

## 企業培訓人才計畫

# 依不同階層安排內訓課程，讓員工成為具管理思維的經營者

研華發展至今，已是逾8000人、擁有40多個事業單位的巨型企業，要讓人才在組織體系中發揮最大價值，只能透過制度與管理方法。研華的人才管理制度，正是他們能夠持續保持業界領先地位的關鍵。

**過** 去研華還沒有那麼大的時候，沒有很制式化的管理，只有高階經理人設定一個年度營運目標後，叫大家往那個方向前進。

當時用比較不正式的方式在執行團隊管理，雖然沒有碰到很大的障礙，但經營公司時，你隱隱約約會知道自己欠缺了什麼。我們知道公司若想要繼續成長，就必須要有比較現代化、國際化的工作方法。

因此10幾年前，透過IBM引進了BLM (Business Leadership Model, 業務領導模型，以下簡稱BLM) 這套管理方法，讓公司產生經營的節奏 (operation rhythm)。

企業一定要有自己的節奏，例如每季要做什麼事情，所有部門團隊的人才能跟上，知道現在要往哪裡

去、這個時間點該做哪些事情，那就像是為企業定錨，讓大家有個共同的標準與願景可以想像。

我們的BLM行事曆裡，第一季

就是制定企業層級與後勤單位的策略，同時定義未來3~5年的業務成長引擎，後勤單位 (包括人資或行銷部門) 就會跟上這個腳步。

為什麼第一季是先制定後勤單位的策略，而不是直接產生營運績效的產品與業務部門？

## BLM建立企業經營節奏，各部門目標設定方向一致

產品與業務部門，會不間斷地有技術或行銷方式需要突破或改善，他們前一年點出必須優化的策略，都有賴後勤單位今年的承接與改善，因此這些部門必須在第一季提出改善或是優化的策略與方法。

第二季與第三季，則以制定產品部門明後兩年的年度經營計畫 (annual business plan, 以下簡稱ABP) 為核心，勾勒出企業接下來衝刺績效的藍圖；第四季總結當年ABP執行績效，並編列下一年度預算計畫。這些既定的



陳清熙

研華綜合經營管理總經理。淡江大學資訊工程系畢，曾於精英電腦擔任IT。1994年加入研華成為資深IT工程師，1996年為研華建立起第一個網路電子郵件系統。

## 擬定不同獎金制度，刺激經理人衝出高績效

企業的實質激勵反映在獎金制度上，研華有3種獎金制度，包括個人績效獎金、公司績效，以及一種會與「對公司營運結果有直接影響的員工」相關的PIP (performance incentive program) 制度。3種分別激勵員工努力的面向不同，各企業可以視需求導入。

	整體公司績效獎金	個人績效獎金	PIP 制度
功能	促使員工達到公司整體績效目標。	激勵員工達到個人工作目標。	擴大激勵中高經理人對於目標的渴望與責任。
做法	當企業年度目標達成時，即發放獎金。	當個人績效達標時，發放獎金。	保留部分績效獎金，若年度目標達成，則獎金翻倍，未達標可能折半。
參與者	所有員工。	所有員工。	海內外單位事業主管。

時程及清楚定義的模板，讓各單位有本可依，建立一致性也減少溝通成本。

有了BLM，對研華來說就像是有一套共同語言，可以順暢溝通，知道彼此的目標。過去在這套方法還沒建立起來的時候，在任何一場會議裡，光是要用什麼數字評估目標、要解釋數字背後的意義與邏輯，就得花去大半時間，而不只前期溝通有問題，後續追蹤也是阻礙。因此內部一直想要避免這種效率低落的事情發生，解決這件事情，對營運單位而言更是重中之重。

### 透過撰寫ABP跳脫思考框架，強化主管經營意識

還有另一個好處是，對於任何一個外來者而言，只要學會這套工作方法與語言，就非常容易了解與進入研華的作業邏輯。尤其以擁有40~50個相對分眾BU的

研華來說，想要發展新事業，沒有一套章法長不出來，唯有大家都說一樣的話，才能快速複製與成長。

而ABP是整體BLM中一個重要的組織行為，特別對於產品與業務單位而言，藉由ABP內容所定義的章節與表格規範，讓產品與業務單位主管能更快速的理解，如何發展市場所需的解決方案、如何接觸市場，或是了解外在的競爭狀況。

加上這份ABP，會被事業單位的主管與高階經營主管檢視，撰寫ABP的負責人，有機會接收到更多經理人回饋的意見，透過他人的眼光了解自己思考的盲點與應該精進的地方。

因此，ABP無疑是訓練人才的一種方式，這群撰寫ABP的同事，可以在過程中跳脫原本的框架，加強主管經營意識，成為未來潛在的重點培訓人才。即便公司有了共同語言，各事業單位表現仍有優劣之

分，針對那些表現相對落後的單位，研華也有一套輔助他們走向常軌策略，叫做Deep Dive。

### 每兩季找出表現落後的事業單位，高層給予實質的資源與策略協助

我們每兩季會公布一次Deep Dive名單，主要依據為「連續兩季表現為紅字」的事業單位，每次至多兩名事業群主管入列。

這個名單所有員工都會知道，但公布的原因不是要斥責他們，而是要藉由一個公開的場合，讓他們驚覺到自己的表現在組織裡是落後的。名單公布後，從董事長、總經理到高階主管都會給予資源傾力相助，讓他們重新找回動能，靠近原本設定的績效目標。

如何幫助他們，我們也有既定的步驟與規範。

首先，經營企畫部門會在事前先準備分析資料，包括列入Deep Dive名單的單位組織，近幾年的表現、重大異動與策略，從財務、策略到人才等面向分析現況，以這些資訊為基礎，高階經理人與經營企畫部門會進一步討論該單位的策略突破點，也會找來相關部門的主管提供意見與分析。

再來，我們會有一個「績效待改善單位之檢討與突破會議」，召集高階主管、待改善單位與相關單位負責人共同召開。在會議中，高階主管會直接闡明之前討論過的策略突破點在哪裡，該怎麼組織與布局等，讓該事業單位主管有明確的執行方向。最後，我們會連

續兩季追蹤他們的表現，若無改善，就會有相關處分。

當然在這之前被列入Deep Dive名單的單位自我檢討很重要，一定要知道部門的問題在哪裡，自己也要事前做好分析、優化計畫，才能夠更精準的對症下藥。

在過往我們協助的經驗當中，比較常遇到的問題都是在人才，畢竟人才變動會很直接的影響績效。而要如何才知道是人出了問題，其實有許多可以觀察的績效指標，像是與市場或過去該部門的人均產值相較，若近期往下掉就是一定有差錯。

一旦確定問題在哪裡，我們就再找方法進行協助。每個公司都有自己的勝利方程式，我們可以複製成功單位的好經驗，作為Deep Dive名單的部門參考。在過往的經驗裡，這些方法幫助部門變好的機率很高。

### 挖掘潛力員工進行培訓，建立同梯學員情感，有益跨部門協作

此外，針對表現好的績優員工，我們也有一套激勵與培訓方法。

研華針對一般員工、中階幹部與潛力員工，還有高階幹部，都有不同的企業內訓制度，其中**針對中階幹部與潛力員工的內訓方法，是由高階主管親自授課**，透過幾天的課程，不只培養他們跨團隊的默契與關係，也把公司的企業文化傳遞出去。

課程的安排很像MBA，多以學員的實戰討論為主、老師分析為輔，內容包括績效管理、財務管理或行銷方

## 活用阿米巴經營術，並開設課程培養中階主管

2011年，研華根基於日本經營之神——稻盛和夫的「阿米巴經營術」，發展出中階主管的「人才發展計畫（Management LEAP Camp）」，增加更多內部培養的中階主管，打通企業上下溝通管道。

阿米巴經營術強調，將企業劃分成許多獨立運作、各自擔負營運責任與績效的小單位，讓組織變得更彈性，也可以讓更多人對企業有強烈的責任感。



研華讓更多基層或中階同事培養管理與領導能力，強化企業成長力道。課程安排包括：



**1. 個案教學：**研讀研華重要個案，讓學員與經營高層一同模擬參與經營決策。



**2. 讀書會：**學員們透過指定的事前閱讀書籍，如《A到A+》《稻盛和夫經營術》，了解經營理念。



**3. 事前任務：**透過企業分派各種任務，學習領導及團隊合作，凝聚學員向心力。



**4. 論文簡報發表：**針對特定議題提出解決方案，學員透過這個學習模式，可以共同參與公司經營決策，建立實戰經驗。

資料來源：研華官網；陳清熙口述

法等等。以我自己帶的財務管理課程為例，我會安排他們分析財務報表，最後會有一堂成果分享的簡報，這個課程6月開始上課，他們可能4月就要開始準備課程簡報與分析內容。

課堂中，讓員工把財務報表攤開，直接對比其他企業與研華的表現，分析哪裡好或不好，除了學習之外，也可以透過這個過程，了解潛力員工在各領域的程度。

內訓課程的負擔其實很沉重，因為他們必須要在繁忙的工作日常中抽身參加，但你若詢問同事這是額外的壓力還是福利，我想對他們來講，更像是後者。因為，當可以來參加這個課程的員工名單一公開，就像是公布金曲獎的入圍名單一樣，列在上面就像是公司對你的表現，有了明確的肯定。

課程中，創辦人兼董事長劉克振會親自出席講解企業文化，他唯一會講的一本書就是管理學大師吉姆·

柯林斯（Jim Collins）的《從A到A+》，員工在現場聽董事長導讀這本書的感覺，是絕對不一樣的。

這種打破部門的教育訓練，比單向的說教來得有效，效能在於可以培養員工的革命情感。當兵的時候我們稱同時進部隊的人叫「同梯」，在研華這群同一時間受訓的員工，也是同梯，未來他們在跨部門協作、尋找新動能或新專案時，這種透過訓練建立的情感會發生作用。

有時候明星員工不會是好的中階主管，原因來自於他們沒有被養成管理意識，你可以找外部的人進來，但他們不一定比在內部待久的員工理解企業，所以我們可以用很多不同的方法培養員工，給他們一些小的專案、短期派駐海外執行專案等等，用制度訓練人才的管理技能，在這裡我們比較少在意費用，因為那些都是重要的人才投資，回報是無限的。（口述 / 陳清熙，整理 / 陳書榕）

