



2022/6 江靜純 松誼企管總經理

如果是對的事，為什麼老闆會不做？

大致可歸納為三個原因：還沒搞懂、沒有錢、時機還沒到。而常常是因為他還沒有搞懂，所以，也就沒有錢，當然時機也就不會到。你是不是覺得老闆很難懂？其實是你還沒有讓他搞懂，如果你能更了解老闆在想什麼？就會從這死胡同走出去，找到通往更有效及互相信任的康莊大道。

一、生存與永續: 沒有今天就沒有明天

現在都找不到人了，還要訓練？當你聽到這句話時，是不是想我們老闆不重視培訓員工的？如果你這樣想，那你永遠也沒機會了。在時間管理學裡，如把所有事情以重要性及緊急性劃分，產出了四個象限，第一象限(重要又緊急)如沒處理好，是可能會危及到企業生存的，處理客訴及招募員工就在第一象限，而第二象限(重要不緊急)卻是企業能否永續經營的要務，例如：訓練及發展員工。當第一象限和第二象限只能做取捨時，老闆理當會選第一象限。但我們要創造是雙顧，能兼顧第一象限及第二象限的解決方案，而不是取捨，也就是能夠生存與永續並存的狀態，故當你要向老闆提案時，不能只提永續而忽略生存，而是要有短中長期的整體的策略及作法，能解決目前經營的問題，又同時為未來競爭力做規劃及準備，才得到滿滿的 YES!

二、老闆的老闆：我要如何讓我的老闆買單？

誰是老闆？如果狹義的老闆是直屬主管，那廣義的老闆就是所有能影響老闆決策的人，舉凡董事長、創辦人、股東、顧客、重要幹部等等都可計入，重要的字眼是影響，講白一點，有否決權的人有誰呢？你的雷達訊息及敏感度是否可以掃射到老闆可能會遇到的挑戰？先幫他把提案想清楚及準備好，或甚至跟他一起去提案也無不可，因為幫助老闆成功地向他的老闆提案，絕對是很重要的成功關鍵。

三、投資與費用：這錢一定要花嗎？

老闆想做的事太多了，但到底什麼事是現在最優先須做的事？而每天他的腦袋隨時都在盤旋著：到底做什麼事可以事半功倍、可以既解決現況問題又可建立長期優勢、可以擴長市場又能增加利潤、可以顧客滿意/員工滿意/股東滿意、這是一次或是長期性花費、錢花得值得嗎？有沒有發現這些決策性議題的共同點就是以終為始，從人才發展的角度來看，老闆在意的是你為什麼要做人才發展？你是要解決什麼問題、或是想達成什麼目標？而又為什麼你會覺得做這專案可以有這些成效？一方面是問你有沒有想清楚；而另一方面是想了解你的信心度夠不夠，他可不可以放心讓你 GO!

四、整體與局部：人資部門在哪一級？

有一次我問我的老闆他如何看人資部門，讓我印象很深刻的是，他非常系統地將之分為四個層級：

- A 級：準備未來型
- B 級：解決問題型
- C 級：可有可無型
- D 級：造成困擾型



以 D 級(造成困擾型)為例，只想到公司要有這個制度那個制度，即使很專業但卻愈做愈亂，最後連員工也抱怨連連，如只從人資局部性的角度切入，非用公司整體的需求來思維，很容易造成了負面成效。這也讓我下了一個不太討喜的結論：有時老闆的拒絕並不是不重視人才發展，而是不相信人資部門辦得到。老闆想的是整體的營運策略及影響，如你只是想到 HR 的專業層次，是無法成為 A 級(準備未來型)主管的。有鑑於此，人資部門確實在追求專業發揮的同時，非常需要和老闆溝通溝通再溝通，才能了解如何能支持到公司全面性的策略及戰略。

每個公司都有其獲利的主要優勢，可能是剛好在浪潮上、天時地利人和、商品創新、品牌口碑、成本效率、業務拓展等等。身為人資、訓練單位負責主管或團隊的一員，一定要有很堅定的信念：堅持只有不斷成長的團隊，才能創造企業永續的經營，建構一套有效且適合公司的機制，來持續發展員工，這不僅是常常要思維的功課，更是使命：到底什麼解決方案才能真正幫到公司，要如何才能得到老闆的 YES 並支持，進而成就企業造就人才。

※ 小編的話：

知道老闆在想什麼後，想成為 A 級準備未來型的 HR？準備捲起袖子開始建置企業的人才梯隊發展方案？歡迎報名 7/13(三)人才梯隊 GROW 工作坊
[名額有限，快點我搶最後席次!!](#)

※延伸閱讀：

[【松誼顧問專欄】人才梯隊發展的成功關鍵 Part1:人資長的 7 大職能養成](#)

※ 歡迎加入[松誼企管 FB 粉絲團](#)，不漏接第一手活動訊息！