

王永庆谈经营管理

Wang Yongqing Tan
Jingying Guanli

现代出版社

〔京〕新登字 010 号

本书由台北远流出版公司授权出版

王永庆谈经营管理

——经营理念 / 管理哲学 / 工业发展

作 者: 王永庆
责任编辑: 赵景刚
装帧设计: 张慈中

出 版: 现代出版社
北京安定门外安华里 504 号
邮政编码: 100011 电话: 4215031-383
发 行: 新华书店总店北京发行所

印 刷: 测绘出版社印刷厂
1992 年 7 月第一版第 1 次印刷
开 本: 32 (850×1168)
字 数: 230 千 印 张: 9.5
印 数: 1—12000 册

书 号: ISBN7-80028-131-0 / F·010
定 价: 5.50 元

“知止而后能定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”其中“知止”就是“求根源”的意思，也正是王永庆经营管理的基本精神。



王永庆先生近影

王永庆谈经营管理

薄一波题



增進了解
發展交流

汪道涵
壬申夏

汪道涵同志为本书的题词

出版说明

《王永庆谈经营管理》，原书名《王永庆谈中国式管理》，台湾远流出版公司1989年出版，很受台湾读者的欢迎。

王永庆先生是台塑企业集团董事长，台湾企业第一人，被誉为“经营之神”。本书根据王永庆先生多次对台湾各界的讲演内容加以整编，归纳出他对企业经营的独到见解，其中很多内容体现了中华民族的务实、勤奋、节俭的美德与传统。本书内容对广大读者特别是企业的经营管理人员有一定的借鉴意义和参考价值。因此，我们愿将这本书介绍给广大读者，希望本书在大陆的出版，能有利于我国的改革开放和增进海峡两岸的相互了解与交流。

由于海峡两岸的社会制度不同，因此，书中某些内容和词句不适合大陆情况。对此，我们作了一些相应的删改，全书的主要内容仍然保留了原貌。

本书的出版，得到了台京投资顾问股份有限公司董事长林昌修先生及远流出版社发行人王荣文先生的大力支持与合作，在此表示衷心地感谢。

由于我们的水平有限，在本书出版工作中难免有错误和疏漏，恳请广大读者批评指正。

现代出版社

1991年11月

序

王永庆

王永庆先生是海内外负有盛名的企业家。他创办和经营的台塑企业集团为国际同行业所称道。他在七十年代台湾经济起飞时期就企业经营管理发展的讲话,反映了台塑成功之奥秘。现代出版社出版《王永庆谈经营管理》一书是很有意义的。

我国出版界曾出版过一些中外企业家的传记,如陈嘉庚、包玉刚、哈默·艾柯卡等人的自传或传记,颇受读者欢迎,但由企业家本人结合实际论述经营管理思想和经验的,还属少见。

读过本书,我觉得有以下特色:

一、王永庆先生本人是一位受中华传统文化熏陶的华人企业家,在他身上保留着中华文化优良传统的诸多特色,同时又是一位投身世界经济大潮,多年拼搏,深谙先进经营之道的国际企业家。在本书中,王先生多处强调中华民族吃苦耐劳的精神,勤俭节约的美德,认为“节俭乃经营企业之根”;另一方面,他又决不是停留在“温良恭俭让”道德标准上的凡夫,而是投身在永不停步的激烈竞争中,他提出“放弃保护,面对竞争”,“进步缓慢也是落伍”的治业警句,他不满足于一隅之地的竞争,而是在国际范围去竞争,他的首要竞争目标是日本,他要在石化工业领域站在世界最前列。

二、在企业经营管理中,王永庆先生把“发掘培养人才”放在第一位。他说:“经营企业最重要的不外两点:一是发掘培养人才,一是生产价廉物美的东西,价廉物美能具备竞争力量,要

价廉物美必须以良好的管理为基础，即要有人才。”他告诫他的企业主管人员，“千万不要以亲为亲”，他认为任人唯亲是培养人才的一大障碍。哪怕是他的儿子，也决不经过基层训练就让他去当经理、主管之重任。

三、他把品质（就是我们所说的素质、质量）放在突出的位置。他说的品质包括三个方面，不仅是产品的品质，还包括人和事的品质，而且人员的素质决定产品的品质。书中有一段很有见地的话，他说：“人、事、物的品质是息息相关的，不是个别存在的。其中最重要的还是人的品质，养成良好的人的品质，固然要有知识的启发、端正的品性，还要有良好的环境、良好的领导，才能提高人的品质，至于事和物的品质均是由优良品质的人创造出来的。”提高产品质量的根本途径应是提高创造产品的人的素质，这一点是否也应成为成功的企业家们的共识吧。

王永庆先生的远见卓识也是值得赞赏的。我最近看到他在1992年5月11日在其美国新泽西州寓所对记者发表的谈话，建议海峡两岸直航，他认为“能及早在大陆东南沿海设厂，成立加工区，可能是继续保持台湾石化工业世界优势的必要作法”（纽约《世界日报》1992年5月13日记者傅依杰所写“王永庆建议两岸直航”的报道）。尽管台湾当局对此仍“持保留态度”，但大势所趋，人心所向，两岸经济交流进一步发展的趋势，是难以长期人为阻遏的。

台塑的发展是以中华文化优良传统为根，吸收和借鉴世界先进科学成果和经验而得到的。我想通过本书来了解王永庆先生的经营之道，对于热心办好企业的人，将是有益的。

王永庆先生在前几年来大陆访问时，我们曾有过多次接触，并主持过他向同行们介绍其经营之道的讲谈会。他的丰富的阅历，给我留下了深刻的印象，所以我愿在本书问世的时候，聊志数语，以飨读者。

目 录

第一篇 经营理念

- 一、追求合理化..... (3)
 - 社会就是学校 / 一勤天下无难事 / 追求合理化
- 二、从根源着手实事求是..... (6)
 - 为什么富不过三代 / 奢靡风气令人担心 / 省内的管理不够水准 / 员工离职的三大原因 / 勤劳美德逐渐消逝 / 管理不当滥用外汇 / 管理必须追求根源
- 三、成果不是轻易可以办得到的 (17)
 - 轻诺必定寡信 / 交谈必须言之有物 / 管理不能只了解皮毛 / 千万不要以亲为亲 / 管理不可顾虑面子 / 战胜自己最重要 / 不合理的保护措施 / 研究工作不够理想 / 金钱买不到管理
- 四、追根究底才有生产力 (31)
 - 力行不够导致失败 / 无力左右油价的变动 / 畸形繁荣造成浪费 / 光喊口号无济于事 / 改善永无止境 / 育人之前先育己 / 企业存亡操纵在自己手中 / 答客问
- 五、改善工作永无止境 (45)
 - 节俭乃度过困境之良策 / 台湾只是劳务出口而已 / 经营企业不可投机 / 中间原料勿靠外来供应 / “点”的改善永无止境
- 六、品质是企业进步的原动力 (54)

成败的关键全在品质 / 主管的品质最重要 / 品质乃工业进步之原动力 / 对事的品质多加检讨 / 说话也要讲究品质 / 身处逆境焉知非福 / 人的品质是一切的根本

第二篇 管理哲学

一、企业管理的三要件 (69)

别老把孩子放在螃蟹椅上 / 台塑从不要求保护 / 计划就是管理 / 追求管理的三个条件 / 刻苦耐劳的精神最重要

二、不断检讨表格与流程 (79)

依赖文凭不管用 / 理论配合实务才能融会贯通 / 盘点应当追根究底 / 南亚的资材管理 / 凡事求其合理化 / 事事都得试试看 / 糊里糊涂的经营者 / 竞争带来了机会

三、乏味的基础工作经得起考验 (89)

土鸡卖高价靠经营 / 刻苦耐劳培养出力量 / 吃不了苦就学不到功夫 / 良好环境才能培养出人才 / 筑好基础才经得起考验 / 从单调工作中打好基础 / 资材管理消除浪费 / 建立单元成本来控制成本 / 把合理的条件变成制度 / 工资若提高就无法与人竞争 / 不可重用没经验的儿子 / 我们不输日本人 / 一切都操在自己 / 台塑获利能力超过日本 / 小心好景不长 / 多做乏味的基础工作

四、有计划才会有效率 (111)

人无远虑必有近忧 / 进步缓慢也是落伍 / 饲养瘦鹅的启示 / 有计划才能从容不迫 / 忙就是盲 / 三百六十五天的工作计划 / 有计划才会有效率 / 沉痛的买地经验 / 拟定计划善用土地资源 / 欠缺计划造成损失 / 风水

的问题 / 虚伪是无能的标志 / 刻苦的人较有成就 / 渴求有工厂经验的人才

五、品质是步步为营做出来的..... (132)

电脑以资料完整为前提 / 开会的品质 / 每一过程均须控制品质 / 办事认真就是爱公司 / 有心改善品质就会提高 / 讲究品质以避免损失 / 赚钱与花钱都要费心思 / 重视品质必能成大业

第三篇 企业使命

一、进步得慢就是落伍..... (147)

廉价工资不会长久 / 企业应赚外销钱 / 供需决定工资的高低 / 环境造成员工流动 / 日本人厌恶跳槽 / 反省一下为何而忙 / 经营者必须懂事 / 运用激励提高四倍产量 / 必须主动去服务他人 / 做生意的道理 / 管理的意义 / 没有管理就没有企业 / 企业成败取决于管理

二、企业家的三项任务..... (166)

人与事密不可分 / 主管应有全部的人事权 / 一个人只能有一个主管 / 人事主管不得有人事权 / 不可盲目追求人才 / 管理上轨道才能找到人才 / 一比之下就知道不赚钱 / 落伍的是企业家 / 依赖保护的企业一定垮 / 竞争自能激发出潜力

三、平时点滴努力才能应付冲击..... (180)

从根本处深入检讨 / 经营者应留心细节问题 / 临时抱佛脚不如平时烧香 / 没有耕耘岂有收获 / 烂土糊不上墙壁

四、苦过以后才有满足感..... (188)

人事管理的真谛 / 不合理的管理办法 / 奖励办法很难订 / 大厦须从一砖一石砌起 / 有益的劳动最可贵 / 劳

动带来喜悦感 / 吃的道理 / 失败乃是最可贵的考验

第四篇 工业发展

一、放弃保护面对竞争..... (203)

不愿竞争惰性使然 / 应有自立更生的觉悟 / 外销竞争
有赖低廉原料 / 保护会瓦解奋斗意志

二、急起直追迎头赶上..... (209)

利用勤劳人力赚工钱 / 劳力必将供不应求 / 南朝鲜发
展高级工业 / 观念领导企业发展 / 资金应优先用于工
业 / 只要志气, 不要意气

三、妥善运用资源求发展..... (218)

发展工业乃强国之道 / 工业应帮助农业 / 悲惨的殖民
生涯 / 工业落后导致生活困苦 / 日本人的殖民政策 /
贫穷造成买卖式婚姻 / 好好利用木材资源 / 不合理造
成巨额损失 / 预算必须要有骨头 / 温室工业基础不稳
/ 吃下西瓜子的精神 / 管理用钱买不到 / 可怕的山林
资源浪费 / 平白损失数十亿美金 / 节俭乃经营企业之
根

第五篇 教育训练

一、训练要落实才有意义..... (241)

怕困难乃人类的劣根性 / 人性都是好逸恶劳 / 有能力
才能训练部属 / 训练必须讲求效果 / 依成本分析来控
制成本 / 分析成本得够深入 / 从一分一厘节省起 / 灵
活运用组织系统 / 容易的事意义不大 / 贫困中才能产
生力量 / 和日本比比看

二、人才是靠磨练培养出来的..... (258)

他山之石可以攻错 / 好好运用每个人的长处 / 人才靠

磨练而来 / 企业竞争优胜劣败 / 千万不能再睡觉了 /
日本人时时警惕自己 / 不可满于一时之成就 / 以经验
和智慧指导后人

三、打倒吃头路精神..... (269)

有名无实的经营决策会 / 规章必须经常修改 / 经营企业
二大重点 / 吃头路的想法要不得 / 有实力才能产生
魄力 / 主管必须盯得紧

四、人才必须从基层训练起..... (277)

制度与人才相辅相成 / 提高绩效才能提高待遇 / 人才
必须从基层训练起

五、轮班训练可以培养实力..... (281)

轮班训练的意义 / 从轮班训练中打好基础 / 吃苦才能
担当重任

第一篇

经营理念

王永庆的经营理念，简单地说，就是以追根究底的精神追求合理化。

因为追根究底，所以凡事要从根源着手，就基本问题深入去挖掘去检讨去分析；实事求是，不苟且不侥幸不相信一蹴可几，不至问题彻底解决绝不罢休。

因为追求合理化，所以凡事以品质为依归，唯有不断地、永无止境的改善，才能经得起考验，企业才有生存发展的实力与条件。



一、追求合理化

人事合理化，就是适才适所、人尽其才；技术合理化，就是经济效益、物尽其用；管理合理化，就是脚踏实地、系统有序。

各位毕业同学：

今天是本校大喜的日子，很高兴能够请到各位长官、各位家长、各位来宾和我们在一起，以嫁女儿般依依不舍而又兴奋的心情，来欢送本校第二届毕业同学。

社会就是学校

各位应届毕业同学，在你们的毕业典礼中，我除了祝贺各位学业有成以外，还要叮咛你们几句，作为临别赠言。希望各位能够记住，并且切实做到，则在未来人生旅途当中将可获得许多助益。

首先我要告诉各位的，是毕业以后离开了学校，投身于复杂缤纷的社会，并不意味着我们已脱离了学习的生涯。我们要知道，“社会就是学校”，毕业只是表示学习告一段落，完成了大专学业，接着就要接受实际的人生考验。我们将会发现，在学校所学的是不够的，我们不能以已有的知识为满足，唯有继