

# 育才關鍵與作業要點

~ 讓合適的人 在對的位置 做對的事 ~



自主培訓 ● 翻轉學習 ● 職位能力訓練

*Smart*  Group

# 企業培訓發展趨勢



如何應用



如何  
系統性  
學習

# 以培養「能力」的課程規劃

- 除了硬性職能（專業）外，軟性職能的強化與發展
- 針對性格盲點對症下藥

盤點職位所需能力的落差！

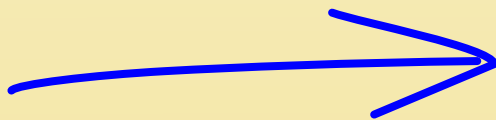
目前職位還需要強化的項目

職涯發展所需要專業與技能的項目

依個人性格與組織性格盲點進行強化！

# 育才的關注點

- 需要甚麼能力才能勝任這份工作  
企業都應該擁有自己的組織「劇本」
- 配合員工職涯發展規劃所需的能力  
職涯發展→學涯規劃，精準目標式的  
個人學程計畫
- 如何有效地強化組織特質  
依客觀組織特質解析，強化育才措施



# 育才關鍵要素

以培養「能力」的教育訓練  
建立自主「企業大學」

# 依據「組織性格特質」為規劃參考

## 性格特質(外向/實感/情感/依賴) 育才方針報告

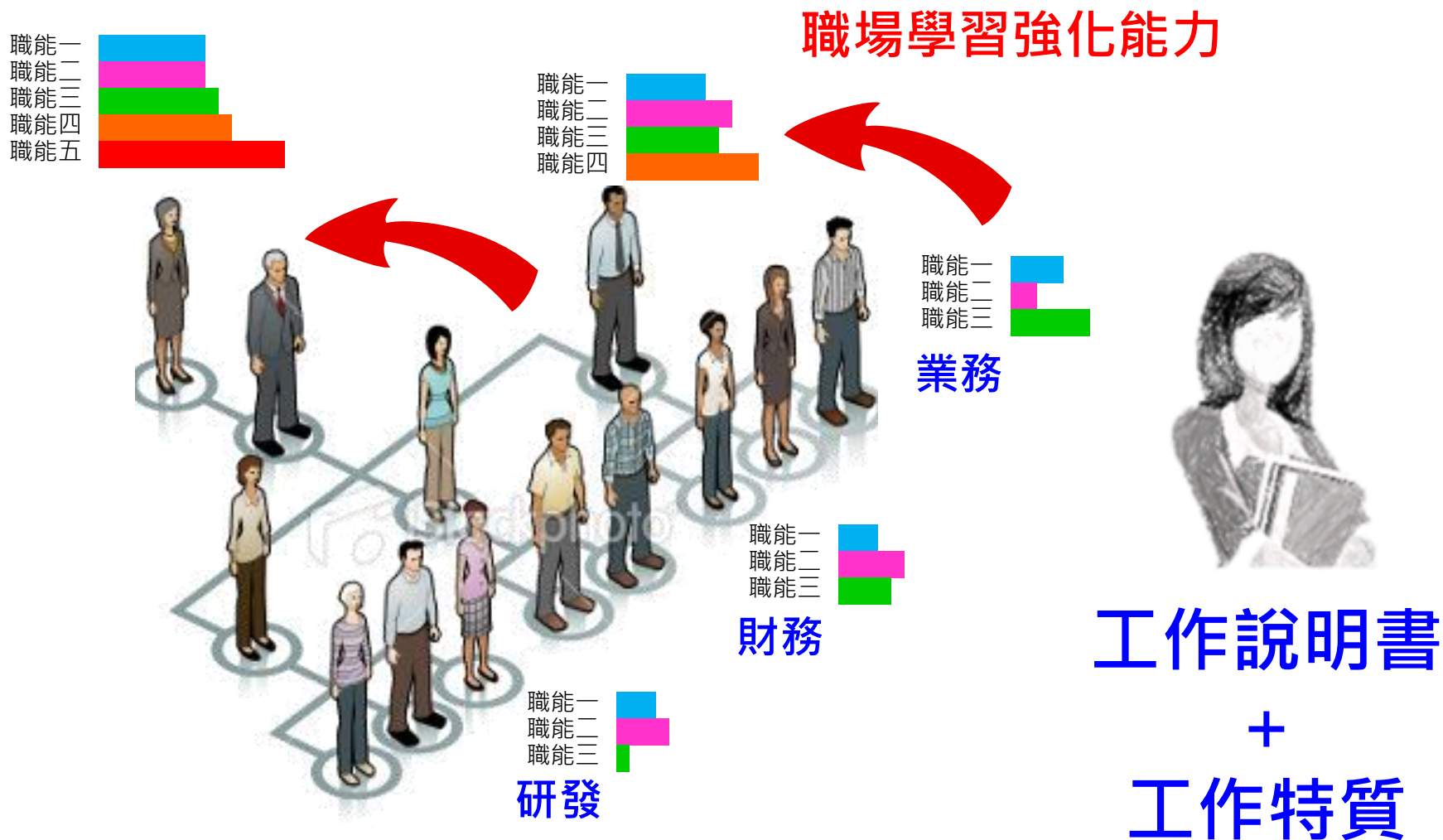
**外向特質改善建議：**「書面化」作業，並以簡單容易執行的作業流程（制度）規範，主要目的是讓「書面化」內容得以被貫徹執行，而「書面化」格式內容必須明確要求必填的欄位項目（例如可執行目標、預計完成時間、負責人員等項目），但內容應簡潔扼要，較能符合外向型容易執行的個性。

**實感特質改善建議：**「目標」的重要性，而且是短期(至少是3-6個月可執行的方向)的目標，很清楚告訴預計達成的範圍，所涉及到其他相關部門、人員或廠商等，一方面從中訓練人員思考的廣度，二方面讓他瞭解工作不再是自己的事，還會影響到其他人員。另外，處理事情的方式也很重要，主管必須適時修正調整，避免人員陷入單一細節上，而忽略整體的考量。

**情感特質改善建議：**引導養成「工作列表」的習慣，每一項工作，不論是自己例行性工作，還是別人交付委託，列表後，立即標示「重要，立即要做」、「重要，在時限前完成即可」、「要做，有時間限制」、「要做，在時限前完成即可」、「可做，在時限前完成即可」、「不用立即性處理」等項目。依據總列表，以半天或一天安排工作的優先順序，藉此自我訓練，提升工作效能與效率。

**依賴特質改善建議：**針對此類型人員，建立「工作日誌」的機制可以強化其自我訓練與規範，不僅可以確認自己今日完成多少事，更重要是讓自己清楚明天預計要做哪些事？將目標有明確的執行步驟及時間表，將能確實掌握進度，完成公司交辦的任務。

# 協助員工安排職位所需能力的育才規劃



# 培養具有符合能力與特質的員工

## 工作特質

財務經理



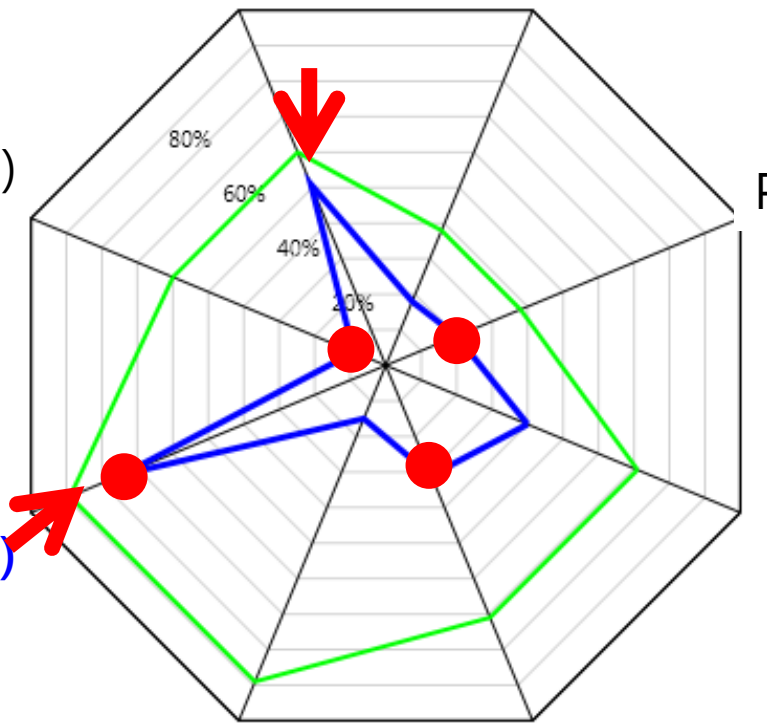
F(善感受認同)

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)

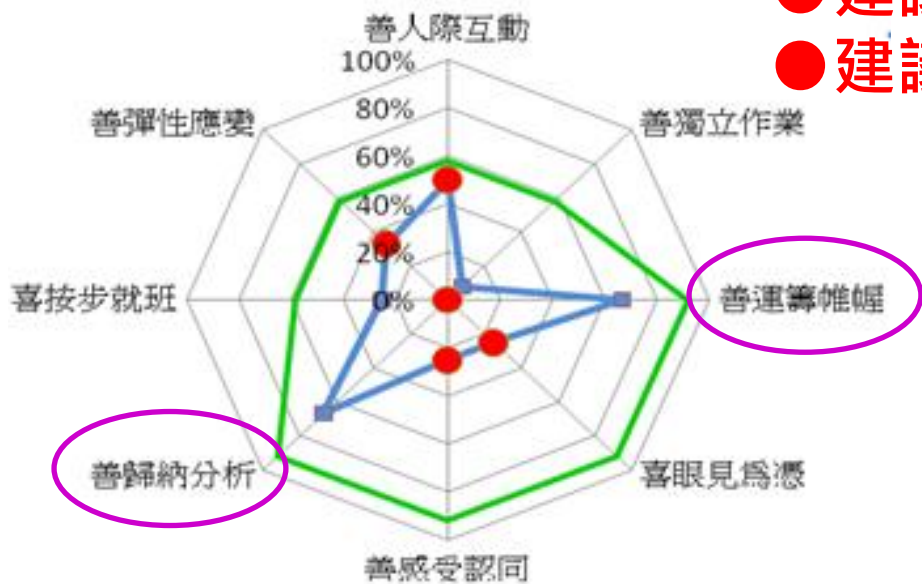
N(善運籌帷幄)

I(善獨立作業)



# 具體的個人教育訓練計劃

- 解析工作項目
- 輔導個人特質能力
- 建議學習方向
- 建議課程規劃



職位職能盤點  
與特質能力分析



個人職涯規劃

# 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
<b>預算編制與控制</b>	存貨管理知識
行銷管理知識	智慧財產管理知識
<b>人力資源管理知識</b>	<b>專業法律知識</b>
資訊管理知識	專業護理知識
<b>心理諮商與輔導</b>	<b>統計學</b>
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

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

 ：必修課程

 ：選修課程

# 個人IDP的「職位學程地圖」

個人職能與學習平台

個人發展計畫 • 建構職能價值



>後台管理 >平台項目介紹 >後台操作說明

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)

培訓計畫 職能探索 數位學堂 職能證明 企業大學 知識分享 雲端小舖

## 我的職位學程規劃

<< >>

### 專業知識專案列表

會計學知識	採購管理知識
<b>預算編制與控制</b>	存貨管理知識
行銷管理知識	智慧財產管理知識
<b>人力資源管理知識</b>	<b>專業法律知識</b>
資訊管理知識	專業護理知識
<b>心理諮商與輔導</b>	<b>統計學</b>
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

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

有修這些課程

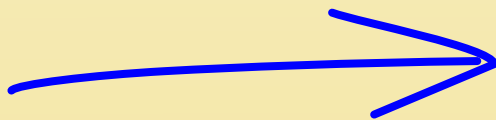
: 必修課程

: 選修課程

可以利用翻轉學習「上課」

# 企業建立專屬的「人才資料庫」





# 育才作業要點

角色平台化，自主翻轉學習

# 育才重點 I ~ 自主教學運作 ( 事 )

根據職位所需能力  
所規劃的課程項目 → 部門學程 → 個人職位學程



可轉化為  
線上課程

自主的elearning

自主的遠距教學

自主的遠距輔導

( 虛 ) 雲端學習

( 實 ) 現場操作學習  
成果驗收證明

企業內訓  
( elearning )

外部資源  
( SI 企業大學 )

# 育才重點II ~ 能力匹配 (人)

職位

角色

人員



專業培訓與  
技能的學習

特質能力與  
態度的養成

我具備所需要的  
專業知識與能力

證明

我可以扮演好該  
角色的特質條件



工作說明書  
( Job Description )



職位所需的能力

職位所需的能力

+

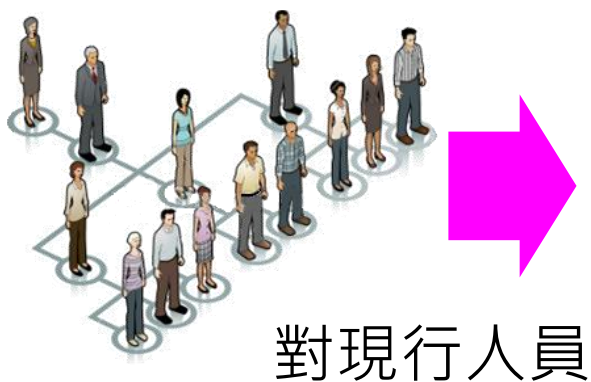
做好該工作的特質

HR  
工作

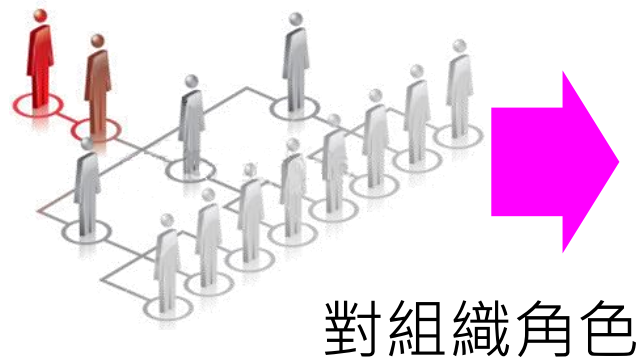
建構各職位角色能力的  
條件需求與課程項目

引導人員學習  
輔導人員紀錄

# 育才作業要點 ~ 1. 建立 “參考依據”



瞭解  
組織  
性格



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

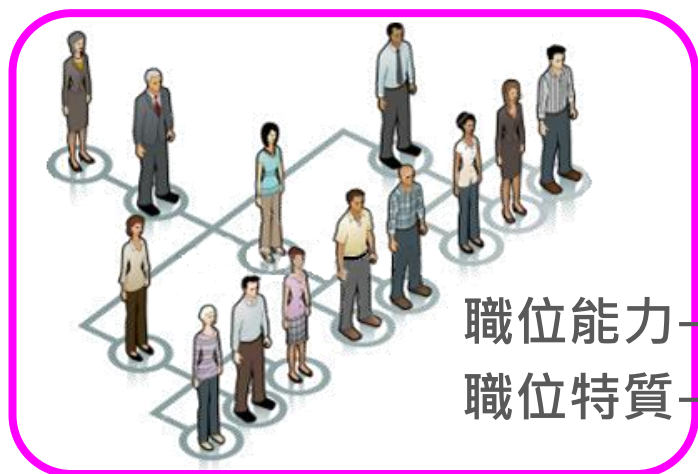
建立對應培訓課程

※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



# 育才作業要點 ~ 2.文件化 “職位能力條件需求”



職位能力 → 工作說明書  
職位特質 → 職能盤點



OO職位工作說明書：

- ※職位基本說明
- ※主要職掌
- ※職務接觸範圍
- ※職位所需職能
  - 核心職能
  - 管理職能
  - 專業職能

課程「職位學程」：

- 核心職能  
→核心能力課程
- 管理職能  
→管理能力課程
- 專業職能  
→專業能力課程

※**職位特質**  
→軟性技能課程

※**職位特質傾向**



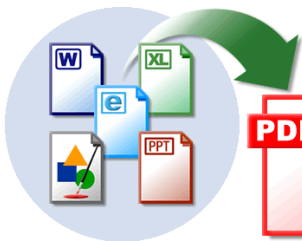
若是企業內部沒有資訊系統配合，就可以利用SI平台來做最基本的「資源集中」管理的應用

**建立企業各職位職能的資料庫**

# 育才作業要點 ~ 3.職位學程規劃「平台化」



已完成的  
文件內容



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

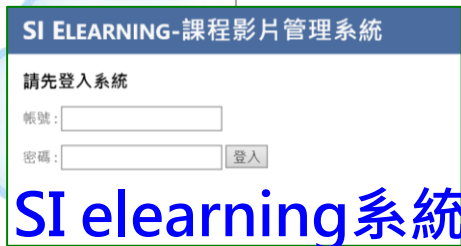
# 育才作業要點 ~ 4. 建立自主訓練與翻轉學習模式



上課資料轉成電子檔  
錄製成線上課程



上傳教學資料



授課講師



翻轉學習

可預先看數位教材  
與課後複習

課堂互動討論



現場教學

遠距教學/輔導

同步  
不同步

線上學習



學員

# 育才作業要點 ~ 5.平台「角色化」



## 自主專屬的教育訓練平台 ~

HR部門教育訓練專屬園地  
企業內訓雲端學習的基礎，銜  
接自建「企業大學」的準備



## 個人發展計劃平台

(IDP, Individual Development Plan) ~

個人生涯與職涯的發展規劃  
個人學習資源與歷程紀錄  
企業照護與關懷員工的資源  
員工福利與外部學習

# 育才作業要點 ~ 6.建立翻轉學習教學課程



育才平台

SI 線上教室 SI elearning系統

育才平台



「學程」說明  
教育訓練說明

錄製課程



可以利用具有螢幕錄製  
軟體功能 (如ZOOM)  
將流程圖與平台使用說明  
錄製成線上課程

# SI翻轉學習架構概念

以老師「教學價值」為基石  
以學生「學習結構」做設計



在教學上的不同「角色」，利用「平台」賦予各別的學習價值

# 從 育才平台 到建構 自有虛擬企業大學

育才  
平台



講師平台



(利用平台機制  
自行管理分組)



(選擇性)

DNA 關連



個人IDP平台



課程平台



線上學習(虛)  
現場實作(實)



分組平台

# 職位平台 與 個人IDP平台的差異與分工



V.S.

《事/角色》

《人》

擔任職位工作的作業程序、範疇

個人職涯、生涯發展計畫

職位規劃的「職位學程」

個人學習歷程與成果紀錄

適任職位條件資格

個人學習價值累積與能力養成

部門工作指派與目標、績效達成

企業對員工照護與關懷管道

參與部門作業資源、資訊與連結

員工福利與參與社會企業責任



# 職位平台與個人IDP平台的關連

個人職能與學習平台  
個人發展計畫 • 建構職能價值

培訓計畫 職能探索 數位學堂 職能證明 企業大學 知識分享 雲端小舖

精選學習文章 << >>

「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 |

【我任...】可以...  
**個人IDP平台**

擔任職位一  
擔任職位二  
擔任職位三  
(主管職)

## 各職位平台

職位平台

公司線上布告欄 通報表 職能探索 選用預留的線上教學 線上教室 (learning) 雲端小舖

Theme Lightning + Plugin VK All in One Expansion Unit = GakkiiiiIN!!

個人職能發展(IDP)  
A. 個人發展計畫 (IDP) (6)  
1. 探索自我價值 (1)

2014-05-10  
「探索自我價值」說明

職位平台

公司線上布告欄 通報表 職能探索 選用預留的線上教學 線上教室 (learning) 雲端小舖

Theme Lightning + Plugin VK All in One Expansion Unit = GakkiiiiIN!!

個人職能發展(IDP)  
A. 個人發展計畫 (IDP) (6)  
1. 探索自我價值 (1)

2014-05-10  
「探索自我價值」說明

職位平台

公司線上布告欄 通報表 職能探索 選用預留的線上教學 線上教室 (learning) 雲端小舖

Theme Lightning + Plugin VK All in One Expansion Unit = GakkiiiiIN!!

個人職能發展(IDP)  
A. 個人發展計畫 (IDP) (6)  
1. 探索自我價值 (1)

2014-05-10  
「探索自我價值」說明

每位員工一人一個 IDP 平台，  
職位平台可以隨著擔任角色的  
不同而**可以擁有一個或是多個**  
職位平台（視企業如何運作）

# 平台應用說明