

# 2019國家人才發展獎 - 大型企業獎

## 南亞科技股份有限公司發展終身學習科技 引領半導體記憶體產業動能

整理撰文/黃敏惠



南亞科技股份有限公司榮獲大型企業獎，由行政院政務委員林萬億(左二)頒發獎盃

南亞科技股份有限公司是唯一位於大臺北生活圈的世界級半導體製造廠區，極力打造人性化且舒適的辦公環境，持續提升人才發展品質管理系統，讓新進員工接受系統性的培訓課程，員工行為意識改變，從被動學習到主動發掘成果，同時並享有

多元的學習發展資源，協助員工快速累積半導體專業知識與技能。南亞科技優異的人才發展系統，歷年來獲得評核單位肯定，更曾於2018年獲評人才發展品質管理系統（TTQS）金牌殊榮。

## 以人為本

### 維持永續經營與創新研發的關鍵能量

南亞科技認為員工是最重要資產，是維持公司永續經營與創新研發的關鍵能量，以人為本，永續經營為念，訂定明確的人才發展管理方針，倡導終生學習，協助同仁生涯發展，建立適合半導體產業的優勢訓練體系，在高階主管高度支持與參與下，持續改善人才發展機制、職能應用與多元訓練方案。並持續強化平衡計分卡四構面所規劃之營運策略地圖，達成公司每年策略目標與人才發展成效。

南亞科技股份有限公司主任管理師林淑美表示：「為了讓公司內部人才培育與知識累積有效整合與使用，建立訓練發展與知識分享管理平臺，內容包含訓練規劃、課程執行、成效追蹤、專案歷程、案例分享、知識文件、訓練教材、專家和社群等功能，可以有效並快速地提供公司員工課程管理與知識分享。」現今南亞科技人才發展已突破 4L 計畫，正式擺脫員工總是被告知該學什麼的窘境，突破柯式培訓 4L，展現 L5 訓練成效管理模式，可即時計算投資回收報酬率，強化公司營運績效的連結。同時依公司策略目標，納入公司平衡計分卡管理，並連結年度訓練計畫，依據人才品質管理系統之課程計畫、設計、執行、成果與監控流程手法執行，建立訓練成效數據化評估，能讓同仁瞭解訓練對於營運的影響。

## 從被動學習到主動發掘

### 新穎管理模式效益看得見

訓練成效管理模式結合自主學習計畫，從員工的學習行為改變，逐步建構學習型組織，達到「自覺、主動、積極的終身學習」，使員工不再是被動透過別人安排訓練內容，而能主動提出訓練需求。訓練需求與行動方案並連結公司組織策略目標與同仁發展，提升課程有效性及價值，並有更具體與量化的效益產出。同時，追蹤課程衍生的營運效益及訓練專案有效性，經由各課程分級課程效益評估分析，依據訓練計畫分階段執行規劃評估、專案資料收集、資料數據分析、檢視訓練效益，當員工課程訓練完成後，便能即時計算公司營運投資的回收報酬率。透過訓練成效評估模式之建立，可以確定訓練需求與目標設定的達成模式，延伸激發創新機制，進而觸發員工創新技術的展現，提升技術成長與競爭力，帶來公司實質的營收效益。經統計，直至 2018 年每季最高使用流量超過 5.8 萬人次，並建置 932 件知識文件，知識社群回應文章與主題討論累計 4,866 件。教室課程公開班與各部門內訓課程，共開辦 1,786 班，完成受訓 38,218 人次，總訓練人時達 73,074 小時，線上課程 / 問卷 / 測驗共完成共 583 班，完成 61,925 人次，成果豐碩看得見。

關鍵人才是企業最重要的戰略資源，也是企業價值的主要創造者，更是企業持續成

長的重要憑藉，南亞科技為強化人才發展策略，2009 年導入訓練品質規範，經歷導入期、落實執行期與持續改善期 3 階段，歷年獲評核單位肯定，更曾於 2018 年獲評人才發展品質管理系統 (TTQS) 金牌殊榮。南亞科技關鍵人才規劃菁英人才培育計畫，除提升公司整體競爭力外，並連結個人發展計畫，提升個人能力，達成組織目標。其擴展效益可從留才成效得到答案，員工高度的向心力，可從優良人才離職率低於 0.5% 驗證，不僅健全公司人才梯隊，銜接接班人計畫，更能達到有效人才管理目標。人才培育是公司成長茁壯的關鍵，南亞科技專注於研發及智慧財產權的建立，並培養專業研發團隊，強化技術競爭力。從 2018 年獲證製程改善、電路設計、測試及 IC 封裝等 502 件專利，累計達 3,759 件專利即可見一斑。

重視專業人才培育與發展一直是南亞科技永續策略主軸之一，除了建立完整人才發展品質體系外，更持續提升人才價值與動能。不僅如此，南亞科技更扮演「積極回饋社會的參與者」角色，在就業與經濟成長目標驅動下，打造「人才培育生態圈」，參與社會人才培育，行動方案分別有積極扶持校園活動、辦理業師講座、舉辦企業參訪、推動產學合作、建立實習制度與設置獎助學金，響應青年培力，榮獲天下公民獎殊榮。在不斷的蛻變中扎根半導體自主技術，培養出堅強的產品研發團隊，引領國家半導體動態記憶體產業，勞資雙方彼此齊心協力，共同追求企業永續發展目標。





# 2019國家人才發展獎 - 大型企業獎

## 彰化基督教醫院成立 4.0 國際智能醫療大聯盟積極培育國際醫療人才

採訪撰文/黃敏惠



彰化基督教醫院榮獲大型企業獎，由行政院政務委員林萬億(左二)頒發獎盃

「彰化基督教醫院」身為中臺灣最大的醫療體系，發展精準醫療及導入智慧醫院服務，成立彰化基督教醫院 4.0 國際智能醫療大聯盟，運用管理職能打造接班人計畫，營造數位化的學習環境，同時配合政府新南向政策，積極培育國際醫療人才。彰化基督教醫院努力追求醫療品質，在國際及全國性的

醫療品質會議中展現品質改善成果，成績亮眼。堅持「以病人為中心」的服務，不斷引進創新醫療科技，與世界醫療接軌。為培育人才提供充足的訓練資源，也積極參與國際醫療活動，提供醫療援助，實踐「彰化基督教醫院走出去，世界走進來」的發展方針。

## 以職能為導向落實人力資源管理

位處臺灣中部的彰化基督教醫院是中臺灣歷史最久的醫療中心。百餘年來，秉持耶穌基督洗腳精神，以謙卑服務、無私奉獻的態度，積極服務、付出，成就多項榮耀。隨著世界潮流的改變，醫療資訊及智慧醫療是目前更是未來的趨勢。彰化基督教醫院醫療及管理除落實在本國外，更看到他國人民的需要，對外輸出，從西進到南向，也跳脫了臺灣內部的醫療競爭。向外擴張的同時，更需要專業人才的參與，因此須不斷的創新及不間斷的人才培育，才能與世界接軌。主任洪麗雯表示：「專業人才從個人做起，以身作則增加團隊的價值，並從團隊做起，將健全厚實的單一組織拓展成多個健全的組織。彰化基督教醫院除了提供人才健全的組織做為

後盾之外，更為員工創造更大的舞臺，將耶穌基督的愛傳遞出去。」彰化基督教醫院非常重視人才的發展與培育，鼓勵員工主動持續學習，建構學習型組織氛圍。因此成立師資培育中心，培養內部講師，提供人才更寬廣的發展舞臺，追求更卓越的醫療服務。主任洪麗雯認為人才養成及接班相當重要，因此運用「管理職能」模型於接班人計畫，作為儲備主管之遴選及教育訓練的工具，並發展出以職能為導向的人力資源管理模式。每年經由主管根據「人才績效潛力矩陣」，了解員工過去的績效表現及未來潛力的高低，同時進行人才區隔，以評估員工職涯移動的可能性，並通過 MENTOR 制度全面性的關照其發展。



彰化基督教醫院依照醫院整體發展目標訂定員工教育訓練計畫，並依據各職類人員特性及需求訂定職涯發展計畫，對於醫院的管理模式，護理師李雅文深表肯定，她認為透過職涯發展流程圖，能有效確認員工具備該職務之資格與能力，給予舞臺發揮各自專業，也能鼓勵同仁精進更多職能。同時，醫院也引進「新進員工」，例如手術機器人、病房服務機器人、運送機器人，協助環境導覽、衛教、器械搬運等作業，李雅文表示如此能有效排除人力不足、搬重物導致職業傷害等問題，感謝醫院的將心比心，不但節省人力、也讓她能更專心於照顧更多的病人。

## 成立彰化基督教醫院 4.0 國際智能醫療大聯盟發展精準醫療

彰化基督教醫院積極投入醫療人工智慧的研發與推廣，除了全力支援中部醫療專班資源及上課場地，也指派院內各層級主管參與受訓，發展彰化基督教醫院醫療體系臨床決策支援（iStroke）及遠距雙向視訊系統。並協助照護地區醫院急性中風治療品質，護理照護通訊平臺及行動化計價醫材管理 PDA 系統，能有效簡化工作流程，達到有效庫存管理，讓同仁有更充裕的時間照護病患，另外，設置智慧型亮燈調劑臺友善工作環境，能有效促進調劑零疏失，更能大幅縮減藥師培訓時間，因此榮獲國家醫療品質獎、智慧醫院全機構標章、智慧城市卓越貢獻獎等殊榮。

彰化基督教醫院秉持「僕人式領導」、「持續創新、追求卓越」的精神與所有同工彼此洗腳。培育 100 多位專家，推動彰化基督教醫院向前邁進，透過多角化輔導服務，創造員工價值，接待超過 288 團參訪、培訓超過 142 團、進駐輔導超過 107 家醫院。並積極配合政府新南向政策，發展一國一中心計畫，與泰國 Overbrook 醫院締結姐妹醫院，以及印尼穆罕默迪亞大學護理系簽訂護理研究所學生實習合作備忘錄，將彰化基督教醫院長期照顧專業模式與新南向政策作一連結。為了積極培育國際醫療人才，截至 2019 年 9 月，共派遣 784 位醫護志工至 15 國進行短期醫療服務，亦接受友好國家派遣醫事、研究人員及學生至院內交流，透過臨床實務及經驗分享，讓學員於結訓返國後能持續發揮教學種子的力量，有效提升當地醫療、人力資源素質。至 2019 年 9 月已代訓超過 300 餘人，並與當地社區組織，如：社福機構、學校、社區團體等進行跨國合作，針對在地需求進行評估規劃，提供公共衛生綜合性專業協助及醫療儀器捐贈等，更榮獲外交之友貢獻獎及國際醫療典範獎。



# 2019國家人才發展獎 - 中小企業獎

## 冠呈能源環控有限公司鼓勵員工多元正向發展

採訪撰文/黃敏惠



冠呈能源環控有限公司榮獲中小企業獎，由行政院政務委員林萬億(左三)頒發獎盃

冠呈能源環控有限公司致力於優化綠色能源技術，鼓勵員工多元正向發展，除提供員工 20% 的上班時間發展個人興趣使用，導入績效連結薪酬的「遊戲升等制度」，並透過物聯網、手機應用程式等資訊科技降低技術門檻以縮短新人教育訓練時間。並鼓勵員工將其在人才發展之成果，撰寫成論文參與綠色論壇論文投稿，傳遞綠色與安全技術，並於 2018 年獲得國際資

料中心整合企業 (Enterprise Products Integration, EPI) 之資料中心營運標準亞洲合作伙伴，可擔任國際之資料中心營運標準 (DCOS) 認證之稽核單位。冠呈秉持著「沒有最好，只有更好」的精神，期望經過不斷探索及持續改善後，尋找出企業最適化的人才體系，動態調整組織、提升業界競爭力，共同為永續社會環境盡最大心力。

## 遊戲化升等制度鼓勵員工取得證照 體制內創業打破員工職位最大化的限制

成為世界級的「綠色顧問」是冠呈能源環控有限公司公司願景，目標使命是協助企業建立節能減碳標竿，為了讓內部有更具體化的目標，將願景細分為短、中、長期階段性目標，分別為優化臺灣節能減碳技術、輸出臺灣節能減碳實現知識經濟、建立亞洲節能減碳標竿。為了逐步實現公司之願景。致力於提升人才發展與員工認同感，同時，公司官網持續揭露協助企業節能、減碳量及節水量實績，讓員工可以持續看見努力貢獻的成果，上下一心成為一體，共同打拚奮鬥。

冠呈能源環控有限公司總經理王獻堂，先前於財團法人中衛發展中心進行能源管理人員訓練，因在綠色與安全領域具有貢獻，特被財團法人中衛發展中心聘為能源管理人員精進教材「檢測儀器概論及設備維護管理」之教材編撰成員。總經理王獻堂表示，為了以身作則投入研發，因此親自參與人才發展政策，他也成為冠呈能源環控首位通過 TTQS 企業機構版導入培訓。為貫徹「人才就是資產」的理念，他持續投資員工培訓，優化人才發展制度。在薪酬制度上，除了導入績效連結的遊戲化升等制度，為提升員工學習效率，影像化現場經驗，讓學有專精的人拍攝影片將經驗傳承，並將成果放置以「學習者為中心」的教學平臺供員工學習。臺灣產業少見鼓勵員工於體制內創業，惜才的總經理王獻堂鼓勵員工多元發展，讓員工

利用 20% 的上班時間投入新創方案或自主進修。此外更打破員工晉升上限，提供體制內創業之機會，鼓勵績優員工內部創業，讓他們成為新市場及新產品事業部的合夥人，其中吳彥輝技師已順利成為永昱能源服務有限公司負責人，一起在能源領域提升綠色競爭力，共創永續商機。

特助黃保彬表示：「遊戲化升等制度是借鏡角色扮演遊戲訂立工程師升等制度，不僅打破原本年資薪酬制度，除了連結工程師本身職能及薪水，更鼓勵員工取得公司相關證照，給予額外證照加給。」同時，公司挑選學有專精的人才進行教學影片的製作，並將其成果放置「以學習者為中心」的教育訓練平臺之上，提供冠呈員工學習持續精進能力。因影片成果亮眼，於 2018 年受川昱永續環控有限公司委託協助其製作美國綠建築教材影片，並獲得全世界最大綠建築協會 USGBC 之許可，將影片放置於 USGBC 教育平臺成為付費之課程，供成員學習後取得 LEED 積分。

## 活化 IoT、APP 技術加速綠色人才養成

總經理王獻堂表示，透過資訊技術降低技術門檻，可有效縮短新人學習時間，藉由 IoT 及 APP 技術將專案工作現場表單資訊化，讓新人透過可視化的界面，更容易執行現場設備之驗證。由冠呈員工自主研發的量測設備已獲得專利，未來將結合 iCAP 職



能導向課程認證，將人才培訓課程及影音平臺共同推廣於市場，加速市場綠色人才之養成。同時也鼓勵員工將其在人才發展之成果，撰寫成論文參與綠色論壇論文投稿，傳遞綠色與安全技術。

冠呈能源環控感謝員工的付出，可以在缺乏專業培訓背景情況下，依然可以持續優化人才發展體系，實踐初步人力發展體系，實現「每位員工都能有所貢獻」之目標。並取得第一屆企業永續管理師資格，參與推動企業優先錄取具備企業永續相關證照或訓練

者，有助於建構永續社會、打造優良企業。同時，透過資訊化協助辦理教育訓練，大幅縮短行政流程，其豐碩的成果也獲得勞動部民國 106 年度企業人力資源提升計畫頒獎表揚肯定，足以成為中小企業效法之對象。



# 友善健康職場標竿—和泰興業股份有限公司 公司即是員工另一個安心幸福的家

採訪撰文/黃敏惠



和泰興業期望像家人一般的員工都能幸福快樂的享受工作與生活

多數企業為全方位照顧員工，啟動「員工協助方案」（EAP 諮商服務制度），和泰興業為幫助同仁解決困擾、重拾快樂，展現最佳工作戰力，於民國 100 年自主成立美生中心，聘任專責資深護理師擔任守護全體同仁的健康管理師，專責照顧員工身心健康，規劃推動員工健康促進活動。

## 人生的優先順序第一是健康快樂

和泰興業股份有限公司為日本大金空調總代理，獨立全力經營 25 年來，不斷突破創造佳績，與公司同仁以及經銷商攜手共享企

業永續經營的成果。和泰興業以「我的七巧幸福+」—公司即是可以讓員工安心幸福的家為理念，由「員工健康」為出發點，透過外在有形的制度與設施，內在無形的氛圍，以及董事長蘇一仲大力支持，以追求員工「身心健康」為優先。

## 實務作為

### 一、提供支持性工作環境

例如菸害防治規範、寬敞明亮的上班空間、藝文工作環境、環保節能的舒適空調、人因改善設備、交誼廳、完善的廚房設備、頂樓開心農場、提供無糖健康飲品、五星級的盥洗設備、淋浴設施等。

## 二、自主成立美生中心

專責照護員工身心健康，例如循環式健康管理每年度員工高額健康檢查、健康檢查後續追蹤與關懷、健康事件通報流程、利用公司內外部資源提升員工自主健康管理能力與意願、四點動一動、客製化體重管理、成立「健康知識庫」、出版『董事長陪你輕鬆做瑜珈』免費贈送員工及經銷商。

## 三、家庭照護友善措施



定期辦理有氧運動班刺激腦內啡生成保持身心愉悅健康

母性保護友善措施、員眷健康諮詢與陪同就醫、員眷同享健檢團體優惠組套、員眷同享團保優惠保。

## 四、優渥的福利與透明升遷制度

彈性工作安排及優化給假、多元培訓、輪調與晉升制度、優渥福利、團體年金照顧員工退休生活。

## 五、社會參與與 CSR

自民國 103 年起員工自主持續攜手「送愛到部落」、經銷商免費健康檢查。

## 視員工為親提供全面性的照顧

健康管理師多年來與同仁建立良好的信賴情誼，當同仁心裡有事需要找人聊一聊時，健康管理師即扮演一位好的傾聽者，適時引導正向看待所遇到的困境，與健康管理師會

談後多數同仁都能獲得心理支持。少數需要專業諮商協助或醫療資源者，曾經協助轉介 2 位同仁及 1 位員眷至適當的外部資源，例如公立心理衛生中心、醫院身心科、私人心理諮商所等，進行更專業的諮商協助排除其問題。

以技術部門小陳為例，服務多年的他因空調專業技能及知能優異，且工作態度積極負責，獲得業務單位主管賞識，力邀轉調至業務部門，希望藉由他的空調專業長才協助部門業務推展。小陳與太太商量後，也覺得這可能是他職涯發展的一個大好機會，因此，在獲得原單位主管的支持後，順利轉調業務部門開啟與過去不一樣的業務生活。健康管理師於小陳調任初期主動關懷其適應狀況，小陳表示前 3 個月有前輩帶領，一切尚在適應中。約莫第 6 個月時，小陳來到美生中心進行諮商，小陳表示當初能獲得業務主管的賞識，是一個難得的機會，但當時沒考慮到自己的個性實屬木訥，與業務人員須主動與客戶維持緊密互動的工作模式差異很大，不善交際的他備感壓力，適應不良與挫折隨之而來，於是小陳有了想調回原技術單位的念頭，但卻沒有勇氣與當時力邀他到業務單位的現任主管提起，更不好意思跟前技術單位主管說明，同時也擔心同事們異樣的眼光，於是小陳心裡苦惱不已。

經會談之後，美生中心部長王連馨與小陳討論出可行的方案，由健康管理師代為詢問人資部，就公司當下人力需求狀況，是否有機會調回原技術單位。再透過人資部與技術



單位主管及業務單位主管協調。小陳終於在第九個月時，順利調回熟悉的技術部門，同仁們在了解情形後，也歡迎他重返團隊，小陳這才重拾自信展現專業。

另，由於員工普遍對於法律了解不深，當一時遭遇突發事件導致無法工作，和泰興業也立即提供專業的法律協助排除其困難。曾有員工小林開車出遊時，與騎乘機車的大學生發生擦撞，車禍導致大學生機車損壞及左手掌骨輕微骨裂，車輛行車事故鑑定報告亦無法歸責任一方，小林基於善意，以汽車保險支付對方醫療費及機車維修等費用，但對方的父親卻要求另外支付數萬元的休養費用，小林覺得這要求並不合理，2次協商雙方沒有共識，導致小林工作情緒低落，幾經思考後，決定向公司法務部尋求協助，在法務瞭解事故的發生過程及車輛行車事故鑑定報告後，認為對方父親之要求確實超乎合理要求，故協助小林研擬婉拒對方有力的理由，最後雙方終於在第3次協商中達成和解協議，歷經3個月的煎熬，小林終於可以放下心中那塊大石頭。

已任職14年的量販處資深業務主任邱家正感謝公司對於員工不遺餘力的付出，他表示每年都會透過旅遊補助與親友一同出國散心充電，回國後也因為有好的心情，才能有更好的心態與體力來面對工作上的挑戰，擁有好的工作氛圍，同事之間相處少有磨擦，如有問題也能和氣面對，一起達成公司業績目標。不僅讓員工樂在工作，並以七大特色

的員工福利，採取「家」的概念，對同仁提供全面性的照顧。在這樣用心關懷員工及員工家庭的企業裡工作，真是幸福滿滿。前些年邱家正的母親不幸得到乳癌時，一時之間亂了方寸，也不知道該如何面對眼前這突如其來的打擊，那時向美生中心尋求協助，美生中心部長王連馨擁有專業護理背景，陪同邱家正到和信醫院聽取醫生報告，事後也提供許多有關乳癌相關訊息及如何照護等資訊，邱家正由衷表示感謝：「幸好那段日子有連馨的鼓勵，無形中給予我莫大的勇氣，陪伴我渡過艱困的日子。」

長年來，和泰興業秉持著取之社會、用之社會的心情，積極落實員工協助方案，對於員工最心愛的家人，該計畫也囊括完整的「家庭照護友善措施」。此外，為了讓員工擁有更高品質的生活，「優渥的福利與透明升遷制度」也是確保員工穩定生活重要的一環。除了獨善其身更要兼善天下，「社會參與與CSR」亦是該計畫執行的一部分。由內而外，推己及人，唯有滿意的員工才有滿意的企業，期望像家人一般的員工都能幸福快樂的享受工作與生活，並透過積極與預防的觀念，實現友善職場的管理目的。



4點整全體一起動一動伸展舒緩和工作情緒