



## 2010 SHRM 盛會各大門派 HR 大師會獵於聖地牙哥 -HR 寓言、妙喻、祕笈醍醐灌頂來-

作者：甯耀南

中華人力資源管理協會出席 2010 年 SHRM 會議代表團團長

中華人力資源管理協會國際事務委員會副主任委員

ETS TOEIC 台灣區代表 忠欣公司策略長

時間：2010.07.21

照片：取材自 SHRM Conference Daily

### 前言：比世足大賽更吸引 HR 族的 SHRM 年會



中途島號航空母艦



聖地牙哥港

話說世足大賽期間，正好在美墨邊境、太平洋之濱、風光明媚的美國健康首都-聖地牙哥，舉行了為期四天的 SHRM 人資管理學會年會，聚集 535 家人資專業機構，擺設了 1100 攤位，舉辦了 154 場大小不等的人才經營研討會，大師名嘴們風采翩翩，多如聖地牙哥港泊靠的千帆，大會主題演講人，諸如富比士媒體帝國的創辦人 Steve Forbes、美國前副總統也是諾貝爾和平獎得主 Al Gore 等重量級的名人，堂堂君臨，有如聖地牙哥軍港中的航空母艦「小鷹號」、「中途島號」，在 SHRM Store 中新出版的 HR 書籍、CD、軟體汗牛充棟，引得全球 11,000 多位 HR 英才競相來朝聖，包含來自美國以外 75 國的 800 餘位代表，不遠萬里飛越千山大洋前來取經。



Steve Forbes



Al Gore

## 台灣團規模創新高，猶望塵莫及高麗棒子團



與 SHRM 全球關係經理 Rosaura、秘書 Marcia 及國旗在 Global Lounge 內外的合影

中華人資協會有鑑於人才乃公司、國家興衰之本，不惜祭出五張贊助機票，終能招募 12 名菁英團員，規模乃有史以來第一高，榮獲贊助的優秀代表有三陽工業的游立婷、宏達電的陳昱蓉、富邦金的陳惠滇、及來自中山大學人資所的楊登惠及政大財管系的孫郁婷，其他自費團員分別來自台積電、創意電子、信義房屋、匯豐銀、及筆者所服務的多益測驗台灣代表忠欣公司，由產業別、年齡層觀之還相當分散、多元化，相較去年 61 屆紐奧良年會 1 人，成長 12 倍；相較 60 屆芝加哥年會 6 人，成長 2 倍，真是可賀可喜。更令人驚喜的是，第一天在飯店候車前往會場，竟然巧遇李瑞華老師夫婦，團員中創意電子陳基國、台積電張世欣、陳怡如都曾服務李老師麾下，接受老師琢磨，筆者、匯豐銀的朱敏杰及信義房屋的鍾文雄(本協會的副理事長)，也曾在協會安排講座中受老師啓迪，算是老師的私淑弟子，他鄉喜逢老師，一樂也，勝於金榜題名時與洞房花燭夜。

但開幕時聽到大會主席 Robb Van Cleave 表揚海外代表團規模第一名韓國團，人數多達 200 人時，令台灣團員們不勝歎喟，蓋台、韓產業相爭數十年，而人才為競爭力之本，由參訪 SHRM 的兩國人數可推論，台灣企業，除台積電外，重視「全球性人才研習及發展」的覺性遠不如南韓，用章魚的爪子想想也猜得到，未來台商在全球市場爭霸戰中仍然要走在韓國的陰影中。筆者謹代表協會懇請各大龍頭企業應攜手合作贊助台灣 HR 人才前往 SHRM 研習的經費，例如明年只要每家企業安排二張機票預算，一張捐給協會，一張給自己公司人資部門，選拔更多台灣 HR 英才前往 SHRM 年會取經，並回國分享，讓參訪人數與韓國團抗衡，如持之以恆，數年後定能扳回台灣 HR 專業海外學習新知的競爭劣勢。

## HR 百家爭鳴提供了哪些仙丹靈藥？



胡蘿蔔主義兩位大師 Adrian Gostick & Chester Elton



Marcus Buckingham

CFO 財務長們或者要問：全球企業的 HR 問題多如牛毛，派「HR 策略夥伴們」去 SHRM 年會，才取經四天，就真能找到「真經」？真能解決企業人才疑難雜症？ROI 夠本嗎？如果審視 HR 年會各大名師的履歷，可以發現大師們除了任教於名校，學富五車外，也都學而優則商，紛紛開設 HR 顧問公司接案，曾經參與各大公司的實戰策劃，累積大小戰役經驗無數，不但精通人資工具與技能，也慎謀能斷，有些能在談笑間解決 HR 疑難雜症；有些甚至開悟大道，另成一家之言；有些上台演說唱作俱佳；有些能振聵發聵，令渾渾噩噩聽者頓悟，例如提倡胡蘿蔔主義的 Chester Elton 把胡蘿蔔炒作成大會會場最夯的吉祥物，受歡迎的程度媲美世足大賽的章魚哥。又例如花 25 年幫蓋洛普調查 400 家公司，80,000 經理人，研究「優秀員工在職場上的需求」及「世界上最偉大經理人如何發現、關注、留住優秀員工」的 Marcus Buckingham，這兩位大師都有本領讓聽者如癡如狂，非親臨其境，難形容那種醍醐灌頂滋味。他們演講秀的菁華片段，容我暫做保留，留待分享會批露，在此茲先精選一位有濃厚釋老禪味講者 Iris Firstenberg 演講之吉光片羽，以饗讀者，她的講題：動亂時刻創新「Innovation in Turbulent Times」，謹分別以寓言、妙喻、祕笈分類陳述於下：

### 善用 HR 寓言啓迪大道的 Iris Firstenberg

UCLA 的心理學副教授 Iris 女士，乃師承「問題解決類型研究」大師 Moshe F. Rubinstein，長期以來，她在大師的 A-B-C 公司擔任副主任，包括 Fortune 500 大在內的大公司，多年來都向他們求教創意與創新問題，她的講題「動亂時代的創新」乃闡述動亂時期實為創新的絕佳時期，因為只有動亂才能打破承平時期的成見與成規，發現並發展人才潛在的創意能力，首先她說了發人深省的第一個寓言：



Iris Firstenberg



Moshe F. Rubinstein

#### 「大象與絲繩的寓言」：

在慶典中有一大象被象伏用細絲繩牽著遊行，在喧天的喇叭與鼓聲中，讓人不禁擔心，萬一大象受到驚嚇而抓狂，小絲繩似乎極易被掙斷，因而有人問象伏，用這種小的絲繩牽象豈不危險乎？象伏答道：「放心吧，這根絲繩當大象還是小象時就拴著牠了，小象在掙扎一段時間很久以後，就相信牠是掙不脫小絲繩的，一直到牠成為巨象，仍然堅信如此」，這給管理萬物之靈的 HR 人員有何啓發？您公司的員工是否在心中也有根小絲繩，網住他們巨大的創造力？然而，該如何解開無形的絲繩而將公司改造成創新組織呢？她又說了第二個寓言如下：

#### 「火車與計程車的妙喻」：

火車與計程車有何差別？大家會答火車有軌道，只能在固定軌道與號誌系統下運行，火車有班車表，必須提早預定車票、安排車次、座位、預計出發到車站時程、

乘客要遵守買票的規則進入月台上下車、對號入座，火車有固定的停靠站，不能任意隨著客人的狀況可以彈性調整……等等。計程車呢？正好是火車的相反，乘客上車、下車、時間、路線都是隨機，路上塞車，可以換個路線，如果在行車當中乘客接到手機通知臨時有急事，還可以改變目的地。這下大家明白了，她原來在用火車比喻國家或大公司的組織營運系統，凡組織規章、作業標準、流程管理、預算、專案計畫、決策與行動方案、評量與考核……等都必須遵循制既有的體制，組織沒有太大的變動彈性。而小公司或創新組織就比較像計程車，可隨著乘客的臨時需求、路況、環境改變而改變。爲了折衷這兩種組織因此她提出「半套計畫」(Half-Plan)的模式。

### 祕笈之一：

#### 「半套計畫的創新組織」：

公司仍然要依據創新構想、進行提案、討論、決策、編列預算、規劃、並且考核績效，這就像是火車的組織。但是在後段實際執行時仍要保持彈性，就像是計程車一樣，可適應外在環境、市場情勢、顧客需求，及創新案的不確定特質而改變，包括變更目標、預算與研發項目等在內的大多數決策，所以半套計畫就好比是火車與計程車的混合體制。本來「半套計畫」是罵人的負面意涵，在摩西教授的論述中，反而成了「變化領導計畫」的成功創新制度。全球排行第三大的墨西哥水泥公司，一度因交貨不準時，瀕臨破產邊緣，自從改採爲半套計畫的計程車式服務後，轉爲高報酬率企業，不遜於航太產業。

### 祕笈之二：

#### 「求敗主義」三真言：「敗得早、敗得快、敗得便宜」

Irish 的恩師摩西大師診斷傳統組織爲何不利於創新？發現主要的因素是員工都怕失敗，爲了要對付怕失敗的心理，必須要在組織中積極鼓勵員工「求敗」精神，非常有意思的是她舉出 Procter & Gamble 公司的個案，居然該公司的三個創新秘笈是：「Fail Earlier、Fail Fast、Fail Cheep」，鼓勵員工要追尋「敗的早、敗得快、敗得便宜」。聽起來好像是得了金庸武俠小說塑造的武功怪咖：「獨孤求敗」的神經病，但反過來想，卻也言之成理，符合「失敗爲成功之母」的古老格言，爲了要符合「求敗三真言」，Procter & Gamble 策略性推動「大量的小實驗」，每年平均支持員工進行數以萬件的小實驗，一方面可以篩選高含金量的創新個案，一方面可以鼓勵員工「屢敗屢戰」的精神，鍛鍊出面對創新出現的亂序（Chao-Order）情境，可隨機應變技能，將來才不致因爲大變局來臨，付出昂貴的失敗成本。我們習慣於要求凡事不能出錯的企業組織文化，尤其是製造業，在戴明的品管實務上還要求「零缺點」傳統思想，聽到這樣的案例，如接受有禪宗公案洗禮，當下帶來一些顛倒的頓悟，老子曰：「將欲翕之，必固張之；將欲弱之，必固強之。」依此推之，「將欲成之，必固敗之」，失敗不應是令人害怕厭惡的標籤，而是通往成功必學課程，如何積極在制度上培育員工敗中求勝的創新能力，成爲未來 HR 部門的新功課。

### 預告精采萬分的四場 SHRM 分享會

大會期間代表團的菁英們都很瘋魔，黎明即起，各奔不同派別名師，讀不同的經，練不同的功，現在都願意毫不藏私地現身說法。

協會已安排好四場 2010 SHRM 分享會如下：

1. 08/14 SHRM分享會 — 台北場，地點：中國文化大學建國本部
2. 08/25 SHRM分享會 — 台北場，地點：信義學堂
3. 09/08 SHRM分享會 — 新竹場，地點：新竹科技生活館
4. 09/15 SHRM分享會 — 高雄場，地點：中山大學

您千萬別錯過 2010 僅有的四場 SHRM 分享會了。期待您的大駕光臨。

