



數位時代下的人力資源發展策略

- ◎鄭明哲／中華經濟研究院第三（臺灣經濟）研究所 輔佐研究員
◎洪漫格／中華經濟研究院第三（臺灣經濟）研究所 輔佐研究員
◎吳忠育／中華經濟研究院第三（臺灣經濟）研究所 分析師
◎林嘉慧／中華經濟研究院第三（臺灣經濟）研究所 分析師

新興數位時代，企業營運模式面臨更多的機會與挑戰。常言道，人才是企業永續發展的重要資源，人資部門在人力資源管理方面的運籌帷幄，在此時扮演至關重要的角色。本文透過2019年人資年度盛會HR Vision企業人資論壇與會專家的獨到見解，針對數位轉型時代下的人力資源管理策略進行探討及重點歸納。

關鍵詞：企業人資論壇、人力資源管理、數位轉型

Keywords: HR Vision, Human Resource Management, Digital Transformation

近年來新興科技迭代的週期愈發縮短，科技的技術含量提升幅度更是超乎許多人的想像。新興數位科技不只為我們帶來便利的生活，更深深地影響了我們的工作樣態及方式。產業的發展與興盛，企業的經營與突破，在此時代都面臨了技術升級或數位轉型的課題。宏智國際顧問有限公司（Development Dimensions International, DDI）發現，全球獨角獸企業多被標記上數位化的標籤，代表數位轉型與新興技術應用導入，使得企業發展如虎添翼。DDI《2018年全球領導力展望報告》調研結果顯示，擁有較強數位化領導力的企業，其財務表現相較其他企業高出50%。但是，回顧2000年以來

的統計數據，世界500強中有52%企業已因為數位化浪潮而消亡。美國國際數據資訊公司（International Data Corporation）預測到2027年為止，現有的標準普爾500（Standard & Poor's 500, S&P 500）指數公司中，將有75%被取代。

企業的數位轉型除了需要有高瞻遠矚的企業家，亦需要數位轉型顧問從旁協助，針對不同的產業環境與企業特質，在有限時間及資源下，規劃各階段的轉型方向與重點發展領域，以期達到最終的數位轉型目標。在數位轉型開始後，每個轉型階段除了新技術的導入與新舊系統磨合的挑戰，更需要搭配對應之人才，才能相得益彰。爰此，起初的

人才引薦與媒合，接續的人力調度管理與培育都是重要的工程，而這些都是企業人力資源部門所轄。

HR Vision企業人資論壇發起背景

我國一間致力於運用最新資訊科技來普及人力資源管理的資通訊服務企業－鼎恒數位科技（Mayo Human Capital），近年有感於數位科技浪潮對全球產業帶來的衝擊以及機會，開始以雲端技術發展人資管理平臺與員工福利整合平臺，並每年於臺北舉辦HR Vision企業人資論壇。2019年身處數位轉型的時代，HR Vision為強化數位時代下企業人才管理的核心概念與實際落實，邀請企業主、人力資源部門主管、專家學者一同針對人力資源轉型、新世代人才管理、組織文化的塑造等面向進行分析，並進行實務經驗分享。以下針對2019年HR Vision系列專題演講之中的遠傳電信井琪總經理之「5G世代對數位轉型及人才管理的衝擊」、鼎恒數位科技何經華首席營運官之「CEO期望HR如何助力企業發展，如何選賢與能」、DDI大中華區人才診斷與評鑑業務李慧淵總經理「科學化人才決策，提升企業組織策略價值」以及台灣人工智慧學校陳昇瑋執行長「人工智慧在台灣：跨世代的人才需求」等專題來進行探討及重點歸納。

數位時代下人資部門的功能性與重要性

人資長（CHO）與人資（HR）部門在企業發展中扮演重要角色，但一般的企業在轉型過程中，沒有真正的協助HR轉型，HR仍關注在事務性工作上。譬如：每年安排許多教育訓練，卻無法釐清其成效，僅是事務性的課程安排，而非科學化的數據分析。一般企業認為技術或商品開發部門的業績是申請多少專利，成功開發多少商品；業務部門的業績則是銷量與營業額。但是人資部門往往被認為沒有業績可言，因而人資長與人資部門在無業績背書下，在企業營運的環節中，將變得可有可無，沒有影響力與話語權，進而被定位為消極的後勤單位。在現今數位時代下，若在人力資源管理評核及組織管理調整方面，改由透過數位工具作為決策依據，將可強化人資部門的功能，並提升其在企業中的重要性。

一、數位科技將成為HR的一大利器

數位科技時代，數位化的大量資訊、相較以往為低的儲存成本，以及強大的數位分析工具，使得人力資源管理評核及調度變得更為科學及有效率。若導入一套精準的HR系統來追蹤每位職員的相關數據，那麼人員編制合理性，專業職能表現與工作崗位的匹配度，工資、獎金發放的公平性，各部門的人事成本結構，以及末位的淘汰機制都將予以數據化、科學化呈現。由此可知，數位科技技術，將成為新世代人資部門揚眉吐氣的一項利器。



二、數位時代跨域發展導向的組織調整策略

傳統的企業組織是以工作崗位或部門為核心，在數位時代的跨域、跨界、跨業發展趨勢下，將轉為以「人」和「任務」為核心的組織管理策略。以人和任務為中心的組織結構是葡萄狀，而非如過去以工作崗位為中心的組織結構所呈現之金字塔型。過去傳統的組織結構，對部門管理者要求較高，往往不易養成管理人才；另一方面，個別員工的能力不易識別，且剛性組織制約了流程的彈性。反觀新世代的葡萄狀組織策略，相較以往更易於識別員工的參與度與能力價值。同時，員工與任務項目結合，其表現容易評核，個人能力亦更易識別。

前述組織調整策略對應之人力資源評核，在人資部門輔以數位科技技術下，都將能清楚掌握，並以此作為組織持續動態調整精進的科學化工具。透過科學化工具的掌握，將可實施精準且有效率的人力調度。企業營運方針在因應數位時代變化而不斷調整下，若能透過人力資源資料庫的建立，將可望因應企業經營戰略，同步提供對應之人力資源戰略，使得人資長（CHO）與人資部門成為企業經營者（CEO）的戰略夥伴。接著，聚焦於人資部門主責業務，透過人力資源管理中企業所需之人才類型、對應職能、數位科技因應的相關策略進行討論。

數位時代的人力資源管理

一、數位時代的人才需求樣貌

在新興數位時代，5G技術將成為許多科技技術發展的重要推手。目前全球有98個國家293間電信公司正在投資5G；美國、中國大陸與南韓都已正式推出5G上網服務。5G技術具備超大頻寬，平均是前一代4G技術的10倍，使得4K/8K或是擴增實境（AR）/虛擬實境（VR）的應用得以普及；超低延遲的特性相較4G快了10倍，此將為產業應用帶來車聯網、智慧醫療、遠距醫療、遠距操控的可能；而海量聯結的特性，預計將使物聯網發展被帶向全新高度。

由前述分析可知，5G相較4G將對產業發展帶來強大的刺激與嶄新的轉變，此將加速企業對數位人才的需求。數位時代下，人才將呈現出不同以往的樣貌，衍生出新的工作型態與職務，譬如：數位轉型經理、敏捷專家（Scrum Master）、敏捷開發教練、品管開發工程師等。部分既有的人力需求開始增加，主要是數位行銷以及數位技術應用方面。譬如：數位行銷領域相較以往更仰賴社群媒體經理、流量獲取專員、數位品牌專員；數位應用方面則需要更多數位產品經理、UI（User Interface）使用者介面/UX（User Experience）使用者體驗專員、全通路專員、行動裝置介面專員；進階分析方面需要商業智能專員、網站分析師與數據架構師；最後是數位時代極為重要的資安方面之人才需求。

二、數位時代人才所需能力

前述各類新舊類型的職務所需要具備的

能力，將不若以往僅需要專精於單一領域，而是需要具備跨業、跨域、跨界的彈性。在能力方面，除了（1）數位能力（數位技術、資料分析、數位設計、數位媒體、瞭解IT軟體與系統），更需要具備（2）敏捷思考的能力，以因應數位時代的複雜性與不確定性。再者需要具備（3）理解溝通能力，以實現橫跨多個領域、產業的跨界合作與共創模式。最後，因著數位技術的到來，逐漸弭平了地理空間的界線，此時人才需要具備（4）國際維運的能力（管理多國員工、瞭解國際市場、良好外語能力、適應多國文化）。

三、AI人工智慧對工作需求與模式的影響

AI人工智慧在過去的50至60年代，聚焦於讓電腦學會人類的思維模式，當其在發展上遇到瓶頸後，轉而於80至90年代投入將人類的所有知識存進電腦的百科全書作法。不幸的是，太多難題無法解答，無法整理成既定規則，或是無法以程式碼表示，進而再次面臨失敗。直至2010年起，AI人工智慧的發展作法轉變為將人所看見的資訊導入電腦，但是不再像先前一般期許電腦學會人類告知的準則，反倒轉而透過機器學習方式，讓電腦自己歸納準則，因此現今的AI已成為當代最會尋找關聯性的數學方法。但這也代表，需要有極為大量的數據作為素材，並且能明辨真假，才可讓電腦不斷透過機器學習與驗證來不斷提高分析判斷的準確性。

AI人工智慧的出現對於現有工作的替

代性，在世界各國都帶來許多的討論。一般而言，有規則可循的例行性工作將被最早取代，譬如：行政方面的營運資料整理、工作報表、考勤紀錄、薪資發放、績效考核等。此外，非當面、有特定目的之問答，如訂位、購票、預約、催繳、客服及行銷等工作；可量化、有資料、有一致性的決策工作，如一個信貸申請案件有沒有被核可，都是最容易被AI取代的工作。

簡而言之，未來可能會減少人力需求的工作主要有查稅員、客服、徵審、保險業務員、平面設計、編輯、品檢人員、職業駕駛、藥師、放射科醫師、打字員、初階翻譯、採購人員、面試安排人員等等第一線從業人員。

但是，現階段比起被取代，往往更強調透過人機協作來提升工作效率與精準度。至於短時間較難被取代的工作，則偏向具創造性、複雜性、強調人性情感溫度的工作任務，譬如：商業併購、文學、藝術、研究、VIP服務等。

四、數位時代的人力資源策略

數位時代的人力資源策略，可從人力調度、人力培育、長期思維等方向著手，具體分析如下：

（一）數位時代的人力調度策略

過去在無數位科技與數據化的輔助下，管理者的人力調度策略常將「把合適的人放



在合適的位置」奉為圭臬。但是，此項策略所包含的2個「合適」其實均無法被定義，無法量化，因而使得此策略在無明確標準下，失去執行準則。但在前述數位分析工具的協助下，以上的問題將可逐步獲得解決。

（二）數位時代的人力培育策略

除了前述的「合適」策略，管理者往往易認為員工的弱點將是他個人成長最多的地方；倘若透過學習，人們將可以勝任很多新的任務與職務。但是事實上，我們的人力調度策略應該是認定每個人擁有的才能是獨特且永久的，每個人的優點是他成長空間最大的地方，所以管理者應該儘量發掘並運用員工的優點和長處。至於弱點，應採用「弱點管理」的思維，來協助員工尋找弱點，幫助員工減少弱點所造成的損害，避開弱點而發揮真正的優勢。

（三）以長期思維因應短期變化的整體策略

因著數位時代，新興科技技術推陳出新的速度不斷加快，相較「人才管理」的舊思維，更因調整為「人才培育」思維。透過推動終身學習之企業文化的長期思維來因應短期技術的快速轉變。同時，數位時代下，青年人往往具備更佳的數位應用能力，以及對於日新月異的新興數位科技抱持較為開放的接受心態。爰此，在人才培育方面，不該只聚焦於人才進入公司後，更需積極地前進校園，啟動校園人才培育計畫。此外，青年人的工作價值觀有別以往世代，因此去八股、

將心比心的多樣共融（Diversity & Inclusion）是留才的新策略。

結語

數位時代下，新興數位科技變革速度加快，產業環境與市場的變化也變得更快，信息傳遞、環境變化、企業運作的速度都較以往更為快速，日常決策風險與難度也因而提升。同時，企業與終端用戶的距離則是不斷縮短，與客戶互動機會與頻率大幅提升，個性化體驗及客製化訂單的要求比例提高。因此，DDI大中華區人才診斷與評鑑業務總經理李慧淵所言「沿著舊地圖，無法找到新大陸」就極為關鍵。

在2019年HR Vision企業人資論壇中，我們可以瞭解過去人資部門被弱化的角色，在數位化數據分析工具的協作下，將被重新賦予強大的能量與地位。數位時代具備的跨域、跨界、跨業特性，使得企業組織由過去金字塔型的架構，調整為以「人」和「任務」為核心的葡萄狀結構。在人才需求與所需能力方面也都因應跨域特性，而有所不同。在數位科技輔助下，適切的應用將可使人力資源管理更朝向數據化、科學化發展，過去較難定義的標準與準則將有所突破。最後，面對科技更迭速度不斷加快的新時代，應以長期留才與終身學習思維，來因應短期科技的劇烈變化。