

經濟日報叢書



當代企業家成功的故事

北斗星座選集

廖慶洲 著

和學

PDG

目錄

- 1 ■王永慶追根究底
15 ■吳火獅多角經營
25 ■新光接班人任重道遠
33 ■李克竣鍾情電器業
44 ■公信的象徵——宋作楠
55 ■吳修齊依佛為商
66 ■吳舜文自喻「棟屑搓成繩」

- 77 ■ 何傳兄友弟恭
- 87 ■ 林玉嘉深藏不露
- 98 ■ 東元的靈魂——林長城
- 108 ■ 林挺生奮戰不息
- 120 ■ 洪建全的奮鬥歷程
- 131 ■ 強立行銷，嚴格品管
——國際關係企業成長茁壯的祕密
- 137 ■ 洪建全的身後事
——國際關係企業的動向
- 144 ■ 施振榮「美夢成真」
- 155 ■ 殷之浩提攜後進
- 164 ■ 徐有庠力行不懈
- 173 ■ 徐亨髮白緣國愁

- 183 ■ 孫法民敬業五十年
195 ■ 高清愿與「統一」共成長
207 ■ 陳江章結緣軍事工程
216 ■ 陳長文未為人知的世界
224 ■ 許金德喜歡做事業
237 ■ 陳茂榜量力而為
248 ■ 陳啟清忠厚傳家
258 ■ 莊國欽父子鶴立「機」羣
268 ■ 張敏鈺講求專業
281 ■ 黃世惠突破家族企業形象
291 ■ 傅次韓苦煉成鋼
300 ■ 辜振甫的世界
313 ■ 趙廷箴智者不惑
323 ■ 應昌期醉心棋藝
334 ■ 嚴孝章熱腸與白髮同在
- 再版後記

王永慶追根究底



▲民國61年時的
王永慶、賴豐
神俊、眉清目
朗。

王永慶，是台灣光復後省籍人士白手起家成為馳名世界具有代表性的大企業家。

台塑企業集團七十三年營業額總計約新台幣一千二百億元，是當前我國民營企業中，唯一被美國財星雜誌列入除美國外全世界五百家大企業排行榜的明星企業。

台灣經濟發展的成就，舉世以奇蹟兩字來稱譽，台塑的崛起，就是此項奇蹟的見證。不僅如此，台塑的管理模式，成為經營績效卓越的代名詞，更有企管公司廣為推介；甚至，

台塑在美國陸續收買、投資的工廠，也由於此項模式的營運產生績效，使一些原來瀕臨經營困境的美國公司，得到起死回生的機會。

獲致這些成就的背景，是一股什麼力量在推動呢？王永慶接受本刊訪問時，輕描淡寫地，以他慣用的「追根究柢」四字，來涵蓋一切。他也自謙地表示，台塑目前努力的程度還不夠，仍需一點一滴地再接再厲。

中國人的勤奮，是世界有名的，台塑集團總計多達三萬多的員工，在有系統、有組織的安排下，激發出來的生產力則令人刮目相看。

為了體會追根究柢的精神，筆者特別到南亞樹林廠參觀，從基層幹部的言行，可以領略到王永慶的領導哲學貫徹到什麼程度。

該廠管理課課長孫佳成說，「去年年底的一個星期日早上，王董事長臨時到工廠視察，值日人員與我連繫上後，就由我當面攤出廠區地圖，報告目前廠區的擴建情形，因為台塑關係企業即將踏入電子業的銅面基層板，即是先行在此產製，再交運到桃園南崁廠，董事長關心擴廠的進度，頻頻追問各項細節。結束後，還親自到各角落看看，連冷氣機的保養維護問題，也都關注到了。」

王永慶隨時隨地巡視工廠，而不事前通知，是領導特色之一。

詢以對追根究柢的實踐程度，孫佳成舉例說，台塑關係企業自從七十年起，開始有計畫地進

行在職教育，課長級以上的二級幹部都要參加四個禮拜的課程。董事長親自主持開訓典禮。結訓時，則由每梯次八十名學員當中，挑選十一十五名的優秀學員發表心得，董事長當面聽取報告之後，立即加以評鑑，如果認為不夠深入，在回程的車上，立刻交代總經理室的主管，下車後隨即與負責訓練的班主任交換改善意見。

藉著受訓機會，這些幹部體會王永慶的做事精神。王永慶說：「國人工作勤勉是一種美德，但是今後は智慧的世界，單單是埋頭苦幹而不多動腦筋、用智慧，恐怕還是不夠，要改正這個缺點，就要從人員的教育訓練著手。」

他並舉全世界有名的IBM、杜邦公司為例，對員工施以完備的訓練，「沒有這些訓練來培養人才，經營企業那會成功？」他以反問語氣來強調訓練的重要。

訓練後，有什麼實效呢？孫佳成舉例說明：該廠管理部門原來使用的影印機是用買的，受訓後，對於降低成本比較有概念，於是著手進行檢討分析，發現用租的兩年可以節省六萬六千元，於是改為租用。最近又比較不同廠牌的租金，發現以優美牌取代全錄，費用又更省。

所謂一點一滴努力，就是如此進行的。王永慶很有信心地說：「人才的訓練，只要一年就足堪大用！」像孫課長原來在某機車廠服務，但是工作缺乏挑戰性，六十七年跳槽到台塑系統，表現不錯，七十年晉升為課長。

台塑也有培養幹部的學校，五十三年創辦的「明志工專」，迄今已滿廿年，畢業後留在關係企業服務的校友，如今都已斬露頭角。例如南亞第四事業部樹林廠廠長吳淵澤是第二屆的畢業生，在內部，他有如「黃埔」第二期的高級將領，如今麾下有近二千名的員工。

身為廠長，更能親炙王永慶的教益。吳廠長經常參加台塑系統有名的午餐會報。王永慶與員工一樣，吃完便當後，便聽取各事業單位提出的投資、改善案。傳言有些幹部由於長期緊張過度而患了胃病，足見工作的嚴肅。但是吳廠長卻說：「這是一種榮譽，將自己所轄單位的改善成果，提出報告，並接受檢討分析，也是一種自我評價與挑戰。縱使有心理壓力，也是短暫的。」他也強調，提報的改善案，絕不是玩數字遊戲，而是以數據表示實際的成果，當然無從敷衍了事。

他對追根究柢的體會是經營改善的努力是全面的，而不是局部的；是長期的。而不是短期的，因此從不間斷地在做，經過一段時間，通常是二——三個月，就提出報告，由此體會到勤能補拙，集合大家的智慧，共同提高經營績效。午餐會報是長年舉辦的，可說數十年如一日，持之以恆。身為廠長，吳淵澤一天工作時間長達十二小時以上，清瘦的身材，明亮的雙眼，民國卅九年出生，充滿著活力。從他領導樹林廠，不難領略到王永慶主持企業，在人才培育、經營精神的貫徹方面，已經做得相當成功。因為這些幹部都能秉承他做事的精神，領導基層員工。

追根究柢並非只是工作的要求，對員工的照顧，也是一以貫之。例如該廠餐廳中午供應的午

餐，早在年初即接受營養專家的指點排定全年份的菜單，使員工能夠吃得好，又便宜，每客才十八元。另外，化工廠都難免有特殊的「氣味」，該廠也安排身體健康檢查、驗血……等。廚房的工作人員是否患有肝炎，更是嚴密的追蹤對象，免得影響眾多同仁的健康。

甚至工作環境也在追根究柢的要求下，無論有形、無形之處都格外顯得明朗而無死角或髒亂的跡象。台塑人清廉的作風，也泰半跟此有關。像交貨給台塑事業單位的廠商，不定期地會接到總管理處幕僚單位有關的人員追問：交貨是否順暢？驗收單位有否刁難？貨款收得順利嗎？不用說，這些廠商與台塑往來備感稱心如意，自然會誠心誠意交出品質好的貨品，而促使台塑得到良性循環的成果。

何以王永慶熱切追根究柢呢？他現身說法：「我在日據時代開米店的時候，憑著一點一滴的努力，抱著不服輸的心理，終於勝過日本人開的米店，由此充分領悟到只要努力，就會贏得勝利。」

他開米店時代的努力重點是把米粒中夾雜曬穀場留下的砂粒，耐心地剔除，以確保品質，而別人並沒有如此做法，因此他出售的米，格外受到客戶的喜愛，商譽賴以確立。

至於客戶的情況，他也追根究柢得很清楚，例如每個月的食米量、叫貨日期、收款日期……等，均配合得很完美，例如收款日期一定在對方發薪水的隔日，而米缸剛好快缺米的時間，就自



▲王永慶和他的慈母（左）及胞妹，在61年明志工專校慶上合照。

▲民國66年王永慶當選敬軍模範，前參謀總長宋長志頒給他紀念章。

動送上。

日後，台塑對客戶建立的基本資料，仍然離不開這些基本項目，規模固然不可同日而語，但是根本的做事精神並無二致。

又如台塑四十六年剛設廠開工之際，月產一百噸PVC粉，但是市場一時無法打開，產品百分之九十囤積在倉庫，釜底抽薪之計，乃是自己設立加工廠，因此乃有翌年創設的南亞塑膠公司。如今「台塑」與「南亞」雙雙是王永慶旗下最為耀眼的事業單位。台塑的PVC產能，連美國廠計算在內，年達九十八萬九千噸，已是傲視全球的首席大廠。國內以PVC為原料，從事加工的業者，多達千餘家，從過去發展的歷程來看，由於台塑供應原料穩定，價格合理，孕育出他們的競爭力，產品得以行銷全球。王永慶常說，我們是靠他們生存發展，不照顧他們，怎麼可以！

所謂照顧，就是把PVC的價格訂得合理。像台塑七十二年六月推出高密度PE，立刻使市面上的PE內銷價格從每公斤新台幣五十二元的價位，合理地降到三十二元。

石化業流行一個說法：只要王永慶插手的事業，價格一定調整到合理的價位。例如台塑的船隊開始營運，自美進口石化原料後，原來每噸已到一百美元的運費，很快就降到四十美元。如果一年運廿萬噸計算，等於節省一千二百萬美元，大約是一艘船造價的三分之一。

又如台塑投資拉鏈廠，起因是塑膠加工產品需要使用大量的拉鏈，有某日本廠牌以知名度高，

卻擺出高姿態表示：拿現金、排隊來買貨！台塑內部人員對此種不合理的現象，當然不能忍受，於是不甘示弱，也自設拉鏈廠。自從該廠興工以來，拉鏈價位即開始下降，台塑的作為舉足輕重，可以想知。

可以說，追根究柢的結果，衍生了合理化的動力，無論內外皆然。例如南亞設在泰山的工廠，原來使用平常的鍋爐產生廿噸至四十噸的蒸氣，後來追查出效率低、成本高，每噸蒸氣高達六七百元，經過重新設計，改裝高壓式鍋爐，藉高壓變低壓的過程，推動渦輪發電機，低壓後即供加工廠使用，如此一來，每噸蒸氣只費四百元，而每度電費只有六角。這一套氣電共生系統，單南亞就有六個發電廠。

整個台塑關係企業一年花在能源的費用約六十億元，雖然佔總成本的比例並不算太高，但是由於絕對金額高，設法降低，一直是員工努力的目標。

當前美日企業競爭白熱化的浪潮下，很多專家發現日本企業的員工分享到經營情報的程度，比美國要來得高，由此激發出員工與公司休戚與共的認識。台塑關係企業的員工對於公司營運狀況，大都耳熟能詳，甚至連公務車的司機也能有問必答。令人覺得追根究柢已經是台塑人的生活模式，而不只是工作要求。

單單有這股做事精神，恐怕還不足促使台塑高速度成長。輔以巧妙的組織安排，才是王永慶

建立企業王國的奧妙所在。

以「軟體」的管理部門而言，早於五十七年即設立總管理處，下設營建部、法律事務室、財務部、採購部、電腦處、大樓管理處及總經理室，前六個單位是為統籌管理各事業單位的共通性事務而設，總經理室則為管理幕僚單位。

總管理處的組織設計，目前在企業界可說相當有名，最顯著的績效是培養出對管理有相當了解的幕僚人員，經常不斷推動事務改善以及成本合理化的工作，每年有數百件之多，藉此紮實基礎，也可訓練人員研習提高效率之道。

該處總經理室專員張傳宗說，最近參加外界的研討會，發覺有些企業固然訂有各種制度，但是缺乏負責推動的幕僚，有些則缺乏基本的數據資料，無從分析或建立起制度。

台塑集團精於經營分析，掌握的便是「單元成本」的工具，例如將導致不良率的因素逐項列出，再以魚骨的樣式列出。比較來說一般的報表只顯示不良率若干，以致對發生異常的實際原因無從了解，想要進一步對症下藥，亦無從下手。有了魚骨圖，就可進行抽絲剝繭地分析，務求發現問題的根本，這是分析工作的基本要求，也是單元成本分析精神所在。追根究柢的要求就顯露在這項工作上。這位專員說，魚骨圖企管的書早已出刊，台塑則應用得很徹底，而獲得績效。

該室主任楊兆麟的會客室，掛著一幅字軸：「運籌帷幄，決勝千里之外。」以為幕僚人員的

守則，舉凡經營分析、人事管理、資財管理、財務管理、生產管理、營業管理等事務皆設專組辦理，以配合各事業部的經營實況，無時無刻不加以提出改善、複核、追蹤……。

曾有一度，台塑內部對該單位戲稱為「紅衛兵」，在外界傳開，意指台塑各企業單位懾於其權力，彼此難免有摩擦。該室的一位專員並不諱言在六十二、三年全面推動管理制度，以求統一化之際，常為了考核執行進度，不免令工作現場主管感到不快。但是如今大家都有共同的認識，幕僚人員是替他們服務的，彼此都能和諧共事。



▲今日的王永慶另有
一番企業家的風采

詢以改善案如由幕僚人員主動提出，工作現場是否有怠忽職責的感受？吳淵澤廠長答稱：「我們工作目標是針對改善而來，只要對公司有益，誰提出來都是一樣。」

長年追隨王永慶而有幕僚長之稱的楊兆麟則認為只要能發揮企畫的功能，為企業的成長注入動力，自然會被大家接受。

他最欣慰的是自從台塑在美國投資後，在管理方面，主要都由該室派出人員前往協助，把台塑的管理模式移植到美國，證實行得通，有虧損的單位，情況也穩定下來，可見追根究柢的做事精神與方法是放諸四海而皆準。

他對追根究柢的體會是：什麼樣的經營水準，就追到什麼樣程度的根柢。例如我們生產力不如日本，實力仍有差距，只好一步一步努力來克服。往往一經獲得改善的成果，就會自省：為何當初沒有想到如此做法？其實這就反應出當初的根柢還不夠深厚，才有改善餘地。

對台塑人來說，追求改善是永無止境的。即使是王永慶本人雖然身兼所有者與管理者，因為每一個細節，他都不放過，部屬每每為他精通細微末節而折服。詢以是否會像教科書所說只見樹木不見森林？他親口說出個中的道理：「看房子，要先看地基，我可不是只見樹木而不見林，像操作人員的手藝、操作方法、機械的配置……等，都會影響到生產力，如果有追根究柢的精神，就會細分他的動作，研究是否合理化，是否能將二個人操作的工作量減為一人，生產力就提高一

倍，甚至一個人兼顧兩部機器，就變成四倍。這些操作的步驟加以標準化，就變成工作規範，有了這些基礎，才能做到適才適所。」設於彰化的台化廠曾有一度女工流動率偏高，人事主管一籌莫展，卻在王董事長的追根究柢下，改變機器的配置，操作簡易化，而穩住下來。

台塑關係企業組織安排的另一特色是硬體部門自設有工務部門，如台塑、南亞與台化三大企業皆有工務部，台塑且設有機械事業部。用意即是將初期建廠的經驗累積起來，作為興建新廠、擴廠或維護的藍本。即以南亞的工務部門而言，即有七百名工程師，陣容相當堅強。七十二年元月台塑在美國德州設廠，所有硬體設備皆由台塑工務部在台承製再運送到美實地安裝，單單建廠成本就比國際水準省了四成，由此構成該廠往後有利的競爭條件。

王永慶曾說過，台灣的石化中間原料廠均屬於後進，不但設備較諸日本、美國新穎，而且更符合經濟規模。同時，中間原料的生產設備當中，半數以上都是管路、槽體與乾燥機等，而這些都可在國內製造，換算整個建廠成本，國內中間原料廠是日本的百分之七十五、美國的百分之六十二·五。

所以，無論軟體、硬體，在追根究柢下，使台塑建立企業王國地位，也在海外生根發展。

台塑企業的經營成功，王永慶個人精力過人也有很大關係。他清晨四時起床，做體操半小時，慢跑五千公尺，總計一個鐘頭，如此整天工作不斷，上午先到辦公室檢視美國廠拍回來的報表，

逐項過目，有問題立即挑出。中午主持午餐會報。如果出國回來的話，亦不休息，直接從機場回到辦公室，或批文件，或主持會議，毫無疲態，據說同行的夫人即不免感到旅途勞頓，而王永慶卻具有如此幹勁，實令人折服。王永慶出國往常很少坐頭等艙，以便跟部屬充分利用時間在機上討論問題，最近稍有改變，才「豪華」起來。

最近外界傳言王家的第二代（包括其弟王永在的子女）陸續在關係企業位居要津，頗有接班的態勢。不過，王永慶培養子女也有獨到之處，例如王文洋擔任南亞第四事業部經理，是從基層的生產組長歷練起，七十一年主持南亞發泡膠布的業務，當時是項產品新上市不久，只有一條生產線，且有虧損現象，他接掌後，跑遍各地經銷商，推介產品之優點，不到十個月，生產線增為三線，且轉虧為盈，由此樹立王文洋在內部的人望。

接近王永慶的人士都曉得他有個脾氣：不願談過去，而願意談未來。詢以國內企業經營未來應走的方向，王答稱：應珍惜現有的基礎，不應該喝白蘭地酒像普通酒一樣，古人說要「惜福」，就是不能盡情地享受，過著奢侈的生活。

他很直爽地指出，如果我們深入研究產業結構，就不難知道所謂科技有無生根，很多裝配起家的事業，是因為過去憑著廉價的勞力，太好賺了，而忘了實事求是，做好基礎的工作。他尤其忌恨偷懶、浪費情事。