

聯電金三角 共創事業巔峰

■柯力心／蔡珮 採訪
■林俐如／柯力心 撰寫

曹

興誠學長，聯華電子公司董事長，原為工研院電子所的副所長，民國七十年行政院決定成立聯華電子公司，曹興誠學長因此進入聯電。悠悠十五年歲月，聯電熬過了最初的逆境，在不被各界看好的狀況下，居然化危機為轉機，成為台灣半導體工業的領導者，也在世界半導體工業中扮演舉足輕重的角色。聯電能有今天，曹興誠學長居功厥偉，從一個青年企業家，到現在才值壯年就已經是世界級企業的董事長，他的成功，不是上天的眷顧，他個人獨有的特質，和獨到的見解及手腕，更是將聯電帶向高峰的契機。

由於家學淵源，曹興誠學長酷喜讀史。他是台大電機系、交大管理科學研究所畢業，經由理工的訓練，加上史學家的世界觀，讓他在管理上有一套獨到的秘訣。綜觀台灣企業界，聯華電子的管理體系和經營理念是獨樹一幟的，也難怪它的成績特別突出。

曹興誠學長強調的是一個「安和樂利」的企業，為了建立不解聘的企業文化，聯電特別嚴格執行試用制度。在試用期間離職率固然高，但是事實也證明能夠融入這個安和樂利的企業的員工，都能真正發揮所長，讓公司獲得很高的利益。身為聯華電子的董事長，曹興誠學長說：「領導就是『服務』。」所以在員工之間他扮演的是一個「紓壓者」而不是「施壓者」。在聯華，員工感受到的是來自「目標」的壓力，在員工情緒低落時為員工鼓舞士氣。因為他堅信管理大師彼得杜拉克的名言：「在企業中真正良好的關係是以績效為基礎。」真正的績效不是來自壓力，是來自員工對工作的愛好。

他在「用人」上堅持主張用人要用「幹才」，「既然要用比自己能幹的人，就不能獨裁！」他說。所以在聯華，職權劃分很清楚，絕對沒有人會越俎代庖；主管們將自己的部下視為千里馬，給他們充分的權力發揮所長，主管們的工作只是指引員工明確的目標，所以聯電的員工都能在工作中充分表現自己，在工作中得到樂趣。而且，充分授權也給主管人員有時間思考公司的經營方向和發展策略。

Special report

聯電的另一個特色是職員的分紅制度，主管與員工一視同仁，有多少利潤大家一起分攤，所以員工都願意為公司賣力，因為公司所得越多，自己所得也越多。另外，曹興誠學長深切體認到「良好的風氣是公司立於不敗之地的先決條件」，所以在職員任命上有嚴格的規定：一是主管的四等親之內不得任用；另一是如果同為職員結婚，有一方擔任經理級以上的職位，另一位必須辭職。所以，聯電中鮮少有徇私的事情發生。聯電上上下下的生活都很單純，很少交際應酬，因為「工作都做不了還應酬？」所以，聯電的風氣相當良好，員工向心力很強，各司所職，各盡其力，也各得其所。真正達到一個『安和樂利』的企業文化。

『安和樂利』是聯電企業的精神，由於經營的是高科技企業，強調智慧財產，曹興誠學長特別重視人力資源的運用，他認為，唯有尊重專業知識、充分授權、密切協調，才能使各級人才的潛力發揮到最大。當意見能夠充分溝通時，大家在心中就不會有芥蒂；沒有芥蒂，能真正和睦相處；員工能夠和睦，人事組織才能安定，大家都心安，就會樂於任事，才能在逆境當中發揮生存力，在順境當中發揮生產力。

在企業管理方面，曹興誠學長強調徹底而絕對的「目標管理」，由於聯電的主管都只有經營權，沒有所有權，所以他們支配股東資金的「權」來自能夠完成目標的能力。他的信念是：「達不成目標的職業經營者，應該無條件辭職。」所以在企業中，經過股東會議通過的目標就是聖旨，主管必須把目標很明確地指示給部屬；在聯電，業務是公開的，所有人都清楚公司的大目標在哪裡，所有部門都自動與大目標配合，在共同合作磋商如何有效達成目標之下，所有徇私、結黨、鬥爭、傾軋、都自然消弭於無形。

曹興誠學長被譽稱為台灣半導體業界的現代教父，不過他比較喜歡人家稱他為「現代農夫」。在台灣半導體工業耕耘了十五年，他欣然見到他的播種有了收穫。當年他所提倡的垂直反整合分工，已是台灣科技工業的發展模式，他的經營多元化和守住上游工業的經營政策，也使聯電立於不敗之地。不過，他並不以此自足，仍然帶領著聯電一直向前衝刺。現在，國人自產的486CPU已經發展成功，薄膜液晶顯示器也即將研發完成，聯電仍然在發展，在擴建新廠，在不停進步。也許明天曹董事長又會有出人意表的產品要給半導體業界看！

Special report

宣明智學長是聯華電子公司的總經理，曾經在聯電面臨虧損的狀況下，七個月內將它的業務提昇至收支平衡，然後再扳回一成，讓聯電的業務重新恢復成長的局面，展現他過人的業務能力。宣明智學長是交通大學電子工程系畢業，畢業後，他對業務工作情有獨鍾，從而投身業界從事業務工作，才二十出頭，在業界就已經小有名氣。當年曹興誠學長接任聯華電子總經理職務時，就把同在工研院工作的宣明智帶入聯電，所以他也是聯電的開國功臣之一。

宣明智學長不滿足於聯電「安和樂利」的經營理念，改為「力、和、安、樂」，而現在聯電的經營理念已經是「精、悍、迅、捷」。正因為宣明智學長是一個兼具過人的衝勁和冷靜的人，才有能力力挽狂瀾，協助曹興誠學長打下聯電的錦繡江山。

在聯電人的眼中，他是個什麼樣的人呢？「他很注重底下的人，讓大家一塊兒成長，而且善於因才用人。」「平易近人，一點也沒有架子。」「他很講義氣，很有人情味。」因為過去學生時代醉心於課外活動，讓他培養出良好的親和力。在聯電人眼中，他是個聰明、靈活、好學不倦、勤奮、和善、有毅力、肯付出的人。因為聯電的正副舵手——曹興誠與宣明智學長——都同樣都具備深得人心的優越條件，配合有遠見的經營策略，使聯電上下一心，發展也蒸蒸日上！

聯電事業蒸蒸日上，背後的功臣之一劉英達學長，功勞更是不在話下。劉英達是聯華電子公司第一事業群總經理，交大電子工程系、電子研究所畢業，在學期間研究的專長就是半導體。他在聯電創始之初，即憑藉紮實的學術訓練與豐富的實務經驗，擔負起開創台灣民間半導體工業發展的重任，將工研院電通所的研究成果技術移轉，籌建聯電第一個四吋晶圓廠。目前劉英達學長在聯電主要負責記憶體產品、晶圓代工的技术規畫與製造生產，正是聯電的營業主力。

在瞬息萬變的電子市場中，聯電的業務扶搖直上，除了臻於世界水準的半導體製造技術外，主事者的視野與策略性規畫更是重要的因素。「我們的作法就是『亞太營運中心』，找美國的半導體設計公司來投資，製造與運送都在台灣完成，其實主要活動都在這裡。如此資金進來，產品也在台灣流通。」劉英達學長表示，這就是聯電當前的發展方向與策略，「聯電是一個以製造為主的公司」，半導體的製造

S report Special

技術已經成功地移轉至德國的一家公司，更倚重製造上的先進技術，與美國的半導體設計公司合作，另外成立了聯誠、聯瑞與聯嘉三家新公司。以水平切出的方式，朝向更大的製造規模以獲得更多的獲利與更快速的成長。

「這樣的作法對台灣的電子工業很好。」劉英達學長說。半導體的製造、測試、包裝與運送都在當地，出貨方便，可以就近供給多媒體零組件，對中下游的客戶有很大的助益。

而且「事情決定得很快，今年六月，與曹董、宣總談談決定要這樣做，七月去美國就把聯誠簽下來。」劉英達學長說，這也是聯電的另一項特色：「動作很快。」如此的決策效率，更可以看出聯電的成功絕不是偶然的。

過去聯電在經營吃緊的時候，曾經一度必須精簡人力，當時他們所採取的措施是「遇缺不補」、「輔導轉業」兩種方式。現在公司經營穩定，員工日益增加，爲了避免因組織膨脹而導致官僚惡習，聯電採取「事業部體制」——每個事業部門要對它自己的成本、利潤和長期獲利能力負責；每個月，每個部門都在追蹤績效，儘量發揮團隊的工作效率。其次，聯電除了在硬體上的發展外，也加強軟體的開發（如開發新產品、提高管理效率等）。

由初期的慘澹經營到今天居半導體業界的領導地位，聯電的成功不是偶然。很明顯地，它的經營者在它的發展上有很大的貢獻，因爲他們無私付出的精神，和有人情卻又講求公平、效率的領導，帶領聯華電子不斷向前邁進，聯電光明的遠景是可以預見的。

