

管理的弊病与防治

GUANLI DE BIBING YU FANGZHI

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

管理的弊病与防治

目 录

误区一 薪酬的管理.....	1
弊病直击:销售冠军的倒戈	1
专家门诊.....	2
良方妙剂:薪酬结构的厘定	2
误区二 时间的管理.....	7
弊病直击:时间死亡陷阱	7
专家门诊.....	9
良方妙剂:新时代的时间管理.....	10
误区三 会议的管理	13
弊病直击:无效的会议管理.....	13
专家门诊	15
良方妙剂:高效的会议策略.....	15
误区四 生产与作业管理	21
弊病直击:名牌的凋落.....	21
专家门诊	22
良方妙剂:命运先机 JIT 生产.....	23
误区五 战略的管理	28
弊病直击:樱花的机会在哪里.....	28
专家门诊	29

良方妙剂:竞争中的生存法宝·····	30
误区六 沟通与控制管理·····	44
弊病直击:沟通联络的障碍·····	44
专家门诊·····	46
良方妙剂:飞越障碍·····	47
误区七 人力资源管理·····	61
弊病直击:解雇的代价·····	61
专家门诊·····	64
良方妙剂:念好“人字经”·····	67
误区八 经营人员的管理·····	80
弊病直击:经管人员无能·····	80
专家门诊·····	88
良方妙剂:经营安全率·····	89
误区九 制度的管理·····	104
弊病直击:制度失调·····	104
专家门诊·····	106
良方妙剂:业务与职务·····	107
误区十 资金的管理·····	114
弊病直击:资金失调·····	114
专家门诊·····	116
良方妙剂:资金运用计划·····	117
误区十一 组织结构管理·····	130
弊病直击:组织效率·····	130
专家门诊·····	132
良方妙剂:朝气蓬勃的组织系统·····	133

误区十二 收益的管理.....	145
弊病直击:收益不良的源泉	145
专家门诊.....	147
良方妙剂:开发新产品	148
误区十三 收益结构的管理.....	156
弊病直击:收益结构脆弱证病例	156
专家门诊.....	158
良方妙剂:增加内部保留基金	159
误区十四 正常经营管理.....	163
弊病直击:毛病出在哪里	163
专家门诊.....	165
良方妙剂:损益衡量计算	166

误区一 薪酬的管理

弊病直击：销售冠军的倒戈

A 根据与同事们的接触，估计自己当属全公司销售员的冠军。不过，公司的政策是不公布每人的销售额，也不鼓励互相比较，所以 A 还不能肯定。

去年，A 干得特别出色，到 9 月底就完成了全年的销售定额，但是经理对此却是没有任何反应。

最令 A 烦恼的是，公司从来不告诉大家干得好坏，也从来没有人关注销售员的销售额。

A 听说本市另外两家中美合资的化妆品制造企业都在搞销售竞赛和奖励活动，公司内部还有通讯之类的小报，对销售员的业绩作出评价，让人人都知道每个销售员的销售情况，并且要表扬每季和年度的最佳销售员。想到自己所在公司的做法，A 就十分恼火。

上星期，A 主动找到销售经理，谈了他的想法。不料，A 上司说这是既定政策，而且也正是本公司的文化特色，从而拒绝了他的建议。

几天后，令公司领导吃惊的是，A 辞职而去，听说是给挖到另一家竞争对手那儿去了。

专家门诊

正是由于缺乏有效、正规的考核,这家公司无法对 A 作出评价并且给予相应的奖励,才使公司失去了一名优秀的员工。

良方妙剂:薪酬结构的厘定

1. 绘制散布图

在决定如何调整薪酬水平之前,先要清楚公司现行的薪酬水平。散布图是表示各种职位的价值与薪资率之间的关系。见图 1.1,图中横轴代表由工作评价所得的分数点,纵轴代表薪酬水平。图中描绘出所有工作职位的薪酬以及工作评价分数点的相对坐标。

为了更易观察,可以画出薪酬趋势线,它代表公司内各职位价值与薪酬的平均关系。若要使结果精确,可利用最小二乘法计算出趋势线的方程。公式如下:

$$Y = a + bx$$

Y 代表薪酬

x 代表工作评价的分数点

a 是趋势线与坐标轴的交点

b 是趋势线的斜度

当然,并不一定用直线来表示,用曲线有时更符合各点的走势。

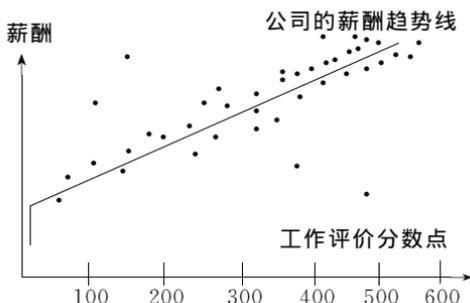


图 1.1 薪酬与工作评价的关系图

2. 薪酬的比较

从散布图中我们得到了公司现行的薪酬结构,然后将公司的薪酬与薪酬调查的结果相比较,目的是确保薪酬具有外部竞争力。

参照公司薪酬趋势线的做法,依据调查资料绘出市场薪酬调查趋势线,并将二者绘入同一个坐标系中加以比较。如图 1.2 所示。

由图 1.2 可知,公司的薪酬线与市场薪酬线间存在差异,较低级的职位较市场上一般的薪酬水平低,而较高级的职位则普遍较高。因此,要适当调高低级职位的薪酬,而适当调低高级职位的薪酬,但若硬性降低薪酬,对员工的工作热情打击很大。通常采取暂时冻结薪酬或减缓薪酬的增加幅度,使偏高的薪酬在一段时期内回复到市场水平。还可以增加员工的工作量,提高工作效率,使偏高的薪酬合乎经济效率原则。当然,调整工作还要考虑公司的薪酬策略,公司愿意配合市场所支付的薪酬、维持目前的薪酬制度,或是希望支付高于市场的薪

酬以吸引或保留住优秀的员工。

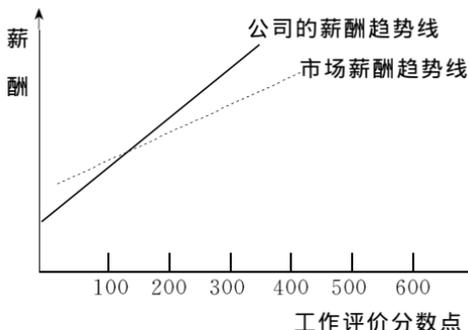


图 1.2 薪酬趋势线

3. 建立薪酬等级

如果你的公司规模较大，拥有数百甚至上千的工作职位，就应该将由工作评价所评定的困难程度、重要性、责任及性质相似的工作归入各种薪酬等级。

通常的做法是按工作评价的分数分成若干等级，如 200 点以下为第一级，200 至 400 点为第二级，依次类推。

要注意，薪酬等级数目的确定是一个重要决策。职级的数目并没有绝对标准，但若级数过少，员工将感到难以晋升，缺少激励的效果。相反，职级数目过多，会增加管理的困难与费用。决定薪酬级数之时，还要考虑以下因素：

- (1) 公司的规模，规模大则职级多。
- (2) 每一工作群所包括的工作种类，种类越多，范围越广，则所需要的薪酬等级数就越少。
- (3) 利用工作分布图分级，图中各点聚集和分散的情况，

可以发现某些点群是聚在一起的,应归入同一等级。

4. 建立薪酬幅度

当公司的薪酬平均数与市场的薪酬平均趋势比较时,便要决定每一薪级在薪酬结构中的幅度。薪酬幅度是在薪酬等级中所设最高及最低薪酬之间的差额,也就是每一薪级可能支付的范围。通常薪酬曲线经过薪酬的中点,在薪酬曲线向上及向下延伸至一定的百分比,如15%的范围,便可划出薪酬幅度。如图1.3所示。

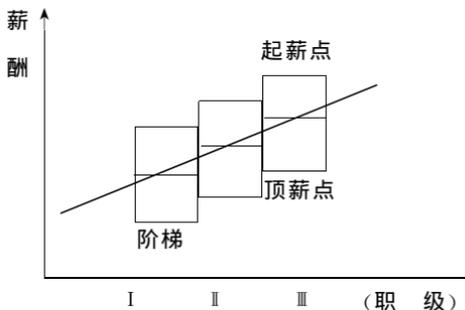


图 1.3 薪酬的结构图

在一个等级的起薪点及顶薪点内,往往分成许多阶梯。可以依员工的服务年资、工作表现等增加阶梯薪酬。这样,可以使从事同一工作的员工因为年资长或个人表现优秀而获得较高的薪酬。对于新聘的员工,应根据工作经验的多少而提高职点。这种制度的优点有:

- (1) 较为有弹性;
- (2) 易吸引有工作经验的员工加入;
- (3) 容许两个相邻职级的薪酬部分重叠;
- (4) 对不同工作表现的员工可以给予不同的薪级。

那么,如何确定起点薪和顶点薪呢?

$$\text{起点薪} = \frac{\text{平均薪酬}}{100 + \frac{\text{薪幅百分率}}{2}}$$

$$\text{顶点薪} = \text{平均薪酬} \times \left(100 + \frac{\text{薪幅百分率}}{2}\right)$$

5. 薪幅重叠

薪幅重叠是指两个相邻职级间的重叠部分。这样的薪酬结构允许员工在某一职级内获得较高的薪酬。但是,若重叠部分过多,则难以区分。同时可能会造成员工在晋升之后的薪酬反而降低的现象。如果晋升后的起点薪过高,则很快又增至该级的顶点,这在管理上造成很大麻烦。

因此,薪级数目、薪酬幅度及薪幅重叠是互相影响的。薪级多,薪幅会较短,从而相应地增加了重叠的可能性;相反,薪级少则薪幅会增长,重叠可能性降低。

误区二 时间的管理

弊病直击：时间死亡陷阱

在管理者的人生当中，让时间流失、死亡的状况，是出乎意料的多。

时间到底在哪个时候、哪种场合死去呢？作为管理者的你是否有陷入这样的“陷阱”：

- ①对于未来没有梦想和目标；
- ②每天毫无目的地生活；
- ③一切毫不在意；
- ④感觉不到生活的充实、成长和幸福；
- ⑤没有感性、欲望与热情；
- ⑥无法精神焕发地运作，宛如死水一般；
- ⑦无法产生新的思考或创意；
- ⑧对现状没有改变的欲望；
- ⑨没有自己想要创造的冲动；
- ⑩时常处于后悔或遭受挫折、绝望、无力的情况；
- ⑪丧失自信；
- ⑫感到自己的心理或身体患病了，甚至有崩溃的感觉；
- ⑬时常受任性或一时冲动的支配；

- ⑭感到是在被流放的情形下生活；
 - ⑮顺着对方的说法行动；
 - ⑯和酒肉朋友来往，被他们牵着鼻子走；
 - ⑰过度沉迷于快活和游乐中；⑱做坏事或有坏习惯。
 - ⑲持续妨碍健康的规律性生活；
 - ⑳每天的生活是昨日的延续，毫无变化或起伏；
 - ㉑假日或闲暇时，做什么事都提不起劲，只是闲待着；
 - ㉒只是为了打发时间而游玩；
 - ㉓始终和同样的成员，做着同一形式的交际；
 - ㉔千篇一律地与人交往和行动；
 - ㉕千篇一律地阅读杂志、图书和无节制地饮酒；
 - ㉖只因为责任在肩而与讨厌的人来往；
 - ㉗完全不投机的人际关系。对对方采取漠不关心的态度；
- 由于空虚而令人感到受不了的沉默；
- ㉘埋没在工作之中，以致失去自我；
 - ㉙每天在公司里重复着同样的工作；
 - ㉚只是义务感驱使才做工作；
 - ㉛无意识地完成被赋予的工作；
 - ㉜毫无所思机械性地工作；
 - ㉝工作中没有创意；
 - ㉞在工作或人际关系中，常感到痛苦；
 - ㉟在工作或人际关系中，采取逃避的态度。

专家门诊

“每个人都平等地拥有一天 24 个小时”。对这种平等拥有的时间,如何才能确实有效地利用呢?这就是管理时间的基本课题。

管理时间是为了以高明的方法活用时间,但在执行的过程中还有很多的问题:①如何运用这被赋予的时间;②如何突破“钟表时间”;③只把时间当成度量的一种而把它形式化;④不关心时间“量”的价值;⑤缺乏思想和理论的根据;⑥忽视时间的人性面;⑦无法分清生活和生命的关系;⑧无自我管理观点而人云亦云;⑨缺乏全盘的设想。只有克服这样的障碍,把生活与时间结合,才能促进工作、充分休息和充实人生,这才是有效地“运用时间”。

如何运用时间应有八点心理准备:第一、在时间的运用上,不认为时间是被赋予的;相反的,要创造时间并扩张运用;第二、以运用时间的思想和理论为基准来考虑时间的问题及其运用技术;第三、应该对人类的生活和时间、生命与时间之间的关系有充分的了解;第四、运用并争取时间,将时间转变成自己的而加以活用;第五、以增加和创造时间价值为目标;第六、应用时间和个人的能力展现是平行问题。能有效运用时间的人也就是有能力的人;第七、运用时间时要重视时间哲学、人生哲学和人生设计等。当然,掌握与运用时间并不是只关系到单纯的自我;第八、管理时间和运用时间是一体两面的。

良方妙剂：新时代的时间管理

1. 减少无谓的时间浪费

减少无谓的浪费，首先要改正无意义的思考及行动的习惯。如果你任由时间流逝，无所事事，那么，一天、一个月甚至一年，都将一事无成。时间管理的基本要求，就是减少时间的浪费。曾经引起“水平思考”风潮的思考心理学者狄伯诺，最近提出了“5分钟思考法”，呼吁大家不论遇到什么事情，不要花费太多时间去思考，只要用5分钟来冷静考虑即可，而这5分钟的分配情形是：最初一分钟：决定目标及课题；次两分钟：思考的扩张及探求；最后两分钟：调整思绪，定出结论。如此严格地限制时间，反而能使精神集中，更有助于解决问题。

2. 击退潜伏的时间盗贼

许多管理者的四周，潜伏着无数的“盗取时间者”，比方说：预定外的访客、长时间演说、电话推销、无意义的工作、不得要领的指示或报告、错误的指示或报告、任意改变行动方针、无谓的文书、难懂的文书……八种有效地击退“盗取时间者”的方法：①使用防止对方喋喋不休的关键言辞，诸如“简单地说，你想表达什么呢？”、“你的结论是什么？”、“请你简明扼要地说……”、“你现在说的，我都已经知道了”等；②防止冗长电话的方法，除①所述外，还有准备计时器、事前整理谈话内容、先讲结论等；③适度重视某些事物，不要要求百分之百的

完美,而应以 60~80 分的标准来尽快做决定;④一次就下决定,不要犹豫不决;⑤事先定立计划;⑥将文书全部书写在一张纸上;⑦明确表示“可”或“否”;⑧上司应积极地将部分权限委托给部下。

3. 一周律调术

理想睡眠时间定为 8 小时,标准睡眠时间为 6 小时,而睡眠时间的下限定为 4 小时。但是,这只是一般的情况,管理者可依自己的身体状况,略加调整,也无大碍。

施行这种“一周律调术”,可有下列五项好处:第一,这种“8、6、4 睡眠”方式,可帮助大家轻松地度过一周的时间;第二,可安定生活律调,且并非刻板划一的安定方式,而是柔和有弹性的安定方式;第三,配合自己的生理时钟调节睡眠时间,有助于在工作、娱乐、用功三者之间取得平衡;第四,周末只睡 4 个小时,可挪出较多的时间从事自己较感兴趣的各种休闲活动,有助身心平衡;第五,不会染上时有所闻的“星期一恐惧症”。因为,星期日已充实了消耗的精神气力,又可以生龙活虎地迎接一周的挑战。

4. 时间操纵术

运用时间的最高境界就是“时间操纵术”。它包括十种专门技术:第一,仔细观察工作的各种情况,把握最佳的行动时机。第二,时间是决定胜负的重要因素,应列为最优先的考虑。第三,以时间为武器来打击对手。第四,在处理重大案件时,不可急于一时,宁愿以更多的时间来换取最大的成果。第五,伺

机而动。在商场上,如果不能伺机而动,往往会吃大亏。第六,可将不想继续从事或没有价值的工作暂搁一旁,这并不是怠惰,而是一种有意义的革新有效作法。第七,准备不足时,要适度拖延时间,若是盲目前进,必遭失败。因此,可用“我现在很忙”等借口,争取一些另谋对策的时间。第八,遇到不利的交涉场合时,也要设法拖延时间。第九,某些场合,要作迅速明确的决定,确实掌握住整个局面。第十,让对手着急,使之落入自己的掌握中。如果能够掌握以上十项专门技术,你将成为管理时间、运用时间的高手。

5. 安排合理的操作程序

一件工作的完成,必有其“顺序”,而工作的“顺序”常能左右时间的价值及效率。一般人多忽略了工作顺序,以致导致失败或蒙受损失。因此,管理者工作的“内容”和“顺序”是一样重要的。举一个简单的例子,现在你面前摆着一餐丰盛的佳肴,你会不会先猛吃饭来填饱肚子呢?当然不会。一般正常的吃法,都是先享受各式美味的菜肴后,再进食一碗饭,而工作顺序的道理正是如此。与人交谈,也要注意谈话内容的条理及顺序。应在谈话前整理一下思路,将谈话的主题依序排好,这样的谈话,必可收到良好的结果。

误区三 会议的管理

弊病直击：无效的会议管理

导致会议失效的因素极多，有的存在于开会之前，有的发生于会议进行中，有的则出现于开完会之后。现将诸因素罗列如下：

1. 会议前

- (1) 欠缺目标。
- (2) 目标不明确。
- (3) 欠缺议程。
- (4) 与会人选不当(与会者太多或与会者太少)。
- (5) 会议时间不当。
- (6) 开会通知时间不当(太早通知开会或太晚通知开会)。
- (7) 开会通知内容欠周详。
- (8) 会议地点不当。
- (9) 会议场地设备欠佳。
- (10) 与会者无准备而来。
- (11) 未订明会议终止时间或每一议案时间分配不当。
- (12) 会议不能准时开始。

(13)会议太多,致使与会者一听说要开会,无不感觉厌烦。

(14)向来很少开会,致使每次会议议案堆积过多。

2. 会议中

(1)从事交谊活动。

(2)外界干扰。

(3)与会者发言离题。

(4)主席出难题。

(5)让没有必要留在会场的人员留在会场。

(6)犹豫不决。

(7)资料不充足,却贸然决策。

(8)少数人垄断会议。

(9)与会者之间交头接耳。

(10)与会者不表明真正感觉或意见。

(11)与会者之间争论。

(12)与会者与主席争论。

(13)视听器材发生故障。

(14)与会者欠缺热心。

(15)会议超出预定时间。

(16)主席未能总结会议成果。

3. 会议后

(1)欠缺会议记录。

(2)不能对决议事项进行追踪。

- (3)不能对会议成败得失进行检讨。
- (4)不能及时解散已实现任务的临时性委员会或工作小组。
- (5)与会者对会议感到不满。

专家门诊

会议是一种可以帮助我们发挥“提供信息、解决问题、宣传政策与培育训练”等功能的手段,但它并非是发挥该功能的惟一手段,也未必是最好的手段,应设法减少那些基于不正当的理由而召开的会议。同时在考虑召开会议之前,应设法探寻取代会议的更有效途径以提高工作效率。

真正富于实效的会议所应具备的条件是:在与会者均感满意的情况下,以最短时间实现会议目标。当然,要使会议全部符合这些要求实在不容易,但这些要求至少应成为会议主持人及与会者共同努力的方向。

良方妙剂:高效的会议策略

1. 时间性策略

- (1)合理安排会议时间。

人在一天当中脑力活动有两个高峰期,如果将上、下午的两个高峰期做一下比较的话,那么,将会议安排在上午比下午还会更好些。在实际工作当中,人们普遍要求开短会,但如果

会议实在难以在短时间进行完毕,那就可将对重大问题的讨论安排在上午,将一般性讨论安排在下午;全体会议安排在上午,分组讨论安排在下午。

(2)颠例会议的准备和召开时间。

要提高贵部门的会议效率,其实办法很简单:只要你们把目前召开会议所用的时间与为这些会议所花费的时间倒过来就可以了。说得具体一点就是:假如你们为一次会议花了一个小时进行准备,那么,要召开这个会议可能就要用一天的时间。如果倒过来,你们用一天的时间准备这个会议,而召开这个会议则可能只需要一个小时就可以了。

(3)把计划的会议时间砍掉一半。

如果在会议召开之前,您将最初计划的会议时间拦腰砍一刀,只用其一半的时间,把会议的内容全部放在这一半的时间中进行安排,事实将向您证明:会议的全部内容在原计划的一半时间内照样也可以完成,而且会更有成效。

(4)明确会议开始与结束的时间。

(5)准时开会。

(6)设迟到席。

为会议设“迟到席”的办法好,好在操作极其容易,批评得严厉而又恰到好处,虽不是什么大动作,但简单有效,值得借鉴。

(7)限时发言。

(8)消除浪费会议时间的因素。

美国时间管理专家亚历克·麦肯齐先生在《新时间管理法》一书中提出了浪费会议时间的 22 种因素及消除办法,对

人很有启发,也很实用。

2. 经营性策略

(1)唐纳德效率三原则。

美国威斯汀豪斯公司前任董事长兼总经理唐纳德·C·伯纳姆提出过著名的“唐纳德效率三原则”。唐纳德的效率三原则是:当你处理任何工作(包括开会)的时候,都要向自己提出三个“能不能”的问题:①能不能取消?②能不能与别的工作合并?③能不能用更简便的形式代替它?这三条原则适用于会议活动,它的实质在于将可开可不开的会议取消;因相关而可合并的会议实行合并,以尽可能多地节省人们的时间和精力,并提高会议效率。

(2)日本人开会法。

日本效率协会曾对日本各界成功的会议做过广泛和深入的寻访调查。经过调查,他们认为开会成功的妙诀主要有以下12点:①事前对会议的目的及讨论的方式要心中有数;②不可随意无目的的开会;③控制参加会议的人数,无关者不要参加;④严格遵守时间,一次会议以不超过两个小时为宜;⑤主持人有维持讨论秩序和作出明确决定的责任;⑥要避免插入与会议无关的议题;⑦把会议开得生动活泼;⑧主持人每隔3~5次发言作一次小结;⑨发言要简明扼要,每次不超过一分钟;⑩一次谈一件事;⑪会议结束时,主持人要与全体与会者确认会议的结论;⑫必要时,主持人应在会后写出简明的会议报告,发给每一位与会者。

(3)提倡激烈的争论。

3. 创造性策略

(1)制作会议计划表

野田孝说：“所谓会议时间和会议效率，取决于会议主持人掌握会议的技巧。会议主持人为了能在规定的时间内有效地总结会议，就要学会写出会议的进行计划表。稍有疏忽，就难以在规定的时间内结束会议而拖延时间，或留下对议题讨论不完的残局。”

(2)开会时闲人免入。

在这里，最理想、最合理的状况应该是这样的：就本次会议而言，每一个与会人员都是与会议直接相关的，不可缺少的，随意减少一个人或增加一个人都有可能直接影响到会议的效果。

(3)会前会。

(4)制定开会原则。

(5)尽量使用电话会议。

(6)电话安在会议室外。

4. 可操作策略

5. 灵活性策略

6. 警惕性策略

一个精美的电子挂钟挂在会议室内，可在会议室起到良好的室内装饰作用，更可以显示会议开始与结束的时间，在会

议进行过程中,可以帮助会议主持人控制会议节奏,使每个参加会议的人员都能合理地掌握发言的时间。除此之外,这大大的挂钟还可以作为提醒有关人员终止空洞冗长的讲话和提醒主持人适时结束会议的一种极好的道具。如当与会人员对某人的讲话感到厌烦时,大家便可以采取频繁抬头看挂钟的做法,告诉讲话人:请尽快结束讲话!大大的挂钟还有助于会议主持人按原定的计划控制会议,而不致受那些虽然有趣,但却是无关的事情的干扰。

7. 显示性策略

为使与会人员增强时间观念,并为与会人制造适度紧张的心理气氛,使其积极思考并不说废话,可以在会场内设置“会议剩余时间”显示器,以作为提示,并挂在会场的醒目之处。这是借鉴火箭发射的倒计时的方法而提出的。当参加会议的人员看到时间在一分一秒地过去,会议所剩时间已不多时,便会更加珍惜时间,长话短说,使会议的效率得到提高。

8. 成本计量策略

丹麦一家公司设计了一种会议成本计量表,这只表的目的是为了削减会议时间。会议成本计量表所采用的方法是按照参加会议的人数和他们的平均薪水,以每分钟为单位,把会议的总费用(即会议成本)计算和显示出来。会议成本计量表安装在会议室的一个醒目的位置,像一只电度表那样运转着,参加会议的人数越高,职位越高。会议时间越长,计量就转得越快,所显示的该会议的成本就越高。由于会议成本计量表所

显示的数值是随着会议时间的延长而递增,以此来提醒会议主持人和与会人员尽量缩短会议时间,降低会议成本。

误区四 生产与作业管理

弊病直击：名牌的凋落

“环宇”这个名字在电视机行业中曾经辉煌过，它是中国最早生产电视机的厂家之一。

1988年，“环宇”生产40万台电视机，日子好过得不得了，决策者被暂时的成绩冲昏头脑。其实，1988年的成绩是抢购风促成的不正常的市场机遇。当时只要是电视机厂都挣钱，因此，不能说“环宇”有多大的实力。但决策者却昏昏然了，认为自己了不起，结果盲目发展，战线太长，被自己打垮。

1989年，市场开始疲软，决策者错误估计形势，对继续发展电视产品信心不足。于是，拼命想赶快上别的项目，以求东方不亮西方亮，这一决策使“环宇”从1989年后压缩了自己的看家产品，减少了电视这一主导产品的投入，一直到1995年，6年只投了3000万元，而在其他项目上却贷款投了两亿元。在这期间，别的电视机厂加大投入，结果“环宇”从1988年的全国十几位逐年往后掉队，最后失去了竞争力，也失去了市场。

当然，如果电视没搞上去，其他项目搞上去也行，而“环宇”两亿贷款的所有项目几乎都不成功。例如，花了1亿元从

美国引进的纸箱生产线过大——河北省所有的纸箱全部由“环宇”干,让别的纸箱厂关门,就这样,设备还吃不饱。结果项目上去后无流动资金又无市场,直到破产,设备一次也没用过。1亿元贷款就这样“搁死”了。此外,在海南、河南等地的投资像撒胡椒面一样,也没见效,2亿贷款就这样打了水漂。

专家门诊

JIT 生产方式作为一种生产管理技术,是各种手段和方法的集合,并且这些手段和方法都是从各个方面来实现其基本目标的。因此 JIT 生产方式具有一种反映其目标—方法关系的体系。在这个体系中,包括 JIT 生产方式的基本目标以及实现这些目标的诸手段和方法,也包括这些目标与各种手段、方法之间的相互内在联系。

导致“环宇”决策失误的思想根源是,对市场竞争的激烈性估计不足,认识有片面性、忽左忽右。须知在市场竞争中一朝领先不一定朝朝领先,阶段的成功并不是最后的成功,竞争规律是不进则退,即使是具有可观的领先优势,也绝不能自己满足,掉以轻心。但如果市场形势出现了不利于自己的变化,也不应无视自己的实力,而心灰意冷,改弦易辙结果往往会因精力分散而失败。

良方妙剂：命运先机 JIT 生产

1. JIT 的生产计划与控制

JIT 生产方式的基本手段也可以概括为：①适时适量生产。即“Just In Time”一词本来所要表达的含义——“在需要的时候，按需要的量生产所需的产品”。②弹性配置作业人数。达到这一目的的方法是“少人化”。所谓少人化，是指根据生产量的变动，弹性的增减各生产线的作业人数，以及尽量用较少的人力完成较多的生产。这里的关键在于能否将生产量减少了的生产线上的作业人员数减下来。③质量保证。

2. 看板管理

JIT 生产方式是以降低成本为基本目标，在生产系统的各个环节各个方面全面展开的一种使生产能同步化、能准时进行的方法。为了实现同步化生产，开发了后工序领取、单件小批量生产、生产均衡化等多种手段。而为了使这些手段能够有效地实行，JIT 生产方式又采用了被称为“看板”的这样的管理工具。看板作为管理工具，起着至关重要的连接作用。

(1)看板的机能。看板最初是丰田汽车公司于 50 年代从超级市场的运行机制得到启示，作为一种生产、运送指令的传递工具而被创造出来的。经过近 40 年的发展和完善，现在在很多方面都发挥着重要的机能。其主要机能可概括如下。

①生产以及运送的工作指令。这是看板最基本的机能。如

前所述,公司总部的生产管理部根据市场预测以及订货而制定的生产指令只下达到总装配线,各个前工序的生产均根据看板来进行。看板中记载着生产量、时间、方法、顺序以及运送量、运送时间、运送目的地、放置场所、搬运工具等信息,从装配工序逐次向前工序追溯。在装配线将所使用的零部件上所带的看板取下,以此再去前工序领取;前工序则只生产被这些看板所领走的量。“后工序领取”以及“适时适量生产”就是这样通过看板来实现的。

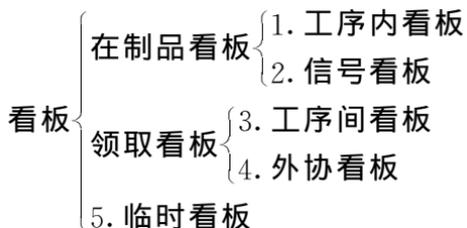
②防止过量生产和过量运送。看板必须按照既定的运用规则来使用。其中的一条规则的:“没有看板不能生产,也不能运送”。根据这一规则,各工序如果没有看板,就既不进行生产,也不进行运送;看板数量减少,则生产量也相应减少。由于看板所表示的只是必要的量,因此通过看板的运用能够做到自动防止过量生产以及过量运送。

③进行“目视管理”的工具。看板的另一条运用规则是,“看板必须附在实物上存放”、“前工序按照看板取下的顺序进行生产”。根据这一规则,作业现场的管理人员对生产的优先顺序能够一目了然,很易于管理。并且只要一看看板所表示的信息,就可知道后工序的作业进展情况,本工序的生产能力利用情况、库存情况以及人员的配置情况等等。

④改善的工具。以上所述的看板的机能可以说都是生产管理机能。除了生产管理机能以外,看板的另一个重要机能是改善机能。这一机能主要是通过减少看板的数量来实现。看板数量的减少意味着工序间在制品储存量的减少。在运用看板的情况下,如果某一工序设备出故障,生产出不良产品,根

据看板的运用规则之一“不能把不良品送往后工序”，后工序所需得不到满足，就会造成全线停工，由此可立即使问题暴露，从而必须立即采取改善措施来解决问题。

(2)看板的种类及用途。



①工序内看板。指某工序进行加工时所用的看板。这种看板用于装配线以及即使生产多种产品也不需要实质性的作业更换时间(作业更换时间近于零)的工序，例如机加工工序。

②信号看板。信号看板是在不得不进行成批生产的工序所使用的看板。例如冲压工序，树脂成形工序、模锻工序等。

③工序间看板。工厂内部后工序到前工序领取所需的零部件时使用的看板。

④外协看板。这种看板与工序间看板类似，只是“前工序”不是在本厂内，而是外部的协作厂家。对外订货看板上须记载进货单位的名称和进货时间。

⑤临时看板。进行设备保全、设备修理、临时任务，或需要加班生产时所使用的看板。

(3)看板的使用方法。看板有若干种类，因而看板的使用方法也不尽相同。如果不周密地制定看板的使用方法，生产就无法正常进行。所以从看板的使用方法可以进一步领会 JIT 生产方式的独特性。

看板的使用方法主要有：

①工序内看板：工序内看板的使用方法中最重要的一点是看板必须随实物，即与产品一起移动。后工序来领取时摘下挂在产品上的工序内看板，然后挂上领取用的工序间看板运走；该工序然后按照看板被摘下的顺序以及这些看板所表示的数量进行生产；如果摘下的看板数量变为零，则停止生产。在一条生产线上，无论是生产单一品种还是多品种，均按这种方法所规定的顺序和数量进行生产，既不会延误也不会产生过量的储存。由此也可看出，为什么说适时适量生产的前提条件是生产的均衡化。

②信号看板：信号看板挂在成批制作出的产品上。当该批产量的数量减到基准数时摘下看板，送回到生产工序，然后生产工序按该看板的指示开始生产。

③工序间看板：工序间看板挂在从前工序领来的零部件的箱子上，当该零部件被使用后，取下看板，放到设置在作业场地中的看板回收箱内。看板回收箱中的工序间看板所表示的意思是：“该零件已被使用，请补充”。现场管理人员定时来回收看板，集中起来后再分送到各个相应的前工序，以便领取补充的零部件。

④外协看板：对外订货看板的摘下和回收与工序间看板基本相同。回收以后按各协作厂家分开，等各协作厂家来送货时由他们带回去，成为该厂下次进行生产的生产指示。所以，在这种情况下，看板被摘下以后，该批产品的进货将会延迟至少一回以上。因此，需要按照延迟的回数发行相应的看板数量。这样，虽然产品的运送时间、使用时间、看板的回收时间以

及下次的生产开始时间之间均有一些时间差,但只要严格遵守时间间隔,就能够做到按照“Just In Time”进行循环。

使用过的看板(即工序间看板和对外订货看板)回收后,按工序或按协作厂家的再分发,其工作量有时会很大,因此,在丰田汽车公司的一些工厂里,设有专门的看板分发室,将看板上的有关信息用条形码来表示,然后用计算机来区分。

误区五 战略的管理

弊病直击：樱花的机会在哪里

日本的业余摄影的彩色胶卷市场目前被三家公司所控制,其中两家是日本公司,占主导地位的富士公司的樱花公司。在过去 15 年内,富士胶卷的市场在不断扩大,而在 50 年代初曾占一半以上市场的樱花胶卷的市场份额在逐步被他的两个竞争对手夺去。检验结果表明,问题不在于产品的质量,而是樱花胶卷公司在产品的商标上用了不合适的名词。在日文里樱花使人引起色彩柔和、轮廓模糊、带有粉红色的联想。相反,富士牌胶卷的名称自然使人联想起日本圣山上的明朗的蓝天和白雪。樱花牌的严重失利在于它不幸的形象,尽管该公司通过广告为消除这种不利局面做出了很大努力,但结果还是无济于事。

最后,樱花胶卷公司开始从结构、经济性和顾客的观点出发,分析是否可能找到开发竞争优势的机会。他们真的发现了一条线索。

樱花公司发现,购买胶卷的顾客的成本意识在增长。冲洗胶卷的工艺人员反映,业余摄影者一般在使用 36 张的胶卷时,总是剩下一至两张未曝光的,但同时却总是在使用 20 张

的胶卷时尽力想多拍几张。樱花公司的机会就在这里。公司决定生产 24 张一卷的胶卷,其价格与竞争对手的 20 张一卷的价格相同。这种产品所增加的成本是很低的,但一旦他的主要竞争对手跟着他的路子走,就会面临不可忽视的惩罚。如果竞争对手降低 20 张一卷的价格,樱花公司就将迎战。樱花公司这样做的目标是两方面的。第一,它将促进使用者的成本意识增长。第二,也是更重要的一点,它将使人们的注重力从他们所不可能取胜的牌子形象方面转向经济方面,这是他们具有相对优势的地方。

专家门诊

虽然各个公司的产品完全不一样,但几乎对所有的公司来说,都可能将它的产品与竞争对手的产品加以比较,以便确定能够扩大市场份额的独特的产品实力。为此,一种办法是将本公司的产品与每一个竞争对手的产品系统地进行比较,即将一个已装配好的产品全部拆卸,分析每一个零部件的不同之处,以便确定那些地方或在价格或在成本上你能取得相对优势。

假设你的产品的一个零部件的价格较高,但它的质量却比竞争对手好。你应该采取提高产品零售价的办法来支付这个昂贵部件的额外成本吗?你必须和负责市场的职员来商讨这一问题。如果他们不赞成提价,那么销售人员应利用这个质量优势作为推销工作的重点。

良方妙剂：竞争中的生存法宝

1. 成本领先战略

如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位，那么，它只要能使价格相等或接近于该产业的平均价格水平，就会成为所在产业中高于平均水平的超群之辈。当成本领先的企业价格相当于或低于其竞争厂商时，它的低成本地位就会转化为高收益。然而，一个在成本上占领先地位的企业不能忽视使产品别具一格的基础，一旦成本领先的企业产品在客户眼里不被看作是与其它竞争厂商的产品不相上下或可被接受时，它就要被迫削减价格，使之大大低于竞争厂商的水平，以增加销售额。这就可能抵销了它有利的成本地位所带来的好处。德克萨斯仪器公司(Texas Instruments, 手表工业)和西北航空公司(Northwest Airline, 航空运输业)就是两家陷于这种困境的低成本厂商。前者因无法克服其在产品别具一格方面的不利之处，而退出了手表业，后者则因及时发现了问题，并着手努力改进营销工作、乘客服务和为旅行社提供的服务，而使其产品进一步与其竞争对手的产品并驾齐驱。

尽管一个成本领先的企业是依赖其成本上的领先地位来取得竞争优势的，而它要成为经济效益高于平均水平的超群者，则必须与其竞争厂商相比，在产品别具一格的基础上取得的价值相等或价值近似的有利地位。产品别具一格基础上的价值相等使成本领先的企业得以将其成本优势直接转化为高

于竞争厂商的利润；产品别具一格基础上的价值近似意味着为取得令人满意的市场占有率所必需的降低幅度还不至于冲销成本领先企业的成本优势，因此，成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。

成本领先地位的战略一般必然地要求一个企业就是成本领先者，而不只是争夺这个位置的若干厂商中的一员。许多厂商未能认识到这一点，从而在战略上铸成大错。当渴望成为成本领先者的厂商不只一家时，他们之间的竞争通常是很激烈的，因为每一个百分点的市场占有率都被认为是至关重要的。除非一个企业能够在成本上领先，并“说服”其他厂商放弃其战略，否则，对盈利能力以及长期产业结构所产生的后果就可能像一些化工行业中出现的情况那样是灾难性的。所以，除非重大的技术变革使一个企业得以彻底改变其成本地位，否则小成本领先就是特别依赖于先发制人策略的一种战略。

成本领先战略的成功取决于企业日复一日地实际实施该战略的技能。成本不会自动下降，也会偶然下降。它是艰苦工作和持之以恒的重视成本工作的结果。企业降低成本的能力有所不同。甚至当它们具有相似的规模、相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位，与其说需要在战略上做出重大转变，还不如说需要管理人员更多的重视。

2. 别具一格战略

第二种通用战略是别具一格。在别具一格的战略指导下，一个企业在客户广泛重视的某些方面力求在本产业中独树一

帜。它从其产业里挑选出为许多客户们所重视的一个或数个特质,把自己置于别出心裁的地位上以满足这些需求,从而得到溢价的报偿。

别具一格的手段因产业不同而异。它可以建立在产品本身的基础上,也可以以产品销售的交货系统、营销做法及其范围广泛的其他种种因素为基础。例如,在建筑设备业,履带拖拉机公司(Caterpillar Tractors)的别具一格的战略,是以其产品的耐用性、服务、零部件货源和出色的销售网为基础的;在化妆业,别具一格的战略往往更多地建立在产品外观和商店里柜台位置的基础上。

一个能够取得和保持其别具一格的形象的企业,如果其溢价超过了为做到别具一格而发生的额外成本,就会成为其产业中高于平均水平的佼佼者。因此,别具一格的企业必须始终寻求使自己别具一格的方式,使其由此而得的溢价大于为做到别具一格而付出的成本。它不能忽视自己的成本地位,因为其溢价会被一定程度的成本劣势地位所冲销。所以,它必须着眼于取得相对于竞争厂商而言的成本等价或近似价,在一切不影响树立别具一格形象的领域中降低成本。

别具一格的战略要求一个企业选择那些使自己别具一格而又不同于其他竞争厂商的特质。一个企业想要取得溢价,就必须真正在某个方面别具一格或被看作是别具一格的。然而,与成本领先恰恰相反,一个产业里如果有若干个特质是为客户所广泛重视的,那么就可以有多种成功的别具一格战略。

产生于更广竞争范围的其他几个别具一格的因素如下:

(1)在任何地点满足客户需要的能力;

(2)如果更多产品的零部件和设计原理通用,就能为客户简化维修;

(3)在客户可能采购东西的地方设零售点;

(4)设客户服务点;

(5)产品之间的良好互换性。

如果一个公司希望获取所有这些优点,就要求各种活动之间具有一致性或协调性。

公司可以通过下列活动加强别具一格中销售渠道的作用:

(1)选择销售渠道以达到设施、能力或形象的一致性;

(2)为销售渠道怎样工作确立标准和政策;

(3)供销售渠道使用的广告条例和培训资料;

(4)提供资金以便销售渠道可以向客户提供贷款。

3. 集中一点战略

第三种通用战略是集中一点。这种战略与其他战略截然不同,因为它是在一个产业内狭窄的竞争范围里进行选择为基础的。集中一点的企业,选择一个产业里的一个部分或一些细分市场,使其战略适合于为这部分市场服务而不顾及其他。企业通过完善适合其目标市场的战略,谋求在它并不拥有全面竞争优势的目标市场上取得竞争优势。

集中一点的战略有两种不同形式:企业着眼于在其目标市场上取得成本优势的叫成本集中;而着眼于在其目标市场上取得别具一格形象的叫别具一格集中。集中一点战略的这两种形式都是以企业同一产业中的目标市场和其他市场的

差异为基础的。目标市场上必须拥有其非同寻常需求的客户，或者为目标市场所提供最佳服务的生产和交货系统必须与产业里其他部分市场的情况有所不同。成本集中是从某些部分市场上成本行为的差异中获取利润；别具一格集中则是从特定部分市场中客户的特殊需求里获取利润。这种差异意味着这部分市场未能从范围广泛地设置目标市场的竞争厂商那里得到优质的服务，因为后者在为这部分市场服务的同时也为其他部分市场服务。因此，采取集中一点战略的企业可以通过专门致力于为这部分市场服务而取得竞争优势。目标市场的广度显而易见是一个程度问题，但集中一点的实质在于从一个狭窄的目标市场与产业的均势之间的差异中获取利润，狭窄的集中一点就其本身是不产生也不会带来足以取得平均水平的经济效益的。

采取集中一点的企业从广设目标的竞争对手的两个不同方面的每一方面取得次优化优势。竞争厂商可能在满足某个特定市场的需求方面表现不力，这就为别具一格集中战略打开了门路；广设目标的竞争厂商也可能在满足一个部分市场的需求方面表现过火，这意味着它在为该市场服务时承担着高于必需的成本负荷，这就使仅仅为满足这个部分市场的需求的成本集中战略有机可乘了。

如果集中一点的企业目标市场和其他部分市场并不存在任何差异，那么集中一点的战略就无法成功。

如果企业能在其部分市场上取得持久的成本领先地位（成本集中）或别具一格的形象（别具一格集中），而且该部分市场从结构上来说具有吸引力，那么集中一点的企业会成为

所在产业中高于平均水平的佼佼者。部分市场结构上的吸引力是个必要条件,因为一个产业里的一些部分市场会比其他部分市场利润率低得多。只要集中一点的企业选择不同的目标市场,那么每个产业往往都会有余地容纳若干种持久的集中一点的部分市场,每个包含着不同的客户需求,或不同的最优化生产,或交货系统的部分市场,就都是集中一点战略的候选市场。

4. 摆脱战略困境

企业采用了每一种通用战略但却又一无所成,这叫做“夹在中间”。夹在中间没有任何竞争优势,这种战略性地位通常是经济效益低于平均水平的一剂救命药方。由于成本领先的企业比享有别具一格的形象的企业和集中一点的企业在各个部分市场上处于更为优越的竞争地位,夹在中间的企业将只好从劣势地位上去竞争了。如果一个夹在中间的企业侥幸发现了有利可图的产品或客户,拥有持久性竞争优势的竞争厂商们就会迅速地来把硕果攫取一空。在大多数产业里,不少竞争厂商是夹在中间的。

一个夹在中间的企业只有在其产业结构极为有利,或者幸亏该企业的竞争对手们也夹在中间时才会赚到明显的利润。然而,这类企业通常比采取一种通用战略的厂商的赢利少得多。产业的成熟程度往往会加深遵循通用战略的厂商和夹在中间的厂商之间效益上的差别,因为它会在泥沙俱下的增长高潮中将在战略失误的厂商冲刷出来。

夹在中间的现象往往是企业不愿意就如何竞争做出抉择

的明证。企业千方百计地争取竞争优势,结果一无所获,因为取得不同形式的竞争优势通常要采取互为抵触的行动。夹在中间的现象也折磨着成功的厂商,他们为了增长或体面而不惜损害自己的通用战略。拉克航空公司(Laker Airline)是一个典型的例子。拉克航空公司起初在北大西洋市场上采用不提供非必要服务为基础的明白无误的成本集中战略,其服务目标是那些对价格极为敏感的普通旅客这一特定部分市场。然而,时过境迁,拉克航空公司开始增添一些花梢做法,增加新的服务项目和开辟新的航线。这就使它的形象含糊不清,使其服务和运输系统降至次等水平。这样做的后果是惨重的,拉克航空公司最终步入破产的下场。

采取集中一点战略的企业一旦控制了目标市场,从而使其通用战略变得混乱不清,以至于难以摆脱夹在中间的诱惑力。集中一点包括有意识地限制销售潜力。成功能使集中一点的企业因忘乎所以而看不到其成功的原因,并会为了增长而损害自己集中一点的战略。企业与其损害自己的通用战略,不如去开拓能重演故技,使用其通用战略或利用与其业务上有相互联系的新产业,这样做往往会更有利。

受困于中间地位的厂商必须作出基本的战略决策。要么它必须为获得成本领导或至少达到同等成本采取必要的步骤,这些步骤通常包含为了实现现代化而进行大胆的投资及可能包含购买市场股票的必要性;要么它必须使自己适应某一特定的目标(目标集中点)或获得某种独特性(产品差异)。后两者的选择完全可能导致市场占有率的减缩,甚至绝对销售额的减缩。对这些可供选择的方案所进行的挑选必须建立

在厂商的潜在能力和局限因素的基础之上。如已讨论过的那样,成功地执行各种通用的战略涉及到不同的财力、实力、组织措施,以及管理作风等方面。很少有哪家厂商对这三种一般性战略都适合。

一旦陷入中间地位,往往需要花费时间和持久的努力才能使厂商摆脱这种不值得羡慕的地位。然而,似乎还存在着一种趋势使这些陷于困境的厂商在那三个一般性战略之间旷日持久地来回折腾着。如果在追求这三种战略中包含有潜在的自相矛盾,那么这样一种来回折腾时间的做法几乎总是注定要失败的。

5. 企业战略的选择

(1) 战略类型。

一个企业集团要制定发展战略,属下的分部或经营单位也要制定战略,而经营单位内各职能部门也要制定战略。因此,从不同层次的角度来看,战略就可以相适应地分成公司战略、经营战略和职能战略。无疑,公司战略是有决定作用的。这里只就公司(企业集团)这个层次介绍各种类型战略。

△稳定型战略

稳定型战略适用于那些在相对稳定环境中成功地经营的公司。稳定型战略不要求公司有重大的变化,只要使公司利用其资源去扩大现有经营,保持现有产品和服务的优势地位。公司不会改变自己的宗旨和目标,只是按照一个稳定的比例规定企业每年的增长水平。

△增长型战略

现实的经济生活是不稳定的,许多行业不断迅速发展,行业内竞争十激烈。在这些行业中的企业,不说过安稳的日子了,就算是前进的步子慢一点,都感到处处被动,落后挨打。它们不得不采用增长型战略,以增长求生存。由于各个企业所处的外部环境不同,内部条件亦有别,因而所采取的增长型战略也不一样。归结起来,有以下4种:

①纵向联合战略。纵向联合包括前向联合和后向联合。前向联合是指占有或加强控制为本公司销售产品的分配机构或零售商。后向联合是指占有或加强控制为本公司提供原材料或设备的供应者。前向联合有利于企业直接进入市场,吸纳信息,掌握定价,扩大销售。后向联合既能保证物资供应,又有利于降低成本。至于联合的紧密程度,应根据公司的需要,可松可紧。

②横向联合战略。这是占有或加强控制同行业的竞争的。它有助于企业减少竞争,拓宽市场和提高规模经济效益。这种战略的持续实施可以使一个企业成为行业的垄断者。

③多样化战略。公司增加不同产品,开发不同市场,设立不同分部战略被称为多样化战略。多样化又分为两种:即相关多样化和不相关多样化。相关多样化是指公司增加了相关的产品、市场或分部。这种相关性可以是相关的技术、相关的用途、相关的市场、相关的管理技巧或产品。不相关的多样化是指公司增加不相关的产品和分部。处在年销售和利润出现下降或市场量出现饱和状态行业中的企业,当它发现别的行业有诱人的投资机会时,往往采取这种战略以减少风险,提高投资利润率。

④集中化战略。这是公司把全部资源用于发展一种产品、一类产品、一个市场或一种技术的战略。采用这种战略的前提是产品的市场还未饱和，消费者对这种产品的使用率会大量增长。使用这种战略的优点是可以使公司集中全部精力和资源发展有竞争力的产品，以取得出众的成果。

△ 退缩型战略

当公司遇到经营十分困难的时候，应考虑采用退缩型战略。不能把退缩型战略完全理解为消极的做法。在不利的情况下作必要的退却，可以减少损失，或者是稳住阵脚，以图东山再起。属退缩型的战略有：

①扭亏为盈战略。这种战略强调的是提高管理效率。它适用于那些经营不善，但不是走投无路的企业。实行这种战略要分三步走。首先是压缩，即压缩企业的规模、人员和一切不必要的开支；其次是稳定，采取措施使企业的局面稳定下来，找出解决问题的办法；最后是重建，克服困难，使企业重新扩展。

②出售属下某个经营单位或分部的战略。在两种情况下使用这种战略：一是由于某分部的问题使整个公司陷入困境；二是公司不可能投入更多资金发展某分部，使它能与竞争对手抗衡。这种战略有助于公司卸掉包袱，又获得一笔急需的现金。

③清算战略。当一家公司采用了扭亏为盈和出售分部的战略仍然未能摆脱困境的话，就只好采用清算战略了。清算就是出卖公司财产。有秩序地、有计划地清盘可以减少股东的损失。

△综合战略

公司可以根据实际需要同时采用上述两种或两种以上战略,这就叫做综合战略。比如说,公司可以对属下的不同经营单位使用不同的战略。

有一个专门从竞争的角度来考虑可供选择的战略的见解是值得介绍给大家的,这就是迈克尔·波特的竞争战略。迈克尔·波特是当今著名的经营战略专家。他根据竞争分析的主张提出发扬公司各个分部在本行业中的竞争优势的战略。

①低成本战略。这一战略要求利用高效率的设备,并通过提高规模效益和全面的成本控制来取得低成本的优势。一旦战略经营单位取得了这种低成本的优势,就可以使自己有效地防御本行业中的竞争,并在激烈的竞争中保持获得一定的利润。

②特殊产品战略。如果一个战略经营单位在本行业中无法取得成本优势,就要设法创造特殊的产品或服务。这种特殊性可以是产品设计、高技术、优质服务或销售网络等方面。特殊产品战略会使顾客增加对产品的忠诚,降低顾客对价格的敏感性,从而获得高于平均水平的利润。

③集中战略。这一经营战略要求集中力量于某一特殊的购买集团、某种特殊产品或者某个特殊的区域市场。这种特殊性并不在于水平高超,而在于同行竞争者还没有注意到。

三种战略的共同点在于力求使本公司在本行业的激烈竞争中占据有利的地位。

(2)战略选择。

经过以上的工作,在高层管理者面前摆开了各种可供选

择的战略。他们必须对每个战略的长处和短处进行比较。从中选择一个“最佳”战略。这个最佳方案应该是最能抓住外部机会,避免外部威胁,又能扬长避短的战略方案。战略管理专家认为,战略选择量化模型是一种比较客观的选定战略的流行办法。

战略选择量化模型的基本思想是根据关键的战略因素(包括外部因素和内部因素)来测定每一种可供选择的战略方案的吸引力。同越多的关键战略因素相符合的方案,其吸引力就越大,也就是最佳方案。反之,如果某一方案同一些战略因素相抵触的话,那当然是不那么有吸引力的方案,从而不会被选上。

建立战略选择量化模型的方法是:第一步,把关键战略因素(包括内部长处、弱点以及外部机会和威胁)列在模型的左边直行。第二步,分配权数,权数的含义如下,对内部因素:1=主要弱点,2=次要弱点,3=次要长处,4=主要长处;对外部因素:1=主要威胁,2=次要威胁,3=次要机会,4=主要机会。第三步,把备选战略方案列在模型的第一栏上。第四步,确定吸引力值,吸引力值表示从某关键因素来看,某方案被接受的可能性。吸引力值取值范围是1至4的整数:1=方案是不可接受的,2=方案是可接受的,3=方案很可能被接受,4=最好接受的方案。如果某关键因素对某方案没有影响,则不定吸引力值。第五步,计算总吸引力值,总吸引力值=权数×吸引力值。总吸引力值表示某关键战略因素同某战略方案的适应程度和地位。第六步,计算各战略方案的总吸引力值之和,然后加以比较。总吸引力值是最高的战略方案,也就是最佳方

案,是公司应选定的方案。

应当指出,战略选择量化模型的建立过程离不开管理者的主观判断。为了正确地选定战略,企业的高层管理者应注意认真进行调查研究,并听取各方面的意见。

选定战略之后,管理者往往还放心不下,生怕作出错误的战略决策,引致失败。这种慎重的态度是可以理解的。斯丁纳和迈尼建议用“问卷法”,即用下列一些问题来帮助高层管理者考察所选定的战略是否正确。

△企业战略是否与企业基本宗旨和目的相一致? 如果不一致,新进入的竞争领域或许是企业管理者不熟悉的。

△企业战略是否与其外部环境相适应?

△企业战略是否与其内部长处、目标、政策、资源和职工的个人价值观等相协调? 最好避免根本的对立。

△企业的战略是否反映了一定的风险和利润的平衡? 这种平衡是否与企业的资源和期望相一致?

△企业的战略是否与一个特殊的市场领域相适合? 这个特殊的市场领域是否能被企业长期占领从而使企业收回投资并获得预期利润?

△企业的这一战略是否与其他战略相矛盾?

△企业战略与各个分战略是否相互协调?

△企业是否经过严格的分析(风险分析、效益分析等)和审计(是否与过去、现在和未来的趋势相符合)?

△企业是否通过制定可行的战略实施体系来检查战略的可行性?

△企业战略是否与其产品的生命周期相一致?

△企业实施战略的时间安排是否恰当？

△企业战略是否使企业与某一强大竞争者正面对抗？如果是，必须小心谨慎。

△企业战略是否使企业主要依赖于某种顾客？如果是，必须认真考虑是否妥当。

△企业战略是否要为全新的市场生产全新的产品？如果是这样，必须认真考虑是否可行。

△企业战略是否属于模仿其他竞争者？如果是这样，重新进行仔细考虑。

△对于竞争者的评价是否真实和准确？

虽然上述问题有助于管理者周密考虑，选取最佳战略方案，但是由于管理者对风险的态度不同、工作的经历和方法有差别，从而对上述某些问题的答案可能是不一样的。因此，战略的选定在不同程度上受到高层管理者的主观因素所影响。

误区六 沟通与控制管理

弊病直击：沟通联络的障碍

一般来讲，沟通联络中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

1. 主观障碍

(1)个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。

(2)在信息沟通中，如果双方在经验水平和知识结构上差距过大，就会产生沟通的障碍。

(3)信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而，在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影 响，从而降低信息沟通的效率。

(4)对信息的态度不同，使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息，不关心组织目标、管理决策等信息，而只重视和关心与他们物质利益有关的信息，使沟通发生障碍。

(5)主管人员和下级之间相互不信任。这主要是由于主管人员考虑不周，伤害了员工的自尊心，或决策错误所造成，而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。

(6)下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于主管人员管理严格,咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

2. 客观障碍

(1)信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少,就会造成沟通障碍。社会文化背景不同,种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

(2)组织机构过于庞大,中间层次太多,信息从最高决策层到下级基层单位,而产生失真,而且还会浪费时间,影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

3. 沟通联络方式的障碍

(1)语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具。人们通过语言、文字及其他符号将信息经过沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在:①误解。这是由于发送者在提供信息时表达不清楚,或者是由于接收者接收失误所造成的。②歪曲。这是由于对语言符号的记忆模糊所导致的信息失真。③信息表达方式不当。这表现为措词不当,词不达意,丢字少句,空话连篇,文字松散,句子结构别扭,使用方言、土语,千篇一律等。这些都会增加沟通双方的心理负担,影响沟通的进行。

(2)沟通方式选择不当,原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样,且它们都有各自的优缺点。如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择,不灵活使用其原则、方法,则沟通就不可能畅通进行。在管理工作实践中,

存在着信息的沟通,也就必然存在沟通障碍。主管人员的任务在于正视这些障碍,采取一切可能的方法消除这些障碍,为有效的信息沟通创造条件。

专家门诊

组织中沟通的目的是促进变革,即按有利于组织的方向左右组织的行动。由于组织规模的大小和社会环境的变化,不同类型组织和不同规模的组织对沟通联络的着重点也有所不同。譬如说,在“企业主”也参加劳动,规模很小的工厂(或工场)中,沟通几乎全是对外的。小企业主需要从外部获得情报,以便利用它来使自己的事业兴旺发达。他们着重注意社会环境的信息,从而注意社会的变化,以确定他们的产品、生产方向、方式等问题。由于社会的发展,大型组织的出现,使大型组织的主管人员不仅只是注意同社会环境的沟通,而且把相当大的注意力放在组织内的沟通联络上。因为在员工众多的组织中,要对外界输入的信息立即理解,并见之于行动是有一定困难的。人的因素需要特殊对待。因为他必须首先理解,然后才能采取行动。组织中的人员越多,问题涉及就会越广,而且有些事情不一定会得到完美地解决。

使组织中每一个成员认识沟通联络的目的是至关重要的。不仅是最高主管人员发出信息,其他人接收信息;也不仅是下级发出信息,上级主管人员听取信息。事实是,组织中的每个成员既是信息的发出者,又是信息的接收者。这取决于组织中的职权关系、职能关系和协作关系。这就是说,组织中的

任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递，以及传递信息的有效方法。组织要求其每个成员都有沟通情报的技能，为此也要求组织必须经常培养主管人员及其下属的这种技能。

良方妙剂：飞越障碍

1. 正式沟通法

正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

根据古典管理理论，沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说，越级报告或命令，或不同部门人员间彼此进行沟通，都是不允许的。因此，在组织内只有垂直（纵向）的沟通流向（Vertical Communication Flow），很少有同一水平的横向沟通流向（horizontal Communication flow）。实际上，按照这种模式进行沟通，不但是不可能的，而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会，或公文抄报之类的措施，以便在同级之间的横向沟通，但这仍然属于组织正式结构所安排的路线，仍属正式沟通性质。

（1）正式沟通有下向（Downward）、上向（Upward）、横向（Lateral）、外向（Outside）沟通等几种。

①下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一

般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息,有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次,则通过层层转达,其结果往往使下向信息发生歪曲,甚至遗失,而且过程迟缓,这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

②上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外,许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通,例如意见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策(Open—door Policy),使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究,这种沟通也不是很有效的,而且由于当事人的利害关系,往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

③横向沟通。主要是同层次,不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内,一般机会并不多,若采用委员会和举行会议方式,往往所费时间人力甚多,而达到沟通的效果并不很大。因此,组织为顺利进行其工作,必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是:沟通效果好,比较严肃,约束力强,易于保密,可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达,组织的决策等,一般都采取这种方式。其缺点在于,因为依靠组织系统层层传递,所以很刻板,沟通速度很慢,此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

(2)正式沟通有几种具体的沟通形态。

①链式沟通。这是一个平行网络,其中居于两端的人只能

与内侧的一个成员联系,居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中,它相当于一个纵向沟通网络,代表一个五级层次,逐渐传递,信息可自上而下或自下而上进行传递。在这个网络中,信息经层层传递,筛选,容易失真,各个信息传递者所接收的信息差异很大,平均满意程度有较大差距。此外,这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统,属控制型结构。

在管理中,如果某一组织系统过于庞大,需要实行分权授权管理,那么,链式沟通网络是一种行之有效的方法。

②环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构,表示5个人之间依次联络和沟通。其中,每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中,组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低;畅通渠道不多,组织中成员具有比较一致的满意度,组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标,环式沟通是一种行之有效的措施。

③Y式沟通。这是一个纵向沟通网络,其中只有一个成员位于沟通内的中心,成为沟通的媒介。在组织中,这一网络大体相当于组织领导,秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高,解决问题速度快,组织中领导人员预测程度较高。除中心人员(C)外,组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重,需要有人选择信息,提供决策依据,节省时间,而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真,影响组织中成员的士气,阻碍组织提高工作效率。

④轮式沟通。属于控制型网络,其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中,大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高,解决问题的速度快。主管人(当然是C)的预测程度很高,而沟通的渠道很少,组织成员的满意程度低,士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务,要求进行严密控制,则可采取这种网络。

⑤全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统,其中每个成员之间都有一定的联系,彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多,组织成员的平均满意程度高且差异小,所以士气高昂,合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题,增强组织合作精神,提高士气均有很大作用。但是,由于这种网络沟通渠道太多,易造成混乱,且又费时,影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络,都有其优缺点。作为一名主管人员,在管理工作实践中,要进行有效的人际沟通,就需发挥其优点,避免其缺点,使组织的管理工作水平逐步提高。

2. 非正式沟通法

非正式沟通和正式沟通不同,因为它的沟通对象、时间及内容等各方面,都是未经计划和难以辨别的。已如上述,非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系,这种社会关系超越了部门、单位以及层次。

在相当程度内,非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性,它可以是横向流向,或是斜角流向(Diagonal flow),一般也比较迅速。在许多情况下,来自非正式沟通的信息,反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式,不留证据、不负责任,许多不愿通过正式沟通传递的信息,却可能在非正式沟通中透露。

但是,过分依赖这种非正式沟通途径,也有很大危险,因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大,而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题,例如晋升、待遇、改组之类,常常发生所谓“谣言”(Rumors)。这种不实消息的散布,对于组织往往造成较大的困扰。

但是,任何组织都或多或少地存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式,主管者既不能完全依赖用以获得必需的信息,也不能完全加以忽视,而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因,设法提供组织人员正确而清晰的事实,加以防止。

(1)非正式沟通的意义及性质。

所谓非正式沟通是指通过正式组织途径以外的信息流通过程。这些途径非常繁多且无定型,例如同事之间任意交谈,甚至透过家人之间的传闻等等,都算是非正式沟通。所以非正式沟通和个人间非正式关系,往往平行存在。很多研究者认为,由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的种种限制,因此往往比正式沟通还要重要。在美国,这种途径常常称为“葡萄藤”(Grapevine),用以形容它枝茂叶盛,随处延伸。

①非正式沟通的产生,可以说是人们的天生的需求。通过这种沟通途径来交换或传递信息,常常可以满足个人的某些需求。例如人们由于某种安全的需求,乐意探听有关人事调动之类的消息;朋友之间交换消息,则意味着相互的关心和友谊的增进,借此更可以获得社会需求的满足。这种消息对于组织成员来说,往往是他们最感兴趣可又是最缺乏的消息。因此,对依靠非正式沟通可以获得这种信息的环境,组织成员是会感到满意的。

②非正式沟通的优点:沟通形式不拘,直接明了,速度很快,容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在:非正式沟通难于控制,传递的信息不确切,容易失真,而且,它可能导致小集团、小圈子,影响组织的凝聚力和人心稳定。

③非正式沟通具有以下几个特点:a 消息越新鲜,人们谈论得就越多;b 对人们工作有影响的;最容易招致人们谈论;c 最为人们所熟悉者,最多为人们谈论;d 在工作上有关系的人,往往容易被牵扯到同一传闻中去;e 在工作中接触多的人,最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律,主管者应该予以充分注意,以杜绝起消极作用的“小道消息”,并利用非正式沟通为组织目标服务。

(2)非正式沟通的类型。

上述沟通的五种基本形态,是指在实验状况下,由研究者设计和控制所造成的。那么在自然状况下,非正式沟通是以什么流通形态出现呢?人们发现有四种形态。依照最常见至较

少见的顺序分别为：①集群连锁(Cluster Chain)。即在沟通过程中，可能有几个中心人物，由他转告若干人，而且有某种程度的弹性。②密语连锁(Gossip Chain)。由一人告知所有其他人，犹如其独家新闻。③随机连锁(Probability Chain)。即碰到什么人就转告什么人，并无一定中心人物或选择性。④单线连锁。就是由一人转告另一人，他也只再转告一个人，这种情况最为少见。

(3)非正式沟通在管理上的意义及对策。

在传统的管理及组织理论中，并不承认这种非正式沟通的存在；即使发现有这现象，也认为要将其消除或减少到最低程度。但是，当代的管理学者知道，非正式沟通现象的存在是根深蒂固，无法加以消除的。应该加以了解、适应和整合，使其有效担负起沟通的重要作用。例如，主管者可以设法去发现在非正式沟通的网状模式中，谁居中处于核心和“转播站”的地位，也许通过这种沟通网可以使信息更迅速传达。他也可以设法自非正式沟通中去发现所流传的信息内容。不过，这些做法也有其危险或代价；过分利用非正式沟通的结果，会冷落或破坏正式沟通系统，甚至组织结构。而设法自非正式沟通中探听消息，其结果会造成组织背后的一套“谍报网”和打“小报告”者，从而带来管理上的问题。

我们认为，对于非正式沟通所采取的立场和对策是：

①非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此，主管者愈故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言愈加猖獗。正本清源，主管者应尽可能使组织内沟通系统较为开放或公开，则种种不实的谣言将会自然消失。

②要想予以阻止已经产生的谣言,与其采取防卫性的驳斥,或说明其不可能的道理,不如正面提出相反的事实更为有效。

③闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言,扰乱人心士气,主管者应注意,不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

④最基本的做法,乃是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感,这样他们比较愿意听组织提供的消息,也较能相信。

⑤在对于组织主管人员的训练中,应增加这方面的知识,使他们有比较正确的观念和处理方法。

3. 沟通联络法

沟通中的方法是多种多样的,除了前面所述的沟通形态等具体的方法外,还应包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜,因人而异。

(1) 发布指示。

在指导下级工作时,指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止,它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

①指示的含义。指示作为一个领导的方法,可理解为是上级的指令,具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作,并使指示内容和实现组织目标密切关联,以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的,如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示,而上级主管人

员又不能对此使用制裁方法,那么他今后的指示可能失去作用,他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现,可在指示发布前听取各方面意见,对下级进行训导,或将下级尽可能安排到其他部门工作。

②指示的方法。管理中对指示的方法应考虑下列问题。

一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的,取决于主管人员根据其对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的主管人员倾向于具体的指示,而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下,大多采用一般的形式。

书面的或口头的。在决定指示是书面的还是口头的时候,应考虑的问题是:上下级之间关系的持久性、信任程度,以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久,信任程度较高,则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执,为了对所有有关人员宣布一项特定的任务,则书面指示大为必要。

正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级,用正式的书面或口述的方式来命令下级。

(2)会议制度。

指导与领导工作的实质是处理人际关系,而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流,采取开会的方法,就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在:

①会议是整个组织活动的一个重要反映,是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交

流能在人们的心理上产生影响。

②会议可集思广益。与会者在意见交流之后,就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南,而且还可密切相互之间的关系。

③会议可使人们了解共同目标,自己的工作与他人工作的关系,使之更好地选择自己的工作目标,明确自己怎样为组织作出贡献。

④通过会议,可以对每一位与会者产生一种约束力。

⑤通过会议,能发现人们所未注意到的问题,而认真地考虑和研究。

会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是,虽然会议是主管人员进行沟通的重要方法,但决不能完全依赖这种方法。而且,会议要有充分准备,民主气氛浓厚,讲求实效,切忌“文山会海”的形式主义。

(3)个别交谈。

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式,在组织内外,同下属或同级人员进行个别交谈,征询谈话对象对组织中存在问题 and 缺陷提出他自己的看法,对别人或对别的上级,包括对主管人员自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上,无拘无束,双方都感到有亲切感。这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下,人们往往愿意表露真实思想,提出不便在会议场所提出的问题,从而使领导者能掌握下属人员的思想动态。在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

总之,沟能的方法是多种多样的。前面所述的沟通的形态

和沟通的网络都属于沟通的方法,除此之外,还应包括发布指示、会议制度、个别交谈等。

4. 上下级沟通关系法

(1) 上下级沟通的种种问题。

上级和下属之间,往往不能像平常人们一样的沟通,因为他们具有特殊的组织角色关系,因而发生种种问题。下属在组织内的发展前途,在相当大程度内,操之于上级之手。这使得下属在与上级接触的时候,很自然地会怀着一份特别的心理状态,影响了他与上级间的整个沟通过程。一方面,从下属上向沟通而言,他不愿意在这上面发生对自己有什么不利的影响,因此对于沟通内容不免加以选择和控制。他可能会尽量掩盖对自己不利的事实,或者如果必须报告,就企图加以有利的解说;即使与自己没有直接相关的消息,为投上级之所好,也倾向于只挑选上级喜欢知道的部分,提出报告。这都使得其间沟通发生歪曲现象。另一方面,下属对于上级所传达给他的“下向沟通”也同样会因上级和下属关系而发生歪曲。由于下属想从沟通中得到更多或微妙的信息,每每从字里行间去揣测可能的涵意,往往捕风捉影,自以为是。上级一句非常漫不经心的话,可能被一位下属解释为带有特别的意义(即“言者无意,听者有心”),以致造成“庸人自扰”或“自我感觉良好”的结果。

(2) 上级方面也不是没有问题的。

由于上级所接触的范围较广,知道的事情可能较多,因此在与下属接触的时候,往往一个人滔滔不绝,变成单向的沟

通。甚至有些上级在心理上就认为,在上级和下属之间,上级就应该担任“讲”的角色,下属只有“听”的份。这也不能认为是有效的沟通。

当然,并非所有上级和下属之间的沟通,都会发生上述情况;或即使发生,也未必会达到相同的严重程度。这取决于上级和下属之间的原来关系如何而定。例如,凡是属于权威型的领导,愈可能发生上述情况;反之,如果上级一般表现为能容忍下属某些错误,自己又能接受某种程度的批评,也许可使沟通所发生的歪曲程度大为减少。但是,最基本的,还是上级不要忘记或疏忽在沟通中还有“听”的一面。

(3)“听”的一面。

在社交生活中,我们常常听到一些有经验的人的忠告,不要只顾“讲”,还要讲求“听”或“听的艺术”。在上级与下属的沟通关系中,这一忠告也同样可以应用在上级身上。不过,这种“听”不是“听听”就算了,而是能够设身处地(站在说的人的立场)去“听”,或称为“倾听”(Empathetic Listening)。这种倾听的要点是,先不要有什么成见或决定,应密切注意讲的人所要表达的内容及其情绪。这样才能使后者畅所欲言,无所顾忌。而后听的人才能得到比较真实而完整的沟通意义,供他做为判断和行动的依据。

根据临床心理学及心理治疗的研究与经验,可以把这种“倾听”的技术,归纳出以下几条要求:

①即使你认为对方所讲的无关紧要或者错误,仍然从容而耐心地倾听。虽然不必表示你对他所说的都赞同,但应在适当间歇中以点首或应声之类举动,表示你的注意和兴趣。

②不仅要听对方所说的事实内容或说话的本身,更要留意他所表现的情绪,加以捕捉。

③必要时,将对方所说的予以提要重述,以表示你在注意听,也鼓励对方继续说下去。不过语调要尽量保持客观和中立,以免影响或引导说的方向。

④安排有较充分而完整的交谈时间,不要因其他事而打断,更不要使对方感到这是官式谈话。

⑤在谈话中间,避免直接的置疑或反驳,让对方畅所欲言。即使有问题,留到稍后才来查证。此时重要的,是获知究竟对方怎么想法。

⑥遇到某一你确实想多知道一些的事情时,不妨重复对方所说的要点,鼓励他做进一步解释或澄清。

⑦注意对方尽量避而不谈的有哪些方面,这些方面可能正是问题的症结所在。

⑧如果对方确实想要知道你的观点,不妨诚实以告。但是在“听”的阶段,仍以了解对方意见为主,自己意见不要说得太多,以免影响对方所要说的话。

⑨不要自己在情绪上过于激动,此时尽量要求了解对方;不管赞成也好,反对也好,稍后再加评论。

可以想象这些要求的正确运用属于管理或沟通的艺术范畴,有待主管者不断尝试、磨练及体会。但是“听的一面”的重要性,是毋庸置疑的。

倾听,并不是任何情况下都能应用,或应用之后都能生效,还须考虑以下条件:

a. 主管者是否有这么多的时间用于倾听,或者说,是否

值得投下较多时间于倾听下属的意见或反应。如果没有这种时间,则不可能做到上述地步。

b. 必须认识到每个人都有每个人特殊之处,包括他的态度、价值观念和情绪之类,这样才会去注意和发掘各个人的特点和问题。

c. 主管者本身要有适当的修养,保持冷静和客观。

d. 在讲的一方,也要有说的意愿。否则,吞吞吐吐或沉默不语,则场面势必变得十分尴尬和冷漠。

误区七 人力资源管理

弊病直击：解雇的代价

1978年10月15日，亨利·福特二世突然宣布：解除李都·艾科卡福特汽车公司总经理的职务。

消息传出，世人震惊。人们议论纷纷，了解内幕的人士断言：福特公司将为这个愚蠢的决定付出高昂的代价！

李都·艾科卡，1924年10月出生于宾夕法尼亚州艾伦敦，是意大利移民的后裔。1945年，毕业于美国著名的工学院利哈伊大学，随后又在普林斯顿大学获得机械工程硕士学位。

1946年8月，艾科卡幸运地进入福特公司，这是艾科卡梦寐以求的。福特汽车和福特公司对于那个时代的美国人来说，有着极大的吸引力。早在上学时，艾科卡就最喜爱福特牌汽车，一直驾驶着一辆福特车往返于大学和艾伦敦之间。

在福特公司，艾科卡最初任实习工程师，随后当汽车推销员。他用出色的成绩证明了自己的推销才能，博得公司领导和职员赞赏。

1960年12月，艾科卡36岁，因其成绩卓著被提拔为福特分部总经理，成为福特公司高级管理层中的重要的一员。从此，艾科卡获得了施展才华的绝好舞台。

1964 年上半年,艾科卡组织开发了新型轿车“野马”牌,一炮打响,年销量达 41.8 万辆,获纯利润 11 亿美元。“野马”的成功,使艾科卡获得了“野马之父”的盛誉,旋即得到一连串提升。

1965 年 1 月,艾科卡出任福特公司轿车和卡车产品集团副总经理,并推出了福特公司最赚钱的“马克”汽车系列。

1970 年 12 月 10 日,他荣登福特公司总经理的宝座,成为福特公司仅次于亨利·福特的第二号人物。

升任总裁后,艾科卡大胆革新、压缩开支、开发新产品、扩大销售量,使福特公司的销售额和利润获得空前增长。1977 年,一年就给公司赚利润 17 亿美元,1978 年又增加到 18 亿美元,在汽车业创造了奇迹。

然而,艾科卡的成功,却招致年老多病的亨利·福特的妒忌和猜疑。他担心自己死后福特家族公司会大权旁落,便无情地、不考虑后果地解雇了艾科卡。时间是 1978 年 10 月 15 日,艾科卡 54 岁。

艾科卡在福特公司整整干了 32 年,其中担任总裁 8 年,对公司感情至深。他一直忍受福特二世的种种刁难,不愿主动辞职,但没想到最终还是被解雇了。

面对这个突如其来的打击,艾科卡惊呆了。他感到愤怒,又异常苦闷。他的家人、朋友和公司的许多同僚也愤愤不平。全国报纸、电台、电视台都迅速报道了这条重要新闻。美国著名新闻评论家华尔达·克隆凯在报道中评论说:“这简直是在读关于汽车行业的一部惊奇的小说。”

艾科卡对福特二世留下最后一句话:“记住我的话,亨利,

你永远不会再一年赚 18 亿了。因为你压根就不懂我们是怎样把钱挣来的。”

解除艾科卡，虽然是由亨利二世的愚昧、专横造成的，但对福特公司来说则无疑是一个重大失误，并为此付出了很大的代价：

造就了一个强大的竞争对手。当时，作为美国三大汽车公司之一的克莱斯勒公司正处于困境中，一年内亏损数亿美元，两万余名工人被解雇，濒临破产的边缘。这当然为福特公司的大发展让出了广阔的市场。艾科卡被解雇后，他决心找一个充分展示才华的舞台，向亨利二世“复仇”，同福特公司展开竞争。于是，当克莱斯勒公司董事长里卡多来聘请时，艾科卡决定再大干一场。1978 年 11 月 2 日，艾科卡应聘为克莱斯勒公司总经理。1979 年 9 月出任公司董事长。他凭着一种勇往直前的精神，运用他卓越的管理和经营才能，对公司进行大刀阔斧的改革。1980 年，推出了 K 型轿车，1981 年底，K 型车的销售量占小型轿车市场的 20%，并自此之后一直畅销不衰，卖出了 100 万辆。克莱斯勒公司起死回生，度过难关。1983 年，公司纯利润达到 9 亿多美元。1984 年，年利润达 24 亿美元，这个数字比克莱斯勒公司前 60 年利润的总和还多。濒临破产的克莱斯勒公司在艾科卡领导下，又迅速活跃在美国汽车市场上，福特公司自己造就了这样一个强大的竞争对手。

人才大量流失。艾科卡出任克莱斯勒公司总裁后，第一个惊人之举就是招募“福特人”。艾科卡被解雇时，带走了在福特公司时用过的记事本，上面记录着几百名福特公司经理人员的名字以及他们的专业和特长。首先发现了 44 岁的委内瑞拉

福特子公司经理杰拉尔德·格林沃尔德,聘为主管克莱斯勒公司财务工作的副总裁。同时杰拉尔德还带来了财务部经理史蒂夫·米勒,成为克莱斯勒公司的总会计师。又聘请了福特已退休的三位经理:加尔·克劳斯,福特公司销售经理;保尔·伯格莫泽,长期主持福特采购部;汉斯·马赛厄斯,福特公司负责生产的副总经理。在福特公司时,他们都为福特的发 展立下过汗马功劳,被人誉为所在部门的奇才,还有 1977 年被亨利解雇的哈尔·斯珀利希,他是艾科卡的好朋友。有人形容说,克莱斯勒有了哈尔,就像在沙漠中跋涉时发现了一大杯冰镇啤酒。因不满亨利二世的独裁和霸道,一大批有经验和一技之长的福特公司职员也纷纷涌入克莱斯勒。由于这股出乎意料的“人才流动热”,福特公司元气大伤。人们心甘情愿放弃丰厚的收入,跟随艾科卡冒一番风险。

福特公司亏损严重,陷入困境。艾科卡被解雇后,在美国汽车市场上,福特公司所占的比重一年小于一年,1978 年占 23.6%,1981 年跌至 16.6%。从 1980 年到 1982 年,仅仅 3 年时间,公司亏损 30 亿美元。福特公司面临着新的危机。

专家门诊

在资本的转换与增殖过程中,人的作用始终是第一位的,人是联系有形资本与无形资本的纽带,是工业资本、金融资本与商业资本相互转化的动力。可以说,生产资料与货币如果仅仅只是表现为相对静止的物货形态,而不能以创造利润为目的表现出转换与增殖的运动过程,就不能体现资本的特征。体

现资本运动特征的根本因素又是什么呢?是人的作用,是人类自身生存、延续和发展需求的消费与积累最终决定资本增殖——不断扩大社会物质财富总量的目的……因此,我们说,就资本在社会实践中所发挥的作用而言,是人直接和最终决定资本的效能。从这个意义上讲,人本身就构成资本重要的组成部分,而且是最积极、最主动、最活跃的部分。所以说,富于创造性的人才,是企业的第一资本。

从企业实践这一微观角度考察人的重要性。在现代化大工业生产的条件下,企业通常是作为金融资本过渡到商业资本这一中间环节发挥它的作用。就任何一个工业项目而言,从市场调研、立项到资金筹措,再到产品生产和销售的全过程,人的作用都是决定性的。不论是其中的哪一个环节出现人的“质量”事故,企业发展都如同一条断裂了的链条难以为继。所以,我们始终认为,对企业而言,资金(属于资本范畴)往往不是主要矛盾,因为即使有了资金,没有高素质的人,资金也不能增殖,甚至还会毁人、害人;相反,有了高素质的人,即使资金暂时紧张,也终究会找到解决问题的办法,用较少的资金赢得较高的效益——资金利税率。正是从这个意义上讲,人才是企业的第一资本。

强调“人才是企业的第一资本”,把人才开发作为企业发展的主题,在由计划经济向市场经济转轨的过渡阶段,具有特别重要的现实意义。因为在这个过渡阶段,健全的市场经济体制所需要的法制还不健全,经济秩序尚有待整顿,社会迫切需要一批政治素质好、业务能力强、能高屋建瓴洞察经济发展动向的优秀企业人才,正确掌握和运用企业资本为人民大众造

福,为社会发展承担历史责任。我们在企业实践中,大力宣传和弘扬“以生命作为第一投入”的奉献精神,正是基于这一考虑。

提出“大人才观”,是为了强调企业的各级决策机构在人才问题上要摆脱传统思维的束缚,明确两种思路。其一,全方位地认识人才在企业发展中的作用,纠正“企业人才即是工程技术人才”的狭隘认识,改变用人方式,拓宽用人渠道。就企业发展实际而言,工程技术人才固然重要,但目前最缺乏的还是管理人才和营销人才,是能把企业搞活的厂长和销售经理。从另一个侧面讲,我们有的企业一些素质很高的工程技术人员不能充分发挥作用,究其原因,还是管理者不善管理,是管理者的素质问题。此处,随着社会的进步,脑体劳动之间的差异逐步缩小,企业面临的局部情况愈来愈复杂,因此,掌握各种边缘学科知识的复合型人才,也将成为企业发展不可或缺的主要因素。企业决策者对此应有充分的认识和心理准备。其二,以往我们过于强调人才引进,而忽视对人才的培养,在人才使用上也就不不可避免地存在“远香近臭”的错误做法。必须认识到这种做法的危害性,重视企业内部员工的主体地位,把全面释放人的能量看作企业领导者的主要职责。

用“大人才观”指导企业实践必须重视人才作用在企业实践中的人格主体意义。所谓人格主体意义,即人才的创造性劳动所体现的个性特征和社会价值。我们广泛开展“价值观”大讨论,目的正在于使广大员工认识到:市场经济的法则是优胜劣汰。谁通过富有个性的创造性劳动创造了社会财富,谁就可以理直气壮地以按劳动分配的方式取得高报酬。所以,在建立

社会主义市场经济体制的新形势下,每个人都要重新衡量一下自己的价值,都要对自己的价值来一次自我鉴定。要以“企业多大程度上需要我”为依据,自我定位,自我估价自己。

作为价值观或者说人格主体意义的体现,首先要坚持“科学技术是第一生产力”的方针,强调产品、工艺装备和管理创新在企业实践中的作用。可以制订了专门政策,对专利和管理创新带来的经济效益,给予发明创造者提成奖励。还可以成立专门的专利事务处,为专利发明者提供咨询与服务。

从“人才是企业的第一资本”这一理论前提出发,企业决策者必须转变观念,纠正人才单靠提拔、自生自灭的认识,把人才培养列入项目投资计划,加大人才开发的力度。

树立“人才是企业的第一资本”的新观念,要落实到营造良好的用人环境这一实际工作中去。

有效的管理者择人任事和升迁,都以一个人能做些什么为基础。他的用人决策,不在乎如何减少人的短处。而在于如何发挥人的长处。

良方妙剂:念好“人字经”

现在的社会科学在一定程度上处于 30 年代物理学对原子能认识的水平。我们知道,过去关于人的本性的假设是不恰当的,而且在许多方面是不正确的。我们越来越确信,在适当的条件下,人在组织环境中可以发挥出难以想象的创造性能量。

我们还不能告诉工业管理部门如何以简单的、经济的方

式去应用这类新知识。我们知道,为了发现如何在工业人力组织方面应用这种日益增长的知识,管理部门还需要进行长期的探索和花费极大的发展研究以及伴之以大量的创造性想象。

1. 管理部门的任务:传统的观点

关于管理部门如何使人力服务于组织要求方面,传统的观点可概括为 3 点。为了避免引入一个新的名称而造成复杂化,我们把这套观点叫做“X 理论”。

(1)管理部门要负责为了经济目的而把生产性企业的各项要素组织起来,如货币、物资、设备和人员。

(2)就人员方面而言,这是一个指挥他们的工作、激励和控制他们的活动、调整他们的行为以满足组织需要的过程。

(3)如果不通过管理部门的积极干预,人们会对组织需要采取消极的甚至对抗的态度。因此,必须对他们进行劝说、奖励、惩罚、控制,即必须指挥他们的活动。这就是管理部门的任务。我们常常把这个意思概括为一句话,管理就是通过别人来完成事情。

在这种传统理论的背后,还有一些附加的信念,虽然不如前面的 3 条那么明显,但却广为流传。

(4)一般人生性懒惰,尽可能地少做工作。

(5)他们缺乏雄心壮志,不愿承担责任,宁愿被人领导。

(6)他们天生就以自我为中心,对组织需要漠不关心。

(7)他们的本性就反对变革。

(8)他们轻信而不明智,易于被骗子和野心家蒙蔽。

当今在企业的人事方面流行着这类有关人性的假设和信念。传统的组织结构、管理政策、措施和计划都反映了这些假设。

管理部门以这些信念和假设为指导,在完成其管理任务时设想了一系列可能的方法。

在一个极端,管理部门可能非常“严厉”或“强硬”。他们指挥人们行为的方法包括强迫和威胁(一般经过了伪装)、严密监督以及对人们的行为紧密控制。在另一个极端,管理部门可能采用“温和”和“软弱”的手段。他们指挥人们行为的方法包括宽容、满足人们的要求,求得相安无事。这样,人们便会温顺易控,接受指挥。

在过去半个世纪中,人们对这一系列的可能方法进行了比较全面的探讨,管理人员也从中学到了一些东西。“严厉”式管理存在一些难处。压力引起反压力:限制产量、敌对、好战的工会、对管理目标进行巧妙而有效的破坏。在充分就业时期,这种“严厉”管理法尤其难以奏效。

“温和”管理法也存在困难。这常常导致管理的放弃;为了相安无事却对绩效漠不关心。人们利用温和管理的软弱期望不断地得到更多的东西,而奉献却愈来愈少。

目前流行的主题是“坚定而公正”。这是一种试图集软硬两种方法为一的作法。它使人想起罗斯福的话:“言语温和,但手中拿着一根大棒。”

2. 传统观点是正确的吗

社会科学中正在出现的见解对这套有关人和人性管理部

门任务的信念提出了挑战。当然,现有的证据还远不是结论性的,但却很有启发性。它来自实验室、诊所、课堂、家庭,甚至在一定程度上来自工业界本身。

社会科学家并不否认当今工业组织中人的行为同管理部门的设想大体一致。事实上,社会科学家已注意到了它,并对它进行了相当广泛的研究。但是,他们相当肯定地认为,这种行为不是人的先天本性,而是工业组织的性质、管理哲学、政策和措施的后果。传统的 X 理论的作法是建立在错误的因果概念的基础之上的。

或许,揭示传统管理方法的不足的最好途径是探讨一番激励理论。

3. 生理需要

人是一种不断欲求的动物。一旦他的某种需要得到满足,另一种需要就起而代之。这是一个永无止境的过程,从人的出生到死亡。

人的各种需要是一种按一系列层次组织起来的结构,是一种按重要性排列的层次结构。在最低层的是生理需要。当它没有得到满足时,就最为重要。当人没有面包时,面包就是他生活的一切。除非情况特殊,当一个人肚子空空的时候,他对爱情、地位、得到承认的需要都不起作用。但是,当人一日三餐不愁吃喝时,饥饿就不再是一种重要的激励力量。人的其他生理需要也是如此,如休息、锻炼、住房、免受自然力的损害等。

一种已经得到满足的需要不是行为的激励因素,这是一

个有深刻意义的事实,而它又经常被传统的管理作法所忽视。想一想你自己对空气的需要:除非你缺乏空气,否则空气不会对你的行为有明显的激励影响。

4. 安全需要

当生理需要得到合理的满足以后,下一个较高层次的需要就开始支配人的行为,即开始激励他。这一层需要叫作安全需要。这种需要表达出人对免遭危害、威胁、剥夺的要求。有的人错误地把它看成是对保障的需要。可是,除非人处于一种害怕遭到横蛮剥夺的附属地位中,他并不需要保障。这是一种对“尽可能最公平的机会”的需要。当他确信有此机会时,他是甘愿冒风险的。但是当他感到受威胁或处于附属地位时,他的最大需要就是得到保证、保护和保障。

由于工业中的每一位雇员都处于一种附属地位,所以安全的需要具有相当的重要性。这种事实无需特别指出。专横的管理行为,使人对继续受雇感到无信心,偏爱行为或歧视行为,难以捉摸的管理政策等,这些因素在雇佣关系的第一层次上(从工人到副总经理)都可能成为对安全需要的有力激励。

5. 社会需要

当人的生理需要得到了满足而不再为物质福利担心时,他的社会需要就成为其行为的重要激励因素。人的社会需要有归属的需要,交往的需要,被他的同伴接受的需要,给予并接受友谊和爱情的需要。

管理部门现在懂得这些需要的存在,但常常相当错误地

认为它们是对组织的一种威胁。许多研究已经证明,在适当条件下,紧密结合的内聚力强的工作群体能够比同等数量的单独个人更为有效地实现组织目标。

但是,管理部门由于担心群体敌视管理目标,常常竭尽全力地实行控制和指挥。这种方式妨碍了人的自然“群体性”。当人的社会需要(或许还包括他的安全需要)受到这阻碍时,他的行为就会表现为一种有损于组织目标的方式,即抵制的、敌对的、不合作的方式。但是,这种行为是一种后果,而不是一种原因。

6. 自我需要

在社会需要之上还有一种需要。由于这种需要只有在较低层次的需要得到合理满足之后才会成为激励因素,它对于管理部门和个人都是极为重要的需要。这种需要就是自我需要。它们有两处:

(1)与一个人的自尊有关的需要。如对自信、独立、成就、能力和知识的需要。

(2)与一个名誉有关的需要,即对地位、他人承认、赞赏和同伴尊重的需要。

与较低层次的各种需要不同,这些需要很少得到满足。当人们一旦感到这些需要的重要性之后,他就无限制地追求更多地满足这些需要。但是,在生理需要、安全需要、社会需要全都得到合理的满足以前,人们并不觉得它们有什么重要。

典型的工业组织很少为处于等级组织制度中较低层的人提供满足这些自我需要的机会。传统的工作组织方法,特别是

在大规模生产的工业中,很少注意人的这些激励方面。科学管理的实际作法严重阻碍了这些需要的满足,就好像是精心设计来达到这一目的似的。

7. 自我实现的需要

最后,可以说在人的需要层次中处于顶端的是称为自我实现的需要。这些需要是实现自己的潜在能力的需要,是持续地自我发展的需要,是最大限度发挥其创造性的需要。

很明显,现代生活条件使得这类较弱的需要只有较少的表现机会,因为大多数人的其他较低层次的需要尚未得到满足。这使他们把精力用于为满足那些需要而奋斗,自我实现的需要则处于休眠状态。

8. 管理和激励

我们会毫不犹豫地承认,受到饥饿折磨的人是会生病的。生理的需要得不到满足会在行为上表现出后果。较高层次的需要得不到满足也会产生同样后果,虽然这一点并不广为人知。在安全、交往、独立或地位等方面的需要得不到满足的人,也是一种病人。就好像患软骨病的人一样,他的病也会在行为上表现出后果。如果我们把他由此而形成的消极、敌对、拒绝承担责任的态度归结为他天生的“人性”,那就错了。这些行为的表现形式是病的症状,病因是社会需要和自我需要未能得到满足。

一个较低层次需要得到了满足的人,就不会再受到激励去满足那些需要。从实际目的看,这些需要已不再存在。管理

部门常常问：“人们的生产积极性为什么不能再高呢？我们付给高工资，提供良好的工作条件、优厚的福利待遇，而且不轻易解雇人，但人们除了最低限度的努力外，似乎并不愿多出一点力。”

管理部门提供了满足生理需要和安全需要的条件这一事实，已经使激励的重点转移到社会需要和自我需要上。除非在工作中存在着满足这些较高层次需要的机会，人们就会感到欠缺，而他们的行为就将反映出这种情况。在这种条件下，如果管理部门继续把注意力集中于生理需要，其努力必然是无效的。

在这种情况下，人们将不断地要求得到更多的金钱。虽然物质产品和服务对这些受限制的需求只能提供有限程度的满足，人们仍然认为购买物质产品和服务将比任何时候都更为重要。也就是说，虽然在满足许多高层次需要方面金钱只具有有限的价值，但是如果它是惟一可得到的手段，它就可能成为注意的中心。

9. “胡萝卜加大棒”的方法

胡萝卜加大棒的激励理论在一定的环境中能够合理地发挥作用（好像物理学中的牛顿定律一样）。管理部门可以提供也可以取消用以满足人的生理需要和一定的安全需要的各种手段。雇用本身就是这样一种手段。工资、工作条件、福利也是这样的手段。只要一个人还处在为其生存而奋斗的情况下，就能通过这些手段对他进行控制。

但是，一旦人们已达到了适当的物质生活水平并主要是受到较高层次需要的激励时，胡萝卜加大棒的理论就完全不

起作用了。管理部门不可能给个人以自尊、他人的尊重或其他自我实现需要的满足,但可以创造出一些条件来鼓励个人为自己寻求这些需要的满足。管理部门也可以用不提供这些条件来使个人不能得到这方面的满足。

但是,这种条件的创造并不“控制”。控制不是对行为进行引导的好办法。这样,管理部门就发现自己处于一种奇特的处境。我们现代的科学技术创造的高生活水平已使得生理需要和安全需要得到了较好的满足。惟一的重要例外是,管理措施没有造成一种对“公平机会”的信心,因而使安全需要未能得到满足。但是,由于提供了满足较低层次需求的可能性,管理部门使得自己再不能应用传统理论所讲的各种方法来作为激励因素,诸如报酬、许诺、刺激、威胁或其他强迫手段。

无论是采取严厉的或是温和的做法,传统的指挥和控制的管理哲学已不再适合于激励人,因为这种管理哲学所依据的人的需要目前已不是重要的行为激励因素。对那些以社会需要和自我需要为重要需要的人事说,指挥和控制基本上没有什么作用。严厉方法和温和方法目前都不起作用,因为情况已完全不同了。

正如我们所预料的一样,那些在工作中没有机会得到满足的目前对他们已很重要的需要的人,他们的行为表现特点是懒惰,消极,反对变革,不负责,易于受人煽动,对经济利益提出不合理的要求。我们似乎陷入了自己编织的罗网之中。

10. 一种新的管理理论

由于这些以及其他许多理由,我们需要一种对人进行管

理的不同的理论。这种理论的基础是关于人性和人类动机的更恰当的假设。我愿冒昧地提出这种理论的要点。如果同意的话,我们把它称为“Y 理论。”

(1)管理部门要为经济目的而安排生产企业的各项要素,如货币、物质、设备、人员。

(2)人们并非天生对组织需要采取消极或抵制态度。他们所以这样,是由于在组织中的经验所致。

(3)激励、发展的潜力、承担责任的能力、为组织目标而奉献的意愿,所有这些都现存于人们的身上,而不是管理部门赋予的。管理部门的责任在于使人们有可能认识到并自己去发展人的这些特性。

(4)管理部门的极为重要的任务是安排合适的组织条件和运作方法,使得人们能够通过使自己的努力符合组织的目标而最好地实现自己的目标。

这主要是一个创造机会、发挥潜力、排除障碍、鼓励成长、提供指导的过程。这就是德鲁克所说的“目标管理”。它与所谓的“控制管理”正好相反。它并不像 X 理论的“温和”做法那样具有放弃管理、缺乏领导、降低标准或其他常出现的特点。

11. 某些难处

今天要想建立一个充分有效地应用这种理论的组织,比在 1945 年建设一座原子能发电站还更不可能,因为目前还存在着许多需要加以克服的重大障碍。

传统的组织理论和过去半个世纪的科学管理学派把人们束缚在有局限的工作上,使他们不能利用自己的能力,不愿承

担责任,造成被动,工作也失去了意义。在这样的环境中,个人对作为一个工业组织的成员的全部观念,比如习惯、态度、期望等都受到他经验的制约。

在目前的工业组织中,人们都习惯于受指挥、操纵和控制,而在工作之外去寻求社会的、自我的和自我实现的需要的满足。许多工人是这样,管理人员也是这样。再借用德鲁克的话来说,真正的“工业公民身份”还是一个遥远而不现实的想法。实际上,工业组织中的绝大多数成员甚至还没有考虑过它的意义。

另一种解释是,X理论完全依赖对人的行为的外部控制,而Y理论则很重视自我控制和自我指挥。值得注意的是,这种差别就是把人作为孩子来对待与作为成人来对待之间的差别。前者已经历了好多世代,我们不能期望它一夜之间就变为后一种态度。

12. 迈向正确方向的步骤

在这些障碍压倒我们之前,让我们记住,理论的应用总是缓慢的。进步通常是微小的、一步步取得的。同Y理论完全一致的某些革新思想目前已有一些成功的应用。

(1)分权和授权。

这些措施使人免受传统组织过严的控制,使他们有一定程度的自由来指挥自己的活动,承担责任,而且很重要的是去满足他们的自我需要。在这方面,组织结构扁平的希尔斯公司提供了一个有趣的范例。它迫使人们实行“目标管理”,因为它扩大了向每一位经理报告工作的人数,直到该经理无法用传

统方式来指挥和控制他们为止。

(2) 工作扩大化。

这个概念由国际商用机器公司和底特律爱迪生公司率先提出,它同 Y 理论是相当一致的。它鼓励组织的基层人员承担责任,提供人们满足社会需要和自我需要的机会。在工厂一级对工作进行重新组织,事实上,为从事与 Y 理论一致的创新提供了一个更富挑战性的机会。

(3) 参与式与商议式管理。

在适当条件下,参与式与商议式管理鼓励人们把创造力量投向组织目标,使人们在与其相关事务的决策上有些发言权,为满足他们的社会需要和自我需要提供了重大机会。所谓斯坎伦计划是这些思想用于实践的杰出范例。

(4) 绩效评价。

即使简略地考察一下传统管理的绩效评价方案也可发现,它们同 X 理论是多么吻合一致。事实上,大多数这类方案都倾向于把个人看成是装配线上被检验的一件产品。

包括通用铣床公司、安索尔化学公司和通用电气公司这样少数几家公司正在试行的一些新办法,其中包括个人自定目标,每半年或一年对绩效作出自我评价。当然,主管人员在这个过程中起着重要的领导作用,事实上这种作用比传统方式要求有更高的能力。可是,对许多管理者来说,这种角色比其通常所扮演的“法官”或“检验员”更愉快得多。尤其重要的是,它鼓励个人在计划和评价自己对组织目标作出贡献方面承担更大的责任。这对自我需要和自我实现需要所产生的附带影响重大的得多。

13. 这些思想的应用

这些思想在实践中常常失败或不如预期的那样有效,其原因常在于管理部门“生搬硬套”这些思想,却不改变 X 理论的整个框架及其假设。

在控制管理的体制下,授权不可能有效。如果把参与制当成一种推销术或一种愚弄人的让其自感重要的技巧,这样应用参与式管理只不过是一出滑稽剧。只有那些对人的能力有信心并身体力行于组织目标而不是致力于保持个人权力的管理人员,才能理解这种正在出现的理论的真正含义。在我们朝向全面实施 Y 理论的缓慢进程中,这种管理人员将发现并成功地应用其他革新思想。

14. 企业中人的方面

在今后的一、二十年中,我们很可能在提高工业组织的效率方面取得重大进展。社会科学能对这种发展作出很大贡献。我们现在仅仅开始掌握这些领域中日益增长的全部知识。但是,要使这个信念成为现实而不是虔诚的希望,就必须把这个过程看成象释放原子能的过程一样,去实现人类建设性的目的。这个过程有时令人失望地朝向一个在许多人看来似乎很不现实的目标缓慢地、昂贵地前进着。

工业管理部门在追求经济目标过程中的独创性和坚定性使得科学技术的许多梦想变成了日常的现实。现在愈来愈清楚,把这些才能同样应用于企业中人的方面,不仅将大大提高物质方面的成就,而且将使我们更接近于“幸福的社会”。

误区八 经营人员的管理

弊病直击：经管人员无能

1. 虚拟经营者

如果，一个本来没有经营能力的人，不自量力地认为自己具备这种能力而经营企业，会有什么后果呢？如果他走运，企业也许能够经营得很顺利，但这种侥幸的例子并不多，一般来说会把公司带上倒闭之路。

再说，虽然有经营者的秉性，但他的能力不如其他经营者成熟时，后果又是如何呢？这时候他通常会一面尝试、一面修正错误、累积经验，慢慢地成长为一位有能力独当一面的经营者。可是，问题在于是否有足够让他尝试、改错的机会。当经济高度成长时，也许可以沾到“分享市场”的恩惠，但是，在严酷的环境之下，这个机会非常少。说不定在他成为一个成功的经营者之前，企业早已遭到倒闭的厄运了。

此外，还有一种以业余性质来经营企业的经营者算不上是真正的经营者，只能称之为“虚拟经营者”。这种人或拥有庞大资产，或因为他本人的人生观使他采取这种立场。可是，唯有在经济高度成长，任何人都能够享受到经济利益的时代，

他们才有成功的可能。然而今天,这种经营者生存、获胜的比例可以说非常低。

由此可知,由缺乏经营能力的人来承担经营责任的企业,已患了“经营者无能症”。

前面曾说过,“人”、“物”、“财”是机构企业的三大要素。这种说法意味着只要“人”、“物”、“财”三大要素齐全,任何人都可以当企业经营者。但是有能力创立企业是一回事,而有没有能力把该企业继续维持下去又是另一回事。

当经济看好,而且正在高度成长时,不需要太复杂的经营技术,只要买进材料,再把材料加工然后卖出去,就可以赚取利益。不过,今天社会已进入成熟或饱和,再加上企业数有增无减,使竞争日益剧烈,在此背景之下经营者自然必须具有高度的智慧。即使“人”、“物”、“财”三大要素齐全了,也并不表示该企业经营绝对高枕无忧。因此,经营者的能力将受到严格的考验。

真正的经营者和“虚拟经营者,”区别在于真正经营者是否有能力拟定合乎时代要求或适应环境变化的经营方针和经营策略。

2. 墨守陈规

这里先说明传统经营法。企业通常有“订货型企业”与“预估型企业”两种型态经营法就是根据这两种型态区分,可谓泾渭分明。

“订货型企业”有一定的顾客(包括来往客户,需求者和订购者),由顾客向乙方公司订货。这种形式的企业常见于造船、

建筑、土木、钢管、工具机、印刷等。也就是说，订货型企业无法凭自己的意思来制造，而是接到了对方的订单，才开始从事生产。就拿印刷业与出版业为例来说，通常是由出版社决定书的发行量。现在假设出版社决定发行 7000 册，印刷公司接到了订单，即根据此印制 7000 册，而不能仅凭自己的估计与想法认为“那本书可以卖 10000 册”，而自作主张地印一万册。

由此可知，“订货型企业”拥有“特定少数”的顾客，并且须按照顾客的订货量制造。

与此相反，“预估型企业”的对象通常是“不特定多数”的顾客。即事先无从知道何处有客人，什么人会来买商品。所说的出版业，也许是较具代表性的预估型企业吧。不过究竟可以卖多少，毕竟只是“估计”而已，往往会估计错误。

订货型企业原则上是一切按照对方所指定的工资、加工费、制作费来制造货品，无法随心所欲地获取利益，但预估型企业却能随心所欲地设定价格。话虽如此，基于竞争力和该商品本身的寿命，所设定的价格当然必须合理。订货型与预估型二者，以预估型比较容易获得利润。因为顾客为不特定多数，风险较大，因此必须多获取一点毛利，否则不容易经营下去。

就费用来说，订货型不需要太大的开支，但预估型则得投下庞大的经费。而且，使用经费的方法也各有特征，预估型必须多花一些广告费、宣传费，以便让广泛的稍费者了解自己产品的特色；订货型则不然，虽然无需太多的广告费和宣传费，却必须在订货者身上投入一笔交际费。

订货型与预估型有这种差别，所以二者成长的关键也各不相同。订货型必须设法争取“购买型经营”的特色，最要紧的

莫过于找到“购买力强的客户”，只要能牢牢抓住，则客户成长时，自己也会跟成长。因而“订货型企业”常常由经营者带头找关系、攀交情，甚至于厚脸皮百般央求，以从“购买力强的客户”获得主意。

因此，此型的经营者必须找出购买力强的客户中握有订货决定权的人物，进而设法加强和这一位重要人物的关系。例如，招待他打打高尔夫球、麻将或到夜总会喝一杯；除了逢年过节勤于送礼之外，遇到对方家里的喜庆或不幸事故，都必须参与表示关怀之意等，以增进彼此感情，加强彼此关系。为了达到这个目标，应密切把握住人与人之间的关系，并且技巧地进行“人事管理”。“人事管理”不但要把握当事人在企业内的人际关系，也必须把握企业外的人际关系。由学校、嗜好，或参加企业外的研究会时所建立的关系等，也都必须牢牢地掌握住。因为订货型经营的营业活动是否顺利，其关键即在于人际关系。

“预估型经营”的关系则在于生产“具有吸引力的强势产品”。在无从了解可处可以找到顾客时，只要生产优良的商品，并凭着宣传造成强势，就能够招徕大批顾客。有些企业虽然善于宣传，打行销战，这种做法虽然能够暂时吸引顾客，但如果产品质量不高，顾客就不会再购买第二次，也不会再信任该企业了。因此，“预估型经营”的成功诀窍，首先是必须开发具吸引力或质量优良的商品，下一个课题则是设法让顾客了解产品的特色，以激发购买欲。当然，所谓“具吸引力的强势产品”，是指最能迎合顾客需要的商品。在成熟化的社会最好能抓住顾客的潜在需求。从这个意义来说，“预估型经营”应掌握供需

上的共识。

3. 经营能力不足症

我们讨论过订货型经营与预估型经营的特征，而这种经营上的专门技能，已渐渐成为过去，目前似乎不太能派上用场了。因为订货型企业大多属于结构性不景气的产业，而预估型企业已很难掌握成熟化社会的顾客需要。

即使运用订货型经营的秘诀，全神投入人事管理，彻底采取交际、招待等战略，进而和对方建立良好的关系，依然无法获得企业上视为至宝的订单。对方会如此婉拒：

“不好意思再收您的礼物了！高尔夫和麻将也都不必了。敝公司的经营每况愈下，目前已经失去订货的能力。以后有生意可做时，既然和贵公司有这么好的交情，到时候一定优先考虑贵公司，到那时候我们再联络吧！”

当对方有订货能力时，订货型的营业方法才派得上用场。对方过去因为能够，才应邀作客。然而，以目前的状况来看，即使招待对方，也得不到任何结果，这岂非等于不成反蚀把米？

此外，订货型的营业是以“得到对方宠爱”为先决条件。订货型企业的最高级推销员，一定曾每个星期天拜访客户，对于掌有购买决定权的重要主管的家，帮他们整理院子，或替他们修理门窗，殷勤服务，努力表现借以“得到宠爱”。可是，这种服务如今徒增对方的精神负担而已。如果再固执下去，很可能会使过去所建立的关系化为乌有，反而得不偿失。

另一方面，预估型经营也有 180 度的转变。过去，所开发的新产品如果畅销，即使 10 年之间不再生产第二种商品，依

然可以填饱肚子。可是最近,商品的生命周期有一年比一年缩短的倾向,例如未明确掌握顾客需求,或畅销商品一推出市场,公司就会竞相制造类似商品,也是导致商品“短命化”的重要因素。商品的寿命周期缩短,当然不利于资本的回收。于是预估型经营就不容易获得理想的利润了。

如果无法应付这种环境上的变化,而一成不变地沿用过去的经营方法,总有一天企业会遭到重整,甚至倒闭的厄运。

像这种本身并没有真正的经营本领,当形势一有变化就立刻手忙脚乱、露出马脚的症状,姑且称之为“经营者无能症”中的“经营能力不足症”吧!

尽管订货型经营法已经受经营环境变化影响而派不上用场了,有些经营者却执迷不悟,认为没有订单是因为营业干部未鼓足全劲冲刺所致。这种经营者可能会对营业干部说:

“别以为拿不到订单是受到社会的影响。问题完全在于你自己,一定要好好反省自己的努力够不够。反省之后,更要加倍努力以博取客户的好感。从今以后,凡是到客户那边,拿不到订单就不要回公司来!我的意思是说非要想办法恳求对方不可,千万要认真!这样做,可能会使你流泪,那就哭吧!只要能感动对方就行了,最后一定会给我们订单。总而言之,你们的诚意还不够!深夜奇袭、拂晓出击,诚意和魄力,采取这种战术应战吧!懂得我的意思了吗?”

即使是如此慷慨激昂,奈何依然挽回不了经营情势的变化。只有正确掌握瞬息万变的情势,并且采取相应措施,这才得以在竞争剧烈的战场中保全性命。由于经营者的经营能力与智慧不足,故可以说是患了“经营能力不足症”!

4. 经营方针缺陷症

人类的疾病通常不只出现一个症状,大多数会同时并发许多症状。企业经营也是如此,“经营者无能症”中,除了“经营能力不足症”之外,多半还会并发“经营方针缺陷症”。

脑包括大脑、小脑、脑干,它负责向神经发出指令,以完成一切行为。当企业经营环境发生变化,而过去的经营方法已经不能适用时,就必须改用能够应付这种环境的新方法,并且明确安排构成企业的“人”、“物”、“财”,以决定企业营运的新经营方针。公司若无法拟定这种方针,就是患了“经营方针缺陷症”。

一家结构性不景气的钢铁公司,在一次高级干部会议上,有这么一段会议纪录——科长:“请经理明示本公司将来的经营方针,应该朝那一方向发展。因为订单一年比一年减少,而我们已经为公司竭尽全力了,尽管这样,目前的销售额却一蹶不振。”

5. 决策独裁专制症

企业的脑病之中,有一个“经营型态”的问题。这里所谓的“经营型态”,并不是指有限公司或股份有限公司的,而是指“同族企业”、“非同族企业”的型态。

日本式经营有一个特征,那就是“同族企业”。在154万家公司法人之中,“同族企业”占了大约59%。所谓同族企业,是指资本与经营未分离的经营型态,亦即由业主兼任经营者的企业。如果单纯地由业主身兼经营者,只能说是业主公司而

已,并没有什么比较特殊的问题存在。但是这种公司经常出现“独裁专制症”。

主脑人物所患的“独裁专制症”如果严重,干部和员工就会对经营者失去信心,有时甚至造成对立的局面,使公司笼罩在低沉的气氛下。下面所举的例子也是“独裁专制症”的情形之一。

6. 同族经营异常症

同族公司另外还有一个问题,那就是老板的亲戚、家属占据了公司里的枢纽性地位,因而引起种种弊端。姑且把它命名为“亲族蛮横症”吧!

同族公司的成长过程,通常是由创业者独创事业,白手起家,当事业发展,一旦人手不足,就安插亲戚到公司来。这些亲戚包括经理夫人,甚至经理的亲兄弟、堂兄弟,或自己的子女。多数的经营者都是因为不愿被人驱使,希望按照自己的志愿来拓展事业,因此才创业的,所以,他亲任让长,而不让外人参与。

再说,在这些亲戚中,被认定是后继者的人,其培养过程,也和非同族企业由基层干起,在经验中养成实力,一步一步最后才会升到最高地位的方式有些不同。以非同族公司来说,如果没有真才实学,而且受公司上下爱戴,就无法成为一位卓越的领导者。可是同族公司就不然,就算缺乏实力或不为公司上下所爱戴,甚至于二者都缺少,但基于“同族”的背景,也可以顺理成章地担任经营者。问题最多的是不得人缘的家族,或为人父母过分溺爱自己不成器的子女,以致拥护一个不具备领

导者条件的人担任经理。

此“视族症”如果和“独裁专制症”相结合，弊端弊端的严重性会更加扩大。结果，常导致无法挽救的“同族经营异常症候群”。

专家门诊

(1) 采取同族企业或非同族企业的经营方式是否已经确定？

YES NO

(2) 对未来 3 年所需要的“人”、“物”、“财”是否已经拟定了计划？

YES NO

(3) 是否已经明确拟好本年度的经方针以及经营计划？

YES NO

(4) 是否定期诊断企业的经营有无不适？

YES NO

(5) 是否比较并且分析过自己公司与竞争对手的“人”、“物”、“财”等三种实力？

YES NO

(6) 经营者的平均年龄是否在 55 岁以下？

YES NO

(7) 经营者是否已经恪守本身的职责？

YES NO

(8) 经营层工作的分担是否明确地划分？

YES NO

(9)经营层中的对立意见是否毫不隐瞒地提出来讨论?

YES NO

(10)是否培育了继任人选?

YES NO

良方妙剂：经营安全率

1. 企业要以所有意识为基础来创造经营共同体

企业的脑症主要是指“经营者无能症”。这是经营者无法彻底履行其本身职责而引起的。罹患此疾病，即无法适应时代的变迁。

今天的企业，尤其是中小企业的经营者，必须认识两个问题：一是“同族经营”；二是“经营方针”。

先谈论“同族经营”的问题。

同族企业应该注意的要点和非同族企业不同。一言以蔽之，就是“家族的态度”。在同族企业中，通常仅凭亲戚关系，便可以出任公司董事。

因为同族企业的资金与经未分离，因此经者会产生“所有意识”。不过，这种“所有意识”未必是坏的。能使一个人根据自己的人生观或经营理念、信念来经营公司，其背后的因素正是这种“所有意识”。以此所有意识为基础，如果从业者能够和“业主(Owner)”的经营理念产生“共感”、“共鸣”、“共和”，便

可以形成“经营共同体”。此意识将变成“我们的公司”的观念。提供“公司”这个“场所”的是业主，经营者一族，然而有效和该“场所”以达成个人的“目的”的就是从业人员。在这个“场所”里，所谋求的是经营者与从业人员的同心协力。同族经营者是“场所”的提供者，并不是支配者。等到进入这种状态时，就会产生“可靠性、积极性与革新性”。

但是，如果因“所有意识”的负面作用而沦为“公私混淆”，那么该公司就很难在激烈的竞争中生存了。“公私混淆”的原因在于“这是我们（一族）的公司，所以，我们（一族）要怎么做就怎么做，不用别人来管”的意识在作祟。在以家族中心、自我中心为重的经营者经营之下，由于观念未趋一致，非同族的从业人员怎能积极工作呢？于是“不信任感、无力感”就在员工中不断扩大。

要治疗这种“家族蛮横症”的妙方，就是针对“所有意识”开刀，割掉这个毒瘤之后，放开脚步朝向“经营共同体”迈进，而后才能够改善体质。因而，业主本身对于下列三个问题应有明确的答案。

- (1) 自己为什么要经营企业？
- (2) 借着企业的经营，自己想得到什么？
- (3) 拿什么来回报员工？

如果一味地认为“所有意识”是同族经营的失败原因，因而否定同族经营的价值，这也值得考虑。因为，以现实来说，中小型企业的经营者，也就是同族企业的经营者，无论对社会或经济都有很大的贡献。“不信任感、无力感”的原因在于“公私混淆”，“公私混淆”的原因在于“所有意识”，“所有意识”的原

因则在于“资本与经营未分离”——如此追根究底,会令人产生“资本与经营分离”可能是最好的形态。但是,即使已经把资本与经营分开的非同族企业,经营者有时候也会公私混淆。所以,“资本与经营分离”是经营成功的重要关键,这种说法未必百分之百正确。

2. 订货型经营应该具备向 客户提案、建议的能力

其次谈谈“经营方针”的问题。在说明之前有一件非考虑不可的事。前面曾说过“订货型经营”与“预估型经营”两个形态已经到了穷途末路,那么,未来究竟会如何演变呢?

改善经营的原则在于“对公司的优点与缺点了如指掌,同时研究加强优点、改正缺点以及去芜存菁的方法,以选择最有利于公司的做法”。

因此,这一抉择就因该企业所具备的各种条件而异。

有一种“订货、预估型复合经营法”,它很可能就是将来所采取的经营方式。

所谓“订货、预估型复合经营法”,就是综合二者的优点而改进缺点。这样一来,经营形态就变得非常雷同了。

“订货型经营”的缺点是利润较低,而且对他人的依赖性比较高,其优点则是经费较少。今后的改良式订货型经营,应以过去购买力强的客户为主,主动推荐公司的产品,融入预估型经营的特性。也就是说,由己方向客户提案、建议,提供客户所需要的事项(服务、产品、资金等,视对方而有所不同)。

一般来说,如果己方是制造业,那就必须提供该客户所需

要的产品。因此,营业会从过去的被动变成主动,正确掌握“客户有什么困难?”“客户最希望的是什么?”等等。换句话说,要根据专门知识与经验,进行顾问式的销售。因此,如果不彻底改进过去的营业方法,就不可能制定经营方针。像这样,若能了解双方的需求,做好适当的提案、建议,就可以渐渐扩大客户的层面。

3. 预估型经营必须建立有系统的组织 以争取固定顾客

其次谈谈“改良式预估型经营”。“预估型经营”的优点是利润较高,缺点是资金投入与风险较大。造成这种缺点的原因,在于以不特定多数的顾客为对象。

为了改善这种经营上的缺点,必须以过去生产强势产品的技术为基础,不断地推出新产品或投入新领域。

要达到此目的,最大的关键在一必须正确地把握消费者的需求,并建立有系统的组织,以争取固定顾客。也就是说要使原来不特定多数的顾客,变成特定而且安定的多数顾客。

4. 经营方针、经营计划的各种项目

就算“预估型”、“订货型”的融合化是一种必然的发展方向,但仍然必须更具体地研讨经营方针。决定此“经营方针”时,还应检查下面所述的几个项目:

- (1) 预测国际政经趋势;
- (2) 国民经济的变化;
- (3) 金融市场的变化;

(4) 劳动市场的变化；

(5) 国际收支的变化；

(6) 国民收入的变化；

(7) 产业结构的变化；

(8) 需求预测；

(9) 行业预测(行业的趋势、自己公司的现在地位、将来的倾向)。

检查了这几个项目之后,紧接着就要制定“公司的发展方向”、“经营方针”。为了实践其“方针”,必须先拟订“经营计划”。

“经营计划”包括:

(1) 经营规模计划；

(2) 利益计划；

(3) 行销计划；

(4) 组织计划；

(5) 需要人员计划；

(6) 教育计划；

(7) 损益计划；

(8) 财务计划；

(9) 资金运用计划；

(10) 福利保健计划；

(11) 生产计划；

(12) 设备计划；

(13) 研究开发计划；

(14) 可预期的经营分析预测；

(15)经营改善计划。

根据这些计划,提出“各部门业务实施计划书”。于是各“经营方针书”、“经营计划书”和“各部门业务实施计划书”三部分都齐全了,那么,最高经者的方针就可以付诸实践了。

以下即简单地谈一谈改善脑症(经营者无能症)的重点也即“经营方针拟定方法”。关于经营方针的拟定方法,有各种技巧,这里将介绍由损益与资金的观点所采取的方法。

5. 先决定应采取攻势或守势的“经营安全率”

过去那种典型的订货型经营法或预估型经营法,随着环境的变化而逐渐式微,进入彼此互相融会的应用阶段。环境变化不仅带来这些改变而已。例如,过去只要留意到同业的动向,一切情况便了如指掌,但今天已经有形态完全不同的企业渗透到这一行业了。

在这种状况之下,决定“经营方针”的一个尺度,就是究竟要采取“攻势”或采取“守势”。我们都知道,目前除了一部分市场之外,经营普遍萧条。在这种背景之下,就必须确实维持有限的成长率;如果经费成长率超过市场成长率,则应将其他公司应该获取的成长部分,夺取过来。这时,有胜算的部分就采取“攻势”;没有胜算的部分,或由于某些原因而无法采取攻势时就转为“守势”。究竟要“攻”或要“守”,是决定企业发展方向的重要关键。

然而,应凭借什么条件来判断“攻”或“守”呢?其判断基准之一是“经营安全率”。

6. 首先要算出“损益平衡点安全率”

“经营安全率”由“损益平衡点安全率”与“资金安全率”所构成。可以说是由损益与借贷这两面来判断经营的安全状况。可应用下面的公式求出“损益平衡点安全率”

$$(1) \text{损益平衡点销售额} = \frac{\text{固定费}}{1 - \frac{\text{变动费}}{\text{销售额}}}$$

$$(2) \text{损益平衡点稼动率} = \frac{\text{销售额}}{\text{损益平衡点销售额}} \times 100\%$$

$$(3) \text{损益平衡安全率} = 100\% - \text{损益平衡点稼动率}。$$

假设企业的条件如下：

销售额：10000 万元

变动费：6000 万元

固定费：3200 万元

这时候的损益平衡点销售额以及稼动销售额安全率是这样计算的：

$$(1) \text{损益平衡点销售额} = \frac{3200 \text{ 万元}}{1 - \frac{6000 \text{ 万元}}{10000 \text{ 万元}}} = \frac{3200 \text{ 万元}}{0.4} =$$

8000 万元；

$$(2) \text{损益平衡点稼动率} = \frac{8000 \text{ 万元}}{10000 \text{ 万元}} \times 100\% = 80\%；$$

$$(3) \text{损益平衡点安全率} = 100\% - 80\% = 20\%。$$

7. 重新整理一切资产项目 而求出“资金安全率”

其次看资产负债表的资产项目及其金额,然后计算如果立刻变卖各项资产以求现,究竟可换得多少现金。

(1)流动资产(Floating Assets)。

①现金——按照票面面额。

②普通存款、通知存款、活期存款——这也是按照票面。

③定期存款——此存款解约时,仅能获得普通存款的利息。

可是,如果将它做为向金融机构贷款时的担保,就无法轻易解约。在此假设为强行解约的情形。

④收取票据——要把它兑换现金,当然不能按照票面面额兑现。除了要扣除贴现费之外,如果手持票据不是出自一流企业,则到期时是不是真的能够兑现,也是一个问题。谈话判断己方公司的实力与金融机关的关系来推算能够兑现的比例。

⑤赊卖贷款——这笔钱也不会按照帐面金额换成现款。首先,在赊卖贷款之中,要区分为现款和票据;现款部分也有立即与延迟付款之分。若要求客户立即付款时,必须将一定的折扣计算在内。

⑥有价证券——在有价证券之中,股票上市的企业的股票,可根据股票市场的行情,立刻知道价值若干。债券和其他的证券,也应该和有关机构接洽以掌握兑现状况。

(2)库存资产(Inventories Property)。

①产品、商品——产(商)品通常是通过贩卖行为计算销售额,但是遇到紧急状况必须立即兑换现金时,欲无法按照帐簿上的金额兑现,在交易阶段,可能会被大幅度杀价。

②半成品——这是产品完成之前的阶段。要以这些半成品来兑换现金,除了产品完全相同的业者之外,大概没有人会购买。因此和下一项原材料同样,很难成为现金。

③原材料——因为尚未加工,因此也许还具有变现性,但除非该原材料有相当的价值,或是同业者需求甚切,否则也很难兑现。甚至有当作废料出售的可能。

(3)固定资产(Fixed Assets)。

①建筑物——租来的建筑物与自己的房子,其价值当然不同。此外,如果是租来的,当然不能把该建筑物卖掉求现。其权利究竟能以什么价格转让给其他人,就成为重点。

②机器、设备——这些设备也是根据购买时的价格与耐用年数的折旧状况来判断,但是即使按照此基准设定价格,如果对方没有购买的必要,依然很难卖出。此资金安全率主要是用以估算现在立即兑换时,可获得多少现金,因此其价钱可以想象一定非常便宜。

③土地——在变卖的资产当中,最重要的就是土地。它通常比账簿价格有更大的伸缩余地,因此很有希望卖得好价钱。可是,如果立刻要兑换现金,恐怕也很难以一般的价钱卖出去。

土地通常可按照后面所述的方法,算出究竟能卖多少钱。

①向不动产业者打听。

②根据不动产鉴定师的鉴定书。

③路线价格法以及固定资产税评估倍率法。

除了这些之外,土地还有“农地”、“山林”等,如果属于农地,那么评估时就无注意耕作权是否为第三者所有;如果是山林,必须加上树木的评估,其评估结果会因是否有树木,或是否有第三者的权利而有所不同。

(4)其他。

①无形固定资产;

②投资;

③递延资产。

这些资产有“商标权利”、“投资金”、“开发费”、“保证金”等等。关于“保证金”、“投资金”或“投资有价证券”等,需判断规约或市况,以估算兑换现金所得来的进款。可是,通常很难估计正确。

就这样,将资产项目一一变卖成现金的推算额合计起来,然后,计算合计额在资产负债表的资产合计总额中所占的比例。这就是资产变现率。譬如说,假设资产本来为10亿元。结果以8亿元卖出,则资产变现率是80%。

其次,讨论将资产变卖为现金时的借入资本对自有资本的比例。分母表示自有资本的比例,分子是借入资本的比例。

现在假设资产变现率为80%、借入资本与自有资本的比例是80:20,因为借入资本有80%,所以现款完全被用来还债,结果变成手上一毛钱也不剩下来的状态,这表示资金安全率是零。以此为平衡点,若资产变现率是90%,那么资金安全率就是10%了。

反之,如果资产变现率是70%,那么即使全部用来偿还

借入资本的 80%，仍不足 10%。这表示借入资本的比率愈低（等于自有资本比率高），则资金安全率愈高。

2. 经营安全率

“损益平衡点安全率”与“资金安全率”既已求出，接着试求“经营安全率”。

在纵轴取资金安全率，在横轴取损益平衡点安全率，即可绘出经营安全率（座标）。

损益平衡点安全率和资金安全率均高，则表示营业活动与资金二者的关系非常良好，而经营的安全性也比较高。

理想的位置大约是在损益平衡点安全率 20% 及资金安全率 30% 之处。损益平衡点安全率 20% 及资金安全率 20% 处，可称之为安全。

可是，当损益平衡安全率开始向低位移动，则资金安全率也可能随之移往低位。此时必须特别留意资金的有效运用。

如果把这几年以来的实绩绘出，就可以根据它来判断公司的经营方针，应该采取“攻”或“守”了。

(1) 如果经营安全率是在第 I 象限，必须继续采取积极攻势。

一型朝向第 I 象限的右上方推移。这表示营业活动与收益同时提高，而且资金动用效率也十分顺利。借入资本虽然已融入资产中，但是该资产能带来收益，继续保持顺利的状态。

这种状况，原则上可以判断为“应该继续采取积极的攻势。”即使某一段时期可能因设备投资而使资金安全率降低，只要市场状况良好，该设备投资必能进一步增加收益。

(2)第Ⅱ象限应认清状况,然后判断攻或守

二型已进入第Ⅱ象限(即使尚未进入第2象限,但如果朝左下方推移,依然可以解释为和二型相同)。这时资金安全率虽然还是正,但是损益平衡安全率已变成了负数。

这时候必须正确应付两个情况:第一,损益平衡点安全率变成负的理由是“市场的夕阳化”;第二,其理由为“行销力不足”所造成的收益减少。

先谈理由在于“市场的夕阳化”这一种情况。遇到这种情况时要采取下列两种策略之一:

- ①向新的市场转换;
- ②在现有市场中求生存。

虽然市场衰退,但并不表示该市场已经完全消失,所以只要能确保生存,即使是小市场,依然可以拥有非常高的市场占有率。如果企业的资源(人、物、财)和战力(行销力、技术力、开发力、生产力、组织力等)都具有绝对优势,那么为了生存,首先就必须积极布置,重新构筑资源与战力。只要这些资源与战力优秀,那么即使市场衰退,仍有机会回到第Ⅱ象限,并向右上方推移,但是如果该资源与战力的分配不适当,那么就很难回头了。

也有人认为与其坚持留在原来市场内,不如逐渐转向关系性的领域发展,或许比较有前途。这时候,如果是制造业者,可以依据“固有技术”,而转向关系市场发展;一般企业则以其“顾客”为中心,改换所买卖的商品,借以转换市场。

其次研究一下第二种情况,也即损益平衡安全率变成负数的理由是在于“行销力不足”。市场本身并未衰退(即使不算

特别好),收益却恶化的原因,大多数在于行销力趋弱所致。其中也有各种不同的情形,最严重的是“行销策略不切实际”与“行销责任者无法胜任”。

应付行销力衰弱的方法,则应该重新评估行销策略或更换不胜任的行销责任者。

(3)进入第Ⅲ象限则必须采取果断的应付对策

三型是进入第Ⅲ象限后的状态。无论损益、资金均为负。会变成这种地步,绝不仅只是一个或两个因素,可以说是一种“症候群”。

到了此象限,必须抛弃“船到桥头自然直”的心理。否则一旦陷入困境就难以挽回了。

挽回此情势的方针有二:其一是“果断的缩减对策”;其二是“企业改组”。无论采取哪一种方针,成功的关键均在于是否能够获得从业人员和客户的理解与共识,以及平常是否和顾客保持良好的关系。

“果断的缩减对策”首先是紧缩经费。经费中最重要的就是人事经费,因此从业人员的认同与理解是成功的重要关键。如果采取强硬手段,那么即使能摆平当时的危急,却会在日后留下后遗症,而且,情势被逼到这个地步,其责任多半在于经营者,因此,以现有的经营智囊团是否能够摆平这种情势还是一个问题。

继续谈谈下一个“企业改组”的方针。如果导致企业倒闭,大多会被金融机关评断为一个“使公司倒闭的经营者”。因此,大多数经营者自然有无论如何不让公司倒下来的心理,因而使情况更为严重。所以经营者必须正确地把握状况,做适当的

判断,而且必须具备合理改组,再度挑战的勇气。

(4) 第Ⅳ象限必须彻底重新建立财务结构

四型已经进入第Ⅳ象限,也就是说损益安全率虽然是正,但是资金安全率之所以变负,通常有下列几下背景:

a. 借入资本太多。借入资本的内容主要是借款(长期、短期)与赊买货款。赊买货款必须维持和赊卖货款的平衡,以掌握健全性。赊买货款如果大于赊卖货款,就会对资金的周转造成压力。

借入资本之中,借款过多也是一个问题。借款必须支付利息,借款多,所支付的庞大利息就会表现在损益表上,常成为利益恶化的原因。此外,如果将短期运转金使用在固定设备上,也是使资金周转恶化的原因。

b. 未有效运用借入资本。尤其是借来的资金,应该已经变成了资产负债表中的借方的流动资产、固定资产、递延资产其中之一。

以库存资产为例。向金融机关借钱,预期可以畅销而买下某种“商品”,可是却变成“滞销商品”而堆积在仓库里;或本来打算制造产品而买下“原材料”,可是因为市场萧条,即使制成产品也卖不出去,于是原材料就未经任何加工而被送入仓库。

或者由于朋友建议而筹借了“保证金”和“权利金”,并耗费可观的装潢费和机器设备开起店来了,但是却无法吸引客人,以致陷入进退维谷的困境。

这种状态,可以说借入资本虽然已经成为公司的资产,但是却得不到预期的利益。

遭遇此况,首先应采取的措施是设法“有效运用资产”。为

了达成这个目的,则必须重新检讨各部门所拥有资产对销售额的贡献度(周转率)。

存货资产也应重新研讨,以通盘了解商品、产品、原材料、半成品等对消费额或附加价值额的贡献,并进而着手改善。

流动资产也是如此。必须指示设法催收赊卖货款的方法。按照这种方式来减轻资产负担,用剩余的资金来偿还贷款,以降低借入资本比例。

要采取这种对策,必须由财务部门发挥无比的领导力,以获取其他部门的理解与认同。

由此可知,治疗脑病的方法,就是要明确地了解同族经营者的态度方针(采取“攻”或“守”)。

误区九 制度的管理

弊病直击：制度失调

1. 经营方针传达障碍病

业绩不良的公司最常见的现象之一就是“经营方针缺陷症”。可是,其中也有不少公司,虽然拟定了很理想的“经营方针”或“经营计划”,业绩却依然不佳。其理由不外乎:①“经营方针”、“经营计划”的内容不切实际;②即使内容恰当,却无法让全体员工,甚至主要干部了解。前者属于“经营者无能症”中的“经营方针不确实症”;后者则属于“管理制度失调症”中的“经营方针传达障碍症”。

2. 报告传阅病

报告,尤其是属于信息的报告,必须由接到这项报告的人批注判断与应采取的相应对策。没有批注,就不算是报告书,只不过是一种传阅的文件而已。可是企业经营的报告书和传阅的文件不同,不能因为其他的人都盖了章,自己也随便盖章了事,即使经营方针和经营计划都正确,如果有关日常营运活动所传达的信息均为杜撰而不切实际,也就无法获得预期的

经营效果。

报告书最重要的就是要正确地把“事实”记录下来，然后再附加自己的意见。以这个事例可以知道，日报原是必须紧急处理的“事实”，却被积压下来，经过好多天才传到最高阶层来，显然，这种报告制度有改善的必要。譬如说，对于有关经营方针或经营策略等重要事项的报告，应该使用“红纸”报告书。常使用这种方式时，中间管理者可以不必阅览而直接呈给经理。也就是说应将原来的报告制度，分成“定型报告”与“重要报告”两种，并且根据它们的种类来个别处置。总而言之，上面所举的例子，“报告”完全没有发挥功能，由这一点，可将该症状称为“报告传阅症”。

3. 制度形式化病

制度是为了以最合理的方式，并以最高效率达成企业目的而采取的手段，也是一种体系。为使制度符合目的的机能，至少必须留意以下两点：

第一是当经营环境有所变化，而经营方针也随之改变时，制度本身也必须加以修正。（当然，检讨的结果有时可能仍然认为过去的方法较理想）。

第二点就是必须查证所建立的制度是否确实运作。人总会对按照制度工作感到不耐烦，这一点与须加以注意。不错，制度是为了采取最有效的手段以达成企业目的而制订的，但制订的规范中应包含一种内部稽查的稽核机能，而且具有约束员工在公司内一切行为的特性。不过，大多数的人总会在不知不觉中忽视了制度而为所欲为。一旦忽视了规定，只要不出

什么纰漏,或未受严格稽核,那么,忙碌或不如意时,就会一而再、再而三地马虎起来,终于变成习惯,最后,习惯就变成自然了。

由此可知,公司虽然有完善的制度,但是由于制度流于形式而不切实际,所以事例 6 可以称之为“管理制度失调症”中的“制度形式化症”。

专家门诊

(1)整个企业上下是否都了解经营方针、经营计划?

YES NO

(2)本年度的重点业务是否按各部门明确地加以分配?

YES NO

(3)是否能从外部迅速而且正确地获得本公司所需要的信息?

YES NO

(4)凡是应该送到经营者手上的报告是否已建立周全的制作体系?

YES NO

(5)报告书的阅读者是否减少到最少限度的人数?

YES NO

(6)传票或账簿的流程是否设定了最短途径?

YES NO

(7)传票或账簿的流程中是否有内部稽查?

YES NO

(8)公司内部管理规则是否完善？

YES NO

(9)是否有效运用公司内部管理规则？

YES NO

(10)目标管理是否获得具体成效？

YES NO

良方妙剂：业务与职务

1. 要按照各阶段去治疗“方针传达窒碍症”

企业的神经疾病是由于管理制度不当而罹患的疾病。即使最高阶层拟定了正确的经营方针或经营计划，这些方针或计划如果无法传达到整个公司内部各个部门，最高阶层就无法了解公司营运的现况。这就如同身体血液循环不良，无法把足够的血液输送到头脑的症状。

要治愈此疾病，首先，必须认识“管理制度是为了达到企业目的而所采取的手段”，而且这种管理制度“必须是最具效力的”。

“公司管理规则”就是管理制度之一。“公司管理规则”包括成文规则和未成文规则。“业务机构”也是管理制度之一，尤其是其中的“组织编制”，更应根据环境来修正。

再重复说明一次。相当于神经疾病的“管理制度失调症”，是因为经营的中枢意识无法传达到末梢，而且在末梢所知觉的事物也无法确实的传达到最高阶层来，致使最高阶层无法

正确下达决策所罹患的疾病。

治疗这个疾病的方法就是要重新全盘检查管理制度。以下谈谈治疗“管理制度失调症”中症状比较严重的“经营方针传达窒碍症”的方法,然后以此为中心,再依次改善其他制度。

要把经营方针正确传达到各个部门时,必须先做好后面几件预备工作:

- (1)证实经营方针是否正确。
- (2)证实经营计划是否周全。
- (3)决定与本身部门业务相关事项。
- (4)为使各事项具体化,必须设定管理项目的重要度等级。

级。

- (5)目标必须明确(数值化)。
- (6)实施期间必须明确。
- (7)须经高级干部会议的认可。
- (8)实施责任者必须明确。
- (9)确实稽核执行状况。
- (10)评估实施结果。

2. 基本构想明确时,立即提示 经营方针和经营计划

通常是经由“经营方针书”和“经营计划书”来指示。等最高阶层的方针和基本计划都明确之后,各部门必须按照此方针和计划来制作实践计划书。因此,在最高阶层的基本构想明确时,最重要的就是立即把该基本构想揭示给各部门的主管。其时机原则上以新事业年度展开的3个月前为理想。

3. 接受最高阶层方针并选择与自己部门相关联事宜

各部门主管了解了最高阶层所拟定出来的“经营方针”和“经营计划”的基本意旨之后，即从这个基本意旨中选出自己部门有关系的业务。

譬如说，假设“经营方针”举出本年度重要方针之一的“开发最大的能力”，则人事部门就会相对应地制订“彻底实施教育训练”的方法。

于是，必须拟定具体化的管理项目。如果只抽象化地说“实施教育训练”而不实际去做，那也只是空喊口号，很难获得具体的结果。

4. 教育训练的实施

(1) 公司外讲习会。

① 公司外讲习会的机关和主题的选择；

② 参加者的遴选；

③ 参加者的派遣；

④ 参加者成果显示：报告书的提出；举办内部讲习会；稽查听讲成果对现场业务的反映。

⑤ 企划未来的讲习会；

⑥ 公司外讲习会的评估与反省。

(2) 公司内研修

① 拟定“重点教育”学习计划；

② 制作教育研修用教材；

③遴选教育训练担任者：遴选公司外讲师；遴选公司内讲师。

④遴选公司内研修参加者；

⑤参加者的成果显示：报告书的提出；举办部内讲习会；考核研修成果；征询研修希望和要求事项。

⑥公司内研修的评估与反省。

按照这样确定实施项目之后，再将这些项目按重要度编定等级。这些项目都是从最高阶层的经营方针、经营计划所导出的，因此，每一个项目当然都很重要。可是，仍应按照“A——非常重要”、“B——颇重要”、“C——重要”三个等级来划分。按照这个方法做，万一遇到业务非常繁忙而无暇顾及每一个项目时，依然能够办好最高阶层所期待的业务。

5. 为使目标明确化，需以数字来表现

明白了应该贯彻执行的业务之后，就必须在尽可能的范围内，使用数值来表示该项目的预期成果（目标）。因为如果仅凭抽象性的目标，则现场的成果往往和最高阶层的期望不一致。

以前面提到的“教育训练的实施”为例来分析：

- (1)教育训练的对象应该选出多少人？
- (2)应举办多少次的研讨会？每人应听讲多少次？
- (3)课程统计应安排多少时间？
- (4)应准备多少教材？
- (5)在何时、何处实施教育训练？
- (6)要用那一种教育器材？数量多少？

(7)为了实施教育训练,必须拨出多少费用?

(8)报告书应使用稿纸或使用报告纸写? 应写多少张?

(9)研修报告需要多久时间?

(10)教育研修的合格比率应为多少? 多少分数以上的人应该有几名?

按照这种形式,尽可能以数值来显示目标与成果。

6. 为使实施期限明确化, 必须制作业务预定表

前面的设定数值目标这一项中曾经说过,必须确知各事项应在“什么时候”实施。

关于“什么时候”实施,可根据下面所述的基准:

(1)需要该业务时;

(2)业务繁忙时;

(3)业务空闲时;

(4)人数足够时;

(5)人数不足时;

(6)需要紧急办理时;

(7)和季节有关时;

(8)对方认为需要时;

(9)只有这一次机会时;

(10)需要例行举办事项时。

大多数的公司业务,都是以行事历样来预定的。

如果公司的事业年度自一月开始,就必须在这以前准备好经营方针或经营计划。此外,关于品管活动、提案活动、部门

会议、安全运动等活动,也必须事先排定。

最好能够在年初就事先制作“各部门季别业务预定表”,并区分为“定型业务”与“重点业务”,同时记载该季业务分责事项。

年初所制作的“业务预定表”毕竟只是个“预定”计划,因此必须在即将进入各季之前重新检查、斟酌增删,直至适当为止。

7. 必须获得高级主管会议认可

在前面所说的“季别业务预定表”,应先呈给最高经营阶层。如果是普通的中小企业,可以根据最高经营层的判断来决定此预定表的“重要业务”的可行性。规模稍大的公司或有组织性(系统)运营的公司,则由高级主管会议来检讨战略性重点。

经过高级主管会议认可之后,再将预定表授权给部门主管去实施。

8. 实施担任者的明确化

明确区分“定型业务”与“重点业务”之后,就必须向下推动实行。

这正是根治神经疾病的关键。各部门接受最高阶层的决策,然后分派给个人去实践,一气呵成地完成预定的目标。因为大多数企业的神经疾病都是由于中枢的指示无法传到末梢才发生的。

9. 确实稽核实行状况

通常必须根据两个途径来稽查。

第一个途径就是由专门的组织单位来稽查。譬如说,由“经理室”、“企划室”、“总务部”等单位来稽查。这些部门的业务大多数包括草拟“经营方针草案”或“经营计划草案”等事项。过去,这些管理部门在工作上的过失,就是虽然会草拟种种提案,却忽略了如“此案是否适合现况?”“此案是否能顺利并且正确贯彻实行?”“为贯彻实行而需要改善哪些重点”等的稽核观念。

第二途径必须考核的是“部门的业务管理”。这项工作有时候由部门主管进行,有时候由奉部门主管命令的个人或部门组织单位来进行稽查。考核工作能够彻底,最高经营阶层的方针和计划才能正确的营运。

10. 评估实施结果

这里所谓的“评估”,是指按季、按期以及该事业年度进行评估。事业年度的最后评估,必须有助于翌年的方针与计划。

误区十 资金的管理

弊病直击：资金失调

1. 货款呆账病

先说“货款呆账症”。这一症状是指企业拿不到正当销售活动所应获得的收益。企业从批发商处购入原料或产品，再加上各种加工费、经费与利润，然后卖给客户。商品销售的货款如果收不回来，那么，支付给批发商的货款、经营活动中所耗去的费用，以及应得的利润就全部泡汤。

这种“货款呆账症”和心脏风湿症相似之处，是收取货款时，可以看出对方的征兆，这个征兆会渐渐明显。心脏风湿症开始时，只有一边的膝关节会痛，如果轻视这个症状而不屑一顾，也不加以医治，最后必然导致心脏发炎，甚至陷入病人膏肓的险境。

货款呆账和这个情况一样，最初会呈现极轻微的症状。例如对方会说：“对不起，贵公司送来的帐单没赶上本公司的付款日期，因此麻烦你下个月再来收！”诸如此类，他们总是会找一些借口。

2. 资金周转失灵病

这一次来谈一谈和高血压相似的“资金周转失灵症”吧。刚才说过,当货款收回来而变成呆账时,资金周转就会发生困难,而且不断地出现赤字。无法偿还借款、利息或一般付款(经常付款)时,也会周转不灵。此外,即使收益上有黑字,有时候也常遇到在同一天或同一周要同时付好几笔钱,这种时候也可能导致资金的不足。这种状况之下的倒闭就是所谓的黑字倒闭。

“资金周转失灵症”有共同的特点,就是“支出额”超过“收入额”。只要平时妥善地控制资金的高额支出(高血压),就可防止此症了。控制方法是宛如高血压患者为了要降低血压,平时必须控制盐分的摄取量一样,正确把握资金的支出状况,尽可能压缩不急也不需要的支出,才能避免此症发生。

3. 不良资产肥大病

对于企业经营而言,“不良资产肥大症”可以说相当于动脉硬化。前面已经说过,动脉硬化是因为血管不畅通,以致无法顺畅地输送血液的状态。

企业经营也是如此,不良资产就如同于塞在动脉内膜的胆固醇一样。最近由于医学进步,已经阐明胆固醇也有良性与恶性之分,而良性的胆固醇负有将脂肪从血管壁送出的任务。这和企业的资产区分为“会产生收益”,以及“会使收益恶化”的情形相似。不良资产当然会导致资金调度失灵,因此相当于恶性胆固醇。

无论如何，“资金脉搏不规则症”是最恐怖的疾病。因为心脏一停止下来，则意味着死亡，企业立即倒闭。如果是其他的症状，在完全倒闭之前还有一段可供挽救的时间，若能在这段时间内采取紧急措施，并非完全无法挽回。可是，资金调度失灵时，惟有走上倒闭一条路了。

专家门诊

(1) 有否根据长期经营计划(大约 3 年)拟定资金运用计划?

YES NO

(2) 有否拟定长期收支计划(大约 3 年),而且不断地修正?

YES NO

(3) 主要往来银行与其他银行是否区分清楚?有否建立对公司的支援体制?

YES NO

(4) 主要往来银行是否充分了解我方公司的经营方针或经营计划?

YES NO

(5) 经者是否亲身和金融机关的干部交涉?

YES NO

(6) 是否由财务会计与管理会计双方共同进行经理业务?

YES NO

(7) 是否致力于增加自有资本?

YES NO

(8) 借款的利息是否影响收益,而形成巨大的压力?

YES NO

(9) 是否防止了贪污的机构?

YES NO

(10) 节省经费(有效活用)的观念是否为全体从业人员彻底接受?

YES NO

良方妙剂:资金运用计划

1. 设备投资有时会变成刽子手

企业的心脏病是“资金调度脉搏不规则症”。其症状有“货款收不回症”、“资金周转失灵症”、“不良资产肥大症”……等等。罹患“资金调度脉搏不规则症”的原因很多,例如“滞销”、“物料涨价”、“不良债权的发生”、“产品不良”、“设备投资过大”、“发生渎职行为”、“国外突发状况”……等等,但主要还是指因为发生了预料不到的变化,导致资金周转失灵的现象。

然而,这些因素当真全是意外的吗?这的确有待商榷!往往因为某些经营者事前对事情考虑欠周,妄下偏差的决策,才会造成事后无法预料的情况发生,增添不必要的苦恼。所谓“真性经营者”与“拟似经营者”的差别就在这里。

接下来介绍因“设备投资失败”所引起的“资金周转脉搏不规则症”的预防方法。

所谓经营活动,是指将现有的资金投资在某事物上,然后把该事物换成金钱,以获得比未投资前更多金钱的一种商业行为。

经营者为了从事这项活动,必须判断现在该把资金投资在哪里,才能获得更多的金钱。

例如商业,可能因为“开店”而获得丰厚的收益;而制造业可在机器设备方面进行投资,或增建、新建工厂。

当然,这种投资额非常庞大,万一失败就无法挽救了。但是,如果因此而对设备投资抱消极态度,可能会错失获得收益的大好机会!

因此,必须研讨该设备投资需要多少资金?以及从何处筹措这笔资金?如果筹来的资金是贷款时,这笔贷款对公司是否会造成巨大的压力?另外,也必须评估该设备投资后究竟可行到什么好处,同时还要核算所投下的资金什么时候可以回收等。

直到能够掌握投资成效于万无一失的时候,才可以下达决策。千万不可仓库凭多年来的社会经验和工作见解,就贸然下达决策,这是非常冒险的作法!

2. 避免因额外的帐单而苦恼

(1)前期利益处理。

所谓前期,是指如果这一期是第十期,那么第九期就是前期。将前期利益之中,向外流出的部分注明在这一项。在利益处理中,仍会流出公司之外的有:法人税、股息、董事与高级干部奖金三种。关于法人税,有固定的税率,所以只要根据税率

算出来就可以了；至于股息以及董事与高级干部资金，则必须由经营者来决定。如果股息或奖金的金额庞大，必然会有许多金额向外流出，因而减少内部保留基金，这正是设备投资时必须注意的重点。

(2) 本期预缴税额。

现行税制有预缴税额制度，就是依据前期的利益状况事先预缴该期的一部分税款。这也有一定的计算方式。

(3) 长期贷款。

将已经借来的长期贷款额中本年度应偿还的金额记载于此项。

(4) 前期设备保证付款票据。

保证付款票据有“资产付款的保证付款票据”与“损费付款的保证付款票据”二种，这一项要记载的是和“资产付款”有关的保证付款票据在本年度应偿还的金额。本项偿还前期设备保证付款票据与偿还长期贷款，可以说已经成为必须支付的利息。可是下达此决策的经营者可能会为了“额外的负担”而一筹莫展。

(5) 本期设备投资。

这是“资金运用计划表”的重要项目，在企业经营活动中，凡是“想做”、“有做的必要”、“不得不做”……等设备投资，只要认为有需要，其金额都要记载在此项目之中。另外，由于机械是折旧资产，土地为非折旧资产，所以二者必须加以区分，而此项所要记载的是收购成本(Acquisition Cost)。在收购成本之中，凡是下一期以后才偿还的部分，要记载于“固定资金的来源”一栏的当期设备保证付款票据那一项中。因为“资金

运用计划表”的数字是用来比较末期的资产究竟比初期增减多少。

(6)其他。

租屋开店时,所需的保证金或权利金等,凡是属于长期固定的资金都要记载于本项。其他,例如缴纳团体保险费或对关系企业的增资付款等,也要记载于此项。

(7)固定资产准备金。

固定资产准备金的总额,及其与“固定资金的用途”(1)——(6)项合计额的差额,都须记载于本项中。

3. 资金的来源

(1)初期现金流动存款。

初期现金是指前期决算的末期部分,于初期被展延(Continuation)的存款。所谓流动存款,是指“活期存款”、“普通存款”、“通知存款”等三种,因为这些存款近乎现款,所以叫做流动存款。但是“定期存款”等固定存款,如果不解约就无法变换成现金(虽然定期存款的本身也是固定资金),因此在资金运用计划上,要把它记载于运转资金的用途那一栏。

(2)本期税前净利。

本期税前净利与本期折旧费,是设备投资中最主要的资金来源。从事设备投资时,如果完税后利益是在折旧费的合计额中,那就可以放心了(在“资金运用计划表”上须记载于“本期税前净利”,但是在用途这一栏因为要支出法人税,因此相当于完税后的利益)。折旧费虽然被当成费用而从损益表上扣除,但实际上金钱并未流出。如果这样仍然不足以供给设备投

资,那么就要利用增资了。如果使用增资,就必须对此资本分红(股息)。另外,增加赊买货款来有效运用也是办法之一,但是必须事先获得对方的同意。利用这些资金仍然无法维持时,那就只有仰赖长期贷款了。贷款有长期与短期之分,长期贷款的利息高,短期贷款的利息比较低。可是对于固定的设备投资,不能因为利息低就利用短期贷款,因为短期贷款的偿还时期很短,势将造成天天忙于付款的紧张情势。

(3) 本期折旧费。

此项要记载从当期的利益计划所求出来的数字。折旧费的计算通常是推算的。所谓推算,是指推断该机器或建筑物的耐用年限(寿命),以此为基准,用金额来计算其消耗度。例如,将木造建筑物的平均耐用年限设定为 20 年,然后逐年折旧。可是,不能因为木造建筑物已经 20 年了,就认为完全不能使用。因为固定资产即使平均耐用年限结束,仍然还有使用价值,即使当作废料也还有价值。也即通常将收购成本(Acquisition cost Cost)的 10% 当作残存值(Scrap Value)扣除的差额,在耐用年限期间逐一扣减,而其折旧的方法是定额法与定率法二种。

(4) 前期预缴税额。

本项要记载的是已经缴纳的预缴税额。扣除已经缴纳的部分,本期的纳税额就比较少了,所以也是资金的来源。

(5) 当期设备保证付款票据。

将设备的收购成本中要等到下期以后才偿还的部分记载于本项,理由是此部分为固定资金的来源。

(6) 增资。

增资是不必付利息的资金,是有效的设备投资资金。可是增资必须分发股息,如果长期没有股利,就失去投资的意义了。

(7)其他。

例如,本来是租屋开店,后来不续租而收回权利金和保证金,或未付董监事与高级干部资金或红利时均应记载于本项。此外,凡是卖掉土地或股份而获得的资金也须列入本项。

(8)长期贷款。

固定资金的来源总额如果能够维持供给固定资金的用途总额那么就可以不必贷款,以自己资金就能应付“本期设备投资”了。

可是,如果资金还是不够,那就必须以“长期贷款”来维持。

贷款时,如果仅借贷固定资金的用途与来源之差额,那么,如果利益计划不如预期顺利,就会使“本期税前净利”减少,于是资金又会呈现不稳定的状态。因此最好连同准备金也包括在贷款额之中比较妥当。该准备金就记载于“固定资金的用途”之固定资产准备那一项。

4. 运转资金的用途

资金运用计划表的目的是用来了解该期资金究竟比前期增多少,因此这项运转资金的用途,必须对每一项目深入研讨。

有好几种方法可以算出每一个项目究竟增减多少,这时是采用周转率的方法。采用此方法的理由是,因为提高或降低

周转率,就可以把经营应拟定的目标方向,记载于这里。

(1) 应收票据增加。

所谓应收票据是指“现有应收票据”与“贴现票据”的合计总额,可以利用后面的公式算出应收票据的增加额。

① 中期应收票据增加额 = 末期应收票据 - 初期应收票据。

初期应收票据是决算书的“应收票据”与“贴现票据”的合计总额”末期应收票据要根据“应收票据周转率”估计。

② 应收票据周转率 =

$$\frac{\text{销售额(年度)}}{\text{应收票据(现有应收票据 + 贴现票据)}}。$$

③ 前期应收票据周转率 = $\frac{\text{前期销售额}}{\text{前期应收票据}}$ 。

④ 本期末应收票据 = $\frac{\text{当期销售额}}{\text{前期应收票据周转率}}$ 。

通常销售额的增减,会使应收票据的赊卖货款和存货资产随着增减。

(2) 赊卖货款增加。

赊卖货款的增加额与应收票据增加额的算法相同。

$$\text{赊卖货款周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{赊卖货款}}$$

根据它来估计期末余额,从期末赊卖货款减去期初赊卖货款,其差就是期中赊卖货款了。

(3) 存货资产增加。

存货资产(Inventories Property)分为:①产品、商品;②半成品(Work in Process)、物料。其增加额也是采用周转率

算出。

$$\text{存货资产周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{存货资产}}$$

根据此公式算出期末存货资产，然后减去期初存货资产，就是期中存货资产了。

(4) 固定存款。

固定存款所要记载的是“定期性存款”，但是可立即兑现的中期国债储蓄，也可以包含在“固定资金的来源”的初期现金流动存款中，而其他具有拘束性的存款，就要记载于运转资金项目中。

(5) 偿还短期贷款。

此项须记载本期预定可以偿还的部分。但是，每年更新而没有实质偿还的贷款，可是以不必记载于本项。

(6) 其他。

看流动资产的各科目，如果有大的变化，就要把该科目记载于本项。

(7) 期末现金流动存款。

此部分须和“固定资金的用途”的固定资产准备金作同样的处理。譬如，周转资金的来源总额超过周转资金的用途总额时，其准备金就要记载于本项。

5. 周转资金的来源

(1) 固定资产准备。

把记载于“固定资金的用途”的固定资产准备金的数字记载于本项。

(2) 保证付款票据增加。

“保证付款票据”、“赊买货款”、“贴现票据”等与流动负债有关的票据,通常也会随着销售的情形而变化。因此,也可以使用周转率来算出这些增加额:

$$\text{保证付款票据周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{应收票据}}。$$

(3) 赊买货款增加。

这也是根据期末与期初的差额来算的。当然还是依据周转率求出:

$$\text{赊买货款周转率} = \frac{\text{销售额}}{\text{赊买货款}}。$$

(4) 贴现票据增加。

贴现票据与短期贷款扮演着类似存款的缓冲解色。如果连固定资产准备金、保证付款票据增加、赊买货款增加等,还无法维持周转资金的用途总额时,那就需要借助贴现票据的增加来调整。这虽然也是利用贴现票据周转率算出,但是可以设定它的金额为“周转资金的用途”的应收票据增加的八至九成左右。为什么呢?因为应收票据的增加部分,未必能够全部贴现。

(5) 短期贷款。

将“运转资金的来源”从固定资产准备金合计到贴现票据增加为止,然后检查是否能够维持运转资金的用途。检查结果仍然不够时,那就要考虑列入“短期贷款”了。

6. 事先制作数份年度的“资金运用计划表”

(1) 利用贷款进行设备投资,因而可利用“该设备投资”所

获得的“完税后利益”与“折旧费”(统称“企业流通资本额”)本维持,那就相当理想了。

(2)如果利用“该设备投资”所获得的企业流通资本额,仍然无法维持时,那就必须进一步判断:“以总企业流通资本额是不是能够维持?”

(3)虽然最初年度可能以总企业流通资本额仍然无法维持,但经过数年之后,多能维持在企业流通资本额的范围内了。

在企业流运资本额范围内进行设备投资,是十拿九稳的,其模式是先“积蓄”而后“投资”,然后再连结到“积蓄”,最后再度“投资”。

另外,还有一种“借款前导型”的模式,也即先“贷款”而后“投资”,然后利用投资所得的利益与折旧费来“偿还”,在此期间或多或少有些“积蓄”,然后再度“贷款”以谋求“偿还”与“积蓄”,最后三度“贷款”并“投资”。

此“借款前导型”的设备投资,在过去经济高度成长下,曾经被认为是常规,广受采用。可是现在不能轻易采用这种方法,因为已无法取得所期待的企业流通资本额了。就算是能够获得折旧费,却依然无法得到适当的利益。过去“借了钱,本金和利息就该从利益中偿还”的法则,已被现代社会所推翻。

可是,在现今经济安定成长期,由于企业之间竞争激烈,如果没有冒险投资的胆识,极可能遭致淘汰的厄运。因此,即使从设备投资所得的收益率低如贷款利率,企业仍然必须胆大心细地强行投资,这正是经营者最难下决策之处。

因此,有效活用“资金运用计划表”非常重要,不仅要写一

期,还要写好几期,而且必须尽量计算由于贷款而支付的利息是否会形成经营上的巨大压力。

将记载于“资金运用计划表”上的计划(估计)数字在前期资产负债表上增减,就能够制作出“计划(估计)资产负债表”。利用此资产负债表,就可以从事“财务分析”,进而能够预先掌握设备投资的效益。

7. 切莫弄错步骤

一个企业万一罹患了“心脏病”该怎么办呢?先决条件是谋求收支平衡与安定。下面介绍治疗企业“心脏病”的方法。

(1)取得预收款。

分析公司本身的长处,如果认为商品、技术或促销手法等方面具有强大的优势,就要利用这个优势来实施“预收款(Advances Received)”的方法。当然,处理方式必须逐一跟顾客进行秘密交涉。

(2)缩短收受票据的兑现期。

为了使开支与收入保持平衡,必须尽量缩短对方付给己方公司的票据的兑现期,如果能收取即期票据更好。

(3)增加现款收受。

现款要比票据有效得多,这是不用赘述的。可是,如果被对方摸清楚你的底细,那么,该现款恐怕有被讨价还价之虞。因此,必须提示一个条件,例如应收票据多少,现款就要多少,处之泰然地和对方交涉。

(4)变卖固定资产。

一一列举出土地、机器、建物、车辆等固定资产,并且逐项

检查。研判基准是这些固定资产在现阶段是不是绝对需要？除了绝对需要的固定资产外，其他的都要变卖。

(5) 扩大与金融机构沟通的渠道。

这一点，平常和金融机关来往有很大的关系，临阵磨枪很难达成目的。不过如果能把“起死回生”的方案拟订有条有理，或许能使金融机构接受。要这样做，最好是补送一份“计划书”或“企划书”，光靠口头说说，是绝对无法谈成的。

(6) 付款的延期。

最重要的关键当然在于“催入、制出”。然而这就要在支出上跟来往客户交涉，以便延期付款。关于付款的延期有“延期偿还本金”，也有一般的“延期支付赊买货款”。

(7) 设法延缓支付。

在来往比较久的企业中，己方公司过去也许曾经接受对方“债务延缓支付”的请求吧！如今，己方公司也应尽量向债权人请求债务延缓支付。

(8) 延长支付票据的兑现期。

设法延长公司所应支付的票据兑现期。

(9) 减少支付现款。

如果已经被逼得无路可走，那么，“一般小额付现”也要改为远期支票或以票据付款了。

(10) 彻底节减经费。

企业经营到“心脏病”并发症，已经不是谈如何有效运用经费阶段，而是应该谋求紧缩经费的时候。首先要确实了解哪些人有权使用经费，进一步再确实了解这些人开支的经费项目及金额。在审核上一律采取可削减的方法。

(11)维持现况所需要的支出。

为了要勉强维持现状,只容许采购绝对必要的物品,其他支出必须严格管制,必须先有使收支平衡的念头,再作处理。

误区十一 组织结构管理

弊病直击：组织效率

1. 组织偏执病

“慢性组织胶着病”最严重的就是对组织的定义有所误解。患这种疾病的人大都认为既决定的事最好不要变更，或误认为只要搞好了组织，便可提高企业的业绩。这都是一种偏见。组织是一种管理制度，只不过是实现目的的一种手段而已。因此，如果经营环境有所变化，那么组织当然也必须适应变化而跟着修正。

骨骼因为承受不合理的压力，所以才会造成骨折、脱臼、挫伤等，也就是说，因为骨骼无法顺应环境变化才会受伤。“骨折”是骨骼的连续性受外力压迫而中断的状态；“挫伤”是因为使出外力而使骨骼扭伤，同时关节周围的韧带、关节囊被拉长的状态；“脱臼”是由于施加强大的力量，以致韧带、关节囊断裂，更进一步使组成关节的两块骨骼脱节，呈现脱离的状态。

“组织偏执症”也酷似这些症状。如果遭受强大的外力，依然不着手改革组织，则该组织就无法正常运作。相反的，也有一年到头在整顿组织的企业。这种企业深信只要改变组织，就

可以提高业绩,可以说是患了“组织改革中毒症”。

2. 应用动作不适应病

最常见的骨骼病中有一种是“五十肩”。这是四、五十岁的人常见的症状。例如,要把手伸进西装袖子时,肩膀就痛。若置之不理,经过一段时间后,疼痛会不知不觉地痊愈。“五十肩”是因为肩膀关节组织断裂而发炎,致使肌肉发生反射性痉挛而变硬的症。为什么到了四五十岁才会发生这种症状呢?据说这是因为精神负担太重,虽然工作意愿与精神十足,肉体上却承受不了过度疲劳所致。“慢性组织胶合症”也会出现同样的症状。譬如说,做起事来虽冲劲十足,只因为身体敏捷性减低,因此引起这种症状,或组织本身呈现这种病变时,都可以称为“理解型行动不随意症”。

骨骼病所引起的症状之中,有一种是腰痛。当弯下腰正想提起较重的物品时,一不小心就会发生腰痛。由于背脊以及支撑者它的韧带、椎间板、关节囊或腹肌、背肌等保持了平衡,因此可以避免很大的力量集中落在某一个特定的部位,所以能常不感到腰痛。可是,如果姿势不正或因为老化而失去平衡时,腰部只要受到一点小刺激,就会疼痛。

在企业经营上,平时正常营运,一旦遇到异常情形时就无法适应,以致组织营运陷入混乱状态,却相当于人体的腰痛。根据这个意义,姑且将这个症状称之为“应用动作不适应症”。

专家门诊

(1)业务组织的编制是否和经营环境或经营方针结合?

YES NO

(2)是否明确了解目前应该把业务重点放在哪一个部门
(业务)?

YES NO

(3)从未因录用人员而增设组织(部或科)?

YES NO

(4)组织编制是否也站在顾客的立场考虑过?

YES NO

(5)各组织单位的业务分工,是否做到没有闲暇的人?

YES NO

(6)是否对人员做最恰当的工作安排?

YES NO

(7)人员的职务分担是否适当?

YES NO

(8)上司为了恪尽职守,应该学习的事务的基准是否明确?

YES NO

(9)能否裁撤亏损部门?

YES NO

(10)各组织单位间的联络是否灵活而且迅速?

YES NO

良方妙剂：朝气蓬勃的组织系统

1. 正常偏制

企业的骨骼病是一种慢性组织胶着病。它的症状包含：“组织偏执症”、“组织改革中毒症”、“理解型行动不随意症”、“应用动作不适应症”……等等。

此疾病往往会令人忽略，甚至令人误会为只要骨骼好就是“身体好”。大企业嘛，骨骼当然好，而把中小企业的骨骼认为不够重，不够份量……，这是本末倒置的想法。骨骼和规模大小是无关的，绝对不能说因为是中小企业，所以骨骼较细比较好，或较脆弱才适合身份。

另一个重要的观念是，企业经营容易因“组织单位的编制”而分心，一提起有朝气的组织，就联想到非改变组织单位（部、科、班、室、局等）不可单纯见解。就组织策略而言，也无法使组织富于蓬勃的朝气，更未必因此就能提高业绩！

关于这一点，前面曾经说过，骨骼（组织）本身具有原始机能，而这机能就是由它来保护内脏。企业的组织具有保护相当于内脏器官的各部门的任务，其主要任务分列如下：

- (1) 组织单位的编制；
- (2) 确立指示系统与命令系统；
- (3) 确立报告（信息）系统；
- (4) 明确划清业务分担界限；
- (5) 适当分派人事；

- (6)明确划清职务分担界限；
- (7)权能的分层负责；
- (8)确立业务管理系统；
- (9)确立会议机构；
- (10)确立营运制度。

上列组织的十大任务中,第一项是属于业务实务,另外九项则是建立组织架构的先决条件,综合这十项才成“业务机构”。而治疗“慢性组织胶着病”时,必须特别留意这十个项目。

2. 回溯到公司业务雕型期

检查组织单位的构成时,如果能回溯到公司业务的雕型期,那就比较容易判断。公司业务和规模大小无关。

(1)经营者业务。

这是谋求己方公司得以继续生存的业务,也是在社会上所扮演的角色、经营方针、经营策略、经营计划以及其他经营上重要事项的最高决策性业务,是由其结果负起最高责任的业务。公司的营运效率是否高昂?能否维持、成长、发展?这些都关系到担任此业务者(经营者)的能力。

(2)缔造直接收益业务。

企业的目的在于获得收益,而收益则是通过购买、制造、营销等业务获得的。

常言道:“求利于源”,只要能采购到价廉物美的货色,就等于是获得收益了。

制造(生产)是运用资料部门和采购部门所提供的信息和物料制成的业务,缺少了这个环节,销售部门就无法作业了,

生产过程中如果降低成本,那么就可以直接获得收益了。

销售是把所制成的产品运用各种销售技巧送到需要的商店、消费者身边,并且把货示收回来。至此,我们可以了解企业的经营(尤其是制造业)必须先投资采购和制造等宝贵贩资金,然后把适当的利润加在产品上,经由销售来完成经营的任务——获取收益。因此,“采购、制造、销售”可说是三位一体的业务,任何一项掌握不当,都无法有效产生收益。

(3) 缔造未来收益业务。

虽然它不象采购、制造、销售等业务般可以产生直接收益,却是一种能产生未来收益的研究、开发、技术等业务。将营运重点放在缔造未来收益业务的企业,今天即使处于低成长时期,依然能够不断的发展新商品,积极创造时机,以获得高业绩。

(4) 缔造间接收益业务。

缔造间接收益业务有:管理经营资源——“人、物、财”的业务,与缔造直接收益业务或缔造未来收佃业务相关的事务处理业务。例如文书、统计、登帐、计算、保管、交涉、调查、传达等各项业务。

这种缔造间接收益业务所扮演的角色也十分重要,但是当企业尚处于小规模经营阶段,其重要程度就会相对的降低。

无论如何,经营者必须长期专注于直接收益业务的缔造,否则无法使企业稳定成长,也惟有使缔造直接收益业务顺利营运,加上缔造间接收益业务的密切配合,才能增加缔造未来收益业务的份量。

3. 顺应时代潮流

(1) 职能性组织编制法。

若将经营者业务以外的三大业务直接剖析,就变成“职能性组织的编制法”了。例如:“采购部”、“制造部”、“销售部”(以上是缔造直接收益业务的部门)、“研究室(所)”、“开发室(部)”、“技术部(室)”(以上是缔造未来收益业务的部门)。剩下的通常是以“事务所”或“总务部”总括。若将总务部中的职能详细区分,则分为“总务”、“人事”、“经理”、“财务”、“管理”、“企划”、“庶务”等。

一般认为此“职能性组织编制”在营运遭遇冲击时非常有效。纵使免不了或多或少的损兵折将,只要各部门积极努力,全神投入,共同拓展业务,最后将和销售额的成长有连带关系。

(2) 机能性组织编制法。

此编制法必须从横切面来剖析三大业务的机能,也就是说将缔造间接收益业务、缔造直接收益业务、缔造未来收益业务加以横切为“利益管理”、“品质管理”、“成本管理”、“交货期管理”、“才能开发管理”、“业务推进管理”……等,以进行各种机能的组织编制。

(3) 按策略性产品市场区分的组织编制法。

这种组织编制法也是横切的,和“机能性组织编制”大同小异,所不同的是它的阶段逐渐逼近实务。遇到无法正确掌握消费者或商店所需求的商品时,总不能像高度成长期那样如法炮制的“为了要求物美价廉而大量生产”。必须以“多样少

量”的方式,制造富于个性的商品,以及其他公司缺少的商品。由这个观点,集结“人、物、财”担任者、“文书、企划、统计、交涉等”担任者、“采购”担任者、“制造”担任者、“销售”担任者、“技术、开发、研究等”担任者,按照主题(产品市场)的不同各自编成小组。因此,如果按照过去把这些组织单位分别称为“部”、“科”,那就太不切实际了,因为该小组并不属于“部”、“科”那种阶段性的组织编制,每一小组都是独立的组织。

(4)矩阵组织编制法。

这是利用前项“按策略性产品市场区分的组织编制法”所编制的组织单位(小组),和“职能性组织编制法”所编制的组织单位(部、科)互相交织成宛如格子一样的组织。

例如:制造部依“按策略性产品市场区分的组织编制法”成立“A小组”,而技术部也选派一位成员投身此小组之中。这位技术担任者当然是在A小组的小组长指导下工作,但同时也必须听从技术部的指挥行事。也就是说这位技术担任者有两个上司,可是这两位上司的职务以及权限区分得很明确,不至于混淆。A小组领导者(小组长)有制造市场需求的新产品的完全责任;而技术部最高主管的职责是提供制造新产品所必需的技术。具体而言,就是要遵照技术部指示的技术来进行A小组的作业。

此组织编制在无法明确掌握消费需求的时代,多由营业和技术智囊团通力合作,所以遇到必须详细调查产品市场,进而发掘市场时,可发挥无比的威力。

5. 选择与“经营安全率”相称的组织编制法

这里列举应该如何检讨组织单位构成的要点：

(1)切莫让目前最弱的部分更弱下去。

(2)务必更强化目前最强的部分。

(3)进行损益计算,借以了解目前应补弱为强,或应再强化强的部分,两者互相比较之后,进一步评断以何者为上策。

(4)必须从现在起立刻准备将来一定会成为需要的部分。

(5)组织编制作业不但要考虑己方公司的管理效率,同时也必须为顾客设想,加以考虑。

(6)不要错过投入第一流人才的时机。

那么,该在什么样的状态下做好组织编制呢?其方法因见解与剖析法之不同而不同。

其中有一个见解非常重要,就是要建立曾经在脏病治疗法那一项所提示过的,和“经营安全率”相称的组织。

(1)象限(点)的关键在于采取积极性攻势,所以和这策略相称的组织编制,应以“中能性组织编制”较为理想,因为这种编制基本上是“攻击型”、“成长型”的结构。

(2)效果(线)的关键是“市场转变”或“重建推销力”。如果经营方针是按照这样的拟定的,那么组织也必须因应经环境或方针适时更改。因此,2次元的组织可能必须采取“按策略性产品市场区分的组织编制”或“机能性组织编制”,甚至必须更换营业负责人。

(3)象限(面)的关键主要是在“缩减固定费”方面。如果经到这种田地,才采取“职能性组织编制”已无济于事。再说,就

算是采取“按策略性产品市场区分的组织编制”，也无法有效运用在经营的基本方针上。

遇到这种情况时，原则上必须以“机能性组织编制”为依据，以少数人作有效运用。举个例来说，管理业务如果按照“总务部”、“人事部”、“经理部”、“财务部”分工，那么以“缔造间接收益业务”为准则，尽可能设法挽留有能力的人。同理，营业部也必须发掘出能够搜集“重要主顾”的人才并委以专任职务。关于制造部门，要剔除主力产品以外的产品，以防止主力商品缺货的现象。其他，如品质方面，必须做好防止客人抱怨、品质不良等万全的准备。

(4)象限(空间)的经营方针是“强化内部体制”。这是以财务为中心而谋求修正经营轨道的做法，所以也必须编制能因应此目的的组织。在这种状况之下，宜将重点放在“机能性组织编制”。例如，“利益管理”、“经费管理”、“成本管理”、“销售额管理”等等，都必须彻底分析自己所拥有的各项资产对销售额附加价值额有多大的贡献，然后提示应该如何应付，并且尽可能早一点把目标放在提高“资金安全率”上。

如果认为只要做好组织单位的编制，企业经营就会顺利营运，这种想法是“组织改变中毒更深人的现象之一，它只会使该组织单位更恶化，无法再期待它的功能。

6. 确立组织间的指示、命令系统

指示、命令和经营方针的彻底执行，有密切的关联。应该如何拟定经营方针，是“脑”的任务，然后彻底让末端了解此经营方针，就是“神经”的任务了。所谓要确立业务机构的指示、

命令系统,就是要让公司全体上下都了解“是谁?”以及“向谁?”下达指示、命令的途径。

这时候,必须使“组织单位内的指示、命令系统”明确化,并且确立“组织单位间的指示、命令系统”。例如同一部门内的部长—科长—职员这种流程。原则上,各组织单位都要安置“主管”一人,该组织单位的主管为了要分担业务,并且要贯彻执行,因而必须拥有职务上的权限。因此,组织单位内的指示、命令通常都由组织单位的主管来下达。

“组织单位间的指示、命令系统”也必须明确。指示命令通常是由一个组织单位内有上下关系权能的某处来下达,也有可能是在组织单位之间下达。譬如说,经理部门有时候会监查组织单位是否有违法行为。也就是说以经理部来监查业务部的一种分工方式。如果被监查部门因缺少正当理由而拒绝提出帐票供监查单位查阅,或有所隐瞒等情况时,得以经理部门主管名义,命令被监查部门提出帐票等有关资料备查。

由此可知,部门之间的指示、命令系统必须明确,否则组织就无法圆满地运用。另外,组织单位之间的联络、传达途径也必须明确,这一点和“业务处理制度”有密切的关系。例如,营业部人员支出交际费时,营业部门主管有交际费支出权限,所支出的事由和金额,如果是在它的自由裁量范围内,那么只要经理部门主管签章认可,该传票转到经理科时,出纳人员只需核对程序上是否有过失,就可进行“金钱的支出”事务了。

可是,如果采用“预算管理制度”,则经理部门有预算统制权,倘若该营业部门的交际费已经超过预算时,仍然有权拒绝支付经过正式程序转过来的“营业部门交际费支出传票”。

如果这些指示、命令系统不能明确建立,即使再完善的组织单位,也无法使公司朝气蓬勃。

7. 确立紧急报告系统

“报告”原则上是以和指示、命令相反的途径提出。接受指示的人如果不向原来的指示者提出报告,业务就无法灵活运作了。

可是,有时候发生的问题或情况特殊,如果向非原下达指示、命令者提出报告,会比较有效。譬如:遇到火警、失窃或车祸时,与其直拉向上司报告,不如向负责干部报告比较适当;又如,推出新产品之后,如果发现技术方面有严重缺陷时,营业部人员有时应该向技术部门主管提出报告,其成效要比向营业主管报告来得高。诸如此事,要不是事先已建立体系,必然会失去组织的灵活性。

8. 适应组织单位不同的结构

(1) 业务分担的明确化。

组织单位如果按策略编制妥当,则必须划分清楚该组织单位所负担的工作领域,因为组织单位是适应环境编制的,即使老早就已经编制的组织单位,遇到必要时,也必须能适应工作的领域。

从事明确分担业务时,以下所列举的事项是非常重要的。

- ① 决定分担业务时,组织单位之间不得有“空隙”。
- ② 决定分担业务时,组织单位之间不得有“重复”。
- ③ 业务分担事项有“重点业务”与“定型业务”,必须严格

区分。

(2) 人力分配的适应化。

前面“选择和‘经营安全率’相称的组织编制法”一项中，提过有关编制组织必须留意事项，其中一项是“不要错过投入第一流人才的时机！”由此可知，人力的分配是使组织机能符合目的而运用的一个非常重要的关键。

在人力分配方面，必须留意人才的适合性。前面介绍过，公司业务包括经营者业务在内的四大业务，此四大业务又细分为各种不同的组织单位。从各组织单位所分担的事项中，重点业务又因为经营环境或经营方针的不同而划分得更清楚。为了要贯彻执行这些重点业务，在分派任务时，必须选派具备专门的知识、技术、能力者来担任这项工作。

人力必须根据经营方针和经营策略来分配，这一点意味着平常必须“储备”人才，而就有效运用现有人力资源来说，也必须培养人才。

(3) 职务分派的明确化。

“业务”是指每一个组织单位所分派的工作，而“职务”是分派于该组织单位的“人”所担任的工作。因此，职务分派的明确化也许也该列入人事管理的范畴内。然而，职务也必须划清范围，它必须从经营方针、经营策略中抽出重点职务来，然后查证每一职务是不是为了实现经营方针或经营策略而设立？！如果疏忽了这件事，就算是刻意改革了，成效可能不彰。

(4) 职权的明确化。

在组织运用之中，如何规定权限，是个重点。权限往往会被规定为“部长权限”、“科长权限”……等，但问题在于这些职

权是否符合最高阶层的期望以及其贯彻执行业务与职务的需要。也就是说各部长行使“部长权限”的结果,如果营运动向和最高阶层的意图背道而驰,那就失去授权的意义了。因此,在组织管理中的“职权”,必须从经营方针或经营策略的观点来衡量,如果会产生负面作用,或为求更灵活运用,则必须做某种程度的调整。

(5) 确立业务管理系统。

确实做好业务考核、管理的工作,例如:年初制作的经营方针和经营计划是不是应该修正?计划的进度状况如何?公司管理规则(Abministrutive Regulation)是不是需要修正?遵守状况如何?各业务之中的重点业务、各职务中的重点职务的实行状况如何?职权是否有效行使……等等。

明确建立这些业务管理系统,正是使组织灵活运作的根本法则。

(6) 建立会议制度。

会议依性质不同区分为:为沟通同一组织单位内的意见而开的会议,以及在不同的组织单位间所开的会议;此外,也有以现实状况向上级报告为主旨的会议,以及为了保持横向联系为目的而开的会议……等等。

其沟通的内容在下列数点:

- ①向公司上下通告经营方针、经营计划;
- ②将现实状况向决策者传达;
- ③决策的实施;
- ④联络、调整的实施;
- ⑤教育的实施;

⑥规则的强化；

⑦确立营运制度。

为了要使各组织单位的运作更灵活，必须利用业务管理或会议制度来从旁协助。而为了促使一连串的营运能够符合经营的目的，那就需要某些“制度”了。暂且将此制度命名为业务组织的“营运制度”。基本上，“营运制度”本身和“公司管理规则”是有关联的。但是，如果整个业务机构是由各种结构和组织单位结合而成，那就必须制定一个约束规范来限制其动态，这就是“营运制度”在组织里所扮演的角色。例如，必须制定“分公司制度”、“业务分担制度”、“职务分担制度”、“职权制度”、“报告制度”、“会议制度”、“各部门业绩评估制度”、“成果分配制度”……等的“营运制度”。

总之，必须在“认识这些和‘组织’有关的事项是为了达到目的而采用的一种手段”之上，遵循经营方针和经营策略，并不断求新求变。惟有如此，才能预防并治疗属于公司无能病的“慢性组织胶着症”。

误区十二 收益的管理

弊病直击：收益不良的源泉

1. 资源消化不良病

“收益机能减退症”也有若干症状。这里将运用“人”、“物”、“财”的经营活动(以人体来说相当于胃肠)缺乏效率的状态(消化不良)称之为“经营资源消化不良症”。一旦患此症，就无法吸收资金与收益了。

反之，一个人如果过分摄取食物而超过自己的消化能力，胃也无法消化，或发生反胃，甚至呕吐等症状，而引起所谓的“消化不良”。企业经营也是一样，其业务如果超过本身的能力，消化就会不良，而这种消化不良常是经营不顺利的原因之一。

譬如说，当公司接受过多的“订单”，致使公司生产能力(消化力)无法配合时，就会呈现这种症状。如果无法在交货期限内交货，从业人员就必须连日加班到深夜以制造产品。由于每天晚上工作到很晚，所以白天精神无法集中，甚至于精疲力竭。在这种状态之下，往往因疏忽而造成错误，再加上由于匆忙赶工，质检员对产品的检验就难免怠懈。常因此而出现不良

产品,不能取信于顾客,结果遭到退货,同时收益也随之恶化。这就宛如肠胃的功能因暴饮暴食而减退,以致引起呕吐或痢疾一样。所摄取的食物(经营资源)如果过多,经营活动会过于频繁而无法消化,反而招致收益(营养)状态恶化的结果。如生产速度赶不上订货量、精疲力尽的从业人员制造不良产品而被退货;这种状况可以说就是“呕吐”或“下痢”;反之,生产量过剩,和销售量不成比例,因而使得工厂库存堆积如山的,则可以用“消化不良”来比喻了。

消化如果不良,就很难使食物变成营养。企业若是消化不良,就很难把好不容易得来的经营资源转变为商品销售出去,当然也无法获取高收益。

2. 收益吸收不良病

即使未患“经营资源消化不良症”,有时候也可能在下一个阶段被绊倒。当人吃了食物之后,食物经过消化,然后变成营养而被肠壁吸收,借以加强体力,但是这个过程有时并不顺利。这种状况在企业经营上,相当于无法获取最重要的收益。在此称之为“收益吸收不良症”。

暴饮暴食或发炎,会使肠的功能减退,而无法吸收营养,例如严重的痢疾导致身体迅速衰弱,其原因也就在这里。

企业所推行的业务如果超过其经营资源所拥有的能力时,或所推行的业务是第一次,而技术尚未成熟,就会呈现这种症状。例如小规模的建设公司,插手他们本身所无法承担的工程,就是“收益吸收不良症”的典型例子。

专家门诊

(1)公司的产(商)品是否能经常汰旧换新?

YES NO

(2)对顾客能否弃旧迎新?

YES NO

(3)是否设法谋求有利的交易条件?

YES NO

(4)库存管理是否适当?

YES NO

(5)机器设备的投资效率是否凌驾同行的其他公司之上?

YES NO

(6)每一个人的附加价值(劳动生产力)是否高于同行的其他公司?

YES NO

(7)参与间接业务的人数对直接人数的比率(直问比率)是否低于同行的其他公司?

YES NO

(8)是否每年有计划地全面降低成本?

YES NO

(9)总资本收益率是否高于同行的其他公司?

YES NO

(10)是否由于改善了内部的管理制度,而建立可以获得高收益的体制?

YES NO

良方妙剂：开发新产品

1. 强化公司收益机能

企业的胃肠病是由于无法把“人”、“财”、“物”三大营运资源适当的消化与吸收，因而罹患的疾病。

为使肠胃顺利发挥消化与吸收功能，最重要的是平常就要注意摄取营养，切忌暴饮暴食，而且要过着精神安定的生活。为了要建立企业相当于肠胃的收益机能，以下提出七个强化的诀窍：

(1) 强化商品力。

无论任何一个时代，凡是能够率先洞悉市场需求的企业，并将商品迅速开发生产问世，就能在激烈的行销战场上保全生命，获得胜利。

(2) 强化销售力。

商品遇到竞争对手时，通常视其销售力来决定商品力的优劣。销售力关系着“推销员的推销力”和“市场的占有率”。如果销售同一种商品而不易辨识孰优孰劣时，必定会被卷入削价战的混乱局面。然而，惟有这时候才有机会评估推销员的推销实力。因为商品的优劣大致相同，即使强调己方的商品多好，也无济于事，因为竞争对手也会采取同样的手段！对顾客而言，只是半斤八两而已，于是顾客就尽可能地杀价。碰到杀价高手，往往会被迫放弃应得的利润！为了要防止落到这种地

步,那就必须凭借自己的本领,在商品和价格外想出促销的新点子来一决胜负,这就是推销员的推销力。

此外,虽然是没什么特征的同一种商品,如果有较高的市场占有率,那么推销该商品就会轻松多了!不过,这种状态可不是一朝一夕所能造成的,它需要一段较长的时间。如果希望抄捷径在以短时间来达成这个目的,那就要用比较果敢一点的价格策略,可是若非具有敏锐的判断能力,这一步棋就注定会输。

(3) 强化资金力。

强化资金力的目的是要防止罹患前面说过的“心脏病”。然而,必须加强以设备筹措为中心的资金筹措力。筹措资金的最重要诀窍在于平常就要和金融机构建立良好的关系,所谓“主力银行(Main Bank)”,并不表示对公司的融资庞大的银行,而是指万一公司遇到资金调度上的难关时,可提供庞大的财力支援的银行。这一点千万不可误解。

(4) 强化组织力。

我们必须把组织认为是一种策略。组织编制也必须适应经营环境作弹性变更。不过,所谓强化组织力,不是单指“组织单位的编制”,前面曾经分析过,要是无法把“作用”输入“组织单位的编制”里,也是无从强化组织力。

(5) 强化管理力。

简单的说,管理力也就是间接业务贡献力。但是,一提起管理力的强化,通常容易被误认为是各级主管(Controller)管束部属,或管理部门直接插手干预业务部门的行为,但这些手法都错了。强化管理力基本的内容应该是,引导参与现场作业

者迈向正确的方向和路线,并提升每一个人的能力和效率。同时积极给予必要的支援,以便使现场的日常业务活动更顺利进行。

如果企业规模比较小,经营环境比较安定,而业务也已定型,当然管理力的重要性就没有那么显著,但是,如果营运不安定或必须小心掌握身边琐碎事物的企业,强化管理力的意义就相当大了。

(6)人力的强化。

企业是为服务“人”而由“人”来营运的组织体。即使科学再进步、机械化发展再神速,还是必须运用“人才”,惟有“人力”才能决定企业的盛衰。

如果所接到的订单和公司的生产能力无法平衡或相反时,企业都会出现消化不良症状。于是当生产能力赶不上订货量时,必须采取的措施,是强化和生产有关的部门。可是,即使强化了弱的部门,如果无法和其他部门取得均衡,此消化不良症状依然存在。

企业引起消化不良现象,其原因有时候在于各部门本身的能力不均衡。所以并不是随便强化弱点即可,必须一面考虑全体的平衡性,一面从事强化。

在上述七个强化的诀窍中,最大的重点在于人力的强化,这一点大家应该可以理解,在今天这种经营环境下,或许有人要问,应该把“人力”集中在什么地方才比较适当,答案是“商品力的强化”。

因为,商品有“寿命周期”。目前正以强势品牌出售(或已经畅销)的商品,毕竟只是“今天的商品”,因而还必须培养能

产生“明天的商品”的商品开发力。

说来容易,做起来可不简单了,其理由有二:“缺乏强化商品力的企业组织”以及“人力不足”。

2. 开发主题的基本方针的决定

在未决定开发主题的基本方针前,只会头痛医头,脚痛医脚的医疗法是提高不了效率的。后面所列举的五项要点可供制定基本方针时参考。

(1)基本方针的主题和目前的商品是否有关联性。

开发新产品时,同时也开发过未曾开发过的产品类别,此方法应用在大企业时也许会有成效,但是对中小企业而言,就知易行难了。因为,即使具有开发新类别产品的技术,也必须支出一笔庞大的促销费用,但是如果开发和目前正在销售的商品有关联的产品,则可由经销商共同分担促销费的方式来解决。

(2)不必耗费资本。

像内部保留基金(Inner Reserve)雄厚的大企业,能够大幅度把开发费列入预算,而中小企业就必须在有限的预算中进行开发。在这种情况下,要如何强化中小企业的竞争能力呢?设法缩减开发设备及开发资材等费用,就是一个诀窍。例如公司产品不必库存,或少许库存即可。当然,开发费是由该开发商品所产生的预期利润来决定的,但是在判定其利润时,通常就会支出相当可观的费用,因此,在核算开发费时,必须把这笔费用也列入。

(3)必须能获得适当的利润。

中小企业通常不适合开发簿利的新产品,必须拥有应得的利润。可是,认为该商品没有其他竞争对手而设法获取大幅度的利润,往往会引发问题。如果具有压倒有知名度的强势商品,而且不容易出现对手,情况就比较乐观。否则,利润太高,久而久之就会出现仿冒品,以致被迫降低售价,如此一来,该商品就会一在夜之间失去价值,也会失去顾客的信心。所以,要把新商品推行问世时,必须从种种角度审慎考查,以决定其适当的售价。

(4)所开发商品的使用方法必须简便。

使用方法简便,是最理想的商品。使用方法如果复杂,使用者就必须先学习然后才会使用,无形中减弱购买的欲望。如果通过代理店或批发商营销时,还必须耗费时间和精力把使用方法传授给他们。因此,新产品的开发,其简便的使用方法是必须考虑的。

(5)技术精密是一种利器。

今天,各企业的生产技术可以说都已经达到某种程度的水准,因此,如果某一家企业新产品推行问世,其他企业会立即将它拆开研究,然且仿造一模一样的产品出售,形成恶性竞争。因此,才会有专利权的保障。然而有了专利,某些企业仍然会钻法律空子,制造不致于侵害专利权的产品来。于是,想获得创意者利益(先开发者利润)的话,可就比登天还难了。

因此,为了要使新产品能够维持长久的寿命,并获得应得利润,必须开发优异的技术,这才是出路。

将前面的五个要点做为“开发主题的基本方针”,往后,视各企业的经营能力,就可分出个高低来。譬如说,是否会采纳

“大量生产(大量销售)”这个观点,可能会因企业规模的大小而有不同的看法。如果是大企业,他们会以大量生产来降低成本,并且从中获取利润。反之,如果是中小企业,他们会认为勉强大量生产(大量销售),反而容易招致大企业的窥伺进而插手,所以,往往会制定“适可而止”的开发方针。

究竟如何决策最理想呢?关键在于,应该把新商品视为“生活必需品”或“某种技术性商品”,或“有最好没有也无妨的商品”,这些都是制定开发方针的重要诀窍。

3. 必须经常意识竞争对手的存在

继“开发主题的基本方针”之后,必须确实了解的就是“选择市场的基本方针”。

(1)制造竞争对手在成本方面无法应付的环境。

要在同一市场内选择新产品的市场时,应该选择竞争对手在成本方面处于最不利的那种市场。所谓成本,包括直接经费、间接经费和人事经费三大费用。

直接经费中以物料为掌握胜算的筹码。当竞争对手采购物料时,如果分析比较,对方比我们不利,即使他们运用该物料来制成产品,在行销战略中绝对敌不过我们。

掌握转运订货费也是可以一决胜负的筹码。若能找到技术优秀的转包厂商,而且接受己方技术指导,使转包订货费也低于其他公司,那是最理想不过的。

间接经费是指水费、电费、热能费……等。

人事经费,最主要的是劳务费和工资。这全视劳动生产力而定,由后面的公式也可以了解这一点。

$$\text{劳动生产力} = \frac{\text{附加价值额}}{\text{从业人员数}} = \frac{\text{附加价值额}}{\text{机器(机器效率)}} \times \frac{\text{机器}}{\text{从业人员数(劳动装备率)}}$$

为了提高劳动生产力,必须以符合从业人员数的形态来提高附加价值额,为了实现这个目的,只需提高从业人员的机器装备率即可。不过,即使提高了劳动装备率,该机器如果和附加价值额攀不上关系,那也无济于事。

(2)必须设法使对方为反击而煞费时间。

选择竞争对手不容易对抗己方公司所开发的新产品的市场是诀窍之一。例如,竞争对手要进军该市场,经政府许可或核准,而我们已经掌握了强大的头号特约经销商,因此即使竞争对手倾注一切力量投入在第二号特约经销商,实力上和己方公司仍有一段差距,即使要对抗,也可能要花上一段相当长的时间。

(3)设法使竞争对手耗费一笔资金来对付。

如果竞争对手正着手和我们竞赛,在技术方面虽然不成问题,但是却需要一笔资金……这也是选择市场的一个诀窍。当然,己方公司如果缺少资本力,也无济于事。有这种情况时,为了要掌握该市场领域,就需要投下资本。也即为振兴该业所需要的强大资金支援,或提供研究设施,或实施企划项目,或扩大广告宣传(使顾客固定化、组织化、做声势浩大的宣传)等活动。

也就是说,要找出可自由施展各种策略的市场,以便投下资本。然而,该资本的金额必须能够让竞争对手增加负担,才是上策。如果己方公司所投下的资本,一切都是由自己的资金

来维持,那就再好不过了。如果靠引进借贷资本投资时,则必须精打细算。

(4)敌我的优劣必须了若指掌。

为了达到独占市场的目的,必须造成竞争对手永远追随己方公司的形势。当然,绝对要随时掌握敌情,才能了解敌我的优劣,并制敌于先。

误区十三 收益结构的管理

弊病直击：收益结构脆弱证病例

1. 资源吸收排出病

“收益结构脆弱症”常见的症状中，有一种本来应该积蓄于企业内的收益却流到企业外面去的“吸收资源排出症”。

企业经营活动而获得的收益，进一步成为从事经营活动所需的动力而贮存在企业内，这种情形就和食物经过消化而变成营养素，然后贮存在肝脏成为能源一样。其贮存量的异常流出，就是此疾病的特征。

患此疾病的原因是高级职员的报酬过高，或应该属于内部准备金的部分变成高级干部的奖金而流出，或由于缺乏节税的知识而缴不了必要的税款等。总而言之，对能源——“财”的价值缺乏正确的认识时，往往会诱发此疾病。

患此疾病的过程是由于所支出的“财”过多，致使库存逐渐减少，甚至短缺资金补货因而失去企业本身的“抵抗力”。抵抗力既失，则本来应该是没有什么影响的打击，竟变成致命伤，使企业一倒不起。

2. 资源运用阻塞病

所谓“收益结构”的脆弱性，并不是仅指收益无法累积，有时候则是指未能有效运用累积下来的收益或经营资源。姑且称之为“资源运用闭塞症”。

把营养贮存下来，不但一点用处也没有，甚至反而有害。因为它必须变换成用来维持身体所需要的能量，否则就失去了意义。身体如此，企业的经营资源也是如此。即使网罗了优秀人才，采用了最新式的机器，并具备健全的财务，如果不能有效地使用这些人、物、财来赚取金钱，那么企业依然很难继续维持。

在前面叙述“吸收资源排出症”时曾经说明过，如果不能正确地认识使用“财”的方法（有效运用资金），公司就容易患肝病。“吸收资源排出症”是由于浪费“财”而发生的，但是，“资源运用闭塞症”则是因为过分节省钱财而引起的疾病。患了这个疾病，就会使“创造收益——投入资源——创造新收益”这个循环失常，导致收益结构崩溃。

3. 问题解决不当病

肝脏具有“促进消化”的机能，在企业经营上，相当于解决问题和推进业务。此功能如果不灵活作用，常会将必须优先解决的问题拖到后来才处理，在此姑且称之为“问题解决不当症”。

肝脏为了辅助食物的消化与吸收而分泌胆汁，但是如果患了胆结石，致使分泌胆汁的功能受阻，消化吸收的机能就大

为降低,同时还可能引起黄疸症,甚至陷入危险状态。为了要从食物吸收最多的营养,胆汁的功能也非常重要。

企业方面和胆汁类似的功能,可以说是解决问题和推进业务。例如,发掘业务上的问题,以便圆满解决,并顺利地创造收益。然而,该功能如果无法正常发挥,也会降低收益,而导致企业衰退。企业因胆道闭塞而呈现黄疸的状态,就是“问题解决不当症”。

其原因大多是未能正确认识企业内所发生的种种问题,以及对最高经营者的依赖心太强,以致不把公司内的问题当成问题。然而有些问题就象肝病一样,缺少自觉症状,等到相当严重时才发觉自己已有了病痛(问题)。医生常说:“如果你感到最近容易疲劳,可以看看白眼球的浑蚀程度。”因为一旦患肝病,白眼球的部分就会出现黄疸。证实有了黄疸,必须立刻接受检查和治疗。同理,企业也应尽早发掘问题,并且尽快解决,如果拖延太久,或者敷衍了事,企业就会陷入肝脏机能不全的致命状态。

专家门诊

(1)工资对附加价值的比例(劳动分配率)是否低于同行的其他公司?

YES NO

(2)工资水准是否高于同行的其他公司?

YES NO

(3)利益对附加价值的比例是否高于同行的其他公司?

YES NO

(4) 税前净利的成长率是否高于同行的其他公司?

YES NO

(5) 自有资本的成长是否高于总资本?

YES NO

(6) 是否削减高级职员奖金, 以避免挤压内部准备金?

YES NO

(7) 是否采取合理的减税对策与处置?

YES NO

(8) 是否有效运用资金而获得收益(财务效率化)?

YES NO

(9) 借款是否顺利偿还?

YES NO

(10) 是否引进报酬分配制度?

YES NO

良方妙剂: 增加内部保留基金

1. 必须研究节税对策以杜绝收益外流

企业的肝病可以说是“收益结构脆弱症”。肝脏的机能在于积蓄营养(收益——最基本的“财”资源), 然后把这些营养适当的分配, 并且促进它的机能。肠胃的功能是消化与吸收, 肝脏则是借着这些功能来活动, 如果无法吸收营养而任凭它流失, 肝机能就会失调时, 它的资金就无法有效运用了。因此,

资源的分配必须有通盘计划,借以蓄积更多的资金,提高收益。

那么,该如何做才能防止收益外流呢?现针对收益的积蓄来谈一谈这个诀窍。

2. 经营分公司可减轻所得税的负担

现代经营眼光比较敏锐的企业,几乎都有一个共同的策略,那就是从事连锁经营,其理由是谋求合法减免税负。这种连锁的经营特色是以分公司独立经营的方式来消化巨大的所得税负担。

而分公司独立经营的方式,不但对积蓄收益有很大的贡献,对人事管理方面也大有帮助。因为,每一家分公司(分店)的负责人,都是该公司(分店)的经理。经理虽然不是大股东,但在结构上可以获得股份(要退出时当然必须把他的股份让给股东会),出任该分公司(分店)最高负责人,并且获得符合利益的经理级报酬。

这正是有效运用“财”与“人”两大资源的一个好例子。另外,不断地拓展连锁店,既可以货色齐全,而且因为大量采购而降低成本,这一点可以说是发挥“物”的效率。为了积蓄收益,就必须把“人、物、财”等资源有机地合并在一起,并且统一核算。

3. 采用“验收基准”的计算方式节税

销售额原则上是把物品交给顾客时才列入计算的,通常叫做“交货基准”。此交货基准区分为“出货基准”和“验收基

准”。

出货基准是当物品从卖主的仓库或店铺提出时,列入销售计算;而验收基准是由客户验收,承认的确收到货品时才列入销售科目计算。

究竟要采用哪一个基准,是由公司决定的,若想减轻税负,则以“验收基准”比较有利。

举个例子来说,假设三月二十八日出货,而三月三十一日是结算日,如果四月三日是验收日,那么根据“出卖基准”所得的利益如下:

销售额十万元-销售成本八万元=利益二万元。

于是结算日就计入二万元的利益。

可是,如果采用“验收基准”就变成销售额为零,利益也为零,而寄送货物(consignment)八万元并不列入利益计算。

4. 利用托售方式节税

所谓托售,是将自己所有的商品委托给别人销售的方法。这种列入销售科目计算的时间,正是承托者实际卖出商品的时候。因此,即使在好几个月前就出货的商品,在尚未卖出去时,还属于公司外库存(寄送货物)。因此,视该商品是列入销售计算还是列入库存计算,计算所得有时有很大的出入。

可是,这里容易发生纠纷的是,大多数承托者会将托售商品当做进货,税务机关就以这是承托者平时的进货来处理,坚持认为这并不是托售。为了要防止这种纠纷,务必和对方签定合约,正确处理帐簿上的问题,这点非常重要。

5. 以分期付款方式节税

以分期付款方式销售,可以拓展未收款部分的实际利益,以达到节税目的,而且回收期间愈长,愈能获得拓展效果。

上述四种经营方式是比较具体的节税妙方,提供经营者参考。企业经营必须随时研究程序上可以节税的地方和方法,以增加企业内部的保留基金。当然,任何节税对策必须合法。

误区十四 正常经营管理

弊病直击：毛病出在哪里

1. 元老主管人员障碍病

在“高级管理者会议机能慢性麻痹症”之中，经营者新旧任交接时期最容易患的就是“元老管理者障碍症”。新任经营者即使提出他自己的经营方针，元老管理者却倚老卖老，成为经营者的绊脚石，以致无法彻底执行，结果使公司产生新陈代谢不良的症状。

企业中的元老管理者对经营有正面的影响，也有负面的影响，而且影响都很深远。

元老管理者的正面作用是他会把自己过去的体验，以及宝贵的经验，传授给新的经营者。也就是说，他扮演着类似监护人的角色。这时候，一流的元老管理者非但会传授由实际经验中所得到的法则，遇到新经营者要开拓新局面时，也会提出宝贵而且有益的建议。

可是，元老管理者的存在，有时对公司也会出现完全相反的现象。通常有二种情形：一是有意识地阻挠新经营者的运作；二是所做所为一切都在无意中造成不良后果。

所谓元老管理者,通常是指在一个企业的创业期与成长期贡献己力,或和创业者甘苦与共,和企业一起发展至今的资深管理者。他们如果坚持自己的经验正确无误而固执到底,往往成为新经营者的绊脚石。由于他们对辉煌的过去抱无比的自信,认为所做的都是最好的方法,以致于更加顽固不化。即使他本人不怀恶意,有时候也难免造成负面影响。

如果元老管理者有保护自我的心态时,必定会妨碍公司的新陈代谢机能。譬如说,他会反对工厂自动化和办公室自动化,有时甚至否定为了减低成本而采取的新技术或新材料。

2. 赤字中毒症

以公司的新陈代谢来看,当营运已经不适合时代潮流,或由于周围环境变化而致使营业额出现赤字时,所采取的相应对策是相当重要的。遇到这种情况时,无法采取适当措施的疾病,就叫做“赤字中毒症”。

肾脏的新陈代谢机能发生异常时,本来应该随尿液被排出体外的物质就会残留在血液中,而引起身体机能的各种障碍。尤其是蛋白质因为消化、分解而产生的物质毒性非常强,一旦肾脏的新陈代谢机能受损,无法把这种物质排出体外,有时会威胁到生命,这就是尿毒症。

前面所说的“元老高级干部障碍症”也是属于尿毒症的一种。前者是由于人的因素而导致的疾病,而因亏损的部门或店铺等原因而患的疾病,就是此“赤字中毒症”。

构成企业经营的“人”、“物”、“财”第三大要素,应该使用来创造收益才对,但是由于“物”的老化或状况恶化,有时反而

会对收益造成巨大的压力。已经老化的机器设备,或业绩不良的店铺等,都是此症的典型例子。这种“物”不但会失去本来应具备的机能或价值,甚至会慢慢地影响到整个企业,如果不采取对策,那么毒害即可能渗透整个企业,终于夺走企业的生命。由于公司的经营受赤字之害而恶化,所以在此称之为“赤字中毒症”。

专家门诊

(1)是否可借现有的主力商品(强势商品)提高销售额?

YES NO

(2)如果吸收、合并其他企业,或采取合作方式,能否扩大市场?

YES NO

(3)公司是否属于新加入者不容易参与竞争的行业?

YES NO

(4)行业是否能遵守约定,是否有削价竞争的问题?

YES NO

(5)公司的商品,是否以附加价较高者为主体?其销售额能否继续扩大?

YES NO

(6)是否可获得消费者体谅而轻易涨价?

YES NO

(7)是否具有高市场占有率?要让具有竞争力的同行赶上是否还要一段时间?

YES NO

(8)销售网是否完善? 会不会被其他公司赶上?

YES NO

(9)是否拥有购买力强的顾客?

YES NO

(10)是否受到政府或有关机关的保护?

YES NO

良方妙剂:损益衡量计算

1. “多做多得”比“少做少错”有益

企业的肾脏病是“高级干部会议机能慢性麻痹症”。罹患此症时,肾脏机能“制造尿液并且排泄”、“从血液中抽出有害物质”、“调整电解质”等方面呈现不理想的状态。在企业中,“元老干部障碍症”或“赤字要素中毒症”就相当于这个症状,也就是丧失新陈代谢、制造新体质的作用。

企业中有形形色色的代谢废物。除了“人”、“物”、“财”以及“习惯”外,还有其他的代谢废物。该如何做才能去除这些代谢废物或残渣呢?这一点,除了必须对代谢废物产生的原因了若指掌外,经营者的革新态度和时机也是关键。

在高级干部会议的“决策”事项中,最棘手问题,往往是“撤退”,而不是“攻击”。例如,曾经有一家企业,只因为错过卖掉土地的时机,而被迫倒闭。也有不少企业由于欠缺看穿往后将是销售滑坡的慧眼,以致错过促销商品的时机而宣告倒闭。

如果具有上述情况的企业,在可促使肾脏机能正常运用的经营技术上,必须加强“损益衡量计算”。

“损益衡量计算”是“取 A 与 B 作比较,计算何者为益(得),何者为损(失)”。因此,损益衡量计算的关键在于所比较的对象和基准必须明确。

例如,人事任用方面的损益衡量计算就很有学问,以元老干部来说,并不是每一位元老干部对公司都会造成遗害,其中有不少干部是凭着过去的经验和体验来做评估基准,而且以“使公司获得收益”或“为公司将来的发展”的观点来积极参与事务,这种态度就是“多做多得的”见解。

相反地,部分会扯后腿的元老干部,虽然也凭着过去的经验和体验做为评估基准,但是与其说他以“使公司获得收益”或“为公司将来的发展”着想,不如说他是为“本身的利益”与“本身的将来”打如意算盘,因此,做起事来比较消极,这正是“少做少错”的心态。

所以,设法培养能使元老干部体会“多做多得”的见解,可以说是用人成功的关键。为此,经营者平常对待元老干部的态度就非常重要了,而且必须制定可以促进这种“多做多得”的“评估”、“任用”、“职务”、“权限”、“工资”等制度。

应该任用“多做多得”干部还是“少做少错”干部,全视该企业的情况而定,但基本上还是积极任用“多做多得”干部比较理想。

只是,如果“多做多得”干部占多数时,有时候会造成盲目失衡,以致发生无法控制的事。遇到这种情形时,为了缓和起见,不防高明地有效运用“少做少错”干部,未尝不是对策,千

万不要鲁莽地将“少做少错”干部当作代谢废物而剔除。最好运用这种人事方法作为判断基准,从事损益衡量计算,看看任用哪一种人比较划算?或是这二种人任用的比率多少最理想……等。

2. 对设备进行“损益衡量计算”的注意事项

对店铺或机器设备进行损益衡量计算的结果,如果决定撤退、废弃或卖掉时,有一件事是千万不可忽略的,那就是“折旧损失”。因为任何建筑物或机器设备,每年都在折旧,如果将这些建筑物或机器撤退或废弃,必须将这些“折旧损失”计列为利益上的负数。

如果疏忽了这一点,在处理损益衡量计算时,认为可以获得利益才对,结果却事与愿违,造成很大的偏差,势必影响企业的营运。

3. 以“损益衡量计算”来抛弃不划算产品的方法

有些产品对于企业是一种累赘,不但无法产生收益,反而使企业经营陷入胶着状态。为此,必须积极从事各种产品的损益衡量计算,找出问题症结,并加以改革。

第一栏:列举己方公司正在制造的产品。

第二栏:记载各产品的售价。

第三栏:记载其销售数量。

第四栏:将第二栏与第三栏相剩,求出各产品的销售额。

第五栏:求出各产品的销售比例。

第六栏：按各产品的不同，记载变动费。

第七栏：将第四栏减第五栏再减第六栏所得的差额即为附加价值额。

第八栏：将第七栏除以第三栏，即可求出每一个产品的附加价值额。

第九栏：记载制造各产品时所需要的时间，即投入日数。

第十栏：将第八栏除以第九栏求得每单位时间的附加价值额。即可以知道为了要制造各产品而所需要的单位时间，究竟获得了多少的附加价值额，这可以说是实际报偿率。

第十一栏：叫做损益平衡报价率，其计算公式如下：

$$\text{损益平衡报价率} = \frac{\text{制造内部所需的固定费用}}{\text{实际制造总时间} \times \text{直接作业者出勤率}}。$$

第十二栏：是所需要报偿率，按照下面的公式计算出：

$$\text{所需要报偿率} = \frac{\text{制造内部固定费用} + \text{需要利益}}{\text{实际制造总时间} \times \text{直接作业者出勤率}}。$$

第十三栏：是判断。如果实际报偿率（单位时间的附加价值额）高于所需要报偿率，则注明优（△）；如果仅高于损益平衡报偿率，则注明良（○）；实际报偿率低于损益平衡报偿率者，则注明差（×）。按照这样判断，差的制品必须彻底检讨，然后才可评断是否应予废弃。

介绍到此，附带提醒一点，不可忽视具有策略性但不划算的商品——牺牲品。原因是，商品一般分为：主力商品、关联商品和牺牲品三种。主力商品是己方公司所希望卖的商品，利润（附加价值率）当然优厚，而且营业额比例也高。关联商品是该主力商品的陪衬性商品，它的利润不高。而牺牲品纯粹是薄利的商品，当然，如果都卖这种牺牲品，公司的收益就会受到压

迫,但是可以利用这些牺牲品做为诱饵,来增加主力商品或关联商品的销售率。因此,在做产品分析和价值判断时,不能不对牺牲品另眼看待!