

投資于關鍵成功要素 —— 人力資本



作者：鄭泉輝

許多經理人都有這樣的困惑：儘管在最先進的設備和技術上投資巨大，儘管給員工支付了極具競爭力的薪酬，然而公司仍然無法像更成功的同行那樣取得令人凱觀的驕人業績。同樣令人費解的是：經理人總覺得難以吸引和留住最適合公司的人才。這就是人力資源管理的困境！

管理啓示1：人力資本和人才管理具有高度的戰略性功能。

具有遠見卓識的經理人明白：要參與全球經濟競爭，企業必須將大量的組織資源運用于企業成功的關鍵要素——

員工的培訓與開發上。作為培訓機構的首席執行管，我發現經理人還沒有摒棄舊的“順其自然”（無所謂）的定式心態，還沒有開始著力于將人力資源管理或人力資本管理提升到戰略性高度。企業要想贏得競爭，必須整合自身關鍵能力，在戰略性培養人員能力和人才方面採取4B法——

即培養（Build）、購買（Buy）、懇求（Beg）和借用（Borrow），以增強企業競爭優勢，確保可持續經營與不斷成功。

管理啓動2：投資于培訓與管理開發真正物有所值。

“很顯然，那些投資於人力資本，採取措施開發和留住有價值的員工，對值得投資的人員進行評估並加以擁有的公司，具有強大的競爭優勢。” IBM公司及全球人力資源部的高級副總裁——蘭迪 麥克唐納（Randy

MacDonald）和IBM業務諮詢服務部EMEA人力資源管理負責人——

瑪麗 蘇羅傑斯（Mary

Sue

Rogers）如是說。在2005年IBM全球人力資本研究中，他們通過對300家公司的調查及對100位人力資源負責人的訪談發現，就中層管理人員參加管理開發課程的情況而言，參與率超過80%的公司與參與率不到60%的公司，企業利潤相差3倍之多。

Delivering more than ...

40 Years of Management Excellence

管理啓示3：員工因為不能持續成長、學習以及取得成就而離職。

去年十月，人力資源顧問機構Mercer發佈的一份研究報告指出，66%的歐洲工人在擁有持續學習的機會時，對工作的滿意度較高。而當工作中缺乏持續學習的機會時，只有17%的人會對自己的工作感到滿意。個人發展賦予員工理解、認同並致力於企業發展計畫的動力。肯定員工的成績，可以促進員工參與度，鼓舞員工士氣，進而提高員工保有率，減少員工曠工，令員工更願意接受挑戰，對企業認同度提高。簡而言之，讓員工持續學習、不斷成長、積極參與，那麼，企業就可以留住有才幹、高績效的員工。

管理啓示4：員工培訓和開發是日常工作。

有一種錯誤的觀點認為：只有那些財力雄厚、人員眾多，員工可以參加脫產培訓的公司才適合做培訓。其實，培訓並非一定得投入大量的時間和金錢。更何況，培訓永遠都不存在所謂的“恰當時間”——

除非培訓已經內化為企業文化，並成為員工日常工作的一部分。任何定期進行的即興講解或者個人在職培訓都是向員工培訓和開發的良好方法。同時，有效的培訓需求分析（TNA）有助於企業甄別需要培訓的重點領域，找准企業培訓回報率的“最佳切入點”。但是，如果不從公司方面花大氣力培訓員工，那麼，不論企業的規模、經驗或者歷史如何，都會招致不利後果。那些有潛能、有才幹的員工都在不斷地尋找個人發展機會，如果企業對這些需求不予理會，那麼，公司最有前途、最有抱負的員工就會離職另就，投身那些可以提供你所不能的競爭對手。

管理啓示5：企業最差的員工決定了公司的強弱。

高績效、高潛能員工的頻繁流動，對公司而言，意味著企業智力資本的損失、制度延續性的缺失、未來中堅力量的流失以及業務連續性的破壞，企業將為此付出昂貴的代價，因為企業需要不斷地聘用和培訓新員工。更可怕的是，如果企業仍然沒有建立相應的員工培訓與開發計畫，那麼，企業還將不斷地失去那些工作積極主動、高績效、高潛能的員工，最終淪為那些對個人發展不感興趣、無處可去的毫無競爭力的員工的避風港。千萬不要讓這種情形在你的企業中發生！

管理啓示6：公司需要建立一體化的、系統的人力資本管理和人才管理計畫——

即培養人才和能力的4B法（培養（Build）、懇求（Beg）、購買（Buy）、借用（Borrow））

在全球人才大戰中，快速培養人才和企業能力的途徑，在於實施一體化的人力資本管理計畫，從內部培養自己的中堅力量。此舉費時較長，卻可以令人才更為熟知和更加適應企業文化。或者，你也可以從海外搜獵人才，說服或者懇求他們加盟自己的企業。如果急需人才，你也可以從競爭對手或者其他市場購買現成的人才和專家。最後，如果上述方法都不可行，也可以從外部諮詢機構或者合作者處借用或者找尋人才，直到企業培養出自己的人力和競爭優勢為止。

Delivering more than ...

40 Years of Management Excellence

管理啓示7：全球經濟中正在上演人才大戰，因此請培養和保護人才。

“在‘人力資源是最重要的資源’這樣公眾熟知的人力資源理念與企業現行的人力資源管理和操作模式之間，特別是與其他企業內部管理之間，存在著極大的差距。”IBM的報告引用了麥克唐納和羅傑斯的話語。令人沮喪的是，實際操作中還有更多地方與人力資源管理理念脫節。請隨時謹記，人才極富流動性，因而要想盡一切辦法跟他們接近。

管理啓示8：付諸行動，通過人力資本創建真正的企業價值。

首先，識別那些將在企業一線堅守5

10年的員工，再對其加以培訓和開發，委以重任，因為他們將引領企業不斷成長。這些人才是企業真正的無形資產。其次，要明白到使企業成長和具有競爭力的有效策略的要素在於將人力資本視為戰略資源，因此，需要儘快將傳統的人力資源管理向戰略性人力資源管理轉變，以支援企業戰略發展。人力資本開發在員工培訓和人才管理中不再只是一種錦上添花的支援性功能，而是促進企業成功的戰略性關鍵要素。因而，如若想從遊戲中勝出，贏得這場人才大戰，那麼，請付諸行動吧！

鄭泉輝博士是馬來西亞國有管理機構——馬來西亞管理學院 (Malaysian Institute of Management (MIM)) 的行政總裁。馬來西亞管理學院誠邀各界公司和各位職業經理人加盟入會。請致電：(603)21645255，傳真：(603)21654681，電郵：enquiries@mim.org.my或訪問www.mim.org.my聯絡馬來西亞會員支持和聯絡處。

Delivering more than ...

40 Years of Management Excellence