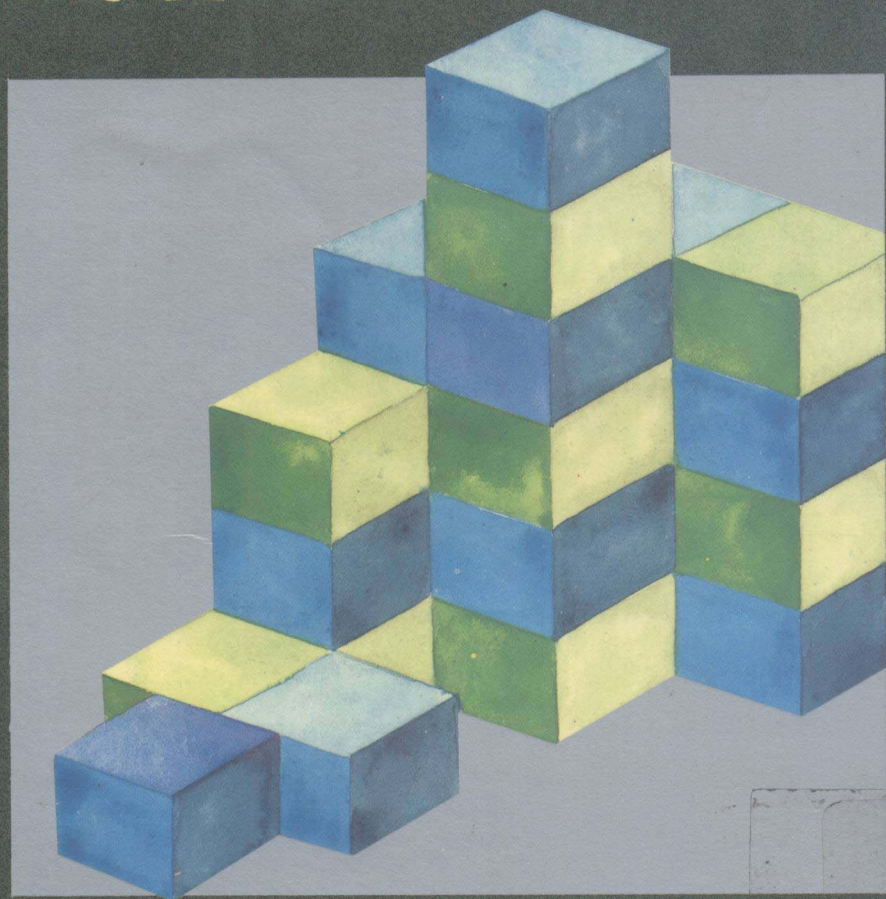


天下叢書

談經營管理

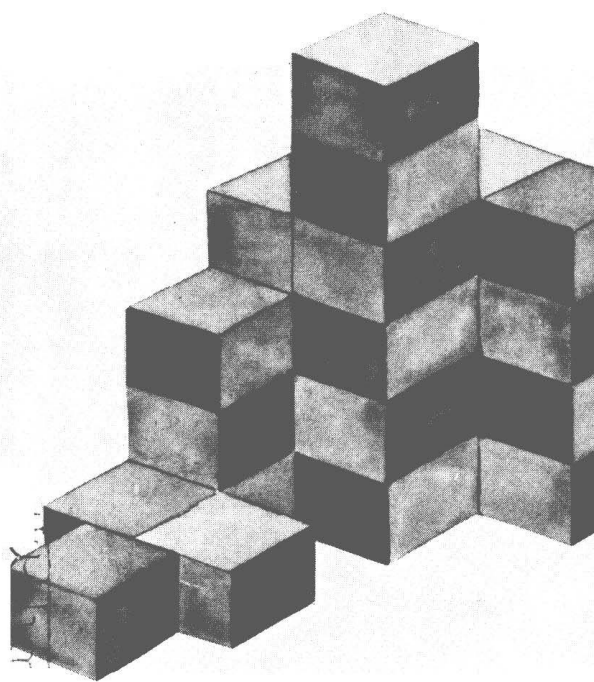
王永慶 著



天下叢書 18

談經營管理

王永慶著



天下叢書⑱

談經營管理

作 者 / 王永慶

發行人 / 王力行

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地 址 / 台北市10428松江路87號四樓

電 話 / (02) 551-8627

編 輯 / 夏瑞娟

總經銷 / 黎明書報社

直接郵撥帳號 / 0534888-5號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

版權所有 不准翻印

出版日期 / 1984年5月31日初版

1989年1月25日第16次印行

定 價 / 200 元

My Views on Management

by Yung-Ching Wang

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright 1984 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。



自序

五
行
慶

本書所收集的是從民國七十年初到最近的演講辭，其中有對台塑企業同仁的講話，也有是應邀在國內以及美國對各界人士演講的內容。其實我一向就認為這些講辭只是個人經營企業的一點粗淺經驗和心得，談不上有什麼精深的知識。若有可取之處，唯一就是將自己所感所想，很坦誠的表達出來，承高希均教授雅意，敦促將這些演講辭彙集成冊，由「天下」出刊。一方面是盛情難卻，另一方面則感於藉本書的出刊，或能將個人的經驗心得提供更多的讀者參考，進而期望可以有所裨益，因此從其所請，遂有本書之問世。

讀者將會發現，我於各次講話當中，常以各種角度不厭其煩的闡述做事的觀念和態度。這是因為自我經營台塑企業三十年以來，日益深刻的感受到，阻礙國內工業經濟進

一步發展的主要癥結，尚非在於科技和管理水準的不足，或是國內自有資源的缺乏；而是實事求是的精神，以及從根本處做起，點滴累積經驗的做事態度，已隨經濟發展及物質生活水準的提升而漸趨淡薄。其實所謂科技和管理，本質上就是求真、求實精神態度的結晶，此一精神態度一旦脆弱，謀求科技管理水準的提升，將無以落實生根，甚而成為空談；這可能就是我們面對今後發展最大的隱憂所在。

台塑企業經過三十年的持續辛苦耕耘，已達於年營業額一千億的經營水準，對於臺灣的經濟發展，自問還能有所貢獻，堪可無愧於其對國家、社會所應肩負的職責，或許因為這個緣故，常有人問我：經營企業有什麼秘訣？其實並沒有什麼秘訣，不但如此，一如我常說的，我所懂的道理很有限，也很淺，只知凡事腳踏實地追根究底一點一滴的累積經驗，如此而已。這應該也是台塑企業成長過程最忠實的寫照。

所謂的現代企業經營理念，很講究策略的運用，甚至有人認為，只要策略正確，企業經營就能成功。不可否認的，策略運用在企業經營上有其一定程度的影響，面對不同的情況，應該採取適當的策略加以因應，而策略的正確與否，也將影響企業經營的績效。但是無論如何，策略只是一種技巧，如果缺乏堅強實力做為後盾，策略的選擇必然受到限制，效力也將難以充份發揮。因此在基本上，企業實力的培養應屬最為重要，這就有賴平時持續辛苦的鍛鍊，謀求企業經營體質的強化。臺灣現狀工業基礎尚未趨於穩固

，管理水準亟待加速提升，尤賴國人奮勉用心追求。

我衷心期望本書能夠做爲一個踏板，讓更多的人站在這個踏板上，運用其明智精確的判斷力，衡量國內社會的現狀種種，並針對實際存在的各項問題，深入探討其原因所在，以及今後應要致力的方向與追求的目標，進而確立健全的處事精神及態度。在鼓吹發展尖端科技已經高唱入雲，而實事求是，從根本處一步一步做起的精神態度卻逐漸遭到漠視的現狀下，我以一個企業的經營者，除了繼續追求貫徹企業「取之於社會，用之於社會」的責任之外，所能做的，亦只能僅止於此了。

七十三年三月廿八日

作者簡介：

王永慶

一九一七年：生於台北縣新店鎮直潭里。

一九三一年：離家到嘉義賣米。

一九三二年：在親友資助下，開了一家米店。

一九四六年：積蓄已達五千萬元。

一九五七年：將接手的塑膠公司，更名為台塑，生產PVC粉並聘請趙廷箴擔任總經理。

一九五八年：設立南亞公司。

一九六五年：台化公司開始建廠。

一九六六年：獨資創辦私立明志工專。

一九七七年：創設長庚紀念醫院並在林口設立醫學中心，佔地九萬坪。

一九七八年：台塑營業額首度超越十億美元。

一九八〇年：在美購買休士頓、路易斯安那州及德拉瓦州三個石化廠。

主要著作爲：

一九七二年：「談經營管理」（書評書目出版社）

一九八一年：「談經營管理」續篇（書評書目出版社）

目錄

自序	I
重視人力的開發	1
企業如何突破當前困境	9
探討當前工業發展的一些問題	23
國內工業的回顧與前瞻	43
「台塑一號」化學品槽船帶來的意義	59
做事應有的態度	63
管理人員的責任	73

謀求進一步發展

腳踏實地追根究底

台塑關係企業在美國投資展望

不隨便喊口號

如何做一個稱職的營業人員

談生意之道

談科技發展與工業升級

從實習醫師的致辭談幾個觀念問題

發揮「勤勞樸實」的美德

工業發展與文化基礎

加強訓練培養活力

「知止」與「至善」

談「先苦後甘」的道理

化奢華為樸實

向榮總看齊	271
國內經營者對其企業應有的認識及責任	275
努力求知發揮力量	291
設立高雄醫學中心的宗旨	303
唯勤勞與奉獻，乃能自強	309
從企業管理之觀點看台灣經濟發展	325
當前台灣醫療之處境	365

重視人力的開發

企業營運當中，最重要的就是人，而人是一番的溝通，需要智慧的啓發，才能夠充分發揮個人以及團隊的力量，而這種溝通和啓發，主要就是依賴人員的訓練來達成，所以說人員的訓練是非常重要的。本企業一向很注重從業人員的訓練，歷年來也在大力推行大專新進人員職前訓練，和各種專業性在職訓練，但是欠缺有系統的整體訓練規劃，致使仍有部份人員沒有接受應該接受的訓練，這是我們的疏忽。發覺到疏忽，就應該即時改正過來，現在總管理處已擬訂了完整的從業人員訓練培養實施計劃，將逐步推行，使全企業所有的從業人員都有接受訓練的機會。因為課長級人員的職務是率領從業人員推行實務工作，和基層從業人員的關係最爲密切，課長的品格修養、學識能力和工作表現，都直接影響到企業管理和經營績效的好壞，所以這次訓練計劃的實施順序是先

從課長級人員訓練着手。今天是一個新的開始，但是我們要知道，訓練要辦得成功，不但訓練課程內容和師資教材要用心選擇安排，教學方式和方法要能使學員容易吸收，訓練工作妥善安排和推行以外，更重要的是各位學員要用心聽、用心看、用心思考，才能體會出個中道理，進而與經營管理事務融會貫通，如此對各位才有幫助。

必須重視人力的開發

我們當前工業水準之所以未能趕上先進國家，主要也是人的訓練培養問題。談到訓練，政府首長有鑑於人才的養成關係着工業基礎的奠定至為深鉅，對於人力的開發，二十年來一向相當的重視，並着手推動。若干年前制訂了職訓金條例，由各個行業各按其營業額之多寡，依比例提撥職訓金，當時依法所提撥的職訓金數額大約有數十億元之多。我記得職訓金條例通過實施的前後，有一個星期日我和楊主任、朱萬福先生一道去拜會當時的內政部長林金生先生，請教有關訓練的辦理事宜。當時有關方面已經排訂了課程表，其中第一頁載明的，首先就是要辦理罐頭工業製造人才的訓練。我們就請教主辦的官員，辦理這項訓練，除了聘任有經驗的外國先進罐頭廠商擔任講師以外，我們自己要如何訓練這些從事罐頭生產已經有了相當經驗的從業人員？我們是否有足夠的師資和適當的教材？事情過後到今天已十幾年了，我也忘了當時的詳細情形，不過這個訓練課

程後來好像也沒有什麼結果。據我猜想，主要原因可能就是因為沒有自己培養師資，並且針對實際的需要編製教材；這些都是從實際經驗中用心才能獲得，而且是很辛苦最乏味的的工作，最簡單的方法就是從國外先進國家聘請講師。但是這些國外來的講師對於我們的現狀並不瞭解，所能講的都是在他們已有的進步基礎上的種種情形及問題。這些雖然也都有參考的價值，可是無論如何無法切合我們的實際需要。這樣的訓練，一開始大家爲了求進步，很熱心的參加了，可是接受訓練的結果，卻發現對於實際沒有什麼幫助，慢慢的會感覺失望。多數人就不如當初熱衷，甚至慢慢的變了樣，這樣的訓練，主辦單位自然也就興趣缺缺了。目前設在明志工專上面的工業職業訓練協會，在創立當時由我陪同經合會秘書長陶聲洋先生步行到山上去勘查地形，認爲滿意之後就決定設在這個用地上。從創立到今天將近有十年光景，很平穩的就過去了。職訓金的運用對於工業發展關係很重大的，各界總共幾十億的錢也都交了，結果到今天爲止，情形如何各位心裏都明白的，也不用我多講。

剛剛講過，人才的訓練培養對於企業是非常重要的，但是我們企業內辦理的情形又如何呢？當初我們訓練計劃都做好了，訓練用的紡織機也都買進來擺在林口廠，由朱萬福先生擔任訓練中心主任。但是後來因爲沒有把握的關係，這件事情就一拖再拖，終於沒有下文。之所以這樣，當然訓練人才難也是一個主要的因素，另外由於懶的關係沒有

鏗而不捨繼續做下去也是當時失敗的原因。我講這段經過，主要的目的是強調企業並不是不明白訓練的重要，企業的興衰，關係最密切的是人，企業能否發展，十之八九都是人爲的，但是任何一件事情，如果不能持之以恆，向困難挑戰，終歸無法成事。

承上啓下的課長

在各階層的人員訓練當中，課長級人員的訓練是非常重要的，因為課長級人員的職務最具備承上啓下的特性，秉承公司的方針，上級的指示、教導，帶領衆多的基層人員；課長級人員之能否善盡其職守，對於公司方針目標的達成，有至爲密切的關係。企業的從業人員自學校畢業以後進來，經過一段相當時期的默默苦幹，到今天擔任了單位主管職務，都是有其才華和成就的。而對於在座的各位課長級人員，公司方面應該安排有適當的機會讓各位相互的交換工作心得經驗，並且灌輸相關的知識，以期擴大課長級人員之視野，這樣才能充分發揮其潛力。拖延到今天才着手辦理這種訓練，嚴格講起來也是非常不應該有的疏忽。

剛剛講過，課長級人員自進入企業默默苦幹一段時間都能有所成就，其本身原已具備了相當的潛力。辦理這個訓練除了讓各位可以增加一點有關的工作知識外，對目前的工作最重要的是讓各位的能力可以充分發揮，對部屬能起領導的作用，將來成爲公司最

重要的棟樑。企業謀求管理合理化以及經營績效的提高，在人才的訓練培養之外，同時也需要有一套通順合理，有根有據的制度，如此的相互搭配就如鐵道之兩軌，缺一不可。如果企業所設訂的制度無法讓各位了解其各項條文之意義，或者是傳票的目的不明，不但事情的處理將趨於混亂，談人才的培養也會落空。

今天早上碰巧國泰企業也有個訓練班開訓，蔡萬才先生邀我去講話，我跟他們談到經驗問題和制度方面的認識。我說主管人員如果簽了十張的傳票，對其中的九張都沒有意見，可是一張有意見，勉強還算可以，但是如果都沒有意見的話，則這些傳票有沒有經過主管的簽字都無所謂了。我的意思是說，管理工作一定要有東西在裏頭，身爲主管的人必須對所處理的事情運用靈活的腦筋提出意見。簽字的意思是表示是非對錯的看法和主張，並決定應該採取什麼樣的措施，如果腦筋想到這裏的話，那麼簽字一定會有意見。如果不是這樣，則就是設立的制度有問題，對於這些問題，希望各位能提出來做爲改善的參考。時代不斷的在進步，管理工作也應該無止境的精益求精。也許過去行得通的制度，由於客觀條件的變化，現在必須再進一步的改善加強。任何事情都仍然存有改進的餘地，改善的過程是無止境的，各位若是碰到不清楚或者是有所懷疑的問題，一定要在心裏頭保持一個問號，千萬不可見怪不怪，本身就先失去了探求真實的勇氣。台塑企業追求管理的合理化，到今天雖然已經有了相當的基礎，但是對於所訂定的制度辦法

，提出不同看法主張應予修改的少之又少，這一點令我很不放心的。其原因是否大多數的人仍缺乏足夠的追求合理化的心思？我這樣說或許是比較過份，但是無論如何我不相信我們所設立的種種規章制度全部可以行得通，統統沒有缺點。設訂制度的部門人員，即使思慮再週密，也一定有百密一疏的缺點存在，這是沒有辦法的事。補救之道就是由實際去執行它的人，將在執行過程中所發掘的種種窒礙難行之處或不合理的地方反應給設訂制度的部門人員參酌改善，或者更進一步的，執行的人以其實際經驗，除了反應問題之外，並提出改善之方案，只有這樣相輔相成，才能確確實實不斷的強化企業經營基礎。

這次南亞公司申請JIS標準，日本政府方面派了兩位審查員前來，總共花了三天的時間作審查工作，其中半天是產品檢查，其它二天半的時間是檢查制度、規章、傳票等等。電腦有所謂的 hard ware 和 soft ware 兩部份，他們來檢查產品，就好像是 hard ware 的部份，檢查品管、製造基礎是否合格以及工作內容深度，就好比是 soft ware 部份。甚至我也要接受審查官員的面談詢問。結果他們告訴我，我們的傳票比正常的需要多了七倍，用人數多了三倍，他們將拿出他們的一套作法來指導我們，相信對於台塑企業的成本分析將會有若干的幫助。對於他們所講的這種大的異常，我到今天還查不出原因。如果他們檢查的結果，認為情形沒有那麼嚴重，譬如說我們的傳票比正常