

## 經驗分享 意見交流時間

專題報導

在Q&A議程中，淡水校園部分覺生國際會議廳由學術副校長虞國興主持、驚聲國際會議廳由行政副校長高柏園主持；蘭陽校園部分上午由蘭陽校園主任林志鴻主持、下午由觀光系系主任葉劍木；而臺北校園部分上午由校服暨資發處執行長彭春陽、下午總務處總務組組長潘文琴主持。

## 學術副校長虞國興主持介紹

感謝欣興電子副總經理陳冠富帶來精闢的分享，也感謝欣興電子董事長蒞臨。在聽完欣興電子的分享後，感到非常震撼，相信同仁也和我一樣有相同的感觸。欣興電子在1990年代，從黨營事業成功轉型，當時年營業額約1.4億元，發展至今已有661億元年營業額龐大規模，更重要的是他們從經營不善，經過20年的努力成為世界第一大。我想這樣的轉變，絕不是陳副總在此1小時中能夠道盡，是在董事長曾子章長期領導之下，進行許多改變，而其中重要的關鍵，就是董事長曾子章將「全面品質管理」引進欣興電子。他們將在2014年中期計畫中希望達到「世界級領導地位的目標」，讓我們看到欣興電子的企圖心，深覺榮幸，再次感謝兩位。

## Q1. 品保處稽核長白滌清：

1990年代，高科技產業是屬於高紅利的行業，為何董事長曾子章有膽量到一家搖搖欲墜的公司，是有什麼樣的雄心壯志嗎？另外，在公司內如何建立遠大的使命遠景，想請您分享一下這個心路歷程？

## A1. 欣興電子董事長曾子章：

我在1980年加入聯電，當時是高科技快速起飛的年代，很高興那10多年來聯電經營良好且分紅很多，讓我無後顧之憂，加上當時只有40多歲，所以便毅然轉到欣興電子，那時已經有2位聯電高階主管任欣興電子的總經理。而兩相迥異的公司，加上產業別的不同，所以無法吸納更多優秀的人才，所以那時最重要的是要改造人才，以身作則舉辦讀書會來提升員工的自信心。

而我在聯電的歷練是從各種工程的基層開始做起，從設備工程、品管工程、廠長到事業部的負責人等。所以，我到欣興電子時，先了解該公司的技術和產業發展，從中學習到PCB業相關的內容，並將之前在聯電的歷練和經驗與同仁分享。我們花了5、6年時間改造，公司日趨穩定後，為了要有更好的發展，一定要有中心思想及經營文化

，因此在1996年開始導入TQM，很幸運的至今能有一點點的成績。

Q2. 品保處稽核長白滌清：

可否請董事長曾子章以成功企業家的角度來看，期許學校應該培育何種人才，才能讓企業所愛？

A2. 欣興電子董事長曾子章：

我想，如果每個學校都能像校長張家宜及淡江各位師長一樣，重視培養學生的互動關係及團隊合作，就能在職場上強化競爭力，因為這在社會大學是非常重要的因素。我們也期望畢業生，能夠對自己選擇的工作要有興趣、肯學習、積極主動並且熱愛工作，只要為維持這樣的心態，在特定公司或產業內固定工作5年至10年，一定會有很大的成就，道理雖然很簡單，但卻是最重要的。

Q3. 學術副校長虞國興：

據我所知，董事長曾子章也有獲得國品獎的個人獎，而獲得戴明獎後5年內，如果將公司的經營保持下去，有機會可再申請日本品質管理獎（N-Prize）。請教欣興電子會不會再繼續挑戰更高層次的獎項？

A3. 欣興電子董事長曾子章：

我曾和公司主管們討論過，欣興會申請國家品質獎、國家品質獎個人獎及戴明獎，並非為了出名，主要是要踏實的把公司的經營理念從根本做好，由內而外反應出我們好的經營績效。但為什麼要申請？主要是藉由申請的過程，請專家幫我們檢視其優缺點，對日後的經營管理會有很大的幫助，以讓自己更了解自己的優缺點。未來或許會繼續挑戰，但不是最重要的目標。

Q4. 品保處稽核長白滌清：

剛才副總陳冠富提到淡江校友有在 貴公司服務，您覺得他們的整體品質如何？

A4. 欣興電子副總經理陳冠富：

欣興電子136位淡江校友中，其中有2位擔任總經理、1位副總經理及3位廠長級主管的水準，所以顯示淡江人的表現是很傑出的，也表示品質是好的，他們若是表現不佳，不可能會晉升至這樣的職位。

Q5. 品保處稽核長白滌清：

那副總陳冠富覺得淡江學生或校友還需要充實哪些方面的能力，才能讓欣興公司的品質加強且有加值的效果？

A5. 欣興電子副總經理陳冠富：

我想，這是臺灣教育體系結構性問題，因此建議學校可加強學生的職前訓練，除可增加學生對職場適應性，也可以縮短企業對新人的訓練時間。

Q6. 校服暨資發處執行長彭春陽：

很高興聽到淡江校友有136位在欣興電子服務，目前淡江有145個校友會組織，請問副總陳冠富，是不是可以成立「欣興電子校友會」？

A6. 欣興電子副總經理陳冠富：

我會把這樣的訊息責成2位總經理處理，是否讓大家集思廣益並組織起來。

Q7. 校服暨資發處執行長彭春陽：

可否請副總陳冠富再針對豐田汽車公司（TOYOTA）因為油污事件卻改善採購獎勵辦法的過程再補充說明？

A7. 欣興電子副總經理陳冠富：

當時豐田汽車主管在視察時，發現油污出現在不該出現的地方，他們藉此檢討，發現是因為接口的品質有問題，也進一步發現到主因是採購人員為了省購買成本和賺取採購獎金，而採買到次級品。藉由這個例子分享，主要是回應到「依據事實，活用統計手法」的TQM精神，因為管理上不能只看到表面原因，需要追根究柢，發現問題癥結點，才能提出解決方法。

Q8. 蘭陽校園主任林志鴻：

請教副總陳冠富，在訂定目標上是如何形成共識與執行的？

A8. 欣興電子副總經理陳冠富：

本公司每年在做方針目標的展開時，都會由董事長親自帶領高階主管，一起檢視去年所訂的中期目標後，予以重新調整並修改。而我們的中期目標的進程為3年，只要營運的方向正確時，原則上並不會逐年修改，只要達到時，我們就會在往上訂定更有挑戰性的目標，上下一起齊心達成。



