

# 秀傳醫院醫管所學分班 人力資源管理

## 「員工職能管理與e-HR」

講師：戴楊健

### 課程大綱：

- 1.認識職能
- 2.職能分級與職能辭典
- 3.職能盤點應用
- 4.職能分析作法
- 5.E-HR介紹
- 6.E-HR應用與導入

# 認識職能

## 職能的起源

1963年，哈佛大學的心理學家McClelland主張：工作成效的好壞決定於工作者的「態度、認知、特質」，這些觀念已有competencies的雛形。

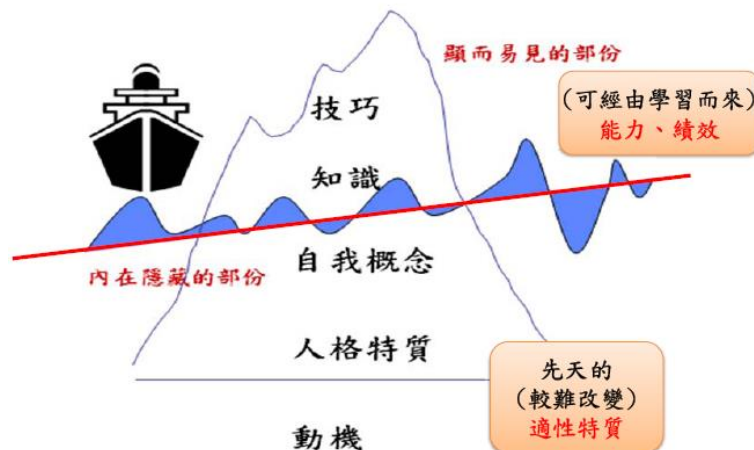
1982年，美國作家Richard Boyatzis在“The Competent Manager: A Model for Effective Performance”一書中，首次使用“職能”一詞。

## 職能/Competence

- Spencer & Spencer (1993) 於 “Competence at Work” 一書中綜合過去的研究結果提出 “冰山模型” 的概念
- 職能包含冰山以上顯而易見的部分（知識 knowledge、技能 skill）
- 冰山以下內在隱藏的部分  
自我概念 self-concept、人格特質 trait 與動機 motive.

5

## 職能的冰山模型



6

## 何謂職能？

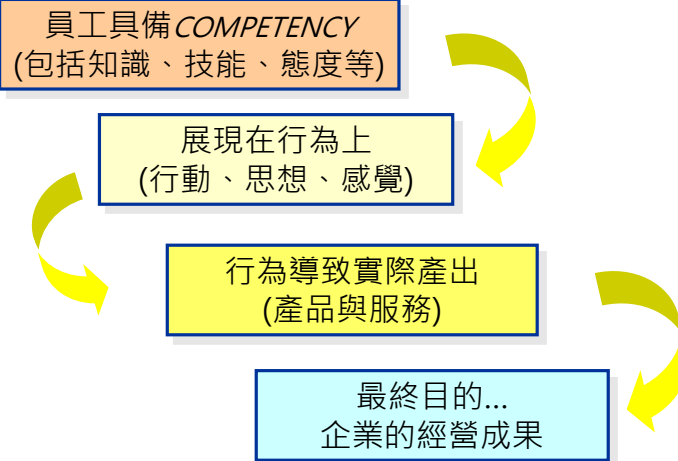
一種讓個人在工作上表現高效能或出色的重要特性。

7

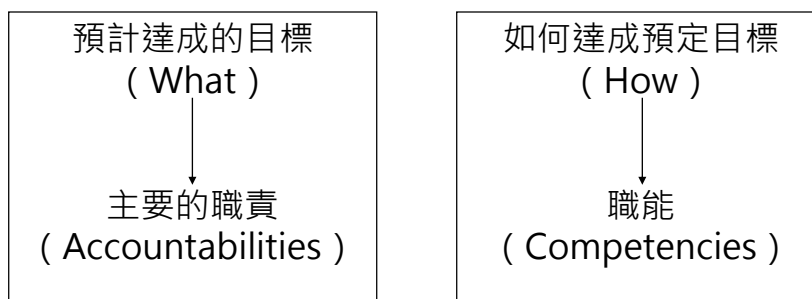
## 勞動力發展署「職能基準品質認證」

職能(Competency)：指成功完成某項工作任務或為提高個人及組織現在及未來績效所應具備之知識、技能、態度或其他特質之能力組合。

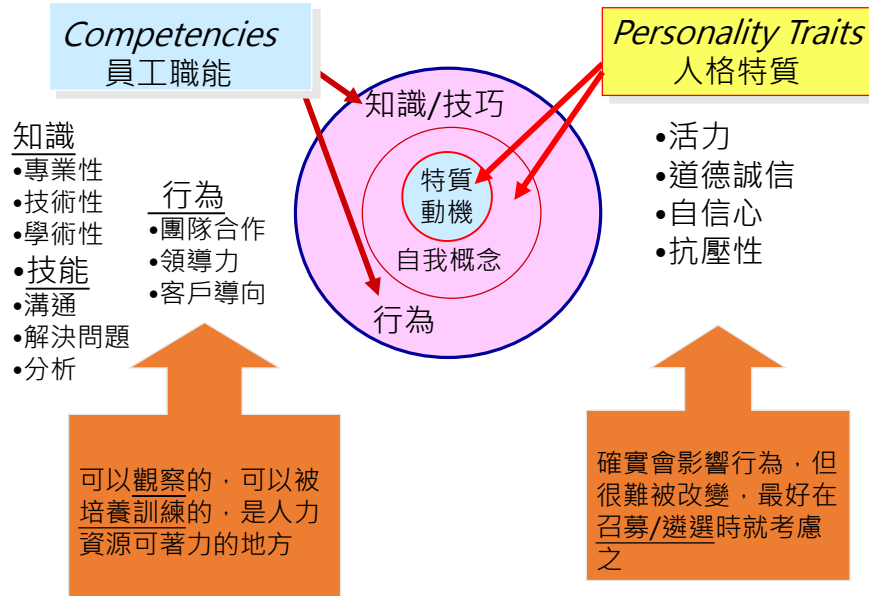
## 職能的展現



## 工作職責與職能的區別



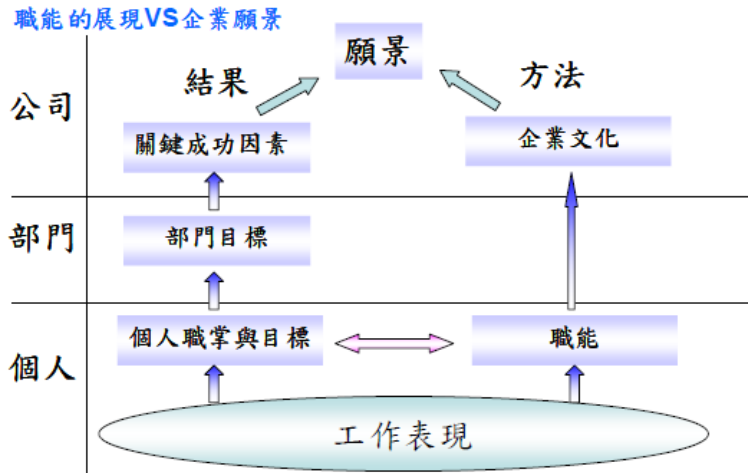
## 職能 v. s. 人格特質



## 職能的重要性



## 職能的重要性



13

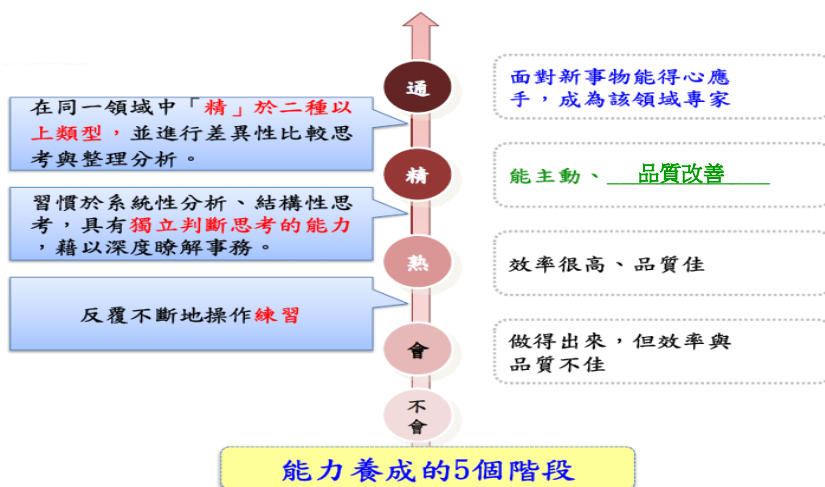
## 職能的類別



14

# 職能分級與職能辭典

## 員工職能程度的等級





## 人員能力分級表



## 職能的等級



## 小組討論(能力分級)

➤情境:某個職場單位人員工作狀況如下,請你指出他們的能力分級:

- 甲員工工作約4年,平時表現非常積極樂於助人,對主管交代工作能順利完成且無需不斷提醒,他知道事情該如何做。
- 乙員工在公司有15年年資,過去也曾其他公司待過,他工作技術能力不錯,但總是需要他人不斷的跟催,工作中因粗心常會犯錯,主管對他是想管也管不了
- 丙員工剛進公司才四個月,一卻還在學習摸索,但對學過的事能不會犯錯,深得主管的喜歡,不過學習能力稍為遲緩,不能一次教太多新技能
- 丁員工在公司有11年年資,他平時喜歡開玩笑取樂大家,但工作時非常投入,樂於教導新人,他不會批評他人,提案改善是他最拿手的,他說人活著除了身體要動,腦袋瓜也要動

## 職能辭典範例

| 功能   | 客服工程   | 業務人員   | 資材管理   | 行政管理   | 生產製造   | 廠務設施   | 資訊人員   | 品管人員   | 零件客服   |
|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 核心   | 客戶導向、團隊精神、品質意識、溝通協調、誠信負責、工作熱忱                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 管理   | 策略思考、計畫組織、績效管理、成本意識、團隊領導、變革管理                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 專業職能 | 工作效率<br>分析判斷<br>問題解決<br>人際關係<br>創新能力<br>時間管理 | 人際關係<br>市場敏感<br>目標設定<br>壓力承受<br>時間管理<br>成就動機 | 分析判斷<br>問題解決<br>工作效率<br>遵守規定<br>目標設定<br>成本意識 | 工作效率<br>問題解決<br>時間管理<br>遵守規定<br>目標設定<br>成本意識 | 工作效率<br>目標設定<br>遵守規定<br>壓力承受<br>創新能力<br>成本意識 | 工作效率<br>危機處理<br>問題解決<br>應變反應<br>壓力承受<br>遵守規定 | 邏輯推理<br>分析判斷<br>問題解決<br>創新能力<br>工作效率<br>壓力承受 | 工作效率<br>問題解決<br>專業學習<br>遵守規定<br>目標設定<br>成本意識 | 工作效率<br>問題解決<br>時間管理<br>人際關係<br>市場敏感<br>遵守規定 |

## 職能辭典

| 指標名稱 | 創新能力  |   |
|------|---|---|
| 行為定義 | 能充份的體認推陳出新的重要，除能彈性的調適外，並能有效導引創新的方法，確保在變動經營環境中的競爭優勢。 |   |
| 層級描述 | 1   | 墨守成規，缺乏改進工作方式與提升績效之意願                     |
|      | 2   | 具有推陳出新之意願，工作中偶會提出一些想法，但較缺乏明顯成效。           |
|      | 3   | 工作中不時會提出新想法、推陳出新，對自己之工作績效有所助益。            |
|      | 4   | 工作中會提出重要想法、推陳出新，對於部門之工作績效有所助益             |
|      | 5   | 在工作或專業領域中常會提出重大想法、推陳出新，對於組織之經營管理及營運績效有所貢獻 |

## 職能內容解說

- **職能名稱：**正向思考
- **定義：**遇到挫折能夠以客觀、正面的態度面對，不怨天尤人且維持應有的工作效能。
- **關鍵行為：**
  - 遇挫折時不怨天尤人，不發牢騷或找藉口
  - 以客觀態度面對挫折，不受心情影響
  - 用正面觀點或態度來面對人事物
  - 面臨挫折仍能維持工作效能

## 十二項最普遍的職能

- 溝通
- 成就/結果導向
- 以客戶為中心
- 團隊合作
- 領導力
- 規劃與組織
- 彈性/適應力
- 培育他人
- 解決問題
- 分析性思考
- 建立人際關係
- 專注力

23

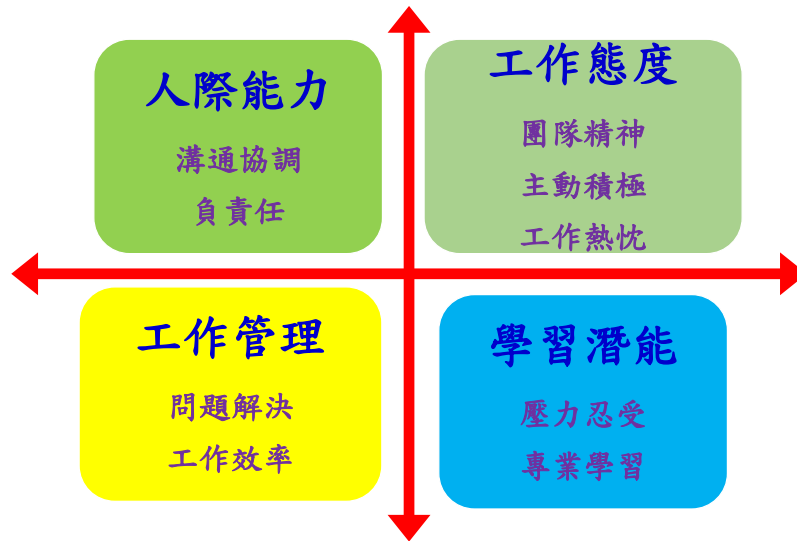
## 台灣職能調查

2000年104所作企業需求職能及甄選方式調查報告

1. 團隊精神(team work)
2. 主動積極(initiative)
3. 溝通協調(communication skill)
4. 工作熱忱(enthusiasm)
5. 負責任(responsible)
6. 工作效率(efficiency)
7. 專業學習(professional learning)
8. 問題解決(problem solving)
9. 壓力忍受(stress tolerance)

24

## 台灣職能調查



25

## 管理雜誌2007年 企業領導人特質調查

- 特質一:誠信正直--品德最重要
- 特質二:有責任感--公司擺第一
- 特質三:自信--廣納雅言
- 特質四:積極熱情--勇於改變
- 特質五:具前瞻性與洞察力
- 特質六:創新--挑戰舊習慣
- 特質七:企圖心--追求更大成就
- 特質八:果決--價值觀、立下判斷

26

## 小組討論

- 請參考上述常見職能調查及職能調查報告，或者個人認知，列出你認為所屬企業從業人員應該具備的五大核心職能
- 將小組成員所列出的核心職能彙整，並依次排列，訂出小組認定的核心職能。
- 將各小組的核心職能彙整，列出本班認定的共通核心職能

## 職能盤點應用

## 職能整合模型



29

## 職能盤點的目的

找出工作所需要的能力，  
建立職位工作能力常模

執行人力盤點

找出工作項目與人員能力的落差

做人力資源規劃

30

## 職能盤點的應用

1. 招募甄選

2. 訓練發展

3. 績效管理

4. 員工關係

5. 組織發展

6. 組織變革因應

31

## 職能盤點的應用：招募甄選

1. 招募甄選

2. 訓練發展

3. 績效管理

4. 員工關係

5. 組織發展

6. 組織變革因應

1. 以現職表現優異的員工為標竿，建立各職務所需能力的常模。

2. 發展甄選測驗及工作說明書。

3. 透過面談及測驗的方式，比對出應徵者的適任程度。

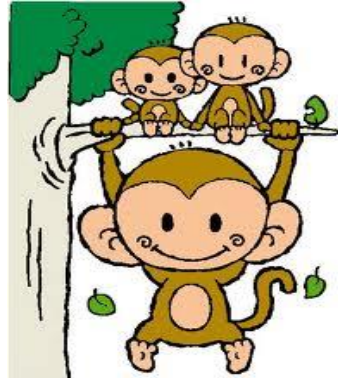
4. 找出對的人，作對的事，以提高員工與公司整體績效。

42



## 職能與招募甄選

你可以訓練一隻火雞爬樹，但何不找一隻猴子比較快！



33

## 職能盤點的應用：訓練發展

1. 招募甄選

2. 訓練發展

3. 績效管理

4. 員工關係

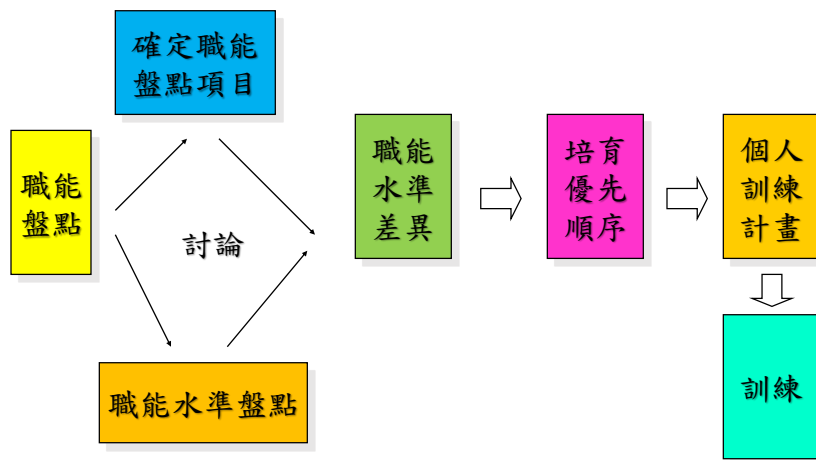
5. 組織發展

6. 組織變革因應

1. 訓練需求的界定應建立在組織當前的和期望的需求分析基礎上，且需搭配其員工的現有職能相比較。

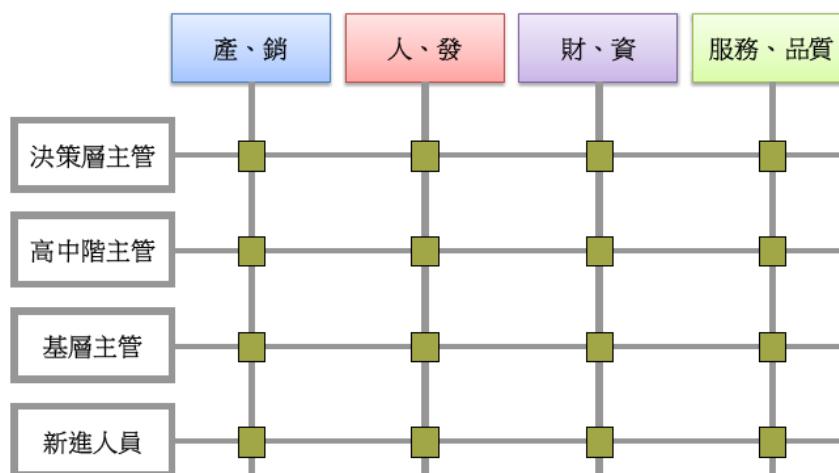
2. 透過測驗分析及面談員工的整體職能現況，並比對現職表現優的員工，評估訓練需求，規劃適當教育訓練課程。

## 職能盤點與訓練規劃



戴揚健 編撰

## 職能別教育訓練體系



36

## 職能盤點的應用：組織發展

1. 招募甄選

2. 訓練發展

3. 績效管理

4. 員工關係

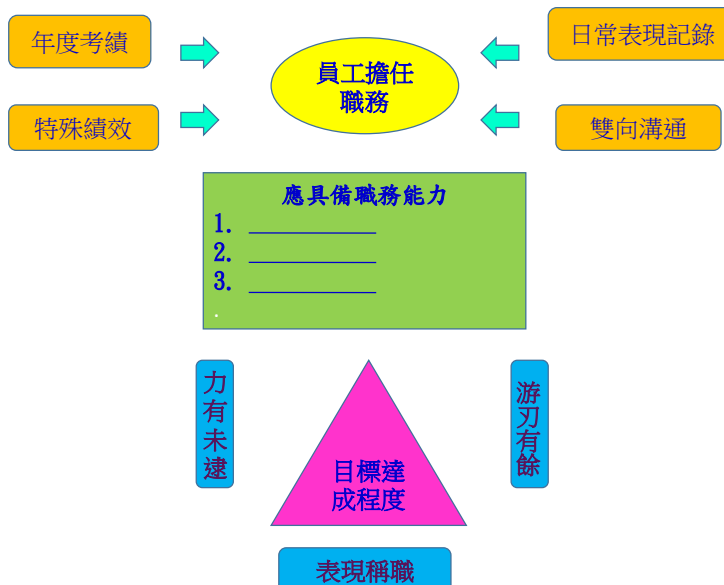
5. 組織發展

6. 組織變革因應

1. 分析公司全體員工之職能現況，以便了解界定現有的和要求的職能之間的差距，將有益於公司更明確瞭解待發展強化之處。

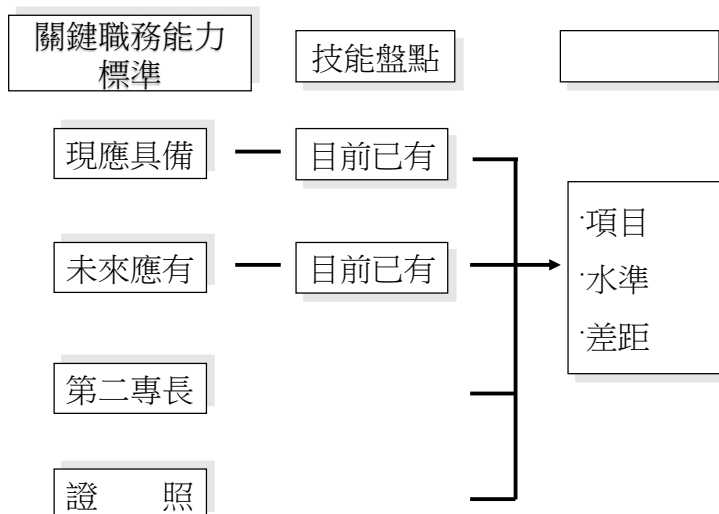
2. 進而擬定具體的行動方案，如：訓練需求、輪調、多能工培訓等方式，增進組織的效能。

## 員工能力分析



戴橋健 編撰

## 職能盤點與缺口分析



## 職能分析作法

## 職能分析的步驟

1. 規劃與整合各職等職務的工作分析與職能需求分析
2. 建立工作說明書與職務說明書，以瞭解及建構訓練需求評析基礎
3. 工作說明書與職務說明書將作為未來職能落差分析與訓練計劃編訂的重要依據

## 撰寫工作說明書

1. 工作界定（工作識別）：職位頭銜
2. 工作摘要：簡單說明工作本身內容
3. 工作關係：必須向誰報告？
4. 工作職權：可做決策範圍？
5. 工作績效標準：績效指標的達成率？
6. 工作條件與環境：工作環境照明、為顯著況排除
7. 工作規範：可視為工作說明書的一部份  
(也可以單獨附在工作說明書之後)

## 工作說明書範例

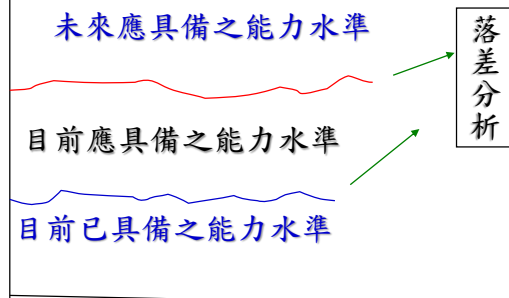
|              |  |   |   |
|--------------|--|---|---|
| <b>工作識別</b>  | 1.工作職稱<br>2.部門                             | → | 門市時薪制人員   |
| <b>工作摘要</b>  | 1.說明主要工作活動<br>2.關係：<br>(1)向誰報告<br>(2)負責督導  | → | 商品管理與顧客服務<br>工作任務與相關問題向該點店長報告<br>無督導責任  |
| <b>職責／職權</b> | 說明工作內容及重要性百分比的分配                           | → | 店面商品整理與上架35%<br>顧客服務30%<br>收銀機操作與結帳25%<br>清潔工作10%   |
| <b>績效標準</b>  | 設立工作標準                                     | → | 操作收銀機登錄發票錯誤每天不超過三次  |
| <b>工作條件</b>  | 工作性質：全職／兼職<br>工作時間<br>工作地點<br>工作福利<br>工作薪資 | → | 兼職<br>上班時段：15:00 / 下班時段：23:00<br>台北市中山區微風廣場3樓<br>享有商品員購折扣<br>時薪95元                                |
| <b>工作規範</b>  | 應徵者的工作經驗、教育程度、個人特質與行為、工作技能的要求等等（如語文、電腦能力）  | → | 工作經驗：不拘<br>教育程度：大專以上<br>個人特質：個性活潑開朗、合作合群<br>個人行為：做事認真負責、能夠獨立完成單一任務、工作勤奮、不遲到早退、面對顧客必須笑臉迎人，主動和顧客打招呼 |

## 職能細部分析

|           |   |
|-----------|---|
| <b>主題</b> | 規劃與組織   |
| <b>定義</b> | 想像為達成某目標所需採取的一連串動作,以及衡量所需的資源,期望採取結構化,方法一致的行動  |
| <b>指標</b> | <p>層級一-----低階主管</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□管理自己的時間與個人活動</li> <li>□將複雜活動分成階段性、便於管理的任務</li> <li>□確認達成成就前可能的障礙</li> </ul> <p>層級二---中階主管</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□未雨綢繆制定應變計畫</li> <li>□預先估計達成目標所需資源與時間規模</li> <li>□聯繫協調團隊活動,善加利用個人的技能與專長</li> </ul> <p>層級三---高階主管</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□確認營運計畫中長期的營運可能情況</li> <li>□有效的計畫運用所有資源</li> </ul> |

## 職能落差分析

- ▣ 部屬職能盤點
- ▣ 績效評估考核
- ▣ 人才培育發展



戴揚健 編撰

## 職位的職能落差分析

| 職能項目      | 職能需求程度 |    |    |
|-----------|--------|----|----|
|           | 應該     | 現況 | 差異 |
| 1. 人力需求分析 | 3      | 3  | 0  |
| 2. 人員培訓計畫 | 3      | 2  | -1 |
| 3. 人員招募   | 2      | 1  | -1 |
| 4. 職位規劃   | 1      | 1  | 0  |
| .....     |        |    |    |

1:瞭解/知道 2:會做 3:會教

# E-HR介紹

## E-HR是什麼？

- ✓E-HR是ERP(Enterprise Resource Planning)的一個模組(HR模組)。
- ✓E-HR是運用內部網路與資訊科技執行人力資源管理工作，將人力資源管理工作電腦化、網路化，提昇人力資源管理績效。



## ERP基本系統架構

基本資料與  
管理維護

採購進貨管  
理

配銷/訂單  
管理

庫存管理

生產管理

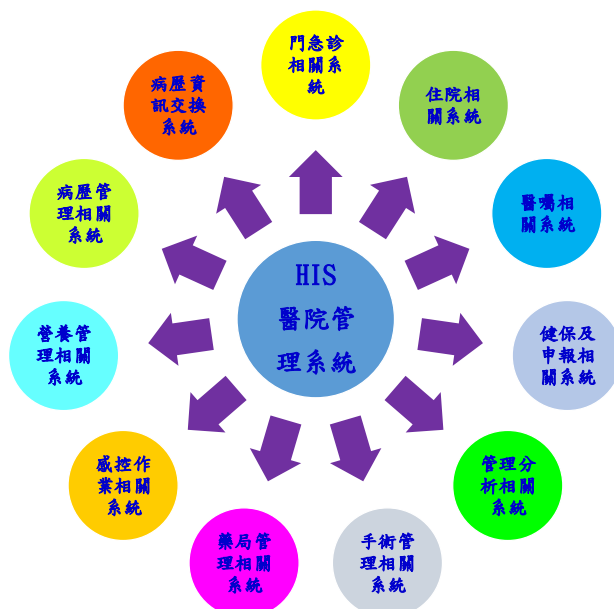
財務管理

決策支援  
管理

人資/事務  
管理

進/出口管  
理

## HIS 相關系統架構



## E-HR 基本架構



資料來源：頂新電腦

# E-HR應用與導入

## E-HR 應用模組



資料來源：104人資學院

## E-HR 資訊應用



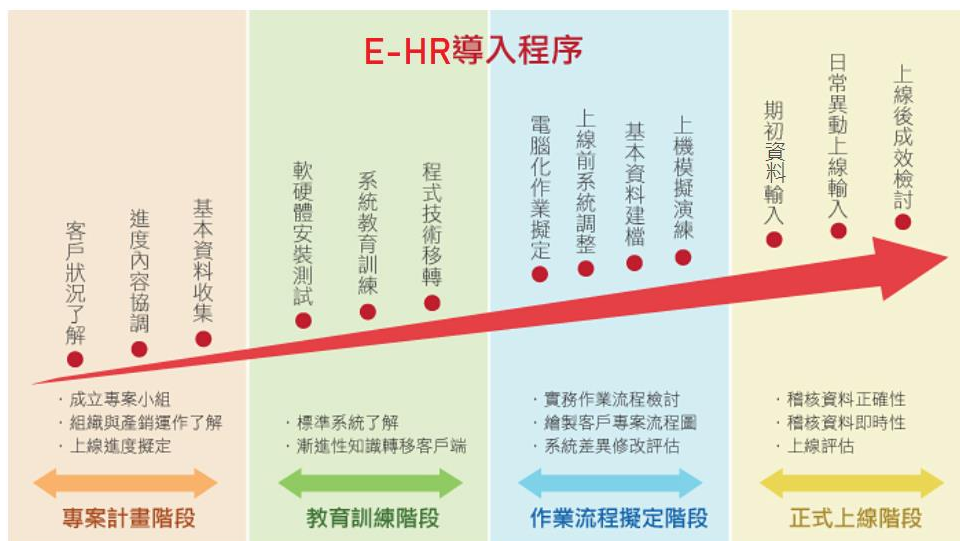
資料來源：頂新電腦

## E-HR 系統功能



資料來源：104人資學院

## E-HR系統導入流程



資料來源：頂新電腦

## 小組討論

E-HR系統如何與醫務管理資訊系統(HIS)結合，有哪些功能是你最希望具備的？



THANK YOU