,951

若是從產業來看，金融、投顧與保險業是唯一逆勢成長的產業，其他如半導體、5G 以及人工智慧 (AI) 相關的產業則是持平。「推估金融、投顧與保險業逆勢增長的原因，主要是因為生活及消費習慣的改變，像是在疫情期間，宅經濟活絡，外送服務與線上購物非常熱門，大部份的消費者都是採用電子支付或是電子商務在採購，使得金融投顧以及保險業積極地投入在電子商務以及電子支付領域上面，加碼招攬人才，主要以軟體工程師以及行銷企劃居多。另外，有鑑於純網銀力拚開業，三家業者包含將來銀行、樂天國際商業銀行以及 LINE BANK 也都非常積極地在尋求人才。」他說。

未來十大熱門人才

突如其來的疫情打破了企業數位轉型的既有節奏，但長遠來看，新興科技終將落地應用，讓相關領域人才更加搶手。近期，104 人力銀行列出五年間 (2015~2019) 企業徵才成長幅度最大的前十大職缺，其中，與 AI 相關有六個上榜，排名第一的「區塊鏈工程師」五年間成長率高達 2,272%；在數位轉型、自動化浪潮驅動之下，全端工程師、DevOps 工程師以及 MES 工程師更加搶手；除此之外，資安問題普遍存在於各環節，防護難度俱增，企業對資安工程師的需求也持續增加。

鍾文雄觀察，IT 人才未來的職涯發展已經朝向整合型與跨領域發展，全端工程師、DevOps

構面視角—組織能力發展

工程師就是很典型的例子。他以全端工程師為例，全端工程師必須從前端之介面的開發設計、使用者體驗，到後端的伺服器、資料庫等的測試、安全、效能、維護都需涉及，對網站或軟體的開發需有全面性的了解和參與，簡而言之，就是必須兼具前端及後端的開發技能和思維，但傳統來看，前端工程師與後端工程師的人才需求不同，不只是在技術層面，連人格特質都不同，如今，全端工程師居然排名第二，就足以顯見，人才發展已經走向整合型的趨勢。同樣的 DevOps 工程師也是如此，結合開發與維運，以消除過往軟體開發與維運間的隔閡，進一步地提升開發與運營團隊間的協作效率，也是典型的整合型人力。

他提到，隨著企業施行在家上班，資訊安全與網路安全的重要性更受看重，未來 IT 人才可能要更懂得跨領域的學習，舉例來說，程式開發工程師或是系統架構師都必須具備資安的領域知識，並且用在工作上。「就以 104 人力銀行為例，內部所有工程師在執行任何專案時，都必須與資訊安全有所連結，由於 104 人力銀行使用了大量的 AWS 雲端服務，因此，像是 AWS 網路存取的技术與密碼學幾乎是所有工程師都需學會的技能，程式設計工程師以及軟體工程師也是如此。」

鍾文雄指出，104 人力銀行在培養 IT 與科技人才的過程中，一開始就會挑明，公司並不是只要寫程式、做軟體測試或是只做系統架構師，而是從他們的職涯開發路徑，規劃他們在何時可以做跨領域的學習，包含大數據、人工智慧人才媒合技術或是機器學習理論，同時也透過職務的輪調以及 104 工程學院課程，來增強不同的職能。兩年前，公司也開設了行銷與企劃學院，讓所有的行銷與企劃人員學習 Python，而資訊安全更是所有人員包含企劃還有資訊工程師必修的課程，「其實，從 104 人力銀行的作法也不難瞭解，今日企業希望人才不只是維持現有的工作職能，而是能夠跨領域地學習。104 人力銀行甚至還為行銷企劃人員開設 AI 使用班，Google Analytics 分析、SEO 搜尋引擎優化已經成為基本功，未來他們還要學習如何探勘資料，104 人力銀行有 750 萬份履歷表、36 萬家企業客戶的資料，過往行銷企劃人員要取得相關資料時，往往要拜託工程師來取得，若是具備這些跨領域的能力，行銷企劃人員便可以自己執行，而不需仰賴工程師。」

新鮮人早點卡位 轉職與時俱進

每年六月畢業季後向來是求職的旺季，根據 104 人力銀行觀察，已有 2 萬 8 千名應屆畢業生和役畢生在今年 3~4 月主動應徵正職工作，4 月份平均每位早鳥主動應徵 15.7 次，比去年同期略高 0.6 次。而在 5 月所公布的 55.5 萬個工作機會中，有 27.9 萬筆工作歡迎屆畢業生，達將近一半的比例。

構面視角—組織能力發展

但他坦承，這個數字比去年還要來得少。從行政院主計處發布的失業率已超過 4% 的數據來看，今年應屆畢業生面臨的挑戰將是近幾年來最為嚴峻的一年，求工比也是如此。若是從今年 4 月來看，每一位新鮮人大約有 1.12 個工作機會，但在更早的幾個月前，求工比可到 1.25 至 1.27，換言之，總體就業市場確實受到疫情影響而使得需求有所下降，「建議社會新鮮人應該要早一點啟動求職的動能，雖然疫情對就業市場造成影響，但比起其他地區，並不是三個人搶一個職缺那麼嚴峻，還是需要早點啟動為佳。」

104 人力銀行資深副總經理暨人資長鍾文雄指出，IT 人才未來的職涯發展已經朝向整合型與跨領域發展，全端工程師、DevOps 工程師就是很典型的例子。

COVID-19 在全球肆虐，為了防範疫情擴散，各國紛紛祭出邊境封鎖，不少工作地在中國大陸的職缺決定不回到當地上班，轉而在台找工作，由於目前還有一些城市尚未完全開工，除了高階主管必須留任以外，中階以及基層主管、工程師也紛紛選擇在台尋找工作，針對既有已經具備 IT 與科技相關技能的轉職人員，鍾文雄則建議與時俱進，「從企業的角度來看，未來企業主在面臨薪資調整，法令的變更、用人的費用一定是逐年提高，這會造成他們在使用人才上面的素質與技能要求就會越來越高，換言之，IT 人才也是要與時俱進，才能更面向企業想要的人才規格。」他以 104 人力銀行為例，這五年來，公司花了很多資源在進行薪資調整，每一年都在調薪，但是公司同時也希望開設課程，透過跨領域的學習來讓人力轉型，針對現有想要轉職的人員在技能的補強上也可以將這個方向納入考慮，跨領域的學習將會有助於未來職涯發展。

[<返回目錄>](#)

資料來源：網管人

[十大熱門職缺全揭露 整合跨領域成人力趨勢](#)

避開 5 大地雷，提高創業成功機率！

2020/06/30

各行各業在這一波疫情下業績深受影響，上班族不確定性增高，被資遣、放無薪假的人也不少，也因此有的人會試圖探索人生的第二段職涯，不再把「上班族」當作是職涯的唯一可能性，或者你也可以形容成是一人公司，或自己當老闆的可能性。

許多人創業是為了想要成為自己的老闆，追求工作或財務上的自主權，但往往輕忽過程中可能遇到的風險。「創業成功有 3 個要素：人才、市場、資本，這 3 項同時也是風險的來源。」台灣矽谷創業家協會創會理事長、洽吧智能 (BravoAI) 創辦人趙式隆指出。

● 夢想很豐盛 但現實很逼人

以人才的風險來說，通常在剛創業時手上沒有太多資源，付不起好的薪水，找不到頂尖人才，工作一旦遇到瓶頸就很難突破；或是對市場預期太過樂觀，以為只要推出比目前市面上更好的產品或服務，消費者就會買單，殊不知其中還有很多眉角（如品牌知名度、行銷巧技）；資金方面更是如此，許多人第一次當老闆，缺乏數字觀念，低估必要的開銷，或是對於自己的募資能力很有信心，但往往在資金到位前，公司已無存糧而面臨倒閉危機。

此外，如果創業者做的是破壞性創新的產品或服務，還需留意法規的風險。趙式隆指出，「一般而言，破壞性創新會衝擊到現有產業或顛覆市場，以台灣目前的法規邏輯是『沒有說可以做的都不能做』，在這種情況下，最好從一開始就讓主管機關知道你做這件事的邏輯或商業模式是什麼，未來修法時才有溝通的基礎。」

創業過程不可能一帆風順，或多或少都會碰到一些難題，若能克服，公司的應變力和競爭力都會有所提升，但若無法解決，有時甚至會導致經營慘敗。那麼，創業會失敗的原因有哪些？有沒有從開始就注定要失敗的公司呢？對於想要創業，或者正在創業路上拼搏的人，一定要了解。

「失敗的經驗對創業者是有幫助的，只要不放棄，現在面臨的這些失敗就不是失敗，只是還沒有成功；當成功的那一刻，前面的失敗都變得不重要。」曾有多次創業經驗的趙式隆提醒，失敗本身是一個技能，怎麼樣摔倒但摔得不痛，能夠用最小的成本、花最少的時間、最小的傷害，讓失敗這件事情發生，不害怕，正向面對，從而避開創業地雷，才是真正提高成功機率之道。

歸納失敗地雷

與合夥人不合

創業時，有些人會找志趣相同的夥伴一起闖番事業，在創業初期大家都有共識，但當公司不賺

構面視角—組織能力發展

錢時，可能就會發生意見分歧或互相指責的情況，甚至當公司開始獲利時，實際參與公司經營的合夥人因為付出與收穫未成比例，就會開始心理不平衡，「為什麼有些股東貢獻不大，卻可以跟大家一起共享努力成果」「我為公司付出這麼多，領到的錢卻連餬口都不夠」，種種因溝通不良所造成的心理矛盾，往往讓一家不錯的企業最終走向結束一途。

有道德瑕疵

根據調查，在 2018 年因道德問題而被迫下台的 CEO 比率高達 39%，凸顯出個人誠信的重要性，小從喜歡搞小動作、圖利自己，大到舞弊、賄賂、違反商業道德，一旦出現道德瑕疵，不僅損及商譽，更可能對公司獲利造成負面衝擊，無法翻身。

以賺錢為唯一目標

賺錢是結果，除了賺錢之外，應該要有其他的中心思想（願景、使命），在面對過程中的種種痛苦掙扎時，才有辦法繼續前進；如果創業的目的只是為了賺錢，會發現機會成本很高（為了創業而失去許多賺錢的機會）。

對公司失去信心

大部分公司倒閉只有一個原因，就是錢用光了，如果團隊還願意拼，大家會想辦法用自己的資源讓公司活下來，像是說服其他投資人或跟銀行貸款；但如果創業者或團隊對於公司繼續往下走、對未來發展沒有信心，不想堅持了，就很難再起死回生。

缺乏創業家精神

當創業遇到挫折時，創業者除了要解決面前的問題之外，還要能夠調適自己的心情，保持樂觀，同時要能激勵團隊，讓大家維持高昂的鬥志，不然多經歷幾次，就被擊垮了。趙式隆指出，「對市場過於樂觀或對公司沒有長遠規畫，這些都是小失敗，造成的是『這次』創業失敗，但如果能夠從失敗中學習，保持創業家態度跟精神，就能創業成功。」

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：今週刊

[避開 5 大地雷，提高創業成功機率！](#)

「零接觸」工作模式興起！企業的數位 DNA 完備了嗎？ | 未來商務

產業焦點

2020 -07- 06

2020 年 3 月份，隨著新冠疫情肆虐全球，從科技業 FAAG 四巨頭 (Facebook、Amazon、Apple、Google) 開始，全球主要跨國企業紛紛啟動遠距辦公機制 (見圖一)，點燃了影響全球 4/5 工作人口的「零接觸」工作模式熱潮。

不過，「零接觸」工作模式雖然因為新冠疫情的催化而成為熱門議題，卻並非因新冠疫情而開始。

不可逆的趨勢：企業數位化

隨著「遠距工作」、「零接觸工作」的模式興起，遠距視訊會議軟體成為第一波的受惠者。視訊會議軟體 ZOOM 的全球使用量在今年前 3 個月成長了 20 倍，由原先的單日 1000 萬使用人次，暴增至單日使用量最高突破 2 億人次。不過，在疫情期間大放異彩的 ZOOM，其實早在 2011 年就已經於美國加州成立。

事實上，所謂「遠距」或是「零接觸」工作模式，都不是因為疫情才出現的新議題，而是整個「數位化企業」大架構下的一部分。今天因疫情而大放異彩的數位工具，例如 ZOOM、Teams、Slack 等等，其實早在 2011 - 2017 年之間就已紛紛成立。各國的領先企業很早就意識到，要在不斷變動的商業環境中常保競爭力，必須要於組織中不斷導入數位創新，以精簡內部流程、提高生產力、快速回應市場。

以美國健康照護公司 Humana 為例，2016 年，該公司大幅修改了其遠距辦公政策，並倡導彈性工作所帶來的好處。員工對此反應熱烈，當時，該公司有近一半的員工參與了遠距辦公的計畫。2018 年，Humana 甚至為該公司的電話服務中心 (Call Center) 開發了新的遠距工作科技，使電話服務團隊能夠享有跟其他部門相同的待遇。Humana 發現，藉由導入更加靈活的工作政策，該公司得以更容易吸引到優秀的候選人，而且不必完全仰賴本地人才。

圖一、跨國企業紛紛啟動遠距辦公

受到疫情影響，全球掀起大規模的遠距工作風潮。由於亞洲疫情最早爆發，中國大陸、日本、南韓等地的境內企業於2月起即率先推行遠距工作政策。隨著疫情於3月初迅速擴散至歐美地區，迫使跨國科技企業陸續宣布推行遠距工作的政策，至此世界各地的員工必須共同適應新形態的遠距工作方式與文化，加速顛覆固定辦公空間的傳統思維。

跨國科技企業	遠距工作政策
Facebook	• 5月21日，臉書執行長馬克·祖克柏宣布其新的遠距辦公政策，將允許旗下大部分員工永遠保持遠距辦公的模式，且從今年度開始，該公司也將提供完全遠距辦公的職缺。
Amazon	• 5月中旬，亞馬遜表示全球員工直到10月之前可以被允許在家辦公。倉庫及物流部門則照常營運。
Apple	• 開放全球特定辦公室的員工於3/9 - 3/13當周，在工作情況允許之下可以採取遠距工作，適用範圍包括美國加州、西雅圖，以及法國、德國、義大利、日本、韓國、瑞士和英國等地。
Google	• 5月21日，執行長Sundar Pichai表示，遠距工作政策結束日期將由6/1延長到12/31，部分員工將可於7/6，在公司準備好妥善安全措施後，重返辦公室。
Microsoft	• 位於西雅圖的微軟宣布旗下員工可維持遠距上班直到10月底，且提供額外的12週帶薪假，以防員工在疫情的危機中需要額外請假。
TSMC	• 非生產直接相關人員盡量採取居家辦公，第一階段從3/23起至4/12止，經評估再度延長至4/30。
Sony	• 鼓勵員工遠距工作，並暫時取消原本每月在家上班10天的限制，且將下班時間提前到下午3點半，避免員工在通勤高峰時段被感染。 • 位於東京的2萬名員工皆轉為遠距辦公模式，預計實施到4月底。

資料來源：各公司，勤業眾信整理，2020年6月

企業數位化是一個不可逆的大趨勢。今天，我們於工作時所使用的各種便利工具，包括 Email、雲端硬碟、視訊會議軟體以及協作工具，都是過去 20 年來，企業大力投入數位化轉型所留下的豐碩成果。而在可見的未來，企業數位化的發展還將繼續持續下去。

新冠疫情助攻，數位轉型加速發生

儘管如此，隨著新冠疫情於全球爆發，確實讓各國的企業更加意識到企業數位化的重要。FB 與 Twitter 等矽谷科技企業已經開了第一槍，宣布旗下員工將可「永遠」保持遠距工作的模式，Google、微軟及 Amazon 也跟進宣布將延長目前的遠距工作型態。有人說，新冠疫情是一台能快速到達未來的時光機，曾經對未來 10 年後的想像，都加速在幾周內發生。

也正因為改變來的又快又急，且許多過去被視為業界常態的標準作法都在很短的時間內被顛覆，導致企業領導人常常必須在複雜且前景不明的情況下做出決策。以近期相當火熱的「遠距工作」議題為例，其中所涉及的，是企業的「工作流程數位化」、「實體環境設計」與「組織管理架構」，三個層面的根本性改變（見圖二），遠非只是「配給每一位員工一台筆電，並讓其在家工作」這般單純。為了要實現「遠距工作」的目標，企業有許多的先期要素必須要達成，包括重新設計人才模型與勞動力策略、重新設計工作內容、改變組織文化等等，其中牽涉的內容相當廣泛又複雜，且必須投入相當的心力。

勤業眾信了解疫情的發展對於企業的工作與勞動環境造成了巨大的改變，並產生許多衍生的挑戰。因此我們於《改變未來的關鍵 - 企業數位化》報告中，提出以下四個企業工作環境數位化

構面視角—組織能力發展

的方針，以協助企業領導人針對各自的需要做出適當的調整：

1. 協助及強化員工的協作與共創經驗 (Support and enhance the workforce experience for collaboration and co-creation)
2. 建立新工作型態所需的資安環境 (Secure technology supporting the new work environment)
3. 建立遠端「戰情指揮中心」以即時做出策略回應 (Construct monitoring “command centers” for strategic response)
4. 對於可能發生的風險與挑戰預先規劃劇本 / 執行情境預演 (Produce a playbook for future disruptions)

圖二、遠距工作下的管理議題

在不同的工作架構之下，應關注組織同仁的連結能力、管理、認同

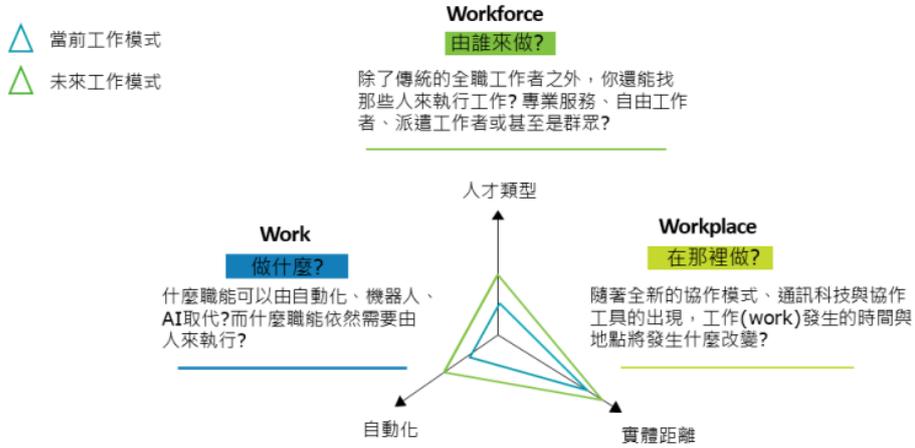


新的數位轉型競賽已經開始

從電腦被發明以來，人類的文明、生產活動、日常生活，都曾經經歷數次的數位轉型，工作環境也不例外。從最早的紙本文件數位化、電子化，到開始使用 Email、雲端硬碟等線上協作工具，如今企業的工作環境又正經歷下一波的數位轉型 - 「做什麼 (Work)」、「由誰來做 (Workforce)」、「在哪裡做 (Workplace)」將因此有根本性的改變 (見圖三)。此時此刻，企業必須鼓起勇氣，大力邁開腳步走入數位轉型的賽場之中，以在瞬息萬變的市場中維持競爭力，常保領先！

圖三、 Work、Workforce、Workplace 皆將面臨改變

後COVID-19時代: 企業將重新思考工作環境新常態 (New Normal Workplace)



資料來源: [What is the future of Work?](#); 勤業眾信

[< 返回目錄 >](#)

資料來源: 未來商務產業焦點

[「零接觸」工作模式興起! 企業的數位 DNA 完備了嗎?](#)

組織備戰 人力資源該如何分配才能適得其所？

2020-07-08

後疫情時代，數位轉型成為企業救命丹，人人都把數位轉型作為當前最重要的工作。但根據麥肯錫公司(McKinsey)實際與上百位台灣製造業的高層人事交流，事實上，企業在數位轉型過程中最困難，但也是最關鍵的卻不是花錢投資新設備，而是如何提升組織成員在面對未來數位化及智慧化時代下所需的新一代能力。

換言之，數位轉型的重點不應只在於科技，更在於公司組織與文化的變革。本周《數位轉型 台灣最行》第十三集，DIGITIMES 邀請到曾任職於緯創集團與鼎新電腦的兩岸人力資源顧問林娟，以及曾在 Tutor ABC 擔任全球產品負責人，現任商業思維管理學院院長游舒帆向外界分享，企業組織應如何調整，才能在這波數位轉型浪潮中站穩浪頭。

第一步：確認數位轉型目標 先從小組織試水溫

數位轉型最重要的一點是確定轉型方向，而方向則是取決於目標設定。游舒帆指出，當企業營運績效指標開始出現衰退時，很多企業會開始盲目跟風，認為數位轉型是萬靈丹，但在目標不明確的情況下，其實卻很容易以失敗收場。不僅如此，林娟也接著補充，像是在改善銷售額下滑、市場定位轉型，或是技術上的革新等，在不同轉型目標下，從人員變革到衡量成效的方法，也會跟著有所不同。

而在轉型初期，結果不如預期並不代表失敗，事實上數位轉型是一個循序漸進的過程，太過急於求利反而會容易因達不到預期感到失望。因此游舒帆指出，企業在初始階段，除了可採取階段性設立目標外，還可以先就近抓取局部重點試水溫，而為了避免組織結構大幅變動造成員工抗拒，游舒帆也建議不妨效仿敏捷式組織，打破傳統的階層分工，透過組建一支小隊來解決問題，在快速作戰下成為其他員工的典範，反而可以藉此更快引導員工進入狀態。

第二步：「虛擬組織」著手 降低風險

數位轉型在組織調整與變革中，組織內部的調整是不可或缺的。不過在內部組織設計上，又該如何分配呢？有不少企業選擇創建新的部門，專責於數位轉型，不過，擴張新的組織背後需考量人力成本問題，再者，損盈後人力重新配置也是一個問題，因此林娟則是建議，可先從較好運作的「虛擬組織」著手，所謂虛擬組織也就是類似於上述所提及的敏捷式組織，透過從各部門抽調人手組成團隊，並以高層掛帥，藉此可以更好地直接傳達命令，提高執行力。

構面視角—組織能力發展

而游舒帆則認為，此種團隊作戰方式風險較低，相對於資源較缺乏的中小企業來說更為適合，但倘若企業已有強烈決心、有充足資源，為此創建新的實體組織也不是不可，不過他也進一步建議，由於企業推動數位轉型時隨時會面臨新的變化，因此游舒帆也鼓勵組織或可嘗試打破過去的分工習慣，在有限的人力資源下，以培育「π型」人才為目標，以訓練未來成員面對未知變化的應變能力。

第三步：三大要素 強化組織認同感

當前企業正進入世代轉移，在數位轉型過程中，也考驗著組織內部資深與新世代員工的磨合。林娟對此建議，企業或可將執行權下放給二代，以磨練與累積實務經驗，而領導職則可由企業內部德高望重的資深高層擔任。而游舒帆則是建議，組織應包含資深與新世代員工並行，讓原本可能不太認同或接受新變革的資深員工，透過實際參與在過程中漸漸理解。

此外，林娟也點出，企業在推動數位轉型過程中，也必須明確劃分包括權力、義務與利益等的分配。包括每個位階被賦予與行使的權力，以及接下來在此位階上，有何義務與責任等。而員工在勞力付出後，也應得到相等報酬，因此包括像是升遷、獎金制度等的誘因設計，會強化員工對於組織協作的認同感，繼而持續在整個企業文化中擴散開來。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：DIGITIMES 科技網

[組織備戰 人力資源該如何分配才能適得其所？](#)

連鎖效應 / 扁平化組織目標驅動力

2020-06-18

網路應用深入企業，網路化之後組織結構，正一點一滴改變我們所認識的「公司」。參與中小企業處飛雁計畫擔任導師，每一個創業個案，都在摸索新的組織型態。

模法雲端行銷公司，從為客戶做網路行銷到自創品牌，再到國際行銷，與 EAU Salon 品牌合作，自創 MG (Magnolia) 品牌的宋佩菁，在延伸企業發展的新可能中，經歷創業者管理團隊的不易，與「共同價值觀」培養的漫漫長路，還有得到一點成果就偏安的現象。

創業團隊的磨合耗費精力最多，但也深知必須壓抑什麼都自己動手做的衝動，給團隊成長的歷練。

自創品牌與行銷企畫提案執行不同，產品雖可委外生產，但從客群設定、商品研發、品牌打造、文案創意以至外觀包裝，都必須從無到有。隨之而來，團隊的能力必須擴充，從行銷企畫移轉到商品企畫，再到銷售實務，不是每個人都能跟上腳步，當然也就會經歷組織發展的陣痛。

網路化的企業，改變原本溝通與協作的方式，對於模法這家網路原生企業本是駕輕就熟的，但面對許多全新的領域，團隊就顯得力不從心，宋佩菁又幾乎要包辦所有的工作，包括自己一點都不熟悉的產品開發、國際貿易和倉儲物流，更廣泛的學習是為了做對決策。

網路型組織最大的問題就，在於溝通的深度與完整度，網路世代 90 後、95 後、00 後...，一波又一波投入職場，做事邏輯與價值觀大相逕庭，於是許多企業都撞上了一道無形的牆，那就是團隊溝通比想像中的困難，加上年輕世代天生反骨，並將挑戰威權視為理所當然，碰撞成為常態。

Doug Kirkpatrick 在《 The No Limit Enterprise 》一書中點出，有三分之一的 95 後對投入職場感到迷茫，又有三分之一不知道要做什麼，同時超過一半的人認為自己想要的工作還沒有出現，38%願意為自己工作，44%就算沒有工作，也不做不喜歡的工作，所以現代經理人所面對的挑戰有三：環境對應的複雜性提高、更高的管理成本與抗拒指定工作的員工。

經理人的角色轉變，有時跟不上腳步的，往往不是新人，而是中高階經理人，現代企業組織已然改變：

構面視角—組織能力發展

一、老闆不見了，成為策略方向的發起者：企業所有權人承擔最初的投資，以及最後的成敗，中間過程必須建立策略目標、權力下放與分享成果，當然也可以扮演某一角色，但不能高高在上。

二、層級不見了，成為工作規則的打造者：組織益顯扁平化，部門不再是制式的產、銷、人、發、財，而是分工的結果，經理人承擔制定工作規則、維護規則與接受協助請求的角色，也就是說經理人多了內部溝通協調的工作。

三、團隊必先建立共識，才能真正共事：任何人都可以規劃項目工作，建立目標與關鍵產出 (OKR)，自主管理與工作，尊重與他人的協作關係，由上層目標拉動工作目標與績效考核。

企業創造價值，建立內部價值與秩序，清晰共同目標，個人則自訂目標、自主管理，尊重共同原則、團隊協作完成目標。

這就像把車子駛入圓環，車子從四面八方來，又從四面八方去，但只要我們都有目標和原則，圓環就能持續運轉。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：經濟日報

[連鎖效應 / 扁平化組織目標驅動力](#)

從疫情搶購潮看民生消費大商機

2020年1月23日，中國政府無預警地對武漢封城，為全球對抗新冠肺炎（COVID-19）疫情開出第一槍，同時也無預警地點燃人們對疫情的恐慌。

隨著中國疫情嚴峻，不便出門的民眾紛紛將消費需求轉移到了線上。為了防護自身健康，人們對日用、家庭清潔用品、食品、生活必需等產品的需求暴增之外，口罩、消毒水、洗手液、水果蔬菜、零食等，更是供不應求，消毒用品也普遍呈現缺貨狀態。

武漢封城 網購大火朝天

根據中泰證券研究所2月7日公布的數據，武漢封城後的14天內，淘寶直播場均觀看人數上升43.13%，場均觀看次數上升30.05%。

在整個春節期間，淘寶爆款商品TOP20榜單中，口罩和消毒用品銷量高居榜首；其餘購買量最高的商品，則是堅果年貨大禮包、螺獅粉等零食速食及國產口紅。

不僅淘寶網火紅，根據卡思數據的統計，春節期間（1/24~2/2）中國快手銷量的TOP100產品中，日用家清類產品平均銷售增量高居第2名，34款產品在10天裡的日均銷售增量也達到2.7萬單（圖1）。

圖1：快手2020年春節直播間銷量TOP100商品所處行業及均價



在抖音平台上，以殺菌、消毒為主的日用家清類產品同樣成為搶手貨，在抖音春節銷量TOP100產品中，上榜的日用家清類產品也有34件。其中，日用類產品以口罩、分裝瓶和消毒紙巾/棉片最為典型；而家清類產品則以消毒水/液、洗手液等最為常見。

台灣超前部署 熱搜防護用品

構面視角-工作價值創造

台灣防疫意識較高，早在武漢封城前夕，台灣政府已提前於 1 月 20 日開設中央流行疫情指揮中心；1 月 23 日武漢封城當天，正式禁止武漢人入境，直航班機也停飛。

超前部署之下，台灣人的防疫意識也高漲，各大電商網站如 PChome、MOMO、蝦皮、露天、樂天、生活市集等，春節期間最熱門的搜尋關鍵字都是「口罩」，除此之外，相關防護用品也爆紅。

以台灣最大網購平台之一的 PChome 為例，在疫情初期（1/29~2/4）消毒類商品的搜尋量已大幅成長 400%，防疫器材熱搜次數也有近 300% 的成長，口罩早已榮登搜尋排行榜第 1 名（表 1）。

表 1：PChome 24 小時購物平台
10 大防疫熱搜關鍵字（1/29~2/4）

排行	品項
Top 1	口罩
Top 2	酒精
Top 3	乾洗手
Top 4	次氯酸相關滅菌
Top 5	紫外線殺菌燈
Top 6	酒精噴霧消毒器
Top 7	病毒崩滅菌
Top 8	酒精棉片
Top 9	加護靈
Top 10	黑麥汁



資料來源：PChome

居家防疫意識抬頭下，消滅細菌、維持清潔也是防疫重點，因此排行榜中多以「消毒類」商品為最熱門的搜尋趨勢。

其中，次氯酸類商品可作為酒精的替代品，因滅菌力強、具除臭功效，且對人體及環境無害，因此名列排行第 4。紫外線殺菌燈適用於烘碗機、奶瓶消毒機等消毒設備，提供居家消毒的功能也排在熱搜第 5。

構面視角—工作價值創造

其餘具備消毒殺菌效果的商品，如酒精噴霧消毒器、病毒崩噴劑、酒精棉片、加護靈除菌品等，也都榜上有名。有趣的是，黑麥汁也擠進前 10 名，就因為其營養豐富、有助免疫力的效能，為老少皆宜的天然健康飲品。

歐美搶衛生紙、消毒水 高樂氏飆天價

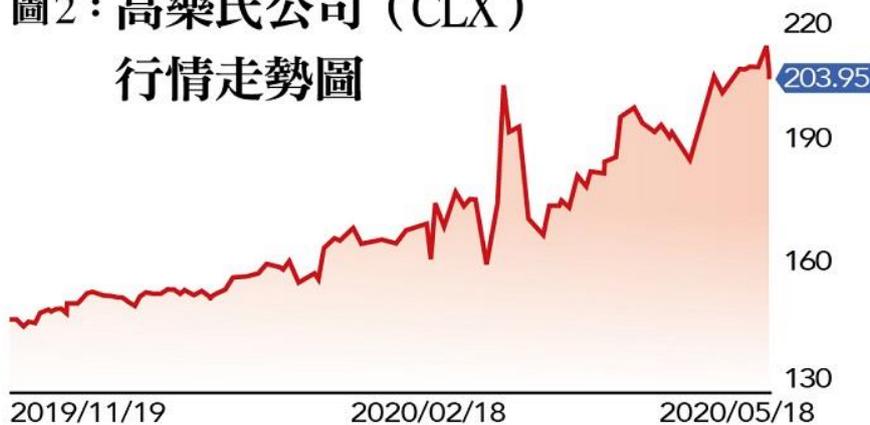
此後，當疫情逐漸擴散到歐美國家後，衛生紙和清潔用品也成了首波民眾囤積與搶購的商品。連帶地，民生必需品類股中的清潔用品企業，也成了股市重挫下，少數讓投資人積極搶進的個股。

- 3 月 11 日，世界衛生組織正式將疫情定性為「全球大流行」。此前一天，義大利政府決定全國封城防疫。隨後，美國也進入緊急狀態。經濟上，美股暴跌，一周兩次「全球熔断潮」創造歷史。

但在這一段期間，全世界經營製造及銷售家用清潔用品、非耐久財消費性產品業務，也是美國第一大漂白水生產商的高樂氏公司 (CLX)，股價一路飆高。3 月 17 日，高樂氏股價從前一天收盤 174.69 美元，一日勁飆至 197.88 美元，單日漲幅就超過 13%。由於高樂氏大約控制著全球 50% 的消毒濕紙巾市場，在美國許多州相繼宣布民眾應居家隔離的命令後，促進消費者大買居家必需品，連帶提升高樂氏的銷售量。

雖然高樂氏的許多產品，在市場上也有其他低價競爭對手，但消費者在焦慮、恐懼或不確定的情況下，似乎傾向購買值得信賴的品牌，因此截至 5 月 18 日止，股價一路站上 203 美元，漲勢隨著疫情拖長而繼續走高 (圖 2)。

圖 2：高樂氏公司 (CLX)
行情走勢圖



資料來源：Yahoo 奇摩股市

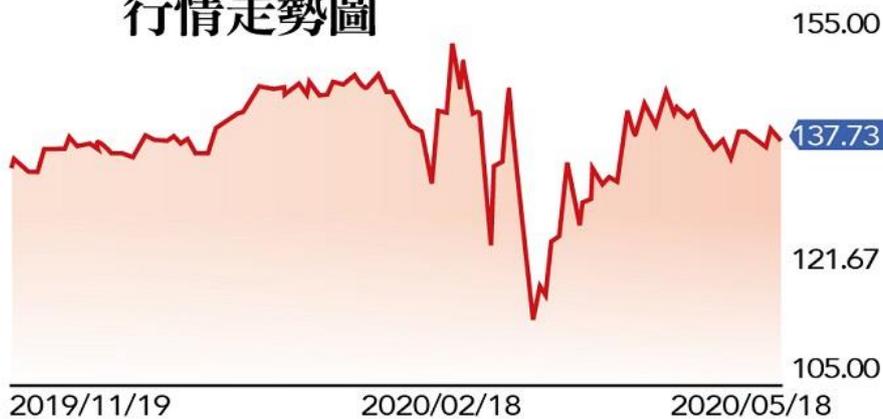
清潔用品大廠 4 月股價全回神

構面視角-工作價值創造

類似這種受惠民眾搶購而讓股價也受惠的企業，還包括金百利克拉克 (Kimberly-Clark Corp.)、寶僑 (PG)、高露潔棕櫚 (CL) 等全球知名的清潔用品大廠。

金百利克拉克為全球健康衛生護理領域的領導大廠，旗下知名品牌包括 Huggies (好奇)、Kotex (靠得住)、Kleenex (舒潔)、Scott (可麗舒) 等。公司業務除個人護理產品和消費紙巾，受搶買衛生紙和清潔用品而熱銷外，衛生保健業務部門所提供的專業保健品，如外科手術用布簾、手術衣、感染控制產品、口罩、檢查用手套、呼吸產品等，也在疫情期間成為醫療院所需求殷切的備用品 (圖 3)。

圖3：金百利克拉克 (Kimberly-Clark Corp.)
行情走勢圖



資料來源：Yahoo 奇摩股市

同樣有銷售紙巾、面紙、衛生紙產品的寶僑公司 (PG)，為全球家用消費品龍頭、全球最大日用消費品公司之一，公司主要透過美妝、美容、健康護理，織品和家庭護理、嬰兒和家庭護理等事業單位經營，在美股回神後，股價一樣也跟著強勁反彈。

全球日用消費品大廠的高露潔棕櫚公司 (CL)，業務主要為口腔與個人家庭護理，以及寵物營養等兩大塊。其中，個人護理產品包括塊狀及液體洗手乳、沐浴乳、洗髮乳、護髮素、除臭劑、止汗劑等；家庭護理產品則包括洗衣精、餐具洗滌劑、衣物柔軟精、家用清潔劑、漂白劑及其他相關產品。

由於疫情期間，居家衛生相對重要，除勤洗手外，人員回到家換下鞋子、衣服與外套後，都要消毒來防止病毒散播，導致個人與家庭護理產品大受歡迎，也讓高露潔棕櫚公司的股價從 3 月底後，一路節節走高。

消費必需股 經濟衰退期最抗跌

構面視角-工作價值創造

事實上，疫情期間消費者所搶買的個人衛生和家庭清潔用品，在投資市場上也被歸類為民生消費必需品股。民生必需品涵蓋食品、飲品、家庭和個人護理產品，這些產品被稱為「日常必需品」，代表它們是大多數消費者每月預算的重要組成部分。

通常，消費必需品股在經濟放緩和衰退的早期階段，股價往往逆勢抗跌；等到經濟強勁增長時，則落後其他類股。之所以出現這種情況，是因為在經濟疲弱時，民生消費必需品股票的防守性質會吸引投資者青睞；但在經濟繁榮時，人們就會轉向投資高成長企業上面。

這一波疫情除讓消費者搶買清潔用品，帶動民生消費必需品的需求暴增外，經濟衰退讓投資資金轉向防禦類股，更讓民生消費股不但抗跌，部分個股股價甚至熱火朝天。

如果投資者不知道要挑哪一家，也許可以選擇以下 3 大必需消費品 ETF (圖 4)，投資標的一樣網羅全球知名的清潔大廠，讓投資防疫民生必需商機可以輕鬆搞定：

圖 4：3 大必需消費品 ETF
近期淨值走勢圖



資料來源：Money DJ 理財網

1. SPDR 必需性消費類股 ETF (XLP)

本基金以追求 Consumer Staples Select Sector index 績效為投資目標，並將 95%以上的資產投資在該指數包含的成分股，其中包含了食品和藥品零售、飲料、食品、煙草、家用產品及個人用品這幾項行業的公司。

2. Vanguard 必需性消費類股 ETF (VDC)

本基金採被動式 (或稱指數型) 的管理方式，以追求 MSCI US Investable Market Consumer Staples 25/50 Index 的績效表現為投資目標。本基金包含了在美國屬於日常消費用品類的大、中、小型公司；日常消費用品類的定義範圍以全球產業定義標準 (GICS) 為依據，其定義內容包括了食品、飲料、煙草，以及非耐久性家用物品和個人產品的製造商與經銷商，還包括食品和藥品零售企業、超市。

3. iShares 美國民生消費 ETF (IYK)

本基金以追求扣除必要費用前的投資績效與 Dow Jones U.S. Consumer Goods Index 績效相同為投資目標。

註：本文提及市場資訊及資金配置僅供參考不涉及推介，所提供之資訊無法適用於所有客戶或投資人，建議投資人依本身的財務狀況與需求進行評估，並衡量自身之投資風險及承擔投資結果。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：今週刊

從疫情搶購潮看民生消費大商機

瑞幸咖啡暴起暴落 汪浩評中造假文化

2020-07-05

中國有一家瑞幸咖啡，在短短兩年之內猛開連鎖店，擊敗了在中國市場經營了 20 年的咖啡龍頭星巴克，不料今年馬上爆出造假帳，重重醜聞，中國之光轉眼就跌落神壇，在中國出生長大的國際政經專家汪浩，要跟我們分享，中國人的造假文化，有多麼博大精深。

各位觀眾大家好，我是汪浩，今天再講一個中國連鎖品牌，瑞幸咖啡行騙的故事，瑞幸咖啡一度擠下星巴克咖啡，問鼎中國咖啡市場的龍頭，卻因為做假帳風暴，從那斯達克狼狽下市，而且引發了，美國的制裁的連鎖效應，瑞幸咖啡在全盛的時候，股價高達 51 美金以上，下市前的收盤價，竟只有 1 塊 3 毛 8，暴起暴落的過程，令人瞠目結舌。

這家位於困境中的中國連鎖咖啡店，在今年 7 月 1 日表示，董事長陸正耀，首席執行官，和首席營運官，捏造銷售數據的作法，開始於 2019 年的 4 月，也就是在公司，在美國上市前的兩個月，當年收入虛報了 21 億多人民幣，成本和支出虛報了 13 億多人民幣，而且他們用了一位叫梁惠的採購員，經辦了超過 1.4 億美元的付款，用於購買果汁等原材料，以及配送和人力資源服務，但是根據現在的調查，梁惠這個人是虛擬的，根本不存在，但是他簽了無數的合同。

瑞幸咖啡的控股股東陸正耀是一個企業家，之前還創辦了神州租車有限公司在香港上市，目前中外投資者都集體向瑞幸咖啡訴訟求償，實際損失難以估計，唯一可以確定的是，散戶投資都已經化成泡沫，小藍杯誰不愛，瑞幸咖啡一度市值高達 120 億美元，傲視全球連鎖咖啡行業，如今它從神壇跌入人間。

2017 年 10 月，綽號小藍杯的瑞幸咖啡創立了第一個連鎖店，號稱要在短短兩年內擊敗星巴克，但是也確實做到了，到 2019 年底，瑞幸咖啡在中國開了 4500 家分店，擠下了花了 20 年，才開了 4300 家分店的星巴克，登上了中國咖啡連鎖的龍頭地位。

上市之前，瑞幸咖啡融資超過 5 億美金，投資者包括貝萊德，新加坡政府投資公司，以及中國和美國許多家投資基金，而瑞士信貸和摩根史坦利等銀行家，成為這一家公司在美國 IPO 交易的牽頭承銷商，公司在成立的短短 20 個月之後，2019 年 5 月在那斯達克上市。

瑞幸咖啡的假帳手法，是向董事長陸正耀的關係企業 0 販售為數龐大的兌換優惠券，讓瑞幸咖

啡的帳面收入看似大幅提升但實際上，財務早已入不敷出虧損連連，3 這一隻獨角獸，一路背著虧損向前衝，龐大的投資人以為趕上發財專車，不料上車後才發現，搭上的是失速的列車，股東套牢在坑底，據說最大的美國機構，投資者的虧損高達 16 億美元。

這家公司竄紅和破滅的過程，給了我們什麼啟發呢，瑞幸公司當初的賣點，他告訴資本市場投資者，他是一家高科技企業，是以線上下單，3 線下自提或外賣的新零售商業模式，結合大數據營運分析，讓購買咖啡變得更加便宜方便，達到產品價格便利性，三者的完美均衡，也就是 CP 值特別高，但是瑞幸咖啡的口味完全是靠機械化自動設定的，不允許客製，也對咖啡的質量完全沒有改進。

而真正讓咖啡價格大幅滑落的，是瑞幸大規模的補貼政策，瑞幸一杯咖啡的訂價大概 24 人民幣，與星巴克的售價差距不大，但是瑞幸經常推出免費咖啡和打折活動，讓瑞幸每一杯咖啡實際售價只有 9 塊錢人民幣，為名目價格的 3 分之 1，所以瑞幸咖啡在 2018 年宣稱賣出了 9 千萬杯咖啡，但是卻因為各種補貼，賣一杯虧兩杯，目的只是為了創造流量的假象。

危機的導火線是在今年 2 月，由做空機構發布的一封匿名的做空報告，這個報告指控瑞幸咖啡涉嫌財務作假門市銷量，商品售價廣告費用，其他產品的淨收入都被誇大，這份做空報告背後牽涉了許多當事人，有發布報告的機構，有做空瑞幸的避險基金，有參與訪談的產業專家，有執行調研的諮詢公司員工，還有實地蹲點的實習生，據說這家做空的機構，動用了 92 名全職的和 1400 多名兼職人員，在全中國 45 個城市的多家瑞幸的咖啡門市部，錄下了大量的監控視訊，拿到了許多的收據發票，所以他們提出瑞幸咖啡，完全是在做假帳。

這個瑞幸咖啡做假帳的消息傳出以後，那斯達克的監管交易所提出了一系列新的規定，限制中國企業在美國上市，從今以後，對於想要避開在中國上市，漫長等待的小型企業，未來想要到美國掛牌，迅速套現並獲取美元的道路，恐怕會非常地崎嶇艱難。

造假現象並非是中國獨有，但是中國造假現象遍地開花卻是不爭的事實，假酒假茅台假鞋假包，自不必說，假文憑假新聞假數據，假政績武漢疫情數據造假，中國製造口罩造假，根據芝加哥大學學者的最新研究，過去 10 年中國官方公佈的國內生產毛額 GDP 數據造假，灌水大約 12%，每年的經濟成長率也被誇大 2%。

那麼中國的造假現象為何如此之多呢，有人分析是不法奸商天良喪盡，有人分析是腐敗官員助紂為虐，有人說是中國社會法制不彰，有人說是全民陷入道德失範，不錯這些是造成中國造假

構面視角-工作價值創造

現象多的原因，但這些又都不是中國造假現象多的根本原因，中國造假現象多的根本原因是什麼呢，關鍵是上樑不正下樑歪，是中國腐敗的官場文化。

中國人說官出數數出官，上有政策下有對策，古今聖賢都是吹出來的，中文有指鹿為馬假戲真做，這樣的成語，這些是什麼就是講假話，中國官員不僅喜歡講假話，講大話講空話，而且喜歡聽假話聽大話，聽空話。

中國有著悠久的官本位的傳統，當官是中國人最愛，官是什麼，明明就是騎在人民頭上的老爺，卻硬說是公僕，當官是為了什麼，明明是為了十萬雪花銀，卻硬說是要為了老百姓作主，假大空的言論，曾經在中國遍地流行無所不在。

中國是由假做真來真亦假的文化，中國有造假的歷史，中國人有說假話的習慣，在許多情況下，中國人都能把假話說的像真事一樣，中國人的特點之一就是不認真，中國人的特點之二，便是真話不全說，因為說真話就要倒霉遭殃，說假話就能飛黃騰達。

在這樣的文化背景中，怎麼能夠不滋生造假現象遍地皆是呢，在這樣的文化背景中，如果不滋生造假現象，如果這種造假現象不是遍地皆是，那反而倒令人覺得是不可思議的怪事了，中國的文化就是造成中國造假現象甚多的根本原因，而中國的官場造假文化是這些根本原因之中，最主要的深層原因。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：華視新聞網

[瑞幸咖啡暴起暴落 汪浩評中造假文化](#)

後疫情時代 宅經濟職缺爆發

2020-06-14

後疫情時代振興經濟引擎正要啟動，又會如何牽動「後疫情職場」時代？1111 人力銀行副總經理何啟聖指出，這場疫情翻轉了產業運作模式，宅經濟發燒帶動部分產業求才若渴，包括了線上影音、直播遊戲、線上購物、電子商務、數據分析及宅配物流等相關工作。

關於「後疫情職場」時代的產業需求，yes123 求職網發言人楊宗斌也給出求職者大方向建議。他指出，凡是與「宅經濟」、「遠距商機」、「無接觸經濟」有關領域，職缺數量與薪資行情皆看俏。比如說電子商務、金融支付、線上溝通軟體公司，這類公司開出的工作機會，可以從客服、數位行銷人員，再到較高薪的資安工程師、研發工程師。

楊宗斌指出，「後疫情職場」時代，企業尋求轉型，從實體銷售據點轉向電商模式，內用分散到外送，所以「數位行銷人員」、「網站小編」、「影像美編設計（或錄製）」需求增加。當然專業度較高的大數據分析人員、資安工程師，缺人、搶才狀況會更嚴重。

104 人力銀行資深副總經理暨人資長鍾文雄提醒，除了疫情衝擊帶來產業翻轉的新熱門職缺需求迫切外，目前網站職缺人數仍是以「電子資訊軟體半導體」相關職缺達 12.2 萬筆居冠。另外，一般製造業的職缺筆數也有 7 萬筆，排名第四，同樣值得求職者留意。

此外，鍾文雄表示，政府大力推動綠能，無論離岸風電或太陽光電，都吸引歐洲廠商加碼投資，相關人力需求預料也會在後疫情職場時代開始發酵。

隨著各大學畢業典禮陸續登場，社會新鮮人求職大軍即將湧入後疫情職場，儘管受到疫情衝擊，但工作資歷尚淺，以及今年的社會新鮮人也不必過度悲觀。何啟聖指出，1111 人力銀行中有近 25 萬筆職缺向年輕族群招手，建議求職者積極投出履歷。楊宗斌則說，今年職場新鮮人待業期肯定會拉長，應「先求有再求好」累積職場經驗，意外變成後疫情職場時代熱門工作的「直播主」、「外送員」，如果不看勞動保障、投入工時的話，單看薪酬算是不錯的職缺。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：經濟日報

[後疫情時代 宅經濟職缺爆發](#)

產業追蹤 / 新科技服務崛起 牽動跨國企業版圖

2020-07-05

跨國企業對一國經濟之重要性不言可喻，不僅可帶動國內就業量，改善國民所得，亦可提升經濟成長。跨國企業除帶來就業與所得成長外，透過產業間技術外溢等效果，也可成為國內產業轉型的關鍵來源。更重要是跨國企業發展趨勢，對政府未來扶植新興產業有其參考價值。

全球經濟環境與科技技術不斷改變與突破，無形中對於跨國企業產生劇烈影響，而這些影響不只是跨國業務版圖的消長，更面臨產業存活的關頭。最明顯例子為 Facebook、Uber 等新創企業問世後，對全球經濟影響程度廣泛且深遠，也深深改變消費者的消費習慣與模式。

若從財富雜誌 (Fortune) 每年公布的全球前 500 大跨國企業來看，可將對目前主要跨國企業發展與布局略見一二，亦可得知跨國企業消長之轉變，商研院就將從企業排名、業務範圍及產業比較利益等面向進行分析。

首先，依企業排名來看，在 1995 年時，日本企業占 16 家，美企僅有五家，德國一家，其他地區則為四家。

到 2019 年時，美企占九家 (如沃爾瑪、蘋果、亞馬遜等)，日企僅剩一家豐田汽車，排名第十。前 25 大企業中，中國大陸有四家企業入榜，與歐盟入榜數相同，而我國鴻海排名 23 名，是我國唯一入榜之企業。

其次，從業務範圍來看，這些企業仍以鄰近或語言文化相近的國家為主。例如歐洲的跨國企業有 46.69% 收入來自歐盟地區國家，來自美洲國家的比例為 28.51%，而亞洲國家也有 24.80%；美洲企業比例又更高，有 74.63%，歐洲國家為 16.09%，亞洲國家僅有 9.28%。可見跨國企業的布局，仍然是以周邊國家為主要業務範圍，較難以全球市場做為企業營運標的。

另外，2000 年以來，歐企具比較利益之產業大多為石化與汽車業，知名企業包含 EXOR 集團、Daimler 等汽車集團。然而，美企具比較利益之產業在 2015 年後出現分水嶺。在此之前，美企主要產業優勢是石化與汽車業，但在此之後，其比較利益轉變至健康醫療、消費電子與電子商務等新產業，可看出在新科技出現後，不僅催生出與過去截然不同的新產業，而這些產業具有可完全取代過去具商業優勢之產業的實力。值得注意的是，這些產業幾乎都是以消費者需求為出發點的產業，並非是以製造業周邊所衍生出的產業。

探究其原因，實與供應鏈布局息息相關，製造業高度依賴原物料、勞動等生產要素，使這些企業在選擇生產區位或銷售市場時，必須要將運輸等交易成本考量入內，擇定最適區位來供應與販售產品；另外，因工業製品具有標準規格與規模經濟等特色，只要產品具價格優勢，往往較容易取得市場訂單。但消費產業大多訴求客製化顧客需求，且由品牌建立起來的競爭力較不容易被同業間價格競爭所取代，而此強調消費面的元素也造就出跨國企業產業嶄新樣貌。

(作者是商業發展研究院商業發展與策略研究所研究員)

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：聯合新聞網

[產業追蹤 / 新科技服務崛起 牽動跨國企業版圖](#)

疫情之後，哪些企業有望成為贏家？

2020-07-03

參考消息網 7 月 3 日報導 《日本經濟新聞》網站 6 月 29 日發表題為《新冠疫情后的企業贏家與輸家》的文章稱，新冠肺炎疫情會讓產業結構發生劇變，市場資金已經冷靜地甄別出新冠疫情之後的勝利者和失敗者。文章從市值排名變化分析了疫情后哪些企業能夠成為「勝利者」，哪些企業是「失敗者」。文章編譯如下：

「新冠肺炎疫情會讓產業結構發生劇變」，現在應該很少會有人反駁這種觀點了吧？至少投資資金正以「劇變」為前提改變著流向。

站在「危機」和「能否改變」的角度去審視的話，就會發現市場資金已經冷靜地甄別出新冠疫情之後的勝利者和失敗者。

我們來比較一下 1 月底和 6 月 16 日的市值排名。在短短不到 5 個月的時間里排名大幅上升的企業，正在向新冠疫情下遇到的瓶頸發起挑戰。

典型代表是從第四十三位躍居至第二十八位的 SMC 公司。其主要產品為氣動設備，隨著新一代通信標準「5G」的普及，半導體需求不斷增加，該公司的產品被世界各地的半導體工廠用來實現自動化。

新冠疫情暴發后，工廠也開始出現人員「密集」問題。市場認為，為了解決這一問題，工廠會引進 SMC 公司的產品。基恩士 (Keyence) 公司則主要生產可幫助工廠或物流設施節省人力的感測器，該公司市值的排名也從第六位上升到了第二位。

從第六十五位上升到第四十四位的 M3 是索尼的關聯公司。在該公司運營的網站上，製藥企業可以向醫生提供藥品信息。日本國內約九成的醫生已經在該網站註冊。

M3 公司目前正在與「健康」和「接觸」兩大困難作鬥爭。現在正值疫情期間，醫生更需要和廠家的醫藥代表洽談，但為了避免接觸，雙方不能見面。於是很多人利用該網站以非接觸方式洽談，M3 公司的股價在 6 月創下了上市以來的最高紀錄。

排名下降的企業有兩種特徵。一種是墨守成規。以金融機構為代表的企業墨守成規的結果，是

構面視角-工作價值創造

被市場貼上變化慾望很弱的標籤。

從第二十四位跌至第三十一位的日本郵政就是其中的典型。歷代經營者忙於和政治家、工會、郵局局長統一意見，很難進行提高企業價值的投資並採取合理化舉措。一位前經營高管認為，「缺乏不思改變就會倒閉的危機感」，當前股價低迷的原因在於國營時期形成的企業文化。

另一種特徵是業績惡化導致企業做出改變的能力下降。日產汽車的排名從第五十三位下降到第七十五位。日產因設備過剩面臨逆風，疫情導致的消費低迷更是雪上加霜。

- 雖然現在處於純電動汽車和自動駕駛即將普及的變革期，但疫情讓很多製造商進行投資研發的財力下降。就連位居榜首的豐田汽車的市值也出現減少。整車和零部件製造商正在以籌措資金為目標探索合併或合作的道路。

產業結構發生劇變，將會改變價值投資的前提條件。在經營環境不變的情況下，股價便宜才有望反彈，但在經濟新常態的背景下，落後於時代的企業股價是不會回升的。價值投資之王沃倫·巴菲特大量拋售手中持有的股票，恐怕也是因為發現了這樣的陷阱。

只要歷史的車輪不會倒轉，股市就會回報那些將疫情危機變成機會的企業，同時也會拋棄那些不求思變的企業。現在的市場不會有等待的耐心。

[<返回目錄>](#)

資料來源：新浪網

[疫情之後，哪些企業有望成為贏家？](#)



才庫事業群

核心競爭力的價值戰略夥伴

隨著產業升級與市場快速變動，21 世紀企業發展方向逐漸聚焦在如何永續經營與人力資源價值創造上；當企業面臨高度外部競爭時，策略的擬定與落實，是提升企業價值的重要關鍵；也因此，企業必須擁有完善的發展計畫、順暢的內外部資源整合，以及卓越的團隊/人才打造能力，方得以達成目標。



360d 才庫事業群自 1989 年成立以來，即以專、新、忱、迅作為企業經營之主要精神，為企業開創人力資源競爭優勢是我們的核心理念，在透過我們的專業增值與事業群資源綜效下，期許為社會客戶與員工創造最大價值，成為企業核心競爭力的價值戰略夥伴。

綜效性人力資源服務價值鏈打造

價值

企業競爭力建構服務

雲端

雲端人才 / 遠距工作

精準

顧問式 / 增值化獵才服務

智慧

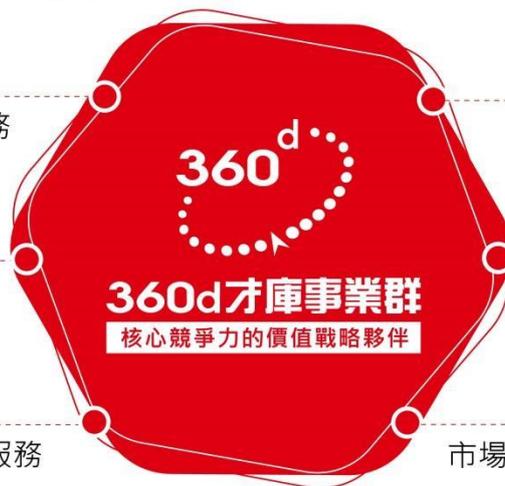
數位營銷 / 資訊應用建置

效益

企業人力資源委外服務

平台

市場營運 / 通路資源整合





才庫事業群