# 台塑集团人员的管理

来源：网络 作者：风华正茂 更新时间：2024-08-21

*第一篇：台塑集团人员的管理提高效率关键在于有效降低相对投入。对于企业而言，有效降低相对投入的关键首先在于维持人员的精简。台塑认为，企业的人员必须维持精简，如果违反了精简的原则，就将使人浮于事，人员的工作潜质无法正常发挥，过多的人员环节还会...*

**第一篇：台塑集团人员的管理**

提高效率关键在于有效降低相对投入。对于企业而言，有效降低相对投入的关键首先在于维持人员的精简。台塑认为，企业的人员必须维持精简，如果违反了精简的原则，就将使人浮于事，人员的工作潜质无法正常发挥，过多的人员环节还会使事务的处理陷于混杂，两者相互作用，导致人员的工作意志逐渐消极、退化，事务处理在混杂当中滋生弊端，企业的效率日渐低落。正如人体只有避免肥胖臃肿才能确保健康及灵活一样，企业要保持健康而灵活的工作效率，也唯有经过人员的精简才能达成。

人员的浪费是最大的浪费，过多的人员往往导致一个企业效率低下、经营不善，而人员精简则是提高工作效率，增加企业效益的最佳办法。如美国JM塑胶管公司。该公司在全美设有8个PVC下游工厂，当时由于经营不善，一年要亏损400万美元。1982年年底，王永庆以1950万美元廉价买下这个公司之后，立即运用台塑模式的管理方法予以整顿，努力降低成本，提高工作效率，仅一年时间就扭亏为盈，赚了600万美元。这家公司8个工厂原来雇用1200多人，到1984年1200已减至800人左右，而产量方面却增加了50%左右。台塑接管这家公司时，每名员工的平均生产量是12吨，到1984年10月已增加到30吨。不到2年时间，产量提高了2.5倍。

台塑集团十分重视人员的精简，将人员的精简称为人员合理化工作。台塑认为在各项降低成本的措施中，以“精简人员”最为重要，适当的精简，不但可以节约不必要支出，同时还可以提高员工的工作士气和工作效率，一举两得。台塑集团将人员合理化作为企业一贯的政策，人员合理化成为了台塑的一项长期性的人事管理工作。

台塑精简人员的过程非常的谨慎。精简人员的一般流程是：首先，台塑集团要求所属各单位事业部，对所属的人员进行评价，提出人员合理化报告书，此报告书的内容，将送至台塑总管理处审核，总管理处有专门的小组对下属企业的人员进行评估，最后由总管理处确定下属企业合理的员工人数。精简出来的员工以企业内部移转为主。

这一流程当中最重要的环节是各单位事业部对所属的人员进行评价。台塑的主管人员几乎每天都在开会。而开会的主题往往就是工作评价和讨论，至于要精减的人数，就是在不断的工作评价和讨论之中所决定的。这种评价工作是根据科学的标准进行的，并不是简单的评价。如为使人力充分利用，台塑订定了标准工作量，并设有评估员和参谋员。所谓标准工作量，即台塑规定的每人每天需工作的时间，如修复员每天规定工作6.4小时，每月需工作160小时。修复员所做的工作均填在修复单上，详细记载修复设备、部位、工时。月底，评估员便把修复单上的工时相加，并进行评估。若超过160小时，便发给修复员绩效奖金；若没超过，就要进行检讨和反思，是因为这个人的工作不努力呢？还是修复工作人员过剩，如果修复工作人员过剩，便要裁减人员队伍。一次，参谋人员将台塑2300多位修复员每月的实际工作时数相加，发现低于标准时数，经过参谋人员计算，台塑一共裁去920人。再如杨兆麟手下的一个小组，对南亚PVC及PU包转部门的工作效率，展开了为期3个月的调查。等这个小组离开之后，南亚有272名员工被裁掉，节省的人工费不算，每年还节省了745万美元的材料费。

因为不断地精减人员，台塑集团企业每人每年营收金额在不断上升，如1982年是339万，而1984年则提高至545万，人员合理化工作的作用由此可以略见一斑。台塑集团的人员合理化工作始终持续地进行，1985年4月10日“内部员工优惠资遣办法” 颁布了，这一办法的颁布使得人员的管理形成了制度。

1985年5月，前镇碱厂关闭，资遣了44人；7月，高雄仁武厂资遣了80多人；东山电石厂停二炉，也资遣了一些员工。1985年1至9月份，台塑企业届龄退休、提前退休、优惠资遣、依法资遣的人数有620人。台塑关系企业三大公司之一的台化，1985年初员工有8900人，到十二月底剩下7500人。换言之，在一年之中，至少有1400人，主动或被动地被“精减”了。对此，总经理室主任杨兆麟坦白的承认：“台塑为了适应经济不景气，在1985年的确资遣了一些员工。但是，我们不是人多就不要了，而是为了推动合理化，这是经过参谋长期研究之后，才采取的行动。”李宪宁说：“因为我们有很明确的效率检定数字，平时工作考核的好坏。自己最清楚，被资遣者通常都没话说。”

当然，精减人员要十分谨慎，必须考虑到这些人员以后的去向，这也是一般企业在裁员时，所遭遇最头痛的问题。台塑的办法是依各自能力安插参加新厂扩建工作，至于新的计划无法吸收的人，则予以一些劳动性质的工作。如，台塑将高雄仁武厂和南亚二次加工厂的冗员被分派至新港厂的印刷电路板厂和麦寮六轻的新厂区工作，此外，将一些具有工程技术的人组织起来，成立工务组，外包工程。把台化原有1500万左右的外包工程，例如：配管、营建、修复等内部工程。尽量发包给他们做。目前台塑的外包工程，大约三分之二都发包给这批人做。对于被合理化的员工，台塑集团会实施再教育，让这些员工适应合适的工作。由于台塑集团几乎每年都有新的扩建计划，因此，能更弹性的运用相关的人力资源。所以，王永庆再三强调，精简人员三分之一，并不等于裁员三分之一。像对员工采取资遣，往往是台塑最万不得已的手段。管理学理论研究网

**第二篇：台塑集团企业文化解码王永庆的管理理念**

台塑集团企业文化解码--王永庆的管理理念

在台湾，王永庆是最受年轻人崇拜的偶像；在大陆，随着大学生创业热潮的涌动，王永庆也成了这些刚涉世的年轻人的人生坐标。王永庆更是被台湾的企业界誉为“经营之神”。由王永庆个人所建立起来的台塑王国可以说是台湾众多家族式企业成功的特例，也是台湾最成功的经营团队。王永庆到底有什么样的特质和魅力，可以建构这样一个横跨世界的大型企业。使台塑从台湾众多的家族式中小企业群中脱颖而出呢?

在媒体的报道以及各种版本的王永庆的传记里，王永庆是一个勤奋、节俭、严以律己的人。特别是他的节俭，更是闻名遐迩。作为一名世界级富豪，即便是给自己的孩子写信都要计算纸张数量以节省邮资，一条做操用的毛巾能一连用上几十年。他相信“一勤天下无难事”，凌晨两点他就起床开始工作，一直到晚上九时，凡事都亲力亲为。他注重事务的细节，推崇“追根究底，止于至善”的精神，并把这种精神带到了日常经营活动当中。

但这些就是王永庆成功经营台塑，并成为经营之神的全部吗?显然不是。王永庆的成功在于他在台塑建立了一种清晰有力的企业文化。优秀而独特的企业文化，是企业发展壮大、立于不败之地的根本保证。哈佛商学院的一项研究表明，一个企业本身特定的管理文化，是影响企业业绩的深层重要原因。

到过台塑的人都能感觉到，台塑员工的共同特点是头脑极其清晰，作风极其务实。员工的共同特点是企业文化在员工身上的具体体现。企业文化的一个重要目标就是要培养全体员工的共同行为习惯，这是执行力的行为基础。颇有意味的是，塑造企业文化最成功的王永庆只有小学文化，那么王永庆是怎么塑造了这种企业文化并让它成功地在台塑落地呢?

人的一生中很多价值观念是在成人以前就形成的，而成人以前的许多时间，是在家庭里度过的，因此其思想意识受家庭的影响最大。影响个人思想形成的因素大致可以分为这样几个方面：家庭背景、个人经历、教育背景和成长环境，同样，这些因素对企业家的个人成长也产生了深刻影响，并在其思想深处构成了其判断事物的标准，因此，在创业或从事企业经营时，他的这些思想意识必然表现出来，左右其经营风格和企业文化的倡导方向与内容。

王永庆出生在台北一个贫困的小山村里。他的父亲王长庚是个茶农，家境十分贫寒，甚至全家人连干饭都吃不起，常常靠稀粥度日。在这个子女众多的大家庭，身为长子的王永庆年纪很小时，就能体贴父母的艰难，帮父母干活贴补家用。童年时代的贫苦生活，磨练出了王永庆吃

苦耐劳的精神和不屈不挠的意志。1975年1月，他在接受美国圣约翰大学赠授荣誉博士学位的典礼上，说了一段发人深省的话：“我幼时无力进学，长大后必须做工谋生，也没有机会接受正式教育。像我这样一个身无专长的人，永远感觉只有刻苦耐劳才能补其不足。而且，出身在一个近乎赤贫的环境中，如果不能刻苦耐劳，简直就无法生存下去。直到今天，我还常常想，由于，生活的煎熬，我才产生了克服困难的精神和勇气，幼年生活的困苦，也许是上苍对我的赐福。”

家庭背景和少年时代的生活经历对王永庆的个性和思想观念的形成产生了巨大影响，他在台塑的所做所为，所言所行以及他所建立的台塑企业文化，处处使人感受到这种影响。王永庆在一次讲话中曾经这样说：“朴实的生活才会有恬和的心境，同时养成勤劳的习惯，有了恬和的心境与勤劳的习惯，才能感受到精神生活的舒坦。”他不仅自己始终保持朴实的生活，而且一直在用这种思想教育员工，使其成为企业文化中的一部分。

文化形成了，但怎样在企业中落地生根，使文化流人每一位员工的血液之中去，却并不是那么简单，这也正是当下大陆的许多企业面临的难题。随着现代企业经营理念的普及，越来越多的企业家队识到了企业文化的重要性，并请来了专家学者为企业整理出了漂亮的文化诊断报告，可是一段时间过后，发现报告还是报告，企业经营还是老样子，甚至企业员工认为企业文化“是老板自己瞎编的”，于是企业文化就出现了“看起来很美，说起来很甜，做起来很准”的现实。台塑的情况却恰恰相反，台塑没有明确的使命愿景、该心价值观这些企业文化专家报告里必不可少的东西(本书中提到的台塑愿景、使命、经营理念以及管理理念(管理理念专题：

王永庆生活俭朴，他把这种俭朴的作风进一步延伸，应用到了企业的成本控制之中，发明了台塑成本控制的“鱼骨理论”，他用“鱼骨理论”把生产成本做到了“最省”，用最廉价的产品打开了台塑的成功之门。王永庆坚信“一勤天下无难事”，为了让员工也养成勤于思考、勤于动手的习惯，他在台塑开展“午餐汇报”，让台塑的管理人员时刻保持紧张。他建立“轮班制度”，从新进入的员工着手培养勤劳精神。王永庆出身贫苦，他从自己的经历认识到，艰难困苦对人的成长有好处，于是他在企业中推行“压力管理”、普及“瘦鹅理念”。除此之外，王永庆还借用一切手段在员工中强化台塑的文化，例如在台塑的运动会上，王永庆不但自己参加挑米跑项目，而且率领台塑高层一起参加万米长跑

，借此来培养他们吃苦耐劳的品质。正是通过“点点滴滴”，王永庆建立起了台塑“至善”的文化，并以文化成就了台塑的成功和持久。

王永庆生活于中国传统文化之中，形成的是中国式思维，他领导的同样是受中国文化熏陶成长起来的员工，他的成功经验对华人企业应有普遍指导意义，现在正挣扎于文化建设泥沼中的大陆企业家们，应能从王永庆的身上获得启迪。

**第三篇：台塑心得体会**

台塑心得

台塑在55年的发展历程中，逐步培育形成了自己独特的企业文化，其文化理念从“勤劳朴实、刻苦耐劳”到“追根究底、止于至善”，再到和下游客户“共存共荣”、“回报社会、永续经营”，其发展既有阶段性又有持续性，既有实用性又有前瞻性，培育了台塑员工强烈的“切身感”，养成了台塑人“用心经营、认真负责”的习惯和风格。台塑的企业文化是将制度建设、管理流程、生产经营、信息化、绩效考核等融为一体。着眼于从点滴做起，从每个岗位和员工做起，追根究底、持之以恒，在坚持“勤劳朴实”的基本理念不动摇的前提下，与时俱进、创新发展，永不满足，目标追求“止于至善”。台塑的创始人王永庆认为“改善获利比增产获利大得多”，任何一个企业都可以简化为“赢利的实体”，而赢利有两种途径：开源和节流。开源牵涉到科技的投入、提高产品的竞争力等诸多因素，企业控制难度较大。节流就是降低成本，这方面一定要做到有比较优势，提出“要做最后一个倒下的企业”，要在成本控制上下功夫，要做到“不断追求合理化”，要“追根究底、止于至善”。如：为了深入了解和解决公司经营管理中的问题，王永庆几十年如一日，坚持召开午餐汇报会，听取下属各企业对某个专题的汇报，当场提问，刨根问底，直到找到解决问题的办法。午餐汇报会不仅发现了企业日常管理中的异常现象，找到了解决异常问题的途径，而且提高了企业制度执行效果。通过本次学习，了解到台塑有以下几方面优点值得我们管理借鉴：轨道式的管理控制、全面信息化管理、运行有序的生产经营管理、统一精细财务管理等管理理念、管理思路和管理方法。在这些有效地管理程序中结合我在分厂的实际工作作如下的心得总结。台塑的轨道管理理念是设定集中管理，下辖多个权限分层管理机制，按照流程规定执行，所颁布的各种制度都有标注可依，这就代表着在企业管理中设置了轨道，偏离了轨道，就不能运行，必须及时修复完善。同类而论在我们分厂也可以设置这种管理办法，制定相应的设备管理制度以及能源使用条例等一系列的管理规定。也实行“异常管理”及时堵塞漏洞，可以结合台塑的四个环节方案进行解决异常问题，每项异常问题都有界定标准。比如分厂结合生产实际耗能情况，对每月发生的能源使用数量与本月计划指标及其他几个月的使用量进行对比，假如本月份的电量使用过多，超出本月的预算，那就要对使用过多的电量进行分析，是使用不当还是管理不到位造成，并且提出妥善的改良措施，并记录到计算机保留记录，直至改良措施有效。

信息接口不统一的问题，一把手可以直接调用我们制定的文件程序，对我们的管理一目了然。台塑认为，信息化的关键是将各个层面的管理信息“收集齐全”，只要信息收集全面、正确，无论管理到多么精细都是可以做到的。比如设备维修，制定一个维修管理制定，将分厂的所有设备进行分类，每一类设备上出现的问题进行总结统计，并计入电脑作好记录，细分、细化每次出现的问题能在一定程度上减少检测时间从而增加设备的运转使用率，提高生产并且能在一定程度上降低一些维修成本。

统一精细财务管理管理理念，推行集中管理。对于能源使用、投产都要集中做好调节管理，推行日计量日统计，将每次用量都做到最精细化，同时要永无止境的降低成本。这主要有三种方式 ：(1)推行目标成本管理：结合分厂的具体情况，每年设定能耗、物耗以及维修成本的降低目标，由分厂一把手分解落实，并与绩效管理结合。(2)开展单元成本分析：依据不断完善的目标，按生产、产品、产量等类别，逐月及时跟踪实际消耗与目标成本之间的差异，对成本差异形成原因，追根究底并找出主要矛盾，落实改进责任，不断降低成本。(3)实行专案成本管理：定期分析挖掘与本专业相关的成本异常，设定专案实施管理。如：在对分厂照明费一项成本分析中，本期的总成本与前期相比非常按近，但分析显示本期用量要比前期高1%。在第四季度要降耗，就需要加大管理，在生产现场及休息室内、走廊都要加大巡逻及管理保证人走灯灭，且在阳光充足的情况下不准开灯等一系列制 度。以此类推，通过层层分析，“追根究底、止于至善”，不断提出降低成本的方案对策并付诸改善行动。“经营之神”王永庆经过50多年的努力，把台塑培养成一家巨型的企业集团。这种成功，从某种程度上是由于王永庆独创了一套企业体系。他根据中国文化传统采取了决策集团体制——集团虽不是法人，但却凌驾于下属各法人公司之上，集团绝对是决策与指挥全局的大脑。集团通过一系列工作制度和行政命令，有效地掌控各公司的发展方向和进程。他的一些理念是值得我们学习和记录的，以上几点是我根据近期学习台塑及结合现在的工作性质提出的一些理解，在今后的工作中还需逐步实践，反复推敲。

张绍华

2024-10-14篇二：学习台塑经验心得

学习台塑经验 提升公司管理水平

台塑集团在55年的发展过程中，从小到大、逐步发展、分级管理、层次明晰、各行其责、运行流畅，大致经历了四个阶段:第一阶段为1954-1967年的自然成长阶段，从1954年日产4吨pvc的小厂起家，通过扩大生产规模，逐步实现多元化经营；第二阶段为1967-1981年的统一管理制度、追求合理化阶段，台塑营业额超过14亿元台币，有了一定的规模，其发展重点是成立了幕僚管理单位——总管理处，统一了全企业的规章制度管理，推动了专案改善作业等；第三阶段为1982-1992年的管理计算机化阶段，其营业额超过544亿元台币，发展重点是推动了全面管理电脑化、生产自动化和人员配臵合理化；第四阶段为1993年至今的调整产业结构和管理e化阶段，其营业额超过1705亿元台币，这个阶段的发展重点是整合传统产业，扩大海外投资，推动管理e化及会计一日结算作业。四个阶段的管理经验归结为一句话，就是追求和实践管理?合理化?，也就是在坚持统一管理理念的前提下，不断推进?管理制度化、制度表单化、表单电脑化?。目前，台塑已成为一家装臵一流、产品一流、管理一流、成本控制一流，市场化程度高、国际化程度高、治理结构独特有效、管理文化特色鲜明的世界知名企业。台塑在既没有资源优势、岛内又缺乏市场空间的条件下，能够生存并发展到今天的规

模，靠的是以合理化管理打造出的产品竞争力，使企业永续经营。合理化管理是台塑最核心的管理理念，就是符合做人做事的基本道理，并以此制定合理的标准，确定合理的考核，进行合理的管理，获得合理的收入和利润。

一、把?合理化?作为始终贯彻的经营理念

合理化管理是创造企业运营绩效的根源，而利润是运营绩效的结果。没有持续的合理化管理就没有持续增长的经营绩效。换言之，合理化管理是‘因’，利润是‘果’。只有持之以恒的追求合理化、不断提升效率、精心进行成本管控才能不断提升企业的核心竞争力。对于企业利润是有形的，但通过合理化管理增强企业获利能力的过程却没有具体的行踪可循，只有长期、坚持不懈地追求，并且以?止于至善?作为终极目标，才能奏效。

二、建立完善?合理化?的制度保障体系

经营管理和制度是相辅相成的，两者相互依存，又相互促进。要贯彻执行?合理化?，一是要建立一系列规章制度来保证合理化管理理念的执行。二是要结合企业发展的需要对企业管理的组织体系进行及时调整，以形成合理的组织架构来保障合理化的正常运行。三是开展管理标准化建设，规范制度运作流程，建立完善制度运行所需相关表格，并全部进行分类编号，逐步开展管理的信息化建设，实现表单的信息化流转，提升管理效率。四是制度运行的所有过程都要在监督下实施，强化制度的稽核。

三、活学活用、以降本增效为切入点，稳步推进?合理化?管理

台塑永无止境的降低成本的经验，对于公司加强成本管理，提高收入利润具有重要的现实意义。一是重点加强项目建设管理，科学合理制定项目投资方案，增强预算的准确性和严肃性，严格项目建设过程的监督、检查，坚决杜绝额外开支，从严控制项目成本。二是坚持公司特色，将管理创新与强化企业经营管理相结合，大力实施低成本战略，通过调整和优化原材料标准，降低采购成本。三是提升财务管理水平，实现资金有效合理运营。借鉴台塑内部资金集中调控使用的经验，进一步强化资金集中管理，重点研究资金运营机制，不断提升公司资金运营的效率和效益。四是集中饱满核心岗位，建立以量化考评为主的人事管理，在保证当期经营目标全部实现的前提下，全年平均减员100人。五是以挖掘潜力、提高效率为目的，积极开展管理创新活动。六是建立完善精益生产、精细化管理和合理化建议活动的相关机制，使各级各类人员有效围绕?两提高?（提高效率、提高质量）、?两降低?（降低成本、降低消耗）、?两优化?（优化工艺、优化环境），立足单位、立足岗位，建言献策、持续改善。

四、培养员工的切身感，确保合理化管理取得实效 ?切身感?是王永庆治理台塑的一个关键词，也是他半

个多世纪以来本土化经验的浓缩。在台塑，?切身感?属理念范畴，是指经营者意识。狭义地讲，也指员工的责任意识。责任意识其实是一种管理环境，每一位管理者都应责无旁贷地担负起各自的责任。只有具备这种意识，员工才能士气高涨，进而避免人浮于事。一是不断提升各级领导干部培养人才、发现人才、成就人才的意识，真正将人力资源当作企业的第一资源来看待；要坚持五湖四海、扩大选人用人的视野，积极为各级各类人才搭建干事创业的平台，让想干事、能干事、实绩突出的受重用，让不想干事、不能干事、实绩平庸的腾出位子。二是在连续三年实施岗位绩效管理体系建设的基础上，今年要制定《员工职级晋升管理办法》，建立科学合理的管理、技术、营销、技能岗位规范和职级晋升机制；修订《岗位绩效薪酬管理办法》，落实岗位绩效薪酬分配政策配套调整，充分发挥薪酬分配的导向作用，培养员工的切身感；完成技能人员岗位评价、定岗定级工作，并建立岗位绩效考核与薪酬分配制度；对各单位岗位绩效工作推进情况实现量化评价和打分，确保绩效管理持续改善，同时辅导建立两个岗位绩效管理体系有效运行的标杆单位；各单位以不低于总人数5%的名额确定本单位岗位绩效督导对象，并通过培训培养促进督导对象在年底岗位绩效综合考核排名较上提升1-2名次。

总之，台塑的经营业绩令人钦佩，台塑的经营理念值得

学习，台塑的管理方法值得借鉴。我们要以学习台塑合理化管理经验为抓手，把学习转化为推动企业当前各项工作的动力，促进公司科学发展。篇三：台塑学习体会

赴台塑学习考察的收获与体会

一、考察的基本情况

这次赴台塑学习考察是在集团（股份）公司统一组织下，由集团（股份）公司金总带队。参加考察的有集团公司领导、集团（股份）部分部门领导以及各二级单位董事长（总经理）共29人，时间为3月7日从上海启程到16日返回上海共计10天时间。在这10天里，我们听取了台塑企业经营情况、财务管理情况以及各项专业管理情况，六轻厂区节能减碳推动与执行情况的报告，参观了台塑六轻厂区，考察了台湾社会情况以及与台塑高层进行交流，整个考察过程团结、紧张、严肃、活泼，开拓了视野，学到了经验，增长了知识。

二、台塑情况简要介绍

台塑企业于1954年创立台湾塑料，起初企业规模小，产品单一，随着企业五十多年的艰苦创业和不断的发展，企业规模和效益逐步扩大。目前共拥有台塑、南亚、台化、台塑石化等百余关系企业，分别在台湾、美国、祖国大陆、越南、菲律宾、印尼都有设备厂房，此外还有庞大的教育（三所大学）、医疗机构（七所医院）和一个养生村，产品不但有pvc、vgm、液碱、盐酸、高密度聚乙烯、低密度聚乙烯、丙烯酸酯、氯乙烯、聚丙烯等诸多原材料及化工产品，还有电子、计算机等行业和产品。到2024年营业收入就达到4838亿元人民币，利润41亿元人民币。台塑现有员工92760人，其中台湾本土企业有69401人，海外有23359人，是台湾最大、也是在世界上有相当高知名度的民营企业，为员工谋了福利，对企业和社会创造了较大的效益。1.台塑的发展历程

一是自然成长阶段（1954年－1967年），在这个阶段主要是扩充生产设备和追求多元化经营，逐步成立三个相对独立和具有相当规模的台湾塑料公司、南亚塑料公司、台湾化学纤维公司（1992年成立台塑石化公司）形成了台塑关系企业和台塑企业“勤劳朴实、刻苦耐劳”的文化和环境。

二是台塑实现“统一管理制度、追求合理化”的阶段（1968年－1981年），在这个阶段的发展重点是：随着企业的发展，成立专业管理单位――总管理处。统一了企业的规章制度；执行标准成本、灌输主管成本观念；实施目标管理，绩效奖励制度；推动专案改善作业，追求合理化；实施利益中心制度；进行海外投资，扩大产品种类和规模，奠定了企业发展基础，形成了“追根究底、追求合理化、止于至善”的企业文化和理念。

三是实现了“管理计算机化，生产自动化，人员合理化”阶段（1982年－1992年），发展的重点放在：推动全面管理电脑化、推动生产自动化、人员合理化，推动5s（清洁、清扫、整理、整顿、教养）作业，推动tpm全面作业保养和tso认证以及积极推动海外投资。因而台塑公司也率先跨入高科技产品领域，推动了企业迅速发展，树立了“与下游厂商共存共荣”的文化和理念。

四是实现了“传统产业垂直整合，转型电子工业管理e 化”阶段（1993年－至今），发展的重点是推行六轻计划，实现传统产业垂直整合，赴大陆、台湾投资，成立台塑石化公司。至此实现了台塑、南亚、台化、台塑石化四大支柱企业；批准e化及会计一日结算作业，形成了比较完善的了台塑发展思路、规模、管理、文化和理念，并且达到了一定深度。2.形成了独具特色的关系企业组织架构，建立了完整高效的生产经营管理体系。以台塑、南亚、台化、台塑石化四大公司为核心，由129个家族企业组成，除创办人外，内部的组织形式大 体分为行政中心（由四大公司董事长及总管理处总经理等7人小组组成）是台塑最高决策和协调机构。行政中心下设总管理处是行政中心非法人的专业幕僚机构，设总经理1人，副总经理若干人。总管理处下设总经理室，总经理室有主任1人，副主任若干人，下设人事、财务、产销、工程营建、工程审核、资材、审核、工程幕僚、海外事务、土地、保养、资材审核等15个组，行政专业幕僚机构主要职能为建立管理制度，铺设企业运行轨道，统筹企业资源，协调各子公司，强化企业经营体系，提升营运绩效；共同事务集中处理，精简用人，提升效率和质量，是行政中心的专业幕僚和监督、控制机构。总管理处发生的费用直接或间接划分到各子公司。同时行政中心还下设财务部、发包中心、采购部、资讯部、秘书室、法务部、环卫中心、麦寮资材、进出口事务等16个部门，形成共同事务幕僚机构，负责企业统一管理制度和监督制度的执行，统筹整合资源优化；集中处理共同事务。

各二级子公司是独立法人隶属行政中心管辖，各子公司在执行总管理处的规章制度管理、公共事务的集中管理和资源配置的情况下，设定生产经营目标。相对独立的开展生产经营活动。各子公司内部设置总经理室和专属部门的同时，按产品类别设立若干事业部，子公司及以上层次一般不参与生产指挥，总管理处也无权指挥各子公司和事业部，各子公司总经理室也不直接指挥事业部，生产经营的责任主体在事业部。各事业部是公司实现利润和控制成本的利益主体，对生产经营销售、科研自主决策，产、供、销、分配紧密结合，一体化作业。形成了总经理、副总经理（协理）、经理（主任、特助）、厂、处长（高专）、课长（专员）、值班主管（主办）、操作员（管理员）职级结构，是矩阵组织形式和事业部组织形式有机结合的管理组织形式，体现了目标明确、架构清晰、责任到位、各负其职、全员负责，企业达到高效运转。篇四：台塑学习心得

台塑公司学习心得 2024年11月，公司组织开展了为期一个星期的台塑公司学习活动，通过此次学习活动，本人收获很大，台塑公司的一些成功的经验和管理方法值得我们公司学习、借鉴和推广。台塑公司之所以能够发展到今天的规模，我认为是台塑做到了四个国际一流，一是装置一流；二是产品一流；三是管理一流；四是成本一流。台塑实行幕僚机构统一管理、各公司独立经营的独特治理结构。台塑企业管理的突出特点是：管理制度化、制度表单化、表单电脑化，具体表现为：

一、朴素务实的企业文化。

在55年的发展历程中，台塑从“勤劳朴实、刻苦耐劳”到“追根究底、止于至善”，再到和下游客户“共存共荣”、“回报社会、永续经营”，这种企业文化发展既有阶段性又有永久性，既有实用性又有前瞻性，培育了台塑员工强烈的“切身感”，养成了台塑人“用心经营、认真负责”的习惯和风格。正是因为如此，台塑全体员工都自觉努力做好自己的事情，在所管辖的区域里和工作岗位上，各尽其能，不断改进和完善自己的工作，从而形成了整个台塑“止于至善”的企业管理理念。

台塑企业文化主要有四方面特点：一是企业文化与制度建设、管理流程、生产经营、信息化、绩效考核等紧密结合，融为一体。二是着眼于从点滴做起，从每个岗位和员工做起，追根究底、持之以恒。三是在坚持“勤劳朴实”的基本理念不动摇的前提下，与时俱进、创新发展。四是永不满足，目标追求“止于至善”。

二、轨道式的管理控制。

台塑在管理控制方面主要有三方面特点：

1、对所属企业公共事务实行集中控制。总管理处作为幕僚机构，代表出资人管理企业，统筹协调，集中处理公共事务，集中投资决策，权限分层级管理。

2、实行轨道式的管理控制。台塑颁布实施的制度都有标准，都有可控制的流程，这就等于在企业管理中设置了轨道，偏离了轨道，就不能运行，必须及时修复完善。

3、实行出轨“异常管理”，堵塞管理漏洞。台塑对生产经营过程中出现的异常现象，通过正常反馈、跟催、稽核、改善四个环节解决问题，异常问题的界定都有标准，比如，事业部连续亏损三个月就列为异常。同一检查项目一年内发生三次异常，就要处分经办人员和上一级主管，并对异常发生责任人员进行辅导。凡是列入异常范围的，都要提出改善措施，异常问题立案后就进入计算机管制，直到异常案件改善完成后才能结案。

三、严格有效的制度管理。

台塑在制度管理方面主要有三方面特点：

1、制度统一管理，分级实施。台塑由总管理处统一制订规章制度，分为人事、财务、资材、工程、生产等十二个业务类别，以及规则、办法、准则、细则、作业要点和计算机作业说明等六个层面,适用于各企业。特殊行业或某一公司的特殊业务管理办法,也由台塑监督指导制定,各企业是制度执行者,严格执行台塑集团颁布的制度。目前, 台塑集团运行的制度有2175项,各企业可根据需要制定实施细则和作业要点。

2、规范制度运作流程,实行电脑化管理。台塑从制度设计、制度运行、制度监督到制度改善,整个流程都固化下来,实行电脑化管理。统一制度编号,统一设计制度表单，把制度的实施对象、解决问题、推行步骤、评价标准等内容纳入表单,分类分级编号,通过计算机上线操作。在制度颁布前, 台塑统一组织制度讲解,对相关业务人员进行培训,并对受训人员进行测验,纳入个人考核；制度颁布后,由计算机自动开立交办单,跟催落实规章制度；制度执行中出现问题要及时修订,未及时修订,自动管制系统开立交办单,相关部门进行检讨修订。

3、实行独立监控,强化制度稽核。台塑的幕僚机构是制度监督者，他们不掌控资源，在制度执行过程中,主要采取现场稽核,计算机稽核和计算机管制三种方式进行制度运行的督察。其中，现场稽核主要抓自主检查和外部稽核,受检部门每月进行自主检查,并对异常问题立案结案；计算机稽核主要是针对管理中违背制度标准的异常现象进行计算机跟踪分析,发现问题,及时解决；计算机管制主要是针对制度规定的流程和设定的工作目标进行提示和连续跟催,保证按程序按时间落实各项制度要求。

四、量化考评为主的人事管理。

台塑的人事管理主要包含选才、培训、考核、晋升四项内容。职级分为经理、厂处长、课长、基层主管、基层操作员等5个档级。除制度管理相对统一外，基本上采取上一级管理下一级的具体运作办法。其中绩效考核、员工激励和员工培训的特点比较突出。绩效考核方面主要有两个特点：

1、实行目标跟踪管理。台塑把每一个单位都作为利润中心，每个利润中心要综合分析原料、市场需求、成本变动、价格等多种因素，提出目标，经公司审核报批后，就进入跟踪程序，当目标差异超过一定比例，就列为异常，要提出改进完善措施，并对改进完成情况进行奖惩。

2、实行全面量化考核。台塑对生产技术和行政管理人员都实行量化考核，重点考核质量、时效、执行力、协调能力四项内容，每项工作都设置可量化的评价标准，每月考评一次，年终综合考核，考核结果与奖金、调薪和晋升挂钩。台塑统一规定每年12月进行全面考核，考核程序为：计算机列表→主管初步复检→公司总经理核定

员工激励方面主要有两个特点：

1、为员工开辟成长通道。台塑对优秀员工综合考虑工作绩效和工作周期，开辟了职务晋升、同一职位跨等晋升、同一职位级别晋升等三条渠道

2、量化员工工作负荷，严格控制人员编制。台塑集团利用计算机量化评价系统分析每个单位每个员工的工作负荷，严格控制人员编制，这就避免了人浮于事。

员工培训方面主要有三个特点：

1、新员工（主要是大学生）统一录用，注重员工岗前培训。台塑关系企业只提供用人需求计划，台塑总经理室人事组统一组织招聘，录用后必须进行岗前培训，并通过计算机系统进行提示和跟催，督促落实培训。

2、统一规划，分级培训。台塑总管理处负责制订培训制度和培训规划，以及高层培训，各单位各部门按业务类别分级培训。

3、开发网络课堂，拓展员工弹性学习空间。台塑集团建立网络教学网站，开发以管理实务为主的特色网络课程，每月发行学习电子报，为员工提供多种学习渠道。

五、统一、精细的财务管理。

台塑财务管理方面主要有三方面特点：

1、推行资金集中管理。依托四大公司在一家银行统一开户的平台，实施各公司资金第一次集中收、付，各公司之间资金调度以银行存款利率为基准实施借贷（台湾法律允许不经过银行），资金不足时利用台塑整体实力以各公司名义借款，资金节余时通过资金市场进行短期、长期投资，这是资金的第二层次集中。

二是推动一日结算。为确保及时准确掌握台塑关系企业经营状况，多年来持续推动一日结算，依托制度化管理（几乎全部会计制度及相关管理制度）、e化管理、数据的一次性就源输入、多重共享应用等管理手段,每月月底，各公司对财务会计数据和其他生产经营数据（主要是成本数据）进行汇总分析，次月一日结清，并于当日下午提交给本公司总经理、董事长和台塑最高行政长官。三是永无止境的降低成本管理。推行目标成本管理：结合关系企业的具体情况，每年设定能耗、物耗以及人工成本的降低目标，分解落实到各公司、事业部、厂等各级成本中心，并与绩效管理结合。开展单元成本分析：依据不断完善的成本目标，按公司、事业部、分厂、产品等类别，逐月及时跟踪实际成本与目标成本之间的差异，对成本差异形成原因，追根究底并找出主要矛盾，落实改进责任，不断降低成本。实行专案成本管理：各级管理部门都有专项管理责任，定期分析挖掘与本专业相关的成本异常，设定专案实施管理。6.责任落实到位的安环卫管理。环境安全卫生管理方面主要有五方面特点：

一是设立明确目标，推动贯彻环安卫政策全面达到零污染、零事故、零灾害、零损失。二是推行5s（清洁、清扫、整理、整顿、保养）安全环保责任区自主检查管理。三是推行全员安全提示卡。台塑各企业普遍推行了全员安全提示卡，对安全风险较大的近20种作业（如：明火作业、吊装作业等）统一进行危害识别，相应地对安全注意事项做出明确具体的规定，制成文字、图片、动漫形式的小册子，不论企业员工还是承包商员工，人手一册，便于学习、掌握。

四是开展虚惊事故（未遂事件）活动。台塑在各企业普遍开展虚惊事故案例征集活动，每月逐级将征集到的案例上报环安卫中心，并组织评审。每年环安卫中心组织编辑发行“台塑企业虚惊事故案例专辑”，对提供案例者予以奖励，以此学习事故防范和处理的经验，提高企业和员工处理异常情况的能力。五是实施严格的承包商管理。主要做法包括：对承包商进行严格的资质审检；对承包商进行安全教育并进行考试；要求承包商对施工安全进行危害识别和风险评估，并制定应对方案并将该方案送环安卫部门审核备案，作为核办入厂门禁许可的前提条件；严格门禁管理；入厂施工前的安全教育；施工中严格安全稽查监管等。7.运行有序的生产经营管理。一是生产经营目标设定机制。其计划为指导性计划，采取先自上而下，后自下而上，逐级审核批准的方式进行。而月度计划是生产运行的执行计划，采用自下而上的方式制定。月度计划制定后不再修改，执行出现差异实行异常管理，在解决方案中提出修改季度滚动计划。

二是生产管理指挥机制。生产经营管理的责任主体和指挥权在事业部，公司及以上层次一般不参与生产指挥。总管理处无权指挥各公司或各事业部的生产，各公司总经理室一般也不直接指挥调度事业部或生产厂的生产经营。

三是投资决策机制。台塑各级没有专门的发展规划管理部门，发展规划和投资审核的职能由产销部门管理，各公司事业部提出发展规划及投资建议，各公司产销部门负责审查，总管理处负责审核，提出决策建议，决策权在行政中心。8.集中统一的物资采购。总管理处采购部对台塑的所有采购业务实行集中统一运作。包括化工原料、辅料，燃料、材料，设备、备件，办公用品，生活用品，医疗用品等。主要运作方式是各相关企业报计划，总管理处采购部统一询价、统一采购。境内采购保证一个月内到货，境外采购保证三个月内到货，通过实行物资集中采购。

一是集合了各公司的物资需求，形成了批量采购优势，提高了对外资源获取能力和市场议价能力，降低了采购成本；

二是将各公司、各事业部从繁杂的具体采购业务中解放了出来，使他们可以集中精力专注于产销研等生产经营工作。

9.全面信息化管理。台塑信息化管理方面主要有四方面特点：

一是打破业务鸿沟，建立了统一的信息化管理架构。“追根究底、止于至善”的管理理念为台塑企业e化管理奠定了思想基础，e化管理打破了业务差异的鸿沟，形成了跨业务领域的统一信息化管理架构。

二是形成了上下一体化的信息化管理组织。所有下属企业的信息化队伍都隶属于总部的资讯部（信息部），属于资讯部（信息部）的派出机构。下属企业所有的信息化建设包括软件开发、软件系统和计算机的购置等都归口资讯部管理，从根本上避免了私搭乱建、信息孤岛和接口不统一等问题，实现了信息管理的“统一规划、统一审批、统一费用支出渠道”。

三是“一把手”的推动保证了管理信息化的顺利推进，管理制度信息化在一定程度上就是企业的业务流程再造。这方面完全得益于王永庆的积极参与和持之以恒的坚持。

四是合理的流程保证了跨部门的有效合作。台塑形成了“制度提出方+信息部门+制度使用方”三方共同协商制定制度和制度信息化的制度、信息化有机融合的运作模式，从而确保了制度不仅“要”电脑化，而且要“能”电脑化。10.全面性经营改善活动。台塑实行的全面性经营改善活动，类似于我们的合理化建议。总管理处总经理室制定了《台塑关系企业提案改善奖励方法》，旨在调动全员的积极性，使全体员工通过全面性经营改善活动，提高公司营运效率，降低产品成本，提升企业管理水平。其管理要点大致如下：

一是改善提案奖励的适用人员。凡专员级别以下人员均可适用；对于课长以上管理人员，总管理处及各公司专案改善人员所提出的改善提案，是其职责范围之事，不单独奖励。对其绩效评价或升迁时要考虑其权重，一般创新和提案改善绩效占整个绩效考核的20-25%。

二是改善提案的适用内容范围。提案改善不仅包括了生产、营运、安全环保和管理改善的方方面面，还包括人员合理化改善、工作方法改善和管理制度及使用表单方面的改善，共涉及提高生产效率、提高产品品质、配方和用料改善、工作方法改善等十二个方面。三是提案的产生过程。提案的产生自下而上，分级审核管理，管理重点在事业部。四是改善提案的执行跟催。对于未列入专案改善提案的一般提案，为确保改善时效，增设oa跟催作业，电脑自动跟催改善部门经办人员办理结案。改善提案的延期或取消，须厂（处）长核准。对于列入专案改善提案依据《研究开发、新建或扩建投资及专案改善跟催作业办法》规定，进行专案改善管理e化管理跟催管制。五是改善提案的激励。员工参与改善的激励包括物质和精神方面，激励是多方面，多层次的。改善提案的物资奖励包括两部分：提案奖分十个等级。第10等为厂处定，第9-6等由各公司事业部定，第5-1等由总管理处定；改善成果奖，对于改善后每年都产生效益的改善提案，按照改善后三个月产生净效益的月平均值的10%核发奖金，对于只产生一次效益的按产生实际净效益的5%核发。

要谋求成本的有效降低，必须分析在影响成本各种因素中最本质的东西，也就是要做到“单元成本”的分析。只有彻底地把有关问题一一列举出来检讨改善，才能建立一个确实的标准成本。以财务费用为例，我们应该细分为原材料的财务费用、制造过程的财务费用、产品的财务费用及营销的财务费用等。如果只以简单的财务费用为单位成本，那么分析工作篇五：台塑管理模式学习心得

台塑管理模式学习心得 通过这次的学习，我深刻领悟到做好团队管理，管理知识和绩效管理的重要性，集团组织这次学习是很有必要的，我们必须不断的去学习和了解，才能更好的做好管理工作。白崇贤教授的讲座使我启发很大，受益匪浅。针对这次学习的重点总结如下：

管理是智慧和思想的展现，管理形式上是“管”，其本质是关怀、关爱、服务、以人为本。管理就是管处道理。你能用钱买到一个人的时间，你能用钱让一个人在一定时间内，停留在一定的地方，你能用钱在一天或一小时内，买到别人的肌肉动作；然而你却不能用钱买到热情、买到主动、买到忠诚、也不能买到一个人对事业的奉献。企业管理的至高境界是企业制度的完善，员工热爱企业，企业里人人的主人，人人是管理者，员工自觉性极高，自律性极强，员工的主人公意意识得到了充分的发挥和展示。

对待绩效考核，不能简单地把它等同于绩效管理，二者既有联系又有区别。绩效考核仅仅是绩效管理这根管理链条上的一个环节，与其它四部分共同组成一个整体。盲目地把绩效考核当作绩效管理，不但使绩效考核的作用大打折扣，而且也会对绩效管理产生抵触情绪，无法体现绩效管理的价值。绩效管理则是指为了达到组织的目标，通过持续开放的沟通过程，形成组织所期望的利益和产出，并推动团队 和个人做出有利于目标达成的行为，即通过持续的沟通和规范化的管理不断提高员工和组织绩效、提高员工能力和素质的过程。在以后的工作中，我一定充分发挥自己的优势和克服自身的缺点，转变思维方式、换位思考、开拓创新，用所掌握的理论来指导自己实践，制定适合本处里的先进管理方法，做好集团的安全保卫工作。

**第四篇：台塑学习心得**

台塑公司学习心得

2024年11月，公司组织开展了为期一个星期的台塑公司学习活动，通过此次学习活动，本人收获很大，台塑公司的一些成功的经验和管理方法值得我们公司学习、借鉴和推广。

台塑公司之所以能够发展到今天的规模，我认为是台塑做到了四个国际一流，一是装置一流；二是产品一流；三是管理一流；四是成本一流。台塑实行幕僚机构统一管理、各公司独立经营的独特治理结构。台塑企业管理的突出特点是：管理制度化、制度表单化、表单电脑化，具体表现为：

一、朴素务实的企业文化。

在55年的发展历程中，台塑从“勤劳朴实、刻苦耐劳”到“追根究底、止于至善”，再到和下游客户“共存共荣”、“回报社会、永续经营”，这种企业文化发展既有阶段性又有永久性，既有实用性又有前瞻性，培育了台塑员工强烈的“切身感”，养成了台塑人“用心经营、认真负责”的习惯和风格。正是因为如此，台塑全体员工都自觉努力做好自己的事情，在所管辖的区域里和工作岗位上，各尽其能，不断改进和完善自己的工作，从而形成了整个台塑“止于至善”的企业管理理念。

台塑企业文化主要有四方面特点：一是企业文化与制度建设、管理流程、生产经营、信息化、绩效考核等紧密结合，融为一体。二是着眼于从点滴做起，从每个岗位和员工做起，追根究底、持之以恒。三是在坚持“勤劳朴实”的基本理念不动摇的前提下，与时俱进、创新发展。四是永不满足，目标追求“止于至善”。

二、轨道式的管理控制。

台塑在管理控制方面主要有三方面特点：

1、对所属企业公共事务实行集中控制。总管理处作为幕僚机构，代表出资人管理企业，统筹协调，集中处理公共事务，集中投资决策，权限分层级管理。

2、实行轨道式的管理控制。台塑颁布实施的制度都有标准，都有可控制的流程，这就等于在企业管理中设置了轨道，偏离了轨道，就不能运行，必须及时修复完善。

3、实行出轨“异常管理”，堵塞管理漏洞。台塑对生产经营过程中出现的异常现象，通过正常反馈、跟催、稽核、改善四个环节解决问题，异常问题的界定都有标准，比如，事业部连续亏损三个月就列为异常。同一检查项目一年内发生三次异常，就要处分经办人员和上一级主管，并对异常发生责任人员进行辅导。凡是列入异常范围的，都要提出改善措施，异常问题立案后就进入计算机管制，直到异常案件改善完成后才能结案。

三、严格有效的制度管理。

台塑在制度管理方面主要有三方面特点：

1、制度统一管理，分级实施。台塑由总管理处统一制订规章制度，分为人事、财务、资材、工程、生产等十二个业务类别，以及规则、办法、准则、细则、作业要点和计算机作业说明等六个层面,适用于各企业。特殊行业或某一公司的特殊业务管理办法,也由台塑监督指导制定,各企业是制度执行者,严格执行台塑集团颁布的制度。目前, 台塑集团运行的制度有2175项,各企业可根据需要制定实施细则和作业要点。

2、规范制度运作流程,实行电脑化管理。台塑从制度设计、制度运行、制度监督到制度改善,整个流程都固化下来,实行电脑化管理。统一制度编号,统一设计制度表单，把制度的实施对象、解决问题、推行步骤、评价标准等内容纳入表单,分类分级编号,通过计算机上线操作。在制度颁布前, 台塑统一组织制度讲解,对相关业务人员进行培训,并对受训人员进行测验,纳入个人考核；制度颁布后,由计算机自动开立交办单,跟催落实规章制度；制度执行中出现问题要及时修订,未及时修订,自动管制系统开立交办单,相关部门进行检讨修订。

3、实行独立监控,强化制度稽核。台塑的幕僚机构是制度监督者，他们不掌控资源，在制度执行过程中,主要采取现场稽核,计算机稽核和计算机管制三种方式进行制度运行的督察。其中，现场稽核主要抓自主检查和外部稽核,受检部门每月进行自主检查,并对异常问题立案结案；计算机稽核主要是针对管理中违背制度标准的异常现象进行计算机跟踪分析,发现问题,及时解决；计算机管制主要是针对制度规定的流程和设定的工作目标进行提示和连续跟催,保证按程序按时间落实各项制度要求。

四、量化考评为主的人事管理。

台塑的人事管理主要包含选才、培训、考核、晋升四项内容。职级分为经理、厂处长、课长、基层主管、基层操作员等5个档级。除制度管理相对统一外，基本上采取上一级管理下一级的具体运作办法。其中绩效考核、员工激励和员工培训的特点比较突出。绩效考核方面主要有两个特点：

1、实行目标跟踪管理。台塑把每一个单位都作为利润中心，每个利润中心要综合分析原料、市场需求、成本变动、价格等多种因素，提出目标，经公司审核报批后，就进入跟踪程序，当目标差异超过一定比例，就列为异常，要提出改进完善措施，并对改进完成情况进行奖惩。

2、实行全面量化考核。台塑对生产技术和行政管理人员都实行量化考核，重点考核质量、时效、执行力、协调能力四项内容，每项工作都设置可量化的评价标准，每月考评一次，年终综合考核，考核结果与奖金、调薪和晋升挂钩。台塑统一规定每年12月进行全面考核，考核程序为：计算机列表→主管初步复检→公司总经理核定

员工激励方面主要有两个特点：

1、为员工开辟成长通道。台塑对优秀员工综合考虑工作绩效和工作周期，开辟了职务晋升、同一职位跨等晋升、同一职位级别晋升等三条渠道

2、量化员工工作负荷，严格控制人员编制。台塑集团利用计算机量化评价系统分析每个单位每个员工的工作负荷，严格控制人员编制，这就避免了人浮于事。

员工培训方面主要有三个特点：

1、新员工（主要是大学生）统一录用，注重员工岗前培训。台塑关系企业只提供用人需求计划，台塑总经理室人事组统一组织招聘，录用后必须进行岗前培训，并通过计算机系统进行提示和跟催，督促落实培训。

2、统一规划，分级培训。台塑总管理处负责制订培训制度和培训规划，以及高层培训，各单位各部门按业务类别分级培训。

3、开发网络课堂，拓展员工弹性学习空间。台塑集团建立网络教学网站，开发以管理实务为主的特色网络课程，每月发行学习电子报，为员工提供多种学习渠道。

五、统一、精细的财务管理。台塑财务管理方面主要有三方面特点：

1、推行资金集中管理。依托四大公司在一家银行统一开户的平台，实施各公司资金第一次集中收、付，各公司之间资金调度以银行存款利率为基准实施借贷（台湾法律允许不经过银行），资金不足时利用台塑整体实力以各公司名义借款，资金节余时通过资金市场进行短期、长期投资，这是资金的第二层次集中。

二是推动一日结算。为确保及时准确掌握台塑关系企业经营状况，多年来持续推动一日结算，依托制度化管理（几乎全部会计制度及相关管理制度）、E化管理、数据的一次性就源输入、多重共享应用等管理手段,每月月底，各公司对财务会计数据和其他生产经营数据（主要是成本数据）进行汇总分析，次月一日结清，并于当日下午提交给本公司总经理、董事长和台塑最高行政长官。

三是永无止境的降低成本管理。推行目标成本管理：结合关系企业的具体情况，每年设定能耗、物耗以及人工成本的降低目标，分解落实到各公司、事业部、厂等各级成本中心，并与绩效管理结合。开展单元成本分析：依据不断完善的成本目标，按公司、事业部、分厂、产品等类别，逐月及时跟踪实际成本与目标成本之间的差异，对成本差异形成原因，追根究底并找出主要矛盾，落实改进责任，不断降低成本。实行专案成本管理：各级管理部门都有专项管理责任，定期分析挖掘与本专业相关的成本异常，设定专案实施管理。

6.责任落实到位的安环卫管理。环境安全卫生管理方面主要有五方面特点：

一是设立明确目标，推动贯彻环安卫政策全面达到零污染、零事故、零灾害、零损失。二是推行5S（清洁、清扫、整理、整顿、保养）安全环保责任区自主检查管理。

三是推行全员安全提示卡。台塑各企业普遍推行了全员安全提示卡，对安全风险较大的近20种作业（如：明火作业、吊装作业等）统一进行危害识别，相应地对安全注意事项做出明确具体的规定，制成文字、图片、动漫形式的小册子，不论企业员工还是承包商员工，人手一册，便于学习、掌握。

四是开展虚惊事故（未遂事件）活动。台塑在各企业普遍开展虚惊事故案例征集活动，每月逐级将征集到的案例上报环安卫中心，并组织评审。每年环安卫中心组织编辑发行“台塑企业虚惊事故案例专辑”，对提供案例者予以奖励，以此学习事故防范和处理的经验，提高企业和员工处理异常情况的能力。五是实施严格的承包商管理。主要做法包括：对承包商进行严格的资质审检；对承包商进行安全教育并进行考试；要求承包商对施工安全进行危害识别和风险评估，并制定应对方案并将该方案送环安卫部门审核备案，作为核办入厂门禁许可的前提条件；严格门禁管理；入厂施工前的安全教育；施工中严格安全稽查监管等。

7.运行有序的生产经营管理。一是生产经营目标设定机制。其计划为指导性计划，采取先自上而下，后自下而上，逐级审核批准的方式进行。而月度计划是生产运行的执行计划，采用自下而上的方式制定。月度计划制定后不再修改，执行出现差异实行异常管理，在解决方案中提出修改季度滚动计划。

二是生产管理指挥机制。生产经营管理的责任主体和指挥权在事业部，公司及以上层次一般不参与生产指挥。总管理处无权指挥各公司或各事业部的生产，各公司总经理室一般也不直接指挥调度事业部或生产厂的生产经营。

三是投资决策机制。台塑各级没有专门的发展规划管理部门，发展规划和投资审核的职能由产销部门管理，各公司事业部提出发展规划及投资建议，各公司产销部门负责审查，总管理处负责审核，提出决策建议，决策权在行政中心。

8.集中统一的物资采购。总管理处采购部对台塑的所有采购业务实行集中统一运作。包括化工原料、辅料，燃料、材料，设备、备件，办公用品，生活用品，医疗用品等。主要运作方式是各相关企业报计划，总管理处采购部统一询价、统一采购。境内采购保证一个月内到货，境外采购保证三个月内到货，通过实行物资集中采购。

一是集合了各公司的物资需求，形成了批量采购优势，提高了对外资源获取能力和市场议价能力，降低了采购成本；

二是将各公司、各事业部从繁杂的具体采购业务中解放了出来，使他们可以集中精力专注于产销研等生产经营工作。

9.全面信息化管理。台塑信息化管理方面主要有四方面特点：

一是打破业务鸿沟，建立了统一的信息化管理架构。“追根究底、止于至善”的管理理念为台塑企业E化管理奠定了思想基础，E化管理打破了业务差异的鸿沟，形成了跨业务领域的统一信息化管理架构。

二是形成了上下一体化的信息化管理组织。所有下属企业的信息化队伍都隶属于总部的资讯部（信息部），属于资讯部（信息部）的派出机构。下属企业所有的信息化建设包括软件开发、软件系统和计算机的购置等都归口资讯部管理，从根本上避免了私搭乱建、信息孤岛和接口不统一等问题，实现了信息管理的“统一规划、统一审批、统一费用支出渠道”。三是“一把手”的推动保证了管理信息化的顺利推进，管理制度信息化在一定程度上就是企业的业务流程再造。这方面完全得益于王永庆的积极参与和持之以恒的坚持。

四是合理的流程保证了跨部门的有效合作。台塑形成了“制度提出方+信息部门+制度使用方”三方共同协商制定制度和制度信息化的制度、信息化有机融合的运作模式，从而确保了制度不仅“要”电脑化，而且要“能”电脑化。

10.全面性经营改善活动。台塑实行的全面性经营改善活动，类似于我们的合理化建议。总管理处总经理室制定了《台塑关系企业提案改善奖励方法》，旨在调动全员的积极性，使全体员工通过全面性经营改善活动，提高公司营运效率，降低产品成本，提升企业管理水平。其管理要点大致如下：

一是改善提案奖励的适用人员。凡专员级别以下人员均可适用；对于课长以上管理人员，总管理处及各公司专案改善人员所提出的改善提案，是其职责范围之事，不单独奖励。对其绩效评价或升迁时要考虑其权重，一般创新和提案改善绩效占整个绩效考核的20-25%。

二是改善提案的适用内容范围。提案改善不仅包括了生产、营运、安全环保和管理改善的方方面面，还包括人员合理化改善、工作方法改善和管理制度及使用表单方面的改善，共涉及提高生产效率、提高产品品质、配方和用料改善、工作方法改善等十二个方面。

三是提案的产生过程。提案的产生自下而上，分级审核管理，管理重点在事业部。四是改善提案的执行跟催。对于未列入专案改善提案的一般提案，为确保改善时效，增设OA跟催作业，电脑自动跟催改善部门经办人员办理结案。改善提案的延期或取消，须厂（处）长核准。对于列入专案改善提案依据《研究开发、新建或扩建投资及专案改善跟催作业办法》规定，进行专案改善管理e化管理跟催管制。

五是改善提案的激励。员工参与改善的激励包括物质和精神方面，激励是多方面，多层次的。改善提案的物资奖励包括两部分：提案奖分十个等级。第10等为厂处定，第9-6等由各公司事业部定，第5-1等由总管理处定；改善成果奖，对于改善后每年都产生效益的改善提案，按照改善后三个月产生净效益的月平均值的10%核发奖金，对于只产生一次效益的按产生实际净效益的5%核发。

要谋求成本的有效降低，必须分析在影响成本各种因素中最本质的东西，也就是要做到“单元成本”的分析。只有彻底地把有关问题一一列举出来检讨改善，才能建立一个确实的标准成本。以财务费用为例，我们应该细分为原材料的财务费用、制造过程的财务费用、产品的财务费用及营销的财务费用等。如果只以简单的财务费用为单位成本，那么分析工作势必无法再深入，得出来的结论往往与实际有一定距离，也就无法取得正确的成本分析。也就是这就是王永、庆著名的“鱼骨理论”：任何大小事务的成本，要对其构成要素不断进行分解，把所有影响成本所可能考虑到的因素全找出来，达到像鱼骨那样具体、分明、详细。

当然，成本管理的目的是不仅仅是在于降低成本，更重要的是为了建立和保持企业长期的竞争优势。也就是说，企业必须探求提高（或不损坏）其竞争地位的成本降低途径。如果某项成本降低途径削弱了企业的战略地位，或通过采购成本更低的原材料但却影响公司的产品质量，则应弃之不用；另一方面，如果某项成本的增加有助于增加企业的竞争实力，则这种成本的增加是值得鼓励的。如某客户需要设立某项特殊的产品售后服务或要求产品在本地生产，虽然这一做法会增加企业成本，但它吸引了客户，保持了企业的竞争优势，从长远来看利大于弊；当然企业亦可通过其他途径来重组业务流程，以达到同时降低成本和强化企业竞争地位之目的。

由于在现代企业的成本结构中，产前与产后的成本比重逐步增加，则其成本管理不应停留在产品生产过程的耗费控制方面，更要着眼于产前的产品设计和材料采购成本、产后的产品营销和顾客使用成本控制。因而成本管理应深入到企业的研发、供应、生产、营销及售后服务部门，以全面、细致地分析和控制各部门内部及部门之间相互联系的成本。成本管理范围不局限于企业内部，还超越企业边界进行跨组织的成本管理，诸如应加强企业价值链相关的上游（核心零部件供应商）与下游（主机厂）企业的成本管控，制订相关的管理办法。值得注意的是，在当今全球经济一体化条件下，企业成本管理不应局限于国内而应在全球范围内重构企业价值链，以获取全球经济的组合优势。最后，还应对企业外部竞争对手成本资讯进行推测与分析，在相互比较中找出本企业的成本差距，重塑企业的成本与竞争优势。

成本管理不仅应力求在生产过程中不徒耗无谓的成本和改进工作方式以节约本将发生的成本支出，它表现为成本维持和成本改善两种执行形式。减少废品损失、节约能耗、零库存、作业分析与改进等。成本管理重在成本避免，立足于预防。在进行项目策划时就对项目的市场定位、经营规模等一系列具有源流特质的成本动因进行全面综合的考虑，以从源头上控制成本的发生。

通过此次学习活动，长期以来，许多人都曾经提出过有效控制成本的种种途径，笔者认为应采取以下几种有效途径：

（一）建立现代企业成本控制组织体系

现代企业成本控制组织体系就其整体结构而言可分为三个层次。一是成本控制决策系统：该系统负责决策成本控制总体目标，制定成本控制战略措施。二是成本控制管理系统：该系统是以成本控制总体目标和战略目标为指导，制定成本控制计划，行使协调、监督职能，是成本控制主体层次系统的中间层次。三是成本控制执行系统：该系统一方面从已经明确的成本控制责任出发，各具体控制现代企业人财物对象成本和产供销环节成本的成本控制主体（包括各部门、各内部单位和各岗位职工），从实际出发，采取一系列战术和措施，努力完成或超额完成各自分解到的成本子目标；另一方面，根据各部门、各内部单位的工作特点和生产工艺及成本的形成特点，制定二级成本控制方法，并行使相应的决策、管理职能，以保证完成或超额完成各自分解到的成本控制子目标。

（二）改革财务管理体制

在实际工作中，特别是企业内部划分为小核算单位后，相继出现了一些经营实体另立户头，财权分散，出现了开支成本总部负担，盈利留在下属部门，而对下属部门的财务监督力度较软，造成企业效益流失的现象。针对这一现象，必须改革现行的财务管理制度，解决好扩权、放权与必要集中的关系，将分散的财权收归总部统一管理。为确保这一集中的实现，各单位的核算员必须与原单位（或部门）脱钩，划归财务部门统一管理，人员的聘用应由财务部门决定，使核算员能在职权范围内尽职尽责地做好财务核算工作。

（三）加强企业成本的日常管理工作

成本的日常管理，在企业既是一项极其普通的管理工作，又是一项极其难以控制到位的工作。成本控制的效果受内在及外在因素的影响，包括执行标准的科学性，贯彻的准确性、普遍性及个案的特殊性等。企业成本的日常管理要根据统一领导和分级管理相结合的原则，实行成本分级归口管理责任制，明确企业内部应建立以资金、固定费用、变动成本三大指标为中心的核算、控制、考核体系。企业财务部门应会同经营管理等相关部门，根据企业的经营情况对下一进行成本预测，并将成本分解落实到各下属单位、部门，加强考核与控制，把下属单位、部门的变动成本和利润作为考核指标，把劳动生产率和利润捆绑在一起，作为评分计奖的依据，总部下属各单位、部门应对责任指标进一步分解为产量、质量、消耗、出勤率4项指标下达到下一层，以保证本单位责任指标的完成，月终通过编制责任会计内部报表，反映各单位各项指标的实际完成情况，以达到事前、事中控制，降低成本的目的。

（四）加强物资采购的管理

物资采购是企业物资管理的重要环节，健全的物资采购制度，合理的采购分工，科学的采购方式是降低采购成本的根本保障。因此，采取必要的措施，加强物资采购管理是非常重要的。

1．物资采购应实行归口管理。物资采购只有归口物资部门，才能为实现集中批量采购打下基础，反之，不实行归口管理，造成多头采购，必然形成管理混乱、成本失控的局面。

２．实行集中批量采购。集中批量采购是市场经济发展的必然趋势，是实现降低采购价格的前提。要实现控制，首先就要集中采购，只有集中才能形成批量，有了批量才能争取到生产企业的各种优惠政策，才能达到企业成本控制的目标。

３．加强物资采购来源渠道的管理。选择物资采购来源渠道，应坚持“质量合格、费用最低，费用相同、质量选优”的原则。按照这样的原则确定长期的采购供应渠道，建立物资采购来源渠道档案，对物资采购来源渠道实行动态分析管理，定期评审，不符合要求的及时调整。同时还要继续开辟更优的渠道，形成渠道间的竞争，为保证物资供应和降低采购成本创造条件。

４．合理制定采购方案。制定合理的采购方案是降低采购成本的有效措施，对需采购的物资，采购部门要依据企业审定的渠道，根据到站情况、运输方式等，逐一测算采购总成本并用采购成本法进行核算，据以确定最佳方案。

（五）充分利用闲置资源

这里所说的闲置资源并不仅仅指企业内部的闲置资源，包括充分利用外部和内部本身的闲置资源，如土地、未开发的矿产及自然物，闲置的厂房、仓库以及机器设备等等。这些资源本身具有使用价值，由于种种原因而废弃不用，使其价值被埋没。如果通过合作、租赁等方式将它们合理的经营运作或以较少的资金拥有它们，就会产生低投入、高产出的效果。

（六）盘活积压商品

商品滞销积压，是企业经营中常见的问题。商品卖不出去，其价值自然会减损，这时候，及时处理积压商品就成为企业经营中的一件重要事项。积压的商品如果不及时推销出去，便会慢慢地失去市场，企业能在最短的时间内把积压商品卖出去，表面看依然是亏损，实际上是把企业因商品积压而造成的亏损降到了最低，从这个意义上来讲积极处理积压商品对企业来说也是一种成本的节约。

（七）加强费用管理，控制不合理支出

在费用管理上，要全面实行目标限额控制以及节约奖励超支处罚制度。首先要根据《企业财务通则》和企业财务制度的要求，正确确定费用开支范围和各项目开支标准，按照费用项目的性质和可控制原则，归口到各有关单位，如：营业费用归口由物资采购部门、销售部门管理，管理费用、财务费用归口由其他各职能部门管理。各部门还要将费用项目分解到下属各车间、班组及个人，明确责任，使全员提高费用控制意识，以达到全面控制费用支出的目的。

四、结语

利润是企业生命之主梁，而成本（费用）管理又是企业利润来源的支柱，如何加强成本管理，控制费用开支，提高经济效益，已是现代企业制度下企业的基本任务。只有牢固地树立成本（费用）这根支柱，利润这根主梁方会给企业带来勃勃生机，使企业在未来激烈竞争中立于不败之地。

**第五篇：集团外派人员管理实施方案**

集团外派人员管理实施方案范文

为规范外派工作人员的人事管理，特制定本办法。

一、外派对象

1、集团总部及各成员单位优秀管理干部；

2、具有本科以上学历的可塑性大学生；

3、业务骨干、专业技术人员及其它各类管理人员。

二、外派任务

1、筹建新单位开业与经营；

2、组建培养一支属地化优秀员工团队；

3、聚集品牌商品、开发新项目、倡导星级服务和现代管理理念，实现利润最大化；

4、创建具有友谊特色的优秀企业。

三、外派纪律

1、必须贯彻落实集团的经营理念，创造性地开展工作；

2、必须把集团利益放在首位，廉洁自律，作风正派，体现出友谊人的奉献精神与优良品质；

3、必须服从领导，执行决定，严格执行集团的各项规章制度，显示出友谊集团的严明纪律；

4、必须忠于职守，和谐团结，展现出友谊集团的团队精神。

四、外派管理

1、集团派出、轮换的人员，需经集团主管副总、总经理批准后实施；各经营单位派出、轮换的人员需经各单位总经理批准，报总部人力资源部备案后实施。

2、外派人员由派往单位负责管理，安排日常工作及生活，并实施有效地监督检查。并拥有外派人员提职、降职或处分的建议权。集团中层以上外派干部提职、降职或处分由总部政工部负责；其他外派人员的提职、降职或处分由派出单位负责。

3、外派期间，为企业做出突出贡献者，予以晋升；工作失误，造成不良影响的，按集团的有关规定处理；

五、外派待遇

1、外派人员按所任职务级别由派出单位支付工资，并享受保险及相关福利。费用由其派往单位负担。

2、外派人员医疗保险规定：对外派人员因病异地治疗采取市内统筹。

（1）、异地日常门诊治疗由个人现金支付（个人基本医疗费仍按医保中心规定按月按比例划入个人ic卡账户）。

（2）、异地办理住院（按出差人员办理急诊入院）：在三个工作日内电话通知医保中心备案；出院后一个月内由企业持相关资料到医保中心报销。

（3）、异地住院起付标准：1500元由个人承担，住院费（在统筹基金范畴内用药）由个人承担：30%，其余由社会统筹基金支付。

3、外派人员生活补助标准：900元/人.月

4、外派人员住房补贴标准：

总助以上：1200元/月

其它人员：800元/月

北京、上海在此基础上增加500元/月，苏州在此基础上增加200元，县级地区下浮200元/月。

六、驻外休假

2、具体休假时间所在单位根据工作需要由本人申请、经单位主管经理、总经理批准；经营单位总经理休假需向总部政工部报批。

七、附则

1、外派人员休假往返交通费按连友字（）第3号关于《工作人员差旅费开支标准的暂行规定》执行；

2、外派人员未回本地休假，其家属可前往探亲的，集团可报销其往返交通费1人/次；

3、外派人员驻外假，可在回总部办公（开会）时申请，一并休假。

八、自本办法发布之日起，原字（）第3号《关于外派人员补贴的规定》同时废止。

www.feisuxs【feisuxs范文网】

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找