

茂順密封元件

全球佈局下的人才發展挑戰

口述：茂順 總經理室／石凱茵專案經理
人力資源部／蕭博文經理、陳沛汝小姐
採訪：104人資學院



（左起：茂順人資部陳沛汝小姐、總經理室石凱茵經理、人資部蕭博文經理）

創立於1976的茂順密封元件(NAK)，2002年以台灣第一家密封元件專業製造廠掛牌上市，目前已是台灣最大的油封製造商，並於伊朗、中國、泰國、巴西、俄羅斯、印度、澳洲皆設有子公司，亦與歐、美等地的企業建立合作關係，業務遍及全球超過七十個國家。

世代更迭與海外佈局的人才需求

茂順推動關鍵人才管理專案計劃，主要係因經營面上有近期及長期的兩項挑戰。茂順總經理室石凱茵經理說明，近期的挑戰是成立已四十年的茂順陸續已有資深員工退休，關鍵職務面臨人才世代更迭的難題；長期而言，則需加速培養擴張事業版圖及全球佈局所需的人才，因此茂順很早就開始推動人才培育的計劃。

在與104人資學院開始合作之前，茂順已有人評會（人才評議委員會）的機制，並已運作了十多年。茂順人資部蕭博文經理表示，過往人

評會主要以質化評估為主，量化依據較為不足，執行上的周延程度可再提升。且雖然公司內部也一直都有核心價值觀(Core Values)的概念，但茂順在知識管理及專業人才的能力發展上較有經驗，在核心與管理職能的面向上則希望追求人資最佳實務(HR Best Practice)，因此在審慎評估後，茂順選擇與人資專業經驗豐富且能同步提供科學化人才評鑑工具的104人資學院合作本次的關鍵人才發展專案。

以【人才管理4D模式】建構完整機制

核心、管理職能的定義較專業職能抽象、也較不易衡量，以往茂順在人才評選上並無配合使用的量化工具，目前則採用104人資學院的【360 plus®多角度職能評鑑】，結合專業人資顧問的協助與線上e化系統，可透過客觀的評鑑結果來獲得人才發展上的重要參考資訊，讓過往可能會有的人為偏見被消弭，也讓HR與各單位主管之間的溝通更具說服力。

而由於公司所在地點及知名度或多或少會影響人才招聘的難度，因此茂順非常重視人才的培育，也持續以各項訓練及發展機制來優化人才庫。潛力構面的評估亦可以預先選定合適的人才進行重點發展培育，以補強個別人才的能力缺口。

本次與104合作的專案採用【人才管理4D模式】的架構，已循序漸進建置職能與性格模型、導入人才評鑑工具、定位人才九宮格與職務置換圖、並制定人才的個人發展計劃(IDP)。在人才標準的制定上花費了相當多的時間討論並審慎確認，而主管們也認為人才九宮格的報告結果與預期接近，對人才評鑑工具的應用均表達認同。

人才標準在甄選與發展上的應用

茂順在2008年即已導入平衡計分卡，因此對策略性人力資源的相關作法亦已運行有年，人資部蕭經理表示，在與104人資學院合作進行本項專案後，分別在選才、用才、育才、留才上有以下助益：

1. 選才：以往主管們對於選才的標準各有不同，現在以職能與性格常模來定義人才的標準更客觀，也更聚焦。主管對於如何選出「對的人」有清楚的概念，也有職能工具可以輔佐選才決策。
2. 用才：過去用人或升遷的決策以「上對下」作出評選，現在使用360多角度職能評鑑，除「上評」之外尚有「自評」、「

下評」等他評結果的客觀依據，可讓受評者本人有更清楚的自我覺察，也能協助主管更瞭解部屬，並據以作出合適的人才佈局。

3. 育才：茂順過往較著重於專業職能的強化與訓練，在與104合作建置職能標準後，則可以針對個別員工、不同的職能缺口進行能力的提升，讓個人發展計劃(IDP)的擬訂可以更客製化。
4. 留才：透過公司內部各項人才管理機制的陸續優化，員工也能夠感受到公司的用心，對於留才有一定的幫助。

面對經營挑戰的因應之道

茂順為密封元件製造大廠，自有品牌NAK油封廣泛應用於汽車、工業、空油壓和農建礦等，應用領域日益擴大。雖然產品應用廣泛，且基礎工業較不像高科技業受景氣的影響強烈、產品生命週期也比高科技產品長，但仍然會受到經濟情勢變動波及。業務面的營運發展仍有成長空間，但主要來自與同業競爭下的此消彼長，因此組織內的人才也需要有相對應的佈局。

近期的影響主要是缺工，在外部環境變動下找人不易。而組織內部的成員則對經濟波動的危機意識略顯不足、主動性亦可再加強。基於這些挑戰，具體作法是以清楚的人才標準找對合適的人，同時人才也必須能認同組織文化。茂順一直都有明確的企業價值觀，而蕭經理也提出所有企業都應具備的警覺：「過去的成功，

不代表未來的成功」。因此，現正進行中的價值觀調整，是希望組織的發展更「有機」，更有自主性、也更有彈性。此外，也要讓來到茂順的人才能進到對的環境；企業價值觀猶如一座調出準確色彩的染缸，先營造出好的環境，以「近朱者赤」的概念讓員工都能染出組織所期待的色彩，擁有共同的價值觀，以追求企業的永續成長與發展。

而客戶對於產品交期的壓縮、開發能力的強化等各項要求越來越多，也形成產業內的強烈競爭，茂順在生產管理上已導入六個標準差與精實生產，但人資部蕭經理認為管理工具是加速器，學習精神的提升則是更為重要的關鍵，因此工具也須與IDP計畫有效結合。員工在思維上則必須要能接上未來的思考模式，過去被認同的做法在未來也需要有所改變。總經理室石經理則表示，茂順的人才發展機制會透過更專業的審視，來提出人員能力提升的建議與改善方案，並且在過程中也會與員工充份溝通。基於穩健發展的企業文化，茂順十分珍惜組織內部的人才，不會輕易放棄任何的可造之材，以期待可達到個人與組織共同成長的正向循環。

推動變革的關鍵起點

任何的變革都有一個關鍵的起點，就是必須說服企業高層推動變革的必要。人資部門要以「解決老闆問題」的角度來說服總經理，而非人云亦云就決定要推動某項管理專案。但人資部門如何確切瞭解組織的需求？蕭經理認為與部門主管的溝通很重要，互動關係良好有助於建立信任感與默契。人資單位可以透過參與經營

會議、每季舉辦共識營，甚或平常的午餐時段話家常…等等途徑，來實際了解各單位的需求與問題，並依重要性排出優先順序，再向總經理提出相關的重要計畫。

用超級業務的精神推動人資專案

而在專案推動的過程中，人資夥伴則必須仿效超級業務的精神，向主管推銷解決方案的idea，才能促使人資與各單位主管共同投入、共同完成。人資同仁也盡量分擔單位主管在專案中的勞務、爭取認同，以使專案進度能夠加快。蕭經理以研發人員的工作說明書舉例，人資單位與單位主管會共同針對職務內容逐項討論，並由人資給出專業建議，如此可以讓工作說明書做得更精確，而非僅只流於形式。

深度參與本項專案的茂順人資部陳沛汝小姐也補充說明，人資部門雖然需要多花一些時間以求服務周到，但只要主管們能感受到人資夥伴的用心，就不會因忙於工作而拒絕出席會議，主管們願意溝通需求，人資就能更了解部門狀況，比起用電話三催四請地趕專案進度，反而更有效率。各單位的人力預估上，也可由人資同仁透過日常各項報表的資訊來協助合理估算，提供所需資訊以減輕主管的負擔，使單位主管的工作量不會因配合人資專案的執行而增加。

先求單點突破，再逐步擴大推廣

各項人資專案在執行順序上會採取「先求單點突

破」的做法，由少數重點單位先執行，建立一定成效之後再透過口碑行銷逐步推廣到其他單位。只要做得夠好，甚至能夠讓尚未參與專案的其他單位主管也主動來爭取加入。專案起始的時機也很重要，在不對的時候做了也是白費力氣，在不同狀況衡量下，或可改由其他較易見到效益的人資專案先行推動；而一旦發起就必須要確保專案能夠成功，全力投入、設法摒除困難。因為惟有讓專案展現成效，才能取得各單位主管的認同，並累積人資部門的信譽，未來才能順利再推動其他重要的人資專案。

價值觀是企業在追求成功上所推崇的基本信念與內在動力，茂順的企業價值觀包含了：「心繫客戶、承擔責任、創新突破、領導風格、長期導向、以人為本」等六個面向，企業價值觀能產生凝聚力，激勵員工發揮潛能，而歷年來持續推動人才發展計劃的本身，正是茂順將「以人為本」的精神化為實際行動的重要作為。

【104人資學院專刊】電子報 歡迎免費訂閱！

