

人力資源顧問希沙提 先當企業人，再做訓練人

■方素惠

懂得設計課程重要，還是會說企業語言重要？

讓人力資源顧問希沙提告訴我們，人才管理方案如何真正成功。

「常」

有人問我，你想要雇用什麼人？我寧願要有商業敏銳度（business acumen）的人，然後教他如何設計課程；

而不是找一個會設計課程的人，然後教他商業敏銳度。」人力資源顧問希沙提（Dr. Reza Siasakhti）指出。

他強調，人才管理應該從企業的課題出發。人資人員不要和自己的技藝談戀愛，而忘了企業的課題、公司真正的挑戰。

希沙提曾經擔任IBM、思科、惠普等知名企業顧問，協助他們發展人才管理的解決方案，並獲得美國訓練發展協會（ASTD）最佳

實務獎多達十次。此外，他在波士頓大學研究所教授課程設計相關課程，也是Productivity Dynamics顧問公司高階主管。

他日前應資策會與育基數位科技之邀，來台舉辦研討會，分享人才管理方面的洞見。以

下是希沙提接受本刊專訪摘要：

■**人才管理方案要真正成功，最重要的關鍵是什麼？**

□最重要的是，人資部門不該和自己的技藝（craft）人才管理談戀愛。我們最優先的任務，是了解CEO的問題，他的痛苦點、公司的方向、競爭優勢、環境挑戰，然後定義我們需要什麼樣的人才，需要什麼新行為，發展什麼新能力。

我們要和CEO有對話，而不是問CEO，你想要我們開什麼課程。相反地，我們要有的對話應該是，你要把公司帶到哪裡去？我們要創造什麼樣的競爭優勢？你對人員的期望是什麼？你



希望改變什麼行為？

了解了CEO或高階主管的期望之後，再回頭來看，要改變人員的行為，需要做些什麼事？為了展現這些行為，需要發展哪些技能？

舉例來說，如果我們覺得，在這個經濟環境下，公司要存活，必須提高生產力，以同樣的資源做更多事情。那麼我們的做法可能是先定義，提高生產力是公司關鍵的課題；然後找出員工需要做什麼，來改善生產力；接著，再發展出有幫助的訓練課程，並衡量在課前或課後，生產力是否有改變。

這是人資部門可以增加價值的地方，而不是每月發展新課程，像「每月特餐」，為了新而新。

■你提到，我們要問CEO，對人員的期望是什麼。但不論是什麼產業，通常他都會告訴你，我要的是熱情投入、創新、團隊合作的員工，不是嗎？

品？

接下來就要思考，可能是什麼原因造成這個問題，然後協助解決問題。例如，我們可能要為業務人員開設財務基本課程、產品的利潤結構，以及銷售策略。

所以我們的人才管理方案會包括，讓銷售人員了解利潤這個課題的重要、提供技能，並提供具體的活動，讓銷售人員努力賣更高利潤的產品。透過這種做法，我們幫CEO解決了獲利不理想的問題。

但九〇%的人資人員做不到這點，因為他們不說企業的語言。只是問CEO，我們正在排明年的計畫，請告訴我們，你希望我們明年開什麼樣的課程。結果是，你的CEO不但要管業績、還要管設計課程，告訴你，給我溝通的課、團隊合作的課、創新的課。

就以創新課程來說好了，是有關對創新的覺醒、創新的技術，或是學習合作創新？還是

□我常常把人資工作和醫療工作類比。作為一個專業人士，我們應該把自己當成醫生，把組織當作我們的病人。病人應該不會告訴醫生，自己需要什麼藥，而是會描述他頭痛、頭暈，然後由醫生做些診斷後，告訴你到底是只需要睡飽一點，還是要吃藥。

同樣地，為什麼在企業裡，人資人員會跑去問CEO需要什麼訓練，需要什麼人才？這就好像問病人，你要什麼藥一樣。

了解、釐清、解決

人資主管與CEO的對話可能是，我們現在想要進入什麼新市場？誰是我們的競爭者？我們在利潤方面的課題是什麼？

然後，也許最後討論到，利潤太差是我們現在最重要的課題之一。那麼，在人才管理方面，我們就要釐清，利潤不理想，是我們的業務人員給的折扣太多，或他們都在賣低毛利產

學會更早發現創新的點子？這些都不一樣。

所以，常有人問我，你想要雇用什麼人，我寧願要有商業敏銳度（Business acumen）的人，然後教他如何設計課程；而不是找一個會設計課程的人，然後教他商業敏銳度。我所看過最好的學習長（CLO），都是那些從事業單位過來的人。他們是先做為企業人（business people），再成為訓練人（training people）。

■很多台灣企業過去以製造為主，現在希望強化研發或設計能力。但新人才在舊環境中格格不入。怎麼解決這個問題？

□很多年前，人資人員就學到痛苦的一課。組織績效有兩個構成要素：一個人，一個是工作環境或情境。

你可以擁有最好的人才，但如果工作環境不適合，他也無法發揮很好的績效。那麼，哪些東西在影響工作環境呢？是文化、流程、工

具、激勵方案、回饋系統。

當我們找有創新能力的人來，我們必須要有很有系統的新人到任和訓練方案，告訴他我們的公司文化、價值、歷史、未來是什麼；告訴他我們即將創造的轉型，以及他的角色是什麼。把他們當作變革經理人（change agent），告訴他，你來這裡是要帶來新的構想，來改變文化，教育你的主管，並把新想法和同仁分享。但很多公司卻沒有做這些事，只是把新人找進來，祝你好運，就讓他們自生自滅。

嘗試改變環境

我們也必須嘗試改變我們的環境。如果我們的文化、流程、工具都一樣，怎麼能期望奇蹟出現？這個人來了以後，一定會覺得挫折。新機會一來，他就會跳船了。

■很多時候，當我們需要人才時，需求來得又急又快。這時該怎麼做？

課程。

■全球化時代，同仁之間的協力合作比以前更重要。請談談如何促進公司的協力合作？

□全球化的時代來臨，人才沒有疆界，你的員工可能在世界上的任何角落，公司透過虛擬方式將他們連結起來。因此，團隊協作變得前所未有的重要。

此外，也由於工作越來越複雜，「你自己就具備所有知識」的時代已經一去不復返。二十年前，我們建立職能模式，是從個人的角度出發，對個人進行分析。但我們現在逐漸發現，分析的對象應該是工作團隊。

團隊協作流程

每個人都說，團隊協作很重要，但重點是，我們是為了什麼目的而協力合作？是更大靈活度、更好的品質，還是顧客滿意？我們的合作應該要有目的，而結果應該是可衡量的。應

□這個問題的重點是敏捷度（agility）。假如公司本來有三百個工程師，我突然需要二十個熟悉某特定軟體的工程師，而且下個星期就要。你跟人資部門說這個需求，有些覺得自己是在做訓練的人就會告訴你，OK，我會很快開辦這樣的課程。

如果你的訓練主管這樣說，我認為他應該當場被開除。首先，他應該知道，你不可能在兩星期的課程中，教會這麼複雜的軟體，而一個月內就要上手。所以有什麼辦法呢？

我不會雇用全職人員，因為這要花很長時間。我的快速解方是，先找十個特約員工，然後配上我原來最好的十個工程師，這樣就有二十人了。我會付其中幾位特約工程師多一點錢，讓他們除了進行專案，也負責教導公司原來的那十位工程師。這樣，當專案開始進行，不但工作完成了，而且也進行了教練，進行了知識移轉。這個做法完全沒有用到傳統的訓練

該有流程，讓大家知道，哪個環節是團隊成員可以自主的，哪部分是要合作的，而我的部分和你的部分將如何結合。

除了知道我的工作，我還需要知道整個流程的價值鏈，以及別人的工作對我的工作有多依賴。如果我沒有做好我的工作，對於你的工作會有什麼影響。

舉例來說，在銷售的流程中，主要有三個角色：業務開發、客戶管理、支援夥伴。在前面的階段，是業務開發的角色在主導，其他兩者支持；在中間階段，是客戶管理角色在領導，其他兩者支援；最後階段，則是第三種角色領導。

所以我們在協力合作時，有時我是領導者，有時我變成追隨者、支持者。每個人都在扮演領導者和追隨者角色。但這個流程必須先界定清楚，否則所謂的協作，只是一廂情願的想法。