

# 員工體驗：人力資源管理的全新視角

林文政

中央大學人力資源管理研究所

# 林文政簡介

## 現職

- 中央大學人力資源管理研究所副教授
- 台灣大學工商管理學系暨研究所兼任副教授
- 中華民國商業總會人力資源暨教育訓練委員會副主任委員
- 財團法人勞工研究資料中心基金會董事長
- 台灣東洋藥品工業股份有限公司薪酬委員
- 揚秦國際企業股份有限公司獨立董事

# 學經歷

## 學歷

- 美國密西根州立大學，人力資源管理博士

## 經歷

- 國立中央大學人力資源管理研究所所長
- 國立中央大學管理學院學術中心主任兼EMBA執行長
- 經理人月刊專欄作家
- 中華人力資源管理協會副理事長
- 行政院勞工委員會「勞動條件委員會」委員
- 桃園縣勞資爭議仲裁委員

# 企業實務經歷

## (1) 專案與輔導顧問

國瑞汽車、裕隆汽車、中華汽車、和泰汽車、滙豐汽車、  
台新銀行、新竹商銀、上海銀行、國際票券、保誠人壽、  
台灣人壽、中華郵政、104人力銀行、東洋藥品、  
天成醫療體系、安佑生物科技集團、關貿網路、工研院、  
宏致電子、閎輝實業、中強光電、大聯大控股、永光化學、  
樺欣機械

# 企業實務經歷

## (2) 訓練課程講師

福特汽車、甲骨文、杜邦、拜耳、雀巢、瑞商諾華製藥、德商百靈佳製藥、旺宏電子、中華映管、台積電、聯合光纖、鴻海精密、聯電、宏碁、仁寶電腦、凌陽科技、友達集團、達方電子、光寶科技、華新科技、全漢科技、和椿科技、宏致電子、閎輝實業、關貿網路、國瑞汽車、匯豐汽車、富海工業、新加坡世郡科技、賽亞基因科技、天新資訊、遠東紡織、聲寶、Hang Ten、太平洋百貨、統一超商、東森媒體、僑泰物流、聯太公關、國泰人壽、國泰產險、國泰證券、富邦人壽、南山人壽、保誠人壽、中國信託人壽、新竹國際商銀、中國國際商銀、寶來證券、台灣銀行、遠東銀行、建華銀行、玉山銀行、中租迪和、萬泰銀行、土地銀行、群益證券、國際票卷、台北金融大學、台灣金融研訓院、悠遊卡公司、天成醫療體系、阿瘦皮鞋、龍邦建設、瑞助營造、台電、中華郵政、工研院、自強基金會、調查局、標竿學院、國家文官培訓所等。

**甚麼是員工體驗？**

**--對待員工像對待有價值的顧客**

# 從顧客體驗到員工體驗

- 近年來企業為了提升產品與服務附加價值，從關注顧客「**消費者滿意度**」，轉換成為關注顧客接觸產品或服務每一環節的「**顧客體驗**」旅程。
- 企業注重「**顧客體驗**」，主要在於顧客接觸或購買產品及服務的過程感受究竟是歡愉亦或挫折，高度影響**顧客再次購買意願**，進而影響企業的獲利。

# 甚麼是顧客體驗？

- 顧客體驗是指顧客對產品或公司全面體驗的過程
- 顧客體驗著重在與顧客的每一次接觸，包括**銷售前、中、後**等各個階段各種客戶接觸點，或接觸管道，策略性地為顧客傳遞銷售目標信息，創造品牌的正向感覺
- 顧客體驗可以讓顧客透過在商店、網路或透過**APP**的消費過程中，有最佳的顧客體驗

# 甚麼是顧客體驗？

- 客戶體驗是一種「由外向內」的方法，客戶在產品和與市場相關的決策中扮演中心角色。
- 多數公司的目標是通過向客戶銷售他們想要的產品或服務來滿足客戶，所以從客戶開始是有意義的。如果你能創造出顧客喜歡的東西，他們就會買。

# 甚麼是顧客體驗？

- 顧客體驗的旅程
  1. 始於顧客接觸商品或服務的廣告，或是第一次拜訪該企業
  2. 延伸到對於公司銷售過程的感受
  3. 擴延到對於公司產品或服務的體驗
  4. 終於公司產品或服務銷售後的知覺
- 顧客體驗是一個顧客整體體驗的心理過程，包括顧客讚賞、尊榮、舒暢、回味等心理價值感受
- 顧客體驗可以提高顧客重覆購買意願或提升顧客忠誠度

# 顧客體驗的關鍵時刻

- 關鍵時刻(Moments of Truth, MOT)是由北歐航空公司前總裁詹·卡爾森所提出。他認為關鍵時刻就是顧客與北歐航空公司的職員面對面相互交流的時刻
- 平均每位顧客接受其公司服務的過程中，會與五位服務人員接觸，在平均每次接觸的短短15秒內，就決定了整個公司在乘客心目中的印象

# 員工體驗是什麼？

- 員工體驗(Employee experience)是指員工在組織中所有接觸、觀察和感受的整體體驗，從潛在應聘人員與公司的接觸，一直到員工離職與公司最後的互動。 -- Forbes(2018)
- 員工體驗是指一位員工在他的職涯中，在與工作和公司有關係的所有互動的要素(如公司、主管、同事、顧客、環境等)的接觸中，所產生的認知、態度以及行為。

--Madjar, Oldham, and Pratt (2002). There' s no place like home?: The contributions of work and non-work sources of creativity support to employees creative performance, Academy of Management Journal

# 員工體驗是什麼？

- 員工體驗是員工在工作過程中，接觸到的所有接觸點所產生的對自己與用人單位的整體感知。
- 員工體驗是員工對他們在組織中遇到的和觀察到的事情的感受。
- Airbnb的員工體驗  
<https://www.youtube.com/watch?v=nIkBm-4FE10&feature=youtu.be>
- 甲骨文的員工體驗  
<https://www.youtube.com/watch?v=6-TxkqAIHbo&feature=youtu.be>

# 員工體驗不是甚麼？

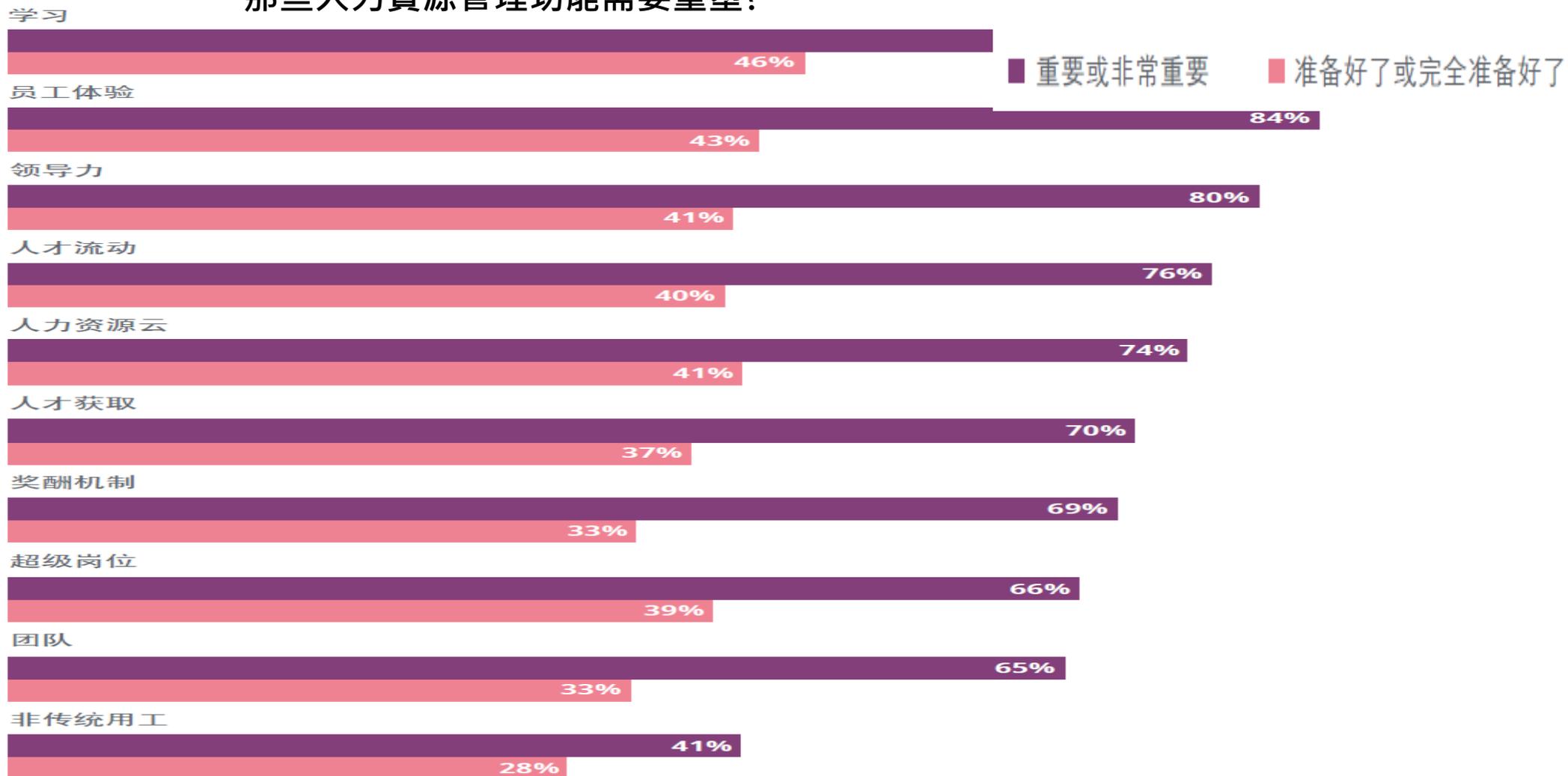
- 不是新的或經改善的人資措施
- 不是傳統的福利措施
- 不是雇主品牌
- 不是把員工作作顧客
- 不是員工滿意度或敬業度調查

# 人力資源管理為何要談員工體驗？

- 麥肯錫在2008年提出「新常態」(new normal)，而人力資源管理部門自此以後，普遍開始重新將員工體驗定義為HR新常態
- Gartner在2019年的調查指出，只有29%的員工認為HR了解他們的需求和期待，而且員工體驗相關的工作是人資主管最需要改善的前三名

# 人力資源管理為何要談員工體驗？

那些人力資源管理功能需要重塑？



資料來源：2019 Deloitte 全球人力資本趨勢報告

# 人力資源管理為何要談員工體驗？

- 讓員工不只是「需要工作」而是「想要工作」
- 真正落實「人本主義心理學」的「以人為本」的意旨
- 回應員工最深層的需求：自我實現
- 擴大與深化HR功能

# 人力資源管理的歷史演進

|                  | 人事行政<br>(階段1) | 人事管理<br>(階段2)  | 功能基礎的人資<br>管理 (階段3)       | 策略基礎的人資<br>管理 (階段4)                  | 菁英人才基礎的<br>人資管理 (階段5)                                 | 員工體驗基礎的<br>人資管理 (階段6)                                  |
|------------------|---------------|----------------|---------------------------|--------------------------------------|---|--|
|                  | 約二次世界大戰<br>前  | 約二次世界大戰<br>後   | 約1970年代開始                 | 約1980年代中期<br>開始                      | 約2000年開始  | 約2008年開始   |
| <b>管理<br/>重點</b> | 穩定            | 改進績效           | 對企業回應                     | 主動與企業策<br>略互動                        | 把關鍵人才放<br>在關鍵職位上                                      | 員工體驗的歷<br>程  |
| <b>管理<br/>性質</b> | 片段且例行         | 部分整合的方<br>案    | 完全整合的方<br>案               | HR方案根據策<br>略進行整合<br>與營運、事業<br>計畫相互交織 | 把管理焦點放<br>在高潛力人才<br>上、關鍵人才<br>的領導發展                   | 員工體驗相當<br>於人力資源部<br>門的顧客體驗。<br>員工與顧客滿<br>意的界線變得<br>模糊。 |
| <b>負責<br/>單位</b> | 人事單位          | HR單位協同事<br>業單位 | 由單位主管主<br>推、HR負責及<br>提供建議 | 單位主管負責，<br>HR擔任變革媒<br>介者角色           | 單位主管負起<br>人才管理與文<br>化推動的主要<br>職責，HR為單<br>位主管的策略<br>夥伴 | HR、客服與單<br>位主管共同解<br>決員工的需求、<br>期望和恐懼。                 |

Source: 修正自"Value-based HR Strategy" by Tony Grundy & Laura Brown (2012)

# 員工體驗下的HR新組織

- Airbnb公司於2015年，成立員工體驗部門替代人力資源管理部門
- Adobe公司於2016年，將營銷部門的顧客體驗和人資部門的員工體驗整合，新成立一個「**顧客與員工體驗**」部門
  - 顧客與員工體驗部門的核心價值包括
    - 以**敬重的態度**對待他們的需要和他們的時間
    - 以**最快速度**找到他們需要的訊息
    - 讓人感受這是一個**長期關係**的投資，無論是公司品牌或雇主品牌

# 員工體驗下的HR新工作機會

- 從2017年5月至2018年12月，員工體驗的工作成長了173%
- 2017年5月的調查顯示有3,011個人，他們的工作有員工體驗或員工敬業的職稱，員工員工體驗職稱約佔25%
- 2018年12月的調查顯示這個數字成長到5,959，而員工體驗的職稱已包含了其中的40%
- 預期2020年將有更大的成長

資料來源: Staffbase-conducted survey of LinkedIn members worldwide (2017)

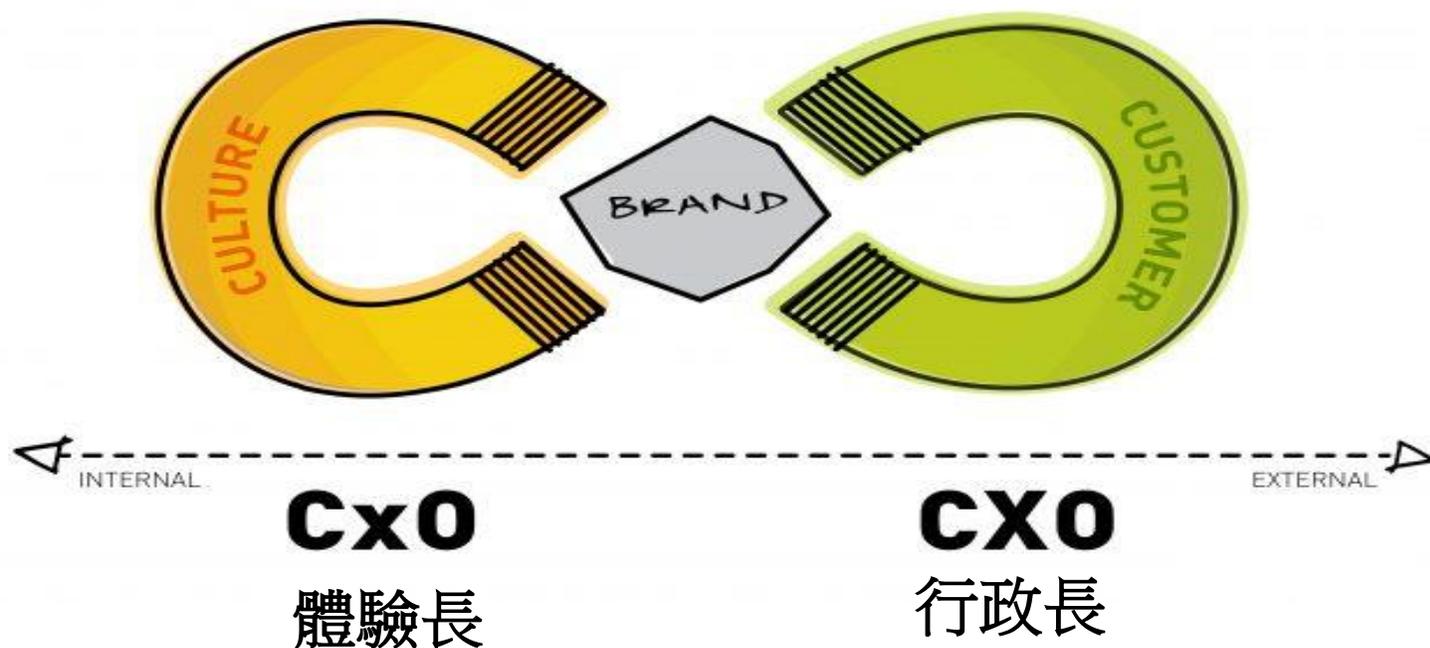
# 員工體驗下的HR新職位名稱

- CHRO vs. CPO vs. *CEEO*
  - Airbnb
    - 員工體驗長(Chief Employee Experience Officer)
  - OfferUp
    - 員工體驗主管(Head of Employee Experience)
  - Lob Software
    - 員工體驗主管(Head of Employee Experience)
  - Workday Services/IBM
    - 資深工作場域體驗處長Senior Director of Workplace Experience

# 員工體驗下的HR新角色

- 以員工體驗主管為例
  - 是組織中員工生命週期(employee life cycle)所有相關事項的設計和管理者
  - 是CEO和其他高階行政團隊(CXO)的策略夥伴
  - 是公司所有直線主管的策略夥伴
  - 是所有員工的指導與指引者
  - 通常直接向COO (Chief Operating Officer)或VPP(VP of People)報告

# 員工體驗下的體驗長(CxO) 的新角色



CxO vs. CXO：企業品牌同時吸引顧客和員工，而體驗長從內部和外部將顧客和員工黏著在一起

# 員工體驗下的HR新職能

- 所有員工體驗歷程的辨識與分類的能力
- 需要運用科和大數據去設計和運用到員工體驗的措施，將資料轉化成為洞見的能力
- 設計菁英人才終生價值的衡量指標的能力
- 採用大數據資料並將其個人化運用到個別員工的學習和職涯上的能力
- 透過資料協助關鍵人才對組織有更大的貢獻並有效留任的能力

# 設計員工體驗的四要素

- **接觸歷程**：一系列橫跨不同時間和不同接觸點的員工感受
- **利益關係人**：包含員工接觸的所有利益關係人如公司、主管、同事、顧客、工會等
- **環境要素**：包含文化的、硬體的和科技的環境因素
- **員工視角**：從員工體驗的視角，廣化和深化傳統人力資源管理的功能

# 員工體驗下的薪酬管理和菁英人才管理的新思維

# 從二項調查結果談員工體驗的薪酬管理

- 提升員工體驗的福利支出
  - 在當今競爭激烈的勞動力市場中，許多組織不願意提高薪資，而是為員工發放非現金福利。例如，員工福利市場規模達450 億美元，而今年企業的福利支出仍然增加了7% 以上。
  - 為了提升員工體驗，企業願意提供除了高於市場水準的薪酬漲幅以外的任何附加福利。

資料來源：2019 Deloitte 全球人力資本趨勢報告

# 從二項調查結果談員工體驗的薪酬管理

- 根據Personnel Today福利趨勢調查發現，2019年有51%的企業打算執行雇主價值主張(employer value proposition, EVP) 或者員工體驗 (employee experience)的福利措施，相較於2018年只有16%的公司有此規劃。

資料來源：Personnel Today (2019)

# 「員工體驗」新趨勢下的薪酬管理策略

## --新的獎勵原則

- 激勵的全面性
  - 員工職涯生命週期的全面性
  - 從財務獎勵到非財務獎勵的全面性
  - 從薪資到福利的全面性
- 激勵的個性化
  - 個別員工體驗的個性化，打破內部公平的原則
  - 從強調產業、組織特性到強調個人需求的個性化，打破外在公平性的原則

# 新的激勵形式

- 以員工體驗為核心的福利事項
  - 打破福利的傳統定義：補足薪資給付的不足
  - 打破經濟性福利事項為主體的福利制度
- 非財務獎酬--員工體驗下的新激勵形式
  - 無法以現金價值估計的獎酬
  - 驅動員工內在需求與滿足的獎酬形式

# 「員工體驗」新趨勢下的薪酬形式

| 員工體驗的關鍵時刻   |   |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|---|
| 非財務獎酬的體驗點   |   |  |  |  | 福利/薪資的體驗點   |
| 有意義的工作  | 貼身實踐管理  | 高生產力的環境  | 成長的機會  | 值得信賴的主管和同事   | 健康與福祉   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作自主性</li> <li>• 小團隊運作</li> <li>• 自我優勢的契合</li> <li>• 授權</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 明確的工作目標</li> <li>• 主管教練</li> <li>• 主管師父</li> <li>• 日常頻繁回饋</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 真誠的雇主品牌</li> <li>• 移動式辦公</li> <li>• 彈性工作空間</li> <li>• 試誤與容錯</li> <li>• 多元融合文化</li> <li>• 職家平衡</li> <li>• 開放的溝通</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人才流動</li> <li>• 多軌職涯發展</li> <li>• 學習目標導向</li> <li>• 自我學習</li> <li>• 社區參與</li> <li>• 社會責任參與</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 人員管理技能</li> <li>• 透明的溝通機制</li> <li>• 轉換型領導</li> <li>• 僕人式領導</li> <li>• 值得學習的夥伴</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作安全</li> <li>• 減肥與健康</li> <li>• 社交下午茶</li> <li>• 彈性上班</li> <li>• 靜坐空間</li> <li>• 現金性財務獎酬</li> </ul> |

# 員工體驗下的菁英人才管理新思維

- 設計員工體驗的二個關鍵要素
  - 接觸歷程
  - 利益關係人

# 菁英人才管理—員工體驗的接觸歷程(1-20)

1. 績效薪酬公平性
2. 人才價值主張(雇主品牌)
3. 人才需求分析
4. 人才標準設定
5. 內部人才選拔
6. 外部人才搜尋
7. 人才評量
8. 風險評估
9. 檢視與校準
10. 人才定位

11. 接班人計畫
12. 發展計畫
13. 提供發展資源與協助
14. 人才/員工溝通
15. 被接班人激勵
16. 各類人才留任
17. 接班人上任
18. 上任後實績
19. 上任後留任
20. 上任後部屬培育

# 菁英人才管理—員工體驗的利益關係人

## 1. 公司治理

- ① 董事會
- ② 股東會
- ③ 薪酬委員會

## 2. 執行機關(人)

- ① 人才發展委員會
- ② 總經理/執行長
- ③ 人資/OD主管
- ④ 伯樂
- ⑤ 與接班有關主管
- ⑥ 獵才公司

## 3. 接班人

- ① 接班人選
- ② 公司內高潛能人選
- ③ 公司外潛在候選人

## 4. 非接班人

- ① 被接班人
- ② 其他一般非接班員工
- ③ 與接班事項有關人員

# 員工體驗下菁英人才管理的衝突現象

- 有待解決的緊張關係
  - 排他性菁英人才主義與全括性多元化管理的衝突緊張
  - 少數A級員工與多數B級員工的衝突緊張
  - 少數菁英與多數弱勢員工的衝突緊張
  - 少數菁英流動與多數員工生根的衝突緊張
- 人才管理的衝突、緊張關係相當程度抵銷了菁英人才管理的效益

# 員工體驗下的菁英人才管理的實務

- 西南航空
  - 西南航空(Southwest Airlines)的文化價值觀是有趣的、樸素的和如同家人的，因此每位員工被同等對待、尊敬和照顧
  - 在西南航空公司「**B級員工**」與「**A級員工**」同樣被重視

資料來源: DeLong & Vijayaraghavan, (2014), 2 Myths About Engaging B-Players, Harvard Business Review.

# 總結

- 員工在進入公司的前、中、後所體驗的每一個關鍵時刻，都將影響員工的工作滿意、組織承諾和離職傾向。
- 員工體驗是員工工作滿意、組織承諾和離職傾向的決定因素。
- **HR**的工作不應只是聚焦在選、用、育、留功能的運作上，而是要聚焦在如何解決員工體驗的問題，就像公司如何慎重看待顧客體驗一樣。

謝謝各位