

評量應用 ~ 職能盤點



探索職位的特質，學習扮演合適的角色

課程主講人：賀德崇

找對人一直是企業重要的目標任務

- 人才就職後發現不適任 → 29%
- 教育訓練成本
- 其他人配合成本
- 不適任期間成本(薪資)效益(貢獻)低!

透過SI評量工具找出適職之人選!!



降低不適任人員產生之成本浪費!!



人員「適任」、「適職」判定是什麼？

適職

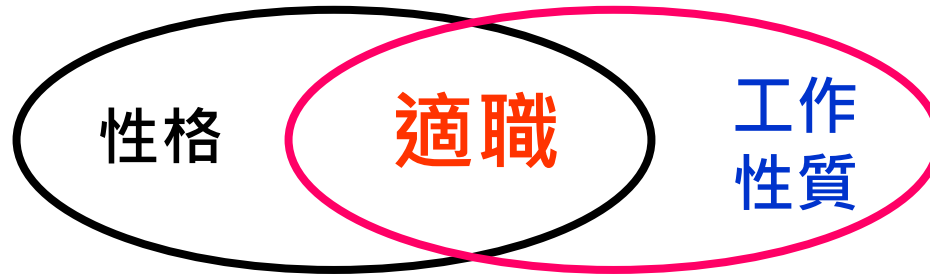


二 明確的職務由合適的人員執行



職務不明確 (能力要求 + 工作特質)
怎麼找到合適的人員來擔任負責???

職務適性性格需求描述



- 需要與人接觸並交流互動之工作性質
- 可自己獨立作業之工作性質
- 需動手實作並解決問題之工作性質
- 需作較長遠策劃及廣範思考仔細運籌之工作性質
- 需要善於冷靜客觀分析,當機立斷處理事情之工作性質
- 需要清楚瞭解他人感受及聯結人群需求之工作性質
- 需要配合嚴格之時間要求及工作規範之工作性質
- 需要主動精神及應變靈活之工作性質

性格類型於工作性質的關連

- ★ 問這種職務是否具有較大的外聯性，需和別人打交道？或基本上和別人無多大聯繫，需自己埋頭完成。

業務、客服、櫃臺工作
〔外向型〕

工程師、研發
〔內向型〕

- ★ 問這種職務是需要動手實幹，當場解決的本領，還是需要更富遠見的深思熟慮？

會計、審訊、市政工作
〔實感型〕

財務規劃師、法律教授、
建築工程師〔直覺型〕

性格類型於職工作性質的關連



這種職務是否要求善於做冷靜的分析、當機立斷的處理，或需要廣泛聯繫公眾。

教學、牧師、
律師、護士〔情感型〕

編輯、技術研究、證券
交易經濟人〔理智型〕



這種職務是有嚴格的時間、制度的要求，抑或是允許靈活，不一定『死坐在辦公桌旁』？

飛機駕駛(機長)、
腦外科醫生〔獨立型〕

企業家、創業人、新聞工作
者、策劃家〔依賴型〕



職能盤點

客觀了解職位的工作特質

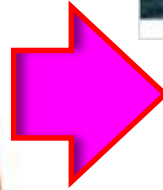
基本概念 ~ 角色與人員



劇本角色



適合的演員



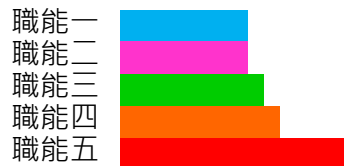
好的電影



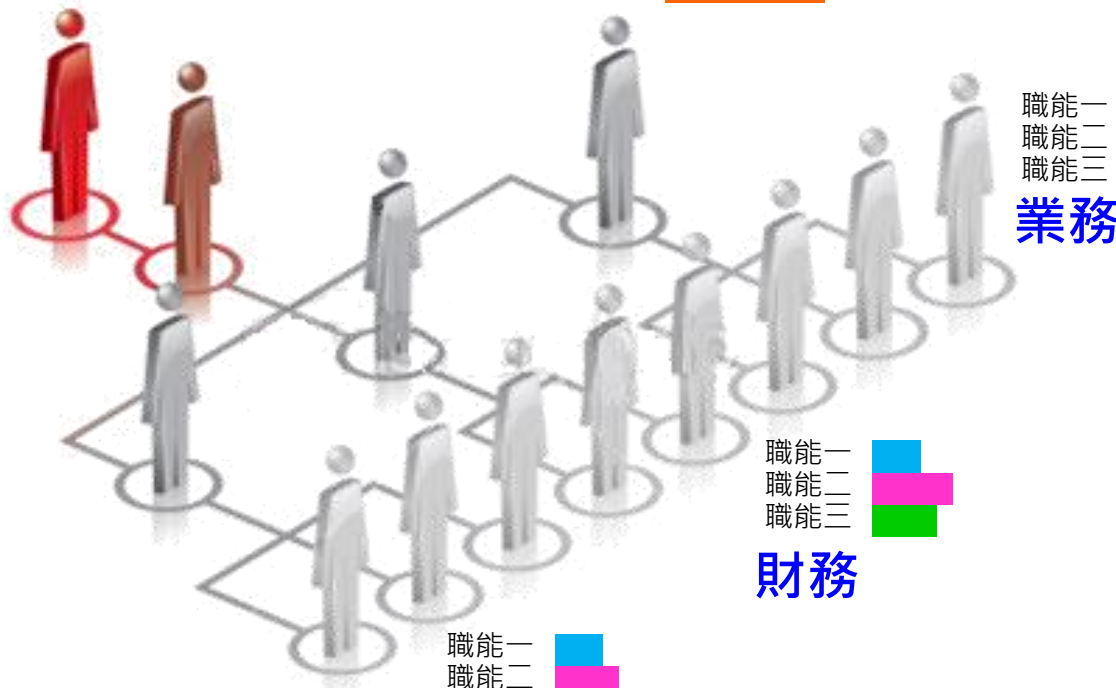
職務：指員工所從事工作的類別。

職位：指企業賦予員工的工作職務及其所承擔的責任。

工作說明書：制訂職位所需的能力標準



各職位所需的能力



工作說明書
(Job Description)

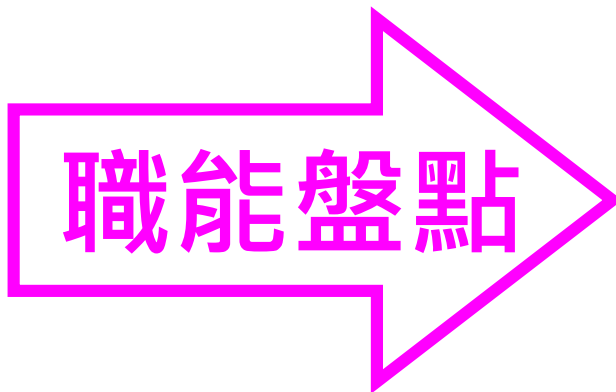
職能盤點：找到可以把工作做好的角色



職位

職位應具有的能力

工作說明書
(Job Description)



最適角色

做好該「職位能力」
的工作特質

八種特質



盤點企業所需專業與特質的人才

組織最適角色

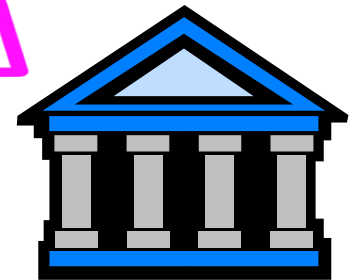
職位所需的能力
+
做好該工作的特質



組織職位

職位所需的能力

儲備人才需求



企業大學

職能盤點 ~ 「財務經理」工作說明

高中 專科 大學 碩士 博士

教育程度

| 編號 | 主要工作職掌內容 | 做這項工作的原因 | 對公司重要性之% | 時間頻率 |
|----|-------------------|------------------------|----------|------|
| 1 | 部門組織安排/任務規劃與執行 | 健全部門組織與職能發展 | 100% | 1次/月 |
| 2 | 進行財務報表分析與資料彙整 | 分析資訊，提供做為管理決策基礎並管控是否異常 | 100% | 3次/月 |
| 3 | 編制資金預估表及年度預算 | 管控預算支出 | 100% | 1次/年 |
| 4 | 編制實際與預估收支分析表 | 分析資料並提供管理決策 | 90% | 1次/月 |
| 5 | 協助總公司及門市人員帳務問題與處理 | 發覺問題並給予明確的教導 | 80% | 每天 |
| 6 | 參與會議並進行跨部門溝通與協調 | 促進部門合作以凝聚共識 | 70% | 1次/周 |
| 7 | 辦理股東會相關之事宜 | 符合法律規範 | 70% | 1次/月 |
| 8 | 上級交辦事項 | 完成上級交付事項 | 60% | 1次/月 |

所需

盤點職能專案賦予工作特質

| 工作職能專案 | 能力描述與說明 | 權重比率 (%) | 盤點結果 關鍵/一般 |
|-----------------|---|----------|---------------|
| 部門組織安排/任務規劃與執行 | 健全部門組織與職能發展 | 15 | ST/EP |
| 進行財務報表分析與資料彙整 | 分析資訊，提供做為管理決策基礎並管控是否異常 | 15 | TS/IJ |
| 編制資金預估表及年度預算 | 管控預算支出 | 15 | SI/TJ |
| 編制實際與預估收支分析表 | <ul style="list-style-type: none"> ▶需要與人接觸並交流互動之工作性質 | | SI/TP |
| 協助總公司及門市人員帳務問題 | <ul style="list-style-type: none"> ▶可自己獨立作業之工作性質 | 12 | SE/TP |
| 參與會議並進行跨部門溝通與協調 | <ul style="list-style-type: none"> ▶需動手實作並解決問題之工作性質 | 10 | ES/TP |
| 辦理股東會相關之事宜 | <ul style="list-style-type: none"> ▶需作較長遠策劃及廣範思考仔細運籌之工作性質 | 9 | ES/EP |
| 上級交辦事項 | <ul style="list-style-type: none"> ▶需要善於冷靜客觀分析,當機立斷處理事情之工作性質 ▶需要清處瞭解他人感受及聯結人群需求之工作性質 ▶需要配合嚴格之時間要求及工作規範之工作性質 ▶需要主動精神及應變靈活之工作性質 | 9 | SP/FE |

職能盤點 ~ 適合該職位的工作特質

財務經理

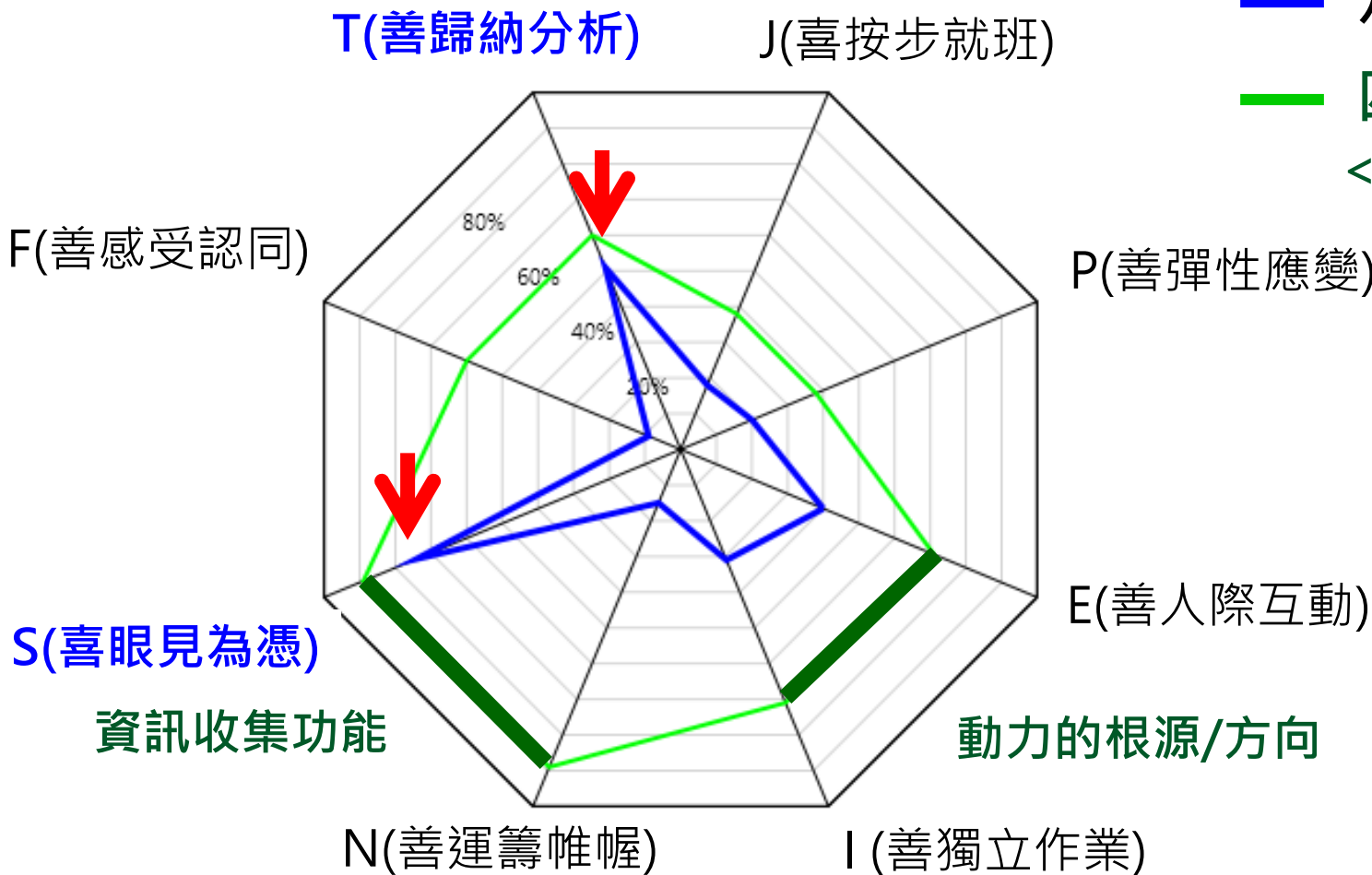
八種工作特質

四對組合傾向
<做決定的方式>



<做決定的方式>

| 關鍵特質分析(%) | E | I | N | S | F | T | J | P |
|-----------|----|----|----|----|---|----|----|----|
| | 40 | 31 | 15 | 74 | 9 | 51 | 18 | 20 |

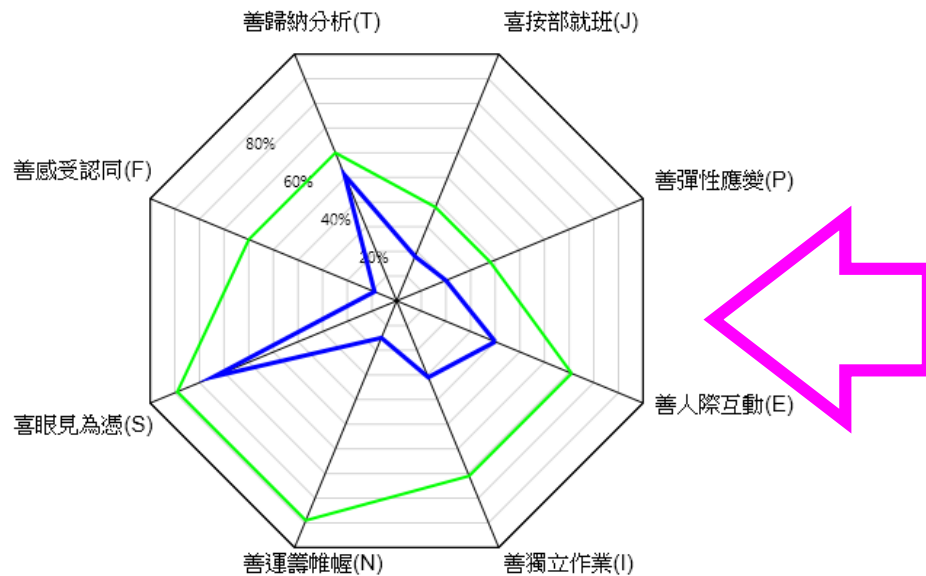


評估適合此職位角色特質的人選（選才）

工作特質的關鍵特質

S：喜眼見為憑

T：善歸納分析



最適職場性格類型：
率直情感型(ESTP)

適合該職位的職場性格：

快速進展型(ESTJ)

內向固執型(ISTJ)

率直情感型(ESTP)

穩重執著型(ISTP)

**誰適合扮演好
這個角色？**

培養角色最適合的人才（用才與育才）

工作特質

財務經理



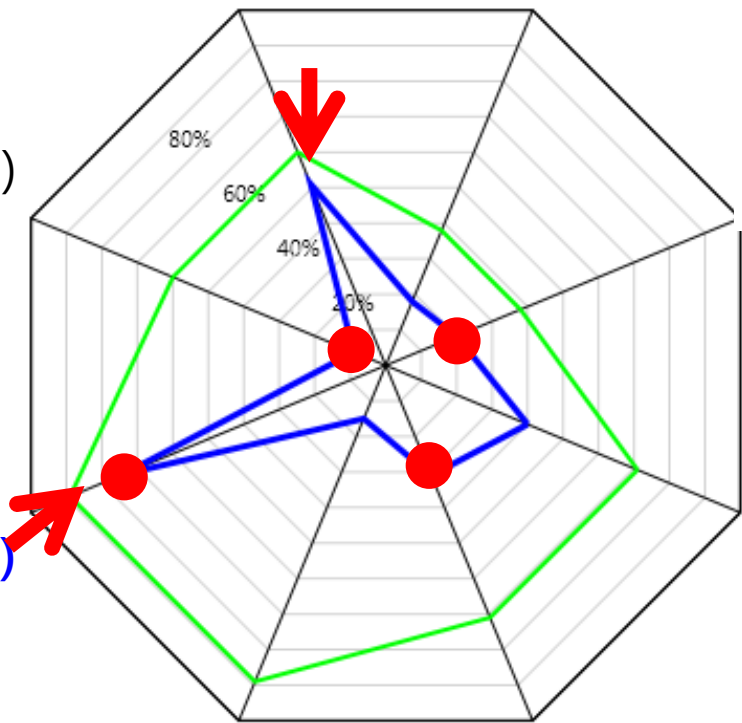
F(善感受認同)

最適職場性格
率直情感型
(ESTP)

S(喜眼見為憑)

T(善歸納分析)

J(喜按步就班)



培訓人選



P(善彈性應變)

● 沉著冷靜型
(ISFP)

E(善人際互動)

N(善運籌帷幄)

I(善獨立作業)

針對職位能力做個別化教育訓練學習

專業知識專案列表

| | |
|-----------------|---------------|
| 會計學知識 | 採購管理知識 |
| 預算編制與控制 | 存貨管理知識 |
| 行銷管理知識 | 智慧財產管理知識 |
| 人力資源管理知識 | 專業法律知識 |
| 資訊管理知識 | 專業護理知識 |
| 心理諮商與輔導 | 統計學 |
| 專業水電知識 | 程式設計 |
| 專業工程管理知識 | 其他_____ |

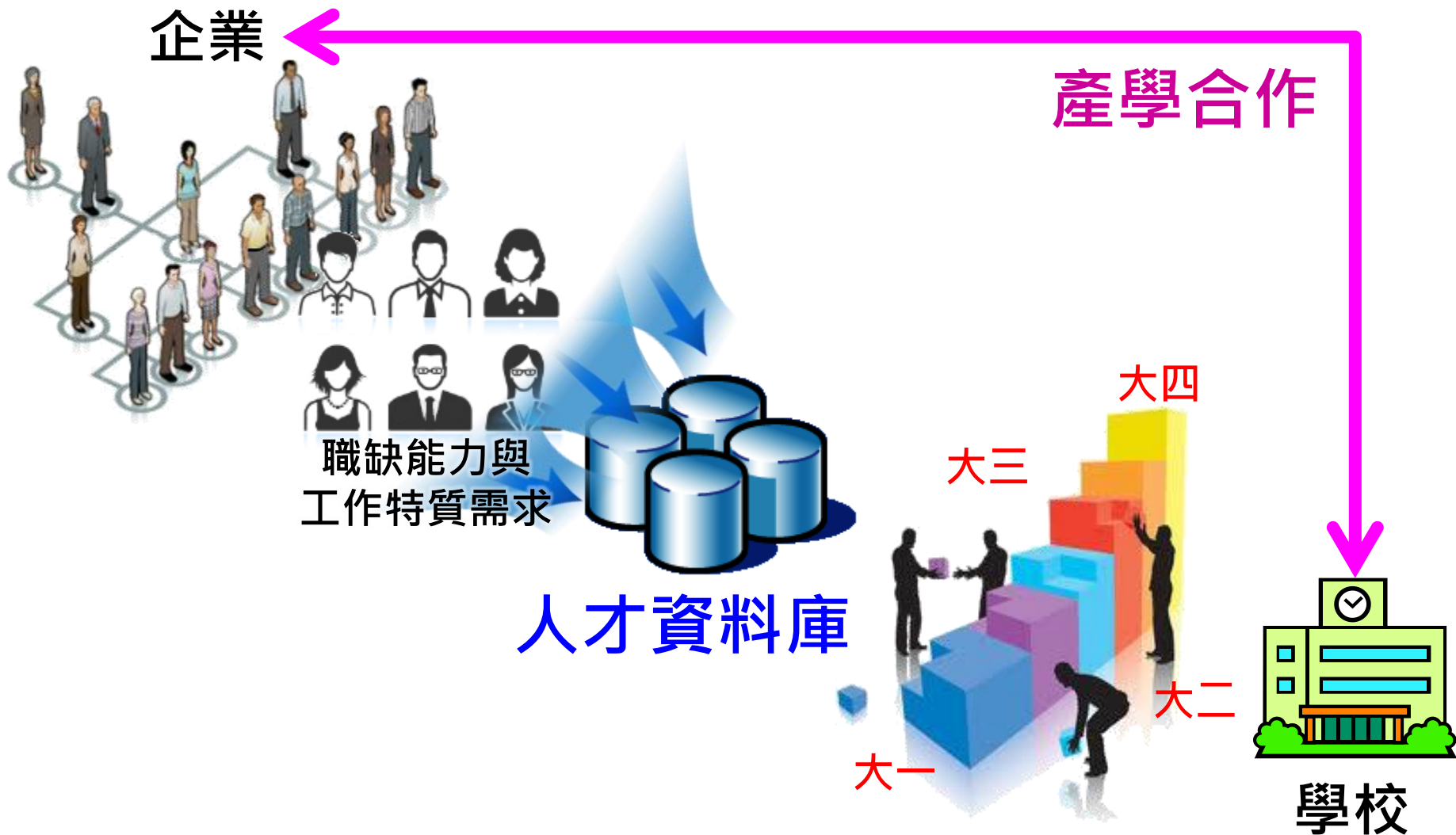
工作技能專案列表

| | |
|---------------|------------------|
| 簡易英文溝通 | 情緒與壓力管理 |
| 通過英文檢定能力 | 問題解決能力 |
| 企劃能力 | 團隊合作能力 |
| 簡報能力 | 領導能力 |
| 文宣能力 | 危機與衝突處理能力 |
| 資料分析能力 | 媒體公關能力 |
| 時間管理 | 同理心與關懷 |
| 人際溝通能力 | 其他_____ |

: 必修課程

: 選修課程

產學應用：讓學生知道企業對人才的需求



產學應用：學生在校就學習專業與軟性技能

企業實際所需
職位能力與工作特質

企業實際所需
職位能力與工作特質



個人性格特質



專業課程與
技能的學習



特質能力與
態度的養成

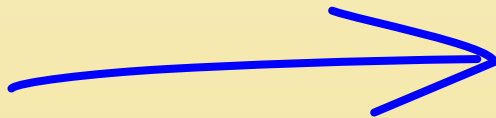


合適的人
在對的職位



求學期間

畢業後



建立職能盤點

第一次操作前置作業與須知

- 公司已經清楚定義出每個組織的職位項目。並且每個職位都有對應的「工作說明書」。
- 盤點過程中，通常是由該職位直屬主管來進行“需求訪談”，因為主管負責組織成敗，除了職位所需的專業能例外，主管對於職位的工作特質，會有其管理上的特質要求。
- 隨著組織變動、主管異動，職位專業要求不會常常變動，但工作特質可能會隨著HR政策、主管管理風格等因素，而有部分調整，建議「職能盤點」可以隨營運檢討，每年請主管重新盤點，並作為下年度進行「選用育留」輔助資訊。
- 「職能盤點」系統最終產出職位角色的「工作特質」資訊，不會涉及企業內部人員資料與串接。
- 應用上，人員可以施做SI評量工具，作為是否合適擔任所屬職位的參考，並據以展開培訓與輔導的作業。

職能盤點操作步驟學習



http://si.secda.info/si_learning/?page_id=893

章節回顧

- 瞭解「工作特質」對於職務、職位的重要性。
- 瞭解利用客觀的性格傾向（行為模式）評量，應用在呈現企業職位角色的「工作特質」上。
- 會操作SI的「職能盤點」系統，幫自己單位的各項職位找出工作特質。
- 除了瞭解「職能盤點」的操作方式外，也知道如何應用在自己的組織管理上。