

松誼顧問專欄

疫情過後對人力資源管理情境的影響初探

朱承平 首席顧問

HR領域深耕逾30年，以其對於人力資源管理的豐富經驗，對現今市場及產業洞見觀瞻。曾任中華航空公司行政副總經理、桃園航勤公司總經理、荷蘭商天遞公司TNT台灣區總經理、中華電腦中心總經理、日月光半導體集團副總、華宇集團人資副總、日月光半導體集團上海公司行政副總、印尼商金光APP集團工業用紙部總經理室副總經理，以及致伸集團人力資源總經理等職。



最近新冠狀病毒肆虐，已殃及全球各地，舉世均受到衝擊，許多難以逆料的變動，都已接踵而至。大家都仍在惶惶不可終日中，持續飽受驚悚，幾至不知所措。而經濟嚴重衰退，造成資源不足以及需求與供應的嚴重失衡，更

令失業情況一直滑坡，金融秩序也一片紊亂，各種數據與預測都是呈負面與悲觀。可以想像的，疫情過後，當會有一段療傷止痛過程，無論預測是朝U(較緩慢的迴轉)、V(快速迴轉)、L(陷入長期的衰退與停滯)的發展，經濟復甦

體制。而出現區域割據 regionalized segmentation 的局面，勢將阻撓資源交流(不僅僅是資訊，也包括資金、人才流動與供應鏈的整合)以及各國採取壁壘的重現，而這些都會改變整個世界政治局勢的發展。

都需要等待與考驗。

而在此動盪局勢中有學者指出，至少會出現對於全球化概念與實際運作模式都會出現重整後的新的模式，有可能局部破壞全球化

甚至有學者指出，即使是經濟復甦，就業狀況也不一定會同步迴轉，而也有可能造成“無就業機會增加的繁榮”jobless prosperity 現象。而在此之前，AI、加速自動化與工業 4.0 不斷的蛻變，本已對整個經濟社會的衝擊帶來前所未有的變化。由於技術的不斷革新，不僅改變了生產模式，也給全球社會

人力資源受疫情影響層面



帶來翻天覆地的衝擊。

李開復已經直白指出，這股 AI 浪潮已經席捲了全世界，擴大貧富差距，也釀成貧富巨大差距，更撕裂與摧毀既有社會結構。這種 AI 造成如今再加上疫情不斷擴張，令我們對未來增加更多的難以蠱測性。而身為人資工作者，更應對這時代的變化，雖然“已”雨，仍要綢繆，做出及時有效的反應。僅就個人所見提出管見如下：

1. 長期的預測的能力

今後人力資源規劃視將要能及時反應，並具應變能力的備援計畫 what if ..plan，我們既要有中長程的預測能力，能夠洞悉企業未來的可能變化，也要在萬一預測與實況有所差池時應如何採取立即應變措施，預作規劃。譬如公司因為市場變化，導致產品方向與經營策略有重大變更時，應如何應變。這也是對人力資源的重大考驗。

就如以目前汽車工業為例，當汽車變成電動與無人駕駛時，



對原來傳統動力車輛製造工作人員的生涯與轉職規劃應如何重新安置與調配，就宜預做規劃。

2. 長期與前瞻的考量

未來職場也許不再需要再維持這麼多人力的雇用，屆時大量多餘人力不是被迫失業，就是需要透過勞政企共同努力，創造出新產業，俾能容納更多的求職者。今後用人務必要以長期的眼光去評估。與更應顧慮的是，由於市場變化太大，技術與經營模式不斷推陳出新，今日可用的人才，固然是資產，但當員工存在價值變動時，也可能成為明日黃花，反而成為負債。必須妥善提升技能與做適度的生涯安排。

這殘酷的現實，主要是來自高科技尤其自動化的衝擊。而

當人力縮減時，如何合理的善待被資遣員工，也是未來勞、資、政三方共同要應對的課題。

當年 IBM 由上下游垂直整合電子計算機轉型為系統開發與 Total

solution 經營模式，協助傳統製造人力透過轉職訓練與轉介諮商與服務，成為維修人員；而研發人員轉換成銷售人員與系統顧問工程師。雖人力調適過程歷時很久，大體而言，還算是成功的案例。而通用汽車一度試圖要大量裁減生產線人力時，由於美國汽車工人聯合工會 UAW 出面斡旋，與資方簽訂讓步條款 concession clause 以提升維修與轉業訓練代替加薪與立即裁員，方便員工轉型順利，失業與轉業過程較為溫和。這一度也視為應變的範例。

3. 人力過剩現象

當人工智慧大量使用時，勢必會造成人力精簡的事實，有

人甚至預測，當前全球約有七十四億人口，完全與不完全就業人口約當四十萬，由於新科技與新模式大量引入，無論是效率、速度、使用人力素質都會較目前人力更加進步與精確。因此有人預測，在 2050 年以後，僅需二十億就業人口就有可能生產出與今日等量齊觀甚至超越於今日的規模。

如何處理大量待業或亟待轉型議題，雖宜由政治、經濟、社會手段為之，但從企業面也要有應對措施。首先我們可能要認真考慮，非典型就業型態(如契約、職位共有 Job sharing、人力外包、**派遣**、零工經濟 Gig Economy ...)的人力運用，會逐漸成為雇用常態。因此在人力資源政策與管理思維上，也應及早慮及，針對不同就業型態的員工，做出不同的管理措施。

4. 菁英人才的培育與運用

相對的對於**菁英人力 talent**的羅致、運用與培育，更是要較前予以更多重視，企業競爭中，菁英的延攬與利用，已成

為成功的關鍵因素。唯有有效的利用菁英，貢獻智慧與提供知識技能，以及規劃各種不同對策，並有效地付諸實現，才能確保企業永續經營、經營實力成長以及兼顧社會正義。菁英人力的建立當然要與財務資源受到同樣的重視。

5. 人力資源發展成為重心

也正因為用人精簡化，因此在未來，人力資源發展的功能，其重點除了以提升技術改變行為的“訓練”外，而在以激發潛能、改變觀念以及建立多職能的“發展”功能就更要加強。廣義的人力資源發展(包括訓練與發展、學習型組織、知識管理、生涯規劃與發展、人才管理、**關鍵職位繼承方案**、職業技能重建、與組織再造與企業重建...)會逐漸成為未來人力資源管理的重心，甚至會有可能與人力資源管理分庭抗禮的趨勢。

6. “通用目的技能”迫切需要

也如前述，今日人力資源發



展既要重視現有實力的增強，也要兼顧未來有更多的適用不同層面的挑戰，既能讓員工生涯發展道路更寬廣，也有利企業建立更有效的人力利用資源。因此員工除了具備專業技能外，也應在如人際關係、**團隊建立與合作**、人文素養、人工智慧技能以及跨領域技能的學習有所著力，我們可以此稱之為“通用目的技能”GPT: General Purpose Technologies (與核心實力 core competency 與通才發展相呼應)，也唯有如此才能有效的發揮人力資源發展與利用功效。因整體環境與技術遞變需求而營運而起的各類“通用目的技能”已經成為發展人力資本的重大課題。

在疫情散佈期間，關於培訓已經運用大量視訊與遠距教學進行，相信這個趨勢已經方興未艾，且已為大眾普遍接受，相信未來也會繼續擴大使用。而在鼓勵員工從事提升學歷的進修之外，也應輔導員工在技能提升有更多著墨。

7. 終身學習、外僱協助、職業重建經應運而生

有鑑於時代變遷瞬息萬變，若無建立終身學習體系，部份資深員工就有可能會有無法與時俱進之虞，成為企業的不適用 obsolete 者，因此企業宜針對較資深員工給予職業重建 vocational rehabilitation 協助，提供生涯發展規劃的諮商，以及必要的訓練。甚至要為不十分適合或無適當職缺可供安排的員工，給予外僱協助 outplacement service 服務，在領到退休/資遣金後，仍能有機會在其他領域找到適任的工作。

8. 人機關係(Man – Machine Relation)的建立

當人資在面對 AI 運用日漸頻繁之際，更應懂得有效地與 AI 建立起良好有效的人機關係 (Man – Machine Relations)，當人資成為使用者，更要參與與學習 AI。就人力資源發展角度而言，人資除了要擔負培訓組織與其成員的責任外，更要參與對 AI 體系的“教導”，使得 AI 更具人性化，更能符合人類的需求，能受役於人，發揮最大功效，而不是單純的取代人力。



9. 發展溝通與互動功能

由於在家工作 WFH: work from home、視訊會議、以及社交距離經常利用，已對員工彼此間的溝通與互動產生一些變化，加上未來辦公室會因為電子通訊 Tele-commuting 廣泛使用，而減少使用，這些很可

能形成較大的疏離感，會影響互動與合作基礎。人資單位宜對此協助重新定位有關的管理規章，建立新的企業文化與強化團隊建立觀念。我們更應該對組織成員視為“內部顧客”，發揮服務熱忱。

10. 強調員工關係的新模式

至於未來的勞資關係，我個人建議在此動盪與机陞難安之際，宜強化員工關係 Employee Relation，而非全然沿襲既有的勞工關係模式為基礎，將努

力培養共識基礎，相互諒解，共同攜手合作以期擴大勞雇雙方利益與保障就業機會的最大化。員工關係也宜引進諮商、員工協助方案、與員工參與等

措施、生涯發展、家人關係輔導、休閒健身.....等有效措施加以配合。

員工關係的內涵越趨個人化需求，此種發展情勢不容小覷。個人建議工會的角色與功能，在面臨全球工會運動尤其是參

與(入會)人數比率劇降時，也宜重新定位，譬如以合作代替對抗，協助勞工提升價值，爭取就業保障，爭取立法者與輿論支持等。企業本身也應持續視工會是勞工團結權與協商權的代表地位。

11. 定位新的薪酬模式

關於**薪酬福利**，在較具經營實力的企業裡，我個人建議在徵得員工本人同意原則下，配合公司的提撥，發展出結合儲蓄與保險功能的遞延給付方案。也就是公司不再以全額發給當期薪酬，而提存一定比率，為員工以“個人帳戶”為原則，當員工退休、離職、資遣時可以多一層財務準備的保障。甚至公司也可以提供理財的義務顧問。

12. 多國性企業的運作思維

而全球化的結構已經受到嚴重考驗，我們一些海外有分支機構的企業，更應在推動在地化與總部聯繫關係上有較清晰

的定位。尤其要在集權與分權的平衡更要慎重為之。既要達到有效的指揮及協調，也要實現整合的目的。對於多元文化的包容與尊重，更應成為企業與人資共同努力的方向。也要將跨國間人力調動與人才管理成為公司未來延材了來源之一。



13. 人資變革

人資本身也要力爭上游，除了傳統事務性角色之外，在學者 Ulrich 等倡議之下，鼓勵人資要承擔參與企業決策成為策略夥伴與變革代理者的角色，我個人建議人資宜增加“問題解決”issue solution 與風險管理 兩個功能。這無疑地會給人資組織與人員帶來莫大的挑戰。也正因如此，人資自己必須努力精進，**強化組織與成員的功**

能與體質，而要從輔助者功能提升至參與者甚至輔導者與顧問的角色。

當疫情嚴重之際，我們有正處 AI 大量引進而對未來政經與企業經營大環境已有前所未有的衝擊。但狄更斯說過:這是最黑暗的時代，也是最光明的時代；當我們能夠具備洞悉與預測的能力，並且可以提出相對應的措施，突破難關，建立起新秩序。我們人資就能更加發揮實質的貢獻。人資宜秉承三 P (be professional, be passionate, be patient) 三原則，輔佐企業更能重視員工，並促使員工更能發揮所長。