



人力資源顧問希沙提

永遠從企業的痛苦點出發

■方素惠／文

人力資源人員永遠要從企業經營的問題開始思考，先問，我們企業的方向、挑戰、策略是什麼，然後問，我們的人才需要什麼樣的行為，才能達到這樣的結果？

「一個好的人力資源人員，永遠是先做好一個企業人 (business people)，然後才是好的人力資源人員 (HR people)。」人力資源專家希沙提 (Dr. Reza Siasakhti) 指出。

希沙提是波士頓大學教授，美國 Productivity Dynamics 顧問公司高階主管。他曾經協助 IBM、思科等跨國公司進行人力資源方案，而三度榮獲美國訓練發展協會的人力資源「最佳實務獎」。

今年四月下旬，經濟部工業局邀請希沙提來台舉辦研討會，分析如何根據企業所面臨的經營問題，以職能模型來發展人才，達成企業目標。

傑出的人力資源做法，都具備哪些共同點？企業該如何評估教育訓練投資有什麼效益？希沙提接受本刊專訪，分享他的看法：

■這段日子來，人力資源的角色和過去有什麼不同？

□過去多年來，我常到各個企業去，接觸非常多人力資源人員。基本上，人資人員可以分成兩種族群。第一種把自己看成一個獨立的單位，負責一個功能，例如訓練單位，他們是為了訓練而訓練。他們有目標、預算，有數字，知道有多少人來上課，滿意度是多少。

這個族群我稱為一群專業人士，他們喜歡自己的技藝 (craft)，不斷練習這個技藝，互相交流。但是他們對於企業的課題卻很冷淡。

另外一種人力資源人員，則已經從他們原來的角色蛻變了。他們了解，人力資源是個工具，是為了支持企業而存在。他們所做的每件事情都和企業有關。他們評估自己的成功，並不是根據他們開設多少課程，投資多少錢在人力資系統、流程上，而是，他們有沒有解決企業

的問題，有沒有和企業目標連結。

這才是比較好的人資組織。他們永遠是先做一個好的企業人，然後才是好的人力資源人員。他們存在的理由是，如何成為策略性資產，協助解決企業經營的一些痛苦點，例如業績成長、面對競爭、組織轉型。

他們不會為了領導課程，而來開設領導課程。他們會思考，我們的軟體開發部的主管、行銷業務的主管，他們在這個時點上到底分別需要什麼。他們會是CEO最好的朋友。

不只改變企業，還改變人生

人力資源的角色非常關鍵。有很多次，我看到企業裡的人員正遇到事業瓶頸，經過好的發展、休息，透過新的任務、事業，變得非常投入、有熱情。人力資源不只是可以改變企業，還可以改變很多人的人生。

不幸的是，有些人力資源組織距離這個境界還很遠。他們還是在談一般的訓練，把學員帶進教室，給他們越多課程越好，就像大量生產的工廠一樣。事實上，現在的工廠越來越強調及時生產（just in time），在人資領域，也應該推動有目標、根據需要（on demand）的訓練發展。

■在景氣低迷的時候，企業對於資源投入會更謹慎。要如何衡量這個投入有沒有成效？

□的確，人力資源的投資越來越高，已經變成一個很重要的投資。一些做得比較好的公司，會先為訓練發展建立一個投資效益的分析。首先，他們會找出現在企業面臨的問題，再尋找解決方案，然後看這些解決方案如何解決企業問題，投資報酬率是什麼。我知道有些美國公司的學習長（Chief Learning Officer），在沒有了解將如何評估成效之前，是不會核准任何投資的。

例如，我們最近協助一家跨國公司的業務

單位設計訓練課程，我們用了一個很有系統的方法來評估。從沒受過訓練，以及受過訓練的業務人員中，我們找出一些樣本，分析在訓練前、訓練中、訓練後，兩組人員有什麼改變。結果我們發現，受過訓練的業務人員，顧客滿意度大大提高。這樣的數字會讓主管知道他們可以從這個訓練期望什麼。有數字成效，對人力資源人員來說也是個好事，讓他們知道自己必須為結果負責，必須展現對公司帶來的影響。

■看起來好像要很長時間才能知道成效，但有時候高階主管必須在較短的時間內決定。

□事實上，改變的結果不會在一夕之間發生。我們必須設計、執行，然後修改。這需要一些時間，例如三到六個月。

就像公司投資IT系統時，也一定會先分析可能帶來多少效益，顯示我們投入了這些資源，一個月會省多少錢或提高多少效率。負責

人員必須先有一些假設、蒐集產業標準資料，評估這項投資會帶來多少成效。

人力資源也是一樣。有一家大型公司希望我們協助它設計一個新人到職方案。這家公司的困擾是，在新興市場，他們所招募的新人往往待不了太久。高階主管認為，如果新人到職方案做得不好，新人就不了解公司的價值主張、不會投入，所以他們想翻修新人到職方案。

到底要解決什麼問題

我要強調的是，很多公司想到的都是，我們需要有新人到職方案，但沒有想到，我這個方案要解決什麼問題。這家公司的目標很清楚：我要降低新興市場員工的流動率。因此，為了解決這個問題，我們設計了導師（mentor）制度，讓新人到總部去感受企業文化，讓主管和他們談話，讓他們知道公司的策略。他們感受到公司的用心，會更願意留下來。

結果是，有參與這個方案的新人流動率為一%，沒有的一七%。這等於為公司省了一大筆錢，此外，員工投入的程度也比較高。

■談談職能模型（competency model）的概念，它對公司有什麼幫助？

□職能模型這個詞聽起來很時髦，但實際上，它的重點是，定義人力資本，以便達到企業的蛻變。

一個好的職能模式，是從企業的問題開始，在企業的問題結束。也就是說，先問我們企業的方向、挑戰、策略是什麼，然後問，我們的人才需要什麼樣的行為，才能達到這樣的結果。

例如，你想要提高市場佔有率，因此，業務主管應該要做些什麼，這就是他們的職

先問，我們企業的方向、挑戰、策略是什麼，然後問，我們的人才需要什麼樣的行為，才能達到這樣的結果。

有產品的總成本（total cost of ownership）。

接下來，看看你的團隊裡，有多少人具有這樣的能力，有多少人沒有。也許你必須雇用有這樣能力的人，也許是提供課程，來發展這樣的行為。

也許是和提出策略的高階主管談話，也許是觀察頂尖績效的人員具備什麼行為和能力。接下來，很重要的一點是，根據這些結果，發展具體、量身訂做的課程或方案。例如，你

的業務人員可能需要談判能力，但並不是送他們去上三個一般談判課程就好，而是要了解，這個課程是否能夠具體告訴我們，在我們這個產業的競爭態勢下，在賣解決方案的形態下，我們該如何談判。

領導人永遠扮演重要角色

■在推動職能模型時，最大的挑戰是什麼？

□當企業過去有過不好的職能經驗，就會有很大的挑戰。就好像有些公司的ERP沒有順利導入，下次再有人提起ERP，它就懷懷疑。其次，有些公司沒有有系統地做，沒有耐心。職能模型的執行是個流程，而不是個事件，必須有耐心、有紀律，才能落實。

■你參與過很多人資專案，也獲得「最佳實務獎」。你觀察，一些成功公司的人資做法有什麼共同點？

□這些最佳實務的公司，首先，他們的領導

人永遠扮演重要角色，因為領導人知道人力資本的威力。他們願意投資，把人力資本看成是投資，而不是成本。這是最重要的一點。

第二，這些公司的人力資源單位通常很了解公司的經營，並充滿熱情，知道我們的產業和企業的驅動因子是什麼，績效指標是什麼。不論是電腦公司或石油公司，不同產業有不同產業的挑戰和機會，人力資源人員必須了解這些事業，並內化它。

我衡量人力資源方案有沒有成功，是看它有沒有從企業經營的角度來思考，了解公司如何賺錢、為什麼虧錢、顧客滿不滿意。只有了解這些，才能為公司創造價值。

最佳實務的公司往往不是有最新科技、最好的線上學習系統，讓大家都驚呼「哇！」的公司。如果你能用最基本的功能，卻幫助業務人員提早一個月達到業績目標，那才是最佳實務。