

台塑管理卓越觀

目 錄

1. 台塑的「經營理念」	3	23. 大企業的「人才培育」	146
2. 台塑的「管理演進」	15	24. 大企業的「女職員」	157
3. 台塑的「合理化及制度化」	19	25. 大企業的「女秘書與特別助理」 ...	162
4. 台塑的「強心劑」	26	26. 大企業的「舵手如何掌握時間」 ...	174
5. 台塑的「考績制度」	32	27. 大企業的「專業經理」	181
6. 台塑的「參謀智囊團」	36	28. 大企業的「企劃部」	188
7. 台塑的「關係企業統合管理」	46	29. 大企業的「法務單位」	195
8. 台塑的「採購管理」	50	30. 大企業的「自動化」	201
9. 台塑的「人員精簡」	54	31. 大企業的「自動化倉儲」	211
10. 台塑的「多元性管理效用」	56	32. 大企業的「海外投資」	221
11. 台塑的「台化市美化莊」	59	33. 大企業的「多角化投資」	228
12. 台塑的「管理訓練班」	66	34. 大企業的「商標與形象」	236
13. 台塑的「皇太子」	77	35. 十五大集團企業誰最卓越？	253
14. 台塑的「獲利因素」	81	36. 台灣關係企業成長策略的分析	264
15. 台塑的「創新投資」	87	37. 企業集團的投資模式分析	270
16. 台塑的「擴廠出擊」	91	38. 企業集團的「B C G模式」	277
17. 台塑的「跨國腳步」	97	39. 談台灣的關係企業	
18. 台塑的「管理轉變」	103	——以台塑、國泰及台南紡為例 ...	283
19. 台塑的「研究部門」	108	40. 十大財團經營策略的比較分析	305
20. 台塑的「生活素質改善觀」	124	41. 細數台灣十大集團企業	312
21. 大企業的「人才甄選」	127	42. 國內主要集團企業的成長分析	322
22. 大企業的「員工事業規劃」	135		

管理實務



四版

(一)(二)(三)巨冊內容總要目

- 魚骨理論與標準成本設立
- 台塑經營改善績效報告實例
- 運用單元成本分析降低成本實例
- 全面品管與IE改善提案制度
- 台塑資材管理制度實例
- 台塑採購作業存量模式與稽核管理
- 用料成本分析與材料品質驗收規範
- 基層主管人員辦事細則設定
- △ 台塑人事組織與職務規劃
- △ 薪資制度與人事管理規章
- △ 台塑產銷管理制度與績效獎金評核
- △ 生產管理電腦化與安全管理作業
- △ 台塑利潤中心制度與目標管理經驗
- △ 儲運管理模式與材料編號示例
- △ 用料計劃與製程管制
- △ 人才培訓與品質管理
- ▲ 台塑企業營業管理運作範例
- ▲ 台塑企業會計電腦處理實務
- ▲ 台塑預算管理制度辦法
- ▲ 台塑的生產製程專案改善實例
- ▲ 台塑的節約能源改善例
- ▲ 台塑企業閒置固定資產處理實務
- ▲ 台塑企業投資規劃策略實務
- ▲ 談台塑的事務流程改善分析

本書書上中下三巨冊十六開大型豪華精裝
連附贈書共二千餘頁現書供應
定價4,500元 優待價3,150元
另附贈「提高業績戰略(一)(二)(三)二冊

制度設計



上下兩冊總要目

- 組織規程及辦事細則範例
- 職員管理及薪資待遇辦法
- 業務管理及呆帳管理辦法範例
- 激勵員工辦法及品質保證實例
- 品管圖的實施、競賽及獎勵辦法
- 提案改善獎勵辦法範例
- 物料管理目標管理實施辦法實例
- 勞工制度之設計與實施
- 工廠管理及其易公司管理規範範例
- 採購制度與生產管理表單之建立
- ▲ 總務管理制度範例
- ▲ 內部控制制度及內部工作評核典
- ▲ 員工考核及考辦法
- ▲ 技術生產合作及技術管理範例
- ▲ 職位工作說明書及辦公室管理範例
- ▲ 營業管理及收款辦法
- ▲ 檢驗規範及文書管理規範
- ▲ 工業工程運用及責任中心制
- ▲ 企業管理表格的改善與設計

本套書上下兩巨冊十六開大型豪華精裝
連附贈書共二千餘頁現書供應
定價3,000元 特價2,250元
另附贈「中國式經營與管理及台塑管理卓越觀」
二冊

管理權威合理化·經營發展根基穩

台塑的「經營理念」

「追根究底，實事求是」是台塑一貫的經營理念，然而他們的成功之處，却在於把經營理念貫穿到公司的管理制度上，化爲員工實際的行動。

看不到口號標語

根據管理雜誌的調查顯示，國內大學生最想進入的民營企業中，台塑企業赫然名列榜首。

何以台塑能以壓倒性的多數，傲視群倫呢？一位政大企管系的應屆畢業生，毫不思索地說，「因爲它的管理制度上軌道」。

負責林口、明志兩廠員工招募的王課長表示，在台塑企業工作必須承受很大的壓力，「因爲公司的管理制度，要求我們對事物有追根究底，實事求是的精神」。

剛結束六個月輪班訓練的梁永煌，也

深表同感。他說：「在基層單位工作，時間及工作被安排得清清楚楚、妥妥貼貼地。人力精簡後，仍然要求生產量增加，成本降低」。

對他來說，公司一絲不苟、不肯放鬆的作風就是一股壓力。

而在台塑工作了16年的特別助理吳嘉昭，也指出台塑的成長是基於「從上到下追根究底的精神」。

由此看來，王永慶一向所堅持的經營理念「追根究底，實事求是」已貫穿到公司的管理制度上，化爲員工實際的行動。

台塑企業的數萬名員工，如何貫徹實踐王永慶先生的經營理念呢？

任職台塑十九年之久，現任台塑關係企業總管理處總經理室主任的楊兆麟表示，「必須以整個組織體系，來推廣經營者的理念，由一批人來負責推動、執行。」

在台塑，看不到一張標語，也不能把決定的事，當作口號來喊，「把經營高階

層的理念，轉變為制度、條文、計劃以及行動」，就是當初設立總管理處的目的之一。

而王永慶本人面對難題，追根究底，貫徹到底的實踐精神，也讓員工有很深的感受，南亞的林泰雄經理形容王董事長的字典是沒有「難」字的。

「追根究底，實事求是」的精神，換個角度而言，即是對整個管理活動「品質」的提升。

品質包括人、事、物，做人做事以至於生產工作，都離不開品質，其範圍幾乎無所不包，其重要性更屬不可或缺。

人的品質重於一切

王董事長亦以人的品質重於一切，訓練屬員，因為人的品質，直接影響到做事的品質。

台塑向以管理制度完善著稱，然而制度的推行靠人，因此人才培育便顯得極為重要。

日本譽稱王永慶為「經營之神」，而國內亦有人說：「王永慶與其他企業經營者最大的不同就是：他是位典型的將『將』之才，而這些『將』又都是將『兵』之才。」到底王董事長有何秘訣，使人才匯聚於其麾下？

王永慶認為所謂「人才」，是將一個人放在適才適所的職位上，讓他能發揮專長，就是人才。關於知人、用人、育人、

留人，他有很簡明、精闢的見解：

- 知人：先確定工作職位的性質及條件，再決定由何種類型的人擔任最適宜，然後尋求擔任此職位的人選。

- 用人：需具有工作特長，學驗俱佳或對某項工作有專門研究的人。

- 育人：基礎建立在公平合理的人事及管理制度。

- 留人：要讓員工感到服務的企業是有前途的。

林泰雄就其所負責的南亞塑膠一部而言，「人才是我們經營的最大資產。訓練人才是為激發其潛能。」因此，每年將近五百名新進台塑的人員，不論學歷、身份，都得到基層現場實習六個月，接受訓練，並得提出一篇心得報告，他們稱呼這種訓練為「輪班訓練」。

在接受訓練的過程中，公司希望培養出他們發掘問題、分析整理資料，以尋求答案的本事。這個訓練的目的，負責大專新進人員訓練的徐錦鍾專員表示：「是讓他們到工廠基層磨練心志，一方面使他們知道一個企業的成長，基層最為重要；另一方面，萬一有一天當上主管，才知道基層在做些什麼。」

六個月之後，再憑個人專長，分發到各單位實習。

王永慶先生指出，管理的三個先決條件，一是刻苦耐勞的精神，二是腳踏實地的經驗，三是配合學校教育造就明白事理的頭腦。「其中尤以第一個條件為最重要，如果不能刻苦耐勞，養成健全的體力和

精神意志，遇到困難即畏縮，當然談不到身體力行，深入探討問題。」從王董事長的日常作息，即可說明他是如何地重視刻苦耐勞的精神。

目前，王永慶仍然每天八點就寢，最遲九點鐘必定熄燈上床，翌晨四點半起床，開始慢跑五、六公里，風雨無阻，數年如一日。其目的就是在鍛鍊企業家的「體」與「魄」，一個禮拜，工作七天，假期對王永慶而言，永遠是個奢侈的名詞。

先懂事才會做人

既然台塑企業如此重視「人」的問題，他們又如何區分人和事呢？

總管理處楊兆麟回答說：「要先懂事，才會做人。凡事須先懂得其中道理，才可以理出人際關係。一切理清了，人際關係才會持久有恆。」

因此，公司內主管和部屬間的關係也建立在「先懂事，再做人」的基礎上。例如，對於事務流程的各「點」（各項工作）都有完善的設計—健全的制度，週密的管理，以及實行的手段——輔以明確的指導，使部屬能夠充分了解工作的目的、方法及結果，如此，自然每個屬員能發揮潛力，在工作上有出色的表現，「更由於身心愉快，氣氛融洽，大家都了解改善方案的意義，而積極地追求合理化的工作。」楊兆麟進一步指出。

企業經營管理的內容是多面性的，企

業內必須上下一心，目標一致，這全要靠經營者的領導。

「因此，經營者先要能夠知人，知人才可以善任，能善任事情就可以辦好，事情辦好則企業自然興旺。」王永慶不止一次地提到「懂事」的重要。

他強調：「能知人善任才會使人生服從心，要人員有服從心，就要靠主管是否「懂事」，能「懂事」才能賞罰公平。」

深入分析追本溯源

具有成本觀念，能獨立思考，解決問題，應是「懂事」的第一步。台塑企業上下，對於數字均極為敏感。

楊兆麟主任表示：「一位負責經營管理的人，絕對無法離開數字。因此，我們特別著重這方面的訓練，使他們碰到事情，能夠馬上換算成數字，以便分析研判。」至於分析所使用的方法，即是要因分析，一般所謂的魚骨圖。

魚骨圖使用的範圍極廣，一般可歸納為二方面，一是降低成本，一是改善異常點。

要減輕成本，控制成本，先要有一番分析，一般廠商都懂得要做成本分析，可是為何分析出來的成本會偏高？製造出來的貨品仍無法與別人競爭？高級專員李順雄指出：「主要是因為分析得不夠徹底，做出來的貨品亦超過原來預計的成本，如此，分析歸分析，就是無法控制，成本分

析變成了空談。」他認為，唯有依據深入的成本分析來控制成本、減低成本，才是最切實際。

林泰雄經理更具體地說：「透過魚骨圖，對每項產品深入分析，才能設定合理的目標，有控制才能達到目標，有良好的管理，才能做好控制。」

爲了深入分析，設定合理目標，台塑特別強調單元成本分析。

所謂單元成本分析，是以產品別的各项成本構成因素，作爲分析基礎，針對可控制項目，基於增進效率，或改善異常，逐項深入檢討，追本溯源，以達到分析改善的目的。

做專案改善而言，陳俊吉高級專員指出，「單元成本的分析精神，是對異常點作抽絲剝繭的分析，務求發現問題點的根本，予以徹底解決。」

以加工紗次紗品比率增高爲例。針對加工紗次級品作要因分析，發現其中「起毛」一項要因最嚴重，再針對「起毛」因素作要因分析，發現其中人爲因素導致「起毛」相當嚴重。又作人爲因素起毛要因分析發現，存放地點磨擦起毛，爲人爲因素的要因之一；逐步對存放地點作深入分析……。

「這種方法是分析工作最基本的要求，也是單元成本分析精神的所在。」陳俊吉補充說明。

這種逐步追溯下去，問個水落石出的鍥而不捨精神，正是「追根究底，實事求是」企業精神的最佳寫照。

降低成本，改善異常點實爲一體之兩面，其目的均在提高管理績效，獲取最高營運利潤。

以幕僚推動管理

近年來，台塑關係企業，成長得十分迅速，爲了經營管理合理化，達到以制度做爲企業營運的軌道，進而不斷改善制度，達成提高企業經營品質的目的，最高管理階層，極爲重視，幕僚機能的強化。

楊兆麟主任表示：台塑關係企業，因爲從事多角化經營，深深感覺到許多共同性事務，如果予以集中管理，將可收到更大的效益；「不但用人可大量減少，而且集中處理後，可由專精各項事務的人員，負責處理，效率也會因此提高，自然做事的品質會改善。」

因此，在總經理室下，設立了管理幕僚單位，目前有兩百餘位幕僚，爲管理合理化而努力。

副特別助理傅陳卿說明幕僚單位的功能：「經營者的理念，台塑的精神，必須透過這一群幕僚去落實並貫穿到基層去。」總經理室針對各項管理機能的需要，分設有經營分析、人事管理、資材管理、財務管理、生產管理、營業管理等各組，配合各事業部經營，就各項事務予以制度化。

而它的組織機能，據楊主任表示有二：「一是對全企業各項管理制度，協助擬

訂、審核、解釋及檢核、改善、跟踪。二是對各公司經營計劃，協助擬訂、審核，並作業績分析。」

總經理室的工作特色，不單只對各營業生產部門做消極性的檢核。對追根究底的台塑企業而言，檢核最終的目的，在於發掘問題，進而針對各項問題研擬改善方案，再經與事業執行單位，彼此共同檢討，交付執行之後，並作定期跟催，確保改善方案的實施，同時瞭解有無需要修訂之處。

主動找問題解決

「管理就是找問題解決。」楊兆麟對追根究底進一步闡釋。他說：「問題不會自己浮出來，要深入去挖掘、思考。若等問題浮出頭來時，大概，企業也差不多病人膏肓了。」

雖然台塑企業已享有國際的聲望；PVC數及塑膠加工的產量，均為舉世之冠，而且管理制度的完善也是國內首屈一指的，但台塑企業上下經營階層，仍認為缺失很多。

南亞林泰雄經理坦誠指出：「努力還不夠，必須持續地發掘問題，以追根究底的精神，從根本處解決問題。」

楊兆麟主任也謙虛地表示，「我們仍自認不夠成熟，許多地方有待進一步檢討改善，才能達到真正理想的水準。」他們認為，十多年的持續努力，才勉強到及格

的邊緣，若要有更優異的表現，更要發揮「追根究底，實事求是」的精神。

台塑企業的最高經營階層，有感於國內企業起步較慢，比先進國家落後一大截，想要迎頭趕上，甚至能一爭長短，就必須加快腳步、加倍努力，才能彌補技術、管理上的差距。

本著這種信念，「台塑企業的經營階層，全心全意投入企業的管理實務。」特別助理吳嘉昭形容「所謂『切身感』，就是自己對所做的事情徹底瞭解認同，使人和工作連接成一體，個人目標和整體企業目標，連接在一起。」

午餐會傳播理念

為了一點一滴的改善，謀求合理化，台塑企業的午餐會，已持續了十多年，大都由王永慶本人親自主持。改善專案、制度的建立與修訂等，其基本原則的制定以及執行績效的評核，都是利用午餐會及假日檢討。

台塑企業的成功，絕不是偶然的。從最高經營者的理念，到組織制度的運行，都在貫徹「追根究底，實事求是」的精神，而且企業體內，充滿了一般戰戰兢兢的憂患意識。他們認為「景氣的循環變化是必然的，對於企業的經營，當然會有一定制度的影響，但是經營者對於景氣的好壞，絲毫無能為力。」

而王永慶先生應諾貝爾經濟獎得主，

克萊恩博士之邀，前往華盛頓企管學院的演講，正巧可作為台塑企業能歷經逆境，而却日益茁壯的最佳註腳：「我們認為應該擔心的是：有沒有足夠因應惡劣景氣的能力。因應能力的來源，就是平時努力推動改善工作，不斷強化企業經營體質。」

他以為，面對任何一種情況，都可以考慮採取某種策略，加以因應，「但無論如何，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，必然受到極大的限制，效力也難以發揮。」

這也就是台塑企業長期以來，不惜耗費龐大的人力物力，投注於管理合理化的理由。

無敵的企業強人

去年八月一日出版的英文商業週刊，曾經登載一篇專文讚譽台塑關係企業董事長王永慶先生為天下無敵的企業強人（請見本社出版的「王永慶對企業管理訓練講詞」一書），今年八月間，台灣又有一家雜誌社對政府財經首長、金融界的最高主管、及各大學商學院系的教授等一百餘人發出問卷調查，詢問國內十五大企業之管理制度、發展潛力、商業道德等三方面誰最卓越（請見本書「十五大集團企業，誰最卓越」一文），統計結果，台塑企業均排名第一，因此有一家傳播媒體遂戲稱之為連中三元。

近幾年來，王永慶先生的功業如日中

天，中外馳名，這是有目共睹的事實，稱讚王董事長為企業界的強人，我想誰也會同意的。就是拿「天下無敵」或是「前無古人」這些詞彙來形容，似乎也當之無愧。只是他為何能做到天下無敵甚至是前無古人（自然，包括王董事長在內，我想我們沒有一個人無不希望「後有來者」）這是值得我們來研究和探討的。王董事長本人並不諱言，他沒有顯赫的家世，他沒有獨特的背景，他也沒有高深的學歷，他和我們平常人沒有兩樣，可是他却有了我們平常人所不能及的功業，為我們大家所稱讚。到底甚麼是王董事長成功的因素。要揭開這個謎底，也就只有從他平日所作所為一言一行中來找尋答案。

獨特超人的管理

一個企業的成功，一定是要有一套獨特而完整的管理方法，執簡馭繁，符合科學的原理，這是非常重要的。台塑關係企業有台塑、南亞、台化……等十餘個龐大的生產事業機構，要如何來加強統合管理，就必須要有完整機能的幕僚機構，以便建立有效的管理制度。因此，王董事長便建立了一個總管理處，由他直接指揮。總管理處設有總經理室，自民國六十二年正式成立總管理處總經理室以來，即確立了行政系統與幕僚系統的組織功能：行政系統方面以事業部為經營中心，負有生產、營業、人事的權責。幕僚系統方面，除總

管理處總經理室外，有各公司之總經理室、事業部經理、廠務室，連成一個幕僚系統，層層節制。因為企業的經營是全面性的，營業部門爭取到一份訂單，還需要生產單位在交貨期上、品質上、成本上的配合，而生產單位能否如期交貨，品質是否符合要求，成本有無降低，又需資料單位適時買進價廉物美的原料，人事單位也需要召募適當足夠的工作人員，創造安定員工的生活環境。會計單位更需要整理資料提供必要的經營分析，並防止可能發生的各種弊端。此外，為財務部、資料部則屬於行政機構，這樣做的目的是要把公司的資金調度及採購作業集中辦理，對外可產生壓低成本的功效，並且可以精簡人員，培養專業人才，對內則有牽制及平衡的功能。

有效地貫徹經營理念

台塑關係企業自成立企業最高的統合管理機構——總經理處總經理室以來，在組織機能上所發揮的效益，其最顯著的即為制度的統一；相同性質的行業，為生產、營業、資金、人事、財務、會計等之管理制度，表報及流程，雖然行業不同，但是管理所追求的目的還是一樣，故制度及表格，大都可以統一，統一之後，總經理室之幕僚人員在追蹤與考核方面，可以節省很多人力而且更深入，在案件簽呈覆核方面也可以減輕總經理及董事長之批閱時

間；同時對制度的推行產生強而有力的效果，並建立了企業的獨立風格，可供最高經營者的理念迅速而有效地貫徹到各階層。為此，可使行政單位隨時處於高度緊張作業的狀態下，不斷地進行工作的改善，同時培養了幕僚人員的行政經驗及權威性，對制度的推行產生了強而有力的效果，附帶的又儲訓許多人才；平時在總經理室加強管理工作，一旦成立新的關係企業，可以立即調派，以應企業擴張的需要。這一點，我知道王董事長非常的重視，而且也運用得非常成功。在各階層的員工中，王董事長認為科長級的人員，是非常重要的，因為科長級的人員在職務上最具備承上啟下的特性，秉承公司的方針，上級的指示、教導，帶領眾多的基層人員，承辦着多項實際的工作。課長級的人員能否善於職守，對於公司的方針與目標能否達成，有至為密切的關係。為擴大課長級人員的視野，以期充份發揮課長級人員的潛力，故台塑系統經常辦理課長級人員的訓練，希望對全體員工帶起一種溝通、啟發與團結的作用。

關心客戶的商德

台塑關係企業之所以能夠日新又新，達到天下無敵的階段，使王董事長成為企業界的強人，除上述特殊的統合管理制度以及儘量發揮全體員工的潛力外，就是關心客戶，服務客戶，以客戶為第一，其實

這就是商業道德。在我國，過去的傳統一直很重視商業道德，商業道德所講究的就是「貨真價實」、「童叟無欺」。「一言堂」的金字招牌，得來不易，是需要經年累月用商業道德，堆砌而成的。村夫村婦買把剪刀，一定要到「王麻子」老店，此無他，「王麻子」老店有商業信譽的商業道德，大家都知道它所代表的是「一言堂」的生意，是大家所信賴的不會使顧客吃虧的生意。台塑關係企業，始終是朝向着這個方向發展。一般生意買賣可分為兩種，一種是將產品供應給消費者，一種是將原料供應給客戶廠商作再加工之用，但要關心客戶的道理是一致的。台塑關係企業的產品，不管是台塑的塑膠粉、南亞的膠布與膠皮，或者是台化的耐隆、螺縐棉紗，大部份都是供應給長期客戶。本來可以減少許多不必要的推銷工作，因為「買賣」一定是會做成功的。可是王董事長的眼光，是要額外的服務，讓客戶滿意。他說：「我們的長期客戶在二十年來，是依靠什麼條件，可以求得今天的發展？做業務的人應該要有基本的瞭解，才會真正懂得今後我們應該怎樣來配合他們，因為我們的加工客戶能夠生存發展下去，我們的企業才有發展的餘地，彼此間的關係是像唇齒一樣的密切，關心我們企業的發展，一定也要同時關心長期客戶的發展；反過來講，關心客戶的發展前途，也就是關心我們企業的發展前途。」由於在「關心客戶」這一個大前提之下，台塑關係企業乃建立了「客戶資料卡」和「業務動態管理表

」，并衍生出一種「賣也要吃，買也要吃」的理論。王董事長對他的屬下說：談生意之道，身為業務人員首先應有明確的基本意識，凡是民生所需食衣住行，都是要透過業務人員，從生產者轉到消費者手上，業務人員就成為公司和客戶之間的橋樑，一定要站在公司和客戶的中間，使買賣雙方都居於平等的地位；台灣有句諺語：買也要吃，賣也要吃。買賣雙方都是要追求最高的利益，業務人員必須要了解「客戶至上」的大道理，他受僱于公司，本來要百分之百站在公司的立場，一心一意為公司謀求利益。現在要做公司與客戶的橋樑，是不是要各百分之五十%呢？實際上不是這樣，既然「賣也要吃，買也要吃」，業務人員站在中間做橋樑，要為雙方多追求百分之百的利益才對。王董事長這套「賣也要吃買也要吃」的理論，不獨符合了我國固有的商業道德，也提升了現代商業道德的層次，更擊潰了現代商場中所流行的「爾虞我詐」不顧商業道德的情勢，這是難能可貴的。

五百倍的成長

為何要貫徹「賣也要吃買也要吃」的理論，使買賣雙方都能追求到百分之百的利益，這實在不是一個簡單的問題。因為我們知道，客戶一定是要選擇物美價廉的條件，而且要求有週到的服務，否則就會轉向去找第三者交易；這是最基本的道理

。台塑關係企業有鑒于此，特別提出了四個原則，以滿足客戶的要求。第一是價格公道，甚至在競爭激烈的市場中，要配合客戶的需要，特別壓低價格供應客戶。第二是品質一定要符合標準，而且確保穩定。第三是交貨日期準確，決不延誤。第四是力求服務週到，以使客戶滿意為止。這四個原則，固然是非常允當，可是想要完全做到，又談何容易。然而「事在人為」，台塑關係企業的董事長王永慶先生却完全全的做到了。他說：「我們依靠着管理合理化的追求，大幅度降低了生產的成本」。又說：「爲了求得生存，必須長期自我鍛鍊以培養出來一種堅忍的企業體質」。又說：「激發企業同仁，爲了謀求生存發展而在各自工作崗位上奮發努力的決心，憑此終能克服困難謀致高度的成就。」因而使台塑企業在自由競爭的市場上，不獨屹立不搖，而且蒸蒸日上，一日千里。回憶三十年前，台塑企業創立之初，國內經濟發展環境，還是一片荒蕪，所面臨的儘是資金短缺，技術落後，原料取得困難，市場極其狹窄；經營企業的客觀條件，可說是極爲貧乏，然而台塑公司從日產四公噸世界規模最小的PVC粉生產工廠做起，時至今日，不但克服了先天環境上諸多困難，而且已經發展成爲世界規模最大的生產工廠之一。現在日產一千多公噸，全年產量達五十五萬公噸之多，大約成長了五百倍以上。此不獨證明了「事在人為」這句古話，也說明了王董事長及其同仁發揮了他們高度的智慧以及無比的毅力

。尤其值得稱道的是，台塑企業所生產的百分之九十以上的塑膠產品以及幾乎百分之百的纖維產品都必須銷售到競爭激烈的國際市場，連一向阻礙我國產品出口無所不用其極的日本市場也在其列，不但競爭激烈，而且有時還需要克服種種不公平的待遇所導致的困擾，才能夠將產品銷售到全世界每一個市場，在這些情況之下，唯一的先決條件，就是要不斷的降低成本，改善品質，並發揮高度的服務精神，以達到「近悅遠來」的目的。

使用十萬多種的材料

關於降低成本，台塑的同仁是無時無刻不在做多種的努力，比如利用電腦以提高生產能力，台塑原已有十年以上的歷史，可是最近他們已將台塑企業全台灣地區的電腦進行連線作業，可以將平時事務性的工作，完全用電腦連串起來，統合管理。台塑企業原有十萬多種材料，每月請購案三、四萬件，以人工管理，其繁雜程度不難想像；改用電腦管理制度，可計算隨時有變動的領料、進料等，在存量低至請購點時，自動打出請購單，正確而又能節省人力。再如產銷管理，接到訂單後，電腦會自動安排生產線，並立刻將生產通知單從台北發出，在工廠的電腦終端機上顯現出來，甚至貨到付款都可在貨品運達外地驗收後，台北的會計出納作業就可以完成，而將支票滙入廠商在銀行的戶頭裡。

這樣一套電腦作業系統，還有一個最大的特色，就是它會自動提出警示的訊號，如果基準設定不合理時，電腦會提出警告，工作進度拖延了時間，電腦會立刻打出警告單，通知管制部門。營業單位每月所訂的下月份工作目標，要電腦自動每十日追蹤檢查一次，這套電腦雖然給同仁帶來很大的壓力，但使整個企業的管理，能更迅速、正確與有效，以實際的效益來說，據一位負責的人表示，以台塑關係企業的南亞塑膠為例，四、五年前南亞營業額大約每年為一百億元，當時需要一百五十多位的會計人員，現在營業額增加為一年約三百三十億元，會計人員反而只需七十多位就夠了，這就是最顯著的例子。說明了台塑關係企業的同仁不斷地追求着業務的革新與改進，減少成本，創造利潤，與客戶分享。進行電腦連線作業不過是多項改善創新措施中之一端而已。真是做到了「人家不能，我能」（某報稱讚王董事長所登長文的標題）的地步，其他的改進措施我們也就不必詳述了。

擔起社會福祉的責任

其次，我要說的就是台塑董事長王永慶先生不獨為社會創造財富，他更負起了為社會推動公益事業的大責任。一個企業要為社會創造財富，有效的辦法就是透過不斷的改進管理，生產物美價廉的產品，品質優良，使用壽命長，減輕了消費者的

負擔，價格低廉，相對的就增加了消費者的購買力，這就無形中增加了社會的財富。另一方面，台灣資源缺乏，市場狹小，發展經濟必須依賴外銷，有了物美價廉的產品，便能促成大量外銷，爭取外匯，進而擴充設備，降低生產成本，提供更多的就業機會；如此循環不已，為社會盡了一份增進福祉的責任，這些，台塑關係企業都已經做到了。此外，王董事長鑒於工業技術人才短缺，須加速培養才能配合台灣工業發展的人力需求。于是在民國五十三年創辦明志工業專科學校，并且以經營企業的精神與態度來辦理教育，灌輸知識及技能的同時，也注重培養學生刻苦耐勞的精神力量，在教學環境的規劃方面，採取多項獨特的措施，大量興建教師及學生宿舍，讓全體師生一律住校，朝夕相處，充分發揮了生活及道德的教育功能，並與台塑企業內各公司實行建教合作，充分提供工讀機會，使學生在接受教育期間，能夠學用相長，另以工讀所獲工資，支付學費及生活所需，培養學生獨立的人格，減輕家屬的負擔，工讀所需的時間，即是寒暑假的期間。當一般學校放暑假寒假的時候，明志的學生則到工廠裡來打工，這種辛苦的學習生活，實有助於精神力量的培養；二十年來每屆的畢業生，都能夠腳踏實地努力工作，為工業界所歡迎。同時鑒於台灣經濟獲致長足發展以來，國民所得日益提升，生活不斷改善，可是社會的醫療保健，無論是設施的數量或醫護人員的素質與人數，距離合理的需求水準仍然相當

遙遠。王董事長又于民國六十五年創立長庚醫院，開幕初期，門診中心及醫學中心共有病床一千八百個，醫護人員三千名，門診與急診容量為每日四千八百人，不到五年時間，這些設施的運用已趨于飽和，其中有相當比率的病患是從遠地輾轉來就醫的；爲了擴大效能，長庚早已着手就原有醫學中心加以擴充，并在基隆及高雄分別籌建新的門診中心及醫學中心，預計在竣工啟用時，長庚醫院的病床可達五千二百個，除積極擴張醫療設備與醫療服務陣容外，爲確保醫療服務品質維繫于合理的水準，王董事長又計劃設立醫學院與護理學校，這對於長庚醫院謀求貫徹提升醫療水準的長遠目標，是有其深遠的影響；而爲國家社會締造一個嶄新的醫療環境，將是有着不可磨滅的貢獻。

提供數十萬人的生計

王董事長既是企業界的無敵強人，又基于回饋社會的企業使命感，創辦了明志工專及長庚醫院等爲社會推動各項公益事業，并以經營企業的精神與方法，來經營這些公益事業，爲社會培育人才，爲社會提高醫療服務的水準，真是一片菩薩心腸。有人說，以目前的情形來估計，全台灣依賴台塑關係企業間接爲生者，不下數十萬之衆，也就是說，王董事長在一念之間，即可以提供千千萬萬人的就業機會，爲國家帶來了進步與繁榮，有如此高尚品

德與卓越才能的企業家，誠不啻萬家之生佛。佛經有云：「大慈與衆生樂，大悲拔衆生苦」。一個大企業家，正是要有大慈大悲的胸懷，來完成回饋社會的偉大使命。王董事長又是一個非常講究孝道的人；當台塑大樓落成時，董事長公館乃設在大樓的頂樓，事母至孝的王董事長就在母親的房間前特地以科學方式開闢了一個大大的露天菜園，讓高齡的母親開門就可以看到青蔥蔥的一片，這就是大家津津樂道的「王永慶母親的菜園」。其次，王董事長爲了紀念英年早逝的父親，特將手創的醫院命名爲長庚紀念醫院，乃是爲紀念其父親——王長庚老先生，這自然是一種孝思的表現。「孝思不匱，永錫爾類」，中華民族是全世界最重視孝道的民族，我們要發揚這種孝思的精神，使全人類子子孫孫都能夠克盡孝道，以提升人類精神文明最重要的一面。

跨國性的塑膠大王

總之，王董事長在做事方面，完全是符合科學的方法，而在做人方面，却完全是承襲儒家學說的精髓。在生活方面，他有「勤勞樸實」的美德。因此，培育了他一生努力不懈奮發圖強的一貫精神，他自己常說：「貧寒的家境，以及在惡劣條件下的創業經驗，使我年輕時就深刻體會到先天環境的好壞，并不足喜，亦不足憂，成功的關鍵，完全在於一己的努力。這個

信念，在以後漫長的歲月中，深深影響，並且支配着我的處世態度。創辦台塑企業的過程中，曾經遭遇過種種困難，我都是以這一信念勉勵自己以及台塑企業的同仁，因此我們能夠一次又一次克服困難，持續踏出穩健的脚步，追求成就和不斷的自我超越。」這是王董事長以東方第一位被邀請的中國企業家出席美國華頓企管學院演講詞中的一段；如果說成功有秘訣的話，這一段講詞就說明了王董事長成功的秘訣。「行百里者半九十」，不斷的努力，不斷的追求，不斷的改進，並不斷地貫徹

，這也就是王董事長秘訣中的秘訣。

儘管外界對於王董事長經常因為瞭解不夠而有所批評，不過，我們從他的一言一行及所作所為之中，不難找出前面我所提及的謎底之答案。王董事長現在又登陸新大陸，並成功地在美國設立了台塑分公司，尤其是德州康福廠的成就，已為中外人士所一致稱讚，足證台塑一直在成長茁壯。

從一位新店的牧童，奮鬥到世界的塑膠大王，王永慶的成功，豈是任何風言風語所能否定的嗎？

台塑集團1983年營業狀況表

單位：1000美元（=新台幣4萬元）

公司名稱	資本額	總資產	營收淨額	稅前收益	利潤率	投資報酬率	員工
台灣塑膠	119,165	478,355	480,550	35,266	7.33	29.56	4,830
南亞塑膠	129,018	612,122	757,912	44,285	5.84	34.32	9,535
台灣化纖	181,389	493,500	467,429	48,619	10.40	26.80	9,549
台旭纖維	7,350	28,362	32,776	958	2.92	13.03	1,082
新茂木業	4,250	19,090	28,624	3,954	10.32	69.51	1,005
朝陽木業	6,250	35,873	63,774	3,008	4.72	48.13	1,916
台麗成衣	1,650	9,478	14,278	759	5.32	46.00	746
其他	129,703	913,133	790,329	24,721	3.07	18.71	10,160
總計	578,775	2,589,913	2,635,672	160,570	6.09	27.74	38,823

台塑的「管理演進」

如果從追求經營管理的過程，來追溯台塑企業發展的過程，大致可分成四大階段，即人治時期、管理會計時期、全面建立管理制度時期、全面推動電腦作業時期。

人治時期

在民國五十三年以前，台灣各項工業尚在啟蒙階段，建廠歷史卻很短，工業水準普遍落後，沒有經營管理方面的專材，各企業的管理人員來自各方面、各階層，水準良莠不齊，所以這便稱為企業經營管理的「人治時期」。

當時企業的主要管理方式，偏重在各部門的觀念溝通，至於企業經營者則忙工廠的擴建與加速推動生產，對於經營管理方面，缺乏專家的指導，一切都在摸索，譬如說，有人能設計出幾張表單，應用到

經營管理方面，便可成為管理上的權威人物。

不過在「人治時期」，許多企業存在一個共同的特色，無論是管理人員或者是生產作業員，工作情緒很高，大家發揮同甘共苦勤勉的精神。

台塑企業在民國四十三年成立，當然在企業經營管理方面，也經過「人治時期」，這是不容置疑的。

管理會計時期

從民國五十四年到民國六十一年之間，台塑企業開始進入企管第二階段，也就是「管理會計時期」。

在多角化經營政策下，台塑企業的組織不斷擴大，產品數量與種類倍增，台化公司也在這個階段成立，台塑企業營業範圍從塑膠業擴展到纖維業。

當時由於台塑企業組織不斷擴張，新進人員不斷增加，所以管理方面已顯吃力；再加上各單位都自行擬訂管理規章與表格，缺乏專業性與統一性的準則，使得各項報表上下縱橫不能連繫而脫節；因此爲了建立全面性有效的管理工具，會計工作便扮演著重要的角色，同時在這段期間也採取幾項明顯的管理措施如下，並用實例說明：

①利潤中心

南亞公司在民國五十六年，首先採用「分課盈虧」（即利潤中心）制度，在工廠中，以各生產課及營業所別，以課（所）爲計算盈虧的單位，凡是產量、收率、費用、品質、銷貨均列入該單位，每月計算盈虧，再與設定的目標比較，並在每月的經營會議上，由會計主管列圖表說明績效成果，績效的進步與退步，顯而易見，原因由會計一一分析，經由總經理評核後，然後指示改善要點。

南亞公司自從各單位實行「利潤中心」制度，各部門業績都有切身之感，所以營業情況大幅成長，因此台塑企業各部門都普遍實行「利潤中心」制度，這也是台塑企業經營成功的法寶之一。

②效率獎金

「利潤中心」制度運用於經營管理的主要功能是在於評核各單位的責任，基於償罰分明，激勵士氣的原則，必須配合「效率獎金」實施，才能相得益彰，所以這種制度是同時公佈實施的。

至於效率獎金計算是依據利潤中心所

計算各項績效的結果，與目標計算，以測定達成率，然後撥發獎金；效率獎金的運用，由利潤中心的主管，依照各組同仁工作績效，分配不同的獎金。

台塑企業個人的效率獎金，已有逐年提高的趨勢，目前大約佔薪資總額的百分之二十五左右，對於經營績效有極大的鼓勵。

③地位超然的會計人員

台塑企業爲使「利潤中心」與「效率獎金」的計算，能夠公平正確，而且及時反應經營管理上的各種異常；凡是與資料正確有關的記錄，或者統計人員，均直屬會計單位，如生產記錄員、營業所帳務員，目的使他們能夠居於超然地位，公正公平，計算出實際的統計資料。

④成本觀念的灌輸

自從「利潤中心」制度推動後，各廠各課都可視爲一個經營單位，所以身爲單位主管必須具備成本的觀念，以及會計基本常識，才能瞭解本身的經營結果，帳目的來龍去脈，而且進一步會分析成本，追求管理改善目標。

所以在這個階段，台塑企業經常舉辦會計與成本分析的講習會，以加強主管對數字的敏感與成本的觀念。

全面管理制度時期

民國六十二年對於台塑企業來說，在

經營管理方面，是極具關鍵性，因為在該年元月份台塑企業成立總管理處總經理室，這是全企業專業幕僚單位，負責管理制度之建立、追蹤、考核，以及專案改善，使得台塑企業真正進入全面企業管理的時期。

台塑總管理處總經理室的組織是這樣的，設主任與副主任，主任是「幕僚長」，統籌管理，根據管理的需要，將人員分成財務會計、人事總務、生產管理、營業管理、資材管理、經營分析、工程、電腦、福利、土地等十組，配合全面企管的需要，總管理處的幕僚人員從原有的四十位，增加到一百八十餘位。

從民國六十二年，到民國七十年之間，台塑企業逐漸走向全面企管階段，配合總管理處總經理室的成立，台塑企業在經營管理方面不斷尋求改善，改善方向大致如下：

首先由總管理處的各組人員，會同各事業部的幕僚及主管人員，成立專案小組，制定新的管理制度與表單；在制定新制度的過程中，先要檢討舊制度的流程與表單格式，擬定草案，由事業部的主管呈報，提經董事長所主持的午餐會或假日會通過後試行。

新制度在公佈後，必須試行三個月，而在未來三個月中，不斷檢討修改，而且列入追蹤考核。

另一項對於台塑企業經營管理改善，具有重大影響力的是王董事長所主持的午餐會，十年來，除了王董事長出國考察或

處理海外事業外，每日召開午餐會，不斷地改進經營管理，即使是一張表單，也要斟字酌句，講求合理，止於至善，這就是王董事長追根究底的管理哲學，對於台塑企業，管理的改善，產生極大的推動力量。

對於人員的儲備與訓練，在台塑企業全面推動企管階段也十分重視，每年全企業統一公開招考大專人員三百人左右，經考試錄取後，分發到各公司去服務，然後由各公司總經理室專人輔導一年，並且以小組作業方式，有計劃地培養專業人才，從實務中參與管理制度的制定與改善，配合現場實務人員與受訓人員，共同研討，集思廣益。

為了不斷加強主管的管理能力與知識，主管在職訓練是必須的，台塑企業已經舉辦了十二梯次的「全企業課長級講習班」，每梯次一百人，受訓為期一個月，除了加強灌輸台塑企業的經營理念外，針對目前本身的工作，採取實例研討，研究改進之道。

此外「單元成本分析」，也是王董事長獨到的經營哲學，因為王董事長認為僅是成本分析還是不夠澈底，必須深入到單元成本分析，找到影響成本的最終原因，所以王董事長創造了魚骨圖的單元成本分析法，事理層次的分析，猶如魚骨，由基骨而大骨、小骨、大刺、小刺，依次分析，條理分明，這就是王董事長追根究底的精神。

在建立全面管理制度之外，尚有設備