



前瞻科技趨勢論壇

鴻海集團副總裁程天縱學長

談「企業致勝」

整理·彭琍靜 圖·電機學院



校慶前夕的三月十九日，鴻海集團副總裁程天縱學長特地抽空返回母校，為交大學子們進行一場「企業致勝」的演講，吸引兩百多位師生到場聆聽，其中吳重雨校長、魏哲和前副校長、電機學院謝漢萍院長、光電系蔡娟娟教授也到場參加盛會。其間，程學長並特別邀請兩位特別的貴賓——西藏友人，與他一起來到台灣的新竹交大。

程天縱學長在惠普公司被調派至中國大陸擔任中國惠普總裁時，六年間，他強化商業道德，同時做了住房、工資、退休金等改革，之後再讓員工進到自我管理與自我學習的階段，讓惠普中國業績成長了十倍，合資企業從一家擴增到九家。也因此，程學長初到中國，中國惠普是全球惠普裡面員工評比待遇最差的；而六年後，程學長離開惠普前夕，中國惠普的員工評比待遇已經是全球惠普排名第一。程天縱學長總是在每個領域達到巔峰時，決定離開，在惠普是如此，在德州儀器也是如此。果然，程學長在去年離開德儀之後，立刻為鴻海集團總裁郭台銘先生延攬，擔任鴻海集團的副總裁。

在世界之最的大公司歷練，並在各領域成為頂尖專業經理人，「企業致勝」的題目由程天縱學長來談論，再恰當不過。此外，待人以誠，喜愛分享經驗給後輩年輕人的程學長，是亞太地區各大企業、機關團體競相網羅邀請演講的對象，他甚至是第一位到中國政府中央黨校演講的台灣人。

三月陽春，程天縱學長返回母校，與電機學院兩百多名師生分享他在惠普近廿年的管理經驗，以下是這場精采演講的部份摘錄。



企業致勝

企業要成功，「策略、管理、價值觀」缺一不可。

策略

策略目的就是要建立競爭優勢。策略也可以說是戰略，就是如何把兵力部署好，戰勝對方，因此，孫子兵法的最高戰略不戰而屈人之兵。鴻海集團總裁郭台銘先生最欽服成吉思汗，成吉思汗的策略是往西打，時機冬天往南打，這樣的策略完全正確。

每個人在自己的位置容易，習慣這個位置了，視野會變得狹窄。但是定策略的時候，一定要有寬廣的視野——perspective，譬如說我總是跟下屬說，要有 HP perspective、TI perspective、鴻海 perspective。要拉高立足點，先練習站在老闆或是老板的老闆的角度看事情，訂出來的方法就不一樣。

其次審時度勢，趨勢非常重要，因此要了解環境、產業、內部的趨勢，如此順勢而為，就能夠事半功倍。

第三才談到訂策略，定目標作選擇。從你站立的位置到達目標，中間很多條路，你要選擇哪一條路就是訂策略，訂策略就是定目標，做選擇。接著，訂完策略之後就是如何調整組織，組織本身有惰性，通常新創意、新策略要執行時，最大的阻力就是組織，組織能不能調整扮演關鍵的角色，很多策略很好，但是最後失敗，就是組織架構沒有辦法做調整。最後就是溝通跟承諾。

管理

管理目的在於建立執行力，它可以說就是戰術。我過去三十年的經驗，恰好見證了企業組織流行的幾種管理方式。1979年三月我進惠普，當時流行目標管理，接著70、80年帶，TQC(Total Quality Control)管理，是跟隨日本企業流行的，80、90年代流行 Value Chain 價值鏈，後來是 Balanced Scorecard 平衡計分卡，到現在的 Reengineering 企業再造。

目標管理是美國人性化的管理，主要相信人都是善良的，可以自動自發完成任務，缺點是只看結果不看過程，因此年底達不到目標時，也無法挽救，後來就有配套措施，走動式管理的出現。惠普當時就採用 Open-door Policy，了解員工情緒有高潮低潮，意見不一致，因此員工有權越過老闆跟老闆的老闆，最重要的精神，



▲右起：蔡娟娟教授、謝漢萍院長、程天縱學長、魏哲和教授

使用 open door 權力，老闆不能報仇。惠普非常堅持這樣的管理跟原則，我就親眼見過台灣一位高階主管因為對基層員工濫用權責施壓，後來被惠普總部炒魷魚。

TQC 是把任何事情定義為一個 process 過程，是可以 flow chart 畫下來的。只要有 process，就可以不斷改善，因此 TQC 非常重視過程，它正好解決目標管理的弱點的方法。當時廣為美國公司歡迎，惠普不久也開始執行 TQC。

我後來被選派作為台灣惠普第一任 TQC 經理，送到日本訓練一個月，回來在 sales 部門執行，但很困難，工廠容易，sales 部門很難，但也想是辦法推動。公司當時成立很多品管小組，每一個工廠、事業部都在推動。記得有次台灣有位很重要的客戶，想要在某月某日要拜訪美國總部的人事部門，交流人事經驗，因為是很重要的客戶，我就親自打電話到美國惠普總部安排。結果人事部門秘書接電話說那個時段不行，人事又不用拜訪客戶，我好奇問她為何不行？這位秘書回答開 TQC 的會。我又問她開會的題目為何？秘書回答討論如何增加與客戶見面的時間。（笑）這就是 TQC 的缺點，不斷做 process improvement，做到最後，很多人很煩，paper work 很多。

我記得那時候，惠普每年都舉辦 TQC 的大會，每一個事業部都要展示成果，每一年大概都是那幾個事業部拿到前幾名，很不幸，連續三年進排行榜的事業部最後被迫關門，因為連續三年都虧損。很多人開始懷疑，主要就是 TQC 見樹不見林，太重視過程了。

後來，Michael Porter 的 value chain 價值鏈出來了。他把公司分為兩個大 function，一是 primary function，從製造到銷售；一是 supporting function，人事、財務、採購、IT 等等。Michael Porter 的重點就是任何公司，任何企業主要就是要為客戶增加價值，其他枝枝節節的都要砍掉。因此，每個部門都要問自己：「who are my customers？」價值鏈又回到主流，重視客戶關係，以客戶為導向。

接下來的 Balanced scorecard 平衡計分卡就是綜合大成，分為是四個主題：財務、process、客戶導向、內部員工自我學習。但廿一世紀科技進步太快，特別是網路世



◎鴻海副總裁程天縱談企業致勝

界出現之後，有了 reengineering 企業再造的管理理論，就是忘掉你現在所有的生意模式，重新設計公司的組織架構。

不過，三十年來，我發現大公司大老闆管理最大的問題就是一窩蜂。其實我比較強調的管理是因材施教，因地制宜，不同的部門，不同的環境，就要用不同的方法去管理。

價值觀—樹立企業的中心信仰

策略、管理都做對了，光有這兩者不夠，沒有很好的價值觀、企業文化，還是會失敗。價值觀是一種信念、信仰，要集合志同道合的人一起努力。價值觀沒有辦法用 position power，價值觀是一種人數對人數的對抗，一定要有策略。

記得我在惠普時，被調派北京時，當時中國惠普是合資企業，所以組織架構與價值觀都和國營企業一樣，於是我就開始運用策略。我在兩年之內開了七班，利用周末講課，我一個人要講三天半，所以每講完一班就要生病，趁機休息。終於在我的努力之下，將惠普企業的價值觀和文化融入。有個經理講得中肯，他說其他人上課是做一份工作，但我上課是，巴不得把我一甲子的功力灌到他們身上。我後來教課教到很有名，因此，可以說我最大的成就就是過去三十年培養很多年輕人，改變了他們的思想 and 行為。

我後來離開惠普是因為惠普有點僵化，而認為 TI（德州儀器）的策略是對的。惠普後來找來 Carly Fiorina 卡莉·菲奧莉娜擔任執行長。Carly 是很好的策略家，她認為惠普過去只重視企業市場，不重視消費市場，Carly 認為消費市場會起來，所以兼併 Compaq。Carly Fiorina 離開之後，惠普延攬 Mark Hurd 馬克·赫德擔任執行長，股價馬上上揚。2005 年六月我在北京碰到他，我問他：「Mark, what have you done?」Mark 回答我說，他其實才來三個月，事實上什麼都沒做。

我發現 Mark Hurd 沒有改變策略，他只做了兩件事，一是減人瘦身，二把 responsibility 一每個人該做的工作，和 accountability 一每個人該負的責任，做了百分之七十的重疊。他只做這兩件事，也就是管理。因此，可以說 Carly 是很好的策略家，Mark 是很好的執行者。所以現在惠普已經是全世界最大的電腦公司。

因此我的結論是，一個成功的企業應該：訂策略講理，執行力講法，互久不變的價值觀要講情；也就是擁有具有競爭優勢的策略，執行力的管理，互久不變的價值觀，這就是企業致勝的方法。友聲