

98 年度訓練品質規範評核與服務工作實施計畫 T T Q S 輔導服務推薦報告書

主辦單位：行政院勞工委員會職業訓練局

承辦單位：中華民國職業訓練研究發展中心

申請單位：**電機股份有限公司

顧問姓名：左永安顧問 98CA148

現況分析

電機自創立以來，秉持一貫改革創新的優良傳統，不但在產品研發及技術上求新求變，也在事業體甚至轉投資事業不斷涉足新領域，以求成就另一番新局面。「**改革創造新局；創新迎向未來**」 **NEW ERA THROUGH INNOVATION** 這是**在 50 週年的今天，回首過往，展望未來之最佳寫照。

【集團成立】 1956 年

【集團人數】 15,000 人 人力資源處 60 人

【資本額】 182 億 3165 萬

【集團營收】 459 億

願景、使命與策略

願景:永續經營。為消費者、客戶、社會、股東創造最大利益

使命:

策略:

「改革創造新局、創新迎向未來」是* * 電機創立以來不變的企業精神，奠基於一貫改革創新的優良傳統，* * 不僅在產品及技術的研發上求新求變，更在事業體及轉投資事業方面不斷開發新的領域。

邁向全球化的* * ，以國際的視野提供在地化的服務，致力於培養一流人才、創造一流產品，並以「技術、品質、服務」為最高營運原則，穩健經營核心事業，朝向多元化發展。

身為企業公民的一員，* * 亦積極參與社會公益，強調人文關懷，在產品開發上更深化環保理念及綠色精神，善盡企業的社會責任。

人資的願景、使命與策略

願景:培育全球化人才,達成企業永續經營,成為最佳雇主品牌

使命:

策略:

一、公司簡介或計畫簡介

【產業類別】 製造業

【產業描述】 馬達、家電產品、電控產品、資訊產品業

【員工】 2637 人 平均年資 10.91 年 平均歲數 37.5 歲

【資本額】 182 億 3165 萬

【訓練經費】 97 年投入經費 萬元 佔營業 0.03% 參訓人數 2680 人

98 年預計投入經費 萬元 預計參訓人數 2637 人 (15,749 人次)

【營收】 288 億

公司簡介

**電機創立於西元 1956 年，初期從事馬達生產，至今已跨入重電、家電、資訊、通訊、電子、關鍵零組件、基礎工程建設、金融投資及餐飲等多角化的發展領域，更積極參與國家重大工程建設。

在多年的耕耘下，**已由傳統的重電、家電產業，邁向一個全球化的高科技企業，目前事業版圖橫跨全球五大洲、三十餘國，合作的夥伴包括美國奇異、日本安川、美國西屋、瑞典易利信、日本三菱、NEC、美國柯達伊仕曼及德國 G&D 等公司。

未來，**將持續深耕核心事業，朝向智慧化產品等高附加價值方向積極發展，並戮力於高科技事業之拓展，且專注於國際新興市場之開拓，以多角化經營建構一個宏觀、高品質、科技的世界級品牌。

1. 重電事業部
2. 電控事業部
3. 電力事業部
4. 電化事業部
5. AV 事業部
6. 空調事業部
7. 智慧卡事業處
8. 資訊事業處
9. 人力資源處

主要商品及服務

自一九五六年創業以來，**電機已從生產馬達的巨人轉型成具高度競爭力、全球化經營、客戶服務導向的企業集團，以穩健踏實的步伐走過近半個世紀，涵蓋重電、家電、資訊、通訊、關鍵零組件、基礎工程建設、投資、智慧卡及宅配服務等產業，向外拓展多元化事業的經營版圖，建立全球技術支援網絡，及全方位的行銷與服務系統。為迎向新世紀，* * 集團建構六大事業群，包括機電暨產業系統；家電、空調暨服務；資訊電子；通訊暨電信、資訊服務以及投資暨控股，以展現全新風貌；於雄厚的本業基礎上，開拓事業新格局，打造全球化經營版圖，以創新科技與卓越服務實現「世界級品牌」之企業願景。

貳、SWOT 分析

一、優點：

- 1.正派經營，品牌形象佳
- 2.馬達核心事業，進入門檻高
- 3.多角化經營，分散風險
- 4.具機電領域整合競爭能力

二、缺點：

- 1.傳產形象，不易吸引人才
- 2.製造起家，市場回應速度慢
- 3.營收較少來自於創新產品
- 4.人力老化，具技術斷層風險

三、機會：

- 1.新興市場具成長動力
- 2.各國擴大公共建設挽救經濟
- 3.風電產業發展前景看好
- 4.全球環保節能意識高漲

四、威脅：

- 1.全球化競爭
- 2.國際能源、原物料價格攀升
- 3.國際大廠研發能力較強
- 4.國內市場需求不振

參、問題分析

增加企業*星計畫與人力培訓的連結性

高階主管需更投入,增加製造部門參加簡報

增加職能部份,展示企業執行 MAP 與世界標竿經理人落差分析

統計不等於分析 也不等於持續改善

找出**自己的人力資源哲學

從營利組織 到學習型組織 到教導型組織

從 SWOT 策略如何產出 到 TOWS 與 人力培訓相連性、一致性、有效性

增加薪酬績效說明

人資需往策略性人資前進

Plan-

1a 組織願景/使命/策略的揭露, 1b 目標與需求的訂定

公司規模夠大,教育訓練位階還是需要提高,如若不然經營績效與訓練 ROI 無法具體呈現

公司導入 ISO: 每年稽核,有持續改善

還需將公司願景策略使命等相關資料彙整後呈現

有明確的訓練政策,可加強承諾及目標設訂

有明確的核心訓練類別或領域,但要整理成系統化表束

目前有訓練品質管理制度與文書手冊,還有改善空間

目前還無完整訓練流程相關的職能分析之應用

訓練規劃與經營目標達成的連接性還無法到 4 分

訓練單位的行政管理能力需再證明

訓練或人資部門人員職位所需職能之說明書:有專責人負責

訓練或人資部門人員之職能評估表:需實際呈現

Design-

需提出利益關係人的參與過程佐證

需加強訓練與目標需求的結合

訓練方案的系統設計流程還不完整

訓練呈現需見樹也見林



Do-

還未建立好學習成果移轉的工作環境-可以做的更活潑及活力

目前有訓練的管理資訊系統-從學學網 往**大學邁進

新人導覽

在您報到的第一天早上，我們會舉辦一個新人導覽活動，向您簡介**這個大家庭，介紹內容包含**集團簡介、權利與義務、福利與活動、各幕僚單位的簡介、衛生安全…等。簡單介紹後，就會帶您去認識環境，包括各單位的位置、員工餐廳、展示中心…等，結束後，您還會拿到一本由人資處精心編制的「新人導引手冊」，在這本手冊中，有對**更詳盡的介紹，讓您能更快的瞭解**。



【小天使制度】

在您常會接觸的幕僚單位，我們設有單位小天使，在您有疑問的時候，提供正確的解答給您，讓您盡快的適應工作、適應環境。

新人關懷二部曲

【新人訓】

我們相當重視對新進同仁的培育，除了安排全天的新人訓練，幫助新人們了解**，建立新進同仁應有的工作態度，培養其對**的

向心力與共識。除此之外，還有三個月後的回訓課程，特別針對新進同仁們所需要的基本技能提供訓練，更希望透過團隊互動方式，建立起新人們間的友誼，培養其未來跨部門合作默契。

【新人問卷】

在新人訓前，我們會發給所有新人一份「新人問卷」，藉由您的提問，可以更加瞭解您在剛進* * 的前三個月，會遇到什麼樣的問題，也藉著新人訓的機會回覆您，更進而解決您遇到的困擾。



新人關懷三部曲

【到職一週年茶會】

在* * 渡過了第一年，表示您已經脫下新人的外衣，是要變得更成熟更能融入* * 的文化了，為慶祝這蛻變的一刻，我們會在您到職滿一週年的時候，舉辦一週年茶會，讓您感受到備受重視的喜悅，繼續努力下一年。



完整的訓練規劃

在* * 完善的教育訓練體系，不只是訓練具備員工目前工作所需之職能，還依各職位之職涯發展畫出完整之『員工訓練體系藍圖』，除專業類、通識類、管理類之訓練外，針對特殊人才需求，配合公司未來發展，提供不同的培訓計劃，如讀書會、接班人培訓計劃、海外發展儲備人員培訓計劃等，培植特殊任務人員玲瑯峇嶸逾 A 為* * 培養出許許多多未來的明日之星與重要接班人選。



全球化人才培訓

除一系列課程的學習外，更透過派駐海外同仁進行海外經驗分享與傳承，培養* * 國際化人才，儲備海外菁英種籽。



快樂學習

以成人學習形態作為課程設計基礎，脫離傳統式的教條講授，採取互動式的教學模式，讓所有學員能在相互討論及實際體驗中學習，以推動學習型組織之養成。



學習型組織

為提升高階主管國際觀及全方位策略思維符合全球管理趨勢，教育訓練中心不定期邀請台大、政大等 EMBA 教授，傳授時勢最熱門之管理議題與經驗，並有許多機會參加國際上知名人士的講座，如工商協進會邀請國際大師大前研一來台講演的講演與活動。



Review-

有評估報告及定期做綜合分析, 還有改善空間
強化 ISO 內稽 及異常矯正 針對缺失單做持續改善

Outcome-

加強訓練 Level3 行為評估拿 4 分
需再驗證受訓員工的工作成效
有建立訓練的組織擴散平台或但行動還需強化
目前還未呈現特殊訓練績效

伍、結論

人資部門團隊完整

團隊爭取金牌企圖心強

經由輔導後期待能在驗證後得到標竿