

欣興電子

借重測評與員工滿意度調查， 深耕 ESG 永續文化



採訪：104 人資學院

隨著全球半導體和人工智慧領域的蓬勃發展，世界知名的電路板製造龍頭——欣興電子，在人才招募上面臨與半導體產業競爭的挑戰。過去欣興對年輕人才的招募，主要專注於校園徵才和產學合作等；近年來欣興參與國發會推動的「新南向人才培育計畫」，預計吸引來自印度、馬來西亞、泰國、越南、菲律賓等擁有優秀外語能力以及 STEM 人才。在本篇文章中，我們邀請欣興電子人力資源處石雅雯部長 Betty、李郁仁資深經理 Scott 及潘世豪經理 Spancer 與我們分享過去十多年來欣興電子如何導入測驗和調查工具，穩定企業人才發展，達成企業的人才永續發展目標。

全球電路板製造龍頭——欣興電子長年入選「臺灣友善環境 50 指數」、「臺灣永續指數成份股」，展現企業對於永續發展的追求。欣興電子的 ESG 是以「愛護地球 (Planet)、尊重人類 (People)、追求績效 (Performance)」為主軸，不僅重視環境友善，更時常與全體員工宣達 ESG 的本質，期待在人才管理方面也能落實永續管理的理念。

除此之外，我們也能從官網得知，欣興於人力資源管理的表現：如績優工程師留任率達 90%、人力資本投資報酬率達 15.37%、職安專案投入金額高達 4.55 億元…欣興電子人力資源處 Betty 部長告訴我們，約於 2007 年左右開始，欣興即導入了人才測評工具、也展開各年度的員工滿意度調查，期待透過標準化、一致性的測驗工具來完善招募、留任等面向的人才標準及管理機制，並透過內部調查收集員工的意見與回饋，打造出平等、安全穩定的就業環境。

評估導入測評工具的考量與歷程

Betty 透露欣興電子引入測驗作為選才工具的緣由，主要是為了因應欣興規模快速成長、產業型態轉型，HR 需協助企業在短時間引進大量人才、篩選出適合的求職者，因此在取得高階主管共識後，欣興決定使用測驗工具來評選人才。Betty 與我們分享，欣興是一家很注重人力資源管理的企業，欣興比大部分電子製造業更早開始導入

人力資源數位化工具輔助 HR，例如測評即是從 2007 年左右即開始使用，目的是希望可以平衡主管主觀意見。在更早期，欣興也曾使用 DISC 等人格測驗，但這些工具存在一些問題，例如過去使用其他管顧公司提供的職能測驗多是感受性的題型，像是：「我很細心、我很隨和」等等……，欣興的人資團隊發現求職者施測這類題型時，比較容易揣測企業希望他填答什麼，以致測評結果難以反應求職者真實的特質，因此評估導入一個新的測評工具。



欣興電子人資處石雅雯部長（左四）與欣興電子人資團隊、104 業光堯顧問（右三）

挑選新的測評工具時，欣興電子人力資源處 Scott 認為需有以下幾個要素：情境型的題目、含有職能題型、適合度建議、語意本土化、可接受的預算等等，因此欣興決定導入 104 測評工具來協助企業評選人才。尤其 104 的題型採用情境判斷測驗 (Situational Judgment Test) 的編題方式，皆以工作實際的情境作為測驗內容描述，相對於感受型的題目來說更能還原求職者在工作時的行為表現。

測評工具除了使用在招募流程外，欣興也將測驗用於內部晉升、教育訓練等不同的人資管理面向。

Scott 與我們分享欣興使用測評實務上的作法：

- 進行新人招募階段若採用測評結果為參考依據，將有助於降低對求職者人格特質的判斷偏誤，並可再透過面談過程釐清疑問。
- 在晉升、留任等作業上，可以主管對員工的共事及長期觀察為基礎，並以測評結果作為輔助，可減少主觀判斷的影響。
- 測評工具導入的內部推廣則包含以下項目：
 1. 內部 HR 教育訓練、各廠區 HR 人員的教育訓練
 2. 取得高階主管的共識和認同
 3. 向中階和基層主管介紹如何解讀測評報告與應用層面的說明
 4. 對內部員工宣達導入測評工具的目的與使用時機，避免員工不理解而產生恐慌或揣測（例如說明進行測評主要用於建立內部人才模型、晉升與訓練的輔助等，並不會影響績效考核）

欣興施測的員工對象主要為工程管理職（約佔員工總數的 28%），欣興電子人力資源處也與我們分享了公司近期致力的目標，對外包括海外人才的評選，對內則是提升留任率。欣興期待能與 104 在顧問協助下，使用更有效率的評估方法來評估人才，並且有效預測離職員工的輪廓，以便企業能夠提前採取相應措施，預防人才流失。

如何透過員工滿意度調查，達成 ESG 人才永續發展

「欣興一直以來都非常重視員工的聲音。」 Betty 部長與我們分享了一些欣興電子關懷員工的措

施，包括設立了新進同仁多元輔導機制，針對新進人員設有輔導員，提供工作及技能上的協助，讓新人更快融入欣興團隊。此外，欣興推動多項母性友善措施，在 2022 年獲得了「全國績優健康職場 - 母性健康友善獎」。

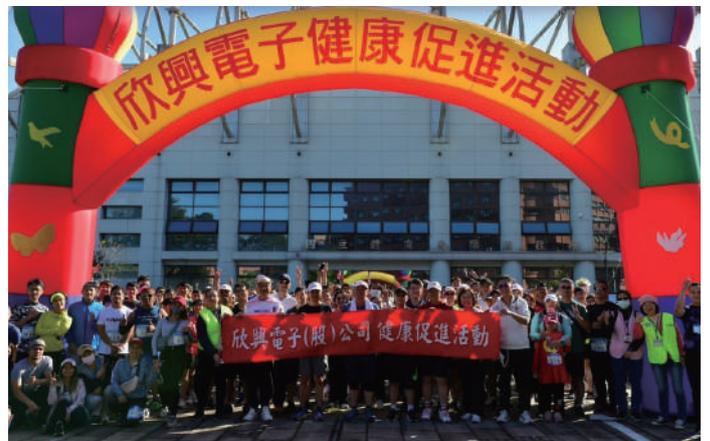
然而，我們都知道當企業規模逐漸擴大時，一些實際上是為員工好的轉型措施可能會由於缺乏良好的上下溝通，反而讓員工感到不平衡甚至產生誤解。因此欣興自 2011 年左右開始，每兩年進行一次員工滿意度調查至今。2023 年調查的對象包括台灣及海外子公司工程管理職人員，大約有 6000 位員工參與。

過去欣興由人力資源處自行進行員工滿意度調查專案，從制定問題、催促進度、分析報告、改善措施等全交由人力資源處處理，時間及人力的負擔很大。經過仔細評估，2023 年決定使用【104 員工滿意度調查系統】，委由 104 人資學院業光堯顧問 Stephen 協助進行員工滿意度與敬業度調查專案。

「我們希望可以透過外部調查，提高問卷填寫率、加速分析時間，更重要的是，我們想知道欣興和業界比較後，人力資源管理上各項競爭力的高低。舉例來說每次調查後，員工一定會對薪酬感到不滿意，但不滿意程度和業界比較起來如何？公司資源有限下，我們是否有更優先需要解決的問題？」Spancer 告訴我們欣興導入 104 員工滿意度調查的考量原因。

採用 104 員工滿意度調查除了可以比對外界大數據，也透過 104 顧問的豐富的經驗和專業知識，

提供更客觀、全面的調查分析。其次，外部顧問的介入可以增加員工的信任度。104 是台灣最大的人力資源品牌，104 保證不提供實名個人調查結果給公司，因此員工較能安心作答、較願意真實地表達意見和感受，而不會受到內部因素的影響。並且透過【104 員工滿意度調查系統】可自動產生的優弱勢分析與建議，欣興可以更清楚公司目前在產業界中的比對現況，能更明確制定改善措施，也有更明確的數據指標可供參考。



欣興電子員工活動合影

欣興也同樣了解，員工滿意度調查不應僅止於「調查」，之後的改善措施更為重要。Spancer 告訴我們欣興的人力資源處已做了以下準備：

- 分析今年的調查結果、比較過往的調查。例如今年是首次與業界做比較，因此調查結果更需要提供業界數據佐證。
- 整理高於業界的指標項目，104 顧問建議可將此數據進行內外宣傳，提升招募力和留任力。
- 蒐集調查結果表現不佳的指標，並確認與業界標準相比是否有所差距，是否需要優先投入資源進行改善。

- 向高階主管報告，提供階段性報告和改善措施。
- 展開改善方案，分部門和各廠區進行改善措施的說明及推廣。
- 蒐集內部主管回饋，透過主管向員工宣達公司調查後的改善計畫，讓員工瞭解公司努力著手改善的方向。

加速上市企業人資管理效率：委外與選用適合的數位工具

透過人資數位工具，大型企業能夠獲得許多效益，其中最大的優勢之一是將繁瑣的資料蒐集和整理流程簡化，並且交由專業團隊處理。欣興電子於 2022 年選擇使用 104 的測評工具作為人才模型和招募管理的工具。2023 年更進一步加入了 104 員工滿意度調查，期待 104 能夠為企業帶來更多人力資源發展優化的可能性，例如針對 ESG 的題項蒐集員工的看法、回饋公司在 ESG 永續發展方面的成果，加深員工對公司的認同感。

欣興電子人資團隊的夥伴們認為 104 的人力資源服務專業且友善，專屬顧問與企業客戶長期合作，始終保持穩定性，更能深刻理解企業的現況和需求，並即時將反饋意見傳遞給開發團隊。對於台灣的大型企業來說，104 的員工滿意度調查服務與測評工具是最理想的解決方案，也是欣興電子多方評估後的選擇。

聯絡我們

