

# 武漢肺炎疫情對臺商造成的勞資關係困擾及因應之道

## 第一節 前言

2020年1月23日，農曆庚子春節前一日，中國大陸湖北省武漢市發生肺炎疫情的公共衛生事件(簡稱武漢肺炎)，進而宣佈「封城」，實施了法定甲類傳染病的預防控制措施，緊接著湖北省其他15個城市也跟著實施了封城措施。截至2月10日為止，4大直轄市宣佈全面實施「封閉式管理」，並有4省「封省」，總共有超過80座城市實施封城。<sup>1</sup>

世界衛生組織(WHO)於2020年1月30日宣佈武漢肺炎構成「國際關注公共衛生緊急事件」，並確認疫情對中國之外的國家有很大的風險。<sup>2</sup>

在這種封城、封區、封村、封路的行政管控下，鐵公路及空中交通嚴格封守與盤查，人員不能自由移動，貨物無法暢其流。中國大陸宣佈封城時間恰巧是企業員工返鄉過年期間，大部分企業活動機能暫時停止，員工也囿於疫區封城、封路，困在家鄉或異地，無法自由出入。

雖然各地政府實施延遲復工政策，員工也無法於復工後準時返廠，企業的生產、銷售及日常管理作業幾乎動彈不得。

製造業工廠好不容易於2月底逐漸復工，陸續恢復秩序，但由於3月以後的疫情「內銷轉外銷」，繼續肆虐亞歐美等地，歐美客戶紛紛取消國際訂單，導致企業無法接單生產，於今猶未完全解決。

再自6月11日以來，中國大陸北京「新發地批發市場」發生聚集性疫情，截至6月26日為止已累計報告本地確診肺炎病例總數297例。被稱為二次疫情的北京疫情，如火上添油般再度引起恐慌。推波助瀾之勢，恐怕短期內無法熄火。

<sup>1</sup>資料來源 <https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=687029>

<sup>2</sup>資料來源 <https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-51312008>

經過這幾波疫情的挑戰，企業生產因而缺人、缺料，面臨經營危機，日常的經營管理機能進入非常態化作業，疫情期間的勞資關係備受嚴格考驗，屬於人資管理日常作業的招聘、面試、試用、試用、工時制度、加班、工資、休假、請假、勞動關係的解除與終止、勞動爭議處理等等作業流程不能正常執行，嚴重影響到企業的生存。

## 第二節 武漢肺炎疫情對臺商造成的勞資關係困擾分析

臺商遍佈全中國大陸各個地區，分別屬於 152 個臺商協會，可謂陣容龐大，對中國大陸的經濟發展貢獻頗鉅，也創造了超過千萬個勞動者的就業機會。

由於臺商聘用為數眾多的員工，也給臺商的勞資關係造成相當大的困擾。疫情期間，臺商一般都會依法按照中國大陸政府所頒布的「勞動政策」來執行日常人事作業，依法維護勞動關係。然勞動政策的部分內容規定也給企業在執行時帶來不少困擾，更因種種不可抗力因素，不能解決所有問題，勞資困擾依然存在，不因疫情逐漸趨緩和而消彌於無形。

庚子春節後，勞動者返崗工作時間因受各地疫區，尤其是湖北省疫區的疫情管控措施，致使企業正式開工復工的時間普遍延遲，且無法補充招聘到正常的勞工，企業普遍存在著缺工現象。根據自由亞洲電臺 5 月 1 日報導，中國大陸「五一」小長假開始之際，幾家深圳的鞋業工廠告訴工人，「這個長假，可能要持續兩個月，甚至更久」。在深圳有兩家鞋材工廠的李老闆告訴自由亞洲電臺，2 月 24 日開工時，農民工因封城而困在疫區回不來，或回到工廠需等待 14 天隔離期，當時最大問題是「缺人」。好不容易熬過去，「趕工追料」，工廠逐漸恢復生產，但國際「訂單沒了」的新問題接踵而至。李老闆說：「3、4 月就開始取消單，有的要求延後出貨，有的直接說貨不要了」「不下訂單，我們就不會生產，周圍一些鞋廠，就直接讓工人放假了，5 月、6 月都沒班上」。<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>資料來源 <https://www.cna.com.tw/news/acn/202005020109.aspx>

再根據筆者擔任輔導顧問的臺商客戶聲稱，好不容易部分員工回來，趕工追料，卻又遇到全球減單效應衝擊，致使部分產能閒置，員工無工可上，一些臺商有考慮到暫時停工，以降低損失，或者為長遠計，結束經營將工廠外移東南亞(特別是越南)或回臺灣投資。

臺商的困擾就是在依照疫情期間的勞動政策指示下，又要考慮到企業自身的實際問題，如何有效地執行疫情期間的勞動關係(假期工資、延辭復工工資、假期加班工資、在家工作規定、勞動關係的解除與終止，勞資糾紛的處理)，甚至停工、停工期間的減薪、經濟性裁員、放無薪假(事假)等人事問題，困擾一籬筐。

### 第三節 臺商針對武漢肺炎疫情困擾的因應對策

#### 一、疫情期間配合勞動政策，落實人資管理作業，以免發生勞資糾紛

從春節以來，中國大陸的相關政府單位陸續發布幾個勞動政策，以作為企業在疫情期間的人資管理作業之依據，協助企業避免發生勞資糾紛，以下是重要的勞動政策名稱：<sup>4</sup>

(一)人力資源社會保障部辦公廳 2020 年 1 月 24 日發布的《關於妥善處理新型冠狀病毒感染的肺炎疫情防控期間勞動關係問題》(人社廳明電〔2020〕5 號)；

(二)國務院辦公廳 2020 年 1 月 26 日發布的《關於延長 2020 年春節假期》(國辦發明電〔2020〕1 號)；

(三)人力資源社會保障部 2020 年 1 月 30 日發布的《關於進一步做好新型冠狀病毒感染的肺炎疫情防控工作》(人社部明電〔2020〕1 號)；

(四)人力資源社會保障部 全國總工會 中國企業聯合會/中國企業家協會 全國工商聯等單位 2020 年 2 月 7 日共同發布的《關於做好新型冠狀病毒感染肺炎疫情防控期間穩定勞動關係支援企業復工復

---

<sup>4</sup>資料來源 <https://www.seftb.org/cp-16-746-44e03-1.html>

產的意見》；

(五)國務院應對新型冠狀病毒感染肺炎疫情聯防聯控機制 2020 年 2 月 21 日發布《企事業單位復工復產疫情防控措施指南》(國發明電〔2020〕4 號)。

## 二、疫情期間勞動關係的處理方式

臺商根據勞動政策之規定，處理疫情期間的勞動關係：

(一)患有武漢肺炎或者疑似症狀被隔離期間的職工，其工資的發放是依據《中華人民共和國傳染病防治法》第 41 條第 2 規定，被隔離人員有工作單位的，所在單位不得停止支付其隔離期間的工作報酬。職工出院前，應正常發放工資；若出院後有醫生證明仍然需要在家隔離觀察的，可以按照病假工資發放並計入醫療期。

(二)勞動者因疫情原因無法按時返工或者用人單位決定推遲復工期間，企業與職工協商一致，可以優先考慮安排職工帶薪年休假。企業因受疫情影響導致生產經營困難的，可以通過與職工協商一致採取調整薪酬、輪崗輪休、縮短工時、待崗等方式穩定工作崗位。

(三)企業因受疫情影響導致生產經營困難的，可以通過與職工協商一致採取調整薪酬、輪崗輪休、縮短工時等方式穩定工作崗位，儘量不裁員或者少裁員。符合條件的企業，可按規定享受穩崗補貼(可返還單位及職工上年度實際繳納失業保險費的 50%等)。

(四)企業因受疫情影響導致停工停產的，未超過一個工資支付週期(最長 30 日)的，應當按照正常工作時間支付工資，超過一個工資支付週期的，職工有提供勞動的，按照雙方新約定的標準支付工資，企業若無安排工作的，應當支付職工生活費，生活費標準是指不低於當地最低工資標準的一定比例(北京：70%、上海：100%、廣東、江蘇、浙江：80%)，生活費發放至企業復工、復產或者解除勞動合同、終止勞動關係為止。

(五)對武漢肺炎患者、疑似病人或密切接觸新冠病毒隔離期間或醫學觀察期間以及因政府實施隔離措施或採取其他緊急措施期間，導致不能提供正常工作的職工，企業不得依據《中華人民共和國勞動合同法》第 40、41 條規定，解除該員工的勞動合同。

(六)勞動合同到期的，企業不得終止勞動關係，應當分別順延至醫療期滿、醫學觀察期滿、隔離期滿或者政府的緊急措施結束，始能依據《中華人民共和國勞動合同法》第 44 條的規定，終止勞動關係。

(七)對受疫情影響不能按期回崗復工的職工，可通過電話、網路等靈活方式在家上班；若不具備遠端辦公的，企業與職工可以協商優先使用帶薪年休假、企業自設福利假等，依法綜合調整。或者請事假(無薪)，按照規章制度，要求其提供相關證明文件辦理請假手續。

(八)企業發現職工有武漢肺炎疑似症狀，可要求其接受檢查而職工不得拒絕。根據《中華人民共和國傳染病防治法》第 39 條第 2 款規定，拒絕隔離治療或者隔離期未滿擅自脫離隔離治療的，可以由公安機關協助醫療機構採取強制隔離治療措施。因此，企業發現職工有武漢肺炎的疑似症狀，譬如發燒、咳嗽等症狀，可以要求其前往醫院接受檢查和治療，如果職工拒不配合，企業可以報告給醫療機構或者公安機關，由公安機關協助醫療機構採取強制隔離治療措施。

(九)企業已提供必要的防疫保護和勞動保護措施，但職工仍不願返崗復工，企業要及時宣講疫情防控政策，勸導職工及時返崗。對經勸導無效或以其他非正當理由拒絕返崗的，屬於嚴重違反企業規章制度的，可以根據《中華人民共和國勞動合同法》第 39 條第 2 項規定，以「嚴重違反用人單位規章制度」為由，解除合同。

### **三、調整並修正工作模式，檢討修正勞動合同與人資管理制度以預應疫情結束後的人資管理需要**

(一)建立新工作模式，以彈性執行復工後的日常管理作業

企業於疫情期間應當建立日常管理作業的因應機制，有關遠距

辦公或居家工作時所涉及的刷卡、考勤、工資及績效等等日常管理作業需要建立新的或彈性的操作標準，以別於固定辦公場所的規定。另外尚有遠距離的視訊會議、網路會議、商業祕密等等操作方式。

## 1、遠程辦公或居家工作的可行性分析

很多臺商在疫情期間，由於受限於封城及交通阻絕之故，員工無法及時返廠，轉而鼓勵員工居家工作，有些臺籍幹部返臺過春節，復工期間，一時回不了中國大陸的辦公場所，也被公司要求在臺灣的母公司或家裡待命，順便處理公事。這種非常態的工作模式，在疫情期間被視為暫時的措施，也不是所有的崗位都適合此種工作模式，只是一種替代非最佳方案。事實上，不管疫情發展的趨勢如何，未來不可抗力因素仍然會發生，因此遠程辦公或居家工作或許將是未來的新工作模式，吾人借網際網路及行動通訊之助，實現非面對面的零接觸，不但可以避開直接接觸的傳播風險，也是一種新的嘗試，使日常管理作業得以持續下去，不致中斷。

根據韋萊韜悅《企業因應新型冠狀病毒（COVID-19）措施調查報告》的內容顯示，武漢肺炎疫情成為企業數位化的最大推手，驅動了企業數位化速度及數位人才的超前部署，因應疫情變化，企業必須快速提升數位化的應變能力，包含增加數位設備投資、推動營運數位化及加強數位人才的招募。例如高科技產業有將近八成企業因應疫情，已調整工作模式，包含在家辦公或分組異地辦公，早已成為趨勢。預測疫情過後，多元彈性的工作模式與視訊會議將是當道，也將改變工作與生活的結合與平衡。<sup>5</sup>

臺商可以根據生產方式與行業特性及崗位機能，從高科技產業、勞動密集型產業、傳統服務業和電商平臺等不同類型產業，來考慮相對應的數位化措施，彈性調整工作時間或者遠距辦公，才能減少群聚感染的機會，如果執行良好，將為未來的新工作模式建立良好基礎。

---

<sup>5</sup>資料來源 <https://view.ctee.com.tw/business/19340.html>

## 2、如何執行新工作模式的方案？

第一，建立固定的溝通機制，設置固定的遠距溝通時間，展開視訊會議，每日定時向員工指示工作任務，同時由員工彙報工作進度。

由於沒有面對面的接觸，為了使日常管理維持正常程序，更需要加強勞資間的雙向溝通，不致造成管理效率下降的現象，影響到任務的完成。

美國史丹福大學的學者於 2014 年發表一項有關中國旅遊平臺攜程 (Ctrip) 客戶聯絡中心員工，居家工作及在辦公室工作表現的研究。研究結果發現，居家工作的員工較在辦公室的，完成多 13.5% 的電話查詢，原因是在家讓人更專注工作，而且員工留在家中節省通勤時間，休息時間較短，使實質工作時數較長，可完成更多公務。<sup>6</sup> 中國旅遊平臺攜程資料化業務運營管理系統裡有電話記錄和電話時間長度，公司使用相同的衡量指標去監督他們的員工，並使用每分鐘電話接聽量來衡量計算這類型員工的勞動效率。發現圍繞著目標高頻次地溝通和回饋作業，是遠距辦公中績效管理的關鍵。

另外，臺灣 IBM 於疫情期間實施遠距工作，半天就掌握 95% 員工動態，證明遠端工作可降成本卻不降效率。<sup>7</sup>

由於疫情肆虐，一些臺商認為沒有企業會長期進行「在家工作實驗」，因為從實際操作立場來講，難以過程管控。其實，有些不需要面對面直接溝通就能獨立完成任務的崗位，是最適合進行遠距處理的。即使疫情過去，不少企業早已嘗試到遠距工作能夠節省成本、提升效率的好處。

就長遠而言，不論規模大小的臺商，因應疫情而彈性執行遠距工作的企業，疫情結束後可以總結經驗，為未來的新工作模式做好準備。

現代的數位化網路科技已經給企業解決了過程管控問題。企業要提高遠距辦公效率，或是商務出差、業務拜訪等商務(業務)

---

<sup>6</sup>資料來源 <http://www.bauhinia.org/index.php/zh-HK/analyses/958>

<sup>7</sup>資料來源 <https://csr.cw.com.tw/article/41388>

人員的工作效率，專家認為建立「過程管理」機制是有必要的措施，除了前述固定型態的視訊會議外，尚有許多數位化網路科技工具搭配，對遠距工作者來講，建立「多元打卡機制」，可採取手機 GPS 打卡、網頁打卡、Wi-Fi 打卡等行動打卡的模式，員工只要使用手機 App 並開啟 GPS 定位，即可進行打卡，系統會自動記錄打卡位置、時間、裝置等重要資訊，便於管理者進行差勤管理與查核，在居家防疫時期可以說是完全派上用場。<sup>8</sup>

第二，要能夠明確分配遠距辦公或居家工作者的工作任務與目標，需要注意的是任務分配的精準性和工作成果的清晰定義。由於居家工作，工作者對時間分配有很大的自主性，為避免溝通資訊不足，上級主管在分配工作任務時需要清晰明確目的、任務描述，完成時限、所需成員以及責任人員。

辦公室遷移至家中或異地，想要提升工作效率，很大程度取決於企業與員工間的互信行為，以及企業建立激勵機制以及明確的制度程序，用以指導並鼓勵員工在家專心工作完成任務，如同在辦公室工作一樣。

上級主管可為部下建立工作任務清單，幫助量化工作指標，並設下完成日期，讓員工清楚地瞭解需要按時完成工作的守時觀念；員工也可適時經由視訊會議、網路微信(臺灣為 LINE)，或傳統的電子郵箱，電話等工具，主動向上級主管匯報進度，這就是互信機制。

疫情結束後要及時調整目標及制度。目前疫情何時結束還不清楚，對企業經營的影響程度也不確定，所以人資管理部門能做的就是等待疫情結束以後，提醒經營階層重新評估並調整目標數字，規劃新的制度，依據自身業務特點，重新設定目標數字，以適應疫情結束後企業完全恢復常態化經營管理的趨勢。

第三，疫情期間，不論在辦公室或是遠距工作，都需要及時關懷員工的心理健康。經營階層在關心工作任務的同時，更需要關懷員工的身體健康狀況，對員工進行心理輔導。雖然遠距辦公

---

<sup>8</sup>資料來源 <https://fc.bnext.com.tw/human-resource-saas-ai/>



拉大了員工之間，員工與組織之間的物理距離，但是在特殊期間，經營階層與人資管理部門或直屬主管都應隨時把握員工的健康動態並給予關心和鼓勵，便能拉近彼此的心理距離，增強組織的凝聚力。<sup>9</sup>

## (二)「勞動合同」內容加上不可抗力條款之可行性

在符合法律規定的情況下，臺商可與當地專業律師研究能否在「勞動合同」內容加上不可抗力條款，以因應未來可能會發生的自然災害、各種新型病毒等不可預見的事件。

## (三)檢討並修正人資管理制度以適應疫情期間的勞資關係

由於疫情期間，受到政府勞動政策的規定指示，以及實務操作的需要，相關人資管理制度需要進行調整並修正。以下為調整修正的要點：

1、中國大陸政府要求企業在疫情期間，對於遠在疫區無法及時趕回工廠復工的員工，不得解除勞動關係，勞動合同到期時不得終止勞動關係，同時視情況可以調整工作模式，執行遠距辦公或居家工作模式，或給於員工帶薪年休假及請假的便利。<sup>10</sup>

因此，配合新工作模式的建立，應當檢討與修正工作時間及工作地點，以及疫情期間的請休假條件，工資、餐費、交通費的規定，勞動關係之解除及終止之條件。

2、配合新工作模式的建立，企業要及時規劃修正績效管理制度。

如果企業一直都有執行真正的績效管理制度，員工的工資是屬於固定工資加績效工資模式，公司制定的績效管理制度，約定的績效考核標準都符合《中華人民共和國勞動合同法》第4條有

---

<sup>9</sup>資料來源 <https://dy.163.com/article/F4MA8TAC05383CN3.html>

<sup>10</sup>資料來源 人力資源社會保障部辦公廳，2020，〈關於妥善處理新型冠狀病毒感染的肺炎疫情期間勞動關係問題的通知〉（人社廳明電〔2020〕5號）、國務院應對新型冠狀病毒感染肺炎疫情聯防聯控機制，2020，《企事業單位復工復產疫情防控措施指南》（國發明電〔2020〕4號）

關「公開討論與公示程序」，則公司當然可以按既有的績效考核方式來執行疫情期間的考核作業，無論是傳統的固定工作地點或遠距工作。

但是依據筆者輔導的人資管理之操作實務經驗，有些臺商完全沒有採用過真正的績效考核程序，換言之員工的基本工資(固定)和績效工資(浮動)只是管理當局人為拆分出來而已，則員工每個月的工資都是固定的。這樣的績效考核處理作業不能符合疫情期間的遠距工作的實際情況。

因此，必要經由勞動合同的約定以及規章制度的制定程序，以確定不同工作地點的工作場所為固定場所或遠距辦公(在家工作)，才能執行不同工作地點的績效管理制度。

無論如何，企業在制定疫情期間的績效管理制度時，應當事先確立操作標準，例如：上下班刷卡時間(可參考前述有關「多元打卡機制」之內容)、工資與加班費標準、延長工作時間(加班時間)的認定、工作回報制度的建立、確立遠距工作的關鍵績效指標(Key Performance Indicators; KPI)等等。

3、未來的人資管理操作將發展成線下線上(Online To Offline; O2O)新模式，遠距管理成為新人資管理模式的操作重點，關鍵在如何有效達到過程管理的管控要求。

因此，臺商的人資管理的程序，從招募、任用、考勤、出差、請休假、工資、績效到員工的解雇與離職等制度(程序與內容)，都應當考慮到遠距操作的管控細節，才能進行合理化管理。例如居家辦公的員工，如何進行日常管控，以明確管理、績效管理、加班管理、請休假管理、出差管理(誤餐費、住宿費、雜費)，甚至社會保險的有效操作，等等都需要站在線上線下兩方面考慮，並符合勞動法律與企業管理目的。

**四、建立常態化的「企業永續計畫」(Business Continuity Planning; BCP)，以超前部署應付未來不可抗力因素環境之挑戰**

在幅員遼闊的中國大陸，如前所述，企業不可抗力因素太多了，

都不是企業能夠以自身的有限資源去應付的場面，所以臺商如果要在中國大陸永續經營，尤其是跨國企業或內銷型臺商，不能再有和平時期的經營理念。構建一套因應「不可抗力因素」所導致的經營危機之解決模式，是當下企業經營的核心課題。此即企業永續計畫(BCP)之經營策略。

疫情期間，為了未來企業的永續經營起見，企業經營階層應當認真思考建立常態化 BCP 之經營策略。當遇到突發的疫情或不可抗力的外界環境因素，就能立即發揮應戰與止戰的功能。

經營階層或人資管理部門平時若沒有建立 BCP，則於遇到突發的疫情或不可抗力的因素出現(例如地震、洪災等大自然現象)，公司將忙得焦頭爛額。今年度的這波庚子疫情會快速蔓延，造成人民驚慌失措，就是一例。雖然有逐漸減緩的趨勢，但北京二次疫情又起，何時結束，尚是未定之天。更顯得規畫 BCP 的重要性及迫切性。在防疫的特殊時期，人資管理部門應及時提出短期穩定員工工作機制與長期人資管理策略，以及人力結構調整方案，並說明方案的內容、有利點和評估的結果。

BCP 是指企業在面對無法預期的不可抗力事件，所制定和規劃的風險應對指導方針，主要目的就是讓衝擊能夠降到最低，讓企業能夠永續運作。<sup>11</sup>BCP 的五個重點如下說明：

#### (一)建立「緊急應變指揮中心」(Emergency operation center; EOC)

為避免外界環境發生重大變化後造成的權責不分與混亂現象，企業需要迅速建立緊急應變指揮中心(EOC)的機制，於疫情期間，形成戰時指揮中心，其中包含經營階層與跨部門主管都要參與。以便集中統一管理並布達計畫，這對穩定士氣有極大的幫助。EOC 的工作如下說明：

##### 1、確保 BCP 流程被落實執行；

---

<sup>11</sup>資料來源 <https://www.mayohr.com/apollo/business-continuity-planning/>

2、掌握所有員工的居住地、健康狀況與聯繫方式；

3、依照實際情況決定風險分級；

4、主管在不同情境有不同角色扮演，有時也要充當救火員。

## (二)員工健康監測與追蹤機制

在需要進辦公室或工廠的場所，所有企業都要力行政府的防疫措施(量測體溫、定期消毒疫情管控工作)，甚至辦公大樓管理中心也啟用紅外線偵測、訪客紀錄表的防範工作。

如果更進一步做好追蹤機制的話，企業可以針對異地辦公，在家工作的地點掌握疫情通報，如果員工有出差或出國的事實記錄，則需要主動請員工自我隔離，並實行健康追蹤 14 天。基本的群組回報，或是善用一些回報工具，回傳體溫紀錄和旅遊史，都是很常見的作法。

## (三)建立即時通訊機制

BCP 有一個很重要的觀念是對於疫情是戒慎恐懼，但依然要維持企業正常營運，大多數的企業可能會作好嚴格管理，但是能否達到維持營運則是另一件事情，例如遠端工作。

一般來說，企業多會使用企業通訊與協作平臺，以達到溝通的目的，由於遠端工作仍是在工作狀態，如何透過更有效的溝通協作，確保大家工作能被管理是非常重要的。

## (四)災難備援與演練

要如何做到平時備而不用，需要用的時候可以快速上軌道呢？透過一次或多次的無預警演練，就可以讓主管和人資管理工作者知道哪一個環節鬆動。例如，企業可以演練，宣佈一天在家工作，來測試每個人是否依然能夠保有既定的工作生產力，而企業所建立的雲端人資系統的多元打卡，仍讓企業保有打卡紀錄的工作。

災難備援則是指對於資料的異地備援處理，像是雲端資料存放在不同的地理位置，避免因某一個特定區域的災難，導致重要資料的損毀。

#### (五)分級風險控管機制

前述四點都是基礎工作，而面對企業遇到疫情的風險程度，還需要做程度分級的應變措施，風險越高時，越有嚴格的措施管理。

##### 第一階段：無員工存在感染風險

企業應優先做好員工健康監測與追蹤機制、災難備援與演練、遠端工作測試和應變機制的建立。這裡所指的都是備而不用的工作。

##### 第二階段：員工出現疑似病例

額溫超過 37.5 度或有近期的國外或國內疫區旅遊史，可以針對該位員工進行隔離措施，可以預先設置隔離空間，並在此空間做嚴格的消毒管理。公司在此階段需要啟動 EOC，並在基礎工作上外加全公司防疫消毒，以及執行分批分場所上班的措施。

##### 第三階段：員工出現確診病例

該工作區域員工應實行居家隔離或在家工作 14 天，並主動通報主管機關。企業此時必須要全面啟動遠端工作機制，並力求企業營運持續作業。

### 五、數位化專業人才成為企業人才僱用政策的主要方向

疫情期間及結束後，遠距工作族(Remote workers 或 Home officers)的場景將成常態，適合遠距上班的崗位種類，將會與日俱增，遠距工作族將是企業的數位化專業人才。

臺商應當建立數位化專業人才僱用政策，以建立優勢競爭地位。遠距工作也讓企業可以用更合理的價格，雇用到最適化的員工，而不

受限於企業所在地，在遼闊的中國大陸市場，更顯需要，如程式設計師、業務、行銷、教育訓練、財務等工作職務。

因此，在供應鏈與銷售鏈體系中，數位化專業人才，將是疫情結束後人力(人才)市場的主流。

## 六、從勞動法律的執行經驗，重新檢視勞動關係的新觀念

2008年《中華人民共和國勞動合同法》及配套法規出臺以來，各種奇葩案件層出不窮，各地對勞動法律的理解不一，裁判口徑不斷變化。在司空見慣卻又風險疊出的用工過程中，企業該如何適應？2020年的這場疫情，將給勞動關係領域帶來一些新變化。

現階段疫情下的中國大陸，臺商應當注意各地對新型用工的政策規定，以準確掌握未來的勞動關係。

中國大陸的新型用工種類，例如零工經濟或斜槓經濟(Freelancer)及共用員工機制正風起雲湧，因此企業是否考慮視企業需要，建立此種非標準勞動關係的用工模式。

在多元化用工，擺脫單一用工方式的進程中，企業應該根據實際需求選擇最佳的靈活用工方式，同時規避法律風險。

疫情以後，臺商要重新檢視勞動關係的新發展，尤其是「非標準勞動關係」(包含非全日制用工、臨時性或勞動力派遣、靈活就業)，將是未來用工的新趨勢。

另外，中國大陸的服務外包產業，發展的趨勢良好，企業可將其非核心的業務外包出去，利用外部最優秀的專業化團隊來承接其業務，從而使企業專注於核心業務，達到降低成本、提高效率、增強企業核心競爭力和對環境應變能力，也是臺商於疫情後要思考的人資管理課題。

## 第四節 結論與政策意涵

### 一、新勞資關係是零接觸溝通的互信互賴關係

如前所述，線下線上(O2O)人資管理作業是新趨勢。在可預見的未來，網路人資管理的「零接觸溝通時代」已經來臨。未來的新工作模式(遠距辦公、居家工作、視訊會議、網路培訓、群站連絡與報告)，都將從面對面溝通轉變為不見面不接觸的網路溝通，因此，網路溝通與面對面溝通成為互相配合的線下線上(O2O)人資管理作業的常態管理模式。由於不是經常面對面接觸，所有溝通都靠著數位化網路科技工具，操作的具體性如何真實呈現，需要勞資之間建立「零接觸溝通的互信互賴關係」，否則天涯海角互相猜忌，終非企業之福。

### 二、新勞資關係是以人為本的企業文化關係

過去中國大陸的勞資關係一直強調以「構建和發展和諧穩定的勞動關係」為主旨的法律關係，但自從《中華人民共和國勞動合同法》於 2008 年出臺以來，在法律的實踐上出現許多南轅北轍的處理結果，同樣的操作流程，在不同地區會出現完全不同的結果；去年的操作方法，今年可能不一樣。過於硬性的法律規定以及過度保護勞動者的傾斜性，造成企業執行管理作業時動則得咎，使得勞資雙方都無法適應，不但和諧的勞動關係無法實現，反而造成企業無法忍受，而萌生去意，停止營運，從這次疫情的勞動政策，可見一斑。

許多臺商受到這次疫情的衝擊，在人資管理上囿於法律規定而動彈不得，可以說過去以構建和諧勞動關係為主旨的勞動法律由於過於硬性並不適合企業的經營現狀，未來的勞資關係應當是構建「以人為本的企業文化關係」，勞資雙方都要有道德的約束，法律只能解決表面的衝突，只有構建以人為本的企業文化關係，才能實現法律上的「構建和發展和諧穩定的勞動關係」。

企業永續生存的基礎是構建在企業文化這塊磐石上面的。

企業文化是指企業的環境與個性，包括企業自身特性之表現型

態，異於其他企業的經營管理模式。優秀的企業文化具有強大的

凝聚力，重視「員工體驗」(Employee Experience；EX)的參與感，成為企業員工發揮創新能力的發展空間，吸引了優秀人才，留住了適當的人才，創造出企業的差異化競爭優勢，使企業充滿活力，保持領先地位。

員工體驗是員工在工作過程中每個時刻所產生的整體感知，包括有意義的工作內容、直屬主管的領導方式、學習成長機會、經營團隊的願景領導、重視員工健康福祉與友善合作的工作環境等；良好的員工體驗將能激發員工潛能、團隊合作，也是創造卓越客戶體驗與傑出經營績效的核心。因此，員工體驗是人資管理與企業經營發展愈來愈重視的企業文化課題。<sup>12</sup>

## 參考文獻

1. 三立新聞，2020，〈疫情失控！「4大城」全淪陷中國逾80座城市急「封城」〉，<https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=687029>，查閱時間：2020/6/13。
2. BBC NEWS(中文)，2020，〈武漢肺炎：世衛宣佈全球衛生緊急狀態 美國作出應急反應〉  
<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/world-51312008>：查閱時間：2020/8/22。
3. 中央社，2020，〈從缺工到缺訂單 美媒：中國工廠面臨大裁員壓力〉，<https://www.cna.com.tw/news/acn/202005020109.aspx>，查閱時間：2020/6/28
4. 蕭新永，2020，〈國人赴陸工作衍生勞動爭議之處理對策〉，<https://www.seftb.org/cp-16-746-44e03-1.html>，兩岸經貿網，查閱時間：2020/6/28。
5. 魏美蓉，2020，〈疫情後的組織變革—未來的一切都會不一樣〉，

---

<sup>12</sup>資料來源 <https://view.ctee.com.tw/business/19340.html>



- <https://view.ctiee.com.tw/business/19340.html>，工商時報，查閱時間：2020/6/27。
6. 經濟日報，2020，〈從抗疫中學習：在家工作對企業的啟示〉，<http://www.bauhinia.org/index.php/zh-HK/analyses/958>，查閱時間：2020/8/22。
  7. 鄭宇茹，2020，〈臺灣 IBM 半天就掌握 95%員工動態 證明遠端工作可降成本卻不降效率〉，<https://csr.cw.com.tw/article/41388>，查閱時間：2020/6/14。
  8. 沈羣譽，2020，〈後疫情時代，人資管理如何以 SaaS、AI 超前部署？〉，<https://fc.bnext.com.tw/human-resource-saas-ai/>，查閱時間：2020/6/14。
  9. 網易號，2020，〈12 位人力資源管理學者談 一疫情防控背景下企業的人力資源管理策略〉，<https://dy.163.com/article/F4MA8TAC05383CN3.html>，查閱時間：2020/6/14。
  10. MAYO，2020，〈企業永續運作計畫（BCP）啟動！面對新冠肺炎疫情，人資必做的五件事情〉，查閱時間：2020/6/28。
    - (1)人力資源社會保障部辦公廳，2020，〈關於妥善處理新型冠狀病毒感染的肺炎疫情防控期間勞動關係問題的通知〉（人社廳明電〔2020〕5 號）
    - (2)國務院應對新型冠狀病毒感染肺炎疫情聯防聯控機制，2020，〈企事業單位復工復產疫情防控措施指南〉（國發明電〔2020〕4 號）
  11. MAYO，2020，〈企業永續運作計畫（BCP）啟動！面對新冠肺炎疫情，人資必做的五件事情〉，<https://www.mayohr.com/apollo/business-continuity-planning/>，查閱時間：2020/6/27。
  12. 魏美蓉，2020，〈疫情後的組織變革—未來的一切都會不一樣〉，<https://view.ctiee.com.tw/business/19340.html>，工商時報，查閱時間：2020/6/27。