

台塑集团成功的背后（2）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_8F_B0_E5_A1_91_E9_9B_86_E5_c123_289092.htm 1973年1月，台塑企业正式开始成立参谋系统（也称为幕僚系统），并使之与行政系统分开，目的在于长期性地推动管理改善工作。台塑的参谋系统是由各关系企业成立总管理处总经理室，各公司成立总经理室，各事业部门成立经理室，各工厂成立厂务室，各室参谋人员连成一个系统，在工作机能上，下级参谋要服从上级参谋的指挥和监督。1982年迄今，重点工作在于提高总管理处的效率，并将业务全面计算机化。台塑集团为了建立最适宜的管理制度，曾数次对总管理处组织进行修正与调整。负责此庞大集团日常运营工作的是台塑集团总管理处，据台塑公关部门提供的资料，总管理处的参谋人数总计高达一千三百多人，集团内部的检核跟催、原物料采购、资金调度、工程营建、出口、发包等核心工作，统一由总管理处统筹运作，集团子公司只需专注于生产制造，大部份的重要权力由总管理处全揽。台塑的总管理处采用中央集权式的管理制度。之所以成立总管理处，是因为采取中央集权制，必须设立一个运筹帷幄的指挥中心，以控制下面的16个事业单位。台塑关系企业从事多元化经营，有许多共同性事务，因此，采取集中管理，不但可以大量减少人员，而且效率也会提高。台塑集团的总管理处基本上可分为总经理室与共同服务部门两大类。共同服务部门包括6个直属部门：营建部、法律事务室、财务部、采购部、电脑处、总务部。这6个单位是为统筹管理各公司及事业部的共通性事务而设置的。总管理

处下辖的一级单位，组织也很庞大，例如，采购部底下就有五个二级单位，分别为：催交组、扩建项目组、医疗设备组、一般材料组、机械设备组、电仪设备组、化学材料组。总经理室则纯粹是管理单位，职责是管理为数上千人的参谋，并且向董事长王永庆负责报告集团营运状况，是台塑企业集团的灵魂。总经理室各组负责人称为主任、副主任，各组的协调由总经理特别助理负责。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，共有200余人，负责台塑企业各项管理制度的拟订、审核、解释、考核、追踪、改善等工作，协助各分子公司拟订经营计划，对经营的可行性进行分析。台塑企业从新投资计划的评估，到放假的宣布，大大小小的事情，都要先经过总经理室的审慎考虑之后，再交由上级裁决，然后下达命令给各分子单位。对于高居于台塑企业这个金字塔最高点的首脑人物王永庆来说，总经理室的参谋成功地扮演了耳目的角色。他们传达王永庆的命令，贯彻王永庆的指示，并严密地考核施行后的成效。台塑总管理处总经理室主任杨兆麟说：“这些单位必须遵从董事长和总经理的指示，我们只是做计划和建议，并没有指挥权。”一般企业，“推夫”只有老板一人，因此动力较小，而台塑有总经理室的200多人，王永庆等于有200余位“推夫”，自然绩效良好。总经理室主要负责管理制度的建立、监督考核与追踪改善子公司绩效，其功能包括：生产管理制度的建立、营业管理制度建立、营业审核、资材管理与审核、财务管理、专案管理与改善、人事管理、总务、公共关系、工程管理、营建管理、工程机电审核、电脑管理等。共同服务部门主要负责对子公司提供法务、财务、营建、资

材等四大类的共同服务。台塑总管理处总经理室不单只对各下属企业做消极性的检核，而且要在检核的过程中发掘问题，进而针对问题拟订改善的对策，再与各单位共同研讨，交付该单位执行，并定期跟踪，以评估改善方案的实际效果，并了解方案有无继续修订的必要。台塑总管理处总经理室工作中有以下特点：

- 一、行政工作与幕僚工作明确划分：一般企业很少设有幕僚部门，管理上的改善工作如建立制度都是由行政部门兼办，行政主管平时忙于经常性工作，如产量的提高、产品质量的管理，大都没有多余时间或者没有兴趣去做制度的改善工作，内部管理制度的改善工作，因此都无法彻底推动。台塑建立幕僚系统，行政主管就可以集中精力做好管理工作。
- 二、幕僚的机能：包括生产管理、营业管理、资材管理、人事总务管理、财务会计管理、工程管理、资讯管理等7项管理制度的建立、修改、追踪、考核等工作机能。
- 三、幕僚的权责：幕僚的权责是一种参谋作业，向所属行政主管负责各项制度的建立、修改、考核等工作，但对于下面的行政单位并无工作指挥权，所以不会发生弄权的混乱情形。
- 四、作业方式：幕僚的作业方式大都采用集体作业的方式，其成员包括行政主管、幕僚单位及有关单位，根据行政部门报告的作业情形，由几个单位共同作业，幕僚起稿，再经数次修改讨论才定案。
- 五、幕僚机能的运用：
 1. 储备人才：行政单位储备人才常因没有专人或缺乏一套训练计划而作罢，有时也常因储备人才造成人多而影响工作士气；幕僚单位则因工作范围可大可小，编制没有一定，所以无此缺点。
 2. 检核工作使行政单位时时有压迫感：王永庆擅长运用幕僚机能，平时在处理公事上或者检讨会上随时会利用问题，指

挥总经理室幕僚人员做专案性的扩大追查，目的在于使行政单位时时产生压迫感，不断地求改善。

3. 汇报事件的复核：因为幕僚人员都各具专业机能，下级行政单位汇报的事件，要先经幕僚人员附条签注意见，这样可以节约上级主管的办公时间。

4. 专案检讨改善：对于经营上长期无法突破的问题，可运用幕僚的组织机能做专案性深入分析以寻求解决。团队集体作业的方式常常有意想不到的效果，这在一般企业是办不到的，多是行政单位单打独斗。成立总管理处以来，台塑集团受益匪浅。王永庆常说：“企业有今天的成长和业绩，可以说百分之九十五都是来自内部管理的改善，如果没有这十年来不断地追求管理合理化，现在的事业部都要亏本。”事实正如王永庆所言，台塑靠的就是这种脚踏实地的作风，从大处着眼，事无巨细，一律从未节细微着手、寻找病源，对症下药，不惜耗费人力物力，追求“点点滴滴的合理化”，在点点滴滴中求得发展。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com