

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛经理手册 / 罗锐韧主编. — 北京 : 企业管理出版社, 1997.
1. 经 — 手册 I. 罗 II. 企 — 手册 IV. 629.424.01

I 哈佛... 摇 II 罗... 摇 III 企业管理 原手册摇 IV 629.424.01

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 0468 号

责任编辑 : 杜摇敏

版式设计 : 司昌斗

封面设计 : 李摇萌

哈佛经理手册

罗锐韧摇主编

企业管理出版社出版发行

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 69 号)

全国新华书店经销

北京市朝阳区飞达印刷厂印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 25.5 印张 310 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

印数 : 10000 册

定价 : 18.00 元 (上、下卷)

《哈佛经理手册》编委会

摇摇主摇摇编摇摇罗锐韧

摇摇执行主编摇摇南兆旭

摇摇副 主 编摇摇姬仲鸣摇摇卢建成摇摇李永平摇摇周侃

孙健汉摇摇赵向标

摇摇编摇摇委摇摇(以姓氏笔划为序)

王摇摇培摇摇王摇摇林摇摇王鹏林摇摇于晓红

白摇摇杨摇摇冯萁萁摇摇卢火生摇摇毕摇摇慧

朱大明摇摇刘摇摇洁摇摇刘文红摇摇时闵南

李摇摇雯摇摇李芳茂摇摇李春华摇摇张红侠

张红慧摇摇杨晓静摇摇林宏海摇摇明起伟

周摇摇辉摇摇郑富英摇摇赵彦红摇摇胡国红

侯章良摇摇高占斌摇摇梁桂宽摇摇黄建军

黄梅欢摇摇黄佳懿摇摇康摇摇询摇摇谢晓洪

摇摇策摇摇划摇摇悦颀出版策划中心

北京德辰文化发展公司

前摇摇言

《哈佛经理手册》《哈佛管理全集》的姊妹。

《哈佛经理手册》诞生在《哈佛管理全集》出版半年以后。《哈佛管理全集》一经推出，迅即引起了各界人士的关注。半年里我们收到了全国许许多多的读者来信，除了对《哈佛管理全集》的赞誉外，都要求我们能够再提供一本简明通俗的实战性的读物。如果说《哈佛管理全集》介绍了哈佛商学院 酝粤经典的精髓，《哈佛经理手册》则汇集了哈佛经理们的经验与体会；如果说《哈佛管理全集》是对步入哈佛殿堂的莘莘学子的传道、授业、解惑，《哈佛经理手册》则是对已担任高级经理职务的工商界精英的解难、指导与自我培养。

现代市场已冲破了地域上的界限，是一个国际性的大舞台。市场竞争要受到整个世界范围内的政治、经济、文化、社会、科技的影响与冲击，经理们如何在复杂多变的环境中率领企业求生存、求发展，已经不能仅凭经验和可遇不可求的机遇了，如何丰富经理们的个人知识与智慧，提高思辨决策能力与经营管理技巧，是经理们的迫切需要。我们编写了这本《哈佛经理手册》，希望能在浩如烟海的经济管理知识中，为经理们精选一套日常必备的工具书，作为经理们日理万机时方便就读的指导参考。《哈佛经理手册》尽量纳入了作为一名现代经理所必需的知识、方法和技能，全书共分 员缘个单元 远章。本书编译过程中注重哈佛经典的内核真义，力求深入浅出和简洁实用，并

借鉴了大量的经典案例。

哈佛经理 ,一个耀人眼目又万般神奇的职位 ,那神圣五彩光环的梦想 ,激励着多少工商界的精英们为之奋斗和献身。在商品经济的大风大浪中 ,我们希望更多的弄潮儿运筹帷幄 ,出奇制胜 ,为这个名字增光生辉。

《哈佛经理手册》编委会

一九九七年十月

摇 ~~~~~

摇第十三单元

摇 ~~~~~

哈佛经理弊病诊治摇

尽力而为 ,向前看.....

——(美)乔治·布什

诚实的经理将比不诚实的经理更有成就。

——(美)匀·蕴·里茨

哈佛经理要能运用他天才的职业素质 ,在最短的时间内找出企业弊病的原因所在 ,并提出切实可行的治疗方案。唯有如此 ,企业才能健康长寿。

——编者

哈 佛 语 录

管理者之所以为管理者 ,正是由于他特殊的地位和知识 ,所以才寄望他能作出对整个组织具有特殊冲击的决策。

云·杜拉克

职工要三倍的努力 ,负责人则应十倍的努力。

土光敏夫

高层的领导人 and 下属人员一样 ,必须接受纪律的约束。

法约尔

第一章 摇哈佛经理

弊病诊治通则

一、决策人物危险讯号

□ 摇将企业私人化

有些公司 ,老板把他私人的利益置于公司利益之上 ,往往利用公司 ,做为 he 私人赚钱的工具 ,这是最危险的信号。

以日本津上公司来说 ,公司的经营制度混乱 ,董事长利用职权 ,将自己的财产五百万元 ,以独资方式设立私人公司——“ 津上商事会社 ”。而将津上公司的一切经销权由私人公司

一手包办。这样一来，津上公司的盈利，完全操纵在董事长私人公司的手中，而“津上公司”就已经失去一切营业所得的权利了。

所以“津上”一切资金都集中在“津上商事会社”的帐目内。由于“津上公司”的资金长年累月转入“津上商事会社”，以致于“津上商事”已经积欠“津上公司”将近二十亿元。而董事长还想利用这笔资金做为私人用途，建造豪华办公室，和富丽堂皇的住宅，把这笔庞大的资金做为私人财产，便可以过着挥金如土的生活了。

像这种经营者，把企业私人化，公私财产混淆不清，在目前的企业界里屡见不鲜，只是程度上的轻重不同而已，但终究对公司本身来说，是有伤害的。据非正式统计，在日本有类似“津上”经营手法的个案有 1000 万件。

将企业私人化的董事长，大部分总是利用公司职员为私人跑腿。公司的钱挪作私人开支，甚至将个人生活费、交际费和娱乐费完全归支付。如果这种情形已成为习惯，那么这家公司差不多已亮起红灯了。

公私分不清，首先会由创业者——董事长开始。一个公司的创立，当然一切都由董事长一人经营主持，从它开始孕育而形成企业。他会很自负的认为，任何事情都是由零创造出来的，在这期间，他必须独自应付许多困难。而一旦公司组织成立后，就自然而然的有一种公司的制度形态。这时候，如董事长能将公司，视同自己的子女一样的爱惜，那将是很好的事。但若是将公司吞为私有，就会形成公司混乱不堪的起因。

如果自己仍然不自觉，到了第二代接棒人时，就更无法自拔了。这种企业私人化的现象，会愈陷愈深，严重影响对整个公司的财政。譬如把公司的豪华轿车占为己有，带着女朋友去兜风，而将汽车燃料费报公帐，甚至带女朋友到大饭店休息，开销也由公司支出。在公司方面，会计人员不得不因此伪造帐目来掩饰这一切支出。

换成一位普通职员，他的工资有限，日常生活费已经很紧迫，哪有这笔资金来挥霍？只有这种董事长，不必花费自己一分钱，而可以得到奢华的享受。

有这种董事长的公司，业务是不可能呈现稳定发展的，公司的根基迟早会动摇的。

□ 桃色新闻频繁

日本炭素产业公司，于 1984 年 10 月 1 日自己申请破产，缘月 1 日宣布全部破产，负债 100 亿元。

这家公司专门经营电极和炭素制品，每年营业额为 100 亿元。前社长惯用私人名义向一些亲近的女性借贷，这就是造成公司破产的主因。他不但用个人的名义向民间借钱来应付票据，同时还利用公司的名义，开出支票向民间借款。在利滚利的情况下，借高利贷来周转，其间一部分被黑吃黑的集团吞掉，造成 100 亿元的支票退票。

在他交往的女性中，大部分是经营酒廊和咖啡厅的女老板。这些女性与他都有密切的关系，到底金钱来往如何，到处传闻纷纷。有人说这像是一幕破产闹剧。

最近，朝日新闻刊登一则消息：“某大商社的老板每天都对女职员穷追不舍。”这则新闻如果能提醒一些经营者反省的话，那就好了。可是经营者却熟视无睹，所以有这种行为的老板，会使他的信用受到很大的影响。

不论是大企业或中小企业，若是他们的经营者与桃色新闻有关，这就是其公司进入破产的前兆。不管公司业务如何，一旦经营者不知转舵，那么，公司的命运将逃不过破产的危机。

举个比较明显的例子来说，某公司的女董事长时常利用自己的职权，随意使唤公司中的

男性职员,作不合理的要求,结果公司中的男职员都纷纷辞职。如此一来,董事长本身也无法坐稳位子,不得不宣布下台。

当然,这之间或许也有一些男职员故意造谣中伤。但是,工会和舆论对她行为的反对也是原因之一。类似以上种种的原因,都是使公司为业务走上衰退的因素,更是公司将要倒闭的前兆。这时候,若是女董事长退位,公司可能会改变风气,而使业绩蒸蒸日上。

公司董事长若是牵涉到桃色新闻内,而公司经理又加以渲染,像这种例子,公司不倒闭是很少有的。例如:女朋友要求董事长帮助她开店做生意,董事长当然会付出一笔资金给她,或者是买高级公寓给女朋友,带她到海外旅游。这一切的费用都由公司支出。但是经理却将董事长不轨的行为传扬出去,造成公司职员失去认真工作的信心。

如果公司只是个小型的企业,这种情形对于公司的影响将更严重。

但是如果出外旅行纯粹是消遣性质,只限于个人关系,不致影响到公司方面的经济和业务,而且完全是旅游者自己掏腰包的话,则又另当别论,不可与破产问题相提并论。

□摇出国“考察”不断

对于开拓更广泛的市场,以及推销产品而言,国外的确是个吸引人的地方。所以一般贸易公司或工厂的董事长,前往国外考察或拓展业务的机会比较多。

但是,如果中小企业型的个人公司老板,以假借到海外视察为由,私下却带着女朋友到国外去旅行,做这种不可告人的事,就是不合理的。在商场上,有很多类似这种情形,最近有不少宣布破产的公司董事长,就是每月有三次出国“考察”的例子。

更有甚者,有些还兼做走私及贩卖毒品生意。公司业务不振,只好铤而走险!虽然这只是少数人的行为,但是也有人竟计划到去杀人而冒领保险金呢!

带着女朋友到国外旅行,如果一年中只是一两次而已,那还值得原谅;若是有固定的女朋友在国外,每月必须出国三次去幽会,如此的公司可以想像得出,必倒无疑!

现今的经济形态,已经是国际化的经济社会,许许多多商品也属国际性了,到国外旅行并非坏事,有时甚至无可避免,但身为一公司的领导人物,必须坐镇公司才对,到国外去旅游尽可能减少。

如果不是有很重要的事情,董事长却经常往国外跑,这时自己就应该有戒慎之心才对。

尤其是从国外带回来大批的土产分赠亲友,自己还洋洋得意的人,可知道这个时期,公司的业务做了多少呢?是否应该好好检讨一下?

某工具工厂的年轻董事长,到东南亚各地去旅行,买了很多的免税品回来,例如高贵的手表、高级的金属装饰品等等。他认为,在国外买免税品比国内便宜多了;其实到国内还是要正式报税的,等缴纳关税之后,这些物品就不能算是便宜货了。如果抱走私的心理,偶尔携带少量物品或者可以过关,一旦被发现有,就不得不缴税了。

虽然这种事情常发生,但是在他蔑视法律的心理下,仍然改不掉老毛病。有这种心态的人,也往往喜欢在他的产品上做不实的广告宣传,夸大效果,而引起消费者反应,造成公司名誉受损,而使公司倒闭。

以上种种例子,充分说明企业破产,是有很多原因的。总之,开拓新市场、争取新客户、寻找工厂用地、或是与重要客户洽谈等,都是业务上所必需出国的,这还情有可原。但是,关于一些比较不重要的业务,应该派遣公司职员出去办理。董事长理当坐镇公司,以业务为重。如果时常亲自往国外跑,这就隐藏着令人十分怀疑的原因了。

□ 摇办公室过于豪华

过去一直穿着公司制服上班的董事长,最近却经常穿着西装来公司上班。这情形可有两方面的解释:一方面是好的前兆,另一方面是坏的前兆。照多年的经验来看,大半是董事长对业务以外的游乐,开始发生兴趣的原因比较多,也就是属于坏的前兆。

更糟的是,董事长在不必要的情况下,将董事长办公室及客厅重新装饰一番。

公司职员看见那豪华气派、面积宽大的办公室,大家都愣住了。壁上挂着名贵油画,地板铺着厚厚的高级地毯,即使是那些股票已经上市的大企业家办公室,也不过如此。至于一个中小企业的董事长,竟会有这种举动,他的用心就值得注意了。

这并不是自己的家,花再多的钱也得由公司负担,何况在这种地方花太多的钱,不但太不划算,也未免太过浪费。其实董事长室是朴素实用就可以了。这不仅是金钱花费的问题,像这种董事长,在他的心里已经含有不轨的迹象了。

以这种夸大作风,提高自己权威,对于公司内的职员来说,大部分会心生反感:“如此的董事长,好像有着某种暧昧的行为,说不定……”。

再看看职员的办公室,面积、装饰及一切设备都已陈旧老化,比起董事长室的豪华新潮,真有天渊之别,其间差别太多的话,就是一种坏的前兆。

例如英国的中产阶级和一般职员,都驾着捷达说的汽车上下班,而董事长和工厂厂长等,都乘坐豪华高级汽车上下班,那是他们国家的传统,当然没有话说。即使在一般公司里附设的餐厅中,也是阶级区分得很清楚。

若是事事与外国相比,事事学外国作风,依葫芦画瓢,推行到自己公司,那是非常不适当的。

虽然有些公司的董事长室布置得宛如私人套房,舒适豪华,例如家庭电器制造商的董事长,在他的办公室里,安装自己公司制品的豪华音响,那是因为他必须经常试听。在情理上还说过得去,但若安装一些与公司无关的其它设备,就不合时宜了。比如卫生设备,董事长室有浴缸和淋浴喷头,这不知道是什么奇怪的思想?甚至,连沙发床也摆上了,这种行为就异于常态了。若是为了彻夜工作需要休息,用沙发代替即可,何必如此浪费?

造成业务恶化的董事长,和那些经常在公司里起风波的董事长,大部分都犯有上述缺点。

公司董事长室一般都取适当的面积,室内装备朴素大方,和业务上能够相配,以明朗化,而且让职员们进出方便为原则,像一些复杂夸大化的装饰品,根本不必多花钱;公司应以营利为目的,并不是用这些装饰好看的。

□ 摇在政界出风头

结交政界朋友,大部分有两种原因:一是经营者对政界有好感,另一个原因是想凭着政治活动,提高自己的社会名望及地位。

前者对政治界有好感的人,当政界举行选举的时候,他总是到处去宣传、拉票,担任助选员,替政治家当跑腿,将全部精神花费在政治活动上,为筹集政治资金活动,以便作将来的靠山,这是正常企业最忌讳的事。

在职员们旁观者清的感觉中,会觉得:“我们的董事长,认为公司比不上政治重要呢!”他们的心理会认为,自己尽心尽力为公司努力,真是大傻瓜。这样一来,公司的团体精神就松懈下来了。

大部分的政治家都有权利和势力范围,但是这些总是被大企业所利用。对于中小企业家而言,与政治界结交等于被政治家牵着鼻子走,没有什么甜头。至于大的好处,必定先落在大企业家身上,这是大企业家一贯的手法,而中小企业家只有被政治家玩弄的份了。老实说,真有油水也分不到中小企业家身上,如果经营者的目标只是在结交政界人物,毋庸置疑,那就是最傻的事了。对事业本身而言,会逐渐衰退,同时也无法全心经营,这种做法,不但引起公司职员反感,公司的资金也会不明不白的流入政治圈中。

至于政治家的企业公司,也会被社会大众所另眼相看。说得明白些,大家会怀疑,这家企业公司的制品是否货真价实?又因为老板是政治家的关系,难免引起消费者疑心,是否有政治特权存在?

虽然说,现代的政界和企业界间的关系,无法用天平来衡量,但如果认为企业经营,有政治关系介入才会经营得更好,那也未必见得。相反的,可能还会更糟!

政治家所经营的企业能够成长顺利的,当然不是没有,但是大部分都以不顺利的多。

如以前,股票上市的纽约钟表制造商,这家公司的倒闭,原因就是董事长热心于政治。他是个好出名的人,爱好种种政治圈荣誉职位,而忽略了商场经营。

坦白说,董事长若是在本身业务以外,对其它杂务上付出太多的精力,公司是绝对无法安稳的。大街小巷,到处都是公司,要保证绝对不会倒闭是不可能的,前面序言也会谈到,能保证不会倒闭的公司,那只有政府机关了。

总而言之,对业务以外的工作,董事长最多只是挂名而已,不必亲自去参与行动;应全力以赴开展公司业务,处处为公司发展着想,对于政府机关方面的各种议会或什么委员会,最好也以少参加为上策,这才是经营之道。

□ 摇个人享受太奢侈

讲一句实在的话,公司经营者如果正过着豪华气派的生活,这就是危险现象的开始。

胜新太郎是一位很有名的电影明星,曾经风靡一时,他开设一家制片公司,结果负债达100亿元,拖到最后只有倒闭了。相信在大家的记忆里,一定有很多人知道这件事。胜新太郎在演艺界非常活跃,生活奢侈,出手大方,跟在他身后的人一大堆;虽然目前他的公司已经倒闭,但是他仍然计划着东山再起。

早知如此,何必当初?贪图豪华气派的生活会带来悲惨的结局,这实在值得警惕。

也有些人,对于本身的业务逐渐疏忽,整天留连在夜总会和酒吧间,乐而忘返。到了明天上班时,精神恍惚,身心疲劳,当然也就无心工作。这点与其它同行相比,就不如人家了。同行的公司是董事长精神饱满,真正为事业尽力;而他却把精力耗在夜生活中,对自己的事业影响很大。

虽然这些事常受人指责,但是董事长们仍然用“应酬”两字来自圆其说。其实,假如真是为业务应酬,偶尔玩玩不会影响业务,这种适当的应酬是应该的,可是最怕的就是欺骗自己!

如果董事长的生活太过奢侈、讲究派头和过份享受都不是好现象,不但浪费公司的经费,同时对于公司职员来说,也不是好榜样。这种损失,将使公司步上倒闭之途。

银行的高级主管拥有高级轿车,那是为显耀其身份及地位。但如果,一家只有十几个职员的企业公司的董事长,也拥有同型高级轿车,那真是有点虚张声势了。打肿脸充胖子来摆阔,根本不切实际。

“公司的年终奖金都无法支付,但董事长却自己乘坐高级轿车进进出出,真是太过份了……”像如此情况,每个人都会在心里埋怨的。

举个例子来说,有一家规模雄厚的广告公司,它的第二代年轻董事长,每天坐高级汽车,夜夜在市区有名的俱乐部流连忘返,花天酒地。还对公司职员抱怨:“每夜应酬太多”。

不久,他这种浪漫生活,被公司的大客户发觉,为了商业上的利益着想,这家大客户开始对这广告公司减少业务来往。又将一笔原本应该付给他的广告制作费,为了怕被这位董事长白白浪费掉,而将生意转给另一家广告公司。由于客户纷纷对它失去信心,于是渐渐的,公司开始营业不振,业务急速下降,终于走上倒闭的命运。

所以,一家公司的兴旺与否,可以说完全操纵在行为正当与否的董事长手中!

□ 摇沉醉于赌博

“几张万元的支票不能让它跳票,虽然拼命的凑钱,可是只能凑到几千万元,实在心有余而力不足,不如把这几千万元通通拿来买奖券……”被环境所逼做出这种事的人,不能说没有“穷则变”也就是指此吧!

虽然这不是因兴趣或嗜好引起,而是被奖券逼出来的,但也有不少是因平常就热衷于赌博而把事业拖垮的例子。

不久前在某市发生了多宗建筑业连环倒闭的事,原来他们利用每个月标会后的余兴而到赌场消遣,但赌额愈赌愈大,最后终于每个人携带支票簿赴赌,建筑业者间的支票满天飞,难怪连环倒闭的危险指日可待了。

消遣性的小额赌博,即使赌输了也不会影响到事业上的资金,但如果发展到愈赌愈大,非大不赌的心态后,那就得注意自己了,也就是危险信号的红灯已亮了!以往就有不少公司的倒闭,是因为经营者被这种豪赌的魔力所影响的。

因此,不要和好赌之徒做生意或往来,同时也要警告自己,如果事业上的资金与时间被赌博侵占时,那就等于自己患了重症而该回头了!

不可否认的,做生意或多或少含有赌博的潜在性:例如,投资者一定会在认为含有天然气的地方,才会花钱去钻采油井,但是能钻出石油的比率实在少之又少。所以无论如何要先克服带有赌博性的心态,好好的踏实经营,才是生意人的“正业”。

虽然百货公司进货,都是进一些被认为可销之货,但其中也有出乎意料之外的事情发生,一天中就被顾客抢购光了,有的货,顾客连看都不看,成山的堆放在摊上,最后只有削价拍卖。所以,对这种判断不准或赌博性的心理,要勇敢的去克服,面对挑战,不要踏上别人设置的陷阱而吃亏。

最近,纽约某银行的分行经理,在美元的买卖市场上赔了好几千万元,而被总行解雇了。像抱着这种投机心理:“目前虽然行情看跌,但总有一天会好转,到那时就可以一本万利了”的人,实在不适合经办敏感性业务,更不可让他办理外汇买卖之类的业务。

□ 摇找借口掩饰精神颓丧

平常在高尔夫球场晒得黑黑的,看起来脸色很健康的董事长,最近忽然心情沉重,神色不稳,精神不振。

“董事长,你最近脸色不太好呀?”几位平常很接近的朋友,碰见的时候总是怀疑的问他,因为大家是好朋友,如此发问当然不会太失礼。但是董事长只是回答:“是因为有点感

冒。”

起初对于董事长的回答,大家并没有什么怀疑。几天后再遇见董事长,他的脸色仍然很难看,再问他:

“不,我是重感冒”。他还是那句老话。再过一个月以后,董事长身体还是不调,怎么会病那么久?到底是那里不对劲呢?当然大家对他就开始怀疑了。以一般的经验来看,再经过调查,就晓得这位董事长,是因为公司的经济开始逆转发生困难而生病的。

心中烦恼,通常在脸上可以看得出端倪;身体不调和、不舒适也会使脸色异于常人,一般医生看病,也要观察病人的脸色。而我们在商场上经营生意,不景气的时候,难免因为心里负担大,焦急烦闷,而形之于色。尤其遇到事业上的波折,更会一一印在脸上,想要掩饰也掩饰不了,所以经营者的精神很重要。

如果想了解对方真正生病的原因,就应该象医生一样,进一步做深入调查,董事长是真的生病,或是另有隐情。

小规模的个人公司,董事长的一举一动影响着整个公司的存亡,公司的安危等于说全系在董事长一个人的身上。董事长的神情不自然,如果是与女性方面有所牵连的话,也是一件很不好的事。一旦对事业失去兴趣,精神就无法集中在业务上。

“不!只是很严重的感冒而已……”这句话里,就隐藏着很大的危机,意味着公司亮起危险的信号了。

“我,只是感冒而已……”说这句话的董事长,不到半年他的公司就倒闭了。原来这是一家汽车零件的工厂,因为与同行竞争,不断削价出售,造成公司资金遇到困难。

如果只是这样的话,银行界或同业中的好友,会在道义上协助他。可惜的是,在他公司进出帐目上,有很大的差距,还有伪造假帐等事情。行为错误,当然朋友不愿插手来援助他。公司倒闭以后,承包他货品的各家商店,都异口同声的说:“这个人根本就没有资格当董事长!”风声传出来,他当初脸色不好的生病借口,也就被揭穿了。

□ 摇办公室里无主人

创立本田技术研究所的本田宗一郎,他本身是该所的董事长。虽然天天西装笔挺的到公司上班,但是他更有兴趣的,就是换上工作服到工厂研究室,几乎天天都泡在那里。也许因为他是研究技术出身的,才会造成这种特别关心的现象。

可是照一般常理来说,公司董事长应该坐镇办公室,对于公司内的一切业务,了如指掌,不管是大企业或中小企业的董事长,都应该要有这种观念。

董事长终日外出的时间多,公司当然会群龙无首,该快的事拖延不决,这是一个很不好的现象。根据观察,这有多种原因:或许他已经授权于公司职员,代为处理内部业务,而外面发生其它问题,需要亲自处理,或是公司资金周转困难,需要到金融机关调度,不得不亲自出马。这种种缘故,使董事长无法稳坐公司办公室。

但假使不是业务上和资金上的问题,而借口业务忙碌,或者外宾来访需要接待,时常到高尔夫球场寻乐,留连忘返,或每天都在百忙中抽空到女朋友家约会,而荒废业务,那就不是正当行为了。

当然,在各行各业中,董事长的私人行为也各不相同,有些董事长是真的每天事业繁忙,不得不四处办理有关业务。虽然内部杂务已经指派职员去办,但如国外商务的接洽,分公司办公大楼的筹备,以及对外的重要业务等,免不了要亲自主持,如果是这种情形,当然就另当

别论了。

此外,从公司会计人员的举动,也可看出公司健全与否。因为会计人员担负整个公司的财务计算盈亏,如果会计科长整天不在公司,忙进忙出,除非生病治疗外,否则多半不是好现象。很可能他是为着公司资金的问题在调度。例如找银行贷款、支票融资、找民间借款、向高利贷地下钱庄周转等等,这都会使会计人员不得不离开工作岗位出外奔波。

这些情况看在一般客户眼里,必然会产生疑问:“这位会计科长怎么整天不在?到底在忙什么?”客户迟早会从旁调查,最后发现这家公司已经是危机四伏,资金极度困难。

依照上列情形来分析,企业公司董事长外出时间多,一般人皆认为他是为业务上忙于应酬,但会计科长就不一样了。他财务收支繁忙,不能疏忽,如果整天奔波在外,岂不是对公司非常不利?这就是一个很明显的危险信号。

□ 摇行动神秘兮兮

所谓行动神秘,一般是稍有精神负担的人,平常有一种与众不同的行动。但是在这里所指的“行动神秘”,是说在商业上,另有一种不被人知的行动。这不是神经有问题,而是心理有隐情。

董事长接到电话,刚好旁边有职员在,就说:“这样好了,等一下我再发过去给你。”电话挂断了,然后董事长再到另外房间去拨电话。

最近,董事长整天很难得和职员相处或聊天。以前,每当棒球比赛转播一开始,一定和职员共同谈论,如果是巨人队得胜,他会激动地跳了起来;可是最近巨人队得胜,他一点也不高兴,神色和行动都与以前不同。

每个月,董事长总有一两次,带着公司职员一齐到餐厅吃饭、喝酒,可是近来这种情形越来越少,几乎已经绝迹。他并不是学会计出身,应该不是那种对数字很敏感的人,现在却样样斤斤计较起来,而且额头上的皱纹增加了不少,时常坐在办公室里猛吸烟。

一般处在领导地位的人,从他的性格方面来看,还是个性开朗的人比较受欢迎,否则公司职员的士气会受影响,提不起精神来。至于性格神秘的人,最好还是不要经营事业。但也有部分经营能力,并非只靠性格来衡量,那就得看其它才能。但无论是性格开朗的人,还是性格消沉的人,若是他的行动越来越神秘,可知这家公司将有倒闭的倾向。

经营事业,当然并非完全决定于董事长的性格开朗与否,碰上其它枝节产生,也容易连累整个公司倒闭。有这么一个例子:日东油脂(东京)电用冷却油装置公司,专门经营油类装置品制造,每年盈余好几亿元,却在1985年11月倒闭了。

它的经过是这样的,一开始设备投资超过预算,资金被大量冻结,利息负担很重,加上开发费用投资太多,董事长一上班,就每天忙着周转资金。

为了改善公司财务上的困难,他设法将公司一部分不动产出售,再另外找建设新工厂,在卖出的金额中拨出四亿七千万元还借款,想减轻利息负担,然后用旧工厂抵借款经营。没想到,1985年11月起,公司业绩降到1985年11月,资金周转困难;到了12月,因公司在财务管理上的疏忽,被人诈领1.5亿元,因此陷入无法维持的困境,终于在1986年1月宣布倒闭,负债将近1.5亿元。

至于被诈领的支票,本来可以事先报警处理,但是为了信用问题,怕被同行怀疑或宣扬不实消息,而不得不自己吃亏了。

□ 摇好好先生卷入陷阱

随着经济的繁荣,五花八门的骗局层出不穷,一些“好好先生”,常常被支票集团诈骗吃上闷亏。

一般想借用支票的人,他不会直接说要借支票,明明知道对方没有现金,就偏偏说要借现金。但是好好先生没有现金,当然也无法借给他,那么他就转个弯:“这样好了,先向你借张支票周转一下好吧!说好只要一个月。”好好先生当时不加思考,就突然开出支票给他。

“身边没有现金,暂时借给他一张支票有什么关系?反正约定一个月后就还钱”。

一时粗心大意,没有想到万一这张支票没有轧入款,后果会如何?一时的不慎,将支票借出,殊不知这种作为,也许会连累公司,甚至在商场上失去信誉,导致公司业务衰退,资金周转不灵而倒闭,这实在是可怕的事。

好好先生为什么会被骗?这应当归功于大部分人,都有传统人情道义的包袱存在,认为朋友有难,理应相助。想不到会是一场骗局,由这些好好先生的下场来看,那些骗徒实在是很可恶!

平常结交朋友,不管是否亲密,仍需要特别的注意。百科字典出版商,于1999年1月负债1.5亿元倒闭。他所出版的书籍包括:幼儿丛书教材、中小學生百科字典、另外还有多种儿童学习用教材,每年营业额达1.5亿元以上。

百科字典出版社本来销售后的资金收入,是由信托公司代为管理。近来出版业不景气,再加上所经营的补习班和英文、电脑培训班,投下的资金无法回收。因此不得不动脑筋向经销商借支票,或向民间高利贷借款。这种不正常经营,会因利息太高最后陷入困境,那些被拖累的经销商,也跟着欲哭无泪。

1999年1月,新鸿新鲜鱼业商——神田善七商店也是在相同情况下倒闭的,负债总额达1.5亿元。同月,神户的阿濑信鲜鱼商店,也是在负债1.5亿之后宣布倒闭。

神田善七和阿濑信因加入支票交换集团,结果全集团总负债高达1.5亿元。

最近鲜鱼业者转行的人很多,水产方面的业务也一落千丈,影响鱼市场甚大,可能就是因支票无法兑现的关系,所以造成整个行业的不景气。

□ 摇插手投机生意

董事长将公司的资本,投资于一本万利的赌博性生意,结果往往造成血本无归,想再使公司起死回生,就难上加难了,这对企业经营而言,是最危险的作法。

稍微有些成就的经营者,一进入他的办公室,就看见满屋子张贴着投机性业务的各种相关表格;如果不是投资者,对这方面的资料是不会加以分析的。一发现董事长开始把资金转移到投机性事业时,就要提高警觉,因为这也是即将陷入危险状况的前兆。

对本身业务渐渐疏忽,上班时却全神贯注在收听股市广播的人,如果用的是自己的资金,还说得过去,要是利用公司的资金投资,每天全神集中在股票市场的起落,像这种董事长,他的前途就可想而知了。

北坂石油公司,创业于1989年,是美国壳牌石油公司的大批发商,至1998年1月,每年业绩达1.5亿日元。

由于世界性石油不景气,业务很受影响,在节约能源政策下,使得石油产品滞销。1998年1月开始,公司营利亏损,经常在赤字边缘挣扎。

但董事长却热衷于股票投资，早在六、七年前就开始利用公司资金，投资股票市场。结果亏空总额高达 2 亿元之多，这笔帐目用途不明，使会计科长很头痛。加上公司的设备投资（船舶的防灾设施等）和向往来客户借款，总额达 1 亿元以上。这些都是造成倒闭的致命伤，但是其中影响最大的，还是董事长的股市投资失利。

石油企业的经营，如果是在商务上因不景气造成亏损，同行之间还会互相支援，让他继续支持下去。

于是大阪壳牌石油分公司派出 4 名主管，为北坂公司进行重整。

但是北坂公司内部幕复杂，会计帐目不明，责任无法交代，董事长已退休，经过调查才发觉除了以上种种弊漏外，又大量投资于其他行业，如大豆和期货等。复杂得无法重整，最后公司陷入了倒闭的漩涡。

最近公司财政上稳健，而挪用大量游资投资股票的大企业相当多，那是因为他们公司的财务坚固，所以能如此冒险经营。

要是本身经济拮据，业绩不振，却想要一本万利，大赚一笔，结果反而判断错误，丧失更多资财，这将是失败的最大原因，也是企业本身的致命伤，其后果不堪设想，经营者怎能不警戒，怎能不慎之又慎？

□ 摇占卜以决策略

爱情、婚姻的不幸，常常使一般人想去改姓名或算命。改名以后如果真能使一切都顺利，婚姻也跟着稳定，亏损的事业也渐有发展，那么，改名、占卜就是真有神效。

其实，公司如果业务上发生危机，职员们能同舟共济，为了挽回局势一起奋斗，公司才有可能稳定下来。如果当事人心里上一直认为只有改名，即可扭转他生意逆境，这种观念将是公司危险信号的开始。

据公司职员调查，西边有一块好地皮，可以买卖，可是董事长不采纳，非要去问卜，地理师说东边的才适合，他就完全相信。这种太过迷信的作风，像是中了邪似的，一般以女人较多。

许多大学毕业的人，受过现代科学教育，事业上一遇到挫折，就轻信了占卜者，受其支配、操纵，那更是愚不可及的事。

算命师如果能预知未来发展，指示命运方向，那么，他自己就不必替人算命了，经营者更不需操心劳神，每个人只人听听占卜就可以成就事业了。

新工厂要开工，请来和尚作法念经，要是遇上佛祖升天日，重要的工程不可施工，这样的例子俯首皆拾，假使我们生活在迷信的世界里，假若太过依赖占卜的决定，那真是与破产厄运订立契约了。

饭田先生身边一个智囊团都没有，他只信任石原一女士。谁说的话他都不信，一切经营方针、决定事项，非去问易者不可。他的作风使得职员们心生反感，甚至不愿替他作事。

这位饭田先生就是很有名的百货公司负责人——高岛屋董事长，石原一女士是高岛屋的常务董事。目前百货业面临不景气时期，经营不容易，每逢年底决算，百货公司联合发表年度综合决算表，高岛屋百货公司和他的连锁百货公司，出现庞大的营利赤字，引起大众对于这家公司经营方法的注意。此时正是经营者对业务上的进退对策下决断力的时候，而非信任易卜者就可轻易解决的。

□ 摇发生犯罪行为

“会有这种事吗？”

洛克菲勒案宣判，丸红公司的部分老职员和不少全日空航空公司的职员被定罪，引起社会大众对他们的不信任。董事长发生这种事情，对公司确实影响很大。

大黑柱企业公司的董事长，因重大刑案违反治安，被宣判入狱。某旅行社代理店的董事长，因为交通事故被判入狱数月，在这期间公司业绩直线下降，现在公司财务困难，员工群龙无首。所以，公司董事长最好还是不要自己开车比较好。

对于大型企业家，假若经营者被牵入刑事案件，一时名誉及业务虽会受影响，而只是一时，过后就被人渐渐淡忘；但如果是中小企业或个人事业，那将是他的致命伤。

东北有一家原木批发商，董事长私下和农林局里的管理员勾结，营私舞弊，因此业绩步步高升，后来因为漏税被人检举，补缴罚金数亿元。他不甘心就此罢休，非再捞他一笔不可，便再度偷伐国有林。为了脱罪，还贿赂农林局的官员。事情终于被发觉，农林局因此宣布终止与他的商业关系，从此他的事业坠入深渊，只好宣布破产。

1989年10月，友爱医科医院负债10亿元倒闭。原因是医院方面雇用一名密医被检举，而使得业绩一落千丈。

京都的杂建设公司在1989年10月周转不灵，民间的工程欠款占百分之六十，政府的工程欠款占百分之四十。本来该建设公司的工程业绩，每年有100亿元，只因为董事长被怀疑在工程上和京都警署有贿赂嫌疑，而被逮捕。涉嫌的迹象是，京都政府新建工程招标，改用议价方式，其中有贿赂的嫌疑，他被逮捕两天后支票跳票，负债100亿日元。

在奈良县有一家工厂专门制造女装，高峰时期每年业绩达十六亿元，后来兼做与韩国的贸易，为了逃税而犯法，结果补缴数目相当大的罚金，公司周转资金便开始恶化。1989年10月支票退票，负债达100亿元。

桑田公司（姬路市），由于在濑户内海国家公园内的土地上，没有向政府机关申请建筑执照，自行营建房屋，并且伪造文书，违反自然国家公园法而被移送法办。银行因此停止该公司融资，1989年10月支票退票，负债100亿日元，公司倒闭。

以上种种例子，不胜枚举，公司负责人不可轻蹈法网，一旦有犯罪行为发生，不管大小公司，都是倒闭的多。

□ 摇经营者自杀

这是最近发生的事，有明治时代就创业至今的著名杂货批发商，因董事长突然自杀，不到一星期，公司就跟着倒闭。

平时公司货品源源不绝，很顺畅的交给超级市场。但由于一场火灾，损失惨重，业绩上因此出现赤字，资金缺乏，经常为支票而昏头转向。

又因为业绩降低，金融机关就开始注意公司经营动向，更小心地调查公司实际状况，到这种地步，逼得本来很有实力的董事长走上自杀之路。当然金融界是不会再贷款给公司了，因为这已经很明显的告诉社会大众，公司经营已到极端困难、无可补救的地步了，所以公司也只有走上破产之途。

经营者的自杀，等于是公司的转折点，但有时候经营者的自杀，不一定使经营发生危机。最近常常听人提起，说不定是染上了所谓的“忧郁症”。

患忧郁症的人不一定是经营困苦，可能是家庭环境和本身体质、性格等因素所造成的，