



# 疫情下的管理小貼士 人才與組織因應 之道

# 如何於視訊面試中維持 使用者體驗

疫情下的管理小貼士 #1



因應疫情的挑戰，許多公司都改以視訊取代實體面試，降低傳染風險，盡可能維持招募活動正常營運。

線上面試不僅是把平常的面試活動搬到視訊平台，在降低接觸風險之餘，維持良好的使用者體驗，甚至藉此提升雇主品牌形象，您還必須注意一些眉角：

## 1 面試前，超前部署

不是每位面試者都熟悉視訊工具，邀約面試時務必確認面試者具備所需的設備與軟體，邀請函也建議寫明面試流程與操作注意事項。

## 2 面試中，流程管理

即使是HR不參與的面試，也須於面試開始前確認面試者與面試官雙方就緒，才離開線上會議室，並於離開前留下緊急聯絡方式，方便面談中的問題排除。假設一位求職者在同一天被連續安排多場面試，建議前一輪的面試官等待下一輪面試官加入對話、雙方交接完成後再離開通話，給予面試者安心的感覺與流暢的體驗。

## 3 面試後，關懷詢問

面試後貼心詢問面試者及面試官的感受，針對設備、流程與其他體驗蒐集雙方意見，持續進行優化改善，讓下一次的視訊面談更加順利！

# 遠距工作考驗員工 數位適應力

疫情下的管理小貼士#2

自遠距工作模式啟動後，多數工作者都需善用手邊可得數位工具以完成公司交辦任務。為什麼有些員工切換新舊工作模式輕鬆愜意，生產力不僅維持甚至提升，某些員工則相反呢？

企業不妨透過「**數位適應力(Digital Fitness)**」的四個面向，盤點評估員工在遠距工作的優劣勢為何，並規劃短期的應變方案與長期能力發展藍圖

## Mindset

員工是否具備成長型思維與持續創新學習精神，並樂於嘗試新工作方式與新工具？

## Skills

員工是否具備能運用數位科技與工具於工作中的技能(例如線上開會或數位協作工具)？

## Behaviors

員工是否能夠擔任數位工具領頭羊、探索新事物，並具有協助他人適應新工具與工作方式的行為？

## Relationships

員工是否樂於拓展與他人關係，能有效協同解決客戶問題，發展以顧客/使用者為中心的數位合作關係？

想知道更多數位適應力精彩內容，  
歡迎搜尋「人才與組織變革諮詢  
資誠PwC Taiwan」

Digital Fitness  
Assessment App

資誠如何培養  
新數位人才



# 遠距工作下績效管理的挑戰與機會

疫情下的管理小貼士#3

疫情讓遠距工作成為職場新常態，也讓上下班界線變得更模糊，員工的工作成果與士氣管理更成為挑戰。然而，危機也可能帶來轉機，企業不妨透過以下三個面向，檢視目前的管理作法，協助主管與員工間的良性互動，交付工作成果：



1

## 心心相印的目標設定

遠距工作更需要目標設定符合SMART原則，主管與同仁需要對於產出形式、產出重點、交付方式與交付日期(甚至時間)，都有更明確的認知與共識，以確保同仁是在對的軌道上

2

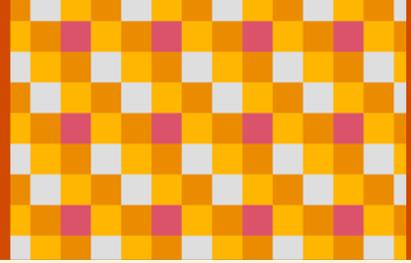
## 更黏卻不太黏的進度追蹤

疫情打亂了既有的工作步調，主管與同仁需要更敏捷地觀察環境變化、動態調整工作內容；因此，進度追蹤需要比以往更頻繁，並透過雛型(prototype)與迭代方式逐步完善

3

## 軟硬兼施的日常回饋與關懷

遠距工作下，除了給予工作面的指導，主管需要更關心同仁的心理與家庭狀態，平衡疫情與工作造成的雙重壓力與不確定性，照顧同仁心情也不犧牲工作品質



疫情讓在家辦公成為新常態，但也不免對員工造成壓力與困擾。如何在現今不碰面的狀態下凝聚團隊士氣與向心力？主管不妨參考以下三個作法：

### 1 從員工角度出發，降低焦慮感

公司應時時瞭解掌握員工狀態，譬如「硬需求」：員工的資訊設備完善嗎？防疫用品是否足夠？疫情期間是否可有電信補助？更重要的是「軟需求」：如在家工作是否因工作與家庭照護較難切分有產生焦慮？有哪些技巧與資源可以提醒和分享？

### 2 鼓勵領導者「獻聲」也「現身」

在有效溝通中，語氣跟聲調占38%，肢體語言占55%。聲音可以釋放正向訊息跟支持，而肢體動作更能強化效果。如歐美最擅長錄製影片或現場直播，讓身處各地的員工獲得激勵，甚至開放成員即時參與與回饋，這是疫情期間凝聚組織的有效措施

### 3 來一杯「視訊咖啡」，創造更多互動

渴望人跟人的互動是人類的本性。團隊可約好同一時間進行共同活動，比如禮拜三安排視訊午餐；禮拜一Blue Monday大家都穿藍色衣服；禮拜五下午可以一起happy hour，喝咖啡、聊是非。重點是尊重每一個同仁在遠端的感受及願意投入的程度

疫情下的遠距工作已成職場新常態，連帶衝擊既有的任務排程與分工模式，無可避免地挑戰企業在資源管理上的彈性與韌性。此時正是重新思考與定義員工「做什麼」與「如何做」的絕佳契機。藉著疫情全面檢視既有的工作任務合宜性，將是企業在業務拓展與人力運用效能的提升關鍵

## 1 企業：因應市場變化，創造新業務版圖

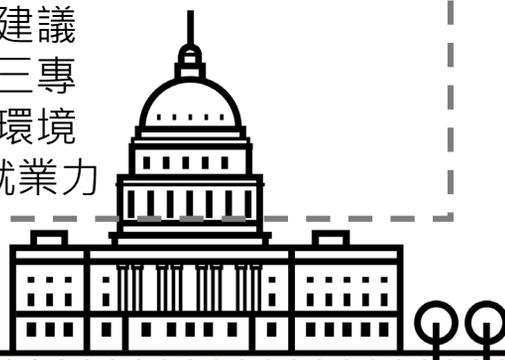
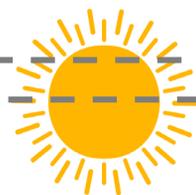
疫情限制既有業務的同時，可能也帶來新的商機。企業應化危機為轉機，以既有核心能力為基礎，拓展更具未來發展性的業務機會或活動。譬如透過線上媒體和通路進行行銷宣傳、透過新科技進行雲端業務、透過數位工具優化工作流程等，創造新商機與新價值

## 2 主管：盤點工作優先度並優化分工配置

疫情讓團隊難以依照原有的時程與分工執行任務，建議主管盡速全面盤點團隊工作內容與所需資源，以梳理出「必須實地執行」與「可遠端執行」的工作，彈性地重分配優先順序、執行者與投入資源。團隊任務可盡量控制在三人內，降低溝通成本、提升人力運用效率

## 3 個人：展現當責也發展多元專業

疫情下，除盡力維持既有工作品質外，建議員工展現當責態度與快速培養第二、第三專長，積極爭取新的工作內容領域，順應環境轉型T型人才，發展個人長期職涯持續就業力



疫情期間，企業要能超前部署、積極抗疫，高度仰賴對於營運及人員數據的如實追蹤與靈活運用。以下提出三個疫情期間的數據應用建議，企業不妨進一步延伸思考，積極培養「數位素養」，以因應高度變化的管理挑戰：

### 1 精準關懷與防疫措施提升員工體驗

企業可透過員工住址、打卡或門禁紀錄評估風險足跡、規劃辦公分流路線降低群聚風險；依據員工勞健保扶養資訊，研擬差異化員工支持方案；依據公司設備或工作平台的登入與使用時間，適時提醒同仁休息。透過更精準且科學化的防疫與關懷措施，讓同仁在疫情間也感受到公司的關懷與用心，提升員工體驗與認同感

### 2 模擬試算防疫支出有效分配資源

疫情間，防疫津貼或防疫物資的購置勢必造成企業一定負擔。企業可根據各種情境假設，模擬試算不同等級營業需求下，所需最低勞動力投入及對應費用，訂定不同情境下的持續性營運計畫，優化差勤班表、交通補助、電信補助、防護用品等資源配置，把錢花在刀口上，度過疫情難關

### 3 維護資料品質與嚴謹個資管理

企業要能活用數據科學抗疫，擁有及時而高品質的營運及人員資料是先決條件，避免Garbage in, Garbage out。在數據蒐集、處理與應用期間，務必須尊重員工個人意願、堅守數據蒐集之必要性與正當性，並善盡資訊安全管理之責，避免偏誤數據和片面詮釋造成的見樹不見林，真正發揮大數據的管理價值

原奢望出現曙光的2021，沒想到竟是2020升級版，驟然的疫情海嘯儼然已不可視為短期的危機，企業當前最迫切的任務就是強化「韌性」(Resilience)，跳脫「一昧防守」思維，逐步調整體質、補強自身不足以因應未來瞬息萬變的世界。

### 1 問診：先來個SSPPT健檢吧！

企業可針對新常態思考從策略Strategy、組織架構Structure、人員People、流程Process、數位工具Technology等五大構面全面檢視營運概況，分析現行痛點、辨識關鍵議題與所需資源，對症下藥才是最有效率的最佳解

### 2 開藥：創新開源與效率節流

了解自身現況後，可進一步思考如何在疫情影響下，不僅「開源」也「節流」。例如：航空公司在去年迅速把許多客機改為貨機，降低疫情衝擊；連鎖咖啡店評估各門市營運效益，關閉虧損店面，並讓採購本土化，降低運營成本，期望藉此疫情，診斷並調整平時被業績成長掩蓋的不合理成本結構

### 3 服藥：擁有好心情，就會心誠則靈

重建與復原過程除了資源的重新配置，更仰賴變革過程中投入強大領導力。企業主若能以開放、審慎、樂觀的態度看待疫情時代的經營環境，善用科技的輔助擁抱改變，將患難意識昇華為群體歸屬感，相信定能帶領公司一掃陰霾，重建繁榮與信心

新冠疫情的侵襲讓我們深刻理解生命的渺小與脆弱，但我們相信善良正直與誠摯關懷將成為照耀黑暗的希望。疫情會過去，言行會留下，期盼企業能藉此艱困時機，身體力行落實企業社會責任、發揮正向影響力。

### 1 允諾照護自家員工

疫情下，妥善照顧自家員工就是最大的影響力。除了依據實際工作情境採取必要的防疫措施，也應給予員工身心靈上的支持。如遇經營困難，可協調勤務頻率或改變工作內容、協助員工申請補助等，以維持員工基本生活為優先指導原則

### 2 主動回饋社會大眾

有餘裕的企業可直接透過產品服務來回饋社會。例如：家用清潔品牌提供醫護優惠或贈送物資等回饋活動；藝文展場團體發起舞台劇、展品線上免費看，用藝術為民眾加油打氣；線上學習平台推出免費課程，鼓勵民眾趁著疫情期間自我充實、疫情過後再出發。冀流量創造與品牌形象塑造能相得益彰

### 3 串聯擴大生態圈互助力

生態圈中亦可串聯結盟，發揮打群架精神，分享資源共體時艱。例如：KOL利用自身流量協助餐廳曝光推廣；餐飲業主共同成立點餐窗口，相互拉抬也集中服務資源；瑜珈教室結合咖啡廳、蠟燭店、早餐店，推出防疫身心包，跨界合作擦出創新火花

期待黑夜過後，迎接島嶼天光

# Want to know more?

## 人才與組織變革諮詢

林瓊瀛 (Alan Lin)

執行董事

+886-2-2729-6666 ext.26702

Email: [alan.lin@pwc.com](mailto:alan.lin@pwc.com)

桂竹安 (Tim Kuei)

董事

+886-2-2729-6666 ext.26289

Email: [tim.kuei@pwc.com](mailto:tim.kuei@pwc.com)

盧宛瑩 (Sunny Lu)

協理

+886-2-2729-6666 ext.23120

Email: [sunny.w.lu@pwc.com](mailto:sunny.w.lu@pwc.com)

許華純 (Jenny Hsu)

協理

+886-2-2729-6666 ext.23353

Email: [jenny.c.hsu@pwc.com](mailto:jenny.c.hsu@pwc.com)

