滙豐汽車管理處副總經理（前中）廖艷慧帶領人資團隊，以職能為核心，聚焦檢視人才核心競爭力。

職能驅動改變 發揮人才管理綜效

企業核心競爭力如同骨幹，決定企業發展方向，也決定人才取向。一〇四集團人資顧問團隊透過質、量兼具的職能建置與導入，協助滙豐汽車對齊管理方針，聚焦人才價值，定航競爭策略。

在歐美許多先進企業，如GE、Microsoft、Ford、波音等各業先驅，皆積極導入職能（Competency），成為企業競爭力的泉源。透過職能體系，清楚定義人才規格及核心競爭力，結合選才、用才、育才、留才，發揮人才管理綜效，建立典範。

以人為本　與時俱進調整管理模式

成立於一九七五年，滙豐汽車即以穩紮穩打、永續成長的經營理念，迄今已形成約兩千七百名員工的龐大體系。在從草創最初，由各地營業所、保養廠的包辦委託經營方式，演變到利潤中心，再進程到今日平衡計分卡統籌管理，反映出滙豐的組織管理與時俱進。在以「人」為本的企業文化架構下，滙豐汽車管理處副總經理廖艷慧指出，人才對滙豐而言是「管理財」。隨著管理回歸總公司，廖艷慧認為，中高階主管是中流砥柱，也是競爭力的根本基盤，公司期許他們能承上啟下，符合公司核心價值及未來策略方向，落實管理行動。

職能常模及人資專業　一〇四脫穎而出

為確保職能導入的成效，廖艷慧抱定決心：「既然要做，一定要做好，找專業才放心」。她自己花時間研究瞭解後發現，雖然不乏可合作的國外管理顧問公司，但不免擔心不夠在地化，存在國情文化等差異；幾經考量及團隊討論，她分析，「如果選擇系統廠商，他們只有硬體，沒有關鍵的人資專業，一〇四不僅有人資領域專業，其龐大資料庫所累積出的職能常模，能提供企業與外界比對的基準」。因此最後決定與一〇四合作。

破除管理迷思　針對職能缺口設計員工訓練

歷時半年，滙豐如期完成職能建置與導入。負責該案的一〇四人資學院資深顧問彭佳貞分析，滙豐的表現堪稱模範，無論是親自參與會議，或是向下溝通，高階主管以身作則居功厥偉，因為上有主管傾力支持、下有人資團隊的使命必達，是專案推行成功的主因。

綜觀而言，滙豐員工整體核心職能皆優於外界，唯有「執行力」是7項核心職能中平均得分最低，這項結果出乎多數主管意料之外；因為「執行力」一向被視為滙豐汽車的核心競爭力，也是總經理江展魁念茲在茲的工作信念。廖艷慧坦言，這個發現協助滙豐汽車破除盲點，重新「聚焦」和「定義」後找出職能缺口，後續針對執行力開設一系列訓練課程，引起廣大迴響；也與內部推行的「當責文化」結合，刺激公司管理階層重新思考執行力的真義。

建立人才公信標準　凝聚共識更有力

此外，廖艷慧也意外發現，建置職能體系能為管理團隊建立公信力，透過客觀且規格統一的人才標準，「讓管理力層層散佈出去」，滲透到人才身上。廖艷慧透露，因為江總經理的全力支持，內部職能施測的結果不但引發討論，包括向來忙碌的第一線營業及服務單位也主動關心詢問，想進一步瞭解評量標準及意義，無形中激發各單位的榮譽心。

廖艷慧說，「大家慢慢看見成果，也慢慢開始相信改變會持續發生」，朝向共同目標前進，共識不斷凝聚及深化。

當企業完成職能導入後，接下來最重要的工作是後續如何妥善多元運用，與選用育留的人才管理循環結合。以滙豐汽車為例，除了應用在人員甄選、針對缺口設計訓練課程、修正績效辦法中的工作行為評核方法，未來還將運用於接班人計畫。換句話說，職能導入能幫助企業找到對的人上車，將人放在對的位置，透過訓練發展及完善的職涯地圖，進一步協助企業發揮人才的最大價值，並留住與公司文化契合的人才，建立難以取代的核心優勢。

104人資顧問（左）以高階主管質化訪談瞭解企業核心價值，凝聚管理共識。

職能的多元運用

104顧問服務

- 龐大資料庫累積足夠職能常模，提供企業比照基準
- 資深顧問團隊執案，產業輔導經驗豐富，量化、質化手法並用

為企業提升核心競爭力！
02-2912-6104分機6288