



# 張庭維

( 化工系 88 年畢業 )

## 現職

明昌國際工業股份有限公司董事長

## 經歷

1. 2011 年榮獲兩岸百大傑出企業家
2. 第 13、14 屆台灣手工具工業同業公會理事
3. 第 15 屆台灣手工具工業同業公會監事
4. 中興大學化工系系友會理事長

## 傑出表現

1. 2018 年與台北醫學大學合作，開創 Design Thinking 課程，為落實產學合作，捐款 100 萬贊助北醫大跨領域學院希望透過北醫專業醫療人才以及擁有實際可驗證的醫療場域的優勢，了解實際使用情況與問題，讓產品在開發階段中就能進行最準確的模擬驗證。
2. 2020 年捐贈 156 套屏風給疾管署與全國署立醫院；致贈 25 組防疫隔板給台中市府衛生局；以更方便、更有效率、更安全的工具進行採檢作業，保護醫護人員健康安全，防疫工作再升級。
3. 明昌 45 周年適逢新冠肺炎威脅全球，捐贈價值 340 萬高頂救護車並配備完整的救護設備及防疫物資給台中市，提高救護品質。
4. 2020 與東海大學成立「板金 AI 國家隊」，推動產業智慧轉型。
5. 2020 與童綜合醫院簽訂 MOU，共創多元防疫隔離載具。

## 得獎感言

「掌握人生關鍵的不是基因，而是我們的信念」

**非**常榮幸能在畢業 20 年後，獲得傑出校友的殊榮，獲得母校的肯定，這份榮譽更令人感念於心。

近幾年接受數多採訪或演講，主要是分享企業二代接班的議題，回首看看致力於企業經營已 15 年，這過往歷歷雖是辛苦，但我清楚知道，接班是我的使命，同時謝謝創辦人的信賴成為支持我最強大的動力，所以我義無反顧。

2005 年：「接班面對的第一個挑戰」：讓明昌在大陸落地生根

因大陸廠的管理疏失造成客戶對我們進行重大的索賠，我帶著創辦人對我的支持和信賴，及相信自己的熱情一定能給我動力和能量。我自行請纓派駐大陸廠，相信一定能替公司解決問題。我開始塑造公司的企業文化，希



公司前的大石頭罰跪反思



中興大學化工系 -20 年重聚

望讓員工對公司產生向心力，凝聚力。我做了好多事情，投入了好多心力，不知道怎麼回事，效果就是不好，公司持續還是虧損。也是在這個時候，我接觸到了，一個課程叫做「總裁執行風暴」。

在三天的課程，我體會到了真正管理的方法和技巧。過去幾年，當主管當得好累，許多管理方法，對員工都無感，原因不在別人身上，而是在我身上。這三天的課程結束之後，我的管理心法也成型了。回到公司之後，我立刻寫了一張「罪己詔」以當作自我懲罰。並且承諾員工，我將會努力的重新塑造公司的企業文化，並請他們相信我，我會帶領他們走向成功。我必須要說這堂課程，影響了我後面十年，管理的邏輯和想法。也讓我體會到，建立公司制度和企業的文化，對企業經營有多重要。

在 2010 年，大陸廠正式轉虧為盈。這時的我真正感受到，大陸廠的管理團隊已經成型了。明昌，也真正在大陸落地生根了。



企業聯贈「移動式檢查屏風」受贈儀式

## 2011年~2014年：攻下工具箱、醫療、新創事業

2011年，回到台灣總公司，接管我最熟悉的國外業務團隊。我帶著團隊攻城掠地，到我們不熟悉的市場開拓客戶。為工具箱事業體，打進最難打進去的美國市場！也陪著醫療事業體，在全世界爭取客戶，打進全世界多個國家。也跟著新創事業體，找到異業結盟的客戶，進入教育事業市場。

## 2015年：我的接班再成長，接任明昌副董事長

接任副董後，這的確是相當大的壓力，但壓力同樣也是動力，除了延續創辦人的精神，也開始著重在投資公司人才，我相信給予高薪萌芽的種子後則會更加茁壯。在2016年，我們正式開始，啟動了MPS，明昌國際的精實管理系統。也推動MSM活動，透過顧問的輔導，我們開始學習如何打造國際品牌，並且讓台灣的品牌在美國、在歐洲在地化。明昌的團隊正在為公司建立接下來十年的核心競爭力。

## 2016年~2020年：「突破期」明昌智造，邁進之鑰

具體經營實績列舉如下

### 一、策略面

組織再造：專業分工、整合集團資源

流程改造：建立數位工廠與自動化生產

策略變革：中美貿易戰：短鏈革命 (B2C)

少子化趨勢：機電整合產品

新冠肺炎：擴增醫療產品

垂直整合：OEM → ODM → OBM

文化塑造：完善教育訓練，人才培育

### 二、營運管理

MPS成立於2016年，至目前歷經了四年，每年因應不同的環境與市場變化，改善的方向都有所調整。2017年因中美貿易戰轉單效期，我們投入了大發廠精實自動化工廠，並在隔年開始營運。2018年組織變革，原事業群組織轉型為功能型組織，並推動數位轉型，如SCM，收貨IOT，報工IOT等，2019年因應組織轉型，進行流程再造與標準化，並將PDCA容易化與數位化，也在該年開始舉辦PDCA年度競賽活動。

設備自動化：引進德國WAGNER自動化塗裝設備與中央供粉系統 / 單機雷射 / 自動捲料雷射 / 自動化焊接 + 循跡追蹤補償 / 焊接參數監控平台與可視化系統 / 導入設備馬達訊號異常預警E-mail通知，降低無預警停機風險，降低產能損失與交期延誤。2019年將增設大發廠廠區智機整合全自動生產線，總設備與智機聯網AI系統共計投資金額1.5億元，預計增加年產值3.18億元。

### 三、企業文化形塑

好制度能幫助公司走得快，而好的企業文化才能幫助公司看得遠、走得久。明昌重新強化了集團價值「誠信、卓越、與時俱進；追求共好、共富、共榮」與建立了集團信念「當責、當識、共學創新、務實執行、利人利己」。



明昌 45 周年 - 防疫救護捐贈儀式

- (1) 重新檢視各部門權責，重新制定並簡化作業程序，去除不必要或重複的工作，讓權責分明，塑造「當責」文化。
- (2) 成立明昌集團各部門讀書會，藉由每個月的讀書會活動，傳承公司文化與願景，以及內部教育訓練提升部門專業本職學能，達到「共學創新」精神。
- (3) 公司績效管理工具以 KPI 制定目標，再以 OKR 展開行動計畫，各功能型部門，由下往上訂定績效的作法，能取代過往 KPI 由上而下的「布達」方式，讓團隊合作能更緊密，建立「務實執行」的行動力。
- (4) 在進行人才培訓及發展，公司也注入成本規劃高階主管進修（政大 Mini EMBA 經營管理），提升員工經營管理能力，以厚實企業永續發展基礎。並透過理論與實務的激盪，培養學員求新求變的創新動能，也可深化員工的專業知識，拓展員工的視野高度與思維。
- (5) 在制度面完善考核與輔導面談制度 / 辦理讀書會 / 辦理員工感恩日 / 內外部職能訓練 / 核心職能訓練 / 打造健康職場，成立保齡球社 / 壘球隊；營造友善職場環境，持續舉辦運動會、員工旅遊、中秋烤肉等活動，讓同仁擁有健康平衡的職場與家庭生活。

### 四、學術教育（跨域結盟，協同研發）

- (1) 攜手中科大資訊與流通學院，完成多項產學合作成果，如收貨 IOT/SCM 供應鏈管理平台。同資工系學生合作完成智慧製造裝配線 IOT 自動化與工業手持裝置整合系統相關兩項產學合作案。台中科大校長也致贈感謝狀感謝明昌國際建立產學合作關係，積極培育優秀人才，增加企業競爭力。
- (2) 台北醫學大學合作，開創 Design Thinking 課程，透過產學攜手共學，縮小學用落差。



明昌壘球隊

## 五、產業使命

- (1) 2020 與東海大學成立「板金 AI 國家隊」，推動產業智慧轉型。
- (2) 2020 與童綜合醫院簽訂 MOU，共創多元防疫隔離載具。

## 六、營運績效

導入 MPS 精實生產管理，改善庫存管理，進而提高存貨周轉率。

提高自動化設備與製程優化，改善產能利用率、毛利率；而且營業規模放大，相較的營業費用占比降低，進而提高淨利率、資產報酬率、股東權益報酬率。

2018 年進入美國通路市場，價格競爭，毛利率略為降低；然而，因為管理策略成功，使得 2019 年稅後淨利較 2017 年成長 214%。

自接班後，歷經關鍵性的變革，公司飛躍成長，營業額從 1 億躍升至 24 億，我想這就是最甜美的成果。

而在公益部分，明昌秉持著「取之社會，回饋社會」的理念，長期以來積極投入各項慈善公益活動。同時也將熱心公益的理念宣達全體員工，尤其在地球生態環保上，我們鼓勵員工參與淨灘活動，還給大自然一個沒有污染的海洋。

在 2020 年全球各地因 COVID-19 傳染病疫情蔓延，各國面臨傳染風險、斷鏈危機、消費萎縮、呆帳風險四大危機！明昌加入防疫戰線，在短短 14 天內從設計構思、打造出「移動式檢查屏風」幫醫護阻擋病毒的最有效利器。在照顧員工方面更是超前佈署，制定 BCP(企業持續營運)計畫，明昌全體員工配合戒備，維持正常營運。

明昌堅持在追求質量並重的營運增長之同時，更積極正視及回饋社會，落實企業社會責任。