

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)人力資源開發訓練體系

1. 訓練體系

類別	通識	專業	管理
行政職系	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司文化 ● 規章、流程與系統操作 ● 各部門功能 ● 委員會功能 (7S、創新與福委) ● 勞工安全 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基礎教育訓練：例如研發、業務、生產、品保、財會、採購、人資相關課程。 ● 特定工作（任務）人員訓練：例如勞工安全衛生業務主管、有機溶劑作業主管、堆高機操作人員等。 ● 在職訓練：內/外訓、OJT(專案任務承接/參展/轉調/外派...)、SDT自我發展訓練(語文/碩博士在職進修)。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 策略發展研討會(年) ● 經營管理會議(月) ● 董事長座談會(半年) ● 職能座談會(季) ● 管理知識簡報分享(月) ● EMBA
技術職系			
業務職系			

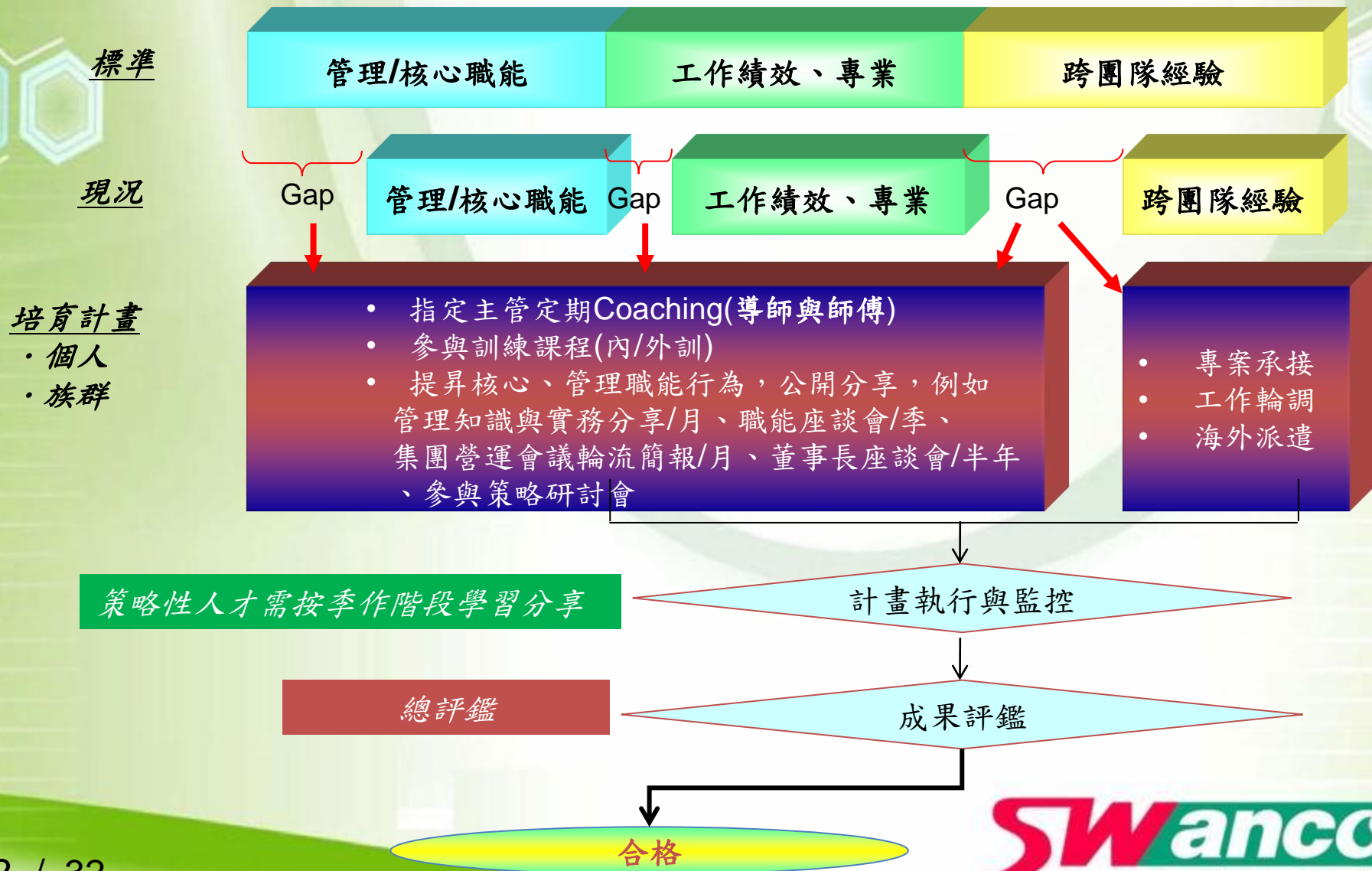
課程名稱	課程內容 (六英)	課程時數	進階課程	進修課程	課程類別	課程對象	課程單元	訓練時數 (三個月內)	培訓對象												
									研發行政	S/Sales組	研發工程師組	原廠組	SMT組	VDI組	先導課研組	研發單位					
																研發工程師	研發工程師	研發工程師	研發工程師	研發工程師	研發工程師
公司簡介	1.公司概況 2.經營理念 3.業務概況 4.組織架構 5.經營策略 6.競爭優勢 7.公司福利	0.5 日	●	●	通識	全體	1. 如何實施專利檢索 2. 如何申請專利 3. 專利檢索工具應用	2 日	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
規章制度介紹	1.公司組織暨業務系統介紹 2.新進員工必知事項說明 3.薪資福利與獎金 4.新進人員聘用條件 5.品質保證暨檢驗系統 6.系統與程序介紹 (SAP系統、資訊系統、圖書採購系統、ERP系統)	1.5 日	●	●	通識	全體	1. 如何實施專利檢索 2. 如何申請專利 3. 專利檢索工具應用	2 日	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
環境介紹	1.環境政策、各部門、規程、標準 2.安全規定、禁菸、現場管理、安全禮、標準規範	0.5 日	●	●	通識	全體	1. 研發專案相關程序文件 2. 研發專案檢核 3. 研發專案專案管理 4. 基礎專案管理	4 日	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
7S制度介紹	1. 7S推行小組成立 2. 推行辦法 3. 推行制度未來規劃與執行	0.5 日	●	●	通識	全體	1. 研發專案相關程序文件 2. 研發專案檢核 3. 研發專案專案管理 4. 基礎專案管理	4 日	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
創新制度介紹	1. 創新制度介紹 2. 創新制度介紹 3. 創新制度介紹 4. 創新制度介紹 5. 創新制度介紹	0.5 日	●	●	通識	全體	1. 研發專案相關程序文件 2. 研發專案檢核 3. 研發專案專案管理 4. 基礎專案管理	4 日	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

新人通識
暨崗位基礎專業訓練項目



(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, 有禮 Susan: 主題與內容不 Kirk: 簡報有自信與熱 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, 它如何靠執行力大勝管理財?

◆ 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

◆ 對話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

- 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

新進
人員

- 時間：轉調屆滿
三個月
- 區分：非主管職&
主管職

輪調
(外派)

- 員工個人生涯想法
- 面談與考核：期中及
年終

生涯
規劃



(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

The screenshot shows a web browser displaying the '知識管理網站' (Knowledge Management Website) interface. The browser address bar shows the URL: `http://cpckm.swancor.local/cpckm2010/WebPage/CMSPortal.aspx?CMSI`. The page header includes navigation links: '所有儀表板 > 首頁 >', '企業知識', '文件管制中心', '教育訓練', and '分享中心'. A sidebar on the right shows a '文件目錄樹' (File Directory Tree) with a hierarchy: '分享中心(4305)' -> '總公司(1253)' -> '稽核室(0)', '董事長室(76)', '執行長室(4)', '財務中心(29)', 'R&D中心(18)', 'QS2E中心(682)', '行政中心資訊管理室(1)', '行政中心人力資源室(3)', '行政中心集團採購室(0)', '國際事業SBU(9)', '南投SBU(452)', '上海SBU(2003)', and '天津SBU(588)'. The main content area is divided into sections: '文件目錄' (File Directory) with a search bar and '新增子目錄', '修改此目錄', '刪除目錄' buttons; '目錄資訊' (Directory Information) with a search bar and '新增子目錄' button; '文件列表' (File List) with columns for '類型' (Type) and '標題' (Title), showing a list of product manuals; and '文件資訊' (File Information) with a search bar and '新增子目錄' button. Annotations with blue arrows point from the main content area to the sidebar and from the sidebar to the main content area. The SWANCOR logo is visible at the bottom right.



(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

財團法人亞太智慧財產權發展基金會
ASIA PACIFIC INTELLECTUAL PROPERTY ASSOCIATION

全球專利檢索分析系統

專案列表 專案工作 資料合併校正 我的帳號 登出平台

TIPS

專案列表

建立新專案 刪除現有專案 修改專案資料 專利影像檔格式下載 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

建立者	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

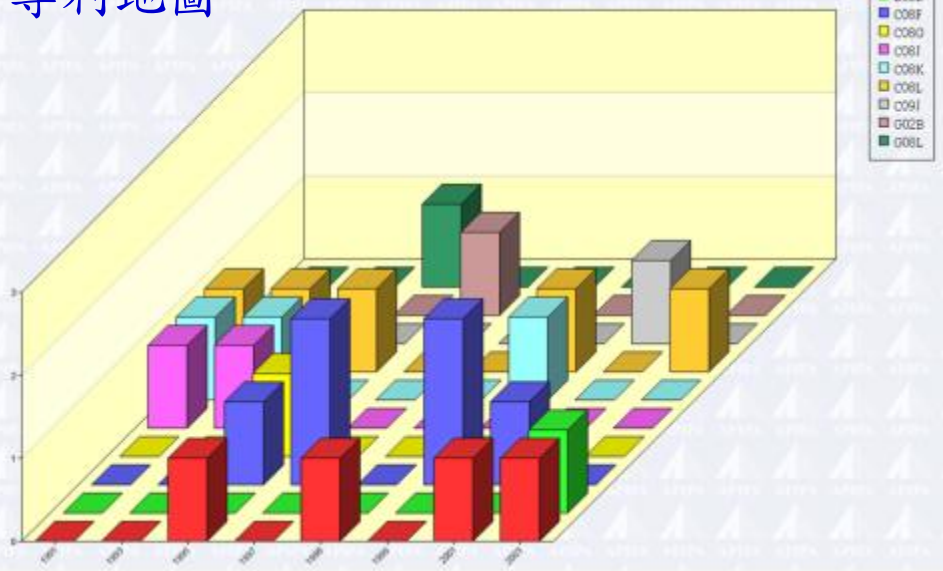
定期評估並更新
資料庫，例如文件
制修、電子圖書、
教材...



鼓勵員工在職進修



專利地圖



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



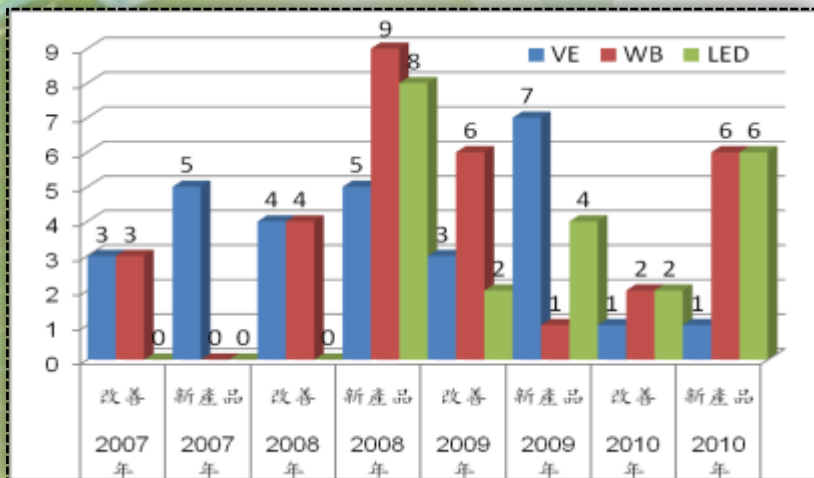


(六)知識管理 知識管理產生的價值

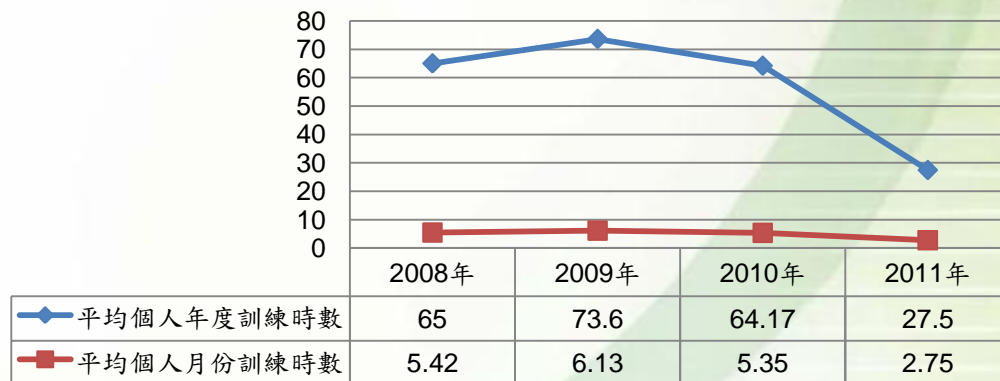
4.知識管理產生的價值

►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

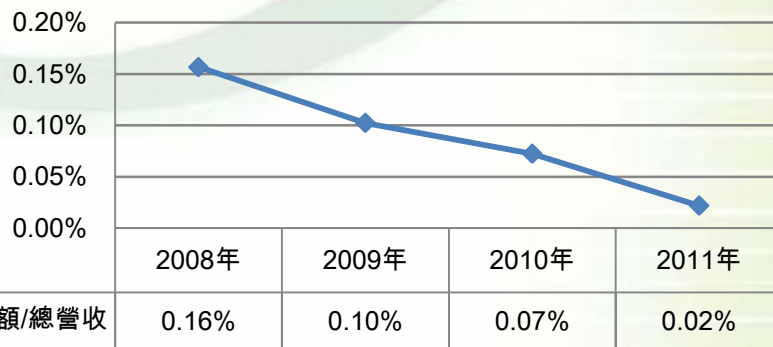


學習成本下降：訓練時數&費用



(備註：2011年度僅統計至10月)

專利證書與申請





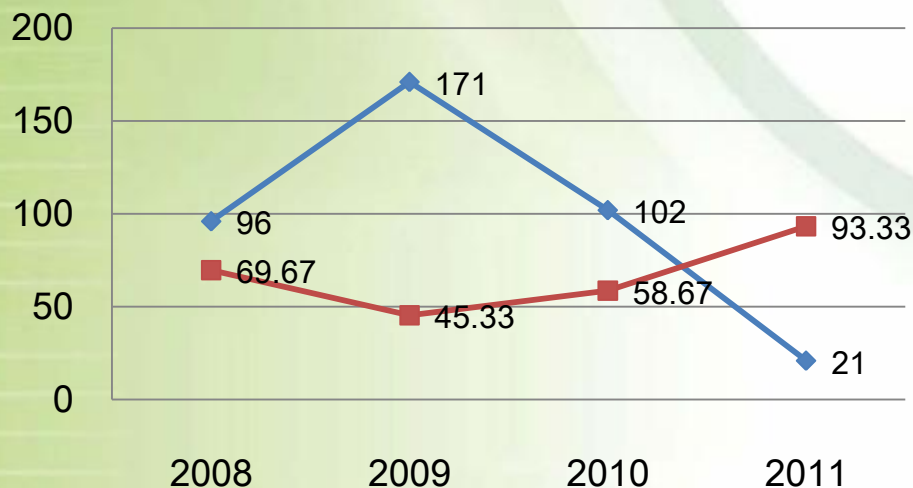
(六) 知識管理 知識管理產生的價值

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			/

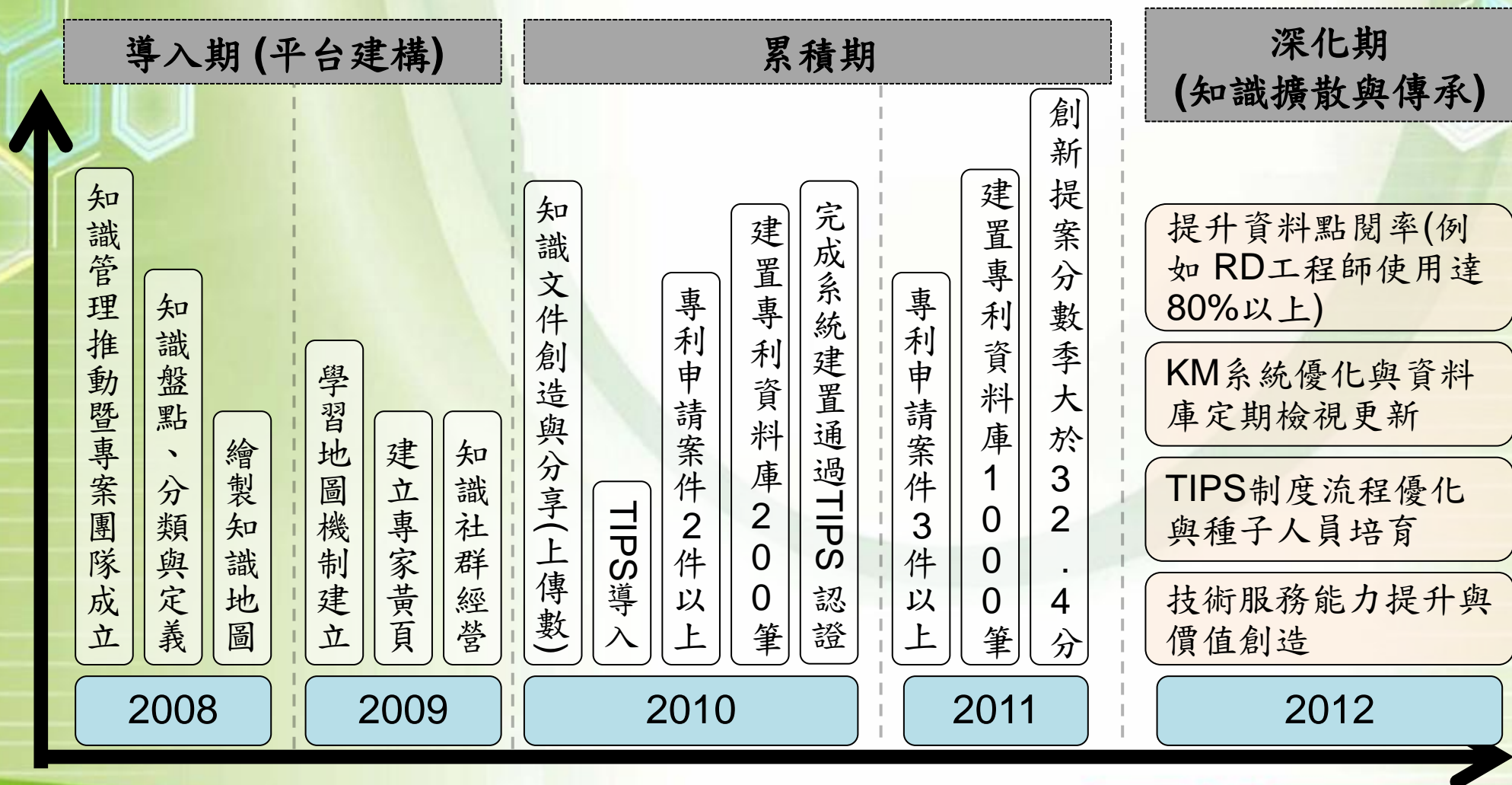
—●— 提案件數(件) —■— 提案分數(前三名平均)



(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