

# 創新人才發展策略與實務：以日本 Hitachi Solutions 為例

作者：鍾文雄／怡東集團人資長暨台灣松誼企管執行副總經理

勞動力發展署台灣人才發展品質系統(TTQS)評核委員

社團法人中華人力資源管理協會副理事長

筆者有幸在 2014 年參與第二屆國家訓練品質獎得獎單位，觀摩日本知名公民營機構在人才發展的實務做法，其中最令人印象深刻的是 Hitachi Solutions Ltd。該公司在人才發展上除了保留日本企業重視人才培育、建構完整教育訓練體系的優良傳統以外，為因應市場營運挑戰，在人才發展的創新作法上，人資部門將重點施策連結到企業人才政策的基本方針，在尊重員工多元化差異的環境塑造下，讓員工的職涯發展與公司的營運發展緊密結合，創造企業與人才雙贏的局面，其創新人才發展的做法確實值得參考與借鏡。

## 一、公司簡介：

公司成立於 1970 年（昭和 45 年）9 月 21 日，在 2010 年 10 月合併關係企業後正式更名為 Hitachi Solutions。2013 年 3 月之營業額為 334.5 億日幣，目前業務範圍包含亞洲、美國、及歐洲，員工人數有 15,452 人，主要業務是 Starboard 互動式電子白板、Credeon 雲端數據保護、地理信息系統與視頻閃光燈模式分析閃變檢查等。

## 二、人財施策的基本方針：

Hitachi Solutions 身處市場變化劇烈的 IT 產業，為因應外部多變的挑戰，公司認為「人財」就是企業的「資本」，因此在人才資本管理 HCM (Human Capital Management) 的思惟上，對人才發展的核心理念與策略是將人放在「資產」的位置上。在面對全球化的競爭環境下，公司要能脫穎而出，並成為業界中的翹楚，公司期望將每位員工培養成具備環境變化判讀能力，能夠自主管理、主動改革的「人財」。透過每年的檢討與持續改善，規劃下年度的人財發展重點與政策，2014 年公司的基本方針如下：

1. 加強員工成長的培育與支援。
2. 創造員工工作價值與成就感。
3. 營造友善且具良好溝通的正向職場。
4. 落實公正且優於業界的待遇，依照員工的能力程度連結薪資水準。
5. 強化能促進全球事業進展的組織力與人財力

## 三、2014 年度人力資源部門的重點施策：

人力資源部門為達成公司的人財政策，制定部門的重點施策如下：

1. 提升對健康的重視與對加班的管理：縮減員工總勞動工作時數，推行「回

家蛙」活動，鼓勵員工下班後直接回家，不要在公司或外面交際場合逗留。

- 2.人財庫的改革：(1)開發員工的能力，提升生產力、(2)實施人財移轉(輪調)與提升人財層次、(3)國際化人財的培育、(4)多元化人力(Diversity)的推動。
- 3.推動職場活性化：(1)全公司基本方針的推動與轉型、(2)推動辦公環境的改善專案(Smart Office Project)。
- 4.人財基礎的最佳化：推動降低成本與提升服務品質專案(Smart Staff Project)

四、創新人才發展的重要措施：Hitachi Solutions 為達成企業人財發展策略，透過以下重要措施來建構整體人財發展的體系。

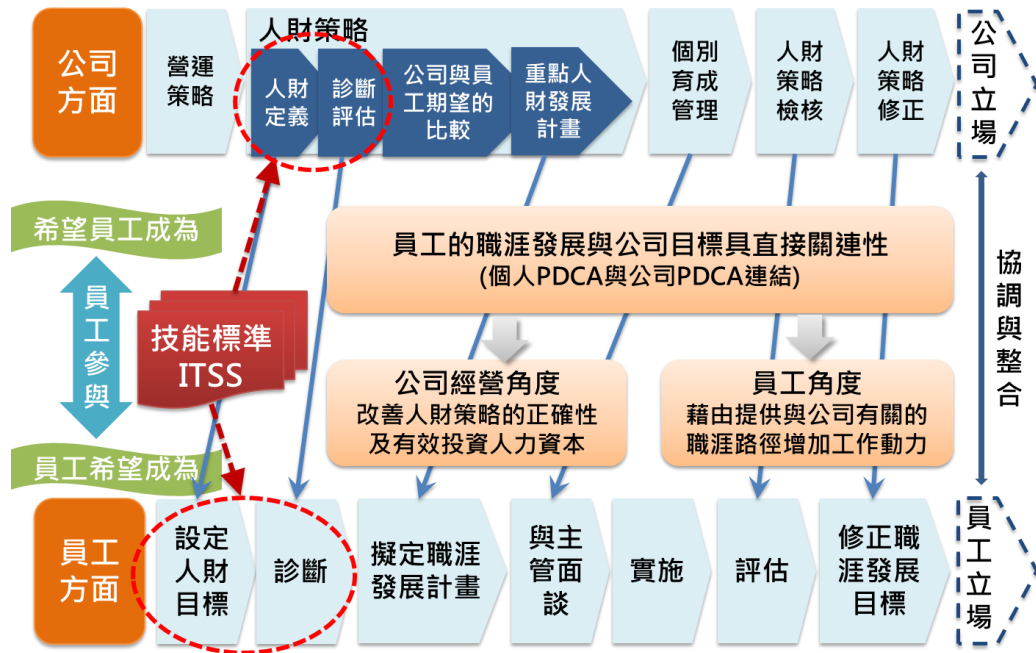
- (一)營運策略與組織、人財的整合協調。
- (二)建立 PDCA 循環以支持公司與員工職涯發展。
- (三)組織與個人成長的連結。
- (四)績效管理與員工職涯發展的連結。
- (五)協助員工職涯發展的具體措施。
- (六)掌握全公司的整體人財競爭力現況。
- (七)Hitachi Solutions 的多樣化(Diversity)人財推動。

創新人才發展的重要措施：Hitachi Solutions 為達成企業人財發展策略，透過以下重要措施來建構整體人財發展的體系。

- (一)營運策略與組織、人財的整合協調：公司在探討經營階層的營運策略的同時，會同時關注員工個人的職涯發展，藉由協助員工提高個人價值的同時帶動組織整體的成長。認為每位員工都應該要設定自己的職涯目標以及進行職能開發，以便能從事更重要與更多的業務，經過不斷的溝通、協調與討論，促使公司與個人目標的整合與一致。

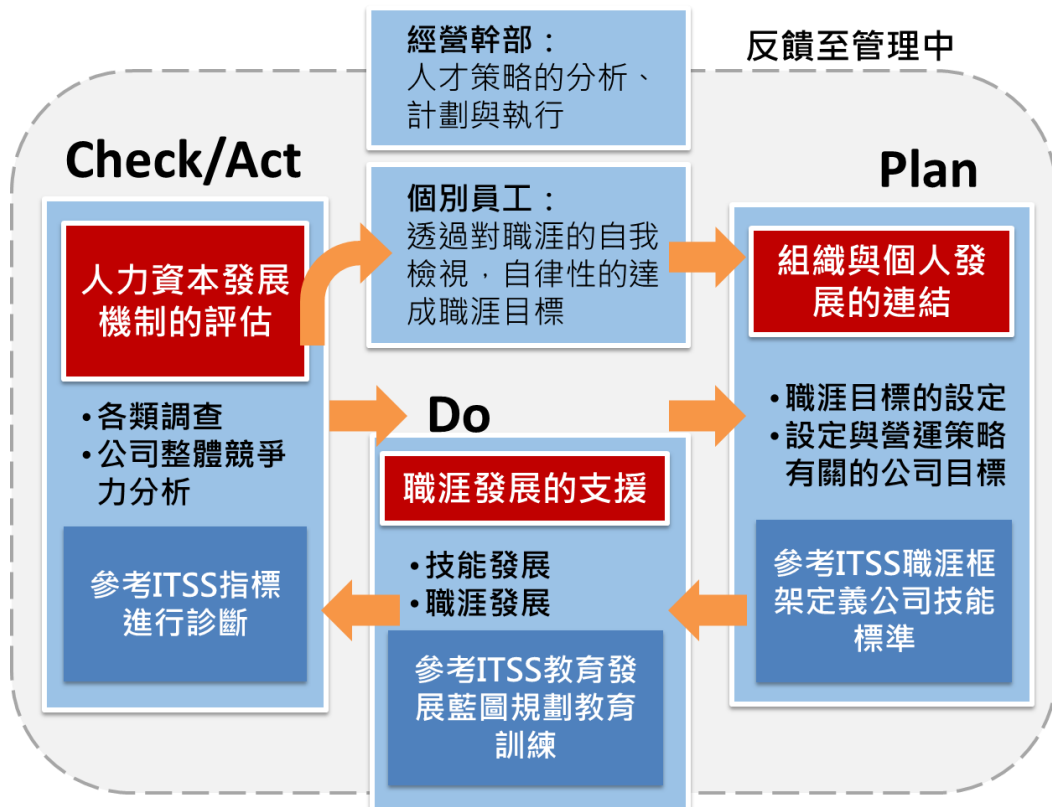
下圖為公司策略推展到組織及人財(HC: Human Capital)發展的流程：

## 策略與組織、人財的整合協調



註：ITSS 是 Information Technology Service Standards 簡稱，是日本政府訂定資訊產業相關職能的標準。

(二)建立 PDCA 循環以支持公司與員工職涯發展：為實現人才資本管理(Human Capital Management) 制度，根據人力資本發展政策，透過組織風氣的提倡與支持，促進人力資本的自主發展。運用 PDCA 的流程設計，培育願意挑戰、創造價值的自律型人材，逐步形塑人財培育風氣的公司文化，下圖是支持公司與員工職涯發展的 PDCA 循環圖。

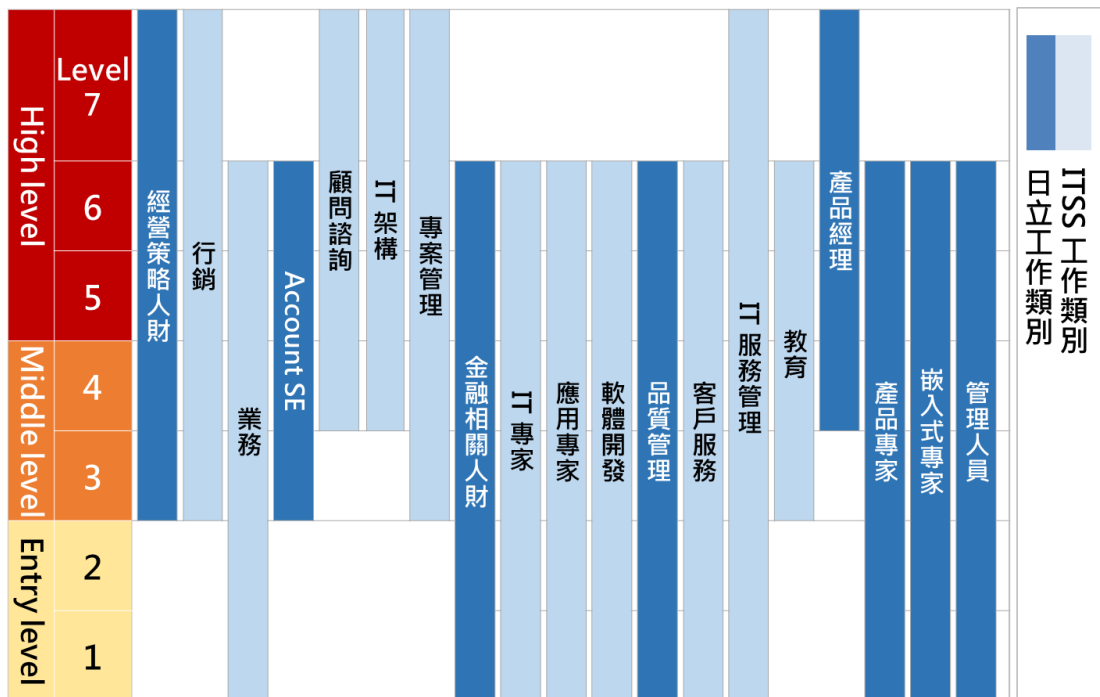


支持公司與員工職涯發展的PDCA循環圖

- P：組織與個人成長相連結：根據公司業務目標與策略訂定員工職涯發展目標。
- D：協助員工的職涯發展：參考 ITSS 的訓練藍圖來規劃技能訓練與職涯發展。
- C：公司整體競爭力分析：定期進行技能評量，評估公司目前所需各類人財戰力的分布狀況。
- A：公司面：回饋給經營管理階層以利管理。個人面：自我職涯檢視以達到自律性職涯發展的實踐。

(三)組織與個人成長的連結：在上述計畫(Plan)的階段中，Hitachi Solutions 參考 ITSS 來定義公司內的職系 (Career Group)，並進而訂定各職類之職能標準，之後由事業本部向員工宣導，公司內部未來需求的職缺類別與獎勵方式。員工參考這些相關資訊，設定個人的中長期職涯規劃，並與主管討論，若有差異或衝突時仍依組織需求為主。

另外在訂出職類及能力分級後，公司參考國家 ITSS 的訓練藍圖，在每一層能力等級中展開相對應的課程，也讓員工知道要往那個職涯發展就應完成何種課程及能力認證。下圖是各職類能力層級與教育訓練藍圖。



Hitachi Solutions Ltd 各職類能力層級與教育訓練藍圖

(四)績效管理與員工職涯發展的連結：個人績效管理與職涯發展計劃，係根據公司策略的制定往下推展，能有高度的連結性，每半年員工必須與主管進行討論、對焦與調整。

(五)協助員工職涯發展的具體措施：除了開發專業技能之外，公司提供能讓員工累積實務經驗的措施，認為員工是在工作中成長的，主管會將員工的職涯發展目標列入安排工作的考量，協助員工強化相關能力與經驗，以便達成職涯目標。Hitachi Solutions 對員工職涯發展的具體發展措施如下：

1.協助主管有計畫性的進行工作分配：要求貫徹員工個人職涯開發計畫的精神，給予適切的工作分配，透過「加強領導力」的課程，強化主管的管理意識。

2.協助員工參與公司內外部的各項活動：設立讓公司內部菁英人財互相交流的專業型社交團體，積極協助員工參與公司外部的專業型社交團體活動。

3.透過對員工職涯規劃與活化的協助：

(1)公司內部有專業認證的職涯發展顧問，公司會安排他們集體進修並協助員工職涯規劃，也可以透過一對一諮商，給予員工個人協助。

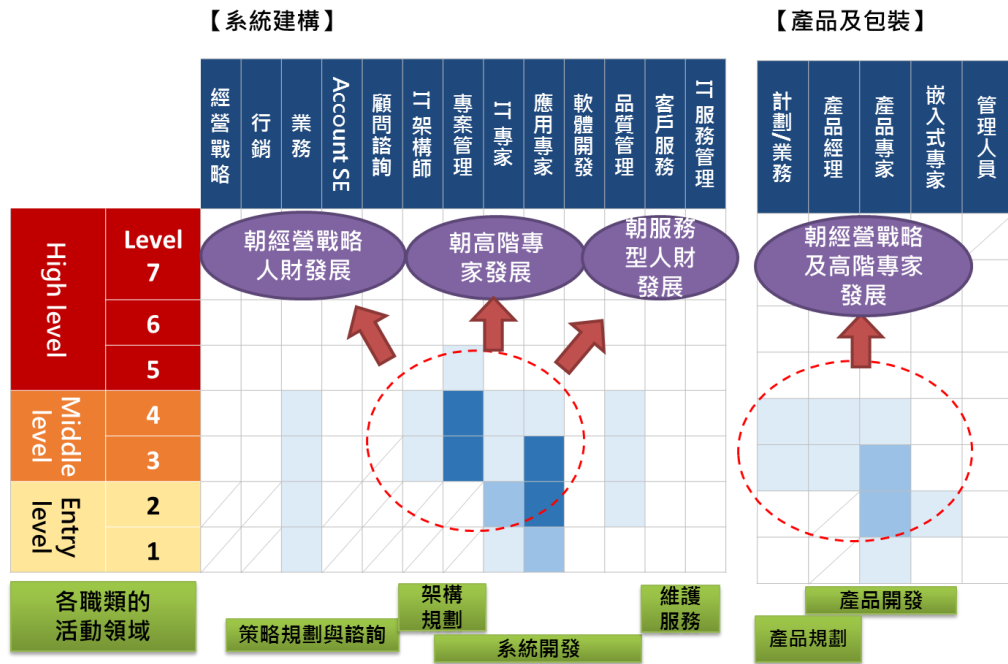
(2)公司內部有相當完善的網路系統協助員工的職涯規劃，公司內部的人財招募網站，提供以下功能：

A.內部招募：針對各部門的需求，員工可自我推薦，並在雙方合意的狀況下轉調。

B.模仿美國棒球大聯盟”Free Agent”制度：員工可在網站上自我推薦，相關履歷讓全公司部門經理級以上主管均可看到。

C.人資管理單位可以透過此系統檢視員工個人期望與各部門需求，從中進行媒合與引薦。

(六)掌握全公司的整體人財競爭力現況：依照組織發展需求設定員工發展策略進行全公司的人財戰力分析，統計各職類的能力現狀，作為全公司及各部門的人財地圖。每年度會進行兩次的人財競爭力分析(如下圖所示)，透過各職類員工的能力等級盤點，掌握全公司員工能力等級現況，顏色越深的部份表示公司越多人具備此職類的職能等級。藉由此圖表的分析可讓經營層快速瞭解公司人財現況與公司策略期望間的落差，以便能依循組織需求，有計畫性的進行培訓與人財發展。



2013年Hitachi Solutions Ltd整體人財地圖

(七)Hitachi Solutions 的多樣化(Diversity)人財推動：推動 Diversity 的目的是為了加速全球化市場的成長，強化經營基礎。公司認為每位員工的差異化能對公司在不同族群市場中的成長做出貢獻，因此要尊重每一位員工擁有的不同特質，並進一步創造對公司的價值。目前針對下圖所述四大構面，包括女性、外籍人士(目前外國員工人數約 100 人，分屬 20 個不同國籍)、身障者、工作與生活均衡管理等進行 Diversity 之相關推進措施。



### Hitachi Solutions Ltd 多樣化(Diversity)人財推動四大構面

(1)提升女性職場活躍度的背景：日本在世界經濟論壇(Forum)於 2012 年發表的數據中，在全世界 136 個國家中排名 105 位，這比前年的 101 位還要落後。資料顯示，日本女性在健康與生存以及受教育之指標數值與男性相當，但在經濟活動以及政治的參與機會低落。

為協助女性提升職場活躍度，工作與生活均衡的管理措施是不可或

缺的，否則日本女性很難兼顧家庭與職場。現行推動重點是在「女性活躍」的部分，用心營造出能讓女性員工感到便利且友善的職場，進而逐漸擴大她們可活動的領域，同時也針對其他多元背景的員工提供協助，共同創造出可讓人充分發揮能力的工作環境，善用多元視野在公司的經營計畫上提升營運成果。

(2)Diversity 相關推進活動：目前許多的措施仍須打破日本傳統思想，所以跟不同背景與文化的人士交流也成為 Hitachi Solutions 的推動重點，例如：大學生與公司員工的交流活動、管理職能的研修與國內外身障者組織的交流等。

## 結論

整體而言，Hitachi Solutions 在創新人才發展策略與作法上，有以下特點值得我們參考：

- (一)公司的管理方式與企業文化承襲了日本企業的風範，以『人』為本的思惟展現在人資管理制度與活動中，將員工視為人財與資本，而不是視為成本或費用。
- (二)員工的職涯發展制度規畫周全，將人才發展策略視為推動組織變革的一環，讓主管視人才在組織的健康流動為自己的職責，整個系統的規劃與組織文化的塑造可資借鏡。
- (三)將公司職類的能力標準定義清楚，並且發展相對應的必修課程，建構全公司的教育訓練藍圖，以利員工的職涯規劃。透過員工職能的盤點，可以依照組織發展方向來引導員工的職涯與學習發展計畫。
- (四)人財發展制度建構在主管與部屬間的相互溝通與協調上，唯有承認與尊重每位員工都是不同與獨特的，才能真正發揮出每個人的價值。透過持續性的溝通達成公司與員工職涯發展目標的一致，進而共同成長。
- (五)除了專業職能的規劃以外，公司實施職涯諮商師、專家制度、職務輪調及申訴管道，讓員工的聲音能受到重視，在國際人才及跨部門間的整合支援有系統性的做法。
- (六)在員工能力等級的評估，能夠搭配主管的認證與外部評量，有完整的競爭力與人財庫分析，基於以上的分析結果連結到組織人才策略與組織經營策略，也會根據每年組織的需求進行人財與技能發展策略的調整。

感謝勞動部勞動力發展署的全力支持，讓我們得以觀摩國際知名企業在人才發展上的創新做法，本篇文章也引述團員臺灣積體電路製造股份有限公司許鳳娟副理與台虹科技股份有限公司陳孟吾副理諸多觀點，特此一併致謝。

參考資料：第二屆國家訓練品質獎得獎單位參加國際參訪成果報告