

# 琳得科先進科技

## 從「溝通」開始，讓績效考核成為航向共同目標的指南針



文／104 人資學院 轉載自【琳得科】公司社刊

日本琳得科株式會社（LINTEC Corporation）於1927年成立於日本東京，為了因應全球化發展，於1996年迅速展開全球布局，陸續於中國大陸、台灣、韓國、東南亞、歐美等地設立據點。琳得科先進科技成立於2000年，致力研發黏著相關技術，從膠帶材料到機台設備，滿足客戶嚴格的品質要求、提供更具競爭力的物流服務及完整的半導體製程解決方案。



琳得科為主管舉辦績效面談課程訓練

績效考核是人才發展與晉升留任最重要的關鍵，「績效面談未能落實、考核流於型式」一直都是業界HR票選績效難題時最常見的項目之一。當琳得科的總務人事部開始協助整理各部門所繳回的績效面談記錄時，幾次下來，發現到內容有些流於形式，對主管的回饋能否有效提升員工績效產生了疑問，同時也意識到需要強化中階主管與基層員工間的溝通方式，「從考核反饋中可見，雙方其實缺乏更深入的了解與對話。」琳得科總務人事部柯采君小姐這樣表示。

因此作為人事部門，他們開始規劃《績效面談技巧課程》，希望能透過委外的專業老師來對中階主管授課，強化他們與基層員工的溝通及對話技巧，柯小姐表示「因為我們認為中階主管不只在本職學能需要展現專業，

學習如何善用目標設定及使用良好的溝通技巧關懷員工，也是一門學問。」琳得科就如同一艘大船，掌舵的船長固然重要，介於每位作為小螺絲釘的基層員工與高階主管間的中階主管，更是肩負起兩邊重要的溝通橋樑，若無法更了解每位員工的價值，就無法將這艘大船航向正確的目標。

### 線上線下混成學習，解決主管時程難題

經過多方評選後，琳得科選擇與104合作，由104人資學院的資深專任顧問蘇麗美老師協助瞭解主管們的績效面談現況，並據以規劃適合的課程內容。同時由於琳得科的主管們工作十分忙碌，很難安排出共同的時間全天在一起上課，因此本次是採取線上課程加線下演練的混成模式：前段績效面談相關的技能知識傳授採用線上影片執行，主管們可以選擇自己方便的時間各自完成課程學習，後段的績效面談實戰演練則採用線下分組進行，有效解決主管們時程安排的難題，也提高了課程的執行效率。

柯采君小姐說：「所以老師教我們的第一件事情就是學會聆聽。」中階主管們或許太常在溝通時單方面的說，卻忘記應該要引導並學習聆聽員工的心聲與想法，才能更認識彼此。柯小姐也提到，最好的引導方式，就是丟出開放式提問而非封閉式的問題，讓員工



104蘇麗美講師以實例說明績效面談的技巧及重要性

能夠有機會闡述自己的想法，與主管交流。但要如何讓員工能卸下心防侃侃而談？透過改變座位或許是其中一種方法。

### 三個建議，強化組織溝通的有效性

過去主管們習慣對坐的方式，或許會產生一種主從的上對下關係，本次授課的蘇麗美老師建議可以改為90度的座位，讓員工坐在旁邊，更像是朋友之間的交談，會較容易讓彼此卸下心防。此外，老師也鼓勵中階主管們多善用「三明治溝通法」，先點出優點及感謝，再帶入希望改進的內容，最終再一次感謝及鼓勵員工持續維持優勢的溝通順序，讓整體溝通的效率可以提升。

柯小姐進一步表示，《績效面談技巧課程》的安排是希望能從搭建良好的溝通橋樑出發，創造出中階主管與員工之間更全面的認



課程分組演練實況

識，而更重要的目的，其實是希望能訂定出共同目標，作為部門未來努力的方向。柯采君小姐發現，要能夠讓績效考核更有效率與建設性，共同目標的訂定是非常重要的，這才能作為接下來評估部門裡面每個小螺絲釘該如何置放進而發揮其最大的功效，同時成為來年績效考核的量化標準，避免績效考核淪為主管們「憑感覺」打分數的依據。

除了課程之外，琳得科先進科技同時也採用104的選才測評工具，以強化人才甄選的精準度，並提升選才作業的效率。而接下來，琳得科的總務人事部也將積極籌劃不同課程，強化中階主管在管理上的職能，期望對於不同部門能從溝通開始，讓中階主管們能更瞭解每位員工的特質，在訂定共通目標後能各自發揮不同的價值，以期能驅動琳得科往更美好的未來前進。

【更多企業案例】

