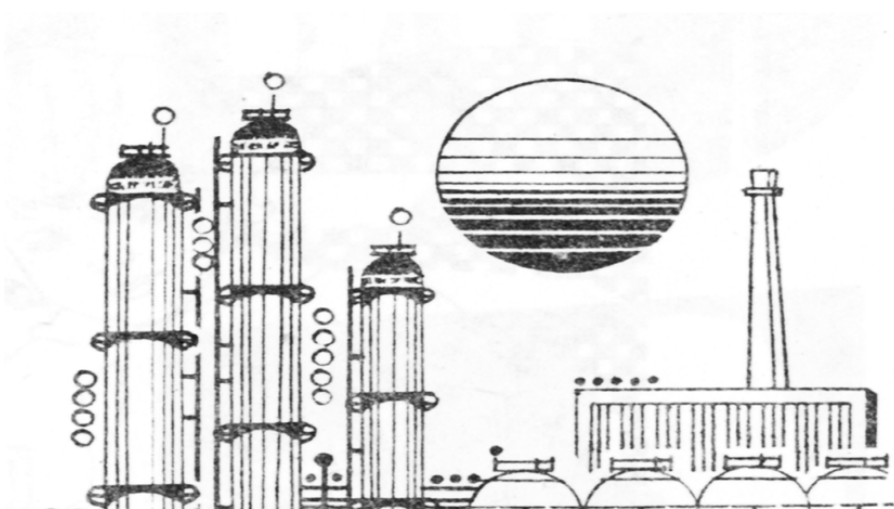


# 现代经理手册 (十九)

马敏 主编



# 目 录

现代经理弊病诊治通则 .....	1
一、决策人物危险讯号 .....	1
二、经营决策危险信号 .....	25
三、经营环境危险症状 .....	53
四、经营运转危险症状 .....	74
五、经营场所危险症状 .....	101
现代经理弊病诊断 .....	111
一、经管人员无能症病例 .....	111
二、管理制度失调症病例 .....	123
三、资金脉搏失调症病例 .....	129
四、慢性组织胶合症病例 .....	137
五、收益机能低落症病例 .....	143
六、收益结构脆弱症病例 .....	150
七、慢性机能麻痹症病例 .....	158
八、业务改善窒息症病例 .....	163

## 现代经理弊病诊治通则

### 一、决策人物危险讯号

#### 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100万件。

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，严重影响到整个公司的财政。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1983年4月25日自己申请破产，5月4日宣布全部破产，负债40亿元。

这家公司专门经营电极和炭素制品，每年营业额为30亿元。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 20 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，到处传闻绯闻。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。

#### 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！虽然这只是较少数人的行为，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，一旦被发现后，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。

### 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 1,300 C C 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。在情理上还说得过去；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。

### 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；而中小企业者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；应全心全力开展公司业

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。

### 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 12 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 30 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！

#### 沉醉于赌博

“100 万元的支票不能让它跳票，虽然拼命的凑钱，可是只能凑到 30 万元，实在心有余而力不足，不如把这 30 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。

### 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。

#### 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。

### 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；可是近来这种情形极越来越少，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1981年3月倒闭了。

它的经过是这样的，一开始设备投资超过预算，资