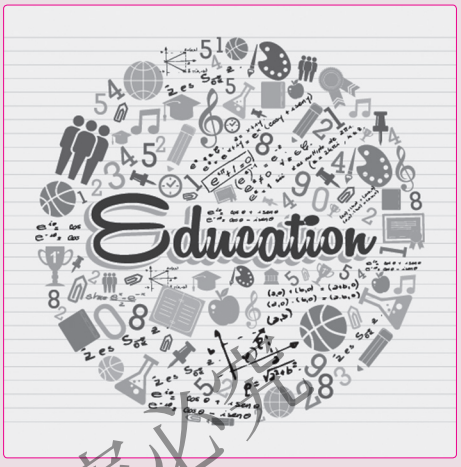
章首個案

視員工如夥伴的明緯企業[1]

明緯企業是標準交換式電源供應器全球第一品牌，社會知名度不高，但卻在特定領域中名列世界前茅，是中堅企業、隱形冠軍。2015 年，明緯從 162 家企業中脫穎而出，入選為經濟部 2015 年第 3 屆潛力中堅企業，從 2010 年至今，平均每年營收成長 15%。明緯以自有品牌 MEAN WELL 行銷全球，許多工業生產設備如射出成形機、雷射雕刻機、大型廠館或運動賽事使用之顯示屏幕與各類 LED 照明，皆是透過明緯的產品供電。在 2014 年調研機構 Micro-Tech Consultant (MTC) 的報告中，明緯在全球交換式電源供應器市場上排名第 8 名，從業務型態來看，前七家業者都是 ODM 或是 OEM 廠商，若單就自有品牌來比較，明緯在標準電源領域中是全球第一。



明緯十分重視員工的職涯規劃，針對初入職場的新人規畫為期三個月的實習培育期，隨時觀察員工特質，期滿後再依其興趣及能力分派至適合部門，以期發揮所長。（照片來源：Shutterstock, Inc.）

明緯企業目標鎖定在工業用電源市場，應用涵蓋面廣、產品多樣化、通路遍佈全球，較不容易受到單一產業大起大落之影響，不過相對於應用、產品、通路所形成的產業優勢，明緯集團總裁林國棟認為真正的核心因素還是在於「人」，員工才是幫助明緯企業打下現在這般好成績的重要功臣。對林國棟來說員工是最重要、也最長遠的夥伴，他希望企業經營要心懷善意，凡事以共利為出發點。因為這股共利精神，明緯與員工為合作夥伴而非一般企業的雇傭關係，明緯希望為員工提供能夠讓他們充分發揮的舞台，讓他們可以在對的工作崗位上做對的事情，而適才適所的作法就是進行部門輪調。明緯不同於一般企業，讓員工在新人階段就可以體驗輪調不同部門。

明緯企業針對剛踏入職場的新鮮人規劃了為期三個月的實習培育期，在此階段，新人將被派往研發、工程、製造、業務、產品等不同部門，由各部門主管負責帶領新人認識部門同事與工作內容，三個月的期間內，隨時觀察新人合適的職位，再依其興趣與能力分派到適合的部門。這種讓新人親身經歷後再做決定的方式，投入成本相對較高，但明緯認為這樣才能真正做到將對的人放在對的職位上，如果等到新鮮人工作一段時間後才發現自己不適合這樣的職務，這對企業與員工來說都是一種浪費。而中階主管同樣也是透過部門輪調的方式，培養未來獨當一面的能力，明緯會給予中、高階主管明確的任務與績效目標，部門輪調範圍也擴大到海外各個據點，透過海外歷練開拓視野、同時傳承明緯的核心價值。

明緯視員工為夥伴的態度不只展現在公司人才培育上，還包含了員工的家庭，明緯在舉辦各種大大小小的公益活動時，經常鼓勵員工攜家帶眷參與，將員工家屬視為明緯一份子，讓大多數員工融入明緯的文化後達到定著效果，這也使得專業技術等得以不斷傳承與創新。

著作權所有 侵害必究

9.1 緒論

第八章中討論了如何進行績效評估與績效管理，對員工進行績效評估後，其中一個重要的課題即是應如何運用評估結果以協助組織對於員工的職涯規劃，同時將規劃方案與員工進行溝通與調整。有些公司透過正式的程序進行員工的職涯規劃，在員工甫進入公司時即開始關注員工在公司的職涯發展歷程，並視公司的需求、員工的績效表現及職能發展狀況，進行必要的職涯發展方案調整。當然相對地亦有許多公司並未制度化地進行職涯管理活動的設計。

職涯管理 (career management) 指的是協助員工確認及發展自身的職涯技能與興趣，並能夠更有效的運用這些技能與興趣的程序。**職涯發展** (career development) 則是指整體有助於員工職涯的探索、建立、達成及實現等的一連串活動。**職涯規劃** (career planning) 是一個完整的程序，透過此程序，個人能夠了解自己的技能、志趣、知識、動機及其他特質；獲得有關職涯發展機會與選擇的資訊；確認職涯目標，並建立達成目標的行動計畫[2]。

職涯管理
協助員工確認及發展自身的職涯技能與興趣，並能夠更有效的運用這些技能與興趣的程序。

職涯發展
係指整體有助於員工職涯的探索、建立、達成及實現等的一連串活動。

職涯規劃
是一個完整的程序，透過此程序，個人能夠了解自己的技能、志趣、知識、動機及其他特質；獲得有關職涯發展機會與選擇的資訊；確認職涯目標，並建立達成目標的行動計畫。

透過人力資源管理活動，組織對於員工的職涯規劃有相當大的影響，組織的人力資源規劃、招募任用、訓練、績效評估與薪資等活動，以及制度的安排都會影響員工的職涯發展。

而近年來，員工與雇主間的關係也逐漸在改變。傳統上，強調員工與雇主間穩定持續的關係，雇主提供給員工相當的工作保障，並交換員工對於組織的忠誠，員工的職涯發展路徑及目標可能限定在少數幾個組織，藉由績效表現或年資累積升遷到更高的職級。但晚近的趨勢發展則是，組織不再提供給員工高度的工作保障，員工也較有機會頻繁的轉換公司，員工希望以其績效表現交換組織提供訓練、發展及學習機會，以維持他們自身的市場價值[3]。

根據美國勞工部的統計資料，在一九六〇年代中期，進入職場的青年人，一生大約轉職 6 ～ 7 次，但到了一九九〇年代，一個大專畢業生，平均一生將會轉職 8 ～ 10 次，並包括 3 次轉換到不同的行業[4]。而在台灣，民國 99 年度轉業之就業者占總就業人數之比率就高達 6.70%。轉業者中以行業及職業同時轉換者最多，占 51.93%，相同行業或職業間轉換亦占

著作權所有 侵害必究

27.13%。就轉業原因分析，以自願離職者居多，占 73.94%，非自願離職者亦有 21.08%[5]。面對這種趨勢，傳統的人力資源管理活動亦需要逐漸調整為注重職涯發展導向，如表 9-1 所示。

表 9-1　傳統焦點與職涯發展導向的人力資源管理活動比較表

資源活動	傳統焦點	職涯發展導向
人力資源規劃	分析目前及未來的工作、技能及任務，強調需求，運用統計資料	將個人的志趣、偏好等資訊納入考量
訓練與發展	提供學習工作相關之技能與知識的機會	提供職涯發展資訊，將個人職涯導向納入考量
績效評估	評估與酬賞	將發展規劃及個人目標設定納入考量
招募與安置	將組織需求與合格員工相配合	考量多種因素以達成員工與工作的配合，包括員工的職涯發展意向
薪酬與福利	酬賞時間的付出、生產力及技能等	加入非工作相關活動的酬賞

資料來源：F. L. Otte & P. G. Hutcheson (1992), *Helping Employees Manage Careers*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p. 10; G. Dessler (2005), *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, p. 351.

著作權所有 侵害必究

9.2 職涯管理系統

職涯管理系統包含幾個主要步驟，分別是自我評鑑、現實查核、目標設定及行動規劃等。每個階段，員工與組織都需要擔負不同的責任，如圖 9-1 所示[6]。

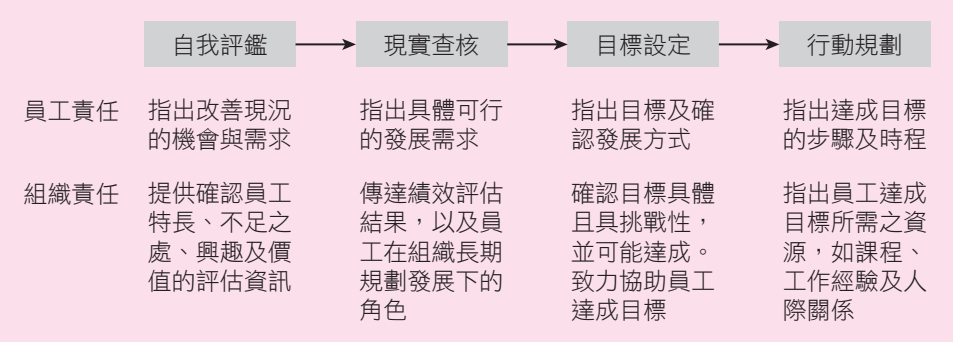


圖 9-1　職涯管理階段步驟與責任示意圖

資料來源：王精文、林佳蓉，《人力資源管理》，美商麥格羅希爾，2005 年，頁 291。

9.2.1 ◈ 自我評鑑

職涯管理的第一步常開始於員工自我評鑑。**自我評鑑** (self-assessment) 是運用員工提供的資訊，以確認員工職涯發展的興趣、價值觀、性向及行為傾向。員工的責任在於確認機會與個人需要改進之處；組織的責任則是提供評鑑資訊，以確認員工的優勢、弱勢、興趣及價值觀。

9.2.2 ◈ 現實查核

職涯管理的第二步驟是現實查核。**現實查核** (reality check) 指的是員工接收關於個人技術及知識，以及這些個人能力如何與組織規劃相互搭配的資訊。員工的責任是在組織提供的機會下，確認自己究竟能發展哪些技術能力；組織的責任則是依照組織的長期規劃，向員工溝通說明績效評估內容以及能提供的發展機會。

現實查核
員工接收關於個人技術及知識，以及這些個人能力如何與組織規劃相互搭配的資訊。

著作權所有 侵害必究

9.2.3 ◈ 目標設定

經過自我評鑑及現實查核後，員工可以開始建立短期及長期職涯發展的目標，稱為**目標設定** (goal setting)。這些目標常會包括員工所追求的職位、應用技能的層級、職務的設定及獲得的技巧等，員工有責任確認這些目標及達成進度；組織的責任則是與員工討論，以確認目標是否具體、具挑戰性且有實現的可能，並協助員工克服職涯發展的障礙以達成目標。

9.2.4 ◈ 行動規劃

職涯管理的最後一個步驟是規劃出員工的行動方案，以明列員工將如何實現短期及長期的職涯發展目標。員工需要負責確認各項步驟及達成各項目標的時程；組織的責任則在於確認所需資源，包括相關訓練安排、工作經驗及人際關係等。

9.3 員工與組織職涯管理角色及需求契合

總括而言，職涯管理系統要能夠運作順暢，員工及主管與組織各有其需要扮演的角色，而且還必須兼顧員工與組織雙方的需求。

9.3.1 ◈ 員工的角色

現代組織中，個人有責任啟動並管理其職涯規劃，包含確認自己的知識、技術、能力、興趣和價值觀，以及蒐集關於職涯選擇的相關資訊以設定目標並發展職涯方案等。經理人應該鼓勵員工為自己的職涯負責，透過績效回饋以持續支持員工，並且提供組織、工作和職涯機會相關的可用資訊。

員工能夠主動積極配合組織需求與機會時，獲得快速職涯發展的機會將較大。在員工方面，需要擔負的職涯發展角色包括[7]：

1. 接受個人的自我職涯規劃責任。
2. 評估自己的興趣、技能和價值觀。
3. 探索職涯資訊和資源。
4. 建立目標和職涯計畫。
5. 利用發展機會。
6. 與主管討論自己的職涯。
7. 執行實際的職涯計畫並堅持到底。

9.3.2 ◈ 組織的角色

組織的責任在於提供關於組織使命、政策和計畫之相關資訊，以及支持員工自我評估、訓練和發展。

如同其他人力資源計畫，職涯發展計畫的展開也應以組織的需求為基礎。需求評估可以採用多種方法（如調查、非正式群體討論及面談等），並且應該包含來自不同群體的人員意見，如經理人、新進員工、高原期員工 (plateaued employees) 及技術與專業職務員工，確認這些群體的需求與問題可為組織提供職涯發展努力的起始點。

著作權所有 侵害必究

組織也必須提供職涯發展資訊，並協助職涯規劃與選擇。一項說明雇主從事職涯管理實務範圍的調查中，研究者調查 524 個位於英國的組織，以了解這些組織實施多項職涯管理活動的狀況。研究結果顯示，「張貼職缺公告」是實務最常被採用的方式。其他幾個較常被運用的職涯管理活動，依序為正式教育、職涯導向之績效評估、主管建議、發展性的平行輪調、人力資源部門提供諮詢、退休準備及接班規劃等[8]。

職涯管理系統要能夠成功，需要有高階主管的全力支持。理想上，資深直線主管和人力資源管理部門應該共同設計和執行職涯發展系統，這個系統應該反映組織的目標、文化及人力資源管理哲學。為了要使計畫具有效率，不同階層的管理者最好還能夠接受基礎工作設計、績效評估、職涯規劃和諮商等訓練，如此將更有助於職涯管理系統的運作。

歸納主管與組織在職涯管理系統中需要擔負的角色包括：

1. 提供即時的績效回饋。
2. 提供發展性的任務與支援。
3. 參與職涯發展之討論。
4. 支持員工發展職涯計畫。
5. 溝通使命、政策和程序。
6. 提供訓練和發展機會。
7. 提供職涯資訊和職涯計畫。
8. 提供不同的職涯選擇。

著作權所有 侵者必究

9.3.3 ◈ 員工與組織需求的契合

除了員工及主管與組織各自扮演適當的角色之外，職涯管理系統還必須要能夠統合與連結員工個人的職涯發展需求及組織的需求。圖 9-2 顯示的即是個人需求與組織需求應該達成的契合，基本概念即是讓個人效能及滿足與組織策略目標的達成相互配合。

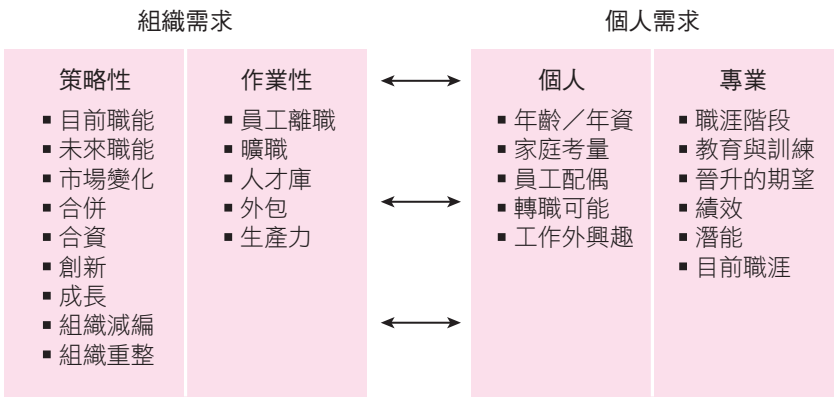


圖 9-2　職涯管理系統中個人與組織需求的契合圖

資料來源：編譯自 G. Bohlander & S. Snell (2004), *Managing Human Resources*, 13th ed., Ohio: South-Western, p. 290。

員工個人進行職涯規劃之前，不僅需要對組織哲學有充分了解，也必須注意組織的策略方向及目標。否則他們可能單方面為了個人的成長及職涯發展進行規劃，卻忽略了個人目標是否符合或如何符合組織的目標。同時組織也必須提供員工清楚的目標方向及對於員工的需求，員工才能夠有清楚的遵循方向。例如，假如公司正在採行新的技術，因此需要新的技能，組織將重新訓練員工以達到這個需求，或者雇用有才幹的新人？需要雇用的員工數量將成長、不變或降低？一個可以回答這些問題的組織規劃，對於支援員工個人職涯發展是很重要的。當然，期望員工能夠對自己的發展方向及組織的目標有完美的了解，並進而建立其職涯目標，可能是有點不切實際的。事實上，員工的想法可能隨著時空及環境的改變而產生變化，其需求和興趣也因此隨之轉變；同樣地，組織也會因競爭環境的改變而調整其經營方向、策略及目標。因此，雖然設定清楚的組織目標及個人職涯發展目標很關鍵，但是如何讓目標保有彈性，以因應可能的調整，也是必須注意的重要議題。

著作權所有 侵害必究

人力資源管理實務 | 9-1

花旗銀行主管培育及人才發展計畫[9]

在現今高度競爭的環境裡，人才是企業最寶貴的資產，如何有效擬定主管培育及人才發展計畫，是企業追求人才資產最重要的策略之一。一位優秀的主管會引導組織不斷往前邁進，但是企業要如何培養這群幕後推手、培訓計畫要注意哪些重點？以下是花旗銀行人力資源處分享其如何培養一流主管的經驗：



人才是當今企業最重要的資產，如何有效擬定培育及發展計畫，是企業追求人才資產的關鍵。花旗銀行為此建置了一套有效的一流主管培訓計畫，以帶領組織不斷向前邁進。（照片來源：Shutterstock, Inc.）

首先，定義企業所需要的關鍵人才。企業在打造主管培訓計畫前，必須先定義出企業所需的領導人才需要具備的能力，要先找出企業願景、任務、策略，並使用平衡計分卡相互搭配，人才與企業追求的必須是共同的願景，才能達成目標。以花旗銀行為例，其願景是成為全球最受尊重的財務機構，因此所制定出領導人所需具備的能力包括風險承擔、正面思考態度、重誠信、資源整合與變革管理、結果導向等特質。

其二，與組織發展相互搭配。花旗人力資源副總裁閻台生表示，通常企業最常挖角的對象多為行銷及業務部門，因為這些職務特別需要新思維的加入。與挖角相比，企業培養人才常顯得費時且成本較高，但是對於企業來說，卻是重要且必須的投資。像是花旗的「MA 儲備經理人才計畫」(Management Associate program)，就成功培育出許多金融界菁英。閻台生也強調，不論要擬定任何的人才培訓計畫，都必須與組織發展相互結合，組織願景、價值觀、經營策略至年度目標都是要列入考量的項目。

其三，結合績效管理，找出問題所在。績效管理的成果會對訓練計畫與生涯發展造成直接的影響，閻台生表示，必須要先找出問題，再針對問題進行教育訓練。完整的訓練體系應該包含做中學、教導中學、觀察中學、及由上課訓練中學習等四大部份。對於培育未來人才，花旗銀行也推行師徒制計畫，由師傅主動選擇徒弟進行指導與協助，指導範圍包括工作績效、待人接物、職涯發展等。

最後，建立員工職涯發展流程。花旗銀行每年固定會更新人才資料庫，以績效為橫軸、以潛力為縱軸，將經理級以上的人才定位，閻台生認為建立出人才資料庫的好處就是能將人才與獎酬相互結合，否則會有劣幣驅逐良幣的情況產生。花旗銀行更打造了一套「citiCareer Flow」系統，員工輸入現有的職能，即可與現有工作做比對，還能清楚知道接下來能申請什麼樣的工作，輕易掌握工作與職能間的落差。

著作權所有 侵權必究