



才庫事業群

雙·週·報

2020年7月30日出刊 第02期

360d 才庫事業群雙週報

人資策略規劃與效益

Business Strategy

Innovation
Branding
Solution
Marketing
Analysis
Ideas
Success
Management

Health Care
Doctor
Hospital
Pharmacist
Nurse
Dentist
First Aid
Surgeon
Emergency

Customer
Delivery
Inventory
Management
Freight

HR Strategy

◆ 本期專欄

想要不受景氣波動影響，全球先進企業人資靠這招！



新冠肺炎肆虐期間，國內部分企業受到不小衝擊，陸續採取各項縮減人事的措施；政府為了保障疫情下的勞工權益，不定時頒布各項補助措施，調整勞動法令。面對外在突發狀況與內部作業壓力，心力交瘁的企業人資該如何迎戰？不妨學學全球先進企業

的人資趨勢，適時將「部分工作」委外給專家，才能降低市場波動造成... [>> 點擊看更多](#)

◆ 構面視角

人力資源策略	4
人力資源規劃	5
人力資本效益	6
公司簡介	58

人力資源策略

1. [企業數位化總體檢，疫情後遠距工作將成主流](#)
2. [It's important that HR managers take time now to understand the options they have available.](#)
3. [遠端趨勢興起? Google 宣布居家辦公計畫延長至 2021 年 7 月](#)
4. [香港羅氏集團人力資源總監張嘉瑩談第三波疫情和工作未來](#)
5. [高盛員工考核更嚴格 恐掀起更大規模裁員](#)
6. [台灣「疫」外吸人才 六角人資長：海外好手回流](#)

[下一頁>>人力資源規劃](#)

人力資源規劃

1. [「他憑什麼被升遷？」《彼得原理》的真相：能力太好的人，擠不進晉升名單](#)
2. [你的收入是高是低？上市櫃薪資中位數公開！他擠下台積電奪冠](#)
3. [龍頭指標 加薪復薪穩軍心](#)
4. [Looking for a job? Coronavirus-related layoffs expanding roles for freelancers in these hot sectors](#)
5. [5 Ways: HR Can Manage On-site Employees](#)
6. [別再用年終打發一年的辛勞了！員工最愛的獎勵方式其實是「這種」](#)

下一頁>>[人力資本效益](#)

人力資本效益

1. [【HR 新知分享】年度績效考核該轉型嗎？ | 淺談「敏捷式績效管理」](#)
2. [無懼疫情逆勢徵才 技術能力不是唯一標準](#)
3. [你該開始追蹤的最重要指標](#)
4. [阿里巴巴 1 小時開除 1 個人，馬雲：開除人「心要慈，刀要快」](#)
5. [因為裝不來！Google CEO 皮采都趁「這種時候」偷挖出好人才](#)

下一頁>> [本期專欄](#)

想要不受景氣波動影響，全球先進企業人資靠這招！



想要不受景氣波動影響，
全球先進企業人資靠這招！

新冠肺炎肆虐期間，國內部分企業受到不小衝擊，陸續採取各項縮減人事的措施；政府為了保障疫情下的勞工權益，不定時頒布各項補助措施，調整勞動法令。面對外在突發狀況與內部作業壓力，心力交瘁的企業人資該如何迎戰？不妨學學全球先進企業的人資趨勢，適時將「部分工作」委外給專家，才能降低市場波動造成的影響。

計薪作業委外 降低觸法風險、提升競爭力

本土企業常將計薪作業交給親信，或由老闆娘攬下來處理，常因不諳薪資法令，或跟不上法令變動，若遇員工檢舉觸法，只得拿罰款當學費；若遇薪酬計算人員流動率高，承接狀況不斷，薪資不僅無法保密，更怕發生有心人士虛報薪資挪用公款的事宜！

其實，薪資外包作業在外商公司行之有年，不僅可降低企業觸法風險，同時減少耗時的計薪作業；節省下來的時間，讓員工可以充份規劃人資工作，還能有助提升企業整體人資效益與競爭力！

體制辦法委外 勞資有據可循、打造和諧關係

完善的體制辦法，主要是為了讓勞資雙方在管理上有所依據，而不是僅憑企業單方片面口頭告知，或憑印象處理。常見的體制辦法，包含各項管理面制度，或保障勞資雙方權利義務的勞動契約，以及需要送勞工局核備的工作規則，有些大企業還會有其它的相關辦法（如下頁圖表所示）。

企業12項體制辦法

- 勞動契約制定
- 工作規則制定
- 薪酬管理辦法
- 出缺勤管理辦法
- 人事獎懲辦法
- 出差管理辦法
- 招募任用管理辦法
- 人事決核權限辦法
- 教育訓練管理辦法
- 績效管理辦法
- 晉升輪調管理辦法
- 離職退休管理辦法

製表：360d才庫事業群

體制辦法的制定應視企業各部門作業狀況加以調整，例如：業務部門的獎勵制度，未必適用於行政部門；研發與行銷部門的績效管理，因工作指標的不同，不一定可以共用。但透過委外方式，讓專家針對企業內部狀況，協助制定符合企業文化且長治久安的管理制度與辦法，不僅提升員工工作效率與熱情，還有助達成勞資和諧的關係！

勞法諮詢委外 掌握法令變動、輕鬆符合法規

勞動法令經常隨著政策、經濟、環境、社會時事...等狀況而因時制宜，然而，法令經常變動、解釋令模稜兩可、施行細則尚未出爐，再加上法條艱澀難懂，若非擁有法律專長的人，實在很難應付！

此外，中小型企業不如大型企業常須面對各項法令問題，若為此設置專屬的法務部門，不免造成人事成本吃重，因此國際有些企業使用勞法諮詢委外服務，只需要一通電話，猶如直通企業法務部門，不僅可減低人事成本，面對多變法令也能輕鬆應付！

看完全球先進企業人資趨勢解析後，若想知道更多詳細的內容，可參考人資研習營線上版影片：[人資研習營 EP1. 國際人資趨勢不受景氣影響，原來靠這招！](#)

項目	優點
薪資外包	降低勞動法令變化帶來的困擾 減低人事變化造成薪資難以保密 減少計薪作業的繁瑣耗時
人資體制	完善勞資體制讓管理更便利 專業顧問協助可因應企業需求制定 勞資有據可循，打造和諧關係
勞法諮詢	降低雇用法務人員的人事成本 掌握不定時的法令變動 降低企業觸法的風險

製表：360d才庫事業群

[<返回目錄>](#)

企業數位化總體檢，疫情後遠距工作將成主流

2020-07-15

即使疫情已趨緩，但在台灣許多跨國企業仍在延續在家上班政策，更別說疫情還在延燒的歐美國家，許多企業乾脆宣布今年底之前都在家上班，讓這場疫情等於是對企業數位化程度的大體檢，專家預期後疫情時代混合工作模式將愈來愈多，在競爭年輕世代人才上也將成為企業的關鍵優勢。

原本許多企業老闆不相信在家上班的好處，但這次疫情讓企業主被迫嘗試遠距工作，發現其實這種工作型態還不錯，據工作場所趨勢和策略顧問 Global Workplace Analytics 稱，讓一名員工在家中工作一半的時間，可以提高生產力、降低房地產成本並減少缺勤，每年可以為僱主節省 11,000 美元。

從美國運通 (American Express) 和 Facebook 到 Twitter 和 Zillow 等公司現在都接受在家工作的文化。最近一些大型金融機構也表示希望大多數員工能夠長期在家辦公，並正在改善針對員工作業的監控系統。英國的物流供應商 Wincanton 表示在疫情期間，在可靠的 VPN 和大量雲應用程式的幫助下，旗下 4,500 個辦公室中的絕大多數工作都在家完成，未來對遠距工作的觀念將徹底轉變。

Wincanton 的 CIO 就說，「疫情以前如果有員工想在家工作可以，但是必須給出一些充分的理由，但現在他會要求員工在家工作，如果要到辦公室，反而需要提出一些很好的理由。」

Forrester 分析師認為，如果新型冠狀病毒產生積極影響，那就是在家工作將變得更加主流。[《哈佛商業評論》也認為，「如果執行得當，遠距工作的靈活性可以帶來更快樂、更健康、更有生產力的勞動力，有助於吸引最優秀的員工，並使他們想留下來。讓人們有機會按自己的意願計劃時間，他們離開的可能性就較小。」](#)

英國幾乎一半的勞動力現在在家工作，在家工作效率也不差，五分之四的上班族認為封鎖期間證明他們可以在家中有效地工作。但其實不是每個人都適應在家工作的生活模式。根據全球金融服務公司 Jefferies 調查，在英國 1,500 多名受訪者中，有 61% 表示想盡快回到辦公室。Facebook 表示到 2030 年將有一半的員工在家辦公，但 Mark Zuckerberg 說，只有五分之一的員工想在家上班。他告訴《華爾街日報》，一半以上的人真的想盡快回到辦公室。

一份調查發現，在家上班的人當中，70% 的人提到社會和心理健康問題，包括孤獨感，特別是沒有家庭負擔，以社交生活為主的年輕人。這些人有多想念辦公生活？一家瑞典音樂和聲音工作室 Red Pipe 於 4 月在 spotify 上傳一個模擬辦公室噪音專輯，像鍵盤、印表機、聊天和咖啡機的聲音檔稱「同事之聲」，沒想到超過 500 萬人下載。

專家認為，辦公室提供共享思想、社交和區別工作與生活，在家工作可能會暫時提高生產率，但就創造力和靈感而言將付出代價，尤其是遠距辦公技術使用上並不是永遠順暢，時常成為一種精神耗損的來源。此外，企業對遠距工作者並不是放鬆管制，而是採用監控技術來確保生產力無疑。

如 ActiveTrak、Hivedesk、Teramind、Time Doctor 和 WorkExaminer 的軟體可以讓企業追蹤員工活動，但可能導致專制的管理風格，給員工帶來很大壓力。專家認為，遠距工作文化下最好的方法是管理顧問數十年來一直提倡的，即設定目標和按結果進行管理。

年輕的 Z 世代將很快成為勞動力最大部分，調查發現他們不喜歡在家工作，但他們也並非得要在辦公室工作，而是希望可以暨在家又能在辦公室工作的混合工作方式最感興趣。疫情後的工作文化將是家庭、辦公室或任何地方的混合模式，對於企業而言，2020 年最大的教訓也許是讓許多企業明白工作並不是地方，而是結果。

[<返回目錄>](#)

資料來源：科技新報

[企業數位化總體檢，疫情後遠距工作將成主流](#)

It's important that HR managers take time now to understand the options they have available

2020-07-21

As the vast majority of company staff members continue to work from home, HR managers are beginning to turn their thoughts to how workplaces might function once people start to return.

Although very few people expect the traditional office-based, five day working week to appear any time soon, many see a hybrid system where staff work from home for two or three days and travel to the office at other times as the best approach.

Split shifts

One strategy gaining traction is the idea of introducing split shifts for staff as a means of reducing the number of people in offices at any one time. Groups of staff could be encouraged to spend different days in the office or begin their day before or after their colleagues.

Such changes will assist with the challenges of maintaining proper social distancing in a workplace environment. More space can be allocated to each staff member and shared facilities such as large meeting rooms won't be required.

A resurgence in hot desking

Another approach being contemplated by HR managers is a resurgence in hot desking. While some had anticipated the sanitation requirements amid COVID-19 would kill off the trend, it now appears to offer some significant benefits.

By having fewer staff in the office who share desks, the need for office space decreases. This can translate into cost savings as companies downsize to smaller premises.

Hotdesking can also promote better interaction between staff when in the office. Instead of occupying the same desk in the same spot, staff can move around a department or building, creating new working relationships and sparking ideas.

- **Improved health monitoring**

A critical area needing the attention of HR managers is how staff will be monitored to ensure they are exhibiting no signs of illness, and one important component will be undertaking temperature checks as people arrive at the office.

While manual processes work well for small groups of people, a different approach is required when larger numbers need to enter an office in a relatively short space of time. One option is to deploy sophisticated thermal imaging cameras that can measure people's temperatures as they walk past. Sometimes seen in airports, this technology is likely to become standard for many offices.

An associated challenge, however, is where such cameras should be placed. In large office towers shared by multiple companies, the logical location would be to position them in the main foyer so all people entering can be scanned. However, this poses questions about who should pay for the service and who takes responsibility for its proper operation. HR managers will need to discuss these issues with building management teams to ensure an appropriate and effective solution can be found.

The rise of the robot worker

Another way in which technology could be put to use in offices is through the introduction of robots. Equipped with a camera and microphone, they can be remotely operated by a staff member who is working from home or another location.

The robots can move around an office while the operating staff member can see and interact with their colleagues. The concept takes video conferencing to the next level and allows remote staff to maintain feelings of being physically connected to their workplace.

Workplaces are clearly going to take a long time to recover from the current pandemic. And, when activity does increase, things are going to be very different.

It's important that HR managers take time now to understand the options they have available for changing workplaces and the steps that will be needed to keep staff safe and secure in a post-COVID world.

[<返回目錄>](#)

資料來源：HRD

[It's important that HR managers take time now to understand the options they have available](#)

遠端趨勢興起? Google 宣布居家辦公計畫延長至 2021 年 7 月

2020-07-28

科技巨人 Google(GOOG-US) 周一 (27 日) 致函員工表示，居家辦公的計畫將延長至 2021 年 7 月，員工可自由選擇工作地點，成為首家正式宣布延長居家辦公政策的科技公司。Google 執行長 Sundar Pichai 於信中提到，為了讓員工能提前規劃，居家辦公計畫將延長至 2021 年 6 月 30 日，職位可進行遠端工作的全球員工將適用這個計畫。

根據《華爾街日報》報導，這項計畫幾乎涵蓋所有 Google 與母公司 Alphabet 的員工，合約聘與正職共計 20 萬人，範圍廣布加州山景市總部和位於英國、印度和巴西等國家的辦公室。

科技業遠端工作的趨勢正在興起，推特 (TWTR-US) 於 5 月提出員工可以在永遠在家工作，不久後臉書 (FB-US) 則表示正職員工可以要求繼續在家工作，臉書執行長祖克伯 (Mark Zuckerberg) 更預估未來 5 到 10 年臉書將有一半員工遠端工作。

此外，亞馬遜 (AMZN-US) 與蘋果 (AAPL-US) 也都表示居家辦公計畫將延續至 2021 年 1 月為止。

Hired 人力銀行執行長 Mehul Patel 表示，小企業現階段正在觀望大企業正式決策，再決定是否跟進，不過可以肯定的一點是，在可預見的未來，居家辦公計畫將在企業營運扮演重要的角色。

不過，Patel 提到，即使 Google 延長居家辦公計畫，公司也並未表示未來將完全遠端工作，主因於 Google 的服務仍有硬體設施的維護等必要，也因此科技業是否完全遠端進行，與科技業者的服務性質而有所差異。

除此之外，Patel 也提到，勞力市場方面可能因此出現變化，當矽谷企業開始考慮遠端營運時，居家辦公的趨勢有利勞力市場範圍擴大，企業能有更多元的選擇，人才也不必聚集於加州，對於資方與勞方而言都有利。這也意味著，有志人才不必再侷限於矽谷這個選擇。

[<返回目錄>](#)

資料來源：鉅亨網

[遠端趨勢興起? Google 宣布居家辦公計畫延長至 2021 年 7 月](#)

羅氏集團人力資源總監張嘉瑩談第三波疫情和工作未來

2020-07-21

新型冠狀病毒第三波疫情襲港，對人力資源人員有何建議？

人力資源人員在這個關鍵時期擔當著重要的角色，在新型冠狀病毒疫情下，我們必須留意員工對工作的投入度，並迅速回應員工的需求。

羅氏集團秉承「H.I.T.」企業文化，「H.I.T.」分別代表 Happiness (快樂)、Integrity (誠信) 及 Teamwork (團隊精神)，鼓勵員工建立積極正面的工作態度，對工作保持熱忱，樂觀向上。例如，我們在疫情高峰時期運用微信來改善與員工的內部溝通，並不斷在辦公室傳遞鼓舞人心的訊息以保持團隊士氣。

面對不穩定、不確定、複雜和模稜兩可的「VUCA」世界，我們相信有效的溝通和堅守「H.I.T.」精神對支持和鼓勵我們的員工十分重要。

疫情如何令業務變得更好？

面對前所未有的挑戰，全球商業環境在工作方面變得更靈活和具遠見。在新型冠狀病毒疫情下，我們必須向內部和外部持份者作出迅速有效的反應。我們相信保持靈活可克服不明朗情況。

我們必須採取創新的思維，從戰略上審視瞬息萬變的環境，以抓住每個商機。事實上，新型冠狀病毒疫情可以成為重新定義我們業務的機會，並開創高度協作的新時代。例如，不同企業在 D2 Place 合作，我們還實施不同類型的政策，以支持 D2 Place 的商戶度過逆境。

工作的未來經已到臨。這適用於羅氏集團嗎？您如何重新構想未來的工作？

當然適用！我們相信新型冠狀病毒疫情正推動我們有生之年最大的職場變革之一，我們工作、學習、溝通和職場模式將發生變化。羅氏集團運用設計思維方法，就新型冠狀病毒疫情實施不同類型的政策。

成功的關鍵在於具有同理心的領導方式。同理心是設計思維當中的重要元素，我們首先要聆聽員工的意見以了解他們的需求，然後再考慮執行不同的政策，例如彈性工作安排、健康計劃，以及將所有課堂培訓改為網絡研討會和電子課程，以提高工作彈性。

您希望在短期內看到羅氏集團有何人力資源趨勢？

工作的未來就是員工福祉的未來，現時這個趨勢比以往任何時候都更重要。在新常態下，員工敬業度至關重要。面對新型冠狀病毒疫情，員工會感到不安，因此提高員工的應變能力和福祉將成為我們的短期和長期重要目標。我們透過組織不同健康活動，例如消毒搓手液工作坊、健身班和精神健康講座等來提升員工的身體和精神健康，以應對新型冠狀病毒疫情危機。

人力資源趨勢在於建立健康的企業文化，致力提升個人、團隊和組織福祉，並為員工提供所需技術以鼓勵健康行為，因此我們致力透過傳遞積極正面的訊息，以及促進我們的「H.I.T.」企業文化來提升員工的福祉。

[<返回目錄>](#)

資料來源：Human Resources.net

[羅氏集團人力資源總監張嘉瑩談第三波疫情和工作未來](#)

高盛員工考核更嚴格 恐掀起更大規模裁員

2020-07-28

高盛集團開始採用更嚴格的績效評核系統，今年會將旗下 3.9 萬名多達 10% 員工評為表現欠佳，明年恐引發更大規模的裁員。

路透引述高盛內部備忘錄報導，在新的員工考核系統下，今年 12 月的年度考核中規劃被評為「表現超出預期」的員工達 25%，「合於預期」的員工達 65%，「部分達到預期」的員工達 10%。

高盛的年度考核以嚴苛聞名，通常以員工未能達到績效目標為由，做為每年裁汰約 5% 員工的依據。高盛曾表示，裁員才得以引進多元的新人才，這在過去一年已成為首先要務。

不過高盛今年尚未大幅裁員，且截至 6 月底的員工總數還比去年同期增加 10%。

根據這份內部備忘錄，主管和員工間的正式績效面談，從明年起增加到每年至少三次。他們過去每年績效會談的次數不多。

高盛發言人 Leslie Shribman 表示，高盛新任的人力資源部門主管拜爾 (Bentley de Beyer)，開始對以往不透明的績效評核過程進行改革，使其更加透明，並決定出每個類別的員工比率。

Shribman 說，高盛的主要目標是，在該公司約九成員工在家上班之際，讓員工明白自己在整體表現所處的位置。

高盛變更績效評核，也表明在疫情所造成的工作限制下，部分大型企業開始翻修人資政策。

執行長蘇德巍 (David Solomon) 在這份備忘錄向全體員工說：「面對當今多變的挑戰，凸顯了回饋需要更多的透明度，就連我們員工和主管之間，也要加強溝通。」

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：經濟日報

[高盛員工考核更嚴格 恐掀起更大規模裁員](#)

台灣「疫」外吸人才 六角人資長：海外好手回流

2020-07-26

台灣防疫有成，餐飲內需率先回溫，六角國際提前在 4 月率先啟動 300 人徵才，人資長陳曄珽觀察，今年遭遇疫情，除有航空業人才轉換跑道，更看到不少海外好手回流台灣投履歷。

今年上半年疫情爆發，國內餐飲產業渡過一段營收慘淡的黑暗期，但有不少連鎖品牌如六角、王品、漢來美食、豆府等業者仍咬牙堅守一般員工「不裁員」、「不減薪」、「不放無薪價」的防線，在餐飲市場淪為「海嘯第一排」時，為基層扮演堅實的避風港。

旗下有「日出茶太」品牌、版圖擴及全球的六角餐飲集團，靠著「台灣珍奶」的魅力，在全球市場擴張版圖，目前在台人力達 1400 多名，正職比例約 45%，海外也有 400 多名員工，人事支出壓力不容小覷。

如何度過營運寒冬，六角人力資源處執行經理陳曄珽接受訪問時表示，除了董事長王耀輝不支薪到年底之外，還有兩位高階主管自發性跟進，並在疫情期間鼓勵員工教育訓練，為市場反彈時蓄積能量，六角更在 4 月下旬疫情嚴峻之際，逆勢在台開出 300 人職缺，其中有 5 成針對畢業生，目前已完成 3 成招募。

她表示，多數餐飲業在 5、6 月業績回溫時，才重啟徵才活動，六角為日後版圖擴張提前布局，網羅到不少因疫情釋出的人才，也恰巧遭逢疫情，反而觀察到不同以往的現象，第一，台灣珍奶風靡全球，近年吸引不少產業好手轉換跑道，但今年更首次見到航空業「地勤」來投履歷，顯見疫情產業受疫情衝擊，人才因此出現洗牌現象。

第二，她進一步說，這次徵才更看到許多台灣人才從海外回流，推估主要是國外疫情持續，多數經濟活動停擺至今，台灣成功控制住疫情，儼然是「亂世中的一片淨土」，意外吸引不少海外好手「鮭魚返鄉」。

她舉例，有在日、韓食品業工作各超過 10 年以上的高階主管，還有因越南公司不敵疫情倒閉，乾脆回台找工作的台灣人等，而這類海外回流的好手，在六角這波來應徵的人員中占了 15%。

國內連鎖餐飲營收普遍在 4 月落底，5、6 月出現反彈，觀察各大餐飲集團展店計畫，王品 6 月宣布招募 500 人；瓦城規劃下半年再徵才 300 人；連鎖韓式料理業豆府為因應展店人力需

構面視角-人力資源策略

求，預計再釋出 150 個職缺。

<[返回目錄](#)>

資料來源：中央社

[台灣「疫」外吸人才 六角人資長：海外好手回流](#)

「他憑什麼被升遷？」《彼得原理》的真相：能力太好的人，擠不進晉升名單

2020-07-21

「為什麼他可以被升遷？」如果你心裡曾冒出這個疑問，讀一讀《彼得原理》，或許可以得到解答。管理學大師勞倫斯·彼得 (Lawrence Peter) 認為，升遷就是組織的常態，每位主管在升職之前，可能都是表現優秀的職員，卻逐漸被升遷到自己不適任的位置，變成大家眼中的「無能」的主管。他以輕鬆幽默的筆調，精準解釋各種職場內「不適任」的升遷，某些狀況之下，你還可能因為「太適任」而被組織淘汰。

雞肋升遷：為什麼高層裡有這麼多朽木？

「華特·布拉克能力很差，是個大號拖油瓶，所以主管把他踢到高層去，免得擋人財路。」讓我們來看看這個我稱之為「雞肋升遷」的現象。布拉克是從不適任的職位換到他適合的職位嗎？不是，他純粹只是從現在這個不適任的職位，換到另一個不適任的職位而已；他現在肩負的重任是否更多了？沒有；他在新職位完成的工作是否更多了？也沒有。

雞肋升遷是一種假性升遷。很多像布拉克這樣的員工，會以為自己真的升官了，其他人則心知肚明事實為何。而假性升遷最主要的目的，其實是欺騙這個制度以外的人。達到這個目的，任務就算是完成了。

成功的雞肋升遷會產生什麼樣的效果呢？假設布拉克的主管踢克利是個稱職的主管，那麼藉由調動布拉克的職位，踢克利達到了三項目標：

隱藏他失敗的升遷決策。如果他現在承認布拉克是個不稱職的員工，旁人會想：「踢克利上次提拔布拉克的時候，早該知道此人不是升遷的料了！」而雞肋升遷可以讓上次的升遷顯得合理。

激發員工士氣。至少有些員工會這樣想：「如果布拉克這種資質都能升遷，那我一定也可以。」雞肋升遷對其他員工來說，就像誘餌一樣。

讓公司保持穩定。就算布拉克能力再怎麼差，都不能資遣他，因為以他對這間公司的了解，若他將資訊洩漏給競爭同業，可能足以構成威脅。

每一個成功機構的高層中，都有一堆不可雕的朽木。這些朽木可能是經由雞肋升遷到達這個職

構面視角—人力資源規劃

位，也可能是有資格升遷的準雞肋。如某知名家電製造公司，內部竟然有多達二十三個副董事長！

韋佛利廣播公司以其製作部門的創意聞名，而這其中可能有雞肋升遷的功勞，因為韋佛利最近才剛把一群創意與效率欠佳的冗員，全數調動到一棟耗資三百萬打造的總部華廈當中。這棟總部華廈沒有監視器、沒有麥克風，也沒有電話，還與最近的錄音室相隔千里。這裡的人每天都在瞎忙，做些類似寫報告、製作圖表，或討論開會時間之類的事。

最近高層發布命令，要重新調動各行政長官的職位，以簡化總部運作。於是原來的四位副董事，換成八位副董事，還多加上一位董事祕書。如此一來，我們可以看到雞肋升遷的作用就是：

- 讓真正做事的人得以六根清淨！

倒置的彼得：為什麼他服務極差，卻能獲得升遷？

我朋友去國外旅行。在那裡，酒是國家專賣。離開前，他到了一家酒類專賣店，詢問店員：「我可以帶多少酒回國呢？」

「這要問關口的人員。」店員說。

「可是我想現在就知道，」朋友說：「這樣我就可以買剛好的量，而不是買太多，被關口沒收。」

「這是關口的規定，」店員說：「與我們無關。」

「但你一定知道關口的規定是什麼吧？」朋友問。

「沒錯，我知道，」店員說：「但關口的規定不是我們的責任，所以我無法回答。」

你是否也遇過對方回覆：「我們無可奉告？」對方明明知道你要的答案，你也知道他知道答案，但出於某種原因，他就是無法告訴你。這種情況在沒有自主權的小員工身上尤甚，他們對填妥表格執迷不悟，也不管表格是否真有用處。對於既有的流程，無論有多輕微的改動，都是不允許的。

上述現象，我稱為專業領域的自動導航，也就是說，手法比結果重要；行政流程比目的重要。這樣的無意識行為者不為公眾服務，而是把公眾當作維繫他、維繫表格、儀式和制度的工具。

對自動導航者的顧客、客戶或受害者而言，這種人似乎是非常不適任的。所以你當然會想：「既然是這樣，怎麼會有這麼多的自動導航者，都能夠獲得升遷？難道自動導航者不適用彼得原理嗎？」要回答這個問題，首先必須探討：「是誰決定此人適任與否？」

員工適任與否，並非由制度外的局外人決定，而是主管決定的。如果主管本身還處於適任等級，那麼他可能會以下屬的工作表現，來衡量適任與否，如是否提供有效的醫療服務與資訊、生產幾條香腸、幾支桌腳、是否達到公司要求的指標。也就是說，主管評定的是產出(output)。

但如果主管本身已達不適任等級，那麼他很可能會以組織的價值觀來衡量下屬。他可能會認為，適任就表示員工會恪守規則和儀式，也傾向保持現狀。敏捷、整潔、對主管彬彬有禮、文書工作表現等，都將受到重視。簡單來說，不適任的主管評定的是投入程度(input)。

「羅克曼非常可靠。」

「魯布力克讓辦公室運作十分順利。」

「羅特做事十分有條理。」

「楚真小姐是個處事沉穩的員工。」

「佛萊迪女士跟同事相處融洽。」

以上的例子中，員工的穩定性比工作效率還受到重視，這就是倒置的彼得。自動導航者也可以說是倒置的彼得，因為這種人顛倒了手法與結果之間的關係。現在，你就可以理解前面的倒置彼得案例是怎麼回事了。

如果酒類專賣店的店員迅速解說了關口的規則，我的好友可能會想：「他真是待客有禮！」但主管可能會認為這位店員違反了店裡的規則。

如我們所見，倒置彼得和自動導航者皆缺乏獨立判斷的能力。他們只會服從規則，無法自主決定。以階級的觀點來看，他們的行為確實適任，所以倒置的彼得是符合升遷資格的。他們將會繼續升遷，或是遭逢厄運而調到需要做決策的職位，那他們就會達到自己的不適任等級。

表現出色的人，不被升遷、反遭解雇？

這些案例的主人翁都是表現十分出色、非常有效率的員工，可是他們非但沒有得到升遷，反而遭到解雇。我先說一些例子，再來解釋。

C·克萊利老師在試用期的第一項任務，是教導智能障礙的特教班。雖然他先前已接獲提醒，說特教班的孩子能完成的事不多，但他還是盡其所能的帶領孩子。到了年底，許多克萊利老師教導的特教班學生，在閱讀與算術標準化測驗的成績表現，都比一般學生還要好。

結果克萊利老師收到了解聘通知，因為他沒能讓智能障礙的學生做他們該做的事，如串串珠、玩沙箱等殺時間的活動，他也沒能好好使用埃克塞西奧市特殊教育局特別提供的教具，如油土、洞洞板以及手指畫顏料等。

E·畢佛老師是一位在試用期的小學教師。她天資聰穎，雖然缺乏經驗，但仍努力將大學所學運用在工作上，也就是依孩子的個別差異給予不同的教導。結果成績較好的學生，在一年內便預先完成了二到三年的功課。

校長用十分客氣的態度，告知畢佛老師無法取得終身教職資格。他知道畢佛老師一定能理解，因為她打亂了學校系統，沒跟著課程內容教，讓跟不上明年課程的孩子感到困擾。她擾亂了計分與發放課本的制度，還讓明年接手的老師感到非常焦慮，因為這位老師必須處理學生預先完成功課的問題。

在大多數的階級中，能力超出適任等級者，比不適任者更容易招致反感。 如我們所見，不適任程度普通的員工，不太會被解雇，只是得不到升遷而已。但能力超出適任等級的員工卻常面臨解雇的命運，因為這種員工打亂了原本的階級，因而違反了階級運作的首要之務：無論如何都必須守住階級制度。

能力超出適任等級，或是非常不適任的員工最容易被解雇。他們通常沒進公司多久就會遭到資遣，原因無他，就是因為他們的存在擾亂了階級制度。這種把能力異常的員工剔除的現象，稱為階級去角質。當員工的能力擾亂階級制度時，他的位置就不保了！

[<返回目錄>](#)

經理人

[「他憑什麼被升遷？」《彼得原理》的真相：能力太好的人，擠不進晉升名單](#)

你的收入是高是低？上市櫃薪資中位數公開！他擠下台積電奪冠

2020-07-05

金管會規定從 2020 年開始，去年 12 月 31 日前掛牌的上市櫃公司，都必須揭露非主管員工年薪的中位數。2019 年薪資中位數最高的上市公司，由 IC 設計公司聯詠拿下，高達 239 萬元，上櫃公司則是數位影像 IC 原相，以超過 200 萬元拔得頭籌。

之前公布的上市櫃公司平均薪資，容易受到極高或極低值影響，像是高階經理人的薪水級距過高，平均出來的數字就會失真。中位數更有辦法體現一間公司真實的薪水狀況，因平均數而中位數是採落在中間位置的數字，不會受極端值影響，加上這次撇除經理人職位，更能了解一般員工的薪水狀況。除了上市、上櫃公司薪資中位數第一名之外，以下《經理人月刊》也整理出薪資中位數 Top10 的企業，以及各產業薪資中位數最高的公司。

多間半導體業者薪情大好，觀光產業薪資表現相對弱勢

上市、上櫃公司中登上 Top10 的企業幾乎都屬於半導體產業，在 20 個位置占 14 席，包括聯發科、瑞昱、群聯、力旺等，其餘登榜的有機殼和遊戲組裝廠鴻準、汽車工業的和泰車，以及製藥公司智擎等。

至於今年墊底的產業，以觀光產業占多數，夏都、六福、劍湖山薪資中位數都偏低，上市公司裡薪資中位數最低者是飼料廠興泰，2019 年為 33 萬元，歸因於老員工退休、現在團隊成員大多資淺，且本業仍在虧損。飯店據點多在東部的高野，則是上櫃企業的最後一名，薪資中位數僅 31 萬元，公司提到組織多飯店產業特性，基層員工占比高，數字才會看起來較低。

上市公司年薪中位數 Top10 - 非主管職

名次	產業類別	公司名稱	108 年薪中位數	108 年薪平均數
1	半導體業	聯詠	239.8 萬	271.3 萬
2	其他電子業	鴻準	238.8 萬	305.3 萬
3	半導體業	聯發科	233.9 萬	264.7 萬
4	半導體業	揚智	205.4 萬	241.6 萬
5	半導體業	瑞昱	181.9 萬	210.0 萬
6	建材營造	華固	176.7 萬	185.1 萬
7	半導體業	創意	175.6 萬	212.5 萬
8	汽車工業	和泰車	174.3 萬	211.0 萬
9	半導體業	聯陽	171.2 萬	180.7 萬
10	半導體業	矽創	165.5 萬	180.3 萬

上櫃公司年薪中位數 Top10- 非主管職

名次	產業類別	公司名稱	108 年薪中位數	108 年薪平均數
1	半導體業	原相	209.2 萬	231.9 萬
2	生技醫療業	智擎	195.6 萬	207.3 萬
3	建材營造	新潤	194.4 萬	248.3 萬
4	半導體業	群聯	190.5 萬	233.2 萬
5	半導體業	力旺	173.1 萬	185.0 萬
6	半導體業	M31	170.9 萬	178.3 萬
7	通信網路業	是方	153.5 萬	163.7 萬
8	半導體業	杰力	151.3 萬	163.0 萬
9	半導體業	九暘	147.5 萬	160.7 萬
10	半導體業	宏觀	146.8 萬	164.0 萬

同產業之間還是有差距！薪資中位數可差上百萬

接著依據各個產業，找出其最高薪資中位數，半導體仍然是上市、上櫃公司「薪情」最好的產業。不過要提醒，像是半導體業雖然占據多數上市、上櫃薪資中位數 Top20，但不代表這個產業所有公司薪水都一樣好，同樣是半導體產業，上市公司麗正去年薪資中位數僅 38 萬，上櫃公司的品安則是 37 萬，其實和上市、上櫃企業的表現差距不大。

最後綜觀來看，薪資中位數在產業不甚理想的企業，多有幾個共同原因，除了本業營收、獲利大幅銳減，不外乎多是員工組成多為基層作業員或外籍勞工，薪資相對偏低，另外公司平均年資較淺，也會讓薪水多分布在相對較低的水準。

上市公司年薪中位數各產業 Top1- 非主管

產業類別	公司名稱	108 年薪中位數 (萬)	產業類別	公司名稱	108 年薪中位數 (萬)
半導體業	聯詠	239.8	食品工業	大統益	126.9
其他電子業	鴻準	238.8	光電業	華晶科	124.3
建材營造	華固	176.7	化學工業	中碳	119.8
汽車工業	和泰車	174.3	電子通路業	至上	115.1
電子零組件業	群光	148.5	水泥工業	嘉泥	113.2
通信網路業	中華電	146.6	紡織纖維	聚陽	109.8
鋼鐵工業	中鋼	143.7	資訊服務業	資通	98.4
電腦及週邊設備	神基	140.3	電機機械	永大	92.9
航運業	新興	136.0	貿易百貨	東森	89.8
其他	中聯資源	132.9	生技醫療業	旭富	87.8
塑膠工業	台苯	132.2	造紙工業	正隆	82.6
油電燃氣業	台塑化	129.1	電器電纜	華新	72.5
金融保險業	華票	127.5	玻璃陶瓷	凱撒衛	69.2
橡膠工業	南帝	127.0	觀光事業	柏文	67.0

上櫃公司年薪中位數各產業 Top1 - 非主管職

產業類別	公司名稱	108年薪中位數(萬)	產業類別	公司名稱	108年薪中位數(萬)
半導體業	原 相	209.2	電機機械	新 麥	93.3
生技醫療業	智 擎	195.6	資訊服務業	中 菲	92.8
建材營造	新 潤	194.4	電器電纜	唐 鋒	92.7
通信網路業	是 方	153.5	電子商務	尙 凡	85.0
電子零組件業	亞 泰	135.3	貿易百貨	全 家	73.4
鋼鐵工業	唐榮公司	126.9	化學工業	聚 和	69.0
電腦及週邊設備業	順 達	126.3	航運業	台聯櫃	68.2
其他電子業	弘 塑	120.2	紡織纖維	銘旺實	64.7
其他	鉅 邁	116.6	食品工業	中華食	60.9
電子通路業	茂 綸	112.0	農業科技	茂生農經	58.5
文化創意業	鈿 象	105.9	塑膠工業	世 坤	57.4
光電業	中光電	100.6	觀光事業	寶得利	49.2
油電燃氣業	欣 泰	97.8	橡膠工業	富 強 <small>(此產業第一家企業)</small>	47.4
金融業	元大期貨	97.2			

[<返回目錄>](#)

資料來源：科技新報（摘自 經理人）

[你的收入是高是低？上市櫃薪資中位數公開！他擠下台積電奪冠](#)

龍頭指標 加薪復薪穩軍心

2020-07-08

後疫時代到來，除了內需型服務業「柳暗花明」，其他產業漸漸看到曙光。人資專家李大華表示，華航、台塑在各自產業都具有指標性地位，如今相繼恢復正常薪資、甚至加薪，先為員工打一劑強心針，也反映最壞情況已過，將帶動相關產業給薪趨於穩定。

李大華指出，華航代表台灣的運輸服務業，由於有官股成分，停止減薪專案的象徵意義大於實質意義。但在載客量幾乎歸零、機場VIP室暫停服務的情況下，華航做出這樣的決定，代表看到收支可以恢復平衡、甚至「往上爬」的生機，為了做好開始回穩的準備，必須先為員工打強心針。

傳產「老大」台塑集團方面，李大華說，台塑注重的是全球企業端的需求量是否暢旺，將影響到人事等成本考量，且至少會估算未來兩季。台塑為員工調薪，即使僅是百分之一，對員工來說足以穩定信心。

以人力市場數據來看，目前新冠肺炎疫情對台灣的影響，其實沒有金融海嘯大。一〇四人力銀行表示，比起金融海嘯時，工作數連續八個月下降、將近腰斬，歷經十五個月緩爬坡，才回到金融海嘯前的榮景，上沖下洗前後歷經兩年；而這次肺炎疫情，工作數雖然在兩個月內急挫百分之十六，但在觸底後快速反彈，現已回補三分之二跌幅。

[<返回目錄>](#)

資料來源：經濟日報

[龍頭指標 加薪復薪穩軍心](#)

Looking for a job? Coronavirus-related layoffs expanding roles for freelancers in these hot sectors

2020-06-11

KEY POINTS

- 73% of hiring managers are maintaining or increasing their hiring of freelancers, according to Upwork's "Future of the Workforce Report."
- Part of the reason: an expectation that layoffs and a freeze on new staff positions will continue due to Covid-19.
- Job seekers are most commonly being hired for writing, creative, web and software development projects.

Thursday's report from the Labor Department that 1.5 million people filed new state unemployment claims last week serves as a stark reminder that the impact from the Covid-19 economic fallout is very much persisting. The total today stands at just under 20 million, the fifth worst number on record.

For those seeking work amid the coronavirus pandemic, there is a bright spot: According to the annual "Future of the Workforce Report" from Upwork, opportunities abound right now for the independent professional. With the unemployment rate at 13.5% and a rapidly changing labor market, hiring managers are accelerating the use of freelancers, says the global freelance job platform.

The survey finds that 45% of hiring managers expect freezes on new staff, while 39% expect layoffs to continue in the coming months. At the same time, close to three-quarters (73%) of hiring managers are looking to maintain or expand their hiring of independent professionals, with a typical employment length of about

four months. Nearly half of all hiring managers surveyed said that they are now more likely to use these freelancers as a result of Covid-19.

Upwork's annual report surveyed 1,500 hiring managers, once in November of 2019 and again in April of 2020, after the coronavirus outbreak.

“This remote work experiment will also have long-term implications for the traditional ways of hiring,” Upwork's chief economist Adam Ozimek told CNBC in an email. “As companies embrace more remote work, they will also see that this opens up opportunities for how they think about hiring, recruiting and their workforce as a whole. They will no longer be confined to just their local labor markets but can find the most skilled talent, regardless of their location, that best meets their business needs.”

Flexible work: Not just a short-term solution

The most popular fields for short-term project work are writing, creative, web and software development positions, according to the Upwork survey. Hiring managers cited projects focused on motion graphic design, front-end data development, internet marketing and web analytics.

“For many the reliance on independent talent and a more flexible workforce is not just a short-term solution but a long-term strategy that will enable businesses to stay competitive and agile as they accelerate into the future,” Ozimek said.

Employers are also on the lookout for candidates with transferable soft skills and more foundational skills, such as customer service and problem solving

The growth rate of full-time remote work is expected to more than double from

30% to 65% within the next five years.

With the coronavirus pandemic making in-person hiring impossible in many cases, recruiters and hiring professionals are adopting virtual platforms to conduct interviews and speak with candidates.

Searching for a job? The answer might not be online

The transition to a remote working environment for most white-collar and corporate employees has several benefits, including no commute, less time spent on nonessential meetings, and limited distractions that are typically commonplace while working in the office. Working remotely has provided employees with increased flexibility, and 59% of hiring managers expect that companies who do not adapt to these more flexible conditions are at risk of becoming less competitive.

“Covid-19 has thrown many companies and workers into the deep end when it comes to trying remote work. But what most are finding is that remote work really does work. ... Lack of commute, reduction of nonessential meetings, greater autonomy and, most importantly, increased productivity. ... These benefits will be hard to give up,” Ozimek said.

[<返回目錄>](#)

資料來源：CNBC

[Looking for a job? Coronavirus-related layoffs expanding roles for freelancers in these hot sectors](#)

5 Ways: HR Can Manage On-site Employees

2020-7-19

Working on-site during a pandemic isn't only a stressful time for the employees, but also for Managers. It brings about questions: How do you manage them?

There's been an enormous amount of attention and talk focused on 'How do you use Google Meet or the supposedly iniquitous Zoom?' But there are so many employees that are not actually able to work remotely.

If you break these employees into three categories, there are ones that can work remotely; there's those that are no longer working; and there's those that are actually still going into a workplace, the third category accounts for 40% of employees.

Working on-site during a pandemic isn't only a stressful time for the employees, but also for Managers. It brings about questions: How do you manage them?

How do you think about engaging with them?

To help HR managers improve on-site employees' experiences during this pandemic, I have listed a few strategies which are quoted from my latest book "The Midas Touch" – 99 Pages to Acquire Alchemy & Forge Champions, an Amazon Exclusive.

1. Keep them Safe

Employers who still have workers reporting in-person should screen every individual before they enter the premises. HR and senior managers should continue encouraging employees with symptoms to remain at home, and amend

policies to ensure sick employees can stay home without losing pay.

I would also recommend limiting on-site teams to as few people as possible, providing more private spaces, and enforcing strict hygiene rules to help prevent the spread of the virus.

In addition to basic safety standards, people will react to this pandemic in various ways, companies should maintain composure and steer employees toward feelings of safety.

2. Communicate, Communicate & Communicate

Employees are going to view the coronavirus in different manners. Some may think the virus is a hoax or not worth paying attention to, and others will take it very seriously. Regardless of beliefs, organizations must maintain clear communication with them.

Managers should show their commitment to safety by regularly sharing helpful and fact-based information via the company's internal employee portal or through virtual webinars. These mediums allow HR managers to educate workers with proper courses of action should they begin showing signs of infection or come in contact with an infected individual, according to the release.

3. Design Employee Support Systems

We realize right now, especially with schools closed, employees who are also parents are juggling different things with all of the uncertainty that's out there, a lot of companies are trying to find ways to make their employees' lives easier.

HR managers can provide support in numerous ways, whether it's by dividing

workers into teams that alternate workdays, or providing free on-site food and snacks or even doing the grocery shopping for workers.

Organizations should also permit high-risk employees--such as pregnant women, those with weakened immune systems, or those older than 65--to take paid sick leave for up to 45 days if necessary.

4. Feedback is a Two-way communication

We're all making it up as we're going along. We're listening and we're adjusting and we're learning, but there's no playbook for any of this that we are facing today.

What one needs to do is consistently get feedback from those employees that are coming into the workplace to learn from them, learn what's working, what's not working, and what is makes them feel safe.

Feedback can be used to drive employee investment decisions and learn how to better deal and manage the safety and experience of on-site workers.

5. Reward and Recognition

Many high-level professionals in the upper part of the hierarchy have announced that they are taking pay-cuts to help on-site workers.

HR professionals can also show recognition by using the company's communications channels to acknowledge employees by name for the commitment they've shown working during this crisis, according to the release.

Let us all understand that employees, for the most part, are trying to work hard and make an impact. The problem is that everyone is moving full speed trying to

構面視角-人力資源規劃

get things done. One of the things that the HR often forgets, as managers or policymakers of an organization, is simply to say thank you and recognize the contributions that their employees are making.

Remember the fact that as HR,

“Nothing we do is more important than managing people. At the end of the day, you bet on people, not strategies.”

Disclaimer: The views expressed in the article above are those of the authors' and do not necessarily represent or reflect the views of this publishing house

[<返回目錄>](#)

資料來源：BW People. In

[5 Ways: HR Can Manage On-site Employees](#)

別再用年終打發一年的辛勞了！員工最愛的獎勵方式其實是「這種」

2020-07-29

根據 2019 年末，104 人資學院幫上百家企業所做的員工滿意度調查顯示，員工普遍對於薪資的滿意度最低，但多數企業卻認為他們的薪水已高於同業水準，因此企業與員工間存在認知差異。

大多數雇主採用年終獎金及年度績效考核來激勵員工，但事實上員工並不喜歡每年僅有的一次表揚及獎勵，而是績效隨時被肯定。

這個需求被一位工程師發現了，創建了一個可以協助企業 360 度表揚及獎勵員工的平台。他在創業前甚至還不是一位人資專家，證明了只要有心，門外漢也能成為造福上班族的專家。

創新點：捨棄老闆用年終獎金及績效考核來激勵員工的做法，而是大家一起來參與

本文 4 大重點：

1. 員工普遍對於薪資的滿意度最低。
2. 收到的零用金不是給自己，而是給同仁。
3. 多元的獎勵兌換管道。
4. 全方位的表揚獎勵平台，在台灣也適用

1. 員工普遍對於薪資的滿意度最低

有快樂的員工，才有快樂的顧客，有快樂的顧客，才有快樂的股東，是許多企業的管理哲學。

聯邦快遞(FedEx)有所謂的「PSP」哲學 (People-Service-Profit)，講求的是讓員工快樂，因為員工快樂了便會帶給顧客快樂，企業的利潤目標便水到渠成。

有「漢堡界星巴克」之稱的美國快速慢食連鎖餐館 Shake shack 創辦人 Danny Meyer 亦秉持同樣信念，所以他的餐廳裡員工才是第一，客戶排第二，社區第三，供應商第四，投資人排第五。

而台灣的「鼎泰豐」董事長楊紀華則認為，沒有快樂的員工，就沒有滿意的顧客，員工若處在好心情的狀態，工作效率及創意自然提升，給予顧客的微笑也是發自內心，營業額就會滾滾而

構面視角-人力資源規劃

來。

因此對老闆而言，管理員工的「心情」應該比管理業績更為重要才是，但事實則不然。

根據 2019 年末，104 人資學院幫上百家企業所做的員工滿意度調查顯示，員工普遍對於薪資的滿意度最低，但多數企業卻認為他們的薪水已高於同業水準，因此企業與員工間存在認知差異。

職場專家暨專欄作家黃大米的暢銷新書《功勞只有你記得，老闆謝過就忘了》，便在書名即一語道破了原因所在。

原來老闆很健忘，尤其是在應該要獎勵員工的時候。

員工對公司的付出，希望的不只是老闆的一聲「謝」，更希望有實質且立即的回饋，那才是他們繼續努力的薪柴。

但大部分的老闆都忽略了，於是美國一位軟體工程師 Raphael Crawford-Marks 看到這個問題，便決定開發一個可以協助企業立即表揚並獎勵員工的平台。

2.收到的零用金不是給自己，而是給同仁

這是 Raphael 的首次創業，主要的創業建議則來自於前老闆。當他想離職，並對於是否要另外找工作，或是要自行創業感到猶豫時，他的老闆鼓勵他針對想要克服的問題用創業解決。

Raphael 想要改變員工努力被漠視的問題，幫助大家在職場上培養與同事及上司間的友誼，並維持有意義的人際關係。

於是他在 2012 年建立了點對點 (Peer-to-Peer，簡稱 P2P) 的員工獎金和功勞認可網路平台 - Bonusly，使獎勵成為更加分散，頻繁且以員工為中心的活動。

Bonusly 捨棄了大多數雇主採用年終獎金及年度績效考核來激勵員工的做法，讓企業的獎金及表揚可以在年中的任何時刻進行。

每個月不論是公司的高階主管、中級幹部或是基層員工，每個人都會經由 Bonusly 系統收到

構面視角—人力資源規劃

一筆零用金(點數)。

這筆零用金不是用來發給自己，而是要給他們值得獎勵的下屬或同僚，以表彰他們在工作上的表現。

公司剛開始使用 Bonusly 時可以設定喜歡的圖案，例如小狗圖案，則 Bonusly 就會提供各式的小狗圖案供大家挑選，做為每個人在平台上的圖像，而獎勵用的點數就會用狗骨頭來表示。

當用戶想要給同事獎勵時，用下拉式選單選擇要給出的點數(10 點、20 點、50 點或 100 點)，然後選出要給予的對象，並寫下給予對方獎勵的原因，還可以加上動畫 GIF 及表情圖案等，讓獎勵更有個性化。

用戶按下給付點數的確認鍵後，訊息會彙整在公司的表揚公佈欄上。受到獎勵的員工因為努力被看見，並且被公開表揚及獎勵，便能激發他們持續前進的動力。

其他的同事看到獎勵的對象及理由後，也能更加瞭解組織裡面是如何評價員工的表現，可以帶給他們工作上的啟發及努力的方向。

但同仁相互表揚及獎勵的方式或許對新進同仁較為不利，因為公司裡認識他們的人可能不多，會注意到他們的表現並給予獎勵的機會便會比其他人少。

因此 Bonusly 提供了一種稱為「自動獎勵」的功能，讓用戶可以自動表揚和獎勵新進員工，也可以自動慶祝同仁的生日及工作滿週年的現任員工。

3.多元的獎勵兌換管道

至於受到獎勵的員工如何運用獲得的點數？Bonusly 提供了非常多元的兌換方法。例如從獎品目錄中挑選 Amazon、星巴克、Walmart、愛迪達和 Apple 的禮物卡，或是讓員工捐款給他們所選擇的慈善機構。

另有以公司為主題的獎勵，例如兌換印有公司 LOGO 的 T 恤、咖啡杯、鋼筆、襪子、獎盃和其他物品，或可以將愛車停在公司為 VIP 所設的車位，或是有機會與公司的 CEO 共進午餐等。

員工的「專業獎勵」則可以精進現有的技能或學習新技能，例如獲得電子書、參加線上課程，

構面視角—人力資源規劃

或是免費的專題會議和研討會等。

專業獎勵可以幫助員工在工作中表現得更好，並為將來在公司中擔任更高職位做好準備。員工的「本地獎勵」則僅在當地有效，例如在當地的餐廳享用晚餐，獲得當地音樂會的門票，成為博物館的會員或是參觀當地的旅遊勝地等。

公司還透過提供員工「額外時間」來給予獎勵，例如讓他們有較長的午休時間、提早下班、在家工作或是有專人為他們打掃房屋等。

這些獎勵讓員工有更多時間可以從事自己喜歡的活動。員工若喜歡旅行，則可以獲得旅遊補貼，免費機票或是租車津貼等。

員工也可以選擇與健康有關的獎勵，例如以折扣價或免費獲得健身房的會員資格，參加冥想課程，瑜伽課或使用面部護理服務等。這些獎勵使他們在身心和情感上都能獲得舒緩，讓他們在放鬆後能更有效率地完成工作。

除了個人獎勵外，Bonusly 還設計了能獎勵全體員工，促進團隊協調合作的「團隊獎勵」，讓團隊成員可以在辦公室外一起度過輕鬆時光。

例如招待團隊一起去看電影，打高爾夫球，或是獲得印有團隊成員照片和姓名的個性化商品等，有助於團隊成員建立友情，啟發一起完成任務的靈感和動機。

4. 全方位的表揚獎勵平台，在台灣也適用

Bonusly 具有分析功能，使用戶能夠深入了解與員工表揚和獎勵有關的活動，並製作能提交給每個團隊或部門的報告。

借助此功能，公司成員將能夠確定哪些員工或部門表現良好，及獲得最多的獎金和獎勵。此功能使他們能夠發現表揚和獎勵員工的重點，在組織裡形成一股追求良好表現的趨勢。

Bonusly 提供整合功能，可以與用戶現有的溝通及協作工具(如 Slack、Yammer、MS Teams、Stride、Hipchat 和 Chatter) 整合，使用戶能夠直接從他們每天使用的應用程序中對他們的同儕進行表揚。

構面視角-人力資源規劃

該平台還可以與人力資源資訊管理系統 (包括 Zenefits、BambooHR 和 Workday) 整合在一起，使員工的獎金和薪酬管理流程更有效率。

Bonusly 提供 Bonusly Core 和 Bonusly Pro 兩種版本供 100 人以下的中小企業及組織選用，價格取決於購買的版本及組織中僱員的數量。

Bonusly Core 每人每月收費 2.70 美元(或每年收費 32.4 美元)，功能包括：全方位員工表揚、成功團隊表揚、全球獎勵、社交媒體整合、行動 APP、表揚公佈欄、獎勵分析報告及語言支援等。

- Bonusly Pro 每人每月收費 4.50 美元(或每年收費 54 美元)，功能除了前述的 Bonusly Core 項目外，還具備與現有協作及人資系統整合，員工生日和周年紀念日提醒及公司激勵方案等。

用戶可以先行試用後再決定哪一版本，而如果是 100 人以上的公司，則需要先與 Bonusly 聯繫後獲得個別的報價。

依 Bonusly 官網顯示，其平台適用於包括台灣在內的全球地區。如果你在企業內被埋沒，功勞只有你記得，老闆不是忘了就是不知道，則可以設法建議老闆引入 Bonusly 平台，讓你們的貢獻能被公開表揚及獎勵，讓公司形成相互鼓勵的良好文化，從此員工快樂，客戶滿意，公司賺錢，老闆及股東大家都開心。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：Cheer 創新拿鐵

[別再用年終打發一年的辛勞了！員工最愛的獎勵方式其實是「這種」](#)

【HR 新知分享】年度績效考核該轉型嗎？ | 淺談「敏捷式績效管理」

2020-07-16

近年來傳統的年度或半年制績效考核被認為已經過時，逐漸被企業所淘汰，他們開始採取較「敏捷 (agile)」的管理流程，使主管提供持續並即時性的回饋，這種創新的回饋模式讓員工能夠即時反思如何改善工作方式、增加工作的投入度，也幫助企業能更快順應市場趨勢，稱作敏捷式績效管理 (agile performance management)。

傳統的年度績效考核 (Annual Performance Appraisal) 有哪些問題？

- 年度績效考核是由許多間接、主觀且斷章取義的回饋意見集合而成，這些回顧式的意見通常在專案結束很久後才被提出，往往已經沒有什麼教育意義，對員工的工作表現提升沒有太大幫助。
- 強制常態分配的績效評分和考核制度和讓員工不敢接受新的挑戰，甚至還會將同事視為競爭對象，拒絕互相合作。
- 主管在評核的時候普遍受到個人的想法與偏見影響，較多是反映出自己的特質，而不是對方的特質，又稱為「評估者特質效應 (idiosyncratic rater effect)」。

縮短績效考核週期 (review cycle)

近年越來越多企業開始採取敏捷式績效管理最大的原因，就是希望轉型為敏捷組織 (Agile Organization)，以能夠更快對市場變化作出反應。

敏捷式績效管理與傳統績效考核最大的不同，就是以每週或每月持續進步為主要核心，來取代一年只有一次的改變，因此縮短考核週期與即時回饋是最重要的關鍵。

當主管經常給予關注時，回饋才比較有效，也才能在員工已經花了大半功夫工作之前釐清各自的想法與期望。

舉例來說，有企業採取以 12 週為一個週期的績效考核制度。當你想像一年只有 12 週的時間時，就會發現沒有時間浪費在寫那些繁文縟節的績效評量表格了，主管反而需要即時且快速地了解員工完成了哪些事情、給予下階段的目標，以及要如何幫助員工發展等意見回饋。

持續並頻繁的回饋與對話

有研究指出，千禧世代已經習慣在社交網路平台上即時溝通的模式，大多數人也希望主管能每週給予他們反饋，而不是等到每年年底的績效面談。

績效考核的目的是鼓勵與增強員工好的表現、幫助員工的專業發展並改正缺點。如果只靠一年一度的績效考核，是沒辦法達成這個目標的。

在一個鼓勵接受挑戰、嘗試失敗、與不斷追求學習發展的組織當中，其核心文化就是員工之間不斷地詢問彼此意見並給予回饋，敏捷式績效管理就是一個持續性與互動的過程。

主管需要經常去詢問員工最近工作的狀況，例如「你下一週的工作重點有哪些？」、「你最近有碰到什麼瓶頸嗎？有什麼我可以幫忙的嗎？」、「最近有什麼工作心得你想要分享的嗎？」此外，同儕之間也要能夠即時給予回饋或讚賞，例如以每月榮譽榜的形式呈現。

同時，員工也在對話中也有同等發聲權。以主管為主的單向的回饋已逐漸過時，反之，員工的個人觀點、專業及價值逐漸被重視，透過雙向的溝通讓員工也可以提出對主管或公司的意見。

要形成這種工作文化並不容易，無論是主管還是一般員可能都需要跨過這個心理障礙。HR 可以提供專業訓練來幫助員工學習如何提供有建設性的回饋、及發問對的問題等能力。

以員工為中心 (employee-centric)

每個員工都有不同的工作方式和職涯目標，因此公司不能只用千篇一律的績效考核流程來套用在每個員工身上。

主管也必須透過新的形式或工具來收集員工的資訊，例如工作目標有哪些、最近有獲得同事哪些認同？最近在努力改善哪一方面等。就連績效評核表格也可以隨著主管和員工的需求來作修改。

這種概念也適用在團隊身上，現在許多專案都需要靠跨團隊的合作來完成，只以傳統的階級組織來評估績效表現已經不適用了，敏捷式績效管理的工具必須也要能夠因應跨團隊的專案工作。

構面視角-人力資本效益

即時回饋工具 (real-time feedback tools) & 資訊串流 (data streams)

大多數的績效考核都是每年或每半年才收集一次意見回饋，例如 360 度回饋或員工滿意度調查。而敏捷式績效管理系統則是隨時都在運作，並將員工的工作資訊即時登陸到系統上，這樣還可以幫助主管即時發現問題並作出決策判斷。

越來越多主管也開始利用數據來支持他們的意見，透過許多技術工具可以更有效率收集回饋的數據，例如在咖啡廳內安裝即時回饋系統來了解員工提供服務給顧客的效率和滿意度。

工作目標設定

主管需與員工共同制定工作目標，以及決定每個目標的衡量方式與標準。此外，個人目標必須與團隊目標和公司目標相連結，這個連結可以增加員工的工作認同度。敏捷組織中也常讓整個團隊自己設定團隊目標，並也以團隊為單位來評估他們的工作績效，這種方式一方面可以增加團隊合作，一方面也會因為是自己所訂的目標而增加工作投入度。

績效管理的五大要素

即使企業開始淘汰傳統的績效考核流程，在轉型中仍須注意有哪些不可拋棄的績效管理要素。

1. 主管參與 (Management Involvement) : 主管積極主動參與，包括設定目標、提供回饋與指導、給予肯定等。
2. 目標設定 (Goal Setting) : 將員工的目標與團隊和公司的目標連結。
3. 學習發展 (Learning & Development) : 公司應投資並幫助員工學習發展，以達成所設定的目標。
4. 回饋指導 (Feedback & Coaching) : 主管應定期給予員工關於工作表現的回饋。
5. 持續對話 (Ongoing Conversations) : 以上四項應持續與員工保持溝通，逐漸形成一種企業文化。

[<返回目錄>](#)

資料來源：溫蒂小姐 pixnet

[【HR 新知分享】年度績效考核該轉型嗎？ | 淺談「敏捷式績效管理」](#)

結合數位學習力發揮最大綜效 跨團隊協作為重要條件

無懼疫情逆勢徵才 技術能力不是唯一標準

2020-07-07

雖然面臨疫情衝擊，不過為了提供優質的金融服務與數位體驗，打造跨境金融服務平台，玉山銀行仍規劃今年要招募 500 名人才，包含 50 名 MA (儲備幹部)、TA (財金儲備幹部) 以及 TMA (科技儲備幹部)，因應數位金融以及法遵風控的需求，更歡迎 AI 工程師、程式開發工程師、法遵法務、資安風控、跨境人才等多元領域專才。

儘管各國已逐步解封，但新冠肺炎 (COVID-19) 所帶來的衝擊依然持續加劇，全球經濟成長率紛紛下修，根據國際貨幣基金組織 (IMF)「2020 年世界經濟展望」預測，全球經濟將呈現負 3% 增長，是 1930 年代大蕭條以來最大的經濟衰退。此次的衝擊遍及全球各個產業，除了少數如電子商務、醫療保健、教育與科技產業有新商機展現外，多數產業隨著營收下降，紛紛凍結人事，無薪假以及資遣的消息頻傳，甚至還傳來了倒閉潮。不過，仍有部份產業無懼新冠肺炎 (COVID-19) 積極招聘，而這其中，金融業正是少數逆勢徵才的產業之一。

玉山金控人資長王志成證實，上半年總體營運確實受到疫情影響，不過，為了提供優質的金融服務與數位體驗，打造跨境金融服務平台，玉山仍規劃今年要招募 500 名人才，包含 50 名 MA (儲備幹部)、TA (財金儲備幹部) 以及 TMA (科技儲備幹部)，因應數位金融以及法遵風控的需求，更歡迎 AI 工程師、程式開發工程師、法遵法務、資安風控、跨境人才等多元領域專才。

他指出，人才是企業的先行指標，也是關鍵指標，金融業原本就積極推動數位轉型，玉山也致力成為金融創新的領航者，此次疫情對金融業的經營與工作模式而言，雖是危機卻也是轉機，除了對內積極因應同仁居家上班、異地備援等系統需求之外，顧客對於數位交易需求也跟著大幅提升，不論是辦卡、信貸、換匯等等交易，目前已有超過六成是在數位通路上完成。

「玉山銀行之所以能夠快速因應，原因正是有科技聯隊的支持。」王志成解釋，目前玉山科技聯隊規模近千人，已建構完整職涯發展路徑，包含技術職系、管理職系的雙職涯發展軌道，讓科技人才可擁有更多元的發展。「科技與平台革命的發展正在改變各

構面視角—人力資本效益

產業的樣貌，其中金融科技的影響更是帶來顛覆性的轉變，為了因應 FinTech 發展、技術快速迭代，以及玉山業務的快速增長，玉山銀行推動 TMA 科技儲備幹部計畫，不僅從結構化訓練逐步深耕各項資訊數位必備能力，同時以資訊技術為基礎，搭配專案管理相關能力培育，讓技術專業與策略思維並進，培養更多元的視野，而且還會藉由參與各項重要金融創新專案，如資訊科技策略報告、海外參訪及輪習、大型資訊顧問案等等，來開拓更寬廣的企業經營視野，目的即是培育兼具金融與資訊科技的管理人才及技術專家，以便透過科技力量提升顧客體驗，讓金融服務更貼近人們的生活。」

遠距招募 專業不減

年初以來，新冠肺炎疫情快速擴散，各大企業紛紛落實職場防疫，施行在家工作，在避免外出群聚、保持社交距離的要求下，玉山銀行又是如何甄選人才？答案便是視訊招募。

他提到，為了防止疫情擴散，玉山於 2 月已超前部署，在資安處的規劃下，擴大評估相關的視訊工具，希望在兼顧資安的情況下帶給應徵者最好的體驗，並調整優化過往團體面談的相關流程，降低應徵者現場面試次數，同時維持面談甄選品質，調整流程包含各階段的測驗、問卷、面試流程資訊等，讓應徵者可以流暢地完成面談。

自 3 月份正式啟用團體視訊與個人面談以來，玉山銀行目前面談已近百場。王志成指出，雖然招募的方式從實體轉向遠距，但面試者的技術能力其實可以透過很多方式瞭解，「過往在面談中，會以問答的方式進行，如果對於技術內容不熟悉，通常在面談過程中就會瞭解；有時也會以白紙/白板的方式，進行資訊架構的交流。現在因轉換成視訊面談，多數會改採深入問答的方式；數據分析部門則改以提供去識別化資料進行分析建模，繳交分析報告，通過報告書審後，再進行面談，面談中也會針對報告內容進行提問，驗證技術能力。」

為了進一步實踐金融科技的應用，玉山銀行早在疫情爆發前，在組織內部打造了一支以資訊開發、數位金融、資料科學為金三角的「科技聯隊」，並透過科學化的盤點，梳理出 15 種的領域專業，建立了包含 SA (系統分析)、SP (系統規劃)、AP (軟體開發)、DE (資料工程)、UI (設計專業)、DM (數位行銷專業) 等等共 15 項職系，因此，疫情雖對業界造成衝擊，但並沒有因此而影響對專業職能的要求，「不過，除專業能力與產業合適性外，是否符合玉山人特質更是我們觀察的重點，」他強調，企業文

構面視角-人力資本效益

化會吸引認同的人才加入，而玉山銀行最重視的就是誠信正直，除此之外，團隊合作也是玉山銀行重視的面向，無論是選才、育才、用才到留才，在人力資源管理的每一環節，制度設計都是重視團隊甚於個人，面談時，提問重點也會放在瞭解應試者是否可以融入團隊，還有跨團隊間的協作能力等等。

態度與能力一樣重要

在新冠疫情衝擊下，就業市場需求減弱，求職或轉職的路途可能會更為挑戰，王志成認為，只要保有正確「態度」與匹配的「能力」，就有機會在疫情之中，找到合適的職務。他建議，職涯是一場長期的馬拉松，雖然求職市場今年受到疫情影響，但企業對優秀人才的需求仍很殷切，在態度面向，常保熱情及積極正向，培養自己的抗壓性，提升解決問題的能力，而在能力面向，則是深耕自己專業、熟悉產業界的 Domain Know-how，另因應數位時代的到來，也要具備數位學習力，讓本身的專業可以結合科技的力量，發揮出 1+1>2 的綜效。

玉山金控人資長王志成指出，技術能力能否符合職務需求是求職的首要條件，但是學習發展潛力、組織認同也都是企業觀察的面向。

「技術能力能否符合職務需求是求職的首要條件，但是學習發展潛力、組織認同也都是企業觀察的面向。以玉山來說，除了專業能力外，具備誠信正直、團隊合作，符合企業文化，願意長期投入發展，都是玉山在面試經驗人員時十分重視的面向。」另外，他也特別提醒，有經驗的技術人才來說，能否將過去經驗順利的移轉到求職的工作，是一個重要的挑戰。各項領域都不斷有新技術出現，如何保持學習心態、保持自己的競爭力，這是長期都要面對的課題。

[<返回目錄>](#)

資料來源：網管人

[無懼疫情逆勢徵才 技術能力不是唯一標準](#)

你該開始追蹤的最重要指標

The Most Important Metrics You're Not Tracking (Yet)

2020-07-29

大多數企業自認為以顧客為尊，但他們看重的數據，卻幾乎都是以公司利益為主的關鍵績效指標。本文認為，能真實反映顧客需求的「顧客績效指標」，才能加深企業以顧客為中心的程度，從而鼓勵員工對顧客績效指標負責，讓員工和顧客的利益趨向一致方向，以追求共同的成功，在更短的時間內創造更高銷量，並改善顧客情感、行為和忠誠度。

大多數領導人表示自己是以顧客為中心，但是，如果他們衡量一切所用的指標都是以公司為中心，這樣的說法怎麼可能成立？營收、成長、類似的關鍵績效指標 (KPI)，都是衡量顧客對公司的貢獻。但組織若希望以顧客為中心 (並且讓成長極大化)，就還要衡量公司對顧客的貢獻。

雖然顧客通常沒有以視覺化方式呈現數據的網路儀表板，可反映企業對自己有何貢獻，但顧客確實會在每次與公司互動時，帶著目的、問題、需求、意圖或疑問 (也就是他們想要達成的結果)，並且會預期多快或多容易就能達到自己想要的那個結果。這些結果可由相關的顧客績效指標 (Customer Performance Indicator, CPI) 來衡量。

有愈來愈多組織採用、衡量、優化 CPI，因而變得更加以顧客為中心，無論面對的顧客是消費者或企業客戶。顧客是推動成長的唯一要素，因此，公司在 CPI 方面的表現，通常是促進成長的最有力工具，也是成長的最準確預測指標。

以保險業為例。當顧客在網路上搜尋保單和提交線上表單 (或經由電話提供資訊)，能在幾秒鐘內就提供報價的公司 (這是顧客想要的結果)，贏得這筆生意的可能性，遠高於回覆「感謝詢問，之後將有專人與你聯繫」的公司。在這種情況下，顧客想要得到的結果和期望，就是快速報價。

當一家公司按照流程，依據地理區或其他規則，把顧客的詢價要求交給適當的保險代理人之際，顧客已經從競爭對手那裡收集到報價。等到代理人聯繫那名顧客時，他可能已經向另一家保險公司買好保單，因為根據他「快速報價」的期望，另外那家公司的表現較佳。保險公司如果把「快速報價」當成正式的顧客績效指標來衡量和管理，會發現 CPI 的績效與企業成長之間有直接的相關性。

構面視角-人力資本效益

這是採用 CPI 的主要理由：公司愈把注意力集中在對顧客重要的結果 (CPI)，公司在對企業重要的結果 (KPI) 上，就表現得愈好。

區分 CPI 與 KPI

指標要符合兩個要素，才能成為 CPI。最重要的是，它必須是顧客認為重要的結果。其次，CPI 必須以顧客實際重視的增量價值 (increment) 作為衡量標準。時間、便利性、選項數量、節省的金額，或是對顧客成就的認可，這些都是顧客重視的一些增量價值，而依據不同的情境，還有許多其他增量價值可採用，只要顧客認為它們是有意義的。

很多人以為淨推薦者分數 (NPS) 是 CPI (NPS 衡量的是顧客向他人推薦公司產品或服務的意願)。但實際上，只有公司在乎 NPS，顧客通常不在意。因此，NPS 只是另一個 KPI。雖然 NPS 可能一個模糊的替代指標，可呈現公司對顧客的貢獻如何，但 NPS 並不像 CPI 那樣，NPS 不能讓公司直接追溯到顧客想要的任何一個結果或期望，也無法顯示公司可能在哪裡做得不好，而這一切，都不利於公司成長。

任何直接或間接地接觸到顧客的團體，都可以使用 CPI，包括行銷、銷售、產品管理、顧客服務、營運和財務。以下是一些實際範例：

- **行銷**：一家頂尖的保險公司提供線上選擇和管理多種支付方案選項的服務，在這過程中追蹤公司在「支付彈性」方面的表現，把它當成 CPI。該公司追蹤的是，所提供的方案數量和類型，如何影響有關獲取和留住顧客的 KPI。
- **銷售**：一家提供企業資料中心設備的全球供應商，追蹤「報價處理時間」，它會對銷售的成功與否造成影響，就像前述保險公司的例子所顯示的那樣，只是這個例子的主角是企業客戶(他們可能不會期待在幾秒鐘內獲得專屬的報價，但確實沒有耐性等待超過一天)。
- **產品管理**：一家音樂產品製造商發現，「知道哪些朋友喜歡這首歌」這個 CPI，可以增強人們對社會接受度和幸福的感受。這個 CPI 衡量的是「朋友人數」的增量，而公司發現，這個 CPI 會影響到公司業務的 KPI，像是顧客花在串流音樂上的時間，以及新歌購買情形。
- **顧客服務**：許多顧客服務組織追蹤「第一次就解決問題」這個 CPI，而它衡量的是，顧客的問題是否在首次查詢時就解決了 (而且顧客感到滿意)。這會影響顧客保留率和顧客終生價值。

的 KPI。

■ **營運**：美國一家日用品送貨服務公司衡量「無損壞」這個 CPI (這是指雞蛋、易碎食品或容器沒有受損)。這個 CPI 不僅影響顧客保留率和終身價值之類的 KPI，也會影響公司在以下項目可節省的金額：顧客服務成本、開立信用狀，以及 / 或者更換損壞的物品。

■ **財務**：許多組織都在追蹤「顧客終身價值」這個 KPI，它衡量的是公司在與顧客的關係存續期間，從顧客身上獲得的價值，但有些組織 (包括上面提到的音樂產品製造商) 也開始檢視相反的情況：在同樣這段期間內，公司提供給顧客的價值；公司可以在使用者入口網站中向顧客顯示這些價值，也可以在顧客續約之前傳達有關這些價值的資訊。受影響的 KPI，包括顧客保留率、忠誠度，以及顧客終身價值這個典型指標。

這些例子雖然可能不是公司傳統上追蹤的指標，卻是顧客真正關心的。公司若是追蹤顧客重視的指標，就會更清楚知道自己能採取哪些行動，來改善顧客想要的結果，而這會直接影響到企業績效。

如果公司只根據 KPI 來衡量員工的績效，並計算員工的薪酬，員工自然就會設法採取一切必要行動，為公司達成那樣的結果。這通常包括操弄顧客，而顧客對此反感。相反地，員工若是必須對 CPI 負責，就會積極協助顧客達成顧客想要的結果。CPI 會調和員工和顧客的利益朝向一致方向，以追求共同的成功。

因此並不令人意外的是，採用 CPI 的公司 (員工的心態和行為，專注在顧客想要的結果)，通常會創造更高銷量 (而且更快做到)。此外，這通常還可以改善顧客情感、行為和忠誠度。

定義你的 CPI

企業在嘗試定義自己的 CPI 時，常犯四個錯誤，其中包括：直接採用別家公司的 CPI (這只會顯示對那家公司顧客重要的事物)；依賴內部團隊的專家判斷，這些團隊通常以為「我們了解顧客及顧客的需求」(他們這種想法往往並不正確)；焦點團體 (揭露誤導性的團體思維)；問卷調查，這種方法最吸引人，因為相對速度較快、規模較大。

當顧客為實現特定目標，而與人、系統、流程或政策互動時，上述這些方法都無法找出與顧客期望的特定結果相關的 CPI。相反的，找出 CPI 的最有效方法是情境探索 (contextual

構面視角-人力資本效益

inquiry) · 這屬於人種誌研究方法，受過專門訓練的研究人員，在實際環境中與顧客交談或觀察顧客，顧客會在這些環境中（住家、辦公室、商店、其他地點，或者往返這些地點的途中）考慮或嘗試達成特定結果。

接受過這種類型人種誌訓練的研究人員，知道應尋求哪些資訊，以顯示顧客在歷程中的某些特定的點所感受到的挫折、期望和目標結果；然後，這些研究人員提出一系列恰當的開放式問題，以取得問卷調查不懂得詢問而得的深入見解，以及顧客可能不願意在問卷調查中回覆的答案。

把 CPI 與 KPI 連結，以提升企業績效

你一旦決定自己的 CPI 之後，就可以開始衡量它們，並尋找每個 CPI 對一個或多個 KPI 可能產生的潛在影響、與那些 KPI 和之間的關係。接下來你應發展出一些有關 CPI 和 KPI 之間關係的假設，然後進行對照實驗，以驗證這些假設是否成立。

一旦確認特定 CPI 和 KPI 之間的關係，你就可以開始要求團隊為他們能影響的 CPI 負責。然後，這些員工負責管理對顧客重要的結果，這麼做就能帶動公司的成長。

諷刺的是，在這個有如此多公司宣稱以顧客為中心、以客為尊或全心關注顧客的年代，大多數公司仍只專注在以公司為中心的指標。公司若是轉型改為採用 CPI，並建立 CPI 促成產生的以顧客為中心的文化和實務，就會逐漸超越競爭對手，並且進一步優化本身運作，以實現加速、差異化和可防禦的成長。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：哈佛商業評論

[你該開始追蹤的最重要指標](#)

阿里巴巴 1 小時開除 1 個人，馬雲：開除人「心要慈，刀要快」

2020-7-21

沒開除過員工的管理者，不是好管理者

在管理者的工作事項中，最令人頭疼的莫過於對人的管理；而在管理人的工作中，最難的一項可能就是開除員工了。電影《型男飛行日誌》(Up in the Air) 中對此有生動形象的展示，管理者為了避免直接面對將要失去工作的員工，選擇讓中介機構(如諮詢公司)幫助他們完成這個過程。

由此可見，開除員工確實是一件讓管理者很頭疼的事。我在為企業培訓的時候，曾經在課間聽到兩位管理者的談話。A 是某公司銷售總監，和他聊天的是同公司的另一個銷售總監 B。

A 說：「銷售部壓力大，員工流失率高，一年走掉 30% 的員工根本來不及招聘，把我愁壞了，你們怎麼樣？」

B 說：「我們很好啊，我絕不解僱一個員工，最近三年流失率幾乎為零，所有人都找到了家的感覺。」

那麼問題來了，你覺得 A 和 B 誰是合格的管理者呢？

我的答案是：A 和 B 都不是合格的管理者。一個好的管理者不但要懂得招聘，也要懂得開除人，甚至是開除自己親自招進來的人。用一個形象的比喻，這就像人熱愛美食但也要堅持運動，否則脂肪就會不斷累積，直到走不動。所以，管理者對持續不改進的員工要果斷開除，對他們的容忍是對優秀員工的不公。

在阿里，做了三年管理者的人，如果還沒有開除過人，則被認為是一個不合格的管理者。招聘，是管理者要做的事，而且大多是基層管理者的事；開除人是對管理者的一項考驗：沒有開除過員工的管理者，不是好管理者。

這也意味著，作為管理者，不僅要學會招聘，還要學會開除人。

如果要評比國內「開除界」的第一把交椅，我這一票一定會投給阿里。

2017 年，馬雲參加湖畔大學的第三期開學典禮時，談到他曾在某年除夕夜狠心開除了一名在公司工作多年的高管，他的話立刻引起場下一片嘩然。有人站起來問他，這樣做是否太過殘忍？

構面視角—人力資本效益

馬雲肯定地回道：「開除人『心要慈，刀要快』。」

前奇異 (GE) 執行長傑克·威爾許 (Jack Welch) 曾經說過這樣一句話：「如果當一個人到了中年之後，還沒有被告知自己的弱點，反而在某一天因為節約成本的原因被裁掉了，這是最不公平、最不應當發生的事情。就是因為這個公司太仁慈了，他連出去找工作、提升自我的可能性和機會都沒有。」

所以，如果要開除員工，就直接開除，最怕的是「拉鋸戰」，想起來的時候鋸兩下。對一個員工不滿意，卻又不找他談話，連續三次想要開除都沒成功，就像反覆拉扯傷口，最殘酷無情。那麼，開人的「刀」到底要多快？

阿里曾經創下一小時開除一個人的紀錄。

2016 年 9 月 12 日，阿里巴巴在內部辦了一個「中秋搶月餅」的活動，安全部門的四名員工為了搶到月餅，自己編寫了一個程式，16:00 成功搶到了 124 盒月餅。

令人猝不及防的是，這四個人 16:30 被管理者約談，17:30 被解約，18:00 離開阿里。這是阿里史上最快的開除紀錄，從 16:30 約談到 17:30 解約，阿里只用了一小時就完成了，真正應了馬雲那句開除員工「心要慈，刀要快」的話。

不只是馬雲，如今阿里的 CEO 張勇也繼承了開除人「心慈刀快」的理念。張勇在一次談話中提到自己曾動手把一個 2000 年就在公司工作的「老阿里」開除了，因為他有商業操守問題。當時幾乎所有的管理者都下不了手，唯有張勇「手起刀落」，毫不猶豫地把他開除了。

除了阿里，華為在開除不合格及價值觀不符的員工時，同樣也做到了「心慈刀快」。

2017 年 11 月，任正非在人力資源管理綱要 2.0 溝通會上表示：「低績效員工還是要堅持逐漸辭退的方式，但可以好聚好散。辭退時，也要多肯定人家的優點，可以開個歡送會，像送行朋友一樣，給人家留個念想，也歡迎他們常回來玩玩。」

為了重新激發員工活力，華為在 2008 年 1 月 1 日《勞動合同法》實施之前，策劃了「先辭職再競崗」的集體大辭職方案。參加自願辭職的老員工大致分為兩類：自願歸隱的「功臣」和長期在普通職位的老員工，工作年限均在八年以上。

構面視角-人力資本效益

其中一些老員工已成為「公司的貴族」，坐擁豐厚的期權收益和收入，因而「缺少進取心」。由於這些老員工的收入相對較高，華為公司為他們辭掉工作支付的賠償費，外界預測總計將超過10億元。

任正非常掛在嘴邊的詞中有一個是「沉澱」。在他看來，一個組織時間久了，老員工收益不錯、地位穩固就會漸漸地「沉澱」下去，成為一團不再運動的固體。拿著高工資，不幹活。因此他愛「搞運動」，任正非認為，開除人是保持企業活力最重要的因素。

任正非曾經親自批示一位剛進華為就給自己寫「萬言書」的北大（北京大學）學生：「此人如果有精神病，建議送醫院治療；如果沒病，建議辭退。」

那麼「心不慈，刀很快」又會有什麼樣的後果呢？

「心不慈，刀很快」，說明管理者沒有人情味，只根據業績開除人，一點情面都不講。「心要慈」是對的，畢竟面對的是員工，採取的解決方案要符合人性。懂人性者，才能得人心，得人心者得天下。應用到操作層面，在你能夠確保完全合規、沒有法律風險，可以單方解聘的前提下，仍然選擇協商、溝通，給對方臺階下，不要扼住喉嚨，以保留對方未來在其他地方的發展機會。這才是真正的「心要慈，刀要快」，這才是管理者開除人的正確做法。

開除員工，並不是一個輕鬆的話題，對於員工和管理者來說都非常重要。

任何加入企業的員工都要清楚地認清未來幾年的工作狀況，管理者也要對他們所處和所打造的環境負責。在不符合企業價值觀的員工沒有破壞這個環境之前，最好還是以相互尊重的方式將其「開除」。但牢記開除員工一定要盡快行動，否則公司受損、員工寒心。

成功企業的做法，不一定要完全模仿。但凡是走向了偉大和輝煌的企業，所有的種種做法都會成為案例和典範，我們可以從中學習、借鑑，再用到自己的管理工作中，這才是真正學到了精髓。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：行銷人

[阿里巴巴 1 小時開除 1 個人，馬雲：開除人「心要慈，刀要快」。](#)

因為裝不來！Google CEO 皮采都趁「這種時候」偷挖出好人才

2020-06-30

四個條件，找到對的人

比爾說：「如果你在經營一家公司，就要讓身邊圍繞著超級優秀的人才。」也就是永遠雇用比你聰明的人。

「任何代替執行長管理不同職能部門的人，應該要比執行長更擅長管理這個部門。有些時候，他們代表的是人資或 IT 部門，但多數時候，他們代表的是公司。這些管理者都是聰明人，都有很強的能力，而公司希望他們貢獻出他們最好的點子。」

比爾要找的人才，必須具備四個特質：

第一，必須**聰明**，不一定是學業成績好，而是能夠在不同領域快速學習並展開工作，同時在該領域建立人脈，比爾把它稱為「延伸類推」(far analogies) 的能力；

第二，必須**努力工作**；

第三，必須**正直可靠**；

第四，必須具備一個很難被定義的特質：**恆毅力**，亦即在被擊倒後，有熱情與毅力站起來再次衝鋒陷陣的能力。

如果比爾認為一個人身上具備這四種特質，他就會容忍這個人身上的其他許多缺點。

老闆是看重你？還是覺得你「很好用」？十個徵兆看出老闆喜不喜歡你

當他在面試中評估一個人是否具備這些特質時，除了問對方做過什麼，還會問是怎麼做到的。

如果對方說自己「曾帶領過一個創造營收成長的專案」，他會問對方是如何帶來成長的。從實現成長的過程，可以得知對方參與的深度：這個人是否親自動手做？是勇於任事的實踐者嗎？

他是否打造了一個團隊來完成這件事？

比爾從對方的用語，是喜歡講「我」(象徵著以自我為中心的心態)，還是「我們」(有可能具

構面視角-人力資本效益

備團隊精神)，來判斷對方是不是他要的人才。比爾還會特別觀察求職者是否停止學習？他的答案比問題還多嗎？那是不妙的徵兆！

比爾奉行的原則，絕大多數與研究結果不謀而合，但他的代名詞判斷法是罕見的例外。

德州大學社會心理學教授潘尼貝克(James Pennebaker)在《代名詞的奧秘》(The Secret Life of Pronouns)一書中指出：日常生活中一個人常講「我」(I)或「我們」(we)，不一定能說明這個人是更個人主義或更有團隊精神，但可顯示地位的差異。位階低的人(例如公司中並未擔任管理職的人、大一新生)比較常講「我」，而位階高的人(高階主管、教授)則比較常講「我們」。

但無論如何，比爾要找尋的人才是願意做出承諾全力以赴，並以團隊利益為優先，而不是只關注自己成功。

如同皮查所言，你要找的人必須「明白自身的成功取決於良好的合作，能夠互相讓步，以及能把公司放在第一位。」每當比爾和皮查找到那樣的人才時，「都會非常珍惜他們」。

然而，如何知道自己找到那樣的人才？有個簡單方法就是觀察一個人是否能夠忍讓，以及替別人的成功歡呼。

皮查指出：「有時一個決策出來之後，就有人必須放棄一些利益或權利。我會仔細觀察他們是否願意為了大局退讓，以及退讓的程度。此外，一個人是否會因為其他人有好成績而興奮？儘管那個好成績與他們無關，但他們仍然可以替別人感到開心。我會特別留意這些細節，就好像看見板凳球員替其他隊員歡呼，就像杜蘭特(Kevin Durant)投出制勝的關鍵球時，柯瑞(Steph Curry)開心的跳上跳下。這種事裝不來。」

2011年，施密特辭去谷歌執行長一職。在接下來的組織重整中，羅森柏格也卸下產品長職務。羅森柏格有幾個職務選項，包括接手企業事業部門(今日的谷歌雲端事業部，價值數十億美元)，但他決定拒絕所有選項。因為公司改組，令他感到很受傷，覺得接受其他任何職務都等於是降級。

比爾對此非常失望，羅森柏格居然把自己受傷的自尊，看得比谷歌團隊的最佳利益還要重要(但

事實上，對團隊有利的選擇也對羅森柏格有利)。他犯了「源於自我意識和情緒化的錯誤」，比爾認為羅森柏格應該「把頭從屁股裡拔出來」，停止做傻事。

比爾建議羅森柏格多花點時間重新思考自己的決定，並且繼續定期與他會面。在比爾的協助下，羅森柏格後來選擇接受其他職務，重新回到谷歌的管理團隊。

比爾沒有放棄羅森柏格，但也永遠不會讓羅森柏格忘記他居然曾想背棄團隊。羅森柏格也因此學到了最重要的一課：當變化發生時，必須優先考慮對團隊來說最好的選擇，因為那往往也是對自己最好的選擇。

比爾非常看重一個人的勇氣，亦即不計個人得失，為了有利於團隊的事願意挺身而出、承擔風險。

皮查打從進入谷歌擔任工程師，每當遇到覺得不對的事情，他一定會說出來，在成為谷歌執行長之後，對佩吉和我們報告時也仍然是直言不諱。提出異議需要勇氣，但如同皮查所說的：「每當我說出不好開口的話，比爾都會讚許，因為他知道我是出於對公司和產品的關心。這也是我這麼做的出發點。」

對於直言不諱的員工，現在的皮查也會給予同等的尊重與支持：「有些人極具團隊精神，真心關心公司。他們的意見對我來說很重要，因為我知道他們的出發點是為了公司，而不是出於私心。」

比爾很喜歡和那些「難以相處」的人打交道，因為愈難搞的人，愈敢於說出自己的看法，雖然偶爾覺得刺耳無禮，但他們不怕違反潮流、與大眾不一樣，尤斯塔斯形容這類型的人「就像沒切割好的鑽石」。

比爾和賈伯斯的長久友誼證明了這一點，他與谷歌的佩吉和布林、財捷的庫可等創業家的長期合作關係也證明了這一點。他們都不是那種很好相處的人！

我們認為比爾並沒有主動去尋找具有這種個性特質的人，但他確實能夠容忍、甚至接受他們。我們多數人可能都覺得很難和這類型的人相處，但比爾卻覺得他們很有意思，值得挖掘，有時還會協助他們打磨掉一些個性上的棱角。

構面視角-人力資本效益

一流教練往往能容忍團隊裡的成員有一點古怪與「帶刺」，甚至鼓勵這樣的特質。無論是運動員、企業創辦人，還是高階主管，那些表現優異的人往往都「很難相處」，但你希望他們在你的團隊裡。

[<返回目錄>](#)

資料來源：經理人

[因為裝不來！Google CEO 皮采都趁「這種時候」偷挖出好人才](#)



才庫事業群

核心競爭力的價值戰略夥伴

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

價值

企業競爭力建構服務

雲端

雲端人才 / 遠距工作

精準

顧問式 / 加值化獵才服務

智慧

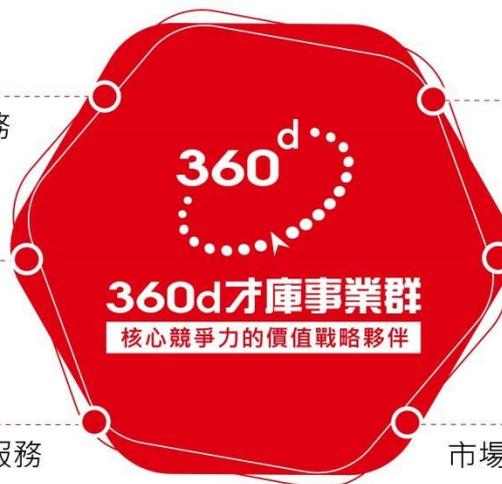
數位營銷 / 資訊應用建置

效益

企業人力資源委外服務

平台

市場營運 / 通路資源整合





才庫事業群