



A+企業模範生1) 台泥

辜成允用精緻管理，迎戰八年後的挑戰

文 / 高宜凡

三度入選《遠見》A+企業的台泥，不僅在企業內部提升管理效能，近年也在中國不斷併購，在華南地區搶得龍頭寶座。

這幾年，企業經營如同坐雲霄飛車一般，上下擺盪不停，但在水泥這個最基礎、投資人也太關注的產業，卻有台泥這家表現始終穩健的抗跌指標。

2008年底開始的《遠見》A+企業評選，台泥已入選第三次，的確是不折不扣的長期績優股。

2014前三季獲利 領先同業

身為台灣天字第一號上市公司（股票代號1101），64歲的台泥除了稱霸國內市場，如今也擠身中國水泥業前十強，更是當中唯一的外資面孔。

替這家傳產集團帶來第二春的關鍵人物，是年齡比它還小的辜成允（60歲）。

進入家族企業超過30年，2003年扛下董事長大位的辜成允笑說，比起大陸同業，台泥強在精緻化管理。「最近除了產量有跟上，獲利能力也是最前面的，」2014年前三季，台泥獲利

已經超越中國第二大的海螺水泥，引發同業關注。

不久前，辜成允獲得由鳳凰衛視、中央人民廣播電臺、北京光華管理學院合辦的「全球華人經濟領袖獎」，是唯一得獎的台商，代表台泥的經營成果已在對岸獲得肯定。

這家A+企業究竟有什麼經營祕訣？

首先，是在內部塑造善於因應變革的創新文化。自2003年，辜成允一共發動了三次改革，立下傳產第二代接班改造的典範。

第一波改革是為擺脫以往吃大鍋飯心理，讓台泥成為一家現代化管理的公司，不再是暮氣沉沉的類公家單位。當初引起很大反彈，但他終於挺過。

每月打考績 導入科技化管理

第二波改革從2008年開始，當時辜成允發現，即便產能超前競爭者，獲利狀況卻不如大陸當地

廠商，「原因在管理方法不對，台灣叫『管』；大陸叫『考』！」大陸業者每月考核員工績效，表現優秀的人立即發獎金，台泥卻習慣等年底一次結算。「在大陸水泥業，正常的人員流動率是30%，沒有人會等你一年！」

於是，他毅然放棄台式管理，把大陸改成每月考核，並將薪資結構調成40%固定、60%變動，將員工表現優劣即時反映到薪資上，後來也把這套制度帶回台灣。他分析這套制度的用意，「其實是要每個人為自己的工作負責！」

2014年中至今，辜成允又發起第三波改革，這次是應用時下最新的手持裝置、大數據、物聯網等科技，來提升管理效率。辜成允說：「我們現在是管行為，希望讓正確的事情，由正確的人做，並在正確的時間發生。」

比方說，員工到每個定點巡檢，都得用手持裝置跟廠區設備



台灣水泥

成立：1950年

上市：1962年

董事長兼總經理：辜成允（圖）

營運表現（截至2014/9/30）

- 營收：887億元
- 稅後盈餘成長：12.63%
- 現金殖利率：5.08%
- EPS：2.23元
- 毛利率：21.06%
- 營益率：17.1%

資料來源：台灣經濟新報（TEJ）
製表：彭杏珠

辜成允解釋，水泥需求不可能長期處於高點，以台灣為例，過去水泥銷量最多接近2700萬噸，一路降至1000萬噸出頭，大約只有昔日榮景的四成。

目前消耗全球約六成水泥的大陸也會如此，目前還有政府建設、民間需求、城鎮化等「三駕馬車」拉抬，但成長總會緩慢下來，頂多只能再維持8~10年的高銷量，之後也會腰斬。

所以台泥目標是擠進前段班，維持在1億噸產能，才能維持競爭力。

持續改革的辜成允，今後會把這家績優股帶向何種境界？又如何因應八年後迥然不同的戰局？讓人好奇。「這是我們最大的風險；同時也是最大的機會。」聽來有點玄的回答，感覺他心中早有對策。

連結，才算完成。一旦未按規定或偷懶，預警系統就會提醒主管注意，預防可能的風險擴大。又例如，過去常發生經銷商或運輸公司盜賣水泥或報假帳。現在每台車都有裝設GPS，會計算運輸所需時間，假使數據異常，系統就會通知台泥確認是否遭到「竄貨」（商品被不當買賣），素行不良的廠商就被淘汰。

儘管經營績效亮眼，但未來辜成允還得應付八年後的挑戰。

挑戰1億噸產量 優化競爭力

這幾年，台泥在大陸不斷發動併購，目前兩岸合計產能約6800萬噸，在中國11個省市擁有16座工廠、22座預拌廠及3個粉磨站，在深耕的華南地區更搶得龍頭，預計2016年挑戰1億噸產能。