

MBA丛书

The Vest - Pocket

CEO

企业总裁

——高层经理决策方法

[美] 亚历山大·希亚姆 著



CTPC 中国对外翻译出版公司

PRENTICE HALL

图书在版编目(CIP)数据

企业总裁：高层经理决策方法/(美)希亚姆(Hiam, A.)
著；张筱林译。－北京：中国对外翻译出版公司，1998.10
(MBA丛书)

ISBN 7-5001-0506-1

I.企… II.①希… ②张… III.企业管理－经营决策－方
法 IV.F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 23041 号

出版发行/中国对外翻译出版公司

地 址/北京市西城区太平桥大街 4 号

电 话/66168195

邮 编/100810

责任编辑/毕小元

排 版/北京新知电脑印制事务所

印 刷/北京朝龙印刷厂

经 销/新华书店北京发行所

规 格/850×1168 毫米 1/32

印 张/12.5

版 次/1999 年 1 月第 1 版

印 次/1999 年 1 月第 1 次

ISBN 7-5001-0506-1/F·56 定价 26.00 元

The Vest – Pocket

CEO

Decision – Making Tools for Executives

by Alexander Hiam

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall

Copyright © 1990 by Prentice Hall

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由中国对外翻译出版公司 and 美国 Prentice Hall 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者为盗版, 不得销售。

版权所有, 翻印必究。

谨以此书献给贝特·施瓦茨伯格。作为编辑，她的卓见很大程度上促成了本书及普伦蒂斯-霍尔公司商业和专业书籍部印行的其他许多好书的出版。她使作者遵循表述清晰、内容实用的标准，其实这也应是所有商业参考书的标准。

高层经理需要迅速解决许多内容各异而且急迫的业务问题,并迎接各种各样的挑战。这本高层经理决策用书,独一无二地汇集了当今美国第一流的公司使用的最佳决策技巧。

现在,你也能从上百名高级经理的专业知识和经验中受益。他们协助开发的这些实用工具,有助于解决在以下九个关键领域所发生的管理问题:

- 财务决策
- 领导技巧
- 生产和经营
- 营销
- 组织和人力资源
- 产品开发与革新
- 销售管理
- 战略规划
- 一般决策

你会发现,高级经理们这些颇有创新的方法,能在一小时到几天之内在你自己的组织内处处发挥作用……这些主意来自美国最成功的公司!

下面仅列出几项本书所讨论的重要方法：

- 波士顿咨询集团增长份额矩阵,使得多种经营的公司最大限度地优化其组合绩效。

- IBM 的过程质量管理,一种帮助集团在目标上达成一致,并顺利完成复杂项目的有效方法。

- 斯坦福大学的压力分析法,此方法虽尚有争议,但却能简单地辨别压力来源并寻找减少压力的策略。

- 普赖斯-沃特豪斯成功应用的川崎重工的“三及时”生产系统,这种系统以迅速、有效的柔性流程为特征。

- 厄恩斯特·温尼的顾客服务清单,用来衡量你的公司对顾客服务的有效性,并发现需要改进的地方。

- 甜井公司用来管理产品开发小组的七个战术。

- 兰德公司日臻完善的德尔菲法,用来提高销售预测的准确性。总之,这里有 101 种切中要害的解决方案,可以用来决策、解决难题以及改善业绩。每种方法都有一个应用范围和程序步骤的简要说明,以便你迅速找到满足你特殊需要的工具,接着,就是循序渐进的如何使用这一方法的详细描述和应该注意的提示。同时你还能发现其他公司成功使用这些方法的许多范例。如果需要进一步的信息,参考文献部分将引导你找到有权威性的来源。为了对你有进一步的帮助,第九章中所有的方法均按字母顺序排列,且指出应用时如何与其他方法相互参照。

不论你是大公司的总裁还是中、小企业的经理,你都会发现这些经过验证的方法极具价值,它们能让你迅速做出决策而无需做繁琐研究或摆弄数字。当你在繁忙的经理工作中应付各种挑战性难题的时候,这本高层经理决策用书确系手头必备,帮你在一瞥之间找到实用的建议。

目 录

第一章 财务决策

阿特曼 Z 值破产预测法	[1]
阿姆科公司事前审计	[5]
安永公司可持续增长分析	[8]
美洲银行的九种警告信号	[11]
埃尔斯沃思财务政策分析	[13]
厄恩斯特增长/流动性分析	[18]
希布纳的预测七原则	[23]
HOLT/CMA Q 比率	[25]
马拉肯盈利性矩阵	[28]
V 矩阵	[32]

第二章 领导技巧和方法

阿尔布雷克特联合公司领导矩阵	[37]
商谈委员会管理培训评分	[40]
根本的领导艺术十原则	[44]
彼得斯的领导方法	[48]
斯坦福权力矩阵	[52]
斯坦福压力分析	[56]
弗鲁姆-耶顿决策战略树	[59]

第三章 生产和经营

伯勒斯质量保证分析	[63]
累计总额图	[66]
范围经济选择流程图	[68]
加文的质量八量度	[73]
石川因果分析图解	[77]
部门间搬运图	[81]
平均值图	[84]
奥斯卡·迈耶投诉分析	[87]
普赖斯·沃特豪斯三及时(JIT)车间巡视法	[91]
流程选择因素分析	[94]
田口达标图	[100]
丰田问题汇报程序	[103]

第四章 市场营销决策

贝里服务营销原则	[106]
比博尔特的扭亏阶段	[111]
燃烧式发动机公司的竞争对手分析	[115]
克雷文斯营销战略矩阵	[120]
伊顿营销宣传审计	[124]
厄恩斯特和温尼客户服务原则	[127]
奥格尔维关于电视广告的十六点建议	[129]
奥特森市场图	[135]
罗杰斯的创新扩散模型	[140]
战略规划研究所的质量分析	[144]

技术营销的缺陷分析	[149]
坦普尔、巴克和斯隆公司交叉销售因素	[152]
特劳特和赖斯营销战战略	[156]

第五章 组织和人力资源

阿尔布雷克特的组织政治分析	[161]
阿勒甘国际部的人力资源规划	[163]
图解业绩评分等级	[167]
赫茨伯格工作丰富化模型	[170]
IBM 过程质量管理	[178]
目标管理中的工作绩效评估	[183]
组织气候分析	[186]
百事公司员工福利分析	[190]
旅行保险公司的工作丰富化	[193]
TRW 五合一法	[197]

第六章 产品开发与革新

阿马纳产品/市场规划矩阵	[201]
德鲁克七种革新来源	[205]
甜井产品开发战术	[211]
杰克逊时间表	[213]
詹姆斯·里弗成本/性能矩阵	[217]
马里奥特权衡分析法	[222]
NFO 产品分析	[225]
皮尔逊的五种革新战略	[229]
罗西瑙产品研究开发对照检查单	[232]

壳牌公司前景预测法	[235]
斯蒂尔指出七种概念错误	[242]
得克萨斯仪器公司的 OST 规划系统	[245]

第七章 销售管理决策

宾迪凯特公司地区绩效分析	[249]
布莱克 - 穆顿销售网格图	[253]
德尔菲销售预测	[258]
多伊尔销售人员激励模型	[261]
麦凯信封公司的客户问卷	[263]
麦金西客户盈利性矩阵	[266]
辉瑞公司的销售预测法	[272]
产品/市场确定性矩阵	[278]
赖利的零售引力法则	[281]
销售成本控制图	[284]

第八章 战略规划决策

ADL 生命周期矩阵	[289]
波士顿咨询集团增长份额矩阵	[294]
卡普苏吉尔危机处理一览表	[301]
花旗集团相互作用分析	[306]
陶 - 科宁公司战略矩阵	[310]
通用电气公司矩阵	[314]
哈里根 - 波特游戏终结分析	[322]
凯普纳 - 特里戈驱动力分析	[326]
凯普纳 - 特里戈战略 IQ 测验	[330]

金的战略问题分析	[333]
洛伦奇的部门规划矩阵	[338]
麦金西战略误区一览表	[342]
市场吸引力果园矩阵	[346]
波特价值链分析	[349]
波特拉奇战略规划指南	[353]
三和四法则	[355]
世界银行战略问题管理	[358]

第九章 一般决策方法

利/弊表	[362]
克劳福德便笺法	[364]
决策树分析	[366]
戈登/利特尔小组工作法	[370]
哈佛谈判项目规则	[373]
亨登的谈判策略	[376]
极小中极大和极大中极大图表	[379]
名义小组工作法	[382]
奥斯本的“头脑风暴法”	[385]
定量顺序表	[387]

第一章

财 务 决 策

阿特曼 Z 值破产预测法

应用范围

- 提前两年准确预测制造业公司破产的可能性。
- 检查收购对象、供应商及其他有关公司的状况, 查明有可能影响本公司业务的财务问题。
- 利用资产负债表和损益表衡量组织财务健康状况。

程序步骤:

1. 利用被分析公司的财务报表计算出各种财务比率。
2. 按公式将各比率同各自的加权数相乘, 并将其乘积相加, 求得 Z 值。
3. 分析 Z 值计算结果。Z 值低意味着破产的可能性大, 反之则可能性小。
4. 跟踪分析供应商、竞争对手、顾客、收购对象及其他和你利益有关的公司的 Z 值状况趋势。如其 Z 值呈下降趋势, 则意味着需对该公司做进一步研究分析。

相互参照

战略规划方法

Z 值公式使用了从标准财务报表中得出的比率,因此它适用于分析公开上市的竞争对手、收购对象、供应商、客户及其他利益相关的公司。Z 值也能用于证实本公司的财务状况发展趋势。某些时候,需要运用 Z 值分析向公司经理人员说明本公司不利状况的严重性,以便促使他们采取措施扭转局面。

提示

1. 计算下列五项比率

符号	比率名称及说明
X1	运营资本/总资产 流动资产与流动负债之差除以总资产帐面值。
X2	留存收益/总资产 注意,成立不久的公司此项比率较低,因为留存盈余是随公司经营年限的增长而增加的。这一不利因素反映在新公司破产的概率值更大。
X3	营业利润(税前收息前利润)/总资产 也称实用资本的收益,这一比率计入了所有实际运用的资本,既包括负债,又包括权益。
X4	权益市价总额/负债帐面总额 这一比率使用了股票市价总值(将所有的各类股票市价相加)。除数——负债帐面总额,兼有短期和长期两种负债。
X5	销售额/总资产 这是对资金周转的简单衡量(使用损益表所提供的年销售额)。

2. 将各比率同下列公式中各自的加权系数相乘,乘积相加,即为 Z 值:

$$Z = (1.2)X_1 + (1.4)X_2 + (3.3)X_3 + (0.6)X_4 + X_5$$

3. 运用 Z 值进行估测。Z 值若低于 1.81,表明破产的可能性很高。Z 值如高于 3.00,则意味着破产的可能性很小。在二者之间的 Z 值视为不明确指数,不过这一范围的 Z 值公司比低 Z 值公司破产可能性要小。

阿特曼使用历年 D&B 报告中的数据,取 85 个破产公司为样本,计算出了能准确预测破产可能性的数值。他的取样中,95%的公司破产一年前 Z 值低于 1.81,72%的公司破产两年前 Z 值低于 1.81。然而,只有 4%的公司破产三年前 Z 值低于此限。这意味着 Z 值分析对于两年期以上的破产预测未必有用。

切记:如果公司做假帐,即便是 Z 值一年期预测也不会准确!

4. 定期重做 Z 值分析,将与本公司利益有关的公司 Z 值标在坐标图上并描绘曲线,纵轴为 Z 值,横轴为时间。若 Z 值急剧下降,则意味着出现了潜在问题。哪怕这时 Z 值没有降到 1.81 以下,也应找出问题究竟在哪里,并估计其程度。要观察 Z 值各组成比率的变化趋势,看出 Z 值为何下滑并判定它是否代表一个严重问题。

例:一家主要供应商的 Z 值两年来持续下降。分析表明,运营资金和利润减少是主要原因。进一步的分析可集中在利润为什么下降,这一变化是否会产生压缩成本的压力,进而影响此公司所供应商品的质量?在这一行业中,这一公司是否会比其他企业更多地进行负债经营?如经证实,该公司经营规模迅速

扩大是其原因,则本公司的反应应是减少对该供应商的依赖,直到它从扩大经营规模的项目中恢复正常。

阿特曼公司没有运用 Z 值进行定期跟踪分析,其实许多公司完全可以利用 Z 值方法针对与其有购销关系的十几个甚至上百个公司进行跟踪分析,也可对竞争对手或购买对象做这种分析。Z 值以及财务分析家追踪所得其他比率,都可用常规季度或年度对照分析图表来计算和描绘曲线。

私营公司

如何分析一个股票没有公开上市的公司呢?应用 Z 值公式,你所需的 X4 比率就无法算出。许多公司的供应商和客户都是私营小业主。尽管阿特曼的研究未涉及这类公司,可其他四项比率还是可从 D&B 报告中算出,因此可将 X4 除去,求得一近似 Z 值。这一数值将会低于标准 Z 值,没有任何研究来表明近似 Z 值变化与破产可能性之间的关系。因此,最好长期跟踪观察近似 Z 值,如其显著下降,则应视作一个信号,并按步骤 4 精心地查找原因所在。

参考书

爱德华·阿特曼:《财务比率、判别分析和公司破产预测》,载于《金融》杂志(1968年9月)。

唐纳德·比博尔特:《公司扭亏:经理如何将输家变为赢家》。纽约:麦克劳-希尔公司,1982。

阿姆科公司事前审计

应用范围

- 在审批大额资本支出申请之前,要有关于这项支出的客观意见。
- 查明和评估一笔资本支出申请中预估款数额所基于的关键假设。
- 提高资本开支申请的质量和谨慎度。

程序步骤

1. 组成一个审计小组,以评估一笔资本开支的提案。
2. 该小组查明并评估关键假设。
3. 小组若查出任何问题,都要通知提案人注意,以便提案人有机会对提案作出修正。
4. 小组准备一份描述并评价关键假设的审计报告。
5. 组长同提案人共同审阅报告,然后呈交给上级经理。

相互参考

制造和经营

该方法创始于阿姆科公司对某个部门金额为 0.5 亿美元的资本开支提案作出的评审。管理层想确证该部门作出的估计,便成立了一个小组来查找并分析提案所基于的理由。从那时

起,该方法就形成了,并逐步完善。好几次使用该方法来评审提案的结果都是提案需重新制订,这样便产生了更好更实际的资本开支申请。此方法是阿姆科公司的财务主管罗伯特·兰布里克斯和财务计划经理苏伦德拉·辛维于 1984 年发表于《哈佛商业评论》上的。

提示

1. 成立审计小组。

为评审一项资本支出申请,需成立由来自营销、工程、财务等多个领域的三至五名代表组成的审计小组。指定一名组长。要给小组至少五周时间来完成审计工作。组员中不得包括任何高级经理或与申请有利害关系的人员。

备注:只有在资本支出正式提案完成之后,才能组建该小组。

2. 查明并评估提案的关键假设。

小组审阅提案的关键假设时,应着眼于假设是否合理有效。在阿姆科公司,下列领域中的假设一般是关键的:

领域	假设
资本投资	成本预算
	生产流程的可行性
	生产能力
市场	市场份额
	定位
	价格