

# 選用育留

讓合適的人在對的位置  
作對的事

# 選才與用才的關注點

## ➤ 誰能融入這個團隊

部門及公司的組織特質是什麼

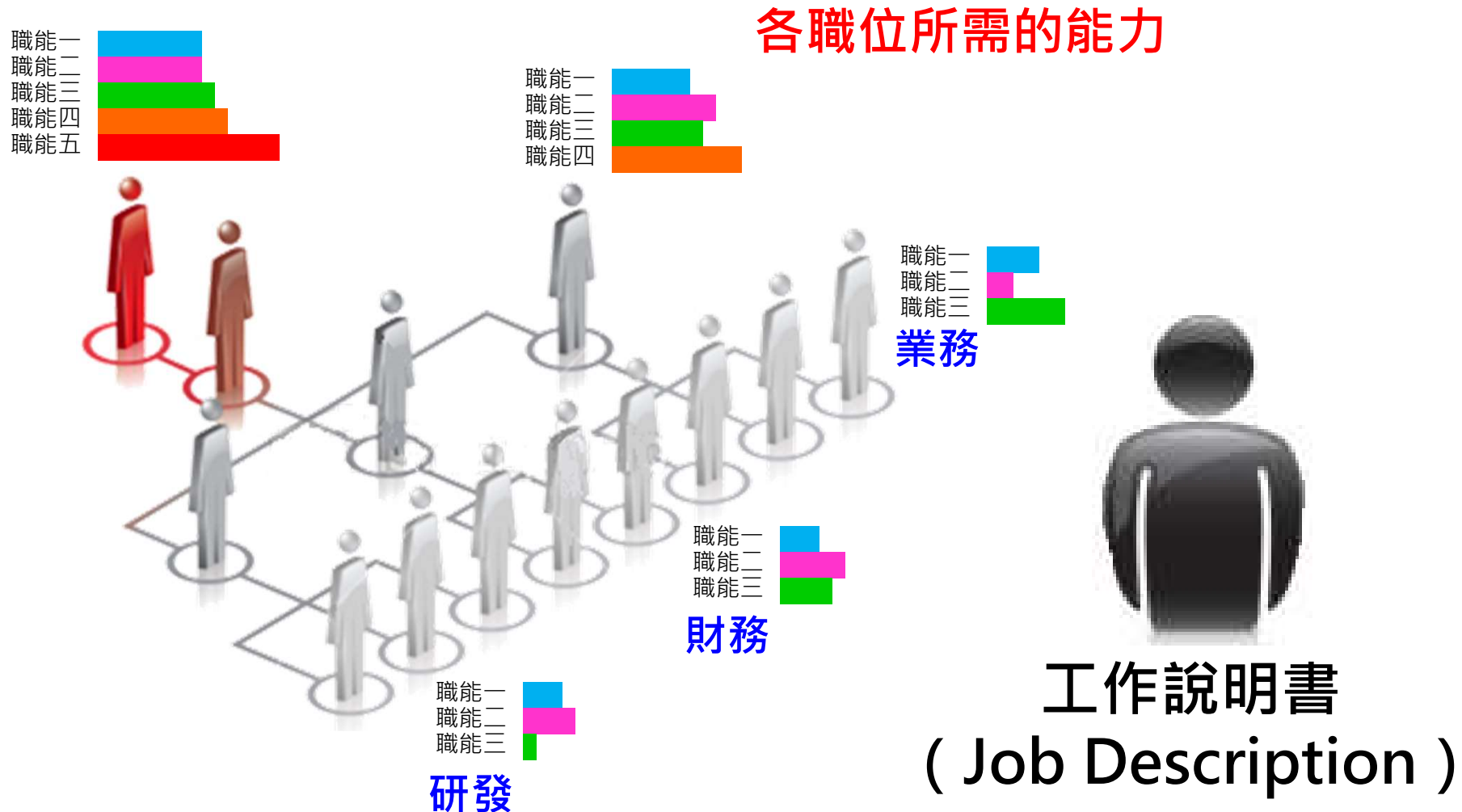
## ➤ 誰能勝任這份工作

這份工作的職能是什麼

## ➤ 組織如何有效運作

「適性」發展與目標達成

# 工作說明書：制訂職位所需的能力標準



# 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 )

原著

職能盤點



最適角色

做好該「職位能力」  
的工作特質

八種特質

劇本

# 盤點企業所需專業與特質的人才

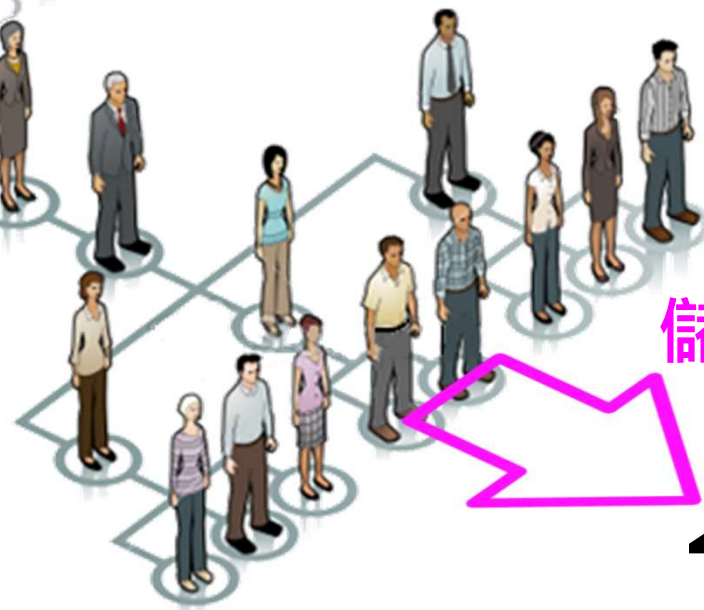
## 組織最適角色

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

教育程度		<input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 專科 <input checked="" type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士		
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	需要與人接觸並交流互動之工作性質	12	SI/TP
--------------	------------------	----	-------

協助總公司及門市人員帳務問題	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	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	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	需要善於冷靜客觀分析,當機立斷處理事情之工作性質	9	SP/FE
--------	--------------------------	---	-------

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

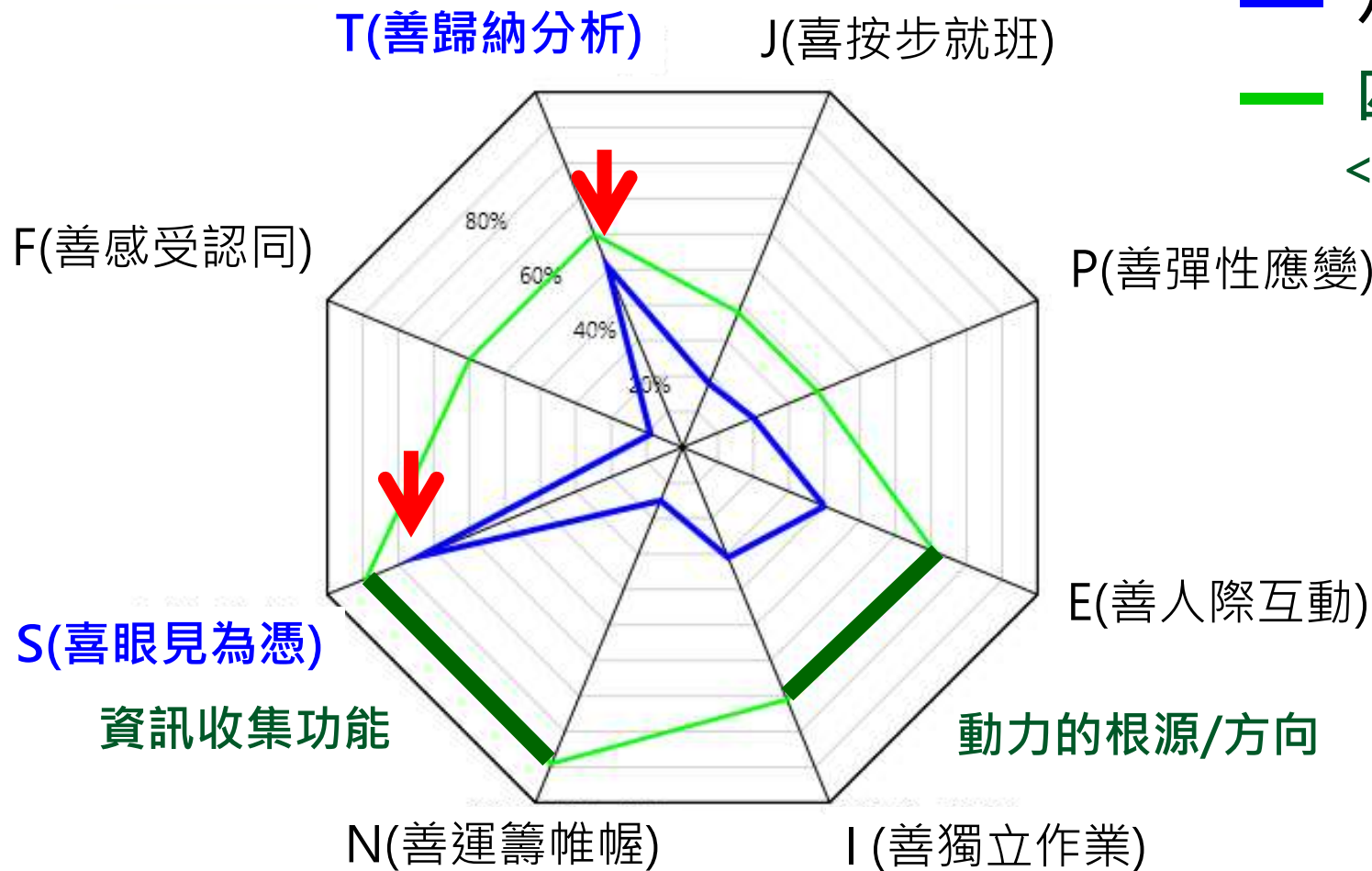
需要主動精神及應變靈活之工作性質

# 職能盤點 ~ 適合該職位的工作特質

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

## 財務經理

- 八種工作特質
- 四對組合傾向  
<做決定的方式>



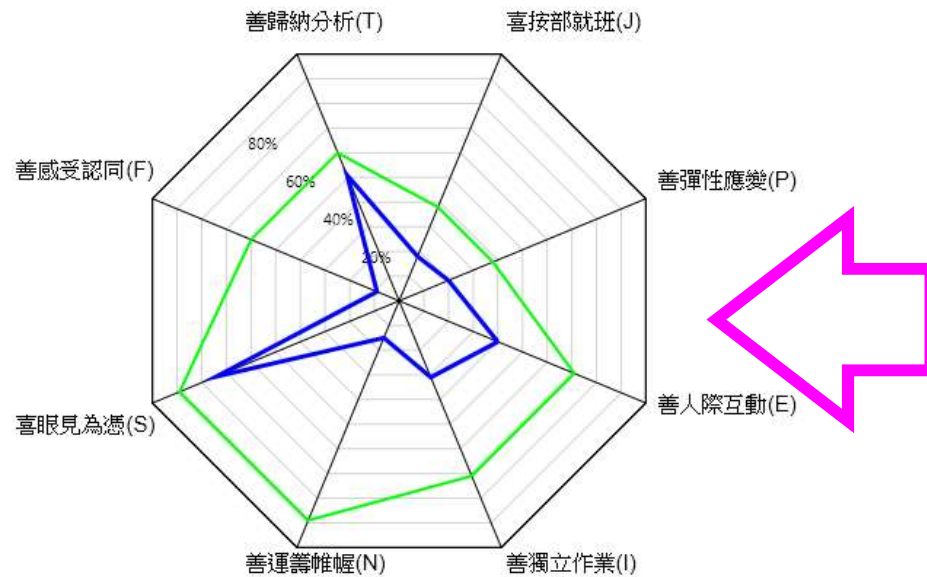


# 適合擔任這個職位的角色特質

## 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？

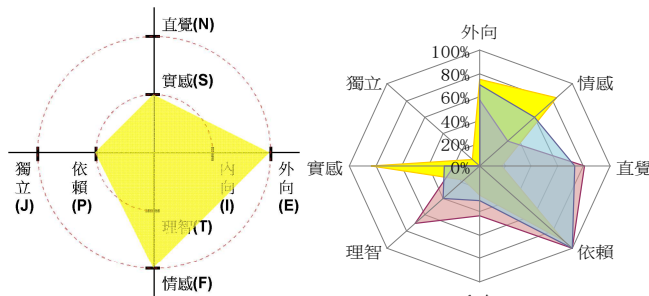
# 善用組織報告瞭解組織現狀

<b>快速進展型</b>	<b>遠戰遠決型</b>	<b>積極行動型</b>
	業務經理(C1)	
<b>半直情感型</b>	<b>開朗活潑型</b>	<b>謹慎小心型</b>
廠長(B6) 執行副總(B6、A1)	董事長(A1) 總經理(B5、B6) 財務經理(A1) 企劃副理(B5、B6)	業務副總(B1) 採購經理(C1)
<b>穩重執著型</b>	<b>沉著冷靜型</b>	<b>深思熟慮型</b>
	管理副協理(B1、B7) 人事副理(B5、B7) 貿易副理(B1、B4)	

1

性格落點分析

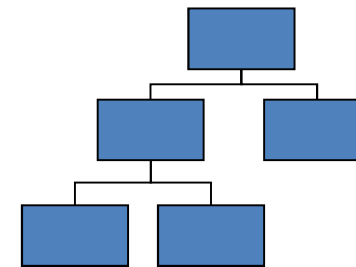
組織成員特質  
落點分佈  
“特質分佈”



2

個人與組織的  
雷達分佈圖

個別與群體差異  
客觀分析  
“組織特質”



3

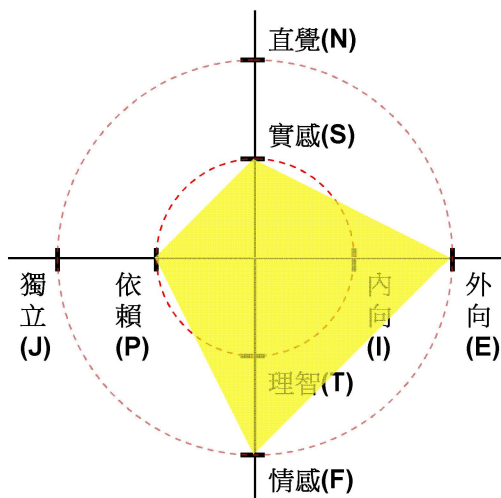
組織盤點

人才盤點放對位置  
“適才適所”

# 組織報告 ~ 組織性格彙整分析

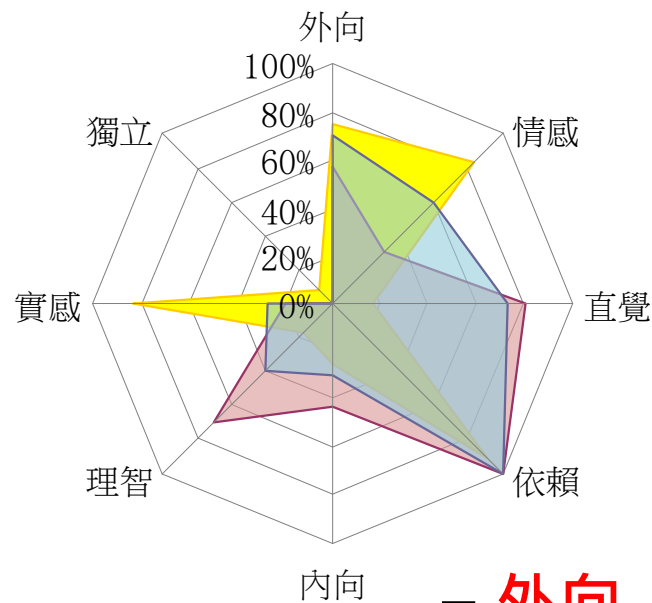
快速進展型	速戰速決型	積極行動型	積極敏感型
率直情感型	開朗活潑型	謹慎小心型	外向敏銳型
共計3人 18(A2) 20(A2,B3,B9) 26(A2,B9)	共計10人 01(B3,B6) 02(B3,B6,B9) 05(A1,A2,B1,B4,B9) 11(A1,B4,B6) 16(A1,A2,B2,B8) 17(A1,A2,B2,B4) 22(A2,B4,B7) 23(B1,B4) 24(A2,B6,B7) 27(A2,B3)	共計2人 04(A1,A2,B4,B6,B9) 06(A2,B3)	
穩重執著型	沉著冷靜型	深思熟慮型	細膩敏銳型
	共計6人 03(A2,B1,B6) 08(B9)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

# 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

# 組織性格調整建議

(外向 實感 情感 依賴)

※強化自我認知

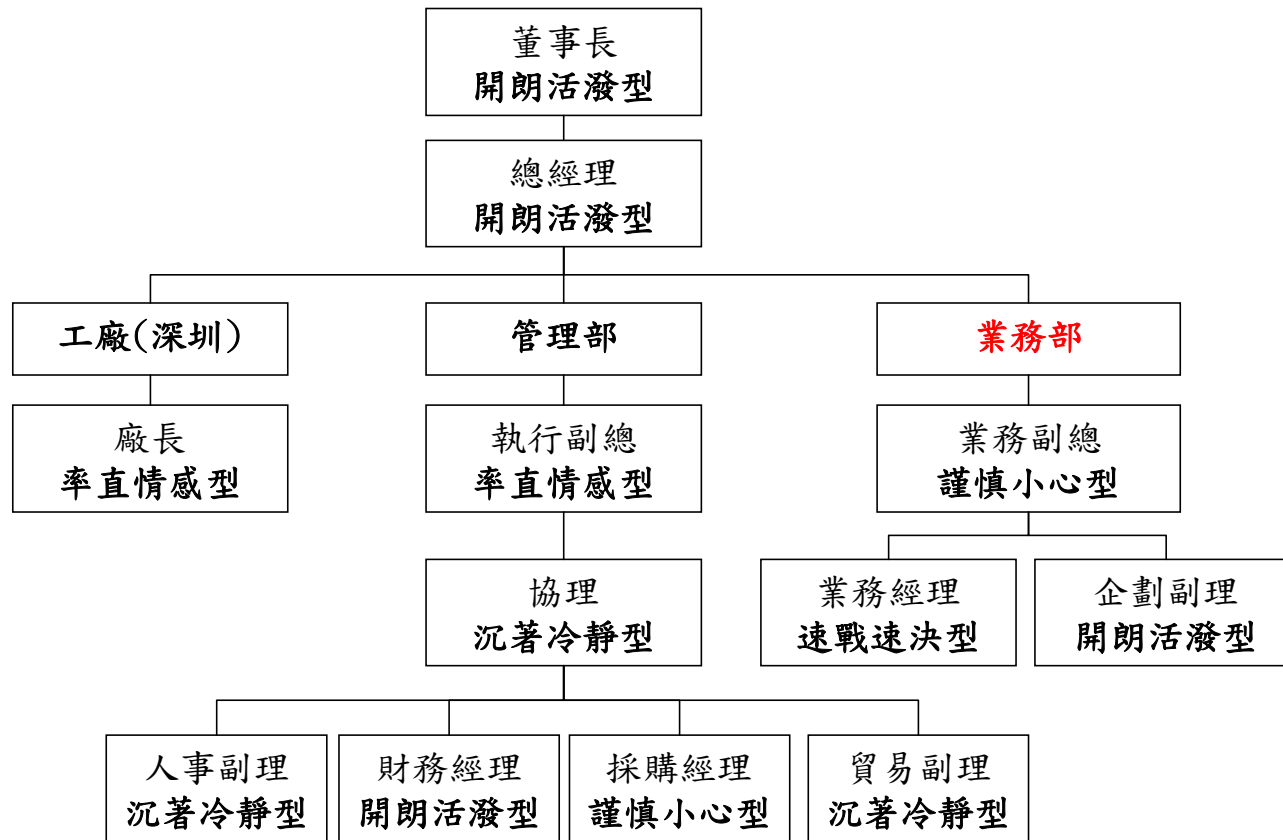
※提升專業技能

※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

# 結合組織架構進行人員規劃

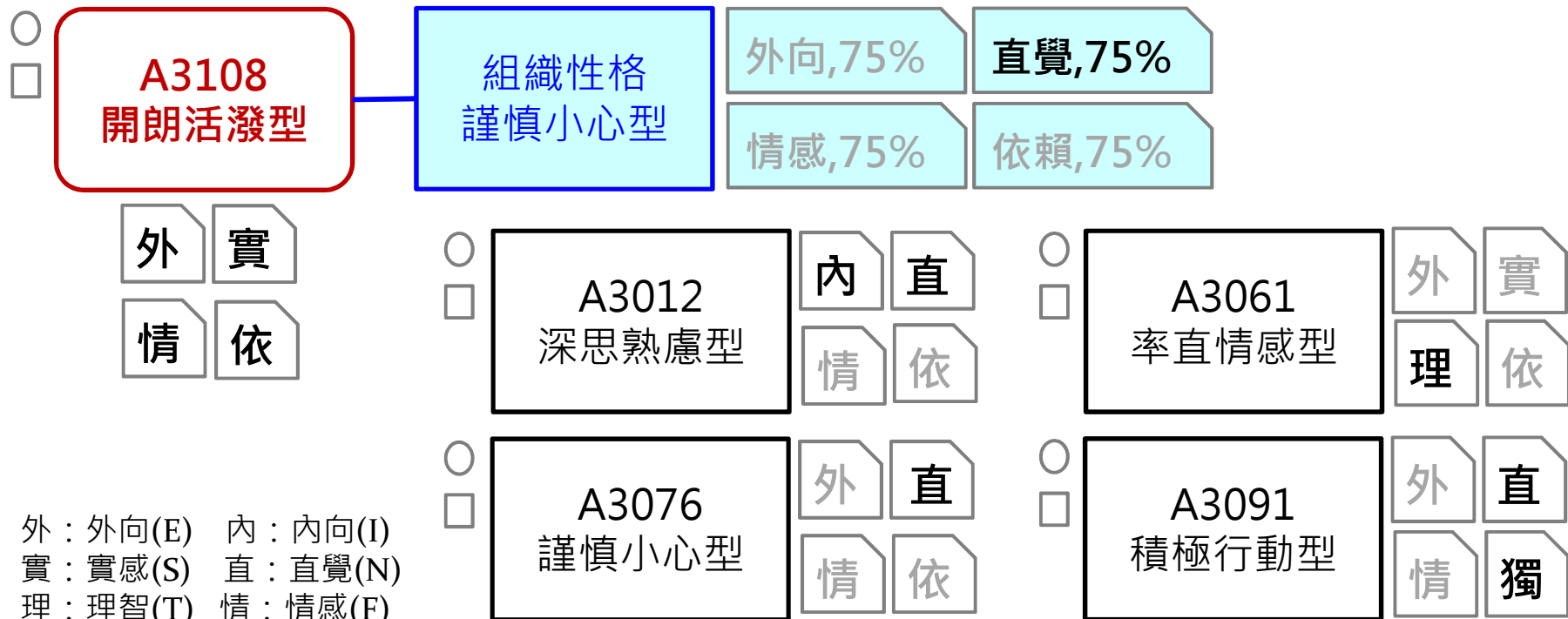


- 客觀盤點人才，適才適所
- 組織調整、組織異動、組織變革等「人」之影響，沙盤推演最佳客觀分析方式

# 解析組織成員差異

主管

同仁



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

# 利用不同性格優勢組成夢幻團隊

關注事實  
與細節

**實感型**

具體的,實際發  
生的事實是什麼  
列清所有的細節  
與數據

**直覺型**

在這些事實數據上有  
那些可能的解決方案

充份發揮想像力  
集思廣益,腦力激蕩  
想出各種可能方案

**依任務流程組成  
合適團隊!!**

對各種解決方  
案進行客觀評  
估與分析

**理智型**

每個方案發生的結果  
每個可能的行動,產  
生之後果

**情感型**

對相關人員有何影響  
可以先最事前預防

你對行動的感受是什麼  
對他人可能的反應,有什  
麼感受