

國際企業管理案例集 第三輯

公司企劃的突破



聯經出版事業公司

書叢報日濟經

公司企劃的突破

630055

譯等 瑋天周

刊集例案管企際國
輯三第

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有面的，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

瑞典的工廠民主化·····	周天璋譯·····	一
阿根廷電力公司的自動管理制度·····	吳 雲譯·····	三
價值分析與工商管理·····	阮先令譯·····	三
配合市場需要的改組·····	李宗燮譯·····	三
公司企劃的大突破·····	金樹屏譯·····	四
英國通用電子公司的簡報制度·····	王家英譯·····	七
策劃企業的長期發展目標·····	孫一華譯·····	三

經營與未來的適應·····	貝 貝譯·····	二二
一定要講究企劃·····	衛 姜譯·····	二六
緩慢成長是上策·····	貝 貝譯·····	二八
目標管理成功的實例·····	陳斯劫譯·····	二九
建立電腦管理系統·····	阮先令譯·····	三七
美國小企業在經濟衰退中的奮鬥·····	梁炳球譯·····	三八
多國經營前途多艱·····	茅及銳譯·····	四〇
大企業的集團管理·····	衛 姜譯·····	四〇
立竿見影的職位重劃·····	張長義譯·····	四二
大一統始有為·····	茅及銳譯·····	四二
研究發展才能領先·····	許 俊譯·····	四三
參與管理要內外兼顧·····	楊森隆譯·····	四七

觀光事業的管理藝術·····	游	延譯·····	二七三
美國賓尼百貨公司的創新經營·····	貝	貝譯·····	二六六

目錄

瑞典的工廠民主化

周天璋譯

格蘭蓋斯公司 (Granges) 的激勵工作線仍高處於它金字塔體系的上端，瑞典金屬集團「格蘭蓋斯」的董事長華敦斯莊 (Waldenström) 宣稱：「我們要將它推動到基層。」

華敦斯莊，六十三歲，高瘦機警，認為員工的激勵 (Employee Motivation) 是責無旁貸的個人事務，他瞧出公司從業員分爲兩種型態：上焉者，工作有趣且富於挑戰性；而下焉者，工作只是爲了謀生。

當該公司於一九七二年晚期，展開其最近一系列的體制變更時，不可避免的，部份

瑞典的工廠民主化

目標是針對激勵員工而設的。

做為一個快速成長的公司，格蘭蓋斯公司已習慣於間歇性的體制變更，這尤其發生在持股公司取得新的子公司的時候。然而這次，華敦斯莊說，「我們企圖驅使企業各部門融為一體。」董事會認為關係企業集團之益形龐大而多樣化，致使員工和中級管理部門皆難以萌生認同感。去年的銷售額以百分之廿九的差距超過了一九七二年的九億美元。同時，利潤增加了幾乎四倍而達四千五百萬美元。

格蘭蓋斯公司集團的多樣化，溯至一九五七年瑞典政府買下他在拉普蘭(Lappland)的鐵礦場。隨後，一般人就將它與礦業發生聯想。政府因這項國有化行動所給予的補償，按現行匯率，相當於二億美元。格蘭蓋斯便應用該款轉入非鐵金屬、重工業工程以及玻璃業和航運事業。

到了一九六〇年代末期，格蘭蓋斯已組成了五大部門。其中一部門源自瑞典一家大公司 Svenska Metallverken，他的事業關乎鉛、鋅、銅和鎳。取得幾近百分之十二的

Svenska Metallverken 股權。使公司從業員於一九六九年增加了百分之五十，並促使營業額上昇了大約百分之八十。

龐大而不靈活的結構是這樣逐漸形成的。其他較小規模的結合同樣也引起了管理上的諸多不便。據負責公共關係的副總裁 T. G. Wickborn 如是說。他批評：「由於各部自有其子公司，所以通常存在了三個決策層：集團總公司、部門總公司和操作單位。這導致管理的缺乏效力。」

「當格蘭蓋斯僅與鐵礦相關連的時候，」華敦斯莊悠閑地坐在格蘭蓋斯總公司幽暗的房間，面朝着灰色的斯德哥爾摩皇宮。他說，「我們的領導力可依據對企業深刻的了解而發揮裕如，但自從步入多樣化企業之途，局勢就整個改觀了。無論是中樞管理部門，抑或是任何一位行政首腦，都不可能再發揮同樣的領導力。」

爲了分散權力，蓋斯公司取消了五大部門。俾能移開降低效率的中間決策層。經過一九七三和一九七四年初，十六個基本上獨立的利潤中心組織取代了它。

公司企劃的突破

四

利潤中心各有其董事會，由集團任命主席。

華敦斯莊說：「我們對所有現有事業的操作單位委以幾乎全權處理之責。他們彼此甚至可以充分自由地互相競爭，例如，銅與鋁競爭，或鋁與鋼競爭。」

「這意味着每一公司的首腦都能運用真正的領導力，因為在他所管轄的單位之中，他將成爲一位專家。」

華敦斯莊與現任持股公司總裁——四十七歲的阿克爾曼（Akerman）強調中級管理部門在由集團管理部門委以重責的時候，它應對部屬採取同樣的措施。「要之者，」華敦斯莊說，「在於使管理部門感受到激勵的力量，以宣洩他們的創造力和熱誠。但要能將這種感受直接傳達到工廠製造階層，（Shop Floor）實爲一大挑戰。」

操作委員會被指定來貫徹這項目標。除了主席之外，每個委員會至少包括總經理、技術董事和兩位職工代表：一位來自製造階層，一位來自職員。雖然持股公司董事會三年來都設有工人代表，但格蘭蓋斯毋寧相信操作單位的參與效果是較爲卓著的。

然而，集團不再委派全責給操作單位。諸如財政計劃、長期公司計劃以及人事行政等某些範疇，仍由中心制動管理。「但我們儘可能清楚地界定職權的分野。」華敦斯莊說。

不可避免地，這樣的安排的確會引起公司與操作單位之間的衝突。在人事行政方面，尤屬如此。格蘭蓋斯已經藉由成立一些作業羣（Working Group），使其組成份子來自雙方，以平息這類的紛爭。

董事會將委員會予以改組，作業羣便向這個新改組的委員會提出報告。如同作業羣一樣，委員會之中也有一些選出的職工代表。「有些羣，」身為經濟學家的阿克爾曼說，「研究資產負債表和財務等專門事務，實無工人參與的必要。」當作業羣在討論人事問題時，工人的影響力來得特別大。不過，有關改變羣與工廠之間的政策問題，目前仍舊被提起。

任憑所有促使工人上達意見的步驟都在進行，阿克爾曼相信產業民主（Industrial

Democracy) 的發展確有其極限。「當工人代表開始表示他對每一個決定所持的觀點時，效率的發展就勢必遭受到阻礙，」他主張，「員工可以對任何事持有意見，但不能花費太多的時間。」準此，他便反對容許製造階層選舉他們的監督人。他解釋說，「要是我們希望工人選出一位好好先生，那是太容易了。」

華敦斯莊同時也看出公司民主 (Company democracy) 的有限性。他說，「我不準備看到這件事發展成由工人來指定常務董事。畢竟我們不可能希望由外交部職員來指定外交部長，對嗎？」

Akerman 在某種程度上懷疑工人代表的價值。他解釋，「我們想儘可能的使他們參與公司管理，但必須只限於在作業羣的範圍裏面。在那裏他們才能對自己的工作情形有所影響。工人參與的階層愈高，就愈難爭取到利益。工人代表在委員會中專門負責員工的意見，而鮮能貢獻對投資的想法。不過讓他們聽取這些，不但無傷且有助於了解公司經營的難處。」

格蘭蓋斯公司又發現工人評議的有效程度在各個工廠皆有所不同。

日前公司在奧克塞勒松茲（Oxelösunds）的鋼廠是產業民主下最成功的產物。座落於斯德哥爾摩南方約九十公里的海濱城市中，這家現代化的工廠是利用拉普蘭鐵礦廠國有化的賠償建立起來的。偌大的工廠擁有三千一百名工人。從工廠上方冒出的蒸氣，像卷雲一般，籠罩着四周的鄉野和山丘。

奧克塞勒松茲網狀密集式的組成了約三十二個委員會。將安全委員會和人事委員會的功能加以合併，建立了層次最高的「工廠會議」。委員會的十二位成員，包括兩位高級經理、兩位製造階層工人、一位職員、一位監督人、一位安全管理專家和一位工人安全代表。其餘四位，二屬管理當局，二屬員工，在討論特別問題時，方請專門人員擔任。這些會議之中，部份是開放給工廠員工出席質詢的。

工廠會議以下是較小的幹事會，負責起草每月會議的討論事項。它包括有一位協調人，專司確定四位小組委員會主席的工作進行。小組委員會所處理的範圍有人事、建

議、和瓦斯安全。

在平行各部門，這樣的整個組織結構就被複製了一遍。製造階層則以「機動小組」(Team) 取代小組委員會。每一個小組委員會以及各部門的評議會擁有適合他們的預算費用。例如一九七三年各個委員會在安全保險方面可自行花費總額計四十四萬美元。整個公司所能運用的金額是由董事會決定的。董事會同時也廣為建議如何由各部門分割使用這項款子。

委員會可以決定的另一範疇是關於改良工廠內部環境方面。同時，委員會也決定對員工建議所應採取的反應。

人事主管 Inge slender 十分激賞這個委員會制度，他說：「以往，我們有三個分開的編制：公司特權階級、民主制體系和安全組織。同樣的問題彼此之間互相推脫，浪費了許多時間。現在，事情的處理就迅速得多了。」

製造階層的監督人和他的隊伍每月開會一次。會議通常在機器正接受定期保養時舉

行。他巡查任何有關男工和女工的工作情事。監督人告訴他們，過去一個月該隊伍如何圓滿達成了既定生產目標，並陳述未來即將面臨的一些問題。然後他尋求建議來解決這些問題。

「他的溝通能力決定他是否能取得建議。」 Silander 批評說。

雖然有些年長的監督人較難適應這種不拘形式的討論，他們可能渴望兩年以前獨斷的權柄。但年輕的監督人如 Ollewahl 的反應就十分熱烈。他說：「它影響了我的工作，但你必須針對它而力求自我開發。以前我一個人單獨編列預算，而現在，我與一羣人討論，我從雙方面來看問題，而不單從我個人的觀點。」

當然，有些問題是不能耽擱到每月會議的時候才解決，Wahl 也跟其他工廠的第一線管理人一般，必須常常做迅速的決定。「然而，在這種情形發生之後，我們尋求機會再來討論它。」一位工人 Arne Karlson 說。

Karlson 身上配有一個小的橙色標記，顯示他是一位「聯絡人」。做為一個中人，

他奔波於製造階層和該工廠所屬的工會組織之間。他從不懷疑他和他的員工同仁，在他們工廠機器所轉動的地區上，有足夠的影響力。「我們從開始草擬預算時就進行參與，」他認真的解釋，「而且我們計劃未來的生產，嘗試在產品和工資這些項目上推測成本。並且在徵求新的員工方面，也能提出意見。」

事實儘管如此，要想直接突破組織基層，還是有少數問題存在。譬如，一羣輪班工人決定更換高架起重機的椅子時，就勢必涉及使用同樣設備的四個不同班次的隊伍。然後才能展開行動。

不久以前，奧克塞勒格茲的管理當局進行了一項三千一百名員工的意見調查。「它顯示一般對公司的態度十分良好。」阿克爾曼十分愉快的說，「奧克塞勒格茲的工人流動量是瑞典任何鋼鐵廠中最低的。而患病率也極可能為全國工廠中最低的。」

為鼓勵這種態度充塞於整個關係企業之中，格蘭蓋斯公司努力嘗試高度的職業保障。「我們很少解雇員工，」阿克爾曼說，「我們的野心是成立一種人事制度，然後我

們就再也不須要使任何人離開的。怠惰的工人甚至可以調到他認為較有興趣的工作上去。」

「我不認為，介紹產業民主會過於大膽，」他又說，「我們也一直是審慎恐懼地在進行此事。」

「但是未來，敝公司將體驗更多這方面的問題。最初步的羣體——工人影響他們工作狀況的所在——將會散佈到每一間格蘭蓋斯公司。」

華敦斯莊溫厚而不武斷地歸納出格蘭蓋斯的哲學：「各方面都生氣蓬勃的私人企業，實為社會變動的重要原因，在推動產業民主這方面，無疑地也應該站在最前線。我們不應該將這個問題留給政府或者工會，它是我們本身的職責。」

（六十二年十月二十七日）