



總裁經營理念 P2



行銷策略 P6



供應鏈及研創 P12



集團交流園地 P15

企業面臨改革 / 變革專案之啟動

企業經營離不開三大要點：人（選育用留）、制度（法制）、策略（戰術與戰略）
該三大要點須與時俱進，考慮現有時空環境，不能背離了時空。

【總裁口述 / 整理 劉振銘】

因應企業未來的發展，一個企業需要予以變革，從組織管理的體制跟模式必須改變，在體制化的規格上皆須要有所改變，否則企業將存在危機，明年為改革的啟動年。

原集團所屬七大系統－產、銷、人、發、財、資訊、品保，應予以被檢視並積極變革管理。企業面臨改革 / 變革專案的啟動，應先下手在機制、制度、流程標準化的建構，並在制度的原則積極改善及提升。

原七大系統可歸類變為如下三大系統，更精細化：

1. 市場與行銷的管理系統
2. 供應鏈管理系統
3. 支援資源配套及內控的管理系統



· 總裁始終秉持著集團五大信條



第一要點為 人：

建構人才的選、育、用、留制度，用人本土化，用人上不能有性別、種族、宗教的差異，應用盡天下人，宏觀的用人政策，就不用怕沒有人才，好的領導團隊及主管之整體條件，好的領導人須具備領導統御、風格風範、魅力、熱情、活力、企圖心、整體不服輸之精神，關鍵在策略管理。

第二要點為 制度：

要統御就必須有管理，要管理要先有制度，而制度首在於 SOP(法制) 之健全、透明，目前集團在宣導與教育上不足，必須加強，制度需設立獎懲機制，成功的團隊都是有分享之機制，團隊裡如沒有獎懲，則無法達到績效，在薪資制度面上，越高階之主管其績效（變動）收入為與總收入應成正比增加，人資系統上高階主管的薪資其變動收入應大於固定收入，高階主管應採用年薪計算（應將條件設定清楚、明白），初期先固定薪資，中後段則採用績效獎勵制度，否則將呈現老化之現象。

第三要點為 策略：

策略是關鍵管理，高階主管人員更需要注重此項關鍵管理，策略要隨著產業體質、組織體質採配套策略，每個系統都需要有策略，企業應找到短中長之策略，導入對的策略方可導入良性循環，企業虧錢之原因：A. 壓力不夠—沒有專業能力上的要求及素養，虧錢企業常見原因因為策略執行上馬虎，失敗的原因在於責任的問題，很多人都在找藉口，沒有在找對策、找方法。B. 策略的錯誤—策略錯誤往往是高層的問題，執行策略最終是人的因素，故執行上應嚴謹，採過程管理；不能鬆散，並重視關鍵管理。

好的策略應積極找改善對策，開源節流，杜絕資源浪費、人力浪費，塑造差異化，且注重市場布局。

管理靠制度、經營需策略（摘要）

【摘自總裁新春團拜講話 / 整理 劉振銘】

前言

二〇一五年，是南良集團落實人才、制度管理及強化策略經營的一年，吾常提及：企業之三大核心架構即是人（選、育、用、留）、制度（法制）、策略（戰略與戰術），南良集團要得以永續發展，就必須深刻瞭解其重要性，在管理上必須靠「制度」、經營上就需要有贏的「策略」，透過高執行力之組織團隊，來積極建構完善制度體系，進而有效管理及執行。

管理靠制度

簡單來說，「制度」指的就是企業內正式的做事方法，企業透過一系列活動來創造價值，制度就是進行這些活動的方式，換句話說：制度就是商業智慧的結晶，將過的經驗去蕪存菁，最後落實成企業的最佳實務，古語云：「不以規矩，不能成方圓」，良好的制度如同組織的基石，凡事都必須先有「基礎」才有後續之「應用」，企業倘若缺乏制度就如同失去根基，也將無法穩固茁壯，更遑論創造營收。「魔鬼藏在細節裡」這句話相信大家皆耳熟能詳，對於細節的堅持程度將決定最終成果的品質，一個企業實力的高低，同樣也取決於對「細節」的追求，而當中的關鍵就靠良好的「制度」。

企業應該建構制度與流程之標準化及透明化機制

1. 企業在建構制度及流程之方案，應謹慎考量企業規格並加以區分。
2. 謀定機能應強化，在制度設立上應先謀定而後動。
3. 重視制度面之定期檢討、改善提升。
4. 企業總經理室應建構明確的規範及清楚的職責說明。
5. 制度應重視時效，掌握進度，制度應採時效管理之機制。
6. 制度應建構防弊體制，並將此列為重點改善方案。

經營需策略

「策略」是經營者之經驗，也是智慧的結晶，策略需善用及活用，不是不變，而須有變的原則，上段章節敘述制度攸關企業內部責任體系建構，縱、橫向之系統連結，透過制度將使企業內部資源得以整合並有效執行運作，好的制度將可使企業擁有良好的體質，但對於如何面對更艱困的內外環境、掌握未知的未來，則需搭配策略之經營。基於策略對於公司之重要性，在公司之經營上各位同仁應充分體認到下述幾點之認知：

1. 應認知策略決定了企業未來的生存空間與發展方向。
2. 應認知策略與制度相輔相成，不可分割。
3. 應認知策略需與時俱進，沒有永遠變與不變的策略。

結論

在競爭激烈的環境下，企業的策略變革是順應世界潮流且無法避免的事，制度、策略唯有不斷再造與轉型，企業才能戰勝大環境，進而持續獲利與永續經營。這是南良集團的大目標，也是唯一目標，只有朝此邁進，南良集團才有更美好的明天。

與大家共勉之，時值晚春之際，也祝福諸位同仁們：

「闔家安康、羊年行大運、開春好彩頭」



面對國際翻動市場的省思

【整理 / 林甫穎】

南良集團

南良集團以材料起家外銷為主，數十年來與品牌間互動與結盟緊密，因此國際市場之脈絡與動態更與我們息息相關，行銷管理組於 1 月 30 日特別拜訪中良林殿庸總經理，就國際市場動態與品牌及供應鏈運作與合作現況提出見解，以下重點整理呈現分享：

1 市場不僅持續在變化、在轉動更在翻動中。這樣的競爭市場則只能用一個「亂」字來形容，「無序」、「無跡」可尋。因此追求穩定或者說保守已成為最危險的狀態。

2 企業現在遭遇的最大競爭是動態而非靜態的，更有許多內容是來自其他產業而不是相關產業內的競爭。未來的競爭優勢像是追逐浪潮（積極出擊）而非傳統的打造城堡（消極防禦）。因而「快」、「準」、「果斷」、「擔當」變成是我們應有的工作態度及技能。

3 建立「差異化的創新技術、產品」的競爭力，我們的行銷、業務夥伴必需成為稱職的 S.E.(sales engineer)，而我們的研發、開發夥伴們必需成為專精的 P.E.(product engineer)，才能達到不僅能提供「專業 / 管理 / 服務」以外更能提升以「應用 / 整合 / 服務」為基礎的競爭力。我們必需快速趕上否則將落後於這大動盪的環境中。

4 面對翻動的市場，我們必須首先與「供應鏈策略聯盟」合力再與品牌緊密結盟，以整合、應用與服務之原則，整合各種不同異業供應鏈，設計一套完整的教育訓練計畫，包括各種異業供應鏈之專業與產品的教育訓練，與供應鏈策略聯盟以期提供品牌全方位的服務。

5 行銷不只是市場訊息，品牌也非有名字即可，必須要有經營策略也要投資。

6 企業要永續經營只有「不斷持續改造」、「聰明割捨」、「靈活的資源配置」、「有系統的創新」並不斷提升「新的領導思維」

7 持續改造：是企業在短暫競爭優勢時代，維持不敗地位的秘密武器，因為過度的穩定會有風險，《心》會產生慣性的抗變心理。但持續改造的方向是要有脈絡的，持續改造的最終目的也是要符合企業永續經營為依歸的。

8 聰明割捨：割捨優勢時（放棄已耗盡的機會）的重要性，和創新、成長一樣重要。企業唯有勇敢的面對現實才能邁向真正的成功。

9 靈活的資源配置：想創造能善用短暫優勢的敏捷企業。掌握資源配置的流程，是絕對的關鍵，而在多方面、多用途的可變動資產，會比固定的專用資產更有吸引力。

10 有系統的創新：創新必需是持續的，系統化的核心流程，組織要為創新編列經常性預算。而我們對創新的認知更必需建立在：創新 - 就是給顧客一個選擇我們的理由。創新 - 就是要預見未來提前做好轉型的準備。創新 - 就是要在對手之前不斷創新、超越自己。

11 新的領導思維：隨著競爭的步調愈來愈快，大致正確的迅速決策，可能會取代精確但緩慢的決策流程；「迅速反應和改正」，將會比預測和正確來的更重要。也就是說過多繁瑣又費時且不具實質效益看似合理的決策與流程必需被淘汰及改正。

12 我們必需不斷地、不斷地、不斷地「學習」，也必需不斷地、不斷地、不斷地「迎接挑戰」才有足夠的能量來面對翻動中的世界。

2014 年度業務聯誼會績優人員貢獻整理

【整理 / 林甫穎】



南良實業 織造部 陳俊龍 課長

2013 年 8 月至 2014 年 7 月業績達成率 114.7%，收款達成率 100%，陳課長為人誠懇、務實，針對業務推展及客戶關係維持等相關作業，一直秉持兢兢業業的態度，近年業績皆能達成目標，也無重大異常客訴及逾期未收款產生。

南良實業 海綿部國貿處 林文麗 國貿專員

2013 年 8 月至 2014 年 7 月業績達成率 107%，收款達成率 100%，林專員在客戶與品牌開發上努力不懈，針對客戶抱怨之處理也總是在第一時間回應，並能協調客戶與工廠間的平衡點使達雙方都滿意的結果，積極開發新客戶並努力挽回失聯客戶之合作意願，是一位積極 圓融又能切入要點解決問題的優秀業務人才。

中良工業 材二營一部 房玉琴 經理

2013 年 8 月至 2014 年 7 月業績達成率 106%，收款達成率 99.9%，房經理於 2013 年帶領團隊在劇烈市場震盪下，仍達成公司使命，業績成長 6%，針對客戶需求皆能在 48 小時內回應，並合理滿足客戶需求並且達到公司的標準，2014 年榮獲鞋廠豐泰表揚年度廠商最佳品質獎。

友良高科技紡織 營一部營業處 賴彩升 業務代處長

2013 年 8 月至 2014 年 7 月業績達成率 131%，收款達成率 99.93%，賴處長無論面對新舊客戶都能以戰戰兢兢的態度看待和處理，並表現出清楚思路和作為，能主動與供應商爭取最大利益，得到客戶認同。

上海匯良公司 經營主管 鄭富良 經理

2013 年 8 月至 2014 年 7 月業績達成率 116%，收款達成率 98.9%，鄭經理態度積極進取，增加品牌業績佔總營業額之 95.7%，不良率目標上限 0.6%，而實際達成為 0.5%，客訴金額比例佔營業額 0.23%，呆帳目標上限 0.5%，而實際達成率為 0.21%，創造企業業績及利潤，努力達成公司交辦事項及各項營運目標。

宏利織造 外銷部門 郭意菱 課長

2013 年 8 月至 2014 年 7 月業績達成率 212%，收款達成率 100%，郭課長善於協調溝通，扮演客戶與公司間的溝通橋樑，完整表達雙方的意向，負責盡職，發揮團隊精神，親和力十足，經常即時有效解決客戶的問題及抱怨，長年維持與客戶友好關係，客戶間形成好口碑而帶進更多的新客源。

2015 年度新春團拜績優人員表揚名單

【整理 / 劉振銘】



總裁與績優人員合影

南良 業務專員 李柏昌

1. 2014 年度業績目標達成率 120%
2. 對單位忠誠度佳。
3. 該員對報價及訂單會用心爭取，並主動回報。
4. 主動積極學習，專業領域及知識佳。

友良 業務處長 黃素麗

1. 2014 年度業績目標達成率 97.47%
2. 2014 年度零呆帳管控得宜，年度收款率達成 99.87% 高目標。
3. 進入公司二十年期間，均能以公司最大利益為考量，盡力爭取主力客戶訂單合作機會，並積極配合客戶開發事宜，以取得較優勢商機。
4. 全力協助其他業務同仁接洽訂單，服務客戶，穩定紡織布生產，且不計較個人得失，品德操守及忠誠度均為上選。

嘉良 行銷經理 王信傑

1. 產品推廣業務能力具開創性，帶領業務團隊創佳績，訂定年度營業目標確實達成，且收款率 100%，無呆帳產生。
2. 高忠誠度，對於業務工作盡心盡力，品德操守良好業務人力不足時，為達成業績目標，犧牲自我，全心全力付出
3. 不斷提升自我專業，盡力解決客戶的問題及需求，以爭取更多的訂單及獲利

中良 處長 向台生

1. 2014 年業績目標達成率 114.8%
2. 應收帳款積極處理，收款率 99.9%，無呆帳產生。
3. 積極推展大陸及越南市場。
4. 該員對於公司的制度及政策，配合度高。
5. 客戶評論極佳。
6. 單位人員不足時，此員除了自己份內之工作完成外，主動擔任起帶領及教育新人的責任，完成客戶的訂單，減少顧客抱怨及公司損失。

前瞻綠色材料發展特點與趨勢

【編輯 / 張家維】

綠色材料發展特點與趨勢

在世界各國對地球資源過度開採、浪費使用之後，環保專家提出「降低開採、提高使用率、零汙染」的訴求，並發展出環保 3R 概念，即 Reduce、Reuse、Recycle，從減少資源使用、汙染製造到重複使用，以至於回收再利用，都是要徹底執行「物盡其用」，讓大自然資源可以做到真正的「永續使用」狀態。因此，綠色環保是未來產業發展的主題，主要體現在生質化纖原料及綠色製程技術。

由於綠色紡織品價格較高，當前大部分的品牌商，仍將其定位成「形象商品」，不可或缺但比例有限，因此，供應鏈必須配合品牌商執行綠色商品的發展進程。認清「經濟」與「環保」不能再對立，同時，積極回應消費者「buying green」的需求，把環保當作新的商業模式，創造「綠色新材料」與「綠色新經濟」。



【TAC 中空纖維專案設備】



【上海匯良 / 品保中心】



【綠晶纖維布】

重點材料與技術介紹

循環再生纖維 - 循環再生纖維是以廢舊 PET 瓶片、PP 塑膠、服裝等為原料，通過化學、物理等現代科技手段結合紡絲加工製備而成，例如：以 PET 瓶片可製成聚酯纖維。未來應加強開發新的回收技術及其產品的應用領域。其中包括：廢料分離技術與開發紡織廢料回收及再利用成套裝置及技術。

生質纖維 - 由於全球石油價格波動，再加上環保考量因素，因此，紡織業者也積極想從生質原料著手，開發出合宜的生質纖維，其可分為三大類：(a) 生質原生纖維：如：棉、麻、毛、絲等天然纖維，目前發展方向朝有機認證進行；(b) 生質再生纖維：如：木漿纖維、海藻纖維、蛋白纖維，利用生物精煉方式，經過醱化處理而成；(c) 生質合成纖維：如 Apexa、PDT、PLA 利用生質原料取代石化原料，再經過聚合而成。

無水染色與數位印花技術 - 紡織品的加工過程，特別是印染、整理等過程會造成環境污染。無水染色纖維是利用超臨界二氧化碳流體將染料滲入纖維而達到染色的目的，此技術能大幅節省用水與化學品，同時，染色過程中約 95% 的二氧化碳可以回收重複使用，實現豐富色彩與清潔生產的高度融合。數位印花是屬於環保減量印花技術，其優勢為占地小、用水量少、污染度低，此外，亦具有高解析度也非常適用於薄布印花。在未來發展客製化及少量多樣的時尚設計市場實屬不可忽視的重點發展技術。

南良發展綠色材料之決心和方法

南良集團作為紡織化纖的應用企業，一直緊跟形勢發展，在秉持「對生命之尊重」及「對環境之愛護」的核心價值下，努力為創造一個潔淨的地球而貢獻自己的力量。目前，我們已將集團未來的發展方向定位在天然、綠色、環保的主題下，全力在各領域擴展綠色產業，包括即將或已經在開發進行中的：綠晶玻璃專案、TAC 專案、GPO 專案、綠晶纖維布專案、PP 軟硬板專案等。南良集團將在拓展綠色及環保材料之事業中秉持著積極開拓、重點發展，並不斷探索新技術與新產品的精神，再以根植臺灣、深耕大陸、佈局全球的一貫信念，逐步實踐企業使命，奠定永續經營的基石，實現百年企業的願景。

全面強化供應鏈系統整合管理

高階主管必須參與供應鏈夥伴結盟關係化的建構

【編輯 / 張明】

2014 年總裁提出全面強化供應鏈系統管理的理念，要求集團高階主管必須要

1. 親自參與內、外供應鏈夥伴結盟關係化的建構。
2. 以最積極的態度推動此結盟深化。
3. 以高度的智慧和經驗影響供應鏈產生超目標價值。

在貫徹總裁以上政策指令的過程中，總管理處走訪各企業，均收到非常積極的反應：中良事業體高層表示，中良在與供應鏈結盟的規畫設計中，已準備啟動釋股共組上市的做法，未來，中良與優質供應商的關係，確實會像傳動中的鏈與環，絲絲相扣，利益整體，休戚與共。而友良事業體高層則在建構供應鏈系統中，強化對前（供應鏈夥伴關係）、中（自制與委外系統管理）、後（流通與倉庫）三階段的流程控制，特別是在對後段加大管理獎懲力度，展現出庫存量大幅下降，呆滯料件趨向於零的優質成效。

2015 年總裁更提出具體而明確的指令

1. 到 2015 年底，要看看哪位高階主管可以拍胸脯說：「他自身已經成為供應鏈系統的管理專家？」
2. 再看看哪位高階主管能把自己的內部供應鏈機制完全掌握而且運用自如巧妙？並從而創造出看的見的供應鏈價值？
3. 還要看看哪位高階主管能與自己的供應商（兩三家或多家，有主亦有輔）合作成為死忠搭檔？檢驗標準為這個結盟系統是否長期穩定？交易條件（價格、品質、交期、收款條件等）又是否在同行競爭比較中名列最前茅？

交流園地

傳承食安 企業二代賣天然優格

中國時報【曹婷婷／台南報導】

■ 回歸食安的初衷

中國時報【曹婷婷／台南報導】

去年食安風暴接踵而至，從小看父親邱義源製作天然優格等食品的邱雯莘（見圖左二，曹婷婷攝），偶然和友人閒聊「我們幸運有人把關確保吃得安心，但別人呢？」30 歲不到的幾位年輕人決定販賣天然優格，「希望回歸食安的初衷！」

擔任品牌總監的邱雯莘，父親是嘉義大學校長邱義源、未婚夫蕭仲斌則是台南在地南良集團的第二代，他們幸運有長輩的加持，在食品安全備受重視的大環境下，促成擁有專業菌種研發技術的嘉義大學及南良集團的產學合作。

26 歲的邱雯莘說，團隊成員平均年紀不到 30 歲，對於透過產品健康理念，都有共同的期許，成員來自企業界、學術界，堅持食材完全天然無毒的製作過程，利用不同功能的益生菌種零誤差比例組合，創造出長時間不會變硬的優格，適合台灣人在地口味。



邱雯莘（左二）、曹婷婷／攝



天然優格訂購

<http://www.newtons.com.tw/>

中良單車社紀行（簡錄）

單車社成立宗旨很簡單，就是希望把對單車的熱情傳遞給其他人，讓大家分享騎單車的好處。

【提供／中良單車社】



印象最深刻的一次活動行程，地標是鐵鋸山。原本規劃的路線，是單純從廠內出發，經清泉機場再到目的地的，預計 22 公里。初出發前，有社員提議要改路線，在大家無異議的狀況下，12 人就出發成行了。然而，當天的活動就如同脫軌的火車，行程一改再改，最後一行人在烈日下，翻過二個山頭，到了大甲，折返回公司時，已是下午 3 點的事情了。那天，所有團員騎了 75 公里，所有人都完成無一放棄，事後與社員聊起來，大家都覺得雖然真的很累，但很盡興，更意外的是～原來自己可以做到。

當然，單車社的成立，還有一項特別的任務，就是 2017 年中良二六願景，高階主管將挑戰歷時 9 天的單車環島活動。3 年不長不短的時間，這是一項體能極限的挑戰，藉著單車社的成軍，也代表我們誓在必行的決心。

總裁邀請監察院張博雅院長夫婦及同行貴賓至友良參觀記事



張院長致詞感謝蕭總裁的邀約並推崇蕭總裁是成功企業家的典範（下圖），蕭總裁、張院長及同行貴賓、友良主管等於行政中心前合影（圖左上）



總處華東辦舉行第一次讀書心得交流會

【整理／劉術佳】

為了貫徹落實 總裁對於集團建立學習型組織的指示和總處的具體要求，華東辦進行了讀書會的調查問卷，在此基礎上制定了華東地區企業讀書會章程試行稿，明確讀書會宗旨是：開券有益，終身學習。通過組織讀書會活動更好的拓展視野、交流知識，使我們各企業同仁都能實踐在生活、工作當中學習；在思維運轉中成長；在彼此交流中精進。



本單元學習書目是總裁推薦的日本松井忠三所著的《無印良品成功 90% 靠制度》。

吹響綠色有機號角

真善美即將進駐營運太康有機專區

【整理／真善美】

發展構想

結合專區自然景象與裝置藝術，塑造特有之風貌

善用基地現有景觀素材，塑造基地空間特色

生態多樣性、四季花園及舒壓的田野風光

健康、舒活與經濟的綠建築群

以生產為主、生活功能為輔的規劃理念

生機健康輕食生活體驗

現代化農業科技提升農事生產

綠樹遮蔭、誘鳥引蝶的生態造林與花藝

農村文化、生態知識寓教於樂的園地

重現農村文化豐富內涵，以教育傳承先人無毒種植的智慧

強化生態保育功能維持農場生物多樣性

以生態復育棲地，以深度活潑的導覽解說傳達有機無毒理念



走向產官合作 多角經營 活絡園區產業生態

真善美綠色健康生態農場具優質的企業本體，擁有堅強的農業學術、實質經驗團隊為後盾，順利得標本次政府委託案，並於 104 年 3 月 10 日，正式與台南市政府農業局簽訂合約。

本案為民間資源與公共事務合作，共同推展有機農業，並藉由民間參與有機農場營運，引入企業化經營模式、協助農戶提升生產技術、透過科技化種植減少能源、資源使用量，以降低生產成本，提升競爭力，並由真善美綠色健康生態農場股份有限公司發揮行銷專才，協助農民銷售農產品，透過本案將可提升公共建設使用率、穩定農戶收入、消費者獲得食的安心，並使企業獲利永續經營等四贏的局面。

真善美綠色健康生態農場也將藉由此次產官合作，將綠色、無公害之友善耕作的理念向下扎根，努力改善明日的環境以及今日的食安，並展現生活、生產、生態並重之三生農業。

尊重生命 友善環境

DRESDEN GLASS | 綠晶玻璃

Daily green living

友善環境最重要的關鍵是個人，因為人的需要我們不斷

創造舒適方便的環境，在享受同時我們一起負擔對於環境破壞

與造成的傷害，綠建材的開發是實踐舒適享受與友善環境間取得平衡

不但效能優於過去傳統素材環保、健康、安全、節能、

我們研發出節能核心技術NF膜導入綠晶玻璃系列產品中

以最高要求來完成每一項產品。「綠晶玻璃」能減少空調用電，亦能維持

室內採光來降低照明用電，因為你的選擇可以讓享受沒有負擔

在節能的同時也為地球盡一份心力。



享受光的美好



集團花絮

【整理/林郁綺】

南良尾牙



南良學院開訓儀式



中良尾牙



2014 年度業務聯誼會





南良集團
NAM LIONG GROUP

2015 年度集團電子報 1

發行人 / 蕭登波

總編輯 / 張 明

責任編輯 /

林華澤、林甫穎、張家維、劉振銘

美工編輯 / 林郁綺