

天下

雙週刊

雜誌

觀念領先

CommonWealth

2007年8月1日~2007年8月14日



「漲」勢欺人
問題，不在物價！ p.7

大人的友誼

新朋友學

在缺乏忠誠的年代 如何重修友誼學分？
如何在職場維繫亦敵亦友的Frenemy (Friend+Enemy)



377

每隔週三出刊
<http://www.cw.com.tw>

誰讓員工愛上班？

文／吳凱琳 攝影／王竹君、曾千倚

什麼樣的雇主能讓員工樂在工作？
「快樂工作人大獎」——最佳企業雇主獎」揭曉，四家企業贏得了員工肯定的掌聲。

沒有CEO
會反對人

才是企業競爭力的
根本，然而誰真正
把理念落實在做法
上？誰讓員工能每
天微笑進公司？

由《Cheers》雜

誌與美商惠悅

(Watson Wyatt)

企管顧問公司共同

舉辦的「快樂工作

人大獎——最佳企

業雇主獎」，今年

正式邁入第二屆，

近五十家企業報名

參賽，在激烈競逐

下，最後由四家企

台灣大哥大 2000人的文化大革命

擁有八二〇萬用戶、台灣第一大行動通訊公司的台灣大哥大，對於員工教育訓練的投資，可說是本土企業的佼佼者，完全不輸外商公司。

自二〇〇六年六月開始，台灣大哥大推動耗時兩年的文化大革命，讓兩千多名員工接受「創造最佳顧客使用經驗」(Excel Customer Experience)的訓練課程，希望大幅減少「拆機率」(顧客流失率)。

公司特地遠從英國請來資深管理顧問，與高階主管共同腦力激盪，挑出七個與顧客最重要的接觸點(重新設計流程與作業細節，再由高階主管大量蒐集公司內部的客服案例，規劃出兩天的訓練課程。)

此外，早在一九九九年，台灣大哥大就開辦企業大學，和台灣大學、中興大學以及中山大學合作，為台灣大哥大量身訂做課程。而且自二〇〇六年開始更設立獎助學金，全額補助員工進入指定的國內外大學進修，今年已編列二二〇萬元的預算，共十一人獲得補助。

這裡的員工不怕沒得學，就怕太多，找不到時間學。台灣大哥大給有學習意願的員工，開了一扇門。



台灣杜邦 從台灣輸出人才到亞洲

在杜邦，很難聽到有人抱怨有工作倦怠感，所有人必定要更動職務，接受新的挑戰與刺激。

每年公司會進行人員發展評估，將所有員工分成四大向限：A.已經準備好，可以移動到新職務。B.不符合目前職位，需要再學習並轉換職務。C.未來一年暫時不需要移動。D.剛剛接手目前的職務。

發展的重點放在前兩類的員工，針對他們的需求，找到適合的新職務。

另一方面，杜邦可以運用全球資源替員工找到更好的出路，就以亞洲地區而言，台灣地區的員工完成績效評估之後，再與全亞洲的杜邦員工共同進行績效排名，並由全亞洲的高階主管共同評估，找出有潛力的明日之星。

在台灣杜邦，負責業務涵蓋全球市場的高階主管就有七位，負責亞太區市場的高階主管有七十二位。此外，就營運規模與資深主管（內部職級達到六以上）人數的比例來看，台灣更是名列亞太地區第一。

「台灣是杜邦重要的生產地，不僅是重要的製造基地，也是人才產出地，」人力資源部副總經理程正盛表示。

工作能力與表現等方面，雙方差距高達一五%以上。
分析最佳企業雇主的勝出之道，包括以下三點：

一、讓員工覺得公平

「公平」往往需要靠制度維繫。但台灣中小企業經常看重效率，輕忽制度。「過去台灣企業講的是情、理、法，未來應該是談法、理、情，」美商惠悅企管顧問公

業勝出：台灣杜邦、台灣禮來、台灣大哥大、訊連科技。其中，去年得獎的台灣禮來，今年再度挑戰，在評審更嚴格的檢視下，二度奪得最佳企業雇主榮耀。

今年「最佳企業雇主」的評選，包含員工面的三大指標：

□**工作成就**：對自己的工作、成就、以及公司感到驕傲，並在工作

上得到應有的肯定。

□**職場關係**：與主管、工作伙伴、以及團隊保持良好的關係，而且溝通管道暢通。

□**公平對待**：薪資獎勵確實反映個人績效。

得獎與未得獎企業比較，分數差距最明顯的是「公平對待」，包括薪資與獎金高低，可以確實反映

司協理李佳玲表示，這也是台灣中小企業能否在度過創業初期的快速成長之後，順利進入長期穩定發展階段的關鍵。

要克服這個思考窠臼，企業CEO必須有強烈的意志與遠見，目標性地建立制度化的工作環境。

像訊連科技總經理張華禎，在訊連成立之初，就引進季目標管理與

誰讓

三百六十度評量等方式，決定員工績效，同時以此成績發放紅利與股票選擇權，塑造公平而透明的績效管理制度。

二、讓員工感受到尊重

制度能否徹底落實，關鍵還是在於人，若主管與員工之間缺乏溝

通，員工在主觀認知上仍不覺得制度是公平的。

溝通的重要性不在形式，而是內容。台灣禮來透過抽查與抽問的方式，督促主管與員工確實在績效評估過程中，經過詳細且徹底的溝通，不只是主管單向地完成打分數的任務而已。

得獎企業的良好溝通機制也反

映在員工對企業價值觀的認同上。

在「我的價值觀與公司的價值觀一致」這項指標上，得獎企業分數與未得獎企業的分數相差高達二〇%。

台灣杜邦向來以環境安全著名，任何會議的第一個議題一定是安全議題，而且公布欄上也貼滿安全相關的政策，目的就是透過密集而長



訊連科技 努力做事，不用想如何做人

走進訊連，就像是走進大學校園。全公司員工平均年齡僅有三十歲，二十五到三十歲的員工佔了四九·八%，三十到三十五歲佔二〇%。

而且其中有相當多是來自國防役，自從九〇年度開始招收國防役之後，總計有大約一二〇位，至今僅有一位離開。

這裡的員工以工程師為主，性質較為一致，而且許多人一畢業之後就來這裡工作，相對比較單純。在這裡只要努力做事，不用煩惱如何做人。

再加上財務背景出身的張華禎，一九九七年加入訊連之後，便非常強調數字化管理，建立公平而明確的績效管理制度。

其中最重要的是每季的目標管理。另外，每半年進行一次績效評估，除了每季業績目標的達成之外，還有三百六十度評量，其中包括下屬對主管以及跨部門評估，採取不記名方式。

因此，從這次調查結果可看出，員工對於主管以及團隊合作的滿意度最高，「為了要達成團隊目標，我所屬的工作團隊會互相支援」的滿意度達九一%，「直屬主管協助你解決工作相關問題」的滿意度為八八%。

文誌

人群中看到的希望，
上看到的多很多
最容易感覺及希望



台灣禮來 有快樂CEO，才有快樂員工

去年，台灣禮來以黑馬之姿，奪得最佳企業雇主獎，今年再度挑戰成功。這一年來，禮來做了哪些「精益求精」的變革？

在績效評估制度的執行力，很難有企業比得上禮來。每次績效評估結束，人資部門會進行抽查與抽問員工，了解主管是否有確實進行績效評估。

然而，去年禮來驚覺員工流動率仍高達二五%，因此進一步檢討獎酬制度，決定胡蘿蔔與棍子並用。例如，表現最好的一五%的員工加薪幅度是表現最差的五%員工的三倍。績效落在最後五%的員工，必須訂定改善計劃。今年員工流動率因此大幅降低至一一%。

不過一切的改變，總經理范達仕絕對是最重要關鍵。三十七歲、南非籍的范達仕，可說是員工眼中最稱職的啦啦隊長。

他總是想盡辦法接近員工，讓員工知道他真的很在乎他們。每天早上從進公司大門走到他自己的辦公間，他得花上二十多分鐘的時間，一一向沿路的員工詢問工作情況。

聽到好事，立即毫不吝嗇地給予熱情的鼓勵。若發覺不對勁，又像是嚴格的老師，提醒員工要注意。因此員工對他的評價遠遠高於前任幾位外籍總經理。

期的宣導，強化員工的安全意識，了解它的重要性，打從心底認同它。

三、讓員工覺得被珍視

此外，得獎的四家企業有一個共通點：相當重視人才訓練與發展。願意投資長期的人才培育計劃，為

企業未來成長預做準備。

根據蓋洛普（Gallup）顧問公司的研究調查，在提供學習與成長機會的得分位於前二五%的事業單位，他們的顧客參與度和忠誠度分數要比最後二五%的企業高出九%，獲利能力則是高出二〇%，原因即在於員工的投入程度增加。

台灣大哥大自一九九九年開始，

就開辦企業大學，和大學合作開設

商管與電信專班，大量培養人才。去年又設立獎助學金，全額補助員工到國內外重點學校繼續進修。儘管經營環境愈來愈嚴苛，但仍仍有企業努力在大環境種種不利條件下，為員工創造快樂的工作環境，這四家企業便是明證。