

齐家治国平天下语录系列



王永庆

经商语录



海南国际新闻出版中心

前 言

王永庆先生是台塑企业集团董事长，是一位受中华传统文化熏陶的华人企业家，在他身上保留着中华文化优良传统的诸多特色，同时又是一位投身世界经济大潮、多年拼搏、深谙先进经营之道的国际企业家，被誉为“经营之神”。为了帮助我国企业经营管理人员了解学习王永庆先生创办和经营企业的成功经验，我们选编了这本语录。

本书选自《王永庆谈经营管理》一书，根据王永庆先生的讲演内容，归纳出他对企业经营管理的独到见解，其中很多内容体现了我们中华民族的务实、勤奋、节俭的美德与传统。

由于我们水平有限，难免有错误

和疏漏，恳请读者批评指正。

编 者

本书是根据《中华人民共和国宪法》和《中华人民共和国教育法》等法律，结合我国实际情况，参照国际经验，由教育部组织有关专家、学者，经过反复研究、修改，并经教育部批准，作为全国中小学教材。本书力求做到概念清晰、重点突出、由浅入深、循序渐进，力求做到科学性、思想性和可读性的统一。本书可作为全国中小学教材，也可供从事教育工作的同志参考。

本书在编写过程中，得到了有关专家、学者的支持和帮助，在此表示衷心的感谢。由于时间仓促，书中难免有不足之处，恳请读者批评指正。

目 录

前言

- 一 管理决定成败 1
- 二 成果来之不易 7
- 三 注重实际 11
- 四 不断改善工作 16
- 五 企业管理的三要素 26
- 六 多思考 32
- 七 重视基础工作 37
- 八 有计划才有效率 42
- 九 培养良好品质 48
- 十 进步慢就是落伍 50
- 十一 企业家的三项任务 60

十二	苦练内功	67
十三	苦中有乐	76
十四	奋力拼搏	81
十五	妥善运用资源	88
十六	训练要落实	94
十七	人才靠磨炼	106
十八	人才与管理	114
十九	企业投资策略	119
二十	企业财务税收	127
二十一	企业管理哲学	139

一 管理决定成败

人事的合理化，是发掘人才，公平待遇，适才适所，也就是人尽其才，使无浪费的人力，得以发挥智能的极限，贡献人类，创造文明。

至于技术的合理化，不外经济效益的追求，也就是物尽其用的目标，繁荣社会经济，提高生活水准。还有管理的合理化，凡事要能够运用思考，追根究底，脚踏实地去做，条理分明，系统有序，也就是所谓科学管理。

无论家族企业也好，有规模的大

公司也好，我们只问管理水准够不够，经营绩效如何。

经营管理的水准是企业成败的关键所在，因此没有对此不加重视的。在这一体认之下，十多年来为了提高经营管理水准，从研读有关书籍、理论，聘请专家讲演指导，以至于自行针对日常实务进行研究，都显得非常热切。但是当前我们一般的企业管理，究竟达到怎样的水准，颇值得我们客观的研讨一番。

我们中国人有句俗话说，富贵不超过三代。为什么呢？白手起家的第一代往往是因为缺乏各种条件，要接受很多现实的折磨，同时感觉如果自己不格外努力根本没有出头的日子。因此辛辛苦苦的经营，创立了良好的基础。第二代、第三代如对此一基础善于运用，要谋致成就必定比第一代方便而容易。但事实上往往相反，平

顺安逸的生活环境非但不易养成人们的吃苦精神，反而可能销蚀人奋斗向上的志气，因此第二代就比第一代弱，第三代就更糟了。

如果管理水准提高，事事追求合理，对员工有要求有指导，员工认为可以一面工作一面学习，有进步成长的远景，纵使工作要求重些，员工因工作有心得，也是乐意的，同时会产生被重视的感觉。另一方面，管理合理化以后，各人工作表现绩效可以有客观合理根据加以评判，良莠分明，达成人事的公平。否则人情所在，一切事务自然与常理背道而驰，导致经营管理情况混乱、水准低落，谈何条件由企业自我培养训练人才。

最令人担忧的是，由于经济发展收入增加，而生活的重心偏向于物质享受，还谈不上有高雅的文化气质，造成社会一股不良习惯，逐渐放荡的

生活已使我们勤劳的美德在慢慢失掉。

如何提高薪水，降低离职率是经营者应有之职责，除了设法提高经营管理水准而外，别无其他办法。

快乐的人生原是人人所追求的，但是不可忘了先贤告诉我们先苦后乐的道理。快乐的人生要靠自己创造，而人生旅途上难免遭遇苦难，咬紧牙关奋斗不懈，终会苦尽甘来，可以，也应该享受一番。

享受本身并非罪恶，但浅尝最为甜美，同时也才能持久。贪嗜无度反易感觉乏味，所谓过犹不及，这与苦味也相去无几了。尤其如果穷极逸乐，因为一切甘甜已经尝尽，便会产生一种茫然的感受，人生就乏味可悲了。古人说：“以有涯追无涯，殆矣！”大概就是这个意思吧！所以在享受胜

利的成果时，应该保持分寸，适可而止，才能细水长流，享受长久的人生乐趣。

我们生产厂商多数居于被动的地位，吃的亏无以数计，乃大举提倡建立大贸易商之议。建立大贸易商是必要的，但不是光提倡就会有效。我们需要的是有效率，能发挥实质作用的机构，而要做到有效率，必须先建立基础。今天我们忽视这些基础工作而提倡大贸易商，所能做到的恐怕也只是表面罢了。这也是因为对自我的基本条件认识不够，换句话说，就是管理基础尚未妥善建立，才会如此地大举提倡。

管理必定是要从根源追求，怎样追求根源呢？比喻说，大家都知道一棵树，上有树干枝叶，下面有根，根有大根有中根，连接中根的有许多细根。树的生长是靠细根吸收养分，经

中根、大根而至整棵树，才能自然的生长。人最注目的，往往是枝叶的茂盛，这只是外观。冬天来临时叶落满地，但是因为树有根吸收供应养分，春天一到即再生树叶而生意盎然。

我们做事应和树有细根一样，必须从根源起着手，才能理出头绪，使事务的管理趋于合理化。否则，以人事管理而论，即无根据评估人员工作的品质及各人的贡献度，良莠就无法分辨，不公平不合理的事件就会层出不穷。在处理事务方面，哪一件事情比较重要，哪一件事情是次要的，一定要能分得清楚，轻重缓急不分的话就会滋生紊乱，事情一旦紊乱，不但白费时间，而且会糊涂起来。

二 成果来之不易

管理不是很轻松的说要做好马上就可以做好的，这个道理很平凡，也容易被忽视。不要主观，不要以为亲信就什么都好。在公司里一个亲戚大学毕业生进来服务，如果就让他管理资历经验都比他老的人，换句话说，也就是让不懂的管理懂的人，这是很可怕的。

在企业界这种情形非常普遍，在管理方面，如果事理不分的话，其他根本就不用谈了，这一点我们应该要好好思考改过。我希望在座各位能养成依事理作判断的习惯，不要以亲为

亲，否则自己所遭受的损失还是小事，导致人家失望、埋怨，罪恶就大了。

目前企业界往往以为有了一套管理制度，就认为有了管理的基础，没有再进一步追求事理的分明，以致制度是否合理，执行上有无窒碍难行或偏差之处均无法掌握、进而谋求改善，这一点在今天来讲是有待努力的。我们如能这样追求，不但对自己的企业有所帮助，事理分明才会公平，员工就不会埋怨，同时也愿意，并且能够发挥其潜力贡献出来，感觉到其个人存在的价值的工作的意义，这是经营者应给予员工，除了薪资以外所不可或缺的报酬。

天下事终归并无绝对的难易之分，只要多方面努力探讨可行途径，一定能将不合理的现象改善，使之合理化，这才是经营管理的真谛，有些

错误的形成是出自对事理根源认识不清的关系，而不是真正有什么恶意存在。平心而论，我过去的这些失误也是没有丝毫恶意的；但是事理不清，加上过度自尊的关系，认为自己什么都对。这一点，我认为也是当前企业管理方面存在的一个问题。

很多人平时不去实事求是，不去了解事情的内容背景，总是糊里糊涂谈些表面文章，以为如此一来，对方会因为我们对他的热忱而感到满意，这样虚应一番故事，事情就会办通了。其实稍微有常识的人一眼就可看穿他的表面文章是出于糊涂行为。人与人互相认识，礼貌交际当然属于重要，为应社交需要彼此请客闲话家常，联络联络感情，原都无可厚非。

天生万物皆离不开竞争，竞争的意义是什么呢？竞争就是要追求进步，带动进步。竞争的反面是保护，保

护的话便造成脆弱。要孩子贤肖成人，就要让他在一个有挑战有竞争的环境学习成长，假如太过分保护的话，怎么样子的教育培养，都会是白费的。

个人也好，企业也好，对于竞争这个存在的事实应该抱持什么样的态度呢？任何比赛，打倒对手或被对方打倒，心理上的感觉总是有差别的。比赛也是一种竞争，但是我认为胜过别人还不是最最重要的，最重要的是我们能不能战胜自己。

所谓自我挑战的竞争，就是今日之我要胜于昨日的我，一切要创新纪录，永远有个更远大的目标去追求。这是最重要的事情，与人竞争当然是要试验自己的力量，但是如果非要打倒对方才会高兴的话，这就不对了。

三 注重实际

我认为任何问题要研讨就要追根究底，要从基本去发掘去检讨，追求到最基本单元才能真正产生力量，这是很重要的事情。

今天社会上这样繁荣，花费这样厉害，我认为这也是“经营管理实务”没有健全的关系所引起的。这方面的工作没有做好，就会形成太多的漏洞，这些漏洞自然而然地造成了不正常的繁荣，不正常的繁荣就会造成过度的奢侈浪费。这一点我要在各位的面前提出来，让我们大家共同来正视这个问题。

管理要建立在实务工作的基础上，实务不健全，嘴巴说管理是没有用的。大致上说，今天我们提倡要发展资本密集的、高度技术化的工业，这是很正确的目标，但是这个目标经过我们社会各阶层里有远见的人士提倡了很多年，究竟到今天实施了多少？这点我认为也是应该包括在今天所讨论的实务问题范围里面，因为晓得该怎么做是一回事，有没有劳苦心力去追求又是另一回事。假如对实务问题没有深入研究的话，虽然是那么热心，有那么正确的领导原则，终究会变成口号。

谈企业经营管理最重要的课题，大家都很清楚，那就是要人。要什么人呢？要懂事情的人，要会做事的人。怎样才是会做事的人？就是要有实务经验，实实在在做事的。我们特别强调的是实实在在的从实务方面着手，