

2019 企業人資個案研討與分享(人管所碩士學分班)

讓主管瞭解人力資源管理常碰到的頭痛的問題，學習有效處理人力資源問題的技巧，進而靈活運用所學，做好人力資源管理，以達成工作目標。

No	課程目標	課程大綱	課程內容	教學方式
一	協助主管做好人力資源規劃，積極培養接班人，適時、適地、適質、適量的提供企業現在與未來所需人力。	1. 瞭解使命、願景、核心價值，以及策略目標 2. 達成上述目的所需中長期人力之人力規劃 3. 勾勒並盤點所需職能 4. 培養國際經營團隊		<ul style="list-style-type: none"> 📖 課程講授 📖 個案研討
二	GET RIGHT PEOPLE、GET PEOPLE RIGHT 協助主管找到對的人，並將對的人放對位置。	1. 你竭盡所能為公司網羅優秀的人才，但是這些人才放對位置了嗎？ 2. GET RIGHT PEOPLE 找對人 3. GET PEOPLE RIGHT 放對位置	研究發現，企業若能確實將對的人放在對的位置上，每年讓投資人獲取的投資利潤，比完全未進行這項工作的企業高出 10%。 2. 1 對的人才是企業最重要的資產 2. 2 提高面談技巧以找到【對的人】？ 2. 3 【對的人】有那六點共通的特色？ 3. 1 如何避免找對人、放錯位置 3. 2 讓最優秀的人才掌握公司最大的契機，而不是讓他們去解決公司最嚴重的問題	<ul style="list-style-type: none"> 📖 體驗活動 📖 講師回饋 📖 個案研討
三	如何讓薪資兼俱「內部公平」與「外部競爭」的吸才、留才利器如何做好績效評估與績效面談		一流薪資、一流人才、一流績效的迷思 內部公平與外部競爭，如何有效運用，以達留才與吸才之效 1. 薪資 123 原則(一個人、領二薪水、做三個人工作) 2. 空降部隊與內部晉升的衝突(來一人走三人的窘境) 3. 月薪與年收入的共識 4. 吸才、留才策略	<ul style="list-style-type: none"> 📖 課程講授 📖 個案研討
四			1. 考績強迫分配的迷思→浮動式比率→考核個人化 2. 績效面談技巧的	<ul style="list-style-type: none"> 📖 課程講授 📖 問答法 📖 個案研討

No	課程目標	課程大綱	課程內容	教學方式
			彈性運用 3. 不同單位主管寬鬆不一的解套措施 4. KPI→OKR - 績效評估→績效管理→績效發展 - 從績效面談及過去表現中，得出未來發展潛力與方向	
五	如何透由教育訓練，讓「員工與公司同步成長」		OFF J T → O J T → S-OJT → OCT TTQS iCAP 的認知與挑戰 如何透過教育訓練，以協助員工與公司同步成長 跨文化訓練，積極培養國際經營團隊 學習型的組織→跨領域多能工的專業人才 「多一分領導，少一分管理」的高階經管理人才	個案研討 小組討論 學員分享 講師回饋
六	如何塑造優質的企業文化，讓企業處於「持久性競爭優勢」	從激勵談人力資源的有效運用 如何維持良好的勞資關係(夥伴關係) 塑造優質企業文化的八大步驟 結合人力資源各項活動(任用、薪酬、考績、訓練)，持續落實推動方案 如何在「通變、應變、變通」之間取得共識，以達成 <u>轉型升級</u> 目的	組織變革中，如何穩定員工士氣 一例一休新法造成的衝擊之因應 勞資關係→夥伴關係 塑造優質企業文化的八大步驟 高階的通變(一直隨內外環境在變) 中堅的應變(在經營者變化下，引領現在的員工奔向未來) 基層的變通(傾全力配合變革，並且克服一切困難 達成目標) 改變員工對變革的認知，並提供員工必要的知識、技術以因應 變革，進而建立支持性的組織文化和價值觀，以利持續性變革，強化組織體質，提升組織之競爭優勢	課程講授 案例分享 個案研討
七	FROM HR TO HR	VIP(做 21 世紀的 VIP) VSIR(做 21 世紀的 VIP 的策略) EQSIR(做 21 世紀的 VIP 的		

No	課程目標	課程大綱	課程內容	教學方式
		行動方案) 舜何人也，禹何人也，有為者亦若是 -天上下雨地上滑，自己跌倒自己爬 -頭銜是別人給的，舞台是自己搭的 -我未必出類拔萃，但肯定與眾不同 -水到絕境是風景，人到絕處是逢生		
八	從激勵談人力資源的有效運用	人：領導；溝通、協調、激勵 事：管理；制度化、標準化 管理是科學，領導是藝術。 領導人才能夠真正地帶動別人。」	經理人就是有需要激勵別人的人 領導者給人激勵 管理者給人指導 正面的激勵是激發士氣之鑰 激勵員工的七種實行原則 確定員工的動機與價值觀是否適合任職其目前的工作 使工作具有吸引力，並能配合員工之工作與價值觀 定義清楚的工作目標 提供給員工充足的資源，以利工作的進行 營造支持性的組織環境(組織氣候) 強化好的工作表現 將以上的相關因素納入一個長期的社會技術系統 企業實施激勵措施 注意事項 激勵要有目標。 激勵的內容不能太單調。 激勵的價值要考慮。 激勵要把握時效。 激勵要看得到、感覺得到、摸的到。 激勵要考慮個人因素。 除重視結果，也要留意過程。	個案研討 小組討論 學員分享 講師回饋
八	組織變革人力資源應扮演的角色	長期：勾勒共同願景，建構核心價值體系。 (塑造支持性的企業文化，維持長久性的競爭優勢) 中期：提供員工為因應組織	1. 根據美國財星雜誌一千大企業的調查統計， 從事組織變革的歐美企業失敗率高	個案研討 小組討論

No	課程目標	課程大綱	課程內容	教學方式
		<p>變革的能力 強化組織體質. 提升競爭優勢。 (教育訓練，學習型組織，蓄積人力資本) 短期：改變員工對變革的認知，協助主管傳達變革之內容。 (喚起危機意識，消滅模糊感與不確定感)</p>	<p>達百分之七十五，日本和台灣成功率亦不到三分之一，其失敗之根本原因為何？</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 一般公司組織變革敗之主要因素為何？ 3. 一般公司組織變革時會遭到什麼阻礙？ 4. 一般公司會在什麼情況下進行組織變革？ 5. 一般公司會在從事組織變革前採取那些措施？ 6. 一般公司會在從事組織變革中採取那些配套措施？ 7. 一般公司會在從事組織變革後採取那些強化措施？ 8. 一般公司主管在從事組織變革過中的態度為何？ <p><u>what is change?</u>組織變革乃在因應環境的變化，而造成公司內部組織目標、經營策略、組織結構、組織文化. 等無法在現有運作模式下繼續取得競爭優勢，而須採取的一些改革措施。</p> <p>很多公司一直都有賺錢，業績也持續穩定成長，且經常引進新的技術、新知，軟硬體，為什麼還要推動「變革」這個活動？</p> <p>檢視國內外企業情形</p> <p>IBM/GE, KODA, MOTOROLLA, NOKIA 台鹽, 台糖, 布袋戲, 歌仔戲, 便利商店 宏基, 捷安特, 工業4.0, AI, 大數據, 互聯網</p> <p>IBM與GE的啟示: 不該改變時, 就要改變</p>	

No	課程目標	課程大綱	課程內容	教學方式
			<p>蛻變成功關鍵因素：</p> <p>一、在掌握變革的需求方面(CEO、組織結構)</p> <p>二、變革前必先瞭解<u>本身的組織文化</u>，否則就需重塑。</p> <p>三、喚起危機意識，<u>建立變革必成信念</u>。</p> <p>四、舉辦<u>共識營</u>是文化重塑的重要手段；但並非萬靈丹，仍需<u>其他理性的改革計畫</u>，諸如<u>組織結構</u>等來配合。</p> <p>五、<u>願景在共識</u>中形成，且每位員工都清楚。</p> <p>六、企業從事組織變革時，應善加運用<u>人力資源</u>。</p> <p>七、企業要成功改造，關鍵在改變員工的思維模式與行為。</p> <p>八、成功的變革模式=<u>掌握最適時機</u>+<u>符合文化的變革方案</u>+<u>全員共識活動</u>(<u>共同願景</u>)+<u>策略性人力資源</u>+短期績效、長期追蹤變革成效。</p>	