

# JCP- Job & Competency Program

## 人力资源双引擎

### 前言

随着环境的快速变化与产业竞争更加激烈的促动，企业专注于产品研发、提高生产质量或者提高产品销售业绩的同时，发现优秀的员工开始流失、适合的人才难寻、技术出身的主管普遍管理技能不佳、业绩与产能增加但利润都被随之增加的人事成本给侵蚀掉；甚至企业主认为公司人事成本过高，可是员工却觉得自己薪水太低，这些现象已成为企业最迫切需要解决的问题。

人力资源逐渐在企业经营上受到重视是个不争的事实，许多管理制度与工具的导入，使企业的组织结构、工作设计以及奖酬方式开始起了变化，过去主管威权式的领导方式已经无法因应员工对薪资以及学习成长的要求，企业必须建构一套系统化、科学化，并且符合企业文化、成功关键因素以及吸引优秀人才的管理机制，才能达成股东满意、顾客喜悦、有效益的流程、拥有受激励且有能力的员工等目标。

于是，强调以「职位」为核心的人力资源管理模式兴起。透过职位分析、职位说明书与职位评价，将各个职位的工作职责、所需要的专业知能、影响范围与工作复杂度等因素加以评价分等，藉以区分该职位对企业相对重要性与贡献度，进而在各职等间设定薪资的上下限，作为管控薪资成本的重要依据。

然而，唯一不变的就是一直在变，企业营运模式以及规模，随着市场环境的变化而更动，职位说明书及时更新的困难度提升、职位评价的制度无法因应员工希望快速晋升或调薪的要求、组织设计趋于扁平化，制度上的限制开始面对主管与员工的苛责与挑战。

而工作绩效固然为调薪的重要参考，而去年做得好却无法保证今年做得一样好，但本薪调整后就很难被扣回来，加上外界环境的影响，企业开始思考如何降低固定成本，将绩效反映在变动的奖金上面。资源有限的情况下得花在刀口上，企业愿意给付骨干人才较高的薪酬，除了肯定他对公司的贡献，还可以防止同业挖角，而企业如何去评断一个员工是不是骨干人才，这就关系到完成工作所需要的特质、态度、知识与技能上面，我们将之统称为「职能」(Competency)，职能就是赖以区分优秀员工与否的重要指标。

据此，职位与职能为人力资源管理上面最核心的两个因素，互为影响、不可偏废，如何在职位设计与个人职能间做好最佳搭配，以达到适才适所、减少冗员的目标，将是人力资源议题上最需关注的焦点。在职位与职能双引擎的带动下，人力资源管理将更能因应快速变化的企业经营环境，这就是我们将本课程命名为「人力资源双引擎」的源由。

## 课程特色

建构一个完整的人力资源管理体系，一定要从企业经营的角度着眼，透过结构完整且系统性的介绍，将企业运作上环环相扣的各种因素加以剖析，再深入探讨人力资源双引擎-职位与职能的理论与实务，除了让学员对人力资源管理有更宏观的视野，更能从世界优秀企业的最佳典范中吸取宝贵经验，透过顾问在人力资源领域十六年以上的工作经验，课堂中所讲的都是他做过的，绝非一般讲师看书写讲义所能比拟。

## 课程大纲

- 人力资源管理的基本观念
- 人力资源管理八大功能简介
- 人力资源管理的五才
- 主管在人力资源管理上的八大问题
- 人力资源管理模式介绍
- 绩效管理的双指标
  - ◆ 成果：目标管理
    - 方向(Direction)
    - 目标(Goal)
    - 指标(Indicators)
  - ◆ 过程：行为观察
    - 态度(Attitude)
    - 行为(Behavior)
    - 判断(Judgment)
- 目标设定
  - ◆ 承接公司与上级之目标

- ◆ 兼顾上下游单位的指针设定
- ◆ 权重之设定
- ◆ 目标设定的 SMART 原则
- 绩效考核
  - ◆ 订定正确的衡量标准
  - ◆ 如何避免考核者尺度不一的方法
- 绩效跟踪
  - ◆ 分析绩效落差的原因
  - ◆ 高绩效者的激励因素
  - ◆ 影响员工表现的潜在因素
  - ◆ 以表格协助日常绩效管理
- 知名企业绩效管理制度介绍
- 热门绩效管理工具简介
  - ◆ 360 度绩效反馈 (360 Degree Feedback)
  - ◆ 平衡计分卡 (Balanced Scorecard)
- 人力资源管理的双引擎之一：职能 (Competency)
- 职能的定义
- 职能的分类
- 设定核心职能的程序
- 职能评量
- 以职能为基础 (Competency-based) 的人力资源管理
- 人力资源管理的双引擎之二：职位 (Job)
- 职位分析
  - ◆ 职位分析的内容：产出、处理、投入
- 职位说明
- 职位评价
  - ◆ 职位评价工具介绍



- 策略选才与结构化面谈
- 策略选才
  - ◆ 事前计划
  - ◆ 过滤
  - ◆ 面试准备
  - ◆ 面试进行
  - ◆ 评估决选
- 结构化面谈
  - ◆ 确定该职位所需的职能
  - ◆ 定义该职能应表现之重要行为
  - ◆ 根据各重要行为发展面谈问题
  - ◆ 提问的漏斗技巧
  - ◆ 提问的正确观念
  - ◆ 做笔记的重要
- 提升人才价值的育才策略
- 提升员工能力的方法
- 发展育才策略
- 高潜质人才的判定：人才评鉴
- 建立人才库(Talent Pool)
- 人力资源盘点
- 企业运作效能的三个指标：组织、工作、人员合理化
  - ◆ 组织合理化
    - 组织的类别
    - 企业组织成功的关键
    - 规划多轨的生涯发展路径
    - 评估组织效能的四种模式
  - ◆ 人员配置合理化

- 合理化的考虑重点
- 人员效益分析
- 内部人力资源分析
- 内部人力供给预测
- 人员淘汰的处理方式
- 留才策略与薪酬管理
- 留才基本观念
- 薪酬管理
  - ◆ 薪资构成因素
  - ◆ 职位给薪制度
  - ◆ 职能给薪制度
  - ◆ 薪资管理的趋势
- 员工离职的九大因素
- 管理不当的成本
- 留才策略
  - ◆ 建立良好的工作环境
  - ◆ 建立与员工良好的关系
  - ◆ 协助部属达成更好的绩效
- 人力资源管理成效的衡量
- 征才-选才衡量指标
- 育才衡量指标
- 用才衡量指标
- 留才衡量指标
- 其它衡量指标