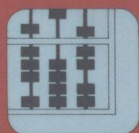


王永慶談

中國式管理



經營理念



管理哲學



工業發展

王永慶談中國式管理

經營理念／管理哲學／工業發展

王永慶／著

王永慶談中國式管理・王永慶

出版：天地圖書有限公司

香港皇后大道東109~115號智羣商業中心十三字樓

電話：528 3671 圖文傳真：865 2609

香港灣仔莊士敦道三十號地庫(門市部)

電話：528 3605 865 0708 圖文傳真：861 1541

承印：藝城印刷公司

香港柴灣利眾街40號富城工業大廈16樓A4

電話：897 1089 圖文傳真：558 2439

發行：利通圖書有限公司(港澳)

九龍紅磡民裕街41號凱旋工商中心8樓C

電話：303 1010(13線) 圖文傳真：764 1310

© COSMOS BOOKS LTD. 1991

ISBN 926 257 476 9

(版權所有・翻印必究)

一九九一年・香港

編者的話

王永慶，從白手起家到主持國內最大的台塑關係企業集團，為台灣企業第一人：王永慶，經營企業績效卓著有目共睹，被譽為台灣的「經營之神」；王永慶，土生土長親身實踐企業發展的各種挑戰衝擊，是最有資格談「中國式管理」的人。

從實戰的角度來看，王永慶無異是一個活生生而珍貴的「智慧寶庫」，值得我們不斷發掘教訓、擷取經驗，體會運用在個人生活與經營管理上。也因此，整編王永慶的經驗智慧，便成為本書責無旁貸全力以赴的要務。

這一本《王永慶談中國式管理》，根據王永慶歷次對各界講演的內容加以整編，歸納出其經營理念、管理哲學，並綜理出他對企業使命、工業發展與教育訓練的獨到見解。由於王永慶一向不厭其煩、苦口婆心地闡釋他對經營管理所堅持的看法與做法，經涵括類比後，一套屬於王永慶（或臺塑）的中國式管理模式與精神就此隱然成形，而且躍然紙上。

綜觀王永慶經營管理的基本精神，實在於「求根源」三個字。他在各種場合再三提示「追求管理，必須從最辛苦而又乏味的基礎工作著手」，「臺塑的管理就是追根究柢，實事求是、點點

滴滴求其合理化」等經深刻體會出的理念與原則，正是來自「求根源」的想法。

《大學》說：「知止而後能定，定而後能靜，靜而後能安，安而後能慮，慮而後能得。」「知止」就是「求根源」的意思，王永慶在企業經營實踐驗證後的管理精神與之不謀而合，對我們實在有不同凡響的啓示。

目錄

編者的話

第一篇 經營理念

1. 追求合理化／二三

社會就是學校／一勤天下無難事／追求合理化

2. 從根源著手實事求是／二七

爲什麼富不過三代／奢靡風氣令人擔心／國內的管理

不夠水準／員工離職的二十大原因／勤勞美德逐漸消逝

／管理不當濫用外匯／管理必須追求根源

3. 成果不是輕易可以辦得到的／四〇

輕諾必定寡信／交談必須言之有物／管理不能只瞭解

皮毛／千萬不要以親爲親／管理不可顧慮面子／戰勝

自己最重要／不合理的保護措施／研究工作不夠理想
／金錢買不到管理

4. 追根究柢才有生產力／五六

力行不夠導致失敗／無力左右油價的變動／畸形繁榮
造成浪費／光喊口號無濟於事／改善永無止境／育人
之前先育己／企業存亡操縱在自己手中／答客問

5. 改善工作永無止境／七三

節儉乃度過困境之良策／臺灣只是勞務出口而已／經
營企業不可投機／中間原料勿靠外來供應／「點」的
改善永無止境

6. 品質是企業進步的原動力／八四

成敗的關鍵全在品質／主管的品質最重要／品質乃工
業進步之原動力／對事的品質多加檢討／說話也要講
究品質／身處逆境焉知非福／人的品質是一切的根本

第二篇 管理哲學

1. 企業管理的三要件／一〇一

別老把孩子放在螃蟹椅上／臺塑從不要求保護／計畫就是管理／追求管理的三個條件／刻苦耐勞的精神最重要

2. 不斷檢討表格與流程／一一三

依賴文憑不管用／理論配合實務才能融會貫通／盤點應當追根究柢／南亞的資材管理／凡事求其合理化／事事都得試試看／糊裏糊塗的經營者／競爭帶來了機會

3. 乏味的基礎工作經得起考驗／一二五

土雞賣高價靠經營／刻苦耐勞培養出力量／吃不了苦就學不到功夫／良好環境才能培養出人才／築好基礎才經得起考驗／從單調工作中打好基礎／資材管理消

除浪費／建立單元成本來控制成本／把合理的條件變成制度／工資若提高就無法與人競爭／不可重用沒經驗的兒子／我們不輸日本人／一切都操在自己／臺塑獲利能力超過日本／小心好景不常／多做乏味的基礎工作

4. 有計畫才會有效率／一五一

人無遠慮必有近憂／進步緩慢也是落伍／飼養瘦鵝的啓示／有計畫才能從容不迫／忙就是盲／三百六十五天的工作計畫／有計畫才會有效率／沉痛的買地經驗／擬定計畫善用土地資源／欠缺計畫造成損失／風水的問題／虛偽是無能的標誌／刻苦的人較有成就／渴求有工廠經驗的人才

5. 品質是步步爲營做出來的／一七七

電腦以資料完整爲前提／開會的品質／每一過程均須控制品質／辦事認真就是愛公司／有心改善品質就會

提高／講究品質以避免損失／賺錢與花錢都要費心思
／重視品質必能成大業

第三篇 企業使命

1. 進步的慢就是落伍／一九五

廉價工資不會長欠／企業應賺外銷錢／供需決定工資的高低／環境造成員工流動／日本人厭惡跳槽／反省一下爲何而忙／經營者必須懂事／運用激勵提高四倍產量／必須主動去服務他人／做生意的道理／管理的意義／沒有管理就沒有企業／企業成敗取決於管理

2. 企業家的三項任務／二一八

人與事密不可分／主管應有全部的人事權／一個人只能有一個主管／人事主管不得有人事權／不可盲目追求人才／管理上軌道才能找到人才／一比之下就知道不賺錢／落伍的是企業家／依賴保護的企業一定垮／競爭自能激發出潛力

3. 平時點滴努力才能應付衝擊／二三四

從根本處深入檢討／經營者應留心細節問題／臨時抱佛腳不如平時燒香／沒有耕耘豈有收穫／爛土糊不上牆壁

4. 苦過以後才有滿足感／二四三

人事管理的真諦／不合理的管理辦法／獎勵辦法很難訂／大廈須從一磚一石砌起／有益的勞動最可貴／勞動帶來喜悅感／吃的道理／失敗乃是最可貴的考驗

第四篇 工業發展

1. 放棄保護面對競爭／二六一

不願競爭惰性使然／應有自立更生的覺悟／外銷競爭有賴低廉原料／保護會瓦解奮鬥意志

2. 急起直追迎頭趕上／二六八

利用勤勞人力賺工錢／勞力必將供不應求／韓國發展

高級工業／觀念領導企業發展／資金應優先用於工業
／只要志氣，不要意氣

3. 妥善運用資源求發展／二八〇

發展工業乃強國之道／工業應幫助農業／悲慘的殖民
生涯／工業落後導致生活困苦／日本人的殖民政策／
貧窮造成買賣式婚姻／好好利用木材資源／不合理造
成鉅額損失／預算必須要有骨頭／溫室工業基礎不穩
／吃下西瓜子的精神／管理用錢買不到／可怕的山林
資源浪費／平白損失數十億美金／節儉乃經營企業之
根

第五篇 教育訓練

1. 訓練要落實才有意義／三〇七

怕困難乃人類的劣根性／人性都是好逸惡勞／有能力
才能訓練部屬／訓練必須講求效果／依成本分析來控
制成本／分析成本得夠深入／從一分一厘節省起／靈

活運用組織系統／容易的事意義不大／貧困中才能產生力量／和日本比比看

2. 人才是靠磨練培養出來的／三二七

他山之石可以攻錯／好好運用每個人的長處／人才靠磨練而來／企業競爭優勝劣敗／千萬不能再睡覺了／日本人時時警惕自己／不可滿於一時之成就／以經驗和智慧指導後人

3. 打倒吃頭路精神／三四一

有名無實的經營決策會／規章必須經常修改／經營企業二大重點／吃頭路的想法要不得／有實力才能產生魄力／主管必須盯得緊

4. 人才必須從基層訓練起／三五〇

制度與人才相輔相成／提高績效才能提高待遇／人才必須從基層訓練起