

國際企業管理案例集刊 第十輯

管理技能的訓練



書叢報日濟經

管理技能的訓練



譯等良昭陳

刊集例案管企際國

輯十第

印翻禁 權版有

經濟日報叢書
國際企業案例集刊 第十集

管理技能的訓練

譯者 陳昭良等

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理 聯經出版事業公司

電話：七〇七四一五一一三

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

臺北市忠孝東路四段五五五號

印刷者 永裕印刷廠

定價：新臺幣五十元

中華民國六十六年十月初版
中華民國六十八年十月第二次印行

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有
一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百
年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」
的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良
作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之
一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

目錄

公司倒閉前的徵兆	貝 貝譯	一
技術密集企業的管理之道	陳昭良譯	二〇
各國管理型態的異同	邊錦淦譯	四
培養有野心的經理	廖利秋譯	四
日本經理人並非樣樣都行	江 芷譯	五
哈佛的經營策略	貝 貝譯	五
日本管理觀念在西方的應用	大 俠譯	三

用模擬設備學習專業技術·····	王振東譯 二
徵求董事長·····	黃明堅譯 九
管理方式因人而異·····	胡宗駒譯 一〇三
臺灣的企業管理需急起直追·····	劉愚夫譯 二七
根據企業的個性訂定管理的策略·····	陳意玲譯 二四
讓國際顧問協助管理經營·····	黃明堅譯 一五
儘量簡化例行工作·····	陳仲漁譯 一四
注意各部門推動工作的速度·····	方方譯 一五
公司合併後的管理方式·····	陳世謀譯 一七
醫院也需要企管技術·····	賴榮仁譯 一八
通用電器的管理技能訓練·····	陳正平譯 一八
最成功的生產小組管理·····	王振東譯 二〇三

經理如何做好績效評估.....	王治平譯 三三
讓學生們了解大企業的內部作業.....	黃明堅譯 三五
英國公務員的自我考核.....	周仲庚譯 三八
招待經銷商旅遊.....	蕭世棋譯 四六
小企業也應分層負責.....	白維一譯 五五
讓每一管理階層都發揮功能.....	劉文輝譯 六七
迅速處理求職信函.....	郭功雋譯 二八
美國國際農機公司的價值管理.....	衛 姜譯 二九
科技人員學習管理.....	李應時譯 三〇
不能過份依賴通訊工具從事管理.....	阮先令譯 三〇
公司・股東・員工打成一片.....	陳仲漁譯 三六

公司倒閉前的徵兆

貝貝譯

大公司倒閉影響如此之大的一個主要原因是沒有人會作這種預測，等到跡象顯明時，已經太遲了。近幾年來最大的兩個倒閉案就是這種情形，這兩家大公司是英國的柔爾斯——羅斯公司和美國的彭·中央運輸公司。

如果能够早作預測，大部分的不幸和生計的損失都可能得以避免，可能倒閉公司的一些簡單的朕兆並不適於作這種預測。那是因為有許多公司也都具有這些朕兆。但却相當的健全，不過，在大多數倒閉的公司中能够找到若干共同的線索。

多數人同意的一點是倒閉開始於經營不善，經營不善存於五項管理結構上的缺點：

公司倒閉前的徵兆

一人統治、沒有人參與的董事會、不平衡的高級管理階層、貧弱的金融機能和董事長與主要負責人的合一。我認為當任何公司出現這些缺點時，就應當拉警報了。經驗顯示，作那些經常導致倒閉的決定，將陷於重大危險中。例如，柔爾斯——羅斯就顯示出五種危險信號。

一人統治旨在描敘某種主要負責人，他們支配其同僚而非領導他們，不論反對或沉默一意孤行，不允許討論，並且不聽取忠告。他們不全都是野心過大的超級推銷員，因此設定的目標過高，而不相信倒閉現象的存在。有些則是相當謙讓的人，用他們的超越知識實施他們的意志，如同主要負責人皮爾森爵士在柔爾斯——羅斯的作為。一個人能支配一家公司而不受正常領導權拘束的唯一情況是管理結構上其他四種重大缺失很可能存在的情況。

一個沒有作為的董事會無異在培養獨裁者，柔爾斯——羅斯和彭·中央的董事會對於它們的公司如何發展都沒有一點觀念。即使是兼任董事的若干銀行董事長直到破產前

若干週，也未能察覺出崩潰的跡象。但是不僅兼任董事不參加董事會，即使是許多常務董事也甚少討論影響公司全局的問題。他們祇在他們特別有興趣的問題被討論時，才顯得有生氣。

不平衡的現象在許多工程公司是顯而易見的，在那種公司裏，不但主要負責人是工程師，而且董事會的大多數董事也是，這項安排適合獨裁者生存，因為在工程問題的決策上沒有人會向他挑戰，而且他的所有屬員都是工程師。因此他是全然不受挑戰的。今日的公司正面臨各種危險的威脅，這些威脅的範圍極廣，從技術的到經濟的以及從社會的到政治的。若董事會不能包含廣泛的技巧，則若干新的不引人注意的威脅的機會將大為增加。

虛弱的金融機能是高階層不平衡的特例，再者，即使當金融法制非常適合時，但是它們的心聲並不能傳達至董事會階層，因為在那兒金融機能並沒有強有力的代表。

高級管理中最重大的缺失是董事長的任務與主要負責人的任務的結合。在組織表

中，每一位經理向上一層的經理負責，但是主要負責人對誰負責？他通常是向股東負責，但是股東的權力已經減退，造成金字塔頂端的真空，今天是由能擔當者充任之，通常是高級經營者或主要負責人自己。在他之上沒有人能提醒他，牽制他或者解雇他。

不良的高層經營不可避免的產生公司衰敗的其他原因。會計制度可能有缺陷，公司將不能適應改變。

衰退中的公司的會計制度的主要缺失通常發生在它的預算控制上，經理人或是不知道或者是不注意業績和年度預算間的不符合。現金流動預測不適當，各個產品的成本或各個附屬單位的利潤，沒有充分的情報。資產估價常常不正確。

缺少適當的情報系統將妨礙其他人發現接近中的災禍，因而使高層經理人隱藏其了解。缺乏可信賴的情報亦使公司內外的人難以分析其問題和評估取代的解決方法。

不過即使是相當膚淺的檢查和調查，經常都足以決定某家公司是否有適當的會計情報系統存在。

改變的加速已經使經營不善的公司繼續生存難得多，但是管理良善的公司，因為對社會、政治和技術環境的改變反應迅速，沒有什麼好憂慮的。祇有百分之一的倒閉係起因於突然和不可預測的改變。

公司健全成長的一項逐漸增加的危險是社會上的壓力集團的態度能減少對改變反應的自由。祇要看看彭·中央合併案，就知道堅持許多矛盾目標的不同集團的要求如何扼殺一家公司。我不相信彭·中央的倒閉主要係由運氣不好或經營不善，我認為主要出於抑制的操作所致。

管理不善的公司，除了缺乏會計情報制度和不能對改變反應外，亦可能犯三種其他大錯誤。它可能進貨超過其本身資本或市場的需要，或者可能發動龐大而無法達成的計畫，或者使其利息和盈餘之比率升至危險的水平。

非常多的經理人，在試圖建立較巨大的帝國時，恣意尋求增加成交量和市場佔有率，而不注意獲利率和利潤。以成交量和市場佔有率來設定野心勃勃的和挑戰性的目

標，是極普遍的作法，而且是必然受到鼓勵的作法。但是在錯誤的情況中或在不了解有設定同樣龐大利潤目標的需要的經理人手中，它則招致公司倒閉。

在很多情形下，公司缺現金，因為他們的銀行知道他們的成交量增加係來自品質逐漸降低的生意，利潤可能上升得不足以涵蓋利息的增加。

同樣的，許多公司追逐大於他們的資源的一些計劃，當該龐大計劃的成本和歲入估計證明錯誤時，對於公司資源所造成的緊張可能太大。

高傳動和經濟衰退是倒閉的典型因素。必須以其盈餘的高比率用於利息支出的公司，不但在犯大錯誤時是脆弱的，而且在面臨大不幸時亦是不堪一擊的。它在經濟循環的低檔時亦可能遭到淘汰。同時不要忘記，如果你的銀行還沒有對你失去信心，他們祇是太滿意而不會讓你把公司以最高速率開動。

老練的金融觀察家亦可能藉金融比率之助而偵測出其他朕兆。

由於多種原因，金融比率（諸如總資產與所獲盈餘之比，與工作資本或營業額之

比）在衡量公司業績上並不如許多經理人所認為的那樣精確。不過他們能有助於描繪公司的一般情況。若干專家主張，金融比率能早在五年前放出警報。不過，我所訪談的大多數經理人認為早至二、三年都不可能。

再者，我也相當確信，不論這些警鈴多麼響亮，公司內外的人將低估這些警報的緊急性和嚴重性。最後的倒閉仍然將使每一個人感到意外。

這些金融朕兆之一是「造假帳」（creative accounting），若干專家認為造假帳真正能引起公司的倒閉。雖然我想像公司有時候會為它倒閉的數字遊戲所混攪，但是我相信造假帳祇是倒閉的徵象，而非原因。

公司的高級經理人，在他們承認之前或者在其他人知道之前很久，就可能已經知道公司的經營不善。他們也知道如果這件事情傳開去，銀行將緊縮其貸款條件，客戶將開始他就，而供應商則將開始要求在交貨時或交貨前付給現金。但是比這還嚴重的是經紀人自己將被看見已經倒閉，他們的妻子和孩子亦將看見它，然後是他們的朋友。他們使

他們自己相信工廠的存貨比去年更值錢，而建築的價值亦顯著上漲，而呆帳將少得多，同時明年的情況將好得多。

第二年的情況並沒好轉，但是他們不能進一步重估存貨或誇張建築物的價值，於是他們祇好訴諸於比較複雜的手段，過後情形愈趨惡化，屆時經理祇好跨過樂觀和欺騙之間的不明界限。

當然，逼在眼前的倒閉的非金融朕兆不需要專家都看得出，公司士氣低落是其一，其他包括脾氣不好的經理、糊塗的職員、不良的維護和金融緊張的氣氛。

客戶將發現品質或服務的變質，以及較緊縮的信用政策。供應商則將發現組件或原料的存貨減少，或訂單數量減少，或付款延長。員工則將發現加薪要求遭到較大抗拒、加班減少和客戶抱怨增多。

在倒閉之前的最後幾個月，這些朕兆的數目和嚴重性迅速增加，在股票市場上的股價將有顯著的下跌，或許跌到祇及其先前價位的零頭。但是，即使到了最後階段，高級

經理人仍在大聲辯稱一切正常，困難祇是短時期的或根本存在。銀行給予進一步貸款以挽回頹勢，正常的紅利照常發放。

關於該公司及其事務——金融和操作上的——的每一項新消息都比上一次差，但是問題的全貌仍然不被了解，因為最近發生的會計帳，顯示事情不會那麼壞。但是說時遲那時快，供應商開始要求現金交貨，貸款者在探詢實情而股東在尋求再保證，銀行的代表也發出訊號。

到了這時，拯救為時已晚，可能晚了好幾個月，貸款者——多半是銀行——訪問受款者。通常他不是受到高級經理人的敵意接待而是安慰，受貸者幾乎永遠發現，目前公司固然不可能有利潤，但是祇要改善經營還是會有盈餘的。

六十五年六月十七日

技術密集企業的管理之道

陳昭良譯

布拉多·揚格曼是多角化製造公司（簡稱爲DMC）的副總經理。他年輕力壯血氣方剛，負有策劃該企業發展的重任。正當該公司總經理麥爾斯·阿多基遜準備前往牙買加渡假之前，他將長達幾頁的報告交給總經理。

他雖負責企業策劃發展的重任，但隨時在尋找各部門的缺陷。在這些報告中，他毫無顧忌地向總經理提出一項基本問題：「究竟誰在推動本公司的事業？」面對——以技術爲本的DMC公司，布拉多所做的分析，足以激起自總經理阿多基遜以次的高階層，對有關營運DMC公司的業務，重新加以檢討。