

宏碁變革， 打造新第一

變革前奏

在1996年，時任宏碁電腦董事長的施振榮開始覺察全球性競爭加劇，個人電腦事業正逐漸走向微利時代，宏碁的個人電腦產銷本業獲利已逐漸走下坡。施振榮除了提醒擔任業務操盤人的總經理林憲銘要設法提升獲利之外，也鼓勵旗下關係企業更積極投入軟體、網絡、通訊及消費性電子產品等事業的投資與開發，藉以平衡事業結構，降低對硬體的依賴。

比較具體的措施有1996、97年間以客戶為重心（Customer Centric）的事業流程改造（Business Process Re-engineering, BPR），以及全集團在1997至2000年間持續在網絡事業、軟體事業、通訊及消費性電子產品做廣泛投資，大

大大小小的公司加總起來超過兩百家。

但這些積極作為並未替宏碁開創新局面。本業獲利能力繼續下滑，轉投資也虧損累累，到了2000年第四季，情況已十分惡化。當年10月下旬，宏電總經理林憲銘宣布該年度第二次調降財測。稍前，因受到全球個人電腦需求不振，年成長轉為負數，已將原訂的年營業額由1,500億台幣調降為1,300億台幣，這次又因兩家世界大廠停止和延遲出貨，再度向下調整為1,050億台幣。三年來，公司第一次出現負成長。

更遺憾的是，當年度的本業獲利僅13.6億台幣，營業淨利率降到1.3%，股價嚴重受影響，從該年度每股100元的高價一路下滑，到了10月30日，已跌到每股27.7元，引起投資大眾高度不滿。宏電內部也呈現不穩，許多資深主管先後離職，員工普遍不滿主管的領導能力，對公司未來也產生疑慮。

世紀挑戰

2000年底，宏電面對嚴峻的挑戰。在外在環境的挑戰上，主要有以下幾個方面：

- 個人電腦售價和利潤急速滑落。
- 數位化科技興起，客戶對數位化產品、數位化服務、數位化應用的需求愈來愈多。

- 電子製造服務（EMS）和技術的突破，成為資訊和通訊代工事業的發展趨勢，代工業者要是不求進步，就將被淘汰。

內在環境的挑戰也很大，主要包括：

- 宏電、明基、宏科、網絡事業、獨立事業等五個次集團各自過度擴張，形成重複投資，消耗資源。
- 自有品牌和代工事業並存造成的資源和利益衝突，愈演愈烈。
- 自有品牌在歐美市場一直無法建立可長期獲利的營運模式。
- 組織複雜龐大，端對端（end to end）流程過長，造成客戶不滿，目標客戶也無法掌握。
- 個人電腦事業在資訊產業中相對有利條件喪失，吸引力消退，優秀人才流失。

長久以來，在充分授權的既定政策下，施振榮從不直接干預旗下各公司的運作，頂多只是從旁提醒和指導，但在2000年底，內憂外患對宏電造成的衝擊，不但嚴重威脅到整個集團的健全發展，甚至已到了存亡危急之秋。他不得不重披戰袍，收回統帥權，親自下海督軍，並宣布一連串的改革措施（即施振榮所說的「世紀變革」）。

世紀變革

世紀變革的內容包括：

1. 分割代工事業（即自有品牌產品的行銷由新宏碁負責，宏碁電腦不再從事自有品牌的國際行銷，只負責代工事業，並改名緯創資通）。
2. 裁員近千名員工（這是裁撤部分生產線和簡化組織的結果）。
3. 打消39億台幣的資產（打消無效資產，讓新組織免除潛在負債的包袱）。
4. 個人電腦事業專注於能獲利的產品和市場。
5. 積極開創第二核心事業（指電子化服務）。
6. 新宏碁五合一（合併相關或重複的事業，例如將從事網絡和軟體業務的元碁、安碁、太碁、振碁和宏科都併入新宏碁）。
7. 企業文化再轉型。

要言之，新宏碁重新定調策略轉型和文化轉型。策略轉型的方向是：

- **簡化**：將製造事業從品牌事業分割出去，以簡化營運與供應鏈。
- **專注**：只讓獲利的事業持續成長，並縮小不獲利事業的規模；合併相關或重複的事業，並出售非核心事業（如揚智、國碁）。

- **前瞻**：品牌事業加強電子服務，代工事業加強通訊、儲存技術的建立。

文化轉型的方向是：

- **績效導向**（去除員工賞罰不公的疑慮）。
- **客戶導向**（擺脫部門間本位主義的陋習）。
- **執行力導向**（改變主管吃大鍋飯、打混仗的心態）。

面對關係宏碁生死存亡的世紀變革，施振榮不敢掉以輕心。他立刻確立新事業群總經理，晉升即將面對嚴峻挑戰的新財務長，重新設置集團人力資源總監（之前集團總部已解散），由當時的標竿學院院長楊國安兼任，並成立了五人轉型小組，任命楊國安為變革總工程師，規劃所有變革事宜，於2000年12月開始運作。

楊國安原為美國密西根大學商學研究所企管學教授，專精於企業接班人培訓及組織發展，曾擔任多家國際知名企業的高級顧問，對全球企業的興衰變革了解深入，實務經驗非常豐富。施振榮針對此世紀變革，委以重任。楊國安臨危受命，除了儘速協助施振榮所主持的五人小組確立變革策略，發展提供內外溝通的統一說帖，還分析宏碁過去25年來多次轉型變革的重大缺失，提出了落實變革執行力的兩劑良方。

唯有透過有效的績效評估和激勵，才能激發員工做該做的事。

變革良方

第一劑是能有效激勵全員參與變革的「績效管理與發展辦法」(Performance Review and Development Program)，重點在於，將達成策略目標和文化轉型目標列為唯一的獎勵依據。

第二劑是提供一套專為線上主管設計，提升領導能力、以達成績效目標的訓練課程：「突破績效的人才管理」(Breakthrough Performance Through People)，也就是落實策略轉型目標和文化轉型目標的領導力。楊國安的立論基礎是，企業轉型變革需長期持續努力才能成功，而真正的執行者是全體員工和帶動他們的直接主管。因此，唯有透過有效的績效評估和激勵，才能激發員工做該做的事。而直接主管則需具備足以帶動員工達成目標的領導力，員工才知道該做什麼？怎麼做？完成之後有什麼回報？不能完成會有什麼後果？

處方一有別於傳統上評估員工績效的幾項特點：

- 評估員工績效表現，除了營業額、獲利率、計畫達成率、品質率、生產率等數字類指標之外，還評核員工行為模式的實踐度（前後者的比重，在主管為60/40，員工為70/30）。
- 不只檢討過去，也激勵未來；不只評估個人，也評估團隊，同時讓主管真正負起部門持續成長和輔導員工的責任。

處方二的主管訓練 (People Management Training) 只花了兩天時間，就可以使主管學到領導部屬達成轉型目標和績效目標的技巧和應用工具，發揮他們的領導力，成為員工心目中信賴的好主管。

課後追蹤：網路評估

為了確認主管確實善盡輔導員工達成目標的責任，楊國安還設計了一個網路評估的機制，持續追蹤主管在訓練後的表現和改善程度。有兩個目的，一方面確保團隊目標的達成，另一方面督促主管領導力的提升。

有鑑於企業保持持續成長需有優秀人才做為後盾，楊國安在績效管理的執行計畫中還納入優勝劣敗的淘汰機制，以及高潛力人才生涯規劃配套措施。最後，成為宏碁提升競爭力、確保競爭優勢的原動力。

成長鐵證

2001年啟動變革，至2006年第四季，宏碁表現出前所未有的持續成長銳勢（參見圖表10-1）。

有了這樣亮麗的成績，股價恢復到正常的高位。施振榮覺得對股東、員工、客戶、協力廠商、社會都有了交代，這才放下心來。2005年底，施振榮正式宣布從宏碁退休，交棒給王振堂。

王振堂隨即升任國際營運部總經理蔣凡可·蘭奇

圖表10-1 2001～2006年宏碁的營業收入與每股盈餘

年別	營業收入 (台幣億元)	每股盈餘 (元)
2001	304	0.08
2002	421	3.44
2003	817	3.13
2004	1,291	3.14
2005	2,050	3.83
2006	3,500~3,600	

資料來源：宏碁集團2005年年報；2006年資料係根據法人預測。

(Gianfranco Lanci) 出任宏碁總經理，加強全球化運作。如今，不但營運持續成長，宏碁筆記型電腦在2005年於汎歐地區的全年銷售排名第一，個人電腦與筆記型電腦的全年銷售躍登全球第四；而筆記型電腦更於2005年第四季成為全球第三大個人電腦品牌。

領導力提升

本文撰寫期間，宏碁人力資源總監游英基接受訪談，回顧宏碁這次世紀變革。他表示，除了營運策略的變革奏效之外，人力資源配合執行的兩劑落實變革執行力的良方，的確發揮了激勵變革和鞏固後盾的作用。

他說，在目標設定和目標達成率方面，宏碁固有的授權文化和彈性不但沒有被否定，反而因為訂定了明確的策略目

標、執行計畫周全、對過程追蹤不懈、對達成率的絕對要求，以及有效而透明的獎懲辦法，不但打破了過去不同部門本位主義導致的營運疏失，而且凝聚了全球團隊的綜效，達成全公司各年度的營運目標。

另一方面，透過對主管領導才能的再訓練、以內部網絡定期追蹤主管領導力，有效督促各級主管在追求目標達成的同時，也重視部屬生產力的提升和文化轉型的落實，善盡輔導部屬、激勵部屬的責任。

游英基欣慰地說，剛開始，主管領導力（目標設定、賦能授權、溝通輔導、賞罰分明、領導變革）評估平均只有3.75（滿分是5）。之後持續改善，現在已進步到4.1～4.2之間。

新宏碁董事長王振堂為了擦亮Acer品牌，讓Acer成為獲利的象徵，特別又訂出新宏碁核心價值的五力，即「獲利、效力、活力、專業、服務」。游英基認為，透過上述兩劑良方，讓他能夠充分落實王振堂的要求。新宏碁能完成現階段的任務目標，而且累積了往後持續成長發展的實力，游英基覺得與有榮焉。（王振容）