

「把員工當客戶」 恆隆行如何利用數據成功留住人才



2022.04.26

陳政鴻董事長



- 於1960年成立。
- 從代理Panasonic電池與RICOH相機等攝影器材配件，到Dyson等家電與數位生活精品。
- 涵蓋廚房家電、廚房用品、健康美容、生活用品及環境淨化五大類超過20個品牌。
- **Dyson**、Honeywell、Sodastream、Braun、Coway等共25個品牌。

走過一甲子的恆隆行，要從品牌代理商華麗轉身

- 恆隆行台北內湖總部，樓層的員工茶水間，都配置有自家代理的氣泡水機、淨水器、手沖咖啡機、義式濃縮咖啡機，總硬體成本至少8萬元起跳。
- 不少員工下班前拿著水壺裝淨水器濾過的水回家喝，董事長陳政鴻知道了，卻一點也不生氣。「我們一直都很重視員工，從我父親（恆隆行創辦人陳德富）就是如此」。
- 「把員工當顧客」的思考下，讓員工能和顧客一樣體驗產品，能用同理心洞察消費者行為。



恆隆行啟動OKR(Objective Key Result) (目標與關鍵成果)

國際上使用OKR的知名企業與效益

製作_王如沛



1966年，執行長Andy Grove
想出這套管理方法



1999年，
Google創立時就引進這套系統，是運用OKR中最知名的企業



採用OKR後，最重要的改變是傾聽員工意見，捨棄傳統年度績效考核制度



藉由OKR創造出一種很急迫的感覺，使組織專注在當前的執行情況



不只追蹤OKR的進度，更把OKR當成一種傳遞訊息的工具

項目	目標與關鍵結果 (OKR)	關鍵績效指標 (KPI)
<p>執行方式</p>	<p>上級訂目標，部屬想做法；強調互動與反饋。</p>	<p>主管直接派指令給部屬；強調結果，不注重過程。</p>
<p>表現考核方式</p>	<p>本季成績</p> <p>注重目標完成比例，大多採行季度評估，成績不牽涉獎金。</p>	<p>年度成績</p> <p>以「達標」評量表現，多採年度績效評估，成績牽涉獎金。</p>
<p>優點</p>	<p>員工思考想做的事；上下溝通密切，確保問題即時解決。</p>	<p>透過評分機制督促員工完成；強調做事效率與效果。</p>
<p>缺點</p>	<p>目標不連結績效評估體系，員工辦事可能缺乏動力。</p>	<p>執著於有無達標，可能導致員工辦事背離起初願景。</p>

恆隆行的轉型改變

- 2020年成立「**資料科學團隊**」，讓恆隆行基業長青，從平均年齡35歲的員工中選拔接班梯隊，啟動**OKR**（目標與關鍵成果）計劃，由員工針對公司改革事項提案。
- **OKR**成功凝聚恆隆行內部渴望變革的力量，但員工各自想法過於發散，「沒有策略藍圖和願景，很像是一盤散沙」。
- 「**成立長期發展室**」，主要任務是創造不一樣的消費體驗、培養數據團隊，並打造數位商業模式。
- 由長期發展室主導，加上產品、行銷、客服、維修等部門選拔出的同仁，成立「**智慧轉型辦公室（TMO）**」，推動公司整體數位轉型。
- **TMO**整合電商、百貨、連鎖通路等，同步蒐集數據，分析顧客類型，再根據不同需求推出新服務或新產品，擴展業務範圍。



左起為**行銷經理**郭珮君、**董事長**陳政鴻、**長期發展室**資深經理陳思樺以及長期發展室**新事業發展部**襄理卞文俊。

提高員工滿意度
今年整體本薪加薪幅度就超過**12%**



升級1

重點引進數據人才，對公司有貢獻就有更多分紅

- ◎本薪是同業PR75以上把紅利、績效獎金、年終獎金加總，絕對比同業高。」
- ◎數據人才領域，核本薪時特別關注是否優於市場行情。

升級2

用數據解讀員工心聲，更有底氣走轉型之路

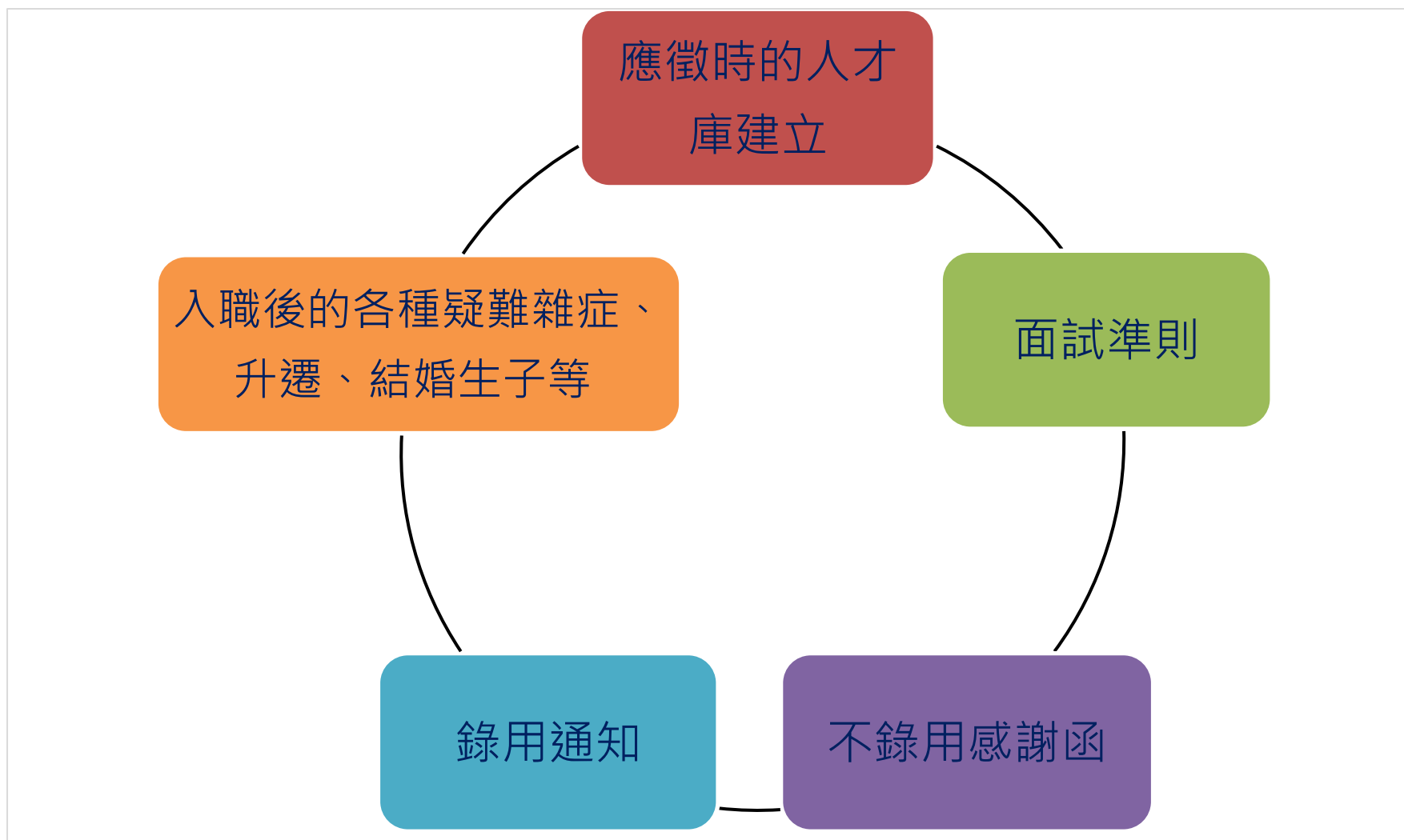
- ◎不同世代調查，2天回覆率近100%。
- ◎32歲以下：在意工作意義，職場中能盡情表達意見、重視工作成就感。
- ◎40歲以上資深員工：求安穩，少數對數位轉型的未知感到疑慮。
- ◎「不可能等到大家都懂才往下走」，TMO扮演溝通橋樑角色。

升級3

數據分析員工需求與痛點，從五面向思考人才佈局

- ◎導入數據，如顧客般精準分析員工的需求與痛點。
- ◎人資共同擬定人才策略，由「選、任、進、用、留」五面向思考人才佈局。

輔導人才策略轉型營運長賴偉晏建議，必須把員工旅程拆得很細，且都必須重視，並在第一時間做適當的回應、鼓勵或慰問，才有可能**成功引進並留住人才**。



不僅重視留人，也重視求才

- 恆隆行由企業自身數據轉型，帶動人才策略升級的做法可發現，導入數據留才，**絕不只是科技公司賣軟體給企業而已**，更牽涉到企業**人資等部門角色的重整**。
- 台灣IBM舉例，科技公司的角色如今更像是導師，針對企業人才策略轉型導入新觀念，並建議使用不同軟硬體，成功關鍵則是**策略主導者的視野與改革魄力**。
- 台灣微軟舉例，導入AI、大數據後，**人資也不再終日埋首計算薪資假勤、看考績等事務性工作**，角色搖身一變成為**解決方案經理**，「重點在從員工角度思考，打造更好的員工個人體驗」。

謝謝聆聽

