

松誼顧問專欄

企業發展成功之鑰：企業要更加重視人力資本的育成

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。



新冠狀病毒肆虐全球，已經改變了全球各地企業經營的生態，對企業的衝擊更是亙古以來所未見。有人形容這次疫情對整個人類活動與生態環境已造成翻天覆地的影響。巴菲特就說過：新冠病毒對整個社會的衝擊，是他有生以來未曾經歷，也未曾料想過。疫情過後，許多目前未曾預期到的變遷與挑戰，必將接踵而至。

全球無論是國與國間、企業與企業間的競爭，唯有勝者為王。而為應付這變局，企業界若要維持追求利潤、永續經營、善盡社會環境責任。首先在人力與組織系統上要有徹底更新與應變的決心。其中透過人力

資源發展以強化**人力資本**勢必是關鍵因素。

上世紀末，杜拉克曾在“不連接的時代”(the Age of Discontinuity 或譯為“斷裂的時代”)一書中，預告即將結束的二十世紀會被形容為渾沌與斷裂的世代，無論是經濟、政體與社會在結構與意義上均有翻天覆地的改變。

杜拉克在該書中勾勒出四個足以影響當代社會與文化實質改變的重大領域，它們是：

- 新科技爆炸導致不斷有新的產業出現，會取代現有的**就業型態**。
- 產業從國際化蛻化成全球化經濟——儘管在當時尚未在政

策、理論與體制上已臻於周全完整的程度。

- 在一個新的社會政治多元實體下，意涵著在整體政治、哲學上與精神層面的劇烈改變也於焉產生。
- 透過大量教育形成舉世的知識，而其內涵已影響到工作、休閒與領導。

他當時已經預測新科技、多元化、知識經濟、全球化，都將對今日整體社會與環境會有顯著的影響。

而主導與受這些變化影響者，都是當時的各類經營管理與科技人才，他們要肩負如何**引入**、培育、利用、與再發揮其創造力與生產力的重責大任，才能

面對當今企業界所面臨的共同挑戰。

在混沌不已的整體企業環境裡，企業為求提升**經營實力**，勢必要較以往更加重視 "**人力資源發展**"，才能夠有效地取得、培育與養成、給予更多的發揮機會、**適才適用**、留任人力。

不僅是企業，一個國家若無法儲備與讓人發展的空間，若任人才流向海外，就會流失國家競爭力，形成腦力枯竭 Brain drain 現象。

目前人力資源管理雖有預測與參與策略的任務，但其主要是著眼於對於人力的羅致、發展、留任與利用 utilization 的目的。而人力資源發展則旨在基於前瞻性的眼界，為企業培育出可以共同面對未來演進的推手。

Charb, Barton, Carey 三者合著的 Talent Wins (擁有**菁英才**會贏) 一書中，更直指人才菁英是企業成敗的關鍵，而且不宜只是滿足當時與傳統上框架式 Lines and boxes 的期待，以

人力資源發展體系



松諒首席顧問 朱承平 整理

前只是期望菁英能汲汲於企業未來數年的規劃與經營方向，有所貢獻；如今他們應被賦予尋求更多的預測與發展機會，以及在變動頻仍的環境中，找到適應與提升競爭力之道。

這不是只有高科技或者是大型產業才需要重視人力資源發展，中小企業也要面對生存與成長雙重任務，更要有願景、擁有能夠與企業一起披荊斬棘獨當一面的幹才，並給予施展與自我成長的空間，才能崢嶸可期。中小型企業對於**關鍵人才**的倚重與依賴，並不亞於大型企業。中小企與對於人才的要求更是期盼能做到多才能 multi skills 與專業並重的期

求。

人力資源發展體系經過數十年的演化，已漸趨成熟，各界雖有不同的見解，但其目的在於提升與保有菁英人力的目的都是一致的。我謹就個人的管見，以上圖展現出人力資源發展體系。

原則上，當代的人力資源發展是建立在傳統的訓練與發展基礎上，而為時代的變遷而有所演變與擴充，我們除了要繼續鞏固既有的**訓練與發展基礎**外，更要借重 "**知識管理**" 與 "**學習型組織**"，並互為犄角，成為重要的人力資源發展組合。

在 "**知識管理**" 範疇，我個

人列舉了四個面向：

1. 通用目的技能 General Purpose Technologies
2. AI 與大數據 Artificial Intelligence
3. 人機整合 Man — Machine Integration
4. 管理發展 Management Development

而在 " 學習型組織 "，我列舉了四大重點：

1. 人才培育與管理
2. 核心職能
3. 系統思考能力的培育與提升
4. 自我發展與終身學習

分類、溝通、理解到實用以及有效管理過程。透過知識管理的構建，我們可以整合不同知識來源，加以應用發揮 1+1>2 的綜效。

1. 通用目的技能 GPT General Purpose Technologies

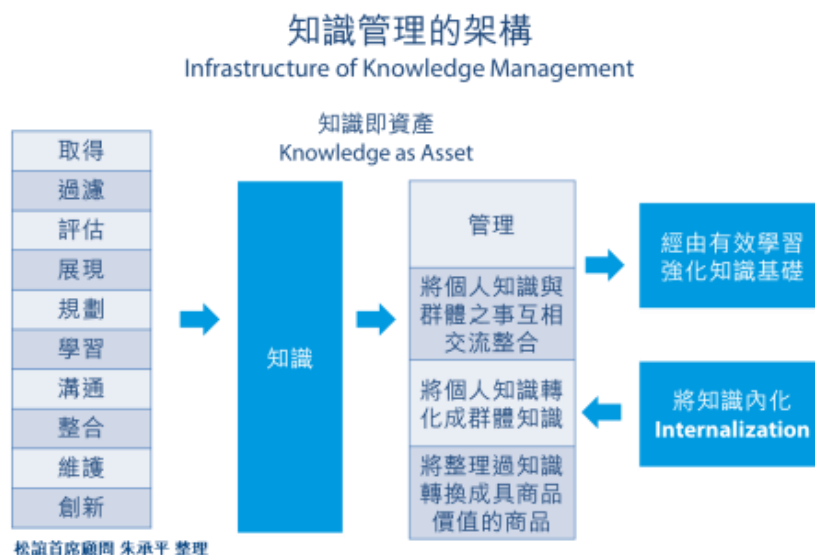
根據維基百科上解釋為：通用目的技術是指能影響一個國家甚至整個世界產業進步與升級的技術。比如：蒸汽機、鐵路、汽車、電腦、網際網路以及區塊鏈等地相繼出現，都需要整合的相關知識與技術，而不宜偏廢其他相關知識技能的

逐步演進的人才需求。也就是源自各種不同技術、工具、觀念，若加以整合，甚至觸類旁通，都可以推動未來新世界的進展。最明顯的例子就是量子可以提升通信與監控技術、手機出現也結合了電腦、電話日與資料庫、攝影、錄影....等功能，而各種自動控制與能源技術更有助於無人駕駛汽車時代的出現。

以往工業時代較重視的專業領域的技能，在 AI 時代卻建議也要兼顧專才通才知識與技能的擷取，因此 GPT 會成為未來人力資源發展的重要內容。

而有人呼籲在科技時代，為了適應廣大新知識與新技能的需要，各類人才，不論是來自於工程科技或財金、管理的工作，除了必須具備科技、工程與資訊以及觀念架構等技能，而且能有效的掌握外，也需要將人文知識納入 GPT 範疇中，有人文基礎的工程師往往更具創新的潛能。

通用目的技能的具備，是邁向明日科技的原動力。通用目



知識管理

知識管理是杜拉克等人倡導，知識管理包含了創造、確認、

追尋，而失之過分倚賴注重專門領域，如此才能與時推移，配合工業 1.0 逐步轉換到 4.0

的技能被認為是推進經濟社會轉型的主要動力來源，而藉其的能量轉換與發揮在工具設備的運作上，也是推進資訊化的主要動力。

2. 大數據與 AI 人工智慧 Artificial Intelligence

借重從電腦、行動裝置到感測器產生的資料周遭產生的數據，我們可以加以儲存、管理與分析—在利用人工智慧工具得到深度分析結果後，可以制定對策與發展新經營模式，發展出行動方案。因此所有企業

當我們大量依賴電腦與其他自動化工具，而取代部份人力時，人們就更有需要學會與電腦交流，懂得如何利用它的功能，而不是受制於它。我們是使用者也必須是機器的主導者，當我們更加深入了解電腦的功能與極限時，我們才能讓它的服務效率達到最大化。

4. 管理發展 Management Development

在二十一世紀裡，管理因為經營環境日益複雜與擴大，對於事業經營領導者的期求會倍

備博雅知識 liberal arts 的基礎。經理人為了應運不斷需要變革以及全球化的要求，必須持續不懈的提升管理能力與隨時追求新知，才能與時俱進，不致有落伍之虞。

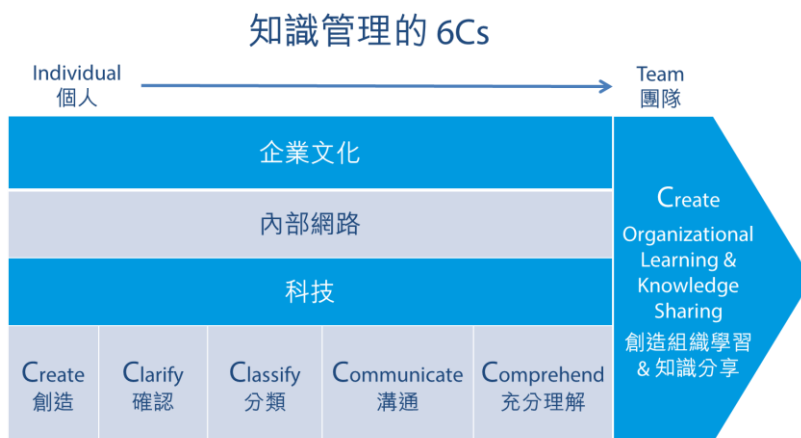
學習型組織

早在上世紀 80 年代。學習型組織概念就已開始受到重視，透過「組織學習」實現員工知識更新和保持企業創新能力理論和實踐。企業通過學習型組織試圖使員工獲得個人價值得以提升與得到自我滿足，也使得企業經營績效得到提高。

1. 人才培育與管理

今日有志銳意革新或振衰起敝的企業。莫不將培育或羅致菁英列為要務，但在企業內部也宜有相對應措施，其中引進學習型組織概念，讓其能夠熟悉企業文化，與企業願景及策略、公司經營模式，實有其必要性。以學習型組織的觀點，通常在人才培育管理上，會有下列措施：

- 以較長期的培育人才策略，做為著眼點，發展出較具體



Wilf, Greenwood 1988, CIO Magazine

內成員，都應具備對大數據與 AI 具體而微的理解。能夠了解大數據的功能，我們才能夠將數據的功用擴大化。

3. 人機整合 Man-Machine Integration

重於往昔。" 領導 " 功能重要性已經日益凸顯，甚至有與 " 管理 " 分庭抗禮之勢，管理早已被視為是種專業，但如今要在管理技能之外，更需具備制定願景與策略的能力，以及具

的人才管理方案。

- 試圖將企業的期盼，與員工本人的意願、性向、職能相配合，建立起可行的發展方案。
- 重視對該員工的培訓、歷練、與賦予較具挑戰性的任務，讓其實際考驗中成長。
- 薪酬待遇著重長期面的獎賞，而不是只著眼於短期性報酬。

它包括 " 管理核心職能 " 及 " 專業核心職能 " 。管理核心職能為有效達成管理目標所必須具備的人格特質、管理能力；而專業核心職能是指若擔任某特定職務或工作時，所需的特質、知識與技能。相對的企業整體也宜從技術面與實務面發展出整體的核心職能。核心職能從個人開始，然後擴及組織、最後形成有效率的團隊。

- 建立**共同願景**

- **團隊學習**

- 建立系統性思考

若能按部就班、逐一實現，應可以有助大家形成共識；齊心向共同目標邁進。



在進行系統性思考時，務必要：

- 防止分離性思考，注意整體思考(think holistically)。
- 要防止表面思考，要從本質思考方向努力。

4. 自我發展與終身學習

在劇變世代裡，今日在學校所學，也許不出幾年，就將不符職場需求。因此公司要設立機制提供員工進修學習新觀念與新技能，而員工也應有此自覺，視終身學習為永無止境的使命。當然企業要提供一些激勵措施，員工因為職能不斷提升，可以相對回報公司，提升

學習型組織的發展 Development Matrix



松諠首席顧問 朱承平 整理

- 建立正式或非正式的 Mentoring 制度，指定專人引導。

2. 建立核心職能 Core competency

核心職能顧名思義，就是勝任、與擅長、具競爭力的能力。

3. 系統性思考能力

在經營一個企業時，有時候要借助心靈締造過程，我們舉 " 第五項修練 " 一書中提及以下五項歷程：

- 超越自我
- 改變心智模式

績效與生產力。

結論，無論是經營者或是員工，在今日職場上，所遭受的挑戰與生存環境衝擊，都是以前所未能料及。企業與員工都應該努力於提升 " 人才資本 " 貢獻績效，才能使企業屹立不搖，員工會因自我提升，更能體現出其價值與貢獻度。大部分研究報告都指出，如果運作得當，許多企業透過知識管理與學習型組織，來提升與強化人力資源發展功能，無論在經營效率與人力資本的累積與運用，都有實質的貢獻。而知識管理與學習型組織一旦發展成功，其架構通常可以延續很久，也可說是長期的貢獻，值得企業界採用。