

中華匯智管理顧問公司總經理錢慧如談人力資源 推升企業與員工價值 的人力資源工作

台灣以進出口貿易為主要經濟活動，全球的風吹草動對台灣都有或深或淺的影響，加上與大陸的經貿關係日益密切，如何協助貿易廠商在快速變化的環境中，不斷提升企業及員工的價值，對於人力資源（HR）工作者是很重大的挑戰，因此，HR工作者的自我成長能力也相形重要。

◎ 撰文 / 許慈倩 攝影 / 翁挺耀

大學念的是應用化學，畢業後順利考上公家機構，任職於經濟部標準檢驗局，這份錢多事少又安定的工作，是許多人夢寐以求的金飯碗，但錢慧如對於一成不變的工作卻是興趣缺缺，於是她毅然離職，投身民間企業，擔任教育訓練的工作。回顧人力資源工作的初體會，她說：工作一年下來感覺簡直像置身天堂，一面工作，還可以一面學習，加上喜歡和人相處的個性，讓她從此確立了自己的職涯目標：人力資源工作。

錢慧如總是以積極正面的態度面對困難與挑戰，當同仁愁眉苦臉或忿忿不平時，錢慧如依然

把微笑掛在臉上，當別人驚訝她是個樂觀主義者時，錢慧如會加以否認，她說：「我不是樂觀主義者，我根本是個無可救藥的樂觀主義者。」就是這份豁達的性格，加上對人資工作的興趣，讓她無怨無悔的投入HR領域達20年之久。

錢慧如除了透過專業協助企業提昇價值外，近年來也開始以感性的筆觸傳達對職場工作者的關懷。錢慧如如何看待攸關企業競爭力的問題？企業又該如何看待HR角色？以下是中華匯智管理顧問有限公司總經理錢慧如的訪談紀要：

Q：身為資深的人力資源專家，請問您如何看待人力資源部門在企業中的地位，而人力資源工作者又該具備哪些能力才能對企業做出最大的貢獻？

A：我必須坦言，人力資源部門在台灣所受到的重視程度並不高，尤其這幾年在企業出走及景氣衰退下，人資的地位甚至有退步的跡象。我想這和大家對人資的認知有很大的關係。就我所知，即便到現在還是有很多人以為人資部門的工作就是考勤和發薪水而已。對人才比較重視的不外乎是外商公司和本土的科技產業。不過，我要強調的是，重視

人才並不等於重視人資部門，因為企業對於人才還是以短線操作為主，今天公司缺某方面的人才就直接向業界挖角，而缺乏長遠的培養計畫，這些因素都造成人資工作無法提升。

但人資部門不受重視，除了大家（包括老闆與員工）對於人資工作內容不瞭解外，很大的原因應歸咎於人資工作者對自己的工作價值沒有信心，所以當別人質疑這份工作時，自己也開始否定自己。所以我認為好的人力資源工作者，應該先檢討自己的性格和興趣，先審視自己是否喜歡人、是否喜歡幫助別人成長、然後自己也喜歡成長？如果你壓根兒不喜歡和人相處，就不可能把這份工作做好。因為HR就是老闆和員工之間的橋樑，你要能夠把老闆的意志清楚的傳達給員工，也要把員工的心聲用老闆能夠理解的語言傳達上去，假設你不喜歡和人相處，就聽不到人內在真正的聲音，而無法成為好的訊息傳遞者。加上在企業內要解決問題，閉門造車打出一大疊漂漂亮亮的書面報告是行不通的，你必須用看的、還要用問的，所以人際關係對HR來說是很重要的。



關於錢慧如

現職：中華匯智管理顧問公司總經理

學歷：靜宜大學應用化學系

美國貝克大學管理科學所

經歷：光寶科技股份有限公司人資處處長、台灣金融研訓院管理才能評鑑暨發展中心專案顧問、資誠企業管理顧問公司訓練發展部協理、鴻友科技公司人力資源處經理、信義企業集團人力資源組襄理

其次，要具備良好的溝通、協調能力，才能在上下單位、平行單位發生衝突時，善盡HR的角色。第三，必須自視為內部績效顧問，要做好這個角色，必須懂產業的語言、動態。許多HR是學管理出身的，沒有產業背景，這時候就要有自我反省以及自我改善的能力，努力學習客戶所熟悉的語言，對方才會將你視為夥伴，那麼HR工作者才能對企業產生實質的貢獻。

Q：在企業內，教育訓練也是一個評價很兩極的活動。就您的觀察，教育訓練的成功或失敗，主要的原因通常是什麼？

A：確實，教育訓練對許多員工來說是「擾民」的事，但很多老闆又很期待透過教育訓練提升員工的素質。我認為公司既然投入資源辦理教育訓練，就應該認真去把它做好，而不是敷衍了事。這裡有四個檢視的指標：

第一、有沒有掌握到對的需求。例如公司最近業績不振，於是希望幫業務部門安排課程，那麼應該先上商品知識或銷售技巧？或許，真正的問題是該商品本身已經過時了，公司的真正需

求應該從產品面著手，而非銷售技巧。

第二、需求與課程設計的結合度強不強。企業通常是因為感覺到有问题才會安排教育訓練，公司會依上課後所展現的行為來評估課程是否成功。因此，課程必須是為了解決問題而設計的。

第三、學習的對象對不對。企業的訓練通常會流於齊頭式的平等，例如以職級區分學員，假設安排中階主管上課，但是幕僚和業務部門、總公司和分公司的中階主管，他們的需求不見得一致，而即使是中階業務主管，他們的銷售與管理能力也不一樣，因此我主張精緻化的訓練，先釐清每個學員的能力狀況，再來安排適合每個人的課程。

第四、公司是否具備鼓勵員工去運用這些能力的機制或文化。譬如時間管理課程，學員卻連上下課都不準時，那麼課程內容再精彩，學員學習力再強，彼此的習性互相感染下，學習效果還是有限的。

除此，我還要提醒一點，老闆通常就是型塑企業文化的源頭，老闆對於教育訓練的支持與否通常已經決定了教育訓練會不會成功了。

Q：就您觀察，近年來企業最關心的HR議題大致上有哪些？HR如何協助企業達到這些目標？

A：現在是一個快速變遷的時代，許多企業對於接班人的問題非常關心。不僅是大企業如此，就連中小企業也開始憂心人才斷層的危機。例如科技業通常是佈局於全球，因此對於適合外派的人才會特別關心；而金融業也會隨著政策的改變（例如簽署兩岸金融MOU），引發金融人才流動，假如企業不及早準備，一方面既要擔心人才流失，一方面當企業要開疆闢土，也沒有足夠的調兵遣將人才，在人才佈局上難免捉襟見肘。

此外，企業也相當關心獲利的問題，例如現在最夯的綠能產業，為了抓緊獲利的契機，而快速擴廠，也因此讓一些歷練尚未成熟的員工擔任起主管，這對於還沒有準備好的主管來說，顯然是不能承受之重，身心都承受著莫大的壓力，對企業和員工來說，都不見得是好事。

另外，所有企業都面臨轉型壓力，像是科技製造業轉型為科技服務業，科技人必須在硬技巧外，加強軟實力；而傳統產業也

HR必須瞭解所在產業的特性及所需人才， 公司擁有高素質團隊，才能協助企業達成目標。



面臨著簽署ECFA後的衝擊。不論是接班人、獲利或轉型議題，都攸關企業的競爭力甚至存亡，HR工作者如果能夠從幕僚的角色，轉型為企業的變革推動者或策略夥伴，那麼不論是人力資源的轉換、員工的訓練、企業文化塑造、組織工作流程改善，或是從觀察企業的營收狀態、股價變動、相關產業訊息等，運用對於產業的敏銳度協助企業思考如何轉型，那麼HR絕對不只是個可有可無的單位，而是幫企業創造價值、打造競爭力的最佳決策者。

Q：您認為貿易商最需要的人才是什麼？如何協助企業找到這樣的人才？

A：從事貿易活動，最重要的是對市場的敏感度，因為全球市場的變動相當快速，尤其在科技日新月異的情況下，產品的生命週期越來越短，必須隨時注意自己公司的產品或者行銷手法等是否與時俱進，否則即使培養出一流行銷高手，公司賣的卻是過時的产品，也很難締造佳績。此外，

在全球化時代，貿易商還必須時時關注全球動態，包括是否有新的經濟體系形成、主要貿易國家的產經政策、政治局勢等等，並藉由這些觀察來預測未來消費市場的趨勢。

HR必須瞭解所在產業的特性，以及現在和未來需要的人才。不少HR朋友抱怨自己在公司沒地位、難施展抱負。但我認為，有沒有被重視，關鍵在於自己是否充份展現出專業素養，讓老闆認知到適才適所才是企業發展的核心，只有公司擁有高素質的團隊，才能協助企業達成策略目標—如果能夠讓老闆體認到這一點，不只在選人用才上，老闆對於HR所執行的人資政策自然都會大力支持。

Q：不景氣的時代，您建議企業如何進行人資佈局？您對於節約成本與投資人才又有什麼看法？

A：「都這麼不景氣，飯碗都快沒得捧了，還談什麼投資人才」。這是近年最常聽到的聲

音，而企業為員工辦教育訓練的場次也確實有遞減的現象。我想分享一個小故事：竹科的一家外商在2008年底找我去為主管上「招募技巧」課程，那時正當金融海嘯發生、人心惶惶之際，不但我覺得不可思議，該公司員工也懷疑老闆是不是頭殼壞去？我記得上第一堂課時，老闆來了，他告訴大家：「我絕不是頭殼壞去，反正現在沒什麼訂單，與其恐懼，不如咱們來do something。而且各位應該有心準備要當上主管，招募技巧遲早用得上，就趁現在有空趕快來學。加上我相信我們公司不可能現在就倒閉，既然不會倒，現在正是練兵的時刻！」我深深相信，這是真正優秀的領導人才會做出的決策！

所以碰上不景氣，是要繼續投資人才還是擲節開銷？我只能說：投資人才，任何時候永遠都是對的時機，而且人才的培養必須是有計畫、有系統的去做，讓它變成企業的一個常態，千萬不要輕易放棄這項企業永續的工程！■