

王永慶經營管理實務 之二

五版



如虎添翼企業叢書
永慶出版社印行

王永慶經營管理實務

之二



如虎添翼企業叢書
永慶出版社印行

王永慶經營管理實務 之三



如虎添翼企業叢書
永慶出版社印行

增修五版

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)

王永慶經營管理實務

之二

王永慶經營管理實務

之三

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者一樣，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，從台塑關係企業的靈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
績效的評核方法..... 11

3. 附：產銷績效分析表 254. 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善案.....	35
---------------------------	----

6. 南亞塑膠公司松葉經營分析改善案 42

【台塑企業單元成本分析實例】

7. 談台塑降低成本的利器
——單元成本分析..... 55

8. 單元成本分析與控制制度..... 639. 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本？..... 118

11.附：魚骨圖在標準化和品質管制上的應用..... 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
作業改善..... 205

13. 台塑企業內包裝成本檢討改善實例
介紹..... 240

14. 台塑公司全面節約能源運動…………… 24715 南亞對節約能源的體認和實踐…… 25916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..... 27318 台塑企業實施的廣義的品質管制… 29019. 台織針織布品質改善實例研討…… 302

20. 全面品管改善例

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
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為了提供企業引用。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；企業界也不曾與學校溝通，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，為解

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綮棉，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綮棉，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JM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，以及經營態度的複雜化，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，可是為了厚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