

成功的甜蜜：泰國 TRR 糖業集團應用數據分析推動公平獎酬制度

有些東西易於衡量，然而，「公平」卻難以評估。若要使每人迥異的思維或想法達成一致卻缺乏評斷標準，實在是困難重重——特別是在工作場合中。對一個員工來說的公平，可能是其他人認為的不公正。因此，要建立客觀公正的評斷程序相當具有挑戰。

泰國的領先糖業製造商——Thai Roong Ruang Sugar (TRR) 集團，檢視其員工績效考核過程，並對於各部門主管不一致的審查標準表示關切。該公司的人力資源經理應用 Minitab 統計軟體，檢視三糖廠間各部門員工考核情況，並調查評量分數間的顯著差異，進而設計新的考核表，以消弭不同的「公平」標準。數據分析化解了各部門主管因不同標準所產生的鴻溝，或是對自身員工可能存在的偏見，而新的標準化準則使得「公平」有所依據。

挑戰

泰國 TRR 集團的人力資源部門在公司的年度考核期間，提供各部門主管標準的考核表。各部門主管使用該表格來評鑑每位員工，並在完成後將考核表交還給人力資源部門。TRR 集團根據員工得到的

分數來評定調薪幅度、獎金，以及改善計畫。

該考核表要求主管根據員工表現來評比員工。由於缺乏能夠檢驗各主管如何評斷員工能力之方法，TRR 集團需要確信他們可以依據這些主觀的評斷來作出決定。

異常高分與低分的評鑑分數引起 TRR 集團三糖廠的人力資源經理的關注。應用統計方法探索數據，他開始瞭解到工廠間各部門員工的考核差異並且說明解釋了離群值。數據結果表示：為了標準化管理者如何衡量員工績效，以及確保審核過程的平等性，考核表可能需要進一步作修改。

Minitab 如何協助

該公司的人力資源經理兼專案領導人 Veerasak Suriyakrai 表示：「此專案最大的挑戰便是使 TRR 集團的管理階層瞭解：在各部門間使用的相同評鑑標準卻導致管理者們迥異的判斷。他應用 Minitab 中的工具，如：直方圖與盒形圖，來辨識並解釋員工評鑑分數的離群值，藉此說明管理者不公平或偏頗的評判，抑或僅是管理者們對於如



概述

- 泰國的領先糖業製造商與出口商
- 創立於 1946 年
- 在糖業生產領域中持續的研究、修正與改善機器及設備
- 擁有七間相關子公司，涵蓋精煉廠、糖漿處理、乙醇能源與製造

品質的挑戰

標準化管理者如何衡量員工績效，以及確保審核過程的平等性

使用的產品

Minitab® 統計軟體

結果

- 標準化 TRR 集團三糖廠內各部門員工績效考核的基準
- 建立公正的薪資報酬指引
- 協助各別員工依據可靠的評量結果，建立個人發展計畫

何評鑑員工績效有各自不同的看法、準則。

一張圖上所顯示的離群值可能不會很明顯地呈現在另一種不同圖表上，因此，同時使用直方圖與盒形圖來檢視各部門某些評鑑分數的頻率，能確保沒有離群值會被輕忽。此兩種圖形亦能輕易地應用圖形總結工具來結合並兩相比較。

在使用 Minitab 圖表確認哪些部門需要進一步檢視後，人資經理接著以機率圖來檢視員工績效考核數據，以判斷資料分配的配適性。

他以機率圖來呈現各部門的數據並判斷資料分配的配適性。由於各部門機率圖上的數據相當近似於常態配適線，其資料適用於假設檢定。假設檢定的結果強調了三工廠間各部門相異的考核分數，並使 Suriyakrai 得以驗證其對於考核評鑑有所疑慮的正當性。Minitab 的假設檢定結果包含圖形與 P 值，該分析指出三個工廠的績效考核結果具有統計上的顯著差異。

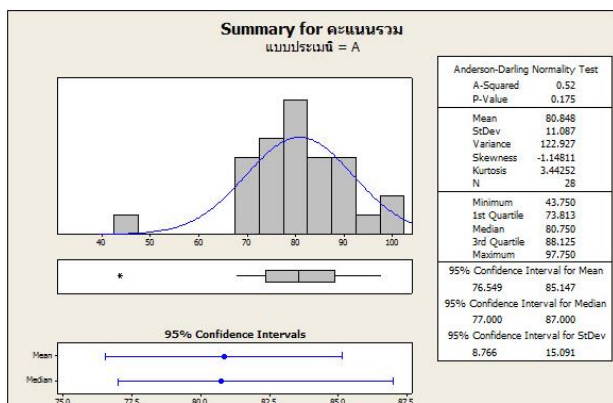
以數據分析的結果作為後盾，Suriyakrai 有強力的論點來向管理階層說明改善評鑑方法的重要性，而 Minitab 明確犀利的圖表分析結果更加支持他論述的說服力。Suriyakrai 說道：「管理階層並不清楚瞭解我在做什麼，因此專案能否成功取決於是否能有效的溝通與說明結果。在討論當中，P 值是絕佳的論證。」

結果

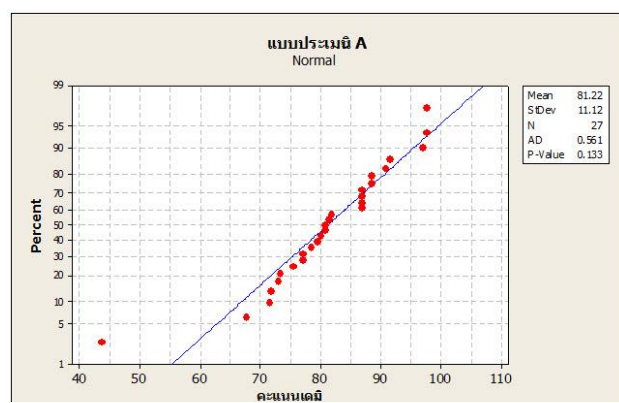
最終，數據分析協助減少產生偏見的可能性，亦確保 TRR 集團標準化的考核過程能促使每位員工獲得相同的晉升機會。

分析結果使得 TRR 集團的管理階層相信現有的考核表有所不足，並進而設計更加精準與有效的新考核表。隨著人資部門對主管們提供的考核資訊更加信服，Suriyakrai 能夠充滿自信地根據 TRR 集團三個糖廠的數據，向管理階層提出公正的薪資報酬與發展計畫。下一個階段便是將這些發現應用到旗下七個子公司。

此項專案亦促使 TRR 集團考慮將統計訓練或方法，諸如：實驗設計 (design of experiments; DOE)，應用於公司其他部門，如：人資部門、製造工程，或是品管部門。Suriyakrai 表示：「我告訴他們應用 Minitab 來檢視流程的益處，以及根據數據的結果來作決策能提升工作的品質。」對 TRR 集團來說，有此次成功的經驗，無疑能促使他們將數據分析的益處推行到全公司。▶



A 部門的總結報表如上圖。一離群值顯示於直方圖與盒形圖上。



上方的機率圖上顯示出部門 A 的數據相當近似於常態配適線，並有一明顯的離群值。