



# 基富食品

## 以職能爲基礎的 人才訓練發展

口述: 碁富食品股份有限公司 總經理/林煜翔

採訪:104人資學院



(左起:104彭佳貞顧問、碁富林煜翔總經理、莊翰林副課長)

### 碁富食品簡介

1987年,碁富食品的創辦人李長基先生應台灣麥當勞擴展營運之需求而創立了碁富食品股份有限公司。碁富食品為擁有多項認證之優良冷凍食品廠,主要銷售對象為國內各大國際速食業者、連鎖餐廳、盤商、一般零售通路及國內知名食品品牌之專業代工產品。近年來亦創設自有品牌「紅龍」與「鮮煮藝」,致力研發多樣化的即時美食。碁富食品多年來以卓越的品質與服務,滿足了許多客戶對超高品質的要求,成為業界翹楚。

碁富食品目前設有桃園觀音廠及彰化大城廠,從建廠以來即持續建立5S、HACCP等衛生及食品安全管理系統,為食品衛生安全把關,通過HACCP、ISO 9001、ISO 22000管理系統運作並取得驗證,通過McDonald 's SQMS系統的稽核,及美國烘焙協會 (AIB) 食品衛生安全稽核最優等級 (Superior) 評等。碁富彰化廠品管實驗室更獲得財團法人全國認證基金會 (TAF) 牛物測試領域認證 (ISO/IEC17025) ,提供對

內及對外檢驗服務,是碁富追求卓越品質的 肯定。

除了注重食品安全與品質的把關,碁富食品 同時也關注勞工安全與環境保護,近年陸續 獲得職業安全系統OHSAS 18001、TOSHMS, 及環境管理系統ISO14001、ISO14064-1認證, 善盡企業社會責任。

#### 推動以職能為基礎的訓練發展

2013年起,碁富食品開始與104人資學院合作,推動以職能為基礎的訓練發展計劃。在此之前,碁富的訓練課程多為點狀式、非系列性的規劃。林總經理於碁富食品自基層開始歷練十餘年,了解基層及中階主管在訓練上的需求,因此自2013年6月開始採用104測評銀行的「職能行為量表」,透過情境判斷測驗(Situational Judgment Test;SJT)的量表施測結果,以客觀、科學化的工具了解員工在各項職能上的現況及落差,並據以建置完整的人才發展訓練計劃。



本著碁富員工的穩定性高,多數主管皆相當資深,經驗傳承是培養各重要職務接班人選的重要議題。但主管除了有深厚經驗之外,在管理上的認知,應有「站在同個起跑點」的一致性水準。在達成管理綜效之餘,才能將多年寶貴的經驗得以順利傳承。

此外,碁富也逐漸由代工跨入自有品牌轉型的經營,林總經理認為,若持續用舊的方法將難以順利達成未來的新目標,因此持續的學習與員工職能的提升,無疑是相當重要的議題。

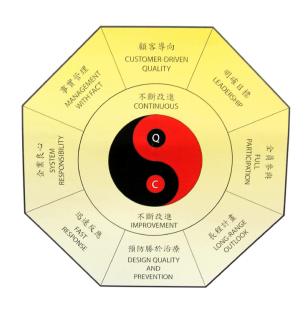
由於管理職能與核心職能訓練的安排在之前有一段時間的空窗期,兩年來密集訓練則難免讓員工覺得有較大壓力, 基富期待能透過重建訓練體系, 在組織內塑造主動積極的學習風氣, 並逐漸找到適合公司的訓練文化。

#### 「既期待又怕受傷害」的訓練投資

然而人才訓練所投資的成本不像機器設備一般, 能立刻看到投資效益,多數訓練課程的成效並無 法立竿見影地即時展現出來。林總經理表示:這 對企業而言可説是「既期待又怕受傷害」。

碁富對員工向心力十分有信心,並不擔心訓練好的人才會流失,甚至認為企業投資在員工身上的教育訓練也是一種企業社會責任。但它既然是一項「投資」,基於企業營運的立場,自然必須有周全的規劃與評估,以確保訓練的成效,因而「以職能為基礎的訓練發展計劃」便是在這樣的考量下,開始進行全面性的推動。

林總經理認為,企業推動人才訓練計劃的成功



(上為: 碁富食品的企業理念圖)

關鍵在於高層的支持,必須與員工形成「都 是為公司好」的共識。心態上的調整也非常 重要,一定要有所堅持才能持續下去,而訓練 的效益只要能對一部份的人產生正面影響,也 就值得了!

譬喻而言,若是因為不斷忙於工作而長期未接 受訓練,就像是樵夫忙於砍樹卻沒時間把斧頭 磨利,工作將會越來越費力。

林總經理也表示,在與104人資學院的合作過程中得到資深顧問團隊許多的協助與建議,企業借重外部單位的專業經驗來進行變革,可比自行摸索學習要節省很多時間,是相當值得考慮的選項之一。

因此,透過104測評系統及訓練課程的輔助, 我們勾畫出短中長期的目標:



短期,我們希望能藉由訓練將各級主管、幕僚 人員對於管理及行為、態度的認知形成共識, 才有辦法邁向公司訓練發展的下一階段。

中期,在既有的共同認知基礎上開始建構職能體系。縱向體系是依照各部門的屬性及功能加強其專業及內部管理;橫向則要拉近相同職級人員的行為與觀念,組織才容易達成共識與作為。

長期,以職能體系為基礎,配合制度面強化, 讓公司的經營策略能有效且持續性的執行,以 完成公司經營目標。

#### 做好經驗傳承,迎接轉型挑戰

有關未來在人才培育與發展上的議題,林總經理認為,碁富勢將逐漸面臨資深員工陸續退休的階段,因此接班人才的養成計畫,成為十分重要且迫切的課題。尤其食品產業在近幾年面臨接二連三的食安問題挑戰,加上全球氣候變遷對食品原料供應的影響,消費者不僅對品質的要求更高,同時對價格及服務程度也更加敏感。

因此,面對各種外部競爭與環境的衝擊,「人才」的因素至為關鍵。但如何將「人才」提升 為公司的「人財」,同時建構「知識管理」以 傳承文化與經驗,都是碁富的重大挑戰。

【104人資學院專刊】電子報 歡迎免費訂閱