

# 用才關鍵與作業要點

## ~ 讓合適的人 在對的位置 做對的事 ~



協助員工在職位上扮演稱職的角色

# 如何用人，並發揮潛能？

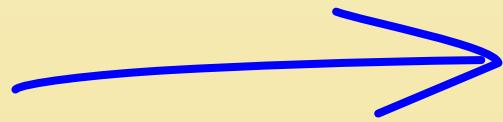
- 新任務、新職務、新工作產生時要指派什麼樣的人員比較合適呢？
- 合適的團隊需要什麼樣的成員呢？

分析工作內容建立合適職務性格，  
依SI檢測出合適人選！

依組織與團隊性格的盲點加以組合，  
健全完成任務之團隊能力！！

# 用才的關注點

- 如何适才適所、知人善任  
讓個人與組織特質發揮最佳功效
- 如何培養符合能力的人才  
這份工作所需的職能是什麼
- 組織如何有效運作  
每個主管都可以做好領導統禦

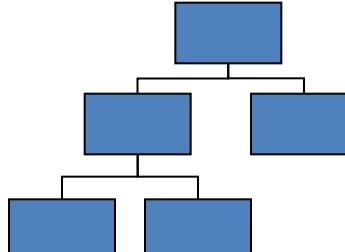
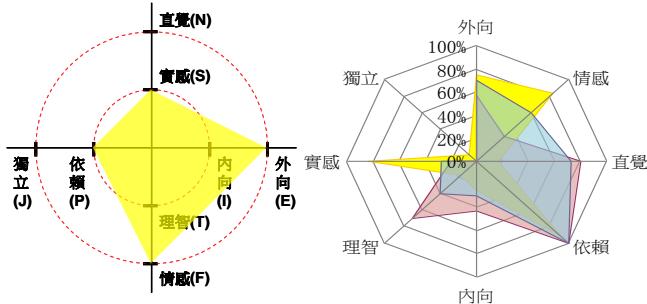


善用組織報告

瞭解現有成員的狀況

# 善用組織報告瞭解組織現狀

快速進展型	速戰速決型	積極行動型
業務經理(C1)		
率直情感型	開朗活潑型	謹慎小心型
處長(B6) 執行副總(B6、A1)	董事長(A1) 總經理(B5-B6) 財務副理(A1) 企劃副理(B5-B6)	業務副總(B1) 採購經理(C1)
穩重執著型	沉著冷靜型	深思熟慮型
營運副理(B1-B7) 人事副理(B5-B7) 貿易副理(B1-B4)		



性格落點分析

1

組織成員特質  
落點分佈  
“特質分佈”

個人與組織的  
雷達分布圖

2

個別與群體差異  
客觀分析  
“組織特質”

組織盤點

3

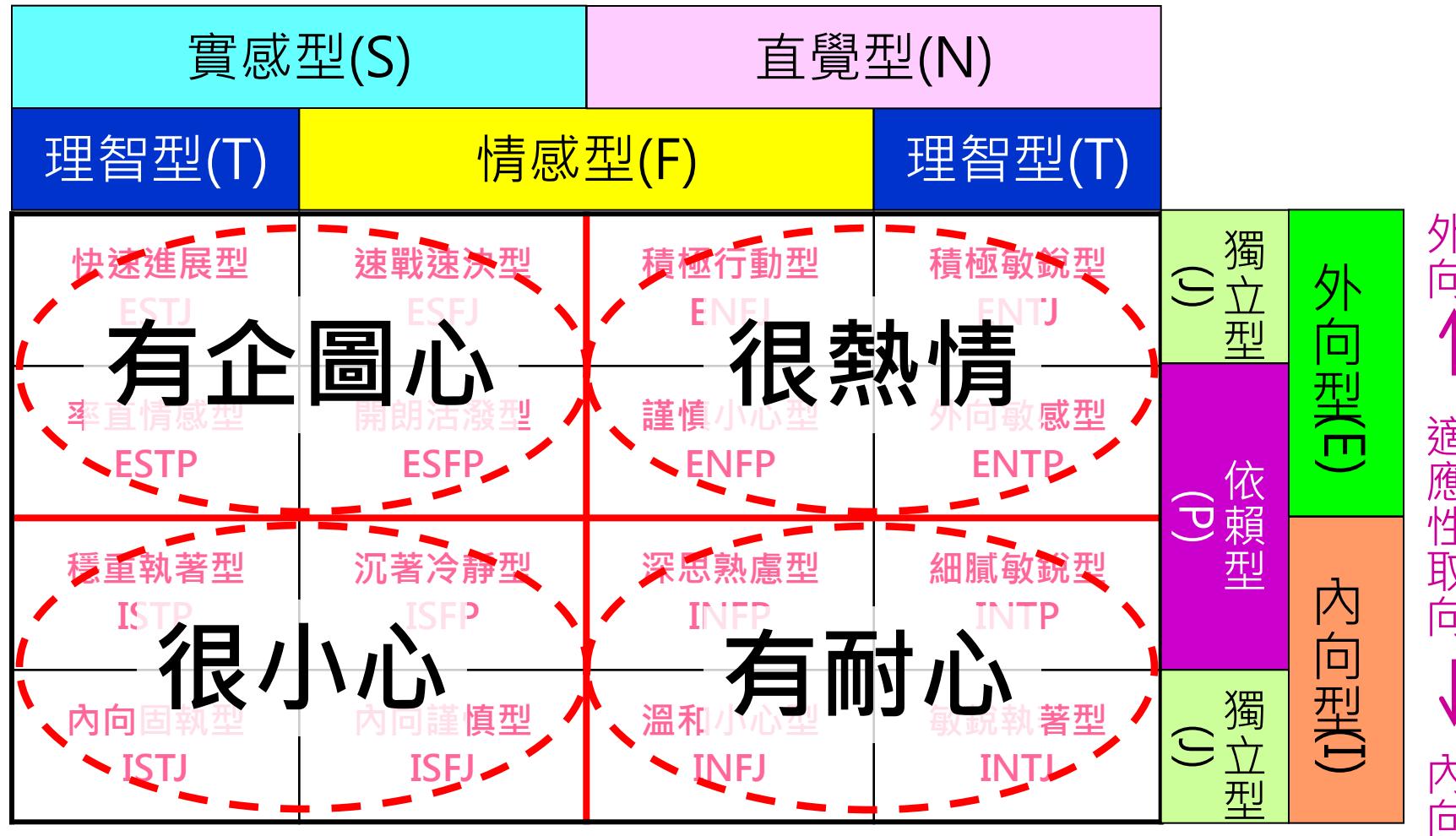
人才盤點放對位置  
“适才適所”

# 組織報告 ~ 組織性格彙整分析

快速進展型	速戰速決型	積極行動型	積極敏感型
率直情感型	開朗活潑型	謹慎小心型	外向敏銳型
共計3人 18(A2) 20(A2,B3,B9) 26(A2,B9)	共計10人 01(B3,B6) 02(B3,B6,B9) 05(A1,A2,B1,B4,B9) 11(A1,B4,B6) 16(A1,A2,B2,B8) 17(A1,A2,B2,B4) 22(A2,B4,B7) 23(B1,B4) 24(A2,B6,B7) 27(A2,B3)	共計2人 04(A1,A2,B4,B6,B9) 06(A2,B3)	
穩重執著型	沉著冷靜型	深思熟慮型	細膩敏銳型
	共計6人 03(A2,B1,B6) 08(B9) 09(B4,B8) 12(B2) 13(B3,B6) 19(A2,B2,B6,B7,B9)	共計2人 *07(B4,B6,B9) 14(B6,B7)	
內向執著型	內向謹慎型	溫和小心型	敏銳執著型

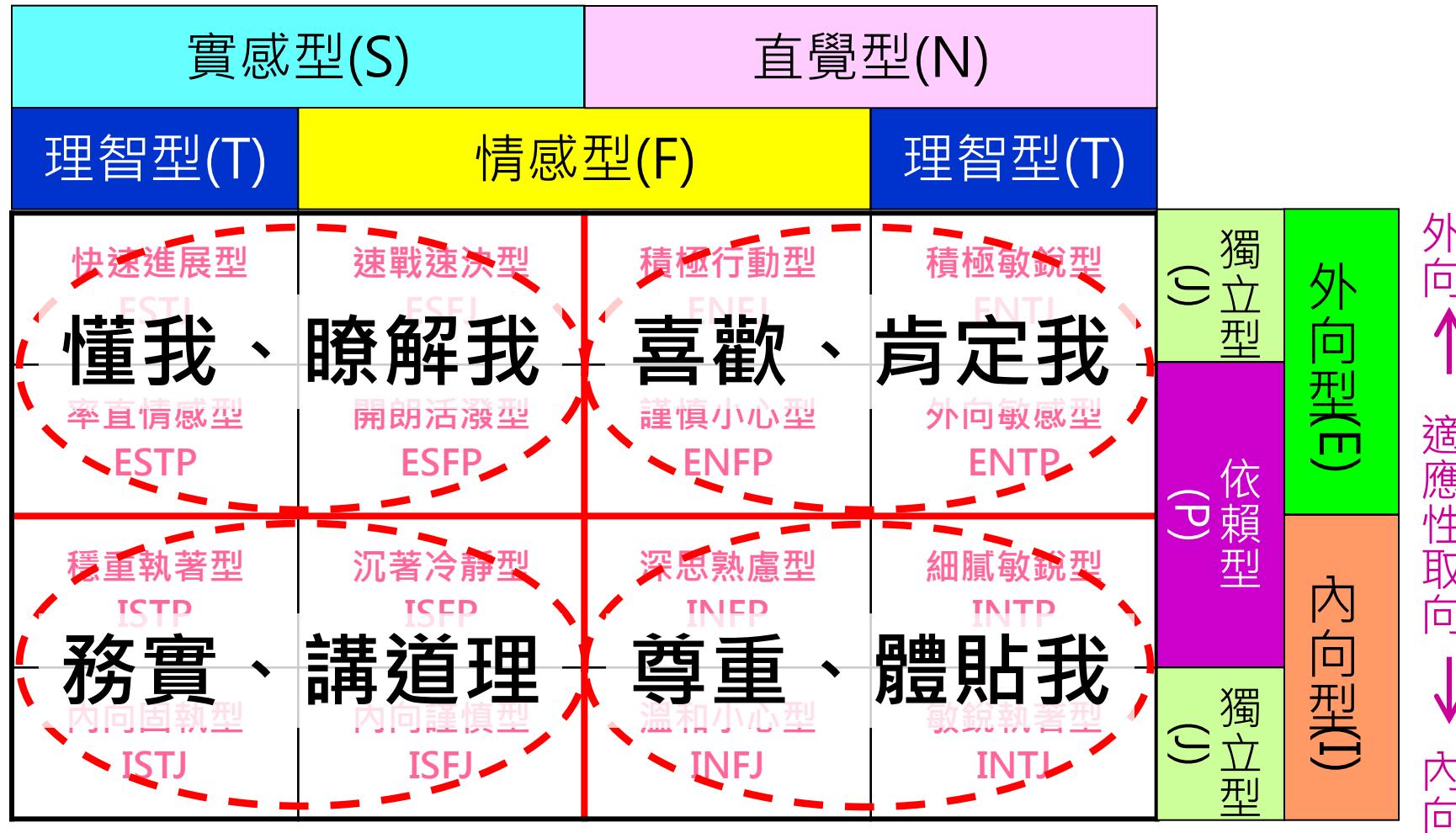
# 「理」人技巧：不同性格的內心規則

低敏感 ← 敏感性取向 → 高敏感



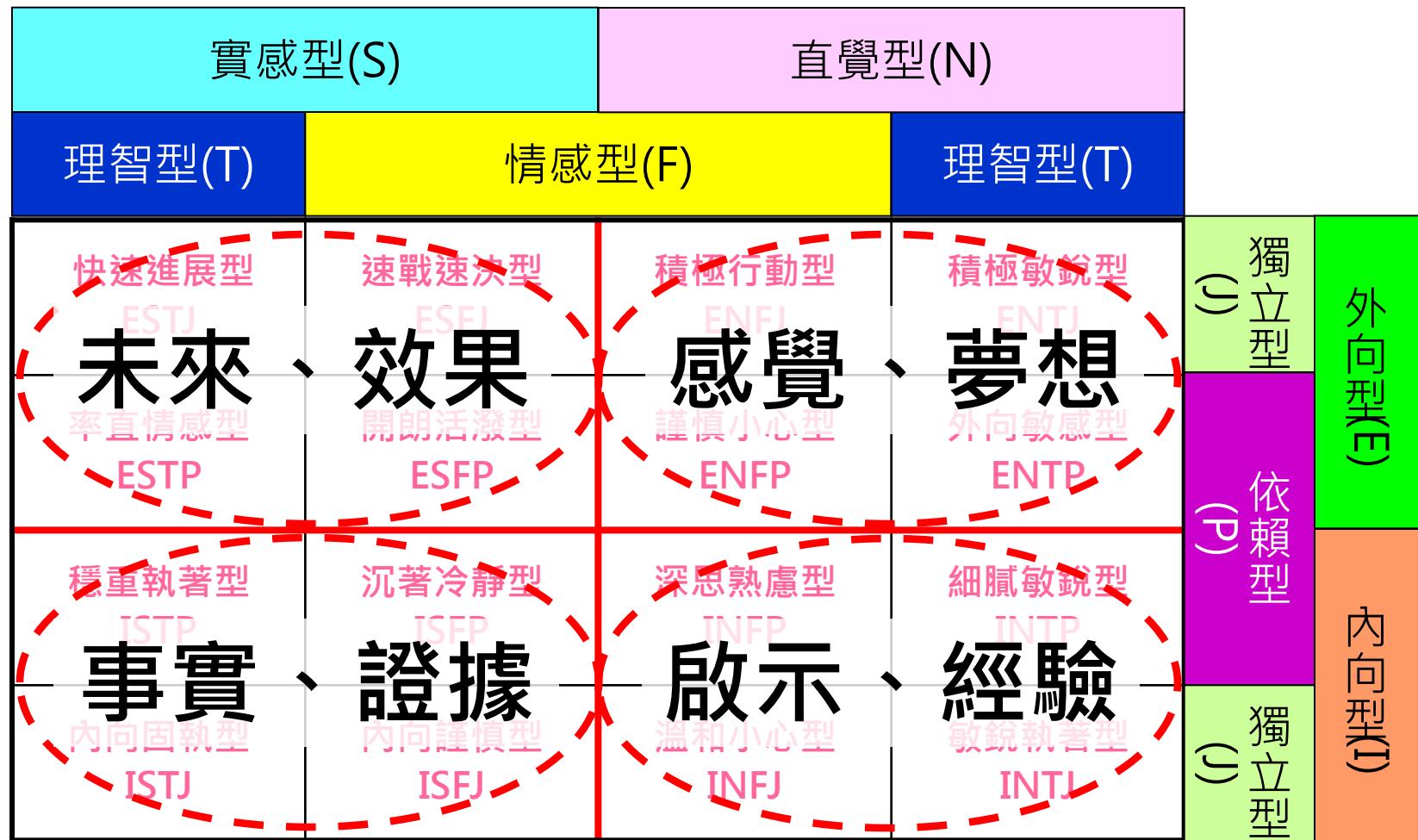
# 「理」人技巧：不同性格的心理重視

低敏感 ← 敏感性取向 → 高敏感



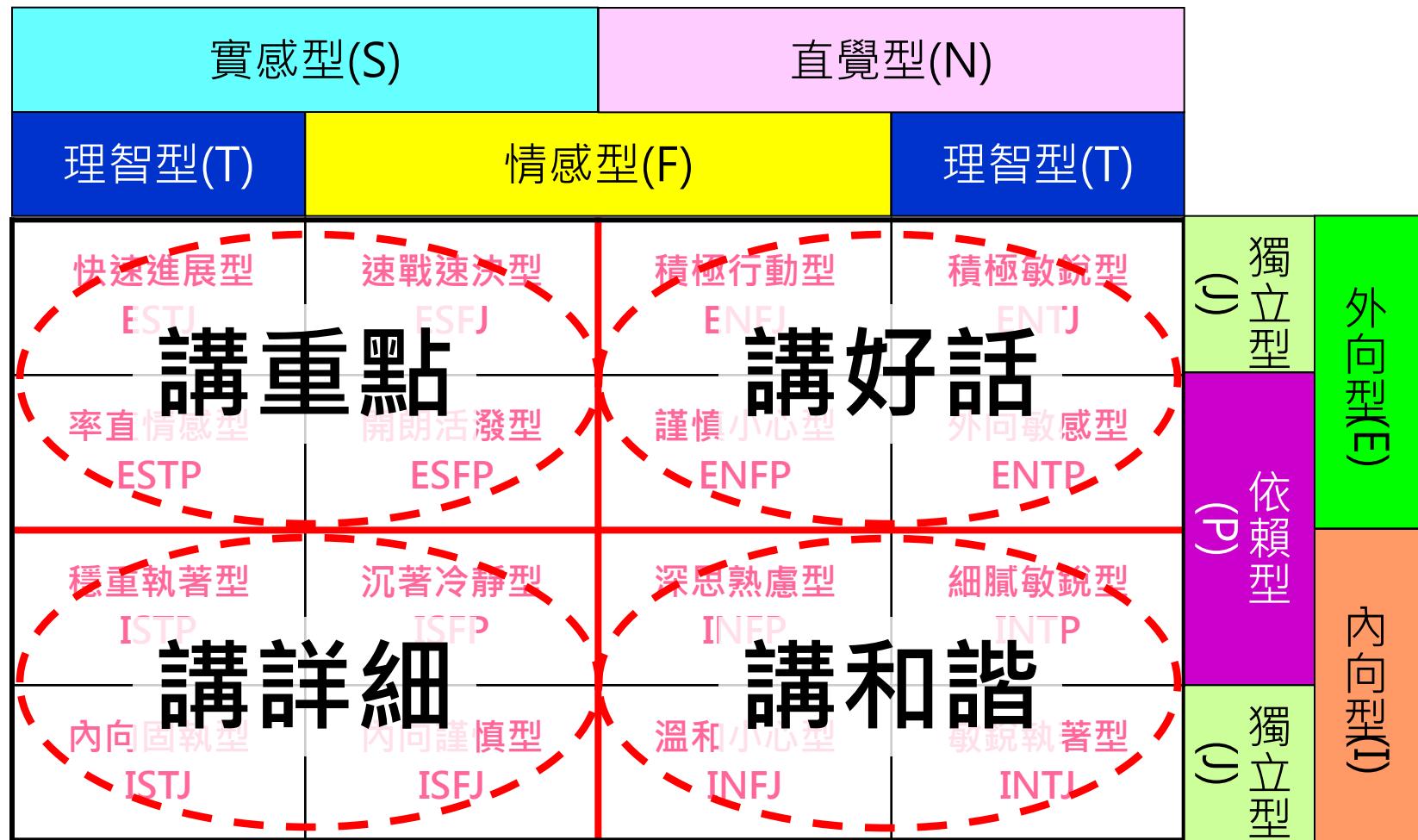
# 「理」人技巧：不同性格的話題內容

低敏感 ← 敏感性取向 → 高敏感

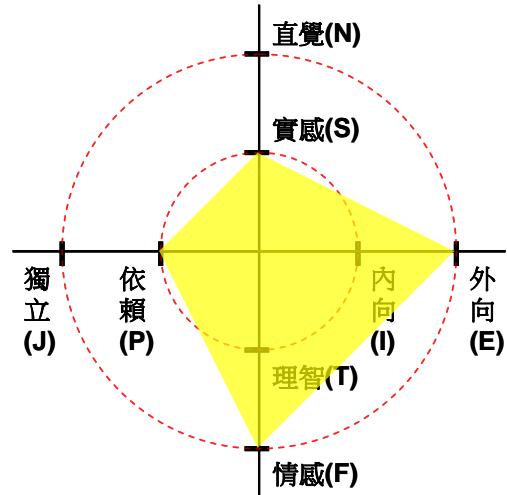


# 「理」人技巧：不同性格的溝通模式

低敏感 ← 敏感性取向 → 高敏感

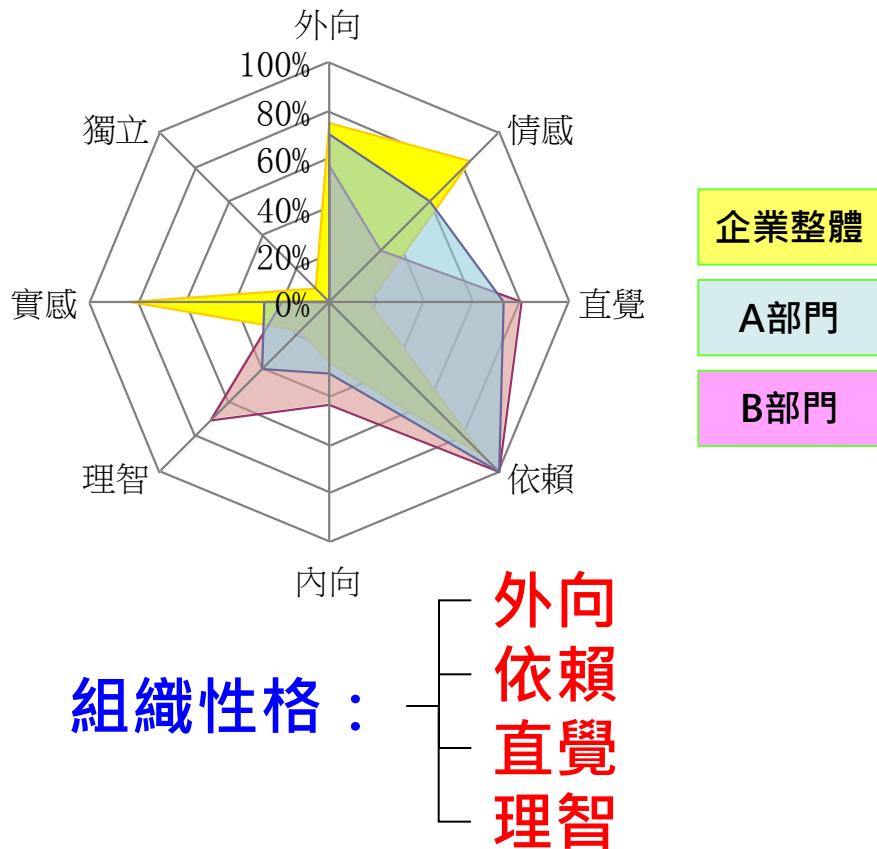


# 組織報告～組織特質與個人特質之解析



個人性格：  
(開朗活潑型)

外向  
依賴  
實感  
情感



組織性格：

外向  
依賴  
直覺  
理智



- 從個人分析到組織群體分析
- 依據組織特質補強改善弱點，提升組織效能
- 招募應用，找到對的人、互補強化的人
- 團隊默契、尊重、欣賞、互信的立論基礎

# 利用組織性格在年度計畫做組織改善方向建議

(外向 實感 情感 依賴)

※強化自我認知

※提升專業技能

※訂定明確的工作職掌與時間表

※經營層面及主管的態度

※未來人力招募建議

# 解析組織成員差異

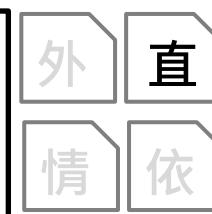
主管



同仁



與主管的差異



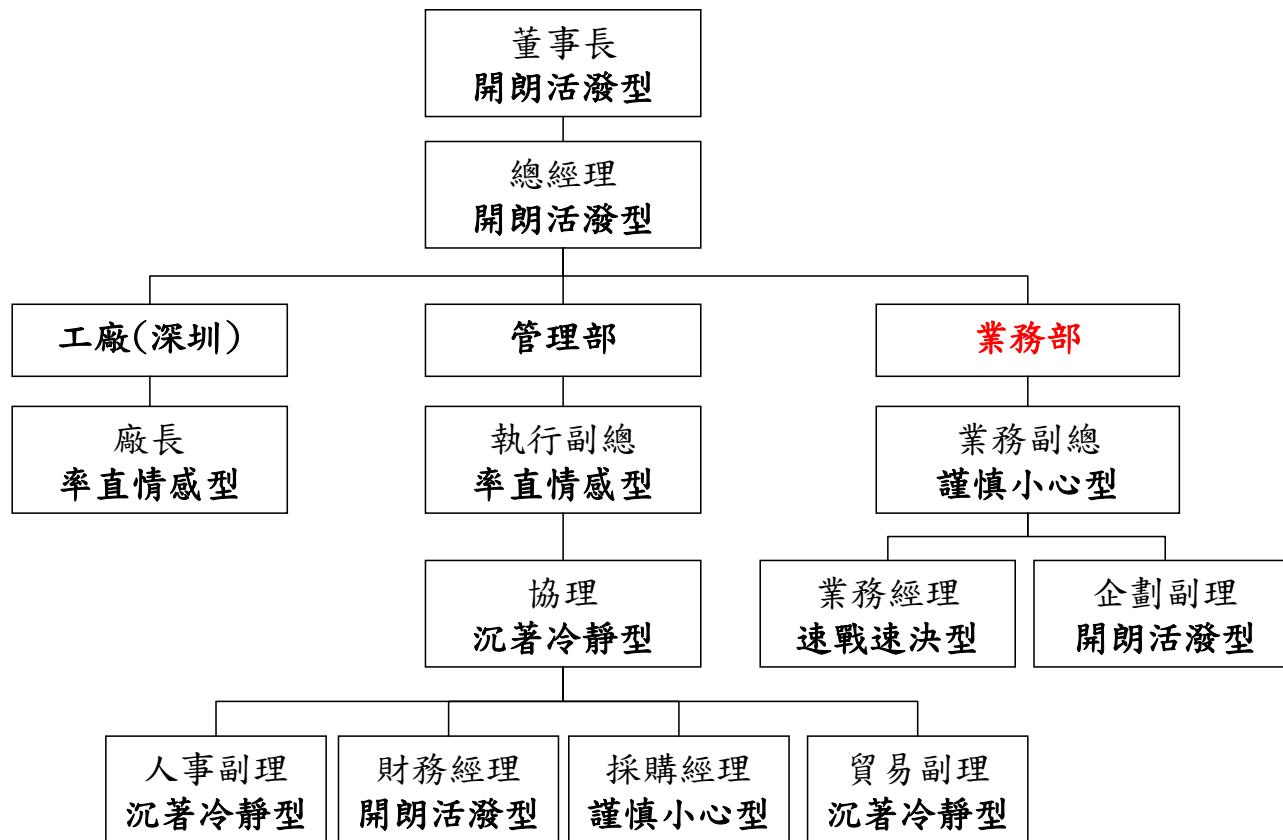
外：外向(E)    內：內向(I)  
實：實感(S)    直：直覺(N)  
理：理智(T)    情：情感(F)  
獨：獨立(J)    依：依賴(P)

○：彩跡燈號    □：圖跡燈號



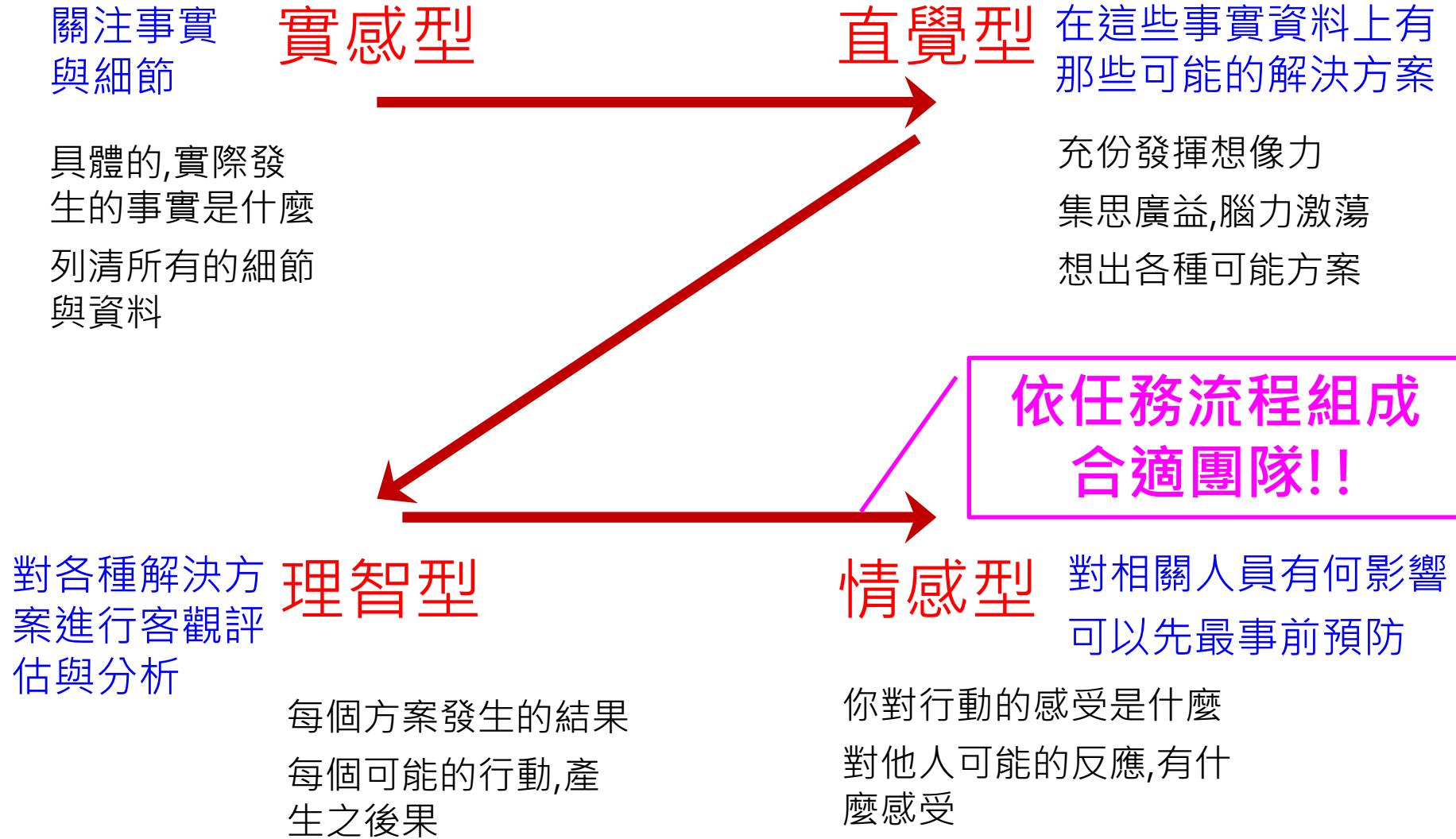
- 根據實際主管與組織整體特質差異
- 人員層級間上下關係、平行關係的特質差異分析

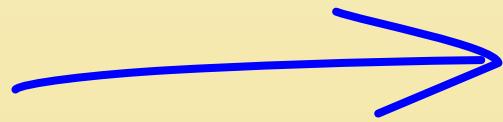
# 結合組織架構進行組織規劃



- 客觀盤點人才，适才適所
- 組織調整、組織異動、組織變革等「人」之影響，沙盤推演最佳客觀分析方式

# 善用不同性格優勢組成夢幻團隊





## 用才作業要點

角色平臺化，平臺互聯網

# 用才作業要點～重點任務



HR部門



部門/主管



員工個人

事

作業流程  
制度規劃



文件表單  
紀錄保存(KM)



日常作業執行  
過程紀錄回報

標準

專業職能(硬技)  
職位特質(軟技)



營運作業  
按KPI執行



證明適任工作  
職涯規劃訓練

人

文化/價值  
組織特質



組織特質  
個人特質



專業專長  
個人特質

角  
色

↑

主  
角

# 應用角色扮演的組織架構



角色化 ~ 更清楚每個職位的角色扮演 (專業與特質)

平臺化 ~ 標準依循與作業規範；  
證明如何扮演好這個角色

職能盤點

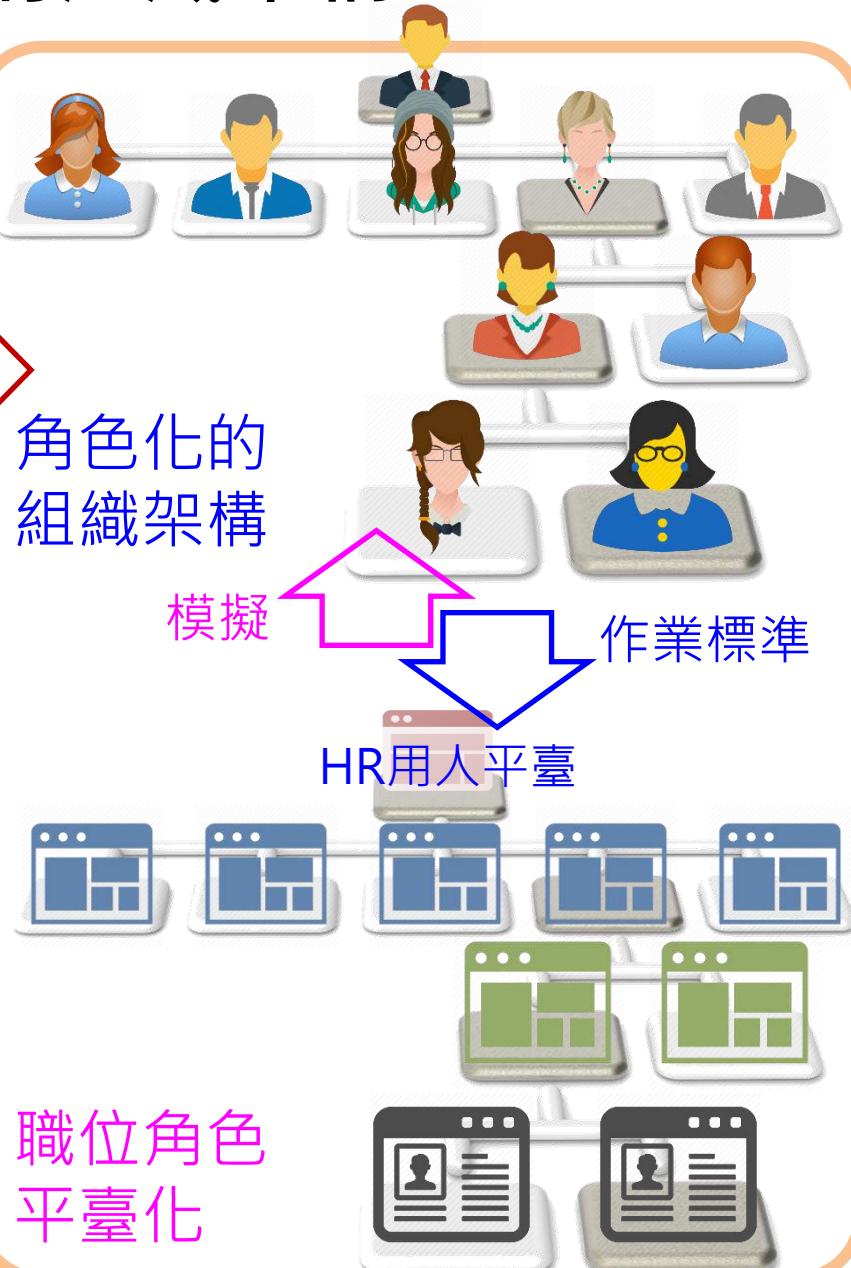
角色化的  
組織架構

模擬

作業標準

HR用人平臺

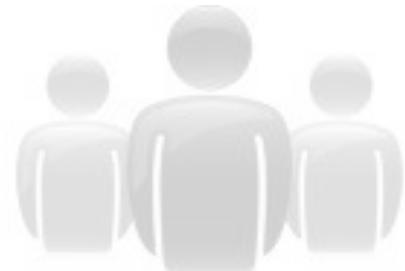
職位角色  
平臺化



# 用才作業要點 ~ HR部門重點任務



HR部門



部門/主管



員工個人

事

作業流程  
制度規劃

文件表單  
紀錄保存(KM)

日常作業執行  
過程紀錄回報

標準

專業職能(硬技)  
職位特質(軟技)

營運作業  
按KPI執行

證明適任工作  
職涯規劃訓練

人

文化/價值  
組織特質

組織特質  
個人特質

專業專長  
個人特質

角  
色

↑  
主  
角

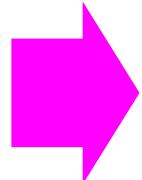
主  
角

# HR用才作業要點 ~ 1. 建立“參考依據”



對現行人員

瞭解  
組織  
性格



對組織角色

瞭解  
職位  
特質

施做SI評量

產生組織報告

組織運作教育訓練

盤點時，主管可以從組織成員中實際瞭解哪種特質可以把角色的工作給扮演好

工作說明書

職能盤點

建立對應培訓課程

※頻率：每年組織檢討或是部門人員異動超過40%時

※頻率：每年組織檢討或是部門主管認為有必要時

# HR用才作業要點 ~ 2.表單化 “標準與作業程式”



企業每個「職位」角色該有的工作執行事項與檢核標準、角色扮演等需求做明確的描述說明

若是企業內部沒有資訊系統配合，就可以利用SI平臺來做最基本的「資源集中」管理的應用



表單化各部門職位的用才標準與各項作業程式



建立企業各職位職能的資料庫



職位

「角色」功能與扮演條件清楚被規範要求

# HR用才作業要點 ~ 3.文件化 “作業流程”



# 職位職責範圍 負責作業專案

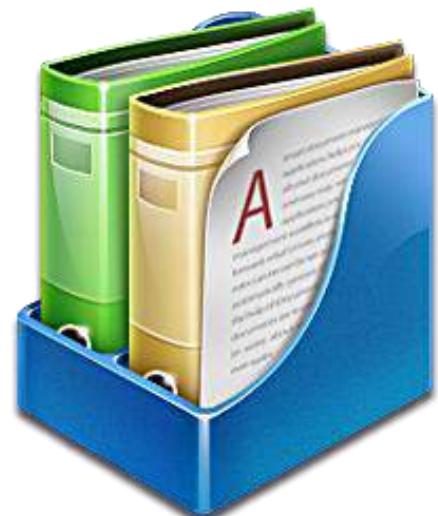


依照流程圖來「文件化」，可以達到精准的作業描述

2 搭配「表單」，並根據「作業流程圖」將每項作業環節的運作做說明，與注意事項的陳述



## 依照內部需求先產生 「作業流程圖」

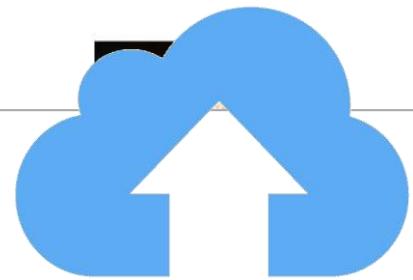


# 用才作業要點 ~ 4. 作業制度「平臺化」

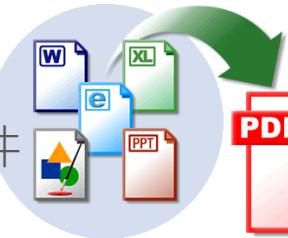
SI 用才服務方案  
協助員工在職位上扮演稱職的角色

搜尋 

HR部門 職位角色 職能盤點 組織效能 組織在線 人資園地 幸福企業 平台申請



已完成的  
表單、文件



文件轉檔  
( pdf格式 )

- HR的專屬「圖書館」
- 資訊統一，資源集中
- 內部傳承、人員交接
- 相關單位與後輩可從作業  
流程中學習運作方式

# HR用才作業要點～5.平臺「角色化」



## 對HR單位～

建立線上內部作業流程、檔與說明的運作機制  
HR部門專屬的資源中心

## 對部門單位～

支援營運作業流程，部門資源中心、主管的管理與布達應用

## 對專案團隊～

專案執行任務與過程記錄回報，好的專案與執行過程可以成為教學內容

## 對職位工作～

瞭解職位的要求與資格條件，職位角色的學習與任職重點

# HR用才作業要點 ~ 6. 建立翻轉學習教學課程



# 用才作業要點 ~ 部門主管運作重點任務



HR部門



部門/主管



員工個人

事

作業流程  
制度規劃

文件表單  
紀錄保存(KM)

日常作業執行  
過程紀錄回報

標準

專業職能(硬技)  
職位特質(軟技)

營運作業  
按KPI執行

證明適任工作  
職涯規劃訓練

人

文化/價值  
組織特質

組織特質  
個人特質

專業專長  
個人特質

角  
色

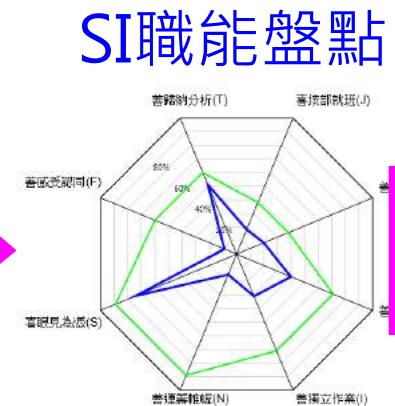
↑

主  
角

# 部門主管掌握組織的「人」



- 瞭解組織各成員**性格落點**，掌握每位差異性→知人善任。
- 瞭解組織**整體性格特質**→選才的參考、用人的依據、教育訓練的有效落實、帶人引導情境的運用、“韓信點兵”組織運作技能的應用。
- **職安情緒預防與關懷**→員工協助第一線措施。
- 掌握**性格行為**之延伸應用→組織管理、有效溝通、銷售行為、衝突管理、時間管理、.....。



- 盤點成員所擔任職位角色的專業，也盤點扮演這個職位應有的特質條件。
- 參考每個職位的工作特質→征人的條件、帶人的參考、教育訓練計畫的依據、協助員工職涯規劃的方向。

# 部門主管掌握組織的「事」與「制度」

## 部門單位平臺

The platform includes a navigation bar with links like '部門管理' (Department Management), '部門行事曆' (Department Calendar), '風雲榜' (Windmill Chart), '績效發點' (Performance Points), '主管檢核通報表' (Supervisor Inspection Report Form), '申請部門所屬平臺' (Apply for Departmental Platform), '部門作業' (Department Tasks), '公司線上佈告欄' (Company Online Bulletin Board), '郵報表' (Newsletter Form), '會議記錄' (Meeting Minutes), '文件表單' (Document Forms), '部門KM資源' (Department KM Resources), '部門聯絡人' (Department Contact Person), '電子郵件' (Email Address), '電話' (Phone Number), and '地址' (Address). On the right side, there is a sidebar with links for '組織管理' (Organizational Management), '進度掌控' (Progress Control), '計畫呈報' (Plan Submission), and '部門主管' (Department Manager).

進度回報  
專案討論  
會議記錄  
訊息公告  
表單、流程

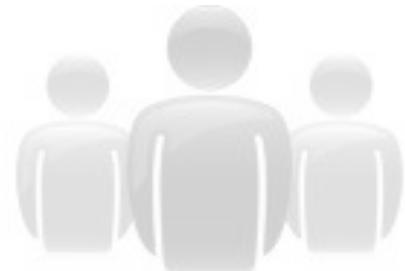
部門成員



# 用才作業要點～人員應用重點任務



HR部門



部門/主管



員工個人

事

作業流程  
制度規劃

文件表單  
紀錄保存(KM)

日常作業執行  
過程紀錄回報

標準

專業職能(硬技)  
職位特質(軟技)

營運作業  
按KPI執行

證明適任工作  
職涯規劃訓練

人

文化/價值  
組織特質

組織特質  
個人特質

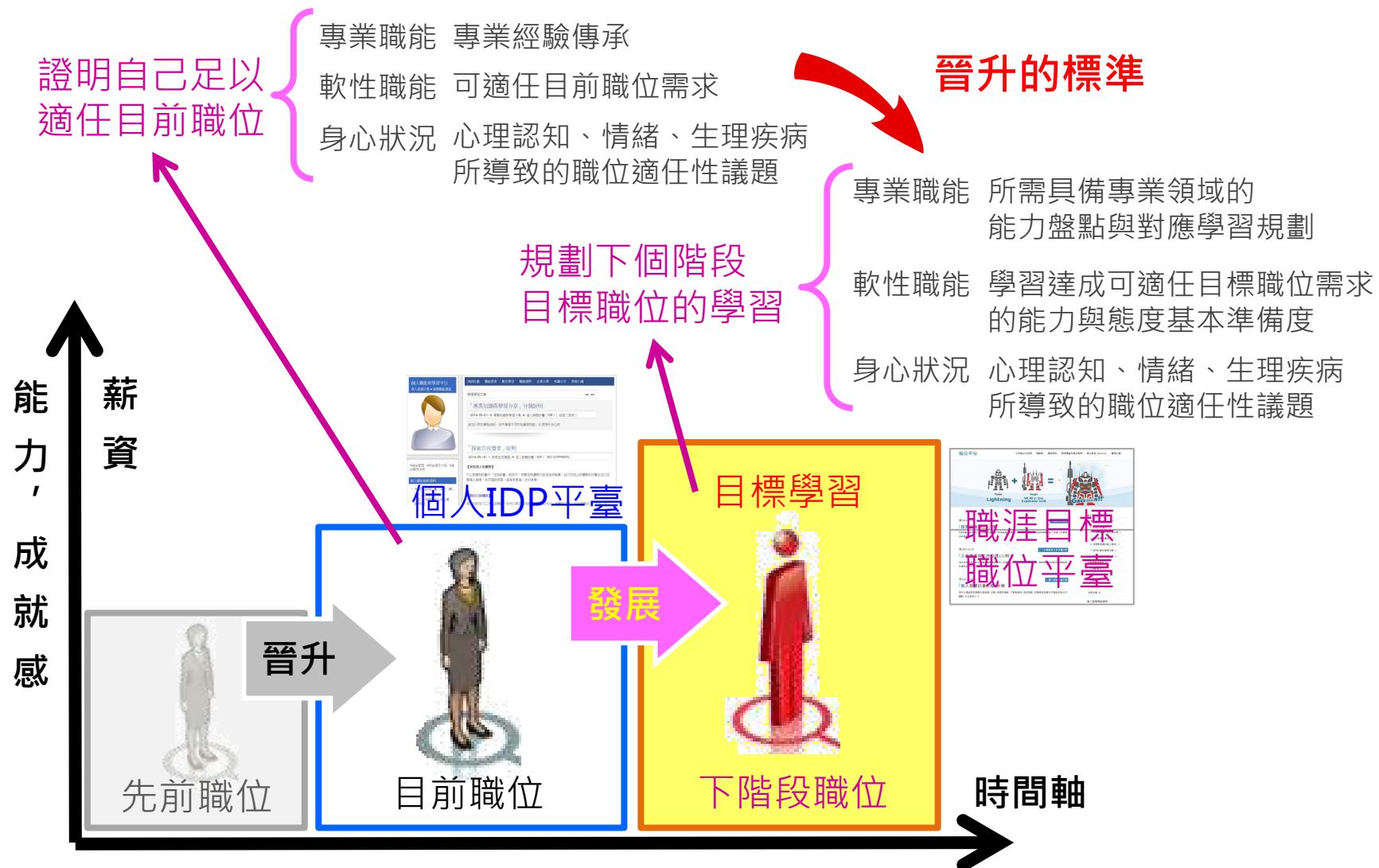
專業專長  
個人特質

角  
色

↑

主  
角

# 「職位角色」更清楚用人標準的建立



IDP (Individual Development Plan, 員工發展計畫)

# 善用職位平臺讓人員以能力作為升遷依據

職位平臺

## 下個階段職涯目標

### 職位平臺

Theme: Lightning  
Plugin: VK All in One Expansion Unit

個人職能發展(IDP)

- A. 個人發展計畫(IDP) (6)
- 1. 探索自我價值 (1)
- 2. 工作職責與工作目標說明 (1)
- 3. 個人發展計畫目標 (1)
- 4. 能力與學習的動力需求 (1)
- 5. 幫手計畫的學習活動 (1)
- 6. 專業知識與學習分享 (1)

B. 會議與會議記錄 (5)

C. 指標能力 (1)

D. 指導 (1)

E. 全部文章 (8)

個人管理與說明

個人職能與學習平台  
個人發展計畫・達成職能價值

培訓計畫 職能探索 數位學堂 職能證明 企業大學 知識分享 端小舖

精選學習文章

「專案管理的職能評量」

2014-05-10 | 1. 探索自我價值, A. 個人發展計畫 (IDP) | NO COMMENTS |

## 個人IDP平臺

「探索自我價值」說明

2014-05-10 | 1. 探索自我價值, A. 個人發展計畫 (IDP) | NO COMMENTS |

【我性格上的優勢】

可以根據SIS評量的「性格評量」報告中，有關性格優勢的敘述延伸發揮，自己性格上的優勢如何幫助自己在職場上發揮，如何協助同事、組織有更進一步的發展。

個人職能發展(IDP)

- A. 個人發展計畫 (IDP) (6)
- 1. 探索自我價值 (1)
- 2. 工作職責與工作目標說明 (1)

對自己的期許

寫下您对自己工作上的期许，也可以将您认为对您有帮助的句子，默默写下来。不但提醒自己，也可以在工

個人職涯規劃與發展歷程

依照下個階段  
目標職位的設定  
規劃學習專案



個人職涯學習

參考



證明自己足以  
適任目前職位

說明自己如何  
培養下階段所  
需能力條件

# 平臺應用說明