

破解生产要素瓶颈 中国掀起 产业西进运动

“府谷县正在探索产业转移与经济转型相结合的道路。”9月7日，陕西省政府决策咨询委员会办公室主任郭卫东告诉记者，未来该县将加快发展下游资源深加工产业。

郭卫东正在参与当地政府关于未来发展出路的探讨。他指出，像府谷这样的地方，很希望资源加工企业来到这里落户。

长期以来，争取承接东部产业转移，是中西部地区地方政府的重点工作之一。

正值此时，国务院《关于中西部地区承接产业转移的意见》(以下称“《意见》”)正式出台，意在“进一步指导中西部地区有序承接产业转移”。这意味着产业转移已不仅仅是各地政府自发引资的经济现象，而成为一项有序有界的国家战略。

给中西部一点“特别”

按照府谷县正在探讨的发展规划，未来产业发展的两个方向，一个是扩大产业规模，一个是延长产业链。但无论朝哪个方向发展，围绕基础能源来着手产业布局，仍是府谷县政府的一个比较现实的考虑。

对于经济发展相对落后、主要依靠资源生产的中西部地区而言，诸多对生产要素的制度限制，成为其发展瓶颈。中国社会科学院西部发展研究中心主任魏后凯表示，税负偏重、物流成本高以及产业配套设施薄弱，成为三个阻碍产业向中西部地区转移的因素。

“金融和土地，对于西部的发展来说，是两个非常重要的环节。金融关系到产业发展的资金来源，而土地则关系到企业的发展空间。”郭卫东说。

“西部地区正处于工业化、城镇化的起步阶段，应该在政策上比东部有一些优先和宽松。”郭卫东说，像西部现有的能源化工产业实际上与新材料等战略新兴产业密不可分，应该给予其必要的发展支持。

“东部地区有良好的经济基础，应将更多的注意力转向高端领域，提升中国在国际中竞争力。”魏后凯说，“中西部地区则应该发挥各自的优势，承接产业转移，开拓中国内陆地区的发展。”

比较优势战略

《意见》所指范围，涉及整个中西部地区，但中部和西部地区在区位和比较优势方面还是存在差异。

魏后凯向记者透露，在《意见》最初起草时其实它是面向西部地区的，但后来考虑到，虽然中部地区条件有所不同，但也面临承接转移的问题，于是才改成了中西部地区。

在这种情况下，中西部地区尽管均同等享受国家所给予的支持政策，但各自的比较优势，决定了各自的侧重点有所不同。

“中原地区的突出区位优势就是交通上的便利，这就极大地有利于商贸物流在此的发展。”河南省社科院副院长喻新安说。

“实际上，在东部沿海地区内部也存在着地区间的不平衡，而对于东部的省份而言，他们更愿意把产业转移到自己省内的落后地区，而不是中西部地区。”魏后凯说，“不过产业转移中，政府顶多也只能是起到引导作用，最终发挥决定的还是市场因素。” (刘涌)

遗失启事

姓名:刘智才,记者证不慎遗失。
编号:BS1009801000026
声明作废!

管理合理化 集团信息化 蓝伟成 详解“台塑”管理“双飞翼”

□ 本组稿件由吴杰、王鑫采写

台塑人使用每一块钱的时候，都会仔细思考是不是有必要，要让所投入的每一块钱都能发挥最大的效果。

创立于1954年的台塑集团，从世界最小规模的PVC粉生产厂起家，逐步成为在世界石化产业占有一席之地之的跨国企业，在多项领域位居领先地位。2009年集团营收高达人民币3000多亿元，占台湾GDP的

11.8%，是台湾最大的民营企业。

台塑集团之所以能够取得巨大的成功，关键就在于管理。台塑有个知名的管理口诀：管理制度化、制度表单化、表单电脑化。短短一句话却浓缩了台塑的管理精髓。台塑集团为了把这个长期累积、验证成功的管理专长与e化经验分享予其他企业，成立了台塑网科技股份有限公司(以下简称台塑网)。日前，记者专访了台塑网副总经理蓝伟成，以期分享台塑集团的管理经验。

飞翼之一：管理合理化

记者：如何看待管理改善所带来的改变？

蓝伟成：台塑曾经与其他国际石化大厂在投资盈利率方面做了一些比较，发现台塑与其他大厂主要差距其实不是在利润，也不是在盈利，而是在管理，成本的节约能力上。在微利时代，台塑外部利润率曾经低到只有2%-3%，但是在台塑持续进行内部管理的改善后，产生的利润却能高达18%-23%。这就是管理所带来的竞争力。

记者：建立好的管理制度、改善管理是否需要好的时机？

蓝伟成：落实管理绝对是需要持续不断努力的。不能经济不景气，就加强改善管理的步伐慢了下来。经济处于景气低点时，反而更是寒天练功、强化体质的好时机。台塑集团创办人王永庆先生常提到的“瘦鹅理论”最能说明这种道理。面对困境时，要像瘦鹅

那样忍饥耐饿，培养耐力与毅力，等待机会；一旦机会来临，就会像瘦鹅一样迅速壮大起来。企业经营与饲养瘦鹅一样，经营不善，问题不在员工，而可能是管理制度的所致。

记者：台塑管理的核心是什么？

蓝伟成：台塑管理的核心也是台塑的企业文化：勤劳朴实、追根究底、止于至善。这样的企业文化深植于每个台塑人的心中，成为每个人做事的依循圭臬。王创办人在喝咖啡时会将用过的奶精球再翻过。曾有人问他“您怎么那么节省？”他回答说：“这个怎么是节省了？不用才叫节省，这叫不浪费！”

“勤劳朴实”的精神不仅展现在创办人生活细节上，也具体落实在企业经营上。创办人曾经说过“赚一块钱还不是你的，省一块才是”。就是这样的态度让每一个台塑人使用每一块钱的时候，都会仔细思考是不是

飞翼之二：集团信息化

记者：作为庞大的企业，台塑集团在组织设计上是否有独特之处？

蓝伟成：台塑在组织管理上设置一个单位称为“总管理处”，主要执掌全集团的共通性作业，包括采购、财务、法务、营建、信息等功能；透过共通事务集中性与专业化的管理，让各机能的效率发挥到极致。台塑集团只有一个采购部，集团内124家公司需要买东西时，都必须通过采购部向供货商询价、采购。如此一来，通过专业采购人员进行集中采购，就可取得较强的议价能力，进而达成采购成本降低的目的。

记者：高效的执行力是否可归因于台塑集团很早推行的信息化？

蓝伟成：可以这么说。台塑相当早就开始做信息化了。1966年开始建立完整的管理制度，1967年开始

将管理制度导入计算机作业，迄今拥有将近40年的企业e化推动与施行的经验，在制造业中堪称推动企业计算机化管理的先驱，同时也是实施计算机化管理的最为彻底者。

台塑e化成果如此显著的最主要原因，就在于企业管理者的全力支持。当初台塑创办人对于企业e化管理应用趋势富有前瞻远见，认为运用信息化工具辅助企业管理将获得事半功倍的效益，并且大力支持推动全企业e化。集团也投入相当的时间、成本与人力推动各项电子化建设，并且要求全体员工切实遵行，创造出许多蔚为产业界称道的管理效益，如“一日结算”、“勾稽防弊”等。

记者：就集团信息化而言，据悉，台塑集团在采购管理e化上有独到之处，有什么秘诀？



有必要，让所投入的每一块钱都能发挥最大的效果。

至于谈到“追根究底、止于至善”，创办人曾经说过：经营企业就像“树有细根”一样，必须从最容易忽略的根源处着手，才能理出头绪，了解事情发生的真正原因，然后不断改进，才可以把事情做到最好。

记者：刚刚您提到成本合理化，合理化管理也是台塑的管理精神吗？

蓝伟成：是的！台塑从来不追求利润最大化，反而强调的是以合理化管理取得合理的利润。这样的理念，反映在采购作业上，台塑可以取得质优、适量、适价的原物料，供货商也可以取得合理利润，买卖双方能够互利共生；反映在员工人数上，可以将员工生产力做合理的发挥。以台塑集团在1990年的时候为例，当时台塑、南亚、台化营业额合计是1981年的两倍，但员工只多了几百人。台塑集团虽然一直在

扩大，整个工作团队规模却没有大幅度增加，不断改善的就是作业流程的合理化、人员效率的提升。

记者：如何界定和落实合理化管理？

蓝伟成：台塑有一个“目标管理法”可以帮助合理化管理的落实。目标管理法的具体做法是参考过去、现在的绩效表现，并评估该条件下可能达成的最佳理论值；综合上述各项条件设定未来目标，经一段时间后，进行绩效评核；针对达成目标者予以奖励，而对未达目标者予以检讨，并持续不断改善，追求合理化。举例来说，假如某部门第一季实际营收100亿元，依照该部门提出的改善方案及市场评估结果，设定第二季目标为120亿元。等第二季结束后，发现第二季实际营收只有110亿元，此时即可透过管理系统出来进行检讨并改善，以求未来达到目标。

约采购品项，以集团总量取得更优惠的合约价格。另外，在采购/发包部门的事务性支出，亦已大幅下降。过去，传统的人工询价、报价作业，每多一家询价厂商，就要多准备一份数据。以全集团工程发包案件每月近2000件估算，晒图、折图及邮寄的费用，每月高达人民币83万元。而利用因特网来传递这些询价报价数据后，每月只需将纸本文件转成电子档传送，成本仅人民币69万元，节省超过九成的开销。在每年近百万件烦琐的设备、材料及备品采购上，采购交易及事务处理成本，一年即节省超过人民币400万元以上。目前在完善的电子市集及供应链管理的机制下，采购人员每人每月可处理的件数超过600件以上，人员效率大幅提升。这都是信息化产生的显著效益。

新闻链接 | Xinwen Lianjie

台塑信息化 三大特色

台塑集团本着全盘规划、一次输入、多次应用、相互勾稽、异常反应与跟催等原则规划全集团计算机化作业，通过计算机化将集团资源有效管理，以达到最佳合理化，并能够做到每月一日完成会计实际成本结算。台塑集团的信息化具备几个特色：

1、强化异常反应机能：各项异常会通过企业资源规划系统ERP系统列表反映，提供相关人员检讨原因并改善。利用实际成本Plan->Do->Check->Action的管理循环，从制订年度目标Plan、实际执行Do，到实际与目标比较Check以及反应异常与改善Action，提供一个有比较基础的数字化管理系统。举例来说，台塑会针对一些经常使用的原物料设定存量管制点。当库存超过管制点时，ERP立即产生异常反应单给相关人员进行检讨，目的就是要追求库存的合理化。

2、提供跟催机能：各项作业都设定处理时限。如果超过时限仍未完成，计算机就会出表跟催经办尽快处理。这也是能提升台塑执行力的重要因素。举例来说，若业务人员在ERP系统内，做“取消订单”的作业，此时商业流程管理系统BPM立即通过电子表单，通知采购人员确认是否停止采购原料，生产人员是否应该调整生产策略等作业，并要求于指定期限内做处理。若产生逾期情况，系统将触发通知主管机制，让主管可即时协助部属进行处理，以确保每项作业能顺利完成。

3、一次输入、多次使用；环环相扣、相互勾稽：通过计算机的查核管制，不同部门输入的数据，彼此相互勾稽、环环相扣，有效杜绝弊端发生。最有名的例子就是台塑“四把钥匙”。采购部向供货商询价，经过开标、订购后，即得到订购单价数据第一把钥匙，等到供货商将货品送至收货地点，收料人员确认收料数量并输入计算机第二把钥匙，再由品管部门输入合格数量第三把钥匙后，系统会自动将订购单价、收料合格数量、合格数量数据转给会计部确认系统计算出的发票金额是否与供货商附上的发票金额是否一致第四把钥匙。若这四把钥匙到齐了而且没有错误，锁就自然打开了。也就是说，一周内供货商就会收到电汇的款项。若是产生异常的话，除了无法汇款外，还会列表作检讨。

郭台铭调低增速 富士康步入慢跑期

在经历了超过7年的高速增长后，疲态渐显的富士康最终放弃了大步快跑的增長目标，转为匀速前进。据报道，富士康总裁郭台铭在深圳透露，公司已将增长目标从30%降至15%。

去过10年中，这家全球最大的代工企业一直在为惠普、戴尔、诺基亚等电子巨头生产个人电脑、手机、视频游戏机等产品。在其高速的制造产能和人力扩张步伐下，通过扩大产品领域和垂直整合制造业务，拥有近百万名员工的富士康保持了高增速和利润率，10年间收入增长超过30倍，其中有7年的增速远超30%。

对富士康而言，多年的急速扩张除了使公司规模不断扩大，也带来了诸多束缚。在全球手机行业竞争日益激烈的关口，“跳楼门”的压力使得富士康不得不选择逆势涨薪，巨大的成本压力最终引发了巨额亏损。最新半年报显示，富士康



今年前6个月净亏1.4264亿美元，同比猛增66倍。

严酷的现实使郭台铭意识到，富士康这头“巨象”不再可能继续保持高速增长。“过去我曾说要每年增长30%，现在我们的基数实在太大了。”出于这

种考虑，郭台铭决定，将富士康的增长目标调低一半，从“快跑”改为“慢跑”。

尽管调低了增速目标，对于富士康的未来，郭台铭仍抱有极强的自信。“过去几个月，我们的收入持续增长，员工规模也继续扩大；如果人们都觉得富士康不好，那我们就不会给我们订单，也不会继续为我们工作。”在富士康深圳龙华厂区，郭台铭作出此番表态。分析师预计，受iPhone和iPad销售升温的利好影响，富士康今年的销售增速仍将在15%以上，收入有望达到850亿美元，较去年的610亿美元将有大幅增长。(钟金)