

從組織策略展開人力資源計劃

Jessica 羅悅華
資深專任顧問

(本講義內容之著作權為作者所有，若需引用請註明出處；請勿將內容取用做教學或其他商業用途。)

Agenda

1. 組織營運目標與HR計畫的串連
2. 從組織問題思考HR之解決方案
3. HR年度計畫的內容與執行要點



組織營運目標與

HR計畫的串連

制定人力資源年度計劃常見的問題

與企業策略關聯不足

無法滿足各單位需求

難以跟上趨勢與變化

人力資源年度計劃內容來源

與企業策略關聯不足

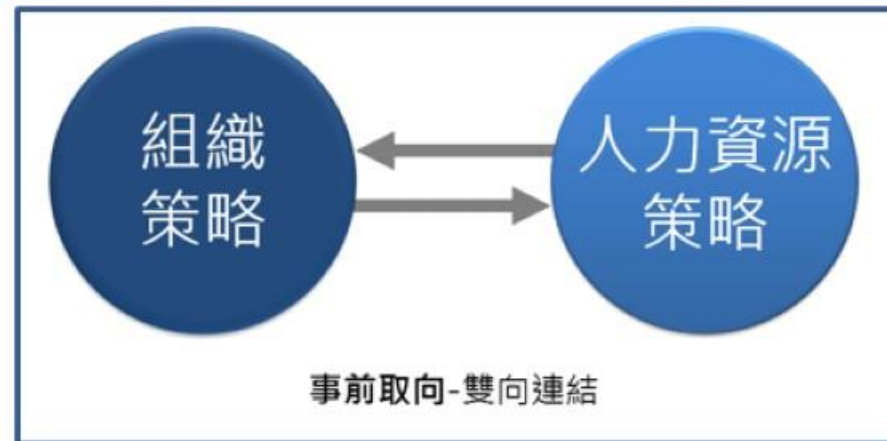
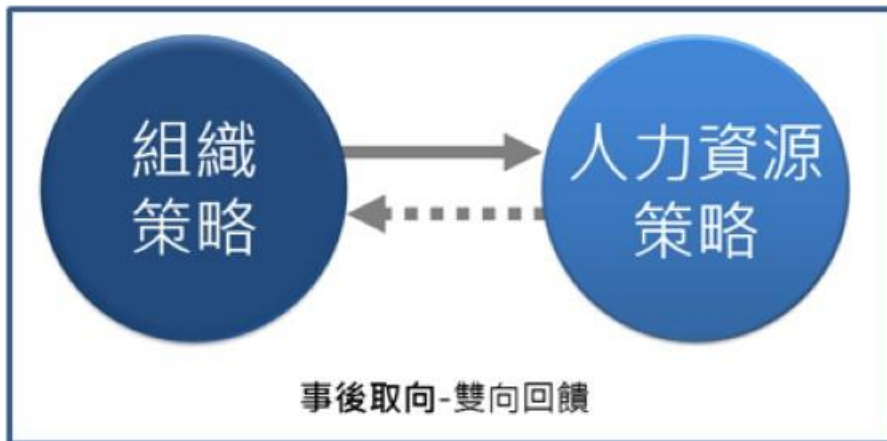
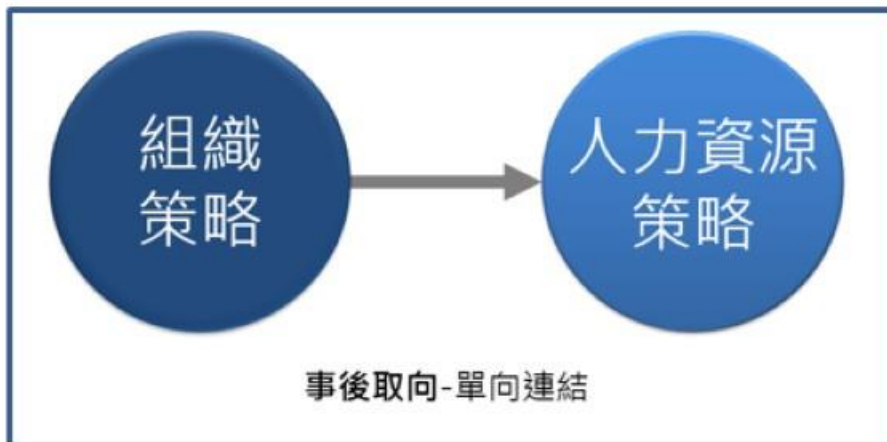
串連公司年度經營目標

無法滿足各單位需求

了解各部門的運作需求

難以跟上趨勢與變化

分析內外部環境的影響



願景使命 目標

組織策略 經營策略

功能策略

ex.
願景「最受尊敬的互聯網企業」
使命「通過互聯網服務提升人類生活品質」
目標「連接一切」
價值觀「正直+進取+合作+創新」

銷售計畫

財務計畫

生產計畫

人資計畫

研發計畫

組織策略與HR計畫的串連





從組織問題思考

HR之解決方案

內外部分分析的資訊來源



人資內部指標分析

人力資本能力		
人員數量指標	人數流動指標	人力結構指標
期初人數 期末人數 統計期平均人數 員工增長率 新進人員入職人數 新進人員轉正人數 直接與間接員工人數比	人力資源流動率 淨人力資源流動率 人力資源離職率 非自願性員工離職率 自願性員工離職率 關鍵職位員工離職率 內部調動率 員工晉升率	人員職位分佈 人員學歷分佈 人員年齡分佈 人員年資分佈 新增職位數量 職位人員更換頻率

人資內部資訊分析

運作能力分析		
招募指標	培訓指標	薪酬指標
招募總成本 / 單位成本 應徵者比率 員工錄用比率 招聘完成率 員工到職率 新進人員留存率 新進人員離職率 招募管道分佈 填補職位時間	年度訓練執行率 培訓人數 / 培訓費用 人均培訓時數 / 費用 職前培訓人數 / 費用 職位培訓人數 / 費用 內外培訓費用比 平均培訓滿意度 培訓測試通過率	薪酬總額 / 人均薪資 直接與間接員工薪資比 年平均薪資成長率 年人均薪資增長率 保險費用 / 人均額 福利費用 / 人均額 休假成本 / 人均額

人資內部資訊分析

營運能力分析		
勞動成本指標	人才培育指標	員工關係指標
人均營業額 人事費用佔營業額比 薪資佔人事費用比 委外、外包或人力派遣 費用比 員工附加價值	訓練經費佔營業額比 訓練經費佔薪資總額比 訓練經費佔人事費用比 訓練時數佔總工時比	員工意見調查滿意度 勞資爭議次數與嚴重性 員工問題輔導次數 問題員工輔導次數 員工提案的量與質 缺勤率

人資外部資訊情報蒐集

招募任用

就業職場趨勢情報搜集
同業招募情況之搜尋

訓練發展

市場最新課程資訊收集
培訓發展趨勢蒐集

績效管理

考核設計和目標管理方法資訊
績效管理的趨勢發展

薪酬福利

年度調薪調幅趨勢蒐集
同業薪獎福利調查收集

勞資關係

勞資關係發展新趨勢
最新勞動法令動態

員工滿意六大構面



從組織問題思考HR之解決方案

- ✓ 留不住人才、經驗無法有效傳承
 - ✓ 同工不同酬、資深人員or主管坐擁高薪
 - ✓ 技術斷層問題、無法留住關鍵人才
 - ✓ 內部溝通不良、內耗沒效率
 - ✓ 員工被動缺乏自動自發
 - ✓ 傳統產業毛利低多年未調薪，無法吸引及留住人才
 - ✓ 人力老化、新血汰換速度慢，影響創新與動力
- 檢視管理制度是否合適、主管領導能力
 - 檢視薪資制度內部公平性及合理性
 - 確定關鍵人才與技術，建立特定之激勵措施
 - 檢視流程權責是否明確、內部滿意度調查
 - 檢視績效激勵制度是否與期待行為相關
 - 檢視外部薪資競爭性、關鍵人才績效調薪
 - 人力盤點or精簡計畫、退場機制(優退、退位)



HR年度計畫的

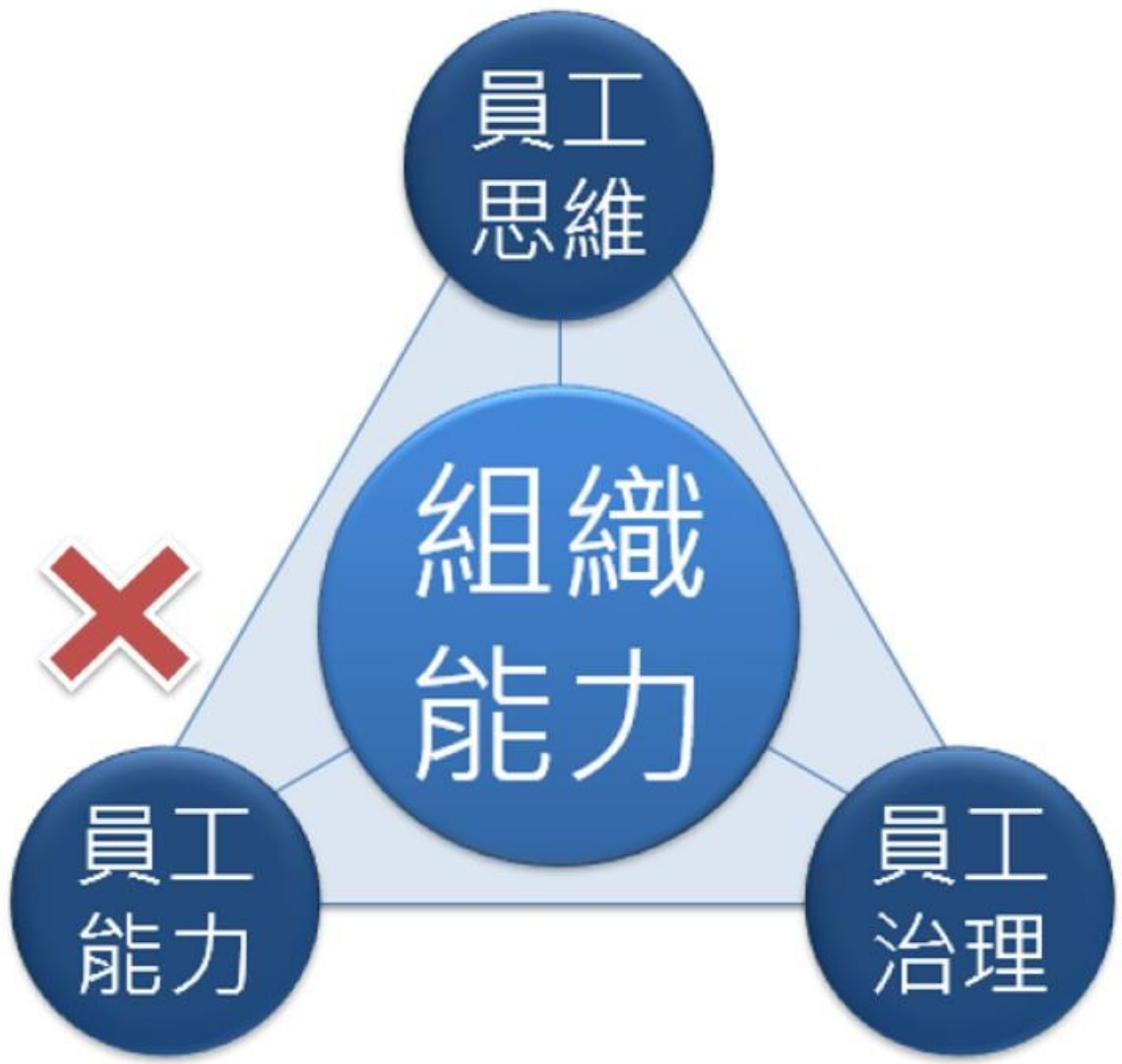
內容與執行要點

成功指數

=

正確戰略

×



外在驅動→自我驅動

願不願意？

使命、願景、價值觀(虛)
績效、薪酬、激勵體系(實)



人海戰術→多元精兵

會不會？

人才需求標準(找什麼人)
人才招募管理(怎麼找人)
人才任用管理(怎麼用人)
人才發展管理(怎麼發展人)
人才留任管理(怎麼留住人)

標準規範→靈活敏捷

容不容許？

組織架構/職位權責
資訊溝通系統
系統流程和IT支持

楊國安教授：「楊三角理論」

組織策略與HR計畫的串連

組織策略

✓ 文化變革
家文化 → 職業競爭文化

營運目標

- ✓ 提升營收&利潤**%
- ✓ **年完成**產品研發上市or量產
- ✓ **新產品市場佔有率**%

組織診斷

問題分析

- 內部分析
- 外部資訊

預測需求

- 人力 / 能力
- 供需資源

檢視組織能力

- 員工思維
- 員工能力
- 員工治理

人力資源策略

- 提升組織活力
- 緊密聯結產品
- 創新數位平台

HR工作計畫

- 招募任用計畫
- 訓練發展計畫
- 績效管理計畫
- 薪資獎酬計畫
- 勞資關係計畫
- 數位管理計畫

員工能力

人海戰術→多元精兵

會不會？

- 人才需求標準(找什麼人)
- 人才招聘管理(怎麼找人)
- 人才任用管理(怎麼用人)
- 人才發展管理(怎麼發展人)
- 人才留任管理(怎麼留住人)

能力盤點計畫

- 建立人才標準(Hard & Soft Skill)
 - 質化訪談/重要性問卷
- 溝通會議
 - 高階&主管
 - 員工
- 能力盤點
 - 訪談、測驗、360行為評鑑
- 建立招募&發展比對常模之標準
- 能力盤點預算



人海戰術→多元精兵

會不會？

- 人才需求標準(找什麼人)
- 人才招聘管理(怎麼找人)
- 人才任用管理(怎麼用人)
- 人才發展管理(怎麼發展人)
- 人才留任管理(怎麼留住人)

招募甄選計畫

- ✿ 招募管道及方法
- ✿ 甄選方法
- ✿ 測驗工具
- ✿ HR/用人單位主管招募甄選流程
權責/分工
- ✿ 新任主管招募面談技巧訓練
- ✿ 年度招募預算

員工能力

人海戰術→多元精兵

會不會？

- 人才需求標準(找什麼人)
- 人才招聘管理(怎麼找人)
- 人才任用管理(怎麼用人)
- 人才發展管理(怎麼發展人)
- 人才留任管理(怎麼留住人)

任用管理計畫

- 建立工作說明書
 - 設計工作說明書格式
 - 主管&員工填寫訓練
 - 主管審核訓練
- 工作說明書與實際工作流程檢討
- 個別職務工作負荷評估
- 部門人力工作負荷/合理性評估
- 全公司人力盤點總結與建議
- 年度人力盤點預算

員工 能力

人海戰術→多元精兵

會不會？

人才需求標準(找什麼人)

人才招聘管理(怎麼找人)

人才任用管理(怎麼用人)

人才發展管理(怎麼發展人)

人才留任管理(怎麼留住人)

訓練發展計畫

- ✿ 訓練需求盤點與分析
- ✿ 個別課程規劃與設計
- ✿ 內部講師制度/甄選/培訓/認證
- ✿ 年度訓練計畫
- ✿ 訓練評估計畫
- ✿ 員工職涯發展制度規劃
- ✿ 團體訓練&個人發展計畫撰寫訓練
- ✿ 人才管理/接班人計畫
- ✿ 年度訓練發展預算

員工 思維

外在驅動→自我驅動

願不願意？

使命、願景、價值觀(虛)
績效、薪酬、激勵體系(實)

勞資關係計畫

- ✿ 組織氛圍營造、理念宣導
 - 內部刊物、電子刊物
 - 大型文化活動
- ✿ 員工溝通計畫
 - 多層次/多元管道
 - 員工滿意度/投入度/組織氣候調查
- ✿ 員工輔導計畫/EAP方案
- ✿ 休閒/福利活動計畫
- ✿ 工會關係建立&維持
- ✿ 年度員工關係預算

員工 思維

外在驅動→自我驅動

願不願意？

使命、願景、價值觀(虛)
績效、薪酬、激勵體系(實)

績效管理計畫

- 🌱 組織績效目標展開
 - 部門/單位/個人目標設定
 - 績效目標行動規劃
- 🌱 期中績效目標檢討
- 🌱 期末績效面談/考核/績效發展
- 🌱 績效制度檢討與修訂
 - BSC/KPI制度規劃與實施
 - 績效管理辦法修訂
 - 360°行為評鑑實施與整合

員工 思維

外在驅動→自我驅動

願不願意？

使命、願景、價值觀(虛)
績效、薪酬、激勵體系(實)

薪資獎酬計畫

- ✿ 薪酬福利調查
- ✿ 調薪計畫
 - 績效調薪/升等調薪/職務晉升調薪
 - 結構調薪
- ✿ 新進人員核薪
- ✿ 變動薪資規劃
- ✿ 獎金制度規劃
- ✿ 福利項目規劃
- ✿ 年度薪酬預算



標準規範→靈活敏捷

容不容許？

組織架構/職位權責
資訊溝通系統
系統流程和IT支持

組織架構規畫

- 🌱 組織結構規劃
- 🌱 組織規程
 - 職權、職責與責任範圍
- 🌱 組織圖
- 🌱 核決權限表

員工治理

標準規範→靈活敏捷

容不容許？

組織架構/職位權責
資訊溝通系統
系統流程和IT支持

數位化管理

- 改善簡化作業流程
- 資訊整合平台規劃
- 設計思維
- 數據分析管理
- 工具管理
- 智識庫管理
- 數位化管理預算

年度計劃成功關鍵

- 確保HR計畫與組織發展策略及目標有效串連
- 取得關鍵主管共識與支持，目標任務具可達成性
- 與其他職能工作體系相連結
- 具有相關資源的支援
- 重視計劃執行的績效管理，確保達成目標
- 與財務預算連結
- 制定備選應對方案

關心人資 · 共創價值

Define人才標準 | Discover人才遴選 | Develop人才發展 | Deploy人才佈署