



資歷架構
Qualifications
Framework



HR

人力編配及勞動力持續性



人力資源管理行業培訓諮詢委員會
Human Resource Management
Industry Training Advisory Committee

香港資歷架構

人力資源管理

《能力標準說明》為本教材套

人力編配及勞動力持續性培訓指南

2025 年 5 月

貢獻者名單

衷心感謝一群經驗豐富的人力資源專業人員，他們為教材套的內容和練習貢獻了寶貴的經驗、觀點、評語和意見。當中包括不記名的受訪者，他們來自資訊科技、工程、電訊和醫療保健行業，並在管理崗位上擁有十多年的人力資源工作經驗。特別感謝以下人士貢獻額外的時間參與焦點小組討論（按機構名稱的英文字母順序排列）： -

- ★ 創興銀行，人力資源業務夥伴團隊總監
- ★ 香港浸信會區樹洪伉儷康復護養院有限公司，人力資源及行政經理，Frances LUK 女士
- ★ 香港人力資源管理學會，培訓服務高級經理 Raphael LOK 先生
- ★ 金城集團人力資源總監，Julius LUI 先生
- ★ 一家專業服務公司的人力資源經理

目錄

	頁
第 1 章 引言	1
第 2 章 課題與表現要求的對照	2
第 3 章 應用和涵蓋範圍	6
3.1 目標使用者（即導師）	6
3.1.1 對導師的建議資歷及經驗	6
3.1.2 對學員的建議要求、過往資歷及經驗	6
3.1.3 建議的導師與學員最佳比例	7
3.1.4 培訓行政指南	7
3.2 教材套內容的結構	7
3.3 對學員的整體預期學習成果	8
第 4 章 培訓方法	9
第 5 章 對能力單元培訓內容的建議	10
5.1 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）	10
5.1.1 此能力單元的預期學習成果	10
5.1.2 培訓內容	10
簡介	10
5.1.2.1 人力編配及勞動力持續性概況	11
5.1.2.2 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素	12
就業市場資訊	13
5.1.2.3 就業市場資訊概況	13
5.1.2.4 就業市場資訊來源	13
5.1.2.5 定量就業市場資訊	14
5.1.2.6 定質就業市場資訊	16
勞動力資訊	19
5.1.2.7 勞動力資訊概況	19
5.1.2.8 勞動力資訊來源	19
5.1.2.9 定量勞動力資訊	20
5.1.2.10 定質勞動力資訊	23
整合來自就業市場和勞動力的資訊	26
5.1.2.11 從綜合資訊獲得的啟發	26
5.1.3 推薦培訓課堂規劃	29
5.1.4 推薦課堂活動	30
練習 1 – 獲取就業市場資訊	31
練習 2 – 市場資訊解讀	34
練習 3 – 勞動力報告的解讀	37
練習 4 – 「從策略到行動」小測試	39

練習 5 – 迷你個案	42
5.1.5 課題評核	44
5.1.6 附加學習材料	47
5.2 進行減輕或減少人員風險的必要行動（編號：107077L4）	48
5.2.1 此能力單元的預期學習成果	48
5.2.2 培訓內容	48
簡介	48
5.2.2.1 人才管理及繼任計劃概況	49
5.2.2.2 人才管理及繼任計劃的價值	50
人才管理及繼任計劃的主要元素	51
5.2.2.3 人才策略及規劃	52
5.2.2.4 能力架構	52
5.2.2.5 關鍵職位	54
5.2.2.6 招募	55
5.2.2.7 績效管理	57
5.2.2.8 繼任計劃	58
5.2.2.9 學習及發展	60
5.2.2.10 員工投入度及挽留	62
5.2.2.11 整體薪酬福利	63
資訊來源	63
5.2.2.12 機構內部資訊	64
5.2.2.13 來自市場的資訊	64
5.2.3 推薦培訓課堂規劃	65
5.2.4 推薦課堂活動	66
練習 6 – 內部和外部招聘的利弊	67
練習 7 – 人力資源主任的能力	69
練習 8 – 識別關鍵職位	72
練習 9 – 績效管理系統欠佳的風險	74
5.2.5 課題評核	76
5.2.6 附加學習材料	79
5.3 完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作（編號：107078L4）	80
5.3.1 此能力單元的預期學習成果	80
5.3.2 培訓內容	80
簡介	80
5.3.2.1 業務持續性發展計劃概況	81
5.3.2.2 業務持續性發展計劃的價值	82
業務持續性發展計劃的主要元素	82
5.3.2.3 業務影響分析（六個步驟中的第一個步驟）	83

5.3.2.4	業務持續性發展團隊（六個步驟中的第二個步驟）	85
5.3.2.5	溝通（六個步驟中的第三個步驟）	86
5.3.2.6	培訓（六個步驟中的第四個步驟）	88
5.3.2.7	恢復業務（六個步驟中的第五個步驟）	90
5.3.2.8	測試、更新和文件存檔（六個步驟中的第六個步驟）	91
	資訊來源	92
5.3.2.9	機構內部資訊	92
5.3.2.10	來自市場的資訊	93
5.3.3	推薦培訓課堂規劃	93
5.3.4	推薦課堂活動	95
	練習 10 – 關鍵人力資源職能	96
	練習 11 – 業務持續性發展團隊的角色和責任	99
	練習 12 – 針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂	102
	練習 13 – 消防演習文件存檔	104
5.3.5	課題評核	107
5.3.6	附加學習材料	110
第 6 章	後記	111
6.1	專業人脈	111
6.1.1	內部人脈	111
6.1.2	外部人脈	112
6.1.3	虛擬人脈	112
6.2	人力資源的思維及態度	113
第 7 章	整體評核	115
7.1	選擇題	115
7.2	短答題	118
7.3	長答題	119
7.4	試題答案	121
7.5	長答題評分準則	122
7.6	評核準則	123
	參考資料	125
	附錄	127

第1章 引言

教材套以《能力標準說明》為基礎，其學習及評核材料取材自與工作崗位及職能對應的能力單元。這些能力單元的表現要求為教材套的學習成果。學習和評核材料與學習成果相對應。課程內容根據特定的學員特徵、學習模式及評核方法而開發，可作為培訓單元設計的參考。

本教材套概述培訓單元的基本元素，使用以下三個能力單元，這些能力單元被視為人力資源、人才管理及勞動力風險管理職業資歷階梯的核心能力：

- 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）
- 進行減輕或減少人員風險的必要行動（編號：107077L4）
- 完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作（編號：107078L4）

這三個能力單元可作為學習內容、評核指引和支援，以及參考資料的例子。它們示範培訓單元結構的設計，並提供對教學、學習和評核材料的建議。評核材料包括與學習內容相符的示例任務或活動、評核方法及情境、成果標準以及評分標準。

本教材套本身並不是一個完整的課程。企業及教育培訓機構如希望將其作為培訓單元開發的藍圖，應根據學習目標、對象及入學要求（如學歷和經驗等）調整相關的學習與評核內容。此外，建議使用者檢查並採用參考資料的最新版本，以確保其時效性、有效性及準確性。

任何參照本教材套編製的課程，如要獲得資歷架構認可，必須成功通過香港學術及職業資歷評審局或具備自行評審資格的院校的質素保證流程。

第 2 章 課題與表現要求的對照

本章展示三個表格，每個表格專注於一個能力單元，將教材套中的主要課題與此能力單元的預期學習成果進行對照。

下表展示教材套內容與各個能力單元的特定表現要求之間的關聯。類別和範圍 / 領域欄列明課題，相關的表現要求 / 預期學習成果以剔號標示。

表 1：課題與能力單元 107075L4 之表現要求的對照

能力單元							
名稱 ：收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊 編號 ：107075L4 應用範圍 ：收集各業務市場和司法管轄區的就業市場趨勢和影響僱傭問題的數據，並把它們轉化成有意義的資訊。此能力單元適用於把就業市場資訊收集流程，以及有關資訊對機構變化的影響之確定，成為風險管理的一個組成部分。 級別 ：4 學分 ：4	表現要求 / 預期學習成果						
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
	了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和影響（例如員工不安和不良的員工流失）	了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估	搜尋並採用新渠道（例如追蹤相關網誌、參與相關論壇和社群）去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	
類別	範圍 / 領域		課題對照				
一. 簡介	• 人力編配及勞動力持續性概況 • 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素		✓	✓			

能力單元							
名稱 ：收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊 編號 ：107075L4 應用範圍 ：收集各業務市場和司法管轄區的就業市場趨勢和影響僱傭問題的數據，並把它們轉化成有意義的資訊。此能力單元適用於把就業市場資訊收集流程，以及有關資訊對機構變化的影響之確定，成為風險管理的一個組成部分。 級別 ：4 學分 ：4	表現要求 / 預期學習成果						
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
	了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和影響（例如員工不安和不良的員工流失）	了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估	搜尋並採用新渠道（例如追蹤相關網誌、參與相關論壇和社群）去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	
類別	範圍 / 領域	課題對照					
二. 就業市場資訊	- 就業市場資訊概況 - 就業市場資訊來源 - 定量就業市場資訊 - 定量就業市場資訊的形式 - 定量就業市場資訊的解讀 - 定質就業市場資訊 - 定質就業市場資訊的形式 - 從定質就業市場資訊獲得的啟發	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 勞動力資訊	- 勞動力資訊概況 - 勞動力資訊來源 - 定量勞動力資訊 - 定量勞動力資訊的形式 - 定量勞動力資訊的解讀 - 定質勞動力資訊 - 定質勞動力資訊的形式 - 從定質勞動力資訊獲得的啟發	✓	✓	✓	✓	✓	✓
四. 整合來自就業市場和勞動力的資訊	從綜合資訊獲得的啟發	✓	✓		✓	✓	

表 2：課題與能力單元 107077L4 之表現要求的對照

能力單元								
名稱 ： 進行減輕或減少人員風險的必要行動 編號 ： 107077L4 應用範圍 ： 減少與風險管理及業務持續性相關的人員風險。此能力單元適用於讓部門代表參與業務流程複檢，以及業務持續性和人員風險概況的維繫。 級別 ： 4 學分 ： 4		表現要求 / 預期學習成果						
		職務範圍的知識		應用及流程				行為及態度
		就風險管理及業務持續性，了解人才管理及繼任計劃策略之重要性	了解機構內高潛力的員工 / 繼任人的潛能、工作表現和就緒程度	與部門代表協調，檢視業務流程，並就機構的業務營運和未來發展，識別各階層的關鍵職位	確認每一個主要職位的工作要求、能力和工作表現標準	保持工作表現管理系統有效運作，以識別和留住高潛力的員工和繼任人	定期更新人才庫	與市場上識別和發展高潛力的員工 / 繼任人的最佳實務作對照分析，並在適當時採納
類別	範圍 / 領域	課題對照						
一. 簡介	- 人才管理及繼任計劃概況 - 人才管理及繼任計劃的價值	✓	✓					✓
二. 人才管理及繼任計劃的主要元素	- 人才策略及規劃 - 能力架構 - 關鍵職位 - 招募 - 績效管理 - 繼任計劃 - 學習及發展 - 員工投入度及挽留 - 整體薪酬福利	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 資訊來源	- 機構內部資訊 - 來自市場的資訊	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

表 3：課題與能力單元 107078L4 之表現要求的對照

能力單元												
名稱 ：完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作	表現要求 / 預期學習成果											
	職務範圍的知識		應用及流程								行為及態度	
	了解業務持續性發展計劃之重要性，以應付業務中斷或緊急情況（例如辦公室發生火災、網絡連繫發生故障）	了解業務持續性發展計劃的主要元素	確認業務持續性發展計劃需要處理的潛在問題、威脅或風險	檢查對維持業務運作至關重要的主要職能	完成人手和後備人員清單，以在緊急情況下填補關鍵職位	完成硬件設備清單（例如關鍵設備 / 文件 / 臨時營運設施），並確定在業務中斷或緊急情況下，最有效取得這些硬件設備的方法	為業務持續性發展計劃委員會 / 成員，提供充足的培訓和支援	與相關員工溝通他們在業務持續性發展計劃中的角色和責任，並讓所有員工易於取得業務持續性發展計劃文件	聯絡相關部門（例如客戶服務部、資訊科技部、保安部）提名代表加入業務持續性發展計劃委員會	保持所有人力資源服務供應商的最新紀錄，並適時向業務持續性發展計劃委員會 / 成員提供必要的人力資源資訊和定期更新	定期與所有員工溝通業務持續性發展計劃，尤其是關於緊急疏散程序	
編號 ：107078L4												
應用範圍 ：完成並溝通業務持續性發展計劃，使人力資源業務無間斷。此能力單元適用於通過已備妥的業務持續性發展計劃文件，讓所有員工易於存取，以保持人力資源業務順利運作。業務持續性發展計劃包含了有助機構舒緩風險，以及在意外中斷或緊急情況下仍可保持業務的管治架構及實施方法。												
級別 ：4												
學分 ：4												
類別	範圍 / 領域	課題對照										
一. 簡介	- 業務持續性發展計劃概況 - 業務持續性發展計劃的價值	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
二. 業務持續性發展計劃的主要元素	- 業務影響分析 - 業務持續性發展團隊 - 溝通 - 培訓 - 恢復業務 - 測試、更新和文件存檔	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 資訊來源	- 機構內部資訊 - 來自市場的資訊	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	

第3章 應用和涵蓋範圍

本教材套涵蓋人力資源管理界別的三個能力單元均具備跨行業的特性。本教材套旨在提供一套適用於大多數行業基礎教材的內容材料。然而，這些內容並非鉅細無遺，使用者應按照個別行業的具體需求，對部分培訓內容作出調整和配合。

3.1 目標使用者（即導師）

3.1.1 對導師的建議資歷及經驗

本教材套旨在為培訓機構和院校提供在人力資源課程教授人力編配及勞動力持續性課題時的基礎材料。在內部培訓中，如果人力資源主任人數不足以進行團體培訓，工作坊可由內部的學習及發展職能的導師、人力資源經理或資深主任負責主持，以小組或個別形式進行培訓。

對於培訓機構和負責學習及發展的內部培訓，建議導師應具備以下資歷： -

- 具備相當於資歷級別第五級或以上的資歷，並須具備及
 - 最少三年人力資源培訓經驗；或
 - 最少五年的人力資源職能實務工作經驗。

對於由人力資源經理或資深主任主持的內部培訓，建議具備以下資歷： -

- 至少七年的人力資源職能實務工作經驗；或
- 具備相當於資歷級別第五級或以上的資歷，及
 - 最少五年的人力資源職能實務工作經驗。

在所有培訓情況下，導師開班時需確保課程內容符合最新法規和市場慣例的準確性和適切性。

3.1.2 對學員的建議入學要求、過往資歷及經驗

本教材套屬資歷級別第四級。由培訓機構和院校提供的培訓，學員通常與其他現職人力資源的從業員或對人力資源崗位感興趣的人員同班。為促進有效學習，建議入學要求如下： -

- 香港中學文憑考試五科成績達第二級或以上，包括英國語文及中國語文或同等學歷；或
- 完成資歷級別第三級相關學科的認可資歷；或
- 具備兩年相關工作經驗。

對於參與內部培訓的學員，因他們已為機構員工，故上述入學要求並不適用。如果內部學員具備一至兩年的人力資源工作經驗或曾修讀人力資源相關的短期課程，將較容易理解課程內容。

3.1.3 建議的導師與學員最佳比例

培訓班的理想比例是一名導師對十六至十八名學員。這個比例為學員提供充足的機會進行交流，並學習不同公司或行業的實踐經驗。同時，此比例讓導師易於安排小組活動，並在不同活動中調配小組成員，以便學員在每個活動中能夠彼此認識和合作。

如果學員人數超過十八名，培訓機構可考慮增聘額外的導師。此學員人數少於十六名，則由培訓機構決定是否開此課程。一般建議的導師與學員比例為一名導師對十六至十八名學員，但實際比例可因應導師帶領類似培訓班的經驗而有所調整。

若在只有一或兩名學員的內部培訓中，導師與學員的比例不再是關鍵。在這種情況下，導師需鼓勵學員分享過往經驗或提出問題。

3.1.4 培訓行政指南

在籌備培訓時，建議使用以下設施和材料： -

- 為公開課程預訂課室
- 為內部個人或小組培訓預訂設有適當活動空間的小型培訓室或會議室
- 投影設備 / 轉接線（用於投放螢幕或顯示器）
- 在培訓前為學員備妥學員指南副本
- 預先製作計分板（白板紙或投影片）
- 網絡連接

3.2 教材套內容的結構

本教材套涵蓋三個能力單元，每個單元均可以單獨使用，內容包括人力資源相關課題和流程的概況，隨後是各個課題和流程的詳細介紹。「後記」章節探討其他有助於提升人力資源專業水平的課題，並促進所學知識在專業環境中的實際應用。培訓課程設計者可以參考此結構來開發培訓工作坊。

此內容結構旨在幫助學員先了解整個流程，再深入細節，以促進更有效的學習。了解流程概覽是學習過程的重要一環，可能會超出學員現有的工作範圍。認識流程背後的原因及細節可以更好地激發學員持續學習的動力，並加強他們在主任或以上職級的人力資源崗位的主人翁意識，特別是在人力規劃及編配相關工作。

培訓課程設計者亦可參考培訓方法章節。該章節簡介了建議的學習總時數，包括課堂培訓及自修。每個能力單元均附有一個推薦培訓課堂規劃，作為培訓課程設計者調整使用的基礎。整個教材套共有十三個推薦課堂活動涵蓋三個能力單元，這些活動可用於學習及整體評核。課程最後還提供一個涵蓋三個能力單元的整體評核，以評估學員對培訓內容的理解。另備有一套投影片以供導師參考之用。

3.3 對學員的整體預期學習成果

使用本教材套完成三個能力單元的學習後，學員將能夠：

- 識別能提供相關資訊來源的網絡（例如：專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構）以獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題；
- 識別就業市場變化對機構的影響；
- 夥伴部門代表實施業務流程複檢，識別和進行減輕或減少人員風險的必要行動；
- 參照優秀人才管理及繼任計劃策略，為每一個主要職位進行工作要求、能力和工作表現標準之識別；
- 實施定期複檢，並更新機構的人才庫；
- 為在業務中斷或緊急情況下有效協調，建立中央資訊和資源（例如彙編人手清單和資源清單）；及
- 與業務持續性發展計劃委員會 / 成員保持雙向溝通，從而實施業務持續性發展計劃，以保持人力資源業務順利運作（例如培訓）。

第 4 章 培訓方法

導師需要透過講授和課堂活動來幫助學員擴闊視野，從過去到現在和未來，同時考慮內部和外部環境。這有助學員在專注於特定任務之前對相關人力資源職能有全面的了解。為此，建議採用以下學習方法。

三個能力單元共計 12 個學分。學員獲得這三個能力單元所需的總學習時間為 120 小時。導師可以將學習時間分配在課堂培訓、自修、研究，以及評核活動中。每種學習方法所佔的時間比例視乎學員的背景和經驗。表 4 提供了一種方式作為參考。導師需向學員強調在工作中學以致用對於持續學習的重要性，並鼓勵學員向其經理徵求回饋，包括對於他們所獲的指導。

表 4：培訓模式的參考

學習模式	建議時數	範圍
課堂培訓	36 小時	● 導師演示和討論 ● 具有學習評核作用的課堂活動 ● 整體評核
自修	84 小時	● 課堂培訓前的準備 ● 溫習課堂培訓涵蓋的內容 ● 重溫自己的筆記、評核結果和導師評語，以鞏固理解 ● 瀏覽「附加學習材料」中的閱讀資料和視頻連結，以進一步深入了解相關課題 ● 透過閱覽「附加學習材料」下的「實用連結」中的資訊，搜尋相關科目或特定課題的其他參考資料，以進行與課題相關研究，從而加深對特定課題的理解

除了課堂培訓外，本教材套還包括附加學習材料清單和學員指南，以幫助學員自修並進一步了解各個課題。表 4 提供一種包含這些元素的學習方式，並附上各元素的建議時間分配以供參考。

第 5 章 對能力單元培訓內容的建議

本教材套提供三個能力單元的內容，作為培訓機構、院校以及內部人力資源或培訓人員的基礎材料，以開發有關人力編配及勞動力持續性課題的課程。第一個能力單元 107075L4 探索就業市場和人力資源資訊的收集，使學員能夠分析和了解就業市場及勞動力需求的動態。能力單元 107077L4 則將重點放在機構內減輕或降低人員風險的行動上，涵蓋人才管理及繼任計劃的主要元素。最後，能力單元 107078L4 深入研究業務持續性發展計劃，以確保人力資源運作暢順。

5.1 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）

5.1.1 此能力單元的預期學習成果

本節旨在通過收集和解讀就業市場及勞動力資訊的重要課題，幫助學員實現以下成果。完成本節後，學員將能夠：

- 了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性；
- 了解各種提供就業市場趨勢資訊來源；
- 與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢；
- 收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響；
- 把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估；及
- 搜尋並採用新渠道去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題。

5.1.2 培訓內容

簡介

人力編配及勞動力持續性對機構至關重要。人力編配是尋找和僱用具備適當資歷和經驗的合適人選以填補職位的過程。一支能幹的員工隊伍需要所有職位由最合適的人員擔任。人力編配不僅僅是要具備一支員工隊伍，還需要持續的積極管理，以確保機構能夠在任何意料之中和意料之外的業務狀況下持續運作。

資訊和數據是有效人力編配及勞動力持續性的主要工具之一。定量數據和定質資訊經過適當分析後，能為人力編配及勞動力風險管理提供寶貴的啟發。

此能力單元著重於收集和解讀就業市場資訊和數據。然而，數據分析需要考慮機構的具體情況，以得出對機構有意義和具體的見解。因此，此能力單元亦會討論有關機構和勞動力的內部資訊和數據，從而令資訊和數據具有意義。

修讀此能力單元的學員通常擔任人力資源崗位，為人力編配流程及相關的勞動力管理活動提供支援。他們在各種人力編配流程中的職責例子包括：準備招聘啟事、協調甄選流程、安排入職活動、保存員工培訓紀錄、提供諸如安排會議和面試的一般行政支援，以及處理文書工作和文件存檔。具體職責可能因業務性質、機構規模和人力資源部架構而有所不同。

就收集和理解就業市場及勞動力資訊方面，以下是人力資源主任及擔任類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 從各種渠道收集相應的市場資訊
- 在系統及 / 或其他紀錄中保存準確和最新的員工紀錄
- 擔任人力資源系統、人力資源應用程式及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要生成及 / 或準備報告
- 更新內聯網上的人力資源頁面
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單

此能力單元所涵蓋的內容範圍比學員在擔任人力資源崗位上的具體職責更為廣泛。目的是透過全面理解課題及其相關流程來促進學習，提高績效並增強積極性。此外，全面理解旨在幫助學員的職業發展。

導師可以使用各節的討論內容作為**基本材料**，幫助學員了解資訊和數據的重要性，以及如何在工作中應用以支援有效的人力編配及勞動力持續性。導師或許需因應工作坊中學員所屬的不同行業調整內容並提供相關例子。

5.1.2.1 人力編配及勞動力持續性概況

人力編配是以具備資格的人員填補職位的過程，對機構至關重要，當中涉及規劃、招聘、甄選、配置、培訓和晉升。由於員工流失和各種影響勞動力的情況，人力編配是一個反復出現的過程。例如，新冠肺炎疫情正是一個需要有效人力編配管理卻不可預見的情況。招聘受混合工作安排等市場趨勢的影響，因此了解這些趨勢對於有效的勞動力風險管理非常重要。總體而言，了解人力編配流程和勞動力持續性議題對於學習風險管理至關重要。

5.1.2.2 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素

有效管理勞動力風險對於人力編配及維持勞動力持續性至關重要。妥善應對風險對於符合法規要求和取得業務成績都是必要的。風險管理涉及辨認潛在風險情況並採取行動解決或預防問題發生。勞動力風險包括勞工問題、員工申訴和投訴、僱傭糾紛，以及勞動力嚴重短缺。有效的風險管理對於減低僱傭問題影響機構成功和業務成果的可能性非常重要。

例如，高流失率會擾亂工作流程，並導致機構知識流失。勞動力的技能短缺會導致產品質素下降、修復性工作增加，並可能損害機構商譽。在建築、醫療保健和餐飲服務等行業，有效的健康與安全風險管理尤其重要，因為在這些工作場所發生的問題可能導致工傷和法律責任。消極的工作環境和文化會影響機構內部的團隊合作和創新，從而削弱其在市場上的競爭力。所有這些問題都可能對機構吸引人才的能力造成負面影響，並危及勞動力持續性。

勞動力風險可能源自內部或外部因素。以下是一些勞動力風險的因素：－

- 資源和流失率－人才的招聘、挽留和投入度，相關技能，及關鍵職位的繼任計劃的問題
- 績效和生產力－由於技能短缺、曠工、員工投入度低和福祉而導致的問題
- 新員工的入職流程－由於新員工在適職期的體驗不佳而導致的高流失率和頻繁招聘的問題
- 健康與安全－與職場健康與安全、員工身心健康相關的問題
- 勞動力數據和科技－資訊安全和資料隱私的問題
- 合規與法規－滿足目前和新的行業規則以及勞工個案的問題
- 社會和工作環境－工作慣常做法和文化，以及社會事件導致影響的問題

來自勞動力的風險也可能與工作壓力、工作量繁重、流失率高、人員衝突及投入度低、員工關係不佳等較軟性的問題有關，所有這些問題如果處理不當，都可能對機構的成功產生負面影響。工作安排上的變化，例如遙距工作和混合工作模式等帶來新的風險因素，例如溝通失效和更嚴重的投入度問題。有效的風險管理可以解決問題、預防問題，甚至提升機構績效，保障員工福祉，為僱主品牌和機構商譽增值。

導師可以引導學員討論，在各行業中（尤其是學員所屬的）上述風險因素導致的問題。在討論中，導師可以**強調**這些風險因素的**變化特性**，並強調持續觀察**內部和外部就業市場趨勢**的重要性，以解讀各種變化對機構的潛在影響。同樣，導師也應強調時刻留意對**就業相關條例和特定行業法規變化**，所有這些變化都會對勞動力和業務產生影響。

就業市場資訊

5.1.2.3 就業市場資訊概況

當今的挑戰在於管理龐雜的資訊。正確運用資訊至關重要。有效的人力編配及勞動力風險管理需要對就業市場有深入的了解。有關招聘趨勢、技能需求、法規和其他因素的資訊會影響人才招聘、挽留和日常勞動力管理。本節介紹就業市場資訊的來源和形式，以及如何將其解讀以應用於各種人力資源行動。

5.1.2.4 就業市場資訊來源

就業市場資訊可分為定量資訊和定質資訊。定量資訊通常採用報告、刊物、新聞和公告的形式。相比之下，定質資訊的形式較多樣化，而且未必有特定結構。這包括最佳實踐、個人經驗、回饋和其他形式的啟發。下面列舉一些最常見的資訊來源： -

- **人力資源專業團體**

例如： - 香港人力資源管理學會
- 香港人才管理協會

- **各行業專業協會**

例如： - 香港建造商會
- 香港零售管理協會
- 香港工程師學會

- **政府部門**

例如： - 政府統計處
- 勞工處
- 入境事務處

- **監管機構**

例如： - 地產代理監管局
- 證券及期貨事務監察委員會
- 強制性公積金計劃管理局

- **新聞媒體**

例如： - 電視網絡
- 報章
- 雜誌

- **顧問公司**

- 許多大型顧問公司透過其內部研究團隊或外部合作夥伴進行調查和研究

- **社交媒體**

- 社交媒體可以發布自己的報告並作為平台分享訊息，藉此發布報告或引用其他資訊來源的數字

細看數據形式和報告有助於學員在收集和解讀市場趨勢數據方面取得學習成果。

5.1.2.5 定量就業市場資訊

本節集中介紹解讀從各種來源收集所得的定量就業市場資訊。恰當分析和解讀數據對於實現幾個預期的學習成果尤其重要。

a. 就業市場定量資訊形式

來自上述來源的定量資訊是指以數字形式提供的資訊，下面是最常見的形式。許多組織和機構的網站通常設有「資源」、「新聞室」、「刊物」和「服務」等部分，可供取得這些報告。

導師可留意，本節末推薦的練習 1 要求學員從不同網上資源索取這些資訊。

- **調查和研究報告、刊物 –**

許多機構開展並發布有關就業市場的各種調查和研究報告。部分報告是免費的，部分需要付費，還有一些則可以透過訂閱獲取。例如：

- 香港人力資源管理學會就薪酬趨勢、薪酬水平、福利和員工意向等各種主題進行調查並出版報告。
- 政府統計處出版與就業市場相關的報告，例如「就業及失業」、「機構就業人數及職位空缺」等，也有按行業劃分的報告。
- 某網上刊登招聘廣告的平台在 2024 年初出版《2024 薪酬調查報告》。
- 香港零售管理協會出版《香港零售業人力資源報告 - 薪酬趨勢》。

- **新聞和公告 –**

資訊也可能以新聞報導和刊物中的具體數字形式出現，而非完整的統計報告。例如，與失業率相關的新聞報導標題，例如《南華早報》的「香港失業率降至 2.8%」和《彭博》的「2023 年香港招聘人數料回升，獎金下滑」。

某些報告會按年比較各項指標，並提供整體就業市場趨勢、方向和潛在問題的迹象。其他

報告則按行業提供詳細資訊。這些定量資訊能夠提供有意義的啟發，有助於機構辨識人力編配及勞動力管理的潛在風險，從而減低對機構的影響。因此，為使分析具有相關性和意義，掌握最新資訊至關重要。

導師可以引導學員分享他們近期閱讀或得知的相關資訊例子。來自不同行業的學員可以分享他們從各自途徑獲得的具體例子。分享無需過於詳盡，因為接下來的推薦課堂活動將需要更多學員的論點。此階段討論的目標在於提高學員的意識，並將內容與他們的工作情境連結起來。

推薦課堂活動

練習 1 – 獲取就業市場資訊

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

學員需識別其所屬行業專業協會、相關監管機構（如有）、以上列舉的每類資訊來源下的具體機構和可用資訊類型。學員可以透過網上搜索來了解這些協會的性質和背景、會員類別，以及這些機構提供的就業市場資訊。

b. 定量就業市場資訊的解讀

只有在被解讀為有意義的啟發、對機構有正面作用，並提醒機構潛在風險以及早採取行動時，就業市場資訊和數據才具有實際價值。美國人力資源管理協會（SHRM）網站上發布的一篇文章指出，就業市場數據能幫助人力資源從業員更好地理解新增崗位的趨勢和變化方向、人才供求情況，以及有關競爭力和工資的關鍵市場情報。

以下是數據解讀和報告中常見的一些相關術語： -

- **數據** – 原始數字，即簡單的隨機資訊
- **指標** – 結構化數據，例如試算表中的數據，具有規定的維度和層面，包括頻率、百分比、平均值等
- **分析** – 透過分析指標所得的洞察

導師可以將練習 1 中關於定量就業市場資訊的討論**銜接至**本節關於資訊和數據解讀的討論。強調時刻**關注就業市場**的重要性，以便學員了解市場環境，並能夠對迅速變化的市場環境做出及時反應。幫助學員將本節內容和課堂活動連結起來，以理解定量市場資訊與其角色、人力資源職能及機構之間的關聯。

協助學員識別和尋找**相關的市場報告**，特別是與其行業和業務相關的報告，**導師**可以鼓勵他們就定量資訊的潛在用途進行討論。在本節的後半部，將提供具體樣本讓學員進行研究。

在解讀數據時，必須考慮所關心的主題領域，例如經濟因素和特定行業細節。就業市場的主要關注領域包括勞動人口規模、勞動人口參與率、失業率、主要行業分布、平均流失率、主要行業流失率、平均工資水平和平均年薪增長率。

雖然掌握最新的定量資訊是必不可少的，但不能僅僅依賴最新的數據。透過分析目前和過往的數據，可以識別出有價值的模式、關係和市場趨勢的方向性指標，從而洞悉未來勞動力需求或風險。

某些市場報告會提供其調查結果的啟發。而在其他情況下，學員可能需要自行把以前的數據或報告進行比較。基於這些分析及時和早期行動，有助支持有效的人力規劃，並減輕可能影響機構成功和業務成果的潛在問題。

導師 可以將討論銜接至下一個推薦課堂活動，這是一個讓學員從各種數字報告中解讀出有意義資訊的練習。

推薦課堂活動

練習 2 – 市場資訊解讀

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

讓學員以小組形式，解讀報告樣本和數字資訊所傳遞的含義／訊息。樣本來自已經發布的文章、新聞、政府部門、專業機構和商業顧問公司。導師應盡力在培訓期間提供最新的報告。

5.1.2.6 定質就業市場資訊

本節集中介紹解讀從各種來源收集所得的定質就業市場資訊。恰當分析和解讀數據對於實現幾個預期的學習成果至關重要。

a. 定質就業市場資訊的形式

除了數據和報告外，還有大量非數字形式的就業資訊和市場資訊。

導師 可以引導學員回顧先前提及的就業市場資訊來源，並將解說焦點轉向下一節「定質資訊」。

除了定量資訊外，前面列舉的每個主要就業市場資訊來源也可能透過各種渠道和不同形式，直接或間接地分享與就業市場相關的資訊。這些資訊的一些常見渠道和形式包括：-

- **人力資源活動**

例如：- 計劃啟動儀式、師友計劃、特殊場合的晚宴

- **行業活動**

例如：- 股東大會、周年晚宴、頒獎典禮

- **刊物**

例如：- 業務通訊、期刊、對行業領袖的採訪

- **新聞和公告**

例如：- 研究報告發布、記者招待會、新修訂的或變更的就業相關條例公告

- **研討會和會議**

例如：- 年度會議、培訓課程和工作坊

- **帖文**

例如：- 文章、使命和價值觀聲明

- **招聘啟事**

例如：- 載於招聘啟事中的工作職責和要求所反映的市場趨勢

- **來自專業人脈的資訊**

例如：- 對就業市場趨勢的回饋和觀察

在會議和活動中，講者和嘉賓可能分享人力資源流程的實踐或從新計劃的心得。政府部門和監管機構通過新聞發布會宣布規則和法規的重大變更。律師事務所舉辦的研討會則分享勞工案例，以引起人力資源從業員的關注。專業協會出版的業務通訊提供有關行業市場趨勢的資訊以及行業規則的最新動態。

虛擬交流對於了解全球趨勢和新興價值至關重要。人工智能對就業市場的影響一直是備受討論的話題。最初，各界憂慮人工智能會取代人類並改變招聘方式。然而，隨著透過網上論壇和專家意見獲得更多資訊，討論的基調逐漸轉為正面。現在，人工智能被用於增強各種職務，例如自動化人力資源系統中的行政任務，從而釋放出更多時間和資源用於如應徵者搜尋和篩選的其他關鍵職能。總體而言，人工智能在競爭環境中展出招聘和挽留人才方

面的優勢。有關人工智能對就業影響的討論已經取得建設性的進展，突顯定質市場數據的價值。在快節奏的業務環境中保持消息靈通，必須積極投入至虛擬資訊流。

導師 可以分享更多 與學員所在行業相關的市場資訊 **例子**，並促進學員分享和討論他們的個人經驗。

b. 從定質就業市場資訊獲得的啟發

與定量資訊類似，定質資訊也需要轉化為有意義的啟發，才能為機構所用。然而，與數據和指標不同，定質資訊可能不會以具體的維度進行結構化或格式化。

導師 可以幫助 學員認識到定質資訊的價值 **不在於只是參與** 活動或粗略瀏覽刊物。這需要積極參與培訓和活動、運用批判性思維，以及進行深思熟慮的反思，以理解和內化資訊。此外，與他人分享和討論啟發可以激發新的觀點和更深入的理解。

除了直接資訊和訊息外，定質資訊可以嵌入各種形式，包括： -

- 從研討會和會議中獲得的個人學習
- 在會議、論壇和其他活動中，講者分享對主題的意見和評論
- 在實體或虛擬訪談中，行業領袖的論點和意見
- 公司內部和特定行業實踐的分享
- 來自刊物、新聞和公告中的行業或公司資訊
- 在各種職位空缺和職位要求中反映的市場趨勢
- 從會議和刊物的主題，以及主題所反映的全球趨勢
- 來自人才顧問的觀察和啟發

例如，工程協會可能邀請學者和從業員在其年度研討會上討論工程技術發展和行業應用。這可能揭示潛在的新招聘要求和員工學習需求。

在新聞出版社的媒體活動中，討論從印刷出版到數碼出版轉型所帶來的員工技能提升挑戰。隨著許多機構正在進行或計劃數碼化，這引發人們對勞動力潛在風險的思考。

相關政府部門可能發布公告關於集中介紹人才入境計劃的新變化。這對相關行業的機構在進行人力編配及勞動力管理時提供重要資訊。

雖然定質資訊可能無法如數據分析般可直接使用，但它有助於理解變化的動態，並深入了解其實際意義。因此，這些資訊無疑是人力編配及勞動力風險管理的重要參考。人力資源主任必須密切關注此類市場資訊，並與團隊成員分享和討論。

總而言之，專業人脈對於獲取更多定質資訊至關重要。有關專業人脈的進一步討論，請參閱**後記**中的專題部分。

勞動力資訊

5.1.2.7 勞動力資訊概況

為確保勞動力持續性，就業市場資訊和機構的內部勞動力資訊對於有效的人力編配及風險管理至關重要。在大數據和數碼化時代，勞動力分析已成為人力資源規劃和管理中不可或缺的部分。

如前所述，需要在機構的背景下，對就業市場資訊和數據進行分析才具有意義和價值。機構掌握勞動力數據的紀錄和人力規劃的資訊，它們共同為人力編配及勞動力持續性提供寶貴的啟發。

本節首先討論勞動力資訊和數據的來源和形式，然後進行解讀並得出啟發，以便應用於各種人力資源行動中。

5.1.2.8 勞動力資訊來源

與就業市場資訊一樣，勞動力資訊也可以分為定量資訊和定質資訊。最常見的勞動力資訊來源如下：－

● 人力資源系統－

- 例如：
- 各種人力資源管理系統、人力資源資訊系統，和配備不同職能模組（包括保存員工數據、績效管理評級和評語、發薪、休假管理、流失率等）的人力資本管理工具
 - 內部開發的員工數據和關鍵人力資源管理職能系統
 - 人力資源應用程式可以生成招聘相關指標的報告和分析，例如接獲的申請數量和填補空缺所需的時間

● 檔案與紀錄－

- 例如：
- 記錄離職面談、人才庫、盛事和活動參與人數等資訊的文件

- 員工調查結果、員工意見箱的意見、投訴和申訴紀錄
- **機構網站** –
 - 例如：
 - 向公眾開放的網站
 - 供內部使用的內聯網
- **員工大會** –
 - 例如：
 - 由行政總裁主持的機構員工大會
 - 由部門主管主持的部門員工大會
- **新聞和公告** –
 - 例如：
 - 年度報告、高層管理人員致辭
 - 給員工的訊息
- **社交媒體** –
 - 例如：
 - 業務或商品促銷訊息
 - 品牌訊息
- **員工** –
 - 例如：
 - 員工提供有關過往盛事和倡議的資訊和經驗
 - 未有記載入官方調查紀錄的員工和員工團體的聲音

5.1.2.9 定量勞動力資訊

a. 定量勞動力資訊的形式

定量和定質資訊均可從上述來源獲得。本節首先討論定量勞動力資訊的形式，然後介紹資訊的解讀。

定量勞動力資訊是指來自上述來源的數字資訊，可以採用多種形式（例如報告、紀錄、數字、分析）。

• **紀錄和報告** –

大多數機構都會掌握有關勞動力的基本和關鍵資訊，以及與人力資源運作相關的數字。

例如：

- 員工總數

- 人口統計數據（年齡、性別、種族和教育程度）
- 休假
- 發薪
- 獎金
- 加班時間
- 加班費用
- 流失率
- 職位空缺
- 績效評級

這些數字可以按各種維度進一步轉化為報告，包括按部門／職能／分公司／經銷點和管理結構的員工人數分布；按月份、部門、團隊來劃分的加班時間和加班費用；按部門、團隊等劃分的未休假天數。這些報告有助於確定勞動力需求和風險。例如，加班時間長可能反映資源短缺、工作結構及 / 或相關團隊的管理手法出現問題。這提醒人員須進一步了解並採取行動，以及早改善或解決問題。

其他報告包括招聘費用、各種員工調查報告、有關具體倡議和流程的回饋報告等。

部分使用先進人力資源系統的機構，能夠生成不同形式的報告和上述全部或部分定量資訊的即時儀錶板。大多數人力資源應用程式都能夠提供各種分析。其他公司可能會將此類數據保存在自行開發的系統或簡單的試算表中，並生成簡單的報告以供使用。

● 檔案中的數字 –

某些定量資訊是電子或紙本檔案中的具體數字。它們可能不是報告形式，但卻是人力資源管理的關鍵數字。例如，高層管理人員在員工大會上宣佈的業務目標、部門會議中分享的關鍵績效指標（KPIs）和目標與關鍵成果（OKRs）的數字、招聘合作夥伴名單和合約條款，以及培訓提供者和協議條款。

● 分析 –

可以進一步檢視和分析紀錄中的數字和報告，以獲得更深入的定量資訊。其中有些是基於目前和過往數字的預測和預報。例如，每月和每季流失率報告，提供年初至今的人員流失百分比和全年流失率預報。其他例子包括業務預測和加班費用預測。

學員可能負責管理這些紀錄並生成報告供人力資源高層管理人員之用。**導師**可以協助學員分享其機構中現有的數據類型和指標、生成報告的頻率，並就這些報告的使用及其

在整個流程中的相應角色進行全體討論。要向學員強調資訊的重要性，以及資訊在他們崗位上所作出的貢獻。

b. 定量勞動力資訊的解讀

適當解讀定量勞動力資訊對於機構至關重要。

- **目前數據揭示的需求和風險：** –

例如，流失數字可以揭示需要關注的重要需求和風險，可能包括：

- 處理特定崗位或團隊的高流失率
- 招聘以填補職位空缺
- 挽留辭職的高績效員工
- 訂定或重新訂定職位空缺的工作要求
- 檢視職位空缺的薪酬
- 檢查就業市場是否有合資格的應徵者

關鍵在於精準辨識人員流失及後續職缺究竟屬於常規性人力資源更替，抑或異常信號。高流失率會導致勞動力短缺，並對其他員工產生連鎖反應，因而影響士氣和僱主品牌。從各個維度分析流失率數據，例如時段、工作性質、組織架構、辭職原因和辭職人員的人口統計數據，可以提供進一步的理解並幫助識別模式和關係。

- **根據目前和過往數據的預測需求和風險**

此外，將過往數據與目前資訊結合進行分析，可以預測和預報未來的需求和風險。通過比較和對比較長時間的數據，機構可以確定需要關注的趨勢和指標。例如，將流失率與前期的報告時段或去年同期進行比較，分析季度和年度流失率，以及審視多年的流失率，可以提供有價值的啟發。

適當分析勞動力數據有助於辨識示警信號，例如人力資源短缺、招聘費用上升、某些職能的工作量加重、高流失率地區的潛在管理問題、對業務成果的負面影響，以及對員工士氣和僱主品牌的影響。採取適當行動可應付這些示警信號，例如積極招聘、薪酬和報酬檢視、挽留策略、文化倡議、鞏固入職流程和提升僱主品牌。

導師 可以協助學員分享他們的經驗和例子，從報告中識別問題及 / 或採取特殊行動來解決這些問題。將討論與以下推薦課堂活動銜接起來。

推薦課堂活動

練習 3 – 勞動力報告的解讀

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

本練習旨在讓學員辨識所提供的報告中所反映的模式和示警信號，然後討論如果不予理會可能對員工的潛在影響和風險，並考慮可採取的行動來管理或減低對機構造成的風險和影響。

導師需以行業常用的典型形式，預先準備特定行業的流失率報告。

5.1.2.10 定質勞動力資訊

a. 定質勞動力資訊的形式

機構中某些非常有用的資訊以非數字形式存在。**導師可以引導**學員回顧先前提及的**勞動力資訊來源**，並將解說焦點轉向下一節「定質資訊」。

所有常見的勞動力資訊來源都可能透過各種渠道和形式，直接或間接地包含有關機構和勞動力的非數字資訊。一些常見的資訊渠道和形式包括： -

- 內部溝通

例如： - 業務策略和價值觀聲明、業務更新、業務通訊、員工手冊和意見箱

- 錄影

例如： - 員工大會的錄影、外部各方對高層管理人員的採訪

- 回饋和評語

例如： - 員工調查和意見箱中的評語和意見；對倡議和盛事的回饋；從離職面談取得的回饋和評語

- 新聞和公告

例如： - 在員工大會、年度啟動會議、新聞發布會、年度報告和向公眾發布的公告

- 帖文

例如： - 營銷和建立品牌的帖文

- 來自內部人脈的資訊

例如：- 未記載入官方紀錄的員工觀察和回饋分享

機構網站和內聯網包含有關機構的目標和宗旨、長期追求的發展方向、價值觀和文化的資訊。高層管理人員通常會在訪談中闡明機構的願景、使命和價值觀。員工手冊會分享人員政策。帖文和公告提供有關主要機構活動和發展方向的最新資訊。

某些機構透過離職問卷收集離職資訊，並有系統地記錄在系統中進行分析。其他機構透過離職面談收集資訊，並記錄描述性意見以供檢討。此類資訊可能包括人員流失原因、新僱主名稱、薪酬增幅、對機構工作環境和做法的評語。

員工調查、意見箱、新流程、變動和一些機構活動以數字形式和定質評語收集員工的回饋。有時員工可能不會以書面方式分享所有意見，但會基於關係與同事和人力資源主任討論。

導師可以向學員講解，關注人力資源部以外乃至**整個機構**的資訊和活動的重要性。包括人力資源在內的所有職能，都旨在支援機構的業務目標。因此，了解機構以便提供符合其目標的必要支援至關重要。

學員可能會覺得閱讀機構策略和理解業務活動具挑戰性。**導師**可以使用以下推薦課堂活動，透過遊戲形式幫助學員更好地理解具體資訊。

推薦課堂活動

練習 4 – 「從策略到行動」小測試

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

本小測試旨在幫助學員減輕理解策略和價值觀等複雜主題的壓力。這旨在幫助學員識別重點，並將其與他們在人力資源的崗位和職責連結起來。

b. 從定質勞動力資訊獲得的啟發

與定量資訊類似，定質資訊需要轉化為有意義的啟發才能為機構所用。與數據和指標不同，定質資訊可能不會以具體的維度進行結構化或格式化。

導師可以幫助學員理解，機構中定質資訊的價值，需要與學員在工作上的角色和職責連結起來理解。這需要**主動性**去思考、檢視、有時還要詢問、分享和與他人討論，從而更好地理解並激發啟發。

除了明確的資訊和訊息外，定質資訊還可以透過各種形式傳遞，包括： -

- 高層管理人員在員工大會和訪談中的口頭表達
- 回饋和調查中反映的一致模式或關注
- 從培訓和員工活動中獲得的個人學習
- 同事分享的論點和啟發
- 基於內部溝通對機構發展方向的觀察
- 營銷和促銷通訊中反映的機構優先事項的變化

例如，高層管理人員在年度啟動會議上談到轉型的重點。這提供了對所有職位空缺的人力編配計劃和對應徵者的要求的啟發。

如果離職面談中普遍對工作環境持負面評價，可能反映需要研究企業文化、管理者做法、辦公室設置和其他相關領域。

新員工在入職活動或新員工論壇的茶歇時間分享他們的觀察和意見。在入職後第一個月內採取適當行動回應新員工的回饋，可以預防潛在人員流失並提高員工滿意度。這些回饋還可以為同化和員工投入度計劃等提供寶貴的意見。

有些員工在談論新倡議時所分享的感受，並得到其他人的共鳴。這些可以作為調查收集到的回饋的額外參考資料。

此類資訊可能無法從正式調查中獲得，但可以在機構中造成莫大影響。這些通常只可透過非正式渠道進行分享和交流。

導師需要向學員強調，此資訊可能並不結構化或完整，但可能具有啟發性。因此，可以視這些資訊為正式收集所得的資訊的**補充參考資料**。

整合來自就業市場和勞動力的資訊

5.1.2.11 從綜合資訊獲得的啟發

為了有效地編配人力和管理勞動力風險，應考慮內部和外部因素。分析就業市場數據、內部勞動力指標和定質資訊。外部數據提供對內部情況的啟發。根據市場基準解讀內部數據可以增加意義。例如，將流失率與市場平均水平進行比較。當市場趨勢表明需求增加和人才短缺時，應視流失率為正常水平。

在解讀數據時，不要局限於現況，還要包括過往資訊。綜合過往數據有助於識別其他指標。這種方法可以預測和預報未來的勞動力需求和風險。

綜合外部市場數據和內部勞動力數據，能讓使人力資源部作出數據驅動的決策，並預測未來的需求和行動。結合這些數據來源有助於深入了解人才趨勢、行業動態和內部勞動力的變化。這種整體觀有助於人力資源部預測未來的人才需求，識別技能差距，並主動調整策略行動以滿足這些需求。這使人力資源部能夠就招募、發展計劃和繼任規劃作出明智的決策，確保機構為未來的挑戰和機遇做好充分準備。

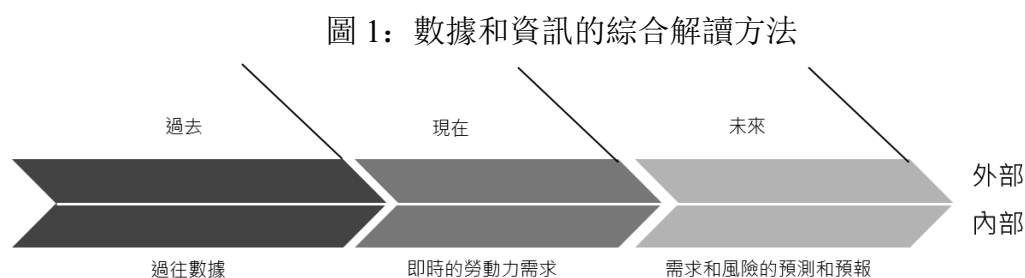


圖 1 說明透過分析過往及目前與就業市場和勞動力相關的數據，來解讀數據和資訊的綜合方法。這種分析有助於識別可以揭示未來的勞動力需求和潛在風險的模式。

以下是從就業市場及勞動力資訊中閱讀和解讀到的一些例子，這些例子能夠確定需要關注的領域，並促進採取適當行動來緩解問題。

案例情境 1

勞動力資訊：

- 機構的策略是數碼化轉型，並且正在擴充數據分析部
- 該機構有不少職位空缺
- 業務管理人員重申員工需具備數據分析技能，以滿足日益複雜的報告和分析的需求

- 所有新員工均需具備數據分析能力及 / 或相關經驗，以履行泛函分析的職責
- 幾乎所有職位空缺都加入數據分析能力要求

就業市場資訊：

- 就業市場數據顯示，對具有數據分析培訓和經驗的人才的需求殷切
- 獵頭公司顧問表示，即使是中級職位，將薪酬待遇與應徵者進行配對亦面臨挑戰

綜合資訊的潛在關注領域：

- 由於爭取應徵者的競爭激烈，預計招募時間會較長
- 需採取主動措施挽留數據分析人員和具有相關能力的員工，尤其是繼任計劃中的人才
- 需要提供較高薪酬來吸引獲選的應徵者
- 需要提高篩選和甄選流程效率

案例情境 2

勞動力資訊：

- 內部報告反映財務、會計和業務分析職能的人員流失呈上升趨勢
- 招聘接替者存在挑戰，申請數量較少，且大多數申請不符合工作要求
- 人力資源業務夥伴聽聞相關部門及單位存在工作量大和工作時間長的問題

就業市場資訊：

- 近期各招聘網站上發布了許多財務分析的職位空缺
- 本地大學刊物顯示相關學科的新生入學人數較少
- 政府統計處的報告反映，過去幾年某些年齡層的人口不斷減少，而且過去十年出生率持續下降

綜合資訊的潛在關注領域：

- 應制定挽留計劃，並採取行動挽留相關職能的員工，尤其是針對繼任計劃中的人才
- 由於人力資源短缺，應檢視短期工作安排的必要性
- 需要檢視相關職位的薪酬
- 應進行職位分析，以精簡相關任務與角色
- 應加強讓員工投入的行動

- 需實施發展規劃來培養內部人才

案例情境 3

勞動力資訊：

- 保健員和護理員的流失率一直居高不下，還有兩個登記護士職位空缺超過九個月
- 離職面談反映辭職的主要原因是工作量大和工作壓力

就業市場資訊：

- 從人口老化和新聞媒體報告來看，安老院舍對擔任各種職務的護理員的需求與日俱增
- 政府統計處的報告反映醫療保健行業資源短缺
- 入境事務處宣布推出「院舍輸入護理員特別計劃」

綜合資訊的潛在關注領域：

- 機構應全面了解「特別計劃」的申請資格及詳情
- 機構應檢視其人力編配計劃，以解決保健員和護理員的高流失率和職位空缺問題，並考慮參與「特別計劃」
- 機構應檢視其預算，以配合任何必要的變化（例如增加薪酬或福利）來提高員工挽留
- 機構應認真考慮參與「特別計劃」

導師應注意，以下課堂活動是就業市場及勞動力資訊**內容的整合**。

推薦課堂活動

練習 5 – 迷你個案

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

為學員提供一個與餐飲集團的前線人力編配和潛在勞動力風險相關的簡短情境，以討論需要收集來進行分析的相關數據和資訊。

導師應注意，在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，導師可引導學員參考第 5.1.6 節中的**附加學習材料**，以便延伸閱讀。

5.1.3 推薦培訓課堂規劃

以下培訓課堂規劃適用於共計 12 小時、為期 1.5 天的培訓工作坊。這亦可靈活地分為三個部分，每部分 4 小時，安排在不同時段內進行。培訓最後部分預留時間進行本能力單元的評核。這安排適用於每個能力單元單獨進行培訓，或希望在培訓後對本能力單元進行評核的時候。另外，亦可選擇在完成三個能力單元的所有培訓後進行整體評核。

導師可以根據課堂規模、學員的學習需求和其工作要求來調整規劃。

表 5：能力單元 107075L4 的推薦培訓課堂規劃

持續時間	學習活動	培訓內容
40 分鐘	- 導師簡介 - 相互了解 - 導師講解	- 人力編配及勞動力持續性簡介 - 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素
120 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 1 – 獲取就業市場資訊 - 小組分享 - 解說	- 就業市場資訊概況 - 就業市場資訊來源 - 定量就業市場資訊 - 定量就業市場資訊的形式
90 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 2 – 市場資訊解讀 - 小組分享 - 解說	定量就業市場資訊的解讀
40 分鐘	- 導師講解 - 全體討論	- 定質就業市場資訊 - 定質就業市場資訊的形式 - 從定質就業市場資訊獲得的啟發
120 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 3 – 勞動力報告的解讀 - 小組分享 - 解說	- 勞動力資訊概況 - 勞動力資訊來源 - 定量勞動力資訊 - 定量勞動力資訊的形式 - 定量勞動力資訊的解讀
100 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 4 – 「從策略到行動」小測試 - 小組分享 - 解說	- 定質勞動力資訊 - 定質勞動力資訊的形式 - 從定質勞動力資訊獲得的啟發
30 分鐘	- 導師講解 - 全體討論	整合來自就業市場和勞動力的資訊

持續時間	學習活動	培訓內容
		從綜合資訊獲得的啟發
100 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 5 – 迷你個案 - 小組分享 - 解說	專業人脈 - 內部人脈 - 外部人脈 - 虛擬人脈
20 分鐘	- 導師講解 - 全體討論	人力資源的思維及態度
60 分鐘	能力單元評核	從整體評核中選取相關的選擇題、短答題和長答題

表 5 作為參考之用的培訓規劃，列舉培訓內容重點和相應的培訓活動。分配給每個課題的時間只是估算而已，導師可以根據課堂規模和學員的情況進行調整。

5.1.4 推薦課堂活動

這些練習為小組活動形式，最佳小組人數會根據練習的性質而有所不同。對於重視個人參與的活動，建議將二至三名學員分成一組，以確保每名學員都有充分參與的機會。相反，需要分工和多方面論點的練習則將四至五名學員分成一組，從而促進豐富的討論和獲得多樣化的觀點。學員也可以單獨或兩人一組進行小班內部培訓。

所有練習均設有評分制度，以評核學員對能力單元的理解。課題評核的後續部分提供更多資訊。活動的小組分數可以加強團隊合作，並增加練習的趣味。

練習 1 – 獲取就業市場資訊

- 學員可以單獨或兩人一組填寫以下表格中「機構名稱」和「就業市場資訊類型」欄的內容。如果以大組授課，導師可將其調整為最多三名學員一組。若將三名以上的學員分組進行本練習，可能會限制每名學員的參與度。
- 導師可以準備以下表格的練習講義，或讓學員參考學員指南中的相關頁。導師還可以提前在白板紙上繪製表格，以助講解練習內容。
- 學員可依照導師指定的背景，在網上搜索相關且全面的就業市場資訊來完成練習。
- 預留 20 分鐘，讓學員在桌上進行練習，並邀請每組分享。

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，則只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的答案可得 1 分
- 所有答案獲導師接納的答案最多可得 12 分

類別	機構名稱	就業市場資訊類型
人力資源專業團體		
行業專業協會		
政府部門		
監管機構		
社交媒體		
顧問公司		

解說例子：

類別	機構名稱	就業市場資訊類型
人力資源專業團體	例子： 香港人力資源管理學會	例子： - 關於就業市場趨勢及 / 或勞動力管理的培訓、研討會、會議 - 薪酬趨勢調查報告 - 福利調查報告
行業專業協會	例子： 香港銀行學會	例子： - 專業發展計劃、法規更新 - 銀行職位招聘啟事
政府部門	例子： - 勞工處 - 政府統計處	例子： - 勞工法例 - 勞動力、年齡和性別分布統計報告
監管機構	例子： - 證券及期貨事務監察委員會 - 保險業監管局	例子： 投資顧問、保險顧問和其他崗位的指引
社交媒體	例子： - LinkedIn - Instagram - Twitter	例子： - 市場上的職位空缺 - 職位空缺的要求 - 公司和行業的更新
顧問公司		

解說

在學員分享論點後，導師可以向他們提問如下：

- 填寫這表格有多容易？
- 表格的哪些部分最容易填寫？
- 表格的哪些部分最難填寫？
- 對於尚未填滿的空格，你可以如何找到合適的資料？
- 你如何確定哪些資訊與潛在用途相關？
- 你如何選擇需要閱讀的內容，以及要參加的活動或聚會？
- 如果（年度年終結算）臨近，哪些資訊可能相關？
- 如何才能及時更新這些資訊？

- 你們當中有多少人閱讀這些報告中的任何一份？
- 你們當中有多少人曾參加過其中任何一項活動或聚會？
- 說出一件你過往沒有做過但將來會做的事情？

預計需時：45 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員關注市場上可用的資訊量、資訊性質及其價值。然而，過量資訊可能令學員感到壓力，甚至讓他們不願意承認這些資訊的存在。討論可用資訊與學員所在行業的相關性和全面性，以促進應用。幫助他們理解「需要知道」和優先順序的規則。話雖如此，強調積極參加活動或聚會的必要性；並強調自律和主動去探索和保持資訊更新的要求。接著，簡單講述將在後記中涵蓋的人脈價值。

練習 2 – 市場資訊解讀

- 將四至五名學員分成一組
- 提前準備一些與就業市場相關的報告。附錄提供了四個示例以茲說明
- 每組學員將討論其中一份報告；組中的每名學員都應收到一份指定報告的副本
- 內部學員可以兩人一組或單獨完成一份或多份報告
- 預留 20 分鐘，讓學員透過研讀報告和小組討論來回答導師提出的問題
- 每組選出一名代表來陳述答案

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 正確回答所有討論問題可得 6 分
- 正確回答至少一半討論問題可得 4 分
- 正確回答少於一半討論問題可得 2 分
- 導師可決定接納答案與否

報告 A： 《南華早報》文章 「Average annual salary for Hong Kong's fresh graduates at HK\$300,000 but job markets remain challenging（香港應屆畢業生的平均年薪為 300,000 港元，但就業市場仍然充滿挑戰）」，2023 年 8 月 ([連結](#))

討論問題：

- 具備一年經驗的工程本科生的平均薪酬是多少？（每年 26.5 萬）
- 如果錄用應屆畢業生和於過去兩年內畢業的學生，對你的機構有何影響？
- 根據文章，哪些學科的畢業生需求量最大，原因是甚麼？（科學與商業，幾乎所有行業都呈現數碼化轉型趨勢）
- 這些調查結果對你的機構而言有哪些潛在機會和風險？

備註：討論內容可以根據學員所在行業進行調整

報告 B： 政府統計處「2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字」（附錄）

討論問題：

- 2022 年與 2021 年相比，建築行業就業人數有何變化？
- 對於批發行業，2017 年至 2022 年的就業人員模式如何？
- 2022 年與 2021 年相比，哪個行業的升幅最大？哪個行業的降幅最大？
- 2022 年與 2017 年相比，這五年間哪個行業的升幅最大？這五年間哪個行業的降幅最大？
- 從這份報告中，你了解到自己所在行業的哪些勞動力資訊？
- 如果你要向經理／人力資源部提出一條關注事項，哪會是甚麼？

備註：討論內容可以根據學員所在行業進行調整

報告 C： 「香港僱員平均享 3.5%加薪創疫情以來新高」（附錄）

報告 D： 美世（Mercer），2023 年香港薪酬持續上漲，2022 年 11 月（附錄）

討論問題：

- 根據報告 C，2022 年的平均薪酬升幅是多少？
- 根據報告 D，預測 2023 年的平均薪酬升幅是多少？
- 閱讀這兩份報告後，你對平均薪酬升幅模式有何觀察？
- 新冠肺炎疫情對平均薪酬問題有甚麼影響？
- 如果你要向你的經理／人力資源部提出一條關於加薪的關注事項，哪會是甚麼？

解說

在學員匯報後，導師可用以下問題來促進對練習的簡短討論：

- 你是否發現閱讀報告比你想像中容易？原因何在？
- 你是否發現閱讀報告比你想像中困難？原因何在？
- 你是否發現閱讀這些報告的難易度是否與你預期的一樣？
- 你認為這些報告對你在人力資源方面的個人學習有哪些益處？
- 如何才能持續獲得類似資訊？

預計需時：50 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員體驗如何使用市場資訊，並將這些資訊與對機構的潛在影響聯繫起來。對於一些經驗較淺的人力資源主任來說，調查和報告可能顯得複雜。然而，這個練習讓他們體會到，只要有明確的焦點和目標，閱讀報告並不困難。

除了內容之外，本練習還使學員能夠接觸到各種形式和來源的數據和資訊，例如嵌入在描述性文章中的數字、表格形式的數據，以及來自新聞、政府部門、專業團體和商業顧問公司的數據。

練習 3 – 勞動力報告的解讀

- 若為公開的工作坊，可以將四至五名學員分成一組
- 內部學員，可以兩人一組或單獨進行
- 每組或每名學員會收到一份特定行業在特定時期的流失率報告樣本*，以及前年的相關數據、按部門和職能劃分的流失率
- 練習所用的報告內容應根據經驗程度和學員人數進行調整
- 學員需檢視報告來：
 - 識別反映的流失率模式
 - 識別示警信號
 - 指出對勞動力的潛在影響和風險
 - 決定可能採取的行動
- 預留 30 分鐘，讓學員完成練習
- 每組選出一名代表來陳述研究結果

** 備註：導師需要準備流失率報告，報告應為特定行業常用的典型報告*

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 正確回答所有討論問題可得 6 分
- 正確回答至少一半討論問題可得 4 分
- 正確回答少於一半討論問題可得 2 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

學員分享論點時，導師可以透過以下問題來指導他們：

一些解說之用的問題如下：

- 報告揭示了哪些模式？你是如何識別這些模式的？
- 這些數字與其他時期的有何不同？
- 根據這些資訊，你得出甚麼結論？
- 你能詳細說明一下你的預測論據嗎？
- 你的預報依據是甚麼？

- 你可以採取哪些可能的行動？

預計需時：60 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員了解過往數據和資訊的價值，並引導他們分享其解讀背後的理由，以及預測和預報的邏輯。

作為第三個練習，本練習設計得稍微複雜，並且較少具體說明。目的旨在強調將複雜報告剖析為較小部分，並具焦點和目標地進行閱讀的原則。

****** 導師需要提前準備特定行業或特定機構形式和結構的流失率報告。

練習 4 – 「從策略到行動」小測試

- 學員將個別進行練習。公開的培訓課程和內部培訓均可這樣安排。
- 可以調整為兩人一組進行，視乎小組規模和可用時間。
- 學員依次輪流回答導師的提問，每次一題。
- 導師可以增設規則，讓學員自行選擇問題編號。
- 如果學員無法回答，導師可以邀請另一名學員回答。
- 這些問題圍繞機構策略、宗旨、價值觀、文化、人事政策和市場環境等課題，包括有關行業的新聞、科技發展，以及與僱傭相關條例和法規的變化。預期的「答案」是這些課題對勞動力需求及 / 或風險的潛在影響。

評分制度：

- 本練習只有個人分數
- 獲接納的答案可得 1 分
- 其他學員補答而獲接納的答案，該補答學員可得 1 分
- 導師可決定接納答案與否

問題庫
1. 如果某機構想提升數碼化，請說出招聘新員工時所需具備的兩項能力？ 2. 如果你所屬機構欲從海外招聘，你需要熟悉哪些入境流程？ 3. 如果你從事零售行業，市場報告反映該行業人手短缺，你在招聘時可能面臨哪些潛在風險？ 4. 如果機構想改善內部跨團隊溝通，請說出兩項你會在招聘啟事中提出的要求以支持這一點？ 5. 如果機構想改善內部跨團隊溝通，請說出兩個培訓主題來支持這個目標？ 6. 如果某機構的退休年齡是 60 歲，並可按合約方式延長僱傭關係。那麼，如果有員工在一年內接近退休年齡，你會如何處理？ 7. 如果多元化是機構的其中一種價值觀，這對招聘職位空缺時有何影響？ 8. 如果銷售團隊在過去幾個月的流失率高於平時，你認為員工隊伍中有哪些潛在風險？ 9. 政府人口普查顯示，過去五年來，25 至 40 歲年齡層的人口有所萎縮。你所屬機構的員工平均年齡為 35 歲。你認為勞動力中存在哪些潛在風險？ 10. 你在一家建築公司工作。管理層對「補充勞工優化計劃」持正面態度。該計劃對勞動力供應有甚麼影響？ 11. 你在一家安老院工作。管理層對「補充勞工優化計劃」持正面態度。招聘時應注意甚麼地方？ 12. 如果機構有資助員工繼續深造的政策，你認為機構對學習有甚麼期望？ 13. 你所屬機構可讓員工選擇每星期在家工作兩天。基於這安排，說出團隊經理需要接受哪兩個培訓主題。 14. 如果機構欲將業務擴展到粵港澳大灣區，需要注意哪些勞工法規？ 15. 如果團隊合作、創造力、激情、客戶至上是某機構的價值觀，甚麼性格特質較切合這

問題庫
種企業文化？
* 導師可因應學員所屬的業務和行業添加相關問題

建議答案
1. 熟悉網上招聘流動應用程式或平台；數據視覺化 2. 工作許可申請流程 3. 招聘時間長，難以錄用最合適的人才 4. 坦率，良好的溝通技巧 5. 帶領或參與跨團隊項目，具備說故事技巧 6. 需要了解員工是否對以合約方式在公司繼續工作感興趣；檢視經驗和績效紀錄，以考慮是否將其留在原職或其他職位 7. 開放招募予海外和不同種族的應徵者 8. 如果無法及時找到補充銷售人手將面臨人力短缺 9. 招募時不容易找到與該年齡層相符、並具有相關工作經驗的應徵者，可能因而提高對經驗較豐富的人員的薪酬支出，或僱用經驗較淺的人員 10. 儘管個別公司對「補充勞工優化計劃」的規則和後勤方面仍需考慮，但應該有助勞動力供應 11. 由於入境流程的要求，員工或許需要較長時間到職 12. 持續學習、成長和發展 13. 帶領虛擬團隊，帶領虛擬會議，閱讀身體語言 14. 在粵港澳大灣區招聘當地人才時，需注意中國／廣東的相關勞工法規和稅務；如果中國企業從香港招聘員工，便需注意參加社會保險的要求；如果將香港員工派駐粵港澳大灣區，則需注意稅收和保險範圍。 15. 外向、富創意、多點子、坦率、善於團隊合作、思想開放、靈活、高度情商、解決問題能力強、友善、富同理心。 * 導師可以就特定業務和行業的問題準備相應的答案

解說

導師可以在小測試後提問如下：

- 你有沒有想過以這種方式理解策略？
- 你覺得哪些問題最難？
- 你覺得哪些問題較容易？
- 將這些策略與勞動力需求連結起來有多大用處？
- 將這些策略與你的工作連結起來有多大用處？
- 分享你從這個活動中學到的一點。
- 根據從活動中學到的知識，分享你將採取的一項行動。

預計需時：45 分鐘

導師須知

對於在人力資源等企業部門工作但未直接參與業務活動的人員來說，理解策略是一項挑戰。對於新加入或經驗尚淺的人力資源主任來說，挑戰程度更大。

本活動旨在減輕學員對策略和價值觀等複雜課題的焦慮。如果仔細閱讀並正確剖析，學員將能理解這些複雜課題。學習重點在於讓學員了解為何需要明白機構的高層策略、宗旨、文化和價值觀。這些內容不應僅僅被視為資訊，而應被理解為對現在和未來潛在勞動力風險和需求的影響。

練習 5 – 迷你個案

- 將四至五名學員分成一組
- 內部學員，可以兩人一組或單獨進行
- 提前準備個案和討論問題的講義
- 每組都要閱讀和討論列出的問題
- 預留 30 分鐘進行小組討論
- 容許學員在討論期間搜索網上資訊
- 每組的代表將分享他們的建議

個案

你在一間餐飲集團的人力資源團隊工作。該集團經營一家連鎖餐廳，提供中檔價位的粵式、日式、泰式和美式菜餚。該集團在所有餐廳的前線員工編配方面面臨挑戰。流失率一直處於高位。招聘遞補員工存在困難，合資格的應徵者要求薪酬高，招聘成本上漲。員工心懷不滿，若這種情況持續下去，將會影響餐廳的服務質素。

如果你要收集相關資訊以進行基本分析，請在小組中討論以下問題。

討論問題：

關於就業市場：

- 你將收集哪些數據和資訊來了解就業市場趨勢和影響餐飲服務行業的問題？
- 你將從何處以及如何取得這些數據和資訊？
- 你將進行哪些基本分析？

關於勞動力：

- 你將收集和檢視哪些內部勞動力數據和資訊？
- 你將進行哪些基本分析來識別風險和差距？

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的答案可得 1 分，每組最多可得 10 分

- 考慮以下因素後，導師可決定接納答案與否：
 - 數據和資訊來源適當
 - 數據和資訊與分析和檢視相關
 - 分析類型適當
 - 論據能說明已清楚了解所需的數據和資訊，以及為了解個案的問題和風險所進行的分析

解說

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 個案背景如何幫助你更了解數據和資訊的用途？
- 哪些數據和資訊最容易找到？哪些最難找到？
- 討論此個案時面對哪些挑戰？

預計需時：60 分鐘

導師須知

本課堂活動是數據和資訊內容的整合。個案背景是為了幫助學員以最貼近現實生活的情況下進行應用。學員也許會遇到困難，導師或需要在小組討論期間提供支援。

5.1.5 課題評核

本能力單元的內容包含五個推薦課堂活動。每個活動均提供練習說明、用作解說的問題和在「導師須知」中提到的活動學習重點。大多數練習提供了建議的回應，但這些回應並非詳盡無遺，因為不同行業或許有不同的適當回應。導師可以自由調整相關的準則和回應。

課堂活動配備評分制度，作為每個能力單元課題評核的一部分。完成每個能力單元後，可以根據整體評核中的相關部分進行能力單元評核。或者在課程結束時才進行整體評核，以全面評核學員對三個能力單元全部內容的理解。

本節詳細說明在各個課堂活動中對學員的評核。有關筆試形式的能力單元評核的評分方法（此為整體評核的組成部分），相關資訊在整體評核部分提供。

課題評核是通過各個課堂活動完成。換言之，課堂活動既是學習活動，也是學員理解該節內容的評核。這些練習旨在加強所學的主要概念，建議在相關課題後立即進行。這些活動讓學員透過行動來親身體驗課題，進而增強學習效果。每個練習所需的活動，包括指派的問題和討論，都能激發學員對各個課題進行深入思考。活動的評分制度有助於學員了解他們對內容的理解程度，以及將討論內容轉化為實際應用的能力。評分制度還可在整個過程中增添學習趣味。**導師**可以考慮頒發小禮品予得分最高的小組或學員。

在完成此能力單元的培訓後，導師總結五個課堂活動的得分。小組分數適用於該小組的每名組員。導師也可以考慮增添導師評分的類別，根據個別學員在小組活動中的參與和他們對相關內容的理解，額外增加最多 5 分。

學員	練習 1	練習 2	練習 3	練習 4	練習 5	（導師評分）	總分
A							
B							
C							
其他學員							

下表顯示學員在本節所有課堂活動中可能獲得的分數。

學員	練習 1	練習 2	練習 3	練習 4*	練習 5	（導師評分）	總分
x	12	6	6	1	10	5	40

* 備註：練習 4 的分數假設一班有十五名學員，每名學員答對導師提出的一條問題。補答分數並未計算在內。

由於練習的性質、課堂規模、練習內容和培訓機構或學員所屬機構的具體安排可能存在差異，以下評分標準是按百分比評分而非絕對分數。下列示例以茲說明。

例如：一班有十五名學員，一名學員在此節全部五個練習中得 36 分。這代表 A 級的優異表現標準。

等級	分數範圍	滿分 40 分	表現標準	描述
A	85% - 100%	例如：36	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀數據，識別出潛在勞動力風險並提出具洞察力的行動

以下評分標準可用作為評核學員能力的參考準則。

等級	分數範圍	表現標準	描述
A	85% - 100%	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀數據，識別出潛在勞動力風險並提出具洞察力的行動
B	65% - 84%	良	能夠準確完成大多數練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀大多數數據，識別出一些潛在勞動力風險並提出適當行動
C	50% - 64%	常	能夠準確完成大部分練習但有部分出錯，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀部分數據，識別出部分潛在風險並提出一些行動建議
D	低於 50%	劣	完成練習時有部分錯誤，未能提供邏輯論據來闡述答案，難以分析和解讀數據，未能識別出主要勞動力風險和提出行動建議

課堂活動與預期學習成果和評核準則的對照

表 6：本節的課堂活動與能力單元 107075L4 之預期學習成果和評核準則的對照

表現要求／預期學習成果	練習 1	練習 2	練習 3	練習 4	練習 5	導師評分
	獲取就業市場資訊	市場資訊解讀	勞動力報告的解讀	「從策略到行動」小測試	迷你個案	
了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和		✓	✓	✓	✓	
了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	✓	✓	✓	✓	✓	
與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	✓			✓	✓	
收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	✓	✓	✓	✓	✓	
把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估		✓	✓	✓	✓	
搜尋並採用新渠道去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	✓	✓			✓	
此能力單元的綜合成果要求						
夥伴相關資訊來源（例如專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構）確定獲取新知識的網絡，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	✓				✓	
確定就業市場變化對機構的影響		✓			✓	
活動在總分所佔的比重						
權重百分比（總分 100%）	30%	15%	15%	2.5%*	25%	12.5%

* 備註：練習 4 的分數假設一班有十五名學員，每名學員答對導師提出的一條問題。

本能力單元的教材套內容包含五個推薦課堂活動。表 6 說明每個活動與此能力單元之表現要求／預期學習成果和評核準則之間的關聯。

5.1.6 附加學習材料

- Ambition (2022). *Hong Kong Market Insights 2023*. Ambition.com. ([連結](#))
- Career Advice Experts (2021, June 29). *Research Skills: What They Are and Why They're Important*. Glassdoor.com. ([連結](#))
- Census and Statistics Department (2023). *Labour Force, Employment and Unemployment*. Censtatd.gov.hk. ([連結](#))
- Census and Statistics Department (2023). *Persons Engaged and Job Vacancies in Establishments*. Censtatd.gov.hk. ([連結](#))
- Centraleyes (2023, June 12). *Workforce Risk Management: Strategies for Mitigating Employee-Related Risks*. Centraleyes.com. ([連結](#))
- Deloitte Insights (2020, May 15). *Workforce Metrics, Governing Workforce Strategies*. Deloitte.com. ([連結](#))
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, March 23). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Hbr.com. ([連結](#))
- Garg, V. (2023, May 30). *Transforming Workforce Planning with Data-driven Insights*, LinkedIn ([連結](#))
- Indeed (2022, July 22). *A Guide to Analytical Skills: Definition, Examples and Tips*. HK.indeed.com. ([連結](#))
- Indeed for Employers (n.d.). *What is the Definition of Staffing?* Indeed.com. ([連結](#))
- JobsDB by Seek (n.d.). *Hiring, Compensation & Benefits Report 2023*. HK.employer.seek.com. ([連結](#))
- Mallon, D., & Forsythe, J. (2023, January 8). *Elevating the Focus on Human Risk*. Deloitte.com. ([連結](#))
- Maurer, R. (2017, January 11). *Improve Workforce Planning by 流動應用程式 lying Labor Market Context*. Shrm.org. ([連結](#))
- Randstad (2023, May 22). *Better work-life balance, tops list of reasons hongkongers resign: 2023 employer brand research*. Randstad.com.hk. ([連結](#))
- Trimble, B., (2021). *Data Analytics: Interpreting Business Data*. Sk.Sagepub.com. ([連結](#))
- Verlinden, N. (n.d.). *Skills Gap Analysis: All You Need To Know*. Aihir.com. ([連結](#))
- [CareerFoundry]. *A Beginners Guide To The Data Analysis Process* [Video]. YouTube. ([連結](#))

以下連結有助於收集就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

- 政府統計處 統計數字 ([連結](#))
- 教育局 統計資料 ([連結](#))
- 平等機會委員會 ([連結](#))
- 入境事務處 簽證 / 進入許可 ([連結](#))
- 勞工處 勞工法例 ([連結](#))
- 個人資料私隱專員公署《私隱條例》 ([連結](#))
- 社會福利署 院舍輸入護理員特別計劃 ([連結](#))

5.2 進行減輕或減少人員風險的必要行動（編號：107077L4）

5.2.1 此能力單元的預期學習成果

本節旨在通過人才管理及繼任計劃流程，以至其對人力編配及勞動力風險管理之貢獻等重要課題，幫助學員實現以下成果。完成本節後，學員將能夠：

- 就風險管理及業務持續性，了解人才管理及繼任計劃策略之重要性；
- 了解機構內高潛力的員工 / 繼任人的潛能、工作表現和就緒程度；
- 與部門代表協調，檢視業務流程，並就機構的業務營運和未來發展，識別各階層的關鍵職位；
- 確認每一個主要職位的工作要求、能力和工作表現標準；
- 保持工作表現管理系統有效運作，以識別和留住高潛力的員工和繼任人；
- 定期更新人才庫；及
- 與市場上識別和發展高潛力的員工 / 繼任人的最佳實務作對照分析，並在適當時採納。

5.2.2 培訓內容

簡介

人才管理、人力編配及勞動力風險管理是勞動力管理中相互關聯的組成部分。人才管理為管理勞動力制定策略和架構，當中包括招聘和甄選。人力編配涉及處理員工聘用和調配的實際層面。人力編配的決策會受到人才管理策略和所需考慮因素的影響。勞動力風險管理則識別並處理勞動力的潛在風險和挑戰，而這些風險和挑戰可能會影響人才管理和人力編配的決策。

勞動力風險管理涉及識別和減輕與勞動力相關的風險。這些風險包括人力資源短缺、技能差距、流失率等問題。人才管理及繼任計劃有助於吸引、培養和留住熟練的員工，並為關鍵職位培養潛在的繼任人，從而降低這些風險。有效的人才管理可確保能幹的員工隊伍，而繼任計劃則可減少干擾並保持持續性。這些措施都緩解勞動力挑戰並增強機構的競爭力。

此能力單元的目標是為學員提供人才管理及繼任計劃有基礎的了解。內容首先介紹人才管理及繼任計劃，強調其對勞動力管理和風險緩解的重要性。然後詳細探討人才管理及繼任計劃的主要元素。

人才管理及繼任計劃的責任主要由業務單位總監與人力資源總監、組織發展總監和高級人力資源主管協作承擔。學員通常擔任協助這些活動的人力資源崗位。具體職責或許因機構的業

務性質、規模和人力資源部的結構而異。以下是人力資源主任及擔任類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 進行研究以收集有關不同人才管理模型、評核工具和繼任計劃流程的資訊
- 在系統及 / 或其他紀錄中保存準確和最新的員工紀錄
- 按需要從系統及 / 或人力資源應用程式生成及 / 或準備報告
- 協調有關人才的討論和繼任計劃會議
- 在人才會議後更新紀錄
- 提供一般行政支援，包括安排會議和面談，以及管理文書工作和文件存檔
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單
- 作為員工的主要聯絡人

此能力單元所涵蓋的內容範圍比學員在擔任人力資源崗位的具體職責更廣。目的是透過提供對課題及其相關流程的全面理解來促進學習，提高績效並增強積極性。此外，還旨在幫助學員的職業發展。

導師可以使用各節的討論內容作為**基本材料**，幫助學員了解人才管理及繼任計劃的重要性，以及如何在工作中應用以支援有效的人力編配及勞動力持續性。導師或許需要調整內容，講述與工作坊的學員相關的行業例子。

5.2.2.1 人才管理及繼任計劃概況

人才管理及繼任計劃之目的包含人才儲備管理和勞動力風險緩解。這個全面的過程涉及通過員工生命周期中的各種人力資源行動來吸引、甄選和留住員工，涵蓋招聘、入職、員工投入度、學習及發展、績效管理、繼任計劃、挽留以及薪酬福利管理等方面。

在當今瞬息萬變的市場環境中，機構面臨著重大的變化和轉型，例如人工智能在某些任務中的興起，以及工作文化愈來愈重視工作與生活的平衡和彈性。有效的人才管理及繼任計劃策略必須適應這些趨勢，以確保成功。忽視這些變化將帶來風險，並影響就業市場及內部勞動力管理。人力資源專業人員必須識別和適應這些變化，以建立前瞻性的員工隊伍並降低勞動力風險。

科技大幅增強人才管理及繼任計劃流程，提供中央資料庫、自動追蹤系統和其他先進工具。然而，值得注意的是，即使使用較簡單的系統或紀錄，這些流程仍然可以有效地執行。通過人手紀錄、試算表和基本的溝通渠道，機構依然可以識別出高潛力人員、追蹤績效和制定繼任計劃。雖然科技可簡化和優化這些流程，但懂得應變去運用可用資源和能力至關重要。人才管理及繼任計劃的核心原則仍具價值，這與科技的先進程度無關。

5.2.2.2 人才管理及繼任計劃的價值

人才管理是一種系統性的方法，旨在有效地引進技術人才、發揮他們的優勢、促進其成長、並盡量發揮他們的潛力，以致機構成功。繼任計劃則是通過系統化流程進行人才儲備管理，旨在培養關鍵職位的接班人。人才管理及繼任計劃可以視為同一過程的兩個部分，因此在勞動力管理中始終相輔相成。

從勞動力風險管理的角度而言，人才管理及繼任計劃共同確保有合適的人選來填補關鍵職位。在變化和混亂時期，能迅速替換合適的人員，以確保業務的持續性，並將對業務營運的影響降至最低。

例如，當某部門主管晉升為業務主管時，準備充分的機構會有一名接受過多種發展的培訓、具備適當的人脈和行業經驗的繼任人在名單上，能夠即時就任。

人才管理及繼任計劃是組織發展策略的支柱，確保擁有一批技術熟練的人才隨時準備就緒來推動新業務領域和市場的拓展。通過內部培養和發展人才，公司可以無縫交接關鍵職位、創新並適應不斷發展的行業需求，最終成功邁進全新的未知領域。

有效的人才管理及繼任計劃使機構能夠確保在合適的時間將合適的人員安排在合適的崗位，從而減少勞動力差距並加強發展潛力。這還為機構提供許多額外的價值和益處，當中包括： -

對機構而言 –

- 提高生產力並增強成果
- 提升競爭力以實現可持續發展
- 實現機構的願景
- 建立強大的整體人力資本
- 提升僱主品牌
- 提高員工投入度和留任率
- 培養參與式決策過程和文化
- 提高員工成本效益

對員工而言 –

- 獲得更好的學習及發展機會
- 通過學習及發展提升技能和知識
- 良好的表現獲得認可

- 藉表現獲得更好的前景
- 提高績效的動力
- 提升對機構的投入度和留任意願
- 在積極、以結果為導向的文化中工作

從招聘的角度而言，通過人才管理及繼任計劃，在機構內部調動員工擔任新的角色和職位，屬於內部招聘。**導師**可以將這一點**銜接至**下一個推薦課堂活動，以便學員更了解內部招聘和外部招聘。

推薦課堂活動

練習 6 – 內部和外部招聘的利弊

練習詳情，請參閱第 5.2.4 節

本練習要求學員討論內部招聘和外部招聘的利弊，解說將強調兩者對員工和機構的價值。

人才管理及繼任計劃的主要元素

人才管理涉及眾多人力資源活動，從人才策略及人力編配計劃到制定能力架構、關鍵職位、招募活動、績效管理結構、繼任計劃中的人才識別、人才學習及發展、讓員工投入的活動、挽留行動和整體薪酬福利管理。人才管理的主要目標是培養一支積極進取的員工隊伍，使他們能夠長期保持對願景、使命、價值觀和整個機構的承諾和投入。

圖 2：人才管理及繼任計劃的主要元素

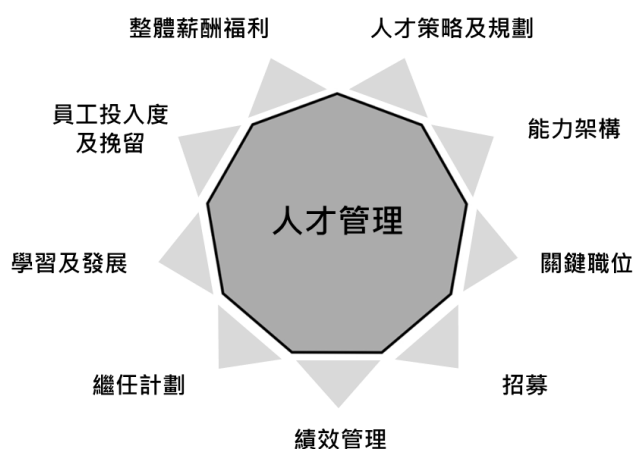


圖 2 描述人才管理及繼任計劃的主要元素，反映與其他人力資源職能（如學習及發展、薪酬福利管理）協作的必要性。本節內容討論每個主要元素及其對勞動力持續性和風險管理的影

響。

5.2.2.3 人才策略及規劃

全面的人力規劃考慮機構的勞動力需求、就業市場趨勢，以及可能影響僱傭的問題。制定人力編配計劃涉及勞動力的核心要求。這是人才管理的主要步驟，並用作進一步制定人才招聘計劃和招聘活動具體工作要求的基礎。職位的核心勞動力要求與特定需求相結合，被作為應徵者面試和甄選的基本標準，並進一步作為績效評估的關鍵維度。

圖 3：人力資源職能的相互關係



圖 3 說明各種人力資源職能的協作方式，以及所有職能如何實施策略指導方針。

由此可見，這些人力資源流程既獨立運作但又緊密相連。人才策略及規劃為所有人力資源活動設定協作方向，旨在建立一支具備必要能力的員工隊伍，以滿足目前和未來的需求。通過在早期階段識別差距和風險，可以實施干預措施來彌補這些差距並減少相關風險。例如，當需要具有特定能力的人才來實現即將面對的業務目標時，人力資源團隊不僅專注於招聘，還要鞏固文化和加強員工投入活動，以吸引人才，實施績效管理行動來保持高績效的員工隊伍等等。

導師可以幫助學員認識到在推動各種人力資源活動方面，**人才策略的根本重要性**。通過理解和內化該策略，學員可以較全面地了解他們在不同人力資源活動中的角色和職責，以更清楚地了解指引其工作的目標。

5.2.2.4 能力架構

能力指僱員為有效完成工作所需具備或獲得的知識、技能、才能、行為及態度。從績效的角度而言，這些能力既是績效指標，亦反映機構對僱員績效水平的預期標準。

能力架構作為結構性工具，概述和定義了特定職能或職能類別中的員工所需能力要求。機構在人才管理中運用能力架構，可以通過將應徵者資歷與特定能力相匹配來簡化其招聘和選拔流程。該架構還可協助設計有針對性的培訓及發展計劃，以提高員工的技能 and 能力。

在繼任計劃中，能力框架發揮指引作用，可協助識別具備未來領導崗位所需能力的高潛力員工。透過系統化培養接班人，確保關鍵職位實現平穩交接與持續性。

某些機構擁有能力架構，為整個組織中每個已定義的員工群組構建所需能力的類別。這些員工分組可按職級、職階、領導角色或機構定義的其他結構進行。典型能力類別包括功能性或技術能力、業務能力、領導能力和人際技巧。某些行業還包括職業道德、誠信和專業精神。此外，數碼能力如今已成為大多數行業的必備。每項能力都針對特定員工群組進行詳細描述。換言之，在架構中每項能力有差異化描述。以下是架構的結構示例。

圖 4：領導能力架構結構示例

	職業道德、誠信和專業精神	技術	業務	數碼	領導	人際技巧
領導業務（部門）層級	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx
領導主管們層級	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx
領導他人層級	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx
自我領導層級	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx

圖 4 說明不同領導層級的能力架構。以下是「領導」類別下的一些能力例子：－

- 在自我領導層級－在工作中表現出動力和決心
- 在領導他人層級－提供輔導以支援員工發展
- 在領導主管們層級－帶領團隊經歷變化和轉型
- 在領導業務（部門）層級－制定並分享令人信服的業務願景和策略

完整能力架構的複雜程度遠超於這個例子。以上例子只是一種基於領導角色來將員工分組的形式。無論是詳盡的能力架構還是簡明的人力編配計劃，其本質都是將機構的人才策略轉化為可行的招聘、人才發展和績效管理要求。

當員工隊伍的能力與崗位需求契合時，將能有效提升生產力、優化業務成果並增強員工投入度。基於能力架構制定的工作要求，可使工作期望變得清晰和晉升標準透明化。

完善的能力架構是勞動力風險管理的砥柱之一，可確保業務持續性。這既能識別機構的勞動力需求，亦可識別員工隊伍的能力差距，為及早採取適當措施提供依據。

某些機構進一步開發職能專屬或特定專業路徑的能力架構。例如，基於機構的核心能力，針對銷售、營運、後勤、客戶服務等建立能力架構。

導師 可以將討論銜接至以下推薦課堂活動，將一般描述與學員自身的角色連結起來。

推薦課堂活動

練習 7 – 人力資源主任的能力

練習詳情，請參閱第 5.2.4 節

此練習要求學員分組進行，以識別與人力資源主任角色相關的能力。此活動有助學員理解能力架構的概念，並應用到現實生活中。

5.2.2.5 關鍵職位

在理想情況下，機構期望能持續管理並避免全體員工隊伍的能力差距和風險。然而，實務操作中需設定優先次序，以確保資源運用之效能與效率。因此，注意力集中在需預備應對重大變化與業務中斷的主要職位上。透過識別這些職位，機構可聚焦人才管理資源，重點培養及挽留具備相應能力的員工。

了解哪些角色對機構長期成功至關重要，能有效辨識潛在繼任人選並制定培養計劃，為未來領導崗位儲備人才。這種積極主動的方法不僅確保主要職責的平穩交接，更能在突發人事異動時減少干擾。

這些主要職位之所以被認定為「關鍵」職位，是因為它們對機構的主要成果影響最大。關鍵職位的判定標準因應機構業務性質、行業要求及相關法規而異，並無通用準則。然而，以下是一些可以應用的常見準則。

關鍵職位是那些： -

- 對業務營運和成果具實質影響力的職位
- 創造高商業價值的職位，且符合
 - 需要特定技能、知識或經驗
 - 人才替換難度高
 - 流失風險顯著
- 與機構的具體策略和未來方向密切相關的職位
- 依法規要求設置以確保營運合規性的職位

機構並非各個職能和職階都有關鍵職位。人力資源主任需要與部門主管或代表合作，檢視業務流程，依據機構或特定行業準則，並識別可能被定義為關鍵的職位。人力資源業務夥伴、組織發展主管和人才發展專家等角色，往往需與各部門深度協作以發揮關鍵作用。

在此過程中，擔任不同職位的人力資源主任須精準傳遞識別準則。業務管理人員常傾向將團隊所有職位視為關鍵，此因多數人將關鍵性與重要性混為一談。然而，一個難以替代的職位未必屬於關鍵職位，而是可能需要更長時間招聘。只有同時創造高商業價值者方符合關鍵職位的定義。重要的是協助業務管理人員了解目標不是優先考慮重要角色，而是識別對維持業務持續性起關鍵作用的職位。人力資源主任應耐心引導他們逐步完成評估流程，深化對職位關鍵程度的認知。

下一步是為這些關鍵職位確立工作要求和績效標準。擁有完善能力架構的機構，已經為架構內的所有職位（包含關鍵職位）訂定核心能力要求。部門主管或代表需要與人力資源部合作，進一步釐定職位的特定要求、職能能力和績效標準。這些元素構成人才儲備、繼任計劃及風險管控的重要基礎，能有效降低關鍵職位相關的潛在風險。

識別關鍵職位審查流程應定期執行，通常與人才審查及繼任計劃週期同步。必須注意的是，職位對業務成果的影響力可能會隨著時間或特定原因而變化。例如，隨著科技進步，以往由某職位執行的一些業務功能可能已經自動化。因此，識別關鍵職位流程非一次性的工作，而應定期進行，以識別機構、市場、行業和整體環境的變化。

推薦課堂活動

練習 8 – 識別關鍵職位

練習詳情，請參閱第 5.2.4 節

此練習要求學員以小組形式進行，從提供的職位清單中識別關鍵職位。他們需要在分享和練習匯報中解釋認為某些職位至為關鍵的原因和邏輯。重點在於思考和論據，而不在於職位本身。

5.2.2.6 招募

能力架構的核心要求必須納入招聘、學習和績效評估的要求中，才能有效推動人才管理。

在人才管理中，有效的招募可確保機構至少儲備符合資格的應徵者來填補關鍵職位。此舉有助於建立穩健的人才儲備，為後續繼任計劃提供合適的人選。透過招募還確保機構可維持領導梯隊的穩定供應，降低斷層風險，並於職位空缺時實現平穩交接。

除了核心能力要求外，各職位均包含特定職能要求及預期熟練程度的標準，此等要素共同構成招聘的職責說明。啟動招聘流程前，必須與用人經理確認職責說明。即使相同職位之重複招聘，亦須每次完成確認。

以銷售總監職位為例，先決條件須包含與機構能力架構一致的核心能力。參照「能力架構」一節的示例架構，這些要求包括業務營運、數碼技能、領導、人際關係，以致職業道德、誠信和專業精神相關的能力類別。此外，還需具備銷售角色專屬的能力要求，和針對銷售總監訂制的其他要求。

在進行遞補招聘時，職位要求有時存在可調整空間。例如，離職員工的離職面談回饋可提供該職位的具體職責與工作要求的資訊。業務管理人員可與人力資源主任合作，將此類資訊納入職責說明中來進行遞補招聘。

- 內部招聘

針對關鍵職位或中高階層職位，機構通常已在人才儲備中鎖定潛在繼任人選。以核心能力與崗位能力要求為基準制定的職責說明可以作為內部人選評核準則。負責的人力資源業務夥伴需與用人經理合作，就最新崗位要求了解人選的就緒程度，及在現階段就任的適切性。之後，雙方與該人選溝通，以為就任達成共識。

若屬非關鍵職位且無指定儲備人選的情況下，可同步開放內外部招聘渠道。某些機構設有優先政策，即當內部人選與外部應徵者具有資歷相等時，優先錄用內部人員。

- 外部招聘

無論工作要求是否發生變化，在啟動招聘流程前，與用人經理確認職位的職責說明相當重要。此管控流程旨在避免發布錯誤職責說明的風險。使用錯誤的職責說明進行招聘等同邀人申請「不存在」的職位。若遭應徵者、獵頭公司、招聘平台乃至市場察覺，最嚴重的情況，可能會對機構作為僱主的品牌形象產生負面影響。

應將已確立的能力要求用作篩選、評核面試以及甄選的標準。只有通過這種協作過程，人力編配方能一貫地與機構需求相匹配，並防止未來的員工隊伍與能力要求失配的風險。

導師或許需要在此階段作一個**中期總結**，幫助學員追蹤培訓進度。引領學員將人才管理及繼任計劃流程的主要元素連結起來，突顯已討論的元素和其餘要涵蓋的元素。

5.2.2.7 績效管理

根據特定工作要求僱用的員工，其績效評估須採用相同或相近的要求。這有助於確定僱用是否合適。這套要求或工作期望也有助於識別需要改進或員工發展的差距。

在人才管理方面，績效管理有助於識別具有成長和晉升潛力的高績效員工。通過設定明確的績效期望、提供定期回饋和進行績效評估，機構可識別出具備關鍵職位所需能力的頂尖人才。這些資訊對於繼任計劃非常有價值，因為它有助於確定未來領導職位的人選。

此外，績效管理促進員工技能和能力的發展。透過績效討論、目標設定和發展回饋，機構支持員工的成長和進步。通過培養員工的能力並為未來的領導角色做好準備，進一步充實了繼任計劃可用的人才庫。

在繼任計劃中，績效管理數據為員工晉升的就緒程度提供啟示。透過評估他們的表現、強項和待改進領域，有助於機構評估他們作為關鍵職位繼任人的潛力。績效管理同時協助機構識別任何可以透過有針對性的培訓及發展計劃，解決表現差距或發展需求。

因此，適當地記錄的績效評級和評語在人才管理、繼任計劃和其他人力資源流程中至關重要，例如基於績效的獎金和晉升決策。

績效管理流程和績效紀錄主要透過績效管理系統執行。在市場上，有先進的人力資源管理系統，其中附帶績效管理模組，或有專門用於績效管理的獨立模組。有些機構採用較簡單的自主開發系統。所有這些系統都具有不同級別的能力，可以根據機構需求進行訂製。無論系統類型和能力水平如何，人力資源主任都必須主動學習，能夠獨立操作系統的主要功能。如果被指派相關職責，他們或許還需要承擔確保系統正常運行的責任。職責內需要注意的一些重點如下： -

- 與系統供應商或內部技術部門合作，以確認與績效管理流程相關的系統規格，及任何規格要求或變更
- 熟悉系統操作
- 若被任命為管理人員，須熟悉系統管理
- 確認績效管理流程和時間表
- 根據流程進度安排，準備或確保各種訊息傳遞，例如啟動和提示
- 追蹤和更新完成狀態
- 跟進及 / 或提出可能出現的問題
- 確保各方在規定的時間內完成

在人才管理中，持續監察繼任人選的績效進展也很重要。此類資訊可從正常運作的績效管理系統中獲取。有效使用績效紀錄能夠及時採取行動，促進員工的職業發展、培訓和挽留，同時針對已發現的風險及時採取相應措施，以免影響成果和士氣，進而導致人員流失。

導師 可以與學員**進行** 簡短討論，以了解他們對其機構目前的績效管理流程和系統的熟悉程度。邀請他們分享如何學會操作績效管理系統，特別是他們是否知道如何從中生成各種報告。然後銜接推薦課堂活動。

推薦課堂活動

練習 9 – 績效管理系統欠佳的風險

練習詳情，請參閱第 5.2.4 節

本練習要求學員分組，討論和確定與提供給每組的案例情境相關的問題。這些情境與完成績效管理和紀錄有關。

5.2.2.8 繼任計劃

繼任計劃是人才儲備管理和勞動力風險管理中的一環，旨在確保業務營運的持續性，並在發生變化和業務中斷時將影響降至最低。此項工作的主要目標包括保障以下各項： -

- 及時填補關鍵職位或避免長期空缺
- 用最合適的人選來擔任關鍵職位
- 為關鍵職位培養遞補人才
- 識別和培養關鍵職位的潛在繼任人

除了上述主要目標外，這項工作還為機構帶來額外價值。其中一些益處是：

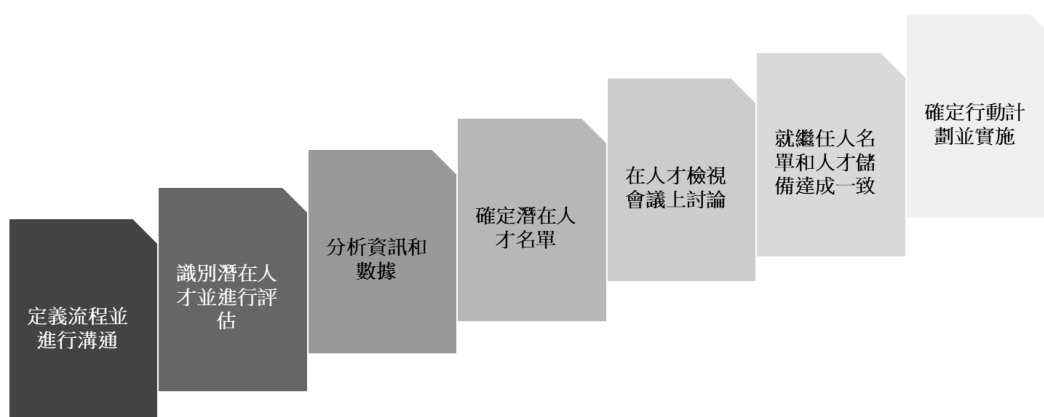
- 業務持續性和成功
- 為員工提供職業發展路徑和前景
- 職業發展的良性競爭
- 提高員工投入度和承諾
- 為僱主品牌增值
- 提高整體機構聲譽

在繼任計劃中，績效是人才識別的首要考慮因素。篩選出表現優異的員工，並進行進一步審查或評估，以便更好地了解他們的潛力。換言之，員工需要表現優異才能被視為高潛力人才

或繼任者。然而，高績效員工並不能保證必被視為高潛力人才或繼任者。

繼任計劃既是人才儲備管理的工作，也是避免或管理（尤其是關鍵職位的）勞動力差距對業務營運造成風險的措施。

圖 5：典型繼任計劃流程



繼任計劃流程因機構而異，各機構會根據其獨特的結構、文化和業務需求而予以調整。圖 5 展示繼任計劃所採用的典型流程。

- 定義流程並進行溝通 –

在訂定能力架構並確定關鍵職位後，負責監督繼任計劃的人力資源總監及 / 或組織發展總監向高層管理持份者概述和分享相關流程。

- 識別潛在人才並進行評估 –

在關鍵職位的範圍內，根據績效紀錄識別高績效員工，並評估他們是否符合晉升所需的核心理能力。可以採用紙筆練習、問卷、評估中心和工商心理學家進行的結構化訪談等方式進行評估，並收集來自多角度的定質回饋。

績效評估是對過往幾年成果和工作流程效率的檢視，而潛力評估則著重未來崗位所需能力的預期熟練程度。

- 分析資訊和數據 –

部門主管與人力資源業務夥伴合作，運用績效紀錄、評核工具、定質回饋和管理人員的意見，建構部門初步的人才繼任概況。此篩選過程可能排除部分人員，最終形成的繼任概況會涵蓋以下方面的資訊：

- 優勢
 - 發展領域
 - 採用機構人才的評級狀態，例如績效／潛力
 - 被確定為潛在繼任者的職位
 - 下一階段晉升職位
 - 下一個目標職位的就緒時間表
 - 建議的發展行動
- 確定潛在人才名單 –

人力資源部整合各部門關鍵職位的潛在人才名單，以及對應的繼任概況，供人才檢視會議使用。

- 在人才檢視會議上討論 –

高層管理團隊參與由人力資源主管（們）主持的人才會議，分享潛在人才的繼任概況，議定關鍵職位的繼任人名單、人才儲備及關鍵培養行動方案進行討論並達成共識。。

- 就繼任人名單和人才儲備達成一致 –

人力資源部整合關鍵職位的最終繼任人和後備人才名單，並將討論細節記錄在系統或紀錄中，以供日後參考。

- 確定行動計劃並實施 –

人力資源業務夥伴協同組織發展主任，與相關部門主管和人才直屬經理跟進，以最終確定行動計劃的細節，並相應地實施適當的步驟。

繼任計劃和人才檢視會議通常每年舉行一次。作為人才管理的主要活動，人才庫和人才會議的行動必須準確保存和高度保密。人才庫的任何變化，例如已被認定的人才流失，及因人員流失、晉升或工作調動而導致的繼任人名單變化，都必須及時更新。記錄最新和準確的資訊對於衡量成效性和作為下一輪作業的基準非常重要。

5.2.2.9 學習及發展

在人才管理方面，學習及發展計劃有助於識別和培養高潛力員工。通過提供持續學習和技能發展的機會，機構可以提升員工的能力，為員工的晉升和擔任關鍵職位的潛在繼任做好準備。

著重學習及發展可確保繼任計劃擁有強大的人才庫，降低領導力差距的風險。

繼任計劃倚靠學習及發展來培養關鍵職位的潛在繼任人。通過有針對性的培訓計劃和發展行動，機構可以培養未來領導崗位所需的特定技能、知識和能力。學習及發展計劃有助員工獲得所需的專業知識、拓展視野，並建立承擔更大責任的信心。

通過投資於學習及發展，機構還可以提高員工投入度和挽留。提供成長機會和技能提升，表明了對員工職業發展的承諾、培養忠誠度和積極性。這有助於形成積極的人才管理及繼任計劃環境，因為員工會更有可能留在機構內，並渴望獲得更高階層的職位。

員工培訓課程和針對繼任人以及高潛力人員的專項發展計劃，均以能力架構進行設計。與其他人力資源活動類似，培訓課程和計劃每年均須進行檢視，以確保相關性和時效性。此定期檢視流程確保提供適當的學習及發展機會，通過技能提升及 / 或技能重塑來彌補能力差距，從而有效地管理與能力差距相關的潛在風險，並提高整體員工隊伍的能力。

培訓是最常見的員工發展行動之一。然而，實戰歷練亦是有效的學習。最有效的人才發展設計是培訓、工作經驗和歷練的整合方式。

- 培訓
 - 課堂培訓
 - 虛擬培訓

例如，為目前擔任團隊經理的潛在人才提供公開演講技巧培訓。此技能與職能主管階層的高級人員相關，他們負責主持部門員工大會和在會議上發言。對已被識別的人才進行下一個潛在崗位所需技能的培訓，可以讓他們及早為所涉及的職責做好準備。

- 工作經驗
 - 特殊項目
 - 短期任務
 - 實習
 - 借調
 - 崗位輪換

例如，指派已被識別的人才參與跨部門項目，以推動新措施。這將為該人才提供與來自不同部門的同事合作推動策略項目的機會，從而為其在更高階層的下一個職位做好準備。

- 歷練

- 內部人脈
- 外部人脈
- 師友計劃
- 學習小組

例如，支持已被識別的人才參與行業專業協會的活動。這提供與業界人士會面和交流的機會，並互相切磋營運的最佳實踐和啟發。

能力架構為人才和員工隊伍發展提供基本要求和指導方針。培訓及發展是提升員工能力水平，使其更貼近架構要求的方法。

5.2.2.10 員工投入度及挽留

在人才管理方面，員工投入度對吸引及挽留頂尖人才起關鍵作用。具備承諾精神、積極性和生產力的投入員工，不僅有助於推動卓越營運與客戶滿意度，更能增強機構的競爭力與可持續性。通過培養員工投入文化，機構可吸引優質應徵者，亦能為繼任計劃建立強大人才儲備。積極的員工較傾向於在機構內尋求發展機會，從而擴充關鍵職位的潛在繼任人才庫。

人才挽留於人才管理及繼任計劃中同等重要。高員工流失率可能打亂繼任計劃，並導致領導職位出現空缺。通過實施策略挽留已被識別的繼任人、高潛力員工和績效最佳員工，機構能確保人才儲備的持續性與穩定性。

近年眾多機構日益重視員工投入度及挽留策略。基於挽留頂尖人才的重要性，機構致力提升員工滿意度、營造積極工作環境，並推行有效挽留關鍵人才的措施。一些行動例子包括： -

- 提升僱主品牌
- 發展具吸引力的企業文化
- 設計開放式工作環境
- 實施彈性工作政策
- 提供具競爭力的福利待遇
- 提供學習及發展機會
- 拓展職業機會
- 提供清晰的職業發展路徑

目前許多機構採用混合工作安排，允許員工靈活分配居家與辦公室工作時間，常見模式為每星期兩天遙距工作，三天辦公室工作。此安排提升工作彈性、減少上下班往返時間，同時維持辦公室面對面協作與互動。

許多機構於人力資源部增設文化與員工投入主任一職，專責推動更強健的企業文化及提升員工投入度。

5.2.2.11 整體薪酬福利

在人才管理中，整體薪酬福利是吸引和招聘優質人才的關鍵要素。具競爭力而全面的薪酬福利方案，包括具競爭力的薪酬、績效導向獎勵機制以及優厚的福利，有助機構於就業市場上脫穎而出並吸引頂尖人才。通過提供優厚的整體薪酬福利，機構可以塑造一個積極的僱主品牌，並為繼任計劃建立強大人才儲備。

有助於人才管理及繼任計劃的獎勵不僅僅是對員工工作的補償；獎勵還可以作為績效和投入度的動力。當員工感到自己的貢獻得到認可和獎勵時，他們更有可能投入並致力於自己的角色。獎勵可以是金錢或非金錢的。積極主動和投入的員工往往較穩定，著重成果和成就，並渴望持續學習。這樣的員工隊伍更有可能持續運作。以下是一些獎勵例子：-

表 7：金錢與非金錢獎勵的例子

金錢獎勵	非金錢獎勵
▪ 薪酬 ▪ 獎金 ▪ 佣金 ▪ 津貼 ▪ 股票期權 ▪ 分紅 ▪ 醫療保險 ▪ 學費報銷	▪ 認可 ▪ 地位 ▪ 知名度 ▪ 職業機會 ▪ 受關注度 ▪ 獎項 ▪ 特殊體驗獎勵 ▪ 休假

表 7 列舉金錢和非金錢獎勵的例子。有效的整體薪酬福利計劃也是減輕或減低勞動力風險的行動之一。

此時，**導師**可以對人才管理及繼任計劃流程作出**中期總結**。強調這些流程如何促進勞動力風險管理的要點。

資訊來源

人才管理及繼任計劃是針對勞動力的結構化流程，確保關鍵職位由最合適的人員擔任，並降低這些職位長期空缺的風險。這流程在人才競爭激烈的時期變得日益重要。這是機構內部流

程，涵蓋各種活動，並處理高度敏感的資訊。然而，在確定適當人才管理模式、實施流程和整合行業最佳實踐時，亦可從市場獲得有價值的參考資料。因此，資訊既可以從機構內部獲取，也可以從市場和社交媒體等外部來源獲取。

5.2.2.12 機構內部資訊

所需資訊已在相應流程中描述。概括而言，這包括： -

- 核心和職能能力架構
- 職位要求
- 員工資料
- 績效紀錄
- 職位空缺
- 各種分析和評估紀錄
- 人才和繼任人名單

此外，定期更新資訊的變化至為重要，以確保即將舉行的人才會議和繼任計劃會議基於最新數據。這些更新涵蓋員工總數、整體員工流失率、已被識別的人才的流失率以及人才庫內的晉升情況等。通過了解這些變化，機構可以做出明智的決策，並有效地將其人才管理策略與最新資訊保持一致。

導師 需要 向學員 **強調**，此類資訊屬於機構內部，不論其性質和內容為何都必須保密。特別是在此流程中使用的員工個人資料。除了原始資訊外，還可能包括為某項活動編制的人才報告、生成的人才名單、個人評估紀錄、包含對個別員工評論的會議紀錄、繼任人名單等。所有這些 **資訊都必須嚴格保密**，並 **謹慎** 處理。例如，切勿將這些資訊放在桌上無人看管，螢幕不使用時應關閉，並避免將帶有資訊的紙張遺留在影印機等設備中。這些只是需要採取的預防措施的幾個例子。

5.2.2.13 來自市場的資訊

除了內部資訊外，還可以從市場上獲得其他資訊和參考資料。市場洞察讓機構能夠全面了解目前的人才格局。市場情報使機構能夠識別關鍵職位的潛在繼任人。

導師 可以參考 上一個 **能力單元 107075L4** 有關就業市場資訊，以幫助學員更好地了解人才管理及繼任計劃的價值和相關性。

來自市場的資訊和參考資料的其他例子是： -

- 適合機構的人才管理模式
- 適合採用的繼任計劃流程
- 相關能力的評核工具
- 外部專家為相關能力提供評估
- 市場上對人才識別的最佳實踐
- 特定行業的人才識別、人才管理及繼任計劃流程的最佳實踐
- 已被識別的人才和高潛力人才的發展思路

關於人才管理與繼任計劃的相關公開資訊，可透過網路及各類社交媒體平台取得，這些資源可作為規劃執行時的參考。

上述資訊需要研究、檢視和諮詢專業人脈，以獲取可供參考的意見、交流和評論。有時不同行業的做法也可能激發出有價值的想法。

導師應注意，在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，導師可引導學員參考第 5.2.6 節中的**附加學習材料**，以便延伸閱讀。

5.2.3 推薦培訓課堂規劃

以下培訓課堂規劃適用於共計 12 小時、為期 1.5 天的培訓工作坊。這亦可靈活地分為三個部分，每部分 4 小時，安排在不同時段內進行。培訓最後預留時間進行本能力單元評核。這安排適用於每個能力單元單獨進行培訓，或希望在培訓後對本能力單元進行評核的時候。另外，亦可選擇在完成三個能力單元的所有培訓後進行整體評核。

導師可以根據課堂規模、學員的學習需求和其工作要求來調整規劃。

表 8：能力單元 107077L4 的推薦培訓課堂規劃

持續時間	學習活動	培訓內容
120 分鐘	• 導師簡介 • 回顧上一個能力單元的重點（如果相關），並銜接到本能力單元 • 導師講解 • 課堂活動 – 練習 6 – 內部和外部招聘的利弊 • 分享	• 人才管理及繼任計劃概況 • 人才管理及繼任計劃的價值

持續時間	學習活動	培訓內容
	• 解說	
150 分鐘	• 導師講解 • 課堂活動 – 練習 7 – 人力資源主任的能力 • 分享 • 解說	• 人才管理及繼任計劃的主要元素 • 人才策略及規劃 • 能力架構
120 分鐘	• 導師講解 • 課堂活動 – 練習 8 – 識別關鍵職位 • 小組分享 • 解說	• 關鍵職位 • 招募
120 分鐘	• 導師講解 • 課堂活動 – 練習 9 – 績效管理系統欠佳的風險 • 小組分享 • 解說	• 績效管理 • 繼任計劃
75 分鐘	• 導師講解 • 全體討論	• 學習及發展 • 員工投入度及挽留 • 整體薪酬福利
75 分鐘	• 導師講解 • 全體討論	• 資訊來源 • 專業人脈 • 人力資源的思維及態度
60 分鐘	• 能力單元評核	從整體評核中選取相關的選擇題、短答題和長答題

表 8 作為參考之用的培訓規劃，列舉培訓內容重點和相應的培訓活動。分配給每個課題的時間只是估算而已，導師可以根據課堂規模和學員的情況進行調整。

5.2.4 推薦課堂活動

這些練習為小組活動形式，最佳小組人數根據練習的性質而有所不同。對於重視個人參與的活動，建議將二至三名學員分成一組，以確保每名學員都有充分參與的機會。相反，需要分工和多方面論點的練習則將四至五名學員分成一組，從而促進豐富的討論和獲得多樣化的觀點。學員也可以單獨或兩人一組進行小班內部培訓。

所有練習均設有評分制度，以評核學員對能力單元的理解。課題評核的後續部分提供更多資訊。活動的小組分數可以加強團隊合作，並增加練習的趣味。

練習 6 – 內部和外部招聘的利弊

- 將四至五名學員分成一組。在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需填寫一份矩陣表，列出任何職位於內部招聘和外部招聘的利弊
- 預留 30 分鐘進行練習
- 讓每組的代表分享意見
- 當某小組分享完所有論點時，其他小組可繼續分享未被提及的論點

	利	弊
內部招聘	- - -	- - -
外部招聘	- - -	- - -

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的論點可得 1 分，每組最多可得 5 分
- 獲導師接納最多觀點的小組可得額外 3 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

以下是可供解說的例子。

	利	弊
內部招聘	- 了解機構 - 無需同化 - 節省招聘時間 - 更快適應新崗位 - 高投入度 - 較理解工作期望 - 有動力	- 來自前同儕的潛在挑戰 - 來自其他職位競爭者的潛在挑戰 - 或許未能帶來新想法 - 仍需為獲晉升或調職的員工尋找遞補人員 - 未能獲得額外的技能和經驗 - 如果內部升遷是基於在機構的任職

	- 渴望交付成果並取得成功 - 失敗風險比較低 - 加強內部提拔的文化	時間，就會形成一種停滯不前的文化
外部招聘	- 擁有新鮮思維 - 帶來新想法 - 挑戰現狀 - 有動力 - 渴望成就 - 與行業從業員建立新的聯繫 - 喚起變化	- 花費時間招聘 - 需要時間來同化 - 需要時間了解機構、文化和工作實踐 - 失敗的風險較高 - 需要較高的招聘成本 - 限制現有員工的機會

在學員分享論點後，導師可以向他們提問如下： -

- 在哪些情況下，內部招募較為適合？
- 在哪些情況下，外部招募較為適合？
- 從你自身的角度考慮，你會申請公司的內部職位空缺嗎？
- 申請的原因是甚麼？不申請的原因是甚麼？
- 你想在一家為現有員工提供升遷機會的公司工作嗎？
- 你想在這樣的公司工作的原因是甚麼？不想的原因是甚麼？

預計需時：50 分鐘

導師須知

人才管理及繼任計劃是與現有員工相關的流程。學員對這些流程的了解和接觸或許有限，但了解這些流程的目標和價值非常重要。如果他們被指派任何與練習相關的任務，這將有助於他們履行職責，例如協調會議、確認工作要求和更新人才庫。

此練習的學習重點在於讓學員以開放的思維討論內部和外部招聘。討論、分享和解說有助於學員從不同觀點中取得平衡，可以更好地理解人才管理及繼任計劃的價值。

練習 7 – 人力資源主任的能力

- 將四至五名學員分成一組。在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要填寫自己或人力資源主任的能力表
- 預留 30 分鐘進行練習
- 學員可以上網搜索相關資訊

能力表 -

能力類別	人力資源主任的能力描述
人力資源	
人際	
電腦和社交媒體	
業務	
職業道德與誠信	

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 能準確列舉最多人力資源能力的小組可得 8 分
- 能夠準確列舉第二多人力資源能力的小組可得 6 分
- 能夠準確列舉最少人力資源能力的小組可得 3 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

以下是可供解說的例子。

能力類別	人力資源主任的能力描述
人力資源	- 熟悉員工手冊中所列的機構人力資源政策 - 熟悉與行業相關的勞工法規
人際	- 能夠清晰且準確地傳遞訊息 - 能夠與團隊成員和其他同事在工作上協作
電腦和社交媒體	- 能夠使用主流的電腦軟件 - 能夠在主要社交媒體招聘渠道上發布職位空缺和檢視應徵者申請
業務	- 熟悉機構的願景、使命、策略宣言和價值觀 - 熟悉機構的架構和高層管理團隊
職業道德與誠信	- 遵循機構的價值觀和行為準則行事 - 對有關機構、員工和應徵者的所有資訊保密

在學員分享論點後，導師可以向他們提問如下： -

- 在這個練習之前，你不知道哪些能力？
- 你認為自己已經具備哪些能力？
- 你需要學習哪些能力？
- 可以採取哪些行動來學習及發展你所需的能力？
- 如果你需要為學習及發展能力設定優先順序，那麼你希望專注的首兩項能力是甚麼？
- 你覺得哪些能力難以獲得？原因何在？

預計需時：60 分鐘

導師須知

對於剛踏足人力資源崗位且沒有任何經驗的學員來說，「能力」這個術語可能比較新穎。導師或許需要就此提供額外指導。然而，對於對人力資源職業感興趣的學員來說，了解能力的定義和價值，並能夠適當地運用此術語非常重要。

本練習的學習重點在於讓學員獲得有關能力的經驗。如果他們無法完成整份表格或所使用的語言不恰當是可以接受的。強調他們需要在工作中發展的能力。

導師還可以向學員推薦資歷架構下人力資源管理界別的職業資歷階梯中，人力資源主任的能力。

練習 8 – 識別關鍵職位

- 將二至三名學員分成一組。在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要討論並回答以下有關關鍵職位的問題
- 預留 30 分鐘進行練習
- 學員可以上網搜索相關資訊
- 讓每組的代表分享答案

討論以下是否關鍵職位

- 法律事務總監
- 零售店店長
- 公共關係總監
- 學習發展總監
- 前台接待員

解釋說明判斷理由？

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 正確識別關鍵職位，並以良好的邏輯論據闡述的小組可得 6 分
- 正確識別關鍵職位，並通過一些邏輯論據闡述的小組可得 4 分
- 正確識別關鍵職位，但未能以論據闡述的小組可得 2 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

在學員分享論點時，導師可以向他們提問如下： -

- 你認為哪些是關鍵職位？
- 你如何得出這樣的評估結果？
- 你認為哪些職位不是關鍵職位？
- 你如何得出這樣的評估結果？
- 在評估不同職位的過程中，你遇到哪些挑戰？
- 如果你可以向某人徵求意見，你希望聽取誰的意見來評估這些職位？

導師可以重申，關鍵職位不僅由職稱來定義，而是取決於對業務的影響，這需要由機構來定義的。人力資源主任應與部門代表協調，檢視業務流程以識別關鍵職位。

預計需時：50 分鐘

導師須知

職稱對年青的員工具有吸引力。本練習旨在鼓勵學員超越職稱的思考，並從不同角度理解相關職位要求。這也有助於他們認識到機構內各職能或職位的貢獻，這是關鍵職位練習的主要目標。

另一個學習重點在於強調學員必須理解業務的重要性，無論這看起來如何基本，這對於在任何職位上都能有效發揮作用至關重要。學員必須主動與同事聯繫，並與業務管理人員合作，不僅是為了這一點，也是為了所有流程。

練習 9 – 績效管理系統欠佳的風險

- 將四至五名學員分成一組。在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要討論並回答以下與績效管理流程相關的問題
- 預留 30 分鐘進行練習
- 學員可以上網搜索相關資訊

分配以下問題予各小組討論：

第 1 組 -

- 管理人員未完成員工的績效評估會產生甚麼問題？
- 某些管理人員延遲完成員工績效評估會造成甚麼後果？
- 在年度薪酬檢討中，加薪指引是根據績效結果而定。然而，績效管理系統顯示不完整的績效評估比例甚高（例如 20%）。這種情況會造成甚麼風險？你會建議採取甚麼行動？

第 2 組 -

- 如果 25% 的管理人員未完成員工的績效評會產生甚麼問題？
- 績效評估記載不當會引發甚麼問題？
- 如果一名員工被考慮晉升，但績效管理系統沒有顯示上年度的績效評估紀錄，也沒有年中評估，你會怎麼處理？每種處理方法的利弊何在？這種情況會造成甚麼風險？

第 3 組 -

- 由於績效管理流程和工作系統運作欠佳，對員工和機構帶來的問題有多嚴重？
- 如果用人經理即將確認某名外部應徵者，而該應徵者曾在公司工作但幾年前離職。在績效管理系統顯示其先前的績效評估未完成或不完整的情況下，有甚麼相關風險？你會建議採取甚麼行動？

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 能夠充分說明論據，並提出良好建議行動的小組可得 6 分
- 能夠部分說明論據，並提出可接受的建議行動的小組可得 4 分
- 只能夠部分或無法說明論據，而且沒有可行的建議行動的小組可得 2 分

- 導師可決定接納答案與否

解說

導師聆聽小組的分享，幫助學員了解一個行動影響另一個行動的連鎖效應。在績效評估流程中，即使是一個簡單或單一的失誤也可能導致其他流程出現嚴重後果，最終影響到員工和機構。

在學員分享論點時，導師可以向他們提問如下： -

- 你建議採取這些行動的理由是甚麼？
- 是甚麼原因讓你認為這些行動會起作用？
- 建議的行動在甚麼條件下才會發揮作用？
- 在甚麼情況下，這些建議的行動不起作用？
- 你從績效管理流程中學到甚麼經驗教訓？
- 如果你被任命為績效管理系統管理人員，你必會採取哪兩項行動？

預計需時：60 分鐘

導師須知

這裡的學習重點在於讓學員明白，儘管績效管理系統是一個操作系統，但保持其有效運行至關重要。

討論問題對學員來說略顯複雜，因此導師需要在討論期間在小組之間走動以提供支援。由於所有學員都應該有自己進行績效評估的經驗，因此在指導下，他們將能夠按照思路來回答問題。

5.2.5 課題評核

本能力單元的內容包含四個推薦課堂活動。每個活動均提供練習說明、用作解說的問題和在「導師須知」中提到的活動學習重點。大多數練習提供了建議的回應，但這些回應並非詳盡無遺，因為不同行業或許有不同的適當回應。導師可以自由調整相關的準則和回應。

課堂活動配備評分制度，作為每個能力單元課題評核的一部分。完成每個能力單元後，可以根據整體評核中的相關部分進行能力單元評核。或者在課程結束時才進行整體評核，以全面評核學員對三個能力單元全部內容的理解。

本節詳細說明在各個課堂活動中對學員的評核。有關筆試形式的能力單元評核的評分方法（此為整體評核的組成部分），相關資訊在整體評核部分提供。

課題評核是通過各個課堂活動完成。換言之，課堂活動既是學習活動，也是學員理解該節內容的評核。這些練習旨在加強所學的主要概念，建議在相關課題後立即進行。這些活動讓學員透過行動來親身體驗課題，進而增強學習效果。每個練習所需的活動，包括指派的問題和討論，都能激發學員對各個課題進行深入思考。活動的評分制度有助於學員了解他們對內容的理解程度，以及將討論內容轉化為實際應用的能力。評分制度還可在整個過程中增添學習趣味。**導師**可以考慮頒發小禮品予得分最高的小組或學員。

在完成此能力單元的培訓後，導師總結四個課堂活動的得分。小組分數適用於該小組的每名組員。導師也可以考慮增添導師評分的類別，根據個別學員在小組活動中的參與和他們對相關內容的理解，額外增加最多 5 分。

學員	練習 6	練習 7	練習 8	練習 9	（導師評分）	總分
A						
B						
C						
其他學員						

下表顯示學員在本節所有課堂活動中可能獲得的分數。

學員	練習 6	練習 7	練習 8	練習 9	（導師評分）	總分
x	8	8	6	6	5	33

由於練習的性質、課堂規模、練習內容和培訓機構或學員所屬機構的具體安排可能存在差異，以下評分標準是按百分比評分而非絕對分數。下列示例以茲說明。

例如：一班有十五名學員，一名學員在此節全部四個練習中得 29 分。這代表 A 級的優異表現標準。

等級	分數範圍	滿分 33 分	表現標準	描述
A	85% - 100%	例如：29	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀資訊，識別出主要勞動力問題並提出具洞察力的行動

以下評分標準可用作為評核學員能力的參考準則。

等級	分數範圍	表現標準	描述
A	85% - 100%	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀資訊，識別出主要勞動力問題並提出具洞察力的行動
B	65% - 84%	良	能夠準確完成大多數練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀大多數資訊，識別出大多數勞動力問題並提出適當行動
C	50% - 64%	常	能夠準確完成大部分練習但有部分出錯，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀部分資訊，識別出一些勞動力問題並提出一些行動建議
D	低於 50%	劣	完成練習時有部分錯誤，未能提供邏輯論據來闡述答案，難以分析和解讀資訊，未能識別出勞動力問題和提出行動建議

課堂活動與預期學習成果和評核準則的對照

表 9：本節的課堂活動與能力單元 107077L4 之預期學習成果和評核準則的對照

表現要求 / 預期學習成果	練習 6	練習 7	練習 8	練習 9	導師評分
	內部和外部招聘的利弊	人力資源主任的能力	識別關鍵職位	績效管理系統欠佳的風險	
就風險管理及業務持續性，了解人才管理及繼任計劃策略之重要性	✓		✓	✓	
了解機構內高潛力的員工 / 繼任人的潛能、工作表現和就緒程度		✓		✓	
與部門代表協調，檢視業務流程，並就機構的業務營運和未來發展，識別各階層的關鍵職位		✓	✓		
確認每一個主要職位的工作要求、能力和工作表現標準		✓	✓	✓	
保持工作表現管理系統有效運作，以識別和留住高潛力的員工和繼任人		✓		✓	
定期更新人才庫		✓			
與市場上識別和發展高潛力的員工 / 繼任人的最佳實務作對照分析，並在適當時採納	✓			✓	
此能力單元的綜合成果要求					
夥伴部門代表實施業務流程複檢，識別和進行減輕或減少人員風險的必要行動			✓		
參照優秀人才管理及繼任計劃策略，為每一個主要職位進行工作要求、能力和工作表現標準之識別		✓			
實施定期複檢，並更新機構的人才庫				✓	
活動在總分所佔的比重					
權重百分比（總分 100%）	24.5%	24.5%	18%	18%	15%

本能力單元的教材套內容包含四個推薦課堂活動。表 9 說明每個活動與此能力單元之表現要求／預期學習成果和評核準則之間的關聯。

5.2.6 附加學習材料

- [AIHR - Academy to Innovate HR]. (2023). *What is Talent Management ? Definition , Process and Strategy* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- The Chartered Institute of Personnel and Development (2024 , January 4). *Competence and Competency Framework*. Cipd.org. ([連結](#))
- Chell 流動應用程式 a, S. (2023 , November 2). *8 Best Practices to Improve Your Talent Management*. Engagedly.com. ([連結](#))
- [Executive Velocity]. *Replaceable Chapter 5: Identifying Key Positions* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [Eye on Tech]. *Talent Management vs. Talent Acquisition vs. Recruitment* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [GreggU]. *HR Basics , Succession Planning* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [The HR Congress]. *Effective Leadership Succession Planning* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- HRM Handbook (n.d.). *Talent Management*. Hrmhandbook.com. ([連結](#))
- Indeed Editorial Team (2023 , March 11). *Competency Framework: Definition and How to Develop One*. Indeed.com. ([連結](#))
- Marsh (2021 , August 27). *Making Sure Talent Management Strategies Mitigate Workforce Risk*. Marsh.com. ([連結](#))
- McKinsey & Company (2023 , May 22). *What is Talent Management ?* Mckinsey.com. ([連結](#))
- McKinsey & Company (2018 , August 7). *Winning with your Talent Management Strategy*. Mckinsey.com. ([連結](#))
- The Peak Performance Center (n.d.). *Analytical Thinking and Critical Thinking*. Thepeakperformancecenter.com. ([連結](#))
- Ryan, E. (2019 , September 24). *The Verdict On Mentoring Programs for 'High Potentials'*. Mentorloop.com. ([連結](#))
- Tutorialspoint (n.d.). *Talent Management - Do's & Don'ts*. Tutorialspoint.com. ([連結](#))
- Vulpen, E. V. (n.d.). *Succession Planning , Essential Guide for HR*. Aihr.com. ([連結](#))
- The Intact One (2019 , June 24). *Concept , Meaning & Objectives of Talent Management*. Theintactone.com. ([連結](#))

一些專業人力資源機構的有用連結，提供有關人力編配、人才管理及繼任計劃的進一步資訊。

- Association for Talent Management, US ([連結](#))
- Australian HR Institute, Australia ([連結](#))
- Chartered Institute of Personnel and Development, UK ([連結](#))
- European Association for People Management ([連結](#))
- 香港人力資源管理學會 ([連結](#))
- 香港人才管理協會 ([連結](#))
- Society for Human Resource Management, US ([連結](#))

5.3 完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作（編號：107078L4）

5.3.1 此能力單元的預期學習成果

本節旨在通過業務持續性發展計劃的重要課題，幫助學員實現以下成果。完成本節後，學員將能夠：

- 了解業務持續性發展計劃之重要性，以應付業務中斷或緊急情況（例如辦公室發生火災、網絡連繫發生故障）；
- 了解業務持續性發展計劃的主要元素；
- 確認業務持續性發展計劃需要處理的潛在問題、威脅或風險；
- 檢查對維持業務運作至關重要的主要職能；
- 完成人手和後備人員清單，以在緊急情況下填補關鍵職位；
- 完成硬件設備清單，並確定在業務中斷或緊急情況下，最有效取得這些硬件設備的方法；
- 為業務持續性發展團隊成員及所有員工提供充足的培訓和支援；
- 與相關員工溝通他們在業務持續性發展計劃中的角色和責任；
- 確保所有員工易於取得業務持續性發展計劃的資訊；
- 聯絡相關部門提名代表或遞補代表加入業務持續性發展團隊；
- 定期與所有員工溝通業務持續性發展計劃，尤其是關於緊急疏散程序；及
- 保持所有人力資源服務供應商的最新紀錄和必要的人力資源資訊，並適時向業務持續性發展團隊提供更新。

5.3.2 培訓內容

簡介

業務持續性發展計劃（BCP）是一個策略框架，旨在確保在發生業務中斷事件期間及之後，關鍵業務能夠持續運作。這涉及識別潛在風險並實施策略以減輕其影響，包括自然災害和技術故障。人力資源通過培養勞動力並與其他部門合作，在業務持續性發展計劃中發揮至關重要的作用。人力資源制定如遙距工作或彈性工作時間等政策，以保障業務的持續性。此職能在發生業務中斷時為員工提供支援，包括諮詢服務和解決福利問題。一般而言，機構會設立業務持續性發展計劃委員會或團隊，其中人力資源是負責實施該計劃職責的關鍵成員。

此能力單元的目標是讓學員了解業務持續性發展計劃的基本概念和所涉及的角色。內容首先介紹業務持續性發展計劃的概念及其重要性，接著深入探討各項基本元素，以提供全面的了解。

在人力資源部，通常是在機構內具有較多經驗和較長任職時間的人力資源主任負責參與業務持續性發展計劃的措施。學員通常擔任協助相關活動的人力資源崗位。具體職責或許因機構的業務性質、規模和人力資源部的結構而異。以下是人力資源主任及擔任類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 進行研究以收集有關不同業務持續性發展計劃實踐的資訊
- 在系統及 / 或其他紀錄中保存準確和最新的員工紀錄
- 擔任人力資源系統、人力資源應用程式及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要生成及 / 或準備報告和文件
- 為業務持續性發展計劃會議、培訓和溝通會議提供支援
- 整合意見和摘錄存檔
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單以及相關協議、合約和牌照的紀錄
- 在內聯網中更新相關的業務持續性發展計劃資訊
- 作為員工的主要聯絡人

此能力單元所涵蓋的內容範圍比學員在擔任人力資源崗位上的具體職責更為廣泛。目的是透過提供對課題及其相關流程的全面理解來促進學習，提高績效並增強積極性。此外，還旨在幫助學員的職業發展。

導師可以使用各節的討論內容作為**基本材料**，幫助學員了解業務持續性發展計劃的重要性，以及如何在工作中應用以支援有效的人力編配及勞動力持續性。導師或許需要調整內容，講述與工作坊的學員相關的行業例子。

5.3.2.1 業務持續性發展計劃概況

業務持續性發展計劃是一個結構化且記錄在案的流程，概述機構在意外業務中斷或緊急情況下需要繼續營運所需的機制和資訊。這流程是積極主動的，旨在確保業務即使在危機中也能正常運作。

業務持續性發展計劃規定了在業務中斷和危機時期必須維持的基本職能、人員、系統和流程。潛在意外事件包括火災、洪水、自然災害、重大技術故障、網絡攻擊和流行病。業務持續性發展計劃需要詳細說明將要應對的具體情況和風險。若缺乏有效的業務持續性發展計劃，業務營運可能會被迫停止。

新冠肺炎疫情突顯了業務持續性發展計劃的重要性。《經濟時報》2020 年的一項調查顯示，全球有 51% 的公司缺乏業務持續性發展計劃。這場疫情導致美國十萬家小企業倒閉，強調了

做足準備的必要性。事件的多樣性風險和重大影響進一步突顯了制定業務持續性發展計劃的必要性。

為了建立和有效管理業務持續性發展計劃，機構通常會組成專門的團隊，以增強對業務中斷或緊急情況的準備和應對能力。人力資源部與該團隊密切合作，或作為團隊成員之一，協助員工培訓，確保所有員工都充分了解應急程序。此外，人力資源部支援業務持續性發展計劃中指定的角色、職責和資訊存取的溝通。

5.3.2.2 業務持續性發展計劃的價值

精心制定的業務持續性發展計劃能顯著增強機構的靈活性。雖然這無法阻止意外事件的發生，尤其是自然災害，但其目的是確保業務能迅速應對，並在此類事件中盡可能（即使不能完全）維持營運，並在事後儘快恢復。

有效的業務持續性發展計劃的價值包括： -

- 優先考慮關鍵業務功能的持續性和復原（例如，通過維護關鍵崗位的後備和替代方案）
- 減少恢復或修復系統與重整運作所需的時間
- 降低因業務中斷造成的損失和成本
- 通過執行緊急疏散程序來保護人員和資產，保障員工在危機期間的安全和福祉

例如，如果辦公大樓因不可預見的情況而長期關閉，機構可以立即啟動業務持續性發展計劃，進行遙距營運。如果沒有該計劃，管理層可能需要花費大量時間解決由混亂局面引起的問題，才能恢復業務營運。這段時間的延遲將帶來成本以及對業務、顧客或客戶、員工和商譽的負面影響。有了業務持續性發展計劃，當混亂局面結束後，機構可以有系統性地在最短時間內恢復正常營運，例如在辦公大樓重新開放時。

業務持續性發展計劃的主要元素

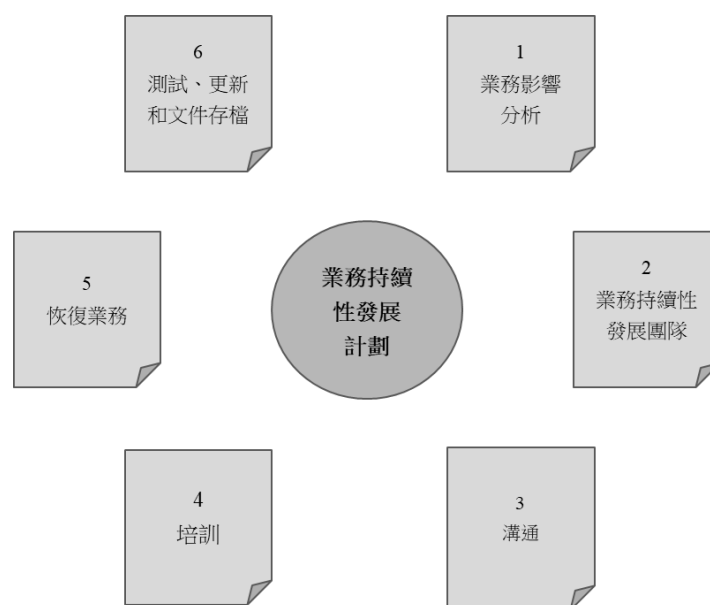
在業務持續性發展計劃中，人力資源部通常扮演多重角色。首先，人力資源部通過派遣代表參與業務持續性發展團隊，提供其人力資源專業知識，並確保該計劃與人力資源政策的一致性。其次，人力資源部與其他職能一樣，負責在業務持續性發展團隊整體策略的指導下，制定具體計劃或執行與人力資源活動相關的具體步驟。最後，在發生業務中斷事件期間，人力資源職能通常會承擔額外角色，按需要積極與員工溝通和提供支援，確保他們的福祉，並協助順利過渡以保持業務持續性。

無論承擔何種角色，人力資源在業務持續性發展計劃的各個主要元素中都發揮重要的作用。

這種參與突顯了人力資源在確保機構面對業務中斷時具備韌性和準備方面的重要貢獻。

如圖 6 所示，全面的業務持續性發展計劃包括幾個主要元素。本節探討這些元素的重要性，並強調需要注意的要點。

圖 6：業務持續性發展計劃的主要元素



5.3.2.3 業務影響分析（六個步驟中的第一個步驟）

為機構建立業務持續性發展計劃的第一步是進行業務影響分析。此步驟涉及多項任務，包括： -

- 識別可導致業務中斷的風險
- 識別業務意外中斷和緊急情況下必須持續運作的關鍵職能，以及
- 確定優先考慮恢復的職能

如前所述，可能造成業務中斷的意外事件包括火災、洪水、自然災害、重大技術故障、網絡攻擊和流行病。業務影響分析的首要任務是確定業務持續性發展計劃需要應對的具體情況或風險。

除了在機構層面進行中央分析外，部門層面的初步分析有時也會有所幫助。每個職能或部門都要識別必須維持的關鍵活動，並決定復原職能的優先順序。然後，整合來自各個職能和部門的清單，以分析機構層面的關鍵職能。

業務持續性發展計劃旨在為較嚴重的業務中斷和緊急情況做足準備。例如，一兩天的颱風可

能不需要啟動業務持續性發展計劃。隨著現今在家工作安排的普遍化，許多業務在此情況下幾乎可以照常運作。某些必須在場營運的行業可能會在颱風期間暫停營運，儘管這並非他們所願。然而，部分必要和緊急的業務仍可根據需要在颱風期間繼續營運。通過識別可導致業務中斷的風險，並需啟動業務持續性發展計劃的步驟，能幫助機構提前考慮各種可能情況。

分析的下一步是建構關鍵職能運作所需的資源清單。例如，若發薪在業務持續性發展計劃中被確認為關鍵的人力資源職能，接下來就是列出維持發薪的所需資源。

在緊急情況下，應考慮將資源保持在最低限度。依此原則，業務持續性發展計劃中需要考慮的最低限度資源包括：

- 填補職位的人力和後備 –

指的是在混亂期間執行已識別為關鍵活動的所需最少人數。此外，還需考慮這些活動的流程中是否需要操作人員／檢驗人員，以及是否需要在資源清單中包含後備人員。

例如，在人力資源部，最低限度的人力可能包括人力資源總監、業務夥伴、發薪團隊的主管和成員（包括操作人員和檢驗人員），以及人力資源系統的管理人員。某些活動，例如招聘、培訓及發展、某些非關鍵共享服務和福利管理，可能不是首要優先考慮的，但如果混亂局面持續，情況或會發生改變。新冠肺炎疫情期間的情況便是一個絕佳例子。

導師可以幫助學員分享他們在新冠肺炎疫情期間的經驗或工作中遇到的其他混亂局面，包括但不限於早期和隨後復原的活動。

- 所需硬件 –

這包括一系列物品，例如較大型的技術硬件，例如電腦、器材、工具、車輛、裝置、儀器）以及較小的物品，如備用地點的座位數量、固網電話（員工使用的手機之外）和文件。通常建議考慮員工使用的筆記型電腦以外的電腦，因為這些電腦可能留在辦公室，在混亂情況時無法使用。除手機外的固網電話應被視為規劃的必要設備，因為在某些緊急情況下，網絡電話或手機可能會中斷。合約、協議或其他操作手冊也可能是業務持續性發展計劃中關鍵職能運作的重要文件。此外，與這些硬件相關的應用軟件、許可證、存取權限和硬件管理亦需一併考慮。

- 可以進行關鍵業務功能的地點 –

指的是可以進行關鍵職能或讓員工辦公的替代地點。隨著在家工作或遙距工作日益普及，機構在混亂時期對工作地點的選擇具有更大的靈活性。根據業務中斷事件的性質，大多數員工可能會按需要繼續遙距工作，使業務得以持續並將影響降至最低。然而，某些關鍵職

能仍需在現場執行，另一些業務可能需要為顧客或客戶提供實體聯絡中心。在這些情況下，工作地點需納入業務持續性發展計劃中。這些地點可能包括替代地點、臨時安置站和商務中心。

導師可以與學員 略談他們在新冠肺炎疫情期間遙距工作的經驗，或他們之前遇到的其他業務中斷事件。導師還可以引導學員分享對於打造居家辦公室所需的額外設備的見解。隨後，導師可以將這些討論與課堂活動**銜接**，並將練習定位為模擬業務影響分析。

推薦課堂活動

練習 10 – 關鍵人力資源職能

練習詳情，請參閱第 5.3.4 節

本練習要求學員分組，檢視主要人力資源職能的所有核心活動，並確定哪些活動需要納入業務持續性發展計劃。同時，學員還需列出所需的最低限度資源。

5.3.2.4 業務持續性發展團隊（六個步驟中的第二個步驟）

業務持續性發展團隊是一個由機構各個職能部門的代表組成的委員會，負責制定和實施業務持續性發展計劃。在許多情況下，機構都設有一個由高層管理人員組成的督導委員會，負責訂定業務持續性策略並擔當計劃的發起人，而業務持續性發展團隊則負責詳細制定計劃內容。督導委員會支持團隊實施業務持續性發展計劃。

業務持續性發展團隊的成員通常包括財務、人力資源、科技、營運、法律、設施、安全和客戶服務。具體的成員資格取決於機構的業務性質和結構。每名組員還負責帶領各自的職能部門渡過混亂時期。

業務持續性發展團隊的角色和責任包括：

- 訂定需要實施業務持續性發展計劃的情況
- 檢視業務持續性發展計劃所需或需維持的預算
- 確保業務持續性發展計劃保持最新狀態
- 安排及 / 或進行業務持續性發展計劃的溝通和培訓課堂
- 在業務中斷或緊急情況下，協調內部和外部溝通
- 確保業務持續性發展計劃通過測試，並對所有測試結果進行檢視和記錄
- 檢視與業務持續性發展計劃相關的問題，記錄所獲得的訊息及 / 或採取過的行動
- 在業務中斷過後進行檢視並記錄檢視要點

業務持續性發展團隊的隊長通常是較資深的人員，負責在有需要時做出高層決策。領導者還需：

- 確保團隊成員能夠充分代表其部門，並具備職能和營運所需的經驗和知識
- 確保所有成員都了解他們在業務持續性發展團隊中的角色期望
- 訂定成員在問責、責任和管控方面的角色和責任，涵蓋紀錄保存、溝通、培訓、內部接觸、外部接觸等
- 帶領團隊推進業務持續性發展計劃和復原工作

有時，業務持續性發展團隊在業務持續性發展計劃制定之前就已成立，其首要任務就是制定計劃。人力資源部從一開始就提供支援，聯繫所有相關部門提名代表加入團隊，其中包括人力資源部的代表。

在某些大型機構中，設有企業風險管理團隊，由風險管理專家帶領，指導各部門和職能部門進行業務持續性流程。無論何種情況，業務持續性發展計劃都是機構整體風險管理不可或缺的一部分。

導師可以邀請學員分享他們參與任何業務持續性發展計劃活動的情況，例如協調會議、與部門代表溝通以獲取必要文件、或在內聯網上更新資訊。然後，這些討論可以順利轉接到課堂活動中。

推薦課堂活動

練習 11 – 業務持續性發展團隊的角色和責任

練習詳情，請參閱第 5.3.4 節

本練習要求學員先單獨提出業務持續性發展團隊的部門代表提名標準。接著，學員將參與小組討論，將業務持續性發展團隊的所有潛在角色分配給一個由八名成員組成的小組。目標是讓學員了解整個業務持續性發展團隊的寶貴貢獻，並重視每名團隊成員的個人貢獻。

5.3.2.5 溝通（六個步驟中的第三個步驟）

業務持續性發展計劃與機構內所有員工息息相關。若需執行，通常是在緊急情況和意外業務中斷發生時。所有員工必須在任何緊急情況發生之前熟知該計劃的存在。例如，在火災事故中，主要行動是按照預設和演習的流程和路線進行疏散。雖然員工可能不需要了解計劃的每項細節，但了解各自在混亂情況下的角色和責任至為重要。

a. 關於計劃的溝通

對於擁有業務持續性發展團隊的機構來說，向所有員工內部傳遞計劃的責任通常由團隊的隊長負責。業務持續性發展計劃文件包含有關機構營運的機密資訊，以及供應商、可能還包括客戶和管理團隊的資訊。因此，業務持續性發展團隊的隊長和整個團隊必須謹慎進行溝通。

溝通可以採用多種形式，包括書面訊息、公司網站和內聯網上的帖文、培訓課堂、在員工大會上提供的更新以及適合各個群組的其他形式。不同人群的溝通重點有所不同。以下是針對員工、顧客和客戶，以及合作夥伴和供應商的一些的關鍵內容例子： -

- 對員工而言 –

機構應告知員工業務持續性發展計劃的存在並提供該計劃的概述。確保每名員工都了解他們在混亂時期的角色和責任非常重要。這包括指導他們是否應該等候溝通、或是否需要主動聯繫，以及在需要時應該聯繫的人員。

- 對顧客和客戶而言 –

機構應告知顧客和客戶已制定業務持續性發展計劃。此外，在機構的網站上發布該計劃的摘錄也反映透明度和對意外事件的主動準備。

- 對合作夥伴和供應商而言 –

機構應告知合作夥伴和供應商有關業務持續性發展計劃的存在。在機構的網站上發布該計劃的摘錄，有助於他們了解機構已為應對意外事件做好積極準備。此外，機構應提供在混亂時期可以聯繫到的關鍵人員的聯絡資訊。

b. 業務中斷時的溝通

在業務中斷期間，有效的溝通變得極為重要。業務持續性發展計劃的成功很大程度上取決於溝通。不僅是溝通的內容重要，溝通本身以及傳遞方式同樣關鍵。資訊的傳遞方式會對整體結果產生重大影響。

此時溝通的目標是確保每個人都知悉已有計劃準備就緒，並將按計劃實施，提供安心感。為了實現這一目標，有效的內部和外部溝通都是必要的。

- 外部溝通 –

通常會有專責發言人負責外部溝通。根據業務中斷的情況，發言人可以是高層管理領導、企業傳播總監或特定領域的主題專家。指派一名專責發言人（並配備一名遞補發言人），可確保傳遞的訊息一致，避免任何混淆或不清晰的情況。在發生業務中斷期間，通過各種適當的渠道保持及時溝通對於機構保持客戶、顧客、業務夥伴的信心以及維護商譽和業務營運至關重要。

- 內部溝通 –

在業務中斷期間，讓員工充分了解情況並定期更新狀態非常重要。員工應該知道業務持續性發展計劃正在或即將按規定實施。通常，業務持續性發展計劃會指定一名特定人員（例如業務持續性發展團隊的隊長、人力資源總監、風險管理總監或高層管理人員）擔任內部溝通的發言人。發言人負責提供一致、透明和誠實的最新消息，以體現對員工福祉的真誠關心。例如，在新冠肺炎疫情後期，許多機構定期與員工就醫療諮詢、病假政策、遙距工作等最新安排進行溝通。

機構應高度重視通過所有可用渠道，包括電話、網站和各種社交媒體平台，與員工保持溝通。這種多渠道方法可確保員工接收到一致的更新，並使他們在關鍵時刻保持聯繫和信心。然而，機構在使用公共溝通渠道時必須謹慎，尤其是在分享機構內部資訊時。在某些情況下，機構應優先考慮安全渠道，而非廣泛的溝通選項。

導師可以強調，儘管業務持續性發展計劃已明確規定了流程和專責發言人，但在業務中斷期間，員工通常會將人力資源部視為主要聯絡人。在這種情況下，員工可能會聯繫任何可接觸到的人力資源主任以獲取相關資訊。因此，人力資源部所有崗位的員工，包括學員，必須**透徹了解業務持續性發展計劃**。這樣才可確保他們能發揮適當的作用，有效回應獲准的員工查詢，並在業務中斷時提供必要的援助。

5.3.2.6 培訓（六個步驟中的第四個步驟）

業務持續性發展計劃無論多麼全面，都必須讓所有員工知悉，而相關人員應該接受適當的培訓，以使該計劃真正發揮效用。培訓內容的範圍和詳細程度，應按不同對象進行調整。

a. 業務持續性發展團隊的培訓

- 業務持續性發展團隊成員 –

業務持續性發展團隊成員必須接受培訓，以確保充分理解計劃的目標和運作流程。雖然業務持續性發展團隊負責制定計劃的細節，但在整個過程中，貢獻和理解的程度可能會有所不同。作為實施計劃的關鍵文件，所有團隊成員必須透徹了解計劃以及各自的角色。

在有效的業務持續性發展計劃中，每名組員都有特定的角色，例如管理通訊、處理資源、支援技術系統等。培訓可確保清楚了解這些角色和責任，尤其是在緊急情況下將計劃付諸行動時，每名團隊成員在各自部門中的角色。

- 專責發言人 –

在業務中斷時期，專責發言人是外部和內部溝通的核心渠道，有時甚至是唯一的渠道。他們需要接受培訓以了解計劃和復原過程，從而能夠及時傳遞準確的資訊。

業務持續性發展團隊的隊長通常負責培訓或帶領培訓過程，團隊成員則提供培訓的相關部分。

b. 所有員工的培訓

對所有員工進行培訓具有雙重目的：意識和教育。這幫助員工了解業務持續性發展計劃的重要性和價值，以及每名員工在意外中斷情況下的角色。培訓可以提高員工對潛在威脅的意識和做好準備的重要性。

- 培訓內容 –

內容需要簡單易明。這至少應涵蓋適用於員工隊伍的業務持續性發展計劃的核心元素，包括與所有員工相關的具體流程細節。例如大樓疏散、員工責任和危機溝通等主題對於所有員工而言都相當重要。在混亂情況下，提前了解這些流程對執行協調的業務連續性工作至關重要。

所有員工的業務持續性發展計劃培訓的潛在內容例子可能包括： -

- 業務持續性發展計劃的目標
- 業務中斷、受到威脅和緊急情況的例子
- 業務持續性發展計劃對機構和員工的重要性
- 業務持續性發展團隊及其成員的介紹
- 業務持續性發展團隊的角色和責任
- 員工在混亂情況下的期望

- 在混亂情況下每名員工的角色和責任
 - 業務中斷時的溝通和聯絡人
 - 員工為潛在業務中斷做好準備
 - 相關模擬和練習，例如使用滅火器及 / 或疏散路線
- 培訓形式 –
員工培訓可以在導師帶領的課堂或虛擬課堂中進行。這亦可以採取模擬和練習的形式，例如消防演習。業務持續性發展團隊成員可以擔任這些員工培訓課堂的導師，目的是培訓員工隊伍，同時加深業務持續性發展團隊成員導師的知識。

- 培訓後回顧 –

應在所有培訓課堂結束時收集回饋。除了對培訓課堂的評價外，還可以收集有關業務持續性發展計劃本身的寶貴意見。所有培訓材料應該讓所有員工輕鬆獲取，並應定期舉辦複習課程，以保持員工對主題的警覺性。

為了銜接下一個推薦課堂活動，**導師可以講述在業務持續性發展計劃中，人力資源團隊在業務中斷之前和期間的特殊角色和責任**。例如，支援業務持續性發展團隊成員的提名、與員工溝通以及回應員工查詢等。人力資源團隊可能需要額外的培訓，以獲得這些角色所需的資訊和技能。

推薦課堂活動

練習 12 – 針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂

練習詳情，請參閱第 5.3.4 節

為提供學員一個情境，讓他們為人力資源團隊提供特殊培訓。學員分組討論並規劃培訓課堂的議程。

5.3.2.7 恢復業務（六個步驟中的第五個步驟）

這是指業務持續性發展計劃的復原階段。恢復步驟包括流程、程序、措施和時程表的詳細大綱，旨在儘快將關鍵職能和所有其他運作恢復到業務中斷前的水平。復原計劃是一種主動的安排和風險管理措施，應在任何意外事件發生之前提前制定。其目的是促進迅速且有效地恢復營運，減少業務中斷對機構的影響。

復原計劃包括幾個主要類別：

- 人力
- 設備
- 設施
- 系統和數據
- 文件
- 其他資源

業務及相關團隊在業務中斷後，可能需要與業務夥伴、供應商、客戶和顧客重建關係。

除上述類別外，恢復步驟還可能包括進行風險評估和執行預防措施，以應對恢復過程中的潛在風險。例如，這可能涉及降低與系統恢復相關的風險，如技術功能和數據安全性。此外，關鍵文件的轉移需要特殊且明確的流程，必須有專人及相關安排，以確保資訊安全。

5.3.2.8 測試、更新和文件存檔（六個步驟中的第六個步驟）

測試業務持續性發展計劃流程和程序，對於確保其在業務中斷期間的順利運作極為重要。消防演習、電腦備份系統測試、後備裝置和儀器試行，以及操作流程測試是常見的測試例子。消防演習是一種測試、培訓和模擬活動，有助於評估疏散程序和緊急應變方案的效率。電腦備份系統測試確保在系統故障時關鍵數據得以保存。後備裝置和儀器試行則驗證其功能和可用性。操作流程測試有助於識別任何差距或需改進之處。定期進行這些測試可以增強機構的準備程度，並確保業務持續性發展計劃在實際業務中斷期間的有效性。

測試和模擬需要定期進行，並做好紀錄和存檔。檢視流程中發現的任何差距，並進行必要的更改以改進。

完整的業務持續性發展計劃，包括業務持續性發展計劃的每個元素，例如最低限度資源、人力、硬件、工作地點、復原計劃，所有資訊應記錄下來並集中保存。業務持續性發展團隊和高層管理人員應能存取這些資料，以確保在需要啟動計劃時能有效協調和提高效率。

定期檢視完整的業務持續性發展計劃，以識別機構中的差距、新風險或變化，並必須定期更新，以保持計劃的持續有效性和相關性。

推薦課堂活動

練習 13 – 消防演習文件存檔

練習詳情，請參閱第 5.3.4 節

為學員提供一個消防演習情境。此練習要求學員分組討論演習中需要記錄的內容。

資訊來源

制定和實施業務持續性發展計劃對每個機構以言都是一項獨特的任務，涉及內部和機密業務及個人資料的各個方面。然而，計劃結構、流程、內容的主要元素、操作程序以及特定行業的最佳實踐等某些方面可以從市場中獲得或參考。有專門提供業務持續性發展計劃的規劃和實施服務的公司，讓有價值的資訊易於獲取。因此，機構可以從其內部資源、市場甚至社交媒體平台收集資訊。

5.3.2.9 機構內部資訊

所需資訊已在相應的流程中描述。歸納一下，這包含以下相關資訊： -

- 關鍵業務運作
- 業務持續性發展計劃的人力規劃
- 業務持續性發展計劃的資源規劃
- 員工資料
- 高層管理人員的個人資料
- 員工薪酬
- 業務資產
- 與業務夥伴和供應商簽訂的合約和協議
- 主要客戶和顧客的資料

導師 必須 向學員 **強調**，與業務持續性發展計劃相關的資訊屬於機構內部，不論其性質和內容為何都必須保密。此外，在此流程中包含的高層管理人員、員工、客戶／顧客和供應商的個人資料尤其重要，必須謹慎處理。除了原始資訊外，還可能包括在演習或模擬期間使用的合約和協議。所有這些 **資訊都必須嚴格保密並負責任地處理**。應提醒學員切勿將這些敏感資訊放在桌上無人看管，螢幕不使用時應關閉，並採取預防措施避免將機密文件遺留在影印機或其他易受影響的地方。這些措施有助於維護資訊的機密性和安全性。

5.3.2.10 來自市場的資訊

除了內部資訊外，還可以從市場上獲取其他幾種類型的資訊和參考資料。例子包括：

- 適用於機構的業務持續性發展計劃結構或範本
- 市場上的業務持續性發展計劃服務和服務提供者
- 專門的業務持續性發展計劃服務和服務提供者，特別是針對資訊科技相關需求
- 針對不同業務或行業的關鍵業務持續性發展計劃內容（例如金融服務、零售、餐飲服務等）
- 業務持續性發展計劃實施的市場最佳實踐
- 有效實施業務持續性發展計劃的行業最佳實踐

以上資訊需要專業人脈進行研究、檢視和諮詢專業人脈，以獲取意見、交流看法和評論以供參考。有時，來自不同行業的實踐也可能激發有價值的想法。

為了有效地利用這些資訊，有必要進行研究，檢視可用資源，並諮詢專業人脈。這樣可以獲取意見、交換看法和收集有價值的評論以供參考。此外，來自不同行業的實踐通常可以激發和提供有價值的想法，可以應用和實施到機構的業務持續性發展計劃中。

導師應注意，在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，導師可引導學員參考第 5.3.6 節中的**附加學習材料**，以便延伸閱讀。

5.3.3 推薦培訓課堂規劃

以下培訓課堂規劃適用於共計 12 小時、為期 1.5 天的培訓工作坊。這亦可靈活地分為三個部分，每部分 4 小時，安排在不同時段內進行。培訓最後預留時間進行本能力單元評核。這適用於每個能力單元單獨進行培訓，或希望在培訓後對本能力單元進行評核的時候。另外，亦可選擇在完成三個能力單元的所有培訓後進行整體評核。

導師可以根據課堂規模、學員的學習需求和其工作要求來調整規劃。

表 10：能力單元 107078L4 的推薦培訓課堂規劃

持續時間	學習活動	培訓內容
45 分鐘	- 導師簡介 - 回顧上一個能力單元的相關重點，並銜接到本能力單元 - 導師講解	- 簡介 - 業務持續性發展計劃概況 - 業務持續性發展計劃的價值 - 業務持續性發展計劃的主要元素
150 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 10 – 關鍵人力資源職能 - 小組分享 - 解說	業務影響分析
135 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 11 – 業務持續性發展團隊的角色和責任 - 小組分享 - 解說	- 業務持續性發展團隊 - 溝通
135 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 12 – 針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂 - 小組分享 - 解說	- 培訓 - 恢復業務
120 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 13 – 消防演習文件存檔 - 小組分享 - 解說	測試、更新和文件存檔
75 分鐘	導師講解	- 資訊來源 - 專業人脈 - 人力資源的思維及態度
60 分鐘	能力單元評核	從整體評核中選取相關的選擇題、短答題和長答題

表 10 作為參考之用的培訓規劃，列舉培訓內容重點和相應的培訓活動。分配給每個課題的時間只是估算而已，導師可以根據課堂規模和學員的情況進行調整。

5.3.4 推薦課堂活動

這些練習為小組活動形式，最佳小組人數根據練習的性質而有所不同。對於重視個人參與的活動，建議將二至三名學員分成一組，以確保每名學員都有充分參與的機會。相反，需要分工和多方面論點的練習則將四至五名學員分成一組，從而促進豐富的討論和獲得多樣化的觀點。學員也可以單獨或兩人一組進行小班內部培訓。

所有練習均設有評分制度，以評核學員對能力單元的理解。課題評核的後續部分提供更多資訊。活動的小組分數可以加強團隊合作，並增加練習的趣味。

練習 10 – 關鍵人力資源職能

- 將四至五名學員分成一組。在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要填寫一份表格，列舉主要人力資源職能、每個職能的核心活動，並確定是否有任何職能是業務持續性發展計劃的核心職能以及選擇的原因
- 預留 30 分鐘進行練習
- 學員可以上網搜索相關資訊

人力資源職能	職能的核心活動	這是核心職能嗎？如果是，請列舉核心活動和所需的最低限度資源

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 能夠列舉人力資源職能的所有核心活動，並能夠詳細說明選擇核心職能原因的小組可得 6 分
- 能夠列舉人力資源職能的大部分活動，並能夠部分說明選擇核心職能原因的小組可得 4 分
- 能夠列舉人力資源職能的少數活動，並能夠部分或無法說明選擇核心職能原因的小組可得 2 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

以下是可供解說的例子。

人力資源職能	職能的核心活動	這是核心職能嗎？如果是，請列舉核心活動和所需的最低限度資源
業務夥伴關係	為業務提供與人相關的指導和建議	對業務的相關支援
資源編配	招聘	
學習及發展	培訓 人才管理活動 績效管理	
文化與投入度	員工活動、可持續發展活動	
薪酬管理	發薪 薪酬檢視 獎金管理	發薪 - 處理器和備份，系統或備份系統的使用權，與審批人的聯絡渠道
人力資源管理及行政	人力資源方向和策略 員工紀錄	員工紀錄的使用權，更新員工、承包商或訪客狀態，溝通

在學員分享論點後，導師可以向他們提問如下： -

- 有沒有任何人力資源職能未被納入在表格中？
- 未被納入的原因是甚麼？
- 選擇所列職能作為關鍵人力資源職能的原因是甚麼？
- 如果關鍵職能在混亂時期無法運作，會發生甚麼情況？
- 想像你是一名員工，在意外業務中斷期間你最想知道甚麼？
- 想像一下，你是員工、承包商或訪客的家人，當不可預見的業務中斷發生時恰好在場。在這種時候，你最想知道甚麼？

預計需時：60 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員了解人力資源在混亂時期的角色以及做好準備的重要性。通過本練習，學員還可以更好地深入地了解典型人力資源部的各種職能和角色。學員或許不太熟悉人力資源職能的具體活動。在練習進行期間，導師或許需要在小組之間巡視時提供指導。

向學員強調，在業務中斷時期，除了遵循指導和已制定的業務持續性發展計劃流程外，關懷員工並以人道的方式處理情況也是關鍵原則。

練習 11 – 業務持續性發展團隊的角色和責任

- 學員首先單獨回答第一條問題
- 然後，四至五名學員分成一組。如果內部培訓的學員較少，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員以小組形式討論並完成第二條問題
- 容許最多 15 分鐘的時間用於回答第一條問題
- 然後再分配 25 分鐘進行小組練習
- 學員可以上網搜索相關資訊

個人習作 –

問題 1 - 列出各部門提名部門代表作為業務持續性發展團隊成員的要求。

小組習作 –

問題 2 - 如果業務持續性發展團隊有八名成員，列出所有可能的成員角色，並將這些角色分配給每名業務持續性發展團隊成員。

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 能夠列出業務持續性發展團隊的所有相關提名標準，並能夠說明角色分配的論據的小組可得 6 分
- 能夠列出業務持續性發展團隊的所有或最相關提名標準，並能夠部分說明角色分配的論據的小組可 4 分
- 只能夠列出業務持續性發展團隊的幾項提名標準，並能夠部分或無法說明角色分配的論據的小組可 2 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

以下是可供解說的例子。

業務持續性發展團隊成員的提名標準 –

- 對機構的架構有良好的基本了解
- 對其所代表部門的關鍵職位和職責有良好的基本了解
- 能夠與各階層員工進行清晰的溝通
- 擁有良好的人際關係，或能夠與同事建立良好的關係
- 在突發事件中能夠保持冷靜
- 能夠熟練使用最常見的社交媒體平台
- 獨立、可靠、著重細節、坦率
- 理想具備業務持續性發展計劃的相關經驗或知識，或曾擔任業務持續性發展團隊成員

業務持續性發展計劃成員的角色 –

- 擔任業務持續性發展團隊的隊長
- 擔任秘書，負責會議紀錄、關鍵行動項目和文件存檔
- 定期或按需要更新業務持續性發展計劃
- 擔任業務持續性發展計劃培訓課堂的導師
- 在公司網站上發布相關訊息，供員工和公眾參考
- 擔任業務持續性發展團隊管理人員，協調會議和活動
- 負責測試或協調所有必要的測試工作
- 負責業務持續性發展計劃的技術方面，包括安排業務中斷期間所需的所有硬件，或與資訊科技部門協調
- 在業務中斷期間，負責與備用地點相關的行動和決策
- 負責業務持續性發展計劃的內部和外部溝通，或為此與業務持續性發展團隊的隊長、高層管理人員和企業傳訊團隊協調
- 在業務中斷期間監督業務運作，或與部門主管和代表協調，以確保順利運作

在學員分享論點後，導師可以向他們提問如下： -

- 解釋所列業務持續性發展團隊成員要求的原因。
- 清單中 xxx（和 xxx）的角色各自有哪些職責？
- 只有一人擔任 xxx 這個角色是否可以接受？
- 如何從討論的角色中確定需要保留哪些，並將其列出？
- 角色 xxx 和角色 xxx 有何區別？
- 你認為自己是業務持續性發展團隊的合適提名人選嗎？原因何在？
- 你認為哪些特質會讓你成為業務持續性發展團隊的合適提名人選？

預計需時：75 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員通過本練習去欣賞每名業務持續性發展團隊成員的貢獻。通過考慮每個角色的職責，學員能夠理解並體恤業務持續性發展團隊及其成員所付出的努力。

本練習沒有標準答案，因為要求將根據機構的規模、業務性質和行業慣例而異。提供的例子僅供參考。重點在於讓學員思考整個過程，並有效地說明其答案的論據。

練習 12 – 針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂

- 四至五名學員分成一組。如果內部培訓的學員較少，學員可以單獨或兩人一組進行
- 以小組形式討論以下問題
- 預留 30 分鐘進行練習
- 學員可以上網搜索相關資訊
- 讓每組的代表分享小組的論點

討論問題 –

若要求你為人力資源部安排一次特殊的業務持續性發展計劃培訓課堂，請與你的小組討論並提出培訓議程。請注意，這是針對人力資源部的特殊安排，預期內容與針對所有員工的培訓課堂有所不同。

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 提出全面的培訓議程，並能夠以良好的論據說明的小組可得 6 分
- 提出全面的培訓議程，並能夠部分說明論據的小組可得 4 分
- 提出全面的培訓議程，但能夠部分或無法說明論據的小組可得 2 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

以下是可供解說的例子。

- 業務持續性發展計劃的目標
- 業務中斷、受到威脅和緊急情況的例子
- 業務持續性發展計劃對機構和員工的重要性
- 關於業務持續性發展團隊、團隊成員、團隊的角色和職責
- 人力資源代表在業務持續性發展團隊中的角色
- 員工在混亂情況下的期望
- 在混亂情況下，人力資源部需要提供给員工的支援
- 業務中斷時的溝通策略
- 在業務中斷期間，人力資源部和員工之間的適當溝通
- 在業務中斷期間，人力資源部需與業務持續性發展團隊、高層管理人員和外部合作夥伴

伴進行溝通

- 在業務中斷期間，人力資源部需要提供的文件
- 在業務中斷期間，人力資源部不應該做的事項
- 在業務中斷期間，員工或任何一方特殊請求的上報和審批流程

在學員分享論點後，導師可以向他們提問如下： -

- 解釋議程背後的想法。
- 針對所有員工的課堂與針對人力資源部的課堂之間有何區別？
- 造成這些差異的原因何在？
- 在人力資源培訓中包含這個（這些）主題的原因何在？
- 甚麼人應該參加此培訓課堂？
- 你會否建議人力資源總監參加培訓？為甚麼建議或為甚麼不建議？
- 有甚麼方法可以幫助你的人力資源同事記住培訓內容？
- 誰將成為此培訓的導師？

預計需時：60 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員複習有關業務持續性發展計劃的關鍵內容，並鞏固他們對主要學習內容的理解。人力資源部通常是大多數員工的第一個也是主要的聯絡人。練習的主題有助於學員了解人力資源主任的重要作用，有時他們會在限制以外為員工提供最好的支援。這強調在執行規則和程序時要考慮人的因素。

本練習沒有標準答案，因為要求將根據機構的規模、業務性質和行業慣例而異。提供的例子僅供參考而已。重點在於讓學員思考整個過程，並有效地說明其答案的論據。

練習 13 – 消防演習文件存檔

- 四至五名學員分成一組。如果內部培訓的學員較少，學員可以單獨或兩人一組進行
- 討論獲指派的問題
- 預留 20 分鐘的討論時間
- 學員可以網上搜索資訊
- 讓每組的代表分享小組的論點

討論問題： -

你是業務持續性發展團隊的成員之一。該團隊在兩星期內安排了一次消防演習。假設消防演習涉及三百名員工，包括高層管理人員和六個部門，佔據一棟商業大廈的三個樓層。演習後記錄主要事項非常重要。列出一份演習中必須記錄的主要事項清單。

文件存檔的主要元素
例如：所有員工依規定路線撤離辦公室（是／否）
-
-
-
-
-

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 列出八項或以上，並提供適當論據的小組可得 8 分
- 列出六至七項，並提供適當論據的組得 6 分
- 列出 四至五項，並提供適當論據的小組可得 3 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

以下是可供解說的例子。

文件存檔的主要元素
1. 所有員工依規定路線撤離辦公室到集合地點（是／否） 2. 疏散員工總數 3. 疏散客人總數 4. 火警警報響起（是／否） 5. 疏散時所有電梯均已上鎖（是／否） 6. 從發出火警警報到員工從集合地點返回辦公室所用的總時間 7. 所有員工聚集到集合地點所需的總時間 8. 所有員工到達集合點用時最短的部門 9. 該部門撤離所需時間、撤離員工和客人數量 10. 所有員工到達集合點用時最長的部門 11. 該部門撤離所需時間、撤離員工和客人數量 12. 員工或客人在疏散過程中受傷（是／否）以及受傷人數 13. 部門消防管理人員檢查了負責區域，以確保疏散（是／否） 14. 所有出口門均已打開，以便疏散（是／否） 15. 檢查所有洗手間和會議室（是／否）

在學員分享論點後，導師可以向他們提問如下： -

- 要列出這份清單容易嗎？
- 記錄這些以及更多項目的原因是甚麼？
- 如果沒有這些及更多項目的紀錄會怎樣？
- 這些資訊將用於甚麼用途？
- 每次消防演習都要保留紀錄的原因何在？
- 這次練習之後，您對消防演習的準備工作有何評價？

預計需時：40 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員設身處地了解業務持續性發展團隊及其團隊成員的工作，從而欣賞他們的工作和貢獻。

此練習還為學員提供了進行演習（例如消防演習）所涉及的準備和情緒的模擬體驗。儘管演習本身可能只需幾分鐘，但需要大量的提前準備工作。此外，練習並不僅止於活動本身，而是活動後的後續任務。這一概念同樣適用於其他類型的工作。對於學員來說，最重要的收穫是通過這個練習了解準備工作、關注細節、團隊合作和後續任務的重要性。導師應幫助學員認識到這些要素是主動風險管理的本質。

5.3.5 課題評核

本能力單元的內容包含四個推薦課堂活動。每個活動均提供練習說明、用作解說的問題和在「導師須知」中提到的活動學習重點。大多數練習提供了建議的回應，但這些回應並非詳盡無遺，因為不同行業或許有不同的適當回應。導師可以自由調整相關的準則和回應。

課堂活動配備評分制度，作為每個能力單元課題評核的一部分。完成每個能力單元後，可以根據整體評核中的相關部分進行能力單元評核。或者在課程結束時才進行整體評核，以全面評核學員對三個能力單元全部內容的理解。

本節詳細說明在各個課堂活動中對學員的評核。有關筆試形式的能力單元評核的評分方法，在整體評核部分提供。。

課題評核是通過各個課堂活動完成。換言之，課堂活動既是學習活動，也是學員理解該節內容的評核。這些練習旨在加強所學的主要概念，建議在相關課題後立即進行。這些活動讓學員透過行動來親身體驗課題，進而增強學習效果。每個練習所需的活動，包括指派的問題和討論，都能激發學員對各個課題進行深入思考。活動的評分制度有助於學員了解他們對內容的理解程度，以及將討論內容轉化為實際應用的能力。評分制度還可在整個過程中增添學習趣味。**導師**可以考慮頒發小禮品予得分最高的小組或學員。

在完成此能力單元的培訓後，導師總結四個課堂活動的得分。小組分數適用於該小組的每名組員。導師也可以考慮增添導師評分的類別，根據個別學員在小組活動中的參與和他們對相關內容的理解，額外增加最多 5 分。

學員	練習 10	練習 11	練習 12	練習 13	（導師評分）	總分
A						
B						
C						
其他學員						

下表顯示學員在本節所有課堂活動中可能獲得的分數。

學員	練習 10	練習 11	練習 12	練習 13	（導師評分）	總分
x	6	6	6	8	5	31

由於練習的性質、課堂規模、練習內容和培訓機構或學員所屬機構的具體安排可能存在差異，以下評標準度是按百分比評分而非絕對分數。下列示例以茲說明。

例如：一班有十五名學員，一名學員在此節全部四個練習中得 27 分。這代表 A 級的優異表現標準。

等級	分數範圍	滿分 31 分	表現標準	描述
A	85% - 100%	例如：27	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀資訊，識別出主要問題並提出具洞察力的行動

以下評標準度可用作為評核學員能力的參考準則。

等級	分數範圍	表現標準	描述
A	85% - 100%	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀資訊，識別出主要問題並提出具洞察力的行動
B	65% - 84%	良	能夠準確完成大多數練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀大多數資訊，識別出大多數問題並提出適當行動
C	50% - 64%	常	能夠準確完成大部分練習但有部分出錯，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀部分資訊，識別出部分問題並提出一些行動建議
D	低於 50%	劣	完成練習時有部分錯誤，未能提供邏輯論據來闡述答案，難以分析和解讀一些資訊，未能識別出問題和提出行動建議

課堂活動與預期學習成果和評核準則的對照

表 11：本節的課堂活動與能力單元 107078L4 之預期學習成果和評核準則的對照

表現要求 / 預期學習成果	練習 10	練習 11	練習 12	練習 13	導師評分
	關鍵人力資源職能	業務持續性發展團隊的角色和責任	針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂	消防演習文件存檔	
了解業務持續性發展計劃之重要性，以應付業務中斷或緊急情況	✓	✓	✓	✓	
了解業務持續性發展計劃的主要元素	✓	✓	✓	✓	
確認業務持續性發展計劃需要處理的潛在問題、威脅或風險		✓	✓	✓	
檢查對維持業務運作至關重要的主要職能	✓				
完成人手和後備人員清單，以在緊急情況下填補關鍵職位	✓				
完成硬件設備清單，並確定在業務中斷或緊急情況下，最有效取得這些硬件設備的方法	✓				
為業務持續性發展計劃委員會 / 成員，提供充足的培訓和支援		✓	✓	✓	
與相關員工溝通他們在業務持續性發展計劃中的角色和責任，並讓所有員工易於取得業務持續性發展計劃文件		✓	✓		
聯絡相關部門提名代表加入業務持續性發展計劃委員會		✓			
保持所有人力資源服務供應商的最新紀錄，並適時向業務持續性發展計劃委員會 / 成員提供必要的人力資源資訊和定期更新	✓		✓		
定期與所有員工溝通業務持續性發展計劃，尤其是關於緊急疏散程序		✓	✓	✓	
此能力單元的綜合成果要求					
為在業務中斷或緊急情況下有效協調，建立中央資訊和資源（例如彙編人手清單和資源清單）	✓			✓	
與業務持續性發展計劃委員會 / 成員保持雙向溝通，從而實施業務持續性發展計劃，以保持人力資源業務順利運作（例如培訓）			✓		
活動在總分所佔的比重					
權重百分比（總分 100%）	19%	19%	19%	26.5%	16.5%

本能力單元的教材套內容包含四個推薦課堂活動。表 11 說明每個活動與此能力單元之表現要求／預期學習成果和評核準則之間的關聯。

5.3.6 附加學習材料

- Bongini, P., Iwanicz-Drozowska, M., Roggi, O., & Elliot, V. (2021, January 15). *Global Report on Business Continuity Planning and Management (BCP/BCM). Survey Results*. Papers.Ssrn.com.
- Climer, S., & White, E. (2021, May 4). *Communicating Your Business Continuity Plan: Public Or Private? A Disaster Recovery Report*. Gomindsight.com. ([連結](#))
- Cloudian (n.d.). *Disaster Recovery and Business Continuity Plans*. Cloudian.com. ([連結](#))
- Earls, A. R. (2021, April 14). *Establish a Business Continuity Team to Get the Big Picture*. Techtarget.com. ([連結](#))
- Eser, A. (2023, June 16). *Essential Business Continuity Statistics In 2024*. Zipdo.co.
- Experts Exchange (2022, October 21). *Roles and Responsibilities in BCP*. Experts-Exchange.com. ([連結](#))
- [Eye on Tech]. *How to conduct a Business Impact Analysis?* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [Eye on Tech]. *What is a Business Continuity Plan (BCP)* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [Eye on Tech]. *What is Business Impact Analysis?* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- Hout, O. (2020, October 19). *Business Continuity Planning: The Do's and Don'ts of the Process*. Agilityrecovery.com.
- Innovature BPO (2023, May 31). *How to Create An Effective Business Continuity Plan*. Innovatureinc.com. ([連結](#))
- Lowe, G. (2023, May 18). *The Top 10 Mistakes to Avoid in Your Business Continuity Management Plan*. Continuity2.com.
- Mishra, N. (2020, April 5). *Best Practices in Business Continuity Planning - Now and for the Future*. Services.Global.ntt.
- [Online PM Courses - Mike Clayton]. (2020, January 1). *What is a Business Continuity Plan?* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- Phillips, E. J. (n.d.). *Communicating as Part of Your Business Continuity Plan*. Proactive-Info.com. ([連結](#))
- Project Management (2023, August 7). *Business Continuity Plan Template*. LinkedIn. ([連結](#))
- Riskonnect (1, January 1). *Program Roles & Responsibilities in a Business Continuity Management System*. Riskonnect.com. ([連結](#))
- SCRIBD (n.d.). *Fire Evacuation Drill Checklist*. Scribd.com. ([連結](#))
- Scrut Automation (2023, July 13). *Mitigating Disruption: The Importance of Business Continuity and Disaster Recovery Plans*. Scrut.io. ([連結](#))
- Western Governors University (2020, June 8). *Experiential Learning Theory*. Wgu.edu. ([連結](#))
- Yardis, S. (n.d.). *Designing a business continuity training program to maximise value and minimize cost*. Continuitycentral.com. ([連結](#))

第 6 章 後記

本後記討論人力資源從業員必不可少的兩大方面：建立專業人脈和培養批判性思維及態度。在專業人脈方面，將探討建立內部、外部和虛擬人脈、促進協作和知識共享的重要性的方法。在思維及態度方面，將強調與市場密切聯繫、保持開放思維、維護職業道德標準以及在人力資源領域中保密的重要性。這一額外篇章旨在為提升人力資源實踐的有效性和專業性提供啟發。

6.1 專業人脈

本教材套中的三個能力單元均強調由外部合作夥伴和機構內同事組成的強大專業人脈的重要性。專業人脈是互惠互利的。它可以成為彼此職業支持的渠道，給予的幫助是相互的。

根據 *Indeed* 的說法，專業人脈涉及與相同及相關領域的專業人員建立關係。這樣的聯繫實現互惠互利，有助於職業發展。其主要目的是向人脈成員尋求援助，並在需要時提供幫助。

專業人脈對於了解外部就業市場和內部人力非常寶貴。與來自不同行業的人士建立聯繫，可以深入了解行業趨勢、工作機會和所需技能。它還提供對同事的專業知識、職業路徑以及機構內部協作前景的更深入理解。這種全面的理解有助於有效地掌握就業形勢。

6.1.1 內部人脈

內部人脈涉及與機構內的同事建立聯繫，將專業關係擴展到自身部門之外。透過與不同部門的個人聯繫，可以隨時分享有價值的啟發和知識，從而促進機構內部的有效資訊交流。

內部人脈使人力資源專業人員能夠利用員工的集體知識和經驗，收集有關行業趨勢、競爭對手的做法和新興崗位的寶貴資訊。此外，內部人脈促進人力資源團隊與員工之間更緊密的聯繫，為收集回饋、進行內部調研以及深入了解員工的職業抱負和技能，提供開放的溝通渠道。這些資訊有助於人力資源團隊調整其人才招聘策略，制定有針對性的培訓計劃，並根據對就業市場的深刻理解實施有效的人才挽留措施。

在業務持續性發展計劃的背景下，內部人脈讓參與這計劃的不同部門和個人之間的溝通、協作和協調更有效。例如，在徵集業務持續性發展團隊代表的提名時，與部門主管或團隊主管的非正式對話或許比正式的電子郵件邀請來得有效。這種關係還促進資訊交流和協作，對於涵蓋各種職能和跨部門的業務持續性發展計劃活動至關重要。

導師應向學員**強調**，擁有人脈可促進工作流程順利推行，必須注意的是，**不能**僅基於關係就**繞過既定程序**。同樣必須認知到，透過非正式渠道獲得的資訊通常缺乏結構化形式。因此，應非常謹慎地處理這些資訊，並只在適用時將其視為**參考資料**。

以下是一些真誠的建議，供建立和培養內部人脈時作為參考： -

- 積極主動參加公司活動，加入員工興趣小組，並參與跨職能項目以擴大人脈
- 與同事建立真誠的關係
- 成為團隊合作者，從而建立可靠且樂於助人的團隊成員的聲譽
- 善用科技（例如電子郵件、聊天平台、協作軟件）與同事保持聯繫
- 參加社交活動（例如員工活動、工作坊、會議），結識新朋友、交流想法並加強專業聯繫
- 在初次互動或會議後，跟進並維護與聯絡人的關係

建立專業的內部人脈需要奉獻和努力。在互動中，以耐心、連貫和真誠的態度來對待這一過程最為重要。隨著時間的推移，機構內部的人脈將自然增長並變得更加堅固。

6.1.2 外部人脈

當員工轉職到其他機構時，內部網路會擴展到外部人脈，從而形成公司外部的連結。外部人脈涵蓋舊同事以外的各種個人和團體，包括積極參與行業協會、專業組織、會議、研討會、貿易展覽、專業發展計劃、政府機構活動、社交和社區聚會，與人才搜尋合作夥伴、服務供應商和校友人脈的定期溝通。發展內部人脈的技巧同樣適用於外部。

與市場上的人力資源從業員建立聯繫並定期接觸，是更好了解就業市場和交流有價值的工作慣例提供良好機會。例如，可以分享行業洞察、市場趨勢、人才檢視會議的頻率、人才辨識模型、使用過的人才測評工具及其評語，以及高潛力人才和繼任人的發展計劃等人才管理實踐。此外，交流還可以圍繞業務持續性發展計劃進行，包括其溝通內容、演習和測試頻率，以及人力資源的關鍵職能等。這些資料既實用且現實，並已被行業專家驗證為有效，都是有價值的參考資料。

導師可以引導學員進行公開討論，以分享內部或外部活動的**例子**及他們在這些活動中的經驗。引導學員從活動中學習並提出改進想法，以便將來有更多更廣泛的交流機會。

接下來，將討論轉向虛擬人脈，並促進示例、經驗和價值的分享。

6.1.3 虛擬人脈

在當今社交媒體上，專業人脈已成為一種常態，而非選擇。社交媒體克服了實體會議和地理位置的限制，消除了界限，提高了互動性，並擴大了與日益多樣化的專業人員的聯繫。這有助於建立更廣泛的專業關係，同時及時獲得有關趨勢和實踐的更新。經驗告訴我們，研究相關網站並保持活躍是至關重要的。儘管對社交媒體的個人和專業使用有正反兩面的聲音，但它確實為專業人脈增添價值。社交媒體所建立的人脈的一些正面價值例子包括： -

- 創建個人專業品牌
- 增加互動
- 輕鬆與專家聯繫
- 隨時了解跨境活動和事件
- 提高對周圍環境的意識
- 作為學習工具
- 建立具有特定興趣或目標的社群
- 促進更多知識和經驗分享
- 實現僱主品牌

專業人脈促進與專業人員之間的定期互動、資訊交流和洞察分享，並可根據需要尋求和提供專業援助。建立的關係需要**真實且真誠**。所提供的支持和援助是互惠互利的。儘管共享的資訊是公開的，但對於不屬於同一行業的人力資源從業員而言，這些資訊仍然非常有價值且不易獲得，包括人力資源主任在內的每一位專業人員，都必須對所收集的資訊和來源遵循高標準的專業行為準則和保密要求。

6.2 人力資源的思維及態度

在人力資源崗位中，擁有適當的思維及態度至關重要。這為有效溝通奠定基礎，培養信任，促進問題解決，並支持專業的人力資源實踐。一些關鍵的思維及態度包括： -

- 了解最新情況並與市場保持聯繫 –
 - 即使並非領先，至少能跟上市場變化、實踐和技術進步的步伐。
 - 及時了解市場資訊、人才管理模型、新的人才測評工具、潛在破壞因素，並在工作中採用市場最佳實踐。
- 保持開放的思維 –
 - 接受新想法，考慮動態就業市場、人才發展及業務持續性發展計劃領域的所有可能性。
 - 在人力編配行動上要有創意，保持開放的思維有助於數據和資訊的闡釋。
 - 客觀地進行人才發展評估和繼任計劃。
 - 採取開放的態度，促進創新的人才發展行動和業務持續性發展計劃實踐。

- 秉持職業道德標準和專業操守 –
 - 作為人力資源專業人員，應以適當工作實踐和行為成為榜樣。
 - 謹記與員工的所有互動和社交活動不僅僅是個人參與；更代表著機構。
 - 始終遵循最高標準的職業道德，並遵守所有法律法規。
 - 在根據業務持續性發展計劃採取行動時，優先考慮員工福祉和業務持續性，而不是嚴格遵守預設協定。

- 保密 –
 - 所有資料（無論是正式還是非正式的），都完全保密。例如，在業務持續性發展計劃流程中涉及的員工和人力資料、個人和機密資料以及數據。
 - 僅在必要時向相關人員透露個人和機密資料和紀錄，即使在人力資源團隊內也不應分享或討論這類資料。
 - 所有資料（無論是正式還是非正式的），包括與應徵者和受僱員工的個人和機密資料、錄用條件和薪酬待遇、協議以及與外部招聘合作夥伴的條款和條件，都完全保密。
 - 僅將內部數據和來自外部來源及專業人脈的定質資訊用於分析用途，並確保在不與特定人員關聯的情況下進行檢視。人力資源主任在需要建議和協助的情況下，應向經理或人力資源部主管尋求建議。

第 7 章 整體評核

評核採用選擇題、要點式回答的简答题和基於情境的長答题形式，旨在評估學員對三個能力單元的整體理解。試題分為三個部分，每個部分包含八條選擇題、兩條简答题和一條包含一或兩個部分的長答题。評核的結構難度逐漸提升，以評估學員對能力單元內容的理解，從選擇題的輔助回憶開始，逐步過渡到简答题的非輔助回憶，最後是評估理解與應用能力的長答题。

培訓機構或內部培訓的導師可以使用所有部分進行最終的整體評核。或者，這三個部分也可以根據培訓計劃在完成每個能力單元培訓後單獨使用，以滿足學員的需求。

以下是建議的評核時間分配，僅供參考。導師可根據學員的特點進行調整。

評核部分	對每個能力單元建議的時間	對三個能力單元建議的時間
選擇題	15 分鐘	45 分鐘
简答题	15 分鐘	45 分鐘
長答题	30 分鐘	90 分鐘
總計	60 分鐘	180 分鐘

7.1 選擇題

選擇題 1-8 與能力單元 107075L4 相關

選擇題 9-16 與能力單元 107077L4 相關

選擇題 17-24 與能力單元 107078L4 相關

選擇題	
1. 在人力資源職業中，甚麼是適當的工作態度？	
☐ A. 每天專注所負責的任務	☐ C. 集中注意力在所負責的職能上
☐ B. 了解整體流程並專注於具體任務	☐ D. 盡量參與外部活動
2. 下列哪項是潛在勞動力風險的例子？	
☐ A. 表現欠佳的員工	☐ C. 過時的員工手冊
☐ B. 破損的樓梯未修復好	☐ D. 員工總是遲到上班
3. 下列哪項與人力編配流程相關？	
i. 招聘	iii. 年中複檢以提高績效

ii. 提高某些技能的培訓		iv. 調職至另一個部門	
☐ A. i、ii 和 iii		☐ C. ii、iii 和 iv	
☐ B. i、ii 和 iv		☐ D. 上述皆是	
4. 下列哪項是了解機構企業方向的最佳指標？			
☐ A. 過去三年的員工人數		☐ C. 與去年相比銷售目標的百分比變化	
☐ B. 過去三年的獎金比例		☐ D. 企業價值	
5. 下列哪項可能對了解潛在人力需求或風險更具意義？			
☐ A. 當月的新員工人數		☐ C. 最近半年的流失率	
☐ B. 各部門的員工人數		☐ D. 政府統計數據顯示你所在行業的就業人數下降	
6. 哪種方法適合用來收集員工對新政策的回饋？			
☐ A. 直接向相熟的同事查詢		☐ C. 在公共聊天室發帖	
☐ B. 員工意見箱中的意見		☐ D. 員工調查	
7. 下列哪些是就業市場資訊來源？			
i. 人力資源經理的交流午餐會		iii. 專業協會的會員大會	
ii. 與人才搜尋顧問的對話		iv. 政府統計處的報告	
☐ A. i、ii 和 iii		☐ C. ii、iii 和 iv	
☐ B. i、ii 和 iv		☐ D. 上述皆是	
8. 下列哪些是勞動力資訊來源？			
i. 過去三年的招聘經費		iii. 員工聊天群中的訊息	
ii. 參加營運部的全體會議		iv. 離職面談紀錄	
☐ A. i、ii 和 iii		☐ C. ii、iii 和 iv	
☐ B. i、ii 和 iv		☐ D. 上述皆是	
9. 下列哪些是針對已確定的人才進行發展行動的例子？			
i. 高層管理人員發展培訓		iii. 晉升到更高職位	
ii. 為期六個月的海外派遣		iv. 擔任見習生的導師	
☐ A. i、ii 和 iii		☐ C. i、ii 和 iv	
☐ B. ii、iii 和 iv		☐ D. 上述皆是	
10. 下列哪項與人才管理流程無關？			
☐ A. 人才招聘 / 招募		☐ C. 學習及發展	

☐ B. 資訊安全	☐ D. 員工投入度及挽留
11. 下列哪項關於能力架構的敘述是正確的？	
☐ A. 僅與高級員工相關	☐ C. 反映機構對於關鍵職位所需核心技能、經驗和行為的期望
☐ B. 能力類別適用於所有機構	☐ D. 能力架構的例子可於勞工處網站找到
12. 下列哪些是識別機構關鍵職位的常見標準？	
☐ A. 對業務營運和業績有重大影響	☐ C. 需要高度專業的技能
☐ B. 難以招聘	☐ D. 面臨高流失風險
13. 人才檢視通常多久進行一次？	
☐ A. 一次性	☐ C. 每年一次
☐ B. 沒有具體的時程表	☐ D. 每五年一次
14. 每個招聘廣告都需要與用人經理確認職責說明的原因是甚麼？	
☐ A. 用人經理應對錯誤發布負責	☐ C. 常規流程
☐ B. 用人經理應校對所有要求	☐ D. 遞補招聘的工作要求亦有可能發生變化
15. 下列哪項不是員工績效結果的用途？	
☐ A. 績效評估	☐ C. 晉升依據
☐ B. 指出發展領域	☐ D. 釐定績效評估時間
16. 機構的績效管理流程需要注意哪方面？ i. 有明確的流程和時間表 ii. 在截止日期之前完成 iii. 正確記錄評分和評語	
☐ A. i 和 ii	☐ C. ii 和 iii
☐ B. i 和 iii	☐ D. 上述皆是
17. 業務持續性發展計劃適用於計劃以外的業務中斷和緊急情況，例如.....	
☐ A. 懸掛八號颱風訊號期間	☐ C. 管理團隊召開為期兩天的異地會議期間
☐ B. 大流行病期間	☐ D. 公眾長假期期間
18. 業務持續性發展計劃的主要元素包括： i. 業務影響分析 ii. 培訓 iii. 業務持續性發展團隊 iv. 文件存檔	
☐ A. i、ii 和 iii	☐ C. ii、iii 和 iv

☐ B. i、ii 和 iv	☐ D. 上述皆是
19. 下列哪項關於業務持續性發展計劃和相關資訊文件存檔的陳述是正確的？	
☐ A. 各部門應保管其相關的業務持續性發展計劃資訊	☐ C. 所有業務持續性發展計劃資訊都應由業務持續性發展團隊的隊長保管
☐ B. 所有業務持續性發展計劃資訊都應集中保管	☐ D. 所有業務持續性發展計劃資訊應由高級管理團隊保管
20. 關於業務持續性發展計劃，與員工的溝通不包括以下內容：	
☐ A. 機構已制定業務持續性發展計劃	☐ C. 計劃概況
☐ B. 所有業務持續性發展團隊成員的電話號碼	☐ D. 混亂時期員工的角色和責任
21. 下列哪項不包括在所有員工的業務持續性發展計劃培訓中？	
☐ A. 制定業務持續性發展計劃的原因	☐ C. 八號颱風期間的工作指引
☐ B. 溝通渠道	☐ D. 緊急情況的例子
22. 哪些人應該參加業務持續性發展計劃培訓？	
☐ A. 所有員工	☐ C. 僅限高層管理人員
☐ B. 僅限業務持續性發展團隊	☐ D. 僅限專責發言人
23. 對所有員工進行的業務持續性發展計劃培訓，以下哪項是正確的？ i. 意識到潛在威脅 ii. 混亂時期員工的角色 iii. 內容需要簡單 iv. 詳細闡述重要流程	
☐ A. i、ii 和 iii	☐ C. ii、iii 和 iv
☐ B. i、ii 和 iv	☐ D. 上述皆是
24. 下列哪項不包含在業務持續性發展計劃的業務影響分析中？	
☐ A. 確定關鍵職能	☐ C. 識別混亂情況
☐ B. 關鍵職能所需的資源清單	☐ D. 關鍵任務的時間分析

評分制度：

- 每答對一條選擇題可得 1 分

7.2 短答題

短答題 1-2 與能力單元 107075L4 相關

短答題 3-4 與能力單元 107077L4 相關

短答題 5-6 與能力單元 107078L4 相關

短答題

1. 人力資源經理指派你加入團隊，負責制定一個結構化的勞動力風險管理分析。說出三個需要納入分析的勞動力風險來源。
2. 公司正面臨流失率高和招聘的挑戰。人力資源經理需要收集資訊以更好地了解市場狀況。說出三個獲取相關市場資訊來源。
3. 公司即將啟動人才管理及繼任計劃年度活動。你需要為新參加此活動的經理進行簡報。列出此活動對員工的三種價值。
4. 幾位經理詢問是否每年進行繼任計劃。列出此計劃對管理人員的四個目標和價值。
5. 人力資源部負責組成業務持續性發展團隊，並明確分工和職責。作為人力資源主任，列舉業務持續性發展團隊的四個主要角色和職責。
6. 你是公司業務持續性發展團隊成員之一。團隊的核心職責之一是安排所有員工進行業務持續性發展計劃培訓。列出此工作坊的四個潛在培訓課題。

評分制度：

- 每答對一條短答題可得 1 分

7.3 長答題

長答題 1a 和 b 與能力單元 107075L4 相關

長答題 2a 和 b 與能力單元 107077L4 相關

長答題 3 與能力單元 107078L4 相關

你在一家科技公司 ABC Systems 的人力資源部工作，該公司約有 600 名員工。由於科技行業就業市場趨勢的快速變化，該公司目前面臨多項挑戰。

目前存在的問題與流失率高、難以招募合資格的應徵者、招聘時間延長、拒絕錄取的個案增加，以及員工期望的變化相關。這些問題正在影響公司吸引和留住頂尖人才的能力。如果情

況持續，可能會對業務營運造成更嚴重的影響。你的人力資源部主管要求你進行檢視、基本分析，並提出相關的準備工作如下。

試題 1 –

- 1a. 你需要收集有關影響科技行業就業市場趨勢和問題的數據和資訊。請制定行動計劃，說明你將收集哪些數據和資訊，從何處以及如何獲取這些數據和資訊，以及你將對其進行哪些基本分析。考慮因素可包括薪酬趨勢、福利期望、工作政策、供求情況，和勞動力等。
- 1b. 你同時需要檢視相關的內部人力數據和資訊，以識別風險和差距。請制定行動計劃，說明你將收集和檢視哪些內部人力數據和資訊，以及你將進行哪些基本分析來識別差距和風險。同時考慮定量數據和定質資訊，並明確指出進行檢視的期限。

試題 2 –

如果銷售部的流失率最高，這將對公司的營運和業績產生重要影響。銷售專員和銷售團隊主管的流失率同樣居高不下。最近已有兩名銷售團隊主管辭職。

- 2a. 如果這種情況持續，公司將面臨哪些潛在風險？請解釋你的理由。
- 2b. 請制定一個行動計劃以減輕或降低這些風險。在你的計劃中，請包括短期和長期的行動。

試題 3 –

在緊急情況下，例如公司系統遭受網絡攻擊，制定業務持續性發展計劃以確保人力資源相關的營運不受影響是非常重要的。請為人力資源部提出業務持續性發展計劃草案。該計劃應列舉關鍵的人力資源職能及每項職能所有相關活動，並包抱與部門員工、人力資源供應商及服務合作夥伴溝通的主要內容。該計劃還須足以確保遵守勞工法規。

7.4 試題答案

選擇題			
1. B	2. B	3. D	4. D
5. D	6. D	7. B	8. B
9. C	10. B	11. C	12. A
13. C	14. D	15. D	16. D
17. B	18. D	19. B	20. B
21. C	22. A	23. D	24. D

短答題	
1.	• 工作壓力 • 工作量 • 高流失率 • 在工作中與人發生衝突 • 低投入度 • 員工關係薄弱
2.	• 人力資源機構 • 行業專業協會 • 政府部門 • 監管機構 • 顧問公司 • 社交媒體
3.	• 更好的學習及發展機會 • 通過學習及發展提升技能和知識 • 憑良好表現獲得認可 • 憑表現獲得更佳前景 • 更有動力追求更好表現 • 更投入工作並願意留在機構中 • 在積極、重視結果的文化中工作
4.	• 在最短的時間內填補關鍵職位 • 關鍵職位由最合適的人擔任 • 為關鍵職位建立儲備人才的實力 • 培養潛在繼任人 • 確保業務持續性和成功 • 為員工提供職業路徑 / 前景 • 職業發展的良性競爭與權力鬥爭 • 職業前景增強員工投入度 • 為僱主品牌增值 • 為機構商譽增值

5.	• 界定需實施業務持續性發展計劃的情況 • 檢視業務持續性發展計劃所需或需維持的預算 • 確保業務持續性發展計劃維持最新狀態 • 對業務持續性發展計劃的溝通和培訓 • 在業務中斷或緊急情況下協調內部和外部溝通 • 確保業務持續性發展計劃經過測試，所有測試結果都經過檢視和記錄 • 檢視與業務持續性發展計劃相關的問題，記錄所學到的資訊及 / 或採取的行動 • 業務中斷後的回顧和文件存檔
6.	• 業務持續性發展計劃的目標 • 業務中斷、受到威脅和緊急情況的例子 • 業務持續性發展計劃對機構和員工的重要性 • 介紹業務持續性發展團隊和成員 • 業務持續性發展團隊的角色和責任 • 員工在混亂情況下的期望 • 業務中斷情況下每名員工的角色和職責 • 混亂時期的溝通 • 員工對潛在業務中斷的準備 • 相關模擬和操作練習，例如如何使用滅火器及 / 或疏散路線

7.5 長答題評分準則

評核將基於以下標準：

- 1a. 收集市場數據：清晰理解在分析影響科技行業就業市場趨勢和問題時所需的數據和資訊，清楚數據和資訊來源，並能從分析中解讀出有意義的訊息。
- 1b. 收集勞動力數據：清晰理解分析勞動力風險和差距時所需的內部勞動力數據和資訊，並能從分析中得出有意義的訊息。
- 2a. 識別人員風險：展現出邏輯且準確地識別 ABC Systems 可能面臨的潛在人員風險的能力。
- 2b. 風險緩解計劃：該風險緩解計劃應全面、現實且可行，並包括短期和長期的行動。
3. 業務持續性發展計劃：該計劃應能確定關鍵的人力資源職能，並概述在發生業務中斷時所需採取的維持營運步驟。這應包括針對問題的所有方面的關鍵行動，包括與部門員工、人力資源供應商及服務合作夥伴的溝通，並確保遵守勞工法規。

在整體評核中，學員需要回答所有長答題時，評分準則如下。如單獨使用個別能力單元時，可能需要相應調整評分準則。

題 1a	收集市場數據：	15%
題 1b	收集勞動力數據：	10%
題 2a	識別人員風險：	10%
題 2b	風險緩解計劃：	10%
題 3	業務持續性發展計劃：	10%
長答題的總分：		55%

以上為建議評分準則，可依培訓的具體要求進行調整。

7.6 評核準則

整體評核的各部分總分：

試題	分數
選擇題	24
短答題 1	3
短答題 2	3
短答題 3	3
短答題 4	4
短答題 5	4
短答題 6	4
長答題 1a	15
長答題 1b	10
長答題 2a	10
長答題 2b	10
長答題 3	10
總分	100

課堂活動和整體評核佔總分的比例

評核	最高總分	總分的加權百分比
課堂活動	100	40%
整體評核	100	60%

課堂活動和整體評核的總分計算例子

課堂活動分數	例如： $36 + 29 + 27 = 92$ （滿分 104 分） 即 88%	（40%）	= 35.20
整體評核分數	例如： 75 分（滿分 100 分） 即 75%	（60%）	= 45
總分			80.20

以下評分標準可作為學員在能力表現方面的參考準則。

分數百分比	表現標準	描述
85% - 100%	優	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的大部分培訓內容的良好理解
65% - 84%	良	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的大部分培訓內容的充分理解
50% - 64%	常	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的培訓內容的充分理解
35% - 49%	可	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的部分培訓內容的理解
35% 以下	劣	對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的培訓內容，學習和理解均有限

參考資料

- [AIHR - Academy]. *What is Talent Management? Definition, Process and Strategy* [Video]. YouTube.
- Ambition (n.d.). *Hong Kong Market Insights 2023*. Ambition.com.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- [CareerFoundry]. *A Beginners Guide To The Data Analysis Process* [Video]. YouTube.
- Allen, B. (2017). *Practical Workforce Planning for HR Professional*. CreateSpace Independent Publishing Platform
- Beames, C. (2016). *Identify Critical Roles, Easier Said Than Done!* Crforum.co.uk.
- Bibb, S. (2016). *Strengths-Based Recruitment & Development*. London: Kogan Page Limited
- Blyth, M. (2009). *Business Continuity Management*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Census and Statistics Department (2023). *Labour Force, Employment and Unemployment*. Censtatd.gov.hk.
- Census and Statistics Department (2023). *Persons Engaged and Job Vacancies in Establishments*. Censtatd.gov.hk.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2024, January 4). *Competence and Competency Framework*. Cipd.org.
- Cloudian (n.d.). *Disaster Recovery and Business Continuity Plans*. Cloudian.com.
- Earls, A. R. (2021, April 14). *Establish a Business Continuity Team to Get the Big Picture*. Techtarget.com.
- Education Bureau (n.d.). *Figures and Statistics*. Ebd.gov.hk.
- [Executive Velocity]. *Replaceable Chapter 5: Identifying Key Positions* [Video]. Youtube.com.
- Experts Exchange (2022, October 21). *Roles and Responsibilities in BCP*. Experts-Exchange.com.
- [Eye on Tech]. *How to conduct a Business Impact Analysis?* [Video]. Youtube.com.
- [Eye on Tech]. *Talent Management vs. Talent Acquisition vs. Recruitment* [Video]. Youtube.com.
- [Eye on Tech]. *What is a Business Continuity Plan (BCP)* [Video]. Youtube.com.
- [Eye on Tech]. *What is Business Impact Analysis?* [Video]. Youtube.com.
- Fuller, J. B., & Griffiths, M. (2022, December 12). *Are organizations actively managing the full spectrum of risk associated with the workforce?* Deloitte.com.
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, March 23). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Hbr.org.
- Garg, V. (2023, March 30). *Transforming Workforce Planning with Data-driven Insights*. Linkedin.com.
- Ghosh, P. (2021, February 26). *Building a Game-Changing Talent Strategy*. Spiceworks.com.
- Gibson, A. (2021). *Agile Workforce Planning*. London: Kogan Page
- [GreggU]. *HR Basics, Succession Planning* [Video]. Youtube.com.
- [HR University]. *What is Strategic Workforce Planning?* [Video]. YouTube.
- Indeed (2023, March 11). *Competency Framework: Definition and How to Develop One*. Indeed.com.
- Innovature BPO (2023, May 31). *How to Create An Effective Business Continuity Plan*. Innovatureinc.com.
- The Intact One (2019, June 24). *Concept, Meaning & Objectives of Talent Management*. Theintactone.com.
- JobsDB by Seek (n.d.). *Hiring, Compensation & Benefits Report 2023*. HK.employer.seek.com.

- Maurer, R. (2017, January 11). *Improve Workforce Planning by Applying Labor Market Context*. Shrm.org.
- Messmer, M. (2023) *Human Resources Kit For Dummies*. Wiley
- Michael Page (n.d.). *Hong Kong Talent Trends 2023 The Invisible Revolution*. Michaelpage.com.hk.
- Mindsight (n.d.). *Should You Communicate The Business Continuity Plan To All Internal Employees?* Gomindsight.com.
- Mitchell, B, and Gamlem, C. (2022), *The Big Book of HR*. Massachusetts: Career Press
- McKinsey & Company (2023, May 22). *What is Talent Management?* Mckinsey.com.
- McKinsey & Company (2018, August 7). *Winning with your Talent Management Strategy*. Mckinsey.com.
- [MyHRfuture]. *What are the Steps in a Workforce Planning Process?* [Video]. YouTube.
- [Online PM Courses - Mike Clayton]. (2020, January 1). *What is a Business Continuity Plan?* [Video]. Youtube.com.
- Phillips, E.J. (n.d.). *Communicating as Part of Your Business Continuity Plan*. Proactive-Info.com.
- Randstad (2023, May 22). *Better work-life balance tops list of reasons hongkongers resign: 2023 employer brand research*. Randstad.com.hk.
- Ready, D. A., Hill, L. A., & Thomas, R. J. (2014, January-February). *Building a Game-Changing Talent Strategy*. Hbr.org.
- Riskonnect (n.d.). *Program Roles & Responsibilities in a Business Continuity Management*. Riskonnect.com.
- Sparkman, R. (2018). *Strategic Workforce Planning*. London: Kogan Page
- Stone, Raymond J. (2017). *Human Resource Management, 9th edition*. Australia: John Wiley & Sons
- Tucker, E. (2015). *Business Continuity from Preparedness to Recovery: A Standard-Based Approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Verlinden, N. (n.d.). *Skills Gap Analysis: All You Need To Know*. Aihhr.com.
- Western Governors University (2020, June 8). *Experiential Learning Theory*. Wgu.edu.
- Vulpen, E. V. (n.d.). *Strategy Workforce Planning 101: Framework & Process*. Aihhr.com.
- Vulpen, E. V. (n.d.). *Succession Planning: Essential Guide for HR*. Aihhr.com.
- Schwartz, J., Lesser, E., & Hoffman, C. (2012, July). *Workforce analytics: Making the Most of a Critical Asset*. Iveybusinessjournal.com.
- Schwartz, J., Denny, B., & Mallon, D. (2020, May 11). *Governing Workforce Strategies*. Deloitte.com.
- Yardis, S. (n.d.). *Designing a business continuity training program to maximize value and minimize cost*. Continuitycentral.com.

附錄

報告 B: 政府統計處「2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字」，2023 年（[連結](#) – 選用於 2023 年 8 月發布的 2022 年報告，第 4-5 頁）

表 1 2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字
Table 1 Composite Employment Estimates (CEE) by industry, 2017 to 2022

行業 Industry	人數 Number of persons						2022 年與下列 年份比較的 變動百分率 ⁽¹⁾ % change in 2022 over the year below ⁽¹⁾	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2021
製造 Manufacturing	94 900 (2.5%)	90 900 (2.3%)	88 600 (2.3%)	85 200 (2.3%)	80 300 (2.2%)	76 200 (2.1%)	-19.8	-5.2
電力、燃氣和自來水供應及廢棄物管理 Electricity, gas and water supply, and waste management	15 300 (0.4%)	15 400 (0.4%)	15 700 (0.4%)	15 600 (0.4%)	15 800 (0.4%)	16 100 (0.4%)	+5.5	+2.0
電力及燃氣供應 Electricity and gas supply	7 900 (0.2%)	8 000 (0.2%)	8 100 (0.2%)	7 900 (0.2%)	7 900 (0.2%)	8 000 (0.2%)	+1.4	+1.1
自來水供應；污水處理、廢棄物管理及污染 防治服務 Water supply; sewerage, waste management and remediation services	7 400 (0.2%)	7 400 (0.2%)	7 600 (0.2%)	7 800 (0.2%)	7 900 (0.2%)	8 100 (0.2%)	+9.8	+2.9
建造 Construction	337 900 (8.8%)	343 900 (8.9%)	333 400 (8.6%)	310 800 (8.4%)	323 800 (8.8%)	327 400 (9.1%)	-3.1	+1.1
服務行業 Service industries	3 381 100 (88.2%)	3 431 900 (88.3%)	3 431 000 (88.6%)	3 277 500 (88.8%)	3 248 100 (88.5%)	3 191 000 (88.3%)	-5.6	-1.8
進出口貿易、批發及零售 Import/export, wholesale and retail trades	871 000 (22.7%)	873 800 (22.5%)	818 300 (21.1%)	727 900 (19.7%)	699 300 (19.0%)	684 600 (18.9%)	-21.4	-2.1
進出口貿易 Import and export trade	488 600 (12.7%)	485 200 (12.5%)	444 800 (11.5%)	394 500 (10.7%)	374 500 (10.2%)	366 200 (10.1%)	-25.0	-2.2
批發 Wholesale	59 600 (1.6%)	59 200 (1.5%)	56 100 (1.4%)	50 700 (1.4%)	48 200 (1.3%)	49 800 (1.4%)	-16.4	+3.5
零售 Retail trade	322 800 (8.4%)	329 300 (8.5%)	317 400 (8.2%)	282 700 (7.7%)	276 700 (7.5%)	268 600 (7.4%)	-16.8	-2.9
住宿 ⁽²⁾ 及膳食服務 Accommodation ⁽²⁾ and food services	275 700 (7.2%)	280 600 (7.2%)	275 800 (7.1%)	236 400 (6.4%)	239 400 (6.5%)	240 600 (6.7%)	-12.7	+0.5
運輸、倉庫、郵政及速遞服務 Transportation, storage, postal and courier services	313 500 (8.2%)	308 400 (7.9%)	310 600 (8.0%)	291 900 (7.9%)	289 200 (7.9%)	279 600 (7.7%)	-10.8	-3.3
資訊及通訊 Information and communications	113 100 (3.0%)	112 800 (2.9%)	114 000 (2.9%)	112 000 (3.0%)	108 900 (3.0%)	106 800 (3.0%)	-5.6	-2.0
金融及保險、地產以及專業及商用服務 Financing and insurance, real estate, and professional and business services	788 700 (20.6%)	806 700 (20.8%)	828 200 (21.4%)	831 900 (22.5%)	836 400 (22.8%)	819 100 (22.7%)	+3.9	-2.1
金融及保險 Financing and insurance	259 000 (6.8%)	264 300 (6.8%)	274 400 (7.1%)	276 200 (7.5%)	277 500 (7.6%)	269 700 (7.5%)	+4.1	-2.8
地產 Real estate	135 800 (3.5%)	140 000 (3.6%)	144 500 (3.7%)	146 500 (4.0%)	150 900 (4.1%)	149 500 (4.1%)	+10.1	-0.9
專業及商用服務 Professional and business services	393 900 (10.3%)	402 400 (10.4%)	409 200 (10.6%)	409 200 (11.1%)	408 000 (11.1%)	399 900 (11.1%)	+1.5	-2.0
專業、科學及技術服務 Professional, scientific and technical services	192 900 (5.0%)	198 000 (5.1%)	205 600 (5.3%)	207 900 (5.6%)	209 400 (5.7%)	206 300 (5.7%)	+7.0	-1.5
行政及支援服務 Administrative and support services	201 100 (5.2%)	204 400 (5.3%)	203 700 (5.3%)	201 300 (5.5%)	198 600 (5.4%)	193 500 (5.4%)	-3.7	-2.5

表 1 (續) 2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字
Table 1 (cont'd) Composite Employment Estimates (CEE) by industry, 2017 to 2022

行業 Industry	人數 Number of persons						2022 年與下列 年份比較的 變動百分率 ⁽¹⁾ % change in 2022 over the year below ⁽¹⁾	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2021
公共行政以及社會及個人服務 Public administration, and social and personal services	1 019 100 (26.6%)	1 049 700 (27.0%)	1 084 100 (28.0%)	1 077 300 (29.2%)	1 074 700 (29.3%)	1 060 200 (29.3%)	+4.0	-1.4
公共行政 Public administration	113 000 (2.9%)	115 800 (3.0%)	119 600 (3.1%)	121 400 (3.3%)	128 600 (3.5%)	126 700 (3.5%)	+12.1	-1.5
教育 Education	209 600 (5.5%)	217 600 (5.6%)	226 200 (5.8%)	220 600 (6.0%)	215 100 (5.9%)	218 300 (6.0%)	+4.1	+1.5
人類保健及社會工作服務 Human health and social work services	199 700 (5.2%)	202 800 (5.2%)	212 500 (5.5%)	218 800 (5.9%)	221 300 (6.0%)	225 400 (6.2%)	+12.9	+1.9
藝術、娛樂及康樂活動 Arts, entertainment and recreation	55 500 (1.4%)	56 900 (1.5%)	58 500 (1.5%)	52 200 (1.4%)	52 000 (1.4%)	50 800 (1.4%)	-8.6	-2.3
其他社會及個人服務 Other social and personal services	441 200 (11.5%)	456 600 (11.8%)	467 300 (12.1%)	464 300 (12.6%)	457 700 (12.5%)	439 000 (12.1%)	-0.5	-4.1
其他 ⁽³⁾ Others ⁽³⁾	3 900 (0.1%)	3 400 (0.1%)	3 600 (0.1%)	2 600 (0.1%)	3 100 (0.1%)	3 500 (0.1%)	-11.8	+12.4
總就業人數 Total employment	3 833 100 (100.0%)	3 885 400 (100.0%)	3 872 200 (100.0%)	3 691 700 (100.0%)	3 671 100 (100.0%)	3 614 200 (100.0%)	-5.7	-1.6

資料來源：政府統計處《香港統計月刊》，2023 年 8 月

報告 C： 「香港僱員平均享 3.5%加薪創疫情以來新高」
香港人力資源管理學會 ([連結 - 點選 2022 年](#))

以下是文章的摘錄。



PRESS RELEASE

[For immediate release]

Hong Kong Employees Enjoy 3.5% Pay Rise Highest Since Pandemic

[20 October 2022 – Hong Kong] Hong Kong employees received an average salary increase of 3.5% in 2022, hitting the highest level since the COVID-19 outbreak, according to the survey findings released today by the Hong Kong Institute of Human Resource Management (HKIHRM).

HKIHRM's 2022 Pay Trend Survey collected data from 178 companies on pay adjustment and bonus incentives provided for employees in the period between January and September this year. The companies that participated in the survey spanned 12 business sectors, employing a total of around 120,700 full-time salaried employees. Below are the survey's key findings:

報告 D: 美世 (Mercer), 2023 年香港薪酬持續上漲, 2022 年 11 月 ([連結](#))

以下是文章的摘錄。點擊連結查看全文。

- **Overall median salary increments still below pre-pandemic levels, but projected to hit 3.8% next year, up from 3.6% this year**
- **Talent attraction and retention biggest challenge for companies as voluntary turnover for 2022 could potentially double pre-pandemic levels**

Employees in Hong Kong SAR can look forward to a median 3.8% increase in their salaries next year, according to Mercer's annual Total Remuneration Survey (TRS) 2022. The TRS polled 544 organizations across 13 industries in Hong Kong between April and June this year.

While salary increments have been steadily rising from the low 3% seen during the peak of the pandemic in 2021, it has yet to reach the pre-pandemic level of 4% seen in 2019. Hong Kong SAR's median salary increment is below the Asia Pacific average[1] of 4.4%. Across Asia Pacific, the overall average salary increases reflect a divergence in pay progression between emerging and developed economies, with estimates as high as 7.1% in Vietnam to 2.2% in Japan, the lowest in the region.

(部分文章未收錄於此, 點擊連結閱讀全文)

Attraction and retention of talent remain companies' biggest challenge

Talent attraction and retention continues to be a top priority for companies in Hong Kong as they grapple with higher than usual voluntary turnover this year. The average turnover rate is already at 10.5% as of mid-2022. In comparison, the full year voluntary turnover rate for companies in Hong Kong was 14.6% in 2019. The high turnover is due primarily to prevailing pandemic restrictions and a more challenging business environment which has resulted in a talent outflow. According to Hong Kong SAR's Census and Statistics Department[2], the city saw an outflow of 113,200 residents between mid-2021 and mid-2022, which resulted in a 1.6% decrease in overall population. This is also the biggest drop in population on record.

The challenge is more pronounced in certain industries like Hospitality and Retail as they are still affected by the lack of tourists from Mainland China. Moreover, the nature of the work in these industries does not align with many employees' present expectations of having more flexible work arrangements.

資料來源: Salaries in Hong Kong SAR continue to rise in 2023 but companies are cautiously optimistic: Mercer Survey, 2022

香港資歷架構

人力資源管理

《能力標準說明》為本教材套

人力編配及勞動力持續性學員指南

2025 年 5 月

貢獻者名單

衷心感謝一群經驗豐富的人力資源專業人員，他們為教材套的內容和練習貢獻了寶貴的經驗、觀點、評語和意見。當中包括不記名的受訪者，他們來自資訊科技、工程、電訊和醫療保健行業，並在管理崗位上擁有十多年的人力資源工作經驗。特別感謝以下人士貢獻額外的時間參與焦點小組討論（按機構名稱的英文字母順序排列）： -

- ★ 創興銀行，人力資源業務夥伴團隊總監
- ★ 香港浸信會區樹洪伉儷康復護養院有限公司，人力資源及行政經理，Frances LUK 女士
- ★ 香港人力資源管理學會，培訓服務高級經理 Raphael LOK 先生
- ★ 金城集團人力資源總監，Julius LUI 先生
- ★ 一家專業服務公司的人力資源經理

目錄

	頁
第 1 章 引言	1
第 2 章 課題與表現要求的對照	2
第 3 章 應用和涵蓋範圍	6
3.1 目標使用者（即學員）	6
3.1.1 對學員的建議要求、過往資歷及經驗	6
3.1.2 學習準備指南	6
3.1.3 推薦學習計劃	6
3.1.4 課堂活動和評核的準備	7
3.2 教材套內容的結構	8
3.3 對學員的整體預期學習成果	8
第 4 章 培訓和學習方法	9
第 5 章 對能力單元培訓內容的建議	10
5.1 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）	10
5.1.1 此能力單元的預期學習成果	10
5.1.2 培訓內容	10
簡介	10
5.1.2.1 人力編配及勞動力持續性概況	11
5.1.2.2 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素	11
就業市場資訊	12
5.1.2.3 就業市場資訊概況	12
5.1.2.4 就業市場資訊來源	12
5.1.2.5 定量就業市場資訊	13
5.1.2.6 定質就業市場資訊	15
勞動力資訊	17
5.1.2.7 勞動力資訊概況	17
5.1.2.8 勞動力資訊來源	18
5.1.2.9 定量勞動力資訊	19
5.1.2.10 定質勞動力資訊	21
整合來自就業市場和勞動力的資訊	23
5.1.2.11 從綜合資訊獲得的啟發	23
5.1.3 推薦課堂活動	27
練習 1 – 獲取就業市場資訊	27
練習 2 – 市場資訊解讀	28
練習 3 – 勞動力報告的解讀	29
練習 4 – 「從策略到行動」小測試	30
練習 5 – 迷你個案	31
5.1.4 附加學習材料	32
5.2 進行減輕或減少人員風險的必要行動（編號：107077L4）	33

5.2.1	此能力單元的預期學習成果	33
5.2.2	培訓內容	33
	簡介	33
5.2.2.1	人才管理及繼任計劃概況	34
5.2.2.2	人才管理及繼任計劃的價值	34
	人才管理及繼任計劃的主要元素	36
5.2.2.3	人才策略及規劃	36
5.2.2.4	能力架構	37
5.2.2.5	關鍵職位	38
5.2.2.6	招募	39
5.2.2.7	績效管理	40
5.2.2.8	繼任計劃	42
5.2.2.9	學習及發展	44
5.2.2.10	員工投入度及挽留	45
5.2.2.11	整體薪酬福利	46
	資訊來源 47	
5.2.2.12	機構內部資訊	47
5.2.2.13	來自市場的資訊	48
5.2.3	推薦課堂活動	49
	練習 6 – 內部和外部招聘的利弊	49
	練習 7 – 人力資源主任的能力	50
	練習 8 – 識別關鍵職位	51
	練習 9 – 績效管理系統欠佳的風險	52
5.2.4	附加學習材料	53
5.3	完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作（編號：107078L4）	54
5.3.1	此能力單元的預期學習成果	54
5.3.2	培訓內容	54
	簡介	54
5.3.2.1	業務持續性發展計劃概況	55
5.3.2.2	業務持續性發展計劃的價值	56
	業務持續性發展計劃的主要元素	56
5.3.2.3	業務影響分析（六個步驟中的第一個步驟）	57
5.3.2.4	業務持續性發展團隊（六個步驟中的第二個步驟）	59
5.3.2.5	溝通（六個步驟中的第三個步驟）	60
5.3.2.6	培訓（六個步驟中的第四個步驟）	62
5.3.2.7	恢復業務（六個步驟中的第五個步驟）	64
5.3.2.8	測試、更新和文件存檔（六個步驟中的第六個步驟）	64
	資訊來源 65	
5.3.2.9	機構內部資訊	65
5.3.2.10	來自市場的資訊	66

5.3.3 推薦課堂活動	67
練習 10 – 關鍵人力資源職能	67
練習 11 – 業務持續性發展團隊的角色和責任	68
練習 12 – 針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂	69
練習 13 – 消防演習文件存檔	70
5.3.4 附加學習材料	71
第 6 章 後記	72
6.1 專業人脈	72
6.1.1 內部人脈	72
6.1.2 外部人脈	73
6.1.3 虛擬人脈	73
6.2 人力資源的思維及態度	74
第 7 章 評核與評級準則	76
參考資料	77
附錄	79

第 1 章 引言

教材套以《能力標準說明》為基礎，其學習及評核材料取材自與工作崗位及職能對應的能力單元。這些能力單元的表現要求為教材套的學習成果。學習和評核材料與學習成果相對應。課程內容根據特定的學員特徵、學習模式及評核方法而開發，可作為培訓單元設計的參考。

配合同名教材套，本學員指南概述培訓單元的基本元素，使用以下三個能力單元，這些能力單元被視為人力資源、人才管理及勞動力風險管理職業資歷階梯的核心能力：

- 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）
- 進行減輕或減少人員風險的必要行動（編號：107077L4）
- 完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作（編號：107078L4）

這三個能力單元可作為學習內容、評核指引和支援，以及參考資料的例子。

第 2 章 課題與表現要求的對照

本章展示三個表格，每個表格專注於一個能力單元，將教材套中的主要課題與此能力單元的預期學習成果進行對照。

下表展示教材套內容與各個能力單元的特定表現要求之間的關聯。類別和範圍 / 領域欄列明課題，相關的表現要求 / 預期學習成果以剔號標示。

表 1：課題與能力單元 107075L4 之表現要求的對照

能力單元							
名稱 ：收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊 編號 ：107075L4 應用範圍 ：收集各業務市場和司法管轄區的就業市場趨勢和影響僱傭問題的數據，並把它們轉化成有意義的資訊。此能力單元適用於把就業市場資訊收集流程，以及有關資訊對機構變化的影響之確定，成為風險管理的一個組成部分。 級別 ：4 學分 ：4	表現要求 / 預期學習成果						
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
	了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和影響（例如員工不安和不良的員工流失）	了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估	搜尋並採用新渠道（例如追蹤相關網誌、參與相關論壇和社群）去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	
類別	範圍 / 領域		課題對照				
一. 簡介	• 人力編配及勞動力持續性概況 • 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素		✓	✓			

能力單元							
名稱 ：收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊 編號 ：107075L4 應用範圍 ：收集各業務市場和司法管轄區的就業市場趨勢和影響僱傭問題的數據，並把它們轉化成有意義的資訊。此能力單元適用於把就業市場資訊收集流程，以及有關資訊對機構變化的影響之確定，成為風險管理的一個組成部分。 級別 ：4 學分 ：4	表現要求 / 預期學習成果						
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
	了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和影響（例如員工不安和不良的員工流失）	了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估	搜尋並採用新渠道（例如追蹤相關網誌、參與相關論壇和社群）去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	
類別	範圍 / 領域	課題對照					
二. 就業市場資訊	- 就業市場資訊概況 - 就業市場資訊來源 - 定量就業市場資訊 - 定量就業市場資訊的形式 - 定量就業市場資訊的解讀 - 定質就業市場資訊 - 定質就業市場資訊的形式 - 從定質就業市場資訊獲得的啟發	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 勞動力資訊	- 勞動力資訊概況 - 勞動力資訊來源 - 定量勞動力資訊 - 定量勞動力資訊的形式 - 定量勞動力資訊的解讀 - 定質勞動力資訊 - 定質勞動力資訊的形式 - 從定質勞動力資訊獲得的啟發	✓	✓	✓	✓	✓	✓
四. 整合來自就業市場和勞動力的資訊	從綜合資訊獲得的啟發	✓	✓		✓	✓	

表 2：課題與能力單元 107077L4 之表現要求的對照

能力單元								
名稱 ： 進行減輕或減少人員風險的必要行動 編號 ： 107077L4 應用範圍 ： 減少與風險管理及業務持續性相關的人員風險。此能力單元適用於讓部門代表參與業務流程複檢，以及業務持續性和人員風險概況的維繫。 級別 ： 4 學分 ： 4		表現要求 / 預期學習成果						
		職務範圍的知識		應用及流程				行為及態度
		就風險管理及業務持續性，了解人才管理及繼任計劃策略之重要性	了解機構內高潛力的員工 / 繼任人的潛能、工作表現和就緒程度	與部門代表協調，檢視業務流程，並就機構的業務營運和未來發展，識別各階層的關鍵職位	確認每一個主要職位的工作要求、能力和工作表現標準	保持工作表現管理系統有效運作，以識別和留住高潛力的員工和繼任人	定期更新人才庫	與市場上識別和發展高潛力的員工 / 繼任人的最佳實務作對照分析，並在適當時採納
類別	範圍 / 領域	課題對照						
一. 簡介	- 人才管理及繼任計劃概況 - 人才管理及繼任計劃的價值	✓	✓					✓
二. 人才管理及繼任計劃的主要元素	- 人才策略及規劃 - 能力架構 - 關鍵職位 - 招募 - 績效管理 - 繼任計劃 - 學習及發展 - 員工投入度及挽留 - 整體薪酬福利	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 資訊來源	- 機構內部資訊 - 來自市場的資訊	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

表 3：課題與能力單元 107078L4 之表現要求的對照

能力單元												
名稱 ：完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作	表現要求 / 預期學習成果											
	職務範圍的知識		應用及流程								行為及態度	
	了解業務持續性發展計劃之重要性，以應付業務中斷或緊急情況（例如辦公室發生火災、網絡連繫發生故障）	了解業務持續性發展計劃的主要元素	確認業務持續性發展計劃需要處理的潛在問題、威脅或風險	檢查對維持業務運作至關重要的主要職能	完成人手和後備人員清單，以在緊急情況下填補關鍵職位	完成硬件設備清單（例如關鍵設備 / 文件 / 臨時營運設施），並確定在業務中斷或緊急情況下，最有效取得這些硬件設備的方法	為業務持續性發展計劃委員會 / 成員，提供充足的培訓和支援	與相關員工溝通他們在業務持續性發展計劃中的角色和責任，並讓所有員工易於取得業務持續性發展計劃文件	聯絡相關部門（例如客戶服務部、資訊科技部、保安部）提名代表加入業務持續性發展計劃委員會	保持所有人力資源服務供應商的最新紀錄，並適時向業務持續性發展計劃委員會 / 成員提供必要的人力資源資訊和定期更新	定期與所有員工溝通業務持續性發展計劃，尤其是關於緊急疏散程序	
編號 ：107078L4												
應用範圍 ：完成並溝通業務持續性發展計劃，使人力資源業務無間斷。此能力單元適用於通過已備妥的業務持續性發展計劃文件，讓所有員工易於存取，以保持人力資源業務順利運作。業務持續性發展計劃包含了有助機構舒緩風險，以及在意外中斷或緊急情況下仍可保持業務的管治架構及實施方法。												
級別 ：4												
學分 ：4												
類別	範圍 / 領域	課題對照										
一. 簡介	- 業務持續性發展計劃概況 - 業務持續性發展計劃的價值	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
二. 業務持續性發展計劃的主要元素	- 業務影響分析 - 業務持續性發展團隊 - 溝通 - 培訓 - 恢復業務 - 測試、更新和文件存檔	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 資訊來源	- 機構內部資訊 - 來自市場的資訊	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	

第3章 應用和涵蓋範圍

本教材套涵蓋人力資源管理界別的三個能力單元均具備跨行業的特性。本教材套旨在提供一套適用於大多數行業基礎教材的內容材料。然而，這些內容並非鉅細無遺，使用者應按照個別行業的具體需求，對部分培訓內容作出調整和配合。

3.1 目標使用者（即學員）

3.1.1 對學員的建議要求、過往資歷及經驗

本教材套屬資歷級別第四級。由培訓機構和院校提供的培訓，學員通常與其他現職人力資源的從業員或對人力資源崗位感興趣的人員同班。為促進有效學習，建議入學要求如下： -

- 香港中學文憑考試五科成績達第二級或以上，包括英國語文及中國語文或同等學歷；或
- 完成資歷級別第三級相關學科的認可資歷；或
- 具備兩年相關工作經驗。

對於參與內部培訓的學員，因他們已為機構員工，故上述入學要求並不適用。如果內部學員具備一至兩年的人力資源工作經驗或曾修讀人力資源相關的短期課程，將較容易理解課程內容。

3.1.2 學習準備指南

具有一些人力資源相關經驗的學員能更好地將培訓內容與實際工作連結起來。然而，這並非強制性要求。

本指南包含一份推薦學習計劃，供學員在培訓前後進行準備，以幫助深化課堂培訓成果。

整體評核旨在幫助學員更好地理解培訓課程的學習成果，重點在於對內容的理解。學員可以透過複習每一部分的要點和筆記、與導師溝通不明之處，以及思考如何將學習內容應用於實際工作來準備評核。

3.1.3 推薦學習計劃

每個學習單元的課堂培訓可能安排為連續 1.5 天共 12 小時、一段時間內的三節 4 小時課，或其他安排。具體安排由培訓機構和教育機構決定。

建議採用以下學習計劃，以幫助學員儘量學習和理解每個 4 小時的課堂培訓單元。

表 4：推薦學習計劃

培訓前	0.5-1 小時	- 閱讀培訓大綱，了解內容概況 - 記錄特別感興趣的領域或先前知識或經驗有限的部分 - 準備在課堂上提出的問題
課堂培訓	4 小時	- 積極參與培訓討論和活動 - 尊重地提問，有需要時向導師尋求澄清及 / 或例子 - 做筆記，記錄重要的概念、例子和答案 - 把握機會參與培訓討論，並建立專業形象 - 了解其他學員在職場上的工作慣常做法 - 與其他學員交流，建立專業人脈
培訓後的第二天	1-2 小時	- 重溫學習材料、筆記、評核結果和導師的評語，以鞏固學習成果 - 識別需要進一步了解的領域並做筆記，準備在下次課堂中詢問導師及 / 或其他學員 - 與經理討論可以在機構內應用的課題
培訓後	持續	- 翻閱「附加學習材料」中的閱讀資料和視頻連結，以深入了解相關課題 - 從「附加學習材料」的「實用連結」中搜尋資訊 - 定期重溫內容和筆記，以加強理解 - 尋找機會將所學應用於工作 - 觀察在自己機構中實踐的其他內容 - 主動向經理詢問不同慣常做法及建議 - 進一步研究其他感興趣的相關課題

表 4 作為學習計劃參考，列出課堂培訓前、培訓時和培訓後的主要行動，對應課堂培訓、自修和研究，以及在工作中應用的學習方法。各項活動的分配時間為估算值，學員可依自己的學習習慣進行調整。

3.1.4 課堂活動和評核的準備

大部分課堂練習為小組活動形式，最佳小組人數會根據練習的性質而有所不同。在內部培訓，學員也可以單獨或兩人一組進行。

所有練習均設有評分制度，幫助學員了解學習單元的學習進度。請認真聽取導師的解說，需要時做筆記並提出問題以尋求澄清。積極參與所有活動是最佳的學習準備，並能讓學員享受學習的過程。

3.2 教材套內容的結構

配合同名教材套，本學員指南涵蓋三個能力單元，每個單元均可單獨用於訓練，內容包括人力資源相關課題和流程的概況，隨後是各個課題和流程的詳細介紹。「後記」章節探討其他有助於提升人力資源專業水平的課題，並促進所學知識在專業環境中的實際應用。

此內容結構旨在幫助學員先了解整個流程，再深入細節，以促進更有效的學習。了解流程概覽是學習過程的重要一環，可能會超出學員現有的工作範圍。認識流程背後的原因及細節可以更好地激發學員持續學習的動力，並加強他們在主任或以上職級的人力資源崗位的主人翁意識，特別是在人力規劃及編配相關工作。

全部共有十三個推薦課堂活動涵蓋三個能力單元，這些活動可用於學習及整體評核。課程最後還提供一個涵蓋三個能力單元的整體評核，以評估學員對培訓內容的理解。

3.3 對學員的整體預期學習成果

使用本教材套完成三個能力單元的學習後，學員將能夠：

- 識別能提供相關資訊來源的網絡（例如：專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構）以獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題；
- 識別就業市場變化對機構的影響；
- 夥伴部門代表實施業務流程複檢，識別和進行減輕或減少人員風險的必要行動；
- 參照優秀人才管理及繼任計劃策略，為每一個主要職位進行工作要求、能力和工作表現標準之識別；
- 實施定期複檢，並更新機構的人才庫；
- 為在業務中斷或緊急情況下有效協調，建立中央資訊和資源（例如彙編人手清單和資源清單）；及
- 與業務持續性發展計劃委員會 / 成員保持雙向溝通，從而實施業務持續性發展計劃，以保持人力資源業務順利運作（例如培訓）。

第 4 章 培訓和學習方法

在培訓課堂上，導師透過講授和課堂活動來引導學員擴闊視野，從過去到現在和未來，同時考慮內部和外部環境。這有助學員在專注於特定任務之前對相關人力資源職能有全面的了解。為此，建議採用以下學習方法。

三個能力單元共計 12 個學分。學員獲得這三個能力單元所需的總學習時間應包含 36 小時的課堂培訓。有效的學習需結合課堂培訓、自我複習、在工作中應用，以及同事和上級的支持。除了出席結構化的課堂培訓外，建議學員預留時間進行自修和研究，將所學內容應用於工作，並主動尋求工作中的支持。以下是可供參考的學習方法。

表 5：學習模式的參考

學習模式	建議時數	範圍
課堂培訓	36 小時	● 導師演示和討論 ● 具有學習評核作用的課堂活動 ● 整體評核
自修	84 小時	● 課堂培訓前的準備 ● 溫習課堂培訓涵蓋的內容 ● 重溫自己的筆記、評核結果和導師評語，以鞏固理解 ● 瀏覽「附加學習材料」中的閱讀資料和視頻連結，以進一步深入了解相關課題 ● 透過閱覽「附加學習材料」下的「實用連結」中的資訊，搜尋相關科目或特定課題的其他參考資料，以進行與課題相關研究，從而加深對特定課題的理解

本學員指南還包括附加學習材料清單，以幫助學員自修並進一步了解各個課題。透過在工作中實際應用，並得到管理人員的指導和回饋，學習會更有效。表 5 提供一種包含這些元素的學習方式，並附上各元素的建議時間分配以供參考。

第 5 章 對能力單元培訓內容的建議

本學員指南支援三個能力單元關於人力編配及勞動力持續性的培訓內容。第一個能力單元 107075L4 探索就業市場和人力資源資訊的收集，使學員能夠分析和了解就業市場及勞動力需求的動態。能力單元 107077L4 則將重點放在機構內減輕或降低人員風險的行動上，涵蓋人才管理及繼任計劃的主要元素。最後，能力單元 107078L4 深入研究業務持續性發展計劃，以確保人力資源運作暢順。

5.1 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）

5.1.1 此能力單元的預期學習成果

本節旨在通過收集和解讀就業市場及勞動力資訊的重要課題，幫助學員實現以下成果。完成本節後，學員將能夠：

- 了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性；
- 了解各種提供就業市場趨勢資訊來源；
- 與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢；
- 收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響；
- 把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估；及
- 搜尋並採用新渠道去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題。

5.1.2 培訓內容

簡介

人力編配及勞動力持續性對機構至關重要。人力編配是尋找和僱用具備適當資歷和經驗的合適人選以填補職位的過程。一支能幹的員工隊伍需要所有職位由最合適的人員擔任。人力編配不僅僅是要具備一支員工隊伍，還需要持續的積極管理，以確保機構能夠在任何意料之中和意料之外的業務狀況下持續運作。

資訊和數據是有效人力編配及勞動力持續性的主要工具之一。定量數據和定質資訊經過適當分析後，能為人力編配及勞動力風險管理提供寶貴的啟發。

此能力單元著重於收集和解讀就業市場資訊和數據。然而，數據分析需要考慮機構的具體情況，以得出對機構有意義和具體的見解。因此，此能力單元亦會討論有關機構和勞動力的內部資訊和數據，從而令資訊和數據具有意義。

修讀此能力單元的學員通常擔任人力資源崗位，為人力編配流程及相關的勞動力管理活動提供支援。他們在各種人力編配流程中的職責例子包括：準備招聘啟事、協調甄選流程、安排入職活動、保存員工培訓紀錄、提供諸如安排會議和面試的一般行政支援，以及處理文書工作和文件存檔。具體職責可能因業務性質、機構規模和人力資源部架構而有所不同。

就收集和理解就業市場及勞動力資訊方面，以下是人力資源主任及擔任類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子： -

- 從各種渠道收集相應的市場資訊
- 在系統及 / 或其他紀錄中保存準確和最新的員工紀錄
- 擔任人力資源系統、人力資源應用程式及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要生成及 / 或準備報告
- 更新內聯網上的人力資源頁面
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單

5.1.2.1 人力編配及勞動力持續性概況

人力編配是以具備資格的人員填補職位的過程，對機構至關重要，當中涉及規劃、招聘、甄選、配置、培訓和晉升。由於員工流失和各種影響勞動力的情況，人力編配是一個反復出現的過程。例如，新冠肺炎疫情正是一個需要有效人力編配管理卻不可預見的情況。招聘受混合工作安排等市場趨勢的影響，因此了解這些趨勢對於有效的勞動力風險管理非常重要。總體而言，了解人力編配流程和勞動力持續性議題對於學習風險管理至關重要。

5.1.2.2 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素

有效管理勞動力風險對於人力編配及維持勞動力持續性至關重要。妥善應對風險對於符合法規要求和取得業務成績都是必要的。風險管理涉及辨認潛在風險情況並採取行動解決或預防問題發生。勞動力風險包括勞工問題、員工申訴和投訴、僱傭糾紛，以及勞動力嚴重短缺。有效的風險管理對於減低僱傭問題影響機構成功和業務成果的可能性非常重要。

勞動力風險可能源自內部或外部因素。以下是一些勞動力風險的因素： -

- 資源和流失率 – 人才的招聘、挽留和投入度，相關技能，及關鍵職位的繼任計劃的問題

- 績效和生產力 – 由於技能短缺、曠工、員工投入度低和福祉而導致的問題
- 新員工的入職流程 – 由於新員工在適職期的體驗不佳而導致的高流失率和頻繁招聘的問題
- 健康與安全 – 與職場健康與安全、員工身心健康相關的問題
- 勞動力數據和科技 – 資訊安全和資料隱私的問題
- 合規與法規 – 滿足目前和新的行業規則以及勞工個案的問題
- 社會和工作環境 – 工作慣常做法和文化，以及社會事件導致影響的問題

有效的風險管理可以解決問題、預防問題，甚至提升機構績效，保障員工福祉，為僱主品牌和機構商譽增值。

注意 這些風險因素的**變化特性**，並持續觀察**內部和外部就業市場趨勢**的重要性，以解讀各種變化對機構的潛在影響。同樣，時刻留意對**就業相關條例和特定行業法規變化**，所有這些變化都會對勞動力和業務產生影響。

就業市場資訊

5.1.2.3 就業市場資訊概況

當今的挑戰在於管理龐雜的資訊。正確運用資訊至關重要。有效的人力編配及勞動力風險管理需要對就業市場有深入的了解。有關招聘趨勢、技能需求、法規和其他因素的資訊會影響人才招聘、挽留和日常勞動力管理。本節介紹就業市場資訊的來源和形式，以及如何將其解讀以應用於各種人力資源行動。

5.1.2.4 就業市場資訊來源

就業市場資訊可分為定量資訊和定質資訊。定量資訊通常採用報告、刊物、新聞和公告的形式。相比之下，定質資訊的形式較多樣化，而且未必有特定結構。這包括最佳實踐、個人經驗、回饋和其他形式的啟發。下面列舉一些最常見的資訊來源：-

- **人力資源專業團體**

例如： - 香港人力資源管理學會
 - 香港人才管理協會

- **各行業專業協會**

例如： - 香港建造商會
 - 香港零售管理協會
 - 香港工程師學會

- **政府部門**

例如：

- 政府統計處
- 勞工處
- 入境事務處

- **監管機構**

例如：

- 地產代理監管局
- 證券及期貨事務監察委員會
- 強制性公積金計劃管理局

- **新聞媒體**

例如：

- 電視網絡
- 報章
- 雜誌

- **顧問公司**

- 許多大型顧問公司透過其內部研究團隊或外部合作夥伴進行調查和研究

- **社交媒體**

- 社交媒體可以發布自己的報告並作為平台分享訊息，藉此發布報告或引用其他資訊來源的數字

細看數據形式和報告有助於學員在收集和解讀市場趨勢數據方面取得學習成果。

5.1.2.5 定量就業市場資訊

本節集中介紹解讀從各種來源收集所得的定量就業市場資訊。恰當分析和解讀數據對於實現幾個預期的學習成果尤其重要。

a. 就業市場定量資訊形式

來自上述來源的定量資訊是指以數字形式提供的資訊，下面是最常見的形式。許多組織和機構的網站通常設有「資源」、「新聞室」、「刊物」和「服務」等部分，可供取得這些報告。

- **調查和研究報告、刊物 –**

許多機構開展並發布有關就業市場的各種調查和研究報告。部分報告是免費的，部分需要付費，還有一些則可以透過訂閱獲取。例如：

- 香港人力資源管理學會就薪酬趨勢、薪酬水平、福利和員工意向等各種主題進行調查並出版報告。

- 政府統計處出版與就業市場相關的報告，例如「就業及失業」、「機構就業人數及職位空缺」等，也有按行業劃分的報告。
- 某網上刊登招聘廣告的平台在 2024 年初出版《2024 薪酬調查報告》。
- 香港零售管理協會出版《香港零售業人力資源報告 - 薪酬趨勢》。

• 新聞和公告 –

資訊也可能以新聞報導和刊物中的具體數字形式出現，而非完整的統計報告。例如，與失業率相關的新聞報導標題，例如《南華早報》的「香港失業率降至 2.8%」和《彭博》的「2023 年香港招聘人數料回升，獎金下滑」。

某些報告會按年比較各項指標，並提供整體就業市場趨勢、方向和潛在問題的迹象。其他報告則按行業提供詳細資訊。這些定量資訊能夠提供有意義的啟發，有助於機構辨識人力編配及勞動力管理的潛在風險，從而減低對機構的影響。因此，為使分析具有相關性和意義，掌握最新資訊至關重要。

推薦課堂活動

練習 1 – 獲取就業市場資訊

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

b. 定量就業市場資訊的解讀

只有在被解讀為有意義的啟發、對機構有正面作用，並提醒機構潛在風險以及早採取行動時，就業市場資訊和數據才具有實際價值。美國人力資源管理協會（SHRM）網站上發布的一篇文章指出，就業市場數據能幫助人力資源從業員更好地理解新增崗位的趨勢和變化方向、人才供求情況，以及有關競爭力和工資的關鍵市場情報。

以下是數據解讀和報告中常見的一些相關術語： -

- **數據** – 原始數字，即簡單的隨機資訊
- **指標** – 結構化數據，例如試算表中的數據，具有規定的維度和層面，包括頻率、百分比、平均值等
- **分析** – 透過分析指標所得的洞察

在解讀數據時，必須考慮所關心的主題領域，例如經濟因素和特定行業細節。就業市場的主要關注領域包括勞動人口規模、勞動人口參與率、失業率、主要行業分布、平均流失率、主要行業流失率、平均工資水平和平均年薪增長率。

雖然掌握最新的定量資訊是必不可少的，但不能僅僅依賴最新的數據。透過分析目前和過往的數據，可以識別出有價值的模式、關係和市場趨勢的方向性指標，從而洞悉未來勞動力需求或風險。

某些市場報告會提供其調查結果的啟發。而在其他情況下，學員可能需要自行把以前的數據或報告進行比較。基於這些分析及時和早期行動，有助支持有效的人力規劃，並減輕可能影響機構成功和業務成果的潛在問題。

推薦課堂活動

練習 2 – 市場資訊解讀

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

5.1.2.6 定質就業市場資訊

本節集中介紹解讀從各種來源收集所得的定質就業市場資訊。恰當分析和解讀數據對於實現幾個預期的學習成果至關重要。

a. 定質就業市場資訊的形式

除了數據和報告外，還有大量非數字形式的就業資訊和市場資訊。

除了定量資訊外，前面列舉的每個主要就業市場資訊來源也可能透過各種渠道和不同形式，直接或間接地分享與就業市場相關的資訊。這些資訊的一些常見渠道和形式包括：-

- **人力資源活動**

例如：- 計劃啟動儀式、師友計劃、特殊場合的晚宴

- **行業活動**

例如：- 股東大會、周年晚宴、頒獎典禮

- **刊物**

例如：- 業務通訊、期刊、對行業領袖的採訪

- **新聞和公告**

例如：- 研究報告發布、記者招待會、新修訂的或變更的就業相關條例公告

- **研討會和會議**

例如： - 年度會議、培訓課程和工作坊

- 帖文

例如： - 文章、使命和價值觀聲明

- 招聘啟事

例如： - 載於招聘啟事中的工作職責和要求所反映的市場趨勢

- 來自專業人脈的資訊

例如： - 對就業市場趨勢的回饋和觀察

在會議和活動中，講者和嘉賓可能分享人力資源流程的實踐或從新計劃的心得。政府部門和監管機構通過新聞發布會宣布規則和法規的重大變更。律師事務所舉辦的研討會則分享勞工案例，以引起人力資源從業員的關注。專業協會出版的業務通訊提供有關行業市場趨勢的資訊以及行業規則的最新動態。

虛擬交流對於了解全球趨勢和新興價值至關重要。人工智能對就業市場的影響一直是備受討論的話題。最初，各界憂慮人工智能會取代人類並改變招聘方式。然而，隨著透過網上論壇和專家意見獲得更多資訊，討論的基調逐漸轉為正面。現在，人工智能被用於增強各種職務，例如自動化人力資源系統中的行政任務，從而釋放出更多時間和資源用於如應徵者搜尋和篩選的其他關鍵職能。總體而言，人工智能在競爭環境中展出招聘和挽留人才方面的優勢。有關人工智能對就業影響的討論已經取得建設性的進展，突顯定質市場數據的價值。在快節奏的業務環境中保持消息靈通，必須積極投入至虛擬資訊流。

b. 從定質就業市場資訊獲得的啟發

與定量資訊類似，定質資訊也需要轉化為有意義的啟發，才能為機構所用。然而，與數據和指標不同，定質資訊可能不會以具體的維度進行結構化或格式化。

注意 定質資訊的價值 **不在於只是參與** 活動或粗略瀏覽刊物。這需要積極參與培訓和活動、運用批判性思維，以及進行深思熟慮的反思，以理解和內化資訊。此外，與他人分享和討論啟發可以激發新的觀點和更深入的理解。

除了直接資訊和訊息外，定質資訊可以嵌入各種形式，包括： -

- 從研討會和會議中獲得的個人學習
- 在會議、論壇和其他活動中，講者分享對主題的意見和評論

- 在實體或虛擬訪談中，行業領袖的論點和意見
- 公司內部和特定行業實踐的分享
- 來自刊物、新聞和公告中的行業或公司資訊
- 在各種職位空缺和職位要求中反映的市場趨勢
- 從會議和刊物的主題，以及主題所反映的全球趨勢
- 來自人才顧問的觀察和啟發

例如，工程協會可能邀請學者和從業員在其年度研討會上討論工程技術發展和行業應用。這可能揭示潛在的新招聘要求和員工學習需求。

在新聞出版社的媒體活動中，討論從印刷出版到數碼出版轉型所帶來的員工技能提升挑戰。隨著許多機構正在進行或計劃數碼化，這引發人們對勞動力潛在風險的思考。

相關政府部門可能發布公告關於集中介紹人才入境計劃的新變化。這對相關行業的機構在進行人力編配及勞動力管理時提供重要資訊。

雖然定質資訊可能無法如數據分析般可直接使用，但它有助於理解變化的動態，並深入了解其實際意義。因此，這些資訊無疑是人力編配及勞動力風險管理的重要參考。人力資源主任必須密切關注此類市場資訊，並與團隊成員分享和討論。

總而言之，專業人脈對於獲取更多定質資訊至關重要。有關專業人脈的進一步討論，請參閱**後記**中的專題部分。

勞動力資訊

5.1.2.7 勞動力資訊概況

為確保勞動力持續性，就業市場資訊和機構的內部勞動力資訊對於有效的人力編配及風險管理至關重要。在大數據和數碼化時代，勞動力分析已成為人力資源規劃和管理中不可或缺的部分。

需要在機構的背景下，對就業市場資訊和數據進行分析才具有意義和價值。機構掌握勞動力數據的紀錄和人力規劃的資訊，它們共同為人力編配及勞動力持續性提供寶貴的啟發。

本節首先討論勞動力資訊和數據的來源和形式，然後進行解讀並得出啟發，以便應用於各種人力資源行動中。

5.1.2.8 勞動力資訊來源

與就業市場資訊一樣，勞動力資訊也可以分為定量資訊和定質資訊。最常見的勞動力資訊來源如下：－

- **人力資源系統－**

- 例如：
- 各種人力資源管理系統、人力資源資訊系統，和配備不同職能模組（包括保存員工數據、績效管理評級和評語、發薪、休假管理、流失率等）的人力資本管理工具
 - 內部開發的員工數據和關鍵人力資源管理職能系統
 - 人力資源應用程式可以生成招聘相關指標的報告和分析，例如接獲的申請數量和填補空缺所需的時間

- **檔案與紀錄－**

- 例如：
- 記錄離職面談、人才庫、盛事和活動參與人數等資訊的文件
 - 員工調查結果、員工意見箱的意見、投訴和申訴紀錄

- **機構網站－**

- 例如：
- 向公眾開放的網站
 - 供內部使用的內聯網

- **員工大會－**

- 例如：
- 由行政總裁主持的機構員工大會
 - 由部門主管主持的部門員工大會

- **新聞和公告－**

- 例如：
- 年度報告、高層管理人員致辭
 - 給員工的訊息

- **社交媒體－**

- 例如：
- 業務或商品促銷訊息
 - 品牌訊息

- **員工－**

- 例如：
- 員工提供有關過往盛事和倡議的資訊和經驗
 - 未有記載入官方調查紀錄的員工和員工團體的聲音

5.1.2.9 定量勞動力資訊

a. 定量勞動力資訊的形式

定量和定質資訊均可從上述來源獲得。本節首先討論定量勞動力資訊的形式，然後介紹資訊的解讀。

定量勞動力資訊是指來自上述來源的數字資訊，可以採用多種形式（例如報告、紀錄、數字、分析）。

- **紀錄和報告 –**

大多數機構都會掌握有關勞動力的基本和關鍵資訊，以及與人力資源運作相關的數字。例如：

- 員工總數
- 人口統計數據（年齡、性別、種族和教育程度）
- 休假
- 發薪
- 獎金
- 加班時間
- 加班費用
- 流失率
- 職位空缺
- 績效評級

這些數字可以按各種維度進一步轉化為報告，包括按部門／職能／分公司／經銷點和管理結構的員工人數分布；按月份、部門、團隊來劃分的加班時間和加班費用；按部門、團隊等劃分的未休假天數。這些報告有助於確定勞動力需求和風險。例如，加班時間長可能反映資源短缺、工作結構及 / 或相關團隊的管理手法出現問題。這提醒人員須進一步了解並採取行動，以及早改善或解決問題。

其他報告包括招聘費用、各種員工調查報告、有關具體倡議和流程的回饋報告等。

部分使用先進人力資源系統的機構，能夠生成不同形式的報告和上述全部或部分定量資訊的即時儀錶板。大多數人力資源應用程式都能夠提供各種分析。其他公司可能會將此類數據保存在自行開發的系統或簡單的試算表中，並生成簡單的報告以供使用。

- **檔案中的數字 –**

某些定量資訊是電子或紙本檔案中的具體數字。它們可能不是報告形式，但卻是人力資源管理的關鍵數字。例如，高層管理人員在員工大會上宣布的業務目標、部門會議中分享的關鍵績效指標（KPIs）和目標與關鍵成果（OKRs）的數字、招聘合作夥伴名單和合約條款，以及培訓提供者和協議條款。

- **分析 –**

可以進一步檢視和分析紀錄中的數字和報告，以獲得更深入的定量資訊。其中有些是基於目前和過往數字的預測和預報。例如，每月和每季流失率報告，提供年初至今的人員流失百分比和全年流失率預報。其他例子包括業務預測和加班費用預測。

b. 定量勞動力資訊的解讀

適當解讀定量勞動力資訊對於機構至關重要。

- **目前數據揭示的需求和風險： –**

例如，流失數字可以揭示需要關注的重要需求和風險，可能包括：

- 處理特定崗位或團隊的高流失率
- 招聘以填補職位空缺
- 挽留辭職的高績效員工
- 訂定或重新訂定職位空缺的工作要求
- 檢視職位空缺的薪酬
- 檢查就業市場是否有合資格的應徵者

關鍵在於精準辨識人員流失及後續職缺究竟屬於常規性人力資源更替，抑或異常信號。高流失率會導致勞動力短缺，並對其他員工產生連鎖反應，因而影響士氣和僱主品牌。從各個維度分析流失率數據，例如時段、工作性質、組織架構、辭職原因和辭職人員的人口統計數據，可以提供進一步的理解並幫助識別模式和關係。

- **根據目前和過往數據的預測需求和風險**

此外，將過往數據與目前資訊結合進行分析，可以預測和預報未來的需求和風險。通過

比較和對比較長時間的數據，機構可以確定需要關注的趨勢和指標。例如，將流失率與前期的報告時段或去年同期進行比較，分析季度和年度流失率，以及審視多年的流失率，可以提供有價值的啟發。

適當分析勞動力數據有助於辨識示警信號，例如人力資源短缺、招聘費用上升、某些職能的工作量加重、高流失率地區的潛在管理問題、對業務成果的負面影響，以及對員工士氣和僱主品牌的影響。採取適當行動可應付這些示警信號，例如積極招聘、薪酬和報酬檢視、挽留策略、文化倡議、鞏固入職流程和提升僱主品牌。

推薦課堂活動

練習 3 – 勞動力報告的解讀

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

5.1.2.10 定質勞動力資訊

a. 定質勞動力資訊的形式

機構中某些非常有用的資訊以非數字形式存在。

所有常見的勞動力資訊來源都可能透過各種渠道和形式，直接或間接地包含有關機構和勞動力的非數字資訊。一些常見的資訊渠道和形式包括： -

- **內部溝通**

例如： - 業務策略和價值觀聲明、業務更新、業務通訊、員工手冊和意見箱

- **錄影**

例如： - 員工大會的錄影、外部各方對高層管理人員的採訪

- **回饋和評語**

例如： - 員工調查和意見箱中的評語和意見；對倡議和盛事的回饋；從離職面談取得的回饋和評語

- **新聞和公告**

例如： - 在員工大會、年度啟動會議、新聞發布會、年度報告和向公眾發布的公告

- **帖文**

例如： - 營銷和建立品牌的帖文

- 來自內部人脈的資訊

例如： - 未記載入官方紀錄的員工觀察和回饋分享

機構網站和內聯網包含有關機構的目標和宗旨、長期追求的發展方向、價值觀和文化的資訊。高層管理人員通常會在訪談中闡明機構的願景、使命和價值觀。員工手冊會分享人員政策。帖文和公告提供有關主要機構活動和發展方向的最新資訊。

某些機構透過離職問卷收集離職資訊，並有系統地記錄在系統中進行分析。其他機構透過離職面談收集資訊，並記錄描述性意見以供檢討。此類資訊可能包括人員流失原因、新僱主名稱、薪酬增幅、對機構工作環境和做法的評語。

員工調查、意見箱、新流程、變動和一些機構活動以數字形式和定質評語收集員工的回饋。有時員工可能不會以書面方式分享所有意見，但會基於關係與同事和人力資源主任討論。

注意，了解人力資源部以外乃至**整個機構**的資訊和活動的重要性。包括人力資源在內的所有職能，都旨在支援機構的業務目標。因此，了解機構以便提供符合其目標的必要支援至關重要。

推薦課堂活動

練習 4 – 「從策略到行動」小測試

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

b. 從定質勞動力資訊獲得的啟發

與定量資訊類似，定質資訊需要轉化為有意義的啟發才能為機構所用。與數據和指標不同，定質資訊可能不會以具體的維度進行結構化或格式化。

除了明確的資訊和訊息外，定質資訊還可以透過各種形式傳遞，包括： -

- 高層管理人員在員工大會和訪談中的口頭表達
- 回饋和調查中反映的一致模式或關注
- 從培訓和員工活動中獲得的個人學習
- 同事分享的論點和啟發
- 基於內部溝通對機構發展方向的觀察
- 營銷和促銷通訊中反映的機構優先事項的變化

例如，高層管理人員在年度啟動會議上談到轉型的重點。這提供了對所有職位空缺的人力編配計劃和對應徵者的要求的啟發。

如果離職面談中普遍對工作環境持負面評價，可能反映需要研究企業文化、管理者做法、辦公室設置和其他相關領域。

新員工在入職活動或新員工論壇的茶歇時間分享他們的觀察和意見。在入職後第一個月內採取適當行動回應新員工的回饋，可以預防潛在人員流失並提高員工滿意度。這些回饋還可以用為同化和員工投入度計劃等提供寶貴的意見。

有些員工在談論新倡議時所分享的感受，並得到其他人的共鳴。這些可以作為調查收集到的回饋的額外參考資料。

此類資訊可能無法從正式調查中獲得，但可以在機構中造成莫大影響。這些通常只可透過非正式渠道進行分享和交流。

注意，透過非正式渠道收集到的資訊可能並不結構化或完整，但可能具有啟發性。因此，可以視這些資訊為正式收集所得的資訊的**補充參考資料**。

整合來自就業市場和勞動力的資訊

5.1.2.11 從綜合資訊獲得的啟發

為了有效地編配人力和管理勞動力風險，應考慮內部和外部因素。分析就業市場數據、內部勞動力指標和定質資訊。外部數據提供對內部情況的啟發。根據市場基準解讀內部數據可以增加意義。例如，將流失率與市場平均水平進行比較。當市場趨勢表明需求增加和人才短缺時，應視流失率為正常水平。

在解讀數據時，不要局限於現況，還要包括過往資訊。綜合過往數據有助於識別其他指標。這種方法可以預測和預報未來的勞動力需求和風險。

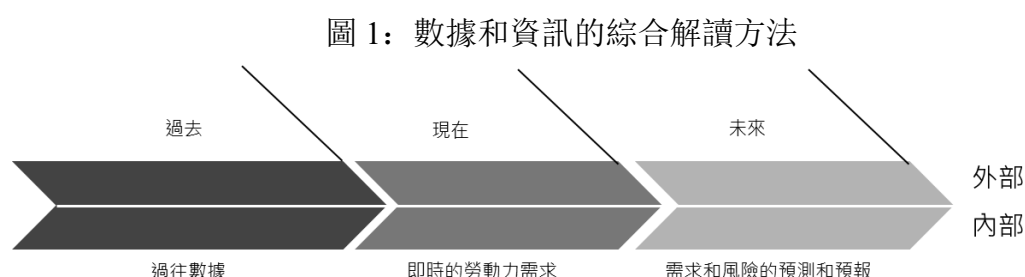


圖 1 說明透過分析過往及目前與就業市場和勞動力相關的數據，來解讀數據和資訊的綜合方法。這種分析有助於識別可以揭示未來的勞動力需求和潛在風險的模式。

以下是從就業市場及勞動力資訊中閱讀和解讀到的一些例子，這些例子能夠確定需要關注的領域，並促進採取適當行動來緩解問題。

案例情境 1

勞動力資訊：

- 機構的策略是數碼化轉型，並且正在擴充數據分析部
- 該機構有不少職位空缺
- 業務管理人員重申員工需具備數據分析技能，以滿足日益複雜的報告和分析的需求
- 所有新員工均需具備數據分析能力及 / 或相關經驗，以履行泛函分析的職責
- 幾乎所有職位空缺都加入數據分析能力要求

就業市場資訊：

- 就業市場數據顯示，對具有數據分析培訓和經驗的人才的需求殷切
- 獵頭公司顧問表示，即使是中級職位，將薪酬待遇與應徵者進行配對亦面臨挑戰

綜合資訊的潛在關注領域：

- 由於爭取應徵者的競爭激烈，預計招募時間會較長
- 需採取主動措施挽留數據分析人員和具有相關能力的員工，尤其是繼任計劃中的人才
- 需要提供較高薪酬來吸引獲選的應徵者
- 需要提高篩選和甄選流程效率

案例情境 2

勞動力資訊：

- 內部報告反映財務、會計和業務分析職能的人員流失呈上升趨勢
- 招聘接替者存在挑戰，申請數量較少，且大多數申請不符合工作要求
- 人力資源業務夥伴聽聞相關部門及單位存在工作量大和工作時間長的問題

就業市場資訊：

- 近期各招聘網站上發布了許多財務分析的職位空缺
- 本地大學刊物顯示相關學科的新生入學人數較少
- 政府統計處的報告反映，過去幾年某些年齡層的人口不斷減少，而且過去十年出生率持續下降

綜合資訊的潛在關注領域：

- 應制定挽留計劃，並採取行動挽留相關職能的員工，尤其是針對繼任計劃中的人才
- 由於人力資源短缺，應檢視短期工作安排的必要性
- 需要檢視相關職位的薪酬
- 應進行職位分析，以精簡相關任務與角色
- 應加強讓員工投入的行動
- 需實施發展規劃來培養內部人才

案例情境 3

勞動力資訊：

- 保健員和護理員的流失率一直居高不下，還有兩個登記護士職位空缺超過九個月
- 離職面談反映辭職的主要原因是工作量大和工作壓力

就業市場資訊：

- 從人口老化和新聞媒體報告來看，安老院舍對擔任各種職務的護理員的需求與日俱增
- 政府統計處的報告反映醫療保健行業資源短缺
- 入境事務處宣布推出「院舍輸入護理員特別計劃」

綜合資訊的潛在關注領域：

- 機構應全面了解「特別計劃」的申請資格及詳情
- 機構應檢視其人力編配計劃，以解決保健員和護理員的高流失率和職位空缺問題，並考慮參與「特別計劃」
- 機構應檢視其預算，以配合任何必要的變化（例如增加薪酬或福利）來提高員工挽留
- 機構應認真考慮參與「特別計劃」

推薦課堂活動

練習 5 – 迷你個案

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

注意 在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，學員可參考第 5.1.3 節中的**附加學習材料**，其中提供了延伸閱讀的參考。

5.1.3 推薦課堂活動

練習 1 – 獲取就業市場資訊

- 學員可以單獨、兩人一組或分成小組，填寫以下表格中「機構名稱」和「就業市場資訊類型」欄的內容
- 每組需在練習結束後進行分享

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，則只可獲得個人分數

類別	機構名稱	就業市場資訊類型
人力資源專業團體		
行業專業協會		
政府部門		
監管機構		
社交媒體		
顧問公司		

練習 2 – 市場資訊解讀

- 學員分組進行此練習
- 導師將為每組提供一份與就業市場資訊相關的報告
- 內部學員可以兩人一組或單獨完成一份或多份報告
- 每組需透過研讀報告和小組討論來回答導師提出的問題
- 每組需在討論後陳述答案

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 3 – 勞動力報告的解讀

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 每組或每名學員會收到一份特定行業在特定時期的流失率報告樣本和支持數據
- 學員需檢視報告來：
 - 識別反映的流失率模式
 - 識別示警信號
 - 指出對勞動力的潛在影響和風險
 - 決定可能採取的行動
- 每組需陳述研究結果

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 4 – 「從策略到行動」小測試

- 學員單獨或兩人一組進行此練習
- 學員依次輪流回答導師的提問，每次一題

評分制度：

- 本練習只有個人分數

練習 5 – 迷你個案

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 每組都會收到一份附帶簡短情境的討論問題
- 每組需在討論後分享建議

個案

你在一間餐飲集團的人力資源團隊工作。該集團經營一家連鎖餐廳，提供中檔價位的粵式、日式、泰式和美式菜餚。該集團在所有餐廳的前線員工編配方面面臨挑戰。流失率一直處於高位。招聘遞補員工存在困難，合資格的應徵者要求薪酬高，招聘成本上漲。員工心懷不滿，若這種情況持續下去，將會影響餐廳的服務質素。

如果你要收集相關資訊以進行基本分析，請在小組中討論以下問題。

討論問題：

關於就業市場：

- 你將收集哪些數據和資訊來了解就業市場趨勢和影響餐飲服務行業的問題？
- 你將從何處以及如何取得這些數據和資訊？
- 你將進行哪些基本分析？

關於勞動力：

- 你將收集和檢視哪些內部勞動力數據和資訊？
- 你將進行哪些基本分析來識別風險和差距？

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

5.1.4 附加學習材料

- Ambition (2022). *Hong Kong Market Insights 2023*. Ambition.com. ([連結](#))
- Career Advice Experts (2021, June 29). *Research Skills: What They Are and Why They're Important*. Glassdoor.com. ([連結](#))
- Census and Statistics Department (2023). *Labour Force, Employment and Unemployment*. Censtatd.gov.hk. ([連結](#))
- Census and Statistics Department (2023). *Persons Engaged and Job Vacancies in Establishments*. Censtatd.gov.hk. ([連結](#))
- Centraleyes (2023, June 12). *Workforce Risk Management: Strategies for Mitigating Employee-Related Risks*. Centraleyes.com. ([連結](#))
- Deloitte Insights (2020, May 15). *Workforce Metrics, Governing Workforce Strategies*. Deloitte.com. ([連結](#))
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, March 23). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Hbr.com. ([連結](#))
- Garg, V. (2023, May 30). *Transforming Workforce Planning with Data-driven Insights*, LinkedIn ([連結](#))
- Indeed (2022, July 22). *A Guide to Analytical Skills: Definition, Examples and Tips*. HK.indeed.com. ([連結](#))
- Indeed for Employers (n.d.). *What is the Definition of Staffing?* Indeed.com. ([連結](#))
- JobsDB by Seek (n.d.). *Hiring, Compensation & Benefits Report 2023*. HK.employer.seek.com. ([連結](#))
- Mallon, D., & Forsythe, J. (2023, January 8). *Elevating the Focus on Human Risk*. Deloitte.com. ([連結](#))
- Maurer, R. (2017, January 11). *Improve Workforce Planning by 流動應用程式 lying Labor Market Context*. Shrm.org. ([連結](#))
- Randstad (2023, May 22). *Better work-life balance, tops list of reasons hongkongers resign: 2023 employer brand research*. Randstad.com.hk. ([連結](#))
- Trimble, B., (2021). *Data Analytics: Interpreting Business Data*. Sk.Sagepub.com. ([連結](#))
- Verlinden, N. (n.d.). *Skills Gap Analysis: All You Need To Know*. Aihr.com. ([連結](#))
- [CareerFoundry]. *A Beginners Guide To The Data Analysis Process* [Video]. YouTube. ([連結](#))

以下連結有助於收集就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

- 政府統計處 統計數字 ([連結](#))
- 教育局 統計資料 ([連結](#))
- 平等機會委員會 ([連結](#))
- 入境事務處 簽證 / 進入許可 ([連結](#))
- 勞工處 勞工法例 ([連結](#))
- 個人資料私隱專員公署《私隱條例》 ([連結](#))
- 社會福利署 院舍輸入護理員特別計劃 ([連結](#))

5.2 進行減輕或減少人員風險的必要行動（編號：107077L4）

5.2.1 此能力單元的預期學習成果

本節旨在通過人才管理及繼任計劃流程，以至其對人力編配及勞動力風險管理之貢獻等重要課題，幫助學員實現以下成果。完成本節後，學員將能夠：

- 就風險管理及業務持續性，了解人才管理及繼任計劃策略之重要性；
- 了解機構內高潛力的員工 / 繼任人的潛能、工作表現和就緒程度；
- 與部門代表協調，檢視業務流程，並就機構的業務營運和未來發展，識別各階層的關鍵職位；
- 確認每一個主要職位的工作要求、能力和工作表現標準；
- 保持工作表現管理系統有效運作，以識別和留住高潛力的員工和繼任人；
- 定期更新人才庫；及
- 與市場上識別和發展高潛力的員工 / 繼任人的最佳實務作對照分析，並在適當時採納。

5.2.2 培訓內容

簡介

人才管理、人力編配及勞動力風險管理是勞動力管理中相互關聯的組成部分。人才管理為管理勞動力制定策略和架構，當中包括招聘和甄選。人力編配涉及處理員工聘用和調配的實際層面。人力編配的決策會受到人才管理策略和所需考慮因素的影響。勞動力風險管理則識別並處理勞動力的潛在風險和挑戰，而這些風險和挑戰可能會影響人才管理和人力編配的決策。

勞動力風險管理涉及識別和減輕與勞動力相關的風險。這些風險包括人力資源短缺、技能差距、流失率等問題。人才管理及繼任計劃有助於吸引、培養和留住熟練的員工，並為關鍵職位培養潛在的繼任人，從而降低這些風險。有效的人才管理可確保能幹的員工隊伍，而繼任計劃則可減少干擾並保持持續性。這些措施都緩解勞動力挑戰並增強機構的競爭力。

此能力單元的目標是為學員提供人才管理及繼任計劃有基礎的了解。內容首先介紹人才管理及繼任計劃，強調其對勞動力管理和風險緩解的重要性。然後詳細探討人才管理及繼任計劃的主要元素。

人才管理及繼任計劃的責任主要由業務單位總監與人力資源總監、組織發展總監和高級人力資源主管協作承擔。學員通常擔任協助這些活動的人力資源崗位。具體職責或許因機構的業

務性質、規模和人力資源部的結構而異。以下是人力資源主任及擔任類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 進行研究以收集有關不同人才管理模型、評核工具和繼任計劃流程的資訊
- 在系統及 / 或其他紀錄中保存準確和最新的員工紀錄
- 按需要從系統及 / 或人力資源應用程式生成及 / 或準備報告
- 協調有關人才的討論和繼任計劃會議
- 在人才會議後更新紀錄
- 提供一般行政支援，包括安排會議和面談，以及管理文書工作和文件存檔
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單
- 作為員工的主要聯絡人

5.2.2.1 人才管理及繼任計劃概況

人才管理及繼任計劃之目的包含人才儲備管理和勞動力風險緩解。這個全面的過程涉及通過員工生命周期中的各種人力資源行動來吸引、甄選和留住員工，涵蓋招聘、入職、員工投入度、學習及發展、績效管理、繼任計劃、挽留以及薪酬福利管理等方面。

在當今瞬息萬變的市場環境中，機構面臨著重大的變化和轉型，例如人工智能在某些任務中的興起，以及工作文化愈來愈重視工作與生活的平衡和彈性。有效的人才管理及繼任計劃策略必須適應這些趨勢，以確保成功。人力資源專業人員必須識別和適應這些變化，以建立前瞻性的員工隊伍並降低勞動力風險。

科技大幅增強人才管理及繼任計劃流程，提供中央資料庫、自動追蹤系統和其他先進工具。然而，值得注意的是，即使使用較簡單的系統或紀錄，這些流程仍然可以有效地執行。通過人手紀錄、試算表和基本的溝通渠道，機構依然可以識別出高潛力人員、追蹤績效和制定繼任計劃。人才管理及繼任計劃的核心原則仍具價值，這與科技的先進程度無關。

5.2.2.2 人才管理及繼任計劃的價值

人才管理是一種系統性的方法，旨在有效地引進技術人才、發揮他們的優勢、促進其成長、並盡量發揮他們的潛力，以致機構成功。繼任計劃則是通過系統化流程進行人才儲備管理，旨在培養關鍵職位的接班人。人才管理及繼任計劃可以視為同一過程的兩個部分，因此在勞動力管理中始終相輔相成。

從勞動力風險管理的角度而言，人才管理及繼任計劃共同確保有合適的人選來填補關鍵職位。在變化和混亂時期，能迅速替換合適的人員，以確保業務的持續性，並將對業務營運的影響降至最低。

例如，當某部門主管晉升為業務主管時，準備充分的機構會有一名接受過多種發展的培訓、具備適當的人脈和行業經驗的繼任人在名單上，能夠即時就任。

有效的人才管理及繼任計劃使機構能夠確保在合適的時間將合適的人員安排在合適的崗位，從而減少勞動力差距並加強發展潛力。這還為機構提供許多額外的價值和益處，當中包括： -

對機構而言 -

- 提高生產力並增強成果
- 提升競爭力以實現可持續發展
- 實現機構的願景
- 建立強大的整體人力資本
- 提升僱主品牌
- 提高員工投入度和留任率
- 培養參與式決策過程和文化
- 提高員工成本效益

對員工而言 -

- 獲得更好的學習及發展機會
- 通過學習及發展提升技能和知識
- 良好的表現獲得認可
- 藉表現獲得更好的前景
- 提高績效的動力
- 提升對機構的投入度和留任意願
- 在積極、以結果為導向的文化中工作

從招聘的角度而言，通過人才管理及繼任計劃，在機構內部調動員工擔任新的角色和職位，屬於內部招聘。

推薦課堂活動

練習 6 – 內部和外部招聘的利弊

練習詳情，請參閱第 5.2.3 節

人才管理及繼任計劃的主要元素

人才管理涉及眾多人力資源活動，從人才策略及人力編配計劃到制定能力架構、關鍵職位、招募活動、績效管理結構、繼任計劃中的人才識別、人才學習及發展、讓員工投入的活動、挽留行動和整體薪酬福利管理。人才管理的主要目標是培養一支積極進取的員工隊伍，使他們能夠長期保持對願景、使命、價值觀和整個機構的承諾和投入。

圖 2：人才管理及繼任計劃的主要元素

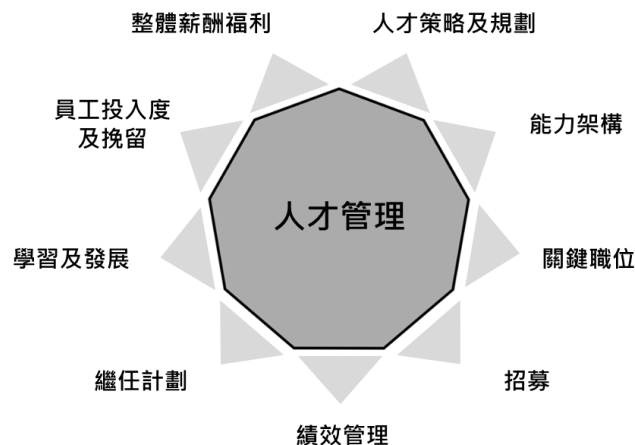


圖 2 描述人才管理及繼任計劃的主要元素，反映與其他人力資源職能（如學習及發展、薪酬福利管理）協作的必要性。本節內容討論每個主要元素及其對勞動力持續性和風險管理的影響。

5.2.2.3 人才策略及規劃

全面的人力規劃考慮機構的勞動力需求、就業市場趨勢，以及可能影響僱傭的問題。制定人力編配計劃涉及勞動力的核心要求。這是人才管理的主要步驟，並用作進一步制定人才招聘計劃和招聘活動具體工作要求的基礎。職位的核心勞動力要求與特定需求相結合，被作為應徵者面試和甄選的基本標準，並進一步作為績效評估的關鍵維度。

圖 3：人力資源職能的相互關係



圖 3 說明各種人力資源職能的協作方式，以及所有職能如何實施策略指導方針。

由此可見，這些人力資源流程既獨立運作但又緊密相連。人才策略及規劃為所有人力資源活動設定協作方向，旨在建立一支具備必要能力的員工隊伍，以滿足目前和未來的需求。通過在早期階段識別差距和風險，可以實施干預措施來彌補這些差距並減少相關風險。例如，當需要具有特定能力的人才來實現即將面對的業務目標時，人力資源團隊不僅專注於招聘，還要鞏固文化和加強員工投入活動，以吸引人才，實施績效管理行動來保持高績效的員工隊伍等等。

5.2.2.4 能力架構

能力指僱員為有效完成工作所需具備或獲得的知識、技能、才能、行為及態度。從績效的角度而言，這些能力既是績效指標，亦反映機構對僱員績效水平的預期標準。

能力架構作為結構性工具，概述和定義了特定職能或職能類別中的員工所需能力要求。機構在人才管理中運用能力架構，可以通過將應徵者資歷與特定能力相匹配來簡化其招聘和選拔流程。該架構還可協助設計有針對性的培訓及發展計劃，以提高員工的技能和能力。

在繼任計劃中，能力框架發揮指引作用，可協助識別具備未來領導崗位所需能力的高潛力員工。透過系統化培養接班人，確保關鍵職位實現平穩交接與持續性。

典型能力類別包括功能性或技術能力、業務能力、領導能力和人際技巧。某些行業還包括職業道德、誠信和專業精神。此外，數碼能力如今已成為大多數行業的必備。在架構中每項能力有差異化描述。以下是架構的結構示例。

圖 4：領導能力架構結構示例

	職業道德、誠信和專業精神	技術	業務	數碼	領導	人際技巧
領導業務（部門）層級	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx
領導主管們層級	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx
領導他人層級	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx
自我領導層級	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx	* Xxx * Xxx * Xxx * Xxx

圖 4 說明不同領導層級的能力架構。以下是「領導」類別下的一些能力例子： -

- 在自我領導層級 – 在工作中表現出動力和決心
- 在領導他人層級 – 提供輔導以支援員工發展
- 在領導主管們層級 – 帶領團隊經歷變化和轉型
- 在領導業務（部門）層級 – 制定並分享令人信服的業務願景和策略

完整能力架構的複雜程度遠超於這個例子。以上例子只是一種基於領導角色來將員工分組的形式。

完善的能力架構是勞動力風險管理的砥柱之一，可確保業務持續性。這既能識別機構的勞動力需求，亦可識別員工隊伍的能力差距，為及早採取適當措施提供依據。

推薦課堂活動

練習 7 – 人力資源主任的能力

練習詳情，請參閱第 5.2.3 節

5.2.2.5 關鍵職位

在理想情況下，機構期望能持續管理並避免全體員工隊伍的能力差距和風險。然而，實務操作中需設定優先次序，以確保資源運用之效能與效率。因此，注意力集中在需預備應對重大變化與業務中斷的主要職位上。

關鍵職位是那些： -

- 對業務營運和成果具實質影響力的職位
- 創造高商業價值的職位，且符合
 - 需要特定技能、知識或經驗
 - 人才替換難度高
 - 流失風險顯著
- 與機構的具體策略和未來方向密切相關的職位
- 依法規要求設置以確保營運合規性的職位

機構並非各個職能和職階都有關鍵職位。人力資源主任需要與部門主管或代表合作，檢視業務流程，依據機構或特定行業準則，並識別可能被定義為關鍵的職位。

業務管理人員常傾向將團隊所有職位視為關鍵，此因多數人將關鍵性與重要性混為一談。然而，一個難以替代的職位未必屬於關鍵職位，而是可能需要更長時間招聘。重要的是協助業務管理人員識別對維持業務持續性起關鍵作用的職位。人力資源主任應耐心引導他們逐步完成評估流程，深化對職位關鍵程度的認知。

下一步是為這些關鍵職位確立工作要求和績效標準。擁有完善能力架構的機構，已經為架構內的所有職位（包含關鍵職位）訂定核心能力要求。部門主管或代表需要與人力資源部合作，進一步釐定職位的特定要求、職能能力和績效標準。

識別關鍵職位審查流程應定期執行，通常與人才審查及繼任計劃週期同步。必須注意的是，職位對業務成果的影響力可能會隨著時間或特定原因而變化。例如，隨著科技進步，以往由某職位執行的一些業務功能可能已經自動化。因此，識別關鍵職位流程非一次性的工作，而應定期進行，以識別機構、市場、行業和整體環境的變化。

推薦課堂活動

練習 8 – 識別關鍵職位

練習詳情，請參閱第 5.2.3 節

5.2.2.6 招募

能力架構的核心要求必須納入招聘、學習和績效評估的要求中，才能有效推動人才管理。

在人才管理中，有效的招募可確保機構至少儲備符合資格的應徵者來填補關鍵職位。招募還確保機構可維持領導梯隊的穩定供應，降低斷層風險，並於職位空缺時實現平穩交接。

除了核心能力要求外，各職位均包含特定職能要求及預期熟練程度的標準，此等要素共同構成招聘的職責說明。啟動招聘流程前，必須與用人經理確認職責說明。即使相同職位之重複招聘，亦須每次完成確認。

在進行遞補招聘時，職位要求有時存在可調整空間。例如，離職員工的離職面談回饋可提供該職位的具體職責與工作要求的資訊。業務管理人員可與人力資源主任合作，將此類資訊納入職責說明中來進行遞補招聘。

- 內部招聘

針對關鍵職位或中高階層職位，機構通常已在人才儲備中鎖定潛在繼任人選。以核心能力與崗位能力要求為基準制定的職責說明可以作為內部人選評核準則。負責的人力資源業務夥伴需與用人經理合作，就最新崗位要求了解人選的就緒程度，及在現階段就任的適切性。之後，雙方與該人選溝通，以為就任達成共識。

若屬非關鍵職位且無指定儲備人選的情況下，可同步開放內外部招聘渠道。某些機構設有優先政策，即當內部人選與外部應徵者具有資歷相等時，優先錄用內部人員。

- 外部招聘

無論工作要求是否發生變化，在啟動招聘流程前，與用人經理確認職位的職責說明相當重要。此管控流程旨在避免發布錯誤職責說明的風險。使用錯誤的職責說明進行招聘等同邀人申請「不存在」的職位。若遭應徵者、獵頭公司、招聘平台乃至市場察覺，最嚴重的情況，可能會對機構作為僱主的品牌形象產生負面影響。

應將已確立的能力要求用作篩選、評核面試以及甄選的標準。只有通過這種協作過程，人力編配方能一貫地與機構需求相匹配，並防止未來的員工隊伍與能力要求失配的風險。

5.2.2.7 績效管理

根據特定工作要求僱用的員工，其績效評估須採用相同或相近的要求。這有助於確定僱用是否合適。這套要求或工作期望也有助於識別需要改進或員工發展的差距。

在人才管理方面，績效管理有助於識別具有成長和晉升潛力的高績效員工。通過設定明確的績效期望、提供定期回饋和進行績效評估，機構可識別出具備關鍵職位所需能力的頂尖人才。

此外，绩效管理促進員工技能和能力的發展。透過績效討論、目標設定和發展回饋，機構支持員工的成長和進步。

在繼任計劃中，绩效管理數據為員工晉升的就緒程度提供啟示。透過評估他們的表現、強項和待改進領域，有助於機構評估他們作為關鍵職位繼任人的潛力。绩效管理同時協助機構識別任何可以透過有針對性的培訓及發展計劃，解決表現差距或發展需求。

因此，適當地記錄的績效評級和評語在人才管理、繼任計劃和其他人力資源流程中至關重要，例如基於績效的獎金和晉升決策。

绩效管理流程和績效紀錄主要透過績效管理系統執行。在市場上，有先進的人力資源管理系統，其中附帶绩效管理模組，或有專門用於绩效管理的獨立模組。有些機構採用較簡單的自主開發系統。所有這些系統都具有不同級別的能力，可以根據機構需求進行訂製。無論系統類型和能力水平如何，人力資源主任都必須主動學習，能夠獨立操作系統的主要功能。如果被指派相關職責，他們或許還需要承擔確保系統正常運行的責任。職責內需要注意的一些重點如下： -

- 與系統供應商或內部技術部門合作，以確認與绩效管理流程相關的系統規格，及任何規格要求或變更
- 熟悉系統操作
- 若被任命為管理人員，須熟悉系統管理
- 確認绩效管理流程和時間表
- 根據流程進度安排，準備或確保各種訊息傳遞，例如啟動和提示
- 追蹤和更新完成狀態
- 跟進及 / 或提出可能出現的問題
- 確保各方在規定的時間內完成

在人才管理中，持續監察繼任人選的績效進展也很重要。此類資訊可從正常運作的績效管理系統中獲取。有效使用績效紀錄能夠及時採取行動，促進員工的職業發展、培訓和挽留，同時針對已發現的風險及時採取相應措施，以免影響成果和士氣，進而導致人員流失。

推薦課堂活動

練習 9 – 績效管理系統欠佳的風險

練習詳情，請參閱第 5.2.3 節

5.2.2.8 繼任計劃

繼任計劃是人才儲備管理和勞動力風險管理中的一環，旨在確保業務營運的持續性，並在發生變化和業務中斷時將影響降至最低。此項工作的主要目標包括保障以下各項： -

- 及時填補關鍵職位或避免長期空缺
- 用最合適的人選來擔任關鍵職位
- 為關鍵職位培養遞補人才
- 識別和培養關鍵職位的潛在繼任人

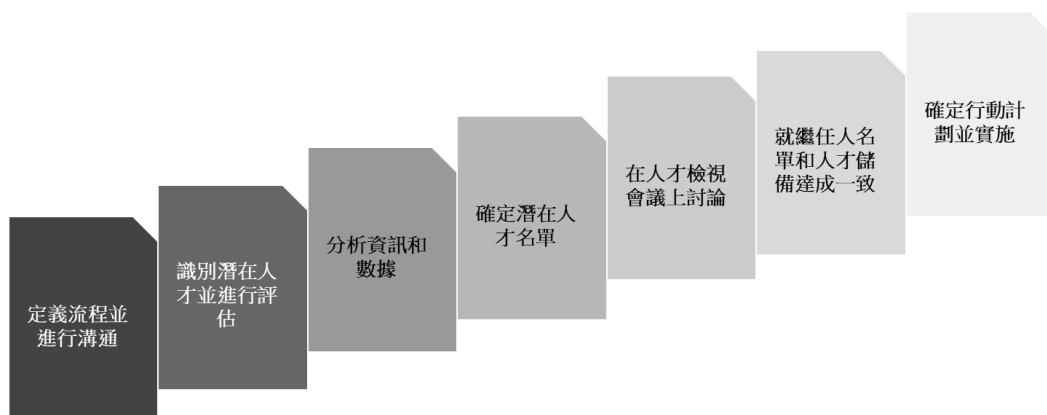
除了上述主要目標外，這項工作還為機構帶來額外價值。其中一些益處是：

- 業務持續性和成功
- 為員工提供職業發展路徑和前景
- 職業發展的良性競爭
- 提高員工投入度和承諾
- 為僱主品牌增值
- 提高整體機構聲譽

在繼任計劃中，績效是人才識別的首要考慮因素。篩選出表現優異的員工，並進行進一步審查或評估，以便更好地了解他們的潛力。換言之，員工需要表現優異才能被視為高潛力人才或繼任者。然而，高績效員工並不能保證必被視為高潛力人才或繼任者。

繼任計劃既是人才儲備管理的工作，也是避免或管理（尤其是關鍵職位的）勞動力差距對業務營運造成風險的措施。

圖 5：典型繼任計劃流程



繼任計劃流程因機構而異，各機構會根據其獨特的結構、文化和業務需求而予以調整。圖 5

展示繼任計劃所採用的典型流程。

- 定義流程並進行溝通 –

在訂定能力架構並確定關鍵職位後，負責監督繼任計劃的人力資源總監及 / 或組織發展總監向高層管理持份者概述和分享相關流程。

- 識別潛在人才並進行評估 –

在關鍵職位的範圍內，根據績效紀錄識別高績效員工，並評估他們是否符合晉升所需的核​​心能力。可以採用紙筆練習、問卷、評估中心和工商心理學家進行的結構化訪談等方式進行評估，並收集來自多角度的定質回饋。

績效評估是對過往幾年成果和工作流程效率的檢視，而潛力評估則著重未來崗位所需能力的預期熟練程度。

- 分析資訊和數據 –

部門主管與人力資源業務夥伴合作，運用績效紀錄、評核工具（如果使用）、定質回饋和管理人員的意見，建構部門初步的人才繼任概況。此篩選過程可能排除部分人員，最終形成的繼任概況會涵蓋以下方面的資訊：

- 優勢
- 發展領域
- 採用機構人才的評級狀態，例如績效／潛力
- 被確定為潛在繼任者的職位
- 下一階段晉升職位
- 下一個目標職位的就緒時間表
- 建議的發展行動

- 確定潛在人才名單 –

人力資源部整合各部門關鍵職位的潛在人才名單，以及對應的繼任概況，供人才檢視會議使用。

- 在人才檢視會議上討論 –

高層管理團隊參與由人力資源主管（們）主持的人才會議，分享潛在人才的繼任概況，議定關鍵職位的繼任人名單、人才儲備及關鍵培養行動方案進行討論並達成共識。

- 就繼任人名單和人才儲備達成一致 –

人力資源部整合關鍵職位的最終繼任人和後備人才名單，並將討論細節記錄在系統或紀錄中，以供日後參考。

- 確定行動計劃並實施 –

人力資源業務夥伴協同組織發展主任，與相關部門主管和人才直屬經理跟進，以最終確定行動計劃的細節，並相應地實施適當的步驟。

繼任計劃和人才檢視會議通常每年舉行一次。作為人才管理的主要活動，人才庫和人才會議的行動必須準確保存和高度保密。人才庫的任何變化，例如已被認定的人才流失，及因人員流失、晉升或工作調動而導致的繼任人名單變化，都必須及時更新。記錄最新和準確的資訊對於衡量成效性和作為下一輪作業的基準非常重要。

5.2.2.9 學習及發展

在人才管理方面，學習及發展計劃有助於識別和培養高潛力員工。通過提供持續學習和技能發展的機會，機構可以提升員工的能力，為員工的晉升和擔任關鍵職位的潛在繼任做好準備。著重學習及發展可確保繼任計劃擁有強大的人才庫，降低領導力差距的風險。

繼任計劃倚靠學習及發展來培養關鍵職位的潛在繼任人。學習及發展計劃有助員工獲得所需的專業知識、拓展視野，並建立承擔更大責任的信心。

通過投資於學習及發展，機構還可以提高員工投入度和挽留。提供成長機會和技能提升，表明了對員工職業發展的承諾、培養忠誠度和積極性。

員工培訓課程和針對繼任人以及高潛力人員的專項發展計劃，均以能力架構進行設計。與其他人力資源活動類似，培訓課程和計劃每年均須進行檢視，以確保相關性和時效性，從而有效地管理與能力差距相關的潛在風險，並提高整體員工隊伍的能力。

培訓是最常見的員工發展行動之一。然而，實戰歷練是有效的學習。最有效的人才發展設計是培訓、工作經驗和歷練的整合方式。

- 培訓
 - 課堂培訓
 - 虛擬培訓

例如，為目前擔任團隊經理的潛在人才提供公開演講技巧培訓。此技能與職能主管階層的高級人員相關，他們負責主持部門員工大會和在會議上發言。對已被識別的人才進行下一個潛在崗位所需技能的培訓，可以讓他們及早為所涉及的職責做好準備。

- 工作經驗
 - 特殊項目
 - 短期任務
 - 實習
 - 借調
 - 崗位輪換

例如，指派已被識別的人才參與跨部門項目，以推動新措施。這將為該人才提供與來自不同部門的同事合作推動策略項目的機會，從而為其在更高階層的下一個職位做好準備。

- 歷練
 - 內部人脈
 - 外部人脈
 - 師友計劃
 - 學習小組

例如，支持已被識別的人才參與行業專業協會的活動。這提供與業界人士會面和交流的機會，並互相切磋營運的最佳實踐和啟發。

能力架構為人才和員工隊伍發展提供基本要求和指導方針。培訓及發展是提升員工能力水平，使其更貼近架構要求的方法。

5.2.2.10 員工投入度及挽留

在人才管理方面，員工投入度對吸引及挽留頂尖人才起關鍵作用。具備承諾精神、積極性和生產力的投入員工，不僅有助於推動卓越營運與客戶滿意度，更能增強機構的競爭力與可持續性。通過培養員工投入文化，機構可吸引優質應徵者，亦能為繼任計劃建立強大人才儲備。

人才挽留於人才管理及繼任計劃中同等重要。高員工流失率可能打亂繼任計劃，並導致領導職位出現空缺。通過實施策略挽留已被識別的繼任人、高潛力員工和績效最佳員工，機構能確保人才儲備的持續性與穩定性。

近年眾多機構日益重視員工投入度及挽留策略。一些行動例子包括： -

- 提升僱主品牌
- 發展具吸引力的企業文化
- 設計開放式工作環境
- 實施彈性工作政策
- 提供具競爭力的福利待遇
- 提供學習及發展機會
- 拓展職業機會
- 提供清晰的職業發展路徑

目前許多機構採用混合工作安排，允許員工靈活分配居家與辦公室工作時間，常見模式為每星期兩天遙距工作，三天辦公室工作。此安排提升工作彈性、減少上下班往返時間，同時維持辦公室面對面協作與互動。

許多機構於人力資源部增設文化與員工投入主任一職，專責推動更強健的企業文化及提升員工投入度。

5.2.2.11 整體薪酬福利

在人才管理中，整體薪酬福利是吸引和招聘優質人才的關鍵要素。具競爭力而全面的薪酬福利方案，包括具競爭力的薪酬、績效導向獎勵機制以及優厚的福利，有助機構於就業市場上脫穎而出並吸引頂尖人才。通過提供優厚的整體薪酬福利，機構可以塑造一個積極的僱主品牌，並為繼任計劃建立強大人才儲備。

有助於人才管理及繼任計劃的獎勵不僅僅是對員工工作的補償；獎勵還可以作為績效和投入度的動力。當員工感到自己的貢獻得到認可和獎勵時，他們更有可能投入並致力於自己的角色。獎勵可以是金錢或非金錢的。積極主動和投入的員工往往較穩定，著重成果和成就，並渴望持續學習。這樣的員工隊伍更有可能持續運作。以下是一些獎勵例子： -

表 6：金錢與非金錢獎勵的例子

金錢獎勵	非金錢獎勵
▪ 薪酬 ▪ 獎金 ▪ 佣金 ▪ 津貼 ▪ 股票期權 ▪ 分紅 ▪ 醫療保險 ▪ 學費報銷	▪ 認可 ▪ 地位 ▪ 知名度 ▪ 職業機會 ▪ 受關注度 ▪ 獎項 ▪ 特殊體驗獎勵 ▪ 休假

表 6 列舉金錢和非金錢獎勵的例子。有效的整體薪酬福利計劃也是減輕或減低勞動力風險的行動之一。

資訊來源

人才管理及繼任計劃是針對勞動力的結構化流程，確保關鍵職位由最合適的人員擔任，並降低這些職位長期空缺的風險。這是機構內部流程，然而，在確定適當人才管理模式、實施流程和整合行業最佳實踐時，亦可從市場獲得有價值的參考資料。因此，資訊既可以從機構內部獲取，也可以從市場和社交媒體等外部來源獲取。

5.2.2.12 機構內部資訊

所需資訊已在相應流程中描述。概括而言，這包括： -

- 核心和職能能力架構
- 職位要求
- 員工資料
- 績效紀錄
- 職位空缺
- 各種分析和評估紀錄
- 人才和繼任人名單

此外，定期更新資訊的變化至為重要，以確保即將舉行的人才會議和繼任計劃會議基於最新數據。這些更新涵蓋員工總數、整體員工流失率、已被識別的人才的流失率以及人才庫內的晉升情況等。通過了解這些變化，機構可以做出明智的決策，並有效地將其人才管理策略與最新資訊保持一致。

注意 此類資訊屬於機構內部，不論其性質和內容為何都必須保密。特別是在此流程中使用的員工個人資料。除了原始資訊外，還可能包括為某項活動編制的人才報告、生成的人才名單、個人評估紀錄、包含對個別員工評論的會議紀錄、繼任人名單等。所有這些**資訊都必須嚴格保密**，並**謹慎**處理。例如，切勿將這些資訊放在桌上無人看管，螢幕不使用時應關閉，並避免將帶有資訊的紙張遺留在影印機等設備中。這些只是需要採取的預防措施的幾個例子。

5.2.2.13 來自市場的資訊

除了內部資訊外，還可以從市場上獲得其他資訊和參考資料。市場洞察讓機構能夠全面了解目前的人才格局。市場情報使機構能夠識別關鍵職位的潛在繼任人。

參考 上一個**能力單元 107075L4** 有關就業市場資訊，以便更好地了解人才管理及繼任計劃的價值和相關性。

來自市場的資訊和參考資料的其他例子是：-

- 適合機構的人才管理模式
- 適合採用的繼任計劃流程
- 相關能力的評核工具
- 外部專家為相關能力提供評估
- 市場上對人才識別的最佳實踐
- 特定行業的人才識別、人才管理及繼任計劃流程的最佳實踐
- 已被識別的人才和高潛力人才的發展思路

關於人才管理與繼任計劃的相關公開資訊，可透過網路及各類社交媒體平台取得，這些資源可作為規劃執行時的參考。

上述資訊需要研究、檢視和諮詢專業人脈，以獲取可供參考的意見、交流和評論。有時不同行業的做法也可能激發出有價值的想法。

注意 在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，學員可參考第 5.2.3 節中的**附加學習材料**，其中提供了延伸閱讀的參考。

5.2.3 推薦課堂活動

練習 6 – 內部和外部招聘的利弊

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需填寫一份矩陣表，列出任何職位於內部招聘和外部招聘的利弊
- 每組派代表分享意見
- 每組都需要分享意見

	利	弊
內部招聘	- - -	- - -
外部招聘	- - -	- - -

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 7 – 人力資源主任的能力

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要填寫自己或人力資源主任的能力表
- 每組都需要分享意見

能力表 -

能力類別	人力資源主任的能力描述
人力資源	
人際	
電腦和社交媒體	
業務	
職業道德與誠信	

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 8 – 識別關鍵職位

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需討論並確定導師提供清單中的關鍵職位，以及作出該結論的理由
- 每組需在討論後分享

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 9 – 績效管理系統欠佳的風險

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要討論並回答以下與績效管理流程相關的問題
- 每組都需要分享意見

分配以下問題予各小組討論：

第 1 組 -

- 管理人員未完成員工的績效評估會產生甚麼問題？
- 某些管理人員延遲完成員工績效評估會造成甚麼後果？
- 在年度薪酬檢討中，加薪指引是根據績效結果而定。然而，績效管理系統顯示不完整的績效評估比例甚高（例如 20%）。這種情況會造成甚麼風險？你會建議採取甚麼行動？

第 2 組 -

- 如果 25% 的管理人員未完成員工的績效評估會產生甚麼問題？
- 績效評估記載不當會引發甚麼問題？
- 如果一名員工被考慮晉升，但績效管理系統沒有顯示上年度的績效評估紀錄，也沒有年中評估，你會怎麼處理？每種處理方法的利弊何在？這種情況會造成甚麼風險？

第 3 組 -

- 由於績效管理流程和工作系統運作欠佳，對員工和機構帶來的問題有多嚴重？
- 如果用人經理即將確認某名外部應徵者，而該應徵者曾在公司工作但幾年前離職。在績效管理系統顯示其先前的績效評估未完成或不完整的情況下，有甚麼相關風險？你會建議採取甚麼行動？

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

5.2.4 附加學習材料

- [AIHR - Academy to Innovate HR]. (2023). *What is Talent Management ? Definition , Process and Strategy* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- The Chartered Institute of Personnel and Development (2024 , January 4). *Competence and Competency Framework*. Cipd.org. ([連結](#))
- Chell 流動應用程式 a, S. (2023 , November 2). *8 Best Practices to Improve Your Talent Management*. Engagedly.com. ([連結](#))
- [Executive Velocity]. *Replaceable Chapter 5: Identifying Key Positions* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [Eye on Tech]. *Talent Management vs. Talent Acquisition vs. Recruitment* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [GreggU]. *HR Basics , Succession Planning* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [The HR Congress]. *Effective Leadership Succession Planning* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- HRM Handbook (n.d.). *Talent Management*. Hrmhandbook.com. ([連結](#))
- Indeed Editorial Team (2023 , March 11). *Competency Framework: Definition and How to Develop One*. Indeed.com. ([連結](#))
- Marsh (2021 , August 27). *Making Sure Talent Management Strategies Mitigate Workforce Risk*. Marsh.com. ([連結](#))
- McKinsey & Company (2023 , May 22). *What is Talent Management ?* Mckinsey.com. ([連結](#))
- McKinsey & Company (2018 , August 7). *Winning with your Talent Management Strategy*. Mckinsey.com. ([連結](#))
- The Peak Performance Center (n.d.). *Analytical Thinking and Critical Thinking*. Thepeakperformancecenter.com. ([連結](#))
- Ryan, E. (2019 , September 24). *The Verdict On Mentoring Programs for 'High Potentials'*. Mentorloop.com. ([連結](#))
- Tutorialspoint (n.d.). *Talent Management - Do's & Don'ts*. Tutorialspoint.com. ([連結](#))
- Vulpen, E. V. (n.d.). *Succession Planning , Essential Guide for HR*. Aihr.com. ([連結](#))
- The Intact One (2019 , June 24). *Concept , Meaning & Objectives of Talent Management*. Theintactone.com. ([連結](#))

一些專業人力資源機構的有用連結，提供有關人力編配、人才管理及繼任計劃的進一步資訊。

- Association for Talent Management, US ([連結](#))
- Australian HR Institute, Australia ([連結](#))
- Chartered Institute of Personnel and Development, UK ([連結](#))
- European Association for People Management ([連結](#))
- 香港人力資源管理學會 ([連結](#))
- 香港人才管理協會 ([連結](#))
- Society for Human Resource Management, US ([連結](#))

5.3 完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作（編號：107078L4）

5.3.1 此能力單元的預期學習成果

本節旨在通過業務持續性發展計劃的重要課題，幫助學員實現以下成果。完成本節後，學員將能夠：

- 了解業務持續性發展計劃之重要性，以應付業務中斷或緊急情況（例如辦公室發生火災、網絡連繫發生故障）；
- 了解業務持續性發展計劃的主要元素；
- 確認業務持續性發展計劃需要處理的潛在問題、威脅或風險；
- 檢查對維持業務運作至關重要的主要職能；
- 完成人手和後備人員清單，以在緊急情況下填補關鍵職位；
- 完成硬件設備清單，並確定在業務中斷或緊急情況下，最有效取得這些硬件設備的方法；
- 為業務持續性發展團隊成員及所有員工提供充足的培訓和支援；
- 與相關員工溝通他們在業務持續性發展計劃中的角色和責任；
- 確保所有員工易於取得業務持續性發展計劃的資訊；
- 聯絡相關部門提名代表或遞補代表加入業務持續性發展團隊；
- 定期與所有員工溝通業務持續性發展計劃，尤其是關於緊急疏散程序；及
- 保持所有人力資源服務供應商的最新紀錄和必要的人力資源資訊，並適時向業務持續性發展團隊提供更新。

5.3.2 培訓內容

簡介

業務持續性發展計劃（BCP）是一個策略框架，旨在確保在發生業務中斷事件期間及之後，關鍵業務能夠持續運作。這涉及識別潛在風險並實施策略以減輕其影響，包括自然災害和技術故障。人力資源通過培養勞動力並與其他部門合作，在業務持續性發展計劃中發揮至關重要的作用。人力資源制定如遙距工作或彈性工作時間等政策，以保障業務的持續性。此職能在發生業務中斷時為員工提供支援，包括諮詢服務和解決福利問題。一般而言，機構會設立業務持續性發展計劃委員會或團隊，其中人力資源是負責實施該計劃職責的關鍵成員。

此能力單元的目標是讓學員了解業務持續性發展計劃的基本概念和所涉及的角色。內容首先介紹業務持續性發展計劃的概念及其重要性，接著深入探討各項基本元素，以提供全面的了解。

在人力資源部，通常是在機構內具有較多經驗和較長任職時間的人力資源主任負責參與業務持續性發展計劃的措施。學員通常擔任協助相關活動的人力資源崗位。具體職責或許因機構的業務性質、規模和人力資源部的結構而異。以下是人力資源主任及擔任類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 進行研究以收集有關不同業務持續性發展計劃實踐的資訊
- 在系統及 / 或其他紀錄中保存準確和最新的員工紀錄
- 擔任人力資源系統、人力資源應用程式及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要生成及 / 或準備報告和文件
- 為業務持續性發展計劃會議、培訓和溝通會議提供支援
- 整合意見和摘錄存檔
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單以及相關協議、合約和牌照的紀錄
- 在內聯網中更新相關的業務持續性發展計劃資訊
- 作為員工的主要聯絡人

5.3.2.1 業務持續性發展計劃概況

業務持續性發展計劃是一個結構化且記錄在案的流程，概述機構在意外業務中斷或緊急情況下需要繼續營運所需的機制和資訊。這流程是積極主動的，旨在確保業務即使在危機中也能正常運作。

業務持續性發展計劃規定了在業務中斷和危機時期必須維持的基本職能、人員、系統和流程。潛在意外事件包括火災、洪水、自然災害、重大技術故障、網絡攻擊和流行病。業務持續性發展計劃需要詳細說明將要應對的具體情況和風險。若缺乏有效的業務持續性發展計劃，業務營運可能會被迫停止。

新冠肺炎疫情突顯了業務持續性發展計劃的重要性。《經濟時報》2020 年的一項調查顯示，全球有 51% 的公司缺乏業務持續性發展計劃。這場疫情導致美國十萬家小企業倒閉，強調了做足準備的必要性。事件的多樣性風險和重大影響進一步突顯了制定業務持續性發展計劃的必要性。

為了建立和有效管理業務持續性發展計劃，機構通常會組成專門的團隊，以增強對業務中斷或緊急情況的準備和應對能力。人力資源部與該團隊密切合作，或作為團隊成員之一，協助員工培訓，確保所有員工都充分了解應急程序。此外，人力資源部支援業務持續性發展計劃中指定的角色、職責和資訊存取的溝通。

5.3.2.2 業務持續性發展計劃的價值

精心制定的業務持續性發展計劃能顯著增強機構的靈活性。雖然這無法阻止意外事件的發生，尤其是自然災害，但其目的是確保業務能迅速應對，並在此類事件中盡可能（即使不能完全）維持營運，並在事後儘快恢復。

有效的業務持續性發展計劃的價值包括： -

- 優先考慮關鍵業務功能的持續性和復原（例如，通過維護關鍵崗位的後備和替代方案）
- 減少恢復或修復系統與重整運作所需的時間
- 降低因業務中斷造成的損失和成本
- 通過執行緊急疏散程序來保護人員和資產，保障員工在危機期間的安全和福祉

例如，如果辦公大樓因不可預見的情況而長期關閉，機構可以立即啟動業務持續性發展計劃，進行遙距營運。如果沒有該計劃，管理層可能需要花費大量時間解決由混亂局面引起的問題，才能恢復業務營運。這段時間的延遲將帶來成本以及對業務、顧客或客戶、員工和商譽的負面影響。有了業務持續性發展計劃，當混亂局面結束後，機構可以有系統性地在最短時間內恢復正常營運，例如在辦公大樓重新開放時。

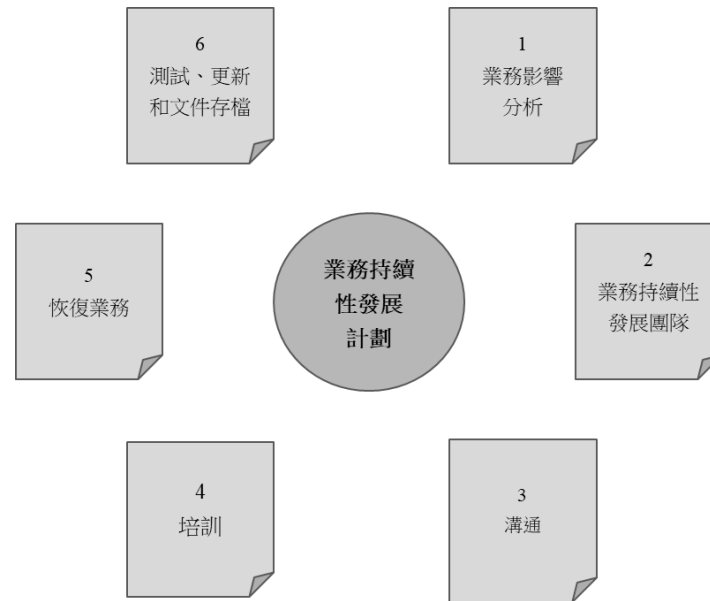
業務持續性發展計劃的主要元素

在業務持續性發展計劃中，人力資源部通常扮演多重角色。首先，人力資源部通過派遣代表參與業務持續性發展團隊，提供其人力資源專業知識，並確保該計劃與人力資源政策的一致性。其次，人力資源部與其他職能一樣，負責在業務持續性發展團隊整體策略的指導下，制定具體計劃或執行與人力資源活動相關的具體步驟。最後，在發生業務中斷事件期間，人力資源職能通常會承擔額外角色，按需要積極與員工溝通和提供支援，確保他們的福祉，並協助順利過渡以保持業務持續性。

無論承擔何種角色，人力資源在業務持續性發展計劃的各個主要元素中都發揮重要的作用。這種參與突顯了人力資源在確保機構面對業務中斷時具備韌性和準備方面的重要貢獻。

如圖 6 所示，全面的業務持續性發展計劃包括幾個主要元素。本節探討這些元素的重要性，並強調需要注意的要點。

圖 6：業務持續性發展計劃的主要元素



5.3.2.3 業務影響分析（六個步驟中的第一個步驟）

為機構建立業務持續性發展計劃的第一步是進行業務影響分析。此步驟涉及多項任務，包括： -

- 識別可導致業務中斷的風險
- 識別業務意外中斷和緊急情況下必須持續運作的關鍵職能，以及
- 確定優先考慮恢復的職能

如前所述，可能造成業務中斷的意外事件包括火災、洪水、自然災害、重大技術故障、網絡攻擊和流行病。業務影響分析的首要任務是確定業務持續性發展計劃需要應對的具體情況或風險。

除了在機構層面進行中央分析外，部門層面的初步分析有時也會有所幫助。每個職能或部門都要識別必須維持的關鍵活動，並決定復原職能的優先順序。然後，整合來自各個職能和部門的清單，以分析機構層面的關鍵職能。

業務持續性發展計劃旨在為較嚴重的業務中斷和緊急情況做足準備。例如，一兩天的颱風可能不需要啟動業務持續性發展計劃。隨著現今在家工作安排的普遍化，許多業務在此情況下幾乎可以照常運作。某些必須在場營運的行業可能會在颱風期間暫停營運，儘管這並非他們所願。然而，部分必要和緊急的業務仍可根據需要在颱風期間繼續營運。通過識別可導致業務中斷的風險，並需啟動業務持續性發展計劃的步驟，能幫助機構提前考慮各種可能情況。

分析的下一步是建構關鍵職能運作所需的資源清單。例如，若發薪在業務持續性發展計劃中被確認為關鍵的人力資源職能，接下來就是列出維持發薪的所需資源。

在緊急情況下，應考慮將資源保持在最低限度。依此原則，業務持續性發展計劃中需要考慮的最低限度資源包括：

- 填補職位的人力和後備 –

指的是在混亂期間執行已識別為關鍵活動的所需最少人數。此外，還需考慮這些活動的流程中是否需要操作人員／檢驗人員，以及是否需要在資源清單中包含後備人員。

例如，在人力資源部，最低限度的人力可能包括人力資源總監、業務夥伴、發薪團隊的主管和成員（包括操作人員和檢驗人員），以及人力資源系統的管理人員。某些活動，例如招聘、培訓及發展、某些非關鍵共享服務和福利管理，可能不是首要優先考慮的，但如果混亂局面持續，情況或會發生改變。新冠肺炎疫情期間的情況便是一個絕佳例子。

- 所需硬件 –

這包括一系列物品，例如較大型的技術硬件，例如電腦、器材、工具、車輛、裝置、儀器）以及較小的物品，如備用地點的座位數量、固網電話（員工使用的手機之外）和文件。通常建議考慮員工使用的筆記型電腦以外的電腦，因為這些電腦可能留在辦公室，在混亂情況時無法使用。除手機外的固網電話應被視為規劃的必要設備，因為在某些緊急情況下，網絡電話或手機可能會中斷。合約、協議或其他操作手冊也可能是業務持續性發展計劃中關鍵職能運作的重要文件。此外，與這些硬件相關的應用軟件、許可證、存取權限和硬件管理亦需一併考慮。

- 可以進行關鍵業務功能的地點 –

指的是可以進行關鍵職能或讓員工辦公的替代地點。隨著在家工作或遙距工作日益普及，機構在混亂時期對工作地點的選擇具有更大的靈活性。根據業務中斷事件的性質，大多數員工可能會按需要繼續遙距工作，使業務得以持續並將影響降至最低。然而，某些關鍵職能仍需在現場執行，另一些業務可能需要為顧客或客戶提供實體聯絡中心。在這些情況下，工作地點需納入業務持續性發展計劃中。這些地點可能包括替代地點、臨時安置站和商務中心。

推薦課堂活動

練習 10 – 關鍵人力資源職能

練習詳情，請參閱第 5.3.3 節

5.3.2.4 業務持續性發展團隊（六個步驟中的第二個步驟）

業務持續性發展團隊是一個由機構各個職能部門的代表組成的委員會，負責制定和實施業務持續性發展計劃。在許多情況下，機構都設有一個由高層管理人員組成的督導委員會，負責訂定業務持續性策略並擔當計劃的發起人，而業務持續性發展團隊則負責詳細制定計劃內容。督導委員會支持團隊實施業務持續性發展計劃。

業務持續性發展團隊的成員通常包括財務、人力資源、科技、營運、法律、設施、安全和客戶服務。具體的成員資格取決於機構的業務性質和結構。每名組員還負責帶領各自的職能部門渡過混亂時期。

業務持續性發展團隊的角色和責任包括：

- 訂定需要實施業務持續性發展計劃的情況
- 檢視業務持續性發展計劃所需或需維持的預算
- 確保業務持續性發展計劃保持最新狀態
- 安排及 / 或進行業務持續性發展計劃的溝通和培訓課堂
- 在業務中斷或緊急情況下，協調內部和外部溝通
- 確保業務持續性發展計劃通過測試，並對所有測試結果進行檢視和記錄
- 檢視與業務持續性發展計劃相關的問題，記錄所獲得的訊息及 / 或採取過的行動
- 在業務中斷過後進行檢視並記錄檢視要點

業務持續性發展團隊的隊長通常是較資深的人員，負責在有需要時做出高層決策。領導者還需：

- 確保團隊成員能夠充分代表其部門，並具備職能和營運所需的經驗和知識
- 確保所有成員都了解他們在業務持續性發展團隊中的角色期望
- 訂定成員在問責、責任和管控方面的角色和責任，涵蓋紀錄保存、溝通、培訓、內部接觸、外部接觸等
- 帶領團隊推進業務持續性發展計劃和復原工作

有時，業務持續性發展團隊在業務持續性發展計劃制定之前就已成立，其首要任務就是制定計劃。人力資源部從一開始就提供支援，聯繫所有相關部門提名代表加入團隊，其中包括人力資源部的代表。

在某些大型機構中，設有企業風險管理團隊，由風險管理專家帶領，指導各部門和職能部門進行業務持續性流程。無論何種情況，業務持續性發展計劃都是機構整體風險管理不可或缺的一部分。

推薦課堂活動

練習 11 – 業務持續性發展團隊的角色和責任

練習詳情，請參閱第 5.3.3 節

5.3.2.5 溝通（六個步驟中的第三個步驟）

業務持續性發展計劃與機構內所有員工息息相關。若需執行，通常是在緊急情況和意外業務中斷發生時。所有員工必須在任何緊急情況發生之前熟知該計劃的存在。例如，在火災事故中，主要行動是按照預設和演習的流程和路線進行疏散。雖然員工可能不需要了解計劃的每項細節，但了解各自在混亂情況下的角色和責任至為重要。

a. 關於計劃的溝通

對於擁有業務持續性發展團隊的機構來說，向所有員工內部傳遞計劃的責任通常由團隊的隊長負責。業務持續性發展計劃文件包含有關機構營運的機密資訊，以及供應商、可能還包括客戶和管理團隊的資訊。因此，業務持續性發展團隊的隊長和整個團隊必須謹慎進行溝通。

溝通可以採用多種形式，包括書面訊息、公司網站和內聯網上的帖文、培訓課堂、在員工大會上提供的更新以及適合各個群組的其他形式。不同人群的溝通重點有所不同。以下是針對員工、顧客和客戶，以及合作夥伴和供應商的一些的關鍵內容例子： -

- 對員工而言 –

機構應告知員工業務持續性發展計劃的存在並提供該計劃的概述。確保每名員工都了解他們在混亂時期的角色和責任非常重要。這包括指導他們是否應該等候溝通、或是否需要主動聯繫，以及在需要時應該聯繫的人員。

- 對顧客和客戶而言 –

機構應告知顧客和客戶已制定業務持續性發展計劃。此外，在機構的網站上發布該計劃的摘錄也反映透明度和對意外事件的主動準備。

- 對合作夥伴和供應商而言 –

機構應告知合作夥伴和供應商有關業務持續性發展計劃的存在。在機構的網站上發布該計劃的摘錄，有助於他們了解機構已為應對意外事件做好積極準備。此外，機構應提供在混亂時期可以聯繫到的關鍵人員的聯絡資訊。

b. 業務中斷時的溝通

在業務中斷期間，有效的溝通變得極為重要。業務持續性發展計劃的成功很大程度上取決於溝通。不僅是溝通的內容重要，溝通本身以及傳遞方式同樣關鍵。資訊的傳遞方式會對整體結果產生重大影響。

此時溝通的目標是確保每個人都知悉已有計劃準備就緒，並將按計劃實施，提供安心感。為了實現這一目標，有效的內部和外部溝通都是必要的。

- 外部溝通 –

通常會有專責發言人負責外部溝通。根據業務中斷的情況，發言人可以是高層管理領導、企業傳播總監或特定領域的主題專家。指派一名專責發言人（並配備一名遞補發言人），可確保傳遞的訊息一致，避免任何混淆或不清晰的情況。在發生業務中斷期間，通過各種適當的渠道保持及時溝通對於機構保持客戶、顧客、業務夥伴的信心以及維護商譽和業務營運至關重要。

- 內部溝通 –

在業務中斷期間，讓員工充分了解情況並定期更新狀態非常重要。員工應該知道業務持續性發展計劃正在或即將按規定實施。通常，業務持續性發展計劃會指定一名特定人員（例如業務持續性發展團隊的隊長、人力資源總監、風險管理總監或高層管理人員）擔任內部溝通的發言人。發言人負責提供一致、透明和誠實的最新消息，以體現對員工福祉的真誠關心。例如，在新冠肺炎疫情後期，許多機構定期與員工就醫療諮詢、病假政策、遙距工作等最新安排進行溝通。

機構應高度重視通過所有可用渠道，包括電話、網站和各種社交媒體平台，與員工保持溝通。這種多渠道方法可確保員工接收到一致的更新，並使他們在關鍵時刻保持聯繫和信心。然而，機構在使用公共溝通渠道時必須謹慎，尤其是在分享機構內部資訊時。在某些情況下，機構應優先考慮安全渠道，而非廣泛的溝通選項。

儘管業務持續性發展計劃已明確規定了流程和專責發言人，但在業務中斷期間，員工通常會將人力資源部視為主要聯絡人。在這種情況下，員工可能會聯繫任何可接觸到的人力資源主任以獲取相關資訊。因此，人力資源部所有崗位的員工，包括學員，必須**透徹了解業務持續性發展計劃**。這樣才可確保他們能發揮適當的作用，有效回應獲准的員工查詢，並在業務中斷時提供必要的援助。

5.3.2.6 培訓（六個步驟中的第四個步驟）

業務持續性發展計劃無論多麼全面，都必須讓所有員工知悉，而相關人員應該接受適當的培訓，以使該計劃真正發揮效用。培訓內容的範圍和詳細程度，應按不同對象進行調整。

a. 業務持續性發展團隊的培訓

- 業務持續性發展團隊成員 –

業務持續性發展團隊成員必須接受培訓，以確保充分理解計劃的目標和運作流程。雖然業務持續性發展團隊負責制定計劃的細節，但在整個過程中，貢獻和理解的程度可能會有所不同。作為實施計劃的關鍵文件，所有團隊成員必須透徹了解計劃以及各自的角色。

在有效的業務持續性發展計劃中，每名組員都有特定的角色，例如管理通訊、處理資源、支援技術系統等。培訓可確保清楚了解這些角色和責任，尤其是在緊急情況下將計劃付諸行動時，每名團隊成員在各自部門中的角色。

- 專責發言人 –

在業務中斷時期，專責發言人是外部和內部溝通的核心渠道，有時甚至是唯一的渠道。他們需要接受培訓以了解計劃和復原過程，從而能夠及時傳遞準確的資訊。

業務持續性發展團隊的隊長通常負責培訓或帶領培訓過程，團隊成員則提供培訓的相關部分。

b. 所有員工的培訓

對所有員工進行培訓具有雙重目的：意識和教育。這幫助員工了解業務持續性發展計劃的重要性和價值，以及每名員工在意外中斷情況下的角色。培訓可以提高員工對潛在威脅的意識和做好準備的重要性。

● 培訓內容 –

內容需要簡單易明。這至少應涵蓋適用於員工隊伍的業務持續性發展計劃的核心元素，包括與所有員工相關的具體流程細節。例如大樓疏散、員工責任和危機溝通等主題對於所有員工而言都相當重要。在混亂情況下，提前了解這些流程對執行協調的業務連續性工作至關重要。

所有員工的業務持續性發展計劃培訓的潛在內容例子可能包括： -

- 業務持續性發展計劃的目標
- 業務中斷、受到威脅和緊急情況的例子
- 業務持續性發展計劃對機構和員工的重要性
- 業務持續性發展團隊及其成員的介紹
- 業務持續性發展團隊的角色和責任
- 員工在混亂情況下的期望
- 在混亂情況下每名員工的角色和責任
- 業務中斷時的溝通和聯絡人
- 員工為潛在業務中斷做好準備
- 相關模擬和練習，例如使用滅火器及 / 或疏散路線

● 培訓形式 –

員工培訓可以在導師帶領的課堂或虛擬課堂中進行。這亦可以採取模擬和練習的形式，例如消防演習。業務持續性發展團隊成員可以擔任這些員工培訓課堂的導師，目的是培訓員工隊伍，同時加深業務持續性發展團隊成員導師的知識。

● 培訓後回顧 –

應在所有培訓課堂結束時收集回饋。除了對培訓課堂的評價外，還可以收集有關業務持續性發展計劃本身的寶貴意見。所有培訓材料應該讓所有員工輕鬆獲取，並應定期舉辦複習課程，以保持員工對主題的警覺性。

推薦課堂活動

練習 12 – 針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂

練習詳情，請參閱第 5.3.3 節

5.3.2.7 恢復業務（六個步驟中的第五個步驟）

這是指業務持續性發展計劃的復原階段。恢復步驟包括流程、程序、措施和時程表的詳細大綱，旨在儘快將關鍵職能和所有其他運作恢復到業務中斷前的水平。復原計劃是一種主動的安排和風險管理措施，應在任何意外事件發生之前提前制定。其目的是促進迅速且有效地恢復營運，減少業務中斷對機構的影響。

復原計劃包括幾個主要類別：

- 人力
- 設備
- 設施
- 系統和數據
- 文件
- 其他資源

業務及相關團隊在業務中斷後，可能需要與業務夥伴、供應商、客戶和顧客重建關係。

除上述類別外，恢復步驟還可能包括進行風險評估和執行預防措施，以應對恢復過程中的潛在風險。例如，這可能涉及降低與系統恢復相關的風險，如技術功能和數據安全性。此外，關鍵文件的轉移需要特殊且明確的流程，必須有專人及相關安排，以確保資訊安全。

5.3.2.8 測試、更新和文件存檔（六個步驟中的第六個步驟）

測試業務持續性發展計劃流程和程序，對於確保其在業務中斷期間的順利運作極為重要。消防演習、電腦備份系統測試、後備裝置和儀器試行，以及操作流程測試是常見的測試例子。消防演習是一種測試、培訓和模擬活動，有助於評估疏散程序和緊急應變方案的效率。電腦備份系統測試確保在系統故障時關鍵數據得以保存。後備裝置和儀器試行則驗證其功能和可用性。操作流程測試有助於識別任何差距或需改進之處。定期進行這些測試可以增強機構的準備程度，並確保業務持續性發展計劃在實際業務中斷期間的有效性。

測試和模擬需要定期進行，並做好紀錄和存檔。檢視流程中發現的任何差距，並進行必要的更改以改進。

完整的業務持續性發展計劃，包括業務持續性發展計劃的每個元素，例如最低限度資源、人力、硬件、工作地點、復原計劃，所有資訊應記錄下來並集中保存。業務持續性發展團隊和高層管理人員應能存取這些資料，以確保在需要啓動計劃時能有效協調和提高效率。

定期檢視完整的業務持續性發展計劃，以識別機構中的差距、新風險或變化，並必須定期更新，以保持計劃的持續有效性和相關性。

推薦課堂活動

練習 13 – 消防演習文件存檔

練習詳情，請參閱第 5.3.3 節

資訊來源

制定和實施業務持續性發展計劃對每個機構以言都是一項獨特的任務，涉及內部和機密業務及個人資料的各個方面。然而，計劃結構、流程、內容的主要元素、操作程序以及特定行業的最佳實踐等某些方面可以從市場中獲得或參考。有專門提供業務持續性發展計劃的規劃和實施服務的公司，讓有價值的資訊易於獲取。因此，機構可以從其內部資源、市場甚至社交媒體平台收集資訊。

5.3.2.9 機構內部資訊

所需資訊已在相應的流程中描述。歸納一下，這包含以下相關資訊： -

- 關鍵業務運作
- 業務持續性發展計劃的人力規劃
- 業務持續性發展計劃的資源規劃
- 員工資料
- 高層管理人員的個人資料
- 員工薪酬
- 業務資產
- 與業務夥伴和供應商簽訂的合約和協議
- 主要客戶和顧客的資料

注意 與業務持續性發展計劃相關的資訊屬於機構內部，不論其性質和內容為何都必須保密。此外，在此流程中包含的高層管理人員、員工、客戶／顧客和供應商的個人資料尤其重要，必須謹慎處理。除了原始資訊外，還可能包括在演習或模擬期間使用的合約和協議。所有這些**資訊都必須嚴格保密並負責任地處理**。切勿將這些敏感資訊放在桌上無人看管，螢幕不使用時應關閉，並採取預防措施避免將機密文件遺留在影印機或其他易受影響的地方。這些措施有助於維護資訊的機密性和安全性。

5.3.2.10 來自市場的資訊

除了內部資訊外，還可以從市場上獲取其他幾種類型的資訊和參考資料。例子包括：

- 適用於機構的業務持續性發展計劃結構或範本
- 市場上的業務持續性發展計劃服務和服務提供者
- 專門的業務持續性發展計劃服務和服務提供者，特別是針對資訊科技相關需求
- 針對不同業務或行業的關鍵業務持續性發展計劃內容（例如金融服務、零售、餐飲服務等）
- 業務持續性發展計劃實施的市場最佳實踐
- 有效實施業務持續性發展計劃的行業最佳實踐

以上資訊需要專業人脈進行研究、檢視和諮詢專業人脈，以獲取意見、交流看法和評論以供參考。有時，來自不同行業的實踐也可能激發有價值的想法。

為了有效地利用這些資訊，有必要進行研究，檢視可用資源，並諮詢專業人脈。這樣可以獲取意見、交換看法和收集有價值的評論以供參考。此外，來自不同行業的實踐通常可以激發和提供有價值的想法，可以應用和實施到機構的業務持續性發展計劃中。

注意 在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，學員可參考第 5.3.3 節中的**附加學習材料**，其中提供了延伸閱讀的參考。

5.3.3 推薦課堂活動

練習 10 – 關鍵人力資源職能

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要填寫一份表格，列舉主要人力資源職能、每個職能的核心活動，並確定是否有任何職能是業務持續性發展計劃的核心職能以及選擇的原因
- 每組都需要分享意見

人力資源職能	職能的核心活動	這是核心職能嗎？如果是，請列舉核心活動和所需的最低限度資源

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 11 – 業務持續性發展團隊的角色和責任

- 學員首先單獨回答第一條問題，然後分組完成練習
- 如果內部培訓的學員較少，學員可以單獨或兩人一組進行
- 每組都需要分享意見

個人習作 –

問題 1 - 列出各部門提名部門代表作為業務持續性發展團隊成員的要求。

小組習作 –

問題 2 - 如果業務持續性發展團隊有八名成員，列出所有可能的成員角色，並將這些角色分配給每名業務持續性發展團隊成員。

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 12 – 針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂

- 學員分組進行此練習
- 如果內部培訓的學員較少，學員可以單獨或兩人一組進行
- 每組需要討論以下問題，並完成所需任務
- 每組需在討論後分享意見

討論問題 –

若要求你為人力資源部安排一次特殊的業務持續性發展計劃培訓課堂，請與你的小組討論並提出培訓議程。請注意，這是針對人力資源部的特殊安排，預期內容與針對所有員工的培訓課堂有所不同。

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 13 – 消防演習文件存檔

- 學員分組進行此練習
- 如果內部培訓的學員較少，學員可以繼續單獨或兩人一組進行
- 每組需要討論以下問題，並完成所需任務
- 每組需在討論後分享意見

討論問題： -

你是業務持續性發展團隊的成員之一。該團隊在兩星期內安排了一次消防演習。假設消防演習涉及三百名員工，包括高層管理人員和六個部門，佔據一棟商業大廈的三個樓層。演習後記錄主要事項非常重要。列出一份演習中必須記錄的主要事項清單。

文件存檔的主要元素
例如：所有員工依規定路線撤離辦公室（是／否）
-
-
-
-
-

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

5.3.4 附加學習材料

- Bongini, P., Iwanicz-Drozowska, M., Roggi, O., & Elliot, V. (2021, January 15). *Global Report on Business Continuity Planning and Management (BCP/BCM). Survey Results*. Papers.Ssrn.com.
- Climer, S., & White, E. (2021, May 4). *Communicating Your Business Continuity Plan: Public Or Private? A Disaster Recovery Report*. Gomindsight.com. ([連結](#))
- Cloudian (n.d.). *Disaster Recovery and Business Continuity Plans*. Cloudian.com. ([連結](#))
- Earls, A. R. (2021, April 14). *Establish a Business Continuity Team to Get the Big Picture*. Techtarget.com. ([連結](#))
- Eser, A. (2023, June 16). *Essential Business Continuity Statistics In 2024*. Zipdo.co.
- Experts Exchange (2022, October 21). *Roles and Responsibilities in BCP*. Experts-Exchange.com. ([連結](#))
- [Eye on Tech]. *How to conduct a Business Impact Analysis?* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [Eye on Tech]. *What is a Business Continuity Plan (BCP)* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- [Eye on Tech]. *What is Business Impact Analysis?* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- Hout, O. (2020, October 19). *Business Continuity Planning: The Do's and Don'ts of the Process*. Agilityrecovery.com.
- Innovature BPO (2023, May 31). *How to Create An Effective Business Continuity Plan*. Innovatureinc.com. ([連結](#))
- Lowe, G. (2023, May 18). *The Top 10 Mistakes to Avoid in Your Business Continuity Management Plan*. Continuity2.com.
- Mishra, N. (2020, April 5). *Best Practices in Business Continuity Planning - Now and for the Future*. Services.Global.ntt.
- [Online PM Courses - Mike Clayton]. (2020, January 1). *What is a Business Continuity Plan?* [Video]. Youtube.com. ([連結](#))
- Phillips, E. J. (n.d.). *Communicating as Part of Your Business Continuity Plan*. Proactive-Info.com. ([連結](#))
- Project Management (2023, August 7). *Business Continuity Plan Template*. LinkedIn. ([連結](#))
- Riskonnect (1, January 1). *Program Roles & Responsibilities in a Business Continuity Management System*. Riskonnect.com. ([連結](#))
- SCRIBD (n.d.). *Fire Evacuation Drill Checklist*. Scribd.com. ([連結](#))
- Scrut Automation (2023, July 13). *Mitigating Disruption: The Importance of Business Continuity and Disaster Recovery Plans*. Scrut.io. ([連結](#))
- Western Governors University (2020, June 8). *Experiential Learning Theory*. Wgu.edu. ([連結](#))
- Yardis, S. (n.d.). *Designing a business continuity training program to maximise value and minimize cost*. Continuitycentral.com. ([連結](#))

第6章 後記

本後記討論人力資源從業員必不可少的兩大方面：建立專業人脈和培養批判性思維及態度。在專業人脈方面，將探討建立內部、外部和虛擬人脈、促進協作和知識共享的重要性的方法。在思維及態度方面，將強調與市場密切聯繫、保持開放思維、維護職業道德標準以及在人力資源領域中保密的重要性。這一額外篇章旨在為提升人力資源實踐的有效性和專業性提供啟發。

6.1 專業人脈

本教材套中的三個能力單元均強調由外部合作夥伴和機構內同事組成的強大專業人脈的重要性。專業人脈是互惠互利的。它可以成為彼此職業支持的渠道，給予的幫助是相互的。

根據 *Indeed* 的說法，專業人脈涉及與相同及相關領域的專業人員建立關係。這樣的聯繫實現互惠互利，有助於職業發展。其主要目的是向人脈成員尋求援助，並在需要時提供幫助。

專業人脈對於了解外部就業市場和內部人力非常寶貴。與來自不同行業的人士建立聯繫，可以深入了解行業趨勢、工作機會和所需技能。它還提供對同事的專業知識、職業路徑以及機構內部協作前景的更深入理解。這種全面的理解有助於有效地掌握就業形勢。

6.1.1 內部人脈

內部人脈涉及與機構內的同事建立聯繫，將專業關係擴展到自身部門之外。透過與不同部門的個人聯繫，可以隨時分享有價值的啟發和知識，從而促進機構內部的有效資訊交流。

內部人脈使人力資源專業人員能夠利用員工的集體知識和經驗，收集有關行業趨勢、競爭對手的做法和新興崗位的寶貴資訊。此外，內部人脈促進人力資源團隊與員工之間更緊密的聯繫，為收集回饋、進行內部調研以及深入了解員工的職業抱負和技能，提供開放的溝通渠道。這些資訊有助於人力資源團隊調整其人才招聘策略，制定有針對性的培訓計劃，並根據對就業市場的深刻理解實施有效的人才挽留措施。

在業務持續性發展計劃的背景下，內部人脈讓參與這計劃的不同部門和個人之間的溝通、協作和協調更有效。例如，在徵集業務持續性發展團隊代表的提名時，與部門主管或團隊主管的非正式對話或許比正式的電子郵件邀請來得有效。這種關係還促進資訊交流和協作，對於涵蓋各種職能和跨部門的業務持續性發展計劃活動至關重要。

擁有人脈可促進工作流程順利推行，必須注意的是，**不能**僅基於關係就**繞過既定程序**。同樣必須認知到，透過非正式渠道獲得的資訊通常缺乏結構化形式。因此，應非常謹慎地處理這些資訊，並只在適用時將其視為**參考資料**。

以下是一些真誠的建議，供建立和培養內部人脈時作為參考： -

- 積極主動參加公司活動，加入員工興趣小組，並參與跨職能項目以擴大人脈
- 與同事建立真誠的關係
- 成為團隊合作者，從而建立可靠且樂於助人的團隊成員的聲譽
- 善用科技（例如電子郵件、聊天平台、協作軟件）與同事保持聯繫
- 參加社交活動（例如員工活動、工作坊、會議），結識新朋友、交流想法並加強專業聯繫
- 在初次互動或會議後，跟進並維護與聯絡人的關係

建立專業的內部人脈需要奉獻和努力。在互動中，以耐心、連貫和真誠的態度來對待這一過程最為重要。隨著時間的推移，機構內部的人脈將自然增長並變得更加堅固。

6.1.2 外部人脈

當員工轉職到其他機構時，內部網路會擴展到外部人脈，從而形成公司外部的連結。外部人脈涵蓋舊同事以外的各種個人和團體，包括積極參與行業協會、專業組織、會議、研討會、貿易展覽、專業發展計劃、政府機構活動、社交和社區聚會，與人才搜尋合作夥伴、服務供應商和校友人脈的定期溝通。發展內部人脈的技巧同樣適用於外部。

與市場上的人力資源從業員建立聯繫並定期接觸，是更好了解就業市場和交流有價值的工作慣例提供良好機會。例如，可以分享行業洞察、市場趨勢、人才檢視會議的頻率、人才辨識模型、使用過的人才測評工具及其評語，以及高潛力人才和繼任人的發展計劃等人才管理實踐。此外，交流還可以圍繞業務持續性發展計劃進行，包括其溝通內容、演習和測試頻率，以及人力資源的關鍵職能等。這些資料既實用且現實，並已被行業專家驗證為有效，都是有價值的參考資料。

6.1.3 虛擬人脈

在當今社交媒體上，專業人脈已成為一種常態，而非選擇。社交媒體克服了實體會議和地理位置的限制，消除了界限，提高了互動性，並擴大了與日益多樣化的專業人員的聯繫。這有助於建立更廣泛的專業關係，同時及時獲得有關趨勢和實踐的更新。經驗告訴我們，研究相關網站並保持活躍是至關重要的。儘管對社交媒體的個人和專業使用有正反兩面的聲音，但它確實為專業人脈增添價值。社交媒體所建立的人脈的一些正面價值例子包括： -

- 創建個人專業品牌
- 增加互動
- 輕鬆與專家聯繫
- 隨時了解跨境活動和事件
- 提高對周圍環境的意識
- 作為學習工具
- 建立具有特定興趣或目標的社群
- 促進更多知識和經驗分享
- 實現僱主品牌

專業人脈促進與專業人員之間的定期互動、資訊交流和洞察分享，並可根據需要尋求和提供專業援助。建立的關係需要**真實且真誠**。所提供的支持和援助是互惠互利的。儘管共享的資訊是公開的，但對於不屬於同一行業的人力資源從業員而言，這些資訊仍然非常有價值且不易獲得，包括人力資源主任在內的每一位專業人員，都必須對所收集的資訊和來源遵循高標準的專業行為準則和保密要求。

6.2 人力資源的思維及態度

在人力資源崗位中，擁有適當的思維及態度至關重要。這為有效溝通奠定基礎，培養信任，促進問題解決，並支持專業的人力資源實踐。一些關鍵的思維及態度包括： -

- 了解最新情況並與市場保持聯繫 –
 - 即使並非領先，至少能跟上市場變化、實踐和技術進步的步伐。
 - 及時了解市場資訊、人才管理模型、新的人才測評工具、潛在破壞因素，並在工作中採用市場最佳實踐。
- 保持開放的思維 –
 - 接受新想法，考慮動態就業市場、人才發展及業務持續性發展計劃領域的所有可能性。
 - 在人力編配行動上要有創意，保持開放的思維有助於數據和資訊的闡釋。
 - 客觀地進行人才發展評估和繼任計劃。
 - 採取開放的態度，促進創新的人才發展行動和業務持續性發展計劃實踐。
- 秉持職業道德標準和專業操守 –
 - 作為人力資源專業人員，應以適當工作實踐和行為成為榜樣。
 - 謹記與員工的所有互動和社交活動不僅僅是個人參與；更代表著機構。
 - 始終遵循最高標準的職業道德，並遵守所有法律法規。

- 在根據業務持續性發展計劃採取行動時，優先考慮員工福祉和業務持續性，而不是嚴格遵守預設協定。
- 保密 –
 - 所有資料（無論是正式還是非正式的），都完全保密。例如，在業務持續性發展計劃流程中涉及的員工和人力資料、個人和機密資料以及數據。
 - 僅在必要時向相關人員透露個人和機密資料和紀錄，即使在人力資源團隊內也不應分享或討論這類資料。
 - 所有資料（無論是正式還是非正式的），包括與應徵者和受僱員工的個人和機密資料、錄用條件和薪酬待遇、協議以及與外部招聘合作夥伴的條款和條件，都完全保密。
 - 僅將內部數據和來自外部來源及專業人脈的定質資訊用於分析用途，並確保在不與特定人員關聯的情況下進行檢視。人力資源主任在需要建議和協助的情況下，應向經理或人力資源部主管尋求建議。

第 7 章 評核與評級準則

整體評核的形式為選擇題、要點式回答的简答题，和基於情境、包含一或兩個部分的長答題。評核旨在幫助導師和學員了解學員對三個能力單元的整體理解。

以下評分標準可作為評估教材套中各項能力學習成果的參考準則。

分數百分比	表現標準	描述
85% - 100%	優	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的大部分培訓內容的良好理解
65% - 84%	良	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的大部分培訓內容的充分理解
50% - 64%	常	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的培訓內容的充分理解
35% - 49%	可	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的部分培訓內容的理解
35% 以下	劣	對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的培訓內容，學習和理解均有限

參考資料

- [AIHR - Academy]. *What is Talent Management? Definition, Process and Strategy* [Video]. YouTube.
- Ambition (n.d.). *Hong Kong Market Insights 2023*. Ambition.com.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- [CareerFoundry]. *A Beginners Guide To The Data Analysis Process* [Video]. YouTube.
- Allen, B. (2017). *Practical Workforce Planning for HR Professional*. CreateSpace Independent Publishing Platform
- Beames, C. (2016). *Identify Critical Roles, Easier Said Than Done!* Crforum.co.uk.
- Bibb, S. (2016). *Strengths-Based Recruitment & Development*. London: Kogan Page Limited
- Blyth, M. (2009). *Business Continuity Management*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Census and Statistics Department (2023). *Labour Force, Employment and Unemployment*. Censtatd.gov.hk.
- Census and Statistics Department (2023). *Persons Engaged and Job Vacancies in Establishments*. Censtatd.gov.hk.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2024, January 4). *Competence and Competency Framework*. Cipd.org.
- Cloudian (n.d.). *Disaster Recovery and Business Continuity Plans*. Cloudian.com.
- Earls, A. R. (2021, April 14). *Establish a Business Continuity Team to Get the Big Picture*. Techtarget.com.
- Education Bureau (n.d.). *Figures and Statistics*. Ebd.gov.hk.
- [Executive Velocity]. *Replaceable Chapter 5: Identifying Key Positions* [Video]. Youtube.com.
- Experts Exchange (2022, October 21). *Roles and Responsibilities in BCP*. Experts-Exchange.com.
- [Eye on Tech]. *How to conduct a Business Impact Analysis?* [Video]. Youtube.com.
- [Eye on Tech]. *Talent Management vs. Talent Acquisition vs. Recruitment* [Video]. Youtube.com.
- [Eye on Tech]. *What is a Business Continuity Plan (BCP)* [Video]. Youtube.com.
- [Eye on Tech]. *What is Business Impact Analysis?* [Video]. Youtube.com.
- Fuller, J. B., & Griffiths, M. (2022, December 12). *Are organizations actively managing the full spectrum of risk associated with the workforce?* Deloitte.com.
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, March 23). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Hbr.org.
- Garg, V. (2023, March 30). *Transforming Workforce Planning with Data-driven Insights*. LinkedIn.com.
- Ghosh, P. (2021, February 26). *Building a Game-Changing Talent Strategy*. Spiceworks.com.
- Gibson, A. (2021). *Agile Workforce Planning*. London: Kogan Page
- [GreggU]. *HR Basics, Succession Planning* [Video]. Youtube.com.
- [HR University]. *What is Strategic Workforce Planning?* [Video]. YouTube.
- Indeed (2023, March 11). *Competency Framework: Definition and How to Develop One*. Indeed.com.
- Innovature BPO (2023, May 31). *How to Create An Effective Business Continuity Plan*. Innovatureinc.com.
- The Intact One (2019, June 24). *Concept, Meaning & Objectives of Talent Management*. Theintactone.com.
- JobsDB by Seek (n.d.). *Hiring, Compensation & Benefits Report 2023*. HK.employer.seek.com.

- Maurer, R. (2017, January 11). *Improve Workforce Planning by Applying Labor Market Context*. Shrm.org.
- Messmer, M. (2023) *Human Resources Kit For Dummies*. Wiley
- Michael Page (n.d.). *Hong Kong Talent Trends 2023 The Invisible Revolution*. Michaelpage.com.hk.
- Mindsight (n.d.). *Should You Communicate The Business Continuity Plan To All Internal Employees?* Gomindsight.com.
- Mitchell, B, and Gamlem, C. (2022), *The Big Book of HR*. Massachusetts: Career Press
- McKinsey & Company (2023, May 22). *What is Talent Management?* Mckinsey.com.
- McKinsey & Company (2018, August 7). *Winning with your Talent Management Strategy*. Mckinsey.com.
- [MyHRfuture]. *What are the Steps in a Workforce Planning Process?* [Video]. YouTube.
- [Online PM Courses - Mike Clayton]. (2020, January 1). *What is a Business Continuity Plan?* [Video]. Youtube.com.
- Phillips, E.J. (n.d.). *Communicating as Part of Your Business Continuity Plan*. Proactive-Info.com.
- Randstad (2023, May 22). *Better work-life balance tops list of reasons hongkongers resign: 2023 employer brand research*. Randstad.com.hk.
- Ready, D. A., Hill, L. A., & Thomas, R. J. (2014, January-February). *Building a Game-Changing Talent Strategy*. Hbr.org.
- Riskonnect (n.d.). *Program Roles & Responsibilities in a Business Continuity Management*. Riskonnect.com.
- Sparkman, R. (2018). *Strategic Workforce Planning*. London: Kogan Page
- Stone, Raymond J. (2017). *Human Resource Management, 9th edition*. Australia: John Wiley & Sons
- Tucker, E. (2015). *Business Continuity from Preparedness to Recovery: A Standard-Based Approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Verlinden, N. (n.d.). *Skills Gap Analysis: All You Need To Know*. Aihhr.com.
- Western Governors University (2020, June 8). *Experiential Learning Theory*. Wgu.edu.
- Vulpen, E. V. (n.d.). *Strategy Workforce Planning 101: Framework & Process*. Aihhr.com.
- Vulpen, E. V. (n.d.). *Succession Planning: Essential Guide for HR*. Aihhr.com.
- Schwartz, J., Lesser, E., & Hoffman, C. (2012, July). *Workforce analytics: Making the Most of a Critical Asset*. Iveybusinessjournal.com.
- Schwartz, J., Denny, B., & Mallon, D. (2020, May 11). *Governing Workforce Strategies*. Deloitte.com.
- Yardis, S. (n.d.). *Designing a business continuity training program to maximize value and minimize cost*. Continuitycentral.com.

附錄

報告 B: 政府統計處「2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字」，2023 年（[連結](#) – 選用於 2023 年 8 月發布的 2022 年報告，第 4-5 頁）

表 1 2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字
Table 1 Composite Employment Estimates (CEE) by industry, 2017 to 2022

行業 Industry	人數 Number of persons						2022 年與下列 年份比較的 變動百分率 ⁽¹⁾ % change in 2022 over the year below ⁽¹⁾	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2021
製造 Manufacturing	94 900 (2.5%)	90 900 (2.3%)	88 600 (2.3%)	85 200 (2.3%)	80 300 (2.2%)	76 200 (2.1%)	-19.8	-5.2
電力、燃氣和自來水供應及廢棄物管理 Electricity, gas and water supply, and waste management	15 300 (0.4%)	15 400 (0.4%)	15 700 (0.4%)	15 600 (0.4%)	15 800 (0.4%)	16 100 (0.4%)	+5.5	+2.0
電力及燃氣供應 Electricity and gas supply	7 900 (0.2%)	8 000 (0.2%)	8 100 (0.2%)	7 900 (0.2%)	7 900 (0.2%)	8 000 (0.2%)	+1.4	+1.1
自來水供應；污水處理、廢棄物管理及污染 防治服務 Water supply; sewerage, waste management and remediation services	7 400 (0.2%)	7 400 (0.2%)	7 600 (0.2%)	7 800 (0.2%)	7 900 (0.2%)	8 100 (0.2%)	+9.8	+2.9
建造 Construction	337 900 (8.8%)	343 900 (8.9%)	333 400 (8.6%)	310 800 (8.4%)	323 800 (8.8%)	327 400 (9.1%)	-3.1	+1.1
服務行業 Service industries	3 381 100 (88.2%)	3 431 900 (88.3%)	3 431 000 (88.6%)	3 277 500 (88.8%)	3 248 100 (88.5%)	3 191 000 (88.3%)	-5.6	-1.8
進出口貿易、批發及零售 Import/export, wholesale and retail trades	871 000 (22.7%)	873 800 (22.5%)	818 300 (21.1%)	727 900 (19.7%)	699 300 (19.0%)	684 600 (18.9%)	-21.4	-2.1
進出口貿易 Import and export trade	488 600 (12.7%)	485 200 (12.5%)	444 800 (11.5%)	394 500 (10.7%)	374 500 (10.2%)	366 200 (10.1%)	-25.0	-2.2
批發 Wholesale	59 600 (1.6%)	59 200 (1.5%)	56 100 (1.4%)	50 700 (1.4%)	48 200 (1.3%)	49 800 (1.4%)	-16.4	+3.5
零售 Retail trade	322 800 (8.4%)	329 300 (8.5%)	317 400 (8.2%)	282 700 (7.7%)	276 700 (7.5%)	268 600 (7.4%)	-16.8	-2.9
住宿 ⁽²⁾ 及膳食服務 Accommodation ⁽²⁾ and food services	275 700 (7.2%)	280 600 (7.2%)	275 800 (7.1%)	236 400 (6.4%)	239 400 (6.5%)	240 600 (6.7%)	-12.7	+0.5
運輸、倉庫、郵政及速遞服務 Transportation, storage, postal and courier services	313 500 (8.2%)	308 400 (7.9%)	310 600 (8.0%)	291 900 (7.9%)	289 200 (7.9%)	279 600 (7.7%)	-10.8	-3.3
資訊及通訊 Information and communications	113 100 (3.0%)	112 800 (2.9%)	114 000 (2.9%)	112 000 (3.0%)	108 900 (3.0%)	106 800 (3.0%)	-5.6	-2.0
金融及保險、地產以及專業及商用服務 Financing and insurance, real estate, and professional and business services	788 700 (20.6%)	806 700 (20.8%)	828 200 (21.4%)	831 900 (22.5%)	836 400 (22.8%)	819 100 (22.7%)	+3.9	-2.1
金融及保險 Financing and insurance	259 000 (6.8%)	264 300 (6.8%)	274 400 (7.1%)	276 200 (7.5%)	277 500 (7.6%)	269 700 (7.5%)	+4.1	-2.8
地產 Real estate	135 800 (3.5%)	140 000 (3.6%)	144 500 (3.7%)	146 500 (4.0%)	150 900 (4.1%)	149 500 (4.1%)	+10.1	-0.9
專業及商用服務 Professional and business services	393 900 (10.3%)	402 400 (10.4%)	409 200 (10.6%)	409 200 (11.1%)	408 000 (11.1%)	399 900 (11.1%)	+1.5	-2.0
專業、科學及技術服務 Professional, scientific and technical services	192 900 (5.0%)	198 000 (5.1%)	205 600 (5.3%)	207 900 (5.6%)	209 400 (5.7%)	206 300 (5.7%)	+7.0	-1.5
行政及支援服務 Administrative and support services	201 100 (5.2%)	204 400 (5.3%)	203 700 (5.3%)	201 300 (5.5%)	198 600 (5.4%)	193 500 (5.4%)	-3.7	-2.5

表 1 (續) 2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字
Table 1 (cont'd) Composite Employment Estimates (CEE) by industry, 2017 to 2022

行業 Industry	人數 Number of persons						2022 年與下列 年份比較的 變動百分率 ⁽¹⁾ % change in 2022 over the year below ⁽¹⁾	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2021
公共行政以及社會及個人服務 Public administration, and social and personal services	1 019 100 (26.6%)	1 049 700 (27.0%)	1 084 100 (28.0%)	1 077 300 (29.2%)	1 074 700 (29.3%)	1 060 200 (29.3%)	+4.0	-1.4
公共行政 Public administration	113 000 (2.9%)	115 800 (3.0%)	119 600 (3.1%)	121 400 (3.3%)	128 600 (3.5%)	126 700 (3.5%)	+12.1	-1.5
教育 Education	209 600 (5.5%)	217 600 (5.6%)	226 200 (5.8%)	220 600 (6.0%)	215 100 (5.9%)	218 300 (6.0%)	+4.1	+1.5
人類保健及社會工作服務 Human health and social work services	199 700 (5.2%)	202 800 (5.2%)	212 500 (5.5%)	218 800 (5.9%)	221 300 (6.0%)	225 400 (6.2%)	+12.9	+1.9
藝術、娛樂及康樂活動 Arts, entertainment and recreation	55 500 (1.4%)	56 900 (1.5%)	58 500 (1.5%)	52 200 (1.4%)	52 000 (1.4%)	50 800 (1.4%)	-8.6	-2.3
其他社會及個人服務 Other social and personal services	441 200 (11.5%)	456 600 (11.8%)	467 300 (12.1%)	464 300 (12.6%)	457 700 (12.5%)	439 000 (12.1%)	-0.5	-4.1
其他 ⁽³⁾ Others ⁽³⁾	3 900 (0.1%)	3 400 (0.1%)	3 600 (0.1%)	2 600 (0.1%)	3 100 (0.1%)	3 500 (0.1%)	-11.8	+12.4
總就業人數 Total employment	3 833 100 (100.0%)	3 885 400 (100.0%)	3 872 200 (100.0%)	3 691 700 (100.0%)	3 671 100 (100.0%)	3 614 200 (100.0%)	-5.7	-1.6

資料來源：政府統計處《香港統計月刊》，2023 年 8 月

報告 C： 「香港僱員平均享 3.5%加薪創疫情以來新高」
香港人力資源管理學會 ([連結 - 點選 2022 年](#))

以下是文章的摘錄。



PRESS RELEASE

[For immediate release]

Hong Kong Employees Enjoy 3.5% Pay Rise Highest Since Pandemic

[20 October 2022 – Hong Kong] Hong Kong employees received an average salary increase of 3.5% in 2022, hitting the highest level since the COVID-19 outbreak, according to the survey findings released today by the Hong Kong Institute of Human Resource Management (HKIHRM).

HKIHRM's 2022 Pay Trend Survey collected data from 178 companies on pay adjustment and bonus incentives provided for employees in the period between January and September this year. The companies that participated in the survey spanned 12 business sectors, employing a total of around 120,700 full-time salaried employees. Below are the survey's key findings:

報告 D: 美世 (Mercer), 2023 年香港薪酬持續上漲, 2022 年 11 月 ([連結](#))

以下是文章的摘錄。點擊連結查看全文。

- **Overall median salary increments still below pre-pandemic levels, but projected to hit 3.8% next year, up from 3.6% this year**
- **Talent attraction and retention biggest challenge for companies as voluntary turnover for 2022 could potentially double pre-pandemic levels**

Employees in Hong Kong SAR can look forward to a median 3.8% increase in their salaries next year, according to Mercer's annual Total Remuneration Survey (TRS) 2022. The TRS polled 544 organizations across 13 industries in Hong Kong between April and June this year.

While salary increments have been steadily rising from the low 3% seen during the peak of the pandemic in 2021, it has yet to reach the pre-pandemic level of 4% seen in 2019. Hong Kong SAR's median salary increment is below the Asia Pacific average[1] of 4.4%. Across Asia Pacific, the overall average salary increases reflect a divergence in pay progression between emerging and developed economies, with estimates as high as 7.1% in Vietnam to 2.2% in Japan, the lowest in the region.

(部分文章未收錄於此, 點擊連結閱讀全文)

Attraction and retention of talent remain companies' biggest challenge

Talent attraction and retention continues to be a top priority for companies in Hong Kong as they grapple with higher than usual voluntary turnover this year. The average turnover rate is already at 10.5% as of mid-2022. In comparison, the full year voluntary turnover rate for companies in Hong Kong was 14.6% in 2019. The high turnover is due primarily to prevailing pandemic restrictions and a more challenging business environment which has resulted in a talent outflow. According to Hong Kong SAR's Census and Statistics Department[2], the city saw an outflow of 113,200 residents between mid-2021 and mid-2022, which resulted in a 1.6% decrease in overall population. This is also the biggest drop in population on record.

The challenge is more pronounced in certain industries like Hospitality and Retail as they are still affected by the lack of tourists from Mainland China. Moreover, the nature of the work in these industries does not align with many employees' present expectations of having more flexible work arrangements.

資料來源: Salaries in Hong Kong SAR continue to rise in 2023 but companies are cautiously optimistic: Mercer Survey, 2022

香港資歷架構

人力資源管理

《能力標準說明》為本教材套

人力編配及勞動力持續性培訓工作坊

本教材套的三個能力單元

- 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊
(編號：107075L4)
- 進行減輕或減少人員風險的必要行動
(編號：107077L4)
- 完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作
(編號：107078L4)

本教材套涵蓋人力資源管理界別的三個能力單元均具備跨行業的特性。本教材套旨在提供一套適用於大多數行業基礎教材的內容材料。然而，這些內容並非鉅細無遺，使用者應按照個別行業的具體需求，對部分培訓內容作出調整和配合。

對學員的整體預期學習成果

使用本教材套完成三個能力單元的學習後，學員將能夠：

- 識別能提供相關資訊來源的網絡，以獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題；
- 識別就業市場變化對機構的影響；
- 夥伴部門代表實施業務流程複檢，識別和進行減輕或減少人員風險的必要行動；
- 參照優秀人才管理及繼任計劃策略，為每一個主要職位進行工作要求、能力和工作表現標準之識別；
- 實施定期複檢，並更新機構的人才庫；
- 為在業務中斷或緊急情況下有效協調，建立中央資訊和資源；及
- 與業務持續性發展計劃委員會／成員保持雙向溝通，從而實施業務持續性發展計劃，以保持人力資源業務順利運作。

學習模式

- 課堂培訓

- 自修

能力單元

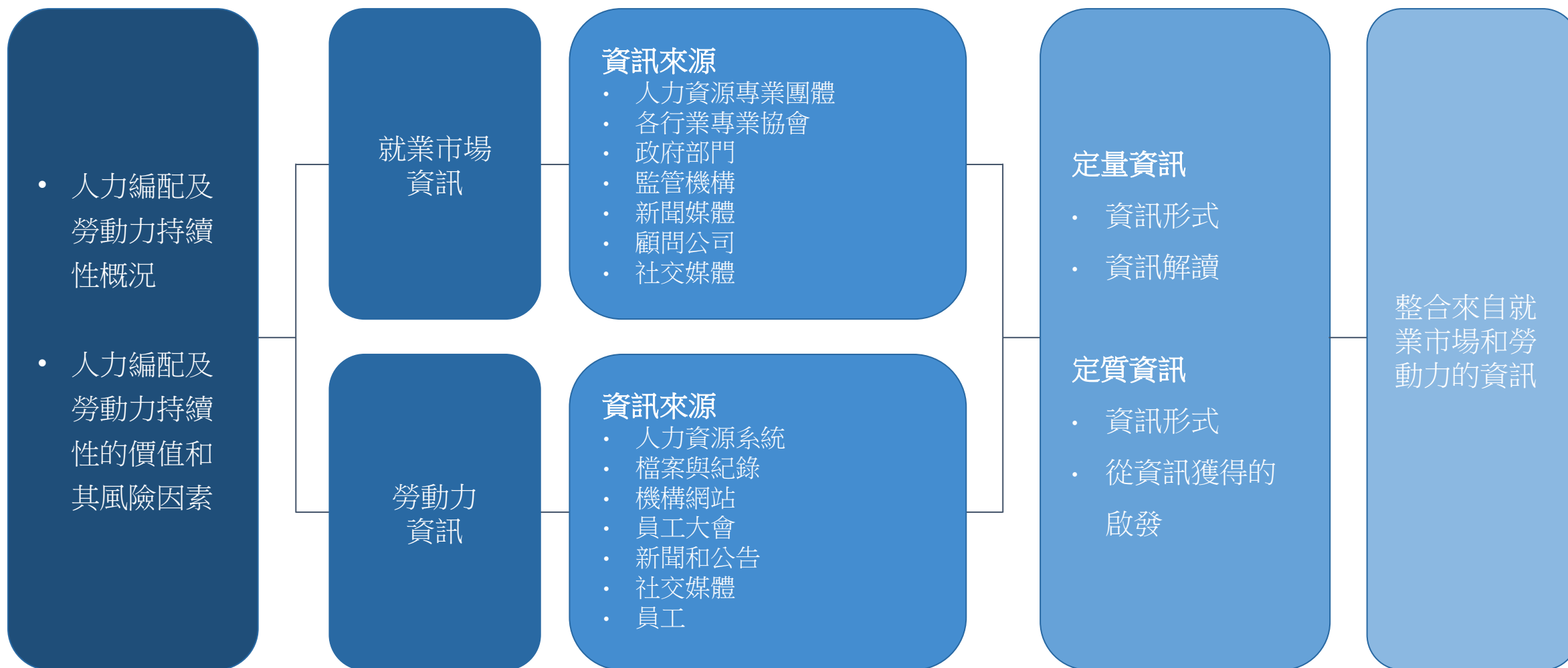
收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

(編號：107075L4)

能力單元 107075L4 的預期學習成果

- 了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性；
- 了解各種提供就業市場趨勢資訊來源；
- 與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢；
- 收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響；
- 把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估；及
- 搜尋並採用新渠道去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題。

能力單元 107075L4 的內容概述



人力編配及勞動力持續性

定量數據和定質資訊經過適當分析



為人力編配及勞動力風險管理提供有價值的啟發



勞動力持續性

就業市場數據和資訊

勞動力數據和資訊

勞動力風險因素

資源和流失率

績效和生產力

新員工的人職流程

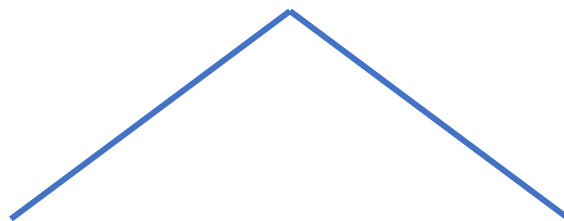
健康與安全

勞動力數據和科技

合規與法規

社會和工作環境

就業市場資訊



定量資訊

定質資訊

就業市場資訊來源

人力資源專
業團體

各行業專業
協會

政府部門

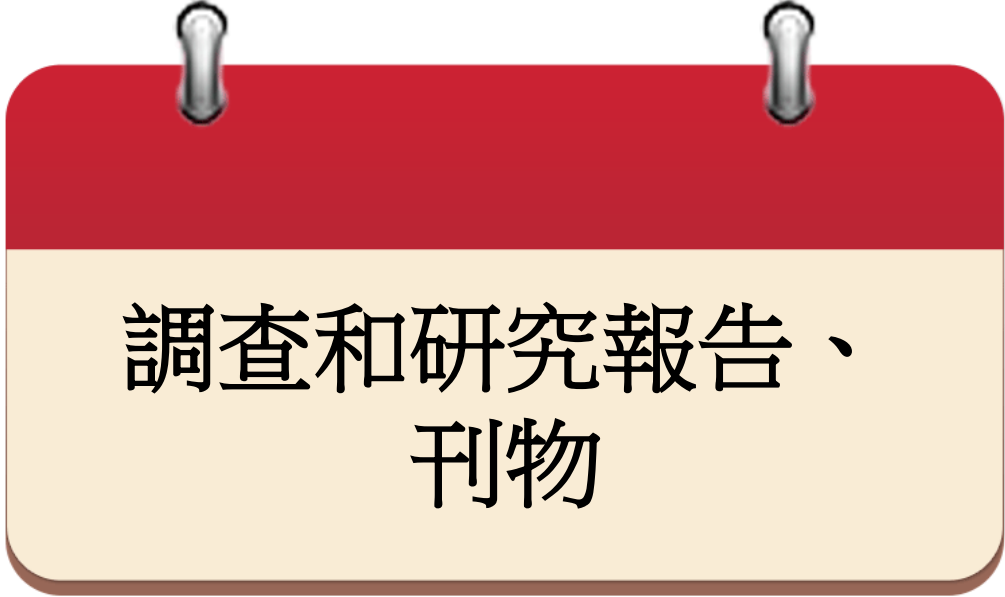
監管機構

新聞媒體

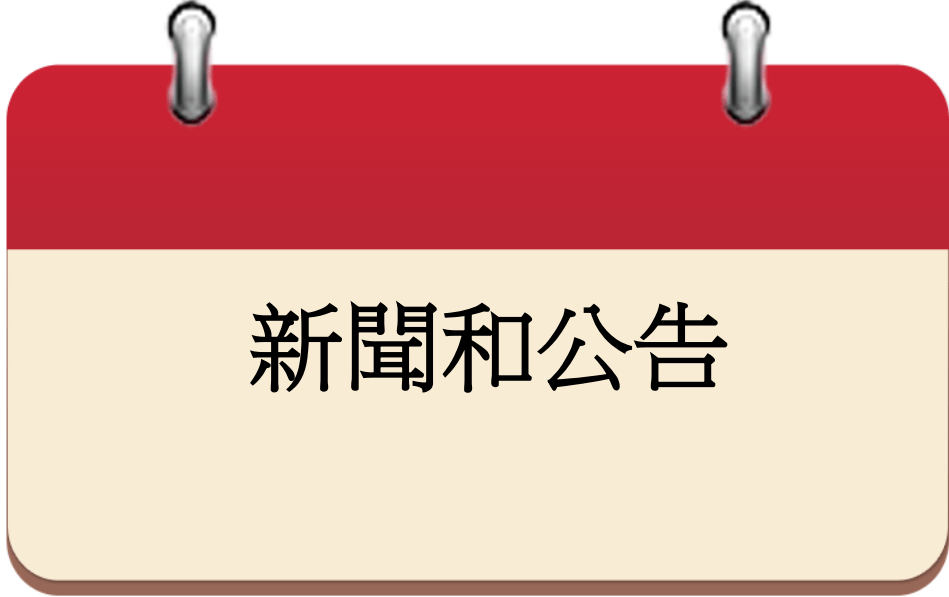
顧問公司

社交媒體

定量就業市場資訊－形式



調查和研究報告、
刊物



新聞和公告

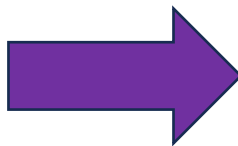
練習 1 – 獲取就業市場資訊

- 分組
- 填寫學員指南中的表格
- 可以上網搜索資訊

類別	機構名稱	就業市場資訊類型
人力資源專業團體		
行業專業協會		
政府部門		
監管機構		
社交媒體		
顧問公司		

定量就業市場資訊 – 解讀

- 勞動人口規模
- 勞動人口參與率
- 失業率
- 主要行業分布
- 平均流失率
- 主要行業流失率
- 平均工資水平
- 平均年薪增長率



- 市場平均值
- 行業平均值
- 隨時間變化（與前一年、三年、五年相比）
- 市場平均值的變化
- 行業平均值的變化
- 模式揭示
- 波動程度
- 變化率和模式

練習 2 – 市場資訊解讀

- 分組
- 將為每組提供一份報告
- 每組根據報告中的資訊回答問題



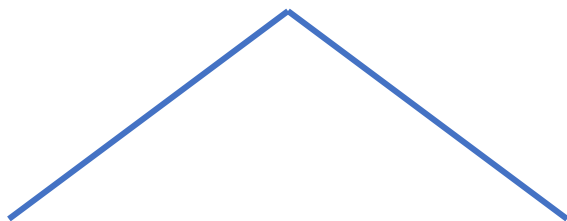
定質就業市場資訊 – 形式



定質就業市場資訊－啟發



勞動力資訊



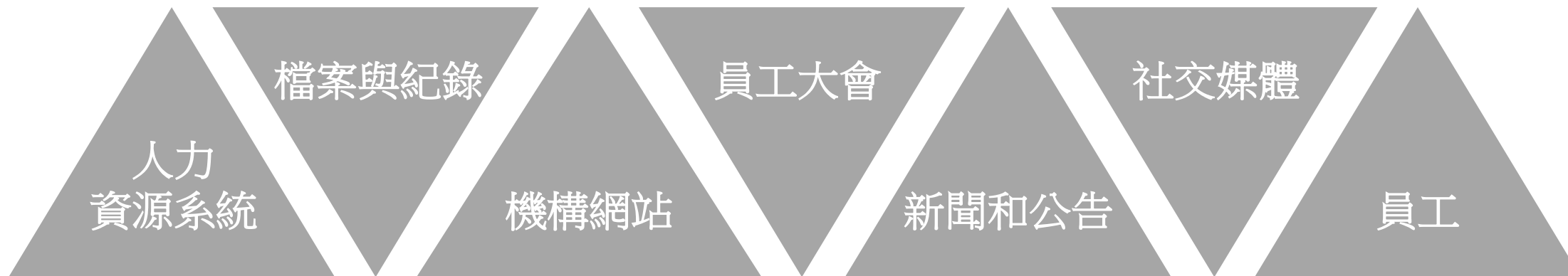
定量資訊

定質資訊

勞動力資訊來源



定量勞動力資訊 – 形式和解讀



-
- 紀錄
 - 報告
 - 檔案中的數字
 - 分析

揭示並預測
需求和風險

練習 3 – 勞動力報告的解讀

- 分組
- 每組會收到一份流失率報告樣本和其他支持數據
- 檢視報告來：
 - 識別反映的流失率模式
 - 識別示警信號
 - 指出對勞動力的潛在影響和風險
 - 決定可能採取的行動



定質勞動力資訊－形式



練習 4 – 「從策略到行動」小測試

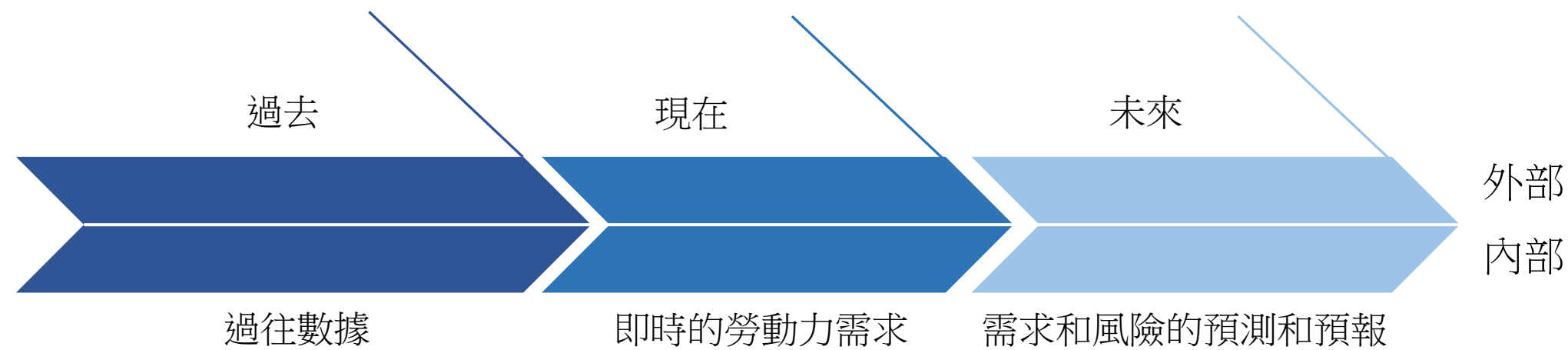
- 個別進行
- 回答導師的提問
- 依次輪流
- 每次一題



定質勞動力資訊－啟發

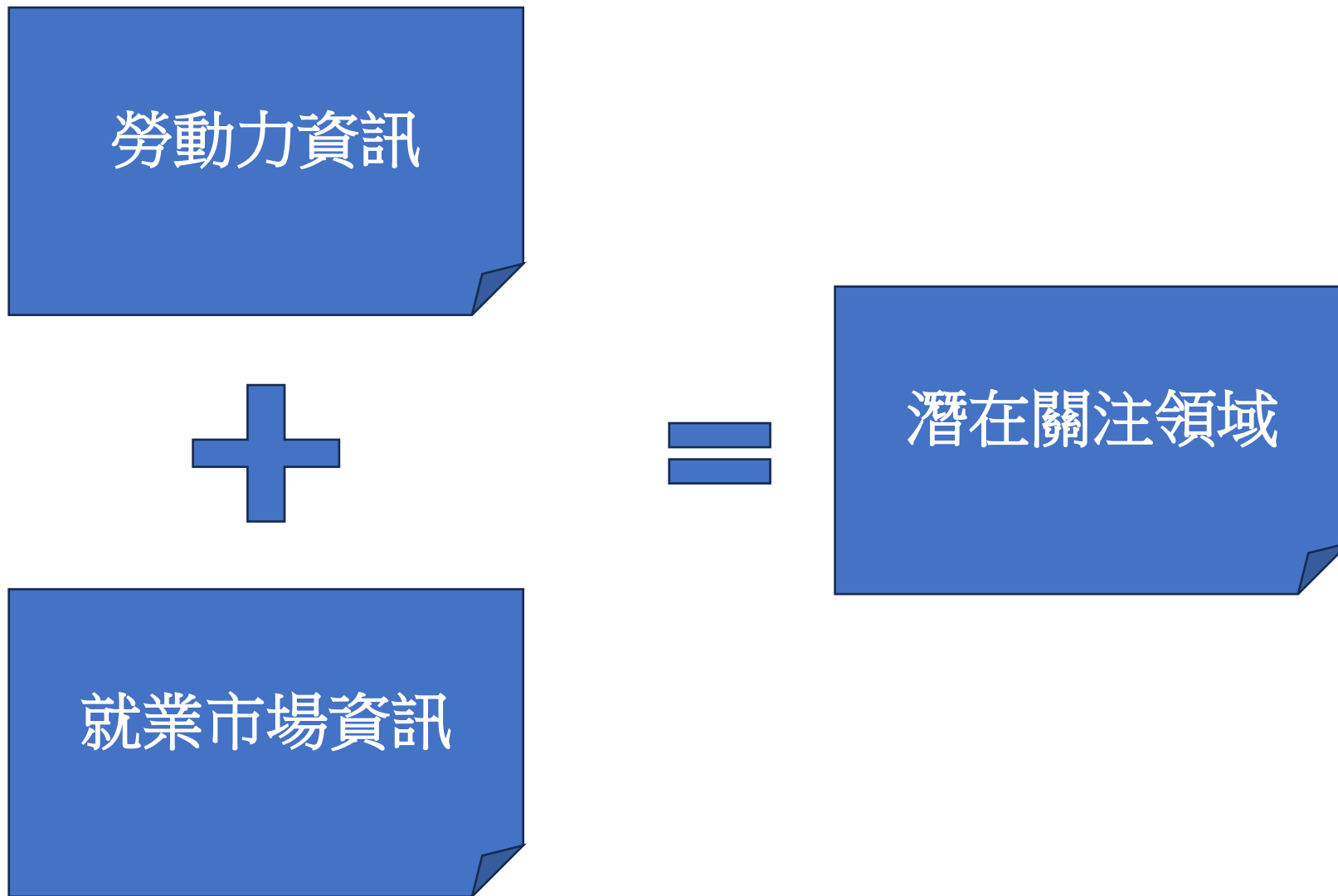


整合來自就業市場和勞動力的資訊



數據和資訊的綜合解讀方法

整合來自就業市場和勞動力的資訊



練習 5 – 迷你個案



- 分組
- 閱讀個案
- 討論列出的問題

能力單元

進行減輕或減少人員風險的必要行動

(編號：107077L4)

能力單元 107077L4 的預期學習成果

- 就風險管理及業務持續性，了解人才管理及繼任計劃策略之重要性；
- 了解機構內高潛力的員工／繼任人的潛能、工作表現和就緒程度；
- 與部門代表協調，檢視業務流程，並就機構的業務營運和未來發展，識別各階層的關鍵職位；
- 確認每一個主要職位的工作要求、能力和工作表現標準；
- 保持工作表現管理系統有效運作，以識別和留住高潛力的員工和繼任人；
- 定期更新人才庫；及
- 與市場上識別和發展高潛力的員工／繼任人的最佳實務作對照分析，並在適當時採納。

能力單元 107077L4 的內容概述



人才管理及繼任計劃的價值

在合適的時間將合適的人員安排在合適的崗位 → 減少勞動力差距並加強發展潛力

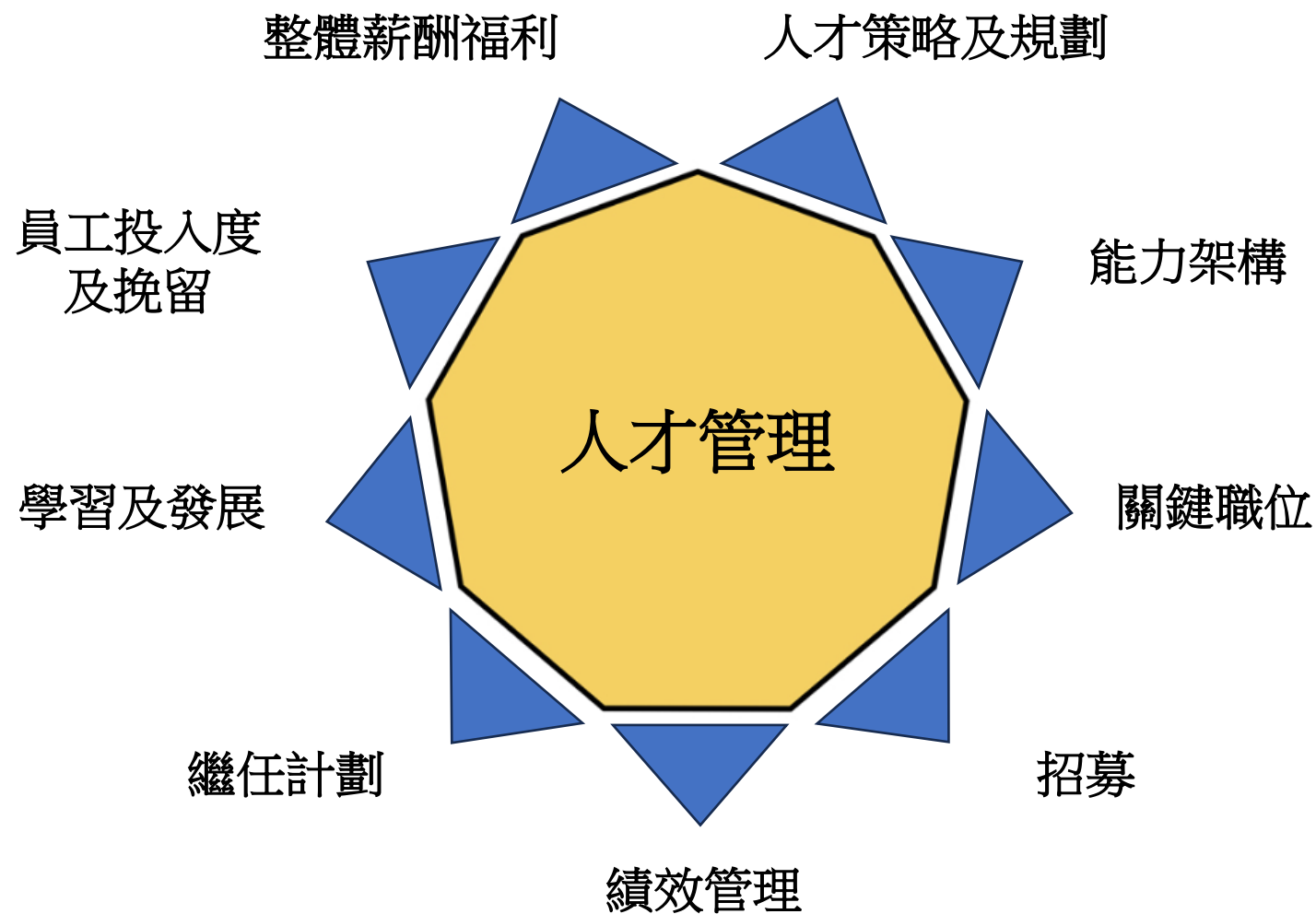
對機構而言	對員工而言
■ 提高生產力並增強成果 ■ 提升競爭力以實現可持續發展 ■ 實現機構的願景 ■ 建立強大的整體人力資本 ■ 提升僱主品牌 ■ 提高員工投入度和留任率 ■ 培養參與式決策過程和文化 ■ 提高員工成本效益	❖ 獲得更好的學習及發展機會 ❖ 通過學習及發展提升技能和知識 ❖ 良好的表現獲得認可 ❖ 藉表現獲得更好的前景 ❖ 提高績效的動力 ❖ 提升對機構的投入度和留任意願 ❖ 在積極、以結果為導向的文化中工作

練習 6 – 內部和外部招聘的利弊

- 分組
- 填寫學員指南中的矩陣表

	利	弊
內部招聘		
外部招聘		

人才管理及繼任計劃的主要元素



人才策略及規劃

人力規劃

兼顧核心勞動力需求
的人力編配計劃

核心要求
+
崗位需求

人才招募的
職責說明

甄選標準

績效評估的
核心維度

能力架構

	能力	能力架構
它們是甚麼？	知識、技能、才能、行為、態度	闡明和訂定能力的結構
它們是用來做甚麼的？	既是績效指標，亦反映機構對僱員績效水平的預期標準	將機構的人才策略轉化為可行的招聘、人才發展和績效管理要求
它們將如何使用？	作為制定工作要求和晉升標準的基礎	協助識別高潛力員工，亦可識別員工隊伍的能力差距，為及早採取適當措施提供依據
結構	可以透過以下方式構建： ■ 職級 ■ 職階 ■ 領導角色	能力類別的例子 – ■ 技術 ■ 業務 ■ 數碼 ■ 領導 ■ 人際技巧 ■ 職業道德、誠信和專業精神

能力架構 - 例子

	職業道德、誠信 和專業精神	技術	業務	數碼	領導	人際技巧
領導業務（部門） 層級	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx
領導主管們層級	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx
領導他人層級	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx
自我領導層級	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx	☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx ☐ Xxx

練習 7 – 人力資源主任的能力

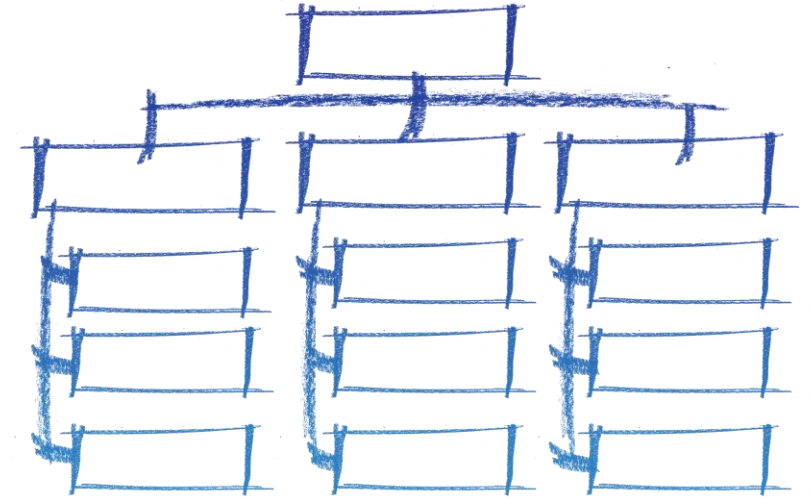
- 分組
- 填寫學員指南中的人力資源主任的能力表
- 可以上網搜索資訊

能力類別	人力資源主任的能力描述
人力資源	
人際	
電腦和社交媒體	
業務	
職業道德與誠信	

關鍵職位

透過與部門主管或部門代表一起檢視來認定 -
關鍵職位是那些：

- 對業務營運和成果具實質影響力
- 創造高商業價值的職位，且符合
 - 需要特定技能、知識或經驗
 - 人才替換難度高
 - 流失風險顯著
- 與機構的具體策略和未來方向密切相關
- 依法規要求設置以確保營運合規性的職位



- 並非各個職能都有關鍵職位
- 可能會隨著時間而變化
- 定期執行
- 與人才審查及繼任計劃週期同步

練習 8 – 識別關鍵職位

- 分組
- 討論並確定清單中的關鍵職位
- 分享答案
- 可以上網搜索資訊



人才管理及招募

建立穩健的人才儲備，並減少關鍵職位出現空缺

核心能力要求 + 工作要求 + 預期熟練程度 = 職責說明

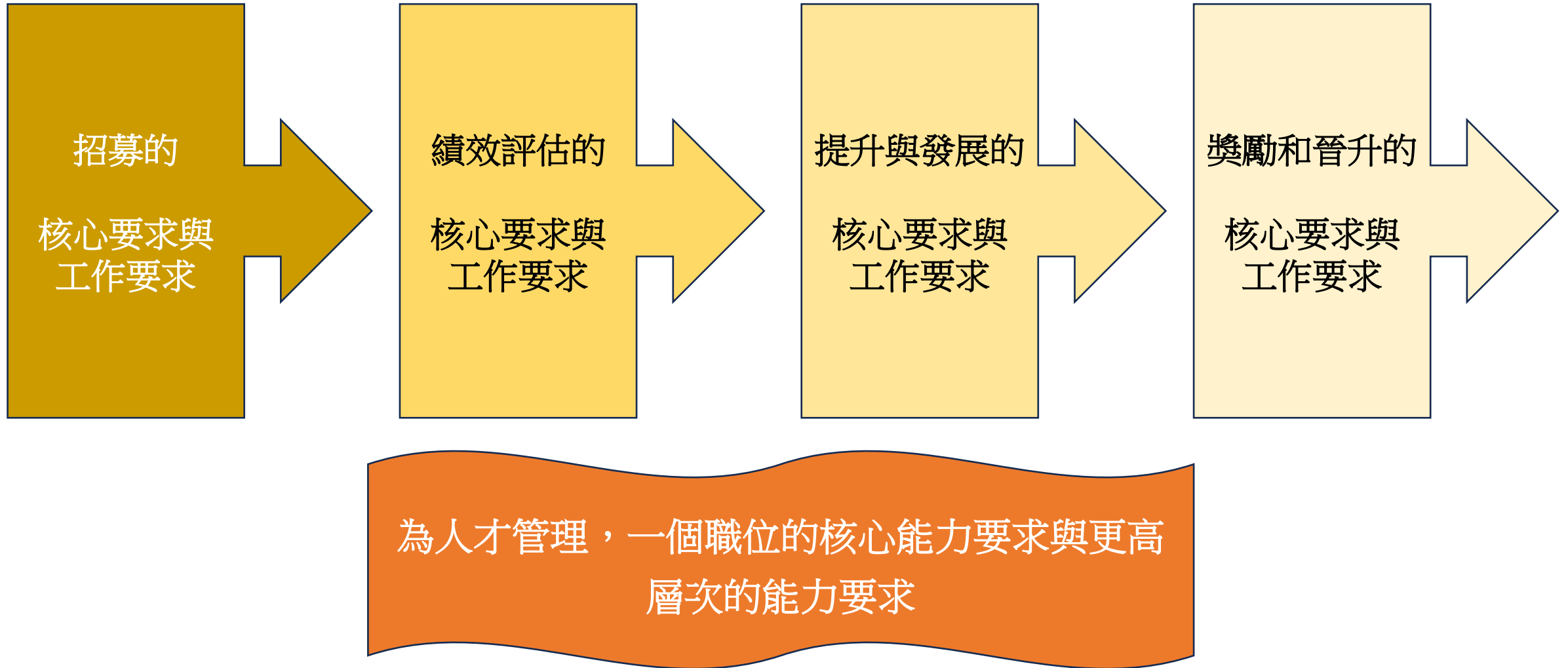
內部招聘

外部招聘

控制步驟：

- ✓ 每次都要與用人經理確認職責說明
- ✓ 即使是同一職位，也可能會有變化
- ✓ 確保發布正確的職位說明

人才管理及績效管理



績效管理流程

確保正常運作所需注意的事項：

- 與系統供應商或內部技術部門合作，確認系統規格或規格變更
- 熟悉系統操作
- 若被任命為管理人員，須熟悉系統管理
- 確認績效管理流程和時間表
- 根據流程進度安排，準備或確保各種訊息傳遞
- 追蹤和更新完成狀態
- 跟進及／或提出可能出現的問題
- 確保各方在規定的時間內完成

練習 9 – 績效管理系統欠佳的風險

- 分組
- 討論並回答分配給每組的問題
- 可以上網搜索資訊



繼任計劃

繼任計劃

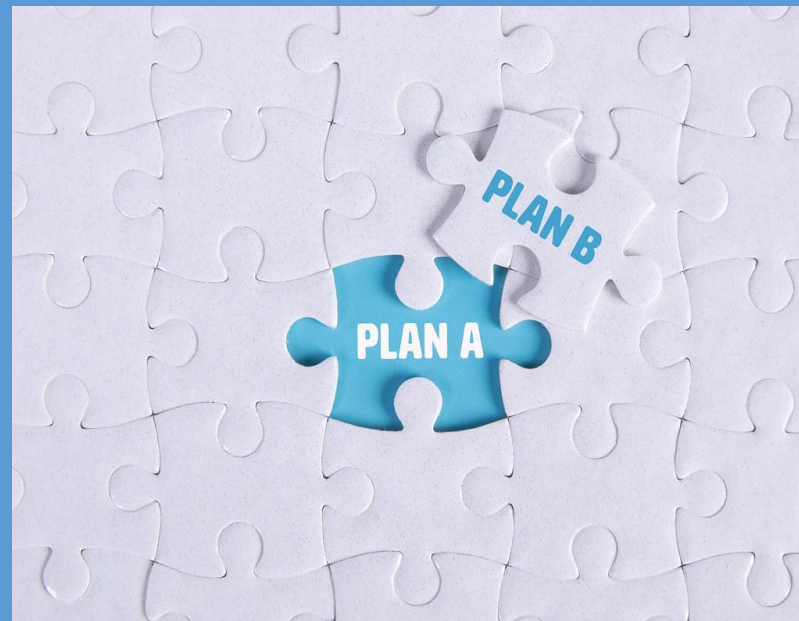
- 繼任計劃是人才儲備管理和勞動力風險管理中的一環
- 確保業務營運的持續性，並在發生變化和業務中斷時將影響降至最低

目標：

- 及時填補關鍵職位或避免長期空缺
- 用最合適的人選來擔任關鍵職位
- 為關鍵職位培養遞補人才
- 識別和培養關鍵職位的潛在繼任人

價值：

- 業務持續性和成功
- 為員工提供職業發展路徑和前景
- 職業發展的良性競爭
- 提高員工投入度和承諾
- 為僱主品牌增值
- 提高機構聲譽



繼任計劃流程

能力架構

訂定範圍／認定關鍵職位

定義流程並
進行溝通

識別潛在人才並進行評估

分析資訊和
數據

確定潛在人才名單

在人才檢視
會議上討論

就繼任人名單和人才儲備達成一致

確定行動計劃並實施

綜合人才發展行動



個人發展計劃

綜合發展

培訓

- 課堂培訓
- 虛擬培訓

工作經驗

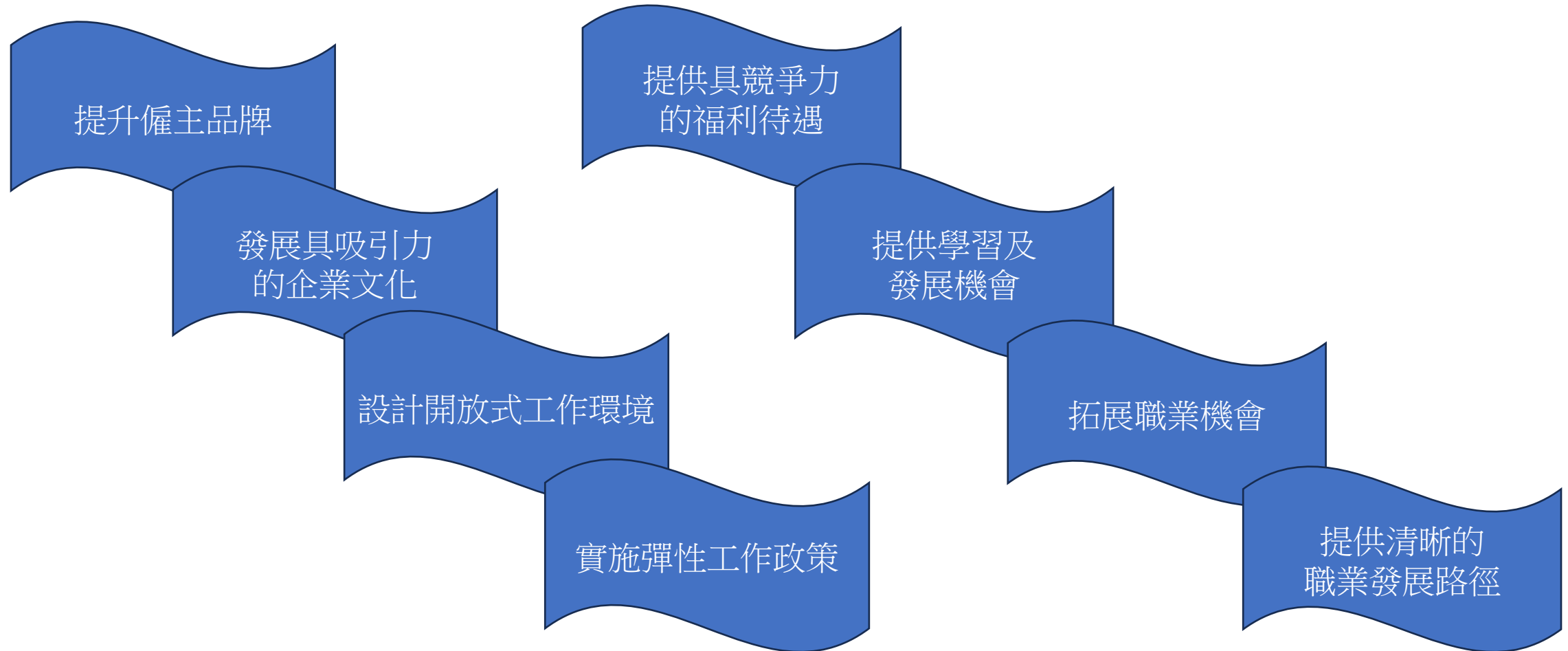
- 特殊項目
- 短期任務
- 實習
- 借調
- 崗位輪換

歷練

- 內部人脈
- 外部人脈
- 師友計劃
- 學習小組

員工投入度及挽留

行動例子：-



整體薪酬福利

金錢獎勵	非金錢獎勵
■ 薪酬 ■ 獎金 ■ 佣金 ■ 津貼 ■ 股票期權 ■ 分紅 ■ 醫療保險 ■ 學費報銷	■ 認可 ■ 地位 ■ 知名度 ■ 職業機會 ■ 受關注度 ■ 獎項 ■ 特殊體驗獎勵 ■ 休假

資訊來源

機構內部

- 核心和職能能力架構
- 職位要求
- 員工資料
- 績效紀錄
- 職位空缺
- 各種分析和評估紀錄
- 人才和繼任人名單

絕對保密

來自市場

- 適合機構的人才管理模式
- 適合採用的繼任計劃流程
- 可用的評核工具
- 提供評估的專家
- 市場最佳實踐
- 行業最佳實踐
- 人才的發展思路

能力單元

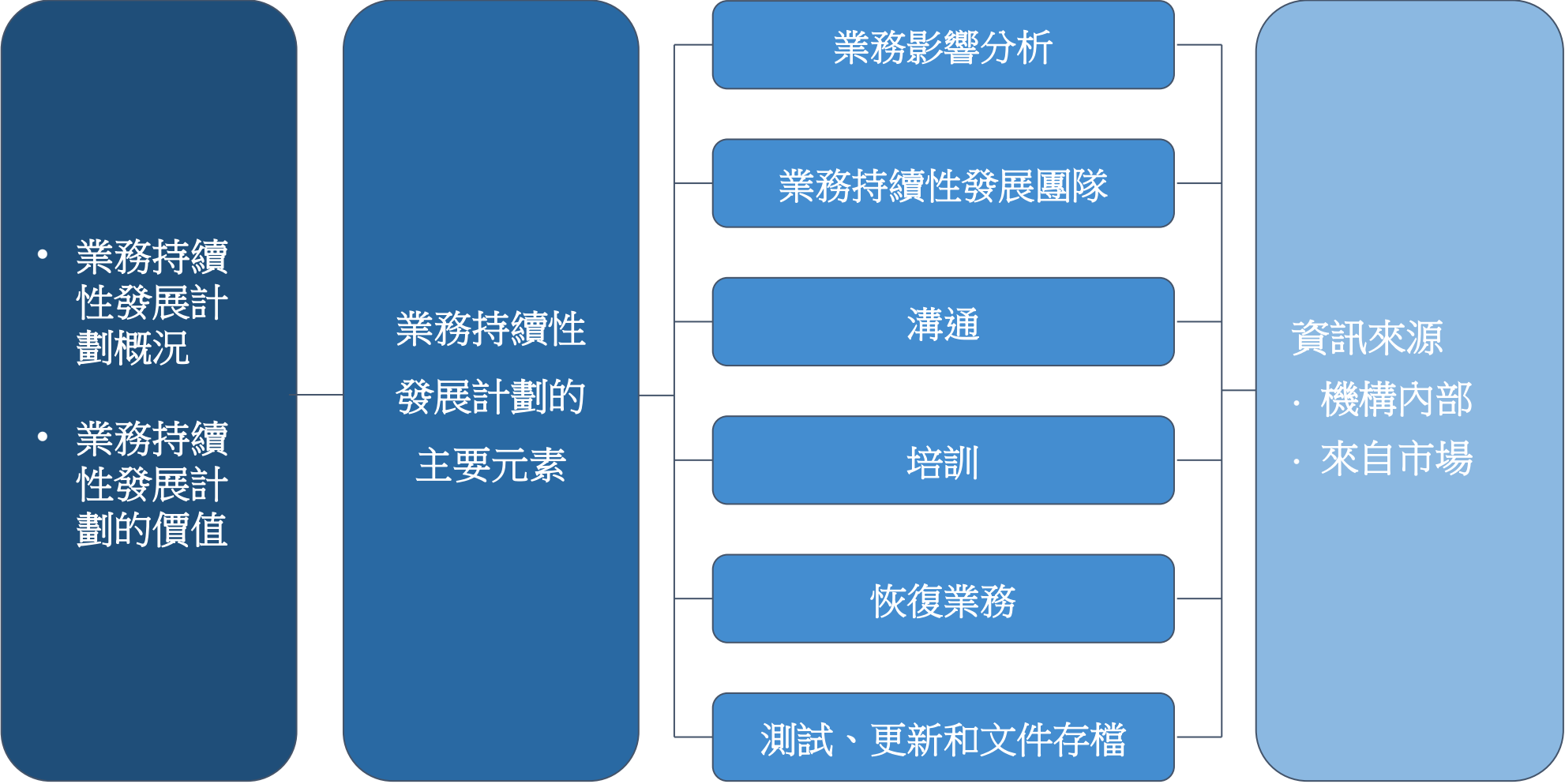
完成並溝通業務持續性發展計劃，藉此保持人力資源業務順利運作

（編號：107078L4）

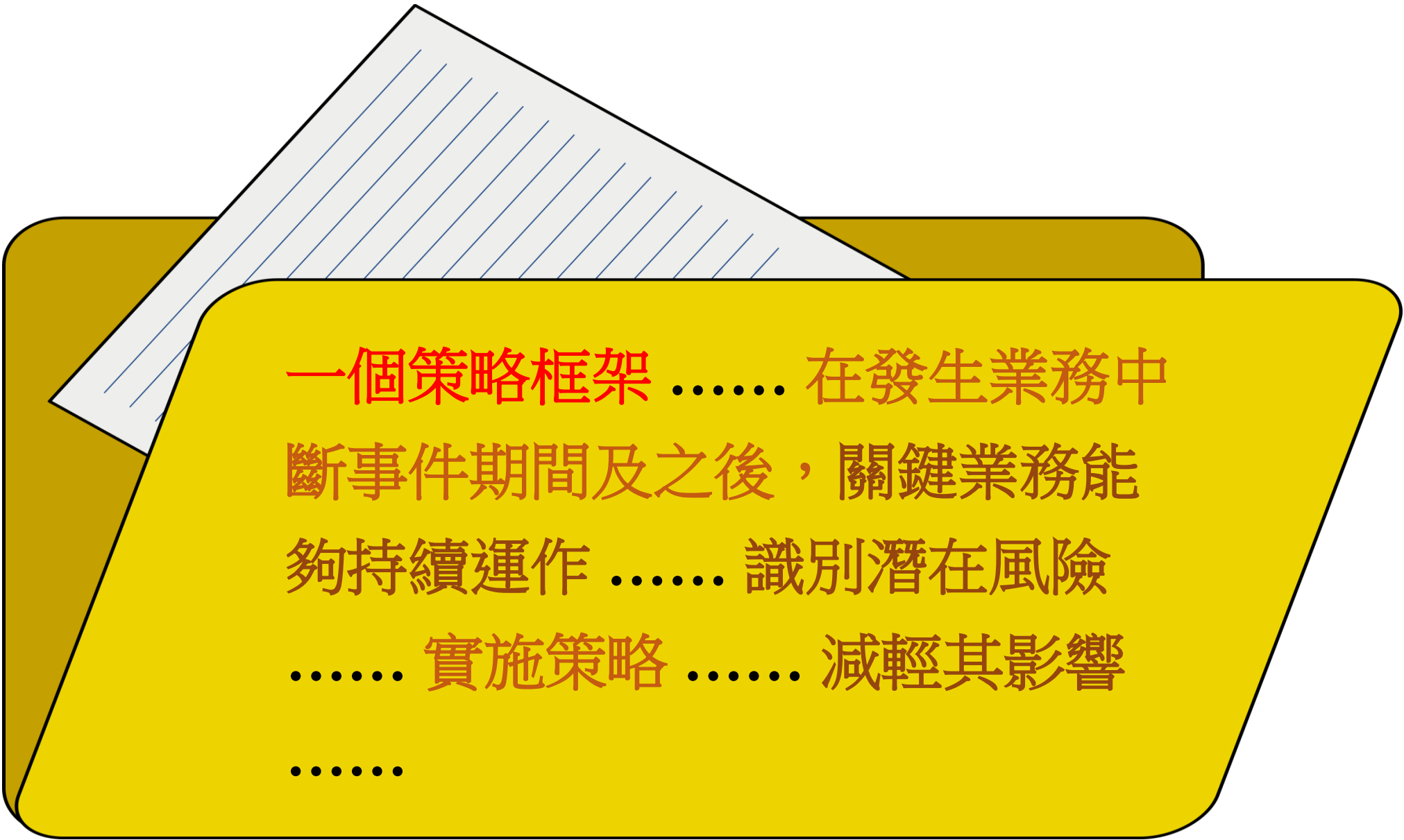
能力單元 107078L4 的預期學習成果

- 了解業務持續性發展計劃之重要性，以應付業務中斷或緊急情況；
- 了解業務持續性發展計劃的主要元素；
- 確認業務持續性發展計劃需要處理的潛在問題、威脅或風險；
- 檢查對維持業務運作至關重要的主要職能；
- 完成人手和後備人員清單，以在緊急情況下填補關鍵職位；
- 完成硬件設備清單，並確定在業務中斷或緊急情況下，最有效取得這些硬件設備的方法；
- 為業務持續性發展團隊成員及所有員工提供充足的培訓和支援；
- 與相關員工溝通他們在業務持續性發展計劃中的角色和責任；
- 確保所有員工易於取得業務持續性發展計劃的資訊；
- 聯絡相關部門提名代表或遞補代表加入業務持續性發展團隊；
- 定期與所有員工溝通業務持續性發展計劃，尤其是關於緊急疏散程序；及
- 保持所有人力資源服務供應商的最新紀錄和必要的人力資源資訊，並適時向業務持續性發展團隊提供更新。

能力單元 107078L4 的內容概述



業務持續性發展計劃



一個策略框架 在發生業務中
斷事件期間及之後，關鍵業務能
夠持續運作 識別潛在風險
..... 實施策略 減輕其影響
.....

業務持續性發展計劃的價值

有效的業務持續性發展計劃：-

- 優先考慮關鍵業務功能的持續性和復原
- 減少恢復或修復系統與重整運作所需的時間
- 降低因業務中斷造成的損失和成本
- 通過執行緊急疏散程序來保護人員和資產，保障員工在危機期間的安全和福祉

業務持續性發展計劃的主要元素



業務影響分析

- 識別風險
- 識別關鍵職能
- 確定優先考慮恢復的職能

- 列出維持關鍵功能運作所需的最低限度資源
 - 填補職位的人力和後備
 - 硬件和文件
 - 可以進行關鍵業務功能的替代地點



練習 10 – 關鍵人力資源職能

- 分組
- 填寫一份表格，列舉主要人力資源職能、核心活動，以及是否業務持續性發展計劃的核心職能和原因
- 參閱學習指南中的表格
- 可以上網搜索資訊

人力資源職能	職能的核心活動	這是核心職能嗎？如果是，請列舉核心活動和所需的最低限度資源

業務持續性發展團隊

✓ 工作小組委員會

✓ 來自機構各個職能部門的代表

✓ 組員帶領其職能部門渡過混亂時期

一些角色和責任

- 訂定需要實施業務持續性發展計劃的情況
- 檢視業務持續性發展計劃所需或需維持的預算
- 確保業務持續性發展計劃保持最新狀態
- 安排溝通和培訓
- 在業務中斷情況下，協調內部和外部溝通
- 確保業務持續性發展計劃通過測試，並對測試結果進行檢視和記錄
- 檢視與業務持續性發展計劃相關的問題，並記錄所獲得的訊息及／或採取過的行動
- 在業務中斷過後進行檢視和文件存檔

業務持續性發展團隊的隊長



- 在有需要時做出高層決策
- 確保團隊成員能夠充分代表其部門
- 確保所有成員都了解他們在業務持續性發展團隊中的角色
- 訂定業務持續性發展團隊的成員角色和責任
- 帶領團隊推進業務持續性發展計劃和復原工作

練習 11 – 業務持續性發展團隊的角色和責任

- 首先單獨回答第一條問題
- 然後，分組討論第二條問題
- 可以上網搜索資訊



業務持續性發展計劃的溝通

員工	顧客和客戶	合作夥伴和供應商
• 業務持續性發展計劃的存在 • 該計劃的概述 • 在混亂時期的角色和責任	• 已制定業務持續性發展計劃 • 在機構的網站上發布該計劃的摘錄 • 反映透明度 • 機構主動準備	• 已制定業務持續性發展計劃 • 在機構的網站上發布該計劃的摘錄 • 在業務中斷時的聯絡資訊 • 機構主動準備

業務持續性發展計劃的資訊必須保密

業務中斷時的溝通

- 確認啟動業務持續性發展計劃
 - 讓持份者安心

外部溝通

- 由專責發言人或遞補發言人負責
- 確保訊息一致
- 通過各種渠道保持及時溝通

內部溝通

- 由專責發言人負責
- 向員工提供及時和準確的資訊
- 利用所有可用渠道
- 提供一致、透明和誠實的最新消息
- 優先考慮員工福祉

謹慎使用公共渠道以保障資訊安全

業務持續性發展計劃的培訓



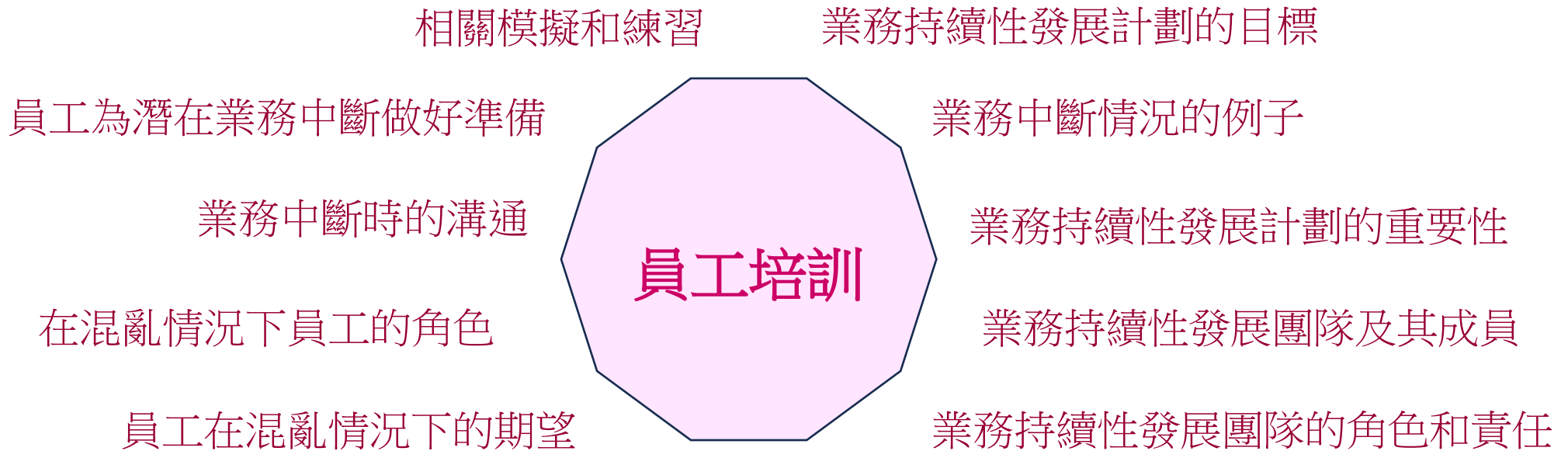
業務持續性發展團隊成員

- 業務持續性發展計劃的目標
- 業務持續性發展計劃的運作流程
- 每名組員的角色和責任
- 在各自部門中的角色

專責發言人

- ✓ 了解計劃
- ✓ 了解復原過程

所有員工的業務持續性發展計劃培訓



練習 12 – 針對人力資源的業務持續性發展計劃培訓課堂

- 分組
- 討論問題，並完成任務
- 可以上網搜索資訊

- 討論問題：

若要求你為人力資源部安排一次特殊的業務持續性發展計劃培訓課堂，請與你的小組討論並提出培訓議程。請注意，這是針對人力資源部的特殊安排，預期內容與針對所有員工的培訓課堂有所不同。



恢復業務

儘快將運作恢復到業務中斷前的水平：-

- ✓ 主動的安排
- ✓ 風險管理措施
- ✓ 預先設計的計劃

大綱

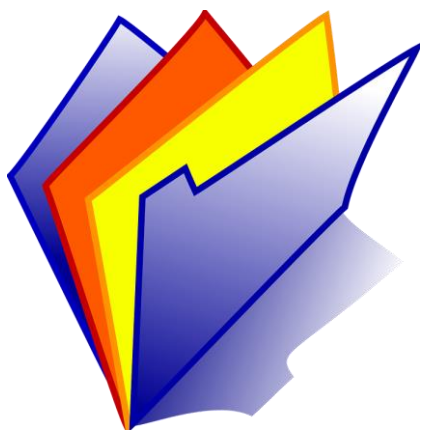
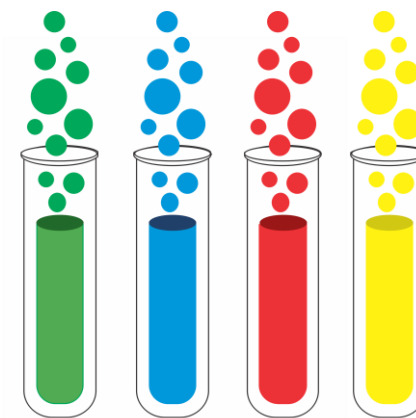
- 流程
- 程序
- 措施
- 時程表

包括

- 人力
- 設備
- 設施
- 系統和數據
- 文件
- 其他資源

業務持續性發展計劃的測試、更新和文件存檔

- ❖ 必須測試業務持續性發展計劃的流程和程序
- ❖ 例子：消防演習、電腦備份系統測試



- ❖ 定期進行測試和模擬，並記錄細節
- ❖ 檢視發現的差距
- ❖ 更改以解決差距
- ❖ 完整記錄業務持續性發展計劃並集中保存，以供業務持續性發展團隊和高層管理人員之用

- ❖ 定期檢視完整的業務持續性發展計劃，以識別機構中的差距、新風險或變化
- ❖ 更新以保持有效性和相關性



練習 13 – 消防演習文件存檔

- 分組
- 討論問題
- 可以上網搜索資訊

文件存檔的主要元素

例如：所有員工依規定路線撤離辦公室（是／否）

-
-
-
-
-



資訊來源

機構內部

- 關鍵業務運作
- 業務持續性發展計劃的人力規劃
- 業務持續性發展計劃的資源規劃
- 員工資料
- 高層管理人員的個人資料
- 員工薪酬
- 業務資產
- 合約和協議
- 主要客戶和顧客的資料

絕對保密

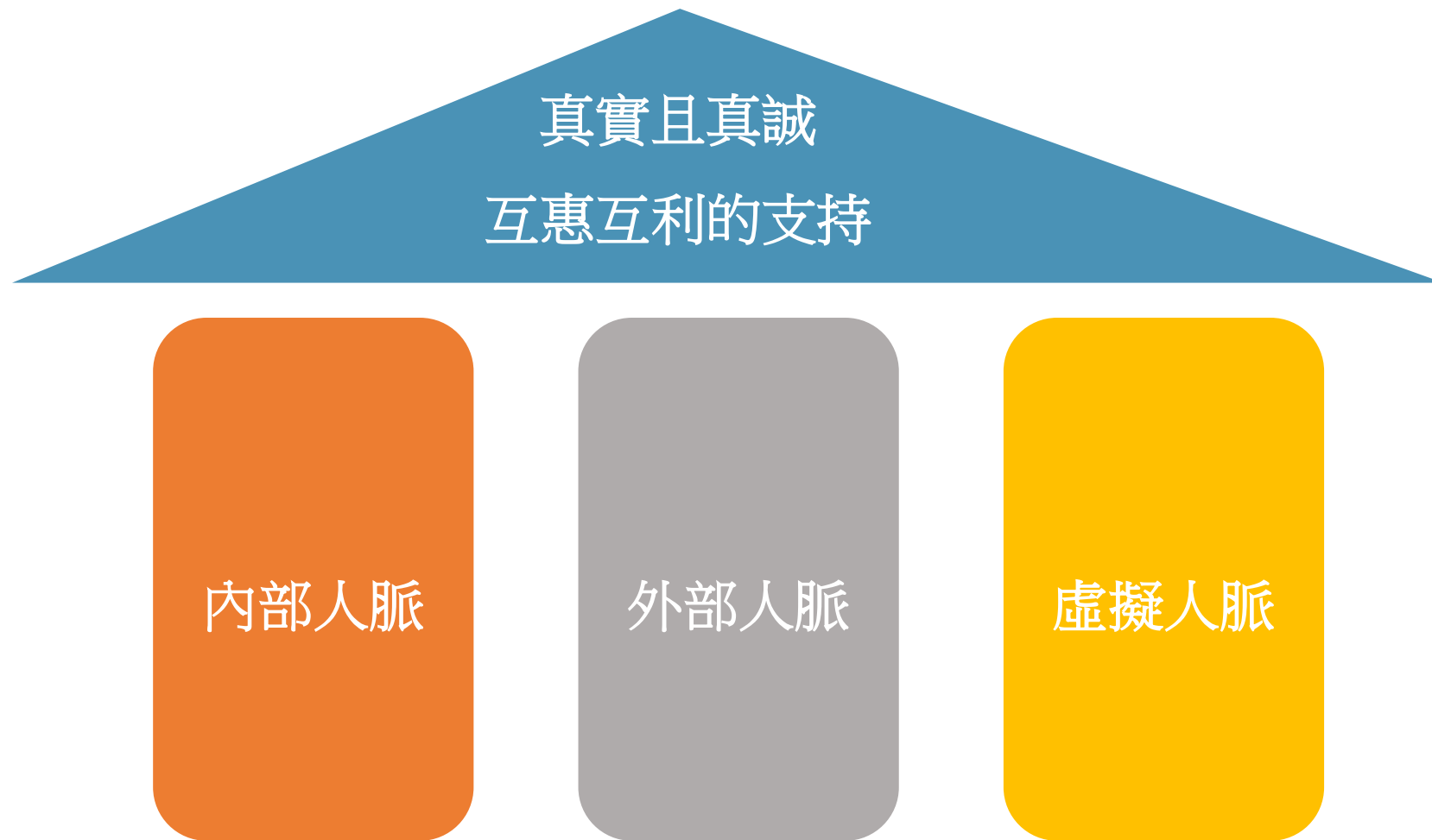
來自市場

- 適用於機構的業務持續性發展計劃結構或範本
- 市場上的業務持續性發展計劃服務和服務提供者
- 專門的業務持續性發展計劃服務和服務提供者
- 針對不同業務或行業的關鍵業務持續性發展計劃內容
- 市場最佳實踐
- 行業最佳實踐

✓ 專業人脈

✓ 人力資源的思維及態度

專業人脈



內部人脈

與所屬部門和整個機構的同事建立聯繫

- 對員工的知識和經驗有所了解
- 收集有關行業趨勢、競爭對手的做法和新興崗位的資訊
 - 促進人力資源與員工之間更緊密的聯繫
- 實現業務持續性發展計劃的溝通、協作和協調

- 積極參加公司活動、興趣小組，和跨職能項目
 - 與同事建立真誠的關係
 - 成為團隊合作者
 - 善用科技與同事保持聯繫
 - 參加社交活動
 - 跟進並維護關係



外部人脈

- 政府機構活動
- 社交和社區聚會
- 人才搜尋合作夥伴
- 服務供應商
- 校友人脈

外部人脈

- 行業協會
- 專業組織
- 會議
- 研討會
- 貿易展覽
- 專業發展計劃



虛擬人脈

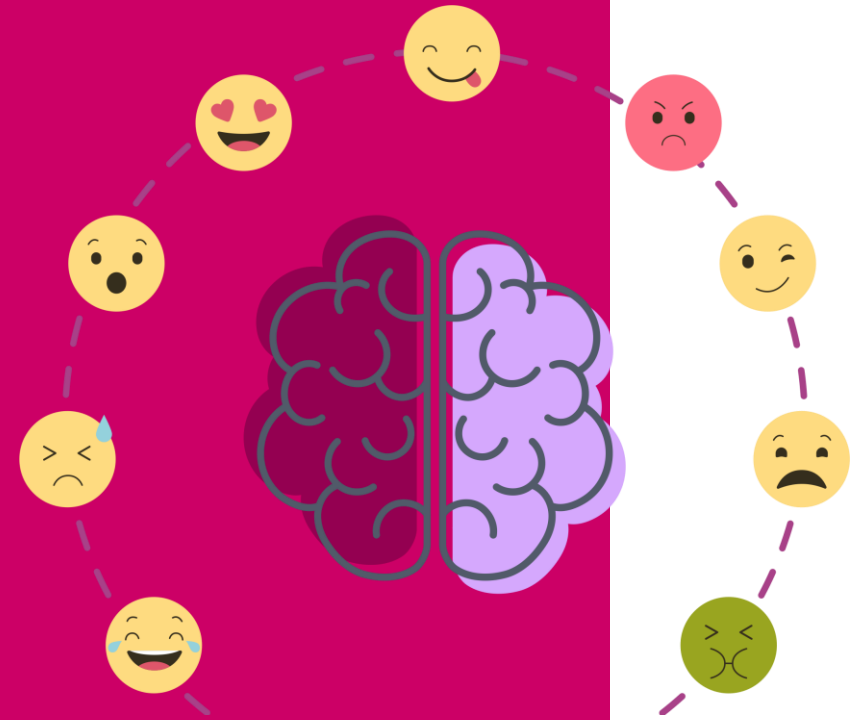
社交媒體所建立的人脈的正面價值：-

- 創建個人專業品牌
- 增加互動
- 輕鬆與專家聯繫
- 隨時了解跨境活動和事件
- 提高對周圍環境的意識
- 作為學習工具
- 建立具有特定興趣或目標的社群
- 促進更多知識和經驗分享
- 實現僱主品牌



人力資源能力

- ❖ 了解最新情況並與市場保持聯繫
- ❖ 保持開放的思維
- ❖ 秉持職業道德標準和專業操守
- ❖ 保密



谢谢