

2020 MBA Book Club

給力
Powerful



維持創新動能的人才策略

作者介紹



珮蒂·麥寇德 Patty Mccord

1. 作者珮蒂於1998年加入Netflix，參與了該公司股票公開上市的過程，前後擔任Netflix人資長14年
 2. 在任職網飛之前，曾任大型軟體公司人資長，也曾任職於矽谷多家新創公司，對科技業歷練豐富。
 3. 臉書營運長桑德柏格讚譽其作品「網飛文化集」為「矽谷最重要的文件」。
-

NETFLIX

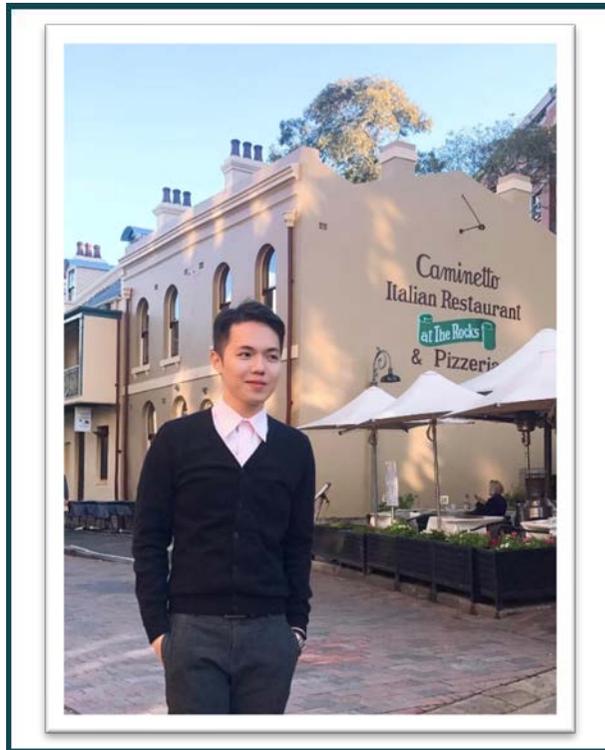


全球最大的
影音服務串流娛樂供應商

VS



導讀人介紹



林佳翰 Johnson

台南人 會計系畢

Deloitte 勤業眾信 2年

寶成集團 越南外派 4年
(研發部-產品成本與議價)



導讀人介紹



施懿容 Debby

彰化人 經濟系畢

實習：

商業發展研究院 研究助理

東方線上 消費者研究實習生



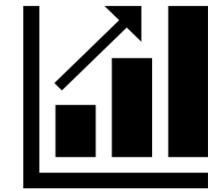
故事開始 ...



身為一名年輕創業家，我需
要怎樣的團隊來幫助我

How to build our team...!





建立公司文化

NETFLIX公司文化



無限制休假政策



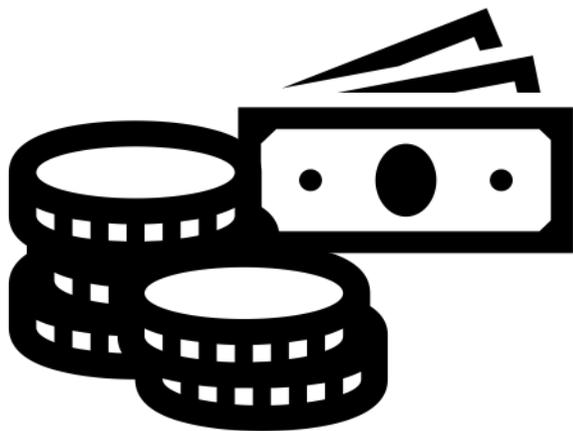
絕對的誠實



將力量交還員工



➔ **NETFLIX** 為什麼成功？



關鍵是建立成功的公司文化



更挑戰性的嘗試

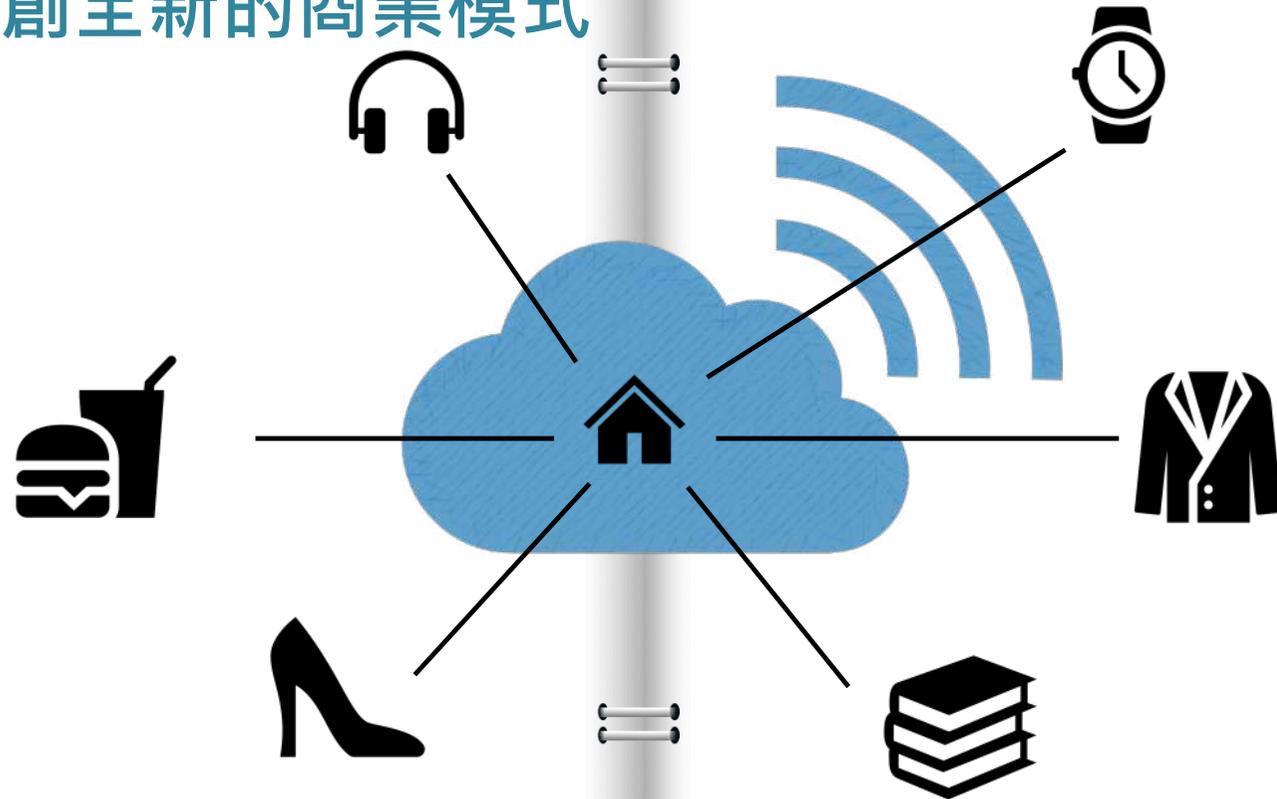


更客製化的服務





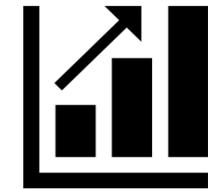
開創全新的商業模式





2010---擊倒影視巨人「百視達」，迫使其申請破產
2020---全球訂閱數超過1.67億人，全球最大的影音服務商





人才的招募

WHO
We Really Need?

關於人才招募這件事



『你希望未來擁有怎樣的團隊，
你現在就得開始招募並打造那樣的團隊』



為未來的變化做好準備



公司就像一支球隊



關於人才招募這件事



為每個職務找到對的人



重點不再於引進A咖
而是做出色的組合匹配



挖掘履歷表下的東西

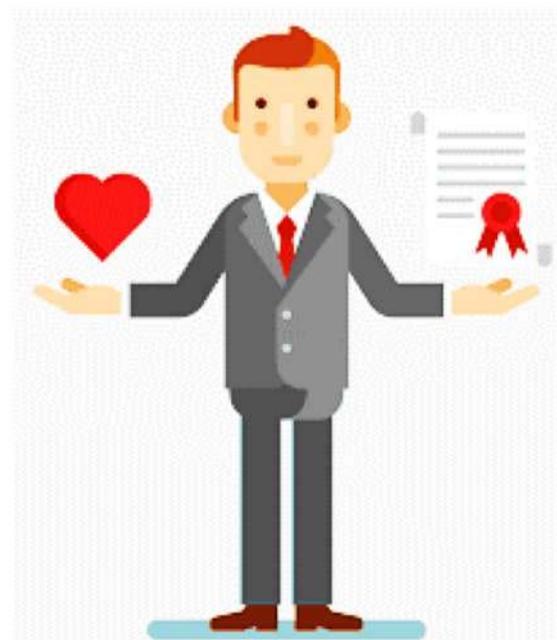




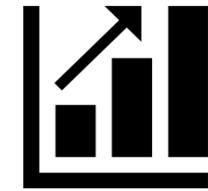
真正吸引優秀人才的因子

高薪？股票？
明確升遷途徑？





令人心動的挑戰
& 人才密度!!



人才的培育

關於人才的培育， 員工真正想要的...

1. 康樂活動？

2. 慶生會/社團？

3. 學習成長？

4. 外部講師授課？



NETFLIX經理人 想要的...

- 1.員工了解營運狀況
和未來發展方向
- 2.培養員工獨立思考能力
- 3.讓員工共同參與重要決策
- 4.透明化決策制度
(雙向溝通管道)



直接與
間接衝突

做白工



公司文化不同？



溝通心跳
Heartbeat of
Communication

溝通心跳具體操作方法

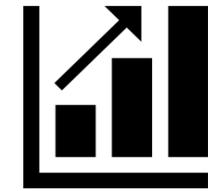


「開始，停止，繼續」
Start, Stop, Continue



多數人會感謝有機會了解自己的行為和他人對這些行為的看法，只要坦率直言者的語氣不含敵意或高傲





人才的任用



在工作上的追求是什麼？

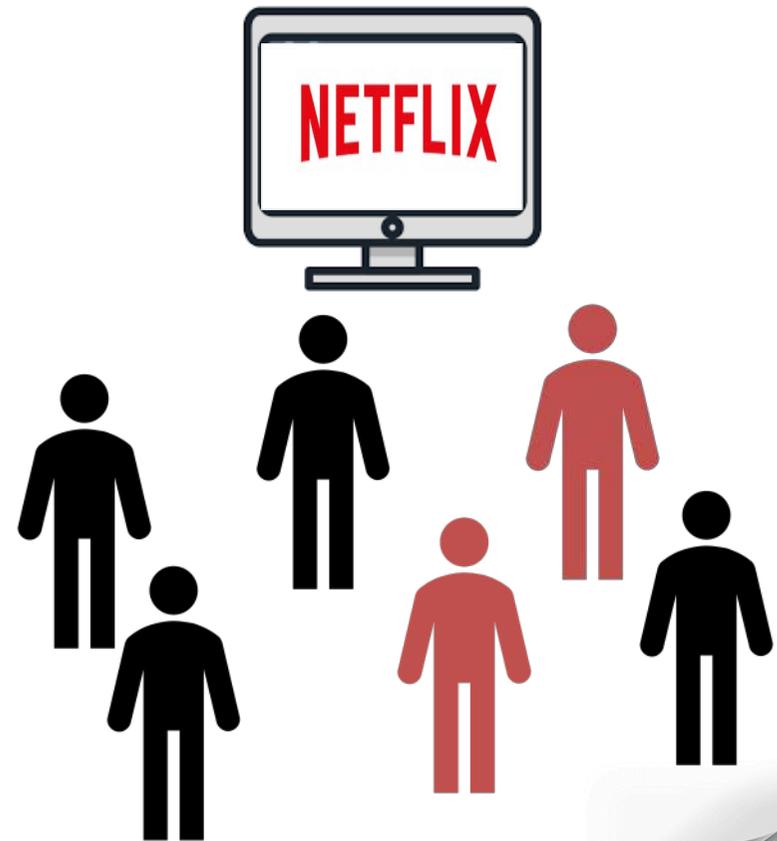
- 一群很棒的同事
- 一起做了很有意義的事



好福利 = 好工作？

公司與員工的關係？

- 球隊
- 職涯上的合作夥伴

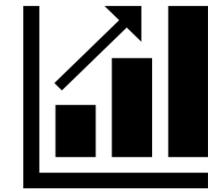




🎯 HR必須當自己是商人
外包或自建

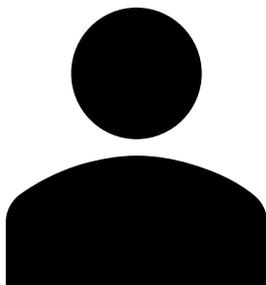
🎯 為每個職務找到對的人





薪酬與評量

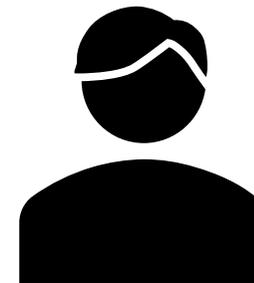
軟體工程師



過去市場資訊

工程師

\$ 30,000-50,000



✓ 資格完全符合

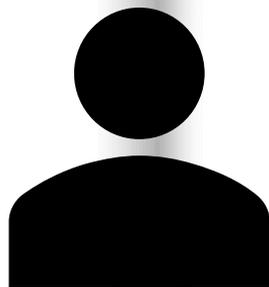
✓ 同時獲得主要競爭對手的錄用

✓ 薪資比你打算支付的高出三萬五千美元

對未來事業的貢獻

軟體工程師

現在動工



快速創新期

他如果加入對手公司，我的損失...

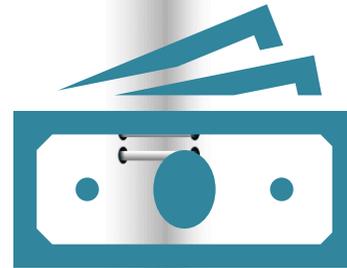


付不起頂尖
水準的薪酬？

透明化薪資

如何計算薪酬？

員工實際
績效貢獻度



找出公司最有價值的職務

誠實、立即
告知表現與適任度。

年度績效評量制度

評量時間更短，頻率更高

經常和部屬進行一對一檢討

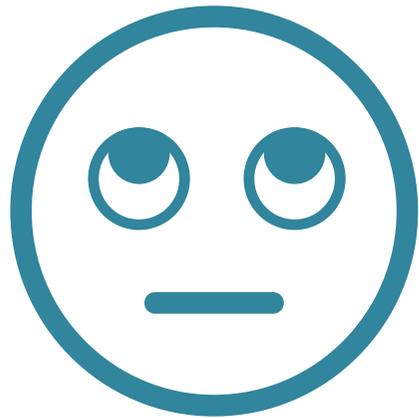


你不能在多個月前就告訴我這個嗎？拖到現在才說，連改進的機會都不給。

更即時的反饋意見

績效改進計畫(PIP)

One more chance?



等待失敗的人?

~~員工不努力~~

~~非高績效工作者~~

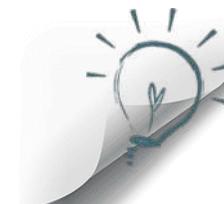
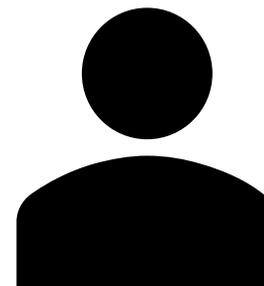
- ✓ 優秀的人才
- ✓ 不適合現在公司的職務

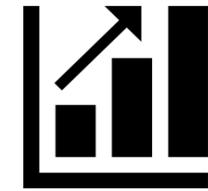


幫助員工轉往新工作

好聚好散的藝術

管理技巧
Vs
技術才能





成長策略

打造團隊準則

- 別把人才招募變成一種數字遊戲
- 別期望你目前的團隊未來也適用
- 前瞻六個月後



「在快速變動的時代，公司需要更加具有彈性」

想像

想像：未來希望擁有什麼樣的團隊

任用

任用：選擇第一優秀的人才

薪酬

薪酬：依據員工貢獻度並透明化薪資

去留

去留：好聚好散，當個令人敬佩得前東家

招募

招募：成熟、一心想要接受與應付挑戰的人才

教育

教育：持續向他們溝通面臨的挑戰

評量

評量：誠實且立即的回饋

公司作為

- 公司就像一支球隊
- 招募成熟的大人
- 持續溝通的重要性
- 思辨質疑不秋後算帳

員工作為

高自由度的公司，
你是否能做好自我管理？

- 明白自己扮演的角色
- 應該承擔哪些責任
- 做哪些事情來創造價值

THANK
YOU



%

\$

©