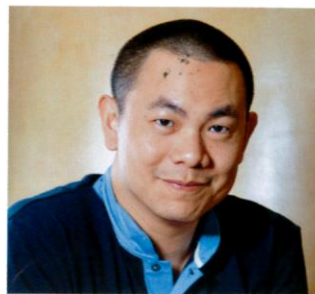


3招駕馭壓力,績效更高 P.146 一雙富發牌古著鞋,養活500個台灣人 P.26 透視8年級全圖解 P.110

Cheers

快樂工作人雜誌



P.22 江振誠

忠於志向,不必貪多



改變你下個10年的
24萬人進入職場

八年級來了



5年級如何領軍?
6年級如何帶人?
7年級如何不被追上?
8年級如何踏出第一步?

施崇棠、龔天行、陶晶瑩、蔡阿嘎……

給社會與8年級的信

經理人必修:把新世代變好幫手15問

新鮮人必看:6大快樂工作處方



獨家專訪



建築大師 伊東豊雄
讓熱情的漣漪40年不滅

7個關鍵字,解構他的建築奇幻世界

NT\$390 149 2013.6.1 153



4 717211 003442 06

如何成為最佳雇主？

經營人才資本，向夢幻企業前進

企業獲利數字漂亮，已不再是吸引人才上門的關鍵，現今員工重視的是發展機會、幸福人生。

雇主若樂意將員工當成「資本」而非成本來經營，企業績效往往也愈見亮眼，共創雙贏！

文 | 洪懿妍、蔡茹涵 攝影 | 王創緯 插畫 | 50cc



如果，你是求職者，希望進入什麼樣的企業，貢獻專業與所長？如果，你是企業領導人，希望打造什麼樣的公司，才能擁有高水準的員工與顧客滿意度？

世界上有沒有「夢幻企業」？最受員工信賴與愛戴的企業，到底長什麼樣子？這是所有工作者與企業主都想知道的答案。

爲了揭開這層引人好奇的面紗，包括美國《財星》雜誌（FORTUNE）、《富比士》雜誌（Forbes）等知名媒體，每年都舉辦「最佳企業雇主」（Best Companies to Work For）選拔。2013年，兩本雜誌就分別選出Google及Facebook爲美國最佳企業雇主榜首。那麼，台灣呢？

過去幾年，由《Cheers》雜誌與美商韜睿惠悅企管顧問公司（Towers Watson）共同舉辦的「台灣最佳企業雇主」評選、行政院勞委會的「人力創新獎」、台北市政府勞動局的「幸福企業」選拔，皆在致力挖掘台灣各產業的「好老闆」。

而就在5月底，由跨國人力資源顧問公司怡安翰威特（Aon Hewitt，簡稱怡安）針對其客戶



堅持8成以上人才要從內部培養的中租迪和董事長陳鳳龍（後排中），喜歡看到年輕同事的成長，並視中堅幹部為公司最穩定的力量。

所進行的台灣「最佳雇主」（Best Employers）調查結果出爐，選出5家企業雇主，分別是中租迪和、聯邦快遞（Federal Express）、四零四科技、美國運通（American Express）以及施耐德電機（Schneider Electric）。其中，聯邦快遞與美國運通還並列「亞洲最佳雇主」。

2013年是怡安首度在亞洲包括台灣、中國、韓國、新加坡、泰國在內等9個地區進行「最佳雇

主」調查，結果也陸續出爐。

以韓國為例，2013年的榜首爲當地最大商業銀行「國民銀行」（Kookmin Bank），其他包括現代石油（Hyundai Oilbank）、韓國電信（KT Corporation）、韓國麥當勞（McDonald's Korea）等，都榜上有名。

想獲利，更需要人才磁吸力

從西方到東方，最佳企業雇主已成爲企業積極爭取的桂冠。因

為如今光是獲利數字亮眼，對爭取優秀人才的加分有限，企業需要把自己打造成人才心中具有吸引力的強勢「雇主品牌」。

事實上，從各種數據分析來看，最佳企業雇主在人才的磁吸力以及經營績效兩者間，始終呈現高度正向的關係。

在《Cheers》與韜睿惠悅公開評選的最佳企業雇主調查中證實，在好雇主企業上班的員工，對自己「工作成就」、「職場關係」、「公平對待」的評價，相對比一般企業高出15～23%。

怡安近10年的研究也顯示，和

其他企業相比，最佳企業雇主的利潤成長率高出1倍；員工敬業度分數高出20%。《財星》的調查則指出，其選拔出的最佳企業雇主，員工流動率只有業界平均值的二分之一到四分之一。

上述這些特點，在今年的最佳企業雇主身上都看得到。

以中租迪和為例，它在5月公布的《天下》雜誌2000大企業調查中，營收持續保持在「機械與設備租賃」第1名的位置，同時還登上最賺錢的服務業榜單。

至於四零四科技，則是隱身在新北市新店工業區內的「金磚企

業」，創辦25年來從未虧損，員工流動率更只有業界的一半。

此外，流動率只有4%、近4成員工擁有10年以上年資的美國運通，其公司內部愉快的工作氛圍，也讓人印象深刻。

主持2013年「最佳雇主」調查的怡安全球獎酬業務總監王邦臻指出，員工敬業度（employee engagement）是評量一家企業是否值得稱許的重要指標，「好公司的員工敬業度幾乎不會因為景氣高低而出現變化。」

最佳雇主4大共通特質

除了員工高敬業度外，今年獲選「最佳雇主」的企業，基本上都擁有幾項共同特質：

① 重視員工潛能與職涯發展

倫敦商學院組織行為學榮譽教授羅伯·高非（Rob Goffee）在《哈佛商業評論》（Harvard Business Review）中指出，現代企業的員工——雇主關係正在轉變，已從「能自員工身上榨取多少價值」，轉為「能賦予員工多少價值」。因此，好企業看重員工長期的職涯發展，願意投入資源協助他們從工作中獲得成就感。



員工男女比例6：4的聯邦快遞，管理階層中女性正好佔了4成。總經理朱興榮（右下）解釋，不特別對女性設限，才能確保人才的機會均等。

最佳雇主案例1： 四零四科技（MOXA） 協助員工 追求幸福生活

四零四科技（MOXA），一家堅持不上市的通訊產品製造公司，創辦25年來從未虧損，還曾因營收倍數成長，每股稅後盈餘高達20元，被中華徵信所評選為「金磚企業」第一名。此外，在員工平均流動率高達15%的科技業界，它2012年的流動率只有8.4%。知名度雖不高，但其經營績效與員工向心力之強，遠勝許多「一哥級」的科技公司。

公司名稱很特別的四零四，是由包括董事長徐正義在內的5位師大附中404班同學所創辦。創辦之初，5人就決定要「建立一個真正屬於員工的公司」。

將盈餘和舞台留給員工

第一步，是與員工共享利潤。每年公司會依員工績效表現，配發「員工股」（簡稱E股），然後據此配發股利給員工。

E股基本上是員工的分紅憑證，只會逐年增加，不會減少。現在，每年分配的盈餘裡，E股就佔了四分之三以上，等於多數都給了員



隱身在新店工業區的四零四科技，成立25年不曾虧損，員工工作雖然辛苦，卻仍樂於投身公益，享受生活（圖為四零四科技內部健身房，左2為副董事長吳玉璇）。

工。「很多老員工E股股利可能超過年薪一半，看的已不是月薪了，」四零四副董事長吳玉璇說道。

為了秉持和員工共享獲利的初衷，不管創投如何勸說，四零四始終不願讓股票上市，就是不想讓太多股東左右公司的理念。

另一方面，四零四看重人才培育，鼓勵內部創業。只要開發出新產品線，優秀員工就會被拔擢為BU（事業單位）或子公司的負責人及主管。現在，員工人數只有550人的四零四，在全球已有9個BU，5家子公司。只要是人才，就不怕沒有舞台。

每週一9～10點「不可辦公」

此外，四零四深知在科技業工作

的辛苦，因此極力為員工創造更多的生活樂趣。每週一早上9～10點，是「讀思樂」時間。員工可以看小說、讀散文，就是不要做與工作相關的事。每一年，公司還會給予1～4天的「有薪公益假」，鼓勵員工參與公益活動，回饋社會。

身為第1號員工的吳玉璇，當年放棄另一家科技公司的高薪工作，降薪轉投名不見經傳的四零四，只因為「創辦人的理念有感動到我。」

25年來，她對所謂的好公司，有了更深切的體會：「一家企業不該傷害、阻擋員工追求美滿生活的能力，而是要協助他們擁有這種能力。」這應該也就是「最佳雇主」嚮往的最佳境界。

以施耐德為例，為了提供最符合員工職涯目標的學習計劃，每年會對個人進行職業與能力審核，據此決定未來一年培訓內容。

美國運通則會讓人才在不同部門間輪調，增加歷練與能力。以台灣美國運通董事長暨總經理李健偉為例，進入公司24年的他直言：「沒有在同一個單位工作超過3年。」因為不斷有新挑戰，所以能不斷帶給自己成就感。「今年的你一定會覺得跟去年的你不一樣，」他說，這是協助員工對工作永保熱情最好的方法。

② 內部晉升公平公開

員工對組織的信賴與認同，往

往來自向上提升的機會與管道。

堅持8成以上人才要由內部培養的中租迪和董事長陳鳳龍表示，企業無法靠單一事件或加薪來留才，「最穩定的力量還是來自於用完善制度拔擢上來的中堅幹部。」

其實多數領導人都認同，「內部晉升」是留才的最好方式之一。不過，前提一定是公正與公開，且不因年齡或性別有所偏頗。

為了鼓勵企業營造平等的工作環境，怡安今年推出「最佳女性員工企業雇主」特別獎。獲獎的聯邦快遞總經理朱興榮被問及公司有什麼特別嘉惠女性員工的作為時，有感而發地說：「我們的訣

竅可能就是沒有特別做什麼吧。」

因此，在機會均等的環境下，台灣聯邦快遞的管理階層中，女性佔了4成左右，與公司全體員工男女比例正好相符。

③ 溝通管道暢通

最佳雇主多數會力求內部溝通管道的暢通，鼓勵員工有話就說，即時回饋。

聯邦快遞在全球辦公室設有「開門政策」(Open Door Policy)與保證公平待遇(Guaranteed Fair Treatment)的制度。前者是允許員工可不經預約，進入主管辦公室表達意見；後者則是員工有權透過公開程序，表達自己認為不公平或不舒服的感受。「不論是誰，第一次申訴就會由我親自處理，」朱興榮說明。

④ 營造工作中的幸福感

除了以各式各樣的制度與設計，提升員工的敬業度與滿意度外，最佳企業雇主也體認到，為員工創造工作中的「幸福感」，肯定是強化他們對公司「黏著度」的最佳利器。

陳鳳龍認為，幸福感雖然是很個人化的事情，但「就像烹飪時加些味精，多點味道，公司多少



美國運通流動率只有4%，近4成員工擁有10年以上年資，外人很容易可以感受到內部輕鬆快活的工作氛圍（前排中為董事長暨總經理李健偉）。

最佳雇主案例2： 施耐德電機 (Schneider Electric) 打造人才三部曲

2013年5月16日，印尼首都雅加達正值炙熱的32度高溫。位於市中心的施耐德電機展覽會場內，台灣大學電機工程學系的朱柏憲、蕭璋琳，與聯合大學電機工程學系的廖顯旻、謝宛佑，正聚精會神地背誦著英文講稿，準備代表台灣向8位評審進行節能提案。同場競技的，則包括了新加坡、韓國、馬來西亞等7個東亞國家的學生。

這場全球多達94所大學投入的國際級賽事，不僅是施耐德一年一度的綠色節能競賽（Go Green in the City），更是這間跨國企業打造的「人才三部曲」中最關鍵的第一步。

一部曲：競賽挖掘校園精英

擁有177年歷史的施耐德電機，專營能源管理與開發。由於台灣較不熟悉這類產業，施耐德人資副總經理張琇琳坦言，適任的人才並不好找，「相關科系的畢業生，大部份都往高科技公司擠。其實綠能產業發展性強，是未來的藍海市場。」

2010年創立的綠色節能競賽，是施耐德挖掘潛力新人的重要策略。



透過「綠色節能競賽」深入校園，施耐德要將潛力新秀送上國際舞台。圖為東亞區總決賽現場，由台灣大學及聯合大學學生組成的參賽團隊，正在聆聽印尼技術人員介紹參展器材。

在長達3個月的比賽期間，資深同仁不僅肩負指導理論、技術、英文簡報能力的責任，更要引導學生們接觸企業文化，若遇到資格與興趣相符的準畢業生，隨即直接錄取。

二部曲：送新人出國實習

相較於全球總計14萬名員工，台灣施耐德目前只有300人，平均每年增加15%的擴張速度，走的是穩紮穩打的精兵政策。因此，面對這群嚴格篩選出的員工，施耐德也大方投諸更多心力與資源，於2003年成立「馬可波羅計劃」，提供剛出社會的年輕員工出國實習。

現任市場行銷經理的張宗明，退伍後加入施耐德，即被調往美加地區實習兩年半，培養國際視野與英語能力，更要將歐美領先技術複製回國。早早開始接觸管理職的他，今年才剛滿30歲，而和他一樣循著

「馬可波羅」軌跡走來的年輕同仁，每年還會增加1～2位。

三部曲：培訓員工取得專業認證

每一名施耐德員工，都會在一年內收到4份名為「one-voice」的敬業度問卷，以平均一季一次的密集檢視，來確保上下溝通管道順暢。

施耐德東亞區人資副總裁袁麗嫦表示，施耐德最珍貴的企業文化之一，就是「有話直說」。曾有同仁透過問卷，希望能多增加職涯發展的機會，就此催生出為期2年的員工培訓計劃：通過13堂線上課程、近1個月的海外講師面授課程、並通過檢定，確保將新技術運用在實際工作後，就能取得內部專業認證。

透過由外而內、層層把關的「人才三部曲」，台灣施耐德在2013年怡安「最佳雇主」調查的員工滿意度有74%，遠高於平均值59%。

還是做得到的。」

於是，在中租迪和，每位員工在情人節會收到陳鳳龍親筆簽名的卡片與巧克力；結婚紀念日當天，則有來自公司的小禮物，如雙人份溫馨晚餐。甚至，結婚滿25週年的同事，還可獲得兩張日本來回機票。

但如果是員工怯於開口或純屬個人的煩惱，企業有可以著力之處嗎？美國運通的做法是，與心理諮商中心合作，讓員工透過公司付費專線，尋求專業協助。「公司不會知道誰打了專線，也完全不過問內容，」李健偉解釋。

珍惜Y世代，台灣企業待努力

無論從工作面或生活面，看得出來最佳企業雇主們正盡其所能地營造最值得期待的工作環境，而效益也逐漸顯現。

不過，值得一提的是，怡安2013年「最佳Y世代員工雇主」特別獎，在亞洲已揭曉的7個地區中，竟然只有台灣從缺，顯示台灣企業對Y世代員工的任用與經營，仍未見成效。

「Y世代跟過去的工作者是不一樣的，他們有不同的價值觀與個

6招打造人才心中的「夢幻企業」

倫敦商學院組織行為學榮譽教授羅伯·高非（Rob Goffee）在《哈佛商業評論》（Harvard Business Review）「打造全球最佳工作場所」（Creating the Best Workplace on Earth）一文中建議，有心創立獨一無二「夢幻企業」的領導人，有6件事可以做：

- ❶ **讓員工做自己。**不只要打破性別、種族、年齡的限制，更重要的是，尊重個人差異化的觀點與行為。
- ❷ **保持資訊暢通。**當Facebook、Twitter等個人媒體大行其道，在員工發現真相前，你最好先從實招來。
- ❸ **放大員工的長處。**理想的企業會讓好員工從A到A⁺；就算最差的員工，也會變成比自己想像中更優秀的人。
- ❹ **捍衛比股東權益更重要的價值。**每個人都想為自己深信不疑的價值而奮鬥，企業必須創造並捍衛它！
- ❺ **為日常工作賦予意義。**工作本身就是種意義，幫員工找到志趣相符的工作。
- ❻ **設計讓員工買單的規定。**簡單的說，拿掉那些蠢規定！



性偏好。」身為調查評審之一的台灣大學管理學院教授陳家聲直言：「台灣企業對這一塊沒有太多探討，用的都還是舊世代的管理思維與方式。」

無論如何，在任何國家，有心經營最佳雇主的企業都值得鼓勵，透過各種專業評比獲獎的企業，也都值得尊敬。那表示他們願意付出心力，經營長期才看得

到效益的人才資本。

而在台灣，未來將誕生什麼樣讓人驚豔的好公司，令人期待。■

www.cheers.com.tw 快樂工作人網站

60秒 Cheers
讓你工作更上手，
生活更快樂！

由各行各業的精采人物
給你一分鐘智慧精華，
快速掌握職場心法，
週週能量滿滿！

手機掃描QR Code前往影音清單

