

州巧科技

職能在人才管理上的推動與運用

善用測評工具，建立人才管理量化分析的依據
以職能評鑑，化解招募及留任關鍵人才的挑戰



(左起：104人資顧問彭佳貞、州巧科技朱淑鳳處長、
李樹裔董事長、楊雅婷小姐)

口述：州巧科技·董事長 李樹裔 | 管理處處長 朱淑鳳 | 管理處高專 楊雅婷
(採訪：104人資學院)

全球TFT及3C產業在2000年的快速興起，帶動了周邊相關產業的成長，致力於精密金屬沖壓元件技術開發與製造的州巧科技，也隨著這波大環境的趨勢而快速茁壯。以提供業界最佳品質及最具競爭力之成本、準確的交期供應、迅速的開發配合及優質的服務取得客戶信任，對於LCD框架技術不斷的創新求變，也獲得世界多項專利的肯定。自2000年成立至今，州巧除了位於湖口的總部外，也相繼成立了蘇州、台南、廈門、佛山、以及寧波廠，員工人數規模至今已約有三千多位。

招募及留任關鍵人才的挑戰

與事業夥伴共同創立州巧科技的李樹裔董事長表示：州巧受益於當年TFT產業的興盛而得以在十餘年間有所成長，但「穿草鞋打天下」，創業者在企業成長到一定階段後該如何突破瓶頸？此乃是管理決策上的一大挑戰。李董事長在政大企家班的學習中，開始接觸到許多人力資源管理的概念，也體認到這是企業經營上必須投入、重要且迫切的基礎工程。

過去在業界的經驗中，李董事長曾任職於台灣山葉機車，見到YAMAHA等日系企業的人才皆能順利傳承，而成立只有十多年的州巧該如何號召人才加入呢？與外商或產業龍頭相較，州巧在招募選才上的資源有限，而在育才及留才上的挑戰則更多，因此便開始思考如何以工具來補強這部份的成效，以期未來能夠自行培育及留任重要的關鍵人才。

運用測評工具，建立人才管理量化分析的依據

「以專業創新的技術，提昇效率及競爭力，以熱情負責的心態，完成使命、創造共贏的夥伴關係」為州巧的核心價值。除了希望公司願景及理念能深植於每位員工工作中之外，在拔擢人才上也需要可量化及被信任的工具。過往升遷人選是由主管主觀判斷，可能偏好的條件是：聽話、努力、聰明等，但實際上具有這些特質的人卻未必都適合擔任主管的職務，因此透過職能、性格、工作價值觀等測評工具的輔助，即可提供重要而客觀的參考依據。

職能的建置必須先確定公司的願景與方向，再運用彈性的測評系統工具來建立人才標準。推動改革的挑戰在於：如何建立對工具的信任。初期

某些主管仍未必認同其參考價值，因此在推動變革上，HR的責任很重要。工具是輔助的參考，並非直接100%依據測評的結果來判斷，同時也需要有後續的制度設計來進行配套計劃，並且循序漸進、逐步修正，透過內部的教育訓練來溝通政策的調整，以制度來讓工具可以被善用。

職能概念在選育用留上的落實運用

州巧管理處朱淑鳳處長說明，人才招聘是職能運用的第一步，測評工具可協助找出州巧所需的人才規格，同時也將職能為基礎的面談技巧推廣到各個廠區。新人三個月試用期滿時，負責招募的同仁會與主管約談，確認錄用的人選是否符合職務；比對招募時測評工具的客觀數據，與主管三個月內的觀察綜合評估，估計有90%的人選皆符合職務所需。

在育才及用才上，則由提升主管的領導力做起，透過訓練強化 Coach Skill，讓高階主管優先「參與」以提升認同感。HR也分析、完成每個部門中的人才九宮格分佈比例，以量化的資料協助主管選出適合拔擢或重點培育的人選，並規劃建立各項相關制度。例如：人才庫的建立及接班人計劃等，以配合轉型的企業願景所需。

現有員工的職能評鑑則是一年進行一次，並進行跨年度的分析比較，以了解各廠區員工的現況及評估未來發展。搭配舉辦各項職能活化的活動，



(州巧以公司刊物持續推廣職能及企業文化的重要性)



(左起：李樹裔董事長、楊雅婷小姐、朱淑鳳處長)

刊載於公司的季刊中，以持續推廣職能及企業文化的重要性。朱處長強調，專案的後續推動必須落實在制度上，讓所有員工都能「從勉強到習慣，再從習慣成自然」。

HR以熱情克服挫折，態度誠懇、耐心溝通

朱處長認為，一般本地企業在人資管理上與外商相比仍較為落後，HR部門宜把被動化為主動，學習如何與主管磨合，轉換成主管可理解的語言來溝通，理解他們的需要提出專案規劃，從他們常問的問題來提出對策以解決他們的疑慮，而不只是消極被動的等待指示或抱怨老闆不重視HR。專案執行的重要推手楊雅婷小姐亦補充表示，推動這項人資管理上的變革必須以熱情克服挫折，態度誠懇、耐心溝通。在目的不變下，亦可變通調整做法，甚至可為各單位主管製作出解惑的說明文件作為教材，以期達成溝通的目的。HR要學會用數據說話，以量化資料的趨勢變化分析來提供建議，讓主管據以做出決策，不要害怕與主管多接觸。

透過職能評鑑結果，找出意義與訊號

現今主管們在KPI績效評核的過程中，已逐漸習慣收集量化數據來取代過往的主觀印象。變革以來的最大效益，就是能夠以明確的數據分析來看人才培育的結果，讓成效得以被清楚看見。李董事長認為，推動變革的成功關鍵在於把負面質疑視



為改善的建議，從中去發掘大家的不同需要，聽到聲音、調整做法，並透過共同平台的建置以作為觀摩及學習之用。至於人才未來潛力的評估，則可以透過職能評鑑的結果來提供給主管參考的資訊。李董事長也強調，工具最重要的是如何善用，為免產生爭議，測評工具的衡量結果並不是唯一標準，職能上的表現要占多少比例亦需視組織的現況逐步修正。

轉型挑戰下的人才策略

然而TFT產業的景氣循環消長也同樣使州巧面臨轉型的挑戰。州巧的核心由精密金屬加工到機構件，力求提升附加價值，但要如何才能吸引到轉型所需的研發人才呢？李董事長認為，企業文化必須先經營好，領航者必須不斷創造大家可以認同的新目標，以鞏固原有人才並吸引新的優秀人才加入。

面對轉型的危機意識下，資源配置的輕重及投入多寡，挑戰領航者的智慧與決心。非前線單位必須要確定總部的核心價值及任務，該做的事仍必須要投資，才能使企業營運及管理基礎的建構更

完整。例如：推動TPM(Total productive maintenance)、持續改善及新工法的開發等。除本業之外，配合新的策略與方向，州巧在新的領域亦投入充足資源，今年的研發預算足足是去年的五倍之多。

期待與員工創造共贏的夥伴關係

李董事長表示，台灣有不少重要技術在中小企業手上，第一代的創辦人往往是願意承受高風險衝刺企業成長的人，在第二代不一定有意願或能力承接時，就形成產業發展及永續經營的危機。州巧並非家族企業，傳統上在家族企業中，員工發展空間較為受限，但現今的專業經理人也未必能長期投入公司的發展，州巧也正在思考未來能否透過獎酬規劃、鼓勵內部創業等制度的配套，與員工建立心理層面的「合作契約」，讓員工願意投入、共同努力。但最重要的是，領導者如果只有口頭說說是無法取得認同的，必須言行如一、真心誠意，才能在未來真正與員工創造出共贏的夥伴關係。



【104人資學院專刊】電子報
HR專家文選、最新講座，歡迎免費訂閱！