

王永慶

談經營管理

王永慶

談
經
營
管
理

正篇

關於本書

「談經營管理」原是我們偶然發現的一本書，它本是實業家王永慶先生對台塑企業員工及明志工專畢業學生的講辭，係由「台塑企業月刊」對內發行的書籍，承王永慶先生慨然無條件把本書的出版權讓給本社，本社乃於六十一年輯入王永慶先生應邀對外發表的其他講辭，印行成冊，擴大發行。當時本社即已於卷首說明了我們這樣做的理由：

一、本書所談的雖然是經營管理方面的學問，但是對於待人處事，另有獨特創見之處，在平凡的個人經驗裡，深含人生的哲理，頗能引人咀嚼。

二、本書分析了台灣經濟的開拓和發展，透過作者的眼光，可以了解我們的生活環境和遠景，最重要的是：作者的講辭，為我們當前的奮鬥奠下無比的信心。

果如所料，本書發行後，立刻受到社會各界的重視和歡迎，不僅關心台灣經濟發展的知識份子和企業青年人手一冊，許多企業團體、商業科系更以之為訓練或補充教材，不數年間，銷行十數版，本社有鑒於原版不斷印行，字跡逐漸湮糊，乃予重新排版，改以二十五開本印行；並承「台塑企業月刊社」協力，蒐集前此編輯、整這些年間王永慶先生陸續發表的文章、講辭，又輯成「談經營管理續篇」乙書，配合前書同時印行，普及求知若渴的年輕的企業新秀和知識青年。

HWT320/06

為應讀者朋友的要求，也為表達我們對王永慶先生的敬意和謝意，我們同時發行了上篇和續篇合訂在一起的精裝珍藏本。王永慶先生成功地領導台塑企業，對台灣經濟的建設、社會的繁榮，做出了有目共睹的巨大貢獻，此固無庸本社贅言，爰特將本書刊行經緯，說明如上；本社甚望隨本書的流通，能讓社會各界瞭解王永慶先生以及他所領導的台塑企業之所以有今天的輝煌成就，主要也是在於實事求是、凡事不畏艱難、勞苦，腳踏實地、點點滴滴建立起來的。任何個人或羣體不經過這樣的努力，將難以真正有所作為，我們出這本書就是要以展示在我們眼前的事實，來印證這個古老的真理。

談經營管理

目 錄

關於本書	1
管理的重要	9
勞動的意義	19
管理的先決條件	36
談計劃	53
做事的根本精神	70
談品質	90
經營的道理	107
工業與民生	

人才與在職訓練

談經營管理

我國塑膠工業的展望

學問與經驗

今後發展我國工業的有關問題

試論現階段企業經營管理

為學與做事

管理的重要

各位讀了十幾年的書，再講習三天，又能增加多少知識呢？三天能够學到什麼？公司又爲什麼要勞師動衆費心安排這個講習會呢？這些措施充分說了公司對各位的愛護之深與期望之切。三天短短的時間，主要是要使各位了解一些經營管理的觀念、工作的品質要求、做事的基本態度，綜言之，就是要各位了解本企業所追求的社會目的和工作應有的根本精神。

各位都是大專畢業生，每人都有一張畢業證書，但是不要忘了，學識只是個人的，必須貢獻出來才是社會的，才是有價值的。

各位過去在學校讀書接受基礎教育，學習爲人處世之道，今天出了學校到社會上工作，不應以求得一己的溫飽爲已足，這點是非常重要的。要有貢獻就必須力求表現，而表現並非依靠學歷即可獲得成就，所以各位在步入社會開始工作之前，首先必須拋棄依賴文憑的心理！一般說來，常常會因爲這個人是相當學校畢業的，在學成績也很好，經營者和管理者便認爲這個人絕對沒有問題，好像書讀得不錯，學歷也好，工作能力當然也會好，根本從未試着去了解這個人究竟有多少能力？其實好學校出身或儘管他的在學成績如何優異，都是他個人自己的事，並不能因此就說他必然有貢獻。碩士、博士，甚至所謂優秀人才，如果工作沒什麼表現，縱然才高八斗學富五車

，也只是他個人的，不是社會的；必須要有所表現貢獻出能力來，才是有益人羣的。

各位在學校大概也修過管理方面的課程，例如 I E、Q C、M I C、T Q C 等等管理理論，不過，課程修是修過了，如果沒有配合實際工作，是很難融會貫通的。希望各位今後務須應用所學的理论，配合實際工作來從事。至於 Q C 是什麼呢？大家都知道品質要做好，但要如何才做得好？則多數的人都很茫然！有部份同仁，當了十幾年的管理者，表面上知道要品質控制，也知道要如何作品質管理，對於 Q C、T Q C 的理論也懂得很多，但對它的精神和意義了解的却很少，能够做得好的當然也就少之又少了。例如有某一個單位，這個單位是我們平時認為比較好的單位之一，它究竟好在哪裏？有沒有尙待改進的缺點呢？於是，我們認為有把它拿來檢討考驗一下的必要。這個單位的成員有二十名，經深入的分析之後，發現這二十人，每一位都非常的忙碌，但忙些什麼呢？忙得值不值得？主管似乎也不太清楚。和他們的主管經過二次的檢討，並在一個禮拜天，請所有的人員出來，將所有的文件及事務流程整理好一起擺出來。我們從上午九時到下午四時，將流程上的每一個「點」、每一張表格，整個制度，深入檢討研究，重新設計表格，流程也重新安排，結果二十位同仁和主管都了解以前盲目忙碌的所在，於是大家同意人員可以減少一半，其中十位同仁立時改調其他單位去發揮。經過這次的檢討改善，這個單位的人員雖然減少了，可是工作却比以前輕鬆，每一位同仁都能堅守崗位，發揮所長。

又如在前年，我們發現各公司的資材倉庫裏庫存量很高，可是却不能順利供應生產，這是很奇怪的事，尤其是外購方面，因為採購時間頗長，費時相當多，常有斷料的現象。庫存太多，自然就積壓資金，很不經濟的；供應不繼，則影響生產，其理至明。當時的所謂資材管理，僅為每一個月及每半年一次的盤存工作，把品名、規格、數量等，已經一個月或三個月尙未動用的，甚

至已經半年沒有動用的資料記錄下來，填記一大本表格，將庫存量統計一下，然後由填表人依序呈送資材主管、廠長和經理過目，至於目的何在？大都未加深究，僅是潦潦草草看過就算了。因此，所謂存量管制，所謂滯存品處理等就更談不上了。要談資材管理，第一個先決條件，是表格的設計能否達成管理上的要求？表格的設計是非常重要的，有些人絕頂聰明，但往往只聰明了一半，腦筋用得太多，這些人都懂得什麼叫做管理，却又知而不行，不去深入追求管理的最終目的，實在非常遺憾！如前所說，東西雖經盤存，但這些東西一個月沒有動用，三個月沒有動用，甚至半年沒有動用，只是盤點出來又有何用？盤點的目的是什麼？東西擺這麼久應該怎麼辦？從未想到應該去追根究底。這些盤存表，應該增列二欄，其一為資材主管的「處理對策」，東西滯存了三個月，怎麼辦？有了這一欄，資材主管不得不去動腦筋；這東西讓它繼續滯存在倉庫呢？或是趕快處理掉好呢？或是提出與人交換好呢？或是其他種種辦法，應該逐條填列出來。如果沒有這一欄，資材主管將是非常輕鬆的，這個主管實在太容易當了，而盤存工作也就完全失去了意義。其二為「廠長或經理批示」，資材主管簽註的意見如何？所擬的處理辦法又如何？廠長或經理在批示判行之前，也非用腦筋去想不可。而既經批示判行，有無處理？處理得怎樣了？有了這些欄就能够追蹤，這樣才是管理。

談到資材管理，牽涉到的問題是很廣泛的，剛才所介紹的只是資材方面改善工作之一例。前年因鑒於各公司之資材管理，各有各的一套管理方法，覺得甚為不妥當，於是和幾位同仁幾經研討，針對全企業的資材管理制度，展開全面性的整理改善工作，目前已經告一個段落。現在我們只談南亞的一點成果：五十八年十一月份，南亞的顏料和安定劑庫存就有一億零四百餘萬元，到了五十九年同月，僅一年功夫，庫存降為七千二百餘萬元，而營業額却比五十八年同期增加三八

%，如果管理不求改善，以這個營業額成長率來計算，五十九年十一月顏料和安定劑的庫存量可能要比例增為一億四千餘萬元，甚或還要多些。一億四千餘萬元降為七千二百餘萬元，相差一半，僅就財務方面的負擔而言，一個月就減少了七、八十萬元的利息支出，資金因而得到充分的運用。而且東西擺放太久，尤其是現代製品日新月異，現在所用的東西，三個月後可能已不能用或不適用，而有了其他更佳的替代品，例如顏料等化學品，現在很流行的，如果管制欠佳而錯失良機，可能永遠派不上用場，這種損失將是難以計數的。現在南亞的資材管理，經過整理改善之後，已經利用電腦來管理了。這是我們同仁經過檢討、研究後所設計出來的一套制度，同時也證明我們的設計管理，已逐漸跟上時代了。

管理不但是科學的，也需要常識的判斷。以同仁外出洽公乘坐計程車為例，如果同仁外出洽公必須事先填表註明到什麼地方？幹什麼？並經主管核簽後始能乘車外出，不僅浪費時間，而且也不合理。如果因業務上的需要，應可立時逕自外出洽辦，公畢返回，即時填報行程、目的及墊付之車費，持向車輛管理員領款，非常方便。主管僅司事後審查，不是看幾十元車費，重點應該在管理考核上面，審查其外出洽辦業務的活動情形。有部份單位不明此理，不懂以之作爲工作稽核的依據；有一些事業部則很認真的在審查這一件工作，有關於外業務人員的一切活動，能夠適時掌握，而且瞭若指掌。再舉交際費的管理為例，如果同仁要接待客戶，到什麼地方請客必須事先請示，這也是不合道理，沒有什麼作用的。假如有一位同仁，他好不容易請到了一位客戶說：「我請你吃飯。」客戶答應了，而請示的結果却是：「不行！」這將是多麼尷尬？難道叫他自掏腰包嗎？交際費固然要控制，但重點也應該放在事後審查比較切合實際。主管在審查交際費用時，所要觀察的有很多方面；請客應該以吃飯爲原則，雖然有人喜歡在歡樂場所飲酒作樂，但我們

寧可事情辦不成，絕對不要害同仁因此養成不良的習慣。請什麼人吃飯，應有什麼節度？要何種程度始為不失禮？這是必須講究的，有時請一個人，需要七、八位同仁作陪，但有時去一個人即可，却去了五、六位。請客是一種公共關係行為，是代表公司的，這位經辦人會不會代表公司？辦事品質如何？這都是審查的重點。因此，交際費的管理，是不能用科學的原理原則列出一條方程式來的，這必須憑經辦人的常識判斷，這位經辦人有沒有用腦筋去判斷？對事情的輕重緩急有沒有判斷能力？都必須加以注意。

以往許多人都認為進口原料再加工出口，其沖退稅手續是如何的麻煩。人家都這麼說，我也跟着人家這麼想，但究竟如何的麻煩呢？現在弄清楚了，覺得真是冤枉！我們把沖退等證件拿到海關去申請沖退稅，海關如果積壓着遲遲沒有辦理，我們可以去函給財政部，反應海關積壓公事，相信海關還是會查覆或即核准沖退的。問題是出在本身的糊塗，自己沒有整理，沒有一套設計完整的表格可資管理。現在公司對於沖稅管理，已開始展開全面的整理。問題的關鍵在我們自己，如果我們自己搞清楚了，有一套管理制度，確實實一點麻煩都沒有。把問題弄清楚，把管理表格設計妥當，那麼這種所謂麻煩的沖退稅業務，只要初商或初中程度的女孩子，即可勝任愉快了。

以上簡單談到幾個管理改善事例，其實只要腦筋稍微動一下，即可收到意想不到的效果。各位只要應用所學的知識，再參與一些實際經驗，動一動腦筋，立刻就可以想通了。管理不善，人家說困難而跟着喊困難，不去追根究底，不去追求目的，是非常要不得的。凡事必須抱持疑問，人家說很困難，那麼我無妨去試試看，於是就能够深入，就能够了解，然後一步一步的檢討改進，終究可以達到目的。如何提高管理品質，是非常重要的，管理的品質是全面性的，並不是僅為

地上掃掃，把東西整理好，或如何嚴格檢驗而已。也並不是僅爲「物」的品質要求，而是包含「人」和「事」的品質。品質是抽象的、無形的，在道理裏頭，必須大家用腦筋，做到最後始能看得出來。我們的社會由農業社會正要邁入工業社會，在這種轉化過程中，一切新的制度基礎都還很脆弱，基礎尚未穩固之前，自然容易發生錯誤。有很多應該做的事情做了一半，甚至做了一、二成就丟掉不顧，這是非常可惜的。一個企業的成敗，完全以管理品質爲關鍵，管理好就能成功，否則就只有失敗。我個人曾經在一個重要的場合中，聽到一位頗有名氣的大公司負責人說：「我們的工業發展所以不如日本，不如香港，實在是因為我們的員工工作效率太差的緣故。」他又說：「日本工人訓練比較好，比較規矩；香港也沒有什麼問題；本省工人大抵來自農村的大家庭，如果工廠管理稍微嚴格的話，就不高興，就不願再幹下去，拿了錢就走路。」他認爲本省的工人從農村走向工廠，其工作是附帶的，無所謂的。這種論調實在令人遺憾，這不僅是對我們的從業員的一種譏諷，而且也深深地影響到我們的經營者和管理者的觀念，不去自我反省檢討，反而誣譏從業員，這是不道德的，其影響也是不堪設想的。針對這種可怕的言論，我當場提出了反駁。我個人認爲：今天我們的工業發展落於日本和香港之後，絕對是經營者本身糊裏糊塗所致，因爲工業發展，無論如何，需要企業家的思想以爲領導，其關鍵在於經營者本身所訂的經營方針。至於說到從業員的素質，我認爲我們的最優秀。許多美國和日本的資本來臺設廠，利用我們的勞力，從事各種生產，效率比在其本國還高，就可以證明我們的從業員並不比人家遜色，只是經營者不自反省，負起發展我國工業的責任而已。管理品質的改善，是經營者本身必須積極進行的，與從業員的工作效率應該分開談論。說到香港和日本工人的工作效率，無論如何，仍然比不上臺灣。我五月間曾有海外之行，參觀了ICI的PVC加工廠，發現該廠的工人有的已四十幾歲，

有的已五十歲，平均年齡很高，效率怎會比得上我們年輕力壯的小伙子呢？至於日本，大家都知道，戰後的日本工人在工廠抽菸視為家常，嚴重妨害公共安全，和我們相比，實在差得多了。這位先生不明真象而妄發謬論，誣毀我們的從業員，固然是不道德的；其冤枉自己的糊塗想法，更足阻礙工業的發展。當了大老闆也許根本不會到過工廠，對於自己的從業員當然一無所知，不去改善管理品質，追求工作效率，只因爲看到每年有盈餘，就沾沾自喜，認定自己是對的，有了盈餘，大概就是一切合理化，沒有問題，就像認爲有了好的學歷，大概就有好的工作能力一樣，從來不去分析一下，賺的是憑管理本事的錢呢，還是機會的錢？賺，是不是應該賺得更多？賠，是不是可以賠得較少？這些都需要分析的。

這是一個競爭的時代，不要去嫉妬別人，應自求發展，不依賴別人。在競爭之中，千萬要注意，無論從事什麼行業，一定要注意大目標，即使一時失敗，可以自信的是，我的力量仍然存在，仍然可以再求發展，這一點志氣應該有。固然，沒有競爭的情況是最好的，但這是一種幻想，不可憑恃的，須知：天下沒有其他的人，自己也是無法生存的。因此，競爭越多，我們的工作機會也越多，而負擔也就越重；負擔越重，我們能憑自己真正的本事衝破難關，工作的樂趣也就越來越濃。天下事，依賴分工合作而共存共榮。競爭的目的在求發展，在追求文明的進步，因此必須彼此守望相助。有競爭，我們始可知道如何來充實自己的力量，而其最終目的則在貢獻社會，發展經濟，俾使我們的國家富而且強。

一個人生存於社會，應該明白工作的道理，不僅要明白，還要徹底去做，經驗固然重要，理論與實際能够密切的配合更重要。人的腦筋大同小異，雖然在學校同一個班，唸一樣的書，唸好的九十幾分，差一點的六十幾分，似乎相差無幾。但是到了社會上，表現不同的成就則差得多，

有成就有貢獻的得九十幾分，沒有表現的等於交了白卷，是零分！這是非常可怕的。因此，要和人競爭求發展，無論如何，必須追求表現。要改善做好管理工作，必須依賴深入的追求，達成目的而後已，這樣方能有所表現，有所貢獻，工作的意義卽在此！各位今後應該如何去呢？除了上面所介紹的一些經驗可資參考外，在這三天的講習中，說要教你們如何如何，是不可能的。三天的講習，各位能够得到或接受多少呢？這要由各位今後在工作的表現上去衡量。

（六十年八月十五日講）

勞動的意義

各位都是大專畢業生，在學識修養上，我認爲已有足夠的實力，到社會上工作，貴在能够於自己的崗位上有所貢獻。如何貢獻呢？絕不是像過去的做法；在管理不善的時候，要靠資格、要靠人事關係才能獲得重用。這種做法，不僅事情無法辦好，對於工業發展，甚至對於國家民族都有不良的影響，更遑論有所貢獻了。要有貢獻，先要大家懂得管理，使管理明朗化，而後大家才知道如何做事，如何適才適所，於是人才可以被發掘、被提拔。所謂發掘人才，就是不要埋沒人才，資質稍爲差一點的人，也要提拔，因爲管理明朗化以後，能力差一點的人，不得不自我反省，努力跟上周圍的人，這樣就可以慢慢培養成爲優秀的人才。在一個表現比較突出的單位，我們隨便請一位同仁來，和他談一些問題，大抵都可以答得上來，並且會解釋得很好；如果是差一點的單位，大多數的人都糊裏糊塗，不僅主管無知人之明，大家對事的處理也搞不清楚。一個單位或一個團體的成員，說他們都很好，我想未必；說都很差，也不見得。在一個管理明朗化的單位裏，差一點的人看到別人精明能幹，處事練達，由於向上心使然，就會努力學習，把事情學會、弄清楚，而更由於管理明朗化、制度化，一切操作訂有標準可資遵循，在這樣的環境裏工作，由於環境的薰陶，秩序化的逼迫，個人的所作所爲自然被納入一定的軌道，不好的也就慢慢地變得

好起來。要是在一個大多數的人都糊裏糊塗的單位裏，就是本來較精明，腦筋也清楚的人，看到大家都渾渾噩噩、迷迷糊糊，也會不知不覺的懶散下去，時間一久，自然而然也跟著大家馬虎、耽誤，凡事不去追根究底，也變得糊裏糊塗，這是非常可惜的。因此，我們今天要談科學管理，必須使大家先了解管理的重要，懂得如何管理，如何才能使管理明朗化，然後，大家才會懂得如何做事，這是非常重要的。

各位讀了十幾年的書，現在畢業了，到社會上工作，絕對不能驕傲，自以爲了不起。父母、社會和國家培養各位到大專畢業，實在花了一番心血，而所期望於各位的，是希望各位將來對社會、對國家民族有所表現，有所貢獻。我們暫且拋開對國家民族應如何如何貢獻的大題目，先談一談父母對我們前途的關心和期待。大家都知道，父母生養我們、培育我們，是出於一種天生的愛心。爲人父母者，不論他們一生中做了多少見不得人的壞事，哪怕是當了強盜，也絕對不會希望子女和他們一樣幹壞事淪爲強盜。他們總希望自己的子女將來能夠好好做人，好好表現，這種望子成龍的心情，是旁人所不能想像的。父母不僅生養我們，還要苦心培育我們，這種恩情山高海深，永遠不能磨滅。然則，我們爲人子女者應該如何孝順父母呢？環顧現實社會，大家講孝道，大多是嘴上講一講，真正能够躬身實踐的實在很少。我們到飯店或電影院，大家不妨冷靜的觀察一下，大多是父母攜兒帶女來玩樂，很少是子女出於孝養而扶持父母來的。當然所謂孝道，並不僅僅表現於扶持父母上飯店或電影院，只不過說，在此我們可以得到一個概念，孝「子」的多，孝「父母」的少。其實，父母對於子女的愛心，爲人子女者，只要相對的償報，已經可說達到孝道的標準了，不必要求超越這個標準。爲人子女者有一天也會爲人父母，假如我們有了子女，我們會非常的疼愛他們，希望他們成龍成鳳，想盡辦法，怎樣才能使子女如何如何的好，但是，

如果我們反身自省一下，過去我們的父母正是這樣愛護我們、培養我們、期望於我們的，現在我們有沒有像過去他們關心我們那樣去關心他們呢？再談一個有趣的問題，最親近的家人除了父母，應該是兄弟姊妹，同胞手足，血統一樣，只是因為出生時間有先後，生活環境不一樣，却會互相計較起來。我個人總認為，對於兄弟姊妹的關照與容讓，應該要比對待子女為多才對，可是很奇怪，兄弟爭產時有所聞，要說有人把財產全部分給他的兄弟，可是絕無僅有的；對於子女，自己寧可每天只吃二餐，餓着肚皮，也願意把所有的財產全部給他們，這是很耐人尋味的，值得各位去想一想。上面說子女對於父母的孝道盡得太少，則對社會國家的報答更屬難能，飲水思源，各位只要承認了父母乃至國家所加於身上的恩惠，只要反省到對父母的關懷應該比以往多一分，那麼也會了解到對社會國家的重責大任應該多盡一分心力，只要有了這層深切的認識，則不僅對父母能够盡孝，對社會國家的貢獻更能够忠誠盡職，古訓修身、齊家、治國、平天下便是由此而來，是一步一步來的，所謂一室之不治，何以家國為？就是要各位反省，努力充實自己，想通為人處世的道理，才可以有所作為，有所表現，有所貢獻！

各位在明志工專生產工廠工作時，我相信大家都做得非常沒有意思。為什麼呢？因為唸電機不能從事電機工作，唸化工的也不能在化工部門工作，那麼在生產工廠工作有何意義呢？不但各位同學有這種批評，學校當局也這樣認為。今天，我們不妨借此機會，大家來談一談。學化工的若要在化工部門工作，必須有一所大規模的石油化學工廠；學電機的若要從事電機工作，必須有與電力公司合作的或開設製造馬達電器開關的工廠，才能如願以償，這一點學校是無法做到的。當初安排各位同學到生產工廠半工半讀，其出發點是希望給各位同學一個勞動的機會，使大家能够體味勞動的真諦。當時，我曾經說過，假如生產工廠業績不佳，使得大家沒有工作可做的話