



職涯規劃

-

人力資源管理延續篇  
構建員工對機構的向心

香港專業進修學校

2016 年 5 月

## 職涯規劃

是由員工啟動，管理人員及企業  
三方共同努力的成果



尋覓到人才?



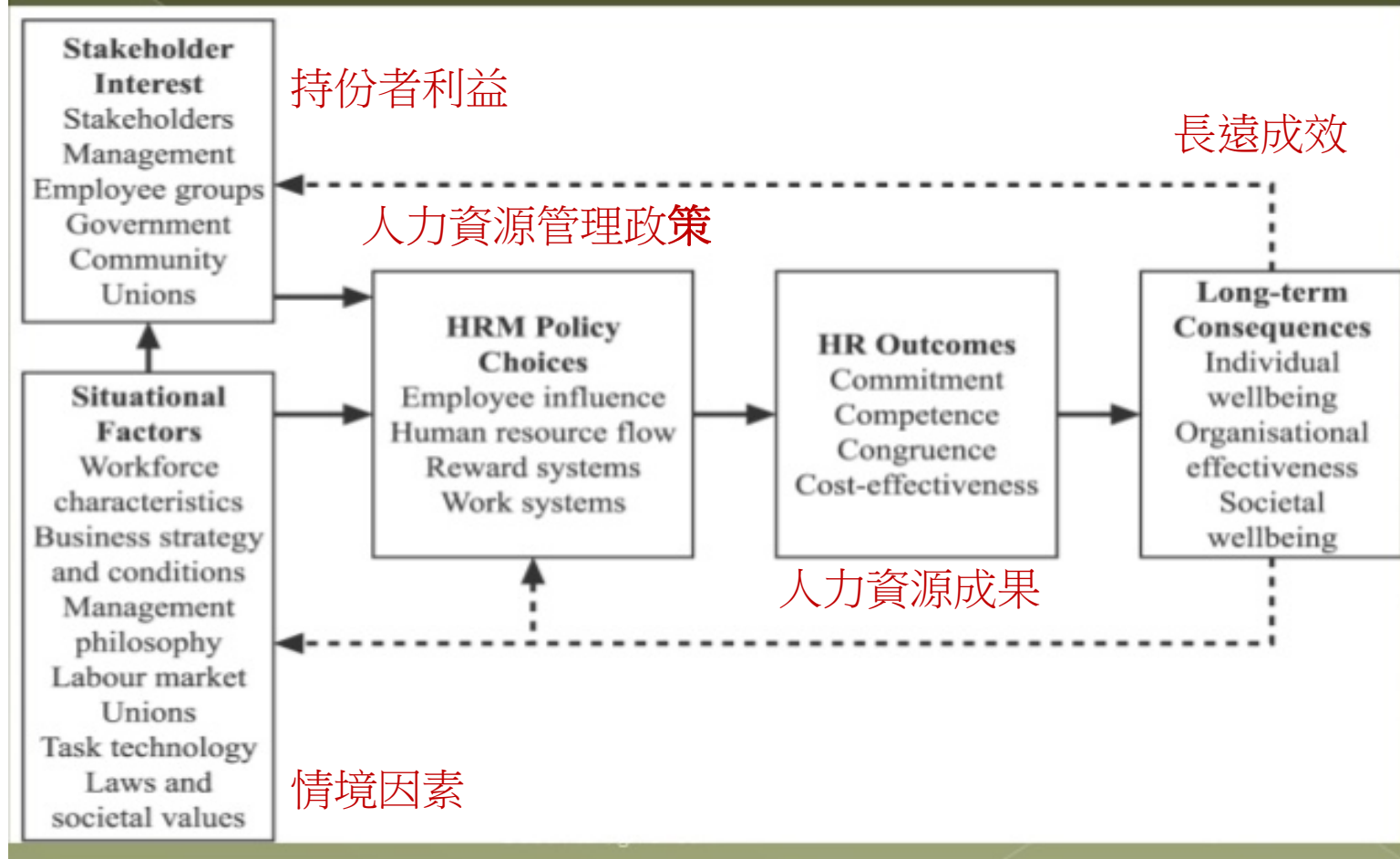
留得住人才?  
人才又是否願意留下來?



機構如何留得住對機構投入及有向心的人才？

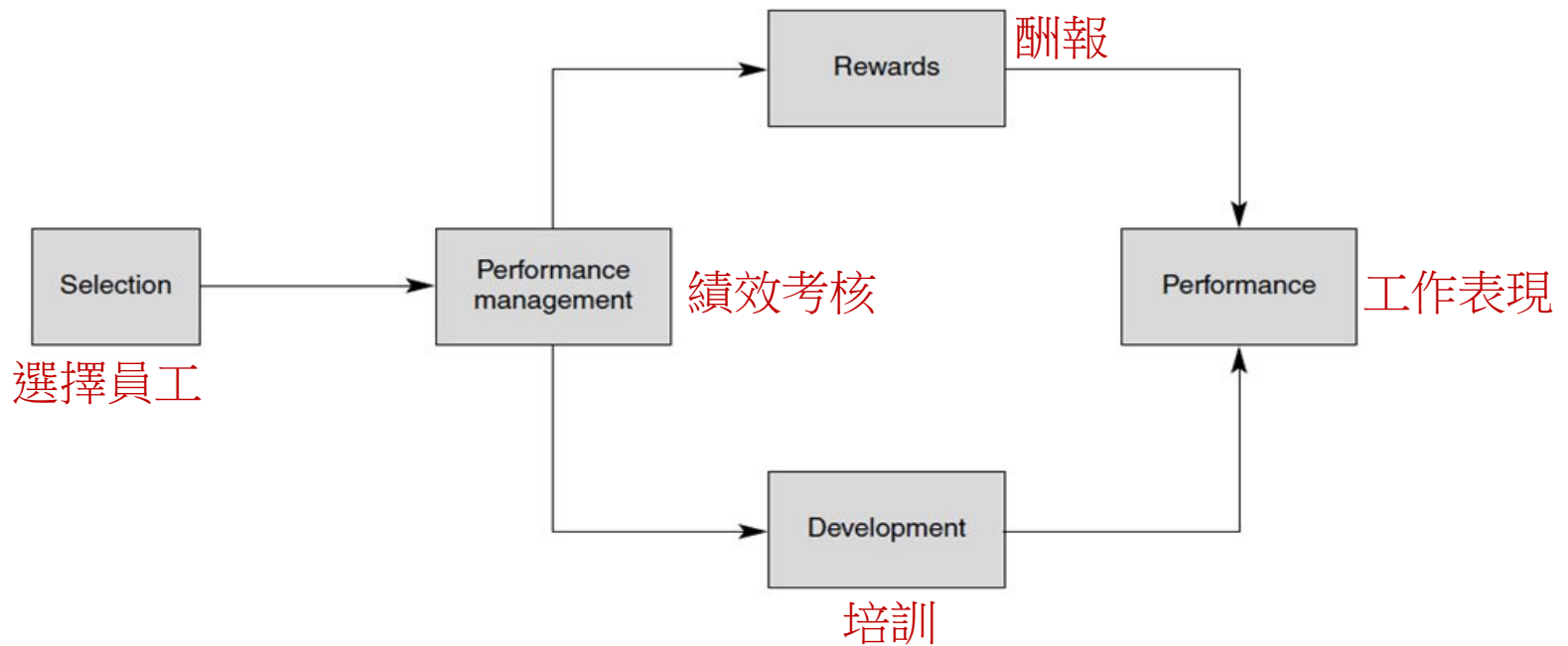
# “管理人才資產” 的策略

# Harvard Model of HRM



# The Michigan School Model

## The human resource cycle







# 人員管理 Personnel Management



人才資產管理

# PERSONNEL MANAGEMENT

## 人員管理



# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

## 人才資產管理



**PERSONNEL  
MANAGEMENT**

人員管理

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

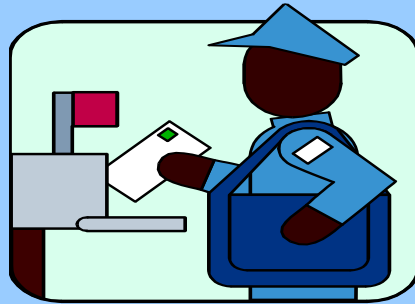
人才資產管理

**STRATEGIC HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT**

具策略之人力資源管理

# 角色轉型

the 70 's 年代



Messenger 信差

Transaction  
承辦者

Administration  
行政

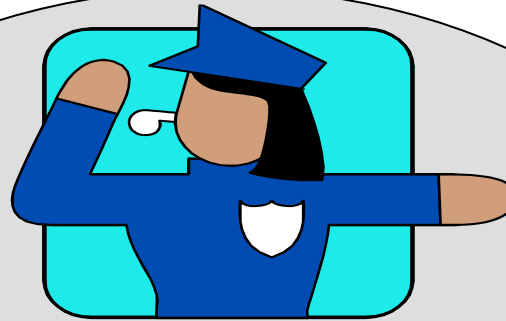
# 承辦者工作範圍

- 招工
  - 草擬 / 安排刊登廣告
  - 篩選面試名單
  - 安排面試
- 管理員工檔案
  - 個人資料存檔
- 計薪 / 支薪
  - 管理資薪記錄
  - 管理假期記錄
  - 報稅

# 角色轉型

the 80 's 年代

Management  
管理



Policy-man 框架製造者

Policy Maker  
政策制定者

# 政策制定者工作範圍

- 制定政策、方針
  - 僱傭
    - 類別
    - 條件
    - 晉升 / 調職
  - 薪酬福利
  - 績效考核
  - 培訓
  - 員工關係
    - 溝通渠道
    - 健康 / 安全



# 角色轉型

the 90 's 年代



Internal Consultant 內部顧問

Change Agent  
變革推動者

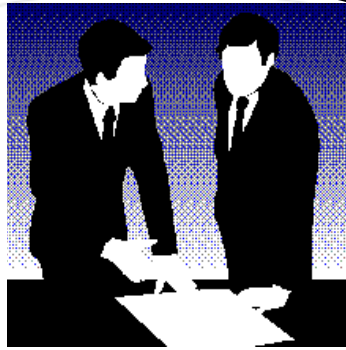
Strategizing  
運籌帷幄

# 變革推動者工作範圍

- 迎戰全球化
  - 合併與收購
  - 人力資源效益、責任審查
- 強化機構能力
  - 科技、信息應用
  - 組織架構轉型
  - 應對經濟、環境變化與利益相關者的期望
- 強化人員能力
  - 靈活性
  - 適應性
  - 變革動力

# 角色轉型

the 2000 's 千禧年代



Strategist 策略家

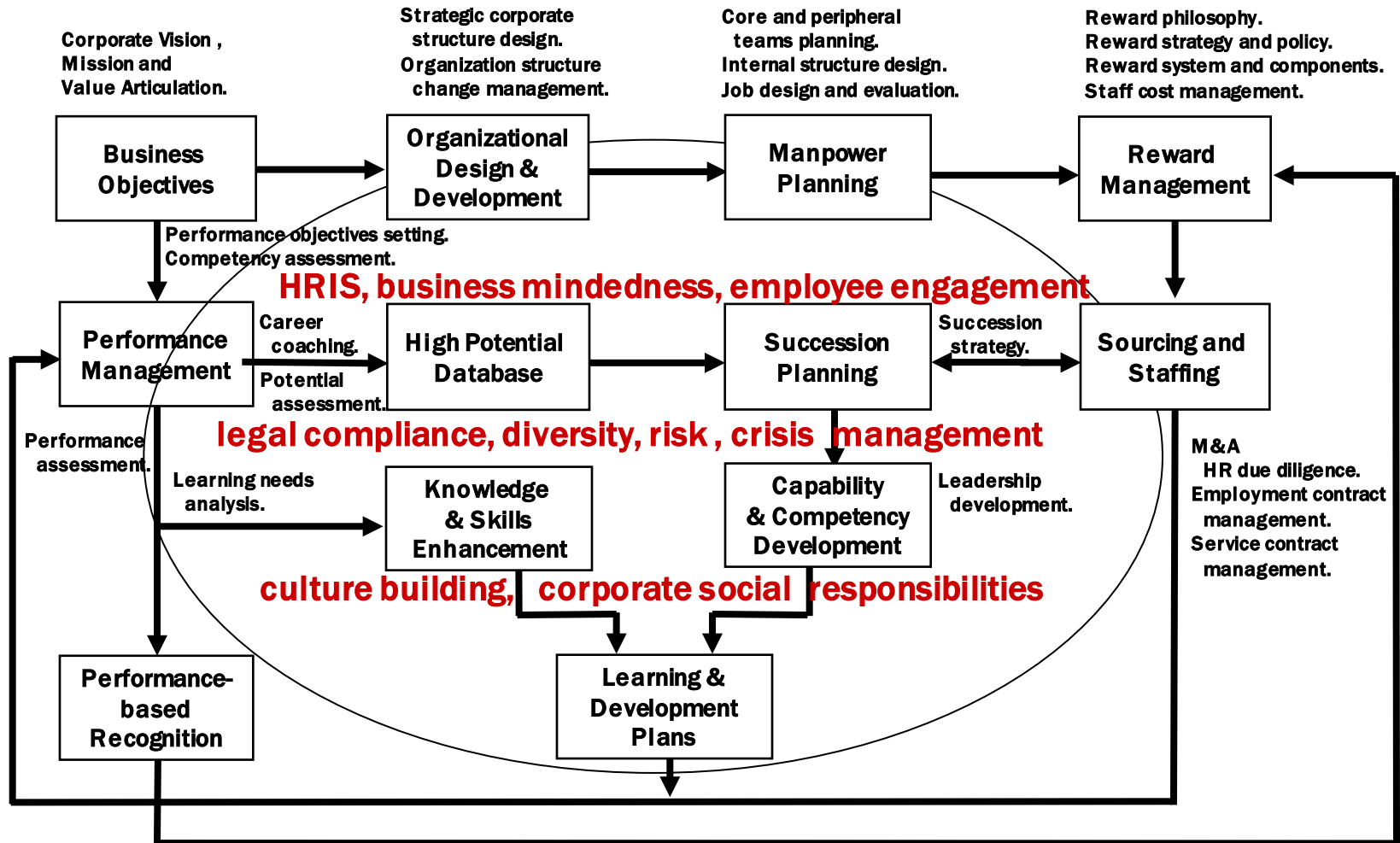
Partnership  
夥伴

Orchestrating  
合奏

# 夥伴工作範圍

- 依法規辦事
- 道德行為
- 機構治理
- 構建員工對機構的向心
- 多元化管理

# 人才資產管理流程





**EMPLOYMENT RELATIONS**

**僱傭關係**



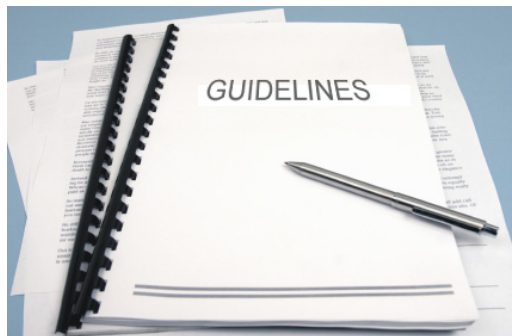
政策 / 手冊

規則



僱傭合約

指引



程序



## 僱傭合約 (個人化)





政策 / 手冊



規則

## 適用於所有員工



指引



程序



政策 / 手冊



規則

# 僱員關係!!



指引



程序



**EMPLOYEE RELATIONS**

僱員關係

# 心理契約

## • 僱主對員工的期望

- 努力工作
- 秉承公司信譽
- 準時上班
- 保持高水平的出勤率
- 對機構忠誠
- 需要時加班
- 更新舊的技能
- 發展新的技能
- 要靈活
- 對同事、客戶要有禮貌
- 說實話
- 拿出新思路

## • 員工對僱主的期望

- 薪酬與工作表現掛鉤
- 培訓與發展機會
- 認同作出之貢獻
- 認同創新思維
- 對工作表現給予反饋
- 令人感興趣的工作
- 具吸引力的福利
- 尊重
- 合理的工作保障
- 安全的工作環境

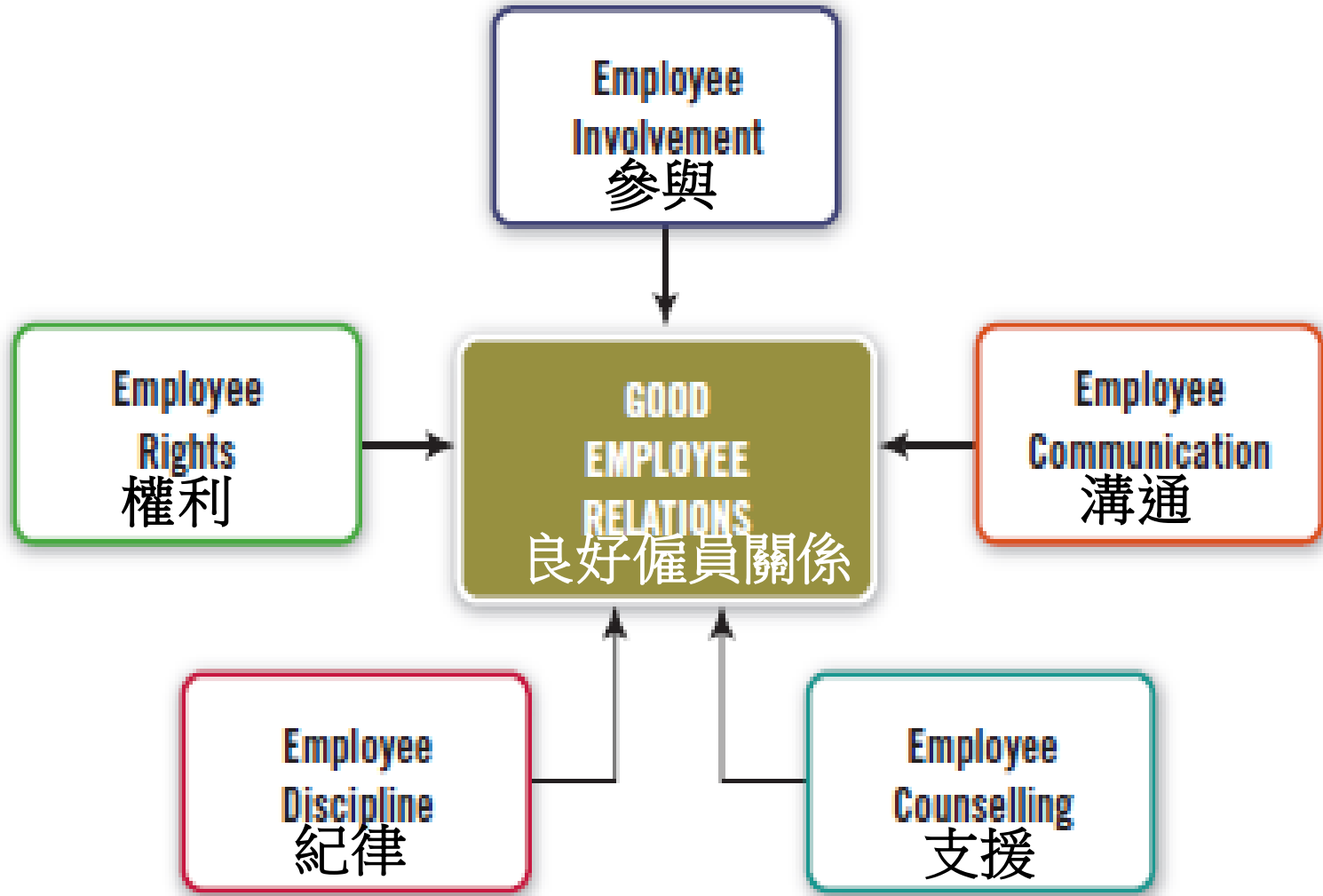
# 心理契約



# 員工對機構不滿的反應



# 僱員關係





# 構建員工對機構的向心

## Three components of employee engagement

構建員工對機構的向心的三個組成部分



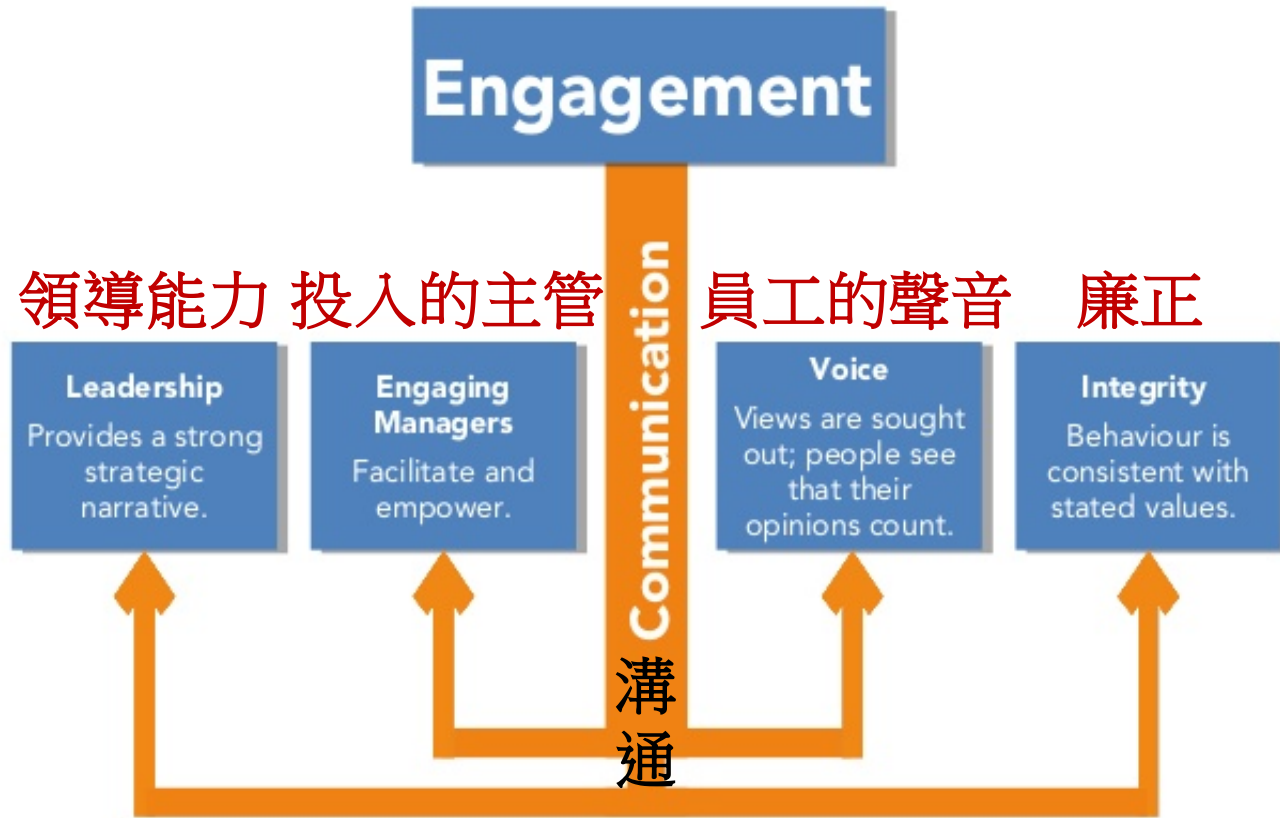
感覺充分獲得知會

向上反饋的機會

主管人員的承擔

# 構建員工對機構的向心

## 員工對機構的向心



# 員工的聲音

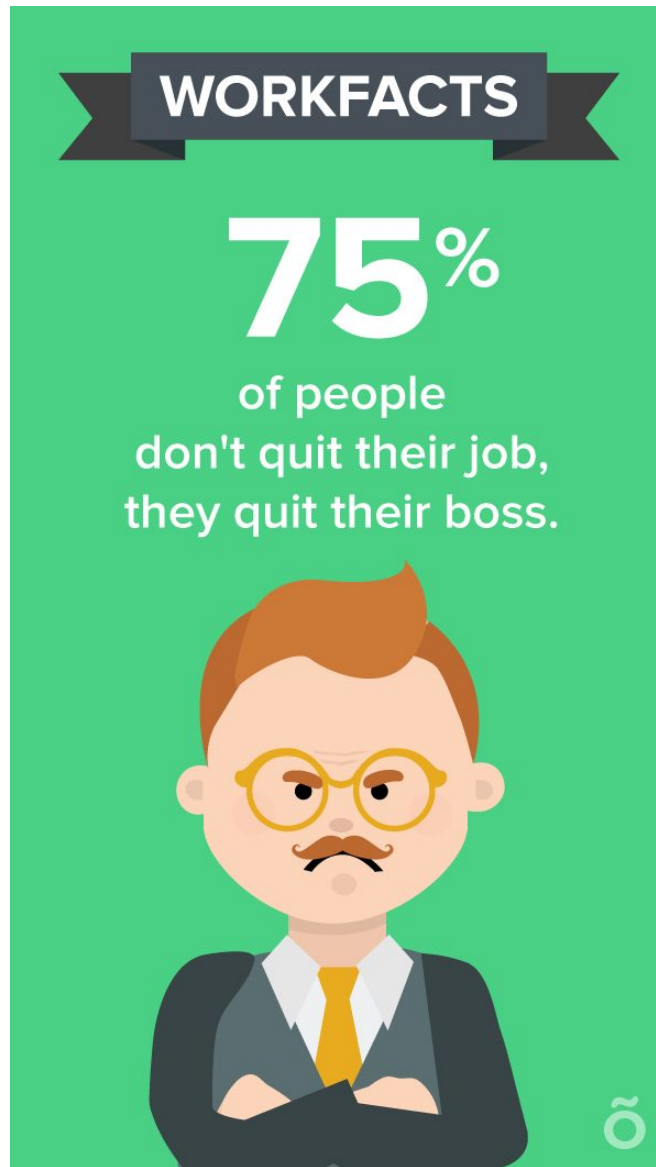


# 員工的聲音



"We asked the employees for more feedback, but after reprimanding those who spoke up, none was forthcoming."

# 員工的聲音



# 新世代

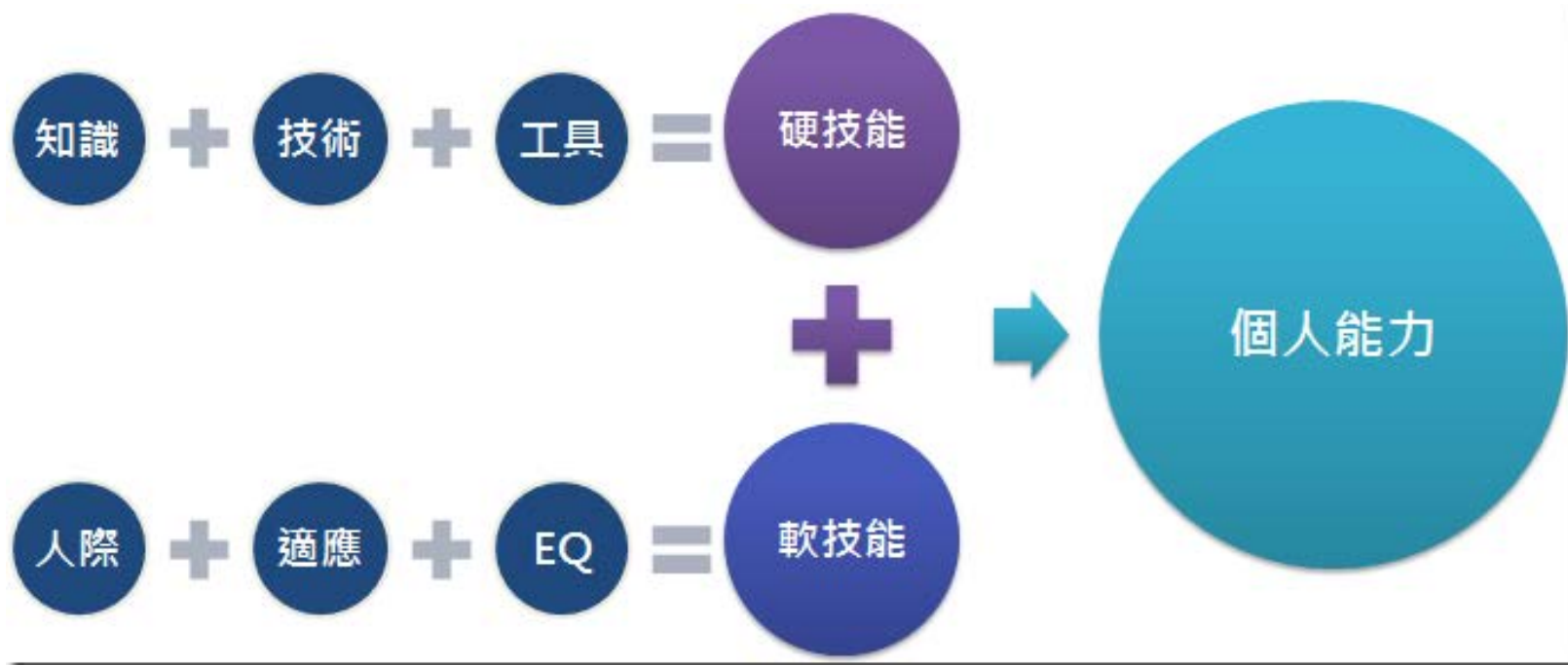
- **擁抱技術**
  - 讓新世代用合適的IT體系，幫助帶領機構朝一個更技術型方向發展
- **導師計劃**
  - 為新世代配對一個有經驗的導師，提高一個不斷變化的創新文化
- **慶祝創意**
  - 保持開放的心態，少說“這不是我們想做的事情”
- **創使命感**
  - 令新世代對您的業務具有使命感，能夠成為團隊的一員令他們感到自豪

由管理僱傭關係  
至  
管理員工關係  
  
是一門藝術

成功留住人才  
取決於  
制定靈活僱傭關係  
靈活運用僱傭關係

這一切都取決於**主管人員**的能力





時間，技巧  
關心，全心  
耐心，溝通  
聆聽，理解

謝謝！