

经理方略

西方企业管理难题及决策范例

陈大军
金钟浩
罗林

编译

企业管理出版社



中财 80005846

经理方略

——西方企业管理难题及决策范例

陈大军 金钟浩 罗 林 编译

顾锦章 主审

001311

中央财经金融学院图书馆藏书

总 号 424588

书 号 F 27 / 625

企业管理出版社

(京)新登字 052 号

经 理 方 略

陈大军 金钟浩 罗 林 编 译

顾锦章 主审

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

北京孙中印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 15.5 印张 410 千字

1994 年 1 月第 1 版 1994 年 1 月第 1 次印刷

印数: 5000 册

定价: 15.00 元

ISBN 7-80001-305-7/F · 306

序

薛葆鼎

《国际企业管理》是美国近年来出版的管理类权威月刊之一，读者甚广。尤其是“难题与决策”栏目每期刊登的各种企业管理的疑难问题及决策倍受企业经营管理人员的欢迎。他们总是在百忙中抽出时间去阅读和思考这些问题，设想如果他们自己在实际工作中遇到这样的问题该怎么办，往往十分得益。

《经理方略——西方企业管理难题及决策范例》一书是根据《国际企业管理》杂志中精选出来的 106 个最有代表性的问题及决策编译而成。书中汇集的各种问题，正是工商企业在经营活动中经常面临的难题。如果经理们把这些问题妥善解决了，这个企业就会在科学技术飞速发展、竞争日益激烈的当今社会里步步取胜。怎样解决这些问题呢？每个问题后面的“决策”提供了客观的科学的指导思想。如果经理们在实践中遇到类似的问题时，能够灵活运用这些指导思想，那么这些经理们将会是商品经济活动中的常胜将军。

具体地说，本书有以下特点：

第一，实例涉及当今世界发达国家的各种企业类型，有世界上第一流的大公司、跨国公司、集团公司，也有这些国家设在亚洲、非洲和南美洲一些第三世界国家的子公司、独资企业、合资企业，还有西欧、日本等国家的家庭企业。实例所涉及的企业经营产业也很广泛，有机械电子制造业、矿业、加工业，还有商业批发零售业以及医药卫生和教育，等等。

第二，所有实例都是各类企业曾经实实在在遇到过的具体问题。这些问题的性质是多种多样的。有市场营销和新产品开发、投资抉

择、生产方法最优化、组织人事管理、产品价格管理、人际关系、社会责任和环境保护,等等。它们基本上囊括了企业经营中需要解决的所有问题。

第三,处理每个问题的决策不是凭空杜撰的,而是通过对那些出现问题的企业进行实际考察分析,根据不同情况提出的解决方法,而且绝大多数解决方法经过实践证实都是成功的。“决策”的作者当中有企业家、大学教授和企业经营管理咨询专家。这些问题和决策就是他们亲身经历的总结。因此,决策的真实性和指导意义是十分可信的。

第四,本书文字通俗易懂,实例以叙事小说体裁来描述,读起来趣味盎然,引人入胜。

我国的国情虽然不同,但书中所涉及的问题在不少企业里也同样遇到过,或者可能将会遇到。“决策”提出的基本原理也适用于解决我国企业中出现的相类似的问题。在改革开放进一步深化的形势下,我国企业界与外国厂商的业务往来日益频繁。正确地认识和引用外国企业经营管理理论和方法,其意义会更深远。《经理方略》一书的编译出版,为我国企业界人士深入了解外国企业管理状况提供了很好的资料。

目前国外大专院校管理专业普遍采用案例教学法,效果显著。我国也正在逐渐采用这种方法。因此,本书也是管理专业实行案例教学的良好参考书。总之,无论读者从事何种专业,兴趣如何,只要读一读这本书,都将受益匪浅,它将启发你正确地认识和处理你日常工作中所遇到的各种困难。

1993年6月于北京

内 容 说 明

本书是根据近 10 年来陆续发表在西方权威性杂志《国际企业管理》的“难题与决策”专栏中精选出来的 106 个案例编译而成。其中涉及的难题是企业经营管理人员经常遇到的,解决这些疑难问题的决策是由当今世界各国知名企业家、大学教授,以及研究产品开发、销售策略和制定价格等问题的专家作出的,而实践结果又证明这些决策确实是行之有效的。因此,本书对广大企业界人士颇有启发性和实用价值。

全书共六章,将各种各样的疑难问题及其决策分为市场营销、生产和计算机及财务管理、劳资关系、人力资源、公司策略和社会责任六个专题。以叙事小说的体裁,深入浅出地加以描述,语言生动活泼,文字通俗易懂。

目前,我国大专院校管理专业正在逐步采用案例教学法,并取得显著效果。因此,本书可作为管理专业实行案例教学的参考教材。同时亦可供我国各大、中型企业、中外合资企业的各级、各类经营管理人员、咨询人员和销售人员阅读和参考。也可供各界人士业余阅读,从中获取处理日常事务的知识和方法。

目 录

第一章	市场营销.....	(1)
第二章	生产和计算机及财务管理	(67)
第三章	劳资关系.....	(138)
第四章	人力资源.....	(218)
第五章	公司策略.....	(346)
第六章	社会责任.....	(412)

第一章 市场营销

为本章所举案例和决策的人大都是研究销售策略、产品开发、销售人员管理和制定价格等问题的专家。一个香水公司是否应该开发一种新型香水？一个新上任的销售经理应否解雇三分之一的销售人员？虽然《国际企业管理》杂志把这样一些进退两难的窘境小说化了，但它们与企业界人士在现实社会中所遇到的问题极其相似。

问题：新上任的销售经理是否应该解雇三分之一的销售人员？

“我遇上个难题。”阿兰·兰德里一边叹息一边跌坐在总经理科林·斯特朗办公室中的躺椅上。科林很快就猜出了是怎么回事。这位年仅 37 岁、精力充沛的销售经理上任 4 个月之后，竟然还没有使他的销售人员振作起来。

一想起当初董事会对阿兰寄予的厚望，总经理两小时午餐后的余兴就逐渐消失了。在前任销售经理退休以后，似乎是一个使公司销售人员提高素质的好机会。公司希望他们适应现代化生产条件，成为一支富于革新和钻研精神的队伍。而唯一的难题就是要让推销中的第二号人物——58 岁的和蔼可亲的达根靠边站。只要看看这 3 年不景气的销售数字，就连达根的朋友们也承认，公司需要任命一个新人来当销售经理，而不是达根。

阿兰诉说了他是怎样争取赢得公司 20 个推销员的支持的。他曾与他们单独交谈，但他们只是绷着脸保持沉默。他几次召集会议，讨论公司在销售新产品方面存在的问题。可这些推销员们只不过发

一通牢骚，说一大堆俏皮话，而根本提不出有助于解决这些问题的合理建议。当阿兰指出这些新产品在国外代理商手中销路很好时，他们则强调说国内市场与国外如何如何的不同。他详细解释了那个由他推行的销售询访制度的必要性。“但他们根本就不想知道”，阿兰告诉总经理，“有些人甚至故意阻挠这个制度的实行。看完这些报告你就会明白。”说着，他把一大叠报表扔在总经理的办公桌上。

公布宏伟计划

科林浏览了这些由区域推销员填写的活页表格，注意到其中没有一张表格是按规定的方法填写的。对于有些关于顾客接受新产品的能力问题，一些推销员甚至填上了近似谩骂的话。有一个推销员在表格上写道：“是填表格，还是搞推销？扔掉这些毫无用处的东西吧！”

接着阿兰开始说明如何实施他的宏伟计划。他要解雇 6 个推销员，因为他们都曾嘲弄过他的询访汇报制度，并且还用别的方式阻挠他的努力。他还建议让达根也走，或者用他的话说，“让达根正式退休”。他要招聘一些有进取心的年轻人来换班，使销售人员的平均年龄从现在的 50 岁降低到 40 岁左右。

“阿兰，你认为这种做法是不是有些激进？”科林打断他的话，“你不能一下子就解雇 1/3 的推销人员。你为什么不招聘两个新培训的推销员来逐步加强销售力量呢？我会批准这两个额外的人力的。不管怎么说吧，这两个人的工资也要比按你的意见而使我们所要支出的解雇费少得多。”

“按我的计划，的确会使公司支出一笔比解雇费多得多的费用。”阿兰坚持道，“为了吸引我需要的那种人，推销员的提成奖金应该增加 50%。事实上，我们现在的根本问题就是销售人员工资太低造成的。我们过去招聘和培训的所有有本事的推销员为了多挣工资都离开了我们公司，另找工作，而这些年来你建立起来的销售人员小组，

其中都是些本事不大、难以另有高就的人。”

阿兰随后提交了一份详细的报告,计算出解雇的7个人、招聘和培训补充人员和增加一半提成奖金等费用,这将会使他的销售部门在1年之内增加40%的开支。他预计在这1年期间,销售额只能增加5%。但他补充道:“如果第二年销售额不能增加30%的话,我就辞职。”

那天晚上,科林偶然碰到达根。闲聊了一会儿彼此的家庭情况后,他问道:“销售人员小组的情况怎样?”“不太好。”达根蹙着眉头回答,“这些新的日常文书工作使我们的进度慢下来了。”他犹豫了一下,然后继续说:“在我们两人之间,年轻的阿兰已经使所有的人都和他作对。一些推销员用辞职来威胁。如果他们走了,你会看到他们将带走一大批客户。你不得不承认,我们的工业品正处于逐步衰退的状况。我们之所以能够提高产品的市场占有率,无非是靠我们的推销人员这些年来建立的私人联系。”

第二天,科林叫财务经理仔细核算一下阿兰的计划。核算结果表明,阿兰的成本估计是相当准确的。任命阿兰为销售经理,主要是根据他创造的击中销售目标的记录。但是,阿兰对新产品如此信赖是否正确呢?达根曾经透露,推销员们没有大力推销新产品,因为它们可以作为价格较高的老产品的代用品。

再说,阿兰的计划意味着在本年度公司将有少量的亏损,而不是预算的利润。但如果阿兰是正确的话,那就意味着在以后几年内将获得更高的利润。在科林看来,如果在第二年销售状况还不能好转,他这个总经理也就当不成了。他又推想,如果他不支持阿兰,那就只好解雇他,而任命达根为销售经理,免得两头为难。

决策:科林应该支持阿兰,或者解雇他

科林有一个比支持或解雇阿兰更大的疑难问题,那就是为自己的前途担心。作为总经理,他的最重要的责任之一就是规划公司的远

景,而现在看来他似乎并没有做好这件事。假如达根所谓关于公司的营业是处于下降趋势,新产品正在替代价格较高的老产品的说法是对的,那么制订规划就应该有先见之明,从而制定出相应的销售方针。

尽管阿兰对他的销售人员评价很低,他们对自己所干的一行似乎比阿兰更精通。与其乞怜于国外代理商的成功,倒不如接受意见放弃他新建立的汇报制度,和他的推销员们一道开始认真考虑基本原则。

科林没有支持 58 岁的达根而支持比他更年轻的阿兰,这种做法也许是对的,但是他选择这个新人的思想基础却是肤浅的。任命阿兰主要是由于他过去击中销售目标记录,但是,阿兰在处理人际关系方面却从来没有打破记录,而且似乎他以前从来没有接受过这种人际关系的训练。

当前的一些麻烦是由于科林未能积极地解决达根的位置而产生的。如果达根确实已经完全失去他在公司所起的作用,那么,给他一笔退休金是合情合理的事情。但是他对公司的销售情况似乎比科林或阿兰了解得更多,还是值得留用的。

总经理当然不应该批准阿兰的宏伟计划。为了避免使阿兰难堪,他应该承认自己对市场状况没有全面的了解,提议由阿兰、达根和他本人一起开展一次实地调查研究活动。他们应该尽力搞清(因为看来他们并不清楚)其公司的市场规模、市场占有率以及它是否象达根所说的那样正在增加。通过调查顾客,他们就不难明白对他们公司的推销员应该如何评价以及如何与竞争对手相比较。

关于推销员的工资和佣金,贸易协会应该能够给他们提供一些有用的可供参考的信息。同时,公司的人事科也应该能够作出调查结论,对过去几年里离开公司的那些有本事的推销员进行深入的调查,以明确他们是否实际上都在他们找到的职业中有了更多的收入。

访问一些国外代理商和他们的顾客也应该作为实地调查的一部分内容。通过调查,也许会获得一些有价值的信息,特别是公司在发

达国家中是否正在取得成功的信息。但是,如果公司果然是处于生产率趋于下降的工业体系中,不难猜想,公司正在从比较不发达的国家中取得良好的成绩。在那里,人们对老产品仍然有着强烈的需求。

科林和阿兰大概连和蔼可亲的达根也算在内似乎都不曾负起了解市场销售情况的责任来,因此他们或许难以得出制定一项适当的市场销售计划所需的答案。由此看来,科林应该委托一个外部咨询机构,帮助公司进行市场调查和制定销售方针。花这笔钱要比同意阿兰的使销售科增加 40% 开支的计划稳妥得多。

改善人际关系

当市场情况调查清楚时,总经理科林不妨考虑任命达根为外地销售经理,直接负责销售人员的管理工作。因为达根与他们的关系融洽。假使那样的话,就应该由阿兰负责制定销售政策,并与产品开发组一道研制更现代化的新产品,设计更好的广告和促销方案以及改进售后服务工作。

与此同时,科林应该送阿兰去接受一次短期培训,学习如何处理人际关系以及如何调动部下的积极性。他还应该说服阿兰不要把精力过多地放在销售人员的报表上,而应花更多的时间与他们一道出去作实地调查。

疑虑一经解除,科林需要解决的问题就不只是阿兰的那轻率而不成熟的计划了。他至少应该开始着手拟定一项适宜的、长远的经营规划,他还必须逐步拟定出与该规划有关的所有其他内容,并在实施过程中不断修正。只要正确地做好这些事情,那么,他就能管理得更好,他的公司就大有前途,而且他甚至还能象往常一样去享受那两个小时的美味午餐了。

问题：技术副厂长应该推迟新产品开发吗？

雀利特公司油锯厂的电话嗡嗡地响了一整天，传说公司生产的新型油锯在试验运转中突然失灵了。那天下午已经很晚了，厂长乐弗特召集所有厂级干部开会。他首先声明今天的会是技术副厂长波尼尔要求召开的。随后，他要求显然很紧张的波尼尔谈谈他所了解的情况。

波尼尔直截了当地说：“我们恐怕不得不停止生产这种新油锯了。”会场立刻爆发出抗议的呼喊声。油锯厂已经花了 1 年的时间研制这种新油锯，计划下半年投放市场。就在这一方案实施不久，公司的主要竞争者，另一家油锯厂突然大作广告，宣传其将在 9 月间推出一种与雀利特新油锯极其相似的产品。竞争者的这一行动，迫使雀利特厂不得不采取紧急措施。销售部门急忙开始大作广告，针锋相对地宣传本厂新油锯的特点。制造车间清理加工场地，顺利完成了加工机器的订货和安装工作。紧接着拟定招工和技术培训计划。因为这种高效轻型油锯的销路还没有打开，如果雀利特厂不把它的产品与竞争者的产品同时投放市场，那就只能眼睁睁地看着大部分生意被竞争对手夺走。

当抗议的声浪逐渐平息后，波尼尔解释道，按照商定的计划，他批准对 6 台刚生产出来的原型，进行 250 小时无故障试验，如无毛病，就可以成批生产了。但是，试验中，在仅仅连续运转了 50 个小时之后，其中就有 4 台锯的主轴承卡住了。波尼尔指出，公司不能冒险让产品在客户手中发生这样的故障，唯一的办法就是在克服了这个毛病之前，先停止生产。

面临双重困难

销售副厂长德拉赫反对道：“现在停止生产简直是一场灾难。如

果我们的对手抢在我们之前在这个新产品市场上站稳脚跟,那么我们今后要打破他们的垄断就太难了。”

“如果现在停止生产,我们照旧还得给所有新招来的临时工付工资。”生产副厂长菲利普补充道。厂长乐弗特恢复了会场的秩序,请每个成员一一陈述各自的看法和理由。

波尼尔提醒大家,迫于销售科的压力,该产品投产前的试验时间已经从正规的 500 个小时缩短到 250 个小时。最后的试验结果表明,现在生产出来的油锯有一半以上经过大约 300 个小时的使用其主轴承就会卡住。波尼尔估计,如果动用现有的各种技术设施,需要用 3 个星期的时间来生产足够的特制零件,以维持开工,直到制造出一种可靠的标准件为止。检验故障原因的工作正在进行,其结果还要过几天才能知道。

继续生产

“为什么不能继续生产,执行即期交货,然后在 1 个月的免费保修期内,再把不合格的零件换下来呢?”销售副厂长德拉赫问道,“到那时,只有不到 10% 的油锯在正常的使用下已经运转了 300 个小时。那样的话,我们既可以提前打入市场,又能维护我们的产品经久耐用的信誉。”

苏拉特支持德拉赫的意见,他要不惜一切代价继续生产,而且他还指出,工厂没有库房存放这些锯,不论是成品还是半成品。再则,他对波尼尔那令人沮丧的预告是否准确表示怀疑。他认为,正常的间歇式使用可以使轴承冷却,因此它肯定会比在开发部进行的全速试验更耐久。他还认为问题也许仅在于一批劣质的材料上。他争论说:“你或许会发现这些轴承没有必要改进。万一需要改进的话,我们还可以在批发商的仓库里做这项工作。在我们有了改进了的替换件后,还有大量的时间去做这件事。”

德拉赫最后说了一句决定性的话:“在最坏的情况下,故障率在

几个月之内上升到 7%，也是值得冒这个风险的。”

乐弗特对德拉赫的加紧交货的计划很中意。一次投放成功就意味着这种新型的油锯在 1 年之内为工厂增加 20% 的销售额。然而，如果等到克服了它的毛病之后再生产，他们的新产品就要比竞争对手晚 1 个月投放市场。这又意味着市场占有率比预期的更小，补偿收回投产成本增加的开发投资时间更长。

另一方面，乐弗特是通过艰苦的努力才建立起雀利特公司产品可靠的声誉的。几乎可以肯定，同行业的人们终究会发现他允许有潜在瑕疵的产品流入市场。此外，乐弗特真正担心的是波尼尔手下的工人们能否及时研制出可靠的轴承。如果在使用中出现大的故障，就会使公司的所有产品的信誉受到永久的损害。

决策：乐弗特应该推出两种不同型号的新产品

雀利特公司已经被逼进了死角。管理部门面临着两种选择，而这两种选择都取决于乐弗特的担心是否正确，即波尼尔手下的人员能否准时研制出可靠的轴承，以防止使用中出现大的故障。如果乐弗特的担心终于证明是没有根据的话，改进轴承就很简单，生产和销售工作也就没有必要推延了。对车间里的成品要在厂内作较小的改动，已经交付批发商的油锯则要用改进的型号替换。

但是，如果这种担心确有根据，就有必要等待一个多月，直到制造出一种能够使用 300 个小时以上的产品来。而在这种担心被证实是否有根据之前，公司就必须按照可能发生最坏情况的假设来采取行动。管理部门需要计算每种行动方针的相对成本和利害得失。由于没有得到确切的数字，所以我们将把问题的这一重要方面忽略过去。

然而，任何企业发展前途的最重要因素都在于满足它的顾客。这一点应该成为管理部门注意的主要事情。

业余用户和专业用户

某种产品的用户们使用该产品的方式很少是一致的。假使油锯的情况是这样的话,就可能至少有两种类型的用户。一种我们可以称为“业余用户”,他们只是间歇地使用油锯,因此要经过好几个月后才能积累到 300 个小时的使用期限;另一种是“专业用户”,对他们来说,在相当短的时间内就将达到 300 个小时的使用期限。这两种用户的比例应该由销售部门来决定。

然后促销部门就要按照最初预报的日期拟定出两种不同型号的新产品最快的投放计划。一种就是将现在生产的这种型号的油锯立即投放市场,以满足业余用户的需求。另一种型号的产品在赋予专业用户所需的可靠性后,将在一两个月的时间内投放市场,留出余地来进行产品的改进和组装。

两种型号的油锯有必要用两种不同的颜色来区别。专业型的一种还应该作一些不太重要的技术性改动,例如换上更结实的手柄,以证明较高的价格是合理的。同时,生产车间可以通过减少工时和尽量储备零部件的办法保持生产以较低的生产率继续进行。

这样一来,两种型号的新产品的销售宣传工作就可以很快地开展起来。它将向客户表明雀利特公司确实是急他们之所急,极力想满足他们的需求。雀利特公司就会有充分的时间生产出一种坚固可靠的油锯以维护公司的信誉,而且还可以把与客户闹纠纷的风险减少到最低限度。

采取这样的做法仅仅失去一小部分顾客,因为专业用户们大概已经有了他们自己的工具。只要雀利特的推销人员敢作敢为地对照竞争对手的油锯来宣传,推销他们的新产品,一两个月的等待时间不会降低他们的购买欲望。

放弃业余型油锯

如果顾客急于买到油锯,可以卖给他一台业余型油锯,但是雀利特公司必须坚决要求顾客待专业型油锯生产出来后再拿来掉换。这牵涉到送回工厂的业余型产品的返修问题。因此,雀利特公司还要为用过的或租用的油锯建立一个特殊的商业网。

显然,上述建议只是临时措施。待更坚固耐用的油锯一经投入市场,就应立即把业余型油锯的所有宣传放弃。通过监视行情,公司可以在总销售量不承担任何风险的情况下决定下个月是否停止生产业余型油锯。

雀利特公司是在紧急情况下被迫采取这一行动方针的。但是,这也将有助于公司的管理部门了解客户的反应,研究更系统化的产品设计方法。

学习这一案例,可以得出有利于公司长期经营管理的两条建议。第一,在新产品投放市场之前,管理部门应该利用精心编制的网络计划分析,找出设计和生产新产品的最短时间。第二,公司所有的经理们需要接受实施创造力、价值分析和决策几方面的训练。只有这样做,他们才能避免将来被这样的一些问题压倒。

问题:在美国市场上冒险还是在欧洲市场上取胜?

盖尔威有限公司的设计人员第一次听到市场经理弗兰克的建议时,都以为他在开玩笑。不久,当他们发现总经理罗兰的确是在严肃地考虑这个意见时,便都开始惶恐不安起来。

弗兰克提出了一个计划:为了开辟欧洲大陆市场,公司要减少向广阔的有利可图的美国市场供货。目前,这家爱尔兰公司把90%的产品销售到美国市场。这几年来,设计人员觉得他们已和美国市场建立了较深的感情。他们生产的产品是经过特殊设计,以适合美国人的