

你仍是企業渴望的人材嗎？

文●劉仁傑

事實只有一個，但從不同角度或個別角度，有如瞎子摸象，結果可能完全不同。資深的中中年從業員，究竟是企業的「資產」，還是「包袱」？就是一個歷久而彌新的古典問題。

3月13日出版的日經商業週刊，以「職場第二春」特輯主題，提供了十分豐富而深入的思維。日經商業週刊指出，日本景氣看好，最近包括豐田汽車在內的多家日本知名製造企業，正對即將退休的職工，進行鼓勵延退的篩選作業。借助於被譽為「銀雞蛋」的這批資深人員，被認為是日本企業在新一波景氣中致勝的重要關鍵之一。

「資產」或「包袱」

我認為這個訊息至少反映了兩個重要意涵，值得台灣企業界關注。

第一，薪資高昂的日本企業資深人員仍被視為「銀雞蛋」，說明日本企業重視他們的價值創造能力。日本企業認為，大批雇用新進人員當然能夠降低成本，但仍然比海外高非常多；但資深人員的價值創造，卻是海外工廠辦不到的，這才是寶貴的競爭力。

第二，需要進行篩選作業，代表並不是每位資深人員的價值創造都大於雇用成本。適合留任的資深人員的條件為何？值得探討。

就我個人的觀察，台灣許多企業的經營者與資深人員之間，信任關係不佳，甚至存在著某種緊張的關係。我認為釐清上述問題，可能有助於台灣企業提升資深人員價值，追求雙贏目標。因此，日經商業週刊介紹的「職場第二春」自我性向評比表，非常值得台灣企業的經營者與資深人員仔細品嘗。

態度與觀念決定價值

事實上，這個表是克萊爾顧問諮詢公司所提供，係依據隨著年齡而衰退的工作能力特徵為尺度，所整理而成的。值得特別注意的，其中許多指標不反映年齡與體力，而反映了態度與價值觀。換句話說，態度與觀念決定了資深人員的學習能力、問題解決能力和價值創造能力。

基於此，此表也是了解公司或週遭同僚對自己本

身工作價值的有用工具。克萊爾顧問諮詢公司社長草間徹觀察到，「很多中老年層的從業員，隨著直接參與重要業務活動機會的減少，也越來越無法掌握自己對公司的價值所在。」因此，他認為這個考核表不僅可以作為「你仍是企業渴望的人材嗎？」，一種自我考核表，也是透過他人來重新了解自己本身長處與短處的參考評比工具。從另外一個角度，這也可能是中老年人為了適應「職場第二春」的工作環境變化，在價值觀念上的重要變革方向。

育才留才，強化組織能力

許多研究指出，豐田汽車競爭力本質在於中長期競爭力，也就是組織能力。組織能力特別強調其他企業無法簡單模仿的日常營運能力、解決問題所需的改善能力、以及形成這兩種能力的進化能力。組織能力是形成短開發前置時間、短開發工時與高品質產品之生產能力等深層競爭力的基礎。有別於價格這類表層競爭力，顧客或競爭對手可以直接地感受到，組織能力與深層競爭力因為無法直接地觀察，因此，很難被競爭者輕易地模仿。豐田汽車的篩選留任資深人才，也反映了因應景氣擴大、建構組織能力的需求人才。

我一直認為，台灣工具機企業的危機，在於企業內外的組織能力提升太慢。現在台灣的生產模式，仍然充斥提早做與預作的「安心庫存」觀念，以及大量與批量生產才有經濟效益的觀念。基於這個觀念不鼓勵執著於問題的徹底解決，已成為提升組織能力的結構性障礙。

配合這個觀念變革需要，本文引介的人才考核表，可能也是企業育才留才，強化組織能力，追求永續經營，人力資源管理上不可或缺的重要指標。

EXCHANGE QUOTE

| SPOT | SELLING | 買一 |
|--------|-----------|--------|
| 米ドル \$ | 現金 (CASH) | 118.55 |
| 工-口 | 1/4 CHECK | 118.55 |
| | | 133.79 |

日本企業「職場第二春」自我性向評量表

※請在符合自己性向的欄位上打勾

| | | |
|--------|-----|----------------------------------|
| 提案改善能力 | () | 「如果這樣做的話，您覺得如何？」經常對於上司或同僚作這樣的建議。 |
| | () | 活用下班時間去學習吸收其他專業知識或技能。 |
| 客觀性 | () | 即使失敗也不氣餒，立刻尋求其他方法重新嘗試。 |
| | () | 對於年輕後進的大膽嘗試、即使失敗也給予正面評價。 |
| 積極性 | () | 會議中率先提出議題討論。 |
| | () | 發生突發狀況時，自己馬上挺身而出尋求解決。 |
| 充沛活力 | () | 即使跟年輕後進在一起，也能趕上其工作節奏步調。 |
| | () | 會議中即使遭受諸多反對意見，仍會高分貝的堅持自己的主張。 |
| 抗壓性 | () | 即使突然情緒不穩，也能冷靜下來整理混亂的思緒。 |
| | () | 即使遭受挫折而心情沮喪，也能立即振作、重新出發。 |
| 謙虛 | () | 對於屬下及後進能主動打招呼問好。 |
| | () | 受稱讚時，能夠將自己的功勞謙讓給屬下及後進。 |
| 管理能力 | () | 能夠即時掌握屬下的工作進度與加班時間。 |
| | () | 對於屬下的過失，能掌握時機當場給予指責。 |
| 人才培育力 | () | 「你認為如何？」遇到問題時能首先徵詢屬下的意見。 |
| | () | 如果屬下提出好點子，「好！就這樣做！」能夠當機立斷。 |
| 組織整合力 | () | 對於其他部門的委託工作能正面的回應並給予支援。 |
| | () | 積極的到作業現場巡視觀察，並收集相關第一手的資訊。 |
| 計畫能力 | () | 一早上班時，能夠明確的整理當日的行程計畫。 |
| | () | 能夠仔細的管理本身的行程狀況，且遵守約定及交貨時間。 |
| 判斷力 | () | 如稍有無法理解之處，能夠立即調查並追根究底。 |
| | () | 不過分依賴本身的經驗與直覺，一切依照科學及根據來行事。 |
| 反省力 | () | 關於工作的結果與過程，能夠傾聽屬下或後進的建言。 |
| | () | 工作結束時，能夠仔細檢討並歸納出缺失之處。 |

評比結果

| | |
|----------|--|
| 1-5個勾選 | 被視為公司所不需要的人材，只被能期望著早日退休。 請盡可能不要扯過遭同僚後腿。 |
| 6-12個勾選 | 公司中可有可無的人物，然而若能下苦心改進鑽研，或許仍有一線生機。宜主動尋求週遭同僚的支持與鼓勵。 |
| 13-19個勾選 | 被視為有用的戰力，且被期望著能繼續為公司效力。 應在本身擅長的領域上持續貢獻所長。 |
| 20-24個勾選 | 被視為公司中無可或缺的人材，且被期待著能夠更上一層樓。 應積極身先士卒，拉拔同僚及後進。 |

資料來源：作者譯自『日經商業雜誌』2006年3月1日，39頁。



劉仁傑老師

現任東海大學工業工程與經營資訊系教授，曾任日本大阪市立大學商學部客座教授、美國賓州大學華頓商學院訪問學者。

劉仁傑 老師

研究室：04-23594319 # 130