



雙・週・報

2020 年 11 月 05 日出刊 第 09 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。

◆ 本期專欄

老闆，您可以從『半澤直樹 2』學到的人才策略



知名日劇《半澤直樹 2》最近播出最終章，第十集高達 32.7% 的收視率讓這部劇登上日本令和時代的最高紀錄！同樣是描述職場鬥爭的戲劇，為何這部電視劇如此打動觀眾的心？更讓高階管理階層掀起一波討論熱潮？...

[>> 點擊看更多](#)

企業永續經營關鍵 培養及遴選接班人



許多企業常為了如何挑選甚至培育「中高階接班人選」而傷透腦筋！以經營者觀點來看，中高階管理者屬於核心員工，是企業最重要的資產，同時也是企業能否永續經營最重要的關鍵之一... [>> 點擊看更多](#)

◆ 構面視角

組織發展與經營管理

1. [《為什麼員工都是哈士奇，狼呢？》：我常鼓勵企業不要從今天看明天，要從後天看明天](#)
哈士奇要的是完美規劃、狼則隨情況不斷調整。市場是活的，充滿不確定性，很難事先看出哪裡會成功，哪裡會失敗，就連專家也問不出來，只有市場知道。所以，企業要快速發展出「最低可行產品」，並在市場中快速實驗。
2. [【奧美觀點】從聲明滿天飛，到聲望真善美 - 打造企業危機免疫力](#)
危機管理這個主題，一直是公關傳播行業永恆的課題。在高強度的市場競爭、高透明的資訊傳播、及隨機快速的數位化媒體時代下，危機處理成為企業相當重要的課題之一，企業如何將危機化為轉機？把握這決勝四大重點就對了！
3. [Netflix CEO：優秀同事就是最好福利](#)
對優秀菁英來說，好的工作環境不在於辦公室裝潢鋪張、有健身房，或午餐有壽司吃到飽。身旁環繞有能力又懂得合作的人才，能幫助你變得更好，這種喜悅才是重點。當每個成員都很優秀，工作表現就會出現正向循環，員工能彼此學習、激發彼此的動力。

人資策略 / 規劃與效益

4. [The new HR challenge](#)
So far, two concepts have been discussed to identify a job. One is the workplace, The

◆ 構面視角

second concept is also a pre-COVID concept. The technification and automation of processes driven by artificial intelligence is unstoppable and will invade factories, warehouses and other departments of the company.

5. IBM 研究：向 HR 3.0 時代轉型 超過 60%的雇主更看重這些...

COVID-19 迫使全球各地企業反思人力資源職能的運營方式以及人才問題的應對之道，IBM 商業價值研究院(IBM Institute for Business Value，IBV)的一項新研究顯示，不到 40% 的人力資源高管表示認為，他們具備能夠實現企業發展戰略的相應技能。

6. 愈來愈多「中階主管」將被消失！以後最需要的新人才、團隊，長什麼樣？

IT 研究與顧問公司高德納 (Garnet) 曾預測，2028 年，中階主管將會逐漸消失，取而代之的是「跨職能團隊」(cross-functional teams)。當由上而下的管理，不再那麼管用，組織中的個人，要如何應對？他提出「無權領導」，即使沒有位階上的權力優勢，也能透過真誠良好的職場關係，與其他部門順暢協作。

人資管理 / 發展與勞動法遵

7. 面對自尊心強有個性的貓族部屬 老闆要另類領導

身為主管，首先你必須瞭解新世代族群不同的想法、個性、行為舉止、工作習慣；你要營造適合工作氣氛，順著他們的腳步指引，才能夠有效管理。

8. 未足額提繳勞退金 42 企業違規罰近 700 萬

據勞基法規定，雇主應在每年底估算下一年度符合退休條件勞工所需要的退休金，如果有差額，應於次年 3 月補齊。經統計，截至今年 9 月底事業單位勞退金足額提撥率已達 98.99%，但仍有 42 家事業單位遭裁罰、罰鍰累計 689 萬元。

9. 勞動部：女性勞工提生理假不用附證明

性別工作平等法施行細則在民 103 年修正發布後，女性勞工申請每個月 1 天的生理假時，雇主不能要求其提出相關證明文件，其他假別雇主都有權要求勞工提出證明，唯有生理假不需要。

老闆，您可以從『半澤直樹 2』學到的人才策略



才庫事業群 – 獵才中心

知名日劇《半澤直樹 2》最近播出最終章，第十集高達 32.7%的收視率讓這部劇登上日本令和時代的最高紀錄！同樣是描述職場鬥爭的戲劇，為何這部電視劇如此打動觀眾的心？更讓高階管理階層掀起一波討論熱潮？

俗話說，「外行的看熱鬧，內行的看門道」，一般觀眾眼裡看到的是辛苦的上班族如何抗拒上級給予的壓力，爭取符合善惡有報的正義結局，但在高階管理層的角度，特別是有人資經驗的夥伴們，看到的應該是一個優秀的部門主管，對於一個人才、一個部門、一家公司甚至是一個生態系的影響力，例如：他對於年輕部屬的栽培與養成，是透過縝密的觀察、激勵的對話、容錯的雅量、資源的分享及親身參與示範...等多種方式，以協助部屬找到工作價值，進而讓整個部門願為共同的目標努力，凝聚成為真正的團隊，進而達到快樂且高效工作的心流狀態。

此外，已屆不惑之年的中年主管，多半具有豐厚的工作經驗、人脈關係與內外部資源整合能力，舉凡情報蒐集、問題解決、情緒控制、溝通說服、敏銳洞察與數據決策...等面向，都有較高的職場競爭力，從半澤直樹與大和田董事、黑崎檢察官的合作，都在彰顯中年主管的應變與管理能力對於企業經營的重要價值。

企業文化是能否吸引優秀人才的關鍵因素之一，特別是針對中高階主管或專技人才的獵才，如何讓企業和人才雙方都能清楚理解並適應彼此，往往就是獵才顧問的專業與價值所在。傳統的獵才多半是憑藉獵才顧問個人的經驗或判斷，但數位時代下，懂得利用科學化的測評工具，

本期專欄

有效降低企業找錯人風險的企業，更能洞燭入微，進而在人才戰爭中取得致勝的優勢

<[返回目錄](#)>

企業永續經營關鍵 培養及遴選接班人



360d 才庫事業群 - 競爭力中心 (ECC)

許多企業常為了如何挑選甚至培育「中高階接班人選」而傷透腦筋！以經營者觀點來看，中高階管理者屬於核心員工，是企業最重要的資產，同時也是企業能否永續經營最重要的關鍵之一。

然而，企業在挑選中高階管理人員的時候，常會考慮下列幾個面向：工作經驗與年資、管理領導能力、抗壓性、情緒管理、開創能力...等，但除了工作經驗與年資是有資料可以被佐證的，大部分的個人管理特質是不易被察覺的，因此需要客觀、準確的評量機制加以衡量，而管理特質層面的心理測評工具就是為了解決這個問題而產生；企業可以透過科學、客觀、標準化的心理測評工具做為挑選中高階管理人才的輔助工具，有效避免人為判斷的疏漏，幫助企業鑑別管理真才，進而找到可長期培養的「企業接班人」。

有鑒於此，360d 才庫事業群特別結合國內專家學者共同研發「MCES 管理特質評量系統」，從四個面向：人的管理、事的管理、自我管理與知識管理來分析管理特質，適合評量中高階管理人員的管理特質與管理才能，幫企業找出內部組織管理的優勢與弱勢，也可作為管理人才晉升與教育訓練的參考依據。

四大管理象限與管理構面



管理螺旋的擴張與精進



企業使用 MCES 管理特質評量系統的優點包含：

一、減少人員不適任或訓練成本的耗費：透過管理特質評量，配合有效聘僱制度，聘僱能力合適的管理人才以減少訓練成本及不適任管理人才之流動。

本期專欄

二、有助於了解企業整體管理特質優劣勢：可有效針對人員進行整體訓練及培育計劃。

三、透過現行管理特質差距了解確定訓練需求：可輔以職涯規劃觀念以提昇職能，增進生產力以及成就員工自我發展需求。

根據近年調查顯示，國內約有六成的金融業使用心理測評工具作為招募甄選的輔助工具，而科技業則是近年來使用心理測評工具成長最快速的產業，使用率超過三成。由此可見使用心理測評工具已經是大勢所趨，是企業找人才必備的輔助工具。若能善用心理測評工具，企業才能在競爭激烈的人才戰爭中勝出。

為了解決中高階主管斷層這個難題，找到主管人才適性發展的有效模式，企業也可以透過「主管人才管理特質評量暨培育專案」的實施，有步驟且客觀地辨識人才、培育人才、應用人才，進而讓主管人才發揮個人價值創造的極大化。

[<返回目錄>](#)

《為什麼員工都是哈士奇，狼呢？》：我常鼓勵企業不要從今天看明天，要從後天看明天

2020-10-27

《為什麼員工都是哈士奇，狼呢？》：我常鼓勵企業不要從今天看明天，要從後天看明天

哈士奇要的是完美規劃、狼則隨情況不斷調整。市場是活的，充滿不確定性，很難事先看出哪裡會成功，哪裡會失敗，就連專家也問不出來，只有市場知道。所以，企業要快速發展出「最低可行產品」，並在市場中快速實驗。

● 第一性原理思維

面對未來，有兩種基石假設，你相信未來只有一個，還是有好多個未來。

對於未來，沒有 100% 的安全，因為未來一定有不確定性。

如果你相信未來只有一個，你就會像哈士奇主人一樣，先瞄準後射擊，而且要提前擬定規劃，才能命中那唯一的未來。但你也可以相信未來不只一個，而是有好多個，而且第一個未來會產生第二個未來，這時你就有了狼的精神。隨著第一個未來，來調整第二個未來，而且未來與未來間的時間間隙，愈來愈短，這時你就有了創新與創業家精神。

黑道和白道有一個很大的差別，就是白道的人很愛抄筆記，上課抄筆記、開會抄筆記……，回到家後，把筆記一丟，筆記內容就跟我無關了。黑道很少抄筆記，你有看過大哥在交代事情時，小弟在抄筆記的嗎？聽完馬上執行，是不用抄筆記的。因為第一個未來的執行結果，會決定第二個未來。白道愛用開會預測未來，黑道則靠執行決定未來。

過去的企業管理在於謀定而後動，預測不確定性與降低風險。傳統的商業開發是線性的，順著創意發想、篩選、產品設計、開發到商業化，通常是完成一個步驟後，才會進行下一個步驟。最後，當思考與行動間的時間差太長時，常常會計畫趕不上變化。

市場是活的，充滿不確定性。你看不出哪裡會成功，哪裡會失敗，就連專家也問不出來，只有市場知道。所以，企業要快速發展出「最低可行產品」，並在市場上快速實驗，是一種「動而後謀定」的策略。

我常鼓勵企業不要從今天看明天，要從後天看明天。但是後天的商機無法完美規劃，需要持續

修正。如同新冠肺炎的病毒總是不斷變種，身體的免疫系統需持續修正，才是面對多變環境的對策。

面對外在隨時變動，學會先射擊再瞄準

過去在轉型的完美規劃下，所有修正和調整都被解釋成計畫的錯誤，但在未來，持續修正將成為轉型規劃上的「新正確」，這就是隨經濟所強調的：企業面對高度不確定，無法一次性的「瞄準後射擊」，就要學習空對空飛彈般的「射擊後，瞄準、瞄準、瞄準」。

為什麼過去認為「先瞄準再射擊」？因為我們假設靶是固定不變，而且相信昨天所瞄準的，今天還是正確。但在隨經濟時代，目標在移動，競爭者在移動，客戶也在移動，你可能永遠沒有瞄準的一天。

所以，我們必須要像空對空飛彈一樣，把目標想成是另外一架戰鬥機，戰鬥機在移動，通常都是飛彈出去之後，再追著目標跑。不過，我要問大家，你覺得先瞄準比較重要，還是先射擊比較重要？答案是都重要。

通常對於一個穩定社會，像是組織內部，我們習慣先瞄準再射擊，可以透過計劃、執行、考核來完成。但在隨經濟時代，一旦牽扯到互聯網的世界，就永遠沒有瞄準的一天。所以，我們必須先扣扳機，讓飛彈出去後，追著目標跑。

你認為人生是可以規劃的嗎？在你的人生或企業中，可不可以舉一些例子，哪些是瞄準後射擊所產生的結果，又有哪些是射擊後，再持續瞄準之後的結果？我們什麼時候應該先扣扳機，什麼時候應該先瞄準，天底下沒有標準答案，我們必須開始學習與不確定相處的彈性。

在此章案例中，充滿了射擊後瞄準的例子。像是灼灼科技的共同創辦人陳嘉臨說，灼灼科技的核心技術是深度學習，所以一開始是提供客戶「自己訓練自己提供數據」的平台，但後來發現客戶根本不想要自我訓練演算法，而是想使用現成的解決方案，所以創業的第一個平台並不是那麼順利。

陳嘉臨發現營運計畫書 (Business Plan) 就像寫論文一樣，先不斷實驗，等有了實驗結果，再寫計畫書，就能包裝得很漂亮。創業者一開始都是空白的，要接觸許多客戶，才會慢慢清楚自己要做什麼。所以，營運計畫書不是一次就能完成，得靠不斷修正。這不是說不做營運計畫

書，而是持續修正的頻率變高。

耐能智慧創辦人劉峻誠說：「我們創業的目的就是做 AI，客戶說如果我們做 AR、VR 就投資我們，我沒有答應；後來做 AI 軟體非常熱門，但我就是認為要做 AI 晶片。」營運計畫書在不確定的環境中，仍是一項重要的指引。Chapter 5 的創業家兄弟個案更說明這一點，快速創業、快速接觸市場、快速修正，成為創新與創業家的另一項修練。

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：關鍵評論

[《為什麼員工都是哈士奇，狼呢？》：我常鼓勵企業不要從今天看明天，要從後天看明天](#)

【奧美觀點】從聲明滿天飛，到聲望真善美 - 打造企業危機免疫力

2020-10-29

在高強度的市場競爭、高透明的資訊傳播、及隨機快速的數位化媒體時代下，危機處理成為企業相當重要的課題之一，企業如何將危機化為轉機？把握這決勝四大重點就對了！

危機管理這個主題，從來不曾因科技進步、或時代改變而退出舞臺，一直是公關傳播行業永恆的課題。大到國家政治、傳染病疫，小到消費糾紛、明星八卦，各種傳播管道從不缺少危機消息，甚至還會因為對於流量的過度渴望，而編造子虛烏有的負面新聞。

在這樣的環境下，危機早已成為企業生存常態，在高強度的市場競爭、高透明的資訊傳播、及隨機快速的數位化媒體時代，企業隨時可能遇上來源難溯的負面批評，企業的運營問題與瑕疵隨時可能纖毫畢現於大眾眼前，今時今日的危機呈現多、快、透、亂四大特性。不論是哪些企業、哪種組織、哪類單位，都同樣面臨這個挑戰。

每當社會出現熱點危機事件時，從來不乏自媒體與意見領袖對於事件的分析、行動的點評、以及處理的建議。在事件發生時，輿情的溝通與事態的處理固然非常重要，但在危機常態化的時代，危機管理如果總是把工作重點都放在事態的控制與處理的方案上，只會處處受掣。

也正是出於這樣的被動思維，還有傳播機構基於「輿論決定思想」的心態，採取非正規的手段，意圖控制資訊的擴散，不但無法平息危機，還會對品牌聲譽帶來不可預測的嚴重傷害。

面對危機的常態化，最有效的管理機制，是從機構組織的長遠發展和品牌聲譽的長期建設來思考，企業管理者需要具有企業治理、法律、公共關係三者具備的全域視野，以品牌聲譽和價值建設為宗旨，變被動應對為主動保護，實現真正有效的危機管理，讓企業更安全更可持續地發展。這就好比感冒發熱時，固然需要服藥減緩各種令人不舒服的症狀，但是真正要做的事情，還是通過均衡飲食、充足睡眠、身心平衡與規律鍛煉來提升免疫力，就不容易患上感冒。人類如此，企業亦然。

要提升企業的危機免疫力，也有三項必不能少的規律鍛煉：

建立聲譽管理體系、贏得信任與影響力

構面視角—組織發展與經營管理

奧美的控股集團 WPP，每年都會針對中國企業的全球發展成績，發表「最具價值中國品牌 100 強報告」，從報告中我們看到一個明顯的趨勢，是近年來中國企業的成功發展關鍵，在於塑造鮮明的品牌形象。

企業塑造品牌的目標，除了實現銷售溢價和打造競爭城牆的有形商業利益以外，還有實現企業存在目的、為社會創造長期價值，以贏得公眾信任以及建設社會影響力的無形聲譽資產，這也是那些基業長青的著名企業，其品牌為人所熟知、其產品為人所信賴的基本原因。

但一家企業，僅僅在使用者和客戶心目中擁有獨特的品牌形象，是遠遠不夠的，還需要在更多利益相關方中獲得可信賴與被尊重的聲譽，這些利益相關方包括政府監管部門、員工、投資者、合作夥伴、企業運營所在社區、傳媒和意見領袖。此外，影響企業聲譽的一系列因素，不僅包括企業的管理能力、治理能力、財務表現、創新精神，還包括企業在員工多樣性與包容性上的體現、對雇主商業道德的遵循、對環境的承諾等。

奧美的企業聲譽管理體系就是一個以「公司」為中心、面向各利益相關方建立長期、和諧與信任關係，讓企業被信任、被尊重，強化提升企業聲譽，塑造企業在所涉業務領域乃至商業管理領域的領先、甚至標杆地位。

例如，奧美所提出的「戰略性企業社會責任和聲譽投資」，就是長期聲譽建立的最佳體現之一。企業社會責任和聲譽投資著重的是「戰略性」，並不是簡單的慈善公益而已。奧美曾協助一家全球礦產企業從事長期的可持續礦業研究，以展現企業對中國的長期承諾，說明企業獲得監管單位的信任，同時也切實為平衡經濟發展與環境保護帶來價值。這個專案不僅能助力企業的商業戰略合法合規地進行，在企業的發展進程中發揮重要的證明和推進作用，更名為企業贏得聲譽，讓企業的品牌具有社會意義。

建立預警管理體系、強化決策防控意識

危機像火災，最重要的是消防，不是滅火。危機像治病，醫者最希望的是“治人未發之病”，而不是“治人已發之病”。所以危機管理最重要的工作在前端、制治於未亂，保邦于未危、預則立，不預則廢，這些中國哲人的傳統智慧，講的就是這個道理。

奧美的品牌護盾（Brand Shield）體系認為，如要有效地建立一個完備高效的危機預警管理體系，需要完成四大部分（4R）的工作：

1. 風險掃描 (Risk Mapping) : 風險掃描工作必須前置，探察企業因結構性缺陷而潛藏的系統性風險，及因一時工作疏忽和失誤導致的動態風險，通過長期改善和動態管理，防微杜漸。風險掃描工作，包括了潛在風險的識別、利益相關者的評估、大眾與社群媒體監測與聆聽等。

2. 完善準備 (Readiness) : 對於已知的風險，需要深入且徹底地做好應對準備工作，除了必不可少的應對操作程式的優化之外，還需要致力於情境的類比、預案的規劃、訊息的梳理、回應的內容等系統籌謀，以及在事件處理、傳播溝通等一線能力上做足培訓演練，才能提高全員危機處理意識，及強化企業應對能力。

更重要的是預警管理機制的決策單位，必須是由管理層與各專業單位決策者組成的「常設危機處理聯合作戰室」。因為危機管理的決勝點，仍是在組織的領導力，如何以管理層的決策擔當，促進公關、法律、人事、財務等各種管理能力的順暢協作，是克服危機對綜合治理能力的極致考驗和磨礪的關鍵。除此之外，有了最高決策權的常設危機處理聯合作戰室，也能保證在事件處理的過程中，對外的聲音是一致的。

3. 回應 (Response) : 當問題真的來臨時，既是考驗管理體系和基礎設施是否到位的時候，也是考驗全員能否隨著情況變化保持靈活性和適應性，並充分發揮一線能力的時候。首先是事實，事件發生時，其規模、涉及範圍和發生的原因通常是不清楚的，但只有在明確事件的發生原因、規模和責任後，才能採取適當的應對策略。同樣重要的是確保處理流程到位，允許團隊成員質疑群體思維，防範確認偏差 (confirmation bias) 的發生 (確認偏差，指人們拒絕相信那些與已有的認知不同的主張、事實或證據，在危機情況下，這一偏差會更加嚴重，例如，將所有用戶的抱怨都當作黑公關)。

即時、誠實、有效的回應，是安撫利益相關者的情緒和反應、爭取與利益相關方的溝通機會，為企業的運營、技術、法律團隊爭取更多時間的最重要措施，而責任與應對策略的相匹配對於保護企業的聲譽至關重要。回應也需要多管道回應，利用正確的機制以完成從關鍵資訊梳理、有效內容的產生，到與媒體、自媒體、意見領袖、利益相關者進行全覆蓋溝通的所有工作。應對期間更需持續追蹤公眾情緒，並在需要的時候調整溝通方式、管道、內容與策略。

4. 用心修復 (Repair) : 雖然最糟糕的情況可能已在身後，但是漫長的修復工作才剛開始，重建聲譽的工作最重要的有兩點：第一是重建信任 —— 確定所造成的事件不會再發生；第二是提升透明度，公開越多的訊息，越能說服外界相信企業過去的行為與做法已經改變。

構面視角—組織發展與經營管理

如果企業已經在事件發生前建立了頗具規模的聲譽管理體系，積累了相當的公眾信任與影響力，這樣的企業大多能真正地從錯誤中汲取經驗，也真正能做出實際的改變，重拾公眾的信心。想想過往曾經發生過危機事件的品牌，你還是其中某些品牌的用戶嗎？又有哪些品牌已不復存在？那些你還在使用的品牌，是他們做了些什麼努力重新獲得了你的信任？那些已不復存在的，是不是連「改過自新」的機會都沒有，就從市場消失了？

把持基本價值觀、用初心決定應對策略

打個比方，危機事件發生時，事件當事方就像是擺好了擂臺，社會公眾是擂臺下的觀眾，但危機管理的最終目的，不是要與擂臺上的對方一爭長短，而是要面對和響應台下社會公眾的期待與情緒，取得社會公眾的諒解與理解，甚而獲得信任。因此，應對策略既要基於法理事實，又要關照情緒管理；是理性與感性、EQ 與 IQ 的結合；是情勝於理、疏甚于堵的思維，這是公關從業人士們最能發揮專長的地方，只有充分共情社會情緒，順暢協調內外溝通，才能為品牌聲譽保駕護航。

如何才能做到對社會公眾期待與情緒的關切與共情？原則是放下「我執」，突破一時的得失心、超越當局者立場，回到企業的根本價值觀和長期發展願景。但這件事，說起來容易，做起來挑戰，企業的價值觀是否已經深入每位員工內心？企業各部門基於專業的價值判斷會不會影響決策者？當決策者同時考慮運營挑戰、資金壓力、法律責任與連鎖效應時，他的直覺判斷會不會影響應對策略？

例如，某連鎖餐廳企業被曝旗下餐廳有衛生問題，公關部門認為要以企業聲譽為重，緩解消費者抵觸情緒為先，所以要承擔大部責任；法律部門認為要保護公司利益為先，不能留下法律紀錄，所以不能主動承諾擔責；運營部門認為控管流程沒有瑕疵，應是競爭者造謠生事。這個時候，如果常設危機處理聯合作戰室的成員們，能夠回到基本價值觀「顧客的權益與信賴是企業成功的基礎」，以卓越的領導力來統合協調各部門的資源與意見，做出對企業最有利的應對就不會太困難。

從企業戰略管理的角度來思考與實踐危機管理：重視組織的長遠發展以積累品牌聲譽；重視防患於未然以建立預警管理體系；重視基本價值觀以實現企業存在的目的，這既是危機管理的終極之道，也是時代發展所需。

這樣的危機管理和企業治理，不僅能讓自己的企業贏得聲譽，更能讓自己的品牌具有意義。

讓品牌有意義，這正是奧美的願景。

在危機常態化的時代，奧美願與企業們一起攜手努力，讓品牌更有意義，打造對危機的免疫力，方能從聲明滿天飛，到聲望真善美！

(本文作者為奧美中國公關及影響力總裁兼奧美北京董事總經理 俞竹平)

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：天下

[【奧美觀點】從聲明滿天飛，到聲望真善美 - 打造企業危機免疫力](#)

Netflix CEO：優秀同事就是最好福利

2020.10.27

我們發現，人才格外密集的公司，也是人人都想效力的公司。高績效表現的員工在整體人才密度高的環境尤其如魚得水，員工從彼此身上能學到更多，團隊的績效也會更高。這又提升了個人的動力與滿足感，進而帶領公司整體實現更多成就。讓周圍環繞菁英，能讓原本已經不錯的成果彈射到全新境界。最重要的是，與真正有才能的同事一起工作令人興奮、帶來鼓舞，而且充滿樂趣。

- 我發現，團隊如果有一兩個人能力僅勉強勝任的話，會拉低團隊所有人的表現。如果你的團隊有五名優秀員工，但有兩人只能勉強勝任，這兩個員工會：
1. 耗盡主管心力，主管照顧優秀員工的時間減少。
2. 降低團體討論品質，拉低團隊的總體智商。
3. 迫使其他人必須養成另一套方法與他們共事，損害效率。
4. 劣幣驅逐良幣，迫使追求卓越的人離職。
5. 形同告訴團隊你能接受庸才，使問題更加複雜。

對優秀菁英來說，好的工作環境不在於辦公室裝潢鋪張、有健身房，或午餐有壽司吃到飽。身旁環繞有能力又懂得合作的人才，能幫助你變得更好，這種喜悅才是重點。當每個成員都很優秀，工作表現就會出現正向循環，員工能彼此學習、激發彼此的動力。

劣幣的影響力比想像中大

澳洲新南威爾斯大學教授菲普斯（Will Felps）做過一項研究，結果突顯了職場環境中行為的傳染力。他將大學生每四人一組，分成多組，請每組在四十五分鐘內完成一項經營管理任務。成效最好的組可獲得一百美元獎金。

學生不知道，有些組內其實混入了演員，分別扮演：「懶鬼」不參與討論，會把腳翹到桌上，傳簡訊和人聊天；「討厭鬼」會嘲諷挖苦，說「你太扯了吧？」和「看來你根本沒上過商學課」之類的話；還有「憂鬱消極鬼」，臉上一副他家貓咪剛死掉的表情，抱怨任務做不到，質疑團隊不可能成功，有時還會乾脆趴在桌上。

菲普斯發現，即使小組中其他組員聰明又有能力，一個人的不良行為仍會拉低全組的效率。他進行了數十次試驗，組內有不良成員的組別，表現比其他組整整差了三成到四成。

這些發現顛覆了幾十年的研究，過去研究多認為，團體內的個人會屈從團體的價值觀和行為準則。但事實卻是，某一個人的行為會快速感染團體其他成員，即使團隊才相處四十五分鐘。假冒者是懶鬼時，其他人也會對企劃失去興趣，最後總會有人任務其實也沒那麼重要。演員是討厭鬼時，其他人也會開始互相羞辱。演員如果是憂鬱消極鬼，影響最明顯。菲普斯還記得其中一組影片：一開始所有組員都坐得直挺挺，等不及想挑戰任務。但後來每個人姿勢都垮了，頭都趴在桌上。

少數負面表現的影響如此之大，我們決定往後的首要目標，就是要盡一切所能維持人才密度。今後我們會雇用最優秀的員工，支付業界最高薪。我開始嚴格檢視，從接待櫃檯到最高執行團隊，確保 Netflix 的員工都是業界表現最佳、合作能力最強的人才。

[< 返回目錄 >](#)

資訊來源：工商時報

[Netflix CEO：優秀同事就是最好福利](#)

The new HR challenge

We always say that from bad things you have to get good, and if there is something good that this pandemic has brought us, it's that everyone, and when I say that everyone is everyone, we had to evolve and work in a different way and, without realizing ourselves, we are immersed in a revolution that will change everything.

Telecommuting, the non-office, technology, artificial intelligence, the "dataification" of everything (data like the gold of the 21st century), virtual reality, the start of 5G. Without realizing it, we came to this pandemic with the precise tools and pieces that complete the puzzle. A puzzle that takes us into a new era, a very technological but also very human era, because in the absence of real contact and greater loneliness and uncertainty, it will be necessary to promote a modern and effective psychology, open interactions and synergistic, and skills that help people be better and make others better too.

So far, two concepts have been discussed to identify a job. One is the workplace, because there was in fact a physical workplace. But in this new era, we are no longer going to talk about a job because the important thing is no longer the place or the job, the important is the contribution generated by the work (The soul of the company, 2020).

The second concept is also a pre-COVID concept, it is that of work. In this new normal, it will no longer be possible to speak of work, it is only to use the hand, now our minds should be used more than ever. The technification and automation of processes driven by artificial intelligence is unstoppable and will invade factories, warehouses and other departments of the company. This means that people have to improve on this difference that we have with machines, our higher cognitive processes: consciousness, holistic, inspiration, creativity, innovation, talent, love, spirituality.

Some of you might think that machines can do this too, that a machine can be self-aware, or that it can be like Mozart. I don't think it is, since human beings have something that machines barely have. Perhaps, at best, over time, we will see artificial consciousness and artificial creativity.

But this automation is not bad. Machines are not our competition. On the contrary: machine-human pairing will be the key to the future. We have already tested this pair in financial institutions (and in other sectors) where we have created the pair between an employee and Artificial Intelligence to help you. The result has been spectacular: results have been improved for the employee, for the company and for the customer. Indeed, machines with artificial intelligence, thanks to their enormous capacity for data analysis, help us to see things that are impossible for us to see, and to make better and more appropriate decisions, by mixing decisions based on data with this unique part of people.

- How is all this going to influence HR departments? This increased technicalization, and consequently more humanization, will have a direct impact on the HR departments, becoming a fundamental element in the adaptation to this new era of teleworking, over-information and over-interconnection.

Among its major challenges, we find, in addition to the automation of administrative management, the promotion of the development and generation of Talent, the search and acquisition of new talents, the promotion of emotional and psychological well-being, and improving employee experiences. All this to increase the loyalty and productivity of the company.

The development and generation of Talent goes through the analysis and knowledge of employee profiles, their talents, their knowledge and their ignorance, their skills and their lack of capacities. All this so that the employee can get to know himself better, and thus make him responsible for his own training. In addition, the figure of the mentor becomes important in this new era as a guide and intermediary between the organization, the employee and his manager. All this information on skills profiles, evaluations and talents, will be used by Artificial Intelligence to be able to predict future events and behaviors of teams and people, to be able to join profiles to be able to strengthen teams or identify new ones. possible rotations, as well as greater adaptation between position and person.

Talent acquisition is automated thanks to artificial intelligence, which can analyze new talent and continuously perform processes in the network by identifying the best

profiles for the organization.

Regarding emotional and psychological well-being, it will be important in this new humanization to promote spaces and experiences of interrelation between people who telework. For example, using feedback or recognition and gratitude tools that directly affect relationship improvement (one example is the Uniks app).

Also to promote the well-being and improvement of teams, there are actions and events of short duration and high impact (activities with strong emotional return and results), such as the powerful activities of “Team Development” , “High Impact Team building. ” These are activities to generate synergies, loyalty to the company and above all to strengthen team spirit.

The profits generated by modern psychology are also a significant challenge for the emotional well-being of a company’ s employees. A positive and very human psychology that really helps people who are going through difficult personal and family situations. Providing access to this type of service by the professionals of the organization will be a much appreciated added value and will help the organization to increase its emotional well-being, thus also increasing its results.

All these new value-added services will be at the heart of this new era where cloud organizations will be, as their name suggests, adaptable, global, technological and, above all, highly humanized.

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：BCFocus

[The new HR challenge](#)

IBM 研究：向 HR 3.0 時代轉型 超過 60%的雇主更看重這些...

COVID-19 迫使全球各地企業反思人力資源職能的運營方式以及人才問題的應對之道，IBM 商業價值研究院(IBM Institute for Business Value，IBV)的一項新研究顯示，不到 40% 的人力資源高管表示認為，他們具備能夠實現企業發展戰略的相應技能。

早在 IBM 2018 年開展的一項研究中發現，未來三年，受到人工智慧和自動化的影響，在全球 12 個最大的經濟體中，將有多達 1.2 億名員工可能需要進行再培訓或重新學習技能。這一挑戰在 COVID-19 期間變得更加嚴峻。當前，隨著數位化轉型的加速，許多高管也表示，員工技能的不足是限制企業發展的最大障礙之一。

此外，IBM 消費者研究還表明，員工對雇主的期望也發生了顯著變化，包括希望在身心健康或技能培訓方面獲得更好的支援。以前，雇主似乎認為員工能夠保持心理健康是理所當然的事情，因而只有 12% 的中國企業為員工提供改善心理健康所需的資源。未來，將近 50% 的雇主計畫提供這類資源，比兩年前增加了近 4 倍。

IBM 人才與轉型(Talent & Transformation)管理合夥人 Amy Wright 表示：“企業最大的優勢在於那些能夠為其帶來敏捷性和抗壓性的人才隊伍，與以往任何時候相比，當今的企業都更可能因為人才而變得更加強大或遭遇失敗。CHRO 應該像 2008 年經濟危機中的 CFO 那樣，抓住當下時機，幫助提高員工的敬業度和生產力，在充滿不確定性的時期贏得員工信任，並培養富有彈性的員工隊伍，開創人力資源新時代。”

IBV 與 Josh Bersin 學院的全球獨立分析師 Josh Bersin 合作開展了一項名為《加速邁向 HR 3.0 之旅》的新研究，其中涵蓋了包括中國在內的 20 個國家和 15 個行業的 1500 多名受訪全球人力資源高管的觀點。這項研究為邁入下一個人力資源時代提供了一份路線圖，也為我們提供了領先的 HR 主管推進 HR 3.0 之旅的主要模式。

這項研究發現：

- 在高績效企業中，有近 60% 的受訪企業表示會利用人工智慧和分析技術來制定更好的人才決策，如制定技能培訓計畫和薪酬決策等。41% 的高績效企業正在利用人工智慧來確定未來所需的技能，在中國這一比例為 25%。相比之下，同行中的總體比例僅為 8%。

- 65% 的高績效企業正在尋求通過人工智慧來識別員工的成長型思維和創造力等行為技能，以打造多元化、適應性強的團隊，相比之下，同行中的總體比例僅為 16%。

·超過三分之二的受訪者表示，靈活敏捷的實踐是未來人力資源管理的關鍵所在。然而，只有不到一半的人力資源部門具備設計思維和敏捷實踐能力，在中國，這一資料僅為 35%。

·71% 的高績效企業在調查中表示，他們正在廣泛地部署一致的人力資源技術架構，而在其它企業中的占比只有 11%。

Josh Bersin 學院全球創始人兼獨立分析師 Josh Bersin 表示：“此時此刻，人力資源部門需要發揮戰略顧問的角色，從而在業務方面使領導層和員工之間能夠長期保持統一步調，對許多人力資源團隊而言，這是一個嶄新的角色。許多人力資源部門正在設法利用雲和分析等技術，促成更具凝聚力和自助性更強的人力資源方案來履行傳統的人力資源職責。通過為賦權員工提供全面的支援，企業將實現更大的戰略變革，從而推動更大的業務。”

HR 3.0 時代，人力資源重塑的三大核心要素

· 加快持續學習和積極回饋

領導必須集中精力建立持續學習的企業文化，使用高級分析和 AI 技術確定員工將來需要的技能並提供多種模式的培訓機會。他們還需要打造有助於促進持續回饋和個性化體驗的系統。以多管道銀行和保險公司 KBC 為例，他們告別基於合規性的技能重塑模式，轉而建立數位化的“技能市場”或個性化的學習平臺。

· 培養具有同理心的領導能力，支持員工的整體福祉

企業需要培養一種新型的領導——他們關心員工的整體福祉；無論他們位於何處，與每個員工進行交流溝通；真誠傾聽並做出回應，做到公正透明；根據每個員工的具體情況提供個性化的輔導和支援，幫助他們提高生產力。

· 重塑人力資源職能和技術架構，在資料推動下做出更加即時的、明智的決策

HR 部門需要採用全新的技能和工作方式，提高運用雲、AI 和自動化等技術的能力，使 HR 運營更為敏捷、更具戰略意義。通過將 HR 系統遷移到混合雲環境，領導可以獲得可擴展性和靈活性，根據資料準確做出與長期戰略相關的決策，並部署一致的全球自助式 HR 工具，改善員工體驗。

巴西漢堡王(Burger King Brazil)便是能夠快速回應員工當下新期望和需求的範例企業之一。在 COVID-19 期間，巴西漢堡王公司與 IBM 合作，創建了一個基於 IBM Watson Assistant 的全新虛擬助理。該助理在 COVID-19 期間為其 1.6 萬名的員工提供了自助服務支援，並為員工之間和領導層之間的溝通和聯繫提供了更加透明的信息。僅在 4 月份，該助

構面視角—人資策略 / 規劃與效益

理就每天平均為員工回答 1100 個問題。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：東方財富網

[IBM 研究：向 HR 3.0 時代轉型 超過 60%的雇主更看重這些...](#)

愈來愈多「中階主管」將被消失！以後最需要的新人才、團隊，長什麼樣？

2020-10-28

芝加哥一間銀行的人資主管桑迪，被交付一項新任務，要集中管理組織內的激勵獎金預算。才剛接手，就面臨一個大難題，業務部的主管簡，為了提振業績，自行設置一筆部門的業績獎金。

有了這筆激勵金，業績確實回穩，老闆也賞識簡的做法。然而，老闆又擔心，要是其他部門也比照辦理，會無法有效控管人事成本。老闆不想直接干涉業務部，所以要桑迪想辦法讓簡取消獎金。桑迪和簡是平行單位，她不懂業務部的運作流程，也沒有權力命令簡。

「這樣的難題，是否也常出現在你的組織中？」《無權領導》(暫譯，英文書名《leading without authority》)作者、《紐約時報》(New York Times)暢銷作家啟斯·法拉利(Keith Ferrazzi)說，就像桑迪一樣，常常覺得「這不是我的位置(職權)可以做的事」，似乎沒了權力，就無法管理。

大型企業中僅 24% 的人，仰賴組織階層完成工作

事實上，根據勤業眾信(Deloitte)2016年調查，擁有5萬名員工以上的大型企業中，只有24%的人，仍仰賴組織的分層結構來完成工作。報告指出，領導力的概念已經改變，「職權領導」(positional leadership)，也就是憑藉權力與職銜的領導方式受到挑戰；現在的領導者要靠願景激發團隊忠誠度。

IT研究與顧問公司高德納(Gartner)更預測，到了2028年，愈來愈多的中階主管將會消失，取而代之的是「跨職能團隊」(cross-functional teams)。

當由上而下的管理，不再那麼管用，也不那麼適用，組織中的個人，要如何應對？他提出「無權領導」，即使沒有位階上的權力優勢，也能透過真誠良好的職場關係，與其他部門順暢協作。

既然沒有權力，要用什麼方式讓其他人願意和你一起完成任務？法拉利表示，無權領導的核心精神是，領導者要與員工、跨部門組織共同成長(co-elevating)，讓大家願意一起面對目標。

團隊指的不是部門或下屬，是能助你達成目標的人

你必須先釐清，在執行一項任務中，哪些人是不可或缺的角色，也就是「當前的團隊」有什麼

人？也許某個不起眼的實習生，能給出一個好點子，就是新專案的成員。

假設另一個專案，需要某個特殊技能，你可以多請益有相關經驗員工的意見，搜尋開創性想法。建立靈活的組織氛圍，才不會又落入「現在誰是老大，誰說了算」的心態。在這些成員中，愈是想逃避的人事物，愈要勇於面對，如果有對立關係，理應試圖了解彼此，釋出善意。

在桑迪的例子裡，她必須認知，如果業務部門失敗（沒達成業務目標），就算有效控制成本，公司營運狀況不好，沒有人會是贏家。因此，她得轉換思維，把簡當作自己的團隊成員，「就算再水火不容，還是會有共同目標。」

後來，桑迪找一天拜訪簡，先對之前的不禮貌致歉（儘管她沒有犯任何錯），並提出兩人的共同目標，「我們都希望替公司承擔更多責任、創造更高的營收。」她希望，自己能參與業務部會議，了解組織現況，接著再提出具體的解決方法，像是有沒有其他低成本的獎勵計畫，一邊維持業績、一邊節省成本。

法拉利說，這是一個困難的個案，但桑迪最後成功建立一套新的獎勵機制。當你能夠用比較大的視角，看待組織裡的其他人，你就會知道你需要妥善經營身邊所有共事者的關係，才能談論如何共同成長、一起進步。其實，法拉利在前一本著作《別自個兒用餐》就強調人脈的重要。他提出「讓人脈圖交錯」「關係計畫表」等方法，如今他則更關注組織內的關係。

法拉利把人與人之間的關係分為 5 種狀態，最常見的是「共存」（coexist state），在這層關係裡，人們即使被指派到同一個專案，也各行其是。其次是「合作」（collaboration state），成員發現光靠自己擁有的資源，不能完成任務，只好合作。最好的情況是共同成長（co-elevating state），人人自動自發互相幫助。

但當協作變得太有挑戰時，關係可能會惡化到「抵制」狀態（resist state）。你與同事、主管的關係會緊張起來。最壞的情況將導致「怨恨」狀態（resentment state），人們各顧各的，只是形式上合作，實際上不管對方死活。從這個角度去理解職場關係，你會知道你和哪一個人的關係最緊張，哪一項任務造成團隊分歧，就能對症下藥，優先處理這些人事物。

過去，團隊大多被定義為向你匯報的部屬，以及你需要彙報的主管。如今經理人該重新思考，重新定義團隊為存在公司內外，關係到你能否完成使命的每個人。

未來，主動且真誠地組成與經營「團隊」，才是經理人能否完成任務的重要關鍵。

[< 返回目錄 >](#)

構面視角-人資策略 / 規劃與效益

資料來源：經理人雜誌

愈來愈多「中階主管」將被消失！以後最需要的新人才、團隊，長什麼樣？

【Yahoo 論壇 / 王淑華】面對自尊心強有個性的貓族部屬 老闆要另類

領導

2020.10.17

職場上，不怕神一般的對手，就怕遇見豬隊友。雖然，大家對於豬隊友定義不盡相同，只要是愛說謊、愛八卦、愛推責擺爛、容易情緒暴走、破壞團隊和諧的人，都可視為豬隊友。實務中，針對豬隊友的工作態度，主管可以透過獎懲制度、行為規範以及團隊輿論，予以指導、糾正。但～如果遇見像貓一樣高傲、敏感、不按牌理出牌的部屬，老板需要花費更多心思，才能有效地馴服。

以前養狗人士我們稱為「狗主人」，現在養貓的飼主被稱做「貓奴」，大多過著單身、頂客族的生活。不論是黑貓、白貓或大花貓，總是獨來獨往，只要準備好飼料、砂盆，牠們就能夠宅在家，更不會狂喵吵到鄰居。這種飼養行為改變，反應出社會價值觀漸漸從犬式「忠誠」，轉為貓型「獨立自主」，個人英雄已不再成為追捧目標。

莎莎目前在大型外商擔任企業責任服務部主管，每天面對大量資訊和不同的專案，必須保持高度工作彈性，需要高效內外溝通能力。不巧地，有位部屬做事拖拖拉拉，經常搞不清楚工作輕重緩急，有幾次莎莎透過即時通訊急著追蹤專案進度，這位部屬「已讀不回」的態度，讓她很抓狂。

聽說，這位員工的自尊心頗強，不喜歡被別人質疑，也不太接受上級指導，莎莎感到力不從心。理論上，身處外商企業高壓競爭環境，多數員工會勇於表現、戰戰兢兢，難道環境變了嗎？還是我們食古不化？

一切從了解貓的習性開始

身為主管，首先你必須瞭解新世代族群不同的想法、個性、行為舉止、工作習慣；你要營造適合工作氣氛，順著他們的腳步指引，才能夠有效管理。以下，歸納出五點新世代貓族特徵：

1. 重視獨立自我

他們非常重視獨立、自主，工作是為了滿足自己利益、生活目標。一旦，有人試圖用頸圈套住他們，這些貓型員工會選擇躲避或離開。表面上看起來順從，其實心中有許多定見。

2. 開心過活最重要

仔細觀察他們的行為模式，他們不愛停留在原地，喜歡隨地行動，找尋最舒服、最安全的地方待著，所以工作開不開心，會比達成任務目標更重要。

3. 有能力、自尊心強

這些貓型員工反應靈敏、有能力，可以被栽培擔負更多任務，他們有強大的自尊心，重視工作品質。不同之處，當他們受到高壓管理或上級責備，表面上不回應，內心壓力大、不服氣。

4. 自我幸福凌駕於團隊目標

通常，獨來獨往的員工較無同理心，喜歡單兵作戰，追求自我成就感，對於團隊欠缺同舟共濟精神。不過根據經驗顯示，只要透過適當地訓練和獎勵，他們願意調整心態，將自我成就建構在團隊目標之上。

5. 不刻意表現

平時看來四平八穩，看到獵物時，瞳孔會瞬間放大，展現快速驚人爆發力。貓型部屬對於冗長討論、遠大目標，不太感興趣，只要他們認為是該做的事，該完成的任務，就會努力達成。所以，引發貓型部屬的主動力、衝勁，是老板管理上的一大挑戰。

上述莎莎案例，建議她要放輕鬆，專注在雙方的溝通面向，在此提出三點可行方案：

1. 明確列出任務細項、行程表

既然無法掌握員工的行為，主管可以列出工作任務，明確訂出時程表。也許你會質疑，身為主管，需要做到這種程度嗎？從另一角度觀察，有些員工對於主管的要求，會習慣性拖延，並不是故意不回應，而是害怕做錯事。如果主管盡到管理責任，部屬仍無法有效改善，這時主管可以向人事部提出員工績效改善計劃 (PIP)。

2. 適時拋出誘餌

有些部屬就是不想升官，也不想發財，希望每天開開心心到公司上班。面對這樣的部屬，主管除了營造和諧的工作氛圍，也要訂出個人養成計劃，讓他們了解公司重視績效、團隊表現，讓他們明白未來發展方向。同時，明確傳達：「員工無法達成設定工作目標，將面臨降職或淘汰結果」。

3. 雙方達成共識

畢竟公司是營利組織，不是慈善事業，每位員工都有自己的工作目標。主管必須醜話先說，和部屬溝通你的期望，雙方達成共識做為日後評估基礎。白紙黑字紀錄工作目標，如果部屬順利達標，老板應該適時獎賞、鼓勵；一旦無法有效改善績效，主管就能依據處理人事問題。

新的領導力

天生我才必有用，俗話說：「沒有不成材的部屬，只有不會帶人的主管」。面對新世代，主管無法再用一招半式走天下；相反地，主管要學習多元領導力，根據不同世代族群，運用不同領導風格，發揮正向影響力。

管理最挑戰的部份，在於如何帶領不同類型員工，全心全意跟隨主管腳步往前走。傳統職場追求個人英雄主義，期望升官、加薪，現在年輕人要求獨立自主，期待被尊重；過去的主管最在乎績效，要求部屬拼第一，現在的主管必須恩、威並重，及時提出獎勵；老派犬型人強調盡忠職守，團結一條心，新世代貓族重視職場公平正義，個人幸福感。

帶領新世代族群，我們要跳脫舊思維，打破既有框架，交叉運用不同的領導風格，讓每位部屬在工作上發揮各自專長。

作者王淑華 (小黛) FB 粉絲頁

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：風傳媒

[【Yahoo 論壇 / 王淑華】面對自尊心強有個性的貓族部屬 老闆要另類領導](#)

未足額提繳勞退金 42 企業違規罰近 700 萬

2020-10-27

據勞基法規定，雇主應在每年底估算下一年度符合退休條件勞工所需要的退休金，如果有差額，應於次年 3 月補齊。經統計，截至今年 9 月底事業單位勞退金足額提撥率已達 98.99%，但仍有 42 家事業單位遭裁罰、罰緩累計 689 萬元。

勞動部勞動福祉退休司長孫碧霞指出，根據勞基法第 56 條第 2 項規定，雇主應於每年年底估算次一年度符合退休條件勞工所需退休金，如果有差額，應於次年 3 月底前補足勞工退休準備金專戶差額。

孫碧霞表示，今年截至 9 月底，全部事業單位有 9 萬 4009 家，符合足額提撥規定的事業單位達 9 萬 3055 家，足額提撥率達 98.99%，提撥退休準備金約 896 億元。

她補充，2016 年足額提撥比率約 93%，2017 年至 2018 年比率平均約 97%至 98%，去年則達到 99.18%，今年足額提撥率跟去年同時期差不多，看起來即使今年有疫情影響，但事業單位仍有做好足額提撥準備。

孫碧霞說，為了落實提撥，每年都跟地方政府辦理說明會，地方政府自 4 月起，就會針對尚未補足差額的事業單位進行查核、勸導，輔導後仍未繳納者將裁處 9 萬至 45 萬元，並公布事業單位名稱、負責人姓名。今年度截至 9 月底裁罰 42 件、罰緩累計 689 萬元，呼籲還未補足差額的事業單位，12 月底前盡速補足。

據統計，裁罰最多的是台北市的 14 件、彰化 9 件、新北 6 件、桃園 5 件、新竹縣 4 件，台中、花蓮、台東、屏東則各 1 件，她解釋，裁罰件數多不見得是該縣市不好，可能是這縣市比較積極查核。

孫碧霞說，經統計目前事業單位中逾 9 成舊制勞退的勞工在 30 人以下，其中僅欠 1 人份未提撥的占 9 成，大多都是小型事業單位。 [< 返回目錄 >](#)

資料來源：聯合新聞網

[未足額提繳勞退金 42 企業違規罰近 700 萬](#)

林穎孟快看！勞動部：女性勞工提生理假不用附證明

2020/11/03

台北市議員林穎孟辦公室發生勞資糾紛，其助理控訴林穎孟要求女性勞工請生理假時必須附上證明。勞動部說明，根據性別工作平等法施行細則，女性勞工請生理假毋須提出證明，雇主也不能要求其提出證明才予以准假，否則可開罰 2 萬元到 30 萬元。

勞動部勞動條件及就業平等司副司長黃維琛說明，性別工作平等法施行細則在民 103 年修正發布後，女性勞工申請每個月 1 天的生理假時，雇主不能要求其提出相關證明文件，其他假別雇主都有權要求勞工提出證明，唯有生理假不需要。

黃維琛強調，生理假是基於生理原因而有，雇主不可以拒絕、刁難請生理假的女性勞工，或要求其提出證明；若要求提出證明才准予生理假，將依違反性別工作平等法開罰 2 萬元到 30 萬元，且公布雇主姓名。

性別工作平等法施行細則在民 103 年修正原因為，實務上女性勞工生理期不適症狀難以用客觀判斷或儀器檢查，就算前往就醫，醫師也是依據病人描述生理症狀而診斷，但是每個人對於疼痛忍耐程度不同，在認定亦十分困難。生理假的設置是為了維護女性勞工健康，因此修正規定後，女性勞工申請生理假，雇主不得要求其提出相關證明文件。

[< 返回目錄 >](#)

資料來源：自由時報

[林穎孟快看！勞動部：女性勞工提生理假不用附證明](#)



才庫事業群

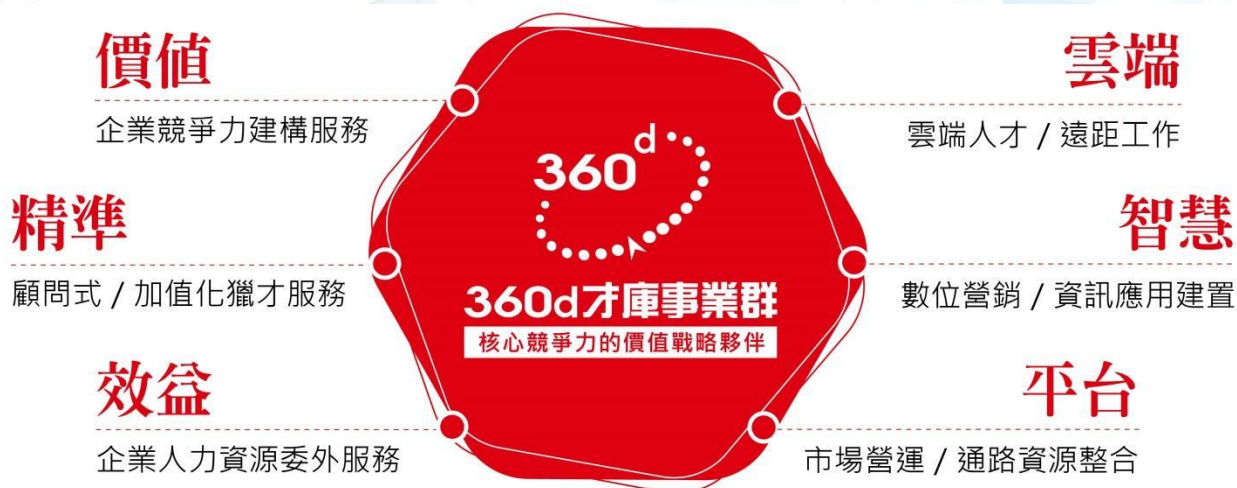
核心競爭力的價值戰略夥伴

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