From HR to HR

吳錦錫 2014.03.27

FROM HR TO HR

1.**Introduction-**
There is nothing change but change.

2. **VIP → VISA**
-Vision、Integrity、Strategy、Action

3.**Strategy & Action**
3.1. VSIR：Valuable、Substitute、Imitate、Rare
3.2. EQSIR：Effectiveness & Efficiency 、Quality、Safety、Innovation、Customer Quickly Responsiveness

4.**From Human Resource To Home Run**

劇變環境HR人員省思

- 世界唯一不變的真理 就是一直在變
- 做一位21世紀的VIP →VISA

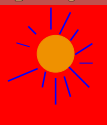
Vision
Integrity
Strategy 道 略 → VSIR
Action 術 → EQSIR

- From HR To HR(home run)

在非洲每一天的大清早，有隻羚羊就會醒來，他知道如果不跑在速度最快的獅子之前，就要被吃掉。

在非洲每一天的大清早，有隻獅子就會醒來，他知道如果不跑得比速度最慢的羚羊還快，就要餓死。

重要的並非你是獅子或羚羊，
而是太陽升起時，你一定要跑！

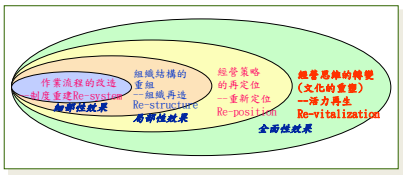


宇宙間唯一不變的真理，即是一直在變

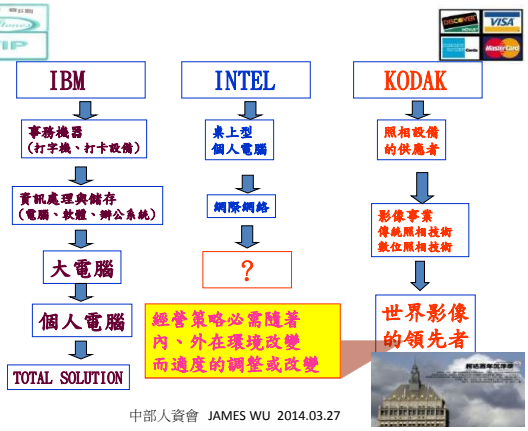
隨著產業競爭日益激烈
21世紀，公司生命週期，平均只有5年
橫在公司前面的只有2條路
一是爭得勝利　　一是走入歷史

what is change?

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。



資料來源：石滋宜，『世紀變革』，1996



賈伯斯與柯達的省思

Nokia →Microsoft　Motorola →Google

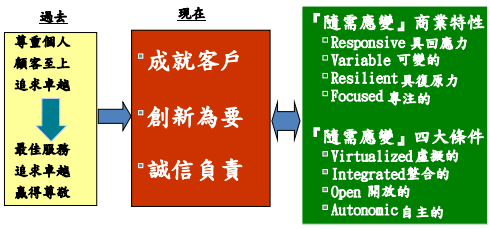
NOKIA
Connecting People

MOTOROLA

2015可能的過年情景?

價值觀影響員工個人的態度和行為及組織的決策模式，我們期望建立「成就客戶、創新為要、誠信負責」的價值觀及文化，以實現台灣「隨需應變」的願景。

IBM人之價值觀



宏碁集團的變革

		首部曲	二部曲	三部曲
時間		1988-1997	1998-2000	2001--
動機		為跨國經營將老化組織預作調整	功能性作業資源重複配置與垂直聯繫困難	自有品牌與代工共存的長期矛盾
組織架構	類型	事業部組織	區段式組織	複合式組織
	運作	主從架構	分離次集團(SSBU)	製造.銷售事業分離
整體策略	方向	國際化	多角化	資訊服務業化
	模式	圍棋理論&微笑曲線	漸進購併相關企業	微巨電子化服務
功能策略	生產	連貫式產銷模式	次集團專業生產	緯創負責
	行銷	全球品牌結合地緣	次集團發展自有品牌	宏電負責
	人事	天蠶變縮編計畫	次集團各自徵才	子公司人員相競爭
	研發	「鮮活思維」計畫	技術交流發揮綜效	次集團各自研發
	財務	多利潤中心	利潤中心制	利潤中心制

宏碁再造成功 施振榮：至少須等3年

【記者黃郁文／台北報導】第電大廠宏碁（2353）啟動再造計畫，創辦人施振榮（右圖，本報資料照片）昨天表示，宏碁變革委員會已啟動「三造宏碁」，但變革轉型要見到具體成效，預計至少要3年時間；他也指出，宏碁未來策略夥伴非單一對象，是指廣泛合作概念。

施振榮上周臨危授命回歸宏碁，擔任變革委員會召集人，外界持續關注宏碁再造議題。昨天施出席國藝會「好戲開鑼弄布袋」致詞指出，宏碁與傳統文化一樣，都面臨需要變革的階段。

施振榮也透露，宏碁董事長候任人選已有腹案，但是要等到明年中選出新董事會後，才能推舉，外界推測宏碁新董座從外部空降的可能性大增。

他也在會後表示，外界非常關心宏碁變革進度，但許多計畫仍不成熟，待定案後會主動對外宣布。

施振榮昨天也再度發出聲明說，宏碁變革委員會已啟動三造宏碁，要讓公司完全恢復原有的競爭優勢，預計要三年時間；他說，推動變革需要將基礎先打好，目前變革委員會已跟公司全體同仁溝開溝通，慢慢地就會看到公司和同仁新的改變。

他強調，推動變革轉型需要大家一起承諾、一起努力，未來要落實各項變革決策的組織，也要有人負起責任，這些都需要凝聚經營團隊與同仁的共識，急也急不得。

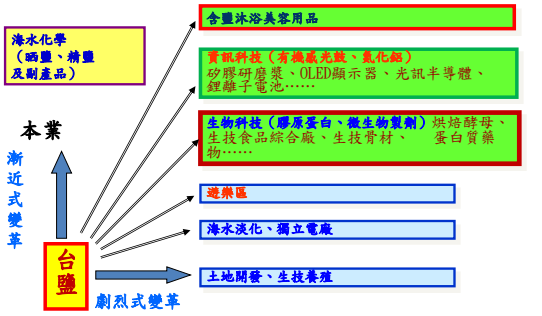
近期市場關心宏碁未來新事業的策略夥伴，施振榮指出，所謂策略夥伴並不指單一對象，是廣泛合作概念，目前公司尚在討論未來新事業的具體發展策略，希望積極尋找能獲利且具一定規模的新事業，針對合夥夥伴仍尚未定案。

台 鹽

◆傳統台鹽的特色 TAIYEN 台鹽集團

- 單一產品： 鹽及副產品
- 靠天吃飯的行業
- 政府保護壟斷，幾無策略可言
- 欠缺企業經營觀念
- 盈餘穩定，但營收成長緩慢
- 財務結構良好，幾無負債

台鹽再造計畫：複合式多角化經營



Teaching the elephant to dance

改變遊戲規則

習慣領域

超商～改變雜貨店服務價值

全國便利商店全國10家連鎖便利商店總數已經突破8000家…統一超商穩坐龍頭寶座

霹靂布袋戲--創新感官體驗

- 霹靂傳承黃家在布袋戲上不斷創新的精神，引進電影製作手法，無論在劇本、剪接、運鏡、特效等各方面，都絕對超越一般電視劇的水平，布袋戲的舞台空間及呈現方式更趨無遠弗屆。
- 劇中的武打場面，飛沙走石、驚天動地的特效畫面可比徐克的笑傲江湖或東方不敗，當然，製作成本也非一般電視劇可比。

明華園～顛覆傳統藝術

- 為了更能掌握社會脈動，讓傳統戲曲不致和時代 脫節，明華園不斷精心改進傳統歌仔戲的單調格式，並揉合現代劇場、實驗劇場及電影分場的節奏， 使歌仔充滿了鄉土的 親切感與神話的傳奇感。

未來成功企業的模式

《亂中求勝》

- 扁平式的組織
- 成立有獨立自主權的小事業單位
- 產品特殊化，提高附加價值，創造利基市場
- 注重品質
- 注重服務
- 反應要快
- 創新要更快
- 訓練良好、有彈性的員工是提高附加價值的根源

B2B ⟶ B2C ⟶ B2E

VSIR

【PARITY】【短CA】 【CA】 【SCA】

VSIR = Valuable + Rare + Imitate + Substitute

專家/專業 贏家

無奈寂寞

選訓育用留

HRP
STAFF
C B
PMD
HRD
L R

System/practice

內部 Fit

SHRM

Mission/goal
S/V、C/V

SWOT → ← PEST

STRATEGIES

生命週期(為例)

低成本/差異化/集中化

策略/管理/作業 層級

外部 Fit

組織績效

核心能力 F N E

市場地位

SCA

持久競爭優勢

KM / CC / BSC

外部環境Flex.

知識管理

1.K 盤點 / K策略 地圖
2.SHRM
3.精熟各SOP專業經理
4.熟練 IT 軟體
5.推動 e-learning

1.公司不重視人事單位
2.成立人事單位(被動式、例行性)
3.改名人資部門(主動，策略性人資)
4.變革與策略夥伴

	HRP	STAFF	CB	PM	HRD	LR
開創期						
成長期						
成熟期						
衰退期						

策略性人力資源管理

外部 FIT

共同願景
核心價值
企業文化

企業策略

SWOT
PEST

外部環境

內部資源

人力資源策略

內部 FIT

人力規劃
招募任用
薪酬福利
績效評估
人力發展
勞資關係
職涯發展

組織績效

投資效益

經營效益

管理效益

大 環 境

人力資源角色

策略的夥伴者
服務的提供者
變革的代理者
員工的關懷者

HR中長期任務

短→協助主管降低變革衝擊
中→提供變革所需之KSA
長→核心價值建立、S/V、文化

HRD
- 問題解決公司
- 服務公司
- 組織能力顧問

Mission / S.V / C.V

PEST
KM、IT
法令、勞動市場、
老年化、原料↑
全球化

SWOT
C / V、R+C
CC→SAC(工安文化)

策 略 (Strategies)

產 銷 人 發 財 SHE

策略性人力資源管理 (SHRM)

達成組織績效

人力資源價值

人：領導；溝通、協調、激勵

事：管理；制度化、標準化

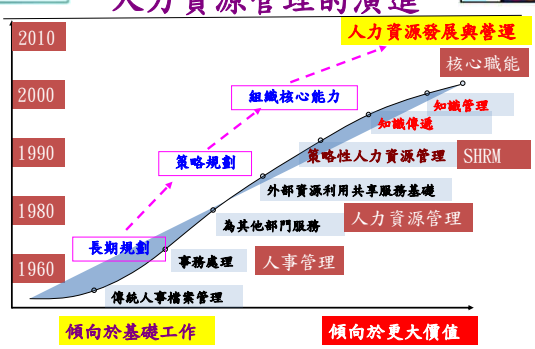
人　是公司最重要的『資產』→財務面
人　是公司最重要的『資本』→投資面
人　是公司最重要的『資源』→開發面

人力資源管理的演進

1. 早期的發展--傳統性工作
2. 十九世紀末到二十世紀初期--泰勒的科學管理學派費堯的組織結構管理
3. 二十世紀中期---梅堯的霍桑實驗(人群關係)
4. 二十世紀後期--權變理論&工作生活品質

人力資源管理發展過程中，
由早期的注重「工作」效率，
轉而重視「人」的需求；
進而能兼顧『人與組織』的需求；
創造企業經營的良好環境。

人力資源管理的演進



人力資源管理之主要活動

分工項目 / 人力活動	活動細項	職能部門職責	人力資源管理部門職責
選　才	工作分析、人力預測、人力招募、面談遴選、人力規劃	整合策略計畫與人力計畫，協助提供分析之資料及個才資格條件，並參與人員甄用決策。	進行各項選才活動之規劃及進職，並協助招募、面談與測試等工作。
用　才	工作指派、溝通領導、授權協調、人力運用、指導諮詢	實質進行工作指派、溝通協商、授權等工作。	協助建立企業內分層負責及溝通協調之規則與制度
育　才	始業訓練、職內訓練、職外訓練、教育研習、管理發展	實際負責職內訓練及教導等活動。	負責職外訓練活動及與其他活動之配套設計。
晉　才	調遷晉升、員工輔導、前程發展、職務歷練、績效考評	評估員工實際表現及歷練調動等工作。	建立各種與員工晉升及考績有關之制度與協調。
留　才	薪酬福利、勞資協商、任免資遣、紀律管理、內在激勵	公平等待員工解決糾紛，並實質建議薪資調整。	研議薪資福利及紀律管理之體制及檢視修正。
其　他	人事行政研究、人力統計分析、人事資訊系統	參與提供資訊及實質擬聚共識，提供願景。	協助進行人力管理研究並進行變革之前置坐專作業。

人力資源管理的發展過程

時期	主要考量	雇主的認知	所需技術
1890 以前	生產技術	員工需求並不重要	紀律制度
1890-1910	員工福祉	員工需要安全的條件與機會	安全方案，英語課程，激勵方案
1910-20	工作效率	高生產力高收入	時間動作研究
1920-30	個別差異	員工個別差異應予考量	心理測驗、員工諮商、員工福利
1930-40	工會化 生產力	員工與雇主是對立的 團體績效影響生產力	員工溝通方案，反工會技巧改善團體的條件
1940-50	經濟安全	員工須經濟保障	員工年金計畫，健康計畫，福利

人力資源管理的發展過程(續)

時期	主要考量	雇主的認知	所需技術
1950-60	人際關係	員工需要主管的關懷	主管訓練(角色扮演、敏感訓練)
1960-70	參與管理	員工需要參與任務決策 不同群體員工應公平對待	參與管理技巧 肯定行動、公平就業機會
1970-80	任務挑戰與工作生活品質	員工需要與能力相符合且挑戰性的工作	工作豐富化、整合的工作團隊
1980-90	員工解職	國際競爭、技術變遷、及經濟衰退使得員工喪失工作，員工需要就業	外部安插就業、再訓練、 全面品質、顧客導向
1990-2000	生產力、品質、調適能力	員工需要工作與不工作之間的平衡，並對企業有所貢獻	結合企業的需求，訓練、全球化、多元化，工作場所的調適

台灣地區人力資源管理發展階段

階段	時間	本質	角色	主要職責	目標及特點
第一階段	1950~1970年代	人事管理	辦事員	建存人事資料 提供資訊 核發薪資 出缺勤記錄	企業的利益 著重今日 重視勞動力供給 缺乏整體架構
第二階段	1980~2000年代	人力資源管理	管理者	制定管理制度 加強薪資獎勵制度 加強訓練發展制度 主動提供資訊	兼顧組織與勞工 兼顧現在與未來 發展業務執行策略 注意環境
第三階段	2001以後	策略性人力資源管理	策略夥伴	參與經營管理決策 整合企業內外環境 以制定人力資管理策略	以組織目標為目標 經營策略的次系統

例行性人事行政管理

1. 招募、任用、訓練、考勤、福利、考績、人事資料、對保。
2. 沒有跟公司策略結合。
3. 被動因應Reaction
4. 不注意整體環境 變化趨勢。
5. 提升效率、公平合理。

策略性人力資源管理

1. 人力資源規劃，制度規劃 人力資源發展、安全衛生、組織發展、職涯規劃
2. 與公司策略相結合。
3. 主動回應Proaction。
4. 注意整體環境變化之趨勢
5. 提升價值與競爭力。

21世紀人力資源因應之道

1. 訂定明確經營使命及共同願景。
2. 強調夥伴關係及團隊精神。
3. 全球化HR運作之架構。
4. 因應組織發展(變革)
   做好HRP及HRD人才培育。
5. 建立共同價值觀，重塑企業文化。
6. 發展學習型組織氣氛。
7. HR與經營策略緊密結合。

人力資源部門任務

1. 重新定位HRD，HRM需制度化
2. HRD成為企管主流，而人力資源部門需瞭解公司策略 產品及企業文化
3. HRD需不斷引進新的領導方法，並分享給各級主管
4. HRD需重視自己為企業問題之解決者
5. HRD&HRP需以顧客滿意和公司目標，以及共同願景為導向

人力資源專業人員角色

1. 扮演一主動領導角色，以確保企業在競爭的過程中能創造優勢
2. 塑造企業的新文化
3. 協助TOP訂定公司策略時納入有關人事管理問題
4. 承擔協助公司策略能成功執行之責
5. 提供有效的人員管理方法
6. 確保公司員工的能力水準能超過競爭者，並提供良好產品及顧客滿意的服務

人力資源任務（總體而言）

1. 短期：改變員工對變革的認知
2. 中期：提供員工必要的知識、技術，以因應變革
3. 長期：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

經營目標與策略

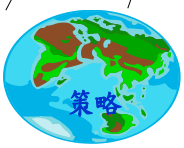
掌握
競爭優勢
永續發展

環境分析、產業未來發展
競爭對手策略、市場展望
顧客需求、行動方案

集團整體策略

經營據點策略

功能單位策略



企業人力資源因應之道

外在環境影響因素

內在環境影響因素

人力資源部門任務

人力資源專業人員角色

人力資源任務（總體而言）
短期：改變員工對變革的認知
中期：提供員工必要的知識、技術，以因應變革
長期：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

過去 現在 未來

經營策略對人力資源管理的意涵

策略類型	意義	對人力資源管理功能的含意				
		任用	績效評估	● 薪酬	人力資源發展	勞資關係
創新策略	開發與競爭者不同的產品或服務	招募較具創造思考與分析能力者	以長期或團隊作為績效評估的基礎	重視外部公平性，薪資低，但可配給股票的能力	培養員工具備多重能力 建立寬廣的生涯路徑	員工間密切的互動與協調
提高品質策略	提高產品或服務的品質	訂定固定和明確的工作說明書 強調員工的工作保障	兼顧個人與團體為基準的效標 採用短期與結果導向的績效指標	重視內部公平性	提供廣泛和持續不斷的人力資源發展方案	員工高度參與決策
低成本策略	強調低成本生產或服務	訂定固定和明確的工作說明書	採用短期與結果導向的績效指標	狹窄的生涯路徑 最低程度的人力資源發展	密切注意市場的薪酬水準，作為決策的依據	

舒勒和傑克遜HRDS

生命週期與人力資源功能含義

策略類型	意義	對人力資源管理功能的含意				
		任用	績效評估	薪酬	人力資源發展	勞資關係
開創期	求生存	招募優秀人才 招募開創型人才	需與經營計畫相結合且富彈性	以基本薪資為主 講求公平	甚少從事人力資源發展活動	建立勞資關係的基本理念與組織
成長期	擴大產品市場範圍 追求市場的佔有率	招募各種適當何有能力的員工	需與成長效標結合例如市場佔有率	基本薪資以外依目標達成情況發獎金	人力資源發展日趨重要如培養工作技能 加強中階管理訓練	維持勞資關係和諧 激勵員工的動機與士氣
成熟期	著重效率 降低成本	利用水流動和晉陞以提高效率	依效率及達際獲利來評估	獎金辦法與效率和達際獲利相結合	加強訓練 發展管理幾審及員工培訓方案	控制成本並維持勞資和諧 提高生產力
衰退期	致力於創新以求再成長 準備結束營運	縮減人力並重新安置人力 優退如60專案	評估降低成本的效果	獎金辦法與降低成本的效果相結合 節制福利支出	對轉業者提供生涯規劃與支持性的服務	工作規則的彈性化 工作保障相關問題談判 維持生產力

Porter 競爭策略

Porter 之競爭策略與人力資源管理的關聯表		
策略類型	組織特性	人力資源策略
全面成本領導	持續的資本投資 嚴密堅督員工 藉由經常與詳盡的報告達到嚴密的成本控制 低成本的生產系統 結構化的組織與權責劃分 產品設計以易於生產為主	有效率的生產 明確的工作說明書 詳細的工作規範 強調專業資格與技能 強調與工作有關的訓練 強調與工作為基礎的報酬 利用績效評估做為能力發展工具
差異化	堅強的行銷能力 強調產品工程 具備基礎研究能力 公司以品質或技能著稱 組織環境能吸引具有高度技能的勞動者、科學家或具創意的人才	強調創新與彈性 廣泛的工作類別 寬鬆的工作規劃 外部招募 以團隊為基礎的訓練 強調個人表現的薪酬 利用績效評估作為發展工具
聚焦策略	結合上述策略以達成特定目標	結合上述策略

Porter競爭策略

Porter 之競爭策略與人力資源管理的關聯表		
策略類型	組織特性	人力資源策略
全面成本領導	◆持續的資本投資 ◆嚴密堅督員工 ◆藉由經常與詳盡的報告達到嚴密的成本控制 ◆低成本的生產系統 ◆結構化的組織與權責劃分 ◆產品設計以易於生產為主	●有效率的生產 ●明確的工作說明書 ●詳細的工作規範 ●強調專業資格與技能 ●強調與工作有關的訓練 ●強調與工作為基礎的報酬 ●利用績效評估做為能力發展工具

Porter競爭策略

Porter 之競爭策略與人力資源管理的關聯表		
策略類型	組織特性	人力資源策略
差異化	◆堅強的行銷能力 ◆強調產品工程 ◆具備基礎研究能力 ◆公司以品質或技能著稱 ◆組織環境能吸引具有高度技能的勞動者、科學家或具創意的人才	●強調創新與彈性 ●廣泛的工作類別 ●寬鬆的工作規劃 ●外部招募 ●以團隊為基礎的訓練 ●強調個人表現的薪酬 ●利用績效評估作為發展工具

Schuler & Jackson以員工角色行為的觀點來描述其對人力資源管理的意涵1/2

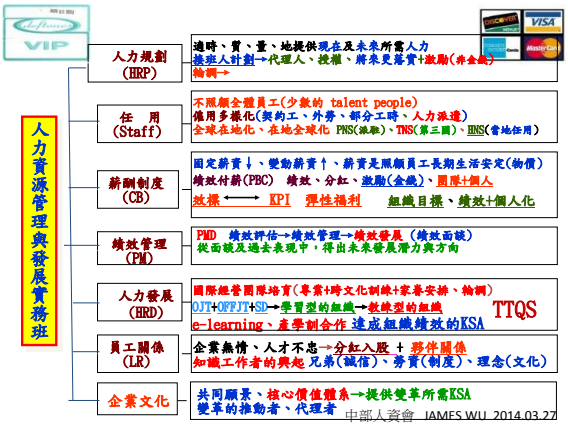
策略、員工角色行為及人力資源政策之關聯		
策略類型	員工角色行為	人力資源策略
促進創新	◆高度創造性的行為 ◆長期焦點 ◆高度合作及相依的行為 ◆中度關心品質 ◆中度關心產量程與產出 ◆高度冒險活動 ◆容忍不確定及無法預測	●工作需要群體中的個人有高度互動與協調 ●績效評估較反映長期的、群體為基礎的成就 ●工作允許員工發展可能在其他職位才需要的技能 ●薪酬系統強調內部公平，非外部或市場基礎的公平 ●薪資率較低，但允許員工持股，同時有自由選擇個人的薪資如何組成 ●有較寬廣的生涯路徑，加強發展較多元技能

Schuler & Jackson以員工角色行為的觀點來描述其對人力資源管理的意涵1/2

策略、員工角色行為及人力資源政策之關聯		
策略類型	員工角色行為	人力資源策略
提升品質	◆相對重複與可預測的行為 ◆長期或中期焦點 ◆度合作及相依的行為 ◆高度關心品質 ◆中度關心產出量 ◆高度關心製程 ◆低冒險活動 ◆對組織目標有承諾	●相對固定及明確的工作描述 ●關於工作環境及工作本身的決策，員工可高度參與 ●個人及群體標準組合的績效 ●績效評估通常較短期，且結果導向 ●強調平等對待員工及工作保障 ●廣泛的、持續的發展及訓練員工

Schuler & Jackson以員工角色行為的觀點來描述其對人力資源管理的意涵1/2

策略、員工角色行為及人力資源政策之關聯		
策略類型	員工角色行為	人力資源策略
降低成本	◆相對重複及預測的行為 ◆短期焦點 ◆大部分屬不相依的或個人的活動 ◆中度關心品質 ◆高度關心產出量 ◆主要關心結果 ◆低冒險活動 ◆相對喜觀穩定	●相對固定的、明確的工作說明降低模糊空間 ●工作設計及生涯路徑狹窄，鼓勵專業化及效率 ●短期及結果導向的績效評估 ●密切監視市場的資水準，以進行資決策 ●很少的員工訓練與發展



人才的戰爭(1)未來全球市場最激烈的戰爭不在於資本、技術、或是市場佔有率， *而在於優秀人才的爭取*。

人才的戰爭(2)在以服務為基礎的知識經濟下，將人力資源做最好配置的企業，將會得 最大的報酬。

人才的戰爭(3)而未來的人力爭奪戰中，薪水不再是雇主吸引員工的有力武器。當文化隨著全球化而變化時，企業也必須學習改變雇主與員工間的關係。

人才的戰爭(4)員工的工作與生活必須平衡的道理堅持自己生活的方式比以前更甚反對傳統的生涯規劃反對沒有差別性的福利計劃。

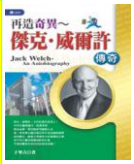
人才的戰爭(5)雇主必須了解每一個員工都是一個獨立的市場，一個特別的顧客對於決定雇主未來的財富有重大的影響。

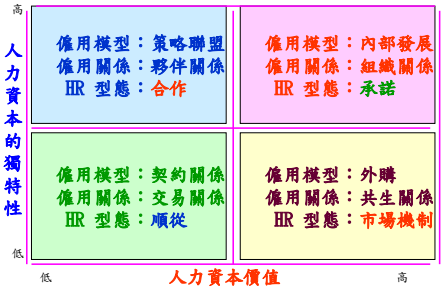
“適合的人才”是企業最重要的資產

企業不如傾全力照顧 極少數特殊人才或群體
而不再像過去一視同仁地想要留住全部員工

今天的企業不能提供員工
『終身雇用』的保障，
但應該盡力發展員工技能，
讓他們獲得『終身可被雇用的能力』。

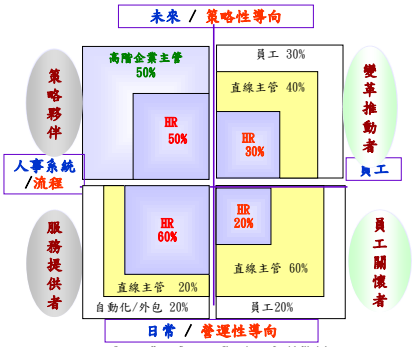
————威爾許2001--





人力資源架構：朝向一個人力資本配置的發展理論
David P. Lepak & Scott a. Snell

與直線主管共同分擔責任



Source: Human Resource Champions, David Ultich

台灣面臨的人力資源問題

進不來、用不上、留不住。

【能力】與【態度】
決定你要領幾K。

人力資源管理的e化議題

- 人力資源管理(HRM)的e化

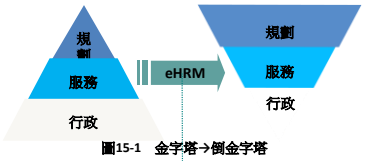


圖15-1 金字塔→倒金字塔

傳統人資部門
以行政、服務為主

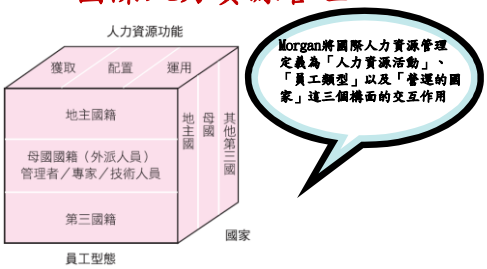
現代人資部門
以策略規劃為主

結合電子流程的eHRM，將為人資部門節省更多的時間與精力，而得以致力於策略性人資管理工作，讓企業更妥善將組織內人力資源做最完善的規劃與運用。

國際人力資源管理

- 國際人力資源管理之內涵
  - 根據Morgan發展「國際人力資源管理模式」，國際人力資源管理可以分成三個構面：
    - 三種人力資源活動：人力獲取、配置、運用。
    - 三種國際人力資源管理活動的國籍或國家範疇：
      - 地主國：子公司所位居的
      - 母國：總部所有地
      - 其他國：勞力或財務來源的
    - 國際公司三種類型的員工：地主國籍員工(HCNs)、母國籍員工(PCNs)及第三國籍員工(TCNs)

國際人力資源管理



國際人力資源管理模式

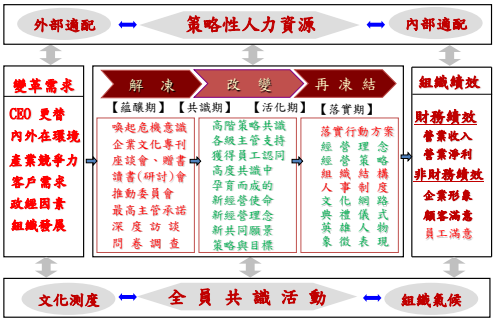
資料來源：Morgan, P. V. (1986), International Human Resource Management: Fact or fiction,Personnel Administrator, 31(9): 44.

國際人力資源管理

- 全球化的知識管理與創新
  - 知識管理的重要性可從「人才爭奪戰」的例子凸顯出來：公司想要留住有能力卻缺乏忠誠度，且不在乎職業經歷的員工愈來愈困難，而且所費不貲。

知識管理

組織變革與文化重塑模式



目標/熱情

前奇異執行長傑克，威爾許認為
A級人與B級人之間，最大的差別就在熱情；
根據《全球兩百大企業CEO特質》調查發現，
在十個共同的重要特質中，排名第一也是熱情，
這個神奇配方，如果注入個體血液，
將轉成追求終極目標的鍥而不捨力；
如果注入企業經營，
公司股東權益報酬率將提高200%！

中部人資會 JAMES WU 2014.03.27

中部人資會 JAMES WU 2014.03.27

突破你的極限

- 有一天，眾神聚集在一起，商討應當把宇宙間最大的力量藏於何處，才能使人類在未成熟之前無法發現它，並確保這種力量不被濫用。有一位神建議說，可以把它藏在高山之巔。但是其他眾神一致反對，他們說：「人類終究會登上**高山之頂**，會讓這種力量太早現世。」又一位神說：「把它埋於**深海之底**。」然而其他眾神仍然無法贊同，他們說：「人類有可能在成熟之前就發現這種宇宙間最大的力量。」
- 此時，最智慧的神開口了：「我知道該怎麼做，讓我們把這宇宙神力**藏於人類自身**，因為在成熟之前他一定不會找尋這條通往內心的路！」於是，眾神一致同意將這宇宙神力深埋於人類自身……

中部人資會 JAMES WU 2014.03.27

INTEGRITY / ETHIC

嬌生- 維護人民的健康與安全

.Tylenol 40% mks

. 1982 吃死人 全數回收（幾億美金）

挽回70幾個人的生命

. 改變包裝 加強安全防護措施半年後恢復 20% mks

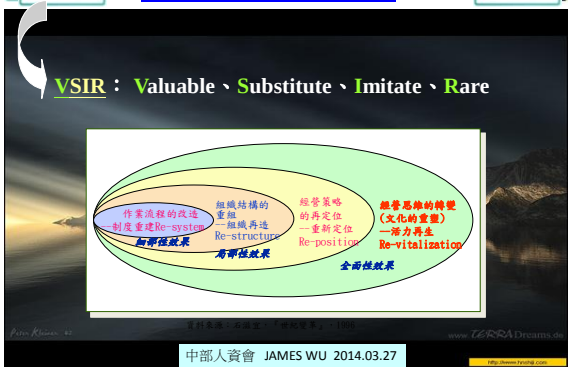
.1983 名列卓越企業 雷根總統公開表揚

. 媒體雜誌 大肆報導 肯定其負責任的態度

哈理思與瓦倫丁

中部人資會 JAMES WU 2014.03.27

FROM HR TO HR



中部人資會 JAMES WU 2014.03.27

FROM HR TO HR

中部人資會 JAMES WU 2014.03.27

Efficiency & Effectiveness

Quality

SAFETY

1.工業安全衛生
2.加油槍
3.黑心食品、黑心電視、.
4. 個資、營業機密、.....

- 2008年:亂　2009年:盼
- 2010年:淡　2011年:讚
- 2012年:憂　2013年:假

Collis p.Huntington

- We shall build good ships here
  at a profit if we can
  at a loss if we must
  but always good ships.

策略大師--麥可波特

- 競爭力的來源不應在成本與價格上競爭，而是在於產品差異化能力。
- 提昇國家與企業的競爭力，應著重於創新能力。INNOVATION

清倉大拍賣　遷店大清倉

看見它，才相信它；相信它，就看見它

Customer Quickly Responsiveness

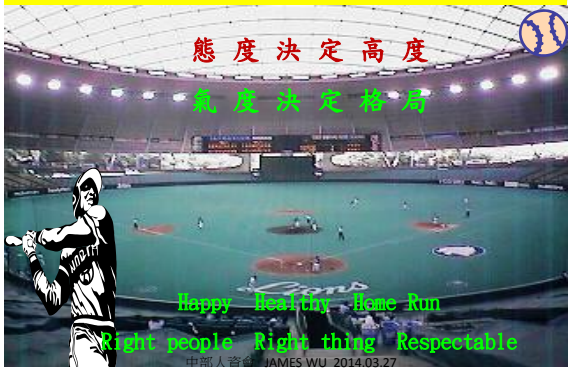
把員工當家人看，客人當恩人對待。

顧客抱怨處理~方法與技巧

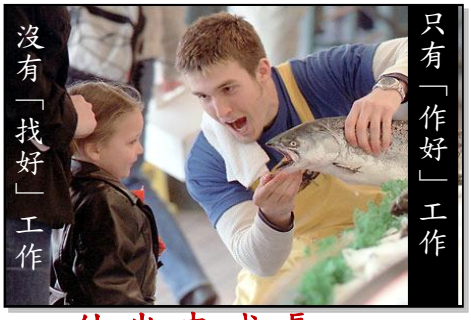
- 不直接說「No」拒絕客戶
- 同理心，穩住對方感覺
- 給予對方完全地注意力，專注傾聽
- 跳開作業思考模式，確實瞭解問題點
  - 區別「立場」與「感覺」
- 擴大思考格局主動提出解決方案
  - 客戶同意即刻處理
  - 客戶有意見時，主動詢問處理期望
- 教育顧客如何避免下次再度發生

◎記住：95%的顧客抱怨，乃出在「感覺」不被尊重
只有5%顧客抱怨出在「立場」沒有被滿足

4. FROM HR TO HR 【 HOME RUN 】



賣魚送快樂



付 出 中 成 長

把掌聲留給別人

把掌聲留給自己，

你的荷包不會變多，但你的朋友會減少。

把掌聲留給自己的伙伴，

你會多些朋友，你的荷包不會變少。

黃美廉從小染患腦性麻痺的病人，它奪去她肢體的平衡感，
也奪去她講話的能力，她的成長過程充滿了血淚。
她努力向上並且順利取得加州大學藝術博士學位
她用手當畫筆，以色彩告訴人【寰宇之力與美】；
並且燦爛的『活出生命的色彩』。

在某一次的演講會上被問到「妳從小就長成這個樣子嗎？」
「請問妳怎麼看自己？難道都沒有怨恨嗎？」
她從容的在黑板上寫著【我好可愛】【我的腿長得很美】
【爸爸媽媽都很愛我】【上帝也很愛我】
【我會畫畫】【我會寫稿】
【我有隻可愛的小貓】
【還有----------】

【我只看到我所有的，
不看我所沒有的。】

四神湯—知足、感恩、善解、包容

我擦的不是鞋，是夢想

- 韓讓分享了自己16歲就沒有讀書，因為家裡窮，
  才做了這份擦鞋工作，但是她很喜歡這份工作。
- 她分享了她的兩個秘訣和四句話。
- 兩個秘訣是：
  1、自信。2、熱情。
- 四句話是：
  1、每一天我在各方面將會越來越好。
  2、我怎麼會如此幸運。
  3、這一切都會過去的。
  4、我行，我能，我一定成功。

三項成功要領

- 永遠不向命運低頭
- 永遠不向惡劣環境低頭
- 永遠向高難度挑戰

讓我們用格蘭特將軍的一句話來共勉吧：

我惟一的藉口

就是沒有任何藉口！

美國南北戰爭後期任聯邦軍總司令的
尤利西斯·辛普森·格蘭特格蘭特將軍
1843年畢業於西點軍校後來當選總統。

發覺工作的樂趣，然後全心投入；

把現在的這份工作昇華成人生的大事業。

HR 【 HUMAN RESOUCES】
HR 【 HOME RUN 】

中部人資會 JAMES WU 2014.03.27

用對的人、在對的時間、以對的方法、做對的事，
增加自己的附加價值，整合資源、有效運用，
達成組織目標，維持長久性競爭優勢(SCA)，

要想揮出全壘打，只有不斷的揮棒；
不要怕三振，因為人們只記得全壘打。

【爬起來】比【倒下去】的
次數多一次，就是成功(AQ)

FROM NOW ON NEVER TOO LATE

中部人資會 JAMES WU 2014.03.27

結　　語

- 態度決定高度、氣度決定格局
- Happy Healthy Home Run
- Right people Right thing Respectable

- 花若自開、蝴蝶自來。
- 我未必出類拔萃、但肯定與眾不同。

水到自然渠成，花開自然結果；

舜何人也，禹何人也，有為者亦若是。

中部人資會 JAMES WU 2014.03.27