

II. 企業經營 Management

六十年來，遠東維持「誠勤樸慎」的企業精神與創新活力，以及垂直整合與多角化經營、跨越兩岸管理能力，一直是國內企業經營的典範。

在變與不變之間，遠東的企業經營價值是什麼？

For sixty years, Far Eastern Group has maintained its corporate spirit and innovative strength, while implementing vertical integration and diversified operations. Being a model business in Taiwan, we demonstrate our management abilities in both Taiwan and Mainland China.



► 2008年遠東關係企業聯席會高階主管合影



Shangri-La's

香格里拉

台南遠東國際大飯店

Far Eastern Plaza Hotel



遠東人的執著，永遠的第一線 The Spirit of Far Eastern People

建築大師路易·坎(Louis Kahn)曾說：「即使是一塊磚，都希望有所成就。」遠東五萬多名員工，就是將遠東集團砌成巍峨長城的一塊一塊磚頭，缺一不可，每塊磚都擁有熱情與使命感，將遠東精神向上高舉，厚實堆疊，成就遠東，也成就自我。

70歲的老將、從沒休過假的亞泥總經理李坤炎，2009年7月終於為自己安排一個長假，跑去北極旅行。這是他的一場冒險之旅，其實在遠東工作，早就是一場開拓視野的人生壯遊。

身處大陸第一線的亞泥中國，在85歲的亞泥中國執行長張才雄領導下，有6位高階經理人，都是年資超過30年、年過60歲，已在台灣亞泥領了退休金。他們樂在工作、樂在創造、樂在堅持理想，總是笑著說：「人生70才開始。」「85歲不算老，但是85歲還在工作的人卻很少，」1963年考入亞泥、擔任工程師的張才雄，一路從工程師升任廠長、總經理到亞泥中國執行長，已經工作了整整一甲子，他去大陸出差都是自己單槍匹馬，因為習慣了，「我要一直走在前端，自己去了解、調查、考察新式設備。」

不只遠在大陸前線，遠東集團公益事業執行長王孝一，也是年過70歲的老遠東人。1964年王孝一放棄銀行鐵飯碗，他是遠紡與亞泥第一批聯合招考進來的大學畢業生，當過針織總廠長，經歷財務、稽核、會計、行政、人事、總務，退休之後重回崗位，負責公益事業。「只要努力，就有發揮空間，」王孝一說，歷任各種職務，可以開拓視野。

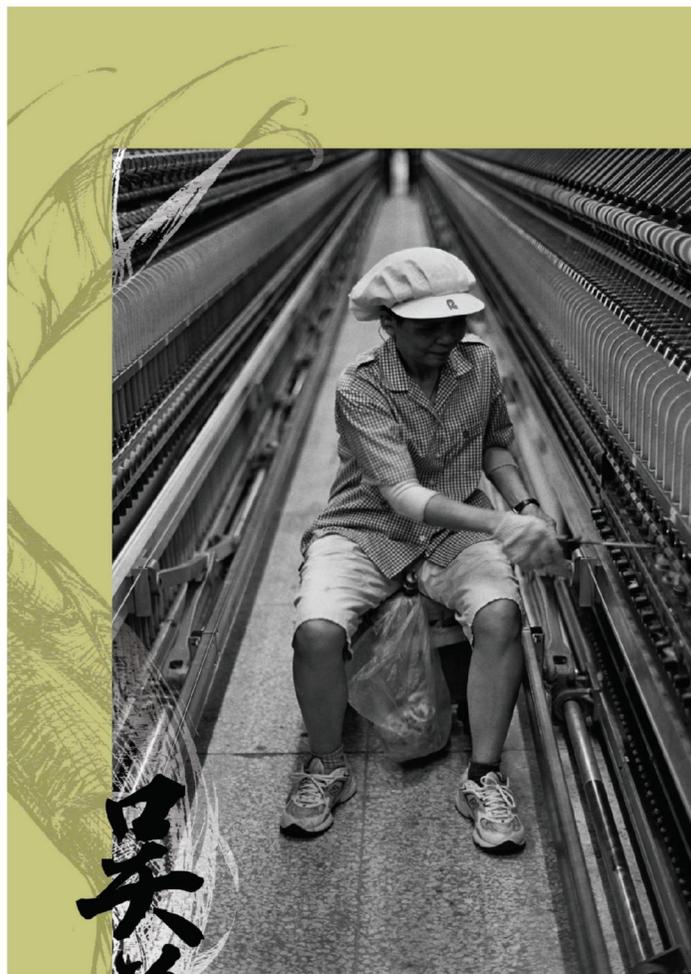
即使是基層員工，也不是一顆單純的螺絲釘，而是堅守崗位，洋溢熱情活力。在遠紡內壢廠工作30年的吳萬，每天一早就是爬上宿舍頂樓，一層一層往下走，逐層關電燈，運動兼節能，接著開始清潔保養與檢查廠裡的每台機器，確保能正常運作。「當初老老闆也是一點一滴累積起來，才可以開這麼大的紡織廠啊！」她說。

一直單身、以廠為家的吳萬，總是說：「我嫁給了遠東。」她其實有個夢想，要擁有一棟屬於自己的房子，現在她在內壢買了房子，完成年輕的夢想。

吳萬口中的老老闆，就是創辦人徐有庠，他總是與員工並肩走在第一線。他喜歡巡視工廠，每次蓋廠，他都搬一把椅子坐在現場監工，有一次他步行走進內壢廠，被不認識創辦人的警衛攔住，後來被員工看到，急忙通報廠長火速前來迎接，創辦人並不生氣，還在廠長面前誇獎警衛，「非常盡責，很好。」

夢想，讓每塊磚得以築夢踏實；盡責，讓每塊磚擁有巨大的身影。

▼遠東新世紀（原遠紡）紡織廠第一線的同仁



吳萬

..接著，
吳萬阿姨便開始清潔、保養、
檢查廠裡的每一台機器，
確保都能正常運作。
就這樣日復一日，
轉眼間
就快要邁入三十個年頭了。

對玉珍
人生莫過
或是一
玉珍
認識
既是

劉玉珍

玉珍阿姨來說，
生最值得慶幸的，
過於是好友相伴一同出遊，
是一同聚餐、分享心事。
珍阿姨因為工作的關係，
識了好幾位
是同事又是鄰居的好朋友...



陳秀珍



姐姐每天總在她起床時，
便放了一塊「炸彈麵包」及
一杯牛奶在桌上，
希望補足秀珍阿姨的營養。
姐姐從來沒有和她一起用過早餐，
每回都只是說用過了...

和一般人一樣，
起初宜姁也是抱著異樣的眼光
看待外勞，
連話都沒辦法講，
還談什麼相處啊？
不過，隨著在工作上的接觸
和住宿的往來，
宜姁發現了她們可愛、
善良、熱情的一面。

簡宜姁



建構終身學習，躍升人才領導力 People Training & Development

知識經濟時代，人才是最大資產，也是提升競爭力的關鍵。

對於擁有5萬名員工的遠東集團來說，培育新血，不斷讓員工提昇能力，甚至是跨領域能力，一直是遠東最重視的一環。「沒有人才，一切都免談，」遠東集團董事長徐旭東認為，找到對的人、做對的事，才能發揮企業最大綜效。

在遠東，終身學習是習慣，也是制度。以身作則喜愛讀書的徐旭東，常在每年年底舉辦的遠東關係企業聯席會中，跟數百位中高階主管分享讀書心得，交流最新管理資訊，並鼓勵新進員工進行企業內部或跨集團輪調，以增進實務歷練；在職訓練更本著「資源共享」的觀念，透過遠紡人力發展中心、遠東企業大學、遠東生活講座等多元管道，建構終身學習的組織文化。

遠東的新進人員訓練就很有制度。以遠紡為例，除了一般基礎訓練，更要實地到位於湖口、新埔的工廠走一遭，進行三天兩夜的集中訓練。遠東紡織副總經理施永發強調，透過直接參觀工廠，近距離接觸紡織自動化設備，是快速讓新手瞭解生產流程的方法；此

外，為協助新進人員快速融入職場、適應環境，特別安排自我管理課程，包含時間管理、團隊建立及壓力管理等課程，同時透過新進訓練，讓同仁對公司產生認同感與向心力，對於留任意願的影響，不容小覷。「在職訓練志在培育好人才，進而留住優秀人才，必須系統性規劃，才具最佳效果，」施永發表示。

伴隨著遠東集團多角化的經營策略，遠紡人力發展中心陸續籌劃管理經營、領導統御、團隊溝通、人力資源、行銷企劃、國貿實務、財務會計、成長學習、語文進修、大陸兩岸、生產技術、電腦資訊等課程，並開放關係企業同仁報名參加，為了提升學習效率，課堂上也會設計互動遊戲，甚或安排分組演練、簡報分享。

有趣、實用的課程不僅廣受歡迎，更有效凝聚共識、促進跨部門理性溝通。以簡報技巧課程為例，每位學員課後會拿到一卷上台簡報時的錄影帶，目的在讓他們可以反覆練習，增進表達能力。

針對中高階主管的學習，遠紡先進行職能評鑑，透過內部培訓與遠企大學來提昇能力。

例如遠紡人力發展中心在2007年引進最新職能模組系統，歸納出13項管理職能，更進一步針對協、經理級主管進行職能評鑑，協助了解能力落差，提升整合性的領導能力。

遠企大學也是遠東的特色。員工可以透過元智大學量身訂作的行銷管理、財務管理、領導理論、組織創新與人力發展、組織策略與競爭力、產業競爭分析及跨文化組織管理等課程，提升工作能力。遠企大學從1999年招收第一屆學員至今已滿五屆，有54位同仁取得學位，而在攻讀學位後獲集團內部升遷機會者超過33人。

遠企大學有學分認證，同樣要繳交論文才能畢業，唯一的差別在於論文內容必須跟工作相關，因為重視學習的董事長徐旭東會親自驗收。曾有員工因就讀遠企大學不僅提升工作效能，更因而改善家庭關係，刺激小孩自動奮發向上，讓人才培育產生一個良善的循環。未來遠東除了持續推動「領導力躍升計畫」專案，也將配合集團在中國大陸的擴展，協助建置大陸培訓中心，為下一波新的挑戰做好準備。



► 人力發展中心同仁訓練剪影



企業聯席會，強化溝通力

Far Eastern Group Annual Strategy Meeting

日本經營之神松下幸之助說：「企業管理過去是溝通，現在是溝通，未來還是溝通。」

在講求時效與十倍速時代的今日，內部溝通是企業提高效率和資訊分享的重要途徑之一，透過有效溝通，可達成合作共識，帶領團隊達成任務。

遠東集團事業體遍及紡織、石化、水泥、航運、營建、旅館、金融、百貨、電信、公益，各高階主管分散各地，少有齊聚一堂的機會。為了提升集團綜效，遠東集團從1981年開始以聯席會議的方式，促進十大事業體關係企業領導人相互交流，現場並實況連線，讓兩岸各地主管也能共襄盛舉。

隨著集團規模日益擴大，每年年底舉辦的遠東關係企業聯席會與會的中高階主管增為四百多位，分兩梯次參加，在三天兩夜的時間裡，透過兼顧知性的標竿學習、知識分享，及軟性的生態文化之旅與休閒活動，累積屬於自己的知識果實。

董事長徐旭東表示，關係企業聯席會是很好的溝通平台，除了主要事業群領導人針對各行業所面臨的挑戰，提出看法與因應策略，他也會依據每年主題提出回應之道。

如2005年藍海策略的經營思維方興，聯席會就以「Searching for the Blue Ocean」為主題，透過小組研討方式，由與會主管針對藍海策略提出具體可行的方案，期能開創藍海商機。2008年遭逢全球金融海嘯，聯席會就訂出了「New Power, New Challenge」的主題，徐旭東以「Change We Need」期許在場主管「沒有不景氣，只有不爭氣」，唯有凝聚動力，迎接挑戰，方能再創高峰。

鼓勵員工創新的徐旭東，也不吝於獎勵優秀人才，藉由關係企業聯席會親自頒發「遠東精神獎」及「節約能源獎」，表揚對集團有特殊貢獻之同仁，並呼籲集團員工力行節能減碳的企業文化，發揚遠東精神。

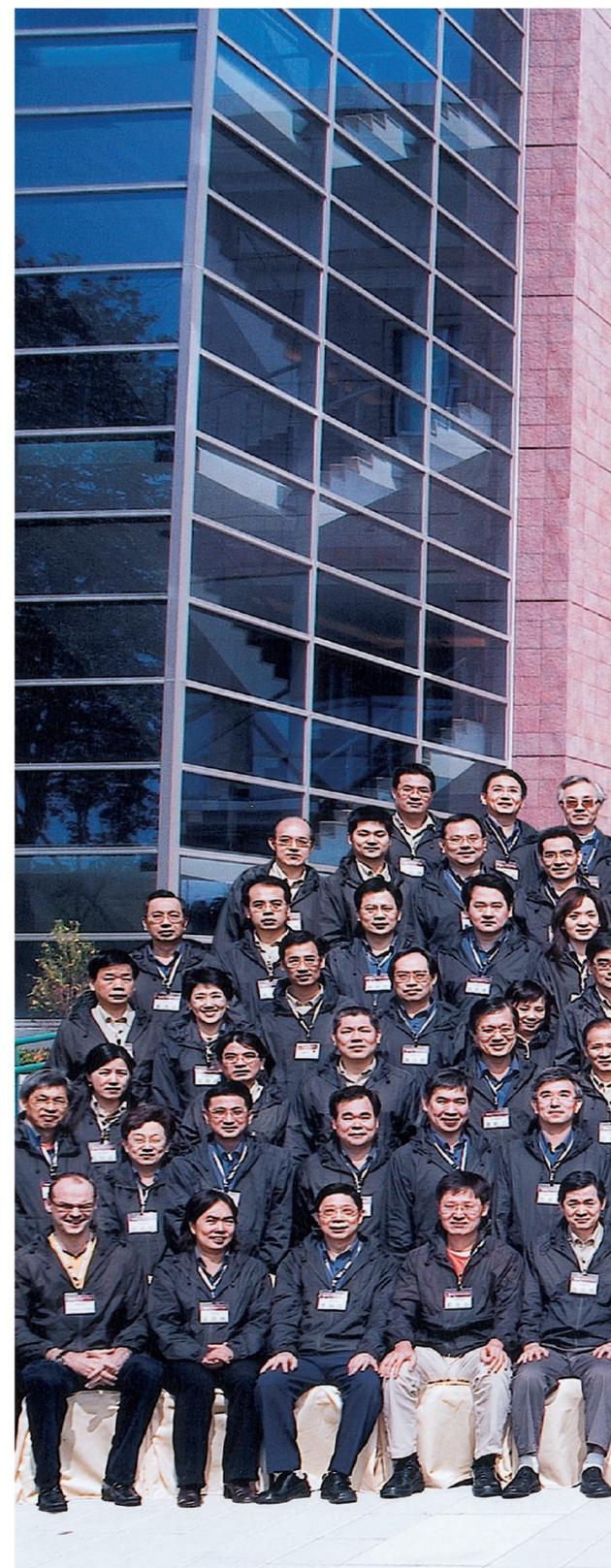
聯席會將原本互不熟悉的各事業體，透過推廣新服務或展現產品優勢，編織起一條綿密的互動網絡。如遠東紡織子公司全家福，以包含男女裝、內睡衣等多樣穿搭風格及活潑走秀，令人耳目一新；遠東商銀介紹「遠銀世界卡」及新推出之「快樂購物卡」；亞東醫院分享「養生保健，快樂人生」知識等。

聯席會也提供高階主管之間的聯誼機會。遠東集團公益事業執行長王孝一就很喜歡參與聯席會，因為不少業務溝通都是靠電話，到了聯席會現場打了招呼，經常會冒出「原來就是你！」的驚喜，利用三天兩夜的團隊遊戲跟合作，放下工作的壓力，拉近彼此距離，都會有同班同學的一體感。

現在王孝一已經是在台上的評審團，沒有機會像早年在台下跟同事一起進行團隊遊戲。他笑著說：「真是懷念啊！」



◀1993年現任副總統蕭萬長先生蒞臨遠東關係企業聯席會





最值得信任的事業夥伴 Partnership

遠東集團在臺灣長期扎根，除了本身的前瞻創新與經營能力外，與事業夥伴共存共榮，也是持續成長的重要關鍵。

可口可樂與遠東紡織維持超過25年合作關係，資生堂與遠東百貨合作更長達37年，在長期合作關係中，可口可樂與資生堂對遠東集團共同的肯定，就在於可靠、創新與肩負社會責任。可靠的信任感，在於從客戶角度思考，彼此信賴，建立長遠的合作關係。比方遠東百貨寶慶店自成立起，就有資生堂的專櫃，共同見證臺灣百貨業的發展。而資生堂37年來也發生重大轉變，從純台資的本土公司走向中日合資的國際公司，遠東百貨在資生堂的發展過程中，協助資生堂轉型，共同創造品牌價值。供應可口可樂寶特瓶的遠東紡織，則是以「說到做到，交貨準時，從不隨意變動價格，完全尊重合約」獲得可口可樂公司的肯定。

近年來商品原料價格持續高漲，許多廠商承受非常大的壓力，往往不履行合約，惟遠紡仍依照合約規定，自行吸收增加的成本。「遠紡的信譽讓我們可以信賴，遠紡是以建立長遠關係的態度與我們合作，」太古可口可樂董事兼總經理柯萊恩(Douglas Klein)說。

遠東的創新精神也深受客戶的肯定。不斷創新，可以幫助客戶成長，提昇競爭力，也能維持更穩固的夥伴關係。

以資生堂為例，在導入新品牌時，都是先從具有創新品牌形象的遠東百貨開始設櫃，例如CPV、艾杜莎、NARS等，在遠百推出之後，立即受到消費者肯定，打出口碑，就能在臺灣市場締造佳績。只要遠百開新店，或需要臨時設櫃，資生堂總是高度配合。就可口可樂來說，重要的競爭力來自於持續降低成本。為了這個目標，遠紡與可口可樂花了5年時間共同研發，改善瓶胚及瓶身設計，製作出更薄的瓶子，既省原料又省能源，有效降低成本。

可口可樂與遠東還有另一層夥伴關係。愛買量販店剛成立時，可口可樂即在愛買鋪貨，愛買同時藉由可口可樂的國際經驗，建立品類管理(category management)系統，如今可口可樂仍持續對愛買量販店提供零售管理與品類管理的建議。遠東對於任何新想法都採開放態度，當可口可樂有新產品推出，愛買願意配合共同行銷。相對地，當愛買有新店開幕，或是推出新活動，可口可樂也樂意配合。

遠東更重視企業社會責任。遠紡在十多年前就進行寶特瓶回收的研究，投資回收系統，設立回收廠，並利用回收的寶特瓶為原料製作工業產品。「相對於其他反應慢的廠商，遠東投入不少心力在資源回收工作，但他們覺得這是對的事。由於遠東的率先投入，改變了整個產業，也為重視環保、關心寶特瓶回收的可口可樂提供了很好的解決方案，」柯萊恩說。

「身為國際廠商，我們更希望建立長期的策略性夥伴關係，而不只是短期交易關係。我們會嘗試去了解客戶與供應商的策略定位、企業文化、深層需求、或者及時的銷售資訊，同時也要求他們要了解可口可樂，」柯萊恩強調，「遠東能與我們合作長達25年，表示有做到這一點，這是長時間累積下來的成果。」

下一個60年，遠東仍是最值得信任的企業夥伴，與客戶攜手共創美好未來。





▲象徵遠東集團與客戶和協力廠商共同攜手合作

資訊管理能力，臺灣知識工作者的先鋒 IT Management



▲遠東集團資訊化管理

1959年管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)提出「知識工作者」的概念，凡是靠知識而非勞力工作獲取所得的人，就泛稱為「知識工作者」。他分析，用體力謀生，是勞動者，用腦力賺錢，則是知識工作者，勞動者是把事情「做對」，知識工作者則是「把對的事做好」。

杜拉克提出「知識工作者」觀念之後，1967年遠東成立電腦中心，這是臺灣第一家使用電腦的民營企業，成為臺灣勞力密集產業時代中，第一代的知識工作者。

遠東的知識工作者開始用電腦改寫歷史。為了提高效率，降低人為錯誤，以及節省時間成本，遠東電腦中心租用IBM的大電腦，處理遠紡、亞泥的原物料、成品與收發庫存作業。

1979年，這個知識工作者團隊更積極發揮集團綜效。遠東的聯合採購中心開始使用電腦，將關係企業的採購業務集中處理，透過電腦化提高資訊價值。當時擔任採購中心主管的遠紡副董事長席家宜，自己親自寫程式、設計表格，跟各部門與工廠溝通整合，將製程電腦化、有詳細報表，統一採購規格，每個層級的採購有不同權限，將電腦化澈底落實。「每個系統都要很仔細的設計，不斷改進，」具有資訊工程專業背景的席家宜說。

這個系統累積30年基礎產生的綜效，在於有個聯合採購線上競標系統，明確公告需求，讓供應商上網競標，另外還有價格資料庫，每採購一樣東西，都會有議價的參考資料，也會定期更新價格，發揮極大的議價能力與成本效益。

資訊化的過程充滿挑戰，需要堅持與願景。

當年在電腦中心擔任資訊人員的陳益群回憶，那個年代資訊基礎不發達，為了讓主機擴充8MEGA的記憶體，廠商報價高達90萬元。現在記憶體都是以G為單位，而且非常便宜，但是在那個資訊沙漠年代，為了提高資訊能力，當時的遠紡總經理徐旭東，仍堅持走上資訊化之路。「歐美先進國家都如此，我們不能落後，」徐旭東強調。

除了領導人的願景與堅持，知識工作者的專業更是關鍵。電腦中心後來改名為資訊中心，由集團子公司鼎鼎企管顧問公司負責管理，跟其他企業資訊人員相比，遠東資訊中心有強大的水平與垂直整合優勢。

由於遠東橫跨許多產業，資訊需求更複雜多元。鼎鼎企管顧問公司資訊事業部68人的團隊在集團裡發揮強大的創造力與支援力。這個部門負責調度、訓練、輪調及執行專案，團隊人力精簡且多功能，除了有專案整合支援服務組，負責集團共同的公用資訊系統，例如人事、會計系統外，只要關係企業的資訊人員出缺，還會立即支援，讓員工有機會去接觸各行各業，主管也是三到五年就輪調一次，不僅提高視野與知識空間，還增加人力備援，發揮集團綜效，更能降低風險。

例如部門所屬的辦公室自動化小組，就長期規劃內部網路基礎架構，讓版圖橫跨海峽兩岸的溝通能夠即時無障礙。他們架構的視訊會議，以及語音通訊的整合，在SARS期間就發揮極大的效果。

對於知識工作的期許，杜拉克曾引用一位鋼琴家的說法：「我會一直練到指尖有生命。」遠東資訊中心的知識工作者，也讓冰冷資訊充滿活躍生命。



▲電信事業群通訊管制中心

