

臺灣萬象叢書

● 王永慶

● 這位台灣

大亨的名

字

● 你將不再

陌生

臺灣企業家

的 經營手腕



- 什麼是“台塑管理模式”？
- 你知道嗎？

台湾企业家
的
经营手腕

团结出版社

责任编辑: 陈复澄
封面设计: 赵智文
龚 铁

台湾企业家的经营手腕

郭泰等著

团结出版社出版

(北京东皇城根南街84号)

河北省文联印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

1989年1月(32开)第一版

1989年1月 第一次印刷

字数: 140千字 印张: 7.25 印数: 1—12020

ISBN 7—80061—031—4/Z·4

定价: 2.55(平)

目 录

一、王永庆的管理铁锤…………… 郭 泰 (1)

1. 求本精神…………… (1)

- 台塑关心的是“本”而非“末”
- 从细微末节处着手
- 种菜也一丝不苟
- 连一个字也不放过
- 美国的管理太老大
- 管理的关键还是在“点”上

2. 求才与用才…………… (10)

- 大学毕业生响往台湾企业
- 人才靠伯乐去发掘
- 为求才王永庆五访丁瑞铨
- 张锦文·季可渝·陈定国
- 台塑标榜能力主义
- 适才适所
- 创办明志工专以培育人才

3. 员工的训练与培养…………… (20)

- 把员工看成是公司的资产
- 放手让部属去试试
- 教师皆由企业中的主管担任
- 以管理实务为教材

- 新进干部的训练
- 轮班训练从最基层干起
- 磨练新人的意志与耐力
- 理论与实务相互印证
- 承上启下的课长级人员
- 训练课长的三个目的
- 别具用心的寝室安排
- 丰硕的训练成果

4. 压力管理..... (36)

- 压力逼迫下艰苦走出来
- 要让企业体有压迫感
- 适度的压力可激发潜能
- 中央集权式的管理
- 台塑有二百余位“推夫”
- 主管都感受到一股强大的压力
- 主管每周得工作七十小时
- 必须有足够的体力与耐力

5. 奖励管理..... (47)

- 既实惠又有效的金钱奖励
- 有钱能使鬼推磨
- 把人力资源发挥到最大的效用
- 奖励标准要恰到好处
- 创造利润，分享员工
- 创造劳资一体的切身感
- 切身感在长庚与南亚的实效
- 使工作绩效与员工利害关系息息相关

6. 降低成本..... (58)

- 节省一元等于净赚一元

- 建厂比美国人节省四成
- 全面推动节约能源运动
- 预计精减人员二分之一
- 精减三分之一不等于裁员三分之一
- 自组船队降低原料成本
- 利用废物生产高价值产品
- 从点点滴滴节省管铺成本
- 降低洗肾费用回馈大众

7. 客户至上…………… (71)

- 客户就是市场
- 满足客户的四要件
- 把客户的诉怨当成“宝”
- 卖冰淇淋应该在冬天开业
- 追踪客户的客户

8. 制定管理制度…………… (78)

- 由人治进步到法治
- 完善制度靠长期的苦心追求
- 照抄别人的制度不管用
- 菜单也有管理办法
- 不断修改·止于至善

9. 管理电脑化…………… (87)

- 不用电脑就无法和别人竞争
- 电脑化须有完善的制度为基石
- 电脑化所遭遇的阻碍
- 资材管理已经不必用人了
- 营业额倍增，用人反而减少
- “异常反应单”的跟催作用
- 电脑绝对不会做假帐

• 台塑协助下游工厂电脑化

10. 经营策略..... (99)

- 不景气反而是投资的时机
- 美国是投资的好地方
- 朝资讯电子工业发展
- 完善的投资作业规范
- 大量生产, 突破困境
- 整条产品线纵向发展

11. 挑战与期望..... (108)

- 人治色彩过于浓厚
- 除了工作还是工作
- 技术转移日益困难
- 污染环境, 各方诟病
- 排放VCM, 遭议员质询

二、从台塑管理模式谈国内企业管理上面临的问题

与应有的作法.....伍朝煌 (118)

1. 前言
2. 国内企业在管理上所面临的问题
3. 国内企业在管理上应有的作法

三、产业合作的方向与对策.....侯贞雄 (152)

1. 国内产业合作的必要性
2. 产业合作的前提条件
3. 国内产业合作的一个实例
4. 国外产业合作的几个观念
5. “公”的新观念

四、企业多角化经营策略.....陈飞龙 (165)

1. 国内外成功实例

2. 利基因素必须考虑
3. 考虑经营饼干或面包的实例
4. 多角化经营的禁忌
- 五、新创事业的管理经验**……………苗丰强 (171)
 1. 所有事业都可以是新创事业
 2. 四个阶段, 四种问题
 3. 大小事都在报表上
 4. 中国式管理复杂多多
 5. 万变不离其宗
 6. 七P管理哲学
- 六、开拓国际市场的诀窍**……………林邦充 (180)
 1. 产业结构力求改变
 2. 国际贸易的新趋势
 3. 我国贸易政策走向
 4. 动态的国际经济形势
 5. 中日贸易逆差不可轻忽
 6. 东南亚是最佳转移地区
 7. 中级品市场在中东
 8. 灵活运用商情资料
- 七、发挥行销观念, 开创市场新机**……………王志刚 (190)
 1. 投资意愿“高不成、低不就”
 2. 什么是行销观念
 3. 从生产导向到顾客导向
 4. 深切掌握顾客心理
 5. 如何发挥行销观念
- 八、从股票投资谈经济发展**……………邱永汉 (201)

1. 不往多人竞争的行业发展
2. 彻底了解投资的环境
3. 证券市场管理跟不上时代
4. 美日相对贸易的症结
5. 日本人的“筷子危机”
6. 把握未来的潮流与动向
7. 权宜变通、找出新方向
8. 四十个月一个循环期
9. 股票投资没有淡季

九、如何掌握消费市场的新趋势……………徐莉玲（212）

1. 消费市场趋势的时代背景
2. 一个饱和点的时代
3. 台湾市场的十个改变
4. 新生消费群
5. 消费行为新趋向
6. 轻、薄、短、小的时代
7. 省资源、省能源、省时间、省空间

一、王永庆的管理铁锤

郭 泰

1. 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（注）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。”

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。

• 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。”

1980年6月29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，就应该改写为“求本、求行、求新”。

（注）文中“国内”，“我国”均指台湾。——编者）

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。”

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1977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。”

• 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。

明志菜圃位在台山市明志大楼的屋顶，有三百多坪，它可能是台北市最高而且最大的空中菜圃。台塑总管理处是在1981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一万元，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

• 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，更能透澈的了解。

1981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。其间发现一种名叫“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，并防止以后再次发生相同的问题；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。

1981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“午餐汇报”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，就像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。”

他又说：“看房子，要先看地基，我可不是只见树木不见林，像操作人员的手艺、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。”

1975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：“不错，由‘点’的改善至‘线’的连贯，始能达到全‘面’的管理，当然要这样去努力，这是做事的顺序，可是我认为最大的问题还是在‘点’上，‘点’真正完善，‘线’跟‘面’就简单了。刚才您说我们工商企业已经把各‘点’都做好，我想这是您的夸奖客气话，不要说我们工商企业对事的‘点’还要努力，就是先进国家对事物各‘点’

还是不断地加以研究改善，我认为事物各点是基本问题，**‘点’的改善是无止境的。**”

该日本会长立即表示，同意王永庆的说法。

王永庆接着又对日本会长说：“我们为达到经营合理化，十年来聘请外国专家学者协助我们改善经营管理，当然多少是有所得，但总感觉效率仍不太高，品质仍未臻完善。我认为专家前来协助的时间很短，只能做全盘性的面的讲解，无法从根（点）掘起，听众无从领会与深入，以配合自己的需要。于是听了一场讲习仍难达到管理上的需要，因为每次讲的范围太广泛，能不能缩小范围。以会长您的高深管理学识，做一实例，对该实例之事，由根源开始，整个过程之各点一一解释，我们的听众必定有深刻的领会，兴趣也可以加倍。以实例使听众彻底了解做事的原理和条理，做为榜样，其效果胜于泛泛的说明。”

由于管理的改善是无止境的，而我国的管理又不若欧美的大公司，拥有一百年，甚至好几百年的历史，可说没什么基础可言。所以，王永庆认为，我们应本着“百年树人”的精神，从许多问题的根本去追求，**一边做，一边改，一边学**，经过不断的改善，累积了许多宝贵的经验，最后才能建立扎实的基础。

王永庆表示，他总有一天要将公司的经营交给公司的同仁，而他们不了解的地方还很多，再加上他难免会带有一点不良习惯积存下来。而公司第二代年轻的同仁还需要借用人家的长处，来修正、改善他的缺点与不良习惯。同时要不断的去发现，以求得更好的方法；就这样一代三十年，要经过两、三代才能真正达到“百年树人”的境界。