

王永庆管理思想丛书

严密组织、 分层负责与 效益分享

经营之神王永庆的创『心』管理



李荣融 朱丽兰 顾秉林 陈吉宁 李剑阁 王瑞华 王瑞瑜 / 主编

刘震涛 宗俊峰 / 执行主编

黄德海 / 著

清华大学出版社



王永庆管理思想丛书

严密组织、 分层负责与 效益分享

经营之神王永庆的创「心」管理



李荣融 朱丽兰 顾秉林 陈吉宁 李剑阁 王瑞华 王瑞瑜 / 主编

刘震涛 宗俊峰 / 执行主编

黄德海 / 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书选择台塑集团作为单一研究对象,完整而系统地剖析了其创办人——“经营之神”王永庆先生致力于发动企业管理大变革的全过程,内容涵盖产业垂直整合、关系企业公司治理、直线幕僚组织、责任经营制、作业整理(分析)法、管理e化、一日结算、单元成本分析法、职位职等制、基于效益分享的激励机制,以及其他许多鲜为人知的经营理念、管理智慧和方法,对于中国大陆国、民营企业转型升级、迈向高端制造与精细管理之路均具有重要参考意义。

更为有趣的是,王永庆先生于1976年将上述理念、智慧和方法全盘引入经营长庚医院并获巨大成功,从而为“非营利性事业实现企业式经营”树立了典范,使得本书对于中国大陆公、民营医院提升医疗管理效率和水平、切实解决一般民众看病难、看病贵等问题,也具有重要借鉴价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

严密组织、分层负责与效益分享:经营之神王永庆的创“心”管理/李荣融等主编;黄德海著. —北京:清华大学出版社,2014

(王永庆管理思想丛书)

ISBN 978-7-302-37571-5

I. ①严… II. ①李… ②黄… III. ①王永庆(1916—2008)—企业管理—经验 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第174586号

责任编辑:钟志芳

封面设计:刘超

版式设计:文森时代

责任校对:王云

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×250mm 印 张:36 插 页:4 字 数:525千字

版 次:2014年11月第1版

印 次:2014年11月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:78.00元

产品编号:056795-01

编委会名单

主 编

- 李荣融 原国务院国有资产监督管理委员会主任
朱丽兰 原科技部部长
顾秉林 中国科学院院士、原清华大学校长
陈吉宁 清华大学校长
李剑阁 中国国际金融有限公司董事长
王瑞华 台塑关系企业行政中心副总裁
王瑞瑜 台塑关系企业总管理处副总经理

执行主编 刘震涛 宗俊峰

作 者 黄德海

编 委 会 (按姓氏笔画顺序排名)

王以华 王忠明 王瑞华 王瑞瑜 史志钦

刘震涛 朱丽兰 李保明 李剑阁 李 勇

李荣融 李 强 陈云林 陈吉宁 巫永平

宗俊峰 施祖麟 徐昆明 殷存毅 顾秉林

黄德海

陈吉宁序

大学有别于企业，这是人所共知的事实，但这只是事实的一部分。事实的另一部分是，大学作为社会组织之一种，与同样作为现代社会重要组成部分的企业，有着诸多相通之处，例如，它们都肩负社会责任，都开展创造性工作，都需要高水平管理。而越是一流的大学和一流的企业，相通之处就越多。特别是，现代企业制度与现代大学制度之间的异曲同工，更是对现代大学治理体系建设和治理能力提升具有重要的启示和借鉴意义。这是我读完《严密组织、分层负责与效益分享：经营之神王永庆的创“心”管理》一书后的深切感受。

王永庆先生是工业文明时代华人创业的杰出代表，他所缔造的台塑传奇是高超管理智慧的结晶，是中华民族在世界工业发展史上写下的闪光一笔。王永庆先生借鉴世界先进管理经验、结合本土企业实际开创的台塑集团科学管理理论与实践，对任何组织的管理者而言，都是极具参鉴价值的经营思想高地、管理智慧宝库和创业精神源泉。本书可以帮助我们从“入行”、“待人”、“处事”三方面了解、体会和学习王永庆先生的经营管理之道。

20 世纪 50 年代初，美国援助中国台湾地区兴建石化工业基本原料——聚氯乙烯塑胶粉项目。王永庆先生敏锐地意识到这是一个发展潜力无限的行业，尽管此前他对“塑胶为何物”甚至一无所知，但还是经过缜密思考和细致深入的调查研究，毅然选择进入塑胶粉生产行业，并在上游官企垄断、技术基础薄弱、下游需求不足等多重困境下迅速打开经营局面，最终建起了自己的“石化王国”——台塑集团。选择进入石化行业，源于王永庆先生对产业发展的深厚悟性及对行业发展愿景的敏锐意识，正如他所言，石化原料已是第四种可改变并主宰人类命运的物质。站在今天看王永庆先生 60 年前的抉择，我们仍对他的英明睿智和远见卓识深感叹服。

严密组织、分层负责与效益分享

——经营之神王永庆的创“心”管理

如果说“入行”体现出的是王永庆先生异乎寻常的战略眼光，那推动台塑集团迅速成长壮大的动力机制就是王永庆先生的“待人”之道了。王永庆先生认为，小企业做事，大企业做人。在他的领导下，台塑企业发展应承担必要的环保等社会责任，不伤害公众权益；要为顾客提供“物美价廉”的产品；要采取“适才适所，适所适酬”的能、权、责、利相统一的用人机制、实施“职位分类制”以便准确评估员工贡献度、推行“效益分享”的激励机制等举措对待员工，期望员工与企业之间能够真正实现共同成长，以及建立退休养老保障消除员工后顾之忧，等等。王永庆先生的两个感悟令我印象深刻：一是他认为“使用员工的大脑比使用他的双手更有意义”；二是他认为“精确评估员工的贡献度就是对员工最大的尊重”。“得人心者得天下”，台塑集团的发展壮大正是源于王永庆先生这种待人之道的引领和推动。

当然，台塑集团的真正强大之处在于根植其中的王永庆先生的创“心”管理哲学和据此建起的“科学管理”系统，这也是他“处事”之道的精髓。王永庆先生把一生的主要精力都放在了对各个管理环节的不断改进和优化上，“由点及线，由线及面，点点滴滴追求各项管理事务的合理化”，尤其是在1966—1975年这10年间通过“管理大变革”进行了艰辛的探索。王永庆管理哲学的核心是一个朴素的道理——“切身感”，并已成为台塑集团的最高管理法则。他为台塑集团确定了“组织严密、分层负责、科学管理”发展战略和“兄弟关系+责权利原则”的治理结构。之后，他的贡献还体现在设立总管理处并建起“直线生产体系”与“直线幕僚体系”相互融合相互依存的“H”型组织结构，推行经营检讨制度、事业部制度、利润中心制度以及目标管理制度，创新“标准成本法”和“作业整理法”落实每个单位甚至每个人的可控责任并据此进行绩效评核，较早自行设计企业的ERP系统，等等。这些管理创新构成了台塑集团的科学管理系统，发挥出“管理制度化”、“制度表单化”、“表单电脑化”的管理机能。此外，台塑集团还倡导“勤劳朴实”、“奉献社会”的企业文化，在管理中注重“衡情论理”，促进部门之间、员工之间的“融合依存”，持续追求生产和管理的精细化合理化，从而使整个企业成为一个行动力强大的团队。

当前，清华大学正致力于创建世界一流大学，这一目标的深刻内涵是：清华大学要在教育、科技、文化等方面为中国、为世界、为人类做出一流的贡献。为此目标早日实现，我们积极推动学校综合改革，努力完善中国特色的现代大学制度。王永庆先生在台塑集团以及台湾长庚医院长期实践中形成的管理之道，不仅对于中国大陆地区广大企业探索基于中华文化背景的现代企业经营管理模式有着很强的借鉴意义，而且对于高等学校和医疗卫生等机构等事业单位的改革发展也具有重要的参考价值。

由清华大学台湾研究所主持研究并组织撰写的“王永庆管理思想丛书”已进行了10多年时间。本书是该系列丛书的第二本，从案例分析角度系统总结了“经营之神”王永庆先生毕生的管理经验和方法，并用创“心”管理这一概念予以凝练概括，读后令人耳目一新，颇受教益。是为序。

陈吉宁

2014年9月

陈云林序

北京的冬夜，朔风劲吹，忘却一天的扰攘，和着温润的灯光，我几乎是一口气读完了这部记录王永庆创“心”管理历程的书。掩卷遐思，油然忆起台湾史专家连横先生曾经说过的，“故凡文化之国，未有不重其史者也”。毋庸置疑，呈现在眼前的卷帙，既是台塑企业集团经营、壮大、成功的历史，也是王永庆董事长作为实业家在开创民族工业道路以及追求卓越管理的拓荒历史。在这部历史面前，不仅能够领略经营理念和管理思想的高峰，而且可以透过台塑投资大陆的风雨波澜，探寻两岸经济合作的真谛。

由于从事两岸关系的工作，我与很多台湾工商界朋友稔熟，每次同王永庆董事长见面，都有晤语契心之感。他深深打动我的，不只是作为“经营之神”的传奇魅力和投资布局上的战略远见，更是他作为一名台湾企业家所具有的中国情愫和人文关怀。他用企业家的逻辑思考问题，却往往超越经济畛域，闪烁出审时度势的政治睿智。他很少高调的政治语言，却用实际行动推动两岸经济合作、振兴民族工业、造福两岸同胞。他仗义执言，从广大台湾工商界和两岸同胞的共同愿望出发，主张两岸“三通”。在近年来台湾的政治环境中，他不计企业利益，从不讳言自己对两岸关系重大问题的态度和立场。他曾经动情地说过：“我已经七十多岁了，若能为整个民族做几件重要的事，这一生也算没有白活，就算血本无归，又何足惜之！”也曾经朴实地讲述：“我们的祖先是大陆到台湾，今其子孙从台湾回大陆，此亦人之道也。”不管是深情的流露，还是素朴的告白，无不体现出兼爱两岸的宽阔情怀。作为一个在世界上有影响力的石化企业领导人，作为台湾本省籍最大集团企业的董事长，这正是他独特的企业家精神之风骨和灵魂所在。

王永庆董事长是成功企业家的典范。这既可以说是他个人事业及其台塑集

团的成功，也可以说是我们民族企业的成功。从根本上讲，这种成功是中华优秀传统文化融入西方现代企业经营理念、并发扬光大所结出的丰硕成果。早在明末江南地区出现资本主义萌芽之际，中国的工商业者就创造并形成了一套以深厚儒学传统和儒道互补思想为基础的商业伦理。在王董事长对于台塑的经营思想和管理模式中，其所奉行的“兼顾客我、利己利人、回馈社会”等基本宗旨，体现了中国古代正心诚意、不欺鬼神、勤劳朴实、天人合一、融通义利、止于至善等思想传统的现代化再造。本乎此，他将企业经营与社会责任紧密联系在一起，善待员工、善待社会、善待自然；他以“主为念，把发展公益事业引入企业经营理念，再把企业管理思想和方法引入经营公益事业，从而形成具有高度凝聚力、竞争力和不竭创新力的企业文化，引领企业走过多重“惊涛骇浪”，实现永续发展。同样本乎此，他的企业王国敢于冲破狭隘的地区畛域和荒唐的政治藩篱，让两岸同胞共同分享经营的成果、经济的利益和发展的福祉。如果用“追梦”来形容王永庆董事长开创石化产业王国及其管理合理化的道路，那么，这个“梦”深刻地把握了在经济全球化和区域经济一体化趋势下中华民族企业的经营管理之道，必将在海峡两岸广袤的沃土上不断结出丰硕的果实。

古言道“长江后浪推前浪”，备觉欣慰的是，台塑集团业已顺利“交棒”，相信新一代的经营管理者有信心，有能力，有魄力，秉承王董事长倡导的理念和思想，踵事增华，薪火相传，继续开创台塑集团两岸布局的第二春，迎接台塑集团更加美好的明天。谨以此序表达我的敬意和祝福！

陈云林

2014年9月8日修改

李荣融序

清华大学在这套丛书上花了很大功夫，我一开始就全力支持。现在丛书的第二本正式出版了，更值得庆贺。这项研究开展后不久，我曾向作者书面提出了一些想法和建议，希望他们在调研和写作过程中要特别注意总结出王永庆经营理念和管理思想的“核”。“核”既是研究成果，是这套丛书能否受到读者欢迎的关键，同时也是对两岸企业家最有参考价值的一个理论框架。

王永庆董事长是一位非常成功的企业家。要找到他的理念和思想的“核”，作者还要把握好三个原则：一是他成功的经验既有其个性又有其共性；二是他的经营理念和管理思想必定经历了一个漫长的发展过程；三是他能够适应企业内外环境的变化，并准确预测这些变化，进而为企业发展作出正确的决策。看得准，所以他不躁；想得透，所以他不妄；行得正，所以他不惧。

我很钦佩王董事长决策的前瞻性，也就是大陆企业家常说的“抓住机遇”。作者在研究台塑这个个案时，应充分注意并认真分析他决策时的内外环境，以前瞻性为突破口，以事实为依据，逐步形成一个总体的认识，进而再准确把握他的经营理念、思想及其“核”。如果整个写作过程贯穿着同一个“核”，那么所得出的结论就会有新的高度，并可上升到共性的层面。

10多年前，我曾因工作需要担任过“海峡两岸关系协会”理事，所以对两岸经济和台湾企业有所了解。台湾企业与世界融合得早，吃的苦多，发展得比较成熟，因此他们对“勤劳朴实”这句话的理解也比较深刻。我和王董事长虽未曾谋面，但早已久闻大名。我曾听我的一位同事介绍说，她很感动的就是，有一次王董事长在宴会上看到别人在取菜时有菜掉在转盘上，于是他把它捡起来放在自己的盘子里吃干净。一个产值占台湾 GNP 百分之十几集团的董事长如此节俭，我听了以后很有感触。他节俭得有资格，有底气，有雅量。

我一直在思考一个问题：不管什么所有制企业，要搞好都必须遵循企业发展的规律。不论是私企还是国企，或是其他形式的企业，都要讲究有良好的回报。对一个企业来说，利润多少是重要的，但更重要的是理念。其实理念是企业发展的一个“总政策”，它推行的基础是企业制定出的一整套规章制度。在企业的日常运行中，老板在与不在都一个样，企业会按照规章制度去运作，去传承。

这本书中写到了王董事长用一流的本钱，做了一流的事。王董事长给我强烈的印象就是，事情定要做到一流，本钱也定要是一流，不该花的钱决不花。有的企业做得好，有的企业做不好，原因可能就出在领导人的理念上。但是理念为什么有这么大的力量，我想原因只有一条，那就是落实了责任制。从这个角度说，理念和思想的“核”是什么，“核”就是责任心。

作者在第一本书中总结出的“理念是一种生产力”，以及在本书中总结出的“管理在于创新，创新在于创心”这句话，我印象很深刻。希望可以借这套书的出版，为我们两岸企业的经营管理水平与世界接轨起到抛砖引玉的作用，或者说引出人们认识和思考民族精神与文化的一片新天地。

王董事长从一个小小的米行做起，发展到目前这么大的一个集团企业，从经验到一整套的理念，实在都有值得我们进一步交流和借鉴的地方。他确实有很多优秀的品质，有很多好的做法，尤其是经营管理方面形成了一些好的机制和规章。我想，通过大家共同努力，无论是台湾也好，大陆也好，两岸一定要携起手来，才能为振兴中华民族的大业做出贡献。在这一方面，企业家的力量不可低估，也不应该被低估。

李荣融

2014年9月8日修改

朱丽兰序

1998年8月中旬，我曾率领大陆科技界的一个代表团赴台参访。当时应台塑企业的邀请，也曾到访过王永庆董事长的家。他为了工作方便把家和办公室合在一起这件事，给我留下了深刻印象。由于相识较早，又亲自看过他的企业，并和王董事长有过长谈，加上阅读过有关他的一些书和资料，我深为感动，我觉得台塑企业的成功是中华民族的一个骄傲。

当年在谈话中，我注意到，他多次使用“合理化”和“大学之道”这两个关键词来阐述自己的思想。他认为，中华民族的优秀文化是推动台塑企业发展壮大的动力。这一点我愿和王董事长共同分享，因为只有分享，思维才能创新。

阅读这套丛书，我的感觉是，“文化”一词所涵盖的内容相当广泛。但从狭义上讲，文化是指群体的行为模式，既具有可观察性，又具有隐蔽性。这套丛书格物致知，对于台塑企业行为模式的描述和分析大致是沿着这样两条线展开的，并最终把王董事长定位于一位坚强的“管理合理化的守望者”。

在可观察性的层面上，王董事长推崇的“合理化”体现了台塑企业的行为方式或经营风格。比如企业别具一格的会客方式、言语当中的常用词、企业文化的宣讲、员工统一着装、推销人员讲礼貌讲诚信、工厂车间整洁划一等等，指的就是台塑企业“勤劳朴实”和“止于至善”这种文化的外在表现形式。对于新聘用的员工，王董事长更强调通过教育培训、到最基层接受锻炼、接受资深同事的教练等，让他们自觉仿效这些行为方式或经营风格，并将之一代一代地传承下去。

而在隐蔽性的层面上，企业文化整合了不同的价值观念。它通常蕴涵得较深，且不易为外界所察觉和模仿。在不同企业，甚至在一个企业的不同部门，人们的价值观念差异极大，因为价值观念经常和人的个性、经历和教育背景等

密切相关。比如，有的员工会认为金钱万能；有的会认为技术革新与己无关；有的会认为自己得不到重用；有的可能甚至连自己为什么一辈子在台塑企业工作的原因也说不清道不明，等等。总结起来，这些个人的价值观念就如同兄弟之间各自淘米、各自落鼎一样千姿百态。

有人说，民族文化对于企业经营管理是一把双刃剑；还有人说中华民族文化不适于为市场经济服务。我认为，这些观点曲解了民族文化的精神和意义。台塑集团给我们提供了一个鲜活的例证：民族文化能够使企业绝大部分成员的认识凝聚在企业特有的价值观念之上。即便这些成员一批一批地在更新，但这些隐蔽的、凝聚起来的企业价值观念却得到了延续和发扬。也就是说，王董事长所谓的“管理合理化”，指的就是企业经营管理要合乎民族文化精神这个“理”。把所有这些“理”归纳起来，就是社会文明。

现在王董事长已经交棒了，我深信台塑集团能永续发展。如果再过 50 年，接棒者做得更好，那就说明王董事长的“管理合理化”理念和思想得到了真正的传承和弘扬，因为接棒者是王董事长的真正传人，他们比别人更能体会他的经营管理思想的精髓。

至少今天看来，王董事长的“管理合理化”在历史上具有其长期合理性。是为序。

朱丽兰

2014 年 9 月 18 日修改

顾秉林序

这套丛书用了近百万字的篇幅，真实再现了被誉为“经营之神”的台塑集团董事长王永庆先生“筚路蓝缕”的创业过程，总结了其创“心”管理之道。清华大学台湾研究所的学者们将之高度概括为以下几点，即：“理念是一种生产力”、“态度决定命运”、“管理在于创新，创新在于创心”、“企业是个人的，更是社会的”。对于作者的辛勤劳动和取得的成绩，我感到欣慰和高兴。

在台湾岛这样一个缺乏自然资源、市场狭窄、经济发展时常受多种因素制约的经济体内，台塑集团的成功决不是偶然的。做为一个企业家，特别是一个继承、发扬了中华民族优秀传统文化的民族企业家，王先生正是凭借着其独特、睿智的经营理念、以人为本、与时俱进的管理创新和客户至上、回馈社会的宗旨，使自己的企业越做越大，越做越强。

“勺饮不器盛沧海，拳石频移磊泰山”。我与王先生相识已有数年，他在许多方面都给我留下了深刻印象：

一是他脚踏实地、艰苦奋斗的人生态度和创业精神。他本着“心到、力到、功夫到，无所不成”的信念，认准了目标就锲而不舍、全力以赴地去实践、去探索。从创业之初坚持去除混在大米中的沙粒、杂质，到从事塑胶产业中注重质优价廉、保护环境，始终体现了这一精神信念的强大力量。

二是他始终模范履行着企业应承担的社会责任，慷慨地捐助各种社会公益事业。从他为台湾许多家庭免费安放的泔水桶、提倡利用有机肥料生产无公害蔬菜、依托长庚医院为台湾老龄人口建设养生文化村，到为全国31个省市捐建万所明德小学，或创办高水平的医疗机构等等，处处都充满了他对社会大众的诚挚爱心。

三是他高瞻远瞩、审时度势，体现了他在把握企业与社会发展方向方面的

远见卓识。他明确指出：“所谓物有本末始终，事有轻重缓急，……两岸都是同文同种的中国人，在相互配合上应是最为方便。当全世界已经逐步迈向地球村，不同国家和地区的人民，无不在加紧携手合作时，大陆与台湾血浓于水的民族感情，没有理由不共同坦诚谋求和谐相处之道，维持一个和谐的良性竞争关系。”

正是基于以上理念，他积极呼吁“海峡两岸秉诸民族感情，善用良好智慧，寻求务实的互利互补关系，早日融为一体”。作为一个在世界上有影响力的石化企业，作为台湾最大集团企业的董事长，这一点也正是王先生企业家精神之灵魂和脊梁所在。

也许因为我们都是中华民族的子孙，王先生的上述理念和清华大学“自强不息、厚德载物”和“行胜于言”的校训、校风，虽然在说法上并不完全一致，但在精神上却是相通的，讲的都是做人做事的道理。记得王先生还曾讲过：“一个人幸福不幸福，心是最重要的。”希望广大读者能够通过这本书，更深切地学习、借鉴这种精神，使自己成为一个幸福的人，为构建和谐社会，为振兴中华民族共同做一点力所能及的事情。

顾秉林

2014年9月10日修改

李剑阁序

王永庆先生是赫赫有名的大企业家，我很早就在书本报刊上看到他的大名。对王永庆先生的经营理念和管理思想一直有着浓厚的兴趣。

这套丛书尚在酝酿时，清华大学就邀请我作为主编参加丛书的策划和大纲的讨论。这的确是一件很有意义的事情。特别是清华大学台湾研究所刘震涛所长，他向我介绍了许多关于台塑集团经营管理经验的鲜活生动的案例。之后，王永庆先生作为当代华人企业家杰出代表的形象已经呈现在我的眼前。我想，把王永庆先生的经营管理思想提炼出来加以传播，对于提升中国企业管理水平、繁荣民族文化将是一个贡献。

我除了对王永庆先生的企业感兴趣，对于他创办的各类社会事业，特别是兴办台湾长庚医院更有兴趣。在和台塑集团高层管理人员座谈时，我最想了解的就是长庚医院。我主要问了以下几方面的问题：兴办长庚医院的动机和宗旨是什么？长庚医院是如何管理和运作的？在财务上能否取得平衡或一定的盈余，从而保证医院的可持续发展？在成本控制方面有什么独特的诀窍？如何保持医护人员的敬业精神和工作热情？采取了哪些行之有效的激励机制？台塑方面的回答，每每使我受到启发。

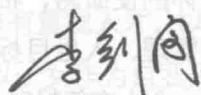
经常有舆论说，中国的企业家没有捐赠和回馈社会的传统。这是不符合事实的。也许内地的企业规模不大，捐赠比较分散，没有形成足够的社会影响。即使这样，内地企业的捐赠仍然支持了许多社会事业的发展，例如教育卫生、文化艺术、慈善机构等等，这是有目共睹的。王永庆先生创办的长庚医院，应该说是中国企业家回馈社会的典范。

长庚医院在医疗成本控制方面的经验是有参考价值的。王永庆先生认为，经营医院和经营企业的原理是一样的。他把“勤劳朴实”和“止于至善”的合

理化经营理念和管理思想用于医疗服务，重点就在于医院能否为病人提供“物美价廉”的产品和服务。长庚医院实行了“成本中心”和“利润中心”制度，比较好地解决了控制医疗服务价格过快上涨的难题。

比如，台湾地区“洗肾”的价格曾一度居高不下。一般来说，肾病恶化的程度与洗肾的质量和次数成正比，与价格则成反比。因为一般老百姓要是得了肾病，根本就看不起病，许多人每10天才能洗一次。另外，按照台湾地区的人均收入水平，5000~6000元洗一次的价格远非一般家庭所能承受。对此，长庚医院安排专人研究，后来又经过不断地检讨改善，现在的价格差不多仅为过去的三分之一，一般病人可以每两天洗一次。长庚医院锐意进取的经营管理和一丝不苟的职业精神由此可见一斑。

本套丛书内容丰富、精彩纷呈，这些既是王永庆先生成功人生的集中体现，同时也是编写人员辛勤劳动的结晶。希望丛书所介绍的台塑集团包括长庚医院的经验，能够对读者有所帮助。



2014年9月16日修改