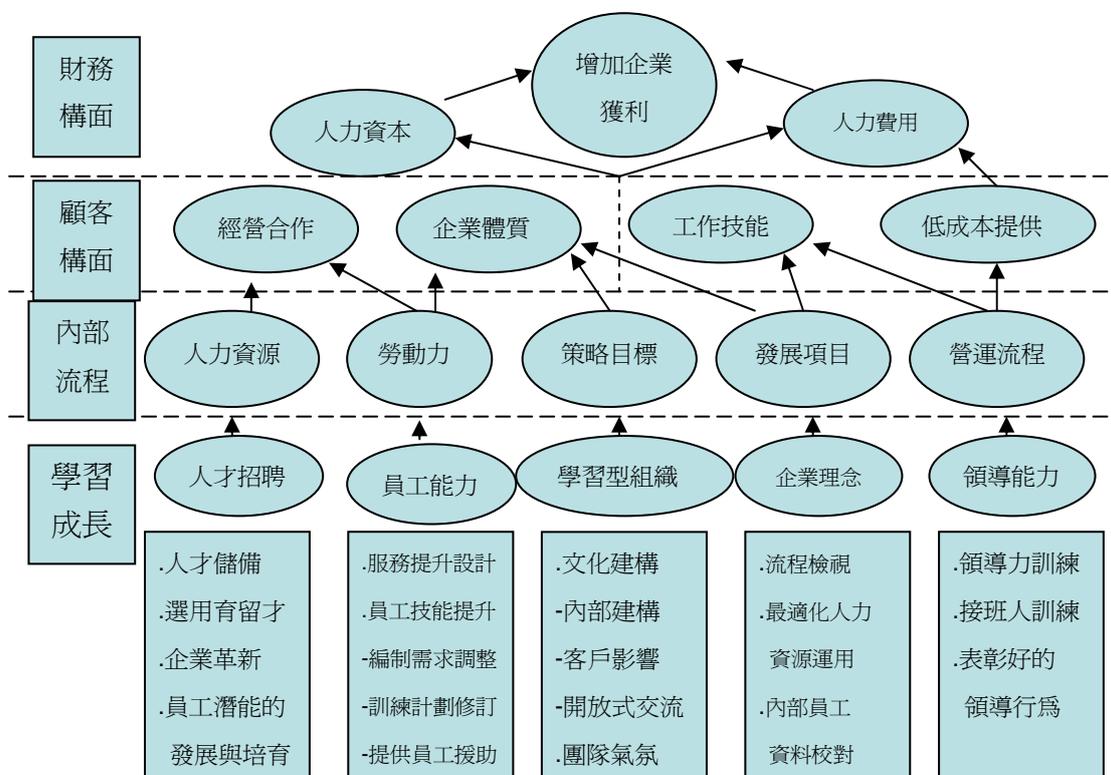


從企業發展描繪的人力資源發展策略地圖

---以某大運動生活用品企業集團為例

輔導顧問鄧永宗



某大企業集團成立於民國 1969 年，初期主要從事運動生活用品之生產製造及出口，爾後專注於研發製造，並陸續跨足電子業及零售、飯店、生物醫療等產業，發展至今，集團已轉型為產業控股公司，統籌各旗下事業群。

OO 企業自 1992 年起開始經營隸屬於 OO 工業有限公司的業務分部之一。經過多年來的拓展擴張，2008 年正式以「OO 國際」在港掛牌上市，OO 企業以自有通路品牌矢志成為大中華地區用品零售通路龍頭。

OO 企業股份有限公司，成立於 2005 年，係屬 OO 國際集團零售批發事業於台灣地區負責零售通路之經營，目前全台直營門市及百貨店櫃共為 63 處，擁有 150 名員工。

某大企業集團藉由 TTQS 提升人力品質，首先依據組織願景，使命制定「企業發展策略地圖」，再就策略人資描述繪成「人力資源發展策略地圖」並徹底落實。企業的經營方針包括①企業永續經營與社會責任②提供消費者多元商品服務③提高營運績效與市場拓展三大項，企圖鞏固在運動生活用品市場的領導地位。

服務構面旨在強化企業經營體質，擴大同業合作確保加盟代銷店和公司營業利益；因此必須加強人力資本最大化與人力資源費用最小化，以增加企業獲利。

顧客構面策略要素有：①提升市場佔有率②提升通路形象與價值③提供消費者加值服務④提升顧客滿意度⑤確保商品價值。因而在企業端務必與策略夥伴加強支持合作；員工端則要從內部顧客強化其服務認知和標準化服務流程(SOP)，藉由「心」的認同到「心」的服務。

內部流程構面包括：①掌握市場商機與快速回應②提高商品回轉能力③建立具有市場競爭力之服務供應鏈④廣宣資源整合與最適化營運策略⑤強化外部競爭快速反應機制。而策略人資則加強：①人力資源計劃的一致性②勞動力解決方案③營運流程優化服務④員工發展培訓項目⑤確保策略目標的執行力。

學習成長構面重點有：①零售經理人才招募與培訓②商品知識教育推廣③店櫃員工晉升發展④完善員工發展平台⑤建立學習型組織及知識管理平台。而策略人資方面從人才招聘即重視人才儲備、選用育留才、企業革新、員工潛能的發展與培育、降低員工的離職率。

員工策略執行力方面，重視服務提升的設計包括員工技能的提升、組織編制需求調整、訓練計畫修訂並提供員工援助。而人力資源計畫和績效管理必須適時切題合情合理，並隨時掌握員工需求建立良好的員工關係。

建構學習型組織的企業文化，首在建構優質的企業文化，藉由內部的積極性參與，帶動組織氣氛並擴散到外部顧客。運動用品企業的文化氛圍在於充滿陽光和活力的運動家精神，因此開放式交流、樂活、明確與高標準的團隊互動模式，是建構學習型組織的最終目標。

企業理念的整合著重流程檢視，最適化人力資源運用和內部員工資料校對與職能評估；並因應產業發展趨勢適時進行企業營運策略的評估與調整。而領導能力方面，則針對高階主管加強領導力訓練、接班人訓練，並定期表彰良好的領導行為，並將案例公佈分享，以提升企業總體戰力。