

王永庆用人之道

在众多的企业家中，王永庆的用人之道甚为世人所称道。他也是一个普通的人，但为什么有那么多的人甘心为他拚命工作，努力上进呢？许多人都约而同地提出了这样一个问题。



王永庆用人之道

向 飞 编 著

北京燕山出版社

(京)新登字 209 号

图书在版编目(CIP)数据

王永庆用人之道/向飞编著. — 北京:北京燕山出版社, 1997.5

ISBN 7-5402-0866-X

I.王… II.向… III.企业管理:人事管理—经验 IV.F
272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 06016 号

责任编辑:洪文雄

责任监制:马洪波

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

北京京海印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开本 11 印张 250 千字

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

定价:17.80 元

前 言

人才是企业成长的最重要的因素。一个企业从无到有,从小到大,都离不开人才,没有人才的发现和合理使用,也就不会有企业的发展。作为一个企业经营者,怎样才能使企业人事管理做到适才适所?在这方面,王永庆的企业用人术给了我们很大的启迪。先有伯乐,后有千里马。经营者要当好伯乐,才能发现千里马之所在。对于千里马的统御之术,往往是企业家经营管理的误区,它能使您的企业蒸蒸日上,也能使您的企业毁于一旦,《王永庆用人之道》所介绍的企业用人术,也许能够帮助您渡过企业人事管理的难关,让您轻松自如地驾驭企业经营的烈马。

目 录

第一章 王永庆高举用人哲学

- 一、企业以人为本 (3)
- 二、人才重在培养 (15)
- 三、有时也需要“人治” (31)
- 四、谈判更要有专家 (44)

第二章 王永庆狠抓人事管理

- 一、用人事关企业的兴衰 (59)
- 二、“一砖一石”的人事管理 (77)
- 三、充分挖掘人力资源 (95)
- 四、重视人才的基础训练 (112)

第三章 王永庆靠人才经营

- 一、台塑的主管人才 (131)
- 二、台塑的经营人才 (148)
- 三、台塑的销售人才 (168)
- 四、台塑的广告与推销人才 (183)

第四章 王永庆精谋人才培训

- 一、高超的人才培训策略 (205)
- 二、严谨踏实的人才培训过程 (226)

三、在培训中发现人才 (242)

四、兼顾“帅才”、“将才”和“干才” (266)

第五章 王永庆醉心双项选择

一、求发展始能得良才 (283)

二、在竞争中筛选人才 (304)

三、在用人中过滤人才 (322)

四、高就高在能统御人才 (331)

第一章

王永庆高举用人哲学

一、企业以人为本

谈到王永庆的用人，自然而然的就会想到他那逼迫式的压力管理。

为了传达他的命令，贯彻他的主张，并严密的考核各事业单位施行后的成效，王永庆特别成立了人数达两百余位的幕僚单位——总经理室。总经理室又叫幕僚室或智囊团。主要工作就是，不断在各事业分支机构发现问题，追踪、考核，使台塑的员工们随时都产生一种紧迫感，不敢放松，不敢满足于现状。

王永庆曾说：“企业再好，也好不过三代。这是有道理的，有压力感，觉得还不够好，做出‘苦味’来，才会不断进步，一放松就不行了。”由于这种原因，王永庆通过台塑的总经理室，把他的经营理念，落实到最基层上去。

王永庆每天中午都在公司进行有名的“午餐会报”。他在会议室召见各事业单位的主管，先听他们的报告，然后提出尖锐而又细微的问题逼问他们。王永庆精力过人，对复杂的数字过目不忘，经常又喜欢追根究底式的追问，所以压力管理的制度，在他的手里发挥得淋漓尽致，效果卓著。

松下幸之助是日本松下电器集团公司的前任社长，被日本人称之为“经营之神”，享誉全世界。松下幸之助和王永庆是

东方经营的两颗明珠，在各自企业的经营中，走出了自己独特的经营之路，为了能给经营者以借鉴，我们把松下幸之助和王永庆的不同之处作以比较，以飨读者。

松下幸之助曾经指出，有一种领导者，运用超人的智慧与领袖气质，有效地领导部属达成目标。他自认能力不足，自己又体弱多病，所以不同上述的领导方式，他的方式是向部属求助，请求部属提供智慧。一句话，也就是利用员工的智慧。

他常对部属说：“我做不到，但我知道你们能做到。”

松下曾经说过，经营者必须兼任端菜的工作。这句话的意思并不是说让经营者要亲自去端菜，而是应该随时怀抱此种谦逊的态度，对努力尽责的员工，要满怀感激之情。只要心怀感激，在行动之中便会自然地流露出来，这么一来，当然会使员工振奋精神，因而更加努力去工作以作为回报。

松下先生说，当他的员工在一百人时，他要站在员工的最前面，以命令的口气，指挥部属工作；当他的员工增加到一千人时，他必须站在员工的中间，诚恳地请求员工鼎力相助；当他的员工达一万人时，他只要站在员工的后面，心存感激就可以了；当他的员工达五万或十万人时，除了心存感激还不够，必须双手合十，以拜佛的虔诚之心来领导他们。

松下的这一段话，充分表达了他“柔性管理”的精髓。

王永庆在成为台湾的首富之后，他创办明志工厂，设立长庚纪念医院，成立明德基金会生活素质研究中心，并把台塑的管理制度移转给下游工业，王永庆努力地工作，忘我的奋斗，以回报于社会。不过，他似乎除了获得“经营之神”的荣衔外，并不像松下被人尊称为“哲学家”，甚至“宗教家”，这是什么缘故呢？

我们发现，松下在七十岁时，与日本首相池田在电视中谈

论“人类”、“丰裕人生”、“宇宙及生死”、“繁荣之道”等；而王永庆在七十岁时，与宜兰县长陈定南在华视进行“环保大对决”。从这件事亦可看出“哲学家”与“企业家”的不同之处。

松下在五十六岁时创立 PHP 研究所，PHP 意思是——透过繁荣来追求和平与幸福；六十八岁时，他辞去社长之职，全心致力于 PHP 的研究工作，为追求人类的和平与幸福孜孜不倦；八十三岁时，他写了一本《我的梦、日本的梦、廿一世纪的日本》的书，书中剖析了混乱加深的日本，并描绘出三十年后理想的日本社会，松下的这部著作对日本的未来有极明确的导引，影响深远。

松下在成为“经营之神”后，立刻跨出“企业家”的框框，毅然迈向“哲学家”的领域，为日本的未来与人类的和平与幸福竭尽心力；而王永庆在成为“经营之神”后，似乎仍在“企业家”的范畴内打转，他为了“设厂”与“污染”的问题，四处奔走与解释，他仍旧为了“经营绩效”而努力不懈。

王永庆在成名之后，台湾人感到自豪，在自豪之余，不禁又自问：“台湾为什么就不能出现像松下幸之助那样伟大的企业家呢？”松下于九十六岁逝世，而今王永庆也已八十高龄了。我们寄希望于他能走出“企业家”的框框，迈向“哲学家”的领域，为人类的和谐与幸福，做出伟大的贡献，让后人永远记住王永庆的名字。

今天的马路变宽了，也平坦了，再也不像以前那样，即窄又凹凸不平。一片片平房被拆除了，随之而起的是一幢幢高耸入云的楼房。这些都是社会进步的表现。王永庆回想过去在小学时代，书包只是一条粗布巾，雨具只有竹叶做的笠帽，根本就没有想到要穿鞋子！房屋是由土墙砌的，盖上草就是屋顶。

王永庆的老家住在直潭，离新店国校约有十公里，上学时

来回当然是步行，当时最使王永庆感到头痛的是回家还要带五十台斤的饲料，在家里还要挑水。现在已经铺设水管，有的使用帮浦打水，土墙草屋都拆掉了，重新改建，面目一新，旧地重游，不无感触。那时候台湾省人口不到三百万，人民生活困苦，工作无着，与今天一千五百万人口而生活富裕相比，真是不可同日而语。

方今科学发展，交通便利，由于外来文化的刺激，使得我们的思想观念和智慧都大大改变。大家都知道，台湾光复之初，味精是以面粉做原料，后来改以糖蜜水发酵，成本大幅降低，现在已使用石油化学工业的下游原料制造味精，其成分和过去以面粉为原料完全相同。目前世界各国都在研究利用石油化学来制造食品，人造肉已经接近成功阶段。由石油化学制造饲料，在美国已相当普遍。石油化学能制造味精，其制造饲料、食品自无疑问。

王永庆说：“谈饲料使我联想到饲养肉鸡，我认为以前家养的鸡肉是各种肉类之中味道最鲜美的。工业化的时代，养鸡已有大规模的养鸡场，以合成饲料喂养，不但使鸡成长得快，成本也极便宜，可是这种鸡肉味道没有家养的鸡肉鲜美，因此鸡肉的价钱也不一样。乡下家庭养的称为土鸡，农村以各种粮食为饲料，养成的鸡肉味道好、肉质美，价钱比饲料养的鸡贵二倍半。大量喂养的饲料鸡又叫肉鸡，其肉味道不佳，价钱只有土鸡的四成，仍然不能引起消费者的兴趣，鸡肉不再是最好吃的。

“我们知道，肉牛在屠宰之前有一段时间，把饲料换成一般的养牛饲料，也就是不含添加剂的饲料，其目的是为了使其肉质肉味变得更好，就可以卖得较高价钱，这叫做肥育。我想，如果饲料鸡也施以肥育的方法，不是也可以得到同样的效

果吗？

“今天，我们生活当中最重要的就是吃，又丰富又便宜，使我们生活安定。吃的出自农产，价格不及日本的三分之一。除了我们中国人艰苦朴素的生活习惯外，我们还要进行改革。例如使同一面积的收获量增多，即品种改良，亦是极为重要。二十余年来，农复会对农作物品种的改良，使同一面积的产量增加，品质提高，使得吃的东西能够丰富又便宜，确是很大的贡献；养鸡对于鸡种的选择同样也是很重要的。

“雏鸡于开始饲养时使用合成饲料，养育三个月大约就有六、七台斤，这个时候开始采用肥育方式改喂下级糙米，继续喂养一个半月，公的有十台斤左右，母鸡有六、七台斤。其肉质肉味已经变得比土鸡好吃，有土鸡之风味而兼肉鸡之细嫩，得二者之优点，价钱也可以比土鸡卖得高。赚钱是另外一回事，这个道理就是经营，就是企业！”

企业最重要的是培养人才，有创造性的发挥，才能贡献人类，贡献社会国家。人才的培养最重要，却是最不容易做到。

王永庆有一位朋友，刚从美国回来，已经六十多岁了，他的生活非常朴素，做事勤俭，但他出身富裕家庭。

有一次，王永庆问他：“一般有钱家庭出身的人，生活比较讲究，为什么你的生活如此简单朴素呢？”

他说：“我幼年时家教非常严，六岁以后大部分的时间就跟私塾老师在一起，老师对学生的日常生活一举一动管教极严，穿的吃的要求简单朴素，不似自己家里那般享受。当时感到痛苦和怨恨，直到今天，我有这种简朴生活的习惯就是那时养成的。”

他笑笑又说：“如果不是这样，直到今天，我可能还是一个书生少爷！”

他说一般人都认为美国的青年人很浪漫乐观，只知安逸享受。其实他们即使家庭富裕，还是很注重家庭教育的。

举例说，美国报纸每户一份就有七、八张，像一本书那样厚，而每月报费只三元五角美金。美国工人的工资那么高，报纸本身成本除外，每户每月三块半钱还不够给送报员发工资，报馆对报纸的收入等于零，他们还能站得稳，一直能够经营下去，不是奇怪么？

送报每天还要早起，风雨不阻，负责的份数必定要送完，美国的孩子有许多去当送报员。他们的父母为了让孩子养成良好的工作习惯，也鼓励孩子，要早晨起得早，不怕风吹雨打，要吃苦耐劳。虽然收入甚微，使他们懂得赚钱不易，其意义更属重大。这是常见的美国人教育孩子的一个例子。

我们不要以为美国人生活水准较高，青年人好逸恶劳，只懂得享受。以前王永庆曾谈到休斯顿的黄教授，利用暑假让他的孩子去做人家的庭园除草工作，也是同样的道理。先进国家所以能够先进，有今日的繁荣，就是因为每个人在年轻时代养成了吃苦耐劳的精神和强健的体力。

过去常听到老一辈的说，要学得一技之长必须当三年四个月的徒弟。据说当徒弟，比如学木工、土工，其师父并不随便指导的，必须做一些与他所要学习的完全不相干的杂事。

最初当徒弟的时候，师父管得非常严格，有时还要打骂，也不给工资，只管吃管住。不能忍耐，吃不了苦就学不了功夫。学功夫似乎用不到三年四个月的时间，可是忍耐力的磨练，精神情感的成熟和他的技艺不能说没有关系。那样熬练出来，果然技艺圆熟老到，绝不急躁马虎，真正是根基稳固，熟而为巧匠。也就是说，三年四个月，不但学到了技术，更重要的是学到了吃苦耐劳、勤俭朴素的风格。

台湾建筑房屋，土工做得坚固美观的，一般都数上海师父，王永庆认为，上海师父做的土工工程真正美观坚固。我们现时一般房屋建设论土工、木工，其工程的品质与外国相比实在太差，为什么呢？过去老师父教徒弟需要三年四个月，除使其吃苦耐劳养成良好的规矩外，对工作的品质一定也有一套细致功夫传授。上海师父能够做好土工工程，可以想像他们一定有一套过硬的技术，师父教徒弟，一个肯下苦工学，一个肯下苦工教，辛辛苦苦追求完美。

台湾数十年来没有听到徒弟养成制度，又没有养成现代化的建筑技工，做不好，完全是因为没有养成基础，没有扎实地做好基本工，由基本学起！住户对房屋工程的质量当然是外行，一时看不出缺点，住了一些时间，看久了，慢慢发现尽是缺点。虽是新屋，住不久就要这里修那里改，花钱又惹烦，此种困扰，不胜枚举。

一个国家工业的发展，经济的繁荣，其主要条件有三：一是民族性的勤劳，二是政策有方，三是资源丰富。

我们对比此三个条件深入作一比较。东南亚一带资源丰富，占有第三项，一、二项则因比不上先进国家而落伍。美国过去二百年以来似乎三项条件具全，所以有今日的繁荣。英国缺乏第三项，二次大战之前拥有许多殖民地，弥补其国内资源之不足，那时候英国算是富裕国家。现在因为缺乏第三项，又因过去优裕成性，现在已经一天不如一天了。

台湾缺乏第三项，韩国、日本也一样，但台湾占有第一项，民族性的勤劳为世界之冠，所以才有今日的发展。目前台湾还只是处于开发中，要如何埋头苦干，急起直追，赶上先进国家，是今后的主要课题。

企业唯人，人才必须由企业本身去培养出来。台湾一般企

业采用大专优秀人才，进入企业内工作，服务五、六年甚至十多年，对成本观念、营业常识、管理心得等等一直都不能很好地掌握，效率普遍低落。

台湾大专的课程和外国课程水准一样，留学生和外国学生比也优于人家。可是国外的企业界采用大专人才，五、六年甚至更短的时间，这些人就有充分的工作能力，可以将工作做得很好，能够充分发挥自己的才干，为什么呢？学生在学校修业成绩良好，一旦进入企业就变成无用武之地，王永庆认为过错并不在他们，这个问题一定要早日解决的。

如果管理制度没有建立，作业没有一定的程度，没有一套办法，任其盲目摸索，这样做也可以，那样做也不要紧，不知道对不对，每天做的不是错误就是重复，当然谈不到效率，更学不到东西。管理不上轨道，阻碍企业发展，埋没人才，不仅使刚从学校毕业的青年失望，久而久之，人才变成庸才。可以说，无管理即无人才，管理不好，把人用废了，是经营者的罪过。

先进国家的青年虽在学校成绩平平，可是一进入企业服务，由于人家有一套妥善的管理制度，工作遵照既定办法去做，有秩序有步骤，任何人担当都有效率，越做越精，灵感自然增加。先进国家青年的工作环境比我们条件好，他们是幸福的。没有良好的环境怎能培养人才？没有培养人才，企业怎能成长？

先进国家追求效率更快、更确实，采用电脑，好像我们效率不高是因为没有普遍采用电脑的原因。

台湾也有数家企业采用电脑，日本企业用的更多。王永庆认为，原来没有采用电脑，以人工作还马马虎虎过得去。认为人家采用电脑做现代化管理工具，为了追求进步，自己也来采

用电脑，结果比人工做的更糟。这种例子在日本就有许多，不是笑话。电脑只是一种机器，有电没有脑，是较快较优的电子计算机，名为电脑是不当的，害得人们观念错误。因为过分依赖而不可收拾，鉴于抱着这种观念而为电脑所误的厂商不少，所以我们在这里告诫经营者，一定要警惕这种“电脑病”。

前面我们说房屋拆掉重建，马路、桥梁重新整建，是因为这些老旧的基础脆弱。这样一想，我们高兴的倒不是这种看得见的进步，而是人们观念的改变，对于基础的重要有新的认识，是一种值得高兴的进步的现象。

无论高楼大厦也好，桥梁也好，其基础是最费工花钱的工程。后来大厦或桥梁完成了，最费工而花钱的基础却看不到，都埋没了，只能看见大厦的上层和桥梁的表面，人们称赞的也是这些外在看得见的部分，没有人想到基础，说基础牢固。有一天洪水地震，有的塌了、有的倒了，才知道基础的重要，认识基础才是最实在的。要经得起考验，必须筑好基础。

王永庆说：“什么是管理的基础？由每一点、每一项、每一个角落建立合理的条件与良好的管理工具，即各种报表、单据，有摘要、提示、异常原因、处理对策、流程等，这就是有基础的管理。”

基础工作是最费精神而辛苦的，是所有工作当中最不受重视的，做起来也最乏味。什么叫作下层的基础工作呢？最重要的先要以人性、以合理方式为出发点去从事，人，总要赏罚公平，合理的分享。

举例来说，数年前有一个礼拜天，王永庆到明志工专，看见三个工人在铺草皮，工作散漫。王永庆就问他们，学校一天给多少工资？他们答说六十元。王永庆问够不够生活，他们说不够，只是田里闲暇，多少做一点小工弥补家用。王永庆又