人才市場大趨勢&
人資關鍵指標分享

May Su 蘇麗美
HR. Consultant
104人資學院
Nov.20,2014

© 104 Corporation All Rights Reserved

May 蘇麗美

國立中山大學人力資源管理研究所

經歷：104 資訊科技/人資學院　人資資深顧問
財金資訊/人事處　高級管理師
潤泰集團/營建事業群/人資處　經理
中華人資協會e-Learning委員會　顧問/主任委員/委員
淡江大學兼任講師、青輔會產業與職涯校園巡迴講座講師

認證：DDI 績效管理 (Maximizing Performance) 認證講師、Perform Ware® 課程認證講師、
中華人資協會職能管理師認證、中華人資協會薪酬管理師認證

專案輔導：

美華泰精品、高鼎化學、寰邦科技、全虹通訊、安心食品、杏輝藥品、上銀科技、英順達(上海)、億光電子、 元翎科技、世平興業、富威科技、奇菱科技、忠欣、天昱生技、鐿鈦科技、光洋應材、保訓會、建準電機、萬達訊息(上海)、中油石化事業、世邦國際、明台產物、捷迅、屏基醫院、同泰電子、恩主公醫院、行天宮

訓練授課：

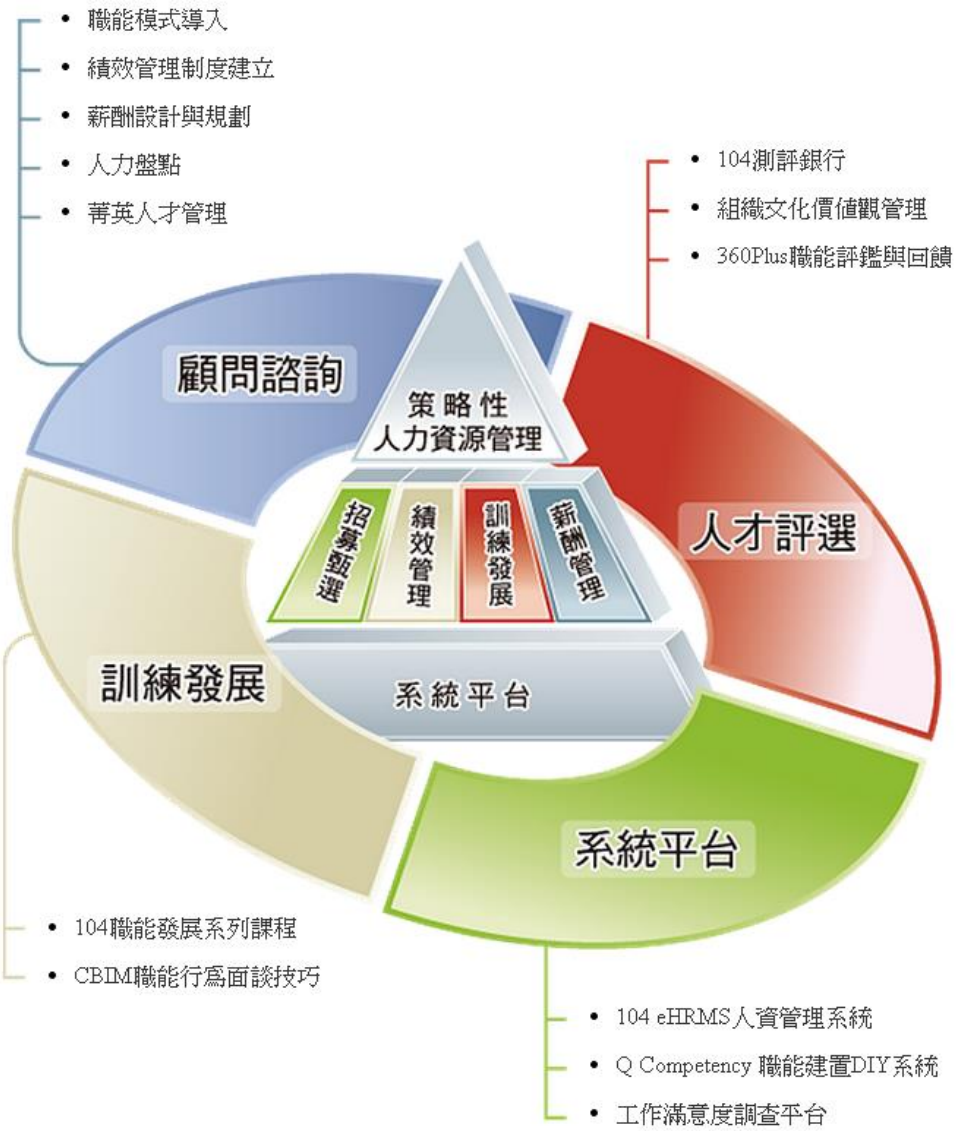
瑞儀光電、上銀科技、華泰電子、元翎科技、崇越電通、亞旭電腦、捷時雅邁科、億光電子、世平興業、富威科技、台灣凸版、有萬科技、寰邦科技、吉的堡美語、奇美電子、奇菱科技、瑞銘科技、華經資訊、中國石油、台北捷運、美華泰精品、建準電機、全虹通訊、盟鑫工業、和泰汽車、中國航運、台灣快桅、安心食品(摩斯)、大潤發、環球購物、紐約人壽、台灣人壽、保誠人壽、中國人壽、高鼎化學、杏輝藥品、藥華醫藥、筑地(上海)、特力集團(上海)、英順達(上海)、英飛凌(上海)、邁柯唯(蘇州) 、喜憨兒基金會、天昱生技、鐿鈦科技、光洋應材、中國鋼鐵、中宇環保、新能科技、京華福士科、鴻景科技、長興開發、奇美實業、威光自動化、正文科技、日盛投信、胡連精密、世邦國際、屏基醫院、塑膠中心、統正(夢時代)…

© 104 Corporation All Rights Reserved

我們為企業做好兩件事

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院四大服務領域



© 104 Corporation All Rights Reserved

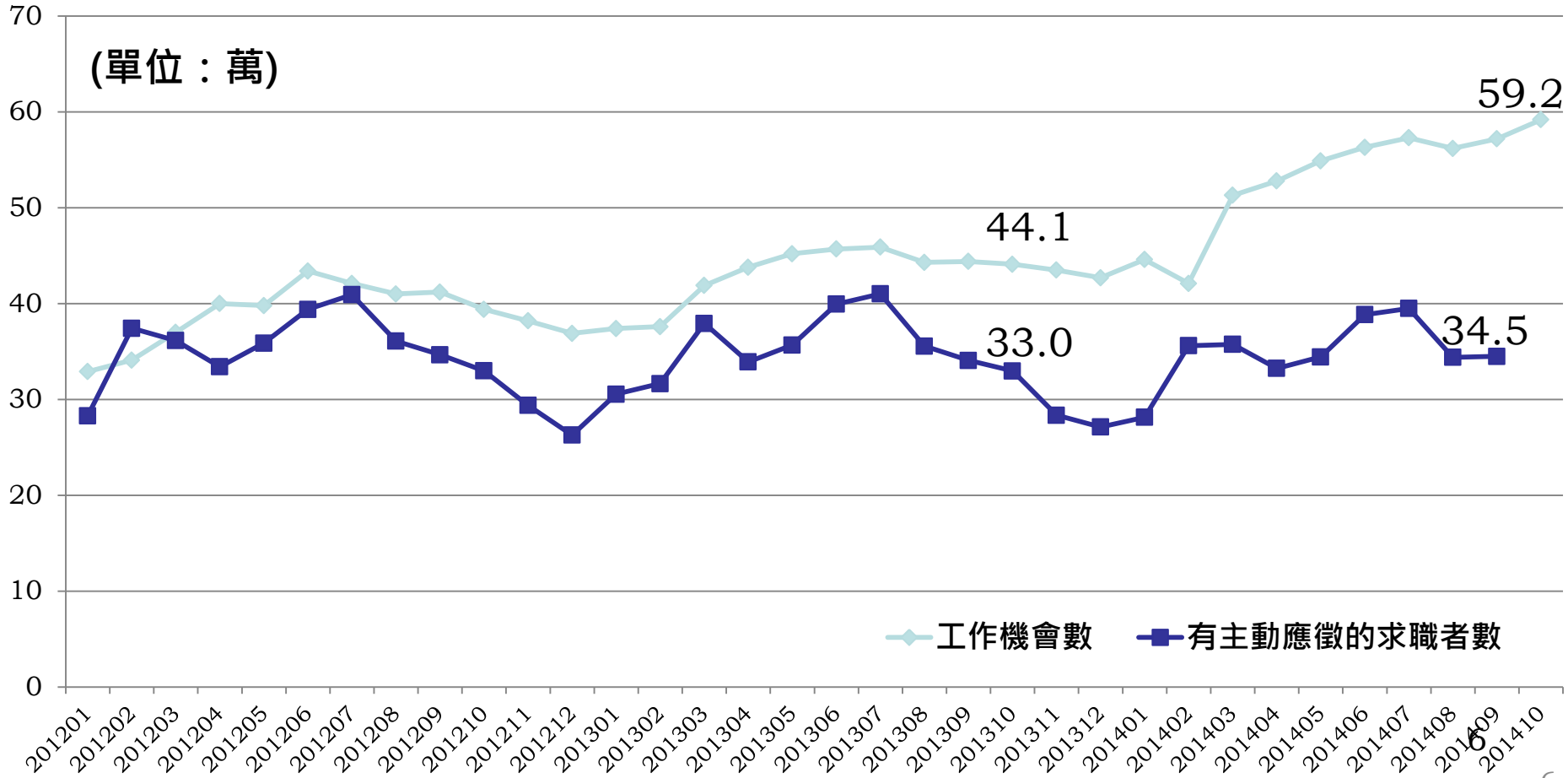
Agenda

1. 人才市場大趨勢
2. 人資關鍵作業
3. 人資作業預算
4. 人資關鍵指標

© 104 Corporation All Rights Reserved

人才市場大趨勢▶景氣好，人難找

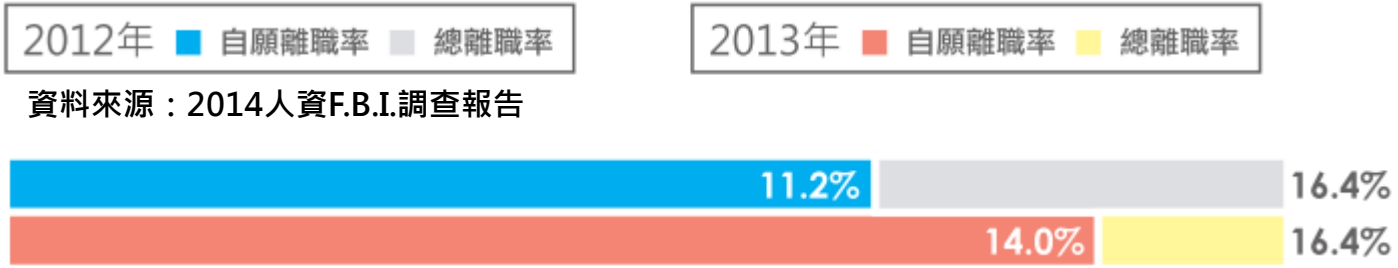
截至十月初，104人力銀行上的工作機會數已高達59.2萬筆



© 104 Corporation All Rights Reserved

人才市場大趨勢▶外部誘惑多，人難留

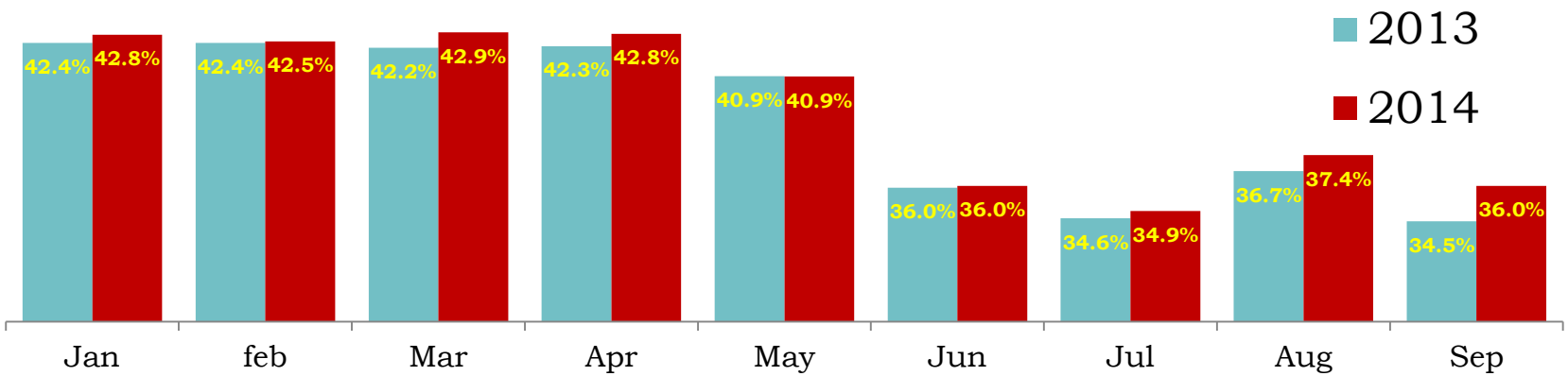
自願性離職率增加



資料來源：2014人資F.B.I.調查報告

在職者騎驢找馬增加

在104人力銀行有主動應徵行為的求職者中為在職者的佔比



© 104 Corporation All Rights Reserved

失業者變少▶人難找
對原工作不滿意者變多▶人難留

HR朋友們，您辛苦了，您面臨的是徵才難、留才也難的景況

失業者按失業原因分

單位：千人

年 月 別	總 計	初次尋職者	小 計	非工作場所業務緊縮或歇業	初對原有工作不滿意	次健康不良	尋季節性或臨時性工作結束	職女性結婚或生育	者退 休	家務太忙	其 他
１０１年 ８ 月	502	124	378	137	165	11	50	2	2	5	6
１０２年 ８ 月	497	129	368	136	163	10	45	3	2	3	6
１０３年 ８ 月	473	118	355	126	167	9	43	2	1	2	5

YOY -5%

YOY +2.5%

© 104 Corporation All Rights Reserved

沒意外的話，明年也不差

截至10/14，主要機構對台灣GDP預測...

機構	2014今年	2015明年	發佈時間
主計總處	3.41%	3.51%	8/15，下次11月
中經院	3.46%	3.53%	10/7，下次12/12
台經院	3.28%	--	7/25，下次11月
中研院	3.31%	--	7/10，下次12月
台綜院	3.1%	--	6/17，下次12月
國泰金控	3.59%	3.22	9/16，下次12月中

© 104 Corporation All Rights Reserved

亞洲國家2015年調薪率預測

排名	國　家	排名	國　家
1	巴基斯坦	10	馬來西亞
2	越　南	11	泰　國
3	印　度	12	南　韓
4	孟加拉	12	香　港
5	印　尼	12	澳　門
6	斯里蘭卡	15	新加坡
7	中國大陸	16	台　灣
8	緬　甸	17	日　本
9	菲律賓	資料來源：ECA	製表：劉馥瑜

© 104 Corporation All Rights Reserved

研究架構

- 本研究架構主要含括Ownership、Measurement及E-HR三大領域(本文後續分別簡稱其為O、M、E)，分述如下：
  - O：為HR責任領域裡的計劃與作業，包含HR年度工作計劃及徵選用育留等各作業細項的作業能力。
  - M：為「指標量測及成效管理」的作業能力。
  - E ：也就是e-HR，包含HRM、徵選作業、HRD等e化系統的使用廣度及整合運作能力。
- 綜合O.M.E.三大領域的平均分數即形成企業整體人資角色的綜合分數(後續簡稱R指數或R.O.M.E.指數)，以此指數反應企業人才管理能力層次，得分越高代表人資作業的發展成熟度越高。
- 研究架構請參閱下頁圖示。

© 104 Corporation All Rights Reserved

ROME研究架構圖

共43項細項作業

人資角色綜合分數
(Role=OME平均)
(R.O.M.E. index)

計劃與作業 (Ownership)

人資計劃作業
- HR年度工作計劃
- 人才管理策略
- HR參與管理層角色
- 人資角色與公司策略角色

徵才
- 人力規劃計劃
- 描述招募的人才需求規格
- 運用招募方法
- 薪/獎/福利等吸引人才的制度
- 吸引求職者的企業形象經營(雇主品牌)

選才
- 篩履歷
- 面談選人標準
- 面試流程
- 科學性測評工具的運用
- 背景調查(Reference check)

用才
- 新人到職作業
- 敘薪/調薪制度
- 工作權責
- 福利制度
- 獎金制度
- 績效考核(KPI)流程及衡量標準
- 績效輔導作業
- 晉升制度
- 工作輪調
- 淘汰制度

育才
- 工作分析
- 職涯體系
- 新人訓練
- 員工發展作業
- 訓練體系
- 備位人才
- 學習氛圍／學習型組織

留才
- 核心關鍵人才選擇
- 組織氛圍/文化
- 員工離職及人才回任作業
- 留才誘因

指標量測及成效管理 (Measurement)

- HR管理資訊
- 人才水位的控制
- 訓練成效評估
- 招募效果評估
- 人力盤點
- 組織氛圍/文化的訊息掌握

e化作業及管理 (e-HR)

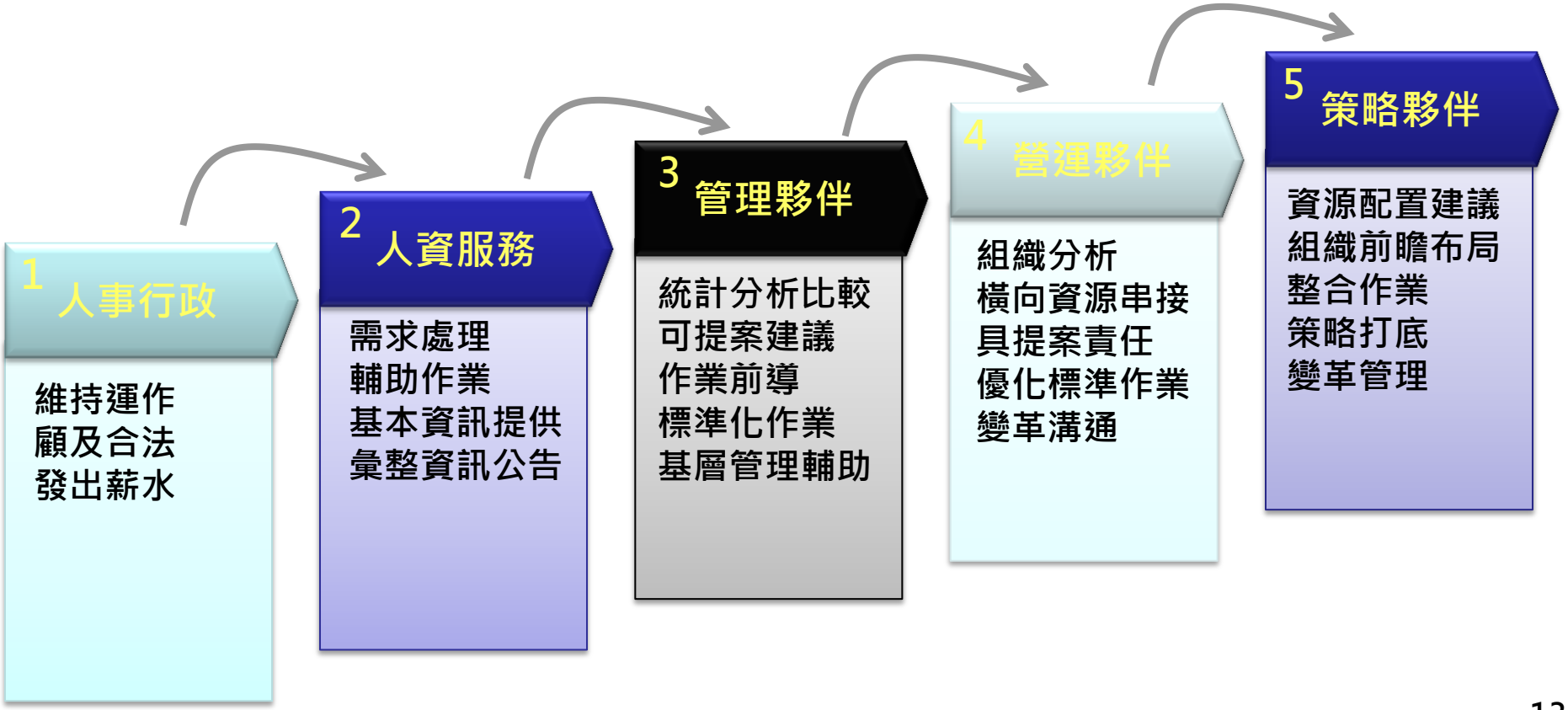
➢eHR工具運用項目廣度
- •HRM：人事資料建檔、薪資計算、員工出缺勤及請假作業
- •徵選：招募管理系統、人才測評作業e化、人才面試記錄e化
- •HRD：績效考核、員工職涯記錄、員工學習成長記錄、e化教育訓練工具（e-learning）、員工滿意度調查、員工福利系統

➢eHR工具整合運作能力

© 104 Corporation All Rights Reserved

人資管理角色五層次

- 各細項作業檢測採用五分量表來定義，1~5分的作業層次皆有明確的能力描述，由受訪者依公司的現況自我檢測作答，最終將O.M.E.的平均得分計算取得R(Role-HR角色)的指數，亦稱之為R.O.M.E.指數，1~5的層次依序命名為人事行政、人資服務、管理夥伴、營運夥伴、策略夥伴五層次(詳見下圖)。



© 104 Corporation All Rights Reserved

結果摘要：六大發現

- 發現一：羅馬巨城建構不易→人資R.O.M.E.指數微成長
- 發現二：2014年電子製造業應亦面臨企業規模快速擴充，恐有計畫趕不上變化，人資管理能力提升不及的情形
- 發現三：樂見二大里程碑，一為5~49人小企業從第一級「人事行政」提升為第二級的「人資服務」角色；二為500人以上大企業站穩第三級的「管理夥伴」角色
- 發現四：人資作業環環相扣，且與衡量力呈高度正相關
- 發現五：企業人資的作業能力分數隨「徵選用育留」逐項遞減，建議企業提升留才力以促進各項作業環環相扣的正向循環
- 發現六：50~499人中型企業人資作業e化率逐年提升最為明顯

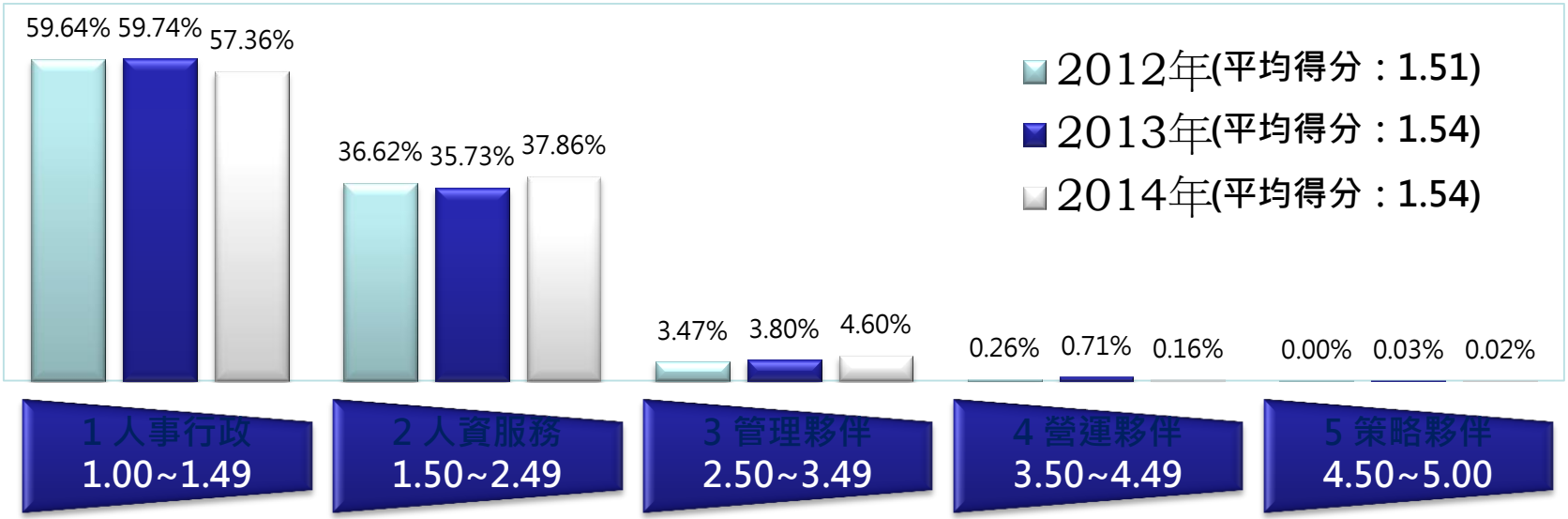
© 104 Corporation All Rights Reserved

發現一

羅馬巨城建構不易：整體人資R.O.M.E.指數微成長

- 雖然2014年總體ROME平均分數為1.54，與去年相較為持平表現，但若從人資管理五層次的分布來看(見圖1-1)，2014年第二層次的「人資服務」(35.73%→37.86%)與第三層次的「管理夥伴」(3.8%→4.6%)的比例皆有提升，顯示台灣整體人資管理能力仍持續緩步的微成長。
- 有九成以上的企業分布於第一層次的「人事行政」與第二層次的「人資服務」階段，可達第五級的比例更不及萬分之二，若以台灣136.3萬家企業粗估，達第五層策略夥伴層級的企業不到300家。

圖1-1：整體ROME指數三年表現(依人資管理五層次分布)



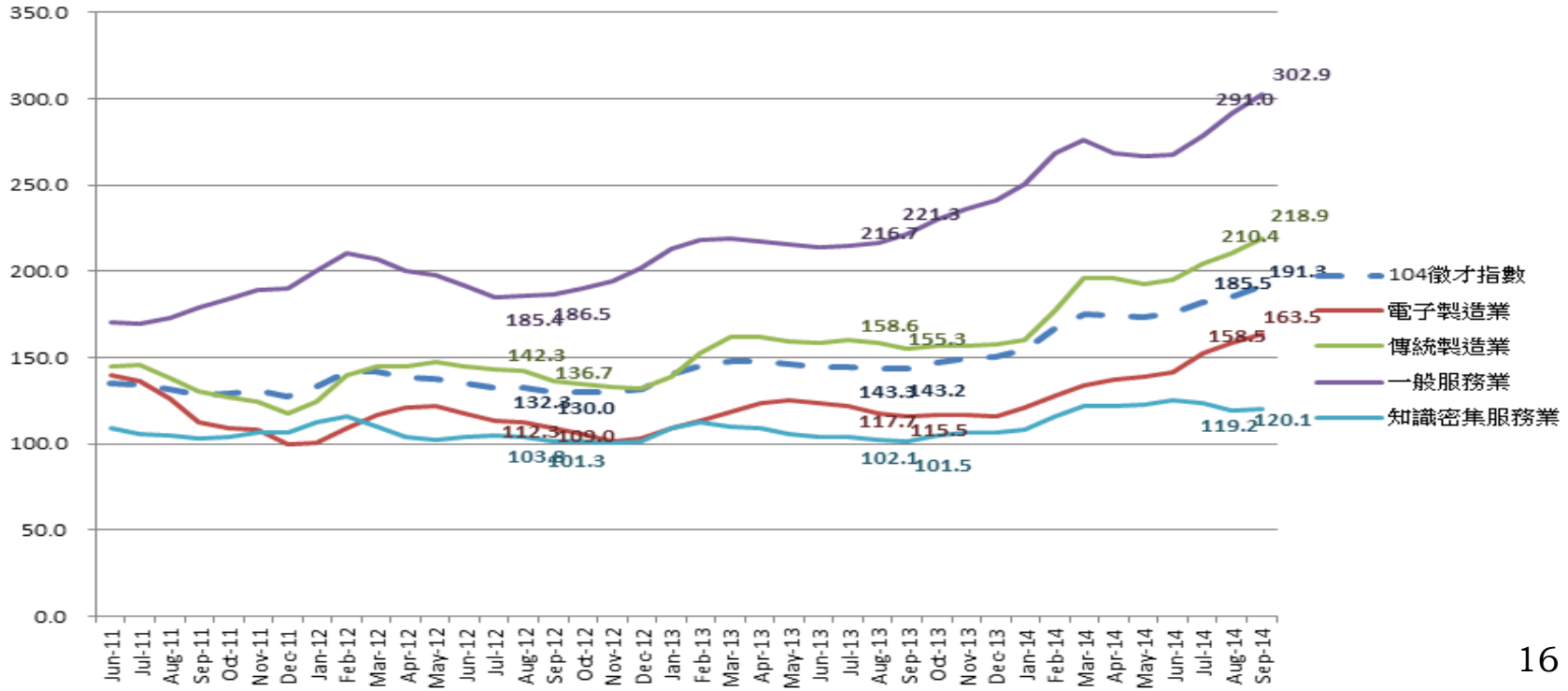
備註：以人資管理角色五層次分布來看，ROME平均分數若於1~1.49分則為「人事行政」層級；若於1.5~2.49分則為「人資服務」層級；2.5~3.49分為「管理夥伴」層級； 3.5~4.49分為「營運夥伴」層級； 4.5~5分為「策略夥伴」層級。

© 104 Corporation All Rights Reserved

發現二 2014年電子製造業應亦面臨企業規模快速擴充，恐有計畫趕不上變化，人資管理能力提升不及的情形

- 從經濟部調查顯示電子製造業2013年的固定資產增購高達6602億，相較前一年增加9.1%，而為因應擴充產能所需的人力需求，在2014年持續發酵明顯增加，從下圖104徵才指數長期觀察的人力需求趨勢看到，電子製造業從2014年初人力需求就持續穩定且快速的成長，且八月份徵才指數163.5相較於去年同期漲幅高達41.6%，成長幅度高於其他產業，可見電子製造業用人需求力道強勁，但今年的ROME指數則較去年退步，顯示電子製造業面臨規模快速擴充，但HR的作業能力卻來不及提升。

圖2-1：104徵才指數

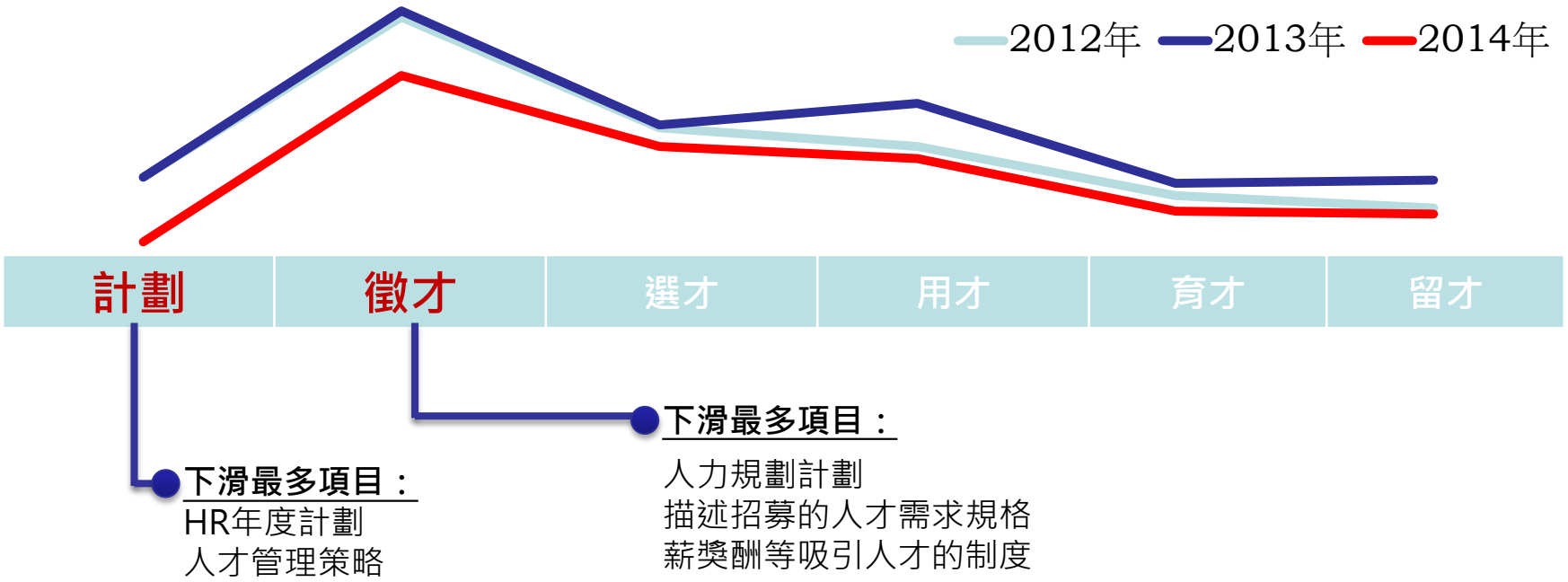


資料來源：104徵才指數研究，每月參考企業徵才的需求並經季節調整後，用以反應徵才需求興衰的市場指數。

© 104 Corporation All Rights Reserved

- **電子製造業的計劃及徵才作業能力下滑最大**(見圖2-2)，從104徵才指數看到，電子製造業今年人才需求走勢未如過往的有季節性變動，而是持續暢旺。若企業依據過往季節性規劃人力需求，恐有計畫趕不上變化而需持續修正，而電子業近來不乏新應用領域，如物聯網、穿戴裝置、Big Data 、 4 G、智慧行動等，HR甚至用人主管可能會面臨不易掌握新應用領域所需人才的條件，再加上電子製造業人才競爭激烈，搶才不易，使得徵才作業能力明顯下滑。

圖2-2：電子製造業的「計劃與作業」構面展開各項目能力變化



© 104 Corporation All Rights Reserved

發現三

樂見二大里程碑：一為5~49人小企業從第一級的「人事行政」提升為第二級的「人資服務」角色；二為500人以上大企業站穩第三級的「管理夥伴」角色

【第一個里程碑】

從近三年的ROME調查來看，(見圖3-1)5~49人企業的人資角色從2012年的「人事行政」(1.48分)，2013年提升到「人資服務」(1.51分)，而今年ROME指數雖僅微成長到1.52 ，但若各層級的分布來看(見表3-1)， 第一級的「人事行政」佔比由61.93%降至59.64%，而第二級的「人資服務」佔比則由34.45%上升至36.50%，可更加確認5~49人企業人資角色的提升。

圖3-1：5-49人企業2012年~2014年ROME指數

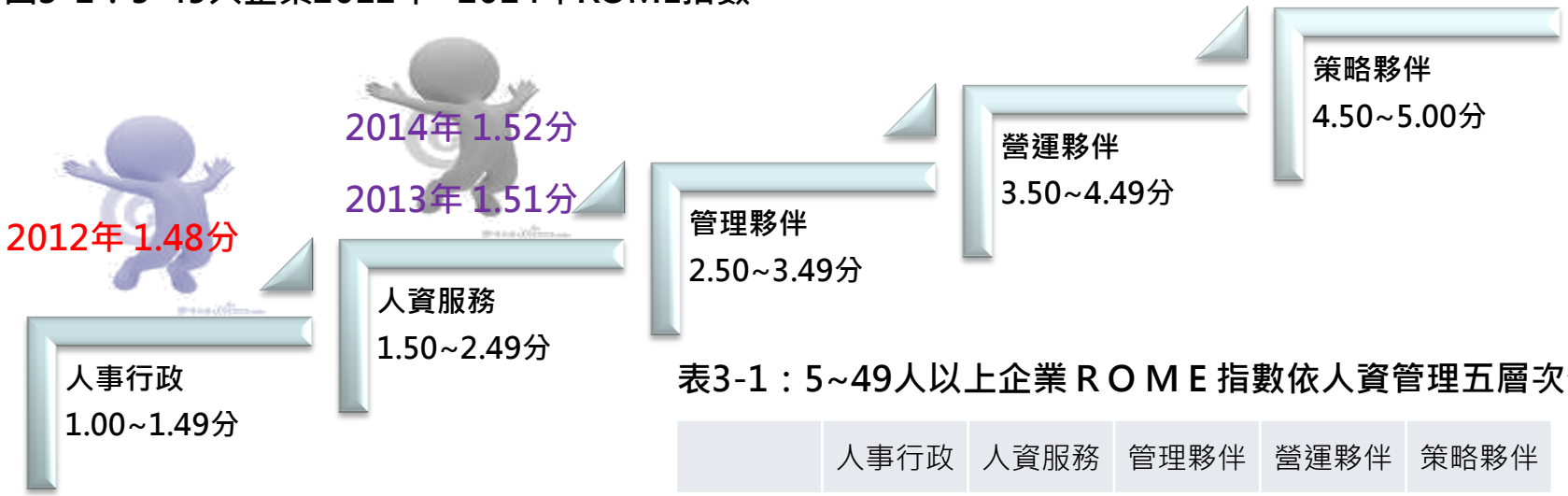


表3-1：5~49人以上企業ROME指數依人資管理五層次分布

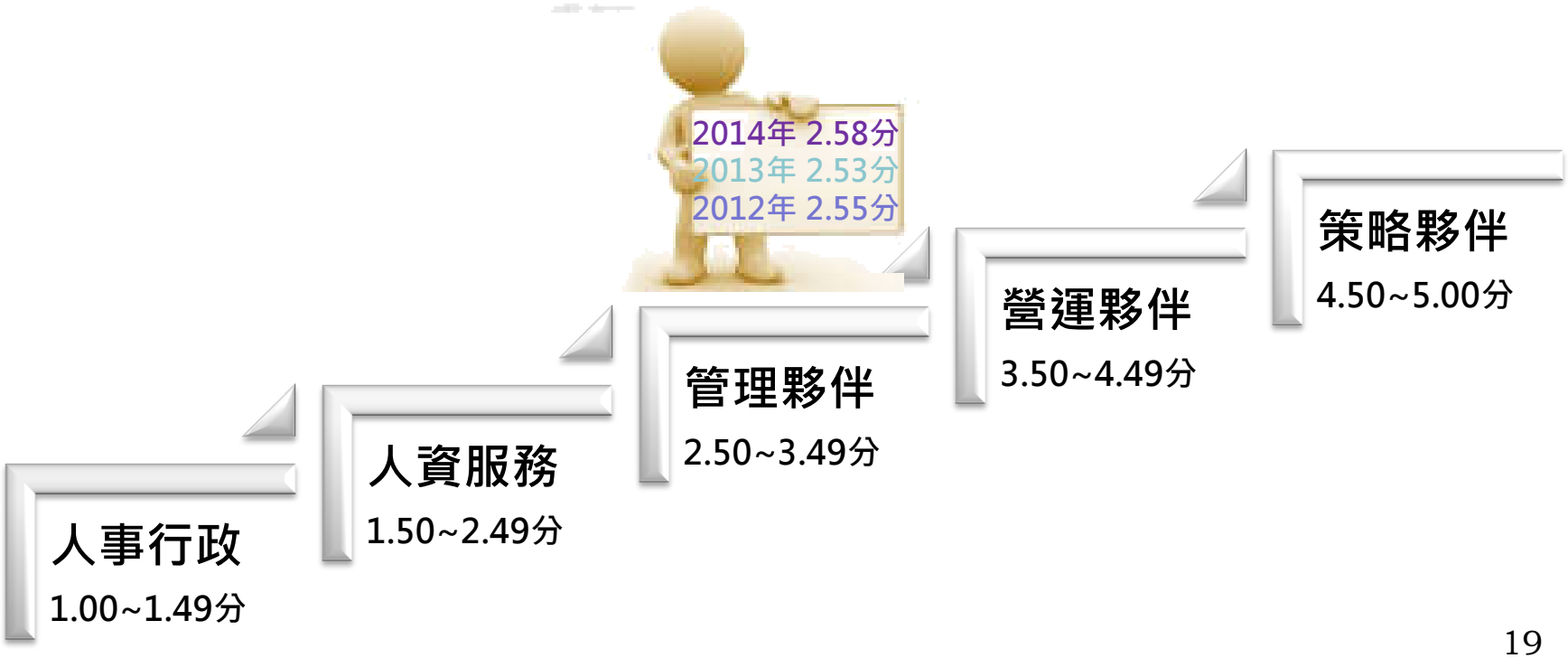
	人事行政	人資服務	管理夥伴	營運夥伴	策略夥伴
2014年	59.64%	36.50%	3.85%	0.00%	0.00%
2013年	61.93%	34.45%	3.06%	0.56%	0.00%
2012年	62.09%	35.02%	2.77%	0.11%	0.00%

Reserved

【第二個里程碑】

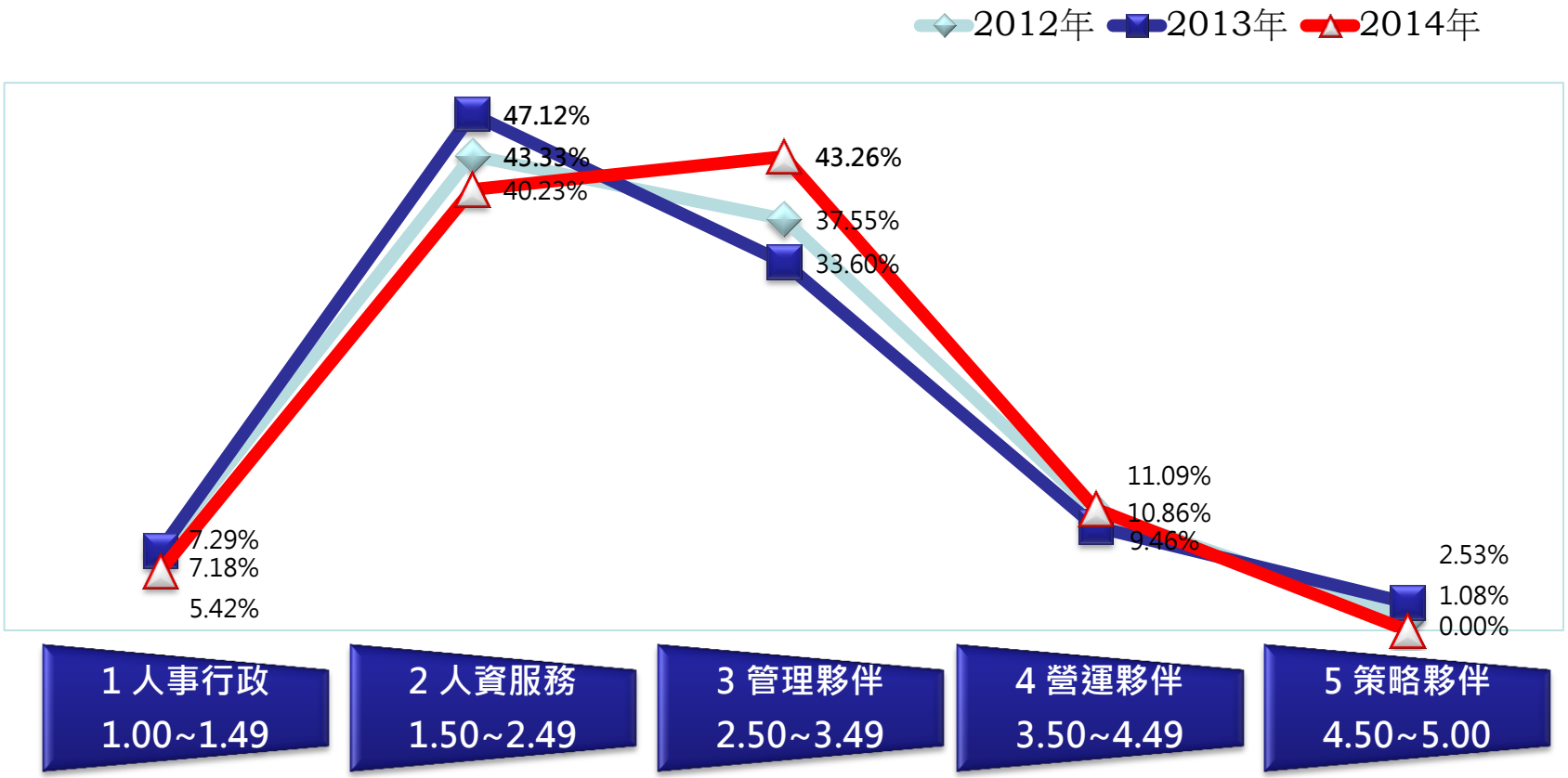
500人以上企業的ROME平均分數(見圖3-2)從2012年的2.55、2013年2.53 、 到2014年的2.58，人資角色雖皆在第三級的「管理夥伴」，但若各層級的分布來看(見下頁圖3-3)， 過去佔比較大的第二級「人資服務」已由47.12%降至40.23% ，而第三級的「管理夥伴」佔比則由33.60%提升至43.26%，為佔比最大的層次，顯示500人以上企業站上第三層級，朝向營運夥伴及策略夥伴等級邁進。

圖3-2：500人以上企業2012年~2014年ROME指數



© 104 Corporation All Rights Reserved

圖3-3：500人以上企業ＲＯＭＥ指數依人資管理五層次分布



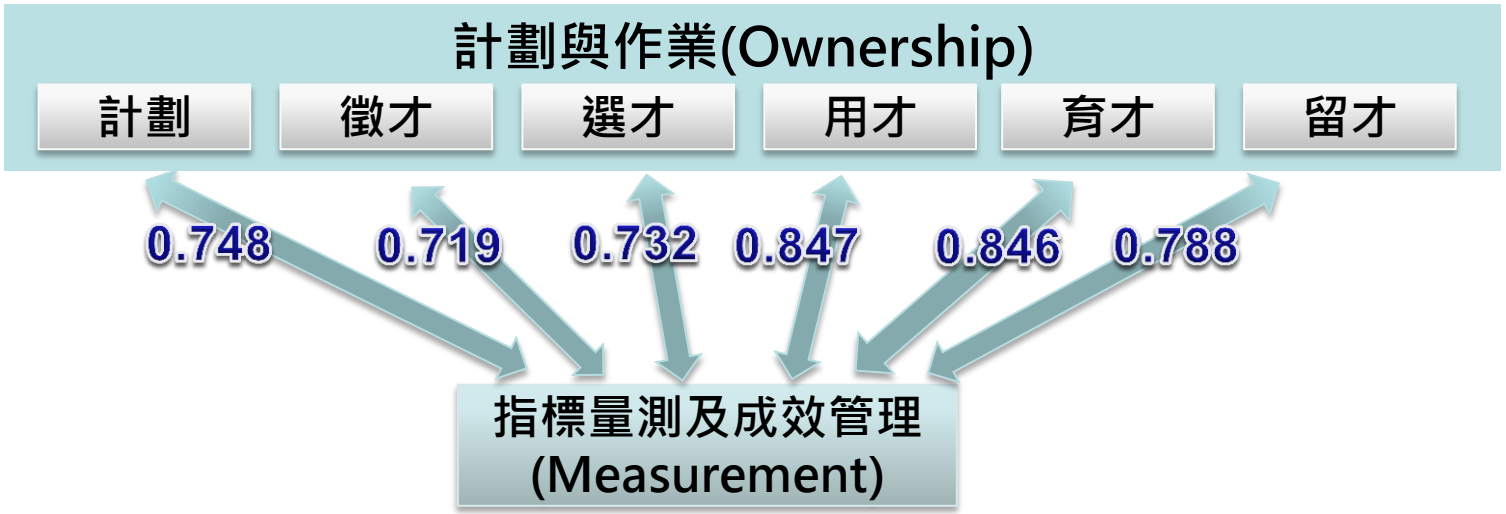
© 104 Corporation All Rights Reserved

發現四

人資作業環環相扣，且與衡量力呈高度正相關

- 「指標量測及成效管理」與「計劃與作業」密不可分，從圖4-1中各項作業間相關性分析中看到，各項作業與「指標量測及成效管理」皆呈現高度正相關(相關係數>0.7)，而本研究亦考量其相關性是否會因為不同產業特性有所差異，或規模愈小則相互影響性愈小的可能，但在數據分析驗證後，不論產業及規模，「指標量測及成效管理」與「計劃與作業」間仍然多呈現高度相關，可見兩者間的緊密影響及牽動，亦顯示各項人資作業須倚靠眾多HR管理資訊的呈現、分析及評估作業表現，以做為人資管理作業規畫及執行參考，而「指標量測及成效管理」亦須靠各項作業的踏實執行才得以有完整資訊的呈現進行管理。

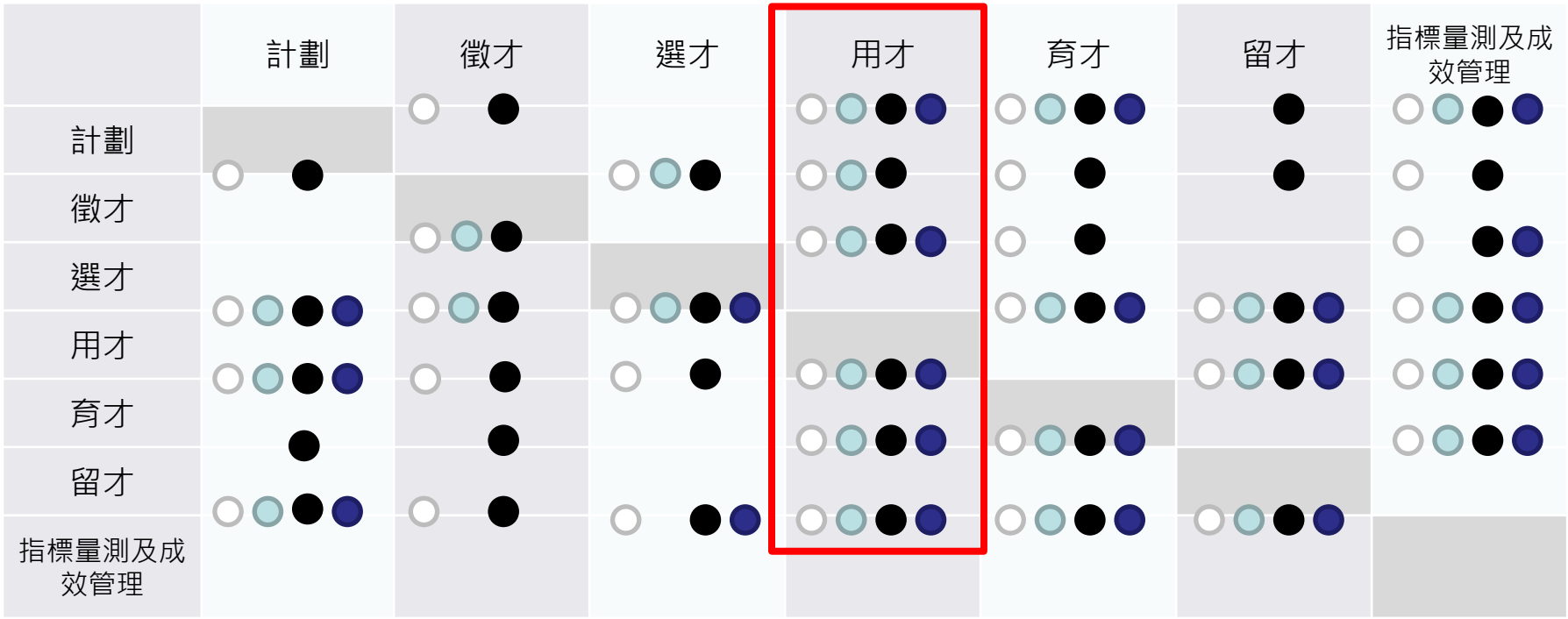
圖4-1：「計劃與作業」與「指標量測及成效管理」之相關性



© 104 Corporation All Rights Reserved

- 圖4-2中我們將各項作業間的相關性依據各產業呈現，會發現「用才」除了知識密集服務業的徵才外，其在各產業與各項作業間皆呈現高度相關性，可見**各產業在用才作業(如敘薪/調薪、福利/獎金、 輪調、晉升制度等)的表現與計劃、徵、選、用、育、留、指標量測及成效管理的高度連動性**。其次「指標量測及成效管理」及「育才」亦與其他各項作業間多呈現高度相關，顯示企業的「用才」、「指標量測及成效管理」、「育才」作業與其他作業的能力與呈現的相互影響性較高。而「 電子製造業」與「一般服務業」的各項人資作業間高度相關情形較其他產業多，顯示上述兩產業的各項人資作業間具高度連動性。

圖4-2：各產業的人資作業間高度相關之呈現



備註：有標示者為相關係數大於0.7，即為兩變數間具高度相關性

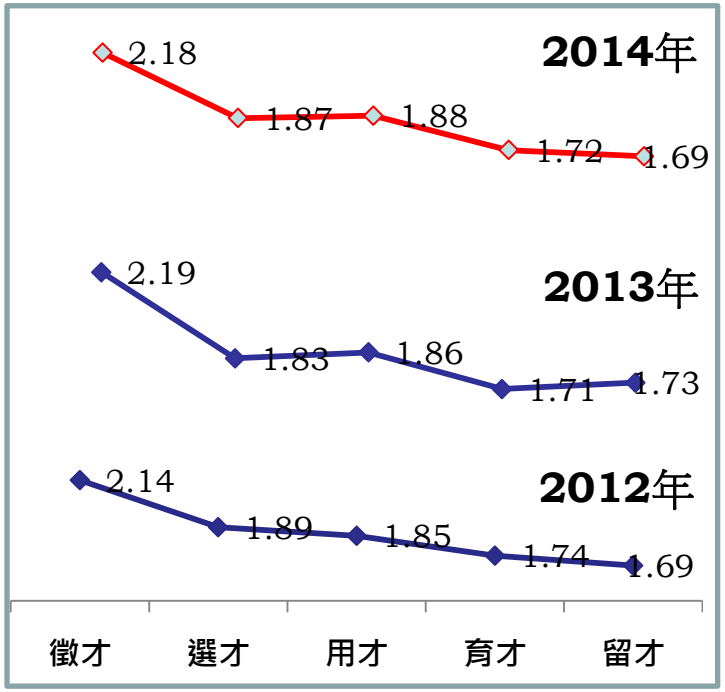
電子製造業　傳統製造業　一般服務業　知識密集服務業

© 104 Corporation All Rights Reserved

發現五 企業人資的作業能力分數隨「徵選用育留」呈逐項遞減，建議企業提升留才力以促進各項作業環環相扣的正向循環

- 近三年「徵選用育留」的作業能力指數(見圖5-1)，皆呈現逐項遞減的情形，留才力為人資作業中較弱的一個環節。
- 從各規模企業之留才作業分數來看，留才力在各規模的人資作業中仍是表現較差的部分， 其中5-49人、50-199人及200-499人企業近二年表現亦呈現持平，但樂見的是500人以上企業留才力則有明顯提升，其留才作業中以「核心關鍵人才的選擇」及「組織氛圍/文化經營」分數表現增加最為顯著。

圖5-1： 近三年「徵選用育留」之作業能力指數



- 留才作業的建設仍是人資各項作業中較少的部份，2014年景氣復甦，人才需求爆炸，大量的工作機會在外面對企業內在職的人才招手，建議企業在留才的投入應更強化。

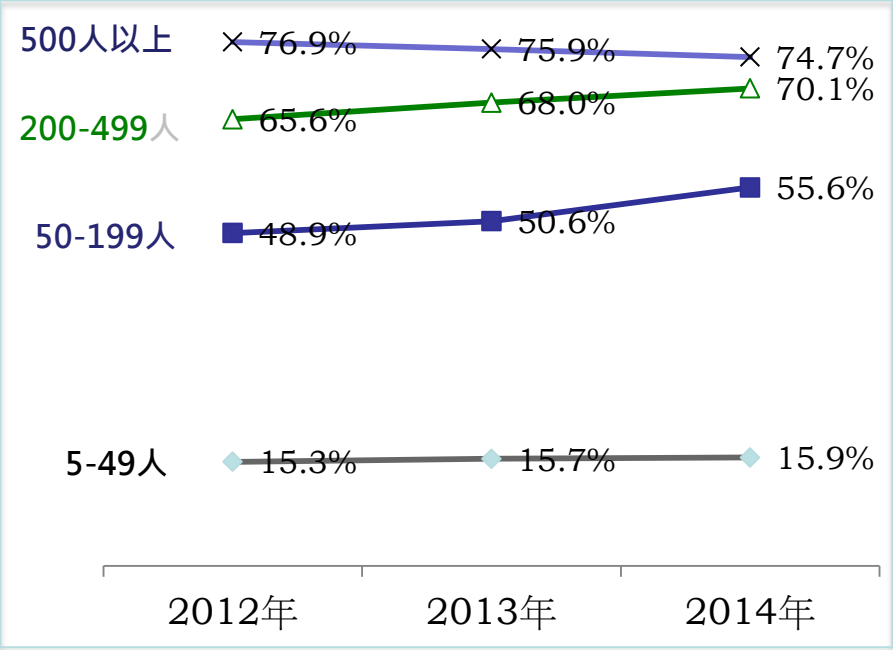
© 104 Corporation All Rights Reserved

發現六

50~499人中型企業人資作業e化率逐年提升最為明顯

- 「e化作業及管理」(e-HR)分數近兩年大致呈現持平狀況，雖然得分較低，但由企業規模來看，50-199人及200-499人之企業近三年的人資作業e化比例有明顯提升，顯示**50-499人中型企業在面臨人力需求擴充、人力招募困難、全球化資訊化、管理層面擴大的壓力下，逐漸意識應運用資訊科技讓HR從繁瑣的行政事務抽離出來的必要性。**

圖6-1：2012~2014年各規模企業人資e化的比例



備註：「人資作業e化」是指除了office工具外，已有使用e-HR系統軟體來處理HR事務

© 104 Corporation All Rights Reserved

F.B.I. 調查

人資關鍵作業
Functions

- 徵才作業
- 選才作業
- 績效管理作業
- 育才作業
- 員工調查活動
- 組織管理作業
- E化作業

人資作業預算
Budgets

- 徵才預算
- 選才預算
- 績效管理預算
- 育才預算
- 員工調查預算
- E化作業預算

人資關鍵指標
Indicators

- 面談到談率
- 新人報到率
- 新人留任率
- 離職率

104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

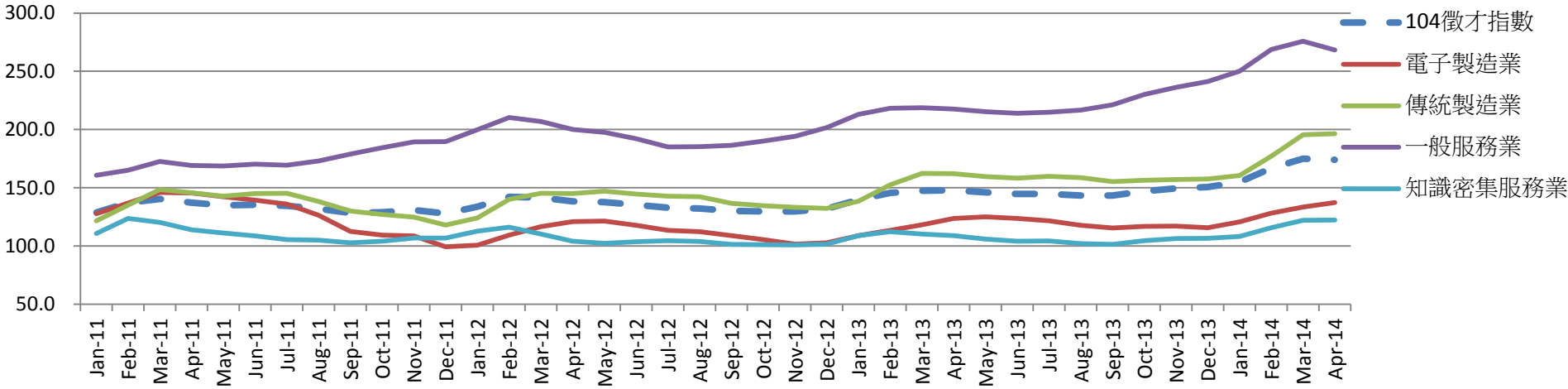
主要發現觀察

104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

徵才難留才也難，HR壓力增

2014景氣復甦，各產業人才需求量持續成長，整體求職者供不應求，但另一方面，企業裡的在職人員卻人心浮動，自願性離職率上昇、員工騎驢找馬增加，企業徵才留才皆更加困難。

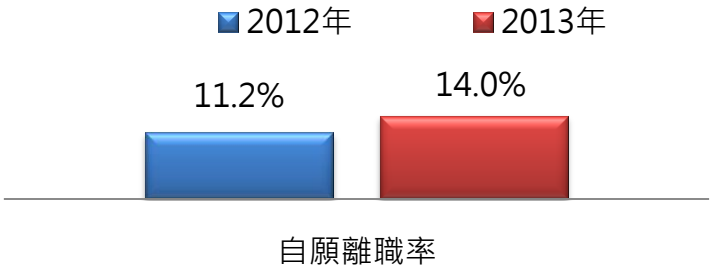
近三年104徵才指數：各產業人才需求量持續成長



備註：以金融海嘯之前，2008年1～6月平均每月工作機會數為基期（指數=100），當月工作機會數除以基期工作機會數得出104徵才指數。

2013~2014每季之主應者在職比例YOY

2013Q1	2013Q2	2013Q3	2013Q4	2014Q1
-0.6%	-0.5%	0.3%	1.2%	2.3%



104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

電子業復甦搶才吸力大，服務業積極圖強，產業競爭燃點低

服務業雖在各項人資工具的使用率及關鍵指標的表現較為偏弱，但由2014想嚐試各項工具的提昇率皆高於其他產業來看，皆展現積極提昇的企圖。

電子製造業各指標皆優於整體

	整體	電子製造業
總離職率	16.4%	12.1%
自願性離職率	14.0 %	9.8 %
面試到談率	61.6 %	65.5 %
新人報到率	64.8%	74.2 %
六個月新人留任率	59.5 %	67.4 %
選才工具使用比例	63.8%	66.7 %
績效管理工具使用比例	67.2 %	75.0 %
員工調查運用比例	35.5%	39.6 %
人資作業e化比例	49.1 %	59.1 %

2014年使用意願顯著提昇的項目數

	總項目數	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
徵才	16	1	3	**4**	2
選才	7	3	4	**6**	**6**
育才	14	3	5	5	**6**
績效管理工具	5	3	**4**	3	**4**
員工調查	7	2	5	**6**	4

104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

社群網絡徵才，是泡沫？還是值得投入探索？

HR對社群徵才抱持高度興趣，但現況具體使用率及成功實績仍不多見，社群徵才到底只是HR 的幻想而將泡沫還是仍待摸索嚐試，值得持續觀察！

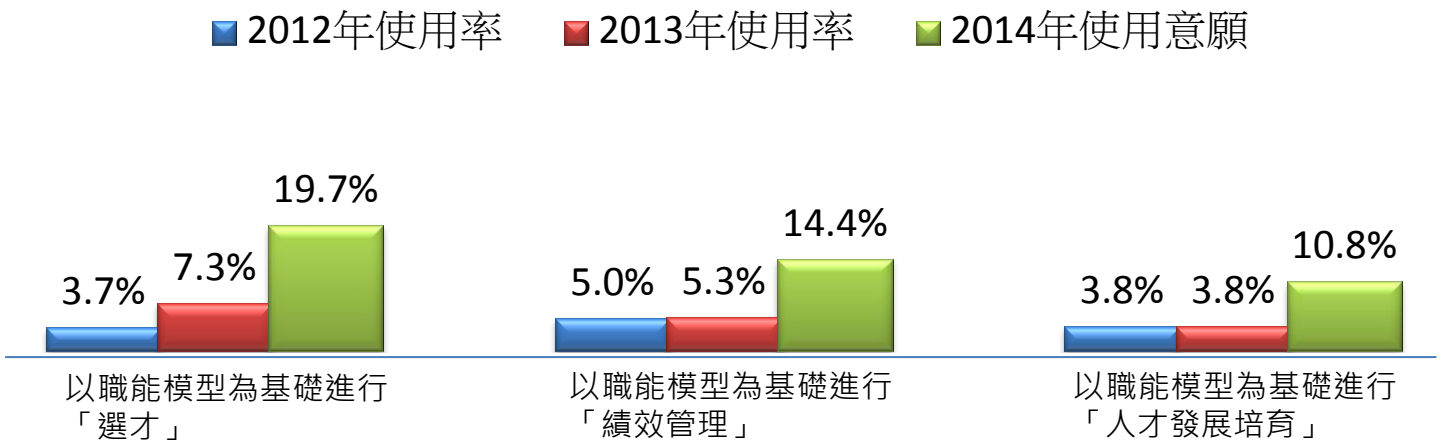
徵才方法的運用情形&意願(依年度排序前五大)

	2012年運用	2013年運用	2014年想用	
	排名	排名	排名	意願提升%
刊登網路徵才廣告	1	1	1	
人脈介紹	2	2	2	+5.3%
公司自己的網頁	4	4	3	+7.8%
刊登報紙徵才廣告	3	3	4	-5.7%
社群網絡(FB、LinkedIn...)			5	+6.4%
學生企業實習		5		
校園徵才	5			

104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

以職能為基礎貫穿「選育用留」人才管理的觀念緩步萌芽

2013年以職能為基礎在人才管理各領域的運用率呈現持平或略有成長，而2014年使用意願皆大幅增長



職能在各項人才管理作業的2014使用意願

	選才	績效管理評鑑	人才發展培育
電子製造業	10.6%	12.6%	6.1%
傳統製造業	17.7%	**15.1%**	10.2%
一般服務業	**21.8%**	**14.4%**	**12.5%**
知識密集服務業	**21.5%**	12.2%	6.8%
整體	***19.7%***	***14.4%***	***10.8%***

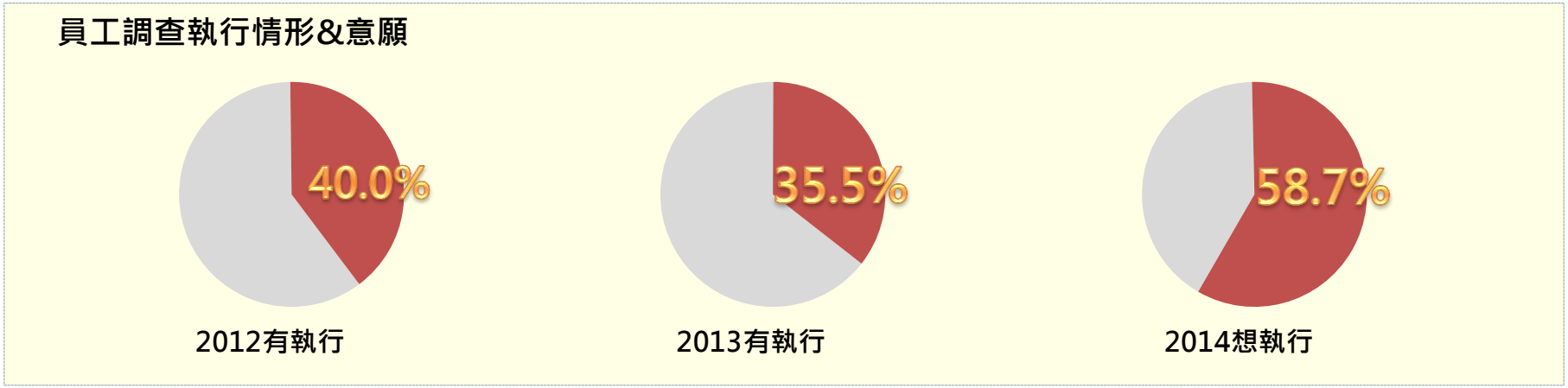
紅字代表使用意願高於整體平均

104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

員工想什麼？

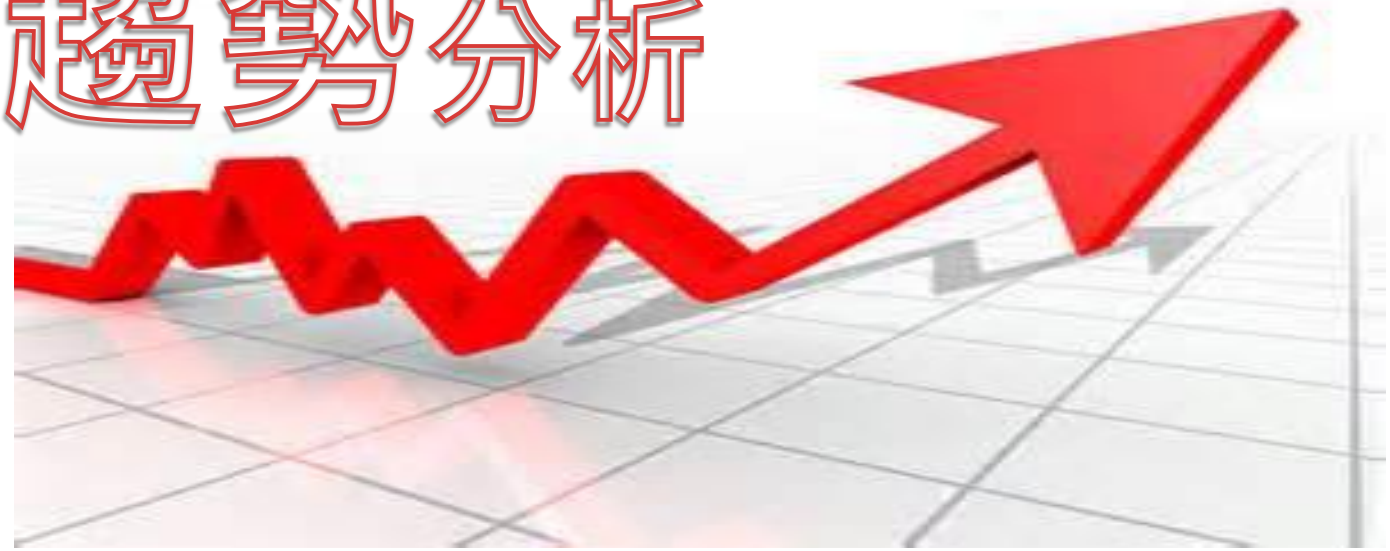
HR說：我想更加了解你／妳

2014年想做員工調查的意願大幅高於2013年實際有做的比例。HR若無資訊了解員工的想法時將很難規劃員工制度，但進行了員工調查驚動了員工卻仍無把握能改善問題時又會變成狼來了，實為兩難。



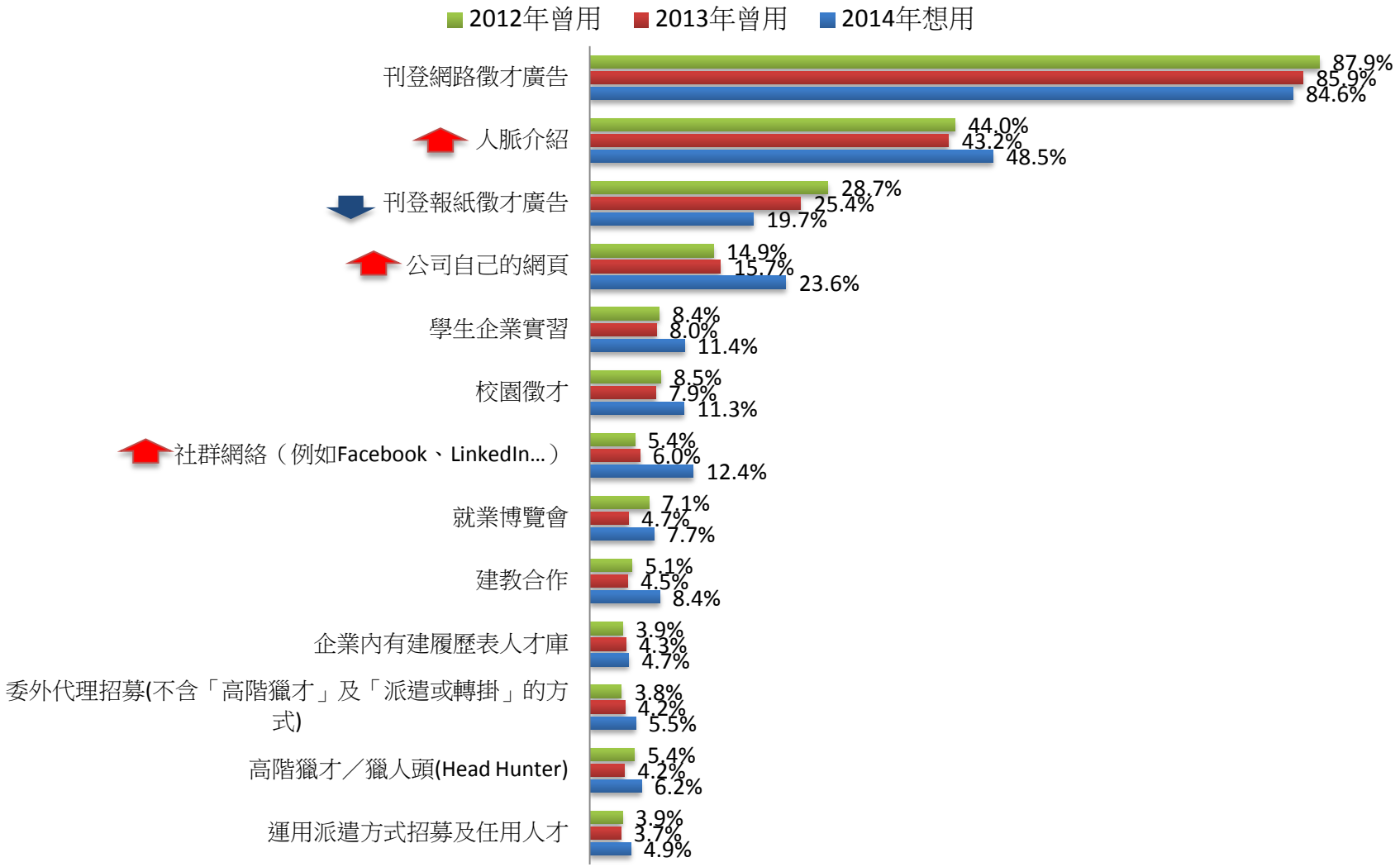
104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

趨勢分析



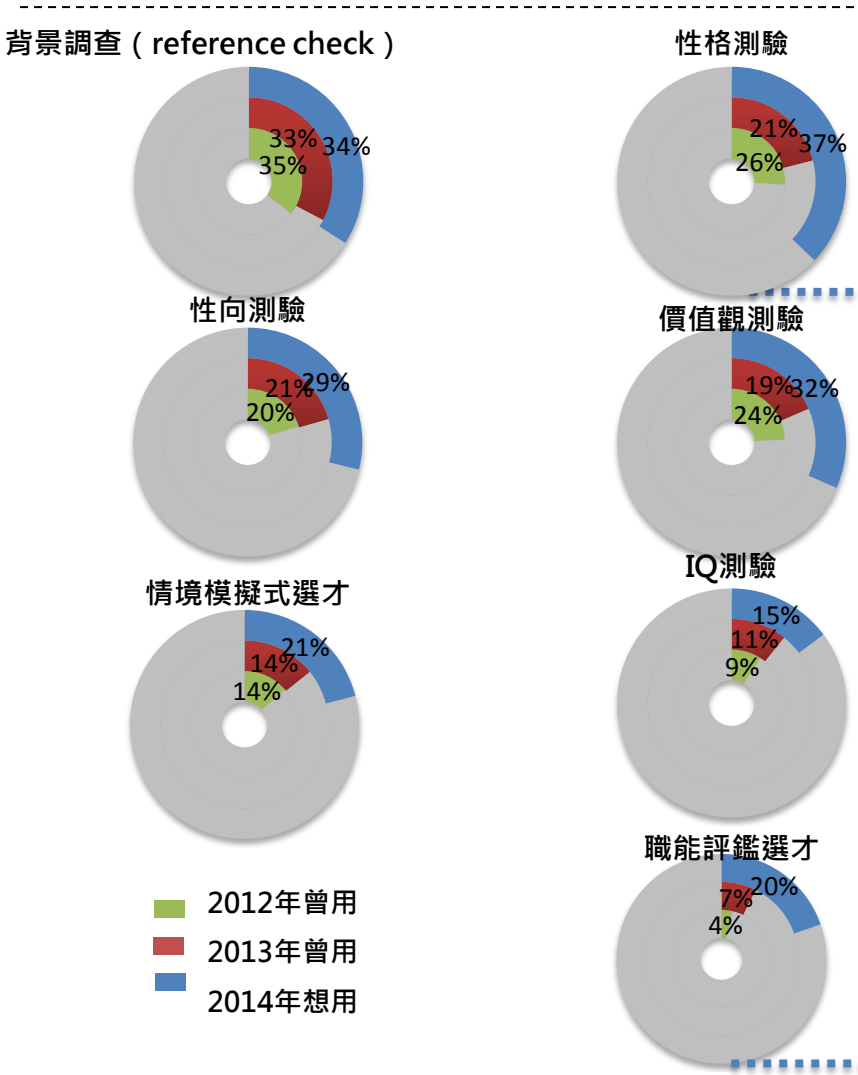
人資關鍵作業-徵才作業

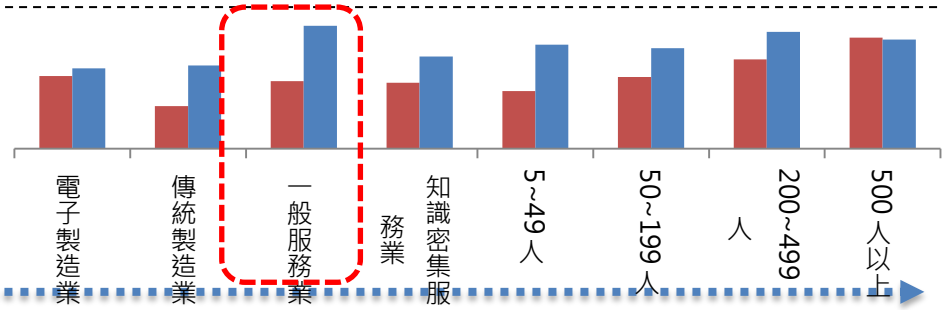
- 報紙廣告的使用率及意願皆降低
- 以公司自己網頁進行徵才及運用社群網路的意願大幅上升，顯示企業更重視官網及期望社群人脈的運用
- 規模愈大的公司運用官網徵才的意願愈高，而50人以下的公司使用官網徵才的意願成長最多

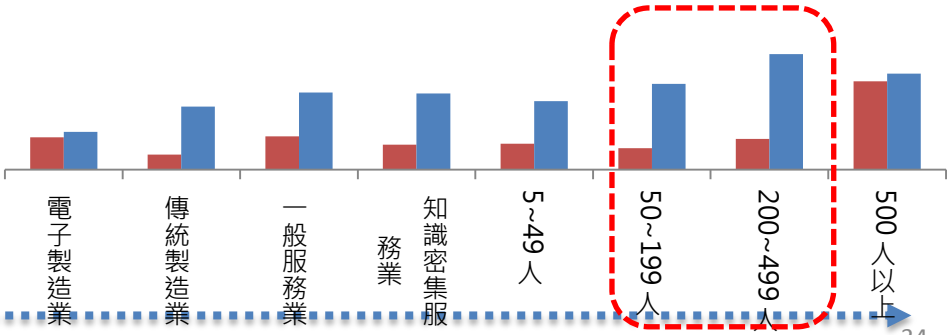


人資關鍵作業-選才作業

- 2013年仍以「背景調查」為主要的選才工具，其次為「性格測驗」、「性向測驗」、「價值觀測驗」，「性格測驗」的使用意願成長最多，其中以一般服務業及5~49人企業增加較多
- 以「職能模型」為基礎的職能評鑑選才，在HR選才工具的使用趨勢逐漸萌芽，其中以50~499人的中小型企業的使用意願成長最多



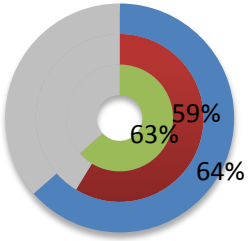




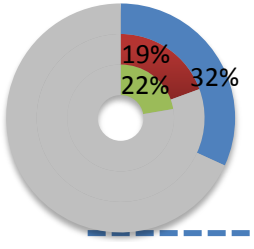
人資關鍵作業-績效管理

- 「績效考核表」仍為使用率最高的績效管理工具
- 未來使用意願上升最多的為「關鍵績效指標」(KPI)及人才職能評鑑
- 以職能評鑑進行績效管理的未來使用意願提升較多的為「50~199人」企業

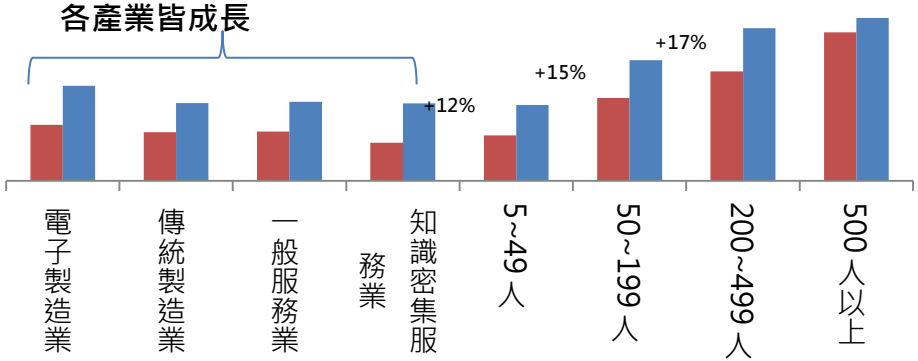
績效考核表（含紙本或e化）



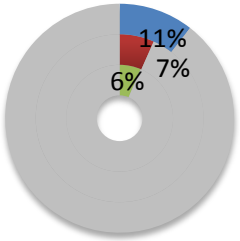
關鍵績效指標（KPI）



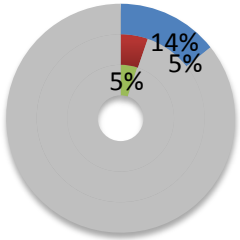
各產業皆成長

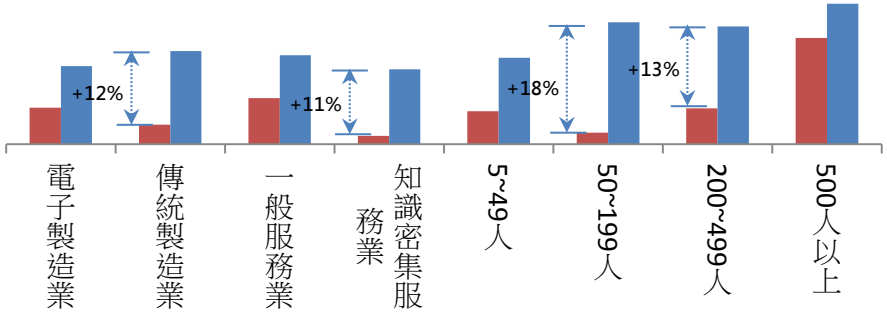


平衡計分卡

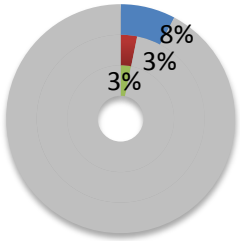


職能評鑑





360回饋



2012年曾用
2013年曾用
2014年想用

人資關鍵作業-育才作業

- 「任務指派歷練」為企業使用率及意願上最高的育才方式，在過去使用比例很高的「師徒制」在使用率及未來意願上都有減少的趨勢
- 過去以師徒制為主要育才方式的服務業領域，對於「任務指派歷練」作為育才方式的意願增加較多
- 「備位人才/接班人計劃」在未來使用意願上升幅度最大的育才方式，以傳統製造業上升最大

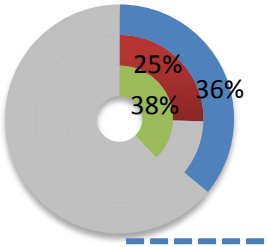
	2012年曾用	2013年曾用	2014年想用
任務指派歷練	42.5%	37.6%	45.0%
師徒制	42.3%	36.8%	34.2%
學習補助	31.3%	29.4%	30.6%
調職/輪調等職務歷練	27.5%	23.3%	27.2%
實體學習課程	23.1%	22.0%	27.4%
備位人才 / 接班人計劃		11.9%	20.0%
內部讀書會	13.0%	11.4%	15.5%
員工個人發展(IDP)計劃的制度	8.4%	8.0%	13.5%
e-learning / 遠距教學	6.4%	4.1%	8.5%
建教合作	3.9%	4.0%	5.1%
以職能模型為基礎的人才發展培育	3.8%	3.8%	10.8%
企業大學	2.7%	3.0%	4.6%
360回饋	1.8%	2.3%	2.0%
與在職專班合作訓練	3.2%	2.1%	6.3%

		電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業	5~49人	50~199人	200~499人	500人以上
2013年曾用	任務指派歷練	34.6%	42.3%	33.7%	40.8%	37.2%	41.9%	47.4%	46.2%
	備位人才 / 接班人計劃	10.6%	10.3%	13.6%	10.8%	11.7%	12.8%	26.4%	31.0%
	以職能模型為基礎的人才發展培育	32.5%	29.7%	28.9%	28.2%	29.0%	35.1%	34.1%	35.0%
2014年想用	任務指派歷練	33.8%	42.6%	46.6%	53.6%	44.6%	48.1%	60.0%	58.2%
	備位人才 / 接班人計劃	11.9%	22.4%	19.3%	18.8%	19.3%	27.3%	39.9%	44.4%
	以職能模型為基礎的人才發展培育	41.7%	28.6%	29.5%	38.6%	30.0%	37.4%	47.9%	44.6%
兩年差距	任務指派歷練	-0.8%	0.3%	12.9%	12.8%	7.4%	6.3%	12.6%	12.0%
	備位人才 / 接班人計劃	1.2%	12.1%	5.7%	8.0%	7.6%	14.5%	13.5%	13.4%
	以職能模型為基礎的人才發展培育	9.2%	-1.1%	0.6%	10.4%	1.0%	2.3%	13.8%	9.6%

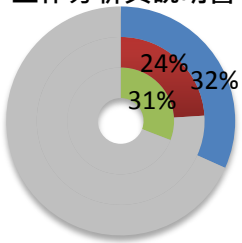
人資關鍵作業-組織管理

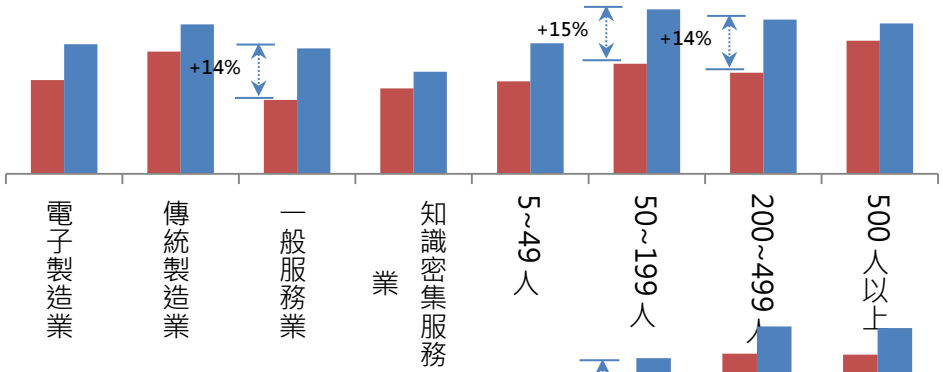
- 組織管理項目中，以「職位 / 薪資評價」的使用率及未來使用意願最高，傳統製造業的使用率最高，但一般服務業及50~499人企業在未來使用意願的成長最高
- 電子製造業、一般服務業及50~199人企業「參考外部薪資調查報告書/調查書」的使用意願成長最多
- 「關鍵職務定義及挑選」使用意願成長最多的為一般服務業及50~499人企業

職位 / 薪資評價

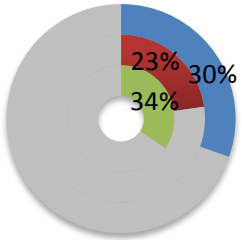


工作分析與說明書

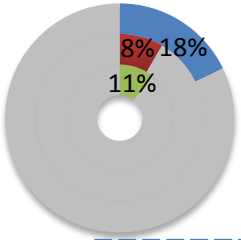


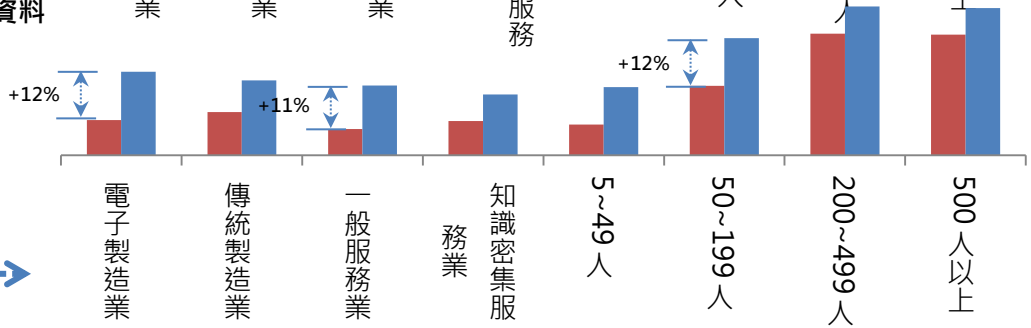


工作盤點 / 人力盤點

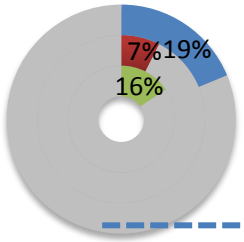


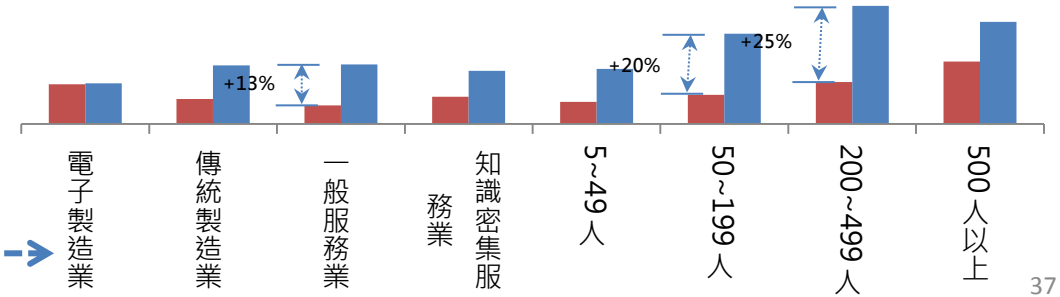
參考外部薪資調查報告書 / 調查資料





關鍵職務定義及挑選

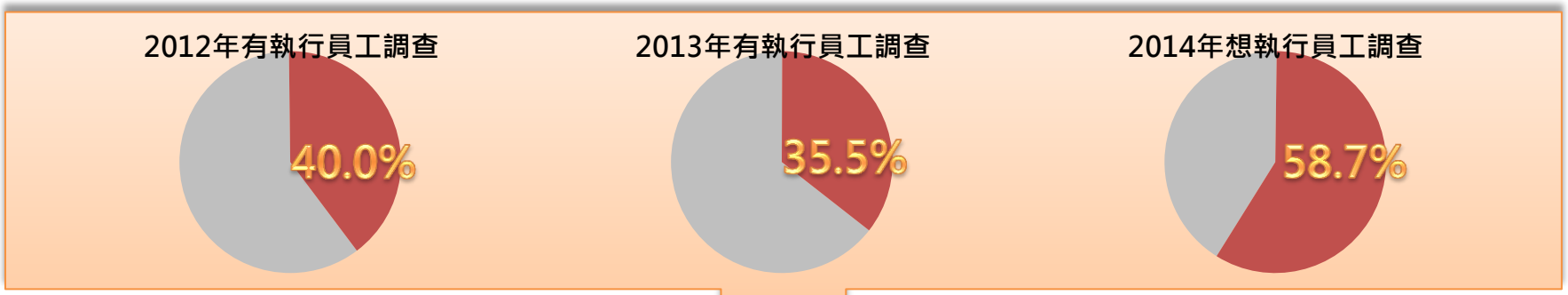


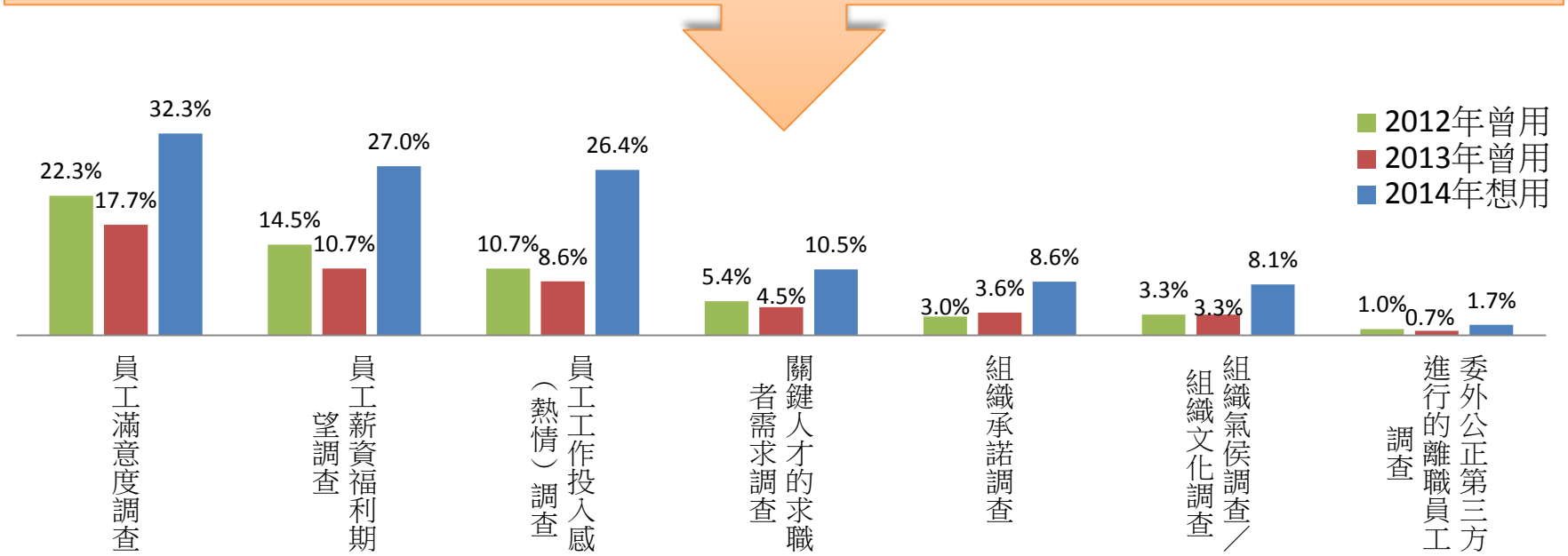


2012年曾用
2013年曾用
2014年想用

人資關鍵作業-員工調查活動

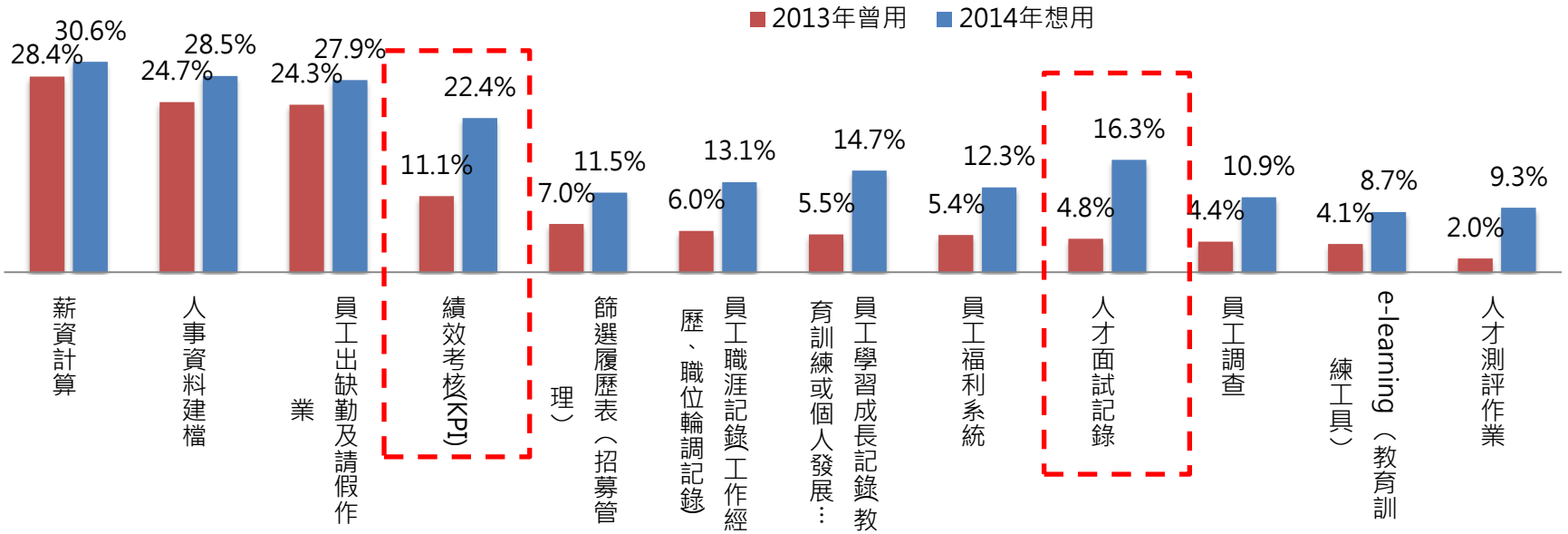
- 2014年想執行員工調查的比例高達58.7%，較2013年實際執行比例35.5%高出許多
- 「員工滿意度調查」仍為企業執行率及意願上最高的員工調查活動，「員工薪資福利期望調查」及「員工工作投入感（熱情）調查」為使用意願上升幅度最高的兩項調查活動，其中一般服務業上升幅度最高





人資關鍵作業-e化項目

- 「薪資計算」、「人事資料建檔」、「員工出缺勤及請假作業」為e化率較高的三項人資作業
- 「績效考核(KPI)」及「人才面試紀錄」e化意願成長最高的兩項人資作業 。「人才面試紀錄」e化意願成長較多的為一般服務業，而「績效考核(KPI)」e化意願成長較多的為傳統製造業及50~199人企業



		電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業	5~49人	50~199人	200~499人	500人以上
2013年曾用	人才面試記錄	6.4%	4.5%	4.8%	5.7%	4.8%	4.5%	4.4%	9.7%
	績效考核(KPI)	11.7%	8.3%	13.2%	10.6%	10.8%	12.5%	16.0%	29.8%
2014年想用	人才面試記錄	16.0%	14.5%	18.1%	14.7%	16.3%	14.7%	16.4%	22.1%
	績效考核(KPI)	15.2%	22.6%	23.0%	22.9%	21.9%	29.0%	29.0%	35.9%
兩年差距	人才面試記錄	9.5%	10.0%	13.3%	9.0%	11.5%	10.2%	12.1%	12.5%
	績效考核(KPI)	3.5%	14.3%	9.8%	12.3%	11.1%	16.5%	13.0%	6.2%

備註：1.「E化」即指利用模組化的軟體進行人資管理，不含單純使用Office軟體者
2. 2012年問卷對於企業人資作業e化的問法與2013年不同，故此處不列出2012年e化使用率數據

人資作業預算-2013年實際費用與2014年預算YOY

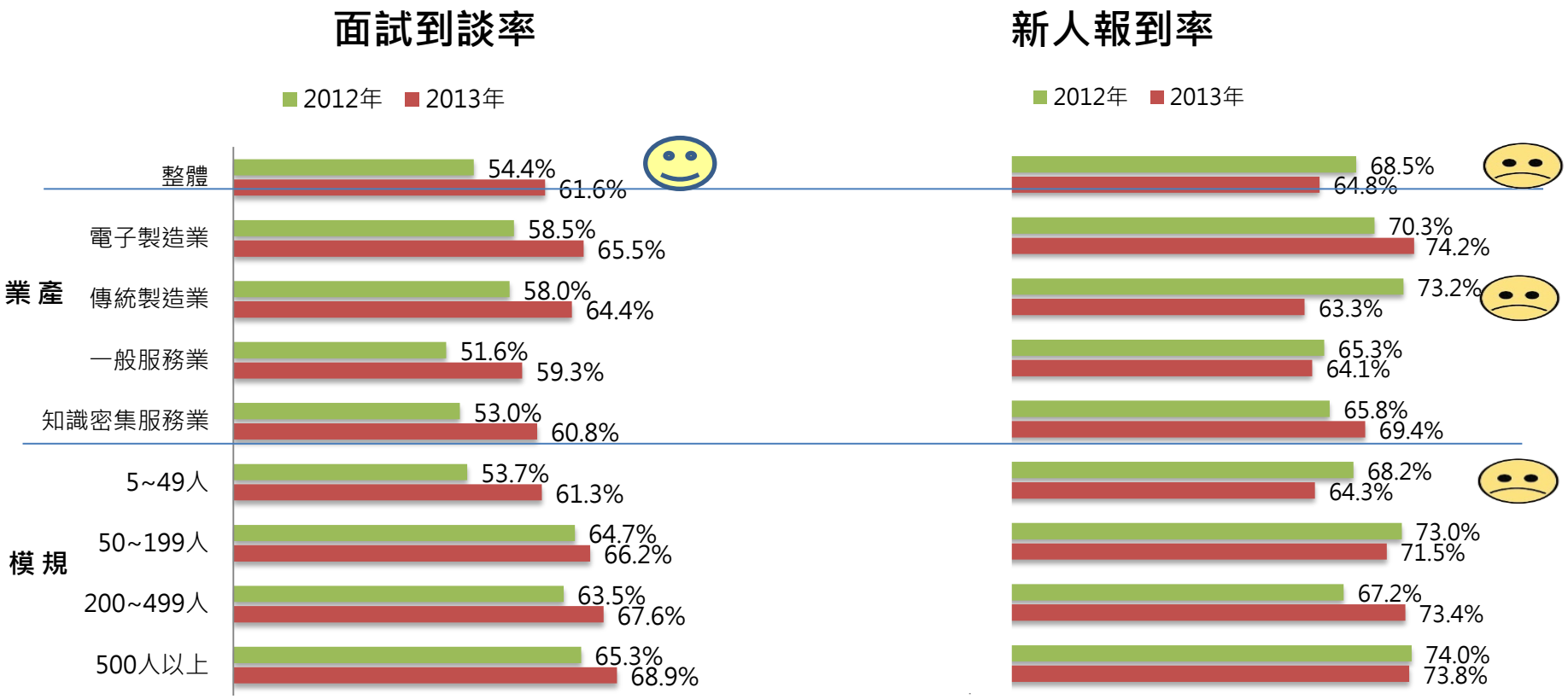
		百人以下企業		百人以上企業	
		樣本數	YOY	樣本數	YOY
整體	徵才預算	342	11.1%	208	4.0%
	派遣預算	65	0.0%	62	20.0%
	獵才預算	124	0.0%	81	0.0%
	招募外包預算	156	22.0%	98	14.3%
	選才預算	110	-16.7%	78	0.0%
	績效管理預算	66	50.0%	50	-13.3%
	育才預算	206	66.7%	176	146.7%
	調查預算	74	-50.0%	55	0.0%
電子製造業	徵才預算	61	25.0%	69	25.0%
	派遣預算	14	65.2%	21	-50.0%
	獵才預算	23	33.3%	25	250.0%
	招募外包預算	28	0.0%	33	42.9%
	選才預算	19	0.0%	24	-37.5%
	績效管理預算	7	0.0%	14	0.0%
	育才預算	34	20.0%	59	60.8%
	調查預算	13	-50.0%	17	200.0%
傳統製造業	徵才預算	98	0.0%	61	20.0%
	派遣預算	17	0.0%	22	20.0%
	獵才預算	33	-26.7%	28	-4.8%
	招募外包預算	47	33.3%	31	-2.6%
	選才預算	26	-28.6%	28	-56.5%
	績效管理預算	22	0.0%	17	-13.3%
	育才預算	60	66.7%	53	150.0%
	調查預算	16	-25.0%	15	50.0%
一般服務業	徵才預算	75	33.3%	49	0.0%
	派遣預算	11	-50.0%	14	320.2%
	獵才預算	20	100.0%	18	98.4%
	招募外包預算	35	0.0%	23	25.0%
	選才預算	24	0.0%	15	40.0%
	績效管理預算	18	33.3%	13	0.0%
	育才預算	47	50.0%	40	150.0%
	調查預算	21	0.0%	14	-40.8%
知識密集服務業	徵才預算	110	0.0%	29	42.9%
	派遣預算	23	0.0%	5	900.0%
	獵才預算	48	-16.7%	10	185.7%
	招募外包預算	47	0.0%	11	0.0%
	選才預算	41	25.0%	11	100.0%
	績效管理預算	19	0.0%	7	-50.0%
	育才預算	66	30.4%	24	25.0%
	調查預算	24	66.7%	10	50.0%

備註：YOY為2013年實際花費與2014年規劃預算之p50的變動成長(衰退)比率

104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

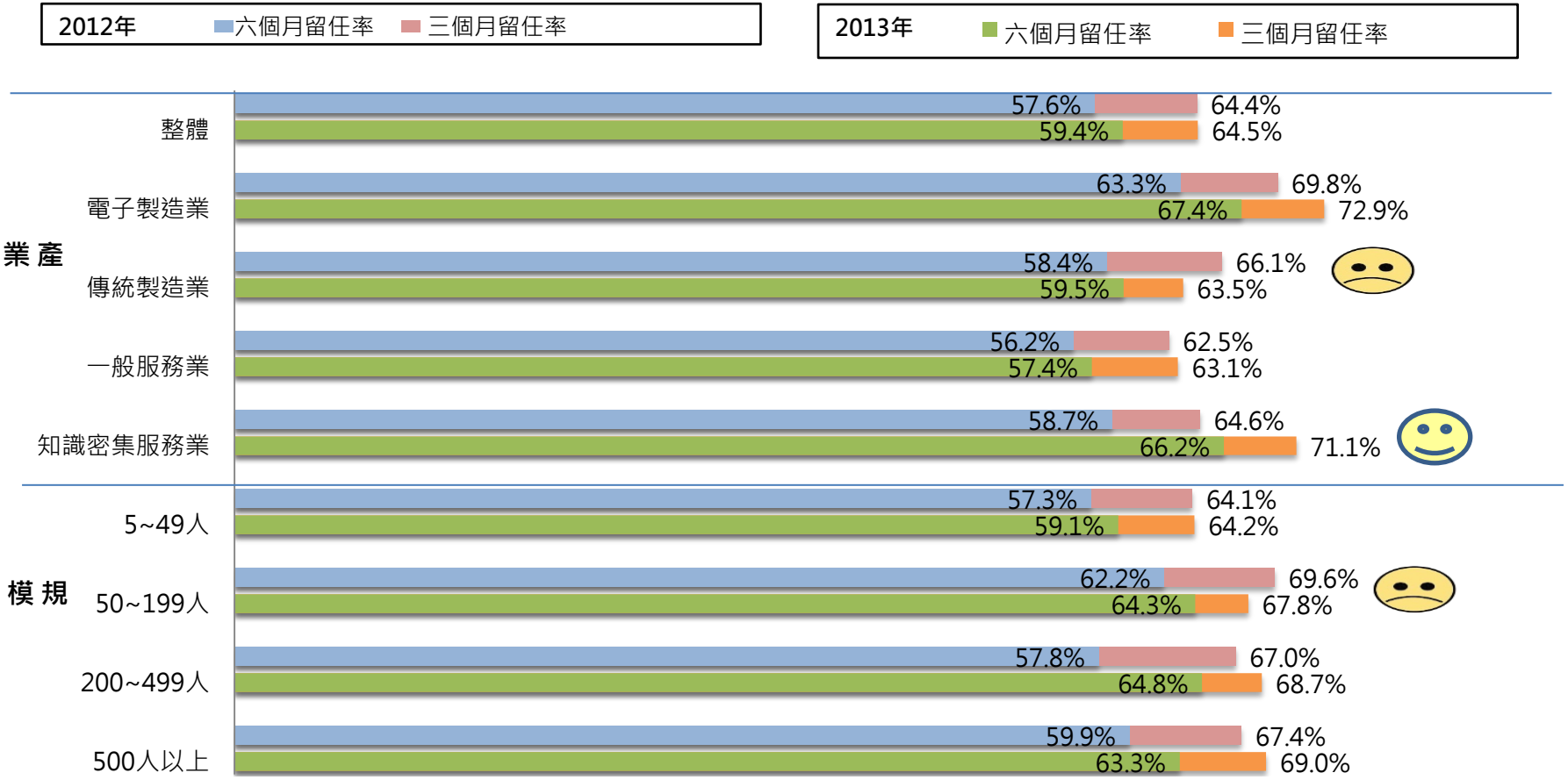
人資績效指標-
面試到談率/新人報到率

- 整體的面試到談率為61.6%，較2012年上升7.2%。以公司規模來看，5~49人公司的面試到談率成長7.6% ，上升幅度最大
- 整體的新人報到率為64.8% ，較2012年下滑3.6% 。 以傳統製造業下滑幅度最大(-9.9%)，電子製造業及知識密集服務業皆有上升。以規模來看，200~499人企業的新人報到率較2012年上升幅度最大



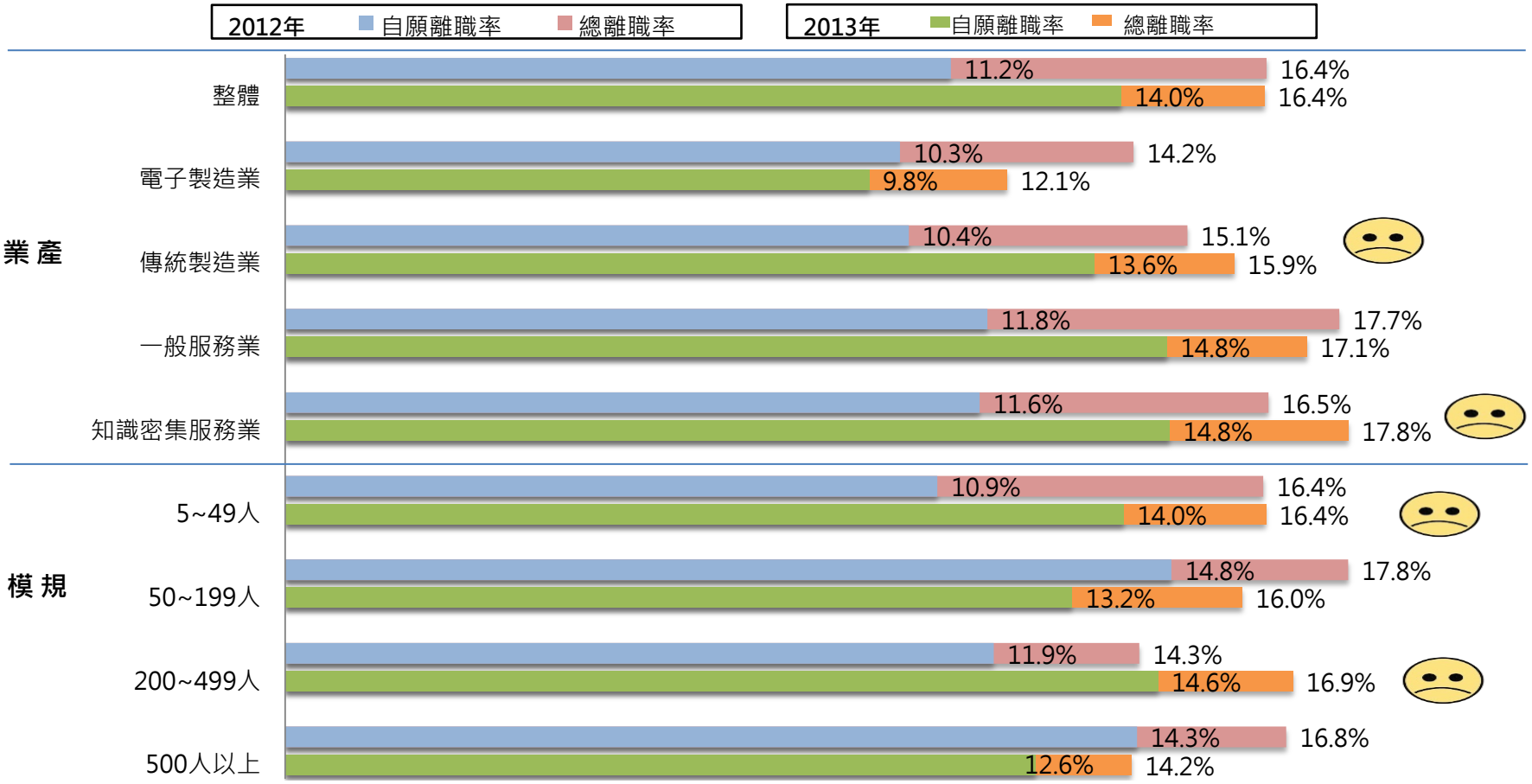
人資績效指標-新人留任率

- 整體的新人留任率持平
- 從產業來看，知識密集服務業不論是三個月或六個月的新人留任率皆較2012年高，且成長幅度較其他產業大



人資績效指標-離職率 I

- 整體的總離職率兩年皆維持16.4%，但2013年自願性離職率14%，較2012年上升2.8%
- 電子製造業及500人以上企業的總離職率明顯下滑
- 傳統製造業、一般服務業、知識密集服務業的自願性離職率皆較2012年高，而以規模來看，5~49人及200~499人公司的自願性離職率亦呈現上升



	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
面試到談率	65.5%	64.4%	59.3%	60.8%
新人報到率	74.2%	63.3%	64.1%	69.4%
六個月 新人留任率	67.4%	59.5%	57.4%	66.2%
離職率	12.1%	15.9%	17.1%	17.8%
自願離職率	9.8%	13.6%	14.8%	14.8%

104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

企業產業分析

104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

徵才作業使用情形

網路徵才廣告及人脈介紹為各產業使用率最高的前二大徵才方式，但自第三大使用的排序開始出現產業差異，報紙徵才在傳統製造業及一般服務業仍排名第三，但電子製造業及知識密集服務業則相對較不倚重報紙廣告。

高階獵才在電子製造業的使用率相較其他產業來的高。

➢ 2013年曾使用的「徵才」方法(依產業內使用率排序)

	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
刊登網路徵才廣告	1	1	1	1
人脈介紹	2	2	2	2
刊登報紙徵才廣告	5	3	3	7
公司自己的網頁	3	4	4	3
校園徵才	8	6	5	6
社群網絡(例如Facebook、LinkedIn...)	7		6	4
學生企業實習		5	7	5
委外代理招募(不含獵才、派遣或轉掛)	6		8	
就業博覽會		7		
企業內有建履歷表人才庫				8
高階獵才/獵人頭(Head Hunter)	4			
運用派遣方式招募及任用人才		8		

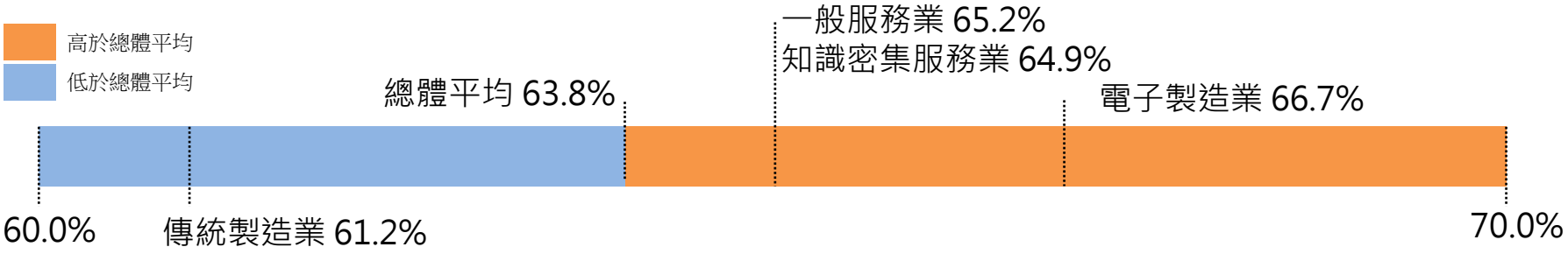
上表僅呈現各產業前八大的徵才方法
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

選才工具使用情形

除了面試、專業技能檢定之外，傳統製造業有運用其他選才工具的比例明顯低於其他產業，而電子製造業有運用選才工具的比例則較高。

服務業領域較偏重性格測驗，而製造業領域則較偏重性向測驗進行選才。

- **2013年除了面試、專業技能檢定之外，曾搭配下述選才工具進行「甄選人才」的比率？**



- **2013各產業主要使用的選才工具差異(依產業內使用率排序)**

	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
背景調查（reference check）	1	1	1	1
性格測驗	3	3	2	2
價值觀測驗		4	3	4
性向測驗	2	2	4	3
IQ測驗	4			

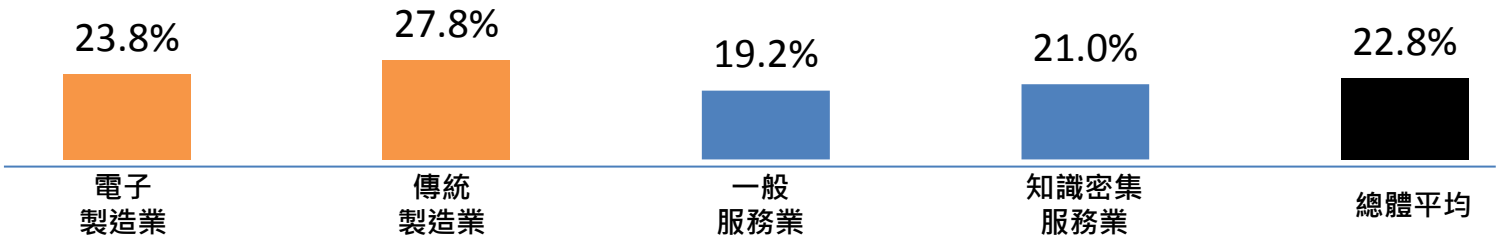
上表僅呈現各產業前四大的選才工具
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

組織管理工具運用情形

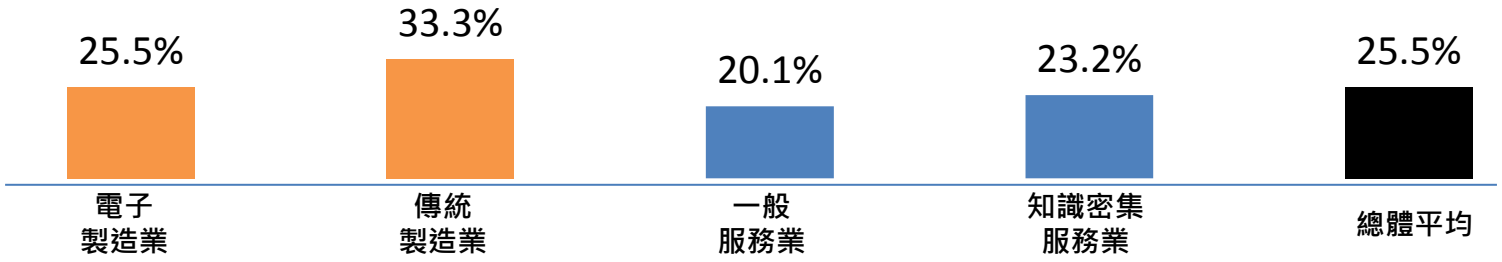
傳統製造業、電子製造業運用下述三大組織管理工具的比例皆高於或等於總體平均，一般服務業則是在三項組織管理工具的運用率皆為各產業之末。

高於總體平均
低於總體平均

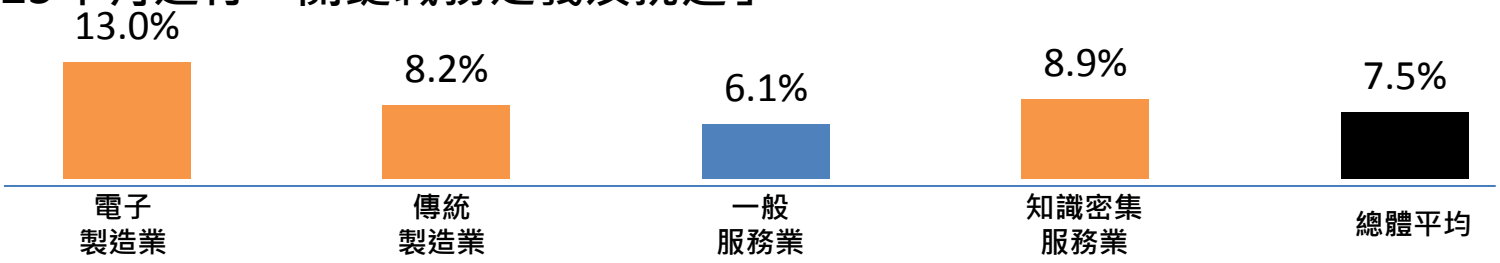
➢ 2013年有進行「工作盤點 / 人力盤點」



➢ 2013有進行「職位 / 薪資評價」



➢ 2013年有進行「關鍵職務定義及挑選」



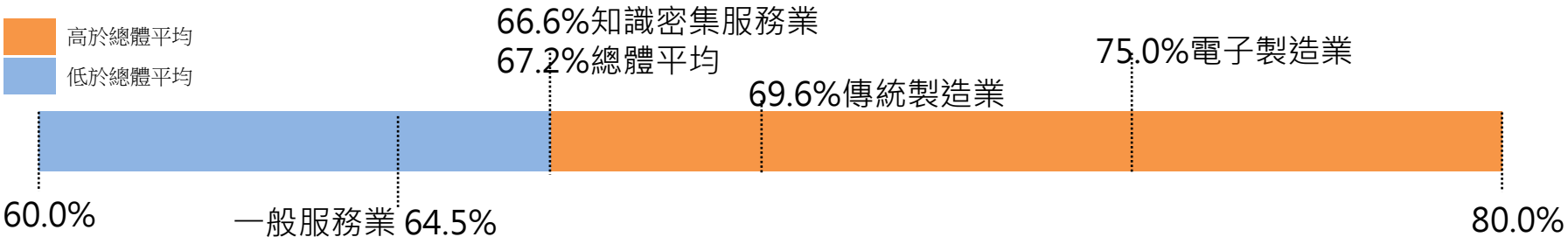
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

績效管理工具使用情形

製造業領域運用績效管理工具的比例高於總體平均，一般服務業在績效管理工具的運用率相對較低。

績效考核表、KPI為各產業使用率前兩大的績效管理工具，而職能評鑑在電子製造業的使用率排名第三，知識密集服務業運用360回饋的比例則高於職能評鑑。

➢ 2013年各產業曾運用下表所述績效管理工具的比例



➢ 2013各產業主要使用的績效管理工具差異(依產業內使用率排序)

	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
績效考核表	1	1	1	1
關鍵績效指標（KPI）	2	2	2	2
平衡計分卡	4	3	3	3
以職能為基礎的人才評鑑	3	4	4	
360回饋				4

上表僅呈現各產業前四大的績效管理工具
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

育才工具使用情形

服務業領域皆以師徒制為最主要的育才方式，而製造業領域則以任務指派為首要的育才方法。

實體學習課程仍為知識密集服務業的前三大育才方式，使用率較其他產業偏高。

一般服務業運用內部讀書會的比例亦較其他產業偏低。

➢ 2013年曾使用的「育才」方法(依產業內使用率排序)

	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
師徒制	3	2	1	1
任務指派歷練	1	1	2	2
學習補助	2	3	3	4
調職/輪調等職務歷練	5	4	4	5
實體學習課程	4	5	5	3
備位人才 / 接班人計劃	7	7	6	7
員工個人發展(IDP)計劃的制度			7	
內部讀書會	6	6	8	6
建教合作		8		
e-learning / 遠距教學	8			8

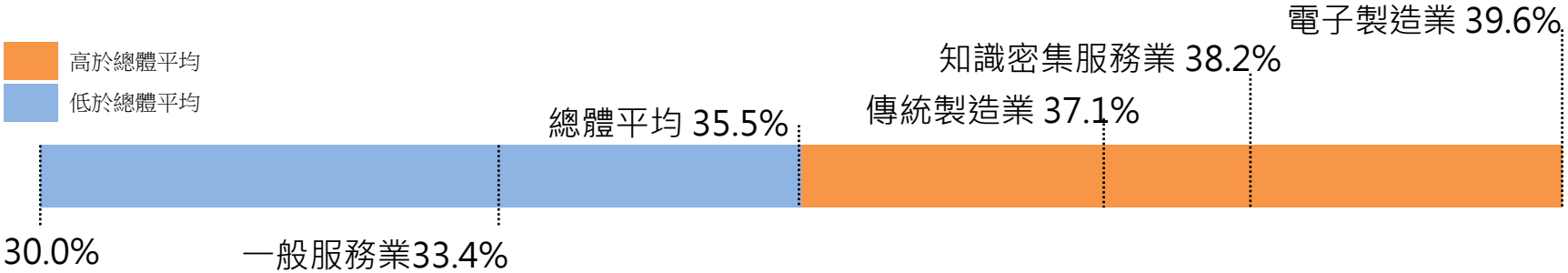
上表僅呈現各產業前八大的育才工具
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

員工調查運用情形

電子製造業於2013年曾運用員工調查掌握員工需求與問題的比例最高，其次為知識密集服務、傳統製造業，而一般服務業則低於總體平均。

員工滿意度調查為各產業最普遍常進行的員工調查項目，但一般服務業進行員工薪資福利期望調查的比例明顯低另外大三產業。

➢ 2013年企業內曾進行員工調查比率？



➢ 2013年曾進行的「員工調查」(依產業內使用率排序)

	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
員工滿意度調查	1	1	1	1
員工工作投入感（熱情）調查	3	3	2	3
員工薪資福利期望調查	2	2	3	2
組織氣侯調查 / 組織文化調查			4	
關鍵人才的求職者需求調查	4	4		4

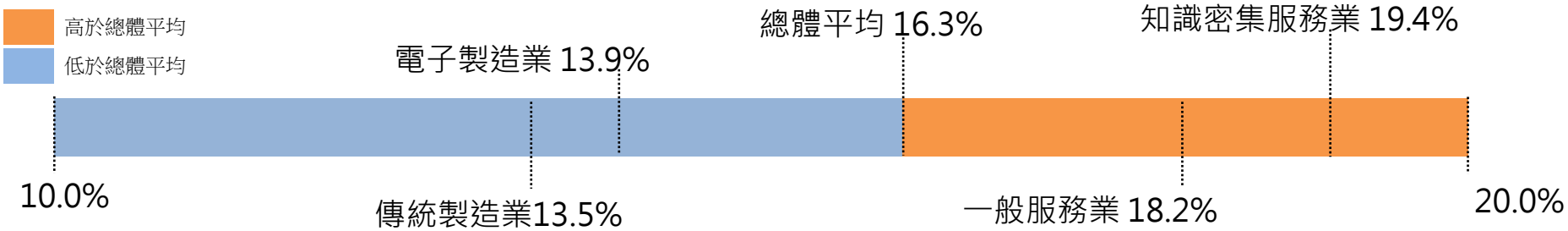
上表僅呈現各產業前四大的員工調查項目
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

薪資作業委外情形

2013年有進行薪資委外作業以知識密集服務業最高，其次為一般服務業；而電子製造業及傳統製造業薪資作業委外的比例低於整體平均。

年度扣繳作業為各產業進行薪資作業委外的主要項目，其次大多為報表產出及薪資作業，但電子製造業在人事薪資異動作業委外的順序優於其他產業。

➢ 2013年薪資作業委外比例



➢ 2013年薪資作業委外的項目(依產業內委外比例排序)

	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
到離職作業	4	6	4	5
人事薪資異動作業	1	5	3	4
投保級距定期調整作業	5	4	6	3
考勤作業	6	3	5	6
薪資作業	2	2	1	2
報表產出	3	1	2	1

上表僅呈現各產業前六大的人資e化作業

e化定義：是指利用模組化的軟體進行人資管理，不含單純使用Office軟體者

資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

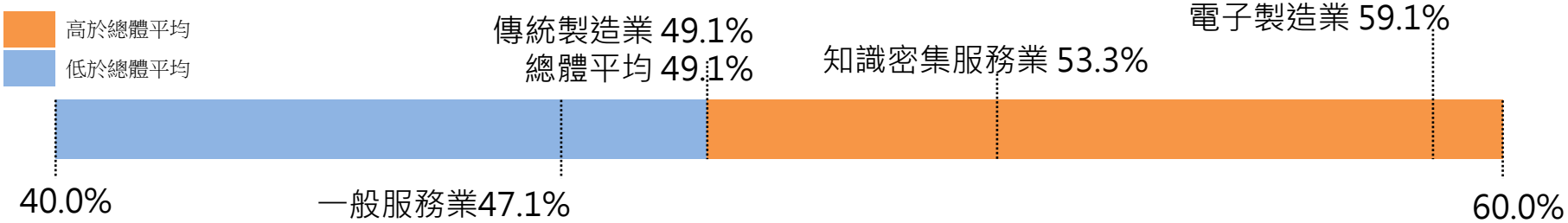
104人資網 科仕集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

人資作業e化情形

各產業人資作業e化率依序為電子製造業、知識密集服務業、傳統製造業，一般服務業e化率居末。

薪資計算、人事資料建檔及出缺勤管理皆為各產業的前三大e化作業項目，但傳統製造業績效考核e化的比例較其他三產業為低。

➢ 2013年人資e化率(至少有一項下述人資作業e化即計入)



➢ 2013年人資e化的項目(依產業內e化率排序)

	電子製造業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
薪資計算e化	2	1	1	1
人事資料建檔e化	3	3	2	2
員工出缺勤及請假作業e化	1	2	3	3
績效考核e化	4	5	4	4
員工福利系統e化	6		5	
員工學習成長&發展記錄e化			6	6
招募管理e化		4		
員工職涯記錄e化	5	6		
教育訓練工具e化/e-Learning				5

上表僅呈現各產業前六大的人資e化作業

e化定義：是指利用模組化的軟體進行人資管理，不含單純使用Office軟體者

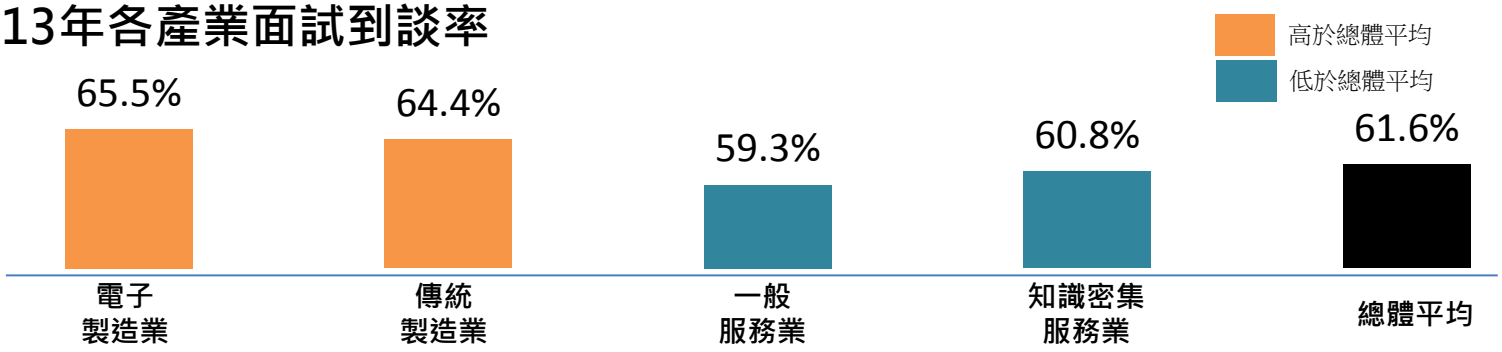
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

面試到談率、新人報到率

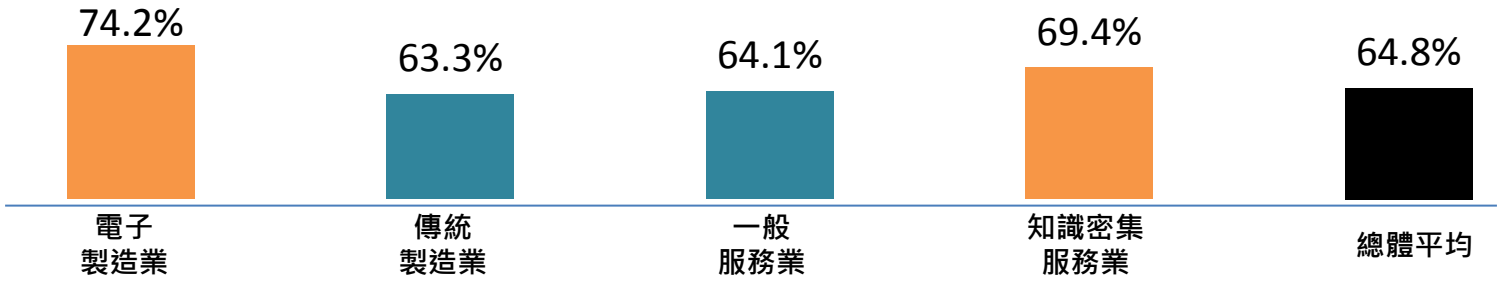
整體面試到談率僅62%，代表仍有38%已安排的面試因求職者未到而無法進行，此現象又以一般服務業最為嚴重，相較之下，電子製造業面試到談情形較其他產業為優。

新人報到率亦僅達65%，同理即代表有35%會遇到新人應到任日卻未前來報到的囧境，且在一般服務業及傳統製造業發生的比例較高，電子製造業及知識密集服務業新人報到情形則相較理想。

➢ 2013年各產業面試到談率



➢ 2013年各產業新人報到率

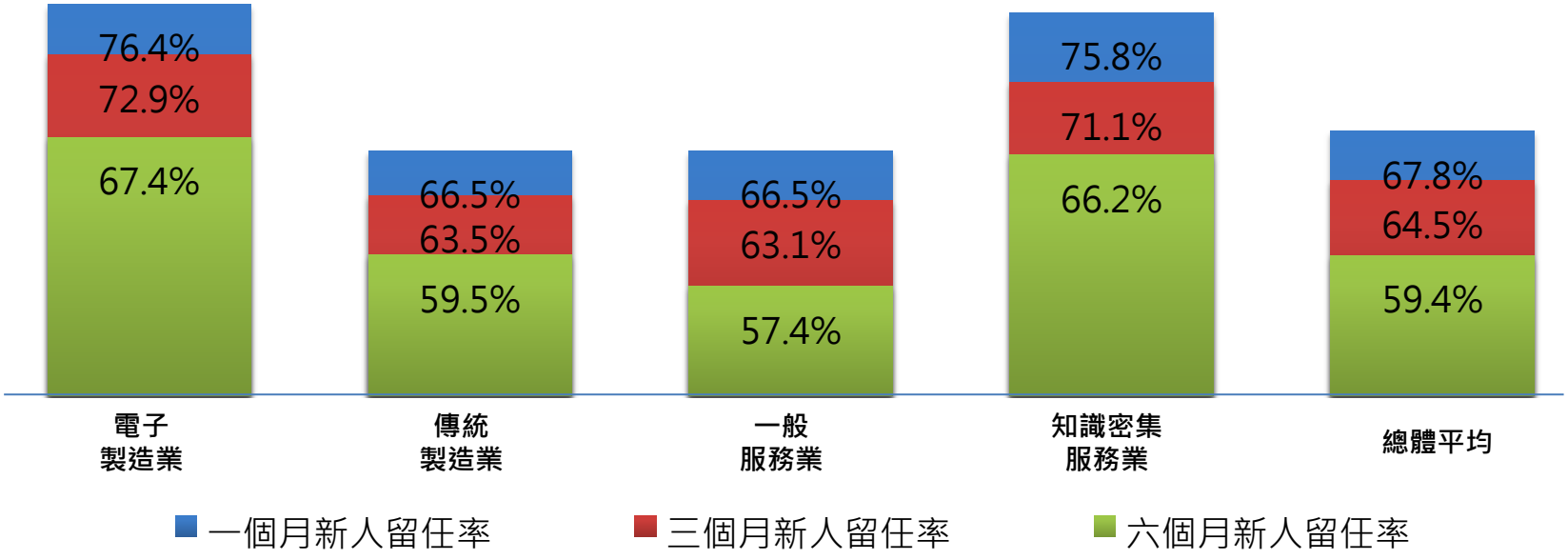


資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

新人留任率

整體一個月留任率、三個月留任率至六個月留任率依序為67.8%▶64.5% ▶ 59.4%，代表有32.2%的新人其實在第一個月即陣亡無法留下。

此指標一部分亦反映出企業選才能力的呈現，企業若在短期內新人流失越嚴重代表在選才時選到適合企業人才的比例較低，若以六個月新人留任率為例，選才效能較佳的行業依序為電子製造業、知識密集服務業、傳統製造業，一般服務業居末。



資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

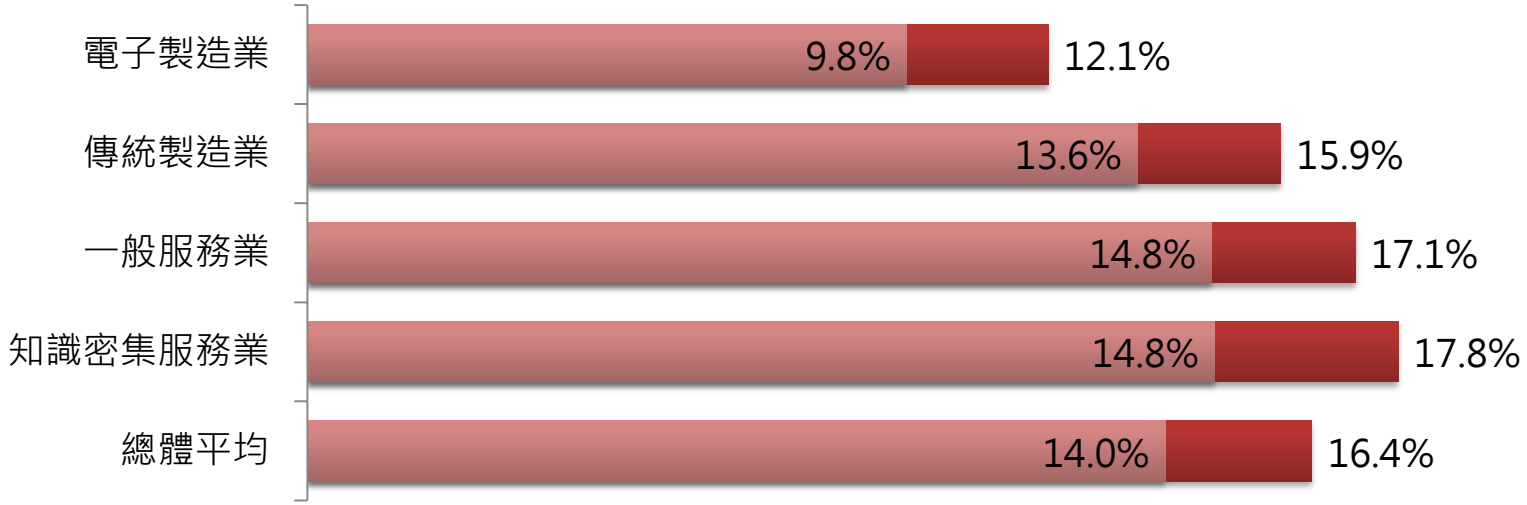
離職率

2013年整體的平均離職率為16.4%，其中有14%為自願性離職，代表有超過85%(註1)的流失人才無法事前掌握的，此比例較2012年的70%更加提昇，代表企業面臨非可控的人才流失議題更形嚴重。

各產業的自願性離職率以電子製造業的9.8%最低，其次為傳統製造業的13.6%，而服務業領域(一般服務業及知識密集服務業)的自願性離職率則皆為相較偏高的14.8%。

註1：即為離職員工中自願離職的比例，　(離職的16.4人中有14人為自願性離職)=85%　$\frac{14}{16.4}$

➢ 2013年各產業離職率指標

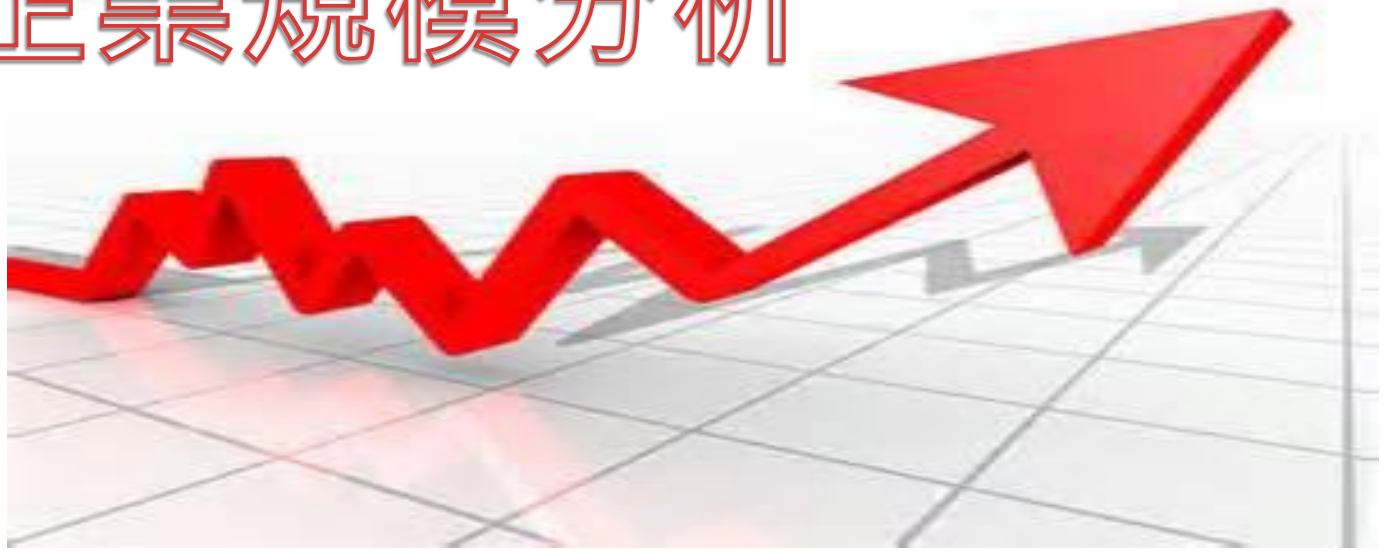


■ 總離職率 = $\frac{\text{2013年總離職人數}}{\text{(年初人數＆年底人數)/2}}$

■ 自願性離職率 = $\frac{\text{2013年自願離職人數}}{\text{(年初人數＆年底人數)/2}}$

資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

企業規模分析



104資訊科技集團版權所有，未經授權之第三方不得使用

徵才作業使用情形

5~199人公司仍是倚賴報紙徵才廣告，200~499人公司在高階獵才的使用率相較其他規模高，500人以上公司較偏好運用實體招募活動(就業博覽會、校園徵才)來徵才。

➢ 2013年曾使用的「徵才」方法(依各規模的使用率排序)

	5~49人	50~199人	200~499人	500人以上
刊登網路徵才廣告	1	1	1	1
人脈介紹	2	2	2	2
刊登報紙徵才廣告	3	3	7	8
公司自己的網頁	4	4	3	5
學生企業實習	5	6	8	6
校園徵才	6	5	6	4
社群網絡（如Facebook、LinkedIn...）	7			
就業博覽會		7	4	3
建教合作		8		7
企業內有建履歷表人才庫	8			
高階獵才／獵人頭(Head Hunter)			5	

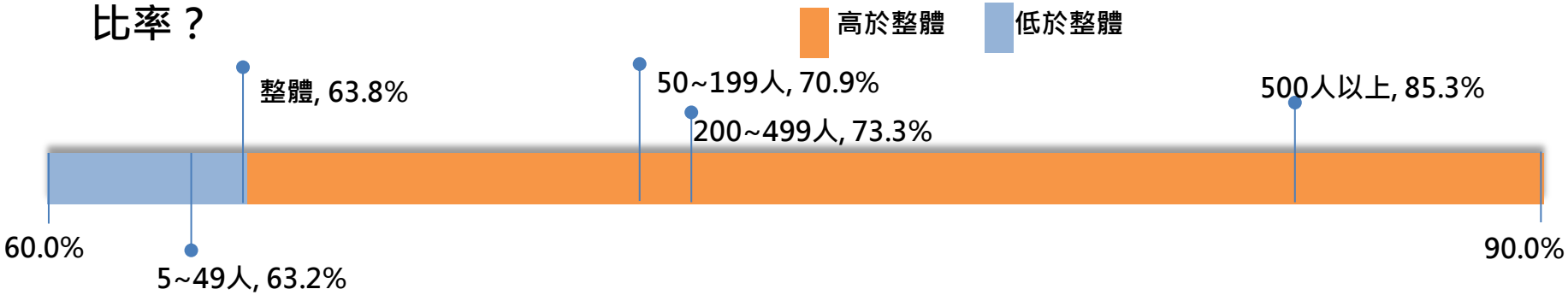
上表僅呈現各規模前八大的徵才方法
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

選才工具使用情形

除了面試、專業技能檢定之外，規模愈大的公司搭配選才工具來甄選人才的比例愈高。

5~49人公司較其他規模更重視價值觀測驗選才， 而500人以上使用職能評鑑選才的比例明顯較其他規模來的高。

➢ 2013年除了面試、專業技能檢定之外，曾搭配下述選才工具進行「甄選人才」的比率？



➢ 2013各規模主要使用的選才工具差異(依各規模的使用率排序）

	5~49人	50~199人	200~499人	500人以上
背景調查（reference check）	1	1	1	1
性格測驗	2	3	3	3
性向測驗	3	2	2	2
價值觀測驗	4			
IQ測驗		4	4	
以「職能模型」為基礎的職能評鑑選才				4

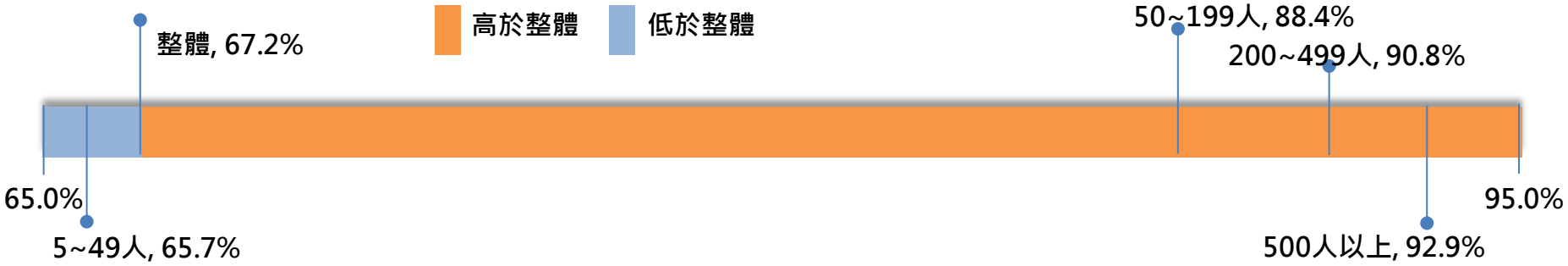
上表僅呈現各規模前四大的選才工具
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

績效管理工具使用情形

5~49人公司運用績效管理工具的比例明顯較其他規模公司來的低。

績效考核表、KPI為各產業使用率前兩大的績效管理工具，而500人以上公司運用「職能評鑑」進行績效管理的比例則明顯高於其他規模公司。

➢ 2013年各產業曾運用下表所述績效管理工具的比例



➢ 2013各規模主要使用的績效管理工具差異(依各規模的使用率排序)

	5~49人	50~199人	200~499人	500人以上
績效考核表（含紙本或e化）	1	1	1	1
關鍵績效指標（KPI）	2	2	2	2
平衡計分卡	3	3	3	4
以「職能模型」為基礎的人才職能評鑑	4		4	3
360回饋		4		

上表僅呈現各規模前四大的績效管理工具
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

育才工具使用情形

5~199人公司大多透過工作經驗中學習來進行人才的培訓，其主要的育才方式為「任務指派歷練」及「師徒制」，而200人以上公司則以「調職/輪調等職務歷練」為主要育才方式，偏向讓人才能有全盤及廣泛學習的積極育才方式，亦有在職學習的性質。

➢ 2013年曾使用的「育才」方法(依個規模的使用率排序)

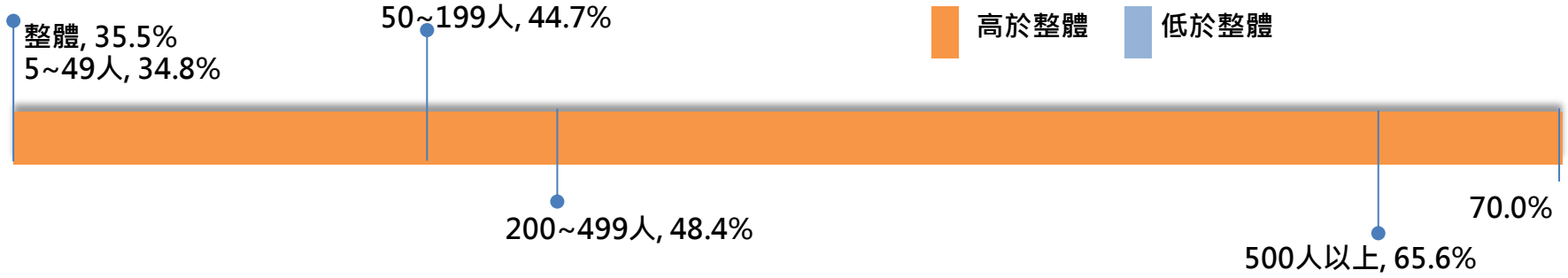
	5~49人	50~199人	200~499人	500人以上
任務指派歷練	1	1	3	3
師徒制	2	2	2	2
學習補助	3	4	4	4
調職/輪調等職務歷練	4	3	1	1
實體學習課程	5	5	5	5
備位人才 / 接班人計劃	6	8	6	6
內部讀書會	7	6	7	8
員工個人發展(IDP)計劃的制度	8			
e-learning / 遠距教學		7	8	7

上表僅呈現各規模前八大的育才工具
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

員工調查運用情形

公司規模愈大有進行員工調查掌握員工問題及需求的比例愈高，而500人以上有進行的比例明顯高於其他規模。員工滿意度調查為最常進行的員工調查項目。

➢ 2013年企業內曾進行員工調查比率？



➢ 2013年曾進行的「員工調查」(依各規模的使用率排序)

	5~49人	50~199人	200~499人	500人以上
員工滿意度調查	1	1	1	1
員工薪資福利期望調查	2	2	2	2
員工工作投入感（熱情）調查	3	3	3	3
關鍵人才的求職者需求調查	4	4		4
組織承諾調查			4	

上表僅呈現各規模前四大的員工調查項目
資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

人資作業e化情形

規模愈大，人資作業e化比例愈高， 其中5~49人公司e化的比例明顯低於其他規模。

薪資計算、人事資料建檔及出缺勤管理皆為前三大e化作業，但200人以上公司在屬於HRD的員工職涯記錄及員工學習成長記錄上的e化比例明顯較高。

➢ 2013年人資e化率(至少有一項下述人資作業e化即計入)

➢ 2013年人資e化的項目(依各規模的e化率排序）

	5~49人	50~199人	200~499人	500人以上
薪資計算	1	2	1	2
人事資料建檔	2	3	3	3
員工出缺勤及請假作業	3	1	2	1
績效考核(KPI)	4	5	6	6
篩選履歷表（招募管理）	5	4	8	8
員工職涯記錄(工作經歷、職位輪調記錄)	6	6	4	4
員工學習成長記錄(教育訓練或個人發展執行記錄)	8	8	5	5
員工福利系統	7			
e-learning（教育訓練工具）		7	7	7

上表僅呈現各規模前六大的人資e化作業

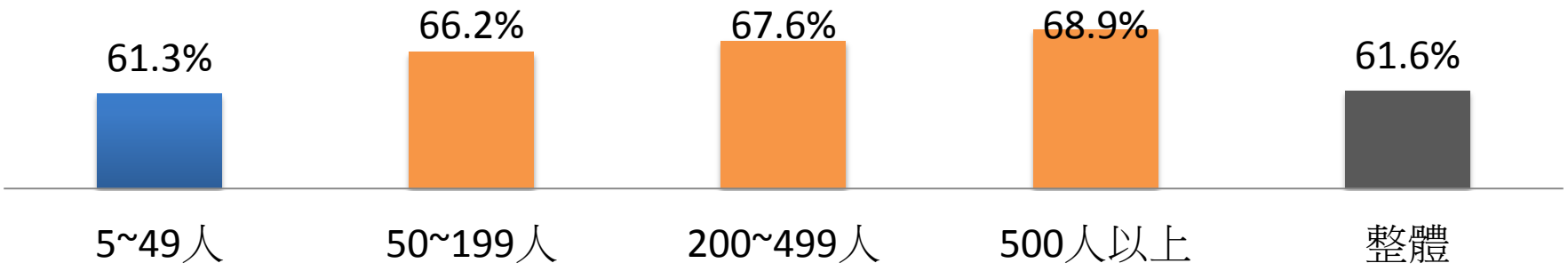
e化定義：是指利用模組化的軟體進行人資管理，不含單純使用Office軟體者

資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

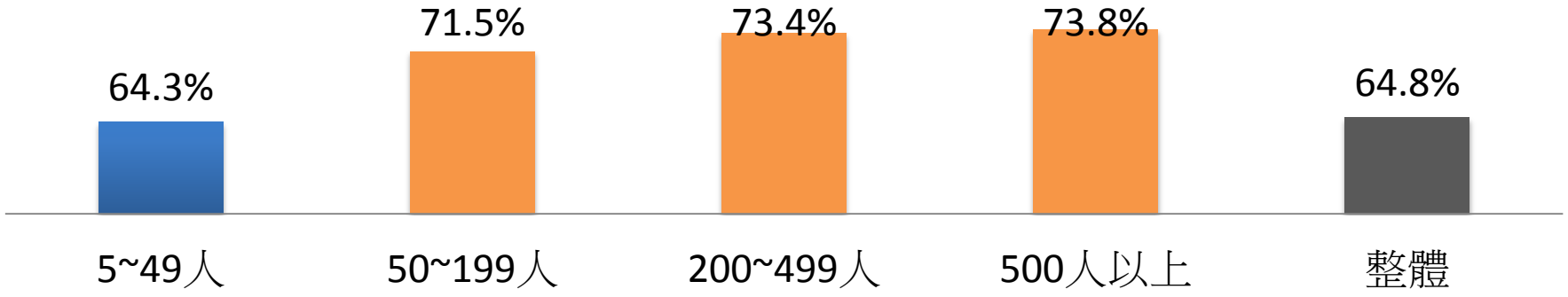
面試到談率/新人報到率

5~49人公司面試到談率及新人報到率皆較其他規模低，面試報到率為61.3% ， 代表有近四成的失約率，而新人報到率亦僅64.3%，顯示5~49人公司面臨面談到談及新人報到的失約狀況最為嚴重。

➢ 2013年各規模面試到談率

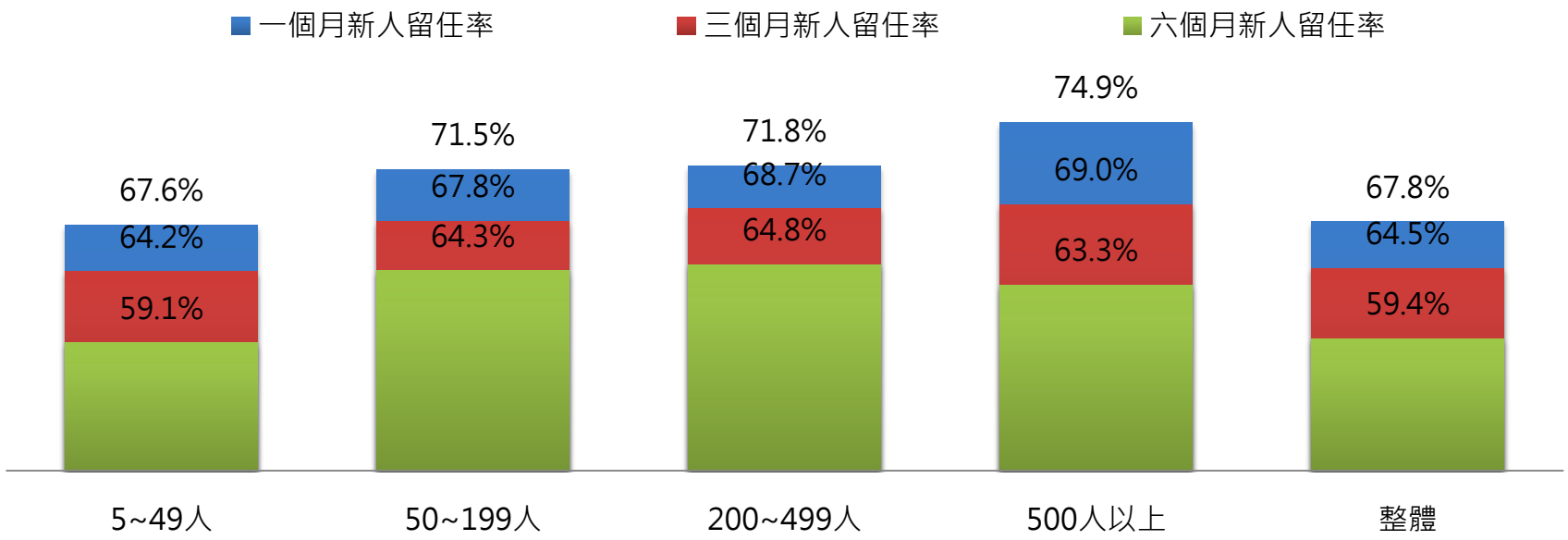


➢ 2013年各規模新人報到率



新人留任率/離職率

5~49人公司的新人留任率最低， 第一個月的留任率僅68% ，代表一個月內有32%的新人陣亡，而六個月內則陣亡41%的新人。500人以上公司雖然一個月新人留任率為最高(75%)，但六個月新人留任率則下滑到63% 。

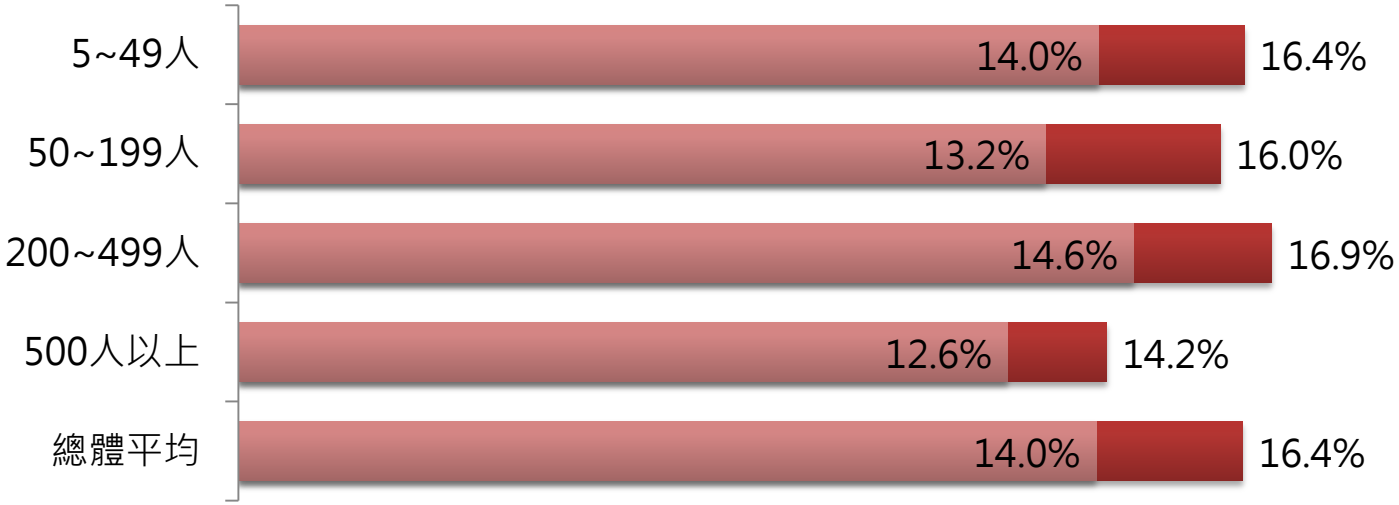


資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查

離職率

總離職率以500人以上企業最低，而自願性離職率亦為500人以上企業最低， 其次為50~199人的公司。

➢ 2013年各規模離職率指標



■ 總離職率 $= \dfrac{\text{2013年總離職人數}}{\text{（年初人數＆年底人數）/2}}$

■ 自願性離職率 $= \dfrac{\text{2013年自願離職人數}}{\text{（年初人數＆年底人數）/2}}$

資料來源：2014人資關鍵作業及績效指標(F.B.I.)調查