



澳門專才發展學會  
Presented by Ken Fan, July 23, 2010

**HR 實務工作介紹  
及  
求職面試攻略**



澳門巴黎街81號地下 T: (853) 2857 5700  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU F: (853) 2834 0899 [www.macaosda.org](http://www.macaosda.org)

1

**HR 實務工作介紹及求職面試攻略**



**第一部份  
HR 實務工作介紹**




澳門巴黎街81號地下 T: (853) 2857 5700  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU F: (853) 2834 0899 [www.macaosda.org](http://www.macaosda.org)

2

**HR 實務工作介紹及求職面試攻略** ■ **序言**

- 現代企業人力規劃始於1900-40年代，美國及西方企業組織與專業管理興起並普及後，至40-60年代技術工人短缺，機械化與自動化生方式普及，對生產力研究與工作/職業滿足的重視。
- 至1960年代以後，由於科技的急速發展，企業組織的擴張與雜異化，以及跨國公司的興起，對技術與專業性人力的需求大為增加，人力規劃的性質由教育與工作分析轉向「平均各種人力需求與供給」及「研究調整工作內容」，自此現代企業人力規劃受到企業與政府的普遍重視。
- 而1970年代起，隨著世界經濟發展速度的下降，人力規劃的內容再度擴大到現有人力的保持與利用以及成本控制等方面。而工作品質與參與式管理，普通員工與管理層的事業發展等項目，亦相繼抬頭並持續發展至今。
- 而澳門自回歸及賭權開放、大型外企進駐及經歷金融海嘯，本地人力資源議題及規劃工作被提升至前所未有的層次，而過程恰如1960年代以後現代人力資源規劃趨向及發展的縮影。



澳門巴黎街81號地下 T: (853) 2857 5700  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU F: (853) 2834 0899 [www.macaosda.org](http://www.macaosda.org)

3

**HR 實務工作介紹及求職面試攻略**

**人力資源管理的工作目的**

人力資源管理的目的是分析公司組織在不同情況下的人力要求，使公司內各部門有合適及充足的人力資源，以達致組織的短期目標或長期發展。

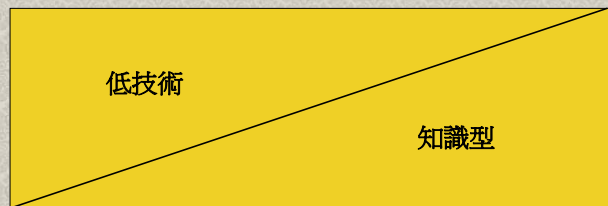



澳門巴黎街81號地下 T: (853) 2857 5700  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU F: (853) 2834 0899 [www.macaosda.org](http://www.macaosda.org)

4

人力資源工作的轉變

權變理論



執行性人力資源

策略性人力資源



人力資源工作的轉變

- ✚ 回應市場的轉變
- ✚ 策略 vs 執行
- ✚ 人事部 vs 人力資源部



年度	澳門人均生產總值	與上一年度對比	09年度與00年度比較	總體就業人口每月工作收入中位數	與上一年度對比	09年度與00年度比較
2000	113,739	-----	173.55%	4,848	-----	85.66%
2001	114,501	0.67%		4,660	-3.87%	
2002	125,058	9.22%		4,674	0.31%	
2003	142,825	14.21%		4,800	2.70%	
2004	179,977	26.01%		5,186	8.04%	
2005	193,619	7.58%		5,772	11.29%	
2006	227,721	17.61%		6,659	15.38%	
2007	285,695	25.46%		7,772	16.71%	
2008	316,143	10.66%		8,175	5.18%	
2009	311,131	-1.59%		8,650	5.81%	
2010	*			9,000	4.05%	



參考資料

- ✚ 2007年澳門員工流失率達二成四，冠絕亞太區。
- ✚ 2010年3月至5月的失業率為2.9%，就業不足率為2.1%；尋找第一份工的新增勞動力佔總失業人口5.4%。
- ✚ 2010年第1季本地生產總值錄得30.1%的實質增長，高於去年第4季的27.4%。
- ✚ 銀河度假城將於2011年初開幕。
- ✚ 威尼斯人第五、六期項目有望於2010年內復工。
- ✚ 其它規劃中的金光大道項目、南灣湖項目等等。



### 策略性人力資源條件

1. 全面觀點
2. 高協調能力
3. 跨部門知識、視野
4. 方案管理技術
5. 宏觀分析能力
6. 系統式思維



### 人力資源管理的涵蓋範圍

- ✦ 人力資源策略厘定(再轉化成政策)
- ✦ 人力資源規劃 (e.g. 人力預算)
- ✦ 人力資源的招聘及僱用
- ✦ 人力資源的培訓及發展



### 人力資源管理的涵蓋範圍

- ✦ 薪酬及福利制度
- ✦ 員工與企業關係
- ✦ 相關法律要求
- ✦ 職業健康、安全及保安



### 人力資源核心專業知識

- ✦ 跨職能領域的人力資源活動和計劃之間的關係
- ✦ 對需求的評估及分析
- ✦ 第3方協議管理，包括建立對提議的要求
- ✦ 溝通策略及技巧
- ✦ 文書處理
- ✦ 成人學習過程



### 人力資源核心專業知識

- ✦ 激勵與促動的概念及應用
- ✦ 培訓方法
- ✦ 領導才能的概念及應用
- ✦ 計劃管理的概念及應用 (Project Management)
- ✦ 多元化的概念及應用
- ✦ 人際關係(人與人、人與組織)的概念及應用



### 人力資源核心專業知識

- ✦ 人力資源的道德規範及職業標準
- ✦ 支援人力資源活動的科學和人力資源信息服務  
(e.g., ERP - Enterprise Resource Planning System,  
HR Connection and Association, Outsource survey, statistic, report,  
etc.)
- ✦ 定性和定量的方法以及用於分析、闡釋和決策的工具  
(SPSS, RR / TR - Retention Rate / Turnover Rate,  
KPI - Key Performance Index, CPH - Cost per Hire, etc.)

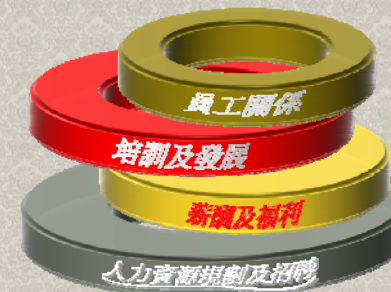


### 人力資源核心專業知識

- ✦ 責任、風險和變革管理
- ✦ 工作分析及工作描述的方法  
(JD - Job Description, Hay Job Evaluation Method, etc.)
- ✦ 員工資料管理
- ✦ 相關法律知識  
(勞動關係法、外僱法、稅務、社保、社團(工會)法、保險、  
個人資料保護法，等等)



### 人力資源實務工作的四大範疇(部門)



四大範疇的策略、執行及實務工作

人力資源規劃及招聘

策略	執行	實務工作
<p>問題: 如何在此競爭激烈的人資市場招聘合適及足夠的人手?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業宣傳</li> <li>2. 職業講座</li> <li>3. 與勞工局合辦學徒課程</li> <li>4. 內部推薦獎勵計劃</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 制定工作範疇</li> <li>2. 面試、評核及入職</li> <li>3. 資料輸入及保存</li> <li>4. 政府報告/報M2</li> <li>5. 外僱申請及續期</li> <li>6. 各部人力資源預算</li> <li>7. 年度表現評核</li> </ol>



四大範疇的策略、執行及實務工作

薪酬及福利

策略	執行	實務工作
<p>問題: 如何建立具競爭力之薪酬及福利制度以招聘及挽留優秀員工?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 退休金計劃</li> <li>2. 公司內部優惠</li> <li>3. 長期服務獎</li> <li>4. 績效獎勵計劃</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 薪金計算及發放</li> <li>2. 保險、醫療、退休金計劃報價、評估、續期</li> <li>3. 報稅、社保供款、外僱聘用費交付實</li> <li>4. 搜集市場(e.g 薪酬趨向)資訊及匯報</li> <li>5. 調薪建議、財務報告</li> </ol>



四大範疇的策略、執行及實務工作

培訓及發展

策略	執行	實務工作
<p>問題: 建立哪種培訓及員工發展策略以達至提升員工生產力、改善工作表現及配合公司中長期發展策略?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各階層及領域的培訓計劃</li> <li>2. 個人發展及晉升計劃</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工技能、領導、客服等內部培訓</li> <li>2. 合辦或外判管理及業務發展策略課程</li> <li>3. 企業及員工專業認證安排</li> <li>4. 員工技能記錄及資料整理</li> <li>5. 培訓成效評估、培訓預算報告及跟進、審批</li> </ol>



四大範疇的策略、執行及實務工作

員工關係

策略	執行	實務工作
<p>問題: 如何提升員工向心力,創造和諧、進取、體現公司願境的企業文化?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 內部企業願境及文化推廣</li> <li>2. 外部宣傳</li> <li>3. 公關服務</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 迎新會</li> <li>2. 各種員工活動</li> <li>3. 企業慈善活動</li> <li>4. 員工問卷調查、分析及匯報</li> <li>5. 紀律行動</li> <li>6. 員工諮詢及協助服務</li> <li>7. 離職問卷</li> </ol>



### 澳門人力資源工作的內部挑戰與困難

- ✦ 市場發展太快太急，企業人力資源策略及執行只能兼顧眼前問題，缺乏前瞻性
- ✦ 組織急促成長壯大，人力資源工作精化及過分細分，做成有關從業員全面性知識不足
- ✦ 人力資源內部聯繫不足，做成內部衝突，使生產力下降
- ✦ 為招聘而招聘，反而造成人才資源錯配，導至高流失率，增加人力資源管理成本

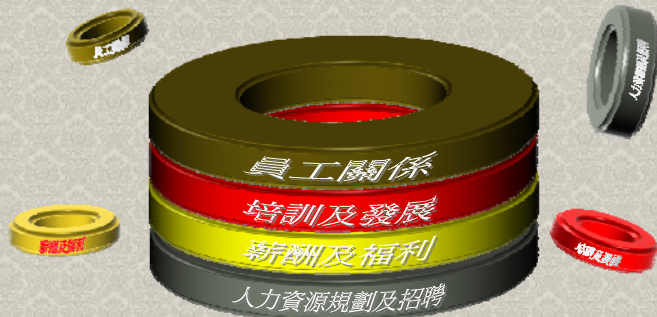


### 澳門人力資源工作的內部挑戰與困難

- ✦ 人力資源管理專注於技巧化，缺乏人性、溝通，以至人力資源工作事倍功半
- ✦ 部份企業管理者仍未重視現代人力資源管理，維持以「人」為本的執行方針
- ✦ 部份企業、員工只對部份人力資源規劃及管理感興趣，對其它部份持不參與，甚至抗拒態度
- ✦ 求職者對職業生涯規劃認知不足，做成職場/職種傾斜，引發更多人力資源及社會問題



### 人力資源管理策略、執行一體化，認知普及化



### 最佳僱主於危機下採取的人資策略

2009年翰威特亞洲最佳僱主選舉研究表示，於面對危機時，沒有一個「最佳僱主」進行裁員，而是透過縮減其他成本來挽留人才。而事實上，大多數的「最佳僱主」認為「危機」正是發掘和挽留人才的「良機」。



## 2009年翰威特「最佳僱主」研究報告 三大主要發現

有關研究旨在瞭解在經濟困難時期員工行為的驅動因素對於商業成功的關聯。結果表明了最佳僱主共有的而不同于其他雇主的三大主要特點。

**關鍵發現 1：嚴格執行人力資源管理制度**

**關鍵發現 2：對於管理層的充分授權**

**關鍵發現 3：高效的人力資源部門**



## 翰威特「最佳僱主」僱員意見

香港其中一家連續兩屆(2007及2009年度)獲「最佳僱主」榮譽的管理層及員工表示:

✦「我們的人力資源部門奉行著一套非常準確但靈活的管理政策，使我們能夠輕易適應市場變化」

✦「在經濟低迷時期，當很多本地公司都開始削減對員工的培訓和福利時，XX反而不斷在僱員發展和工作環境改善方面進行投資。到了今天，我們很高興看到，穩定和優質的人力資源在我們取得業務成功的這個過程中，起著舉足輕重的作用。」



## 翰威特「最佳僱主」僱員意見

✦「我選擇加入XX而非其他幾家向我招手企業的原因，是由於它擁有著良好的管理系統和富有人情味」

✦「在這裏工作，我能夠和同事打成一片，得到很多非常美好的回憶，同時有著美好的發展前景。」

✦「我認為XX建立了一個令人感到愉快的工作環境。這裏每一天都充滿著歡笑、熱情和團隊精神」



## 第二部份 求職面試攻略



## HR 實務工作介紹及求職面試攻略

### 面試前準備

1. 預約時間的技巧
2. 溫習剪報/廣告/招聘資訊
3. 了解公司背景
4. 注意衣著、儀容



澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

29

## HR 實務工作介紹及求職面試攻略

### 面試前準備

5. 模擬問題\*
6. 充足休息
7. 個人資料準備



澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

30

## HR 實務工作介紹及求職面試攻略

### 面試時要注意的事項

1. 切忌遲到
2. 做好心理建設
3. 主動問好/握手
4. 保持眼神接觸
5. 不應做小動作



澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

31

## HR 實務工作介紹及求職面試攻略

### 面試時要注意的事項

6. 保持眼神接觸
7. 表現自信
8. 適當題問
9. 不要訴苦或挖苦前僱主
10. 面試主動致謝與聯絡



澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

32



HR 實務工作介紹及求職面試攻略

模擬問題 - 最常被問到的問題範例

- ✦ 為什麼選擇來本公司應徵？
- ✦ 什麼辭去前一份工作？
- ✦ 過去的工作經歷如何？
- ✦ 對工作有何期望及目標？



澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

33

HR 實務工作介紹及求職面試攻略

模擬問題 - 最常被問到的問題範例

- ✦ 喜歡這份工作的哪一點？
- ✦ 請談談你在工作上的成功與失敗經驗。
- ✦ 選擇這份工作的動機。
- ✦ 你認為業界發展如何？



澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

34

HR 實務工作介紹及求職面試攻略

模擬問題 - 最常被問到的問題範例

- ✦ 你的優點/缺點是什麼？
- ✦ 你希望的待遇為何？
- ✦ 何時可以上班？
- ✦ 你還有什麼問題嗎？



澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

35

HR 實務工作介紹及求職面試攻略

面試「綜合評測」範例 <1>

Recruitment Test

Name : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Time : From \_\_\_\_\_ To \_\_\_\_\_

Please complete the tasks in **30 mins (in essay format)**:

- 1) Highlight one or two accomplishment(s) achieved over your past working years;
- 2) Indicate the success factors contributing to your accomplishment(s);
- 3) Suggest any area(s) that can be further improved, if any.

Please call \_\_\_\_\_ at ext. \_\_\_\_\_ when you complete the test.



澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

36

HR 實務工作介紹及求職面試攻略

面試「綜合評測」範例 <2>

Quiz

- 1) How do you describe Square and Circle?
- 2) You are driving along in your car on a wild, stormy night, it's raining heavily, when suddenly you pass by a bus stop, and you see three people waiting for a bus:
  - a. An old lady who looks as if she is about to die.
  - b. An old friend who once saved your life.
  - c. The perfect partner you have been dreaming about.

Which one would you choose to offer a ride to, knowing very well that there could only be one passenger in your car?



HR 實務工作介紹及求職面試攻略

面試評核表範例

內部使用 Internal Use Only

面試評核表 Interview Evaluation Form

1. 性格取向  
2. 教育背景  
3. 工作經驗  
4. 溝通表達  
5. 語言能力  
6. 智力分析  
7. 通識水平  
8. 個人素質  
9. 領導能力  
10. 優缺點及總評

評核 Criteria	面試評核 Interview Evaluation				
	優(4) Excellent	良(3) Good	中(2) Fair	差(1) Poor	未評(0) Not Eval.
1. 性格取向 Personality					
2. 教育背景 Education					
3. 工作經驗 Working Experience					
4. 溝通表達 Overall Communication					
5. 語言能力 Language Capability (If Applicable)					
6. 智力分析 Intelligence Level (If Applicable)					
7. 通識水平 Knowledge (If Applicable)					
8. 個人素質 Personal Quality					
9. 領導能力 Leadership (If Applicable)					
10. 優缺點及總評 Overall Performance Evaluation					

澳門巴黎街81號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

HR 實務工作介紹及求職面試攻略

總結

**機會永遠都是留給有準備的人！**

需知人與人的互動沒有公式可言，應徵面試比的亦是自己的工作實力與能力，不過，如果你剛好遇上勢均力敵的競爭者時，上述的一些技巧及連串細節的注重，就是能讓你脫穎而出的關鍵。



HR 實務工作介紹及求職面試攻略





澳門專才發展學會

**Thank You !**

**Ken, July 23, 2010**

澳門巴黎道1號地下  
RUA DE PARIS NO.81 R/C, MACAU  
[www.asd.org.mo](http://www.asd.org.mo)

T: (853) 2857 5700  
F: (853) 2834 0899

