

鼎基先進材料

以人資管理優化 為企業轉型奠基

口述：鼎基／林庚賢 副總經理
採訪：104人資學院



(左起：104人資學院彭佳貞顧問，鼎基：人資部潘瑞恭部長、公關吳俞慧小姐、林庚賢副總經理)

關於鼎基

總部位於高雄的鼎基先進材料為高性能TPU聚氨酯產品的領導廠商，目前為世界前三大TPU廠，具國際級領導地位。專精於研發效能卓越的高科技膜，改變傳統化學原料特性，產品為100%可回收的環保材料，取代傳統PVC材質並廣泛應用在各種產品和用途，諸如運動鞋、運動用品、電子器材、醫療設備等。除了高科技膜外，也生產液壓密封件、空壓管與輸送的圓帶、三角帶等產品，鼎基的客戶則包括國際一級品牌、製造商、設計公司與全球各地的知名品牌業者。

自1981年設立以來，鼎基致力於提升生產科技、降低製造成本，不僅協助客戶提升生產效率，並協力改造領導市場的產品，開發出優異功能與突破性的外觀設計；使客戶得以推出革命性產品，鼎基高科技膜的創新應用更顛覆業界的傳統思維，不斷創造出令人驚豔的產品。

由「人資管理優化」到「人才發展培育」的全面計劃

鼎基林副總表示：「鼎基天天都在創新，不斷開發高科技材料的新應用，以及拓展市場到不同產業中的新客戶，是一家隨時都在進步中的公司。因此，理所當然也需要隨創新的腳步推動管理上的變革。」網路時代的來臨讓產業生態的改變比以往更快速，也因為意識到變遷如此迅速，因此必須自我檢視企業在流程上及管理上所缺乏的部份，而人資管理就像金字塔的底層，必須要將基礎先建穩之後，才能層層加高上去。在組織內部天天都看到橫向、縱向各種管理問題的溝通，許多過往人事管理上的做法已不合時宜，需要全面性地優化及強化，尤其在企業規模擴張的策略方向之下，由目前七百多人、到未來五年內預期的三千人，人才培育的系統必須要能夠跟得上。

頂尖＋第一的合作夥伴，創造1+1>2的成效

鼎基是TPU薄膜業界的龍頭，往來的客戶多為世界級的公司，如運動用品Nike、汽車業BENZ、醫療用品Johnson & Johnson等，合

作的原料商、機械廠等協力夥伴亦非常多，在過往經驗中也發現，各類型顧問服務的品質良莠不齊、落差非常大。因此，當鼎基在選擇人資管理優化專案的合作夥伴時，同樣秉持鼎基的一貫精神：「要做就要選第一名的合作夥伴」，故在多方評估後選擇與規模和產品服務的多樣化都為本土第一的104人資學院合作，因為鼎基林副總認為：唯有「頂尖+第一」的兩方共同合作，才能達成1+1>2的理想成效。



(鼎基產品：防水透氣膜)

為轉型奠定基礎，實踐企業願景

近年來市場環境大洗牌，鼎基深切體認到外界變化之劇烈，對內也亟需做出改變來因應。目前的階段是鼎基創建以來的第三次轉型，因應挑戰的大型計劃將在三至五年內執行完成，而人資管理體系的優化正是此大型計劃的重要根基之一。與

104人資學院合作人資專案以來，由奠定好基礎開始，首先執行「職能模型建置」及「專業能力盤點」兩項專案，探究優秀人才的成功典範與能力標準，並進行首度「員工滿意度調查」來找出改善管理措施之依據。鼎基林副總認為「要先知道自己是誰、能做什麼、該做什麼，由員工現況找出問題，並著手改善。」因此，先以這三項專案的執行作為計劃的起步，後續並以薪資及績效管理優化的第二階段專案作為承接。

「蓋大樓前先整地」－瞭解組織的職能現況

職能模型的建置有助於企業更清楚組織內部的人力資源現況，鼎基過去並沒有用系統化的方法來記錄，現今使用「104測評銀行」的線上平台，則可透過e化系統來記錄及整理得更完善，既便利又有效率。鼎基林副總也巧妙比喻：「這個程序有如蓋大樓之前，先整地的動作」，有了數據化的資料後，除可用於企業內部人才培育發展之外，也可應用於選才上，例如性格特質、企業文化符合度等，都可預先作為求職者是否合適的判斷參考。針對選才的觀點，林副總認為：在台灣找人並不難，但好的、合適的人才則非常稀有，因此應用職能與性格等科學化的選才工具來輔助，是避免看走眼、選錯人的有效做法。

健全的人資管理是雇主品牌的根基

因應企業市場定位、企業文化與精神，鼎基重新檢視整個組織中人資管理體系的運作狀況，並持續進行改善，讓求職者認同企業文化，讓

過去做的事可系統化地呈現出來。「雇主品牌」顧名思義是一家企業對內、外部人才而言的形象與意義，而健全的人資制度及管理模式即是建立良好雇主品牌與企業形象的根基。

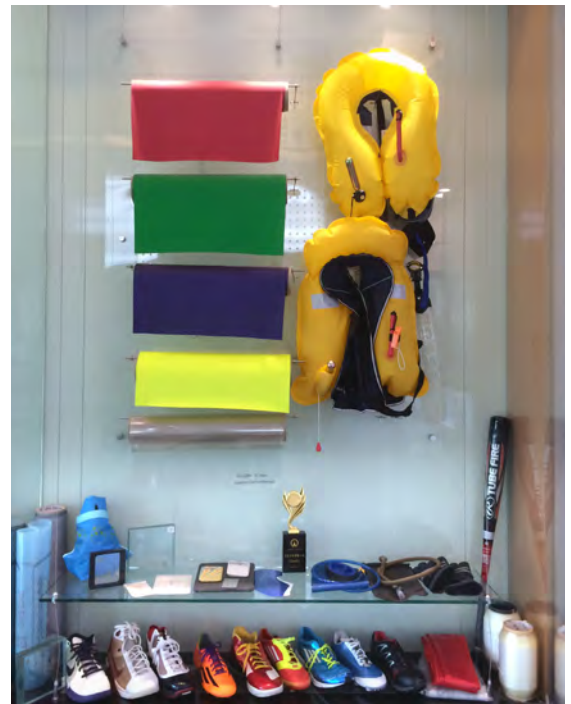
例如：員工的績效表現如何被評核、未來升遷發展的路徑等等，鼎基的同仁都較以往有更清楚的瞭解，這些改善不僅對員工有幫助也有保障，自然能強化員工對公司的信心，無形中建立了對內的良好雇主品牌；而對外的企業形象也會透過內部員工的人際傳播向外擴散，因此無論對內外部員工或求職者而言，人資管理上的優化都有助於雇主品牌的建立。

勇於推動變革，持續打造卓越團隊

受西方教育多年的林副總觀察認為，台灣的環境裡人們普遍懼於承擔風險，常有人是抱著「多一事不如少一事」的心態而不敢嘗試改變，不像西方環境鼓勵勇敢嘗試、不怕失敗。像大陸或韓國的文化是有機會就積極去試，台灣文化則較保守、不愛衝撞，以致難於突破。

以鼎基的轉型而言，**soft skill** 的需求多過 **hard skill**，舉凡對創新的認同、與客戶的互動模式等都需配合積極改變，而員工跟上轉型變革的腳步也很快，不會懼怕轉型。在同儕壓力下，有人持續進步、其他人就必須向前趕上，且鼎基的員工平均年齡為三十多歲，年輕化的員工對改變較為敏銳，加上全員參與的程度高，因此多數員工對於公司在人資管理上逐步的系統化、制度化，也均有十分正面的回應。

展望未來，林副總表示：管理是一門科學，鼎基的企業精神：「科學、創新、協同合作」，同時也是對人才特質的要求與期許。除了計劃性地招募新進人才之外，現有員工能力的持續提升也是重要的任務，以期能持續打造卓越團隊，邁向企業的永續發展。



（鼎基產品的各項應用）

訂閱電子報

