



## 2013.10.22-工商時報

### D4版 經營知識<守成爲盈>

【守成爲盈】◎文／葉益成

## 人資部變身 從協調者變火車頭

企業要賺錢又符人力成本效益，人力資源應扮演火車頭的角色，而非傳統的協調工作。如何吸引到優秀人才，使組織人力資源發揮更大效用，支持組織策略目標的實現，是每家企業都必須認真考慮的問題。

企業的人力資源部門和人員若能成為組織的策略夥伴，因應選、訓、用、留，就能以策略性（戰略性）人力資源管理，造就更多人材和人財。

企業常著重於人才技能盤點或人數預估，很少與營運規劃或年度策略聯結，策略性人力規劃希望透過營運策略與產業分析，有效掌握人才短缺及異動風險，並兼顧成本效益，成功擬定未來人才需求策略與人力投資計畫，確保組織提前準備未來發展所需人才與關鍵技能。

例如，某傳統製造業轉型進入產業變化大的高科技業，擬透過3年的策略釐清與定位，朝品牌與代工雙成長的模式，然而目前的人才策略與培育計劃僅著重於培養具備供應鏈管理、代工方面管理能力

人才。

檢視其投入的相關用人成本與產生的效益，發現其效益比略低於同業，原因之一是該企業過去大量招募專業技工，透過內部培育、養成人才。

但因產業成長快速，加上外部競爭對手變多，造成投入相當的成本卻沒有預期的營收，完全倚賴內部培育的人才策略必須調整。

策略性人力資源管理核心職能，包括人力資源配置、開發、評價和激勵四方面，從而建構有效的招人、育人、用人和留人等管理機制。

由於策略與營運需求瞬息萬變，為協助企業持續且動態地管理人力需求，應將組織未來發展方向，透過情境模擬分析與最佳成本效益預估，提出行動方案，使人才質量與結構滿足營運需求。

綜上所知，策略性人力資源管理從擬訂企業整體策略開始，由人資管理部門確立相應的人資策略，使員工需求得到滿足，進而提升企業整體產能或服務，帶動客戶滿意和忠誠度。

（本文作者為ERAig毅業國際顧問組織亞洲區負責人暨中華毅業成本顧問總裁）