

# 鏡鈦科技

## 產業升級的人資 基礎建設

口述：鏡鈦科技總管理處 舒麗玲副總經理、人力資源部 郭華龍副理  
採訪：104人資學院



（鏡鈦科技 蔡永芳董事長）

鏡鈦科技股份有限公司創立於2004年，並於2012年掛牌上櫃。甫於今年（2015）五月榮獲經濟部第三屆「卓越中堅企業獎」的鏡鈦科技，位於台中精密機械園區，早年以生產製造精密扣件起家，藉由多年技術的扎根，已逐步轉型為高端精密金屬產品製造，為產業升級轉型的典範之一。

鏡鈦科技有醫療器材、精密扣件、微波開關產品三個事業處，並積極投入牙科、骨科等自有品牌經營，同時培育新技術、新製程的育成單位，其中佔營運主力的精密醫療器材產品，為國內微創手術器械關鍵零組件之先驅，為台灣少數能夠打進世界精密醫療器材產業的傑出企業。

### 薪資制度優化專案之背景

鏡鈦科技早期較接近家族企業的經營模式，隨著事業規模及員工人數的擴增，在準備進行

IPO上櫃之際，認為過去「人治」的方式、以及較為集權式的管理已不合於現況所需，因此必須朝向權責分工、永續經營的方向改變。為了延攬及保留優秀人才，讓合理且制度化的薪資結構調整是改革的重點之一，因此在進行多方評估後，選擇與最符合組織需求的104人資學院合作，於2012年導入薪資制度優化的輔導專案。

### 變革執行及管理面上的效益

由於過往的既有框架已歷時多年，薪資結構較為細瑣，但因應IPO的要求，管理辦法必須更明確。尤其鏡鈦科技內部既有的三個事業處屬性差異較大，另外也有尚未成為營運主力、需要資源投入的育成單位，如何在薪酬上進行公平合理的制度化管理，更是人資管理上一個重要的基礎工程。

唯有深入了解企業在薪資制度上的問題，才

能提供精準有效的解決方案，104人資學院的顧問透過高階訪談了解其薪資政策之方向及薪資制度的現況分析，在同時考量內外部公平性下所規劃的薪資結構與薪資制度，讓鏡鈦科技在薪資管理上的制度更完整健全，包含職等職稱架構、各職系薪資級距、敘薪方式與調薪原則等，後續無論是應用在內部留才或新進人員的招募延攬上都可發揮相當的助益。

此次薪資制度優化專案的執行，包含職位內容及價值的盤點、職等職稱之權責規範等。建置完整的部門工作職掌、職位說明書、起敘薪標準之後，使得各事業單位主管的分工更明確，薪酬預算編列也較過去清楚，薪資制度優化後也可以避免人人吃大鍋飯的狀況。另外，在管理面上的協助則是可以針對關鍵人才進行觀察與培育。以上的專案範疇都對內部的工作協調有所幫助，在員工發展上也較以往有明確的方向，更可以促成內部的良性競爭，有助於各事業單位的成長與進步。

### 導入績效管理專案，以延續獎酬之規劃

在薪資制度建構完成後，獎酬的規劃則延續至績效管理專案的導入。績效管理的目的在於通過激發員工的工作熱情及提高員工的能力和素質，以達到改善公司績效的效果。每個企業都有其獨特的組織文化與狀態，同樣的績效制度不能直接套用於不同企業，且績效制度的落實，更需要組織全體員工的認同與支持，因此104人資學院透過

高階主管訪談來了解績效管理目前在組織內施行的狀況及因應未來組織發展之期待，彙整分析高階主管與關鍵人才之寶貴意見，以作為績效制度修訂與調整之基礎，鏡鈦科技則再依據組織發展所需進行微調，並透過內部讀書會的方式來推廣新的績效制度。

由於鏡鈦科技各單位產品屬性差異大，績效管理上的評核也難以直接比較，因此鏡鈦科技的做法是針對營運獲利的事業處及育成單位分別設定目標，而非齊頭式的平等，讓薪資獎金比例都有合理的邏輯架構。鏡鈦科技舒麗玲副總經理也說明：若以訂做服裝為比喻，績效制度的訂定有如服裝打版的過程，量身打造後仍需依個人身型做細部微調，才能做出裁縫師與客戶都滿意且合身的訂製服。尤其部份育成單位未來計畫做自有品牌的發展，至少尚需要三至五年的時間才能有營運績效，因此評估其成效與貢獻度時，也需另外考量其未來的發展性進行制度調整。

### 公司規模成長，人資e化大幅節省人力

鏡鈦科技原本使用較簡易的人資系統，但配合公司規模成長，人資e化需求迫切，小型系統的功能已不敷使用。故在多方評選後，於2010年開始導入【104 eHRMS 人資管理系統】，鏡鈦科技在e化上的主要效益為處理假勤核對作業，異常出勤記錄由系統中匯出資料可節省相當多的人工時間，不像以往刷卡資料需

要人工比對，假勤處理作業非常耗時(一位員工的異常記錄往往需要HR花1~2小時去比對)。鏡鈦科技員工人數的成長由兩百多人到三百五十人，再到目前五百多人的規模，成長迅速，現今使用 104 eHRMS 系統後僅需一位HR花半天的時間來處理全部的假勤作業即可完成，可大幅節省人力。

以往鏡鈦科技員工是不用刷卡的，但因應法令要求需有出缺勤記錄，因此在採用104 eHRMS系統後，出缺勤資料完全由e化系統來記錄，除了可符合法令規範外，主管專區的各項報表也成為協助主管進行人員管理的有效工具之一，各單位主管可自行使用報表功能，對於了解員工假勤等各項狀況十分便利且有效率。人資部門也會使用系統中的公佈欄功能來宣導各項FAQ，對於提升員工對HR部門的滿意度有相當大的幫助。104人資學院的系統服務及工程人員在處理客戶諮詢時也均具備良好的服務精神，能夠以同理心瞭解及回覆客戶的疑難，協助解決問題。

### 以科技造福人群的未來展望

鏡鈦科技的企業理念是成為造福人群的世界級公司，專注在科技領域、研發創新，以促進產業升級。在人才儲備上，明年重點將放在招募流程的調整，HR的參與程度將會提高，例如儲備工程師將改採集體招募再分發到不同單位，特定職等以上的職缺也將由HR協同面談。鏡鈦科技早期由傳統扣件、螺絲起家，投入醫療器

械領域也超過二十五年以上的時間，現今又跨足到通訊高階技術的微波開關產品，以及更多先進技術與不同應用領域的育成單位，未來三到五年內各項人力資源措施的規劃與提升，均將會與公司的營運策略緊密結合，在將組織成長的基礎建設穩固之後，將期待迎向更美好的未來、不斷往成長之路邁進。

訂閱電子報

