

知人善任

作者: Vivek Agrawal, James Manyika, John Richards

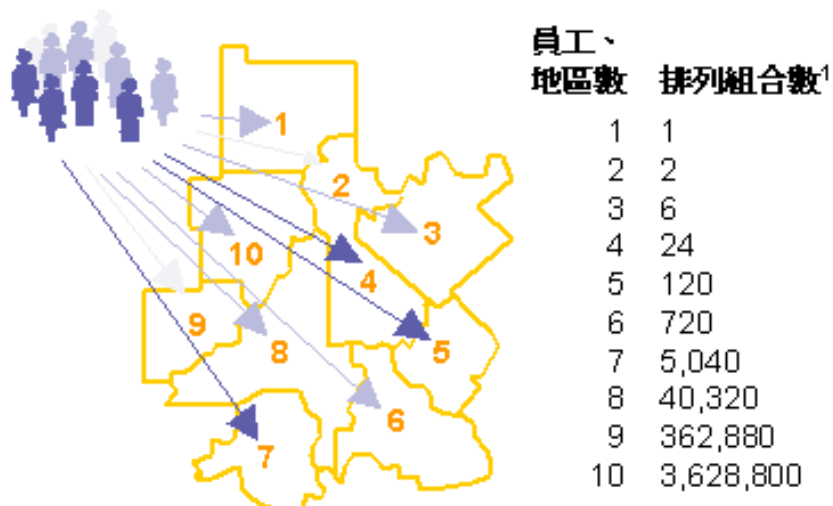
来源: 《麦肯锡高层管理论丛》2003.2

让员工与工作做最有生产力的结合，不再是不可能的任务

每个主管迟早都会面临类似的人事问题：在一个大公司中，你可能要管理十名区域副总、店经理或单位主管，并有效地指派他们的工作。你很清楚，只要将他们的个人专长或技能管理得宜，就能大幅提高他们的生产力，甚至是公司的获利。这十名经理人共有 360 万种排列组合（见图一）；再加上要向你手下主管报告的下一级主管，以及再下一级的职员，人事管理的复杂度确实非常惊人。

圖一

頭痛問題



¹依人員和職位數階乘（除了零以外的所有小於或等於該數的整數相乘之結果）計算。

多数公司在面临这么多可能性的时候，往往放弃以理性思考为基础的选择，而仅凭臆测来决定员工的工作分配。公司若忽视员工在技能上的差异性，将会失去实质提升公司生产力、获利与开发人员潜能的机会。此外，人员的有效派遣只是第一步。主管若想让最优秀的人才充分发挥其工作能力，就必须了解公司对人力有何要求，继而针对个别目标提供训练，并奖励难以实质衡量的员工贡献，例如人员训练。因此如何能适才适所，有系统地在最恰当的时机把最适合的工作分配给最优秀的人才，自然就成为人事单位长久以来所追求至高无上的目标。然而，尽管多数经理人孜孜矻矻地追寻，依旧徒劳无功。很少有公司知道如何辨别员工是否重要，或如何把人力结构作最佳的安排。结果，公司的人力资本，也就是员工的知识与技能，往往是可以提升公司绩效、却尚未开发的有效杠杆工具。

这项挑战需要的是勇于改变。新一代的软件工具可以帮助企业用更先进的方式管理庞大却结构松散的劳动力。人员实时部署工具（real-time deployment tools）可以根据客户需求的变化，精准而迅速地调整人员配置。继任人员规划工具（succession-planning tools）可以深入公司内部找出被埋没的人才。不久的将来，计算机软件将可以帮助人事单位解决不少头痛问题。随着个人计算机与手提电脑在工作场所达到临界规模，未来人事管理软件将可能无所不在。

企业如果能掌握经济学家所谓「人力资本管理」的精髓，对总体经济将产生深远的影响（请参考附文「人力资本的迫切需求」）。各企业若能掌握生产力的提升，对经济成长将大有裨益。在知识经济中，劳力是成长最快速的企业支出，而人才，以冷冰冰的经济学术语来说，就是存货。员工太多，或在更糟的情况下，员工太少，不但浪费金钱，也使公司丧失了成长的机会。新的人力资源管理工具可以帮助企业处理人员过剩或不足的情况，不但能开发、也能留住最重要的人才。如同供应链管理软件改变了库存管理的法则，人力资本管理时代的来临，也将为人事的管理带来划时代的改变。

要充分享有新技术的益处，企业主管必须从老式的管理观念出发。首先，他们必须确认中枢员工群何在，了解在这些人的职业生涯周期中，哪一阶段会发生最大的生产力障碍。接下来，主管要确定人力问题对公司财务表现有何影响，最后才开始考虑采取哪一种人力管理技术。

但是，如果公司的工作环境不好，再先进的技术也发挥不了作用。相反地，若公司打算采取新的人事管理作法，却未建置新的技术作为配合，也将丧失提升劳动生产力、以整个企业为基础进行人力资本管理的机会。

人事管理的挑战

要知道上述情形的影响范围有多大，不妨看看连锁超市与 IT 顾问公司所面临的挑战。连锁超市的主要员工包括低工资的装袋工、收银员、店长等直接面对客户的人员，以及配销员工与货品上架员。这两种员工总共占一般超市 60% 的劳动成本，因此超市莫不尽力降低人员的流动率。然而，美国超市的人员流动率每年超过 30%。流动率高使得超市必须增加征人、员工训练与加班的支出——每家店可能每年达 20 万美元，相当于超市平均年度纯益的 40%。对于连锁超市整体而言，高流动率的间接影响可能还更严重，包括客户满意度不振以及员工士气低落。

相反的，IT 顾问公司以雇用知识型员工为主，随时指派员工多项项目，许多案子的工作时程经常变动甚至相互竞争。公司依照适当的顺序，将每个员工安插在最合适的项目，因此创造出价值。其所面临的挑战远甚于连锁超市，也就是必须维持员工产能的高利用率，在期限内或之前完成工作，同时又能创造最有利于业务进展的活泼工作环境。优异的人事管理带来的直接益处是提升绩效、降低劳动成本；无形的益处则在于公司可在解决问题能力方面建立可靠、创新的声誉。

回到技术解决方案

随着电信费用的降低以及个人计算机、手提电脑与协同作业工具的成长，公司与员工沟通及追踪工作成效的方式也因而改变。此一电子化的基础设施持续演进，已可协助公司勾勒人力资本的全貌，不但有效率且具成本效益。例如，计算机软件可整合人员招募、训练、员工配置与数据库的操作等过程，因而提供以往难以设想的建议；比方说，人员招募与训练数据库在和制造数据库联机后，公司主管可以看出技能水准的不同与产品劣品率之间的关联性。新科技也有助于我们发现所有员工的管理潜力，而不只限于管理职人员。

以连锁超市为例，软件工具可以根据新进员工的背景与求职管道，建立他们的个人档案，进而改善公司的征才作业，让新进员工能尽速进入情况。这样的员工档案有助于超市预测员工流动率，并设计专门的训练计划以降低流动率。（举例来说，透过推荐录用的员工，待在公司的时间可能比透过就业博览会招募的员工久，但需要接受较多的训练。）若员工流动率降低，公司也可以利用其它软件调整人才需求预报。

至于 IT 顾问公司，则可以受益于一种新的分析工具，这种软件以复杂的演算与人工智能技术缩短项目完成的时间。这个软件可在员工的技能数据库进行筛选，提供可满足现有需求的人员配置解决方案，并为未来项目的优先级预作准备。在科技顾问公司，建置这些软件可使项目的完成时间缩短 10%到 40%；整体的资源需求也可以减少 25%到 40%。

一家资料储存大厂曾经利用这样的软件检验一项竞争激烈，进度却大幅落后的产品开发标案。首先，该软件工具可协助这家公司预测何时需要管理高层的介入，几乎完全消弭了原本必须紧迫钉人、让公司主管及时在重要决策上签名这种旷日费时的现象。该公司的竞标流程因而得以加速进行，产品原型也比竞争对手早一步如期完成，对手只好将价值三亿美元的合约拱手让人。

根据我们的经验，企业使用这些人力资本管理软件后，在绩效上明显占有优势，不论是属知识密集产业的公司（如软件与生物科技）或是传统产业公司（如制造与零售）。这些软件工具能增加产能利用率、降低人员流动率而节省成本；同时藉由改善员工训练、提升人员配置的效益以及奖励最有生产力的员工，生产力也可获得提升。这些软件工具即透过成本节省与生产力的提升创造价值。

基础检查

公司在决定采用新技术之前，必须先确定其中枢员工何在、知道如何提升他们的生产力、并

了解这些员工与公司财务表现之间的关系。

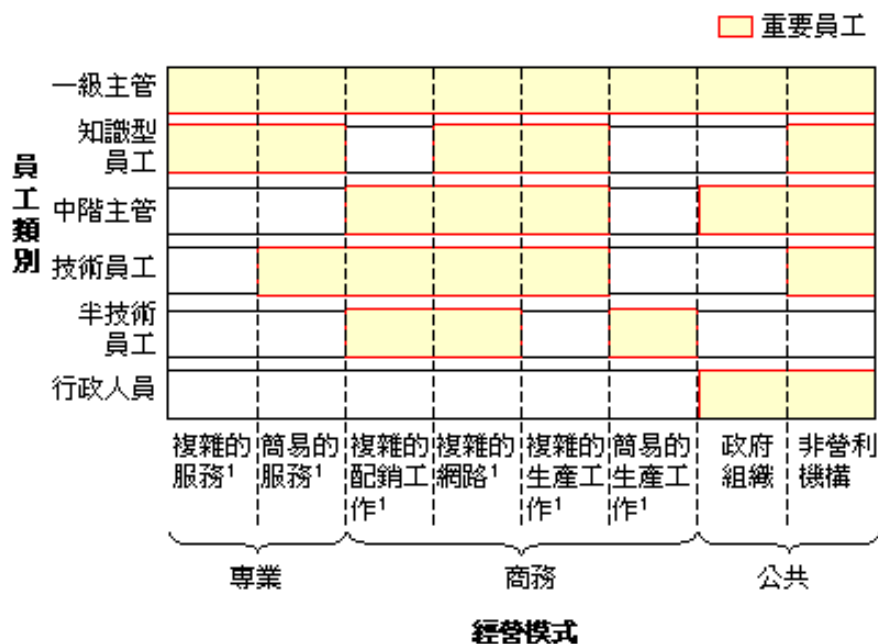
谁是重要支柱？

极为关键的第一步是确认你的中枢员工何在。在大多数的企业中，不是所有的员工都「生而平等」。每个事业单位给的定义或有不同，随着公司的发展演进，其身分或有改变，但总有一群员工，他们所创造的价值和其地位往往不成比例。我们的经验显示，人力可分为六种：一级主管、知识型员工、中阶主管、技术员工、半技术员工、行政人员。基于不同产业，这六种员工都有可能是公司的中枢员工。

你可以参考公司的经营模式（见图二）来决定中枢员工。若某家公司的竞争优势来自技术创新与无形资产，那么一线主管与知识型员工就有极高的重要性；例如制药公司必须仰赖研发人员开发新药。但若公司以成本与服务为竞争优势，那么技术员工与半技术员工的地位就很重要。所以如果一家全国性的连锁餐饮店的策略，是提供优质的客户服务，公司就必须积极培养半技术员工。

圖二

誰是不可或缺的員工？



¹例如投資銀行提供複雜的專業服務，保險公司的服務相對較為單純；相對於作業較為簡單的紙漿與紙張製造廠，某些零售商的配銷流程、航空公司的航線網路以及製藥公司的製程作業則複雜得多。

麥肯錫公司

成本结构与价值链是更进一步的指针。例如，主管可思考公司哪个部门的生产力加倍提升，可以产生明显的财务收益；或者，公司从草创到扩张时期的历程中，何时会将人力重心从某

个部门转向另一个部门。举例来说，刚成立的零售业者主要倚赖一级主管的领导，但在公司扩张成全国性的连锁店时，重心就会转向负责展店与征人的中阶主管。

生产力方面最重大的挑战为何？

公司确认了中枢员工后，即可思考如何持续而非暂时性地改善他们的生产力。个中秘诀在于勾勒出员工在公司任职的各个阶段，所面临最重大的生产力挑战（见图三），但少有公司愿意花这个心思。甚者，根据我们访谈各产业共 50 名高阶主管的结果，尽管有些挑战常见于所有部门，但有些挑战，却是在公司仔细思考每位员工在其经营模式下职务的演进情形后，才逐一浮现的。

圖三

不斷演進的員工生態



麥肯錫公司

唯有透过有系统地检视员工的任职周期，才能找出对公司和员工而言，最强大的生产力施压点所在。该过程在雇用新进员工前即已开始——举例来说，经理人要知道何时应雇用几名具备何种条件的员工，应求助可避免劳力短缺或过剩、并提升产能利用率的人力预报资料（特别是人力需求随季节变化或人员流失率有所波动时，情形更为复杂）。

公司应列出每名候选人的技能和留任率，才能将具备充足技能的人员派任至合适的工作岗位上，并透过适当的训练和在职经历进行人才培养。至于接下来的派任阶段，则是比较棘手的问题，特别是对某些专业服务公司而言，因为员工必须同时参与多项项目。最后，如果员工流失率已高到足以威胁整体生产力，公司应提供多项激励措施和持续性的生涯发展机会，试

图改善这个情况。

和财务表现的关联何在？

第三个步骤，是将人力需求与公司的财务表现连结起来。举例来说，研究人员的流动率会在丧失的生产力和较高的征才费用方面产生多少成本？电话行销/客服中心的低产能利用率对公司收益有何负面影响？尽管其间的关联颇为明显，但仍需不时验证。零售商店若能移除相关障碍，雇用知识水准和服务素质较高的员工，也许就能提高营业额——但是，哪些障碍应予移除，又该付出多少代价呢？

我们在研究期间访谈了不少物流运输业的高阶主管，他们表示正在着手进行人力规划工作。当我们问到他们使用哪些财务指针作为人力资本决策——例如决定雇用全职或兼职司机——的依据时，几乎没有人答得上来。这些主管未将人力规划和财务表现连结起来，因而宛如蒙着眼睛飞行一般。

为了追踪高生产力对公司盈亏表现的影响，公司必须找出生产力的障碍何在，并建立其成本模型。以某家商事法律事务所为例，培养或留住人才的策略效果不彰，律师流失率极高。事务所稍后认定流失率若能减少 10%，则有效产能利用率即可提高 2%。为了找出降低人员流失率的方法，该事务所其实可利用软件工具追踪律师的工作型态；结果可能发现资浅的律师若和一群较资深的合伙人共事，离职的机率高出其同侪一倍。就一家每年进帐 1 亿美元的法律事务所而言，有效产能利用率提高 2%所能创造的实质成效，远远超过建置适当软件工具，找出人员流失根源所需花费的成本。

管理人力资本的新兴科技

目前，有越来越多客制化的软件解决方案可供选择，经理人可开始评估其效益，解决特定的人事问题。这些可融入公司既有 IT 基础设施的软件分成好几类。

人力派遣工具可藉由提升产能利用率，协助公司管理其成本结构，并充分发挥员工之间技能的差异性，指派适才适所的工作。这类工具结合了人员配置演算和项目管理软件，可运用于诸如零售业或电话行销/客服中心的人员配置，或为服务业解决相关挑战。一般传统电话客服中心的运作方式为固定轮班制，进来的电话由率先空出来的客服人员接听，而所有打电话进来的客户所受到的待遇，大都雷同。如今，藉助新软件工具，最重要的客户打进来的电话会直接转给经验最丰富、评价最高的客服人员，且每隔 15 分钟，就根据电话通数的实时分析结果，调整人力配置。

潜力无穷的人力资本管理科技第二类，以人力开发工具为主，经理人藉此媒合员工技能和职位，或公司藉此留住最优秀、最顶尖的人才，或深入组织进行继任人选规划等，都能提高公司的生产力。例如某家零售杂货公司可自排名前十名的副总经理中，挑出区域副总的继任人选，或自所有表现优异的收银员中，挑出下一任客服经理。

最后，由人力规划工具结合内部人力需求预报和外部趋势分析，以缩短展店招募人员的时间，并整合招募与培训计划。连锁餐厅即可利用这类工具避免重蹈覆辙，例如新的餐厅不断开张，才发现人手不够这类一再发生的情况。

公司在不久的将来不仅可避免类似情况的发生，还可更上层楼：整合总体经济的相关预报资料——数十种市场变量——和本身的人力配置计划，利用软件工具作出更为精密的人力需求预报。尽管这类工具过去无法预知最近这一波科技低潮，也无法预测经济活动可能出现的剧烈变动，它们还是可以在公司进行适度扩张或缩编时，修正公司的人力规划。

虽然已有不少软件厂商开始为管理问题提供定制化的解决方案，这类应用程序的通用版却仍未能上市取得，这样的情况预计在未来一年到一年半内会改观。截至目前为止，专门提供定制化服务的利基业者和厂商已成功掌握特定产业和职能，作为目标客户，例如培训工作、项目人员配置和人才留任规划等。但是我们认为，企业资源愈庞大，厂商愈易于进行人力资本管理软件的开发和取得作业。

尽管可以想见执行面的挑战肯定层出不穷，但一一克服后，经理人会发现自己手上多了强有力的人事管理工具作为辅助。如同客户关系和风险管理应用系统，让销售经理和高阶财务主管透过桌上的计算机即可妥善管理客户关系和公司的风险状况，新一代的人力资本管理软件，也可望成为高阶经理人利用人力资本资料持续推动生产力的得力助手。

人力资本管理的新时代即将来临，提升个别员工的生产力和整体工作团队的创新精神，将持续创造更多的价值。同时，勾勒人力资本全貌所需的技术架构也逐渐成形。员工和工作若能做一最有生产力的结合，公司将可维持延续竞争优势的主要动力。

附文

人力资本的迫切需求

数十年来，如何以最有效的方式组织劳动力这项挑战愈形重要，也是经理人努力的目标。在已开发国家中，增加员工和投入资本——经济学家称之为要素密集度（factor intensity）——所创造的报酬已开始递减。如今，唯有靠人力的创新以及更精密的人力管理提高生产力，才能成功创造价值。但这项转变，却因工作本质的变迁和人力管理日益升高的成本和难度而更形复杂。

美国服务业占整体经济的雇用比重，已自 1950 年代的 50% 不到，成长至现在的 70% 以上。劳工成本已成为美国营业支出所占比例最高的一环：2000 年劳工成本占美国 GDP 的 44%。随着信息工作者在整体劳动力中的比例，自 1930 年代的三分之一成长至现在的三分之二，业务往来所需的互动成本也随之升高。拜科技之赐，每次互动的平均成本得以大幅下降，但业务互动却较以往更为频繁。即使是传统的制造业，多数从业人员也不再只是负责单一、独立的工作，而是复杂的生产链路中的一部分。如此一来，以更先进的工具来协调并管理员工之间互动的需求就应运而生了。

铅笔、纸张和计算机电子表格——多数公司选用的征才、派遣和绩效评估工具——至此能发挥的功用已到了极限。通常，这些原始工具是为特定业务单位或处室设计并开发的，并不适用于企业整体。原始工具若和其它领域赖以作为决策参考的核心系统，诸如财务、人资、作业等脱节，几乎无法协助企业经理人透视人力结构的变化。