

# 從 逆境生存 到成長茁壯

透過企業韌性打造競爭優勢



# 重構韌性

要讓企業經得起時間考驗，您的對策是什麼？

商業環境變化快速、計畫趕不上變化，已是全球企業有目共睹；唯有具備敏捷、創新與高效生產力，才能游刃有餘地加速應變。

混和辦公已是新主流，員工期望有更大的辦公彈性，在工作與生活間取得更好的平衡；但現實是，多數員工身處在科技和技術的競賽場，過多或零散的工具充斥辦公場域。是時候該仔細思考，使用這些工具是否達到效益？還是徒增流程的困擾？

一旦進入商業遊戲，企業的目標不能僅是「想辦法生存」，而是在劇變的環境中成長茁壯、在市場上脫穎而出。

無論大型企業或是小型營利公司，身為領導管理者，您和您的團隊都必須正向接受大環境的變化、將變量視為成長的機會，而非難以克服的困境。

提升企業韌性的關鍵－透過科技打造簡潔且明確的數位轉型策略，並將遍布全球各地的員工作為轉型運作的核心。

您需要的是，能善用更聰明、更現代化的創新科技，以及擁抱轉型的企業文化，如此一來，賦權員工更多的彈性和自主性至關重要，如此的工作環境，才能讓企業在逆境困局中快速適應並不斷創新。

做好準備，開始著手數位轉型、投入技術、重塑正向文化，一起打造韌性的工作團隊吧！

擁有韌性，就有動能茁壯成長！

# 1 2 3

## 打造企業韌性，重新定義成功

具備韌性力的企業.....	6
中小企業vs大型企業.....	9
塑造企業韌性.....	12

## 數位轉型的價值

保持領先優勢.....	17
貫徹數位轉型簡潔化.....	24
環境永續力.....	29
轉型的行動方案.....	34

## 提升員工職場韌性

未來辦公環境的樣貌.....	42
改造員工辦公體驗.....	50
組織化學習.....	51
商業領導者的思維.....	61



### 第三章



# 提升員工職場韌性

隨著整體大環境變動、行動技術的普及，員工與雇主對「日常辦公模式」和「工作樣態」的觀點產生落差：員工強烈渴求彈性辦公、雇主則追求高效即時辦公。因此，愈來愈多的企業開始仰賴數位工具、注重員工職場韌性度，來確

保員工是否得以快速適應高速變動的外在環境，並持續創新成長。

想要打造員工的職場韌性，勢必得將「員工辦公體驗」納入考量，為團隊成員建置一個支持型的企業文化，鼓勵學

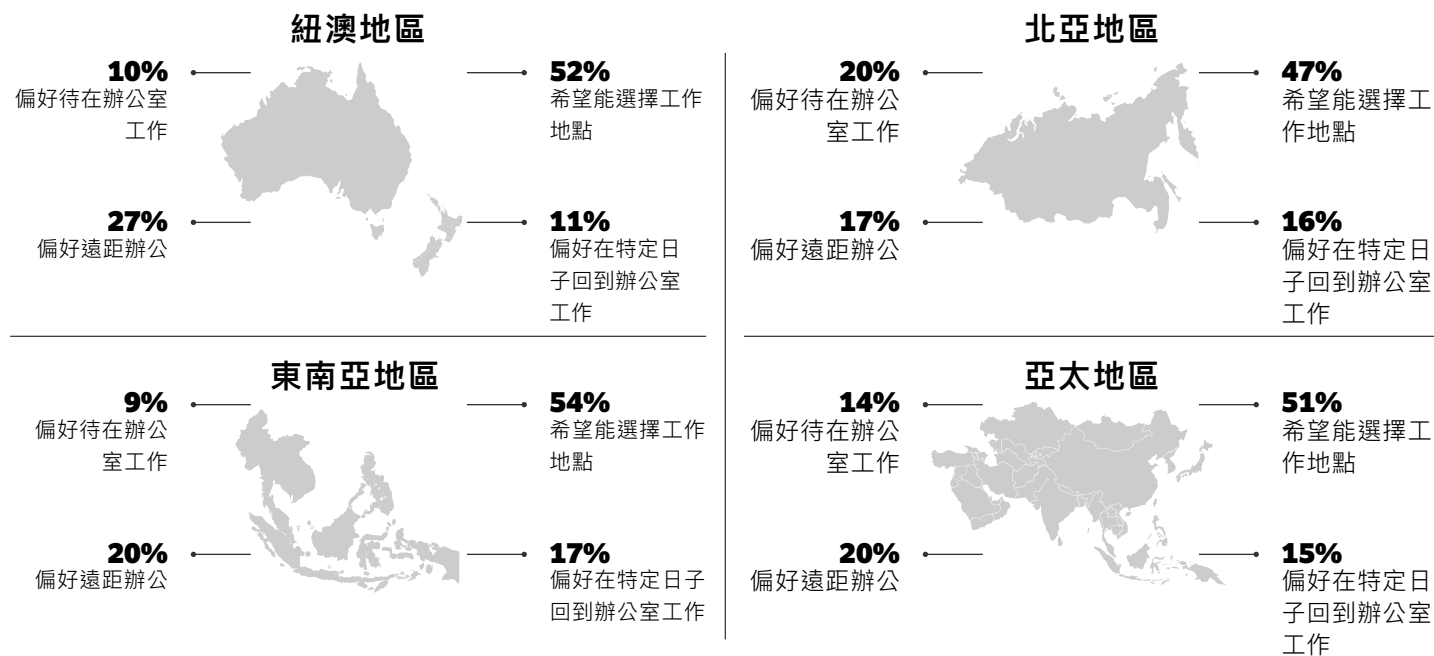
習、相互合作、發揮創造力與創新。

是時候開始培養職場韌性力，企業才有機會塑造更敏捷、適應性強的團隊，進而展開現代化的新辦公模式。

# 未來辦公環境的樣貌

混合辦公並非只是一時的潮流或短暫的趨勢。目前亞太區有66% 的員工偏好混合辦公，僅有15% 的受訪者仍偏好傳統定點定時的辦公環境。這意味著，現今大多數員工更重視遠距辦公工作的靈活度，以及能自由選擇上班時間的彈性。

## 對於遠距辦公的想法



資料來源: Ecosystem, Voice of the Employee Study, 2023

N=891

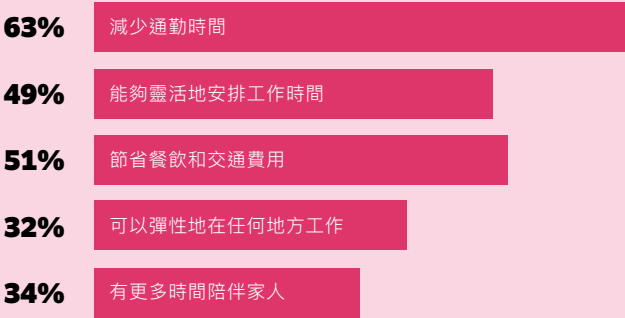
工作與生活融合：全新平衡工作與生活的機會

當員工對於「工作樣態」的想像開始產生變化時，正是企業調整辦公模式的最佳時機！

在邁進真正的混合辦公模式之前，多數人對工作的期待已從「Work-life balance工作與生活平衡」轉變為「Work-life integration工作與生活融合」，代表員工能更彈性、更自由地選擇工作地點，並以適合自己、最有效率的工作方式完成交辦任務。

遠距辦公的優點

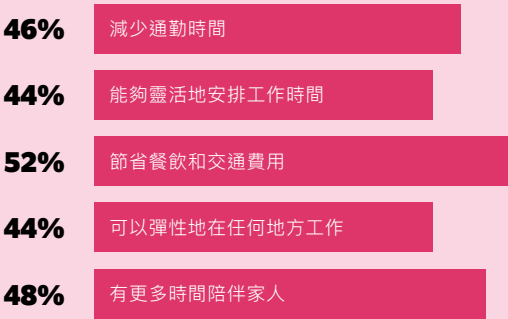
紐澳地區



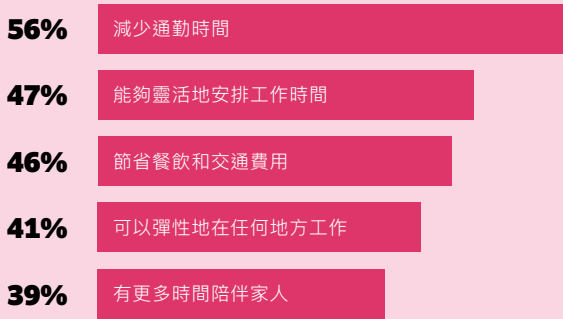
北亞地區



東南亞地區



亞太地區



資料來源: Ecosystem, Voice of the Employee Study, 2023

N = 891

# 職場韌性的核心



培養遠距辦公的工作文化



留住人才



執行以員工辦公韌性為導向的策略，以因應不斷變化的挑戰

在新世代的辦公場域中，「員工體驗」不再只是單一模式，特別在混合辦公環境下，有多樣化的數位工具、彈性的辦公制度以及以人為本的企業政策，需要創造更多元的員工體驗。因此，企業領導管理者的首要任務是替員工打造一個能發揮價值的辦公環境。

該如何做呢？可透過團隊協作工具，將分佈在全球各地的員工匯聚在同一平台，並制定以人為本的數位轉型策略來提升員工體驗。

所謂的職場韌性就是擁有成長型心態，並將挑戰與失敗視為學習和邁步成長的機會。

「我們絕對有義務提供員工一個試錯的工作環境，創造一個能讓團隊大膽提出創新想法、即使失敗也能汲取教訓、持續改進的企業文化。」

**Gwen Wong**

FUJIFILM Business Innovation

亞太區人力資源部門總經理





# 人才和企業文化是企業韌性的核心

## 混合辦公場域的案例

### 重返辦公室



透過與團隊成員的實際互動、腦力激盪。



培養深層互動的溝通技能，有助於在公司內部或與客戶間創造更緊密、更團結的工作氛圍。

### 遠距辦公 – 居家辦公



居家辦公在空間和時間上的彈性，使員工能夠依據其生活節奏來設計工作模式，讓工作與生活融合得更好，



透過在世界各地遠距辦公的成員帶來在地的市場資訊，將有助企業擴展新市場、創造商業價值。

若要同時享有實地辦公和遠距工作的雙重好處，企業可以採用更加彈性的混合辦公模式，讓習慣居家辦公的成員有更多彈性選擇重返辦公室。

該如何實施呢？首先，應以「員工體驗」為核心來制定數位轉型策略。「技術」應該是用來解決在辦公場域中遇到的困難的「工具」，然而，大多數位轉型的專案卻僅聚焦在「技術」面而忽略了「員工體驗」的重要性。

為了弭平這個差距，企業應優先營造團隊的歸屬感，透過數位工具促進成員信任感、流暢的合作與溝通管道來提升整體團隊的工作表現。

因此，企業可以試著導入 推進全球團隊溝通協作的數位工具 / 解決方案，為成員建置數位化的溝通網路、協作互動的工作環境。

### 多數企業現況

完全聚焦在技術面向



### 企業領導管理者應注重哪些面向

技術使用者：此技術是否能解決  
使用者的痛點嗎？



### 執行的成效為何

一種能塑造企業韌性和全球員工凝  
聚力的辦公文化

# 重返辦公室：如何制定計畫

鼓勵員工重返辦公室上班可不簡單，這可比直接發布命令來複雜得多！企業應該以「員工」的視角來打造完善的員工體驗。

這絕對需要透過有系統性的規劃來了解員工真正的需求，例如，優先打造可培養團隊歸屬感的混合辦公環境，像是調整員工價值主張（Employee Value Propositions, EVP），將職場健康、有同理心的管理制度、雙向參與管道以及職場與個人發展機會納入企業文化當中，進而改善員工對公司的看法，提升士氣。

## 重新設計工作場所： 混合辦公場域中的3大創造價值元素<sup>4</sup>

### 個人



#### 能提升個人工作生產力的環境

實現高效辦公需要一個安靜的辦公空間、能安全存取技術 / 資料的權限，以及能隨時休息的工作彈性。

### 團隊



#### 團隊能沒有阻礙地順暢溝通、 即時協作和腦力激盪

**工作層面（正式）**  
真正的合作，  
找出應對挑戰的最佳途徑。

**情感層面（非正式）**  
喝咖啡聊是非，  
與同事和同儕建立良好關係。

### 辦公環境



#### 在工作場域中善用數位工具

創造一個能刺激員工和企業一起學習的辦公場域（例如透過內部網路、視訊會議等方式），讓企業能持續向前邁進。

## 達成共識：「創新」源於茶餘飯後的互動交流<sup>5</sup>

這就是為什麼現代化的工作環境在定義企業形象方面發揮關鍵作用的原因。工作場域對員工滿意度、生產力、離職率以及是否能成功吸引並留住人才等面向有很大的影響力。如何開始設計理想的辦公環境？建議與專業且可靠的第三方數位轉型顧問團隊合作，協助您梳理工作流程、跨部門溝通流程，進而改善辦公效率。

如果只是讓員工重返辦公室還不足以應對混合辦公帶來的挑戰，企業必須做好準備並制訂完善的辦公計畫，例如，調整團隊溝通協作流程或導入新數位工具協助進行遠端辦公，以因應未來可能出現營運中斷的狀況。

「我們的員工告訴我們，他們更喜歡到辦公室工作。一般人擁有兩種型態的智力，分別是流體智力（發展出解決問題和學習的能力）和晶體智力（透過習得而解決問題的能力）。年輕的員工儘管天生具備流體智力，包含邏輯推理、抽象思維等能力，但他們仍需要透過與豐富經驗的成員互動學習，才能順利發展晶體智力，獲得業界的專業知識和技能。」

**Patrick Kok**

Great Eastern Life Insurance  
集團營運總監

# 彈性應變是數位轉型的必備條件

為什麼企業應該把彈性放在數位轉型計畫中的首位？

- **提升工作與生活融合：**

藉由限制長工時、提供各式活動等等，盡可能地讓工作與生活完美融合，提升員工滿意度才能提高工作效率。讓職場爸媽有充裕的時間陪伴孩子、身障者可以透過遠端或居家辦公，一般職員則能在工作之餘培養嗜好、實現自我成長。

- **員工更健康快樂：**

擁有足夠的時間休息充電、鼓勵員工參與讓身心靈放鬆的休閒活動，不僅可以減輕壓力和倦怠感、提高士氣與工作滿意度，進而提升整體幸福感。

- **提高生產力和創新能力：**

儘管多數人仍有工作時間越長生產力越高的既定印象；但實際上是，避免長工時、提供各式輕鬆的活動，能讓員工在工作時神清氣爽、注意力集中，進而發揮更多創意和提升辦公效率。

想要推動創新、獲得傑出工作表現和塑造企業韌性等，這些都需要強而有力的領導者，引導企業在面臨挑戰時能堅定地做出回應。那麼在面對不穩定的商業環境，企業領導管理者該具備哪些特質？

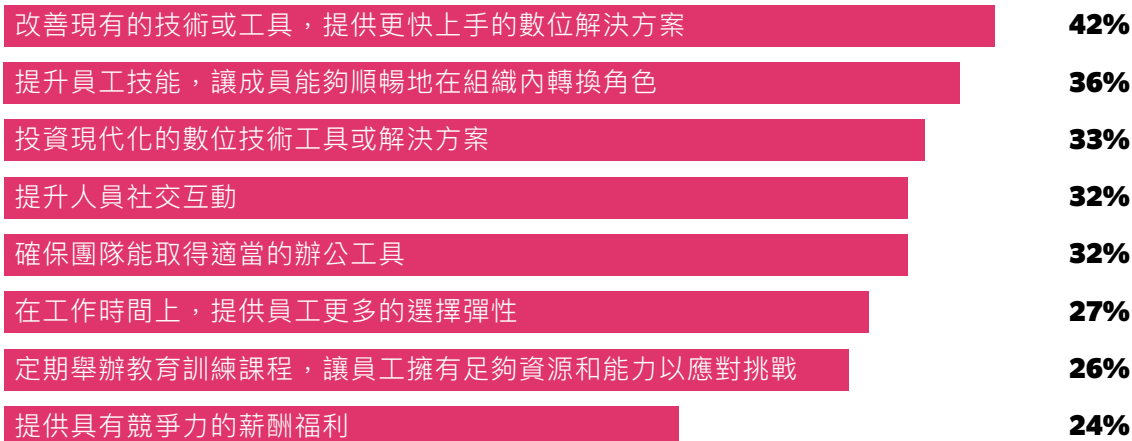


# 改變員工體驗，將在混合辦公中分散四處的員工匯聚在一起

企業領導管理者可透過數位工具打破營運數據孤島！以下是在亞太區的企業於2023年為了改善員工體驗，展開了一系列的行動方案。

現在的企業已不能再套用傳統方法來吸引人才，除了提供具備競爭力的薪酬福利外，應適當地授權給員工嘗試使用現代化的數位工具或科技，以 達到混合辦公模式。

## 企業在2023年和未來會如何提升優化員工體驗



資料來源: Ecosystem, Future of CX Study, 2023

N=284

最重要的關鍵是，應培養以價值為導向的職場文化，無論員工在哪裡工作，居家辦公或遠端工作等，都必須為他們提供高效率的辦公體驗，並為成員創造更多自我學習的機會、給予足夠的資源和開放的態度，協助他們發展新技能，並有機會在組織內輪調職位或跨團隊任職。

## 數位工具是如何影響員工體驗



資料來源: Ecosystem, Voice of the Employee Study, 2023

N=284



# 什麼是組織化學習？

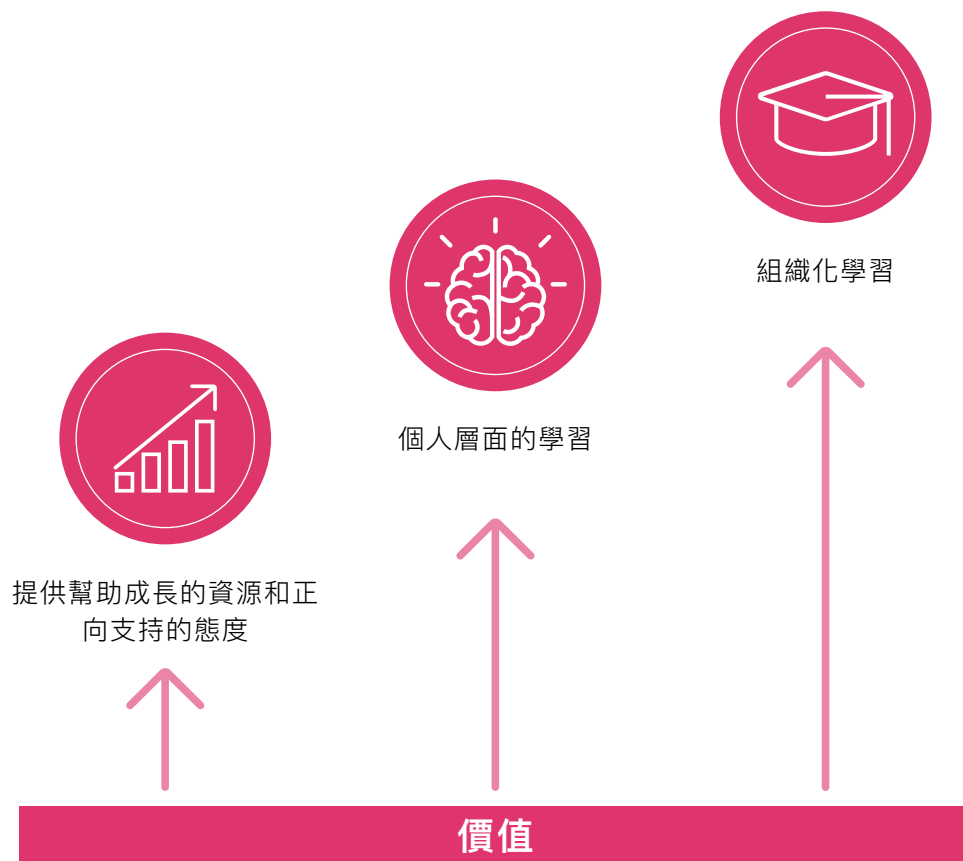
## 為何組織化學習很重要？

組織化學習，是指在組織內部和團隊之間創造、保存和傳達知識的過程，有助於提高團隊解決問題和實驗想法的能力，並影響企業的永續發展。團隊成員能透過組織化學習獲得在職場上的成長和發展；企業領導管理者也可以確保員工會隨著團隊的進步而習得豐富的知識，這絕對有利於企業的營運發展。

# 透過個人和組織化學習 創造價值

打造企業的學習文化，領導者扮演了至關重要的角色！員工期待主管能重視個人職能發展與學習的重要性，並能提供足夠的學習機會與資源。

塑造組織學習文化的目的是幫助員工提升技能和專業知識，並在工作上發揮更大的效益！有了環境，不僅員工個人，企業本身也能進步，這對營運創新、員工工作目的、參與度和留任率都帶來正面的影響。



# 提高員工參與度： 從起步就創造團隊歸屬感

企業是如何規範員工行為守則？在小型企業中，通常是利用簡單的員工手冊、口頭說明等較少的繁文縟節來規範；然而，大型企業則是透過管理階層由上而下擬定的準則來定義員工守則，如此一來，反而低估了員工在工作上的價值和真正的意義。

**關鍵：**從專案初期就讓團隊成員參與其中，以培養員工之間的信任與責任感，有利於提升員工積極進取的心態。

## 提升員工使命感的3個方法

### 培養適應性

#### 調整管理方式

在管理模式中，須注重信任感和資訊透明，以「工作與生活融合」取代「取得工作與生活平衡」，讓員工擺脫朝九晚五的工作模式。

#### 明確制定員工守則

協助員工回答以下問題：為什麼我正在做的事情很重要？透過工具或管道向全球組織證明每個人工作的重要性，讓員工能受到尊重和使命感。

#### 善用工具激發能力

創造團隊合作的機會，除了內部合作之外，亦可以鼓勵他們主動分享經驗，一起為公司的知識共享生態系統貢獻。

### 增強韌性



# 溝通協作的力量

成功的數位轉型策略可藉由開放性溝通、腦力激盪來發現並解決問題；因此，企業領導管理者可透過改善溝通的模式或工具，讓員工能順暢地參與溝通網絡，如此一來，能讓成員備感尊重，感覺有能力參與和貢獻，進而更積極地投入。

企業領導管理者可以檢視團隊的協作效率為程度，並考慮透過技術或工具來促進有效的溝通。例如，透過[DocuWorks新一代數位文件管理工具](#)，讓團隊成員能在單一的數位平台實現高效無縫整合及管理文件的工作環境。

此外，這類的文件協作平台有助於建立信任和強化團隊合作關係，也是鼓勵員工重返辦公室的一個吸引因素。

# 績效管理不是 只有 KPI !

常見的工作績效指標：



在現今快速變動的商業環境中，不應該只用KPI來衡量員工生產力－應透過有系統性的績效系統來解決複雜問題<sup>4</sup>。

# 什麼是績效 工作？

這是一種在分工合作、獨立工作和學習之間切換的能力－通常需透過技術支援在您希望的地點和時間進行。

# 沉著的領導力 = 增強韌性的關鍵因素

隨著環境的快速變化，現在的企業領導管理者必須承受龐大壓力下保持敏捷，帶領團隊成員靈活應變，並創造一個適應性強的環境，以應對大大小小的挑戰。領導管理者可以透過以下 6 種方式達到敏捷性：



## 調整營運模式

找到能適應環境變化的營運模式，並評估此工作模式對工作和家庭的影響程度。



## 反省

向值得信賴的同事尋求意見回饋，並找到適合自己的活動，例如冥想、運動或是可以讓您靜下心傾聽內心聲音的活動。



## 確定目標

預想未來可能會出現的挑戰和潛在機會，制定相關計劃和確立目標。



## 改變觀點

練習整合多方觀點並從中擷取重點！根據現況有意識地做決定，抱持開放、充滿好奇和學習的心態，並定期重新審視這些決定。



## 自我審視

當遇到突發狀況時，稍作停頓、審視現況，避免運用直覺作反應，例如確認收到訊息並稍後處理等技巧，以免心煩意亂或焦慮。



## 保持活力

給自己一些恢復的時間，優先考慮自身身心健康狀況，試著練習呼吸、進行有氧運動和小憩休息等等。

沉著冷靜的領導者是讓團隊成員能隨時準備就緒並迅速展開行動的關鍵角色；在充滿挑戰的時刻，轉折點在於轉變思維、正面迎向問題並解決困境。



# 深入了解企業 領導者的思維

積極的企業領導者除了打造強大的團隊，也會透過尖端技術塑造企業韌性。我們採訪了亞太區的四位高級主管，分享他們擔任管理職的獨到見解。

# 為什麼創新和社會轉型在現今世代至關重要？



**Terence Nai Heong Ng**  
Toppan Security 總經理  
Systems Private Limited

## 1. 您是否認同數位轉型對於打造企業韌性至關重要？

完全認同。對於 Toppan 而言，我們已將ESG－環境、社會和治理三大面向納入數位轉型計劃中；社會轉型的核心理念是帶動企業關心人類福祉和地球永續，不應該只注重利益、唯利是圖。社會轉型和數位轉型可以同步進行，透過數位技術提升人的生活體驗，提升生活滿意度、信任感並打造企業韌性。

## 2. 談到人才、技術和創新時，企業應優先考量哪些面向？

人與企業文化是企業的靈魂。創新意味著以互補的方式，將人與技術結合在一起，雖然學術研究、產品開發和其他領域也很重要，但持續學習、採用新

技術才是邁向創新的關鍵。

## 3. 成功實現數位轉型的秘訣是什麼？

要有持續改善、渴望進步的心態，針對目標進行階段性行動或漸進式改變，並將每個行動與期望的成果連結在一起，而不是為了自身利益而追求大規模變革。

在組織內建立持續學習的文化，並塑造多元包容的環境，鼓勵團隊成員精進技能，從長遠來看，這將使您的公司更加強大。



# 企業如何擁抱數位轉型？



**Harry Chan**  
IHH Healthcare IT 部門  
(商業智慧與數位辦公  
解決方案) 協理

## 1. 您認為建立以人員需求為主的計劃 / 解決方案，對企業來說是重要的嗎？

只要是人都會有惰性、不喜歡改變；倘若我們不主動改變，就等著被競爭對手或大環境推動改變。因此，我們要克服慣性，提醒自己要持續創新，以避免遭世代淘汰出局，但關鍵點是，我們不應該盲目地推行這些新理念和新技术，必須要找到適合企業、內部員工的數位解決方案後再持續改進。

## 2. 該如何建議其他領導者在不斷變化的環境中創造價值？

60–70% 的轉型可能因為種種原因而失敗；其中一個原因是，企業在開始轉型時並未設定要達成的目標和

成果，且僅專注在「以技術為重」而沒有考量到企業文化、員工心態等等，因此，企業需要具備足夠的敏銳度和耐心，才能了解客戶真正的需求。

## 3. 是否可以分享使用哪些方法來實現數位轉型/優化客戶體驗？

除了有效利用資料之外，數位轉型 (DX) 和客戶體驗 (CX) 也很重要。領導者需要傾聽或讀懂客戶的真正需求，如此一來才能提供解決客戶痛點的解決方案。

# 如何持續改進、提升企業韌性



**Patrick Kok**  
營運總監  
Great Eastern Life

## 1. 如何定義所謂具備韌性的企業？

每一次危機都是領導者建立心理韌性的最佳機會。因此，除了需要有良好的領導能力外，還得在重大關鍵時刻保持冷靜沉著，始終保持開放性的溝通模式、評估現況再做決策；因為，即便事前訂定最完善的計劃，也難以預測未來未知的變動。

## 2. 您認為營運中斷與數位轉型有關聯嗎？

只是營運中斷並不能推動數位技術；是新冠疫情成功地推動了數位轉型，使得員工能夠遠端工作。在大東方人壽，我們投入了大量的精力、人力和投資，讓員工可以從家中存取公司系統，迅速讓我們的員工能夠居家辦公。我們甚至定制了一個生產力

儀表板來監控績效。

## 3. 在不斷變化的環境中， 企業如何能夠變得更具有韌性？

組織協調。高層領導者使用適當的語氣傳達訊息、基層員工積極參與，而中層主管則營造出積極支持的氛圍。強有力的變革管理實踐也很重要。例如，我們擁有一支由三名成員組成的轉型團隊，與負責處理、核保、聯絡中心理賠等操作人員進行互動。我們與他們交流，並在每個步驟中非常精確地解釋如何管理這個變革。

# 變革時代 具有韌性的 領導能力



**Koh Ching Hong**  
首席執行官  
FUJIFILM Business  
Innovation Singapore

## 1. 領導者如何在危機中發揮領導作用並贏得勝利？

每一次危機都是領導者和組織建立心理韌性的機會。為此，您需要具備良好的領導能力，能夠在評估重大情況和計劃時，保持冷靜沉著。一律採用溝通優先的方法進行評估和參與。最重要的是，一切都要與領導階層和員工處理危機的方式有關，因為即使是最好的計劃也無法預測未知。

## 2. 您如何加強領導團隊的韌性？

科技與技術日新月異，創新改變了我們的辦公模式和工作流程，策略性計劃則是會依據客戶需求而調整，儘管周遭的環境、策略和計劃都在變動，但領

導技能卻無法以相同的步調跟進。我們需要培養高情商的領導者，具備能應對未來的韌性、適應變動並積極參與、耐心指導帶領團隊。

## 3. 讓企業接受韌性的秘訣是什麼？

我們注重塑造團隊成員內在的價值觀，培養成員和客戶之間的信任；例如，對企業品牌感到自豪、應相互尊重、多元性、公平性、包容性和歸屬感，並透過創新的團隊合作，提供卓越的客戶體驗。

# FUJIFILM BUSINESS INNOVATION

台灣富士軟片資訊協助您加速轉型！我們知道數位轉型不再只是選項，而是勢在必行的過程；我們擅長為不同產業客戶提供改善工作流程、解決商務挑戰的解決方案，包括驅動文件資產數位化的核心 — 多功能事務機管理、文件資安管控、工作流程自動化、數位勞動力RPA應用、數位雲端資料庫等，以提高企業營運效率和實現自動化，協助企業實現數位化、數位優化。

企業數位轉型好夥伴—台灣富士軟片資訊，提供一站式顧問服務，協助客戶整合數位工具，透過自動化營運流程、降低成本並提高生產力與客戶滿意度，輕鬆實現轉型！

我們提供各種商務解決方案，並透過整合AI、IoT物聯網和雲端服務與RPA等技術，串聯各式數位工具、最佳化工作程序，讓企業辦公真正落實韌性與敏捷性，進而達成茁壯成長。

FUJIFILM Business Innovation遍及亞太地區 13 個國家/地區，掌握各產業趨勢與商業發展機會；同時累積多年的文件數位化、數位優化等成功案例，能提供您各種數位轉型解決方案，絕對是您企業數位轉型好夥伴。

**Get ready to thrive.**

歡迎聯絡我們的專業顧問，  
讓台灣富士軟片資訊成為您的  
最佳轉型夥伴！



掃描  
QR Code  
或點擊前往



網站

# 參考資料

- <sup>1</sup> Bernama, Budget 2023: RM100mln in automation, digitalisation grants provided for SMBs, กุมภาพันธ์ 2023
- <sup>2</sup> Frost & Sullivan, Smarter connected commerce: evolution and opportunities for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Asia-Pacific (APAC), 2022
- <sup>3</sup> IDC, IDC Report Highlights Cloud Data Management Challenges, 2022
- <sup>4</sup> Dr Richard. Claydon, Content Advisory Sessions, กุมภาพันธ์ 2023
- <sup>5</sup> Slack, Informal meetings are key to innovative ideas, 2022

© FUJIFILM BUSINESS INNOVATION ASIA PACIFIC PTE. LTD. All Rights Reserved

FUJIFILM 與 FUJIFILM LOGO 為 FUJIFILM Corporation 的註冊商標或商標。

