



職能建構&發展應用， 加速人才管理



目錄



職能導入源起



發展成果



職能專案推展



經驗分享



挑戰經驗



Q&A



職能導入源起



職能導入源起

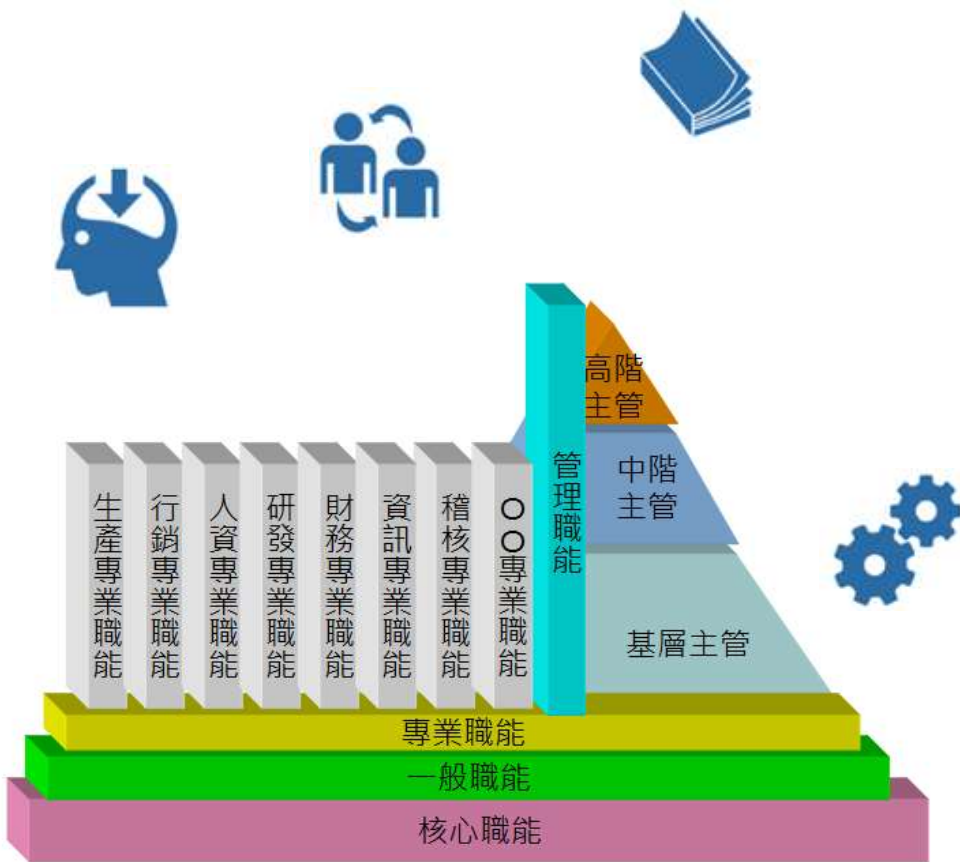
ISO9000/AS9100

策略性人資發展



國際顧客稽核

人才培育/經驗傳承



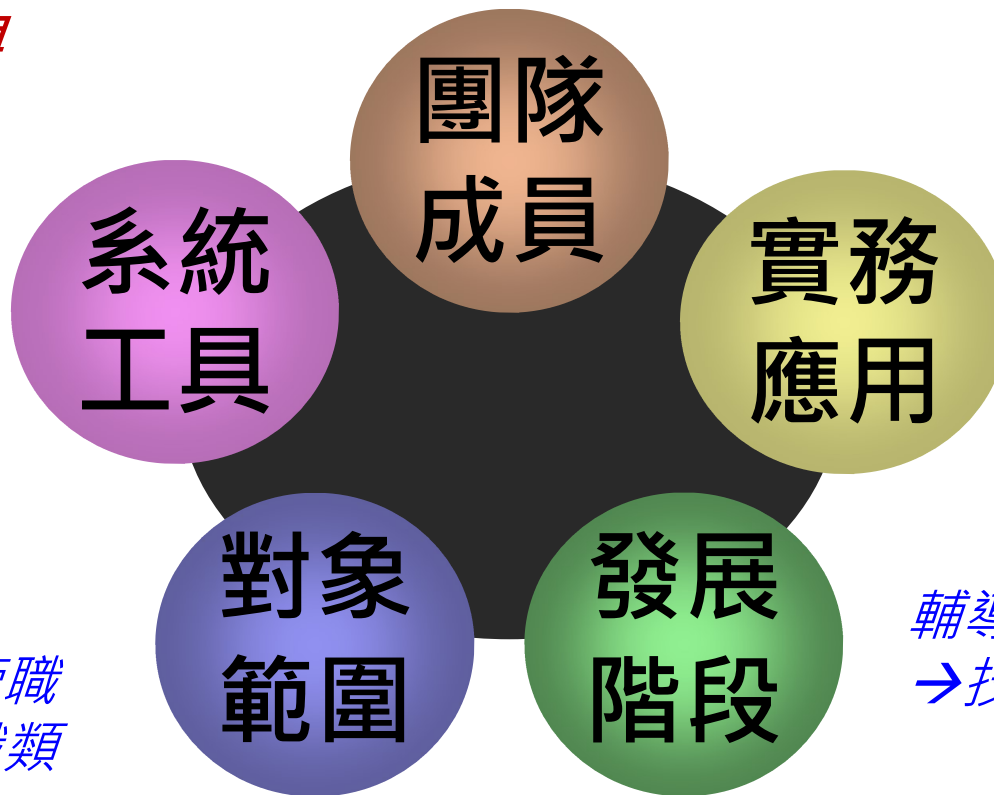
職能專案推展

職能專案推展

人資單位、職能推動單點、訓練發展推動小組

育碁系統-職能管理與多維度評量

顧問輔導與統計工具



人才管理策略

訓練育才為先

選才、用才、留才

由下而上

非主管職→主管職
特定職類→全職類

輔導→試行→成效檢討
→技術移轉→自行發展

職能專案推展



職能專案推展

職能專案 導入步驟

選定目標職類或(職位)/選取樣本組

工作分析及關鍵工作行為事例工作坊

定義職能模型/設計職能調查題本

職能多維度評量/信效度及報表分析

職能模型產出/個人及群體報表

教育訓練/人才培育/策略性人資發展



挑戰經驗

挑戰
不可
不

挑戰經驗

1. 變革-從無到有



存在風險、不信任、否決、再否決、資源? 支援?

2. 面對抗拒的心



主管及同仁疑惑(裁員? 減薪?)、工會抵制

3. 上下/左右的溝通障礙



公司文化、層層關卡、組織龐大

挑戰經驗

資料收集比
對、評估分
析、導入規
劃、資源與
支援的爭取

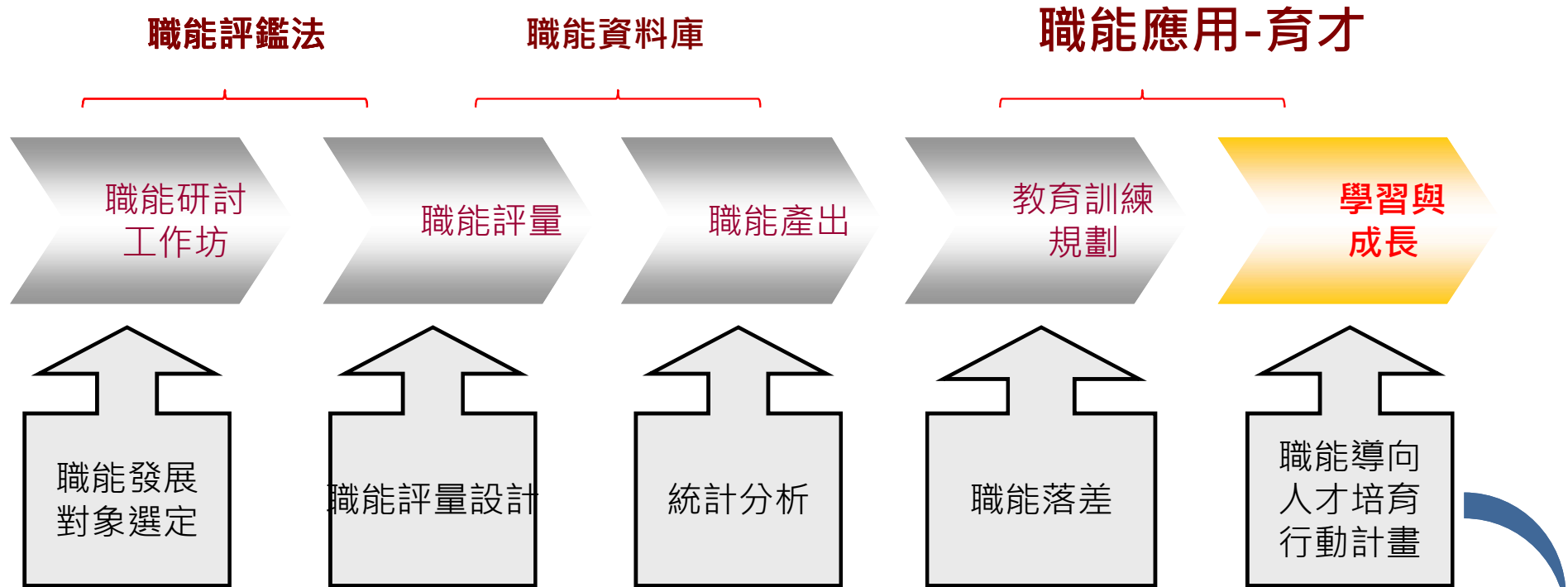
轉換思維、
逐步推動、
看到結果、
應用規劃

建立職能專
業、良好溝
通規劃、
**Internal
Marketing**

 發展成果

加速
人才管理

發展成果



公司依既定發展目標及職能盤點結果，將職能導向人才培育行動計畫分別提列「年度訓練計畫」，並依計畫施訓。

發展成果



職能模型建立

職能導向培訓

職能結構式面談

人才矩陣資料庫

學習發展路徑

策略性人資規劃

發展成果

透過職能管理與職能應用，加速人才管理

模糊能力概念

科學系統方式

可操作狀態
(抽象轉換具體)

職能數據
結合人資管理數據

人力資源管理決策
(選育用留)

選才

應徵者甄選

育才

強化提升績效之職能程度

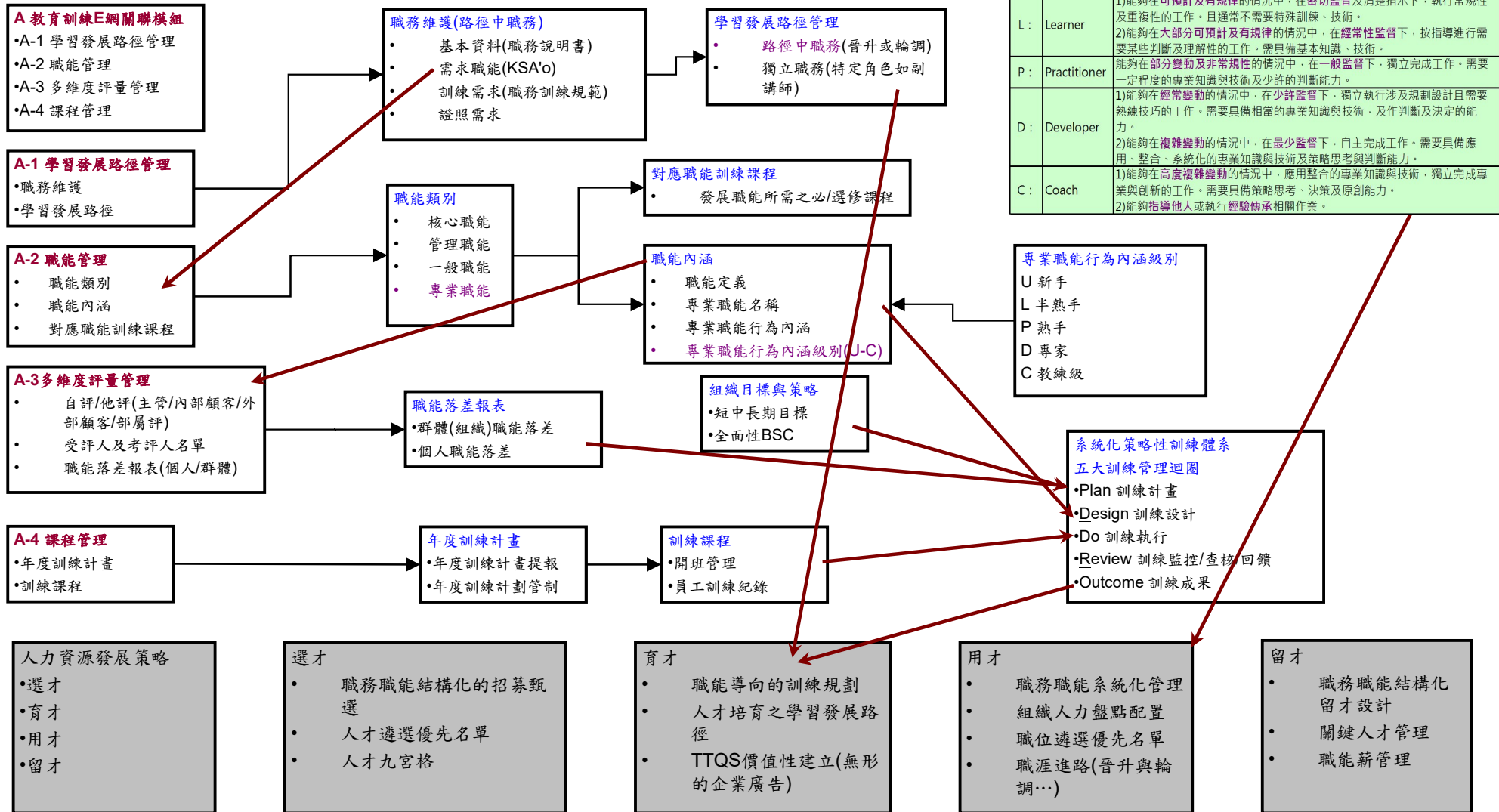
用才

內部調任與內部招募

留才

晉升/留才策略

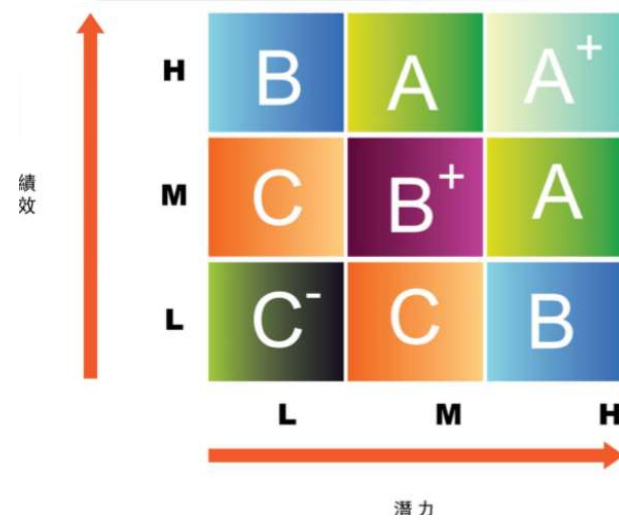
職能發展應用與人才管理



職能級別	級別名稱	能力內涵說明
U	Untrained	未訓或未具備基本知識
L	Learner	1)能夠在可預計及有規律的情況中，在密切監督及清楚指示下，執行常規性及重複性的工作，且通常不需要特殊訓練、技術。 2)能夠在大部分可預計及有規律的情況中，在經常性監督下，按指導進行需要某些判斷及理解性的工作，需具備基本知識、技術。
P	Practitioner	能夠在部分變動及非常規性的情況中，在一般監督下，獨立完成工作。需要一定程度的專業知識與技術及少許的判斷能力。
D	Developer	1)能夠在經常變動的情況中，在少許監督下，獨立執行涉及規劃設計且需要熟練技巧的工作。需要具備相當的專業知識與技術，及作判斷及決定的能力。 2)能夠在複雜變動的情況中，在最少監督下，自主完成工作。需要具備應用、整合、系統化的專業知識與技術及策略思考與判斷能力。
C	Coach	1)能夠在高度複雜變動的情況中，應用整合的專業知識與技術，獨立完成專業與創新性的工作。需要具備策略思考、決策及原創能力。 2)能夠指導他人或執行經驗傳承相關作業。



經驗分享



經驗分享



結語

- 職能是績效的DNA，是人才管理基礎
- 職能管理是動態的，需要持續的改善
- 職能的發展應用須有良好系統工具輔助
- 高階經理人支持與團隊合作



Q & A

漢翔航空工業股份有限公司
陳麗蓉 Annie Chen
04-22842327
anniechen@ms.aidc.com.tw

X

Thank you!