



體質良好、邏輯明確

工研院展現防疫敏捷

今年5月，臺灣疫情升溫，工研院在全臺疫情三級警戒的隔日，隨即再度啟動遠距上班與異地分流，全院約8,000名員工，一度有6成居家上班，營運維持如常。有此敏捷的應變能力，有賴2020年初的超前部署，與多年數位轉型基礎。工研院總營運長余孝先分享過去一年多的歷程，並建議企業，勇於跨出數位轉型步伐。



工研院在全臺疫情三級警戒的隔日，隨即啟動遠距上班與異地分流，維持營運如常。有此敏捷的應變能力，有賴2020年初的超前部署，與多年數位轉型基礎。

撰文／林玉圓

2019年底，武漢首度傳出COVID-19病例，2020年1月，疫情出現向國際擴散的跡象。農曆春節剛過，工研院院長劉文雄即指示成立「防疫應變小組」，成為國內防疫進度跑在相當前面的民間機構。

及早準備 邏輯明確 應變能力佳

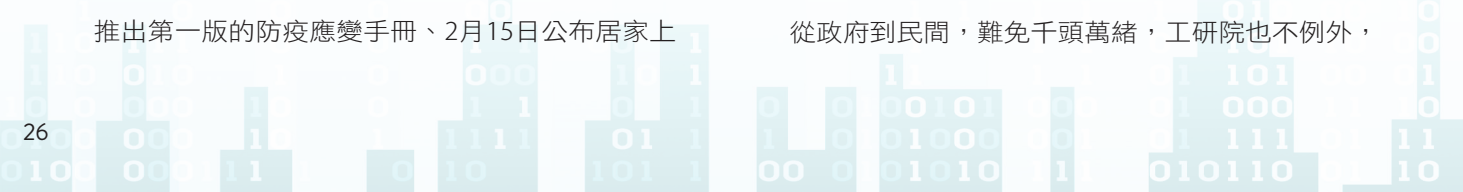
工研院總營運長余孝先回憶，當時適逢春節，同仁們大多在國內外度假，但警覺性很高，隨時關注國際媒體報導。應變小組成立後，1周內即推出第一版的防疫應變手冊、2月15日公布居家上

班機制，成為後來防疫工作的準則。

余孝先說，「工研院防疫工作推動還算順利，有兩個因素十分重要：體質良好及邏輯清晰。」

第一、早在疫情之前，工研院已在院長劉文雄指示下著手推動遠距工作，以迎接未來職場趨勢；為了要達成這個目標，相關配套均已開始推動，例如擴大頻寬、加強資安、提升基礎建設，如將桌機改為筆電等。這些工作逐步到位，因此當疫情驟然襲來，應變能力自然好。

第二、訂定原則，確立方向。疫情爆發之初，從政府到民間，難免千頭萬緒，工研院也不例外，



尤其員工高達8,000人、北中南均有院區，在防疫管理上更須掌握重點。余孝先訂出三大原則，讓防疫邏輯更為清晰，在執行面有所依循。

三大原則 防疫工作更有序

首先是「符合法規、超前部署」，以中央的防疫規範為底線，設計出更符合工研院需求的前瞻作法。例如推出「同心圓」概念，以確診者為第一圈、確診者的接觸者為第二圈、接觸者的接觸者為第三圈，以此類推。員工涉及到各式各樣的案例時，以同心圓的觀念檢視，立刻可以決定適當的防疫強度。

為了讓疫調更完善，工研院人資團隊化身柯南，仔細爬梳同仁接觸史，甚至有同仁不清楚自己的足跡，或者不明白為何被匡列，也有勞人資一一抽絲剝繭。而在這個「同心圓」的原則下，該不該居家，很快就能清楚的判斷。

第二個大原則是「滾動檢討、因地制宜」。余孝先說，疫情瞬息萬變，因應對策也不能一成不變。過去一年多，防疫應變小組已召開58次全體會議，個別會議更遠超過這個數字，透過頻繁的檢討溝通，訂出最合時宜的作法。此外，工研院除了各分院，還有眾多進駐廠商，防疫應變小組除了訂出通則之外，也須就不同地點有因地制宜的做法。

第三個大原則為「不遺漏、不省錢」。防疫小組的成員都來自於各單位，原來就有既定的職掌，例如行政處的職掌就不包括駐外單位，但防疫時必須考慮進來「我提醒應變小組每位同仁，跨出自己既有職掌的框框，周全地思考如何做到全面防疫」余孝先說。此外，工研院對於物資採購，向來斤斤計較、把關省錢。疫情爆發後，防疫物資大缺貨，所以團隊快速多方採購、快速部署，給員工即時妥善的保護。

科技含量高 居家辦公無障礙

遠距工作與分流的落實，更展現了工研院長期在營運面導入科技的成果。余孝先坦言，「我們的

管理思維十分前瞻，在尚未啟動分流前，已擬妥居家辦公的管理機制。劉院長上任後，重新定位資訊處，強化以新興IT科技優化工作流程，包括文件電子化、資料上雲等，已是工作日常，一旦啟動遠距工作模式，門檻相對低。」

在應對遠距工作上，資訊基礎建設不可少。工研院原本就有提供員工自院外連入院內的虛擬私有網路（VPN），但面對數千位同仁同時自外部登入，仍有許多工作要做。工研院資訊團隊迅速擴充頻寬、備妥協作軟體與雲端會議平台、員工居家前完成資安訓練、2020年疫情初起時即先演練測試等，都是遠距／居家上班成功實施的準備功夫。

轉型再進化 招標也能數位化

疫情也促成工研院更為數位化，例如招標流程的數位化。疫情前，為符合傳統的政府採購流程，招標必須召開實體會議、由證人出席、當場拆封文件、審查會議也必須實體進行。「疫情發生後，團隊想出既能遠距不群聚又能符合採購法的方式，透過全程錄影、開標e化來完成。」成為疫情加速數位轉型的經典範例。

新冠疫情推翻了習以為常的工作與生活模式，全世界進入新常態。余孝先認為，新常態下的許多措施和思維，即便在疫後，也會持續維持，例如遠距上班就成為普受認同的選項之一。他建議企業，「可趁此疫情的推力，加速數位化腳步，提升競爭力，因為事實證明，改變可以更好。」■



迅速擴充頻寬、備妥協作軟體與雲端會議平台、員工居家前完成資安訓練、2020年疫情初起時即先演練測試等，都是工研院成功實施遠距／居家上班的準備功夫。