

上銀科技

化危機為轉機， 導入職能強化人才力



上銀科技蔡惠卿總經理（前排中）、各單位主管與104人資學院蘇麗美、彭佳貞合影／2008.12.06 專案 focus Group

文：陳秋蓮經理／上銀科技股份有限公司

成立於1989年的上銀科技股份有限公司，以HIWIN的自有品牌行銷全球，為台灣精密機械關鍵零組件的指標廠商，也是全球第二大傳動控制與系統科技的領導品牌，在全球有7個R&D中心、實驗室，12個子公司、孫公司，以及超過100多個直營代理商。上銀科技專注於高速、高精度、與環保節能特性之關鍵零組件，產品包含滾珠螺桿、線性滑軌、動力刀座、特殊軸承、工業機器人、晶圓機器人及醫療機器人等精密傳動控制元件，可應用於自動化、半導體、電子、醫療、精密工具機等產業。

上銀科技創辦人卓永財總裁表示：『製造不是目的，是為了滿足人類的需求；製造是一種服務，而服務是創新的源頭』上銀科技產品的研發策略是從核心技術延伸，同時延伸應用領域的廣度與深度，結合創新、科技與生活，從節能環保至生命科學、醫療設備、機器人等領域，每年提撥營業額的5%~10%

研發經費，以臺灣總部為知識中心，海內外研發人員約700位，可說是機械產業中少見的龐大研發陣容。2001-2017連續17年榮獲「臺灣精品金銀質獎」的殊榮，2014入選美國NASDAQ股市機器人指數型基金(ROBO-STOX)權重排名TOP10，2015年更榮獲富比士(Forbes)全球創新成長百大企業第37名，2016榮獲日經Business評選全球上市企業成長力百大第5名。

上銀科技為學習型的組織，重視人才培育與在職訓練，精神標語為『成功者找方法、失敗者找理由』，期許同仁勇於接受挑戰與自我突破，上銀科技建構完善的教育訓練，依據八大核心職能「正向思考、主動積極、自省能力、分析思考、創新能力、團隊合作、顧客導向、擁抱變革」規劃一系列的訓練課程，包含新進人員訓練、管理職能訓練、專業技術訓練、幹部領導訓練…等，期許同仁勤勉精進，迎向時代潮流。

金融危機：先蹲後跳、扎穩馬步的最好時機

2008年時因雷曼兄弟公司破產所引發的全球金融危機，使台灣製造業也受到牽連，許多客戶不敢下單，平時都滿單的上銀科技此時正好就有較多的時間可以進行人力盤點、職能導入與面談技巧培訓，這是先蹲後跳，扎穩馬步的最好時機。因此上銀科技開啟了與104人資學院一直以來的合作，陸續導入測評工具及建置職能常模。

職能性格常模的運用現況

· **招募甄選：職能性格測驗、職能行為面談技巧**
面試是公司整體形象的一環，但每位主管的面試方式不同，上銀希望能有一套客觀可衡量的參考數據提供給面試主管參考。因面試主管的問話方式都不一樣，希望透過職能行為面談技巧(CBIM)課程訓練，讓面試主管的問話技巧可以更好。

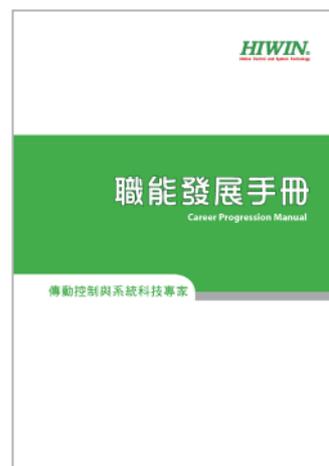
上銀在招募甄選前會請所有的求職者先完成職能性格測驗，透過可信度分析，將一些有問題、填答不一致的狀況做「量」的快速篩選。透過適合度、勝任度分析及與上銀的常模做比對，有相對客觀的數字及職能雷達圖供面試主管參考。

經過職能行為面談技巧(CBIM)課程訓練後，主管們比較了解職能的定義、關鍵行為與行為事例，會用三層式的問話技巧提問，進而了解求職者是否符合該職能的關鍵行為，可降低求職者因想要這份工作而有所隱瞞，或面試主管

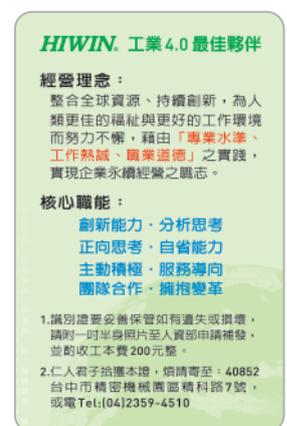
被矇蔽的狀況，可找到相對優「質」的人進公司。

· **人才發展：訓練發展、績效管理與晉升調任**
在訓練發展的規劃上，會依照上銀的八大核心職能（創新能力、分析思考、主動積極、自省能力、正向思考、顧客導向、團隊合作、擁抱變革）缺口，規劃相關培訓課程，提升同仁之軟實力，持續增強公司之競爭力。員工的職能展現已納入績效考核項目中，主管及非主管各佔20%與25%；在晉升調任上，會以同仁之績效綜合表現來做為評估依據，其中也包含職能項目。

在專案導入後，上銀也特別針對公司的核心職能設計一系列方便記憶的圖像，應用在一系列的鼓勵卡，現在上銀同仁識別證後面也印有核心職能，時時刻刻提醒同仁展現公司期待的行為。



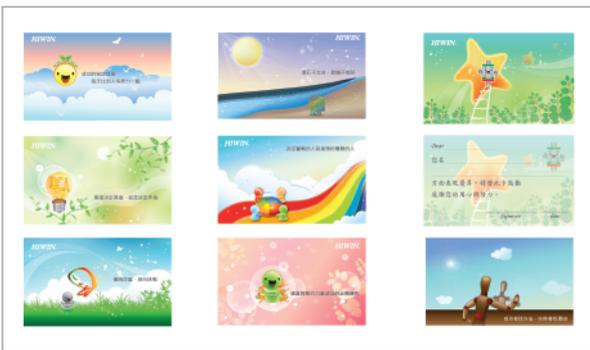
(圖一) 上銀 HIWIN 職能發展手冊



(圖二) 員工識別證背面



(圖三) 上銀 HIWIN 核心職能小卡



(圖四) 上銀 HIWIN 一系列鼓勵卡

迎戰經濟環境變化，持續打造卓越團隊

計劃是短暫的，但學習必需持之以恆不間斷的培養才能保持卓越。對內，上銀科技透過許多計劃的導入，其中包含104的職能專案與管理績效的導入，如今上銀科技已經是學習型的組織，「學習」已內化成為組織文化的一部份，會因應外在環境變化、組織需求與每個階段的人才發展不同而規劃一系列的專業課程與通識課程，專業課程由人資排定，通識課程則由同仁自行上教育訓練系統選課。製造現場則推行師徒制，由師傅帶領徒弟做一系列的專業技術傳承。

對外，上銀科技在推廣品牌、建構核心技術之

餘，也隨著營運獲利的成長而積極投入一系列精密機械領域人才培育的公益活動，自2004年起創辦『上銀機械碩士論文獎』，2008年起創設『上銀智慧機器手』實作競賽，2009年催生與主導推動「自動化工程師」證照考試，2010年起每兩年舉辦「上銀科技教育基金會 JIMTOF大學生見學團」，2011年起委託中國機械工程學會(CMES)辦理『上銀優秀機械博士論文獎』，2012年起分別與亞洲大學及高雄第一科技大學合作辦理，設置「HIWIN傑出總裁講座」，2016年催生與主導推動「機器人工程師」證照考試，為營造學習成長的社會而奉獻心力。



(圖五) 崑山科大「工業4.0技術研發中心」啟用典禮



(圖六) 上銀科技蔡惠卿總經理致辭/2017.09.21



【104人資學院專刊】電子報 歡迎免費訂閱！