

厚植人才資本

達建創造競爭利基

文◎蔡明達

創新、策略、行銷的根源？

2007年台北國際自行車展已完美結束，從熱鬧的參展過程中漸漸可以看到更多企業愈來愈重視大陸人才的經營，從過去前進大陸設廠到現今善用大陸人力、物資甚至拓展市場，這其中過程，我想各位業界先進都應該非常熟悉。

過去十年是大陸市場熱潮期，不斷的擴展過程中有許多企業先進也漸漸發現大陸人力資源的層次愈來愈提升，從這次台北秀展筆者觀察到有愈來愈多企業辦理大陸人才到台北展觀摩考察並積極與世界接軌，也藉此培育大陸人才，這是台灣企業對大陸人才定位的改變。21世紀企業競爭力的展現已經從過去的4M到全面品質、行銷通路、創新研發、經營策略到現今強調企業組織執行力，所以從大陸經營管理的角度的改變，更能體會執行力所強調的「組織內部人才」的重要性。

強調品質、交期是不夠的！



經營企業過去強調生產管理，重視品質與交期的穩定快速，所以生產管理上不斷的改善從ISO、TQM、TPS等各項機制的導入，但不論是台灣公司或是大陸生產工廠，在導入過

程中都不難體驗出各項制度機制的落實是需要相當的執行力，而執行力的強度關鍵便在於人才的素質，舉達建工業為例，RST在自行車業界一直致力於專業避震



▲達建工業副總經理蔡明達。

前又與碟式煞車（專業加工）的開發與製造，秉持誠信勤儉、創新價值的經營理念，雖然生產製造機能有部分也移置大陸生產，但主要研發與經營機能的重心留於台灣總公司，所以這幾年也曾面臨過品質與交期不穩定的現象，經過多次研究與深層分析，了解到許多問題的根源在於人力素質與執行力的展現，因此綜觀兩岸人才資源運用的難題，達建工業這幾年積極著手於兩岸人力運作的規劃，定調未來兩岸人才運用的基模，筆者在此也樂於分享相關經驗以提供給企業先進參考。

二軍？一軍？主帥親臨？

兩岸人才運用約可分為三個階段，從過去派遣二軍（非現階主管或可移出之人力）處理相關生產事務為主是第一階段，該階段主要以輸出技術人才與建廠人才為考量，對於大陸人力資源僅考慮低廉的勞動成本，強調充分運用低成本的生產策略，兩岸人才運用的現象主要在技術供需的基礎上考量，當然起初社

會對派遣大陸工作認同度也不如現今的熱絡，所以經營生產重心仍放在台灣，人員派遣大陸意願也不佳，導致多以二軍為主，建構生產工廠管理機制較弱，當生產機制無法與台灣接軌時，常常產生許多生產問題，也漸漸體會到大陸生產工廠須建構相對管理機制來與台灣建構成完整的生產供應鏈，當然這類問題並不是當初設定人員或是建廠人員所能解決，所以接下來主要派遣人員則著重於制度規劃、生產改善、客戶服務的第二階段。

在第二階段中，由於一軍（現階段主要的幹部或具有相當的改善能力）的投入，此時生產機能大致完整，大陸員工的運用也漸漸因不同人員的投入開始重視人才的育成與教導，也形成大陸員工的優質化，當然隨著產業逐漸外移台灣人才需求逐漸吸引至大陸，而當初進入大陸派駐人員若無法自我成長與調適，此時便形成所謂「台流」的現象出現，這是第二階段的人力資源運用考量下的產物。

第三階段人才運用主要發展有二個構面：從大陸人才構面解析，經過近十年的養成與需求培育下，加上大陸人才資源的取得不論質與量都有相當提升，尤其穩定性高的幹部經過多年教育與時間經驗的磨練，管理實力也不亞於台灣藉的幹部，尤其在地化的文化優勢更是吸引企業極欲培養與善用的現象，然而另一構面的台灣產業人力資源的發展也形成另一種現象，因為產業外移的趨勢，使得過去台灣產業對幹部養成引以為傲的職場歷練訓練與經驗累積已經不像以往的充裕，尤其這些幹部隨著企業規模的發展需要，所要面對的人員管理，已不是管理一般台灣人而已，而是多種族、多地域的大陸員工，甚至是多國藉



員工，所以面對如此現象更需要善用兩岸資源從過去支援大陸協助的角度，轉換成台灣幹部人才職場歷練的機制，不僅是造就人才當地化，更提供台灣人才多角度的磨練，現階段產業各位先進致力於生產效率、研發創新、市場行銷等相關議題的研究，對於相關人力資源運作研究亦是提升企業競爭力的重要工程。



厚植人才資本，掌握先機

達建工業近幾年人力資源規劃著眼於企業長期競爭力養成，雖然企業經營大環境不如從前，但厚植人才資本是企業發展的基礎工程，如何建構具有競爭力人力資源策略一直是達建工業經營策略重要的一環，從兩岸經營環境到全球化經營挑戰，未來達建工業除持續於本業核心專長外，更積極建構人力資源體系，厚植人才資本掌握經營先機。 ☉

資料來源：台灣區自行車輸出業同業公會提供