

王永慶的紅衛兵

劉台平〈著〉



劉台平 著

王永慶
的
紅衛兵

時英出版社

國家圖書館出版品預行編目資料

王永慶的紅衛兵/劉台平著. -- 初版. -- 臺

北市：時英, 2010.04

面：公分

ISBN 978 986 6653 42 1

1. 王, 永慶 2. 企業管理

494

99006039

王永慶的紅衛兵

著者：劉台平

出版社：時英出版社

地址：台北市新生南路3段88號3樓之1

登記證：局版台業字第2944號

電話：(02) 23637348、23634803

定價：300元

初版 2010年4月

ISBN 978-986-6653-42-1

序言

眾所周知，台塑集團有所謂「六大管理機能」，即資材管理、工程管理、營業管理，生產管理，財務管理……等。其中最重要的是「預算與目標管理」。

坊間媒體都曾報導說，王永慶經營台塑是有目標的，王永慶說他不搞「策略管理」，只有「目標管理」，及經營成果之「績效管理」。

然而，誰替他推動執行目標管理呢？就是在總管理處總經理室擔任監督稽核，俗稱「紅衛兵」的幕僚群。王永慶的紅衛兵就是指他的「幕僚群」。

但是，為什麼幕僚變成「紅衛兵」呢？紅衛兵是大陸的產物，爲何在台灣出現，甚至爲何在台塑出現？王永慶經營台塑企業跟紅衛兵有什麼關係？

如果仔細看台塑集團的經營架構，其實是兩條線。一條線是高度集權，就是以總管理處爲核心的幕僚體系，從董事長王永慶開始，下面是總經理王永在，再下來是總管理處，總管理處最核心的就是總經理室，可以說是幕僚中的幕僚。

總經理室往下到各公司，各公司有各公司的總經理室，再往下有各事業部的經理室，再往下是各工廠的廠務室，及各營業處之處務室，然後有產銷生管及營業管理。這實際上是一條線的幕僚管理系統。

還有一條線是從王永慶開始到總經理、到各公司、各事業部、工廠和營業處，這是直線的產銷管理系統。在產銷管理系統是高度分權的，給你權力，同時也給你責任。

例如廠長必須經管生產製造部門，保養部門，倉儲部門；所以當交期無法滿足客戶需求，無論是材料延誤，或是人員離職率太高，或

是機械故障率高導致不良率高，……都是廠長必須負責，想推卸責任，門都沒有，況且台塑企業有四大公司及其下之各事業部，A公司B公司……可以競爭比較；績效與能力如影隨形，不進步都不行；這些把關的門神是誰？就是幕僚系統的紅衛兵。

台塑集團一方面高度集權，如政策、制度、升遷管道等統一制定，另一方面又高度分權，授權給各事業部追求其經營績效。

台塑集團這樣的結構為何能成功推動單位責任制？為何能擁有如此高的活力？寫過王永慶傳的北大教授黃德海認為「這是一個謎」，這背後一定有王永慶一系列的制度設計，他將在第二本書進行充分探索。第一本書只提到這個問題，但尚未解答這個問題。

本書就是為了解開這個謎團而寫，答案是「推行異常管理」。王永慶堅持推行「異常管理」，就是經營管理過程中的一些「死角」，誰來做這件事？答案又是「紅衛兵」。

王永慶強調在生產管理過程中，要透過幕僚（紅衛兵）的作用，不斷推動改善並消除各種不合理的制度。僅僅有制度是不夠的，制度要不

斷創新，才能夠不斷有活力。

王永慶說：「我只做異常管理，我平常的工作就是處理異常，如果沒有異常，就看能不能發現有沒有異常。」

台塑是怎麼做到「異常管理」？靠的是一大群成天「找碴」的紅衛兵，王永慶精力有限，看到的也有限，他把絕大部份監督考核企業運作的責任，交給這些學有專精的紅衛兵，讓他們的專業搞定一切。

紅衛兵的衙門叫總管理處，裡面有個總經理室，當某個企業、某個生產線出現異常情況的時候，總經理室會立即叫紅衛兵組成一個「專案小組」，這個「專案小組」是由懂管理、技術的紅衛兵所組成，可以深入基層迅速排除異常。這點是台塑集團獨特的，也是王永慶獨有的，這個專門找碴的機構與人物，被台塑人稱之為「總管理處總經理室」及「紅衛兵」。

早期大陸文革翻箱倒櫃，破壞不少文物，下屬鬥上級，學生鬥老師，兒子鬥老子，……場景轉到台塑，台塑企業總經理室幕僚也到各公司，各事業部作檢核、翻資料、找問題、訪談檢核對象、挖掘異常、

討論對策、追蹤改善進度、查核黑函之真實性等等。

但不同的是，台塑紅衛兵設立目的是建議改善，而不是破壞，只搞文鬥不搞武鬥，不過當時也因為就事論是、鐵面無私、執法如山、被督導查核的單位，非常怕這群手握「尙方寶劍」的「欽差大臣」——私底下都被叫做「紅衛兵」的人們。

台塑企業的紅衛兵從一九六〇年中開始設置，到七〇年代初是第一期，七〇年代末是第二期，八〇年代是第三期，總共分為三期，每一期時間約有七到十年，這是老三屆紅衛兵，也是奠定台塑發展壯大的基石。

第一期紅衛兵普遍具有高學歷，重理論，王永慶當時的事業還在成長中，規模還不算太大，因此此段時期須要引進新的思維，奠定大公司的理論架構；第二期以後則理論實務並重，許多紅衛兵是先在基層磨練後才調到中央的，但不論何種背景，當紅衛兵都要十八般武藝樣樣精通，否則很可能「整人不到反而被整」，臉就丟大了。

本書訪問了二十餘位「紅衛兵」，他們少數是第一期的老資格紅衛

兵，大多數是從民國六十一年到六十八年的第二期，台塑發展最關鍵的時刻，被派到總管理處當「紅衛兵」，從主任、副主任、特助到高專、專員，大大小小的「紅衛兵」將整個台塑王國調查的仔仔細細、滴水不漏，每個人都有說不完的感動故事！

再者，王永慶參與、見證了當代台灣經濟發展的軌跡。他之所以能得到「經營之神」的美稱，靠的是紅衛兵的出謀獻策，但是紅衛兵們在他身邊，也學到許多一輩子也學不來的經驗。

「經營之神」不是沒有失敗過，重點在於他選擇投資經營的方向始終創新，永遠在規畫下一步，也在設計事業程序，他從來不當賭徒，靠的也是「紅衛兵」們的「保駕護航」。

紅衛兵的任務不僅是監督考察台塑王國的運行，還作許多前瞻性的工作！每一項做法，都讓那個領域的議題獲得高度社會重視，也都改變了那個領域的傳統經營手法，這些一切的一切，都有總管理處總經理室及紅衛兵在背後，所作出的貢獻與心血結晶。

在眾多紅衛兵中，我們選了一些較具代表性的人物，他們都是民

國五十多年到六十多年進台塑的，並於台塑企業發展最關鍵的年代，有六到八年在總管理處當「紅衛兵」的經驗，隨後陸續從台塑退休，或另外自行創業。

他們在事業有成後，都一致感念台塑企業帶給他們的好處，特別為此成立台塑總管理處退休人員長青會，會長由簡文桂先生擔任，在此次筆者拜訪時給於充分協助與支持，並親自召集多次聚會為本書提供訪談名單，聯絡地址，電話，做出最重要的協助，是本書得已完成的最大原因。

台塑退休人員藉此聯誼會不但聯繫感情，也交流彼此的事業心得。這個會聚集了二十八個大大小小的「紅衛兵」，回憶這段當紅衛兵的日子，是他們感到最難以忘懷的美好時光，與王董事長的近距離互動，讓他們學到一輩子都受用不盡的本領。

筆者在網路上看到一則小故事，一個退休老人去拜訪一家物流業者，發現老闆身旁有一位「資深顧問」。這位出身台塑集團的顧問，經常代替不善言詞的老闆發言，老闆也不以為忤。

他對此不禁好奇：在台灣當前人浮於事，高學歷人才過剩的情況下，何以有多數的人深怕被裁員？有人卻狡兔好幾窟，還是這般搶手。

後來他知道，這顧問是台塑集團高專以上歷練的人才，退休或中途離職後，被老闆延攬的，台塑退休的專才都是台灣中小企業愛聘用的人才。這種資深顧問，身價高、備受禮遇，令人豔羨。

他在物流業者辦公室看到的「台塑退除役官兵」，因為台塑的牌子老、品質好，所以即使是多年前離開台塑，仍然「台塑金字招牌」帶著走，甲子高齡，還可以有事業第二春。

網路上的這位網友，曾不免令他深思：資本主義社會中，「人才」的定義，其中一項關於「年紀」、「閱歷」和「生產力」之間的對偶關係，到底是不是統計學理上的正相關的關係？

紅衛兵的貢獻說也說不完，舉會長簡文桂為例；他曾擔任台化公司會計處副處長，對王永慶董事長建言：會計人員要對事務事事存疑、並且提供迅速正確的經營報表，讓經營者做出正確的決策。王永慶聽後十分認同。

簡文桂早在一九七三年，他領先積極推動帳務電腦化工作。奠定了台塑企業每月一日結算的根基。這是他在台塑企業最得意的貢獻。

他首創單元成本與電腦化，創出營運成果報表一號就出的奇蹟，由台塑企業高專轉任台灣紙業公司財務長，將該公司起死回生，譽為台塑式經營典範，也算是在台塑企業習得的一計之長。

台化公司在民國五十四年建廠，到五十八年完成。初期經營不善，王永慶邀集總經理、副總經理及會計人員，參加經營檢討會，討論應如何提高生產力、降低成本。會後報告台化會計人員職責是，對事不對人，對事是事事存疑、追根究底。時時要提供正確而迅速的經營資料。為此，總管理處總經理室朝此目標調整步調。

首先是修正建立審核制度。正常作業程序是每一交易事項，單據送給會計，是收到單據製票覆核再呈核。王永慶認為要興利除弊，就必須改正作業方式。先將單據交由審核員審查是否正確無誤再製傳票，必須將每一項支出或費用建立審核要點，使審核員有所遵循。

其次是建立材料編號，為使每一項材料都能正確，成本與實物相

符合，不會產生品物不同有所混淆。產生舞弊及成本不正確後果。

接著是帳務系統電腦化，為使經營績效能夠迅速而正確資料呈報經營者做為經營決策參考，因此從六十三年起，積極推動電腦化對台塑企業管理貢獻良好的基礎。

簡文桂最驕傲的一件事，就是帳務系統電腦化奠定了，每個月一號的上午十點鐘，就可以知道上個月的的營收情形，整個月的經營資料一目了然，獲得董事長高度讚揚。

另一見得意的事，就是人事精簡，會計部門原來一百多名員工，電腦化後精簡成九十五個，效率提高了一倍，用在長庚醫院的會計部門也節省了大量的人力物力。

他轉行創業到台紙當高階主管，能更靈活運用台塑企業管理文化精髓，而不是永遠等待老闆一句話。簡文桂把自己這種「有事全扛下來」的中規中舉態度，歸因於台塑企業模式的養成。他說：「在台塑企業企業上班，思考的只有企業生命的延續，個人少有一己的私慾。」

簡文桂猶如一支在弦上的箭，以不斷向前的驅力，加上一份兢兢

業業、中規中矩的企業理念，對內積極改善企業體質、重建制度，對外積極奔走尋找資金來源，終於將負債三十四億台幣的台紙公司，在短短六年縮短負債為六億，更計巧運用股市行情，將台紙由虧轉贏。他本人也將生涯第二春的危機化為轉機，安然度過了中年轉業的所有挑戰。

中國旺旺控股有限公司董事長蔡衍明欣賞他的才能，特別借重他的經驗，前年四月任命簡文桂先生，為非執行（獨立）董事。再開拓事業的另一高峰。

曾任台塑企業總管理處稽核的林永瑞，現任中國國民黨行政管理委員會主任委員，他轉標售中央投資公司股權，以及處理黨產，表現優異，卻自謙是王永慶的學生，今天的成就都是在台塑企業學得的。

林永瑞當紅衛兵時，曾到一個南亞纖維工廠檢核，回來後撰寫報告，批評該廠作業流程與生產線有問題，結果一個月後，該主管一位課長就下台了，雖然有點內咎，但更讓他感受到王永慶的決心與氣魄。

王永慶喜歡中央與地方人員互調，紅衛兵上調讓他們避免本位主

義。也常常調到基層磨練，這是他用人的最佳範例。

王永慶強調台塑企業精神，他曾對新進人員講話時說「單元成本魚骨頭理論分析，配合流程圖就是台塑苦幹實幹的精神！」這種實事求是的台塑精神，不但讓林永瑞親自學習畫流程圖，更讓他完全了解作業流程，這追根究底的精神，就是王永慶自己親身示範寫大綱做流程，影響了林永瑞一生，讓他體會到理論與實際結合的精隨。

當他在台北市政府當科長時，也是奉命檢討交通罰單電腦化，批評設計有問題，結果交通裁決所主任下台，也讓他深深感受到台塑企業的精神也是公家學習的榜樣。

林永瑞曾經引進台塑企業的紅衛兵制度，擬向省屬事業單位調集出人員，到省府協助省主席李登輝，稽核與改善省府運作，但是在人事上的考核與管理無法解決而胎死腹中，否則，台塑企業的那一套將會帶給公務員革命性的改變。

林森福；當過台塑企業生管紅衛兵，現任岳豐公司執行長，該公司除了台灣之外，在廣東東莞、無錫錫山開發區都有設廠，員工超過

二千人。生產消費性電源線、網路高傳輸線、機房機櫃之零組件，特殊極細線等，產品線廣泛，為全球電源線及網路線產品的領導廠商。

林森福指出，他秉持的都是以前在台塑企業工作的心得，認為研發的根本來自於人才，重用專業經理人，為岳豐自豪之處，以能力所長各司其職，無論在生產管理、品質控管、財務報表、研發創新及售後服務等，均以最嚴謹的態度，制度化來處理，讓人才於可勝任的位置揮灑，發揮出最大價值。

他推崇在台塑關係企業的主管眼中，王永慶是一位做事講求計畫，數字觀念極強，追根究底，一絲不苟的人。

本書就是這類幹部的親身經歷，現身說法來談談王永慶是如何帶領這個龐大的事業體，如何管理這上萬員工的大公司，這些紅衛兵造反的根據又是甚麼？藉以烘托出王永慶偉大的企業家胸襟與遠大的抱負！

這本書訪問了近二十位「紅衛兵」，以及間接電訪或請教了十數位關係人，或者對台塑企業非常熟稔的周邊人士，整理出幕僚群與王永

慶互動的實例，這些紅衛兵們士如何的竭智盡忠，襄助王永慶，才能打造出一個偉大的台塑王國，王永慶的紅衛兵這本書，告訴你的不僅僅是王永慶的偉大，更重要的是他成功的背後，有更值得肯定的無名英雄——被稱為紅衛兵的幕僚群。

王永慶過世震驚大陸官方、學界及媒體，包括知名經濟學者吳敬璉、北京清華大學台研所所長劉震濤等，均表示王永慶是兩岸最了不起的企業家，他為中國人走出了一條屬於自己的工業化道路。

北京清華大學台研所博士後學者黃德海，以寫「筆路藍縷：王永慶開創石化產業王國之路」一書而與王董結為知己。他表示，王永慶的人格、努力，不光是他個人肯定及崇拜，很多大陸老百姓也是一樣。

劉震濤回憶，他至在向王永慶提出有關海滄計畫的報告時，王永慶馬上對成本計算、原料供應、員工有關情況做出精細的詢問，讓他感覺，自己準備的很不充分。「但也因此，我了解到王永慶是個不好『應付』的企業家，是令人敬重的企業家。」

劉震濤說，多年來與王永慶接觸，明白王永慶是個熱情的長者，因為