

王永庆—台湾的传奇人物

在世界化工行业，台塑董事长王永庆在台湾是一个家喻户晓的传奇式人物。他把台湾塑胶集团推进到世界化工工业的前 50 名。台塑集团取得如此辉煌的成就，是与王永庆善于用人分不开。多年的经营管理实践令王永庆创造出一套科学用人之道，其中最为精辟的是“压力管理”和“奖励管理”两套方法，

王永庆在总结台塑企业的发展过程时说：“如果台湾不是幅员如此狭窄，发展经济深为缺乏资源所苦，台塑企业可以不必这样辛苦地致力于谋求合理化经营就能求得生存及发展的话，我们是否能做到今天的 PVC 塑胶粉粒及其他二次加工均达世界第一，不能不说是一个疑问。他又说：“研究经济发展的人都知道，为什么工业革命和经济先进国家会发源于温带国家，主要是由于这些国家气候条件较差，生活条件较难，不得不求取一条生路，这就是压力条件之一。日本工业发展得很好，也是在地瘠民困之下产生的，这也是压力所促成的；今日台湾工业的发展，也可说是在“退此一步即无死所”的压力条件下产生的。”

事实的确如此。台塑企业能发展至年营业额逾千亿元的规模，可以说就是在这种压力逼迫下，一步一步艰苦走出来的。”台塑企业如果在当初不存在产品滞销、台湾没有市场的问题，便不会想出扩大生产，开辟国际市场；没有台湾塑胶粉粒资源匮乏，也就不会在美国购下 14 家 PVC 塑胶粉粒工厂之举。

王永庆把这一问题的研究成果，糅入企业管理中，创立了“压力管理”的方法，就是人为地造成企业整体有压迫感和让台塑的所有从业人员有压迫感。

首先，台塑的企业规模越来越大，生产 PVC 塑胶粉粒的原料来源是一个越来越严峻的问题。台塑在美国有 14 家大工厂，但台塑与拥有尖端科技与电脑的美国对手竞争，压力之大可想而知。他们必须开辟更多的原料基地，企业才会有生命力。这是企业的压力之一。

其次，全体从业人员的压力。台塑的主管人员最怕“午餐汇报”。王永庆每天中午都在公司里吃一盒便饭，用餐后便在会议室里召见各事业单位的主管，先听他们的报告，然后会提出很多犀利而又细微的问题逼问他们。主管人员为应付这个“午餐汇报”，每周工作时间不少于 70 小时，他们必须对自己所管辖部门的大事小事了然于胸，对出现的问题作过真正的分析研究，才能够过关。由于压力过大，工作紧张，台塑的主管人员很多都患有胃病，医生们戏称是午餐汇报后的“台塑后遗症”。

王永庆每周的工作时间则在 100 小时以上。整个庞大的企业都在他的掌握之中，他对企业运作的每一个细节也都了如指掌。由于他每天坚持锻炼，年逾古稀身体状况仍然很好，精力十分充沛。

随着企业规模的扩大，人多事杂，单靠一个人的管理是不够的，必须依靠组织的力量来推动。台塑在 1968 年就成立了专业管理机构，具体包括总经理室及采购部、财政部、营建部、法律事务室、秘书室、电脑处。总经理室下设营业、生产、财务、人事、资材、工程、经营分析、电脑等 8 个组。这有如一个金刚石的分子结构，只要自顶端施加一种压力，自上而下的各个层次便都会产生压迫感。

自 1982 年起台塑又全面实施了电脑化作业，大大提高了经济效益。

合理的激励机制是，王永庆对员工施加巨大的压力，同时对部属的奖励也极为慷慨。台塑的激励方式有两类。一类是物质的，一类是精神的。台塑的金钱奖励以年终奖金与改善奖金最有名。王永庆私下发给干部的奖金称为“另一包”（因为是公开奖金之外的奖金）。“另一包”又分两种：一种是台塑内部通称的黑包；另一种是给特殊有功人员的杠上开包。1986 年黑包发放的情况是：课长、专员级新台币 10 万—20 万；处长高专级 20 万——30 万；经理级 100 万。同时给予特殊有功人员 200 万—400 万的杠上开包。业绩突出的经理们每年薪水加红利可达四五百万元，少的也有七八十万元。此外还设有成果奖金。对于一般职员，则采取“创造利润，分享员工”的做法。员工们都知道自己的努力会有代价的，这极大的激发了他们工作的积极性。

除了以上两套管理方法，在人员选拔、使用上王永庆也自有一番心得。他认为人才往往就在你的身边，求才应从企业内部去寻找。他说：“寻找人才是非常困难的，最主要的是，自己企业内部的管理工作先要做好；管理上了轨道，大家懂得做事，高层经理人才有了知人之明，有了伯乐，人才自然就被发掘出来了。自己企业内部先行健全起来，是一条最好的选拔人才之道。”王永庆分析指出：身为企业家，应该知道哪一个部门需要何种人才例如：这个单位欠缺一个分析成本的会计人员，或是电脑的程序设计人员；究竟是哪一种成本分析，需要的是哪一部门的电脑专家，困难在哪里等等。任用人才时应首先确定工作职位的性质与条件，再决定何种类型的人来担任最适宜，然后寻求担任此职位的人才。

王永庆说：“就像苦苦的研究一样东西，到了紧要阶段，参观人家的制造，触类旁通，一点就会；如果不经苦苦的研究追求，参观人家的制造，仍然一无所得。要自己经过分析，知道追求的目的，才知道找怎样的人才，否则空言找人才，不是找不到，就是找到了也不懂得用。还有，人才找来了，因为自己的无知，三言两语便认为不行的也多得是；或者因为本身制度的不健全，好好的人才来了，不久就失望而去。”基于这个道理，台塑每当人员缺少时，

并不是立即对外招聘，而是先看看本企业内部的其他部门有没有合适的人员可以调任，如果有的话，先在内部解决，填写“调任单”，两个单位互相协调调任即可。负责人事的台塑高级专员陈清标说：“通过内部的甄选有两大优点，一方面可以改善人员闲置与人力不足的状况；另一方面则因人员已熟悉环境，训练时间可以节省下来。”这样就可发挥轮调的作用，将不适合现职的人，或对现职有倦怠的人另换一个工作，使其更能发挥所长，而且分工太细组织僵化等现象，也可以从调任中消除掉。