

# 台中市中小企業榮譽指導員(企業服務志工)協進會

## 九十九年度第十三屆第八次幹部會議 會議記錄

出席人員：劉國隆、陳世喜、張國竑、林慶男、周義豐、邱龍潭、邱月美、邱吉田、陳雪芬、陳仲由、范燕華、謝付紂、楊文欽、邱寶瑩、林宥宏、何志峯、林阜展、陳明鑫、吳順欽、曹儷馨、何思歌、朱穎雯、施靜宜、陳釗芳、陳耀清、諸利福、徐春福、林男和、張廷政、林泰成、張郁婕、許文俊、蕭國長、林信良、陳俞仲、戴亮、陳新民、黃俊堯、施宗興、林騰萱、潘瑞誠、朱榮宗、賴耀村、王順弘、韓修倫

一、日期：99年08月18日(三) 18:30~21:00

二、地點：台中市中小企業服務中心會議室

三、會議開始

四、主席宣佈開會

五、主席致詞：周會長義豐

各位優質榮指員夥伴們大家晚安，今天是我们榮指員第十三屆第八次幹部會議，首先，先邀請賴副主任為各位致詞。

### ● 賴副主任 致詞

周會長、邱輔導會長以及各位優質榮指員夥伴們大家晚安，今天特別邀請中華人才測評協進會 郭理事長專題演講人才管理的迷失與解決之道，歡迎各位提出寶貴的意見討論，祝各位身體健康、萬事如意，謝謝！

六、專題分享：人才管理的迷失與解決之道 主講人:郭義境 理事長  
內容提要



中華人才測評協會

# 人才管理的迷失與解決之道

主講人：郭義境  
中華人才測評協進會理事長



www.capta.org.cn 010-52011100

本文作版權所有，請勿擅自翻印

## 內容提要

- 何謂「人才」？
- 人才管理方式的演變
- 常見的人才管理迷思-選才篇
- 常見的人才管理迷思-用才篇
- 常見的人才管理迷思-育才篇
- 常見的人才管理迷思-留才篇
- 終極的問題解決之道
- 企業人才管理自我檢測

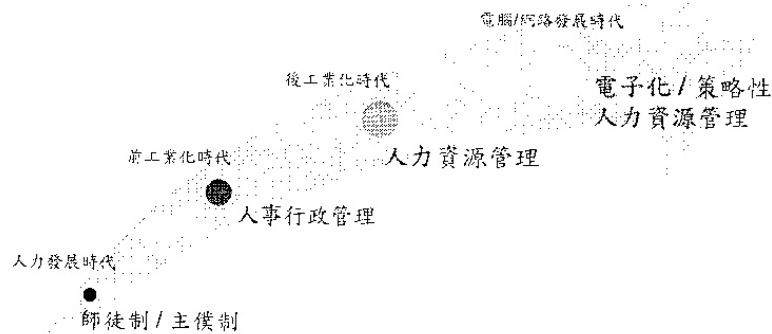


# 何謂「人才」？

- 教育部辭典的定義
  - 有才能學識的人
  - 人的品貌、才學
- 對企業來說
  - 錯誤：學歷高，經歷豐富的人
  - 正確：能在工作職位上完成該職位所該完成的任務
- 「人才」絕對不等於「人材」



# 人才管理方式的演變



## 常見的人才管理迷思-選才篇

- 透過面試可以成功的找到好人才。
- 面試成功的機率通常可以超過50%。
- 不小心選錯人，解雇掉再找就好了。
- 高學歷與工作經驗是好人才的保證。
- 只要具備熱情，肯學習，就是可用的人才。



## 透過面試可以成功的找到好人才?

### □ 傳統面試的謬誤

#### □ 七秒 決定是否被錄取

- 按照美國前共和黨策略專家艾里斯的說法，“七秒鐘”便決定了你在別人眼中的形象。
- 十秒鐘評選和二秒鐘評選的結果一樣。
- 有說話評選和沒說話評選的結果一樣。

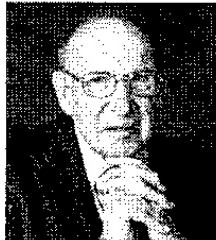
#### □ 傳統經理人的面試方法「直覺+經驗」

- 面試者通常心裡會有所謂「適用人才」的完美模型。但這樣的判斷通常與職務所需要的特質或能力無關。
- 選出與主事者相似的人才，導致組織一成不變，缺乏多元化及創新潛能。
- 缺乏明確的甄選標準以致無法為用人的決定提出客觀的辯護。



## 面試成功的機率通常可以超過50%?

找對人真不是一件容易的事!



- 彼得·杜拉克：研究顯示，所有人事決策的平均打擊率僅三成三，真正成功的只占三分之一，另外三分之一差強人意，其餘三分之一則是徹底失敗。



- 傑克威爾許(美國奇異總裁)：自認找對人的成功機率是75%，但他認為即便你有再豐富的經驗，都還是會犯錯。



## 不小心選錯人，解雇掉再找就好了?

- 根據統計，以直接成本來看，選錯一個人，公司付出的代價，平均是該員工月薪的六至七倍，例如月薪4萬元，公司就要花上24萬至28萬元。
- 如果以年薪來計算，公司付出的成本大約是年薪的30%，例如年薪為48萬元，公司得付出約15萬元的選人成本，如果是管理職，成本更高達45%，也就是22萬元。
- 用錯人解雇掉就好？沒那麼簡單!
  - Fire人的和被Fire的都不好受
  - 工作士氣低迷
  - 資遣之前的種種輔導改善及補救措施
  - 績效不彰的損失(商譽、營業損失)



## 沒那麼糟？用錯人的代價！

### □ 安隆 (Enron) 事件

- 曾經是美國最大的能源公司，全美第七大的公司。短短24天中宣布破產倒閉，3萬名員工失業。

### □ 理律事件

- 華人最大的律師事務所在完全無預警下，員工劉偉杰盜賣客戶新帝公司 (SanDisk) 託管股票新台幣30億。

### □ Dell 標錯價事件

- 20吋螢幕只賣台幣 799 元，8 個小時湧入 2 萬 6 千多客戶，接到 4 萬 3 千多筆訂單，訂購將近 14 萬台平面顯示器。

### □ 富士康員工「12連跳」

- 員工的壓力來自多個方面，包括自身性格、家庭背景、社會遭遇等多種問題；所謂軍事化管理、工作強度與條件等，確實也帶來了巨大壓力。

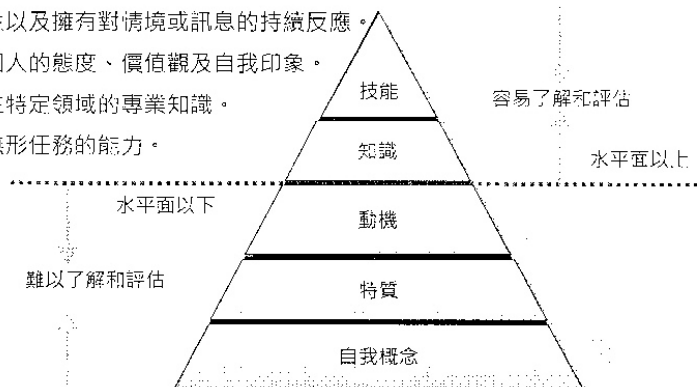


## 高學歷與工作經驗是好人才的保證？ 只要具備熱情，肯學習，就是可用的人才？

甚麼是職能？一種讓個人在工作表現高效能或出色的重要特性

五種型態的職能特質：( Spencer & Spencer · 1993 )

1. 動機：一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭。
2. 特質：指身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應。
3. 自我概念：關於一個人的態度、價值觀及自我印象。
4. 知識：意指一個人在特定領域的專業知識。
5. 技能：執行有形或無形任務的能力。



職能的冰山理論  
(參考 Spencer & Spencer · 1993)



## 愛情的冰山理論

- 明雄是個醫生，有錢有社會地位，家庭背景好...
- 筱惠雖然知道明雄有些霸道，但她認為自己可以改變他，一年後他們終於結婚...
- 沒想到原來他是個虐待狂，筱惠受不了長期的家暴，終於和他離婚...



**徵選**

雇主只瞭解冰山以上的部份

**開除**

雇主不得已開除員工，但已造成公司損失



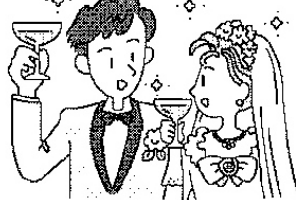
## 常見的人才管理迷思-用才篇

- 我能清楚的識別自律性的人才。
- 員工面談可以增加我對員工的瞭解。
- 公司應該依據員工表現和考績及年資，依序晉升他們到更高的位置。
- 公司賺錢時要特別善待員工。
- 競爭優勢應該依賴核心團隊。



## 愛情的冰山理論

- 明雄是個醫生，有錢有社會地位，家庭背景好…
- 筱惠雖然知道明雄有些霸道，但她認為自己可以改變他，一年後他們終於結婚…
- 沒想到原來他是個虐待狂，筱惠受不了長期的家暴，終於和他離婚…



**徵選**

雇主只瞭解冰山以上的部份

**開除**

雇主不得已開除員工，但已造成公司損失



## 常見的人才管理迷思-用才篇

- 我能清楚的識別自律性的人才。
- 員工面談可以增加我對員工的瞭解。
- 公司應該依據員工表現和考績及年資，依序晉升他們到更高的位置。
- 公司賺錢時要特別善待員工。
- 競爭優勢應該依賴核心團隊。

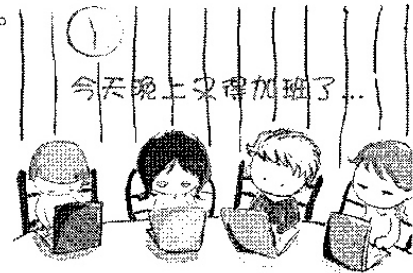




## 我能清楚的識別自律性的人才?

### □ 案例探討

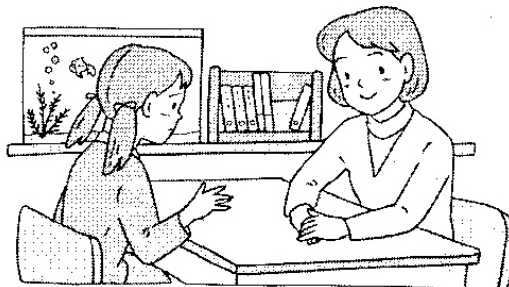
- 下班時間到了，辦公室裡依然人來人往。最近加班的人似乎越來越多，不加班反而成為不正常的現象。小王堅持「當日事、當日畢」的原則，他認為「工作就是工作，生活就是生活。」自然也不會在工作中處理私人事務，或是在休息時間處理公務，因此時間一到就會準時下班。



## 員工面談可以增加我對員工的瞭解?

### □ 案例探討

- 小王某天忽然提出離職申請，說要跳槽到其他公司，總經理約小王面談詢問原因，小王說是因為其他公司的薪水和福利比較好...
- 豐田汽車經過員工調查後發現，員工相信：技術能力的提升與績效及升遷沒有太大的關係。



公司應該依據員工表現和考績及年資  
依序晉升他們到更高的位階？

□ 彼得原理(The Peter Principle)

□ 在一個層級制度中，每一個職員總  
傾向於晉升到他所不能勝任的職位

□ 彼得反轉

□ 如果上司已到達不勝任的階層，他  
或許會以制度的價值來評判部屬

□ 彼得瓶頸

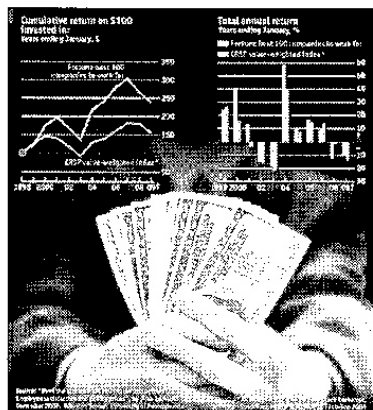
□ 組織因為被無法勝任的上司佔據了  
職位，阻礙了其他員工升遷的管道



公司賺錢時要特別善待員工？

□ 沒有功勞也有苦勞，員工替公司賣命，賺錢實  
回饋他們是應該的？

□ 除非萬不得已，否則公司不應該資遣員工？



## 競爭優勢應該依賴核心團隊?

### □ 案例探討

- 某高科技公司陳總經理本身是研發出身，和同學共同創辦了公司，這群同學也是公司的核心團隊，所有關鍵技術都掌握在他們手上。陳老闆自豪的說：只要這些核心人員在，公司就掌握了市場競爭的優勢。



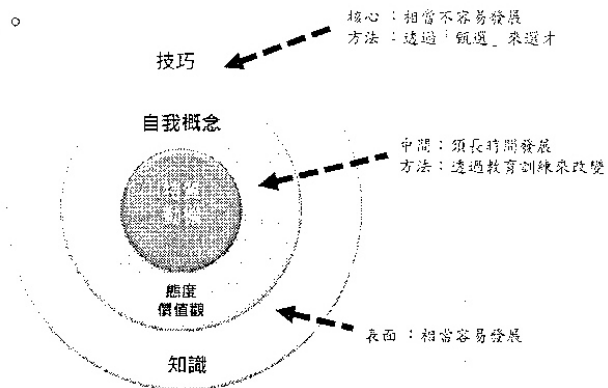
## 常見的人才管理迷思-育才篇

- 不景氣時企業方向不明，員工訓練對公司較不重要。
- 營收與獲利受到經營挑戰而衰退，員工職涯發展與訓練計畫應該不能算是當務之急。
- 市場景氣差，員工流動率一定會降低，對於學習成長規劃可以緩一緩。
- 企業已經開始裁員，實在沒有必要再進行接班人計畫與員工職涯評估。
- 景氣下滑導致加薪無望，激勵獎酬誘因不足，不需花心思在績效評估。



## 教育訓練的正確觀念

- 教育訓練需要長期的持續進行才會有效果。
- 因材施教。
- 訓練雞爬樹固然很好，但不如找一隻松鼠。
- 及早培養接班人。



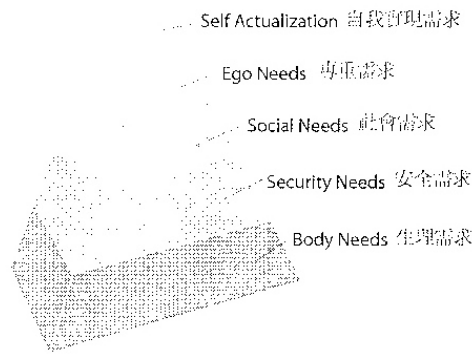
## 常見的人才管理迷思-留才篇

- 針對個人表現給予金錢獎勵，可以提升績效。
- 人們工作的最主要誘因是金錢。
- 沒有人是不可被取代的。
- 絕對不再聘用主動離職的員工。
- 「離職競業條款」和「保守商業機密」對離職員工有嚇阻的效果。



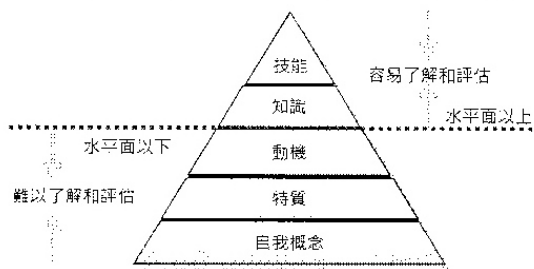
# 好人才用錢砸就留的住？

## □ 馬斯洛需求層次



# 終極的問題解決之道

- 人才管理為什麼那麼的困難？那麼的不容易？一言以蔽之：知人、知面、不知心！
- 要管理人才，首要的就是要瞭解他隱藏在冰山水平面下的特質！
- 運用職能測評，檢測冰山下的特質。



職能的冰山理論  
(參考Spencer & Spencer · 1993)



## 運用職能測評找出職能模型

- 職能模型 (關鍵屬性、向度)
  - 從高績效的工作者身上，找出達成高績效的能力因素 (Spencer & Spencer, 1993)，再進一步將這些高績效工作者共同擁有的能力因素加以歸納整理，即可找出此項工作的職能模型 (Competency model)
  - 此模型主要是用來描述在執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力 (林文政, 2001; 蔡明穎, 2000; 劉曉雯, 2003)。
  - 例如：業務人員的職能模型(就像是業務的DNA)



## 應用職能模型的範例

- 招募新進人員
  - 最好的做法：從冰山以上符合的人選中，過濾冰山以下不符合的人選。
  - 次好的做法：找到冰山以下符合的員工，再加以訓練冰山以上的職能特質。
- 接班人計畫
  - 最好的做法：找到冰山以下符合的接班人選，再加以訓練冰山以上的職能特質。
  - 次好的做法：決定接班人選，再加以訓練冰山以下的職能特質。



## 服務業應用職能選才的實際案例

- 某知名連鎖服務業要找展店新的店長
- 所有店長進行職能測評
- 由企業定義職能模型的評量標準：獨力作業、主動積極、充滿熱情
- 由企業指定比較樣本：那些是表現好的店長
- (關鍵點) 經過職能屬性分析後，發現好的店長的屬性並非企業所稱為能獨力作業的員工，而是屬於團隊精神和執行能力高的人員。
- 意外找出企業與想要達成的職能中間的矛盾點。
- 透過職能測評和人才決策系統讓連鎖服務業的人才甄選也能達到簡單化、標準化、專業化的要求。



## 製造業應用職能用才的實際案例

- 某知名傳統製造業需要從內部人員中來挑選倉管主管。倉庫常常發生督導不週、材料缺損的問題，另外人員流動率也很高。
- 所有目前倉管人員作職能測評，並與產業標準職能模型做比對。
- 透過職能屬性分析找出三個適任人選，剛好與老闆原先所設定的晉升人員名單完全符合！
- 透過職能測評和人才決策系統可以協助企業在用人決策上的參考。



## 台商徵選陸幹的徵才實際案例

- 某台商工廠應徵陸幹，結果來了兩百多封履歷，每封履歷的學經歷都相當的顯赫，要如何快速的找到合適的人才？
- 根據台商需求定義出陸幹的門檻職能模型和高績效職能模型。
- E-Mail發個別帳號請這兩百多名應徵者上網做職能測評。
- 測評結果不符合門檻職能模型的應徵者直接篩選掉，如果剩餘人選還很多，則再用高績效職能模型篩選第二次。
- 剩餘的七個合適人選，經理人於一天內面試完成，並決定任用人選。



## 現有職能測評量表的謬誤

- 用個性或是適性分析量表包裝成職能測評量表
- 使用量尺式的自評量表

	1完全不符合	2不符合	3有點不符合	4有點符合	5符合	6完全符合
1. 在團隊中我能尊重接納其他團隊成員的意見	1	2	3	4	5	6
2. 不管我的心情是高興或沮喪時都不會影響我的工作動力	1	2	3	4	5	6
3. 在工作上只要有機會我就會鼓勵同事共同努力成長	1	2	3	4	5	6
4. 在接受工作任務後我會有無窮的創意點子提供團隊討論	1	2	3	4	5	6
5. 不管遇到任何挫折困難我都能堅持下去直到成功	1	2	3	4	5	6

- 難以防止作答者依照「社會期許」的方向來作答。
  - Mahar, Cologon & Duck (1995) 的研究顯示，應徵者會根據不同行業的刻板印象來調整其作答的方向。
  - Ellingson, Sackett & Hough (1999) 的研究發現，應徵者若在人格測驗中作假，會造成16%-60%的甄選決策是錯誤的。
- 移植歐美測驗工具，沒有考量華人職場文化問題。





## 職能運用需釐清之謬誤觀念

- ❑ 使用職能測評工具就是導入職能了
- ❑ 職能測評結果可取代人事決策
- ❑ 職能測評可以幫我們找到最好的人才
- ❑ 職能向度分數越高表示這個人越優秀
- ❑ 只要建立好職能模型，之後找人就一直用這個模型篩選就可以了
- ❑ 小公司根本不需要注重職能
- ❑ 作業員根本不需要做甚麼職能測評，只要能產出我要的結果就好了



## Q & A

有任何問題歡迎來信或來電詢問：

- ❑ 協會網址
  - ❑ <http://www.168dna.com.tw/>
- ❑ 郭義境理事長(Jimmy)
  - ❑ [jimmy@hitto.com.tw](mailto:jimmy@hitto.com.tw)
  - ❑ TEL:04-23273839分機 110
- ❑ 張雯容顧問(Tiffany)
  - ❑ [tiffany@hitto.com.tw](mailto:tiffany@hitto.com.tw)
  - ❑ TEL: 04-23273839分機 220



## 七、會務報告：

### \*邱秘書長吉田報告

#### 1. 報告六月份及七月份工作表：

07	04	日	大坑健走活動	7/4(日)上午 7:00	集合地點：中正露營區獼猴園停車場
07	08	四	99 年度中小企業榮譽指導員 (企業服務志工) 志工基礎教育訓練	7/8~7/9 8:30~17:00	經濟部中區聯合服務中心(台中市黎明路二段 503 號 7 樓)
07	09	五	第四次中區委員會議	10:00~19:00	台中縣(詳細參訪行程請參考 E-mail)
07	12	一	<免費講座> 國際網路行銷經驗分享座談會	13:00~16:50	經濟部中區聯合服務中心(台中市南屯區黎明路二段 503 號 7 樓)
07	13	二	月例會_嘉義參訪交流活動	07:30~17:30	集合地點：台中市工策會樓下(備早餐),搭乘大型遊覽車
07	16	五	兩岸經濟協議內容暨早收清單說明會	14:10~16:30	中部科學工業園區行政大樓 101 會議室(台中市西屯區中科路 2 號)
07	27	二	「雲端運算網路新商機講座」	99 年 7 月 27 日 19:00	台中市中小企業服務中心八樓會議室(台中市三民路一段 158 號 8 樓)
月	日	週	活動內容	時間	地點
08	05	四	後 ECFA 中小企業品牌通路行銷產業發展論壇	14:10~17:00	經濟部中區聯合服務中心(台中市黎明路 2 段 503 號 7 樓 704 會議室)
08	10	二	第一次縣市榮協會合併工作小組會議	8/10 18:30~21:00	台中市中小企業服務中心八樓會議室(台中市三民路一段 158 號 8 樓)
08	12	四	會員服務單位參訪—朝陽科技大學建築系	12:00~17:00	朝陽科技大學建築系(地址：台中縣霧峰鄉吉峰東路 168 號)

08	18	三	第四梯次新申請見習會員會談	17:00	台中市中小企業服務中心八樓會議室(台中市三民路一段 158 號 8 樓)
08	18	三	幹部會議暨月例會	18:30~21:00	台中市中小企業服務中心八樓會議室

## 2. 各組召集人報告

- 強棒組副召集人/林阜展：

(1) 本組八月份活動參與 8/12 朝陽科大企業參訪

以上謝謝各位!!

- 開拓組召集人/陳仲由：

(1)7/30 開拓組與創新組聯合舉辦小型企業參訪

(2)8/12 參與朝陽科大建築企業參訪

(3)本組八人參加 8/18 幹部會議暨月例會

(4)賀本組王順弘會兄接任同濟會會長

以上報告到此結束，謝謝大家！

- 活力組召集人/謝付紂：

(1) 本組 7 月份辦理王火傳會兄公司參訪

(2) 九月份大型活動會動員本組會員儘量參與

以上報告到此結束，謝謝大家！

- 創新組副召集人/何志峰：

(1) 7/30 開拓組與創新組聯合舉辦小型企業參訪

(2)8/12 參與朝陽科大企業參訪

(3)九月會持續進行企業參訪活動

3.財務長報告

報告7月份財務收支情況及明細。

收入			支出		
日期	摘要	金額	日期	摘要	金額
7/1~7/31	會費共一人(3000*1 )	\$3,000	2010/7/13	車資費	\$10,000
99/7/9	製作名片收入費用	\$380	7/14 & 7/20	郵電費	\$145
			2010/7/28	演講費	\$2,000
			2010/7/2	慶吊費用	\$2,000
			7/13 & 7/28	獎牌費用	\$3,300
			7/13 ~ 7/28	餐費	\$13,205
			7/1~7/31	薪資	\$5,000
			2010/7/13	禮品費用	\$2,240
			2010/7/13	礦泉水	\$140
本月收入總計		\$3,380	本月支出總計		\$38,030
六月份存摺 餘額			\$200,268		
六月份零用金餘額			\$9,043		
六月份總 計			\$209,311		
七月份存摺餘額			\$173,268		

零用金餘額	\$1,393	
總計		\$174,661

## 八、討論事項

### 1. 台中縣市合併後章程草案

建議:將章程放到榮協網頁上面供各位參考並提供寶貴的意見!

2. 經濟部中區聯合服務中心及育達商業科技大學...等等謹訂於99年9月10日上午8:30聯合舉辦「探碳足跡、率綠企業~北、中台企業節能減碳新思維研討會暨中小企業成果展望座談」，歡迎各位踴躍報名參加!!

3. 台中市中小企業服務中心、台中市工商發展投資策進會謹訂於99年8月20日下午14:00聯合舉辦【人生如戲，戲人生】專題演講，歡迎各位踴躍報名參加!!

4. 預計9/25舉辦一日遊，預定地為苗栗，歡迎各位攜家帶眷踴躍報名參加!!

5. 網路商機交流會已成立，15家廠商以上即可立案，預計在9/3~9/4有舉辦說明會，有意者請填回申請表，表格亦有上傳到榮協網頁。

## 九、Q&A

林慶男會兄建議事項：

(1)所有活動建議可先 E-mail 給所有會員參考!

(2)討論會務發展委員召集人之工作要項

十、周會長義豐結語

會議到此圓滿結束感謝大家熱情參與。

十一、散會