

實戰智慧
叢書5

周浩正主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

郭泰 / 著

王永慶的 管理 鐵鎚



突破經營瓶頸
的最佳利器

實戰智慧叢書⑤

王永慶的管理鐵鎚

· 突破經營瓶頸的最佳利器 ·

郭泰 著

實戰智慧叢書⑤

王永慶的管理鐵鎚——突破經營瓶頸的最佳利器

作 者——郭泰

主 編——周浩正

責任編輯——羅麗芳

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

台北市汀州路三段 184 號 7 樓之 5

郵撥／0189456-1

電話／2365-1212 傳真／2365-7979

香港發行——遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道 310 號雲華大廈 4 樓 505 室

電話／2508-9048 傳真／2503-3258

香港售價／港幣 60 元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

1986 年 6 月 15 日 初版 一 刷

2002 年 10 月 16 日 二版三十一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價新台幣 180 元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-0358-8

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

E-mail: ylib@yuanliou.ylib.com

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

／實戰智慧叢書／

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠着參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局，克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的拼鬥，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國內傑出商業領導人物或機構，作深入的專書研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或許亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書我們請到軍校出身的周浩正先生主持，他除了有基本軍事常識與軍旅生涯的磨練之外，同時也是多年來出版界的活躍人物之一，我們希望誠如他「允文允武」的背景所呈顯的慧眼，能給這一系列叢書的未來，創造一個光明的遠景。

主編的話

王正

日軍軍事操典「戰術五十講」中，曾強烈喻示：「一個實踐，比一百個理論要好。」意思是說坐而言，不如起而行。光說不練，紙上談兵，並不能驅敵致勝，敵人不會被雄偉的言辭淹沒，除非徹底擊潰或殲滅他們。而所有兵力佈署、調兵遣將的經驗智慧，都是在一次又一次攻防之中，累積、衍生出來的。

西方兵聖克勞塞維茲說：「兵學是經驗的科學，歷史上的事例，在經驗學科中，最可作為有力證據，所以，兵學實以戰史最為重要。」這些話也是在闡明「實戰」的重要性。

商場如戰場。我們已經可以明確地看出，軍事觀念、軍事理論、軍事術語大量侵入商業活動領域。兩軍對峙猶如同型、同性質商業產品的對抗戰，市場的爭奪，一來一往，短兵相接，白刃閃耀，慘烈的情況，不下於真正的戰場。因而，經驗——在實踐中領悟、累積的智慧，誠如軍事發展一樣，朝向藝術化的層次演進。

國內經四十餘年慘澹經營，商業活動也已經脫幅而起，除了國內市場的競爭日趨白熱化之外，國際市場的蠶食或鯨吞，也成為未來考驗企業生存的新指標。我們有鑒於此，為未雨綢繆計，

不怕簡陋，意圖擷取先進國家經營策略的智慧，同時努力整合國內若干年來成功企業的辛酸成長歷程中，所累存的經營經驗，作爲一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名爲《實戰智慧叢書》，爲迎接自由化與國際化的衝擊，奠定先勝的基礎。

經驗不能徒憑移植，真正有用而能被我們接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是要讓所有經驗智慧生根。

我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發；我們希望看到一個企業的成長、一個企業家如何突破困境屹立不搖的因應措施。我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的故事等着我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳着一則古老的笑話：一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，爲什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖？」腓特烈大帝面帶微笑，指着一頭正由身邊經過，馱運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟着我出生入死，身經百戰，但他仍然是一頭驢子。」

這一則充滿寓言精神的故事，或許在我們展讀《實戰智慧叢書》時，應該牢記心頭，時時相互惕勉的吧！

伍序

伍新煒

未來的經濟發展史在同顧一九八〇年代的臺灣經驗時，或許會承認這是臺灣產業結構調整最艱辛的時刻，然而，也許，我們會更驚異地發現在此一時刻，竟也是臺灣企業經營理念與管理哲學徘徊於生澀與成熟邊緣的轉型期，所有企業管理的硬體面大致在一九七〇年代中已構建就緒了，然而，管理軟體面的制度確立卻在八〇年代給予企業經營者無情的挑戰與洗鍊。

在此一管理思潮無比澎湃的時期，在西洋管理新思潮與東洋實證管理哲學的交互衝擊下，臺灣的企業經營者們顯得無比的期待與徬徨；期待的是現代化管理技術的移轉無疑地將可提昇企業經營的績效，然而，徬徨的是究竟採擇何種管理哲學較易使企業的制度化管理及早生根呢？臺塑企業的本土化管理模式即在此一關鍵時刻，以異軍突起之勢，在當代中國式管理領域，傲然地佔有其一席之地。

無疑的，臺塑的管理模式是現代臺灣中國人自行追求管理制度化、制度表單化、表單電腦化、及管理機能幕僚專業化的成功典範，王永慶董事長在一九七〇年代初期，即著手追求制度化管理，他以毫不妥協的追根究底精神，終於為臺塑企業塑造了合理化的中國式管理機能。這一切的歷史見證郭泰先生在本書中均有極為詳盡的記述，書中資料旁徵博引，雖不云盡善至全，但作者的豐富引證與執筆的熱誠，已足以刻劃出臺塑管理模式的實質輪廓，必能對當代企業管理追求者有其一定的貢獻。

臺育企業管理顧問公司多數同仁均源自臺塑企業，有感於臺塑管理模式的追根究底精神實不應僅由臺塑企業所獨享，乃毅然組成「臺育的管理隊伍」，藉著與上百家臺灣企業的管理實務診斷整合，期能將臺塑模式所具有的生產導向與大型企業規模經濟之特色，予以融合機變，而建立中國式合理化的管理模式，進而嘉惠大多數的臺灣中小企業。三年來，臺育企管歷經無數次的管理實證挑戰與歷練，始終「秉持臺塑追根究底精神，結合診斷各業管理經驗，建立適合中國人的管理」之信念，與郭泰先生此一著作的信念不謀而合，故樂於為之序。

臺育企管顧問公司

董事長

伍朝煌

民國七十五年五月

自序

臺塑集團企業董事長王永慶，在民國七十四年十二月十四日的中華民國管理科學年會中，榮獲行政院經建會主任委員趙耀東頒給七十四年管理獎章的殊榮。

王永慶獲得管理獎章的主要理由是：主持臺塑關係企業，將管理學實際應用於經營管理，使其企業屢創佳績，二年來，每年營業額均超過新臺幣一千億元，約為我國國民所得十七分之一，對國內經濟貢獻極大。

其實，王永慶最叫人欽佩的，就是他擁有一套戰無不勝、攻無不克的「臺塑管理模式」。民國七十四年的經濟景氣跌落十餘年來的最谷底，國內的大小企業叫苦連天，而臺塑關係企業依然踏著穩健的成長脚步，不理會外界的景氣風雨，向前邁進。所以，臺塑一貫的態度是：「就算市場萎縮一半吧！我們也將站在那具有購買力的另一半市場上。」

民國七十四年五月間，財經當局進行整頓中華貿易開發公司時，原屬意王永慶接掌大任，後因故作罷。同年六月間，政府曾要求王永慶接掌國泰信託公司，但爲王永慶婉拒。美商惠普公司總經理柯文昌曾讚美臺塑的長庚球場說：「來這裏打球以後，別的球場都不能適應，因爲這個球場太平穩了，踏在草地上猶如踏在地毯上，同時，看不到一根雜草，管理真是太好了。」（註一）

以提供「臺塑管理模式」爲號召的臺育企管顧問公司，在開業僅一年，不但年營業額突破新臺幣壹億元，而且遠赴印尼，給印尼第一大集團企業的僑商林紹良作企業診斷並建立管理制度。此外，臺育企管公司之協助台紙公司經營，終使瀕臨危境的台紙反敗爲勝，成爲交通銀行紓困廠商中，少數邁向成功的例子。

以上的點點滴滴，在肯定了王永慶卓越的臺塑管理模式。

那麼，到底什麼是「臺塑的經營秘訣」呢？每逢有人問到這個問題時，王永慶總是輕描淡寫地回答：「追根究底，實事求是，點點滴滴求其合理化。」

坦白說，王永慶的回答太含糊了。爲了使國內企業界對臺塑的管理模式有詳盡的瞭解，筆者一方面從——求本精神、求才與用才、員工的訓練、壓力管理、獎勵管理、降低成本、客戶至上、管理制度、電腦化、經營策略等十個方向抽絲剝繭，深入剖析；一方面找到了對「臺塑管理模式」浸淫、鑽研二十一年的臺育企管董事長伍朝煌的一篇演講稿——「從臺塑管理模式——談國

內企業在管理上所面臨的問題與應有的做法」，在徵得伍董事長同意之後，收錄在本書之中。讀者可從筆者的論述與伍董事長的精闢解析之中，相互比對、求證，最後必定對王永慶式的管理有一完整、清晰的認識。

固然，世界上沒有一套管理制度是完美無缺，臺塑的管理制度也不例外，因此在本書第十一章之中，筆者列舉它的缺點與可能面臨的挑戰。不過，毫無疑問的，王永慶式的管理在國內一致被公認是最好的，它也被認為是突破不景氣的最佳利器；所以，會有人說：「臺灣一半的製造業者能學習臺塑的辦事精神，不但可抵銷工資上漲之衝擊，甚至可以如同臺塑一樣，以對外投資反攻美國，進入美國設立產銷基地。」（註二）

本書承蒙臺育企管顧問公司董事長伍朝煌惠賜演講稿一篇，又蒙伍董事長賜序，高情隆誼，在此謹致謝忱。

願本書的出版，不但能提升國內的管理水準，而且對「中國式的管理」亦能貢獻一份心力。

郭泰

七十五年五月廿九日於臺北

【註釋】

- 註一：董吏安，「政經界與高爾夫」，民國七十四年十二月一日出版之第二〇期「經濟雜誌」，頁一〇七。
註二：西門鄭，「如何促銷王永慶」，民國七十四年十一月二十日之工商時報第八版。

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

專序推薦

伍朝煌

自序

基礎篇

第一章

求本精神／二三

台塑關心的是「本」而非「末」／二三

從細微末節處着手／二四

支票蓋章要求合理化／二六

種菜也一絲不苟／二七

感謝函要寫得快／二八

連一個字也不放過／二九

美國的管理太老大／三〇

管理的關鍵還是在「點」上／三一

「求本精神」來自古代經典／三二

突破困境全靠堅強的實力／三
聚沙成塔・滴水成渠／三

第二章

求才與用才／三元

大學畢業生嚮往台塑企業／三元
人才靠伯樂去發掘／四
爲求才王永慶五訪丁瑞鈇／四
張錦文・季可渝・陳定國／四
台塑標榜能力主義／四
適才適所／四

創辦明志工專以培育人才／四

第三章

員工的訓練與培養／五

把員工看成是公司的資產／五
放手讓部屬去試試／五
教師皆由企業中的主管擔任／五
以管理實務爲教材／五
新進幹部的訓練／五
輪班訓練從最基層幹起／五
磨練新人的意志與耐力／六

理論與實務相互印證／三

承上啓下的課長級人員／三

訓練課長的三個目的／六

別具用心的寢室安排／五

豐碩的訓練成果／七

管理篇

第四章

壓力管理／七

壓力逼迫下艱苦走出來／七

要讓企業體有壓迫感／七

適度的壓力可激發潛能／七

中央集權式的管理／七

台塑有二百餘位「推夫」／八

主管都感受到一股強大的壓力／八

主管每週得工作七十小時／八

必須有足夠的體力與耐力／八

第五章

獎勵管理／九

既實惠又有效的金錢獎勵／九

產銷篇

第六章

降低成本／一〇五

節省一元等於淨賺一元／一〇五

建廠比美國人節省四成／一〇六

全面推動節約能源運動／一〇八

預計精減人員二分之一／一〇九

適當的精減可提高工作效率／一一〇

精減三分之一不等於裁員三分之一／一一三

自組船隊降低原料成本／一二三

利用廢物生產高價值產品／一二五

有錢能使鬼推磨／九一

把人力資源發揮到最大的效用／九二

獎勵標準要恰到好处／九四

創造利潤・分享員工／九五

創造勞資一體的切身感／九七

切身感在長庚與南亞的實效／九八

使工作績效與員工利害息息相關／九九