



## 雙・週・報

2020 年 9 月 10 日出刊 第 05 期

# 簡 介

《360d 才庫事業群》雙週報自 2020-07-16 開始，每 2 週發行新一期內容，每一期分為兩單元：《本期專欄》、《構面視角》。


《本期專欄》皆會由 360d 才庫事業群內部經驗豐富的主筆或顧問，針對企業管顧、人力資源趨勢提出獨特精闢的見解。

《構面視角》蒐集近期重要市場訊息，分類三大主軸，於每一期輪替刊登：

- **組織發展與經營管理**：組織文化與領導、營運效能、市場訊息與產品創新...等經營管理層面的訊息。
- **人資策略/規劃與效益**：人資策略佈署、運用、規劃、應用到成效分析。
- **人資管理/發展與勞動法遵**：人資管理功能到培育發展，與勞動法令的更動與掌握。

構面視角	細 項 內 容
組織發展與經營管理	組織能力發展、組織營運效能、工作價值創造
人資策略/規劃與效益	人力資源策略、人力資源規劃、人力資本效益
人資管理/發展與勞動法遵	人力資源管理、人力資源發展、勞動法遵體制

我們希望藉此拋磚引玉，提供企業主與人資主管群們管理決策上的參考，同時解決工作上的疑難雜症，持續跟隨市場脈動。



# 360d 才庫事業群雙週報

## 人資策略/規劃與效益

Business Strategy

Innovation  
Branding  
Solution  
Marketing  
Analysis  
Ideas  
Success  
Management

# HR Strategy

## ◆ 本期專欄

### 遠距工作成趨勢 企業選才別再憑直覺！



新冠肺炎肆虐，許多企業為因應市場變化進行轉型，分工模式也部分從實體轉移到線上，用人策略隨之轉變。根據國內多項調查顯示，遠距人才在企業的運用將持續成長，並成為未來的趨勢。但對大多數的企業來說，光從求職者的學經歷等資料，無法確保..... [>> 點擊看更多](#)

## ◆ 構面視角

### 人力資源策略

#### 1. [流動辦公：新一代管理模式 疫情求生兼吸納人才](#)

因全球新冠肺炎 ( COVID-19 ) 疫情的突發及持續性，徹底顛覆全球企業對辦公模式的概念。疫情之前，傳統智慧告訴我們，實體辦公室對企業生產力、文化和吸納人才的重要性。但隨着疫情的出現令一切發生根本變化

#### 2. [Why Now Is The Perfect Time To Invest In Human Resources](#)

One of the most important things that organizations can do is strengthen from the inside by investing in modern HR practices. This includes measuring the nitty gritty details of payroll and talking to employees frequently to understand how to best support and train them for their evolving roles.

#### 3. [Unilever global head: How to manage your HR team's well-being](#)

Many agree that HR's role has become crucial in helping organisations navigate the ongoing COVID-19 crisis, with Rashmi Sharma, global learning & wellbeing lead - South East Asia & ANZ, at Unilever going so far as to call HR the "frontline heroes in the corporate sector" .

### 人力資源規劃

#### 4. [美國科技業「遠端工作」新常態，為何主管開心不起來？避免遠端工作成為「管理殺手」的 6 大重點](#)

Facebook 和 Twitter 近期相繼宣佈，將提供「遠端工作」作為員工辦公的永久選項。在美國疫情始終無法控制下，軟體科技產業中更有無數公司，都靠著遠端工作維持營運。歷經了數個月的運作，多數業界分析師都預期，未來將會有更多業者加速跟進這個趨勢。



## 5. [HR plays critical role in crisis management](#)

With entire workforces operating from home, employers needing to make workplaces safe for employees, enforcing social distancing measures in workplaces, a government led furlough scheme and potential redundancies, it's safe to say that the HR department has had a raft of challenges throughout the pandemic, and was at the forefront of implementing required changes.

## 人力資本效益

## 6. [不找工作還是找不到？ 4 張圖表揭露疫情下青年求職困境](#)

武漢肺炎 ( COVID-19 · 2019 冠狀病毒疾病 ) 疫情重創全球經濟活動，雖然台灣沒有封城，但邊境管制、國際產業鏈停擺帶來衝擊，第 2 季經濟成長率是 2009 年金融海嘯以來最糟，就業狀況當然受到影響。台灣 4 月失業率 4.03%，5 月 4.07%，都是近 5 年同期最高，而 6 月失業率緩降到 3.96%。

## 7. [「新領工作潮」強襲！IBM、蘋果、Google 要找的人才，跟你想的怎麼不同了？](#)

據統計，新冠疫情所造成全球企業業務量減少 ( 包括上班時間縮短、減薪休假等措施 ) 的結果，削減了全球上班族 6.7% 的總工時，也就是說，全球總共有超過 2000 億小時的工時被釋放出來。在企業業務面臨轉型之際，這些「多出來的時間」也成為了員工職能轉型的契機。



### 遠距工作成趨勢 企業選才別再憑直覺！

新冠肺炎肆虐，許多企業為因應市場變化進行轉型，分工模式也部分從實體轉移到線上，用人策略隨之轉變。根據國內多項調查顯示，遠距人才在企業的運用將持續成長，並成為未來的趨勢。但對大多數的企業來說，光從求職者的學經歷等資料，無法確保人員適合遠距工作形式，這對人資來說著實是個挑戰！

360d 才庫事業群顧問群發現，企業在羅列選才條件時，常會陷入迷思：僅重視公司或部門主管所希望的人格特質，而不是思索人才的人格特質是否適合職務的需求，因此在尋找遠距人才時，就容易出現這兩項盲點：

#### 盲點一：尋找遠距人才 主觀認定員工應有的特質

一般企業對遠距人才易流於主觀想像，認為對方就該具備某種共通特質，但所謂遠距人才，重點不在距離，而是「職務」！舉例來說，行政職務需要人員定期匯報，就會強調細心的人格特質；業務人員追求業績目標，而非繁瑣的行政流程，屬成就導向；慈善基金會的員工須喜愛分享，不只需具備業務的社交能力，還需兼具高合群性；同樣地，當企業開設遠距人才職缺時，應優先羅列職務說明書，瞭解職務所需技能與實務內容，同時針對品牌及產品的銷售規劃，逐項思索該職務所需要的人格特質為何，意即「職務性格」！當人資確認「職務性格」後，接著才是尋找合適匹配的人員。

#### 盲點二、過度看重績效與經歷 落入月暈效應的陷阱

在職場上不乏遇見某主管或老闆私底下抱怨：「A 同仁作品優良，卻沒有創意！」、「B 員工邏

## 本期專欄

---

輯差，技能好也沒用！」、「Top Sales 自我管理很好，帶隊卻一團糟！」這些對話都直指一個問題：「有技能、高績效的人員，不代表適任該職位！」心理學有一個名詞「月暈效應」，就是指人們會憑藉對某人的第一直覺與印象，去推論他後續的表現；換句話說，求職者在面試時都會端出過往優異的成績，更何況是遠距人才，人資又該如何確保幫公司找對人呢？

其實，企業可混搭心理測評工具作為參考依據，其優點是透過科學化數據分析，客觀找出職務與人員匹配的特質，像是可深入瞭解求職者工作性格的「PPSS 個人優勢特質探索系統」搭配可明確辨識職務性格的「WPNA 職務性格需求分析」，兩者交叉比對，選才就能事半功倍；其它針對「腦力工作者」與「知識工作者」則可分別藉由「PIPA 個人創新潛質評鑑系統」和「PAOS 個人人才智能能力取向系統」做為選才評估。

此外，企業若面對中高階主管的更動，也可諮詢 360d 才庫事業群獵才服務，搭配「MCES 管理特質評量系統」，協助企業盤點內部管理優弱勢並培育管理人才，再結合 KSF 人才關鍵成功因素分析表，將有助提高企業選才效益，同時提昇整體競爭力。進一步瞭解心理測評工具，請洽：【人資研習營】EP2 測評數據會說話，成功企業靠這招用對人才快、狠、準！

[< 返回目錄 >](#)



2020-08-30

因全球新冠肺炎 ( COVID-19 ) 疫情的突發及持續性，徹底顛覆全球企業對辦公模式的概念。疫情之前，傳統智慧告訴我們，實體辦公室對企業生產力、文化和吸納人才的重要性。但隨着疫情的出現令一切發生根本變化。在保護員工安全的同時，又要兼顧企業運營收益的情況下，企業紛紛以創新開放的態度，為辦公室角色重新定位。

在新冠肺炎疫情當中，很多人重新認識視像會議與其他數碼平台服務所能發揮的作用。調查顯示有些人甚至認為，流動辦公生產力會更高、更彈性地安排工作，以及減低企業營運成本。

不同的企業有的需求有別，供應商的應急計劃方案也未必完全符合企業的要求。其實很多企業已有不少現成工具，只要重整一下，便能實現流動辦公。

流動辦公的成效，主要視乎辦公流動性，大致分兩方面，包括：互相溝通流動性與工作環境流動性。互相溝通流動性是指員工或客戶間溝通的流動性。現時供應商紛紛推出應急方案，解決這方面的問題，如：視像會議、虛擬聚會場所。

工作環境流動性方面，一般指在不同地點進行流動辦公。辦公的位置不再局限於固定地點，如通過 VPN 和 MDM 等，連接常用辦公軟件辦公，給員工帶來更好的體驗、更大的靈活性。另一方面，企業如因合規問題或工作性質，辦公地點需在指定場所進行，雲端桌面是好方案，解決需大量軟件、數據辦公、高靈活性、低數據外洩風險和高運維速度等問題。

新冠肺炎疫情促使全球的企業和員工，體驗不一樣的工作營運模式。無論是企業還是員工，為了提高生存機會和競爭力，均放下往昔的固有枷鎖，採取創新開放的態度，重新檢視和調整自己的定位，尋找新的可能性和機會。

值得一提的是 5G 技術的出現，通過 5G 高速網絡，未來或可能不僅能進一步推進流動辦公，提供更好的條件，甚至還可能改變員工的辦公模式，以及推動不同企業人才資源共享。

現在是企業重新部署未來營運策略的好時機。企業需把握這個機會，重新檢視未來辦公模式和吸納人才的策略，並改善員工、客戶彼此間的合作模式，提升生產力和減低成本，從而為企業和員工，提供安全合適的環境，以達到公司營運目標，作出適當的部署。



相信隨著新一代流動辦公的興起，未來將進入辦公模式的新紀元。

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：博客論壇

[流動辦公：新一代管理模式 疫情求生兼吸納人才](#)

## Why Now Is The Perfect Time To Invest In Human Resources

### 為什麼現在是投資人力資源的最佳時機

Human resource departments have ever-expanding responsibilities and priorities amid the pandemic. Yet, investing in Human Resources (HR) is a task that must be a top priority because it gives organizations the control and peace of mind required to succeed in a rapidly changing economy. After all, employees have always been the greatest asset any company has. Managing their experience and care pays dividends that can't be ignored, especially in a time of economic uncertainty.

Company finances are getting more attention than usual based on unprecedented market forces. Keeping track of profits, losses, payroll and budgets is a uniquely human process: there are employees and vendors behind all of those numbers. Being able to manage it all takes more than diligence, it requires a consistent stream of data to maintain alignment. When you understand all of the metrics and expenditures across your organization, you can more easily rethink funds during a time when flexibility and foresight are so highly prized.

One of the most important things that organizations can do is strengthen from the inside by investing in modern HR practices. This includes measuring the nitty gritty details of payroll and talking to employees frequently to understand how to best support and train them for their evolving roles. Keeping your finger on the pulse of your business with qualitative and quantitative data will help you better adjust for the current and future economic climates.

### Short Term Impact

All regions of the world have learned valuable lessons in 2020 in terms of preparedness for the unexpected and how to shift in order to meet changing demand and expectations. Investing in HR now compounds those learnings and smooths the path to recovery.

### Unify Data

Understanding all the key metrics about your organization without having to dig

through silos is key to success. A single source of data enables you to know how many employees and contractors you have on staff and how much expenditure your payroll is. Not to mention, avoiding add-ons and patchwork solutions saves countless hours of work. Full enterprise resource planning integration makes it possible to streamline decision-making in a time when speed is an especially essential skill. In all economies, data enables you to understand all aspects of your business to ensure that you can predict as many business expenses as possible.

### Get Aligned

All employees need to know the larger business strategy and how their performance ties into those goals. Making sure each employee's priorities are tied directly to corporate plans can truly "get everyone on the same page." And with market factors changing rapidly, being able to quickly communicate changes and provide upskilling or retraining makes it possible to keep everyone aligned on the best direction.

### Create a Strong Bench of Successors

As business moves faster and faces abrupt disruptions, back-up plans are increasingly critical. By extending succession planning beyond just top executives, you can equip the company to react effectively to changes, and quickly adapt staffing. You'll guarantee that your successors have the right skills and certifications to guarantee business continuity.

### Long Term Impact

All companies want to build a future-proof organization. While there are many factors that make this aspiration possible, the core is who you have on staff. Investing in your employees and better understanding what will help them shine in their roles directly impacts profit margins.

### Control Cashflow by Centralizing Payroll Data

Payroll is likely the biggest expense affecting cashflow and profitability, but for many businesses, it's also the most difficult to predict and manage. Oftentimes, a singular, accurate, centralized set of data for your entire workforce – full-time employees and external workers – doesn't exist. It's important to centralize payroll data so you



know who is actually working for you in each location, where actual headcount is compared to budget and what the fully loaded costs are, so you can create better forecasts, run accurate what-if scenarios and take control of costs.

### Stay on the Right Side of Regulations

There are so many compliance regulations that businesses need to adhere to. For global businesses, this challenge increases exponentially when taking into account all the different local laws. Having a payroll system that automatically considers relevant regulations helps companies avoid unexpected fines or even shutdowns that can harm long term budgets and progress.

### Link your HR and ERP Systems

The right org structure isn't just a flowchart – it's a strategic tool that defines decision making across your company. And it ensures you have the correct authorizations as well as checks and balances in place. If it's not done right and integrated directly into your ERP system, you'll wind up creating expensive modifications and workarounds t

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：Forbes

[Why Now Is The Perfect Time To Invest In Human Resources](#)

.

## Unilever global head: How to manage your HR team's well-being

2020-08-29

As you check-in with leaders and employees on their well-being amidst the pandemic, are you also keeping tabs on your HR team members?

Many agree that HR's role has become crucial in helping organisations navigate the ongoing COVID-19 crisis, with Rashmi Sharma, global learning & wellbeing lead - South East Asia & ANZ, at Unilever going so far as to call HR the "frontline heroes in the corporate sector" .

With HR pushed to help tackle crisis management, including overall health and safety, employee engagement as well as wellness, who's taking care of HR?

"[HR] have been more hardly impacted, in terms of...well being," Sharma said. "And what we've seen work is one is the [focus on] purpose."

She shared that as a very purpose-driven company, Unilever encourages employees, including their HR team members to "discover their own purpose and how it connects to their work" .

They've found that most HR professionals believe in things like unlocking human potential and taking care of people.

Thus, to keep team members inspired and motivated, she said you can do the following:

Remind them how "hardships" during the pandemic are connecting them with their purpose at work as well as personally

Inspire them with stories on how their work is impacting people

Demonstrate how their work allows others to continue doing their jobs and ensures business continuity

READ MORE: Why COVID-19 is aggravating leadership burnout

“Like any other employee, we need to take care of our HR folks as well,” she said.

“Anything that you do for the rest of the employees, make sure you do specifically well for HR, because they are the people who are going to take care of those employees.

“I think it just boils down to energising them and inspiring them [with] the bigger picture around this.”

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：HRD

[Unilever global head: How to manage your HR team's well-being](#)



# 美國科技業「遠端工作」新常態，為何主管開心不起來？避免遠端工作成為「管理殺手」的 6 大重點

2020-08-28

對許多員工來說，「遠端工作」能帶來更自由的時間、更廣闊的空間；但對企業主管而言，「遠端管理」卻很可能是一大難題。

Facebook 和 Twitter 近期相繼宣佈，將提供「遠端工作」作為員工辦公的永久選項。在美國疫情始終無法控制下，軟體科技產業中更有無數公司，都靠著遠端工作維持營運。

歷經了數個月的運作，多數業界分析師都預期，未來將會有更多業者加速跟進這個趨勢。此外部分非科技業的廠商，也在當中漸漸發現了遠端工作的好處：

在渡過了前期最辛苦的硬體更新，處理好網路連線、平台及線上會議系統設置，員工們也大多適應了新的工作模式後，許多企業經營者發現，若將部份員工職務移轉為「永久性遠端工作模式」，不僅可以縮減辦公室租金及實體資源支出、大幅降低每月固定開銷，人才的來源也可以不受地點限制。

但同時間，企業也發現容易因「遠端工作」產生的新問題：像是若有緊急事件時，難以立即找到對應的同事；以及同事間的聯繫難像在辦公室中的互動，漸漸產生「只談工作」的疏離感等。

尤其對大小主管來說，遠端工作對習慣了傳統管理模式的他們而言，更可能是一大難題：例如，以往在實體辦公室進行團隊帶領及工作管理時，主管都能面對面和員工進行溝通，相對容易掌握團隊的工作狀況及同仁間的相處情緒。然而在未來「遠端工作」成為常態後，管理模式也勢必進行許多調整。

以下，是筆者觀察現況後，所提出的幾個「遠端管理」趨勢重點：

### 一、遠端工作的績效目標設定

以美國科技業為例，大多數公司的績效目標設定，都會著重在工作項目的達成度、產出品質或完成的項目數量等；有些公司導入職能設定的，還包括一些軟性指標如「積極度」、「組織文化認同」等。

## 構面視角—人力資源規劃

然而，在各公司陸續導入「遠端工作」後，開始有些未預期的狀況浮現：例如原本的視訊會議，因大家工作的背景環境不適合視訊，漸漸改為電話連線；遠端會議討論大型專案或創新發想議題時，會需要花更多時間讓所有人聚焦，彼此溝通上也不似當面討論容易得知對方的想法，較難達成共識；或是當有問題想要與同事討論時，同事不在線上，只好先擱置……等。

易言之，如何有效讓專案推動，「時間管理」及「工作效率」反而成為一個重要的指標。

另外，因工作環境不會再有非必要的員工互動，主管將較難以觀察員工的「軟性工作指標」，如對組織文化活動的參與度、員工對公司政策調整的想法等等。因此，未來軟性的績效指標，也難以在遠端工作環境中展現。

綜上所述，未來在遠端工作員工的績效指標（KPI）設定上，將可能需要更明確地訂出執行程度、完成度及時間管理、成效評估等相關指標。而從制度面來說，某些工作類型如工程師、客服人員、資訊人員等，因其工作性質較能明確訂出上述指標，較為適合採用遠端工作的模式。

### 二、主管溝通模式，需依不同員工狀況進行調整

由於遠端聯繫上總比不上當面溝通，主管在日常管理上會更需要「軟硬兼施」：除了有更明確的進度追蹤指標，也需要更顧及員工的心態和工作狀況。除了組內的定期會議外，找出「讓員工接受」的溝通模式也是一個重點。

例如，有些同仁傾向視訊或電話溝通，有些則喜好 Email 確認來往業務；員工樂於接受的「聯繫頻率」也不同。但管理的目的，是使每位員工都能清楚瞭解工作目標及獲得主管回饋，確保員工不會受到環境限制而失去工作方向。

因此，在「遠端管理」上，為了協助員工能夠不會因為遠端作業的限制，而拉長了問題的解決時間、降低獲得所需資源的速率、影響工作效率等，對主管而言，如何「因材施教，個別進行有效且良好的溝通」，絕對會比在辦公室時來得更為重要。

### 三、重新審視新進人員的學習狀況及訓練資源

遠端工作的另一個大挑戰，即是新人訓練：以往新進員工到職後的 3 個月，是融入組織最重要的時刻。稍有不慎，新進員工可能對工作內容無法上手，或對組織認同度降低，甚至可能因此離職。

科技業以往對新進員工的訓練，大多是採用部份的線上課程加上實際工作的交接指導並行。但

## 構面視角—人力資源規劃

大家都知道，線上課程的內容多是以全公司共同訓練的通識課程為主，如資訊安全、環境衛生安全等...，而工作中最重要的工作項目內容，大多都是由主管或同事當面說明交接。

但在遠端工作成為未來的工作選項後，單位主管就必須遠比以往重視新進員工的「學習狀態」，和公司所能提供的「訓練資源」。

新人在到職後因遠端工作，主管需要多注意員工的學習狀況，定期會議與新進同仁交流，並對工作任務上的成果即時給予反饋，避免員工在磨合期無法理解主管交付的任務，或是對工作狀況感到茫然而心生挫折。

對以往一些「口頭交待」的工作流程或工作資源，也可以利用此機會將其「文件化」並提供為訓練素材，建立相關的資料學習平台。這樣未來新進同仁也能在流程不確定之時，快速找到資源排除簡易問題，避免因遠端作業不易詢問主管、同事而耽誤了工作進度。

### 四、資訊安全將成為「所有員工的重要課程」

「遠端工作」意味著除了公務溝通大量依賴網路外，公司所有的工作資源、研發紀錄以及產出，也都需要架構在網路平台環境。因此，資訊安全的重要性將比以往大大增加。

由其當員工的遠端連線環境不是公司所能控制，例如在咖啡廳等公共場所時，若因此被竊取了文件、或植入惡意木馬程式，都會造成公司營運的緊急狀況。

因此，公司除了可以導入資訊安全的認證之外，也必須在所有員工進行遠端工作前，再次給予資安的訓練。並需定期針對資安議題進行宣導，盡可能多次提醒員工如「未遵守規範而洩漏機密，將造成公司重要損失」、「公司有權針對洩密要求賠償」等等，以提升所有員工對資訊安全的重視。

### 五、人資、資訊及財務對內部員工的協助，需更為即時

若說業務部門的服務對象是外部顧客，則人資、資訊及財務部門這幾個單位的業務對象，就是所有的內部員工。因此以往這幾個單位在辦公時間都會有人員留守在辦公室，以對應同仁們突發的問題。

但當遠端工作成為常態，許多同仁發現由於這種聯繫方式只能在線上「被動」等待同事的回覆，內部員工對組織內支援單位的滿意度就會降低。因此，如何讓所有同仁遇到困難時都能及時獲



## 構面視角—人力資源規劃

得協助，就是相當重要的事。

目前比較可行的運作的方式，就是這類的支援型單位能提供一個及時協助的聯繫方式（系統登記或緊急電話），一旦員工尋求協助，服務單位會在一定時間內（如 3 小時內）提供初步回覆。

除此之外，也可以針對員工較常發生的問題及經常索取的資訊放在公共網路空間，讓員工能先自行解決部份基本問題，藉以提升員工的滿意度，也能協助其他單位同仁快速聚焦回工作業務。

### 六、遠端帶來的疏離感，成為經營員工關係的重要課題

無論如何努力，遠端工作環境恐怕仍無可避免地會導致（或加深）同事間的疏離感，並帶來管理上的另一個困難課題：

以往在招募人才時，總是希望納入對公司文化認同、並且也能與同仁有良好合作默契、共創工作成效的員工。但很多新進同仁，多是靠組織的長期經營，像是內部社團、福利活動，以及與同仁間的日常交流等，感受到組織文化與價值，才能達成此成果。

另外，許多美國科技大廠之所以能吸引員工長期為公司貢獻，除了薪水高、福利好外，與優秀人才的交流、互相學習的工作環境，也是關鍵之一。

然而，當遠端工作只需維持最低程度的人際交流及符合公司政策規範，績效指標也趨向更為實際、具體的成效導向時，員工也會改變他們衡量工作的條件——當其它工作機會開出的薪水越高或配套福利越好，對他們的吸引力也會變大。

因此對管理者來說，一要確保公司整體薪資福利在業界的競爭力，二則是在遠端工作的模式中，或許仍要提供公司與員工間的「實體關係聯結」——像在疫情可控制後，舉辦實體活動讓遠端員工能參與互動，或是為遠端工作的員工安排 mentor、小團隊聚會等。

### 管理模式總是需要與時俱進，但核心仍然未變

總體而言，在疫情的助長下，「遠端工作」模式正在改變美國科技業的工作型態。如今不僅各大企業在用人策略上，因此更不受到地域限制；在某些相對易於規劃績效目標的職務上，「遠端工作」也已逐漸成為被業界接受、認可的工作模式之一。

公司未來若想以遠端工作吸引優秀人才，目前能做的，就是先將所有硬體設備安置好，讓支援

## 構面視角—人力資源規劃

---

部門提供安全且快速的即時服務後，接著就是可能更加艱難的「軟體工程」：需致力確保同仁與主管磨合出新的合作模式後，一樣能在遠端貢獻自己的所長，讓組織繼續達成目標。

至於遠端工作所帶來的「疏離感」，未來必是高階主管格外重視的課題。尤其是如何讓新進員工提升組織認同感、向心力，將會是遠端工作成為「新常態」時，員工留任與否、乃至雇主品牌能否持續維繫的重要關鍵。

[< 返回目錄 >](#)

● 資料來源：換日線

[美國科技業「遠端工作」新常態，為何主管開心不起來？避免遠端工作成為「管理殺手」的 6 大重點](#)

## HR plays critical role in crisis management

2020-09-08

The COVID-19 pandemic ignited a global crisis which forced businesses to rapidly react, testing the resilience and adaptability of both companies and their teams. As such, HR leaders and departments became pivotal for executing necessary operational change according to TrueProfile.io, a leading provider of Primary Source Verification (PSV) services, which outlines the key areas that HR leaders should focus on when dealing with crisis management in the future.

With entire workforces operating from home, employers needing to make workplaces safe for employees, enforcing social distancing measures in workplaces, a government led furlough scheme and potential redundancies, it's safe to say that the HR department has had a raft of challenges throughout the pandemic, and was at the forefront of implementing required changes.

Alejandro Coca, co-head of TrueProfile.io says, "HR professionals have had to ensure their organisation has an effective strategy in place to manage the immense changes and minimise damage caused by this global pandemic. There are many learnings to be taken from the pandemic, but with the HR department so pivotal for businesses, there are three key areas that HR leaders must consider going forward in order to be prepared for another crisis."

Alejandro outlines these key areas as; creating a communications plan, focusing on the wellbeing of employees and providing access to relevant training and development:

### Creating a crisis communication plan

An effective crisis response requires an understanding of what your people need from management and how to provide it. Therefore, in preparation for a crisis, HR needs to lead in establishing a crisis management team, involving key stakeholders of each department (IT, Finance, Communications, Risk Management, Operations etc.). This team then decides on the resources needed and how best to communicate

information to all employees, as well as customers and external stakeholders.

Communicating with transparency and clarity is the number one principle for leading successfully during a crisis. During such a time, you cannot avoid bad news, but you can display honesty and empathy in your communications, which will help the business to overcome obstacles more easily and protect your employees' health.

Consider the pathways and platforms in which the communication is sent out, too. Do you have a page on the company's intranet with all the latest information and updated policies, or is it better to send out a weekly update email? Try to cater to however your team is most comfortable communicating and ensure it's a two-way channel where questions can be asked and answered.

### Focus on wellbeing and support

The mental health and wellbeing of employees is always a priority for HR, but during a crisis, this becomes even more important as sudden change and uncertainty can bring additional stress and strain. With COVID-19, many employees would've been working from home for the first time. This created new challenges for most, including the balance of home schooling, childcare and work. Others may have been anxious about their finances or found it difficult to adapt to working in isolation.

Focusing on this will also help with the recovery phase as we transition out of the crisis, as not only will staff be better equipped to manage the new changes, but they will also be more loyal, trusting and motivated to add value to your business as a result of your commitment to support them during a difficult time.

### Provide access to relevant training and development

HR also needs to lead the way in delivering essential training and development to enable all employees to continue doing their job to their best ability during a crisis. With the current global pandemic, this may include training on remote technical systems, how to effectively lead a remote team and how to support their own teams



and co-workers better. It is ultimately the managers' responsibility to recognise any skill-gaps as a result of a crisis, but HR should centralise this support so that all employees have equal access.

Alejandro concludes, "the current pandemic has affected the vast majority of businesses and industries and no one could've been prepared for the havoc that was wreaked on workplaces. However, there have been many learnings over the past few months and it's important that HR teams take these learnings on board for potential future crises, rather than settling back into the current flow, or even worse, old ways of doing things. Those that have a communication plan, focus on wellbeing and provide access to relevant training and development will stand a better chance of coping with a crisis, while also continuing to motivate and engage employees."

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：HR News

[HR plays critical role in crisis management](#)

### 不找工作還是找不到？ 4 張圖表揭露疫情下青年求職困境

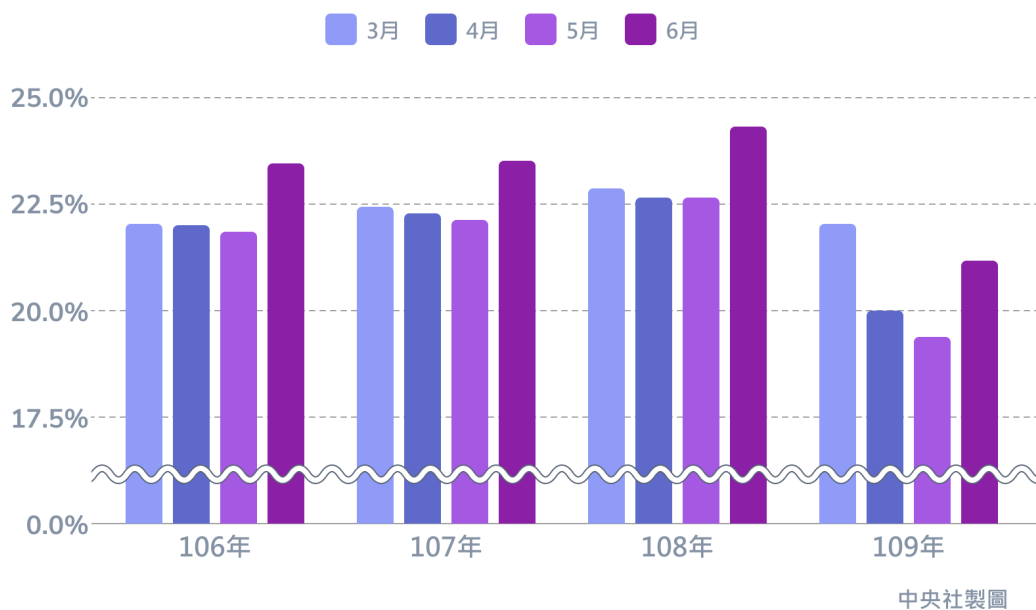
2020-08-07

武漢肺炎 ( COVID-19 , 2019 冠狀病毒疾病 ) 疫情重創全球經濟活動，雖然台灣沒有封城，但邊境管制、國際產業鏈停擺帶來衝擊，第 2 季經濟成長率是 2009 年金融海嘯以來最糟，就業狀況當然受到影響。台灣 4 月失業率 4.03%，5 月 4.07%，都是近 5 年同期最高，而 6 月失業率緩降到 3.96%。

每年 6 月至 9 月是失業率上升的季節，因為畢業生來了。很多人「說」、很多人「覺得」今年景氣不好，但是 6 月份失業率反而降低，到底怎麼回事？

#### 6 月失業率逆勢止跌 卻是新鮮人就業寒冬

初次尋職者占失業者比例降 找工作的新鮮人變少了

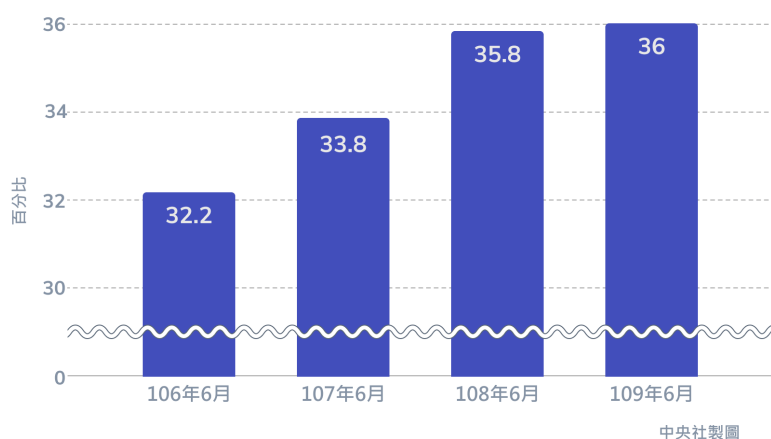


資料整理自勞動部統計查詢網

我們來看看「初次尋職者」占所有失業者的比例。從上圖可以看出，106 年至 108 年每到 6 月畢業生投入職場，初次尋職者占比都會上升。但是 109 年 3 月至 6 月初次尋職者比例比前幾年低，6 月畢業生求職季，初次尋職者的比例反而低於 3 月，顯示今年投入職場的新鮮人比往年少。

#### 15-24 歲勞動力參與率連年上升 今年停滯

## 構面視角—人力資本效益



資料整理自勞動部統計查詢網

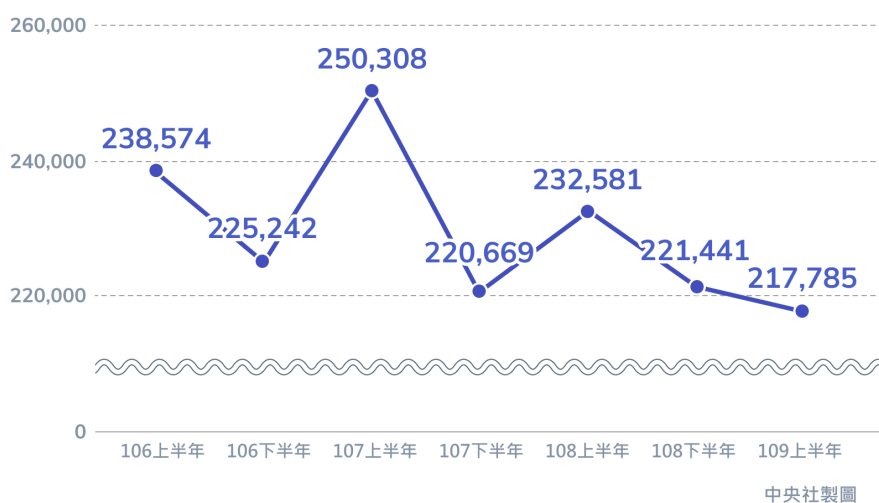
另一個觀察指標是。勞參率是指勞動力占 15 歲以上民間人口的比率，反映的是國家的潛在勞動力投入就業的意願。若只看未滿 25 歲青年的勞動參與率，過去幾年 6 月份這個數字漸次升高，但今年 6 月勞參率增長幅度明顯趨緩，也顯示 15 到 24 歲的青年投入職場的意願降低了。

這兩個指標都顯示，今年進入就業市場的新鮮人確實比往年少。

### 怕找不到好工作 乾脆不找了

台灣大學國家發展研究所副教授辛炳隆表示，疫情加強了年輕人的「怯志效果」，也就是認為自己找不到工作，所以根本不會試圖找工作；甚至有些父母親也認為疫情期間進入職場有風險，或很難找到好工作，反而勸孩子暫時不要找工作。

### 106 至 109 年職缺數 109 年上半年明顯下滑



## 構面視角-人力資本效益

資料整理自勞動部統計查詢網

### 青年和家長的擔憂並非空穴來風。

我們把主計總處的人力資源運用年報中的「藝術、娛樂及休閒服務業」與勞動部職缺統計的「文化、運動及休閒服務業」列為同一類。統計上的「支援服務業」包括旅行業、代訂服務、人力仲介等行業，「其他服務業」涵蓋美容美髮、洗衣、家事服務、宗教等所有未分類的服務業。就業市場上有多少職缺，勞動部上半年、下半年各統計一次。長期來看，上半年職缺較多，跟農曆年後跳槽潮的傳統印象相符，下半年職缺明顯少。但是今年上半年一反往例，職缺比去年下半年還少。這些消失的職缺，對社會新鮮人影響很直接嗎？

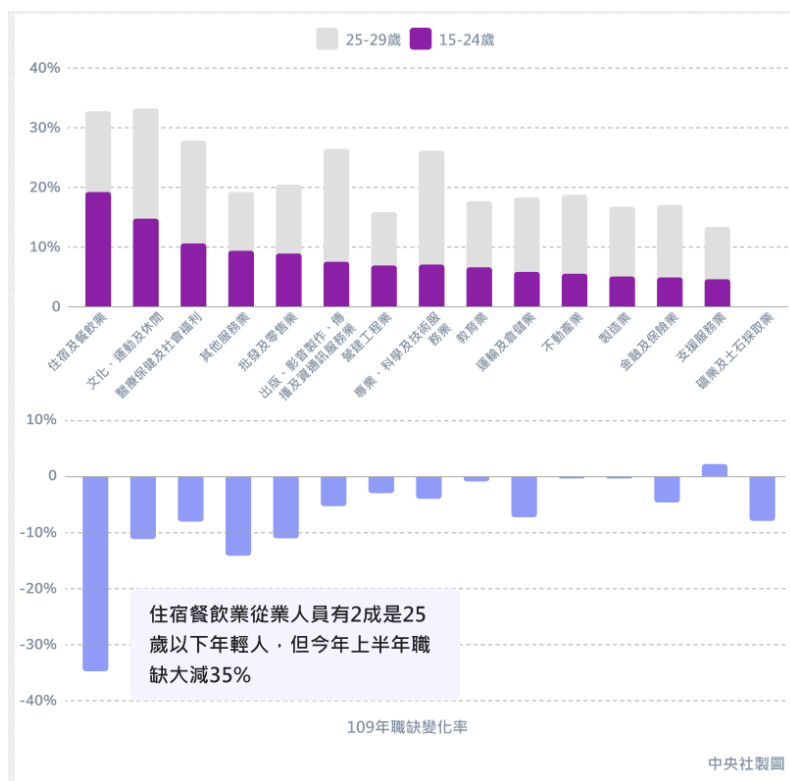
答案是肯定的。分析各產業就業人口比例，我們發現年輕人最常投入的產業，職缺減少程度相當明顯。

### 用最多年輕人的餐飲、運動休閒業 工作機會掉最多

我們把主計總處人力資源運用年報中的「藝術、娛樂及休閒服務業」與勞動部職缺統計的「文化、運動及休閒服務業」列為同一類。統計上的「支援服務業」包括租賃業、旅行業、代訂服務、人力仲介等行業，「其他服務業」涵蓋美容美髮、洗衣、家事服務、宗教等所有未分類的服務業。

依照各產業未滿 25 歲年輕人比例多寡排列，對照今年上半年與去年同期職缺數的變化，最多年輕人從事的行業，正是今年職缺掉最多的類別。

### 各行業年輕人比例 vs. 職缺減少程度





## 構面視角—人力資本效益

資料整理自勞動部統計查詢網及行政院主計總處

幾乎所有產業今年上半年開出的職缺數都比去年上半年少，但是未滿 25 歲青年就業占比較高的產業類別特別嚴重。例如住宿及餐飲業有 2 成就業人口是未滿 25 歲的青年，今年上半年職缺比去年同期大減 35%，少了 6800 個職缺。

其他像是文化運動及休閒服務業、醫療保健及社會福利服務業、批發零售業、其他服務業，都是 25 歲以下年輕人口占比高的產業，職缺減少的幅度都在 8% 以上，高於平均值。許多行業明顯受到疫情衝擊，放無薪假、減班休息所在多有，難有招募新人的空間。

青年最常投入的產業今年職缺變少，就業難度提高了。但並非所有新鮮人都選擇暫緩就業。104 人力銀行以及 yes123 都觀察到提前求職的新鮮人人數創歷史新高。然而，因為僧多粥少，這些求職者的錄取率也較往年同期低。

### 面對就業困境 專家建議先充實自己

經濟前景未明，觀望而不投入職場的怯志者增加。辛炳隆提醒應屆畢業生，現在選擇不找工作，以後要投入職場時除了競爭對手會增加，也會失去「應屆畢業生」的競爭優勢。到時候需要解釋為什麼畢業時沒有立刻就業，要提得出有說服力的理由，「家裡叫我疫情期間不要出來找工作」絕對不是好理由。

金融海嘯那年，政府推出 22K 專案，補助企業聘用新鮮人，但評價兩極。如今因為疫情風暴，再度出現職缺普遍不足的難題，辛炳隆認為政府不必投入過多資源鼓勵青年就業，或鼓勵企業雇用新鮮人，這種逆勢操作反而會排擠其他族群就業。

辛炳隆表示，政府更應該做的是為未來做準備，思考疫情結束後產業結構是否會改變，並且趁這段時間培育年輕人，讓他們具備新一代產業需要的工作能力。

社會新鮮人本來就容易對未來感到茫然失措，今年碰上國際疫情肆虐，前景更加不明。辛炳隆鼓勵新鮮人不要灰心，還是可以試圖爭取有限的職缺，而在等待就業的期間也可以投入職訓，提升自己未來在職場的價值。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：中央社

[不找工作還是找不到？ 4 張圖表揭露疫情下青年求職困境](#)

### 「新領工作潮」強襲！IBM、蘋果、Google 要找的人才，跟你想的怎麼不同了？

2020-08-12

據統計，新冠疫情所造成全球企業業務量減少(包括上班時間縮短、減薪休假等措施)的結果，削減了全球上班族 6.7% 的總工時，也就是說，全球總共有超過 2000 億小時的工時被釋放出來。

在企業業務面臨轉型之際，這些「多出來的時間」也成為了員工職能轉型的契機。

- 想精進職能，該往什麼方向努力？

然而，個人的職能轉型該往什麼方向前進？

不妨看看 IBM 的作法。IBM 執行長 Ginni Rometty 曾在致美國總統川普信中，提出了有別於傳統白領與藍領 ( White / Blue Collar ) 區分的「新領工作者」( New-collar Worker ) 概念，並已實際在一度缺乏技術人才的 IBM 實行——2020 年 IBM 公司內已有超過 15% 的工作職缺，是開放給「不看學歷，只看特定能力」的「新領工作者」，甚至在北美的某些部門，有高達 30% 的工程師並沒有取得傳統四年制大學學歷證書，而更多是藉由短期職訓機構、企業證照認證、甚至利用線上自學成果進入 IBM。

#### IBM、蘋果、Google、Netflix 的建議

事實上不只是 IBM，特斯拉執行長伊隆·馬斯克 ( Elon Musk ) 也表示四年制大學學歷對應徵特斯拉的職缺「並非必要」，認為上大學主要是為了有趣，而非學習。蘋果、Google、Netflix 等企業都曾表達類似的立場。西門子美國總裁 Barbara Humpton 更直白地表示，許多人資部門之所以要求學歷，只是為了「海選」出一個較小的應徵母體而已。

而這些「新領」的工作領域，大部分是座落在如網路安全、數據科學、雲端運算、UI/UX 設計、AI 及認知商務 ( cognitive business )、業務代表等領域，並且是能夠滿足企業中中階技能需求 ( middle-skill ) 的工作者。

根據富比士報導，這些企業主在尋找新領勞工時看重的技能，包括對問題處理高度的敏捷 ( Agile ) 與彈性、並具備學習「如何學習」的後設能力，而在最廣泛的程式能力上，許多新領工作都會有 Python 和 Java 的需求。

而上述情境也表示，這些快速變化的新形態職能，是能夠與正規資訊學院的理論訓練脫鉤，讓「半路出家」的轉職者，也同樣有機會取得這些頂級企業の入場券。

轉換為「新領」，會遇到那些難題？

另一方面，Potomac Photonics 創辦人 Sarah Boisvert 則在針對美國兩百家製造業者的調查中，指出既有的藍領勞工在企業轉型為智慧製造的過程裡，也必須逐漸將自己轉換為「新領」工作者，來適應現場作業流程的 AI 化、自動化、並替越來越多元的 IOT 感測器寫程式、腳本 (Script)、執行機器數據收集等，這些新藍領與白領研發工程師的界線，也將逐漸模糊。

然而另一項指標，卻也顯示出不具傳統學歷的「新領」確實面對潛在風險。根據 OECD (經濟合作暨發展組織) 統計，全球職能需求正朝 M 型化發展——過去二十年，企業內高技能型職缺大幅增加 25%，低技能職缺也呈現上升，只有新領工作者占據的「中階技能型」職缺呈現萎縮。

另一項不利因素，則是台灣企業文化對傳統學歷的重視，仍然根深蒂固，根據《Cheers》調查，高科技製造業認為「碩士」學歷對工作有加分的比例，仍然高達 55%，即使傳統製造業，也有 37% 認為碩士具有工作優勢。在人力資源網上，大部分企業也將「大學學歷」列為必要條件，「新領工作」需求現階段在台灣並未成熟，而大多只能以自由接案者或新創公司職員的角色存在。

然而，在疫情持續影響正規教學系統，以及傳統學院課程，無法應對迅速變化的職能需求下，「新領」工作以及其相關的思維職能，也將可能逐漸成為未來企業用人的新常態。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：FC 未來商務

[「新領工作潮」強襲！IBM、蘋果、Google 要找的人才，跟你想的怎麼不同了？](#)



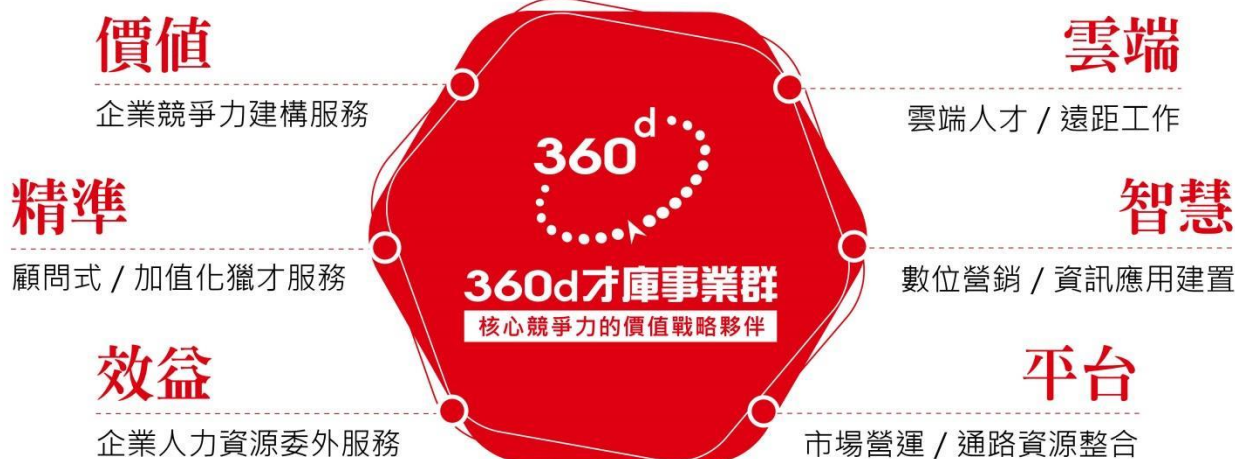
## 核心競爭力的價值戰略夥伴

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目標，在透過我們的專業加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







● 才庫事業群