

摇一流企业人力资源案例全集(十二)

作者 :赵一声 编著

出版社 :中国电影出版社

字数 :140千字

分类 :企业管理 经验 研究 当代

版权所有 北京烨子工作室

出版日期 1999年 9月

书号 :ISBN 7-106-01400-0

内容提要

以服从、忠诚、主动和敬业的精神投向于一项事业 ,这就是人身上所体现的高贵品质 ,完成“ 需要完成的任务 ”把信送到 ,再完成“ 应该完成的任务 ”带加加西亚的回信 ,这就是一种精神 ,也是一个民族、一个国家、一个企业、一个单位孜孜以求需要树立的精神和作风 ,是我们每个人身上应该具备的品质和意识 ,这也正是所有公司领导组织公司干部、职工学习的目的 ,以追求一个勤奋务实、积极向上的良好氛围 ,使企业和员工得到双赢的目的

目 录

第一章摇台积电	圆
台积电副总执行长曾繁城 挑对人 相信他	圆
亚洲最佳雇主注重雇员工作满意度	缘
志同道合共筑台积电	愿
拥抱 藻人才 需用 藻思维！	员缘
第二章摇西南航空	员愿
美国西南航空公司的管理之道	员愿
激励员工就是激励顾客和股东	圆愿
关注员工满意度 提升公司业绩	圆猿
西南航空公司 有了员工满意才有客户满意	圆苑
西南航空 找对员工追求卓越	猿圆
美国西南航空的组织文化建设	猿圆
第三章摇顺驰集团	源
“地产戴尔”孙宏斌的冒险游戏	源
百亿集团顺驰凭什么颠覆规则	源愿
孙宏斌 顺驰没有模式 只关注企业的基本问题	源猿
顺驰文化 在“偏执的锋刃”上疾走	源猿
对于顺驰文化的两种“内部解读”	源愿
顺驰用人 年轻人 来这里开拓	愿圆

第一章 台积电

台积电副总执行长曾繁城 挑对人 相信他

问：为什么台积电有强将又有强兵？

答：台积电一直都有优秀的人才。不论是以前追赶人家的技术，或是现在做到领先的地位，都必须要有人才。人才晋用后你必须信任他，以前我也谈过，我期望能做到“谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”。基本上就是要能信任你找的人，而且信任他后，要进一步授权，这样分层负责，最高阶主管才能把重心放在规划公司的未来上面。台积电有些部分在变，有些原则是一直持续不变的，这与人才有绝对的关系。第一是技术，一定要努力领先，第二是生产的效率，第三个就是要求对客户服务的品质。

问：当初你怎么带一个团队，将它做起来的？有什么机制在运转？

答：我本身是负责技术的，到现在三十多年了，从没换过行业。第一，我相信技术很重要，一定要自己掌握技术能力。我坚持要找到合适的对象共同开发技术，如果要我统统放弃而去和别人合作，这种条件我不要。所以我希望尽量自己做，当然我们对自己的能力有相当程度的信心。但如果知道自己永远也做不出来，一直坚持也没有用。我并不反对在一开始

自己没有能力时 ,向外买技术 ,但是如果经过几个世代还不能自己开发 ,那就很危险了。

台积成立之初就设定目标 ,希望让国外知名大厂先认证我们的品质 ,我们花了一年多的时间 ,通过英特尔等国际大厂的验证 ,才逐渐将品牌建立起来。从那以后 ,大家就知道台积的能力。在那之前都是台湾的小客户 ,台积成立时 ,台湾不过只有十家半导体设计公司 ,所以我们第一年亏钱很辛苦 ,第二年稍微好一点 ,第三年开始 ,英特尔成了我们的客户 ,慢慢国外的设计公司也接踵而来 ,订单就好起来了。

问 :所以人才的分工很重要 ,而且还要清楚 ?

答 :要清楚、要信任 ,方向不能三天两头变。你要创新可以 ,但创新路子的主轴不能偏。

问 :台积电现在累积这么强 ,还是因为人才 ?

答 :对 ,而且我们期望大家做事情 ,不是随随便便单纯为了想赚钱。太追求个人的财富 ,很容易见异思迁。

问 :为什么你们不容易见异思迁 ?

答 :公司的主轴是在生产开发、技术开发 ,生产效率 ,为客户服务 ,你用的人就应该朝这个方向去走 ,就是要找志同道合的人。

问 :选才上 ,怎么去评估找到的人是对的呢 ?

答 :首先 ,不能一天到晚三心两意 ,我们这行业需要持续力比较强的。还有性向也需要了解 ,因为技术层次多半都还可以 ,主要是要看性向。

关心人才的启发与成长我认为每一个人进来 ,都要主动和你的课长、经理接近 ,请求他们当你的导师 ,你有什么事情可以和他们谈 ,应该随时随地找到可以使你获益的对象 ,跨部

门的也可以。不一定是提升你的专业技术,因为专业技术是要靠你自己,导师通常是在性向上,指导你在人生中如何待人处事。针对有潜力的员工,公司会指派导师给他。但是其他人并不勉强,我也不强迫。

我的习惯是自我学习。我以前和厂长、工程部经理一起忙到清晨两、三点钟。那时候你叫我读书,我也不会读,我忙得也很有意思呀!后来等做得比较稳了,就交给别人去做。我觉得任何一个阶段的人都应该这样想,别人没有办法帮你,要靠自己去揣摩。

问:很多工程出身的人,会舍不得放弃他们的技术。

答:如果你真是这样,到现在六五奈米还要我自己做,那就跳不出来,技术也不会进步。

问:你常常去黄山,或去跑步。你们高阶团队在逆境时会如何处理?

答:各人有各人的处理方式,我知道我们公司有好几个人,每天晚上十点钟都会在我们的健身房运动。我现在星期六、日会跑步,平时也会在家中的跑步机跑步。

问:年轻人怎么去面对逆境?因为不论是工作上、生活上,多多少少都会有逆境,你的经验是什么?

答:我的经验是自我学习。中国哲学我觉得是很平静的,像《老子》、《孟子》、《庄子》、《论语》,我觉得中国人这四本书应该读一读,会受益很多。然后再读些诗词和《史记》,我很喜欢《世说新语》这方面的小品。假如你再要更多点,如《昭明文选》、《古文观止》选一些来读。这些在无形中对大家的管理会有很大的帮助。

问:那小说呢?

答 小说就读得很杂了。我其实最喜欢白先勇及张爱玲。他们刚好也是时代转换时期的作家,年轻一代可能没有这些感觉,但我对朝代转换有些历史性的感觉,所以对这些文章比较有感觉。也可以说是碰到逆境的时候,会绕个弯回避一下。

此外,回到前面所谈的工作和生活上的经验,我觉得“君子之交,其淡如水”是我做事的原则。

问 怎么说“其淡如水”?

答 因为台湾人喜欢讲关系,有一本书叫《关系千万重》,一扯上关系,就一堆问题。张董事长以前常和我说,台积电好像和外界的关系没有这么热络,我认为我们是直来直往,以前我刚要上市时,那时候社会上很流行公关股,但我们绝对不做。这就是“君子之交,其淡如水”,这是我们公司的做法。我和张董事长曾经谈到这个观念。

台积电是高科技公司,是要在全世界竞争的,关系是很重要,但如果关系全是建立在物质上,那就很有可议之处了。关系应该是建立在人性、哲理上,互相尊重的。

亚洲最佳雇主注重雇员工作满意度

钱会让你开心吗?问问台湾积体电路制造股份有限公司(台积电)的员工,他们会大声回答:不会。

“薪水对我来说并不是太重要,我很少听见同事谈论这个”36岁的陈国治说,他是台积电收入规划部门的一名员工。在人力资源咨询机构翰威特公司最近进行的“亚洲最佳雇主”调查中,这家晶片制造商

排在第 1 位。台积电的员工称团体合作和相互尊重比薪水更重要。

“因为工作很有挑战性,所以对我们来说,更有意思的是如何解决技术问题,这个过程本身使我们很开心”,月国雄说,他是台积电微模型技术部门的高级主管。

藤田和悦藏都没有胡言乱语,他们的观点也不是独一无二的。在此次对 10 家亚洲公司的调查中,影响员工行为和满意程度的最重要因素包括:认知程度、公司政策(包括福利和工作与生活的平衡等),以及职业发展机会。薪水只是在菲律宾排在第二位,仅次于认知程度,而在对高层主管的调查中,薪水都是排在第三位。

在眼下的经济环境下,薪水为什么不那么重要呢?“你得制订合适的薪水,但这对在企业工作有何看法的影响程度没有你想像的那么大”,翰威特公司的 安德烈说,他负责此项调查。

这并不意味着如果雇员薪水不足,公司就可以视而不见;但公司也不能单纯靠薪水来使员工满意。此外,在这次调查中排名前 10 位的公司中,有七成表示为了留住最好的人才,不管薪水有多高都愿意支付。但排名 10 位以后的公司中只有 1 家愿意这么做。

由于亚洲的公司面临的利润压力日益增大,一些企业已开始将薪水和员工表现挂钩。但这种办法有时不能奏效。安德烈表示,薪水和表现挂钩的做法,在最坏的情况下,会使员工感觉不那么受尊重,而且会导致公司内部竞争激烈,从而影响团队合作。

那怎么办?此次调查发现,亚洲的这些最佳雇主比其他

公司更有能力使员工既感觉受到尊重,又不会互相推诿。对公司利润来说,比把薪水和表现挂钩更重要的是使员工感觉他们的工作获得承认,而且他们在自行做出决定时会获得足够的尊重。“我们的管理风格是开放式的,以保持各种沟通渠道的畅通”,台积电的悦霖早说,“因此,我们知道我们是公司最重要的财富。”

除了评选当月最佳员工外,企业还有很多做法来显示它们对员工的尊重。例如,在调查中排名第 5 位的联合包裹运送服务公司(UPS)的员工关系管理计划,台湾分公司参加了全公司范围的“员工关系指数”。要求雇员们每年两次对公司和管理层提出意见和改进建议。意见征集 远个月后,公司会进行后续调查,来检查进展情况。

在联合包裹全球 100 家分公司当中,台湾分公司的指数一直是最高。“我们的员工关系指数在过去两年内一直攀高,我们也注意到雇员轮换的速度下降了。”

在那些最佳雇主当中,一些公司还设计出一些渠道,确保员工直接参与到改善公司利润的工作中。排名第 7 位的香港新昌地产管理有限公司(新昌地产)的员工关系管理计划提出,如果员工的建议帮助公司节省开支,就可以得到节省下来的开支的一部份,最高为 5 万港元(约合 6 万美元)。该公司的员工去年提出了 10 项建议,其中 5 项被采纳。这些建议以及员工们的其他工作方案为该公司节省了 14 万港元,而公司拿出了 7 万港元奖励员工。

这种员工建议体系,加上每年员工满意程度调查、每年为愿成员工提供培训,以及为最佳员工提供很丰厚的奖励等等,这些措施给新昌地产管理的人力资源部门增加了大量的案头

工作。“但我们收集到的材料和分析报告,帮助公司更好地管理和激励员工”,人力资源和培训经理 辛溪茜早说。

赋予员工职责也会使他们感觉受到尊重。在此次亚洲最佳雇主调查中名列榜首的上海波特曼丽嘉酒店(马利彭利),所有雇员都有权对住客服务做出决定,而无需获得经理的批准。“授权很重要。我在答应为住客提供某项服务时不会感觉有压力,我可以按照自己的判断来采取行动”,住客服务经理 袁果早说。

沟通也很重要。通过内部邮件系统,上海波特曼丽嘉酒店的员工可以向他们的部下和同级发送邮件,表达赞许和提出建议。而且每天的例会 会使员工有机会讨论遇到的难题。例如,当一些司机担心,洗车会弄脏他们的制服,于是酒店就雇了一些洗车工。“大家都知道在酒店里工作是很辛苦的,如果你只想著薪水,那你可以去找份其他的工作”,袁果早说。她是酒店内 意大利餐厅的助理经理。

上海波特曼丽嘉酒店每个季度都会举行员工聚会,并开办了达到酒店级质量的员工餐厅,这些都对保持团队士气有所帮助。但员工们难道不希望这些好处直接划到自己的工资帐户中吗?“如果你只是给员工加点薪水,他们很快就忘记了。我们这么做使我们有了全上海最好的员工餐厅”,袁果早说。

志同道合共筑台积电

——访台积电(上海)有限公司人力资源总监黄琮评

黄琮评先生,台积电(上海)有限公司人力资源总监,原台积电(上海)有限公司人力资源总监,原台积电(上海)有限公司人力资源总监。

愿

计算机工程硕士,现任台积电(上海)有限公司人力资源总监。

台湾积体电路制造股份有限公司(简称台积电)成立于1986年,位于有台湾“硅谷”之称的新竹科学工业园区。台积电目前拥有 1 座 300 毫米晶圆厂, 1 座 450 毫米晶圆厂和 1 座 600 毫米晶圆厂,大股东为荷兰飞利浦和台湾“行政院”,董事长为有“台湾半导体之父”之称的张忠谋。

记者对黄总监采访时,发现他三句不离台积电的十大经营理念,它的工作也完全是以这十大理念为基础,“台积电的工作就是招募适合的人才,留住好的人才,共筑台积电成为世界级的企业,这是它最重要的工作。”黄总监说。

寻找志同道合的人才

台积电 1986 年就开始进军上海了,并一直进行着各种人员的招聘工作,而记者在前台等待采访时,也见到不断有人前来面试。

问:台积电招募时最看重的人才是什么样子的?

黄总监:台积电看重的人才标准是志同道合,这就要提到我们的经营理念。台积电有十大经营理念。首先是要求这个人要诚信、正直,这是对人的第一要求,做人必须要诚实、勤恳做事。第二是要专注于“专业集成电路制造服务”本业。什么都想做,最后很可能导致什么都做不好。台积电就是一个专业集成电路制造服务公司,只要专注本业,提供给客户最好最基本的服务。第三是放眼世界市场,国际化经营。台积电定位自己是国际性公司,希望整个公司的胸怀是看全世界的市场,而不是只局限在上海、台湾。而这前三项是最基本也是最主要的理念,这表明了台积电的立场。如果认可这些理念,

怨

认可在公司诚实勤恳做事是其价值所在,认同专注于一件事情,并将之做好,认同全世界的胸怀,那么这个人与公司的理念一致,才有可能继续谈下去。

接下来是台积电的战略。首先是注意长期策略,追求永续经营,客户是我们的伙伴,品质是我们工作与服务的原则;鼓励在各方面的创新,确保高度企业活力。因为客户是我们安身立命的伙伴,服务好客户就是靠我们的品质,包括产品的品质和服务的品质。而提升我们的品质,要靠领先的技术,这就需要创新研发。台积电走到现在,能在行业中立足,并取得晶圆代工龙头地位,就是有三个最重要的能力:坚强的生产能力、对客户的优质服务、极强的研发能力。

然后是台积电的管理模式:营造具挑战性、有乐趣的工作环境;建立开放型管理模式,兼顾员工福利与股东权益,尽力回馈社会。我们要照顾不同方面的权益,员工的、股东的、社会大众的,做一个好的企业公民。

这十大经营理念涵盖了台积电的志向。志和道就是要成为世界级的公司,所以只有认可了这一理念,才是与台积电志同道合,才能在这个地方有乐趣地工作。然后再是看这个人的技术能力和学识能力是否与职位相一致。

问:台积电招募人才都通过什么方式呢?

黄总监:招募的形式很多。最主要的方式是开校园宣讲会,让学生了解台积电公司的想法和公司的状况。在社会上各种公司有不同的想法和理念。回应到志同道合的观念上来,刚毕业的学生可塑性比较大,如果他没有进入到其他企业之前,认可了台积电的想法和理念,更容易和台积电的理念取得一致。经验不是不重要,但台积电认为,以台积电的基础和

能力是可以训练出人的能力的,台积电到上海的一个重要目标,就是希望能够把当地的人才训练出来。台积电有一整套完整的员工培训体系,在技术方面,一种是藻京藁腥民电子学习),公司将整个运作的制作流程、工序、方法等技术方面都做成了录像,让员工随时学习;还有一个燥也藁腥民工作现场学习),即在工作现场,每一个新人都会有资深同仁在指导和帮助,这对学到较深度知识和方法很有效果。调动学习方式,指员工在某一岗位已经非常熟练,就将之调到更有挑战性的部门,如此往复也是一种学习的过程。

从企业文化和价值观培训方面,台积电在员工进入公司的第一天起,就进行企业文化和价值观的培训,将台积电的企业文化和价值观,告知每一位新来的员工,让他们了解台积电,认知台积电,并将自己融入台积电。这不只是白纸黑字或者挂在墙壁上而已,员工在平时工作中都在一直实践着这套理念。比如说诚信,就是答应的事情一定要做到。举个例子,一架机器出问题了,找到原因,以员工本人的经验,确定几天可以修好,如果说三天,答应的事情赴汤蹈火也要做到,因为一旦做不到,整个配额订单,已经按此期限发出,局面就会因为不诚信变得难以控制。这就是理念,在公司工作中是每天都在印证的。

凝聚力造就一流团队

问:什么样的团队才是一流的团队?

黄总监:首先一流的团队必须要有很强的凝聚力,有了共同的想法理念,大家才能够凝聚起来共同去完成一项事业。独立看我们十大经营理念的一张宣传卡,可能觉得很抽象,如果一旦融入就能了解到它是实实在在的。

其次,一流的团队必须要有一流的人才,如何能招募到一流的人才,并将之留住,这是我们匀砸部门工作的重点。我有两个比喻说明我们应用的手段:一是农药,用农药来避免害虫来啃,避免害虫将根本挖掉,这就需要制定完善的管理制度,公平合理的薪资福利制度,公司必须在行业内具有竞争力。台积电是行业龙头,但如果薪酬没有竞争力也会使人才流失,因为人总是要沟通,如果我的员工跟其他公司的同学聊天,那边的工资比我们这边高,我的员工必然总是想要跳槽到那边去工作。农药就是将这些病菌都杀死。二是肥料,肥料是要让植物长得更好,在企业就是让员工更好地成长,这就是靠团队精神和管理模式。看公司对待员工、主管对待员工的方式,是真正关怀员工,把他当作公司的一分子,真心在培养他成长,还是只利用员工作为劳力。只有员工之间,主管和属下结合得紧密,才能有凝聚力,让公司壮大起来。

问:台积电创始人张忠谋提出了一个定律,那就是每隔五年,全球半导体产业经历一个“景气循环”,而台积电发展到现在也经历了几次危机时刻,那么在危机时,是如何提高团队的凝聚力的?

黄总监:台积电对“景气循环”是非常正面地看待的,实际来讲,台积电经历过几次危机,但因为我们的领先的技术,使产品的成本很低,而且我们的行业龙头地位,客户还是愿意选择台积电下订单。所以在危机中竞争对手都在赔钱,但台积电没有赔钱,还是赚钱,只是赚得少一点而已。

即使是在不景气的情况下,我们从没有裁员过。我们有自己的想法,首先我们需要把人才留住,在下个景气上浮时,能够应用这些人才的优势,而另一方面也要提到台积电十大

经营理念的第十项——社会责任。台积电作为行业的龙头企业，要考虑到社会，如果行业龙头的企业都带头让员工下岗，对社会将造成极大的影响。我们要尽到企业公民的责任，而且我们没有赔钱，可以撑得下去，为什么还要让社会负担这些下岗工人的成本呢？

而台积电整个薪酬体系是把赚来的钱分红给员工,在景气谷底时只不过相对分红少了一点而已,相对于其他竞争对手的员工面临减薪裁员的压力,台积电的员工还是好好的。

问：台积电进入上海，到现在一直是在赔钱的？我们在这种情况下如何激励员工呢？

黄总监：一个新厂建起来，一定要经过一段时期，达到一定的量产规模才可能赚钱。而台积电进入上海第一年的目标和使命并不是赚钱，而是训练本地团队，让台积电上海的生产技术水平、制造能力、良率、生产效率跟台湾一样好，与上海和内地其他城市的客户关系、与本地的设计公司建立起良好的关系，将台积电在内地的业务拓展起来。现在我们第一年的目标基本已经实现，台积电上海的团队还比较稳定。

匀砸责任是助台积电成就世界级公司

问：看到有相关资料显示，台积电提出其“勾砸愿景是宰奥替雷弄勾砸增奥替雷弄勾砸增奥替雷弄”（世界级的勾砸与世界级的人才一起造就世界的公司台积电），什么样的勾砸才是世界级的勾砸呢？

黄总监 我在台积电从事了四年的 匀砸管理工作 ,我不认同世界级的 匀砸观念 ,这种说法也不代表台积电。而世界级 匀砸是以 匀砸为主体 ,希望做到与其他 匀砸相比好像是世界级的。而我不这样看 ,台积电的 匀砸是公司的支援单位 ,台积电

勾砸的责任是协助公司成为世界级的公司。所以回头看勾砸招募合适的人才,留住好的人才,这都是勾砸能够提供的,维持公司竞争力的重要方式。台积电台湾总公司的总经理对台积电的勾砸的期许就是(勾砸的职责与原则是规划与成就,要用对的人将对的事情做对)。而勾砸的使命就在于帮助公司找到对的人,留住对的人,让他能够把对的事情做对,而公司的勾砸在勾砸界的名声好不好不重要。而什么事情是对的,则要依据台积电的经营理念做主导,由经营管理层进行决策。如果公司把对的事情做对,就是一流的公司。

问:您如何定位勾砸的角色呢?

黄总监:台积电台湾总部的勾砸副总经理定义了勾砸的角色:负责沟通与决策(台积电勾砸是公司大政方针决策的参谋、以及决策决定后的沟通者),是个上情下达的桥梁。帮助公司成功是勾砸的最大使命和理念。

问:您作为台积电的勾砸,对您勾砸工作的目标是怎样的?

黄总监:1994年,我最大的期许有两个:一是希望能将公司三个重要的基础建立起来,坚守台积电经营理念,完善各项管理制度,使薪资福利制度在业内具有竞争力,促进人与人的交往,促进员工之间、员工与主管之间的沟通。二是希望能促进互相尊重的氛围,促进文化的融合,在经营理念主导下建立起具有台积电上海有特色的文化。在去年时,我组织了很多足球比赛、乒乓球比赛等来促进人与人的融合和沟通。回顾去年,我对自己的工作可以打个及格分数。而1995年勾砸的工作重心将放在员工的整体培训方面。

拥抱 藻人才 ,需用 藻思维 !

台积电人资处长王冠军阐释 藻世纪人资管理

“人才”是 藻世纪企业致胜的关键 ,这理论众人皆知也多半认同。问题是人才大家抢著要、抢著留 ,竞争十分惨烈 ,加以新时代的职场伦理、职场互动模式 ,大大异於往昔 ,因此人力资源的开发与运用 ,已经进入崭新的年代 !现任台积电人资处长王冠军 ,对此提出精辟见解。本文为其精华摘录。

处在今日这个资讯时代 ,积极拥抱资讯科技 ,是大多数高阶主管必须面对且不容忽视的课题 ,也是每一家公司求生存的必备工具。您已经准备好因应策略了吗 ?“人才”是 藻世纪企业致胜的关键 ,在职场中与部属良性的沟通 ,并给予完整的生涯规划 ,是留住人才的诱因。那麽 ,企业该如何迎接资讯时代的挑战 ,许员工一个缤纷亮丽的未来 ?

人资管理要因应时代变革

电子通讯的时代已经来临 ,藻世代的人使用工具不一样 ,思维方式也和过去大相迳庭 ,對於人力资源管理者而言 ,管理的对象是成长经验中从未碰到过的“藻人类”。亦即 ,四、五十年代出生的“~~硬壳藻~~”(四、五十年代出生的人 ,从小围绕著收音机、听广播长大) ,必须管理八十年以後出生的“~~栽次原藻~~”(八十年代 ,也就是任天堂电视游乐器极盛行时出生的人)或“~~悦果壳藻~~”(九十年以後出生的人 ,这些人的共同特徵 :一开始接触的媒体就是电脑) ,这中间有相当大的鸿沟。面对新新人类 ,你会忽然发现 :累积一、二十年的人事管理经验根本派不上用场 !

员缘

藻时代是什么样子？当然会有些基本改变，首先是商业活动的交易行为改变了，很多零售业可能面临被淘汰或者被迫转型的窘境。其次，宅藻葬会非常普遍，例如，日后买悦阅唱片不必再到唱片行，只要上网下载，再用信用卡付款即可；若以收看电视节目为例，可以自己搭配组合量身定做的节目表，不一定晚上七点钟只能看新闻，或几点钟一定要看什么节目，甚至还得拚了命赶回家，只为在晚上八点钟之前坐在客厅沙发上，收看《长男的媳妇》。

另外不论何时何地，只要透过大哥大，想找谁聊天就和谁聊天，或者再接上手提电脑，经由视讯会议系统，传送所有影音资料，便可即时线上沟通。所以，人力资源管理的方法与观念也要因应时代而做变革。

员工受尊重能够获成就感

首先，企业主必须提供糟藻葬的环境，让“藻员工”可以充分发挥，享受自主权，每个人为自己负责，做好自我管理，有被尊重的感觉。不过谈到“忠诚度”，这个时代的员工对企业的忠诚度可能更低，因为周遭讯息实在太多了，因此人力资源的发展与维持将面临很大的挑战；也就是说，不管主管是不是能认同“藻人类”的观念，这已是必然的趋势，你只能去面对它、管理它，别无选择，问题只在於——如何因应？

换句话说，企业的因应之道就是改变整个管理模式，让管理变得弹性、活泼。现今讲求“知识管理”，能做好这一点的企业，就是赢家！因为充斥在我们周遭的资讯太多了，如果能够累积整合起来，消化吸收成为自己的知识，价值相当可观！每一位员工就好比一座资料库，如何让这些知识库存不随员工的离职而流失，转为公司的资产，这也是人力资源管理的挑