



## 南茂科技打造企業專屬職能導向課程

### 開啟基層主管領導力 提升產線人力留任率

南茂科技股份有限公司 人力資源處學習發展部 口述  
「職能基準發展與應用推動計畫」專案辦公室 撰

教育訓練是企業人力資源增值的最佳途徑，透過訓練傳遞企業文化並強化組織凝聚力。南茂科技是國內半導體封裝測試大廠，2018 年將主管訓練導入職能導向課程架構後，**經過半年追蹤成效，發現基層人員留任率提升，產線效能穩定成長。**



**南茂科技**是半導體封裝測試領域中具領先地位的企業，主要業務為提供 IC 半導體後段製程中，記憶體、液晶顯示器驅動 IC 及邏輯/混合訊號 IC 等封裝測試的服務，其中液晶顯示器驅動 IC 封裝測試的產能規模位居全世界第二大。集團整體營收排名躋身全球前十大封裝測試代工廠。



身處半導體產業中，擁有技術卓越及穩定度高的工作團隊，是企業的決勝關鍵之一。南茂科技向來重視人力資源，針對處、部、課級主管有系統的培訓規劃，提升領導團隊的管理職能。2018 年更將管理職能向下發展至生產線組長，以生產線組長職能為核心，發展專屬的領導課程，來強化產線日常管理，此課程更於 2018 年通過勞動力發展署職能導向課程品質認證（簡稱 iCAP 認證）。



南茂科技董事長鄭世杰體認到好的人才管理策略是企業永續經營的關鍵，因此自創業起，人才培育一直是南茂科技堅持一定要做的事。在企業內部訓練中，領導團隊的培訓尤為重要，主管不僅對自己角色的轉換要有所認知，同時還要肩負起培訓員工部屬的重任。

南茂科技自 2007 年起便針對處、部、課級主管規劃系統性的教育訓練，由資深主管擔任講師，除了可提升主管的管理職能，同時也傳遞南茂的企業文化。統計至 2017 年，內部已培育 27 位資深主管成為講師，**近三年來接受訓練的新任主管人數超過 1,100 人。南茂科技透過人才培訓策略，讓新任主管順利轉換管理角色，也讓資深主管擔任良師，強化團隊之間的鏈結。**



### 導入職能導向課程系統

一開始接觸 iCAP 認證，源自 2017 年南茂科技在參與人才發展品質管理系統 (TTQS) 評核時，評核委員建議可以將公司的訓練課程發展為職能導向課程，也推薦了勞動力發展署 iCAP 認證。經瞭解與評估後，南茂科技認為職能導向課程有助於提升原有課程的品質與訓練成效，因此投入一年時間籌備，將產線基層主管訓練重新規劃，導入職能發展「生產線基層組長開啟領導力之門」職能導向課程。依據 iCAP 認證標準設計課程，特別在「需求分析」和「落實所學」兩大部份作顯著調整，讓課程更為全面和完整。



南茂科技的管理結構呈現金字塔型，從上而下分層負責，依序為處長、經理、課長及組長。其中，組長身處金字塔第一層，管理人數最多，不僅是生產第一線監督者，也是基層員工跟公司間的橋樑，然而，這麼重要的管理者卻變動頻繁，尤以年資不滿一年的生產線組長最為明顯。

以 2015 到 2017 年為例，離職的產線組長年資未滿一年人數達 15 人，占離職人數一半。進一步分析離職原因發現，產線組長離職主因可歸納為「組內作業員流動率高及組長無法做好新人工作指導」這二大項。

### 強化產線日常管理

為了提高生產線組長的留任率，南茂科技決定從強化產線組長的領導力著手，將主管訓練往下延伸到產線組長，為其量身打造專屬之領導課程「生產線基層組長開啟領導力之門」，到任一年內的產線組長都必須修習這門課程。

該課程主要是依據生產線組長要完成的工作任務，像是「指導與指派工作任務」、「提升人員穩定度」與「持續改善工作流程」所需具備的職能而發展出的課程，希望藉此能培養生產線組長的領導力，與生產線技術員建立良好的互動與關係，提升自己和團隊的工作效率。課程內容包含「工作指導與正向關係建立」、「工作優化與持續改善」等二大單元，分二天進行，兩個單元間隔三到四週，讓學員一次專注只學會一項職能，並在結束一單元課程後，結合課前與課後行動方案，讓生產線組長能夠將所學實際應用於工作中，並將應用經驗與疑難問題帶回課堂上討論，建立學習連續性並促使學員能互相幫助與解決問題。





## 要求課程所學落實工作

過去訓練成效多以學習評估為主，以考試做為衡量受訓者對所學內容的瞭解。此次課程則著重在行為評估，以「工作現場一對一工作指導」與提出「工作（或流程）改善方案」這二項做為評量工具，其用意在讓參訓者能將訓練中所學真實的運用在工作上。訓後回歸工作崗位，由參訓者的直屬主管評量其在工作能力展現上，是否有提升。



## 訓練成效良好 提升留任率

第一梯次的「生產線基層組長開啟領導力之門」課程自 2018 年 7 月開始實施，並於 9 月中旬結束，首梯參加課程的學員人數共有 22 位，參與學員反應良好，課程結束後，南茂科技人力資源處實地訪問學員的直屬主管，主管們皆給予正向回饋，學員確實有將上課所學領導技巧運用於帶領新人，顯示課程所學確實有效提升學員工作領導能力。學員本身也明確表達上課所學得的知識、方法和工具十分受用，讓他們在管理作業員時更為得心應手。課程的效益明顯反映在人員離職率上，在課程結束後半年左右，生產線基層組長的離職率從 2017 年的 5%，下降為 2018 年的 2%。





「生產線基層組長開啟領導力之門」課程於 2018 年 10 月底通過 iCAP 認證。職能導向課程推動為南茂科技教育訓練注入了新元素。透過職能導向課程的導入，提升人才專業素質，充盈長期人才資源庫。內部教育訓練能通過 iCAP 認證的嚴謹審查，展現南茂科技重視人才培育的用心，而育才幫助員工正向成長，成為南茂科技穩定發展的基石。

