

Amkor 艾克爾

以測評工具建置人才標準

口述：艾克爾 人資處訓練發展部／林靜雯經理；郭百庭小姐
採訪：104人資學院



艾克爾國際科技(Amkor Technology)為全球第二大先進半導體封裝與測試服務提供商。於1968年創立於美國賓州，目前在美國、日本、韓國、菲律賓、上海、台灣都有生產據點，全球員工總數約22,000人，並在那斯達克股票公開上市(Nasdaq: AMKR)。

艾克爾在台發展概況

艾克爾於2001年合併上寶半導體與台宏半導體成立艾克爾台灣分公司，2004年併購眾晶科技成立湖口廠，同年入主悠立半導體。台灣地區現有龍潭廠、湖口廠及艾克爾先進科技廠，主要產品包含晶圓凸塊、Lead Frame、覆晶封裝、晶圓級封裝、測試製程與全球獨家的數位光源產品，廣泛應用於通訊、消費性電子、網路設備等領域。

員工訓練發展「化口號為行動」

企業為了未來的競爭力，領導人要有讓員工提升能力的胸襟。艾克爾人資處訓練發展部林靜

雯經理表示，2012年艾克爾台灣區總經理梁明成先生上任後，調整了艾克爾原本代工廠的定位，致力於技術能力上的提升，原因是：「當景氣不好的時候，業界比的是誰比較能忍耐(cost down)，但當景氣好轉時，比的則是員工的能力所創造的爆發力」，此時便是企業文化決勝負了！艾克爾梁總經理對員工能力的提升十分重視，而這也正是訓練發展的各項任務能夠順利推展的信心基礎。

再者，員工的訓練發展若要「化口號為行動」需要有法源，因此制度面上的配合很重要，同時也必須與績效評核連結，才能收到訓練的成效。林靜雯經理比喻：員工的能力就像「木桶理論」，用一個木桶來裝水時，如果組成木桶的木板參差不齊，那麼它能裝盛的水容量不是由這個木桶中最長的木板來決定，而是由其最短的木板決定的，因此最短的木板形成限制，只有儘量提升最短木板的高度，才能使水容量增加。員工能力的最低門檻就像這支最短的木

板，必須設法往上拉高，才能提高組織整體能力的發展水準。有人說戰場上想要戰勝敵人，只要打敗三分之一的人就夠了，原因是一個人受傷將會需要兩個人去抬他，嚴重拖累團隊戰力，亦是相同的道理。

艾克爾在半導體封測的市佔率是全球第二，但技術則可稱第一，擁有高階封測技術、獲利良好，但未來發展應該可以更好。回顧之前因多家公司的合併，內部組織文化沒有對齊；以致無法完全發揮綜效，也需要建立共同的思維模式與對未來發展的共識。研發能力是相對上需要強化提升的缺口，故HR需要思考如何發展人才的能力提升，而員工訓練正是一項重要的領先指標。

以職能為導向進行人才培育

職能是找出優秀人才DNA的必要基礎，職能模型的建置與優弱勢評估更是訓練發展上找對方向的重要關鍵。除了原有的核心職能外，2013年艾克爾開始建置管理職能，主管們本身對於職能的認知需先對齊、程度拉到一致，才能找到對的人帶領大家往前衝。且由於在台灣的職場環境下，員工在職涯上的升遷發展速度常不如大陸快速，在台灣科技業可能要到六十歲才能當上總經理，但不到五年又要退休，屆時接班人也已經老了。因此主管要有胸襟去培養自己職務的接班者，並投入足夠的資源去培育關鍵人才，企業才能夠得以永續經營。

以測評工具建置人才標準

艾克爾建置管理職能的方式係透過對各級主管的質化訪談找出管理職能，藉此定義各級主管應具備的管理能力與行為。確認職能項目後，必須透過評量工具瞭解公司內部的職能現況，才能據以找出發展能力的方向。艾克爾選擇使用【104測評銀行】的職能行為量表，協助建立量化的數據指標，並找出與外部業界常模的落差。艾克爾先將已確認的職能項目與104的職能字典進行比對，並透過【104測評銀行】線上測驗的平台找出組織內部職能現況，再與104職能行為量表的社會常模比較後，針對兩種情況進行能力的發展：一是與外部比較，職能分數低於業界的職能項目；二是內部整體比較，相對較低的職能項目。同時也透過104人資學院的顧問進行職能報表解讀的訓練，使主管更了解如何掌握員工的職能展現程度。

艾克爾林靜雯經理說明，與職能相關的訓練發展方案花了一年的時間整理規劃，以往主管對訓練的認同度較不理想，但現在有數據化的測評報表，也可與外界職能水準做客觀的比較，主管對於哪些能力應該要提升已有較清楚的方向。林靜雯經理也表示：訓練發展要達成預期目標，選擇有效的方法很重要，透過【104測評銀行】的評量結果可以先了解受測者對職能的認知程度（不知道的可以訓練，已經知道而不願意做的，則訓練也是白費工夫），至於訓練完成後的評估則預計年底會再施測一次，以瞭解各項職能在訓後是否有所提升。

職能於招募的應用

艾克爾在核心職能的部份是透過所有員工都須參與的通識教育課程來推廣，管理職能則分為處、部、課各級分別開課，下一年度將計劃強化主管的觀察能力與工具，先把職能的定義、認知與行為奠定好基礎。今年也會開始將五項核心職能納入招募流程中，將編製面談手冊給主管運用，以員工招募而言，能力好的人未必是最適合的人，往往能否符合企業文化才是影響工作表現的重要關鍵；而求職者對企業價值觀是否認同，則需要透過面談的過程來確認。

於訓練發展領域擁有多年資歷的林靜雯經理表示，由於本身工作所需，過去已對市面上的各種測評工具有所涉獵，因此當艾克爾計劃導入職能測驗時，並不需花很多時間再去評估即選定使用【104測評銀行】，104職能行為量表所具備的優點是：線上報表簡明易懂、可掌握公司內部受測者整體的職能現況趨勢，且具備外部職能常模可比對，清楚呈現優劣勢落差，且它的價格也是企業易於負擔的。透過測評工具所提供的客觀量化數據，亦能夠先建立主管對職能推動的信心，讓後續的訓練發展等各項應用都有可以依循的基礎與標準。

訂閱電子報

