



彰化基督教醫院

如何運用職能強化組織績效

建立職能選才標準，選對人、帶來好績效！

以職能為基礎的訓練，榮獲TTQS金牌獎、國家訓練品質獎

口述：詹天民／彰基醫療體系人力資源處處長
採訪：104人資學院

彰化基督教醫療財團法人彰化基督教醫院（下文簡稱：彰基）為目前台灣中部規模最大之醫療體系。彰基於1896年由英籍宣教師蘭大衛醫師創設，現有彰化總院(醫學中心)、二林分院、鹿基分院、雲基分院、鹿東分院，同時為深入就近服務社區，近幾年發展為體系運作方式，進一步與員林鎮員生醫院、南投市南基醫院、草屯佑民醫院合作，形成緊密之醫療服務體系，目前整個彰基醫療體系已達7,000多位員工的規模。

建立職能選才標準：選對人、帶來好績效

彰基自2009年開始導入以職能為基礎的人資管理，最初是希望能夠解決人員招募上所面臨的問題。由於整個彰基醫療體系規模龐大，因此如何找到「對」的人才是非常迫切的需求。彰基在建置職能常模後最早的應用，即是以專業職能來作為招募選才時的標準。彰基亦曾於2013年進行成效追蹤的研究，在該項以護理

師為對象的量化實證研究中（註1），也印證了職能在作為選才標準上，的確與人員晉用後的績效表現呈現正相關。

彰基醫療體系人力資源處詹天民處長表示，近年醫療產業經常出現護理人員人力不足的狀況，依據護理產業工會發佈的相關調查，台灣護理人員的離職率達20%（註2）高居亞洲榜首，而彰基卻能維持在7.7%，原因即在彰基對於專業人員的選才、育才及留才措施上皆十分重視。除了職能選才外，彰基亦另設有導師制度等15項不同的留才措施，這是彰基的護理人員流動率遠低於業界平均值的關鍵因素。也因為彰基在計劃之初即確定將會全面推動以職能為基礎的人才管理，因此在職能的落實及運用上皆有相當周全的規劃，除以職能建立選才標準之外，在訓練發展上也有十分耀眼的成績。

以職能為基礎的訓練：榮獲TTQS金牌獎、國家訓練品質獎

彰基的願景之一是「成為醫療從業人員教育訓練的標竿醫院。」彰基以職能為基礎來建置學習地圖，並由每年度績效評核結果之職能缺口找出訓練需求。早期人員的教育訓練並不太重視職能，但彰基近年來進一步落實職能與教育訓練的結合運用，因此在教育訓練方面有相當良好的績效。

訓練與服務品質的提升息息相關，彰基向來秉持「要做就要做到最好」的精神，分別在2012榮獲TTQS金牌獎及2013年的國家訓練品質獎，在人才的訓練發展上成果卓越。彰基自2009年起與104人資學院合作，透過專業顧問協助及線上職能測評系統的運用，陸續建置彰基專屬的員工專業職能常模、及主管的管理職能常模，訓練需求均在比對常模找出主管及專業人員的各項職能缺口後，再進行最適合的訓練規劃。彰基相當注重員工的教育訓練發展，平均每位員工每年的訓練時數達97小時。此外，由於彰基非常重視品質，因此也推動一項「品質分數」的競賽計畫，積分名列前茅的員工可獲得品質獎勵金。

與績效管理同步的職能評核與發展計劃

在績效管理上，彰基同時評核各個員工在KPI指標及職能行為兩大部份，對全體員工職能現況的了解是結合績效評核作業同步進行的，採取多角度的評核方法找出職能落差，找出需要改善的部份後，將轉為下一年度的個人發展計



（彰基醫療體系人力資源處團隊，後排左二為詹天民處長）

劃(IDP)，同時當各項開課計劃確定時，e化系統也會直接將開課訊息發送給不同主管及員工，通知其報名上課。彰基還具有一項獨特的「全院員工讚美網」，任何員工都可列舉事實讚美其他同仁在職能展現上的優良事蹟(例如：主動積極)，而這項「全院讚美行動」的事蹟也會連結到個人的績效考核上，作為評核的參考資料。

各職務所需的職能項目也會連結到每年檢視及更新的「工作說明書」，再連結到其考核項目。另外彰基也透過員工滿意度調查來了解改善事項，而員工的各項建議也都會落實執行，因此彰基不僅組織氣氛良好，近期的員工滿意度調查結果與前一年度相較，也都呈現進步的趨勢。

在績效管理的工具上，彰基已導入平衡計分卡(BSC)，「傑出人才離職率」是人資部門的績效指標之一（去年為0%）。彰基對傑出人

才的定義為績效優良的前5%員工，一旦有名列傑出人才者要離職，主管都會最先收到系統的通知以迅速進行狀況了解及慰留，若辭意仍堅則再由人資部門接手處理，由此亦可知彰基對於重要人才的留任是相當重視的。

投資於「培育人才」的成效顯著

彰基每年整體的績效考核結果都呈現往上成長的趨勢，因此也會逐年視狀況調高績效目標，以期能精益求精、追求更好的表現。若以生產力的數據指標來看，投資於「培育人才」的成效顯著，員工的能力透過訓練提升後，展現在工作上的行為改變，更進一步提高了組織的績效；彰基近年的員工生產力指標（營收／個人產值）均為逐年提升的趨勢，即反映了彰基在員工訓練上的投資成效。

充份溝通的決策，連動順暢的人資作業

有關職能推動的過程中最重要的成功關鍵，彰基詹處長則表示，高層的認同是不可或缺的，彰基除了院長支持職能建置之外，人資部門也投入了相當多的心力溝通，彰基花費了大約半年的时间不斷在各個場合把握機會和各部門溝通：「為何做、做什麼、可以達成什麼效益？」，並且持續思考要如何幫助主管理解及落實職能的概念，以利主管們可以進一步幫助所屬的員工推動職能的實踐。

人資夥伴們必須具備熱心、熱情的特質，在專案的推動上則必須規劃細密、全面溝通，並考量各部門主管所提出的各項問題與建議，以不增加主管工作之外的負荷為考量，讓人資管理的所

有功能完整連動。串連順暢的流程有助於專案的推動，也能有效提升作業效率，例如：彰基績效考核的結果除了會轉為下年度的改善計劃之外，績效表現結果會連結到調薪的機制，依不同績效表現給予不同調薪幅度。

當前醫療體系經營環境下的挑戰

醫療產業而言，最先重視的必然是醫療品質，行有餘力之下才會逐漸重視人資管理，但在現今競爭激烈的環境下，醫院必須要靠管理來提升組織經營績效。醫療產業可謂是同時具備勞力密集、資本密集、知識密集三項特質的產業，人才是醫院成功的關鍵，人力資源部門的角色必須成為院長的策略夥伴，以協助醫院擁有優秀的人才來提升組織績效及醫療品質，達成醫院永續經營的目標。

彰基在員工能力的提升上相當用心投入，而員工若能有所成長，也能獲得相對的回饋，除了薪酬福利的配套調整之外，彰基也積極創造人才發展的環境，例如：優秀人才有機會可參與各項新專案或新計劃，或者外派至國外累積歷練等等。

彰基推動人資管理變革的建言

以職能建置的專案而言，彰基詹處長表示：彰基在計劃之初即確定將會全面推動以職能為基礎的人才管理，影響的層級及範圍皆甚大，加上彰基向來貫徹「要做就要做到最好」的精神，因此在選擇輔導顧問的合作對象時就經過相當審慎的評估，最後選擇104人資學院為專案合作夥伴。另在人力資源管理制度

色，使機構所有主管，能了解提升的過程是如何解決主管的問題，是如何協助主管找到對的人才，是如何幫助員工的成長與發展。人力資源部門要成為主管及員工的好夥伴。

註1：

詹天民、洪麗雯、王美玲、郭怡伶，專業職能與工作績效之關係—醫院護理師之實證研究，中華訓練品質學會第一屆學術研討會(2013)。

註2：

資料出處：台灣護理產業工會網站

www.twnu.org.tw/index.php/meetings-information/post-taiwan?start=4



(圖1：彰基醫療體系的現況及歷年的人力資源相關獲獎紀錄)

【104人資學院專刊】電子報 歡迎免費訂閱！

