# 碁富食品

## 優化績效管理制度，強化企業競爭力

左起： 碁富食品林煜翔總經理、104人資學院彭佳貞資深顧問

口述：碁富食品股份有限公司／林煜翔 總經理
採訪：104人資學院

因應國際連鎖速食餐飲在台灣蓬勃發展之需求，碁富食品於1987年與遍佈全球的美商集團合作在台創立，多年來扮演國內食品業領頭羊的角色，並以卓越的品質與服務，成為食品業界的翹楚。碁富的食品加工廠皆引進最先進的加工設備與技術，並結合三十年以上的國內外專業經驗，為多家國內外知名品牌提供最具競爭力的產品與服務，同時也是最被倚賴的在地供應鏈。

碁富目前每月產能超過4000公噸，在食品業算是相當大的量，若以產品之一的雞塊來計算，產量足可以繞地球2.2圈。自1990年起開始創立自有品牌「紅龍」，最早在美式大賣場通路銷售，2003年起並開始跨足至中式調理食品，2011年建置網購的線上通路，2013年在竹科開始餐飲事業，為台積電提供輪動式櫃位的員工餐，至2014止各類型的通路客戶已逾三百家。

碁富食品在2017年獲天下雜誌評比為台灣食品類企業第五名，公司由二十多人的小公司成長到即將逾千人的大公司，由單一產品到多元發展、自OEM到自有品牌及零售通路的佈建，在這些轉變的過程中必須密切關注所需人才是否到位，以及組織發展上是否有配套的規劃，這些都是影響未來長遠發展的重要關鍵。因此碁富食品林煜翔總經理認為，在績效管理制度上尋求進一步優化的解決方案是迫切而必需的議題。

### 由「人治」到「法治」，建立清楚、客觀、公平的績效標準

過去公司規模小的時候，主管對員工的狀態瞭若指掌，但人數成長之後必須由「人治」邁向「法治」，碁富過去的績效考核制度比較注重在行為面，例如：領導力、組織力、問題解決能力等較為抽象的指標，比較不是


©104 Corporation All Right Reserved

大家所熟知量化數據的 KPI (Key Performance Indicators)，此種方式在人數少時比較沒問題，組織規模大時就會遇上問題，例如：可能會有員工對工作目標的認知不明確，或者在升遷、獎金發放時缺乏可靠依據，而導致不公平的狀況。

一家公司可以走過三十年，代表原有的制度是可行的，但「沒有最好只有更好」，為了提升組織的素質，績效制度的優化是其中必要的一環。林總經理在碁富由基層做起至今已逾二十年，因此相當了解組織的發展歷程，以及內部各單位、各層級會遇到的管理機會點。舉例來說，由於認為過往在外部教育訓練上的不足，在接任總經理後，即安排了一系列的訓練課程，希望可以對大家有幫助，也能夠運用在工作上。但在評估訓練資源投入的成效時，發現並沒有一個比較好的方法與工具來確認訓練效益是否能反映在工作績效上。檢討後的共識認為，少了能夠明確與績效掛勾的考核制度，於是在與104人資學院的顧問溝通後，確認展開績效管理制度優化的專案。

導入績效制度優化專案的近期與遠期目標則是：短期要先讓員工清楚知道新的績效制度如何運用，以及如何能藉以提升工作效能；確保員工可以真正理解，而非被迫接受。員工人數多，要推動新制度必然會有困難與挑戰，碁富預計以一年的時間讓員工瞭解新的績效制度。先由理解到落實，明年則開始執行，但也會保留適度彈性；長期則必然是希望能夠提升各部門及公司整體的營運績效。另外，亦要按照專案的短期與長期目標來重新規劃與設計獎金發放、升遷、教育訓練、人員培育…等的制度。因此這不僅是單一的優化專案，而是整個組織文化的改變，其目的就是在為企業永續做準備。

### 制度改變帶來的衝擊與轉變

過往在「人治」之下公司氣氛融洽，就像大家庭一樣，主管與部屬都很認真投入，但檢討工作目標時卻不容易看到明確成果。與輔導顧問溝通後，發現缺少能與員工清楚溝通目標的工具。任何制度的導入都有陣痛期，由原本的和樂融融到依循制度規範的一板一眼，在新制度導入的過程中難免遇到主管與部屬之間原有關係的衝擊，也會凸顯部份人員心態的問題。

優化後新的績效制度於2017年中由碁富人資團隊接手先試行運作，並於2018年起正式開始第一個績效考核的週期。在績效目標設定及考核改用明確的數據來檢視後，員工起初會疑慮甚至抗拒與以往不同的做法，因此過程需要作清楚溝通。剛開始試行初期，難免有些主管不熟悉或觀望，也發現到以往公司在晉升評估人選時看的是對工作的投入，未能確認人選是否已具備擔任主管所應有的管理技能。在公司快速成長之下，人才培育若未能跟上，將導致升遷後必須再補強管理能力，但導入優化的績效制度之後的好處則是：先「知不足」何在，才能更清楚知道如何能補不足，並且追求更好。


©104 Corporation All Right Reserved

若能在專案導入的前、中、後期做好充份的溝通，主管與員工便能理解這是有效的管理工具。主管的轉變是：加強對工作職責的檢視和評估，提升明確分工及目標的開展能力，深入了解部屬工作內容和產出，並且在工作管理上做好與部屬的溝通，而員工也會主動與主管討論如何改善績效，對自己的工作目標比以往更有責任意識；高階管理層則對接班人有更清楚客觀的評選依據。

### 優化績效制度的決策考量與準備

林總經理表示，碁富對優化後的績效管理制度所期待的效益是：全員對目標的共有感、評核的依據更客觀且具體、制度更能公平反映員工的表現，以及提升主管的管理能力、激勵員工共同努力向上。在評估專案導入的過程中，104人資學院的顧問提供了很多有效的建議。HR長期在公司內部，對組織的狀態熟悉，但相對而言，對於新制度的經驗不如外部的管理顧問來得寬廣，有時的確需要有豐富執案經驗的外部顧問來推動會更有說服力，後續執行上亦較有效率，並具有較充足的資源與支援。

決定委外展開專案時所做的準備則是，先與外部管理顧問溝通現況，討論執行的方向和細節，並訂定預期被解決的問題與目標。由顧問提出建議，高層確認共識與決議、定調制度與計劃，同時並透過績效管理的訓練課程，讓所有員工與主管理解新的制度之後，再展開計劃推動。並且在試行階段檢視執行成效：透過問卷收集主管在推動過程中實際遇到的問題，由顧問安排回訪瞭解狀況，並以實際案例Q&A的座談方式指導主管如何化解難題，徹底落實績效管理能力的全面提升。

內部人資團隊有效承接也是專案的重要關鍵，HR必須扮演好內部顧問的角色，由專案初期即開始參與，執行過程確保同仁的意見都能被聽到，並在訓練過程中針對問題做溝通。林總經理認為，對企業而言人資部門的功能非常重要，計薪、假勤、招募是最基本的，但「選、育、用、留」在全面展開後是非常龐大的範疇，建議企業應強化與深化人資部門的function power，期許HR扮演串接的角色，輔導、執行、監督、確效的過程皆需由人資單位來執行。

### HR如何爭取高層主管支持改革

企業最終目標在獲利，決策者需要有具體數據作為依據。人資一般較欠缺直接影響營運績效的數據指標，可以先思考：做好人資管理可以為組織帶來什麼好處？若能以有條理的分析、數據化的呈現是較為理想的方式。企業需要「興利除弊」，若能明確指出某些事「不做會有什麼壞處？」，相信沒有老闆會將不做的風險置之不理。

以人資範疇的改革而言，不做的缺點是會形成「劣幣驅逐良幣」的結果，留不住優秀人


©104 Corporation All Right Reserved

才、不利企業長遠發展。以績效管理而言，組織面臨策略轉型的挑戰時，能否在關鍵位置上找到適合的優秀人才？如何定義人才標準？人才九宮格的績效與潛力如何評估？這些重要的問題皆需透過績效管理有效掌握。有些公司的競爭力下滑，是因為人力資本的水平未能提升、主管心態有問題，以致難以建立雇主品牌，在優秀人才的吸引或留任上都會有問題。

此外，在績效制度優化後，也需與其他人資管理制度建立連結，因為人資的各個面向是環環相扣的。選才：由績效表現可以知道人找得對不對；訓練：可以明確知道員工需要提升之處；用才與留才：能夠以明確的績效結果找出 Key Talent ，以發展及保留優秀人才。

### 傳統產業如何提升人才競爭力

少子化的趨勢對傳統產業吸引人才的競爭力影響很大，傳統產業在雇主品牌上較難提供超吸睛的福利薪酬。由於高等教育普及，大學生較不願意進到作業現場，廠區所在地點也會影響意願。但若能建置妥善的人資管理制度，將有助於吸引、辨識與保留人才。以往在離職面談的過程中也留意到，新進員工越來越會關心自身未來的職涯發展前景何在？而這個問題還是回到績效考核必須落實，才能讓真正優秀的人才有被發展的機會與願景，若沒有客觀公平且明確的績效管理，所有人資的制度推動都會走到死胡同。

若企業能夠在HRM （Human Resource Management）方面做好人資管理制度的優化，即能營造合理公平的職場環境，提高員工的認同感與承諾，有助於留才。在 HRD （Human Resource Development)部份，提升主管的管理素質很重要，當新員工進來的時候才會對主管的帶領感到服氣，順利適應環境、展現應有的工作績效。

林總經理也建議，企業在推行各項人資相關制度之前，宜先檢視是否有好的績效管理制度，因為它是相當重要的關鍵，以良好的績效制度作為基礎，再連結到其他獎酬、訓練的整體範疇，展開全面的人資相關管理制度優化；決策者也要相信人資的角色很重要，公司必須有好的人資團隊，各項制度才能順利推行。

【104人資學院專刊】電子報 歡迎免費訂閱！


©104 Corporation All Right Reserved