Willis Towers Watson

全球危機：人力資本管理導航藍圖

應對COVID-19疫情

概要

COVID-19疫情從根本上改變了人們的日常工作方式、企業和市場的有效運作能力。同時也證明了健康的價值，以及人力資本對營運持續的重要性。當在不同地域、行業的企業在不同的時間點受到不同的衝擊時，出現了一系列有共通性且有效的應對措施。我們在這裡與您分享一系列可以立即執行的領導行動，以應對當前的狀況，保護、留置和創造人力資本價值。

指導原則

1. 將這理解為決定性的領導時刻—持續為所有重要關係人提供最佳結果：忠於你的目標、價值觀、原則和文化， 擁抱全新的工作方式。
2. 培養敏捷和持續學習心態—充分利用困難時期出現的創新和創造力
3. 邀請所有重要關係人參與決策（如股東、員工、客戶、供應鏈合作夥伴、工會/工務委員會、醫療保健提供商、社區）
4. 關注員工福利與公司福利的交互關係
5. 平衡即時需求和未來業務恢復及長期發展的關係

關鍵發展階段

組織和領導者的三個行動階段

關鍵領域的初步應對和適應，接下來是一段時間的持續運作。隨著更多的認知和條件的改變，會進入更多應對和適應的持續迴圈。

在新的假設、模式、關注點和節奏下重置和重新設計營運方式，讓人們恢復工作。

恢復可持續的營運方式和商業模式， 重新定義新環境下的常規模式。

渡過危機 | **應對 – 適應**

以下領域的行動在本次疫情影響之初就被普遍採用，通常涉及企業通過保護員工及其家庭、執行營運持續計畫和建立聯繫來發揮領導作用。

健康	▪鼓勵遠端工作；要求有感染風險的員工居家；執行安全距離（通常稱為 “社交距離”）原則和衛生要求
福利	▪提供病假和隔離假；保持薪酬支付；靈活的政策（如喪親、父母）；確保計畫設計和管理適應於流行病的實際情況 ▪利用最新技術促進員工之間的聯繫和社區建設
工作	▪闡明並採用營運持續計畫（緩解/最小化人力資本風險） ▪為所有適用的員工提供遠端工作支援（包括對新員工和管理團隊進行遠端工作/管理的培訓，以及所需的技能、連接工具、支援和資源） ▪在短期和長期影響之間保持平衡，擴大或縮減勞動力總量
文化	▪傳遞 “以人為本、業務緊隨” 的領導者資訊，憑藉透明的溝通、同理心、信任、尊嚴和支持，引領員工從恐慌走向平靜；與推動靈活性相結合；關注對目標、價值觀和原則的承諾；使決策和優先事項與企業文化相一致 ▪消除干擾；確保與員工的即時、透明和定期溝通

渡過危機	維繫

以下領域的領導者行動在企業渡過危機的持續“維繫”週期中被普遍採用。

我們將在之後分享關於恢復穩定和後疫情時代營運的更多資料。

健康	▪審核健康保險、保護和除外責任的充分性；建立臨時儲備以支持包括臨時理賠償付在內的理賠管理 ▪審核流程並與供應商合作，促進遠端醫療、EAP和寬鬆化處方補藥等體系的可用性 ▪向高風險族群提供支援（例如，患有慢性疾病或孕期者） ▪支持員工參與適用的政府計畫
福利	▪審核並推廣相應的計畫和資源，以支持身體、財務、情緒和社交健康，包括在保持安全距離（通常被稱為社交距離）期間的社會聯繫和情緒恢復能力 ▪透過幫助受影響的員工平衡短期和長期財務狀況（例如平衡儲蓄計畫、醫療保健和休假需求）來支持財務健康
工作	▪重新設計工作（和重新創造工作）並細分勞動力分配，以創建可持續的營運模式和成本結構 ▪進一步擴大/縮小勞動力規模：考慮自願和/或強制休假、兼職計畫、裁員和雇傭計畫，以平衡短期和長期人才需求 ▪整合臨時用工，同時優化自動化控制 ▪在停工/休假期間透過線上學習進行技能改造/技能升級，提高就業率
薪酬	▪將可變薪酬作為一種資金機制，保護包括休假和停產員工在內的整體薪酬的關鍵要素（如基本工資和健康福利的延續） ▪重置薪酬等級和設計：審查調薪預算、自願和/或強制減薪和/或延期支付，以及激勵性薪酬；為重新設計的工作規劃薪酬 ▪制定針對關鍵人才的留置計畫，以及針對重要員工的特殊獎勵計畫，和/或為那些必須在感染風險下堅持工作的員工提供的額外獎金 ▪審查短期和長期激勵計畫（包括銷售）、目標設定和資金來源 ▪考慮董事會/高管的現金保留/減薪、延期支付和/或轉換為股本 ▪與股東、代理顧問、員工和公眾進行積極有效的溝通（如何審視及追蹤關鍵人力資本措施的機制，如員工健康）
退休金	▪與計畫治理利益相關者（如受託人）協調應對措施；確保在疫情期間全球目標和治理的一致性；解決差距 ▪審查與暫停工作、休假、減少工時和員工變動有關的規定 ▪應對新法規的影響，考慮計畫設計變更，提供成員溝通和支持財務健康 ▪評估財務措施和資金需求的潛在影響；重新分配資源並執行短期行動以實現財務目標
員工體驗與溝通	▪通過定期和透明的溝通（如商業前景和策略、資訊和教育、獲取資源），包括提高對疫情相關福利的認識和理解，保持與員工之間的聯繫，讓員工感受到被理解與支持 ▪積極傾聽員工的意見；經常實施員工調查，提出及時的問題；分享回饋和行動計畫；採取員工的意見來指導支援工作，溝通戰略並衡量敬業度 ▪基於地域、角色和其他人口統計特徵，利用技術來實現與員工的個人化交流，滿足特定需求和關注點
文化	▪專注於健康的企業文化，包括敏捷、尊嚴、心理安全、包容、福利、身體安全和創新—由領導階層和管理行為支持 ▪保持對目標、價值觀和原則的關注和宣傳

關於韋萊韜悅

韋萊韜悅 (Willis Towers Watson, NASDAQ：WLTW) 是全球領先的專業顧問諮詢、保險經紀、風險管理以及提供解決方案的公司，幫助全球客戶化風險為成長的途徑。目前在140多個國家設有據點，擁有超過45,000名的員工。在台灣，我們針對企業在風險管理、福利最適化、人才培育等領域擁有豐富的諮詢經驗、頂尖的顧問團隊與深入的產業知識，在人才、資產與創新想法的交集點上提供獨到的見解，協助客戶提升績效、實現營運目標。欲了解更多，請造訪：www.willistowerswatson.com

Copyright © 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved.
WTW425256/03/2020
willistowerswatson.com