

〈人資管理〉

缺工風潮下的人資管理

【劉仁傑】

最近有兩個大型台商企業集團，分別舉辦了「精實系統與人力資源管理」的大型內部研習會。不論是來自知名客戶的強烈要求，或是受到環境劇烈變遷刺激的嚴肅反省，製造產業管理回到了最基本的人力資源管理問題，蔚為趨勢。

缺工風潮帶動勞動市場質變，低工資時代一去不復返。不僅連續十年的中國大陸精實變革趨勢進入全新境界，海外台商、日商與台灣本土製造企業，一場人力資源管理競爭已經展開。

回歸人力資源的本質

過去一年，缺工問題讓部分企業的精實變革面臨考驗。以一家優良台商為例，他們的縫製生產線推動以多能工與精實小線為核心的變革之後，兩年的時間，人均時產值提高 25%。今年春季缺工風潮，儘管仍然維持相同規模，產效卻退回到一年前水準。我應邀做細部診斷，發現今年來，20%多能工熟手換成了新進人員。最近隨著人員的趨於安定，正重新訓練多能工，挑戰在 2011 年底能回到 2010 年底的高水準。

過去兩年的變革，讓他們有足夠資源因應調薪需求，在當地企業或同業中維持相對優勢。儘管公司設立的背景迥異，類似的故事也可以在另外一家日商成衣企業找到。

精實系統的小線概念結合多能工，初期有 10%到 15%的產效提升，最終可提升 30%，在部分優良廠區得到了驗證。沒有變革的企業，大都縮小規模或面臨淘汰。存活下來的企業，則面臨如何與員工共創價值的挑戰。

如何與員工共創價值

能夠在育才留才與價值創造間取得良性循環的企業，具備三個特質。

第一是經營者與從業員間的信任關係，反映在經營者外向的願景塑造能力，及內向的激勵機制建立能力。嚴格說，沒有永續經營的決心，很難維持這種信任關係。

第二是工作本身讓從業員引以為榮，包括產品、技術與企業等在同行間的差異化優勢。知名度不高的企業，與前項經營者願景塑造能力，關係愈為密切。

第三是從業員同儕間的群體感，一種離開會產生不捨的共榮辱與相互扶持。環境劇烈變動下，人類最原始的群體需求，形成了一種無形的力量。

信任、自豪與群體感，不僅是留住員工的關鍵，也能夠滾動出不同的競爭優勢，奠定企業在升級與轉型過程的人力資源基礎。中國廠商與外資廠商同樣面臨缺工，維持相對優勢才能避開因缺工腐蝕利潤、沒有能力改善待遇、助長缺工惡性循環。因此，確保利潤遠比規模成長重要；安定的職工是創造利潤、永續經營的基礎。

精實變革兩大趨勢

中國與越南缺工潮，讓企業管理回歸基本面與人性面，符合產業發展的企業社會責任期待，經營者無可迴避。只依賴廉價勞力、無法與從業員共創價值的經營者，已經被迫逐漸退場。

我最近到過的優良製造企業，包括海外的台商鞋廠、日商成衣廠，及台灣本土自行車廠與工具機廠，精實變革依然昌盛，兩大趨勢隱然成形。

一個是要揚棄「只強調精實技法與短期成果分配」的變革。在實踐精實創造價值上，方法已經不是重點，意願才是關鍵。短期成果分配的激勵手法，顯然已無法引領人力資源管理的全新挑戰。

另一個是要擁抱「能夠兼顧改善氛圍的精神文明」。以信任、自豪與群體感為基礎，反映改善意願的氛圍，不僅能有效減少對物質的依賴，也是持續創造物質文明的基礎。

（作者是東海大學教授、大阪市立大學客座教授）

【2011-07-18/經濟日報/C10 版/經營管理】