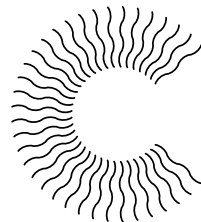


告別 舊思維

人力 資源總監

全球高階管理層研究
第 19 版

IBM 商業價值研究院



IBM 商業價值研究院與牛津經濟研究院合作，採訪 2,139 名人力資源總監 (CHRO)。在 179 次面對面和 1,960 次電話訪談中，收集定量和定性的回應。該人力資源總監報告的分析基礎，使用收集的總數據樣本中的 2,080 個有效回應。

超過 12,800 名高階管理層代表六個高階管理層的職位，20 個行業和 112 個國家，參與我們的最新研究。我們使用 IBM Watson Natural Language Classifier 分析回應內容並確定總體的內容走向。我們還使用各種統計方法，包括叢聚分析和判別分析，仔細篩檢我們所收集的數百萬個數據點。

從往常的人力資源管理到追求 變革

人才的鐘擺再次擺動。對人力資源的重視度在歷經十多年的浮沉之後，高階管理層今年對人才的關注度急劇上升。¹ 首席執行長尤為如此—其中 65% 希望能夠發揮人力資源的力量對未來幾年的業務發生強烈影響，並將促成新策略的制定。²

對於人力資源總監來說，這意味著行動已經開始。然而，我們的研究顯示，只有 28% 的首席執行長希望企業能夠採用新策略來應對不斷變化的勞動力人口。隨著組織努力尋找全新的商業模式—與高度分工的生態系統或數位平台的夥伴合作—人力資源部門應該採取大膽作為促進再造，並確保企業中的人才蓬勃發展。

更寬廣的場景

「全球高階管理層研究」的觀點

在網際網路成為轉型平台的 20 年後，我們仍然想知道這一切將會如何發展。但信號並非總是那麼清晰。時至今日，成王敗寇的組織正在甦醒，而合作型的生態系統也在蓬勃發展。即使競爭集中度不斷提高的行業，創新也沒有——如預期的那樣——趨於平緩。哪條路才能通往未來？

興盛的組織並非靜靜地等待下個反曲點的到來：新技術，商業模式，或生產方式真正起飛的那一刻。他們認識到，企業再造不是時機問題，而是延續性問題。現在比過去任何時候更需要永不休止的改造彈性。當現狀運作良好更需要主動發掘和鼓勵變革。

要將人力資源的訴求擺上舞台，重要的是要考慮新的商業環境。現在出現四個宏觀趨勢：市場的老牌企業正在甦醒，個人化正在起飛，平台正在打亂行業秩序，敏捷法則正在推動創新。

從企業高階管理層問卷調查結果，IBM 的客戶參與，以及我們與學術界的合作，IBM 全球高階管理層研究第 19 版「老牌企業的反擊」探討這四個描述商業環境變化的主題。³

與破壞共舞： 老牌企業大踏步前進

破壞已死？當然，破壞性的創造比起大多數高階管理層預期的要少。不到十分之三的人說他們正在經歷重大破壞性的創造；幾乎沒有預期中的洪水。到底發生什麼？隨著行業的整合，缺乏創投資金的新創公司在勝利的門前徘徊—或被老牌企業吞併。令人困惑的是，高階管理層表示他們最關心的不是可怕的數位巨頭，而是曾經笨拙而現在具有創新精神的行業老牌企業，他們具備先發制人和反擊的能力。

破壞性創造並沒有埋入地底；相反的，它正成為老牌企業準備擁抱的能力。透過不斷重新分配資源投資前景看好的新領域，老牌企業藉此調整競爭優勢。他們學會快速行動，實驗精神和更迭的能力。在競爭對手強迫他們重新考慮選擇之前，他們正在自我再造。

信任之旅： 個人化的道路

個人化是增加業績和忠誠度的重要機會，但由於缺乏真正的客戶洞察力，太多組織面臨著不僅沒有達到目標，反而使客戶失望的危險。行業的領導者正在為洞察力建立新的道路；他們是設計思想家。他們使用數據來調查環境，打造情境，並向員工和客戶展示高度人性化的內容。為了實現優雅而難以抗拒的設計以滿足員工和客戶體驗，他們不是從解決方案開始；相反的，他們試圖提出下一個最好的問題。

行業的領導者擅長兩項活動—與客戶共同打造和詳細的過程記錄。這些活動豐富了洞察力，提供有目標的個人化，並具有同樣重要的深層效應：在員工之間和客戶之間傳播信任。在共創的群體中，同伴之間的信任被轉移到企業，並由一群意見領袖擴展到群體之外。同樣，過程記錄向組織內部灌輸一種對客戶負責的文化，並鞏固信任。行業的領導者致力於發現客戶未滿足的需求，不僅僅要求源於個人化的忠誠度。他們不但獲得信任，還提供信任的理由。

排演未來： 平台的帶動力

誰不想成為亞馬遜或阿里巴巴？每個行業都有些少數勇敢冒險進入商業平台，透過協調消費者和生產者之間直接互動，打造出令人眼花撩亂的網路效應，更帶動其他人向同一個方向前進。組織需要考慮重新自我改造來擁有平台，或是參與既有的商業模式平台，還是兩者兼顧。無論如何，成功的「法則」正在改變。

平台打破了慣例。舊式的優勢在於其獨到的價值。平台業者從互惠中創造價值—他們為其平台上的組織網路提供雙贏的條件。最重要的是，平台業者早已備好資源，無論是進行市場保衛還是創新。受到超額回報潛力的吸引，28% 的高階管理層說，他們的企業正在重新分配資金以建立平台。在過去和未來的資金重分配，未來幾年內預估可能達到 1.2 兆美元。

在變動中創新： 企業的敏捷性

當被要求對最有助於企業成功的能力進行排名時，首席執行長們認為願意嘗試和授權是最重要的事項。行業的領導者正在重新思考最基本的員工結構：利用跨職能團隊組成更加流暢的工作結構，來培養自主權和即時學習。對於許多人來說，這樣做的初衷是讓他們更接近客戶—並且對客戶的反應更加敏銳。

這些組織的領導者希望員工積極挑戰，並重塑他們對公司未來的願景。他們明確表示，他們重視智慧型的嘗試和快速回應市場的改變。他們的員工並不會唯命是從；他們受鼓勵去探索。

作為全球高階管理層研究的一部分，我們採訪 2,100 多位人力資源總監，以更了解人力資源職能將如何發展。在本報告中，我們將探討具有前瞻思維的人力資源總監如何應對商業環境中的重大變化，內容分為三個部分—

以人為本：打造開放的文化

指數型學習：加速和個人化技能

為改變讓路：人力資源部門邁向未來

人力資源總監的觀點

以人為本：打造開放的文化

Peter Cappelli

華頓商學院管理學 George W. Taylor 教授

Tina Marron-Partridge

全球主管，人才與參與
IBM Services

一段時間以來，組織已經意識到需要打造一種更加開放的文化。在這樣的環境中，員工有權分享他們的想法，探索新的機會並採取行動（請參閱第 6 頁的案例研究，「Tangerine：成功由內而發」）。近來，隨著組織更加重視其商業模式，對文化變革的要求顯得更加緊迫。

為了創造新價值，越來越多通過擴展業務合作夥伴網路，尋求和發現優勢—例如與第三方供應商的策略合作以及與其他組織的合資關係。大多數正從關注產品創新轉向個人化的客戶體驗。嘗試進入數位平台者越來越多，協調生產者和消費者生態系統中的活動。⁴

員工本身強化開放文化所帶來的好處。研究表明，員工希望工作中的經驗與他們作為消費者所要求的互動一樣直觀。⁵ 工作場所的反應能力、透明度和真實性受到高度重視。⁶ 員工利用社群媒體、線上工具和其他管道在組織內外廣泛快速分享他們的情緒，並迫使組織對問題作出回應。

「我對任何新領導者的最佳建議是賦予員工權力，並在整個組織內打造敏捷和協作的文化。」

葡萄牙旅遊行業首席執行長

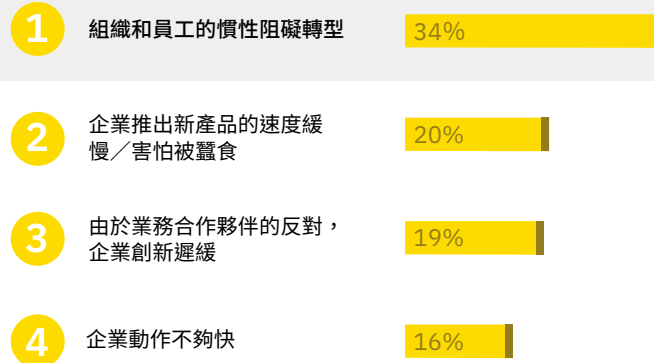
Tangerine:成功由內而發

對於加拿大金融組織 Tangerine 來說，為客戶提供優質的數位銀行體驗從內部開始。該公司一直致力於打造一種文化，激勵並授權其近 1,000 名員工。通過將其企業價值觀重新塑造為四個「承諾」—分享，關懷，勇敢，實現—從每週花費數小時與員工交談的首席執行長，到激發好奇心和創新的線上創意平台，Tangerine 接受這一理念並據以推動其業務向前發展。

圖 1

面對阻力

不願意改變的心態



問題：考慮過去 3 -5 年企業的業務成功，有什麼—如果有的話—阻礙了您？

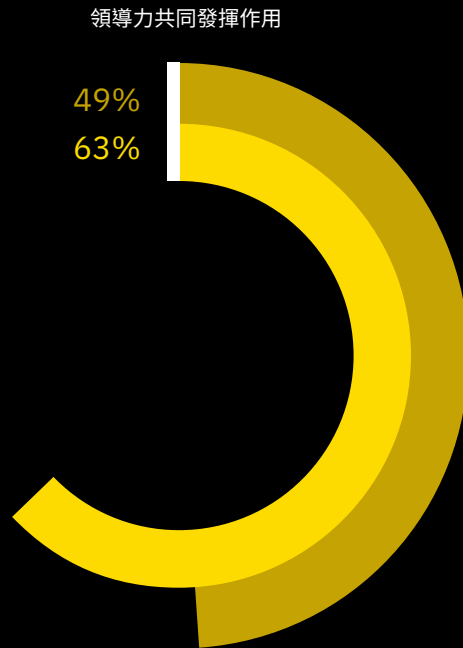
受訪的首席執行長認為，組織和員工的慣性是企業轉型中最大的文化障礙，遠超過任何其他（見圖 1）。對於尋求再造的組織而言，整個企業所共享的未來願景是讓員工動起來的關鍵第一步。我們的研究結果表明，對許多人來說這仍是一個挑戰。我們向首席執行長詢問他們的員工是否清楚地了解企業的願景—只有不到一半人點頭。人力資源總監反映出類似的結果，只有 51% 的人表示他們的員工對組織的發展方向有所了解。毫無疑問，近年來此一挑戰隨著變化速度而加劇。

圖 2

首席執行長
人力資源總監

這取決於您的觀點

人力資源總監看到首席執行長
沒有看到的團隊合作



問題：對於本聲明，您認同的程度為何：我們的領導層以分工合作正面的方式有效地協同工作？（非常同意）

為了確定他們應該何去何從，高階管理層自己必須樂於改變。他們應該準備好更頻繁地重新考慮他們的目的地—以及如何到達目的地。換句話說，他們的願景應該是動態的。⁷ 為鼓勵開放變革，領導者正在學習如何與客戶和員工密切合作，發展他們的願景。

「我們相信，只有透過在組織內部投資和培養創新文化，我們才能滿足並超越客戶的期望。」

沙烏地阿拉伯電信業人力資源總監

為追求更具活力的願景，領導者會積極徵詢員工的意見，以發展新的想法並宣揚此一願景。人力資源總監在培養這種高度協作的文化上發揮著重要作用。但仍有很大的改進空間：只有 54% 的人力資源總監和 46% 的首席執行長說，他們的組織成功地汲取員工的意見，然後發展出新的想法。

更進一步，近三分之二 (63%) 的人力資源總監說，他們的領導層以協作的方式分工。但只有 49% 的首席執行長同意這個說法（見圖 2）。人力資源總監和首席執行長需要就觀點和優先事項達成一致—並共同追求這些目標。

當談到文化的開放性和組織中的合作價值時，人力資源總監並不那麼樂觀。我們詢問領導層是否積極促進透明度和持續對話，如果團隊有權決定下一個最佳行動方案，領導者是否能夠與對待成功一樣，平等地獎勵快速失敗的案子。只有大約一半的人力資源總監說，他們的組織在鼓勵這些行為模式方面非常有效—即使基本的協作模式在他們的組織中沒有得到重視或積極推動。

受人力資源總監青睞的一種文化變革方法是「員工體驗」。受訪的人力資源總監間各自的進展情況並不相同：54% 的受訪者表示過去兩年對員工體驗的關注日益增加。然而，再造者組織的人力資源總監，也就是收入領先、利潤領先和創新領先的組織，在這些指標中獨占鰲頭（見附文「簡介再造者、實踐者、和抱負者」）。十分之七的再造者人力資源總監表示他們更加關注員工體驗。

簡介再造者，實踐者，抱負者

針對「全球高階領導層研究」中超過 12,500 名參與者，我們應用叢聚分析來辨別組織的區隔。其中出現三個原型，我們將其命名為再造者，實踐者，抱負者。叢聚在這些原型中的組織處於「數位再造，Digital Reinvention™」的不同階段，並且正在從各自的優勢點著眼於未來的機會。

再造者稱，他們在收入增長和盈利能力方面都優於同業，並在創新方面處於領先地位。他們表示，他們的 IT 策略與他們的業務策略保持同步，並且他們已經重新定向他們的資源，以從廣泛的合作夥伴網絡中吸引新的價值來源。他們在與客戶和合作夥伴的共創與密切合作方面領先於所有其他人，並培養開放的文化，將帶來新的創意。

實踐者尚未發展出與其雄心相匹配的能力。但他們雄心勃勃。超過一半的實踐者計劃在未來幾年內推出新的商業模式。正如其名字所暗示的那樣，抱負者還有很長的路要走。他們面臨的最大挑戰是獲得正確的願景，策略，執行能力和資源。

在受訪的人力資源總監中，32% 來自再造者組織，33% 來自實踐者組織，35% 來自抱負者組織。

在設計新的員工體驗時，再造者人力資源總監採取與同業不同的方法。他們不會將員工視為分配和管理的資源。對他們而言，員工是具有獨特人格的個體，以不同的方式應對挑戰和挫折，在最佳思維和靈感時刻以每個人特有的方式獲得支援。再造者人力資源總監表示，他們知道哪些時刻對員工最重要—幾乎三分之二的再造者人力資源總監 (64%) 表示他們在這方面非常有績效，而實踐者只有 48% 及抱負者 40%。

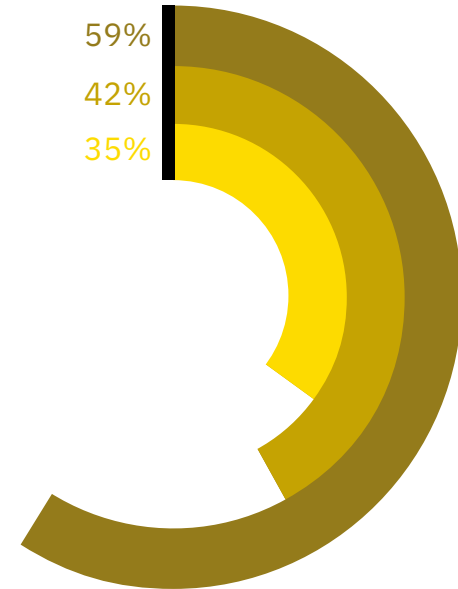
再造者也比實踐者和抱負者更重視員工敬業度。同時，因為意識到人的表現與業績表現相關，他們使用數據做為參考（請參閱第 10 頁的附文，「員工體驗推動客戶體驗」）。對比於僅過半 (55%) 的其他受訪者，72% 的再造者人力資源總監認為，根據內部和外部數據來衡量員工情緒具有重要價值。此外，59% 的再造者人力資源總監說，他們在很大程度上依賴數據和分析來收集資訊，有助於他們了解並解決與員工體驗計劃相關的問題（見圖 3）。

圖 3

再造者
實踐者
抱負者

量化經驗

使用數據和分析來了解並解決員工體驗方面的問題



問題：對於本聲明，您認同的程度為何：我們使用數據和分析以便更能了解並解決與員工體驗方面的問題？（非常同意）

員工體驗帶動客戶體驗

最近的研究表明，改善員工體驗與改善客戶體驗之間存在正面相關的關係。事實上，與後 25% 的組織相比，在員工體驗中排名前 25% 的組織中，銷售回報率增加一倍以上。⁸ 再造者人力資源總監對這一認知充滿信心：61% 的受訪者表示對員工體驗與客戶體驗之間的關聯性有深刻了解，而實踐者只有 47% 和抱負者的 39%（見圖 4）。這些領先的人力資源總監可能會發現，明確的投資回報和正向的業務成績，更容易獲得高階管理層的批准和組織的支持，以持續投資員工體驗計劃。

圖 4

由內而外

員工體驗對客戶體驗的影響

再造者
實踐者
抱負者



問題：您是否認同您的員工體驗直接影響企業客戶體驗？（非常同意）

更深入地看，一些人力資源總監渴望加入開放文化和以人為本的方法，在跨職能團隊的基礎上建立更加流暢的工作結構。通常，這些團隊的設計會更加自主。在擺脫過度的管理與監督之後，他們可以尋找開發新的機會。如果做得好，好處可能包含從根本上的創新到快速回應，以因應尚未滿足的客戶需求。百分之五十的人力資源總監表示，他們擅長打造流動的跨組織團隊。

接下來可能會出現跨企業團隊—由來自多個組織的員工所組成。由於合作夥伴生態系統之間更緊密的協作，使得新數位平台上的活動協調更為重要，員工本身的工作型態變得更加多變。今天，43% 的人力資源總監說，他們已經在整個價值鍊或生態系統中共享人員。較少的首席執行長 (29%) 表示他們在很大程度上這樣做。

支援動態跨企業團隊可能是人力資源總監未來的挑戰。就目前而言，只有 48% 的人力資源總監表示他們與業務夥伴有共同的價值觀。企業如何彌合不同文化之間的差距？參與新型合作夥伴關係需要哪些新的員工技能？人力資源總監需要積極參與對話以解決這些問題。

指數型學習

加速及個人化技能

十三年來，針對高階管理層在未來影響組織最深的因素進行調查。期間，根據最高管理層的反應，在人員技能的重要性這一項有很大波動（見圖 5）。今年，人員技能從第五位上升到第三位，這是整個高階管理層希望其能對組織產生影響的一種渴望。此外，當被問及什麼可以刺激組織表現時，首席執行長將人員的投資列在第一位。⁹

然而，儘管這項最新研究中的大多數最高管理層都認為投資人才發展最為重要，但多數人仍然對這項挑戰感到沮喪。只有一半的人力資源總監表示他們擁有執行企業業務策略所需的人員技能和資源。

「我們人力資源部門最重要的優先事項是為未來尋找人才，而不僅僅是現在。對於我們尚未確定需要的技能，我們面對的艱鉅挑戰在於如何吸引，培養，留住擁有這些技能的員工。」

Gina Dellabarca，紐西蘭 Westpac 人力資源總經理

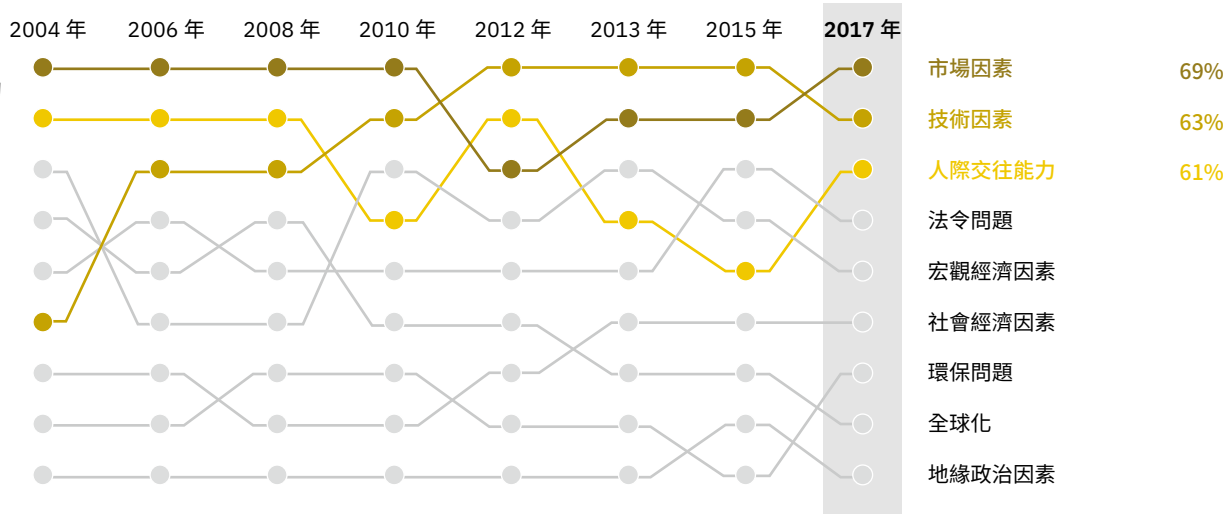
是什麼觸發對當前技能的憂心？已進行一段時間的業務轉型可能已到達臨界點。商業模式的變化，包括企業間更多的協作以及人工智慧(AI)／認知技術在工作場所的普遍應用，對於員工技能的類型和人們的學習方式產生深遠的影響。

隨著組織爭奪頂尖人才，技能正在迅速成為一種新的競爭性貨幣。在我們最近的報告「面對風暴」中，我們要求商業領袖分享他們今天和明天最重視的技能和能力：十分之六的領導者將數位技能作為他們的首要任務，包括數學、科學與運算的基礎和進階技術能力（見圖6）。¹⁰然而，只有11%的人力資源總監說他們的組織擁有所需的數據科學、機器學習及人工智慧技能。

圖 5

回到未來

整個高階管理層，人員技能的影響正在提升



問題：在2-3年內影響企業的最重要的外部力量是什麼？（最多選擇五個）

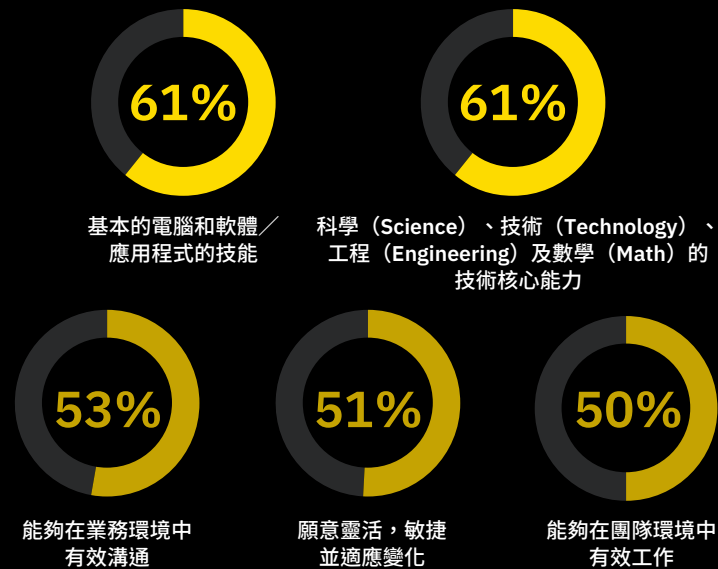
資料來源：「老牌企業的反擊：全球高階管理層研究的觀察。」IBM 商業價值研究院。2018

圖 6

人際關係技巧
技術和核心技能

單靠技術 是不夠的

全球領導者評估關鍵的員工能力



雖然數位技能仍然是一個優先事項，但企業領導者仍應使員工能夠在員工與客戶共創的環境中取得成功，並且使團隊在高度自治的情況下運作。因此，人們越來越重視人際關係和人際關係技能。這些包括不斷集合和解散的團隊中工作的能力，具備創造力和同理心，能夠快速調整路線的能力，以及尋求個人成長的動力。

接受調查的全球領導者中有一半認為在團隊環境中，有效工作是一項關鍵的員工能力。

問題：您認為當今員工所需的最關鍵技能是什麼？資料來源：IBM 全球技能研究 QC4。
n = 5,676

「在未來兩到三年內，我們的組織將專注於兩件事－確保並培養優秀人才。」

日本 IT 服務業人力資源總監

技術變革鼓勵一些人力資源總監採用新的「指數型學習」文化。由於人工智慧／認知技術，甚至機器都在學習，人類和機器經常一起學習，也可以相互教學。有鑑於這種演變，組織正在接受任何可能的新知識。指數型學習文化強調超快速的技能發展和有意識的互動設計，以促進共享最新的知識。

那麼，組織如何應對尋找不足的技能 and 加速學習曲線的新需求？當我們要求人力資源總監根據不斷變化的數位環境確定他們最關注的重點領域時，大約有三分之一的人將訓練和招募作為優先事項。雖然招募仍然是解決技能問題的重要機制，但人力資源總監注意到，由於所需技能的快速變化，單單招募很難跟上腳步。相反，他們必須取得平衡：41% 的受訪者希望僱用數位技能人才，37% 的受訪者希望訓練員工使用新興技術。

強調持續學習是再造者人力資源總監與其同業之間的重要區別。目前，72% 的再造者人力資源總監正在追求此一目標，相較之下，實踐者只有 57% 和抱負者的 40%。這可能部分解釋為什麼 70% 的再造者相信他們已經擁有合適的人才和技能，而實踐者只有 53% 和抱負者的 30%。

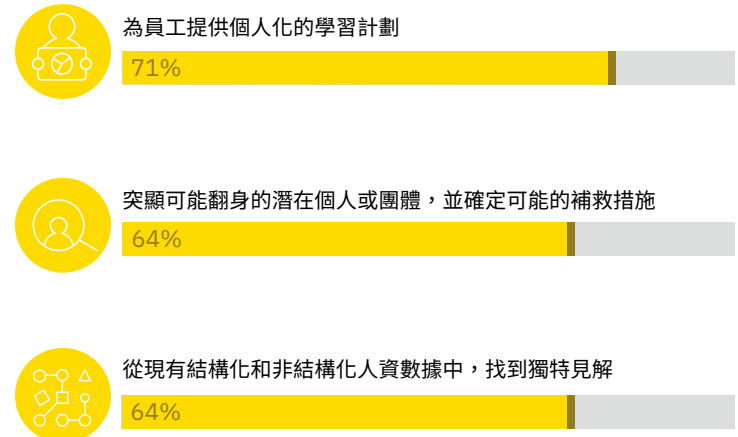
許多非正式的學習方式往往也未充分受到重視。現在令我們驚訝的是，只有一半的人力資源總監表示他們的組織積極支持並促進整個企業的知識共享。在這個方面，再造者再次引領潮流，71% 的人提到此一優先事項。

哪條路才能通往未來？儘管目前為止動作的速度有些遲緩，但人力資源主管已經設想一種快速縮小技能差距的方法—個人化學習。事實上，71% 的人力資源總監認為這種能力的價值超過任何其他（見圖 7）。

圖 7

個人化學習 傲居榜首

面對未來的三種能力



問題：在未來 2-3 年內，這些功能對您的企業有多大價值？（五個選項從完全沒有價值到非常有價值）

雖然個人化學習的好處已有詳細記錄，但訓練計劃的大規模個人化卻由於多種原因而變得棘手。¹¹ 今天，學習者首先是消費者，他們對於訓練和發展的內容和其進行方式有著很高的期待。內容的相關性對於吸引學習者也很重要。企業必須找到方法為每位員工規劃正確內容。

如今，34% 受訪的人力資源總監已經實施個人化學習，但此一數字在短短幾年內就可能增加一倍以上，71% 的人力資源總監評估個人化學習體驗對未來非常有價值。來自再造者組織的人力資源總監們同意——雖然近一半的人已經開始實施個人化學習，但超過 80% 的人都認為這是未來的能力。

IBM 商業價值研究院先前的研究中，人力資源方面的領導者將人工智慧作為技能轉化的關鍵推動因素。¹² 可以肯定的是，人工智慧／認知系統可以促進個人化學習。由於這些系統能夠快速大規模學習非結構化的訊息，因此可以快速全面地為員工規劃提供最新的學習內容。認知系統的其他功能，例如一般口語的處理能力，可以打造更直觀的界面，包括聊天機器人和自由問答。

終究而言，人力資源總監在打造大規模個人化學習體驗時所可能面臨的最大挑戰，類似於首席營銷長 (CMO) 在設計個人化客戶體驗時所面臨的挑戰。個人化學習應該是動態的，針對員工的個人目標以及雇主的需求不斷調整和再調整。

一如要發現了解個別客戶的需求然後精確回應，同類型的分析數據和技術將在此發揮作用，因此人力資源總監將受益於與首席營銷長的新合作夥伴關係。藉由行銷長在建立通路和內容方面的專業能力，共創並學習新的個人學習環境，有助於規劃學習和技能發展。

最後，體認到技能和內容的快速變化，人力資源總監應探索一種廣泛的合作夥伴關係方法，以實現個人化學習的潛力。

為變革做好準備

未來人力資源的步驟

數十年來，人力資源一直是不斷轉型中的職能—從戰後作為員工規劃和終身僱傭的管理者，到 90 年代中期轉向外部招募的做法和企業自有的薪酬策略，到最近轉變為成為策略型的商業夥伴關係。¹³

隨著時間的推移，人力資源部門經歷這些曲曲折折，但現在企業正經歷如此快速的變化，構成一股不斷變化和轉型的浪潮。在這些具有挑戰性的新條件下，人力資源總監需要與高階管理層保持密切聯繫，大膽改變人力資源部門的工作內容和工作方式。

好消息是，大多數人力資源總監正準備接受徹頭徹尾的改變：61% 的人確定他們計劃在未來幾年內要解決六項或更多的職能性問題。但該從哪裡開始？變革的優先順序是什麼，以使人力資源總監能夠成功地重新設想人力資源的職能，支持整體業務轉型？

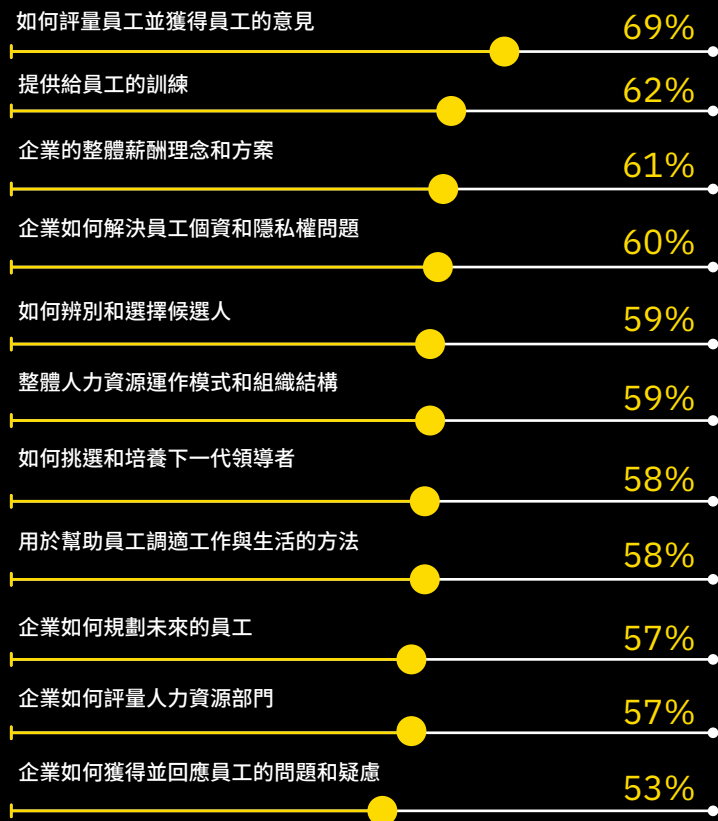
在本章中，我們將探討一些已經啟動的人力資源計劃進行再造（見圖 8），並且我們將了解人力資源總監如何利用即時數據，採取敏捷實踐的方式，來達到快速轉型的目的。

例如，人力資源總監確定需要重新審視員工評量和意見反應的方式，作為變革的首要項目。隨著組織在整個企業中採用更敏捷的實踐方式，這看來是有道理的。一年一度制式的績效評估不再適合新的工作環境，員工可能遊走於多個團隊和項目之間，在一年內向不同的主管負責。

圖 8

展望未來

未來 2-3 年內人力資源變化的
主要領域



問題：為了應對競爭環境的變化，您的人力資源組織在未來 2-3 年內將在多大程度上改變上述能力？（很大程度）

已經開始改變績效評估方式的人力資源總監，通常將工作重點放在與員工建立持續性個人化的積極對話。在這方面有領先作法的公司是雷傑納榮製藥公司，一家快速發展的生物技術公司。在此，組織認識到，由於業務部門以獨特的方式運作，通常具有非常不同的指標和時間表，績效流程應根據每個群體的需求和偏好進行調整，每個計劃都強調持續的對話和反應機制。¹⁴

「我們正在進行許多改革人力資源的舉措。我們的前三項措施包括培養基於績效的持續性訓練文化，意識到工作中的「員工全體」，並強化員工敬業度的關鍵驅動因素。」

美國愛克斯龍電力公司人力資源總監，Amy Best

「找到合適的人員與擁有合適的技術，同樣重要。這些因素共同為我們的客戶提供了卓越和一致的體驗，因而奠定了堅實的基礎。」

瑞士電信業首席執行長

由於競爭激烈的全球人才市場，以及技能和能力需求的快速變化，人力資源方面的領導者將能好好地制定策略人力規劃的新視角。要打造更靈活更主動的人資策略，從企業中的新來源獲取即時數據並衍生出洞察力是個關鍵步驟。現代的員工規劃工具使得主管和人力資源部門能夠預測業務需求。它們還可以幫助平衡員工的需求和組織的需求。

在某些情況下，這不是現有流程的再造，而是從零開始打造。其中一個方面是員工個資和隱私權。接近三分之二的人力資源總監認為這個問題是不久的將來需要變革的優先事項。參考最近頒布的歐盟通用數據保護條例 (GDPR)：員工個資肯定已經受到人力資源總監的關注了。¹⁵

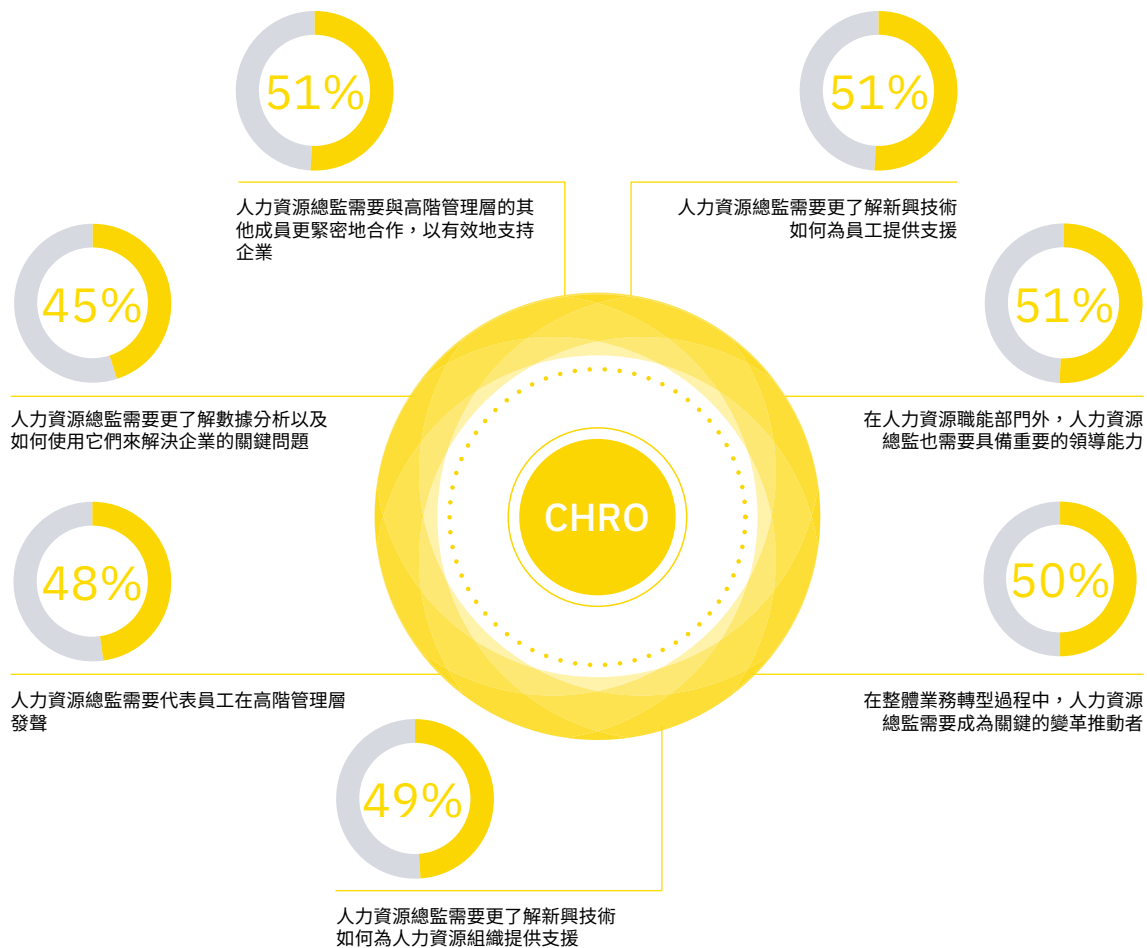
即使對於沒有直接受新規定影響的組織，GDPR 也將是未來發展的指標。雇主應該開始檢討他們在員工個資方面的做法。作為員工資訊的第一線監護人，人力資源總監必須扮演這項任務的核心角色。在隱私權問題上與員工進行對話可以幫助組織了解並主動解決問題和期望。

考慮到他們在幾年之後的可能扮演角色，人力資源總監認為需要擴大他們的任務範圍。但很少有人能夠把握機會做到這一點。例如，儘管他們的目標是改變組織文化並且從人性的角度更了解員工的工作動機，但只有 48% 的人表示他們需要高階管理層中代表員工發聲（見圖 9）。同樣令人困惑的是，只有一半的人力資源總監認為自己是組織轉型中的關鍵變革推動者。

那麼，人力資源總監如何才能幫助企業再造—以及再造本身的職能？有關可立即採取的做法，請參閱第21頁。

圖 9
改造人力資源總監

角色還有演進的空間



問題：對於上列聲明，您認同的程度為何：（非常同意）

您未來的人力資源從這裡開始

現在應採取的行動

我們的研究表明，只有 28% 的人力資源總監希望他們的企業能夠通過新策略，應對不斷變化的勞動力人口統計數據然而，這為大約 70% 的人力資源總監創造了一個難以置信的機會，採取大膽措施促進再造，並幫助確保企業中的人才蓬勃發展。人力資源總監，現在換您登場。以下是您現在可以採取的一些作為。

用極端嚴謹的態度來培養開放文化：

- **聆聽變革**。打造最佳的員工體驗。不斷聆聽員工的意見。文化是打造出來的。
- **勇於嘗試**。保持策略為最新。進行多項可快速驗證失敗或成功的實驗。請記住：組織與員工一樣有個性。
- **提防落差**。所有與人才相關的事項，和首席執行長和其他高階管理層保持同步。以目標為導向進行合作。弄清楚如何以領導層的角度來評量結果。

讓學習個人化和永久化：

- **利用科技**。採用數據分析和 AI/ 認知技術來滿足個人需求。策劃高度個人化的學習體驗。
- **為當下設計**。不斷聆聽反應，提供指導和指引。幫助團隊靈活地工作並參與共創。能即時修正的系統和流程。
- **尋找瑰寶**。設想成功。創造一個每個人都可以拿出最佳表現的環境。發展教育和技能以實現目標。

為人力資源立下新規則：

- **從既有出發**。重新設想每個現有的人力資源計劃。自動化所有流程。重新打造人力資源團隊的技能。承諾改變。
- **成為變革者**。啟動業務轉型項目。承擔領導角色。成為再造的催化劑。
- **數據導向**。數據就是一切。擁有您可以信賴的基礎數據，並使用它來發現新的見解。快速轉型取決於此。



您的組織是否有權執行大膽的人力資源策略？或者您只能逐步改變？



您是否因為對實現企業變革的基礎系統投資不足而面臨挑戰？



您是否有眾多相互排擠的議題，以至於人員技能無法列入您組織的首要任務？

備註及資料來源

- 1 「老牌企業的反擊：全球高階管理層研究的觀察。」IBM 商業價值研究院。2018 年 2 月。<http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 2 「繪製平台收益：企業執行長的觀點。」IBM 商業價值研究院。2018 年 5 月。<https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 「老牌企業的反擊：全球高階管理層研究的觀察。」IBM 商業價值研究院。2018 年 2 月。<http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 4 同上。
- 5 丹妮絲·李·約翰。「2018 年將成為員工體驗年。」*富比世雜誌*。2018 年 1 月 2 日。<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#4a339fd41c8f>；摩根·雅各。「關於員工體驗的三件事。」人力資源管理學會。2017 年 3 月 8 日。<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0317/pages/3-things-to-know-about-employee-experience-.aspx>；Lesser, Eric, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer。「設計員工經驗：統一方法如何提高參與度及生產力。」IBM 商業價值研究院。2016 年 2 月。https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience
- 6 Lesser, Eric, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer。「設計員工經驗：統一方法如何提高參與度及生產力。」IBM 商業價值研究院。2016 年 2 月。https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience
- 7 「老牌企業的反擊：全球高階管理層研究的觀察。」IBM 商業價值研究院。2018 年 2 月。<http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 8 「正向員工體驗對財務的影響。」IBM 及 Globoforce。2018 年 6 月。<https://resources.globoforce.com/papers/financial-impact-employee-experience-ibm>
- 9 全球高階管理層研究第 19 版。IBM 商業價值研究院。未發表的數據。於 2018 年 5 月 3 日取得。
- 10 King, Michael, Anthony Marshall and Dave Zaharchuk。「面對風暴：駕馭全球技能危機。」IBM 商業價值研究院。2016 年 12 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/skillsstorm/>
- 11 Pandey, Asha。「個人化電子學習的好處—為教學設計者提供案例研究。」電子學習行業。2017 年 8 月 29 日。<https://elearningindustry.com/benefits-of-personalized-elearning-case-study-instructional-designers>
- 12 「擴展專業能力：認知運算技術將如何改變人力資源與員工體驗。」IBM 商業價值研究院和 IBM Smarter Workforce Institute。2017 年 1 月。<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03789USEN>
- 13 卡普利，彼得及安娜塔維斯。「人力資源變得敏捷。」*哈佛商業評論*。2018 年 3 月至 4 月。<https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>
- 14 同上。
- 15 Compert, Cindy E., David Jarvis, Richard Hog。「化被動為主動：釋放個資法的轉型力量。」IBM 商業價值研究院。2018 年 5 月。<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/gdpr/>

相關的 IBM IBV C-suite 計劃摘要報告

要閱讀完整報告，「老牌企業的反擊」，請參閱 ibm.com/globalcsuitestudy。在同一處您還可以找到我們的每月見解和四個面向的高階管理層執行報告，有 IoT，人工智慧，區塊鏈和體驗革命。

獲得更多訊息

要了解有關此 IBM 商業價值研究院研究的更多訊息，請透過 iibv@us.ibm.com 與我們聯繫。在 Twitter 上關注 @IBMIBV，要查看我們研究的完整目錄或訂閱我們的新聞通訊，請至：Ibm.com/iibv。

要在行動裝置上獲取 IBM 商業價值研究院的摘要報告，可從應用程式商店下載適用於手機或平板電腦的免費「IBM IBV」應用程式。

面對世界不斷變化的合適夥伴

在 IBM，我們與客戶合作，結合業務洞察力，先進的研究和技術，在當今瞬息萬變的環境中為他們提供獨特的競爭優勢。

IBM 商業價值研究院

作為 IBM Services 的一部分，IBM 商業價值研究院，針對公共和私人企業的關鍵議題，為高級企業主管發展基於事實的策略見解。

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

發表於美國
2018 年 6 月

IBM, IBM logo, ibm.com 及 Watson 是 International Business Machines Corp. 的商標，在全球眾多司法管轄區註冊。其他產品和服務名稱可能是 IBM 或其他公司的商標。有關 IBM 商標的最新列表，請訪問以下網站的「版權和商標資訊」：Ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文檔自發布之日起為最新版本，IBM 可能隨時對其進行更改。並非所有產品都在 IBM 營運的每個國家／地區都適用。

本文檔中的訊息「依原版」提供，不提供任何明示或暗示的擔保，包括對適銷性，特定用途的適用性，以及任何非侵權的擔保或條件。IBM 的產品根據所提供的協議的條款及條件得到保證。

本報告僅供一般性指導。它無意取代詳細研究或行使專業判斷。對於參照本出版物的任何組織或個人所遭受的任何損失，IBM 概不負責。

本報告中使用的數據可能來自第三方來源，IBM 不會獨立查驗，驗證或審核此類數據。使用此類數據的引用「依原版」提供，IBM 不做任何明示或暗示的陳述或保證。

37017037-TWZH-00



IBM