



2 0 2 0

人資 F.B.I.

人才延攬管道、社群招募方式等作業趨勢
招募任用、員工培育、人資系統 E 化等預算規劃
同業招募成效、員工離職率等關鍵指標
數據決策

104

人資 F.B.I. 簡述

以人力銀行普及於企業市場，服務超過 37 萬家企業會員的 104，期望透過人資調查研究，持續提供人資從業朋友有關台灣人力資源管理的趨勢資訊。

承蒙人資好朋友們的參與調查及經驗回饋，此調查活動在 2020 年已邁入第九年，研究架構亦更趨完整，其中包含人資關鍵作業（Function）、預算（Budget）、與關鍵指標（Indicator）等三大主題，故以三大主題的英文字母開頭為其命名為簡單易記的「人資 F.B.I. 報告」。

自 2018 年起，除原有的 F.B.I. 架構外，也將人資好友們關心的「HR 作業困境」、「數據化管理 HR 資訊」也納入分析範疇，讓人資朋友們更能掌握時勢脈絡。

這份「人資 F.B.I. 報告」不僅是一份趨勢研究報告，也是人資從業人員很好用的工具資訊，建議您保存這份報告，隨時翻閱。



人資 F.B.I. 使用時機



使用趨勢 Function

想瞭解人資作業趨勢時

這份報告提供您近二~四年的人資解決方案的需求變化，當年度需求差異越大時，即代表是正處興衰的解決方案。



預算規劃 Budget

進行人力資源管理預算規劃
不知市場標準，無從下筆時

此研究提供您各項人資作業，2018 ~ 2019 年實際花費及 2020 年預算編製資訊。



關鍵指標 Indicator

設定人力資源作業的 KPI
需要標竿資訊參考時

此研究提供您不同產業的招募成效、新人留任率、離職率等關鍵指標資訊。

CONTENT 目錄

2020年 觀點發現 p. 05

Chapter 1 — F.B.I. 歷年趨勢觀察

HR 作業使用趨勢 Function (F) p. 19

HR 作業預算規劃 Budget (B) p. 32

HR 作業關鍵指標 Indicator (I) p. 37

Chapter 2 — HOT 議題分析

HR 作業困境與建議 p. 46

HR 數據化管理 p. 62

附錄 — 研究設計、數據報表 p. 69

2020 觀點發現



2020 觀點發現

徵 才

用 才

育 才

數據力



找不到人、找不對的人為企業徵才的主要困擾。

2019 年到職新人，各階段新人留任率，相較 2018 均顯著下滑，有新人快閃現象。

2019 年企業徵才難度不減

2019 年有進行人才招聘的企業當中，有 92.9% 的企業表示在招募過程曾遇到難題，此比例與 2018 年相當，顯示企業徵才難度不減。進一步詢問有徵才困擾的企業，在招募人才時會遇到哪些難題，主要以求職者的量不足、質不符的問題居多。

2018 年 ~ 2019 年有進行人才招聘的企業 遇到難題比例

2018 年 **93.2 %** 

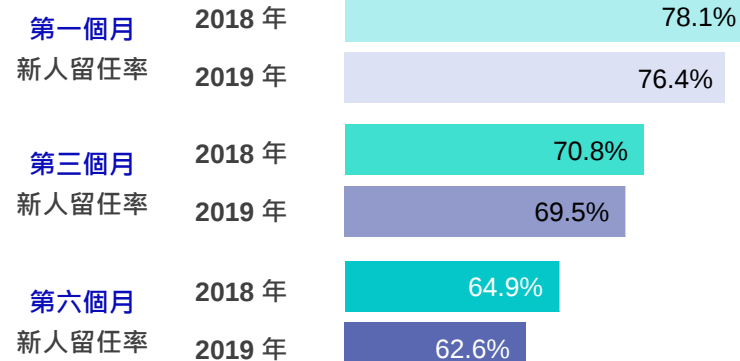
2019 年 **92.9 %** 

2019 年企業徵才 TOP 5 難題

- 1 投遞履歷人員條件不符需求
- 2 新進人員個人特質不適合應徵職務
- 3 求職者無故失約
- 4 產業專業人才不足
- 5 薪資 / 福利競爭力不足

2019 年到職新人有快閃現象

此外，我們比較近兩年企業的新人留任率表現，發現不論是一個月、三個月、或是六個月新人留任率，2019 年皆較 2018 年來得低。顯見 2019 年企業在招聘新進人員時，有新人快閃的現象。



徵 才

用 才

育 才

數據力

Ans1 善用**人力銀行應徵過濾與線上邀約回覆工具**， 可減緩求職者無故失約與不符條件求職者重覆投遞履歷困擾。

「投遞履歷人員條件不符需求」、花時間約人員前來面試又遇到「求職者無故失約」，對負責招募的 HR 來說，應是令人相當頭痛的問題。面對這兩個徵才常遇到的狀況，其實是可以運用人力銀行現有的系統工具，來減緩這兩種狀況所帶來的困擾。

首先，在「投遞履歷人員條件不符需求」此問題上，已有人力銀行可依據職務的條件需求，將前來應徵的求職者進行過濾，幫助 HR 先將符合條件的求職者優先篩選出來，減少履歷閱讀時間。此外，在面對條件不符合的求職者時，HR 也可以透過線上訊息發送婉拒通知，有助於減少企業收到重覆不符條件履歷的狀況。

而為減緩「求職者無故失約」的狀況，目前也有人力銀行在企業發送面試邀約信時，將面試邀約信與求職者的求職 APP 結合，幫助求職者管理面試行程，減少無故失約的情形。同時，當求職者臨時無法赴約時，也可透過這項功能立即通知 HR，讓企業端無需空等。



2020 觀點發現

徵 才

用 才

育 才

數據力

Ans2 數據化管理招募成效，進而訂定人員招募標準與薪酬福利內容，有助於提升企業徵才競爭力，減緩找不到人、找不對人的情形。

面對「新進人員個人特質不適合應徵職務」、「產業專業人才不足」與「薪資 / 福利競爭力不足」的徵才困擾，企業要如何減緩這些情形呢？

研究發現，2019 年有透過數據分析結果，去訂定人才招募需求規格、僱用人員選用標準、員工薪酬福利內容、招募管道選用的企業，較少會遇到上述的難題情境。

招募成效指標（如：錄取率、新人報到率）其實不單單僅是 KPI 數字，企業若能將這些客觀數據結合各職務的招募條件、招募管道、人員的任職時間、績效表現等，運用這些分析結果進而去訂定相關的招募標準與內容，不但有助於企業提升招募成效，亦能有效減緩企業招募遇到難題的狀況。

2019 年有運用數據 訂定人才招募需求規格的企業

較整體企業有
「產業專業人才
不足」困擾



4.4
百分點

2019 年有運用數據 進行各招募管道效益分析的企業

較整體企業有
「產業專業人才
不足」困擾



17.6
百分點

2019 年有運用數據 訂定僱用人員的選用標準的企業

較整體企業有
「新進人員個人特質
不適合應徵職務」
困擾



10.0
百分點

2019 年有運用數據 訂定員工薪酬福利的企業

較整體企業有
「薪資 / 福利競爭
力不足」困擾



19.5
百分點

徵 才

用 才

育 才

數據力

Ans2_(續) 關於數據化管理招募成效，企業要如何運用數據分析去做到上述所提到的四種人才議題管理呢？
以下提供一些使用情境與免費工具給 HR 參考。

訂定人才招募需求規格

企業可以依據職務別、招募條件等變數，統計面試人員合格率，以評估招募條件內容是否合宜，找出最有效益的履歷篩選標準。

訂定僱用人員的選用標準

企業可按在職員工的個人特質、職能等，統計人員任職時間、績效表現，找出人員是否適任、升遷的本質原因，進而建立企業合適的人才選用標準。

免費使用測評工具

選才工具輔助小提醒

進行各招募管道效益分析

企業可以按職務別、工作區域等變數，統計各種招募管道的主動應徵人數、面試到談人數，找出各類型職務人員最有效益的招募管道。

訂定具競爭力的員工薪酬福利

企業可以透過蒐集競業所提供的薪資福利費用與相關的福利內容，去建立在市場具競爭力的薪酬與福利制度。

免費取得市場
薪酬福利報告

瞭解如何應用薪酬報告
建立具競爭力的薪酬制度

2020 觀點發現

徵 才

用 才

育 才

數據力

Ans3 企業若能定期進行人才盤點，瞭解各職務可能的人才缺口，預先補足人力，以及提供到職新人輔導人員，給予新人生活及工作上的協助，有利於新人留任。

面對新人進來又留不住，企業要如何提升新人留任率，減緩新進人員快閃的狀況呢？

研究發現，2019 年有運用數據進行「人才盤點與人才缺口預測」與有針對一般員工提供「Mentor」此人才培育方式的企業，其各階段新人留任率皆較整體表現佳。

對剛進企業任職的新人來說，剛到職的前幾個月是建立公司觀感、決定是否繼續留任的黃金時期。倘若工作崗位上的人員流動大、相關工作無人帶領的話，試想你（妳）會選擇繼續留任嗎？



徵才

用才

育才

數據力

選才工具輔助小提醒

企業通常會透過選才工具，判斷前來應徵的求職者，其人員特質是否適合這個職務、瞭解求職者能否適應企業文化。然而，對於已前來面試的求職者，若遇到選才測驗結果與職務需求特性差異頗大時，企業會怎麼抉擇呢？

在 2019 年的 F.B.I. 調查裡，我們觀察到企業雖有使用選才工具，但半數以上僅將測驗結果列為參考，非人員聘用的主要考量。而且，企業如何運用選才測驗結果，也反應在徵才成效上。從數據結果來看，「再次邀約求職者進行二次面談」的企業，其在六個月新人留任率的表現最佳，其次是「不予錄用」的企業，以「不納入人員聘用主要考量」的企業表現最差。此外，我們也觀察到有與求職者進行二次面談的企業，有「新進人員個人特質不適合應徵職務」困擾的比例也明顯較低。

故當企業遇到條件適合但選才測驗沒有通過的求職者時，若能予求職者第二次面試機會，不但有助於企業進一步釐清測驗裡求職者表現較弱之處，也能確認選才測驗項目是否合宜、有無需要調整與優化的地方。在此想提醒的是，企業若僅只是使用選才工具是不夠的，而是要善用選才測驗結果，才能有助於企業提升新人留任率，幫助企業找到對的人才。

免費建立常模服務



請問若已來面試的求職者，其選才測驗結果與職務需求特性差頗大時，貴公司所採取的作法是？

56.5 %

選才測驗結果只是輔助人員錄用的主要考量，以面談、求職者過往的工作經歷與其專業技能為主。

徵才成效

50.6 % 的企業有「新進人員個人特質不適合應徵職務」的徵才困擾。

到職新人裡有 60.7 % 的人員第六個月仍在職。

26.4 %

不予錄用

徵才成效

51.9 % 的企業有「新進人員個人特質不適合應徵職務」的徵才困擾。

到職新人裡有 62.6 % 的人員第六個月仍在職。

13.2 %

再次邀約求職者進行二次面談

徵才成效

40.8 % 的企業有「新進人員個人特質不適合應徵職務」的徵才困擾。

到職新人裡有 65.5 % 的人員第六個月仍在職。

2020 觀點發現

徵 才

用 才

育 才

數據力

百人以下與百人以上企業，內部員工的管理與發展重心大不相同。

百人以下企業偏重在人員的績效管理，百人以上企業較重視內部員工的能力培訓。

在內部員工的管理與發展上，透過近兩年的 F.B.I. 調查我們觀察到，百人以下與百人以上企業，費用投資重心大不相同。

百人以下企業加碼投資「績效管理費用」

2019 年百人以下企業增加在績效管理工具的花費、減少人才培育費用，相較於 2018 年，企業更願意加碼投資人員的績效管理。展望 2020 年，企業亦傾向繼續加碼投資績效管理工具。

百人以上企業加碼投資「人才培育費用」

百人以上企業的投資重心則剛好相反，2019 年增加人才培育花費、減少績效管理工具費用，顯見企業較重視內部員工的能力培訓，且從 2020 年企業的規劃費用來看，此情形會延續。

百人以下企業

人才培育費用	2019 年實際花費 vs. 2018 年實際花費	2020 年規劃費用 vs. 2019 年實際花費
績效管理費用	2019 年實際花費 vs. 2018 年實際花費	2020 年規劃費用 vs. 2019 年實際花費

百人以上企業

人才培育費用	2019 年實際花費 vs. 2018 年實際花費	2020 年規劃費用 vs. 2019 年實際花費
績效管理費用	2019 年實際花費 vs. 2018 年實際花費	2020 年規劃費用 vs. 2019 年實際花費

2020 觀點發現

徵 才

用 才

育 才

數據力



重點培育人才留不住、新世代人員陣亡率高、員工參與培訓課程意願低，
為企業在人才培育 / 管理上較急迫需解決的議題。

在人才培育 / 管理的部份，調查結果顯示 2019 年有進行人才培育的企業當中，有 83.9% 的企業表示在培育或管理上曾遇到難題，比例與 2018 年相當，顯見企業在人才培育 / 管理上難度依舊。而企業人才培育/管理所遇到的難題，主要仍是重點培育人才留不住、新世代人員陣亡率高、員工參與培育課程意願低落，且企業有前兩項困擾的狀況，有變多的現象。

人才培育 / 管理

2018 年 ~ 2019 年有進行人才培育 / 管理的企業 遇到難題比例

2018 年 **83.1 %** 

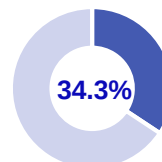
2019 年 **83.9 %** 

企業人才培育 / 管理 TOP 3 困境

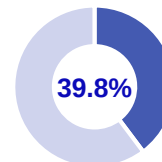
對象：有人才培育 / 管理困擾的企業

重點培育員工離職

2018年



2019年



不知如何管理新世代
人員陣亡率高

2018年



2019年



員工參與培訓課程
的意願低

2018年



2019年



徵 才

用 才

育 才

數據力

Ans1 透過公正第三方或委外進行「組織氣候調查 / 員工滿意度調查」、「離職員工調查」，有利企業留住重點培育人才。

「如何留住重點培育員工」為企業在人才培育 / 管理上的首要難題，且有此困擾的企業有增加的現象。究竟企業要如何減緩重點人才留不住的狀況呢？

研究發現，2019 年「有透過公正第三方進行組織氣候調查 / 員工滿意度調查」或「委外公正第三方進行離職員工調查」的企業，有「重點培育員工離職」此人才培育 / 管理困擾的相對較少。

透過「組織氣候調查 / 員工滿意度調查」可以幫助企業鎖定重點培育人才，瞭解影響人員留任的重要因子，而藉由「離職員工調查」，則可以幫助企業瞭解員工離職的真實原因，避免後續員工因相同的原因而離職。

然而，上述所提到的調查，若是由用人單位或是相關利益單位自行進行評估的話，恐會夾雜利益單位人員的個人主觀考量，故應留意的是應由公司內部公正第三方或委外部單位來執行較佳。

2019 年有透過公正第三方
進行組織氣候 / 員工滿意度調查的企業

較整體企業有
「重點培育員工離職」
困擾



10.0
百分點

2019 年有委外公正第三方
進行離職員工調查的企業

較整體企業有
「重點培育員工離職」
困擾



11.7
百分點

免費進行員工滿意度調查

員工最不满意什麼？ 104 協助上百家企業揭露重要發現

徵 才

用 才

育 才

數據力

Ans2 瞭解七、八年級生與不同世代直屬主管的互動特質，有助於減緩直屬主管與新世代員工間的衝突。

「不知如何管理新世代，人員陣亡率高」為企業人才培育 / 管理的 TOP 2 難題。為減緩新、舊世代之間可能會有矛盾，我們將觀察追隨目前主管超過一年以上的七、八年級生，與不同世代的直屬主管在互動上，什麼樣的特質，能讓這些新世代員工，願意追隨這位主管呢？

研究結果發現，當直屬主管為五年級生時，七、八年級生主要所認同的主管特質，為主管會不吝分享工作上的技巧或經驗、其次則是能與主管自在的溝通、討論有關工作上的事宜。而當直屬主管為六年級生時，這群新世代員工主要的認同特質，則是主管在工作上會充分授權。

當七年級遇到七年級的主管時，主要所認同的仍在主管會充分授權。而八年級生遇到一樣是八年級的主管時，主要所認同的特質，則是主管能夠傾聽同仁的意見，並且會主動了解同仁的想法。

七、八年級生認同的主管特質

直屬主管為五年級生

七年級生：經驗分享、自在溝通討論
八年級生：經驗分享、自在溝通討論

直屬主管為六年級生

七年級生：授權
八年級生：授權

直屬主管為七年級生

七年級生：授權
八年級生：經驗分享

直屬主管為八年級生

八年級生：傾聽

徵才

用才

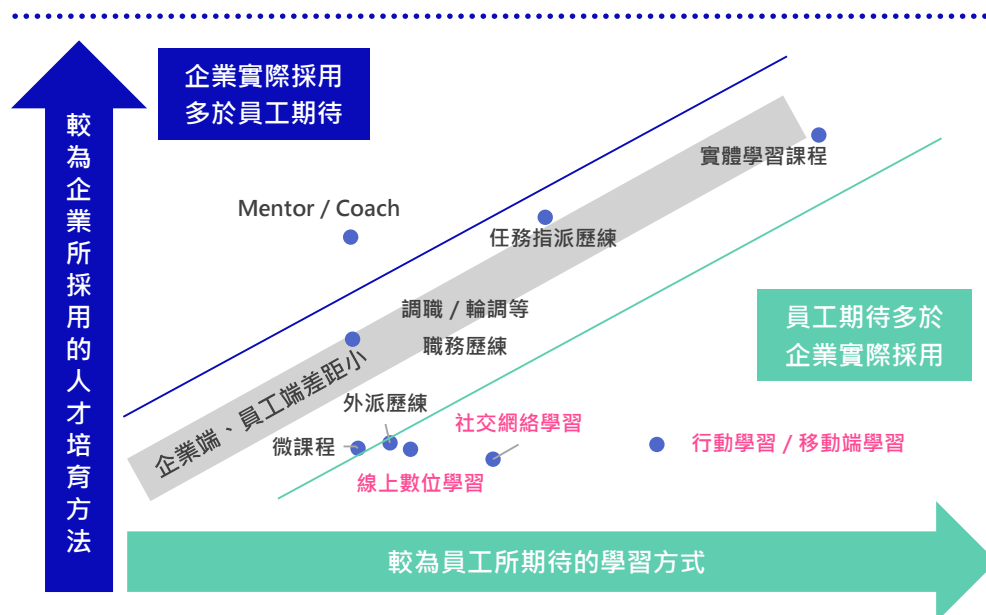
育才

數據力

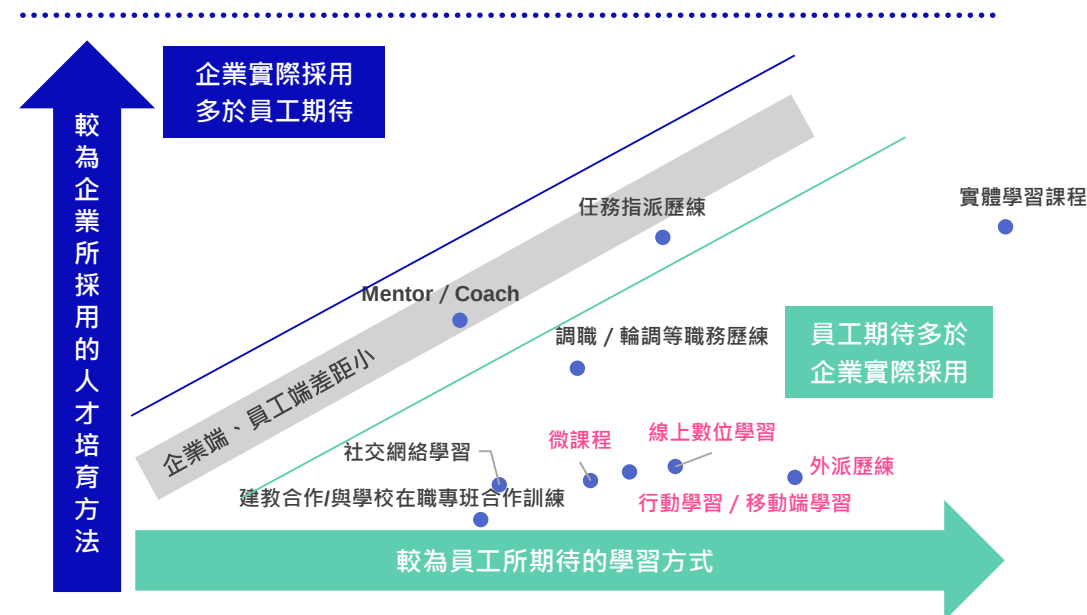
Ans3 提供員工所偏好的行動、線上數位學習方式，有助於提升員工參與培訓課程的意願。

面對「員工自主性參加內外部培訓課程意願低」此問題，我們分別從企業、在職員工兩種角度，瞭解員工所偏好的學習方式與現行企業所提供的手法是否一致。從數據結果來看，無論是一般員工或是管理職人員，員工所期望的學習方法與現行企業所提供的培育方式，皆存有蠻大的落差。從員工的角度來看，人員多想要透過行動、線上數位這類型的學習管道，但甚少企業會提供。（員工端資料來源：104 人力銀行，2020 年員工 C.E.O. 調查）

一般員工



管理職人才



徵才

用才

育才

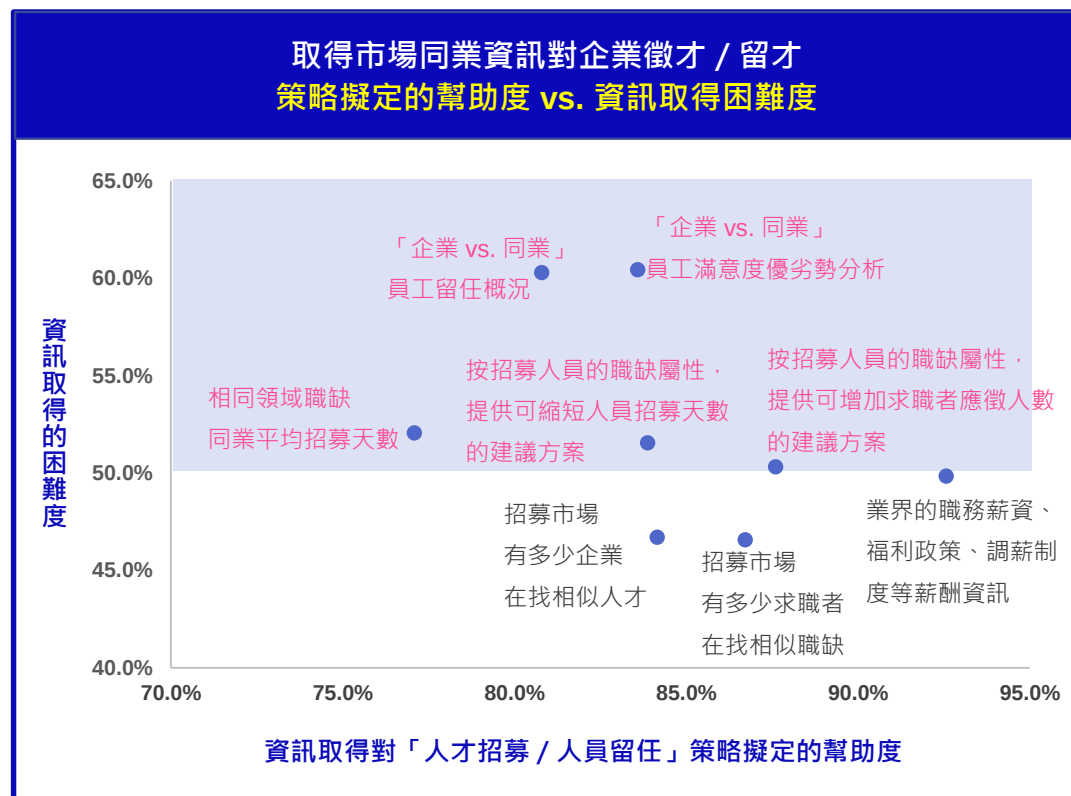
數據力

取得市場同業資訊有助於企業在人才招聘、人員留任的策略擬定，企業應定期蒐集、留意相關的調查報告。

前面我們有提到，數據化管理 HR 議題，不但有助於企業減緩找不到人、找不對人的情形，也能幫助企業留住重點培育人才。然而，除了企業本身的數據資訊外，市場同業資訊對於企業而言，究竟對企業在人才招聘、人員留任上是否有幫助呢？

答案是肯定的，從今年 F.B.I. 的數據結果來看，有七成以上的企業表示，若能依據職缺屬性取得招募建議方案、業界的薪酬福利水準等市場同業資訊，對企業在人才招聘、人員留任的策略擬定上，是相當有幫助的。

然而，從企業過往的經驗來看，半數以上的企業表示要取得「招募建議方案」、「職缺平均招募天數」、「員工滿意度優劣勢分析」與「員工留任概況」較難，故建議企業應定期蒐集、留意相關的調查報告。



Chapter 1

① ② ③ 歷年趨勢觀察

Chapter 1

① ② ③ 歷年趨勢觀察

:

HR 作業使用趨勢 Function

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

各人才招募管道_近三年企業使用率排名與 2020 年企業使用意願

- 延續 2017 年、2018 年，「網路徵才廣告」、「人脈」依舊是 2019 年企業招募人才的 TOP 2 管道，而第三大招募管道從「社群網絡」轉為「校園經營 [註2](#)」。
- 「社群網絡」於 2019 年使用率下滑 15.4 百分點，各規模企業皆然。此外，可留意的是，在去年度詢問企業 2019 年想使用的徵才管道時，企業對運用「社群網絡」的意願已然有想減少使用的跡象。
- 2020 年企業想嘗試使用的徵才管道，延續 2019 年的使用情形，仍以「刊登網路徵才廣告」為主。

	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年 想用
刊登網路徵才廣告	1 72.4%	1 69.1%	1 76.4%	1 81.9%
人脈介紹	2 41.0%	2 41.3%	2 39.9%	2 38.0%
校園經營	5 16.7%	5 15.5%	3 16.7%	3 17.3%
社群網絡 (FB、LinkedIn)	3 30.8%	3 30.6%	4 15.2%	4 15.6%
企業自行招募 註1	6 14.6%	4 16.2%	5 14.1%	5 15.2%
刊登報紙徵才廣告	4 17.0%	6 10.1%	6 12.9%	6 9.3%

2019 年社群網絡預期使用意願 與 2019 年使用率

整體	2018 年使用率	30.6%	 2019 年預計使用 「意願下滑」	
	2019 年想用	15.6%		
員工規模		2018 年	2019 年	2019 年 - 2018 年 (單位：百分點)
	5 ~ 49 人	30.7%	15.2%	↓ -15.5
	50 ~ 199 人	27.7%	12.3%	↓ -15.4
	200 ~ 499 人	36.8%	29.3%	↓ -7.5
	500 人以上	39.5%	23.4%	↓ -16.2

【註 1】 企業自行招募：包含公司自己的官方網站、企業內有建履歷表人才庫

【註 2】 校園經營：包含學生企業實習、校園徵才、建教合作

【註 3】 上述選項內容僅呈現 2017 ~ 2019 使用率在 10% 以上或 2020 想使用意願在 10% 以上的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢－人才招募管道」。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

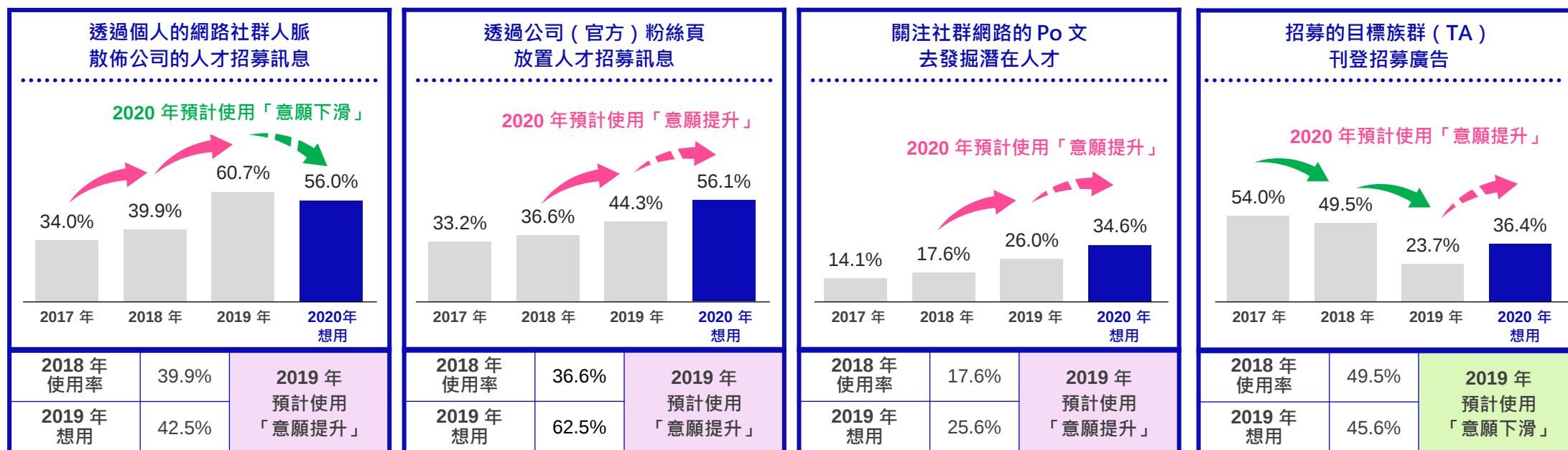
績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

社群招募方式_近三年企業使用率排名與 2020 年企業使用意願

- 2019 年企業運用社群招募的 TOP 1 方式與前兩年大不相同，社群招募方式的主要方式為「透過個人的網路社群人脈散佈公司的人才招募訊息」。
- 觀察近三年的使用率，2017 年使用率最高的「鎖定欲招募的 TA 刊登招募廣告」逐年下滑，其它社群招募手法則逐年提升，企業社群招募方式朝向多元化操作。
- 2020 年企業在社群招募的操作上，亦傾向多元化經營。



HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

近三年企業雇主品牌經營成熟度

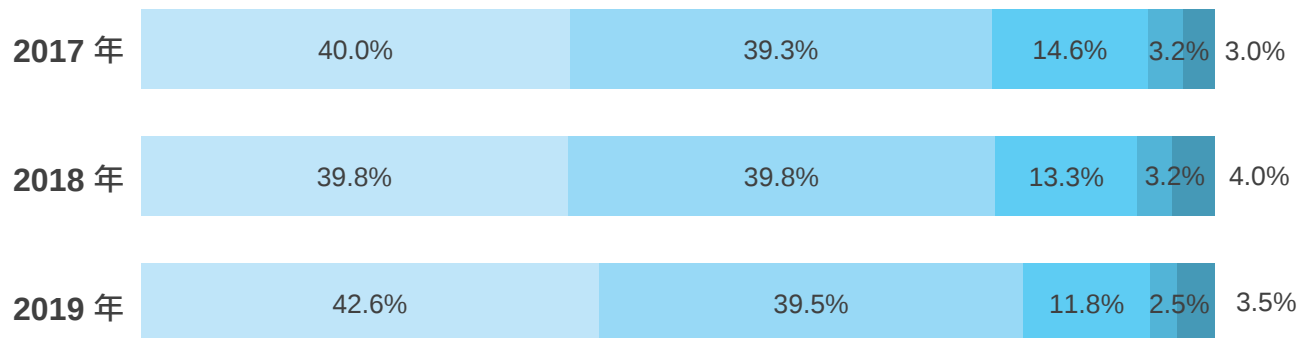
- 企業雇主品牌經營仍著重在介紹公司基本資訊、強調公司特色與優勢。
- 隨著員工規模愈大，於刊登時會彰顯企業文化或企業願景的比例愈高。相較於 2018 年，2019 年 200 ~ 499 人規模企業，有彰顯企業文化或願景的亦有微幅成長。

雇主品牌
經營層級

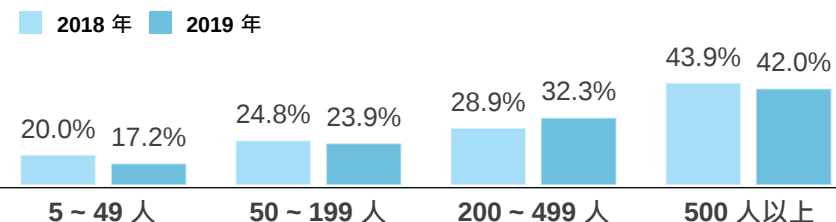
低
↑

↓
高

- Level 1 尚無任何形象經營，在刊登招募職缺時僅介紹公司基本資訊
- Level 2 在刊登招募職缺時，除了介紹公司基本資訊之外，會強調公司的特色及優勢
- Level 3 除了刊登招募職缺上會強調公司的特色及優勢之外，還會彰顯企業文化及希望吸納哪些類型的人才及鼓勵具有哪些行為的人才加入
- Level 4 除了刊登招募職缺時會彰顯企業文化之外，還會透過其他管道，舉例員工口碑或是公關議題操作去擴散經營企業形象以吸引求職者
- Level 5 會進行分析及提出承接企業願景、使命、價值觀及考量求職者重視的需求而形成的吸引求職者的「雇主品牌經營計劃」



2018 年 ~ 2019 年 雇主品牌經營層級在 Level 3 以上占比 按員工規模觀察



HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

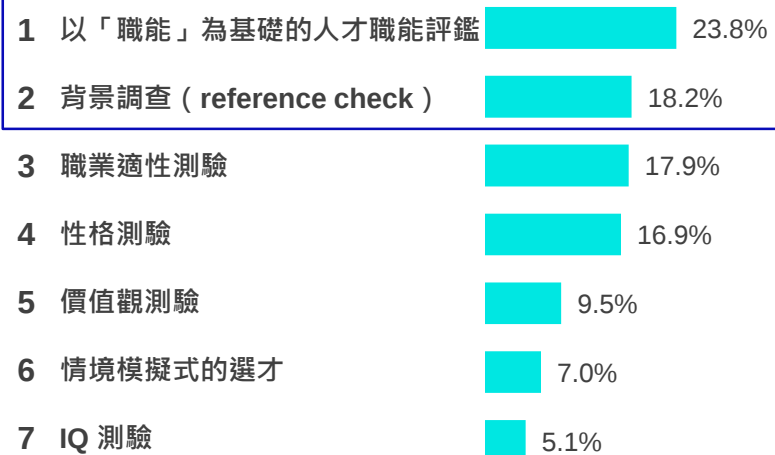
人才培育方式

人資作業 E 化

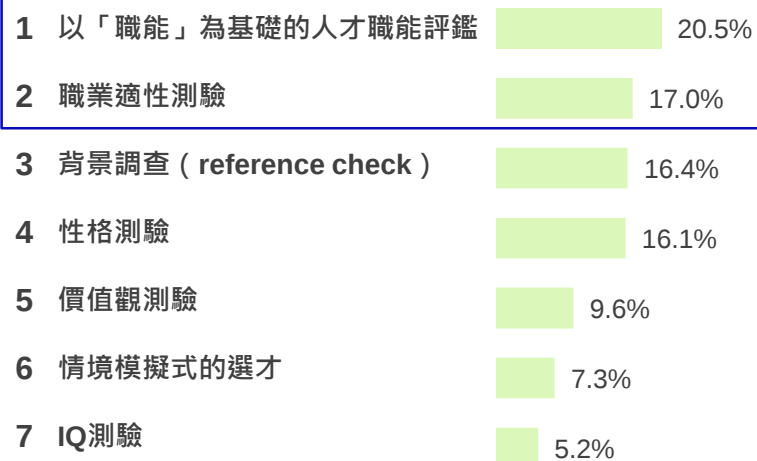
各選才工具_ 2019 年企業使用率排名

- 不論是招募「管理職人員」或「一般員工」，以「職能」為基礎的人才職能評鑑皆為 2019 年企業甄選人才的 TOP 1 工具。
- 排名第二名的甄選人才工具，依招募人員類型的不同有所差異。當企業在招募「管理職人員」時，較多企業會使用「背景調查」，而在招募一般員工時，則是使用「職業適性測驗」。

招募 管理職人員



招募 一般員工



選才工具使用提醒

依據就業服務法施行細則第1-1條：本法（就業服務法）第五條第二項第二款所定隱私資料，包括下列類別：

- 一、生理資訊：基因檢測、藥物測試、醫療測試、HIV 檢測、**智力測驗**或指紋等。
- 二、心理資訊：**心理測驗**、誠實測試或測謊等。
- 三、個人生活資訊：信用紀錄、犯罪紀錄、懷孕計畫或**背景調查**等。

雇主要求求職人或員工提供隱私資料，應尊重當事人之權益，不得逾越基於經濟上需求或維護公共利益等特定目的之必要範圍，並應與目的間具有正當合理之關聯。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

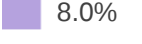
人才培育方式

人資作業 E 化

各選才工具_ 2020 年企業使用意願

- 不論是招募「管理職人員」或「一般員工」，2020 年企業人才甄選工具皆傾向優先使用「職業適性測驗」。
- 此外，在招募「管理職人員」時，企業想加碼使用「價值觀測驗」此項選才工具的意願增加。

招募 管理職人員

		2020 年 想用	2020 年想用 – 2019 年使用率 (單位：百分點)
1	職業適性測驗	 30.0%	 12.1
2	以「職能」為基礎的人才職能評鑑	 28.8%	5.0
3	背景調查 (reference check)	 23.6%	5.4
4	性格測驗	 23.2%	6.3
5	價值觀測驗	 20.8%	 11.3
6	情境模擬式的選才	 12.3%	5.4
7	IQ 測驗	 8.0%	2.9

招募 一般員工

		2020 年 想用	2020 年想用 – 2019 年使用率 (單位：百分點)
1	職業適性測驗	 34.0%	 17.0
2	以「職能」為基礎的人才職能評鑑	 29.5%	9.0
3	性格測驗	 23.4%	7.3
4	背景調查 (reference check)	 20.4%	4.0
5	價值觀測驗	 18.5%	8.9
6	情境模擬式的選才	 11.2%	3.8
7	IQ測驗	 8.8%	3.5

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

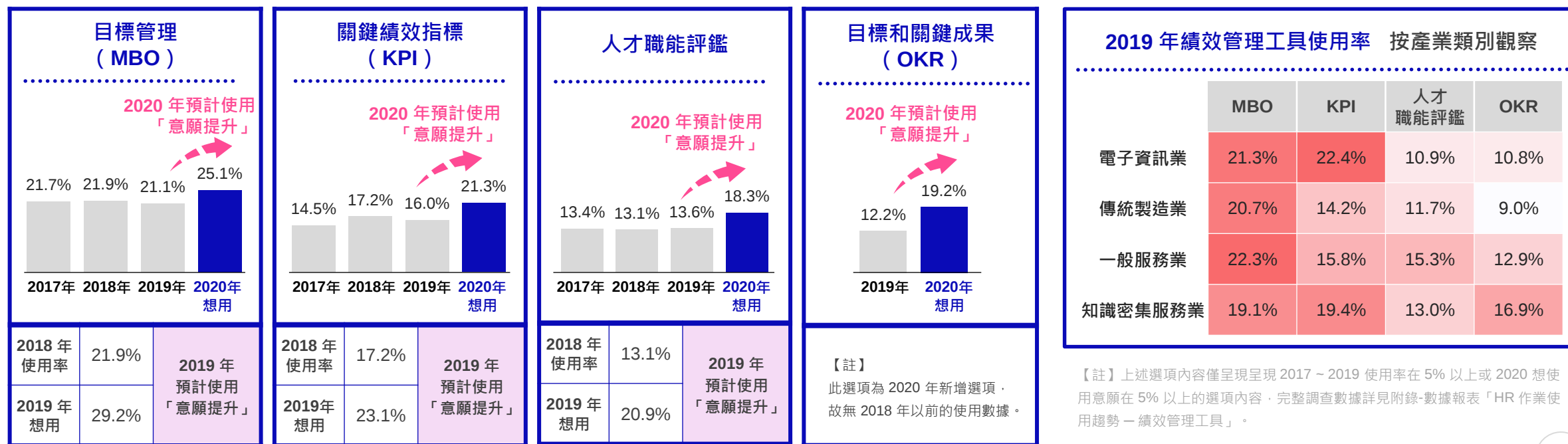
績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

各績效管理工具_近三年企業使用率與 2020 年企業使用意願

- 各績效管理工具近三年的使用率並無太大的變動，企業想使用意願雖皆增加，但多停留在想嘗試，較難實質反應至隔年的使用率。
- 在工具選擇的偏好上，電子資訊業、知識密集服務業使用「目標管理 (MBO)」、「關鍵績效指標 (KPI)」的比例相當，傳統製造業、一般服務業則多傾向使用「目標管理 (MBO)」。



HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

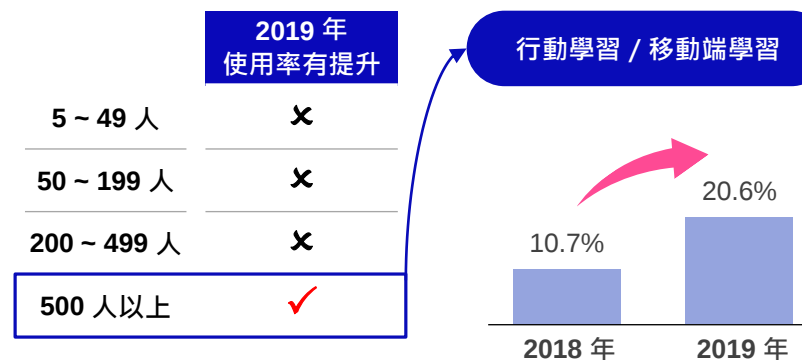
培育管理人才 / 高潛力人才_近二年企業人才培育方式使用率排名

- 企業多透過「實體學習課程」、「任務指派歷練」來培育企業內部的管理人才或高潛力人才。
- 相較於 2018 年，2019 年 500 人以上規模企業運用「行動學習 / 移動端學習」此方法進行人才培育的比例成長近一成。

培育管理人才 / 高潛力人才 Top 5 方式

	2018 年	2019 年
實體學習課程	2 32.6%	1 28.5%
任務指派歷練	1 34.8%	2 27.6%
調職 / 輪調等職務歷練	3 16.9%	3 15.4%
Mentor (師徒制、導師制、學長 / 學姐制)	4 15.3%	4 14.9%
內部讀書會 / 提供書籍文章	6 8.3%	5 9.9%
外派	5 8.6%	8 5.3%

2019 年使用率提升的人才培育方式 按員工規模觀察



【註】上述選項內容僅呈現呈現 2018 ~ 2019 使用率 TOP 5 的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢－人才培育方式」。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

培育管理人才 / 高潛力人才_近二年企業人才培育方式使用率排名 (續)

- 企業對管理人才 / 高潛力人才之培育計劃或概念仍以「按需學習」為主。
- 相較於 2018 年，2019 年有運用「學習補助」與「備位人才 / 接班人計劃」進行人才培育計劃的企業，使用比例增加。
- 5 ~ 499 人規模企業，主要是透過「按需學習」來擬定管理人才 / 高潛力人才的培育計劃；500 人以上規模企業，則從 2018 年的「員工個人發展計畫 (IDP)」轉為 2019 年的「備位人才 / 接班人計劃」，計劃概念有所轉變。

對管理人才 / 高潛力人才 有進行人才培育的企業，人才培育計劃、概念

	2018 年	2019 年
1 按需學習 (Learn on Demand，以完成工作目標 / 任務、個人習發展需求為導向的學習方式)	42.3%	36.3%
2 學習補助	21.9%	↑ 26.4%
3 員工個人發展計畫 (IDP)	18.4%	18.2%
4 以職能模型為基礎的人才發展培育	15.9%	17.7%
5 備位人才 / 接班人計畫	13.7%	↑ 17.5%
6 企業大學 (公司大學)	4.9%	2.7%
7 360 回饋	1.9%	2.6%

人才培育計劃 / 概念 TOP 1 按員工規模觀察



HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

培育管理人才 / 高潛力人才_ 2020 年企業人才培育方式使用意願

- 2020 年企業培育管理人才 / 高潛力人才的方式，仍以「實體學習課程」、「任務指派歷練」為主。
- 50 ~ 499 人規模企業想加碼使用「行動學習 / 移動端學習」的意願增加，500 人以上規模企業則是「e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習」。

培育管理人才 / 高潛力人才 Top 5 方式

	2020 年 想用	2020 年想用— 2019 年使用率 (單位：百分點)
1 實體學習課程	30.5%	2.0
2 任務指派歷練	28.9%	1.3
3 調職 / 輪調等職務歷練	18.7%	3.3
4 Mentor (師徒制、導師制、學長 / 學姐制)	17.3%	2.4
5 內部讀書會 / 提供書籍文章	9.9%	-0.1

2020 年預計使用意願有提升的人才培育方式 按員工規模觀察

員工規模	2020 年預期 使用意願有提升	人才培育方式
5 ~ 49 人	✗	
50 ~ 199 人	✓	行動學習 / 移動端學習
200 ~ 499 人	✓	行動學習 / 移動端學習
500 人以上	✓	e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習

50 ~ 199 人: 7.5 百分點
 200 ~ 499 人: 6.8 百分點
 500 人以上: 11.1 百分點

【註】上述選項內容僅呈現 2020 年想使用意願 TOP 5 的選項內容，完整調查數據，詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢－人才培育方式」。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

培育一般員工_近二年企業人才培育方式使用率排名與 2020 年企業使用意願

- 企業傾向透過「實體學習課程」來培育一般員工。
- 相較於 2018 年，50 人以上規模企業在人才培育方式上略有改變。其中，50 ~ 199 人規模企業透過「Mentor」進行人才培育的比例增加，減少「實體課程學習」。200 人以上規模企業則減少透過「Mentor」的方式進行培訓，增加「職務輪調」、「建教合作」。此外，500 人以上規模企業，運用「線上教學」的比例也有明顯成長。

培育一般員工 Top 5 方式

	2018 年	2019 年	2020 年 想用
實體學習課程	1 42.3%	1 41.7%	1 37.1%
任務指派歷練	2 38.9%	2 32.7%	2 30.1%
Mentor (師徒制、導師制、學長 / 學姐制)	3 26.5%	3 24.1%	4 20.7%
調職 / 輪調等職務歷練	4 20.1%	4 19.3%	3 21.8%
內部讀書會 / 提供書籍文章	5 12.4%	5 12.1%	5 11.2%

2018 年 ~ 2019 年人才培育方式變化 按員工規模觀察 (單位：百分點)

	5 ~ 49 人	50 ~ 199 人	200 ~ 499 人	500 人以上
人才培育方式有變化	×	✓	✓	✓
實體學習課程		↓ -5.5	↓ -8.3	
Mentor		↑ 8.6	↓ -7.1	↓ -11.4
任務指派歷練			↑ 5.9	
調職 / 輪調等職務歷練			↑ 4.9	↑ 9.2
外派			↑ 4.8	
建教合作 / 與學校在職專班合作訓練			↑ 4.2	↑ 4.7
e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習				↑ 5.8
行動學習 / 移動端學習				↑ 3.5
社交網絡學習				↑ 3.2

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

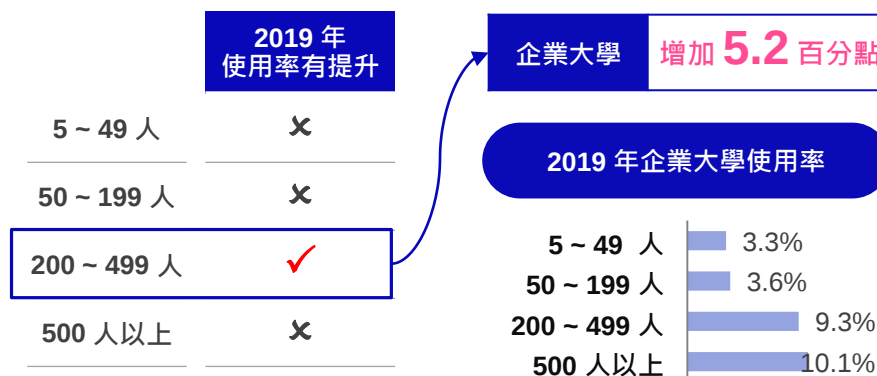
培育一般員工_近二年企業人才培育方式使用率排名 (續)

- 企業對管理人才 / 高潛力人才之培育計劃或概念仍以「按需學習」為主。
- 相較於 2018 年，200 ~ 499 人規模企業運用「企業大學（公司大學）」來訓練內部一般員工的比例，提升約 5.2 百分點。
- 有「企業大學」培育員工的以 200 人以上規模企業為主，比例達一成。

對一般員工 有進行人才培育的企業，人才培育計劃 / 概念

	2018 年	2019 年
1 按需學習 (Learn on Demand, 以完成工作目標 / 任務、個人習發展需求為導向的學習方式)	37.8%	35.1%
2 學習補助	23.1%	23.1%
3 員工個人發展計畫 (IDP)	17.3%	16.1%
4 以職能模型為基礎的人才發展培育	13.4%	14.1%
5 備位人才 / 接班人計畫	9.7%	11.7%
6 企業大學 (公司大學)	2.9%	3.4%
7 360 回饋	1.3%	1.5%

2019 年使用率提升的人才培育方式 按員工規模觀察



HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

人資作業 E 化_近二年企業人才使用率排名與 2020 年企業使用意願

- 人資作業 E 化項目仍以「員工出缺勤及請假作業」與「薪資計算」為主。
- 2020 年想將「績效考核 (KPI) 」進行 E 化的企業比例增加 (3.7 百分點) ，想嘗試使用增加的族群以 5 ~ 49 人員工規模企業為主。

	2018 年	2019 年	2020 年 想用
員工出缺勤及請假作業	1 33.5%	1 28.9%	1 20.0%
薪資計算	2 24.7%	2 18.9%	2 18.8%
績效考核 (KPI) E 化	4 11.3%	3 10.7%	3 14.4%
HR 表單電子化	3 13.9%	4 9.5%	4 11.3%
排班作業	6 9.7%	5 8.5%	5 8.9%
離職管理	5 10.2%	7 6.2%	7 7.0%

績效考核 (KPI) E 化 2019 年使用率 與 2020 年想用意願 按員工規模觀察

整體

2019 年使用率

10.7%

2020 年想用

14.4%

2020 年預計使用意願提升
3.7 百分點

員工規模

5 ~ 49 人

2019 年

10.2%

2020 年
想用

14.0%

2020 年想用 -
2019 年使用率
(單位 : 百分點)

3.9

50 ~ 199 人

16.6%

18.5%

1.9

200 ~ 499 人

22.2%

20.8%

-1.4

500 人以上

36.0%

31.7%

-4.3

【註】上述選項內容僅呈現 2018 ~ 2019 使用率或 2020 想使用意願 TOP 5 的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢 - 人資作業 E 化」。

Chapter 1

① ② ③ 歷年趨勢觀察

：

HR 作業預算規劃 Budget

HR 作業預算規劃 Budget

人才招募

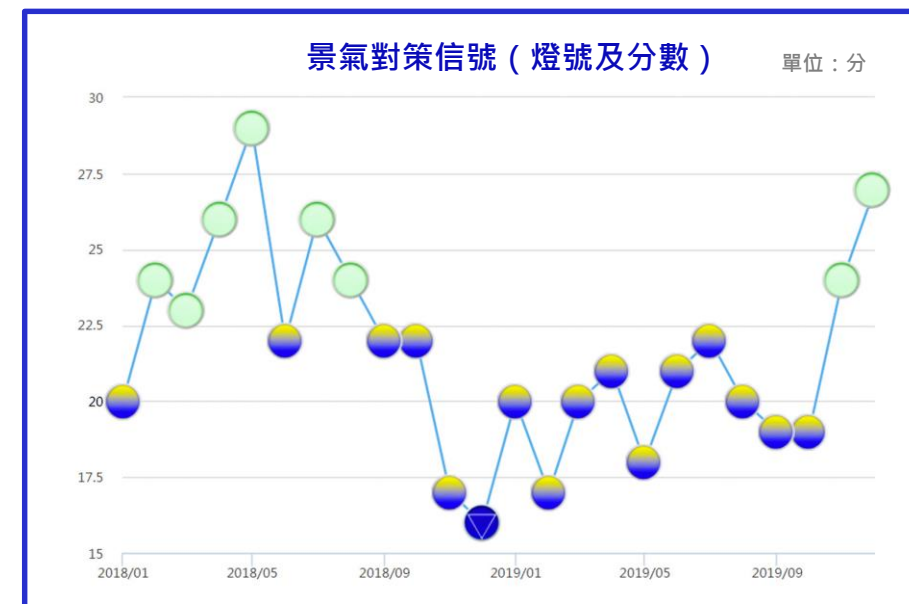
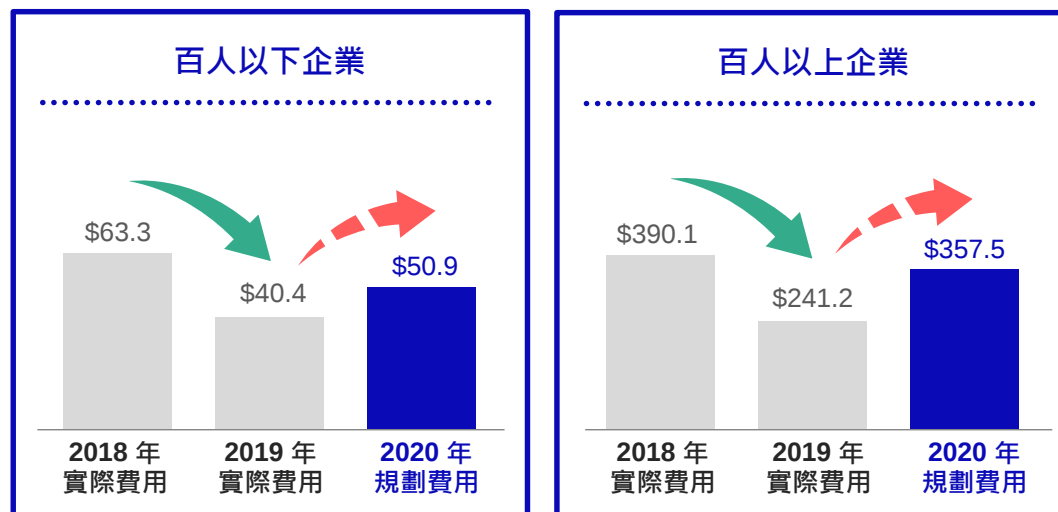
人才培育 / 績效管理

人資作業 E 化

徵才_近二年企業實際花費與 2020 年企業費用規劃

- 應是受到景氣影響所致，百人以上與百人以下企業，於 2019 年的徵才花費皆較 2018 年來得少。
- 展望 2020 年，企業皆雖傾向加碼徵才費用，但今年受到 COVID-19 疫情影響，徵才規劃金額是否會兌現視情況而定。

徵才費用（單位：仟元）



資料來源：國家發展委員會景氣指標及燈號

HR 作業預算規劃 Budget

人才招募

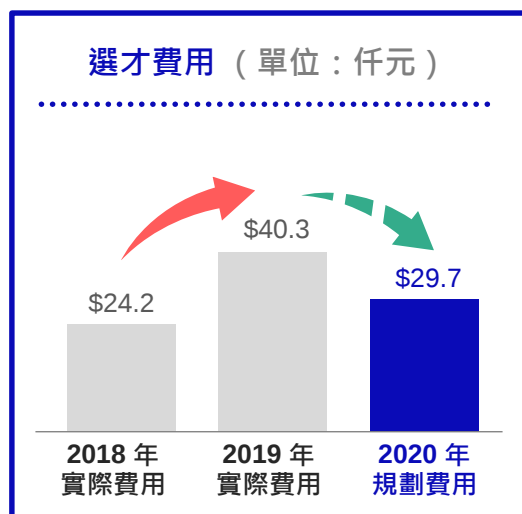
人才培育 / 績效管理

人資作業 E 化

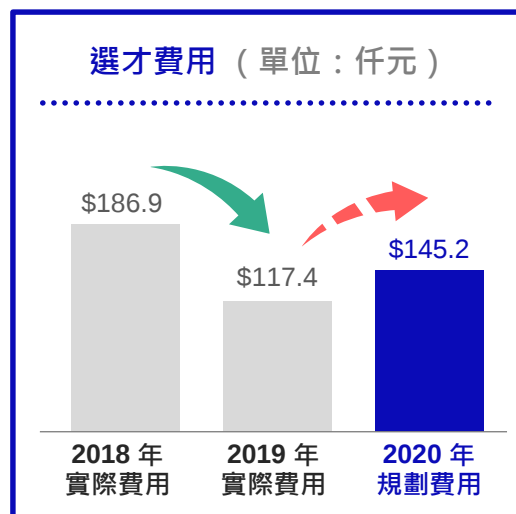
選才_近二年企業實際花費與 2020 年企業費用規劃

- 百人以下企業：2019 年企業加碼在人才甄選工具上的花費，2020 年則傾向減少此項花費。
- 百人以上企業：徵才費用減少，同步也影響到企業在人才甄選工具上的花費，也是減少。展望 2020 年，企業雖傾向加碼在選才工具上的花費，但誠如前面所提到的，今年受到 COVID-19 疫情影響，人才甄選規劃費用是否兌現仍有待觀察。

百人以下企業



百人以上企業



	徵才費用 (單位：元)	選才費用 (單位：元)
2018 年 實際費用	\$ 390,137	\$ 186,883
2019 年 實際費用	\$ 241,221	\$ 117,434
2019 年 vs. 2018 年 費用增減幅	↓ - 38.2%	↓ - 37.2%

HR 作業預算規劃 Budget

人才招募

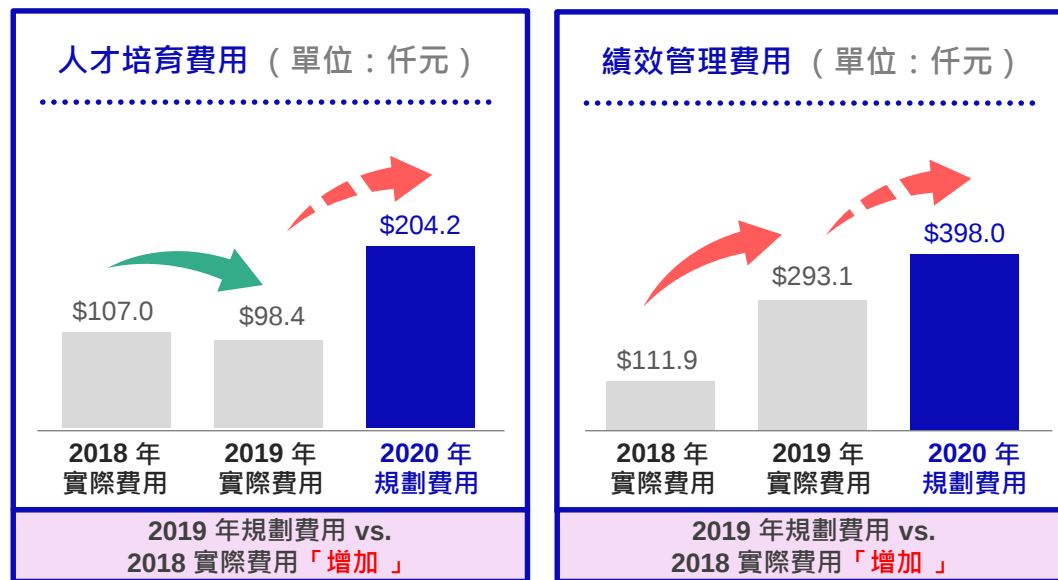
人才培育 / 績效管理

人資作業 E 化

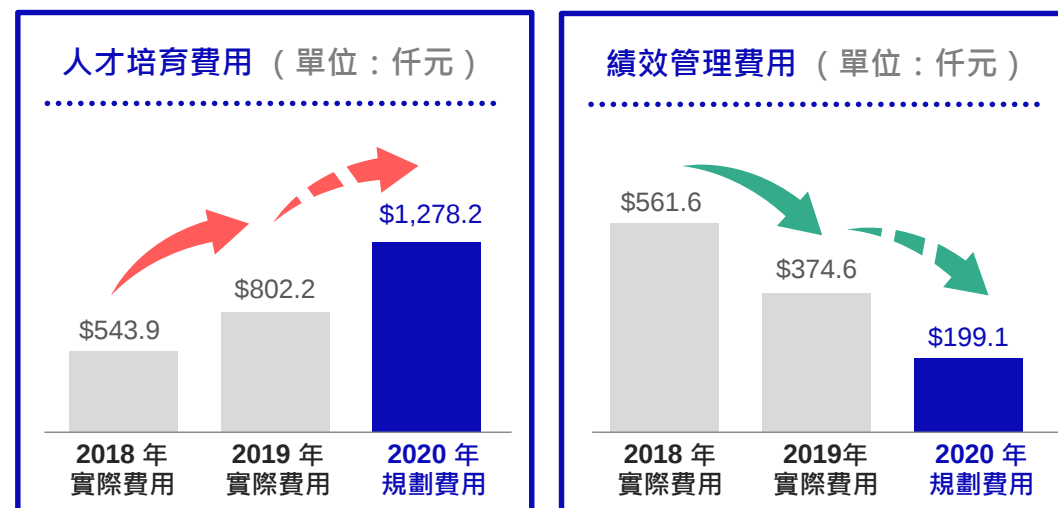
人才培育與績效管理_近二年企業實際花費與 2020 年企業費用規劃

- 在內部員工的管理與發展上，2019 年百人以下企業增加在績效管理工具的花費、減少人才培育費用，較 2018 年更願意加碼投資人員的績效管理。
- 展望 2020 年，百人以下企業雖傾向同時加碼在績效管理工具與人才培育的規劃費用，但從去年企業規劃費用與實際費用的兌現力來看，僅績效管理工具費用有增加。故在預算有限的情況下，百人以下企業會優先選擇投資績效管理工具。
- 百人以上企業則剛好相反，2019 年增加人才培育花費、減少績效管理工具費用。顯見企業較重視內部員工的能力培訓，且從 2020 年企業的規劃費用來看，此情形會延續。

百人以下企業



百人以上企業



HR 作業預算規劃 Budget

人才招募

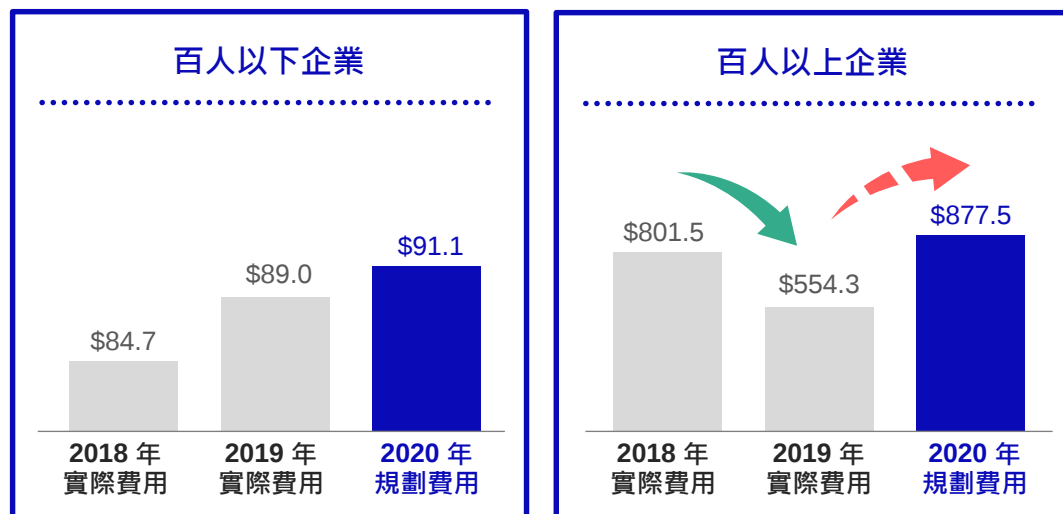
人才培育 / 績效管理

人資作業 E 化

人資作業 E 化_近二年企業實際花費與 2020 年企業費用規劃

- 百人以下企業：觀察 2018 年～2019 年企業在 E 化系統上的實際花費，年度間並無太大的變動。展望 2020 年，企業在此項的規劃費用也與 2019 年大致持平。
- 百人以上企業：2019 年企業減少在 E 化系統上的花費，而展望 2020 年，企業傾向加碼投資，總 E 化費用回復至 2018 年的水準。

E 化費用（單位：仟元）



Chapter 1

① ② ③ 歷年趨勢觀察

：

HR 作業關鍵指標 Indicator

HR 作業關鍵指標 Indicator

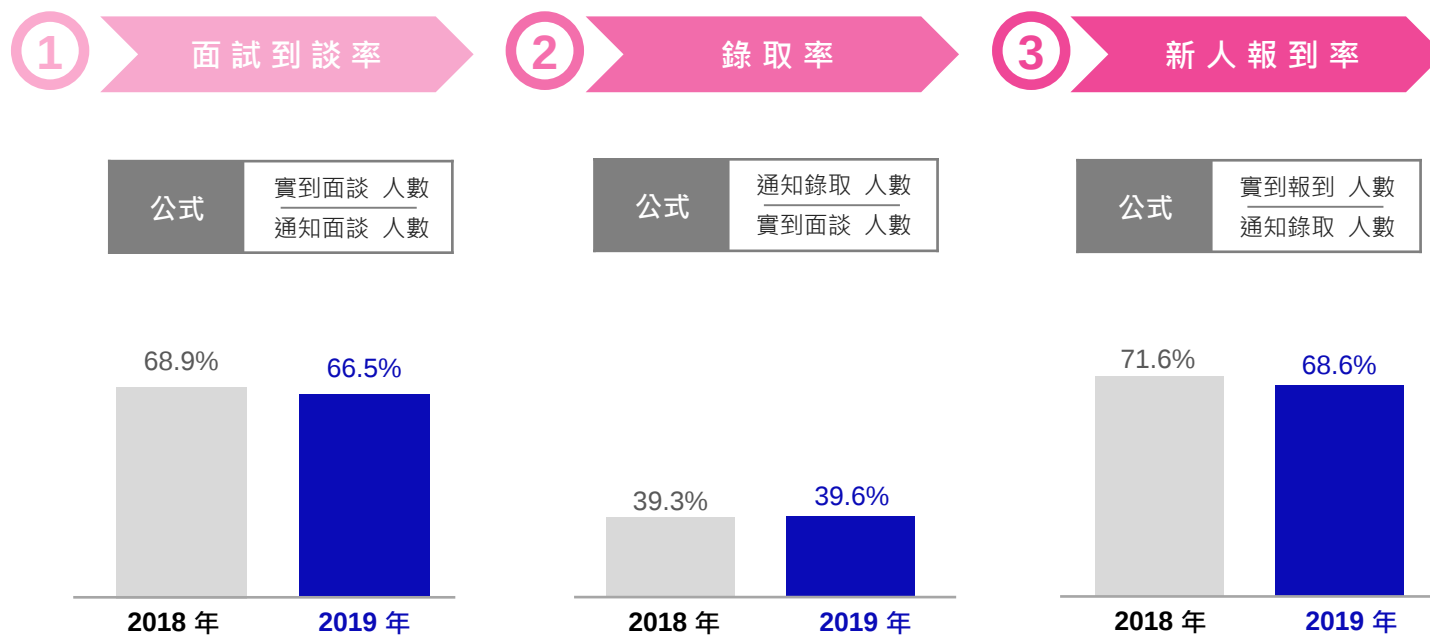
招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業招募成效表現

- 2019 年企業整體面試到談率、新人報到率表現，皆略低於 2018 年，錄取率則延續 2018 年的水平。
- 在整體招募成效上，2019 年通知面試的人員裡，約有 18.1 % 會成為企業新員工，也略低於 2018 年的 19.4 %。



整體招募成效

面試到談率 X 錄取率 X 新人報到率

2018 年通知面試的人員裡
有 **19.4%** 會成為企業新員工。

2019 年通知面試的人員裡
有 **18.1%** 會成為企業新員工。

HR 作業關鍵指標 Indicator

招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

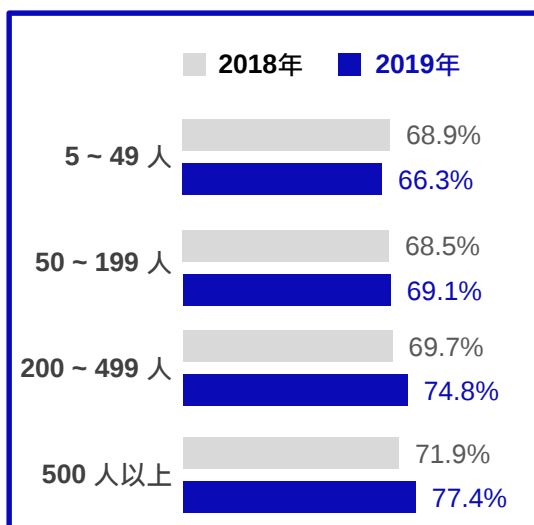
留才成效指標 2_離職率

近二年企業招募成效表現_按員工規模

- 從員工規模觀察，5 ~ 49 人規模企業於 2019 年的整體招募成效，表現略遜於 2018 年，其餘員工規模企業，皆較 2018 年來得佳。
- 進一步觀察 5 ~ 49 人規模企業，在招募效果表現較弱的地方，發現主要是「面試到談率」與「新人報到率」。而這兩個指標皆與求職者的意願有關，故推想此員工規模企業在 2019 年較不受到求職者的青睞。

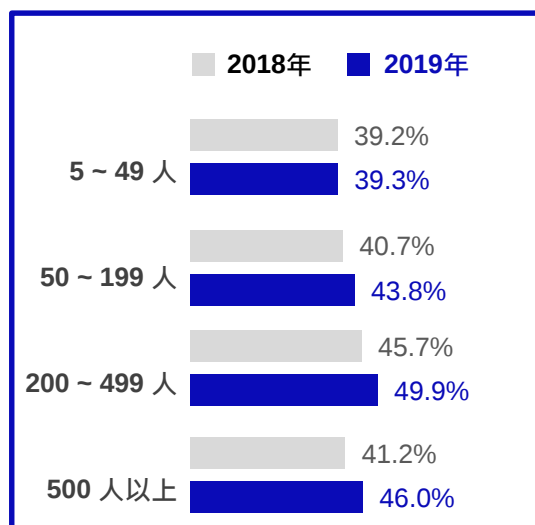
①

面試到談率



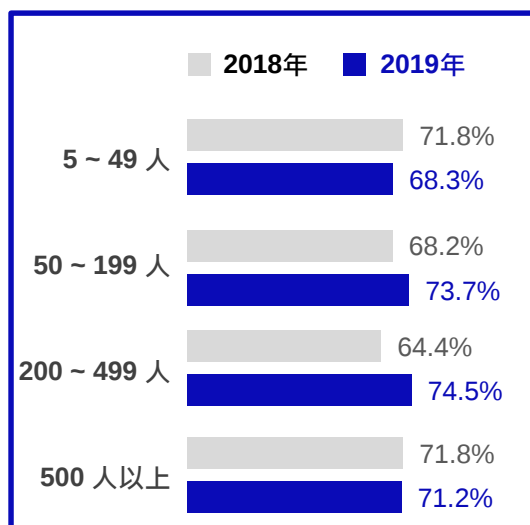
②

錄取率



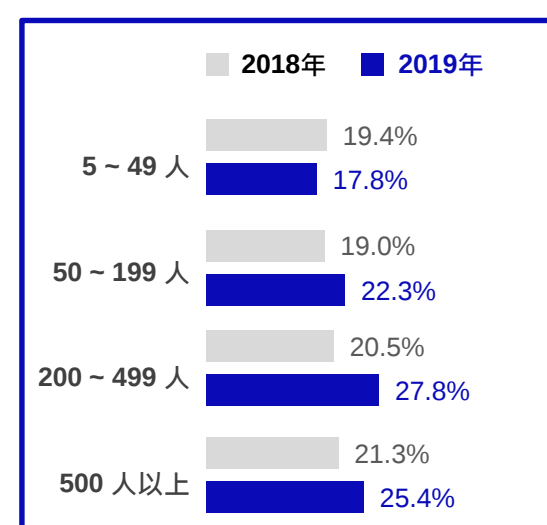
③

新人報到率



整體招募成效

面試到談率 X 錄取率 X 新人報到率



HR 作業關鍵指標 Indicator

招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

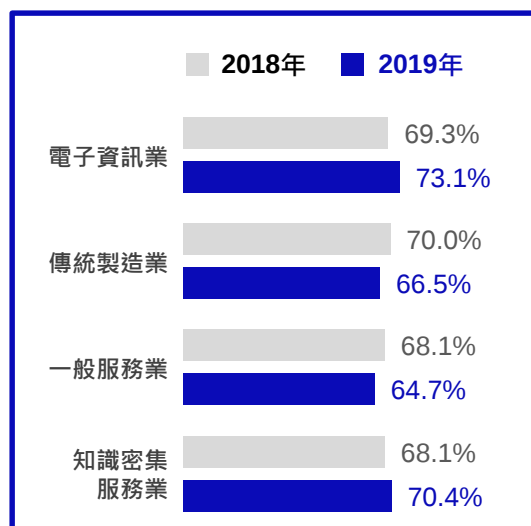
留才成效指標 2_離職率

近二年企業招募成效表現_按產業類別

- 從產業類別觀察，「電子資訊業」與「知識密集服務業」於 2019 年的整體招募成效，較 2018 年佳，「傳統製造業」與「一般服務業」則略遜於 2018 年。
- 進一步觀察「傳統製造業」與「一般服務業」招募效果表現較弱的地方，發現主要是「面試到談率」與「新人報到率」。而這兩個指標皆與求職者的意願有關，故推想這兩個產業，在 2019 年較不受到求職者的青睞。

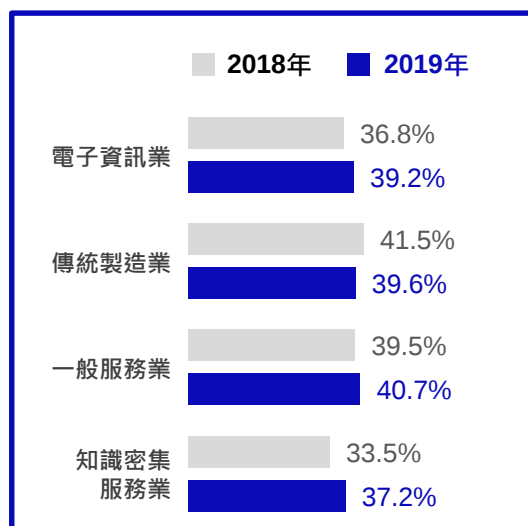
①

面試到談率



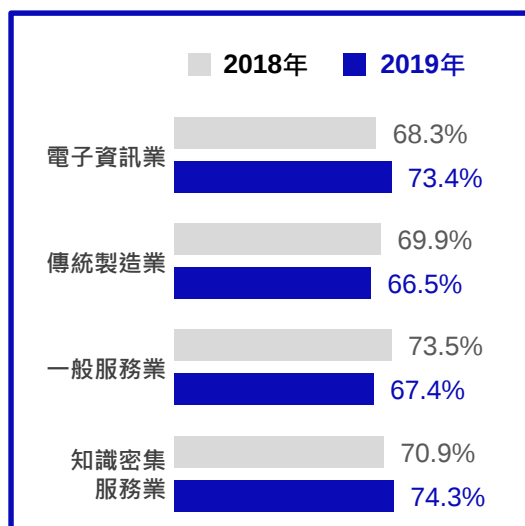
②

錄取率



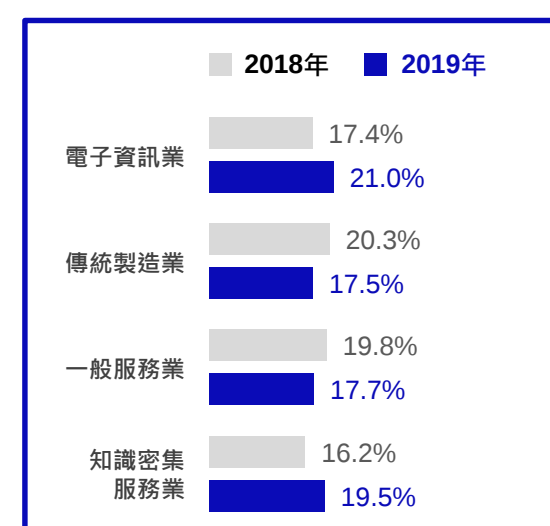
③

新人報到率



整體招募成效

面試到談率 X 錄取率 X 新人報到率



HR 作業關鍵指標 Indicator

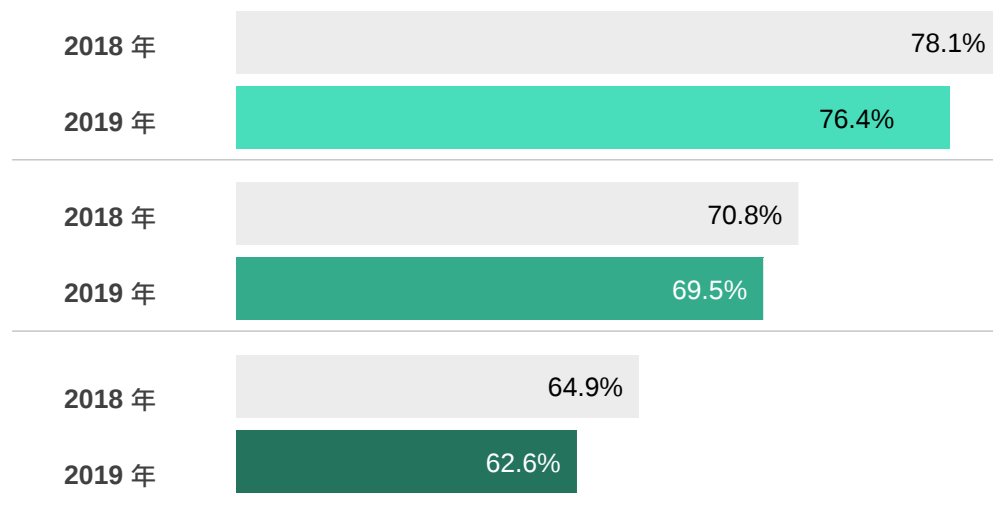
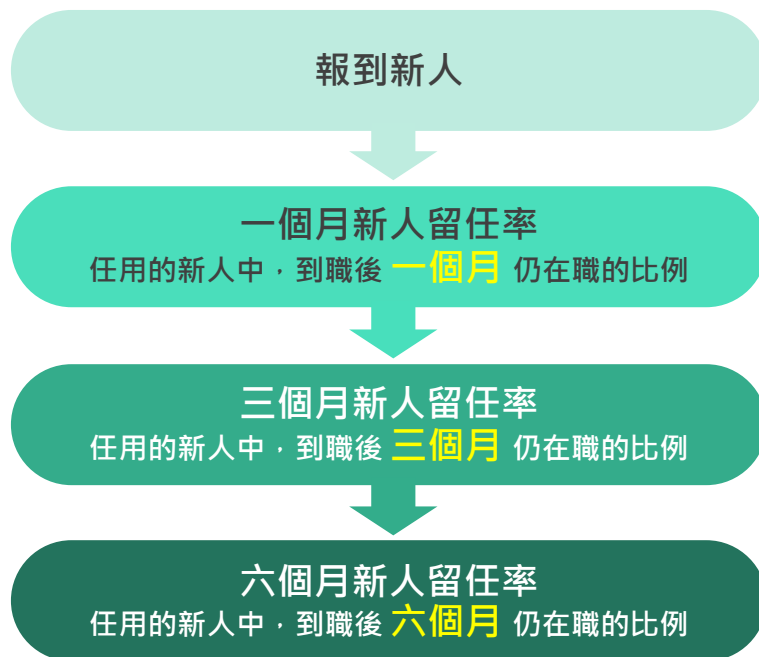
招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業新人留任率表現

■ 整體而言，2019 年各階段新人留任率表現皆略遜於 2018 年。



HR 作業關鍵指標 Indicator

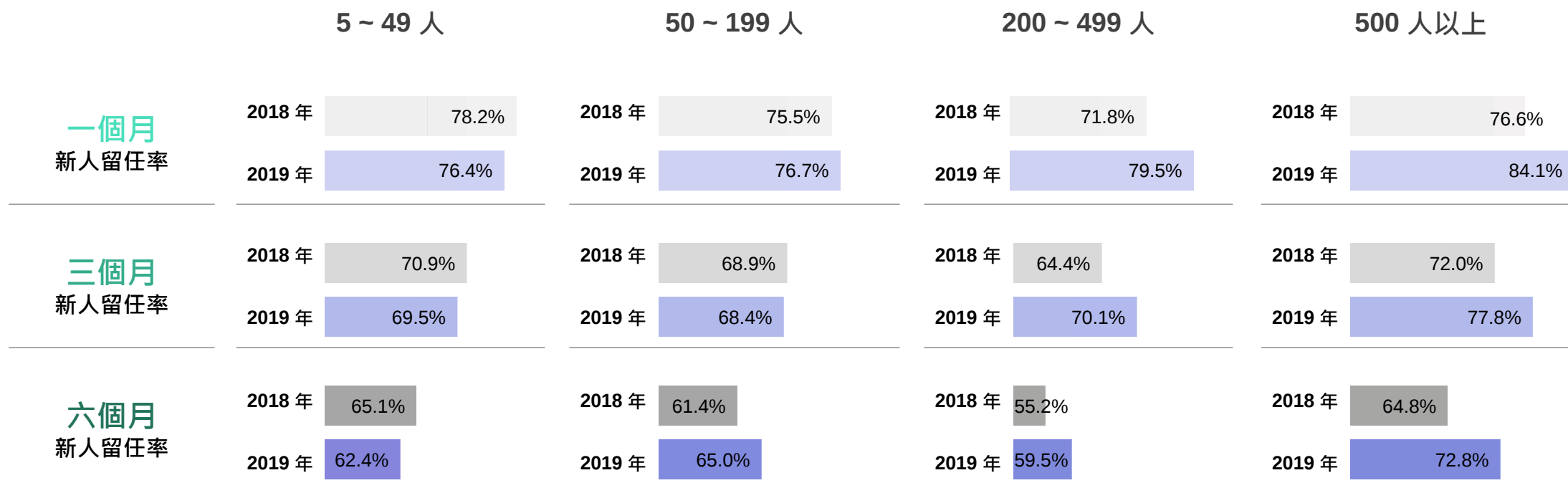
招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業新人留任率表現_按員工規模

■ 從員工規模觀察，5 ~ 49 人規模企業，2019 年的六個月的新人留任率，表現皆遜於 2018 年，其餘員工規模企業，皆較 2018 年來得佳。



HR 作業關鍵指標 Indicator

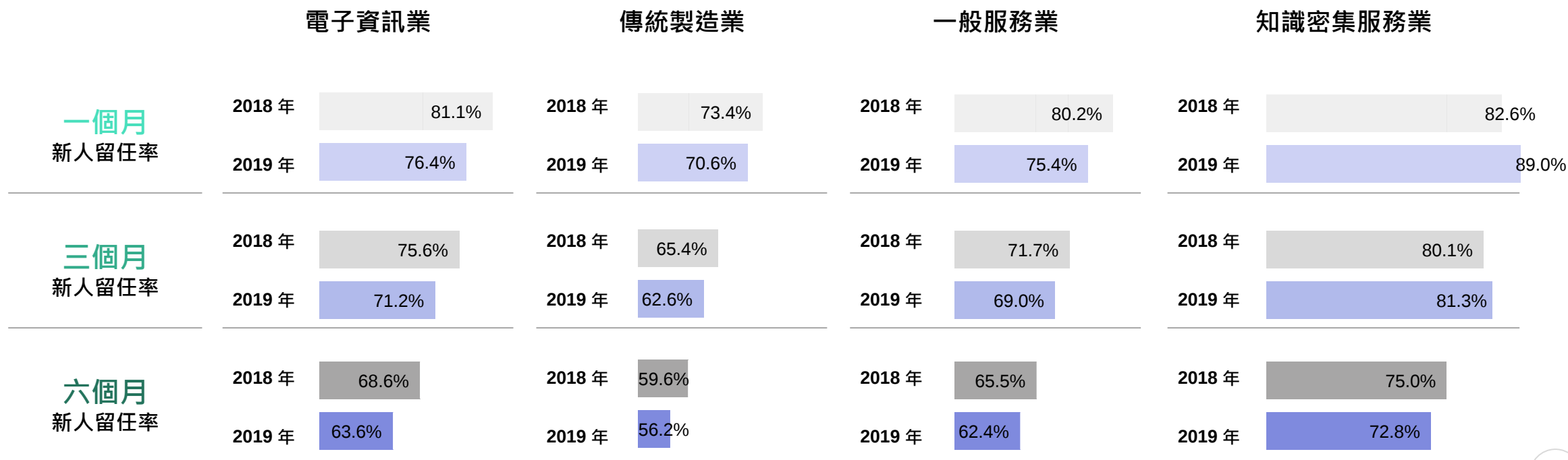
招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業新人留任率表現_按產業類別

■ 從企業所屬產業別觀察，「電子資訊業」、「傳統製造業」與「一般服務業」，2019 年的一個月新人留任率表現不如以往，新人快閃較以往更為明顯。



招募成效指標

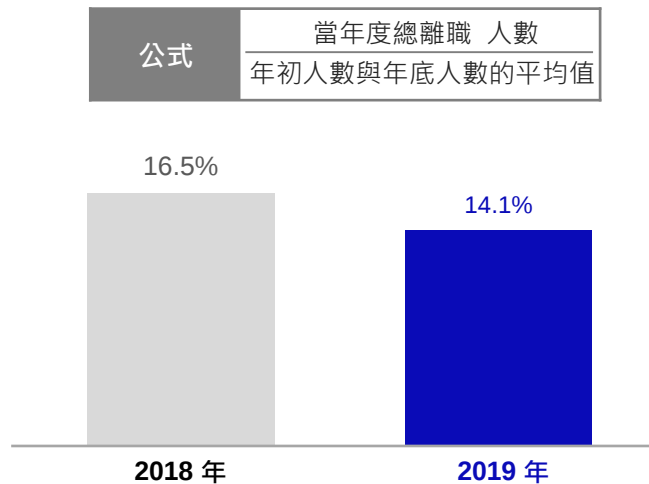
留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

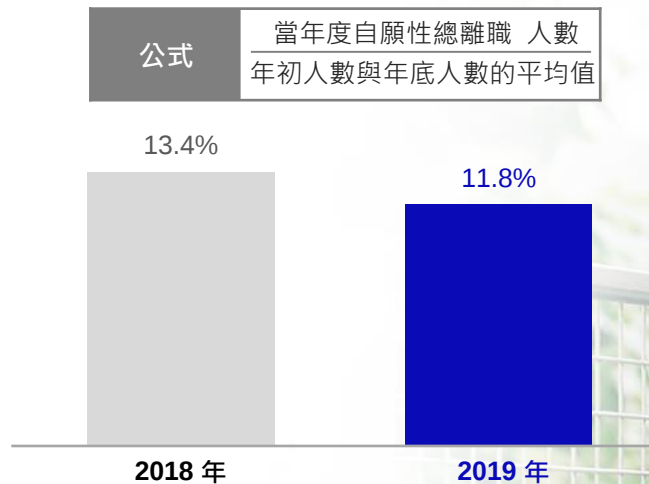
近二年企業員工離職率概況

■ 2019 年企業的整體離職率為 14.1 %、自願性離職率為 11.8 %，皆較 2018 年低。

總離職率



自願離職率



HR 作業關鍵指標 Indicator

招募成效指標

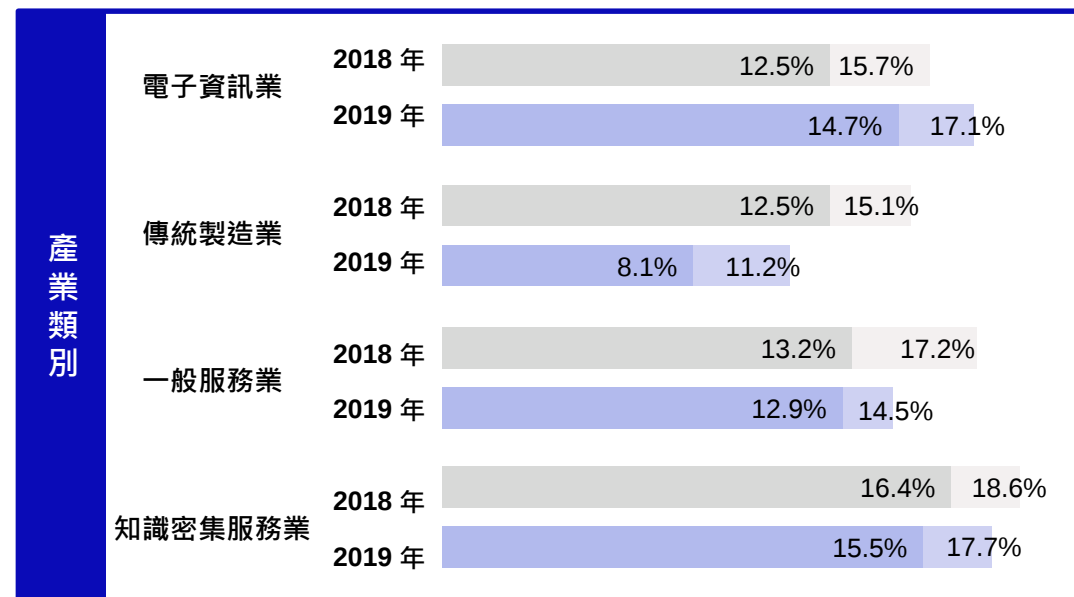
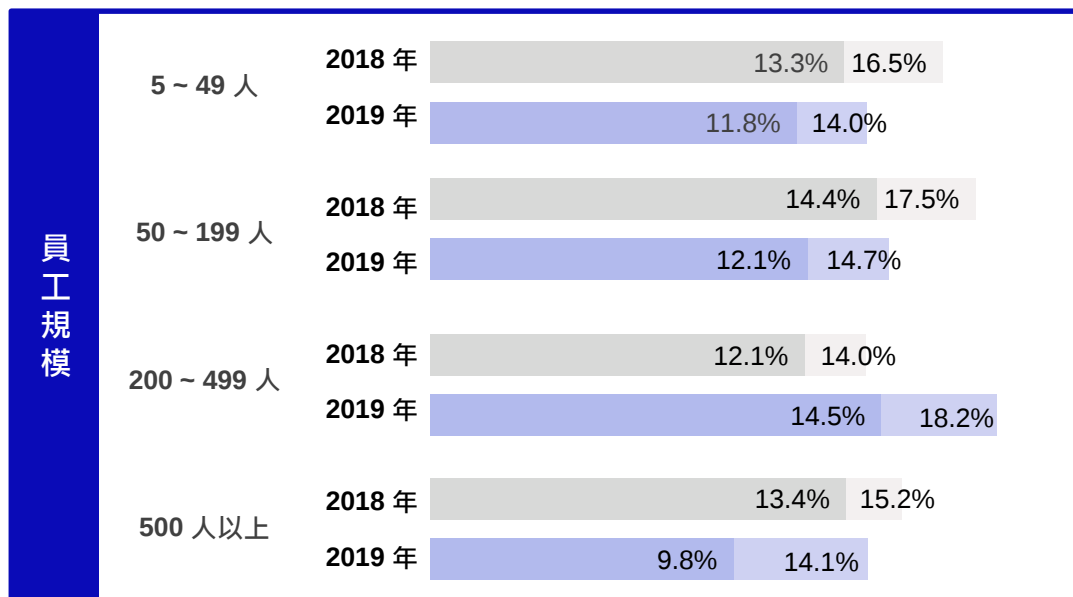
留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業員工離職率概況_按員工規模、產業類別

- 從員工規模觀察，200 ~ 499 人規模企業，2019 年員工總離職率為 18.2 %，較 2018 年的 14.0 %，增加約 4.2 百分點；而 500 人以上規模企業，2019 年員工非自願性離職率達 4.3 %，較 2018 年的 1.8 %，增加約 2.5 百分點。
- 從企業所屬產業別觀察，「電子資訊業」的員工自願性離職率達 14.7 %，較 2018 年增加 2.2 百分點。

2018 年 自願性離職率 總離職率
2019 年 自願性離職率 總離職率



Chapter 2

HOT 議題分析

：

HR 作業困境與建議

HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

近二年企業執行 HR 作業困境概況

■ 人資作業 E 化難度增加，企業徵才、人才培育難度不減。

人才徵選

有進行人才招聘的企業
招募過程曾遇到難題

2018 年

93.2 %



2019 年

92.9 %



人才培育 / 管理

有進行人才培育 / 管理的企業
在人才培育或人才管理上曾遇到難題

2018 年

83.1 %



2019 年

83.9 %



E 化企業

有使用人資 E 化工具的企業
使用時曾遇到難題

2018 年

68.4 %



2019 年

77.4 %



HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

近二年企業人才徵選難題排名（對象：有人才徵選困擾的企業）

- 「投遞履歷人員條件不符需求」、「新進人員個人特質不適合應徵職務」與「求職者無故失約」依舊是 2019 年企業人才招聘 TOP 3 難題。
- 相較於 2018 年，企業有「投遞履歷人員條件不符需求」、「無法彰顯企業雇主品牌特點吸引人才」、「企業知名度低」困擾的情況，則有所緩減。
- 從產業觀察，電子資訊業與知識密集服務業較少 HR 面臨「求職者無故失約的問題」，但電子資訊業在 Top 3 困境多了「薪資 / 福利競爭力不足」的狀況；而知識密集服務業則有「產業專業人才不足」的問題。

	2018 年		2019 年	
投遞履歷人員條件不符需求	1	66.8%	1	63.2%
新進人員個人特質不適合應徵職務	2	51.8%	2	49.6%
求職者無故失約	3	41.6%	3	43.5%
產業專業人才不足	-	-	4	33.2%
薪資 / 福利競爭力不足	6	25.2%	5	24.0%
無法彰顯企業雇主品牌特點吸引人才	4	29.9%	6	22.0%
企業知名度低	5	27.9%	7	19.5%
工作交通地點不方便	8	10.1%	8	10.7%
無相關同業招募資訊可參考	-	-	9	7.9%
招募作業人力不足	7	10.8%	10	6.1%

2019 年企業徵才 TOP 3 難題 按產業類別觀察

	電子 資訊業	傳統 製造業	一般 服務業	知識密集 服務業
投遞履歷人員條件不符需求	1	1	1	1
新進人員個人特質不適合應徵職務	2	2	3	2
求職者無故失約		3	2	
產業專業人才不足				3
薪資 / 福利競爭力不足	3			

【註1】上述選項內容僅呈現 2018 年 ~ 2019 年比例在 10 % 以上的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業困境與建議－人才徵選難題」。

【註2】「產業專業人才不足」、「無相關同業招募資訊可參考」為 2020 年新增選項，故無 2018 年的數據。

HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

企業在招募人才時，很常遇到「投遞履歷人員條件不符需求」、「新進人員個人特質不適合應徵職務」、「求職者無故失約」、「產業專業人才不足」與「薪資 / 福利競爭力不足」的問題。面對這些不同的疑難雜症，我們有以下建議給 HR 朋友們參考。

善用人力銀行【應徵過濾】與【線上邀約回覆】工具 可減緩求職者無故失約與不符條件求職者重覆投遞履歷

投遞履歷人員條件不符需求、花時間約人員前來面試又遇到求職者無故失約，對負責招募的 HR 來說，應是令人相當頭痛的問題。面對這兩個議題，其實是可以運用人力銀行現有的系統工具，來減緩這兩種狀況所帶來的困擾。

首先，在「投遞履歷人員條件不符需求」此問題上，已有人力銀行可依據職務的條件需求，將前來應徵的求職者進行過濾，幫助 HR 先將符合條件的求職者優先篩選出來，減少履歷閱讀時間。此外，在面對條件不符合的求職者時，HR 也可以透過線上訊息發送婉拒通知，有助於減少企業收到重覆不符條件履歷的狀況。

而為減緩「求職者無故失約」的狀況，目前也有人力銀行在企業發送面試邀約信時，將面試邀約信與求職者的求職 APP 結合，幫助求職者管理面試行程，減少無故失約的情形。同時，當求職者臨時無法赴約時，也可透過這項功能立即通知 HR，讓企業端無需空等。



HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

運用數據訂定僱用人員的選用標準， 有利企業減緩「新進人員個人特質不適合應徵職務」的困擾

為瞭解如何減緩企業遇到「新進人員個人特質不適合應徵職務」此狀況，我們針對 2019 年有進行人才徵選的企業，觀察這些企業在其他相關人資作業的使用行為，找出較無此徵才難題的企業特徵。

研究發現，2019 年「有運用數據分析訂定僱用人員選用標準」的企業，有「新進人員個人特質不適合應徵職務」此徵才困擾的相對較少。試想若企業可按在職員工的個人特質、職能等，統計人員任職時間、績效表現，找出人員是否適任、升遷的本質原因，進而建立企業合適的人才選用標準，其實是有利於企業更能精準鎖定，真正適合企業本身那冰山下的員工特質。

2019 年企業徵才 有「新進人員個人特質不適合應徵職務」難題的比例

整體企業

49.6 %



「有運用數據訂定
僱用人員選用標準」企業

39.7 %



HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題人才培育
/ 管理建議人才作業
E 化難題人才作業
E 化建議

數據化管理招募成效

有利企業擬定合宜的專業人才招聘標準與提升招募效益

「產業專業人才不足」對知識密集服務業的 HR 來說應是很有感。整體而言，每 3 家企業裡就有 1 家有此徵才困擾。

面對此難題，研究發現，2019 年「有運用數據訂定人才招聘需求規格」與「有運用數據進行各招募管道效益分析」的企業，有此徵才困擾的相對較少。

前者是企業按職務別、招募條件，統計面試人員合格率，以評估招募條件內容是否合宜，進而找出最有效益的履歷篩選標準；而後者則是企業按職務別，統計各種招募管道的主動應徵人數、面試到談人數，找出各類型職務人員最有效益的招募管道。

而各產業的專業人才，往往多是指某特定職類人員。故企業若能針對專業人才的所屬職類，數據化管理招募成效，其實是有益於企業擬定較為合宜的人才招募標準，進而提升招募效益。

2019 年企業徵才 有「產業專業人才不足」難題的比例

整體企業

33.2 %

「有運用數據訂定
人才招聘需求規格」企業

28.8 %

「有運用數據進行
各招募管道效益分析」企業

15.6 %



HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

定期參考外部薪資調查報告書 / 調查資料，
訂定具競爭力的員工薪酬福利，有利企業維持在同業裡的搶才競爭力

「薪資 / 福利競爭力不足」對電子資訊業的 HR 來說，也是很令人頭痛的問題。整體而言，每 4.2 家企業裡就有 1 家有此徵才困擾。

面對此難題，研究發現，2019 年「有參考外部薪資調查報告書 / 調查資料」與「有運用數據訂定具競爭力的員工薪酬福利」的企業，有此徵才困擾的相對較少。

正所謂知己知彼，才能百戰百勝。企業若想要建立具競爭性力的薪酬福利，蒐集與統計市場同業在給予人才的薪資費用與福利內容，確實有其必要性。

2019 年企業徵才 有「薪資 / 福利競爭力不足」難題的比例



HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

近二年企業人才培育 / 管理難題排名 (對象：有人才培育 / 管理困擾的企業)

- 「重點培育員工離職」、「不知如何管理新世代，人員陣亡率高」與「員工參與培訓課程的意願低」仍是 2019 年企業人才培育 / 管理的 TOP 3 難題。相較於 2018 年，有前兩項困擾的企業比例，有變多的狀況。
- 依據企業員工規模的不同，人才培育 / 管理的 TOP 1 難題內容亦有所差異。其中，5 ~ 49 人規模企業育才主要困境在於「重點培育員工離職」，50 ~ 199 人規模企業為「員工參與培訓課程意願低」，200 人以上規模企業則是「績效管理淪於形式」。

	2018 年		2019 年	
重點培育員工離職	1	34.3%	1	39.8%
不知如何管理新世代，人員陣亡率高	3	29.5%	2	34.2%
員工自主性參加內部 / 外部培訓課程的意願低	2	33.7%	3	30.8%
績效管理淪於形式	4	26.6%	4	27.3%
不知如何評估育才成效	6	18.6%	5	19.6%
無足夠的育才經費	5	19.0%	6	17.9%
內部員工擔任講師的意願低	9	13.8%	7	16.0%
HR 人員不足	7	17.1%	8	15.3%
重點人才標準不知如何選定	8	15.8%	9	14.8%
企業讀書會不易推動	10	8.5%	10	10.2%

2019 年企業育才 / 管理 TOP 1 難題 按員工規模觀察

	5 ~ 49 人	50 ~ 199 人	200 ~ 499 人	500 人以上
重點培育員工離職	✓			
員工自主性參加 內部/外部培訓課程的意願低		✓		
績效管理淪於形式			✓	✓

HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

「如何留住重點培育員工」不但是企業在人才培育上的首要難題，且有此困擾的企業亦有增加的現象。
究竟企業要如何減緩重點人才留不住的狀況呢？

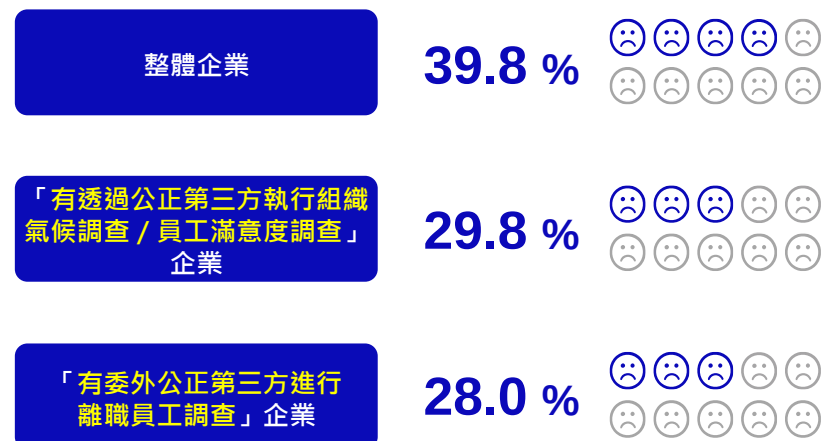
我們針對 2019 年有進行人才培育的企業，觀察這些企業在其他相關人資作業行為，找出較無此育才難題的企業特徵。

研究發現，2019 年「有透過公正第三方執行組織氣候調查 / 員工滿意度調查」或「委外公正第三方進行的離職員工調查」的企業，有「重點培育員工離職」此育才困擾的相對較少。

透過「組織氣候調查 / 員工滿意度調查」可以幫助企業瞭解內部員工對公司制度、工作內容、組織成員等的想法，更可鎖定重點培育人才，掌握影響人員留任與否的重要因子；而藉由「離職員工調查」，則可以幫助企業瞭解員工離職的真實原因，避免後續員工因相同的原因而離職。

然而，這類型的調查若是由用人單位或是相關利益單位自行進行評估的話，恐會夾雜利益單位人員的個人主觀考量，故建議應由公司內部公正第三方或委外部單位來執行較佳。

2019 年企業人才培育 / 管理 有「重點培育員工離職」難題的比例



HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

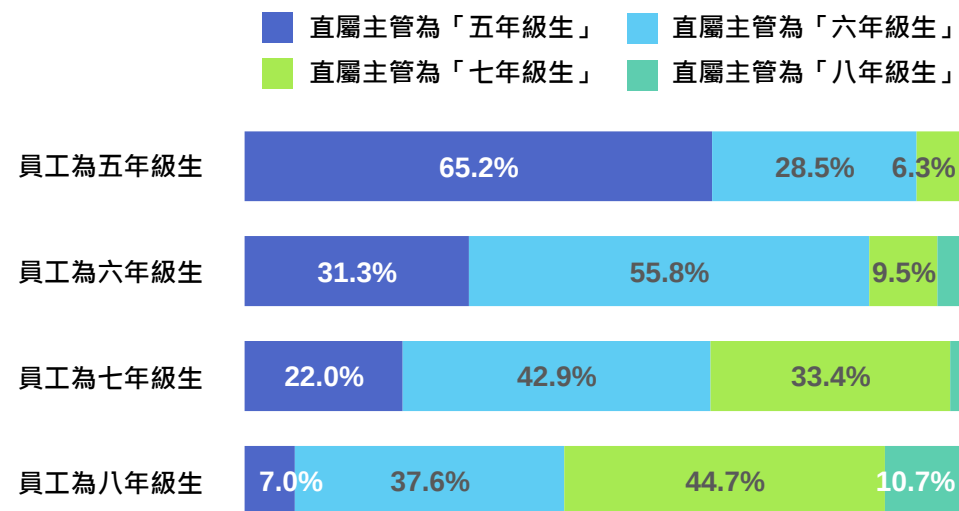
人才作業
E 化建議

「不知如何管理新世代，人員陣亡率高」有此人才管理困擾的企業逐年增加。為減緩新、舊世代之間可能會有矛盾，我們將從在職員工的角度，觀察追隨目前主管超過一年以上的員工，瞭解不同世代的員工，與不同世代的直屬主管在互動上，什麼樣的特質，能讓下屬願意追隨這位主管。

員工與直屬主管之間，較常見的世代組合搭配？

首先，在世代組合搭配上，可觀察到五、六年級生的直屬主管多半也是五、六年級生，而七年級生的直屬主管則橫跨五～七年級，八年級生的直屬主管則多集中在六～八年級。

員工 vs. 直屬主管 世代組合搭配



HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

不同的世代的員工、與不同世代直屬主管在互動上，員工所認同主管的特質為何？

當直屬主管為五年級生：五～八年級生對直屬主管的最大認同度，在於主管會不吝分享工作上的技巧或經驗。此外，五年級生次要所認同的則是主管會合理分配團隊裡每個成員的工作量，而六～八年級生次要所認同的，則是能與主管自在的溝通、討論有關工作上的事宜。

當直屬主管為六年級生：五年級生首要認同仍是主管在工作上會公平分配工作量，而六～八年級生首要認同的主管特質，皆是主管在工作上會充分授權。

當直屬主管七為年級生：五～七年級生首要所認同為主管在工作上會充分授權，八年級生所認同則是主管在工作上的經驗分享。

當直屬主管八為年級生：八年級生首要所認同為主管能夠傾聽同仁的意見，並且會主動了解同仁的想法。

各世代員工所認同的主管特質

		員工所屬世代			
		五年級生	六年級生	七年級生	八年級生
直屬主管所屬世代	五年級生	經驗分享	經驗分享	經驗分享	經驗分享
	六年級生	公平性	自在溝通討論	自在溝通討論	自在溝通討論
	七年級生	授權	授權	授權	經驗分享
	八年級生	-	-	-	傾聽

HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

面對「員工自主性參加內外部培訓課程意願低」此問題，我們將從企業端、員工端分別進行觀察，瞭解造成員工參與意願低落的可能原因，有以下兩點觀察發現。

原因 1：課程內容無法自行選擇、實用性低、工作連結度低

首先，我們詢問在職員工對於公司提供的培訓或訓練課程的參與意願，調查結果顯示，有 67.5 % 的人員是很樂於參加公司所提供的培訓課程，顯示大部份員工對於參與培訓課程其實是不排斥的。

進一步詢問沒有意願參加培訓課程或視情況而定者，其不考慮參加培訓課程的原因。數據結果發現，多與培訓課程的內容有關，像是課程類型無法自行選擇、內容偏理論實用性低、與現有工作的連結度低等，都會讓員工參與意願低落。

員工參與公司培訓課程意願、不想參與培育的原因



不想參與的原因

內容			時間	地點	
無法自行選擇 想參加的課程 類型 37.2%	課程教材內容 偏重在理論，實用性 低 30.4%	課程教材內容大同小異，較難引起興趣 30.1%	課程時間長/固定，較無法配合 25.7%	授課地點較遠，交通不方便 25.1%	無設備可支援遠距離學習課程 13.1%
		課程內容與現有的工作內容連接不上 25.8%	課程時間為非上班時間，但公司無提供補休或加班機制 19.2%	金額	
			課程費用非全額補助 29.6%		

HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

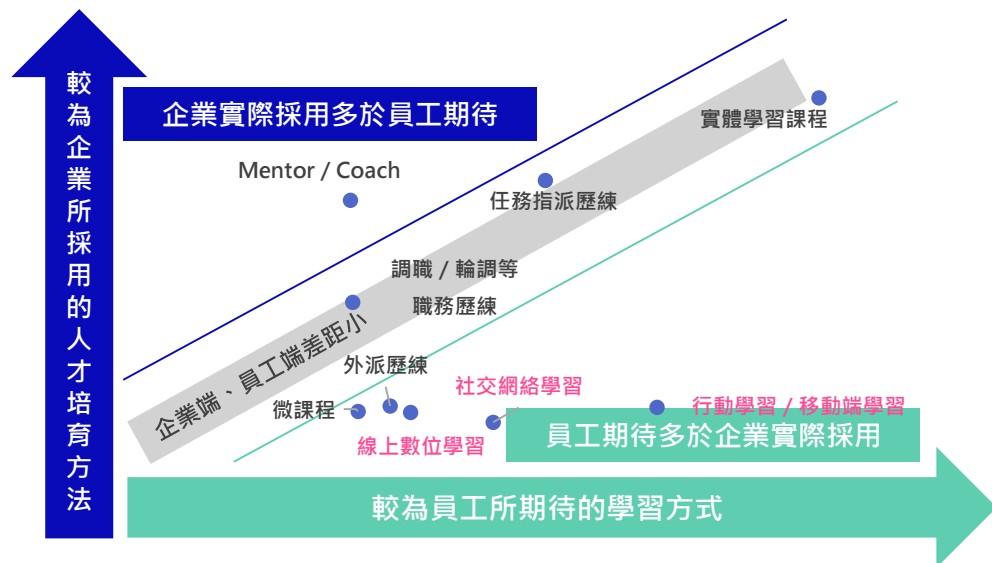
原因 2：員工所期待的人才培育方法與企業端落差甚大

此外，我們亦分別詢問「一般員工」與「管理職人員」，假若公司有提供人才培訓資源的話，他（她）們希望透過哪些學習方法來增加自己的職場競爭力呢？

從數據結果來看，一般員工期待的學習方式 TOP 5，分別為：「實體學習課程」、「行動學習 / 移動端學習」、「任務指派歷練」、「社交網絡學習」與「線上數位學習」。

然而，我們將此數據結果與今年度我們所觀察到企業端針對一般員工所使用的人才培育手法進行比較，發現員工端所期望的學習方法與現行企業端所提供的方法上，存有蠻大的落差，企業甚少會提供行動或線上數位相關的學習管道。

一般員工 員工期待的學習方式 vs. 企業所採用的人才培育方法



【註1】員工端資料來源：104 人力銀行，2020 年 C.E.O. 調查。

【註2】企業端資料來源：104 人力銀行，2020 年人資 F.B.I. 調查。

HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

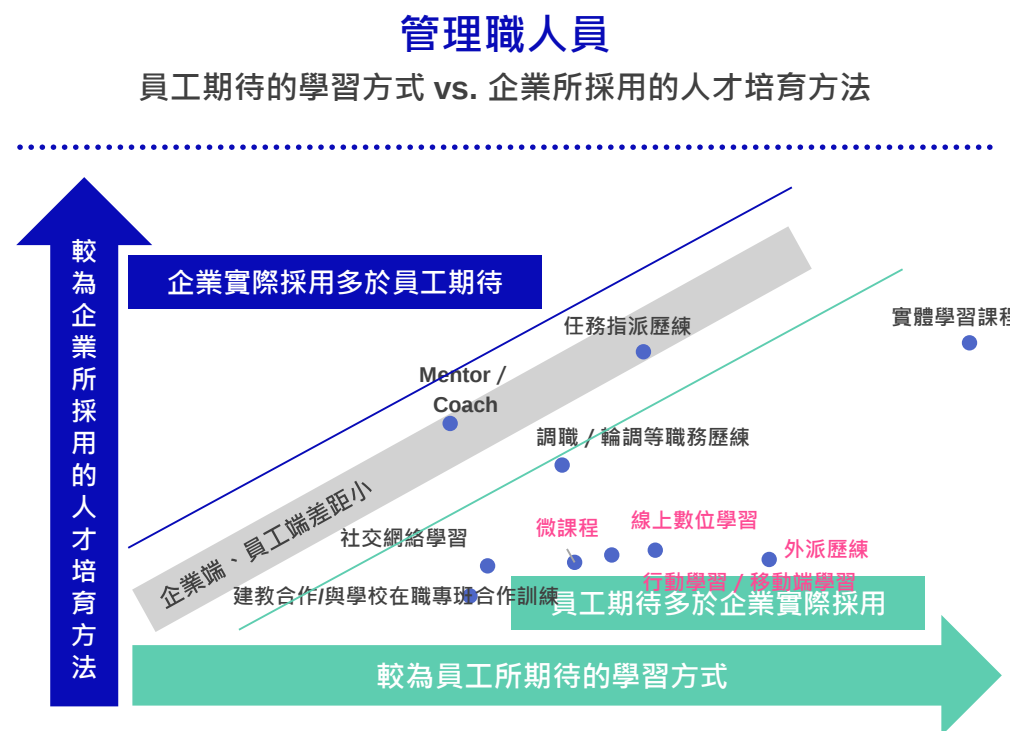
人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

原因 2：員工所期待的人才培育方法與企業端落差甚大（續）

在管理職人員的部份，雙方落差較大的是在「外派歷練」、「線上數位學習」、「行動學習 / 移動端學習」與「微課程」，上述方式較少企業會提供。



【註1】員工端資料來源：104 人力銀行，2020 年 C.E.O. 調查。

【註2】企業端資料來源：104 人力銀行，2020 年人資 F.B.I. 調查。

HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

近二年企業使用 E 化工具難題排名 (對象：E 化工具使用有遇到困擾的企業)

- 「各 E 化系統未整合，數據無法統整」仍是 2019 年企業在使用人資 E 化系統時 TOP 1 難題。
- 相較於 2018 年，反應「系統未能自動檢查班表是否符合一般或變形工時規定」、「系統未能自動檢查是否符合法令規範」這兩項 E 化困擾的企業比例，則有明顯減緩的狀況。推想應與一例一休推行已久（2016 / 12 / 23 上路），各家 E 化系統多半已將此項功能導入有關。
- 此外，從員工規模觀察，50 ~ 499 人規模企業，有「各 E 化系統未整合，需各別登入處理」此項 E 化困擾的企業比例，較 2018 年來得多，而 500 人以上規模企業，尚需留意「系統未能支援報表功能」。

	2018 年		2019 年	
各 E 化系統未整合，數據無法統整	1	35.5%	1	32.6%
各 E 化系統未整合，需各別登入處理	3	30.1%	2	28.3%
系統未能自動檢查班表是否符合一般或變形工時規定	4	27.6%	3	23.2%
系統未能支援報表功能 (如：員工出缺勤、招募績效管理等報表)	5	22.8%	4	22.0%
系統未能自動檢查是否符合法令規範	2	30.6%	5	18.3%
系統介面操作複雜	6	22.3%	6	15.2%

2019 年 E 化難題有提升的困擾內容 按員工規模觀察 (單位：百分點)

		5 ~ 49 人	50 ~ 199 人	200 ~ 499 人	500 人以上
E 化難題有提升		×	✓	✓	✓
E 化難題	各 E 化系統未整合 需各別登入處理		↑ 3.6	↑ 4.6	↑ 5.7
	系統未能支援報表功能				↑ 10.9

HR 作業困境與建議

HR 作業
困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育
/ 管理難題

人才培育
/ 管理建議

人才作業
E 化難題

人才作業
E 化建議

招募甄選

企業將人資作業導入 E 化，所要考量的不單單只是成本問題。系統上線後所改變的亦是內部同仁的作業習慣，如何讓公司內部同仁順利上手，降低對新流程的抗拒，亦是企業導入 E 化系統的一大挑戰。

在此，我們分別就「招募甄選」、「人才培育」、「績效管理」三個面向，從實際案例來瞭解企業導入 E 化的目的，以及企業在導入過程中曾遇到哪些狀況。

[瞭解更多 E 化系統工具](#)



性格測驗在人才甄選上的運用

以測評工具建置人才標準

人才培育



找出職能缺口，
強化「人財」培育

化危機為轉機，
導入職能強化人才力

績效管理



用 E 化提升效率，
以訓練強化績效管理

優化績效管理制度，
強化企業競爭力

Chapter 2



HOT 議題分析

：

HR 數據化管理



HR 數據化管理需求

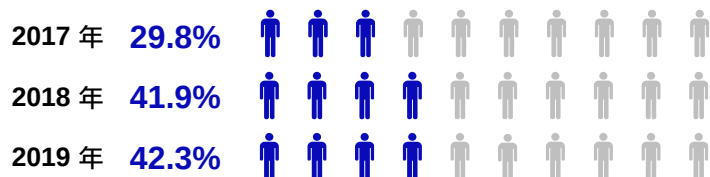
蒐集同業資訊需求「招募相關」

蒐集同業資訊需求「內部員工留任相關」

HR 議題數據化管理_近三年企業使用率與 2020 年企業使用意願

- 延續 2018 年，2019 年有四成二的企業會運用數據分析進行 HR 議題管理。展望 2020 年，約有 45.8% 的企業會想使用，較 2019 年微幅成長 3.5 百分點。
- 從員工規模觀察，2019 年有將 HR 數據化管理的企業，以員工人數在 50 人以上的企業為主，比例達半數以上，2020 年想加碼使用意願亦高。

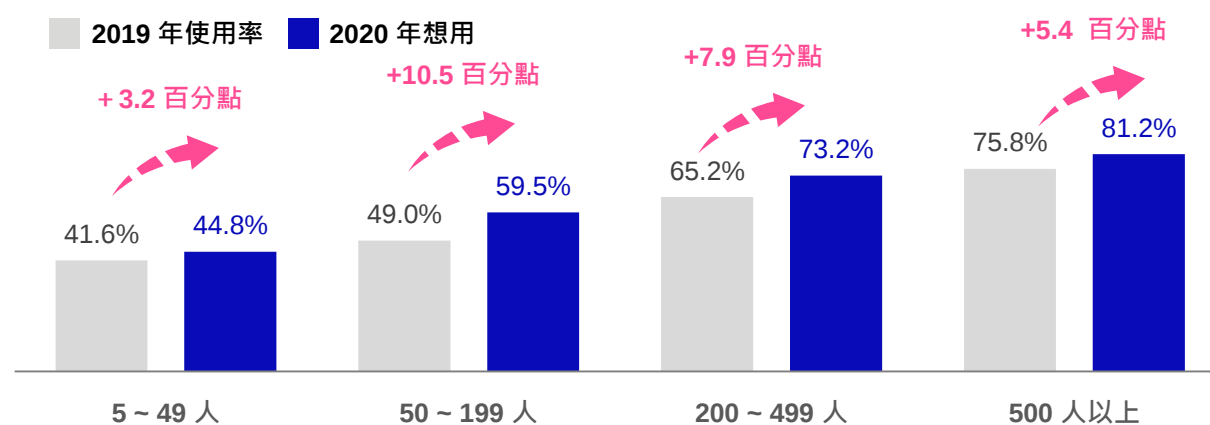
2017 年 ~ 2019 年使用率



2020 年企業想使用意願



2019 年使用率與 2020 年想用意願 按員工規模觀察



HR 數據化管理

HR 數據化管理需求

蒐集同業資訊需求「招募相關」

蒐集同業資訊需求「內部員工留任相關」

HR 議題數據化管理_近二年企業使用率排名 (對象：有運用數據分析進行人資議題管理的企業)

- 延續 2018 年，2019 年企業數據分析應用的 TOP 3 議題仍舊是「維持良好的員工關係」、「提升員工績效表現」、「訂定人才招聘需求規格」。
- 從員工規模觀察，50 人以上規模企業於 2019 年的 TOP 1 議題範疇有所轉變。其中，50 ~ 199 人規模企業的經營重心在「育才」，200 ~ 499 人規模企業在「徵才」，500 人以上規模企業重心則在「用才」。

	2018 年	2019 年
維持良好的員工關係	1 32.0%	1 25.0%
提升員工績效表現	2 30.1%	2 23.8%
訂定人才招聘需求規格	3 24.9%	3 22.4%
訂定僱用人員的選用標準	4 24.4%	4 18.3%
提升員工合作的工作環境設計	9 16.2%	5 17.2%
訂定具競爭力的員工薪酬福利	5 19.6%	6 16.0%
教育訓練成效分析與提升	6 19.1%	7 15.3%
人才盤點與人才缺口預測	7 19.0%	8 13.9%
員工離職預測	8 18.8%	9 13.4%
各招募管道效益分析	12 13.4%	10 13.2%
績優人才預測	11 15.0%	11 11.4%
訂定具誘因的人才留任機制	10 15.1%	12 8.4%
訂定具吸引力的招募內容	13 13.3%	13 7.2%

2018 年~ 2019 年數據分析 TOP 1 應用議題 按員工規模觀察

5 ~ 49 人	2018 年 維持良好的員工關係 (留才)	2019 年 維持良好的員工關係 (留才)
50 ~ 199 人	2018 年 維持良好的員工關係 (留才)	2019 年 教育訓練成效分析與 提升 (育才)
200 ~ 499 人	2018 年 人才盤點與人才缺口 預測 (用才)	2019 年 訂定人才招聘需求規 格 (徵才)
500 人以上	2018 年 教育訓練成效分析與 提升 (育才)	2019 年 人才盤點與人才缺口 預測 (用才)

HR 數據化管理

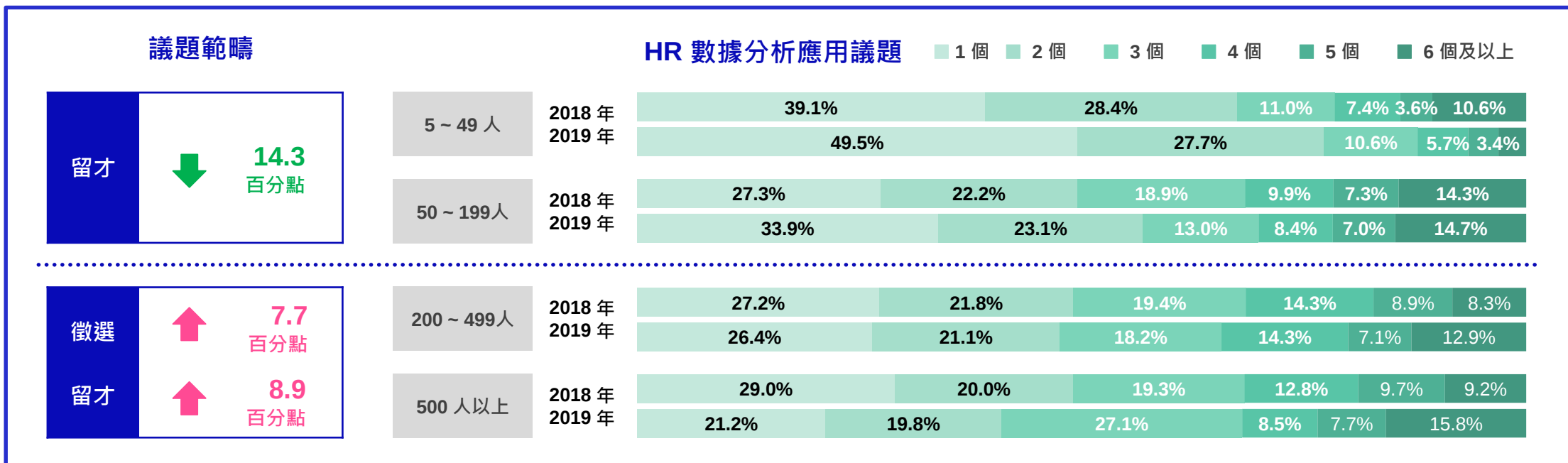
HR 數據化管理需求

蒐集同業資訊需求「招募相關」

蒐集同業資訊需求「內部員工留任相關」

HR 議題數據化管理_近二年企業議題應用概況 (對象：有運用數據分析進行人資議題管理的企業)

- 此外，2019 年各規模企業在應用議題的數量上亦有所改變。200 人以下規模企業，更傾向單一議題，200 人以上規模企業則更為廣泛。
- 從涉略的議題範疇來看，5 ~ 199 人規模企業在「留才」相關議題的應用較少，而 200 人以上規模企業則增加「留才」與「人才徵選」的相關應用。



HR 數據化管理

HR 數據化管理需求

蒐集同業資訊需求「招募相關」

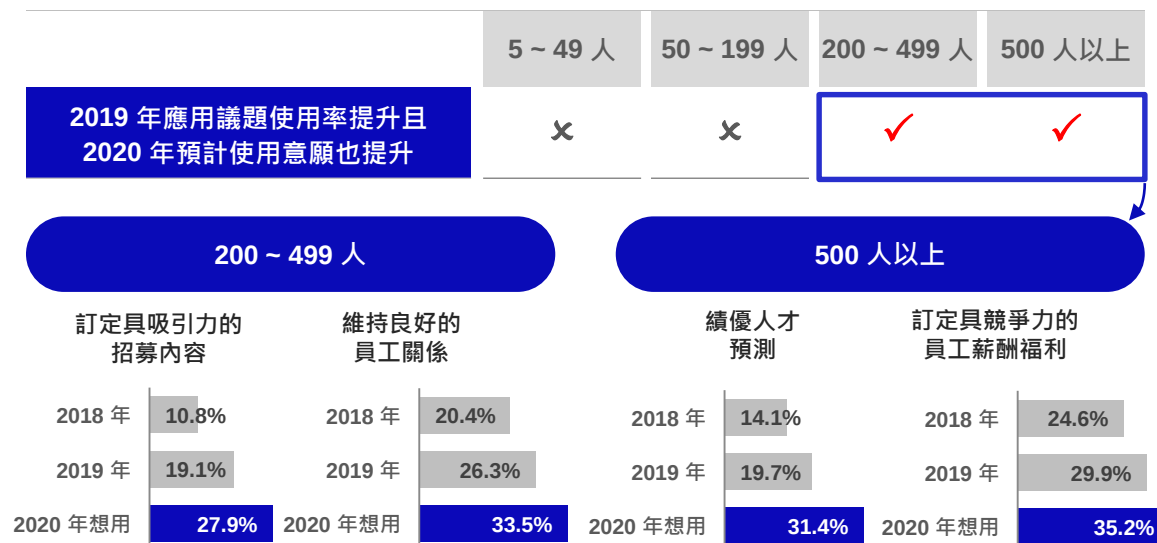
蒐集同業資訊需求「內部員工留任相關」

HR 議題數據化管理_2020 年企業想應用議題 (對象：2020 年想運用數據分析進行人資議題管理的企業)

- 承續 2019 年，「提升員工績效表現」與「維持良好的員工關係」依舊是 2020 年企業數據化管理 TOP 2 議題，數據運用重心以內部員工管理為主。
- 從員工規模觀察，200 ~ 499 人規模企業，積極運用數據訂定具吸引力的招募內容與維繫內部員工留任；500 人以上規模企業，則積極運用數據訂定具競爭力的員工薪酬福利與找出優秀人才特徵。

	2019 年		2020 年 想用	
提升員工績效表現	2	23.8%	1	38.2%
維持良好的員工關係	1	25.0%	2	34.8%
訂定僱用人員的選用標準	4	18.3%	3	25.2%
教育訓練成效分析與提升	7	15.3%	4	23.4%
員工離職預測	9	13.4%	5	23.3%
訂定人才招募需求規格	3	22.4%	6	21.8%
訂定具競爭力的員工薪酬福利	6	16.0%	7	20.8%
績優人才預測	11	11.4%	8	20.1%
人才盤點與人才缺口預測	8	13.9%	9	19.1%
提升員工合作的工作環境設計	5	17.2%	10	18.2%
各招募管道效益分析	10	13.2%	11	18.0%
訂定具誘因的人才留任機制	12	8.4%	12	17.5%
訂定具吸引力的招募內容	13	7.2%	13	15.8%

2019 年應用議題使用率提升且 2020 年預計使用意願也提升 按員工規模觀察



HR 數據化管理需求

蒐集同業資訊需求「招募相關」

蒐集同業資訊需求「內部員工留任相關」

取得市場同業資訊對人才招募的價值

- 若能依據職缺屬性取得招募建議方案、招募市場上求才端、求職端的人才供需概況、職缺平均招募天數，皆有利於企業在人才招募策略的擬定。
- 從企業過往的經驗來看，有半數以上的企業認為，在「招募建議方案」與「職缺平均招募天數」的資訊較難取得。

	對「人才招募」策略擬定的幫助度 註 1	企業取得同業資訊的困難度 註 2
按招募人員的職缺屬性，提供可增加求職者應徵人數的建議方案	 88 %	 50 %
招募市場有多少求職者在找相似職缺	 87 %	 47 %
招募市場有多少企業在找相似人才	 84 %	 47 %
按招募人員的職缺屬性，提供可縮短人員招募天數的建議方案	 84 %	 52 %
相同領域職缺，同業平均招募天數	 77 %	 52 %

【註1】幫助度 = (非常有幫助 + 有幫助) / (非常有幫助 + 有幫助 + 不太幫助 + 完全沒有幫助)

【註2】困難度 = (非常困難 + 困難) / (非常困難 + 困難 + 容易 + 非常容易)

HR 數據化管理需求

蒐集同業資訊需求「招募相關」

蒐集同業資訊需求「內部員工留任相關」

取得市場同業資訊對內部員工留任的價值

- 若能取得業界的薪酬福利資訊、瞭解企業員工滿意度與人員留任在市場同業的優弱勢概況，亦有利於企業在人員留任的策略擬定。
- 然而，從資訊取得的難易度來看，有六成的企業認為在「員工滿意度優弱勢分析」與「員工留任概況」，取得同業資訊具有難度。



【註1】幫助度 = (非常有幫助 + 有幫助) / (非常有幫助 + 有幫助 + 不太幫助 + 完全沒有幫助)

【註2】困難度 = (非常困難 + 困難) / (非常困難 + 困難 + 容易 + 非常容易)

附錄

研究設計、數據報表



研究設計

資料蒐集方式 | 網路量化調查問卷

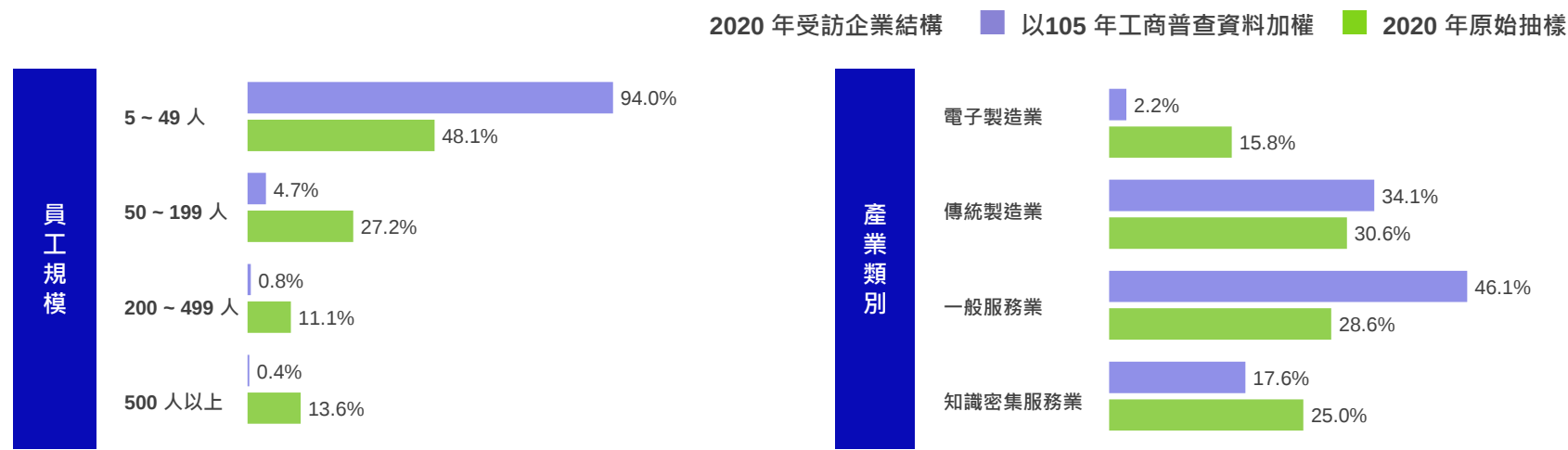
調查期間 | 2020.1.16 ~ 2020.3.31

有效樣本數 | 1,519 份 (95 % 信心水準下，抽樣誤差在 2.5 % 內)

受訪對象 | 目前任職於 5 人以上規模企業 & 從事有關人力資源 (人事) 的相關工作。



為了更準確的呈現台灣整體產業的人資管理趨勢，參考當年度最新公佈之工商普查的 **產業類別** 及 **企業規模** 分布，進行兩階層加權推估，受訪者樣本輪廓詳見下圖。



研究設計

產業分類定義

電子資訊業

.....

透過電信及通訊相關業、電腦及消費性電子製造業、光電及光學相關業、電子零組件相關業、半導體業

傳統製造業

.....

食品菸草及飲料製造業、紡織業、鞋類 / 紡織製品製造業、傢俱及裝設品製造業、紙製品製造業、印刷相關業、石油及煤製品製造業、橡膠及塑膠製品製造業、化學相關製造業、非金屬礦物製品製造業、金屬相關製造業、機械設備製造修配業、電力機械設備製造業、運輸工具製造業、精密儀器及醫療器材相關業、育樂用品製造業、其他相關製造業、建築或土木工程業、建物裝修或空調工程業、農產畜牧相關業、水電能源供應業

一般服務業

.....

批發業、零售業、運動及旅遊休閒服務業、汽機車維修或服務相關業、婚紗攝影及美髮美容業、徵信及保全樓管相關業、運輸相關業、其他服務相關業、倉儲或運輸輔助業、不動產業、環境衛生相關業、住宿服務業、餐飲業、政治機構 / 宗教 / 職業團體組織 / 社會福利服務業

知識密集服務業

.....

軟體及網路相關業、金融機構及其相關業、投資理財相關業、保險業、出版業、藝文相關業、廣播電視業、廣告行銷/傳播經紀業、法律服務業、會計服務業、顧問 / 研發業、醫療服務業、建築規劃及設計業、教育服務業、電信服務業

數據報表

104人力銀行研究團隊期許以「**研究分享**」，讓人才與企業端的資訊透明，促進職場朝適才適所、正向循環的方向前進，想瞭解更多、更完整的人資作業趨勢資訊、或是同業如何數據化管理 HR 資訊嗎？

Download

若對此份研究報告有任何指教或詢問需求，歡迎洽詢

104 資訊科技 研究員 戴秀芳

Email : yvonne.tai@104.com.tw

電 話：02-2912-6104 分機 8793





以人力銀行普及於企業市場，服務超過 37 萬家企業會員的 104人力銀行，期望透過人資調查研究，持續提供人資從業朋友有關台灣人力資源管理的趨勢資訊。

人資多元服務

- 職務刊登 <https://pro.104.com.tw/vip/>
- 實體招募 <https://hunter.104.com.tw/TC/index.jsp>
- 人資系統 https://104ha.com/vip_ehrms/FBI
- 招募系統 https://104ha.com/vip_erecruitor/FBI
- 顧問諮詢 https://104ha.com/vip_consultant/FBI
- 整合招募 <https://www.104.com.tw/imc/>
- 雲端人資 <https://104ha.com/prohrm/FBI>
- 人才評鑑 https://104ha.com/vip_assessment/FBI
- 人才培訓 https://104ha.com/vip_course/FBI
- 薪資代管 https://104ha.com/vip_salary/FBI
- 人資市集 <https://104ha.com/mkp/FBI>

人資大小事 先問

