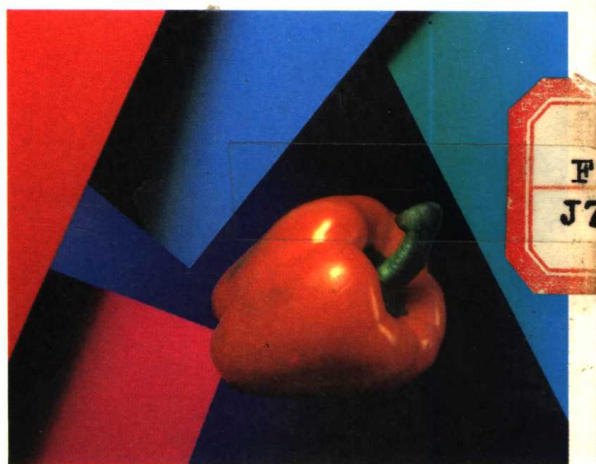
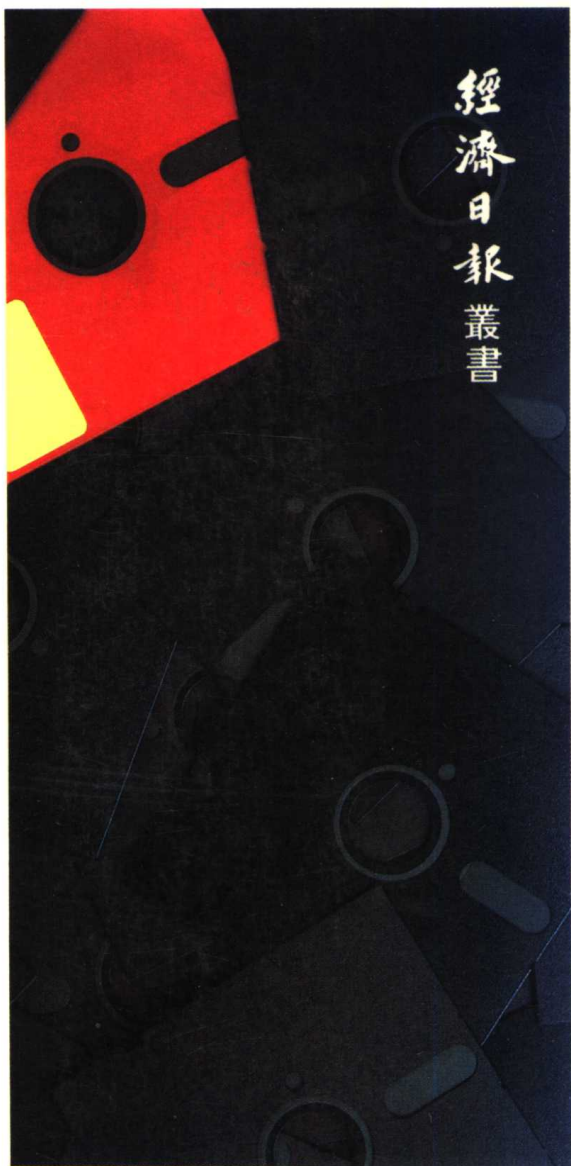
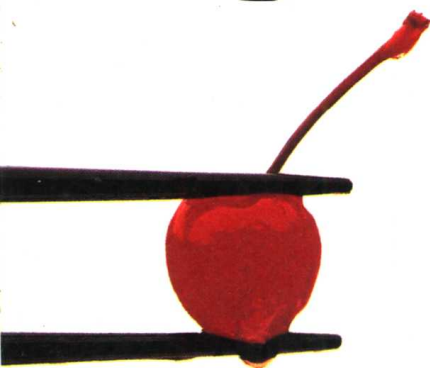


經濟日報叢書

企業快速成長的故事

經濟日報編



F270
J717
經濟日報叢書

企業快速成長的故事

經濟日報編著

經濟日報叢書

企業快速成長的故事

編者 經濟日報

發行人 王必成

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五六一號

郵政劃撥帳戶〇一〇〇五五九一三號

電話：七六八三七〇八

印刷者 世和印製企業有限公司

定價：新臺幣一〇〇元

中華民國七十六年七月初版

印翻禁・權版有

目錄

台達——長短打兼施·····	趙志中	一
誠建團隊——以人爲本·····	謝青龍	四
震旦行——落實責任中心制度·····	邱雲斌	七
中國材料——運用整團式行銷路線·····	丁慶馨	一〇
億光——搜集新知新技·····	蔡銘聖	一三
河崎——開發新材料·····	殷寶琳	一五
進倉——自創品牌·····	張榮先	一七
信舟——靈活運用促銷案·····	劉永威	二〇
王安——訓練再訓練·····	周斯哲	二三

博德——合理化的管理·····	江東益	二六
新原——掌握市場商情·····	白宗賢	二九
中日——自創點網銷售策略·····	邱雲斌	三三
羅鐵——汰舊換新·提高產能·····	丁慶馨	三五
龍相——重視研究開發·····	蔡銘聖	三七
永同——產品多樣化·服務方便化·····	周斯哲	四〇
裕邦——走出自己的風格·····	殷寶琳	四三
金吉利——促銷再促銷·····	陳幼曾	四四
憶聲——實施分紅入股制度·····	周慶齡	四七
武果——掌握市場先機·····	朱淑娟	五〇
隴華——品管嚴格·····		五三
東穎——健全經銷網路·····	趙志中	五五
達榮——求新求變·····	周斯哲	五九
盛美——「五育」平衡發展·····	曾克鋒	六二
唯王——保留傳統特色·創新經營型態·····	邱雲斌	六四

凱撒飯店——強調休閒度假功能·····	徐鈴珠	七
大東——精益求精·····	曾克鋒	七〇
玄奇——引進流行款式·····	傅國榮	七三
佳能——銷售與服務合一·····	王花順	七五
老爺酒店——重視個人服務品質·····	徐鈴珠	七六
金寶——重視客戶反應·主動改善品質·····	孟憲禹	八一
海外——以分散市場為原則·····	朱大為	八四
敬一——中國式管理符合人性·····	陳貴明	八七
中興——追求零缺點·····	蔡振榮	九〇
台鳳——邁向進步與創新·····	曾克鋒	九三
互盛——人員就是生產線·····	邱雲斌	九六
大銀——永遠走在前面·····	陳幼曾	九八
昂特——人人都是品管員·····	鄭明正	一〇三
味丹——上下一體·追求成長·····	孟憲禹	一〇四
豐年——共享成果·以廠為家·····	孟憲禹	一〇七

邁騰——腦力激盪創造業績·····	孟憲禹	二〇
開廣——加強在職訓練·····	李正宗	二三
結寶——品質至上·效率第一·····	莊玉隆	二五
瑜億——關心消費需要的變遷·····	洪漢唐	二七
國興——改被動為主動·····	徐 君	二九
惠普——行銷網縱橫交織·····		三三
精密——採充分授權管理方式·····	楊豐政	三五
旁氏——化不可能為可能·····	金萊萊	三六
隆山——因應市場，開發新產品·····	黃 邦	三三
鎮谷——講義氣·重品質·····	莊玉隆	三四
新林——具大公司的支援·有小公司的		三六
彈性·····	楊梓正	三六
福華飯店——充分發揮軟·硬體功能·····	袁守中	三九
電光——秉持同工同酬原則發揮最高		
效率·····	王順生	四三

吉德——在傳統中創新·····	徐鈴珠	一四五
中華電腦——建立對未來發展的共識·····	孟憲禹	一四六
大明——財務健全·人才專業·····	周斯哲	一四五
得耐——與員工建立深厚感情·····	陳貴明	一四四
山輝——強調售後服務·····	李正宗	一五〇
華萬——爭取國外標誌·····	楊豐政	一五九
友力——以前瞻性角度規劃未來·····	曾克鋒	一六二
精技——提供整體服務·····	李遠芬	一六四
保來得——重視人才訓練·····	鄭明正	一六七
至佳——跳級經營·····	白宗賢	一七〇
宇權——追求技術領先·····	楊梓正	一七三
國祥——服務、品質嚴格要求·····	曾克鋒	一七六
聯通——專業化行銷·····	周斯哲	一七八
中化——國營事業模範生·····	孟憲禹	一八二

台達——長短打兼施

趙志中

交換式電源供應器的暢銷及電磁干擾濾波器、各式變壓器、線圈的訂單供不應求，是台達公司今年上半年業績得以飛速成長的因素。然而，成功絕非偶然，憑著多年來重視品質、無微不至的售前售後服務，加上經營者睿智的眼光，是台達公司致勝的三大關鍵。

套句棒球戰術的策略——「長、短打兼施」，台達公司在產銷策略方面的運用十分靈活，由鄭崇華一手建立的品質觀念和品管制度，長久以來已在國際市場獲得了卓越的商譽，專門供應世界性名廠如 RCA、PHILIPS、ZENITH、IBM、DIGITAL、WANG、ROCKWELL 商品質的零件，每年並獲頒優良支援廠商獎，而王安電腦公司、DIGITAL 公司，更允許其產品，不須經過進料檢驗，即可直接入庫。

在短打方面，台達公司十分強調直接駐廠參與的售前、售後服務，其派駐美國的工程師及行銷人員，經常拜訪各地之客戶，參與新產品的開發設計工作，不但加深與客戶的親和力，亦對未來市場需求的走向瞭如指掌，等到景氣好轉訂單自然源源不斷。

也由於與客戶間建立長久的默契與信任，客戶樂於將其未來發展的計畫與台達公司共同研究開發，綜合了各家的發展策略，自然對未來發展趨勢了然於心。去年初，台達公司鑑於各種電器設備、電腦、儀器對品質及穩定的需求日益提高，高品質的電源供應器將大為暢銷，台達公司及其生產變壓器、線圈的紮實技術與經驗，全力投入生產轉換式電源供應器，短短一年之間，營業額即由一億五千萬台幣，驟升至三億新台幣，成長幅度幾近五成，而今年保守預估可成長一倍達六億新台幣，適時的打垮了日本及歐洲的強勁對手。

然而，雖然有靈活的策略運用，鄭崇華對嚴格的品質，及生產自動化等基本作業的要求十分紮實，在鄭崇華嚴密的品質制度下，台達公司在產品的设计階段，就實施嚴格的品質，除了設計工程師考慮產品的電氣規格及外觀尺寸外，並且必須由品質工程師，和製造工程師共同評估產品的品質水準，及生產效益之後，才能正式製作樣品，並通過各種電氣特性、安全標準和信賴度的嚴格測試之後，寄給客戶確認，在產品進入大量生產之前，必須經過壽命試驗和試作階段，而一旦投入大量生產，則有完整的進料檢驗、製程檢驗和成品檢驗作業，以確保每一生產產品，均能

符合規定的品質水準。

另外，在品管部門並設有品管工程單位，為品管人員提供技術上的支援，如制定品管規格、進行信賴度試驗、定期做儀器校正、統計不良率和舉辦作業員訓練等。如此嚴密的品管制度，造就了台達公司在品質水準上的卓越表現，各種線圈及變壓器的不良率低達五十 PPM，電磁干擾濾波器的不良率，控制在二〇〇 PPM 以下，而交換式電源供應器的不良率則不超過百分之零點一，這些優異的紀錄，令國外先進國家的競爭對手都瞠乎其後。

台達公司能夠由創立初期，只有數十名員工的公寓式加工廠，發展成今天名列國內一千大企業，它所憑藉的即是制度與商譽，今後在瞬息萬變的環境中，該公司將續本提升技術和管理層次的目標向前邁進，並為國內電子工業貢獻一份心力。

誠建團隊——以人為本

謝青龍

今年上半年誠建團隊事業的營業額維持了百分之四十的高成長率，總經理吳清友把這些成果，歸功於公司同仁對工作毫無怨尤的全心投入，以及對企業文化精神的堅信護持。

誠建團隊事業也像一般經營上軌道的企業一樣，在管理方面，無論是財務、行銷、庫存等，都有嚴謹的制度，並採行縝密的計劃、執行與考核，但吳清友更相信，「人」才是企業成敗的關鍵，企業運作的每一個環節，都是維繫於「人」的精敏或疏懶。

誠建團隊事業之第一家「誠建」成立到現在已有十三年，每年的毛利水準差距，上下不超過百分之五，顯見該團隊事業的經營已邁入圓熟穩定的境界。而吳清友卻一再強調，這是全體同仁努力的成果。

「人」究竟在誠建團隊事業受到何種尊重？在工作上能發揮到何種極限？具有深切共識的企業人所形成的企業文化，又如何能引領企業茁壯，造成沛然莫之能禦的力量？這些都可以從「以人為本」的誠建團隊事業找到答案。

吳清友認為，提供員工良好的工作環境，並不是浪費，反而會得到很好的投資報酬率，所以在該團隊事業，處處可見體恤員工的設施和培育員工的用心。

最為外界所樂道的是，掛著繪畫作品，一塵不染並有藤椅供作短暫休閒的女廁；綠意盎然的公司自有休閒山城；以及一走進去就有說不出的舒適感，且極富文化氣息的辦公室，在在都讓員工覺得備受尊重。

除了「硬體建設」，誠建也相當注重「軟體環境」。任何人均可不拘形式、時間、地點與各層主管溝通；公司也從不吝惜教育訓練的投資，而與員工切身相關的待遇與福利問題，更能竭盡所能，創立以來每年員工所得一定大於股東股息，明年並將有廿位員工成為股東。

事實上在吳清友心目中，員工不是「員工」，而是「夥伴」。他以父親的訓勉「財務有時而盡，唯一『誠』字終生受用不盡。」，極其誠摯的對待「夥伴」。不僅財務報表完全公開，同時公司的點滴任何人都都有權過問。

就在這種領導者開明體恤，公司照拂員工惟恐不週的氣氛中，誠建團隊塑造了一種「誠」的

企業文化。

誠建以代理歐美高級廚房餐飲、洗衣房、鍋爐、冷凍空調設備及相關建材為主，由於多年來紮下的信譽，口碑傳開，客戶通常很放心的完全委託誠建設計規劃，只要不是必要的設備，誠建不作購置的建議，施工過程不偷工減料，即使在洽談階段也絲毫不講假話或任何跨張的言詞。

「真的東西才能持久。」吳清友很堅持每一位員工對外所講的每一句話都代表公司的承諾，而讓他最感欣慰的，不是業績的大幅成長，卻是「公司同仁都有非常誠懇的心」。

「誠」之外，「建」也是誠建團隊寶貴的企業文化資產，從上到下奉行不渝，連吳清友也不例外。每一項新引進的產品，每一份最新的技術或市場情報，吳清友都作充分的吸收了解，就是他自己鋪設的。

廿三歲就接下經營重擔的吳清友，一向用「誠為立人之本，建為立業之根」來砥礪同仁，也因此誠建在市場上樹立了說一不二的形象，不論市場低迷或景氣復甦，誠建都保持相當幅度的成長。

其實，「誠」與「建」正是中國的古風、傳統的道德哲學，加上卓越現代化管理，使得誠建團隊年年締造佳績。

震旦行——落實責任中心制度

邱雲斌

「不斷的求新求變，更有信心的授權，是我積極配合景氣復甦，預先所做的部署。」帶領震旦企業的母體——事務機器事業部的陳正雄總經理，在上半年迭創佳績後，很肯定的表示。

震旦行事務機器事業部，在競爭激烈的業界，銷售的三項主要商品：影印機、打卡鐘及打字機，在今年上半年平均成長了百分之三十九，預計下半年會超越更多；人力產值方面，則估計至明年年度，每位同仁要提高百分之二十五左右。

「成果，是所有努力過程的附屬品。」陳正雄說，震旦企業一向重視公司內部景氣甚於外在景氣，平時就努力做好紮根的工作，自然容易提早感受景氣復甦的喜訊。

紮根的工作，最重要的是落實責任中心制度，充分授權自主經營。但是授權也要有條件，陳

正雄認為，只有在認同公司經營理念，思想正確，能遵守章則制度，並具備創新思想與行動能力之下，才逐步將分區的市場、利潤、人力、服務、資金等，完全交與責任中心主管負責。

在貫徹經營理念、章則制度方面，陳正雄認為「民可使由之，不可使知之」的高壓管理時代已經過了，要使每位同仁心悅誠服，必須主管先身體力行，隨時隨地從言行舉止中，逐級予部屬潛移默化。所以，自四月份起，將全省各責任中心主管輪流調訓，施予一週的訓練，使之完全瞭解公司理念、制度背後的精神所在，使每位主管成為「活的章則制度」。

另外，為激發同仁的創意，落實「銷售應從服務、企劃做起」的理念，該公司從一月開始，成立了全員均有機會參與的企劃群。其做法是將全省分為四區，遴選主管成立「人力發展委員會」、「售價管理委員會」，同仁則組成「商品促銷委員會」、「同仁樂意促進委員會」，被推舉為委員的同仁或主管，任期為三個月。

這個成員分佈在全省各角落的企劃群，是由同一工作現場的人，在相互啟發的原則下，活用各項資料與統計方式，以全員參與的力量，著手管理與改善自己的工作環境，其意義在：(一)尊重人性，開拓光明愉快的現場；(二)發揮個人潛能，開發無限腦力資源；(三)繁榮企業，培育人才。

在前半年的推動期間，委員會就本身的工作經驗與需要，參考不少團隊、品管圈、作業改善等工作技巧，及各項管理、領導，士氣激勵等參考書籍，並陸續掌握其精要，導入企劃群的活動

中。

這段期間，已有明顯的收穫，該公司企劃課長陳雄錦表示，由於同仁的熱心參與，已製作影印機銷售資料、錄音帶、表演範例，及打字機、打卡鐘的銷售資料製作等，同時籌劃各項旅遊、球類活動。另外，如售價的協調，利潤的維護，教育訓練的內容充實，人員流動率的降低，都應歸功於企劃群的功效發揮。

震旦行事務機器事業，已邁入第二十一年的經營，仍不斷在管理紮根的工作下功夫，適當的授權，並激發全員的創意，「運籌帷幄，決勝於千里之外」，相信該公司能趁景氣高峰，開創另一階段的佳績。