

## 台泥董事長辜成允主講「變則存，不變則亡～從台泥經驗談起」

台灣五大家族之一台泥企業集團的掌門人辜成允，自2003年接班後，即大刀闊斧的改革，在短短幾年內繳出一張亮眼成績單。本校很難得地邀請到辜董事長於3月7日覆校分享他的變革理念與實踐經驗，為悠久歷史的北醫注入嶄新的觀點。



「變革，就像打開裝滿蠕蟲的罐子（opening a can of worms），把最髒的東西拿出來。」辜成允董事長表示，像台泥這樣一個歷史悠久的標竿企業，雖然有著競爭優勢，卻也要不斷吸收新血，融合不同文化，才能開出更絢爛的花朵，讓大象跳舞，或許不是那麼的困難，一切要從「人」開始改變……

辜董事長心有所感地舉出美國總統威爾遜說過的話「若要樹敵，就試圖推動改變。」但是，是什麼驅使他為台泥變革？他又如何獨排眾異地堅持到底？他表示，成功經驗與歷史包袱使舊台泥沿用著保守不合時代的制度，從功能體轉變為生命體，組織失去理想與願景，正處於瀕臨敗亡的懸崖上；紀律不彰與齊頭式平等造成劣幣驅逐良幣的反淘汰現象，優秀人才對於自己未來發展性充滿質疑，選擇降低投入或離開組織，導致組織紀律落入惡性循環；這些都讓他清楚明白「改革」勢在必行。【左圖：由李祖德董事長與閻雲校長共同頒發感謝狀予辜成允董事長】

因此，台泥變革第一階段，首重紀律，成果導向，落實差異化。以紀律徹底改變組織及同仁以往做事習慣及態度，打破舒適區，迫使同仁改變，輔以貢獻為優先考量之績效獎金制度，建立高效能組織，最終組織將從追求紀律（discipline）文化轉為當責（engaged and accountable）文化。

變革並非為改變而改變，要有目的與贏的策略，必須有明確價值觀及策略帶領組織有方向的前進，累積變革過程中的每一次小勝，符合真正老闆的預期，讓老闆們認同變革執行，說公道話並展現支持，最終產出永續經營的績效。【右圖：一校三院主管與同仁熱烈參與情形】



執行力決定成敗，變革的六大成功關鍵如下：

1. 人力資源組織制度配套，獎勵變革新文化。
2. 最高經營者親自主導與紀律優先變革的絕對堅持。
3. 一次到位，杜絕疑惑，絕不妥協。
4. 成功的最大原動力來自舊同仁的態度覺醒。
5. 累積業績基本突破的里程碑，分享成果爭取股東認同。
6. 一波接一波實施，持續執行。

演講最後，辜董事長提到，使命感與價值觀驅使自己投入變革。使命感使自己看到公司正在走向敗亡之路上，意識自己無法不負責任的離開；價值觀使自己堅持要建立永續經營的環境提供新生代同仁發展的機會。辜董事長樹立了「當責」的最佳學習典範！（文/人事室）



【圖：李祖德董事長及閻雲校長為北醫大的變革向辜董事長請益】