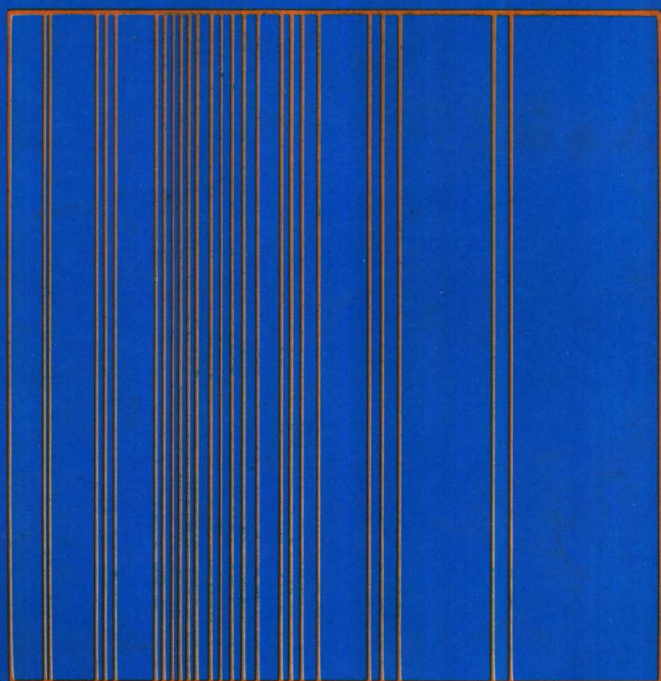


輯一第 刊集例案管企際國

管主做樣怎



司公業事版出經聯

書叢報日濟經

怎樣做主管

譯等 洲慶廖

刊集例案管企際國

輯一第

有版權・禁翻印

國際企管案例集刊第一輯

怎樣做主管

譯者 廖

慶

洲等

發行人 王

必

立

出版者 經

濟日報社

總經理

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號
聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號
郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號
電話：七六八三〇八

印刷者 永

裕印刷廠

定價新臺幣參拾伍元

中華民國六十五年四月初版
中華民國六十七年八月第三次印行

經濟日報出叢書的版話

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

史比爾改造了美國鋼鐵公司·····	廖慶洲譯·····	一
哥倫比亞的工商鉅子·····	唐喬治譯·····	一六
對員工誇獎的奇效·····	王紹業譯·····	三
老闆對部下的偏愛·····	阮先令譯·····	壹
誰是多餘的經理？·····	孫一華譯·····	五
年輕的管理年長的·····	鄭國封譯·····	壹
卅億美元關係企業的大整頓·····	許俊譯·····	七

信任你的員工·····	鄭國封譯·····	三
員工工作不起勁·····	白嘉譯·····	六
怎樣當董事長？·····	許幼衡譯·····	一〇六
老闆要領頭去幹·····	鹿源譯·····	一九
經營者的中年危機·····	李賢柱譯·····	一九
企業家的原動力·····	阮先令譯·····	一四三
當老闆真不簡單·····	張靖博譯·····	一五三
主管間的密切聯繫·····	茅及銓譯·····	一六
員工充分表達意見·····	方方譯·····	一七三
讓員工為自己而工作·····	金樹屏譯·····	一八五
去職的經理怎麼辦？·····	可譯·····	一九四
讓員工集中心力·····	陳仲漁譯·····	二〇九

激勵部屬共渡難關·····	楊森隆譯·····	二五
企業主持人功成身退的生活·····	李賢柱譯·····	三二
不景氣時更應加緊訓練員工·····	可 可譯·····	三三
被解雇經理的重整旗鼓·····	阮先令譯·····	三〇
如何延攬青年幹部？·····	陳 理譯·····	三三
小企業的老闆做什麼事？·····	金 屋譯·····	三七
怎麼調度頭寸？·····	貝 貝譯·····	三八
化除員工與公司間的鴻溝·····	方 方譯·····	三五
激發員工的工作熱忱·····	楊森隆譯·····	三〇

史比爾改造了美國鋼鐵公司

廖慶洲譯

史比爾 (Edgar B. Snodgrass) 是美國鋼鐵公司 (U.S.S.) 的董事長與首席經營者。一位鐵石心腸的人。這家全美最大的鋼鐵廠家，內部的經營者把他描述為「一位具有領導才能的人物。」五十七歲的史比爾要想貫徹自己設定的任務：重整公司，賦予活力，得表現得更為堅強。這是從七十三年前摩根與卡內基創下後，歷代經營者的挑戰。

有一位經營者說道：「要想公司步上軌道，仍得下一番功夫。」但是史比爾雖然甫上任一年，即已有卓著的開始。在他的最有戲劇性步驟中，史比爾瓦解了集中在高級經營階層的力量，而創出五個超級事業部。每位主掌的經營者比起原有事業部的主管，握

有更多的作業權限，對利潤負有更多的責任。重整開始於本年初，由於配合其他史比爾推行的革新，業已使美國鋼鐵公司得到新生的泉源。

當然，以目前的景氣而論，美鋼大有可為。無論分權化或集權化，或史比爾有沒有在位，都無關宏旨。由於全球突然商品短缺，鋼生產的任何東西，市場需求都十分殷切。不僅是鋼鐵，同時，煤、化學製品、肥料、水泥、加彭的鎂礦、南非開採的鋅、銅、鉍亦然。

史比爾的任務是將其公司的市場機會能夠突破原來設定的目標。去年公司業績剛超過七十億。大多數的事業能量皆大大發揮，可是才賺了三億二千六百萬元，與大多數的製造廠家比較起來，遜色多多，而低於競爭廠家。

但去年的利潤卻為一九七二年的兩倍，可是仍低於一九五七年的紀錄。從那年開始，由於輸入的競爭，不僅打擊了美鋼，也波及整個產業。但是美鋼的盈餘業績比其他鋼鐵廠家差勁的三個主要理由是：它在強鋼板與鋼條的市場相當地弱；投資新設備，收

又平衡點出奇地高（銷貨要很高，可能抵回成本）；經營的有效性很差。

現在進口可有貼補、美鋼市場欣欣向榮、價格提高、唯一反面的外界因素——一些依舊存在的價格控制——也許將是過景烟雲。對史比爾而言，解決美鋼的經營問題，這些看來就是一種機遇，本年初他就著手去幹。

他的最重要步驟是將公司的鋼鐵相關業——佔收入的八十%——劃分成五個自治的利潤中心。以四個鋼鐵事業部取代兩個作業事業部與五個銷售事業部——這些原來都不負利潤責任。此四個事業部設於芝加哥、匹茲堡、伯明罕與舊金山，各處理其地區內的生產與銷貨事宜。

這跟新近美鋼集中決策於匹茲堡總部的傳統，大相逕庭。這四個事業部以他們本身的規模而論，就可躋身美國最大製造廠家之列，第五個事業部是處理大湖區的原料與船運活動。

改變事業部的機能需要高階層也做同步的變化。生前管轄各事業部產銷活動的經營

者，不是即將退休，就是將其執行的職位轉變成幕僚身份。現在他們是當顧問，而非指揮。此外，史比爾也整頓了公司的各種委員會，以求有效做出決策。

最後，就是指派「全才的企業家」前往事業部，擔任新通才的職位。史比爾致力於「異花受精」——例如，將一位原來主持銷售的，調往生產部門。生前，一個人一旦分發到一個機能活動，則終其生涯。即使現在，被選定主持新事業部的經營者幾乎都只具備單方面的背景，不是生產，就是銷售，很少兩者兼備。史比爾本人畢生一直都在生產部門，直到他在一九六九年升任總裁。

所有史比爾的舉動莫非針對多年來一直為公司內外所詬病的問題：美鋼做決策太過拖延，以致未能適應變化中的環境，未能投入有獲利性的新市場。該公司幾年前失去了在此業定價的領導權，它很少率先把工廠現代化，對進口有所反應，或是解決污染問題。史比爾對此並不多加承認，但是，他知道自己的基本目標是使美鋼一切事物能夠迅捷。

他說道：「階層越多，要得到一項決策，就得花更多時間。這次重組後，決策就可
在問題存在的地方做出。」

有些競爭者，甚至公司內部的一些經營者對於史比爾的策略能否在美鋼的傳統下生效，頗有疑慮。公司是如此龐大（佔美國鋼鐵市場的廿三%），因而它的經營者有傾向認為公司是一種特別的機構，而非只是一家公司。思路都已制度化，美鋼陷於官僚衙門，這已是根深蒂固。

但是，史比爾似乎決心振作一番，以貫注於提高利潤。由於他體會到公司在長期計劃的弱點，乃首先成立一高階層計劃單位，由副董事長賴里（R. Heath Larry）主持。在這以前，計劃通常就是指設備擴充，這是工程部門的機能。對一位經營者而言，做出資本支出的決策，就有如「看水晶球」一樣。

即使到目前，公司當局對於未來投資多少花於鋼鐵業，多少花於其他業，仍有問題。美鋼業務廣泛，從抵押金融、房地產到肥料、建築，但是鋼鐵外最大的利益是原

料，這正是過去四年來資本支出最多的範疇。

羅里科說：「原料是成長與利潤之源。拿煤礦來說吧！它有機會每年以六%速率成長，是鋼鐵的兩倍。所以我們正擴大國內的煤礦。每年我們在魁北京的鐵礦作業規模增加一倍。現在要讓我們的人想清楚——成長來自何處？那個報酬率最大？」

羅里科補充說明這並非公司計劃脫離鋼鐵業，特別是如果政府允許一種公司認為適當的報酬。他說道：「要想保護原來擁有的，每年得花一定數量的金錢，但是我所談的是大筆的金錢，增添的製鋼能量，唯有報酬是適當的，才有人會幹。」

原來的計劃步驟並非評價所有這些因素，新的計劃單位則針對此而發。它將研究廣泛的經濟、社會與市場趨勢，注意力集中於使公司的投資能帶來最大的報酬。此外，各作業事業部，包括新鋼鐵事業部，將各自擬定本身的五年計劃，對有潛力的設備與所能產生的盈餘，描繪出輪廓。

對所有各階層的經理更為直接的輔佐是將做決策的方法加以流線型化。新設一個公

司政策委員會，以取代原先許多成員、生硬的作業政策委員會。新委員會由史比爾、賴里、羅里科（公司高階層經營者中年紀最輕者，現年四十九歲）與總裁：華科（W. A. Walker），他將於明年退休，等人組成。史比爾說道：「新委員會將在任何時間與各事業部主管談論有關資金分派請求的問題。」

也許在局外人看來，這只是手續上稍許的變化而已，但是考慮到原有的體系，正如華科耐心地解釋：「一項建議都要會過公司所有各不同部門——工程、財務、作業。然後再提交財務分派委員會（現在已取消），這個會由來自所有各部門的代表組成。也許他們會將建議送回各部門，要求回答一大堆問題，而有許多問題並非真正相關。然後經過各種路徑回來，全部完成了，再提交經營政策委員會，最後再交給董事。」這種過程總要花上好幾個月，甚至幾年。

這種體系對於鮑夫（Roger Blough）也許是很管用的，他於一九六四年擔任董事長後，即將國內所屬各子公司的衆多高級幹部全集中於匹茲堡總部。在此由三頭馬車主掌

一切。鮑夫是最高決策者，總裁是一位強勁的經營者。財務委員會的主席把持自己的努力中心，直接向董事報告。

集權化的結構亦傳諸鮑夫的繼承人，也即史比爾的前任：高特。一位美鋼的經營者說道：「高特是一位強人，他覺得任何事他一個人就可包辦。」

公司內部的人經常將鮑夫與史比爾做比較，因為他們兩人屬於截然不同的型態。一位先前在美鋼任職的人士指出：「鮑夫極端守法」，因為他的背景就是公司法的律師，而無任何鋼鐵業的背景。「他不是一位經營人才，不是一位推銷員，個性不算頂好。他要決定一些東西，得花上好幾個禮拜、好幾個月，甚至好幾年！」

鮑夫有時候也被批評，認為他未能迅速地將美鋼的廠房加以現代化、沒有拋棄無利可圖的產品。有些觀察家覺得他不僅對公眾顯露出明顯的遲鈍——一九六二年他曾與甘迺迪總統爭論鋼鐵價格——同時對顧客、他的僚屬也是一樣。

相反地，史比爾是一位「顧客心目中的好人」一位業務經理這樣說道。「雖然他處

事拘謹，但是他似乎可以很快地做決策。」

當史比爾是總裁時，他大膽地做了決定：將公司最大的煉鋼廠：蓋瑞廠基本的氧氣熔爐轉變成QIBOP的製作方法，即氧氣直接從底部注入熔解的金屬中。這是一項頗有爭議的新技術，此舉明智與否，一直是爭論的話題，但是史比爾有意願試試看。

史比爾可以成為美鋼近幾年來最強硬的領導者。他是一位被認為是鋼鐵人中的鋼鐵人——倔強而和靄。他精通製作技術，這是毋庸置疑的。他工作勤奮，可是仍舊找出時間，與四位兒子到郊區別墅游泳，偶而也在喬治亞打獵，或往加拿大釣魚。

不過，史比爾承擔了重大的職務，業界並非每個人都認為他可以不負所託。批評者注意到他的單方面背景，這是其他美鋼經營者有時候遭到阻碍的一項因素。從他進入公司擔任一名冶金觀察員開始，一直到他升任總裁，從一九三八年開始，卅年間，他從未離開生產方面的活動，儘管在此界遷途徑上，他曾擔任重要職務。

史比爾進行重組時，借重美鋼四位資深人員。主持新鋼鐵事業部的副總裁們，除了

年齡與服務年資之外，只有很少的共通點。所有年齡都在六十歲左右，來公司至少已達廿五年之久。有兩位從一九三七年開始就到公司。邱圖（J. Michael Curto），五十九歲，主持東部；西萊（Ralph W. Seely）六十一歲，主持西部事業部；兩位都是幹銷售員出身的。中部事業部的漢斯基（William E. Haskell）六十歲；南部的布拉德（Harlan W. Bullard）五十八歲，具有工廠生產背景。

儘管他們承接嶄新的職務，且常常加班，可是對於新組織的氣氛感到喜歡。布拉德說道：「我實在很高興我們能夠迅速地將組織團結起來。」

布拉德一如其他事業部的主管，經常在辦公室的時間都是十一、二小時，不過他對新責任覺得有趣。他說道：「我有完全的自由來設立我的組織，甄選人才。」

布拉德補充道：「顧客的反應很好，因為他們覺得可以就地談妥生意。作業上的決策我們在此可以當機立斷，雖然在政策方面，包括財務與定價，我們仍得與總部協調。」哈斯基認為目前要想看出新組織的真實結果，未免言之過早。他說：「我們甚至連