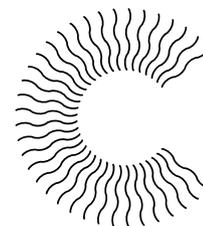


# 跳脫過往

# CHRO

第十九版全球  
高階主管研究報告

IBM 商業價值研究院



IBM 商業價值研究院與 Oxford Economics 共同訪問 2,139 位 CHRO。本研究收集了質性與量化兩種訪談結果，其中含括 179 份採見面對談，1,960 份為電話訪問。我們從全部收集到的資料樣本中，分析 2,080 份有效的訪談回覆，來編寫此份 CHRO 報告。

參與最新研究報告的有超過 12,800 名高階主管，分別代表六種主要的管理角色、橫跨 20 種產業與 112 國。我們採用 IBM Watson Natural Language Classifier 自然語言分類器，來分析受訪人的談話內容，並判別包羅萬象的主題。我們也運用叢集分析與判別式分析等不同統計方式，好詳細審視收集到的數百萬筆資料點。

---

## 從一般 HR 事務到創新求變

再次激發 HR 能量。過去十年間，人才議題的重要性起起落落，今年又再度急遽成為高階主管的矚目焦點<sup>1</sup>。CEO 特別關注這一點，有 65% 的 CEO 期待接下來幾年內，良好的溝通技巧能夠為公司業務帶來強大的影響力，同時也能帶動開創全新的策略<sup>2</sup>。

對 CHRO 來說，這代表了必須肩負的任務。然而我們的研究報告顯示，僅有 28% 的 CHRO 希冀自己的企業採用新策略，來應對處理不斷改變的人力資源分佈統計企業組織想方設法找尋全新的業務模型，在高度精密規劃的生態系統或數位平台上與夥伴聯手，現在該是 HR 大膽採取行動、協助創新，好讓公司內的人才大放異彩的時候了。

---

## 範圍更廣的脈絡

### 全球高階主管研究報告的觀點

網際網路成為轉型平台以來已過二十載，而我們仍在納悶會轉型成什麼樣的面貌。訊號不一定總是清楚明確。「贏家通吃」型的企業如今正在崛起，不過協作型生態系也發展蓬勃。即使在競爭越來越密集的產業，創新並未如預期一般毫無起色或進展。哪條路才通往未來呢？

生意興隆的企業組織不會坐待下一次的反曲點：默默等待嶄新科技、業務模式或製造方式崛起成為主流的時刻來臨。他們體認到要重新打造一家企業，問題不在於時機，而是要持續不懈。比以往更加必備的特質是，創新不間斷的恆毅力。重點是即使現狀看來一切順利美好，還是要奮力迎新求變。

要讓 HR 的故事有脈絡可循，必須先行瞭解全新的業務環境。其中有四項宏觀趨勢成形，分別是市佔率高的企業崛起、個人化急速增加、平台開始顛覆產業，敏捷方式帶動創新。

以上資料來源為高階主管的問卷調查結果、IBM 的客戶經驗、學術界攜手合作的成果——第十九版全球高階主管研究報告《在位者的反擊》中，深入探討這四項改變商務環境的專題<sup>3</sup>。

## 與顛覆共舞： 在位者穩健邁步

顛覆已死？的確，變動幅度之少，不如大多數高階主管預期。十人中僅有不到三人表示正在經歷重大的顛覆變化，不如預料中翻天覆地的改變。哪裡有問題？隨著產業進行整合，缺乏創業投資基金的新創企業不得其門而入，或是在眨眼間遭在位者併購。對這種情況感到不解的高階主管表示，他們最關心的並不是令人生畏的數位企業龍頭，而是那些一度拖著沉重的步伐，如今卻力求創新的產業在位者，他們具備了隨時出擊與反擊的能力。

顛覆並非就此銷聲匿跡；而是成為在位者準備好要接受的本領。透過不斷地重新分配資源，投資有前景的新業務來策畫自身優勢。他們學會了快速行動、實驗與反覆執行。他們要在遭到競爭對手逼迫重新檢討規劃之前，就率先脫胎換骨變身。

## 旅程中的信賴： 邁向個人化之路

個人化是帶來營收成長與忠實客戶的大好機會，不過要是缺乏正確的客戶洞察，有太多公司的境地岌岌可危，不只是達不到自身的目標而已，更連帶讓顧客失望。首屈一指的企業組織正著手建立取得洞察的新方式，他們可說是設計型的思想家。他們以資料為訊號發送至環境中，來建立脈絡並揭露員工與顧客內心深處的人性。要能夠達到雅致且無法抗拒的員工與顧客體驗設計，他們做的是先找出要問哪些次要的問題，而非從解決方案著手。

首屈一指的企業組織有兩項拿手本領：客戶合作與共同創造以及擘劃詳盡的旅程地圖。這些活動產出了豐富的洞察，提供確切的個人化資訊，而也有同樣重要的次級效應：他們在工作同仁與顧客間傳遞信任感。共創社群成員之間的信賴感不只傳遞到企業內部，也會透過一群具有影響力的人物將信賴感延伸出去。同樣地，旅程地圖在企業組織內，透過對顧客灌輸當責文化來鞏固信賴感。企業龍頭致力於發掘顧客尚未被滿足的需求，以提供個人化為基本，而不光只是要求顧客的忠誠度。不僅贏得信任，也提供被信賴的理由。

## 策劃未來： 平台推力

如果可以，誰不想當亞馬遜或阿里巴巴？各產業都不乏少數勇者率先嘗試業務平台，透過規劃客戶與製造商間的直接互動，打造亮眼的網路效應，繼而成為引領潮流的推手。企業組織必須重新思考要怎麼改頭換面，才能在商務模式的平台中獨占鰲頭或成為一份子，或是身兼兩種角色。無論是哪一種，所謂的成功「規則」顯然正在改變。

平台打破傳統框架。這些傳統做法的全盛時期是能夠獨佔優勢的衍伸價值。平台經營者透過互利互惠才產生價值，也就是在平台上為企業組織的網路打造培養出雙贏的主張。此外，平台所有人已蓄勢待發要重新進行資源分配，從保衛自身市佔率，轉而在市場中創新。受到可觀的回報與收益吸引，28% 受訪的高階主管表示其企業撥出部分資金，打算建置平台。過去與未來重新投入的資源，在接下來幾年間總數可能趨近一兆兩千萬美元。

## 進行中的創新： 企業的敏捷度

CEO 心目中，最主要促成成功的能力，在排行榜名列前茅的是，願意進行試驗並充實員工技能與實力。領頭的企業組織正在重新思考員工組成的本質：培養自動自發的員工外，還透過跨功能團隊來建置更為彈性易變的工作架構，一邊運作一邊學習。對多數企業而言，這麼做的出發點源自想要跟客戶的關係更緊密，也更能因應客戶需求。

這些企業組織的領袖對員工的期待是，在公司接下來規劃的旅程上，能主動迎接挑戰，並重新塑造自己的觀點。他們清楚表明非常重視智慧實驗與快速因應市場變化。員工不是只在主管身後整齊排隊而已，公司應該鼓勵員工去探索。

**作為全球高階主管研究報告的一部分，我們訪問超過 2,100 位的 CHRO，以瞭解 HR 功能如何演進。在這份報告中，我們分三部分，試圖瞭解具前瞻性的 CHRO 會如何回應業務環境中的關鍵變化——**

**以人為本：設計開放式文化**

**指數化學習：加速個人化技能**

**替變化找出路：HR 踏入未來**

---

## CHRO 觀點

### 以人為本：設計開放式文化

#### Peter Cappelli

George W. Taylor 管理學教授  
華頓商學院

#### Tina Marron-Partridge

全球領袖、人才及參與投入  
IBM 服務

企業組織察覺到，打造更開放的企業文化是必要的已經有一陣子了。在開放的環境中，員工能夠更自在的分享想法見解、探索新的機會並採取行動（請見第六頁的案例《Tangerine：成功來自企業內部》）近來，隨著企業組織改造業務模式的幅度加劇，文化改變的需求也變成蕪新的要務。

漸漸地，為了要創造新的價值，他們拓展業務夥伴的網路來尋求優勢，例如與第三方供應商進行策略式結盟，以及跟其他企業共同創投。絕大多數的企業把焦點從產品創新轉移到個人化顧客體驗上。越來越多企業開始投資數位平台，好在製造商與消費者的生態系中規劃活動<sup>4</sup>。

優點來自於工作團隊本身加強培養的開放式文化。研究顯示，現在員工會期待工作中的體驗就如同消費者互動要求的一樣簡單而直覺<sup>5</sup>。回應力、透明度與真誠是工作場合中最崇尚的三點價值<sup>6</sup>。員工可以快速利用社群媒體、線上工具或其他管道，將情緒感受在公司內外廣為宣傳，向公司施壓以取得問題的回應。

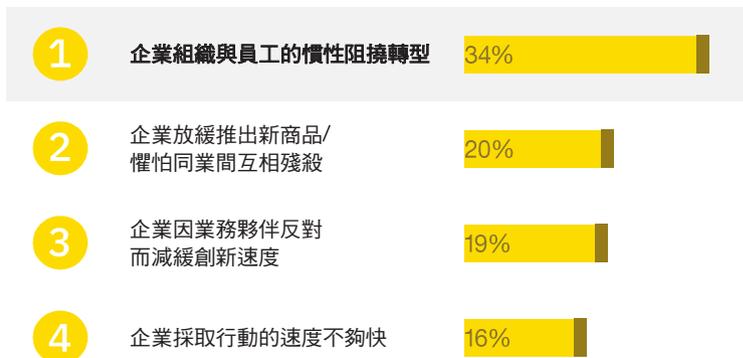
「對任何一位新的主管，我的最佳建議都是充實員工技能，並在企業整體打造敏捷與協作的文化。」

葡萄牙/旅遊業/CEO

## Tangerine：成功來自企業內部

對加拿大的金融機構 Tangerine 而言，提供客戶卓越優異的數位金融服務體驗的出發點來自公司內部。Tangerine 不斷地努力，為了要建構能鼓舞並充實近千名員工技能的文化。從重塑企業價值開始，建立起四個「承諾」：分享、關懷、無畏與交付，執行長每週也花數小時與工作團隊會面交談，打造線上創意平台，以激發好奇心與創意，Tangerine 敞開胸懷，接受由企業文化帶動業務一路向前的哲學。

圖 1 抵抗阻力  
抗拒改變



Q. 回顧貴公司在過去三至五年取得的成就，是否能分享一下任何可能阻礙成長的因素？

綜觀各種阻礙，受訪的 CEO 大都表示企業組織與員工的慣性是阻撓企業轉型的最大文化隔閡。對於力求改頭換面的企業組織而言，跟公司全體人員分享未來的願景，是動員工作團隊最重要的第一步。我們的研究報告發現這對許多公司來說是一大挑戰。我們詢問 CEO 旗下同仁是否清楚瞭解公司的願景，只有不到半數給了肯定的答案。同樣地，CHRO 研究報告的結果也偏低，僅有 51% 表示工作團隊清楚公司要往哪個方向邁進。隨著近年來變革飛速加快，無疑是加劇這項挑戰。

為了確實掌握公司走向，高階主管本身必須要對變革抱持開放心態。他們應該要更頻繁地做好準備，重新思考目的地，以及如何達成這項目標。也就是說，願景必須有彈性<sup>7</sup>。為了鼓勵接受改變的開放心態，主管正與顧客、員工密切合作，學習建構願景。

「我們相信唯有在企業內投資促進創新文化，才能滿足並超越我們的顧客期待。」

沙烏地阿拉伯/電信業/CHRO

追求變化多樣願景的領導階層，更應該主動尋求員工的意見，以激發新的點子並傳達公司的願景。想當然耳，CHRO 在推動促進協作文化的蓬勃發展時，扮演舉足輕重的角色。不過目前還有許多進步的空間，僅有 54% 的 CHRO 與 46% 的執行長回答表示，該企業能夠從員工取得回應與意見來進行新的發想。

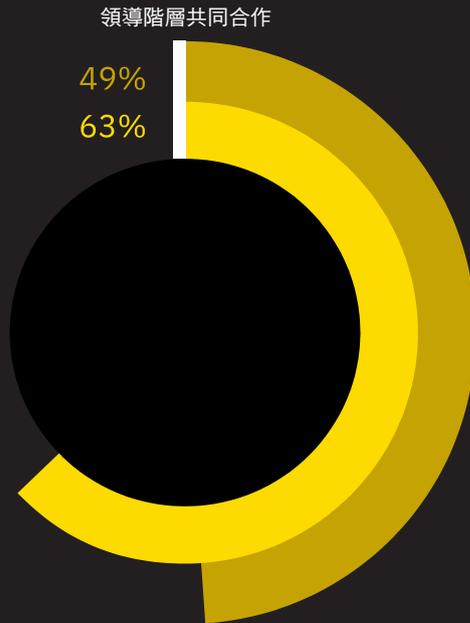
在相關議題上，將近三分之二，也就是 63% 的人資長表示能夠以合作方式展現他們的領導力。而只有 49% 的 CEO 同意這一點（如圖 2），CHRO 與 CEO 必須對觀察角度與輕重緩急達成共識，並聯手向目標邁進。

圖 2

## 一切都視何種角度出發

CHRO 眼裡有協作但 CEO 沒有

CEO  
CHRO



Q. 您同意下列敘述的程度我們公司的領導階層能夠共同聯手，以高生產力、高效率的方式合作？（非常同意）

CEO 對於自身文化的開放度與企業內的合作價值比較不樂觀。我們問到，領導階層是否主動推廣透明化且保持對話溝通，團隊是否有權決定採取下一步的行動，以及對於快速的失敗，領導階層是否視同成功案例照樣獎勵無誤。僅有半數左右的 CHRO，提到所屬的企業組織非常有效地鼓勵這幾種行為模式，就算是基礎的合作公司也不重視或主動推廣。

CHRO 偏好以「員工體驗」為由來改變工作文化。受訪 CHRO 轉型進度大同小異：54% CHRO 表示過去兩年間越來越注重員工體驗。不過，改造型 CHRO 所服務的企業組織在營收、利潤與創新各方面領先群雄，他們在這方面下的功夫都比其他 CHRO 還要多（請見側欄「改造型、實踐型與滿懷抱負型介紹」）十位改造型 CHRO 中有七位表示他們越來越重視員工體驗。

## 改造型、實踐型與滿懷抱負型介紹

我們套用叢集分析，在全球高階主管研究報告的 12,500 多名的受訪者中，辨識出企業組織的獨特部分。分析結果出現三種類型，我們稱之為改造型、實踐型與滿懷抱負型。這三種類型的企業組織分別處於不同的數位改造 (Digital Reinvention™) 階段，也都從各自的制高點，俯瞰眼前的機會。

改造型在收益成長、獲利能力與創新等方面都比同儕有更加出色的亮眼的表現。他們表示自家的 IT 策略與業務策略同步，也已經將資源移轉，要從更廣的夥伴網路中吸引新的價值來源。論及與顧客伙伴共同創造、密切合作，播下開放文化的種子，為前線孕育嶄新發想等方面，他們的表現都較其他人優異。

實踐型則是還沒培養出跟抱負相對應的能力。他們滿懷野心抱負。超過半數的實踐型有計畫在未來數年間推出新的業務模型。滿懷抱負型，正如其名，還有一段長路要走。他們最大的挑戰是擊劃合適的企業願景、策略、執行能力，資源也必須到位。

在受訪的 CHRO 當中，有 32% 來自改造型組織、33% 來自實踐型組織，而 35% 來自滿懷抱負型組織。

在打造全新員工體驗方面，改造型 CHRO 與其他類型 CHRO 採取不同做法。他們不把員工當作是用來調配和管理的資源。對他們而言，每位員工都是具有人性的獨特個體，面對挑戰或挫敗時反應各自不同，而每一個人展現最佳思考方式或受到啟發的時刻也都各自相異。改造型 CHRO 表示，他們知道什麼時刻對員工來說最重要——幾乎三分之二的改造型 CHRO (64%) 表示對這一點很拿手，相較之下，實踐型僅有 48%，滿懷抱負型則是 40%。

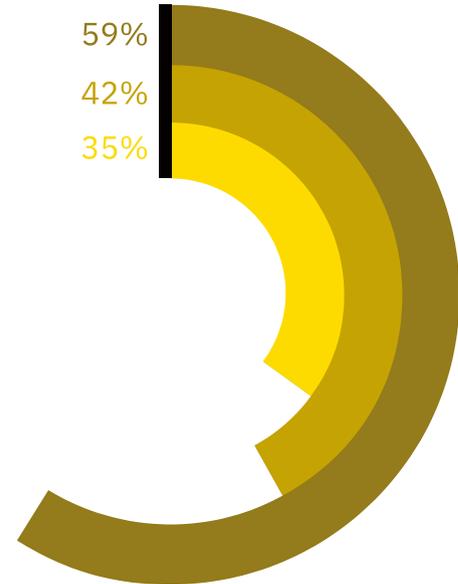
改造型也比實踐型、滿懷抱負型更加重視員工參與度。同時還要體悟到用人與業務表現息息相關，他們用資料來引導員工。（請見第十頁側欄：《好的員工體驗能帶動客戶體驗》）有 72% 的改造型 CHRO，認為依據內外部資料來源來評估員工情緒是很重要的，對比之下，其他受訪組別的 CHRO 只有超過半數 (55%) 的人這麼認為。此外，有 59% 的改造型 CHRO 表示，他們會非常仰賴資料與分析功能，來取得細微的洞察，以協助瞭解員工體驗的企劃案並解決問題（請見圖 3）。

圖 3

改造型  
實踐型  
滿懷抱負型

## 量化體驗

採用資料與分析功能來瞭解  
員工體驗並解決問題

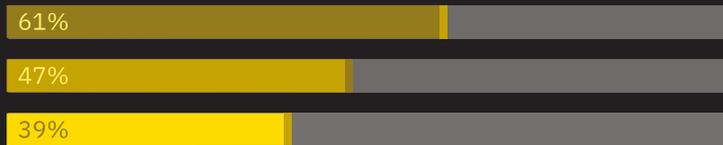


Q. 您同意下列敘述的程度：我們採用資料與分析功能來加強對員工體驗的瞭解並解決問題？（非常同意）

## 好的員工體驗能帶動客戶體驗

最近的研究顯示改良的員工體驗與完善的客戶體驗呈現正相關。事實上，員工體驗得分最高的前四分之一的企業組織，銷售獲利超過後面四分之一公司的兩倍<sup>8</sup>。改造型 CHRO 對這項知識有信心：有 61% 表示深刻瞭解員工體驗與客戶體驗之間的關聯性，對照下只有 47% 的實踐型與 39% 的滿懷抱負型感同身受（如圖 4）。這些佔據優勢的 CHRO 可能認為，清楚展現獲得的投資報酬與正面的業務成果，高階主管就更容易審核批准對員工體驗計劃的投資預算或正在進行的企業採購。

圖 4 由裡而外  
員工體驗對客戶體驗的影響



Q. 您是否同意貴公司的員工體驗會直接影響客戶體驗？（非常同意）

若再深入探究會發現，某些 CHRO 急切地想加入開放文化和以人為本的做法，以跨功能團隊為基礎，建置更加彈性易變的工作架構。這樣的團隊往往必須具備更高的自主性。擺脫管理階層過度的監督，他們可以尋找並開發新的機會。若是表現出色，優點從急遽創新到快速迴響，可以解決客戶尚未滿足的需求。50% 的 CHRO 表示，打造運作彈性的跨組織團隊是他們的強項。

接下來則可能是跨企業團隊（由來自多家公司的員工組成的團隊）。業務夥伴生態系之間的合作更加密切，促成全新數位平台上的活動協調，人力資源也變得更加彈性易變。如今，有 43% 的 CHRO 表示，他們已經在整個價值鏈或生態系中分享人才。少數 CEO (29%) 表示他們也經常這麼做。

支援彈性的跨企業團隊，可能成為 CHRO 未來的挑戰。就目前而言，僅有 48% 的 CHRO 表示他們與業務夥伴擁有相同的價值觀。企業該如何消弭不同文化之間的差距？建立新的合夥關係需要哪些新的工作技能？CEO 需要積極參與對話以解決這些問題。

---

## 指數化學習

### 加速個人化技能

過去十三年來，我們對高階主管進行訪問，調查未來最有可能影響其企業組織的因素。當初，高階主管的回覆是人際交往能力的重要性起伏不定（如圖 5）。今年，人際往來能力由第五位攀升至第三位，也是所有高階主管預期中會影響企業組織的重要因素。此外，當被問到有什麼能夠加快企業組織的績效成長，執行長表示對人的投資為第一要項<sup>9</sup>。

儘管這項最新研究中，多數受訪的高階主管都認為投資人才培育十分重要，但仍有許多人視為令人卻步的挑戰。只有五成的 CHRO 表示，自己的公司具備執行企業商務戰略所需的人員技能和資源。

「HR 的第一要務是替未來尋找人才，而不僅是為了現在的用人需求。我們把重心放在艱鉅的挑戰上，思考如何吸引、培育和留住那些我們尚未確定技能的員工。」

紐西蘭 Westpac 西太平洋銀行/人力資源部經理/Gina Dellabarca

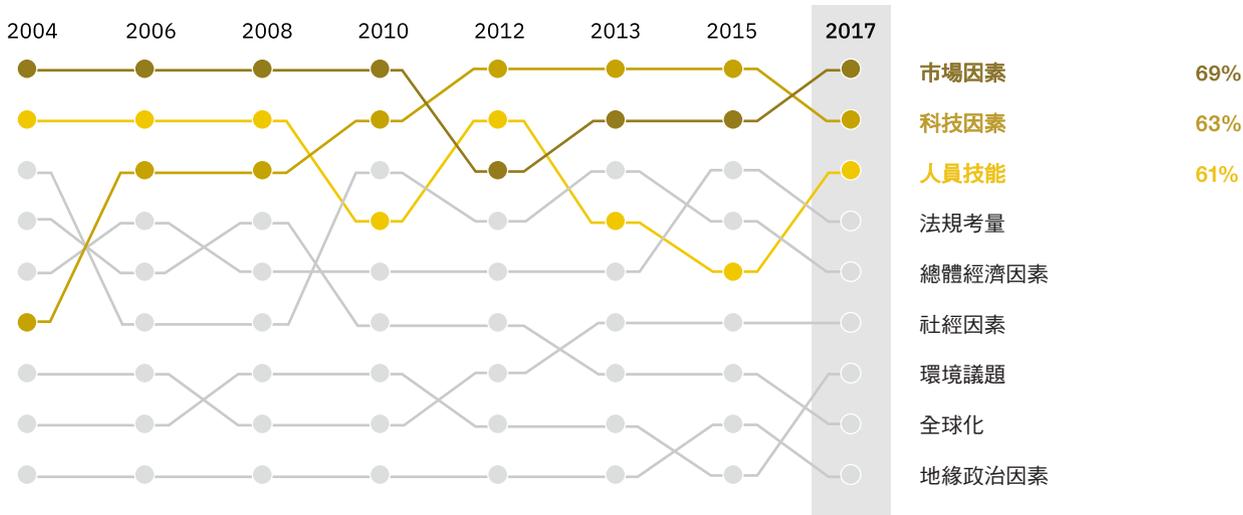
是什麼引起目前對技能的關切與擔憂？已經進行一段時日的業務變動可能已達到臨界點。更多的跨企業合作以及人工智慧 (AI)/ 認知科技在工作場合的普遍應用，這些業務模式的改變，對於工作能力類型的需求和人們學習技能的方式產生了深遠的影響。

企業組織爭奪優秀人才同時，技能也迅速成為一種新的競爭力籌碼。在我們最近的報告《迎接風暴》中，我們訪問企業的領導階層，哪些是他們現在與將來最看重的技能和能力：十位受訪者中有六位表示數位技能是第一優先，包括基礎與進階數學、科學與運算能力（如圖 6）<sup>10</sup>。然而，只有 11% 的 CHRO 表示他們的公司已具備足夠的資料科學、機器學習和人工智慧人才。

圖 5

## 回到未來

對高階主管來說，人員技能（人際往來能力）的影響力正在增長。



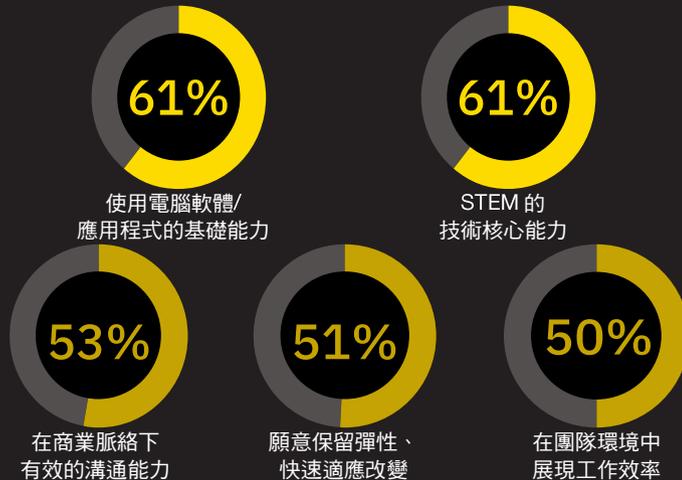
Q：在未來 3 到 5 年內對您企業影響最鉅的重要外部力量為何？（複選至多五項）來源：《在位者的反擊：全球高階主管研究報告之洞察》IBM 商業價值研究院，2018 年。

圖 6

## 人際往來關係 技術與核心技能

## 無法單靠 技術能力

全球領袖對於關鍵  
工作能力之評分



儘管數位技能仍是舉才的優先考量，商務主管也必須加強充實員工的工作能力，讓團隊自動自發，在員工與顧客團隊共同打造的環境中展現成效。因此人際關係與自我覺察的技能越來越受到重視。這些技能包括在不斷聚集又解散的團隊工作、具有創意與同理心、能快速轉變跑道，以及追求個人成長的性格傾向。

有五成的全球領袖受訪表示，能夠在團隊環境中大展身手展現效率是相當關鍵的工作能力。

Q. 您認為現今的工作團隊成員必備的最重要技能是什麼？資料來源：第四季 IBM 全球技能研究 QC4. n = 5,676

「在未來二至三年間，我們公司會著重於留住優秀人才並加以培訓。」

日本/IT 服務/CHRO

技術面的變革成為 CHRO 採用全新「指數式學習」文化的推力。多虧有人工智慧/認知科技，就連機器都在學習了，人類和機器經常一起學習，也彼此教授。有鑑於這樣的演變，企業組織正試著重新認識、接受所有的可能性。指數化學習的文化，強調飛速培養技能與刻意的互動設計，來加強最新的知識分享。

面對尋找稀有技能和加速學習曲線的新需求，企業組織該如何應對呢？我們詢問 CHRO，在瞬息萬變的數位環境中，那些是最優先重視的領域，大約有三分之一表示會將培訓和徵才作為優先要務。雖然徵才仍是解決技能需求的重要機制，但 CHRO 留意到，企業所需的才能變化的速度太快，讓招募人才的速度很難跟上。CHRO 反而得從中取得平衡：有 41% 的人回答要把重心放在招募數位人才，而 37% 的人預期要培訓員工學習崛起新技術。

強調持續學習是改造型 CHRO 與其他類型明顯的相異之處。72% 的改造型 CHRO 已經在追求持續學習，相較之下，只有 57% 的實踐型和 40% 的滿懷抱負型這麼做。這也許能稍微解釋，為什麼 70% 的改造型相信自己已經具備合適的人才和技能，而只有 53% 的實踐型和 30% 的滿懷抱負型這麼認為。

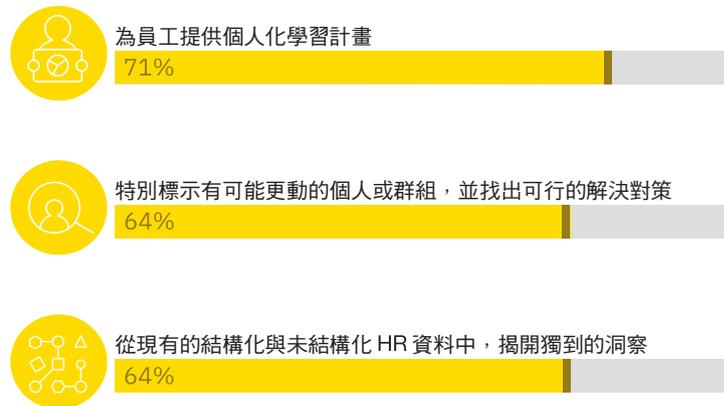
很多非正式的學習模式也未受到適當關注。出乎我們意料之外，現在只有五成的 CHRO 表示公司會在內部主動推廣並支援知識分享。同樣的，改造型在比例上仍舊領先，有 71% 的人認為這是優先要項。

哪條路才通往未來呢？雖然採取行動的速度至今仍嫌緩慢，但人力資源主管已經設想了一種快速消弭技能差距的方法，那就是個人化學習。事實上，71% 的 CHRO 認為個人化學習勝過其他能力（如圖 7）。

圖 7

## 個人化 學習居冠

三項未來必備的能力



Q. 這些能力在未來二至三年間對您的企業有多重要？（從完全不重要到非常重要共五個選項）

雖然個人化學習的優點已有文獻，但諸多原因使大規模的個人化培訓計畫顯得棘手<sup>11</sup>。今日，學習者像是消費者，對於培訓和發展才能的選擇、存取方式和交付的選擇期望甚高。內容的相關度對於吸引學習者也很重要。企業必須設法編排適才適性規劃內容。

有 34% 的受訪 CHRO 表示個人化學習已經完備，不過這個比例在幾年間可望加倍，有 71% 的人資長認為個人化學習體驗對未來深具影響力。來自改造型企業組織的人資長同意這一點，有半數以上的 CHRO 已經導入個人化學習，超過 80% 的人認為這是未來必備的能力。

在 IBM 商業價值研究院先前的研究中，HR 主管表示 AI 是技能轉型的重要推手<sup>12</sup>。可以肯定的是，AI/認知系統可以促進個人化學習。由於這些具有速度與規模優勢的系統，能夠理解非結構化資訊，因此可以迅速全面地為員工尋找並整理最新的學習內容。

可以導入自然語言處理這項認知系統功能，好建置更直覺式的介面，例如聊天機器人和自由格式的問答。

CHRO 在建置創建大規模個人化學習體驗時，最終要面對的最大挑戰類似 CMO 在設計客製化客戶體驗時的相同問題。個人化學習應該是彈性，不斷依據員工的個人目標與雇主需求反覆調整。

用來發掘和理解個別客戶需求並精準回覆所需的同類型分析和技術會在此發揮作用，因此 CHRO 可以透過與 CMO 合作而獲益。從 CMO 建立通路與內容的進階能力共同創造和學習，有助於規劃學習和培育技能。

最後必須體認到技能和內容改變的速度，CHRO 必須尋找範圍更廣的合作方式，好讓個人化學習發揮效用。

---

# 替變化找出路

## HR 踏入未來

幾十年來，人力資源一直是不斷在轉型的職能；從戰後時期負責勞動規劃和終身雇用的管理專員，到 90 年代中期，轉為對外招募徵才與規劃企業薪酬方針，到最近轉變為成為策略型業務夥伴<sup>13</sup>。

隨著時間變遷，人力資源部門經歷了這些曲折，而如今的企業正在經歷的轉變如此快速，反而形成了一波不斷變革與轉型的浪潮。在這些困難重重的條件下，CHRO 需要與高階主管密切合作，並大膽改革人力資源部門的現況與工作方式。

好消息是大多數的 CHRO 已經在準備接受大幅度的改變：61% 的 CHRO 已經找出打算在未來幾年內要解決的至少六項功能。但是要從何開始呢？為了讓 CHRO 能夠成功改造 HR，好支援整體業務轉型，什麼是改變的優先要務？

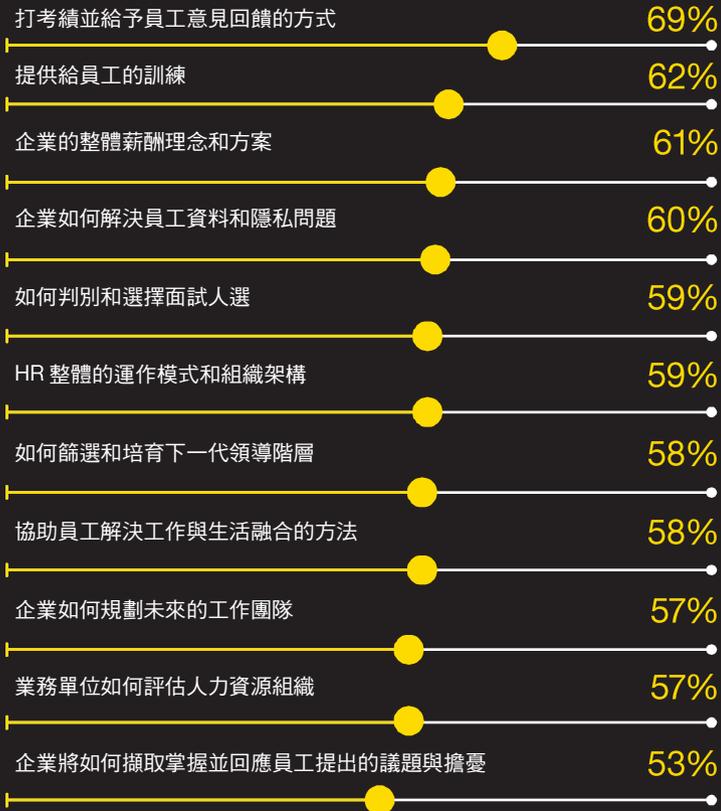
在本章中，我們將探討為了改造而設計的人力資源計劃（如圖 8），同時也將討論 CHRO 要如何運用即時資料，並採用敏捷建置來實現迅速轉型。

舉例來說，CHRO 認為重新審視評估員工並給予意見回饋的方式，應該作為改變的第一要務。由於公司在整個企業組織層面都採用更加敏捷的方法，所以這也很合理。每年一度制式的打考績不再適用於現在的工作環境，員工可能在好幾個團隊與專案間調動，單一年度內有好幾個不同直屬主管。

圖 8

## 放眼未來

未來二至三年間  
HR 優先改革的部分



Q. 為回應競爭激烈的環境變化，您的 HR 組織在未來二至三年間將會針對上述能力進行多大幅度的改變？（非常大幅度）

已經開始改變打考績方式的 CHRO，通常會把重心放在員工團隊，積極主動且持續與他們進行個人談話。在這方面領先的其中一個例子是成長快速的生物科技公司——雷傑納榮製藥 (Regeneron Pharmaceuticals)。企業組織在此體認到，由於業務部門以獨特的方式營運，指標和時程表往往非常不同，業績流程應該要根據每個群體的需求和偏好進行調整，每項計畫都需要強調持續的對話和反饋機制<sup>14</sup>。

「我們有許多讓 HR 轉型的計畫。排名最前面的三項包括推動進行中的績效導向培訓文化，體認辦公室內的員工「整體」，並加強提高員工參與度的關鍵因素。」

美國/Exelon/CHRO，Amy Best

「公司請到合適的人才跟擁有合適的技術一樣重要。結合這些要素，就能奠定穩固的基礎，好為我們的客戶提供一致的卓越體驗。」

瑞士電信業 CEO

有鑑於全球人才市場競爭激烈萬分，對技能和能力需求的變化快速，人力資源主管將會妥善地建立新觀點，以制定策略型人力規劃。透過企業內的全新來源，取得即時資料產生洞察，這項關鍵步驟有助於建立更為靈活、更主動的方法。現代的工作團隊規劃工具，可讓主管階層與 HR 預測業務需求。還可以促進員工需求和組織需求間的平衡。

在某些案例中，這不是改造舊有計畫的問題，而是要從頭開始建立。其中一項就是員工資料與隱私。將近三分之二的人資長認為，這個問題在不久的將來會是改革的優先事項。特別是最近頒發的歐盟一般資料保護規範 (GDPR)：員工資料肯定已經落入 CHRO 雷達範圍<sup>15</sup>。

對於沒有直接受到新規定影響的企業組織，GDPR 也象徵未來發展的趨勢。雇主應該開始檢查他們的工作團隊的資料使用。作為員工資料的謹慎保管人，CHRO 應該要主導這項檢查。針對隱私問題與員工進行對話，有助公司理解議題並主動解決問題和處理員工的期望。

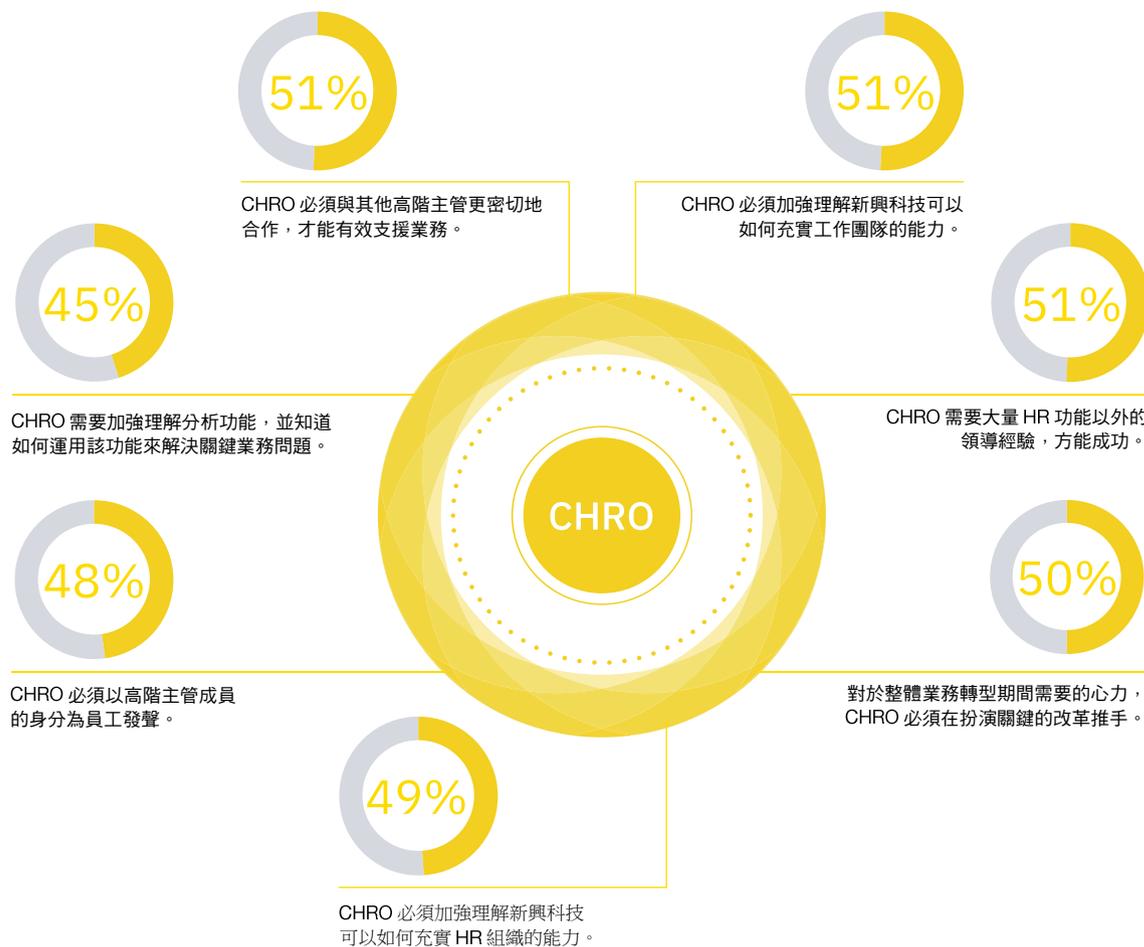
CHRO 在思考過幾年自己會扮演什麼角色時，他們同意自己的權限會需要擴大。掌握機會這麼做的人還太少。舉例來說，儘管目標是改變組織文化，並加強理解員工人性面的動機，但只有 48% 的 CHRO 表示，自己需要在高階主管間為員工發聲（如圖 9）。同樣令人擔憂的是，只有一半的 CHRO 認為自己在組織轉型中，扮演關鍵的改革推手。

CHRO 要如何向前邁進，協助改造企業，還有自己的人資部門功能呢？請見第二十一頁，查看現在就能採取的行動。

圖 9

## 轉型中的 CHRO

角色進化的空間



Q. 您同意以上敘述的程度（非常同意）

---

# 未來 HR 創新之路由此開始

## 現在就要採取的行動

我們的研究報告顯示，僅有 28% 的 CHRO 期待自己的企業採用新策略，來應對處理不斷改變的人力資源分佈統計。不過，這也替 70% 左右的 CHRO 創造了一絕佳的機會，可以採取大膽行動來推動部門改造，同時確保企業中的人才大展長才。CHRO，您的機會來了。以下是您現在就能採取的行動。

以絕對嚴謹的態度來培養開放文化：

- *傾聽影響的聲音*。設計絕佳的員工體驗。持續傾聽員工心聲。文化需要設計。
- *勇於實驗策略*。常保最新進行多次專為快速失敗或成功而設計的前導測試。請記得：企業組織就跟員工一樣是個體。
- *小心隔閡與差距*。務必與 CEO 及其他高階主管在人才事務上保有共識。針對目標攜手合作。找出作為領導團隊該如何衡量成果。

讓學習成為人人持續不斷的習慣：

- *轉向科技*。採用分析功能和 AI/認知技術來因應個別的需求。策化高度個人化的學習體驗。
- *為當下而設計*。時時引導員工回饋、培訓並提供指導。協助團隊敏捷作業與共創。即時進行修正系統與計畫。
- *追求卓越*。展望成功。打造人人皆可表現優異的環境。建置教育課程與技能以達到目標。

為 HR 寫下新的規則：

- *摒棄舊習*。重新規劃每一項 HR 專案。流程自動化。重新培訓您的 HR 團隊致力於變革。
- *成為開創型改革人物*。啟動業務轉型專案。擔任領導者的角色。成為改造的推手。
- *用資料來領導*。資料就是一切。擁有值得信賴的基本資料，並藉此發掘新的洞察。快速轉型就靠洞察了。



您的企業組織是否具備執行大膽 HR 策略的能力？或是受限只能採取漸進式改變？



您是否因為針對實現企業轉型的基礎系統投資不當而面臨挑戰？



您手邊是否有太多項目標有待完成，所以無法將人員技能列為您組織的優先要務？

## 備註與參考文獻

- 1 《在位者的反擊：全球高階主管研究報告之洞察》IBM 商業價值研究院，2018 年 2 月。<http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 2 《策畫平台的回報率：執行長觀點》IBM 商業價值研究院，2018 年 5 月。<https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 《在位者的反擊：全球高階主管研究報告之洞察》IBM 商業價值研究院，2018 年 2 月。<http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 4 Ibid.
- 5 Yohn, Denise Lee. 「2018 將是屬於員工體驗的一年」*富比世雜誌*，2018 年 1 月。<https://www.forbes.com/sites/deniseyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#4a339fd41c8f>; Morgan, Jacob. 《關於員工體驗該知道的三件事》人力資源管理社團。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. 「設計員工體驗：統一做法如何強化員工參與度與生產力」IBM 商業價值研究院，2016 年 2 月。[https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee\\_experience](https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience)
- 6 Lesser, Eric, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, Meredith Singer. 「設計員工體驗：統一做法如何強化員工參與度與生產力。」IBM 商業價值研究院，2016 年 2 月。[https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee\\_experience](https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/employee_experience)
- 7 《在位者的反擊：全球高階主管研究報告之洞察》IBM 商業價值研究院，2018 年 2 月。<http://www.ibm.com/globalcsuitestudy>
- 8 《正面的員工體驗的財務影響力》IBM 與全球人才顧問公司，2018 年 6 月。<https://resources.globoforce.com/papers/financial-impact-employee-experience-ibm>
- 9 《第十九版高階主管研究報告》IBM 商業價值研究院，未出版的資料，2018 年 5 月 3 日取得。
- 10 King, Michael, Anthony Marshall and Dave Zaharchuk. 《迎接風暴：在全球技能危機中指點方向》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 E 化學習的優點——教學設計案例之探討》E 化學習產業。2017 年 8 月 29 日。<https://elearningindustry.com/benefits-of-personalized-elearning-case-study-instructional-designers>
- 12 《延伸專業觸角：認知運算如何讓 HR 與員工體驗改頭換面》IBM 商業價值研究院與 IBM Smarter Workforce Institute，2017 年 1 月。<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBE03789USEN>
- 13 Cappelli, Peter and Anna Tavis. 《敏捷的 HR》*哈佛商業評論*，2018 年 3-4 月。<https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>
- 14 Ibid.
- 15 Compert, Cindy E., David Jarvis, Richard Hog. 《開始的尾聲：釋放 GDPR 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 IBM IBV 高階主管專案主管報告

欲讀取完整《在位者的反擊》報告內容，請前往 [ibm.com/globalcsuitestudy](http://ibm.com/globalcsuitestudy)。您亦可在相同網頁上找到我們的每月洞察報告與四個相關的高階主管報告，主題分別是物聯網、人工智慧、區塊鏈與體驗革命。

## 更多資訊

如需本研究相關資訊，請以電子郵件聯絡 IBM 商業價值研究院：[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) 在推特上追蹤 @IBMIBV，欲索取研究報告的完整目錄，或訂閱電子報，請前往：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)。

您可以從手機或平板電腦的應用程式商店下載免費「IBM IBV」應用程式，便能在行動裝置上觀看 IBM 商業價值研究院的主管報告。

## 多變世界的不變夥伴

IBM 致力於與客戶合作，集結商業洞察、深度研究與技術，讓客戶在詭譎多變的環境中永保獨到優勢。

## IBM 商業價值研究院

IBM 商業價值研究院隸屬 IBM Services，旨在根據事實開發策略洞察，以利公司高階主管處理重要的公共部門及私人企業問題。

© Copyright IBM Corporation 2018

台灣國際商業機器股份有限公司  
台北市 110 松仁路 7 號 3 樓

2018 年 6 月

IBM、IBM 標誌、ibm.com 和 Watson 是 IBM 公司在世界各司法轄區所註冊之商標。其他產品及服務名稱各屬 IBM 或其他企業組織的商標。IBM 最新的商標清單，請造訪 IBM 網站的「版權及商標資訊」：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)。

本文件中提及的內容在發表當時保持最新狀態，IBM 隨時可能變更其內容。文中提及的所有產品與服務並非在 IBM 事業營運涵蓋的每個國家或地區中均有提供。

此文件所提供的資訊係依「現況」提供本出版品，不提供任何明示或默示之保證，包括不提供任何可商用性及特定目的之適用性的保證，也不提供不違反規定的保證或條款。IBM 產品依相關合約條款之規定提供保證。

此出版品僅作為一般性參考資料。並不可代替其他研究或專業評論。IBM 概不負責任何因此出版品所造成的組織或個人損失。

此報告中引用之資料係從第三方來源所衍生，IBM 不負責審查、驗證或審計此資料。此資料所推論之結果係為基於現況，IBM 不作任何聲明或保證（不論為明示或暗示）。

37017037USEN-01



**IBM**