

379278

王永庆的管理铁锤

· 突破经营瓶颈的最佳利器 ·

〔台湾〕郭泰 著



中国经济出版社

大陆版序

王永庆，在大陆可能知道的人不多；可是在台湾，他是一位家喻户晓的传奇人物。他从白手创业到主持台湾规模最大的台塑关系企业集团，他也从贫无立锥到台湾的首富。大家对他如何成功致富非常地好奇，然而由于他个性拘谨，极不愿曝光，所以一般人只知道他白手致富，对于他奋斗的历程与成功的经验，则很难知悉。

基于此，笔者花了十年时间，搜集了二十年来有关王永庆中英文献资料约两百万字，经过消化、研究、整理、分析之后，一方面从他发迹的经过、做事的态度与方法、性格特色与成功的因素等，撰写了《王永庆奋斗史》一书；另一方面从他建立制度、管理技巧、人才运用、员工培训、产销方式、经营策略等，撰写了《王永庆的管理铁锤》一书。

换言之，《王永庆奋斗史》乃是从王永庆这个人的角度，去阐述他一生奋斗成功的历程；而《王永庆的管理铁锤》则是从企业管理的角度，去剖析他经营台塑企业成功的因素。前者谈的是“人”，后者论的是“企业”。王永庆的成功智慧与经验，理应由中国人共享，这是这两本书大陆版的缘起。

末了，我要特别感谢中国经济出版社编辑袁放尧先生与好友胡水清先生。就是在他们两个人努力奔走协调之下，这两本书的大陆版才能顺利地出版发行。高情隆谊，永记心头。

郭泰

1990年10月15日于台北恒光桥畔

自序

台塑集团企业董事长王永庆，在一九八五年十二月十四日的管理科学年会中，荣获管理奖章的殊荣。

王永庆获得管理奖章的主要理由是：主持台塑关系企业，将管理学实际应用于经营管理，使其企业屡创佳绩，二年来，每年营业额均超过新台币一千亿元，约为国民所得十七分之一，对经济贡献极大。

其实，王永庆最叫人钦佩的，就是他拥有一套战无不胜、攻无不克的“台塑管理模式”。一九八五年的经济景气跌落十余年来之最谷底，大小企业叫苦连天，而台塑关系企业依然踏着稳健的成长脚步，不理睬外界的景气风雨，向前迈进。所以，台塑一贯的态度是：“就算市场萎缩一半吧！我们也将站在那具有购买力的另一半市场上。”

那么，到底什么是“台塑的经营秘诀”呢？每逢有人问到这个问题时，王永庆总是轻描淡写地回答：“追根究底，实事求是，点点滴滴求其合理化。”

坦白说，王永庆的回答太含糊了。为了使国内企业界对台塑的管理模式有详尽的了解，笔者一方面从——求本精神、求才与用才、员工的训练、压力管理、奖励管理、降低成本、客户至上、管理制度、电脑化、经营策略等十个方向抽丝剥茧，深入剖析；一方面找到了对“台塑管理模式”浸淫、钻研二十一年的台育企管董事长伍朝煌的一篇演讲稿，在征得伍董事长同意之后，收录在本书之中。读者可从笔者的论述与伍董事长的精辟解析之中，相互比对、求证，最后必定对王永庆式的管理有一完整、清晰的认识。

固然，世界上没有一套管理制度是完美无缺，台塑的管理制

度也不例外，因此在本书第十一章之中，笔者列举它的缺点与可能面临的挑战。不过，毫无疑问的，王永庆式的管理一致被公认为是最好的，它也被认为是突破不景气的最佳利器；所以，会有人说：“台湾一半的制造业者能学习台塑的办事精神，不但可抵销工资上涨之冲击，甚至可以如同台塑一样，以对外投资反攻美国，进入美国设立产销基地。”

愿本书的出版，不但能提升管理水准，而且对“中国式的管理”亦能贡献一份心力。

郭 泰

1985年5月29日于台北

目 录

大陆版序 自序

基础篇

第一章 求本精神	(2)
台塑关心的是“本”而非“末”	(2)
从细微末节处着手	(3)
支票盖章要求合理化	(4)
种菜也一丝不苟	(5)
感谢函要写得快	(6)
连一个字也不放过	(7)
美国的管理太老大	(8)
管理的关键还是在“点”上	(8)
“求本精神”来自古代经典	(10)
突破困境全靠坚强的实力	(10)
聚沙成塔·滴水成渠	(11)
第二章 求才与用才	(14)
大学毕业生向往台塑企业	(14)
人才靠伯乐去发掘	(15)
为求才王永庆五访丁瑞 缺	(16)
张锦文·季可渝·陈定国	(17)
台塑标榜能力主义	(18)
适才适所	(19)

	创办明志工专以培育人才	(20)
第三章	员工的训练与培养	(23)
	把员工看成是公司的资产	(23)
	放手让部属去试试	(24)
	教师皆由企业中的主管担任	(26)
	以管理实务为教材	(27)
	新进干部的训练	(28)
	轮班训练从最基层干起	(29)
	磨练新人的意志与耐力	(29)
	理论与实务相互印证	(30)
	承上启下的课长级人员	(31)
	训练课长的三个目的	(32)
	别具用心的寝室安排	(33)
	丰硕的训练成果	(34)

管理篇

第四章	压力管理	(38)
	压力逼迫下艰苦走出来	(38)
	要让企业体有压迫感	(39)
	适度的压力可激发潜能	(40)
	中央集权式的管理	(41)
	台塑有二百余位“推夫”	(42)
	主管都感受到一股强大的压力	(43)
	主管每周得工作七十小时	(44)
	必须有足够的体力与耐力	(46)
第五章	奖励管理	(49)
	既实惠又有效的金钱奖励	(49)
	有钱能使鬼推磨	(50)

把人力资源发挥到最大的效用	(51)
奖励标准要恰到好处	(52)
创造利润·分享员工	(53)
创造劳资一体的切身感	(54)
切身感在长庚与南亚的实效	(55)
使工作绩效与员工利害息息相关	(56)

产销篇

第六章 降低成本	(60)
节省一元等于净赚一元	(60)
建厂比美国人节省四成	(61)
全面推动节约能源运动	(62)
预计精减人员二分之一	(63)
适当的精减可提高工作效率	(64)
精减三分之一不等于裁员三分之一	(65)
自组船队降低原料成本	(66)
利用废物生产高价值产品	(67)
从点点滴滴节省营销成本	(68)
降低洗肾费用回馈大众	(69)

第七章 客户至上	(72)
客户就是市场	(72)
满足客户的四要件	(73)
把客户的诉怨当成“宝”	(74)
十六岁就有“客户至上”的想法	(75)
改被动为主动的服务方法	(76)
学习小贩沿街叫卖的精神	(77)
卖冰淇淋应该在冬天开业	(78)

做生意要多动脑	(79)
追踪客户的客户	(80)

制度篇

第八章 制订管理制度	(84)
由人治进步到法治	(84)
完善制度靠长期的苦心追求	(85)
照抄别人的制度不管用	(86)
菜单也有管理办法	(87)
不断修改·止于至善	(89)

第九章 管理电脑化	(92)
不用电脑就无法和别人竞争	(92)
电脑化须有完善的制度为基石	(93)
电脑化所遭遇的阻碍	(94)
资材管理已经不必用人了	(95)
营业额倍增·用人反而减少	(96)
“异常反应单”的跟催作用	(97)
电脑绝对不会做假帐	(98)
台塑协助下游工厂电脑化	(98)

策略篇

第十章 经营策略	(104)
不景气反而是投资的时机	(104)
美国是投资的好地方	(105)
朝资讯电子工业发展	(106)
完善的投资作业规范	(107)
大量生产·突破困境	(108)

整条产品线纵向发展	(109)
第十一章 挑战与期望	(112)
人治色彩过于浓厚	(112)
除了工作还是工作	(114)
技术转移日益困难	(114)
污染环境·各方诟病	(115)
排放 VCM·遭议员质询	(116)
美国厂因污染被勒令停工	(117)
遭遇企业文化的挑战	(118)
 特别附录：从台塑管理模式谈国内企业在管理上面临的问题与 应有的作法	 (121)

基础篇

提要

王永庆凡事都从细微末节处着手，他不但种菜一丝不苟，而且连表格上的一个字都要弄得一清二楚。对于抛开枝节只管大政策的企业老板，他看不起。

基于点点滴滴求其合理化的“求本精神”，他凡事追根究底。他关心的是“本”而非“末”，因为他认为做好了基本的扎根工作，良好的绩效自然指日可待。

对于干部，他也从最根本处训练，每位新进的大专生，都得接受六个月的轮班训练，从打包产品、搬运物料、保养机器等基层工作干起。这存在表现出台塑企业独特的“求本精神”。

第一章 求本精神

台塑管理模式的第一大特色就是，“只求根本，不问结果”的求本精神。

台塑关心的是“本”而非“末”

国内一般的企业在开会时，总是绕着“业绩”、“利润”等“结果”在打转，而台塑总管理处的会议上，永远听不到王永庆（台塑集团企业的董事长）和他的幕僚人员在谈“业绩”或是“利润”，他们总是以“追求点点滴滴的合理化”为主题。

在台塑任职二十四年的总管理处总经理室主任杨兆麟说：“打我进入台塑以来，在参加所有内部工作检讨会中，从未听到王董事长谈及检讨业绩的事情。王董事长长期关心的是‘本’而非‘末’。一味地追求利润，好比舍本逐末，本若不固，利从何而生？因此，我们从不着眼于‘该赚多少？’或‘赚了多少钱？’，而只着重管理扎根工作的追求。”（注一）管理必定要从根源处去追求，台塑到底如何追求根源呢？王永庆比喻说，以一棵树为例，树的上面有树干枝叶，下面有根，根中有大根与中根，连接中根的还有很多细根。树的生长是靠细根吸收养分，经中根、大根而至整棵树，才能长得枝叶茂盛。而人们注意的，往往只是茂盛的枝叶，而忽略了看不见的根部。

王永庆认为，经营企业应和树有细根一样，必须从最容易忽略的根源处着手，才能理出头绪，使事务的管理趋于合理化。

基于上述的道理，王永庆对每一问题的细微末节都不放过；而一般企业老板大都听听部属的报告，再看看财务报表了解损益的情形而已。

从细微末节处着手

许多国内的管理学者都认为，企业的高阶经营者不应管到细节问题；而王永庆的看法却刚好相反，他认为细节的问题关系重大，要做好管理工作，一定要从细微末节处着手，由每一项工作中找出问题并设法解决，这样自然能够全盘了解，进而可以掌握部属的所作所为，也可以向部属做深入的要求，这样的做法才是根本的。

王永庆说：“目前国内之管理现状，尚未达到相当的水准，基础不够坚实，经营者只顾及大原则之确立，无论如何是不够的。”（注二）

总而言之，台塑求本精神的真谛就在，凡事都要从细微末节着手，点点滴滴求其合理化，做好了基本的扎根工作，那么，良好的绩效必定指日可待。

一九八〇年六月二十九日，王永庆参加明志工专校友联谊会。在会场上，他看到了一句“求新、求行、求本”的标语。他认为这句标语有问题，应该倒过来才对；不先求本的话就没有办法求新，而不先求行的话也没办法求新，如此一来，就应该改为“求本、求行、求新”。

王永庆说：“我不是钻牛角尖，故意找毛病，其实教育的基本功能就是求本的工作，求本才能求行，而后才能应变求新；若没建立良好的‘本’的话，怎么能‘行’？又怎么能‘新’呢？若照原标语所写的，先求新再求行、求本的话，则是本末倒置，是站不住脚的。”（注三）

我们再从下面四个实例去了解台塑的求本精神。

首先我们看看“阀”的例子。“阀”就是机械的活门，是一个很小的东西，它与台塑其他的原、物料比较之下，其采购的金额可说微不足道；可是，台塑管理处总经理室，对这个小东西丝毫不敢疏忽，因为如果品质不佳，常会引起巨大的灾变。

总经理室生产管理组的成员，花了一个多月的时间研究下列

的问题，诸如：如何请购？目前的采购程序有何问题？验收作业合理吗？品质如何？价格如何？以及其他异常情况的问题等等。有关“阀类材料”的分析报告，用八开纸装订成厚厚的一大本，其中对台塑企业几十个工厂所采用的这个小物料，都有极为详尽、深入的研究。

杨兆麟说：“虽然‘阀’的重要性不大，但是以一九七七年来说，台塑企业对阀的采购就有四千五百三十多万元。当然，这个数字与其他原、物料的采购金额相比，乃小巫见大巫，但是，我们仍然是以一贯谨慎的态度，对每一种‘阀’做深入的研究与了解。”（注四）

支票盖章要求合理化

其次我们再看要求支票盖章合理化的例子。

台塑企业与某企业合作投资经营某公司，而会计处长是由合作对方指派。该合作公司的付款作业集中由台塑企业的财务部办理，可是支票的印鉴是由会计处长保管，当签发支票付款时，出纳人员必须跑上跑下，拿到那位会计处长之处盖章，非常的不方便。

当王永庆知道了这件事之后，他告诉那位会计处长说：“以采购付款作业来讲，台塑企业从存量管制、请购、采购，一直到验收付款，都已经运用电脑管理了。存量设计以后，不但电脑会在达到购买点时自动打出请购单，列印经济采购批量。当实际耗用超出允差范围时，电脑也会自动显示异常，俾得以追查用料异常之原因及研拟对策，使趋于合理。请购单自动列印后，采购即据以叫电脑再列印该项物品之采购记录表，以利找出最近几批采购案中，供应价格较便宜的厂商，以及其供应价格，可做为采购的参考。

“决定供应厂商、数量，及价格后，采购人员即予 Key-in；厂商交货逾期时，电脑又会自动显示异常，让请购部门交货。交货

须经验收，当验收合格后，验收人员也要将验收结果 Key-in；这些手续都完成之后，才可以开立支票付款，此时，如果认为有必要，还可以要求出纳于付款之前查对。这样，总共要经过四道关卡，都确认无误之后才可付款，其管制功能比盖章还有效。有了这些管制，就可以确保不会出差错，又何必为了支票盖章，让经办人员上上下下跑来跑去呢？”（注五）

那位会计处长听了王永庆的分析之后，立即同意把印鉴摆在出纳之处。

种菜也一丝不苟

台塑不但支票盖章要求合理化，就连种菜——台塑的明志菜圃也要求点滴合理化。

明志菜圃位于台北市明志大楼的屋顶，有三百多坪，它可能是台北市最高而且最大的空中菜圃。台塑总管理处在一九八一年规划兴建明志大楼时，在顶楼设计菜圃，主要就在美化环境，并可收防晒的效果。

明志菜圃需投资约新台币壹万元，与台塑其他投资计划相比，根本不成比例。可是，台塑总管理处的大楼管理处，也和处理其他的投资计划一样的一丝不苟，先后上了四个报告。

在报告之中，详细说明了种植费用、种植项目、所需的人工与设备、成本估计、种植的面积与效益评估等，甚至还附上了种植位置图与试种时所拍的彩色照片。

其中，种植费用包括：种子、肥料、防虫、人工等，每月约需一万五千元，以蔬菜之售价而言，尚有盈余；种植项目的挑选，因屋顶风力大，故选择比较耐风的菜种；在估计成本时，是以桃园地区一分农田租耕年约七千元计算，依此换算下来，明志菜圃每月每坪租金约两元，三百多坪就是六百多元。

为了解决菜圃灌溉用水的问题，总管理处增设了自动喷水机；为了降低成本，灌溉用水采用地下水。

王永庆对菜圃的报告看得很仔细，并做了批示。

明志菜圃月产一千一百五十台斤，总管理处以市价卖给台塑招待所和员工餐厅，如有剩余，再卖到林口长庚医院或泰山的南亚塑胶工厂。

虽然明志菜圃只是芝麻绿豆的小计划，但是台塑经营起来毫不含糊，依然遵照台塑的求本精神——点点滴滴合理化。

感谢函要写得快

台塑求本的第四个例子，可以从王永庆要求部属写感谢函之中看出来。

台塑关系企业中的长庚医院曾经派人到日本东海大学医院受训，受到东海大学医院种种的照顾。王永庆说：“我们医院院长有没有写信向他们表示感谢呢？这一点很重要；否则人家心里会想，这样缺乏文明的水准怎样能开设医院呢？”（注六）

王永庆又说：“我个人有很多国外的来信都是自己回的，而且都是当天就要做完。今年七月二十四日我到美国杜邦公司，是杜邦公司的发源地，回国以后州长杜邦先生很快来了一封信，说我在他们那里时，他因为开会的关系，招待的不周到，很抱歉。我看过信心里很不好受，我没有赶快写信向他道谢，反而他已经写信来道歉了，礼貌周到这方面我们是比人家差一点。另外，像南亚公司（台塑的三大关系企业之一）的日本顾问，他们来指导一段时间回去以后，都会写信来，礼貌也好，要求、说明也好，都很周到的；对他们来讲，这些都已经是一种习惯，不必再想过才会这样做，大概比较进步、开发，比较文明的国家都是这样的。我们又是一个怎样的情形呢？大概写情书之类的信还会有一些本事，可是要透过书信来表达、处理正经的事情，恐怕程度就很差了，这一点我们必须深深的自我检讨。”（注七）

王永庆这种由大处着眼、从小处着手的工作态度，连“阅”、支票盖章、种菜、写感谢函等小事都不马虎的求本精神，正是台

塑企业能够不断突破现状，进而更上层楼的主要原因。

连一个字也不放过

台塑巨细靡遗、追根究底的求本精神，还可从下面三个小到连“表单的用字”都要字字斟酌的实例，更能透彻地了解。

一九八一年，王永庆参与改善台塑的管理制度，他与幕僚人员一起检讨各式表单的功能与作业流程的合理性。其中发现一种名叫“制造通知单”的表单不甚合理，该“制造通知单”乃是顾客向台塑订购东西的订单，实在有点名不符实，最后被改为“订制通知单”。台塑追根究底的作风，真是连一个字也不放过。

另外，申请修护保养用的“修复单”，它的命名也是颇费周章。

原先它叫做“请修单”，可是王永庆认为，机器设备的保养与修理原本就是保养人员份内的事，为何还要“请你来修”呢？这太不合理，王永庆指示要改名。于是，“请修单”改成了“修护单”；可是王永庆还是不满意，他指出，修“护”单，只是修到机器可以使用而已，太消极了，应该积极地找出机器故障的原因，并防止以后再发生相同的问题；最后，“修护单”改成了“修复单”，才算定案。

类似改名的情形，还发生在“收货单”上。此种“收货单”乃是客户对台塑产品不满意，而要求退货，被台塑同意后，会开一张“收货单”给营业单位，让他们凭单到客户那里取回货品。

此“收货单”原来叫做“成品退货单”，但王永庆认为，这是台塑主动地去取回货品，而不是被动地被客户退回，所以，“成品退货单”必须改名为“收货单”。

其实，不但表单的用字要讲究，而且表单的格式也要检讨，这一栏是否多余？那一栏是否合用？甚至表单本身更要检讨是否应省略掉。

一九八一年，台塑总管理处发起通盘简化表单运动，原有的七千多张表单，透过无数次的讨论，在王永庆不断地追问每张表

单的用途与流程之后，结果删除了一半。

美国的管理太老大

在台塑中外驰名的“午餐会报”上，王永庆经常用“追根究底”的方式追问部属每一细节的问题，若准备不充分，定会被他问倒；因此部属们每每为王永庆精通细微末节所折服。对王永庆追逐细节的作法，有人批评他见树不见林，劝他应该学习美国企业的老板，抛开枝节只管大政策。针对上述的劝告，王永庆回答说：“我做的不是大政策，我忙的都是点点滴滴的管理，就象如何使表格比较理想等。根据台塑在美国的经验，美国有几家工厂很老大，学他的电脑可以，但学他的管理方法，唉呀！太老大了。”（注八）

他又说：“看房子，要先看地基，我可不是只见树木不见林，象操作人员的手艺、操作方法、机械的配置等等，都会影响到生产力；如果有追根究底的精神，就会细分他的动作，研究是否合理化，是否能将二个人操作的工作量减为一个人，生产力就因此提高一倍，甚至一个人兼顾两部机器，生产力就提高了四倍。这些操作的步骤加以标准化，就变成工作规范；有了这些基础，才能做到适才适所。”（注九）

一九七五年，有一位日本经营管理协会的会长来台讲习，王永庆请教他对我国企业管理进步程度的看法。

那位会长说：“你们工商企业的管理这几年来确有相当进步，至于程度问题，以我的观察，对问题‘点’已经做得很不错了，目前已从‘线’的改善着手，只要由纵、横连贯做好，便可达到‘面’的管理改善。”

管理的关键还是在“点”上

王永庆对日本会长的这一段话不表赞同，他追问日本会长说：