



人合群力 基業長青

MANAGEMENT CONSULTING

康士藤管理顧問有限公司

從人才發展趨勢 談人資培訓的專業價值





BECOME THE WORLD NUMBER ONE!



- ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE

- TALENT PIPELINE

- AGILE HR



講者介紹



賴姿蓉 Lisa Lai
康士藤管理顧問
副總經理

【經歷】

- Richemont, GAP, ZARA 人資長
- CHANEL 人才與組織發展經理
- ANZ Bank 學習與發展總監
- 奇異醫療設備 (GE) 培訓總監
- 台灣東洋藥廠 (TTY) 培訓副理
- 金百利克拉克 (KC) 人資與組織變革專員

【授課專精/顧問專長】

- 績效管理與發展
- 主管領導力
- 變革領導力
- 教練技巧
- 組織變革發展輔導
- 人才評估接班計畫
- 業務服務績效提升



6個產業8個國家

消費性用品, 醫療設備, 藥廠, 銀行, 精品, 快速時尚
美商, 台商, 荷商, 英商, 澳商, 法商, 西班牙商, 瑞商



培訓主管 → 人資高管 → 顧問

角色歷練, 變革經驗, 全面角度, 不變信念

人才發展

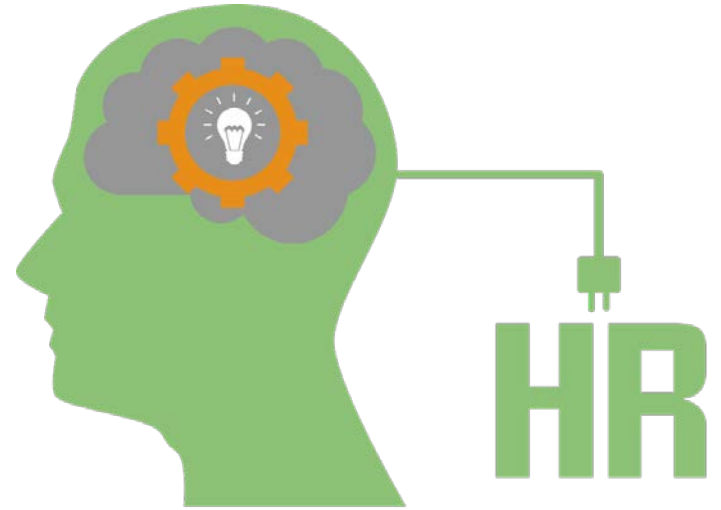


跨國界跨產業, 趨勢相似道理相通!

人力資源價值

預見與解決企業問題!

變革是提升HR專業價值最好機會!





人才發展趨勢

定位

- 培訓
- 學習發展
- 組織發展

設計

- 從職務到職能
到職涯領導力
- 學習者為中心
- 數位學習演進

目的

- 知識技能
- 績效落差
- 迎接變革



2000-2006 培訓定位
職務到職能訓練設計
知識技能目的



定位: 培訓專業

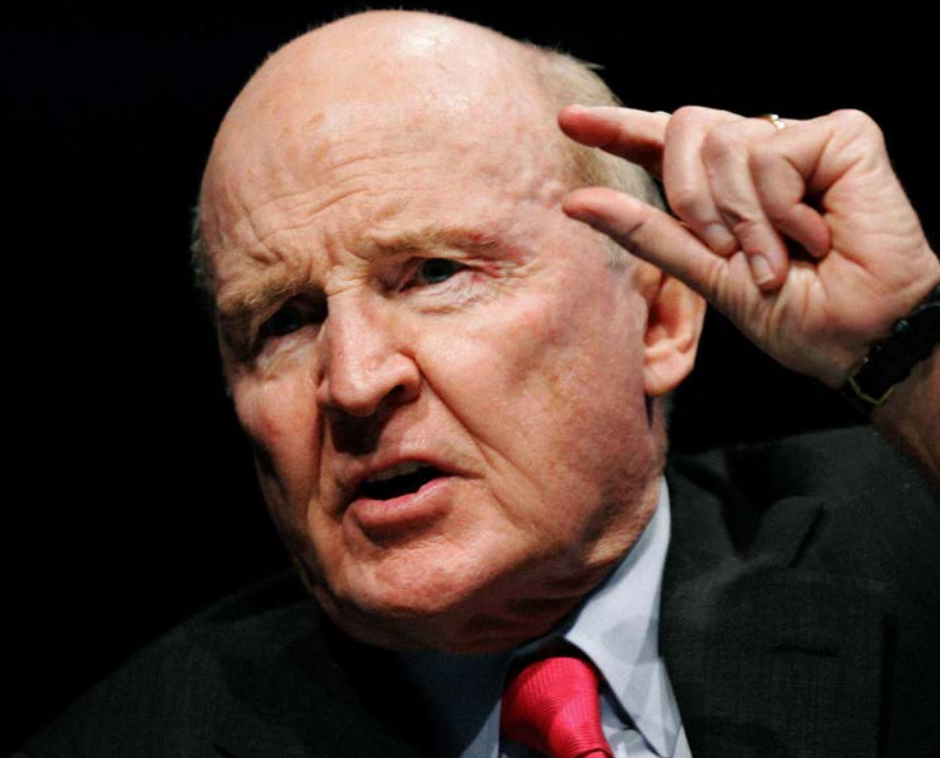
培訓專業經理

重視領導課程

講師由主管擔任

線上企業大學資源

人才管理系統化





設計: 培訓體系

職能基礎的 培訓地圖

i.e. Sales Training Roadmap

- Business Strategy & Decision Making
- Leadership Training

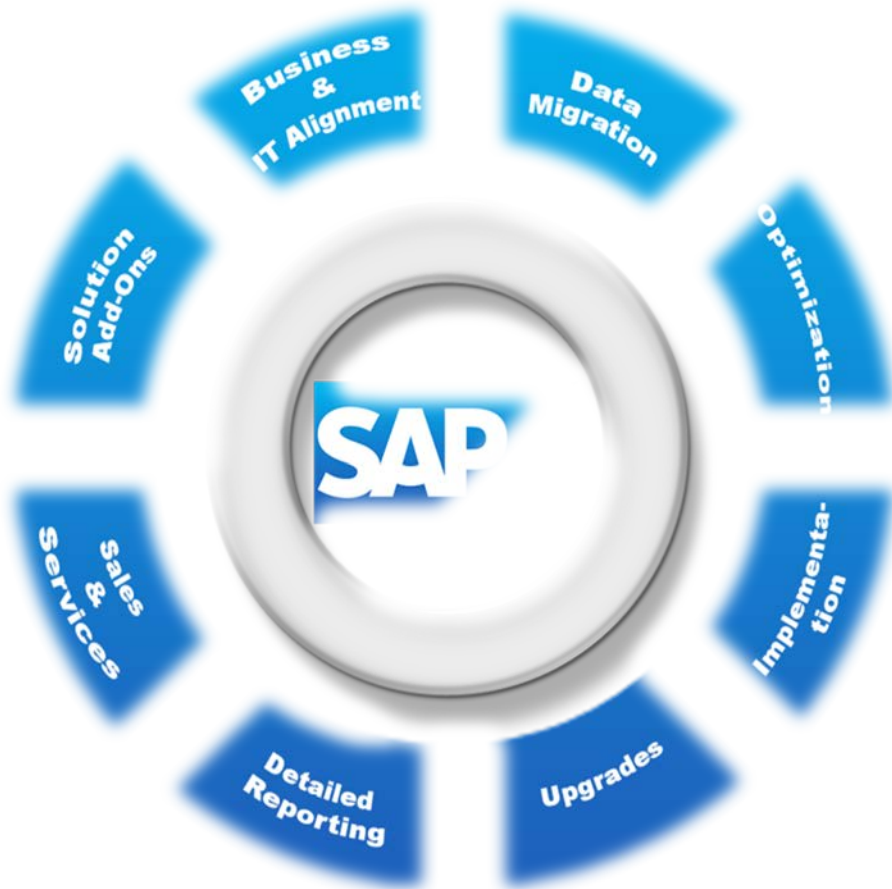
- Advanced selling
- Product Knowledge2
- Sales coaching
- Negotiation skill

- Product Knowledge 1
- Sales Daily Operation
- Company Introduction
- Communication skill
- Basic selling skill
- Interpersonal skills
- Time management

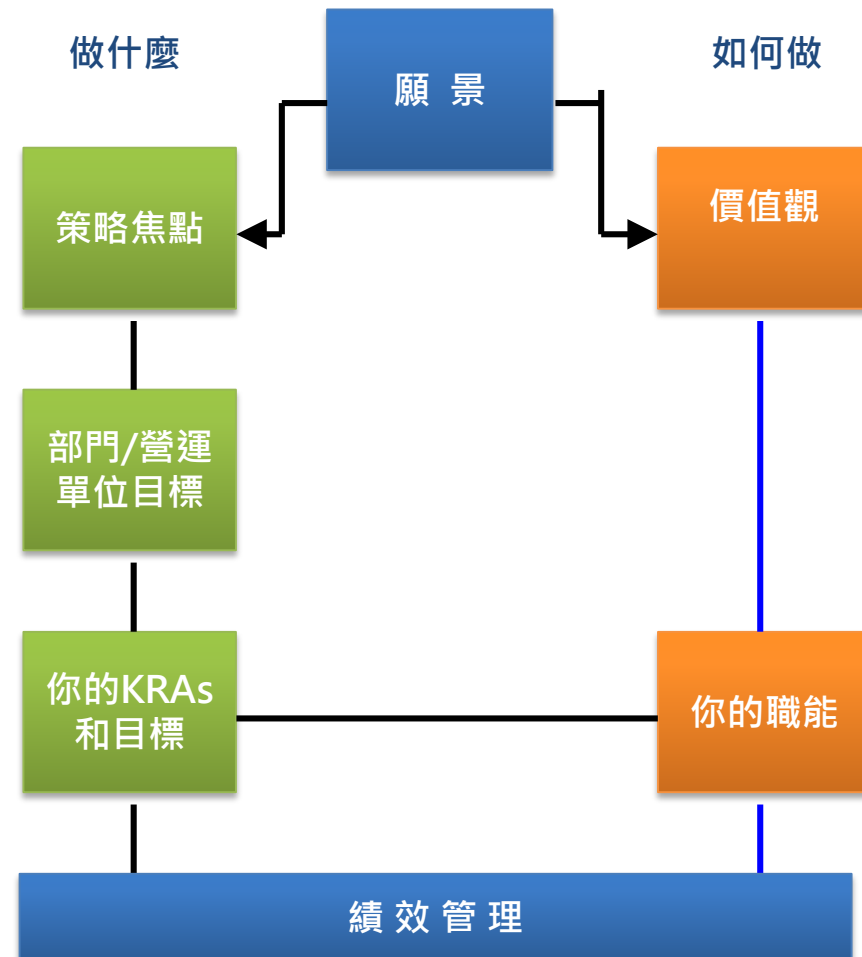


目的: 知識技能

SAP ERP 系統導入



績效制度 宣導培訓





2007-2016
學習與組織發展
以學習者為中心
面對變革



定位：學習與組織發展

服務品質提升

業務團隊職能

員工敬業度提升

組織設計變革

未來人才戰略





設計: 學習者中心

新人培訓計畫

工作場域

內部教練

輕理論重實務

自學輔助

知識管理系統





設計: 職涯/人才梯隊

人才評估

接班人計畫

個人發展計畫

高潛人才計畫

留任與發展策略





目的: 組織變革

全球併購 變革培訓



M&A

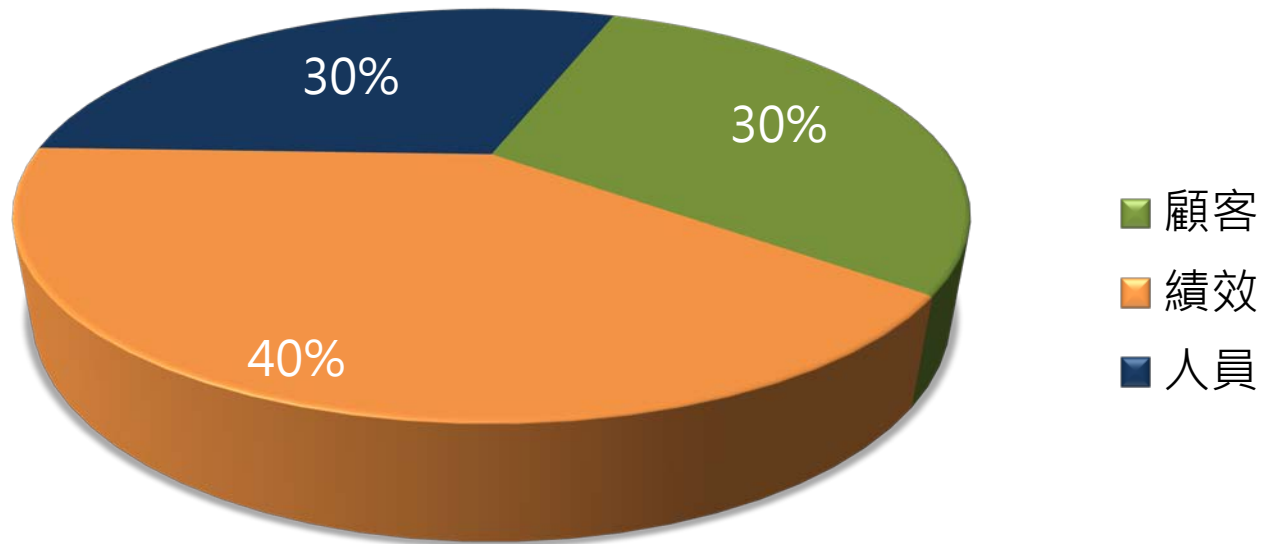
訓練品質 TTQS 獎項





目的: 績效提升

人資業務共享KPI 真正事業夥伴





我所看到HR培訓專業價值

人資角色重要性, 人資職能多重性



5 HR Roles



Source: Ulrich & Brockbank, 2005



HR Competency



Source: David Ulrich, 2016



人才發展者

公司未來所需人才發展者、整合性人才管理解決方案



人資領導者

人資專業的開創者與影響者、引導主管領導力的發展



策略夥伴

經營管理、組織變革、文化建立的事業夥伴



了解公司

了解公司營運與戰略目標/人資全功能知識經驗



影響力

以同理心與one team出發點影響不同對象



成長心態

高度學習力/彈性與適應力/正向面對變革



為培訓而培訓

真正問題是甚麼/系統性思考/以終為始



人才發展誰的責任

大家的責任是全員運動/無時無刻的傳教士



很多阻礙如何是好

看到是困難或機會/前進一小步也是進步

任何想要追求成功的企業或組織，必須具備兩個基本條件：

一是**聰明(SMART)**，另一是**健康(HEALTHY)**

取材自Patrick M. Lencioni 《對手偷不走的優勢》




Create and
Enrich value

Leadership
Development

Business
Strategy

健康團隊



顧問式培訓
落地實踐
解決問題



XX 階段性規劃方案

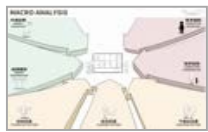
工具學習

顧問輔導

策略發表

階段一： 策略思考力課程 14小時

- 提升策略思維格局
- 建立共通語
- 提升決策能力
- 產出策略行動方向



階段三： 策略會議發表前指導 1~2次 (每次4小時)

- 簡報方式指導
- 簡報內容輔導

階段四：公司策略 會議

- 策略發表
- 策略行動方向調整

課前準備

- 課前對焦，了解GM的期待
- 課前提出問題讓學員進行思考

階段二： 顧問輔導會議1-2次 (每次4小時)

- 策略行動方向修正與明確化
- 將實踐過程中的困境與問題，透過Group Coaching深入討論

階段五： 顧問輔導會議3小時

- 確認策略行動方向
- 說明策略目標展開的要點以及未來如何要求執行



領導力課程規劃

個人

團隊

公司

階段一： 領越領導力 2days



- 以身作則
- 共啟願景
- 挑戰現狀



階段三： 領越領導力 2days

- 使眾人行
- 激勵他人



階段四： 團隊ONE TEAM共識 營 1day

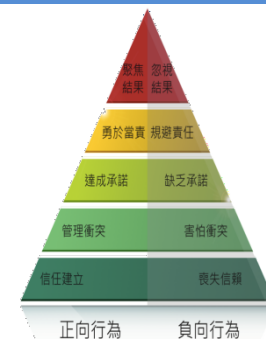
- 全員形成共識，了解公司形塑行為
- 主管應該如何展現
- 公司形塑之領導力

課前準備

- 課前提出問題讓主管進行領導力思考
- 20項行為特質選擇，讓主管思考此刻的我們需要哪些特質行為

階段二：課後落實

- 主管領導關鍵行為產出
- 進行部門願景演說，產生影響力
- 以單位一項改變專案進行改變挑戰





職能評鑑人才發展方案

混成式學習人才發展方案

A woman's silhouette is shown in profile on the right side of the image, holding a glowing, spherical object in her hand. The background is a warm, golden sunset or sunrise, with the sun low on the horizon, creating a strong backlighting effect. The overall mood is inspirational and hopeful.

創造

有價值人才發展方案

成為您的

最佳策略夥伴



人合群力 基業長青

vine MANAGEMENT CONSULTING

康士藤管理顧問有限公司

**Thank
You**