

書叢報日濟經

提高企業業績 演講集

王慶等主講



F270
W245

提高企業經營績效

經濟日報叢書

經濟日報叢書

提高企業經營績效

編者 經濟日報編輯部

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五七號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七六〇二六二六、三二七

印刷者 文太印刷廠

定價：新臺幣一二〇元

中華民國七十一年六月初版

印翻禁・權版有

提高企業經營績效

經濟日報編輯部編 民國71年 臺北市
經濟日報社印行

2,338面 有圖像 21公分

(經濟日報叢書)

聯經出版事業公司總經銷

I. 經濟日報編輯部編

494.01

8637

NT \$120.00

目錄

國內工業的回顧與前瞻.....	王永慶	一
提高全國生產力的方法.....	陳定國	一五
第二次世界性能源危機之衝擊與工業國家經濟成長 之展望.....	陳茂榜	二九
人羣關係在企業管理上之應用.....	毛仲強	四一
中共經濟評述.....	汪彝定	五三
專業管理之發展趨勢.....	吳祖坪	六九
租稅政策與企業發展.....	王昭明	七七
中美企業管理之經驗談.....	沈祖馨	八七
經濟計劃.....	王章清	九九
配合政府政策促進企業合理經營.....	趙常恕	一〇七

教育政策與企業人力需要之配合	李 模	一一七
激發「集體誘因」爲工業建設之合作生根	吳舜文	一二七
科技研究對企業研究發展之配合	張明哲	一三九
邁向繁榮之經營	徐風和	一四九
技術扎根與企業自強之道	張國安	一五九
企業家對社會的責任與社會對企業家的責任	高希均	一六九
捷運系統與都市發展	黃嘉禾	一七九
企業經營大型化與大眾化	辜振甫	一八七
七十年代汽車工業經營之挑戰	陳其蕃	二〇三
我國企業財務管理之檢討與改進	黃柱權	二二三
公營事業企業化之努力及其困境	陳蘭泉	二三五
中小企業與信用保證制度	易所先	二四九
以行銷觀念提高生產力	王志剛	二五七
再創經濟奇蹟——我國經濟發展的新挑戰	李國鼎	二六九
企業協商與經營績效	謝安田	二八三
家族企業之經營、繼承與成長	何壽川	二九三
企業的一貫經營	高清愿	三三三
從時勢造英雄到英雄造時勢	趙耀東	三三一

國內工業的回顧與前瞻

王永慶



國內工業的回顧與前瞻

王永慶先生，臺塑關係企業董事長。臺塑企業名列民營十大企業之首，在國內經濟有舉足輕重的地位，其發展方向及企業經營理念，頗值國人注意。王永慶曾斥資興蓋運動場、綜合醫院，並且設立基金會推動各項研究，將臺塑的利潤貢獻整個社會，充分發揮了企業家造福大眾的精神。

本省的工業、經濟，在賢明政府的領導之下，發展到今天，大體上可以說是依照朝野共同的目標達成了，不但如此，我們也創造了中外所認定與推崇的經濟奇蹟。在這個時點，對於過去的成就，但是仍有缺失之處做一番的檢討，以利做爲策劃今後國內工業更上一層樓發展的參考，無論如何是非常需要的。當前由於工業的發展與經濟的繁榮，爲我們帶來了相當富裕的生活，甚至於在某些方面，生活的享受已經超過了必要的程度，也因此社會上慢慢的出現了各種各樣的缺失，而這些缺失將可能造成今後發展的阻礙。各方面也常常有所反應，因爲經濟的繁榮，都市裏三五步就有餐廳、咖啡館，都認爲我們應該有所警覺，的確這些都是實際的問題。但是我以爲單單嘴上說說是不會有效果的，餐廳也好、咖啡館也好，只要是經過合法的申請自然就可以開設，而且有利可圖的話，自然會有許多人做，這是實際的需求問題。如果，不從問題的根源處着手設法有效杜絕，而只批評指責甚至欲以外力阻止，實際上也是無所作用的。

比較要緊的是我們應該虛心的來檢討，臺灣是一個島型的經濟環境，本身缺乏天然資源，究竟是依靠什麼條件，我們獲得了今天的發展？歸納其原因，不外爲我們中華民族具備傳統的勤勞美德，而且臺灣氣候良好，

有便宜的農產品來配合工業發展，發揮了它一份的幫助力量，但是大家也都可以體會得到，最近幾年以來，由於人口的日漸稠密，相對的，可耕土地面積也益見狹小。常此以往，將難免會演變成供不應求的情況，農產品價格將逐漸提高，生活費用負擔就重了。到那個時候工業產品價格也將水漲船高，農業配合幫助工業發展的力暈自然會慢慢衰退。舉例來說，以前香蕉的出口可以為國家賺取相當數額的外匯，但是，時至今日香蕉已經不是出口的重要產品項目了，相反的，在中日貿易逆差壓力並無有效減緩的現狀之下，我們還向日本進口像蘋果之類的農產品。這不但顯示我們農業力量的衰退，而且更可怕的是，我們似乎完全疏忽了對自己所處環境的瞭解。

談到進出口，我們不妨也提一提國內的木材工業。去年我們進口木材大約六百萬立方公尺，換算重量約七百多萬噸，共六億多美元。其中經過加工為夾板出口，金額共三、四億美元，製造成家具等產品的出口金額是六、七億美元，總共加起來，木材工業的出口金額達到十一億四千萬美元左右。收支相抵的結果，在木材工業方面我們有將近五億一千多萬美元的順差。除此而外，由於本省為了水土保持等原因，實際由本省砍伐的木材數量佔不到進口量的一成，進口的原木當中，有一半是用在我們自己島內的，換句話說，進口六百萬立方公尺的木材，有三百萬立方公尺是本省自己需要的，另三百萬立方公尺加工後出口。在這種情況下，我們還有五億多美元的貿易順差，貢獻相當大的。貢獻大是個事實，但是我們不能只談到這裏就認為功德圓滿了，我們應該再進一步的了解國內木材工業發展的來龍去脈，同時睜大眼睛看看它的未來發展之道。由木材加工製造夾板是屬於較為勞力密集的工業，必須有廉價的勞力做為後盾才能發展，十幾年前，國際夾板市場幾乎全是日本人的天下，但是到今天，日本夾板出口幾乎等於零了。我們必須弄清楚，今天我們取代了日本原來的夾板市場並不是因為我們這方面的生產效率超過日本，而是日本的工資貴了，不再適合於從事這種產業，自然而然的要由

我們以較廉的工資取代，這是一點。可是國內的木材工業也並非全是依靠廉價的工資來支持發展。因為國內夾板出口金額僅三、四億美元，而家具等木材工業產品之出口金額高達七億六千多萬美元，後者這些是屬於附加值較高的工業產品，是比較需要科技、管理的產業，從這裏也可以證明在木材工業方面我們已經有了初步的相當成就。另一方面，國內初期的木材工業是由百分之百加工製造夾板開始的，慢慢的提高了產品附加價值的層次，今後必須往這個方向再做進一步的努力。因為隨着工資的提高，終有一天我們現有的國外夾板市場將勢必拱手讓人，交給生產原木的國家，如印尼、菲律賓等等。這些東南亞國家不但工資便宜，而且資源豐富，只要再用點精神努力發展，這種努力密集的工業非由他們取代不可。那麼發展到這一天，我們勢必要走科技、管理的發展路線，以產製高附加價值的產品來彌補我們先天缺乏天然資源，以及工資日益提高的不利因素。

國內的廉價工資條件逐漸會消失掉，勞力密集的工業將不可避免的機會由東南亞其他國家取代，這是當前我們所面臨的問題，而解決之道端在科技、管理的追求開拓產品附加價值的提高。說到這裏，我們不妨也以機械工業為例來說明、探討。目前國內最大宗的進口是機械設備，而國內自製機械出口者少之又少，從這個現象可以很清楚的了解，現狀國內機械工業的基礎、水準仍然落後一段相當大的差距。大致上進口的加工機器如果需要一萬美元，本省自製或者仿造的話，所需費用不會超過四千萬美元，只在四成以下，外表可以做到一模一樣，可是實際上自己製造出來的機器能使用的却相當有限。不能用的話還是需要花費更多的外匯自外進口，雖然，政府爲了保護國內機械工業的發展而有管制進口之規定，可是機器是要用來生產的，國內自製的機器如果不能用的話，再怎樣的限制進口仍然是不會有效果的。所謂保護，如果是這樣的一種方式的話，也必然要落空。直至目前爲止，有關方面仍然規定，凡是省內能自製之機械不得向外進口。這個規定已經存在相當長的歲月了，可是我們可以翻閱所有進口機械申請案，絕大部份都是一開始工業局以國內已有自製，不准進口，但是經過申

請者一再說明、申述，最後還是統統進口了。機械產品主要是能不能用的問題，依賴關稅、價格保護又有什麼用？爲什麼我們的機械工業界不請求政府在融資、技術合作等方面給予實際必要的協助？只有機械工業界財務健全、管理良善、技術進步，才能生產品質性能優良的產品，只有這樣才能強化經營謀求發展。如果因爲技術缺乏、產品欠佳，要求政府管制進口保護，政府爲了輔導機械工業發展而照辦了，問題仍然存在，這種捨本逐末的做法豈不是糊塗？其實這個道理極爲簡單，只要有追求心，略爲思考便不難明白，由於缺乏此一基本的思考才會造成當前機械工業的停頓落伍，這比什麼都可怕、都令人憂慮。

再談國內汽車工業，大家都曉得我們這一方面有待改善的地方仍然很多。曾經有一位國外汽車製造公司的負責人來看我，我很坦白的告訴他，臺灣很多很多的計程車都可以說是他們的間接產品，看起來他們本來應該很覺得光榮和高興，但是比起國外的汽車，好像還差了一大段的距離，是不是會很難過？他說這也是事實，不過有一部份零件是在臺灣做的，他也沒有辦法。我們國內汽車自製的零件究竟有多少呢？一般的說法是自製率七成。可是我們也聽說，去年國內製造了十三萬部的大小車子，單只零件的進口就花費了四億五千萬美元，如果依照這個統計數字換算，實際我們國內自製率三成都不到。十三萬部汽車當中，究竟有多少是貿易商化名運進來的，沒有可靠的統計數字我們不敢講，即使全部都是自行製造生產的話，所謂自製率七成也是相當令人懷疑的。不但如此，自製汽車的品質也並不是很高的。這些都是有待努力追求改善的問題，既然要檢討過去策劃將來，我認爲就應該實話實說。

國內的電子工業又是怎樣的一個情形呢？幾年以前國內電子工業剛開始發展，那個時候我們還不能製造電子零件，美國各方面就紛紛前來投資電子工業。那麼用不着我講，各位就可以了解電子零件是不是我們製造的。假如我們現在能自製電子零件，將來我們還可以繼續發展下去，否則如果也是依賴進口，而將來沒有低廉

的工資條件時，電子工業的發展就會很成問題的。談到這裏，也證明了面臨今後的處境，在發展工業方面我們的確需要一番的徹底改頭換面。

目前我國出口最大宗的是紡織、成衣等之纖維工業產品。十幾年前從國外回來，在機場海關方面最麻煩的是旅客從國外帶回來衣服、布，海關方面要計算課稅。這十幾年當中，我纖維工業方面有了相當的發展，從國外帶衣服、布回國的已經是少之又少了。纖維工業大概可以區分為人造棉、多元醃纖維、亞克力纖維和耐隆四大類，在紡織、成衣，我們有大量的出口，同時國人在穿的方面比起以前，水準提高了很多。纖維產品能夠有大量的出口，可以證明我們的產品品質已經有了相當水準。雖然如此，直到目前為止，在生產高級產品方面，我們還是做得不夠好。以布疋來講，我們所織造的高級布疋，還不能做到沒有瑕疵，這是有待我們努力求品質改善的地方。剛才講到，紡織成衣方面，出口數量佔我國總出口量相當大的比率，過去的發展主要是依靠國人的勤勞，提供優秀而廉價的工資條件，還有我們中國人天生的智慧，在產品的式樣方面自行摸索開發。但是今後如果只憑着這些條件要繼續謀求發展，恐怕就很困難了。過去纖維工業產品的出口，主要都是紡、織、成衣工業方面，纖維原料出口的可以說少之又少。紡、織、成衣屬於勞力密集的工業，必須有廉價的勞力條件做後盾才有發展的餘地，或者除非有能力發展高級品，否則就難免於逐漸萎縮。

塑膠工業的發展，情況也和纖維工業類似，無論是PVC、PP、PE等，出口的絕大部份都是下游的加工製品，中間原料出口的極其有限。我也是PVC的中間原料廠，一方面我比較有深入的了解，二方面做自我的批評也比較恰當。一般難免認為中間原料廠是化學工廠，設備方面不但龐鉅，而且複雜、精密。但是我們知道，在中間原料整體生產設備當中，無論PVC、PE或PP，半數以上都是管路、槽體和乾燥機等，實際上精密的設備佔不到建廠成本之半數。管路、槽體等不屬於精密設備部份可在國內製造，其成本與日本比較僅約百分之五

十，與美國比較則只百分之二十五，換算整個建廠成本，國內中間原料廠是日本的百分之七十五，美國的百分之六十二點五。以如此之優越條件，再加上國內中間原料廠在國際間屬於後進，製程較新而且符合經濟生產規模，按理應有足夠的競爭力量在國際市場上一爭長短，可是實際上我們的國內中間原料却無此能力，足見在經營方面是相當脆弱的。至於下游加工業之生產設備情形又如何呢？以非常單純的塑膠硬管押出機為例，這種生產設備國內雖也有製造，但是使用國內自製押出機所生產的塑膠硬管，不但品質、硬度不佳，而且生產成本偏高，從這個例子可以看出，下游加工廠之生產設備並不是一般人所想像的簡單、粗糙，相反的，加工廠所需生產設備絕大部份須要相當的精密度。當然實際上國內下游加工廠現狀的生產設備性能仍然欠佳，亟待汰舊換新，而所需之精密設備國內仍然沒有能力自行製造。

在我國建立石化工業中間原料廠之前，下游加工業所需原料都是依賴向外進口，由於加工業的蓬勃發展，進口原料數量為舉世之冠，有關當局考慮到既然國內有此龐大的加工業，為何不自行生產原料呢？原料自行生產，最起碼可以節省海運及內外銷包裝費用差額，此等費用約佔原料價格的十幾個百分比。換言之，在國內生產石化中間原料可較向外進口節省一成多的成本。到今天原料廠的初步目標在政府多方面的輔導協助之下，可說是已經達成了。而其所生產原料百分之九十以上需要透過下游加工業加工後銷售到國外，這些下游客戶都是現成的，加上中間原料廠都是採用最新製程，生產規模符合經濟原則，擁有這些條件應該能夠依照政府建立石化工業中間原料廠之用心，充分配合下游加工廠之發展需要，下游加工廠在有力協助之下能更進步發展，結果亦有利於中間原料廠，如此良性循環對於國內經濟工業之再上一層樓極有裨益，這個應該也是政府策劃石化原料工業之目的。可是在報紙上我們常看到石化工業上、中、下游之間爲了價格的合理性而紛爭迭起，到現在問題也沒有獲得解決。原來下游加工廠有便宜的工資條件配合，可是隨着經濟的成長生活水準日漸提高，這種條

件已經逐漸喪失了。另一方面，爲了提高產品品質降低成本，在在需要增設高效能新型生產設備，所需資金相當龐鉅。而政府鼓勵興建中間原料廠，在融資、設施、地點的選擇，工廠營建等方面都提供了有利條件，對於生產成本的降低助益良多，這個我們可以不提，中間原料廠因爲絕大部份的產品都是供應國內下游加工廠，最起碼可以節省海運、包裝等約佔銷售價格一成多的費用，公平合理的做法，所節省這一成多的費用並非原料廠辛苦得來的，這個好處應該可以和下游加工廠均分。最重要的是下游加工廠處於當前之困境下，的確也需要有此助力來謀求進步發展，而它的發展又絕對的影響到原料廠的生存，弄清楚這種相互的依存性後，就知道應該是什麼樣的一個做法才正確。但是主管機關方面認爲國內中間原料價格應根據進口原料 CIF 價再加上關稅核定才公道，其實我認爲這是很不公道的。CIF 價是怎樣的一個情形呢？在國內尚無自產石化中間原料以前，加工廠所需原料悉數自國外進口，又由於需用數量龐大，國際上原料供應廠商將國內加工廠視爲長期之客戶，競銷之下供應價格甚爲合理。國內自製中間原料供應之後，由於保護管制進口的關係，加工廠只有在國內原料供應不足局部開放進口時，與國外供應商才有間歇性的零星採購，供應價格自較一般合理價格偏高。有的甚至是在與國外供應商長期斷絕來往後，加工業爲了取得報價提供主管機關方面做爲核定國內石化中間原料價格之參考，其所獲得報價較實際國際價格有相當幅度之偏高乃屬必然之事，按此基準再加上關稅後計價，實已增加了下游加工廠多重的不合理負擔。加工廠在國際市場上之競爭能力，因此遭到嚴重削弱，原來辛辛苦苦爭取到的國外客戶紛紛轉而他去，這是當前國內加工廠商經營慘淡的主要原因之一。而且很奇怪的是，國內中間原料廠遇有外來貨競爭的時候，便說是外國廠商企圖傾銷打擊我國工業，主管機關方面也不尋問爲什麼國內中間原料廠無法與人競爭？或者實際着手探求是否真有傾銷之事？動輒管制國外原料進口予以保護。實際上，國內中間原料廠有政府的各方面協助，建廠成本較美國、日本等先進國家低廉，有現成廣大的國內加工客戶、製程也新，而

且符合經濟生產規模，種種條件無一不是較旁人優越，擁有這麼多的優越條件而無法競爭，其脆弱原因不外就是管理不上軌道，產生諸多有形無形浪費。最嚴重的是中間原料廠本身脆弱不自思強化改善，處處請求保護，而負責工業發展的主管機關方面也罔顧國內環境只有具備足夠對外競爭能力才能生存的實際情形，一一加以答應周全，中間原料廠這樣就能經營了，又怎麼會用心追求管理。回顧國內工業的發展歷程，我們的確有若干的成就，但是在獲得既有成就之餘，似乎逐漸的喪失其奮勇向前鬥志。如果工業主管機關方面充分了解只有競爭才能激勵企業的經營潛力，只有在艱難中竭盡思慮痛下苦功謀求突破才能鍛鍊出堅強體魄謀求發展，我們應該不會是這樣的一個情形。

談到管理，電腦的運用有其極為重要之份量，可是國內電腦的運用績效如何呢？國內外電腦專家很多，要聘任到優秀的電腦專家來協助企業的管理並不難，他們對於程式、系統、電腦操作等等都有相當的知識經驗，但是如果企業本身管理未上軌道，等於就是沒有運用電腦的基礎，無論如何搞不起來的。臺塑企業着手電腦之運用已經有一段期間，做到今天，長庚紀念醫院方面於病患出院時很快就能結出住院醫療費用總數，其他比長庚紀念醫院在電腦運用方面做得好的當然有，可是好到能夠運用於管理上的，恐怕仍然極少，還需要我們相當的辛勞努力追求。如上述學電腦的專家熟知程式、系統、電腦操作等知識，但是，對於企業各項事務管理的實際內容，所知就相當有限，如果企業本身管理未上軌道，將無法提供經營所需的分析資料，造成電腦作業的斷層。據了解電腦專業公司協助企業應用電腦，一般均需先行指派管理人員與企業單位之管理實務工作，經過一番辛苦深入瞭解之後建立應用電腦之基礎。否則若電腦公司方面僅有電腦專業知識，未能顧及管理實務上之需要，甚至懶得要求企業單位配合建立整體規劃及基礎資料，電腦之應用將成爲空中樓閣，所謂電腦專家只是懂得電腦本身的原理原則，與管理實務仍存有相當之隔閡，應用上自難發揮功效，這是當前普遍存在的現象。

從工業主管機關不應該保護石化中間原料廠的這個問題，使我們聯想到觀念的重要。譬如說：「保護消費者」，這個觀念正確嗎？我們中國人說：「殺頭生意有人做，賠本生意沒人做」，銷售者之目的在於營利賺錢，如果成本是九十五元那麼起碼要賣一百元才划算，如果有其他的產品賣九十五元，而消費者趨之若鶩，只有想辦法來降低成本，甚至以八十五元的成本賣九十元，在這種情況下品質就談不上了。關鍵在於消費者能不能兼顧品質和價格兩項採購因素，以什麼樣的價格買什麼樣品質的物品，決定權完全在消費者手上，有什麼好保護的呢？重要的是如何透過各種傳播媒介灌輸消費知識，提高消費水準。如果這些實際的工作沒有做，消費水準低落，只顧價格不管品質的話，任你喊破了喉嚨，保護消費者還是「保護」不起來的。反面來講，消費水準高了，懂得如何在品質和價格之間作抉擇，不具商品實用價值的貨品即使便宜亦難賣得出去，偷工減料的產品自然會遭淘汰，在這種情況下消費者又何必需要加以「保護」呢？至於蔬菜有殘餘農藥的問題、或者是偽藥禁藥的問題，政府主管衛生機關應該要負起責任來解決，不是保護不保護的問題。如果政府機關做了本來就應該做的事情，還要說是為「保護」人民而做，首先他就是弄不清楚「職責」的意義。我們常常聽說鄉間種植蔬菜，有一種很奇特的現象，這股地種的菜是要出售的，那股地種的自己要吃，什麼原因呢？很值得我們玩味。退一步講，即使衛生主管機關解決蔬菜殘餘農藥的問題是「保護」人民，以現狀而言也是沒有「保護」起來的。

我們說惡補會殘害民族幼苗的健康，應該要取締，使它絕跡，這是何等重要的事？但是我們喊了一、二十年，到今天惡補恐怕沒有減少反而更為嚴重。今天三十多歲的人可以說是身受其害，可是他只能眼睜睜的讓他的下一代去接受惡補，甚至聲言要取締惡補的官員，他的子女恐怕也在參加惡補。惡補是要不得的一件事，可是只要激烈的升學競爭情勢存在一天的話，惡補就必然存在一日，嘴巴上叫叫要消滅惡補根本沒有用，沒有用