

【翰林驚聲】林健祥的企業經營戰略之道

翰林驚聲

主辦單位：國際事務與戰略研究所

時間：10月25日上午10時10分—12時

地點：淡水校園HC305

講題：企業經營戰略之道

主講人：宗瑋工業股份有限公司董事長，淡江大學校友總會理事長林健祥

當年自美國回到父親在臺灣的工廠，一路經歷風雨，曾經公司瀕臨破產，員工20多位，沒有紀律，還負債500萬，但當時我觀察市場，並與國外的趨勢進行比對後，確立宗瑋工業股份有限公司，應朝塑膠製造業靠攏的定位，並利用外語優勢，積極廣拓國外客源。

在製造過程中，觀察到公司產品的不良率，居然高達40%，必須積極降低批退率，希望以此增加利潤。現在一般塑膠廠的不良率仍然高達10%，但宗瑋以積極改進的信念，使得不良率目前僅1.2%。

有別於其他工廠較為稀少的塑膠樣本，宗瑋擁有1300多種產品供客戶選擇，信念是以工程為本、技術為底、品質優先、親愛精誠、服務客戶、回饋社會。我特別加上「親愛自己人」這一條，希望以此提醒員工，就算再有能力，共同的磨合和協作，才是使任務能夠成功和圓滿的關鍵因素之一。

在宗瑋我們不講「公司怎麼樣？」而是「家裡怎麼樣？」期許員工打從心底認同，把團隊合作的精神發揮到最大。親愛自己人的精神，也是我原先在美國就業時，一個月的薪水能高達30萬美金的原因。

在美國求學與求職，讓我特別珍惜每項機會，養成「不拖延」、「說到做到」，還有「重視執行力」的習慣，這些也是宗瑋平常信奉的準則。客人的訂單絕不拖延，答應客戶以後，公司就要產生急迫感和執行力。平常的開會和報告，我也時常表現出上述三點，相信上層要先成為榜樣，否則底下將會亂成一團。不論如何，要求全體員工能給予顧客最好的服務品質。

宗瑋工業秉持財務透明化及內外帳合一，使公司建立起健全的財務規劃，加上與金融業密切的互助模式，使公司能在不同的時期，獲得不同的資本支援。

除此之外，宗瑋企業也負起企業社會責任的重責，如固定辦理員工眷屬教育補助、協助當地里民的清寒救助、開放高達35%員工入股等；在創造利潤的同時，我們對社會援助所做出的貢獻也不在少數，如建廠設計為儲備太陽能、回收雨水的綠建築，致力於研發得以節能減碳的電力技術。

公司也致力追求性別和種族平等，像公司廠房裡的iPad，因為考慮到不同種族身分的同仁，一律翻譯成不同語言，讓宗瑋公司裡每一位員工，都能了解宗瑋的運作模式。每逢節慶，我也會親自採買伴手禮，給公司裡的外籍同仁，希望他們就算在外地打拚，也不會感到孤單。

不僅如此，鼓勵員工再深造，平均每個月花費六至七萬台幣，希望員工能在出社會後不停的學習，為自己和公司帶來多樣的知識和火花。

跟著工業4.0的腳步，其中的當責文化、減少碳足跡、數位工程運用和加速產品開發、未來工廠的定義與進化、工業流程管理、生產流程管理、軟體模型的測試與運用，還有金屬3D列印的鑄造和開模結合服務。在2017時我投資了兩台3D列印機，不僅減少生產利潤，也克服製作技術困難，為顧客帶來更靈活的品質保證。

有候宗瑋受到的委託，需要被應用在比較危險且充滿挑戰的情況，我們不會等到顧客使用後，才去了解可以再改進的地方，而是積極增購，如：落球、落第測試機等器具，以現階段的「支出」，帶領公司走向長久、使客人滿意後，未來獲得更多的「收入」。

每次客戶在接受服務時，都會被宗瑋要求完美、實事求是、以及全套的服務品質嚇一跳。我想，這就是為什麼，宗瑋能從眾多製造業者中脫穎而出，獲得許多機會的原因。我一直深信，如果讓客人不停和你爭執產品的缺點，那客人遲早會改投其他公司，去接受更好的服務。因此，宗瑋希望，盡可能比客人更早知道產品的劣勢，趁著試模時就克服困難，讓產品在送到客人手中時，即呈現最有效率和最完美的樣貌。

最後，我認為做人要正能量的思考、持之以恆，上述二者可以帶領你走過現階段的困難。捨得與員工分享成功的喜悅與功勞，才是宗瑋企業能成功的關鍵。我一直都相信，人在百年之後只剩下回憶，所以一定要在每件事上都「盡歡」，才不會留下任何遺



戰略所所長翁明賢（左）邀請宗瑋工業股份有限公司董事長林健祥，主講：「企業經營戰略之道」。(攝影／舒宜萍)