



雙·週·報

2020 年 9 月 24 日出刊 第 06 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，於每一期輪替刊登：

- **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
組織發展與經營管理	組織能力發展、組織營運效能、工作價值創造
人資策略 / 規劃與效益	人力資源策略、人力資源規劃、人力資本效益
人資管理 / 發展與勞動法遵	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。

A person in a suit is pointing at a whiteboard in a meeting room. In the foreground, there are two laptops on a desk, both displaying charts and graphs. The scene is dimly lit, with a blue tint.

360d 才庫事業群雙週報
人資管理/發展與勞動法遵

HR Management

◆ 本期專欄

楊董開講：事業經營 VS. 人力資源

台灣 HR 轉型升級為 SPEO 的三大挑戰 (上)



看過《三國志》都知道，諸葛亮身為劉備軍師，幫蜀漢組建團隊打天下，以企業管理的角度來看，若將劉備比作企業主，諸葛亮決定人才的聘用，其實就是人資長，但諸葛亮又更具遠見，可因應組織需求，協尋整合不同專長人才組建團隊，以達成組織目標與願景... >>[點擊看更多](#)

外商誤踩勞檢雷點 才庫人資委外神救援



幾年前，一間從香港來台設點的公司，以優於台灣勞基法的福利雇用員工，卻仍被離職員工檢舉，成為勞檢開罰的對象！倍受挫折的港商試著去瞭解台灣勞動法令，這才發現雙方存在文化差異，像是法令用語、工時計算與休假定義大不同，讓港商摸不著頭緒.... >>[點擊看更多](#)

◆ 構面視角

人力資源管理

1. [Effective Office Productivity Tips For HR Managers](#)

Recruitment and employee productivity have always been the top concerns of various HR managers. As an HR manager, it is easy to start contacting office movers if you feel that the current workspace does not improve your workers' productivity. But there are tips that you can use to help your employees perform as expected, and we have shared some of them below.

2. [HR 新知分享 疫情期間 Hold 住人才](#)

因疫情使得用人政策臨時轉彎，許多已投履歷的、已面試過的，甚至已經收到錄用書的潛在新員工，大多處於一個渾沌的狀態中。建議人資部門和用人主管，採取以下行動，以避免流失潛在人才，或對公司品牌造成傷害。

3. [公司每年調薪漲 3%，難怪留不住好人才！外資揭員工頻頻跳槽真正原因](#)

我身邊的主管朋友時常有個困擾，那就是想網羅好的人才，或是留住堪用的人，公司卻沒有足夠的薪資預算，可以吸引優秀的人選。或只能看著人才培養完跳槽，在無限的招募或是訓練地獄當中徘徊。他們時常來跟我討教，到底什麼樣的薪資策略，能夠留住人才，但又不失彈性並能說服公司老闆買單。

人力資源發展

4. [沒規則就是唯一規則？Netflix CEO：迪士尼也不是對手](#)

Netflix 共同創辦人暨執行長里德·海斯汀 (Reed Hastings) 在 9 月推出新書《No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention》中，敘述了 Netflix 與眾不同的無規則文化，如何使他們從被百事達嘲笑，到現在全球總訂戶達到 2 億人，迪士尼與華納兄弟都爭相效仿的影音串流巨頭。」

5. [是不是尊重員工的好公司，從二個地方就能看出來！](#)

員工到公司上班工作，除了賺取薪資報酬外，還需要「被尊重」！這裡說的「尊重」不是討好員工，而是在使公司正常運作的前提下，能夠以「同理心」的思維，讓員工感受到「被尊重」。

勞動法遵體制

6. [勞動部最新補助上路！符合 4 條件，小孩學費國家幫你出](#)

家有子女還在就學，但近期被老闆資遣，生活費已經趨於緊繃，孩子的學費該怎麼辦？為解決非自願離職失業勞工的經濟負擔，勞動部公布今年失業補助資格，符合 4 大條件的失業勞工，其膝下的每一位在學子女，最高可領 28800 元補助。

7. [收移工服務費須符合「三條件」 勞動部：違法仲介最重停業 1 年](#)

因語言、文化的不同，移工工作及生活上多由仲介公司協助及安排。勞動部日前公告提醒，仲介公司向移工收取「服務費」，必須符合「有簽約」、「有服務事實」、「不得預先收取」等三項條件，仲介公司若違反規定，除罰鍰外，最重可停業 1 年。



台灣 HR 轉型升級為 SPEO 的三大挑戰

挑戰一、從經營管理需求看戰略性人力資源

看過《三國志》都知道，諸葛亮身為劉備軍師，幫蜀漢組建團隊打天下，以企業管理的角度來看，若將劉備比作企業主，諸葛亮決定人才的聘用，其實就是人資長這個角色，但諸葛亮又更具遠見，可因應組織需求，協尋整合不同專長人才組建團隊，以達成組織目標與願景；可惜的是，台灣多數企業將人資視為人事行政，只要處理人才招募、出勤 / 薪資計算、人才培訓、績效評核...等例行性事務工作，因此限縮了人資長原本的角色價值，也耽誤了企業發展的空間。

企業止於人：人才是企業價值創造者

古人造字很有智慧，將企業的「企」字拆開來看：上「人」下「止」，如果拿掉人字，企業隨即止步，貼切表達人才是企業價值的創造者！但什麼是人才呢？這裡以下圖「企業戰略推行八大價值關聯圖」舉例，位在中間核心是企業的理念價值，奠基於使命願景，而產品、市場、品牌...等價值則環繞核心循環運作，這當中人才價值為組織能力打造奠基；也就是說，人資長應具備企業戰略的思維，結合經營管理需求，找到符合團隊特性的人才，提昇組織各個營運環節上的戰能與戰力，所以人資長是企業軍師，也是幕僚長！

企業戰略推行八大價值關聯圖



台灣人資發展歷程與回溯

31年前，才庫剛成立時，當時台灣企業都在講人事，過了3-5年才開始有人力資源的觀念，但多數只侷限在兩大面向：人力資源管理、人力資源發展；在約略20年前，台灣人資界對人資功能、角色與價值有過一段期間的熱烈討論，當時擔任台積電副總及人資長的李瑞華，經常舉辦各種主題的人資研討會，成功創造台灣人資界對人資價值的學習熱潮，但在那段期間之後，榮景不再，令人感慨。

美國人資專家 Dave Ulrich 在著作《Human Resource Champions》中，將人資分成四種角色(如下圖所示)，依此對比台灣現況，人資長往往只被定位為「行政專家」，少數人資長有「員工大師」的思維、行動，更少數人資長擁有「變革代理人」的思維，而要做到「戰略夥伴」者幾乎沒有；但真正有志者，應該從經營制高點思索人力資源策略與規劃，甚至是組織能力與發展，協助經營者規畫並執行戰略，扮演企業軍師、戰略夥伴的角色。

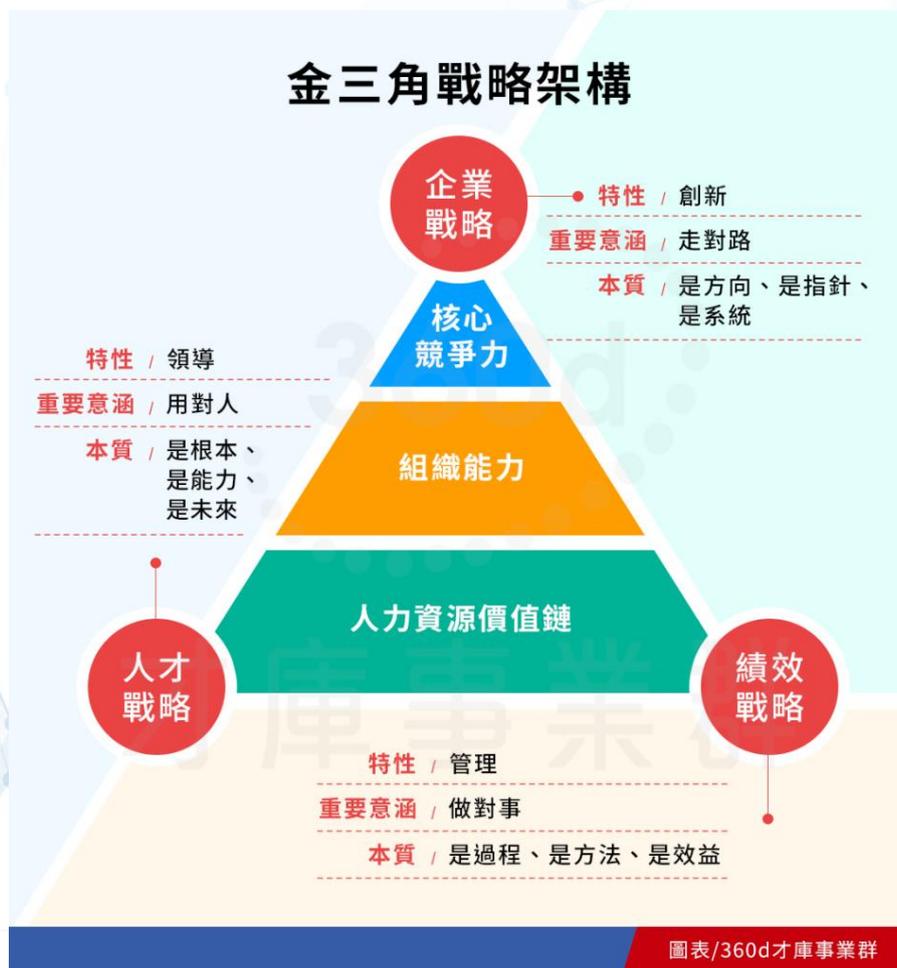


成為 SPEO 才是人資長的大未來

在企業管理領域中，人才與人力資源是先進社會國家之跨國企業在事業發展及營運成效上最重要的支撐力量，人力資源策略管理是凌駕於其他職能部門之策略管理的，蓋因研發、生產、行銷、營業、客服、財務、資訊...等功能性運作，皆需仰賴人才與人力資源的有效投入，才能創造出成果與價值；因此 HR 跨越傳統人資角色的框限，而人資長轉型升級為企業主戰略夥伴 SPEO (Strategic Partner of Enterprise Owner)，既擁有經營思維的高度，又擁有橫跨職能管理的廣度，還擁有問題洞察/預防的深度，才能夠挖掘人力資源寶藏，開拓人力資源發展的大未來。

企業經營金三角戰略鳥瞰

人資長若想升級成為戰略夥伴，勢必要涉獵經營管理，並具備更全方位、更長遠、更深微的戰略性思維，在此謹提供「企業金三角戰略架構」給企業主與人資長們作一參考：三角型本體展現企業經營管理三個層面，底層的人力資源價值鏈是中上層組織能力與核心競爭力的重要基礎；而座落在三角點的基本戰略，包含：企業戰略、人才戰略、績效戰略（詳見下圖），每個戰略都有其各自的意涵、本質與特性，是企業在落實執行戰略時，應該具備的思維架構與基本概



HR 在經營管理上的六大戰略性角色

前面提到，企業人資長不該限縮自己的角色，應該成為戰略夥伴，且具備推動企業戰略實踐的思維與能力；所以，我們可以將人力資源的戰略性角色分為六個階段，包含：能力建築師、內控管理者、資源引領人、外展支援長、價值創造師、戰略實踐家，這六者概括了戰略性人力資源的功能，在後面篇幅（中篇、下篇）將有更詳細的說明，現將其意涵大致列表如下：

HR在經營管理上六大戰略性角色

戰略性角色	說明
能力建築師	培育個人能力、協助強化團隊與組織能力，達成企業核心目標。
內控管理者	建立企業經營活動監管機制，對工作成效與營運流程進行有效管控。
資源引領人	廣泛涉獵，並整合內外部人力資源，且能引領外部資源為內部所用，以提昇企業競爭力。
外展支援長	瞭解產業與市場脈動，並能提出與時俱進的市場開拓資源及作業奧援。
價值創造師	以理念價值為核心下，透過人才價值的創造，累積企業各營運環節的實力與價值。
戰略實踐家	參與企業戰略制定，鏈結上述戰略角色成果，實踐企業目標與願景。

製圖/360d才庫事業群

敞開思維大門：人資長就是幕僚長

綜上所述，人資長應該成為經營者的左膀右臂，並成為企業管理上不可或缺的幕僚長，因此就須敞開思維大門廣納資源，包含：

- 經營宏觀 - 管理微觀：從大方向思考企業經營，從細微處解決潛藏問題。
- 前瞻未來 - 洞察機先：瞭解時勢所趨與戰略所需，深謀遠慮後以內外資源為後盾，為企業戰略獻策。
- 熟用領導 - 精通管理：懂得識才 / 育才 / 用才 / 輔才 / 評才 / 留才 / 展才之道，並擅長運用管理機制，達成企業目標。

也就是說，人資長須擁有高瞻遠矚的視野，懂得帶人與待人之道，更專擅營運資源之應用、管理與累積，才能出奇制勝，成為企業的戰略夥伴。

更多詳細內容，請期待【台灣 HR 轉型升級的三大挑戰】中篇：挑戰二、從內控角色扮演到企業競爭力打造。

資料來源：360d 才庫事業群董事長楊朝安口述

[< 返回目錄 >](#)

外商誤踩勞檢雷點 才庫人資委外神救援



幾年前，一間從香港來台設點的公司，以優於台灣勞基法的福利雇用員工，卻仍被離職員工檢舉，成為勞檢開罰的對象！倍受挫折的港商試著去瞭解台灣勞動法令，這才發現雙方存在文化差異，像是法令用語、工時計算與休假定義大不同，讓港商摸不著頭緒，在因緣巧合之下，開啟了與 360d 才庫事業群的第一次接觸！

才庫專業人資顧問在深入瞭解後，發現港商被罰的原因有兩項：一、公司要求女性員工夜間工作，沒有事先取得同意；二、休息日的薪資短少，以及例假日排班、例假日薪資短少等問題。

針對上述兩項違規狀況，才庫建議的補救方法包含：

- 女性夜間工作事前應有的協商與規定
- 說明例假日正確觀念
- 休息日正確的加班費計算方式
- 協助計算正確薪資及該補足的休息時數

令人意外的是，在與該公司深入交流後發現，該公司違反的不只上述兩項，還包含：沒有勞動契約、公司人員滿 30 人卻未訂工作規則、不懂台灣「一例一休」、不清楚資遣與符合解雇原則...等，也就是說，這間公司對台灣的勞動法令完全沒有概念！

其實，外商公司來台設點，因為文化差異而發生勞資糾紛在所難免；加上台灣政府為保障勞工權益，年年調整法令與規則，根據 360d 才庫事業群人資顧問多年執案的經驗顯示，上述問題

本期專欄

也常是台灣中小企業常發生的問題！

近幾年，市場環境變遷、勞工權利意識高漲、勞動法令變動頻繁、職能專業培育困難...等多重因素，一般的企業人資已經無法肩負全方位工作要求；最怕發生失誤牽一髮而動全身，可能讓公司遇到勞檢受罰，甚至影響公司商譽、失去員工信賴！

因為這一份機緣，360d 才庫事業群的「人事外包服務」應運而生，不僅解決外商公司違反台灣勞動法令的煩惱、贏得員工信賴，同時為外商公司導入心理測評，協助進行人才招募、提供人力派遣、勞動法令、薪資計算等服務，一條龍的服務深獲該公司的肯定。想知道更多外商來台誤踩勞法雷點的案例說明，請點擊收看 [【人資研習營】EP3 外商不懂台灣勞法吃苦頭，才庫](#)

● [「人事外包」解煩惱](#)

[<返回目錄>](#)

Effective Office Productivity Tips For HR Managers

2020-9-10

Recruitment and employee productivity have always been the top concerns of various HR managers. As an HR manager, it is easy to start contacting office movers if you feel that the current workspace does not improve your workers' productivity. But there are tips that you can use to help your employees perform as expected, and we have shared some of them below.

Block Out Distractions

Modern life is packed with all forms of distractions. Disruptions might come in the form of text messages, email alerts, and social media notifications. The problem is that when these things happen, employees tend to give them more attention than necessary.

As an HR manager, you need to encourage your employees to stay focused as long as they are in the workplace. They can achieve this by grouping interruptions and then blocking them all at once. For instance, they can start by switching off their phones for at least one hour to focus on important tasks that need to be completed within a given duration before taking a short break.

Insist on Quality over Quantity

Most of the time, the main focus should not be on the amount of time employees spend working, but instead on what they have accomplished within that time. As the human resource manager, you are supposed to encourage the workers that each time they focus on working, they must ensure that they do a good job so that they take care of something else next time.

It is not proper to conceptualize the idea of an ideal worker. An ideal worker comes to the office before someone else and leaves after everyone else in normal circumstances. But this might not be the best benchmark to use when gauging the productivity of an employee. Instead, focus on how well they execute plans to ensure excellent performance.

Equip The Team with The Right Tools

When it comes to business performance, the skills of your team play an integral role. But their skills become useless unless they have the right tools to deliver quality work. For instance, you can make the work easier for them by helping them use the right software.

Think about things such as productivity and time tracking apps. Since there are only a few working hours in each day and a lot of work that your team needs to complete, you will need a

good time-tracking app especially if they are working remotely. That way, it will become easier to track working hours and activity completed.

Use Communication to Focus on The Future

Effective communication is an important tool in every organization. Managers who consistently use effective communications plan to give instructions will be most of the time rewarded with an engaged, focused workforce.

You can get started on this by coming up with and embracing a culture of effective communication. For example, each time you hold a meeting to address reduced productivity issues, the meeting will bear fruits if it starts by mentioning positive aspects of the workforce. These must include the things that happened within the past few days or weeks.

If the workers feel that they are respected and that their efforts are appreciated, they will be willing to work harder next time.

Make Sure to Take Breaks

As the HR manager, it is easy to forget about breaks and the roles they play in enhancing productivity. It is vital to note that it is possible to enhance productivity by taking regular breaks. By taking some time away from work, employees will avoid getting bored and being unfocused. In case there is a need to solve complex issues, relaxation can help.

Therefore, if you have not, make sure to encourage your employees to take regular breaks from work. They can spend time chatting with their colleagues or replying to text messages from their friends and loved ones. However, to accomplish more within a day, the breaks should not be too long.

The Bottom Line

If you are a human resource manager, you can help your company achieve its bottom line using the tips mentioned above. Also, since you are part of the workforce, you also need to take regular breaks and track your time and productivity. We hope that this post changes how you deal with your employees when looking to improve their workplace performance.

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：HR News

[Effective Office Productivity Tips For HR Managers](#)

HR 新知分享 疫情期間 Hold 住人才

2020.09.19

By 溫蒂小姐

疫情期間，公司人資部門除了要安排同仁遠距工作，許多公司也受疫情及景氣影響而緊急將人事凍結，有些公司甚至不得已需裁員或放無薪假，原本招募的人才也暫不通知報到，在這麼不穩定的情勢之下，人資部門該如何 Hold 住人才，以免錄用的人才跳槽到其他公司呢？

因疫情使得用人政策臨時轉彎，許多已投履歷的、已面試過的，甚至已經收到錄用書的潛在新員工，大多處於一個渾沌的狀態中。建議人資部門和用人主管，採取以下行動，以避免流失潛在人才，或對公司品牌造成傷害。

- 1.重新評估招募需求的優先緩急。
- 2.持續與各招募階段的應徵者保持聯絡。

進行的方式包括：

- 針對已發出錄用書的應徵者，由招募團隊或用人主管親自以電話聯絡
- 不要發「無聲卡」給其他面試階段的應徵者
- 主動溝通並解釋目前公司的招募狀態
- 持續以 e-mail 行銷策略方式，分享公司相關訊息給應徵者
- 鼓勵應徵者追蹤公司的社群管道，以持續雇主品牌黏著度

在這個充滿不確定的時局下，人與人之間的充分溝通和保持連結，顯得特別重要。一家公司的企業文化和價值觀，若能在這次的危機處理中展現，也會成為未來應徵者在選擇工作機會時的重要考量。

如果公司和人資部門能做到以上幾點，將有助於人事解凍後，公司快速重整旗鼓，號召人才迅速就位。 [< 返回目錄 >](#)

資料來源：溫蒂小姐

[HR 新知分享 疫情期間 Hold 住人才](#)

公司每年調薪漲 3%，難怪留不住好人才！外商人資揭員工頻頻跳槽真正原因

正原因

2020-09-14 by 職來直往 Miss 莫莉

我身邊的主管朋友時常有個困擾，那就是想網羅好的人才，或是留住堪用的人，公司卻沒有足夠的薪資預算，可以吸引優秀的人選。或只能看著人才培養完跳槽，在無限的招募或是訓練地獄當中徘徊。他們時常來跟我討教，到底什麼樣的薪資策略，能夠留住人才，但又不失彈性並能說服公司老闆買單，於是今天就要來談談不同的情況，可以如何讓薪資發揮激勵作用。

1. 試用期過完給簽約獎金(Sign on bonus)

外商張經理的困擾是能找到台大等一流學府的應屆畢業生，但是公司給不起高底薪或足以激勵人選的調薪制度，導致於他底下的同仁，大多在他辛苦栽培完，就跳槽到知名外商，薪資翻了好幾倍，說穿了只是來他現在的公司過水，累積一個外商的資歷跟標籤而已，然後留下成天在人力銀行找新人面試的他，於是我跟開玩笑說，給不起錢，成天只是畫大餅、談理想，當然不是辦法，我具備國內外薪資實務經驗多年，我早就看穿，給不起錢，就是幫其他公司養人。

談談你公司每年頂多調薪 3%，也太不尊重人，我說張經理，你們公司調 3% 是抗物價通膨吧！這哪裡具備激勵還是留才的作用。談談我們公司怎麼做，留住好人才吧！我們國外分公司很盛行給新進員工簽約獎金(Sign on bonus) 當作過試用期半年的獎勵，可以彌補你不能給高底薪的困擾，一來半年也夠你觀察人選適不適任，如果是好的人才，不如在試用期後，給予簽約獎金，就能讓人選感到自己的表現被短期內被器重，對公司日後更賣命，畢竟上班族，哪個不是為五斗米折腰，慢慢給，比說服公司一次給，你覺得哪個選項公司會買單，於是我請他回去跟公司討論我的建議，後來確實幫他留住許多一流人才，現在見到我，都很開心說，我終於不用一直找人、為薪資預算所困。

2. 彌補人選前公司通知期沒做滿的薪水(Notice pay refund)

外國主管 Mark 的狀況是很急著找人，需要人選提前離開公司，快速入職，填補人力不足的缺口，於是我建議他，可以彌補人選前公司通知期沒做滿的薪水，英文俗稱為 Notice pay refund，這樣一來，人選提前加入公司，我們提供了一些誘因，足以激勵他，可以盡量達成雙贏，人選會比較覺得公司有誠意激勵他入職。之前我們海外公司的印度員工，就有幾個很優秀的就是這樣網羅的，我們採取彈性的薪資制度，他們在印度離職率這麼高國家，才都穩定度頗高。相反的台灣的公司，大多數薪資制度相對死板，只會給低底薪，留人到年底才給年終獎金，

構面視角-人力資源管理

人倒是領完年終就走，忠誠度還是穩定度都不好，部門主管每到年後，下屬跑光，都瘋狂地找人，來跟我抱怨，於是我都建議，與其給固定薪酬，加上年終，應該搭配國外行之有年的薪資策略，交叉使用，一網打盡對的人。

3. 提高底薪，壓低獎金以符合公司用人預算

我剛好是一個運氣比較好的人，在我畢業時就加入一家外商公司沒換過工作，說穿了是我主管薪資傾向一次到位，買幾年穩定度。我主管是個心細想遠的人，她說與其給個不具競爭力的薪資，每天怕妳離職，重新訓練人，累得要死，那我不如大膽相信自己看人的眼光，我就先多給妳底薪，獎金比例給少一點，年薪還是符合公司預算，你會覺得比較有安全感，願意做久一點，工作量大時，也心甘情願加班，於是我瘋狂大笑，主管妳真的慧眼識英雄，但妳只能說格局夠。

我的好姊妹 Emma 做行銷專員命運就沒有那麼好了，她在公司論工作量還是業績壓力，都跟我做薪資不相上下，她的主管就是讓她覺得貢獻跟薪資不成正比，準備要跳槽了，所以，要留住人，最重要的是除了公司本身的薪資制度有激勵效果外，跟對人幫你爭取，才會讓你覺得薪資是用來激勵妳的，不是安慰自己的出來餬口的。不用再說給不起高底薪就注定幫其他公司養人，外商人資親授的三個激勵人心的薪資策略，根據人才狀況使用不同 Package，幫助您激勵好的人才，留住最優秀的員工，不再為高流動率所困。

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：風傳媒

[公司每年調薪漲 3%，難怪留不住好人才！外商人資揭員工頻頻跳槽真正原因](#)

沒規則就是唯一規則？Netflix CEO：迪士尼也不是對手

2020-09-13

「你應該知道的是：一家企業唯一的規則就是沒有規則，難道不會讓公司管理成為災難？Netflix 共同創辦人暨執行長里德·海斯汀(Reed Hastings)在 9 月推出新書《No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention》(暫譯：沒有規則就是規則：Netflix 與它的改造文化) 中，敘述了 Netflix 與眾不同的無規則文化，如何使他們從被百事達嘲笑，到現在全球總訂戶達到 2 億人，迪士尼與華納兄弟都爭相效仿的影音串流巨頭。」

不只授權，而是全權給最優秀的人

也許有人會羨慕 Netflix 沒有規定的自由奔放，但完全自由意味著完全責任。Hastings 在新書訪談中，多次強調自由與責任的連帶關係。他們願意提供優渥薪水和高度自由給頂尖人才，但當你沒法帶來相應成果時，就會請你滾蛋。目前 Netflix 每年固定裁員 10%，藉由隨時可能被淘汰的高壓環境，使所謂的完全自由朝利多方向前進。

除了營造內部競爭，Netflix 更是積極對外招募一流人才，替換那些「不夠格」的員工。能力只是基本門檻，更重要的是他們需要具備主動挑戰和擁有熱情...等特質。

對於人材標準，Hastings 以運動員做為比喻，在每一場比賽中，選手都面臨受傷風險，甚至存在著葬送整個生涯的可能。然而，當你對此有所顧慮時，很可能就會減輕力道，以安全為重。這將導致你沒辦法成為一位偉大的運動員。

Netflix 就是想要雇用那些明知有風險，但仍不顧一切追求挑戰的人，而不是想找一份安穩工作的普通人。「只要 A 咖中的 A 咖」是 Netflix 著名的 Keeper Test 所追求的價值觀。Hastings 表示，Keeper Test 的原則很簡單，思考員工離職時會不會想要把他留下？如果答案為否，就代表公司應該去尋求更好的人選。當然，也可以解釋為公司願意花多少錢，讓這個人繼續留任，這讓外界總在 Netflix 在招募新血時，形容就像在雇用高級傭兵般。

這聽起來有些冷血的企業文化是始於 2001 年網路經濟泡沫，成立不到 4 年的 Netflix 被迫裁減 1/3 的人力。深思熟慮下，Hastings 和人資部門決定優先留下最具創意力和合作力的員工。剛開始他非常擔心，人力負擔加重以及裁員會導致公司士氣低落。結果沒想到，一切卻和他所想的恰恰相反。在只剩下不可或缺的員工以後，反倒讓整間辦公室充滿活力。那時的經驗讓他認知到冷血淘汰的必要，因為普通員工會拉低整個團隊中每一個人的表現。

構面視角—人力資源發展

為了全球化，閃電汰換高層？

就在 Hastings 新書發表後不到一週的時間，Netflix 突然宣佈主導全球原創內容的副總監 Cindy Holland 將離職。從長青劇《Orange Is the New Black 勁爆女子監獄》到《Stranger Things 怪奇物語》都是在 Holland 主導下的原創內容；然而令人關注的接替人選，是管轄在地原創內容的 Bela Bajarria。

第二名《紙房子》

Netflix 原創影集包括台灣的《罪夢者》、韓國的《李屍朝鮮》、日本的《AV 帝王》、西班牙的《紙房子》等等，比其他競爭對手都還要「在地化」。(圖/擷取自 IMDb)

這個決定似乎與 Hastings 在訪談時談到的觀點不謀而合：Netflix 必須走出美國，將決策動力轉入在地內容產出，從賣美國觀點給全球觀眾轉成「賣在地節目給在地觀眾」；Netflix 將從《紙牌屋》時代轉換成《紙房子》時代，成為更加全球化的企業。

先前 Netflix 首度來台投資華語原創影集《罪夢者》上架後，反饋不如預期，當時亞太區原創總監 Erika North 卻在此後宣布離職，曾經讓業界擔心是否影響台灣劇組和 Netflix 合作機會。但在韓國的《屍戰朝鮮》與近期的台劇《誰是被害者》獲得廣大迴響後，又讓人期待更多亞洲原創內容能經由 Netflix 合作，擁有更多在國際的曝光機會。

Netflix 文化不一定適合所有公司

Netflix 廢除繁文縟節，讓員工們享有年假無上限、公帳支出不用發票的高自由度，明顯是建立在只聘請優異又樂於挑戰的自律員工，但即使在 Netflix 如此挑剔的選才標準下，毫無章法的自由仍造成許多混亂。Hastings 舉例，公帳支出由員工自己訂定，就曾讓一名 Netflix 台灣員工偷偷核銷了 10 萬美元（約新台幣 300 萬元）的奢華假期。

不過對於 Hastings 來說，這 10 萬美元損失他能接受，因為付出如此代價的同時，早已先讓員工了解到公司對他們的高度信任，員工將以最佳的績效表現作為回報。

但 Hastings 也承認 Netflix 這套管理方法並不適用於所有產業，《富比世》(Forbes) 更是評論 Netflix 這種透明公開、極為理性的冷靜、持續且快速的獨特文化，幾乎難以複製。

高度自由和責任打造出的高效能，無疑是 Netflix 的一大競爭利基。面對來勢洶洶、擁有無數經典的 Disney+，Hastings 仍然對自家公司頗有信心，他表示：「我們將提供會員最好的服務，因為對手有太多行政流程要跑，拖慢了他們的腳步。」

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：風傳媒

[沒規則就是唯一規則？Netflix CEO：迪士尼也不是對手](#)

是不是尊重員工的好公司，從二個地方就能看出來！

2020-09-23

撰文者：菲大

前幾天中國大陸某家公司爆發大量員工集體離職的事件，根據報導是因為三位管理幹部在新員工報到發放識別證時，用扔紙牌的方式把識別證丟在地上，讓新進員工撿拾，進而引發大量員工集體離職。因為這家公司是知名手機代工廠，所以被媒體大肆報導，但這不是單一偶發事件或單純只是那三位幹部的過失責任，之所以會引發這麼多員工集體離職，絕對是員工累積已久的怨氣，透過這樣的機會爆發而已。

國外品牌代工的製造業公司都知道品牌客戶的「驗廠」，此案例是驗廠的人資人權範圍，肯定會引起品牌客戶的強力稽核並要求改善。

多年前，我在東南亞一家近萬名員工的鞋廠擔任人資主管，某次品牌客戶年度驗廠時，一位中國大陸籍生產幹部大聲指責辱罵當地籍員工，沒有按規定穿戴 PPE 個人防護設備，剛好被稽核員聽到，稽核員只看了我一眼，我當場臉都綠了.....

事後總經理震怒，要開除該名中國大陸籍生產幹部，生產部協理、經理連坐記過處分，但客戶稽核員不同意這樣的處理，說這絕不只是這個幹部的問題而已，公司應該有很多幹部都有類似的「不當管理」，最後是人資部門召開所有一百多位外籍人員的檢討會議，該名中國大陸籍幹部上台做懇切地自我檢討報告（還要錄影傳給稽核員），總經理向所有外籍人員重申「不當管理」的禁令，客戶稽核員才同意。

因為有品牌客戶的驗廠稽核要求，做不好會影響訂單，這些代工企業不得不做好人資人權的相關管理，但品牌客戶的要求不就是要遵守當地勞動法令、不能有「不當管理」、確保工作場所環境安全等等，即使沒有客戶要求，這些也都是公司應該要做到的基本責任，不是嗎？要做好這些固然會增加一些成本，久而久之也自然內化成公司好的管理文化；做與不做，端視企業經營者的一念之間！

員工到公司上班工作，除了賺取薪資報酬外，還需要「被尊重」！這裡說的「尊重」不是討好員工，而是在使公司正常運作的前提下，能夠以「同理心」的思維，讓員工感受到「被尊重」。很多公司說「以人為本」、「人力資本」，但真的有把員工當作公司的寶貴資產嗎？除了辦很多教育訓練、提供優渥薪資福利之外，還必須讓員工真正感受到「被尊重」，特別是最基層的員

工。

已在公司工作的人，自然知道這家公司是不是尊重員工，即使老闆和主管不尊重員工，為了飯碗也只好勉強做下去，一旦有更好的工作機會或忍無可忍了，立馬辭職閃人。但還沒進入公司之前，要如何知道這家公司是不是尊重員工的好公司呢？其實可以從招募面試和新人報到這二地方看出端倪，因為新人是最資淺，一家公司如果連求職者都不能給予尊重，你會認為這是好公司嗎？

招募面試要如何做到尊重？

很多人資夥伴都有一些對求職者的負面經歷，反觀，很多求職者也有一些面試的不愉快經驗。對於負責招募的人資夥伴們，我都會問：當初你來這家公司應徵面試時，有哪些不好的感受？你就不要讓那些不好的感受延續下去！然而那些讓求職者有不好感受的公司，通常是「不尊重」求職者而不自知。

現在以幾個實際狀況來說明：

1.到底是「人求事」還是「事求人」？這決定了在招募過程的態度和行為！相信沒幾個人資夥伴認為招募很容易吧！人難找又天天被各部門主管追著跑！是公司部門需要人才有招募，所以當然是「事求人」囉，既然是「事求人」，就應該把來應徵面試的求職者當作是客戶一樣，好生伺候款待才是！

2.我常用「要誘拐好人選來面試」來提醒招募的人資夥伴，因為沒有面試就不可能找到人！公司在挑選求職者，求職者也在挑選公司，好不容易從上百封應徵履歷中挑選到合適人選，就要想盡辦法讓人選來面試，要用業務行銷的思維和方法，誘拐人選來面試（但不是欺騙）。

3.好不容易把好人選「誘拐」來面試，求職者對面試也有很大的期待，如果面試的安排做不好，就會前功盡棄；求職者不會說出在面試時有不好的感受，而是選擇拒絕錄用，有的甚至會上網說出面試的負面感受。會讓求職者覺得不受尊重的情况包括冷漠對待、面試場地吵雜、沒水喝、等待時間太久、測驗/面試時間過長、面試官沒事先看過履歷、面試官態度高傲等等。

新人報到要如何做到尊重？

新人要如何做到尊重

通過面試錄取，招募作業只完成一半，還要擔心錄取者會不會變卦不來，即便新人有報到上班，沒多久就跑了，有些部門主管會怪罪人資，人資心裡無奈的 OS：「人是部門主管面試決定錄

構面視角—人力資源發展

取的，也是分配到部門工作，最該檢討的是部門主管吧！」

站在人資的角度，我常跟人資夥伴們說：新人報到上班一個月，甚至是試用期三個月內，都算是人資的職責範圍！現在來談談新人報到的幾個階段：

1.錄取報到通知要清楚明瞭！報到上班日、薪資、報到應攜帶的資料及其他注意事項，要用mail、Line、簡訊或書面的通知，並在報到日前幾天，給予主動關心，展現出公司對新人報到上班的殷殷期待，這樣也能提前知道相關狀況。

2.要事先確認新人報到的相關準備工作是否已妥當，包括工作位置安排、工作所需物品準備、公司環境介紹、新人教育訓練等等。實務上常看到一些新人報到的狀況，例如新人報到時，主管才知道有新人來報到，才臨時找個位置給新人，辦公所需的電腦也沒事先準備好等等.....新人會不會確定來報到上班，不是沒事先準備妥善的理由和藉口，要讓新人在報到第一天就能感受到公司和部門是熱切期待，已準備好他的加入！

3.有些主管會對新人說：「不懂的可以問」，等新人做沒幾天跑了，才抱怨新人都不會主動問。新人初到公司，人生地不熟，不瞭解的地方太多了，即使連吃午餐這麼簡單的事，也摸不著頭緒，就算想問，也要知道能問誰吧！部門主管如果太忙，就該指定一位資深同事負責招呼新人，人資也該主動關心新人，畢竟新人認識的第一個人是人資。

4.新人報到的前一個月到三個月，是離職第一個高峰，通常新人對公司規定和工作會有一些疑問，但未必會主動提出，因此部門主管和人資應該經常主動關心，適時詢問並給予指導解答。

招募面試和新人報到只是公司作業的開端，一句話、一杯水、一個動作，從這些小細節就能知道這家公司是如何對待員工。總之，公司從老闆、各級主管，到人資應該要能以「同理心」，讓員工感受到被尊重的溫度，這樣的職場氛圍會感染所有的員工，員工的工作士氣和效率也會提高，勞資溝通才會平和順利，勞資爭議必然會減少很多很多！

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：商周

[是不是尊重員工的好公司，從二個地方就能看出來！](#)

勞動部最新補助上路！符合 4 條件，小孩學費國家幫你出

2020-9-17

家有子女還在就學，但近期被老闆資遣，生活費已經趨於緊繃，孩子的學費該怎麼辦？為解決非自願離職失業勞工的經濟負擔，勞動部公布今年失業補助資格，符合 4 大條件的失業勞工，其膝下的每一位在學子女，最高可領 28800 元補助。

此項補助計畫從 9 月 14 日開始受理申請，直到 10 月 16 日結束申請，有需要的民眾，快把握時間向勞動部提出申請。

申請補助 4 大條件

為照顧失業勞工的經濟負擔，勞動部每年皆會開辦「失業勞工子女就學補助」，幫助失業民眾降低擔憂的情緒，今年補助辦法出爐，申請人必須符合 4 大條件：

條件一：2 種補助對象，符合一項即可

想要申請這波的補助，最基本的條件是，一定要申請「失業給付」並且審核通過的勞工，無論是正在領，或者已經領完失業給付都可以；通過上述條件後，符合以下兩項條件之一，即可申請補助：

- 2020/10/16 之前還未找到工作，而且已經失業滿 1 個月以上。
- 2020/10/16 已經找到工作並且就業的勞工，在 2019/10/16 ~ 2020/10/16 期間非自願離職。

條件二：與配偶的綜合所得需在 148 萬元以下

依照財政部的登錄資訊，申請人跟配偶的綜合所得總額（2019 年）必須在 148 萬元以下。

條件三：申請人 2 大限制

申請人在今年 10 月 16 日之前，尚未請領老年給付，並且也未參加政府機關所推出的促進就業性質的相關措施。

條件四：子女必須要有正式學籍

申請補助僅限於「子女」，如果申請人本身自己就讀大學，或者研究所並不在補助範圍內。申請人子女必須是「國內高中職」或「國內大專院校」的正式學籍學生。

研究生、公費生、各類在職班、學分班、假日班、空中大學、空中進修學院、學士後各學系學生及大專校院延畢學生等，不在補助範圍。

每名子女最高補助 2 萬 4 千元！符合特殊條件再加 2 成補助金

失業勞工子女就學補助發放對象，以及「每學期」補助金額對照如下：

- 公立高中職：4000 元
- 私立高中職：6000 元
- 公立大專校院：13600 元
- 私立大專校院：24000 元

符合特殊條件者，每名子女最高補助 28800 元

如果家裡經濟重擔落在一人身上，或者家中子女有 2 人以上還有學籍，勞動部加碼補助 2 成；前述的獨立負擔家計包含，離婚、喪偶、配偶身心障礙或罹患重大傷病導致不能工作等。

舉個簡單的例子，如果小安膝下有 2 個子女，這 2 名小孩皆就讀私立大學，那麼每名子女依照「2 名以上的子女有學籍」規定，得以申請 28800 元的就學補助金 ($24000 \times 1.2 = 28800$)，兩人合計 57600 元；相同地，如果小安是家中唯一的經濟來源，而唯一的子女正在就學，則符合「獨立負擔家計」資格，亦可申請 2 成加碼補助。

* 不適用：如果已經領取教育部「高級中等學校免學費方案」的補助，或已申請其他政府就學補助措施者，就不可以再申請勞動部的「失業勞工子女就學補助」。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：YAHOO

[勞動部最新補助上路！符合 4 條件，小孩學費國家幫你出](#)

收移工服務費須符合「三條件」 勞動部：違法仲介最重停業 1 年

2020-09-18

因語言、文化的不同，移工工作及生活上多由仲介公司協助及安排。勞動部日前公告提醒，仲介公司向移工收取「服務費」，必須符合「有簽約」、「有服務事實」、「不得預先收取」等三項條件，仲介公司若違反規定，除罰鍰外，最重可停業 1 年。

勞動部指出，基於使用者付費原則，移工有委託仲介公司服務的需求，且經仲介公司依雙方簽訂的服務契約提供服務，即應依約定付服務費。依據私立就業服務機構收費項目及金額標準，仲介公司依法僅能按月向移工收取「服務費」，第 1 年、第 2 年、第 3 年每月收取服務費分別不得超過新臺幣 1,800 元、1,700 元、1,500 元。

至於移工在臺工作 3 年期滿後，原雇主願意續聘或原雇主未續聘由新雇主接續聘僱，受委託辦理期滿續聘或轉聘作業的仲介公司，得向雇主或新雇主收取登記費及介紹費（通常合稱仲介費），金額合計不得超過移工第 1 個月薪資；對於移工則不得再收取仲介費，只能收取服務費，金額在第 3 年以後每個月不得超過新臺幣 1,500 元。

勞動部強調，仲介公司若以協助移工期滿媒合新雇主的名義向移工收取仲介費已屬違法，勞動部持續協同各地方政府積極查處仲介公司收費情形，如查有違規收取規定以外費用，將依法處 10 倍至 20 倍的罰鍰、停業或不予換證等處分。

移工若有遭仲介公司超收費用情事，可保留相關事證向勞動部、地方政府或撥 1955 提出檢舉，經查證屬實後將依法處罰。雇主或移工對仲介公司收費內容如有任何疑義，可多加利用勞動部電話客服中心（電話：02-89956000）或 1955 專線詢問。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：四方新聞網

[收移工服務費須符合「三條件」 勞動部：違法仲介最重停業 1 年](#)



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理念，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

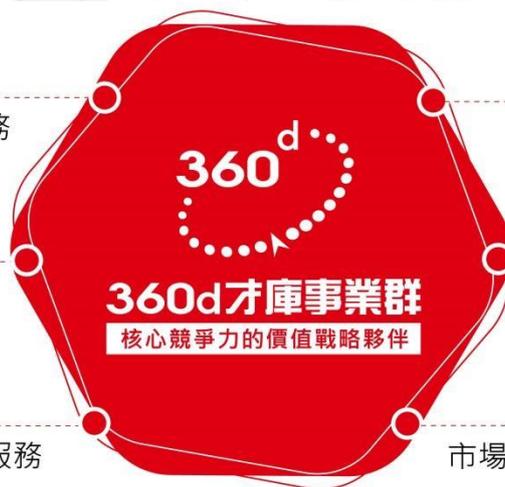
數位營銷 / 資訊應用建置

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