

目 录Content

职业经理人管理技能之三

第一章 善用问题与障碍	1
一、妥善解决问题	1
（一）准备改变	5
（二）领导者的选择	6
（三）团队决策的潜力	7
（四）讨论的价值	8
（五）建设性讨论的互动	9

(六) 建立意见表达团队	11
(七) 建设性讨论的步骤	13
二、冲突的管理	16
(一) 冲突管理的必要性	17
(二) 肯定冲突	18
(三) 合作冲突理论	19
(四) 选择	21
(五) 合作冲突管理的步骤	22
(六) 调解冲突	26
(七) 仲裁	29
三、迈向自我领导的团队	31
(一) 自我领导团队的潜力	31
(二) 共存相依的自我领导	34
(三) 责任的交流	35
(四) 可信赖度的维持	37
(五) 创造可行的组织文化	38
第二章 建立高度的承诺	41
一、高度承诺的组织	42

二、组织工作的价值所在	43
(一) 自我实现的需求	44
(二) 自尊	45
(三) 社会支持	46
三、高度承诺的关系	47
(一) 高绩效团队	47
(二) 彼此互相了解	48
(三) 价值多样性	49
(四) 互敬	50
四、变动时代中的信诺	51

第三章 资本运营	53
一、资金筹措概论	53
(一) 资金运动的特点	53
(二) 资金使用的价值	54
(三) 筹资与投资	56
(四) 资金筹措与资金投放	57
(五) 资金筹措内容与特点	59
二、短期资金的筹措	61

(一) 商业信用	62
(二) 商业票据	67
(三) 银行信用	68
(四) 应收账款	71
(五) 存货	71
三、中期资金的筹措	72
(一) 商业信用	73
(二) 银行信用	74
(三) 租赁	80
四、长期资金的筹措	80
(一) 证券(1) : 普通股	81
(二) 证券(2) : 优先股	86
(三) 证券(3) : 公司债	89
(四) 证券(4) : 可转换证券	94
(五) 证券(5) : 购股权证	96
(六) 银行信用	97
(七) 租赁	98
五、资本成本率	100
(一) 单项资本成本率	102
(二) 单项资本成本率占加权平均资本成本率的权重	112

(三) 加权平均资本成本率	114
(四) 调整风险后的资本成本率	114
六、资本结构	117
(一) 杠杆利益	117
(二) 财务风险	125
(三) 资本结构	127
七、筹资决策	131
(一) 财务判则	131
(二) 其他考虑	132
八、股息决策和债息决策	134
(一) 股息决策(1): 基本理论	135
(二) 息决策(2): 具体政策	138
(三) 债息决策	143
九、发售技术决策	145
(一) 发售价格决策	145
(二) 发售对象决策	147
(三) 发售方式决策	147
十、长期投资(一): 预备知识	150
(一) 资金时间价值的计算	150
(二) 资金风险价值的计算	157

十一、长期投资（二）：决策方法	164
（一）基本原理	164
（二）净现值法	164
（三）净现值指数法	165
（四）内部收益率法	166
（五）三种基本方法的比较	167
十二、短期投资（一）：基本原理	168
（一）基本概念	168
（二）流动资产与固定资产的关系	169
十三、短期投资（二）：管理政策	169
（一）现金管理	170
（二）有价证券的管理	172
（三）应收账款的管理	173
（四）存货的管理	175

第一章 善用问题与障碍

一、妥善解决问题

彼得·强森从一连串险象环生的危机中，学到了在组织中无法像过去一样，靠着自己的专业技术与权势就可以做决定，并要求员工接受。在组织中，应以公开谈话的方式，将员工的意见纳入决策的过程里，并将各方不同的意见，整合成有效而且可以接受的决定。

强森担任波维尔电力局（Bonneville Power Administration，简称BPA）的局长，掌管加拿大西北四大省到加州长达15000英里地区的电力输送。长久以来，BPA对促进这些地区的经济与社会发展，有相当傲人的贡献，有一名员工回忆说：“我以身为BPA的一员为荣，因为我们做了这么多的事。”

时至 20 世纪 80 年代初期，BPA 已然面临转变的选择，但是强森与该局官员却执意不变，强森自忖“外边的种种冲突，是我亟欲扑灭的噪音，长久以来，我都可以不受到环保专家、政客、特殊利益团体或一般大众，左右我的决定和干扰我执行业务。”但受到 BPA 决策所影响的人则宣称，“要尽其可能组成游说团体去削弱 BPA 的权力，对它提出诉讼，或拿枪杆对着 BPA 的测量员——父权独裁做决策的方式早已行不通了。”

结果是由众多专家居中折冲樽俎，帮助 BPA 拟出更好的决策“藉由倾听大家不同的考量、协调不同意见与互相冲突的需要，我们的作业不必声嘶力竭喊停，相反地，因为让一般大众也投入决策过程当中，我们反而得到合法性与权力，避开无谓的诉讼与政治的挑战，而使得一些原本无解的问题反而能得到妥善的解决。”

但是迈向这种更公开及有生产力的决策过程，其实相当费力、艰困。强森与 BPA 的其他人必须“抛除不合时宜的态度、面对内心的恐惧，希望“其他人”也会这么做。”BPA 经历了在美洲东北地区生存与角色受到威胁的危机之后，终于体认到是必须要有所改变的时候了。

当 BPA 宣布要建造一条电力传送管道连接蒙大拿与太平洋东北地区的发电厂时，蒙大拿州民异常愤怒，他们到每个会议上闹场，坚决反对这项计划。BPA 的员工也不敢在人群中表明身份，外出公务车也得把公司的标志去掉，有一名牧场主人因为拿来福枪指着输电线计划的测量员因而声名大噪。

对于如何处理这样的状况，BPA 内部也是议论纷纷，律师认为让民众参与将迫使一些重要文件会提早曝光，破坏律师与委托人之间的关系，对于外界人士也有很大的影响，让公司吃上官司。强森的公关助理杰克·罗柏森，则告诉他外界对 BPA 的要求日益升高，而这样的政治压力将会使 BPA 整个瘫痪。

强森决定整个机构应寻求新的危机处理方式。但整件围绕在 BPA 的争议，仍不因强森的决定而消弭。当强森说明 BPA 对于民众的参与采取公开的态度

时，有些人依然坚决反对，并提醒群众，最后的决定权还是掌握在 BPA 手上。强森因此面对外界的质疑：“你到底想怎样？我们一点也感觉不到你的诚意。”

强森在民众参与成为真正的与整个组织的问题之前，必须先处理 BPA 内部的纷争。他召开政策回顾会议，把两年来组织对于民众参与的必要性作全部的讨论与考量，摊开在台面上，大家最后觉得还是让民众参与比较好，于是组织的员工开始了说与写方面的训练。

为回应蒙大拿的危机，BPA 展开一项计划，他们听取各方的意见，并且开诚布公做出回应，最后的结果是 BPA 将管线从农村低地迁走，重新安装到树林里，并且经过特殊处理，让管线不会破坏景观，而且还赔偿让地方社区得以维修道路。

BPA 终于安然渡过这次危机，但一连串的变革正等着 BPA。BPA 开始恢复它的声誉，在经过整个参与过程公开的新闻事件之后，媒体甚至盛赞它是自我进步的楷模。因为前次的报导认为这个机构，简直是“自大傲慢、敏锐度低与漠不关心”。BPA 在最近的这篇报导之后附上一封信，承认自己的缺点，还说明往后的改进之道。大众不期待十全十美，但讨厌傲慢与自以为是。

强森与 BPA 的其他人也开始一改过去的强势行销习惯。“把 BPA 所做的事都加上光环是不对的，现在一切的工作都应该开诚布公，充分告知大众。”这家机构开始会提出背景资料与警告，而不是硬邦邦的技术报告。

但那些死硬的反对者就不吃这一套，像费率提倡者与环保专家（这些人有时被人当成疯子），要求与高层人士见面并参与决策，强森欣然同意，他觉得：“这样子更有意思。”

第一次会议时，空中仍弥漫着紧张的气氛，强森相当担心搞砸会议。这些反对分子非常细心、多疑。强森努力压抑着，务使反应不要过于激烈，即使事实遭扭曲，他还是尽可能坦然处之。当机构的职员与反对分子知道，任何议题都可以开怀畅谈，紧张的气氛就一扫而空。很快地，大家都卸下武装，开始尽

情地讨论。每次要讨论重要的议题时，他们总是先漏点口风，所以由误解与资讯错误所引起的冲突大大减少。“最重要的是，我们开始信任与尊重对方。”

学习如何让人们参与和运用争议做决策，终于发展出东北地区的铝工厂，可以用 BPA 的电力继续运作的费率。因为华盛顿公用电力系统的无法供电，让 BPA 要为三家无法供电的电厂付出代价。工业用户在 1980 年—1984 年间，电费的涨幅一下子高达 204%，铝业制造业在这样的情况下损失最惨重。5 年之后电费又涨了 8 倍之多，铝业制造业只好搬到西北地区以享受政府水力发电较便宜的电费，他们在春季时利用电力丰沛的时候运作，到了用电量的高峰期就关厂休息以享优惠电费。

不仅成本剧增，铝制品的国际价格亦大幅滑落，9000 个工作机会也因此遭到威胁。而且 BPA 其他用户也抗议，何以独厚这个行业而给他们优惠电费。强森觉得相当无助——特别是当成千的学生写信哀求他不要让他们父母失业时。

最初与社区公众讨论的结果并无重大收获，为了扩大整个网络，一个 75 人小组就此成立，其成员分别来自生产业、地方政府、州立机构、大众利益团体、工会、铝业公司、个人等，关于这个产业的问题的传单则送到 15000 人手上，这种无望的情势竟然开始逆转。当 1985 年各行业的专家与社区成员会聚一堂讨论时，似乎“有个默契，就是帮助铝业复苏等于帮助了在场的每个人，我们最后终于超越争议；大家都同意问题的存在，并愿意共商解决之道”，他们坚信终究大家会有双赢的解决办法。

BPA 的职员拟出一些选择方案，并举办了 13 场听证会，共有 4600 人参加，最广受支持的便是采用紧跟着铝价格变动的电费费率。有这样的想法，则那些源自好诉讼与反动的气氛可就此打住，不同意的人，必须尊重听证会上的决议。变动费率的做法仍是公开的，而且 BPA 意外赚进 2000 万美元。“从那时开始，我们才知道可以做出有效的决策”。

强森最大的心得是“因为外界的利益相关者，对组织每个环节都会产生影

响力，冲突是无法避免的，如果不堵塞闪躲这些争论，就得学习如何平息。”

“平息争论的良策是试着邀集第三者一起加入解决问题，而不是一味闪躲，如此是最有机会想出解决之道，并在对话中激荡出创意的人。当有些人还陷在争论与诉讼中；精明的人让大众参与，想出和解的办法并继续完成计划。总之，他们可以做出更好的决定，发现了让竞争保有优势的新资源。”

（一）准备改变

强森的BPA公司在处理转机时，应该要制定出有效的决策，的确，在建立决策上应该更具新意，才能增加合法性与权威，为后来民众能够接受与否铺路。强森与其他的主管发现，无论是公司内、外部的公开对话与讨论，都是解决问题的要诀。目前天然资源与电力公司都会寻求环保专家的协助，消费性的公司都会网罗行销、机械与产品部门的专家与顾客，一起设计发展新的产品。BPA则运用公司内部的意见，发展出民众参与的计划，让它得以与相关利益人士，共同制定出良好的决定。

今日一些棘手的难题，都需要整合民众的考量点、各方不同的意见与未来的展望，新产品必须对生产与行销都有意义才行。降低成本与维持品质难以两全其美，但是公司全体上下应该努力想出对策，加强顾客服务的品质不是前线的售货员笑脸迎人就行，而是整体员工——主管、训练员、电脑技术员、督导与职员——的努力，一起把物超所值的服务献给顾客。

有效的决策一直有举足轻重的地位，如今更是一个组织想在动荡、快步调的市场上蓬勃发展的制胜关键，若无解决问题的能力的话，新的状况将掌控与颠覆整个组织。目前的利润与名声，并不能保证这家公司长治久安。有些组织一旦掌握了市场与得到利润后，就变得冗员愈来愈多也缺乏纪律，当市场不变——事实上也无可避免——他们的恶习让他们无法面对变化，并采取敏锐的应对之道。

感觉与确定问题，找出并评估解决方案，选择与完成决策等，是解决问题

的主要步骤。团队与组织对任何步骤都会有所迟疑，若不能提早预测问题并详加因应的话，通常问题最后都难以解决；最先被接受的解决方式通常是根据往例，因为不必花脑力思考新的方法，而沿用往例虽有风险，却因为每个人都接受而被忽略了，受指派去解决问题的人，多半都对这项决议不投入，因而做出偏差的决策，也是相当可能的。

BPA投注心力与有相关利益的人建立合作的关系，确认组织的能力与价值，并且培养沟通与管理情绪的技巧，这些都相当值回票价，尤其当他们碰到铝业可能萧条时。在合作并且公开的关系里，大家都可以知会对方并且及早对警讯做出反应，他们可以打破旧习创造新的解决办法，直接评估风险，避免决策太过或不及。为认清这些关系的潜力，领导者应鼓励对不同意见做一些有价值的讨论。

争论对于团体与组织在探讨议题与决策上是相当重要的，当组织压抑员工针对不同意见进行公开讨论时，员工会觉得饱受威胁，而且组织也首当其冲；当争论可以产生好点子与讯息时，组织才能够完全掌握问题，并将各方意见整合成又新又有价值的解决方案，大家因此也可以更融入不同的意见与观点，对于思考问题更显得透彻和具有弹性。虽然大家都希望能相安无事，但有意义的争执，却是开启组织决策动力的要诀。

（二）领导者的选择

许多建议都告诉经理人要广纳雅言、要更民主，而不要太过专断霸道，要将员工纳入决策过程，他们才会有归属感，这些早已成为现代经理人的信条。领导者希望掌握员工全面的观点，才可以确定并解决问题。然而大家都把重点放在如何参与一事，于是模糊了如何将员工吸纳进来，与领导者一起创造成功的决策。

员工应主动参与决策，无论是否应领导者的要求，或是组织的安排所致，即使是最专断的公司，高层做重大决策时也得靠别人提供资讯，并且需要他们

的配合才能完成。领导者虽握有决定权，但若大家不服从的话也是徒然无功的。

在最民主和开放参与的组织里，领导者仍是决策的中心，他应该了解并投入重要的决定，其他要负责执行的人则理应如此。领导者并不能告诉执行长、顾客或一般大众他并不支持这项重大的决定，因为这是团队决定的，即使这不是他们的选择，领导者仍应坚信这项决定的重要性，以及有捍卫决策的意志。

若是领导者与员工一起参加重要议题的决策，将会有最好的效果。至于谁该倾听与谁要参加会议等事项，有时都须先有所取舍。然而在整个讨论、找问题、拟出方案、选择与完成解答的过程当中，互动的的影响更甚，若是缺乏有效的交换意见，即使是最周延的、最详尽的计划也可能执行不良，而让员工与领导同感扼腕。

（三）团队决策的潜力

企业管理委员会、部门会议，跟其他的会议都是用以劝诫主管与经理人。在非正式的互动中，经理人会与他人讨论一些议题，并在行动之前得到回馈，最重要的议题讨论都相当耗时，每个人用各种不同的方式表达意见、提供资讯、表达建议。

但是团队的决策是否真的较有效率？也许集思广益并不见得对决策有任何效率可言，我们或者会因此改变原有的偏见，或者偏见变得更为严重。团队会议让大家更有机会深入分析与做出具有创意的决策，人家可以在推论中挑战与纠正对方的错误与偏见，呈现各色各样个人无法记忆的资讯，并且结合众人的想法与见解，成为前所未有的新颖的解决方案。

除了有效地解决问题，团队更可以凝聚向心力。表明要投入决策的执行的人，大多会抗拒他人的劝阻，并乐于协助任务的完成。当大家确信自己的行动之价值并相互鼓舞时，他们内在的向心力也会更强。

经理人不应只是单纯地接收讯息，他们应该跳开一段距离，用各种不同的检视标准，寻找更多与相反的讯息。管理良好的团队会创造新产品、新策略和

新的服务体系。团队是组织回应快速变迁最务实的方法。

然而，仍有许多意想不到的困难会阻碍团队发掘本身的潜力，而使他们深感无力与效率不彰，也许他们不愿对资讯与想法进行沟通，使得偏见愈深、力量分散、向心力瓦解。号召众人组成团队，不一定会让决策变得有效率，团队若要彻底探讨议题与寻求解答的话，他们对于有效的争论技巧与步骤必定要更熟稔才行。

（四）讨论的价值

避免讨论的结果可能会全然失败，肯尼迪总统与其幕僚对外交政策专家施压，要求封锁古巴侵略的讯息，猪猡湾事件至今仍是美国外交政策上的一大失败。肯尼迪从中吸取教训之后，便在古巴飞弹危机中坚持公诸于世，而他的行动最后还赢得相当的赞誉。

封锁讨论可以说是挑战者号太空船在1986年发生灾难的因素，工程师与经理人显然未讨论过太空船在严寒气候的飞行安全，结果就在升空的刹那间发生爆炸，太空人全部罹难，使得美国太空发展停滞不前。

无法讨论不同意见，也是造成商用客机空难的主要原因，飞行的组员通常都早就有一些可以挽救空难的讯息，但为了不敢挑战机师的权威而无法上达。

投资者与市场炒手觉得董事会在挑战管理方式时缺少主见、勇气、资讯，因此无法正确地维护股东的权益。前ITT的执行长哈洛金尼则认为，过去董事会常常不能保护股东，也少有行动，直到公司濒临关闭，董事会才开始变得有决断力。

无效讨论的成本并不仅限于董事会的损失。员工亦不敢直接与上司讨论他们所坚持的看法与遭受的挫折，以毫无生产力的方式继续工作。经理人也常常烂充好人，封锁讯息，不愿面对决策的不当，他们宁可用纠缠、斗争和威胁的方式，让别人承认他们现有的职位。愈有权力、愈聪明与坚持的人或许会赢得最后的胜利，但他们的决策也许是错的。

不同的人才、观点与想法，是组织中最弥足珍贵的资产，然而惟有公开的讨论才是制定最佳决策的不二法门。有效的讨论与讨论的动力、步骤都应该确定而清楚，惟有能有效的讨论才能为组织创造优势。

(五)建设性讨论的互动

培养合作关系是讨论不同观点的先决条件，但是员工与领导者应该有运用自己的观点的技术，才能进而深入探讨议题与创造出有效解答。在合作和有助益的讨论中，大家应该要说明自己的立场，对已知的不同意见提出质疑，并结合各种对立的想法，达成共识。

1. 说明自己的立场

当大家对某个问题开始无法取得共识时，决策者就应该说明自己的立场，他们应确定自己的立场，并以事实、讯息、理论来支撑自己的观点，再利用逻辑架构将事实与结果连结起来。他们可以彼此分享讯息，提出自己的观点与逻辑依据，在阐述的过程当中，他们将会更完全了解自己的立场，我们通常对于自己的立场都是很自恋的，假设自己优人一等，要证明自己的想法正确，自己的立场才是广受爱戴的。

一旦展开讨论，大家才得以侃侃谈论与解释自己的观点，反对者或许会觉得沮丧，开始捍卫自己的立场，并把自己的论点发展得更为完整有力，他们会融合新旧的讯息，提出更多想法，阐述自己的立场。

2. 不同意见的疑问与理解

在不同的意见与立场冲突之下，每个人都会厘清与反驳彼此的观点，在辩论中找出可批评的缺点和强调优点，他们会反驳歧异的论点并加以陈述，也会思考自己的观点是否够明智或是正不正确，其他人的想法与逻辑会让自己产生内在的认知冲突，使得每个人开始怀疑，自己的立场是否如原先想像般地有用与敏锐，他们会躲避这样的感觉，因为如此一来，他们得开始面对服从的危机。

于是大家可以确定自己原本的论述有效与否，因为有这样的感觉冲突，他们会积极寻找新的讯息，阅读更多相关资料、收集新讯息，转而向别人打探消息，质疑对手，厘清自己的立场，重新陈述自己的论点，以便能搞清楚各方不同的意见。

因为好奇心使然，他们会对各种立场的论点、理由与事实加以反复推敲与评估，甚至可以采取反对者的观点，预测对方对未来议题的想法，甚至确认对手会使用何种理由。

3. 整合与创造选择

上述的动作使得大家对于议题更为开明与清楚，他们会从不同的观点切入议题，而不至太过坚持己见。在决策的过程中，他们通常会采用归纳的方式，也就是从现有的资讯跳到结论，这个结论应是暂时的，因为不断会有新的资讯与想法加入，并修正原先的结论。

经过这些有助益的讨论之后，决策者综合了各方不同的意见与事实，形成新的立场，他们得到集思广益的新模式与新方法，把别人的讯息与推理方式汇聚到自己的想法之后，就形成新的态度与判断，接着所发展出来的立场，必更能反映出多方的看法，思考方式也因此变得更为圆熟。

4. 握手言和

这些互动会产生高品质的创新、解答、共识，集思广益的结果创造了一个迥然不同的新立场，这些立场则使得许多人的歧异与想法可以和谐地整合在一起。

公开讨论使大家可以采取更充分的推理方式，对问题能有更深入地了解，使思考的量质并进，加上更能鼓舞人的刺激，使得大家都有更多创意。

公开讨论对成功参与俾益匪浅，使得参与者对决定产生归属感与向心力，大家会满意这样的结果也觉得获益良多，享受刺激的冲击，因冲突而来的挑战也激起斗志，有了这种经验，对自己而言是值得肯定的。他们对新的协议与立

场也有所承诺，因为大家明了，这些和他们的利益息息相关，而且知道新的立场优于原来立场的理由。

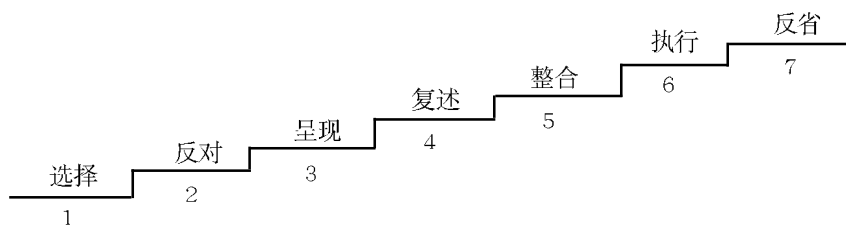
合作的讨论也使得大家培养出袍泽情谊，更大大加强对团队立场的向心力，大家愈勇于表达自己的意见，愈愿意倾听他人的心声，对于无法协调的刺激也能安然面对，对自己、对团队成员的观感也会变得更好。

解决问题时所产生的合作性冲突对组织很有价值，因为在整个过程中，并不仅止于证明谁是谁非或该采取谁的立场，而且是脑力激荡，产生了有效的解决方案，并加强工作关系。

(六)建立意见表达团队

通常经理人都要求大家坦然说出内心的想法，以激励公开讨论的气氛，组成意见表达团队，并指派给这个团队不同的职务，是培养合作促进有效讨论的一种高明而彻底的方法，能让大家分析问题，进而创造与评估解决方案。

如下图的步骤就是建立意见表达团队的方式。



阶段一：先确认这个问题是否重要到需要投注时间与资源去探个究竟。组织要善用意见表达团队来决定一些事情，如购并另一家公司、建造新的厂房或整修现有的厂房诸如此类的问题。一些简单而不重要的问题无须详细的探讨，因为如此会把时间与精力从重要的议题分散出来让重心错放在琐事上，足以令人感到沮丧并打击士气。暂时性的意见表达团队是用以找出重要议题与解决次要议题的。

阶段二：组成意见表达团队并个别分配任务，给予团队时间与资源，以便