

第22屆國家品質獎觀摩會簡報

參、推行全面品質管理之現況 五、人力資源與知識管理

報告人：營運長室 陳美伶副理

日期：2012年7月27日



報告內容

- (一) 人力資源策略管理
- (二) 人力資源規劃
- (三) 人力資源開發
- (四) 人力資源運用
- (五) 員工關係管理
- (六) 知識管理



(一)人力資源策略管理



(一) 人力資源策略管理

人力資源策略管理PDCA

- ◎ 人力資源策略與集團策略目標結合
- ◎ 年度組織目標結合部門/個人KPI
- ◎ **Benchmarking**，如裕隆日產汽車、創意電子、奇異電器、摩托羅拉
- ◎ 訓練、發展與職涯規劃
- ◎ 激勵制度，如新產品新事業獎勵辦法

- ◎ 年度/季執行成效檢討：如人力結構、人力需求編制等。
- ◎ 年度預算編列與預算執行檢討
- ◎ 列入年度工作重點及策略地圖



- ◎ 招募管道多元化
- ◎ 甄選任用流程標準化暨職位說明書建置
- ◎ 策略人才需求與職能盤點
- ◎ 導入導師/師傅制度
- ◎ 每月管理知識簡報、個案研討、高階座談會
- ◎ 新進人員指導員制度
- ◎ 部門OJT：早會/月會/專案任務承接
- ◎ 完整的績效評核制度
- ◎ 具競爭力的薪酬
- ◎ 策略人才培育專案執行檢討(季/年度)



(二)人力資源規劃



(二)人力資源規劃

- 1.組織發展與人力規劃
- 2.人力資源作業電子化



(二)人力資源規劃 組織發展與人力規劃

1.組織發展與人力規劃

以公司願景、使命、集團策略地圖與各事業部/中心年度策略重點為基礎，規劃年度人力資源策略，內容涵蓋任用、績效評估、薪酬、激勵等。

透過On-job Training及PM制度將策略予以落實，進而提升各階主管及人員之管理與專業職能。

引進外部優秀之人才，為組織注入新的活水、觀念及技術。

強化各級主管管理與人資功能，提供具激發人員工作熱情及潛能之工作環境。



(二) 人力資源規劃

2. 人力資源作業電子化

績效總覽 | 績效項目規劃及評鑑 | 績效結果查詢

績效項目規劃及評鑑 > 工作績效規劃

所有工作績效規劃清單 | 工作績效規劃 | 工作績效規劃確認

期別: 2010 年度績效考核-期中

受評人: 執行長室 - 行政中心 - 黃靖閔 (NW291) 搜尋

受評人: 黃靖閔

規劃期間: 2010/01/20 - 2010/02/08

您可完成的動作: 請確認此規劃

查看修改歷程 | 儲存工作績效 | 確認並送出

#	*目標	*比重 %	*工作細項	*目標衡量
1	簡化內部作業流程	40 %	1.合併經營管理類性質相似之文件-	每月一件
	目標分類: 組織目標		2.參與ERP系統Template流程與內部流程檢視, 協助產出差異分析報告	Q2一件
	修改		1.檢討09年績效管理制度(辦法、系統、執行面)	產出報告
	預定完成日: 2010/12/31			
	績效制度與獎酬之連結			

Copyright 2009 by Cyberlink Corp.

工作績效規劃與評鑑
(組織目標→部門目標→個人KPI)

維護公司: 上緯企業股份有限公司 操作者: 黃慧珊 使用期限: 2050/12/10 展延期限: 2050/12/10

績效管理系統 | 資源管理系統 | 福利補助系統 | 104 eHR設定系統 | 外掛功

管理 | 僱用異動管理 | 系統作業設定

姓名	部門名稱	職務	職務生效
CO., LTD. 提供			
維護公司: 上緯企業股份有限公司 操作者: 黃慧			
檢查	匯入	匯出	轉入
轉出	通知	報表	說明
身分證號	婚姻狀況	最高學歷	畢業學校 (中文)
畢業學校 (英文)	直接/間接員工	身分類別	公

人力結構分析與改善: 年齡、學經歷、新進率、流動率...

報表 - 報表對象

新進人員名冊 | 員工職務名冊 | 學經歷名冊 | 在職證明 | 保證信函 | 個人摘要資料 | 人力結構報表 | 人力成長表 | 生日報表 | 組織層級報表 | 扶養親屬表

請先選擇對象篩選條件, 再由"條件項目列表"欄中選擇加入"報表對象"

報表 - 報表對象

報表分類別: 請選擇

資料統計期間: 至 日

全公司
 僅區隔職等人員
 職等別 | 包含子部門

條件項目列表: 報表對象:



(三)人力資源開發

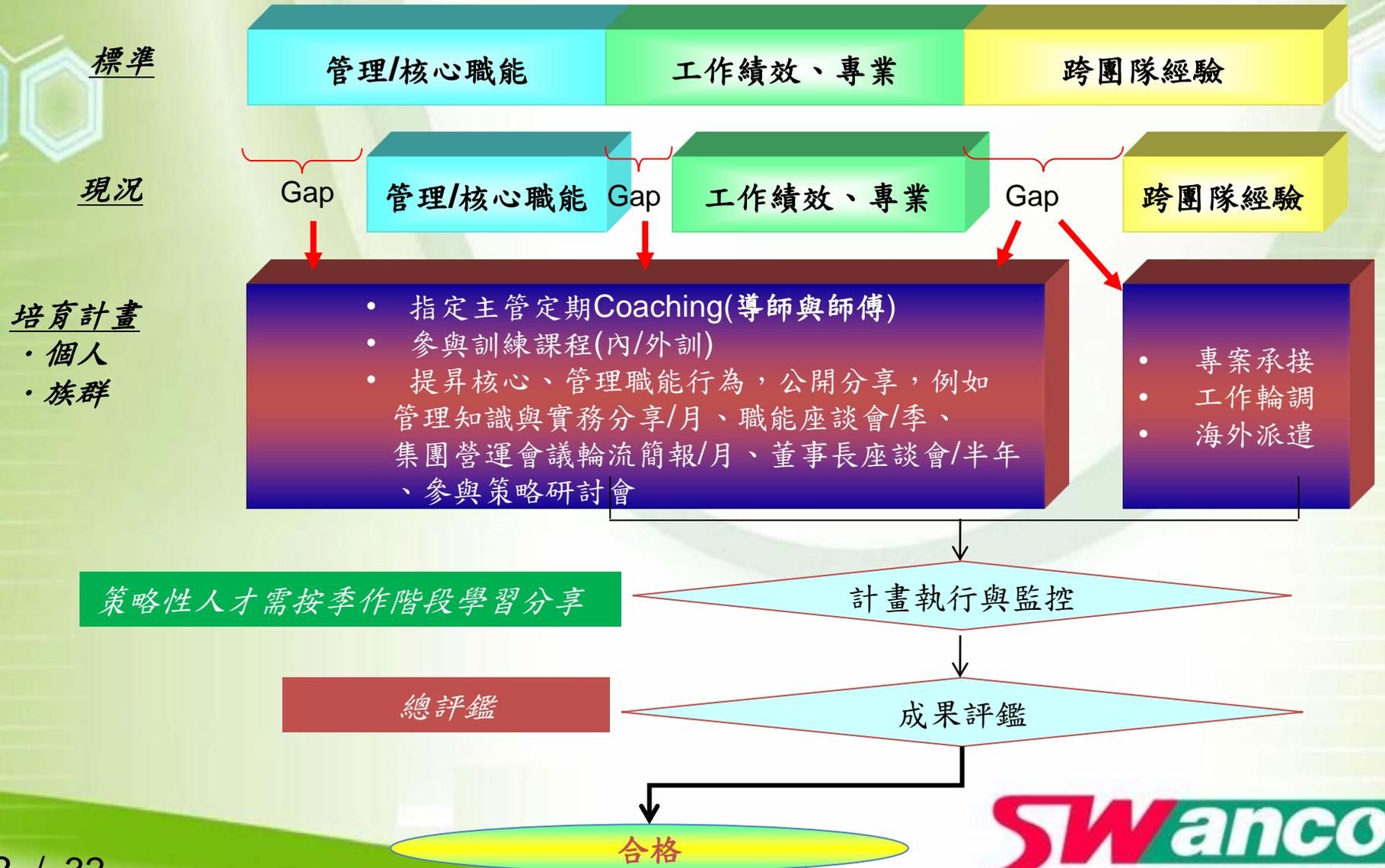


(三)人力資源開發

1. 訓練體系
2. 策略人才培育計畫
3. 內部個案研討
4. 外部經營者經驗分享

(三)人力資源開發 策略人才培育計畫

2.策略人才培育計畫-架構

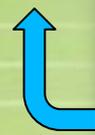




(三)人力資源開發 策略人才培育計畫

2. 策略人才培育計畫-執行現況

簡報能力訓練



簡報技巧評分表		
簡報者：盧育彥	日期：2011/8/12	評量者：
項目	說明	意見回饋
一、簡報內容	1. 主題與內容的符合度 2. 資料的蒐集與準備 3. 簡報的製作 (字體、顏色、圖表與圖片) 4. 實用性	Robert: 精簡易懂, 但與total solution有點出入。 Lucas: 內容平易近人, 但未具體談論total solution, 主題與內容並不全然相符; 專有名詞(英文)的準確性要再加強。 Sam: 題目與內容之切合度不符, total solution之著墨應加強。 Zen: 內容ok, 簡報架構清楚。
二、表達技巧	1. 起承轉合的運用 2. 表達的系統與邏輯性 3. 重點的說明與清楚度 4. 音量、速度的適切性	Robert: 表達技巧尚可, 有信心。 Lucas: 語速稍降較佳, 肢體有熱情。 Sam: 說話速度太快。 Zen: 簡報速度稍快, 稍緊張。
三、形象/魅力塑造		
整體回饋: Robert: 主題與內容不 Lucas: 有熱情, 有 Susan: 主題與內容不 Kirk: 簡報有自信與 Garrison: 表現穩健且		



管理知識文章分享/月

案例分享

管理能力的培養除了閱讀專業書籍外, 需搭配實務經驗的不斷堆疊與學習, 領導成功的關鍵要素在於整合能力。

研習-Silicone 的技術發展

創新成敗 取決策略或執行力?

誰說代工就會淪落到毛利低微戰?
飲料包材大廠宏全國際,
靠創新商業模式成為亞洲前三大,
究竟, 它如何靠執行力大賺管理財?

◆ 專任主持人 廖書仁

- ▶ 經歷: 台大EMBA執行長
- ▶ 現職: 台大管理學院副院長

◆ 對談CEO 曹世志

- ▶ 經歷: 宏全國際創辦人暨總經理
- ▶ 現職: 宏全國際場戰

【課程日期: 2011/8/29-2011/9/4】

SWancor
Energy Saving & Environmental Protection



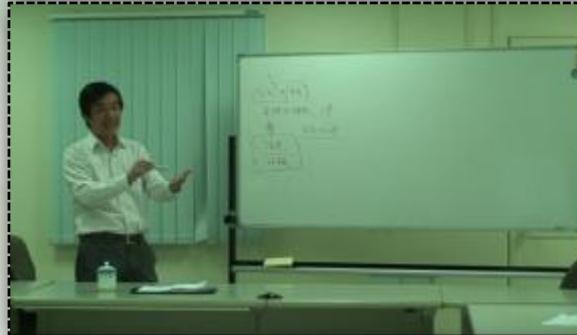
(三)人力資源開發 策略人才培育計畫

2. 策略人才培育計畫-執行現況

董事長座談會



職能經驗分享座談會



我的未來不是夢
蔡朝陽 2011/05

在上續的發展過程中，2011/02-10/3 的策略會議，我相信它將是公司由 30-40 億營業額邁向 100 億的歷史時刻。

在八月由我找 Mounbin 談第三季策略會議主題，我告訴 Mounbin：“此次會議必須讓上

單車寶島自由行
蔡朝陽 2011.11.6

10月25日
6:25 離開南投名門社區，台三南下，在名間豬肉市場拍「生生不息」，看到兩隻豬仔好不快活，旁邊竟拍到一個「歡」字
早上太陽不大，騎車感覺不錯，過了竹山 林內 到古坑，沿路人車少，邊走邊休息，在綠色隧道休息，賞櫻丁汁，老闆幫我照相。




董事長文章分享



(三)人力資源開發 內部個案研討

3.內部個案研討

- 目的：提升組織能力，強化規劃力、問題解析、決策力與執行力，以創造公司價值
- 對象：五職等(含)上人員、策略性人才與派外人員
- 方式：分組、指定題目與角色扮演(包含諮詢者、組長、報告者與 Team member)
- 評分及獎勵：





(三)人力資源開發 外部經營者經驗分享

4.外部經營者經驗分享

外部經營者訪談

公司簡介簡報製作

座談會舉行





(四)人力資源運用



(四)人力資源運用 完善的考核制度

1.完善的考核制度-簡介

- 時間：6月/12月
- 流程：各單位提報→晉升審核會議

人員
晉升

新進
人員

- 配套：指導員、職務導引表、工作報告
- 考核：到職後三個月&六個月

- 時間：轉調屆滿三個月
- 區分：非主管職&主管職

輪調
(外派)

生涯
規劃

- 員工個人生涯想法
- 面談與考核：期中及年終



(四)人力資源運用 完善的考核制度

2.完善的考核制度-員工職涯規劃及升遷、 輪調等制度之實施

- 具競爭力之薪酬
- 完善的晉升機制
- 納入儲備幹部人選亦
或策略性人才專案機
制→進行個別性訓練
規劃(專業&管理課程)



- 績效改善計畫表
- 能力強化→訓練安排
(OJT、內/外訓)
- 適才適所→轉調評估
- 鼓勵其他選擇



(五)員工關係管理



(五)員工關係管理



國內外員工旅遊、聚餐、社團活動、紅利、股票分紅、現金增資認股、公開表揚活動(例如最佳新人/優秀員工年度選拔)、新產品開發獎金、研發特別津貼、交通津貼暨住宿津貼...



(五)員工關係管理



意見反應平台(董事長魏徵信箱)、自民國81年成立至今並無發生任何勞資糾紛、成立起即每月公開財務結果、緊急應變演練、消防演練、巡迴稽查(廠內安全)、健康檢查(共通性每二年一次,特殊工作任務每年一次)、風險評估...



(六)知識管理



(六)知識管理

- 1.知識的確認與取得
- 2.知識的發展、應用與更新
- 3.知識的傳播
- 4.知識管理產生的價值

(六) 知識管理

知識的確認與取得

1. 知識的確認與取得

- 技術文獻(環保耐蝕/光電複合/SMC/BMC/風力葉片用材料)
- 產品資料庫(原材料/對抗品/產品)
- 客戶服務區(工程案例/工程建議書/Troubleshooting/行業應用技術資料)
- IBU資料庫(代理商資料/競爭對手資料/市場調查報告/出差報告)
- 標準資料庫(委外測試報告/設備資料庫/合約書)
- 外部連結(世界材料網/ChemNET化工商情網/APIPA專利檢索分析系統/中興大學圖書館)
- 策略研討/個案研討



(六)知識管理 知識的發展應用與更新

2.知識的發展、應用與更新

知識管理網站 - Microsoft Internet Explorer 是由 SWANCOR IND. CO., LTD. 提供

http://cpckm.swancor.local/cpckm2010/WebPage/CMSPortal.aspx?CMSI

所有儀表板 > 首頁 >

企業知識 文件管制中心 教育訓練 分享中心

文件目錄

企業知識 (5537)

- 跨部門加值文件 (1)
- 上海SBU權限區 (811)
 - 業務部 (28)
 - 銷售聖經 (7)
 - 競爭對手資料 (18)
 - 市場調查報告 (3)
 - 產品資料庫 (70)
 - 客戶服務區 (703)
 - 異常處理 (212)
 - 標準資料庫 (1529)
 - 產品試驗區 (99)
 - 稽核專區 (34)

文件目錄資訊

文件列表

類型	標題
說明書	5903-1010A4產品說明書 A0
說明書	907產品說明書 A2
說明書	5101-1020A1產品說明書 A0
說明書	5102產品說明書 A0
說明書	5101產品說明書 A1
說明書	900產品說明書 C5
說明書	9012-TP產品說明書 A1
說明書	980產品說明書 C5
說明書	907-FLT產品說明書 C4
說明書	8020產品說明書 A1

所有儀表板 > 教育訓練 > 教育訓練 (772)

內訓 (286)

- 生產製造 (60)
- 行銷業務 (35)
- 採購管理 (0)
- 人資管理 (7)
- 研發技術 (54)
- 財務會計 (3)
- 品質管理 (10)
- 環安衛 (21)
- 經營管理 (61)
- 法務專利 (2)
- 電腦資訊 (13)
- 知識管理 (14)

文件列表

類型	標題
說明書	風力葉片真空導注工藝的應用介紹DVD
說明書	國精化學-UV產品介紹-
說明書	結構膠教育訓練 20110107
說明書	財務報表判讀-資產負債表篇 20101109
說明書	奇聖纏繞工法-槽槽介紹簡報
說明書	紀錄材料培訓-模鑄式灌注用樹脂
說明書	碳纖維介紹-福懋
說明書	Polymer Composite Fabrication a



(六) 知識管理 知識的發展應用與更新

2. 知識的發展、應用與更新

全球專利檢索分析系統
財團法人亞太智慧財產權發展基金會
ASIA PACIFIC INTELLECTUAL PROPERTY ASSOCIATION

TIPS

[專案列表](#) | [專案工作](#) | [資料合併校正](#) | [我的帳號](#) | [登出平台](#)

專案列表

[建立新專案](#) | [刪除現有專案](#) | [修改專案資料](#) | [專利影像檔程式下載](#) | [線上手冊](#) | [常見Q&A](#)

請點選專案名稱，以開啟或切換至該專案
已選取專案數=0

第 1 - 5 / 5 個專案

專案名稱	作業
weihsiang	修改 刪除
weihsiang	修改 刪除
wancor_chris	修改 刪除
weihsiang	修改 刪除
wancor	修改 刪除

專利地圖

定期評估並更新
資料庫，例如文件
制修、電子圖書、
教材...



鼓勵員工在職進修

項目	人數	備註
EMBA	5	蔡朝陽/政大 林雍堯/政大 張清景/中興 簡伯然/逢甲 郭世榮/朝陽
碩/博士班	2	黃俊銘/朝陽 黃俊偉/台大

(六)知識管理 知識的傳播

3.知識的傳播

項目	南投	上海	天津	上傳 件數	備註	
KM 平台	企業知識	-	-	-	5876	1.依功能分類 2.可讀/上傳/列印/下載與否依權限設定
	文件管制中心	1603	1238	794	3635	依廠區分類，權限開放給組織所有人
	分享中心	1776	2061	598	4435	依廠區分類，權限開放給組織所有人
	教育訓練	443	175	177	795	依廠區分類，權限開放給組織所有人

項目	社群/討論區	點次	文章 數	回應 篇數
1	家庭點滴分享(親子、寵物、體育休閒等)	4073	186	325
2	公司點滴分享(分享與公司相關的事項、活動)	2745	68	107
3	旅遊餐飲	1588	65	106
4	KM系統使用錯誤回報	817	45	29
5	活絡KM心得分享	713	22	26
6	CPC KM系統測試回報(系統區)	653	34	15
7	胡思亂想	632	10	55
8	KM系統使用錯誤回報(已解決)	582	30	43
9	KM系統使用建議	561	36	31
10	投資理財(房產、股票等)	285	11	26

知識的擴散方式



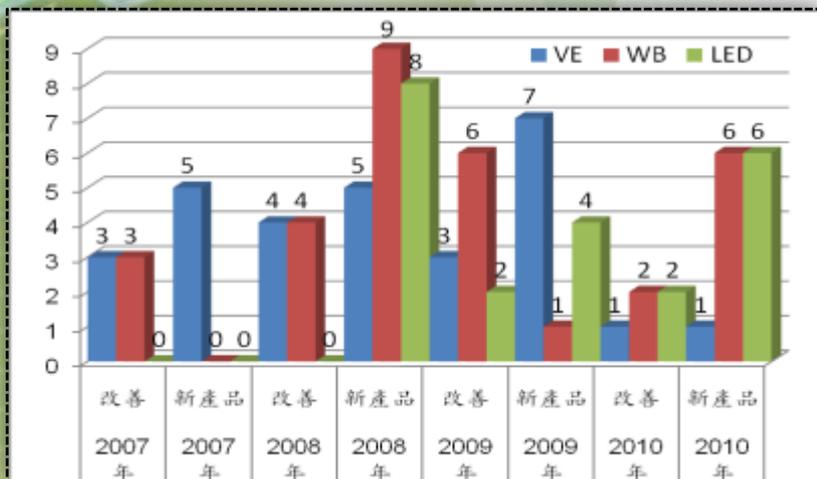


(六)知識管理 知識管理產生的價值

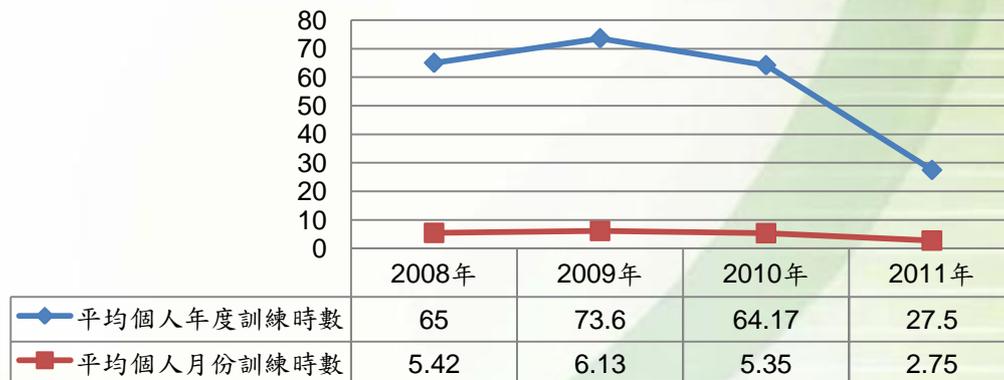
4.知識管理產生的價值

►核心能力、文化傳承與三廠知識傳遞分享；舊新知識能夠呈現迴圈向上之螺旋成長，提供創新知識的環境，公司藉由不斷的創新，創造出更多新的價值。

產品開發實績：改善專案&新產品專案



學習成本下降：訓練時數&費用



(備註：2011年度僅統計至10月)

專利證書與申請





(六) 知識管理 知識管理產生的價值

4. 知識管理產生的價值

創新提案實績

年度	2008	2009	2010	2011
提案件數(件)	96	171	102	21
提案分數(前三名平均)	69.67(優)	45.33(普通)	58.67(優)	93.33(特優)
說明：提案件數雖逐年下降，但整體品質提升(分數)，預估所創造的效益亦大幅提高。				

年度創新提案



【補充】

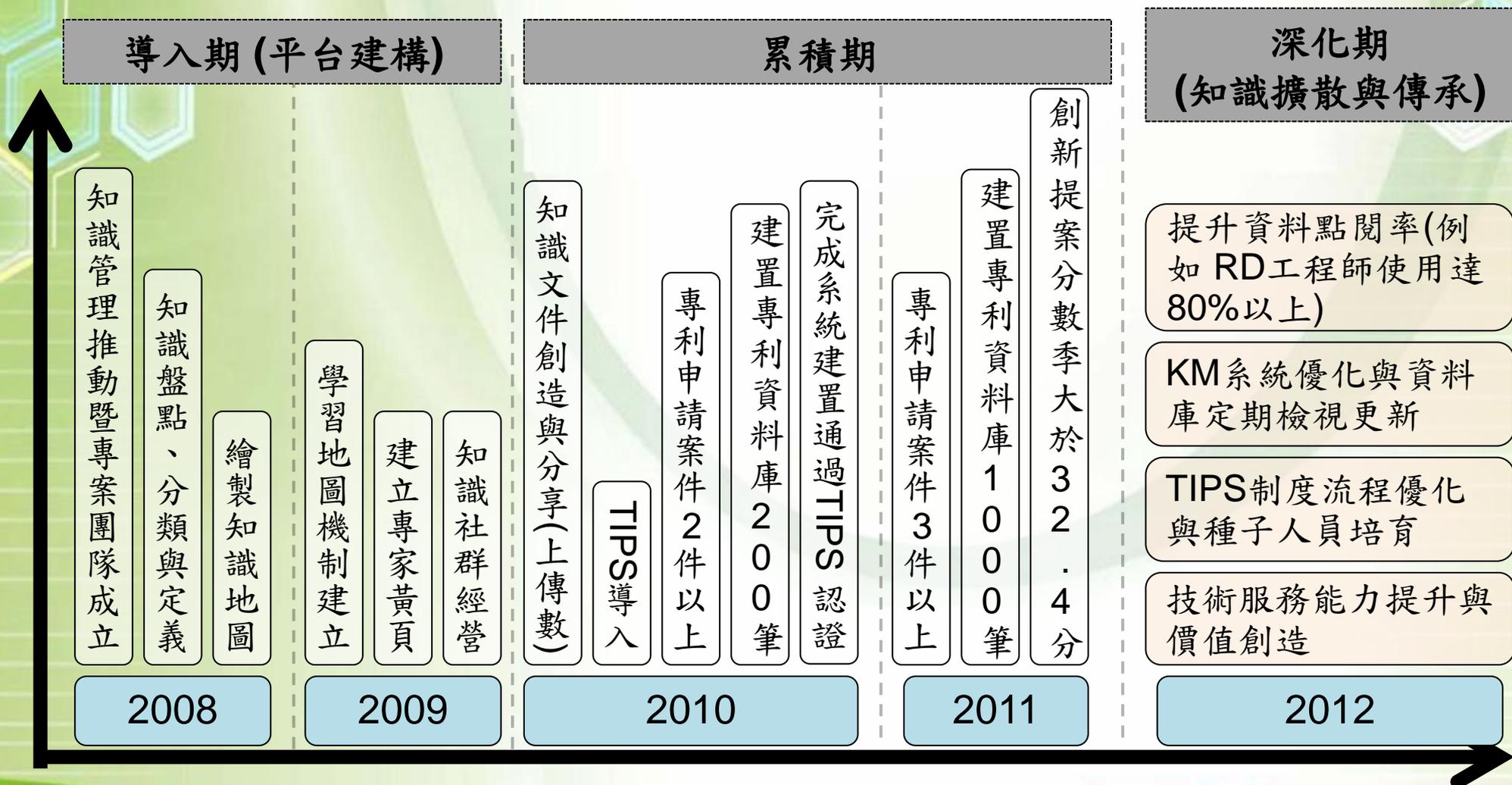
項目	採用								不採用
	91-100	81-90	71-80	61-70	51-60	41-50	31-40	25-30	
等級	1	2	3	4	5	6	7	8	/
分類	特優級提案			優級提案		普通級提案			/

—●— 提案件數(件) —■— 提案分數(前三名平均)



(六) 知識管理 知識管理產生的價值

4. 知識管理產生的價值-發展歷程與目標





謝謝指教