

能力雜誌

Learning & Development



UNIQLO明曜店店長 黃郁慈
愛員工就對了！



kiki集團人資長 吳鉞源
主管不需要是英雄



人壽業務襄理 曾振威
管理團隊別只看報表

7年級主管來了

捨棄規則

拋開包袱

先服務

球員變教練，幫員工排除萬難

搏感情

上任90天先管好信任存摺

玩領導

無預警放假、茶葉蛋管理，
無厘頭才有趣

談合作

不要明星球員，只要A+團隊



立即訂

中國生產力中
China Productivity C

http://cpc.



R030045659
能力雜誌 4月號/2014 第698期



隱形冠軍慶鴻機電

研發領軍服務增值 競逐世界霸主

重點摘要

文／呂玉娟 圖片提供／慶鴻機電

- 1 人才必須適才適所，配合個人性向、興趣、專長及人格特質，予以重點培育並委以重任。
- 2 慶鴻專注於放電設備本業的創新研發，自製控制器及線性馬達兩項機械關鍵零組件，機械設備零組件自製率 90% 以上，並在精神鼓勵及獎勵措施之下，不斷研發出創新產品，專利累積總數日益提升。
- 3 為了讓員工能夠有更寬廣的發展舞台，也為避免優秀員工自立門戶成為競爭對手，慶鴻積極鼓勵員工內部創業。
- 4 除了內部顧客滿意，持續創新技術、優化品質，以中低價位提供顧客高效能產品與完善售後服務，是慶鴻對外部顧客不變的承諾。
- 5 慶鴻未來將更著重於提升台灣製產品的品牌形象，加強高階高精度產品售前加工應用技術服務，並透過國際展覽、媒體廣告等方式拓展品牌知名度。

台灣產業結構以中小企業為主，其中不乏在關鍵技術、品牌及市場經營皆有優秀表現且在全球名列前茅的企業，其具有堅實的技術、優秀的製造及產品開發能力，加上靈活的彈性與韌性足以擬定出適應市場變化的策略，因此不易受景氣波動影響，得以發展成中堅企業，成為隱形冠軍。

身為全台放電加工機及線切割機業的龍頭，全球前 5 大放電加工機製造廠的慶鴻機電，就是其中的佼佼者。

追隨天賦 用熱情創業

慶鴻董事長王武雄於民國 64 年創立慶鴻，談起創業歷程，眼中仍蓄充滿熱情，「從

■ 慶鴻機電以研發領軍，獲得不少世界性專利。



小我就內向不擅長言詞，記憶力不好但理解力很強，學生時代我就對電學、機器非常有興趣，常常自己動手做實驗，愛迪生是我的偶像。」高工畢業後，原本父親希望身為獨子的他能繼承印刷廠的家業，但基於對研究的熱愛，他決定追隨自己的天賦與熱情，進入日商松下公司任職。

努力奮鬥的精神以及對技術研發的熱情，讓王武雄備受主管賞識，他在松下磨練了數年後，於民國 64 年離開松下自行創業。

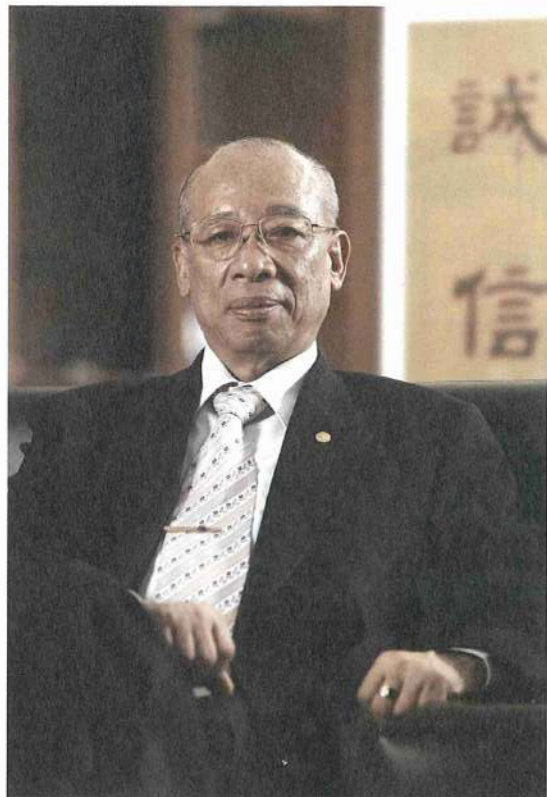
自創立慶鴻後，王武雄率先推出全電晶體式放電加工機，而後陸續研發出多項國內第一產品，例如：PWM 直流伺服馬達驅動放電加工機、具搖動擴大加工 CNC 放電加工機等。王武雄始終認為，「國外能開發出來的產品技術，台灣也一定能夠開發出來，華人的腦力與智慧絕對不輸其他民族，除非經營者不用心、對技術不了解或投入研發的資源

太少。」

技術領軍 常保研發第一

慶鴻專注於放電設備本業的創新研發，自製控制器及線性馬達兩項機械關鍵零組件，機械設備零組件自製率 90% 以上。日前更領先同業將線性馬達應用在線切割機上，創新研發全球首創高剛性龍門移動式結構、全世界最快速（6 秒鐘）且成功率近 100% 自動穿線裝置。

在王武雄的精神鼓勵及獎勵措施之下，慶鴻不斷研發出創新產品，專利累積總數日益提升。慶鴻目前的重要關鍵技術已領先日本與瑞士大廠，王武雄表示，「雖然目前慶鴻的營業額與規模比日本沙迪克、三菱及瑞士 Agie Charmilles 來得小，但是在關鍵零組件、性能與成本上都比日本與瑞士更勝一籌。在 2009 年金融海嘯時期，日本、瑞士等國際大廠都面



■慶鴻機電董事長王武雄，利用研發天賦及創業熱情，成功打造實力堅強的隱形冠軍。

臨虧損，但慶鴻仍有盈餘。」

此外，2013年台灣工具機產業因與日本同質性高，日幣大貶將近30%；台幣則如如不動直到12月才貶了2%，導致台灣工具機產業外銷衰退16.2%，面對這般的衝擊，慶鴻仍維持7.6%的成長率，其經營體質之強健可見一斑。

技術上的精益求精為慶鴻的發展奠下堅實的基礎，公平公開透明化及人性化的制度更為慶鴻的發展增加堅韌實力。

建立完善制度 如虎添翼

王武雄指出，任職松下那段時間，深受創辦人松下幸之助的理念與經營哲學的啟發，日

後自己創業時特別重視誠信、培育人才員工、技術研發、關心顧客等經營理念，並在企業內部徹底落實。

王武雄強調，自慶鴻成立以來，始終秉持「誠信基礎，卓越目標，滿意顧客，保障員工」的經營理念，王武雄堅持以誠信來對待任何人，也致力塑造誠信的企業文化，十分重視創新研發以及人才培育，同時落實人性化的管理制度，為慶鴻奠定發展的穩固磐石。

王武雄愛才惜才並非口號，從慶鴻員工的低流動率及高向心力可以一窺端倪。王武雄堅持，人才必須適才適所，配合個人性向、興趣、專長及人格特質，予以重點培育並委以重任。

王武雄舉一位年資20年的研發部副總為例，當年為尋覓開發CNC控制人才，他面試並錄取一位剛從台大研究所畢業尚無工作經驗的樸實青年，當時慶鴻正與工研院合作研究開發PC BASE CNC控制器軟硬體，於是王武雄便讓這位新進人員白天到工研院學習，下課後再回公司撰寫軟體，前後長達3年的時間。後來這位員工因自己領了公司3年的薪水，卻沒為公司賺進一塊錢而感到不好意思，興起不如歸去的想法。

王武雄予以慰留並繼續鼓勵、支持他，日後這位員工不鳴則已、一鳴驚人地開發出台灣第一套構造精簡、功能齊全的線切割機用CNC

控制器，從原先需要12片PCB板簡化到只要3片，大幅提升可靠度並降低成本，為公司創造出極大的價值。而這位立下汗馬功勞的年輕人也一直留在慶鴻，一路晉升到研發部門副總，成為公司的棟樑。

王武雄認為，除了培育人才，讓人才有發揮潛力的舞台之外，更要讓創造出價值成果的幹部與員工都能得到回饋，因此慶鴻很早就規劃出公開且透明的利潤分享機制，行之有年。「勞資雙方共同合作，利潤合理分享，使幹部同仁能夠充分發揮潛能，分享成果，這是

雙贏的做法。創造價值、利潤較多的部門能夠分享、回饋較多，自然能激起員工對公司的認同感及打拼的欲望。員工的努力可以直接回饋到員工身上，因此全體同仁對於產品創新及合理化、改善提案、降低成本等都會自動自發去做。」王武雄說道。

慶鴻的財務公開且透明，每3個月發一次績效獎金。在每季的稅前毛利及每年稅後盈餘都提撥固定百分筆作為員工季獎金及年終獎金，員工創造的價值越高，分享就越多。「有些認真打拼且績效好的幹部，年收入結



■慶鴻機電積極培養優秀人才，更利用獎勵措施鼓勵員工打拼。

算起來甚至都超過我這個董事長，我也樂見其成。」王武雄笑著說道。

內部創業 創造雙贏

為了讓員工能夠有更寬廣的發展舞台，也為避免優秀員工自立門戶成為競爭對手，慶鴻積極鼓勵員工內部創業。「讓他們與公司合作成立關係企業，代理銷售公司的產品。」王武雄舉一位銷售副總為例，從進入公司擔任銷售人員開始，就非常認真、努力，績效非常好，後來慶鴻要成立關係企業時，就以公司發的資遣費作為成立關係企業的股本，讓該位員工成為關係企業的重要專業經理人，在成為股東後工作更加賣力，營運績效與利潤都有明顯的提升。「目前在鴻慶關係企業服務的幹部與員工，有很多父子檔、母子檔、兄弟檔，以及退休後繼續再回來服務的員工。」王武雄欣慰地說。

攜手同業 競逐世界霸主

除了內部顧客滿意，持續創新技術、優化品質，以中低價位提供顧客高效能產品與完善售後服務，是慶鴻對外部顧客不變的承諾。王武雄強調，顧客滿意不只是口號。慶鴻一向以

滿足顧客的嚴格要求為職志，「慶鴻自我定位為製造服務業，研發領軍，服務增值，不只提供產品，更提供完備的服務。不斷將生產技術導入新的境界，服務至上，以客為尊，不斷訓練服務人員，迅速有效地解決顧客的需求。」慶鴻目前以堅強研發實力居業界翹楚，擁有主導產業、帶動產業升級的優勢，台灣放電加工業界中超過三分之一業者出自於慶鴻，做為業界領頭羊的王武雄，也被視為台灣放電加工業教父。他剴切地指出，「10年前慶鴻的關鍵技術還不如瑞士、日本，但這10年來慶鴻在線切割機方面，自動穿針系統已明顯優於瑞士、日本，尤其瑞士的線切割機尚未導入線性馬達，俄羅斯的技術已落後台灣15年以上。曾經擁有多家大型放電加工機國際大廠的美國，技術與成本皆不如台灣，已全部停產。目前台灣放電加工機產業無論產值、品質及技術創新能力，在國際上已被認為是奇蹟，只要台灣同業持續投入人才培育，創新研發，提升品質，加強服務，在全球市場上努力打拼，台灣絕對有機會成為全球線切割機產業的霸主。」

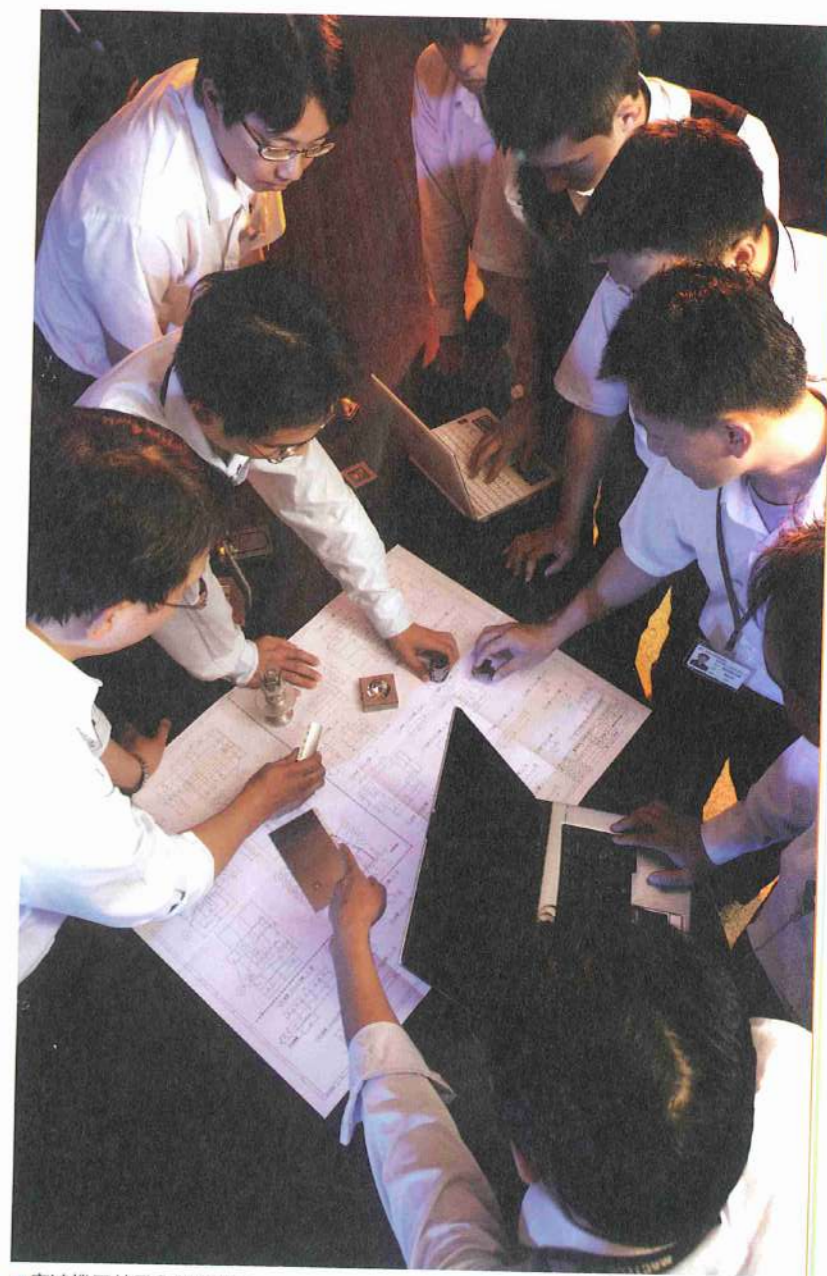
繞著地球跑 加深品牌吸睛度

慶鴻自有品牌 CHMER 已有 38 年歷史，

是國內最大品牌，但在國際市場及大陸上還有許多業界代理商及使用者尚不了解，對此，王武雄表示，「即便慶鴻的產品技術已領先全球，但可惜台灣製產品還是被定位在瑞士、日本之後，提升品牌價值是我們要急起直追的部分。除了繼續研發創新改良，提升產品品質精度之外，更著重於提升台灣製產品的品牌形象，加強高階高精度產品售前加工應用技術服務，並透過國際展覽、媒體廣告等方式增加顧客對慶鴻產品的了解與技術領先的訊息。」因此，近年來慶鴻馬不停蹄地於全球積極參展以拓展品牌知名度，足跡遍布歐洲工具展、美國芝加哥展、台北國際工具機展、大陸各省及東南亞等各國展覽。

另一方面，憑藉著創新實力與經營實績屢獲各項大獎的肯定，更為慶鴻的品牌增添吸睛度，包括：小巨人獎、中小企業創新研究獎、工業楷模、台灣精品獎、國家磐石獎以及工業精銳獎。其中，象徵台灣產品創新價值的精品獎，更多達 12 次獲獎，2013 年更有 4 項產品同時獲獎，同時間參加工具機研發創新產品競賽，更有 2 款作品同時獲獎，放電加工機產業同業無人能出其右。

繼 2012 年榮獲經濟部工業精銳獎，今



■慶鴻機電鼓勵內部創業，與員工共創雙贏。

(2014)年再度獲經濟部工業局頒發中堅企業獎。對此，王武雄感性地表示，「得到越多的肯定，肩上的責任越重，取之社會，更要回饋社會。」平時慶鴻履行企業社會責任就不落人

後，除透過慈濟、獅子會樂捐回饋社會外，台灣 921 大地震、大陸四川及日本 311 地震均有大額捐款，王武雄更預計於今(2014)年以父親之名成立「鴻慶守義文教慈善基金會」，計畫性及系統性地從事公益，回饋社會。談及過世的父親，這位叱吒商場的沙場老將卻不禁紅了眼眶，哽咽不能言語，流露出赤子的孺慕之情。所謂大孝終身慕父母，王武雄當年沒有依循父親的期許接下家業，選擇追隨自己的天賦與熱情走出另一條更寬廣的道路，貢獻國家、回饋社會、光耀門楣，相信父親在天之靈看到他的成就，定然無比欣慰。☺



■慶鴻機電不但擁有堅強研發實力，更致力於提供完備的顧客服務。

