



窺探人資秘辛

天鈺科技資深處長

潘郁芬的人資經驗談

受訪者 | 潘郁芬 / 天鈺科技管理處資深處長

採訪者 | 駱安琪、張藝蕪、江乙容、葉子寧

「選、育、用、留」——人資的價值在於對人的敏銳度

提到人資的工作內容，天鈺科技管理處資深處長潘郁芬表示：「在一間公司內，人資的工作不外乎『選』、『育』、『用』、『留』四個部分，但光是這幾個面向就需要花許多時間著墨。」

潘郁芬從「選」——選才說起，當公司產生新的職缺後，人資需要判斷這個職務應該從公司內部尋找，或是從公司外部招募新人比較好；接著則是「育」——育才，不管員工先前是否有相關工作經驗，如何讓員工快速進入狀況，開始投入生產，是人資在「育才」時需要注重的部分。除此之外，在數位轉型的浪潮中，公司外部環境及內部使用的工具都不斷地進化，如何讓員工的素質及能力隨著數位轉型浪潮並進，也是人資在「育才」時需要思考的面向；至於「用」——用人的部分更是包含了非常多不同的目的性，如何將員工分配到不同部門或任務，讓團隊能夠因為成員的組合產生一加一大於二的效果，非常考驗人資對於員工的理解，也是在用人層面需要特別注意的部分；最後，潘郁芬提到「留」——留人其實是企業非常在意的層面，因為公司內每位員工的離職都代表著公司的損失，無論離職的員工對公司而言是對的人或是錯的人，對於公司而言都是極大的消耗。除了直接的損失，員工離職可能還會涉及到品牌形象、客戶形象及工商形象等內部成本，對於公司來說都是需要極力避免的問題。

潘郁芬認為，人資是公司不可或缺的職務，在不同的公司會以不同的形式存在，有些大公司會專門成立人力資源部門，小公司則是常由主管或總經理執行人資相關的工作。總而言之，人資的工作內容，如用人、留人或是送人離開等等都需要經過許多考量，過程中也會涉及到公司的成本及損失問題，品牌跟形象更是會受其影響。因此，公司內部一定會有人負責人資的職務，人資在公司內能提供的價值及影響也非常巨大。

雇主與員工之間的橋樑——人資必須取得的平衡

人資在公司中扮演了非常重要的角色，是雇主與公司之間的橋樑，需要顧及到很多面向。潘郁芬說，人資在雇主面前要扮演勞工的角色，在勞工面前則要站在雇主的立場，雙方都有各自的需求，乍看之下似乎是對立的關係，卻也是個共同體，為了要達到共識，人資最重要的第一步是要釐清雙方的目的為何、雙方想要的是什麼？先了解這一點，後續大部分的狀況都能迎刃而解。

談到解決勞雇問題，潘郁芬強調「情緒」問題是很關鍵的，當情緒沒有被解決時，談再多的事情都會沒有結論，這時候人資的就得站在客觀及理性的角度，既要幫助勞工表達訴求，也要同時站在雇主立場做判斷。另外，專業的部分則是要建立勞雇雙方各自對人資的信任感，讓他們去相信人資真的可以幫助達成雙方共同目標及平衡點。

人資的必備錦囊——拼湊故事的能力

身為人資，潘郁芬認為對於公司的大小事情都應當要有一定的敏銳度與拼湊故事的能力，以便覺察或預防各部門發生問題。話雖如此，僅僅孤身一人是無法完成浩大的工作量。因此，人資也擁有自己的團隊運作，以便去掌握部門內、部門與部門間互動的情形。而拼湊故事的能力，即是將各部門一角一角的故事拼湊為一個大面向的議題，得以做出預防性的措施。

溝通橋樑在公司內的重要性——進入職場的震撼彈

提到進入職場後令潘郁芬印象最深刻的事，她表示在之前的公司中，公司希望能和一位患有心理疾病的員工解除勞雇關係，但那位員工先天才因發生跳樓事件而留職停薪，因此在和他談解除勞雇關係時，全公司上下都十分緊張，害怕再

次出現大家都不期待的後果。潘處長表示她當時為了處理這個案子做了非常非常多的功課，也針對這位員工做了很多背景調查，將其在公司所有資料都調出來看，也和其主管、同事及家人了解這名員工平常的個性和就醫情形，最後公司準備了所有預防措施，並在這名員工家人的配合下，成功地和這名員工解除了勞僱關係。「對我來說，進入職場後遇到最難處理的就是人命關天的事。」潘郁芬語重心長地表示。

進入人資產業，「相關背景」重要嗎？

潘郁芬大學時就讀中興大學水土保持工程系，在大三大四的實習後，潘郁芬意識到自己的興趣不在此，因此努力往跨域的方向前進。後來潘郁芬幸運地進入到人資相關領域工作，一開始先接觸許多人不願意嘗試的 C&B（薪資）部分，不過因為潘郁芬之前就讀理工科系，對於數字觀念及邏輯關係較為敏銳，因此在這方面十分得心應手。加上潘郁芬認為自己對人的敏感度很高，因此在進入職場後，又到了中央大學的人力資源研究所就讀，慢慢磨練自己的專業能力。

從理科背景跨域到人資工作，潘郁芬也分享，「人資」是一個需要兼具理性和感性二者的職業。若是本身為管理相關科系出身的同學，需要多加強自己在感性層面的能力，如傾聽、溝通及表達能力，都是需要加強的部分。因為在公司內部，有很多事情不是單靠「道理」就能解決的，需要透過有效的溝通，及對人的敏感度才能妥善處理；而同樣的，若是心理相關科





系出身的同學，則需要多充實自己在企業管理相關的知識，因為公司想要的可能不是幫助每位職員進行心理諮商，而是能透過感性及理性兩者融合的能力，擔任公司及職員之間的橋樑；至於非相關科系出身的同學，潘郁芬認為只要有足夠的熱情，也是可以進入人資產業闖蕩的。不過進入公司後需要付出的努力也需比旁人多上許多，因為同時要加強自己在感性及理性層面的能力。不過，潘郁芬對此也感性表示，若是先有相關經驗再進入職場當然較容易達到滿分的狀態，但人生若是每件事情都要達到滿分才能嘗試，需要花費太多的時間了。因此，潘郁芬鼓勵有志向的同學們勇敢追求自己的目標。

進入職場前的準備——大學生需要具備的能力

潘郁芬認為當今的新鮮人於這個世代下，應當要培養挫折的忍耐力。從校園跨入到職場，許

多新鮮人的身分一時之間轉換不及，在面對上司的提點或指正下消化不良而產生排斥作用。因此，潘郁芬建議每位新鮮人在踏入職場前，應好好調整自己的心態，了解自己進入職場是為了企業而做出貢獻得以取得工資，非如同以往繳學費到課堂上課，並認知到職場不再如同校園般有一而再再而三犯錯的機會。在這樣的基礎之下，建立好自己的忍耐力，學會將提點與指正，化為助力修正、提升能力。

除此之外，潘郁芬認為簡報能力也是相當重要的一環。簡報是一種在大眾面前單方闡述自我想法的方法，也可以比喻成一場表演，因此要使台下的每一位聽眾都能夠理解想闡述的內容。當中涵蓋的技巧像是：台風穩健、說話語速、語調、停頓點……等等，這些技巧都是有目的地將簡報化為一場盛大的表演，最終得以成功傳達目。