

# 王永慶經營管理實務 之二

四版



如虎添翼企業叢書  
永慶出版社印行

增修四版

# 王永慶經營管理實務

之一

(初版原名：台塑關係企業成長奧秘之一)

# 單元成本・IE提案・資材管理

## ——王永慶經營管理特色探討

### 再版序

台灣企業第一人王永慶成功的地方，衆所肯定的，就是台塑企業的管理，但台塑企業的管理是怎樣的？其精髓特色為何？坊間一直未有系統完整的介紹，這也難怪，因為從縱面來看，台塑企業自民國四十三年成立，迄今已有三十年歷史；從橫面來看，台塑企業包括十餘家公司，且每家都是可列入五百大內的大型企業，總營業額今年更預估突破一千三百億元；足見其「縱」「橫」所累積起來的經營管理資料，幾已達「橫看成嶺側成峰」了。

在面對如此浩瀚似海的資料堆裏，本書特把握其精髓，周詳地介紹下列特色：

- 單元成本分析即魚骨理論
- IE工廠改善提案制度
- 利潤中心制度
- 績效獎金制度
- 管理規章示例
- 資材管理與採購制度

因此，本書的問世，可說是「首創」一方面既應讀者的要求，一方面亦延續民國六十九年「王永慶言論資料總錄」出版序言所揭示的「企業學王永慶」運動的精神，雖然內容方面，一書重「實務」，一書重「哲理」，二者迥異，但卻相輔相成，恰似「硬體」「軟體」，異曲同工，不可或缺，尤其對於有心要像王永慶一樣成功地經營事業的讀者來說。

發行人 陳國鐘 謹識

一九八四、五、七

# 揚眉吐氣的中國企業管理

## 序

「如果您要贈書給一位企業界的日本朋友，您能送他一本日譯中的松下幸之助經營管理學嗎？」答案當然不能。

但您若與其他許多讀友一樣，將本社出版的「王永慶言論資料總錄」一書送給他，相信受者必肅然起敬，而您也會感到一絲的驕傲與喜悅。

這一絲的驕傲與喜悅，便是揚眉吐氣，因為我們也有了一本道道地地的中國企業管理的書。

摸索出比較容易為國內企業所吸收借鏡參考的企業經營管理之學，正是我們努力的方向，而無疑，此時此地公認國內第一大集團企業——王永慶先生領導的台塑關係企業所發展出來的經營管理模式，是最具權威性的理想範例。

因此去年當我們推出「王永慶言論資料總錄」一書後，頓引起企業界的震撼與重視，除了爭相推介讚譽外，也建議我們進一步提供王永慶實際上如何管理台塑企業的資料，這種迫切需要的壓力，使我們感到無比的沉重，從而加速了本書「台塑關係企業成長奧秘之一：王永慶經營管理研究資料輯」的誕生。

本書係從三個角度來探討台塑關係企業成長的奧秘：第一，由台塑企業本身來看，亦即以其內部組織與管理制度的設計、執行與改善情形為內容，這部份資料在本書第一大題：Ⅰ、台塑企業成長的骨幹與力量——自我超越的經營管理改善實例。

第二，從台塑關係企業的灵魂人物王永慶先生來看，亦即就其敏銳的分析言談中，領略王氏經營的眼光、見解、理念與看法，我們以為一個企業的成長命運深受主持人觀念的影響，因此本社於去年出版「王永慶言論資料總錄」後，續將王氏自去年五月到最近的言論敬謹搜錄，構成本書第二大題：Ⅱ、台塑企業成長的根本與精神——王永慶言論資料總錄（續）。

第三、從與其他集團企業比較來看，亦即就與其他集團企業的不同成長策略與經營方式，來顯現台塑之特色，此部份資料包括在本書第三大題：Ⅲ、台塑企業成長的特色與策

略——與其他集團企業的比較。

衆所周知，未來二十年係所謂動盪的時代——一切是不規則的、波動的、異於往昔的，企業經營的遭遇，正好比原本行在平靜無波的船隻駛進波浪洶湧的海面一樣，如何才能通過此一嚴酷的考驗？管理大師彼德·杜拉克說：「在動盪的時代下，經營的首要工作，便是確保事業生存的能力、確立企業結構力和健全性，在衝擊下的生存力、突破狀況下的適應能力和如何掌握新的機會。」準此來看台塑企業昂然前進的步伐，我們確信，他是做到了。

然而，光是台塑企業做到了，是不夠的，因為如果我們想經由經濟發展之路在「蔣經國時代」創造出中國人「揚眉吐氣」的世紀，工商企業界正肩負了重責大任，如是，不僅台塑企業，甚至必須是絕大多數的國內企業都同樣做到「台塑做到的」——具備經得起未來動盪時代考驗的本事與能力。則也可說，希望國內各型企業都確實「做到了」，正是本身出版的動機。

最後我們誠懇呼籲：您不要因不是做塑膠業而排斥本書，也不要因您已有所成就而輕忽本書，却因有心在經營管理上「青出於藍」而接納本書。

發行人

陳國鐘 謹識

一九八一、八、十一

# 王永慶經營管理實務之一

## 目 錄

|                                   |     |                                    |     |
|-----------------------------------|-----|------------------------------------|-----|
| 1. 綜談台塑企業管理實務.....                | 1   |                                    |     |
| 【台塑企業經營改善績效報告實例】                  |     |                                    |     |
| 2 台塑企業經營計劃書的編製及經營<br>績效的評核方法..... | 11  |                                    |     |
| 3. 附：產銷績效分析表.....                 | 25  |                                    |     |
| 4. 附：經營改善報告表.....                 | 32  |                                    |     |
| 5. 台化纖維公司針織工業經營分析改<br>善案.....     | 35  |                                    |     |
| 6 南亞塑膠公司松葉經營分析改善案<br>.....        | 42  |                                    |     |
| 【台塑企業單元成本分析實例】                    |     |                                    |     |
| 7. 談台塑降低成本的利器<br>—— 單元成本分析.....   | 55  |                                    |     |
| 8. 單元成本分析與控制制度.....               | 63  |                                    |     |
| 9 附：標準成本設立用表.....                 | 82  |                                    |     |
| 10 附：如何運用魚骨理論設定標準成<br>本？.....     | 118 |                                    |     |
| 11. 附：魚骨圖在標準化和品質管制上<br>的應用.....   | 171 |                                    |     |
|                                   |     | 【運用單元成本分析改善成本實例】                   |     |
|                                   |     | 12. 台塑企業從事的包裝、倉儲與運輸<br>作業改善.....   | 205 |
|                                   |     | 13. 台塑企業內包裝成本檢討改善實例<br>介紹.....     | 240 |
|                                   |     | 14. 台塑公司全面節約能源運動.....              | 247 |
|                                   |     | 15. 南亞對節約能源的體認和實踐.....             | 259 |
|                                   |     | 16. 人員改善合理化範例.....                 | 265 |
|                                   |     | 【運用單元成本分析改善品質實例】                   |     |
|                                   |     | 17. 南亞品管圈活動實例.....                 | 273 |
|                                   |     | 18. 台塑企業實施的廣義的品質管制.....            | 290 |
|                                   |     | 19. 台纖針織布品質改善實例研討.....             | 302 |
|                                   |     | 20. 全面品管改善例<br>台麗朗產品單元品質改善.....    | 308 |
|                                   |     | 21. 台塑關係企業全面品管實施方案的<br>監查與評審表..... | 324 |
|                                   |     | 【台塑企業IE改善提案制度實例】                   |     |
|                                   |     | 22. 台塑的IE改善提案制度.....               | 333 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 23 台塑企業實施之 IE 提案制度重點   |     |
| 介紹 .....               | 340 |
| 24 改善提案之推行及其管理辦法 ..... | 343 |

#### 【台塑企業資材管理制度實例】

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 25 資材管理的內涵及作業規則 .....            | 351 |
| 26 台塑存量管理模式 .....                | 384 |
| 27 存量管制模型在南亞塑膠公司之應用分析 .....      | 412 |
| 28 資材電腦化實例 .....                 | 456 |
| 29 南亞資材存量管制電傳作業 .....            | 495 |
| 30 資材管理績效之評核 .....               | 504 |
| 31 資材部組織與採購作業 .....              | 506 |
| 32 台塑採購管理模式 .....                | 524 |
| 33 採購作業與稽核管理 .....               | 568 |
| 34 材料品質整驗收規範示例 .....             | 592 |
| 35 用料分析與檢討改善示例 .....             | 645 |
| 36 台塑企業規章管理規則 .....              | 699 |
| 37 台塑企業文書管理規則 .....              | 702 |
| 38 長庚紀念醫院優待台塑企業從業人員及眷屬就醫辦法 ..... | 740 |
| 39 基層主管人員辦事細則設定（以南亞明志廠為例） .....  | 744 |

# 綜談台塑企業管理實務

台塑企業的經營管理合理化工作經過了十多年持續的努力追求，我們仍然自認不夠成熟，許多地方還有待進一步的檢討改善，才能達到真正理想的水準。

過去台灣有廉價的勞力條件，促成加工業的蓬勃發展，也可以在國際市場上立足，而現在這種條件已經逐漸消失，今後，企業的發展，格外需要良好的管理，才能持續競爭的能力。管理工作的成效，主要取決於人員的素質，企業雖然能夠透過在職訓練來強化人員的素質，但是基本上，也需要學校方面的支援和配合。本人在台塑企業服務了一段相當長的時間，以我個人的觀察，長久以來就認為學校和企業在人才培養這方面的合作非常不夠。各位都知道，企業所用人才，百分之百來自學校，而學校培養企管人才，也幾乎百分之一百是爲了提供企業引用。兩者關係如此密切，可是很奇怪，交流卻是非常稀鬆貧乏，我們不得不承認，現狀是：企業需要

的企管人才，必須具備那些特質，大多數的學校並沒有認真加以探求；企業界也不會與學校溝通，讓校方知道應該加強學生那一方面的教育，使學生將來踏入社會以後，能夠密切配合企業。本人希望能藉今天這個機會和各位互相研究、切磋、交換意見。（編按：本人係台塑總經理室主任楊兆麟先生）

## 台塑從最小到最大

台塑企業的源起，是在民國四十三年首創「台灣塑膠公司」，從日產四公噸做起，可說是世界上規模最小的PVC粉生產工廠。經過將近二十年的努力經營，今天台塑的PVC粉產量，每年達五十五萬公噸，再加上美國廠年產三十九萬公噸，年產量總計達九十四萬公噸，已成為世界上最大的PVC粉生產者。台塑公司成立之初，所生產的PVC粉嚴重滯銷，爲解

除困境，乃於民國四十七年成立「南亞塑膠公司」，自行從事PVC的二次加工。逐漸發展至今日，所生產軟、硬質膠布、膠皮及塑膠管等產品，大量拓展外銷市場，現在南亞公司也已經成為全世界最大的PVC塑膠二次加工廠。民國五十三年，台塑企業為了追求不斷成長，開始走向多角化經營，成立「台灣化學纖維公司」，利用本省以往廢棄在山林的枝梢材生產嫆綫棉，另外也生產耐隆原絲。加上台塑公司生產的台麗朗棉和南亞公司的台麗綫棉，供應了國內快速發展的紡織工業使用。民國五十六年為帶動國內塑膠及紡織下游工業之發展，成立「台麗成衣公司」，生產滑雪夾克、外套、雨衣、皮包等產品。民國五十七年為充分供應市場所需之壓克力纖維，並配合羊毛加工外銷需要，由台塑公司投資設立「台旭纖維公司」，利用台麗朗棉紡出壓克力高級紗，全數供應外銷市場。台塑企業從紡紗、織布以至印花，採一貫作業外，南亞公司更在民國六十年成立染整廠，使本企業生產系列達到平衡，並可為國內紡織業加工服務。民國六十一年因鑑於塑膠及紡織等最後成品的附件品質，對於成品的價值影響極大，乃創設「育志工業公司」，生產各式拉鍊，是目前國內最具規模的拉鍊製造廠之一。「新茂」、「朝陽」木業公司，分別成立於民國五十一年及五十五年，由國外進口原木，加工精製各種木材製品，六十七年起增加生產高級的櫥櫃家具。上列八家公司所經營的各系列產品，百分之八十以上都

出口外銷。由於企業的不斷成長，用人日增，逐漸感覺工業人才的培養有待加強，乃於五十三年成立「明志工業專科學校」，配合政府經濟建設，培育工業人才；明志工專設有機械工程、電機工程、化學工程、工業管理和工業設計等五科，並於本年度增設護理科。為達成理論與實務並重的教學目標，明志工專與台塑企業各公司建教合作，實施工讀實習制度，使所學相輔相成。

又鑑於國內醫療服務，無論質或量兩方面都距離實際需要太遠，為更進一步回饋社會，於民國六十五年創設「長庚紀念醫院」，繼台北門診中心及林口醫學中心分別於民國六十五年 and 六十七年成立之後，基隆門診中心和高雄醫學中心也分別於今年動工興建，預計七十四年及七十五年可陸續完成。長庚醫院除追求醫療績效，也注重教學和醫學研究工作，不時和國內外醫界人士交流，舉辦醫學講座，交換心得。目前國內醫師人才十分缺乏，為了協助政府解決此一問題，長庚醫院計劃在台北地區設立醫院，如一切能依照進度，則明年度就可以開始招生。

經過二十多年的發展，國內PVC塑膠加工廠商目前有一千五百餘家、三十多萬人從事此一行業，所需原料數量相當龐大，一旦遭遇斷料停工，後果堪虞。為了確保料源和價格，台塑企業乃於民國六十七年進軍美國，首先在德州設立 Point comfort 廠。該廠從機械設備的製造到安裝作業，全部由台塑公司一手包辦，締造

了國內大型化工廠整廠輸出的先例。不久又陸續從 ICI 手中買下 Baton Rouge 廠、向 Stauffer 買下 Delaware 廠。經整頓後，這兩廠人手均減少一半，產量提高百分之三十。這些工廠生產的 EDC 或 PVC 粉隨時都能配合台灣的需求，運回國內供應，確保加工廠不致有斷料之虞。民國七十一年台塑企業又接收了 J M 塑膠管公司，透過種種改善，短期之內就使公司的經營轉虧為盈。

台塑現在的經營管理制度是採事業部制度、利潤中心制度、單元成本分析及個人績效制度。

綜觀台塑企業成長過程：截至七十一年底，總資本額已達到新台幣一百八十一億元，比初創時成長了三千六百多倍，員工從開創時的三百人，增加為現在的三萬一千五百人；至七十一年底，總營業額達到七百億元左右。由於美國兩家公司（台塑美國公司和 J. M. 公司）加以營運，以及國內各公司業績將繼續呈穩定成長，預計七十二年度總營業額將可能突破一千億元。

## 追求管理分三階段

台塑企業追求管理的過程，大致上可劃分為三個階段來說明：

第一階段，從民國四十三年到五十六年，努力的重點是在擴充生產設備及追求多角化的經營。當時台灣具備強而有力的

「良質勞力」加工條件，但是企業產品要出口，要在國際市場上競爭並且求拓展，基本上也必須不斷擴充生產規模，降低成本。與此同時，台塑企業的橫向發展，則是由塑膠到纖維而木業，無一不在致力強化加工，增加產量，降低成本，達到物美價廉的競爭條件，以支持加工出口。這一階段在管理方面是屬於自然成長的型態，少有刻意的追求。

第二階段，則是從民國五十七年到七十年間，經過快速而且大幅度的擴充以後，由於事務工作量的激增，以及經營情態的複雜化，對於強化組織機能設立管理制度的需要性日益顯明。我們深感，以往自然成長的管理方式已經無法因應，同時將阻礙以後生產發展的通路。做過經營上的通盤檢討以後，我們於民國五十七年成立專業幕僚單位，在企業營運體系中注入幕僚的機能，著手建立專業性管理制度。此一幕僚單位，就是台塑企業總管理處，下設總經理室、採購部、財務部、營建部、法律事務室、秘書室、電腦處。總經理室又分別有生產、資材、財務、經營分析、營業、人事、福利等十種機能別的管理組。從規章制度的研擬、進行、修訂，一直到各專業作業檢討、改善，都是由專業幕僚人員從事，以求機能的充分發揮。在這一階段，台塑企業不但完成了全企業統一的管理制度，同時更為深入的追求成本合理化工作，強化日益激烈的國際市場競爭能力。由於這些努力，使我們能屹立於六十二年及六十八年兩次石油危機所造成的

逆境，不致動搖根基。

第三階段，由民國七十一年開始。基於改善永無止境的理念，在歷經十多年的追求管理合理化工作，企業規章制度的設立大致底定以後，我們更放眼於和工業先進國家的企業做比較。我們發現，我們的事務流程較長，用人也略嫌浪費，因此，相對的，我們的辦事效率自然較差，時效上的掌握也未達理想。於是在七十一年開始推動全面電腦化作業。以台塑公司、南亞公司的管理會計為例來印證，可以看出推行效果的一斑。台塑公司六十八年度會計作業只有局部採用電腦，總共用人八十九人，營業額一百四十億五千萬元，經過重新全盤規劃，預計從七十三年三月開始，帳務成長以及經營分析等工作全部採用電腦線上作業以後，預計用人數可以降到五十六人，營業額預定達到兩百零六億元。南亞公司六十八年度會計作業局部採用電腦用人一百五十九人，營業額一百七十八億，七十三年三月開始全盤電腦線上作業後，預計只要用七十四個人，營業目標預計為三百三十億元。其他如營業、資材、生產、工程、人事等各項管理，在這一階段中也都將陸續從局部開始做到全盤電腦化，以求達到迅速處理事務、提高效率的目的。這當然需要相當的時日，可是為了培植企業長遠發展的良好基礎，卻是不能不全力以赴、用心追求。詳細情形，將由本企業四位幕僚人員分別就資材管理、營業管理、工程管理以及專案改善等向各位報告。

## 台塑持續成長的四因素

經過上述三個追求管理的漫長過程之後，本人願意藉此機會提出對經營管理的認識和體會，做一個總結論就教於各位。近幾年來，全球經濟深為停滯、衰退的雙重煎熬所苦，一直到今年才稍有復甦的跡象，台塑企業近三十年來遭逢數次困境，但是無論經營環境如何惡劣，都能安然度過，並且都有相當的成長，分析其原因不列下列四點：

第一是台塑企業採行所有權與經營權徹底劃分清楚的路線，避免走入家族式企業經營的型態。多年以來，我們徹底執行事業部責任經營制。所有經營者幾乎全由企業公開對外招考、自行訓練，從基層一步一步做起，完全憑努力及績效而升級。主管的任用也都能擺脫親族關係的束縛，沒有所謂的「空降部隊」情形發生。經營者不只是強調管理的重要，更全心全意投入參與，對事業經營瞭如指掌，同時累積了非常豐富的經驗。

第二是有重視管理的遠見。台塑企業在快速的成長中，很早就體會到，企業若要長久順利發展，必須建立健全的管理制度，做為企業營運的軌道。所謂「事在人為」，事業的發展不能沒有優秀的人才。但是「徒善不足以為政」，有了人才，如果任憑其自由發展，結果將難免於滋生混亂。如何讓員工在合理管理制度的引導下

，縮短適應工作環境的時間，不斷累積經驗，充分發揮其專長與潛力，對於企業的營運，更有其重要性。因此，台塑企業對管理制度的建立、改善，無一時無一刻的鬆懈，以確保企業良好的發展前景。

第三是不斷的追求成本合理化。台塑企業有感於其產品百分之八十必須直接外銷或是合作外銷。在國際市場上只問價格與品質，競爭非常激烈，想爭一席之地，非得不斷追求成本合理化不可。根據我們的統計，如果從六十七年七月到今天，台塑企業沒有每年都從事數百件的成本改善專案，而任其自然成長，換言之，如果維持六十七年七月的成本結構，則台塑企業所獲淨利只有實際淨利的百分之五點二，勢將淪落為經營績效不彰的次等企業。日本纖維品大力促銷到我國，只要繳百分之一點五四的關稅，而台塑公司的台麗朗棉輸入日本，卻要繳交百分之十的關稅，在這種不平等的競爭條件，由於我們長期追求成本合理化的結果，台麗棉仍然能夠源源不斷的輸入日本市場。總而言之，台塑企業得以快速成長、成本合理化的用心追求，也是要素之一。

第四是經營階層旺盛的追求心。台塑企業的最高經營階層有感於國內企業起步較慢，比先進國家落後一大截，想要迎頭追上，甚至能一爭長短，就必須加快腳步、加倍努力，才能彌補技術、管理上的差距。本著這種信念，台塑企業的最高經營階層全心全意投入企業管理事務。台塑企業的午餐會已持續十多年，由最高經營階

層親自主持。前面所提的改善專案、制度建立與修訂等，其基本原則的制訂，以及執行績效的評核，都是利用午餐會及休假日檢討。台塑企業今天在管理上有些許績效與成就，也都是經由這些點點滴滴累積起來的。開發中國家的企業，所欠缺的不只是技術而已，我們在管理方面也沒有深厚的經驗，尤其重要的是，沒有良好的管理基礎，即使有錢能引進技術，也將無法生根，永遠落於人後。而管理的累積，只有用心勤勞，凡事追根究底，謀求合理化，點滴匯集，才能有成。如果台塑企業今天在管理上有所成就，並不是因為我們有什麼秘訣，我個人以為，這完全是台塑企業以其多年刻苦努力所換來的。

台塑企業追求管理電腦化情況，可從其資材管理、營業管理、工程管理及專案改善等四項運用電腦作業的概況中瞭解。

## 資材管理電腦作業概況

（楊映煌講述）

本企業資材管理作業範圍，自各項材料的存量管制基準設定、請購單開立、詢價、訂購，一直到倉儲收發料為止，全盤作業均已電腦化。台塑企業一年的採購金額為二百億，有十八萬件採購案，所以必須電腦化。整個電腦作業除了代替人工之帳務處理以外，其主要機能是將各項作業所發生的異常隨時由電腦反應出來，俾做適時的處理。以下就分存量管理、採購管制及倉儲管理三項作業機能作說明：

### 一、存量管制

爲了減少人爲的疏忽和判斷錯誤，使得原、物料之請購能適時適量，以保持合理的庫存並兼顧生產的需要，我們已將經常使用的材料列入電腦管制。在做法上，先建立預估月用量、請購點及設定請購量等三個存量管制基準。其中，預估月用量是根據各項材料的過去使用紀錄，和產銷計劃來設定，以做爲其它管制基準設計的基礎；請購點是以各項材料進貨期間的用量，加以安全存量來設定，提供電腦在庫存量低於請購點的時候，自動列印請購單；設定請購量則係依各項材料的經濟批量來設定，做爲電腦列印請購數量的依據。這三個存量管制基準建立並輸入電腦之後，除了電腦自動執行請購的任務以外，如果實際耗用的數量和建立的預估月用量有差異，就由電腦反應出來，提醒使用部門適時做修正基準的工作。

### 二、採購管理

爲了提高採購作業的效率，並幫助採購人員能以適當的價格購進需要的材料，目前採購人員在接到請購單之後，可以從電腦列印的採購紀錄表上，立即得到該項材料最近三批的請購案件中，報價最低的三家廠商名稱、價格、數量等資料，採購人員藉此資料之助，對這一件請購案應該向那幾家廠商去詢價？合理的價格應該是多少？立刻就有一個完整的認識，並且能採取正確的措施。另外爲了確保採購作業的時效，並且和存量管制作業相銜接，各採購案件的作業進度，自開立請購單起，

至入廠收料止，其間的作業均納入電腦管制。採購進度較預定落後的案件，就由電腦定期反應出來，提醒採購人員做適當的處理。這一套採購管理電腦實施之後，除了採購價格更進一步的合理化之外，由於採購效率的提高，採購作業期間的縮短，各使用部門已逐漸降低庫存的水準，此爲本項電腦作業的另一效益。

### 三、倉儲作業

本企業材料的收發、盤點，已由電腦代替人工做帳務處理，另外爲了使材料能做最大程度的利用並杜絕不當的浪費，針對非消耗性材料，本企業還實施以舊換新的制度，也就是在領取本類材料的時候，必須繳回相等數量的舊品。這些舊品經過鑑定以後，再依其品質狀態，再做修護使用或報廢等等適當的處理，爲了貫徹這一項制度的實施，這些舊品領用的資料輸入電腦之後，每個月的月底就由電腦將應繳回的舊品數量列出來供盤點之用。另外對經久未使用的材料，由電腦依責任歸屬部門的區別列印出來，交給有關部門檢討處理，做變更用途轉用，或與廠商以物易物，及出售等等的措施。

### 結 論：

一、從以上的報告各位也許可以發現，本企業資材管理電腦作業的精神，是將有異常的、需要去處理的事或物經由電腦反應出來。在本企業的電腦報表中，絕對找不到無需去採取措施的正常資料，因爲我們認爲，每一位從業人員絕不應該將時間和精力浪費在這些「提供參考」的資料

上。

二、藉電腦化的幫助，我們已不再需要專責的存量管制人員，同時採購、倉儲人員也得以大幅度的精簡。另外由於電腦作業的實施，對作業流程一再的檢討並予合理化，使得資材人員對各項作業的精神有更正確的認識，從而建立更健全的做事態度，來降低庫存，提高材料的週轉率及使採購價格進一步的合理化，這是我們的目標。

## 現行營業管理的主要作業及其概況（李勝雄講述）

### 一、授信管理：

（一）客戶一般經營狀況、設備、產能、使用原料量等之建檔，即客戶資料卡。

（二）債權確保之方式決定交易量，即授信申請。

（三）受訂的審查與授信的管制，即受訂通知及超授信反應。

### 二、業務動態管理：

（一）對客戶訂貨量增減之反應與追蹤，即營業推展績效之評估。

（二）對客戶交貨量達成與否之反應與追蹤，即內部管理績效之評估。

以上二項為營業目標之由來。

### 三、交期管理：

#### （一）計劃性產品

①設立存量基準，受訂時自動開單提貨。

②低於存量基準時，自動開單補充。

#### （二）訂製性產品

①由產銷單位訂定交運日期，依期生產時自動開單提貨。

②未依期生產或交運，由電腦自動反應異常通知儘速處理。

### 四、收款管理：

（一）提貨前主動審核，即提貨單與受訂資料比較後，自動開出交運單及發票。

（二）交運後主動列帳，即銷貨收入帳及應收帳款明細。

（三）應收帳款催收及票據審核管理。

## 工程管理

（吳亦棕講述）

營建工程要制度化，才能公平、合理，進而減少工程糾紛。台塑企業於六十九年開始進行工程管理電腦化，投下一筆大資金。由分析工作流程，到每一小項目的施工規範的確立，以求工程管理能力臻於至善。這等於是從零做起，有時連一個小環節都要向一些老師傅請教，以確立施工規範。台灣的傳統學徒制度已經破壞，許多年輕的工人不耐煩學習，因此施工規模確立後，可指導及管理工人作業。這種由頭做起的方法可能很笨，但必須這樣，才能進入電腦作業。施工規範很瑣細，要每一小環節、每一小動作都寫進去，就等於我們寫一套穿衣服的規範一樣。

以長庚紀念醫院基隆門診中心新建工程來說，其作業關連情形為：工程計劃、工程設計、工程預算、工程發包及備料、

施工、驗收及決算等六大項目，這些複雜的作業就要運用電腦來管理。

## 專案改善（陳俊吉講述）

運用經營分析方法，就是利用各種管理資料綜合分析，藉以發現經營上的異常點，再深入探討異常發生的原因，提出改善對策，以精進經營績效。簡言之，經營分析有三大作用：（一）提高管理績效（二）降低成本（三）分析盈虧原因。

單元成本、標準成本與年度預算的關係：

### 一、單元成本

（一）單元成本分析目的：

單元成本分析，係以產品別單位之各項成本構成要素，作為分析基礎，針對可控制項目，基於增進效率或改善異常之原因，逐項深入檢討，追本溯源，以達到分析改善之目的。故「單元成本分析」實為「產品別單位成本分析」的延續。

（二）單元成本工作步驟：

①設定標準成本，作為差異比較之基礎。

②設定各項管理及分析報表，定期提供經營報告資料。

③建立幕僚作業，專責成本分析、差異檢討及改進事項。

而單元成本的分析精神，是對異常點（如加工紗次級品的比率增高）作抽絲剝繭的分析，務求發現問題點的根本，予以徹底解決（如針對加工紗次級品作要因分析，發現其中「起毛」一項要因最嚴重，

再針對「起毛」因素作要因分析，發現其中人為因素導致「起毛」相當嚴重，又作人為因素起毛要因分析發現，存放地點摩擦起毛，為人為因素的要因之一。逐步針對存放地點作深入分析……）。這種方法是分析工作最基本的要求，也是單元成本分析精神的所在。

### 二、標準成本設計

（一）標準成本設立之目的：

①尋求最佳生產條件，作為生產管理依據。

②設定合理製造成本，提供控制成本與績效評核之基準。

③使經營者事先瞭解各規格產品之成本，以供經營決策與營業措施之參考。

（二）標準成本設立及推行步驟：

①確定各種規格產品生產條件之理論值。

②現狀與理論比較，並進行要因分析及改善。

③依改善後之生產效率與人工製造費用，設定各規格產品之標準成本。

④將標準成本之各項基準，製成作業規範，作為生產管理與成本控制之依據。

⑤將設定之標準成本納入會計經營報告，按月與實際成本做比較分析。

⑥配合產銷計劃，制定經營預算及利益目標。

### 三、年度預算

預算為企業表達未來期間銷售、生產、管理及財務等部門作業方針與經營政策之一種經營計劃書，把經營方針用明確之數據表示，以劃分各部門自立經營之責任，提高經營績效。

# 台塑企業經營改善績效報告實例

