



雙・週・報

2020 年 11 月 19 日出刊 第 10 期

簡 介

《360d 才庫事業群》雙週報自 2020-07-16 開始，每 2 週發行新一期內容，每一期分為兩單元：《本期專欄》、《構面視角》。

《本期專欄》皆會由 360d 才庫事業群內部經驗豐富的主筆或顧問，針對企業管顧、人力資源趨勢提出獨特精闢的見解。

《構面視角》蒐集近期重要市場訊息，分類三大主軸，於每一期刊登：

- **組織發展與經營管理**：組織文化與領導、營運效能、市場訊息與產品創新...等經營管理層面的訊息。
- **人資策略 / 規劃與效益**：人資策略佈署、運用、規劃、應用到成效分析。
- **人資管理 / 發展與勞動法遵**：人資管理功能到培育發展，與勞動法令的更動與掌握。

構面視角	細 項 內 容
組織發展/效能/價值構面	組織能力發展、組織營運效能、工作價值創造
人資策略/規劃/效益構面	人力資源策略、人力資源規劃、人力資本效益
人資管理/發展/勞動法遵 體制	人力資源管理、人力資源發展、勞動法遵體制

我們希望藉此拋磚引玉，提供企業主與人資主管群們管理決策上的參考，同時解決工作上的疑難雜症，持續跟隨市場脈動。

◆ 本期專欄

【台灣 HR 轉型升級為 SPEO 的三大挑戰】中篇



在《台灣 HR 轉型升級為 SPEO 的三大挑戰》上篇中，提及《三國志》裡諸葛亮軍師一職正如人資長，須因應企業戰略擇定合適人才；由此可知，各國之間比的不只是軍事謀略，更在講述覓才建軍之道 [>> 點擊看更多](#)

◆ 構面視角

組織發展/效能/價值構面

1. [怡安台灣企業風險調查 揭露 10 大風險](#)

怡安風險集團聯合鄧白氏、風險管理協會在報告中揭露，根據台灣前三百大企業的問卷調查中顯示：競爭加劇、經濟放緩、創新不足未能滿足客戶、匯率波動、市場加劇變化、疫病散布/健康危機、公司治理和法規的成本增加、政治風險、執行或策略溝通失敗、商品價格風險等分別為前十大風險。

2. [施振榮：推變革轉型如大船轉向 5C 決策原則穩信心](#)

宏碁(2353)集團創辦人/交通大學王道經營管理研究中心榮譽主任施振榮，積極推廣王道思維，更提出所謂的「5C 決策原則」就是：「Communication(溝通)、Communication(溝通)、Communication(溝通)、Consensus(共識)、Commitment(承諾)」。

3. [調查顯示近六成企業因疫情加速數位轉型](#)

IBM 近日公佈針對全球高階主管的一項最新調查結果，有近 60%的受訪機構表示受 COVID-19 疫情影響已加快其數位轉型的步調。過去企業公認的數位轉型傳統障礙，如技術不成熟和員工對變革的抗拒，已消失不見。事實上，66%的受訪者表示，已順利完成以前曾受阻的數位轉型計畫。

人資策略/規劃/效益構面

4. [HR reporting can provide your business with critical insight into your workforce and how it operates.](#)

HR reporting is the process of tracking key metrics about your workforce, often through human resources information systems (HRIS). In addition to tracking and measuring data,

these systems help HR teams manage many of the day-to-day work related to payroll, benefits and other transactional HR needs.

5. 從績優員工變好主管，最難的修煉：從靠自己，到學會依靠別人

一個人的成長歷程中，有兩次極其重要的躍升。而躍升的關鍵節點，則往往繞不開「管理」。關於管理的躍升心法，劉潤認為兩個關鍵分別是：是從個人貢獻者，到人員管理者、從企業的單點成功，到全面開花。

6. 業務最前線 / 業務主管 四大核心職能

「業務主管」在多數企業裡扮演關鍵的角色，因為業務部門績效的好壞，直接影響著企業整體營運的成敗。然而，在智慧手機崛起與網際網路盛行之下，「滑世代」願意投入第一線業務工作的社會新鮮人減少，也使得業務主管人才出現明顯的斷層。

● 人資管理/發展/勞動法遵體制

7. 【Yahoo 論壇】認同你的工作價值，在組織中就有好的發展

從工作行為分析，大多數員工受到委曲，無法被上級重用，或是專業上被同事質疑，會感到挫折心生怨對，總覺得別人靠著拍馬屁功夫，才能在組織裡吃得開。實際上，有可能是面臨工作瓶頸，在同一職務上沒有特殊戰功；或是年過 35 仍原地踏步，無法坐上要職，擔心未來前途黯淡無光。

8. 新聞中的法律 / 企業併購要兼顧員工權益

企業所有權、經營權的更動，一直是市場話題，經濟部更推動下一波《企業併購法》修法釋出利多。然而無論修法前後，併購所需成本絕非僅止於帳面上的交易數字，更包含因併購而產生的人力資源配置、勞雇關係及員工權益等議題。



挑戰二、從內控角色扮演到企業競爭力打造

在《台灣 HR 轉型升級為 SPEO 的三大挑戰》上篇中，提及《三國志》裡諸葛亮軍師一職正如人資長，須因應企業戰略擇定合適人才；由此可知，各國之間比的不只是軍事謀略，更在講述覓才建軍之道；企業如果擁有優秀的戰略與軍師，卻沒有培育適合執行的人才，最終也會走向敗亡，這也驗證人力資源價值鏈是組織營運的基石！

人力資源價值鏈是組織營運基石

招募員工並不是有缺就遞補，而是應該要有策略地建構人力資源價值鏈(如下圖)，做為軍師的人資長必須清楚企業當前戰略與商模，以協助組織順暢運作，並以「職務」為核心，從徵才階段的徵、募、選開始，經過用才階段的育、用、輔之養成，鍛煉出人才潛力與價值，再進入展才階段的評、留、展之人才評價、留駐與發展，以同步與組織發展相結合；人才不論是任務調動或拔擢晉升，終將回到職務面，與企業戰略、商模、組織交互影響，建構一個不斷循環發展的成長過程！

金三角戰略中的三大因子及其作用

再以下圖「企業金三角戰略架構」為例，可以看出位在正三角型底層的人力資源價值鏈，承載了組織能力與核心競爭力的能力鍛造－價值創造之過程，而銜接其兩端的人才戰略與績效戰略，再與頂端的企業戰略互為作用，構築完整的企業戰略執行金三角！然而，在這張圖裡還有一個隱性的倒三角型，對正三角型兩兩戰略間的運作成敗要因，起到關鍵性支撐作用，其個別

本期專欄

是職能因子、績效因子、創新因子（如下圖），人資長們可從此一金三角戰略架構中的三項戰略、三項因子以及正三角型內的三層次，找到人力資源－組織營運－經營管理上的規劃／執行脈絡。



除此之外，上圖中的三大因子之於三大戰略的作用為何呢？我們可以從下表的說明中見其端倪：

三大因子 VS 三大戰略之作用說明	
作用因子	說明
職能因子 (知技能行)	企業戰略倚賴人才戰略中的職能因子，才能建構正三角型的三層次能力，因此強調人才職能的「知技能行」；意指人才的知識、技術、能力、行動，將決定基礎能力鍛造的成效，以及人力資源價值鏈的成果創造。
績效因子 (想說做精)	人才戰略倚賴績效戰略的績效因子，才能打造組織營運過程與成果上的效率、效益與效能，因此強調績效構建的「想說做精」；意指組織績效達成上必要的想法、說法、做法、精進程度，將決定組織能力的深廣度與精實度。
創新因子 (汰變興革)	績效戰略倚賴企業戰略的創新因子，才能夠因應內外部環境的變化與挑戰；因此強調創新思維的「汰變興革」；意指企業創新上必要的汰除、轉變、新興、改革，將決定企業核心競爭力是否得以與時俱進。

接續上篇，個人曾經提出「HR 在經營管理上的六大戰略性角色」，人資長的第一角色就是能力建築師。能力建築如同蓋房子，所謂「萬丈高樓平地起」，人資長首要任務就是為企業發展打穩地基，設計組織發展並進行人才培育、潛能開發；而建築工程需長期進行，人才培育也非一朝一夕，需要嚴謹思考、縝密策劃，因此人資長作為能力建築師就須先瞭解組織營運的範疇與內涵，才能盤點、整合內外部人力資源運用，這可從「企業競爭力結構年輪圖」探得全貌。



在上面「企業競爭力結構年輪圖」中，概分為上下兩部分：上方為企業能力結構，下方為企業人資運作；年輪的核心則為內隱部分職能因子。

核心的「內隱部分職能因子」是指職務或人才的特質、動機、價值觀...等隱而不顯的職能面向，這是最難挖掘也最難培育的部分，例如：強調高成長的企業，需要積極且勇於挑戰的人才特質，為了展現這個特質，人資就要想辦法去激發、驅動人員；至於第二層企業能力結構的「職能含糊部分」，所對應的就是企業人資運作的「含糊職能教育」，整個結構依此從核心循序向外擴充，說明人資的運作是隨著企業能力結構而被賦予層次性打造任務，最後再將其累積為企業核心能力。

然而，人資長要如何有效發展人員能力，讓人員晉升為人才，成為組織發展助力？可以參照下圖「人才與組織的能力差異/發展」架構來看，在人才及組織的發展過程中，人資首要任務即是先瞭解「現況」與「理想」間的差異，並思索如何透過團隊/部門之運作計劃去協助組織



人才層面：從人員現況開始分析，再依理想職能規劃一系列的培育計劃，讓人才在工作中不斷成長，逐漸與理想職能相匹配，但多數企業常犯一個錯誤，就是以單一教育訓練模式去培育不同職能特性的人才，大大限縮了人才發展空間！

組織層面：人資要能夠分析組織核心能力及所需核心人才為何？並思索如何提昇各領域人才的智識與能力，並透過企業營運上目標指標的設定，鍛練自己成為企業內部績效顧問，且成為組織文化形塑的推手。

人資第二角色 - 內控角色中的組織模型運作

人資長的第二個角色扮演就是內控管理者，所謂內控是指「合理保證實現企業基本目標的一系列控制活動」，以下圖「內控角色中的組織模型運作」為例，內控的運作核心是政策制度與能力發展，兩項內控核心在目標 / 指標的引領下，緊密地與組織營運過程中的其他環節相互作用，以達成企業使命。

內控角色中的 組織模型運作



人資長依企業的目標指標衡量內部營運上的各流程機制，在透過人力資源運作下，協助企業主管領導人員的價值創造，並有效執行各項管理機制，進而在創造成果 / 績效後，提供企業改善回饋建議，以利下一個循環中的目標與指標修訂；於其實就是遵循 PDCA (Plan-Do-Check-Act) 循環式品質管理，促使內部運作持續精進，確保目標 / 指標的達成與完善。

人資第三角色 - 資源引領人鏈結外部夥伴

企業在市場要有競爭力，往往會有些稀缺資源、關鍵資源難以從內部取得，因此人資的第三角色就是「資源引領人」，須引領外部資源為內部所用，將人力資源運用的固定成本轉為機會成本，再透過常態性合作模式，打造完整的企業發展生態系；此一情況，猶如「人資長就是軍師角色」，依據企業戰略覓得作戰時的外部戰略夥伴，在兼負對外資源整合之責下，一如《三國志》諸葛亮「聯吳抗曹」之策，聯合兩國軍隊、謀士之力對抗外敵。

若再以現代企業為例，Google、Uber 也是透過企業戰略與網絡資源結合來創造營收，而不是研發實體商品或設備來營利；在此觀點下，人資針對公司戰略需求，尋求可以幫助公司營運成長的外部戰略夥伴，並規劃雙贏的可持續合作模式，再串連資源以完成營運目的；同樣的案例，在台灣則有護國神山 - 台積電，與不同性質的企業鏈結且緊密合作，創造完整的產業生態系以支持營運，讓台積電在市場上屹立不搖！

本期專欄

從上面三個人資三大戰略角色來看，我們可以發現，優秀的軍師往往不是帶兵打仗的將領，而是協助領導者覓才建軍、出謀劃策的能人智士；而人資長也同樣身負「養兵千日，用在一時」的重責大任，將具有潛力的戰將培育為足堪大任的將領，統整組織營運，實踐戰略目標，同時打造企業總體競爭力。因此，人資長應轉型升級成為「企業主戰略夥伴 SPEO」，以更高、更廣、更深的思維 - 視野 - 洞見，建構人才與組織的能力，導入 / 整合內外部資源，協同管控組織營運成效，並為企業發展奠定基礎，迎接市場上各種可能的變數與挑戰！

想知道人資其它三大戰略性角色，敬請期待【台灣 HR 轉型升級的三大挑戰】下篇：挑戰三、從外展思維切入到企業戰略的實踐。

- 資料來源：360d 才庫事業董事長楊朝安口述

<[返回目錄](#)>

怡安台灣企業風險調查 揭露 10 大風險

2020-11-18

怡安風險管理集團聯合中華民國風險管理協會、美商鄧白氏、政大風管系教授張士傑於今年舉行了第二屆台灣企業風險調查，報告中揭露了台灣今年的 10 大風險、風險評估及損失及預測未來三年的企業風險。這是繼 2017 年首屆台灣首次的企業風險調查之後，企業三大風險分別為：競爭加劇、經濟放緩/復甦緩慢、創新不足未能滿足客戶需求等，而疫病散佈/健康風險也在今年因為 COVID-19 的疫情被視為第六大風險。

怡安風險集團聯合鄧白氏、風險管理協會在報告中揭露，台灣首次的企業風險調查結果，根據前三百大企業問卷調查中顯示：競爭加劇、經濟放緩、創新不足未能滿足客戶、匯率波動、市場加劇變化、疫病散佈/健康危機、公司治理和法規的成本增加、政治風險、執行或策略溝通失敗、商品價格風險等分別為前十大風險。這份台灣的風險調查時間於今年 7-8 月，正值全球疫情嚴峻的時間，因此 其中疫病散佈/健康風險在 55 個風險中，從第一屆排名 46 的風險在今年成為第六大風險，而近年全球企業不段的提倡綠色能源、社會責任和永續發展的也成為企業重視的風險，在今年成為企業認為第 12 大風險。

調查結果還顯示，今年的十大損失的風險排序為：經濟放緩、疫病散佈/健康危機、競爭加劇、匯率波動、市場加劇變化、商品價格風險、創新不足未能滿足客戶、政治風險、重大專案失敗、策略執行或溝通不足或失敗等。

政大風險管理系教授張士傑提醒，經濟放緩皆為全球與台灣企業風險首位，全球著重於網路攻擊、資訊外洩與商品價格風險，台灣則為疫病散布與政治風險，經濟放緩與市場競爭加劇，因涉及國際競爭佈局，值得企業深思！

怡安風險集團董事長梁漢文則憂心，儘管我們相信台灣存在其獨特性，台灣企業對風險的評估可能和世界其他地方不一樣。我認為企業們低估“網路攻擊”的風險。讓我更擔心的事，我們從報告發現有 56%，不打算買網路保險，這意味著對自己防衛能力有充分的把握，我們的企業可能高估了自己的防衛能力，但是報告中也明顯指出，只有少於百分之二十的有量化的風險的科學評估方法，的確給台灣的各產業一個警訊。近兩年來全球各國對於網路駭客及損失逐漸重視，不僅是技術方面的防範，同時已經將風險防範提升到董事會層級，以風險管理的角度探討對公司整體營運影響及防範。

構面視角—組織發展/效能/價值構面

美商鄧白氏台灣區總經理孫偉真則表示，疫情帶來的經濟趨緩，市場及商業模式的急速改變，都加速企業對於轉型及市場變化應對的危機意識，因此成為企業推動「數位轉型」的最佳加速器。疫情造成市場風險加劇，創新不足未能滿足客戶需求，營運產生憂慮以及政治風險和不確定性，未來營運該何去何從，都將是我們所有人思考的問題。

這次調查也首次加入 ESG 的相關題目進入問卷中，針對這個新的議題調查結果，中華經濟研究院綠色經濟研究中心溫麗琪主任分析設置 ESG 部門的企業，不到三成；對於已設置 ESG 部門的企業，面對 ESG 相關風險的準備程度，頗具信心，認為自己準備達 60% 以上者，超過九成。且設置 ESG 部門的企業，近半數已有正式目標；四成具備兼顧質化和量化的策略目標。這樣的數據，一則以喜、一則以憂；喜的是，在台灣，擁有 ESG 意識的企業，似乎已跟進國際間的步伐，並將 ESG 列為公司營運發展中，不可或缺的項目；但令人憂心的是，這樣的企業鳳毛麟角。從 2020 年全球新型冠狀病毒(COVID-19)爆發，助長投資人對環境保護、社會責任、公司治理的重視；在疫情蔓延期間，ESG 表現較好的企業，在面對外在環境普遍不佳的風險下，逆勢獲得較多投資人青睞，果真展現出較佳的「免疫力」。

本次調查針對台灣前三百大企業，一共回收 216 份問券，主要為上市櫃公司，佔約 45.87%，一般民營機構佔 42.26%，參加問卷的公司營業額 10 億新台幣以上佔 63%，產業包含高科技公司與金融保險，六成以上的受訪者主要是員工人數 2500 人以下。受訪者有超過四成為 C-level 及風險管理或保險經理，包含：企業財務長、風險管理及保險主要負責人等。

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：經濟日報

[怡安台灣企業風險調查 揭露 10 大風險](#)

施振榮：推變革轉型如大船轉向 5C 決策原則穩信心

2020.11.19

宏碁(2353)集團創辦人/交通大學王道經營管理研究中心榮譽主任施振榮，積極推廣王道思維，不僅要將這源自東方原創的管理哲學落實推廣到企業的經營管理，更要進一步推廣至國際，讓東方原創的管理心法也能對全世界做出貢獻。施振榮再以三造宏碁為例，強調企業變革中，王道思維溝通的重要性。企業推動變革轉型猶如大船轉向，應透過 5C 決策原則穩住信心！

施振榮表示，從王道思維來看，每次的變革都是因為原本的模式創造價值的能力開始受限，因此需要調整未來能創造價值的新方向，其次就是建立利益平衡的新機制。王道就是談創造價值與利益平衡。

變革轉型時，思維要先翻轉，其次機制也要翻轉，行為方能落實。至於推動變革的步驟，「塑文化、擬願景、定策略、調組織、採取行動」這五大步驟要不斷周而復始，且環環相扣。

尤其在推動變革過程中，溝通非常重要，不論是塑造新願景或規劃新策略，都要形成共識。溝通要由上而下，先與變革相關的主管一起集思廣益並充分溝通，在主管達成共識後，接著就是要對基層員工溝通，基層的員工都在看，甚至心態上會抗拒變革。

因此提出所謂的「5C 決策原則」就是：「Communication(溝通)、Communication(溝通)、Communication(溝通)、Consensus(共識)、Commitment(承諾)」。

推動變革轉型，就猶如大船轉向，轉向時如果轉得太快就會翻船，但轉得太慢又會失去動力，到時轉型成功的機率會降低。因此太快或太慢都不行，對掌舵者來說是很大挑戰，在轉向的過程中要穩住方向、穩住大家的信心。

以宏碁而言，三造的轉型變革方向，為了繼續創造新價值，就是在原有 PC 生態找到可以創造利潤的新市場區隔，重新投入資源，並選擇性地放掉無利可圖的市場及產品，不以追求營運規模為目標，只接有利可圖的訂單。此外，宏碁公司的新願景也由過去以硬體為主，逐步變革轉型成為以「硬體 + 軟體 + 服務」為新願景的公司，掌握雲時代的契機。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：中時新聞網

[施振榮：推變革轉型如大船轉向 5C 決策原則穩信心](#)

調查顯示近六成企業因疫情加速數位轉型

2020.11.09

IBM 近日公佈針對全球高階主管的一項最新調查結果，有近 60% 的受訪機構表示受 COVID-19 疫情影響已加快其數位轉型的步調。過去企業公認的數位轉型傳統障礙，如技術不成熟和員工對變革的抗拒，已消失不見。事實上，66% 的受訪者表示，已順利完成以前曾受阻的數位轉型計畫。

參與調查的企業越來越清楚地發現，人才在推動持續轉型過程中發揮關鍵作用。受訪的高階主管表示，組織複雜性、技能不足和員工倦怠是企業現在和未來兩年需要克服的最大障礙。本次調查還發現，針對企業如何縮小這些方面的差距，高階主管和員工的認知完全不同。

74% 的受訪主管認為自己一直在協助員工學習必要的技能，以因應轉型後的全新工作型態，但只有 38% 的受訪員工表示認同。80% 的受訪主管表示他們非常關心員工的身心健康，而只有 46% 的受訪員工有此感受。

運用最新的 isoPower® 解決 EMI 問題

IBM 商業價值研究院 (IBV) 的調查報告「COVID-19 與企業的未來」彙集 20 個國家及地區、22 個產業的 3,800 多位高階主管的真知灼見。分析指出，受到 COVID-19 的影響，高階主管面對數量遽增的數位轉型計畫，儘管需專注的領域眾多，仍計畫優先發展員工技能和靈活性等內部營運能力，因這些都是企業取得快速發展的關鍵領域。

IBM Services 資深副總裁 Mark Foster 認為：「對於許多人來說，COVID-19 打破過去數位轉型的瓶頸，企業領導者越來越倚賴科技來完成企業營運的關鍵型任務。但是展望未來，企業領導者必須加倍專注於員工，以及賦能員工的工作流程和技術基礎架構。我們不能低估擁有同理心的領導力所釋放的力量，即鼓舞員工信心、提高員工效率、促進員工福祉。」

本次調查並指出受訪的新興領導者需主動採取三個行動，以帶領企業不被新常態淘汰並持續成長。

第一、提升營運的可擴展性和靈活性

COVID-19 的持續衝擊，讓企業理解到為變革做好準備的重要性。許多高階主管面臨需求波

動、支援員工遠端辦公的新挑戰，以及降低成本的要求。

此外，調查結果指出，大多數企業的組織策略正發生永久性的轉變。例如，94%的受訪高階主管計畫在 2022 年之前參與基於平台的商業模式，許多受訪者表示將加強生態系統和合作夥伴系統的建置。

要執行這些新策略，需要更具可擴充性、彈性的 IT 基礎架構。許多高階主管已經有此認知。調查顯示，受訪者計畫未來兩年內將雲端技術的優先順序提高 20%。此外，受訪的高階主管計畫在未來兩年內將更多的業務功能遷移到雲端，其中客戶互動和市場行銷是最多受訪者提到的兩大上雲領域。

第二、應用 AI、自動化和其他指數級發展的技術，提升智慧化工作流程

COVID-19 使許多處於企業核心營運的關鍵工作流程發生中斷，而 AI、自動化和網路安全等技術有助於提升工作流程的智慧化、回應速度和安全性，全球受訪高階主管正逐步提高這些技術的優先順序。該報告強調，在接下來的兩年中：

- AI 技術的優先順序將提高 20%。
- 60%的受訪主管表示，已經加速流程自動化，且許多主管計畫在所有業務領域逐步提高自動化技術的應用範圍。
- 76%的受訪主管計畫優先導入網路安全，人數將達到目前部署該技術的兩倍。

隨著高階主管持續增加針對雲端運算、人工智慧、自動化和其他指數級發展的技術領域的投資，IBM 建議企業領導者別忘了員工才是這些技術的使用者。因此，這些數位化工具在設計時就應考量如何提供員工正向體驗，進而發揮人員的創造力和生產力。

第三、使用全新方式領導、激勵和支援員工

根據本次調查，在 COVID-19 期間，當許多員工不在傳統辦公場所工作，並面對不斷增加的個人壓力和不確定性時，企業重新將關注焦點放在員工身上有著至關重要的意義。

持續的 IBV 消費者研究顯示，在 COVID-19 期間，員工對雇主的期望開始改變，員工現今希望雇主發揮可積極支持他們的身心健康，並協助他們學習必要的技能，以因應全新的工作型態。

為了縮小此差距，IBM 建議高階管理者更加重視員工，將員工的幸福始終放在首位。具備

構面視角—組織發展/效能/價值構面

同理心的領導者善於鼓勵員工在自我指導型團隊中擔負起職責，支持他們運用設計思維、敏捷原則以及 DevOps 工具和方法，進而讓企業和員工都能受益。企業還應考慮採用多管齊下的方式來培養員工培養在新常態下工作所需的行為和技術技能，並鼓勵持續學習的企業文化。

台灣高階主管調查數據

- 51%的台灣高階主管表示，未來兩年內的數位化轉型重要性將日以遽增。
- 2 年前，只有 1%的台灣高階主管優先考慮工作場所的安全和資安。現今此數字為 18%、兩年後將是 52%。
- 69%的台灣高階主管認為自己一直在協助員工學習必要的技能，以因應轉型後的全新工作型態；80%的台灣高階主管表示他們非常關心員工的身心健康。
- 台灣高階主管將大幅提升未來兩年內針對新技術的投資，其中增加營運可擴展性的優先順序提高 31% (即 6%-37%)、AI 的優先順序提高 19% (即 37%-56%)、雲端架構的優先順序提高 18% (即 58-76%)。
- 台灣高階主管已計劃提高所有業務功能的自動化，預計未來兩年在採購、風險管理、供應鏈和研發上都將有大幅的提升，其中風險管理的自動化將增加 3.9 倍，為最大增幅，而供應鏈自動化應用將增加 2.7 倍、採購為 2.4 倍、研發為 1.8 倍

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：EET Taiwan

[調查顯示近六成企業因疫情加速數位轉型](#)

HR reporting can provide your business with critical insight into your workforce and how it operates.

Tracking key attributes of your workforce can help your leadership team make important decisions about your business. By keeping tabs on employee performance, attendance, turnover and other helpful metrics, you can see how well your staff is contributing to your organization's goals.

One way to keep track of all this data is through human resources (HR) reporting, which can ultimately save your business time, money and energy.

What is HR reporting?

HR reporting is the process of tracking key metrics about your workforce, often through human resources information systems (HRIS). In addition to tracking and measuring data, these systems help HR teams manage many of the day-to-day work related to payroll, benefits and other transactional HR needs.

HR reports allow you to analyze and compare many data points, including full-time versus part-time workers, workforce gender ratios, employee turnover, open jobs and the time it takes to make new hires.

There are many options for building your metric-tracking platform. For example, you can monitor a few data points on Excel spreadsheets or partner with a vendor that specializes in managing HR data.

What HR metrics should be tracked?

Many HR metrics, or key performance indicators (KPIs), lead to larger answers when compared with other data points. This combined data helps with statistical correlation analysis of historical trends. According to AIHR Analytics, here are some of the top HR metrics companies should track:

Gender: This is often measured for diversity and equality purposes, as tracking gender numbers helps to assess pay gaps and address some healthcare-related insurance cost

issues.

Education level: This partially assesses employees' overall qualifications for their current positions. It also helps measure what percentage of your workforce has four-year and graduate degrees.

Function type: This metric typically characterizes the different roles at a business, both in terms of departments and geographic areas.

Full-time equivalent (FTE): An FTE is a measure of the hours worked by a single employee on a full-time basis. This system is used to convert the hours worked by multiple part-time employees into the hours worked by a full-time employee. On an annual basis, an FTE is equivalent to 2,080 hours, which equates to eight hours per day for five workdays per week.

Active employees: This metric shows the number of employees currently on your payroll.

Turnover: In the context of human resources, turnover represents the percentage of employees who leave your business over a given period due to both voluntarily and involuntarily reasons, including termination, retirement or replacement.

New hires: This metric shows the number and/or percentage of employees who joined the organization within the past year.

Absenteeism: This shows the average percentage of time or number of days that employees were absent in the previous period.

Cost of absence: This metric refers mainly to unscheduled absenteeism, which is essential to uncovering one of the most expensive unseen costs in the workplace. According to Investopedia, unscheduled absenteeism costs roughly unscheduled absenteeism costs roughly \$3,600 per year for each hourly worker and \$2,660 per year for each salaried employee.

構面視角—人資策略/規劃/效益構面

Cost of labor: This is the sum of all employee compensation, which includes employee wages, benefits and payroll taxes paid by the employer. The cost of labor is broken into direct and indirect (overhead) costs, which is then usually sliced up into additional buckets.

Training costs: This metric refers to the total amount spent on training new hires and existing employees; it should also include the costs of travel and training materials.

Recruitment costs: The total cost of recruitment efforts often includes the amount spent on external staffing agencies, job advertisements and lost productivity.

Time to fill vacancies: This is the time between the day a job requisition is approved and the day an offer is accepted. Time to fill is a measure of how efficient and effective your company's recruiting process is. The Society for Human Resource Management reported that the average time to fill a position is 41 days.

These are just some of the more common HR metrics that can provide you with a better understanding of how your organization is performing compared with the competition.

What is the importance of HR reporting?

Tracking HR metrics allows companies to know themselves better and use data to improve their business and workforce. Here are some of the benefits of HR reporting:

Strategy development: Each year, companies develop new strategies and projections, and businesses need to assess HR metrics as a part of that planning.

Data transparency: When your team members can view data about your organization, they are more informed and feel more connected to the company, which is crucial for building engagement and inclusivity.

Accountability: As with all areas of the company, the HR department needs to share and explain costs and any needs for additional resources.

What is an HR dashboard?

構面視角—人資策略/規劃/效益構面

An HR dashboard allows HR managers to visualize vast amounts of data in an organized, useful interface. With an HR dashboard, you can see all of the important data at a glance. This is particularly useful for areas such as talent management, as you can see a clear breakdown organized by time or costs.

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：business.com

[HR reporting can provide your business with critical insight into your workforce and how it operates.](#)

從績優員工變好主管，最難的修煉：從靠自己，到學會依靠別人

2020.11.10 劉潤

一個人的成長歷程中，有兩次極其重要的躍升。而躍升的關鍵節點，則往往繞不開「管理」。關於管理的躍升心法，劉潤認為兩個關鍵分別是：是從個人貢獻者，到人員管理者、從企業的單點成功，到全面開花。

一、謹慎使用批評

不僅是對下屬，對所有人。因為批評是個「強大到弱小」的工具。

首先，批評這個工具很強大。當所有人都在誇一個人時，你只要站出來說一句「他的動機你們又不是不知道，有必要這麼不顧事實地誇嗎」，立刻，絕大部分人就不說話了。

為什麼？因為相對於表揚來說，

- 1.批評自帶資訊優勢（他一定知道些我不知道的內情，所以才敢批評，我傻了，表揚早了）；
- 2.批評自帶力量（批評用的詞彙，通常更斷然，更極端，更有攻擊性，更富感情色彩）。

所以，人們喜歡批評。因為批評這個工具，非常強大。但是，從結果上來說，批評也因此而弱小。

批評有種阻斷溝通，到此為止的力量。

那麼，然後呢？然後大家都閉嘴了。或者，就吵起來，甚至打起來了。

真正強大的，是建議。

我曾經有位老闆（微軟大中華區副總裁），在 AT&T 時，匯報給卡莉·菲奧莉娜（就是後來惠普全球 CEO，還參選過美國總統）。

他給我講過，他給卡莉匯報工作的故事。遇到任何問題，卡莉從來不說「這不行，這個想法很愚蠢」。卡莉說：「這個想法很棒，如果能在 xx 方面再完善一下，估計可行性會大大提高」。

每次，我這位老闆，都滿懷激動地走出卡莉的辦公室。這就是批評和建議的區別。批評專注於缺陷，建議專注於如何彌補缺陷。建議比批評，高出整整一個格局。告誡自己，儘量減少批評。因為它強大到弱小。以後多用建議替代批評。共勉。

二、你還有更好的建議嗎？

最簡單的事情是否定，難的事情是提方案，最難的事情是提更好的方案。當遇到問題時，會有人提出一些建議。這些建議可能靠譜，可能不靠譜。我們最習慣做的事情，也是最簡單的事情，是說「這不行」。

找出不可行的地方，或者說曾經誰試過沒成功，是最容易的事情。但是，這不解決問題。一個優秀的管理者，要允許和鼓勵下屬提建議。就算不完備，也要保護和鼓勵。

因為提方案，已經是在思考「怎麼樣行」，遠遠難於思考「為什麼不行」。一個優秀的管理者，甚至應該自己不斷提建議，激發下屬，接受他們的挑戰，共同優化。

這樣還不夠。管理者更高級的能力，是在這些建議的基礎上，看到不行，然後針對不行的原因，提出更好的方案。

這是一個管理者真正應該做的事情。「你還有更好的建議嗎？」如果沒有，獎勵目前最好的那個。一個下屬不斷提建議，上級不斷否定的機構，是個可怕的機構。

三、不要迷信 OKR

每一年都會流行一些新的管理理念、方法論、工具，比如阿米巴經營管理、OKR。不要為這些詞彙痴迷、被這些詞彙迷惑。

如果你往下不斷深挖，不斷接近本質層，你就會越發現，人性不變，管理理念其實基本也不會變，只是表達方式一直在變。

谷歌的 OKR，不是新東西，不是新東西，不是新東西，更不是神兵利器。他只是一套目標溝通系統。找到與 O (Objective) 對應的 KR (Key Results)，讓目標具體化，就是 OKR。

上級的 KR，變為下級的 O；如此自上而下。

有些公司，也允許下級自定義部分的 O，來刺激下級的創造力。但是 OKR 總體是自上而下的。為了鼓勵下級的 O，儘量有挑戰，OKR 的核心，是不把考核和獎金，與 OKR 結合。

設定目標體系，但不考核？是的。因為一旦考核，大家就會把目標儘量設小。

構面視角—人資策略/規劃/效益構面

OKR 的本質，是一套溝通系統，而不是考核系統。

用 360 度績效評估（編按：360 度績效評估是指由員工自己、上司、同仁同事甚至顧客等全方位的各個角度來瞭解個人的績效），或者其他。

OKR 不是神器。這個世界上沒有神器。用這個挺好。不用這個，只要有別的系統溝通工具，也行。關鍵是有。關鍵是要執行。

四、分清楚目標 (objective) 和指標 (index)

這兩個到今天為止，都有很多人分不清楚。

請問，降低膽固醇，是我們的目標嗎？不是。降低膽固醇不是目標。

健康才是目標。那膽固醇是什麼？膽固醇是指標。我們真正關心的，是身體健康。但是，身體怎樣才算健康呢？靠感覺舒不舒服嗎？不行啊。

有些身體狀況的惡化，是感覺不到的。那怎麼辦？關注一些和健康密切相關的「指標」變化。這些數字就像汽車裡的儀錶板，一旦變化，離開正常範圍，通常就標誌著人體開始不健康了。這些數字比如膽固醇。比如血壓。比如血糖。比如三酸甘油酯。

但是記住，這些從來都不是我們追求的目標，它們是標誌我們追求的目標有沒有達成的指標。區分這兩個概念有什麼用？很有用。

第一，我們要懂得為目標找到指標。請問企業經營的目標是什麼？

企業經營的目標是：持續健康的經營。那麼，我們怎麼衡量，一家企業持續健康經營呢？看收入增長這個指標嗎？不行。

收入增長，可能是以犧牲利潤為代價的。那以「收入和利潤」同時增長為指標嗎？也不行。因為企業可能會拚命招人，收入、利潤增長的同時，成本也劇烈上升，運營效率大大降低，稍有風險，就會現金流斷鏈。

那以什麼為持續健康經營的指標呢？

構面視角—人資策略/規劃/效益構面

人均利潤 (編按：人均利潤率是指企業在一定時期內利潤總額與企業員工平均人數之間的比率。)。 這個指標，兼顧了收入、成本和運營效率。 找到這個指標，不斷關注這個指標，根據指標變化調整經營，企業才能保持健康。

第二，不要因為關注指標，而忘了目標。

我們關注指標久了，常常會忘了目標。

比如，我們關注膽固醇久了，就會把所有心思都放在膽固醇身上，而忘了健康才是目標。 為了控制膽固醇，健康指南建議我們每天只能吃一個雞蛋。因為蛋黃裡富含膽固醇。

慢慢地，大家就只記得每天只吃一個雞蛋，而忘了為什麼。 突然有一天，科學進步了，發現你少吃的膽固醇，身體內都會自己生成補回來。少吃雞蛋，沒有任何意義。 這時，如果你記得，你的目標是健康，而不是降低膽固醇，更不是少吃雞蛋，你就會迅速調整指標。

因為，指標可以變，目標不能變。管理公司就是開車。記住，你真正的目標在遠方，而不在車裡儀錶板上的數字。

五、理解人性的多樣性，永遠不要測試人性

作為管理者，要理解人性的多樣性，不要測試人性。 好的管理，不僅僅是一句「我相信你」，還要有如果你破壞了我的信任後的雷霆萬鈞。

嚴重時，揮淚送進監獄。懂得激發人性善的，還不是一個完整的管理者。懂得用制度抑制惡、懲罰沒有抑制住惡的，才是傷痕累累的成熟的管理者。

當有一天你能意識到，並平靜面對：

- 1.你的團隊絕大多數都是好人
- 2.抑惡揚善的根本，是制度設計
- 3.但即便這樣，也有壞人藏在你的團隊中

六、低階管行為，高階管人心

管理這事，是通過他人完成結果，但關鍵不僅僅是給出指令。

看看你的團隊，如果通過責權利心法，能讓他們對結果都比你著急，拚命想辦法解決問題，才能實現真正的無為而治。

七、推功攬過，成就他人

作為一名管理者，你的追求要從小我的滿足，變成大我的成就。你下屬的成功，就是你的成功；你下屬受到的認可，就是你的認可。

你作為一個管理者，你的心有多寬廣，你就能帶多大的團隊。

八、成大事者，必須經歷的兩次躍升是什麼？

即便管理是一個海洋，但是也可以從一個小溪開始學習。

從蹣跚學步到健步如飛，這需要一個過程。在重構之前，你首先要重塑自信，相信自己可以完成能力遷移。

一個創業者，一個 CEO 的成長歷程中，有兩次極其重要的躍升。如果跨不上去，你的高度，基本就很難往上了。

第一次躍升，是從個人貢獻者，到人員管理者。

這個躍升，是從依靠自己，變為依靠別人。千萬不要小看自己第一次帶人，這是對你整個能力系統的徹底重組。

你要把「有問題→動手→解決」的這個能力系統，重新建構為「有問題→抽象化問題的目標和指標→傳達要求→看著被人完成→解決」的能力系統。

第二次躍升，是從企業的單點成功，到全面開花。

這個躍升，是從依靠經驗、努力、熱情、鞠躬盡瘁、兄弟們跟我上，變為依靠系統。這次躍升，是系統性思維的更重大的躍升。

你要把成功模型從「有目標→一路往前衝→兵來將擋，水來土掩→達成目標」，重新建構為「有目標→抽象化曾經實現目標的核心能力→複製核心能力→依靠系統→達成目標」。

第一次躍升，是燒煤的蒸汽機，到燒汽油的內燃機的躍升；第二次躍升，是從燒汽油的內燃機，到核子反應爐的躍升。

這兩個躍升，都是你在商業世界裡，必須刻苦修煉，必須打通關的十八銅人陣。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：商周

[從績優員工變好主管，最難的修煉：從靠自己，到學會依靠別人](#)

業務最前線 / 業務主管 四大核心職能

2020-11-12

「業務主管」在多數企業裡扮演關鍵的角色，因為業務部門績效的好壞，直接影響著企業整體營運的成敗。然而，在智慧手機崛起與網際網路盛行之下，「滑世代」願意投入第一線業務工作的社會新鮮人減少，也使得業務主管人才出現明顯的斷層。這樣的現象，普遍存在我過去輔導的各行各業，從傳統產業到高科技業都無例外。

如果你是企業經營者或人資主管，正為了業務主管接班人計畫傷透腦筋，或者你希望成為下一位優秀業務主管的候選人，以下是我所歸納業務主管的四大核心管理工作，供你參考。

一、目標管理：

每一位業務主管的首要任務，就是確認「企業整體」以及「業務部門」的績效目標為何，包括：營收、獲利等，再依據自己負責管理的單位現況，將團隊目標拆解為個人目標，由大至小、由上而下 (Top down) 做好目標管理。另一方面，從各別業務人員的狀況分析，也要能由小至大、由下而上 (Bottom up)，與企業的整體目標做整合串聯。

二、會議管理：

有品質的會議是不可或缺的管理利器，業務主管必須謹慎的定義各種會議 (日會、周會、月會) 的時間、議程與報告格式，以確保與每一位業務人員及時溝通。

相反的，規則混亂、缺乏紀律的業務會議，則凸顯出業務主管能力的不足。

三、流程管理：

完整的銷售循環包括報價、接單、出貨、收款、服務等流程，業務主管的責任是透過適當的管理工具 (表格、報告、作業程序)，讓業務流程順利進行，並在必要時提供同仁輔導與協助。

四、人才管理：

評估業務主管能力的高低，有一個最簡單卻也最客觀的標準，那就是他們留不留得住好人才。細膩的溝通技巧、明確的獎懲標準、適時的指正或激勵，都是建立一名優秀業務主管領導力的必備條件。

上述四項管理工作 (目標、會議、流程、人才)，涵蓋業務主管最重要的核心職能。而我認為

構面視角—人資策略/規劃/效益構面

「人才斷層」既是一種危機，卻也是企業與個人的轉機。

(作者是 BDO 副總經理、台灣 B2B 業務行銷專家。) [< 返回目錄 >](#)

資料來源：經濟日報

[業務最前線／業務主管 四大核心職能](#)

【Yahoo 論壇】認同你的工作價值，在組織中就有好的發展

2020-11-08 職場專家 王淑華

辦公室裡，一旦有人開啟負能量開關，無形中抱怨指責的行為，不論是批判性言語，或是不合作態度，就會像病毒一樣，漫延開來互相傳染；這時如果領導無法有效發揮影響力，扭轉不好的溝通、對話方式，組織就會像盤散沙，只要強風吹起，團隊會各自散落一地。

從工作行為分析，大多數員工受到委屈，無法被上級重用，或是專業上被同事質疑，會感到挫折心生怨對，總覺得別人靠著拍馬屁功夫，才能在組織裡吃得開。實際上，有可能是面臨工作瓶頸，在同一職務上沒有特殊戰功；或是年過 35 仍原地踏步，無法坐上要職，擔心未來前途黯淡無光。因為挫折，因為擔憂，轉化為負面的工作能量，久而久之這些負能量會影響行為舉止。

庭菲是位優秀的年輕後輩，目前服務於知名本國企業擔任品牌企劃，每次大家聚在一起聊八卦，很少聽到她的抱怨，反倒是經常分享最近公司又成功地推出哪些促銷專案，稱讚部門同事各個本領好、武功高強，提出的創意總能獲得客戶買單，也會感謝主管給予的信任、授權。

真得很特別，通常我們只要逮到機會，鐵定卯足全力數落同行豬隊友，看不起那些愛抱老板大腿的同儕，不然就是鄙視主管只出一張嘴光說不練。我相信，庭菲上級管理團隊應該花費許多心力，建立一個正向、互相合作的企業文化，尊重員工的獨特性，也願意培養部屬的發展潛能。

為了可以進一步了解庭的工作現況，我們相約一個下午時段，在她的辦公室裡閒聊，藉機認識部門其他同事，也順道觀察主管和部屬互動方式。同事們的年紀差異頗大，有些資深的從內部轉調過來，有些新進員工加入還不到兩年，共同特色是動作敏捷，每個人都能獨立作業，碰到難題會互相幫忙。也許是行業類型不同，雖然是本國企業，辦公室的氣氛非常融洽、有活力，桌上擺滿各式各樣零食，隨時補充正能量。

庭菲說：「公司很鼓勵員工申請部門轉調，只要在職超過 2 年就可提出申請，不但可以學習不同領域專業，還能改善員工職業倦怠」。

「高層主管鼓勵創新，接受不同想法；目前我負責公關策劃，需要經常和合作廠商腦力激盪，

因為多元媒體發展，公關操作方式也變得更靈活」

「公司內部有許多不同職務，希望未來有機會，能轉調產品開發部門學習」

「我的主管還曾經做過營業分析專員，他就分享數字分析能力，讓他能更精準提出企劃案」

「可能因為大家都忙，也清楚自己的價值、定位，很少聽到有人會抱怨加班，批評別人或抗議受到不平待遇」

「同事間感情不錯，主管待人也和氣，我最喜歡大家團隊合作的互助精神」

在這麼大的組織下，部門之間能井然有序地配合運作，員工向心力強，對主管的指導也能欣然接受，不難想像為什麼企業競爭力能在短期間迅速攀升。根據實地訪談與觀察，以下歸納出五點勝出因素。

<互相認同，帶來成長>

1. 公司建立「與其浪費時間打口水戰，不如設法解決問題」溝通模式

其實，員工最怕身處惡鬥職場環境，因為競爭壓力，因為各持己見，花費不必要的時間唇槍舌戰，最後只會造成內耗，勞民傷財。企業聘用有能力主管，制定公司營運計劃，帶領團隊前進；主管雇用工作態度良好員工，執行交辦任務，大家齊心齊力各司其職，才能有效地達成目標。

2. 員工認同自身工作價值、定位

這是個關鍵因素。許多上班族只看重薪水數字，總覺得自己為了五斗米折腰，工作就只是個謀生工具。反觀，真正能夠在職場上表現傑出的員工，一定看重自身的能力，認同自己的工作價值，並期許有所發揮，做出不凡貢獻。只有內心認同工作能為你創造不同人生價值，你才會願意付出、學習。

3. 公司成功打造成「最佳 work place」

這是一種渲染力。當你吃到令人讚嘆美食，恨不得立刻和家人、朋友分享，這就是口碑。口碑的影響力是無遠弗界，不論是透過社群媒體分享，透過真人實證，都能創造最棒廣告效果。我相信，庭菲的同事也像她一樣，認同自己工作價值，只要有機會，就會主動向周遭友人大力

推薦自家公司。

4. 重視員工發展，鼓勵創新、團隊合作的企業文化

如果企業重視員工的福利、未來發展，多數員工能夠從工作中獲得滿足感、成就感，認為他們有機會實現人生理想。組織管理最難的就是人事問題處理，透過內部轉調方式，讓員工有機會嘗試新的職務，增廣專業知識，拓展工作視野，也能感同身受企業經營的多元面向。這種企業文化不僅提升員工滿意度，也能有效降低員工離職率。

5. 領導階層成功擘畫出企業信念、願景

有故事才會得到關注，有信念才能獲得支持。一位具影響力領導人，如果能夠親力親為，帶領整個團隊，經常透過正式、非正式溝通管道，向員工闡述企業經營理念、企業願景，就能獲得大家的認同、追隨。庭菲說：「大老板經常出現在不同辦公室幫員工打氣，也會表達他由衷的感謝，我們要的就是這種及時雨，灌溉即將乾涸的心田」。

<創造自己的工作價值>

工作價值看起來虛無飄渺，到底是誰決定你的工作價值？你認定的價值和公司的期盼是否應該一致？

從事財會庶務性工作，每天重複單調工作項目，應該不能為公司帶來好的價值，存有這種想法的人只想一天混過一天。仔細想一想，你為何從事這份工作？只有你才能勝任嗎？如果因為你的改變，為其他部門帶來更多的便利性，更好的生產效能，你是不是很有成就感？

因為你的積極創新，主動簡化表格，縮短申請流程，你利用程式將資料自動串連，並產生多樣化經營分析報表，這些都是你可以為公司，為自己創造的工作價值，一旦縮短月底作帳、稅務處理流程，你和其他同事就可以不用經常加班。

你不僅認同自身的工作，更創造出不凡的工作價值，主管一定對你另眼相看！

作者王淑華（小黛）FB 粉絲頁 [<返回目錄>](#)

資料來源：經濟日報

[【Yahoo 論壇】認同你的工作價值，在組織中就有好的發展](#)

新聞中的法律 / 企業併購要兼顧員工權益

2020-11-09

企業所有權、經營權的更動，一直是市場話題，經濟部更推動下一波《企業併購法》修法釋出利多。然而無論修法前後，併購所需成本絕非僅止於帳面上的交易數字，更包含因併購而產生的人力資源配置、勞雇關係及員工權益等議題。

首先，要面臨的是員工的留意與否，依據企併法規定，公司完成併購交易後，併購後的存續公司、新設公司或受讓公司應於併購基準日前三日，以書面載明勞動條件，通知新舊雇主商定留用員工；受通知的員工，應於受通知日起十日內，以書面通知新雇主是否同意留用。

受到留用的員工，原則是還有權繼承原公司的年資，併購後的存續公司、新設公司或受讓公司，應該要承認員工原有的年資；至於未獲留用或拒絕留用的員工，則應由併購前的雇主，向這些員工預告終止勞動契約，並發放勞工退休金或資遣費。

由於被併購公司可能會消滅，因此被併購方名下的勞退準備金帳戶，可以由未來的存續公司或新設公司承接，或依勞工移轉原則，按比例受讓勞工退休金。

不過如果是跨國企業間進行集團重組、整併，過程中若沒有涉及台灣公司，則不適用企併法前述規定，不論是員工留用、年資承認、退休金移轉等議題，都是個案處理，視其是否屬於《勞動基準法》第 20 條所稱的「事業單位改組或轉讓」，而得由新、舊雇主商定。

所謂的「事業單位改組或轉讓」，符合的條件有三，包括事業單位依《公司法》規定變更其組織型態、公司所有權因移轉而消滅其原有法人人格、獨資或合夥事業單位的負責人變更等。

實務上來說，符合勞基法的三項條件都很嚴格，若非重大組織型態變化，恐怕很難符合；但是近年來企業併購型態趨於多樣，基於保障員工權益，也開始有許多開放適用類型的可能性。

舉例而言，如果是國內企業在國外進行併購，導致外資分公司被併入台資集團，在過去的法務見解中，此情況不適用企併法，但於支付未留用勞工的退休金或資遣費後，如果還有賸餘，新、舊雇主得協商，將舊雇主提撥到勞退準備金專戶的退休金，移轉至存續公司或新設公司的勞退準備金專戶。

除了前述案例，也可能發生外資在台分公司間整併，或外資分公司與子公司間進行整併。這兩種情況的交易架構，多採營業讓與模式，法令適用上比較模糊，實務上須視個案情形，個別申請認定是否符合勞基法第 20 條所稱的「事業單位改組或轉讓」。

一般來說，站在勞動部的角度，如果新雇主可與員工協商達成合意，且對員工權益無較不利影響，勞動部基於保障勞工權益立場，一般都會肯認適用勞基法第 20 條，進而讓勞工累計年資、承接勞工退休準備金。

[< 返回目錄 >](#)

- 資料來源：聯合新聞網

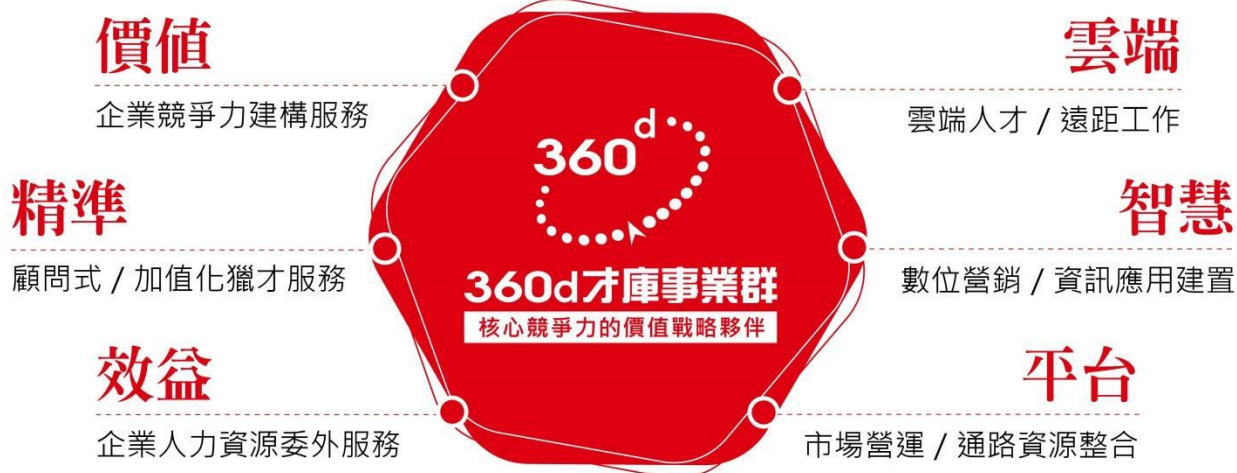
[新聞中的法律 / 企業併購要兼顧員工權益](#)

隨著產業升級與市場快速變動，21 世紀企業發展方向逐漸聚焦在如何永續經營與人力資源價值創造上；當企業面臨高度外部競爭時，策略的擬定與落實，是提升企業價值的重要關鍵；也因此，企業必須擁有完善的發展計畫、順暢的內外部資源整合，以及卓越的團隊/人才打造能力，方得以達成目標。



360d 才庫事業群自 1989 年成立以來，即以專、新、忱、迅作為企業經營之主要精神，為企業開創人力資源競爭優勢是我們的核心目標，在透過我們的專業加值與事業群資源綜效下，期許為社會客戶與員工創造最大價值，成為企業核心競爭力的價值戰略夥伴。

綜效性人力資源服務價值鏈打造





● 才庫事業群