

知識分享◎經驗傳承 系列

台灣飛利浦品質文教基金會執行長 林昌雄 著

成長與蛻變

台灣飛利浦的 MIT

從追求卓越到全面翻轉

台灣唯一獲得世界品質桂冠日本戴明大賞殊榮的國際企業

基金會序：訴說這本書的由來

2013 年，台灣飛利浦的幾位前任領導，總裁羅益強先生、總裁張玥先生、副總裁許祿寶先生和基金會的同仁在台大的集思會上共同討論，希望能將集團在台融合東西方文化，發展出來獨特而唯一的國際企業經營管理模式和實務保留下來，回饋社會，略盡一份企業的社會責任。在規劃上期望透過基金會的努力，以「**知識分享、經驗傳承**，House of Light」的系列，分別在品質經營、追求卓越、組織變革、領導創新和人才發展等方面加以整理分享，兌現基金會成立的初衷。

台灣飛利浦企業於 1985 年啓動公司全面品質改善活動（CWQI, Company Wide Quality Improvement），於 1991 年榮獲日本戴明品質應用獎的殊榮，其後又於 1997 年贏得更高一層，象徵世界品質桂冠、企業卓越的戴明品質大賞，至今仍為華人世界中難出其右。經過大家多年持續不斷的努力，這個系列終於得以完成，分別以「**總裁診斷**」/2015 中衛、「**組織創新五十年**」/2019 五南發行，這本「**成長與蛻變**」係最後的一冊。

總裁診斷描述企業全面品質經營奮鬥卅年的旅程，探索台灣飛利浦 TQM 的管理思維、方案活動以及運用工技；組織創新描訴五十年來築夢與圓夢的跨世紀轉型；成長與蛻變則是集團發展史的紀實，荷商飛利浦從 1966 年響應台灣獎勵外人投資，在高雄加工區成立第一個建元電子開始，台灣飛利浦就一路快速成長擴充、從茁壯到卓越，也適時敏捷的隨著台灣消費電子製造環境的變遷，跟隨客戶轉移，最後配合集團總部企業價值的新定位全面翻轉，結束了 MIT 在台的製造，結束了大量電子領域的的業務，以另外一種方式延續企業全球競爭力的始末，其間重要的關鍵在前瞻的經營策略，它融合國際團隊不斷的學習，領導珍視人員的價值，建置出組織的能力，發揮趨動的力量所致。

改變是一項創新，類型有多種，有些是漸進式的，有些是激進的、破壞式的，它牽涉有大有小、程度有難有易，不一而足，如產品創新、程序創新、營運創新、組織創新、技術創新、商業模式創新等。不論是那一種，成功絕對來自組織的領導力、企劃力、學習力和執行力，希望台灣飛利浦的「知識分享、經驗傳承」系列提供讀者一探究竟的機會。



基金會成立於 1992 年，在台灣榮獲日本載明品質獎後，將總部頒贈的獎勵和在台企業、員工的捐贈成立基金會，以企業一己之力公開辦理各項品質改善活動、論壇和研討，希望能提攜國內產、學、研各界。1997 年擴大將基金會登記成立為財團法人，進入第二階段，希望引入外部資源和大學院校共同合作籌辦活動。為了持續未來、不再侷限飛利浦的框架，希望能以更開放的立場，發揮一路走來累積的優勢基礎，融入更新的內容和空間，提升在台品質管理教育和服務，對社會和各界發揮更大的影響，於 2021 年向教育部更名為「**財團法人台灣品質文教基金會**」，邁入第三階段的發展。

財團法人台灣飛利浦品質文教基金會

推薦序一：全面品質管理為基礎的經營管理模式

台灣飛利浦成功的特色乃是對品質的追求與堅持。
整體而言，飛利浦實際上推動的是一種以全面品質管理為基礎的「經營管理模式」

台灣品質文教基金會董事長 蘇朝墩

荷蘭皇家飛利浦公司創建於 1891 年，是世界上少數能夠歷經超過百年環境劇變，仍然屹立不搖的頂尖企業之一。1966 年，飛利浦來台灣投資設廠。當時，正值台灣工業快速萌芽發展的年代，在台企業憑其獨特的經營管理策略，筆路藍縷，經歷各種艱鉅的挑戰，不斷成長茁壯，曾連續多年蟬連在台最大的外商，對台灣電子製造的經濟奇蹟堪稱貢獻卓著。

飛利浦在台製造深耕四十餘年，提攜了台灣電子產業，也培育了許多珍貴的人才，其所服膺的核心價值與經營管理哲學，包括企業文化、管理與領導、重視人員的價值、培植組織的能力與變革創新等，更是國內許多公司爭相學習的對象。

我個人認為台灣飛利浦成功的特色乃是對品質的追求與堅持。整體而言，飛利浦實際上推動的是一種以「全面品質管理為基礎的經營管理模式」，這個模式協助企業可以洞見趨勢，密切貼合顧客需求，大膽靈活調整，也能華麗適時的轉身、成功蛻變。

台灣飛利浦於 1991 年贏得日本戴明應用獎（此獎項於 2012 年之後更名為 Deming Prize），並於 1997 年獲得更高一層，象徵世界品質桂冠的日本品質管理大賞（此獎項於 2012 年之後更名為 Deming Grand Prize），至今仍是華人世界中唯一獲此項殊榮的國際企業。

1992 年，台灣飛利浦成立「**台灣飛利浦品質文教基金會** PTQF, Philips Taiwan Quality Foundation」，在台無私分享其追求卓越品質的成功經驗，積極推廣品質管理教育。之後基金會於 1997 年登記成立「**財團法人**」繼續擴大活動，為提升對企業和社會的服務並發揮更大的影響力，為了進一步突破侷限，基金會於 2021 年更名為「**財團法人台灣品質文教基金會** TFQM, Taiwan Foundation for Quality Management」。

本書作者林昌雄先生，為現任台灣品質文教基金會執行長，他也是中華民國品質學會服務品質工作委員，兼任民營上市公司獨立董事。他終生任職飛利浦超過卅多年，為標準的飛利浦人。工作歷經許多集團事業如半導體事業全球業務部亞太本部、電子組件事業亞太本部、飛利浦建元積體電路廠、被動組件廠等要職，有機會沐浴在飛利浦的經營階層，由他細數整個變革歷程，顯得格外生動。

本書的內容與詮釋，乃透過作者在跨國企業的經營管理、科技企業的生產製造、供應鏈的專業、以及推動全公司品質管理多年的體驗，其間連結了幾位飛利浦經營高層，對企業文化、策略思維、公司價值定位、團隊學習管理、組織創新、領導與領導力、人員的關懷等前沿領導的思想和企圖有深度的瞭解。作者憑藉著他強烈的使命感，經多年的資料收集和訪談，終於完成這本「**成長與蛻變**」，幫助讀者一窺世界級企業的變遷，著實讓人驚豔。

本書忠實的記錄飛利浦企業在台灣一路走來的軌跡，描述其成長、茁壯、蛻變、以至於全面翻轉的歷程。作者運用淺顯易懂的文字搭配簡圖編撰而成，非常適合一般大眾閱讀。期望透過本書的發行，分享成功的經驗作借鏡，可培育與增進企業掌握變革的能力，進而提升國內企業在國際間的競爭力。

財團法人台灣品質文教基金會

董事長  博士

簡介：蘇朝墩 博士

學歷：美國密蘇里大學工業工程博士

現任：國立清華大學工業工程與工程管理學系講座教授、國際品質學術院（IAQ）院士、美國品質學會（ASQ）會士、中國工業工程學會會士、中華民國品質學會會士、台灣品質文教基金會董事長

經歷：國立交通大學工業工程與管理學系教授、永光華金屬股份有限公司工業工程師、橡樹遠東電子股份有限公司工業工程師、中華六標準差管理學會理事長、中華民國國家品質獎評審委員、國發會政府服務品質獎評審委員

榮譽：科技部傑出特約研究員獎、國科會傑出研究獎（三次）、上海白玉蘭質量貢獻獎、Walter E. Masing Book Prize（IAQ）、傅爾布萊特資深學者赴美研究獎勵、中國工業工程學會工業工程獎章、中華民國國家品質獎個人獎、中華民國品質學會品質個人獎

推薦序二：留下歷史回顧，見證台灣工業起飛

留下歷史回顧，見證台灣工業起飛
值得深思與細讀，期望能幫企業界達到繼往開來的功效

三創菁英協會、全球視野協會理事長 羅台生

壹、留下歷史回顧，見證台灣工業起飛

繼「總裁診斷」大作於 2015 年問世，本書的發行，對整個台灣的製造業及相關產業，有非常詳盡的描述。將台灣飛利浦從 1966 年開始，在高雄加工出口區成立，不斷成長與茁壯的歷程完整呈現，除了追求企業本身的成長，同時也善盡企業社會責任、重視知識的分享、經驗的傳承。在追求盡善盡美的原則下，毅然決然地挑戰象徵最高品質的日本戴明獎，並將心得用教育的方法來推廣品質管理，爲了達到永續經營的理念，更進一步的成立了財團法人飛利浦品質文教基金會，無私的把經驗傳承下去。

台灣過去的成長，是以代工或加工爲主，曾被譏笑爲茅山道士（毛三到四）的產業，而要在毛三到四的現實情況下，如何能存活下去？良好的品質管理，是確保企業能獲利及生存的不二法門，因此，飛利浦所推行的 TQI (Total Quality Improvement)、公司的全面品質改善活動 CWQI (Company Wide Quality Improvement) 有如天降甘霖，適時的給企業注入活水，讓企業得以存活，並不斷的成長。事實上台灣飛利浦曾協助在初期萌芽階段的台積電及台達電，還有眾多的協力廠商，達到所謂的投資的乘數效應，這一段的歷史，應該是高成長的魅力時期，大家的共同美好回憶。

貳、值得深思與細讀，期望能幫企業界達到繼往開來的功效

很高興的有機會事先拜讀林昌雄先生的新作「成長與蛻變」，此書的重點是放在如何建構一個高效的組織能力？如何珍視人為組織最重要的資產，具體的開發出來？如何達到以人為本的最高境界，讓人的潛能可以充分的發揮？全書共分四大部分，從企業如何多元化開始，這也是我們中國人的經營哲學，不把所有的雞蛋放在一個籃子，接著談如何面對變革及所應採取的管理方法，以及如何去改善，更重要的是，如何能利用不斷的學習，最終形成一個學習型的組織，確保團隊能不斷持續的成長，共同面對環境變遷的嚴峻挑戰。在第二部分，更針對一個企業在面對全球不景氣的惡劣環境下，身為經營者，如何面對以及如何採取相對應的措施，作者更以台灣飛利浦在當時面對亞洲金融海嘯及全球不景氣時，所採用的 Vision 2000 及 New vision 2010 來佐證。

在第三部分，則針對以人為本的領導與人才發展，分別討論如何建構團隊的向心力，如何形成夥伴的關係，如何發掘企業最需要的明日之星-領導者，如何從事不同文化的跨國企業領導，這些都是國內企業在面對高成長及國際化的今天，所必須面對的問題。

在第四部分，更針對一個高階的經營者，如何面對危機，將危機轉變成轉機，也就是我們常說的化危機為轉機，套一句在 Covid-19 常被引用的一句話，如何能洞燭機先、超前部屬，書中也用了很多篇幅討論如何培養出一個真正有行動力的企業文化，這是一個永續經營企業非常重要的制勝關鍵，難得的是作者用台灣飛利浦的實例來佐證。

本書最大的優點就是可以分開來看，針對企業所面臨的問題，詳細的探討。除了可自行學習，更適合讀書會的方式閱讀，讓團隊能形成共識，進一步養成學習型的組織，是企業經營者的一本非常實用的參考書籍，個人在閱讀後真有感受到醍醐灌頂。

三創菁英協會、全球視野協會

理事長

羅台生



簡介：羅台生 理事長

學歷：菲律賓亞洲管理學院企管碩士、元智大學教授、國立台北科技大學教授、美國管理大學教授暨博導、國立台灣科技大學教授級專家、教育部大學評鑑委員、國立台灣科技大學管理學院聯合校友會榮譽理事長、國立台北科技大學校友總會理事

現職：三創菁英協會理事長、全球視野協會理事長、中華畫院協會執行長、宏外線召集人（宏碁集團）、飛友會召集人（飛利浦公司）、中央傑人會理事、中華幸福企業快樂人協會常務理事、中華海峽兩岸文經交流協會常務理事、全球客家/崇正聯合總會副總執行長、鄭豐喜文教基金會董事、台北市客委會委員、新北市客委會委員、中國國民黨中央客委會委員

經歷：晶訊公司董事長、美商愛美達公司集團副總裁、致福集團公司副總裁、台灣飛利浦公司亞太區總經理、群光電腦公司副總經理、宏碁電腦公司協理、台灣通用公司總工程師、2011 年第二屆世界客家嘉應大會總執行長

榮譽：2016 年中華民國模範父親獎、2013 年台北市工建校七十年傑出校友獎、2006 年國立台北科技大學傑校友獎、2004 年國立台灣科技大學傑出校友獎、1995 年中華民國十大傑出企業管理人獎、1989 年中華民國傑出商人獎、1984 年/1985 年榮獲亞太地區十大傑出行銷經理獎、1968 年台北市善行學生/全國好人好事代表

推薦序三：卓越經營品質企業的特色

卓越經營品質的企業需要具備優質的「領導、策略規劃與創新、顧客與市場、資源管理、營運管理、資訊與知識管理」與優異的「經營績效成果」等特色

中華民國品質學會服務品質委員會主任委員
元智大學管理學院副教授 湯玲郎 博士

本書是介紹台灣飛利浦過去 55 年來，在台產業精彩的成長與蛻變事蹟。企業卓越需有一項持續組織學習與創新的機制；因應變局需要有睿智的領導，擬定清晰的願景，充分和員工的溝通，才能激起組織的熱誠與共識，貫徹組織追求的目標。從本書可以學習到一家卓越企業，如何維持長期的經營，使公司能夠永續與永保競爭力。

台灣飛利浦是一家外商，早期從高雄加工區的海外製造公司據點，快速成長，茁壯為跨國營運、研發及行銷中心；由地方性的加工製造工廠成長為世界級的跨國企業。總裁羅益強先生在擔任台灣區飛浦負責人時，帶領公司員工不斷創新，引進研發技術應用到台灣本地製造，創造高生產力及優質的營運模式，帶動台灣電子產業的榮景，諸多亮麗成果如：飛利浦曾連續多年在台蟬連最大的外商出口佳績，兩度贏得日本戴明獎與日本品質大賞的世界桂冠殊榮等，使台灣飛利浦成為資訊電子科技產業的標竿，其如何經由成長與蛻變的經驗，值得企業經理人參考。

在中華民國品質學會的「卓越經營品質獎」評估指標上，指出卓越企業需要具備優質的「領導、策略規劃與創新、顧客與市場、資源管理、營運管理、資訊與知識管理」與優異的「經營績效成果」等特色。從本書各章節的內容，讀者可以找出卓越企業的成長要因與精采的蛻變演化，例如：領導者具前瞻性的眼光，有清晰的願景，能為組織建立一致的目標，創造與維持組織內部優質的環境，使眾人行領導力、引領團隊挑戰，貫徹執行力、計劃力，確保它的實踐，促使成員能

全力投入產、銷、人、發、財各種活動中，達成組織的目標。

卓越企業會把公司欲達成的無形理想願景，善用各種有形資源，轉化為激勵組織前進的架構或管理機制。飛利浦的科技創新是在市場上成功最重要的因素之一，經由組織學習成效與外部相關的研發網路優勢，公司員工更敏捷的累積許多科技知識與理解力，使得台灣飛利浦在創新與持續改善上有許多亮麗的成果，得以因應市場上愈來愈短的新產品與服務週期，能更快、更具彈性回應顧客。

每一家卓越的企業背後都具有成功的管理策略，如今在新興創價的經營環境上，更是絕對的關鍵。台灣飛利浦從企業組織、技術架構、人力資源及製造流程上，進行觀念的改變與調整，才能打造出即時重新配置資源的內部能力，提升企業自己的持續競爭力，如同普哈拉 (C.K. Prahalad) 和哈默爾 (Gary Hamel) 大師所言，將員工核心職能比喻為一棵起源的樹根，而公司由其發展成主樹幹與主枝的核心產品如主要元件、零組件，再由核心產品產生小樹枝的企業單位，最後由企業單位努力結成公司各式各樣最終產品的豐碩果實。台灣飛利浦珍視「人員的價值」，重視根源的核心職能，是能夠策略性使公司差異化之要項。

企業在面對未來挑戰、掌握變革，要能經常提出各種創新作為，引領不同的事業單位走向成功之途徑。台灣飛利浦在這展現出企業家精神，尤其重要的在領導和團隊的執行力，透過珍視「人員的價值」建置出「組織的能力」。企業這種核心職能產生「趨動的力量」，是因應未來變局的一項關鍵DNA，這種趨動力量不斷指引領導者激發及激勵公司全員的發展與學習、勇於創新及表達創意，並對公司做出貢獻。

此外，隨著企業向全球擴展，飛利浦在各國許多管理人才上，善用因地制宜之妙法，建置出自己健全的「組織能力」，當前國內許多企業爭相擴廠增能，在面臨少子化、企業人才短缺困境時，參考本書在企業人才培育、建立組織能力；在人員價值上塑造公司核心職能，或許可以借鏡飛利浦在海外相關業務培育管理人才之作法。

這本書的架構完整、內容豐富、事件詳實、論述清晰，是林昌雄執行長，繼六年前集結台灣飛利浦的「總裁診斷」出版後，另一本有關跨國企業-台灣飛利浦，從早期純海外代工，隨著總公司發展策略，而能與產業環境逐步成長、變遷之大

作。這些都是飛利浦在台灣真實走過的實務，其成功經營及轉型發展，從追求卓越到全面翻轉的經驗，一定能提供企業管理者在經營管理上許多的新思維，並期望讀者能瞭解其間關鍵祕訣、學習其妙法，配合未來在資訊科技的靈活運用，或可創造出屬於自己永續經營的卓越企業。

中華民國品質學會服務品質委員會主任委員
元智大學管理學院副教授



簡介：湯玲郎 博士

現職：元智大學管理學院副教授、中華民國品質學會服務品質委員會主任委員、民營企業獨立董事

經歷：元智大學企管系主任、終身教育部主任、博士班企業化召集人等
桃園縣婦女館館長、桃園市政府服務品質獎輔導委員等
臺灣飛利浦電子公司工業工程主任、系統暨組織經理、資深顧問
財團法人臺灣飛利浦品質文教基金會董事、執行長、監事
中華民國品質學會理事、服務品質委員會主任委員、卓越經營品質獎委員等
中華民國品質學會品質個人獎
中華系統性創新學會理事/監事
中華民國六標準差學會監事

目錄

基金會序：訴說這本書的由來.....	5
推薦序一：全面品質管理為基礎的經營管理模式.....	7
推薦序二：留下歷史回顧，見證台灣工業起飛.....	10
推薦序三：卓越經營品質企業的特色.....	13
前言.....	19
第一部 發展的軌跡：跨國企業來台的發展.....	23
第一章 布局與發展：多元事業的經營.....	24
台灣產業環境的變遷.....	24
國際企業的海外投資.....	33
飛利浦在台的發展.....	39
飛利浦的公司治理.....	45
第二章 管理與改善：變革的幾個階段.....	69
台灣飛利浦的組織發展.....	69
管理的機制和改變心法.....	73
全面品質經營追求卓越.....	79
第三章 學習與成長：持續不斷的挑战.....	88
推行 CWQI：1985 ~ 2000.....	88
品質詮釋與標竿學習.....	93
掌握事業管理的核心.....	96
方針管理的展開實施.....	102
激發組織的創新動能.....	106

第二部 組織的能力：建構企業全球的競爭力	113
第四章 組織的學習與管理	114
組織學習的觀念	114
組織學習的模式	119
組織的學習管理	120
第五章 事業的經營與挑戰	131
事業單位的組織與運作	131
專業的領導和全員投入	144
追求卓越：建置產業主導的地位	154
前瞻未來：策略方針管理與規劃	170
第六章 從逆境中創造新機	181
數位時代大量電子的困境	181
產業的循環波動衝擊事業	184
急思轉變的事業：電子零組件的案例	199
功敗垂成的企圖：台灣飛利浦願景兩千	205
探索翻轉的機會：飛利浦 2010 新願景	211
第三部 人員的價值：以人為本的領導與人才發展	225
第七章 培養組織變成智能的團隊	226
組織的活動與表現	226
智能團隊蘊涵的基因	230
組織凝聚向心的內在途徑	232
人員是組織能力發展的關鍵	238
珍視夥伴關係的思維和作法	244
事業人力資源的策略性規劃	246

第八章 領導力與領導才能的發展	254
跨國企業量身詮釋領導和領導力.....	254
以領導才能評估主管的領導力.....	260
以領導才能評估主管的潛能.....	263
第九章 人才發展與績效管理的領導	267
主管人才管理和發展.....	267
績效連結企業的經營理念.....	283
全公司績效管理的領導.....	295
跨文化國際團隊的領導.....	300
第四部 驅動的力量：從危機到轉機的變革	309
第十章 前膽的視野與行動的企業文化	310
洞察機先策略前瞻部署.....	310
總部的效能和專業奧援.....	316
品牌承諾驅動企業變革.....	326
台灣飛利浦經驗的啓示.....	333
後記.....	351
附錄一：多國籍企業在台發展的大事紀.....	354
附錄二：台灣飛利浦發展的大事紀.....	359
附錄三：台灣飛利浦在台投資彙總.....	363

前言

「你可以回頭看多遠，就可以往前看多遠」；「如果糾纏於過去與現在，我們將失去未來」，這是英國首相邱吉爾的名言，意寓在滄桑變化、世事浮沉的歷史進程中，回顧過往、不忘本來，記取先前的經驗，把握現在、追求向前、贏向未來。

本書以局內人的角度，敘述飛利浦這家百年的歐洲最大電子巨擘**在台工廠製造 (MIT, Made in Taiwan)** 近半世紀的歷程，荷商飛利浦曾經是台灣最大的外商，連續多年位居加工區外銷的首位，也曾被許多雜誌評為最佳企業。1966 年在高雄加工區成立零組件製造、IC 封測，1986 年與工研院簽約合資成立半導體晶圓製造，奠下台灣半導體產業的基石。為因應危機，同年推動公司全面品質改善活動，開啓了企業卓越的經營旅程，不懈的努力與標竿學習，歷經超過了十五年，獲得顯著的成效，曾兩度贏得世界品質桂冠的**日本戴明賞 (Deming Prize)/1991**和**戴明大賞 (Grand Deming Prize)/1997**，在華人世界中至今仍無第二家擁有此項殊榮，一個智能組織獨特的學習和管理，將透過本書分享給讀者。

不同於其他跨國企業的海外組織，台灣飛利浦具有東方文化涵養，堅毅的精神，培養出組織的能力。領導以前瞻視野、知人之所不知、行人之所難行，建置幾個主要事業成為全球基地和事業本部。隨後，因應台灣產業環境的變遷，也適時的轉骨甚至變身。雖然身為跨國外商海外的一環，但憑藉的能力和條件卻是關鍵。有鑑於此，台灣飛利浦品質文教基金會將過往珍貴的歷程，透過「經驗分享、經驗傳承」系列回饋社會。本書是繼「**總裁診斷**」— 林昌雄/中衛發展中心 2015、「**組織創新五十年**」— 鄭伯璦/五南 2019 發行後的又一獻禮。

縱觀台灣經濟發展的軌跡，八十年代是台灣工業快速發展、經濟起飛的階段，其中消費電子占大宗。在六七十年早期來台的外商中，飛利浦是加工區最早設立的廠商之一，1965 年總部第四任董事長**弗立茲·飛利浦 (Frits Philips)** 先生應先總統蔣介石之邀來台，當時台灣加工出口區剛剛設立，政府鼓勵外資，為了響應政策，隔年於高雄加工出口區成立建元電子，為飛利浦海外設廠的首例。起初生產人工穿線的磁環記憶體 (Core Memory)，其後陸續擴增其他相關的電子零組件

如微調電容器、碳膜電阻、晶片電阻、積層陶瓷電容與積體電路 IC 的封裝測試；在竹北投資電子玻璃、映像管、電子槍、磁性材料的生產；在中壢投資生產電視、監視器及其相關模組；在大園投資生產燈具，以及陸續在竹科園區的先進彩色映像管、雷射二極體。其他還有許多合資企業如台積電、台灣日光燈、建興光碟儲存等，這些家族暨其聯屬構築出飛利浦在台多元事業蓬勃的發展，譜寫“**台灣製造，Made in Taiwan**”和台灣共同成長的一片天。

在 1985 到 2000 年的十五年間，是台灣電子工業蓬勃發展的黃金時期，也提供了飛利浦快速崛起的機會，然而這般榮景，隨著市場的開放與大陸的極速增長，產業板塊大挪移，外商紛紛轉離。許多客戶在大陸強力磁吸的效應下出走，原以中上游電子零組件及系統模組為主的台灣飛利浦，也不得不調整部屬。在那時候，在台各廠的大量消費電子規模已是飛利浦全球重要的製造基地，甚至是數個事業部或產品群的亞太或全球營運本部，衝擊之大不可言喻。

另一方面，新世紀下的產業和競爭態勢已大不如前，像飛利浦這種大型傳統的消費電子，也無法憑藉過去的優勢，勢必思索長遠的未來，尤其顯示器、零組件和半導體產業受到景氣的波動影響鉅大，從技術開發到產品交付前，需不斷的投注大量資金，產銷時序的落差，往往存在著不可預期的風險，投資報酬難以達成對股東的承諾，縱使企業挾有諸多強項，也無法掌握。因此評估未來公司定位，聚焦市場價值所在，為不可迴避的課題。在全新的策略引領下，逐步揚棄傳統大量電子的製造和銷售，有意朝向攸關人類福祉，提升居家生活品質的先進科技應用發展，企業邁入智慧醫療及健康照護的領域。

飛利浦成立於 1891 年，是家歷史超過百年的電子公司，總部位於荷蘭的安多芬 (Eindhoven)，從生產碳絲燈泡起家，標榜先進技術和創新研發，照亮全世界！隨著科技演進，產品不斷的推陳出新，衍生的事業快速擴張，跨入十分廣泛應用的消費市場、半導體、零組件、電腦、電話通信、國防、醫療設備器材及其他專業。市場及生產的規模涵蓋了世界大部分地區，是全球跨國多元事業的巨人。在電子科技發展的歷史中，擁有許多先進的發明，掌握一些關鍵的電子零組件及生產技術，七十年代甚至和美國奇異公司並列為全球最大的家電業者。

企業經營有如牌局，當手頭上仍握有許多好牌之際，捨得放下卻需要極大的決心和智慧。雖然春江水暖鴨先知，但領導得有前瞻的思維，早有決斷的打算，適時

把握未來主導的選項，才有此等氣魄。飛利浦的脫胎換骨、華麗轉身，為近世紀大型企業中讓人驚艷的例子。雖然論斷一個剛換跑道的企業為時尚早，但不爭的事實飛利浦的個案，為國際知名電子業中少數不陷入困境，成功延續企業的典範。

回顧歷史，掌握當下，更能砥礪前行，清楚的剖劃未來，本書提供讀者領略飛利浦在台製造的風華。然而作者特別強調，企業要有文化、尊重專業，主管具領導才能、有領導力，有機團隊肯不斷學習、貫徹的執行力絕對是個關鍵，其中憑藉的「組織的能力」和「人員的價值」為兩大支柱，是企業核心競爭力的所在，而實現它更需要「驅動的力量」。

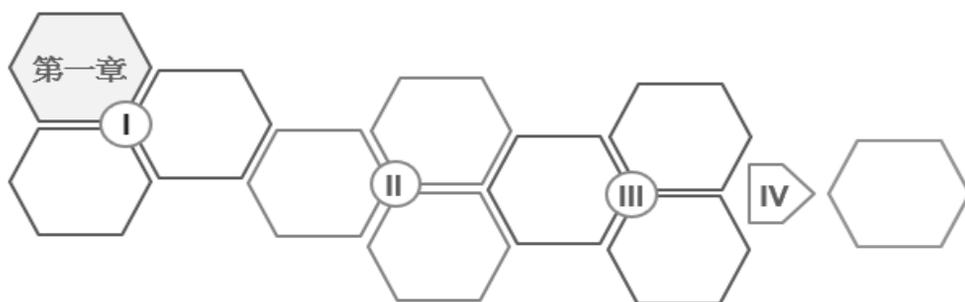
不讓精彩的過往遺忘在時光隧道裡，本書找回飛利浦在台製造的始末，從筆路藍縷，歷經成長、茁壯、蛻變、到新價值定位，全面翻轉。內容共分四部，**第一部「發展的軌跡」**，回顧過去跨國企業在台的發展，闡述跨國企業的布局與發展，多元事業的經營；管理與改善，變革的幾個階段；學習與成長，持續不斷的挑戰。**第二部「組織的能力」**，如何建構企業全球的競爭力，闡述組織的學習與管理；事業的經營與挑戰，從逆境中創造新機。**第三部「人員的價值」**，說明公司擁有優質的企業文化才具有的潛力，它需要以人為本的領導和人才發展，闡述培養組織變成智能的團隊；領導力與領導才能的發展；人才發展與績效管理的領導。**第四部「驅動的力量」**，總結台灣飛利浦從危機到轉機的變革，為了因應危機而啟動全面改善，追求企業的卓越經營，最終甚至探索公司價值重新定位、全面翻轉。強調組織團隊要有前膽的視野與行動的企業文化才能掌握變局，領導有能力洞察機先，規劃策略前瞻部屬；在執行上，有總部的效能和專業奧援；運用品牌承諾驅動企業變革，成功的完成追求的目標。結語前，作者特別以局內人、親身的體驗，將工作上的見證和長期觀察，給讀者一些台灣飛利浦經驗帶來的啓示。

作者



第一部

發展的軌跡：跨國企業來台的發展



布局與發展：多元事業的經營

第一章 布局與發展：多元事業的經營

台灣產業環境的變遷

縱觀台灣的經濟和產業發展，從戰後重建時期開始，歷經六七十年的成長和發展，造就「台灣經濟奇蹟」，其間有賴企業和人民共同的參與，但政府確實扮演了主導的角色，過去台灣能如此快速且持續的發展，重要的因素之一是政府在適當的時機採取適當的政策，掌握台灣經貿的本質和推動產業的變遷。

在專訪前台灣飛利浦總裁羅益強先生〈注一〉時，他巨細靡遺地描述過去台灣一甲子歲月的經濟演變和產業的轉換。羅總裁曾親身參與，見證台灣這段光輝燦爛的時代，從 1969 年進入剛成立不久的台灣飛利浦高雄廠開始，領導企業團隊擴展台灣早期電子工業發展不可或缺的關鍵零組件、顯示器和半導體產業，他曾擔任飛利浦集團總部董事，領導全球電子組件事業部，在八、九十年代，締造了幾項世界級的產品和規模，帶領公司成為在台最大營收的企業，由他親自講述「台灣經驗」最適當不過。這段台灣成長與變遷的過程，就像一部台灣產業的發展史，道盡台灣經濟環境的滄桑。作者根據其口述整理彙總如圖 1-1，更詳盡的敘述則一併參考經濟部官網以及相關的報導印證如下：

四十至五十年代

四十至五十年代正值台灣從戰後恢復及政府遷台的「**戰後重建時期**」，推出一系列的土地改革措施，像三七五減租、公地放領、耕者有其田、地主轉進工業等等，使得稻米、砂糖等農產品成為經濟復甦的動力，希望透過農、林、漁業以及傳統手工業的基礎，培植及發展在戰爭中幾已催毀的輕工業。

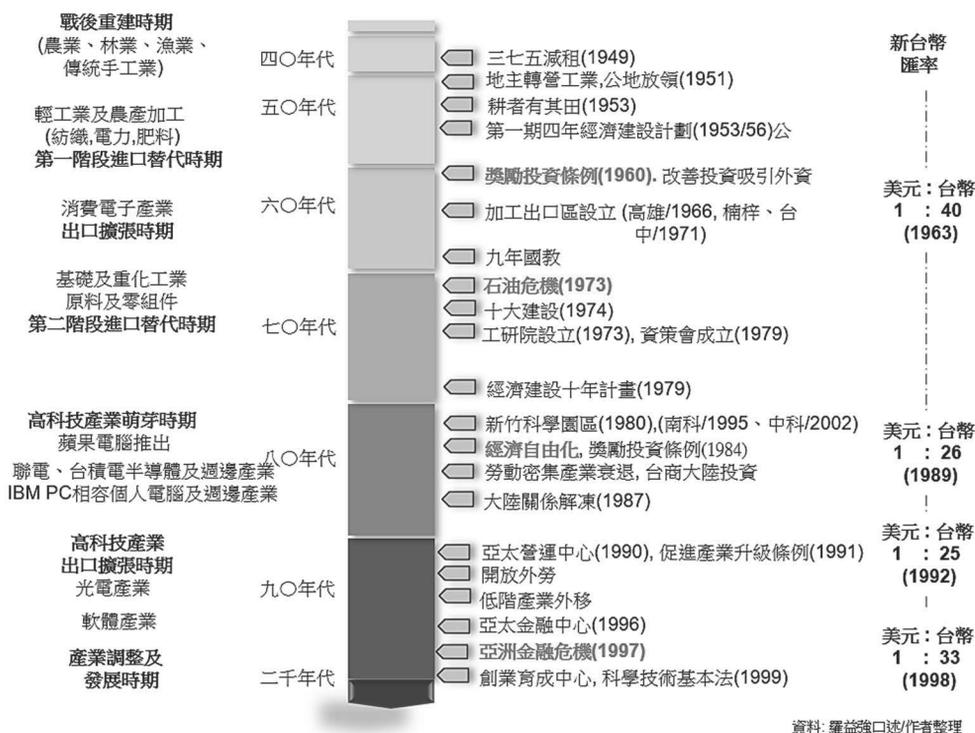


圖 1-1. 台灣經濟環境的變遷

接著政府透過農復會於 1948 年成立的輔導機構，積極地進行農村的教育和農業技術的推廣，提升農產品的收穫，也利用更多的農產品加工及外銷。此外，糧食局運用強制收購、米肥交換和向大戶收購餘糧等策略，將農業出口賺取的外匯轉化為政府所需的財政資金，換取工業發展所需之設備，以從事經濟建設。

1950 年韓戰爆發，美國協防台灣並進行經濟援助，由於美援的注入（1951 ~ 1965），讓國營企業的運作和民間輕工業獲得補助，電力、肥料、學校、技術人才培訓等受惠很多，使得台灣安然渡過戰後艱困的時期，為經濟發展的重要支柱。在這個時期政府也推出第一期四年經濟建設計劃（1953 ~ 1956），生產內需，台灣逐步的邁入「**進口替代工業時期**」，實現以農業培養工業，以工業發展農業的目標，此時的貿易政策仍採取保護主義，外匯仍然受到管制、關稅保護、設廠限制等措施，刻意扶持國內工業能夠自立發展。

六十年代

在六十年代，當時的政府財政仍相當拮据、外匯短缺、人口遽增、失業率偏高，美國為世界唯一的超強，主宰著龐大的消費市場，產量高居世界的一半，經濟表現空前繁榮。日本及歐洲國家也隨著迅速的竄起，由於工資高漲，這些先進發展國家漸漸的受到國內成本壓力的影響，紛紛將勞力密集的產業外移到開發中的地區，他們依賴系統組裝再回銷國內的市場，因此政府掌握這個時機，提出出口擴張的策略，制定「獎勵投資條例」/1960，成立「加工出口區」-高雄/1966、楠梓、台中/1971，並透過租稅改革、開放市場、放寬貿易管制、改善投資環境等措施吸引外資來台設廠、回銷出口。希望利用外資及技術從事在台生產、擴展國外市場，同時也能夠增加在台就業的機會。利用台灣當時便宜又具素質的勞動資源和低生產成本的優勢，發展消費電子工業的「**組裝產業**」。

這個年代，政府的政策除獎勵投資及加工區建設外，還有其他相關措施的配合，包括（一）限制進口：由於外匯短缺，政府管制匯兌是「外匯管制辦法」/1958，須節制進口，減少不必要的外匯支出；（二）設訂進口關稅：特別對進口家電的產品，課徵較高的稅率培植本地企業；（三）生產事業輸入機器設備得以分期繳納進口稅捐的實施辦法（1961）；（四）機械電器製造工業自製計畫的實施辦法（1965），要求外資投入必要的技術和資源扶植在地生產的企業等，一系列保護國內產業的措施，有效地促進外資的注入，出口貿易快速增長、累積無數的外匯，不但經濟高速成長同時也提升本地工業的水準。

六十年代臺灣的 GNP 年平均成長率高達 11.1%，工業生產的年平均成長率 19.4%，出口成長率 29.7%。台灣產業結構在外資與出口擴張的影響下不再以農業產值為主，到 1964 年時，工業生產的總產值首度超越農業的生產值，而且這個差距仍持續不斷的擴大，台灣可以說邁入工業化生產的行列。

當時組裝產業的特質大都利用日本人的技術、原材料和零組件加工生產變成半成品、模組器件或最終的成品，外銷到美國或歐洲市場。因為當時日資比較偏重上游原材料和零組件製造，台灣成為國際產業加工的一環，屬於勞力密集的電子輕工業。

加工出口區是在境內劃出一塊區域，專供本國和外國廠商在特定區域內從事外銷產品的加工、裝配及製造。為吸引廠商進駐，區域內廠商使用的機器、原物料、半成品等皆免除關稅，但限制其產品只能出口外銷，出口的國家須提供生產所需的技術、機器、原料、零組件等進加工區進行下游組裝，加工出口區管理處配合簡化行政手續等優惠措施，爭取企業進駐。當時美、日兩國在加工區設置的產業大都為生活現代化所需的民生輕工業，像成衣加工、電子零件、光學製品、家電用品等，在吸引外資、拓展外銷的成就上效果十分顯著。

七十年代

到七十年代，經濟部於 1970 年結合民間工商團體，設立對外貿易發展協會（簡稱外貿協會），協助業者拓展對外貿易，也成立工業局協助工業的發展，希望漸進式放開國內市場的政策改為鼓勵出口的「**出口擴張時期**」。為因應 1973 年發生的第一次石油危機，以及隨後在 1979 年接連發生的第二次石油危所引起的世界經濟不景氣，造成生產成本不斷增加，出口大幅衰退；加上過去持續的經濟發展，已使得台灣的基礎設施如電力、交通、港口等能量明顯的不足；政治外交上於 1971 年又碰上退出聯合國，面臨國際上的孤立，影響許多外來投資意願。政府適時成立工研院，並在 1974 年推出十項建設計劃，發展重化工業和能源、交通等基礎設施，降低國內製造業遭到重化工業原料及零組件受制外國的窘境，藉此改善產業的結構，促使台灣從勞力密集的產業，逐漸朝向技術、資本密集的方向發展，也希望透過大型公共建設的投資，創造出就業的機會，帶動經濟的復甦和發展。

在這個持續發展的「**第二次進口替代時期**」，明顯地曝露出當時台灣經濟所面臨的問題，像工資上漲、能源消耗、過度依賴外貿等，行政院通過「科學技術發展方案」，包括建立能源、材料、資訊與生產自動化四大重點科技，並扶植與延攬海內外學人，以及建立科技顧問制度等。之後，該方案在 1982 年修訂，增列生物技術、光電科技、食品科技及肝炎防治等，稱作八大重點科技。經建會也在 1979 年擬定出「經濟建設十年計畫」，計畫從隔年開始推廣機械、電機、資訊、電子等低污染、低耗能，技術密集的「策略性工業」，這個階段可以說準備為台灣加速產業升級，積極發展「**策略性工業的啟動時期**」。

所謂的策略性工業，依據經濟部策略性工業審議委員會所訂定，符合「二高」即附加價值高、技術密集度高；「二大」即產業關聯效果大、市場發揮潛力大；「二低」即污染程度低、能源密集度低的產業特質，選出一百五十一項產品做為策略性工業適用的範圍，並提供融資、租稅減免、經營管哩輔導等的優惠及協助後來又增加生物技術及材料工業等項。

八十年代

到八十年代，對美貿易連年的順差，累積龐大的外匯存底，促使台灣必須更加開放市場、台幣升值；民間累積的超額儲蓄不斷地投向股市與房市，使得股市從1980年代初期的七百點衝上萬點的高峰，中小企業開始思索未來應該何去何從，因此「產業升級」變成台灣生死存亡的關鍵！為扶植策略發展、電子工業升級，政府在新竹設立全台首座的「科學園區」，結合科學的研究與生產，有效的帶動產業發展，園區後來陸續擴大範圍，一路延伸從新竹到台中、台南，園區內的廠商都享有免租稅，廠房、土地租金的特別優惠。

在積體電路 IC 晶圓製造方面，1976 年台灣工研院與美國無線電公司（RCA）簽定 CMOS 技術轉移，項目包括電路設計、光罩製作、晶圓製作、包裝測試、應用與生產管理等。RCA 並承諾協助台灣訓練設計人才，並在雙方合作的十年當中，全力協助技術的研發和人員的培訓，在工研院示範工廠順產後，於 1980 年技轉民間衍生的聯華電子公司（UMC）。資訊時代的來臨，各國均積極發展積體電路並冀望領先這個明星產業，台灣為保持國際競爭，於 1984 年在行政院長孫運璿先生和政務委員李國鼎先生的大力支持下，工研院再度推出「超大型積體電路計畫，簡稱 VLSI」並將技術轉移給新成立的台灣積體電路製造公司〈注二〉。台積電成立於 1987 年，由政府開發基金投資 48.3%，荷商飛利浦投資 27.5% 並同意移轉半導體技術給台積電，同時保有增加持股過半的權利。這項合資開啓台灣專業晶圓代工的創新模式，為台灣半導體寫下重要的編章。聯電和台積電的建立，帶動上下游相關產業如晶圓材料、設計業、光罩業、封裝業、導線架業、化學材料業、測試業到設備產業的發展，這些關聯聚落彼此的協作，建構台灣完整的半導體產業鏈，造就世界難以撼動的優勢競爭地位。

在資訊產品製造方面，自從 1977 年蘋果電腦公司（Apple）正式成立並推出容易

使用和普及的個人電腦產品 Apple II 之後，創造出一個潛在的電腦市場。緊接著，美國國際商業機器公司（IBM）於 1981 年也推出第一部採用英特爾微處理器及微軟作業系統而成的個人電腦，微電腦不再像過去像個機器，為和蘋果抗衡，IBM 採開放系統授權的策略，讓電腦廠商都能採用，生產與 IBM PC 相容的個人電腦，並號召全球軟體業者開發應用，使得電腦普及蔚為風潮，成為世紀的創新文明，全球邁入個人電腦時代。

有鑑於此，台灣在工研院電子所主導下，於 1983 年和台灣宏碁等廠商聯合完成開發台灣第一部和 IBM PC 相容的個人電腦，並技轉宏碁等民間業者，其後更陸續推出更快的型號，帶動台灣資訊產業電腦及周邊元件像主機板、顯示器、電源供應器、鍵盤、影像、掃描等產業，像雨後春筍般在新竹科學園區及附近地區設立。完整的上下游產業鏈從零組件、主機板、代工、到組裝、到物流、到市場等，幾乎全包了下來，使台灣奠定全球難以撼動的地位。

由於產業技術能力的提升，產業型態逐漸擺脫過去母廠要求海外組裝的模式，進入原廠委託加工製造（OEM）的模式。政治上，政府也順應民意，於 1980 年代宣布解嚴；加上經濟環境走向自由化、國際化的助瀾，匯率開始自由化、調降關稅、放寬進口管制、讓國營企業民營化、分散美國市場到東南亞，資本市場從輸入變成輸出，尤其崛起的大陸市場潛力更是誘因，吸引在台企業包括本地台商轉進大陸或其他東南亞，一些外商紛紛離開台灣，尋找更有利基的地區。當兩岸關係於 1987 年解凍之後，更加速企業走出的腳步，這個階段是台灣經濟自由化下的「**高科技工業萌芽時期**」。

九十年代

到九十年代，政府於 1990 年六月將實施中的四年經建計劃改為「國家建設六年計畫」，此計畫包括十四類的建設，有農林漁牧、水利防洪、運輸通訊、都市住宅、觀光遊憩、文教、科技、能源開發、工業、服務業、環境保護、社會福利安全、醫療保健、其他等，總目標為重建經濟社會秩序，謀求全面平衡發展，預期將台灣發展成為西太平洋金融、交通轉運中心和科技的重鎮。

到 1990 年底，政府通過了「促進產業升級條例」，它取代原先實施中的「獎勵投資條例」，冀望推動十大新興工業，並進一步透過租稅獎勵如免稅或投資抵減等優惠措施，鼓勵廠商進行產業研究、發展自動化和人才技術的培育，促進台灣產業升級。其他相關的措施也在後續的年度中配套推出，像補助產品研發的「主導性新產品開發輔導辦法，1991」，最高補助研發費用 50%；推動國家通訊與資訊基礎建設（NII，1996）；補助技術研發的「民間參與科技專案計畫，1997」；在大學及研究機構設立「創業育成中心，1998」；研究單位保有政府資助的研發成果的「科學技術基本法，1999」等。

在落實自由化、國際化方面，政府從宏觀的經濟戰略觀點考量，也為兩岸經貿關係作長程思考，目標希望本國或外國企業能以台灣為據點從事投資並開發經營東南亞和大陸市場，同時能夠發展和各成員間全方位的經貿關係，使台灣成為區域性經濟活動的中心，於 1990 年做了一個前瞻的規劃目標，希望將台灣發展成為「亞太營運中心」；於 1995 年初行政院通過「發展台灣成為亞太營運中心計劃」推動三大類經濟活動、六大專業營運中心—「生產製造」— 製造中心；「專業服務」— 金融中心、電信中心、媒體中心；「轉運服務」— 海運中心、空運中心，具體作法的時程推動分成三個階段分別從 1995 到 1997、1997 到二千年以及自二千年後依序展開。

到 1995，台灣的桌上型電腦已經外銷世界 466 萬台，全球市占率 10%；筆記型電腦則有 259 萬台，全球市占率 27%；主機板、監視器、鍵盤、滑鼠與影像掃描器等資訊產品也暢銷主要各國，全球市占率 64~72%。台灣名符其實成為世界的資訊電腦製造大國，這個階段是「**高科技產業出口擴張時期**」，技術能力上更提昇一個層次能夠提供客戶委託加工或設計（OEM/ODM）的製造服務。

由於台灣產業已經逐漸朝向高技術、高資本密集的方向發展，不斷地將低階產業移往海外，主要分布在中國或其他東南亞國家，利用台灣接單、營運管理，海外生產的模式壯大產業的規模和國際競爭力，這個階段是「**海外移轉的時期**」。期間，重工業占製造業生產淨值的比重已由 1986 年的 48.5% 提升至 1998 年的 71.5%；若分開高科技、非高科技涵量來區分的話，到 1998 年高科技產品占製造業出口值比重達 49.8%，較之 1986 年的 27.6%，提高 22.2%；若按重化、非重化的內容來區分的話，1998 年重化工業產品出口值比重則為 64.3%，較之 1986 年的 35.6% 高出 28.7%，顯示工業升級的具體成效。

至於農業，成長漸趨遲緩，整體 GDP 的比重已由 1986 年的 5.6% 持續降低到 1991 年的 3.8%，甚至到 1998 年續降到 2.9%。農業發展的重點已不在強調經濟發展的地位或早期產值的貢獻，而轉為兼顧綠色經濟、生態永續的維護。鑑於農業為穩定國民生計，維護生態環境的重要產業指標，政府推行「農業綜合調整方案」、「台灣省農業建設方案」等系列措施持續發展。

此時，由於民間多年累積下來的財富，促進了民間的消費，內需大幅的擴張，對勞務需求也急遽增加，各項新興的服務業如雨後春筍般冒出，帶動服務業的蓬勃發展。同時政府為彌補台灣日益短缺的勞工問題，開放外國勞工。到 1998 年的時候，服務業占 GDP 63.1%，總就業人口 53.2%，充分顯示出台灣的經濟發展已從工業邁入第三產業，服務業為主的階段。

二千年

進入二千年新世紀，由於東亞整體的經濟情勢已嚴重受創於 1997 年七月從泰國引爆的金融危機，連鎖效應受到牽連的國家擴大漫延，幾乎成全球的災難，台灣在當時也難以倖免。影響所及首先在金融面，繼而衝擊到產業，蕭條的經濟急需尋求各種途徑來恢復，扭轉財政上的赤字，若按當時台灣經濟的表現來看，有下列不利的指標和意義：

匯率貶值：新台幣兌美元由 1997 年六月底的 27.81：1 漸貶至 1998 年十二月底的 32.22：1，貶幅達 13.7%。

股價重挫：由於新台幣貶值導致貨幣的收縮、利率上升，股市交易隨之變冷，股價應聲下跌，股市權值由從 1987 年八月的萬點高峰一路下滑到 1998 年十二月底的 6400 點左右。

出口衰退：各國在金融風暴的嚴重衝擊下需求減弱，進口紛紛萎縮，不利於台灣的出口。若以美元基礎計算的話，1998 年台灣出口值較前年減少 9.4%；商品及勞務輸出實質成長率也下 5.8%。

失業率攀升：疲弱的經濟及產業活動使得勞動市場不振，1998 年的時候失業率達到 2.7%；降低了勞動意願，勞動力參與率也降至 58.0%。

企業的營運衝擊：危機不但波及許多財務及體質不佳的企業，甚至一些國際性企業也面臨短期營運的壓力，必須採取適當的因應措施，重新配

置資源、調整全球原有的布局、調整營運據點和模式，特別針對大陸這塊新興地區，許多企業還將台灣納入「大中華」地區營運，因此減、併、關、轉廠的事件頻傳，對台灣無異為一個莫大的衝擊。

產業鏈的生態改變：由於市場及客戶的遷移，產業的結構重新組合，台灣已經不是大量電子消費產品生產的基地，連帶的衝擊協作的夥伴，中、上游的電子零組件業者隨著市場、客戶移轉就近短鏈供應。

出口競爭力：危機導致東亞五國及南韓的貨幣大幅貶值，各國的相對競爭優勢很明顯的也發生變化，所幸九十年代台灣推行許久的經濟自由化、國際化已給許多企業及早的因應，經濟得以維持中度成長，物價相對穩定，比起鄰近國家算幸運許多。一些根基仍在台灣的產業，其出口到美國、日本及中國大陸市場的國際競爭力仍然存在，而且有些企業甚至還受惠於大陸這塊增長神速的市場。

新世紀是台灣「**產業調整與轉型**」的契機，政府在 2002 年提出「兩兆雙星」的新產業政策，明確的勾勒出台灣新的策略方向，以發展積體電路（IC）、液晶面板（LCD）、數位內容與生物科技四大產業為目標。在生物科技產業方面，台灣可以善用既有的資通產業的科技和研發實力為基礎，並結盟全球先進、大廠的策略來協作發展，而結合腦力與創意的數位內容產業，則兼具知識經濟和數位經濟發展的意義，除可促進傳統產業的轉型成為智識型產業外，也加速產業升級，落實科技島建設，維持台灣整體產業競爭力的重大挑戰。以上所述，可以看出台灣過去經濟發展的軌跡和產業環境的世代交替。

歸納台灣產業演進的主軸，由民國三十年代的農業、四十及五十年代的輕工業、六十及七十年代的基礎重化工業、到七十年代後的高科技產業；生產的模式從組裝到委託加工、委託設計、到營運總部管理海外生產銷售據點；政府運用各種財政、租稅、金融、貿易等政策工具，因勢利導推動必要的政策調整、或改善投資環境、或給予直間接的扶植，從保護、扶植到開放，引導產業結構朝向國家期望的目標發展，讓企業順利茁壯，成功地進入市場自由化、競爭國際化的環境。

飛利浦在台的發展

荷蘭皇家飛利浦，荷語 Koninklijke Philips N.V. 〈注三〉成立於 1891 年，總部原座落於荷蘭的安多芬（Eindhoven）後遷移至阿姆斯特丹。公司以燈泡起家點亮世界而聞名，注重創新和發明，在研究和開發上投注無數的資源。1914 年設立一個在歐洲工業界享有盛名的實驗室，這個先進研究室裡累積了數以萬計的照明、電子、通訊、精密醫療等多項科技的重要發明與專利，如歐洲第一台真空管收音機、錄音帶、電視機、刮鬍刀、雷射唱盤、X 光醫療器材、工業用玻璃、電子材料等開創性產品，持續造福現代人的日常生活。在七十年代更與美國奇異公司（General Electric Company, GE）並列全球最大的家電廠商，歐洲第一大電子企業，全球知名科技領導企業之一，歷史悠久發展至今已超過一百卅年。

飛利浦為**傑拉德·飛利浦**（Mr. Gerard Philips）和其父親**弗雷德·飛利浦**（Mr. Frederik Philips）先生所創立，後來比傑拉德小十六歲的弟弟－安東·飛利浦（Mr. Anton Philips）先生於 1895 年加入公司，負責行銷，帶給公司新的商業活力，公司不只專注生產，業務種類快速的擴增。在傑拉德和安東一起經營之下，帶領飛利浦奠定日後成為跨國企業的發展基礎。

安東的兒子－**弗立茲·飛利浦**（Mr. Frits Philips）先生於 1961 年接下了第四任飛利浦董事長的位子，那個時候正逢高雄加工出口區的興建時期，為經濟發展策略以及吸引外資投資的機緣下，佛立茲·飛利浦於 1965 年透過蔣夫人教會關係之邀來台訪問，晉見先總統蔣介石先生，根據前台灣飛利浦總裁羅益強先生的回憶，轉述一段所知的插曲，總統當時表示台灣沒有資金、沒有技術，但擁有充沛價廉的人力資源，教育普及、人力素質佳，何不考慮來台投資？佛立茲考慮到台灣的優厚條件正可彌補當時歐洲高漲的工資和成本，認為台灣有潛力發展勞力密集的電子加工，藉此可以擴展產品事業。但當時飛利浦董事會成員都很訝異，壓根不知台灣在哪？認為投資太過冒險，董事會成員全不同意，但佛立茲董事長心有定見、獨排眾議，毅然決然地到台灣進行投資。

另外一個事蹟是今天在安多芬市區廣場中仍然可見一尊紀念長者的雕像，表彰他在二戰中以技術工人的藉口拯救了 382 位猶太人的性命。他於 2005 年 12 月 5 日逝世，隔晚球隊在飛利浦球場（PSV）賽前，全場默哀致意，並且宣布座位 D 區 22 排 43 號，佛立茲·飛利浦常坐的席位將永遠空下，紀念這位忠實的老球迷。

1966 年，配合台灣第一座高雄加工出口保稅區完工，飛利浦成立「**建元電子**」，從事生產電腦磁環記憶盤(Core Memory)，為加工出口區設置的首批外商，飛利浦海外的第一家加工廠，剛開始對台灣仍沒有信心，對台灣生產的產品品質仍存有疑慮。因此這第一家工廠雖為百分百的飛利浦海外子公司，但掛名「建元電子股份有限公司，Electronics Building Elements (Taiwan) Limited」，沒有“飛利浦”的招牌，任命賴迪 (Mr. F. M. Leddy) 為高雄建元廠的第一任總經理，兩年後才冠上公司飛利浦抬頭，正名為「**台灣飛利浦建元電子股份有限公司，PEBEI - Philips Electronics Building Elements (Taiwan) Limited**」，並在磁環記憶體廠邊，同時增加生產微調電容器、碳膜電阻器與半導體的積體電路 (IC) 封裝廠。

就這樣一步一腳印，開啓飛利浦在台灣的海外加工生產事業。在剛開始的一段時間直到八十年代初，產品像積體電路封裝仍然需要使用非常昂貴的測試設備，產品未經最終功能檢測和驗證不能直接交貨，工廠的成品須先送回母廠，經測試、包裝完成最後一程再交給客戶。這種情形直到 1980 年，工廠擴大投資、經過客戶的認證通過後才改成直接出貨，面對的客戶也從歐洲，慢慢的擴大到全球。這個階段時的工廠角色已經提高一個層次從母廠海外加工廠的位階成為「國際生產中心，IPC - International Production Center」。

至於本地市場的行銷，開始於 1974 年，除銷售飛利浦的消費性電子產品以及一些專業器材外，並進行工業電子有關的公共工程承包。和各地方政府簽約的則有交通號誌控制系統、路燈照明系統、建築物照明等，民間企業共同投資的則有許多合資事業，其中最大的投資為 1987 年在新竹科學園區和政府一起合作，利用工研院的基礎衍生成立的半導體 (IC) 晶圓廠-台積電〈注二〉。

當時，在佛立茲·飛利浦先生接掌飛利浦董事長後，整個公司的事業已經從安東·飛利浦先生時代的八個產品事業部 (PD - Product Division) 擴充到十四個，分別為照明、電子槍、工業用元件及材料、收音機/電視及電唱機、家電/通訊/國防系統、電子玻璃、X-光及醫療器材、音樂、專業及工業用器材、醫藥化學產品、音樂、電腦、以及其他的聯屬工業項目。銷售全球超過六十多國，業務的範圍多樣、五花八門。

公司的事業由各該事業部，或該事業部轄下的產品群負責營運管理。其中主要的

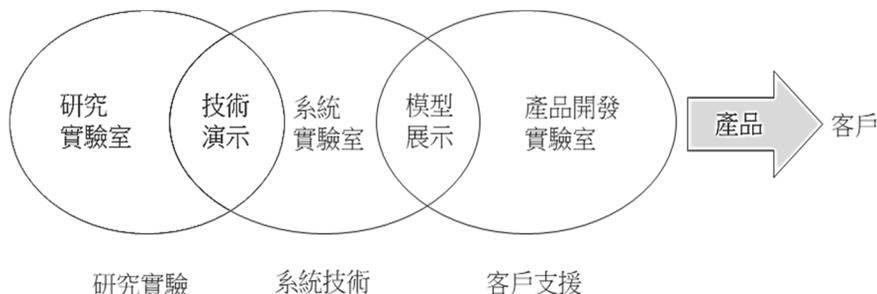
成員從高雄一開始生產的被動元件以及積體電路 IC 所屬的「電子元件和材料部, ELCOMA, Electronics Components & Materials」事業部, 於 1988 年改為電子「零組件部, Components」, 這個事業部投資加竹北/新竹廠的「電子玻璃」、「電子槍」、「鐵氧磁體」、科學園區廠的「雷射元件」; 中壢廠的消費電子事業部生產「收音機/電視及電唱機」; 大園廠的照明事業部生產「燈具」, 後來組件部又添加新成員, 如亞太地區被動元件事業在楊梅的中獅電子等, 這些均屬飛利浦百分之百的公司。合資企業若屬於非受控管的子公司則由總部的「工業聯屬, Allied Industries」事業部統籌, 像台積電、台灣照明等。若合資企業屬飛利浦控股 (>50%) 的子公司, 就直接由各該負責的事業部管理, 像南京的華飛(彩色)、華浦(單色)映管廠、常熟的鐵氧磁廠常飛等工廠。台北總公司行銷業務涉及的產品也非常廣泛, 包括專業及工業用器材事業部, 承包政府大型電子相關的工程, 像過去大家可能還有印象的高雄過港隧道的機電工程(1981年)中正文化中心兩廳院的舞台電子音響、燈光照明、安全及機電工程(1984年), 台北市交通號幟工程, 飛利浦照明曾經閃耀過知名的台北建築則有圓山大飯店、關渡大橋、新光站前大樓、一〇一大樓等, 這些都是大眾矚目的公共工程。特別一提有關兩廳院的新穎項目, 當時政府冀望透過與國際知名企業的合作, 保障完成前所未有的大型建設, 這項艱巨的任務係飛利浦結合專業工程的電子音響事業部 ELA (Electro-Acoustic System Division)、照明事業部以及其他公司/跨領域的支援才得以順利的完成交付。到今天這兩座宮殿式的標緻建築國家音樂廳、國家戲劇院, 依然美侖美奐, 屹立於國人面前, 成為許多藝術家們和表演團體展露才華的聖地, 當年政府和企業結合最新科技的公共工程, 成就台灣的藝文大夢!

從產業投資類型來看, 飛利浦來台資金的投入, 產品早期用大量人力加工裝配, 偏向勞力密集型態, 到了投資竹北廠映像管的時候, 已提升成為資本密集型態, 工廠不斷擴張, 投入雄厚的資金, 增大產能和自動化, 提升效率、降低成本, 使得 MIT 變成飛利浦各該產品全球最大的基地。到了設廠科學園區後, 投資更上一層, 屬於智慧型態, 因為新竹廠為全自動化無人中央監控的高解析度彩色映像管廠, 它需要龐大的建廠費用, 在當時號稱為飛利浦海外單項投資最大金額的案子。一般智慧型態和高資本型態都屬技術密集產業的投資。飛利浦在台的規模不但連續多年位居加工區出口金額第一名, 於 1987 年成為營收最大的外商公司, 更於 1992 年獲選為形象最佳的外資企業。

到 1997 年後，為因應亞太快速成長的趨勢，深化台北支援大中華、甚至亞太地區包括印度的市場及客戶需求。台北總部也成立多項實驗室，一個是 1997 年半導體成立的「台北系統實驗室 SLT, System Lab Taipei」，為飛利浦半導體在亞洲設立的第一個研發。系統實驗室為半導體的技術核心，從客戶支援開始著手、進入設計參考、有了經驗基礎後再進入創新開發，涉及的技術則有系統技術、設計技術以及再應用技術等。全球飛利浦半導體的事業，除台北的系統實驗室外，其他三個分別位於英國南漢普頓（Southampton）、德國漢堡（Hamburg）、荷蘭總部安多芬（Eindhoven），台北從事的主要範圍契合台灣產業趨勢的走向，包括數位電視、使用介面、液晶控制器、數位相機的發展及整合等。

另一個是 1998 年，總部選擇台北成立的「東亞研究實驗室, PREA, Philips Research Lab East Asia」，為飛利浦在亞太創立的第一個研究實驗室，以台北研發創新為基礎提昇東亞技術層次，為飛利浦全球六大據點之一，其他五個分別位於總部荷蘭、德國、英國、法國、美國。因應崛起的大陸潛在市場，研究實驗室更於二千年將觸角延伸到大陸的上海及西安，大陸朝發展數位電視、無線通訊、光學儲存和適用於大陸技術標準等，台灣則著重資訊應用系統、語音辨識及人機介面等。

就研究開發的鏈接而言，台北成立的實驗室，利用優秀的人力，從基礎的技術實驗，透過技術演示，到專精領域的系統整合技術，到客戶產品的應用使用，這些均將早日實現智慧家電、資訊家電的整合，促使人類未來生活更加便利。實驗室確實扮演重要的孵化過程，連結早期的基礎研究到產品開發如圖 1-3。



圖資來源: PTQF

圖 1-3. 研究開發實驗室的連結

在七、八十年代，各廠均快速成長、創造出傲人的績效，深獲公司全球事業總部的青睞，幹練的專業與管理、技術人才也值得大家信任和肯定，尤其 1991 年台灣贏得日本戴明賞的殊榮後，台灣的經營領導階層更深獲飛利浦各事業總部的信賴，認為在總裁羅益強先生帶領下擴展亞太市場的盤算應大有可為，因此賦予台灣更大的期望，肩負事業經營管理的重責大任。陸續跨出傳統的生產製造，邁入事業經營的領域，具體的說，在 1988 年消費電子的視訊產品事業部成立的全球視訊產品企劃/開發及製造中心；1991 年飛利浦事業部在台分設的事業部「電子組件事業部亞太地區本部，PD, Product Division - APAC Region」，轄下的事業單位 (BG, Business Group) 包括顯/顯像管 (BG Display)、磁性材料 (BG Magnetics)、被動元件 (BG Passive Components)、中小型面板 (BG MDS)、光碟機儲存及讀寫元件 (BG Optical Storage) 等產品群；此外，半導體事業部高雄廠也成立亞太發貨中心、IC 的全球組裝生產技術中心、業務由亞太商務中心行銷整個亞太地區，將台灣營運和管理的舞台推向大中華、亞太、甚至更寬廣的全球。就以上所述，台灣飛利浦的事業投資及組織型態階段性的發展逐漸轉變，從起初的勞力密集型，增長到資本密集型，邁入智能化、自動化技術密集型態如圖 1-4，年表詳述有關四十年來的大事紀則請參閱附錄二。

第八章 領導力與領導才能的發展

跨國企業量身詮釋領導和領導力

領導的人與事 (People & Task)

飛利浦定義領導的工作分成理「人」與處「事」兩大層面，若用太極圖具象化進一步說明其性質，太極是中國的文化以兩儀代表陰陽，其黑白呈現的陰陽雙魚正好說明領導的兩大工作領域，黑魚代表工作層面的事務，是硬性的工作；白魚代表人員層面的事務，是軟性的工作。領導的才能分別反應在人和事兩個層面，是飛利浦對領導量身的詮釋如圖 8-1。



圖資來源: PTQF

圖 8-1. 領導的人與事

工作層面 (Task aspects) 是任務上的要求，做事的能力，它細分成三項 - 「實現願景的責任」、「專注市場的脈動」、「尋求更好的方法」。人員層面 (People aspects) 是與企業關係人 (Stakeholders) 的互動，也細分成三項 - 「要求最佳的表現」、「激發人員的承諾與投入」、「發展自己和其他人」，詳細說明如下：

一、任務要求

實現願景的責任：對未來有願景並轉換成挑戰的目標，肩負實現願景的責任，其特徵是有：

- ◇ 有魄力的驅動、有決心的行動
- ◇ 要求結果也著重過程
- ◇ 明確果斷、主動積極
- ◇ 有共識、肯承諾並積極投入

專注市場的脈動：掌握市場和外部環境的變化，有效的營運決策，保持競爭優勢，其特徵有：

- ◇ 關注外界的環境
- ◇ 瞭解掌握可能的機會
- ◇ 客戶為中心的導向
- ◇ 策略性的思維突破

尋求更好的方法：不斷的尋找更快速、更有效率的做事方法，使團隊更為有效，核心業務程序最適化，其特徵有：

- ◇ 勇於挑戰現狀
- ◇ 有準備的計劃和程序
- ◇ 跨部門的充分合作
- ◇ 瞭解跨部會掌握組織的運作
- ◇ 尋求創新改變的方法

二、人員互動

要求最佳的表現：以身作則，組織團隊設定卓越的目標，成員也都設有明確的目標和期望，積極的管理掌握成員的績效，確保團隊目標的達成，其特徵有：

- ◇ 願意承擔需要改善的地方
- ◇ 充分掌握執行的過程
- ◇ 行動方式前後一致
- ◇ 心胸開放而且坦誠率直

激發人員的承諾與投入：使團隊成員感性上和理性上對願景有高度的共識，並承諾全心投入；理解成員的狀況，運用激勵發揮團隊最大的戰鬥力，其特徵有：

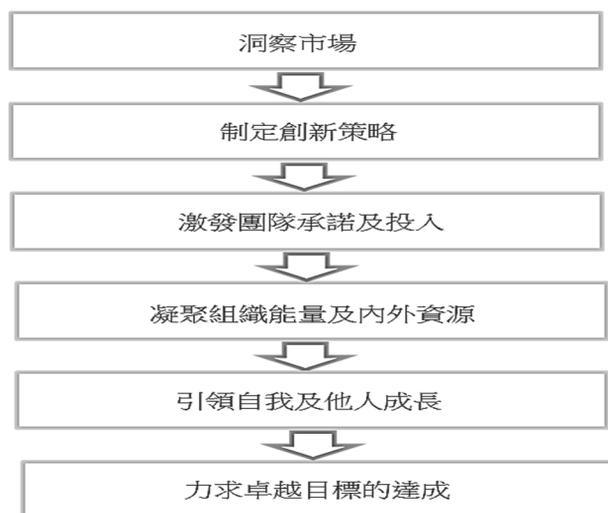
- ◇ 不斷的激勵他人
- ◇ 注重人際交往的技巧
- ◇ 善於溝通和聆聽
- ◇ 樹立自己的信念和被此的信任

發展自己和他人：透過不斷的學習自我提昇，成長自己也提攜他人，建立成一個有智能學習的團隊，增進組織能力，其特徵有：

- ◇ 尋找自我學習或互相學習的機會
- ◇ 尋求及給予經常性的回饋
- ◇ 分享的共同學習
- ◇ 持續的發展增益個人和團隊的能力

這種綜合人與事六大項目的太極，是公司在邁入二千年後爲了企業卓越經營對領導和領導力衡量的新模式，希望領導創造持續改善績效的環境，有效的帶領團隊，建立自主學習的組織。企業獨特的詮釋，領導通用的語言，推展全球，應用於各事業、各階層、各單位的領導溝通。

領導力是領導才能的反應，領導才能依循人與事的六大構面定義和衡量，前後連貫戴明 P-D-C-A 的循環步驟。開始從**洞察市場** → **制定創新策略** → **激發團隊承諾及投入** → **凝聚組織能量及內外資源** → **引領自我及他人成長** → **力求卓越目標達成**如圖 8-2，一旦無法完成目標時，則須回頭從第一個構面開始檢視所有關聯的構面。



圖資來源: PTQF

圖 8-2. 領導才能的六大構面

領導力是執行力

企業有理想，可能設定美好的期望，洋洋灑灑的願景、企圖和策略目標，但是營運真正的表現卻大異其趣，有些超出預期、有些符合預期、有些則會相差很多，其間的不同在於執行力導致。為何企業有一時的成功卻不能持續？擁有一時的優勢競爭卻不能永久？難不成靠的是幸運而不是到位的管理、適時應變的功夫！企業也許有理念、程序，若無具體落實的系統，培養主管和幹部的領導力，知道如何展開？如何澈底執行？甚至認為只要按照一些專家的建言依樣劃葫蘆，缺乏整體的配套，冀望它會帶來持續的成果，是過度的樂觀。如果企業內部的體制，人員的能力提升跟不上規模的擴張，好比靈魂跟不上腳步，體質是脆弱的。也有人說：『有訂有管、必定有用』，這種仰仗上級或經管人員的叮咛、監督，並不是好的領導，它養成組織隱匿實情、不願主動揭露，被動消極、回應式的管理機制，容易養成奉承，難以培養出組織智能自主的領導，展現團隊積極主動的執行力。

企業秉持的認知是：「**執行力就是競爭力，執行力是挑戰主管的領導和其領導力**」。執行力是組織能力，它需要透過組織核心的行動文化，透過有紀律的程序和行動，引領組織朝向期望的目標。作者**包熙迪** (Mr. Larry Bossidy) 大師在其

『**執行力**，The Discipline of Getting Things Done』一書上說沒有執行力，那有競爭力？下面闡述台灣飛利浦的行動機制，它的過程就是執行力的所在。

探討一個組織是否有執行力，得先看最高領導階層以及組織文化便知一二。但事實上誰敢質疑主管及其領導力？更遑論主管勇於坦誠自己的領導有問題！有言「**策略定生死、營運定成敗**」，既使有策略，沒有團隊的執行力也是枉然。各階層領導在其崗位上有領導力，才有執行力，它是組織完成任務的關鍵。試問，公司的主管們肯自我反省，承認沒有達標是自己的領導出問題，該負最大責任嗎？還是究指部屬或是他人的行動不力，直說誰該負責？

執行力需要將行動意識融於組織的日常運作，透過活動深植於每個人心中，塑造行動導向的風格，也叫組織的行動文化。思維嚴謹的管理循環，串起 P-D-C-A 積極的行動，在執行中發揮領導力，這就是具有領導力的行動機制如圖 8-3，這個機制有下列的特徵：

- 戴明循環的 P-D-C-A 行事步驟，周而復始，每個事務的處理邏輯
- 探索問題癥結所在及溯源根求真因
- 鏈接公司上級的政策及事業中/長期的策略發展於年度營運中
- 利用方針管理，全面展開年度計劃、對策、貫徹實施
- 能和客戶密切的對話和溝通、創造客戶價值
- 持續不斷的改善及創新

扼要的說明這個機制，主管的領導職責是掌握業務核心程序有效的執行。所有的行事遵照戴明的循環進行，領導力從行動的四大步驟中呈現，而目標的達成更是領導力的實證。要留意的，執行須符合組織長短期的目標要求，尤其在計劃階段，制定及展開主要績效指標的過程，確定符合公司及事業單位的中長期策略及目標，短期符合年度營運的目標，否則零散的執行結果，領導力可能會因執行偏差而打折扣。

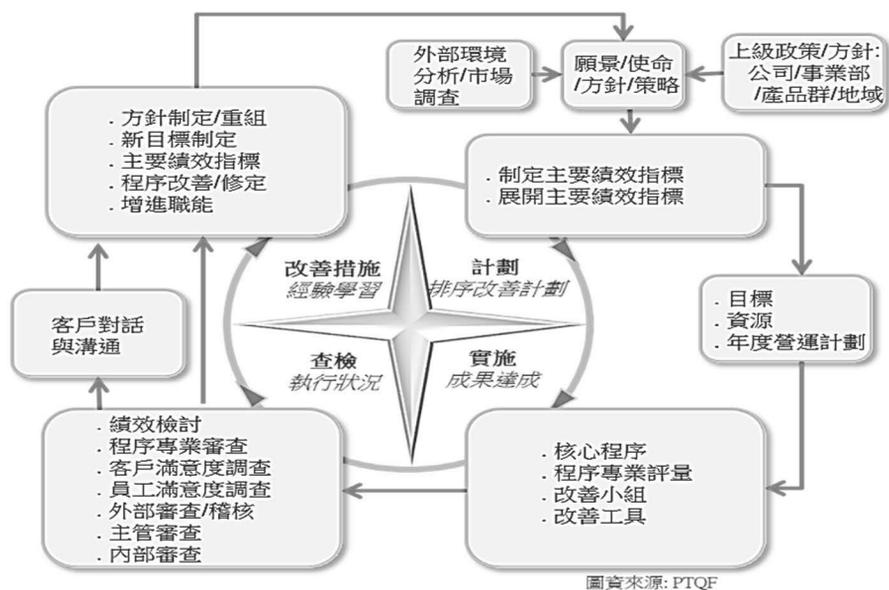


圖 8-3. 有領導力的行動機制

另一方面，執行要落實情境式的領導，留意個人目標與單位目標乃至組織目標的相互連結，個人是團隊的一員，很多事情要透過大家共同的努力，每個人肯投入、有擔當，團隊負責才有可能。個人目標和組織目標兼容不悖，才能凝聚一個有團隊共識、自我激勵、敬業投入、有執行力的組織。

對照以上所述和包熙迪大師所提示的執行力不是蠻力，也不是做就對了可以取代。它是涵蓋整個組織人員、方針策略、日常運作的行動機制。因為他啓示讀者「執行是一種紀律」、「執行是企業領導人的工作」、「執行必須融入文化中」、「執行力是一套系統化的管理程序」，檢視台灣的行動機制，全然如大師所言，是領導力呈現的重要關鍵。

對於策略的定義，在時序上有不同的意涵，而且這個時序依各事業的特性長短不盡相同，像消費電子產品能看到的時間較短，而工業及汽車電子則較長，但大致上可以分為三個時段：

- <= 2 年 短期的改善 (Short Term Opportunities) 機會，即時執行**
- 3 ~ 5 年 策略的計劃 (Strategic Plan) 主體，中程的行動**
- >= 5 年 策略的導向 (Strategic Intent)，長期的指引，願景企圖**

以電子零組件事業部為例，事業營運模式分析包括下列幾個營運的組合，各事業單位的分析結構以質化、量化、圖示化、趨勢化的表述、具體的呈現。

產品組合 (Product Aspect)：高價值產品、量產品、新產品、問題產品、產品市占率、產品成長率、產品壽命發展階段等

客戶定位 (Customer Aspect)：策略客戶、重要客戶、其他客戶，產品/時間/科技和客戶的能力、質源配置推移等

應用領域 (Application Aspect)：消費電子、工業應用、汽車電子、通訊電子的發展等

市場區塊 (Geographic Aspect)：亞太、中國、日本、美洲、歐洲，其他等主要的、新興市場發展等

財務表現 (Finance Aspect)：營業額、營利率、投報率、資產周轉率，產品對公司的價值貢獻度等

有些主管可能不經意，沒有充分理解外部分分析的意義，不太細緻其適當引用場合及邏輯推演的順序，也沒查覺綜合過程間彼此的影響。坊間教科書一般介紹外部分分析時，鮮少對整體收放的先後方式有妥善的提示和警告，工具看似簡單，實務運用的工夫卻大不相同。殊不知它必須經過事業策略會議，由相關主管人員審慎探討，在進行外部分分析時，不會過度依賴技術人員的傾斜分析而不自知。一個錯誤的結論常會導致不正確，或受到侷限的策略，造成不可預期的後果。這個部分，台灣飛利浦的策略方針管理特別強調：

- ◇ 不可在原有計劃和目標尚未明確彙總以前，混合外部分分析所採取的措施，一個是既有的規劃、一個是後面帶入的現狀衝擊。團隊須先完整的釐清既有的基礎之後，才納入外部分分析一起考量，否則擬定的計劃和目標將無法到位。

- ✧ 不可將外部分析當成策略發展的全部依據，將現況當成未來可能的挑戰，忽略組織長程追求的願景、企圖，構成偏狹的策略。

外部分析又稱 SWOT 矩陣分析，它檢討企業當下的市場前景和競爭格局，從內部條件的強項與弱點，到外部環境帶來的機會與威脅，為事業綜合外部/內部、環境/競爭後的綜合評估。模式分析先從內部檢討對客戶、對產品及服務的相對強項（Strengths）弱點（Weaknesses），再從外部衡量市場競爭環境帶來的正面機會（Opportunities）和負面威脅（Threats）。矩陣分析用來制定事業發展的策略定位，如何把握優勢、改善劣勢、抓住機會、消除威脅，外部分析為擬訂改善計劃必備的工具，在台灣飛利浦的策略方針管理和總裁診斷中，須證明邏輯順序從市場、競爭者，從外向內的視野，程序必須恪守紀律的步驟如圖 10-2。

選項標準 Criteria		機會 Opportunity					威脅 Threat				
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T4
強項 Strength	S1										
	S2										
	S3	評比 Rating Score 從重要性, 緊急性, 嚴重性的角度評斷給予每項 0-10 分 再根據評分裁定優先程度標定 高度, 中度, 低度優先順序									
	S4										
弱點 weakness	w1										
	w2										
	w3										
	w4										

圖 10-2. 事業的外部分析

更獨特的是，台灣飛利浦組織全體建立共識的過程，經過全員參與和雙向溝通，格式和程序要求嚴謹，這得歸功於組織的行動文化塑造在先，全面定期檢視的總裁診斷鍛鍊在後，才能落實到位，貫徹到所有部門、所有人員。逐漸適應改變的氣氛，一路學習成長經歷了幾個階段，從開始的被紀律規範要求、慢慢的習以自然，到最後成為程序理所當然，思維和態度上呈現出個人能力的提升，也是組織能力的提升。

貫徹執行年度政策與方針管理

年度政策為該日曆全年的工作重點、行動方向和行動綱領，不像一般企業稱謂的政策，像似公司的理念，秉持的規範，不變的堅持。飛利浦以年度政策聲明每年組織奮鬥的重點和預期的目標，年初更新布達，事業單位在政策引導之下展開系列的行動，包括溝通、理解政策內涵，擬定改善計劃和實施方案，政策是台灣飛利浦方針管理的依據。在展開時，年度工作計劃和目標的設定必須兼顧短期的績效要求，也符合中長期策略規劃的方向和階段規劃的發展。在年度政策形成的時候，須從年度改善計劃與行動項目中具體清晰的分辨出：

- ◇ 那些項目屬於中、長程策略性的問題？
- ◇ 那些是該年度執行的政策、行動方針及改善計劃的問題？
- ◇ 那些是外部分析的衝擊？
- ◇ 如何有效的將策略性的問題綜合在年度政策、方針及改善計劃，外部分析的措施也涵蓋在年度最後完整的計劃並得掌握實施？

過程的慎密推演，有依據、有條理，從上到下協同一致的手法展開，也透過 CWQI 推行委員會各工作小組全面的巡檢，協助與輔導，澈底的實務讓每個人、各部門從初期感覺的額外負擔、到欣然接受、最後視為組織的標準程序和執行紀律，的確投注不少工夫，是學習數年下來累積的效果！年度的政策和方針如何整併？一步步如何以嚴謹的邏輯，循序漸進從各別事項按照關聯步驟綜合，最後完成年度正確的挑戰。年度政策及方針目標的設定路徑如圖 10-3，它習自日本專家的精華，磨練出來如此細緻的實務。



圖 10-3. 年度政策及方針目標的設定

步驟說明：

1. 今年度的計劃和目標要考慮事業單位本身長期的策略計劃和目標以及上級交辦的政策方針；
2. 所有的殘留及差異的問題要回應上次總裁診斷提出的問題以及交待去年執行計劃殘留的問題；
3. 外部分析要考慮去年執行計劃殘留的相關問題以及最新的環境變遷分析；
4. 今年度彙總的計劃和目標要併合考慮事業單位的當年度預期的計劃和目標以及去年度執行計劃殘留的問題；
5. 今年年度綜合的政策及方針要考慮合併今年度彙總的計劃和目標以及外部分析

這種「**綜合, Synergy**」的邏輯，在各階層政策及方針展開的過程中，明確而不含糊，考驗各事業的宏觀視野、審慎思辨，其結果是科學的。如果年度政策及方針又通過總裁診斷，更證明事業經營管理規劃周全，經得起考驗。往往每經過一次「總裁看病」，診斷的戲稱，又多一些成長，由於組織績效表現愈來愈佳，收穫的愉悅心情無不洋溢在每個人的心情。

爲了貫徹組織、落實到位的執行，在培訓「方針管理, Policy Deployment 時，詳細的教導全員正確思考，按照系統的結構和邏輯步驟推演，方針區別策略改善計