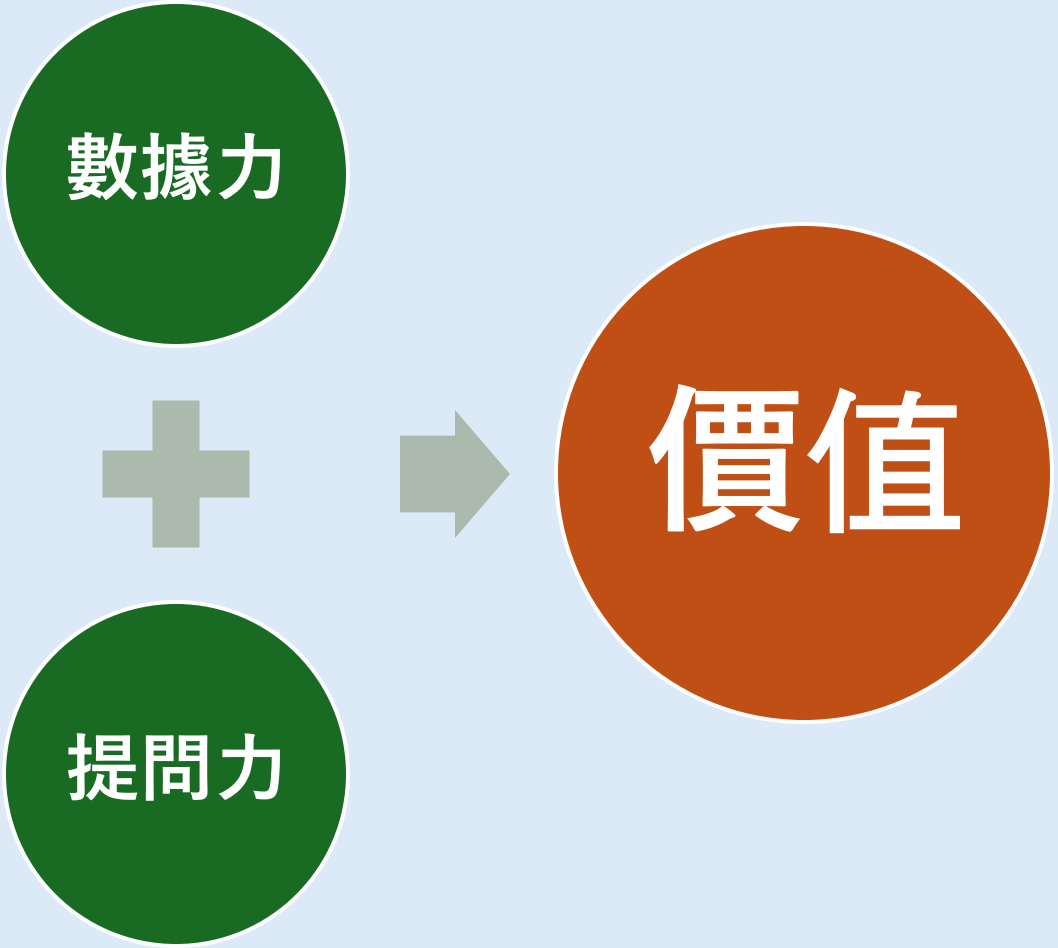
問對問題，創造價值

奚永明

2025年2月26日

HR 不只是管理數據，而是透過數據創造價值！



- 省時
- 省錢
- 省心
- 省力
- 增進生產力
- 增加競爭力
- 擴大市場佔有率
- 促進敬業度
- ……

問對問題可以創造什麼效果？

- 洞察數據：考績申訴案，有哪些數據？數據的故事,趨勢？
- 追根究底：環境分析？因果關係？
- 精進決策：有哪些著力點？選擇關鍵著力點？決策風險？

人力資源管理指標例

功能	領先指標 (Leading Indicators)	落後指標 (Lagging Indicators)
選	-面試通過率 ？	-試用期通過率？
育	-內部晉升比例？	-員工能力成長？
用	-高潛力人才率？	-內部晉升成功率？
留	-員工滿意度調查？	-高績效員工留任率？

有管理意義的數據

HR四大角色	提問	資料
策略夥伴	人才結構支持公司戰略的程度？	職級分佈、績效分佈、人才梯隊
變革推動者	員工對變革的接受程度和反對程度？	員工調查、內部溝通成效
行政專家	流程效率和效能如何？	流程端到端時間、作業正確率、自助服務使用率
員工協助著	員工真正關心的問題是什麼？	員工滿意度、內部申訴、意見調查

員工離職率分析報告

你是人資處長，近半年來公司員工離職率比往年同期都明顯上升。今天是星期五，下班前總經理秘書來電說總經理要求你在下週三的管理會議上報告員工離職率分析。

你的報告將包括哪些內容？

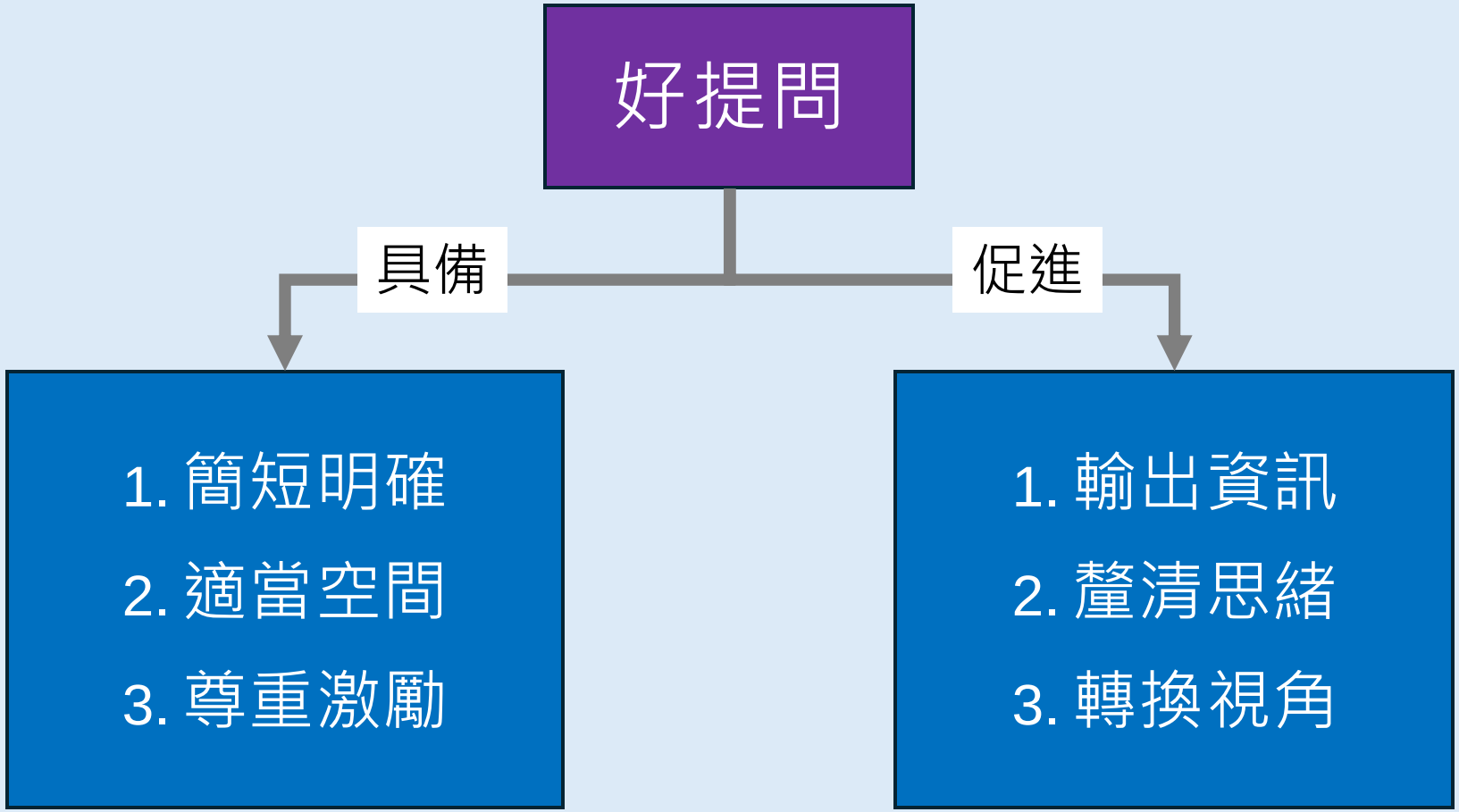
你的報告將回答哪些提問？

員工離職率分析報告

1. 總經理的角度，想知道離職率哪些細節？
2. 哪些指標和離職率相關？有什麼趨勢？
3. 有哪些影響離職率的內部和外部因素？
4. 離職人員分佈的部門有何現象？
5. 離職人員的直屬主管有什麼共同點？
6. 過去發生類似情況時，採取了哪些對策？
7. 如何取捨報告的內容？

- ……

好提問有兩個面向

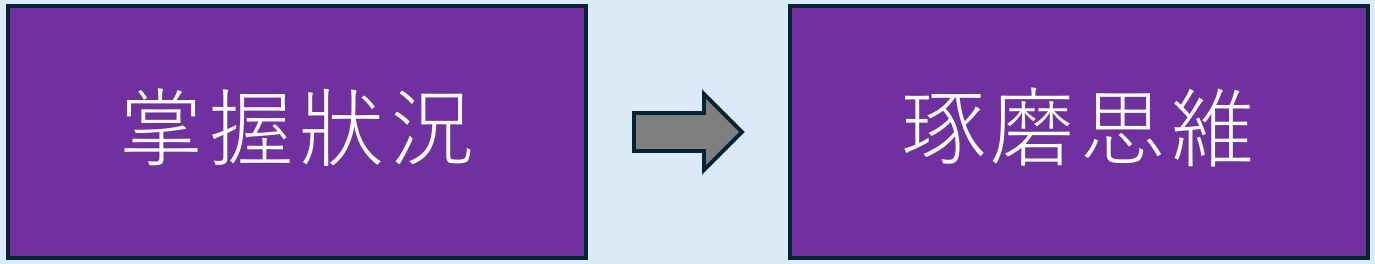


「提問」品質比較

1. 簡短明確
2. 適當空間
3. 尊重激勵
4. 輸出資訊
5. 釐清思緒
6. 轉換視角

1. 為什麼找不到第一流的人才？
2. 為什麼找不到我們所需要的人才？
3. 發生了什麼事，以致於找不到我們所需要的人才？
4. 如何在不增加成本的情況下，找到公司所需要的人才？
5. 如何降低因為人才不足所造成的影響？

提問的要領



知不足+想知道

如果/抉擇

張三的挑戰

張三是某公司的營業部門經理。他的部門轄下有三個課，張三同時兼任其中一個課的主管。另外兩個課的課長資歷深厚。張三最近推動新的銷售模式。這兩位課長對於新的銷售模式都抱持著保守的態度。

三個課之下共有七個業務小組。七個業務小組中，目前有三個小組長職位出缺，暫由其他小組長兼任。

近半年來，基層業務人員流動率走高，導致整體工作氛圍疲憊。張三亟需找到解決方案，提升部門士氣，達成業績目標。

我們可以用哪些提問，協助張三思考對策？

用提問「掌握狀況」

- 你真正想解決的問題是什麼？ What
- 問題是什麼時候開始的？When
- 問題的主要成因是什麼？Why
- 至少做到什麼樣的程度，才是滿意的進展？How much
- 為了解決問題，需要誰的參與？Who

用提問「琢磨思維」

- 如果你的資源只能解決一個問題，那會是什麼問題？What if
- 為什麼沒有選擇其他的問題？Why not
- 其他沒解決的問題，會有什麼風險？Risk
- 兩位課長對於部門的現狀有什麼看法？所以呢？So what
- 問題成因的更深層原因是什麼？Why