

瑞興工業

創造永續訂單！綠色杯王 瑞興工業從環境責任、 重視員工做起



瑞興工業股份有限公司

口述：瑞興工業 潘威志總經理

採訪：104人資學院

缺人一直是傳統製造業企業主的困擾，除此之外，因應減碳環保、ESG 的發展，政府頒布各項法規，也讓傳統製造業備感壓力。曾為亞洲塑膠杯王的瑞興工業，即歷經限塑政策的大虧損，看見「永續」的價值，領先業界推出可分解的塑膠杯，並且期待將永續概念深入至人才經營。瑞興工業認為永續的人才價值是公司這幾年的重要目標之一，在與104人資學院的顧問團隊深入討論後，決定先從瞭解自己、瞭解員工做起。

瑞興工業為目前亞洲最大的食品杯類製造商，對一般民眾來說，瑞興工業最具代表的商品即為「塑膠杯」，曾為台灣最大的 PP 杯（聚丙烯杯）供應商，一天可以製造出 300 萬個杯子。但在台灣政府愈加重視環保的政策下，從限用塑膠袋、塑膠吸管，到近期的限用飲料杯等政策，讓瑞興工業面臨了一次次的挑戰。瑞興工業的潘威志總經理表示：「PP 塑膠杯本來是我們的主力商品，在雪崩

式的掉單後，我們把危機當作轉機，推出以玉米製成的生物可分解原料 PLA（聚乳酸）的綠色材質塑膠杯。」

PLA最早的應用是在生醫材料上，例如不用拆線的可分解縫線。由於生物可分解塑膠成本高，瑞興工業從原先內銷為主的生意轉為開發海外市場，現今80%訂單都以歐美外銷為主。身為第二代接班、潘總經理則是看見市場的轉變而做到了許多轉型，例如在登上社群熱門打卡的透明圓弧飲料杯、沙拉碗、少量數位印刷都是瑞興工業近年的特色產品，期待公司未來走向環保與創新美學兼具的企業。

由產品及營運策略轉型到人資管理優化

從市場的轉變到營運策略的轉型，潘總經理接班後也愈來愈重視內部管理與人才策略，尤其傳統製造業的工作比較不受年輕人青



瑞興工業潘威志總經理（中）、陳麗杏董事長（右三）及主管群，104人資學院羅悅華顧問（右二）及陳勁至專案經理（左一）

睽、難以與外商競爭，瑞興工業嘗試透過品牌故事、企業文化重塑來吸引新人。在定義企業價值觀途中，潘總經理發現過往較少蒐集員工的意見回饋，因此瑞興工業決定從「員工滿意度調查」專案開始，增加員工對組織的參與感，並由調查結果的分析中找出人資管理制度優化的方向，以建立更好的勞資關係，進而提升企業的人才留任力與招募吸引力。

員工不敢說真話？其實是沒有合適的管道讓員工表達

潘總經理：「其實我們原先是希望能完整的優化人資管理相關的制度與做法，讓公司具備系統化的全面提升，但後來發現不管是我或是內部主管，當我們沒有真正瞭解自己的員工時，又該如何做到制度轉型的推進呢？」。一般來說員工滿意度調查大多會先由核心部門優先執行，之後才導入全公司，

但潘總經理認為瑞興工業過去從未做過類似的調查，因此決定從研發、業務到廠區員工，企業全數同仁都參與了這項調查，而蒐集到的踴躍填答與深度回饋也讓公司既驚喜又意外。驚喜的是原來公司的轉型與成長，對資深員工來說是與有榮焉，員工也對乾淨、安全的工作環境表達非常滿意；意外的是公司某些善意的政策，反而對員工是徒增困擾。

「我們過去的請假流程需要簽核到董事長，因為董事長認為員工就像是家人，出於關懷的心意希望了解員工請假的原因，但我們不知道這件事讓員工感到壓力…」潘總經理表示。又或是在這次的調查中，員工提出了許多具體有用的建議，這部分也是公司未來可以參考與改善的方向。「尤其這次的調查中，我發現我們的員工非常願意表達。協助我們專案的 104 團隊也說，從未見過問卷的『自由填答』欄位有如此踴躍的回饋。」潘總經理笑著說，「其實公司的整體流動率並不高，目前的困境是年輕人的流失率，但這次踴躍的填答也代表著我們的員工對公司的未來是有所期許的，這對我們預計推行更多優化的計畫來說，是很大的支持與鼓勵。」

調查不只是蒐集意見，完成員工期待才是挑戰

員工滿意度調查共有六個構面，包含主管、同事、薪酬、工作、發展、企業文化，調查

員工滿意度調查目的

運用正式的、有系統的調查分析活動，協助公司管理人員瞭解員工的員工滿意度狀況。

瞭解
現況



表達
重視



透過調查活動表達企業對員工的重視，建立更好之勞資關係，同時，增加員工對組織的參與感。

協助人資部門瞭解各部門或員工需求及期待，各部門或哪些職類的員工需要更進一步的關懷與瞭解，以提升員工之認同感。

提升
認同



方針
參考



藉由調查統計結果，瞭解員工滿意與不滿意的工作構面，作為後續改善及提升管理措施的參考依據。

3

後發現幾項分數較不理想的項目，例如績效、管理制度、福利政策等，員工反應現行的績效考核項目無法反應員工表現、期待更多的員工福利、修正目前的假勤作業流程…等。

104人資學院資深顧問羅悅華針對瑞興全員的調查結果進行深入的分析，並提出各個面向的優化建議，潘總經理也依此在第一時間即與主管討論因應方式，與團隊共同研擬出：《立即執行》、《第一階段》、《第二階段》的分期改善計畫，只要是《立即執行》的項目範疇，改善措施擬訂好、隔日立即公告生效。這部分與許多企業的做法並不同，有許多公司常擔心進行滿意度調查造成員工過度期待公司作為，以致於對調查有所顧慮，但瑞興工業展現了十足的執行力，證明只要做對，

起步的小改善也會有好效果，瑞興工業就做到了！

例如潘總經理看見公司缺少即時勞資溝通的管道，即刻請團隊建立企業 Line 社群、員工若有意見反應也可直接提交給總經理，員工檢閱公告再也不必依賴廠房的實體佈告欄，而當有任何建議想要提供給公司，可透過員工意見反應管道來回饋。又或是制度上的優化，公司第一時間也諮詢了專業的104人資顧問團隊，修正了原先的人事制度並在下一個月立即生效，小小改變就能達成員工期待。

而在福利方面，由於公司資深員工多，有家庭的員工數量並不少，瑞興工業就新增了「員工子女獎助學金」的做法，期待建立共好的價值觀。而針對績效考核制度等



需要全面優化的面向，瑞興工業也已經交由104人資學院的顧問團隊開始著手進行績效管理制度的建置。此外瑞興已也與104合作進行企業專屬的職能常模建置，希望未來可將職能測評工具進一步運用在人才培訓、招募選才等面向，發揮到更全面的應用價值。

選擇專業的人資合作夥伴，讓管理計畫更安心

選擇合適的顧問夥伴也非常重要，市面上有許多提供管顧服務的公司，但除了預算考量外，是否具備豐富的實務歷練與企業輔導經驗、提供大數據分析工具，也是當時瑞興工業考量 104 的原因之一。104的滿意度調查問卷根據六大構面加上員工敬業度來設計，題庫豐富、可比對業界常模，更重要的「保密」、「第三方平台」能讓員工

放心填答，潘總經理認為這也是為什麼此次員工積極反饋真實意見的關鍵。而客觀、大數據比對後的分析報告也是一大重點，104 的調查平台能針對同產業數據做進一步分析，列出優勢、危險、安全、盲點等四大報表，並且比對業界常模，產出企業專屬的員工敬業度分析報告。過去有許多企業自行調查後，認為應從分數最低的面向開始改善，但104的專業顧問認為優先順序並不是如此，應與敬業度的部份進行相關分析，找出首要的項目進行改善，才是正確的優先順序。

當然 104 顧問團隊的服務也讓人感到放心，逐項深度訪談確認產業及職務的特性再著手建置制度，能完全貼合企業的需求。尤其對傳統產業來說，制度的改造非常不容易，必須同時考慮法律、管理、預算、主管、員工感受等層面，還好104專注人資領域超過

◆ 員工滿意度診斷執行要點：關鍵3C2A

104擔任公正第三方，降低員工對匿名真實性的疑慮



保密性 (Confidential)

每位員工**匿名**填寫，提高填答率



建設性 (Constructive)

將不滿轉為**建設性**的意見



承諾 (Commitment)

公司**高階**能否給予承諾



分析 (Analysis)

問卷結果提供**組織**現況彙整



行動 (Action)

能否提供**解決方案**

20年，豐富的實務輔導經驗能迅速找出企業人資管理上的缺口，剖析現況、補足落差，這也是瑞興工業信任104的首要原因。瑞興工業期待未來能持續透過人力資源管理優化，突破製造業在人才管理及發展上的挑戰，我們也與潘總經理約定好，當下一階段的輔導專案完成後，我們將會再次啟程拜訪，請期待我們更多的人力資源輔導成功案例。



聯絡我們