

東海大學企業管理學系
高階企業經營碩士在職專班
碩士學位論文

傳統沖壓產業轉型之人力資源策略研究-
以 A 公司為例

A Study on Human Resource Strategy of Conventional Industrial
Transition of Stamping- An example of A Company

指導教授：周瑛琪 博士

胡次熙 博士

研究生：林明輝 撰

中華民國一零五年六月

東海大學企業管理學系
高階企業經營碩士在職專班
碩士學位論文

傳統沖壓產業轉型之人力資源策略研究-
以 A 公司為例

A Study on Human Resource Strategy of Conventional Industrial
Transition of Stamping- An example of A Company

指導教授：周瑛琪 博士

胡次熙 博士

研究生：林明輝 撰

中華民國一零五年六月

論文指導教授及口試委員之論文通過簽名證明書

東海大學企業管理學系 高階企業經營碩士在職專班

林明輝 君所撰碩士論文：

傳統沖壓產業轉型之人力資源策略研究—以 A 公司為例

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

羅芳怡

(羅芳怡)

顏如妙

(顏如妙)

指導教授

周瑛琪

(周瑛琪)

指導教授

胡次熙

(胡次熙)

系主任

許書銘

(許書銘)

中華民國 一〇五年 五月 三十 日

中文摘要

論文名稱：傳統沖壓產業轉型之人力資源策略研究-以 A 公司為例

校所名稱：東海大學企業管理學系高階企業經營碩士在職專班

畢業時間：2016年6月

研究生：林明輝

指導教授：周瑛琪 博士、胡次熙 博士

論文摘要：

近 20 年來隨著大陸經濟的改革與開放，台灣的產業面臨轉型升級或是轉移生產基地的選擇，受到 2008 年金融海嘯的影響，傳統沖壓產業在台灣的經營將更加艱難，在這大環境下企業如何找到新的產品投入轉型是刻不容緩的，因此本研究探討的主題為傳統沖壓產業，在企業轉型的過程中，由人力資源策略的構面分析其成功轉型的關鍵因素，希望能為國內傳統產業略盡綿薄之力。

個案研究對象為台灣的沖壓廠商，選定光學相機產業供應鏈對較具規模、具代表性的傳統產業 A 公司，經由相關文獻探討及深度訪談後，研究發現：

1. 持續深耕本業並厚植技術實力，擴大核心技術在產品面的應用。
2. 關注產業趨勢，在本業基礎上發展或導入新型技術為下一波轉型作準備。
3. 採用人力資源管理擴大量化關鍵性人力，適當規避企業經營風險。
4. 因 3C 產業偏向大者恆大，產業間採取策略聯盟，可有效占領市場份額。

關鍵字：傳統產業、企業轉型、人力資源策略、產品生命週期

ABSTRACT

Title of Thesis : A Study on Human Resource Strategy of Conventional Industrial
Transition of- Stamping- An example of A Company

Name of Institute : The graduate school of Executive Management of Business
Administration (EMBA) ,Department of Business
Administration, Tunghai University.

Graduation Time : June / 2016

Student Name : Ming-Hui Lin

Advisor Name : Ying-Chyi Chou, Ph.D.

Chi-Si Hwu, Ph.D.

Abstract :

For the latest 20 years, industrial corporations in Taiwan have to decide either transforming and upgrading, or move the production site, to cope up with the Chinese economy reforming and opening up. Influenced by 2008 worldwide financial crisis, traditional press manufacturing industry in Taiwan faced tougher conditions than ever. Therefore, finding new production opportunities and reforming becomes an urgent and crucial issue. The topic of this research is to find out the key factors of how a press manufacturing corporation to be successfully reforming, from the viewpoint of human resource strategy.

The purpose of this study is to analyze pivotal factors of how a conventional enterprise transit successfully via human resource strategies. An implementation --A Stamping Company in Taiwan-- is subjected for several depth interviews to extract the research results. The implementation results demonstrate as below.

1. Monitoring industry trends, an enterprise can apply first mover strategy by developing company foundation or leveraging cutting-age technology.

2. An enterprise need to apply human resource strategy to expand employees' abilities and avoiding running risk.
3. Strategic alliance can be leveraged in the current industry situation of The bigger the stronger.
4. First mover strategy is advantaged in the conventional Industry.

Keywords: Conventional Industry 、 Industrial Transition 、 Human Resource Strategy 、 Product Life Cycle

目次

論文指導教授及口試委員之論文通過簽名證明書.....	I
中文摘要.....	II
A B S T R A C T.....	III
目次.....	V
圖次.....	VII
表次.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	2
第三節 研究限制.....	2
第四節 論文結構.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 傳統產業定義.....	5
第二節 企業轉型.....	10
第三節 人力資源策略.....	16
第三章 個案公司分析.....	20
第一節 沖壓產業簡介及個案公司介紹.....	20
第二節 轉型人力資源策略.....	24
第三節 個案研究綜合分析(小結).....	26
第四章 研究方法.....	27
第一節 研究對象.....	27
第二節 訪談法及其內容.....	28
第三節 資料分析.....	29

第五章 研究結論與建議.....	33
第一節 研究結論.....	33
第二節 研究建議.....	35
參考文獻.....	36
附錄(一)、訪談邀請函.....	41
附錄(二)、訪談資料.....	44
附錄(三)、訪談資料.....	50
附錄(四)、訪談資料.....	54
附錄(五)、訪談資料.....	71
附錄(六)、訪談資料.....	78

圖次

圖 1-1 研究流程圖	4
圖 2-1 產品生命週期	6
圖 3-1 應用沖壓加工產業的產品關聯圖	21
圖 3-2 全球數位相機市場出貨圖	25
圖 3-3 沖壓件主要的產品關聯圖	26
圖 3-4 本研究架構	26
圖 4-1 研究架構修正圖	32

表次

表 2-1 傳統產業定義彙總	9
表 2-2 各學者提出企業轉型的類型	12
表 2-3 企業轉型關鍵因素	15
表 2-4 人力資源策略型態	16
表 3-1 沖壓加工主要特點	21
表 3-2 A 公司沿革一覽表	23
表 4-1 訪談人員相關資料	27
表 4-2 A 公司轉型的種類	29
表 4-3 A 公司人力資源策略	30
表 4-4 A 公司經營績效	31

第一章 緒論

台灣在 1993 年 3 月公佈〈對大陸地區間接投資或技術合作管理辦法〉，讓台灣企業直接或間接對大陸投資，有了法律法規的保障及遵循的準則。在這段期間，台灣經濟轉型發展高科技資訊及電子產業快速成長，因政策發展使然，在公共資源的分配上如人力資源、租稅優惠、公部門投資...等，對台灣的傳統產業發生資源排擠及人力的磁吸效應，此同時又面臨大陸企業的競爭，中小企業的經營更加顯的嚴峻。

在 1980 年代台灣工業經濟起飛的時期，傳統產業的發展曾經肩負起支撐台灣經濟成長的火車頭，對台灣二十多年來的工業發展、全民所得平均分配、國際貿易擴張或是產業供應鏈健全之發展，都有實質上的貢獻，更是支持我國度過各個國際重大經濟危機的重要力量。

此時期傳統產業對大陸投資的經營模式如下：經由境外第三地“台灣接单、對岸來料加工、外銷出口”的營運現象，國內傳統產業透過大陸吸引外資的優惠政策，利用大陸的低成本勞動力獲利或者轉型升級，以提高產品利潤的企業經營模式。

第一節 研究背景

在 2000 年 Q2 開始，全球景氣低迷，台灣也受到影響；過去 10 年來高度成長的電子產業，也遇上這波經濟低迷的嚴峻挑戰。台灣整體經濟景氣在 2001 年創下過去數十年來最低記錄，呈負成長-2.18%（2000 年經濟成長率為 5.86%），2008 年金融海嘯影響全球，在國際經濟前景不明確的時期，部份企業無法承受大環境考驗而退出市場，但也有企業持續轉型成長；問題不在於經濟環境的改變，而是企業經營要在經濟環境的變動中，能持續成長且能夠永續經營？這是每一位中小企業主管需要突破的困境。

第二節 研究動機與目的

台灣在近代歷史及地理環境上與日本息息相關，金屬加工業及其技術發展起源，便是藉由技術及資金的輸入，加工產品回銷日本，為我國外貿經濟成長創造可觀的收入，隨著市場需求的移動，面臨中國低價產品的競爭，沖壓產業應如何整合有限的資源進行轉型，創造產品價值延續公司的獲利是每位經營者需思考的問題。

採用深度訪談對個案企業進行探討，並由人力資源策略面向呈現個案公司轉型的成功經驗，分析出傳統企業轉型至高附加價值產品市場，可能核心能力及相關策略供業界參考；除對個案公司經營策略型態作深入分析外，另外也將透過個案分析，進行傳統產業轉型之研究。總結以上，本研究預期可達成以下三項目的：

1. 探討個案公司在轉型過程中人力資源策略所影響的關鍵成功因素為何。
2. 增進個案公司在產業中的永續經營能力。
3. 透過個案分析使與傳統產業相關的企業主，在面臨企業轉型決策時有可供借鏡案例。

第三節 研究限制

本研究乃是針對台灣沖壓產業個案公司進行分析，過程中有其限制，對本研究的周延性產生影響，有下列 3 項限制：

1. 對象為單一個案公司，在資料蒐集的深度與廣度方面唯恐有不足之處。
2. 本研究較偏向於質化研究（qualitative research），變數之間的定量關係並未量化比對，因此在資料的分析與解釋較為主觀，僅能依據研究者本身的經驗及能力判斷，雖效度能維持，但難免對研究的信度有所影響。
3. 由於沖壓產發展逐步偏向消費性電子產業，在台灣對日系客戶有產品銷售企業相對較少，尋找可供對照同業困難，而願意配合深入研究的公司亦有限，因此本研究以個案公司為主。

第四節 論文結構

本研究是先對於傳統產業進行各種相關的分類，並且針對當下現況發展之觀察與認知，形成研究動機，界定研究問題，並且確認研究目的及研究對象及範圍。

本論文架構共分為五章，下列說明：

第一章緒論

簡述本研究之時空環境、動機、目的、範圍及限制。

第二章文獻探討

對傳統產業做分類及說明介紹，產業生命週期、分析等相關文獻。

第三章個案公司分析

介紹個案公司，並敘述沖壓產業特性，透過問卷訪談研究轉型人力資源策略，小結個案分析之結果。

第四章研究方法

說明研究方法、對象、工具、流程，對選定的個案公司進行分析。

第五章結論與建議

依據文獻、訪談內容進行總結，並對個案公司提出研究建言。

下圖 1-1 本研究流程。

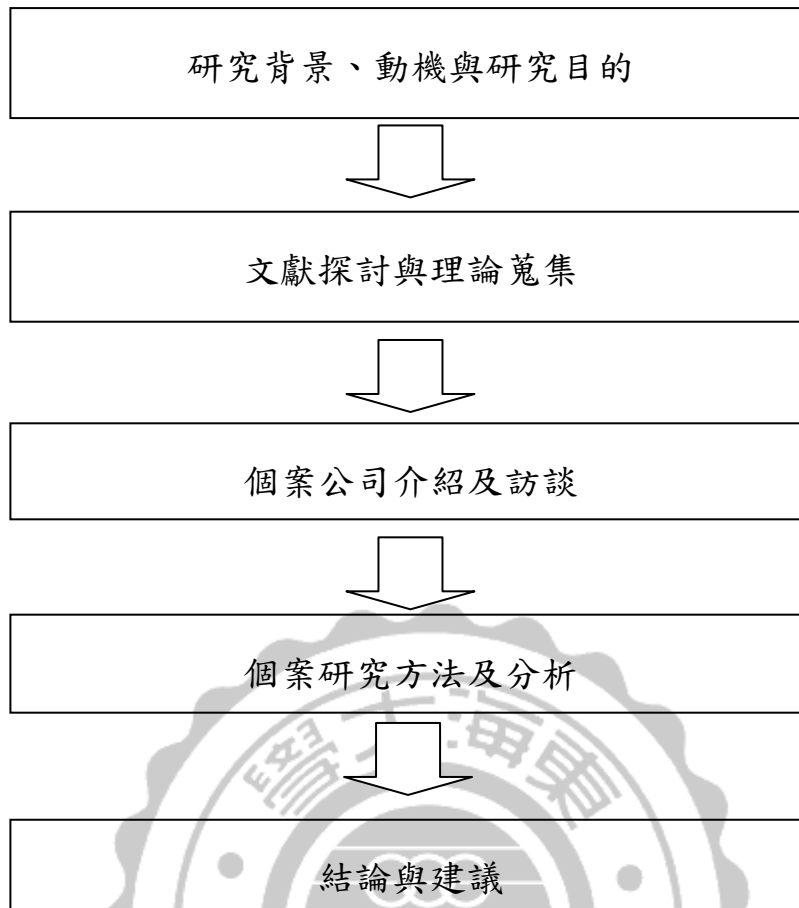


圖 1-1 研究流程圖
資料來源：本研究

第二章 文獻探討

依據本論文的研究目的及研究流程內容，在企業轉型的過程中，從人力資源政策的實務及理論做為研究主軸。本章將探討傳統產業、企業轉型及人力資源策略有關的文獻。

第一節 傳統產業定義

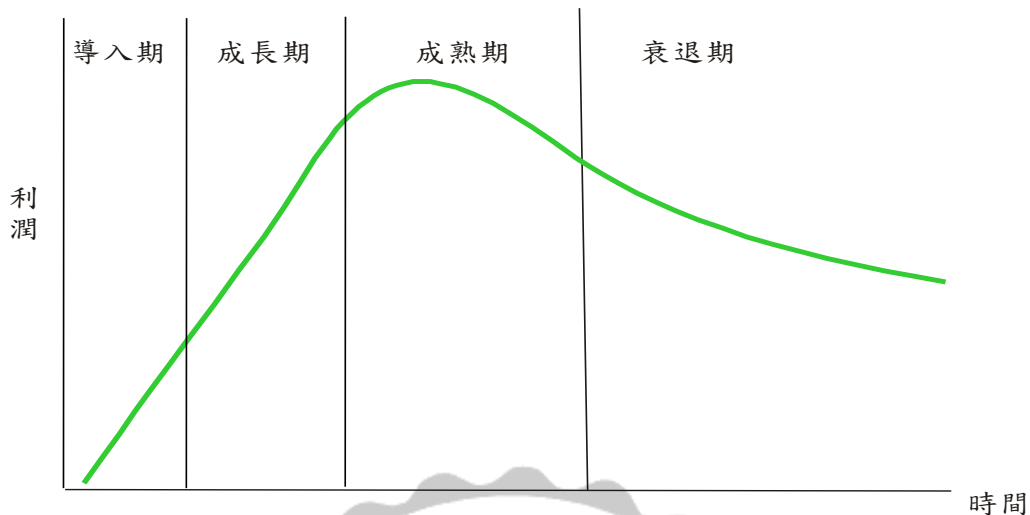
一、 產業演化理論

關於產品具有生命週期的理論，Philip Kotler (1999)指出下列四項說明：

1. 在每個產品生命週期階段，需採用不一樣的策略。
2. 產品經歷多個不同的階段，各個階段均會發生面臨的各種挑戰、機會及問題。
3. 產品的生命時間是有限的。
4. 在不同的產品生命週期階段，利潤會有高低的差異。

產業中大多數產品通常可以分為四個時期：

1. 導入期(Introduction)
2. 成長期(Growth)
3. 成熟期(Maturity)
4. 衰退期(Decline)。



資料來源：Philip Kotler (1999)

圖 2-1 產品生命週期

1. 導入期(introduction)：產品經銷售通路進入市場後，銷售量呈上升曲線成長的時期。此時期進入之公司有可能是報酬最豐富，如任天堂、拍立得等開拓者公司皆長久地維持其市場支配者地位。但也是風險與費用最高者，尤其有被後來進入者接收市場之風險。例如在 NB 產業中，聯想買下 IBM NB 部門；TFT LCD 產業中，鴻海併購奇美；在數位隨身聽產品中，蘋果的 iPod 取代了 SONY 的 Walkman... 等。因此一個機警的開拓者應該會在不同時期採取不同的策略，以防止後來進入者來搶走原先所占有之優勢地位及利潤。
2. 成長期(growth)：產品在市場快速的銷售並擴大市占率，此時期產品的銷售利潤有快速的增加時期，此時因受到大規模生產及巨額利潤所吸引，新的競爭者會因此加入市場競爭。最終市場成長曲線逐漸上升變為逐漸下降；企業需密切關注轉變為逐漸下坡的時間點，以準備經營對策。這個時期，公司可善用各種市場策略，盡可能地去維持市場的長期成長。例如 1998 年 Google 之創立，除了提供搜尋引擎服務外，接續再提供關鍵字廣告服務項目。現在已成為 Web 中第一名網站。但如同 Google 的竄升速度一樣，市場上的競爭態勢亦從強烈

而轉為顯著的驚狂。如 Microsoft、Netscape 及 American Online Inc. 亦皆投入大量人力、財力、物力加入這場競爭。Google 的策略定位是『搜尋』。它採取了前瞻性策略領先別人進入未曾觸及的領域，簡單，乾淨的網頁設計和最有關的搜尋結果獲得了使用者的認同。網頁中的廣告採用關鍵字的形式出售給廣告主。創造出無限的電子商務模式及商機；同時亦藉由網路之影響力和電信業者合作製做產品銷售。積極追求擴大市場的策略，提昇自身市場競爭地位。

3. 成熟期(maturity)：此時期市場可能是少數公司所主導。因此時產品已被大多數潛在消費者所接受，是產品銷售成長緩慢的時期。採取高售價與低生產成本的方式，使這些公司的業務範圍拓展到所有市場。此時期，可採取放棄低利潤產品，聚焦開發中之新產品及高利潤產品。產品的利潤可能趨於穩定，也可能因為對抗競爭者而提高行銷支出，侵蝕利潤；雖說新產品成功機率很低，但銷售中的產品可能還有發展的潛力。成熟的產業未必是一成不變的，仍可以經由價值創造，產品價值再定位而賦予產品新的生命，如台灣文創產業中的雲林縣蛋糕毛巾。
4. 衰退期(decline)：是指產品進入了淘汰階段，此時銷售量及利潤都大幅下滑。然而許多企業常無法客觀的來處理其過時產品，最大原因在於感情因素及過往的成功經驗。這個時期企業會遇到的壓力在於要不要退出市場之抉擇。採取合宜的市場策略，甚至能提升原先走下坡產品的價值，讓公司在產品衰退期減損，盡快脫離衰退範圍，重新回到獲利區間。此時期公司常面臨的困境，是否退出市場的兩難。

若就演化的過程討論，『傳統產業』應該歸類在「產品生命週期理論」當中的「成熟期」和「衰退期」，也就是價格競爭及市場，或者逐漸被新產品所取代的產業。產品生命週期的長短，會因不同的產業及產品而不同，而且不是依據相同的發展型態就可以預測未來成果。比如自行車及摩托車工業，雖已被汽車及各項大眾交通工具所取代其原有功能因而進入衰退期，但再經改良及賦予新的產品定位，該產業已大幅提高附加價值及利潤，因而再次回到成長期並重燃生機(比如

國產重型機車、捷安特休閒多功能自行車)。瞭解產業演化的各項因素及過程，有助於分析產業競爭情況與結構特性，正確擬定因應對策。

二、傳統產業之定義

「傳統產業」的分類國內一般民眾的看法或是經濟統計上是有不同的定義。因為近20年來台灣的股市交易資金中，超過八成全部集中在資訊電子類股，普遍多將電子、資訊業以外之產業，歸納為「傳統產業」。政府單位為了避免「傳統產業」給人印象代表過時、落伍影響產業發展，連帶使企業經營資金募集更加不易，因此相關主管機關並未對所有傳統產業進行區分；若是要區別出來，可概分為成熟產業及新興產業之差異作分類。

若參照台灣證券交易所股份有限公司「上市公司產業類別劃分暨調整要點」102年11月21日修正版本，將上市公司產業類別劃分為電腦及週邊設備業、電器電纜、化學工業、鋼鐵工業、航運業、半導體業、水泥工業、金融保險、電子零組件業、食品工業、光電業、塑膠工業、紡織纖維、造紙工業、電機機械、資訊服務業、觀光事業、油電燃氣業、建材營造、汽車工業、生技醫療業、其他電子業、玻璃陶瓷、電子通路業、橡膠工業、通信網路業、貿易百貨、綜合及其他等二十九種產業類別。

另因「促進產業升級條例」於98年日落，99年4月16日立法院院會三讀通過制定「產業創新條例」，接替成為促進產業發展的法律主力，施行期間自中華民國九十九年一月一日起至一百零八年十二月三十一日止。

且由於全球產業環境日益變遷下，面對全球化的經貿競爭浪潮、區域經濟的整合及強化，以及國際產業發展之趨勢，103年行政院推動產業升級轉型行動方案，參照傳統產業增值創新科技關懷計畫網站指出，傳統產業主要分為三大產業：金屬機械業、化學工業及民生工業，其中，民生工業包括非金屬礦物製品業、成衣及服飾業、食品業、菸草業、紡織業、木竹製品業、家具業及其他製造業；化

學工業則包括皮革毛皮及其製品業、塑膠製品業、印刷及資料儲存、化學材料業、化學製品業、紙漿紙及紙製品業、石油及煤製品業、橡膠製品業、藥品業；金屬機械業包括機械設備業、汽車及其零件、金屬基本業、金屬製品業、其他運輸工具、產業用機械設備維修安裝等。

彙總各學者對產業生命週期中，導入期和成長期之特質描述，大致上為高科技產業，而傳統產業即是在產業生命週期中的成熟期及衰退期產業。節取機關及學者論述如表 2-1 所示。

表 2-1 傳統產業定義彙總

機關/學者	傳統產業定義
行政院	「新興重要策略性產業以外的其他產業」包括：綠色技術、高級材料工業、精密機械設備、數位 3C、精密電子元件、航太生醫及特化、等七大行業外，均屬於傳統產業的範圍。
主計處	「傳統產業」包括皮革毛皮及其製品業、食品業、紡織業、紙漿紙及紙製品業、菸草業、非金屬礦物製品、木竹製品業、家具及裝設品業、印刷及有關事業、成衣及服飾業和雜項工業
經濟部	傳統製造業為金屬基本工業、皮革毛皮、菸草、化學材料、化學製品、紙漿及紙製品、石油及煤製品、金屬製品、橡膠製品、塑膠製品、食品、非金屬礦物、紡織、成衣及服飾、木竹製品、家具及其裝飾品、印刷及其他等十八項中行業。
王建全(2001)	有兩種現象發生在傳統產業： 一是景氣循環與衰退原因無關聯； 二是產業的產量、產值及利潤 呈現長期遞減。
台經院	與民生工業有關的傳統製造業：家具及裝設品業、成衣及服飾業、食品業、非金屬礦物製品業、菸草業、木竹製品業和雜項工業。
徐文復、廖文芳(2000)	與民生(食、衣、住、行)密切相關，如：食品、紡織、營建、汽車。也包含這些行業上下游產業，如：鋼鐵、石化、 模具、機械、塑膠、建材等。

資料來源：行政院傳統產業加值轉型推動計畫(2011)

第二節 企業轉型

一、 轉型類別

在消費者需求及科技不斷求新求變之下，隨著市場及產品生命週期快速變動，即便長期成功的企業也要面對轉型成長的需求，方可與時俱進提供市場合宜的產品，保持企業競爭力及獲利。

本節的文獻探討採用多納比柏 (Donald B. Bibeault-1982)的研究內容為主。多納比柏出版 (Corporate Turnaround-How managers turn Losers into Winners) 在轉型中每個階段都有詳細說明，本論文研究亦多有引用，也加入多位國內外學者觀點，加以研討並整理，以下為多位學者研究的轉型種類看法：

一、 多納比柏的五項轉型分類：

1. 轉型要素為突破性的產品發展：如蘋果公司開發的i-phone、i-store，透過發表創新產品及新的商業模式轉型。
2. 採用管理程序為主軸的轉型：由成功的管理程序改變而達成的轉型方式，利用導入更多新的管理方法，驅使整個企業文化由內到外產生改變，這不是在提升管理效益。在企業界有60%以上的轉型都是屬於這個種類，多數學者認為此為真正的企業轉型。
3. 轉型主軸以商業循環或經濟為選項：由於產業的波動及大環境的改變，在商業週期性的基礎上，利用管理方式為手段，以使轉型目標達成。
4. 政府政策相關聯為主的轉型：配合政府施政方向而改變企業經營向，參照關鍵因素研究而論，此類的企業轉型佔研究的比率在4%以下。
5. 轉型要素為競爭環境：以價格為主軸的競爭之下，改變產品的經營模式，如到生產成本相對低廉的地區生產。

二、日本中小企業診斷協會的資料中，提出以下五種類型：

1. 經營事業內容的改變：在品質及技術上提升優化，原先的產業及品項沒有變動。
2. 變更原先的產業：由原本的產業變換至另一種產業。
3. 變更產品內容：在產品的類別作改變並提供新的選項，原本所屬行業不變動。
4. 市場策略進行改變或分散：對原本的目標市場作變動。
5. 轉換經營型態：在經營方式做出改變下，行業及產品保持不變動。但每家轉型企業所採用的方法，會有全面轉變（由原先產業全面進入為另一產業）、部份轉變（原產業保留部份比例，大幅度轉入新產業）、多角化經營（保持原產業營運外，另行拓展新事業）等類型。

以上論述是由企業轉型的型態面向作研究分析。

三、劉興台（2002）：經研究後提出四個觀點供企業於轉型時參考。

四、鄭榮郎（2001）：提出各層級的轉型策略，以使傳統產業因應突破經營上瓶頸。

五、林建山（2000）：指出面對全球化競爭及大陸掘起，台灣傳統產業之策略，應由既有產業策略改變下手，避免產業空洞化之情況發生，論述有八個選項。

六、周佩萱（1993）：企業轉型之策略歸納為3類。

依據上述各學者的論述將企業轉型的類型內容整理如下表 2-2所示：

表 2-2 各學者提出企業轉型的類型

學者	內容
Bibeault(1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 轉型要素為突破性的產品發展。 2. 採用管理程序為主軸的轉型。 3. 經濟或商業循環為主的轉型。 4. 政府政策相關聯為主的轉型。 5. 轉型要素為競爭環境。
日本中小企業 診斷協會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營事業內容的改變。 2. 變更原先的產業。 3. 變更產品內容。 4. 市場策略進行改變或分散。 5. 轉換經營型態。
劉興台 (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 執行經營與行銷管理。 2. 揭櫫企業使命。 3. 重視環境與趨勢。 4. 經營策略確立。
鄭榮郎 (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現場合理化的持續改善。 2. 提升人力資源。 3. 策略規劃的重新擬定。 4. 組織定位的調整。
林建山 (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 普及應用之擴大。 2. 全球佈局之創新。 3. 產業聚群之組合。 4. 策略聯盟之分享。 5. 產業吸引力之重建。 6. 市場創新之焦聚。 7. 需求管理之創新。 8. 比較競爭力之研發。
周佩萱(1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經營組織調整。 2. 轉業或多角化經營。 3. 改變產銷型態。

資料來源：本研究整理

三、 轉型的階段

各個轉型可分為不同獨立的時期，下列說明：

1. 改變經營管理方式時期：專業經理人不管是如何產生的，需要正向面對組織內存的營運概況，訂定有效的管理機制。
2. 評估計劃階段：經由管理的作為希望獲得那些成果，在最短的時間採取行動，搭配妥善的計劃及管理動作達成所需目的。
3. 危機階段：針對問題核心採取有效對策。在當下採取合宜管理措施，特別是資金鏈的妥善，是支持企業轉型過程的必要元素。
4. 穩定時期：持續提升管理效益，擴大轉型經營績效。
5. 恢復常態成長階段：重新佈局人力資源及市場評估，當產品生命週期呈下坡曲線，預先規劃下一次轉型。

日本中小企業診斷協會同時指出以下七個轉型階段：(一)探究產業興衰趨勢及內容、(二)擬定具體行動計畫等項、(三)評估本身經營資源及能力、(四)轉型經營理念確立並形成共識、(五)分析市場變化、(六)堅定轉型決心、(七)蒐集情報並加以活用。各別步驟互有相關，依企業需求供管理使用。

因本研究探討國內傳統產業轉型為主，因此採用多納比柏(1982)及經濟發展上與台灣有密切相關的日本中小企業診斷協會的研究作為研究的依據。

三、企業轉型成功的關鍵因素

影響企業成功的相關因素很多，在多納比柏(1988)的論述中指出，在轉型的過程中，歸納後有三個要項，整理如下：

1. 完全競爭的局勢 There are the business aspects of total competitiveness。
2. 完善的財務資源 Adequate bridge financing。
3. 「人」是最重要的項目 There are people aspects。

若欲使企業成功轉型最佳方式如下：

1. 運用企業所有資源，調度充沛的資金做為轉型過程的後盾。
2. 為使在轉型初期，即能快速達到實質的目標，選用工作態度正面且思想積極的人員，來參與轉型工程。
3. 設立一個可以成功的核心計畫，並且既經濟又有競爭力。
4. 為進行轉型過程必要的管理作為，授權新管理階層。

由於經營環境及科技發展不停地在改變，現行的大型企業，不代表往後數年仍能夠保有現在的規模及獲利，「永續經營」雖是各家企業追求的目標。縱觀國外能長達百年以上的企業。為什麼有些組織能夠成功持續因應時代轉型成長，有些卻每況愈下，一直是眾多學者關注研究的對象，也是本文的研究要項。在此，下列表 2-3 眾多對轉型關鍵因素的相關論述。對於企業在轉型過程中的人力資源策略，將在下一節再作深入探討。

表 2-3 企業轉型關鍵因素

學術出處	關鍵因素
陳明璋 1980	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成功的資金管理。 2. 產業趨勢分析與掌握。 3. 良好的人際關係及人脈。 4. 產業上、下游相關專業知識。
正雄、 筒井信行 1988	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉助外來專家的智慧度過難關。 2. 不斷的嘗試是企業轉型要素。 3. 從許多企畫案中加以選擇進行，重視企業轉型的時機。 4. 學習成功範例並開發新創意。 5. 應變措施是不可缺的。 6. 企業轉型後的評估與對策。 7. 公司負責人掌舵以同心協力的航行。 8. 針對經營資源擬訂轉型計畫。 9. 國外設廠必須經過徹底的調查。 10. 開發有潛力的領域或相關領域。 11. 掌握客戶群的動態與新市場變化。 12. 成功的源頭來自經營者的果斷與魄力。
Jonathan 2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. 充份溝通使成員皆理解工作目標。 2. 排除任何可能的意外機因素，確保轉型過程成功。 3. 擴大全員參與，而不是紙上作業。 4. 所有員工既是演員，也是觀眾。
Sull 2003	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導者作出組織承諾，激勵全體員工全心全力參與轉型。 2. 領導人實際採取行動，藉由轉型承諾盯牢著力點。 3. 組織的策略架構、資源、流程、關係與價值由領導人重整。 4. 領導人選擇一適當的著力點，指領導人承諾做何事。
劉興台 2002	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建構網路行銷。 2. 契合經濟成長。 3. 強化組織人力。 4. 提升經營績效推動產品和企業多元化。
Colenso 2002	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與人有關的變革—可以是建立新的信念體系，也可以是引進新人。 2. 組織的作業程序改變。 3. 組織的結構改變。 4. 組織的層級改變。
蘇艷文 1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多元化經營包含。 2. 獨特技術能力。 3. 市場導向經營包含。 4. 低成本營運能力。

資料來源：本研究整理

第三節 人力資源策略

一、 人力資源策略定義

企業為求達成總體營運目標，透過內外部人力資源管理活動，計劃性的對經營管理績效採取管理作為，將有限人力透過策略的運用，發揮最大效益，在人力資源為基礎上創造不可模仿的競爭優勢(James, 1992)，此謂人力資源策略(Human Resource Strategy)。而多數學者研究證實，人力資源策略對於企業組織績效有正向的助益。

在企業轉型與人力資源策略結合的研究資料中，經查閱中外人力資源策略型態的文獻，各個學者皆有其不同的論述，下表2-4各學者論述及說明：

表 2-4 人力資源策略型態

作者/出處時間	人力資源策略研究論述
Dyer & Holder 1988	1. 參與策略(Involvement Strategy) 2. 投資策略(Investment Strategy) 3. 利誘策略(Inducement Strategy)
Walton 1985	1. 承諾(Commitment) 2. 控制(Control)
Dunlop 1994	分為八種型態
Schuler 1989	1. 累積策略(Accumulation Strategy) 2. 利用策略(Utilization Strategy) 3. 協助策略(Facilitation Strategy)
Delery & Doty 1996	1. 市場導向型(Market-type System) 2. 內部發展型(Internal System)
Arthur 1992 1994	1. 承諾最大化(Commitment Maximizing) 2. 成本降低(Cost Reduction)
呂美瑤 1990	1. 工具利誘型 2. 投入參與型

資料來源：本研究整理

一、 Dyer & Holder (1988)之人力策略類型

- 1、 投資策略 (Investment Strategy) :因其經營環境經常處於一個新興並逐漸擴大的市場中，藉由投入資源發展創新的能量製造競爭優勢。其做法通常是以創新性產品(innovative product)取勝。企業和員工發展為長期合作的夥伴，因此可生產製程一般較複雜產品，較能夠適應市場變化及生產技術的演變。為了配合及創造這個企業環境，企業通常十分重視員工，視為主要投資對象，員工工作保障高。企業為儲備多樣技能及提高人力調度的彈性，願意超額聘僱人員。
- 2、 參與策略 (Involvement Strategy) :該策略的特色是以團隊導向為基礎，要求員工能參與決策，將權利下放至最基層，藉以創造人員的歸屬感。公司流程或薪資制度皆由員工的參與來完成，藉由員工對組織目標與工作充分的溝通凝聚共識，有助於企業的高品質競爭策略。經由有效的組織活動及與其他成員的互動，激發員工的主動性及參與感，進而提升總體的創新能量。
- 3、 利誘策略 (Inducement Strategy) :利益交換就是員工與企業的關係。企業採用此策略，組織結構多為中央集權，工作通常是高度分工並嚴格控制，生產技術較為穩定，以確保員工的可靠性和穩定性，可滿足企業所派任的工作。經營管理主要倚靠獎勵計畫、企業利潤分享、員工績效獎金等績效薪酬制度運用為主。

二、 Delery & Doty(1996)之人力資源策略類型

- 1、 內部發展型 (Interanl System) :企業與員工關係，採用長期合作的觀點來看待，企業投入經費、資源提供廣泛且完整的教育訓練，以提高員工對企業忠誠度，讓人員更願意將自身能力貢獻在工作上。在人員招募作法優先由內部管道進行，採用行為導向作為績效評估的考核基礎，員工對組織管理有很高的參與度。
- 2、 市場導向型 (Market-type System) :以短期合作、各取所需的方式建立企業及員工關係。若企業與員工有一方需求消失，則相關合作條件便不存在。人力

資源取得的管理主要由外部招募，無教育訓練及長期發展機制。績效評估以結果導向為主，員工對企業組織管理參與及忠誠度較低。

三、Schuler(1989)之人力資源策略類型

1. 協助策略 (facilitation strategy) : 此種人力資源管理哲學可說是建立在累積型與效用型之間，強調受僱者能夠以互惠關係共同工作的能力，因為工作的本質需要高度的創造力和合作的環境。此外，跨職能和跨部門的工作安排時常被採用，因為組織要求員工有廣泛的技能（或通才型員工），且使用工作輪調和寬廣的晉升路徑的方式培養合作的工作氛圍和受僱者的多樣化工作能力發展。對於員工的訓練發展雖然重視，但組織本身轉為協助或促進的立場，提供支援，參加其他團體所提供的訓練計劃，至於人員的任用方面，則內部晉升與外部招募並重。
2. 利用策略 (utilization strategy) : 企業採取任意雇用原則，公司與員工之間的雇用關係是建立在員工所提供的工作技能上，一旦公司認為員工無法勝任該項工作，公司則會停止雇用關係，對人力資源長期發展所投入企業資源極少，未有長期人力培育計劃。企業營運所的人力缺口採用，對外招募的方式取得。
3. 累積策略 (accumulation strategy) : 終生雇用關係是特色，嚴謹的選擇優秀人才，願意對所屬人員投資教育訓練發展項目，於人力資源管理活動的推動，以長期的眼光來評估，對外的招募活動以基層工作人員為主要對象。

Hung (1997) 指出人力資源活動五大要項，分為勞資關係、薪資福利、績效評估、招募任用與訓練發展，同持提出Schuler(1989)的人力資源策略論述，因功能面向的差異會產生不同的作法，如表 2-5說明。

表 2-5 人力資源策略與人力資源活動之關係

	協助策略	利用策略	累積策略
<u>勞資關係</u>			
1. 歸屬感	◆高	◆低	◆高
2. 就業保障	◆高	◆低	◆高
<u>招募任用</u>			
1. 雇用關係	◆長期	◆短期	◆短期
2. 員工來源	◆內部勞動市場	◆外在勞動市場	◆內、外勞動市場
3. 晉升管道	◆多重	◆單一	◆單一
4. 職業途徑	◆狹隘	◆狹隘	◆狹隘
5. 工作描述	◆廣泛	◆詳盡、明確	◆詳盡、明確
<u>訓練發展</u>			
1. 內容	◆廣泛的知識技術	◆有限的知識技術	◆適中的知識技術
2. 職涯發展	◆全能	◆專業	◆專業
3. 重視程度	◆高	◆低	◆高
<u>薪資福利</u>			
1. 獎金獎勵	◆高	◆低	◆中
2. 公平原則	◆對內公平	◆對外公平	◆對內公平
3. 基本薪資	◆高	◆低	◆中
<u>績效評估</u>			
1. 單位導向	◆團體	◆個人	◆個人/團體
2. 時間導向	◆長期	◆短期	◆短期
3. 行為/結果導向	◆行為導向	◆結果導向	◆行為/結果導向

資料來源：Hung(1997)；黃靖文（2002）

經由上述文獻的探討整理出諸多學者的觀點，並對人力資源策略細項加以說明，在研究目的及研究流程為基礎下，參考相關學者文獻後發展出適當的問卷，參照 Dyer & Holder（1988）指出的論點，並嘗試探索個案企業實務上的人力資源活動，進一步藉由訪談個案企業各階層主管對企業轉型時人力資源策略管理作法。

第三章 個案公司分析

本章主要說明沖壓產業特性並介紹個案公司其發展過程，由人力資源策略的角度探討個案公司在轉型過程中，因人力資源策略管理得宜，領先競爭同業並取得先行者優勢，達成個案公司轉型成長的目標。

第一節 沖壓產業簡介及個案公司介紹

一、沖壓產業簡介

沖壓產業「一種在常溫下利用模具對金屬工件進行加工的過程，透過沖切、彎曲、引申、沖鉚等沖壓原理，製作出符合所需求的工件」，而由其所生產出來的沖壓零件，應用領域極為廣泛，包括家電、文具、自行車、汽機車、五金工具、航太、國防、電子資訊零組件、醫療器具等組裝廠。而國內沖壓加工產業的發展可說是與台灣經濟發展同步且相互輝映的，從早期玻璃瓶蓋、馬口鐵罐頭的沖製，到1960年代的小五金、餐具的加工出口，1970到1990年配合電子、家電、手工具、五金工業的成長，到2000年資訊電子、運輸工具的產業升級。沖壓產業由小到大、由粗糙而精密、由人力密集而自動化的發展歷程，可說是台灣工業發展的縮影。

沖壓加工屬於塑性加工一種，並且在常溫狀態下使金屬達到形狀與強度特性的改變。沖壓加工藉著沖切出產品外形及成型原理，配合相關的沖壓自動化生產周邊設備，可得到厚度均一的製品，表3-1列出沖壓加工主要特性。

表 3-1 沖壓加工主要特點

優點		
1	自動化	在現行生產技術上，人員及模具搭配自動化週邊設備，可進行大量生產。
2	一致性	生產的製品形狀具一致性，互換性佳。
3	產品特性	經由沖壓製程，可達到強度佳、剛性高、厚度均一的產品。
4	高品質	經和其它加工方式評比，大量生產品質均一，材料利用率高且可回收使用，符合環保潮流。
缺點		
1	高成本	模具及其零件皆為訂製品，少量生產不具備經濟效益。
2	技術門檻	模具製造及加工需搭配精密加工設備，且技術人員需多能工，技術密集度高。
3	環境問題	生產作業環境噪音高且具危險性，較不符合時代潮流及社會價值觀。

資料來源：本研究整理

沖壓工藝的應用範圍十分廣泛，凡是可以利用金屬薄板成形的任何產品，即有沖壓件存在。本研究以圖3-1說明應用沖壓加工的產業及產品關聯圖。



資料來源：經濟部金屬中心IT IS，沖壓品專題研究，民國八十六年。

圖 3-1 應用沖壓加工產業的產品關聯圖

二、 個案公司介紹

個案公司從 1975 年創立，基於「追求卓越、團結和諧、品質至上、永續經營」的經營理念，開始研發精密沖壓元件，並專注在精密相機元件的研發與生產上，輔以品質政策「E(環境)、Q(品質)、C(成本)、D(服務)、S(安全)至上」，使其光學產業中處於領先地位。至 1991 年代因大陸改革開放之故，面臨對岸競爭便前往大陸進行設廠，開設分公司擴大營運範圍，台灣公司進行轉型升級。個案公司於 2004 年股票上櫃，進行市場融資。並在同年導入 ERP 系統，進行統一管理，專精在相機零組件領域發展，隨之成為國內第一家相機金屬零件專業廠。

草創時期相機皮套生產為公司主要業務。爾後又配合客戶需求，供應微小馬達與沖壓零件之設計與生產。由於經營之擴張，各事業部分支成立為關係企業至今。

2000 年進行轉型升級由日本開始導入鋁合金塑性成型加工技術，邁向鋁合金機殼之新產品生產，並逐步全面朝自動化生產。鋁合金機殼應用範圍有：NB 外殼、OA 設備、傳統相機、鏡頭環、數位相機等 3C 產品外殼。

累積長年的專業技術知識與經驗基礎，A 公司由原先模具開發、生產內構件產品製作，推進到二次加工表面處理工藝及部品組立的一站購足的服務，在大陸廣東及江蘇皆設有製造工廠，提供採購零件多樣化與低成本的服務。

鋁合金外觀金屬機殼項目以及精密內構件領域，A 公司原已長期深耕發展。該集團母公司在 2003 年底取得怡安科技的經營權後，認為未來趨勢是 3C 消費性電子產品為主流，規劃導入關係企業的技術開發能量，即塑膠射出技術與鋁合金沖壓技術，對公司定位及產品進行調整規劃，最終定位為專業精密內構件及金屬機殼供應商，在 2004 年變更公司名稱為本研究對象 A 公司。

A 公司的經營策略採取深耕技術領域、整合發展生產工藝、產品類別集中化，產品集中以鋁合金機殼為主，精密內構件配套生產服務。在前端的模具技術、前期檢討、樣品試作等技術開發，後段的生產及表面處理製程由沖壓、印刷、陽極

處理、鐫雕、鑽切...等外觀製程，提高競爭優勢並滿足客戶需求。

2015年A公司共有四處分公司及其主要產品如下：

1. 台灣：總公司。
2. 精密金屬製品(蘇州)有限公司：事務機器內構件及組裝。
3. 東莞精密塑膠製品廠(寮步)：數位相機、塑膠機殼。
4. 台中公司：沖壓模具設計製造，單工程及連續沖壓模，沖壓加工及零件組裝。
5. 東莞五金製品有限公司：手機金屬機殼、數位相機金屬機殼。

經過10年的轉型努力，A公司在數位相機金屬機殼市場占有率已領先各個競爭對手。

表 3-2 A公司沿革一覽表

時間	記事	主要產品
1975	公司成立於台中	工程模及連續模沖壓件
1989	成立香港投資公司，邁向國際化	
1991	在廣東設立深圳公司，正式自資于海外設立工廠生產	機構件
1996	廣東東莞成立東莞精熙光機公司	機構件
1998	東莞精熙公司通過ISO9000認證，完成設廠階段性任務	
	自力開發自動傳送沖壓技術，生產筆記型電腦鍵盤鋁合金基板	NB鋁合金基板
	台中公司通過ISO9000	
2000	導入金屬機殼鋁合金塑性(引伸)成型技術，生產消費性電子產品外殼	PDA、數位相機、鋁合金機殼外觀件
2001	設立蘇州公司，4月進入量產	事務機內構件
	轉投資廣東東莞五金製品有限公司，並協同全面管理，取得ISO9000認證	數位相機金屬機殼外觀件
2004	台灣公司股票上櫃	
2005	在廣東東莞設立精密塑膠製品工廠	精密機構件、鋁合金相機外殼、消費性電子塑膠機殼
2007	蘇州工廠切入NB及手機產品生產	3C電子產品鋁合金機殼外觀件
2012	進入L牌機殼供應鏈	手機機殼

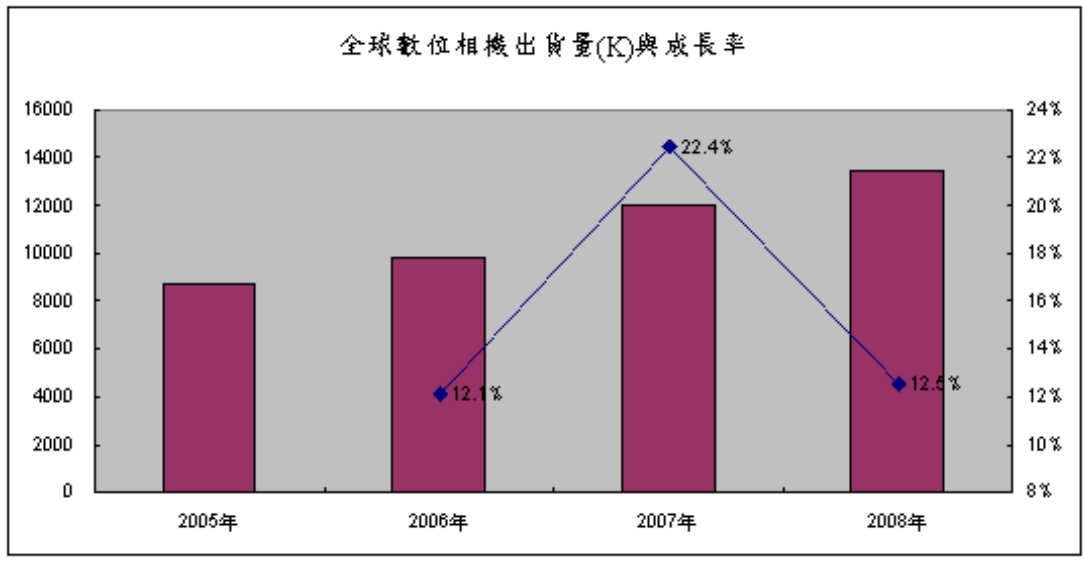
資料來源：本研究整理

第二節 轉型人力資源策略

人力資源本是企業經營中重要的一環，但常受限於產業環境、核心能力、企業特性、競爭策略...等的影響，使其效益在企業中難以被定義出來，本節將探討 A 公司在轉型過程人力資源管理實務作法，以企業內外部作分類敘述，從薪酬管理、人才培育、人員績效管理、薪酬管理、人才招募等四個觀點，研討轉型階段的管理作法，找到人力資源與企業轉型的關聯性。

(一) 內部人力資源策略

個案公司轉型的起點由 2000 年沖壓技術的提升開始，決定自日本導入鋁外殼技術，透過內部辦理技術人員評比，選定種子人員後成立獨立部門，並授權部門負責人進行模具技術及量產技術導入。接續進入產品的生產作業階段，因初期內部生產人力不足，便進行對外招募作業，此時因訂單量不穩定，採取聘雇臨時人員的策略。作為初期權宜作法。隨著數位相機市場的成長如圖 3-2 所示，訂單量逐漸攀升，面臨擴增生產基地到對岸的需求，2001 年公司選派人員進行建廠並長駐大陸工廠督導生產事宜，為使外派人員專注於工作，個案公司在薪資，休假及分紅獎金，提供了當時在同業中相對優厚作法。2003 年後隨著訂單的成長，面對大陸地區人員的高流動率問題，以及在 2007 年大陸地區勞動合同法的出台實施，率先調高員工薪資並實施績效考核，在招募上較容易募到優秀的人才，內部工作的效益也相對提昇，2009 年對大陸地區課級以上主管鼓勵購屋，藉由薪資加獎金的方案讓核心人員可以專注在公司工作上，除有效留才外也穩定生產管理技術人員及幹部。



資料來源：MIC

https://www.moneydj.com/z/zu/zua/zuab/zuabz_532A0254-133D-45BF-BDA8-2F5083BA8354.djhtm

圖 3-2 全球數位相機市場出貨圖

(二) 外部人力資源策略

個案公司為傳統沖壓產業，在轉型初期及過程中內部人力無法同步滿足轉型需求，2000年透過客戶端生產移轉，由日本會社引入鋁合金機殼模具技術，並藉由與日本公司開發數位相機外殼的過程，吸取經驗內化成企業自有技術。由於配套的3D加工技術在時當公司並無此核心資源，經內部研討後，先行透過外包供應商製作，再進一步提供機器設備、人力給供應商使用，除擴增產能外，也隨著時間的累積建立自有3D加工能量，並因應台灣本身產業環境特性，改善模具開發技術，並推展到大陸生產基地。在此當下因為有日系客戶的協助，相關產品的後段表面處理製程皆由台灣客戶自行完成，也因有產品開發及品質驗證的過程，逐步接觸鋁合金表面處理的技術及多樣性。除初期複製日本的專業分工模式到大陸生產基地外，也奠定了後續導入全套表面處理製程在自有工廠，完成全製程作業的技術整合，並將此模式導入華東工廠擴大市場占有率。

在2001年至大陸設廠後，因周邊供應鏈配套缺乏，且為提供產品的開發及生產作業效益，採取了以下作法：

1. 模具開發加工製程:藉由引入供應商至廠區內設立加工能量緊密的連結，並引導其入股參與公司發展後，協助發展 3D 核心加工技術，提升競爭優勢。
2. 表面處理製程：初期因該公司並無相關生產能量，採用外包加工方式給台、港商工廠製作，中期因市場需求擴增，便藉由與供應商及合資方式設立產線導入相關技術能量及生產能力，在 2000 年結合供應商人力、技術及資金進入中國華東設立表面處理廠擴大市場銷售範圍。



資料來源:能率集團

<http://www.abico.com.tw/exec/msg.php?mid=7&cid=2&pid=7&lg=T>

圖 3-3 沖壓件主要的產品關聯圖

綜合個案公司轉型人力資源管理實務的述敘，伴隨著數位相機市場的不同步擴大，經過 10 年的轉型成長圖 3-3 所示，在全球數位相機機殼領域 2013 年已是出貨量最大的供應商，並且因新產品獲利企業上櫃成功轉型。

第三節 個案研究綜合分析(小結)

本研究從人力資源策略管理的方向，探索個案公司在產品生命週期一成熟期經營環境下，運用人力資源策略進行企業轉型，以獲得企業期待的經濟效益，根據前面章節述敘，下圖為本研究架構，如圖 3-4 所示。

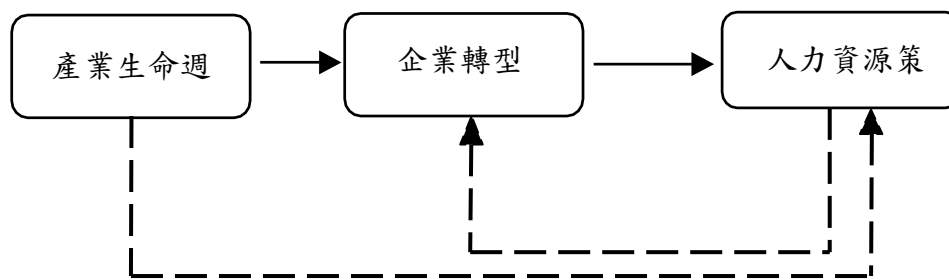


圖 3-4 本研究架構

第四章 研究方法

探討沖壓製造業轉型成長過程，選定台灣中部績效良好且創立已達 30 年的企業，在企業轉型的過程之中人力資源管理實務上的作法，如何協助企業因應各階段的變化突破瓶頸。雖已有許多探索企業成功因素之研究，然而跨台海兩岸轉型成長的公司案例，卻甚少從人力資源管理實務面向提及重要的關鍵素。因此學生試著運用策略性人力資源管理的角度，來分析個案公司成功轉型的策略。

第一節 研究對象

依據文獻之述敘王建全(2001)，個案公司為沖壓金屬零件製造廠，個案公司符合轉型之條件，且為達成深度訪談之目標，受訪人必須為公司高階主管或者參與相關部門業務之負責人，年資需 10 年以上才具備回答問題之能力。本研究僅由人力資源策略管理的角度對企業轉型的關聯性做研討，並未進行組織績效與員工行為相關性的研討，由研究者本身對個案公司的主客觀了解；進行深度訪談，另外因應個案公司內部組織架構，受訪者以轉型獨立事業部門主管為主要受訪對象。整理關於個案訪談人員資料如下表 4-1 所示。

表 4-1 訪談人員相關資料

個案 A 公司部門	受訪對象	工作年資
鋁合金機殼事業部	蔡經理	22 年
人力資源課	劉課長	20 年
製造部	謝協理	22 年
模具技術部	葉經理	21 年
模具技術部	林課長	12 年

資料來源：本研究整理

第二節 訪談法及其內容

本文在研究設計上，偏向屬於探索性研究，對個案企業研究；採取深度訪談方式進行。經與受訪者交談互動之間，分析出受訪者的態度、信念、動機等資料，作為研究內容之一。就個案的選擇而言，並不是著重在其全面性與系統性，而是著重在選擇具有產業代表性及區域特色的個案，以發掘出個案的精髓供研究主題探討。K. R. Andrews 曾對「個案」下了定義，個案是對真實狀況的呈現。個案是一項事實或是一組事件，它提供了問題或一連串的問題供讀者思考，並嘗試去分析解決它的一份資料；它被看成一項引發思考、判斷及正確行動的工具。

本研究的資料收集方式，採取在 Yin (1994, 2001) 提出的多重證據來源方式，希望能使研究結果更完整並有說服力，期使能對傳統產業有所助益，其資料取材的內容包括實體的人物造訪、訪談內容、直接觀察、檔案記錄、相關文件以及參與觀察，由於無直接資料可以完整呈現個案全部的內容。參照上述方法，為相互佐證並滿足 Yin (1994, 2001) 對一個好的個案研究的基本要求，本研究蒐集證據的項目，文件包含了（雜誌報導、網路資料、公開說明書等）、檔案記錄（公司內部文件）、訪談（個案公司獨立部門高階主管深入訪談）、以及直接觀察等來源，經由不同來源的證據以產生互補性。

本文寫作期間為 2000 年至 2010 年，經歷全球金融海嘯景氣高低起落之狀況，透過個案訪談加以了解個案公司的因應與成長策略，而本研究其他參考之資料來源如下：

1. 資策會產業情報研究所。
2. 中衛發展中心。
3. 經濟部金屬中心。
4. 公開資訊觀測站。

第三節 資料分析

本節進行訪談及資料搜集後的分析，採用 3 個項目做說明依序為企業轉型、關鍵因素及人力資源策略及經營績效。

一、 企業轉型及關鍵因素

根據前述，由文獻的探討及個案公司人員訪談整理出個案公司的企業轉型種類如下表 4-2 內容。

表 4-2 A 公司轉型的種類

轉型的種類		
項次	多納比柏(Donald B.Bibeault-1982)	日本中小企業診斷協會
1	轉型要素為突破性的產品發展	經營事業內容的改變
2	以管理過程為主的轉型	變更產品內容

資料來源:本研究整理

依上述內容，及轉型人力資源策略分析個案公司其關鍵成功因素整出以下五項關鍵因素並做說明：

1. 擴大企業核心技術的應用：

個案公司在自身沖壓模具基礎上，採用鋁合金引申工藝為產品技術核心與現有人員、技術及設備可整合，且持續加入後段的表面處理（陽極處理）工藝，提升產品價值，擴大產品的應用範圍在 NB、手機、PDA... 等消費性電子產品應用，提升經營績效。

2. 轉換為市場成長性高的產品：

雖然傳統相機市場產逐漸衰退，2000 年時數位相機市場正剛開始起步，因與客戶長期合作及對新產品市場的投入，進入了一個高成長的產品市場。

3. 授權新管理階層落實轉型管理：

因應新產品製作，成立新的事業部，任用新的人員採行配合新產品需要的管理模式，期使不受現有組織的束縛，以新產品為主軸訂定所有管理及作業規定。

4. 先行者策略：A 公司長期深耕日系客戶，在 2000 年因做出了轉型鋁合金外殼的決策，在日系數位相機市場尚未大量產出前，便先行導入技術開發，在市場

成長時，由於日系品牌客戶自身國內的產能無法滿足市場需求，因而轉向台灣採購時，個案公司便獲得了這樣的一個商機。

5. 活用現有人力資源：

沖壓產業普遍面臨人力資源的質與量的不足因素，經營管理需充份運用現有人員的優勢能力，對轉型產生正面效益。在不足的地方極盡所能運用管理方法及外部資源進行加強及改善，產生最大綜效以支撐轉型成長需求。

二、 人力資源策略

由人力資源實務過程推演其人力資源策略時，發現企業在進行轉型過程中，觸及人才選用時，皆受制於設廠的國別及區域人力市場供需能量所影響，假若當地市場人力供給狀況不夠，教育程度及文化上有差異時，僅能彈性採取因地制宜的作法；如個案公司因生產地區，未能即時性供給所需要的特定人力，自力進行計劃性的人力資源訓練並且落實人員現地化，如表 4-3 所示以滿足公司轉型營運需求。

表 4-3 A 公司人力資源策略

項目	內部人力資源作法	外部人力資源策略作法	人力資源策略
人才招募	考試評核(學/術科)	低階人力:人力公司 高階人力:企業合作轉為股東	參與策略
人才培育	派外訓練 師徒制傳承		參與策略
薪酬管理	以工作或年資為基礎	以能力或績效為基礎	參與策略
人員績效管理	2次/年評核	入股/分紅獎金	參與策略

資料來源：本研究整理

三、經營績效

而本研究探究其財務資料發現，個案公司於 2004 年在證券櫃檯買賣中心掛牌上櫃，持續展現優異的營運績效。自 2006 年起，公司的營收成長率皆呈現正成長的現象，每股稅前稅前盈餘於 2007~2010 年則保持著 10 元以上的獲利水準，公司的流動比率也保持在合理的償債比率中，經營能力之存貨週轉率除 2005 外，始終維持在 8.48 以上的高水準，整體而言，該公司的經營績效在穩健之中仍持續成長，相關經營績效分析整理如下表 4-4 所示。

表 4-4 A 公司經營績效

獲利能力/年份	2005	2006	2007	2008	2009	2010
流動比率	162	104.5	199.9	146.2	182.9	211.4
營收成長率	-	50.18	57.07	30.72	8.81	32.09
營業毛利率	26.53	28.7	31.98	34.68	30.42	27.76
存貨週轉率	6.01	8.48	10.01	11.44	10.48	10.63
稅前淨利成長率	-	26.87	133.6	1.94	22.8	13.25
每股稅前盈餘(元)	4.01	5.08	10.83	10.15	10.59	11.31

資料來源：台灣股市資訊網及本研究整理

經過對個案公司的訪談後，進行相關資料分析，修正原研究架構，補充核心技術，如圖 4-1 所示。並做以下說明：

1. 產業生命週期進入成熟期後，企業因產品利潤衰退，進行企業轉型計劃，期使提升產品價值及獲利。
2. 進行轉型佈局，透過企業內、外部人力資源策略規劃，導入核心技術的開發，創造企業新競爭優勢。
3. 利用前述擴大企業核心技術的應用、轉換為市場成長性高的產品、授權新的管理階層、先行者策略及活用現有人力以達成企業轉型目標。

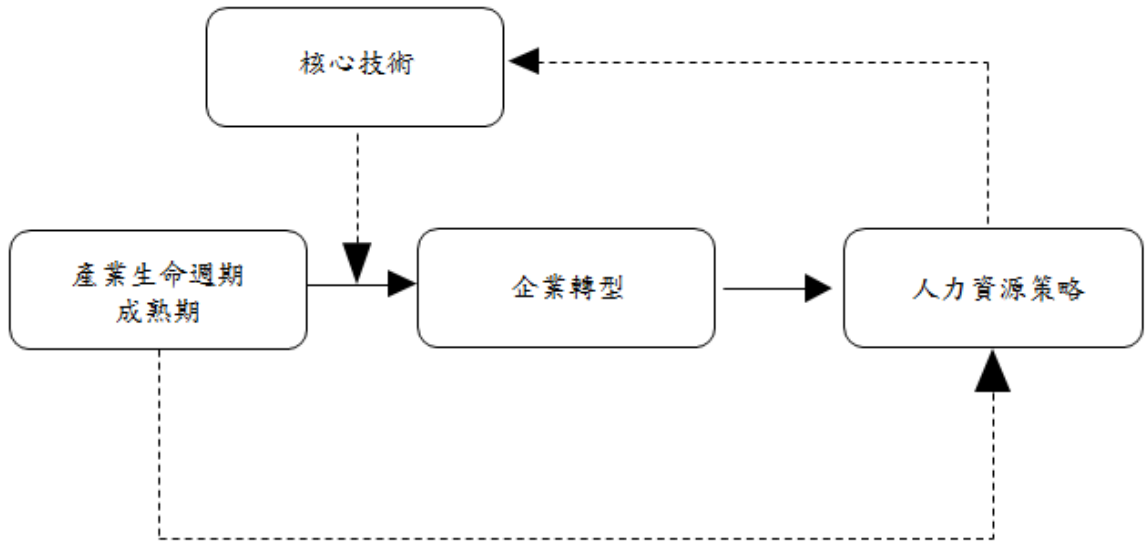


圖 4-1 研究架構修正圖

小結本章的個案綜合分析，就策略性人力資源管理而言，在轉型過程中配合不同階段的經營策略並提前佈局與整合，並且轉型企業同時需因應市場競爭的變化，同步於人力資源管理的作為上進行調整，在面對新市場形成時摸索的過程、供應鏈生態及地理環境等因素而有所不同，人力資源策略的彈性，皆是應因企業轉型再造更高的成長及利益。

第五章 研究結論與建議

參照前述前章節文獻探討、研究目的、沖壓產業簡介與個案分析所敘述，分析探討後提出本研究結論，並參考理論與個案實務上的做法，對未來的研究方向提供建議供參考。

第一節 研究結論

本個案是一家傳統沖壓產品的企業，在研討訪談時，已是世界最大數位相機外殼供應商。坊間常言「危機就是轉機」，審視各個企業真能從經營危機中脫困而出者少之又少，台灣的工業發展普遍以代工為主，在大陸開放後經濟環境的改變下，本土的企業經營面臨獲利的嚴峻考驗，此個案研究主要由企業轉型的構面探討人力資源策略的關鍵因素。希望能對後續傳統產業轉型升級之人力資源策略能有所助益。以下是本研究對個案公司提出結論與建議。

1. A 公司長期的深耕本業，並與客戶保持密切的互動，不但公司內部管理效能逐漸提升，並移轉到自身員工身上，加上經年累月的沖壓技術堆積，奠定本業沖壓技術因轉型需求擴大應用時的成長基石，此一關鍵的技術性人力資源，對於台灣以代工為主體的產業特性，是很重要的企業資源。
2. 在轉型過程各個企業皆會遇到瓶頸，個案公司由外部導入關鍵人力資源，並透過參股合作方式確保人員的穩定，以使相關技術落實在企業之中，外部人員逐步融合內化為企業核心技術能力之一，輾轉形成堅強的開發團隊，為企業後續成長打下基礎。
3. 數位相機產業全球持續成長（2000~2010），且公司也因業績持續成長上櫃發行股票，公司內的人員也得以共享公司獲利的成果，對於大陸端的人員亦採取合宜的措施，共享公司成長的利益。在此時期公司轉型發展已至成熟，採取合宜的人力資源管理方式，確保人員的穩定性以利企業保持獲利。

基於研究目的對本研究總結如下：

1. 持續深耕本業並厚植技術實力，擴大核心技術在產品面的應用。
2. 關注產業趨勢，在本業基礎上發展或導入新型技術為下一波轉型作準備。
3. 採用人力資源管理擴大量化關鍵性人力，適當規避企業經營風險。
4. 因 3C 產業偏向大者恆大，產業間採取策略聯盟，可有效占領市場份額。

我國傳統產業因社會環境的變遷及產業結構的改變，在人力資源需求上面臨很大的考驗，希望藉由本研究的內容提供傳統產業的企業主及從業人員，在企業經營及面對轉型時，有另一種不同面向的案例經驗供決策使用，期使企業可與時俱進永續經營。



第二節 研究建議

對於後續研究可加以發展之處，建議以下 3 項：

一、使用量化指標進行研究

因本研究屬於質化探索性研究，採取個案研究法加以探討，用深度訪談的方式進行，建議後續研究可以採取量化的方式，提升統計學上的說服力，將會使相關的研究更趨於完整性。

二、增加研究樣本

本研究以個案公司作為研究的基礎樣本，樣本數較少，若後續的研究學者採用個案為主題，可增加其它的研究方法，運用規模較大的樣本數，對本研究所提之命題進行驗證與分析。

三、增加研究期間

本研究過程受限於個人時間及工作之因素，研究期間以個案企業2000年至2010年轉型發展過程作企業探討，後續研究可加入個案企業下一階段轉型內容，提高本個案研究的完整性。

參考文獻

一、 中文部份

1. 大前研一原著，黃宏義譯，1987，策略家的智慧，長河出版社。
2. 王健全，2001，再創傳統製造業競爭優勢。中華經濟研究院。
3. 王培鴻，2008，個人領導特質與知識型組織經營之關連性—以潘冀聯合建築師事務所為例。東海大學企業管理學系高階企業經營碩士在職專班碩士學位論文。
4. 王瑞琪，2005，企業生命週期下人力資源策略的影響因素，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 司徒達賢，1995，策略管理，遠流出版社。
6. 江金龍譯，筒井信行、瀧澤正雄，1998，成功的企業轉型—中小企業如何脫胎換骨。尖端出版社。
7. 宋四君，2008，全球供應鏈實踐過程中柔性能力之研究—以利豐集團為例，國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
8. 宋其玲，2001，人力資源管理方法、組織策略及執行能力對組織績效的影響，中原大學企業管理學研究所碩士論文。
9. 李漢雄、郭書齊，1998，提升競爭優勢的人力資源策略—談創新力發展與創新活動導入。勞資關係論叢第七期。
10. 周佳欣，1997，台灣中小企業策略性轉型之研究」，東吳大學企業管理研究所碩士論文。
11. 尚容安譯，Robert K. Yin 著，2001，個案研究法，台弘智文化。
12. 林宛真，1998，台灣本土企業成長策略之關鍵因素探討。東華大學國際企業管理研究所碩士學位論文。

13. 林建維，2003，國際企業研發人力資源策略、創新管理對組織創新能耐影響之研究—以M企業集團為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
14. 林欽榮，1995，人力資源管理策略宜考量的環境因素。人事管理。
15. 孫鈴萍，2004，台灣傳統製造業轉型成長之策略性人力資源管理。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，第5~18頁。
16. 袁素萍，2003，企業轉型成功關鍵因素之研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
17. 馬紹恆，2011，兩岸促進生技新藥產業發展經濟輔助與租稅優惠法律制度之比較。國立高雄第一科技大學科技法律研究所碩士論文。
18. 張火燦（1998），策略性人力資源管理，台北：揚智。
19. 湯立民，1996，高科技公司人力資源管理生態之研究，東海大學企業管理研究所碩士論文。
20. 黃永盛，2010，台灣衛廚產業成長模式之比較—以台灣櫻花公司與和成公司為例，東海大學企業管理學系高階企業經營碩士在職專班碩士學位論文。
21. 蔡正雄譯，Porter Michael E.，1985，競爭策略，華泰書局。
22. 蔡錦麟，2001，組織變革與人力資源管理及發展之研究，國立台北大學企業管理學系碩士論文。
23. 蔡櫻枝，2003，人力資源策略、知識導向文化、知識分享阻力對組織成員知識分享意願影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，第7~16頁。
24. 盧永昌，2008，企業轉型策略之研究—以勝華收購瀚宇彩晶生產線為例。國立

交通大學管理學院碩士在職專班國際經貿組碩士論文。

25. 賴進林，2001，我國中小企業轉型的研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，第 16~20 頁。
26. 戴至中、袁世珮譯，Haig R.Nalbantian, Richard A. Guzzo, Dave Kieffer & Jay Doherty，2004，革新人力資本策略，台北：麥格羅·希爾。
27. 謝蕎羽，2003，探討傳統產業轉型文化創意產業之創新擴散過程-個案實務訪談。南台科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。

二、 英文部份

1. Adams, J. D.1984. Transforming Work. VA: Miles Review press.
2. Alavi, M. & Leidner, D.E. (1999). Knowledge Management system: Issues, challenges, and benefits. Communications of the AIS, 1(7): 1-37.
3. Almeida, P. & Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and mobility of engineers in rational networks. Management Science, 45(5): 905-917.
4. Ansoff, I. 1965. The New Corporate Strategy. New York: John Wiley & Sons.
5. Anthony, W.P., Perrewe, P.L., & Kacmar, K.M. (1996). Strategic human resource management. Fort Worth, TX: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
6. Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. Industrial and Labor Relations Review, 45:488-506.
7. Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37(3): 670-87.

8. Delaney, J.T. & Huselid, M. A. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance." *Academy of Management Journal*, 40(1), pp.88-171
9. Delery, J. E., & Shaw, J. D. 2001. The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20:165-197.
10. Generation, and Idea Promotion on Champion Emergence. *The Leadership Quarterly*. Vol.15 (1), pp.123~143.
11. Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (1998). *Managing Human*
12. Hofer, Charles W. & Schendel, Dan. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. New York: West Publishing.
13. Howell, J. M. & Boies, K .2004. Champions of Technological Innovation: The Influence of Contextual Knowledge, Role Orientation, Idea
Human Relation, 42(2): 157-184
14. Ketelhohn, W. 1998. What is a Key Success Factor? . *European Management Journal* , Vol. 16, No. 3, pp. 335-340.
15. Leidecker, Joel K. & Bruno, Albert V. 1984. Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*. Vol.17 No.1, pp.23-32.
16. Lepak, D. & Snell, S. 1999. The strategic management of human capital: determinants and implications of different relationships. *Academy of Management Review*, 24(1): 1-18.
Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
17. Schuler, R.S. (1988). Human resource management choices and organizational strategy", in R.S. Schuler, S.A. Youngblood, & V.L. Huber, (Eds.), in *Personnel and Human Resource Management* (3rd Eds.). St. Paul, MN: West.
18. Schuler, R.S. (1989). *Strategic human resource management and industrial relation*.

19. Song, S.(2002). “An Internet Knowledge Sharing Systems”, Journal of Computer Information Systems, 42(3), pp.25-30.

20. Wright, P. M., Dunford, B.B. & Snell, S. 2001. Human resources and the resource-based view of the firm. Journal of Management, 21(4): 701-721.

三、 網站部份

1. 行政院主計處網站 www.dgbasey.gov.tw , 【2016. 04. 05】

2. 台灣經濟研究院網站 <http://www.tier.org.tw/> , 【2016. 04. 15】

3. 台灣臺灣證券交易所 <http://twse-regulation.twse.com.tw/TW/Index.aspx>
【2016. 04. 20】

4. 資策會(MIC) <http://mic.iii.org.tw/intelligence> , 【2016. 04. 20】

5. 公開資訊觀測站 <http://newmops.tse.com.tw> 【2016. 04. 25】



附錄(一)、訪談邀請函

親愛的受訪者：

我是東海大學企業管理研究所的學生，正進行「傳統產業轉型之人力資源策略」研究，主要研討人力資源策略管理的方式。

貴司在業界是被認為具有高度競爭力的企業之一。從商業週刊中知曉貴公司為近期在台灣轉型成功中且備受推崇的標竿企業。本研究採行訪談方式進行，內容僅使用於學術研究上，敬請安心回覆問題內容。

敬祝

順心愉快



私立東海大學企業管理研究所

指導教授：周瑛琪 博士

胡次熙 博士

研究生：林明輝 敬上

中華民國九十九年十月十二日

訪談回條

受訪單位		訪談期間	__年 __月 __日
		訪談地點	
受訪者姓名		受訪者性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
職稱		年資	__年

1. 因應對岸低勞動力競爭下，請簡述貴企業近幾年的營運狀況？
2. 是有什麼因素下，貴司採取企業轉型方式來提升經營績效？請說明當時的決策過程及經營環境。
3. 貴企業進行轉型的目的是什麼，有沒有計劃可達到哪個程度的目標？
4. 貴司是否有詳細的計劃，為企業轉型做準備？
5. 貴企業在轉型前如何作人力資源策略規劃？企業內的實際作法為何？
(例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等)。
6. 貴企業人力資源管理是由哪個單位層級來負責其業務？並且轉型過程中參與的幅度，請說明？
7. 在公司訂立政策下，在轉型的過程中，因應達成目標，對於人力資源管理上的作法？請說明實務上的管理作法。(例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等)。
8. 貴企業轉型前後，人力資源的內部管理。最大的差異是什麼？
9. 在與貴企業相同的產業中，您覺得貴公司的人力資源管理措施有何優勢？
10. 在傳統產業的環境中，企業下一步的經營發展計劃？在人力資源管理的策略上需如何配合？
11. 於企轉型過程中個人在組織中所扮演的角色及推動政策的難處。
12. 貴公司所著重的業務重點為何？
13. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？
14. 貴公司如何吸引或留住具有這些專業技術與知識的員工？
15. 貴公司有專人蒐集外部知識嗎？
16. 貴公司是否有激勵計畫來鼓勵員工使用新的、有創意的、或者更好方式來完成目前的工作嗎？
17. 貴公司除了基層人員之外，管理幹部的來源為何？由公司內部調任或晉升？外部延聘？

18. 貴公司新進員工遴選的標準有哪些？是否強調該員與組織文化的配合度？還是重視員工的技術與能力？
19. 貴公司進行員工績效評估的標準有哪些？以員工個人表現還是以團體表現為評估的依歸？或兩者比重如何？
20. 貴公司員工教育訓練內容與方向為何？
21. 針對新進人員，貴公司通常的職前訓練內容與方式為何？
22. 貴公司針對基層員工、中階主管、高階主管的教育訓練方式有何不同？
23. 企業轉型後的心得感想。



附錄(二)、訪談資料

◆ 蔡經理訪談

1. 因應對岸低勞動力競爭下，請簡述貴企業近幾年的營運狀況？

應華本身來講，營運狀況從傳統相機零組件開始做起，所以在思考說要轉型從相機零組件做到外殼的話，先去評比很多項的問題。實際上來講的話考慮到詳細很多錢，有在母公司佳能企業作轉型。在早期轉型的話做事務機器開始，做一個通路來講的話，只是一個販賣，他沒有他的製造，所以他跟銓訊併購以後做數位相機這個，應華有這種條件，所以做轉型營運的時候，由一個外殼做起。

2. 是有什麼因素下，貴司採取企業轉型方式來提升經營績效？請說明當時的決策過程及經營環境。

因為當時應華工業來講的話，主要的客戶有台灣的佳能的客戶，因為在那時候佳能是把有受到母公司的影響，那時候相機的產業來講會發展有出兩條路線出來，第一條是ASP相機另外一條就是數位相機。在數位相機來講的話，衝擊就蠻大的，因為從早期的傻瓜相機組件，一個相機從組件裡面有200多個組件到最後數位相機的話只剩下一點點的組件。他考慮到說當時有環保的問題，因為recycle使用的問題。因為一般的傻瓜相機來講，因為是塑膠外殼，因為沒辦法回收，所以會造成污染。鋁外殼來講的話，他可以回收，可以再做recycle的運用。那第二來講的話，因為做內部零組件的單價蠻低的，他的營業額也不會很高，那做外殼來講的話，他的產值比較高，營收也會比較好。那時候公司也想要上市上櫃，就是要憑這個外殼這一件。

3. 貴企業進行轉型的目的是什麼，有沒有計劃可達到哪個程度的目標？

公司的轉型目標是以手機的外殼和相機的外殼為主，也是要做的配合母公司的轉型，給母公司充分的 support 他的零組件維持。

4. 貴司是否有詳細的計劃，為企業轉型做準備？

公司轉型的時候，因為從內部的一個機構及零組件的連續模開始要做到外殼的模具來講的話，因為從兩個不同的領域的技術，所以說他會做評估，廠內的技術和外面技術能不能去配合，所以那時候有找到去日本那邊尋找技術合作，就有跟兩位日本人去評估，最後跟另一位日本人去合作開發。

5. 貴企業在轉型前如何作人力資源策略規劃？企業內的實際作法為何？

（例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等）。

人員來講的話，營業本身來講的話，從內部的一些技術人員來做考核、來提升。又把內部組織的架構，那時候從傳統的一個日系的架構裡面，從班長、處長、主任、課長，把他扁平化。去掉班長制度和主任的制度，讓內部人員的增建比較快速。第二來講的話，薪酬方面來講的話，因為組織化扁平化以後，薪資調整就會比較多。

6. 貴企業人力資源管理是由哪個單位層級來負責其業務？並且轉型過程中參與的幅度，請說明？

我公司的人力資源來講的話，那時候有管理是去做整個 Handle，由總務來調查公司裡面每個員工的專長去做調配，去做整合。

7. 在公司訂立政策下，在轉型的過程中，因應達成目標，對於人力資源管理上的作法？請說明實務上的管理作法。（例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等）。

訓練來講的話，由當時的內部有總經理規劃，整個升遷來講的話，整個幹部有從基層的幹部內部的教育訓練，還有一些比較高階的課長、經理的訓練，都委託專業的顧問公司來進行教育的訓練。所以說在內部提升上來講的話有很大的幫助。再來的話，招募的話，其實這個技術傳承來講的話，是一種師徒制的。從資深的去教育之前的，一步一步的去做。因為你要把基礎打的穩固以後，才能把技術發揮出來。

8. 貴企業轉型前後，人力資源的內部管理。最大的差異是什麼？

轉型前人員有缺額都是由內部管道找人，現在有三個工廠了，需要更多的人才，徵才管道也更多了。因為有新進人員，也帶來了新的思維，也強化了公司以往較不足的地方。明顯看的到公司正逐漸改變。

9. 在與貴企業相同的產業中，您覺得貴公司的人力資源管理措施有何優勢？

人力資源管理來講的話，應華可以在產業界來講，優勢來講的話，跟日本技術合作以後，有得到日本那邊的資源去管理還有人力的參考。因為早期有跟台灣佳能的日商去做他的衛星工廠以後，得到他們的技術輔導，才能把技術的領域提升起來。所以在這個產業可以達到互補的領域裡面是有商業部的管理制度。

10. 在傳統產業的環境中，企業下一步的經營發展計劃？在人力資源管理的策略上需如何配合？

因為現在的產業來講的話，他的生命週期都很短。所以在人力的資源方面，現在會有降低成本的壓力，會採用一些用契約工的方式，這樣來講的話所負擔的成本會比較低，但是他的穩定性是比較不好，所以在製程方面來講的話會加強由幹部去輔導、去訓練每一個招募員工進來以後，先讓他去適應他的工作環境，有做一些標準的作業SOP出來，由新進員工做SOP以後再讓他投入在生產線裡面。

11. 於企業轉型過程中個人在組織中所扮演的角色及推動政策的難處。

因為我在公司裡面就是負責在早期是從技術出身的，所以說公司在轉型來講的話，因為我的經費比較多，所以在技術產業來講的話可以去銜接。但是要配合到產業項目來講的話，整個團隊的運作，個人是沒辦法的，所以每個人心的向心力是需要一致的，這是最困難的一件事情。

12. 貴公司所著重的業務重點為何？

公司業務來講的話，早期跟日本台灣佳能做生意和台灣理光，因為這兩家公司占公司營業額70%，後期以後，因為整個相機的產業轉型以後，那時候就變成

一個營運狀況有很大的落差。後來有轉型到做Notebook的鍵盤的生產，後來發展到鋁外殼的業務之後就回升到整個公司的競爭力，使整個營運狀況突飛猛進。

13. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？

在技術方面來講的話就是由師徒制技術然後後來有電腦的組成，把做一個檔案專案來講的話有一個 know-how，把所碰到的問題，做成一個書面化，由電腦裡面做建檔，遇到有困難沒辦法突破，大家開會解決之後把它編冊一個教案，此往後有碰到這種類似問題的時候 可以用這種方法解決掉。

14. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？

貴公司如何吸引或留住具有這些專業技術與知識的員工？

專業技術的員工來講的話，他的思想都比較執著，所以在薪資來講的話對公司來講的話也是一個挑戰。因為專業領域人員來講的話，每一個企業都想要留住人員。對公司來講的話，對專業的技術的人員 他們不肯複製那麼多，所以才會有那麼多的技術人員或是專業人員被其他業者挖角過去，是我公司裡面最不好的一個項目。

15. 貴公司有專人蒐集外部知識嗎？

外部的知識，早期是有靠一個營業人員來承擔這件事，後來到整個公司轉型以後，在銜接母公司的業務，所以在外部蒐集來講，漸漸沒落下去，沒有人在專門蒐集。因為本身業務的單純化，直接跟母公司銜接，所以外部資訊較少。

16. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？

貴公司是否有激勵計畫來鼓勵員工使用新的、有創意的、或者更好方式來完成目前的工作嗎？

以前有用改善提案的做法，由每個人針對工作的領域去突破方案出來，難易度還有價值去發獎金。對於比較有創意的在年終的時候有分紅制度，但因為老闆都是說說而已，沒有去執行。

17. 貴公司除了基層人員之外，管理幹部的的主要來源為何？由公司內部調任或晉升？外部延聘？

專業技術來講的話，是由內部裡去延伸，但以管理者來講的話，CEO 從外部空降去營運，這是公司裡最不好的現象，因為從一個空降部隊，不了解整個公司的文化，沒辦法去凝結整個公司的人的心的話，以前的文化的背景比較守舊、念舊。整個公司轉型之後是求新求變的，把這個念舊守舊突破之後，能快就好了，這是一個很不好的現象。

18. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？貴公司新進員工遴選的標準有哪些？是否強調該員與組織文化的配合度？還是重視員工的技術與能力？

公司的遴選人員因為要有能力以外，要看能不能配合公司的需求去做調配。一個公司挑選員工來講的話，專業和配合度都要去要求，不可能只考慮到能力好不好，不會去配合公司的制度來講的話，是不可能的事。

19. 貴公司進行員工績效評估的標準有哪些？以員工個人表現還是以團體表現為評估的依歸？或兩者比重如何？

公司來講的話，評估是兩者並重，個人技術能力整個配合團體的營運和配合團體的精神。因為沒有英雄主義這種現象出來，英雄主義來講的話，要在組織裡面才能產生英雄。但是公司來講的話就不一樣，要靠一個團隊來講的話，在績效方面是由專業領域和配合度和柔軟度都要去考慮並重的。

20. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？貴公司員工教育訓練內容與方向為何？

基層員工來講的話，在工作內容裡面，針對他的需求做訓練。公司認為他有潛在能力的話可以去接受外部的教育訓練，經營團隊去把他訓練成一個接班的人。

21. 針對新進人員，貴公司通常的職前訓練內容與方式為何？

新進人員的訓練方式是以他所做的工作項目去。比如說通常操作人員的話會讓他去熟悉整個工作環境，由資深員工去帶領他去熟悉到整個 SOP，讓他熟悉一個星期之後再去做上線工作。

22. 貴公司針對基層員工、中階主管、高階主管的教育訓練方式有何不同？

基層員工，操作更熟練，能產生一個生產的價值；中階，領導的組織能力和團體能力要去加強；在高階來講的話，生產目標和執行力，訓練方式也有所不同。

23. 企業轉型後的心得感想

企業轉型以後在公司來講的話業績整個由每月營業額才八百萬到九百萬，轉型後提升到二~三千萬的營業額。但是公司假如沒有轉型的話就沒有現在的公司，本身靠台灣佳能營業額沒辦法維持。在 2008 年台灣佳能的營業額只佔公司營業額的差不多兩三 percent 而已。假如公司沒有轉型的話，應華工會可能會解散會關閉或是會資遣掉。在業界來講的話，鋁合金機殼產品，好像台積電一樣。因為在市場上所看到的數位相機外殼幾乎大部分都是由應華工業所生產出來的，所以也感到很欣慰。因為早期假如說沒有轉型的話，也沒有得到日本技術開發合作的話，轉型也沒辦法那麼順利。

附錄(三)、訪談資料

◆ 劉課長訪談

1. 因應對岸低勞動力競爭下，請簡述貴企業近幾年的營運狀況？

2000 年營運狀況那時候還好，其實應該是算普通。因為當時公司營運狀況可能台灣佳能訂單量在逐漸減少的狀況下，理光幾乎快沒了。所以那時候老闆的一些想法是想說把相機的一些零組件一樣維持，再用一個類似轉型到 keyboard 鍵盤方面的，那時候有做起來，做了一陣子。進來之後生產量，那時候的營運有升上來，整個狀況都還不錯，一直到 keyboard 之後好像可以做鋁合金的部分，就是外殼的部分，所以又開始引進一些外殼的機械，生產外殼。

2. 是有什麼因素下，貴司採取企業轉型方式來提升經營績效？請說明當時的決策過程及經營環境。

因為傳統相機的訂單量持續減少，且客戶端外移對岸，公司的營運逐漸走下坡，後來接到高層的通知公司準備發展相機鋁合金外殼產品。

3. 貴企業進行轉型的目的是什麼，有沒有計劃可達到哪個程度的目標？

轉型當然是希望有更多的產量，能達到更多的利益。成果是看能不能進入外殼的市場。

4. 貴司是否有詳細的計劃，為企業轉型做準備？

當然有一些計畫，有計畫就是買一些設備，像是油壓機。人力的培訓，技術上的提升，你一定有技術上的提升，還有人員的一些教育訓練。

5. 貴企業在轉型前如何作人力資源策略規劃？企業內的實際作法為何？

（例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等）。

招募的部分，一般他就是，除非有特殊的人員，像是技術人員的部分當然就是要求比如說你要會什麼。例如要會模具的、沖床操作的，或是有類似這方面轉型技術方面的技術的人員。薪資方面有一定的制度。當然他也會針對你自己本身的技術能力下去做那些評核，公司覺得員工的能力有到某一程度的時候，就能給

比較好的薪酬。訓練會有一些派外訓練，派外訓練反而有比較多，比如像模具公會的上課，課程的部分都會派人去訓練。績效考核的部分，原則上還是維持一年兩次來考核所有的人員。

6. 貴企業人力資源管理是由哪個單位層級來負責其業務？並且轉型過程中參與的幅度，請說明？

人力資源這個部分，一開始是由總經理主導，主導之後當然就是扮演著需要很多新進的技術的人才，當然就是希望從這當中去招募到更多公司需要的人才。

7. 在公司訂立政策下，在轉型的過程中，因應達成目標，對於人力資源管理上的作法？請說明實務上的管理作法。（例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等）。

在轉型過程當中，公司的配合政策就是說，忽然轉變成這個，本來的人力需求不足了，他的招募開始出現變化了，因為基層作業人員不足，變成我也不知道說我這個能不能搞的起來。所以我開始不雇用正式人員，以臨時工的方式來彌補這些空缺。那薪資當然是以時薪來計算，當初是以這樣的方式。所以他可能就會發生有一批又一批的人一直在轉換。當然這當中就是我們有一些正職人員在裡面，他會去負責訓練這些人，讓他能上手。

8. 貴企業轉型前後，人力資源的內部管理。最大的差異是什麼？

最大改變就是雇用大量臨時工或是工讀生。我們暑期工讀的那一段，那幾年都用的很多類似這種的，所以在人力配置上面，那時候人員一直在流動，變成流動率太高，我自己個人想法是這樣子。

9. 在與貴企業相同的產業中，您覺得貴公司的人力資源管理措施有何優勢？

優勢是說他變成他都是雇用臨時人員，所以他變成比較沒有人員的負擔。再產業當中可能就會有比如新產品暫時不生產的時候，這些基層人員，就可彈性調節人力，比較不會產生人員沒有事情做又在公司領薪水的這種狀況。

10. 在傳統產業的環境中，企業下一步的經營發展計劃？在人力資源管理的策略上需如何配合？

未來公司經營方向，後來就是把這塊整個生產轉移到大陸去，因為大陸人力資源多且成本低。在台灣變成沒有辦法負荷這些人力成本，所以公司將產線轉過去大陸的時候，在競爭上就有起來，有做出一些成績，就變成說台灣做前段新案開發，大陸工廠接力生產。

11. 於企轉型過程中個人在組織中所扮演的角色及推動政策的難處。

當然在招募上我會覺得非常困難，因為一批一批臨時工在換，沒有那麼多人在招募，你要去招募那麼多人，所以當時有一段時間我們是透過人力仲介公司來做這些動作。在最困難的時候找不到人，這種人才一直不見的時候，我們是透過人力仲介公司來做這些方面的處理。

12. 貴公司所著重的業務重點為何？

重點就是在生產外殼上，希望在這塊產業佔有一定的市場占有率。

13. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？

當然就是由原始的員工來做這些工作經驗的傳承。在製造，在生產的過程當中去教導一些新進的人員去做一些。

14. 貴公司如何吸引或留住具有這些專業技術與知識的員工？

因為當初在這方面，公司的政策上有對一些專業技術人員及一些專業技術知識員工有作加薪的動作，就是把他們留在公司繼續做服務。

15. 貴公司有專人蒐集外部知識嗎？

人力資源沒有。

16. 貴公司是否有激勵計畫來鼓勵員工使用新的、有創意的、或者更好方式來完成目前的工作嗎？

有，之前有推動一陣子的VAVE專案的部分。

17. 貴公司除了基層人員之外，管理幹部的的主要來源為何？由公司內部調任或晉升？外部延聘？

一般都是內部調任或晉升比較多，外聘的也有，少部分不過比較少。

18. 貴公司新進員工遴選的標準有哪些？是否強調該員與組織文化的配合度？還是重視員工的技術與能力？

應該都有，不過比較著重於技術與能力。

19. 貴公司進行員工績效評估的標準有哪些？以員工個人表現還是以團體表現為評估的依歸？或兩者比重如何？

技術人員以個人表現為主，其實團體的話比較少。

20. 貴公司員工教育訓練內容與方向為何？

大部分以技術方面為主。

21. 針對新進人員，貴公司通常的職前訓練內容與方式為何？

職前訓練當然就是介紹公司文化還有一些公司環境。一些其他的知識，由各單位主管會做一些教育訓練。

22. 貴公司針對基層員工、中階主管、高階主管的教育訓練方式有何不同？

針對基層員工，對工作技術來做訓練還有安全方面的講習。中階主管和高階主管，當然就是針對比較專業性或是管理性的東西來做訓練。

23. 企業轉型後的心得感想。

當初轉型之前很平順很平穩，轉型後當然在轉型過程當中有很多問題點跟難處要去克服。可是轉到一定的程度的時候、達到一定程度的時候也就覺得也變的開始在慢慢平穩了。其實最主要是過程比較艱辛吧。

附錄(四)、訪談資料

◆ 謝協理訪談

1. 因應對岸低勞動力競爭下，請簡述貴企業近幾年的營運狀況？

同一家公司，不同的看法，2001年在承光五金，本來是三百多個人，然後到了2001年差不多五、六百個人左右，但是隨著在營業額增加之後，但是那時候，也是從一、兩百萬的營業額達到三百多萬，但是人員已經增加到五、六百人，到最後，但是隨著營業量的降低，但是人員降低的非常多，所以那時候又回到三百多個人，但是營業額又再一波上去了。就變成三百多萬以上人民幣，當然，這是2001年到2002年的狀況，2002年之後到2005年這段時間的話，也陸陸續續營業額從三百多萬一直衝到2005年一千多萬的人民幣，差不多一千兩百到一千五百萬左右，2005年是一個轉換點，那時候鋁殼技術也比較成熟，所以從一千五百萬開始一直成長到三千多萬的狀況，一個月裡面。人員的話，2005年的時候，初期也是差不多一千兩百個人，到了年底的時候，增加到兩千多個，因為2005、2006到2006年之後，2007年那已經是營業額衝到高點，營業額達到五千五百萬一個月，就是五千到五千五百萬的人民幣。那人員的話成長到三千五百人，所以，這個真正的一個實際上從我們轉型開始，人力的話可以說，前五年，人員及訂單的增加量不是很大，最大的變化量是從2005到2007年的變化是最大的一個狀況，是呈兩百 percent 的成長，營業額成長4倍的狀況，這是近年來的營業狀況，到了2008年因為受到金融海嘯，所以營業額又減少回來到三千多萬的人民幣。

2. 是有什麼因素下，貴司採取企業轉型方式來提升經營績效？請說明當時的決策過程及經營環境。

這個的話，因為那時候有幾個因素：

第一個，應華原本都是做台灣佳能的東西的相機零件，那因為，台灣佳能的一個零件的話，來自於日本 canon，那時候的話，台灣佳能的一個相機的話，它

已經將機種變減少，因為已經被移到珠海佳能那邊去組裝了，那這個組裝的話，就是珠海佳能那邊的話，就已經成長出來，因為台灣佳能這邊的一個整個去，把它輔導到正軌，在那時候的話珠海佳能，反而，一方面是因為人工費用便宜，一方面是幅員比較廣闊，所以那邊的組裝費用成本都非常低，比台灣低很多，所以整個機種、好多機種都移到那邊去，台灣佳能這邊漸漸也就比較少。另外一方面，為了要降低成本，日本 canon 的話，希望台灣佳能這邊，降低成本，但是沒辦法降，只好整套的 unit 就是那個部組品，不是整個的相機組裝，是部組品，完成之後交給他們，他們可以降成本，之後組裝成相機，交到日本，台灣佳能相機的零件調達狀況是這樣的一個變化，所以造成應華工業的話，這邊比較沒有辦法去適應，不是因為沒有辦法適應，是因為它沒有那麼多的人力去做這些部組品的組裝，而且重心那時候還在台灣，還不在大陸這個是一個原因，這是佳能的移往珠江大陸的狀況。另外就是其它的企業，也是移往大陸在組裝，那應華工業那個時候沒有做，只好從這邊沖壓機構，那也因為成本，就是運輸成本，就比較增加了，那另外一方面的話，就是在大陸的那些企業的話，也是就近購買，這也是你知道的，所以那邊的一個在當地大陸採購為主，台灣這裡沒有生存的空間。

另外第三個的話就是，在應華工業也有從事做 3C 的本地 Notebook 的機板，機板的組裝製造，那時候只是說，相機已經移出去，移到沒有多少工作量，所以我們才會走向 3C 才會走向 Notebook 機板的開發，因為電子業與相機業差異很大，就是造成本來有計劃性的生產，那定在 3C 產業這個電子業的話，尤其台灣廠商，都是臨時性、即時性的，都是拿一個單都非常緊急，所以這個要去適應的話，沒辦法去適應。應華工業思在考這方面未來規劃，是不是要往電子業去發展，或者是維持著相機業的領域去發展，因為覺得相機業的話，比較計劃性，所以到最後的話，還是覺得說，認為應該是朝著相機業的計劃方向性會比較好，比較容易去適應，才會朝著這方面去走。另外一方面的話，因為那時候的話，在相機的外殼大部分都是塑膠件為主，依假設要轉為金屬外殼的

話，成本非常高，所以才會有那個鋁合金的一個金屬外殼的開發，那時候就是理光，他也有先開發幾個，就是，在日本他有辦法生存，那他們認為移到台灣生產應該也可以，那在理光他們本身的話，他們機台不夠用，不夠多也不夠好，不夠大的那個機台去沖壓這些東西，所以就會移到應華來做加工。經過這樣一個背景之後，我們就是從日本人那個工廠移轉模具，理光就是進模具我們那邊去生產，所以就是這樣生產的話，就是以相機鋁金屬外殼，針對環保的一個狀況來講的話，金屬殼還是比塑膠環保，所以除了理光他們朝金屬這方向去走，經過去台灣佳能，他們也有發現，有走向這個趨勢，為了環境的一個保護也有去做這個取捨，他們也是有朝著金屬外殼這個方向去那個調整，所以塑膠殼慢慢減少，有可能金屬外殼慢慢大升起來，那時候台灣佳能還有一個現象，就是從日本進口這種鋁外殼，一套就是要台幣的話起碼 150 塊、160 塊，那時候經過這樣一直思考決定，這個有潛力可以去發展，相機的鋁殼，所以這一方面，因為台灣佳能也鼓勵說，應華假如可以做的話，那就應華這邊去嘗試看看，這是朝著相機鋁殼的一個方向去走的一個方向，為什麼要轉型，就是當時的一個背景，狀況是這樣，所以才會朝著我們相機的鋁殼去做，這樣的背景之下，跟這種經驗環境之下，所造成的一個抉擇的過程。

3. 貴企業進行轉型的目的是什麼，有沒有計劃可達到哪個程度的目標？

轉型的目標，為求的就是企業的生存，因為，我剛剛說的就是，所有的企業，很多的企業，都往大陸移轉，那不論是相機業也好、光學業也好，電子業也好，我也還有一些那個傳統五金零件類的幾乎全都是往大陸在移轉，那這些移轉之下的話，當然公司要比較適應這個，要去繼續生存下去，那當然一定要找一個比較有利的轉型目標才可以，那當然就是為求生存，公司能在永續經營的理念之下，才会有這樣轉型的一個目標。

4. 貴司是否有詳細的計劃，為企業轉型做準備？

那個在做準備的時候，我們做的相機的一個金屬外殼在準備，這是，首先就是剛剛說的，理光給我們這個機會，去沖壓這個相機的鋁殼，那時候就是有

一兩套模具在日本生產，日本它已經沒辦法生產，所以就是移到台灣來，那就是移到應華來生產，那移到現地生產，我們公司有這種決策說要走轉型生產相機的鋁殼，那生產這個相機的鋁殼的話，當然就是首先一定是遇到最大的問題就是技術方面的一個轉型，那技術的一個轉型，首先我們就是先跟「日本」的一個技術合作，就是你也知道，再過來的話，就是除了從合作當中吸取他們的一個加工經驗，那還有開模具的經驗，那之後的話，那過來的話，就是吸取技術單位的話還有我們技術部門人員，吸取引申的技術知識才可以有辦法去做轉型，至於我們也要先有準備，那再過來的話就是，從這做當中的話，還有發現一個問題，是困擾著我們的就是 3D 的一個模具加工，專業模具加工的話，還要配合我們的精密的一個沖壓模具的精度才可以，所以 3D 的一個加工廠商，因為那時候還沒有我們廠內沒有加工的技术也沒有這種人員去跟做這個 3D 的產品的產模具加工知識，所以完全都要委託外面的一個配合，那在這個尋找 3D 的廠商都需要去嚐試，去了解，使他們針對配合我們公司的模具的經度，可被允許，所以多家去嚐試，這個模具的可加工性是怎樣子，那另外一方面的話，3D 的設計圖樣，又轉換為那個，從 3D 的一個加工圖樣 CAD 變成 3D 的 CAM 這個技術能力的話，在那時候雖然是有塑膠模具的維修組，但是大部份都是有塑膠模具的觀念，沒有沖壓模具的 3D 的一個加工觀念，所以它的精準度，會差異很大，所以剛初期的時候，當然是並不是非常好，配合起來的話，3D 加工的一個協力廠商，並不是非常理想，所以我們那時候也知道這些問題的話，這三方面：

1. 「日文技術」的一個技術合作
2. 技術部的一個引申技術基礎，我們還是陸陸續續再吸收與收集資料、知識
3. 產地加工的技术基礎，才是我們最重要的一個最重要的方面去找準備做才有辦法去達成，這是我們在做準備的一個狀況。

5. 貴企業在轉型前如何作人力資源策略規劃？企業內的實際作法為何？

（例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等）。

這一點的話，實際上說起來，我們的人力資源的話，你也知道，那時候在轉型的時候沒有什麼人員，因為所有的企業都在移轉，那業務量沒有增加，人員就一直在裁減了，都在縮編了，那有可能說有增加人員或招募人員，這一點的話，是比較不可能，所以沒有，但是都一直在縮編以節省成本而已，那當然是跟公司的轉型好像是非常的矛盾，但是沒辦法，但是這是整個公司初期在轉型的時候，轉型前，根本也沒有做這些人力的一個準備，只不過就是要有一些成長的話，就是利用現有的技術部人員，去蒐集這些資料，去自我成長，去找出協力廠商而已，那當然是說要人員增加的話，初期轉型前，根本也沒有什麼人員轉型的一個準備、人員應該要怎麼做，當然是陸陸續續做完了之後，因為你也有一個轉型的過程中的一個人力資源跟目前你所提的這個的話類似，所以應該是轉型中，才真正的有一個特別去招募、怎麼去成長。

6. 貴企業人力資源管理是由哪個單位層級來負責其業務？並且轉型過程中參與的幅度，請說明？

有關人力資源管理的話，都是由那個管理部人事課去處理，那招募人員，當然是初期的話，還是一樣，完全就是人事課去招集，有關的、相關的這方面的人力、技術人員，那當然是經過技術部的主管下去評核，這些人是可以適用還是不可以適用，所以當然還是以管理部的人事課為主，當然那時候也是稱人力資源課，但是，發揮的話，擴展還並不是很充份，只是，我需求的話用登登報、上上 104 網站的人才網去搜尋，他們扮演的角色，只是好像說把你介紹進來，招進來的人員，他的品性好不好，那針對他們的實力的話這點還沒辦法去判定，那由技術部來判定，那時候又針對 3D 的加工方式，那並不是很熟悉，裡面的人根本不是很熟悉，所以只不過說，來的話，那時候也還沒有 3D 的軟體設備，也沒辦法去培訓招進來的技術人員是不是可行，所以完全是委託外面去做加工，然後邊打邊戰邊打，這種方面去研討。

7. 在公司訂立政策下，在轉型的過程中，因應達成目標，對於人力資源管理上的作法？請說明實務上的管理作法。（例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等）。

在轉型的過程當中，公司配合公司的政策，當然是人力方面的招募，在台灣方面，因為那時候，除了這些技術人員的招募之外，那另外一方面就是，最重要的是除了技術以外，那在加工上，因為那時訂單量也不是很穩定，有時訂單量很多，有時候訂單量很少，在這樣的起伏很大的狀況之下，造成有一些操作員，就是加工的操作員，有時候人員需求有時候非常多，有時候非常少，在這方面，在公司裡面，有取得一個共識，就是招聘臨時工，所以那時候在應華工業，就有臨時工的招聘，進來時是採取時薪的，一個小時比外面的麥當勞啦、肯德基、加油站、7-11 這些工資還高，所以依勞基法的話，最基本工資的話我們還乘以一點一的時薪下去算給他們，那在培訓的狀況，進來的話，經過三、四天的培訓就上線了，那也有給職前教育訓練，就是針對公司的一個環境的認識、還有管理制度的認知與培訓，這是屬於職前教育訓練的一個狀況。在大陸，在整個過程當中的一個教育訓練，要比較的話，因為成長的話比較多，在 2002 後，因為 2001、2002 的一個基礎，在 2001 年、2002 年，大部分採取，因為相機的鋁殼都是著重外觀，那時候的話，就是採取人工來砂除那時候下去做修整瑕疵品，那時候沖壓技術也不是很成熟，那不是很成熟之下，當然是，加工起來的東西，後面的修飾一定還很多，雖然即使到現在為止，還是要做一個修飾，只不過那時候在 2001 年的時候，模具的技術上，或者是技術上，還不是很完美、成熟，所以那時候，幾乎就是無論沖壓也好，後面的修飾工程也好，拋光的工程，完全都是靠人員當時實際下去運做的，到了 2003 年到 2004 年這段時間也比較成群的狀況，但是就是以沖壓技術，還有就是相機的鋁殼的設計技術去琢磨，去追求比較先進的一個加工方法，那這段時間也奠定了整個應華工業加工技術的基礎，到了 2005 年，模具的一個加工技術基礎，已經比較成熟，另外沖壓的加工基礎，那時候的雖然有經過 2、3 年的加工技術基礎已經有奠

定非常好的觀念，但是，還是非常多的瑕疵，在 2005 年以後，就是針對修整的技術還有就是，針對外觀的拋光技術，還有一個就是所有從沖壓到拋光這些，員工的品質觀念的灌輸，再加強，到了 2006 年的話，再加上生產管理觀念的知識，所以從 2006 年之後，公司的一個技術成長、品質管理審查也好、生產的管理方面，全部都提升上來，所以到了 2006、2007 年達到了非常高的生產狀況，那在 2007 年底，我們在招募方面，招募員工，非常好招募，因為比別廠的薪水還高，為什麼比別廠的薪水還高，那就是，在 2007 年底就有接收到大陸在 2008 年元旦開始新版的勞動法開始執行，必須按照他們的勞動法，無論在工作時間上，就是每週一定五天休息兩天，禮拜六、禮拜天，你要加班你就是要給 2 倍的薪水，就算加班了，不算禮拜六還是正常上班，不是這樣子做，還有基本工資的提升，還有福利方面的提升等等，造成公司成本的增加，在公司成本增加之下，還是要講求效率，才有辦法去成長，才有辦法去取得應有的利潤，所以那時候，就是經過決定之後，調整大幅度的調整薪水，所以周邊的一個工廠，任何每一間工廠，好像有一些問題，員工隨便一張貼出去原本要招工 30 個，一來就是 200、300 個人在那邊排，但是對我們來講，可以選才，選比較品性、道德比較好的員工，到公司來工作，這是相對比較好的一個經驗方式，所以那時候的話，實際上，在應華在成功那時候的一個招工方式，非常容易，那招進來的一個招募比較沒有問題，那來的話，就是那個教育訓練，教育訓練以前都只有 3 天、4 天的教育訓練，那比較容易 follow 而且比較充足之下的話，就採取職前教育訓練都還有 7 天的時間，一週的時間，做教育訓練，這是在承光那邊有一個教育訓練的狀況的一個調整，慢慢去調整這些，不要讓新手一下子就上了沖壓機台，有心裡恐懼，那拋光這塊的話，也是一樣，比較容易上手，大概起碼還有三、四天的教育訓練，那在表面處理的話，從 2004 年，開始設立表面處理，就比較有需要時間性的調整，到了 2006 年之後的話，這表面處理又換了台灣的一個幹部，台灣的幹部對於表面處理的話，鋁的陽極的表面處理非常的有技術，所以經過他的一個整頓跟穩定性的話非常好，這樣

的話在 2006 年教育訓練起碼有一個禮拜教育訓練才有辦法成熟，那後製程的話，起碼都是一個禮拜才有辦法，除了拋光這塊，因為比較不是非常有技術性的工作，起碼就要三、四天，但是整個所有製程當中的話品質觀念就一定要先教育訓練，所以，雖然這職前教育訓練的話，還是以品質教育訓練為主，績效考核的話，那時候因為初期，我們在承光的話，大部分的話，有每季的績效獎金，那都平均之後再發給各單位主管去分配，再發給各員工，那在 2005 年之後，因為隨著業績的一個成長，我們員工每個月就是按照訂的他們標準工會工時，還有一個品質的標準，每天都有辦法去看這個人表現的績效是怎樣，給予打分數，那每個月，在那個時候的話，就是，因為發現說，我們公司有利潤，有賺錢，就是撥一部分做績效獎金，單位主管的話，就是按照平常每一天，他針對標準工時的比較，給予評比，比較好的給比較高的績效獎金，比較差的給比較差的績效獎金，那另外一方面的話，幹部，隨著表現幹部的表現、整個單位的表現，每一個單位的話，主管也給予不同的績效獎金的差異，這是屬於績效獎金核發的一個狀況。

8. 貴企業轉型前後，人力資源的內部管理。最大的差異是什麼？

這在台灣沒有什麼改變，你也知道台灣沒有什麼改變，在大陸就比較多，在大陸，人事部門的話，初期都是自己去招工，還有就是委託人力仲介公司去找員工過來，那到最後的話，然後，因為員工越來越多而且訂單越來越多，有時候人力仲介公司也沒辦法供應那麼多的員工，還有就是公司自己人事部門在招募員工，所以在 2007 年那時候，就是訂單一接很多的時候，也沒有辦法立即性的補充那麼多人員，員工在進來的時候，那時候就是有跟人力公司簽合同，請他們派員到我們公司來做類似臨時工那種方式，這是在大陸的一個狀況，另外，有這種經驗之後，陸陸續續跟人力資源公司，跟他們提出人力需求，以後就是跟人力仲介公司分開了，就直接完全從人力資源公司打契約、合同去招員進來，那我需要多少人，就是多少人提供給我們，那假設這些員工不行的話，就把他遣返回去，但這方面也有一些困擾，待會我再說一下，人力資源公

司，他們到上工要我們公司來的時候，他一定會做一些職前教育訓練、品德教育訓練跟生活教育訓練，在人力公司他們那邊，就已經做教育訓練，到了工廠來，我們公司只是針對這些員工，只是做一些加工技術上的教育訓練，品質上的教育訓練，是朝著這個方向去做，假如有發現員工不聽話、沒辦法配合公司規定的，那不好意思，我就是把你遣返回去換另外一個人過來，所以這是跟人力公司的一個配合，到了 2007 年之後大部分緊急訂單的時候，需要徵員的話，就是採取這個方式，所需求的人員比較少的話，還是由公司人事部門去招聘這些員工，這是屬於招工的一個狀況，人力的一個改變，就是由本身的人事部門，雖然也是以人事部門為主，但是從人事慢慢轉到人力公司、人力資源，做一個轉變。

9. 在與貴企業相同的產業中，您覺得貴公司的人力資源管理措施有何優勢？

這點比較沒有什麼優勢，最主要是因為現在的話，依人力資源方面管理的一個管理，就是採取與人力公司簽合同，好處的話，行政管理工作的話，目前人力公司會去做管理，另外一方面，我們隨著訂單多的時候，他們派遣的時候會即時性，他有可能別的公司剛好是訂單是屬於淡季，馬上調人員到公司來做我們的旺季，那我們比較公司淡季的時候，那這些人員他又可以調整到其他公司去，這可以降低我們公司的成本，這樣一調整的話造成我們公司不會負擔比較高人力費用，這是一個優勢，這是對於有一個季節性，有淡旺季的公司而言，未嘗不是好處。

10. 在傳統產業的環境中，企業下一步的經營發展計劃？在人力資源管理的策略上需如何配合？

未來競爭的商業環境，隨著公司的競爭狀況，越來越艱難，利潤一定越來越低，公司人力成本一定越來越高，要如何去求生存，當然從效率與品質方面去著手，所以這方面的話一定要培養一個比較優異的人力，也就是員工的素質的話，一定要培養優異一個比較好的狀況，他的品質觀念要非常好，他的加工技巧要非常熟練那就可以減少公司的品質損失及減少降低品質成本，當然這是

人力資源管理與策略上的配合，人力素質當然是越高越好，但是隨著越高越好，公司的人力成本越高，調整的話，透過人力公司的調整過程，有可能就是淡旺季會降低公司成本，不過有一個現象，就是員工素質或加工能力，可能就是不定性，所以造成員工的品質觀念，與公司所需求的有差異，雖然這方面的人力成本下降，但品質成本提升，也是造成公司的問題點，那要取得均衡的狀況，要多少 percent 的比例是屬於公司應有的正式員工，又有那些比例是屬於臨時派遣的人力資源，當然是公司隨著環境跟訂單的多少做調整，這沒有一定的規範，假如是 50%、50%是當然是最好，那公司內的話一定是有基本的幹部，畢竟品質觀念較好掌控，員工可以聽話的話，就可以降低成本，這樣未嘗不可，那另外一方面，在承光這塊，採取一個人教兩個、三個或一個對一個，這樣的教育品質觀念，類似於當兵時的一個班，有一個班長好好的去帶起來，有問題的話去做教育訓練去做調整，在這方面的話，承光做的非常的好

11. 於企業轉型過程中個人在組織中所扮演的角色及推動政策的難處.

企業轉型過程中，個人在組織中扮演的角色及推動政策的難處，所扮演的角色，每個人都是一個蘿蔔一個坑，那另外一方面的話，因為隨著組織的發展狀況，製程有些比較繁複，需要更多人力還有更多的製造的需求，往上下游去發展，有一些從材料的狀況還有一些表面處理，由其在這表面處理，從初期的陽極處理之外，到後來目前烤漆的設備，那這些狀況都需要人力去做，從各個專業的領域去發展，那設計模具有它的發展，沖壓加工有它的發展及技術傳承、拋光技術有它的傳承，還有就是陽極處理、烤漆、PVD 這些等等，需要有專業人才去做，一方面，像印刷也是要有專業的領域去做，才有辦法去達到完美的境界跟績效，跟時間上比較能配合，後製程的話還有鑽切，鑽切的工程，雷射雕刻的工程，在這方面，也是非常有技巧性的，鑽切的話從 2001 年開始，就已經有這方面的技巧心得，還可以去對應各客戶的需求，從平面、垂直、甚至弧度、凹度，都已經靠著治具的配合度，可以達成客戶的需求，那在雷射雕刻方面的話，還有電射銲接都有發展，也是隨著客戶的需求，做的非常好，取

得非常好的技術與加工能力，這是每一個人各有各的專業領域與扮演角色，因為製程越多，目前所遇到的各專業領域過程，會發現，如何判定品質不良是誰造成的，這是在各製程當中遇到的問題，有可能前工程說是後工程所造成的，後工程推給前工程，但誰去判定這個問題，當然是由高階主管去做判定，也不見得高階主管就有辦法判定這些問題點是屬於那一方面，所以說這是難處，就是製程一多那會造成判定點是誰的一個犯錯、品質問題，這是比較大的難處，但是各有各的領域，因為每個人負責的專業領域不一樣，那在推動上會有一個現象，因為各專業不一樣，造成所遇到的品質狀況認知有差異，每一個部門單位的主管都針對他的專業，都不承認他自己的錯誤，肯定是說別人的錯誤為主，在溝通協調上的難處，也是非常很難溝通的。

(1)品質上的認知及判定是難處

(2)溝通協調上，比較不容易，因為各有各的專業領域那他們的專業領域，會站在自己的觀念上去看，會先保護自己的立場，所以這在溝通協調上也是一個難處。

12. 貴公司所著重的業務重點為何？

目前公司所著重的業務重點，朝向於組裝的一個狀況，從 2008 以後，因為我們以照相機的金屬外殼為主，所以除了金屬外殼外，組裝成一個部組件，也是主要工作之一。在 2001 年之前，我們為什麼要做轉型，因為在台灣沒辦法生存，就是受到台灣佳能，部組品全部都發到大陸去，應華沒辦法去適應，現在的話，應華工業、承光的話，也是朝著有辦法去組裝部組品給 canon 或者是其他的相機組裝公司，在這方面的話，因為我們自己組裝組配的時候，有可能是超工差的有辦法去掩蓋缺點，我們可以增加良品率，但是這樣的話，降低我們的品質上有時候瑕疵的成本，那另外一方面，從組裝當中，怎麼組裝比較適合，怎麼組裝是零件加工上的話，有辦法去做調整，是相輔相成，那未來的狀況，就是重點除了業務的開發以外，針對爭取更多的組裝工作，這是目前的一個階段，但並不是依我們公司為整套下去全部組裝完成，還是要透過其他相

機廠去組裝完成，因為應華工業畢竟還有佳能企業，佳能光電，他有辦法去研發這些組裝相機的能力，那應華工業，配合佳能光電的狀況，做一個補足的配合，做一個上游工廠的話，供應給佳能光電。

13. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？

針對無形的知識，工作經驗，當然是各製程有他們的專業領域，目前大部分是以作業標準書做傳承，那另外一些幹部，已經既有幾年的基礎，他們已經培養既有的品質觀念與加工的技巧，所以針對這方面的話，比較細膩的有時候可能講不清楚，但是大部份的話，都會以標準作業書為主去做教育訓練，那另外一方面，尤其模具開發方面，都有留檔案資料做教育訓練，從一個看圖開始、製圖開始，製圖還有做設計這方面以及如何去加工這塊，確實有做一套完整的模具傳承教育訓練，另一方面的話，表面處理，尤其是陽極處理這塊，就是我剛剛說的，從工作經驗來講，慢慢轉為比較科學化數據的管控，所以品質上現在非常有經驗去管控，另外一方面，印刷方面也好、雷射雕刻也好，依既定的標準的作業模式，都有擬定作業標準書，所以那些參數，也有做一個留底，所以環境再加上產品來源的上製程掌控的好，在這些雷射雕刻也好，鑽切也好，就印刷來說，這些都有辦法去掌控品質，這方面完全轉化為作業標準書下去做留底，所以在工作經驗傳承上，大部份都以作業標準書下去做管控，除了模具設計開發以外，它有比較有整套的分類，大部分都有作業標準書。

14. 貴公司如何吸引或留住具有這些專業技術與知識的員工？

當然是有一個現象，每一家公司，為了要吸引或留住專業技術人員的話，頂多是以高薪水啦、高薪酬去給他們比較有安定的薪資結構，讓他們可以安心在公司服務，在承光的話，從 2009 年開始，公司制定相關的方案，鼓勵課長以上的員工做購屋的動作，買房子的動作，那這些買房子的動作，一方面也是穩定這些專業的員工，還有針對這些中層幹部以上，給予比較大的鼓勵，公司除了正常的薪水比較高以外，那另外一方面也是給予豐厚的獎金促使他有辦法去分攤這些購屋的貸款，目前的話，大部份的課長幾乎都有購屋，而且都採取

分期付款的方式，這點的話，當然是留住比較有專業技術的員工，都採取高薪還有就是給予比較優惠的獎金方式，使他們很安心於住在這個附近的一個房子都有辦法去購買，有自己的家他們比較不容易流動。

15. 貴公司有專人蒐集外部知識嗎？

收集外部知識的話，隨時都有在蒐集，但非由專人去蒐集，有時候是技術部的人員利用參展去蒐集這些工廠的資料，參觀其他工廠的加工技術，另外一方面就是，從一些雜誌上，專業上、技術上雜誌去吸收，一般而言，大部分是幹部會這些吸收新知識，那另外一方面，由專業人員來蒐集的話，其他專人來蒐集，倒是沒有，大部分的話都是各自成長，有一些員工，會利用假日、晚上去自我學習，所以這方面的話，可以說將他們自己所學的知識，奉獻於職場上，針對於由專人去收集這些外部的知識倒比較少，針對有一個國家標準的話，倒是有 ISO9001 或 ISO14000 專業人員會去蒐集這些資料。其他各領域知識，由各部門幹部自己去蒐集與使用。

16. 貴公司是否有激勵計畫來鼓勵員工使用新的、有創意的、或者更好方式來完成目前的工作嗎？

這點的話，在承光跟應華的話都有，就是改善提案的提出，並不是沒有，但是在改善提案的提出因為雖然有一些是定了目標，有一些新進員工或流動員工一多的話，反而沒辦法去達到所期望的目標，大部分的話，就是應付的狀況，所以在新的或創意的或更好的加工方式，一般都是由幹部自己去改善及調整，假如一些工作比較忙碌的幹部就沒有辦法去思考這方面的改善方式，這是第一點的話，當然是由其他幹部去改善，第二點的話，依靠技術單位來做改善，要求技術單位能改善這方面的缺陷，加工技術上的故障點，所以難處的話，就是由技術單位來改善，但是在承光的時候，2007 年之前是沒有生產技術的單位，2007 年之後，就有生產技術的單位，生產技術就是講求生產方面加工的改善，所以這方面除了幹部以外，由生產技術人員，來做工作上的改善。

17. 貴公司除了基層人員之外，管理幹部的的主要來源為何？由公司內部調任或晉升？外部延聘？

管理幹部的的主要來源，依目前的話，台灣應華是沒有什麼變化，還是固有的這些幹部為主，在承光或是蘇州應華的話，還是以大部分著重於現地化為主，所以都是以大陸幹部由基層慢慢起來的比較多，表現比較優異的員工慢慢提升上來，目前已經都有副理、經理級承接的狀況，所以這是大陸本地化的人才適用調整狀況，那另外一方面，在初期公司管理幹部，目前都還是由台幹擔當，這是從台灣調整一些較好的菁英到大陸去做管理工作，因為公司的話，還是有從外面去招募，招募外面比較有專業性的管理幹部到公司協助管理，尤其像說是有些專業領域的，比如說：表面處理，還有烤漆、印刷方面，還有塑膠成形方面的，由於為了要發展組裝的領域，也有組裝的專業人員是從台灣佳能的組裝部門主管，也都有過去那邊做調整，招募過去那邊做管理工作，所以目前的話，除了台灣應華是比較少有管理幹部的調整，另外在大陸的話，隨著組織的成長，在除了自己內部現地化的幹部之外，內升的狀況也有，外來的也有，這方面的話，管理幹部一定會選比較優異的，才有辦法去勝任所需要的工程。

18. 貴公司新進員工遴選的標準有哪些？是否強調該員與組織文化的配合度？還是重視員工的技術與能力？

新進員工的遴選標準，當然大部分是以品性道德觀念為主，但是還要有就是對於公司的忠誠度一定要好，忠誠度要好的話，當然是要與組織文化互相配合，沒辦法配合公司政策或者是不聽幹部指揮指導的話就沒辦法去適用，所以這方面的話，比較沒辦法不服從幹部領導的人員，那一定就是把他做適應不合格的處理，所以這方面，當然是標準以自我要求品性道德為主，那還要認真刻苦等等條件需要，有一個現象，男工或女工，當然是同工同酬為主，也不會說因為是男工力氣比較大，或女工比較細緻，以同工同酬為基礎下去付薪，不會因為男工力氣比較大就給比較高的薪水，女工比較細膩就給比較少的薪水，當

然各有各的專長，各有各的特性，只要有辦法勝任這個工作，表現非常好的話，就有機會調整比較高的薪水，另外一方面的話，新進來的員工的技術能力除了技術部門，會著重在技術跟能力，其他相關部門，都是由學習才有辦法成長的話，這方面還是以品性為主。

19. 貴公司進行員工績效評估的標準有哪些？以員工個人表現還是以團體表現為評估的依歸？或兩者比重如何？

這個剛剛有說過，員工績效評估的標準，當然是有個標準工時，基層員工的話，有一個表現的狀況做一個評核，那整個公司來說，會根據各單位的表現狀況，會算你的加班工時、工作績效數量，來比一個評估，看你的績效狀況如何，所以團體跟個人都有做評估，以公司來說，當然是以團體為主，並不以個人為主，各單位的話，會針對個人去做評估，而且每一天都有做生產日報的評估，這方面的話，在比重來講，公司是著重各單位績效評估，因為除了生產數量多寡，還有品質多寡，也是列為績效管控的評估，這方面的話，我們不以團體或個人，我們站在公司的立場來講，是以單位，即以團體的表現來做評估，單位再自己針對哪一些員工的個人表現做評估，所以這樣子才有辦法去評估到個人的表現狀況，那當然是比較優異的員工，單位的主管會特別提出來，所以這方面的話，我們也會給予比較好的績效的評核估，讓他有表現優異的員工有比較好的回報，那另外一方面的話，有一些幹部也不可否認，也是會有一些包庇的狀況，這方面，我們不予置評，因為畢竟，他包庇以後，會影響到整個團體的成績，我們還是站在公司的立場還是以團體的立場做評核。

20. (20 與 21 一起回答) 針對新進人員，貴公司通常的職前訓練內容與方式為何？

員工的教育訓練的話，其實第一、二天大部份都會以公司沿革、公司的歷史成長過程，接下來就是認識環境，再接下來就是公司的規章制度的規範的瞭解、說明，所以這是前兩天的新進員工訓練，再過來的話，就是一些專業上的

生技術教育訓練，那有可能就是只有三、四天的時間，這樣加起來大概有一個禮拜的狀況，那針對員工的教育訓練的話，就崗位之後一定要做持續性的教育訓練，那當然就是針對新的機種的教育訓練、針對加工技巧的教育訓練，還有就是像說沖壓加工要針對模具做教育訓練，要去了解模具的狀況是什麼叫做模具，那模具的注意點在哪裡，不要破壞到模具，影響到工作、產品的品質，這些等等的教育訓練都還是要，除了這個以外，也牽涉到針對個人的衛生、安全的教育訓練，還有消防的教育訓練都是有，這是持續性的教育訓練。這是屬於公司員工教育訓練的內容。

方向的話，初期的話，還是以安全教育為主，除了專業教育訓練還是以安全的教育訓練為主，等到成熟之後，當然是以比較專業的技術領域為主，這是屬於教育訓練的一個狀況。

22. 貴公司針對基層員工、中階主管、高階主管的教育訓練方式有何不同？

在台灣應華這邊人員的變動不大，所以基層員工、中階員工以及高階主管，變化不是很多，所以教育訓練也沒有特殊的變化，在以前的話，張總就已經有針對中階、高階主管做分開的教育訓練，在東莞承光的話，針對基層員工、中階、高階主管，都有各有各階層員工的教育訓練，高階主管的教育訓練著重於計劃上的教育訓練、考核的教育訓練。中階主管的話，就是績效考核的教育訓練，計劃性的工作的教育訓練，所以，中階主管的工作會比較多，就是除了底下的溝通與協調之外，針對上部政策的執行，教育訓練都需要，高階主管除了規劃工作的教育訓練之外，還有各部門協調的工作也是需要的，還有新的技術領域提升，也是需要做教育訓練，尤其是高階主管對於新的機種的考驗，目前是都需要去這些教育訓練的提升，那在基層員工的教育訓練，就是依我們排的課程，除了安全教育以外，專業知識以外的話，這就是還有消防的教育訓練以外，就沒有特殊的教育訓練，基層員工，就是依我們的規定的範圍去執行就可以了。

23. 企業轉型後的心得感想

公司的成長從幾百人到一千多人到三千多人到現在四千多人，人員增多了，管理面也複雜了，吃、住、食全部都要考慮，而且非常繁複的工作，造成的問題也很多，由其是人與人之間，員工與外面社會的環境互動，都是公司要去思考的，由其像在東莞這個地區，收入慢慢提升，造成有一些離職員工與在職員工的一些衝突也是常有的，甚至偷、搶都有這樣的現象，公司因成長變大，目標多多少少都比較顯著，而且員工的安危也會受到影響，公司必須要提出比較有利保護員工安全的思考模式，另外一方面這是屬於員工安全方面的問題。

員工福利方面，隨著公司的成長，利益的話，也是成長多，因為要給予員工一些福利，針對幹部也都給予購屋的輔導及安定性，這些福利促使他們在安定的穩定的環境之下，無後顧之憂，針對工作，他們會更用心去做。

讓我們這些幹部尤其台灣的幹部，公司股票上市，隨著公司股票上市，收入也有增加，多多少少因為股票上市，名氣也增大了，另外一方面，有一些在裡面經營的幹部，他知道公司的營運狀況，對公司有信心話，買公司的股票比較有信心，就是這三點有比較大的感受。

附錄(五)、訪談資料

◆ 葉經理訪談

1. 因應對岸低勞動力競爭下，請簡述貴企業近幾年的營運狀況？

產品類別的話，就是數碼相機外殼、手機外殼、NB 外殼。增加成長比例，有稍減，也有增加。今年來講的話，NB 外殼會增加，數碼相機還是維持。NB 有將近四成，數碼相機大概有一成到兩成，手機基本上沒有。

2. 是有什麼因素下，貴司採取企業轉型方式來提升經營績效？請說明當時的決策過程及經營環境。

是從內構件開始轉型，轉型轉到外觀件，因為相機類基本已經蕭條，本來傳統的相機改成數位相機，在數位相機興起後，裡面機構零組件變少。現在富士康遇到的情況是一樣，如果現在 NB 類產品變成我們的平板電腦或是我們的電子書，它裡面的零件減少，那你必須要去搶一些外觀件的產品。在那時候才開始做一些外觀件的產品，外觀的東西最主要是製程比較長，不像一般內構件比較單純。因產業需求，傳統相機變成數位相機，傳統相機裡面機構零件非常重要比較多，數位相機變成零件非常少。我們內構東西變少，所以必須去做外觀的東西。

3. 貴企業進行轉型的目的是什麼，有沒有計劃可達到哪個程度的目標？

轉型的目標就是為了活下來，當初只是想求生存。因為當初台灣企業跟我們會到大陸去，主因是台灣已經沒有利基點。應華在台灣已經沒有生存空間所以才會把很多產品配合到大陸去生產。當初沒有什麼經營項目，台灣應華，這邊東西賣到大陸去，所有工廠都跑到大陸去，沒辦法交貨。銷售到華南在蘇州這個地方，我們在蘇州設立這塊，是為了用小工廠來服務客戶。後來我們設完廠之後，隔一年之後佳能大型事務機才移到蘇州去。剛好能補充目前失學的地方。當初很簡單，就是為了求生存。你貨交不過去，所以當初真的是這兩個工廠，一個是精元一個是群光。群光是做 NB 首單，所以有把這加過去。理光的

相機外殼直接是鋁皮的產品，直接交給他們工廠組裝。當時必須做引伸沖壓，沖完壓之後才去做陽極，鑽切。

4. 貴司是否有詳細的計劃，為企業轉型做準備？

那時候有跟日本技術合作，因為我們本身是小公司上來的，沒有很大的財力，就是跟日本技術合作。那技術的呈現來講，主要去研究外觀件的東西要怎麼做，那技術合作時間不長，大概只有一年到兩年而已。模具從2D部分轉到3D設計。3D設計有些門檻比較高，不是那麼順。在裡面發生很多問題，要想辦法做改善。當初產品不只是在沖壓這塊。需要做配套，跟我們現在路是一樣，一步一步來。我們從鋁皮上來的，需要一些沖壓加工技術，生產加工技術，表面處理加工技術的這些技術能量來發展轉型。

5. 貴企業在轉型前如何作人力資源策略規劃？企業內的實際作法為何？

（例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等）。

以前沒有什麼樣的規劃，就是為了求生存而已。現在因為企業變大，所以對這方面有一些的需求。鋁皮變革會越來越大，因為他的工藝完整度會越來越長，價格下不來，那需求就變很多，必須要讓它有變化，把價格降下來。人力招募，已經變成固定化的形式，基本上就是要維持固定的形象類別。

各功能實務的作法：目前來講我們就是內部在自己訓練，很少從外面去挖。就是學而已，從錯誤中學習經驗。因為業界沒有那些人才，台灣根本沒有那些人才，找不到人才。日本沒幾家在做，除了去買技術之外根本沒辦法去招募。技術的話，日本不可能把技術全部賣給你。買模具的話，要付很高的費用。應該是這樣講，本身公司系統裡面，應華是一個非常傳統公司，就現有的人力跟一些資源，轉型的過程就目前系統裡面的人力來進操作。

6. 貴企業人力資源管理是由哪個單位層級來負責其業務？並且轉型過程中參與的幅度，請說明？

管理部，現在慢慢有個雛型在，有去做策略合作。或者是可能先從其他的企業去做招募。當初人力資源根本沒有規劃，因為從小公司到大公司，不知道點在

哪裡。看現在很簡單看以前很難。他們未來在哪裡？應華是個很奇怪的例子，能活下來的話不會被公司淘汰。人力資源基本就是團隊，誰來去做策略和運作，沒有。只是看你願不願意付出而已。這是成長的一部分，這團隊是你要付出的，看你想學到什麼東西，在這個時間點可以學到什麼。如果你肯付出的話，跟舞台一樣，這舞台是他的。但是從實戰裡面可以學到很多經驗，他會快速成長。不同企業都有不同文化，不同的產業會有不同的轉型。

7. 在公司訂立政策下，在轉型的過程中，因應達成目標，對於人力資源管理上的作法？請說明實務上的管理作法。（例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等）。

因為沒有太多人力。就都是老公司，哪有什麼策略？只希望在那時候知道整個情況。大家都不知道未來該怎麼辦，這產品要想辦法去處理。你要去處理這些東西等於是，當作一個連續模一樣，想辦法要生出來，在這過程有很多問題，模具設計、機械加工、生產操作…問題等等，當初來講它獲利比較高，做零件，那跟早期連續模式一樣，可能以前可以賣到十塊錢，現在差不多一塊錢，你十塊錢可能可以花這麼多錢去做，但是現在不行。早期是這些產品的利益讓我們去朝這方面去學習。

8. 貴企業轉型前後，人力資源的內部管理。最大的差異是什麼？

轉型前是路越來越小，是因為他在固定傳統產業他已經沒有生存空間；轉型後變得空間變的很大，你可以用不同的材料去取得不同產品的特性，變化會變很大因為當時是做內構件，內構件是別人給我們的資訊，那外觀件是自己可以控制的。能夠引導客戶建議相關方案，長寬高不能改，外觀造型變化可以提出建議。當然公司如果能獲利，員工獲得相同的利益，當然員工士氣會變好。相對的沒有什麼好談。你永遠在傳統產業做，你不知道你的未來在哪裡。但是你已經到了應該是脫離傳統工業，提升到 IT 產業規模的高度，那是不一樣的視野。你會比別人更有求生力量。所以人力的規劃來講就是如何去佈置，問題

並不是很大，但是公司要獲利要有錢，才有士氣。轉型後在人力資源這才開始在講所以一般在公司裡面都是自行培育，對技術的東西會比較保守。所以很難去別的工廠裡面找到比較好的人才，以目前來說是自己公司在培訓。

9. 在與貴企業相同的產業中，您覺得貴公司的人力資源管理措施有何優勢？

沒有優勢，除了有利基，就是人力資源的利基在於因為你要有足夠的福利去招募所有的人才進來，人才會到你公司是因為福利待遇都很好，而不是說公司在花錢，一般的人才不太願意流動，很難招募。

10. 在傳統產業的環境中，企業下一步的經營發展計劃？在人力資源管理的策略上需如何配合？

公司經營方向就是多變化而且要很靈活。不是單一個產業，可以把產業分成好幾個塊狀，可能是一般傳統產業，再來是有數位相機業、手機業、有些在筆電業、科技業、電視。要根據不同產業去做操作，哪個產品最接近你目前的方向，沒有人知道哪個方向會比較好，但是我知道我們接下來的東西是什麼東西，是鋁材多還是不銹鋼多，要去做研究。再來要把我們的工藝去做創新，我們現在可以做立體拉絲。你要研究，不見得現在用的到，我們可以用到相機業、手機業。比速度、比良率怎麼樣去量產化，路還很長，有好的策略才有好的人才進來。因為公司賺錢。你公司有在規劃有在經營效益，一年比一年還高，福利好，可以買到好人才。今天不是錢賺的多不多，而是有沒有未來。商業的行為，目前會整合，就是系統的整合。原始狀況是單形式的加工，加工之後會有很多很多的製程，你可能要設很多很多的供應商。現在目前所有大企業操作方式就是講一體化經營，他的成本會減低，相對的技術層面也比較好。人力資源策略是高階去挖角。

11. 於企轉型過程中個人在組織中所扮演的角色及推動政策的難處。

新的產品新的產業，要付出很多的人力跟財力。一下子新的東西要導入到整個公司體制裡，我們基本上不建議在公司的整個組織裡面，而是另外獨立一個體系裡面去操作，因為難是難在那裡，是因為大家都不懂，應該要找個正確方向來經營。

12. 貴公司所著重的業務重點為何？

接下來，主要在 NB 跟手機業。

13. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？

規格化、標準化。

14. 貴公司如何吸引或留住具有這些專業技術與知識的員工？

好的公司體制，好的福利、好的待遇、你有新的知識可以學習。

15. 貴公司有專人蒐集外部知識嗎？

我們研發團隊有，我們新設立一個研發團隊，涉及專業很廣。一個新產品的導入或是一個新產品的東西進來，不見得內部去進行去操作或運作，但是管理的部分由他們管理。比如說我們買個鈕扣，他的鈕扣不是我們工廠直接負責的項目，他們有專門的廠在負責，那研發中心去進駐，了解狀況來進行蒐集。蒐集出來的東西之後作組裝。包括鏡面拋光或是一些新的器材都一樣。

16. 貴公司是否有激勵計畫來鼓勵員工使用新的、有創意的、或者更好方式來成目前的工作嗎？

有。改善提案部分針對每個項目裡面，藉由每個評審中心進行評定標準不合理。比如說你的工程改善，會有一個 report，會由我們的評審委員來進行評鑑。比如說本來要求是四個人，刪減三個人。三個人和四個人差異在哪裡，差異是說性別。某些人就會去研究他的特性、他的想法，依據產生的效益提報獎勵。

17. 貴公司除了基層人員之外，管理幹部的的主要來源為何？由公司內部調任或晉升？外部延聘？

都有。一個是針對符合基本上建議從內部升降。管理性的部分會由外部去招聘。相關特性關聯部分由相關的團體裡面去找適不適合這個特定的人才。

18. 貴公司新進員工遴選的標準有哪些？是否強調該員與組織文化的配合度？還是重視員工的技術與能力？

應該是相對的，都要有。就是你必須要有專業知識或是專業技能，有專業技能後人家才會聘請你過來，看你是不是適合這個團隊。比如說你從去 A 公司拉一個人過來，去管理整個體系，是完全不同的體系，你就必須要改變很多很多的事務。

19. 貴公司進行員工績效評估的標準有哪些？以員工個人表現還是以團體表現為評估的依歸？或兩者比重如何？

個人有個人的評比，有幾大項，有出勤率、對最上司的服從度還有下屬對上司的評比對個人的部份。團隊部分有兩個方面，一個是針對績效，就是效率，一個是針對品質，團體及個人都有。

20. 貴公司員工教育訓練內容與方向為何？

分兩項，一個是公司固定的公司規範，一個是公司固定的部門的技術技能。不同有不同的團隊經營教育。公司有管理部他會負責做的，包括你的所有公司的規章，進行全員教育訓練。針對單獨的部分、技術層面的部分，就會針對技術人員進行教育。管理服務單位，會有管理部，會負責講師直接外聘。這個階層，如果你是課長階層，有管理的一些教育訓練。

21. 針對新進人員，貴公司通常的職前訓練內容與方式為何？

介紹公司。員工到公司進行受訓三天，三天基本上會把公司的所有的製程，或是負責該課的事項，介紹公司環境。如果你看的可以的話就進來。人員基本上就不動了，如果會流動的話就會流動。

22. 貴公司針對基層員工、中階主管、高階主管的教育訓練方式有何不同？

一般的 OP 就是我們管理部會在三天內去做整個公司簡介、職場介紹，或是公司介紹。針對管理項目會有外聘或是內聘。高階幹部的話基本上總管理處會召集，每個禮拜或每個月進行開會檢討。

23. 企業轉型後的心得感想

企業本身就是不斷轉型，不是說你每天在看未來的東西今天要做什麼，而是明年要做什麼。明年做什麼就是要規劃。所以轉型並不是說很單純只做該

做的東西。每一年在做的，或是搭配其他的特性，加某些零件，讓附加價值變高。企業每年應該去思考未來轉型的規劃。跟我們目前是一樣。由數碼相機到 NB 未來怎麼辦？汽車的產業。郭台銘在做這個事，他 NB 已經沒有零件了，他怎辦？他的訂單怎麼辦？有沒有看看未來？富士康還有很多可以做，NB 代工基本上已經消滅了，Apple 上來了，增加營業項目。基本上就是每個改變化都在思考他未來的產品變化，轉型的目標在哪裡？不是跟著他走，而是要思考路是不是比別人更快。NB 沒有利潤，轉型轉錯了，必須要修正。就我們一直在講思考邏輯。要做到某方向或是某一些人。或許是今天整個企業整個結合，至少聯盟。每個公司都要獲利 20%~30%，那價格就這麼高了，以為現在可以做阿？所以現在很多東西要思考，找到別的不同出路才有辦法。你要有差異化，如果沒有差異化，那就沒有競爭力了。



附錄(六)、訪談資料

◆ 林課長訪談

1. 因應對岸低勞動力競爭下，請簡述貴企業近幾年的營運狀況？

因為現在所有加工業都是往大陸那邊移動，客戶更要面臨用兩岸的價格做比較，所以說，為了要持續經營下去，公司也不得不將工廠比較沒有利潤的產品轉移大陸去，這兩年來的整個經營狀況，營業額是每況愈下，也就是因為這樣，台北總公司部分不得不思考說，積極的轉型開發一些新的產品。

2. 是有什麼因素下，貴司採取企業轉型方式來提升經營績效？請說明當時的決策過程及經營環境。

在2000年的時候，因為很多傳統產業，都西進到東莞、深圳，大陸華南那邊去了，很多上游公司也過去那裡設廠。他們希望我們在台灣的公司，所生產的產品、零件也一樣能比較大陸方面的價格，那麼在這種的情況之下，我們現有的產品真的是沒辦法達到客戶的需求，而且我們程度也無法滿足，也因此為了經營下去，那時候的老闆開始思考說是不是必須要引進新的產品，以提升公司的獲利。

3. 貴企業進行轉型的目的是什麼，有沒有計劃可達到哪個程度的目標？

轉型的目標就是為了要持續經營、能夠獲利，至於能達到什麼樣的成果，這個部份在當時，並沒有很明確的在技術開發單位而言，在當時並沒有很明確的被設定出來，我們本身也感受不到，但我們可預期的是，這個產品在未來是一個很大的趨勢，而且在當時的台灣，並沒有幾家在做，應該是三家以內，包含連鴻海都算進去。

4. 貴司是否有詳細的計劃，為企業轉型做準備？

公司在轉型前後的準備，可能就是從和日本談技術合作，以及如何把產品導入進來，然後生產銷售給客戶。在內部組織規劃方面，因應轉型，成立了新的事業部，獨立一個新的部門出來。

5. 貴企業在轉型前如何作人力資源策略規劃？企業內的實際作法為何？

(例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等)。

公司在轉型前的力人資源策略，一般就只有人事單位這樣，而且就很平常的每年兩次調薪，所以說基本上那時候的技術人員，以一個技術人員的角色，沒有所謂的薪資調漲的問題，但如果在招募上來講，在那個時期，剛好是台灣高科技產業發展的時候，傳統產業的人力招募真的是很困難，在薪酬上當然比不上科技新貴，在訓練方面，是由師徒制的傳承，績效考核就是由單位主管直接去定訂出來，也不是很明確，基本上只要是配合公司工作的推進、加班，基本上考核都不會很差

6. 貴企業人力資源管理是由哪個單位層級來負責其業務？並且轉型過程中參與的幅度，請說明？

在人力資源的部分，早期因為公司雖然不大，但是因應轉型，公司又設立了新的單位，把整個單位人員需求總總，都是由單位主管向人事單位提出，去進行招募的動作。也因此覺得個人在轉型過程中，人力資源的角色最主要的應該是在新設單位的主管，他如何去決定，去架構新的組織。

7. 在公司訂立政策下，在轉型的過程中，因應達成目標，對於人力資源管理上的作法？請說明實務上的管理作法。(例如：績效考核、招募、發展機制、訓練及薪酬制度…等)。

在轉型過程中，公司有對新產品開發訂定了獎勵方案，獎金制度，但是對於一些加現場作業人員的部份，都因應新的事業開製作，控制人力成本，就招募了臨時工、臨時人員。好處就是成本降低，壞處就是因為人員持續更動，使得產品的品質波動性較大，整個生產技術的一些經驗無法持續留在公司。

8. 貴企業轉型前後，人力資源的內部管理。最大的差異是什麼？

轉型前主要公司是以技術人員為主，來主導整個生產及開發的動作，在轉型後反而更加注重我們生產管理人員的波動及生產技術，因為模具的開發只有一次，但生產製程的整個lead-time比傳統沖壓機構件多，也相對於在生產過程

中如果出現了瑕疵，產生的成本是非常的嚴重，也因此形成公司對於現場工作人員製造現場，非常的重視，並且注重其升遷及替一些重點人員的調薪。

9. 在與貴企業相同的產業中，您覺得貴公司的人力資源管理措施有何優勢？

在應華工業的人力資源管理措施來講，因為技術人員採師徒制，當初早期，公司的規模大概只有100個人左右，也因此，許多的員工如果在公事上有什麼問題，其實都可以經由協商或協調來達成，除非很重大，那當然有時候在公司上有困難，因為技術人員是採師徒制，所以整個技術的能量相對於業界來講是很紮實的，以及人員的流動率很低，這是公司在這塊產業的優勢。

以及還要補充一點就是，因為客戶單位是台灣佳能跟理光，也因此獲得一些客戶方面的技術支援及管理支援，相對的，無形中也提升了我們內部管理的技能。

10. 在傳統產業的環境中，企業下一步的經營發展計劃？在人力資源管理的策略上需如何配合？

轉入在這個機殼產業以後對於時效的快速開發以及生產非常的重要，公司未來必須在跟得上客戶的腳步，這種開發的速度以及新產品的製作非常的重要，並且與客戶保持更緊密的聯繫，以我在人力資源管理方面的話，因為是傳統產業，要招收到高學歷素質的員工是很困難的，也因此我們只能從現有人員上，做內部的訓練以及教育，來滿足公司及客戶的需求，也就是說，內部訓練的提升大於外部的人員招聘。

11. 於企業轉型過程中個人在組織中所扮演的角色及推動政策的難處

個人在轉型的過程中，當初就是被派到日本做技術的銜接，把模具從日本帶回台灣，並且在台灣生產，交貨予客戶，從模具開發的角色，到成為一個生產的工作主管，體會到一個模具開發的精細度的重要，這樣的話，作業員在生產的時候效率才會高，至於政策推動的難度，就是因為在新單位設立初期，很多的規定組織規章沒有上軌道，跟各單位之間的協調，就不是很順暢，一些由技術人員轉為管理人員過程中的管理技巧，當初沒有做好，造成內部組織運作上不是很完

善。當然可能是因為是新的事業部，所以相對的會有很多的困難點，需要我們逐一的去努力的把它突破。

12. 貴公司所著重的業務重點為何？

這家公司所著重的就是專注我們在光學產業的生產，雖然當中有做過NB機板的組件，但最終回過頭來還是著重在像數位相機的機殼及手機外殼部分，並且持續朝向精密以及有技術門檻的方向在發展，因為這樣比較有獲利的空間，並且相對營造成公司技術優勢及市場優勢。

13. 對於無形的知識，比如「工作經驗」是用何種方式傳承？

無形知識的部分，因為應華工業主要的客戶是佳能跟理光，所以說以日系的角度來看，裡面都是師徒制，包含就算從裡面離職的員工，大家有時候有技術的問題時都還是有檢討空間在，透過日積月累的承傳也於無形之中，深化了技術人員的基礎能力，日積月累下來，也因為員工的流動率低，所以，一般遇到技術問題，只要是員工的年資達到一定的年資以上，例如：5年、10年以上，很多問題都可以處理，甚至可以直接派駐到海外，大陸的各分公司，做一個模具開發製造可以達成的，

14. 貴公司如何吸引或留住具有這些專業技術與知識的員工？

公司後來對於專業知識與技術比較優良的員工，從薪資升遷方面去做留才的動作，如果說有些比較特殊的狀況，也會做職場的更動，例如「現場模具人員調整他的職場方向，把他調整到做一個模具設計方面，讓員工覺得有成長的空間

15. 貴公司有專人蒐集外部知識嗎？

一般蒐集外部知識的話，可能是由我們的業務單位或技術單位，在參與一些公會的研討、上課以及由業務單位從客戶端帶回來的未來市場開發資訊。

16. 貴公司是否有激勵計畫來鼓勵員工使用新的、有創意的、或者更好方式來完成目前的工作嗎？

基本上公司對於一個開發案的開發完成相關的專案人員，都是有鼓勵機制，在內部來講，因為有時候員工有新的創意或方法的時候，在模具開發的檢討會上，大家都可以提出來討論，先做一個初步的檢討，如果檢討後可行性非常高，那麼就直接應用到上面去。

17. 貴公司除了基層人員之外，管理幹部的的主要來源為何？由公司內部調任或晉升？外部延聘？

應華工業的主要基層人員跟管理幹部，因為必需有我們從業的專業背景，所以說，幾乎在中高階中，基層跟中層都是由我們內部來勝任，當然就有 CEO，是由空降產生，因為根據我在那邊的觀察，這幾十年來，應華工業，唯一一個大學畢業，有管理相關專業知識的就是空降的那個 CEO，在這其中，一是平均學歷其實是不高，二是似乎也沒有做一個相關管理專業知識領域進修的動作，沒有看到相關的證照。

18. 貴公司新進員工遴選的標準有哪些？是否強調該員與組織文化的配合度？還是重視員工的技術與能力？

公司對於新進員工遴選的標準，當然基礎的學歷是有的，但是因為員工不好招，也因此說，人力單位都是直接把面試人員名單，交由單位主管去直接面試審核。

該員是否與公司組織文化的配合度的話；一般像這種技術性工作的傳統產業，若員工進來可以跟大家融合進來，他可能就會繼續待下去，如果他覺得這個地方、公司文化與個人習性種種特質無法配合，那麼他可能就待不久，自己就會走了，但是因為是技術工作，基本上個人技術的增長與學習，公司是開放性的，並不會特別去設立門檻，不給予其機會，所以說員工與同事相處融洽之時自己的技術與能力，這個還是要注重的，畢竟一個技術人員的產值就是在他能否勝任比較困難的模具問題排除或者是開發製作，這樣為公司帶來的產值效益是很大的。

19. 貴公司進行員工績效評估的標準有哪些？以員工個人表現還是以團體表現為評估的依歸？或兩者比重如何？

對於員工的績效評估表現的話，公司有一個制式的表單，分為大概五個項目，因為年代久遠就忘記了，但基本上，除了員工的表現以外對於團體表現，還是說對於主管的服從，相關的這些基本的評價，其實大家都是有注重的，相對的，當員工在表現中，如果有某一個面向的表現，太過於極端，那麼當下，主管也會跟他說明請他以改善。

20. 貴公司員工教育訓練內容與方向為何？

因為這家公司他原本就有通過 ISO9000 的品質認證體系的運作，所以說基本的教育訓練，品質概念、SOP 這些基本的觀念，公司有訂定進去，但是最主要的還是，要讓員工要注意自己的安全，因為我們是製造加工業，模具弄壞了可以再修，但是如果不小心受傷了，有時候，小的話劃破皮，大的話有可能也會很嚴重，所以說主要是在注重員工的安全，以及品質意識，做出好的產品，如果有一些相關在他所知道一個範圍以外的異常狀況，希望他提報上來。

21. 針對新進人員，貴公司通常的職前訓練內容與方式為何？

一般對於新進員工來講的話，基礎對公司沿革的認知、產品的介紹，這都是那時候人事單位會做的，一般分發到直屬單位的時候，如果是技術單位，可能就是找一個固定的師傅還是帶著他，如果是製造單位，則製造單位主管會教他認識生產的產品，還是 SOP 以及製程的管制措施，讓他能夠逐步的進入工作的狀態，瞭解公司的運作模式。

22. 貴公司針對基層員工、中階主管、高階主管的教育訓練方式有何不同？

公司對於基層員工可能就是內部的教育訓練、中高階主管的話，會因應不同的方式或是可能是聘請外面的講師進來訓練，或者是說派遣某些人員到外面去上課，至於講習的方式，因為那時候不是高階就不太清楚，後

來當了中階主管以後，發覺其實一般都是以廠內的教育訓練，或是聘請外面的顧問公司，到公司裡面來講課都有，或者有時候是參與客戶的一些相關的、配套的教育訓練也有。

23. 企業轉型後的心得感想.

企業轉型一般感覺到的就是一個，對員工來講是個機會，因為代表公司可能要持續的擴大，或者是謀求更好的獲利，一切的風險都是老闆在扛，因為老闆要持續經營下去，但是在轉型的過程之中，真的會發生許許多多，在一般正常狀態下我們所不會遇到的問題，是一種很好的成長，不管是在技術面的突破，或者是管理面的創新也好，我覺得那是一個很寶貴的過程，因為企業不可能常常在轉型，而轉型一次，如果方向對了的話，可以一個產品，就傳統產業來講，可以賣個五年、十年，都是很穩定的而且獲利利潤是很高的，賺到錢以後，又可以增加員工的福利，持續的再投資其他新的產業等等，這是很好的，但是也相對的說，在企業轉型之前，你如果是一個職場的員工應該要把自己的基本技能等職全能，以及管理面的知識要充實好，因為等到機會來了，自己的能力不夠，其實有可能也會得到了機會，但是也因為機會而沒辦法成為一個人生職場上向上前進的踏腳石，因為有機會不代表一定會成功，但是畢竟努力的話一定會有所收穫，以這家公司來講，他經過這樣十年的努力，有一天在 2010 年左右，整個機殼市佔率已經趨近百分之五十了，就在數位相機這塊。整個回想起來，我們是覺得蠻欣慰的，因為畢竟以台灣中部的一家本土的企業，要能夠爭取到國際的訂單並且成為一個領導的廠商這是很不容易的，而且這家公司又不是充滿很多高學歷、高素質的人才，它真的是一股我們台灣很鄉土的精神，這樣打拚奮鬥創造起來的，當然老闆的決策也是很重要的。