

Harvard Business School
Master of Business Administration

哈佛商学院 MBA教程

上

真正地读一两本哈佛工商管理硕士教程
胜过听一列车的哈佛神话

人们迷信哈佛MBA
我无可奈何 但我劝他们
还是坐下来真正看一点他们所学的东西

经济日报出版社

全美金融商业巨头对哈佛 MBA 的评价

哈佛商学院，商办的梵蒂冈。MBA，成功与富有的象征。

以前，美国的年轻学子梦寐以求进入法学院与医学院；现在，学生们纷纷地挤向商学院，去追求企管硕士 MBA 文凭。

MBA，通往上流社会的通行证。

哈佛商学院培养的是总经理人材。这一宗旨近一个世纪以来从未改变。哈佛之所以有非同凡响的影响，是因为学校抱着以培养总经理为已任这一坚定不移的宗旨，这就是哈佛的使命。

刚出校门的哈佛商学院工商管理硕士平均年薪可达 10 万美元。

这不一定培养“知识分子”，而只造就“能力分子”；它不注重造就知识型的“专业人才”，而只造就“职业老板”。

哈佛 MBA 学位是全球各科硕士学位中的含金量最高的。

不论学生们何种行业，哈佛商学院都教给了他们一整套企业管理和增加利润的方法和工具，这一点毫无问题。

哈佛的教学最将工商界高层管理经验浓缩在两年的学习中。学习使学生们广泛地接触了经营管理的各个领域，并为学生提供了制定各种决策的工具和构架。

哈佛 MBA 基本的风险分析、财务分析、制定策略的技能都是相当高明的。学生们毕业后，分析数据的能力看起来好象特别受雇主的重视。

哈佛毕业生的特点之一，就是可以巧妙地处理多种多样的情况，有极强的适应能力及解决问题的能力。他们受到了良好的基础训练，800 多个案例分析，使他们接触了远远超过了一个企业可能发生的所有问题。

哈佛大学校训：

为增长智慧走进来，为更好地为祖国和同胞服务出去。

哈佛商学院学生入学手册箴言：

优秀的潜在管理才能是唯一的入学标准。

哈佛商学院院长麦克阿瑟训辞：

人的一生只做一个企业经理、银行家、学者、企业家，挣许多钱是不够的。
除了事业上成功之外，你们还应设法帮助许许多多被生活遗弃的善良人。

编者的话

美国学界有这样—个说法，如果说哈佛大学可称是全美大学中的一项王冠，那么大学中的商学院（即哈佛商学院 Harvard Business School，简称 HBS 就是王冠上夺人眼目的宝珠。哈佛商学院被美国人称为是商人、主管、总经理的西点军校，是全世界培养企管人才的最著名的学府。

哈佛商学院饮誉全美，近年来在中国也声誉鹊起，企管人员、工商科学子，几乎人人都可随口说出商学院及其工商管理硕士（Master of Business Administration 简称 MBA）的一个个“神话”。

哈佛商学院是一个制造“职业者板”的“工厂”，美国 500 家大财团中近 2/3 的决策经理毕业于 HBS。

哈佛的 MBA 人人都疯狂般地关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动，和自命不凡的意识，他们是商业活动中的职业杀手。

HBS 的 MBA 就是金钱和权力，是成功的象征，新毕业的 MBA 平均年薪可达十万美金以上，以致美国人指责 MBA 的第一条缺点就是他们的身价太高。

.....

在中国，“哈佛商学院”似乎成为一种神话，一种迷信。说哈佛，谈 MBA 好象成为一种时髦和时尚。

而真正的有识之上在一片浮躁的流行色中早已开始踏踏实实地接触和学习哈佛 MBA 最本质的东西。

在中国，已有 26 所名牌大学，借鉴外国经验开设的“MBA”研究班，每年有约万人报考，考生人数年年剧增。据闻有些已获其他学科的博士返过头来再读工商管理硕士学位。

近两年来，笔者结合教学需要，曾研读了大量哈佛商学院的教程，在哈佛商学院中几十年来积累沉淀的一大批优秀的 MBA 教材和经营管理方面的名著，被世界上几百所商学院选定为教材、补充教材和参考书，有鉴于社会的迫切需要，根据哈佛商学院的教程设置和教学方式，为那些向往哈佛、向往 MBA 的学生或工商管理者编写一部简明的 MBA 教程，我们认为也是十分有意义的。

此书的读者定位主要是从事管理工作或准备从事管理的经理或准经理，所以教程编写的主导思想在介绍哈佛商学院 MBA 的内核真义时，注重深入浅出和简洁实用，避免和排斥任何繁琐的学究式的高深。使读者在其中能了解哈佛 MBA 学的是什么，得到的是像 HBS 学生一样的综合全面“总经理能力”而不是专深的“学科专家能力”。

本书共分三部分。

为了让读者能更真切、更具体地了解 and 感受哈佛商学院 MBA 的教学和生活，在“第一部”中，用了较大的篇幅仔细地介绍了哈佛 MBA 的课程安排，教学群及教学内容，学生的学习和生活以及培养自身各种能力的方法。

“第二部”中，根据哈佛商学院讲授的几十门课程，我们选择了它的全部必修课，即人事管理、行销与营销、会计与财务、生产与作业管理、劳动管理、经营活动的管理、预测管理、资讯系统管理、组织管理、统计学、经济学以及怎样做一个出色的经理等。

哈佛商学院从 1924 年首开案例教学之风，在学生两年的学习中用 800 多个案例，迫使学生像主管经理一样去思考，为其日后进入领导层打下坚实

的基础，本书在精选的原则下，尽力在教材章节中或章节后多选用案例，以供学生们思考或学友间辩论。

哈佛商学院为了拓宽学生的知识面，开阔学生的视野和满足不同类型学生的需要还设置了众多的选修课。在本书的第三部分中，我们根据 HBS 的课程安排，选择了部分选修课，包括战略管理、竞争管理、管理决策、管理者手册、管理的趋势、经营管理者等。

我们在大部分的章节后面安排了检测题，以便使读者能随时了解自己的学习效果，了解自己对知识的掌握程度。

最后，祝每一位读者：

借此书能够成为第 801 个 HBS 的 MBA！

借此书能够登上总经理宝座！

借此书能够成为优秀管理者，出色的领导人！

编者

一九九七年二月

哈佛商学院 MBA 教程上

第一部 哈佛商学院概况

第一章 哈佛大学和哈佛商学院

第一节 哈佛大学

在美国的马萨诸塞州，有一座古香古色的小城——坎布里奇。清澈透底的查尔斯河，在那里静静地流淌着。在查尔斯河南岸，矗立着一个爬满常青藤的红砖建筑群，里面林木茂密，绿草如茵，这就是享誉全球的王牌学府——哈佛大学。

哈佛大学的创建可以追溯至 1636 年。当时，马萨诸塞海湾殖民地刚刚成立 6 年，为了保存欧洲的传统文化，移民大会决定创建一所培养牧师的学校。因它所在地的地名，也称为坎布里奇学院。

两年后，一位名叫约翰·哈佛的建校委员，将他一半的财产和一个私人图书馆捐赠给学校。1638 年，哈佛人为了纪念这位捐献者，把校名改为“哈佛学院”。至今，在哈佛校园里，仍端坐着这位令人尊敬的约翰·哈佛先生的铜像。他手捧书本，慈祥而儒雅。

坎布里奇虽然只是一座人口仅有 10 万的小城，但是，它在美国却是家喻户晓。除了哈佛大学及另一所名牌大学麻省理工学院都座落在那里外，还因为它与美国独立革命的历史紧密相连。美国第一任总统乔治·华盛顿将军就是在这里于 1775 年 7 月 3 日就任大陆革命军总司令，发动了美国独立战争的第一个战役，鸣响了美国独立战争的第一枪。

濒临查尔斯河的坎布里奇，与马萨诸塞州的首府波士顿隔河相望，宛若一个城市。因而通常人们讲到哈佛大学，往往都说其在波士顿。这也不错，因为坎布里奇是属大波士顿区的。不过，同繁华喧闹的波士顿相比，坎布里奇要显得古朴和幽静许多。

哈佛大学是著名的“常青藤联盟大学”的领袖。“常青藤”在美国以至世界都颇具盛名。所谓常青藤联盟，是指包括哈佛、那鲁、普林斯顿、哥伦比亚、布朗、达特默思、宾夕法尼亚及康乃尔等 8 所美国东北部历史最悠久的名牌大学的联盟。因这些大学校园内的建筑物上爬满了常青藤而得名。

1780 年，哈佛学院改名为哈佛大学，并于 19 世纪中叶摆脱了教会和政府的控制，在行政与财政上取得了独立。

学校的领导机构是学校的董事会与监督委员会。其中董事会由校友大会选出，由 6 名成员组成。其中包括校长 1 名，副校长 3 名，顾问 1 名，会计 1 名，大学秘书 1 名。

董事会负责大学的财政与校务管理。有关教育政策和机构设置的重大事务，都由校长和各部门主任向董事会提出，由其讨论决定。

监督委员会，由 30 名成员组成，多在哈佛学院和拉德克利夫学院毕业的学生中选举产生，任期 6 年。定期举行会议，对大学的工作进行调查研究，就有关大学的教育政策与实践提出建议，支持学校的重大活动。

哈佛是一所私立大学，像其它美国私立大学一样，其不仅是一个学府，也是一个企业。它经营投资和股票生意，有巨额的财产和基金。在其每年的年度报告中，首先讲的是财政收入，其次才是教学和科研情况。

哈佛大学采用课程选修制。学生的必修课，包括自然科学、社会科学和

人文科学三大类。学生可以从规定的 40 个领域中选择主修课，选修课占 60%。学习成绩优秀的学生，可以选修研究院和麻省理工学院的课程。

要取得学士学位，要学 16 门课，其中 10 门课的成绩，须在 C 级以上，共取得 128 个学分，还要住校两年。本科生毕业后，有 60% 左右进研究院深造。其中大约有 18% 进医学院，20% 进法学院，20% 进商学院。

哈佛大学现有 12 个学院。有教师 4000 多人，学生约 3 万人。外国留学生有 1500 多人，其中 90% 是研究生。12 个学院，有 8 个学院（哈佛学院、拉德克利夫学院、文理学院、法学院、教育学院、设计学院、肯尼迪政治学院、神学院）在坎布里奇。4 个学院（医学院、牙医学院，公共卫生学院、商学院）在波士顿。

（1）哈佛学院

1638 年建立，是一个只招收男生的本科学院。毕业时可授予文学士或理学士学位。现有学生约 5000 名。招生条件较高，要求考生在高中学过四个学分英语，四个学分外语，四个学分数学，两个学分历史（包括一个学分美国史），一个学分实验科学，一个学分音乐或美术。考生要通过美国“教育测验服务部”（ETS）主持的“学能测验（SAT）”，学校的录取委员会还要对考生口头提问三至四次。它不仅看考生的学业成绩，更注重考察考生是否有培养前途。看考生的意志、进取心、竞争和独立工作的能力等等。

（2）拉德克利夫学院

创建于 1879 年，只招收本科女生。是美国著名的“七姊妹女子学院”之一。它在行政管理和财政上具有一定的独立性。但它与哈佛学院按同样条件联合招生，课程也大致相同，两校学生一起上课。学位也由大学授予。它的毕业生，有 50% 左右进研究院继续深造。其中 17% 左右进医学院，20% 左右进法学院，10% 左右进商学院。该院现有学生 1800 多人，其中黑人约占 10% 左右。学生大部分都住学校宿舍。

（3）文理学院

1872 年建立，是一个研究生院。可修文、理、工程硕士和哲学博士学位。现有研究生约 3000 名。共设有 30 个系：天文系、化学系、生物系、解剖学系、细菌学系、森林科学系、地质系、数学系、环境科学系、统计学系、物理系、生物化学系、人类学系、历史系、心理学系、社会学系、科学史系、药物学系、美术系、英美语言文学系、古典文学系、比较文学系、东亚语言文学系、德国语言文学系、凯尔特语言文学系、梵语和印地语言系、工程和应用物理学系、美国黑人研究系、经济学系、行政管理学系。

文理学院还与法学院合开法学博士学位课程；与教育学院合开文科教育硕士学位课程；与商学院合开商业经济学博士学位课程。

（4）教育学院

1920 年建立，现在学生近千人，女生约占一半。主要课程有：数学、美术、自然科学、历史教育学、英语、教育行政管理学、教育史和教育理论、教育和社会政策、古典文学、现代外国文学、社会教育学、人类发展学、哲学、科学教育学、课程研究学、教育规划学、学习环境学、临床心理学等。有一些课程，与文理学院、法学院、公共卫生学院等合开。教育学院可颁授教育学硕士、人文科学教育学硕士、教育学博士等学位。

教育学院设有教育政策研究中心和教育发展研究中心。

（5）设计学院

1874 年建立，没有建筑学系、城市规划系、园林技术系、区域规划系、都市设计系。主要颁授硕士学位。

设计学院没有环境设计中心、电脑图解和空间设计实验室、本工造型艺术研究室等。

(6) 约翰·菲·肯尼迪政治学院

1935 年建立，现有研究生 100 多人。颁授公共事物管理，公共政策的硕士和博士学位。

(7) 法学院

1817 年建立，现在研究生 1800 多人。法学院在美国和世界都很有名。有“美国律师的摇篮”之称。进法学院必须有学士学位。学习三年，可获得法学博士学位。课程有：宪法、行政法、商业法、公司法、税法、法哲学、法律史、比较法、联合国法、公司财务、会计学、劳动法、反托拉斯法、家庭法等。学生在律师工会会员指导下，到法院或法律扶助会，参加审判或辩护实习。高材生可取得学生主办的“哈佛法学杂志”编委的职务，被认为是最高的荣誉。

(8) 商学院

1908 年建立，现有教授约 100 人，各类学生 2000 人左右。绝大部分是研究生，约 1600 人。哈佛的商学院，在美国和世界上都有很大的影响。研究生的入学条件，规定须有学士学位和两年以上的工作经历。完成两年学习计划，可获得企业管理硕士学位。如欲继续修企业管理博士学位，需再学两年。哈佛的工商管理硕士（MBA），在美国企业界比其他学科博士要吃香得多（有关哈佛商学院的情况，下一节将更具体地介绍）。

(9) 牙医学院

1867 年建立，招生条件是拥有学士学位，并通过统一的“牙医学院入学考试”（DAT）。前两年为基础课程，有人体解剖、细胞生物学、统计学、细菌学、生物化学、病理学、生理学、药理学、内分泌等。后两年为临床课程，有口腔组织学、口腔病理和内科诊断、营养学、环境卫生学、消毒法、X 光学、口腔外科、小儿齿科、整形学、牙周病学、膺复学、齿科材料学、牙齿解剖学、牙体手术学、牙髓病学、义齿学等。哈佛牙医学院过去为四年学制，1980 年起改为五年学制。在第五学年，学生选修公共卫生学院、企业管理学院、肯尼迪政治学院的课程。五年毕业，可获得牙医学博士学位。牙医学院每年只录取学生 20 人。

(10) 神学院

1816 年建立，主要培养宗教领袖人物，研究世界各种宗教。可颁授神学博士学位。

(11) 公共卫生学院

哈佛医学院于 1909 年设立预防医学和卫生学系。1911 年首次颁授公共卫生博士学位。1922 年从医学院分出来，成立了公共卫生学院。它的教学和研究范围，除疾病防治方面外，还肩卫生服务系统的计划与管理方面。热带公共卫生系，以研究热带病而闻名世界。曾担任系主任的韦勒教授，发明了病毒的组织培养，获得了诺贝尔奖金。现在该系以寄生虫单克隆抗体为研究重点，将近代分子生物学应用于人体寄生虫的研究。生理系的毒理学实验室，是一个有毒物质生物学研究中心。研究化学毒物、放射线和某些病毒的促癌致癌作用。

公共卫生学院开设下列课程：行为科学、生物统计学、传染病学、微生物学、环境卫生学、营养学、生理学、人口学、放射生物学、毒理学、热带公共卫生学、职业卫生学、卫生政策学、卫生管理学、妇幼卫生学、老年卫生学、卫生工程学等。

公共卫生学院颁授的学位有：公共卫生硕士和博士、卫生政策与管理硕士、工业卫生硕士等。

(12) 医学院

1782 年建立。是哈佛大学最早建立的专业学院。也是美国最有名的医学院。它在免疫遗传、流行病、病毒致癌、神经生化和行为药理学等方面的研究上，在美国居于领先地位。每年美国医学院的教育和科研评比，它差不多总是名列第一。

此外，哈佛医学院还与其他专业学院，合开一些修两个学位的课程。它与公共卫生学院合开的课程，可在五至六年内，修得医学博士和公共卫生硕士学位。它与公共卫生学院召开的课程，可在五至六年内，修得医学博士和公共卫生硕士学位，它与文理学院合开的课程，可在六至八年内，修得医学博士和哲学博士学位。它与肯尼迪政治学院合开的课程，可在五年内，修得医学博士和公共事务政策硕士学位。

第二节 哈佛商学院

在美国众多的学院中，最令人瞩目的是哈佛大学，而在哈佛大学中，最受推崇的是哈佛商学院（Harvard Business school，全名为 Harvard University Graduate School of Business Administration.简称 HBS。一译为哈佛管理学院，一译为哈佛商学院，本书译为哈佛商学院较符合原义）。它被誉为哈佛王冠上的宝石。

在哈佛大学那片爬满常青藤的 27 座建筑物围成的一个近似长方形中，处于中心位置的，是世界上最大的工商图书馆贝克图书馆。不远处，就是赫赫有名的世界超一流学府——哈佛商学院。

商学院与哈佛大学的其他部分相分离，自成一体。这里还有数百家餐厅酒吧、一家超级中场、一个邮局和一个教堂。校园里绿树成荫，修剪整齐的草坪，覆盖了几几乎所有的空地。道路干净得像没人走过一样，就是在季节变化的时候也是如此。

哈佛商学院创办于 1908 年，是美国最早的管理学院之上一。现有 160 多名教授、副教授、助理教授、讲师和在职研究人员。其图书馆堪称世界上最大的管理类图书馆，收藏有关管理方面的各种书籍、文献、资料 50 万册以及期刊 6500 多种。

哈佛商学院每年要招收 800 名两年制的硕士研究生、30 名四年制的博士研究生和 2000 名各类在职的经理培训，由于申请的人数很多，竞争非常激烈。其对申请者的要求很高，除了要有优异的本科学习成绩外，还要有丰富的的工作经验，但更重要的是其要求学生要有担任领导的才干和气质。在 HBS 的入学手册上这样写道：“优秀的潜在管理才能是唯一的入学标准。”

HBS 认为，企业管理与法律、医学等学科一样，应该也必须当作一种学科来教。现在世界各国的很多商学院、管理学院都接受了这一观点。

在 HBS 的学习过程中，学生们会对自己的期望目标、发展前途、知识结构、人格特点和实际成就逐一作出检查。HBS 的环境以及整个教学内容，都是按照如何培养企业界的未来领袖而设计的。在某种意义上可以说，这是 HBS 的唯一目标。

学生们在学习期间，必须解决 800 个以上有关企业经营问题的具体案例。这些案例要与 10 个讲座的 10 位教授一起详细研讨。同时，每年还有众多活跃在实业界的著名人物被请进课堂，为学生们上课，并介绍给学生们相识。这使学生们在毕业之前，就拥有了一笔无形的财富——“关系网”。

学生通过研究和分析各行各业、各种各样的具体案例，接触到管理企业可能遇到的几乎所有的问题，并利用哈佛商学院开发的独特的“分析技巧”，对这些问题作出适当的判断和决策，从中培养他们的实际工作能力。并且，学生们还必须不断地和极具实力、个性和竞争意识的同学相互刺激和启发。学生们明白，他们不但是同学，而且是竞争对手——现在是，将来也是。

哈佛商学院学生的生活和学习环境，要求他们每时每刻都要付出相当大的努力，一时一刻都不能松懈。这种环境非常有利于培养他们的上进心、好胜心和自信心。

这些“职业老板”的苗子，也有自己的苦衷和压力，因为他们在哈佛两年中所培养的信心和思维模式，使他们注定今后“只能”当老板，而不是干别的，否则就会有太多的失落感。

HBS 的学习重点，是真正的“管理”，而不是“管理学”；它不一定培养“知识分子”，但肯定是培养“能力分子”；它不注重造就知识型的“专业人才”，而只造就“职业老板”。

HBS 最引以自豪的，是他们实实在在地向社会输送了大批极其优秀的人才，在美国 500 家大财团中有近 2/3 的决策经理们，是从 HBS 走出的。如美国氨脂公司总裁小乔治·J·塞拉，美国广播公司总裁丹尼尔·B·伯克，联合太平洋公司总裁小德鲁·L·刘易斯等都是 HBS 的毕业生。正是由于这些学生毕业后的杰出表现，使得哈佛商学院扬名世界，成为人们心目中的超一流学府。

在人们的心目中，哈佛商学院的 MBA 学位证书是财富与权力的象征，是人们进入高级管理阶层的通行证。

学生的家长们也将 HBS 作为他们把子女推向上层社会，向他们的儿女传授如何出人头地的技能和价值观的理想学府。

在哈佛商学院上过学的人相信，在那里所积累的知识和经验，确实确实成了他们一生中最宝贵财产的一部分。

环境塑造人，有哈佛商学院的特殊环境，才有了 HBS 特殊的毕业生。人们普遍感到不可思议的事情是，一位在极普通的大学毕业，又在纽约过了几年工薪阶层生活的青年人，仅仅在哈佛商学院生活了两年，毕业后怎么会一下子变成了世界知名企业中独挡一面的干将？

社会上对哈佛商学院的学生一般是这样评价的：

首先，他们都是优秀分子。他们基本上是以以前几名的优异成绩完成了本科学业，并且在进入 HBS 之前，已经有两年以上的工作经验，并取得了良好业绩的人。他们在学问上，在实际工作中，都是出类拔萃的人才。

第二，他们的竞争意识很强，有着“野心家”一样的上进心。他们竞争起来几乎六亲不认，并且能言善辩、动手能力极强。

第三，他们大都有着很强的个性和自我意识，甚至有点“自命不凡”。在 HBS 的两年苦读，不仅不能磨去他们的朝气和热情，反而会培养出更多更高的朝气和热情。他们认为自己过去、现在和将来，都是一个出色的人才，能够在社会上干出一番轰轰烈烈的事业。自卑和怯懦与他们无缘。

确实，在 HBS 的学生中有着不少孤芳自赏、自傲甚至自以为是的人。不过，煽动他们这种心理是社会各界的尊宠，特别是那些给他们提供年薪 10 万美金的大企业、大银行和管理咨询公司。

工商管理硕士课是哈佛商学院教学的中心内容。此外，还有工商管理博士课（DBA），目前有近百名学生，以及十种专门为在职经理人员开设的课程，每年约有 1800 多人参加。

哈佛商学院有四种为总经理阶层人员开设的课程：一是高级经理课，为时 12 周，参加者多为公司总经理、董事长、副总经理、董事等。二是国际高级经理课，为时 8 周，参加者多为跨国公司和外国公司的高级经理人员。三是管理能力发展课，为时 12 周，参加者为有 5~10 工作经验的中级管理人员。四是小企业经理课，为时 9 周。

HBS 还有七种为负责某一部门的专职经理的职能性课程。每一个课程为时 1 至 3 周不等，一般在夏天举行。

另外，哈佛商学院每年还要举办各种专题讨论会。

哈佛商学院的办学宗旨是培养高级的管理人才，即经理。哈佛人习惯于

将其比作厨师，因为他们将一堆杂乱的原料经妙手料理而变成一道道可口的佳肴投放到市场，奉献给社会。

HBS 的管理者认为，物色一位教育部长是很容易的，但是一位优良的厨师则不然，这个职位需要全才。他们认为每一位成功的管理人员必须具备三种技能，即：技术技能、人事技能和概念技能。

所谓技术技能指通晓和熟悉一种专业性活动，尤其是涉及方法、过程、程序或技术的活动。

所谓人事技能指管理人员作为组织的每一分子做好本职工作并带领他手下的人员发挥合作精神的能力。

所谓概念技能包括把企业看作是一个整体的能力；也能够认识到一个机构中的各种不同职能的相互依赖，其中一部分有所改变就会影响到其余各部分。

HBS 的出名绝非仅仅在传授知识和技能方面，在伦理教育上也是堪称楷模的。

前院长麦克阿瑟非常强调学生个人的道德品质的重要性，他敦促学生要宽于待人，严于律己，遵循己所不欲，勿施于人的处世原则，要爱人，要助人为乐。他希望毕业生不要忘记母校，不要忘记自己对社会的责任、对国家的义务。他勉励大家说：“人的一生光做一个企业经理、银行家、学者、企业家，挣许多钱是不够的。除了在事业上成功之外，你们还应该设法帮助许许多多不是由于他们自己的过错，而是被生活遗弃的善良人。我们应当向他们伸出援助之手。这是我们义不容辞的责任。”

哈佛的校训是“为增长智慧走进来，为更好地为祖国和同胞服务走出去。”

第二章 哈佛商学院的教育制度

第一节 哈佛商学院的入学标准

究竟什么样的人才能进入哈佛商学院呢？

每年有来自世界各地的约 6000 多名报考者竞争 800 个名额，入学率一般在 16% 左右。学生们的平均已工作年限为四年，平均年龄在 26.4 岁。

哈佛商学院的入学手册上写道：“优秀的潜在管理才能是唯一的入学标准”。不过，学校的招生委员会一般要考虑学生的三个基本条件：智力（在校学习成绩）、潜在管理能力和个人领导才干和气质。

此外，入学标准还要参考学生的管理能力测验（GMAT）的成绩。管理能力测验是美国为申请管理学校而专设的统一考试项目。测验学生的语言、数学和推理能力。该测试每年在世界各地举行五次。哈佛学生的 GMAT 平均分数在 650 分左右。

不过从个人角度讲，由于高昂的学费和其他费用，谁也不能否认经济条件是入学的基本标准之一。

哈佛商学院不断实行改革，例如它在录取新生时，已不主要考虑 GMAT（研究生入学考试）分数。更注重学生入学前的实际工作经验。哈佛在努力使学生来源多样化，在努力探讨和发展那些决定学生毕业后事业成功的其他因素。

招生主要依据个人的简历资料，大学时代教授的推荐和工作单位的介绍，已越来越受到重视了。但书面材料仍是最基本的选拔依据。

哈佛商学院的入学申请过程，是所有商学院中最难，也是最长的。这个过程为那些迫切想进哈佛的学生，提供了一个在各方面充分展示自己能力和个性的机会。

填写哈佛商学院的入学申请表有 21 页之多，颇像写自传，在洋洋数千言的九篇文章里，除回答一般性的问题外，学生必须陈述入学动机，剖析自己的优缺点，列举兴趣嗜好，还要列出自己的三项突出成就及其原因。你要能证明你有完成两年学业的充分能力；你必须有正确的道德观念；你必须显示出创造性的思维能力；你要有大学时代掌握的牢固的理论基础；你还必须有一个健康的体魄。

能否顺利通过选拔的关键，是你必须找到一种方法，使你有别于众多的报考者，必须突出自己的个性特点。进入哈佛商学院也需要相当的技巧，有人甚至说，那些能够进哈佛读书的人，应该免修市场营销课，因为他们在入学阶段，就已经非常成功地显露了他们在为自己定位，以及表现自己特点差异化方面的卓越才能。

另一个决定能否进入哈佛商学院的重要因素是推荐信的好坏，校方特别重视他人对你在大学学习和单位工作时的表现和成绩的评价。近几年中，哈佛商学院所要求的推荐信的数量越来越多，这表明了在决定录取时推荐信的重要性越来越高。推荐信主要来自两个方面：一是原来工作单位的；二是所毕业大学教授的。推荐信的内容要求对被推荐人的领导及管理能力和道德行为表现，以及智力水平作出评价。

过去进哈佛商学院并没有面试一项，而现在，面试已成为选拔学生的一种重要方式。绝大多数学生都是大学时代的优秀生，他们不但有大学教授及

工作单位的良好推荐信，而且有的已经在管理企业上初显身手。

进了哈佛，并不是就进了保险箱，你不竭尽全力去拿下那些规定的学分，就会被甩出来。事实上，确实有相当部分的学生因各种原因无法顺利毕业。究其缘由，是哈佛有一套严格的评分方法。

评分方法是产生竞争激烈现象的主要根源之一。因为评分采用一种强制性的分配方法，将分数分成四等：A、B、C、D，最高的一等 A 是优秀；B 是良；C 是及格；D 是不及格。哈佛商学院这种强制性的评分方法，使每个班有 10% 的学生得不到“良以上”的成绩，不到 3% 的学生要被迫退学。

每个班成绩最好的 10~15% 的同学得 A；成绩中等的 70~80% 的人得 B；成绩差的 10~15% 的人得 C。得 D 的人属极个别，但他们仍潜在地影响着其他同学的成绩。一般来讲，课堂发言占分数的 25~50%，其余的根据考试成绩和论文进行评分。

另外，哈佛商学院的学生招考之前，要对考生先经过一次有趣的测试，这个测试，将是学生进入 MBA 教程的第一步，也是很重要的一步。大部分人或许宁愿相信花 1000 美元去向专家请教答案，不过现在举行的这项测验也是经过各专家协力拟定的，效果既快又好。有些问题乍看之下是相当可笑，可是却能探测出连自己都觉察不到的潜在的意识。这里不妨介绍一下它的试题：

问题 1：你的商业观属于下列四项中的哪一项？

- a. 兴奋、心跳加快。
- b. 为了实现自我。
- c. 打发时间的好方法。公司里有很多玩伴，可以打免费的私人电话，还有免费的文具用品和影印机，再也没有比这儿更好玩的了。
- d. 懒人。如果社会福利能够办得更好，可以不愁吃穿，那么我现在不是去旅行，就是看电影，泡咖啡厅，悠哉度日。

问题 2：你对“储蓄”的看法？

- a. 万恶的根源。
- b. 避免生活不安的必要手段。
- c. 不必依靠他人而成功的办法。
- d. 将人们导向投资市场的一只隐形手
- e. 万灵丹。

问题 3：选择公司时，优先考虑的理由是：

- a. 对工作的成就感和未来的发展性。
- b. 举行各种活动、庆祝会。
- c. 薪水、钞票、钱。
- d. 请假、休假的规定很宽，医疗保险也很周全。

问题 4：下列的商业巨子你最欣赏哪一位？

- a. J. P. 摩根
- b. J. D. 洛克菲勒
- c. H. M. 海夫纳
- d. J. R. 艾文

问题 5：玩“大富翁”游戏时，通常采取何种战略？

- a. 买下路段，收取租金，静待它涨价。
- b. 为了在沿海或公园地区兴建旅馆，展开疯狂大借款。

c. 为了从银行提钱，想尽办法弄到“特别提款权”，或者即使坐牢了会付保释金的一派银行家作风。

d. 最后破产时，怒斥是这“资本主义的无聊游戏”。

问题 6：什么时候觉得最充实？

a. 在公司加班到很晚。

b. 写出页数多达 60 余张的发展计划书。

c. 阅读公司发行的社刊。

d. 以上皆非

问题 7：无所事事时，脑子里通常想些什么？

a. 和公司的激烈竞争挥手告别，成为歌星。

b. 升任经理。

c. 当职业棒球队的老板。

d. 暗杀那些鼓吹消费者运动的前卫人士。

问题 8：听到“安全”时，立刻联想到什么？

a. 毛毯之类的覆盖物。

b. 防盗锁。

c. 和平。

d. 某县市发行 10 年到期，利息 12.75% 的地方公债。

问题 9：下列事情中，你最不愿做的事情是？

a. 因为经济不景气，被迫将忠实的部属暂时解雇。

b. 要求上级大幅调薪。

c. 请总务部批准新的冲凉设备。

d. 为了国家，牺牲自己所属的部门。

问题 10：你何时向公司提出辞呈？

a. 变成了大富翁。

b. 获得领取养老金的资格时。

c. 目前的工作内容由于加入一批资历丰富的新进职员而产生大幅度的变动。

d. 公司被连锁性的大企业并吞。

e. 音乐停止时。

问题 11：你的投资哲学属于下列的哪一类？

a. 省下一块钱就是赚了一块钱。

b. 预防将来生活发生困难。

c. 完全遵照证券公司的指示去做。

d. 探听那些投资大户的动向，立刻跟进。

问题 12：听到“监狱”时，首先联想到什么？

a. 凶恶的犯人。

b. 自己的工作。

c. 税捐处的稽查官员。

d. 有限责任。

问题 13：生平第一次赚钱是什么时候？

a. 小学三年级时成绩全部一百分。

b. 参加有奖征答。

c. 卖旧报纸、修剪草坪等家庭小零工。

d. 捡拾破铜烂铁拿去卖。

问题 14：中午休息时间通常做些什么？

a. 到附设餐厅吃自助餐。

b. 一边喝冷饮、一边和同事开开玩笑。

c. 立刻冲向自动贩卖机。

d. 到有漂亮服务员的餐厅享受一顿丰盛的午餐。

e. 喝健康饮料。

问题 15：你对自己的薪水感到满意吗？

a. 和我对公司的贡献比较起来，简直不成比例。

b. 我对公司所付出的心力不值得拿这么多。

c. 今年才 27 岁，薪水却是年资较长者的两倍，有些意外。

d. 什么？如 c 果我是个拜金主义者，老早当医生啦！

问题 16：你认为下列何种资质是商场上的制胜关键？

a. 幽默感。

b. 敏锐的分析能力。

c. 具有亲和力。

d. 先天条件优良，例如继承家族的企业。

e. 取得 MBA 的资格。

问题 17：图 1—1 的图案令你联想到什么？

a. 董事长室里挂的现代画。

图 1 - 1

b. 讨厌的虫。

c. 最新设计的包装图案。

d. 先把它擦掉才能作答。

以上测验到此为止，现在把全部分数加起来，找出自己究竟属于哪一型？

(见表 1—1, 1—2)

表 1 - 1 得分表

提问	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	9	3	4	5	7	
1	7分	4分	2分	0分		10	4	1	0	6	2
2	7	3	5	4	0	11	4	1	6	7	
3	4	2	6	1		12	3	2	6	4	
4	7	7	4	0		13	0	3	2	7	
5	2	5	7	0		14	2	4	6	0	
6	7	2	0	0		15	3	6	5	1	0
7	6	2	5	1		16	4	4	6	0	
8	1	2	4	6		17	4	4	7	3	

表 1 - 2

得 分	评 价
100 ~ 76	恭喜！你和霍华休斯、法兰克鲍迪一样具有优异的商业才能，同时也是注意力集中，思考清晰的工作狂。
75 ~ 51	马马虎虎，虽然能力不错，可是单位主管的职务比经营者更适合，不过倒也不必气馁，跻身财富榜上的 500 名公司董事长绝大部分和你同类型。
50 ~ 26	谈不上能力，顶多有一点艺术天分罢了，对你来说，最好的储蓄方法是买张奖券。
25 ~ 0	在此只能为你感到惋惜，已经没有必要再读 MBA 了。

第二节 哈佛 MBA 的课程安排及学制

HBS 的学制为四年，第一学年学习统一的必修课程，第二学年则进入专业课程，近 90 年来一概如此。HBS 的课程设置已经成为几乎所有大学的商学院硕士课程的参考模式，其校现校纪也为其他学校所模仿。

但是，哈佛商学院的教学计划存在着一个令人奇怪的不平衡。第一年的课程压得人喘不过气来的紧张，第二年却有些无所事事的轻松。

一年级课程的典型安排是，每周上午三节 80 分钟的课。每节课基本安排一个案例，一般学生准备一个案例要 3~4 个小时，加上课外学习小组和上课时间，每天大概要学习 13~18 个小时。很多学生差不多每天要学习到凌晨一两点钟，然后睡上几小时。再爬起来去上 8 点半的课。

学生们估算，至少有 75% 的学习任务被压缩在第一年的两个学期内；20% 则留到第二年的第一个学期，到第二个学期只剩下了 5% 的学习任务。因此可以说，第一年要没命地学，第二年可以拼命地玩儿。

第一年的第一个学期，对第一个进过哈佛商学院的人来讲，都是难以忘怀的。可以说，这是一个“学而畏”的学期。这一学期的课程都是必修课。任何人都不能弃权和例外，哪怕你是注册会计师，你也必须上会计课。刚进学院的新生对独特的案例教学法尚不熟悉，准备起来困难重重，几十页一个的案例，对于非英语圈的留学生来讲，更是蜀道青天。因为所有的必修课几乎都必须在第一、二学期修完，所以你不能为了使学习轻松些而推迟学习任何难度大的课程。

因此，就是那些颇具天才，毕业后也做出了显赫成就的学生，在开始的几个星期，也不免要怀疑自己的能力。即使那些最优秀的学生，在第一次期中考试前的紧张也会达到极点。

对大多数学生来说，过了第一学期就可以松口气，并相信自己剩下的时间也能顺利渡过。一种成就感和乐观精神便取代了开始几个月普遍存在的不安和紧张心理。到了第二学期，多数学生依然埋头学习与研究，但自信心已在他们身上扎下根来。

HBS 的第二年完全不同于第一年。除了一门必修课外，所有的课由学生自己选修，所以课堂参与的兴趣提高了，班级也更小了。每个班通常只有 40~70 人了，不像第一年那样你要和 89 个同学呆在一起。这样，学生们的参与频率也提高了，同时，在被教授点名时也不那么紧张了。准备案例的时间基本缩短为两个小时以内，但每天合计仍有 6 个小时的学习。这并不意味着第二年的案例容易些了。

实际上，案例通常是更长、更难了。但是在第一年接触过 400 多个案例后，学生们更善于抓住案例的核心，更善于分析案例中的关键因素了。

为了培养学生的各种技能，哈佛商学院设置了 12 门必修课和多门选修课。12 门必修课包括：管理经营战略与方针、管理控制、管理经济学、市场营销学、组织行为学、管理沟通、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、企业与政府及国际经济、经营管理模拟训练、怎样做好一个总经理。其中前 11 门课程安排在第一学年进行，而怎样做好一个总经理这门课程则是安排在第二学年学习的唯一一门必修课。

经营战略与方针课，要在两年内学完，两年的讲课重点各有侧重，第一年主要讲企业高层管理者在制定企业战略方针中的作用和责任；第二年则主

要集中在战略如何实施方面。这门课程被视为 HBS 整个课程体系的基础，是用来培养学生作为一个企业的高级管理人员，所应该掌握的有关经营管理方面的各种知识和能力。

管理控制课，主要讲授如何客观地评价企业的经营状况，对企业的整体及企业内部各部门之间的业绩进行计划、预测和检查等方面的技巧和各种具体程序。

管理经济学课，主要讲授在决策过程中进行分析所需要的各种数学和统计方法。使学生掌握如何把一个具体的复杂问题进行分解，进而形成决策。

市场营销学课，是一门与经营战略方针有着密切关系的课程。其主要讲授：如何按照市场需求来开发产品；如何选择并进行正确的市场定位；如何进行产品的广告宣传；如何根据消费者的需求和购买能力来推销产品等内容。

组织行为学课，是一门在管理类院系中普遍设置的课程。在 HBS 的这门课程上其主要是通过进行管理游戏的方法来引导学生了解企业组织中人的需求、动机与行为的关系；理解什么是企业文化；什么是企业组织结构；企业中人与人之间的关系是什么等等。

管理沟通课，主要讲授如何对企业内存在的各种问题、报告、提案和决策等进行调查并向企业内外进行传达和交流。

人力资源管理课，是组织行为学的深化，其主要讲授为实现企业的经营战略方针，如何协调和处理好人与人之间的关系以调动人们的积极性。

生产与作业管理课，是一门综合性较强的课程，其主要讲授如何通过分析有关生产过程、操作方法、生产能力利用率、作业规划、新工艺采用、质量控制等多方面的实例，来有效地使用人力、财力、原料、机器，以组织日常的生产活动、降低成本、提高质量、增加投资收益率，并学会制订远期生产战略和技术开发战略。

财务管理讲授课的主要内容是：如何通过最合理的资本构成和做出正确的投资和财务决策，从而使企业的资金处于最良好、最有效的运动状态。

企业与政府及国际经济课，这门课程综合了经济、政治、历史、金融、法律、商业政策等学科的知识，讨论一个国家一个企业如何根据国内外的政治经济形势来制定自己的发展战略。

经营管理模拟训练课，则主要是让学生根据以上所学的知识来处理实际问题。

怎样做好一个总经理课，主要讲授一个成功的总经理应该具备的品质、应该扮演的角色，以及如何培养这些品质，怎样在不同的情况下扮演不同的角色。

二年级的唯一必修课研究的是怎样做好一个总经理。我们都知道，哈佛商学院培养的目标就是总经理式的通才，而非会计师、市场分析师、生产计划专家等专才。

现代企业的所有者——股东一般不参与经营管理。由代表股东利益的董事会任命总经理委以代理人的重任。股东希望得到更多的利润，更高的投资效率，本是天经地义的。同时，工人也想得到更多的工资，使用更新的机器设备，有舒服的工作环境，也无可厚非。此外，顾客、供应商、社会对企业都各有要求。总经理的任务是在统筹兼顾各方面利益的情况下，率领企业在市场上成功地竞争。

这里必须指出，总经理和领袖不是一回事。领袖不必是总经理，总经理未必是领袖。任何职位上的人都可以发挥领导作用，但只有成功的总经理才同时是领袖。领袖最基本的特点是富于远见，敢想敢为；他有远大的理想，充满信心，他能用这种理想激励别人，使别人跟自己走。领袖不是把自己的理想强加于人，他的魅力在于能用理想打动一大群人，使他们产生跟自己一样的信心、热情和干劲，从而参加到实现这一理想的努力中去。

在这门课上，讨论的是总经理的成功之道，这是 HBS 学生学习关键，这里不妨以美国国际电报电话公司的哈罗德·杰尼的案例为代表作说明。

哈罗德·杰尼是美国企业管理界最有影响的人物之一。在美国企业界领袖的群星中，他是一颗当之无愧的超级明星。从 1959 年起，杰尼任美国国际电报电话公司（ITT）总裁达 20 年，在杰尼接管 ITT 的时候，公司的业务大部分在美国以外，在欧洲，公司的投资比例高，利润却很低；在拉丁美洲，盈利虽高，但政局动荡。当时，ITT 的各个分公司各自为政，总部虚有其名，整个公司无通盘计划，处于得过且过的混乱状态。

在杰尼任内，ITT 创造了连续 58 个季度利润上增的纪录。十几年来，年复一年，不论是经济不景气的年份，还是经济上升的时期，ITT 的利润每年都以前 10% 的增长率上升，一次又一次地震惊了华尔街。营业收入从 1959 年的 7.6 亿美元上升到 1979 年的 220 亿美元，营业利润从 20 年前的 2900 万美元增至 1975 年的 7 亿美元。

在杰尼的领导下，ITT 不仅制造精密的电信器材和经营电话公司，而且把经营范围扩大到出版业、旅馆业、保险业、房屋建筑业、汽车出租业等行业。不少 ITT 属下的公司本身就是其行业中的佼佼者。如喜来登宾馆是美国第二大联营宾馆，哈特福德保险公司是美国第四大意外保险公司，艾维斯汽车出租公司是美国第二大汽车出租公司。ITT 拥有 250 个分公司，遍布全球 115 个国家，有 37 万雇员，是世界上最大最营利的多行业联合企业。

在杰尼退休时，ITT 已发展成为美国第十一大公司。比它大的十家公司中有六家是石油公司，其余的四家为美国通用汽车公司、福特汽车公司、美国通用电气公司和国际商业机器公司。人们熟悉的美国钢铁公司、麦道化学公司、联合碳化物公司、伊斯曼·柯达公司、美国无线电公司、西屋电气公司和普罗克特·甘布尔公司都只能望其项背。

杰尼高瞻远瞩，不畏风险，气魄宏大，才智超群。他被称为“企业经营的米开朗琪罗”，所有与他共过事的人，有口皆碑，称他是天才，是一个经营企业的大师。杰尼不是一个发明家，不曾发明过微集成电路，没有发现过石油，也没有自己开过公司。他的业绩是在于振兴一个经营不善、萎靡不振的电话公司，将它改造成世界上最大、最现代化、最复杂的多元化跨国公司。最难能可贵的是，杰尼经营的多种行业中没有一个是热门的工业，如电脑工业、电视机工业或航天工业。杰尼的管理方法吸引了许多美国公司。

杰尼整顿 ITT，先从罗致人才着手。他的办法高明而简单：重金聘请人才，然后委以重任。他付的薪水一般高于本行业基薪的 10% 以上。如果发现哪一家公司有一个三、四十岁聪明干练有工作热情的经理人才，杰尼愿意给这个人 15 年后才指望得到薪金。除了丰厚的薪金和年终奖金外，他还让属下的经理以优惠的条件购买公司股票，自己则为了避免嫌疑从不认购。杰尼需要这些人的才智、精力和时间。他认为一个公司最愚蠢的，莫过于让罗致到的人才因工资太低而另谋高就。

杰尼大胆使用有才干但没有机会发挥的年轻人。这些人在别的公司绝不可能在这样的年纪被提拔到独挡一面的负责岗位的，杰尼给他们大显身手的机会，往往布置给他们几乎不可能完成的任务，推动他们登上他们自己都没有预料的高度，发挥出自己都意想不到的潜力。杰尼不仅善于罗致人才，更重要的是他造就了一批人才。他让手下的一批经理在水中学习游泳，却又不是放任自流。

杰尼说：“权力下放不等于放弃权力。我不是放任自流，听之任之，六个月以后听汇报的那种总裁。我必须掌握一切情况。”

杰尼一方面给这些经理巨大的自由和责任，另一方面自己也在发掘问题。杰尼不希望下属为一点小事来麻烦他，只要你按计划完成工作，而杰尼不管你怎样去完成。可是一旦没有按计划完成工作，你就要小心，工作没有按计划进展，你非但要准备好充分的理由，而且得想好解决的方案。杰尼不希望你有困难的时候一声不吭，他希望你及早求援。你干得出色，杰尼从不吝惜金钱和赞誉；你干得糟，很快就失去他的欢心。选贤举能，论事责功，一切以成果为重。要完成杰尼给你的挑战，你非得超越自我不可。杰尼的压力迫使有些人辞职，但是杰尼并不担心，他认为只要用他的办法，总是找到人才的。事实也的确如此，愿意到 ITT 来工作的人总是比辞职者多。“开其道路，察而用之，尊其位，重其禄，显其名，则天下之士，骚然举足至矣。”此之谓也。

ITT 总部有四百多名各方面的专家，包括行政、法律、金融、工程、电信、电子、消费品等。这些总部的科室人员有权在任何时候到下面各分公司去了解情况，他们可以查阅分公司的文件，找任何人谈话，问任何问题。他们可以在下属单位知情的情况下，直接向杰尼汇报他们的发现。这些科室人员没有权力向下属单位的业务经理发号施令，但是对于他们的意见，即使最执拗的经理也不敢掉以轻心。总部的工程专家监测下属单位的工程工作，市场营销专家监测市场营销，会计人员监测利润。

总部科室人员下访是杰尼的一大发明。在每个分公司里，管生产的往往不愿搞新产品，搞工程的又不厌其烦地研制新产品，搞销售的巴不得立即推销产品，管财务的又希望科研开支和营业收入相平衡。这些问题本由各分公司的负责经理决定，但在杰尼看来，每个分公司，等于一个山头，都有本位主义的倾向，分公司经理往往只见树木，不见森林，有鉴于此，所以他要派出科室人员作全面的调查研究，然后根据 ITT 的整体利益统筹决定。

科室人员是杰尼的耳目，他们的特权不可避免地造成与业务部门的摩擦，这正是杰尼用意所在：通过摩擦暴露本来不会暴露的问题。有的业务单位的经理因为自尊心不愿把困难上交，但是科室人员的存在，使他们很难隐瞒问题。

总部科室人员对于他们负责监测的下属单位业务绩效同样要负责任。日子一长，这些科室人员与业务经理的关系逐步融洽，大家都为了一个共同的目标而努力。

杰尼还任命了十几位专职经理负责监测 ITT 各分公司的竞争厂家的产品，他们从旁观者的角度，分析分公司的竞争能力，向各分公司提供客观估计，与对付竞争的建议。

杰尼认为反映上来的事实一定要不可动摇地可靠，他常常告诫下属不能轻信所谓来自权威方面的信息。提供信息者是否可靠与信息本身一样重要，

事实往往并不是事实，而只是人们的假设，掌握确凿的事实是作出正确决定的秘诀。管理人员很少犯纯粹是决策方面的错误，错误的决定往往是由于错误的信息促成的。因此为了弄清信息的可靠性，杰尼会不讲情面，穷根究底，反复盘问，哪怕是最简单的事实，他也不放过每个细节。杰尼有一种不可思议的能力，他能一连几小时地提问题，直到掌握真实情况。杰尼常常说：“没有任何东西代替得了事实，掌握了事实就能找到解决问题的途径。”

杰尼常常说：“经理就是要经营管理。”ITT 的巨大规模和分布在世界各地的业务，使他感到有必要设计一套制度，借以了解每个营业单位的情况，以统筹全局。为此，他规定每个单位都要制定短期的和长期的营业计划，总部参与计划的制定和落实。

每个分公司要向纽约的总部文送年度预算和业务计划，以及每月业务报告。第二年的年度计划在前一年的二月和三月里就由各分公司制订了，然后交总部审批。在前一年的最后一个季度确定下来，作为衡量翌年业务绩效的标准。ITT 的 250 个分公司的经理必须在计划中详细预测第二年的营业额、利润、资金需要量、存货量，分析竞争厂家的强弱，预测一年以后的业务发展，订出目标以及实现目标的步骤。如进行什么科研项目，开发哪几种新产品，如何降低成本，购置什么新设备等。每个单位的经理差不多先在纸上把第二年的营业作了一番演习。

杰尼认为每年第一季度的营业额最重要。如果第一季度的营业计划不能完成的话，全年计划的实现则岌岌可危。第一季度顺利完成计划能带动二、三季度，第四季度可能一蹴而就。

每年三月，总部的高级经理和分公司的业务经理在纽约开会讨论年度计划。总部经理根据科室人员独立掌握的情况判断分公司年度计划是否可行，预测是否现实，采取的步骤是否恰当。

讨论的时候，如果一个人认为销售量将增长 5%，另一个人认为不会变化，前者就必须摆出充分理由。除常规计划外，还要制订应急计划。例如，要是销售量只有预算的 80%，该怎么办？70%又该怎么办？虽然这些问题回答不了，业务经理至少可以考虑到这种可能性，等到真正发生这种情况，就不会张慌失措。

1970 年美国不景气，许多大公司的营业额普遍下降，收入发生困难。但 ITT 在一年之前已经预料到了。由于先见之明，在 1970 年年度计划中订出了减少开支的措施，在销售量下降时，保证了利润率。杰尼对降低费用抓得很紧，即使收益好的年头，他也要求各单位每年比前一年减少 2~5% 的开支。1970 年 ITT 全年节约了七千万美元的开支，所以，即使在经济不景气的年份，ITT 的利润仍能增加 10%。

由于杰尼喜欢增长，他经常会提出一些假设性的问题，如果一个分公司在年度计划里预计第二年收入可增长 10%，杰尼说不定会问：“要使营业收入增长 25%，我们应干什么？”

经过讨论，总部的经理和分公司经理对下一年年度的业务计划取得了一致意见，下年度计划就在秋天最后定下来。万一双方发生争执，杰尼亲自过问。经过这样反复的推敲，订出的计划是相当精确的。

ITT 250 个分公司的经理每月（除一月和十二月外）要向总部送交一份 20 页的报告，汇报收入、投资、存货、市场营销、科研、盈利、雇员人数诸种情况。报告要详细分析一切影响业务的因素，预期可能发生的问题，提出解

决办法，并展望今后几个月的前景。杰尼和总裁办公室的五位副总裁审阅每一份报告。他们之间并不分工，以便每个人对 ITT 的业务总局有全面的了解。杰尼每月率领副总裁和总部的四十几名高级经理前往 ITT 欧洲总部布鲁塞尔开会一周，与欧洲各分公司的主管人员讨论月度报告。另一个星期则在纽约与美国和美洲各分公司的主管人员开会。

每月一度审阅报告的会议由杰尼亲自主持，与会者逐一讨论每份报告。来自各个分公司的常务董事围着一张巨大的椭圆形会议桌就坐，每人面前有扩音器，桌前有投影仪。各分公司的常务董事必须准备回答杰尼的任何问题。由于杰尼像作汇报的人一样熟悉情况，回答好杰尼的提问的唯一办法是对自己的业务了如指掌。因怀疑杰尼不会读每份报告而抱着侥幸的心理赴会，不啻是自欺欺人。杰尼每天晚上要带一两份月度报告回家，在周末还要带二三个沉甸甸的公文包回家，度假期间则把所有没有来得及审阅的报告一古脑儿地看完。经理碰头会上杰尼根据自己作的笔记发问：为什么你们公司的销售量下降了？你对找出来的原因把握有多大？打算采取什么措施？如何对付竞争？你需要帮助吗？来自世界各地的 ITT 经理畅所欲言，不仅讨论自己单位的问题，也讨论兄弟单位的问题：这种群策群力、集思广益的群英会产生的对策，往往是大家会前根本没有想到的高明方案。解决一个公司面临的问题，常常有举一反三的效果，因此这种会议既像医院的会诊，又像集体治疗。

每次开会总是从上午十时开到晚上十时，甚至午夜以后。通过讨论交流，大家对世界经济形势、市场、贸易、国际法，以及经营管理之道有了更深的认识。久而久之，不但提高了找到问题症结的效率，解决问题的速度也加快了，并且，还涌现了会议议程上没有的新主言、新产品、新方法、新领域、新企业。

杰尼认为，直接与第一线上的经理人员讨论的好处，远远超过单单阅读书面报告或电话谈话，面谈时对方的表情、声调、一举一动，都可以加深你对他们的报告的了解，对方的气质、性格、才干，乃至偏见，通过日复一日的接触，你都可以掌握。于是，就能判断在多大程度上可以信任对方。当你面见到一个人时，也许会一改初衷作出新的决定。

除月度计划和年度计划之外，每个分公司还要拟订五年计划。五年计划的重点放在前两年。ITT 各级领导定期召集与总部会议性质相同的会。

从表面上来看，杰尼的一套管理法和别的企业似乎没有什么区别，每个企业都制订计划，如果完成不了计划，就找出原因，设法补救，但是区别在于 ITT 反应快。杰尼管理法的精髓是减少盲目性，防患于未然，减少意外，因为意外大都凶多吉少。杰尼说，管理一个大公司不外三种方法。第一种是一起由总部作主；第二种是总部不插手，只等下属公司上缴利润；ITT 既非前者又非后者。ITT 的方针是总部向下同各公司提供建设性的支持，帮助他们克服困难，如果有必要，总部采取纪律措施整顿。

成长是杰尼的信条。他深信 ITT 向新领域发展的最佳途径是购置别的公司，为了寻找收购对象，ITT 成立了专门小组，考察美国经济发展的趋势及工业动向；研究收购对象的市场潜力，竞争能力，资本投资规模，利润率；估测以 ITT 的人力、财力在收购后能否使其大幅度增值，以及收购后对 ITT 的经理人员会造成多大的压力。

ITT 的传统产品是电信器材。为了减少集中在单一工业的风险，杰尼决定以电信器材为核心工业，扩大到军工工业、半导体工业、空气调节器工业。

杰尼认为美国潜力最大的是服务性行业，因此，ITT 收购了汽车出租公司，经营旅馆、小额贷款公司、保险公司等服务性行业中的公司。ITT 变成了一个多行业多产品的公司，能迅速掌握全世界的经济动态和市场趋势，根据经济周期的波动，及时调度资源，发展那些有前途的产品。

ITT 每年以 10% 以上的速度增长，收购过来的公司如果没有 10% 的年增长率，ITT 就要帮助它达到这个目标。杰尼用 ITT 股票作为代价收买别的公司为了使 ITT 的股票有吸引力，ITT 本身非成绩出色不可；另一方面，为了使收购不影响 ITT 自己的价值，必须使买下来的公司迅速发展。这谈何容易！但是杰尼相信 ITT 有能力、有经验把收购得来的企业管理得更好。

杰尼愿意用超过市价的价钱购置合适的对象，他付给这些公司原任的经理以优厚的薪金，所以很少有人不愿 ITT 接管。杰尼认为虽然多花了一些代价购置这些公司，但比起今后这些公司将创造的利润，那算不了什么。一个公司的历史固然重要，但是判断一个公司的价值是重要的不是它的历史，而是你本人，你的经理班子，你的经营计划能在收购这家公司以后，为它的发展作什么贡献。收购价是你为这家公司的历史付出的一定的代价。然而，将来的利润来自你和 ITT 创造的新的价值，如果收购对象正在鼎盛时期，利润极高，你重金收购过来之后，不是没有什么可以贡献的吗？收购以后，杰尼让原来的经理人员多数留任，把 ITT 的那一套系统的管理法——详细的预算，严格的金融控制，定期经理会等用在新公司上，杰尼将所有利润率不到 8% 的产品统统砍掉，新公司和 ITT 的原有公司互相配合，集中管理生产、销售、科研，充分发挥凝聚在一起的人力、财力、物力的协力作用，共同扩展 ITT 的市场。

杰尼说，大多数美国公司只抱住一个工业的原因，是不知道怎样管理一个多元化公司。杰尼知道应收购什么公司，花多少代价，用什么来支付；更重要的是，他知道收购之后如何使之成为新的财源。

杰尼的目标是建立一个世界上创利最多的公司。他的热情和干劲的确感染了整个公司，大多数经理人员工作非常努力，杰尼则从不停止。他有过人的精力，天生的热情，敏捷的头脑，一天在办公室里工作 12 小时到 16 小时是家常便饭，回家还要看文件，许多人怀疑他是否有功夫睡觉。“己身正，不令而行。己身不正，虽令不行。”当总裁的废寝忘食，不遗余力地工作，谁又能发牢骚呢？每个人都说杰尼激发了大家的热情，他把难度较高的任务布置给下属，激励他们攀登原来以为攀登不了的高峰。

一旦你完成任务，杰尼一定会大加称赞，而且总是说到你的心坎上；如果你认为自己是因聪明才完成的，杰尼一定会赞扬你的才智；如果你觉得苦干才能成功，杰尼一定会表扬你的刻苦精神。杰尼踢你一脚，拍你一把的作法，有一种不可抗拒的力量，激发你超越自己的限度。每年有两个星期，ITT 各分公司的四百多名经理及其家属，在佛罗里达州的一个公司疗养胜地度假。公司对一切招待的细节都作精心细致布置。从遣车到机场迎接，直到晚餐以后的游戏，均作了无微不至的准备，一切费用自然由公司负责。杰尼亲自招待，即使在几小时以前还受他呵责的经理，此刻杰尼已在给他的妻子殷勤斟酒了。许多 ITT 公司的经理人员出身寒素，这种排场的招待，使他们受宠若惊。

杰尼认为一个企业在罗致人才后，最重要的因素就是工作环境。第一把手的领导作风决定整个企业的风气，为了创造一个心情舒畅、欣欣向荣的气

氛，杰尼大力鼓励公开、自由、诚实的交流。杰尼欢迎批评，没有人会因与他意见相左而遭到报复。杰尼相信只有开诚布公，才能激励大家发挥创造力，有困难时才会主动求助而不必担心失面子。他决不容忍部下玩弄任何形式的政治手段。

杰尼说：“作为一个领导，激发部下干出成绩的最好方法在于平时用一言一行使他们相信你全心全意地支持他们。”他手下有一批才华卓著的人物。杰尼培养了他们，影响了他们的一生。到杰尼退休时，曾经担任过ITT的经理，但以后到其他公司担任要职的美国企业界领袖已有130人。如哥伦比亚广播公司董事长爱尔兰，美国无线电公司总裁凡伦特，露华浓化妆品公司董事长伯杰赖克，联合化学公司总裁亨尼思，西联电讯公司总裁弗拉纳根，柯尔特工业集团总裁斯特里奇曼，挽救纽约财政危机的大银行家罗尔廷等。这些卓有建树的人对杰尼恭之敬之，钦佩之至，至今还充满自豪地谈起在杰尼的领导下戮力同心，建立ITT王国的那段光辉而充满激情的历史。不少人说那是他们一生中最幸福、最兴奋的年代。

杰尼出身平平，小时候当过别人的跑街，做过会计，半工半读了八年才挣得大学文凭。他先前没有比别人更优越的条件来成就日后的业绩。在这个意义上，杰尼是千万有进取心的普通人的楷模，更是工商管理学生的典范。

除了上述12门必修课以外，哈佛商学院为了扩展学生的知识面，开阔学生的眼界和满足不同类型学生的需要还设置了众多的选修课：公司战略、发展中国家管理、组织设计、工业竞争分析、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、金融投资学、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家与创造力、组织变革的管理、权力和影响力、社会心理学、作业管理、技术管理和服务管理、决策及伦理价值等等，简直就像超级市场货架上整整齐齐的商品一样，琳琅满目、五花八门，令人目不暇接。

社会心理学，是一门讲授如何将弗洛伊德的精神分析论用于企业管理的课程。

工业与竞争分析，是由美国企业竞争战略研究的权威迈克尔·波特教授创设的。其以波特的成名作《竞争战略》和《竞争优势》为基础理论，分析了新兴工业、衰落中的工业、全球性工业、分散性工业等不同类型的工业的特点及其竞争战略。

金融投资学，主要讲授现代金融投资中所面临的各种风险；如何避免这些风险来获取尽可能多的效益；以及企业的资本结构对企业价值的影响等。

企业家与创造力，是由华裔教授高健开设的。其主要内容有：创造性才能，创造的过程，企业家的特质，自营企业面临的问题，成熟企业中的创新开拓精神，有利于发挥创造性才能的环境等。

另外，需要特别一提的是80年代末期哈佛商学院为了适应社会的发展变化，以副院长派博教授为首的一个小组领导创设了决策与伦理价值（DMEV）课程。

派博教授认为伦理价值、领导和企业责任是管理学院最重要的使命；伦理及企业责任必须是企业性管理学院的教育重心；不论教育者或学生，都必须在自己所选择的事业中注入兴奋刺激的感觉，而这种感觉则源于对员工、消费者、供应商与社区的责任、挑战与机会；必须深入探讨领导、伦理与企业责任的真实现象；必须强调基于公正的判断、同情心、诚实、尊重和信任

的关系。据此，DMEV 的教学内容主要有六个方面：

1. 现代企业责任的广度、实际运作时的限制与权衡角度。
2. 如何在个人与组织效率的前提下，寻找出伦理价值的中心点。
3. 忽视伦理道德对各方面的危害及影响。
4. 融合伦理价值来进行企业决策。
5. 衡量经济与非经济结果的企业策略与实施方案。
6. 尊重法律并了解其限制。

为了对选修课进行客观的评价，提高选修课的教学质量，哈佛学生会的教育委员会在每门课程的最后一堂课上，会向学生送发“课程评价表”让学生填写。填表的学生可以不写自己的姓名，填好表后，由学生会保管，一直待教师将学生的成绩送到教务处后才交给教师，这样可以免除学生的后顾之忧，保证了结果的真实性和客观性。

第三节 哈佛的案例教学法

HBS 的课程是以案例分析为主的，制作和设计这些经营案例的，既有哈佛大学的教授，也有该校的毕业生，还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性，所有案例在正式列入课程之前，都要经过反复认真的讨论。一个案例通常要讲两、三节课，每一节课 80 分钟。

每节课开始，任课教授首先指定一个学生起来说明案例，分析问题并提出解决问题的手段，或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10~20 分钟。然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例，阐述自己的看法、分析、措施，以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会，往往是你喊我叫，互不相让。教室里经常乱作一团，教授则努力控制局面，引导发言。但往往总有不少学生，不顾教授的提议，仍然在那里唇枪舌剑，有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段，以便使讨论能够继续进行下去。

HBS 讲课所用的案例，与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果，作为正确答案。但 HBS 认为，一个案例的正确答案，决不是唯一的。案例分析的结果，往往是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。因此，有时甚至有意识地在案例制做时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段，而不太重视经营问题的解决结果。HBS 的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说，HBS 的案例教学法，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对的正确答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况理解和判断的不同。从某种意义上说，在两个学年学完 800 多个案例，就好比用两年时间玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置，但您先拼哪一块，先从边上拼，还是从角上拼或是从中间拼，可以是千变万化的，全凭个人意愿。

HBS 的案例教学法，是力图把学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料，靠死记硬背是绝对消化不了的，要想把课程内容真正学到手，就必须每天晚上读完 2~3 个案例，还要对它们进行详细的分析，并作出笔记。要充分准备好一个案例，一般需要两个小时以上的时间，没有一目十行的阅读能力和超人的分析能力，是根本吃不消的。

这是一位 HBS 的毕业生来谈她第一次做案例报告时的经历：

担任市场营销课的教授点名让我谈谈布莱克·德克案例时，我顿时心怦怦跳起来。我打算向正在等我发言的全班同学公布我拟定的将 GE 公司电动工具部门合并到布莱克·德克公司的实施计划。我扫了一眼笔记，试图想回忆起昨晚已拟好的报告要点。但当我意识到没有算出实施我的计划所要达到的盈亏平衡点的销售量时，感到一阵紧张。我知道同学们肯定会发现这点漏洞，但我已没有时间了。我抬起头来，不看笔记了。教室安静极了，所有的眼睛都盯着我。“我制定了一个中长期实施计划”，我开始说道。在我发言时，教授将计划的目标和关键步骤一一列举在黑板上。我花了大约 10 分钟时间，讲了布莱克·德克公司应实施的生产和市场营销策略，讲了策略的投资预算和时间进度安排，以及对付各方面竞争对手的应变措施。

当发言进入总结阶段时，我甚至有些得意洋洋。因为就在昨天晚上我们课外学习小组已经

充分讨论过这个案例。我确信自己的报告是一流的！然而，我话音未落，80多只手毫不客气地举起来，准备攻击我的计划。这就是我在哈佛商学院第一次做案例报告的经历。

没有人能够在哈佛商学院“混”出个文凭来。在哈佛商学院经历过的一切，会像洗礼一样深深地影响着学生们的性格和将来的人生。HBS的两年学校生活，会抓住和拥有你的整个身心，不断地向你的智力和忍受力的极限挑战，并帮助和促使你去延伸这些极限。

在HBS没有什么轻松容易的事。所有人都必须全力以赴。案例教学法强迫学生参与课堂讨论，要求学生从真正“老板”的角度考虑问题。学生们除主动地参与课堂教学外，还组成课外学习小组，来缓解巨大的学习压力。为了能考试及格并取得毕业证书，学生必须在自己的学习中发挥积极主动性。正是这种参与性的、苏格拉底式的方法，才使HBS在林立的商学院竞争中居于领先地位，才使它的学生成为高级管理人才和未来“老板”的好苗子。在哈佛商学院，你学到的不仅仅是管理知识，更重要的是它教你如何去思考问题。

案例教学不重视是否得出正确答案，重视的是得出结论的思考过程。这颇似电视台的大专辩论会，取胜的一方不是因为其观点如何正确，而是因为其辩论过程的精彩。每个案例涉及的问题都必须由同学们进行分析、解释和讨论。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了几种在真正的管理者看来是科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导作用。学生们往往在课后很长一段时间还在讨论这个案例提出的问题。案例法的丰富内涵和需要教授与学生一起投入大量精力进行讨论的方式，使哈佛商学院的教学体制别具一格。

即使没有多大名气的教授，也都很有上课天赋，运用案例法激发学生，促使他们去思索，去探讨。当然，这种方法并非十全十美，甚至令人恼怒。但总的来说，它是一种特别的学习方法，这种方法之所以能够在HBS行得通，是因为在HBS教与学的都是一流的教授和学生。

下面是日本本田汽车公司的案例，也许能略见一斑地说明哈佛商学院的教学方式。

这里要讨论的是本田公司的发家史。本田汽车公司的创建人本田宗一郎是一个天才的发明家兼实业家。第二次世界大战后，日本急需交通运输工具。当时全日本有二百多家摩托车制造厂，但设备陈旧、技术落后、材料质劣。本田宗一郎崇尚技术，以为技术不仅可以振兴日本社会，并能创造一个更美好的新世界。1946年他创办了本田技术研究所开始从事内燃机的研究。1947年他研制出了一种二冲程50CC的A型发动机。1948年他创办了本田汽车公司。

1949年本田又研制出一种二冲程50CC3马力的D型摩托车。该车比别的厂家的产品优质耐用，受到市场的欢迎。本田雇佣了70名工人，每月生产100辆。但是经销本田摩托的车行为了厚利，人为地将销售量限制在每月80辆，气得本田七窍生烟。

1951年，本田出人意料地实现了一项攻关性突破，研制出一种马力比别人大一倍的四冲程发动机。本田摩托车的需求量一下子起死回生。1952年，本田的投资人藤沢筹集到8.8万美元，决定把本田汽车公司建成一个能生产车链、链齿轮、车身和其他部件的全面规模的摩托车制造厂，以减少对零件供应商和车商的依赖。一年内雇佣的工人增加了10倍。1951年只有150人，

到 1952 年已有 1300 人。本田摩托车的高效率发动机和优质车身赢得了越来越多的顾客。

藤沢始终鼓励本田对技术精益求精，保持领先。此时资金来源已不成问题。本田的生平愿望是在世界摩托车赛的“奥林匹克运动会”——英国人岛摩托车的比赛中夺冠。他殚精竭虑，终于制成一种重量轻一半，马力却增加一倍的发动机。先后于 1959 年和 1961 年荣获英国人岛摩托车赛制造者最高奖。

从一开始藤沢就敦促本田把赛车的创新成果应用到生产日用摩托车上。1958 年本田精心设计的 50CC 轻型摩托车问世。其外观如自行车，配有自动离合器、三级变速器和自动启动器。50CC 的发动机成本要比 100CC 的低一倍，因此买得起的人很多。转眼之间，订货单源源而至。到 1959 年底，本田已跃居日本摩托车制造业首位，占领了日本市场的 80%，年销 17 万辆轻型摩托车，营业收入达 5500 万美元，成为世界上最大的摩托车制造商。

本田决定建造一座日产量 3 万辆的自动化工厂。藤沢乘机整顿了本田的销售渠道。多年来，摩托车行业的惯例是制造商以寄售方式销售，只有车子出售后才能收款。更不幸的是，由于本田进入摩托车市场较晚，不少忠于老牌产品的车行只把本田牌作为二线商品推销。藤沢重新谈判了承销合同，规定经销本田轻型摩托车的全日本 1.2 万多家自行车商店必须货到交款，取消了寄售方式。本田公司把主动权夺到了自己手里。

国内的成功给了本田很大的信心，他决定寻求新市场。东南亚地区收入低，公路质量差，本田公司出口到该地区的摩托车 1958 年仅 1000 辆，欧洲市场虽大，却为几大名牌厂家占据。于是富裕广阔的美国市场自然成了雄心勃勃的本田寻求的目标。

1958 年，本田美国分公司总裁川岛纪一郎一行访问了旧金山、洛杉矶、达拉斯、纽约等地。他的第一个反应是日本居然和这样富有的大国交战实在愚蠢。他的第二个反应是感到不舒服。川岛访问的几个车商全是在业余经销摩托车。全美仅有 3000 家摩托车行，其中每周营业 5 天的仅 1000 家。摩托车以寄售方式承销，车行存货少，售后服务差。

美国人人都开汽车，摩托车能打开销路吗？但是川岛了解到美国登记注册的摩托车达 40 万辆，每年从欧洲进口 6 万辆。他回国后表示要以欧洲制造商为竞争对手，决心排除万难在美国进口的摩托车市场中夺取 10% 的地盘，公司拨给川岛 100 万美元，没有定出任何利润指标。

第一年川岛等人犹如瞎子摸鱼，不知道美国摩托车行销的旺季是 4 月到 8 月这段时期。他们来到美国时正赶上 1959 年旺季收尾。本田公司在日本受够了中间批发商之苦，所以川岛这回决定直接与美国的零售商挂钩。他们在摩托车专业杂志上刊登广告。到 1960 年春，已有 40 家车行承销本田摩托车。1961 年发展到 125 家。

后来，本田摩托车公司终于时来运转。原来，来美之后的川岛一直根据直觉，没有推出在日本供不应求的 50CC 轻型摩托车，以为美国人凡事好大喜豪华。欧洲制造商和美国制造商一样，也着重一个“大”字。运到美国的 50CC 轻型车则仅供本田公司内部人员自己使用。谁知这种轻型车在洛杉矶马路上驰骋，却引起了非始料可及的注意。

一天，美国最大的零售公司西尔斯公司打电话来表示愿意代销。川岛坚决不卖给中间商，但西尔斯公司的兴趣引起了他们的重视。可是，川岛仍然

不愿意推销轻型车，唯恐有损本田的形象，因为当时驾驶摩托车的全是威风凛凛、骑大型摩托车的男子汉。

但川岛在大型车的销售上接连受挫，本田大型摩托车的形象大打折扣。别无他法，川岛只得将 50CC 轻型车投入市场。轻型车上市后，车商报告说，购买者多为普通老百姓。这显然与当时身穿黑色皮夹克的雄赳赳男子汉形象矛盾。本田由于担心疏远传统的顾客，一直没有把普通顾客作为广告宣传的对象。

当时驾驶摩托车往往使人联想到电影里横冲直撞、为非作歹的流氓。本田公司的广告力图推翻这种成见，要使摩托车为收入中等的广大普通美国人所接受。本田不惜重金的广告攻势获得了空前的成功。到 1964 年美国每售出两辆摩托车，其中一辆就是本田牌。本田的轻型车每辆 250 美元，而大型的英、美车每辆售价为 1000 ~ 1500 美元。抓住需求激增的有利时机，本田公司走了果断而似乎危险的一步棋。

1964 年末，本田宣布不再以寄售方式出售摩托车，车商收到车后必须立即付款。本田对于车商可能作的反应已作好充分准备。几乎每个车商都抱怨，但没有一个人愿意放弃经销本田牌摩托的特许权。3 年之后，本田公司首创的经销方式成了整个摩托车行业的行规。

这个案例要求学生分析本田的成功因素，特别是研究所谓领袖的作用。

成功有一百个父亲，而失败只有一个孤儿。大多数同学一致认为，本田的成功既有本田自身的因素，也有日本工业共同的因素，还有欧美竞争者造成的因素。

课堂上热烈而积极的讨论开始了。第一个发言的学生说：“本田公司的成功，在于它的营业方针与别的日本厂家不同。

50 年代初，日本摩托车制造商为了减少风险，一般仅仅投资于一种较受欢迎的款式，尽量榨取利润直到这一产品在技术上被淘汰。

一·本田的方针是制造多种款式，同时投入市场，不断创新，保持技术领先，利用大量生产追求规模效益。当它的轻型车上市后，因反应极佳，本田就马上决定投资兴建一座日产 3 万辆的自动化工厂，这一切都不能不说眼光远大。”

他的话音未落，另一个同学就马上接过了话头：“果断地打入美国市场，采取稳扎稳打的战略，一个地区一个地区从西海岸向东海岸扩展，四五年内就席卷全美，这也应该是本田的精明之处。”

还有的学生不紧不慢地继续说下去：“本田的成功还在于以技术为后盾。本田在科研和发展先进生产工艺上肯大量投资。他们的新产品从设计到问世仅需 18 个月。据说，本田有一个设计图纸的‘冷藏库’，可随时根据市场趋势，推陈出新！”

接下来同学们都抢着发言，有的说本田的市场营销方针很具有代表性，即从长远盈利出发首先占领中场，价格服从夺取市场占有率的目标；有人认为英美制造商的愚蠢也显然有利于本田。因为英美制造商对于日制摩托车在美国的成功非但袖手旁观，反而视为好事，他们暗自庆幸日本人的广告攻势也带动了大型摩托的销售，这直接导致了在 1974 年日本摩托车占领了欧洲市场，甚至还有人认为本田的成功主要靠运气，领袖作用不明朗。

课后的讨论依然在那些意犹未尽的学生们之间继续着。有的人竭力寻找一些建设性的意见，而有的人则对其抛出一大堆的反对意见。但是有一点大

家却显然达成了共识，那就是，尽管大家各自从不同的角度来分析这个案例，并得出了不同的结论，然而正确的答案决非只有一个。

下面是西南航空公司案例，也能说明 HBS 的教学。

西南航空公司（以下简称西南航空）创建于 1967 年 3 月、以提高民航服务质量为宗旨，有意在得克萨斯州东部的达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥三城市间开辟航线。1968 年 2 月得克萨斯州航空局批准西南航空为州际客运公司。但由于另外两家航空公司：布朗尼夫航空公司（简称布朗尼夫）和得州国际航空公司（简称得州国际）在法律上作梗，西南航空于 1971 年 6 月方才开始营业。

上述三条航线中以达拉斯——休斯敦航线的客运量为最大。布朗尼夫控制了这条航线 75% 的客运。这是一家拥有 74 架喷气式客机的国际航空公司。该公司 1970 年载客 580 万人次，营业收入达 3.3 千万美元。得州国际拥有 45 架客机，该公司 1970 年载客 220 万人次，营业额达 7800 万美元。

由于这两家公司的主要航线是跨州飞行，所以想在州内旅行的乘客经常买不到机票。此外，这两家公司的服务质量甚差，已引起乘客的普遍不满。西南航空希望乘虚而入，发展业务。

布朗尼夫和得州国际两家航空公司的达拉斯——休斯敦航线票价为 27 元；达拉斯——圣安东尼奥航线票价为 28 元，经过深思熟虑，西南航空将三条航线的票价一律定为 20 元。尽管西南航空的经理人员估计到两家对手很可能效法削价，但决定先发制人。

根据西南航空的估计，每次班机载容量要达到 39 人方能收支平衡。公司经理人员预料开始会有一段亏损时期，不过认为有希望达到这一载容量。而且他们认为航运市场潜力很大。

1971 年 6 月，西南航空大张旗鼓地开始营业了。他们以全新的波音 737 双引擎喷气机，便捷的订票手续，可口的机上饮料，迷人的空中小姐招徕乘客。可是在开始一段时期，广告宣传似乎收效甚微，营业实绩平平。

从 1971 年 6 月 18 到 30 日，搭乘达拉斯——休斯敦航线班机的乘客平均每班次仅 13.1 人，达拉斯——圣安东尼奥航线每班次乘客平均仅为 12.9 人。七月份载容量上升迟缓。果然不出所料，布朗尼夫和得州国际两家航空公司随即在这两条航线上增加班次，降低票价，改善服务质量，还大力宣传了一番。

西南航空的主管人员认为，要跟这两家对手竞争非增加飞行班次不可。1971 年 9 月定购的第四架波音 737 客机交货，于是西南航空决定从 10 月份起，在达拉斯——休斯敦航线上每小时开一次班机；在达拉斯——圣安东尼奥航线上每两小时开一次班机。

西南航空向休斯敦市的乘客征询意见后，了解到大多数人喜欢离市中心 12 英里的霍比机场，而不喜欢城北 26 英里外新建的国际机场，从 11 月中旬起便将达拉斯——休斯敦航线每天十四次班机中的七次，改为从霍比机场起飞。同时取消了亏损大的星期六航线班机。机票大多在机场出售，也由旅行社代售，乘客用现金支付的机票，旅行社回扣 10%，用信用卡支付的回扣 7%。企业单位经常乘坐班机的人员可自己开机票，每月由所在单位直接与西南航空结帐。这种机票票价不打折扣，但给企业出差人员带来了方便。

这些措施尽管使西南航空 1971 年第四季度的营业收入比上一季度有所增长，但亏损仍大，年终公司累计损失达 375 万美元。

从 1971 年 10 月到 1972 年 4 月，西南航空每次班机的乘客平均人数从 18.4 人增至 26.7 人，然而仍旧大大低于收回成本必需的低人数。经验表明，上午 10 时到下午 4 时这段时间，因乘客喜欢到霍比机场，西南航空干脆不再用新建的国际机场了。

1972 年 5 月 14 日，西南航空将达拉斯——休斯敦间的航线班机，从一天 29 次减到 22 次，到圣安东尼奥的每天 11 次和圣安东尼奥——休斯敦的每天 6 次则保持不变。这样一来，新购置的那架波音 737 飞机就用不着了。公司很快找到了买主，从转卖中获得了 53 万美元的利润。

1972 年 6 月，西南航空开业一周年，公司借此机会进行了声势浩大的庆祝活动。机场候机室里，机舱内都布置了宣传画。整整一周，每天的班机上都举行庆祝会。广告则着重宣传自己是一家受到强者欺凌的、真心为乘客服务的弱小公司。

西南航空的经理人员此时仔细研究了票价，根据成本和营业收入决定作适当调整。不久前在每星期五晚上 9 时后曾试销 10 元一张的廉价机票。五月份开始，则每天晚上 9 时后都出售廉价票。结果，买廉价票的乘客大增。原来乘全价票的乘客宁愿等到九时以后再旅行。经理人员意识到如听其发展，就不能维持白天 20 元一张的票价了。故从 7 月 9 日开始，将单程机票从 20 元提高到 26 元，并增设 50 元一张的回程机票和 250 一张的月票。月票在三条航线上均可通用。

一向标榜廉价实惠的西南航空，如何将提高票价的决定告诉乘客，倒成了一个难题，主管人员与一家广告公司磋商后，宣布班机上新设“经理级”座位。经理级座位拆去，乘客席位从 112 个减少到 104 个，以增加空间。另向乘客免费供应饮料，由于航程短，估计空中小姐大概只来得及给乘客送上两杯饮料。西南航空在报刊上登了整版广告，宣布一等舱“经理级”座位的开设。每张机票售价 26 元。

布朗尼夫和得州国际两家公司会有怎么反应呢？西南航空一位副总裁说：“开始几天，我们的确捏了一把汗。”布朗尼夫的第一个反应是，从 7 月 11 日开始给达拉斯——休斯敦航线增拨一架飞机，做到基本上每小时有一次航班。7 月 17 日得州国际将票价提高到西南航空同样的水平。7 月 21 日布朗尼夫也跟进，并且在晚上 7 时 30 分后，在达拉斯——休斯敦航线上增加了一次“日落”班次。由于布朗尼夫增加班次，提高票价，乘坐西南航空的旅客在当年第二、第三季度下降了 2%，但实际营业收入却有了增加。

西南航空 9 月份展开了新的广告攻势。这次的中心口号是：请您回忆一下没有“西南”以前的日子。广告公司认为这个口号有号召力。西南航空主要通过电视和广告牌作宣传，强调该公司班机准时可靠。

10 月底西南航空再次调整票价。10 元的廉价票由半价票取代。单程 13 美元，双程 25 美元。每晚 8 时后实行。又恢复了星期六的航班。周末的机票一律半价。三个星期的广告攻势取得了显著效果。1972 年 11 月西南航空的客运量比 10 月上升 12%，成为全年营业额最高的月份。

1973 年，西南航空的主管人员将注意力转向最棘手的问题上。虽然公司在达拉斯——休斯敦航线上盈利，但在达拉斯——圣安东尼奥航线上却赔本。公司在这条线上平均每天有八次航班，布朗尼夫有 34 次。

1973 年 1 月份西南航空在这条航线上每班次仅有 17 位乘客。经理人员认为如果载客量不上升，他们将被迫取消该航线。因此决定作最后一次努力

来吸引更多乘客。

1973年1月22日他们宣布该航线实行60天半价票，并在电视台和电台上大做宣传。西南航空的算盘：如果此举成功，半价就保持不变。

宣布60天的用意是刺激乘客的兴趣，同时也减少竞争对手报复的可能。半价票运动立竿见影。第一个星期，达拉斯——圣安东尼奥航线每班次乘客遽增48人，而且继续增长。

2月1日布朗尼夫在报刊上刊登了整版广告，宣布在达拉斯——休斯敦霍比机场航线实行半价票至4月1日为止。而该航线国际机场票价仍保持原价。西南航空的经理人员立即召开紧急会议商量对策。

西南航空应采取什么对策呢？这就需要学生们在课堂上参照实例后面附载的10页关于该公司的客运里统计年度报告，飞行成本、广告样纸，损益计算书等资料加以研究。西南航空应不应该在达拉斯——圣安东尼奥航线上实行半价？它的长期目标是什么？如何与两家竞争对手瓜分市场？西南航空如果认识到三空之间既相争又相依靠，那么挑起价格战的得失将会怎样？这些课题，都需要哈佛学生在10分钟的课堂讨论中一一解答。

由以上例子可以看出，哈佛商学院的案例分析教学法，不是去寻找正确答案的教学，实际上也不存在绝对的正确答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况理解和判断的不同。

通过学习，培养学生们的这种正确答案并非一个的多向、发散型思维方式，也正是哈佛商学院教学方式的特色所在。

HBS的案例教学法是一个不断向学生“加压”的学习机制。上课与否以及课堂上的表现，占学习成绩的25~50%。所以学生们非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

教授在开讲之前总要环视一遍教室，他是在挑选最先发言的学生。这时的教室会让人明显感到一种恐怖气氛，如果你被教授提名，却没有进行充分的预习而不得不“pass”的话，就犯了哈佛商学院的“大忌”。因为按照记分规则，如果你选择“pass”的话，成绩就会自动拉下一档；“pass”两次之后就很可能拿不到学分；三次以上的“pass”，不但拿不到学分，而且还会受到校方“行为不良”的警告，严重的会被勒令退学。

在教授物色人选的时候，那些不甘人后的学生，会处于绝对的紧张状态，或咳嗽一声，或掉一下笔，或者挠一下头发，做出企图避开或吸引教授视线的动作，都将是一场“黑色喜剧”。尽管如此，一旦有哪个家伙被提起来开始报告的时候，其余的80多名学生马上就会变得精神抖擞，聚精会神地寻找该同学的错误，推敲自己的发言怎样才能谈得比他更好，更出风头。他们完全忘记了，如果是自己站在那里发言的话，也会不可避免地犯同样的错误。

当那个可怜巴巴的学生脸色发青、满头是汗地结束自己的报告之后，其余的人会一齐举起手来要求发言，于是“自由发言时间”的论战就开始了。

由于学习非常紧张，很多HBS学生在第一年上学期间，除了教授和同学之外，很少能接触其他人，又由于课程的进展非常快，一旦误课就很难赶上，因此，生病是最令人讨厌的事情。只要不太重的病，学生们总是尽量坚持去上课。所以在上学期间必须注意身体健康。

在哈佛，学生们不但要学习企业管理方面的知识，而且还要学会处理其他很多课题，他们必须培养自己各方面的决策能力。而且要做到对这些决策

的自我认可。换句话说，哈佛重视培养有独立思考能力的人才。实际上，在上课讨论、小组研究以及宿舍里相互交换笔记等等活动中，学生们之间的互相交流和帮助，会花掉不少的时间，但从根本上来说，能否真正学好，全靠个人的努力。

哈佛商学院所追求的东西简单明了，那就是让学生掌握成功地经营企业的思路和方法。学生们必须有一种能力，使自己能够站在一个高层次来把握和分析问题，能够面对复杂多变的情况，把重要的和不重要的事情区别开来，他们还必须具备另一种能力，就是在缺少足够和必要信息的情况下，也能够作出正确和果断的判断和指示。他们必须知道在现实的企业管理中，没有人会给你准备好正确的答案，并且任何答案都不会是完美的，总会有一些地方是错误的，至少是不尽人意的，哈佛学生的脑子里被灌输的是：如果你希望走向社会后，在任何时候都想得到应有的评价，那么你在哈佛学习期间，就没有晒太阳的闲功夫。哈佛流传的格言是“忙完秋收忙秋种，学习，学习，再学习”。

第四节 毕业生择业

以前，美国的年轻学子们梦寐以求的是进入法学院与医学院就读，现在则不然。大家向往的是管理学院，特别是像哈佛商学院这样的学校，因为进入哈佛商学院，取得那张 MBA（工商管理硕士）证书，就意味着拿到了通往上流社会的通行证，就意味着成功与富有。

对于哈佛的 MBA 来说，不存在找不到工作的问题。虽然美国的失业率为 7%，但一个哈佛学生却有数份聘书等待选择。对于他们来说，最重要的是如何找到一份适合自己需要、兴趣、特长、生活方式的工作。未来是美好的，但通往未来的路却需要自己选择。

整个求职过程很长，前后大约要持续八九个月。

求职分三步进行：

首先是自我估价，每个学生一踏进哈佛大门，就要到哈佛的学生择业咨询服务处参加名叫斯特朗·倍尔的心理测验。测试的主要内容是个人兴趣，并且把你的兴趣同在不同职业上成功的人的兴趣作对比。如兴趣相近，也许说明你应该考虑一下他们从事的职业。

其次是填写个人简历。哈佛择业办公室专门为学生准备了《个人简历撰写指南》。简历要求要列举出自己的背景、经历、成就、兴趣、特长等。在填写时，要求用词要简练、准确、鲜明。为此，哈佛择业办公室还特别为学生们准备了 150 个“行动”词以供参考。另外，为避免歧视，保证就业机会均等，哈佛不准学生在简历中提及年龄、出生地、宗教信仰、性别、种族、肤色、国籍、残疾等，更不准夹杂照片。

简历由学校负责印刷，但也可自行解决。每位学生的简历按要求印制 500 份，其中的 400 份由择业办公室装订成《个人简历册》，出售给有意来哈佛招聘的公司。

每年的 2 月份一开始，各大公司便蜂拥而至，招聘人用高级轿车接送学生去赴宴，参加各种联谊活动。招聘单位主要是想通过这种办法与机会来验证哈佛 MBA 学历的真正价值，一个 MBA 学生往往有几家乃至十几家公司竞相争取。

哈佛 MBA 选择的就业范围遍及众多行业，比如广告、银行、信托投资、管理咨询、资产管理、房地产、化工、出版等，就业地区遍及全美及全世界。可以不客气地说，他们选择的范围是无限大的。

尽管有这么好的条件，但他们也往往出现一些奇怪的念头和行为。他们总想在所有工作上都试一试身手。然而，MBA 最终就业的地方。很大程度上取决于市场条件，有 24% 的 MBA 选择的职业是管理咨询业，这主要是因为这个行业底薪高，每年约有 70,000—80,000 美元。

80 年代末期以后，哈佛 MBA 进入投资银行工作的数额大幅下降，特别是从事推销和贸易的。另外，15% 的毕业生去华尔街工作，干推销和做贸易的人底薪高于 50,000 美元（佣金和年终奖可能是底薪的 3 倍），参与企业合并的人和有价值的人，底薪 80,000 美元或更多。从事资本投机工作，品牌管理，在商业银行工作。从事制造业的占了大多数。除此之外，小企业、废物管理、艺术和娱乐业也同样聚集了数量多得令人吃惊的学生。

对于所有的哈佛 MBA 来说，把希望集中到一个产业或几家公司上，作一个明智的选择，这确是一个很困难的过程。无论你的能力有多强，只要对方

认为你对所谋工作的兴趣不大，他就不会聘用你。招聘者首先要确定是否喜欢你作他将来的同事，所以交谈一开始，彼此是否合得来，势必攸关全局。

最后，大多数学生一般都确定 4~5 家较可靠的公司作为自己的应聘对象。

招聘是千奇百怪的。对哈佛学生来说，最紧张的莫过于面试，应聘者紧张，招聘者也同样。因为这是一个互相选择的过程。人类是理智的动物，但更是情感的动物，能够操纵情感的人才是胜者。面试是一个相当主观的过程，没有一个人单凭职业能力被聘用的。

如果第一次面谈成功，招聘公司就会邀请你到公司所在地作一日游，会见公司其它要员，进行第二轮面试，以便进一步加深了解。甚至还会为你提供各种旅行机会。他们用这些方法与其它公司展开激烈地竞争。

其实，为了抢到优秀学生，很多公司都争取在学校组织面试开始的前两三天之内确定入选，因为学生们也必须在这两三天内一个接一个地到这些公司参加面试，为方便起见，许多公司往往集中在一个饭店做最后的面试，即使这样，学生们还是忙得不可开交。

美国的失业率是 7%，但哈佛学生为什么会有如此独厚的待遇呢？

从聪明、智慧、积极上进的学生群，到激烈的竞争气氛、科学合理的案例分析法，哈佛商学院所给予的，都是最全新的。但这并不是最重要的。最重要的是哈佛给予每个学生的自信心。

能从哈佛毕业，就说明你能经得起各种考验和磨炼。哈佛学生最大的特点，就是可以巧妙地处理各种各样的情况、有极强的适应能力和解决问题的能力。他们对工作有强烈的责任感，使命感，他们都希望自己能独立负责某一方面的工作并作出成绩。在学校，他们受到了良好的基础训练，两年中接触的 800 多个案例分析，使他们接触了远远超过一个企业可能发生的问题。所以，他们不管从事任何职业，不管在什么地方工作，也不管担任任何职务，都能够充满信心地去完成。哈佛商学院给予他们的东西，足够他们受用一生。

据 1994 年的统计，哈佛商学院的 MBA 毕业生，获得年薪最高的为 102,630 美元，其中包括薪水、签约奖和年终奖及额外津贴。52% 的哈佛学生一跨出商学院的大门，就获得了 10 万美金的收入。仅麦克金赛一家，就招聘了 102 位哈佛商学院的毕业生，并且全部支付高薪。然而，最能说明问题的是这些毕业生都先后辞去了平均 53,910 美元的高额年薪工作。

据不完全统计，哈佛商学院的毕业生有 60% 到美国最大的几家公司工作，20% 到稍小一些的公司工作，10% 到小企业工作或自办企业，10% 到政府机构或教育、卫生部门工作。

在全美最大的 500 家公司中，有 2/3 的决策经理们由该院毕业。哈佛商学院，的确是创造了企业界的辉煌。

第五节 哈佛学子论哈佛

在世界上风靡一时的哈佛给人的神秘色彩仍未烟消云散，受恩于哈佛的学生们更是对自己的母校引以为荣，学生时代的情况令他（她）们回味无穷。

科莉丽亚·蒂尔尼来自新泽西州，毕业于普林顿大学政治系与俄国研究系。大学时期曾到苏联学习，并担任过美国国会议员助理。来哈佛商学院前曾在纽约利曼投资银行任金融分析员。曾两度当选为新泽西州普林斯顿区共和党委员会委员。爱好打网球，摄影和旅行。1985 年 10 月哈佛工商管理硕士。商学院女子足球俱乐部队长。

“我一直想进哈佛，哈佛的名气很吸引人。我家里都是搞金融的，我到利曼投资银行工作后对工商界发生了兴趣。我之所以决定到商学院来，父亲对我的影响很大，我哥哥也是这里毕业的。对于一个女子来说，要进入工商界没有学位很困难。

“我对商学院的评价很高，人才是哈佛最宝贵的财富。哈佛是美国最优秀的人才萃集之地，在这里可以学到很多东西，所以我不愿到别的管理学校，只有斯坦福大学除外。我来哈佛的另一个原因是我一向害羞，不敢当着许多人的面发言，可是哈佛强迫我们发言，评分也取决于上课发言，这就给了我一个锻炼的好机会。

“商学院充满着激烈的竞争气氛。由于女生从小受到的教育没有培养她们的竞争能力，哈佛的女生人数又不多，所以她们害怕。一部分女同学索性利用自己是女生设法占便宜，一部分女同学又矫枉过正，闯劲太足。

“我爱好运动，参加运动能发泄内心的攻击欲和挫折感。你运动好，男同学尊敬你，自己也感到骄傲，课堂上的竞争同运动场上的竞争差不多。学会应付时的压力就能顶住学习上遭受到挫折，或者分数不够理想时的情绪波动，到谈判桌上也能沉住气。所以爱好运动使我能比较容易地对付男子的世界。商学院不少女同学聪明有余，活泼不足，不够全面发展。她们容易紧张，往往过于认真。第一年强制性评分的确造成激烈的竞争，这种竞争非常有刺激性，在你拼搏过来之后给你一种巨大的自豪感。

“哈佛商学院的最大缺点是它像一部机器，每年生产八百个 MBA。一旦你从这里毕业，便自以为既然是哈佛工商管理硕士，有些工作就不屑一顾了。你毕业以后还在和同学竞争，同学‘五年联欢’时，‘十年联欢’时，你想的是你有什么成就拿出来呢？这种心理使你不愿冒风险。现在最时髦的是搞咨询或金融，大多数同学包括我自己都向往那两种工作，一般的印象是最优秀的学生才干那两行。由于自尊心作祟，为了证明自己也是其中的一分子，不考虑自己的长短好恶，就上咨询公司或投资银行工作，不惜抹杀自己的个性，这种思想方法害人。学校也有责任，因为学校没有鼓励同学走不同的道路。

“我父母都是共和党人，我的政治观点在一定程度上受他们的影响。我的家庭教育严格，念中学时上的是传统的寄宿学校，但我有造反精神，读大学时，正值卡特执政，学生会多为民主党控制，我向来不愿随大流，担任大学共和党俱乐部主席的职务挺有挑战性。

“我也许将来自办企业，因为我没有排除结婚生育子女的选择，到那时，自办企业比在别人的公司里工作灵活性大得多。我虽然不是班上最聪明的人，但我相信自己判断能力强，有总经理的才干。要在事业上成功必须知道

自己的长处，充分发挥它们。

“我的一家都非常幸运，父亲、祖父、曾祖父工作非常努力，因此很成功。家里有钱让我进一流的大学受教育，我到过许多国家。

“旅行扩大了我的眼界，使我更加珍惜自己享有的东西，珍惜我们这个自由、稳定、充满机会的国家。我并不认为自己理所当然地应该享受这一切，大多数美国人不懂得珍惜他们所有的一切。我认为自己欠祖国欠社会一份债，应该还给祖国，还给社会。当初我考虑进中央情报局工作也是出于这种动机，希望报答祖国。可是我不愿意住在苏联，又是一个女的，大概永远当不了我想当的特工人员。现在我进商学院，进入了工商界工作，也许能更有效地为祖国服务。经营好一个企业，为社会创造利润，做一个好公民，也是对国家在尽义务。我没有排除最终进入政界的可能，我进入政治生活的动机还是因为我非常爱国”。

道格拉斯·希斯来自科罗拉多州，毕业于麻省理工学院管理科学系，来校前曾任马萨诸塞州参议员财政委员会数据处理与政策分析员。爱好骑马，打篮球，爬山和冲浪运动。1985 年 12 月哈佛工商管理硕士。

“我母亲早故，父亲是退伍的海军舰队长。我从小在乡村里长大，那儿大多数人眼光狭窄，从未见过世面，但父亲随海军到过世界各地给我很大的影响，虽然我不知道自己长大了想干什么，但不愿在乡村生活下去。我中学的数理化成绩很好，海军军事学院和麻省理工学院同时录取了我，我不打算参加海军。就拿了海军奖学金到麻省理工学院学习，这样毕业后灵活性大些。进校之后，我很快发现麻省理工学院象牙之塔中的理论研究与我科罗拉多乡村日常生活相距实在太远，我对学工程又不感兴趣，因此转到了管理科学系。

“我有一定的理想主义，我不懂工商业，总认为那是一种肮脏的赚钱勾当，所以我去州参议院工作。我的上司是一个很好的导师，他使我懂得真正能学到管理法的不是培养政府官员的学校，如肯尼迪政府学院，而是像哈佛商学院那样的正规管理学校。在现实世界里，政府官员优先考虑的不是管理，政策的制度也并不都合乎政治科学的逻辑，政治更多的是一种交易。政府里最杰出的官员通常不是来自一所专门培养政府官员的学校，而是来自法学院或商学院。

“商学院给予我最有价值的东西是自信。你置身于美国最有才智的人群中，这些人是未来美国的一流经理人才，你自己既不是其中最杰出的，也不是最落后的，而是最优秀者的中游者，意识到你有能力跟这些人竞争，这一点，不管你将来做什么都给了你无比的自信。

“我喜欢实例法，不过要是我没有念过数学性很强的麻省理工学院，我会去斯坦福大学的。因为斯坦福商学院的教学走的是中间道路，把课本知识和实例法结合起来，这样较平衡。有的课用实例法教学效率很低。

“商学院的强迫性上课不合理，每个同学不管来校前的是什么专业，一律要上课。有时我读了实例后明明已懂，却还是要去上，而在麻省理工学院学生可以随时进入课堂，随时离开。如果我听了一半就懂了，完全不必枯坐在教室里，教授绝不会见怪，哈佛的强迫性上课造成一种大量生产 MBA 的印象，有的课如管理经济课，我干脆闭目养神，舒展一下肢体，这是我反抗这种制度的一种方式。教授有几回看见我懒洋洋的模样，会心地朝我笑笑，他知道我的学历。我想教授也许喜欢个别同学不随大流，敢于轻松一下。周围神经紧张的同学已经够多了，教授也吃不消，大多数同学拼命想使自己适合

哈佛规定的模式。

“评分法也需要改变。现在得好分数的同学往往在来校前已对那门课很熟悉，分数不好的课往往是来校前懂得最少的。因为得“良”很容易，对某门课程原来有基础的同学大可以努力一下争到“优”，他们本来应该在原来没有学过的课程上多下一番功夫。所以，学生的成绩和真正学到的知识成反比关系。现在的优、良、及格三等分太笼统，应该再细一些。

“教授上课时千方百计地鼓励同学发表不同的意见，通过辩论，提高共同认识。有一次上市场营销实施课，一个同学的发言在我听来全是胡说八道。我暗里嘀咕了一声：‘放屁’。没料到教授恰坐在我身旁，他大喝一声，‘放屁！？你这是什么意思？’顿时全班怔住了。我给他搞得很狼狈，我没有准备发言，但总算很快恢复了镇静，说出了一通自己的道理。实例讨论的目的就是要通过集体辩论来学习，每个人要在大庭广众下为自己的观点辩护。

发表的看法要是站不住脚，就会给人嘲笑，这迫使你作充分准备而且准备得越来越好。

“一般人认为，政府部门的办事人员能力较差，不是没有道理的。纳税人不愿给政府官员多付薪水，政府就难以吸收杰出的人才。然而，政府中不乏理想主义者，他们有才干，有理想，愿为社会、力大众谋福利。政府里有最优秀的管理人才，政府部门的管理比工商企业难得多，因为政府工作的社会效果很难测量。工商企业的目标很明确，就是创造利润，多多益善。政府部门的目标经常变化，一个人非要在政府里工作一、二十年才能真正成为行家里手。政府部门的工作比工商企业更有挑战性，我们这个资本主义社会把人的价值、人的能力和钱等同起来，可是一个人的成就和他挣的钱往往没有关系。政策制定者的工资并不高，但是作出的决定影响很大，只要决策正确，他们就受到人们的尊重和信任。决定一个人的价值的是他干的工作挑战性强不强，他的贡献有多大。

“当然钱不是不重要。记得商学院一位教授曾要我们总是准备好足够六个月开支的生活费。这样不管发生什么，你都有回旋的余地，可以摆脱危机，寻找新的工作机会，不必为了维持生计而忍气吞声，牺牲原则。钱给予你这种自由。

“除了钱和事业外，人还有精神的一面。商学院给我们的负担太重，使我们没有时间考虑精神上的成长。其实，专业能力对人生关系并不大，钱和事业归根结蒂是幻影。生活方式对我很重要，我不爱大都市，喜欢大自然，愿在山水之间生活，生命的真谛不在于物质。我们做任何工作，都不应该忘记精神上的成长。”

爱德温·林奇来自弗吉尼亚州，家庭合伙经营房地产，是弗吉尼亚州最大的房地产公司之一。他毕业于加州西方学院政治系。爱好钓鱼、打猎、旅行、曾远游苏联、欧洲与东非。1985 年毕业哈佛工商管理硕士。

“我到哈佛商学院来，主要是因为当时家庭房地产事业办得毫无生气，差不多在死胡同里徘徊。我家产业虽多，但没有好好地利用，老一辈的人不愿探索新社会，经营方式很被动，光在吃老本。我可以不动脑筋，坐享其成，但是我不适应那种环境，我觉得自己的能力和才干没有受到重视。父亲、叔叔、姑母等都 60 多岁了，我是年龄最小的合伙人。老一辈的人坐井观天、墨守成规，还在用 30 年以前的一套方法在经营。弗吉尼亚州华盛顿地区的房地产这一行业，自从第二次世界大战后比任何行业都兴旺，所以要他们改变成

见很难，即使你知道别人发家的资本没有你家多，但经营有方，运用现代管理方法，结果远远比你成功。我知道我家这一套不对头，我们似乎缺少了什么，但我不清楚究竟缺的是什么，自己也提不出新办法让老一辈信服，所以跑到哈佛来开开眼界。哈佛跟房地产关系不大，房地产行业的地区性很强。商学院的课程主要与工业和金融有关，但是通过在哈佛的学习，我提高了估计特定市场潜力的能力，提高了对不同行业的理解力，从而对承担者的经济地位可以作出较为正确的判断，更重要的是，我扩大了眼界。这是我来哈佛的最重要的目的。

“没有到经济学院之前，我以为在哈佛遇到的，将是一批为了个人成功不顾一切的野心家，但事实完全不是这回事。这种人哈佛虽有，但属于极少数，绝不是主流。我交了许多朋友，从来没有在一间教室里遇到这么多比我聪明的人，你可以从班上 90 个人中的任何一个那里学到一些东西，而且是天天学，相互学。这是一种了不起的经历。

“我很喜欢实例法，因为我一向不习惯坐在下面光听别人讲课，我总是爱参加进去。哈佛最宝贵的财富是教授，我从来没有遇到水平始终是这么高的教授。哈佛迫使你上课发言，迫使你锻炼思维，不断改进发言技巧，通过每天的上课讨论，我们表达自己的能力越来越强。这是我在商学院的一大收获。

“另一方面，问题也有。哈佛商学院标榜自己是世界上最优秀的管理学校，自己却没有管理好。校方采纳新主意很慢，例如微电脑课程直到 1984 年我们升入第二年时才开设。各系自立山头，不通气，会计系的教授与管理经济学的教授对怎么按现值计算现金流量这么一个基本的概念，各执一说，让做学生的无所适从。

“商学院曾改建一幢专供在职经理人员来校居住的宿舍楼。将原来两间房合用一间浴室改为一间房一个浴室，改装的费用竟相当于我可以新建整个一幢楼的代价，简直荒唐。我绝对有把握，哈佛被承包这项工程的设计师、工程师和建筑公司狠狠敲了一笔竹杠。当事人用钱如此不在乎，根本出于学校太有钱。可是还要校友每年捐款，真令人啼笑皆非。

“在商学院里，我大概比大多数人都生活得轻松，到学校以后，经营家庭企业的种种烦恼暂时置诸脑后。一方面我年龄大一些，来校对已经 30 岁了，有妻子和一个女儿；另一方面我毕业后不用找工作。我独立惯了，不愿听别人使唤，我不想争名夺利。不想爬上什么大公司总裁的宝座。

“结婚的人到哈佛来有利有弊。作为丈夫和父亲，我责任很重，我经常感到时间安排不过来，经常发生的矛盾是，牺牲学习还是牺牲家庭生活？我不得不学会应付这种压力。可是有了一个家，我可以从学校的紧张生活中脱离出来，特别是第一年，住在学校里的同学没有一刻摆脱得了那种无情的压力，想轻松也做不到。我妻子给我很大的支持，从学校回家，晚饭已经准备好了，我可以向她发牢骚，她也可以向我诉苦。在哈佛的两年里，妻子和女儿交了不少朋友，因为我们没有找工作的压力，情形好一些。有好些结了婚的同学经济紧张时，事业心强，老是担心找不到一份好工作，因此精神负担很重。许多情况下，妻子不得不工作以资助丈夫来哈佛念书，但是妻子自己也有事业心，也希望发挥自己的聪明才智，两个人都追求事业、虽然满足了某种成就欲，但不是没有代价的，婚后关系因之紧张，甚至发生离婚。有子女的夫妇当然可以把子女送到日托托儿所，但是托儿所不可能代替母亲。

“商学院在查尔斯河南岸，哈佛大学的其他院校在河的北岸，两处一隔，但这座桥在某种意义上是世界上最长的桥。文人相轻，商学院的同学似乎特别看不起肯尼迪政府学院和法学院的同学。有一种观点认为，那两个学校培养的是一群官僚和讼棍。我当初大学里读政治学，原来打算毕业后进法学院攻读律师业的，幸亏头脑清醒，决定不当律师，这个国家律师已经太多了。我并不是没有事业心，我希望在今后的事业中更富于创造性一些，为社会、为我住的社区多做一些工作。

“到哈佛来，是我给自己所作的最大的一件好事。”

凯思琳·罗伊来自纽约州，以优异成绩毕业于纽约科尔盖特大学数学系，嗣后在加州大学柏克莱分校攻读运筹学，获硕士学位，来哈佛商学院前在贝尔实验所担任技术员，是美国妇女与数学协会成员。爱好跑步、滑雪、航海、滑翔和室内网球运动。1985 年級哈佛工商管理硕士。

“我从 12 岁起，在念中学时就自己打工挣零钱，我送报，替别人照看婴儿，这些人都有家庭企业。例如一家开杂货店，一家开饮料厂，还有一家丰田汽车商。我对工商企业的兴趣无形中受了他们的影响，我一向很独立，父母从不干涉我，看到别的孩子那么依靠父母来决定选择什么专业，我感到惊奇。

“到了大学里我也半工半读，我做过学生食堂的工人，电脑中心的服务员，也当过数学辅导老师。大学里 2/3 的同学都希望当医生或律师，我也不例外。我选择了理论数学作为专业，因为发现它容易学而且挺有趣。大学毕业后我没有钱读研究生，也没有把握将来一定做得了医生或律师，于是在一个教授的帮助下，在美国电话电报公司的贝尔实验所找到一份工作。

“我在运筹研究部工作，里面 60 个专家中只有四人不是博士，我是唯一只有学士学位的人。工作两年后，贝尔实验所送我到加州大学读运筹学，毕业后我又回到贝尔应用运筹学技术设计电脑模式。我们的社会不鼓励女子学数学，女生回避理工科跟从小受的家庭教育和社会影响有关，做父母的往往对男孩子的理工科功课抓得紧，对女孩子在这方面就松一些。针对这种倾向，我在贝尔实验所工作时，曾在中学里去演说，鼓励女生考虑数学作为自己的专业。许多女生完全排除数学，因而限制了择业的机会，虽然在工商业上成功不一定需要数学，但懂得数学就多了一种选择自由。我感到有责任帮助女同学克服对数学的恐惧。

同样，很多女生不爱好体育运动，我小时候受到的教育是‘出汗是不健康的’。直到读大学时，我才在同学的影响下参加体育运动，结果当上了女子足球队队长。

“要在贝尔实验所受重用，非得有博士学位不可，可是我对攻读博士不感兴趣，我的 GMAT 成绩极好，这加强了我上管理学校的信心。哈佛商学院和麻省理工学院的斯隆管理学院同时录取了我，我选择哈佛。一是因为进哈佛难，二是斯隆管理学院的课程数学性强、而我已经有了这方面的基础了。

“说实话，我在哈佛并不感到舒服，我不会为了拉关系而有意识地进行社会交往，也不欣赏别人的这种品质。哈佛里这种人不少，评分本来应该完全根据实绩，可是我知道有人得到好分数是因为善于讨好教授或者认识什么人。有人连实例也不读就来上课，发言投机取巧，纯粹是浪费我们的时间。我不怕竞争，但是我讨厌哈佛那种咄咄逼人的气氛。

“女生受到歧视，也许真有其事，也许是凭空臆造。不过我发现一个口

齿伶俐的女生，要比一个能言善辩的男生更容易招来反感。这点令人不安。有一门课上，教授叫人的方式不公平，我很恼火。就存心用了一节课的时间记录教授的叫人的方式。我将全班分成三组，发现 80% 的时间教授只叫其中的一组，尽管每次每组都有一半人举手，女生虽占全班的 1/4，却只有 5% 的机会被叫到。课后我把这个情况同教授谈了。不料第二天上课一开始，他就冲着大家问：‘有人说我叫同学的方式存在问题，你们有什么看法？’他很不客气，当然没有人回答。可是下了课，同学们都表示同意我的看法，这个教授一直没有改变他叫人的习惯。女生比男生上课更担心，忧虑促使她们常常举手，但是常常发言又会招来反感，真是难。

“我是民主党，是自由派人士。商学院 75% 的同学都是共和党，但一半共和党同学对具体问题的立场并不受政治立场的限制。在预算案、税收等问题上他们采取共和党的立场；在教育、社会福利等问题上他们的态度又像是一个民主党人。除了国际政治经济学一课外，课堂讨论很少受到政治偏见的影响，我的政治活动也不过限于向自己关心的政治竞选活动捐款。人力资源管理课上很多同学不同情工会，但是由于商学院不少同学出身于富人家庭，向来跟工会运动没有关系，他们对工会的态度与其说是政治立场，不如说是阶级观点造成。

“我没有十分明确的事业目标非实现不可。我竞争心有余事业心不足，只要有谁跟我年龄相同，能力背景相仿，却在于更富有挑战性的工作，我就不甘落后。我在商学院受到了很多的教育，我也许可以在别的学校学到同样的知识，我认识许多没有上哈佛商学院的非常有才能的人。但是哈佛工商管理硕士学位是一把能打开许多大门的金钥匙。哈佛最大的价值就在这里。”

第二部 必修课程

第一章 人事管理

第一节 “人”是企业的灵魂

无论是在工厂、企业。哪一个单位都离不开“人”，从社会发展来看，朴素的社会学认为人是万物的主宰，管理学应该从“人”入手。

一、“人”的需要和管理风格

每个企业的工人都是在满足自己的生活的基本要求上才会去为单位、企业创造价值，使企业逐渐发展，而作为企业领导人首先就应该满足员工基本生活需求。

西伯拉罕·马斯洛在 1954 年提出了人类需要层次理论（表 1—1），一个聪明的管理者，应该了解每一位下属的需要层次，以个人需求为基础进行激励，从而达到更高的劳动生产率水平。

表 1 - 1 马斯洛的人类需要层次论

第一级 生存；生理上的满足
第二级 安全；就业保障
第三级 归属；被社会接受
第四级 自尊、自爱与自豪感
第五级 自我实现使潜力能得到充分的发挥

而管理者则可以采用下面的“激励”要素，来满足员工的不同需要：

- 第一级：生存需要
 - 提高工资
 - 奖金
 - 改善工作条件
 - 定期医疗检查
 - 娱乐
- 第二级：安全需要
 - 享有优先股权
 - 保险
 - 职业稳定
 - 口头承诺和书面承诺
 - 晋升
- 第三级：归属需要
 - 邀请到特殊场合
 - 有机会加入特殊任务小组
 - 有机会成为委员会成员

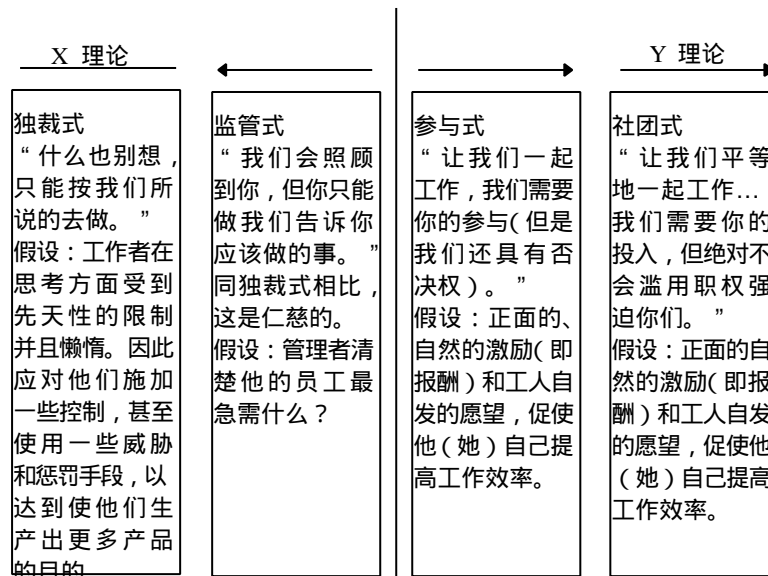
- 成为俱乐部组织成员
- 工作轮换
- 第四级：自尊需要
 - 奖励
 - 表扬
 - 授予称号
 - 公开场合露面
 - 为管理委员会服务
- 第五级：自我实现的需要
 - 带薪休假
 - 领导项目任务小组
 - 受教育的机会
 - 承担教学任务
 - 承担指导任务

了解员工不同层次的需要所要讲的是一位管理者从事管理的开始，良好的开端往往能收到意想不到的效果，管理的方式能决定企业的生与死。

1960年，道格拉斯·麦格雷戈提出了X理论和Y理论（表1—2）。这一理论任何一位管理者都应当熟知并可娴熟运用。

X理论阐述了独裁式的管理风格，而Y理论则阐述了民主式的管理风格。根据人类行为假设，不论人们是否承认，都存在着某些管理风格。独裁式的和监督式的管理风格，反映了X理论的思想；而参与式的、社团式的管理风格，则体现了Y理论的思想。

表 1 - 2 道格拉斯·麦格雷戈的 X理论和 Y理论



中性的 Z 理论

第二节 人员管理

人员管理的宗旨就是要使企业的每个员工——从最上层到最低层，都各得其所，各尽其才。也就是说，管理的基本精神，就是要最大限度地发挥每个人的才能，并使每个人的才能全部地朝着有利于达到公司的目标的方向发展。美国通用汽车公司前副董事长后姆士·牟尼说，人员组织管理就是为达到共同目标而设立的一种人类联合的形式。另一位美国大富豪安德鲁·卡纳基是一个擅长于人员组织管理的实业家。人们把他的丰富的人员组织管理经验和组织才能精辟地概括在他的墓碑上。他的碑文写道：

这里安葬着一个人，
他擅长于把那些强过自己的人，
编织到
为他服务的管理机构中。

一、发挥群体总和的力量

管理人员的责任是要全力实现企业的目标，因此，管理组织的宗旨就是要确保管理人员尽到上述责任。管理组织具有强大的威力，能使各个本来分散的个人和具有不同能力、不同个性的人，组织成一个有共同目标的、相互协周的整体。

这一整体的能力并不是它的所属成员的能力的简单的算术和，而是一种不论在数量上还是在质量上都远远超出原有的成员的能力的新的力量。所以，有人说，管理组织的目的就是要促使普通人做出不平凡的事情，任何组织都不能靠天才，因为天才人物毕竟是少数。但是，好的组织管理可以使普通人发挥出天才人物的才能，可以使每个人发挥出比他个人的才能更大得多的能力，也可以使每个人的弱点减缩到最小程度。所以，管理组织要创造出充分的条件，使每个人的能力和积极性都最大限度地发挥出来。管理组织还要有利于增强和激发每个人的才能。每个组织要把重点放在发现人才和使用人才上。

因此，每个组织本身还要具有不断改善、不断革新的精神，使每个人的才能不停留在原有水平上，而是不断发展和不断增强。管理组织的功能不只是协调各成员的能力，因为“协调”毕竟还是消极性的；管理组织还要促使各个成员有上进心，不断打破旧的协调状态，进入新的和更高的协调状态。如果使管理组织单纯地局限于协调状态，并把组织的宗旨和功能仅仅局限于协调，那就不能促进各成员的上进心，而这是不利于其成员的提高和成长的。

管理人员要善于发现管理组织中的“拔尖”人物，以他的优秀成果作为动力，促进某新才能的产生。管理人员还要善于发现管理组织中的所属成员的缺点和弱点，创造条件克服或抑制这些弱点的发展。

由此可见，管理组织不只是聚集各个成员的能力的机构，更重要的是要使整个组织的力量大大超过原有的个人的能力的总和。

二、人员组织管理中要强调高标准的道德

组织管理是一种更新的、更强大的能力的创造。要达到这一个目的，仅

仅靠机械性的强制是不行的；必须靠道德的力量，必须强调正直，强调责任感，强调高标准的道德。

上面所说的道德力量不是抽象的、空洞的道德说教，而是充分地体现在行动之中，这就是说，这里所强调的是在工作中发挥出实际作用的、有利于完成公司目标的道德力量。所以，管理人员之所树立的道德标准，必须是人人都可以做到的、看得见的道德规范。

为此目的，管理需要具体的、可见的、明确的行为规范。这种行为规范可以归结成五个方面：

在工作中要积极、热忱；不可怠慢，不可偷懒；

依据工作表现给予不同的报酬；

有一套合理的和公正的奖励制度；

制定出管理规章，并在规章中明确地写明各级管理人员的职责和权力；

管理人员必是公正的和认真负责的；这个品质必须体现在他的实际的管理工作中。

为了发挥各级管理组织的作用，为了使管理组织的宗旨贯穿于管理工作的始终，必须严格地实行奖惩制度。这种奖惩制度首先要实行在管理人员身上。这套奖惩制度的立足点是要发挥和激发管理人员的积极性；奖励固然是为了激发积极性，惩罚也是为了达到激发管理人员的积极性的目的。

企业的生意做得好坏在很大程度上取决于各级管理人员的工作态度，凡是生产和销售搞得很好的企业，它的管理人员都是认真负责和积极肯干的，他们在工作中不仅努力尽职，而且善于发明创造。但是，也有的企业，对它们自己的管理人员的要求不严，组织涣散，制度不全。它们的工作人员平庸得很，工作一般化，毫无主动精神，满足于中等的工作成绩，不求上进，但求无过。在这些管理人员的影响下，基层工作人员和工人也马马虎虎，懒懒散散。这一切，给企业带来的损失，比那种可以用算术计算出来的损失还要大。

这些平庸的管理人员完全忽视了管理组织的基本精神和宗旨，他们到企业工作和承担管理职务的目的，不过是为了得到一官半职，并没有具备一个管理人员应该具备的品格和道德。这些人尽管充塞了大部分的管理职位，但起不到管理作用，充其量也只能充当一个工作效率极低的“官僚机构”。这种人的管理哲学就是所谓“做一天和尚撞一天钟”。如果企业容许这样的管理机构长期维持下去，那么企业的前途就很危险。

管理机构必须是高效率的和高标准的。

三、合理正确地奖惩员工

经营管理人员应该是主动工作和认真负责的，而下是像机器那样只是听人使唤。越是高级的和高层的管理人员，越应该有认真负责的工作态度和高尚的管理道德。那些旨在满足于达到低水平目标的经理和管理人员，那些屡犯错误、消极疲沓的管理人员必须撤换职务，他必须离职，或者降职，或者免职。

当然，这种惩处并不是意味着不允许犯错误；并不等于说：凡是犯了错误的，都要予以惩罚。实际上，对于有上进心的人来说，失败乃成功之母。

许多公司优秀的经理和其他管理人员的优点并不是他们没犯过错误，而在于他们是为了创新而犯错误的；因此、他们犯错误的次数越多，他们所积累的经验越丰富，而他们继续创新的可能性就更大。所以，并不需要要求所有的上层管理人员都不犯错误。相反的，应主张把那些虽未犯错误、但工作平庸、毫无上进心的人，从较高领导职位上调离出去。重要的问题不是犯不犯错误，而是管理人员的责任心，看他是否尽到了自己的工作本份。

为了充分发挥管理人员的积极性，必须对管理人员的工作作出合理的、公正的评价。正确地评价他们的工作，估计他们的责任心，是对他们进行奖惩的基础，也是提升或调离他们的职务的依据。

任何一个办得好的企业，它的管理人员之所以能尽到管理责任，主要是因为它对管理人员能及时地和公正地进行评价。同时，又有以此评价为依据，对他们作出恰当的奖励或惩处。凡是这样做的公司，它的各级管理人员就能尽到自己的管理责任，他们能保持旺盛的工作热情，有上进心。他们很自然地在工作中展开了竞赛。久而久之，在该公司中就会形成一种良好的工作作风和传统习惯：以上进为荣，以消极平庸为耻，这种优良传统的形成，是企业的精神财富，是元价之宝，是财运亨通，年年赚钱的基础。

但是，要对管理人员的工作做出正确的评价，必须有一整套的评价制度和办法。在美国和欧美各大公司中，往往要聘请心理学专家来主管对各个人的评价工作。

对一个管理人员的评价，必须是全面的和系统的。评价一个人的工作成绩，切忌片面性和主观性。因此，不要草率地根据一、两件事就对某个管理人员的品质、责任心和工作能力作出判断。对一个人作出正确的判断需要经过较长时间的观察、检验和比较。

在进行评价的时候，要听其言，观其行。要把他所作出的实际工作成绩作为衡量的主要标准。在一家公司里，首先要看他的工作是否推动了公司的发展，是否有助于公司完成它的目标。公司要特别防备那些只会说而不会做的人。要奖励那些埋头苦干和认真负责的人。

在有些公司里，经常有些只会奉承阿谀，但又无实际工作能力的人。这种人，为了使公司重用自己，有时下惜吹牛说谎，诽谤别的优秀管理人员。公司应该防范他们升任高职，因为提升了这些人，就等于惩罚了那些真正一心为公司工作、认真负责的人。只会说花言巧语，但无实际能力的人，往往兼有说谎和诽谤别人的品质。因为他们自己既无实际工作能力，又想要获取要职，其唯一的出路便只能是说谎或诽谤别人。一个公司若纵容这些人，就等于用一堆垃圾堵塞了公司进一步发展的通道。因为让这种人担任管理职务，他属下或与之平行的人，就不能发挥作用，甚至会因此而埋没人材。

经常看到有些公司，由于用人不当，把那些只会说而不会做的人提拔到重要的管理职务上，造成公司内真正能干的人不安心工作，甚至纷纷要求离职。最后，使公司里自上而下形成一种说空话的作风，各级管理人员和工作人员也失去了工作的主动性、创造性和积极性。长此以往，等于抽掉了公司的灵魂和活力，最终必将使公司亏损甚至破产。美国在亨利·福特主管福特汽车公司的年代里，就曾出现过这样的情况。这一沉痛的教训，各间公司都应记取。

评价和估计一个人，首先应该把重点放在哪里呢？是他的优点还是他的缺点？是他的成功之处还是他的失败之处？当然是前者，而不是后者。

众所周知，世上没有尽善尽美的人。重点是所要寻找的优点，必须是公司所欠缺的、因而也是最急需的那种优点。比如，公司里技术人员齐全，原料充足，唯缺有组织能力的经理。这时，我们所选择的经理人应该是有很强组织能力、有丰富的组织工作经验的人。假如，这家公司的生产、原料供应等都很好，唯缺乏有销售能力的经理去推销产品，就要选择在推销产品方面有能力和有经验的人出任销售部经理。只要具备了我们所需要的优点，即使有其他缺点，也可以不影响对他的选用。在使用过程中，要使人尽其所长。我们选用一个人，主要是使他发挥自己的优点；至于他的缺点，只要不影响到工作，不影响到别人发挥积极性，就不必求之过严。

一个人的优点和缺点是相对的，是发展变化的。这就是说，一个人的优点和缺点，要发生作用，必须具备一定的条件。企业的管理组织的宗旨就是要创造条件，发挥各级管理人员的优点，并尽可能地抑制其缺点。

第三节 管理之遭在于“借力”

管理人员的基本使命，在于借部属的力量，完成组织的盈利目标及员工个人的福利目标，若有余力，尚应达成社会公众利益的目标。零售、批发及贸易业的企业应如此，制造、金融，及保险企业亦应如此；政府行政、军事、教育及医疗机构更应如此。所以管理之道在于借力，高层主管借中层主管的脑力，中层主管借基层主管的脑力及体力，基层主管则借现场员工的体力，现场员工则借本身及可用的机械力。

换言之，管理系统为人力使用的系统，再由人力系统使用机械力系统，所以管理工作若失去“人”的基本要素，则成真空。关于这一点，各行业经营人员必须确认及身体力行。

主管人员借用部属力量的方法可简分为二，第一为“计划”，第二为“控制”。

所谓“计划”是泛指所有决定未来要求部属完成的“目标”及采用“办法”（亦称“手段”）的用脑思考过程。这一过程必须充分利用“大脑”的创新功能，而非利用“小脑”的反射及守旧功能，方能开拓新产品、新市场、新制度、新技术。

整套的计划功大包括（1）小心确定市场顾客的需求；（2）研究环境变化及竞争者的行为；（3）盘存本身的强点及弱点；（4）设定行业别、产品别，及盈利产销等数量别目标；（5）设立达成这些目标的策略性及作业性方向及步骤；（6）指派细项责任目标给员工集团或员工个人。

要建筑一栋房屋，必须要先有建筑蓝图，及水管匠、电线匠、木匠、油漆匠、水泥匠等等的工作任务指示，才能如期完成所希望的“产品”（房屋）；相同的道理，要提供满意的产品或劳务给顾客并赚取合理利润，岂能没有小心的“计划”？

所谓“控制”是泛指确保达成计划目标的措施。控制措施可分两大类，第一为“组织结构”，第二为“人员督导”。除非组织结构简明，除非人人了解职权及责任所在，否则组织本身就是失败的根源，无法达成原定目标。

组织结构应该代表一体二面的作用，第一它应把各人的职位层次表达清楚，第二它应把各人上下沟通的管道明白指出，第三它应确定员工间协调及合作的中心，使人人的努力朝向同目的地，而非互相争斗。所以一个组织层次混乱，意见无法沟通，及不能自动协调合作的机构，必是一个乌合之众，人虽多却只消耗资源，不能创造成果。

人们常常说某某机构组织散漫，大而不当，就是指最高主管人员对其属下人员失去“控制”，毫无效果可言。

除了组织结构应严密有秩序而且有效率外，尚应有“督导”的功大。督导是指紧接上司（主管）日常纠正及指导下属行为，以期达成目标的活动。假使每一位下属人员皆能自动自发，依照上级指示的政策目标而努力，则可以不要“督导”活动。事实上，基层人员常常无法自动自发，实施目标管理及自我控制，所以其上司对其行为的日常督导工作不能废弃。

一、“人力发展”而非“事务指导”

把前面“计划”及“控制”两个基本管理因素的内容重述一次，则可以

得到以下很简单的文句：即“主管人员的基本职责在于确定要求部属完成的东西（目标），定期查核他们已经完成的程度，以及寻求方法协助他们有效地完成该目标。”无疑地，这种说法自然而然地使人们获得一种简单的结论，即“管理是人力发展，而不是事务指导”。假使愈多人接受这种事实，则许多管理上的难题将会自然而然地消失，因为人力（尤其人的脑力）潜能的发展甚为巨大，几乎可以说无限大，人类之所以会异于一般禽兽，而为万物之灵，也是完全得力于人力的发展。

假使有人认为他自己竭尽时间及精神干事物的操作，比花费时间及耐心来引导他人（部属）工作更为有效的話，就是说明他本人不适宜当管理者，不能管理。

在许多场合里，人们常常会碰到这种“无效”的管理人员。可以称这种“只会做事，不会管人”的管理者为浪费资源的“杀鸡用牛刀者”，假使他的上级主管继续让这种无效的人当管理者，则该机构的恶运必指日可待。

很显然地，从“管理之道在于借力”，“管理是人力发展。而非事务指导”的推理下，我们即可以得到另一种简单的事实，即“管理是人事处理”，因为管理活动需要幕后的参谋人员互相配合，方能达成目标。

所谓幕前（或前线）执行管理者是指负有最后完整权责的；所谓幕后（或后方）参谋管理者是指提供建议、协助，及服务幕前执行人中完成责任目标的人。前方作战的陆、海、空军是属于执行人员，而后方联勤部队则属参谋勤务人员，任何作战（如何管理活动）必须有前方及后方的配合，方能得胜，所以管理人员必须掌握各种人事的处理工作，包括员工关系，顾客关系，社区关系，政府关系，金融关系，股东关系，及供应两关系。其中尤以员工关系的处理最为直接相关。下列十二条为经验人士处理员工关系的宝贵心得，甚为简明，可供大家参考。

第一条：当一个人寻求新工作机会而面谈时，总是期望别人对待他有礼貌、诚恳、态度自然而又不失之轻率，使他能充分显出他的优点。

第二条：一般人都希望别人因他有贡献价值而“欢迎”他去工作，而非因同情而施舍或赏给他一碗饭吃。

第三条：一般人都希望接受简单、明确而合理的指示，告诉他应做些什么？如何去作？以及做到何种程度才算做好。

第四条：任何人都喜欢在他所尊敬及能信任的人底下做事，不喜欢在他认为无能或看不起的人底下做事。

第五条：每一个人都喜欢别人承认他的工作表现及贡献。

第六条：许多人喜欢感觉到他每日的工作对别人有所帮助。当他在精神上感觉对别人的帮助愈大时，他愈不会计较物质上的报酬。

第七条：大多数人喜欢因工作做得好而受到应有的薪酬报赏及职位升迁。

第八条：大多数人也喜欢因工作特别努力及延长加班时间而得到奖励，如奖牌、奖状、奖金。反之，不喜欢不管是否努力工作及是否有所贡献，而给予相同的待遇。

第九条：每一个人都喜欢在大家所公认、具有高强能力及公正心理的最高主管所领导的组织内工作。

第十条：所有的人都希望身心健康地工作下去，所以重视带薪放假，健康检查，医疗服务，安士措施，员工顾问等等福利措施。

第十一条：人们都有寻求安全感的基本欲望，所以退休年金计划、保险计划、储蓄计划，工作稳定等等措施，都有助于提高士气及生产力。

第十二条：当一个员工处于非被辞退不可时的处境，他希望能真诚、庄重地跟他说明理由，不要用欺骗的理由或随便给一张通知纸条就算了事。

以上所列十二信条都是很简单的领导及激励部属潜力的做法，因为管理是人力发展及惜力的活动，所以我们首先要诚恳地把我们希望别人对待我们的方法，用来对待部属。“待人如己，己所欲施于人”的铭言，确实是最简单的管理法，任何行业，任何规模大小，以及任何部门的管理人员，皆可应用这种简单方法，有效地达成目标。

【案例一】管理专家比尔·维利的人才使用法

企业领导人不能充分认识人才的价值，即使是像福特汽车公司这种名声煊赫的大企业，照样会很快走向衰落；反之，企业领导人如果能够充分认识人才的价值，那么即使是濒临倒闭的企业，同样能够妙手成春，起死回生。

管理专家比尔·维利被人称作为“公司大夫”，他是亚洲地区最负盛名的扭转亏损企业的专家。到目前为止，维利已经成功地使 10 多家亏损企业扭亏为盈，其中最有名的是使和记国际集团这家庞大的公司免于倒闭，维利本人也因此而成为美国《时代》杂志的封面人物。

比尔·维利的座右铭是：“企业不会倒闭，而人却会犯错误”。在国外，银行和债权人一般只对收回亏损企业的资金感兴趣，但维利认为，事实上是挽留人才更为重要。在重大变动时期，令人最为担心忧愁的是不知未来会怎样。在不知未来的情况下，人们不可能专心工作，而最有可能离开的人都是最有才能的人，他们很容易另谋高就，因此流动性最强。

此外，如果一个公司有一批能力很强的代理商的话，这些代理商也很容易另找出路。维利认为，挽留住这批人才是扭转亏损企业所首先应当重视的问题。

维利接手重振香港和记国际集团纯属偶然。和记国际集团原来是一家很不起眼的小公司，最初资本只有 650 万元港币，但到了 1972 年，资本已达 5.9 亿元港币，1974 年的利润额高达 1.01 亿元港币。但到了 1975 年 3 月，该公司的亏损已经达到 1.28 亿元港币。原因是该公司由于发展过快，组织机构非常繁杂，业务量扩大到了管理层无法控制的程度，财务报告制度不完善，管理信息不准确，部门之间缺乏协调，而高层经理对公司所存在的问题却一无所知，很多人认为和记国际集团快要倒闭了。但香港银行决意不让和记国际集团倒闭，准备投入更多的资金拯救该公司，同时邀请维利去担任和记公司的总裁。

1975 年 11 月 1 日，维利来到了和记公司。3 个星期后，维利在总部对 145 名公司高级经理发表了讲话，谈了公司问题的症结所在与亏损的原因，并告诉大家将要采取的行动和时间表，维利特别强调的是，公司的财务会计制度大差劲，公司总部只能收到各分公司的季度利润估算报告，而这种过于松弛的管理方式是导致公司亏损的根源。最后，他列出了公司各个经理今后每阶段的行动目标，其中包括建立现代化的财务控制制度，削减管理费用，开除严重亏损的部门领导。

到了 1976 年底，和记国际集团下属的 104 家公司完成了债务清算，该撤

消或出售的公司，关闭的关闭，卖出的卖出，管理层的改组换血也已完成。和记国际集团重新走上盈利的轨道。

到了 1980 年，和记国际集团纯利润已达到 734 万元港币。

管理科学自本世纪初诞生以来，在曲折的历程中不断发展和演化。时至今日，越来越多的人强调认识人才的价值在生产经营活动中的决定性地位和作用，把“职工是企业最宝贵的财富”作为现代企业首要的价值观念。

松下公司的创始人松下幸之助总结自己毕生的管理经验，一共归纳出 38 条，第一条就是要亵视个人时工作的热情和对工作的事业心。

日本企业界提倡“尊重每一个员工”，倡导“自发、自觉、自治”的三自精神。在美国，从 80 年代开始，出现了“管理文化”新潮流，同样是实行面向人、重视人、以人为核心的管理。

美国百事可乐公司总裁韦恩·卡洛韦当别人采访他的成功经验时，很喜欢谈他所谓的“三字经”：“人，人，人”。

卡洛韦每年要花两个月的时间亲自过问他属下的 550 名管理人员的工作情况，与他们的上级以及人事部门商讨他们的未来。他对 550 名管理人员中的大多数人都了如指掌，把自己的 40% 时间花在人的问题上。百事可乐公司奉行的是优胜劣汰的达尔文主义体制，老板至少每年一次与他的属下共同评价他们的工作。如果这位属下不够标准，老板也许会再给他一段时间以观后效。如果已达到公司要求，老板就会在第二年习惯性地提高要求。该公司还有一个反馈计划，即老板也要接受下属的评议，各级管理人员必须经常反省自省，否则下会得到好的评语。经过评议，公司的管理人员被分成四类，最低的将被淘汰，最高的理所当然得到晋升。中间的一类是需要现有岗位上多工作一段时间，或者需要接受专门培训。另一种是可以晋升但目前尚难安排工作岗位的人。

在美国的软饮料（即不含酒精的饮料）市场中，可口可乐公司是最老的一家，当年可口可乐曾随着美国参加第二次世界大战的军队传播到世界的各个角落。百事可乐虽然资格没有可口可乐老，但由于该公司一再强调“人，人，人”的“三字经”，重视和强调人才的价值，竟呈现出后来居上的趋势，超过了它的老对手可口可乐公司。根据《幸福》杂志上公布的美国最大工业公司排名榜在 1992 年，百事可乐公司名列第 15 位，当年销售额为 220.8 亿美元，而可口可乐公司名列第 34 位，当年销售额为 132.38 亿美元。从资产总值来看，百事可乐公司为 209.5 亿美元，排名居第 20 位；而可口可乐公司为 110.5 亿美元，排名居第 41 位。

要做到充分认识人才的价值，就必须在企业内部形成一种民主的气氛，广开言路，鼓励企业全体职工畅所欲言，提出自己的意见和看法。在这方面，美国的德尔塔航空公司是做得较好的一家企业。

【案例二】德尔塔航空公司的广开言路

美国的航空业近年来处于动荡之中，只有屈指可数的几家航空公司能够始终保持着元懈可击的财务记录。德尔塔航空公司就是其中之一。这家公司大力宣传“德尔塔大家庭”观念，对它的雇员提供比大多数航空公司更优厚的报酬，这家公司的总裁自豪他说道：“我的地毯不得不每月洗一次，那些机械师、飞行员、机组人员都要来找我。要是他真想说些什么，我们就给他

们时间讲。他们甚至可以直接来见我们。董事长、总经理、副总经理都没有什么‘行政副手’从中作梗，拒人门外”。

德尔塔公司不仅创造条件让员工发表意见，而且为了验证员工的意见花费了大量时间和资金，最后竟会导致一系列政策的重大变化。《华尔街时报》上曾经登载过这样一则报道：机械师伯涅特的薪金少了 38 美元，公司没有付给他某一天修理发动机的加班费。他的上司对此无能为力。这个 41 岁的机械师写信给总经理 D 加勒特，抱怨说道：“我们总碰到令人头痛的报酬问题，这已经使一大批优秀人才对公司感到失望了”。三天以后，最高管理部门向伯涅特先生作了道歉，并补发了工资。德尔塔公司并就此举一反三，改变了工资政策，对加班的机械师提高了加班费。

德尔塔公司的管理部门不止于让员工找上门发表意见，而且又花费大量时间去同员工扯家常。这家公司有着最高管理部门每逢圣诞节下去帮助搬运行李的传统。全公司 6000 名男女乘务员的制服样式就由一个乘务员组成的委员会选择决定，机械师甚至可以自行选择他的上司。这种“广开言路”的做法，在那些经营成功的优秀公司里，如国际商用机器公司、麦当劳公司等，都有着类似的管理风格。

现代管理学认为，企业的发展不止是来自经济的财富，而且还来自人的力量。每个企业的管理任务则在于诱导和强化这种力量。现代的工作指导方法是，使全体员工站在企业的角度，充分发表自己的意见和看法，领导者则审查这些意见和看法的可行性。这种群体中爆发出来的活力，也就造就了企业的聚合力。

第四节 建立人才队伍

一、企业人才应具备的素质

人才对于企业如此重要，那么企业界所渴求的人才，到底应该具备哪些素质呢？下面有十二条建议。

反应能力思路敏捷是处理事情成功必备的要素，一个能将事务处理成功的人必须巨应敏捷。一件事情的处理往往需要洞察先机，在时机的掌握上必须快人一步，如此才能促使事情成功，因为时机一过就无法挽回。

谈吐应对。谈吐应对可以反映出一个人的学识和修养。好的知识和修养，得经过长时间的磨练和不间断的自我充实，才能获得水到渠成的功效。

身体状况。身体健康的人做起事来精神焕发、活力充沛，对前途乐观进取，并能承担起较重的责任，而不致因体力下济而功败垂成，我们经常可以看到这样的情况，在一件事情的处理过程中，越是能够坚持到最后一刻的人，才越是有机会成功的人。

团队精神。要想做好一件事情，决不能一意孤行，更不能以个人利益为前提，而必须经过不断地协调、沟通、商议、集合众志成城的力量，以整体利益为出发点才能做出为大众所接受并进一步支持的决定。

领导才能。企业需要各种不同的人才为其工作，但在选择干部人才时，必须要求其具备领导组织能力。

某些技术方面的专才，虽然能够在其技术领域内充分发挥，却并不一定完全适合担任主管干部的职位，所以企业对人才的选用必须从基层开始培养干部，经过各种磨练，逐步由中阶层迈向高阶层，使其适得其位，一展其才。

敬业乐群。一个有抱负的人必定具有高度敬业乐群的精神，对工作的意愿是乐观开朗、积极进取，并愿意花费较多时间在工作上，具有百折不挠的毅力和恒心。

一般而言，人与人的智慧相差无几，其差别取决于对事情的负责态度和勇于将事情做好的精神，尤其是遇到挫折时能下屈不挠继续奋斗，下到成功绝不罢休的决心。

创新观念。企业的成长和发展主要在于不断地创新。科技的进步是日新月异的，商场的竞争更是瞬息万变，停留现状就是落伍。

一切事物的推动必以人为主体，人的新颖观念才是致胜之道，而只有接受新观念和新思潮才能促成进一步的发展。

求知欲望。为学之道下进则退，企业的成员需要不断地充实自己，力求突破，了解更新、更现代化的知识，而下能自满，墨守成规，不再作进一步开展，因而阻碍企业成长脚步。

对人的态度。一件事情成功的关键，主要取决于办事者待人处事的态度。对人态度必须诚恳、和蔼可亲，运用循循善诱的高度说服能力，以赢得别人的共鸣，才较容易促使事情成功。

操守把持。一个人再有学识，再有能力，倘若在品行操守上不能把持住分寸，则极有可能会对企业造成莫大的损害。所以，企业在选择人才时必须格外谨慎，避免任用那些利用个人权利营私贪污者，以免假公济私的贪赃枉法者危害到企业的成长，甚至造成无法弥补的损失。

(11)生活习惯。从一个人的生活习惯，可以初步了解其个人未来的发展，因为生活习惯正常而有规律，才是一个有原则、有抱一负、脚踏实地、实事求是的人。所以一个人生活习惯的点点滴滴，可以观察到他未来的发展。

(12)适应环境。企业在选择人才时，必须注重人员适应环境的能力，避免选用个性极端的人，因为这种个性的人较难与人和睦相处，往往还会扰乱工作场所的气氛。

一个人初到一个企业，开始时必然感到陌生。如何能在最短时间内了解企业的工作环境，并能愉快地与大家相处在一起的人，才是企业期望的人员。反之，处处与人格格不入，或坚持自我本位的人，都可能扰乱整体前进的脚步，造成个人有志难伸、企业前途难展的困境。

二、人才识别

做为一个企业家，如下能识才，造成人才流失或埋没人才，在竞争中就会处于不利的地位。这里要讲的首先是企业内部各种人才的识别方法，并能将人尽其才。

针对某一项工作或某一个职务怎样判定与识别某人能不能胜任，可以对此人进行全面分析，着重于以下几个问题：

研究此人对什么工作做出过成绩？

此人还可能对什么工作做出成绩？

为了充分发挥其长处，此人应该再多学些什么？

如果你有子女，是否愿意让自己的子女在此人手下工作？如果愿意是因为什么？如果不愿意又是为什么？

前三条是以当事人的长处为重心，以其能做什么开始。而后面的那条则是为了用自己的子女来设身处地地为此人的下属着想，他们能否具有一位起表率作用的上级。通过这样的考虑与研究，把此人用到合适的工作岗位上，使他人尽其才。

有一个工厂的经理去自己的工厂了解情况时，发现一个新进厂的员工在擦窗户玻璃，他擦完窗户之后，又主动去擦机器，拖地板，收拾车间里的零乱的物品等等。他简直看呆了，为这位年轻人的主动精神所感动。他问车间主管：“这是你们请来的勤杂工吗？”“不是的，”车间主管回答说，“他是我们车间新来的工人。他每天都是如此，干完了自己份内的工作，就又主动去干其他杂话……”

“你以后可以注意考验他，应该很快提拔他！”该经理向车间主管说。后来这个青年不断得到提拔，成为该经理的助理，终于成了管理公司的一名优秀人才。

这个例子说明成功的企业家无时无刻不在考虑识才的问题，就是连偶然机会也不会放过。见到人才立即放到合适的岗位，才能发挥人才的作用。

人们常常把一些选拔人才时独具慧眼，力排众议的领导干部比喻为伯乐。其实员工就是最好的伯乐，因为他们在日常生产和工作的实践中，对周围人的才智、长短知道得最清楚，最能得出公正的评价。美国柯达公司就曾用无记名投票的方法，发动员工推荐上管以上的领导人。凡推荐者，均需在荐票上写明推荐理由。在 767 张有效票中推荐了 217 人，从中发现了许多过去不为企业领导所知的人才。有 106 人被确定为后备干部，大大开阔了企业

领导者识才的深度和广度。

三、寻求企业需要的人才

成功的企业家，不但自己是一个实干家，而且更是一个善于识才、长于求才的赢家。要成为优秀的企业家，造就出类拔萃的企业，就必须本着求贤若渴、诚心诚意、唯才是举的态度，千方百计寻求企业需要的人才。

挖墙脚求人才

在人才竞争中，企业家经常采取各种手段甚至不“光彩”的“挖墙角”行为去为自己寻找精英。

李·艾柯卡离开福特公司后，被美国第三大汽车公司克莱斯勒公司聘任为公司的董事长和业务主管。他到任后立即招募“福特人”，不仅招聘了退休的福特公司的三名经理，而且挖走了在岗的 300 多名高初级管理人员和工程技术人员。艾柯卡花了整整 4 个月的时间，在迈阿密和拉斯维加斯进行会晤，终于将福特汽车公司主要骨干格林活尔德拉进克莱斯勒公司出任财务主审官，以拯救公司的财务混乱局面。后来在其协助下，艾柯卡又挖来了福特的财务部业务员米勒，其主要工作是 400 家谨慎的银行打交道；还挖来了福特公司的两个能干的销售经理派克和吉尔斯以及在福特汽车公司担任 20 多年广告员的贝茨及副总经理多奇，而且通过多奇又带过来一大批年轻的生产管理人员，被应聘于克莱斯勒公司的各生产制造部门，结果，福特汽车公司因人才的大量流失，业绩年年下降，竞争实力大大削弱。而克莱斯勒公司由此实力大增，为以后的东山再起打下了坚实的基础。

成功的企业家就应时时留心周围的人们，关于发掘“潜”人才，以期立下奇功。

租借人才

20 年代后半期，某电器化学工业公司以刚出现的电器热为跳板，实现了企业的高速发展，因此来不及培养人才。到了 60 年代，该公司进一步痛感由于缺少人才带来的种种弊端，特别是经营管理部门，成为人才最缺的地方。面对这种情况，该公司管理者想来想去，终于想出一种独特的租借人才的高招，即把别的公司花长时间培养出来的人才租过来。

他们认为，银行人才很多，而且个个都很有才能，于是请求租借。银行答应了他的要求，借给该公司一名叫××的专务。××专务由于长期从事银行方面的事务，因此具有银行家式的机敏性，并很自然地在行动上表现出来。他来之后，使经营管理发生了很大的变化：年轻的员工们个个都成了工作迷；公司的产品也更多地打入了国际市场等。公司获得了更长足的发展。

看来，求才方式多种多样，为“人才银行”拉“存款”谁能抢先一步，谁就能取得成功。

不惜重金聘请人才

美国计算机行业中的后起之秀阿普尔计算机公司正视自己的弱点，不惜重金聘请经理，使公司大发利市。

该公司的创始人斯蒂芬·乔布和前总经理麦克·马库拉虽然都擅长于计算机技术，但缺乏销售能力。所以刚开始公司发展不快。针对这一问题，公司不惜以年薪加奖金的办法，以总额 200 万美元的重金聘请美国百事可乐公司原总经理、精通销售的约翰·施库利担任本公司总经理，他到任后不负重

托，在决定接受这一聘请之前，除了同阿普尔公司进行商谈外，还花了整整三个月的时间分别同该公司的每一个经理仔细交谈，全面掌握了情况。于是他一上任，就马上提出了公司的发展战略计划，并立志要把阿普尔公司变成与 IBM 相媲美的大企业。

千方百计招揽大学生

近年来，因经济迅速发展，各大企业、大公司的业务不断发展扩大，因而出现了人才奇缺，特别是高等管理人才和技术人才奇缺的现象。于是各大企业和公司都在千方百计地招揽大学毕业生方面使尽了招数：

- 邮寄本公司的宣传品；
- 赠送礼品，如电话卡、挂历甚至录像带；
- 与在校学生拉关系，广交朋友；
- 花钱收购别的公司的宣传材料以备对策；
- 许下种种诱人的诺言。

四、企业员工培训

当今世界各国，都十分重视人才培养。原西德各州政府每年用于培训教育的经费达 40 亿马克，私人企业用于徒上培训和员工再教育的经费也达 200 亿马克。而日本的一些企业甚至明文规定，企业领导有培养下级的责任；并将领导者是否有能力培养下级作为考察领导者是否称职的一个重要指标。

据研究，目前人类智能的利用程度仅力 10% 左右，绝大部分没有动用起来。可见，通过有效的人才培养，可以不断地挖掘人类潜力巨大的智能宝藏。建立人才银行，光是从企业内外部识才、求才远远不够，还必须对人才“存款”拿出来投资，使他们得到培训，使他们的能力和素质在各种教育、训练、学习和培训中得到提高，实现人才价值的增值。

人才的培训是出于公司的需要，然而如何培训，却不能仅仅靠管理者的意愿，更重要的是要培育企业界所需要的人才。所以以更具效率的方式来培育人才，才是管理者罗致人才的重点。

（一）员工训练的目的

训练员工成为办事能力很强的人，因此必须给员工实际学习的机会，同时训练员工成为一个行事小心的人。这里管理者要克服这样的一个思想倾向：工作认真就意味着对工作了解，因而一心栽培工作认真的员工。这是因为认真的态度只是表面现象，实际上他对整个工作的概况了解并不多。

形成工作单位的文化，也就是小集团的活性化，借此增进员工们的团结精神以及相互间的信赖关系，并且实现为人处世的教育。管理者应该发挥全身的力量，使自己所领导的单位充实内在涵养，形成自己的单位文化。

训练员工成为企业界的中流砥柱。尽管企业界不断地高喊教育人才的口号，然而真正负责肯为训练员工而作长期计划的管理者，却不多见。训练员工成为优秀人才已是企业界的重要方针，然而许多管理者并没有真正去实行，至于要培养优秀人才，从上任第一天起，就应该开始实行。

（二）提高员工素质十二条

美国的汤姆·彼得斯和南希·奥斯汀在台著的《赢得优势》一书中，列

出了提高员工素质 12 条方法，并指出，企业领导提高员工素质的方法并不仅限于实施正规性教育，而还应该引导员工学会思与：从顾客身上、从供应商身上、从公司其他单位或部门的同事身上能学习到些什么东西？怎样将日常生活中平凡而深刻的点滴小事转化为员工教育计划的一部分，以下 12 条也许能给你很多启示：

让员工定期参加一些他们通常不参加的会议，如普通员工参加个熟悉的专业会议，会计师参加市场营销和开发业务会，等等，使每个员工都能得到一些有关其他同事工作的第一手资料，这将有助于开阔他们的眼界和心胸，增强互助的协作精神。

在公司内或公司外组织“一个主意”俱乐部的活动，训练员工的思维和观察能力，养成动脑习惯。

让你的小组成员实地观摩你如何处理顾客批评、如何举行正式报告会、怎样到处走走看看等等，用你的风格去启发他们，用你的素质去影响他们。

实行岗位轮换制度，即让员工定期到本职以外的部门或工作岗位上任职，这种任命虽然呈暂时的却是真正的，也就是要求他们在任职期内要有看得见、摸得着的工作成果。

鼓励人们登记入学，参加各种学校举办的继续教育课程。参加公司内部培训课和课程，并确保不用为“离开本职工作学习”而使学习者蒙受任何间接的惩罚和损失。

举办由员工和公司领导共同参加学习的课程和讲座。

鼓励员工积极争取各种专业协会的成员资格。

鼓励员工就自己的研究或工作项目在公司内外进行介绍或报告、尤其是向公司内其它部门和单位作介绍。

使人们乐于到各种临时的跨部门专项工作小组去服务。

邀请本公司其他部门各级人员来与自己部门员工聚会，请他们谈谈需要给予哪些支持与合作，同时，鼓励他邀请自己的人去访问他们。

(11)学习罗杰·米和肯的做法，派出 150 名员工而不是 2—3 名代表，花上整整 10 天时间去参观某个行业展览。

(12)邀请本公司其他部门或外公司，如用户公司或供应商公司的人到你所在的部门工作一段时间。

(三) 训练员工的实施步骤

(1) 某单位全权负责

以使单位有计划有组织继续不断地从事发展全体员工知识、技能、态度的活动。这个机构可以在企业原有组织中成立；也可以委托企业外的专业机构负责，如：管理顾问公司、政府职训机构、学校团体等。在美国的商业学校教育，都为企业界扮演极佳的角色。

(2) 拟订训练计划

此时必须考虑的重要因素有：企业特质、法令规制、目标政策、劳动力市场状况、企业规模、预算经费、经济情势、技术水准等等。预期能通盘考虑、高瞻远瞩、建立恒久的制度。其种类繁多；按方式分，计有建教合计、始业训练、事业训练、职务轮调、研讨会、专题演讲、早餐会、出国考察、参加管理顾问公司讲习班等等。按对象分、则有雇工、领班、执行管理人员、

决策主管等的训练；按企业为界限分，有企业内及企业外训练。其综合运用，在于预先拟订计划。

（3）有关人员的选拔

分为受训人员及教训人员。受训人员必须具备需要性及可训性的条件；教训人员可聘请学术或实务专家担任，其最应兼顾则为正常工作程序的运作；以免妨碍正当业务的进行。选拔时可供采用方式计有：观察、面谈、问卷调查、人事记录、人力评估资料、以及工作分析等。

（4）设定训练基准

在实际过程中不断纠正，并在实施后进行追踪考核，以测验训练成效，并作为改进教育训练方针的参考，才能确实提高员工工作效能。

总之，在实施教育训练时，企业必须大量投资，并采取积极主动的态度，全盘策划、建立制度、应用科学方法，并顺应社会状况及员工心理，始能达成训练目的。另外，若唯恐受训人员日后跳槽，可预先由主雇双方预立合理契约。

（四）经理的培训和提高

一个企业如果要繁荣起来，就要求它的经理能不断提高自己的经营能力。各企业的经理只有不断地提高自己的能力，准确地掌握整个社会，特别是其中与商业有紧密关系的因素的变化趋势，才能使企业的生意适应社会的需要而不断发展和兴隆起来。

企业的经营管理变得越来越复杂。加上近几年来科学技术的发展一日千里，社会上各种关系也瞬息万变，所以，企业经理和各级管理人员更没有理由停滞不前。这几年来，社会上人与人之间的关系、国家之间的关系、家庭之间的关系、商品供应者同顾客的关系、企业同政府的关系、店方同受雇者的关系等等，都发生了很大的变化。所有这些关系都对企业和商业的经营管理产生较大的影响。作为工商企业的经理，不仅要眼光敏锐，而且要善于对各种变化作出相应的、有利于商业经营的反应。

随着形势的发展，不仅要求经理提高工作质量，而且要随时增加经理和管理人员的数目。

由此可见，所谓经理的培训和提高，包含两方面的内容：不断提高现有经理和管理人员的经营能力和下断扩大他们的队伍。这就要求各个企业采取相应的措施来达到上述两个目的。

美国通用电气前任董事长拉尔夫·柯定纳深有感触他说：“目前和未来社会中科学技术的发展和社会关系的日益复杂化，不仅使经理的培训和发展成为必要，而且提供了可能性。美国通用电气单靠经营管理方法的改进和提高，就可以使未来的生产能力提高50%。”

这就是说，经理和管理人员的技能的提高将直接地影响到企业的生产能力，使企业获得较高的工作效率和竞争能力。这就为加强企业的生存和发展提供物质基础。

发展和提高企业的经理人员的能力，是提高企业生产能力的最便宜的途径。但它并不是那么容易就可以达到的，据美国通用电气的统计，通过增强发电机能力的方法，每增加企业总发电能力的5%，要儿费相当多的时间和金钱。但通过经营管理方法的改进，无需花费金钱，就可以达到提高发电能力5%的目的。

所以，提高经理和其他管理人员的经营管理能力，是使企业获得较高生产能力和竞争能力的最理想和最根本方法。

1. 改善经营管理

改善经营管理的首要原则是改善全部经营管理人员的能力和水平，而不是局部地或个别地提高他们的能力。这就要企业的最高领导能根据形势的发展，全面地考虑管理人员的管理效能、组织形式，考虑出全盘改造企业经营管理的根本性办法。通常的做法是发现经营管理制度中的关键性的，也就是带全局性的问题，然后以此为突破口，带动整个管理制度的改造。

有真才实学、有远见、有魄力的董事长总经理，提出改善计划和改造方案时，总是着眼于全局和未来。他们不是故意采取那种“头痛医头、脚痛医脚”的被动式的改善策略。因为这种改造方法尽管收效较快和比较容易，但影响不大，不能触动旧有的管理制度的要害处。当然，正如医病时究竟动大手术还是动小手术要取决于疾病的最重程度一样，改善管理制度的深度的广度也要根据实际需要和可能，并不是改造和规模越大越好。

改善经营管理方法的又一个重要原则，是要采取积极主动的态度。要用未来的标准，而不是今天的标准来要求各级经营管理人员。因此，所谓改善经营管理方法和提高各级管理人员的经营水平，并不是在本企业范围内，在各个部门之间调动管理人员的职务和工作岗位。我们所要求的经营管理方法的改善，并不是把一个人从一部门调到另一部门，而是要从根本上改变原有管理人员的经营原则、方针和方法。这种改造必须积极主动，而不是消极被动。所以，必须使各级管理人员，从最高的董事长和总经理，到最低级和管理人员，都能在各自己的岗位上，合格地要求自己，不断地用未来的高标准来衡量自己的工作，明确地为自己树立起不断上进和不断提高的目标。

有积极主动态度的管理人员，要经常考虑到：为达到企业的未来目标，应该采取怎样的组织形式？未来任务对管理工作提出了什么要求？管理人员应该具备什么资格才能符合未来的企业的要求？未来的管理人员应该具备怎样的特殊技能？这种技能要掌握到怎样的熟练程度？管理人员必须具备什么知识和能力？自己的现有知识和能力距离未来的要求又相差多远？如此等等。

所有这些表明，经理人员的培养和提高首先必须出自经理人员自觉的要求，而不是由于受到外来的或上级的压力。

2. 对管理人员的改造

对企业的经理和管理人员的改造和提高，就时间来说并不是暂时性的，就范围来说不是局部的和个别的。这就是说，任何企业在任何时候都要考虑和实行经理人员的培养和提高的制度。时代在发展，工商业在进步，任何一个有责任感的经理和管理人员都会有出自内心的上进要求。要使自己和自己所在企业适应形势的要求，除了不断提高和发展以外，别无他途可循。这一要求对于任何一级管理人员来说，都适用的。任高职的管理人员固然需要不断提高自己，任低职的管理人员也同样需要这样。当然，从迫切性和重要性来说，提高较高职的管理人员更应首先考虑。

每个企业的经理和管理人员不仅要时刻考虑提高自己的能力和技术，而且还要为提高他的下属管理人员的技能创造有利的条件，要使他们有充分的机会和条件进行学习和训练，要鼓励他们进步，和对他们不断提高要求。

为了使经理和各级管理人员有不断提高自己的动力，不仅要使他们认识

到形势的迅猛发展对他们的要求，而且要使他们经常清醒地估计到自己的长处和短处。中国有一句古话说得很对：“人贵有自知之明。”一个人只有正确地了解到自己的长处和短处，才有前进的动力和明确前进目标。例如：要发展自己哪些长处和优点？怎样发展这些优点？要克服自己哪些缺点？怎样克服这些缺点等等。

中级以上的管理人员，除了考虑自己的提高以外，还要全面考虑他的下属工作人员是不是已经充分发挥了自己的才能？需要采取什么样的相应的组织措施才能发挥下属人员的积极性和才能？

为此，他们要经常考虑：（1）每个下属管理人员是不是称职？他们的现有职务是不是有利于发挥他的管理才能？（2）他必须学习哪些事情和技能？必须克服哪些缺点？

根据这两方面的问题，较高层的管理人员和领导人员可以采取相应的措施来提高下级管理人员的管理效能。这也同样包括两个方面：（1）调动他们的工作，使他们处于适合他们能力的工作岗位上；（2）为他们提供深造的机会。

3. 培训管理人员要有计划

企业公司的各级管理人员的培养计划，必须适应于形势发展的要求和各个管理人员技能，同时又适应于企业本身的未来发展计划。一般他说，企业管理人员培训计划是由企业的未来生产任务、未来的组织结构所决定的。

根据形势发展的要求和企业的未来发展计划，在培训经理和各级管理人员的问题上，可以分别制定短期培训计划和长期培训计划。

经理和各级管理人员的短期培训计划一般是指两年左右的计划；长期的培训计划则指5~10年的培训计划。对于企业来说，长期的培训计划尤其重要。因为长期的培训计划涉及到企业的发展方向。所以，在制定长期培训计划时，要考虑到企业的发展目标、组织结构和发 展步骤。反之，未来的经理人员培训计划又反作用于企业的发展，在很大程度上决定着企业的发展方向。

培养和发展经理人员的管理水平和管理能力，造就新的、更高水平的管理人员，是一个带根本性的问题。作为最高层领导人员，永远都不能有“到顶”的思想，即认为本企业的管理人员可以下再提高了，这就有可能危及企业的存在。

从根本上说，经理人员和管理人员的培训和提高是长期的和艰巨的。前面已经提到，较高级的领导人员，特别是最高级的领导人，是要长期培养或长期挑选的。因为最理想的高级领导人员不仅要有较高的学识和特殊技能，而且要有足够的实际管理经验。所有这些，要经过长期的观察和锻炼过程。各个企业要像军队和教会那样，把培训和提高各级领导人员和管理人员的任务放在重要地位，并把它列入需要长远地、不间断地加以解决的议事日程。

有些企业出于节约资金的目的，在培训各级管理人员的过程中缩手缩脚。他们错误地认为培养人才是很费钱的事情。他们没有想到，培训人员所得到的益处远远超出培训他们所需的经费。美国和英国等国家的大型、中型和小型企业，绝大多数都从他们的实际体会中认识到培训自己的经理人员的必要性和重要性。因此，他们不惜花费金钱，有计划地、分期分批地以多种形式培训自己的经理和管理人员。培训的结果，使这些企业稳步地获得了高速发展的条件，激发起越来越旺盛的生命力。

【案例一】IBM 的“学无止境”

学无止境，本来是莘莘学子鼓励自己不断上进的座右铭。但是，这句格言却被刻在美国纽约市 IBM 公司教育中心人口处的石碑上。

奇怪吗？大可不必。当今的时代已走进高科技的时代，公司之间的竞争常常体现为知识和人才之间的竞争。凡是想在市场竞争中立于不败之地的公司，都非常重视对自己的职工进行不断培训，要求他们树立“学无止境”的信念和习惯。

以 IBM 公司为例，凡是新招收进去的职工，每个人都要进行公司信念的培训。如果是被分配当销售人员，就必须进一步接受为期 12 个月的初步培训，教学方法为现场实习和课堂讲授相结合，75%的时间在各地分公司中度过，25%的时间在公司的教育中心学习，销售培训的第一期课程为销售政策、市场销售实践以及计算机概念和 IBM 公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售，由本公司在销售第一线有突出成绩的一流人才担任授课老师。

如此严格而系统的培训，只不过是今后继续接受培训的开始在 IBM 公司，伴随着职务提升而来的是新的培训，第一线的基层经理，在他走上新岗位的第一年内，要接受 80 小时的课堂培训，内容包括公司的历史、信念、政策、习惯做法以及对职工的激励、赞扬、劝告等基本管理技巧。部门经理要管理基层经理，IBM 公司为此设立了中层管理学校，内容集中在有效的交往、人员管理以及经营思想和战略规划等方面。有经验的中层经理和高级经理，则要求他们进一步学习社会和经济因素等外部问题，为了开扩眼界，学习哈佛大学的高级经理课程、麻省理工学院和斯坦福大学的管理学院的有关课程，时间从一周到一年不等。

此外，IBM 公司的 200 名高层部门经理要参加为期两周的跨国公司经理培训课程，从南美洲到中东，从贸易逆差到联邦预算，凡是对公司有可能发生特殊影响的因素，都将考虑在课程内容之内，甚至连美国前国务卿基辛格这样的国际政治专家也被聘请来参加这种讨论活动。

IBM 之所以能成为拥有 40 多万职工、500 多亿美元的资产、500 多亿美元年销售额的首屈一指的世界性大企业，对人才的不断培训、不断开发是它在行业中领先的一大法宝。对在岗的工人、技术人员的技术培训和业务进修不仅下支持，反而施加有形或无形的压力，这是经营管理上的“近视症”。对照 IBM 公司对人才培训的观念与做法，患“近视症”的人应该好好地想一想了。

【案例二】TDK 公司的职工教育

TDK 是东京电气化学工业股份公司的简称，TDK 整个集团现在拥有企业基金高达 1320 亿日元，为注册资本的 24 倍，它的成长壮大在日本世人们称为奇迹。这个奇迹的取得，其中一个重要原因在于这家公司狠抓了职工教育。

TDK 公司内部形成了一个面向各层次的教育体系。在这家公司，新职员进公司后先集中学习半年，接着跟随科长接受两年半一对一的教育，在第三年最后评定其是否合格。最初半年的集中学习是全体进入技能研修所，大家同吃同住，在兵营式的严格教育中，自己动手加工零部件，制造产品，接下来到全国的 27 处磁带营业部实习推销。经过集中学习的新职员，在善于培养

人的科长的直接指导下再工作两年半，不采取委托给股长或老职员带领培养的方式。除了要求新职员每半年写一次报告外，在三年内每年一次把全体新职员集中两天进行年中教育。

一旦当上干部，培养和鉴定的方法就更严格了。就任科长，要接受一年两次的新科长培训，进而通过函授，学习新的管理基础知识。董事会每年从科长中选出 6—7 人作为经营助理，以有计划地培养成为以后的事业部长和子公司的经理。

此外，作为人事与能力开发的职能部门的人事教育部，正在以贯彻在职训练方式重新制定人事管理体制，强化岗位轮训制度，并以开展中期进修为重点项目，建立了分为 4 个领域 7 个层次的高密度脱产进修制度。

从上述两个案例中可以看到，无论是美国的 IBM 公司还是日本的 TDK 公司，都极其强调对于部进行系统的培训。在今天的商战中，这种做法已普遍为许多企业所采取。

日本在“科学技术立国”的背景下，为了防止知识老化，有计划、有步骤、持续地对工人、技术人员和各级经营管理人员进行相应的专业教育、基础理论教育和经营管理教育，既能发挥了职工的特长，调动了他们的积极性，又能够系统地培养了从事开辟和发展新事业的骨干力量，在日本企业中效果很好。

由此可见，从事人事管理是工商管理中的重要行为，只要大家拧成一股绳，没有办不到的事，倘若人心相背，那么对公司或企业来说，终究逃脱不了一个相同的命运——倒闭。

第五节 人员沟通

在商业活动中，最棘手的工作就是“管人”。而“人”却又是商业活动的主体，离了“人”一切均为未然。“人管人”使不少企业盈利，也使不少单位倒闭。怎样才能管理好人呢？这里有一个很重要的课题——沟通。

一、对员工状况的分析

大多数人忽略了：不同职位的人需要用不同的沟通方式。你的上司预期你向他报告，你的同事希望你能与他分享，而你的部属需要你的指示。每个单位都有一些下常沟通，但具有提供极佳意见内容能力的男女员工，大致起来有三种类型。

（一）首先仔细想一想，哪些员工看起来很孤傲？对了！那些出身于专科或专业环境的员工，他们因为出身于那种环境，“能力决定报酬”的观念植于他们心中；因此这些“运用智能”的成就者时常埋首苦干于知道的事情，而开口讲话时也只是讲几句简单的话，因为他们过去被鼓励的就只是忠于工作而已。

这类人通常从来未曾学习过人际关系的技巧。人际关系的技巧可以作为沟通数量的代表，也可以用来做的晋阶——管理层级——的垫脚石，以及促进领导效能的基础。

通常，这类人对工作本身的忠诚，较诸对组织的忠诚还要强烈；因为他们关心的只是“工作完成否？”。举例说，电子资讯处理专家总是与公司以外的其它电子计算机专家保持密切关系，但对于公司的销售情形却很少关心；研究中心的科学家、会计师、工程师和许多其他这类的专家也都只关心他们的专业以及和他们的同业保持关系，而很少关心公司的营业状况。因此，理所当然地，他们被你雇用到的只是能力，而此种情形可能使他们在组织内的任何层级上，均与其他工作人员保持了一段陌生的距离。

（二）另外有一类常使你忽略的人，他们所以无法贡献他们更多的心力，是因为他们是“热心但沉默的一群”；这一类型的人，我们有一个名称可以形容他们，就是——“大智若愚”。

（三）有些人所以没有做更多的贡献，仅仅是他们视多言如蛇蝎，他们认为只有言简意赅才有价值，而认为其它多出的一语一言都是在浪费时间，浪费生命。结果他们不愿表达任何“显然费时”的意见，但这些意见可能在讨论会中极富价值。

那些沉默寡言的员工，他们所以沉默，因为他们相信沉默是行动的“正确”方式——可能是你最容易来加以改善的一类人。首先向他们解释，他们的保守和沉默对别人而言，表现了兴趣或行为的缺乏；他们很可能不知你所期望的，或所失望的，他们可能永下去体认到他们的沉默在某些状况下是一种障碍。

总之，你必须要求他们更广泛地参与团体讨论，或是在某些状况下要求他们更细微的和更加吸引人的提议，而且将这些建议付诸实施。当他们参与任何层级的活动增加后，给他们热烈地赞许和鼓励。这些人已习惯于你对他们的工作成就的赞美，现在你的称赞或鼓励却起因于他们在沟通上技巧的改进，这会令他们感到讶异。所以当你确实发现了一个沉默类型的人，要让他

发表高论或使他变得热心时，让他知道你确实在注意和赞许他！

此外，让他们知道他们所缺少的能力，也是有效的方法之一。如果你顺交付某人一项特别业务或工作，但却觉得他缺少领导能力，那么你就必须尽可能地向他详细说明他所缺少的。这可以给予他们面对此问题的动机。而且如果他们确实想要在下次担当这项任务的话，他会尽力接受这次挑战。

如果以上这些努力都无法导致他们在行为上的改变的话，你就必须接受这个事实；但是绝不可低估才干的重要性。有许多场合里，在某种情况，事实完成的结果所表现的是，更烘托出善于沟通的人永远优于其他的人。比如，在推销工作上，拙于沟通的人，如果他周围的人都是口风硕健的人，那么，他无论能力多高强，他永远注定吃瘪的。但是，在这种情形下，你并不能就否认了才干的重要性，你必须付出更多的努力以发掘出他所具有的实质。

二、沟 通

管理通常又被视为各个部属进行沟通的过程：其意义指：管理人员必须不断地去找寻部属所需求的，以及探查部属对其本身工作与公司所具有的看法；然后，还要使部属知晓公司正在进行哪些活动；并让部属参与管理的决策过程。

可见管理上的沟通，是上司与部属间不断回旋的过程；权威主义或单向沟通的管理人员，很少试图从事任何努力，使部属们在管理活动上，占据相当重要的地位，以共同完成某些事务或持有相同的信念。而真正正确的管理，必须承认晋升部属及与部属维持良好关系的重要性：至少，近来的管理人员，愈来愈感到必须间歇地停止上对下的训话，转而留心倾听部属们的意见反应了！

因此，上司与部属间的双向沟通，已经在企业界展开；全体的部属阶层都获得与管理队层咨商的新权利。不管年轻的或老年的管理人员，都已发现到，寻求部属员工与决策的作法，充满了光辉的远景；尤其，必须给与员工公平升迁的机会。通常每个人除了睡觉时间以外，必须花费 70% 的时间，在人际沟通的事务上；但是管理上愈高阶层，所花费的沟通时间，愈以同比例增多；一般的沟通时间中，9% 以书写方式进行，16% 采取阅读方式，30% 以口头沟通完成，其余 45% 必须花费在倾听别人的意见反应上。所以，假如管理人员是个拙劣的沟通者，员工的时间及公司利润都会被糟蹋掉很多。

人际沟通，目前的问题是，实际的沟通技巧并未能作当场的示范和训练；至少，不能采用象微积分、会计、公司财务等课程一的教法。沟通技巧需要涉及人性，其乃属于人际间文件的实际经验，至少包括两个人之间的交互沟通；何况，参与沟通的人，并非单独作业就可；沟通的完成还有赖于沟通双方接与受的密切配有关沟通技巧的训练，必须从管理人员自我训练倾听别人意见的能力开始才能见其功。沟通课程的训练，只能粗略地培养管理人员，具有更佳的口头与写作沟通的技巧；但在还未说话及发布公文以前，每个管理人员必须能够清楚地表达某些意思，并使其他人对相关的主题也能毫无保留地发表意见。

（一）正式沟通

正式沟通是配合正式组织而产生，所谓正式组织是管理人员计划经由授

权和职责分配所建立地位以及个人间的关系，这种组织可用组织系统来表示，而正式沟通就是依循这个组织系统表来表示，而正式沟通就是依循着这个组织的系统线所作的有计划的消息流动程序和路线。

因为正式沟通配合组织结构，故可依其消息流通的方向分为上行、下行、和平行三个方面叙述。1.上行沟通：上行沟通指下级人员以报告或建议等方式，对上级反应其意见，沟通并非片面的，不是仅有下级或上级，而是上下级并存，构成一种沟通循环系统。沟通的传送者传讯消息给接受者。经后者接受必须引起反应，再将意见反应给原传播者。上行沟通的作用有下列数项：

(1) 上行沟通提供了属员参与的机会，因此：甲、上级能作较好的决定；乙、属员更乐于接受命令；丙、可满足属员的自重感，办事会更有责任心。

(2) 由上行沟通工作可以发现属员对于下行沟通中所获得的消息，是否按上级的原意了解。

(3) 有效的上行沟通可以鼓励属员发表有价值的意见。

(4) 上行沟通有助于满足人类的基本需求。

(5) 员工直接与坦白的向上级说出心中想法，可以使他在紧张情绪和所受压力上获得一种解脱，否则他们不是批评机关或人员以求发泄，就是失去工作兴趣和效率。

(6) 上行沟通是符合民主精神的。

2.下行沟通

下行沟通就是依组织系统，由上层传至下层，通常是指由管理阶层传到执行阶层的员工。其作用为：

(1) 帮助管理阶层达成执行目标。

(2) 使各阶层工作人员对其工作能够满意与改进。

(3) 增强员工的合作意识。

(4) 使员工了解、赞同、并支持管理阶层所处的地位。

(5) 有助于管理阶层的决策和控制。

(6) 可以减少曲解或误传消息。

(7) 减少工作人员所有工作本身的疑虑及恐惧。

3.平行沟通

平行沟通是指平行阶层之间的沟通，例如高层管理人员之间的沟通（部长与部长间）、中层管理人员之间的沟通（司长与司长间）、基层管理人员之间的沟通（科员与科员）等。这种沟通大多发生于不同命令系统间而地位相当人员之中。其作用为：(1) 平行沟通可以弥补上、下行沟通的不足。

(2) 现代组织中各单位间存在着许多利益冲突，但单位之间的工作又必须依赖其它单位的有效行动，避免事权的冲突和重复，各单位间、各职员间在工作上应密切配合。平行沟通给人员以了解其他单位及人员的机会。

(3) 下行沟通可以培养人员间的友谊，进而满足人员的社会欲望。

(二) 非正式沟通

非正式沟通是非正式组织的副产品，它一方面满足了员工的需求，另一方面也补充了正式沟通系统的不足。非正式沟通带有一种随意性与灵活性，并没有一个固定的模式或方法，只有靠管理者在处理日常人际关系时灵活运用即可，在这里就不多介绍了。

1. 沟通的环形过程

如果你是信息发出者 A 要给接受者 B 某一信息，你肯定会考虑到接受者 B 对你所发出信息的理解接受能力。如果你认为 B 同你一样聪明，你肯定会照着自己头脑中的理解发出信息；但如果你认为 B 不如你，或者十分敏感，你可能就会使发出的信息简中易于理解或者得使其委婉不至于遭到对方抵触。所以，你对 B 某的感觉不仅影响着所要传递信息的内容而且影响着信息传递的方式。也就是说你的信息受着你对 B 方印象的制约。同时，B 方对你也有相应的印象。你可能是 B 的老板、下属、朋友、敌方、亲戚或者熟人，这取决于 B 方对你的理解，他 / 她对你发出的信息会有不同的印象。我们有时也常对别人说：“你去告诉他们，他们会听你的。”所以，有时当信息的发出者改变时，信息往往能得到更好的接受。

不仅仅是 A、B 方彼此的印象会影响到信息的发出与接受，A、B 方对信息本身的感觉也会对此有很大影响。如果是好消息，A 将很乐意去告知 B（而 B 也很乐意去听），但如果是坏消息，A 可能会含糊其词。或者试探或者突兀，而 B 也可能听不明白或者得不完全。下面是信息沟通的环形图（图 1—1）：

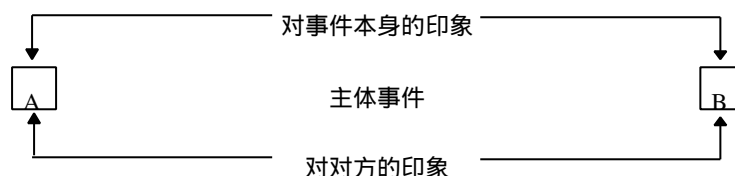


图 1 - 1 信息沟通环形图

作为老板在给其下属下达指令或对其工作表示不满意时，首先必须考察这位下属给他 / 她的印象。所使用的语言以及语调会因主体事件及其对下属所持的印象而有不同的感情色彩。你所要掌握的策略是如何处理你对下属的印象，从而如果你在并不喜欢他们，不信任他们，或者十分器重他们等情况下，你对某一特定事件所说的话不会显得过头。有些人几乎相信所有人直至这种信任破裂。其它一些人则几乎不信任任何人，而你必须长时间获取他们的信任。你是属于那种类型的人呢？

有时候，说话的语调比要说的话本身显得更值得信赖，因为说话的语调中往往潜意识地反映也你对某事或某人的真正态度。

语调式沟通是通过说话者声音的高低、快慢以及声音所表达的情感来实现的。这样，一方面能够大大增加沟通的有效性，同时也可能有为沟通制造障碍。说话的语调如果有助于表达说话者的意愿那当然很好。但是，它也能使听者迷惑、使所要表达的信息不清。比如说，如果有人说她很乐意留下来工作到很晚，但她说话的声音很低而且语调也控制得很低，那么她这话的意思应该是她对留下工作到很晚是不乐意的，那么，这时听者可能就较难判别该相信说话的内容呢，还是她说话的语气。

在非语言的沟通中，一个人是通过暗示来与另一个人沟通，因而也同样会出上述问题。身体语言、姿势语以及手势等都是非语言沟通的形式。有时候轻轻的接触比许多话语更富意味。同样，这些暗示是增强还是削弱、表达的效果完全取决于信息的发出者使用这些暗示的方式和信息的接受者如何诠释这些暗示。

尽管很多沟通方式是普遍可行的，如不同文化背景和阶层的人都把微笑视作友好，把大吼视作拒绝，我们的父母教给我们许多的沟通方式，但是当

信息的发出者和接受者来自不同的文化背景时就会导致沟通中的误解。

为了更好地理解别人和使别人理解自己，下面我们来谈谈非语言沟通中要把握好的四方面尺度：空间距离、时间、外表形象和手势。

2. 空间要求：与对方保持怎样的距离

非语言沟通中要把握好的第一方面尺度是空间距离。对于不同国家的人而言，空间距离有着不同的意义。有趣的是你往地球越北端行进，你会发现人与人之间的空间距离越大。而越往南走，人与人之间越亲近则越舒适。一个英国人与人交谈时则希望保持一定的距离；阿拉伯人在与人交谈时你几乎可感觉到他的鼻息；而日本人在大笑时总是要捂住嘴以免口气触及对方。

直视也被认为是一种空间的侵入。当你在比较拥挤的空间里，如电梯或公共汽车里时，你是不能盯着一个站或坐得离你很近且带着防备意识的人。当你在大街上靠近一个陌生人时，你会尽量把眼光从他身上移开。盯着一位异性看得太久会被视作粗鲁和非礼的行为。如果在拥挤的地方你下小心碰着了别人，你通常会说“对不起”以示歉意。

在许多欧洲国家，男人可以肩并肩走在大街上，女人也可以相互挽着手，而这绝对不会被视作是同性恋。在有些国家，男人通过接吻的方式来表达友情。在美国很多男孩子的父母都把情感直露和感情玩弄与性骚扰混为一谈，因而他们要求自己的儿子不要显露热情更不能流泪，因为这些都被他们视为女性化的行为，对一个真正的男子汉而言是不合适的，男孩子们在这种观念控制下成长。女人和孩子是他们唯一可以通过接触来表达情感的对象。而对于男人则充其量是猛击臂膀或轻拍背部来表达情感。来自欧洲的一些男性移民总是自由地彼此拥抱，而当他们在美国呆一阵子后就会发觉彼此间较远距的握手才是更容易接受的。

管理人员了解员工的文化背景是十分重要的。在任何可能的情况下，尽量要从这一文化背景出发，在沟通时使对方倍感亲切。同样在安排员工与新的对象工作时，让他们熟知文化背景上的差异：如空间距离、情感喜好等也是十分重要的，比如把一名南方员工安排同一群北方员工工作，这样很容易导致不愉快。但是，这并非要求你把员工按其文化背景分开，因为他们应当有机会与不同文化背景的人共同工作，这在以后的跨公司、跨国际工作中是十分有益的。

考虑到文化背景的不同而区别对待固然十分重要，在沟通中考虑到个人的不同，灵活应变则更为重要。在沟通中不要太急于入题，在此之前应让他选择适合的界限，以保持轻松自如。注意，在与任何人的交往中都有一个空间距离的问题存在。而本人对空间距离的选择同样也蕴含着一定的信息。

你如果是站在桌子后与别人说话，所传达的信息与你站在他旁边时是不一样的。

在交谈中你移动的椅子的位置则表明了你对谈话的正式性或非正式性所作的选择。在餐厅里，坐在好朋友的旁边总是比坐在他对面要感到轻松自然。你可以用下面的方法来检测此规律：下一次上看厅时，把你自己的东西、如烟盒、眼镜等放到你邻座的位置，你的邻座肯定会把它们推回到你的桌面或者把它们挪到椅子上。因为你侵入了他的私人空间请注意在与你的单位中各种人打交道时务必把握好你自己的适合空间距离，你在沟通中是否与他人保持的距离过大？你办公室的陈设方式是否注意到了空间距离问题？总之，你要十分注意这一点。

有些人习惯于同别人保持较大的距离。对这种人而言，这种距离是自信和地位的体现。只有老板能够把脚架到桌上，伸长了身体，双手抱着头部来跟一名下属说话。而下属在老板面前是绝对不敢如此放肆的。如果老板在打电话，下属都会恭恭敬敬静立在一旁直到通话结束。而相反，下属中在听电话时，老板不耐烦地打断他是很自然的事情。

3. 把握时机：创造最佳沟通效果

非语言沟通所要把握好的第二方面是时机掌握。上述的例子其实也说明了这一问题。下属在进见老板时必须等到老板忙完手头的事情方能开口，而老板有事情交待下属时，下属是绝对不能让他的老板也垂手而立、恭候多时的。来访者是在某部门的门前停下，然后进入，在得到允许后方能坐下，还是径直入内直到办公桌前，这些都表明来访者的地位、受教育程度、文化背景、自信心这四方面的综合状况。重要性表现在谁先落座、谁先发话、谁第一个站起、谁最后作总结的安排上。

在一些国家，工作的某阶段比具体的时间重要。在那里，人们通常在某一阶段里完成某项工作，而不是具体到几小时几分钟。

美国商务人员的时间观念很强，但到了中东或南美地区，他们便无法做到这一点。因为那里的人并不具备这种时间观念。他们认为八点钟到九点钟到没有差别，只要你来了就行。

然而，守时是由于工业化发展所带来的必然的文化现象。在非工业化国家是很难感受到时间的压力的。因此，作为一名主管人员，当他手下的员工并不是那么守时时，他便有必要向老板建议采取弹性工作时间。这样，当有人迟到时，他/她就必须留下来继续工作。很多人并不在乎工作一整天，但他们常常在某一特定时间要求到某处去处理点问题。但是，对某些行业和部门而言，守时是绝对必需的。在这种情况下，守时则应被强调为工作的需要了。

在此，还要提醒你一下，并非所有的南美人都不大守时，其实一些北美洲人也同样不守时。也不是所有阿拉伯人对空间距离持同样的标准，这些其实都是因人而异的。作这样概括的目的是想使你明白，工作中有些问题并不是因为你的管理方式的好坏而产生，有时候实际是由于一些难于改变的，根深蒂固的文化传统而导致的。

有一些人说话很快，有的则很慢，有些人在与说话慢慢腾腾的人洽谈时总感到不耐烦。当他们觉得知道他可能要说什么时，他们常常在中途打断他的话。而这样是不好的。因此，你要意识到自己对别人的喜好，并且不要因为自己的喜好而影响了对别人行为的公正判断。

4. 外表形象：注意分寸和场合

非语言沟通所要把握好的第三方面是外表形象。一个人的外部形象如何常常向人显示他是谁，他的自我感觉如何。这主要包括体态、走姿、衣着、头型以及面部化妆。

第一印象往往能持久。你能被人记住常常是因为良好的第一印象。体态和走姿是外表现象中十分重要的因素。你在行走中是昂首挺胸、充满自信呢，还是怯怯生生、缩头缩脑？你在站立时腰板挺直呢，还是驼背罗锅？衣着怪异、头发凌乱、长期下削剪指甲、口红涂得吓人、领带污迹斑斑、衬衣一角外露等等，一切不修边幅或刻意标新立异的行为都会毫不客气把你的形象暴露无遗。如果你是从后勤工作的，衣上有污点或指甲污垢，这在工作中是情有可原的，但到了其它场合则不然。衣着随便草率是一个人个性的体现。而

人们很容易从衣着草率推出一个人思维也草率的结论。

人们通常不仅是意识到一个人的外表形象，而更多的是评价。在人们的头脑中很容易形成一种观念，即什么是可以接受的，而什么又不是，并且人们经常自觉或不自觉地把人们归于人们的判断体系中。因此，注意到自己总是要求别人应该是怎么样，对于你形成有关别人的公正评价是极有意义的。因为人们不能因自己的单方面喜好来决定人们对事对人的态度。所以，这里又涉及到不同的文化标准。比如说：对于清洁，每个人所持的标准可能不一样，一名生长在北方的小女孩通常每周洗一次澡，而在南方，她可能是每天淋浴一次。

外表与时尚通常联系紧密。十多年前年青小伙子都羡慕高仓健的板刷头，而现在很多青年人却留起了甲壳中心式的长发。所以，在追求时髦时青年人很容易走到极端。而作为一名主管人员你则应当有一个基本的标准，即什么样的装束和打扮在工作中是允许的，什么样的的是绝不能允许的。

当看到那些商学院的学生衣着随便的进入教室时，有些教师心里就直犯嘀咕，这些人能成为我们明天的主管人员吗？一个自己一贯不重视衣着和形象的人是无法胜任作为上管的职位的。

5. 手势与姿态：告诉我们什么

在非语言沟通中要把握好的第四方向问题是手势与姿态语。我们需要重视的不是下势、姿态本身有多么重大的意义，而是结合到具体的环境中，这些手势和姿态表达了什么样的意义。如果你面带笑容对别人说：“我人忙了”。或者跺着脚告诉别人：“我不生气”那么这些语言在信息的传递上都会令人不解，因为体态语使用不当。

对于体态语，在表达意思时有一些最基本的规则。但必须注意，单独的体态语在很多时候是毫无意义的。下面列出一些体态语的基本意义：

- (1) 说话时捂上嘴（说话没把握或撒谎）。
- (2) 摇晃一只脚（厌烦）。
- (3) 把铅笔等物放到嘴里（需要更多的信息，焦虑）。
- (4) 没有眼神的沟通（试图隐瞒什么）。
- (5) 脚置于朝着门的方向（准备离开）。
- (6) 擦鼻子（反对别人所说的话）。
- (7) 揉眼睛或捏耳朵（疑惑）。
- (8) 触摸耳朵（准备打断别人）。
- (9) 触摸喉部（需要加以重申）。
- (10) 紧握双手（焦虑）。
- (11) 握紧拳头（意志坚决、愤怒）。
- (12) 手指头指着别人（谴责、惩戒）。
- (13) 坐在椅子的边侧（随时准备行动）。
- (14) 坐在椅子上往前移（以示赞同）。
- (15) 双臂交叉置于胸前（下乐意）。
- (16) 衬衣纽扣松开，手臂和小腿均交叉（开放）。
- (17) 小腿在椅子上晃动（不在乎）。
- (18) 背着身坐在椅子上（支配性）。
- (19) 背着双手（优越感）。
- (20) 脚踝交叉（收回）。
- (21) 搓手（有所期待）。

(22) 手指扣击皮带或裤子 (一切在握)。

(23) 无意识的清嗓子 (担心、忧虑)。

(24) 有意识的清嗓子 (轻责、训诫) (25) 双手紧合指向天花板 (充满信心和骄傲)。

(26) 一只手在上, 另一只手在下置于大腿前部 (十分自信)。

(27) 坐时架二郎腿 (舒适、无所虑)。

(28) 女性通过显示自己来传递性信号——触摸头发、玩弄项链、抚弄她们的腿部、交叉或放开腿部来表现。

(29) 男性显示自己则通过诸如拉扯领带、提提袜子或裤子或者有意察看一下指尖。

(30) 一个人有大多如下的体态语时可被认为是在撒谎: 眨眼过于频繁、说话时掩嘴、用舌头润湿嘴唇、清嗓子、不停地做吞咽动作、冒虚汗和频繁地耸肩。

当然, 上述的体态语会受文化因素的影响。有人曾详细分析了美国黑人的非语言沟通方式。他们主要针对美国黑人的日常行为。他们认为, 年轻黑人尤其是男性通过采取一种无所谓的站姿来表现出对权威的反抗。

一些研究者观察到, 文化不同使用手势的方式及其所具有含义都有一系列差异简单的致意有许多种不同的手势来表现。在各国文化中, 某种手势所具有的含义也是不同的。在美国, 当某人示意一个朋友过来时, 通常是做出这样的一个手势, 即将一个手的手指或紧或疏合并拢在一起, 朝上, 同时做顺时针方向运动, 该手势所比拟好像是将其友拉近的动作。

这儿有一个有趣的例子。在阿拉伯世界, 将鞋底指向阿拉伯人 (如有些老板常常将脚放到桌上的动作) 或者交叉着双腿坐着不去被认为是上司权威性和自信心的体现, 而会被看作是一种极不尊重对方的行为。有一位教诗歌的英国教授曾到埃及开罗的一所大学讲课。在讲解一首诗时, 这位教授得意忘形地往后仰坐在椅子上, 以致露出了自己的足底, 并且足底正好对着全体学生, 于是招致满座皆惊。因为在穆斯林社会, 做出这样的姿势是一种最带侮辱性的动作。第二天, 开罗的报纸纷纷以横幅标题报导了学生对此提出的抗议。他们谴责英国所谓的“礼仪”, 并要求把那位教授赶回老家。所以, 在你的工作中, 应当明确这种文化差异给体态行为的解释会带来任何你意想不到的后果。

6. 非语言信息

需要记住的重要一点是语言信息常常是人们在无意的状态下接受、反应、诠释进而储存下来的。人们在谈话中常说道: “我感觉……”、“我不敢肯定……”、“她不是我这种类型……”、“她使我感到不轻松……”、“有些事关于她……”或者是“他使我想起……”, 等等这些话并没有指明人们到底要说什么。人们从些非语言信息组合的行为中获取信息。而这些非语言信息的组合使人们能够对这些行为作出分析判断。人们注意到是什么使人们在非语言沟通中作出无意识的反应, 这对于用意识去把握这种反映是十分重要的。

玛丽步入一间会议室感到出了什么差错。麻烦产生了, 而她却并不知道自己是如何获得这一信息的。她相信自己的直觉, 她说: “是不是出了什么事?” 这句话打开讨论的话匣子, 在场的人才开始叙说他们所遇到的麻烦。那么她到底注意到了什么呢? 她看到她老板的下巴比平时要咬得紧; 有一位

同事在椅子上不安地移动；另外一个人同她打招呼的声音比平时要高，而且有的同事竭力避免与她目光相接。所有这些迹象单独看来也许毫无意义，但是放到一起就意味着出了问题。她相信自己对这些迹象的感觉，并且她曾读过有关非语言沟通方面的书，因而她能采取有效的行动打开局面。

那么你给别人传递了什么样的非语言信息呢？请注意你与别人相遇的情形。回想你步入一间屋子时的情景。你所站立的方式，如何放置你自己的手、脚、眼睛以及与别人保持怎样的空间距离。你在同别人相遇或见面打招呼时有直接的接触吗？你是用面部表情来表示你的不赞成态度吗？你是否是只在事情顺利时才会微笑或者是从来就满脸微笑，即使在表示不赞成某事时也是如此？

许多女性在成长的过程中，教化告诉她们不要显露自己愤怒和下满。而很多男性则被告知要隐藏自己痛苦和脆弱的感情一面。发怒被认为是下淑女的表现，而显示苦楚也是男子汉所不耻的。

然而、非语言信息仍被传递出去了。别人尽管装着好象没有注意到这些，但他们是了解你所隐藏的真实情感的。现在是显露感情的时候了，要变得善于表达，是让女士有机会表示愤怒和生气，让男人有机会显示他们的敏感和多情的时候了。应当意识到自己的非语言行为、并已让他们来表达我们真正的自我，用不着再隐隐藏藏了。

7. 听的技巧

上面已经讨论过了应该用眼睛去观察些什么。那么现在要转向用耳朵去听些什么。正如观察是一门技巧，而以通过训练达到技艺娴熟一样，听话也同样是一门可以通过训练掌握的技巧。很多人认为听是一种被动的行为。他们很可能会感到烦闷，如果他们下参与谈话还可能会感到无精打采。善听则不是消极的行为，它显积极的行为。听音对于交谈的投入绝丁亚于说话者。人们不真正去听的原因是如果他们这样做了，他们就不得下受外界新信息的影响，他们必须面对别人对世界的看法。在这些新知识和新感悟的基础上，他们就必须改变他们自己的观点和已经形成的看法，而对很多人而言，他们是不愿意改变他们一惯的思维方式的。他们认为回到自己驾轻就熟的东西上总比去实验新的东西要安全稳当得多。但是，我们如果下竭力去听懂他人，我们是不可能进步，也不可能成为这些人的优秀领导者的。

以下列出的是影响听的效果的九大障碍：

(1) 身体本身不适。人热、过冷、疲倦或者头痛都会影响一个人听的能力和他对说话者的注意程度。

(2) 扰乱。电话铃声、打字机声、电扇转动的声音等其它一切来自物质环境的声音可能会打断沟通过程的声音。

(3) 心中另有它事。惦记着其它的会议、文件或报告都会阻碍听力。

(4) 事先已有问题的答案。对别人提出的问题自己已经形成了答案或者总是试图快点止住他们所要提的问题。这些都会影响你专注地去听。

(5) 厌倦。对某人有厌倦感，因此在他有机会说话之前你已经决定下去听他说了些什么。

(6) 总想着自己。心中总是充斥着自己则必然要破坏沟通。

(7) 个人对照。总是认为别人在谈论自己，即使在并非如此的时候也这么认为。

(8) 对他人的情感倾向。对某人的好恶会分散人的听力。

(9) 有选择性地听。仅仅听取一个人所说的话中与谈及的问题有关的个人意见或自己相异的观点。这样会影响内容，而巨包含他字面下所隐含的意义。你可以用这样的方法：如说“你的意思是……”来重述别人的话，自我检测一下。

善听在所有方式的沟通中都是很重要的。不论这种沟通是自下而上，自上而下还是横向的，积极听取总是十分重要的。自下而上的沟通通常是你向你的老板或上司递交文件或报告，与他们交谈或为上级作介绍、引见等。而自上而下的沟通则发生在你与向你递交报告的人或其它情况下的属于员工之间交谈时，或者是你在草拟通知或撰写评估的时候。横向、或称水平沟通是发生于同一水平线或同一线别上的人之间的沟通。如：卖主、委托人、来访者或其它的主管人员之间。

请注意你做多少这几类沟通。你是否在倾听下属讲话时和聆听老板讲话时表现得一样积极。对很多人而言，作为下属他总是努力去找出他的上司想要什么，需要什么和渴望得到什么。然后他再竭尽全力地去投其所好。而身居高位的上司则很难同样地去弄清他的属丁想要什么，需要什么以及渴望什么。他们自己的要求被满足就足够了。而好的主管人员是那种既能考虑到上司的要求又能体谅下属要求的主管。而且这种主管对同一级别的人而言是一名好同事。因此请务必开放地、急切地、积极地听到包括你的老板、你的同僚以及你的下属在内的所有人的谈话。

比如说，你的老板，与你谈及他如何如何度过了一个愉快的假期，他给你绘声绘声的描述细节，告诉你他去了些什么地方，又都于了些什么。这时候你必须投入极大的专注去听，努力找出你的老板的好恶。你应当为你的老板平等待你而感到高兴。所以你要兴致勃勃、尽力延长这种谈话。而在此之后，你的下属也跟你谈及他的假期。此时你便不要在乎他是去海滩了呢还是去了高山。但你必须很礼貌地去听，同时尽管可以想他是在浪费你们俩的时间。在听老板讲话时，你要不断地用诸如“那么然后你干什么了？真是大有趣了！”之类的话来鼓励对方往下讲。而在听其他人说话时，你在尽量保持礼貌的同时可以用如下的话语来表示你想尽快结束谈话的愿望。这些话可以是：“哦”、“嗯”、“你玩得愉快我替你感到高兴！”或是说：“你刚才提到的是些什么问题？”等。

这两种谈话对于你面对的两个谈话者而言影响是不同的。你肯定会不乐意你的老板象你对待其他人那样对待你。良好的沟通是实现管理的关键，这既需要有好的获取信息的能力也需要白烂熟的发送信息的能力。优秀的管理人员不论等级去接触每个必要的人，并且认真积极地听取值得听取的东西。

8. 说的技巧

这里所谈到说的技巧——你如何表达，向谁表达以及什么时间表达，其实是反馈问题。你积极地听别人说话，了解了他的包括弦外之音在内的一切意思，你注意到了他的一举一动以及这些体态语后所蕴含的情感；那么现在，轮到你来作出反映了。你必须自问一下你都了解了些什么。你是否掌握了“真理”，你是否明了该如何来阐述这种道理使别人很容易地便能懂得。

来看看下面这个例子：彼得是一名较出色的职员，但他看来好象有意避开与你沟通。他在与你谈话时也显得局促不安十分紧张。遇到这种职员你可

以在他工作时告诉他：“彼得，你是名很出色的员工。我知道你喜欢独自呆着，我很高兴你能出色地完成你的工作。”这样，你和他之间就相当于建立了一种默契一样，相互之间可以保持一定的距离，这表明你对他的行为是尊重而理解的。你也可以认为是彼得希望保持这种距离。遇到这种场合他害羞、手足无措，这是一个职员性格问题。你可以跟他谈谈他与你在一起是否感到自在，如果他愿意地话，你们还可以共同想想办法来使你们之间的沟通显得轻松自如。

然而，如果彼得的工作表现不是那么尽人意，你在让他到你的办公室与你交谈时，你必须意识到他可能会不大愿意听你讲话。你在这时会会对他说：“我知识你喜欢独处，对此我表示尊重。但是你的工作做得并不那么好，我希望我们能谈谈并找出办法来改进工作。你对此有什么意见？”如果到这里一切还顺利的话。你就可以接着说：“很高兴我们今天能够谈一谈。”然后开始下面的内容。如果到此有点下对劲，你可以说：“我感到你好象听我说话有困难。”然后你们尽可以讨论如何相互沟通这个问题。

在语言表达的技巧上，女性通常比男性力量胜一筹。当男孩子们忙着在草地上踢球玩耍时，女孩子就已经开始相互谈及她们自己，谈及人们如何行事并开始分辨各种感情。因为女性总是有更多的时间和机会来尝试语言表达的技巧。所以，在长大以后她们对如何沟通总是很有一套。而这对于那些保希望能够谈情事件、而不管什么情感和想法的男孩子们而言就显得太难了。男人们在辨识自己的感情时通常显得很笨拙。而要去把握别人的情感就更是为难了。因为他们常常很难注意到一些细微的暗示和线索。“我让他们怎么办，他们就该怎么办，要知道在这儿究竟谁是老板，谁说了算！”这是一种男性味十足的说话方式。而诸如“我听了你的话昨晚几乎难以入睡”或“我的确很在乎你怎么看我”的说话则显得要女性化一些。很难想象有男人这样说话。

因为女性对于情感的把握总是很自如而且常常希望别人能够与她分享，而男性则相反，他们不善于把握感情而且下愿分担别人的感情。所以，不同性别的人对于有效沟通的标准是不一样的。我们必须清楚地认识这一点。

我们还必须认识到有些意见或建议对于这部分人有效，但下一一定对那一部分人有效，或者效果不如前看。所以关键是要意识到影响人的六大方面因素。

(1) 遗传特征 个人的基因构成会影响一个人的能力。

(1) 性别 一个人早期对性的认识会影响他们的行为和对别人的期望。

(3) 种族 少数民族和汉族人有着差别很大的生活经历。

(4) 家庭 一个四口人的亲密家庭与一个失去了父亲的七口人的家庭对于孩子们形成不同独立观念的影响是很大的。不同的家庭辽促成其成员形成下同的处事观念。

(5) 社会等级 社会经济地位包括了受教育的机会。对于一个普通工人和上过名牌大学的人而言，他们会听到上司对他们不同的批评。

(6) 籍贯 一个人的出生地和成长地对此也有影响。一个来自非洲的人与一个在欧洲出生的人对于世界的看法是不同的。

读过上述内容后，你可以用这六条来对照一下自己的情况，看看它们对你的性格有些什么影响。如果你能理解形成现在的你的一些因素，你便能够理解别人与你的不同。

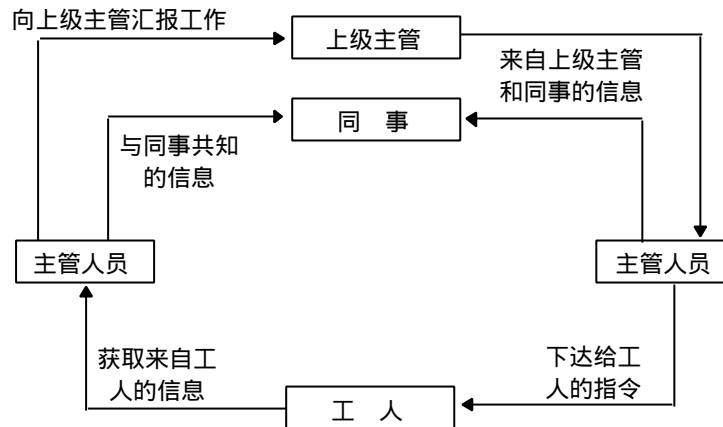


图 1 - 2 沟通的过程图

9. 你在沟通中的关键地位

作为一名主管人员，你处于沟通过程的中央：即位于你的老板（上司）和工人（下属）之间。对于你所在的部门要负责的每一种产品和每项服务，你都应当首先明了你的上司对此在数量、质量及时间上有些舒适具体要求。然后你有必要把这些信息完全准确地传达给下属。对他们的产出负责。如果出了什么差错，你第一个要承担责任。你最好定期向你的上司报告生产的情况；遇到自己难以解决的问题你要及时反映给上级共同谋求解决的办法。沟通的过程如图 1—2 所示：

你的工作在于保持这一沟通的畅通。这一点会受两方面因素的影响：一个是你与其它人之间的信任程度，另一个便是你在这整个沟通过程中所表现的技巧如何。本章节主要给你提供了一引进更好地了解你自己，宽容别人的方法，这样使你在新的中间性职位上能够扎下根基。

练 习

检查一下你自己的沟通过程：

1. 你从你的老板那儿得到什么信息？
 - a. 这些信息完整清楚吗？
 - b. 合乎时宜吗？
 - c. 很难办吗？
2. 你从你的同事那儿得到些什么信息？
 - a. 你属于这个非正式工作网吗？
 - b. 你都从那儿获得一些非正式的信息？
 - c. 你怀疑信息的来源吗？
3. 给你的员工什么样的信息？
 - a. 他们在与你沟通时感到轻松自如吗？
 - b. 他们对此满意吗？
4. 你从你的下属那里获取什么样的信息？
 - a. 这些信息是通过观察得到的吗？
 - b. 这些信息是他们直接告知你的吗？
 - c. 你对信息的反馈很重视吗？

5. 你向你的老板（上司）都汇报些什么？
 - a. 你的老板开放、有兴趣并且愿意听取你的报告吗？
 - b. 你感觉他理解你工作中的困难吗？
 - c. 你是仅仅汇报主要事件呢还是有可能与老板进行深入地讨论？
6. 你与你的同事共享哪些信息？
 - a. 你帮助他们完成他们的工作吗？
 - b. 你觉得哪类信息是应该与他们共知的？

在完成上述练习之后，你可以回过头去看看这些答案是否令你满意。如果你觉得不够满意的话，你可以订个计划，弄清在沟通的过程中有些什么问题存在，然后逐步克服提高。

如何处理各种矛盾

在实际工作中，矛盾冲突是不可避免的。让所有人在任何事情上都取得一致意见是不可能的。作为一名主管人员，当你的工作范围内出现了影响你的员工，你本人甚至影响生产的矛盾冲突时，你有责任来协调处理这些矛盾，在工作中你可能会遇到的矛盾有四大类：（1）你自身的矛盾，（2）你与你员工之间的矛盾冲突，（3）你与你的上司（老板）之间的冲突，（4）你下属之间的了盾冲突。

你自己的矛盾

在工作中，你会遇到自己个人生活与职业之间的矛盾，你还会遇到自身价值观与企业目标之间的冲突。成为主管人员之后，你便要承担新的责任。这时你会发现处理家庭生活要比以前困难多。经过一整天辛苦的工作之后，回到家里你必须缓解疲劳消除压力。但是，对于很多人而言，他们很难在离开工作岗位时放下工作。相反，他们把工作上的焦虑，失望以及痛苦带回到了私人的生活之中。

第二章 行销与营销

第一节 行销策略与行销行动

一、行销是什么

行销是一种功能，经由这种功能，厂商可以刺激消费者以金钱换取其物品，这种行为既可以使厂商赚取利润，又可以满足消费者的需求。行销究竟是一门科学还是艺术，尚元定论。关于这个问题，实务界与学术界所抱持的观点南辕北辙。因此，人们才会使用“学科”一字来代替。

虽然，行销与交易有关，但是并不因此而显得与其他企业机能有所不同。例如，采购也包含了与供应商之间的交易，生产功能也有交易行为——在对消费者影响非常大的成本与利润率之间作一取舍。

行销活动具有二项特性，使得它与其他企业机能有所不同。第一项是，行销使公司有收益产生。这么看来，各家厂商的其它活动都是以成本为中心，端视行销运作的成功程度加以支持。行销的第二项重要特性，除了经常与公司内部接触之外，也与外界团体保持密切接触。这些团体是经销商，以及最终使用者或消费者。这时，行销便发生在公司、经销商以及消费者的三重界面上。行销具有创造且维持顾客的功能，而且还包含企业的中心商业目标。

图 2—1 说明在行销运作上相关的三个团体——公司、经销商以及消费者——之间的关系。该图显示行销业务发生在这二项特定成员的交集处，因此，良好的执行工作，取决于企业内部和外部的种种情况，这使得行销人员的执行工作既复杂又受到多重的影响。可以想象得到，行销上的“良好运作”是一方面涉及顾客，另一方面又与企业体有关的棘手工作。

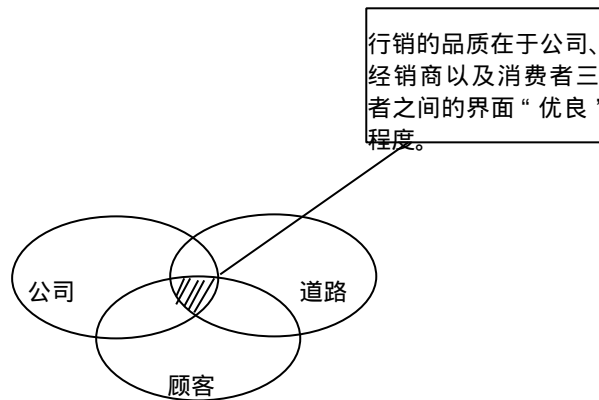


图 2 - 1

二、应变行为

市场占有率，销货收入等数据无法协助管理人员辨认行销品质的真正原因，良好的行销运作并不意谓着人们所碰到的问题少。相反地，根据观察，良好的执行组织，碰到执行问题的频率，与拙劣的执行组织下相上下，其中的差异在于他们如何处理这些问题。

即使你在行销执行上步步为营，一切无误，你还是要经常调整策略，并提防策略陷阱。而且，行销制度会随着时间而老化，并误导行销努力。相反

地，擅长营销执行的管理人员，只是在处理执行问题上比较拿手而已。

营销运作品质可以定义为应变技巧，使得经营管理者能够处理许许多多日常的执行危机。这些危机若任其发展，将会使精心构思的营销策略惨遭失败。

还可以对应变技巧做更进一步的界定。良好的营销运作发生在公司、顾客，与业界三之间交界之处。营销运作执行公司的营销策略，以期对最终使用者造成良好的效果。营销计划的顺利执行与公司内部动态、营销结构（计划、制度等）以及管理皆与配销道路之间的互动密切相关。

三、营销系统的建立

（一）营销活动的意义及范围

营销活动源于供需双方的交易行为。在需要方面，顾客之所以主动参与交易，是因在他的生活中发生某种困难或问题，或为饥寒、或为寻求礼物馈赠亲友，因此愿意支付所拥有的部分购买力，以便交换所需的产品或劳务。在供给方面，企业为赚取利润，遂设法提供产品或劳务，以最低的价格、最合需要的状态与最便利的方式，满足顾客需要。自此观点，顾客应属于问题产生者，而企业机构属于问题解决者，而营销活动即代表一种“解决问题的程序”。

是以企业营销活动并非无中生有，乃仅为解决顾客所遇到的种种问题。不过在自由经济制度之下，常有两个以上企业同时企图满足这种需要，以致发生竞争现象，而最后则以最能把握需要性质，给予最大满足获得竞争胜利的果实。

所以企业是为满足需要而存在，所有的企业活动都以满足市场需要为目的，但直接负担起配合供需功能的，却为各种营销活动。

一方面，目前的营销活动并非始于产品出厂之时，而是始于市场需要的发掘与分析。另一方面，营销也不是在交易完成之后就结束，因为仅仅交易完成，并不保证需要的获得满足。所以早期的营销功能，仅限于销售工作的规划、管理及控制，诸如产品规划及发展几乎纯属工程或生产部门，定价属于财务部门，即使推销员的甄选训练亦属人事部门。但二次大战以后，企业界渐渐发现，这些工作与企业满足顾客需要的要求息息相关，而将其改属营销部门。同时，若干过去所没有的营销工作，如市场分析、消费者研究、保证、服务等，也增加到营销范围之内。这是由于前二者是为事前开发市场需要所必需，而后者则力求销后需要的满

（二）营销观念

上述企业营销功能的出现与扩大，实际上，仅反映战后一种企业经营哲学的改变，即生产导向的经营哲学演变为市场或顾客导向。当然，这一经营哲学的改变，本身又仅反映基本市场环境的改变，从一种“供不应求”的“购买者市场”演变为“供过于求”的“购买者市场”。

所谓顾客导向的经营哲学，简言之，就是把顾客需要应作为企业一切规划、政策及作业的出发点，与以往生产或企业本身状况为考虑出发点不同。这一经营哲学的改变，对于企业经营方式具有极其普遍而深远的影响，现陈述如下：

1. 在满足市场需要方面

采用市场导向理论的公司着眼于市场的潜在需要，企图予以刺激创造；采用生产导向的公司则寻求满足已有的需要，增加现有产品的销售。

2. 在研究发展方面

采用市场导向的公司注重行销研究，根据顾客及市场需要发展新产品；采用生产导向的公司则重视实验研究，主要考虑产品效能的改进与生产成本的降低。

3. 在产品规划方面

采用市场导向的公司重视产品式样及外观，利用包装为推销工具，一般产品线较宽；采用生产导向公司则重视产品构造，包装仅用于便利运储及保护产品的目的，一般产品线较窄。

4. 在组织结构方面

采用市场导向的公司多采用分样式组织，重视分工合作；采用生产导向的公司多采用样式组织，重视控制。

实际上，生产导向的公司所考虑的因素，一样力市场导向的公司所考虑，不过后者更进一步，认为有关市场需要的因素，乃属更高层次的决策标准罢了。

行销观念，除了上述市场导向的意义外，还包括另一重要意义，即企业所追求的，应以利润目标、而非销售量本身。如果一个企业只为了满足市场需要而不考虑利润，不但无法选择各种满足市场需要的途径，且不能维持本身的生存与成长。

一个企业是否采取利润为经营目标，也反映在其各方面规划及控制行为上。例如对推销员绩效的考核，对于经营成果的分析等上面。其中，一个企业是否采取获利性分析最能反映其经营是否以利润为追求的目标。

所谓获利性分析，是属于行销成本分析的一种应用。其目的在发现其各市场构成中，谁对于其利润有特别贡献，或有特别损害。其步骤是先将公司各种行销支出，分别归于有关的管理项目。例如：直接推销、广告、仓储、运输、信用销售、行销管理、一般管理等。再将此项目的支出，按一定的基础，依次分摊予各产品、各销区、各型顾客或各推销员，可获知销售予各市场构成部份的行销成本。最后将此部分的成本与对应的收入相比较，其差额即为该市场的毛利或毛损。

（三）市场区隔化

一个企业所销售的产品往往是非常复杂的，比如有些仅供加工、制造或其他营养用途。在前一种情况下的产品，即称为消费品，供应消费者市场；在后一种情况下的产品，则称为工业品，供应工业市场。由于其分类基础是产品用途，而非产品本身，故此产品可为消费品，亦可为工业品，例如钙粉可销给饼干厂，亦可销给家庭；汽车可销给出租汽车公司、亦可供家庭日常代步之用。

这一基本分类，在行销上具有重要意义，因顾客对于一项产品的购买行为，每随其预期用途而异。一般而言，工业品的购买数量较大，购买途径较直接，产品的如期供应与可靠性被视为重要的选购标准；反之，消费品的购买数量较小，购买多通过中间商，购买动机属于行动性者通常比理性者多。一个企业如能辨认其产品的销售用途，自可设计适当的行销计划及策略以为

内应。

但就工业市场或消费市场而言，其构成仍很复杂。比如对于消费品的需要，要随种种社会经济因素而不同：不同年龄、性别、教育程度、职业或所得的消费者，所消费的产品构成往往有显著的差异。又如某些产品是以家庭为消费单位，其需要密切关系。所以，一个企业要了解其产品的市场需要状况，先须开发影响此种需要的主要市场因素，然后根据此种因素区隔为若干小市场。希望每一小市场具有较单纯的性质，此一过程通常称为“市场区隔化”。

早期企业所利用们区隔市场标准，多属单一因素，近年以来，学者发现，诸如顾客购买动机或习惯方面所表现的特征，均可利用力区隔，例如价值观念、审美态度等。再者，由于行为科学的贡献，学者利用种种社会学或心理学所提供的复合观念，以为区隔标准，例如社会阶层，家庭生命周期等都是。

经过区隔化后的市场，每一部分表现为较单纯一致的性质，企业乃能针对这种性质，设计一整套的行销计划作为配合。这个被选为计划基础的部分市场，一般被称为该企业某种产品的目标市场。而如何选择一个或若干个适当的目标市场，是有效的行销管理的必要条件。

（四）行销系统

将企业行销功能视为一系统，即所谓企业行销系统。这一系统的基本目的在于满足市场需要。但实际上，其具体目的可能不限一项，还有待分析澄清，以决定它们的彼此优先次序，况且达到目的的手段亦有各种不同的组合方式。系统分析的本质，即在针对一项问题的相关情况，予以简化及抽象化后，发展成为一个准确的结构模型，然后通过此一模型求得解决方案。在这种分析方法之下，可利用各种数量分析及客观而正确的情报，以减少决策的不确定成份。同时，对于各种行销手段的选择与利用，并非着眼于其个别效果，而是着眼于其对于整个系统效果的贡献。

行销系统的构成，主要有以下两大部分：

1. 产品计划及产品特征

产品是企业赖以满足市场需要的基本手段根据市场需要所发展的产品，乃是企业设计其行销计划的核心，一切定价、分配与推销政策，皆必须在特定产品的前提下才能获得具体的意义。因此在讨论行销系统时，必先讨论产品，理由即在此。

从满足需要的观点来看，产品应下限于其实体部分即有形的物理化学性质部份。因为实体部份完全相同的产品，未必对于消费者产生相同的效用，比如不同品牌的产品所能给予消费者满足的程度常有很大差异。

这个原因在于产品满足需要的效用，不仅决定于产品有形的实质部分，而且在于产品种种无形影响心理的因素，比如品牌、包装、颜色、服务、商品印象等等。所以，计划产品时不仅须考虑其实体性质，尚须考虑其无形效用，然后这种产品对于消费者来说，才是完整的产品。

在整个行销系统中的产品，不仅本身兼具有形与无形两部分，而且经常是新陈代谢，不断创新状态。依学者分析，这一现象出于两方面的根本原因，一方面是市场需要的不断变动与购买能力的提高；另一方面是由于竞争的力量所推动，故流行于企业界有这样一句话：不创新即灭亡。

这种新旧产品代谢现象具有日趋急剧的趋势。比如，据美国统计，在 1959

至 1963 的五年内,11 项工业所增加的销售额,来自新产品者,占 30%至 100%不等。因此不求创新的企业,没有不遭受萎缩淘汰的命运。

企业行销计划系统为配合市场情况而设计,而一般消费者对于不同产品常表现为不同的购买习惯。产品可以划分为便利品,选购品与特殊品三大类。便利品,消费者充分了解其性质,且因单价低、重要性低,又无流行时式的影响,故购买时不需多费时间及精力,而以方便为主要决定因素。这类产品例如日常用品及基本食物;选购品,消费者对其性质不甚明了,且单价较高,下经常购买,因此购买时愿意付出时间及精力,广泛寻求资料并比较选择,方做购买决定。这类产品例如家具、时装、珠宝等;特殊品,多具有独特性质或印象,消费者自认对其性能充分明了,故坚持与选择性极高,下愿以其他产品或品牌代替。这类产品例如药品、照相器材、汽车等。

当然这种分类下无缺点,不同消费者常有不同的购买习惯。而同一人的购买习惯也可随时而异,因此这种分类方法较不确定。但是一般而言,多数消费者常表现其同的购买习惯,如有重要差异,这种分类正可引导行销管理人员对消费者的习惯分析研究,也是一个优点。

这种分类对推动设计行销计划有极大帮助。为寻求广大市场,争取消费者,公司为求适应消费者购买习惯,在分配方法,推销策略等方面予以配合;或者企图变更消费者购买习惯,比如通过产品差异化的手段,利用品牌、包装和广告的作用,发展产品在消费者心目中的独特印象,使之由便利品或选购品变为特殊品,造成一种不可代替的独占地位,以获得定价自由及稳定的市场。

不过消费者对产品的需求,通常需要假定的价格水准,不同价格常产生不同的需要量,这就是经济学上的需求表观念。因此厂商决定价格时,必须估计其目标市场需求曲线,在不同价格水准时所能获致的销售量为若干,加上对竞争情况与成本结构的考虑,以做决定。不过同样重要者,所决定价格必须配合公司整个行销政策,如产品品质、包装方法、品牌性质、服务水准等,而所选择的分配通路与推销策略也是与价格水准互为因果,都必须综合考虑。

2. 行销沟通系统

欲期产品达成满足需要的作用,有赖行销系统中种种沟通途径的建立,例如产品分配途径,情报沟通以及实体运储途径等。

产品分配途径,或分配通路的建立,也应始于市场,而非始于制造厂商本身。公司应就所决定的目标市场,分析顾客的购买习惯,然后选择最为适合的中间机构与分配方法。例如便利品的销售宜采用普遍分配方法,选购品与特殊品的销售,以采选择性或独家分配方法为妥。

通路选择也与产品计划密切相关,诸如品种类、包装、式样等,皆受所选择通路的影响;价格政策方面,各类型中间商常要求不同的毛利率与交易付款方式;推销手段必须与所选择分配方法密切配合,例如所包括市场范围,中间机构合作程度,公司推销员的利用等,都要联合考虑,方可收到最大效果。

实体分配活动以前被认为是机械性工作,未予重视,但现在也成为行销管理中不可缺少的部门,诸如运输方法、存货控制、仓储、存货成本的高低,尤其要考虑所能达到顾客服务水准的高低。

另一种主要的沟通途径力有关情报资料方面,以往企业生产规模较小,

市场有限，销售者与购买者之间沟通途径不成问题，但今日则不然，由于市场范围大与广大，又须经过层层中间机构，使得双方之间沟通发生困难，公司方面常感到无法将产品与公司的种种情报传递给顾客知晓，尤其在行销观念之下，公司一切行销计划都必须以市场为依据，诸如生产何种产品，发展市场次序先后，生产数量多少以及销售地区，推销策略的选择，都依赖市场情报方能达成较正确的决策，这一沟通途径依赖行销研究获取客观正确而又系统的资料，以供管理当局的决策根据。

推销在本质上就是属于三种沟通功能；在消极方面，使顾客了解产品的存在及其优良性能；在积极方面，它更借助影响消费者购买动机，促进和刺激需要。不过推销方法很多，除了人员推销及广告两个主要工具外，其它尚有种种购买点推销方法，如橱窗陈列、店内装饰、以及刺激快速购买行动的赠奖、摸彩等方法。如何从中加以选择，予以适时、适地与适量的配合，又是行销管理上一项极其艰巨的工作，不过也是整体系统观念的一项重要应用。公司人员应一方面分析目标市场地区分布与集中程度，顾客人数以及类型、产品性质，尤其是产品需要的购买动机及发展阶段，另一方面从中发展推销的主题，使整个推销计划联系在这一主题下成为一整体，这就是所谓的战略观念。

协调和配合各种推销活动，是推销计划成败的主要关键之一，例如通过下同媒体所做的广告，如缺乏上盘计划，极可能彼此之间利用相反的号召，时间的冲突，或重复的媒体，这样所耗费的代价大部分都是虚掷而没有效果的了。

各种行销手段，在此一系统中，如能获得良好的协调配合，将会使所联合产生的整体效果，大于个别效果之和，此即一般称之行销管理的目的，即扩大和增进这种效果。

（五）行销管理的步骤

行销管理之所以能产生上述效果，有赖于管理程序的利用，以助于继续不断的、有效的发现问题分析问题及解决问题。

行销管理程序，基本包括下列步骤：

1. 决定行销目标

目标必须具体可行，如三年后销售额达到一亿元：或为一定期间内的工作成绩，如扩增一百家零售出口。而且在时间上，须下长期目标配合，在组织体系上，下级的目标应为达成上级目标的策略或手段。

2. 规划策略

策略者，代表达成目标的方式，管理者应该应用现代决策方法，自各种可行方案中，选择最优者，订定实施计划。

3. 设立组织

组织者，一方面是将规划的工作与职位做适当的配置；职位间的关系及权责，做明确的划分。另一方面，组织代表情报流通的路线，并协助管理人员达成迅速有效的决策。但为使各组织成员间能获得最佳的配合，不能单纯依赖组织结构，管理人员之间联系协调，占有重要地位。

4. 选用人员

管理者应根据各职位工作原有的性质，制订资格条件，利用客观正确的方法，选用适当的人才，并给予适当的训练。

5. 付诸实施

管理者应依据实施时间表及预算，下达行动命令，将行销计划付诸实施。并应随时鼓舞员工情绪，注意市场反应。

6. 控制实施成果

有系统与客观的评估实施成果，与预期成果比较，如有重大出入，即应检讨原因，采取对策。如发现消费者行为或市场环境有重大改变，即应搜集这种情报，以供再规划的参考。

（六）行销情报系统

管理的中心任务有二个：一为发掘问题及机会；二为决策。如何能正确迅速达成任务，要有可靠而及时的情报。近年来逐渐受到企业界重视：行销情报系统，即代表一种程序和方法，提供管理当局经常所需的行销售情报。

此观点，行销情报系统与行销管理的关系互为表里：一方面，只有管理组织及程序而无及时与正确的情报。则管理徒有其名，并不能产生较佳的效果。反之，如无健全的管理组织及程序，则无法确定情报需要与供应路线等，情报系统也无法建立。

简言之，情报系统本身并不能产生所需的情报，而有赖于情报支援系统，例如公司内部会计、财务、生产等部门，提供经常性的业务资料；行销研究部门从事定期或不定期的各种专案研究机构，搜集分析特定的情报；同时，支援系统尚可包括外界研究机构，如商业性市场调查之类，提供必须的调查。但为使这些来源不一的行销情报，能在最短期间内，以最适用的方式提供给有关管理当局使用，常须经过整理、储存、编排、分析与传发等工作，因此使得电子计算机和种种数量分析模式成为情报系统中的核心设备。

不过，设计一个行销情报系统，并不应开始于电子计算机与数量模型的设计，而应始于整个行销管理系统的建立与确定。初期的情报系统必然是粗疏的，有限度的，但如有一个健全合理的管理系统做为基础，它必将能继续成长与改进，以至于大大增进管理的效果。

四、行销的策略与行动

（一）行销策略分析

行销策略是分析企业所面对的种种机会与风险，这种分析是以在环境（例如，竞争的、社会的）以及企业内部（如：生产能力）所提供的资讯为基础。这些资讯使得管理阶层因而选定一组特定的市场、产品以及消费者目标。

策略性目标范围可能很广泛。正如一家大型资料处理公司在说明其行销使命时，便是以“成为办公室自动化科技的领导者”为目标。或者，也有像行销年度计划那样范围狭窄且有时效限制的目标。不管是哪一种情形，行销策略的目的，都在于提出具体可行的目标，以引导行销活动，并远离其他下相干的消费者。行销策略就是通过这些目标来推动各项行销行动的。

虽然众人皆知，行销是由策略所推动。但对于行销活动会逐渐对策略形成限制，并回头引导策略的事实，却鲜为人知。例如：

有两家甜甜圈连锁店，在此暂且称之为 A、B 二店。开张时间差不多，并采用相类似的授权配销策略。A 店的经理人希望尽可能地对其所输送的产品加以控制，因此收取高额的特许权使用费，并设计一套由公司人员随机查验

连锁店的严格制度，以执行其策略。A 连锁店的管理阶层知道，这么做是放弃数量更多的潜在加盟店，以执行较高的特许费及较严格的控制。公司上调高昂的特许费而资金充裕，但是主要目的却是用这笔资金加强辅导加盟店的经营。

B 连锁店虽然也同样采用特许权策略，但其执行方法却与连锁店 A 大相迥庭。B 店的经理人采用将其店面设于每条街街口的执行方式，他们订定低额的特许费，并在几乎没有政策规定及公司干预的情况下，出售其特许权。它所持的理由是，市场占有率是由零售店数量或“通路占有率”决定，因此管理当局应该努力设立更多家的商店才对。

在一段期间内，两家庄锁店的营运情况都不错。但过了一阵子，两家的管理阶层却开始对于甜甜圈在速食市场的占有率感到不满。观察消费者行为，两家连锁店的经理人员都认为，假如下单中增添更多项目，如汤类或三明治等，则顾客对甜甜圈的需求不大时，或许他们会比较愿意待在店里享用餐点。增加菜色就必须在连锁店添置厨房的锅子炉子，估计每家连锁店大约需要增加支出三千四百美元。问题在于：哪一个连锁组织比较容易说服旗下的加盟店，使他们愿意增加策略性转变所需的投资？

显然地，拥有较少但管理较好而且利润较高的 A 连锁企业，将比较可能从事于走向全线速食餐厅的策略性改变。至于 B 企业，由于对旗下成员的控制不良，每家各自独立，而且店面又多。这些加盟店除了产品食谱及一捆捆的表格外，由总部得到的支援很少，因此在转变策略上，可能会遭遇较大的困难。

这个真实故事的重点在于：管理人的执行方法（即使是在执行同等策略时）会影响未来想要从事的策略性转变。

这一“行动影响策略”的循环，经常会导致对于未来策略弹性始料未及的副作用。这些副作用，是管理人不希望发生而且也无法应付的。例如钢铁业、汽车业、以及电信工业都成了过去执行方法的牺牲品，以致于目前的策略弹性受到牵绊。这种介于策略与执行之间的循环为（执行方格）：

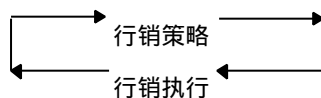


图 2 - 2 策略与执行循环图

在行销策略与行销执行的主要关系，可以用下述方式表示：策略影响行动，但是行动也影响策略。由于经营管理者未必了解，从事行销工作以及计量后续的行销工作，这两者之间的关系，执行活动经常会以一种不知不觉的方式，对行销的策略弹性加以限制。

（二）瀑布现象

在使行销工作顺利完成的行程里，策略与执行还有最后一种相关方式，称之为瀑布现象（图 2—3）。策略和执行似乎都是顺着管理层级，逐层地形成并向下流至另一个阶层，这和日式花园里的流水由一个水池向另一个水他的景现很相象。

图 2—3 表示某办公室自动化设备经销商，经过调整的事业计划。在公司行销方面，该公司的最高主管订下一项完成主宰世界办公室自动化业务的。“使命”（意指一项非常广泛的策略计划）。他的执行报告指出，ABC 部门

收益成长达 50%，是完成使命的方法之一，而对 DEC 线采取收割行动也是一种方法。显然地，就这个管理阶层而言，即使是执行报告，在内容方面仍然偏重于策略性，而较少谈及执行细节。

往下到行销 ABC 的部门，并留心发生了什么事。在此一阶层，部门经理人将上一阶层的执行计划视为策略，并设计出更具体的行动以完成它们。因此，公司最高当局所提出的“50%成长率”的执行建议，被视为是一种策略，而对于主要帐目的监督则是事业部经理达成目标的行动之一。这就将上一级管理阶层的执行行动，转化成策略方向的过程，并且可以追踪至公司内部各个地区销售经理。

图 2 - 3 瀑布现象

瀑布现象对于行销人员而言，又增添了策略与执行之间的另一项复杂性。它说明策略与执行的瀑布一个一个地顺着管理阶层流下，并暗示着那些未将所有行动方案考虑在内的策略性分析，将无法达到最优异的表现。

五、营运问题诊断

尽管行销策略与行销行动之间的分界线很模糊，但要诊断行销执行的问题，或将这些问题与策略的缺点相区别却不困难。

的确，一项逻辑分析显示，行销执行的问题必须先加以探讨。因此，它们主宰了行销策略的关切重点，这是因为“当行销执行做得不好时，就不可能评估策略目标的正确性。”

1978 年 CDI 公司在资料处理市场的年销售额达 1700 万美元主要的产品为“愚笨型”终端机。

CDI 的终端机定价略高于该产业的领导者——德州仪器公司的产品，由于德州仪器的市场占有率高达 80%。因此，CDI 一直承受来自该公司的价格压力，并导致盈余减少。该公司的行销副总裁提出一个想法，亦即，使愚笨型终端机进化成真正的微电脑，以便让业务人员、会计师，以及其他专业人员随时拥有真正的“手提式资料处理”能力。CDI 公司没有软体编译能力，以提供应用软体，经理人员于是将名列财星杂志 1000 名以上，具有能力在新机器上开发适合自己需要的应用软体的公司，列为争取目标。

该公司为了将新的微电脑推广至市场，拟出一套销售“突击”竞赛，在八周竞赛期间的最后一天，CDI 公司的 50 人销售量经过集体的努力，结果还是令人十分失望。这究竟是销售人员的管理问题，还是进入微电脑市场的策略行动问题？

由于利润逐渐减少，公司无法长期呆在“愚笨型”终端机的市场里。此外，据估计微电脑市场可能会在 1980 年代的前半期，成长 500% 以上。如此一来，CDI 公司便可以善加利用这次的机会。还有，CDI 新推出的聪明型终端机虽然不是很完美，但构造却相当完整，它含有电子通讯设备、列表装置、充足的记忆库，以及合理的程序处理能力。不论 CDI 公司所犯的错误为何，策略并不是主要的原因。

将不良的“突击”表现归咎于行销执行因素似乎比较切合实际状况。单就销售愚笨型终端机而论，业务人员平均每年就可赚得五万美元以上的收入。另一方面，他们对于销售仰赖软体设计的机器感到不顺手。

此外，新机器的销售奖励订得比旧机器的销售奖励低，这是令人迷惑的执行方法。由于推销聪明型终端比较麻烦，会牵动员工的许多单位，使得这种奖励方式的问题更趋严重。相形之下，“愚笨型”终端机几乎只卖给资料处理部门的管理人员，被当做一般商品在贩卖。因此，愚笨型终端机的采购作业时间，是聪明型机器的一半，而且不需要软体的知识与支援。

然而，最严重的打击则是销售竞赛的时间长短。为期八周的突击竞赛，只有微电脑采购作业时间的一半而已！这就是执行不良而使良好策略受到打击的案例。

并不是每个例子都可以让人们清楚地了解，策略与执行对行销运行的相对影响力。但是，通过实际演练，要诊断出执行问题却是相当容易。更重要的是，如先前所说的，此一诊断应该一开始就着手，而不是等到策略完成以后再加以检查，因为执行受到怀疑时，策略评估就无法运行。

可以描绘一个非常简单的世界，在其中，行销策略不是合适就是不合适，而策略的执行下是良好就是下好。图 2—3~图 2—4 说明此一情况，并显示在诊断行销问题时，执行要比策略更重要。

在矩阵中，适当的策略良好的执行，以及不适当的策略下良的执行，都不是这里要讨论的项目。因为它们都是简单型行销的例子，而下是实际运作的行销经理通常面临的棘手问题。

当策略适当而且执行良好时，所有可以做的事情都完成了。以确保行销成功。但这并不意谓着成功将会降临，理由是竞争者的反应、顾客的乖张行为、以及运气的经常出现，使得即使是规划及执行最佳的计划也会受到扭曲。虽然如此，仍然将之列为“成功”因为这种情况经常带来成长、市场占有率与收益。

图 2 - 4 策略与执行：问题诊断

当策略适当但执行不当时，便进入图 2—4 的右下方，这个方格名叫“失败”。行销失败是因为不良策略及不良执行，处理起来也比较棘手。

例如，如果经理人修正其策略，由于计量无法执行，所以仍然会失败。假如改正了执行的问题，所得到的也只是一项执行不当策略的能力。因此，策略了当且执行不良时，管理阶层的确很伤脑筋。

在矩阵左下的方格里，表示执行问题比策略问题严重。某厂商的策略适当但其执行不良时，不良的执行将会掩盖策略的适当性。由于管理阶层在学校或其他地方学到：情况不对时，首先要做的便是检查策略的正确性。这时候，人们几乎一定会请教顾问改变策略（通常修改后的策略会比原来的更不适当），然后再次以错误的执行架构进行尝试。

这就是 CDI 公司的问题。管理阶层所决定的“聪明”型终端机毕竟没那么聪明，因此必须引进另一系列比原先产品更聪明甚至更好的微电脑。这一反复发生的重新设计、重新推出，以及再次放弃的情况，绝无法在市场上取得成功。这一“麻烦”方格之所以麻烦的原因是，有适当策略却没有能力执行的管理者，常假设其策略下当，并将策力略加以改变——通常是改得更糟糕。在管理阶层缺乏执行能力时，策略的适当性无法衡量。

六、障碍与处理

（一）管理人员误解经销机能

执行低层级行销活动时，可能导致的三种缺乏效率的情况。第一种是“假设管理”，管理人员假设公司某部门里的某位人员。可以从事定价、促销，或是通路管理决策所需的低层级行动。问题在于，这位“某人”常常并不是特定的任何人，结果该做的没人做，一直到危机发生时才发觉事态严重。有关顾客、通路或竞争对手的知识被假设取代时，“假设管理”便会发生。

“结构矛盾”是第二种无效率的情况。管理阶层建立其低层级行销结构以支持某种工作，然后又要求这些结构支持另一项工作，而这两项工作是完全相反的性质。结果导致了次功优及管理阶层都无法忍受的扭曲。

“全体性平庸”最后这一项无效率情况，是因为管理阶层分配资源时，信仰利益均沾的观念。管理阶层的注意力与预算平均分配到各个次功能上，以求使“每个人都得到一点东西”，以及“我们试着把每件事都做得很好”。那些凡事都想表现良好的人，经常会一事无成，而所有行销次功能的组合结果，并无法提供该公司独特的强势以推动其计量，并与竞争者有所差异。

以下几个小节从执行低层行销销售活动时，可能会发生问题的观点，来讨论行销的许多次功能。虽然并没有论及所有的行销次功能，但讨论的内容却可以适用于其它功能。

以下将谈谈企业体如何从事销售管理、定价，以及其它次功能的决策。

（二）销售与销售管理

在行销的执行问题上，销售机能如果发生问题，最易察觉出来。就某种程度而言，每家公司都有执行方面的问题，销售管理的问题尤其受人重视。因为销售机能行销的基本，其他功能因销售而产生。

克位玛制药公司案例，便是“假设管理”加上销售人员管理的例子。在这个案例里，有许多良好的销售人员管理方法，都被克拉玛公司的管理阶层假设已经存在，而荒废多日了，其中包括销售人员训练、绩效评估、销售拜访和报告制度等。

克拉玛公司阶层采取“假设管理”的一项严重问题，便是管理阶层处理有关招募、照顾以及培养销售管理阶层的方法。这些人负责管理地区销售人员，并提供他们管理上与发展上的资源，以作为高阶管理人员与其顾客唯一可靠的连结管道。

克拉玛公司的销售经理是以许多公司也采用的“一般性”方式招募而来的，从区域销售代表中加以选取，公司成长得愈来愈快，克拉玛公司就愈来愈难找到适当有经验人才，来填补区域经理的空缺。该公司给予区域经理的正式或非正式训练很少。那是因为他们假设，既然这些经理们过去在销售方面部有良好的表现，则必定在第一线的管理上可以驾轻就熟。因此，有许多相当年轻且大多缺乏管理经验的人员，陆续地晋升到区域经理的职位。

克拉玛公司不健全的销售人员职位调派制度，使得区域经营管理者即使处于最佳的环境，也会觉得窒碍难行。每位区域经理负责管理 14 位销售代表，而每位代表则被指定了两百名左右的交易客户。假设每位代表每天平均要做五次访谈工作，则区域经理每星期要收 350 位访问报告，一个月有 1400 份，而每年则必须处理 16800 份的报告。很明显地，区域经理的纸上作业以及管理属下 14 名员工的工作负责太重，因而除了忙于解决燃眉之急及填写报告外，几乎没有时间再去做其它事情。

更进一步地说、克拉玛公司的政策是：区域经理每年要对其所管理的每位代表进行 10~15 次区域考核拜访。假设这种拜访有 12 次，则经由一项简易的计算显示：这位区域经理把自己工作时间的 80% 都花在来回奔波上，在这种环境下，实在无暇顾及管理工作。

克拉玛公司的“老鸟”发现，即使区域经理的工作并不好干。这些经验丰富的经理们，把注意力放在有问题的推销人员身上，早期主管给与他的等级却始终敬陪末座。

当较年轻的男子被拔擢担任经理的工作时，他们就希望推行克拉玛公司的销售政策，对于这种现象，“老鸟”可能会说，或许是因为这样年轻人并未完全明白顺其自然的道理，而新任经理可能会认为，他们希望把这项工作做得更好。在抱持后面这种想法的管理阶层心目中，也许就变成了“问题销售员”。

不论它是不是一项恰当的方法，案例显示出克拉玛公司管理其销售人员的严重结构性问题，其中尤以地区销售管理阶层的招募、挑选、以及配置最引人注目。更有甚者，克拉玛公司有关销售管理的其他政策——从任用到绩效评估，也显得相当混乱。

克拉玛公司的销售副总裁是销售机能的指挥官，他担任公司第一线的销售管理，因“假设”而荒废。显然地，管理阶层从未想过控制幅度、销售经理的个性，以及各销售代表的不同需求等问题。这位副总裁将会由于这项错误而遭遇严重的问题。

在第一章中概略叙述的 CDI 公司案例，便是另一项由结构矛盾所引起的销售人员管理问题。在这个案例里，CDI 公司原是为资料处理业生产“愚笨型”终端设备，年营业额只有一千七百万美元的小公司。由于获利受到竞争压力的严重威胁，因而引进一系列“智慧型”终端机。这是可携带的微电脑，且可以独立从事复杂的应用工作。

（三）销售管理的比较

CDI 公司推动一项销售人员突击计划，以期将这种智慧型机器顺利推展至市场上。但是这项做法却失败。管理阶层感到迷惑，但我们却下难了解为什么 CDI 公司的销售人员无法将这种新的“智慧型”终端机卖出去。现将这批销售员“能够”销售的产品（愚笨型终端机）特征，与他们“被要求”销售的新产品（智慧型微电脑）的特征比较如下（表 2—1）：

表 2 - 1 销售管理比较表

	愚笨型终端机	智慧型终端机
产品	终端机、列表机、数据调变机	终端机、微电脑、列表机、数据调变机
竞争对手	德州仪器公司	微电脑公司
成长	低	高
销售周期	短	长
软体	不需要	CDI 公司并不提供
销售技巧	利益导向	应用导向
购买型能	简单：资料处理部门	复杂：负责运作的经理人

CDI 公司的销售人员没有足够的的能力销售新机器，而且从事此工作的组

织结构也不健全。该公司是以人们从事产品特性与利益说明的能力来挑选业务人员，而非以说明电脑应用的能力为筛选标准。这些业务代表大多出身于电子科技业，因此他们在销售愚笨型终端机时，相当适合去解释有关“资料传输速度”的优缺点，以及其他技术性硬体方面的问题。但是当他们遇到谈论有关金融稽核应用软体问题的顾客时，便招架不住了。

更糟糕的是，CDI 公司希望销售的两种产品，其目标顾客的差异相当大。在愚笨型终端机的案例里，产品是要卖给具有专业背景以及相信电脑的资料处理人员。但要销售新的微电脑，则必须说服来自各部门对电脑有所怀疑的经营管理者。

长久以来，CDI 的销售人员一直推销周期短、数量大、对利润敏感的愚笨型终端机。如今管理阶层给他们的却是销售周期长，对软体反应敏感，以应用为导向，而且是他们不知道该怎么卖的新产品。

（四）破坏行销管理的原因

行销管理的破坏，原因很多，而这些原因也造成了结构性矛盾。基本上，CDI 公司的管理阶层在加强销售人员的认识，以迎接新产品上市的前期准备工作做得相当少。

在 CDI 公司的案例中，新机器缺乏充分的上市准备，就推给销售人员。同时，虽然智慧型终端机的每单位佣金比销售愚笨终端机高，然而却因为不易销售，导致其实际佣金比较低。因此新产品的推销工作，并未获得销售代表的注意。即使新产品的开发阶段有三年之久，公司在策略走向方面的宣传措施做得太少，销售人员对新产品上市没有“假设管理”，这经常会引起一些潜在的问题发生。然而，结构矛盾所导致的行销执行缺乏效率的现象，经常被管理阶层视为初期的问题，并认为可以借此投入训练与奖励而加以克服。由于训练或奖金的诱惑上，经常有太多的政治、组织以及其它方面的障碍，而削弱了他们的效果。因此单就报酬或训练而言。经常是成效不彰的。

构成组织矛盾的主要因素，是在行销次功能上——尤其是在销售管理方面——运作的形式化。销售管理阶层一方面要求业务人员推销智慧型终端机，另一方面却投注数年时光与金钱去招募并训练一批无法从事此类销售工作的业务员，这种形式化并不是召开几场训练研讨会就能解决的，它需要集中全力处理销售结构相中问题，以期能够克服种种困难。事实上，CDI 公司的销售主管在产品仍处于开发阶段时，便着手训练扩充业务员销售智慧型终端机的技巧。

全体性平庸以两种方式表现在销售机能中。管理阶层执意以假平等的方式，将资源分配到所有的行销机能上，这就是全体性平庸。至于另一陷阱，则是管理阶层太过于重视接触顾客的“新方法”，以致于忽略了对于人员销售“旧方法”的良好管理。

电话行销、配销者网路、广告信函、目录、直接订购行销，以及全国性客户销售等，凡此种种都是专业化的销售机能，以便对市场区隔的努力提供重点控制。另一方面，这些新的工具使得管理阶层必须熟悉这么多种工作，因此他们无暇与客户之间进行老式的互动关系。

这并不是说许多与销售有关的其它工具，如通路促销售、消费者促销、广告、商品展、公共关系等，都应该争取销售预算。管理阶层试力藉由顾客区隔、销售阶段、产品型能以及可运用的促销经费，以期明确提出其销售讯

息时，行销人员很可能愈来愈没有办法在现有的顾客里互动的工具里，挑出一个组合，以发展出独树一格的事业技能，进而提供独特的竞争优势，便会导致平庸，而平凡的销售成绩以及对产品不满的顾客也会随之而来。

七、行销出击

有些销售人员似乎样样皆通。促销的方式让人穷于应付，精疲力竭。然而辩才优异，口舌占上风，只能让顾客词穷理尽，心生反感。优秀的销售人员知道此法绝对行不通。

（一）行销口号

每个行销人员都有他们自己独树一格的行销口号，这种情形在这一行里相当普遍。有几个流传已久的口号是：

1. 精通你的产品
2. 广泛拜访顾客
3. 向每个人推销
4. 善于运用常识

稍微做点修正，这口号就可以适用于今日快速紧凑、国际性的环境。

1. 精通你的产品

比起只懂得自己的葫芦里卖些膏药，更重要的是：精通你这一行，通晓竞争者的情形。现今资讯的传递如此快速，不论顾客是买个烤面包机，买辆车，或是买电脑主机，都觉得有必要到处看看，比较产品与行情。如果你精通你这一行所有的产品，提供比较与分析的服务，就已经先拔得头等，赢得顾客的信任和感激。

当然，你一定得对自己的产品有最大的信心，这是行销人员与产品之间不可或缺的关系。

2. 广泛拜访顾客

这个建议原意甚佳，但是如果只盲目相信多多益善，那就错了，好好考虑顾客的特质，制定合适的拜访方式，才不会徒然浪费双方的时间。

3. 向每个人推销

十之八九这是行得通的。要小心的是不要运用过度，显得莽撞无礼，给人压迫感。

4. 善于运用常识

知道运用常识就是最佳的常识。有些人却好像永远弄不清这一点。他们在星期五下午五点快下班时，才打电话给最重要的客户，看不出对方与味索然而继续喋喋不休；以为自己每个念头都值得推展，公诸于世，要人洗耳恭听。

还有，愈是觉得一切顺遂、成功在握时，愈需留意。

有位房地产经纪人带了所有的文件，准备与一位公司的总裁签约。洽谈已近完成，总裁显然已经同意，只要一个签名，租约即成。或许是被兴奋冲昏了头，当时这位经纪人说起傻话来了。他谈到不久前，他也与对方的竞争者签好了租约。他开始极力颂扬竞争者的种种优点，如何聪明又有远见，他的原意大概是恭维这位总裁，也是英雄所见略同，才租下同样的地方吧。他这边兴高采烈、滔滔不绝，那边总裁欲站起身来谢谢他，回说他们不想立刻

搬迁。在送惊讶错愕的经纪人出门时，总裁说：“本人相信敝公司也极富远见及创意，但却不是亦步亦趋跟在竞争者后面得来的。”

这位经纪人只顾得意作成了一笔交易，而忘记顾及买方顾客的骄傲与自尊。

（二）特优的营销人才

一个好的营销人员需要具备那些特质呢？

1. 相信你的产品
2. 相信自己
3. 调适合宜的步调
4. 具有幽默感
5. 要知道：顾客所说的不一定是心里想要的

具备这些基本的特质，再加上以下一些技巧，就容易成为一个杰出的营销人才了。

（三）重访旧识

所谓 80/20 的原则，应用起来，就是有 80% 的生意是从 20% 的顾客那儿来的。满意的老主顾当然比较容易再惠顾，这种例子在大小公司里屡见不鲜。现有的老主顾是你最好的对象。

这原则也适用于营销。有一位纽约廿一世纪房地产公司的最佳经纪人，他三分之一的业绩是由老顾客来的。他往注重重新拜访曾经向他购屋的老主顾，看看他们现在是否有屋待售。

（四）渐进影响

对方如果对你经销的事物有相当的爱好，推销起来就比较得心应手。但是如果最初缺乏共鸣，也可以尝试渐进影响，让他感染你的热忱。

纽约有一位古董商人就深谙此道。在他闻名当地的宅邸里，15 个房间内都陈设了不同时代的古董，他总是喜欢一间一间地走遍全屋。途中他对每一样物品都提供有趣的解说：物品的出处，设计的巧思，甚至于他是怎么样在大拍卖时便宜标价的等等。对每件物品上标示的价格。他却只字不提。谈得更深。你就更沉迷在他珍藏的美妙世界里。

当他一间接着一间送访客循原路出去时，每个人都忍不住要驻足停歇，买一两样这些忽然变成生活中不可缺少的摆设。

（五）营销的准备——备忘录五则

有些公司在做营销准备时，天翻地覆有如一场大反攻。做研究、赶报表、制幻灯片，在一片忙碌中，希望可以整理出一炮而红的营销点子。

花这些功夫准备当然好，只是在纷杂忙乱里不要忘了一些要点，如下五则：

1. 营销的目的为何

有时做成一笔交易在它本身的价值，倒不一定要立即获利。在策略上而言，某笔交易可让你守住形势，杜绝竞争者侵入地盘；或是可能创造未来长期利益；或是可以借此打入新领域建立信誉，这些都值得进行。

2. 方案是否够精简

好的构想不需要长篇大论。曾有一位经理就把属下所做厚达三英寸的报表丢进废纸篓里。如果你知道要表达的是什么，便应切中要点。

3. 是否胸有成竹

客户好象特别会同一些听来平凡无奇，而行销人员却无法回答的问题。

举个例子来说，你希望一个运动竞赛的节目，购买在澳洲的电视实况转播权。主办者问你，实况播出时，在澳洲当地是几点钟呢？如果你临时才搜寻答案，或回答错误，显见你思虑不周。对基本重要的问题，要准备周全，胸有成竹。

4. 付款的期限为多长

忽略付款的时限，有时会使赢家变为输家。

不要轻忽资金流转的重要性。大笔整数的成交量让人兴奋，但是什么时候可以拿到付款，与金额数量一样重要。

5. 权责和沟通的管道是否清楚

在你已经和客户公司的董事长谈判结束后，最糟的就是本公司有个不知其名的人打电话给这位董事长，谈同样的一件交易。

董事长很困惑：这个人是谁？他的权责又是什么？

企业间的关系有时就因这微小的误会而疏离瓦解。这倒不是说职位相当的人才能谈交易，而是一种礼貌，一种对职位关系的尊重。愈近成交时，权责划分愈须清楚。谁应听令于谁，谁是最最终定案的决策者？这一切都要交代妥当，以避免混淆或伤感情。

一位朋友任职的单位与联邦快递的来往近年来屡次碰壁，不甚顺利。有一次他忽然想到，很可能是因为他的公司有次用 DHL（联邦快递的竞争对手）来递送给联邦的紧急方案。

（可以想象这个 DHL 的快信在联邦快递，从一个部门转到另一个部门所引起的反应：“这是那个笨公司送来的？”这个方案也许因此完全没有被列入考虑。）

这是个小例子，但重要的是要注意顾客微妙的心理，在小事上，尤其不可轻忽。

不要坐着向艾维斯租车公司租来的车去会见赫兹租车公司的人员。不要搭乘美国航空公司的班机，前往芝加哥去赴联合航空的约会。在可口可乐的午宴上，不要点百事可乐。莫理斯烟草公司的经理来访，不要大刺刺地挂着“请勿吸烟”的告示。

可惜，很多人不懂得这种微妙的心里。坐着艾维斯租来的车去见赫兹的人员有什么了不起？这不过是小事一桩。而且他们想：赫兹怎么会知道？再说，他们怎么会不在乎？

不巧的是，这种情形就是墨非定律的印证：如果可能出错，就是会出错。赫兹就是会发现；而且因为他们视艾维斯为竞争者，就是会心存芥蒂。

某公司的一位经理到美国中西部与一家航空公司会商。不巧，他预定的这家航空公司的班机临时时被取消了。为了赶上开会的时间，他好不容易换取了一个对方竞争者的机位。

当他如约赶到时，没想到客户极为不悦。他们并不赞许他为了守时而作的努力，反而对他惠顾竞争者这事颇为发火。

也许对方是小题大作了。但是一个商场好手不能没有这种心理准备。他要知道常常是小事让人耿耿于怀，而牵涉到竞争对手时，问题更是敏感十倍。

注意客户的微妙心理。习以为常后，敏感细腻就如自然天成。

举一个例子来说，某公司的一位经理经手一家酿酒公司的客户，客户拜访时，他当然只供客户厂牌的酒（这是普通常识）。因为客户觉得啤酒也是酒的竞争对象，午宴之前，他又告知所有同仁不要点啤酒（这是高明常识）。而在最近招待客户去旅馆度假时，他把整个旅馆区内的餐厅、大小酒廊都换上了这家客户所产的酒（这不是一般常识）。

（六）主动要求定案

做成一笔交易有许多细节因素需要考虑，布置构想的过程使得这一行新鲜有趣。但是如果最后不能成交，功败垂成，不管有多少智慧巧思，都全然无用。

也许因为成交在行销过程中占有决定性的地位，很多人都以为这是一门艺术，非得具有天赋不可。其实不然。只要一切按部就班，准备周全，最后定案不过是例行公事。唯一要谨记于心的是：自己要提出要求。这是非常重要的。

（七）不要空手而回

某经理极力促销的一个大企划案没有成功。展示说明很顺利，重要的决策者都在场，而且表示很有兴趣。可惜，结果还是没有成功。

回程中，他不禁对一个同仁嘀咕：“真不相信我就这样空手而回，最起码也应该做成二千元的案子。”

前些日子，这位同仁提起这件事，问这位经理是否真心这样认为：多少做一点交易，而不要空手而回。答案是：

是的，他真是这样认为。

一心认定对方只能针对你所促销的方案作考虑，会限制伸展的空间和弹性。不要局限于心里所准备好的构想；如果对方觉得现行方案不好，重新提供不同的构想。比如说规模小一点的，一般总是比较容易被接受。

不一定每一笔生意都要赚钱。只要有长远的展望，只要有开始，就是迈向正确方向的第一步。小笔生意容易成交，虽然多做几笔较费心力，但不可否认的，每一笔都比较容易做成。

第二节 营销

一、哈佛营销课

市场营销是现代经营管理的重要观念，处于核心的地位，涉及到管理者如何看待和利用环境因素与自身资源要素的问题。

如果你对市场营销还是一知半解，甚至简单地把它等同于推销的话，就有必要一定要认真学习本章了。

大多数人对市场营销都有一种误解，以为这是比经营控制、财务和生产管理更为直观，凭感觉来判断的学科。事实上，哈佛商学院的学生也是这样想的。但是，过不了多久，他们就会放弃这样的想法。因为哈佛商学院将告诉他们强有力的市场营销，不仅需要正确的判断，也需要全面的分析。很快学生们就发现，与他们最初设想的相反，这门课是他们在期间的最感头疼的，很多人都被做出营销决策性，需要付出的大量细致工作吓怕了。

哈佛商学院一年级的市场营销学课程需要阅读 35 个案例，每个案例常常有 30—50 页之多，并包括长达 15 页的数据。这可与一般人设想的大相径庭，也与学生们最初想象的完全不一样。在哈佛商学院，市场营销课程以其冗长和繁琐，以及教授们所坚持的全面定量分析原则而让学生们叫苦不迭。

哈佛商学院第一个学年的营销学课程，主要由以下三个部分组成：（一）介绍市场营销的基本概念和经济分析的方法；（二）了解营销决策的各个主要环节，如产品定价、广告选择及其他促销手段；（三）整体营销计划的酝酿和执行。这些内容覆盖的领域很广，包括消费品产品营销、消费者服务营销、工业品营销和国际营销。第二学年则放手让学生们在众多的专门营销课程中选择自己感兴趣的，以进一步培养他们的营销决策能力。

在第一学年课程中，哈佛商学院要求学生们从以下几个方面来分析一个营销案例：

1. 某产品的整个市场情况及其重要的细分市场；
2. 主要的竞争者；
3. 现有的和潜在的消费者；
4. 公司及其产品；
5. 分销渠道；
6. 广告及其他促销策略；
7. 定价策略；
8. 营销财务，特别是提议方案的盈亏临界点。

一年级营销课程使学生们深切体会到，生意成功的一个基本条件是以正确的价格生产正确的产品，并以正确的方案有效率和有效益地销售这些产品；学生们还认识到，在公司这艘轮船上，一家公司的营销主管人员可以比拟成这艘轮船的航行控制人：试想一下，在经济机会的大风到来时，营销经理没有及时启航，或者在不适当的时候改变航向，或者不能随风就势地调整航向，都会给公司带来无法弥补的损失，而公司的其他人员——好比这艘轮船的船员，却只能在竞争的漩涡中无助地观望！下面来看一看哈佛商学院是怎样教与学的：

二、营销分析

市场营销是基本管理中最重要的一环，在提出方案之前要作周密细致的分析。即便有一些不可避免的不利因素，营销决策仍应该是持续稳定的。一旦做出决策，应该有充分的自信，他应该劲头十足地推动计划的实行。这种自信莫基于决策前的详尽分析，以及睿智的判断和“就是它了！”的那种商业感觉。

营销方案，至少有三个主要支柱：1.理解市场的本质；2.了解竞争对手；3.了解本公司。在更细致地研究营销系统和提出方案以前，必须精确、详尽地了解这三个因素。

（一）如何分析市场

对于某一产品市场，或你将要参与竞争的市场，下面这些关键点你必须做到心中有数：

- 1.全局观念的市场到底有多大？
- 2.这个市场的增长率是多少？
- 3.当前的市场是如何被细分的？
- 4.当前的市场趋势是否能指示不久的将来细分市场的主要变化？
- 5.目前公司参与竞争的是哪一部分市场，所占份额有多大？
- 6.竞争者所占有的市场份额有多大？
- 7.能激发现有消费者更大的购买力吗？

总之，对目前市场的了解越清楚，对潜在的增长来源越明确，则提出成功的营销方案也就越容易。比如：你刚生产出一项产品，便能马上根据中场的现状给以正确的定位吗？以切实有效地将产品打入中场吗？仔细阅读下面两个例子：

（二）给产品定位

给产品定位就是选择以什么角度将自己的产品打入市场。在做这种选择时，必须把产品特征、质量、价格、公司形象和已树立的声誉置入视野之内。要牢记一个原则，如果一个品牌不在某些对消费者有意义的方面独具一格的话，那么它成功的可能性就很小，图 2—5 所示的模型显示了定位分析所需要的最基本要素。实际上，只有两条可能的产品竞争途径：或以成本基础；或以消费者认可的产品特性为基础。

图 2 - 5 产品定位分析模型

如图 2—5 所示的那样，基于成本进行竞争是一个清楚明白的选择。拥有对零售商和消费者来说同样的或更好的产品，同时价格更低，这可以使公司在众多市场中处于强有力的竞争地位。

但是，低成本策略不是总能那么成功的，这取决于价格对市场上消费者的重要性，就计算机行业的情况来讲，许多性能优异，定价低于 IBM 又富有竞争力的计算机，在竞争中都遭到了惨败，因为顾客们情愿更多的钱（通常是公司的钱），以求 IBM 品牌的安全性。而且，还存在怎么看低成本的问题。一般的看法认为：买同样质量，同样性能的产品，花的钱越少，那就意味着它的成本越低。但事情并没有那么简单，福特 Escort 车的定价低于本田 Accord，福特公司在广告中也大力宣传这一点；但在许多消费者眼里，本田

实际上在整个使用期限内成本更低，因为它并不怎么需要修理，而且再出售的价值也高于福特。

上面讨论了低成本竞争策略，下面看一看产品独特的竞争策略。在实施这一策略时，你要问自己这样的问题：

1. 消费者看到了本公司产品与同类产品的不同，并且认为值得以更高的价格购买这种不同吗？

2. 本公司与竞争者之间在产品质量、形象设计、服务、送货、名誉或声望方面有所不同吗？

以上两条是建立产品强大的独特性和卓有成效的市场地位的强有力工具。在确定本公司产品在市场上的定位时，哈佛学院还介绍一种定位图的技术，它提供了一种理解复杂市场的有效途径。下面以汽车市场为例来说明这种定位图技术，如图 2—6 所示。

此图反映了汽车市场的基本情况，它使用了对每个汽车消费者都很重要的两个尺度——价格和产地（外国制造或美国制造）。使用这两个标准，就可以很清楚地看到自己的产品在市场上是处于何种定位了。

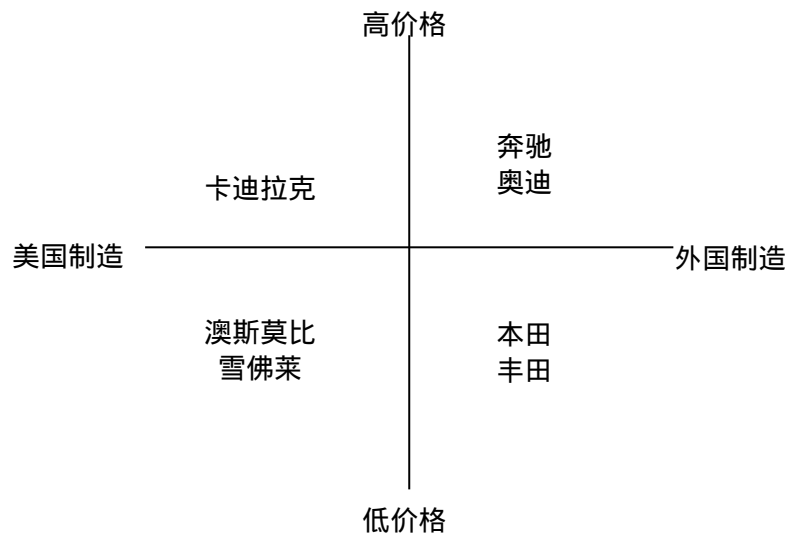


图 2 - 6 假想的汽车工业定位图

任何市场都可以画出定位图，它既以判断为基础，又以市场调查力基础来绘制。它有助于显示当前产品是如何定位的，并且识别出改变现有品牌定位或者为当前市场上出现的适当位置引入一种新品牌的机会。

产品定位后，作为高级领导阶层，心里至少有个预知，该产品有几成战胜同类产品的把握，能带来的预算利润是多少。

市场营销，是一个十分关键的步骤，也是很令人头疼的大事，作为每个管理者都应该分清市场营销的方向。作为市场营销员则更是要细分市场。然后根据企业的目标和局限性，选择一种战略进行营销活动。一般情况下，可供选择战略有三种：

三、集中性市场营销

企业只为单一的，特别的细分市场提供一种类型产品（如制造机车配件）这种方法尤其适用于那些财力有限的小公司，或者是为某种特殊类型的顾客

提供服务方面确有一技之长的组织。例如体重观察者就是基于第二种原因而采取这种战略的机构。它集中向体重超重者和体重意识很强的人们提供服务。

（一）差异性市场营销

为不同的细分市场设计和提供不同类型的产品，一般说来，这种战略大多为那些实力雄厚的大公司所采用。他们可以在刚开始的时候，先采用集中性市场营销或无差异市场战略，等到取得了一定的成功和发展时，就选择两个或更多的细分市场进行集中性市场营销。

通用汽车公司和福特汽车公司就是采用这种战略。它们都是为了吸引不同类型的顾客，或满足不同的需求而设计和销售不同规格和样式的汽车，包括经济型车、赛车、豪华型轿车、客货两用车、面包车、卡车等等。

（二）无差异市场营销

公司只向市场提供单一品种的产品，希望它能引起整体市场上全部顾客的兴趣。曾经一段时期，人们的生活比较简单，需求也没有现在这样五花八门，细分市场不存在或者说得更确切一点，也许并不容易被识别出来，或者并不被人们认为很重要。这时，无差异市场营销是一种通用的方法。在出现“古典可乐”、“樱桃可乐”以及可乐的其他几种品种之前，只有一种简单的老式可乐或可口可乐。与前面所提到的差异性市场营销的例子相对比，福特汽车公司曾经一度对它的创始产品“T型车”，不仅限制只提供单一车型，而且还限制只有一种单一的色彩（不管你喜欢什么颜色，而我们只生产黑色汽车。）福特汽车公司向所有顾客提供一种颜色、一种规格的汽车是产品营销观念盛行时期条件下的产物，那时汽车基本上是卖方市场，不愁销不出去。但随着社会的发展，这种无视顾客需求的傲慢自大的做法使福特汽车公司尝到了苦头。

四、4P'S：市场营销组合

无论你做市场营销的是什么产品，它都有四个支柱。这就是人们称为4p'S的产品、价格、地点和促销。在这里只介绍一下产品和促销，价格和地点将在其它章节里叙述。

（一）产品

产品是企业为了满足顾客的需求、实现组织目标，向顾客提供的物质产品或服务。产品的市场营销有以下几方面的基本原则和方法。

1. 使自己的产品或服务与众不同

对市场营销人员来说，再没有什么别的概念比使自己的产品与众不同更重要了。也就是说，要努力地使自己的品牌能从其他品牌中脱颖而出，具有鲜明的特色与个性，并且在同类的所有产品中处于有利的地位。有些产品各种品牌之间的差别是内在性的。例如，某一个冰淇淋品牌，它比所有竞争者产品的奶油含量都高，这个特性就使这种冰淇淋显得与众不同。但另一些产品在品牌之间的差异则是外在性的，或者说是根据它们的品牌形象，而不是靠存在于产品中的元素组合来区别于其他竞争对手的，这是一种存在于

观念中的差别。比如说，一种受欢迎的啤酒品牌，它的电视广告中出现的画面是一些著名的运动员在与他们的伙伴快乐地豪饮。看到这则电视广告的人，并不是因为预想到这种啤酒的极佳口味才去购买的，而是（清楚地或者是潜意识里）觉得买了这种啤酒，他就可以同这些运动员们为伍，而他很喜欢这种生活方式，希望能加入到他们的行列中去。通过购买和消费这种品牌，他也间接地享受到了名人们那种潇洒浪漫的生活。

那么，市场营销人员可用以区分他们自己产品的牌子，但保护自己利益的工具有哪些呢？

（1）商标和服务标志

它们是用来保护你的品牌名称、公司名称、口号或标记等，并为你带来利益与声誉的合法权利。商标首期被保护的年限为 28 年，但是可以续展。如果你愿意的话，请想一想，假如其他的汉堡包制造商也把他们的产品叫做“麦当劳巨无霸”而又能逃避被追究法律责任的话，对麦当劳公司来说该有多么糟糕。在某些情况下，一个品牌的名称是如此的强有力而深入人心，以至于它在消费者的心目中，实际上已经成为竞争中无往不胜的产品的同义词。

对公司权利最有力的保护形式是注册商标（对于实体产品或有形产品）；或注册服务标志（对于服务或无形产品）。典型的做法是用符号（是 Registered 的首写字母），或者词语“注册商标”来表示。它要求申请人正式向专利局和商标局提交申请。做完这件事以后，接下来是一段合理的公布期。在此阶段内任何人对此权利有异议均可以提出申诉，如果没有异议或者这些持异议者按规定不具有优先权，则这项权利就得到了认可。商标可以每 10 年一次无限续展（但是，如果一个商标获得注册后在两年内未被使用，则被认为是放弃，以后使用还须重新申请。）

另一种选择是采用习惯法商标或服务标志。市场营销人员可以根据习惯法使用“TM”（对实体产品）或“SM”（对服务），而无须正式拥有政府赋予的权利，建议在注册商标的申请最终被国家法律认可之前，采用“TM”或“SM”。虽然二者均不能提供注册商标所能提供的那么高程度的保护，而且当商标的使用受到挑战时，必须经受更大的考验，但是它们确实能引起公众对商标注册一事的注意。而已，在注册商标只有当申请的要求被批准之后才能使用的情况下，“TM”和“SM”可以立即使用（在注册商标被批准前就提前使用是违反国家法律的，而违法者要受到处罚的）。

（2）著作权

又称版权，是保护知识产权未经授权不得使用的合法权利。这些产品必须以某种固定的形式表现出来，而不仅仅是“想法”。它们包括小说或非小说性的文章和书籍、音乐作品、戏剧作品、照片和计算机软件程序等，当然还有其它的形式，不限于上面提到的几种。无论到版权局注册的日期是什么时候，只要作品以某种固定的形式完成，作者的所有权随之存在。但是，要加强对自己的权利的保护，防止侵权，当然得向版权局提交正式的申请。每个国家都有与自己相适宜的著作权法。这样，对著作权的保护期限可以扩展到作者死后的 70 年。

一般地说，在作品确实以固定形式完成的当年，用单词“著作权”或符号来作出公告，并署上著作权所有者的名字。如果作品是以某种音响形式（比如录音录像磁带、光盘带）表现的，那么对于这种类型的媒体，一般地应在作品完成于那种媒体之后的当年，用符号来公告作品的著作权，并署上著作

权所有者的姓名。如果著作权的载体是一本书，或者诗集的录首材料（即录有相关内容的磁带），那么就需要包括两种著作权保护：一个是对智力产品的保护；另一个是对音像材料的保护。

在许多的商战的例子里，忽视著作权的保护会带来灾难性的后果。一位电脑软件开发者设计了一套绝对先进的程序，但他却忽视了对此进行著作权的保护。后来，他发现自己的作品正被别人盗用或剽窃，而他在一段特定的时间内未采取补救措施，那么在这段时间过后，他的作品已成为公共所有。

作为一项政策性的事情，市场营销人员应当在所有的产品宣传资料上，都作出著作权声明，比如产品介绍小册子上，销售计划上、视听材料上、大型广告上、促销用品上以及其他相关事物上。对此你无需花费什么气力，就可以建立以这种固定形式为载体的知识产权的独家使用意识，而不让你的竞争对手坐享你的劳动果实。

（3）专利

专利是用来保护物理或化学科学加工过程、设备、方法或设计的法律权利。在这种情况下，习惯法专利是不存在的。唯一可行而有意义的方法，是正式向专利、商标局提交申请。当异议期过去，申请被批准通过后，必须用“专利×××号”来表示，声明已取得专利权。在专利被批准之前，产品应附上“待批准专利”的字样。

专利被保护期一般为17年，并不得续展。然后它们便可以公开化，其他人的使用便不受限制。

你最喜欢的唱片的音响质量也许是通过杜比噪音消除系统来提高的，这就是一种专利技术。你的衣服如果经过曾经是专利的桑福赖过程处理过，那么它们在洗涤时便不会缩水。曾经受到专利保护和现在正在受专利保护的产品，可以说是无穷无尽的，从电动机到拉锁，从电吉它到电冰箱。

2. 产品生命周期

就像人类有一个从出生到死亡的过程一样，产品也有它自己的生命周期。从产品的构思（研究与开发）、出生（投放市场）、衰落（开始出现滞销）直到最后死亡（停止生产）。每一阶段都有其特殊的特点和相应的市场营销应用方法。精明的市场营销人员对产品生命周期进行管理，以最大限度地发挥其优势，延长产品的生命周期，并且增加它的经济效益。（见图2—7）。

（1）引入期 这一阶段的特征是以研究与开发为主。尽管耗去的费用可能很大，但销售额和利润通常很低。这个阶段要注意好对项目可行性进行充足的评估，并引起对足够的预算和投入重要性的认识。

（2）成长期 这一阶段表现出销售额与利润的不同步增长，还常常伴随着大规模的促销费用的发生。

（3）成熟期 这一阶段的特征是产品质量已达到巅峰状态，并且试图保护其销售水平。销售额的增长虽是有可能的，但这几乎将必然导致巨额的销售费用。此时利润一般开始下降，这可能与很高程度的竞争有关。

（4）饱和期 这一阶段表现出与成本相联系的利润率的降低。竞争更加激烈。这一关键阶段的目标是保持和稳定市场份额（即市场占有率）。然而，这常常又是不可能的。

（5）衰落期 这一阶段的特征是：想继续保持市场占有率的企图已经是无用的。这一阶段必然伴随着费用的减少和产量的降低。

(6) 放弃期 这一阶段产品的生产已被新的产品所代替，失去了停留在企业生产线上的价值。

3. 市场占有率矩阵图

与产品生命周期理论相联系，波士顿咨询顾问集团的增长——占有率矩阵模型，提供了一个有用的分析框架，使经理们能够结合市场占有率和整体市场扩展或收缩的程度，来识别和评估产品（见图 2—8）。

根据图 2—8 产品可以做以下划分：

(1) 现金牛产品在低增长率的市场中占有较大的份额。既然牛正在产奶（也就是现金），市场营销人员可以选择“将牛奶挤干”的策略，或者说榨取现金策略，在这样做的同时，也必然加快了产品的生命周期。

(2) 狗产品处在低增长的市场上，拥有较低的市场占有率。从这个意义上讲，“狗”当然不是“人们最好的朋友”。它反而是“炸弹”（即遭到惨痛失败的事物），或者是“柠檬”（即某种有缺陷或不受人欢迎的事物）的同义词。所以看起来，应当从产品线上取消“狗”产品。

图 2 - 8 市场占有率矩阵

(3) 明星

产品在一个增长较快的市场中拥有一个较高的市场占有率，它们是企业的希望（这类产品由于占有较大的市场份额，因此现金流入较大；但由于它的高增长率，同时要求很大的现金投入，这往往要求现金牛的支持。随着明星产品逐渐走向成熟期，市场增长率降低，就变成“现金牛。”如果企业现金投入不足，市场占有率便会降低，从而变成“有问题的孩子”）。

(4) 有问题的孩子产品的整体市场增长率较高，而企业的产品市场占有率却较低；妈妈们对这些孩子很关心，因为他们没有像预想的那样成长（给这种产品加入现金投入，即增加促销努力，“有问题的孩子”已经在市场中占据了一个不受竞争者干扰的位置，妈妈们便可以不必太操心；也许低而持续增长并不是件糟糕的事）。

(5) 产品线的增加或减少把“狗”从产品线撤掉看起来理应如此，但在某些情况下，这样做最终会对整个产品线产生有害的影响。例如，这种“狗”产品又恰好是企业的“旗舰”品牌，或者说人们通过它，可以立刻识别出公司的产品系列（你是否还记得当可口可乐公司从市场上取消其最早的或最“老”的可乐，换之以“新”可乐时，在消费者中引起的轩然大波？无奈，可口可乐公司不得不宣布继续供应“古典可乐”。因为没有这种“老”可口可乐，可口可乐就不存在了）。

另一种情况是，放弃“狗”产品会损害企业作为一个提供“全面服务”的组织形象，而这种企业识别或企业形象，本身蕴含着巨大的力量。把产品从其产品线中撤换掉，公司将不再能够准确地称自己为一个提供“全面服务”的整体（如出售针头线脑等小商品，对于一些大型零售商店来说是微利甚至是亏损的，但这些商店为了保持自己“让顾客进门后一次购齐所需商品”的形象与特色，仍然需要继续经营这类商品）。那么，还有哪些可供选择的切实可行的方法呢？

(6) 捆绑策略可以把这类产品与产品线中的其他产品捆绑或联系在一起。美国有线电视系统的经营者就通常使用这种方法，比如说，以四个频道的价格提供五个频道的节目，希望这些有线电视观众能够订购更多的频道。

否则，如果允许他们分别购买各个频道，他们就不会订得太多。这样做使双方都觉得有利可图，而企业家们因销售额的绝对增长而获利。同时，他们由于节目被大批量的购买而享受到了规模经济所带来的利润的增长。

(7) 提价策略通过大幅度地提高售价，就能够把这些产品留在企业的产品线内。即便销售的绝对金额还不如人意，但利润幅度已经可以接受。这种方法允许企业家们保持其企业“全面服务”的整体形象，同时又不必为提供这类产品而损失金钱。

(二) 促销

促销包括将产品的独特属性和公司形象的优势尽可能地表现出来，传达给中间商（通过商业广告和商业促销活动）和产品的最终使用者（通过消费者广告和消费者促销活动）。关于促销，经验丰富而且进行大规模市场营销活动的公司通常采用一种“拉”的策略（见图 2—9）。

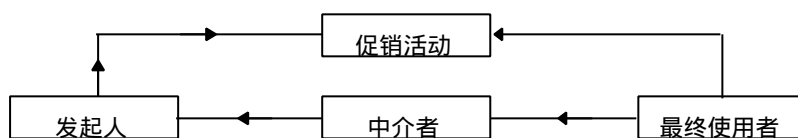


图 2 - 9 “拉”的促销策略

利用广告和销售促进等方式，直接面向消费者进行大力促销，公司希望以此来产生出对其产品的强劲需求；顾客向零售商要求购买，使零售商也感受到了这种需求，从而实际上是不得不订购和储存这种商品。反过来，零售商又对批发商施加压力，让他们订购和储存此种商品，以此类推。这样，如果生产商成功了，就可以说产品是被强大的需求“拉动”着通过分销渠道的。与此方法完全相对的是“推”的策略（见图 2—10）。在这种战略中，生产商刺激批发商的需求；批发商刺激零售商的需求；零售商又刺激消费者的需求；从而“推动”着产品通过分销渠道（“推”的策略并不排除大力进行直接销售。既然广告和促销的努力，已经成功地产生了有利于销售影响力，那么潜在顾客对产品的拒绝心理就会减轻）。

1. 广告有效性的衡量尺度

在制作一个有效的广告时，我们必须考虑一些主要的因素：

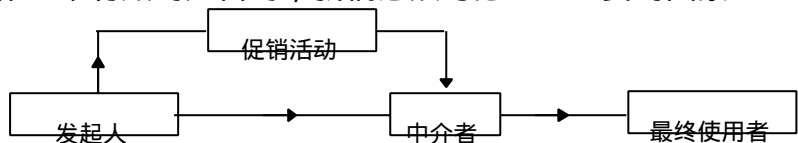


图 2 - 10 “推”的促销策略

- (1) 人口统计因素 想对哪种（些）类型的人施加影响？
- (2) 地理因素 想影响的人在哪儿？
- (3) 冲击力 是否很好地传达了所要传达的信息？强度是否足够大而能被顾客记住？能否能激发起购买欲望？一般说来，广告设计要关注以下三个方面的问题：

- 它使消费者知道这种产品了吗？
- 它是否告诉消费者有关产品属性的信息了？
- 它是否使消费者想起了他们已经知道的有关事情？

基本的经验性做法是：

A. “KISS”法——“让它简单一点，傻瓜！”

B. “3T’S”法——“告诉他们你要告诉他们什么。”

“告诉他们。”

“告诉他们你已经告诉他们些什么了。”

(KISS是“Keep It Simple Srupid”)的缩写。3T’s代表“Tell’em what you are going to tell’em.” “Tell’em what you’ve told’em.

(4) 到达 有多少个人或家庭至少收看或收听一次产品信息？

(5) 频率 这些人可能接触多少次产品的信息？

(6) 长短 产品信息播出有多少时间？

(7) 时间 人们在什么时候可能接触到产品的信息？

(8) 成本 (每个人的成本) 让 1000 个人或 1000 个家庭接收一次产品信息需花费多少成本？计算每千人成本的公式如下，它是用来衡量不同广告媒体效率的基本依据。

$$\text{每千人成本} = \frac{\text{广告媒体费用}}{\text{(以千人为单位计算的视听人数)}}$$

资料例如表 2 - 2 所示。

表 2 - 2 广告媒体

	A	B	C
广告费用(美元)	10000	30000	10000
视听人数(千人)	100	600	500

按上式计算，每千人成本为：

$$A : \frac{10000\text{美元}}{100} = 100\text{美元}$$

$$B : \frac{30000\text{美元}}{600} = 50\text{美元}$$

$$C : \frac{10000\text{美元}}{500} = 20\text{美元}$$

那么，当考虑选择媒体 A、B 或 C 做广告时，通过每千人成本的计算公式发现，媒体 C 的千人成本，要比媒体 A 和媒体 B 低（20 美元与 50 或 100 美元相比）。但是，每千人成本最优的方法，不一定能像其他方法那样覆盖较大的范围的视听众。在本例中，媒体 C 以同样的成本提供了 5 倍于媒体 A 的视听众，而以 1/3 的成本，提供了相当于媒体 B 的 5/6 的视听众。（这里的“视听众”不能简单地理解为一个电视节目或一本杂志的观众或读者。因为广告的目标视听众，可能并不是电视节目的所有观众或杂志的所有读者。例如，一个电视广告的目标顾客是 45 岁以上的妇女，那么观看该广告的所有观众中去除男性观众和 45 岁以下的妇女，才是真正的目标观众）。

2. 连带销售：顺势扩大销售范围

对于从事销售业务的人来说，这是一个重要的概念。既然时间就是金钱，同时与潜在的或现有的顾客见面交谈的机会也是有限的；那么，在一次销售会谈中，把单一的一笔交易扩展到另一笔交易，或者同时完成几笔交易，或者在这笔交易之后跟随着好多笔买卖，就变得越来越重要。

形象地说，如果顾客愿意从你那儿购买花生酱，那么他们可能也愿意从你那儿购买果酱。如果买了果酱，他们也许有兴趣从你那儿再买些面包。现在，如果你已经特别地精干此道，潜在需求又是可以识别并且足够的大，那么你甚至可以卖一些新鲜牛奶……当然，你还可以把这些相关产品的销售全包揽下来！警告：除非顾客对你的主要产品或核心产品十分满意，因为本来就是由它们带给你顺便销售其他产品的机会；否则你不要采用这种连带销售的方法。为什么？因为正如那些经验丰富、重视商业道德的公司一样，你应大力推行关系营销。

行销与营销自我测验

1. 你怎样才能对你的顾客积累起更多的特殊声誉来？
2. 你是否充分地评价了宏观环境，并且在制定计划时是否有超前意识？
3. 你如何减少顾客对你所销售的产品的风险感，增大他们的相对优势和信任感？
4. 谁是购买你的产品的真正决策者；还有谁是决策的参与者？
5. 你是否以最合适的细分市场为自己的目标市场？
6. 在同类产品中，你如何使你的产品在特色和功能上有别于竞争者的产品？
7. 你的市场营销组合是否发挥出了最大的优势？
8. 你的广告、促销、销售人员等策略是否最好地表达了产品的属性，以及你为满足顾客所做的承诺？

第三章 会计与购务

第一节 怎样看懂财务报表

财务信息的主要来源是企业的年度财务报告（由社会公众拥有的公司，即公开发行的股票的公司，要按照法律的要求编制这些报告；而私人拥有的公司勿需如此）。这些文件包括资产负债表、收益表和现金流量表。这些财务报表必须按照公认的会计准则来编制，该准则是会计师，尤其是注册会计师从事业务的普遍依据和标准。此外，审计师（主要是注册会计师）还必须证明财务报表中所包含的信息均已公允地表达，并遵循了公认的审计准则，这些准则也是专门针对编制和审核年度财务报告中财务报表的会计师和审计师的基本标准。

在年度财务报告中，会发现，题力管理讨论与分析的部分。这是企业管理音对管理中出现的问题和机会，以及其对将来的计划所做的一个基本而又微妙的说明财务报表附注虽然是以脚注的形式时财务报表所提供的信息进行的解释，但实际上，这与财务报表本身同样重要。这些附注可能会揭示企业的一些重要事项，例如重要的法律诉讼案、会计方法的变更、高级职员组成结构的变化、以及各商业分部的买卖和重组等。

一、资产负债表

首先让我们来看看关于会计的两个重要公式。

公式 1 借方 = 贷方

会计的基础课程始于借方和贷方。许多外行人经常被它搞糊涂，以为是指金钱的借人与贷出，为了方便起见，请暂且先记住：借方在帐簿的左侧，贷方在帐簿的右侧。假设，要到银行存入一万元，这时帐簿应该如何登记？答案是双方皆记，这也就是所谓的“复式簿记”。

在这里，先牢记一项不变的定律：“借方=贷方”，换句话说，无论发生任何交易，都必须同时登记到帐簿的左右两侧。其原则如下：

- （1）资产增加时，记入左侧；资产减少时，记入右侧。
- （2）负债增加时，记入右侧；负责减少时，记入左侧。

根据上述原则，银行存款增加一万元，属于资产增加，在左侧（借方）登记“银行存款一万元”，可是相对地，手头的现金减少一万元，属于现金资产减少所以在右侧（贷方）登记“现金减少一万元”。

公式 2 资产 = 负债 + 股东权益

会计学上最重要的概念是“平衡”，它的主体就是方才提过的借方与贷方，简言之，资产增加是借方；负债或股东权益增加是贷方，双方相抵即所谓的“平衡”。

如何做出资产负债表？下面举实例说明：

假定你是一名有意赚外快的学生，经过仔细地观察，发现校园中每年春季的毕业生都会贱价拍卖用过的物品，如冰箱、台灯等等，而秋季入学新生为了省钱，也多半会购买这些二手货。

这引发了你的灵感，何不赚取中间的差额呢？打定主意后，等到五月，便从银行提出一百元的存款，以每股一元，总数一百股做为事业的基础，这

一百元就是你的权益。

现在，请先记住一个名词——“分类帐”，或称“流水帐”，是指将每一笔交易各自记入借贷双方的应属科目下的作业程序。上面的交易，应该是：

借方 (资产)	贷方 (负债、股东权益)
现金\$ 100	现金\$ 100

但是，作为发展事业的基金，一百元未免不够用，经过仔细核算，并考虑它的风险性，你说服了同学，请他投资一千元，双方约定基本利率 10%，外加 30% 的红利，事后你又觉得，红利 30% 似乎多了点，再度与对方沟通，最后敲定，由你开出一张期票，限定某日连本带利一起归还。这时，你的资产负债表如下：

现金 \$ 1100	期票 \$ 1000
	股票 \$ 100
资产合计 \$ 1100	负债、股东权益合计 \$ 1100

注意！“资产=负债+股东权益”，的公式至此成立。

如此一来，资金的周转就灵活得多了。接下来就是收购旧冰箱的工作。总共购进五十二台，每台平均二十元，所需金额为 1040 元，所需金额为 1040 元，等于现金减少 1040 元，但商品部分增加了五十二台冰箱，此时的资产负债表如下：

借方 (资产)	贷方 负债、股东权益
现金 \$ 60	期票 \$ 1000
商品 \$ 1040	股票 \$ 100
资产合计 \$ 1100	负债、股东权益合计 \$ 1100

两侧同样保持平衡。整个夏天，你把存货暂且放在家里的地下室，好不容易盼到九月，新学期开始，把五十二台冰箱全数推销出去，其中五十台以现金交易，另外二台赊账。

接着开始整理你的会计账目。首先，五十二台冰箱，每台售价五十元，总计卖得二千六百元。其成本为 1040 元，其余利润 1560 元，可是当中的二台尚未收到货款，所以手上的现金只有二千五百元。赊欠部分，在会计学上称之为应收帐款。此时的资产负债表应该是：

借方 (资产)	贷方 负债、股东权益
现金 \$ 2560	期票 \$ 1000
商品 \$ 100 (冰箱)	利润 \$ 1560
	股票 \$ 100
资产合计 \$ 2660	负债、股东权益合计 \$ 2660

截止目前为止，你的事业尚且称得上一帆风顺。

可惜好景不常，虽然三番两次地催讨债款，赊帐的两名同学却自恃身材高大（他们是橄榄球校队队员），硬赖着不肯还钱，在百般无奈的情况之下，

股东权益：也称之为资本、所有者权益。

只好将它归列为呆帐，从利润中扣除一百元。

结果，资产负债表变更如下：

借方 (资产)	贷方 (负债、股东权益)
现金 \$ 2560	期票 \$ 1000
应收帐款	利润 \$ 100
	股票 \$ 100
资产合计 \$ 2560	负债、股东权益合计 \$ 2560

到了期票限期的那一天，你除了还给同学本金一千元，又另外付他六个月的利息 150 元，这笔利息同样从利润中扣除。

所以，这项事业最后的资产负债表如下：

借方 (资产)	贷方 (负债、股东权益)
现金 \$ 1410	期票
应收帐款	股票 \$ 1310
	股票 \$ 100
资产合计 \$ 1410	负债、股东权益合计 \$ 1410

依上表看来，你最初投资了一百元，结果赚到了 1310 元，其投资报酬是 1310 %，相当不错的成绩，以市场眼光来衡量，这支股票有上涨的可能性。事实上，如果真拥有这般商业头脑，自己不学会会计也无所谓，干脆花钱请专家处理这类记帐工作。

资产负债表以这两个重要公式为依据，它反映了企业在某一特定时间的财务状况见表 3—1，以你的公司为例，它揭示了公司拥有什么，即公司的资产；公司欠什么人的债，即公司的负债；以及公司净资产价值，即股东的权益。资产负债表上的各帐户在每一新的会计年度开始时（在多数情况下是 12 月 31 日和 1 月 1 日），不能被结清而使其余额为零。在资产负债表中，资产是按流动性从大到小的顺序排列，而负债则是按债务到期日由近到远的顺序排列。

表 3 - 1 资产负债表

1992.12.31		单位：万元
资 产		
流动资产		
现金		\$ 15.5
短期证券		3.0
应收帐款和票据		4.0
存货		<u>16.5</u>
流动资产合计		<u>\$ 39.0</u>
不动产、厂房和设备		
建筑物、机器设备		\$ 190.0
减、累计折旧		- 19.5
土地		5.5
不动产、厂房和设备合计		<u>\$ 176.0</u>
其他资产		
收款期在一年以上的应收帐项		\$ 8.5
其他		<u>1.5</u>
资产合计		<u>\$ 225.0</u>
负债和股东权益		
流动负债		
应付帐款		\$ 25.0
应计负债		6.5
长期债务中转人流动负债的部分		2.0
应上缴国家的所得税和其他各种税金		12.5
应付股利		<u>1.0</u>
流动负债合计		<u>\$ 47.0</u>
其他负债		
长期债务		<u>27.0</u>
负债合计		
		<u>\$ 80.0</u>
股东权益		
优先股		15.0
普通股		45.0
附加定缴股本		20.0
留存收益		<u>65.0</u>
股东权益合计		<u>\$ 145.0</u>
负债与股东权益总计		<u>\$ 225.0</u>

二、收益表

收益表反映企业在某一段时间中的获利情况。它与资产负债表的一个显著区别是在每一新的会计年度开始时，收益表上的各帐户都会被结平，其余额为零。收益表的起源可以一直追溯到古代的坎索人，他们出租自己的奴隶，都用收益表的。

最原始形式来记录他们的收入和费用。该种报表的一般关系式可表示为：

$$\text{毛收入} - \text{总费用} = \text{净利润 (损失)}$$

这一表达式可派生出下列表达式：

$$\text{营业利润 (损失)} = \text{销售收入} - \text{成本费用合计}$$

式中，成本费用合计包括：

销货成本

销售费用和管理费用

折旧

$$\text{税前利润} = \text{营业利润} - \text{利息费用}$$

$$\text{净利润 (损失)} = \text{税前利润} - \text{税金}$$

净利润或净损失代表企业的净盈利状况。其通信被称之为“底线”（俗称净利，一般位于收益表的末行）。作为经营者，重要的是要时刻意识到你所真正赚得的是净利润，而不是营业利润。

参照下面的收益表（见表 3—2），你可以利用你的公司 1991 年、1992 年的比较数据，得出下列的基本结论：

（一）销售收入

销售收入从 90000000 美元上升至 100000000 美元，上升了 11%。比较好，但是，进一步分析下表的其他数据：

表 3 - 2 收益表

你的有限责任公司	单位：百万元	
	1992	1991
销售收入	\$ <u>100.0</u>	\$ <u>90.0</u>
销售成本	59.0	50.0
销售费用和管理费用	15.0	20.0
折旧	12.0	<u>10.0</u>
成本费用合计	\$ <u>86.0</u>	\$ <u>80.0</u>
营业利润	\$ <u>14.0</u>	\$ <u>10.0</u>
利息费用	<u>0.5</u>	<u>1.0</u>
税前利润	\$ 13.5	\$ 9.0
所得税	<u>5.0</u>	<u>4.0</u>
净利润 (损失)	\$8.5	\$ 5.0

（二）销售成本

销售成本从 \$50000000 上升到 \$59000000，上升了 18%。这一增加比例，超过了通货膨胀率，而且更重要的是，也超过了销售收入增长的百分比。应该考虑以下各方面的问题：

1. 可以通过与供货商重新协商或寻找新的、较便宜的供货商来降低销货成本吗？

2. 可以大批量购进存货，以期有效地降低销货成本吗？

3. 可以用其他的物品、材料和产品，代替目前采购的吗？

4. 可以提高自己产品的销价吗？

（三）销售费用和管理费用

这一项目从\$20000000 降低到\$15000000，降低了25%。一般来说，当费用象这种情况所示急剧下降时，多是周密计划管理的结果（反过来说，费用的明显上升，可能是各项开支慢慢地，小幅上升的结果，即管理者通常对支出小幅缓慢增加不够敏感，而实际上，这种小幅增加往往最终会累积成一个很大的数目）。由此可以考虑如下的问题：

1. 费用的降低是由裁员引起的吗？换句话说，有职员被解雇或者公司规模缩小了吗？如果是这样，与裁员和缩小规模等相关的直接、间接费用是多少？

2. 费用的降低是否是由薪水的降低引起的，是否是由企业销售人员或独立的销售代理部门的佣金降低所引起的？

3. 费用的降低是否是通过有关雇员费用和雇员福利的开支紧缩引起的？

4. 费用的降低是否是由象办公室租赁费、公用设施（例如：电话等）和保险这一领域的支出减少所引起的？如果是这样，这么做是否值得？

5. 费用的降低是否源自研究和开发费用的缩减？如果是这样，其可能对企业将来的盈利情况产生什么影响？

（四）成本与费用合计

这一项目从\$80000000 上升到\$86000000，上升了大约7.5%。应考虑下列的问题：

与通货膨胀率相比，这一比例是高还是低？

1. 这一比例与同行业水平相比如何？

2. 这一费用项目是否能在不产生不利影响的前提下，得到进一步的降低？

（五）折旧

折旧从\$10000000 增加到\$12000000，上升了20%。基于折旧费用反映了企业因设备、不动产的损耗或自然淘汰引起的税收抵减的潜力，我们可以考虑以下这个问题：

折旧费用的增加是由购买新的机器设备或不动产引起的，还是由所使用的折旧方法的变更引起的？

（六）营业利润与净利润的比较

营业利润（即息前税前利润）从\$100000000 上升到\$140000000，上升了40%，这是一个显著的提高。然而净利润（即息税后盈余）上升了更大的比例（70%）。这是否意味着管理者可以偿还借款，以减少其负债或者在来年采取更有利的措施，以利用投资减税机会？

投资减税是美国在1962年税法中首先引入的，目的是鼓励企业进行生产性投资，即当企业将其利润用于再投资时，可以少交所得税。因此，这里意即该企业用其所获丰厚利润进行投资以获得国家的税收减免优惠或者企业净利润的增加仅是由于利率和利息费用的下降而侥幸所得？需要注意的是：就绝对数来说，利息费用明显降低，其降低百分比为50%。并且，虽然所得税

的课税对象是税前利润（其增加了 50%），但所得税的增长只有 20%，远低于营业利润、税前利润和净利润的增长。

三、现金流量表

这一报表揭示了在某一特定时期内现金的来源与运用，集中反映了企业所获得的收益和现有的债务（如长期借款和其他债务）。在此，将获利性和现金流量的概念区分开是非常重要的。

一个企业的资产负债表上可能表明其资产远超过负债，但是，如果这些资产在一定时间内不能收回（如坏帐或到期未收的应收帐项）或者不能迅速变现（如存货），那么，即使企业的财务报表表明企业“获利”了，但该企业也很可能会因其无法偿还债务而被迫破产。就象俗语所悦的那样：“只要有现金流入，即使帐面没有利润，照旧有钱吃饱肚子。”

现金流量可以分为三类：营业活动所带来的现金流量；投资活动所带来的现主流量和理财活动所带来的现金流量。

利用现金流量表，可以进一步得出你的公司的一些基本结论。在该表中，加括号的数据表示支付的现金；而不加括号的数据则表示收到的现金。我们发现，营业活动产生了\$12000000 的正向现主流量，即现主流入。但是，投资活动却使支出的现金超过收到的现金\$15500000，这可能意味着什么呢？用于不动产，厂房和设备上的\$16000000 的开支表明，该企业正在实施一项改造计划。该项计划通过理财活动，即出售\$5500000 的优先股和普通股来筹集资金。为什么要出售股票增加资本而不是向银行借款呢？这一方面可能是企业想避免借款所需负担的利息。另一方面可能是由于不能够取得借款的缘故。银行借款一般都对企业财务状况、经营状况等方面有一定的要求，达不到要求者就不能取得借款。最终，该企业有\$2000000 净现主流入，换句话说，虽然有些活动引起企业现金流入而有些活动却没有，其最终的结果是企业收入的现金更高于支出。

四、如何阅读年度报告

了解资产负债表的作法之后，再以柠檬汁制造商为例，学习阅读年度报告的方法。

在过去，制作年度报告的方式极为简单，只需在白纸上登录当年度的种种财务报表即可，内容平淡无奇，不过是数字堆砌的游戏而已。时至今日，一切讲究豪华气派，六、七十页的报告是稀松平常，更重要的是它担负起公司和股东之间的桥梁工作，使那些即使未实际参加执行过程的股东，经由年度报告，也对公司的作业情形了如指掌。所以，凡是稍具规模的企业，无不绞尽脑汁，把它修饰得尽善尽美。例如 E·F·哈顿证券公司，光是制作 1980 年的年度报告，就花掉了四十万美元的经费。

这股豪华竞赛的风气，源始于 60 年代中期的“投机时代”，当时每一家公司为了吸引人们投资，不惜一切地都在上面大作文章，除了例行的财务报告之外，董事长的训话、彩色照片等等也全部登场，内容包罗万象，洋洋大观，甚至财务状况糟糕到濒临破产的公司也不例外。

柠檬汁制造商的决算报告给诸位股东

有关国际学生食品公司 (National Student Refreshment corporation NSRC) 1992 年会计年度的营业成绩, 在此提出报告。

去年夏天以来, 本公司发生重大的变化, 我们收购了六个新的营业站, 将它们全部更名为“NSRC”, 由于市场需求增加, 我们把生产范围扩大到冷饮、冰咖啡等制品, 广受顾客欢迎, 所以虽然砂糖原料的价格涨了两倍, 可是我们仍然保持了营业额增长了 511%, 利润增长率 265% 的记录。

不过, 这段期间内, 本公司也遭遇到一些难题与挫折。八月, 我们和劳工委员会对簿公堂的结果, 法院判决我们必须提高最低工资, 受此影响, 每股的利润被迫损失 0.16 美元。

而劳工委员会对我们提出的控告则于七月顺利解决, 得以维持目前规定的劳工最低年龄 12 岁。

虽然目前及未来的经济局势尚未明朗化, 但凭着坚强的经营阵容, 和 NSRC 所有员工上下的同心协力, 我们确信明年夏天必能提出更好的成绩献给各位 (对照表 3—3 和计算表 3—4)。

		1991 年度		1992 年度	
营业额	\$	447	\$	2731	董事长
利润	\$	123	\$	449	山多拉·雷蒙

表 3 - 3 NSRC 借贷对照表 (1992 年 8 月 1 日止)

资产部分			负债、股东权益部分		
	1992	1991		1992	1991
现存款	\$ 42	\$ 2	短期贷款	\$ 12	\$ 172
应收帐款 (扣除 91 年偿还 7 元, 92 年 10 元的呆帐)	8	6	期票	17	96
营业站设备 (扣除折旧费后)	26	14	应付税金	—	—
运输工具 (扣除折旧费后)	367	208	长期贷款	238	195
存货	53	23	股票 (普通)	25	25
经销商付款	10		授权股票 12.500 股		
			发行股票 528 股		
			剩余利润	214	(235)
资产合计	\$ 506	\$ 253	负债、股东权益合计	\$ 506	\$ 253

表 3 - 4 NSRC 1991 会计年度损益计算表

销售毛额	1992	1991
	\$ 2731	\$ 447
经营成本		
冷冻柠檬汁	319	55
冷饮	82	11
咖啡	29	
砂糖	326	35
袋装冰块	123	21
经营站维持费	72	19
人事费用	916	113
折旧费	115	61
捐赠慈善基金费	265	5
退休金费用	36	4
卖掉 1973 年型的货车		
其他收入	20	
利息	19	
纳税前的利润	\$ 449	\$ 123
每股所获利润	\$ 0.85	\$ 0.23

因为年度报告可以帮助人们由外界透视该公司的内部情形，所以无论是有意融资、合并，或购买它的股票者，都可经由这扇“窗子”来判断。值得注意的是，千万别被它虚饰的外表所蒙蔽，例如捐款给慈善机构时的握手合照，或董事长自吹自擂的长篇大论等等，稍加创览即可，重点在于后面所提出的各项数据。

分析顾问的评论

把配股优厚的公司称为“积优股”，是证券公司劝诱顾客惯常所使用的手段。假定 NSRC 公司今后五年都能维持同样的成长率，那么届时该公司每股分配的利润可达 2526 元，而证券经纪商的作法是，鼓励客户在每股 527 元时投资，如果事情一切均按其预料的来发展，将来每股 528 元时的市场总值是 278256 元。

结论：同为增值四倍，由 100 变成 400 元，显然要比由 400 元变成 1600 元，或由 400 万元变成 1600 万元容易得多。

第二节 如何治理地减少纳税

减税同增加收入和营业利润一样，增加了其净利润或称“底线”。通常，企业可以用许多种方法达到合理地减税目的。

一、企业的结构

即使一个经济实体是公司，而非合伙或独资企业，不同种类的公司都有不同的所得税税率。在经济实体从一种类型转变为另一种类型时，也会引起纳税款状况的变化，进而影响到企业的收益情况。此外，公司注册地所在的地区税收政策或法律，也会影响企业的税收负担。

二、购买的时机

大多数会计活动是建立在权责发生制基础之上的。运用这种方法，经营活动所带来的收入，在其实际发生的会计年度予以确认；反之，如果收入在其实际取得的会计年度予以确认，那么其会计核算便遵循现收现付制。

有时，将业务仅仅推迟一天（在以1月1日作为财务年度开始的情况下，将其从12月31日推迟至1月1日），就会引起收入的确认挪至下一个年度的问题。如果在某一年度获利较多，企业可通过在同一年度冲销各种可扣除的开支而获益，即有效降低其应税收入；反之，如果获利很少，或企业已经在本年度冲销了许多支出，那就可以将购买行为推迟至下一年度，即将其在下一年度扣减（由于购买支出会引起企业的现金流入，在现收现付制的情况下就会影响利润。所以企业就可通过是否开支，例如是否购买存货来影响企业利润）表3—5。

表 3 - 5 收益确认

方法	收入确认的时间	买或卖	
		12月31日	1月1日
权责发生制	在实际购买时	x	
现收现付制	在实际付款时		x

三、坏帐冲销的时机

那些实际已经过期而尚未收回的应收帐款，有时可能收不回。与上述购买的时机完全相似，企业可将冲销坏帐的时间，定在这种扣减能够带来很大好处时候。Citicorp 银行于 1987 年冲销的拉丁美洲 3000 万美元的坏帐，不仅可以减少其应缴纳的税金，而且还具有一定的战略意义。Citicorp 当时是美国最大的银行，它所拥有的资产，远超过其大多数竞争者。由于市场情况表明，这些竞争对手将追随 Citicorp 银行，冲销他们自己的拉丁美洲债务坏帐，但相对而言，Citicorp 银行占了便宜，因为它的规模使其比竞争对手能更好的承担损失，以便在竞争中获胜。

四、折 旧

政府允许企业确认因设备和不动产的磨损或过时所引起的价值减少，进而减少其应缴税金。一般来说，政府可以通过折旧政策的变更，来试图刺激某一特定行业或经济的增长。

共有三种折旧方法。例如：某一设备的购买价格为 80000 美元，其寿命期为 4 年。三种方法的处理分别如下：

(一) 直线法 简单地将设备的购买价格平均分摊到其计提折旧的各年中。因此，用 80000 美元除以 4 即可以得到在以后 4 年中，每年的计提折旧额为 20000 美元。

第一年： $\$80000 \times 1/4 = \20000

第二年： $\$80000 \times 1/4 = \20000

第三年： $\$80000 \times 1/4 = \20000

第四年： $\$80000 \times 1/4 = \20000

(二) 双倍余额递减法 将直线法折旧率乘以 2，在前例中，每年计提的折旧费为原值的 1/4；而在这种方法下，每年按折旧价值的 1/2 计提折旧费。

第一年： $\$80000 \times 1/2 = \40000

(其余额 $80000 - 40000 = 40000$ 转至第二年度，作为计提折旧的基准数)

第二年： $\$40000 \times 1/2 = \20000

(其余额 $80000 - 40000 - 20000 = 20000$ 转至第三年度)

第三年： $\$20000 \times 1/2 = \10000

(其余额为 $80000 - 40000 - 20000 - 10000 = 10000$ 转至第四年度)

第四年： $\$10000 \times 1/2 = \5000

(余额没有计提完)

你会发现，在第四年年末设备价款没有全部计提折旧。由于余额被不断地乘以一个分数，因此，该余额几乎会一直存在而不为零。因此，在直线法计提的折旧额大于双倍余额递减法计提折旧额的年度，就需由双倍余额递减法转为直线法，以将折旧计提完全。

(三) 年数总和法 将设备的使用的年限各年年数加总 ($4 + 3 + 2 + 1 = 10$)，然后将其做为折旧率的分母，以机器设备尚可使用的年限作为分子：

第一年： $\$80000 \times 4/10 = \32000

第二年： $\$80000 \times 3/10 = \24000

第三年： $\$80000 \times 2/10 = \16000

第四年： $\$80000 \times 1/10 = \8000

(注意：这种方法已经过时，因此不常用)

正如所看到的，这些方法在计提折旧时有不同的折旧率。一般来说，应尽可能地采用加速折旧法，主要是因为这样可以减少所得税。

存货估价：先进先出法

后进先出法

存货的计价方法同样也会影响减税额。由于存货是一种资产并且其在收益表的销货成本中得到反映，减少或增加存货将会影响“底线”。假设在经营一个家具商店。共有三把完全相同的椅子，一把椅子于 2 月份以 12 美元买时，另一把于 3 月份以 14 美元买进，还有一把以 17 美元于 4 月份买进。如

果你卖了一把椅子，你可能会问这把椅子到底是 2 月份以 12 美元买进的那把，还是 4 月份以 17 美元买进的那把。如果你确定 2 月份的那把椅子（即最早或最先买的）是你第一把卖掉的，那么，你所用的是先进先出法（先买进的存货先卖出）。如果反之，你确定 4 月份的椅子（即最近或最后买的）是你最先卖出的，那么你使用的是后进先出法（后买进的先卖出）。在这种情形下，如表 3—6 所示，先进先出法能够增加存货的价值，而后进先出法则减少其价值。

由于相对来说，后进先出法低估了存货的价值，它可以减少应税收益。但是管理者在某些情况下，也可能倾向于先进先出法。例如，在企业的当务之急是提高资本的情况下，存货价值的相对高估，增加了存货这项资产的价值，从而增加了资产负债表中的净资产值。同样的，由于在收益表中扣除的销货成本减少，它也会增加企业的净利润。而这可以吸引潜在的投资者和债权人（先进先出法和后进先出法都假定：作为通货膨胀的结果，存货的价格是持续上升的）。

表 3 - 6 先进先出法和后进先出法对存在货价值的影响

		存货的价值	
		先进先出	后进先出
2 月购入的椅子	12	(卖出)	\$ 12
3 月购入的椅子	14	\$ 14	\$ 14
4 月购入的椅子	17	<u>\$ 17</u>	<u>(卖出)</u>
		<u>\$ 31</u>	<u>\$ 26</u>

第三节 投资分析

一、分析模式

企业投资一项资产，其目的在于通过使用资产或得自资产的服务以获取利润。理论上，应选择资产的形式及获得的方式，以给予企业的股东获得最大利润。

这种已经建立的理论，在过去二十年的财务管理中，已转变为以各种获得使用资产的选择方式净现值做为决策的基础。过去，由于非经济性的“所有权的陶醉”心理，促使企业宁愿购置资产而不租赁资产，但是在此只考虑经济因素。

Robert W. Johnson 及 Wilbur G. Lewellen 两位企业管理学者，综合各种因素，导出一个以净现值为计算基础的模式，其公式中有关的各种因素如下：

- A 企业考虑使用的资产成本。
- n 资产使用的经济年限。
- B 预计资产使用年限结束时的帐面价值。
- S 预计资产报废时的残值。
- D_i 购用资产第 i 年的折旧费用。
- L_i 租赁资产第 i 年的税前租金。
- t 企业正常的所得税率。
- tg 企业因处分固定资产所发生的收益或损失而改变损益的新适用税率（此系购用资产，由于所选择的折旧模式，于出售资产时；其售价与资产的帐面价值的差额对税前净利润造成增减，而使适用税率变更）。
- R_i 在第 i 年由使用该项资产所预期的总收益。
- C_i 购用资产，其第 i 年预期使用资产所需的人工及原料税前总成本。
- O_i 购用资产，其第 i 年预期的税前营运费用，此可能包括根据租赁契约的维护费用、保险费、财产税等特定项目，而这些特定项目在纯粹租赁融资中则可能无此条件，在另一方面 O_i 亦表示 i 年的增加成本，所以 C_i 减去 O_i 的差额，即代表 i 年租赁的总营运费用。
- k 企业税后资本费用。
- r 企业借款的税后利息费用。

购用资产的预期净现值的计算是以其税后营业净利的现值总额加上资产残值的超额折现值，减去资产成本：

$$NPV(P) = \sum_{i=1}^n \frac{(R_i - C_i) - t(R_i - C_i - D_i)}{(1+k)^i} + \frac{S - tg(S - B)}{(1+k)^n} - A \quad (1)$$

相同的方法，经由“租用”同一资产的净现值的计算则比较单纯，以税后营业利润的折现值减去税后租金的折现值：

$$NPV(L) = \sum_{i=1}^n \frac{[R_i - (C_i - O_i)](1-t)}{(1+k)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{L_i - (1-t)}{(1+r)^i} \quad (2)$$

依照上述的论叙，租赁的租金支出及其捐税的减免是按 r 的比率资本化，此为比较两者以预测利弊关键所在。

因为各种因素，两者都存在，故只比较其差额是最有效的，以此作为决策的标准，用以判断预期由购用资产所增加的净现值：

$$\begin{aligned} \Delta NPV &= NPV(P) - NPV(L) \\ &= \sum_{i=1}^N \frac{tD_i - O_i(1-t)}{(1+k)^i} + \frac{S - tg(S-B)}{(1+k)^n} - A + \sum_{i=1}^N \frac{L_i(1-t)}{(1+r)^i} \end{aligned} \quad (3)$$

正的 NPV 即可清楚的表示购用资产比租赁资产经济，亦即对企业的经营者有利。但此结果仍需依下列情况而定：(1) 购用资产的残值超过额外的营运费用。(2) 购价减去折旧节省的税捐的余额少于租金负担。NPV 受以上两种情况的影响，而决定了租赁是否有利。

举例说明，某企业应营运的需要而考虑使用一项设备，此设备的经济使用年限为五年，成本 15000 元，企业即面临两项选择，即购用还是租赁五年。租赁的租金每年 4200 元。假定此设备以年数法摊提折旧，五年后的残值为 1500 元及假定购用资产，每年的税前营运费用 1000 元。营业所得税率为 50%，资本收益为 30%，公司估计其全部税后资本费用为 12%，对贷款的利息费用税前为 8%（税后为 4%）。

表 3—7 是按上述公式计算，结论是购用资产的净现值为 -10423 元，故租赁在此情况下较有利。

表 3 - 7 租赁或购买比较分析表

年份	折旧节省的 税捐 tD_i (1)	税后营运费用 $O_i(1-t)$ (2)	资产残值超额(税后) $S - tk(S-B)$ (3)	税后租金 (4)	(1) - (2) + (3) 现值 (12%)	(4) 现值 (4%)
1	(.5)(5000)	(.5)(1000)	—	(.5)(4200)	1786	2019
2	(.5)(4000)	(.5)(1000)	—	(.5)(4200)	1196	1942
3	(.5)(3000)	(.5)(1000)	—	(.5)(4200)	712	1867
4	(.5)(2000)	(.5)(1000)	—	(.5)(4200)	318	1795
5	(.5)(5000)	(.5)(1000)	(.70)(1500)	(.5)(4200)	596	1926
					\$ 4,608	\$ 9,349

设备购价：=\$ 15,000

$NPV = \$ 4,608 - \$ 15,000 + \$ 9,349 = - \$ 1,043$

结论：租赁优于购买

租赁在一般说来，并下一定比较购买更能节省费用，但由于金融机构加入租赁业务而使租赁资产业务更具竞争性。由于大量购买某特定资产可产生规模经济，故在租赁契约条款下，则可产生较低成本的机会。

充分有利的租赁条件，事实上能改变投资决策。例如附表中，经分析结果，放弃购买，因其购买的净现值为负五百元。

在购用及租赁做选择时，受各种因素的变化而定。但无可讳言的，租赁使缺乏资金的中小企业获得所需要的设备，租赁使有些公司避免第三者对举债的限制，使企业获得逐案融通的方便，也免除非常难护的负担。或废弃过时的风险，并可得到减轻所得税的利益。

但资产随市值低落而升值，则购买资产可享受资产升值的利益。且租赁易受契约的限制，有失机动性，有时无法配合业务需要。所以，对购买或租赁做分析时，除应用模式予以计算比较外，还应对照各种客观因素，衡量比较分析之后再决定。

二、投资计划分析的实例

企业投资的目的，短期言，是以“投资报酬”为主。长期观点，则着重于“竞争能力”与“经营效能”，至于应变目标则在偿还能力的大小。投资计划分析乃在以客观的立场，对于企业投资计划的内容、资金的运用、投资的预期效果，并同该企业的实力，投资时机等因素作综合分析，以检讨上述目的实现的可能，其计划的可行性及安全度的高低。以台湾某公司投资制造“白色汽水”的计划为例，从有的商业经济事项、建厂计划、生产能力、财务及一般概况等方面予以分析，析论其计划的可行性及安全度。其内容如下：

（一）市场分析

为了解“白色汽水”目前的产销状况，以及未来发展趋势即目前厂商的竞争消长，可从市场潜量、市场结构、市场占有情形及市场趋势予以分析。

1. 市场潜量

一般而言，饮料销售额消长受自然因素、消费偏好、所得水准等影响最大。在自然因素方面，台湾地处亚热带，气候平均温度在摄氏 18°C 左右，尤以六、七、八月间高达摄氏 30 余度的气温，对饮料成长极其有利。

消费偏好方面，饮料消费所占比例历年均成正比增加。

所得方面，二十余年来经济的发展，各人所得不断增加，生活水平显著提高许多。

从以上三点有利因素来看，饮料市场潜量仍然非常深厚。

2. 市场结构

台湾饮料生产厂商约有 80 余家，已登记者仅有 59 家，其规模大小参差不齐，按饮料公会标准分，有 6 家为特甲级，甲级有 7 家，乙丙级各有 6 家，丁戊等小规模则有 34 家之多。

在已登记的 59 家中，北区共占 24 家，包括五家特甲级的厂家，中区占 11 家，南区 22 家。北区形成饮料市场的消费中心，其原因乃在北区人口较为密集，消费较高，单就台北市而论，人口约占全省的 12.5%，而且商业繁荣，消费容量亦大，几乎占全省的 40%。

除地区分布的差异外，制造厂商规模大小不同，消费水准高低互异、商品偏好的不同亦造成重重不同的市场“区隔”。一般而论，规模大者，市场遍及全省各地，如“黑松”、“百事可乐”、“可口可乐”等，规模较小者，则市场亦较小，如“白鹿”、“白梅”，分别居于“桃园”；“大凉”、“华香”则分别居于台南，另外有的则以厂家的特殊关系形成特殊市场，如“白鹿”销售军中；“荣冠”销售于铁路列车。其余的名牌产品，多集中于都市，如“可口可乐”、“百事可乐”等；否则则以乡村为主。

3. 市场占有情形

由此时知，相同商品的占有情形如下：黑松 35%、可口可乐 16%、百事可乐 17%、其他 33%，不同产品占有情形则如下：可乐 51%、汽水 32%、果汁 12%、其他 5%。自新产品“可乐”上市以后，短短几年就席卷了大半以上的市场。就区域而论，北区与北区以外的市场占有率约 6：4，北区市场形成“重镇要地”为各厂家极欲争夺的地点。

4. 市场趋势

近十年来台湾饮料的消费年平均成长率为 20%，以 1971 年后较为快速，

年平均成长率高达 32% 左右。

从产品变化的趋势来分析，多年来饮料界由“白色汽水”一支独秀，左右整个市场，至 1965 年后新产品“可乐”加入市场，逐渐风行而与“白色汽水”分庭抗礼，甚至渐次超越，形成后来居上之势。

其中“可乐”类商品以新姿势进入市场后，抬头坚挺，但至 1974 年后开始滑落，似乎已渡过其黄金时代；“汽水”类则亦步亦趋，保持适度成长；果汁类终于度过原先因色沉淀不易拓展的晦涩时期，开始回头翻醒，咄咄逼人。由以上各类产品的起落变化，可看出旧产品受新产品竞争的压力很大。

厂家的占有情形方面，“黑松”以悠久的历史及品牌之响亮，独霸几十年天下，1965 年“荣冠可乐”上市，1968 年“可口可乐”来台设厂，并开始争夺部分市场，继之“百事可乐”兴起，市场上更形成鼎足而三的局面，而新近问世的“统一”、“荣冠”等厂商亦以新姿态加入市场，预料今后市场的竞争将更趋激烈。

根据以上所论，欲分析该公司所作成长预估，则可从该公司的销售预估与向执业界牛耳的“黑松”公司作一比较，并从对“白色汽水”销售量顶估与最近几年刚进市场而成长最快的“可乐”产品比较，其结果如下：

“黑松”公司的历年成长平均仅 17% 而该公司的顶估平均为 120%，即以 1976 年后该公司的成长平均亦达 30% 以上，如以产品别来比较“可乐”产品的平均成长为 20%，而该公司的产品平均成长 100%：1976 年以后的平均成长亦为 30% 以上，在显示出其预期成长的离估及过份乐观，因饮料的整体市场虽有继续成长的潜能，但因遭受经济萎缩，经济波动影响，1974 年的成长已不如 1973 年远甚，而 1975 年仍难乐观，因此一、二年内整个市场高度扩张的可能性不大。该公司一方面须面对“黑松”、“可口”、“百事”等几家大厂的成长竞争，另一方面又受“多样式果汁汽水”及“风味新奇果汁”等新产品的压力，除非其产品只有其独特的风味可投合消费者的偏好，或者该公司的推广计划强而有力，能深深发挥渗透力而吸引住消费者，否则当难达到预期的效果。

（二）财务分析

欲检查该公司的财务状况，可分别从盈余平衡点，及成本费用的估算予以分析。

1. 盈余平衡点分析

一般而言，盈余平衡点系讨论销货、费用、损益之间的关系，即讨论为获取一定利益，须有多少销货的问题，但此处将讨论销货须达到多少，才能“够本”的问题。其算式为：

$$\text{盈余平衡点} = f \div \left(1 - \frac{V}{S}\right)$$

（f 为固定成本，V 为变动成本，S 为销货额）

（1）从 1974 年的收支预枯，知道销货额 51,599,000 元，变动费用 24,817,000 元，固定费用 12,790,000 元，税前盈余 12,027,000 元，代入上式，知道盈余平衡点的销货额将为 24,686,000 元，表示该公司 1974 年营业收入除非达到预算的 48%，即将无法获得盈利，再根据 1974 年 1~9 月实得资料，全体饮料的消费值力 1,745,100 千元，据以估计全年消费值可达 2,326,000 千元，该公司的市场中有率虽将达 2.2%，但以 1973 年较低的实

际占有卒 1,882 千元，超出盈余平衡点甚多，故 1974 的预计实现的可能性很大。

(2) 1975 年的收支预估方面，预计销货额 225,596 千元，变动费用 129,300 千元，固定费用 56,025 千元，据以算出的盈余平衡点将为 131,200 千元，表示该公司 1975 年度营业收入，需达预算的 58% 才不至亏损。然则根据前述分析，该公司预估整体饮料成长率为 11.32% 而据以再估计该公司的市场占有率为 9.6%，似乎偏高。若假设整体饮料成长 11.32% 的实现可能为 30%，而该公司占有市场 96% 可能为 60%，则其营业收入将为 116,159 千元，而不及盈余平衡点，盈余目标自不易达成。即或该公司预估的饮料成长及市场占有率实现的可能提高，其获利情形亦将难如预估的高，所以该公司在 1975 年以后的预计势将实际与情形发生很大出入。

2. 成本费用估算分析

台湾饮料业的毛利一向很高，该公司估计生产成本与同行业间的差异并不大。只有所拟定的广告费用，则是根据一定销货额的百分比提列。1975 年度的销货预算为 174,000 千元，而广告费预算仅列 1,390 千元，实属过份偏低。因该公司的新产品系第一次推出市场，所以开始的时候，消费者的印象必然很低，况且购买汽水的动机纯粹以饮用当时及饮用后快感为主，为一种推动性的购买，而且市场上的品牌已杂然纷陈，其广告促进程度很深，一般而言，发售期的推广费用所占比例都较高，因此该公司所预料的盈余必将相对减少。

(三) 资金来源运用及偿还计划

该公司各年度的资金计划如表 3—8。

就表列资料观之，其资金计划完全着重于长期资金的运用，似乎忽略对短期周转金调度，假设资金来源可以掌握，则各年度的资金收入中，资本来源一项就占 60%。以上计划尚称稳妥，而且亦能符合长期资金支付长期用途的原则。然进一步分析资本的结构，不难发现资本的增加除 4948 万元来自股东自筹资金外，余额皆寄系于盈余的拨存金额竟达 11,675 万元之多，约占资本的 70%，可说公司承受盈亏的压力太大。倘若某年度的盈余难望达成，势必直接影响该公司的资金营运及偿债计划，尤其在经济萎缩及市场困顿之际这种影响会更大。

至于借款的偿还，除部分分期付款从 1975 年开始分偿外，高达 4000 余万元的借款需至 1978 年才得偿清，而 1975 年至 1977 年间甚且有“以债还债”的情况。

表 3 - 8 厂房设备及产能分析

项 目	计划数	各 年 度 计 划 数				
		1974 (自 筹)	1975 (自 筹 1,348) (转 拨 452)	1976 (转 拨)	1977 (转 拨)	1978 (转 拨)
资金收入						
资 本	16,623	3,600	1,800	2,358	3,567	5,298
公 积 金	1,576		90	302	476	706
瓶箱保证金	6,560		4,800	1,760		
盈余预付	2,075			760	1,315	
合 计	26,834	3,600	6,690	5,180	5,358	6,006
资金支出						777
土地厂房	2,552	1,775				
机器设备	4,068	2,068		2,000		
运输设备	1,317	300	582	140	305	
瓶箱设备	17,512	390	9,600	3,162	4,000	
原 料	600		600			
冲销预付盈余	2,075				760	1,315
合 计	27,774	4,523	10,782	5,302	5,065	2,092
资金收支比较						
结 余	4,207				293	3,914
不 足	5,417	933	4,092	122		
资金金额						
自有资金	26,834	3,600	6,690	5,180	5,358	6,006
借入款项	6,271	933	4,242	896	896	
资金支出	27,774	4,523	10,782	5,305	5,302	11,092
偿还借款	2,331		150	774	493	914
余 额	3,000					3,000

该公司的工厂距离最大的北区市场仅三十余公里，有利产品的运销，而厂房边临公路，交通方便，建筑整齐、洁净予以一种清新的感觉，主厂四周留有相当宽阔的园地，栽花铺草，车道则平铺柏油。既能美化环境，又利使用方便，更可防止噪音引起的“公害”，厂房内的环境卫生及建筑设备部能符合“清洁饮料工厂设备及建筑的安全卫生标准”。生产线配置，则与一般新型工厂一样采用U字型。厂房空间预留第二套自动生产线，对未来业务发展已先计及，有助产销的配合，至于成品仓库足够生产需要，但主瓶的堆放却没有安全仓库，仍堆放在主地，犯了一般业者常犯的毛病。

该公司的生产机器，每分钟可产制630CC装260瓶，如果是300CC装则320瓶。若按每日生产8小时减10%损工率计划，并假定630CC装及300CC装的产量，年产值(每月25日乘12月)为5,364千打，足够1974年及1975年预计的业务所需，而从1976年起则有所不足，但该公司已列有计划增设第二套机器，因此，生产方面将可配合销售的需要。

(四) 结论

综合以上各点分析，对该公司的“投资计划”，可得下列几点结论：

1. 该公司的主要股东为台湾省工商名人，经其所投资的多项事业业绩都非常良好，总经理×××擅长销售，厂长则具有多年产制的经验，均为该公司有利因素之一。

2. 该公司的厂房设备整洁而符合标准、机器性能优良，自动性高而用人很少，有助生产管理，且地近北区广大消费市场，交通方便，甚利产品运销，并对未来业务发展亦筹备有第二套生产计划。

3. 该公司对未来市场成长及市场占有率所作预估均稍过乐观，并低估市场衰竭对该公司业务影响，以及替代性很高的其他产品（如果汁、多样式果汁汽水）或大厂家（如黑松、冠军）在市场竞争双重压力。

4. 由于对市场的高估，致使原计划盈余预算，除第一年（1974年）达成可能较大外，若不能及时推出强力而有效的推广计划以及锐利的市场渗透力，将难促使第二年以后营业额突破盈余平衡点，因而盈余目标较难如期达到。

5. 资金计划资金来源偏重于盈余提拨，这一措施虽合乎理财原则，唯在创始期间，倘若盈余目标不能达到，必将增加资金周转困难。

6. 就长期而言，瓶装需很多购买费用、搬运费，又无罐装轻巧，携带方便的优点，故该公司宜对未来罐装发展趋势将多加注意，并对甚具发展潜力的果汁或果汁汽水类也应多加研讨。换言之，该公司应该密切注意消费形态及市场变化，并采取相应措施以利业务的发展。

7. 该公司已取得世界某名牌商标使用权，以该品牌的知名度将有助于该公司的销售推广，但在目前群雄割据的台湾饮料市场上，欲打开销路需要强而有力的推广配合，否则难于短期内实现。

第四节 财务结构分析

企业财务结构是指企业自有资金与外借资金之间的比重关系，自有资金属于资本净值，其中包括股本、资本盈余、累积盈余，外借资金即企业负债，包括长短期负债在年。

一、负债经营的利害关系

资本的投资报酬率为

$$y = \frac{(EBIT - Bi)(1 - t)}{S} \quad (1a)$$

$$A = S + B \quad (1b)$$

y = 资本投资报酬率

EBIT = 付息付税以前的利润，简称为营业利润

B = 负债

i = 贷款利率

t = 税率

s = 资本净值

A = 资产总值

以式 (1b) 代入 (1a) 并简化，

$$y = \frac{1 - t}{1 - d} (X - di) \quad (2)$$

$$d = \frac{B}{A}, \quad 0 \leq d < 1$$

= 负债对资产总值之比，简称为负债比

$$X = \frac{EBIT}{A}$$

= 营业利润率

在不确定的状况下，X 及 y 均为随机变数。假定为常态分配，取其期望值及标准差。

$$\bar{y} = \frac{1 - t}{1 - d} (\bar{X} - di) \quad (3a)$$

$$\sigma(y) = \frac{1 - t}{1 - d} \sigma(X) \quad (3b)$$

标准差是衡量机率分配分布幅度的一种单位。在财务学上用作为度量风险的一种单位，其着眼点有二：

1. 标准差大，表示盈亏变动的幅度大。假定投资人都不自愿承担风险，则盈亏幅度加大为投资人所不喜，视为风险加大。

2. 标准差影响坏帐机率的大小。所谓坏帐机率是指资本投资报酬率等于小于零 $P(y < 0)$ 。在长期观点上，这种机率可视为倒闭机率。当工及 y 为常态分配时，这种机率可写为

$$\varphi(z) = \int_{-\infty}^z f(\mu) d\mu \quad (4)$$

$f(\mu)$ = 标准常态分配密度函数

$$z = \frac{0 - \bar{y}}{\sigma(y)} = \frac{0 - (X - di)}{\sigma(X)} \quad (4a)$$

现在负债经营的利害关系可由上述各式分析得到。

(一) 负债经营的好处：

负债经营可利用式 (3a) 对负债比的偏微分导函数观察。

$$\frac{\partial \bar{y}}{\partial d} = \frac{1-t}{(1-d)^2} (X-i) \quad (5)$$

式 (5) 指明负债经营的先决条件为

$$X > i, \quad (5a)$$

则贷款利率必须小于营业利润率的期望值，否则，负债经营是有害无利，以下讨论均假定式 (5a) 成立。则

$$\frac{\partial \bar{y}}{\partial d} > 0 \quad (5b)$$

再观察 \bar{y} 对 d 的二次偏微分导函数

$$\frac{\partial^2 \bar{y}}{\partial d^2} = \frac{\alpha(1-t)}{(1-d)^2} (X-i) > 0 \quad (5c)$$

式 (5b) 及 (5c) 说明： \bar{y} 为 d 的加速增函数。换言之，即负债经营对资本主投资报酬字期望值有加速扩大的作用，图 3—1 显示上述的关系。

图 3—1

举例说明。设

$$\bar{X} = .2$$

$$i = .1254$$

$$t = .4$$

当负债比为零时，资本主投资报酬率为

$$\bar{y} = (1 - .4) (.2) = .12$$

当负债比为 8 时，资本上投资报酬率扩大为

$$\bar{y} = \frac{1-4}{1-8} [.2 - (.8)(.125)] = .3$$

上例显示资本投资报酬率扩大两倍半。可见当 $X > 1$ 时，负债经营对资本确有厚利，且负债比愈高，其扩大作用愈显著，所以在厚利诱惑之下，企业经营者往往在不知不觉之中走上债台高筑的境地。

(二) 负债经营的害处：

负债经营虽有厚利的诱惑，但风险亦随之加速提高。坏帐关系着企业信誉，倒闭更关系着企业的生死，其风险不容忽视，负债经营之害可就式 (4) 坏帐机率对负债比的偏微分导函数观察之。

$$\frac{\partial \varphi(z)}{\partial d} = \varphi'(z) \frac{i}{\sigma(X)} > 0 \quad (6a)$$

$$\frac{\partial^2 \varphi(z)}{\partial d^2} = \varphi''(z) \frac{i^2}{\sigma^2(X)} > 0 \quad (6b)$$

图 3—2 显示式 (6a) 及 (6b) 的关系

此图说明坏帐风险是负债比的加速度函数，延续前例说明，设 $\sigma(X) = .1$ ，当负债比为零时，

$$z = -\frac{.2}{.1} = -2$$

请参阅常态分配机率表

$$P(y \geq 0) = .0228$$

当负债比提高为 .8 时，

$$z = -\frac{.2 - (.8)(.125)}{.1} = -1$$

图 3 - 2

参阅表 3—9 可知

$$P(y \geq 0) = .1587$$

两者比较，坏帐风险增大约为 7 倍。前例数字逐渐升高的负债比如表 3—9 所示。

表 3 - 9

d	X - di	\bar{y}	z	P(y ≥ 0)
.0	.200	.120	- 2.00	.0228
.1	.187	.125	- 1.87	.0307
.2	.175	.131	- 1.75	.0401
.3	.162	.139	- 1.62	.0526
.4	.150	.150	- 1.50	.0668
.5	.138	.165	- 1.38	.0838
.6	.125	.188	- 1.25	.1056

现归纳负债经营的利害关系如下：

(1) 如营业利润率尚不足以抵偿贷款利率，则负债经营正如饮鸩止渴，负债愈重则祸害愈深，终抖导致公司破产。

(2) 如营业利润率等于贷款利率，对资本虽元利害可言，但就整个社会经济而言，等于是以有限的资源作无增值的浪费。

(3) 营业利润率大于贷款利率时，负债经营虽可使资本投资报酬率扩大，但同时亦使财务风险加速提高。

(4) 负债经营之利是显而易见的，但其害则隐而不现，一旦祸害临头，悔之已晚。此时，一方面营业利润率降低，同时，财务负担沉重，双重压力，使投资报酬率向亏损方向加速恶化。很多公司在经济不景气时纷纷倒闭，其原因不仅仅是营业利润的减少，更因为财务结构不佳，财务风险过高，祸根早种而不觉之故。

二、选择适当的财务结构

(一) 应考虑的主要因素：

下列六项为企业管理部门选择财务结构时应考虑的主要因素：

1. 营业利润率的成长率

为维护同业的财务风险，成长率高的公司其负债比可较高，否则，应较低，由式(4a) z 值的分析中可见。在本分析中成长率由期望值反映。

$$\left. \frac{\partial d}{\partial \bar{X}} \right|_z = - \frac{\partial Z / \partial \bar{X}}{\partial Z / \partial d} = \frac{1}{i} > 0 \quad (7a)$$

2. 营业利润享的稳定性

营业利润较稳定的公司，即标准差较小的公司，其负债比可较高，反之，应较低。

$$\left. \frac{\partial d}{\partial \sigma(X)} \right|_z = \frac{z}{i} < 0 \quad (7b)$$

比较式(7a)与(7b)可见，当 $z < -1$ 时，稳定性较成长率的影响更重。同时，式(7a)及(7b)联合说明：在稳定中成长的公司其负债比可较高，否则，应较低。

3. 贷款利率的高低

为维持同等的财务风险，贷款利率愈高，则负债比应愈低，反之，可较高。

$$\left. \frac{\partial d}{\partial i} \right|_z = - \frac{d}{i} < 0 \quad (7c)$$

4. 同业竞争的情形

竞争剧烈的行业，其负债应比较低，否则，可较高。

5. 同业一般负债比水准

为维持适当的竞争能力，公司的负债比不宜较同业一般水准突出。

6. 管理部门愿承担风险的程度

谨慎持重的管理部门必维持较低的负债比。积极猛进者甘愿冒较高的风险，以追求较高的报酬率。

(二) 选择的方法

下列主观及客观的方法，提供企业家作为初步的参考。

1. 主观方法

主要依管理部门愿承担风险的程度而定。例如在前例中，如管理部门愿承担的坏帐风险在 10% 以内，则其负债比不得超过 60%，此法固然失之主观，但经营企业，负担风险势在难免。盈亏乃商家常事，不足为奇，但主其事者需充分认识对债权人及投资者所负的责任以及冒有计算的风险。

2. 客观方法

第一种客观的方法是参考同业中主要竞争对手的财务结构，使本公司的坏帐风险不超过竞争对手，以维持本公司坚强的竞争能力。设本公司为 j，竞争对手为 K，因 (z) 为 z 的递增函数，所以如能维持

$$\frac{\bar{X}_j - d_j i}{\sigma(X_j)} \geq \frac{\bar{X}_k - d_k i}{\sigma(X_k)} \quad (8a)$$

其作用与维持 (z) (z k) 相同。由式 (8a) 可得本公司负债比参考值

$$d_j \leq \frac{1}{i} \left[\bar{X}_j - \frac{\bar{X}_k - d_k i}{\sigma(X_k)} \sigma(X_j) \right] \quad (8b)$$

续前例说明。设

$$\begin{aligned} \bar{X}_j &= .2 & \bar{X}_k &= .22 \\ \sigma(X_j) &= .1 & \sigma(X_k) &= .12 \\ i &= .125 & d_k &= .65 \end{aligned}$$

$$d_j \leq \frac{1}{.125} \left[.2 - \frac{.22 - (.65)(.125)}{.12} (.1) \right]$$

在前例中，本公司营业利润丰的期望值虽较竞争对手为低，但本公司的营业状况较为稳定，所以负债比可以略高。

第二种客观方法是参考同业一般的负债比水准。

$$d_j \leq \frac{1}{i} \left[\bar{X}_j - \frac{\bar{X} - \bar{d} i}{\bar{\sigma}} \sigma(X_j) \right] \quad (9)$$

$$\bar{X} = \frac{1}{N} \sum_{g=1}^N \bar{X}_g$$

$$\bar{d} = \frac{1}{N} \sum_{g=1}^N d_g$$

$$\bar{\sigma} = \frac{1}{N} \sum_{g=1}^N \sigma(X_g)$$

N = 同业公司总数

式 (9) 计算方式与前例相似，无需举例。上述两种客观方法仅可作为初步的参考，实际运用时，仍需考虑其他有关因素。例如贷款的实际利率（各种负担合计在内的贷款利率），奖励投资条例有关的奖励事项等等细节，而斟酌增减。总之，其主要精神在于使本公司在可容忍的风险范围内，尽量地使投资报酬率扩大，使债权人、投资者、及整个社会均蒙受其利。

三、改善财务结构

各公司的财务结构为该公司的机密，外人不得而知，例如美国制造业的平均负债比依 1973 年洞查资料为 45%。一国工商企业负债比偏高对整个经济发展有不利影响。

(一) 加深经济的不稳定

在营业风险之上再大幅度的增加财务风险。结果，使整个社会对经济景气变动的敏感度提高。

(二) 妨碍产业结构转变

当前经济政策旨在使产业结构由劳动力密集转变为资本及技术密集。负

债比偏高对此项转变有妨碍作用。因为，当经济繁荣时，负债比高可使报酬率加倍扩大，全部投资可在短期内收回，无理由去投资于资金收回缓慢的资本及技术密集的工业。可是当经济萧条时，负债比们高的企业能不倒闭已是万幸，自然无余力去从事于提高资本及技术的密集程度。所以无论是经济好或坏，负债比偏高，都对产业结构的转变不利。

（三）降低投资意愿

投资意愿的基本条件为：

投资报酬率期望值 资金成本

资金成本 = 贷款利率 + 风险报酬

负债比愈高，则财务风险愈高，因此其资金成本亦愈高，足以降低投资意愿。

（四）政府受拖累

外借资金主要来自银行，大部分银行为公立，当许多企业遭遇财务困难时，政府自然不能坐视。

（五）缺乏管理的责任感

负债比高，大部分资金来自银行，间接由政府支持。公司的管理部门往往缺乏对财务风险的强烈责任感。

（六）容易支生资金逃避

基于上述诸原因，改善工商企业的一般财务结构实为当前的主要任务，改善途径首先企业所有者要自我觉悟，并需辅之以政策法规的鼓励及市场价格机能的诱导。

1. 业者的自觉

认识负债经营的利害关系。了解负债比过高非但增加财务负担，提高坏帐乃至倒闭风险。使公司的营运困难重重：而且要提高资金成本，降低投资意愿，妨碍产业结构的转变，对资本所有者、债权人及整个社会均属不利，故在平素筹措资金调度财务时，即应注意控制财务结构不使之越出范围。

2. 市场价格机能的诱导

改善财务结构仅赖企业家的自觉及法令的鼓励仍然缺乏弹性，最好再通过市场价格机能的诱导，指导企业家自动自发的改善其财务结构。这要从健全金融市场入手，第一步工作是要“化暗为明”。使暗的资金成本变为明的资金成本，让各银行能按客户的信用及风险等级及借贷期间的长短订立利率的风险结构及期间结构。使暗的“人情”、“公共关系”等等成本成为市场公开的成本，这样可能在表而上反而提高名目上的利率，但实际上能降低工商企业真正的财政负担。

透过市场价格机能的诱导，使财务结构良好的公司能获得较低成本的资金，使财务结构不佳的企业接受市场的惩罚，必须支付较高成本才能获得资金，因而管理者有所警惕，对财务结构的控制不敢掉以轻心。这种市场价格机能的诱导作用比法令的限制更有弹性，比政府官员的告诫更能生效。

第五节 成本分析

一、实施成本控制

（一）意义

公司的支出费用包括人事、办公室、资讯、物材以及其他必须支出的金额，这些支出都必须经过公司的最高负责人对照过去几年内的支出情况，针对目前的情况决定出来的；再对所决定的支出项目、数额加以控制，才能仔细了解公司今后实际的支出情形，这就是所称的“控制费用”，即所谓的“成本控制”。

（二）建立会计稽核制度

首先必须建立一种特别的会计稽核制度，如此就时常具有准确的数字资料，说明目前公司业务的前进情况。可以以目前的月业绩，季业绩与年业绩与前几年相同时期的业绩相互比较，也可以与其他从事相同行业的公司的业绩相互比较。

如此，可以发现公司的实际盈亏情形。但是，发现了公司的盈亏情况并非就能自动地使公司获得更多的盈亏余额。其实质上的意义，乃是盈或亏的情况促使必须再度审核所有的执行计划，然后修订出能够确实控制公司未来营业情况的各种计划；如此，在可见的未来当中，所花费的每一块钱都确实能够带给公司更多的业务与更多的利润。

（三）预算是重要的工具

所谓预算，就是公司以金钱数字所表现出来的营业计划，可以自顶算当中得知公司在某一确定的期间（半年、一年或一季）要做那些事？要生产什么？要花费多少钱？

所以预算至少包含下列几个基本元素。

1. 以金钱来表现公司未来某一时时期所预期的计划的结果。这就是说，预算的制定即：假设公司已经把目前的计划实现，而其帐目应该是如何、如何的过程。

2. 协调前项帐目中的各项假设值，使它成为一个良好平衡的计划，这就是说，预算的金钱数目必须要把公司的各单位的各项活动（如销售、外销、生产、广告、策划及其它项目）配合起来，且使各项活动之间能相互一致；也须确定所有的计划在财政上的可行性。以公司整体的目标而言，更须审视各项计划联合的结果；为了达到这种情况的平衡，预算必须能够随时加以适度调整。这就是目前盛行于企业界的“情况管理原则”。

3. 以计划的假设值来与实际结果相互比较，比较结果所产生的重大差异，乃成为下一次计划或预算的修正依据。简言之，预算就成为评估营业绩效的一项确定的标准。

依此，必须对公司的销售、总利润额以及各项费用作进一步的预算，才算是正确的预算作业。如此作了以后，就能预见任何营业终期的营业利润额是否令人满意。而且当营业终期结束后，也可以以实际结果与预算的预期结果相互比较；比较的结果将可以导致对营业的运作情形有所修正，以及了解所花费的费用是否有浪费的情形。

具体而言，如果营业结果低于预算的期望值，你必须对支出费用作适度的调整。同样地，当营业结果高出预算的期望值，也可以更稳定地去清查增加业绩的内在因素或外在因素，如此，就能在预期的下一次营业期当中，清除掉所有不必要的浪费，而便利润再度提高。

（四）进行推销预测作业

实施成本控制的第一个步骤，是进行预测作业，即要先预测全部收入额。要从事推销的预测，应该先取得整个产业的资料，同行业市场状况的情报以及自己的认识能力和经验。

推销预测的方法有：“全部管理人员意见评判法”、“销售部门混合意见法”、“消费者期待法”、“统计法”以及“演绎法”。

一般的作法是这样的：估计期望的效果，有些公司将他们的推销期待成果，描绘在统计图表上面，这些期待成果是依据过去三年或五年内的销售趋势测定的。但是，在计划当中，销售目标必须能符合能力。

如果确定对未来几年内的预测是在公司能力的适当范围的话，就应该以目前的市场状况或同行业系统的状况来斟酌自己的预估了。记住！在斟酌时，最应该考虑的因素，是别家公司的竞争能力。

对来年的推销得到最后的预估值后，就应试依据每月的营业百分比，将整年度的销售总额划分为十二个月销售额。这就必须靠过去两、三年的管理经验了。

到了这个阶段，就可以依据月销售估计值来检核往后每月、每季和整年的实行销售值。如果发现销售进度低于所预估的，就应该采取更积极的行动，或是依照目前的低收入额将原来预计的支出费用统数缩减一些。

在任何行业里，标准费用、销售成本、财务以及其他因素都与销售有关，所以销售预测是实施成本控制的启动因素。

就像进行其它控制，如费用预算和成本预算一样，随时修订推销的预测结果，是一件必须的工作。推销预测是预算工作的部分过程，前述预算的三个基本元素已经提及，所以完善的推销预测能保证公司整个业务的平衡；如此，公司内的人事、资源、设备和资本都将处在最经济的状况中。

在进行推销预测时，现金预算是一项很主要的辅助因素，在一个固定的时间内，谨慎地计划如何来使用资金。为了保证现金预算的正确有效，必须先决定在未来的营业进行过程当中，要增加多少固定资产、多少存货、多少客户、多少长期的资金和多少短期的资金。

费用预算是一种帮助监督作业情况的控制工具。许多公司都以前三年或前五年的支出情形来制定费用预算。他们计算出每个作业区域的平均费用，并且决定这些平均费用占总销售额的百分比。计算出百分比后，再乘上前面所决定的销售预算数，就成为一般所称的“固定预算”了，也就是所谓的“费用预算”。

有了费用预算，对于推销作业所需的费用可以很清楚地加以掌握，如此。当进行推销预测时，就会感觉方便多了。

（五）制订成本控制表

实施成本控制的第二十步骤，是最后一个步骤，就是制订一张相当周密详细的成本控制表。

成本控制表的项目应该包括：

1. 管理记录
2. 产品成本
3. 员工的工资
4. 机械的费用
5. 广告费用
6. 采购费用
7. 奖金费用
8. 其他费用（较琐碎者，如电话费用电费等等）
9. 顾问人员延聘费用
10. 各种税费

以上这些项目都必须每月开列一次，并与推销成果的收入额，相互比较，以确定费用的支出并未超出预算。

如果超出预算的话，就必须召开业务核算会议，确实找出超出预算的原因，如果未超出预算的话，则也须仔细核算，业务的发展是否有所阻碍或落后。如果这一切都确实做到了的话，这也就是成本控制的实质意义。

二、人工成本控制

管理学家杜鲁克在其所著“管理学：使命，责任，实务”一书中曾谈及为求工作人员有所成就，则管理人须将劳工视为一种资源，而不是一个问题，一种成本，或必须加以威吓的一个敌人。他说，对人的管理，传统上有三种方法。一是福利方法，将人视为需要协助的一个问题；二是人事管理方法，认为对受雇人员，需有各类活动，如甄选，训练，医疗，安全，薪资，福利等。三是控制成本办法，认为管理工作是在控制成本。

杜鲁克认为管理的意义在使人力变的有效率，但传统上的福利方法，人事管理方法与成本控制方法。对于使人力变的有效率这一方面，其效果并不显著。

劳工成本的控制是需要的，而劳工生产力的控制也是有其需要的。劳工成本的控制并非是管理众人，它只是在处理因管理众人失败所产生的问题而已。在复杂的现代组织机构里，这种管理众人的失败是很难免的。所以控制人工成本虽然是在防止失败，甚至是在补救失败，但它并不能“完全”使组织发生作用和促进生产。

（一）实例

以下将列举几则人工成本控制的实例。

1. 降低事务处理成本

有一家公司因在银行帐户内设有薪工存款户，故每月为编制银行调节表所花费的事务处理成本的金额颇为可观。

该公司的审核员提议实施一种“局部性控制”措施。这项措施是一种“循环性薪工帐户”计划，也就是说在两家银行内共设立六个薪工专户，每个专户有不同的号码及不同的颜色，每六周就在一个专户内存款一次。所以当在一个专户在使用时，其他五个专户都是静止的。

这套制度使得原先编制银行调节表时须将付讫支票加以分类，将在外流

通支票加以列出，将银行帐户余额加以调节这些工作均得以免除。如今只须控制在外流通支票的金额，控制作废的支票及开立支票即可。

这种改变措施因而节省了不少的事务处理成本。

2. 员工不足造成加班费增加

审核员在审核加班费时，发现加班费特别高。他觉得公司犯了“明察秋毫、而不见舆薪”的错误观念，该公司招募员工的人数是以间接工人数与直接工人数数的比例为标准。如此使得管理人员的注意力只集中在员工人数之上面忽略了工作时数问题。同时审核员也发现公司只订有员工人数的限额，对工作时数却无订定限额。

经审核员指出这种只订定员工人数限额的弊端之后，该公司改弦易辙，再招募一批人员以补空缺。从此，士气提高了，效率也提高了，加班费也因此降低。

3. 超额奖金

在一次审核工厂薪资时，审核员发现有一家工厂内一个部门的奖金金额与另一家工厂性质相同的部门的奖金相差很大。

虽然这家工厂的产量稍高于另一家工厂，但其产量增加的比率与奖金差异的比率两者相比并不成比例。

最后审核员才查觉该部门的工作量标准是多年前所订定的。虽然这些年来生产设备及技术水准均已大大改变，但工作量标准仍未改变。该公司接受审核员建议，将该部门的工作量标准予以提高，因而每年节省了一百万元的奖金。

4. 销售人员

一家公司在全国各地均设有营业所。每个营业所均聘有直接推销人员。此外，每个营业所也聘雇有几名所谓间接性的事务人员来处理内部业务。

审核员在审核各处营业所后，特地编制了一份各地区营业所的直接性业务人员与间接性事务人员的比例的比较表。

这份比较表显示出各地区营业所直接性业务员与间接性事务员其间比例的不同情况。这些不同有的是正常的，有的是不正常的。而这份报表可作为控制间接销售费用的依据，因为该公司一贯是以销售费用与销售收入的比率来控制营业所的费用。

5. 昂贵的训练成本

审核员在其审核报告内有一项是员工流动率分析。这项分析显示出该公司多数员工平均在职时间只有 26 周。这份审核报告使管理人员知道一项事实，那就是销售人员的流动率太大，使得员工训练成本过于昂贵，但对提高营业额的帮助却不显著。

6. 员工购买

有一家公司数年来与一些特约店均订有员工购货合同。合同规定，员工可委托公司以特价向特约商店购货，特约店再向该公司清帐。

该公司为这种员工购货。安置了一名职员专司此事。员工清偿贷款的时间，一般均在公司发出清帐通知单后六个月，但该公司早已代员工清偿贷款给特约店了。由此可知，该公司并无积极地向员工催帐，无形中替员工预先垫付一笔不小的购买资金。

该审核员灵机一动，结果只花几十元的代价就把事情解决了。该审核员建议公司划一枚印章，上刻“员工购货，一律现购”几个字，员工购货单上

就盖上此章。如此则：

- (1) 员工照样能以特价向特约店购货。
 - (2) 公司不必替员工代垫货款，节省一笔不少的资金。
 - (3) 避免向员工清帐所发生的问题。
 - (4) 采购部门省了一名员工成本，因该员工通常是在处理员工清帐事宜。
 - (5) 特约店也节省了向该公司开帐单的费用。
- 这就是“以普通小常识，解决了成本问题”的一则实例。

(二) 控制的目的

人工成本的控制，消极的方面在于维护资产的安全与保持纪录的正确，积极的在使人工成本保持最适当的“成本与效益”关系。

1. 消极目的：

- (1) 符合法令的规定
如所得税法对薪资扣缴的规定，劳工保险条例对劳保费扣款的规定等等。

- (2) 符合企业的规定

如企业对员工聘用，解聘的规定，对员工福利的规定。

- (3) 管理与薪工有关的资金

如员工薪资代扣款，员工退休金及养老金等。

- (4) 控制薪资核发程序

使薪资能按时又正确地发放，对未领的薪资有专人保管。

2. 积极目的：

- (1) 提供人工成本与产量的资料

以评核人工之成本与效益之间的关系。

- (2) 品质管制

对人工的控制不只控制其金额，而且需控制其品质，如损耗率、顾客抱怨率、平均收款成本等。

- (3) 控制员工技术能力清表

有些企业均将员工的技术列出清表，如教育程度、语言能力、工作经验、专门技术等。对日后安置人员时，将极为方便。

三、成本管理的新观念

(一) 现状分析

一般言之，推行成本管理的目的是为了降低成本与增进利润。企业组织中每一份子均具有促使产品成本降低的职责。尤其是生产单位的基层干部更应充分利用成本资料，或为推动成本管理制度的核心。

过去生产线上的主要干部，如班长、组长、科长、厂长等几乎每个月都可以接到一份标准成本与实际成本比较表，或者是实际与预算差异分析等资料，来作为推动成本管理的蓝本。然而成本并没有因此而降低，甚至还增高。

主要的理由在于目前所推行的成本管理制度，形成了下列现象，为其主要症结。

1. 最初对于会计部门所提出的成本报告感到新奇，但日久生厌。

2. 会计人员常以成本报告增进了现场管理人员的成本意识而引以自豪。但其仅止于提高成本意识，并未产生降低成本的实际意义。
3. 生产干部因受标准成本或预算成本所控制，易引起反感。
4. 制定标准时未征求现场工作人员的意见，导致现场人员对标准的不信任。
5. 现场人员认为每月成本的变动，是因会计人员在玩弄数字魔术。
6. 会计部门所做的报告，太过高深。对现场的管理者无异于对牛弹琴。
7. 所提出的成本报告，丧失时效，无法成为管理工具。
8. 购置事务机器，因不懂使用的要领，仅一味地增加计算精度，反而增加间接人员，并未达到降低成本的目的。
9. 每月召开的成本管理会议，流于形式而造成低潮，未能明白开会的目的是什么？诸如是否研究改善对策？是否为了单纯情报交换及检讨差异的功过？
10. 经营者对于新产品的开发、设备的扩充、新技术的导入等，不懂利用成本管理制度。
11. 会计人员自以为替第一线干部提供了成本报告，收效一定非凡，可是经营者对此种报告，不予重视。

有了以上种种的现象，造成了有人误解成本管理制度毫无存在的必要。此为目前推行成本管理的最大危机。

现场管理者希望获取看得懂，能活用的成本情报，诸如改善计划的成本资料以及一定期间的成本报告，由于成本意识的确立有赖于具体行动的表现。比如哪位工人应该派在何处工作，何处需要何种工人，应该使用何种机器，该在几小时之内完成……等无一不是极为具体的行动。

因此针对目前现场的工业工程或技术改善人才的缺乏，应谋求有效的对策，否则不论提供怎样完美的成本资料，仍然于事无补。

（二）工作改善计划与特殊成本调查

以往实施成本管理制度时仅提供实际与预算比较的成本情报，并未针对差异原因采取有效的对策。其实实施成本管理的目的旨在降低成本。因此当期间成本报告指出材料费发生差异之后，即应积极研究减少材料损耗等改善方案。所以当现场人员作成改善计划成本报告时，可依此预测改善计划实施后成本与其损益的变动。

因此，推行成本管理制度须能活用计划成本的情报。

成本管理并非维持现状成本，而需力谋成本的降低，故企业各阶层干部须负起创造革新计划的责任。而特殊成本调查即为分析计划得失的成本调查。

（三）分析将来得失

经营者决定的意思不是决定过去，而是决定将来。因为对于改进计划的得失，不必拘泥于过去的成本计算，例如某公司为了加强推销业务新雇用推销员一名，但不知应派于甲地区或乙地区：甲乙两地区的现状为

$$\text{甲地区} \dots\dots \frac{\text{销货利益}}{\text{现有推销员}} = \frac{200\text{万}}{4\text{人}} = 50\text{万 (每人销货利益)}$$

$$\text{乙地区} \dots\dots \frac{\text{销货利益}}{\text{现有推销员}} = \frac{630\text{万}}{9\text{人}} = 70\text{万 (每人销货利益)}$$

从上述资料判断，乙地区成绩比较甲地区高，应该增加甲地区之推销人数，但经营者不能单考虑过去的实绩，而须注意增加一名推销员可能获取的边际利益是多少？

假定甲地区过去因人手不足，无法增加访问推销次数，因此成绩不很理想，如能将人数增至五名，可得销货利益 260 万，亦即增加一名的边际利益为 260 万—200 万 = 60 万，而乙地区因人手较足，再增加一名推销员也只能增至 660 万，即增加一名边际利益只有 660 万—630 万 = 30 万，如此新增的推销员理应派到甲地区。

(四) 掌握变化因素

为衡量新计划施行后的效果，除应用直接成本法之外，尚须考虑到对公司整体的影响，确实掌握动态变化的要因，才不致下达错误的经营决策。

(五) 埋没成本

所谓埋没成本是指对将来计划的判断毫无关联，亦即过去已不能收回的成本。

例如某甲刚考取驾驶执照，欲购一辆汽车，适某乙有车一部愿以 30 万元出售，甲先付订金 10 万元，并约定一周后交付余款并取车。

但订约后数日，适某丙有同型同年份汽车一辆，愿以 15 万元出售，以致于某甲不知如何选择。因改购丙车，则 10 万元订金将为乙所没收，此 10 万元订金即为埋没成本。

经决策分析可知购买乙车较经济

表 3 - 10 成本比较表

购买乙车	购买丙车 (考虑埋没成本)
1、只须再付 20 万元	1、购买丙车除付 15 万元，将损失 10 万订金 (埋没成本)，故丙车成本是 15 万+10 万=25 万
2、如购买丙车，除需付 15 万元外，将损失订金 10 万元，合计为 25 万元	2、购买乙车时，除已付 10 万元订金，尚需付 20 万元，故乙车成本是 10 万+20 万=30 万
3、购买乙车，可节省 5 万元 (即 25 万 - 20 万)	3、购买乙车可节省 5 万元 (30 万-25 万)

(六) 机会成本与机会损益

企业的各种资源 (材料、人工、设备……等) 均有一种以上的用途，如果采用 X 项用途，则将失去使用于其他用途的机会，但被放弃的机会，亦有收益的可能性，因而这些被牺牲的可能收益，即为 X 项用途的机会成本。

例如有设备 S，可生产 A 或 B 产品，若生产 A 时每月生产一万个，可得利益十万元。生产 B 时可产出八千个可得利益 8 万元，因此该公司一直生产 A 产品。

最近 B 产品的原料降价，每月生产 8 千个可得利益 12 万元，但因该公司受 A 商品优于 B 商品的潜在意识影响，仍然制造 A 产品，所以被牺牲的 12

万元利益，就成为 A 产品的机会成本，其损益计算，即如表 3—11 所述：

表 3 - 11

1、现在生产 A 产品利益	10 万
2、由于生产 A 产品而放弃 B 产品的可能利益 (现用方法的机会成本)	12 万
3、现用方法的机会损失	2 万

(七) 减少机会损失

“成本”这一名词在一般人的观念中，是指实际付出的代价。这不是因为机会成本的观念，已经脱离实际付出代价的思考范畴，而认为被放弃的利益就是成本。

所以生产企业应该不断寻找比现有更佳的工作方法，即发现问题，借以解决问题。因为有了问题就产生机会的损失。企业的每一份子在工作上均有无限选择的机会，这些选择机会，有赖于全体员工在各自工作岗位上做最佳努力，以便减少机会的损失。

(八) 推行的有效方法

1. 条件的具备

建立有计划性成本管理制度时，必须具备下列要项：

- (1) 发现问题，搜集问题的有关资料。
- (2) 找出解决问题对策。
- (3) 掌握问题本质。
- (4) 选择可行方案。
- (5) 将最佳方案中有关因素，全予罗列，借以改善计划。
- (6) 进行合理化、科学化得失分析。
- (7) 撰写改善计划报告，并使它顺利推展。
- (8) 第一线主管看到报告后产生新的欲望，或促使其采取适当的连锁反应。

2. 潜在问题的发现

由于问题具有两种的性质。一种明显进行。另一种是不明显的。例如有某项设备发生故障，不能使用，为了继续工作而须抢修；此种问题，颇引人注意，称为明显问题。又如仓库中储存将近三年或五年未曾使用的铸件。此类问题，很不醒目，称之为潜在问题。

潜在问题就是机会寄生的所在，欲发现它们；有下列三种方法：

- (1) 抛开惯例，以第三者的立场观察事务。
- (2) 活用例外原则。
- (3) 掌握动态变化因素。

3. 了解问题的本质

假设某工厂由于零件仓库无法容纳购入的铸铁，不得已放置露天。等现场使用时才雇工磨去表面铁锈，诚为多余的损失。近来因工资上涨，铸铁购入量亦多，即有搭盖简单屋顶的改善计划，又经得失分析计算，认为有利，该工厂成本部亦表赞同，但此种做法是否正确？

实际上盖屋顶的目的仅在于防止零件生锈。但防止零件生锈并非只有盖

屋顶一层。如果铸铁进厂即能使用，零件供应能够适时适量，根本就不必担心仓储容量的问题。

不过该工厂现有仓储容量已不足应付生产量时，增建仓库才是解决之道。但与其他类似公司相比时，发现仓库并不很小时，就应检查容量不足的原因。

这样根据不同的情况，追求问题的根源；发现该工厂仓库堆满了待用材料。因而当前急务并不在于盖屋顶，而是应全力研究存货控制与采购管理方为上策。

总而言之，今后管理目的成本计算，是以直接成本为其运用工具。管理的重心将由原未的事后控制，逐渐移转至事前的计划。因此成本管理最大使用在于提供给最高经营者及管理各阶层干部等有效可靠的成本情报，使之能予以把握机会，下达正确的经营决策，当机立断，以获致最大的利益。

第六节 财务分析、规则与控制

财务分析通常可分为可流动性、债务性、获利性与偿债准备等种类分析，任何一种分析都具有其特殊的功能。当然，财务管理主要的是一套决策规划，在于协助管理当局将现有股东权益的价值公开化，这里所说的价值指公司预定未来将流入现金值，这个现金值系数是一个可反映出预期现金流入不确定性的比率。其实，财务比率其本身并不代表什么意义，必须在比较的基础上才能发挥分析的功能。一个从事财务管理的人员，为了了解公司的财务状况与绩效，必须先查看一些财务比率，并观察如何应用比率分析来评判公司营运状况。

财务比率的分析包括两种比较的形式，第一种是分析人员将同一公司目前的财务比率与过去和预期未来的比率相比较，例如将本年末的流动比率与上年末的流动比率相比较或将历年的财务比率列出，分析其中变化，从而决定该公司的财务状况及绩效，是否有改进或衰退。第二种方法是将一个公司的有关比率与同一时期的其他相似的公司或该行业的平均比率相比较，从而能对此公司的财务状况与绩效有更进一步更深入的透视。

那么，何谓财务比率呢？财务比率可依财务分析的流动性、债务结构、获利性与偿债准备分为（1）变现能力比率（也称偿债能力比率）及负债比率（2）经营能力（次数）（3）偿债准备比率（4）获利能力比率等四类，前者比率由资产负债表中计算得出，后三者则由损益表中得出或同时来自损益表及资产负债表。此四类分析分别说明如下：

第一类——（1）变现能力比率，其主要功能在于提供公司清偿短期债务能力的资料，一般分为流动比率及速动比率。所谓流动比率也就是流动资产与流动负债的比率，此项比率可用以测验企业的支付能力。比率愈高，代表公司偿债能力愈强。从一般财务分析惯例及政府机关对公司财务的实核标准上看，流动比率在 200% 以上者方为健全，换言之，健全的流动比率应是 2:1 的比率，亦即说公司应保存二元的流动资产来偿付一元的债务，才能确保债权人的安全。

$$\text{流动比率计算公式} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

流动资产包括了现金、有价证券、应收帐款及存货。流动负债包括了应付帐款、短期应付票据、长期负债中本年即到期的部分，应付未付的所得税和其他应付未付的费用等。速动比率亦称酸性试验比率，其导出

$$\text{公式} = \frac{\text{流动资产} - \text{存货}}{\text{流动负债}} \times 100\%$$

此种比流动负债率与流动比率相似，只是从分子中扣除存货部分，大体上来说，本比率较流动比率有更透彻的量度。

（2）负债比率，其主要作用在于衡量公司借债务来融通的程度，通常可依二种方式表示。

（a）负债对总资产，即一般称之为负债比率。

$$\text{负债比率公式是} \frac{\text{总负债}}{\text{总资产}} \times 100\%$$

用以衡量债权人在公司总资产中的百分比，此百分比愈低，在清算时减低债

权人损失的缓冲愈大。

一般而言，债权人都希望公司有较低的负债比率，而企业主则希望维持较高的比率。为什么呢？

因为若扩大盈余或增加新投资的话，原来的企业主即须放弃部分的控制力。

(b) 盈余与刮息的比率，该比率公式是

$$\frac{\text{毛利}}{\text{利息费用}} \times 100\% \text{ 或 } \frac{\text{税前利益} + \text{利息费用}}{\text{利息费用}} \times 100\%$$

用以衡量公司目前利润减少至何种程度时会发生财务上的危机，因为公司若无法偿付债款时，可能会导致债权人采取法律行动，致使公司破产。

第二类——经营能力比率是衡量公司使用资源的效率。此比率牵涉到销货水准与各个资产帐户投资数额的比较。

(一) 存货周转率 = $\frac{\text{销货}}{\text{存货}}$ ，存货周转次数愈高，则表示该公司的存货管理愈有效率。

(二) 固定资产周转率 = $\frac{\text{销货}}{\text{固定资产}} \times 100\%$ ，其周转次数愈高，则表示该公司愈能充分地使用其生产能量。

(三) 净值周转率 = $\frac{\text{销货}}{\text{净利}} \times 100\%$ ，净值周转率愈高愈好。

第三类——偿债准备比率，其作用在于显示公司的财务费用与偿付能力间的关系。此比率的应用方法颇多，如利息偿付准备比率，整体偿债准备法，现金流量偿债准备等等，在评估公司的财务风险时，财务分析人员除应计算债务比率以得财务风险的一个粗略量测外，还得进一步地作公司偿债的现金流量能力分析，才能对公司的财务风险有一准确的概念。

第四类——获利能力比率，计算企业获利率的公式是： $\frac{\text{本期纯益}}{\text{营业额}} \times 100\%$ ，该比率的主要作用在于帮助投资者了解公司营业收入究竟获得多少利润，并借此来衡量该企业管理的总效果，比率愈高表示企业的获得能力愈强。(见表 3—12)

表 3—12 财务比率分析表

比率	计算公式	计算结果	业务平均次数	评估
(一) 偿债能力比率				
1. 变现能力比率：(主要作用在提供公司清偿短期债务能力的资料)				
(1) 流动比率	$\frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$	$\frac{\$800,000}{\$400,000} = 2 \text{ 倍}$	2.3 倍	满意
(2) 速动比率	$\frac{\text{流动资产} - \text{存货}}{\text{流动负债}}$	$\frac{\$600,000}{\$400,000} = 1.5 \text{ 倍}$	1.0 倍	优良
2. 负债比率：(主要作用在衡量公司借债务来融通的程度)				
	$\frac{\text{总负债}}{\text{总资产}}$	$\frac{\$1200,000}{\$2,000,000} = 60\%$	40%	太差
(二) 经营能力比率 (主要作用在衡量公司使用资源的效率)				

1. 存货周转率	$\frac{\text{销货}}{\text{存货}}$	$\frac{\$3,000,000}{\$200,000} = 1.5\text{倍}$	12 倍	满意
2. 固定资产周转率	$\frac{\text{销货}}{\text{固定资产}}$	$\frac{\$3,000,000}{\$1,500,000} = 2\text{倍}$	5 倍	太差
3. 总资产周转率	$\frac{\text{销货}}{\text{总资产}}$	$\frac{\$3,000,000}{\$2,300,000} = 1.3\text{倍}$	2 倍	太差

(三) 获利能力比率：(主要作用在因销货或投资而生产的利润来衡量公司管理的总效果)

1. 销货的利润边际率	$\frac{\text{税后净利}}{\text{销货}}$	$\frac{\$120,000}{\$3,000,000} = 4\text{倍}$	5%	太差
2. 总资产的报酬率	$\frac{\text{税后净利}}{\text{总资产}}$	$\frac{\$120,000}{\$230,000} = 5\%$	10%	太差
3. 净值报酬率	$\frac{\text{税后净利}}{\text{净值}}$	$\frac{\$120,000}{\$1,000,000} = 12\%$	15%	太差

目前很多投资者都非常注意上市发行公司的营业状况，证券管理协会要定期检查各上市公司的营业额，如果大家对上市公司营业额的获利情形不了解，则失去了定期公告营业额的意义。所谓营业额（销货收入）即指企业在某一时期内产品销售的总额而言，其数额的增减可以测量公司的经营能力。虽然营业额的多寡，对衡量企业的业绩十分重要，但营业额的实际意义，则在其利益率，若产品销售而无利可图，则营业额增加反为公司的累赘。

以上简单地介绍了财务分析中常见的几个重要比率，这些比率可使分析工作更为简单，或许因其简便而且富有弹性，为财务管理部门最常使用的工具。一个企业的每一位分析人员所倚重的比率种类常随他个人对这些比率在问题中的预测能力的感觉而定，当然这种感觉通常基于主观的信念，或源于经验分析财务比率的功效是否可发挥至最大效益，常取决于使用财务分析人员的智慧、创造力及经验等。

另外，财务管理上利润的规则也占有相当的地位，一般来说，财务比率分析用以检验公司当前的营运状况，而规划则是控制过程中最重要的部分，纵然公司在某一时间内，短期比率都很正常，但公司仍须规划未来的成长。

这种计划最重要的要素关系到扩张现行营运的决策与制造新产品的决策。但如采用较高度度的自动化，那么固定资产的投资与固定成本的增加和变动成本的相对减少的情形是否有利等等。不论企业是否都详细地评价了每一种生产的扩张决策，以达成资本预算的决策，但财务管理人员仍须对未来资产的需求作广泛的预测，以确定资金是否可用于新的投资计划，若决定了目标，则须设立营运的详细计划，即所谓的预算。完整的预算包括了计划期间内公司各方面的营运，财务管理人员则可依预算而达成控制。

会计与财务自我检测题

1. 你可以通过税收减免战略获得更多的好处吗？
2. 你能够进一步完善你的内部控制制度，以便更好地保护
3. 你目前的现金流战略是最佳的吗？它还要以改进吗？
4. 你是否计算了你公司的重要财务比率，并据以比较你的公司的状况和同行业其他企业的状况？
5. 你是否选择了最佳投资方案？

6. 你否应该考虑并利用其他的或是另外的资金来源？

第四章 生产与作业管理

第一节 生产管理

在讨论生产管理技术性的工作之前，最好先了解生产管理人员所要执行的管理功能，虽然每一组织结构不同，将会引起管理人员所负管理功能的程度差异，然而要达成企业目标，则有必要有效的执行这些一般性的管理功能。

生产管理的一般功能包括：

1. 计划
2. 组织
3. 资源组合
4. 指导
5. 控制

这些功能之间的交互影响及其所涉及的生产技术面见表 4—1。

表 4 - 1 生产管理的一般功能

生产的技术面	计划	组织	指导	控制	资源组合
1.重置问题（资金收入）					
2.工作方法设计					
3.物料管理与采购					
4.需要预测					
5.存货控制系统					
6.产品设计与发展					
7.厂址分析					
8.生产计划与控制					
9.管理情报系统					
10.品质管制					
11.其 它					

一、计 划

计划是做好管理的基础，生管人员必须就未来可能的发展仔细考虑，并就劳工、资立、土地与物料、资料来源等方面作一明确而清晰的通盘设想，一切都有了概念才能开始拟定计划。

消费者所期望的是令人满意的产品价格、良好的品质，准时交运到其手中而无延误。生产者必须先知道完成一件产品所需的时间，才能拟定生产的进度，要拟定各种可行的生产进度还要考虑劳工的稳定程度、机器的产量，能存货的水准、设备的可用性等。

拟定计划必须考虑它的适用性，特别是它的时间面，生产经理常常面临一个问题：计划应该是多远的，很显然，计划循环越长，决策资料越不可靠。虽然如此，企业界仍很盛行长期计划的拟定。主要的原因是商界的一个公理：“商人计划必须远到足够回收他的成本”很多基本的生产决策如厂址、产品设计与发展、设备的重置与投资等所涉及的时间面常常在十年以上，企业能

否继续发展，在于经理人员有无能力在资料不多的情况下作出近乎完美的长程计划。

短期计划的拟定较为容易，因为资料容易获得而且可靠，但有时常常因为易作而忽略这些日常工作计划或中期的计划。通常越长期的计划是由较高阶层的管理人员拟定，所要求的资料越精简；中期的计划是交由中级以上的管理人员来承办，而短期的计划则交由工头或类似阶层的人来负责（见图 4—1）。

设计拟定的准则包括下列数点：

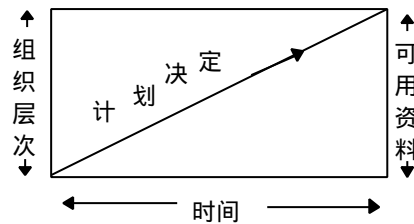


图 4 - 1 组织层次、时间可用资料与计划决定的关系

（一）设定目标

目标是由总经理与董事会共同制定的，是将来业务发展方面的指标，所有作业的综合程度、作业规模、财务、生产、市场等方面目标的决策都是在这层次决定的。

目标可以细分，每一部门都有它各自要完成的目标，统合这些部门（由最小层次开始）就是总体的目标。因此在设定目标时要使本部门的属员参与。

设定目标要根据预测，而预测必须考虑可能遭遇的种种困难，经济条件的变迁，分析事态的因果关系。

（二）拟定政策

政策是完成既定目标的工作指导原则，不但要有一贯性，而且要有调和性。政策是帮助各功能部门建立决策的准则，例如采购部门在从事各项采购活动时，可能受到预算限制，必须向指定的商家购买，折扣的条件，购买契约按年度为基础等等的指导准则。

（三）确立行动方案

行动方案是实现目标的最好方法和做法，在既定的政策下如何订出工作的次序，使能实现组织目标。

（四）制订程序

包括将人、财、物、事等因素安排在一定时间内的进度表，并编成一套有秩序的措施以便能准确完成行动方案。程序是综合类似的行动形态，使它在行动时能一致且有效率，也就是标准化例行作业，减少管理决策所浪费的时间，除此之外，更允许授权给较低的作业层次负起计划的责任，如此可使更高阶层的管理人员集中注意显著而不寻常的问题，这种较次要的决策授权给较低层次的业务分层，称做例外管理。

存货记录的维护程序、采购程度等都是生产管理中的重要程序，一般而言，越需遵循各种程序以处理业务者越是比较低的组织层次。

（五）各种法规

在生产活动中有些决策受到一些强制的限制，以执行公司的政策。例如在生产区“不能吸烟”就是一项安全法规任何人都要遵守。不过法规越多，行为越受限制则越无弹性，对于各项变迁条件不能迅速处理。

用下列图形（见图 4—2）综合上述各点，越往更低的组织层次，越受法规的限制，越往上的组织层次越要遵循政策。

二、生产组织

良好的组织，就是要善用各色人等，安排在最适当的地点，发挥集体的功能。组织工作实际是计划功能之一，因为组织工作要不断的审核并修正公司的结构，才能改善组织的效率。

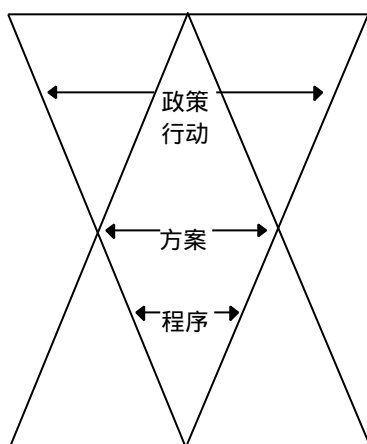


图 4 - 2 计划拟定层次方案

它的几项准则是：

（一）要有健全的组织结构

——要按目标来组织，才是具体的，因为只有目标，才需要有志者的共同结合。

——基于人与事的适当配合为前提，通盘考虑相互关联的条件。

——要考虑适当的控制幅度，每一经理人员应当监督多少的下属才会有效率，必须审慎安排；控制的幅度越小，越需要更多的经理人员，管理费用增加，控制的幅度越大，需要较少的组织层次。

某项作业需要 81 个生产操作员，如果控制幅度为 3，需要有 40 个间接监督人员，如果增加控制幅度到 9，则监督人员减为 10 个，此种差异换算成本则很显著。因此组织层次应考虑能否有效监督（包括沟通与协调）及所费的成本。

——每一操作员上面的监督人员越多，效率越小，因此尽量使每一个操作员只对一个主管负责。

——必须有一份组织系统表，以显示其各部门组织情形及其有关指挥系统。

（二）必须适当授权

——因为授权能使权责分明，主从关系明确，并使部属建立自信，克服心理上的障碍。

——要明确表明工作范围，授权后仍作适当的控制。

（三）要建立良好工作关系与工作环境

组织中的工作关系可以分作直线人员与管理层次人员。直线人员对主目标提供直接的贡献，任何从事生产和销售的人员都是直线人员。

管理层次人员的活动包括协调、研究、提供情报与沟通、忠告、分析等，因此人事管理，检验或品管、采购、存货控制、产品设计、过程设计、市场调查、财务、工具设计、动作时间研究、维护与生产控制都是属于管理层次的功能。

（四）阐明每一员工的职责

在详细阐明每一工人的特定职责之前，必须先对整个工厂的工作加以布置。

（五）组织须具有效率

1. 机器物料置放适当地点，便于使用操作。
2. 指派适当的人以及适当的机器，按适当的工作顺序（或方法）执行。
3. 人员工作的配合要实现均衡。
4. 工资制度的设计须能满足劳资双方。
5. 维持适当的工厂纪律。
6. 随时作人力审计，以防止人员的缺乏。

（六）生产组织的设计须先作准备工作

研究生产者的要件与资源能否两相配合，一个均衡的生产组织系统，管理人员必须考虑下述几点：

1. 画出流程图表明产品的工作步骤，比较能源的可供性，各项设备的耗能。
2. 研究转换的可行性。
3. 各种可能的行动方针，要研究其所需的人力，并比较设备的产能。
4. 对可用空间作生产的布置。
5. 编制多个可行的生产进度表。
6. 研查所需材料供应与储存的情形，竞争的供应来源、可替用的材料。
7. 分析每一工作任务的细节。
8. 确定维护、材料处理、事务多余、控制程序、运输等所需要的劳务。

（七）员工工作态度的重视

要能有效指挥工人，善用机器，必须重视工人的工作态度。工作者均希望自己能够及时产制适量适质的产品，但惟有给予适当的经济利益的鼓励，或改善他们工作的地位，重视生产过程之内的人性面，组织才能具有效率。

三、资源的结合

上述计划与组织涉及目标的建立与工作的分配。现在讨论企业投入资源的结合。

要产生一个好的生管经理须要经验与训练，很多公司设有行政人员发展计划，把有潜在能力的员工给予长期的、专业的训练与经验，使他能具备作为一个高级主管所需最低限度的条件，这种训练包括工作轮调，现场训练，并送到大学或研究所去深造。

任何一个公司从长期的观点来看必须准备高级管理职务的后备人员。因为管理训练要拉长到十年或十年以上，因此要及时发掘有管理才能的人给予适时的发展，以备未来之需。不过组织结构不断在变，训练的重点也要随之调整，我们所要的生管人员是从事未来的管理工作而不是做昨天的工作。人事部门要负起这种发展计划，因为只有人事部门最了解那一管理职位需要人接替。管理专才不能靠机遇去甄聘，也不是重金挖角能够解决的问题。

四、生产管理图表体制的应用

（一）图表与管理制度

图表为管理资料以特定方式整理，其目的在于说明或描述某种或某几种管理事实，以提供管理者或经营者处理管理问题或执行管理决策的参考。一般而言，图表都含有特定的管理目的，因此图表也是企业内部最主要而最正式的管理情报与管理资料。

1. 图表的意义

- （1）图表具有组织资料的功能。
- （2）图表具有记录资料的功能。
- （3）图表为正式的情报媒介。
- （4）图表具有简化管理作业的功能。
- （5）图表为管理制度的工具。
- （6）图表具有划分权责的功能。

2. 图表的种类

- （1）报告图表、工作图表、决策图表。
- （2）主要图表、参考图表。
- （3）生产图表、销售企划、财务、人事、行政、会计、采购图表（依企业功能分）。
- （4）采购验收付款、成本控制、产销数量控制（依流程分）。
- （5）正式、非正式图表。

3. 图表体制

图表为管理情报中的一种，且是管理情报中最主要而最正式的媒介，因此必须有系统的设计与管理，也就是应建立一个体制，以避免图表的功能互相重叠、互相抵制或显出缺陷等。图表体制按管理功能的不同可分为各种类型。建立整套图表体制对一事业而言可视为建立最主要的管理情报体制。

4. 图表设计的意义

图表体制设计有若干目的，现择要说明如下：

- （1）确保企业营运状况与管理情报的供应得以源源不绝。
- （2）确保情报收集整理方法的一致性，增加情报的可信赖性。
- （3）简化情报的整理过程。

(4) 减少情报的功能互相重叠及抵制，并避免重要管理情报的流失，以提高管理情报的提供、运用与传达效率。

(5) 划分情报提供、传达的权责关系。

(6) 促使日常情报供应自动化，并减少决策性情报搜集时的困扰。

5. 图表资料的衡量尺度

任何图表的价值可以以其中所含资料的价值来说明，但任何资料都具有特定的来源及用途，因此很难找到统一而客观的衡量标准，一般就主观判断来衡量。由于图表资料的提供具有特定目的，此特定目的也就是衡量图表资料的标准，其衡量方法择要说明如下：

(1) 对管理事实描述的真实度如何，是否与实际状况有偏差。

(2) 资料本身所含的干扰性因素有多少，信赖性如何。

(3) 资料提供的时效如何。

(4) 资料为主要资料还是参考资料。

6. 图表设计的原则

(1) 功能明确。

(2) 流程清楚、简单、有效、能达到权责分明的目的。

(3) 格式简单、统一易看、易填。

7. 图表设计的步骤

(1) 确定图表的功能与目标。

(2) 确定图表所应具备的资料及其来源。

(3) 决定图表的格式。

(4) 决定图表的流程。

(5) 研究图表的方法。

8. 管理制度的功能

(1) 制度是组织力量的成长点。

(2) 制度是集体合作的既定方式，应作为企业内部共同的默契。

(3) 制度是简化工作方法、求取工作品质的工具。

(4) 制度是减少企业对员工技术、经验与能力依赖的方法。

9. 管理制度建立的原则

(1) 重视效率、效果与弹性。

(2) 制度本身应具有自行约束的能力。

(3) 在施行制度之前应能预见其成果与缺陷，事先预防。

(4) 减少制度更改的频率。

10. 管理制度的制定步骤

(1) 确定制度的功能及组织地位。

(2) 确定制度的工作项目。

(3) 确定制度的工作流程与工作方式。

(4) 制度报表的设计。

(5) 有关资料的建立与建立方法的制定。

(6) 工作分派与权责划分。

(7) 管理办法的研拟。

(8) 公布与施行，包含进度、预算与施行方法。

(二) 生产管理图表

1. 生产管理的图表体制

对于一企业的整个管理图表体制而言，生产管理的图表体制仅是一小部分，或称为子系统，此一体制又可分为若干个子系统，诸如程序控制、工业工程、绩效控制、品质管制等等。各企业的经营项目不同，经营环境不同，经营观念不同，因此几乎没有两家企业的图表体制完全相同。

2. 生产形态

工厂的生产形态：一般包括订货生产（订产），计划生产（量产）两方式，亦可包括连续性与间歇性或制造、装配两方式。

3. 生产管理与生产管理图表体制

（1）生产管理具有生产计划，生产作业管理、监督与生产控制的功能，以其功能分大致可划分为制造管理、成本管理、用料管理（即物料管理）、品质管理、效率管理与产销配合等六项，其关联性如下图（见图4—3）：

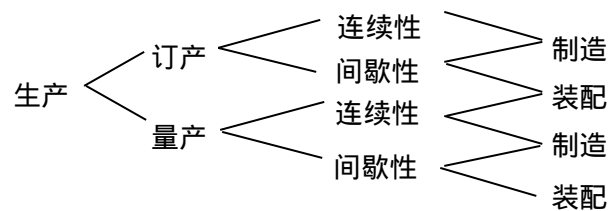


图 4 - 3

4. 生产管理图表设计的原则：

生产管理图表设计与一般管理图表相似，但应考虑：

- （1）企业生产类型为订货生产或计划生产。
- （2）企业生产产品的性质，产品种类的多少，订单的多少。
- （3）企业的规模。
- （4）企业的经营，管理习惯。

即使企业的性质不同采取的生产管理制度与图表有出入，采用不适合的图表制度非但达不到简化管理的功能，并且将困扰管理作业，造成人力的浪费与制度散漫，不应有所忽视。

5. 生产管理图表设计的步骤

生产图表设计也照一般管理图表的步骤进行，以下所列步骤则仅针对生产管理图表而列：

- （1）确定图表体制的功能及管理需要。
- （2）分析企业的生产类型，决定所应采行的图表制度，并决定图表的简化与详尽程序。
- （3）决定图表所需具备的资料，并研究其来源。
- （4）订定表格的格式。
- （5）研究图表资料的提供单位、使用单位与应通知人员。
- （6）决定图表填制、审核人员。
- （7）订定图表的流程。
- （8）研究图表的联系、管理方法等。
- （9）公布会议施行。

（三）工程标准图表

产品的工程标准主要包括产品的规范说明、制造程序、工时、品质标准

等项目，以下分产品卡，工程分析表、品质标准表、用料标准从简举例说明。

1. 产品卡

以描述产品的规格及一般状况为主，并可包括所需原物料等；通常产品卡附有工作蓝图及产品图样以供参考（参照表 4—2）。

表 4 - 2 简易产品卡样本

A 产品图样		产品号码		品名规格	B 附件说明	
					附 件	数量
C 产品尺寸图						

功能：（1）规定产品规范；（2）规定产品附件、包装方式；（3）说明产品使用方法。

内容：（1）产品规范；（2）产品蓝图；（3）产品零件、附件表；（4）产品使用方式。

2. 工程分析表

本表在于列述本产品的制造流程、标准工时、及所需使用的机器设备等，实际上工程分析表为生产线安排、作业调度的主要依据（参照表 4—3）。

功能：（1）订定产品制作程序；（2）订定工时标准；（3）使用设备、人力；（4）安排生产线的工具。

表 4 - 3 工程分析卡简易例

产品号码：_____

工程分析卡

日期：_____

品名			规格					经济				
	工程名称	需要人数	核定日产量	使用设备名称	台数	标准工时	工程名称	需要人数	核定日产量	使用设备名称	台数	标准工时
1.							19.					
2.							20.					
3.							21.					
4.							22.					
5.							23.					
6.							24.					
7.							25.					
8.							26.					
9.							27.					
10.							28.					
11.							29.					
12.							30.					
13.							31.					
14.							32.					
15.							33.					
16.							34.					
17.							35.					
18.							36.					

品名	规格	经济产量
工作流程图		

内容：(1) 工作程序；(2) 需要人力；(3) 标准日产量；(4) 使用设备；(5) 标准工时；(6) 工程分析图；(7) 经济产量；(8) 生产线装置成本。

3. 产品品质标准

产品品质标准是记录产品品质标准、检验方法以及品质项目的表格，亦为品质管制工作的开始。（参照表 4—4）

表 4—4 (正面) 产品品质标准表简例

产品品质特性	品质标准	抽样比例	检验办法	容许不良率			处置方式
				A 级	B 级	C 级	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							

表 4 - 4 (反面) 产品品质标准表简例

产品特性与不良原因分析	产品尺寸图

功能：(1) 制定产品品质标准，(2) 制定产品检验方法。

内容：(1) 产品规格及允许误差；(2) 产品品质特性及容许不良率；
(3) 产品品质的检验方法；(4) 产品不良原因分析。

4. 用料标准 (参照表 4—5)

功能：(1) 订定产品各组件的用料标准及容许超用率。

内容：各组件的用料标准及容许超用率。

5. 工程标准图表的关连性 (参考图 4—4)

表 4 - 5 用料标准表简例

产品号码		产 品 名 称 规 格					
料别	项次	原物料名称	用 途	规 格	标准用量	宽放率	废料率
原							
料							
物							
料							

审核_____ 填表_____

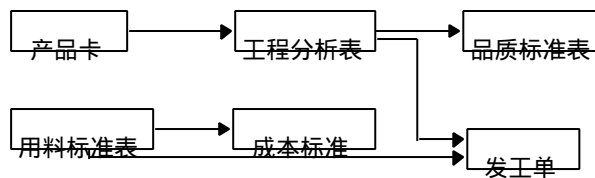


图 4 - 4 工程标准图

在设计工程标准图表时，为求运用的方便，可视实际需要将前述的表格给予合并，或印制于同一卡片的两面，若一种产品的产品说明、工程分析无法用一个表记述完全可增列一表，举例说明如下：

(1) 若产品简单可将产品卡、用料标准合并，并将工程分析表印于产品卡的反面，成本标准亦可与该产品的品质标准或销售记录合印于同一张纸的正反面以便使用。

(2) 有部分产业产品规范不说明，格式亦应视实际需要修改，例如化学工业、食品工厂等，产品规范实际成份、配方等，工程分析表则为各项操作方法，绝不可张冠李戴。

(3) 机械制造厂通常产品规范相当复杂，无法以一表说明完全，有时需同时用数个图表才能足以说明，工程分析、品质标准，也有相似之处，不可不加关注。

第二节 工厂管理

在一个高度工业化的经济体系中，大工厂、大公司，必然是工业方面最重要的环节，大型企业已构成了工业先进国家的主要生产力量，不难分析大规模生产的优点。但中小企业在整个生产过程中仍有其独特的地位。中小企业所具有的配合性、填补性、开拓性以及大众性等特性，决非大型企业所能替代。

美国，中小企业占有大为重要的地位，现在如此，在可预见的将来亦必如此。尤其是中小企业在协助大型企业完成大量生产方面，则更有其不可磨灭的功绩。大工厂如果没有中小型工厂的密切配合，势必不能完成高效率的生产。虽然一间小型机械工场不可能生产汽车，但是大规模汽车工厂，如果所有零件、配件不分巨细，全由厂方自行产制，则必然会严重地削弱其生产效率，增加对固定资产投资的负荷。

工业的发展是互相关连的，某一行业的生产增加，必牵动其他关联工业的发展，因此企业与企业之间应互相关分工合作，构成健全的分工生产体系，在适度的自由竞争下，相辅相成。

一、中心卫星工厂的意义

所谓中心工厂，是指生产并装配大量的整台机器或其他专业性产品的工厂，此类企业通常均为大规模形态的企业。而卫星工厂则指经常承接一家或数家中心工厂的订货，供应某种自产零件或部分组件，并与中心工厂订约取得力其卫星工厂的资格者，通常此类企业以中小型规模者居多。以产制或装配的中心工厂而言，与这些卫星工厂的关系，是一种后溯连形态。

中心卫星工厂制度又称“分包关系”，但是分包方式系基于制造功能上必要的分工而来，应与常见的工程上仅为图利赚取佣金或权利金的一包、二包等剥削转包情形有别。

中心卫星工厂分包形态可分为两种。一种为独立的分包。由独立的小型卫星工厂承包制作，供应数家以上大企业的零配件。买主身份的中心工厂确有达到为其客户保持其各别的业务机密义务，这种形式的分包，以工业高度发展的欧美各国为多。例如美国底特律地区的汽车仪表制造厂，同一仪表厂可能接受数家著名的大汽车公司的订单，为其分别制造各种不同形式、不同特性的仪表。

由于其卓著的商业道德信誉，各大汽车公司不必顾虑这些仪表厂会将其特有的设计秘密泄漏给其他汽车厂，因此，也不禁止这些仪表厂为别家汽车公司制造特种仪表。而仪表厂由于承接数家大厂的同一性质产品仪表委制，因此，生产规模扩大，制造经验增多，制造趋于专业化，因而反能生产出价格特别低廉，品质特别优良的产品，因而形成中心与卫星工厂的互利互惠关系。

另外一种形式为附属性的分包。小型卫星工厂，几乎其全部产量均由中心工厂所采购，他们亦不准接受其他大工厂委托承制订单。换言之，他们仅为中心大工厂的附庸，无独立经营拓展业务的权利。这种形态在亚洲各国最为常见。

二、建立中心卫星工厂制度的基础

中心卫星工厂制度，是一个中小企业与大企业间的互惠互利的关系。其健全发展的基础，在于“互利”功能的发挥。此一制度不能仅靠政府法令的强制或任何人为的刺激办法即能促成。而互利的关键，在于中心工厂均希望卫星工厂能按照中心工厂所规定的交货时间，制造供应价格合理、品质合乎要求的零配件，而卫星工厂所要求于中心工厂的，是希望能给予稳定的长期采购，并给予财务上、技术上以及原料取得上的全力支持合作。

简言之，中心工厂所要求的，是“高品质”、“合理价格”，以及“按期交货”。卫星工厂所要求的，是“稳定的长期采购”、“财务、技术，以及原料取得各方面的援助”。现分述如下：

（一）高品质

中心卫星工厂有关分包合约的技术标准有三种制定方式：

1. 中心工厂规定零配件产品各项基本规格，关于设计以及制造方法等，则任由卫星工厂自行决定。此类方式的分包对象，往往为具有高度技术水准与信誉的小型工厂。中心工厂完全依赖它的设计及制造。

2. 由中心工厂规定标准规格以及设计，甚至于提供已设计制妥的样品，但对于产制方法则任由卫星工厂决定。此种形式极易造成中心与卫星工厂之间对于品质要求观点方面的歧见，为慎重起见，应有试制及先送检定的阶段。

3. 产品的规格、设计以及一切生产方法，均由中心工厂规定与指导，甚至机器设备、主要原料、检验方法等，亦均由中心工厂提供与指导监督。此种技术性的辅导合作对中小企业最为有利。

总之，不论上述任何一种形式，为使双方在产品品质方面减少争执起见，卫星工厂在签订承包合约时，必须充分了解客户的品质要求，详细的规格标准以及其允差限度。同样的，在中心工厂方面，亦需对卫星工厂的设备能力，品管作业及生产潜力等，作一详细的评估。必要时不妨先要求试制送验。如能在第一批发包的作业初期，派专员予以检视，如有错误或缺失，亦可及时纠正补救。

（二）合理价格

关于分包合约的价格方面，卫星工厂经常遭遇到两方面的竞争威胁。第一、分包合约所定的零配件单位供应价格，必须低于或者至少相当于中心工厂自行产制的成本；否则，中心工厂就有可能考虑“自制”而不再“外包”。

其次，分包合约的价格尚须较其他各竞争的卫星工厂所开的价格为低。在这一方面，最使卫星工厂困扰的，乃是后来的各种恶性竞标的不合理低价竞争。在这方面，如果再加上后来者与采购负责单位的关系、情面等，则更易于使现在的卫星工厂失去继续承包的资格。

编者认为从建立良好分包制度，以及基于保持中心工厂产品品质水准等观点而言，此种围标、私人请托以及恶性竞标等现象，必须彻底取消，因此，价格在此指的是“合理而有竞争力的价格”，而不愿用“最低价格”。

当然，此一要求在作业实务上确有困难，尤其是在军公营事业严格实施投票制度的单位，如何将品质的要求予以强调？如何将供应价格作科学的分析？如何保障维护现有的优良卫星工厂的承包权利？以及如何规定承包商的

最低利润？均为改善分包制度的重要措施。而卫星工厂方面，亦须不断研究在不降低品质标准的条件下，寻找减低成本自动化方法，简化生产程序及方法，改善存货控制以及发展互换性零配件以增加承包业务范围等。

总之，卫星工厂应不断地研究削减成本的办法，中心工厂则应保障其稳定供应的利益，而将“减低价格”的要求，改为“提高品质”的要求。

（三）按期交货

中心工厂的外包业务，均系基于其全盘作业的装备产制需要，某一产品的制造，可能需要包括的零配件，有不下于数十百种者，任何一种外包零配件的交货迟延，必将影响中心工厂的全部作业，甚至于波及市场供应及延误外销装船航期。

另一方面，如果分包工厂提前交货，亦可能使某些大型中心企业发生存货管理、储存仓库不敷的困扰。因此，“按期交货”的严格遵行，是建立中心卫星工厂制度的绝对必要条件。

这一要件是时下各分包卫星工厂所普遍缺乏的。改善的方法为重视生产计划、生产日程的安排，广泛的使用计划评估审术以及要径法等技术。

再者，卫星工厂对于其生产作业日程不能排得过于紧凑，必须预留部分预备时间，以供为重要中心工厂作必要时的加工赶制。

中心工厂方面除了注意卫星工厂的交货日程安排外，必要时协助其计算交货时间并须订一检查点，定期作其中检查，以免有误。此一严格注意时间的要求，对于整个工业生产发展，均有良好的影响作用。

（四）稳定的长期采购

中心工厂如能保持稳定的长期采购，不仅能使其本身免于缺料缺货的顾虑，亦可使卫星工厂安心研究发展，精益求精；因此在寻找卫星工厂之初，固然要注意价格的投标比较，但分包关系一经建立，应完全不再考虑价格的比较，而须改为品质方面的要求。这个时候讨论价格时，应本于合理成本的分析而以议价方式进行，切忌时常调换卫星工厂，并须慎防恶性竞标、人情请托。

（五）财务、技术以及原料取得各方面的辅导协助

1. 中心工厂给予卫星工厂技术协助一如举办讲习会、派遣技术专家指导、协助其经营管理、联合实施品质管制、提供品管及实验等高度精密仪器设备等。

2. 中心工厂给予卫星工厂财务协助一如协助卫星工厂向金融机关贷款，以充实或更新其设备；由中心工厂给予小额周转贷款；中心工厂投入资本；租借不动产、机器、工具等供卫星工厂使用；预付订金、签订长期合约等。

3. 中心工厂供给卫星工厂材料—中心工厂由于大部分均为大型企业，国内外的声誉卓著，如由其出面采购原料，即使在原料普遍缺乏时期，困难亦较少，甚至于还能享受各种延期付款的优待。

第三节 品质管理

如何提高劳力密集的生产线的生产力，以保持其生产成本的竞争力呢？如果过份强调生产力，又将导致品质问题。一个经理，他强调品质，如无适当的制度来维持生产力，势将牺牲生产力。结果，生产计划无法实现，导致成本上升。这两种情况都将会失去市场，经营者必须避免在品质与生产力之间作任何选择。而经由建立一完善的品质计划，制定厂内作业程序，反馈实行情形而在制造上去求进步。

如果品质计划工作做得适当，而且基于试做、预先生产及早期生产的经验已做过适当修正，则对于发展中国家来说，从事于劳力密集的消费电子产品制造厂的经理，无须在达成品质与达成生产力中作任何选择。做，就做好的观念，及消除昂贵的检验及修理的结果，可以达到最低的生产成本。

一个进步而成功的制造业，将继续不断的寻求生产方法的改进。取而代之以低成本材料，结合或消除作业，或用其它方法降低生产成本。另外一个用来权衡任何消除、结合或取代零件、材料或生产程序的附加条件是“是否这个改进计划对品质有不良影响？”任何革新行动对品质所产生的影响都应在采取行动前先予测试。

从另一角度来看，生产力改善广义的说乃是由改进制造的品质而实现。进一步说，为了不降低成本而把接近合格边缘或不良品运送出去以求达到较高的生产量。这种手段将会从根本上毁灭一个企业，因为现代的消费者不会容忍低品质产品。投资在一个健全的品质计划及一个有效的品管制度，在今天这种激烈竞争以求生存的环境下是极为重要的。本节将通过案例的形式，重点介绍品质管制计划和品质管理的重要性。

一、品质管制计划实例

（一）哈佛纺织公司

1. 公司简介

哈佛纺织股份有限公司于 1974 年筹组创立，登记资本额 8 千万元，属多无性工厂。共有员工 400 余人，主要产品为羊毛纱压克力纤维原，（色）纱及待多龙加工丝等。

2. 公司政策

哈佛纺织以建立全面品质管制为公司政策之一，于 1975 年召开 TOC 委员会，大力倡行品质管制，并转饬各厂制定计划通令实施，其品质管理组织图加图（见图 4—5）。

（二）计划实例

1. 计划概要

其品质管制实施计划系经由 TOC 委员会召开定期研究会议，指派专员负责筹划，分由 TOC 委员会研讨修正，再转发各厂实施。

（1）制定计划的程序

收集资料与预测。

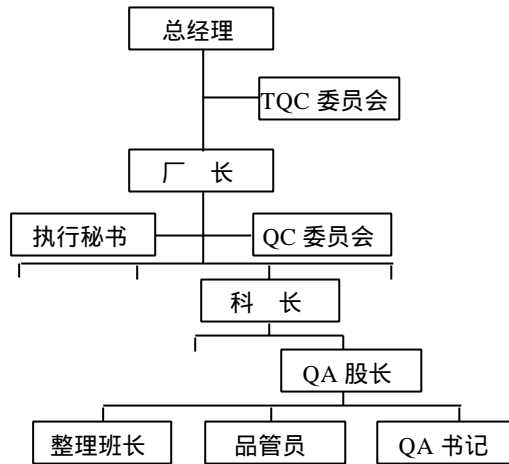


图 4 - 5 品质管理组织

计划与实验。
 评估与检定。
 校正与标准化。

以上为执行计划拟定者所遵循的程序，分段提列 TQC 委员会检讨批核而加以定案。

(2) 计划功能结构

其计划实质由四项衍生计划组成而成，并各称其职各尽所能。

先期计划—资讯计划。
 管制研究计划。
 案例研究计划。
 修正订划。

(3) 计划的关联性

整个计划中心管制计划为主要结构，并以先期计划（资讯计划），个案研究计划为辅，而形成一组动态的品管计划。修正计划系将标准化工作，定期发报，是管制计划的辅助资料，其关系图如下图。（见图 4—6）

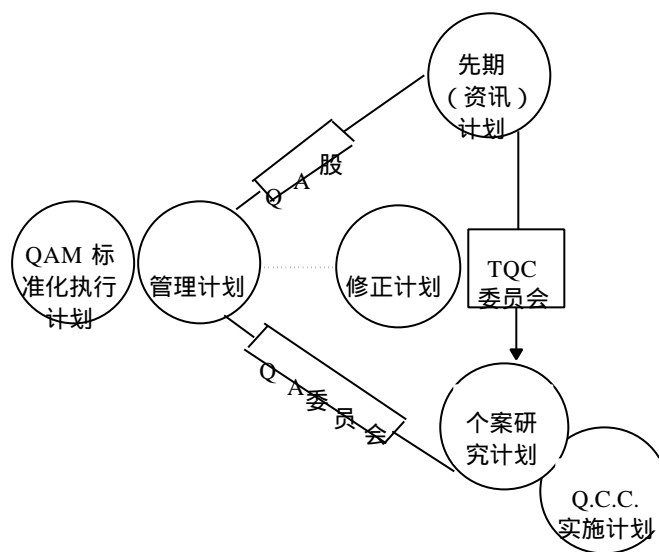


图 4 - 6 计划关系图

2. 计划内容

(1) 先期计划

先期计划又称资讯计划，顾名思义是提供决策者执行的资料，在拟定计划期间是为先期计划，担任预测、调查工作，而于计划完成阶段，即改变成资讯计划，以担任对外市场调查及内部生产能力鉴定等工作，在整个计划中占很重要的地位，诸如视听功能。其对象有二：对内及对外。“对外资料的收集与整理”

(2) 收集项目

- . 客户对本厂的抱怨项目一如花纱、色差、调理、手感、支数等。
- . 客房吞吐能力及品质要求重点一如月产量、交货宽容度、品质要求顺序等。
- . 市场的分配及喜好倾向一如输出地区气候调查、颜色爱好程度、粗细纱分配比例等。
- . 对本厂的建议——如客户的观感、工厂间的比较。

(3) 进行步骤

- . 制作问卷调查表并发送各客户。
- . 安排访问调查日期及编组。
- . 回收问卷调查表（为期两周）。
- . 未回收的客户另行访问。
- . 致谢函。

(4) 资料分析

- . 抱怨项目——柏拉图分析、P 管制图。
- . 市场趋势——相关回归分析。
- . 水准比较——直线图。

每项资料于分析当时，会呈 TQC 委员会研讨，并归入资料记录，以客户区分总制客户特性图如图七，资讯计划的执行与分析以六个月为一周期实施。

(5) 人员编组

人员的选定由业务部、生产管制课及生产单位推派，并由 TQC 委员会认可后编组而成，经由 TQC 委员会执行秘书协商业务主任（经理）办理。

(6) 整理项目

- . 已有记录者——作统计并作 3 σ 的管制界限。如成本、故障率、不良率等。
- . 未记录者——采取制检方式，并检定、推定。如水质、染色变异、染料 K 值、织维 DC 值等。
- . 制程能力的探讨——对最大生产力估计，如蒸气能力、水力、机台负荷力、工时研究等。

(7) 整理方法

- . 撷取特性因子及管制项目，如表 4—6。

表 4 - 6 制程管制项目表

项 目	制程别	H/D 管制项目	C/D 管制项目	备 考
1	作纱	1.纱量 2.调理		
2	压丝		1.密度 2.成形	
3	蒸纱	1.蒸气压力		
4	染色	1.温度 2.水质 PH 3.水流 4.纱质	1.染色温度 2. P 3.染色时间	
5				

.制定管制流程及划分职责，如图 4—7。

图 4 - 7 成品管制流程

.专案研讨—分由 2~5 人组合成某特定工作研究小组，进行专案研讨，如水质处理专案等。

.提出专案资料。

.编制月份报表并作比较。

(8) 资料分析

.计数值——采用 X—R 管制图表，P 管制图表，如损耗率，不良率等。

.计量值——采用散布图（相关回归），直方图分析法。

(9) 人员编组

分由各工场 TQA 股长负责，并会同场际协调会议，领班研究报告，统筹执行。

(10) 管制计划

是全部品管计划的主题，应将全部品管执行程序、方法及标准一并提列于此计划之中。

(11) 功能项目

.标准符号及成效换算。

.检查与考核。

.资料回馈与管制层次（三重管制体系）。

.品质特性项目及管制标准。

.品管编组与执行程序。

.作业标准化工作。

以上依实质内容分类可为六项，均为执行品管活动的准则，全年品管执行依此规定为准，亦供品质办定的标准。

(12) 制定目标

.总体目标——以能达到客户的要求为目的；改善制程，节省成本为次要目的，故在先期即订定总体目标，如抱怨率、允收率等（见图 4—8）。

图 4 - 8 客户特性图

$$\text{抱怨率} = \frac{\text{抱怨次数}}{\text{月份日数}}$$

$$\text{允收率} = \frac{\text{销货量} - \text{退货量}}{\text{销货量}}$$

. 个别目标——依其各管制因子施以数字单位而作改善目标者如单位用水量、不良率、故障率，染色偏异值等，（计算式从略）。

（13）管制区分

- . 进厂检验。
- . 原料检验。
- . 制程检验。
- . 成品检验。

以上各项检验如图 6 区分区间，分设管制站，各站所执行的工作项目各异，在管制计划中有明确划分。

（14）管制程序

- . 编号——如色相编号、异常代号、差异符号等。
- . 品质特性项目。
- . 品质规格及标准——各管制区分项目均没有品质特性的规格以决定出、入货的标准。
- . 抽样计划（从略）
- . 分析方法。
- . 图表管制——应用已定管制界限的管制图检视每日成绩。
- . 异常追查——因管制图表的异常显示，或 TQC 人员发出警示信号或签发异常追查单，经由异常追查负责人追查防止后，回馈 TQC 评定或转呈现 TQC 委员会研讨。

（15）编组与授权

预算在计划中有人力预算及经费预算，人力预算每月修订调整，经费预算则因分配额执行，并每行三个月作调整并检查。

以上为管制计划内容概述，因检讨计划本质，故细节内容未作详述，尽以举例述之。

（16）研究计划

研究计划是所有计划中的动力，它使整个计划活化诸如前述两计划是定型静态的。遵循一定规则，而研究计划是使定型的事物，如管制标准等等弹性化，更研究出一套更合理经济的途径，故称之为动态计划。

（17）计划特性

- . 给予执行计划者有创制的权力，进而改进自身权益及便利工作。
- . 在社会形态或时代潮流改变时，所造成的供需不稳状况下，做有弹性地修正，同时不完全破坏原有的制度形态，可防止一蹶不振的可能。
- . 因特定组织而造成人群关系的亲密，是推动整个计划的动力，也是团队精神写照，爱厂心的表现。

（18）计划内容

- . 组织——计划活动期间分由各单位于部以上人员自组研究小组，百日作业员编成 QCC（品管圈），以其服务单位区分或职掌工作性质区分。
- . 登记——组织均由登记之后方为有效，而登记之后人员方依研究计划

的职责区分表授权与协调。

.目标选定——作业研讨是由作业者视工作需要自行决定，特定月标是由企业本身问题指派行之。

.提案制度——所谓提案制度是由执行计划或进行某项改善有创见并可改进工作现场或有助企业利益者，以书面报告呈述的方法。

.评核与奖励办法——所述的提案经由 TQC 委员会评核，确认有达标者，提请厂长奖励，其评核重点有运营努力程度、执行成效等。

从以上研究计划中，限制项目甚少。其目的在于强调成立后组织的权利及引导他们朝向最终的改善目标。此计划正为管制计划的反面，有绝对弹性，对管制计划中已成的准则能予以修改创制的权力。

【案例一】德国电脑大王的发迹史

德国电脑大王尼克斯多夫，30 多年前还是一个穷学生。他在 1951 年受雇于一家电脑公司，业余时间在大学里攻读物理和企业经济学。60 年代，尼克斯多夫看准了世界电脑业的发展趋势，尽管当时一无足够的资金，二无厂房，但也仍着手筹办自己的企业。恰巧在这时，莱茵——威斯特伐伦发电厂委托他生产一种急需的电脑，预付给他 3 万马克定金，并提供一间地下室，他就是从这个地下室发迹的。

尼克斯多大创业初期，首先做两件事：一是招贤纳士，网罗高科技人才，边研制，边生产；二是多方筹措资本，扩大生产。他善于同各方面打交道，沟通信息，还善于同手下人协作，指挥有方，经营灵活，尤其敢于同强手较量，从逆境中找出路。他的同行以赞赏的口吻说：“尼克斯多夫从不离开市场需求，在研制和发展方面总是在前头。”

正当美国以其大型电脑设备几乎控制着全世界电脑中场的时候，尼克斯多夫和他的助手另辟蹊径，把注意力放在中小企业普遍急需的小型电脑上。1965 年在联邦德国汉诺威博览会上，尼克斯多夫电脑公司第一次展出了独家生产的小型电脑，因而一鸣惊人。他的 820 小型电脑，用途广泛，操作方便，价格合理，直到 70 年代初期仍被广泛采用。现在，他的公司可以生产和提供全套电脑设备，成为美、日电脑行业的主要竞争对手。最近，该公司生产了一种“8855 型”的超级微型电脑，拥有大型电脑的功能，并已开始在美国市场销售。这种电脑的计算速度超过了美国最新的“16032 型”微处理机。

目前尼克斯多夫已是德国最富有的大企业家之一。他拥有电脑设备 10 余万部，国内外厂家 40 多个，职工 1.7 万余人，年营业额近 30 亿马克，盈利达 1 亿马克。

从上述案例中可以看到新技术在产品的更新换代中起着决定性的作用。在电子计算机领域内，这种由穷学生依靠高技术而白手起家并成为大企业的例子并不罕见。乔布斯和活兹奈克这两个 20 多岁的美国青年创办苹果电脑公司时，在一家车库里开张，装配整个机体的元器件是从他们供职的电子公司里“偷”来的，全部资金只有 1300 美元，几乎可以说是一无所有。可是 6 年以后，苹果电脑公司就拥有 8500 名雇员，产品行销世界各地，销售额达 58 亿美元。美国的比尔·盖茨在哈佛大学读书期间就已创办了微型软件公司，由于他的电子计算机软件产品上先后开发出了 MS—DOS 和 WINDOWS，35 岁时便已拥有 75 亿美元财富，成为美国电脑业巨头。美国因此而出现了一批

创业资本家，专门借钱给那些有技术而缺资金的青年人去创办那些虽有风险但很有前途的公司，一旦当他们企业成功地发展以后，便须让出若干股份给创业资本家作为报酬。这些公司的股票上市后，由于企业营业日隆且具有发展前途，股票价格不断上涨，创业资本家或是因持有大量股票而大盈其利，或是乘机抛出而赚回大笔现金，或是因持有大部分股权而在公司的董事会中居有举足轻重的地位。

【案例二】本田公司的质量战略

美国一向有“装在轮子上的国家”之称，汽车制造业十分发达，底特律市以汽车城著称于世。但是，日本的本田公司不仅将自己的产品打进了美国的汽车市场，而且在美国的俄亥俄州建立了一家汽车装配厂——简称 HAM。本田公司是第一家在美国制造日本小汽车的汽车制造商。

日、美两国的文化背景很不相同，但本田公司为什么能在美国市场取得如此巨大成功？这应归功于它的质量战略。

本田公司在打进美国市场之前，曾细致地研究了德国大众汽车公司在美国失败的原因。德国大众汽车公司在 50 年代和 60 年代，曾是最大的小轿车出口商和第一个在美国制造外国小轿车的汽车制造商。但由于它对质量不够重视，在引擎还没有消灭瑕疵时便迫不及待地推出“野兔”牌小汽车，因潜伏着大量事故隐患，致使美国的汽车经销商拒绝进货。后来德国大众汽车公司虽在设计和工艺上作了改进，推出了改良的“野兔”车，但美国人已经形成了大众汽车质量低劣的观念，败局无法挽回。1987 年，大众汽车公司只好关闭其在宾夕法尼亚的汽车制造厂，灰溜溜地撤离了美国。

70 年代中晚期，本田公司接受大众汽车公司的教训，为在美国推出本田公司第一辆阿考特牌轿车作准备，首先派遣一批工程师到洛杉矶地区研究美国的高速公路，逐次测量每一段路面的宽度和各岔路口的进出坡道。然后回日本模拟铺设几英里的高速公路，连各处接缝等细节也都模拟得维妙维肖。这就使得阿考特轿车能完全适应美国的道路状况，美国买主驾驶起来感到得心应手。

1985 年 9 月，本田公司开设在美国俄亥俄州的 HAM 公司开始在美国本土制造日本汽车的历史，并且源源不断地推出新型号轿车。

总裁本田宗一郎始终把保证质量和尽量满足顾客需要放在第一位。他强调：“当我们开始在美国制造小汽车时，所做的第一件事就是在生产流水线试运行，严格检查，一旦 HAM 生产出的小汽车质量比不上在日本制造的，则我们良好的质量声誉全毁了。”

因此，HAM 生产汽车从一开始就把重点放在工艺质量上而不是产量上。每辆新车在出厂前都经过严格测试，包括两英里的实际行驶里程试验。而大多数汽车制造厂只采用抽样行驶试验。本田公司采取这种做法，曾承受了一些损失。由于质量过硬，最终赢得了消费者的信赖。

保证汽车的质量，必须领先于技术新潮流。本田公司拨出年收入的 5% 用于研究和开发，而一般汽车制造厂家平均只拨出年收入的 3.5%。本田公司还十分注意信息反馈。当他们了解到妇女们驾驶汽车抱怨方向盘太重时，本田公司就在 6 个月内将推出的第二代“序幕”车装上了电动方向盘。1985 年 1 月，美国的《轿车和驾驶员》杂志将本田公司的阿考特轿车列入十大排

行榜，并称道：“阿考特车是世界汽车工业有史以来最接近于全世界通用的小汽车”。

【案例三】质量夺魁的旭电公司

旭电公司是美国硅谷的一家计算机企业，董事长为美籍华人陈文雄。这家公司成立于1979年，比起IBM公司、德州仪器公司等“电子计算机巨人”来，只能说是个小弟弟。可就是这位小弟弟却在1992年一举夺魁，获得了美国企业的最高荣誉——国家质量奖。陈文雄本人因此而代表硅谷和美国少数民族，陪同布什总统巡访了亚大地区。

旭电公司质量至上有哪些特色呢？

一是细水长流，稳步前进。美国人喜欢一步跃升，猛烈突破，旭电公司却向日本学来细水长流式的逐步改善，不是浮躁地企求立竿见影。它将工作重心放在质量的改进上，并以客户满意与否为标准。陈文雄强调，成品的合格率应当以百万为指标，即100万件产品中只能有3—4个焊接点上的缺陷。

二是尊重客户，及时交流。旭电公司于每周的星期四将客户满意指标的问卷用传真送到每位客户的手里，要求他们对本公司产品的质量、交货期、沟通与服务等四个项目打分数，于下星期一回收。收到客户提出的意见后，于星期三利用电脑网络传给有关部门，星期四上午开会讨论，制订出改进措施。该公司对与客户联系的300名职工，一律配发大哥大，要求他们在与客户联系的两小时内作出回复，24小时内制订出如何处理与改进方针，以确保对客户关于质量、交货期等承诺的兑现。

三是博采众家之长，做到切实执行。陈文雄公开声言：只学美国企业的做法是没有前途的，而是应当把美国和日本的精华结合在一起，学习美国电脑咨询技术、日本的长期改善观念和劳动纪律。旭电公司坦率地承认：它从来访的日本京都陶瓷创办人稻叶那儿学到了用户至上。公司的质量副总裁肯尼迪则强调：“管理专家们早已将质量谈烂了，要索、做法部公开摊在书本里，只看你是否切实执行。”

从上述两个案例，可以看到本田公司和旭电公司具有如下的共同特征：

第一，这两家公司都极其重视产品质量的提高，并通过质量战略来开拓市场。本田公司通过质量战备不仅打进了美国的汽车市场，而且成功地成为第一家在美国制造日本小汽车的美国汽车制造商。旭电公司作为一家中小企业，通过质量至上的信念和实践，不仅能在硅谷这一强手如林的美国电子工业城立稳了脚跟，而且脱颖而出，获取了美国企业的最高誉——国家质量奖。

第二，这两家公司在起步时的条件都并不突出，但却都有在商战通过质量战略以打出名牌产品的强烈愿望。本田公司在1948年时只不过是日本丰田公司的汽车零件推销商，但它的创办人本田宗一郎却每天早上都要站在柑桔箱上对雇员说：“我们将成为世界性公司！我们必须成为世界性公司！我们必须摆脱这种丢脸的分包公司的局面！”40年后，本田公司不仅在美国的俄亥俄州建立了汽车装配厂，而且与英国的雷兰德公司建立了成功的合作关系，年产值在80亿美元以上，实现了成为世界性公司的愿望。

第三，这两家公司在质量问题上都采取了坚持长期作战的方针，反对急躁冒进的做法。本田公司在美国本土建立汽车装配厂，事先花了10余年时间进行调查研究以及美国道路的模拟试验；陈文雄在经营旭电公司时不学美国

人的一步跃升、猛烈突破，而是向日本学来了细水长流式的逐步改善，将工作重心放在质量的改进上，并以客户是否满意作为标准。

第四，这两家公司都特别重视中场信息的反馈。本田公司后来又了解到美国妇女驾驶汽车时抱怨方向盘太重，于是就在6个月内在推出的第二代“序幕”车装上了电动方向盘；旭电公司对与客户联系的职工，一律配发大哥大，要求他们在收到客户对该公司产品的意见后，2小时内作出回复，24小时内制订出如何处理与改进的方针，以确保对客户关于质量、交货期等承诺的兑现。

第五，这两家公司都重视向商战中的对手学习。本田公司在打进美国汽车市场之前，曾细致地研究了德国大众汽车公司在美国宾夕法尼亚州开设汽车制造厂失败的原因，接受了大众汽车公司推出“野兔”牌轿车时对质量不够重视的教训；旭电公司则认真地博采众家之长，并做到切实执行。

总之，提高质量是一项必须采取综合性措施的长期工作，只有踏踏实实地去做，才能使本企业的产品在市场上战胜形形色色的对手。凡是成功的企业，在商战中走的便是这样一条成功之路。

第四节 作业管理

如果说对人的管理是“软技术”，那么，将企业中的各种资源进行最佳配置，用尽可能少的成本，换取尽可能多的产出则是“硬技术”。在这里向你介绍企业管理的主要概念和公式，以便让你掌握科学的决策思路与方法，读后你会发现，这些“硬技术”确是你常常要用到的。

作业管理则是由大量的“硬件”技能所组成的，着重解决包括人力资源在内的各种资源的最优利用。在诸如产品生产（例如装配线效率）和提供服务（例如减少顾客的等候时间）等领域中，作业管理技术将起着决定性的作用。下面将主要介绍关键的概念和公式，包括规模经济、交叉点分析、保本分析、准时生产制。在这一章里，公式的计算一般都相当简单，只要求用一些基本的数学知识和技能。然而，即使是这些公式，也简化成了简单的算术运算，一步步地表示出来。

一、规模经济：数量对成本的影响

大批量地生产或购买产品，会导致单位平均成本降低，认识到这一点相当重要（见图 4—9、表 4—7 和图 4—10）。规模经济可以达到一定的规模程度，此时固定成本（不随产量变化而变化的成本），可能被所增加的产量或购买的数量所吸收，进而使单位固定成本下降。规模经济还能降低成本，这种降低的成本来自于大规模的生产或购买。

注意：规模曲线——描述规模经济的曲线，不同于经验曲线（也称学习曲线）。经验曲线是指随着经验的积累而导致成本下降状况的曲线。因此做某件事情的时间越长（如进行了适当的培训），就做得越好。要求缩短时间，而所做的事情又几乎不存在缺陷和错误，这样最终就导致了成本的降低。集中曲线是反映投入（资源的配置）与产出（生产能力）不对称状况的曲线。

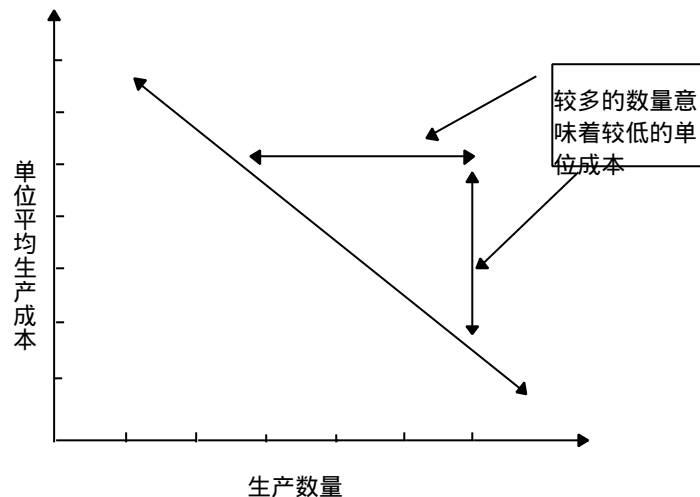


图 4—9 规模经济度量对成本的影响

假定：你经营一个快餐店，固定成本的例子如房租、保险费、设备、家具、工作人员等，它们不随数量的变化而变化。换句话说，它们是很稳定的，而不管数量和服务的方式如何。另一方面，纸杯和餐巾则是属于可变成本的例子，其数量变化是很敏感的，因为这些餐具的数量，直接对应着服务对象吃喝的数量。因此在你服务的用餐期间，同以前相比，每多喝一杯，成本就

随之而降低，直到规模经济效益消失。此外，如果你的餐馆原来仅提供正餐，那么你现在也许会产生也提供便餐的想法。毕竟，你的固定成本，如你的厨师、服务员（男/女）、房租等等已经被摊销了。事实上，你的可变成本，仅仅只局限于与你实际所提供的食品部分联系的成本。

表 4 - 7 规模经济：固定成本和可变成本对单位成本的影响

项目 A：		项目 B：	
固定成本=1000 美元		固定成本=250 美元	
可变成本=5 美元		可变成本=8 美元	
数 量	单 位 成 本		
	项目 A	项目 B	
250	9.00	9.00	
500	7.00	8.50	
750	6.33	8.33	
1000	6.00	8.25	
2000	5.50	8.13	
5000	5.20	8.05	
10000	5.10	8.02	

图 4—10 规模经济：固定成本和可变成本对单位成本的影响

强化规模经济最普遍的方法是：兼并和收购、联合经营、压缩工作日程和集群管理，下面以医院为例来讨论每一种管理方法。

（一）兼并和收购

将以前两个独立的经营实体，通过兼并或收购的方式，合并成一个经营实体，常常会出现管理费用戏剧性下降的情况。例如将两个医院合并成一个医院以后，就要考虑取消职能相同的部门（例如，一个单位是不必要存在两个人事部门的）。

（二）联合经营

如果两个独立的实体各自履行着相同的职能，并且其实际经营能力，远远低于其潜在的经营能力，那么就可以把它们联合起来，共同履行同一职能，以使其经营能力接近于潜在的经营能力。例如两个相邻的医院，可以作出共同使用一台 CT 扫描仪的决定。

（三）压缩工作日程

假定：一家医院为门诊病人提供每周 7 天，每天 8 小时的服务。而实际上，这种服务平均来看每天只有 5 个小时。由于其需求或利用率仅仅为 62% 的水平，那么每周关门两天也许更具有成本上的有效性（这样就降低了劳动力和设施的成本）。因此可改为每周提供 5 天、每天 7 小时的服务时间，就这接近于充分利用的水平。

(四) 集群管理

在一家医院里，如果两个部门的职能紧密相连（例如助产科和妇科），那么，在管理上，就可以采取将两个科室合并成一个科室（如同在一把雨伞下）进行工作。这样有利于节约劳动力。成本也由于病人数量的增加而下降。

二、交叉点分析：哪种产品更经济

这种定量分析工具能使人们考虑在哪一点上，应该从一处产品或服务转向另一个更优的方案。这涉及到如何处理规模经济中的固定成本和可变成本问题。

例如你能购买价值为 1000 美元的施乐复印机，每复印一份需 3 美分的成本；也能购买价值为 800 美元的 IBM 复印机，每复印一份的成本为 4 美分。那么经营业务达到什么水平（即复印多少份）时，就选择其中的一台复印机，而使这一台复印机的成本低于另一台复印机的成本呢？选择复印机的计算公式为：

$$N = \frac{FC_2 - FC_1}{VC_1 - VC_2}$$

式中：

N：交叉点（又称平衡点）；

FC₂ = 2 号机器的固定成本（IBM，800 美元）；

FC₁ = 1 号机器的固定成本（施乐，1000 美元）；

VC₂ = 2 号机器的可变成本（IBM，0.04 美元）；

VC₁ = 1 号机器的可变成本（施乐，0.03 美元）；

把假设情况中的有关数据代入公式，可得到：

$$N = \frac{800 - 1000}{0.03 - 0.04} = \frac{-200}{-0.01} = 20000(\text{份})$$

平衡点 N 也称交叉点，等于 2 号机器的固定成本 FC₂（即购买价格），减去 1 号机器的固定成本 FC₁ 之差，除以 1 号机器的可变成本 VC₁（每复印一份的成本），减去 2 号机器的可变成本 VC₂ 之差。可以看出，不论使用哪一台机器，当复印到 20000 份时，都没有差别。在实际工作中，当复印的业务量小于交叉点时，通常选择固定成本较低的那台设备较为有利。这里有两种检验的方法：为了找出复印份数少于 20000 份，选择哪一台复印成本最低，就应该比较复印份数为 19999 份时（比平衡点少 1 份）和复印 20001 份时（比平衡点多 1 份）的成本情况。结果发现，IBM 复印机在复印份数少于平衡点时较为有利；而复印份数至少为平衡点时，施乐复印机更为有利，这些计算公式是：

FC + VC ×（比平衡点少 1 份的数量）

施乐：1000 + 0.03 × 19999 = 1599.97 美元

IBM：800 + 0.04 × 19999 = 1599.96 美元

可见，当复印份数少于 20000 份时，选择 IBM 复印机成本较低。

FC + VC ×（比平衡点多 1 份的数量）

施乐：1000 + 0.03 × 20001 = 1600.03（美元）

IBM：800 + 0.04 × 20001 = 1600.04（美元）

可见，当复印份数多于 20000 份时，选择施乐复印机成本较低。

话又说回来，交叉点分析有几个主要的缺陷，它并没有考虑到货币的时间价值。同时，在现实生活中，很难预测在特定时间范围内，需要复印多少份（经营业务量）。此外，它还假设在功能特性上两个备选方案是相同的（这是指一些可变的如质量、耐用性、保修期等方面）。

三、保本分析：如何确定盈亏平衡点

保本分析一般也称量本利分析或盈亏分析，是使你确定一个点，在该点上，你的投资刚好能得到补偿。保本分析的计算建立在这样几个假定上：（1）生产或提供服务的单位数量；（2）总销售量；（3）单位售价。一般地，在经营的初期，由于产量（销量）少，成本超过收入（此时经营“处于白区”，即亏损区）；随着产量（销量）的增加，成本线与收入线相交所形成的“缝隙”变窄，直到收入与成本相等（两线的交点，即保本点）；随后收入超过成本（此时经营“处于黑区”，即盈利区）。如图所示（见图 4—11）。

图 4 - 11 保本（点）的分析图

（一）保本销售量

为了找到必须进行生产或服务的单位数量即保本销售量，将固定成本除以价格减去可变成本之差。其计算公式是：

$$B_q = \frac{FC}{P - VC}$$

式中： B_q ：保本数量（以点 B/E 表示这一数量）；

FC：固定成本（800 美元）；

P：价格（单价为 6 美元）；

VC：可变成本（每单位为 2 美元）。

把假设数据代入公式则有：

$$B_q = \frac{\$800}{\$6 - \$2} = 200(\text{单位})$$

所以，只有销售 200 单位的数量时，才能保本。

（二）保本销售额

为了找出保本点处的销售额，用固定成本加上可变成本乘以销售量之积的和，其计算公式是：

$$B_{sv} = FC + VC(Q)$$

式中： B_{sv} = 保本销售额（在保本点的销售收入）；

FC = 固定成本（800 美元）；

VC = 可变成本（10 美元）；

Q = （保本）销售量（200 单位）。

将假设数字代入公式，可得：

$$B_{sv} = \$800 + \$10 \times 200 = 2800(\text{美元})$$

所以为了保本，必须实现的销售额为 2800 美元。

（三）保本销售价格

为了找出在保本点处的单位销售价格，以固定成本加上可变成成本乘以保本销售量之和，除以保本销售量，其计算公式是：

$$B_p = \frac{FC + VC(Q)}{Q}$$

式中：

B_p = 保本单位销售价格（在保本点处的销售价格）；

FC = 固定成本（800 美元）；

VC = 可变成成本（10 美元）；

Q = 保本销售量（200 单位）。

$$B_p = \frac{\$800 + \$10 \times 200}{200} = 14(\text{美元})$$

所以为了保本，其单位价格必须定在 14 美元/单位。

保本分析的主要缺陷在于：它没有考虑货币的时间价值因素（如果投资回收的时间相对较短的话，作为一种可利用的投资分析方法，货币的时间价值并不是一个很重要的因素）。

四、帕累托原理：80/20 规则

著名的经济学家弗尔菲雷德·帕累托的业余爱好是种植花草。他在花园里工作时观察到：大约有占总产量 80% 的豆角，是在占总面积约 20% 的土地上收获的。他把一现象进行抽象化，就可以应用到人力资源和质量控制（全面质量管理）等经营管理中去。例如，根据 80/20 规则，工人相对较小的差错（即就是投入），能够导致相当大量不良品的严重缺陷（也就是产出）。市场上的商人们，也广泛地应用 80/20 规则来解决经营问题，例如一个公司用相对少的销售人员，可以实现销售额占其总销售额的很大比重。又如，在一个公司的某一生产线上，产量相对少的产品所实现的利润，可以占到整个公司利润总额的绝大部分。

五、准时生产制

这种管理方法是由日本丰田汽车公司的大野耐一首先提出来的，用于将生产过程中的存货准确及时地输送到组装线上，以避免库存积压，占用资金，物流不畅通的现象发生。借助于这种方法所产生的利益包括：提高现金流量（降低了存货水平的结果）和质量控制水平（发现和弥补前一生产工序缺陷的结果）。根据存货的易腐烂性，这种方法很适合于食品加工工业。

然而，其他领域也相当成功地利用了准时生产制（JIT）。例如，比尼顿（Benetton）服装连锁店声称：他们将准时制的管理方法做了一些变通加以应用。该公司在生产衬衫时并未立即对布料进行染色，直到订购者表示了对颜色的偏好后才染色，这样的染色就满足了客户的需求。

一些 JIT 的批评者，尽管承认该方法在理论上可能获得的效益，但他们认为，在实际生产经营过程中，需要保持一定的库存量，以应付频繁的、小规模的需求（在这里，规模经济的观点不太可能被接受）。所以他们认为，这种方法不仅会导致定货的运输费用的增加，还导致了整个生产作业系统变

得复杂繁重，因为它需要更多的人力等。

总之作业与生产管理在整个经济行为的运作过程中是不容忽视的。没有作业与生产管理在其中助一臂之力，整个运作过程都会受到影响，会直接导致其由于落后于其他管理（如财务、市场营销等）而影响生产部门不能吸引所需要的高素质的人才。以美国为例，美国在世界产出中所占的份额，从 1960 年的 52.9%，下降到 1979 年的 36.29%，而与此同时，因对生产现场管理特别重视而闻名于世的日本，占世界产出的份额却稳步上升。由此可见，无论是作业管理还是生产管理都是缺一不可的。

第五节 新产品发展决策的研究

一、新产品发展的矛盾性

就如人类一样，商品也有生命，每一种商品迟早都要死亡，如果企业只经营一种产品，则随着该种产品的“失宠”，企业的生命亦必随之结束。为了延续企业的生命，使企业的利润能维持不变或更上层楼，投资发展新产品，是绝对必要的。就如 Phillip Kotler 所说“在现代竞争情况下，若不发展新产品，则企业的风险必定很大。……不断的创新是避开产品线没落的唯一途径。”

图 4 - 12 产品生命循环

但是发展新产品的投资风险非常之大，此乃因为中场情况是一种不确定性的环境，而且是动态的，企业于市场上的情况不易把握，因此新产品夭折率非常高，有些新产品创意虽佳，但却无法发展，徒费一番心血而一无所获；有些虽制成成品上市，但却不为消费者接受；有些虽被接受了，但却为时甚短即告消声匿迹，因此新产品夭折率之高：相当惊人。美国 Ross Federal Research Corporation 曾就二百种新产品加以研究，发现其夭折率高达 80%，由这个数字可以想象得到一个企业投资发展一种新产品时所冒的风险有多大。

发展新产品固然是延续企业生命所必需，但在另一方面，发展新产品又必须负担极大的风险；成功固然可以使企业更向前迈进一步，失败则可能使该企业从此一蹶不振，永无翻身余地。面对着这个进退两难的境地，企业家究竟应该如何抉择？当然，发展新产品是绝对必要的，为了使发展新产品的风险减少，企业家唯有谨慎选择新产品，并且要建立精密的投资评估模式，只能选择利润最大，风险最小的产品而投资。在此所要探讨的就是有关新产品投资的选择方法与评估方式。

二、投资新产品成功的要件

要使新产品的投资能达成预期目标，有几个先决条件必须具备：

（一）有效的组织结构

任何组织一定要有常设的单位来负责新产品投资方案的规划与评估，这个单位可以是单独部门，必须要有精于经济的专业人才来主其事，因为新产品的评估是一种专业性的工作，必须经过细密的思考与谨慎的策划，始能减低其风险程度。

（二）完整的处理程序

管理人员必须订定一套完整的评估程序，以求周密，经过这套程序的严密评估之后，错误的决策必可大大减少，投资成功的机会也就更大。

（三）确立评估准则

固然大部分企业发展新产品的目的都离不开谋取利润，因此利润的极大

化是一个最普遍的投资准则，但是也有些企业发展新产品是为了提高商誉或为了其他目标，因此其评估的准则也就随之而异。企业发展新产品时，必须先建立适当的评估准则。

三、评估新产品的过程

新产品的诞生，必须经过六个阶段，这个阶段分别为：创意、甄别、企业分析、产品发展、试销，和商业化；每一个阶段都是新产品试验过程之一，如果有一个阶段失败，则该种新产品就得放弃或重新改良，以下将就这六个阶段一一介绍：

（一）创意

每一种新产品都始自创意，虽然并非每种创意都会变成产品，但是从较多的创意中总是比较容易找出可行的几个。因此，创意对新产品的发展居于极重要的地位。

创意可以来自顾客，也可以来自公司内部的管理人员、研究人员或推销员；此外，也可以来自顾客，也可以来自公司内部的管理人员、研究人员或推销员；此外，也可以来自外界的刊物或研究报告，甚或来自竞争者。

为了收集这些创意，企业必须筹划一笔资金以供研究这些创意之用。由于创意的来源很多，要如何分派这笔有限的资金最为恰当，是一个相当困扰的问题。一般而言，企业评估的标准是“在已知的预算和风险情况下，使收集到的新产品创意会有最大可能的报酬”。要达到这个目标，一般最常用的是规划法。

上述的目标我们可以用一普通的数学规划模式表示如下：

$$\begin{aligned} \text{MaxG:ER} &= \sum S_i(X_i) \\ \text{Subject to:} & \sum X_i \leq SB \\ X_i & \geq 0 \end{aligned}$$

此处：ER = 研究预算的分派所能得到的期望值。

X_i = 在 i 来源所花的研究费用。

i = 可得到新产品创意的来源。例如：

$i = 1$ ，表示就顾客未来需求的研究。

$i = 2$ ，表示观察竞争者的产品。

$i = 3$ ，表示从本公司过去和目前的研究资料中寻找。

$i = 4$ ，表示对推销员的调查。

$i = 5$ ，表示现行专利资料中寻找。

$S_i(X_i)$ ：是一个一般化的函数，表示在 i ，来源中花了 X_i 的经费后，所得到的创意的期望报酬。

SB：总研究预算。

图 4 - 13 研究报酬函数

.....

大部分的 $S(X_i)$ 这个函数形态上都如图 4—13，这种类型的函数意味着研究费所收回的报酬乃是递减的。

这是一个非线型的数学规划问题，总之，则可求得经费的最佳派置，也就是说可以从最适合的来源找到期望值最大的创意，不致浪费经费。

（二）甄别

取得足够的创意之后，要就这些创意加以研判，研究其可行性，选择出可行性较高的，这就是甄别。因为并非所有的创意都能付诸实施，也并非所有的创意都符合公司的目标，甄别的目的是要淘汰那些不可行或可行性低的创意，使公司的有限资源能专注于若干种成功机会较大的创意，加以发展。图 4—14 是甄别过程的流程图，一般而言，甄别所要考虑的因素有两个，一个是该种创意是否符合公司的目标，另一个是公司的资源是否足以发展该种创意。在这两个目标底下，要考虑的项目依企业的情况所不同。例如有些企业的目标是为了谋求更多的利润，有些是维持稳定的销货，有些则是创造最佳的商誉；甄别新产品创意时，得就企业所设定的目标来加以评估，以求符合整个公司的政策。

能够通过这个过程中每一甄别阶段的新产品创意，就可以开始下一步骤——企业分析。

固然很多不可行的创意可以透过下图（图 4—14）的甄别过程加以淘汰，但是还有一个附带的问题，企业能用在新产品投资方面的预算毕竟是有限，要就这些可行的创意中安排一个轻重缓急的次序，势必需要有一套评估的工具，把所有的创意，用这种评估工具加以评估，分出轻重缓急。

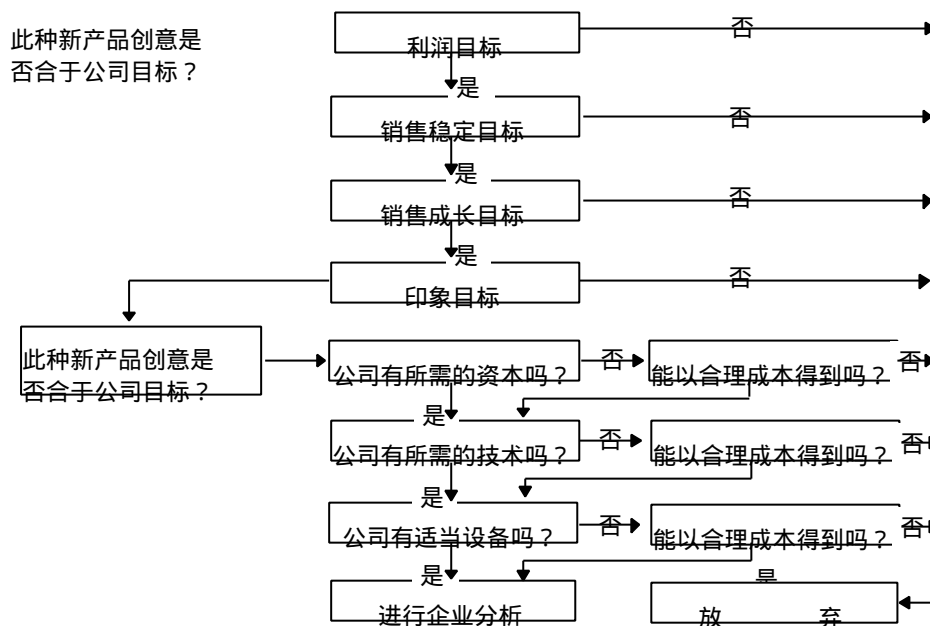


图 4 - 14 甄别过程

一般企业界最常使用的工具是用评估表。评估表的式样见表 4—8。表中第一行是评估因素，列出所有与新产品投资有关的因素，如未来市场吸纳量、原料来源，设备及生产能量、财务、人事、研究发展……等等；第二行是权数，由于每种评估因素的重要性各异，因此，赋予某权数，使用加权方法，以分别其轻重。第三行为评等级，一般都分为佳，良，可，差，劣等五级，每级分别赋予一个分数，依次为 10、8、6、4、2 等五种。第四行为总期望值，第五行为评等分数。试举一例以说明。

假设有某种新产品创意调，用来评估新产品投资的因素分别为二分配通路，对目前产品的影响，品质与价格关系，原料来源、生产技术，人事等六种，则用评估表评估的结果得出其评等分数为 71.4。（见表 4—9），另外尚有二种新产品创意 y：依同样标准，同样方法评估结果，得出其评等分数为 76.7，由此可知产品 y 的可行性优于产品 x，因此应先投资在 y。

这种评估的结果，得出的可以使新产品的投资风险减低很多。也可以使投资预算的运用比较合理化。唯掺杂太多的主观因素在内，是其缺点，但仍不失为一良好的工具。

（三）企业分析

这一阶段的目的就是建立一个新产品在某一段期间内成本、销货量与利润关系的模式。人们把这种建立模式的过程称为企业分析。下面，将介绍几个比较基本的模式：

表 4 - 8 评估表

评估因素	产品创意：X					评估者：x x x		
	权数	等 级					TEV	评等分数
		佳(10)	良(8)	可(6)	差(4)	劣(2)		

表 4 - 8 评估表

(1) 评估因素	产品创意：X										评估者：x x x		
	(2) 权数	等 级										TEV	评等分数 TEVx (2)
		佳 L		良		可		差		劣			
分配通路	1.0	EP	EV	EP	EV	EP	EV	EP	EV	EP	EV	6.4	6.4
对目前产品的影响	1.0	0.1	1.0	0.2	1.6	0.5	3.0	0.2	0.8	-	-	6.0	6.0
品质与价格关系	3.0	0.3	3.0	0.4	3.2	0.2	2.2	0.1	0.4	-	-	7.8	23.4
原料来源	1.0	0.1	1.0	0.2	1.6	0.5	3.0	0.2	0.8	-	-	6.4	6.4
生产技术	2.0	0.5	5.0	0.4	3.2	0.1	0.6	-	-	-	-	8.8	17.6
人事	2.0	-	-	0.2	1.6	0.5	3.0	0.3	1.2	-	-	5.8	11.6
	10.0	Total											71.4

（A）损益两平模式

传统上分析企业利润都是使用损益两平模式，损益两平模式能够很容易地显示出在何种销售量之下，该种产品的总收入刚好等于总成本，同时也可以显示出某种销售量下，企业的损益如何？

一般计算损益两平的公式都假设为线型函数。其原理为在损益两平销售量 (Q_B) 下，总收入 (P) 等于总成本 (C)。总收入就是单位价格 (P) 乘上 Q_B 。决策成本则是单位变动单本 (V) 乘上 Q_B 。再加上固定成本 (F)。依此

我们可得下式：

$$\begin{aligned} R &= C \\ PQ_B &= F + VQ_B \\ Q_B &= \frac{F}{P - V} \dots\dots\dots (1) \end{aligned}$$

(1) 即为最简单的损益两平方程式。

这个方程式告诉我们，如果市场上的需求 (Q) 为已知，而且

$Q - Q_B > 0$ ，即利润 (Z) 为正

$Q - Q_B = 0$ ，则无利润

$Q - Q_B < 0$ ，则发生亏损

但是这个简单的模式意义相当含混，主要的原因是时间意义的不明确。对于这个模式的时间意义，有两种不同的解释。第一种解释是假定它为一年，亦即每年的销售量应该多少始足以收回每年想花的固定成本。但是对新产品的投资决策而言，这种解释法有很大的缺点。因为产品的销量并非每年固定不变，而是连续递增到某一种限度后，再逐渐递减，因此，如果要用这种方法来解释这个模式，则必须要考虑产品生命循环期内的每年平均销售量。

另外一种解释认为这个公式是要决定在甚么时候累积差额收益等于累积总固定成本。二者达到相等的一点即是损益两平点。这种观念与所谓的还本期间观念相近。因此可以把上述公式改成下式：

$$F = \sum_{i=1}^m Q \dots\dots\dots (2)$$

式中 m 代表收回固定成本的期间，Q 是第 j 年的预期销售量，等号右边这代表整个还本期间的累积差额收益。当累积差额收益等于总固定成本时的 m 谓之损益两平点。在其他情况相同下，如果 m 越小，亦即收回固定成本的期间越短，则此种新产品越有投资的价值。

这个模式固然简单容易了解，但是却有很多缺点，最大的缺点是这个模式假设 P 和 V 都不变，但是实际上新产品上市之后，常为了适应不同的市场情况，必须改变价格。而依据生产学习曲线的说法，单位变动成本实际上也是递减的。这种过份简单化的模式在实际应用上并没有多大价值，因此很少被为人所提及。

(B) 现金流量模式

在评估投资方法中，现金流量模式是最为大家所熟悉的一种，新产品投资也可以及这种方法来评估。其主要原理就是把产品生命循环中能收回的现金 (即现金流入量) 折算成现值，和原投资加以比较，求出投资报酬率。在实际应用上的两种不同的处理方法。

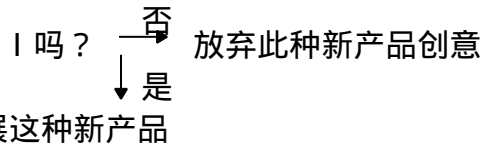
第一种方法称为现值法，所谓现值法就是预先订定一个折扣率，(或称为可接受最低报酬率)，这个折扣率一般就是公司的资金成本或资本机会成本，把产品生命循环各年所可能流入的现金按照比率折成现值，来和发展此种新产品的投资数额相比，若现值大于投资额，则表示该投资报酬率超过资本成本。现值法公式如下式：

$$\omega = \frac{R_1 - C_1}{(1+C)^1} + \frac{R_2 - C_2}{(1+C)^2} + \dots + \frac{R_i - C_i}{(1+C)^i} + \dots + \frac{R_m - C_m}{(1+C)^m}$$

$$= \sum_{i=1}^m \frac{R_i - C_i}{(1+C)^i} \dots \dots \dots (3)$$

代表投资现值， R_i 代表投资总收入， C_i 代表投资总收入， C_i 代表 i 年总支出， C 是公司的投资成本或称为可接受之最低投资报酬率，也就是上述的折扣率。 m 是产品生命循环年数。

求出 之后，要和原投资数额 (I) 加以比较，其比较准则如下：

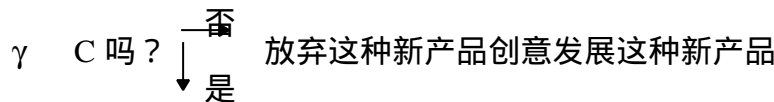


如果有很多方案都可行，而投资预算又有限，则以 (— I) 差额越大者优先。第二种方法谓之报酬率法，依 M · H · Spencer 的定义所谓投资报酬率就是 ‘使投资报酬与投资本支现值相等的利率’，因此，所谓投资报酬率法就是估计这种投资报酬率，以决定这种投资的取舍。投资报酬率 () 的公式如下：

$$I = \frac{R_1 - C_1}{(1+\gamma)^1} + I = \frac{R_2 - C_2}{(1+\gamma)^2} + \dots + \frac{R_i - C_i}{(1+\gamma)^i} + \dots + \frac{R_n - C_n}{(1+\gamma)^n}$$

$$= \sum_{i=1}^n \omega \frac{R_i - C_i}{(1+\gamma)^i} \dots \dots \dots (4)$$

由于上式中 (R, C, I , 及 n 均为已知，因此可以求出 ，由 来判断该种投资的可行性，判断的准则如下：



(图中的 C 代表投资成本)

最早把现金流量模式用在新产品投资方面的是 abbot Laboratories 的 Solomon Disman，不过他把风险因素也一齐考虑，他认为上述 (3) 式中所求出的现值应该再乘以一个主观机率 P ，这个主观机率的测定是根据该种新产品在技术上的可行性与商业上成功的可能性而判断。Disman 把 $P_\gamma \cdot$ 称为最大经济评估准绳，代表公司愿意投资于这种新产品的最大数额。若 $P_\gamma \cdot$ 大于估计的投资 (I)，则刻种新产品就值得发展；反之，如果 $P_\gamma \cdot$ 小于 I ，则不予考虑。若 $P_\gamma \cdot / I$ 的值越大，则该种新产品越值得投资。

(C) 简单行销组合模式

行销活动的策略很多，例如广告活动，分配通路的选择、放价、产品规划等等，都会影响到整个产品的销售结果，把这些行销活动称之为行销组合。在决定新产品投资时，这些因素都会影响到未来的销售量，因此必须把行销组合中的各种因素一并考虑。

为了简单起见，假设企业的新产品投资规划中的行销活动策略只有以下三种：

P ：价格

A：广告预算

D：分配预算

可以用一个向量 (P) 来表示这种行销组合的形态。

现在可以把这三个因素代入损益两平公式中；假设该公司计划每年花 A 数额的广告费和 D 数额的分配费。这两种费用都可以视为是固定费用，则原来 (1) 式就可改写如下：

$$Q_B = \frac{F + A + D}{P - V} \dots\dots\dots(5)$$

式中 F 是非行销固定费用。

广告支出，分配费用以及价格三个因素都会影响到未来的销售量，因此，需求函数亦可改写成下式：

$$Q = f(P, A, D) \dots\dots\dots(6)$$

利润 (Z) 是决定于 f (P, A, D) 和 Q_B ，因此也可列出一个利润方程式如下：

$$Z = (P - V)(Q - Q_B) \dots\dots\dots(7)$$

将 (5)，(6) 代入 (7) 得

$$Z = (P - V)[f(P, A, D) - \frac{F + A + D}{P - V}] \dots\dots\dots(8)$$

(8) 式是目标函数，我们可以求其极大值并解出 P, A, D. 其步骤如下：

先求出 $\frac{\partial Z}{\partial P}$, $\frac{\partial Z}{\partial A}$, $\frac{\partial Z}{\partial D}$

令三个偏微分式均等于零。

解该联立方程式，求出 P, A, D。

代入 (8) 即得 Z 的极大值。

如此，所求出的代表最适行销组合，Z 代表在已知行销组合下，最大的期望获利能力。

(D) 培欣决策模式

分析新产品投资报酬的另一种方法是培欣决策模式，这种方法可以建立一个比较富有弹性且比较严谨的模式，以解决风险性问题。最先使用培欣决策模式来研究新产品投资问题的是 Paul E. Green W. Alderson。要使用这种方法首先一定要确定公司目标，然后列出各种可能方案，可能影响结果的各种事件和事件发生的概率，以及各种不同结果的利润。利用这种引进资料，我们可以计算出每种方案的利润的期望值。

试举一例以说明培欣决策模式如何应用在新产品投资之上；假设公司管理人员对该种产品将来的获利性有把握，他们对市场吸纳量的大小和定价策力量所可能产生的结果都无法肯定，甚至对应建立多大的工厂规模始为恰当都缺乏足够的资料来研制。

要分析这个问题，公司集合各方面主管成立一个委员会，会商结果，发现下列的情况为已知：

1. 公司所能采取的价格方略只有三种，分别为撇脂订价法，渗透订价法，适中订价法。

2. 公司认为新产品上市之初有两种不同的生产能量可供选择，一种是 1 亿磅，一种是 2.5 亿磅。如果需求超过生产能量，则需要花三年的时间才能重新建立适当的产能。

根据这些基本条件，公司三种方法预测 13 年的销售量，一种是乐观估计，一种是悲观估计，另一种是最大可能估计。

依此总共有 18 种不同的可能发展情况(二种是初产能乘三种订价方略乘三种销售预测)。下一步骤就是要分别求出每种可能情况的期望值。用下图(见图 4—17)来汇集其计算结果。在每一分支末端上的数字分别代表 13 年现金流量的现值。例如：如果采取掖脂订价法建立 1 亿的产品，而销售量乐观的话，其期望利润的观值为 3040 万。

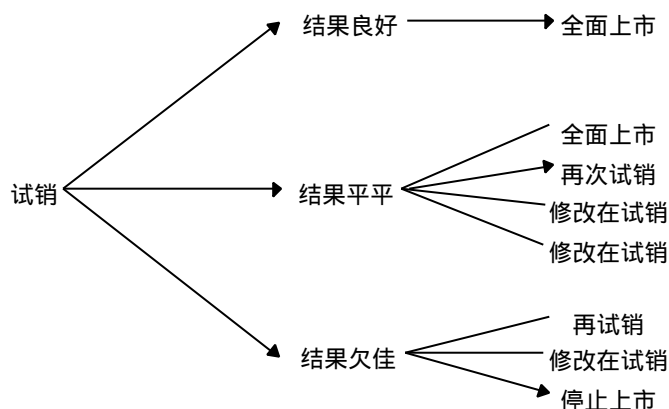


图 4 - 15 试销结果可能策略

从图中看出大规模产能的期望值都较高，掖脂订价法下的情况电比其他价格方略更有利。因此，如果公司决定上市该种新产品，似乎会采用大规模产能，再配上掖脂订价法；但实际上，如果采取这种策略，公司也可能蒙受重大的损失，因为远有 20%的可能性的可通用性要损失 2840 万美元。因此，公司一定要取得确定的情况才能做最后决定。

假设公司透过市场调查，取得确实的销售预测情况，则对这种市场调查工作，他们所愿付出的费用是多少呢？这个答案是 568 万美元，因为如果公司没有这些情报，则有 20%的可能要损失 2840 万美元；因此他们愿意花 568 万美元去取得完全的情报，以防止不确定情况下所可能招致的损失，这就是培欣分析法的大要。因此可知培欣决策模式的目的是在分析该种新产品投资，在各种不同情况下的期望利润，以及汇集情报的成本。

培欣决策分析很清楚地表明了报酬率的预测机率的影响，并且对某一特别策略的价值受未知环境影响的结果也予以简单表明；它以每一策略的预测结果及其机率做为比较基础，因此，每一策略的价值可以用可能报酬率的机率表明，如例上图中的 (P_1, F_1) 策略如以机率分配来表示，则如图 4—16 所示。

培欣分析法只取期望值现值来做为比较的依据，而未比较其机率分配。这种只选择最大期望值的方法有时不太理想。例如下图代表发展新产品的两种策略的机率分配，其中第二种策略显然较第一种策略具有较高的报酬率，但其报酬率的平均数，显然是第二种策略较佳，但当比较其机率分配时，则某些较保守的公司可能采取第一种策略，因为第一种策略的报酬率在 31 ~ 12% 之间的机率甚大，但第二种策略则可能会低至 4%。反之对某些较进取的公司而言，则可能会采取第二种策略，因为第二种策略有高达 18% 的可能。因此，比较不同策略的机率分配仍然有其必要，这是培欣模式的缺点，以上就企业分析中评做新产品投资的方法，列举了几个比较重要的模式，若干分

图 4—16 两种新产品投资方案预期报酬率的机率分配

析的结果证明产品具有投资可行性，则可继续下一步骤——产品发展。但上述各种模式繁简不一，究竟如何使用，应根据实际需要而定，大凡越复杂的模式，评做结果的有效性越高。

（四）产品发展

新产品创意经过甄别和企业分析后，接着就要将蓝图制线成品，这个工作又分为两部分，一方面由工程部门来进行工程分析，另一方面由行销部门来进行消费者偏好分析，人们把这两方面的活动统称为产品发展。产品发展主要在综合工程制造与实验结果，对产品创意加以修改，才能更适合于制造和市场需要。

就工程分析方面而言，所要研究的不外乎下列三项：

- （1）外型设计分析
- （2）材料与加工分析
- （3）价值分析

就消费偏好分析方面而言，所着重的是有关包装设计，厂牌设计，商标设计及产品颜色的研究等等。

经过这两方面的研究改良之后产品无论从外观或内涵而言，都会比较适合潜在的消费者的需求。

（五）试销

产品发展出之后，一般都先行选择一较小的市场，做一次甚至一次以上的试销，试销的结果可做为是否全面上市（即商业化）的参考。

试销的目的在于将新产品及与其有关的行销策略，首次付诸实施，以观

图 4 - 17

察顾客的反应。因此试销工作是产品大量上市前的一项实验，其成败对日后该种产品的命运用决定性的关系。

按常理，试销结果如果良好，则该种产品应全面上市，如果试销结果情形欠佳，则宜继续再做一次试验，直至结果明显化为止。综其情形，可归纳成图 4—18。

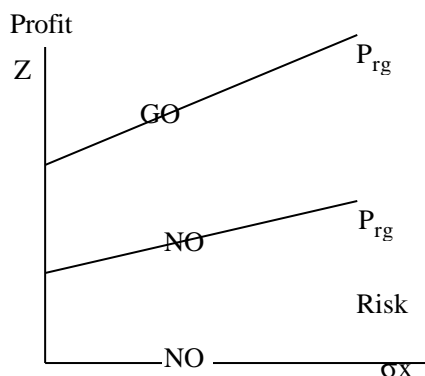


图 4 - 18 DEMON 决策图

我们要决定是否全面上市，单靠直觉殊为简陋，一般多采用 DEMON 决策图全

名为 Decision Mapping via a Optimum GO—NO Networks, 系由 A. Charnes, w. w. Cooper, j. K. Devoe 及 O. B. Leatmer 等人所提倡。又称为 GO—ON—NO Information Network Model, 系以新产品试销时消费者所反应的情报, 来选择最佳决策。

DEMON 决策图假设新产品的试销结果会导至下列三种决策之一：

GO：试销结果相当理想，公司应将该产品全面上市。

NO：调公司应停止上市，并且不必再试销。

ON：由于试销决策不明显，宜再另外安排一次试销，期能以第二次试销结果，供公司做为是否上市的参考。如第二次仍不明显，则需再进行第三次试销。

然而事实上公司的试销预算有限，如遇到上述情形，不可能无限制试销下去，因此，必须选择一最适路径，以配合有限的预算。

如何决策这条最适路径，公司得先衡量下列限制因素：

m ：远本期间

n ：新产品生命循环周期

Z_G ：GO 决策所要求的最低利润

Z_n ：ON 决策所要求的最低利润

P_{rg} ：Go 决策所需的最低可信限，亦即限制 Z 的概率。

P_{rn} ：ON 决策所需的最低可信限，亦即限制 Z 的概率。

这些因素对 GO—ON—NO 决策的限制（见图十六）。以 GO 而言，必须先有下列两个条件始可做 GO 决策。

（1）远本期间结束时的预期利润，必须大于 GO 决策所需求的最低利润，即 Z_G 。

（2）在远本期间内达到上述利润的概率必须大于 Go 决策所要求之最低可信限，即 P_{rg}

这两个条件是公司管理当局制订适当 GO 决策的标准。其他 NO 或 ON 决策亦仿此推论。

利用此种 DEMO 决策模式，我们能决定试销的结果若为 GO，则应大量上市。新产品投资评估过程至此始告一段落。

结 论

新产品投资是所有投资中较复杂的一种，因为它牵涉的范围包括设备的更替，原料的改变，技术的引进，甚至推广活动也要改革；因此，对新产品投资的评估极为不易。故近期学者专家们致力于新产品决策的研究者颇多，各种决策模式纷纷建立，但在实际应用上还不普遍。

上述所介绍的决策过程，乃是新产品投资决策的判断所不可或缺的过程，可以汇集全部过程，以流程图型态表示，（图 4—19）应能更为清楚，由图中可以发现，经过这个严谨过程的考验，再加上过程中各步骤所建立诸模式的评估，新产品投资的风险当可减低。

企业环境是一种动态且不确定的环境，如何随机应变偶发的情况，则有待管理人员当机立断的抉择，模式的建立只是一种辅助的工具而已，这是每个从事企业管理人员所应深切体认的。

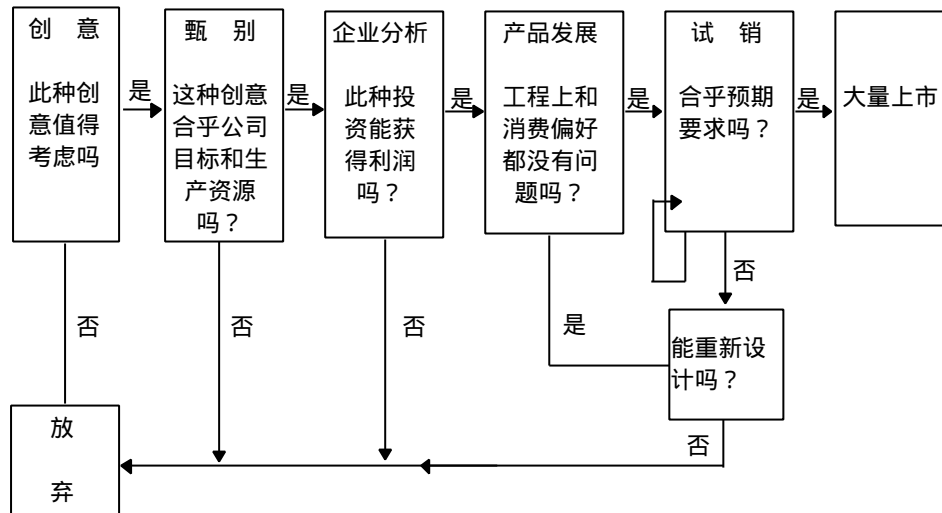


图 4 - 19 新产品投资决策过程

第五章 劳动管理

第一节 激发职工的积极性

一、组织行为

把工人的劳动组织好，是一个很重要的问题。因为任何企业的劳动过程都是由许多工人相互协调而组织起来的。在这一个劳动过程中，各个工人要安排在最适当的工作岗位上，并要求他们严格地按照工作要求进行操作。要使工人的积极性和技术充分地发挥出来，必须使工人各得其所，使工人自己感到：分配给他的这项工作是最适合于他的工作。

激发工人的积极性，从根本上说，就是要使他们树立强烈的责任感，正因为这样，光靠金钱的刺激是不能产生持久的和真正的积极性的。只有使工人树立高度的责任感，才能激发出工人劳动的积极力量。

培养有责任感的工人，根据美国 IBM 公司的经验，主要是要注意四个问题：（1）根据工人的技术、爱好的特点，给他们安置最适合的工作岗位；（2）向工人提出高标准的劳动要求；（3）使工人充分了解自己的劳动条件；（4）让工人有参加生产管理的机会。

向工人提出的劳动要求，是能否激起工人劳动的积极性的重大问题，实际工作证明，一个人如果只要求低标准的工作，就不会有什么积极性。低标准的工作要求只能抑制工人的劳动积极性。但是，向工人提出高标准的劳动要求，就可以激发他努力地工作并尽可能发挥他的工作能力。

但是，这并不意味着要强迫工人去达到较高的目标。恰巧相反，经理人员要善于使工人推动自己的积极性去达到目的。而要引导工人自己激发出劳动热情，就必须使他们把目光集中于最高目标。

向工人提出高标准的要求，也并不是意味着把标准提得越高越好。所谓高标准，指的是经过一定的努力可以达到的标准。如果企业所提的高标准是工人无论怎样努力也是达不到的，那么，这样的高标准就不但不能激发工人的积极性，反而会挫伤他们的工作热情，使他们转而消极，甚至产生与企业相对抗的对立情绪。

给工人规定的高标准，必须是合情合理的。而要做到这一点，就必须对工人的劳动能力、技术状况进行系统的调查和统计，同时，吸收工人和工程师一起进行协商。工人只有感到企业规定的高标准是合情合理的，才会甘心情愿为之奋斗。

这里要特别强调的是，在给工人提出高标准的劳动要求的同时，经理和各级管理人员也必须给自己的工作提出高标准的工作要求。因为经理和管理人员只有做出高标准的管理成绩，才能为工人全面地实行高标准的劳动提供最好的客观条件。须知工人劳动得越紧张、工人劳动效率越高，越是向管理人员提出高标准的管理条件和组织条件。如果管理人员的工作效率低，管理和组织水平差，企业向工人提出的高标准的劳动要求也是无法实现的。

为了使工人在劳动中产生主动的积极精神，为了使工人能在劳动中自由地发挥技术，必须给工人提供便于他们工作的条件，其中最重要的是使他们充分了解各种劳动条件——了解他所操纵的机器的性能、了解他所生产的产品特点，了解他的同事的劳动情况和企业的成就，了解他所从事的同一工

作的最高和最新成绩等等。

以上所说的两个方面，提出高标准的工作要求以及提供必要的知识和资料，是激发工人劳动积极性的外部客观条件。但是，仅仅这两方面的条件，还不足以充分调动工人的积极性。还必须培养他们树立经营管理的思想，使他们参与企业的经营管理工作，让他们感到自己受到一定的管理是应该的，使他们明白自己处于被管理地位时应尽的责任。所有这些，只有让他们亲自参加经营管理，才能逐步树立起来。

美国《商务周刊》曾经报道“彻萨皮克和俄亥铁路公司”职工因参加管理工作而提高积极性的消息。

当然，让工人参加经营管理，主要是为了激发他们的工作热情。正如前面所提到的，工人可以在参加经营管理中提高自己的责任感和自豪感。这些责任感和自豪感是激发工人积极性的内在动力。

虽然工人参加适当的经营管理是为了提高他们的责任感，但他们并不能代替原有的经理管理人员。工人参加适当的经营管理之后，他们的主要职责仍然是劳动。所以，工人参加经营管理的程度，完全是取决于实际的效果。这就是说，工人参加经营管理是以提高他们的积极性为目的的，因此，他们参加经营管理的程度，要由各个企业的具体情况来决定。

二、处理好工人的经济报酬与劳动态度的关系

给予工人的经济报酬并不是刺激工人的积极性的主动力。最好的经济报酬也不能替代责任感或良好的劳动组织。

但是，工人所得到的经济报酬确实是一个很重要的问题。它涉及到企业同工人之间的关系的情况。在现代社会中，因工人的经济报酬问题经常引起企业与工人之间的冲突；在有些情况下，这些冲突还演变成成为极其复杂的社会问题，会严重地损害企业的利益。

在解决工人的工资问题的时候，必须认识从企业的角度来看，付给工人的工资和其他经济报酬是一种开支，因此，企业希望这项开支能固定下来。从工人的角度来看，他们所收到的工资是一种收入，因此，工人也希望这项收入能稳定下来。

在现代工业社会中，只要处理得当，上述问题是能得到完满解决的。

应该指出，近几十年来国际政治、经济的发展，以及各国社会结构的变化，为解决上述问题创造了有利的条件。这些客观条件，使工人的工作和收入进一步稳定下来。

在美国和欧洲，由于科学技术的迅速发展，自动化设备日益普及，这就要求掌握一定技术的工人能长期地稳定在原有的工作岗位上工作。这一点，不论对企业还是对工人，都是有利的。

在欧美的一些企业里，为了使工人感到企业利益同他个人利益之间的一致性，近几十年来采取各种措施，鼓励工人向企业投资、买股份。这样一来，工人除了获得基本工资以外，还可以从股份中分得企业赚得的利润。企业赚取的利润越多，工人分得的股利越多。这一新制度，缓和了企业和工人之间的矛盾，因而也在相当程度上推动和助长了工人的积极性。美国克劳思——采勒尔巴赫公司在这方面所取得的成绩可以作为典型。这一成就已记载在该公司刚总裁亚历山大·赫隆的一本书中。

当然，这方面的经验还不算多。而且，具体的做法还有待进一步摸索。但是，不管怎样，上述原则在推动工人的积极性方面具有重要的意义。

第二节 发挥经过专门训练的职工的作用

所谓经过专门训练的职工，包括工程师、研究人员、法律顾问、经济顾问等。在现代化的企业中，由这些组成的职工队伍有了显著的扩大。举例来说，美国在第二次世界大战结束时，全国共有七十五个工业公司设有自己的研究所或试验室，在这些研究所里共雇佣了一百多个经过专门训练的职工。在当时，这个数字已被认为很惊人的数字。但是，事隔五年之后，在 1950 年朝鲜战争爆发时，上述专门技术人员的队伍已发展一倍。而到 1955 年为止，美国共有三千个以上的企业备有自己的研究机构。专门研究人员的队伍显著地增加。

被雇佣的专门技术人员的成份也在不断扩大。现在被雇佣到工业和商业企业的专门技术人员，不仅有工程师、会计师，而且也包括过去被称为“外行”的那些高级知识分子，其中包括没有搞过工程技术工作的物理学家、化学家、数学家、生物学家、地质学家及其他自然科学家，也包括数以百计的经济学家、统计学家、心理学家、法学家和律师等等。现代科学技术的高速发展，也同时加速了上述雇佣专门人材的倾向，受雇的专门人材的范围也日益扩大。

为了充分发挥这一新队伍在企业中的作用，许多经济学家和经营管理专家都正在加紧研究这个问题。在工商业的经营管理学中，关于这些人的地位及其管理方法还没有解决好。对这一问题的研究最先作出贡献的是美国的著名工商管理学家彼得·德鲁克。

由于这些专门人材在企业中的特殊地位，他们既不是劳工队伍，又不是管理人员。他们是现代企业职工队伍的一个重要组成部分。

由此可见，现代企业的职工可以有三个组成部分：（1）经营管理人员；（2）普通工人；（3）专门人材或称“个体专门人材”。所以把这些专门人材称为“个体专门人材”，是因为他们的工作方式都是个体地进行的；他们不像工人和管理人员，只有协同合作，组织成一个整体才能对企业作出贡献；他们都是真正地靠个人的研究和工作，单独地为企业作出贡献。

研究人员要为他个人的研究工作负责。他的研究成果有时也要被其他人应用于工作当中，但研究人员不对在具体的实际工作中的问题负责。他对于企业的某些有关部门至多也只有指导的责任。

经理人员的工作直接是为企业的目标服务的。经理人员的工作好坏可以直接表现在他对实现企业的目标所作的贡献上。因此，经理人员的工作就是企业的实际工作的一个不可分割的组成部分。经理人员工作得好坏，直接影响企业的利益和总目标。经理人员的工作同他们周围组织机构和工作人员有密切的组织关系。

科学研究人员的工作不一定直接为企业的现实目标服务。他们的工作有时不一定能直接从企业的具体成就中衡量出来。他们的工作带有较大的自由性，没有受严格的组织关系的限制。研究人员的工作成绩是从科学价值的角度来衡量的，而不是根据企业的具体成绩来衡量。

一个经理人员也有他的业务水平的衡量标准，但这业务水平并不能决定企业的目标，而只能影响他在实现企业目标中的表现。因为企业的目标是企业的利益所决定的，而不是由经理人员的业务能力所决定。反过来说，企业的目标决定着经理人员的业务能力的发挥程度和发展方向。

企业的科学研究人员则不然。他们的研究目标不是由企业的目标所决定的，而是取决于研究人员本身的专业知识。企业的目标对研究人员的研究工作是会产生一定的影响的，但这个影响只表现在：一、他的研究重点；二、使他的研究工作同企业的目标相适应；三、他优先研究的项目。

显然，如果说公司的销售经理很能干，但实际上该公司的商品却卖不出去，这种说法就是很荒谬的；但是，当人们说某公司所雇佣某物理学家、化学家等等是很能干的时候，可以完全不管该公司的经营状况——该公司经营得再坏，甚至公司倒闭，也无损于该物理学家或其他科学人员的荣誉。

由此可见，具有专门高深知识的科学研究人员虽然受雇于某一个企业，但他的工作成绩、业务水平是由他自己所掌握的知识决定的，与企业没有多大关系。与此相反，经理人员和工人的工作能力和实际成果直接与企业所取得的成绩相关联。

从领导关系来看，具有高深专门知识的科学研究人员的工作不受任何监督，而只能受到帮助和指导。

当然，以上所说的几方面，只是科学研究人员同经理和工人之间的大致的差别。在实际生活中，有的企业所雇佣的科学研究人员可能从事类似于经理人员的工作，有的则从事类似于工人的工作（如技术员）。但是，科学技术人员毕竟构成企业的工作人员队伍中的一个特殊阶层。他们既不同于经理人员，也不同于工人。

因此，对他们的管理也应该按照特殊的原则和政策。各个企业对于他们制定了特殊的管理制度。这些管理制度尽管还不完备，但大体上包含以下几个内容：

一、分配给他们的工作必须符合他们的专业知识，他们的工作目标只能是同他们所掌握的专业知识相一致。

当然，科学研究人员的研究项目，也应该尽可能同企业的实际目标相吻合，应尽可能适应企业的生产方向。这就是说，科学研究人员的工作虽然在性质上不同于经理人员和工人，但研究工作不能完全与企业无关。

企业要为研究人员的研究工作创造有利的条件——不仅在财务上，而且在资料和文献供应方面。为了便于使科学研究人员把自己的研究工作同企业的生产和商业活动联系起来，有的企业采取了各种措施。比如有的企业让研究机构的研究人员参加企业的某一有关委员会（如计划委员会等）。尽管这些参加委员会工作的科家并不懂得其具体的计划工作，但是，这有利于他们更好地了解企业的实际状况，有利于发挥他们的才能。

而且，对企业来说，吸收这些有学问的“外行”参加某些有限的管理工作，可以便企业的工作考虑得更加周密和全面，也有利于企业的管理人员放开眼界，使他们的思路走出“本行”的狭隘范围。

二、根据研究人员的专业水平和研究能力，根据企业研究工作的特点，制定一套相应于科学研究人员的工作性质的研究工作级别，以便鼓励他们和提拔他们。研究人员的级别应不同于管理人员的级别。但有的企业忽视了这一差别，把一些好的科学研究人员提拔成经理人员。其结果，反而束缚了科学研究人员的能力（当然，也有少数的例外，即有的科学研究人员在提拔成经理人员之后，可以成为好的经理人员。但是，这样一来，也就使该科学研究人员丧失了原有的科研究人员的资格，而成为真正的经理人员）。

有些企业看到了科学研究人员的工作特点，设置了适应于他们的工作性

质的特殊的职务等级体系。这一做法是值得赞赏的。美国通用电气公司就是这样做的。如他们规定了“高级冶金专家”或“总顾问”等头衔，用来授子那些在专业上有很高造诣的科学研究人员。

三、必须给予科学奖金。奖金的多少主要取决于他们对企业作出的成绩。设立科学奖金不仅可以鼓励科学研究人员进行科学研究的积极性，也激发经理人员和工人的劳动和工作积极性。

四、对科学研究人员的工作不采取“监督”的方式。

五、把科学研究人员安置在有利于发挥他们的知识专长的研究岗位上，使他们专心致志地把全部精力，以至毕生精力献给他所从事的研究工作。研究人员只有在他所感兴趣的领域内进行研究，才能使他们产生攀登本领域最高峰的雄心壮志。

关于科学研究人员的管理工作，是一个比较复杂的问题。再加上这是工商业发展历史上出现较晚的新问题，所以，它在许多方面都还不很完备。需要企业在未来的具体工作中进行摸索，并不断总结经验。

第三节 知识劳动者的管理

在已开发国家的经济市场当中，直接参与生产工作的劳动者——机工、泥工匠、农夫等，在整个“劳动群”里，是一个呈现稳定衰退现象的部分；至于属于正在快速成长的“劳动群”则包含“知识劳动者”——会计师、工程师、社会工作人员、护士、各种电算机专家、教师与研究专家，在这群“知识劳动者”当中，成长最快的一类则数公司组织的经理人员。在今日美国的“劳动群”当中，那些以知识来参与生产工作的人员（亦即所惯称的“劳心者”）是最庞大的一群，也是最昂贵的一种资源。

通常“知识劳动者”的收入既非经由供需定律，也不是由他们的生产来决定的，他们的工资与红利远比那些直接参与工作的“劳动者”高。

一、为何要管理

“知识劳动者”的薪资虽然如此优厚，但是他们的生产力是否远胜过其他员工，乃是一个大疑问。

同时，“知识劳动者”虽然所获薪资特别优厚，从事有兴趣的工作，而且所从事的工作也不具身体伤害性；但是，他们常感郁郁不乐或是至少不能完全感到满足，这就是目前所常说的“员工的疏远感”或者称为“员工的不安全感”。这种现象总是发生在公司组织所雇用的“知识员工”当中，而且极端影响组织的生产力。

目前实在无法衡量“知识劳动者”的生产力或满足感，但是关于如何改进他们的生产力或满足感，则有许多方法。事实上，就整体而论，此两种需求——商业界要求具有生产力的“知识劳动者”以及“知识劳动者”成就感满足的要求——虽然可以加以区别，但是它们都能经由以相同方法来管理“知识劳动者”，而获得解决。

二、“心力贡献”的概念

欲管理“知识劳动者”，首先必须了解解决“知识劳动者”，的生产力和成就欲的关键在要求他们自动自发的责任感。一个组织内的所有“知识劳动者”，上自主要管理人员，下至最低级和最资浅的管理人员，都必须每年至少有一次的被接见机会，以下列问题询问他们：对公司贡献了什么？而用什么证明您确实可拿这么多的工资？您的贡献和绩效呢？您认为组织应该让您担任何种职务呢？您知道您的目标和任务是什么吗？而您将如何实现这些目标和任务呢？

基于上述的了解，任何人欲管理知识劳动者，其首要的任务在于“诱导这些‘知识劳动者’充分的贡献其心力”，而不是单单诱导他们去“尽力”而已。诱导“心力贡献”是极难做到的。

既然要诱导“知识劳动者”贡献心力，因此就必须能评鉴他们的“心力贡献”。诚然，研究工作是“抽象的”而且是不可能加以评鉴的。但是，这种说法是不真实的。无论如何，一家公司内的研究部门，不问其真正绩效如何，每年都必须举行一次或两次部门内部及与管理部門合开的讨论会议；会议中就下列两个问题讨论：在过去两三年内，我们究竟贡献了多少心力，而

且究竟对公司有些什么改善呢？在以后的两三年中，我们应该继续贡献多少心力，以改善公司的现状呢？

“心力贡献”事实上常常不能加以衡量，如何来评判“贡献”的优劣是足以引起争论的。举个例来说，经过五年多的艰辛研究而提出一项新的生化理论可以导致发展出一种新的、具优越特性的医药；以及制造出一种糖衣阿斯匹林，虽不具科学价值，但是因为它使得小孩子觉得阿斯匹林可口，因此而改进了小儿科医药的有效性。此两项发现都立刻增加了公司的销售量和利润，那么，究竟哪项发现较具“贡献”呢？

三、适才适所

管理“知识劳动者”最重要的规则，也是管理人员极少能注意到的，就是要使他们能负责他们所专长的职务，而且不要强迫他们参加无止境或无意义的会议；因为如果他们不能够适才适所的话，他们必然会自动地停止工作，同时无止境的和无意义的会议将会剥夺掉他们许多展露专长的机会。

为了了解知识劳动者是否适才适所，经理人员有一个方法可以找出症结——询问“知识劳动者”个人（与他所属的班组）下列的问题：经理人员的所作所为，以及公司管理人员共同所作所为是否有助于您所想要负责的事务呢？是否阻碍了您的发展？是否给予您充足的时间去完成您想要负责的事务？给予您完成该事务所需要的资料，以及该事务所需要的工具呢？

安排知识劳动者，首先应遵守的规则，是公司内的职务出缺需要甄取工作人员时，该项空缺必须由能够操作该项职务以及能够使该项职务发生效能的人员加以补充。欲使“知识劳动者”具有生产力需要注重组织管理循环的“作业控制”，即必须明确能够操作“知识工作”和使“知识工作”发生效能的人员隐藏在组织的何处？以及他们是谁？这是很难精确地找出来的，因为效能很难加以衡量。

欲有效的管理“知识劳动者”，需要一张经常的定期的主要职务空缺目录和列级表，而后就下列问题加以考虑：不论他们是研究人员或会计师，推销人员或经理人员，生产工程师或经济分析专家，他们当中谁是所需要的工作人员呢？这些工作人员被指派的是什么工作呢？是否有效呢？是否他们被指派这种工作，无论如何认真表现，仍然不能产生真正有效的成果呢？

完成上面的工作后，接着必须确定“知识劳动者”所负责的职务恰好是他们的能力所及的职务，因为世界上没有人会是一个全才，何况知识工作大多是趋向于高度专业化，因此，关于这个问题，就必须考虑下列几个问题：这个“知识劳动者”能够做什么工作呢？他现在所表现最佳的工作是什么工作呢？以他的能力真正能获得最大的效能是在何种情况下呢？

总而言之，一家公司的人事管理对“知识劳动者”的个别差异加以考虑，然后就考虑安排他们担任本身能够获取最高生产力的职位。

四、观察工作效能

依能力来安排“知识劳动者”的职位并非一件易事，工作效能的高低受影响的因素极多，“适才适所”固然是归根究底的主因，但是偶尔的情绪高低潮、工作态度等往往能使效能呈现高低的差异；所以前述的考察法虽然不

无道理，但是总会有所偏差，因此，欲真正做到“适才适所”，提高公司的“生产力”，就必须不断地注意“知识劳动者”的工作表现，观察长期的变化等，才能不断地调整他们所担任的职位，如此才能正确地使他们生产最佳的工作效能以及提供他们最大的心力。

【案例一】发挥全体人员的创造力

丰田成功的秘诀，一是“统一意志”，二是“发挥全体人员的创造力。”所谓“统一意志”，即是从首脑部门到各级领导骨干，对公司的发展大计、重大的改革措施，都做到心中有数，明确分工。

所谓“发挥全体人员的创造力”，就是鼓励下级员工提合理化建议。总厂及分厂设有 130 多处绿色的意见箱，并备有提建议的专用纸，每月开箱一次到三次。

仅 1980 年就有 859000 条建议，比 1979 年增加 50%，建议采纳率力 93%，付出的奖金达 9 亿日元。据统计，35 年间提出的建议总共有 442 万条，丰田有 4 万 5 千名从业人员，平均每人提近一百条建议。

在这些建议中，最多的是技术上的建议，有的是减少浪费的措施，还有的是来自各种渠道的经济情报。对职工提出的建议，即使不采用，丰田的有关部门也付以 500 日元作为“精神奖”给予奖励。现行最高的“合理化建议”的奖金可以高达 20 万日元。

此外，对技术上的重大革新创造，自然另有褒奖。公司还设专人负责收集、整理合理化建议，研究其可用价值，评级发奖，并交上级尽快采用。

丰田经过近半个世纪的经营，已成为日本汽车制造业中规模最大的生产厂家，拥有十座汽车制造厂，330 多家零件协作工厂，生产量为日本之冠，最高年产量达 30 万辆，已进入世界汽车工业的先进行列。在世界上仅次于美国通用汽车公司，占第二位。

丰田牌汽车已输往 122 个国家。在海外有 150 多家代理店，有 5200 多家特约经销商店。近几年来，经济不景气，日元在国际市场上被迫升值，丰田自然也不免受到困扰，但在日本各大企业中，它仍然处于做视同行一枝独秀的地位。

不信任员工，轻视员工的建议或建议不予理采，无疑是管理者在堵塞企业发展的路途，在企业发展中自我设置障碍。

35 年，平均每人提建议达百余次，平均每年每人提建议 3 次，这不是一个简单的阿拉伯数字，而是一个大型企业的优秀领导者所领导的企业精神的体现。

没有什么实现不了的，员工的建议比任何其它管理人中的建议更实际，更能说明问题，因为他们站在生产第一线。正因为如此，丰田公司才会飞黄腾达。

【案例二】信任的力量

长岛铁路公司将设法赢得员工的充分信任，作为消除长岛公司不良印象的公关计划的一部分。负责公共关系的前副总经理吉姆·舒兹说：“员工对于公关计划的了解与信任，对于公司印象所做的贡献，不亚于散发大量的小

册子与新闻报道，因为行车人员、售票员、站台员在公众眼中都是长岛铁路公司的代表。”

总经理汤姆·吉德法罗升任总裁后，发出一连串的给“亲爱的同事”的信，请他们给公司提意见，他通过公司出版的杂志，通报公关计划的实施情况。

此外，吉德法罗又发出一些“你听到过吗？”的特别函件，向员工报道有关公司装备更新、服务态度改进以及货运量提高的最新消息，以鼓舞士气。

吉德法罗还经常利用进餐的机会与基层领导对话，坦诚恳谈开拓中的困难，并希望基层领导将公司的计划带给他的部属，从而得到员工的理解。

公司每年为员工编印特别年度报告，报告中说明改进服务态度以及改善铁路与乘客及沿线社区关系进展的情况，并且附有财务方面的摘要资料。

为了提高员工士气，公司对特别有礼貌及提供特别服务的员工立即给予嘉奖，同时附一封称赞员工的信，并将具有代表性的称赞信，定期在公司刊物上发表，有时还撰写成报道登载在报纸上，这样不但提高了士气，而且使公众及新闻媒介对长岛员工的服务精神也刮目相看了。

信任总能给人一种无往不胜的勇气，其所产生的动力是无以估量的。利用信任的力量管理好企业。

我被你信任着，因为我们是最好的朋友，公司是信任我们的，我们与公司是亲密的。这种信任所带来的能量和效益是长岛铁路公司不断发展壮大的原因。

当然，信任并不是在口头上对着员工喊喊口号说：我信任你们就行了的。其间必须有许多的措施相跟而上，给职工一种确实实被信任的印象，因而，他们亦会为公司的发展而努力工作。

士为知己者死，别忽视了信任的力量。

第四节 薪资制度与员工福利

一、薪资制度

所谓薪资就是指薪给与工资，一般而言，以工作品质要求为主的报酬称为薪给；以工作数量要求为主的报酬称为工资。换言之，劳心者的收入为薪给；劳力者的收入为工资。其实无论薪给或工资都是工作的报酬，在本质上并无差别，现代生产过程日趋复杂，劳心劳力几不可分，其原因如下：

由于生产日趋机械化与自动化，工作人员也需要具备较高的教育与训练方能胜任，工作上往往须同时应用体力与智力。

以往劳心工作者的薪给常较劳力者的工资为高，现在有许多工人的工资等于或反高于职员的薪给。

健全的薪资制度为企业与员工所共同关切，因为对企业言，倘若薪资定得太低，将使企业在人力市场上失去优越的竞争地位；倘若将薪资定得太高，则将使生产成本增高，或影响盈余或削弱产品的市场竞销地位。至于对员工而言，由于薪资不仅是他经济生存的依靠，而且是他社会地位的象征，所以健全的薪资制度是和谐的劳资关系的基础，一旦薪资制度发生缺陷，其他人事业务也难推动甚至完全无效。

健全的薪资制度至少须具备三种基本条件，即公平、合理及具有激励作用。论及公平合理就牵涉到绝对薪额与相对薪额两项问题。所谓绝对薪额就是指每位员工工作后所获得的实际钱数，由于绝对薪额可以确定员工的生活水准、社会经济地位及商品与劳务的购买能力，因此，每位员工自然都希望薪资越高越好。多数人固然了解公司所能负担的绝对薪额有一定的限度，但若与公司盈利情况或其他公司所付薪额有太大差异时，就很容易引起员工的不满，或导致工作效率与工作情绪的低落，离职率增加，破坏了企业的和谐与合作气氛。

所以，企业管理当局除了应该重视上述的因果关系外，还应该负责使薪资支出能在经营费用中占适当的比例，而且要考虑各项影响薪资制度的外在因素，尤其是当地流行薪额，以维持绝对薪额的合理，如此，则薪资合理化的条件自可达成。

其次要讨论的是相对薪额问题，相对薪额乃是指员工本人所得与其他员工所得的相对比较关系。一位员工可以满足于他的绝对薪额，但是当他将自己所得与其他技术、年资、工作相似的同事比较，进而发觉自己的薪额相对地显得太低时，他就会感到不满意。

经验显示，如果企业员工在绝对薪额可以维持生活的时候，对于相对薪额也相当敏感重视，但对相当薪额不满所引起的问题和绝对薪额不满所引起的问题同样严重。所以，要使相对薪额合理，就要根据工作的繁简难易及职责轻重，将各种工作详加评定，也就是实施工作评价，然后根据评价结果做基础，来确定薪级的差异，这样才能达成薪资公平的目的。

薪资做到公平合理而没有激励作用，仍旧不能算是健全的薪资制度。一个雇主可能在有利的情况下，以廉价得劳工，但其所获得劳力的多少终究与所付出的报酬相等，换言之“出多少钱只能获得多少劳力”。严密的监督固然可以增加工作量，但受雇人因缺少激励作用，会尽量减少到不被开除为止。然而在有激励作用的薪资制度之下，工作人员所得报酬的多少，完全由

本人的意愿和能力来决定，愿意多作工作的，就可以得到较多的报酬。

（一）影响薪资的内在因素

先就影响薪资的内在因素而言，所谓内在因素是指与职务特长及状况有关的因素，其主要有：

1. 职务的权力和职责

权力和责任是一个整体的两个方面，不过权力是由责任而来。责任是由判断或决定能力而产生，对于权责重的人应给予较高的薪资，因为权责重的人其决定和判断的正误对于公司产品的品质、市场、信誉与盈利有较大的影响。如领班的工资应高于技工，其原因就在补偿领班在过程中所作正确判断和决定，这部分高出的工资也是建立领班职务专业严格的工具。

2. 技术和训练

技术和训练高的人，应拿较高的薪资，这部分较高的薪资不但包含报酬，而且包含积极性的激励。所谓报酬乃是补偿学习技术所耗的时间、体能和智慧；所谓激励是使员工从事更艰难的工作，并使受雇人员愿意学习和从事技术工作。

3. 工作的时间性

有些工作是长期的，另一些工作是季节性或临时性的。对于后者无论其薪资是计时、计周、计月，通常都比正常受雇人的薪资高。其原因如下：（一）这些人过了季节或时期就失业了，其失业期间将无收入；（二）这些受雇人在受雇期间可能没有社会安全保障，雇主无需为他们支付保险等经费；（三）这些受雇人可能没有福利享受，如红利《休假和一定日数的病假等。

4. 工作的危险性

有些职务具有危险性，妨碍人体健康；也有些职务具有令人难以忍受的气味、温度、光线等，从事这些工作的人员需要胆识体力。因此他们的薪资应在舒适的工作环境中工作的人的薪金高。这种高薪资的作用是补偿他们的体能、耐心和冒险的精神，从心理的观点看，也是一种安慰和鼓励。

5. 福利及优惠权利

有些企业对人工亦有种种福利或赋予若干优惠，如供给员工廉价或免费的食宿。或允许员工以优惠价格购买其产品或服务。凡是没有福利或优惠的公司，就应该在薪资方面予以适当的弥补，方能维持人力的稳定。

6. 风俗习惯

同工同酬为薪资的重要原则，但是在有些社会里，传统上都认为女子的薪资不应该和男子一样，还有学徒的工资也往往不及一位粗工，这是因为学徒还在学习阶段，一旦学成出师，赚得钱可能比粗工多得多。

（二）影响薪资的外在因素

1. 生活费用

确使员工及其家庭获得维持生活费用的薪资，是制订薪资率的基本考虑。所谓生活费用也就是指一个人日常经济生活衣食住行的费用。决定生活费用的是物价，物价上涨如不增加薪资原有的生活水准就不能维持，所以，企业在制定薪资时，应考虑当时的生活程度，使雇用的人员能维持最低水准的生活。由于物价因生产供需及其他原因时有高低，因此在制定薪资时就要依据物价指数和资料，以维持员工生活的安定。

2. 雇主负担薪资的能力

薪资和企业的生产力有关，如果企业所负担的薪资，超出其负担能力，则雇主不是停业就是破产解体。至于雇主负担薪资的能力，就涉及公司如何将其纯利分配给股东及员工的原则，因此引出的问题是在纯利中，应保自若干作为将来扩展业务之用。可否增加生产力？实际的问题是经营和生产方法的改变可否弥补增加工资的支出。所以一个公司能否负担某些特殊的薪资是要看这些薪资支付对全部费用支出的重要性而定。

3. 当地的通行薪资

公司所在地区与所属行业的环境，对于薪资的订定有种自然一致的趋势，顺从这种行情制定薪资，将不会招致员工或同行业的批评，从事薪资调查就是在求对当地环境的了解。不过，不论用什么作为决定通行薪资的依据，如果薪资的调整完全视其达到通行薪资的程度而定，则现行薪资水准绝对不会提高。如果要随着工业和社会的进步，就必须突破这道防线，也就是至少要有某些雇主率先将增加的薪资超出通行薪资的水准。

4. 劳动市场

劳力供应和商品相似，以稀为贵，尤其是技术人员的多少，对薪资的影响很大。可能某一特殊地方的粗工工资比其他地方的技工工资还要高；发展特别快的某行业的薪资，比在其他行业从事同样工作的作者的薪资高；新工业区的薪资可能比旧工业区的薪资高，这些现象在土地广大的国家尤为显见。

5. 劳力的潜在替身

薪资不但受现有劳力的影响，而且受劳动市场中潜在替身的影响。这些替身可能是机器，如销售冷饮的人员，如其工资太高，雇主可能改用冷饮销售机代替，有些工人如果已知道将有新机器来代替他的劳动，即使工资减少他也愿意从事。还有些替身可能是人，这些人是愿意接受低工资的妇女或临时工作者，由于他们的存在，自然对薪资支付发生影响。

6. 产品需要的弹性

工资影响物价，工资也受消费者意愿的影响。如女性裁缝的工资要比男性裁缝的工资富有弹性，因为不少的妇女自己会做衣服。女理发师的工资比男理发师的工资富有弹性，因为有些女人自己洗头做头。如果工资、商品或服务的代价，高到大多数人不愿支付的时候，人们可能宁可不要这种服务。

二、薪资调查

企业当局必须调查当地其他企业中相同或相似工作的薪额，以与本机构的现行薪额比较，进而依据本机构的其他条件，调整薪资结构，以保持企业的竞争地位。因此，就有薪资调查的必要。

一般而言，薪资调查的责任是由公司主持人及人事主管负责，其调查程序如下：

（一）选择对象

选择调查对象牵涉到两个问题，即应选择哪些公司及应调查几家公司。一般而言，选择适于作薪资调查的公司应依以下原则：

1. 同业中同一类型的其他公司。
2. 其他行业中有相似工作的公司。

3. 雇用同一类工人，可构成竞争对象的公司。
4. 工作环境、经营政策、薪资与信誉均合乎一般标准的公司。
5. 与本公司距离较近，而在同一劳力市场招揽员工的公司。

至于调查对象的数目，则受人力、物力、财力及时间的限制，通常以调查二十家即已足够。

（二）争取其他公司的合作

在现代企业管理中各公司彼此交换经营情报资料的行为已日渐普遍。很多公司都已了解交换管理情报资料的价值与功用，因此也乐于参加合作。因为各种调查的公司可以少数的费用提供资料，即可换取有价值的研究结果，用以增进企业本身的经营效能。通常薪资调查的初步接洽，宜由公司总经理亲函其他公司总经理，说明调查目的、资料保密方法、研究结果的分配等并要求合作。去函后继之以电话与面访。

另一可行方法是由人事主管出面，直接与其他公司人事主管接洽，若当地有同业组织或管理学会，则通过此种组织于会议中提出计划，即更易获得同业支持，便利调查工作的进行。

（三）选择代表性工作以便比较

所谓代表性工作是其职责在本质上可明确区分，而且界限明显，稳定而少变化。例如，某企业公司的所有职位工作范围共设有十个等级，则应从每等级中各选一两个确能显示难易程度及职责大小的工作。作为代表性工作的比较基础。

（四）决定资料内容

所谓薪资包括的内容其问差异相当大，一般而言，薪资是包括本薪、年功薪、各种加给及各种福利。由于目前有些企业机构本薪高，而另一些机构福利多，故仅仅比较本薪查不出真实情况。因此，除本薪外还要深入调查其他各种加给与福利，如红利、奖金、养老金、加班津贴、各种保险、特别休假等。至于各公司每周上班工作时数不同，致所得相同而数额不同等因素也应考虑。总之，若想得到可靠的资料来建立薪资结构，就必须分析各公司的薪资有关项目，并列于比较项目中。

（五）准备工作

由于各公司现有资料的不同，汇集资料的方法也必须针对调查对象而有所调整。例如某公司可能备有极完善的工作说明表，使工作内容的比较简易迅速，其他公司可能毫无此种资料，而必须先作工作分析再予比较。

由于各公司对工作所用的职称并无标准，有些工作职称相同，但内容差别可能很大，所以从事薪资调查的人员不能以职称作为比较基础，而须先在本公司搜集各种欲加比较的工作说明表，然后持往其他公司寻求相同的工作，因工作内容不相同，则薪资比较将毫无意义可言。

（六）汇集资料

一是由举行调查的公司选派代表到某公司去访问，在访问中去搜集资料；另一是将调查表邮寄其他公司索取资料。前者所得资料较为正确，且在

对方缺乏工作说明表的情况下，还可直接向工作人员查询获得所需比较资料。若调查范围广，对象不限于本地机构时，仍以使用调查表方式，较为方便有效。

（七）资料的整理与统计

调查完毕应立即将资料汇整列表分送各参加调查的公司。统计表中各公司仅用编号而下列名称以免其薪资资料为他人查知，故能完全保密。调查报告通常分为三段，即一段资料概述，个别职位薪资资料的统计，以及全部已调查职位薪资总表，个别职位薪资统计应包括下列各项：

- （1）参加公司的编号。
- （2）各公司现职人数。
- （3）各公司本薪或薪资范围。（即最低薪与最高薪）。
- （4）由平均数或中位数决定的平均本薪数。

薪资资料时时改变，故需经常调查修改薪资结构，调查的频率或周期的长短，依下列因素而定：

1. 当地及同业中薪额改变的速度。
2. 本公司、当地及全国经济情况的稳定性。
3. 劳力供应的稳定性。

三、薪资政策与薪资结构

考虑了影响薪资的内外在因素，并根据薪资调查的资料，加以研究与分析之后，即可着手拟订本公司的薪资政策，这方面应该决定的是：

（一）本公司薪资水准与当地薪资水准的关系

经过薪资调查了解了各公司代表性工作的基本薪额、平均收入、最高及最低薪额及辅助收入项目。然后用统计方法取得每项资料的平均数或中位数，并绘于散布图上，由薪资的分配可求得薪资曲线圈，然后将本公司现行薪资资料，与调查所得资料作一比较分析，可大略显示薪资表中，何处需要调查，其关键何地，如下图所示：（见图 5—1）

将本公司及其他公司薪资曲线比较结果，其情况不外以下各种：（1）一切曲线与当地调查所得薪资相仿。（2）一切皆高于或低于调查所得。（3）有些曲线部分较低，然后与调查所得曲线相交并继续升高。（4）有些曲线部分较高，然后与调查所得曲线相交并继续下降。若已决定采用与当地薪资水准相当的政策，则在第一种情况中，不须有重大的改变，而在其它各种情况中，则须将基本曲线一部分或全部提高或降低。

公司方面所订的薪资水准，如完全比照当地其他公司所订薪资水准，可使本公司在公平的基础上和其他公司竞争，避免员工或外界人士对薪资的不利批评，甚至优秀人才被人挖墙角。不过也有些公司采取薪资政策，将薪资水准订在当地流行薪资水准之上，其原因为：

1. 由于在产品成本中，薪资部分所占比例很少。
2. 由于其管理或生产效率特高，可使单位产品的人工成本低。
3. 由于产品有独占性，所以工资高，售价也高，将高工资的责任，转嫁

到消费者身上。

4. 由于以高工资为号召，可录取技术水准高的工人，招工容易并可提高士气。

相反地，有些公司采取低薪资政策，其结果对于招募及维持员工的工作能力，也无严重影响，其原因为：

1. 由于员工在该公司工作稳定，收入也稳定，工资虽较低也不愿离职他就。

2. 由于在薪资之外，尚有各种可观福利及津贴。

3. 由于公司人事管理健全，员工相处和谐，认为在该公司内工作，精神上很愉快。

（二）公平合理力求同工同酬

建立薪资制度必须公平合理，并尽可能做到同工同酬，这方面就需要公司进行工作评价，使员工要享受某一等级的薪资就要具备相当此一薪资等级的各种条件，以鼓励员工从事于较高技术的训练与工作。如果公司的薪资报酬不以职位等级为依据，毫无标准，或依传统习惯，或对某些人有所偏袒，必将导致员工的不满及工作的情绪的低落。

（三）决定补助薪资及奖励制度的范围与标准

目前世界各国有种趋势，就是补助薪资的项目日渐增加，所谓补助薪资就是包括加班津贴、休假津贴、夜班津贴、午餐津贴、国定假日津贴、年终奖金、全勤奖金、团体保险、福利及其它辅助等。由于这些补助薪资在薪资成本中所占的百分比，通常相当的高，因此公司对补助薪资范围与标准，在拟订薪资政策时也应该有所规定。

此外，如一个公司的生产力已经正常，而且生产上的各种工作都已有了相当的标准，为了使薪资具有充分的弹性，公司在对生产情况作详细研究后，可考虑拟订一套适当的奖工制度，以使员工趋向于竞争的工作态度，激发员工潜力并提高效率与生产。

薪资制度决定了之后，就要涉及薪资结构的涉及，首先需决定最低与最高的数额，也就要数额的范围，其次要决定的是数额的分级，也就是薪资的差距，亦即一般所谓的薪率。

通常使用的薪率有两种，一种是单一薪率；一种是可变薪率。所谓单一薪率是固定数额的薪级，每一职等只有一种数额，凡属同职等的工作人员皆获同一待遇，数额的增加只能从一个薪级跳升至较高的薪级（如图 A）。至于可变薪率则不然，数额的增加可在原薪级内晋升，亦即在一个薪给内有不同的数额，员工可因年资与考绩而改变数额。（如图 B）

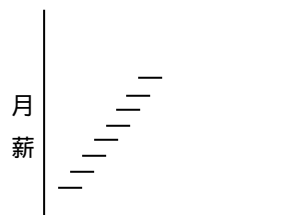


图 A：单一薪率

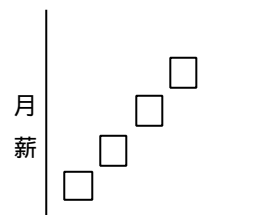


图 B：可变薪率

单一薪率的最大优点是在于无须决定同职等内每一员工的薪额，而且在维持薪资记录与估计人工成本时，较为简单。在生产方法和工作已经有了高度的标准，每一员工确可胜任某一标准的生产工作时，可以采用此法。不过在另一方面，由于单一薪率不能依员工的工作绩效及年资计酬，对一般员工缺乏努力工作的激励作用，而且优秀员工因与普通或新进员工同一待遇，常有不公平的感觉，所以许多企业愿意采用可变薪率作为补救。

薪率决定了之后，就是设计薪额幅度的问题，所谓薪额幅度是低等与高等薪额的差距数。这方面有两项问题值得考虑，第一是决定薪额幅度的大小；第二是决定各职等间最低薪额的差异。

1. 薪额幅度的大小问题

理论工作职责的难易轻重大多是逐渐增加的，突然改变的情况并不常见，因此，薪级的差距如能做到相等或很接近，应是薪资结构设计的重要原则。还有一项影响薪额幅度大小的因素，就是选择固定与变动薪额幅度的问题，例如，固定薪额幅度为三百元，则任一职等与次高职等薪额均差三百元，但在低职等中三百元可能代表 10% 的幅度；而在高职等中三百元可能不足 5%。于是在加薪的时候低职等加薪的比例大，高职等加薪的比例小，造成一种不公平的现象。

事实上，由于低等职位比较多，升级机会也多，幅度不宜太大；而愈到上层职位愈少，升级机会也少，就宜有较大幅度，以免多数人同时升达顶点，而形成冻结现象。因此，宜采用变动薪额幅度法，即下级的幅度小，上级的幅度大。

2. 职等间最低薪额的差异

最低薪额的差异问题是决定相邻两薪额幅度是否互相涵盖，或上一等的最低薪恰高于下一等的最高薪（无涵盖）。此中变化颇多，现简单说明如下：

(1) 各职等间薪额无涵盖：此种薪资结构如图 B，其缺点甚多，因若幅度适当，则因薪额累进关系，总薪资成本太高，若幅度过小，则又难与考绩加薪办法配合。

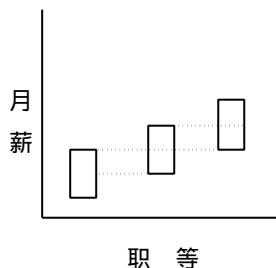


图 C：薪额制度有涵盖

(2) 各职等间薪额幅度有涵盖：此种薪资结构如图 C，因此法可以考虑其他因素图 C：薪额制度有涵盖酌情加大薪额幅度，而不致使薪资成本累积至惊人程度，故常为企业界所采用，此外，此法尚有以下优点：

弥补等级缺陷：少数难易程度相近的职位，不因职等差异而有极大的薪资差异。

显示工作熟练程度的差异：次一职等的熟练员工应较上一职等新进人员得到较高待遇。

便于暂时调动职位：减少次高或较低职位在暂时调动时的困难。

不过在决定薪额幅度涵盖程度时应加以注意，因涵盖部分过多，则上下

两职等间的薪给差异过少，对工作激励常失功效；涵盖过少则薪资成本增加迅速，对公司开支负担增加，仍需研究考虑。一般多以某一职等的薪额中点，作为高职等最低薪额（如图 C 中的虚线所示）。其理由为：

1. 中点代表一个熟练员工应得的薪额，中点以下代表学习阶段，而中点以上则在能力与效率方面皆有水准以上的表现。
2. 中点也就是单一薪率制度中每一职等应支的薪额。
3. 每一职等的优秀员工应与高一职等初学人员支付相等薪额。
4. 容易计算

四、薪资制度与奖工计划、奖励计划

目前最通用的薪资制度有两种：一为计时制；一为计件制，分述如下：

（一）计时制

此制度是以工作所费时间作为计算工资的标准，时间计算有以小时、日、周或月为单位。如以时计者即以工作时数乘以每小时的工资额，即得工资数。

计时制的适用范围为：

1. 产品品质高于产品数量的工作。
2. 工作不便以件数计算。
3. 生产工作常受阻碍或迟延的事情，而使奖工制度不适用。
4. 规模较小，上级对于下属可施严密监督。

该制度的优点为：

1. 员工工作情绪不致过分紧张。
2. 计时工资数额确定，计算简便。
3. 雇主易干预算人工成本，员工有固定收入。
4. 员工可专心提高产品品质，不致粗制滥造。

计时制的缺点为：

1. 工作与报酬不能一致，缺少鼓励作用。
2. 单位产品的人工成本无法确知。
3. 为保持工作效率，须多设监督人员，增加支出。
4. 优等与劣等人员同样报酬，有欠公允。

（二）计件制

计件制是以完成工作数量或产品件数为计算报酬的标准。其工资是随其产品增减而高低不同，工人自身负担其时间的得失。其计算是某人生产数量乘以每一单位应得的工资。

这种制度的适用范围为：

1. 工作性质重复而便于以件数计算的。
2. 工作监督困难不便采用计时制的。
3. 有鼓励提高生产速度及数量的必要的。
4. 原料分配便于分散在厂外工作的。

计件制的优点为：

1. 按工作的劳绩及成果计酬，较为公平。

2. 易于计算单位产品的人工成本。
3. 员工为增加产量多得薪资，常能改良工作方法增进工作效率。
4. 可减少监督人员节省支出。

该制度的缺点为：

1. 员工只求增加工作速度，产品品质易致粗劣。
2. 员工为求增加收入常工作过度有碍健康。
3. 因管理或技术改进而使生产效率增加时，如依原标准实施计件制，则工厂负担过重，如减低原有标准，常易引起员工不满。

薪资制度虽然是以计时制与计件制为主体，但实际上根据调查显示，大约百分之八十以上的工厂还是以计时作为报酬的基础。但是如果一家公司的生产力已经正常，而且对生产上的各种工作绩效，都已建立了客观的计算标准，那么根据计时及计件的原则可另采用奖工计划，则对公司及员工均有利，奖工计划如执行妥切可使产品增加，员工的收入也增加，而公司亦可得到较多合乎品质标准的产品，且单位产品的人工成本也降低。

所有的奖工计划都是对超出水准的工作给予奖金，但各种奖工计划的奖金，都各有其依据与方法。除以上的“计件制”外，现举其要者说明于下：

（三）泰勒论件计划

此计划为泰勒所创，就是将薪资按工作的产出分为高资与低资两种，高于产出标准的给予高资；低于产出标准的给予低资。

该计划的公式为：

$$E = NR_1 \quad (1) \quad (\text{工作在标准以下})$$

$$E = NR_2 \quad (2) \quad (\text{工作在标准以上})$$

E = 工人所得工资

N = 产品件数

R_1 = 未达标准的工资率（较低）

R_2 = 已达标准的工资率（较高）

例如，工作时间八小时的标准产出为十件，高资率为每件三元；低资率为每件二元，如甲产出为十件，乙产出为九件，则甲所得工资为 $10 \times 3 = 30$ 元；乙所得工资为 $9 \times 2 = 18$ 元。

由上例可知该计划具有刺激力，成功者得厚酬，失败者得薄酬，可激励工人增进产品保持品质。不过该计划的最大缺点是没有最低工资的保证，对低技能的工人所费工时并无补偿。

（四）海尔赛计划

这是以节省时间为计算基础的奖工计划，通常在正确绩效标准还未确定时使用的。海尔赛计划可保障工人的最低工资，即各工人除按时（日）应得的工资外，如其工作效率超过标准，则按其所节省的时间，给予奖金以资鼓励。

该计划的公式为：

$$E = TR \quad (1) \quad (\text{工作在标准以下})$$

$$E = TR + [(S - T)R]P \quad (2) \quad (\text{工作在标准以上})$$

E = 工人所得工资

S = 标准工作时间

T = 实际工作时间

P = 百分数

R = 每小时工资率

例如完成某一工作的标准时间为十二小时，某工人以八小时完成时，基本工资率为每小时二元，奖金率为 50%，则此人之所得为 $(8 \times 2) + [(12 - 8) \times 2] \times 50\% = 20$ 元。其中十六元为保障工资，四元为奖金。

海尔赛计划的工作标准并非根据“时间研究”而定，而是以已经工作纪录的平均数而定，所以应用比较容易。因有每日工资保障工人也乐于推行，而且由于节省时间而产生的奖励工资，是由工人与公司分享，所以当生产量超过工作标准愈多时，工人所得的报酬总数虽然增加，但每一件工资则反而愈少。

(五) 100% 时间奖工计划

如果通过“时间研究”及“工作抽样”决定了正确的时间标准，员工就可得到他所节省时间的全部价值。该计划和前计划的不同，就是在于本计划将奖金率定为百分之一百，以上例而言，工人所得的工资为保障工资十六元，另加奖金 $(12 - 8) \times 2 = 8$ 元，共为二十四元。

所以“百分之一百时间奖工计划”与“计件制”相仿，所不同的是前者是以“标准时间”；而后者是以“标准单位”为计算工资的标准。工人完成一小时的规定工作，其节省时间完全属于工人自己的收益，公司方面毫不分享，故称为百分之一百奖工计划。

该计划与计件制相比，优点是每小时应完成的工作保持不变，而可将每小时工资率调整增加或减少，如将计件制的每件工资减少，则工人将认为是削减工资。

(六) 卢文计划

该计划是以工作时间为基础给予奖金，其奖金的数目随其效率百分数（节省时间与标准时间的比例数）成比例增加，方式上接近海尔赛计划，不过与海尔赛不同处，是节省时间较少时，其奖金给付较海尔赛式为有利，但节省的时数愈大，则所获得奖金反而按比例减少。

该计划的公式为：

$E = TR(1)$ （工作在标准以下）

$E = TR + TR \left(\frac{S - T}{S} \right)$ （2）（工作在标准以上）

例如完成某一工作的标准时间为十二小时，某工人以八小时完成的，基本工资率为每小时二元，则此人所得为 $(8 \times 2) + (8 \times 2) \times \left(\frac{12 - 8}{12} \right) = 21.33$ 元。

卢文计划适用于缺乏明确工作标准的公司，依该计划不论标准时间如何，因奖金自行设限，工人都不能获得两倍于其计时制的工资。所以，标准时间纵有错误，也不必缩减工资。不过，该计划的缺点也在于奖金不是随节省时间的时数而加多，反而成比例减少，不足以鼓励员工做最大限度的生产。同时该计划因计算复杂不易了解，也容易引起工人反对。

（七）艾默生计划

艾默生计划的特点是按工人的工作效率，分别予以不同的奖励，使工人容易获得奖金，以鼓励更多的工人努力工作。所谓工作效率是以一定期间内（一星期或一个月）工人所做各项工作的标准时数之和，除以工人实际工作时数之和。例如工人甲在一星期内经手五件工作，其标准时数之和为三十六小时，实际工作时数为四十小时，则工作效率为： $36 \div 40 = 90\%$ 。如果工人的工作效率在 66% 以下，则仅得其工资而无奖金。如效率在 66% 以上时，则按效率等级，分别配予相当的增加工资奖金率，而发给奖金。如效率在 100% 以上时（亦即超过工作标准），则除对于节省的时间再按小时工资率计算外，另加实际工作时间 20% 的奖金。

该计划的公式为：

$$E = TR (1) \quad (\text{工作效率在 } 66\% \text{ 以下})$$

$$E = TR + P (TR) (2) \quad (\text{工作效率在 } 66\% \sim 100\% \text{ 之间})$$

$$E = e (TR) + 0.20TR (3) \quad (\text{工作效率超过 } 100\% \text{ 以上})$$

公式中 $P =$ 奖金率 $e =$ 工作效率

例如某公司所定效率等级及其相对的工资加百分率如下表：

效率等级	66	70	75	80	85	90	95	100
工资增加百分率 (P)	1	3	5	7	9	12	16	20

现标准工作时间为四十小时，每小时工资率为九元。

工人某甲的工作效率低于 66%，则其应得工资为：

$$E = 40 \times 9 = 360 \text{ 元}$$

工人某乙的工作效率为 80%，则其应得工资为：

$$E = 40 \times 9 + 0.07 \times (40 \times 9) = 385.2 \text{ 元}$$

（工人某丙工作效率为 11%，则其应得工资为： $P = 7\%$ ）

$$E = 1.1 \times 40 \times 9 + 0.20 \times 40 \times 9 = 468 \text{ 元} \quad (e = \frac{110}{100} = 1.1)$$

采用此计划有个特点，即工人的工作效率与奖金均每周（或每月）结算一次，而非按每天结算或按某一工作结算，可使工人各日的工作效率得以前后截长补短，而有获得奖金的可能。而且奖金随效率而逐渐增高，有促进员工努力进取的作用。不过这种奖工计划计算过于繁杂，工人不易了解；又需雇用较多的记录员，增加间接费用；同时因按周或月总结一次，时间距工作的时间相差稍远，奖金的刺激力难免消失。

（八）甘特作业奖金计划

此计划近似泰勒论件计划，所不同的是甘特的计划是以标准时间为基础。其目的在奖励工人于限期内完成工作，以充分运用机器设备，以减低成本。

此计划公式为：

$$E = TR (1) \quad (\text{工作在标准以下})$$

$$E = SR + PSR (2) \quad (\text{工作在标准以上})$$

例如有甲、乙两人，分别办理标准时间为十小时的工作，每小时工资率

为九元，奖金为 30%。

工人甲以十一小时（未达标准时间）完成工作，则其工资为

$$E = 11 \times 9 = 99 \text{ 元}$$

工人乙以十小时完成工作（按标准时间），则其工资为

$$E = 10 \times 9 + 0.30 \times 10 \times 9 = 117 \text{ 元}$$

此计划最重要的是要有精确的标准时间。并且由上例可知，此计划对未在规定时间内完成的工作者，对其所耗时间仍计给工资，实具有保障工资的意义，公平合理，故易为劳资双方接受。其缺点是在效率高低不同的情形下，每单位效率所增加的奖金比率相等，有欠弹性。

（九）团体奖工计划

工作性质须数人或团体合作，不便分开分别计划，如产品装配工作，则可采用团体奖工计划，使组内各份子互相监督鼓励，并可促使技术较次者努力提高水准，以免影响同组的其他人员。

前面所述各种奖工计划大多可应用于团体奖工计划中，如采用甘特计划则可决定团体作业标准及团体奖金百分数。所得奖金可分配各组，再分配于各人。

团体奖工计划的缺点是个人成绩难得表现，同时在一个工作上已很默契的团体，假如临时加入一位新手，就会使团体的工作成效遭受影响。

以上所举的各种薪资制度及计划，除计时制可广泛应用于各行职业外，其中大多数还是适用于生产部门的作业员（当然有些计划如爱默生计划对办公厅的员工如打字员、资料管理员等也适用）。但对另一类人员如销售人员和管理人员等而言，就要采用另一种奖励计划了。

1. 销售人员的奖酬

企业对销售人员给予奖金极为普遍，过去这种奖金大多以佣金薪资方式给予，即以销售成果作为员工的报酬，这和计件制具有同样的激励性。不过近年来，大多数企业对销售人员还是采用保证薪资外加某种奖金的方式。

纯佣金制的逐渐减少，表示出现代企业开始重视整体的销售工作，这些工作包括直接销售、收集市场重要资料、对客户的服务、提供正确有效的报告以及协助对新进销售人员的训练等等，由于销售人员的报酬，如果都以其销售量作为主体，那么其他的活动就不会得到销售人员的注意。

在设计销售人员的奖金制度时，首先必须决定公司所期求的是哪种行为方式，如果公司希望直接销售，那么就要对佣金详加规定；如果公司希望加强宣传工作，那么重点就要放在薪资，或建立某种可换算为金钱的计点制度；如果公司重视新客户的开发，那么在计点制中就要对这方面的成就配以较高的点分。至于其他因素也可按轻重分别配点分。如规定接到一个定单为二十五点；招来一位新客户为二十五点；提出一个满意的报告为五点，总之这些点都可依不同的公式换算为金钱。

2. 管理人员奖酬

管理人员和其他员工一样，也受金钱方面的激励。对管理人员的奖金也和其他人员一样，要依组织所需要的行为而设计，不过这方面因组织阶层和工作类别而有很大的差异。

对高层行政主管而言，其行为重点是冒风险，所以要鼓励他们革新以及对组织的成长和发育负担必要的风险。故而行政主管的奖金不能以一种共

同的公式来处理，而须详细查明每一个行政主管的行为后，再决定其所应得的奖金。

对中阶层管理主管而言，其行为重点是放在和公司内其它人员的合作关系与协调方面，因而可以以一个部门为基础，视其绩效的一般情形，而明确地将奖金按其本薪的百分比，分配给各个管理人员。如此可将管理主管的个人绩效和其部门的绩效相结合，既保留了基本的薪资结构，又保留了一部分富有弹性的给付。

至于对基层的管理人员而言，如现场监工等，还是以衡量为主，衡量标准有四种：（一）部门总产量，（二）品质率，（三）生产如期完成情形，（四）生产按部门预算完成情形等，奖金可按其绩效衡量标准分别给付。

根据美国方面所作的调查，显示高阶层行政主管的薪给和奖金在公司薪酬总数中，所占的比例已逐渐降低。有许多额外报酬已转为股票认购、退休金和其他延缓性的报酬。其中股票认购部分尤为盛行，就是公司按股票原价或低于原价优先售于行政主管，如果行政主管做得好，公司股票就会上涨，他就可以获得利益。不过股票认购正如员工分红一样，在公司对员工的基本报酬如薪资、保险和退休等都已照顾到后，施行方为适当。一般而言，年长的员工对延缓性报酬如股票认购、退休金等较有兴趣，四十岁以下的人则较偏爱现金。

五、合理薪资的计算

企业为了谋求安定成长，不能容许用人费无限制的上升。就企业来说必定有其适当的薪资总额（用人费总额）。

一般所指的合理用人费是指企业所能合理负担的用人费而言，亦即在企业支付能力限度内的用人费。倘使超过这一限制，该企业的经营将无法成立。但是，这种想法只能算是一厢情愿的认识，合理的用人费并非以企业本位来计算。假如该企业不为生产力的提高而努力，比其他同业的支付能力逊色时，无论如何不该将自己的经营不善以减少员工薪资的方式谋求补偿。倘有此举，企业成长无异建立在劳工的牺牲上，决非来自企业努力（生产性的提高）的成长。因此，欲计算用人费的合理数额时，不宜单从企业方面，而是要参照一般的薪资行情与劳工的生计来计算。

假如，企业所付给员工的薪资不足以维持生计，员工将无法发挥其生产力。薪资水准若低于市场行情，有才能的人将纷纷转到薪资水准较高的企业，如此，不但生产效率每况愈下，有时无法确保必要的劳力。长此以往，企业逐渐衰退而导致倒闭也不足为奇。由此可见，合理的用人费，犹如上述，务必由企业的支付能力、劳工的标准生计、一般市场的行情三个基准来予衡量。

再者，决定用人费之际，上列的三个基准未必要有同样的权数。有时以企业的支付能力所占比重最高，反之，亦可以市场行情为重。要紧的是，权数的决定可经由劳资双方的协议。

薪资水准如以下所示的薪资公式，由各种生产性所决定。因此，假如自己公司的薪资水准比其他公司低时，有必要对该公式构成因素中的某一因素努力，去提高生产性。经营者需要经常掌握自己公司的适当薪资，使生产性的上升高于薪资的上升。

薪资计算公式如下：

$$\text{平均薪资(薪资水准)} = \frac{\text{用人费}}{\text{员工数}} =$$

$$\frac{\text{固定资产}}{\text{员工数}} \times \frac{\text{产量} - \text{制品库存}}{\text{固定资产}} \times \text{价格} \times \frac{\text{附加价值}}{(\text{产量} - \text{制品库存}) \times \text{价格}} \times \frac{\text{用人费}}{\text{附加价值}}$$

(劳动装备率) (设备生产性) (附加价值率) (劳动分配率)

物的生产性
 销售劳动生产性
 附加价值劳动生产性

六、合理用人费的计算

(一) 企业的支付能力

衡量企业支付能力的方法很多，以下所列为一般所用于衡量用人费支付能力的尺度，其中以 项较为普遍。

- 物的劳力生产性 (生产量 ÷ 员工人数)
- 销货劳力生产性 (销货 ÷ 员工人数)
- 销货对用人费比率 (用人费 ÷ 销货)
- 劳动分配率 (用人费 ÷ 附加价值)
- 附加价值劳力生产性 (附加价值 ÷ 员工数)
- 单位制品的薪资 (用人费 ÷ 生产量)
- 由损益分歧点衡量

(二) 销货额与用人费的比率

此为最简单而最基本的分析方法之一。该比率的算式可分解如下：

$$\frac{\text{用人费}}{\text{销货}} = \frac{\frac{\text{用人费}}{\text{员工}} (= \text{薪资水准})}{\frac{\text{销货}}{\text{员工}} (= \text{销货生产性})} = \text{用人费比率}$$

由上式可知，倘用人费比率为合理的话，由用人费的支付能力来看，薪资水准的提高必须在每一员工的平均销货额的上升率范围内，此处所称的用人费并不限于每月给员工的薪资与津贴，而是包括了为雇用员工所发生的一切费用在内。因此，除了办公室的员工及推销员的薪水津贴，制造过程中的直接人工及间接人工，甚至福利费，例如由公司所负担的保险等亦予列入。

(三) 劳动分配率

劳动分配率由以下的算式来计算：

$$\text{劳动分配率} = \frac{\text{用人费}}{\text{附加价值}}$$

即由企业所赚出来的附加价值当中，究竟有多少被分配到用人费，以比

率所表示者为劳动分配率。因此，该比率高则表示：对附加价值生产性而言用人费过多（原因如不是每人的平均用人费已高过一般的水准，可能为员工的人数有浪费等）或与此相反，倘用人费仅达一般水准，无异是附加价值过少。

劳动分配率的理想方式为，做为分子的用人费，每人的薪资高于一般水准，而做为分母的附加价值亦要使每人的附加价值提高。据此，合理适当的劳动分配率应如此掌握：

先检讨过去的劳动分配率。不仅检讨自己公司的比率，也要与他公司的比率比较。因为，所谓适当的分配率，以同行业其他公司的全国平均做为尺度的居多。当然，自己公司的实绩数值，假如既安定又有适当的业绩时，该实绩数值亦可视为适当的分配率。只是，劳动分配率跟着企业的资产负债的构成因素，即资本构成或资本效率、资产周转率、折旧率等的变动，这一点应予注意。若过份依赖负债来大幅度进行设备投资而使得利息与折旧膨胀时，该膨胀率若大于用人费的增加率时，劳动分配率就有可能下降。

其次，劳动分配率计算公式中的分子——用人费的范围业已说明，分母的附加价值就指企业通过生产或销售行为所产生的价值，亦即企业所努力创造的部分。因此，欲比较公司的活动状况时，与其利用“每人平均销货额”，不如计算附加价值较为正确。附加价值的计算方式有二，一为扣减法，一为相加法，前者计算方式如下。

附加价值 = 销货（生产） - 外购部分

即由销货减去原料、材料等从其他企业所购入的费用（他公司所创造的价值）。此一方式可详细分析为：

附加价值 = 销货净额 - 当期进货成本 - （直接原材料 + 购入零配件 + 外包加工费 + 间接材料）

相加法的计算亦比较普遍。其计算方法为：

附加价值 = 利润 + 用人费 + 形成附加价值的各种费用
= 利润 + 用人费 + 财务费用 + 租金 + 折旧 + 税捐

（四）损益分歧点

损益分歧点是指一个月、半年，甚至一年里面倘若没有一定金额的销货时，该期间的营业成绩会变成赤字，反之，倘有超出一定额的销货时则有利润。亦即是，销货是否会有损益的分水岭。

现在的企业，由于拥有大规模的生产设备，与生产规模有关的费用，无论产量的多少，甚至停止生产也不能避免。所以，企业务必要维持某种程度的销货（生产），而用于表示该应有的销货者为损益分歧点。

计算用人费的适当额时，该损益分歧点为重要的分析指标。合理用人费的下限，如前面所述为员工的生活所必要的生计的总和，上限为以企业的合算性为前提的支付能力范围，而后者为损益分歧点中的用人费的总额。损益分歧点的计算如下：

$$\text{损益分歧点} = \frac{\text{固定费}}{1 - \frac{\text{变动费}}{\text{销货}}} = \frac{\text{固定费}}{\text{边际利益率}}$$

要分析损益分歧点，先要将成本分为固定费用与变动费用，但是在损益计算表中却未有这种分类。因此，很明显地在科目上能够辨别固定费与变动费，如材料费与外包费属于变动费、折旧的属于固定费等外，用人费等属于

准变动费与准固定费，很难加以明确的划分。因此，利用以下的分类方式者多。

(1) 对每科目以固定因素 30%，变动因素 70%等予以推计金额。

(2) 日本中小企业所采用的方式为：

$$\text{固定费} = \text{推销费及一般管理费} - \text{折旧} + \text{营业外支出}$$

$$\text{变动费} = \text{销货成本} - \text{折旧}$$

(3) 固定因素 50%以上者都视为有固定费用。

(4) 日本银行的调查方式：

$$\text{固定费} = \text{推销费及一般管理费} + \text{用人费} \times \frac{1}{2} + \text{经费} + \text{营业外支出}$$

$$\text{变动费} = (\text{销货成本} + \text{推销费用及一般管理} + \text{营业外支出}) - \text{固定费}$$

利用损益分歧点时的计算来衡量薪资的支付能力时，其方法如下所示。

$$(1) \text{ 薪资支付最高限度} = \frac{\text{用人费}}{\text{损益分歧点}}$$

$$(2) \text{ 薪资支付可能限度} = \frac{\text{用人费}}{\text{危险点}}$$

$$(3) \text{ 薪资支付适当限度} = \frac{\text{用人费}}{\text{剩余额保留点}}$$

$$\text{危险点} = \frac{\text{固定费} + \frac{\text{超额支出}}{1 - \text{法人税率}}}{1 - \text{变动费率}}$$

$$\text{剩余额保留点} = \frac{\text{固定费} + \frac{\text{超额支出} + \text{股息分配} + \text{利益准备} + \text{各项保留}}{1 - \text{法人税率}}}{1 - \text{变动费率}}$$

上列计算式的薪资支付最高限度系表示用人费在损益分歧点时销货额所占比例的程度。亦即用人费增加超过这一限度将使企业发生亏损。适当限度是指用人费的支出要能确保股东的股息，及应付将来的危险所需的内部保留的销货额的某一范围内。虽然有进项，虽不致于发生亏损，但仅能有股息分配程度的利润其用人费支出为危险点的限额。假如做好这类计划，以后每逢要调整薪资时，可以借未来的经营计划，在上述计算式的分子及分母列入可能变动的因素予以计算，则很容易知道薪资调整应在何种程度内。

七、生计费用

从企业的支付能力所计算的适当薪资视为企业所能支付的用人费时，此处提出的来自生计费用的合理薪资可以认为是“非支付不可的薪资”。因此，用人费的总额应考虑两者的均衡而后决定。

员工必须领取薪资来维持生计，因此，薪资务必能保障员工某一程度的生活。这种保障生活所需要的费用称为生计费，是跟着物价与生活水准而变动。也即尽管物价不变，倘生活水准一提高，生计费用也会上升。反之，生活水准不变，倘物价上涨，生计费用也将提高。

由于生计费用是随着物价与生活水准变动而变动的，要由生计费来测定

合理用人费时，首先要掌握到两者的变动情况。物价的变动情形可由政府所发表的物价指数来掌握，但要注意地域差异。其次，关于生活水准，各企业应将其员工的生活水准置于何种基准，极为困难。生活水准当然愈高愈好，但总要有一程度。由于此一问题缺乏客观的基准，水准的决定需要劳资双方充分的商议。

第六章 经营活动的管理

第一节 经营活动

事实证明，对于经营管理者来说，二十世纪 80 年代比自工业革命以来的其它任何年代，都更加富有挑战性，更加困难。而 90 年代更甚于此。技术过时、基础设施薄弱、工作方式和人力安排低效、支付体制欠佳以及计划——调控系统失效等传统问题，与一系列新的挑战，诸如日益加剧的世界竞争、不断缩短的产品使用寿命期、消费者对质量和产品性能的要求、严格的用工制度、环境与安全的保护、能源和原料的匮乏以及涨价交织在一起。此外，世界经济的连锁发展引发了种种由于法律税收方面的争议，不同政治社会体制间的矛盾和商业经济压力而造成的不同以往的竞争形势，特别是政治集团的不断形成和瓦解以及由此而产生的市场机会，更加加剧了这种态势的严峻形势，从而使得整个世界经济面临着一种更为复杂的商业环境。

同样经济的压力已经在服务行业中显现出来了。尽管很多服务业在不同程度上受到地理位置的保护，但是，很多重要服务贸易已经日益受国内和国际竞争因素的左右，而且这种变化正在继续。

美国各航空公司撤销了价格管制的做法，饭店连锁趋势的发展以及由于世界股票和金融中心的运作而引起的股票市场和货币市场相互联系，都对相关的经济产生相同的作用，从而也表明了经营管理者作用的重要性。虽然服务行业中的国际竞争现象（对有些服务活动来源，甚至是国内性的）将不如制造行业中的竞争那样广泛，但是，即使在总体水平上不一样，这种竞争也将显示相似的增长。数据储存与传输方面的持续的巨大进步，将开拓很多竞争领域，并将引起服务领域内或其服务范围上的新变化。

由于上述这些原因，经营管理者必须确保所有产品及连带的服务的成功，而经营管理者这一作用将由于产品及连带服务的性质不同和随生命周期缩短的变化而日益重要。因此，如何提高生产率，创造技术优势以及寻找增加财产收益新途径将是这些部门管理人员所面临的部分挑战。

一、经营管理的作用

生产管理和经营管理这两个词所描述的是同类任务。二者都是涉及企业对生产销售给顾客或者其它机构的商品或者服务所需要的资源的管理。“生产管理”这一术语是随着制造业的出现和这个行业中对生产管理工作的相应重视而最先产生的。在工业发达的国家中，服务业的发展导致了“经营管理”这一更加恰当的通用术语的出现。

二、制造业与服务的结合

随着经济的发展，第一、第二和第三产业的相互结合方式发生了变化。对于很多发达国家来说，出现的明显的变化是从第一和第二产业向第三产业的转移和发展。如表 6—1 所示。

表 6 - 1 一些较发达经济国中各类产业所占国民生产总值的百分比 (1989 年)

国家	第一产业	第二产业	第三产业
澳大利亚	8	24	68
比利时	2	27	71
加拿大	10	25	65
丹麦	5	22	73
法国	8	27	69
日本	3	38	59
荷兰	7	26	67
联合王国	8	28	64
美国	7	27	66
(前)苏联	21	56	24
(前)西德	2	38	60

然而，大多数企业所提供和出售的是产品与服务的混合。记住这一点是重要的。它因市场不同而发生变化，而且，在同一市场的各个部门间也有所变化，如图 6—1 所示。

交易方式	结合	
	100% 商品	100% 服务
自动售货机	_____	_____
低成本消费品	_____	_____
订做、高成本商品	_____	_____
快餐店用餐	_____	_____
高级饭店用餐	_____	_____
常规维护	_____	_____
故障维修	_____	_____
计算机事务所	_____	_____
管理咨询	_____	_____
健康农业	_____	_____

图 6—1 一定交易范围内产品范围内产品/服务的结合差异

所有这些经营活动是以经营职能的作用为特征的。一项服务的提供或者一件产品的生产将是经营活动的主要职责。它将带来一批工作任务。这些不同任务的性质综合起来便构成了经营管理内容。对构成这些任务的关键特征说明如下：

(一) 管理巨额成本的中心

经营的功能特点在于其决定某一项业务的 80% 成本的得失。这其中包含了绝大部分 (即使不是全部) 直接成本 (雇工和材料) 及一部分由其支配的预付资金。

（二）管理作业流程和货币流通

经营活动的基本任务是以资源的形式投入并把投入以产品和服务的形式转化为产出。因此，这种转化过程（参见图 6—2）是经营活动的核心，构成了整个企业的基本作业流程。

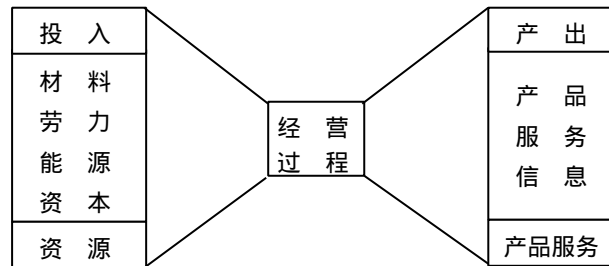


图 6 - 2

但是，倘若成本水平很高，对资金流动的管理也就成为首要的任务。这直接来自于这样的事实，即成本是被作为一种从原料，经过劳动加工而变成成品的产品/服务运动而建立起来的。因此，原料、元件和配件的购买、转化过程所包含的直接劳动力成本耗费，都需要良好的管理和控制，因为它们反映了资金流动的关键部分。这样，经营自身的相当大一部分决定了成功经营的两个关键因素，即通过控制成本所获的利润和通过决策和对订货至交货期的时间控制所获的资金流动。

（三）实际商务活动与预期商务结果的交界

经营职能提供了企业发展方向与经营任务之间的重要界面，也提供了企业发展思想与机构内部个人价值系统之间的重要界面。

（四）有形产出的衡量标准

与大多数职能不同，经营中的活动可以有形的项目来测量。这样做虽然能产生很多优势，但也常常导致强化细节的短期观点而相应地忽视长期观点的结果。

（五）短期管理与长期管理

正如上一个论点中所提到的那样，经理们需要在经营职能的框架内做好短期和长期管理。如若与前期发展有关的成本、财产和人员的基础比较雄厚，在已议定的预算内的成本管理对于短期商业繁荣是十分重要的。同样，在经营范围内，雄厚的成本、财产和人员基础能够产生大量的实质性的节约机会。

（六）复杂状态的管理

在一定程度上，关于经营管理任务的描述可以归类为规模和重要性两个维度。由此所产生的结果之一就是复杂状态的管理。但是，这并不是说这项任务的各个侧面是复杂的。事实上，它们和管理者的大多数工作内容一样，并不十分复杂。这种复杂状态的原因是构成经营内容的多种维度的相互作用。而维度的数量直接取决于经营管理的规模（即资产、成本和人员），而其间的相互作用则是由于经营中各因素相互作用的特点造成的。

三、把市场活动与经营管理联系起来

把市场活动与经营管理联系起来是极为重要的。但是，即使这种做法在逻辑上具有压倒一切的优势，但在现实中却不能实现。大多数公司所面临的主要困难是如何着手创造这种联系。在阐述这个问题之前，首先考察一些例子。它们代表了一些由于企业没有认识到的经营管理的商务维度、其内在复杂性以及其反应的稳定性而陷入的困难。正如下面的例子所验证的那样，没有意识到经营管理中所需要的差异性水平要比其它职能领域中的差异性水平更大，已经在很多公司造成了灾难性的后果。

（一）A 公司

作为一个国际集团的组成部分，A 公司在市场和综合利润方面面临着下降局面。为了帮助说明这一点，需要作一个重要的内部观察。A 公司的主要变化是由于它的两个制造工厂引起的。为了建立一个更好的发展定向，公司决定重新组合不同的产品，以便这些产品只在其中的一个或者另一个工厂中生产。

这种“产品定向”导致每个工厂被分派了特定的产品和相应的定货量。这种做法的总体结果是，一个工厂生产的品种很少，但却有较高的定货量。这种对销售和利润下降所作出的战略性反应的第二个方面是，在制造活动中进行设备和基本建设方面的投资。这种规划是由一些相同的决策组成的。其中包括在高效生产机器上的投资以及为使用那些为减少生产过程各阶段上的间接成本而设计的各道工序之间的流水线而付出的投资。对其中的一个工厂来说，尽管上述决策适合了其高定货量的产品和市场的需要的特点，但是，对另一个工厂来说，这些决策却是非常不合适的。两年过后，虽然第一家工厂创造了 1700 万美元的利润，获得了比预想还要高的盈利，但是，第二家工厂却难以维持生计了。

两家工厂所花费的生产工艺投资都是高定货量性的——高生产速度和流水线式的工艺程序。这导致生产启动时间加长和总停工增加。相反，那家亏损厂家的市场（由产品分工所决定的）是以需要灵活改变的定低定货量为特征的。因此，虽然上述的生产战略决策在一家工厂中是与市场特征保持一致的，但是，在第二家工厂中则未实现一致。

（二）B 公司

一家包装公司注入一大笔生产投资，以此作为提高总体销售业绩措施的一部分。但是，为了达到企业投资的利润标准，必须增加约 40% 的销售量。然而，要达到这么高的销售量，只能通过进入价格易波动的市场来实现。这就要求有相应的高定货量和高销售收入。可是，该公司当时的市场却处于高品质的市场定位上，其特点是投产准备期短，顾客反应快，定货量低而毛利率高。

结果，现在该公司不仅有约占总订货量 30% 的低成本订单，而且还必须附合其余订货的交货速度。对于新市场来说，大批量生产要为其较长的生产作业和稳定的生产进度提供一种低费用的维持力量；对于现有的市场来说，它需要不断地对顾客需求作出短准备期性的反应。同时，大批量生产要为此提供维持力量，使之具备一种改变生产进度的能力，以顺应由此带来的生产

间歇。这种市场分裂的影响是十分巨大的。几乎一夜之间，这种生产投资以及相应的市场转换使其整个商务活动的大部分领域中造成了生产冲突。

（三）C 公司

在竞争加剧的时代，C 公司决定把两个独立的相隔 30 公里的企业合并到一处，其中一个企业经营的是高价值、低定货量和高质量的产品。而主厂区经营的是高定货量、价格敏感的产品。尽管有一些生产工艺是独特的，但是，大多数生产工艺在技术保证上是相同的。除了在一般管理费用上可以有明显节约之外，搬迁合并的主要理由是主厂区有剩余的加工能力。

但是，该公司犯了两个判断错误。第一，它预计，即使几乎没有熟练工人、监工和技术人员，要搬动 30 公里，维持生产的人力需求也能由主厂区现有的职员来满足。第二，它想当然地认为所有生产工艺的生产能力都是一样的。

在第一种情况下，不仅主厂区现有的技术条件不适合于产品和新产品生产工艺的需要，而且，搬迁也导致了在质量达标、产量定额和生产进度要求上的一系列冲突。在第二种情况下，该公司不久便意识到一个残酷的现实，即高定货量的生产能力仅适用于有稳定订货性的产品，已有的生产能力并不具有普遍适用性。

第二节 经营活动的控制

经营功能是公司市场众多用户招揽条件和质量限定条件的基础。因此，对经营的控制水平是这一基本保证的重要因素。恰当地选择对一个公司如何去满足现在和未来市场的需求有很重要的影响。

一、计划与控制系统

企业经营的任务就是在市场上卖掉它的商品或服务，然后依赖其经营功能再进行生产。为做到这一点，企业就要对基础建设、生产过程工艺、人员和生产程序等进行投资。经营所面临的问题在于一方面要使这些投入满足市场的需求；另一方面又要实现内部运行目标。前者是销售的基础，后者是支持企业成功的基础。

由于市场的不稳定，而经营功能则要尽可能地保持稳定，二者本质间的差异造成了市场与经营间的矛盾。当经营受若干市场不稳定因素左右时，会致使经营效率低下。为了解决这些矛盾，企业采用了多方式投资，其中一些投资形式如图 6—3 所示。本节主要研究一种基本的缓冲机制即经营计划与控制。

在计划与控制系统中所涉及的过程涵盖了决策过程中从战略水平决策到战术水平决策——广阔的时间范围。

1. 长期经营计划通常是针对未来 5 年或更长时间发展的战略问题。其目的在于为长期生产能力需要和资源配置作准备，按照未来销售水平，新产品/服务、技术发展和不同市场发展的要求实现未来的企业目标。

2. 中期或者综合计划着眼于未来两年的时间。它要明确制定如何根据现有被认定基本固定的设备，来满足市场需求详细方案。

3. 短期经营活动控制是处理日常经营活动，保证顾客的需求得到满足，资源得到有效的利用。

图 6 - 3

本章主要涉及中期和短期的计划和控制，并简要介绍其它一些比较常用的系统。

二、综合计划

为未来两年所制定的中期或综合计划是长期计划总体框架的一部分。这段时间延伸的程度反映出有关经营活动的类型和它所服务的市场的特征。对于一些公司来说，综合计划阶段最好不超过未来六个月。

综合计划包括在相对稳定的环境下，为达到计划产出水平而制定的若干个可行的中期计划，用于在企业控制的范围之内调整需求和生产能力等变量（生产能力水平，加班，库存和转包合同），以实现受需求波动影响的生产量的调整。

当收到销售订单后，就要将反映订单规模的详细生产进度表制定出来。对综合计划也要作相应调整。此阶段是处于短期经营计划控制下。而综合计划则是在帮助控制中期计划变化的同时，允许本系统的短期计划进行微调，

以使经营活动保持在可管理的范围内。现将从预期销售到综合计划过程中所要采取的步骤简述如下。

(一) 预期销售。初始预测一般都要根据实际销售趋势进行调整, 以此来确定未来销售规模。

(二) 制定——购买决策。制定——购买决策既能反映相应生产商的生产能力, 又能反映企业内的基本条件。

(三) 选择综合需求的通用标准。综合所有对产品/服务的需求并根据所具有的共同或类似生产能力列出分组计算表。对于生产多种产品——多种服务的企业来说, 通用标准要谨慎选择, 并要定期进行检验。

(四) 研制综合计划。研制综合计划要以既定的企业目标及经营管理对企业市场所能给予的支持为准, 而且还要以前三个步骤中所进行的投入为基础。

(五) 计划范围。综合计划的研制要在相应的计划范围内进行。通常包括由若干个月计划组成的时间阶段。这反映出经营决策各阶段的相互联系特性, 和在分析过去已采取的决策之后对未来决策进行调整的能力的认识。

(六) 理顺生产能力。初始计划常常需要调整。控制经营活动的一项基本任务是利用库存结构和生产能力变化使生产能力和销售额结合起来。较通行的方法就是跟踪需求、平衡生产能力及制定混合计划。

跟踪需求要把需求同生产速度和生产能力联系起来。通过这种方法, 生产能力要对销售水平的变化迅速作出增加或减少的反应, 要做到这一点有很多的困难。所以, 大部分公司都生产标准产品, 把库存作为一种平抑需求的方法。

生产标准产品的公司能够使用和与库存相关的方式来解决生产能力问题。但那些生产特制产品或提供特殊服务的公司则不能在需求到来之前进行生产, 因此需要有备选方案。

1. 特殊产品和服务。提供特殊产品和特殊服务的企业(尤其是有很高的劳动产量) 需要把订单储备和预约订货分析作为一项重要依据编入综合计划。产品或服务的混合趋势和这种趋势与其熟练工人的生产能力之间的联系, 也是评估未来需要时的重要内容。

2. 其它服务。提供“快速周转”服务的企业(例如: 零售批发市场、饭馆) 需要分析产品或服务混合和需求模式, 以建立相应的生产能力需求。如果这些经营活动具有周期短的性质, 综合计划就需要能够反映未来的生产能力准备中已知的季节性因素。但是计划的其它大部分方面将与短期的经营控制要求紧密地结合在一起。

三、经营管理的选择

对许多企业来说, 由专业职能和支持职能组成的现代企业结构的有效性已经被证明是不充分的。为满足稳定和大容量市场需要的企业发展, 目前企业逐渐发现这种结构已不再能满足他们的需要。在竞争日益激烈、世界范围的动态市场以及生产力过剩的环境下, 这些理论已经越来越不能适应今天的低容量波动的市场。

对组织结构和具体作用的任何评价, 都需要以他们能否适应业务的要求为立足点。企业要想在世界市场进行有效的竞争, 他们的内部结构就必须既

是动态的，又要力求发掘所有员工的相对潜能。现存的责任结构是否能反映今天的要求、是否能突出业务的所有领域？对在这一问题上所表现出的变化，可使企业内实现每一员工完全、恰切的贡献变得容易多了。

在说明开展业务需要考虑的一些可选择的方法之前，很有必要重新认识某些具有战略性和战术性的基础性革新。这种革新在所有企业里已经或正在发生。

许多企业在产品或服务的种类和范围上，在配套的厂房、设备上以及如何市场上竞争等问题缺乏长远考虑和协调一致的方案。这其中部分是由于企业处于逐步发展之中，因此不能把握住使企业走向成功的关键。在处理工作问题时，必须要认识到在战略层次上确定工厂或服务机构的总任务是十分重要的。至于如何完成这个任务，则部分取决于战略，部分取决于战术。

这些战略性考虑的理论基础是设备集中。它要求企业关注自身，确定如何在市场上竞争，认识上述所提到的因素将关系到整个企业的有效性，而不仅仅关系到使用这些设备的经营人员、生产过程和系统的有效性。

这一理论要求把每一种设备都集中在一个限定的彼此兼容的生产/服务过程中，然后把生产/服务系统和经营的基础结构集中于明确的任務上，以满足确定的市场需要。通过这些举措，企业就可以确定工作及支撑需求的参数，从而能够根据一些明确的参数，来检测生产模式、结构和责任，以保证战略和战术的决策可以依照一个通用的标准来完成。同时，这些标准又能反映企业意欲取胜于市场所要做的工作。

关于战术问题。实现企业目标的责任是由那些在企业活动中负主要职能的人员承担的。经营管理的作用是重要而复杂的，尤其是在执行任务的过程中，情况更是如此。因此，经营管理人员的基本任务是详尽地考虑各种可能的生产结构，以保证掌握有关的现实问题和生产状况。对经营管理人员所要掌握的要点问题包括以下几个方面：

图 6 - 4 可选择的直线安排方法

1. 为使决定着生活水平提高的生产效益得以保持，生产部分将继续是非技术化、简单化的。无论这是否减少了疲劳、枯燥程度还是技能因素，对于促进或推动变革来说并不重要，这种变革是生产效率提高的前提条件。对许多人来说，工作和体力劳动是同义的。但是，工作的含义并不止如此。它包括计划、组织、控制和监督等内容。因此，未来增加工作兴趣的方法将主要通过工作的非体力方面实现。

2. 强调工作的实际内容，而不是工作类别的描述。当无论从短期还是从长期看，对弹性的需求不断增强时，在工作类别水平上的具体描述可以在一特定期限内及时地改进控制，然而这可造成缺少弹性并引起不必要的成本开销。因此要明确小组、车间或部门的任务目标是避免这一问题的重要手段。虽然这还远不充分，但它可以提供一个较好的环境，使人们受生产经营活动的激发而产生新思想和改进方案，同时，鼓励人们对企业变化的要求做出灵活的反应。

随着数量的增加，以及向职能专门化和流水生产化过度，对程序工程学看法是：分档工作和直线条。因而，工作扩大是困难的。所以，生产的构造既要避免不必要的分档，同时也要避免在生产安排上使用笔直的线条，这一点十分关键。

第七章 预测管理

第一节 预测理论

管好一个企业，就是要管好它的未来，而管好未来就意味着对将来的正确预测。企业所处经济环境动荡不定，技术日新月异，市场需求变幻多端，这就更要求企业不仅着眼于现在，更应关注未来，而预测正是联系今日和未来的桥梁。市场预测的主要目的，是要了解对未来的经营活动与决策有重要意义的各种不肯定因素和未知事件，为决策提供可靠的依据。

一、预测的功能

预测较重要的功能分述如下：

1. 为（新）产品发展的方针

根据企业的长期销售预测可以了解目前产品究竟在寿命周期的哪一阶段。若产品目前处在青年期阶段，企业除设法降低产品成本外，还要扩充生产线。若产品处在老年期阶段，则企业应设法开发新产品。

2. 可作为应引进哪一种新生产技术的依据

甲乙两种生产技术的资料列在表 7—1 产品的寿命周期

表 7 - 1 甲乙两种生产技术成本的比较

	固定成本	单位变动成本
甲	1,000 万元	30 元
乙	3,000 万元	20 元

假设机器设备折旧年限为七年，在这种情形下，该企业到底应引进甲生产技术还是乙生产技术，完全决定于其后七年的销售预测。假设七年预测销售量为 X 件时，采用甲生产技术或采用乙生产技术，都没有什么差别。则此时的两种技术成本应相等。

$$\text{即：} 1000 \text{ 万元} + 30 \text{ 元} \cdot X = 3000 \text{ 万元} + 20 \text{ 元} \cdot X$$

$$X = 200 \text{ 万（件）}$$

七年预测销售量大于 200 万件，就应采用乙生产技术；七年预测销售量不足 2000 万件，就应选取甲生产技术。

3. 可作为生产计划及采购计划的依据：

根据短期销售预测的资料，可以编制销售计划，而根据销售计划也拟定年度或每月的生产计划。从某种产品年度或每月的生产计划，以及各种物料的购备时间，可以从容的拟定采购计划。上述可以由下列两个公式表示出来：

$$\text{销售预测} \pm \text{成品库存差异} = \text{生产计划预算}$$

$$\text{生产计划} \pm \text{材料库存} = \text{采购计划及预算}$$

4. 可作为资金计划、增资扩厂计划、及人事计划的参考：

如果销售预测显示销路不久将大增，则应早日拟定资金计划，开辟新财源，准备扩充设备，增加生产量。由于扩厂而增加新的生产单位，势必增加新干部、操作人员或幕僚人员。对于干部和幕僚的培养和训练，企业应未雨绸缪，拟定一套计划。

5. 作为定价政策的研究：

根据销售预测和市场占有率的大小，企业可决定哪一种定价政策较为有利，并采取对企业较有利的定价政策。

6. 可拟定存量水准：

如果企业不注重销货预测，则工厂有时会生产过多而有时会生产过少。如果生产过多，存货储备成本跟着升高，不仅需要相当的营运资金，并需冒呆料跌价的风险。反之，如果工厂生产过少，就会发生存货短缺的现象，顾客服务率下降，不仅影响企业声誉，也容易失去顾客。

7. 预测进行步骤

有下列七个步骤应循序进行：

(1) 确定预测的目标——其目的在于把握整个预测工作的重心。

(2) 搜集资料——搜集与预测对象直接及间接有关资料。常用原始资料搜集方法有观察法、调查法及实验法等三种，应就其需要适当加以采用，同时所获资料应特别注意其时效及正确性。

(3) 资料的研判及调整——研判所获资料是否能符合预测所需，若不能符合，则有两种方法加以解决，一种是另行搜集适合问题的资料，另一种是加以适当的调整。

(4) 资料趋势的分析——例如将其绘成历史曲线，或求算其长期趋势等，以明了资料变化的一般特性。

(5) 选择预测方法——选择预测方法时注意下列各点：

广泛性——即这种方法是否能为一般人所了解或接受。

准确性——即这种方法是否能获得较精确的预测数值。

时效性——即这种方法是否显示最近资料的特性。

可用性——即以这种方法所获得的预测结果是否能直接加以利用，还是须经过转变后始能应用。

经济性——即这种方法所耗成本是否值得，是否能用其它较经济的方法，获得同样效果。

(6) 未来数字的预测——根据已有资料及选定的方法进行预测。

(7) 可能事态假设的鉴定——即众多方面事实与统计方法假设鉴定，以鉴定预测结果是否正确。例如未来供给可能减少，需要不变，则价格必定上升，如预测结果能符合这一推论，即算正确，否则必须追究及其原因，加以更正。

二、预测的方法

预测是非常重要的工作，也是非常艰难的工作。由于近代管理学与统计学、数学的发达，预测的方法真是不胜枚举。但是，却没有一种预测方法可

以适用于所有产业，也没有任何一个部门可以单独地提供所有的资料。预测的结果经常得自各部门的协力合作。现仅列出企业最常用的几种预测方法，以供利用及参考。

（一）德尔菲法

德尔菲是古希腊神话中的神谕之地。城中有一座神殿，据传说能够预卜未来。二次大战之后，美国兰德公司提出一种向专家比较函询的预测法。称之为德尔菲法。它既可以避免由于专家会议面对面讨论带来的缺陷，又可以避免个人一次性通信的局限。在收到专家的回信后，将他们的意见分类统计、归纳，不带任何倾向性地将结果反馈给各位专家，供他们作进一步的分析判断，提出新的估计。如此多次往返，意见渐趋接近，得到较好的预测结果。其缺点是信件往返和整理都需要时间，所以相当费时。

例如，为了预测明年某型轿车的销售数量，向 20 位专家和政府官员发函询问意见，并设法使回函率最高，假定有 15 人回函，把 15 个预测值按大小整理排队后将整理结果再寄给每位专家，请其据此提出第二次预测意见，如此往返三四次，直至预测值收敛较好或各专家不再修正意见，最后两次意见基本相同时，即可不再发函。

最后一轮 15 个预测值，一般以取“中位数”作为选定的预测值较为合理。若采取平均数难免受过于乐观或过于保守的极端意见的影响。运用德尔菲法时，通常要确定偏差范围。如可以把处于上、下四分点位置上的预测值选为偏差范围。该型轿车的预测情况为：

序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
预测值	9	15	18	20	22	24	25	26	27	30	33	38	45	59	98

下四分点 中位数 上四分点

预测结果是明年该型轿车销售量 26 万台，可能偏差范围为 20 ~ 38 万台。

假若征询专家人数较多，可以采取分档整理方法，以“众数”为预测值。在轿车销量预测中，小于 10 出现一次，11 ~ 20 出现三次，21 ~ 30 出现六次，31 ~ 40 出现二次……。显而易见，众数是 21 ~ 30 万台。

（二）订货法

企业通过散发订货单或召开订货会等广泛预订产品的方法来预测市场对某种产品需求情况的一种预测方法。在汇总订货结果时，企业应当根据自己以往的销售情况，对订货量进行必要的修正。为了获得较好的订单返还率，通常对于订货的客户给予一定的优惠。

（三）意见收集法

1. 高级主管的意见：这种方法首先由高级主管根据国内外经济动向和整个市场的大小加以预测。然后估计企业的产品在整个市场中的占有率。根据所得到资料，高级主管再拟定公司产品的销售预测。高级主管在公布销售预测之前，应邀集销售、生产和财务部门的主管广泛交换意见，之后，经理再对整个企业的预测加以细分，进而预测各个生产部门或各种特殊产品的销售量。这种预测方法不仅简便，而且所费时间及费用也不多，故许多中小企业

乐于采用。

2. 推销人员、代理商与经销商的意见。由于企业里的推销人员、代理商与经销商最接近顾客，所以这种预测很接近市场状况，更由于方法的简单，不须具备有熟练的技术，所以也是中小企业乐意采用的方法之一。这种预测方法虽然有很大的好处，但也有很危险的一面。

(1) 预测的结果，往往因预测人的性格（乐观或悲观）的不同而有很大的出入。

(2) 有些推销员的说服力较强（弱），经理有（不）偏向这类人意见的危险。

(3) 推销责任太重的地区，预测有过于保守的可能。

(4) 很容易受到调查时的市场动向或季节变动的的影响。因此，企业除了应彻底教育推销员认为合理的预测方法外，经理还要运用本公司的实绩资料或自己预测的数字，对这些资料作集体性的讨论。

（四）假设成长率一定的预测法

这种销售预测的公式如下：

$$\text{明年的销售额} = \text{今年的销售额} \times \frac{\text{今年销售额}}{\text{去年销售额}}$$

在未来的市场营运情况变化不大的企业里，这种预测方法很有效。若未来的市场变化不定，则应再采取其他预测方法，以求相互借鉴。

（五）时间数列分析法：

影响时间数列预测的因素很多，大体上可归纳为下列四种：

1. 长期趋势：是一种在较长时间内预测值呈渐增或渐减的现象，例如随着时间的增长，美国人口也跟着增加。

2. 循环变动：又称与衷变动，是一种以一年以上（或三、四年或五、六年）较长时间为周期的反复变动。

3. 季节变动：是一种以一年为周期的反复的变动。例如汽水在寒冷的一、二、三月里销售量很低，而在炎热的六、七、八月里销售量很高，这种变化是季节变动的现象。

4. 偶然变动：是一种不规则的变动，其发生的原因主要是天灾人祸等突然发生的事故所致。

时间数列分析中，长期趋势、循环变动与季节变动有规则性，可加以预测，偶然变动起因于不能预知的因素，故无法加以预测。

例：长期趋势预测法：是根据“将来一如以往”的原则，将过去若干年实际销售数量，通常以移动平均法，或最小平方法或其它图解的方式，求得其未来的直线或曲线长期趋势，作为销售预测的基础。但是，必须注意所用的时间（年或月或日）不宜过短，时间愈长正确性也愈大。其中以最小平方法最为正确。现将最小平方法说明如下：

最小平方法分析的程序有三：

将过去的资料绘成图表，假定可能被怎样的倾向线所表现？

检讨所假定的曲线是否为适当的曲线。有时可将其曲线改变为直线而加以检查。

规定倾向线的方程式，以决定其系数。

所以，最小平方方法就是以数学的方法，根据以往的资料，求得一条足以表示长期趋势的数学方程式。假设长期趋势用最小平方方法所求得的数学方程式为 $Y_F = a + bt$ (参看下图)。t 代表经过年数，为自变数， Y_F 是代表长期趋势值，为应变数。欲使 $y_F = a + bt$ 通过各散布点而又最能正确代表各散布点的长期趋势，则各点至 $Y_F = a + bt$ 之垂直距离总和应该最小才对。亦即 $\sum(Y - Y_F)$ 最小。然而 $\sum(Y - Y_F)$ 可能等于零，因此如每个残差 $(Y - Y_F)$ 平方后的总和为最小，则 $Y_F = a + bt$ 必为最适当的长期趋势无疑。使这种“偏差平方和”变得最小的方法，叫做最小平方方法。

$$Y_F = a + bt$$

求 $\sum(Y - Y_F)$ 为极小，应求 $\sum(Y - Y_F)^2$ 的第一次偏微分，并令其等于零。

$$\mu = \sum_{F=1}^n (Y - Y_F)^2 = \sum (Y - Y_F)^2$$

以 $Y_F = a + bt$ 代入上式得

$$\mu = \sum [Y - (a + bt)]^2 = \sum (Y - a - bt)^2$$

$$\frac{\partial \mu}{\partial a} = \sum Y - na - b \sum t = 0 \quad \text{---(1)}$$

$$\frac{\partial \mu}{\partial b} = \sum tY - a \sum t - b \sum t^2 = 0 \quad \text{---(2)}$$

由 (1) (2) 两式可得：

$$\begin{cases} na + b \sum t = \sum Y & \text{---(3)} \\ a \sum t + b \sum t^2 = \sum tY & \text{---(4)} \end{cases}$$

由 (3) (4) 式联立方程式，即可求得 n 和 b。

若对象年数 n 是奇数，将 $t=0$ 放在 $\frac{n+1}{2}$ 期，如果对象年数是偶数，将

$t=1$ 放在 $\frac{n}{2}$ 期，如下表所示：

t 值	-2	-10	+1	+2	t 值	-3	-1	+1	+3	
期数	1	2	3	4	5	期数	1	2	3	4

那么， $\sum t = 0$ ，(3)、(4) 二式即可简化如下：

$$a = \frac{\sum Y}{n} \quad \text{---(5)}$$

$$b = \frac{\sum tY}{\sum t^2} \quad \text{---(6)}$$

某公司五年来销售情况如表 7 - 1，即可根据上述方法预测 1995 年的销售额。

$$a = \frac{\sum Y}{n} = \frac{2,700}{5} = 540 \quad b = \frac{\sum tY}{\sum t^2} = \frac{210}{10} = 21$$

$$\therefore Y = 540 + 21t$$

1995 年为 1992 年 (基准期) 之后三年，因此地 995 年的预测值为 $Y_{1995} = 540 + 21 \times 3 = 603$

表 7 - 1

年份	实绩值 Y	t	tY	t ²
1990	480	- 2	- 960	4
1991	530	- 1	- 530	1
1992	570	0	0	0
1993	540	+1	540	1
1994	580	+2	1160	4
合计	2,700	0	210	10

(六) 产品逐项预测法

预测的种类如果以对象的观点来分，可区分为全盘预测（以产品有关的企业作为预测的对象）、产品种类预测（以同类产品为预测对象）及逐项预测三种。前二者又以后者为基础。所谓逐项预测就是以同产品中的单独乙项产品预测对象，是决定“定货点”、“物料计划”、“定货量及预定进度”所必需。许多逐项预测方法中最常用的乙种，就是“指数平滑法”。

1. 第一阶段指数平滑法：在产品项目非常稳定并获知其有确定的趋向时采用。一般公式如下：新预测 = $a \times$ 销售量 + $(1 - a) \times$ 原预测（ a 为加权因子）

因原预测往往是数十个期间的平均数，而上期销售量仅为一期的实际数而已，所以原预测必比上期销售量有较多的权数，换句话说，在预测某项产品的销售数量，应以原预测为基础。公式可改为： $NF = OF + a(S - OF)$ 其中： a = 加权因子 NF = 新预测 OF = 原预测 S = 销售量

2. 第二阶段指数平滑法：当发现产品项目有不确定的趋向时（例如新产品的加入），则应用第二阶段指数平滑法，以消除第一阶段平滑的落后影响。一般公式如下：

(1) 本月的趋势 = 新预测 = 原预测

(2) 新趋势 = a (本月的趋势) + $(1 - a)$ (前月趋势)

(3) 期望销售量 = 新预测值 + $(\frac{1-a}{a}) \times$ 新趋势

上述三个公式，其实和第一阶段指数平滑公式一样，所不同之处，在以 $(\frac{1-a}{a} \times$ 新趋势) 的数额作为调整第一阶段预测的因子。假设某公司以去年实际销售量的每月平均销售量（称为原预测）为基础（单位千），其数额为 1377.8，今年第一月的实际销售量为 1108，并假设前月趋势力 0.6，参照上列公式，可以很容易的算出期望销售量来。演算如下。

第一阶段平滑法：新预测 = $1377.8 \times 0.9 + 1108 \times 0.1 = 1350.8$

第二阶段平滑法：

(1) 本月的趋势 = $1350.8 - 1377.8 = - 27$

新趋势 = $0.1(- 27) + 0.9(3.7) = 0.6$ (假设 $a = 0.1$)

(3) 期望销售量 = $1350.8 + \frac{0.9}{0.1} \times 0.6 = 1356.2$

是否需要采用第二阶段平滑法，可以由少数项目的实际资料模拟的结果决定。一般而言，第一阶段的平滑已能使大多数项目获得满意的结果。

3. 加权因子 (a) 的测定：想要使指数平滑法获得满意的结果，其关键在测定适当的加权因子 (a)。若采用高因子值，不仅会使销售量发生重大的变动，就是需要方面也同样会发生不规则的变化。反之，若采用低因子值，则变动趋向又出乎意外的缓慢。总之，a 是新预测的控制因子，并影响销售数量的计算，任何 a 因子值均在太慢和太快之间。

根据许多公司的经验，a 因子值可以用高度熟练的技术迅速获知，而不必经过耗时费日的模拟来测定，即一般因子值在 0.1 至 0.2 之间，可由经验迅速决定所需的不同因子值。

当公司缺乏实际资料时，可利用几个星期的移动平均数来代替指数平滑。下列测定 a 因子的公式，即可用来求得约等于前几个星期的平均数：

$$a = \frac{2}{n+1}$$

例如利用前十二周的移动平均数来预测时，则 a 因子值为：

$$a = \frac{2}{n+1} = 0.15$$

(七) 相关分析

了解工商界的各种指数后，将会发现某种产品的销售指数和其他指数之间有密切关联，而且发现到有时还要领先的指数时，就可以立一个和因素相关的方程式，以预测未来，这时相关分析就有很大的作用。比如说，非生活必需品的销售数量和国民所得有根密切的相关。又汽油的销售量和汽车的数量成正比。一般在作相关分析时，相关方程式有直线和曲线两种

直线的时候是：需要量 $Y = a + bX$

曲线的时候是：需要量 $Y = aX^2$ 上述两个方程式是借已知变数（独立变数）的 X，用以推定未知变数（应变数）的 Y，都是单纯相关的方程式。

另外，不用单一的独立变数，而连用复数的独立变数时，可以组成精确度更高的方程式，这叫做多重相关的方程式。

又，独立变数的 X，必须要能判明将来的数值。例如，已知国民总产值，工矿业总产值，国民所得，个人消费支出等将来值。

要运用相关分析，预测社会对本公司某产品的需要量时，首先须以上述的方法，对该产品的全国需要量作统计性的预测，再算出本公司产品的市场占有率，然后下决定：

对本公司产品的需要量 = 全国预测需要量 × 市场占有率

三、预测和经营计划

经营者的意志必须把预测反映到经营计划上，这种预测才是有意义的。不论是长期计划或短期计划，在拟订计划之前，企业皆应妥善的考虑各种有关的动向预测。换句话说，经营计划的拟定要依赖企业对市场的预测资料。若缺乏正确的预测资料，则企业将失去正确的经营目标，因此所拟定出来的经营计划难免有不切实际的感觉。所以，为了使预测充分发挥效果，预测和经营计划之间，应该密切配合。

争夺市场如同任何竞争活动一样，必须事先作好充分的准备，具备了必胜的把握，然后才主动进击开辟市场。作为一个生产企业必须研究新技术，

开发新品种，以增加产品的竞争力，为产品的市场竞争作好准备。作为一个商业企业，也必须准备好市场上适销对路、紧缺的商品，这样便为商业竞争的胜利作好了准备。

在市场竞争中，采取“人无我有”的经营原则，就能顺利地开辟原先潜在的市场。顾客购买这种新产品一定会很踊跃，并又不受企业竞争的威胁。但如反之采取“人多我有”的方法，也就是市场上哪种产品畅销热门，就步入后尘，生产哪种产品。这样由于大家都去生产这种热门货，而市场有限，因而获利不会太大。并且这种产品很可能会在市场上因生产过剩而严重积压，或因畅销周期已经过去而滞销，造成严重亏损。“人无我有”经营原则还有一含义，即囤积居奇之术。把别家所没有或普遍缺乏的货物囤积起来，等待最有利的时机和价格才卖，就一定能卖得好价钱、大价钱。

【案例】超前策划

哈默 30 年代初从前苏联回国时，正值富兰克林·德兰诺·罗斯福入主白宫的前夕。当时，面对美国所遭受的严重经济危机，罗斯福提出了旨在尽快摆脱危机的“新政”。新政的主要精神是设法刺激私人投资；以大量贷款和津贴挽救工商业；实行通货膨胀以提高物价；消除农产品生产过剩；增加就业等等。尽管当时罗斯福尚未就任总统，新政尚未实施，而且还有一部分人对“新政”最终能否被采纳和实行持怀疑态度，但哈默却认定“新政”肯定会成功，因为他潜心研究了当时美国总的政治经济形势以及罗斯福入主白宫的可能性。结论是：罗斯福不久肯定会成为美国新总统，新政也必将会得到全面实施。由此，他进一步推断，1920 年公布的禁酒令不久也会被废除。禁酒令废止以后，美国市场上对酒的需要量将会在短时期内空前激增，也就是说，届时市场上将需要数量空前的特制白橡木酒桶。由于多年禁酒，当时美国市场上已没有酒桶。

哈默想到了自己曾居住多年的苏联。那里有大量质地优良的桶板可供出口，价格便宜多了。他赶紧向前苏联联系，订购了几船桶板，并且在纽约码头前苏联货船到岸的泊位附近建造了一座比较简陋的临时酒桶加工厂。尔后，他又在新泽西州的密尔敦建造了一座设备先进的“哈默酒桶厂”。当后者开始大量产出酒桶的时候，正值禁酒令被国会废除之际。面对似乎突如其来的市场变化，美国各地酒厂纷纷仓促上马，生产啤酒和威士忌等酒。早已“守株待兔”的哈默不紧不慢地填补了一项“市场空白”，他的酒桶很快被酒厂用高价抢购一空。

几年以后，第二次世界大战爆发，市场上谷物供应开始紧张。为了保证军需和稳定市场，美国政府不得不采取行政措施，不准国内各酿酒厂用谷物酿酒。

不准用谷物酿酒——威士忌不正是用谷物为主要原料制成的蒸馏酒吗？于是，哈默推算此酒马上就会成为市场上的“珍稀品”。他想到威士忌酒，是因为他知道当时股市上美国的酿酒行业的股票是以一桶烈性威士忌作为每股股息的。哈默随即以每股 90 元的价格购进了 5500 股，并得到了作为股息的 5500 桶威士忌酒。

不久，市场上威士忌酒短缺了。物以稀为贵。哈默立即用“制桶”商标把这些酒以瓶装的形式卖了出去。与当年争购酒桶的情景差不多，蜂拥而来

的购酒者排起了长长的队伍。当 5500 桶还剩下 3000 桶的时候，一位名叫艾森伯格的化学工程师拜访了哈默。言谈中，这位朋友告诉哈默，如果掺入 30% 的廉价土豆酒精，威士忌的数量可以增加 5 倍，并且这种混合酒的口味还不错。哈默立即决定照此办理，因为他认为当时是严重缺酒的非常时期。人们“饥不择食”，这种“新产品”至少不至于在市场上滞销。他用非常便宜的价格“盘”进一家倒闭的甜酒厂转产土豆酒精，并以同样低廉的价格从政府手中买下上万吨因生产过剩而抛在地里的土豆。于是，大规模的土豆酒精生产开始了。哈默这种酒的商标叫“金币”。它出产后，似乎没遇到什么麻烦就进入了流通领域。更为有趣的是，商店门口的顾客又一次摆起了“长蛇阵”。奇货可居，每人每次限购 2 瓶。

时隔不久，美国政府又作出一项新决定：自 1944 年 8 月 1 日起开放谷物。万人争购的“金币”混合酒几乎在一夜之间失宠了，退货单纷至而来。形势急转直下，几乎所有的人都说，哈默这回该早早收场了。

该不该早早“收场”？面临选择，哈默又一次显示出把握国际风云变幻大趋势的卓越本领。他认为，第二次世界大战正义与非正义、双方孰胜孰负虽然已见端倪，但这场规模空前的恶战如同高速行驶的火车，不可能在很短的时间内就嘎然而止；美国经济因此也不可能很快恢复正常，经济形势极可能会出现周期性反复，谷物开放的时期也不会长久。再者，生产出来的酒精即使不做酒也照样可以出售，总比无人问津而抛在一旁的土豆强百倍。基于这种种分析与预测，哈默的土豆酒精生产始终一如既往，没有停顿。

果然，美国政府的战时“谷物开放”只不过是昙花一现的“时尚”而已。一个月以后，“金币”牌混合酒又一次成为酒类市场上的“宠儿”。

可以看出：哈默之所以能发迹成为美国亿万富翁，主要得益于他那才思敏捷、敢于冒险和不为时尚所左右、别出心裁地把握竞争趋势的杰出商业素质。

第二节 战略预测

如果将企业比作一艘航船的话，战略规划说法是为企业指明目标、把握航向。本章为你提供了一个实践性很强的框架，使你从确定战略目标到制定战略规划的过程变得易于操作，并且就战略决策中常用的定性方法做了深入浅出的介绍。学会从战略高度考虑问题，并掌握战略规划的基本方法，是优秀管理人员必备的素质。

战略规划的核心是制定组织的长期目标并将其付诸实施。这不同于作业计划或组织的日常工作。从时间上来讲，可以这么认为：典型的短期预测，是建立在3个月的基础上的；而典型的中期预测，则是建立在1年的基础上的。与此相对，长期预测则将目光投向未来的5年或更长的时期。事实上，像AT&T、IBM、ITT和Exxon等经验很丰富的大公司，都有意识地对大约50年内的事情做出规划。而日本的松下电气公司则更胜一筹，竟然在对未来250年的发展进行战略规划！

有趣的是，一些公司在达到它们所预期的未来时，也许已经面目全非了。例如，一个石油化工业的巨人，计划50年后它的主要业务活动是太空移民（即提供太空中的住宅）。当然，预测的时间因素与准确性之间存在一个反函数关系，这很容易理解。如图7—2中所示，如果对越遥远的将来做出预测，那么，得到一个准确结果的可能性就越小。

一、目标、战略和战术

企业规划与军事规划很相似。商场如战场，企业毕竟要投入到某种形式的战争之中。所有的战争都有目标。军队打仗是为了赢得土地，杀死、杀伤对方的战斗人员，以及（或者）从战败者那里获取钱财。公司“打仗”则是为了占领中场份额，增加销售收入，提高利润，以及（或者）仅仅将他们自己独立于竞争之外（尽量大可能有别于竞争者），为自己寻找一个合适的中场位置。指挥军队和经营企业，都要尽力通过战略来实现其目标。接下来将这些“大型”的计划，分解成更具体、也许更集中化的分目标的方法，通常称之为战术。将军和高层经理决定目标和战略；而战地军官和中层管理人员，则有决定战术（即如何实施战略）的意志或权利。

图7—2 预测中准确性与时间关系

在战略规划中一个常见的陷阱是关于缺乏合适的后续步骤。这一点，可以从那些MBA雅皮士身上得到某种程度的印证，他们只注重自己引以为豪的规划过程，却轻视战略形成过程中的评估，以及对计划的修改与完善。很清楚，战略规划必须有战略管理与其相配套。

在大型企业中，战略规划是一个止式的过程和仪式。这样做的结果，总是会产生一个正式的书面文件，即战略计划。在你与小企业主们的交谈中，你会发现，他们没有一个正式的书面文件。他们通常的解释是：它“在我的脑子里呢”。这样做是不合适的，有以下三条重要的理由：

（一）连续性与后继性

如果企业家被罢免或死亡了，那么他或她为企业制定的计划也会随之消

亡。

（二）决策的质量

将想法写在纸上，确实有助于你的思维过程。事实上，那些赞同心理疗法的心理学家们，都建议他们的病人在解决一个存在于内心的矛盾的难题时，用笔写下他们正反两方面的考虑是有重要作用的。比如，这样做的理由是：1、2、3；那样做的理由是甲、乙、丙。然后再做出判断（如果“这样做”的理由比“那样做”的理由更多，那么可能表示“这样做”是更合适的选择）。

（三）责任

我们生活在一个好打官司的社会里，人们可能都知道，要尽可能地避免在文件（即合同）上签字，但是，如果一个人拥有或经营一个企业，那么合理的假设是：他（她）应该对企业的成败负责。从这个角度讲，战略计划可以被看作是个人与他（她）自身所签定的正式合同。书面计划可作为一个心理工具，以便进一步确认这种内在的责任，并且使之得到加强。

与目标和战略相联系，企业可以从以下三个方面获得发展：

1. 向现有顾客销售更多的本公司已开发的产品；
2. 向现有顾客销售新产品；
3. 向新顾客（潜在顾客）销售新产品。

从以上发展的内容来看，现在的全球化发展趋势将会进一步得到认同。主要理由有以下几方面：首先，国内市场可能变得疲软或饱和。第二，大规模的投资所要求的资源，需要两个或更多的国家或多国企业的参予，以获取必要的资本、人力和其他资源，同时也要求共同承担相应的风险。

还有，购买、生产（或销售）的数量越大，所能获得的规模经济效益当然就越好（除非出现这样的情况：市场过分细分化或者太小而不足以使企业获利）。

但是，对潜在的交叉文化现象，必须加以识别和重视。这方面一个典型的失败例子，是通用汽车公司将它的国内名牌汽车介绍到南美洲市场上的故事。通用汽车公司以同样的名字，将汽车投放到南美的市场上。不幸的是，短语 nova，在西班牙语中的意思是“不会走”。可以想象，其市场结果绝不会是乐观的。一个小小的失误带来了严重的结果，这个教训说明：对文化差异的细微体察，有时会起很大的作用。

二、战略预测过程

如果有人能为你提供一一个案头参考，来帮助你完成战略规划过程不是更好吗？那么，你一定会很高兴地知道在表 7—2、7—3 和 7—4 中，为了你的方便起见提供了一个框架，以帮助你建立组织的目标，明确为实现这些目标所必须采取的行动，并评价你的战略计划。每一张表后面还提供了解说性的文字。

三、确定公司的战略目标

确定公司战略目标的步骤，如表 7—2 表示。

表 7—2 确定公司战略目标的步骤：

1. 目前市场的状况如何，我们公司所占的份额如何？
谁是竞争者，以及他们在多大程度上对我们构成威胁？
我们公司的长处与弱点是什么？
2. 在不进行变革的情况下，我们的未来地位将会如何？
3. 这些情况令人满意吗？

表 7 - 2 确定公司战略目标的步骤

-
1. 目前市场的状况如何，你的公司所占的份额如何？
谁是竞争者，以及他们在多大程度上对你构成威胁？
 2. 在不变革的情况下，你的未来地位将会如何？
 3. 这些情况令人满意吗？
 4. 如果你在不变革的情况下，未来地位不能令人满意，你能做哪些内在的努力来加以改善呢？
 5. 如果你在不变革的情况下，未来地位不能令人满意，你能做哪些外在的努力来改善情况呢？
 6. 如果你进行了这些变革后的未来地位又将如何？
 7. 将第 2 步与第 6 步进行比较。
 8. 决定保持现有状态还是进行改变？
-

根据表 7—2 的内容，表中各项问题的解答如下：

(1) 目前市场的状况及你公司所占的份额如何？

你必须评估所在行业的潜在发展能力，以及你在其中的地位。

(2) 谁是竞争者，以及他们在多大程度上对你构成威胁？

企业的战略决策者不仅容易低估了竞争者，而且他们有时甚至不能识别出谁是真正的竞争者，这种情况的发生太平常了。

Showtime 有线电视娱乐公司认识到，它不仅仅在同其他的有线电视服务公司竞争（如 HBO），事实上，它还同家庭录像带出租公司展开竞争。经调查发现，许多有线电视用户要求中断他们的服务，是因为他们从录像带出租公司那里获得了相对的优惠。毕竟，录像带能够使顾客在他自己方便的时间里，看他所喜欢的电影；而有线合的节目或电影，却总是在一个固定时期内播放，而这段时间问对顾客也许是不方便的。再有，有线电视的节目安排每天都发生变化，而有些人认为电视台出版的收视指南或时间表阅读起来较困难，这就进一步增加了有线电视的复杂性。

Showtime 公司对这种情况做出了什么反应呢？这家公司开展了一个活动，就是每天晚上在一个固定时间内播放一部电影，言外之意就是请有线电视的用户将这些电影录下来，可随时观看。

(3) 你的公司的优势和弱点是什么？

简单地说，这是一个让决策者讲真话的时刻。这时要做的是评价在现实中，公司的实力到底是什么，而不是他或她愿意是什么。要确定一个有现实意义的目标，准确的评价是绝对必要的。集中地将优势尽可能地夸大，而忽视弱点的存在，这可能是一个自然的倾向。

人的本性就是趋向于那些“感觉良好”的东西，而不是相反。这看起来有点滑稽，但很有道理的是，无论在经营领域里，还是在你的个人生活中，勇敢地面对弱点，并且为之付出加倍的努力，这本身就是一种力量的表现。

(4) 如果不进行变革，你的未来地位将如何？

这些情况令人满意吗？

“变革”是一个敏感的话题。经常发生的是，人们由于喜欢保持现状，或者是喜欢那些他们感觉“舒服”的东西，而否决掉好的决策。显然，舒服的就不一定是最好的。

(5) 如果你在不变革情况下的未来地位不能令人满意，我们能做哪些内在的努力来加以改善呢？

比方说，你可以改变在市场营销、研究与开发、人力资源、设备等的情况和做法。（“内在的努力”是指在现有的目标市场和经营范围内做出改变；与此相对的“外在的努力”是指突破现有目标市场，拓展经营范围，甚至进军其他行业领域等企业向外扩张性的举措。前者是指企业内部的变革；后者是指企业外部的发展。）

(6) 如果在不变革的情况下，你的未来地位不能令人满意，你能做哪些外在的努力以改善情况呢？

比方说，你可以评价进入不同于现在的、新的行业或领域的可行性，也许为了实现上述目标而兼并现有的几家公司。在任何一种情况下，你都必须建立起衡量销售额、利润率以及增长速度等的预期水平的标准。你还将评估这种活动所引起的各部分的协同作用，能为你带来多大程度的好处。

换句话说就是，这样的机会（或者是那些将被兼并的公司）是“适宜的”吗？能够产生“整体大于部分之和”的效应吗？当然，你还得对自己是否拥有成功所必需的管理才能和资金来源做出评价。

(7) 你进行了这些变革后的未来地位又将如何？

在做了内在和外在的努力之后，情况会有什么改变？比如说你可以转危为安，保持一定的市场占有率；或者说可以迎头赶上，成为行业中的佼佼者；或者将实现全球化经营，跨越多个国家和地区，多角化经营，在分散风险的同时，还享受到了规模效益。

比较第2步与第6步。

看一看变与不变的不同结果，哪个更为管理者所喜欢。

决定“保持现有状态”还是进行改革？

进行变革会带来机会，但也存在着风险，有的人也许更喜欢风平浪静的生活。但是，绝对的静止是不存在的，企业若不主动出击，最终必将为市场所淘汰。

四、制定公司的战略规划

制定公司战略规划的步骤，如表7—3所示。

表 7 - 3 制定战略规划的步骤

- 1.分析企业经营的特征
- 2.分析宏观环境
- 3.寻找市场机会
- 4.识别障碍
- 5.制定目标并使之量化
- 6.制定行动计划
- 7.制定资金和其他资源的分配方案
- 8.选择执行过程的衡量、审查及控制方法
- 9.提交中选方案的书面计划以备审查和批准

根据表 7—3 的内容，表中各项提问的解答如下：

（1）分析企业经营的特征

这就要问一句，你的公司真正经营的是什么业务？比如说，当你想到通用汽车公司时，你会认为它主要从事汽车制造业务。但实际上，这家公司从其金融事业部——通用汽车承兑公司赚到的钱，要比它从制造业得到的更多。同样，《电视向导》（电视观众的周刊）的出版商，比任何一家电视网都享有更高的市场价值（即股票价格。它反映了市场对公司价值的评估和预期，因而是公司市场价值的指标）。所以，更合适的问法也许应该是：“公司真正经营的应该是什么业务？”

威廉·瑞格雷显然知道正确的答案。在一个世纪以前，他经营的是烘焙面包粉。为了鼓励人们购买他的产品，瑞格雷在他的顾客们每次购买时，都免费赠送给他们两包口香糖。他精心策划的“使他们加倍快乐”的这一招，被证明是如此之成功，以致于他后来完全离开烘焙面包的生意，转而建立了一个口香糖王国，每年可以带来大约 20 亿美元的收入（威廉·瑞格雷是美国箭牌口香糖公司的创始人）。

他的故事告诉你，当发现新的市场机会时，不要固守旧的阵地，要为自己确立明确的目标。很多人由于怀旧心理，总不忍放弃那些最初使他们获得成功的业务，而往往羁绊了自己的手脚，或者过分分散精力，导致一事无成）。

常常有这样一种趋势，公司把它的自我形象局限在一个狭窄的范围内，而不是拓宽它的范围，这就造成了限制其潜在机会的后果。所以，如果一个公司把它自己视为只能从事电影业，这一范围就过于狭窄。更好的做法是既认为自己适宜从事娱乐业，又可更进一步从事大众传播业。

著名的市场营销理论家菲利浦·科特勒认为，确定公司的业务范围时，不应从产品出发，因为产品都有生命周期，最终会走向衰落；而应从消费者的需求出发，因为人的基本需求是永恒的。所以，书店不应认为自己只是在出售图书，而是在传播知识——因为图书可能会被其他形式取代，但人类对知识的需求永远存在。

在任何情况下，组织必须有一个明确界定的目标。它应以简要的任务说明书的形式表达出来，指明公司最终目标。一般地说公司通过寻求企业精神与反省，经过不断的讨论与反复实践和调整，最终确定了公司任务，它反映了公司的价值观。任务说明书还强调了公司使自己有别于竞争者的能力，从而具有独特风格和专业特色。斯特拉地瓦利是一名小提琴制作手艺人，

他制作的 Stradivarius 小提琴，被公认为是世界上最好的小提琴。

300 多年前，在他的类似任务说明书的一段话中，表达了他的宗旨和对目标的想法：“上帝需要小提琴来向世间传播它的音乐，任何一把有缺陷的小提琴，都会玷污上帝的音乐。别人将制造别的小提琴，但没有人能做得比我更好。”

（2）分析宏观环境

分析那些影响你企业的外在的、或不可控制的变量。这些变量包括社会文化因素、政治法律因素、科学技术因素、经济因素和竞争因素。

（3）寻找市场机会

外部环境的变化会为企业带来机会，企业必须抓住机遇，才能获得成功。

（4）识别障碍

有时决策者“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。他们太接近决策所涉及的范围，因而不能客观地考虑问题，有时仅凭想象力而行事。由于这个原因，聘请一位“局外人士”是明智之举。他可以是一位外聘顾问，也可以仅仅是一位旁观者；他在企业中没有既得利益，也不存在先人之见。

在本世纪 80 年代早期，时代股份有限公司开办了一种名为《有线电视周刊》的杂志。高层管理人员事先假设，既然该公司拥有美国电视与传播公司；以及家庭电影售票处，开办有线电视收视指南，定会取得巨大的成功。于是他们想：“为什么还要找麻烦去做市场预测呢？”（应该注明的是，尽管美国电视与传播公司的管理者，从一开始就对此项目持保留意见，但时代公司的决策者还是选择了这一行动计划）。

时代公司雇佣的两名哈佛商学院的工商管理硕士（MBA），被分派去做这种前景看好的新出版物未来业绩的预测工作，他们建议市场预测应采取谨慎和适宜的方法，但糟糕的是，管理当局一味沉溺于他们主观的预测中，对这个建议置之不理。其结果是：绝大多数有线电视系统的经营者（包括时代公司所拥有的美国电视与传播公司）都对《有线电视周刊》不感兴趣，这个杂志很快就关门了。

这一事件被人们广泛地认作是印刷媒体历史上最昂贵，也是最引人深思的大灾难之一。它描绘出高层管理人员的傲慢自大，如何导致公司遭受了巨额的现金流失，以及其股票价格暴跌的巨大损失。

（5）制定目标并使之量化

当然，目标有不同的类型。有些公司希望在销售收入方面，成为它们所在行业的领导者；而有的公司则以投资回报率来衡量，把目标集中在利润的获得上。还有一些公司则主要力争使它们自己独立于竞争之外，其前提是：即使不能取得事业的繁荣和发展，他们在市场中的“合适的位置”，也将保证能生存下去。

事实上，甚至有一些公司十分重视他们的所谓“生命质量”，以至于竟然不欢迎任何增长。Patagonia 公司是生产高档户外服装的厂家，其业主 Yvon Chouimard 竟然说：“我真的不想再变大一点点。”

所有的目标必须是可以量化的，并且用数字的形式表达出来：市场份额

可用百分比表示，销售额可用绝对金额表示，等等。对于实现目标的时间限制或标准，应具体地加以说明。自然，确定负责实现目标的执行小组，也是十分必要的；同时，还要清楚地界定每个成员所扮演的角色。

（6）制定行动计划

即制定战略和战术，用以实现目标。重要的是，这些计划必须是合乎逻辑和可完成的（即具有现实性）。它们也必须与企业的文化相协调一致。例如，迪斯尼公司在展望它的未来时认识到，由于只制作健康的、家庭导向的娱乐节目，限制了企业未来的发展前景。调查结果指出，成年人主题的电影（即那些限制 17 岁以下少儿观看的电影）票房收入虽很可观，但这些电影涉及少儿不宜的镜头和语言，这种新的方向就很难同迪斯尼的形象与文化相协调一致。那么，该公司是怎么做的呢？迪斯尼创立了一家名为试金石的公司，专门为成年人观众制作电影，同时迪斯尼的声誉一点也没有遭到玷污。

（7）制定资金和其他资源的分配方案

这项活动的名称叫做“预算”。从公司的资金角度来讲，控制超过你所需数额的钱，要比资金不足强。在一些公司里，为实现目标，你只能使用那些“多余”的资金，而不能使用那些最初已安排好用途的资金；而在另一些公司里，如果你把资金用在不是特殊规定的目标上，会计准则就要命令你把钱交还。从公司的行政角度来讲，你所控制的预算资金越多，你在公司内部的潜在权力就越大。

（8）选择执行过程的衡量、审查及控制方法

差异分析一词是关于你所计划或预期的，与真实发生的情况之间的差别分析。如果你对结果感到满意，你就保持原步骤或继续你的行动；如果感到不满意，你就应当对计划或计划执行方法进行调整。

（9）提交中选方案的书面计划以待审查和批准

在商业和军事组织中，最后的战略计划都受到事业部门报告的巨大影响，这些报告是下级向高一级的决策者所提交的。后者是真正制定计划，并在计划上签署意见的人。

换句话说，管理人员也许有比他（她）自己所认识到的更大的影响力。管理学理论和实践都倾向于支持这样的论点：经营得最好，以及获利最高的公司，是那些影响力能自下而上通过组织的各个管理层级发挥作用的。这样的一个实体，就可被称为“自下而上”的管理。

五、评价公司的战略规划

评价公司战略规划的步骤，如表 7—4 所示。

表 7 - 4 评估战略规划的步骤

-
1. 企业经营的历史是否提供了足够的背景，或者你是否还需要更多的信息？
 2. 宏观环境是否被充分地估计？
 3. 你的能力是否被透彻的审查？
 4. 是否寻找到了最好的机会？
 5. 所有的机会和不利的风险都被识别出来了吗？
 6. 是否考虑了所有可能的战略方案？
 7. 市场营销组合是从中选的战略方案中引发出来的吗？
 8. 所建议的项目是否必要？是否提供了合理的资金保证？
 9. 财务资料是清楚而连贯的吗？
 10. 执行标准和控制方法是否建立？
 11. 战略计划与通行的态度、兴趣与观念（即公司文化、公共形象等）能够和谐共存吗？
 12. 这个战略计划具有防御能力吗？
-

考虑到这份文件的重要性，对战略计划进行严肃认真的批评审议是明智的。表 7—4 给出了一个检测表。另外，找一个第三方（比如一位公正的同事，或者是公司外部的咨询人员）充当“吹毛求疵”的人，专挑计划中的毛病，这对公司不会有任何伤害。如果他们能击中你文件中的要害或找出破绽，那么说明你要做的事还很多。如果他们无事可做的話，你就可以充满自信地前进了。无论走哪条路，你都会成功。

第八章 资讯系统管理

第一节 MIS 的意义

近年来，由于电脑应用水准的高度化，电脑系统技术性的发展，管理科学及计量经济学等科学方法的发达，以及国际竞争和经营环境的日趋复杂化，现代企业经营管理，逐渐产生新的技术，此即资讯系统，简称 MIS。它能对上述的企业问题，求得一最佳的解决途径，帮目前世界各大企业大多设有 MIS，以获取企业限度的利润，和加速投资额的收回。

因此，MIS 即管理资讯系统，可以说，“为制作、处理及精炼资料，以便产生组织内容阶层为实现管理上的目的(计划、指导、评估、协调、管制)，所需要资讯的整个体系”，其主要要素可分析如下：

- (1) 解释与建立目标。
- (2) 决定用以评估目标绩效及成就等资讯。
- (3) 有效运用例外管理。
- (4) 发展、制设及保养机器设备。
- (5) 依据管理当局的决策，对管理次资讯系统的适当性作经常性检查与评核。

简单地说，管理资讯系统的目的，在力求在经济有效的状况下，决定并提供管理当局所需的知识资讯情报。此系统应使目标实现较易，并可对妨害实现目标的状况，加以纠正。

“MIS 是为求支持计划、执行、管制管理上的决定所施行的资料记录及其修正的一种情报过程。”MIS 系积极搜集资料加以处理、储存并具有传报于组织内部各有关人员的任务。凭此，资料即变成资讯，从而，在 MIS 的设计方面，最主要的是要致力于尽量利用共同的资料，以求能满足多数管理者的资讯要求。

“MIS 是指预为搜集企业内部与外界的事业资料，以备各阶层所有的管理人，随时能活用在各种计划与管制的决策上”。

“所谓 MIS，是一种机能化对企业内各级管理阶层，在任何时地，均能迅速且正确提供适应其需要情报的综合作业系统，而此系统唯有通过电脑，利用作业研究与工业工程方法而完成”。

由上面几个 MIS 定义，可归纳出管理资讯系统是由三种相关功能体系合成的一种复合系统，即：

- (1) 电脑系统
- (2) 传报系统
- (3) 管理系统图示如下：(见图 8—1)

图 8 - 1 管理系统图

此外，MIS 在管理循环(计划、评核、控制)的资讯流程，亦可绘图如下(见图 8—2)：

此图“计划”乃为高层管理人员收集外部环境和中级管理者提供的分析资讯所拟定，并在限制性资讯，即公司政策、预算、资金报酬率等约束下，交给“评核”的中级管理人员，中级管理人员依照计划及限制资讯，制订并解释执行的过程和步骤，此即预决性资讯，最后交给“控制”的第一线主管

去执行，第一线主管在执行时，需尽量收集和作业有关的资讯或变动的资讯，

图 8 - 2 资讯流程图

备齐后交给中级管理人员，中级管理人员将这些资讯予以分析过滤后，呈送给最高层的管理人员作一次“计划”参考之用，此即成为 MIS 的资讯流程图。

三种层次 MIS

大体来说，MIS 是由三种层次的资讯系统所构成，即：作业性 MIS；管理性 MIS； 战略计划 MIS。

（一）作业性 MIS

是最基本的，是供现场管理人员即第一线主管所用，其管理资讯的基础资料，是各工厂（工地），营业所等现场每日时时刻刻发生的，且此种资料通常按个别作业的形式提供。

（二）管理性 MIS

是对中级管理人员提供管理资讯的 MIS，此种资讯是属于以历史性情报为中心的内部资讯，即如将生产与销售的凭单，按某种确定形式的报告书诸如日报、周报一类形式汇编而成的所谓历史性资讯，一般都按汇总表与图表的形式提供。

（三）战略计划 MIS

是最高经营管理阶层需用的 MIS，故凭此作成的资讯是供作策定战略性的目标、方针和计划所必需的，其关联到外界资讯之处特多，而且都属预测性的资讯，故不宜采用定期报告的形式，应随问题的发生逐案作成报告。

此三个阶层的 MIS，正和管理循环的三十步骤吻合（见资讯流程图），故可很清楚的了解其相互关系。现再将此三级 MIS 系统的特征略述如下，使大家有更深刻的认识：

1. 作业性 MIS

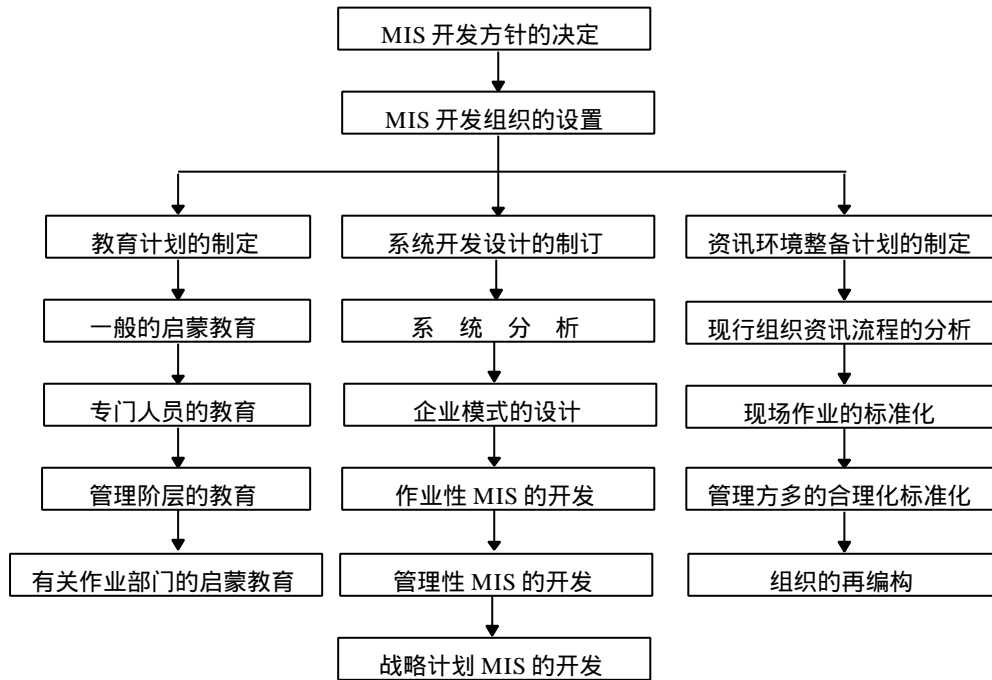
- （1）适于应用 OR 的各种技术。
- （2）资讯内容须是企业内部有限范围的资讯。
- （3）须是个别的具体的资讯。
- （4）例外事项得自动提供报告。
- （5）可按定型的管理方式去处理，其中一部分得归入自动化处理范围内。

2. 管理性 MIS

- （1）资讯须采用总括的综合性报告形式。
- （2）资讯应按摘要或图表化的形式加以搜集。
- （3）通常是按货币单位加以表示的资讯。
- （4）原则上必须分批处理并加以编制。
- （5）须明示计划与实际成绩的偏差分析。
- （6）关于突发性的例外事项，须立即提出报告。
- （7）听任现状发展，则将会招致怎样的结果，并应包含相关的预测资讯在内。
- （8）必须活用模拟实验、工业力学一类高度管理科学的技术。

3. 战略计划 MIS

- (1) 必须是不定期的资讯。
- (2) 每一问题不同于其对象与内容。
- (3) 以外界资讯为其中心。
- (4) 高度的管理科学与计量经济学均属必要。
- (5) 必须能作成描述将来展望的长期企业模式。将上述编成一览表即如下(见表 8—1)：



第二节 资讯系统的产空

自从第一部电子计算机在 1944 年问世之后,第二次的工业革命可以说正式的开始。电子计算机的功用,在当时只是用在科学上的计算数值而已,到了 1954 年,电子计算机的应用来说这是一个极具革命性的改良。但是在短短的五十几年之后的今天,处理薪金已是一项微不足道的例行工作罢了。今天的电子计算机已被用来提供一套资讯系统,为管理与决策分析所用。这一套系统就是一般人所称的“管理资讯系统”。

事实上“管理资讯系统”这个名同到目前为止,仍未得到一般性的同意。有人称“资讯处理系统”,有人称“资讯与决策系统”,又有人干脆称“资讯系统”以表示一切用电子计算机来处理业务,管理以及决策等的系统。不过,虽然“管理资讯系统”一词尚未完全被接受,但是它已被绝大多数的人所使用了。

至于何谓“管理资讯系统”?至今也仍未有一令人满意的共同答案。但是简单地来说,管理资讯系统是一个通讯系统,利用电子计算机的快速功能,把搜集进来的原始资料;加以整理、计算,以提供管理部门用决策分析时所需的情报。

大致来说,管理资讯系统的作业程序可以分成五个阶段:第一、收集资料;第二、预测可能发生的结果;第三、评估可能采取的行动;第四、选择行动方向;第五、采取行动。

第三节 如何设计资讯系统

管理资讯系统的设计是一项繁复的工作，也可以说是包罗万象。同时又由于系统的不同，所考虑的因素也就没有一定的标准。因此在设计以前必须先做系统分析的工作。

系统分析包括两件事，一是分析现有的系统，一是将现有的系统做更进一层的电子计算机化。在做系统分析之前，必须先选择所要应用的系统的范围，并将应用的范围，下一个定义。举例来说，选择应用范围在于决定所要分析的是那一种系统？会计系统？市场管理系统？人事管理系统？或是生产管制系统？若生产管制系统是所要应用的，下一步就将生管的范围定一个标准：是否包括存货管制？品质管制？生产程该如何订定……等等。了解了现有的作业方法以及应用的范围之后，就可以把所有可以应用的方法，可能发生的事项以及其它现成的类似系统综合起来，做分析的工作。

经过彻底地分析与了解现有的系统之后，就可以开始设计的工作了。设计一套管理资讯系统，一般来说包括了十项步骤：

- (一) 在最少的限制情况下，决定一个系统所要实现的作用。
- (二) 设计“可行的理想系统目标”，以供在正常情况下使用。
- (三) 收集有关“可行的理想系统目标”的其可行性的资料。
- (四) 建议“可行的理想系统目标”的其它组成成分。
- (五) 选择与“可行的理想系统目标”有密切关系的其他系统。
- (六) 制定有关的程式、公式以及作业程序。
- (七) 检讨到目前为止，所有的设计工作是否完美。
- (八) 在实际的作业情况下，测验这个新设计的系统。
- (九) 实际应用。
- (十) 评判新系统的实际工作量。

在设计管理资讯系统的同时，还有四点主要因素，必须随时注意到，以期求得一个具有最佳效率的系统。这四点设计要件是：

- (一) 针对所要达成的作用来设计管理资讯系统。
- (二) 以目标系统在正常的作业状况下所该完成的事项为第一考虑条件。
- (三) 尽量地多方面设计数个与目标系统十分接近而且可以完成相同作用的系统。
- (四) 在这几个系统中选择一个可以最有效地完成所期望作用的系统。

由于管理资讯系统是以电子计算机为处理大量资料的工具，因此在设计的时候，对计算机的性能及它的操作过程也要有相当的认识。下列几点乃是设计人员所该注意有关电子计算机方面的应有用：

- (一) 资料输入的方法。
- (二) 基本资料库的设计与应用。
- (三) 档案的储存与维护。
- (四) 输出的方式以及用报告的格式。

下面二个图形简要地描述了资讯系统管理的两种形式，试仔细分析领会其中原理。

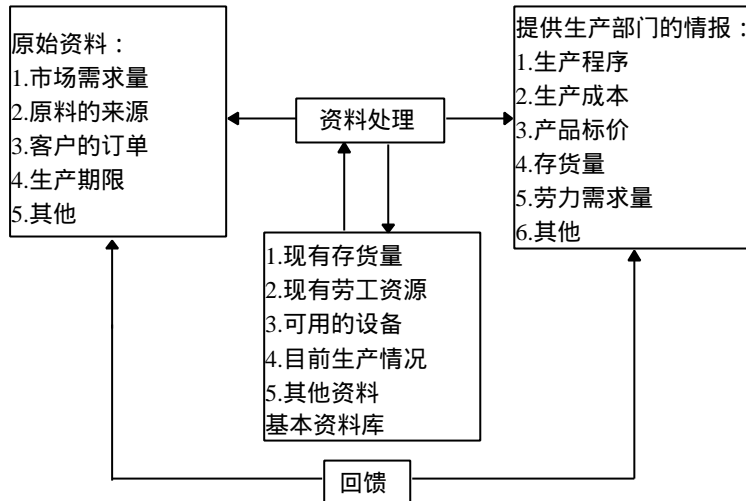


图 8 - 2 生产管制部门的管理资讯系统

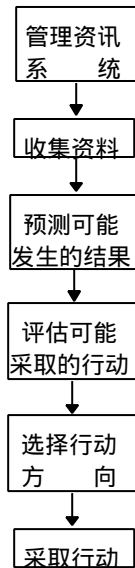


图 8 - 3 管理资讯系统的作业程序

第四节 管理资讯系统

所谓管理资讯系统是利用作业研究或管理科学的某些方式，借电脑储存一切必要的资料建立的系统，经由此一系统于高阶经理人员查询时迅速提供各种所需的参考资料，对于争取装订政策的时效，有很大的帮助。

至于这种系统和一般的情报制度不同之处，以图 8—2 与图 8—3 分别做一简单的说明。

从图中可以看出一般的资讯系统至少有二项缺点：（一）时间的延误：经过许多繁复的程序才能将报表或资料产生出来；（二）消息或资料传送可能发生错误：经过繁复的作业程序，可能使得产生的报表已不是高阶经理人员原先所要求的。管理资讯系统则可免除这些弊端，因为经理人员以简单的语言直接向电脑查询所要的资料，同时原来程式设计师和系统分析师的工作已不再是随时准备为经理人员设计所要的报表，而是不断在修正控制资料组合的技术和指令，使得经理人员和电脑交谈的语言更为简化或者缩短取得资料的时间。

虽然管理资讯系统还较一般的情报制度为优，但是要设计完善的管理资讯系统绝不是一时可及的事。首先要有齐备的资料贮藏处所——资料库——经由这一资料中心能够同时向许多独立的业务部门提供它们所需要的资料。

资料库并不一定在电脑作业迈入连线处理后方才存在，即使在分批处理时通常也集中贮有一定程度的资料。

电脑储存资料的方法可分连线和离线，资料组织的方式则又分查询和应用，其中连线查询是为管理资讯系统的基础。

管理资讯系统下的资料库，因为每一项资料仅能贮存在一个特定的地方不得重复，可以节省连线储存的空间。每一资料档均为多功能的，因而促进资料共通使用，程式的维护也较为容易。

资料集中管理后，就不会再有分批处理时为从资料档中编排而后输出或处理某类资料，经常使用的分类的技巧。总之，不再有分类和资料重复的情况是这一制度的一大特色。

由于全部的资料均已纳入集中管理，因此资料已不再分属某一部门或某项业务所专有。为维护资料的安全，管理资讯系统下设一位资料管制员，他的主要任务是负责向各业务部门发出准予取得资料的命令，各业务部门则凭此命令向资料库管理人索取所需的资料，资料库管理人是一组程式而非某一个人，其主要职掌在于负责整个资料厅的安全和回复的工作，任何资料要对资料库行使加入、更新、索取等指令，都须事先通过资料库管理人的检查。

资料库的设计，大致上先安排将各种资料分别存放在不同的栏里，再将有关的各栏组成一个段，最后将各段组合成初步的分层结构图，如果所设计的整套制度中所储存的资料足能应付输出入的要求，也就是处理输出入时所需的各种资料均已包括在结构图各个段中的不同资料栏里。那么就将最后的分层结构图绘出。

现在举出一个简单的实例加以说明，假定某制造商其整体的资料库是由三个大小不同的资料库所构成，计分零件、订单和客户三部份，每一资料库均由好几层不同的资料段所构成，每一方格代表一段，最上层的段称为基段，其他则为子段（或称属段），这些子段从属于基段而存在，而且所包括的资料不得和基段里的资料相重复。基段的键必须是唯一的，于是处理时方能迅

速加以辨别。

每一段中有许多资料栏，例如零件资料库中零件号码为基段，存有的资料包括零件号码（此栏为识别码）、说明、单价、数量折和码、现存数量、存放处所、即将动用数量等七栏。其他子段如可获日期，则存放零件可获年月日、可获数量、来源识别码等三栏，再如承诺子段存放承诺供应即将动用零件数量及订单号码二栏，至于订单子段则为逻辑子段凡是分层结构图上注有 LCHTLD 字样者，其主要功能并非在于贮存资料，而是用来指明二类不同段别中的逻辑关联的方向，将子段所需要的资料指向有关的基段，以便索取必要的资料。

由此可见设计资料库时，首先必须决定的是资料栏所包括的内容，以配合处理时的要求。其次决定如何将资料栏分别组成基段或子段，通常为增进处理的速度，基段所存放的资料应是属于最常用的。决定各段排列的优先次序以后，每一资料库分别设计成分层结构，使存放全部的资料形成一幅网状的组织。这样的结构并不影响程式撰写和制度维护的工作。将资料分段存放后，如果必须增存某项资料时，只要设计出新的一段而后以指针指向该段即可。这是使用资料库可能拥有的益处之一。

当然要想建立完备的管理资讯系统，不干涉及资料库的设计工作，当有资料通讯等问题也得加以规划。

讨论资料通讯不可不先了解电传作业的几项特别的属性；（1）所传送的资料大都是讲求时效的；（二）机器反应时间要快；（三）利用装设在遥远处的终端输入或查寻资料。

电传作业组成的要件。略如图 8—4 所示。至于资料传送的方式则有（1）点与点；（2）数点之间；（3）数站之间；（4）转换。

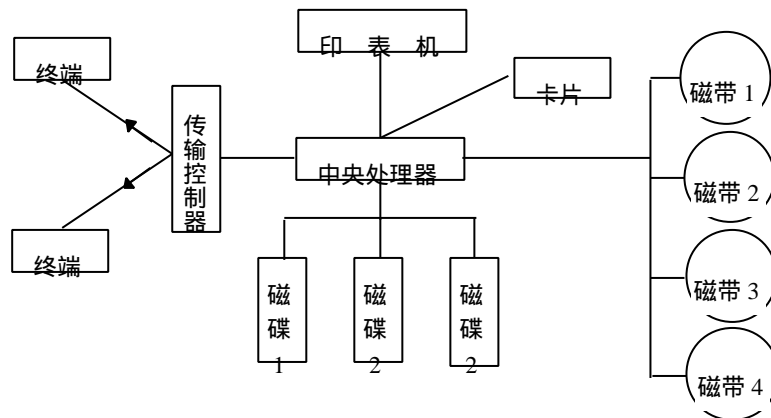


图 8 - 4 电传作业组成图

有关资料通讯处的设计，考虑的重点主要在于计算整个电脑系统的可独性以及个别机件的可靠性。例如，从终端—传输控制机—中央处理机—磁碟—磁带—印表机等，计算出每一机件在某种特定情况下于一定的时间内能否实现特定的功能，其机率即为该机件的可靠性。又对机件全体加以估测，于某些机件功能并非完全正常的情况下，电脑能否将其作业维持于不坠的机率是为可获性。因而假定技术条件为已知，每一机件可靠性可由电脑制造商提供，则可就现有机件中加以排列，使全体机件的总合功能为量大，要独致较高的可获性可依下述的几点原则来设计：（1）保证重要的资料——维持资料和档案的完整；（2）机件间的独立配置，万一系统中的某一机件有了毛病，

如何尽速加以修护，通常有所谓的变机制，备有二套的中央处理机，或者其他任何配件、零件、装置都有供转换的备份，如果共有三具磁碟 1、2、3，假定只有三个资料档——A、B 及 C，于存放资料时，如果磁碟的容量也还够大，那么不必将每一资料档的全部资料只录存于某一磁碟中——1[A]、2[B]、3[C]——最好是将资料分别存放于两具不同的磁碟——1[AB]、2[BC]、3[CA]——。只要有两具磁碟保持正常的状态，A、B、C 三个资料档就属完整，作业不致中止，可获性显著提高。此外，系统安装的类型如串联型、并联型，均能影响可获性的高低；（3）回复的策略：这种策略讨论的是如何就原有的配备加以重组，或就尚可使用的机件重新排定并修正原有的体制使作业得以延续下去；（4）设法改善或换装整个系统中可靠性最差的装置；（5）特别重视对制度操作最紧要的几个配件的维护和选择。

总括说来，规划资料通讯的关键主要是在于提高电脑系统的可获性以及个别机件的可靠性。这些前提确定了之后，接着要考虑的便是：

（1）机器反应时间的快慢；

（2）进一步了解机器本身的性能（计算可获性时有关机件可靠性资料是由制造商所提供）；

（3）线路使用的程度：这和反应时间快慢有关，要求反应时间加快，因为必须随时保持畅通无阻则线路的利用率低，反之亦然；

（4）成本：和线路使用的程度有关，线路使用的程度高，则成本较低，但是通过此线上的资料在高峰时间内可能产生迟延的现象。但是无论如何，绝不能设计一条利用率为 100% 的线路，因为一有意外发生时将发生很大的困扰，原则上大部以 70% 的利用率为准。设计前，通常定得先做一番业务量调查和统计，取得目前有关高峰时、日、周、月等资料，推算未来成长的趋势，再决定采用何种终端以及装设何处、装设部数等等。

为了使资料处理的工作获致最大的效果，高阶经理人员必须对各项作业的目标、处理标准、处理的优先次序等加以认可，决定组织上的安排，划分个人和部门间所负的权责，对资料处理部门业务的进展，随时要有通盘的了解，最重要的是要将电脑发展计划作为全行业务发展计划中的一部分。

电脑并不具备人类所拥有的学、思考和积累经验的能力，它之所以能够快速地从计算的工作，那是因为系统设计人员给予的种种指令加以规划的结果。

如何发挥电脑的充分潜能，除了事前有周密的计划、卓越的系统设计和主管的支持而外，你可以说电脑作业的成败主要是基于人的四大柱石之上，那就是全体参予作业的工作人员间——不论是属于资料处理部门或业务部门——相互的支持、合作、协调和谅解。

第五节 资讯案卷的管理——存菁去芜

在资讯“爆炸”的时代，登录公司资讯的案卷不能无限期地被储存。因许多案卷保存一段期间后就失去效用、价值。若不加以妥善处理，不仅占据空间、增加成本支出，并造成复检和管理上的不便。故文件不能一经存档后就将其遗忘不管了；应时常、定期地加以精选、淘汰，以提高工作效率。

一、案卷处置

所有案卷的循环过程包括三个阶段：（1）及时使用：复检迅速为其主要目的；（2）储藏：为将来可能所需要；（3）销毁：永不再使用。没有价值的文件应自始就不予存档；而存档案卷应定期地加以清理，销毁丧失时效，已无保存价值的文件；移动有永久保存价值或未丧失时效的旧件到花费低廉的储藏地区。

简而言之，案卷处置系储存应被保存的文件，而销毁没有价值的文件。

二、处理步骤

（一）编造清册

案卷处置计划的目标是为保留仅需要保留的案卷。为达此目的，第一步是找出所有的案卷并评估这些案卷，通称此步骤为案卷处置清册的编造。

为了做好此项工作，在编造清册前得先对于整个企业作大略的回顾，了解其背景、现时工作情况及案卷存档的情况。随之，就是决定：（1）那些类型的案卷应存档；（2）存档案卷的大小、数量；（3）存档的地点；（4）存档文件保管年限；（5）在决定永久保存的文件的处理方法储存清册前，得先做调查，再根据调查所得的资料，来评估案卷的价值。评估案卷价值应考虑的问题是：案卷有无全部存档的必要？案卷保留在档案柜的时间须要多久？保留于储藏地区的案卷是否适当？经此评估后，再决定清册内容。仅仅被认为于将来有参考价值的文件才纳入清册内，而为避免文件过早被销毁所造成的缺憾，对有长期保存价值的文件多加留意是必要的。

（二）决定保存年限

决定案卷保存的年限是第二步骤，用于处理即时及非即时存档文件期限的问题。处理这个问题，主要地，决定于案卷管理者对于文件有用性的评估，及合法的资格条件。虽然各公司保留案卷的年限是不同的。但一套标准的惯例正被发展着。什么文件应被保留及其保留期限，尽可能地，由最受这些问题影响的成员来决定。通常地，先由案卷控制者，合法的法律顾问，租税顾问、案卷管理者等所组成的团体发布的政策性的指令，再由案卷管理者依此指令来决定保管年限。

通常，有关公司安全的文件如资产负债表，所有权状、财产、存货、机器及厂一房的证明文件，保险单、购货证明、薪资帐册等报表，及研究、工程、专利权等证明文件都应加以保存。因为一旦公司涉及侵权或其他专利权的赔偿要求时，这些证明文件可以留做起诉、答辩的资料。而经考证有价值的历史资料亦应保留，因由这些历史资料可以预测企业未来发展的趋

势，有利于公司计划的执行；而由资料所做的统计分析亦可供公司企划时的参考。

依据案卷清册所提供的资料来界定保管年限，再依保管年限划分案卷的重要性。通常案卷依重要性分成四类：

(1) 非必要案卷：此类案卷包括铅笔记录、例行调查、通告等。它们可能仅有几秒钟的参考价值，若将它们保存，浪费空间、成本，故应永不存档。

(2) 有用的案卷：此类案卷通指有效期间不超过四个星期具有短暂时效的一般信件。当其有效期间过后，就失其效用，假如有再存档参考的价值，应移动于特别抽屉或卷盒里，等效用完全消失时再将之销毁。

(3) 重要的案卷：此类案卷所登录的资讯通常有五或六年的长期价值。它们首先被存放于办公室当手边资料参考；但直到最后，应被移动到花费低廉的储藏旧卷地区。到底案卷保留在办公室时间多久，是依案卷的形式及所建立的保管年限而定。许多公司保留诸如发票、帐单、售货记录、估价单及财务报告于即时档案柜里有一年或二年的期间，然后再移转到储藏地区。

(4) 主要的案卷：诸如公司成立的合法文件、所有权状、契据、股东会议的报告等，系永久保存的案卷。它们存放于档案柜一段期间后，可能被移动到储藏地区，但永不被销毁。

(三) 提供良好的储藏地区

第三步骤是提供一清洁、干燥、花费低廉而又安全的储藏地区。应有适度的温度，湿度及空气流通；而地板面积应经得起相当重量，大约每平方米载重二百五十磅。储藏场所可以在办公室里，也可以远离办公室。

对于案卷储藏，索引制度应被采用，如此以致使所有文件能迅速地调出。这种索引制度里的资讯内容包括分类主题、箱子号码或名称及最后销毁的预定日期等。在每一卷盒贴上标签是必要的。

至少一年一次，准备一张表格以显示出该被销毁的储存文件。当文件被销毁时，这张表格应永久地存档以供未来参考之用。

(四) 案卷移转

案卷处置计划的最后一步是案卷移转。指由即时档案柜到非即时档案柜及非即时档案柜到储藏地区诸移转活动。在每一移转过程，可能就做决定将无价值的案卷销毁。下图系案卷处置计划图，有助于各种不同移转活动的讨论。

如前所述，非必要案卷应永不存档立刻销毁。有用的案卷于暂存特别档案柜一段期间后，就将之销毁。而视认为重要的或主要的案卷其处理第一步是先存档，然后等过了一段期间，依正常惯例将之移转到非即时档案柜(第二步)。档案柜若是四个抽屉的话，通常上面两个用于存放即时文件，而底下两个用于存放非即时文件，这种排列法使非即时文件当需要时随时方便查阅。

案卷依下列两种方式之一移转：(1) 整体、定期地；(2) 个别、随时地。依第一方式移转案卷时需有一时间计划表，通常以一年为基础，于月历年度、会计年度开始时，定期将存放于即时档案柜的原始卷夹整个地移到

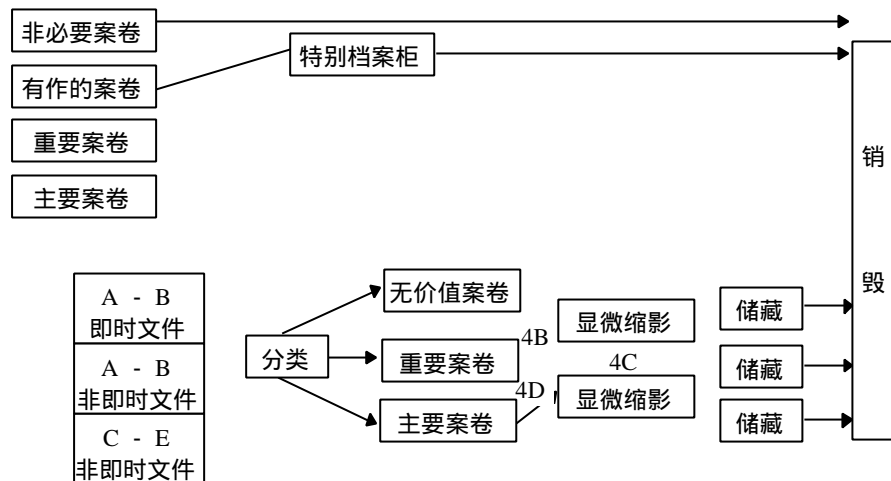


图 8 - 5 案卷外置计划图

非即时档案柜里。而再用新卷夹处理新的即时文件。至于第二种方式是先在每一文件上证明期限，并在装文件的卷夹上做记号，然后大约间隔二或三个月定期地或不规则间隔随时地，盘查档案柜，找出过期限的文件，将之移转到非即时档案柜里。但当业务终止时，文件就应立刻被移转而无需考虑日期。

当所有文件定期地，由非即时档案柜移出时，所有文件依无价值的、重要的及主要的类别加以分类（第三步骤）。无价值的文件直接加以销毁（步骤 4A），重要的文件以 4B 或 4C 步骤处理，对于主要资讯采用 4D 的步骤处理。这个案卷处置计划多少会因为某些个别技术的引用而加以修正，如细微缩影技术的使用，就可免除第三步骤案卷的分类，把所有案卷均制成细微缩影影片来参考。

总之，管理资讯是一种历史的概念，是特定时代的特定观念，亦是现阶段企业发展中，为应付国际竞争，指导企业经营管理，进入现代化，电脑化，科学化的一种观念。其形成有赖于资讯环境的发展，若一个企业家，具有电脑运用能力，尤其对于问题有正当合理的解析力。并有管理科学的素养，则其将能运用管理资讯系统提供的资讯作最佳的决策，国家民族富强壮大。

第九章 组织管理

第一节 组织的重要性

组织一词的意义，加以人为对象，则是把许多人集合起来，发挥团队精神，以实现一个共同的目标。两个人就有主有从，或称正副，从者或副者即须服从为主者或为正者。3个人就须以一人作为领袖，将其余二人领导起来，同心协力，完成一件工作，为领袖者则须视各人才能分配工作并评其优劣，以发挥组织的功能。

将3~5个人组织起来比较简单，把多数人组织起来就比较困难了。因为人的家庭、学校和社会背景不同，学习、修养与见解各异，若使这许多人步调一致，同心协力，向着一个目标迈进，就必须先使目标显明而固定，作为领袖的人指挥灵活，人与人横的连络方便，工作的指派肯定而清晰，然后领袖随时纠正偏差，这样，组织才会发挥最大的功能。

使目标显明而固定，领袖指挥灵活，人与人横的连络方便，以及工作指派肯定而清晰，常需要一件书面文件表示出目标，规定出指挥系统，说明横的关系，划定各单位职责，称之为组织规程，内有组织系统表简明地表示出来，使组成成员个个了解，全力进行，以书面文件为轨道，行之如规范，以高效率完成一件工作，共同实现一个既定的目标，就可以说毫无疑问了。所以说，讲就管理的人认为组织规程是一个单位的基本规范，依此可以发展出若干管理准则，其重要性即可见其一斑。

一、少数企业不重视组织管理

很多单位差不多都注意组织问题，都拥有一份书面的组织文件，但少数企业就不同了。全体员工数十人也好，数百人也好，一切完全由老板一个人发号施令，无所谓组织系统，无所谓单位划分，更无所谓职责规定，甚至连一份书面的组织资料都拿不出来。

比较开明一些的老板，为了面子起见，在公司里和在他的所属工厂里，也准备一份组织系统表，准备给政府调查的官员来看，或者为参观的人作简报时报告一番，以壮门面。

更比较开明一些的老板，当一点新观念浮现时，也知道组织的重要性，也知道应当按组织系统去指挥或协调工作，但旧脑筋已根深蒂固，很不容易除掉，当新观念和旧脑筋战斗时，新观念总是败下阵来，这时，老板又认为组织无关紧要而视组织系统如粪土。

这种新观念常败下阵来的公司，实际上已产生了许多弊端而不自知者，比比皆是。

有一家公司董事长派了一位地位类似厂长的人去到工厂会同厂长推动建厂工作。派往之前，董事长没有说明二人何人有最后决定权，何人为授命者。每当两个人意见不同时，就争论不休。这位董事长以长途电话来解决纷争，也无济于事，私人方面不但伤了和气，公的方面也耽误了时机，使建厂工程耽误了2~3个月之久，土气低沉，损失不小，这位不懂组织重要性的董事长，最后不得不亲自到工厂坐镇，以求弥补，可惜为时已晚，这位董事长只知道骂他们二人不能合作，一直还不晓得真正的原因何在。

单位职责不定，老板随心所欲的指派工作，因而浪费人力和时间，也是不懂组织功能所发生的弊端。有一家公司就犯了这种毛病。原来由甲单位某甲所担任的一项工作，职责的繁简难易非常适合他的才能，作了若干年以后，老板又改派乙单位的某乙来担任，他必须翻阅档案，熟悉有关法令规章，才能着手办理，结果是事倍功半，浪费不少人力和时间。这位老板还自我解嘲的说：“我是在培养人才！”

有一家公司是由几个人的小贸易行发展而来，老板独断专行，亲自指挥属下仅有的几个人，根本谈不上横的连络，某甲做的事只有他自己和老板两个人清楚，某乙做的事也只有某乙自己和老板两个人知道，就好象情报员的工作一样，由指挥人单线领导，甲乙之间不相过问。这家贸易行的事业倒也相当顺利，几年间就扩充为员工近千人的公司，这位老板还依然故我，不想真正建立组织的模式，来配合事业发展的需要，只以一点皮毛的组织知识，划一张组织系统表虚设了事，纵的指挥系统，横的单位连系以及职责划分所能发生的功能，根本不懂，更不会请教专家来切实地实施，他也常对他的属员说：“过去几十年从来也没有什么组织系统表，我也发了财，我也扩充了这么大，组织是个什么东西！”殊不知内部属员的工作涣散，效率低落，时间浪费，不合作，不团结，百病发生，冷眼人看得清清楚楚，只有老板一个人还未醒过来。

二、组织的作用以执行工作计划为使命

“组织”意猜为实现企业“目标”及执行企业“策略”与“方案”，所需要的人力资源的调配。企业“目标”、“策略”、及“方案”都属于“计划”的范围，而“计划”则是“策略”、“规划”活动的定案成果，所以“组织”活动的目的为执行“计划”，为各级经理人员的第二个管理机能（因经理人员的管理机能可分为策划、组织、用人、指导与控制）。

换言之，若无合理而健全的工作计划存在，则组织设计及人力配置即无存在的价值。反言之，若某一机构没有明确合理的工作目标、策略、方案，但尚有一大堆人员支领薪津，则该机构必为无效率的人群集合体，成为世人所厌恶的救济机构，所以应提醒那些每日无所事事而沾沾自喜的人们必须小心，因为他们既无工作目标可努力，也就是说该机构可以裁减他们。

反之，也应告慰那些每日尽心尽力，在为追求工作计划的实现而辛劳的人们，因为他们对机构的存在有所贡献，就业机会获得保障，并具提升潜力。在探讨“组织设计”之前，强调此“组织伴随工作计划而存在”的观念，甚为重要。

组织设计的成果就是“组织结构”或称“组织形态”。不同的设计原则及用意会产生不同的组织结构，而不同的组织结构具有不同的影响作用，并适用于不同情况，所以各大企业的最高主管在设计其全公司的组织结构，或各级主管在设计其所辖部属的任务编组时，应作适合自己情况系统考虑，切忌未加考虑即随意引用他人方式。

第二节 组织分类

一、按组织的目标分类

根据组织的目标，可以把组织分为：

1. 互益组织：加工会、俱乐部、政党等。
2. 工商组织：加工厂、商店、银行等。
3. 服务组织：如医院、学校、社会机构等。
4. 公益组织：如政府机构、研究机构、消防队等。

二、按满足心理需求分类

以满足心理需求来分类，可将组织分为正式组织和非正式组织。

（一）正式组织

正式组织是经过有计划的设计，将组织业务分配给各层次，作出系统的综合并由规则来支持职责，并强烈地反映出管理者的思想和信念，但其成员并不一定重视或接受管理者的社会、心理和行政的假设。

正式组织具有以下特征：

1. 经过规划而不是自发形成的。其组织机构的特征反映出一定的管理思想和信念。
2. 有十分明确的组织目标。
3. 讲究效率，协调地处理人、财、物之间的关系，以最经济有效的方式达到目标。
4. 分配角色任务，影响人们之间关系的层次。
5. 建立权威，组织赋予领导以正式的权力，下级必须服从上级。
6. 制订各种规章制度约束个人行为，实现组织的一致性。
7. 组织内个人的职位可以相互替代。

（二）非正式组织

非正式组织是在满足需要的心理推动下，比较自然地形成的心理团体，其中蕴藏着浓厚的友谊与感情的因素。

非正式组织的特征：

1. 组织的建立以人们之间具有共同的思想，相互喜爱，相互依赖为基础，是自发形成的。
2. 组织最主要的作用是满足个人不同的需要。
3. 组织一经形成，会产生各种行为规范，约束个人的行为。这种规范可能与正式组织目标一致，也可能不一致，甚至发生抵触。

非正式组织对正式组织来讲，具有正反两方面的功能。

非正式组织的正面功能主要体现在：非正式组织混合在正式组织中，容易促进工作的完成；正式组织的管理者可以利用非正式组织来弥补成员间能力与成就的差异；可以通过非正式组织的关系与气氛来获得组织的稳定；可以运用非正式组织作为正式组织的沟通工具；可以利用非正式组织来提高组织成员的士气等等。非正式组织的负功能主要体现为可能阻碍组织目标的实

现等等。

三、按个人与组织的关系分类

根据个人与组织的关系来分类有两个标准，即运用权力与权威的程度以及个人参与组织活动的程度。每类又可分为若干种。

（一）以运用权力和权威的程度来分，可分成三种组织。

1. 功利型组织。在运用合法权威过程中，同时实行经济和物质等功利性报酬手段，如工商企业、农场等。

2. 强制型组织。以强制权力来加以往制的组织，如监护性精神病院、监狱、管教所等。

3. 规范型组织。以内在价值及地位为报偿来加以控制的组织，如学校、医院、社会团体等。

（二）以个人参与组织活动的程度来分，又可分成三种组织。

1. 疏远型组织。这种组织个人与组织活动很少有共同之处，成员在心理上并不介入组织，而是在强制力量下成为组织成员。

2. 精打细算型组织。参加工作的原则是以自身所得的代价而作出相当于代价的工作。

3. 道德涵养型组织。自觉自愿完成组织的任务，积极参与组织活动，个人与组织目标一致。

第三节 组织结构

一、职能式结构

（一）组织方式

第一种方式，是按工作过程的阶段而组织。例如房屋的建筑，先做基础，再是构架，再是屋顶，再是内部装修。

第二种组织方式，是将工作依次流动，而工具与技能分别设置于各工作站中。如在一金属工厂内，将车床、钻床编为一站，将冲床编为一站，再将热处理设备编为另一站。金属的工作物，由此一站流动到那一站。又加大学的教学，方式亦与此类似。在教育的程序中，学生便是原料，由此一教室流动到另一教室，由此一教授流动到另一教授，由此一课程流动到另一课程。每一课程的每一位教授，仅担任某一项专技的讲授。最后阶段中流出来的学生便是毕业生，那便是制成品了。

另有一种组织方式，那是将工作视为静能，而将拥有不同技术与不同工具的各有关人员，组成一个团队，开赴工作。最好的例子是制片公司的外景队，包括导演、演员、摄影与音响效果等人。

职能式组织是第一种按工作除阶段而组织与第二种按工作技能而组织的混合方式。命名如企业中的制造单位与行销单位，其中都各含有许多不相关的技能。制造单位中的操作人员与生产计划人员，行销单位中的推销人员与市场研究人员，都是不相关的技能。但是制造和行销却是产销过程中显然有别的阶段。至于其它职能单位，如会计单位与人事单位，却又是按技能来编组的。

组织上的团队结构，显然的是按照第三种方式组织的。

（二）职能式组织的优点与缺点

职能式社组织的设计，最大的优点是明确。在职能式组织之下，每一个人都有一个自己的“家”，每一个人都能了解其本身的任务。职能式组织是一种具有高度稳定性的组织。

但职能性组织的明确和稳定，需要一份代价。其代价是：职能式组织中的人员，甚至包括高阶层人员在内，往往均难于明了组织整体的任务，往往均不知其本身工作与整体任务的关系，因而形成本位主义。职能式组织诚然是容易制定，但是缺乏弹性，常抗拒必要的适应。这种组织只能使其成员将其已做的工作做得较前略佳，而不能激发其成员接受新观念与新的工作方式。

职能式组织的经济性颇为特殊。从一方面来说，这是极其经济的组织结构，只要很少几个高阶层人员便能维系整个组织的顺畅运行，使所有的人能专心于他们应做的工作。

但从另一方面来说，职能式组织却又是极其不合经济原则的组织。这种组织一到了中等的规模和复杂性，就难免会产生摩擦，跟着很迅速的会产生误会、争执和分成派系，便非要运用微妙、昂贵和烦恼的管理手段不可——如调解员、委员会、会议、解决纠纷人员和特派员之类，大家的时间浪费了而并不能解决多少问题。

在“沟通”方面，在小规模的职能组织中，沟通情况通常良好。但等发

展中等规模时，问题发生了。那时候，沟通的力量将会大减，人人都成为专家了，都只对自己这门狭小的专业有兴趣了。

职能式组织所以会有上述的优点和缺点，因为基本上职能式组织乃是以“努力”力中心的。每一位经理人均认为唯有其本位职能，才是最重要的职能。其结果，本位职能上的专业标准受到至高无上的重视。于是，为显到本位，便不免以其它部门的利益为牺牲，甚至于以整个企业的利益为牺牲。

（三）职能式组织的适用范围

本世纪早期费尧设计职能式组织，是为了他所服务的那家煤矿公司。当时那是一家规模颇大的公司，但以今天的眼光来衡量，那只能说是一家相当小的企业了。当时那家煤矿公司的产品只有一种。煤开采后，除洗煤和拣选外，不需其它处理。而煤的市场只有3个，即制钢、发电和家用。至于所谓创新，在当时亦谈不上。

像费尧所服务的那家公司，才是职能式设计原则最能适用的企业。任何其它企业更为复杂，更具动态性，更需要敬业精神，便需要有绩效能力，而非职能式原则所能适用。

职能式组织纵然可以适用于某一企业，其适用范围亦只能以作业性的工作为限。高层次管理的工作非职能性的工作，因此，高层次管理的组织便不能采用职能式组织。职能式原则更不适用于创新的工作。

在创新工作上，各项个别的技能固然需要，但人们却不知道那些技能甚么地方会需要？甚么时候会需要？有需要时，人们亦不知道需要多少时间，需要多少深度，需要多少数量。因此，创新工作组织时，不能以职能式组织为基础，职能式组织是不符合创新工作的要求的。

二、团队结构

（一）团队结构的性质

所谓团队，乃由一群不同背景，不同技能及不同知识的人员所组成，通常人数不多。他们分别选自组织中的不同部门，那是他们各人的“家”。组成团队后，他们共为某一特殊的任务而工作。

团队中通常有一人为领导人，在团队的存在期间，长期为团队的领导人。但所谓领导，乃是按工作的逻辑而领导，在团队中并为主管与部属之分，只有高级人员与普通人员之分。

任何机构遇有不常见的临时任务时，均曾采用过组成团队的方式。此种临时性的团队，名为“任务部队团队组织”亦是一种长期性的结构设计的原则。团队以一项特定的任务为使命，如产品开发等。但团队组织的本身，却可能是长期性的。团队的成员，也许因任务的不同而不同，但团队的基础却可以保持不变。随着任务变了，团队的成员可能变动，甚至于同一成员可以同时归属于两个以上的不同团队。

（二）采用团队设计的先决条件

采用团队的设计所需的条件是：应有一项持续性的使命，但其特定任务则经常变动。如没有持续性的使命，也可以有临时性的团队，通常名为“任务部队”，但此非以团队为基础的长期性组织设计。如任务不会有变动，则便没有采用团队组织的必要了，团队组织便没有依据了。

（三）团队原则的优点与限制

团队组织显然有其优点。在团队里每一个人都能知道整个团队的工作，因此，也都能对整体负责，团队易于接受新观念和新的工作方式，因此，团队具有极大的适应性。

团队亦有许多缺点。倘使团队领导人不能确立明确的任务，则团队便将是明确性团队的经济性亦低。团队工作有赖持续性地注意其管理，注意其成员之间的关系，注意其各人职务的分配，注意于解释、筹划、沟通等。因此，所有成员均须耗费大部分精力，以维持业务的正常进行。此外，团队中的成员虽然人人都能了解整个团队的共同任务，却不一定能了解其本身的特定任务。

团队更常因其成员疏于自律和疏于负责而失败，且此种失败率很高。团队的成功，要求的是极高度的自律。

团队最大的问题，乃在于团队组织的规模上的限制。团队的人数少时，团队最能成功。团队的人数多了，其各项优点，如灵活性与成员的责任感等，将被冲淡。而其缺点，如缺乏明确性，彼此沟通问题及适度重视内部系统及内部关系等，益形显著。

（四）团队组织的适用范围

团队组织的运用范围，决定于其规模的限制。

对高层管理工作，采用团队设计最为适当。甚至于可以说，只有团队组织，才能适用于高层管理。

对创新性工作，团队组织亦是一种最佳的设计原则。

对一般作业性工作，仅只采用团队组织，就嫌不够。团队组织只能作为一种补充——是一种不可缺少的补充。要使职能组织能充份发挥效能，能够遂行其应遂行的工作，势非辅之以团队组织不可。以团队设计辅助职能设计，其能产生最大贡献者，当在于“知识工作”区域。很多的知识工作者，在机构里的“家”，是一个“职能的家”，但他们必须与别的部门的知识工作者，在一个团队里共同工作。

因此，今天的知识组织，愈益需要要有两条标轴，一条是“职能的标轴”，管理知识工作者的“人”与其知识，一条是“团队的标轴”，管理他们的工作及任务。

（五）关于团队组织所需注意的各点

团队组织为一种极其困难的结构，需要极高度的自律。

团队组织有其严重的限制和缺点。

团队组织并非只能处理临时性的专案，而是货真价实的一种组织设计原则。

三、联邦分权化结构

（一）联邦分权化结构的性质

联邦分权化的组织，是在公司之下有一群“自立营运”的业务单位，即各“自主事业部”，每一单位都自行负责其本身的绩效、成果及对公司的贡献。每一单位有其本身的管理阶层，自行经营其单位的业务。

此种组织结构，其业务营运是分权化的，但政策管制是集权化的。在联

邦分权化组织的形态下，各“自主事业部”多采行职能式组织的设计原则，亦有兼采团队设计以补助职能设计者。各事业部的规模通常有适当的限度，才能尽量发挥职能组织的优点，冲淡其缺点。

（二）联邦分权化设计原则与职能式原则的出发点不同

职能式组织与团队组织都以工作与任务为出发点，这两种组织部认为“努力”的总和便是成果。其基本上的前提是：只要能将“努力”予以适当的组织，就会有所需的“成果”。

职能式组织与团队组织均以工作与任务为出发点，这两种组织均认为“努力”的总和便是成果。其基本上的前提是：只要能将“努力”予以适当的组织，就会有所需的“成果”。

联邦分权化组织则不然，联邦分权化组织的出发点是：“我们的目的是希望有些什么成果？”因此，联邦分权化组织先是确定应设置那些事业部，才能产生最大的成果，尤其是在市场上的成果。然后才问：“在各事业部下应有些什么工作、努力和关键性业务？”换言之，倘欲采行联邦分权化的组织，第一个问题应是：“这事业部是个什么事业？将是个什么事业？应是个什么事业？”然后，这事业部的应有的关键业务自会“出现”，从而可按职能或团队的原则来作有效的组织。

（三）联邦分权化组织的优点

1. 人们所已知的各种组织设计原则中，唯有联邦分权化最能接近上文所说的各项设计规范。其适用范围也最广。作业性的工作和创造性的工作都可按照此一原则，组织成为“自主事业部”。虽然“高层管理”不可能组织成为一个自主事业部，可是企业机构如能适当地采用联邦分权化组织，则高层管理必能更力强大和有效。

2. 联邦分权化组织有高度的明确性及高度的经济性。事业部中每一人员均易于明了他们本身的任务及整个企业的任务。

3. 组织有高度稳定性，但也富于适应性。

4. 能使经理人的视线和努力得以直接专注于企业的绩效和成果。一般常见的“自欺现象”，也可大为减轻。这种现象，便如仅注意到所熟悉的及衰退的业务而未注意到困难的、新兴的及成长的业务，让有利润的业务项目背上了无利润项目的包袱等。

5. 关于沟通和决策，联邦分权化是人们所知的组织设计原则中唯一能令人满意的。

6. 联邦分权化原则的最大优点，在于经理人发展方面。唯有此种组织最能够趁早培养及考验经理人提任高等管理的责任。仅此一项优点，就足够使大家都喜欢用此一组织设计原则了。

（四）联邦分权化组织的所需条件

1. 联邦分权化组织绝不许有一个软弱的“中央”。联邦分权化组织的主要目的之一，即在加强高层管理。联邦分权化倘能运用适当，则高层管理不必分心于日常作业，而能集中其精力与时间，用于方向、筹划、目标和关键性决策。

换言之，凡影响企业整体性者，或影响企业远程未来的利益者，此种决

策，均应由中央管理阶层作决定。具体他说，一个企业机构欲保持其整体的存在，不因分权而造成群雄割据的局势，则有三大领域的决策，不能保留于中央。

第一，企业机构应进入什么技术、市场及产品？企业机构应进入什么副事业？企业机构应有点什么基本价值、信念及原则？这些均都由高层管理决定，也唯有高层管理才能决定。

第二，资金的分配必须保留由中央高层管理控制。资金的供应及投资，为高层管理的责任，不能交给地方分权的事业部。

第三，在联邦分权组织之下的人力，尤其是经理人及主要专业人员，是整个公司的资源而不是各事业部的资源。公司的人事政策，以及对各事业部重要人事委派的决策，应该是中央高层管理的决策，当然，各事业部经理人在这方面应有积极的参与。

2. 在联邦分权化组织内，高层管理必须与各事业部分开设置。不论某一个事业部如何庞大或如何重要，高层管理不得干预各事业部的营运。

3. 采行联邦分权化的组织，必须有中央控制和共同的测度，各事业部的经理人与总公司的高层管理，都必须了解，总公司对各事业部的期望是什么？各事业部应有什么绩效？什么发展？要了解各事业部有否达成目标，必须有明确而可靠的测度。

4. 规模大小的限制条件

联邦分权化组织原则，原是为了企业规模的问题而设计的。一个企业机构的规模，超过中型以上，则职能式结构就不能适应。但联邦分权化组织在企业规模方面也有其限制条件在。如一个事业部的规模成长得太大了，则其所属的职能部门（例如制造部门）将超过其能有效执行其职能的限度，则该整个事业部将变得笨重、迟钝，而不能执行其任务。但各事业部亦不宜太小，否则便不足以支持其本身应有的管理阶层了。

5. 何谓“事业部”

任何一家公司，唯有能够分解为若干个真正事业部门的，才能采取联邦分权化的组织原则，这是采取联邦分权化的一项基本条件。

然而，何谓“事业部”？理论上说起来，只有算得上是一个完整的企业机构，这部门才能算是一个“事业部”。如通用汽车公司的每一个事业部，各有其自己的设计、工程、制造、行销和销售。除在订价方面，是由总公司规定一个范围，此外，其余均属完全自主。更重要的是：每一个事业部都有其自己的市场，这一点才是事业部是否能真是“自主”的试金石。

事业部对于总公司，必须“贡献一份实质的利润”，而不是仅是“对公司利润有贡献”。事业部的盈亏应该直接是总公司的盈亏。总公司的利润应为各事业部利润的总和。

四、模拟分权化结构

（一）模拟分权化结构的性质

一个单位如能使组织成为事业部门，则除了联邦分权化以外，别无其它更为理想的设计。可是问题是，有许许多多的大型业，根本不可能分解为若干事业部门，而其规模又太大了，超过了职能式与团队组织所能适用的限度。因此，这些企业只好采用所谓模拟分权化结构，以解决其问题。

所谓模拟分权化是说结构中的组成单位，并不是真正的事业部门，然而组织时却将其视同事业部门。这些“事业部门”有其最大的自主，有其自己的管理阶层，有其自己的盈亏责任——至少是一种盈亏责任的模拟。这些“事业部门”，相互间有购售关系，以内部自订的“转移价格”为基础，而非以外在的市场价格为基础。

（二）模拟分权化结构的问题所在

1. 模拟分权化结构很难适合所有的组织设计规范。这不是一种明确的结构，不易使我们重视绩效，不能使组织中的每一成员都能了解其本身的任务，也不能使经理人与专业人员了解整个企业的全貌。其它，如对组织结构的经济性、沟通效能、决策权力等，也很难使人满意。凡此种种弱点，都为模拟分权化设计的本质上的弱点。

2. 另一项问题是模拟分权化对“人”的要求甚苛：需要高度的自律，相互的容忍，将个人的利益，包括个人的待遇，交付给更高层的人士为处置；还要求人人都是一位好的运动家，一位不气馁的失败者。其对“人”的要求，还比联邦分权化对“人”的要求，更为严格，更为众多。

（三）模拟分权化的适用范围

采用模拟分权化组织的公司，最显著的例子，是许多化学工业和材料工业（玻璃业、钢铁业、铝业、造纸业等）。

许多化学公司按照模拟分权化原则，组成3个事业部门。一个是负责研究发展，另两个为行销部门与制造部门，此两个部门都要各负其盈亏之责。

对于大型材料工业，要解决有关组织结构上的问题，这种模拟分权化是唯一可用的组织原则。

另一个例子是IBM公司。IBM只有一项产品，即电子计算机。但是IBM电子计算机事业的营业额和复杂性是太大了，职能式组织不能适用。所以IBM以模拟分权化为基础，将其事业划分为两个部门，视同自主事业部，一个部门是行销与服务，一个是发展与制造，都各视为一个盈亏中心。

模拟分权化显然的有许多困难，但将来采取模拟分权化的必会更多。因为在今天的经济及社会的领域中，要以制程工业和民间及政府服务机构，成长最快，而这些机构都不适用职能式组织或联邦分权化组织，而应用模拟分权化组织的可能性非常大。

照工作性质来说，模拟分权化只适用于作业性工作，而对于高层次管理工作显然并不适用，对创新性工作也是这样。创新性工作如果不能组织成为联邦分权化的一个事业部，则需采用职能式结构或团队结构。

（四）采用模拟分权化组织的原则

非不得已，模拟分权化组织不宜采用。

如企业为小型的或中型的，能采用职能式结构或职能式结构辅以团队结构，即不宜采用模拟分权化结构。如企业规模过大，不适用职能式结构，则应该先研究能否采用联邦分权化结构。

五、系统的结构

（一）系统结构的性质

在各种组织的设计原则之中，只有费尧的职能式组织是以理论的分析为出发点。其余各种设计原则，诸如团队组织、联邦分权化组织及模拟分权化组织等，都是响应当时的特殊挑战及特殊需要的一种反应。系统的结构也是这样。结构之所以发展成为一种组织设计的原则，是由于管理上所面临的一项特殊的课题，即 1960 年的美国太空计划。

系统的组织可说是团队设计原则的延长。只不过团队组织是以个人为构成单位，而系统组织则是以各种不同的机构为其构成单位，也许是政府机构，大大小小的民营企业，大学或个别研究机构。它们有的为系统中央组织的一部分，担负系统所交付的任务，接受系统的控制；有的可能为系统所辖属成部份辖属，但却是营运自主的；有的仅凭合约关系与母体组织联系，而不受母体组织所控制，或是根本无法控制的。

系统结构内有的构成单位，其任务随计划的进行阶段而时有变化。有的构成单位是永久性的，有的是只担任某一项特殊任务，任务完成后即与系统结构不再有任何关系。

系统的设计，随着任务的需要，要用到其它各种设计原则，如职能式原则、联邦分权化原则和模拟分权化原则。

（二）系统结构的困难与问题

系统设计对所有设计规范来说，都是不合要求的。

系统设计缺乏明确性，亦缺乏稳定性。每人难以了解他们的任务是什么？整体系统的任务是什么？及他们与系统之间的关系是什么？

“沟通更是一项持续性问题，恐怕难找出一个长期有效的答案。

讲到决策，应在哪一阶层制订决策，究竟哪些是基本决策，也是难以令人摸得清楚；系统组织的灵活性是够大了，对新观念的接受性也够大了；系统结构无法培养人才及考验其是否宜于承担高层管理的责任。

系统组织亦违背了内部经济性原则。在美国太空总署的各主要总脑总得要花费他们 2/3 的时间于会议。从产出与投入的努力的比率来说，恐怕再没有其它的组织结构会象系统结构那样的不理想。

（三）关于系统结构方面所应注意各点

系统结构的困难确实太可怕了，所以我们对于系统结构的难以成功，便不会感到奇怪。美国登月计划诚然是成功了（虽然是在一种几乎毫无限制的预算下的成功），但是别的许多系统结构却遭到失败。所以组织设计人应该知道如有别的更简单、更容易的组织结构，便不应采用系统结构。

可是日本人进行复杂而庞大的系统结构，却有了一个世纪的历史，当然日本人的系统结构有许多明显的缺点，但由于日本人的经验，也可知道系统结构毕竟也是可行的，也是可以有高度的生产性的。

今天多国性公司日见普遍，所面对的种种问题，也正是系统结构所面对的问题。所以看起来多国性公司也该发展出一套类似系统结构的组织了。

第四节 组织设计

组织设计是指将组织内的人力合理分配于不同的任务，并通过对人员的分组取得协调一致的行动。

一、组织设计的内容

(一) 劳动分工

劳动分工是指将某项复杂的工作分解成许多简单的重复性活动（称为功能专业化）。劳动分工的理论和实践具有悠久的历史，早在 1776 年，亚当·斯密就在其《国富论》中以大头钉生产为例，阐述了劳动分工的优越性。200 多年过去了，劳动分工仍是组织设计的首要内容。这是因为，首先，随着技术发展和产品复杂性的提高，现在已经很少有人能独立地完成一件复杂精致的工作。如果有什么人异想天开地要独立生产一辆豪华轿车，就算他掌握了几百种必需的技巧，可能也要花上几个月的时间，这样的生产不再具有经济性。其次，个人知识积累量的差别，造成了人们能力上的不同。而组织中有些工作需要高度发展的技术，有些工作可以由未经培训过的人员去完成。如果不进行劳动分工，使组织中需要高度技术的人员过多，将会产生掌握全能技术人员的严重短缺。另外，如果组织中每个人都从头到尾地完成整个工作，他们必然既从事技术性工作，又从事非技术性工作，其结果是，从总体上看员工在工作中使用的技术低于他们的实际技术水平，造成资源的浪费。最后，进行简单重复劳动可以提高员工的工作技巧，并大大减少由于改变操作而造成的时间浪费。劳动分工还促进了工具和设备的专门化，这些都使工作效率得以提高。

虽然劳动分工具有能使组织效率提高的种种优点，但它也存在使个人工作兴趣降低的缺点。由于员工们年复一年地从事同样的机械性动作，使他们对工作感到乏味，因而抑制了他们的工作热情和由此产生的创造性。为此，越来越多的组织正在采取一些措施，加工作轮换，共同工作等来弥补劳动分工的副作用。

(二) 部门化

劳动分工创造了专业人员，将专业人员归类形成组织内相对独立的部门便称为部门化。因此，部门化是对分割后的活动进行协调的方式。部门化主要有四种类型：功能部门化；产品或服务部门化；用户部门化和地区部门化。

功能部门化是指按组织活动的功能划分部门。例如，组织可以按真功能组成营销部、财务部、工程部和生产部等（见图 9—1）。功能部门化使组织成员只从事某一功能活动，从而提高处理复杂问题的能力。

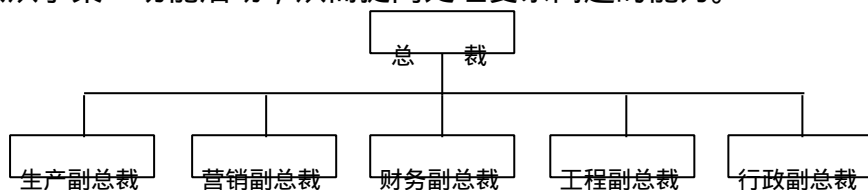
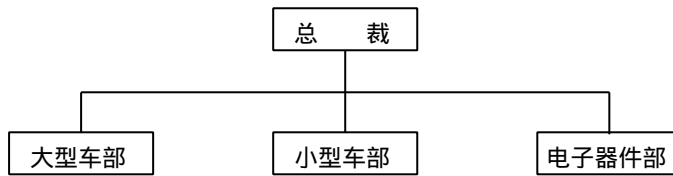


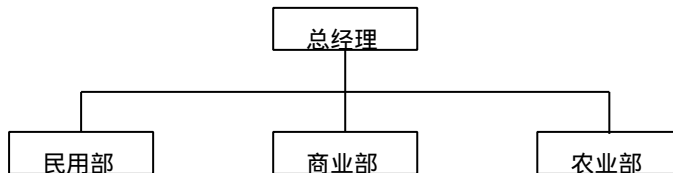
图 9 - 1 功能部门化的组织图

产品或服务部门化是根据组织的产出类型划分部门。例如通用汽车公司

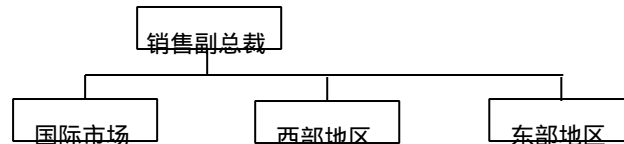
一直是按车型划分自动生产部，公司设有雪佛莱部、凯迪拉克部等。从 1984 年开始，通用汽车公司改变了划部门的方式，改为大型车部、小型车部和电子器件部（见图 9—2）。产品或服务部门化可以使同一部门中的人员更好地协调活动，提高部门的总体效率。



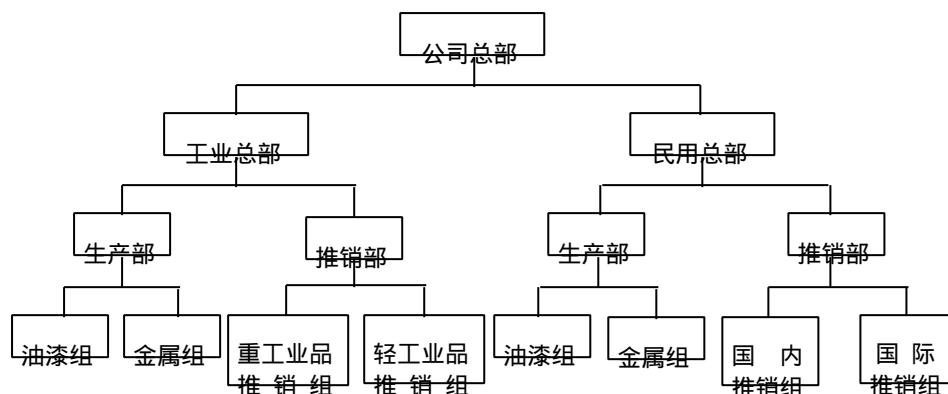
用户部门化是按组织所服务的对象划部门。用户部门化可以较快地积累有关用户的广泛知识，并对用户的要求做出迅速反应。例如许多企业设有工业品部和民用部，多数银行也是按用户分部的，如商业部处理企业贷款；民用部处理个人贷款；农业部处理农业贷款等（见图 9—3）。



地区部门化是根据组织成员主要业务发生地区划部门。例如，组织可以将其推销力量按地区分组（见图 9—4）。医院中的许多护理人员也是按楼面分组的。地区部门化使信息沟通渠道缩短，因而有利于进行直接交流。



另外，许多大型国际化企业可以同时采取好几种部门化形式，如图 9—5 所示。



（三）授权

只有当组织中人员之间的关系相当明确时，合作效率才会最高。一般说

来，组织成员容易了解自己工作的性质，以及组织图上对自己工作与他人工作关系的描述。但大多数组织成员并不明确自己能在大多程度上指挥他人的活动，以及受他人指挥的程度。授权就是要解决这一问题。

授权是指确定组织中各类人员需承担的完成任务的责任范围，并赋予其使用组织资源所必须的权力。授权发生于组织中两个相互连接的管理层次之间，责任和权力都是由上级授予的。授权时应注意以下几个方面：

首先，责任和权力必须明确和相互适应。权责不明确容易产生无政府状态，组织中会出现摩擦和不必要的对话、会议。权责不适应也是十分有害的，有权无责或权大责小，容易产生不负责任的瞎指挥和滥用权力；有责无权或责大权小将打击下级的工作热情，因此，当上级在给下级委派职责的同时，就应授予相应的权力，防止责权分离现象的出现。

其次，应避免双重隶属关系的授权，在纵向管理系统中，上下级之间应形成单线性的指挥链。这一指挥链反映了上下级的权限、责任及联系渠道。在授权过程中任何一个下级只能有一个上级，他不能受到一个以上上级的直接授权，否则，很容易产生指挥的混乱，使下级陷入困境。同时，也不允许上级越级授权，否则，同样会造成上下级之间指挥关系的混乱。

再次，要培养授权者的民主作风，在授权过程中，要善于听取下级意见，要信任下级，大胆放手让下级在授权范围内创造性地进入活动，在存在风险的前提下，允许下级犯错误并勇于为下级承担责任。

授权历来是组织设计中一个重要的，但又不是处理好的问题。因此，在实施授权时，许多企业还采取了一些保证措施。

（四）管理幅度和管理层次

管理幅度是指一个管理人员所能有效地直接领导和控制的下级人员数。管理层次是指组织内纵向管理系统所划分的等级数。一般情况下，管理幅度和管理层次成反比关系。扩大管理幅度，有可能减少管理层次；反之，缩小管理幅度，就有可能增加管理层次（见图 9—6）。越往上层，决策性和组织性的工作越多，需要更多的调查研究和分析思考，因而管理幅度应小些；越往下层，执行性和日常工作越多，因而管理幅度可以大些。

管理幅度受许多因素功影响：有领导者方面的因素，如领导者的知识、能力、经验等；也有被领导者方面的因素，如被领导者的素质、业务熟练的程度和工作强度等；还有管理业务方面的因素，如管理业务的复杂程度，所承担任务的绩效要求，工作环境，以及信息沟通方式等。因此，在决定管理幅度时，必须对上述各方面因素予以综合考虑。

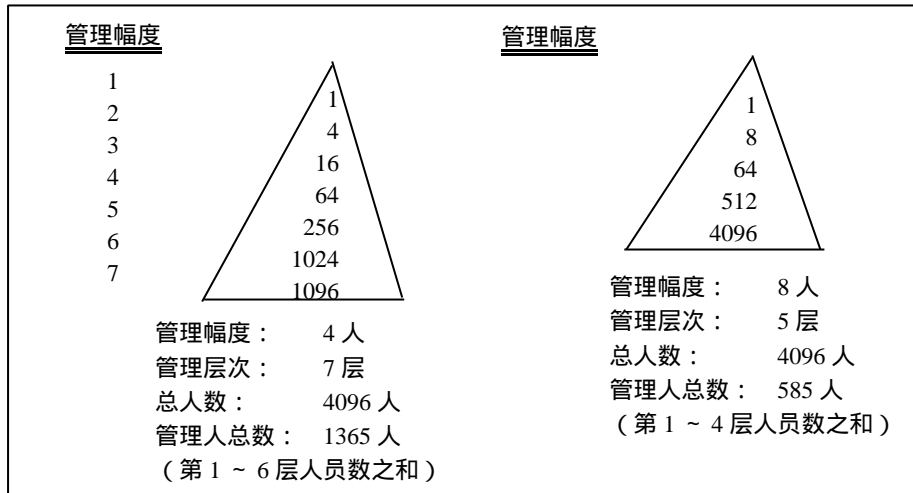


图 9 - 6 管理幅度与管理层次关系

确定管理层次应考虑下列因素：训练，凡受过良好训练的那些属员，不但所需的监督较少，而且可减少他与主管接触的次数。低层人员的工作分工较细，所需智能较易训练，因而低层主管监督人数可较多；计划，事前良好的计划，使工作人员各知其目标与任务，可节省主管许多监督指挥时间，组织层次可减少；授权，适当的授权可减少主管的监督时间及精力，使管辖人数增加，减少组织所需的层次；变动，变动较少企业，其政策较为固定，各阶层监督的人数可较多，组织层次可减少；目标，目标明确；减少主管人员指导工作及纠正偏差的时间，促成层次的简化；意见交流，意见有效交流，可使上下距离缩短，减少组织层次；接触方式，主管与属员接触方式的改善，也可使层次减少。

早期的管理组织结构中，通常管理幅度较窄而管理层次较多（高层结构）。其优点是分工明确，便于实施严格控制，上下级关系容易协调；缺点是管理费用较高，信息沟通较困难，不利于发挥下级人员的积极性。

随着管理组织不断革新和发展，采用管理幅度较宽，管理层次较少的结构（扁平结构）的企业越来越多，其优点是管理费用较低、信息沟通方便，有利于发挥下级的积极性；缺点是不易实施严格控制，对下属组织人员的相互协调较为困难。

二、目标导向的设计步骤

一个健全的组织体虽然必须具有“层次顺序”、“意见沟通”以及“协调合作”等三大要素，但外界观察，只能发现职位层次的存在，无法觉察意见沟通及协调合作的存在，因后者是动态及无形的活动，并且附着在前者之上，所以讨论组织设计时，常以组织的层次结构为基础

若用比较学理性的说法，可将组织的设计步骤改变如下：

（一）将实现工作目标的各种“动作要素”（简称“动素”）构成有效的“操作、活动”。

（二）将各种适当的“操作活动”构成合理的“职务”或称“工作”。

（三）将各种适当的“职务”构成由每个人所占有的“职位”。

（四）将各种适当的“职务”分组成“部门”或称“工作单位”。

(五) 将各“工作单位”排成水平及垂直的层次顺序，构成完整的“组织结构”。

第一步骤的设计工作常是工业工程师的专长，因它涉及人体动作经济原则及时间衡量技术的应用。第二及第三步骤为各部门中下级主管，在日常所应作的任务编组活动。至于第四及第五步骤则为一级及最高主管，定期所应做的结构调整活动。当然，一家新机构初设立时，其组织设计步骤还是要遵循上述全部五个步骤，而非分段进行。但在平时，则各级经理人（主管）依然可在其管辖范围内，发挥其应有的组织机能。

三、传统组织形态范例

一个机构的组织形态经设计之后，可从其“组织系统图”一目了然。图9—7范例即是代表哈佛钢铁公司的组织结构，从上往下看，第一个组织单位为“董事会”，代表该公司股东大会监督公司业务的营运。董事会内再设常务董事会及董事长（有的公司尚有副董事长），以利停会期间行使董事会的应有职权。

类似哈佛钢铁公司的组织，因总经理之下的一级单位的分组标准为企业“机能”，所以通称其为“机能式”组织形态。在总务处、财务处、业务处下的二级单位分组标准亦为“机能”别。但在生产处之下的分组标准则略异，除部分采用“机能”别外（如生管、品管、原料等课），尚采“产品”及“制程”别标准。所以就一级单位而言，哈佛公司是采“机能”分组标准。但在第二级单位而言，则兼采“机能”、“产品”、“制程”别的综合应用标准。

有些公司在业务（营业）部门之下，除设立市场研究与企划、直销、广告、服务等机能“科”之外，尚有“地区”营业所或分公司的设立，以应付不同“市场”的顾客，所以从整个公司的编组标准而言（上述组织设计步骤第五步），“机能”、“产品”、“制程”、及“地区”是混合使命的标准，各公司若以“机能”为第一级分组标准时，则产生类似哈佛钢铁公司的“机能式”组织形态；若采取“产品”、或“地区”、或“制程”为第一级分组标准，则产生“事业部制度”的组织形态。“事业部制度”的组织形态是较新式的做法，它含有“利润中心”的意义，适合于产品种类多、生产设备分开使用、行销对象以及原料可划分的情况。“机能式”的组织形态为传统式的做法，无法实行“利润中心”制度。

一个组织的层次顺序可从其详细的组织系统图看出，但其运用效果则须从分析各级单位的活动而得。组织系统图的垂直形态，显示“权力与责任”的关联体系；其水平形态则显示“分工与专门化”的分组现象。在组织系统图上的第一联点即是通称的“职位”，都应有其明确的工作“目标”或“工作说明”，指导每位成员的努力方向，实现公司的目标。

四、应重视一级单位的分组以构成完整责任中心

深究各公司整体组织层次所采用的不同分组标准，并无多大意义，因事实上，除极微小规模的企业外，没有一家公司会只采用一种分组标准，所以古老术语的“机能式”、“直线式”、“委员会式”的组织形态并无意义。在各层单位分组标准中，最值得注意者，为总经理下一级单位分组标准的选

择，因它关系“利润中心”、“事业部制度”、“目标管理”、“授权与分权”等现代化管理知识的应用。

总经理之下第一级单位依“企业机能”为分组标准者，通称为传统式，组织在“目标管理”与“责任中心”上，各部门至多只能以“成本中心”资格存在，无法实行“利润中心”的最高授权程度。但是若以“产品种类”、“地区”、或“制程”事业部门者，亦为实行“责任中心体制”的最佳先决条件。责任中心体系包括“投资中心”、“利润中心”“成本中心”及“工作中心”等层次。凡单位主管能负责长期投资报酬目标的实现者，即可称为投资中心的负责人，一般企业的本身即常为一个投资中心。凡一单位主管能负起利润目标（即“收入”减“支出”的余额）的实现

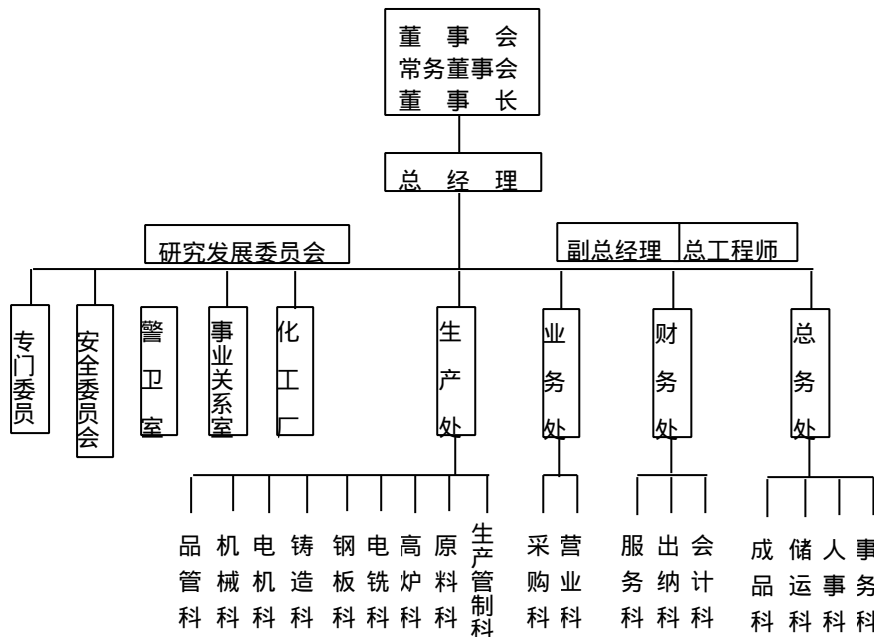
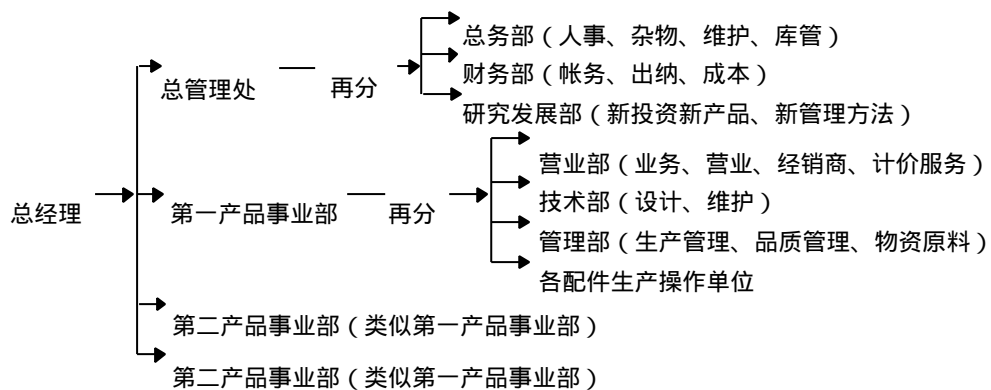


图 9 - 7 传统组织型能范例(哈佛钢铁公司)

者，即为利润中心负责人。凡一单位主管虽未能负起利润责任，但却能在既定的数量、品质、及时间条件下，完成任务，并使成本减低者，即为成本中心负责人。再次之，若一单位主管虽不能负成本减低的责任，但却可在既定条件，达成某工作目标者，则为工作中心的负责人，此四责任中心可层层相辖，形成体系。



由此可知，即使是一个不起眼的小公司，但是只要有一个精明的老板，都会

仔细地贯彻组织行为，这不仅仅是能力问题，而直接涉及到公司的利益。一个公司的管理最起码的能力恐怕也莫过于组织能力了，任何一个公司的老板倘若没有一点组织能力，恐怕连他这个公司也是前世修福，或是作了女婿换来的，最后逃脱不了“闭门修养”的惨局，组织系统是一个关于组织方面的基本轮廓，也是关于组织管理的一个显明的模式。

第五节 大规模组织的运用

一、组织的趋向

现代企业组织的形态，多趋向大规模组织，附属机构遍布，员工人数逾万，形成此项组织的原因：

（一）报酬递增律的发现，过去经济学中报酬递减率，说明土地的效用，因受土地面积及地质限制，资金与劳力投资下去，开始时报酬很大，但慢慢递减下来，低到边际时，倘在增投资金和劳力，可能得不偿失，徒劳无功。可是，今天企业的管理愈加改进，效率愈高，成本愈低，盈余愈大，这种盈余增大的趋势，叫做报酬递增律。在大规模组织中，常可使管理技术，作更有敎的运用，把生产要素的功能，不断的提高，而使此项递增率特别巨大。

（二）大量生产经济原则，就是在大量生产之下，可利用机器代替人工；可使产品及生产程序标准化；可有效利用副产品并可大量采购原料、大量推销产品，导致费用减省，成本降低。

（三）市场竞争剧烈，小规模经营难与抗衡，竞相走向大规模组织的途径。

基于以上三点原因，现代企业多半采取大规模组织，有的人在创立之时，即作巨额投资，或将历年盈利资金转作重投资，使事业逐渐扩展；有的由若干小型或中型的事业，共同合并成为大企业；有的集合数个互有关联的事业，采取联营的方式。

二、大规模组织现象

在大规模组织中，常有下列几种现象。

（1）横的部门增设

一个企业在经营规模较小时，往往只需3~5个职能的部门，如生产、业务、会计、总务等，到了业务扩展以后，3~5个部门便感不够，逐渐增设。有时见到其他事业因设立某一职业部门，发挥若干效果，便也仿效设立。职能化之后还要专业化，因为在一个职能中常包括若干专业，如会计中包括有财务、内部审计、预算等，在大规模组织中，对此专业知能，有相当深度的需求，于是一个一个的分开起来，各成单独的部门。

（2）纵的层次加多

由于主管所能管辖属员的人数，有一定的限制，在组织规模较大、员工人被较多的机构中，组织的层次必定增多。

（3）委员会及工作小组林立

在纵横组织纷繁的状况下，工作传递费时，手续烦杂，效率低落，补救的办法就是设立委员会或工作小组，凡属紧要或赶办的工作，都由有关部门派人员共同处理，故在大规模组织中，常有数不槽的委员会和工作小组的存在。

三、可能产生的问题

大规模组织中所具有的几种现象，对企业管理可能产生下列各项问题：

(1) 意见交流不易——纵的层次加多，上情不易下达，下情不易上达，且一项意见，经过层层转递，既费时间，还会把原意变质。

(2) 决策缓慢——在组织错综复杂情况下，对一项决定，表示意见的人太多，要等大家意见调和之后，始能作最后决定，影响作决定的时效。

(3) 会办费时——一项工作可能涉及很多部门，彼此会核会办，辗转递送，浪费时间。

(4) 高层主管工作繁忙——各部门之间，意见如不一致，势必高阶主管为它们协调，而将许多附属机构的事集中办理，使高层主管不得不为日常事务而繁忙。

(5) 手续繁多——在复杂的组织中，工作处理的程序，必定复杂，公文履行，手续繁多是必然现象。

(6) 权责混淆——部门之间，职掌重叠，权责难作划分，尤其委员会或小组的工作，每与正常部门的职掌重复覆，权责混淆不清。

(7) 过分集中影响效率——集中办理的工作过多，显得头重脚轻，附属机构遇事等待总机构办理，而总机构处事手续又不简单，致使整个工作效率，受到严重影响。

(8) 本位主义——工作比较困难，大家只好各行其是，不相为谋，各部门逐渐都走向本位主义。

四、组织分析与改进

大规模组织虽有上述的缺憾，但任一组织无论其形态为如何，都不会十全十美的。故现在的进步企业，莫不重视组织的分析与改进，以求适应环境的变迁，作机动的调整。

组织分析系以有系统的方法，针对事业现有状况，依据组织原理原则，对组织加以探讨研究，建议改进的方案，其进行步骤，可归纳如下：

(1) 订定分析计划——其中包括 a 分析的目的与范围，b 所需搜集资料，c 与有关人员商讨的内容与方式，d 工作进度表，e 参加分析的人员。

(2) 搜集资料——其中包括 a 机构的目标与经营计划，b 组织规程、办事细则、组织系统图及工作说明书等，c 权责划分及工作联系的方法，d 各项有关法令规章制度及作业标准等，e 制订明细调查表送请有关人员填列。

(3) 分析资料——其重点为 a 各项职能的设置是否均为达成机构目标所必需的？b 各部门的权责是否明白订定，有否重覆的现象？c 权与责是否行之有效适切配合？d 组织结构是否为该机构所需最简单的形态？e 组织是否均衡，有否一人管辖太多单位的情况？f 职责与权限有否适当的下授，使各级主管所作的决定能达适时、适地、适人的需求？g 内部控制与联系制度是否完善。

(4) 建议解决方案——其中包括 a 叙述现有的事实，b 说明分析方法与所得结果，c 提出行动的方案，d 建议试行或正式实施步骤与时间。

五、组织型式与改革

大规模组织在管理上可能发生的问题已如前述，最有效补救的方法，莫过于组织型式的改革，企业原有的组织，多按工作类别，划分为若干平行的部门，学者称之为职能组织，便如将全部销售工作，统由一个高层主管指挥；将所有生产工作，置于一个部门之下；其他如采购、会计、法律、总务及人事等莫不皆然，在小规模企业中，因所设部门为数不多，故工作联系并不十分困难，对业务的进行，尚能争取时效。但当企业规模扩展时，为求适应其业务的需要，对此等部门亦不断的增设，其达十个以上者屡见不鲜。许多工作在各部门间会核会办之下，延时费日，效率日见低落，再不能享受到小规模经营时职能组织的好处了。

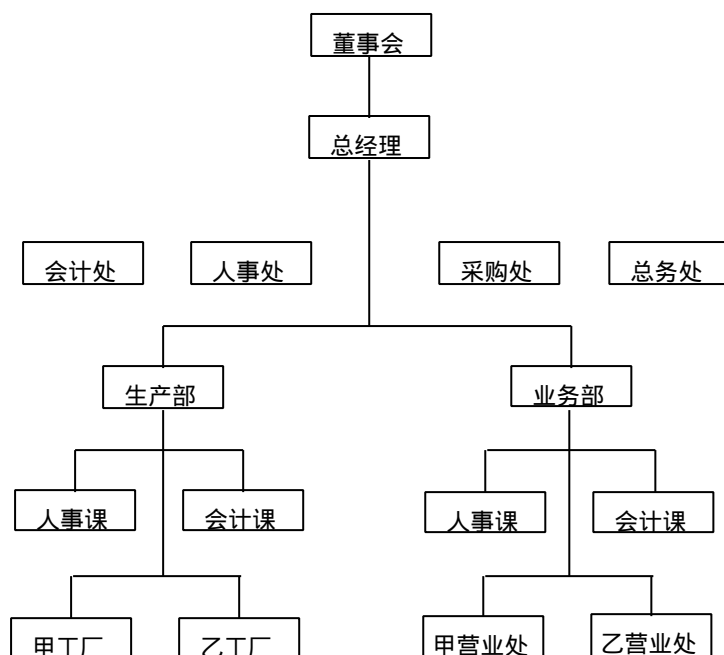


图 9-8 分部组织系统图

分部组织的方式不一，最普遍者有三：一为将主要直线部门，改为分部组织（如图 9—8）；二为按产品类别，划分为若干分部；三为按地区不同，划分为若干分部。其主要作用，为使每一分部能在整个企业组织内，各成小型事业，在总经理充分授权的原则下，独立处理其工作，恢复小规模组织的优点，补救大规模组织的缺点。

在图中可明显地见到分部组织，具有下列各项特征：

（1）将原有生产及业务两直线部门，连同其所属单位，合并成立分部组织，直接隶属于总经理，其地位仍为公司内部的部门，而非公司的附属机构，其重要工作，可由内部主持人（通常由协理兼任）直接向总经理请示，勿须经由中间的主管部门核转。此与职能组织系统在公司内部设置主管部门（如业务处、生产处等），外部设置庞大的附属机构，附属机构的许多工作，须向总公司请示，而此等请示案件，须经主管部门核转总经理。

（2）在业务及生产两部分内，各设有人事及会计两科，作为各该分部的机关单位，使分部能在公司内部，成为一个完整的组织，可在公司核定的计划及预算范围内，独立行使其职权，不必再经总公司其他机关部门的会核会办，得以迅速事功。

（3）总经理对各分部的管理，可着重于事前的计划与事后的考核，而将

事中工作，委托具有独立组织的分部自行办理，使总经理摆脱大部分的日常琐事。

(4) 总公司的人事、会计、采购等机关部门，可以专家地位，协助总经理办理各项计划与考核的工作，并制订公司的重要政策，同时对各分部提供必要的建议与服务，不必核对办各部的经常性事务。

六、改制的象征

近代大规模的企业组织，为求增进经营绩效，提高工作效率，都认为将原有职能组织，改为分部组织，为一个有效的措施。那么，何时改制最为适宜呢？美国名教授路士艾伦在其所著《管理与组织》一书中，曾以下列各项为改制的象征。

(一) 过分集中

在职能组织中，凡一较为重要的案件，都必须由其高层主管核定。其核定方式为先经一个部门的签办，再经其他部门的会核，而各部门都是平行的，谁也不能作最后的决定，非送到高层管理核判不可。以到所有问题及决定，都向高层主管集中，形成在整个组织中，只有金字塔的尖端，有充裕的情报与足够的眼光，来作有效的决定。

(二) 决定缓慢

组织层次日益增多的职能组织，其所作决定都必须各层次间，逐层递转，由上至下或由下至上，都延搁相当长时间，使行动缓慢，效率低落，基层主管不愿发动工作。

(三) 控制困难

管理控制是否有效，依靠绩效标准能否建立。职能部门的绩效标准，难作具体订定，无法达到合理的控制。正如美国 Chrysler 汽车公司总经理所说，在其未改为产品分部组织以前，其所产各类汽车，每类成本若干，盈亏如何，几乎无从获知，怎么能作有效控制。

(四) 管理才能缺乏

职能组织中各部门所管理的业务，仅为一部分的职掌，而非管理的全面，难以培植具有通盘管理才能的经理人才，所以在此组织形态的公司中，常感到总经理缺乏人接替。

(五) 各部门联系不易

在职能组织中，各部门从事的工作，实际上，无一不与公司整个产品有关。换言之，即将与产品有关的工作，分散于各部门办理。各部门所关心仅为其自身的工作，而反将整个产品置于脑后。

如何加强联系配合，使之都朝向同一目标努力，成为非常重要的事，于是常使高层主管耗费甚多的时间与精力，来促进各部门的协调。有时由于联系的困难，还要设立许多委员会或工作小组，把有关部门主管放在一起，又浪费部门主管很多开会的时间。

总之，凡一大规模组织的企业，遇有上述问题存在的，即为其组织形态要改革的时期。

第六节 非正式组织

非正式组织是一个机构中，工作人员之间，不期而然地联合在一起，而得到联合的活动。管理者若能对此组织的行为与关系，加以研究与重视，必可对该机构产生莫大的裨益。非正式组织的范围颇广，诸如交通车的乘客、工业工程上的专契、第六楼的伙伴、星期五晚上的桥牌队员，及咖啡室的经常座上客等，都可包括在内。

这种组织的产生，是基于人们之间彼此“合得来”，大家觉得言语、服装、行动等，都非常随便而没有不自然的拘束，于是乐在其中。当然非正式组织的存亡，可能尚有其它因素。例如：年龄、地位、能力、工作地点、志趣、嗜好以及利害相关等。管理学家发现其中有一个定则：即人们有互相结合的需要，倘若不能从正式组织或领导措施上获得需要的满足，则非正式的结合就越为增多。

非正式对许多管理者而言，常是一个头痛的名词，但它与正式的组织，有如一把剪刀的两部分，无论喜欢与否，只要有人必然有它的存在。

非正式组织在管理上值得注意的问题有四个：

（一）抵制变革——非正式组织往往变成一种力量，刺激人们产生抵制革新的心理。

（二）滋生谣言——谣言在非正式组织中，极易牵强附会，以讹传讹，信以为真。

（三）阻碍努力——工作人员在其工作上特别尽力，必受到非正式组织中其它成员的认识，于是使人不敢过分努力。

（四）操纵群众——有些人员居然成了非正式组织的领袖，常利用其地位，对群众施以压力从中操纵。

非正式组织虽有不良的作用，但管理者若能注意其存在而加适当的运用，亦可产生以下的优良效果：

（1）弥补不足——任意一个正式组织无论其政策与规章定得如何严密，总难巨细无遗，非正式组织可与正式组织相辅相成，弥补正式组织的不足。

（2）协助管理——正式组织若能得到非正式组织的支持，则可提高工作效率而促进任务的完成。

（3）加强沟通——非正式组织可使员工在受到挫折或遭遇困难时，有一个发泄的通道，而获得社会的安慰与满足。

（4）纠正管理——非正式组织可促使管理者，对某些问题做合理的处置，发生制衡的作用。

总之，非正式组织的存在，并非全是有弊无利，在于如何运用。管理者若能体会其所发生的影响，设法找寻那些具有影响力的非正式领袖，使之与机构目标相结合，未必不产生良好的功用。所以我们研究组织，对此问题不能不加以注意。

第七节 组织结构的变革

在这里，来讨论一下美国银行业在组织结构的变革实例。

在美国银行业，由于从 80 年代初开始放松对产品和地理区域的管制，各家银行的经营环境都发生了很大的变化。银行金融服务业不断增强的竞争，以及迅猛发展的技术进步，都迫使各家银行改变经营战略，以实现利润和增长的双重目标。

所以，自 80 年代以来，许多商业银行便开始重组，从职能型结构，转变成按顾客类型和需要进行组织的事业部型体制。这些银行中很大一部分都由一般经理（与职能经理相对应）来领导各个事业部，事业部经理直接管理着为某一特定顾客群提供服务的销售和营业人员。这些经理现在要为事业部的盈利和资产回报负责，而这也反映在他们的收入上。

确定了向事业部型和顾客驱动型结构转变的目标以后，银行的领导们就必须考虑如何变革组织结构，以便将可能的混乱减少到最低限度，同时又能获得各种群体员工的大力支持。

正如约翰·科特和伦纳德·施莱辛格在《选择变革的策略》（载《哈佛商业评论》，1979 年 3—4 月号）一文指出的那样，银行的领导在推进结构重组时，可以采取一些对策和办法，科特和施莱辛格分析说，如果人们觉得他们自己的公司在变革过程中将会遭受某些损失，那么这种变革将更可能受到抵制；如果人们认为他们为变革所付出的代价，比他们将从变革中得到的价值更高，或者他们并不相信管理当局会考虑他们的利益，或者是如果他们对于变革的适应能力还比较低，那么这种变革的推行都将面临更大的困难。

在哈佛商学院的组织行为案例分析中，学生们不断被提醒并意识到，制定推进组织变革的计划，需要考虑两个基本的因素，即需要有一个明确的目标；必须了解环境条件的动态性；是什么导致了目前的问题；有什么资源可用于推行变革；在变革过程中可能存在障碍吗？

科特和施莱辛格概述了几种策略，可供管理人员用来策划变革的行动计划：

员工教育：在变革发生前就教育员工，他们可能面临哪些问题以及解决的办法；

参与和介入：吸收哪些影响计划运作的人进入计划过程，并邀请他们帮助你决策及采取哪些行动；

促进：通过各种方式减少人们对变革的焦虑，如认真倾听他们的意见；给予他们情感上的安慰，给他们宽裕的时间考虑自己的前途；提供再培训的机会及其它可能的帮助；

协商：给变革的抵制方一些刺激，以争取他们的协作；

操纵：通过有意识地设置某些手段，使反对者除了配合之外再无其它选择；

强制：通过明示或隐含的威胁，如解聘、减薪、不予晋升及其它可能微妙，也可能不那么微妙的威胁来使人们按照所期望的方式去做。

文化和经营环境是形成管理人员对组织情景认识的两大主要因素，它们同时也可以作为组织变革的两大适合采用的手段：

文化是组织的无形粘合剂，指人们共享的关于如何开展业务、如何对待员工、应该奖赏哪些行为及如何解决冲突等问题的规范和价值观；

经营环境包括如下这些因素：行业、竞争对手、经济条件、行业技术状况、本公司及竞争对手可利用的资源量、本公司及竞争对手的经营目标，以及行业所面临的主要变化等。

哈佛商学院的学生在学习本课程中懂得：在建议采取某种行动计划以促进组织的变革之前，必须对 5 个关键问题调查。它们是：

(1) Who (谁)

在冲突或问题中涉及的利益团体是些什么人？是什么因素激励着他们？他们的诱因是什么？他们对问题的认识和可能的解决方案是什么？如果让情况继续发展，谁将受到损害，谁又将受益？对于牵涉问题中的各种人来说，解决该问题各自的重要性如何？这些人对于作出决策的管理者而言有多重要？他们的权力有多大？他们对未来的决策者将能施加什么影响等等一系列问题。

(2) What (什么)

产生冲突的主要问题是什么？该问题是否值得解决？如果问题没有得到解决将会带来什么样的损失？如果成功地解决了，其收益又是什么？解决该问题对于解决其它问题而言有多重要？它对于管理者所管辖领域正常业务的影响有多大等等。

(3) When (何时)

这一问题需要何时予以解决？是今天，明天，还是后天？该问题是否会因为某些任务得以完成而在若干天后自行消失？从长远看，该问题是否如此重要，如果不解决它，是否会对某些利益团体或负责该问题的管理者产生不利的影响？

(4) Why (为什么)

为什么没有达到预想的成果？是什么因素阻碍了理想结果的取得？是否有某些环境因素被忽略了，现在需要重新加以考虑？目前有哪些因素不相适宜等等。

(5) How (怎么样)

成功的可能性有多大？是否值得投入时间和金钱？

通过回答上述问题，银行业的许多管理者都认定，所涉及的问题需要他们投入尽可能多的时间。问题如此重要，使得银行业必须采取一种教育的策略，来使高层管理人员和一般员工充分认识干扰他们问题的紧迫性，只有这样才会有成功的机会。这样认识自然会引导企业采取参与策略，将员工们吸收到如何推行所需要的变革计划中来。

有些银行专门聘请了外部顾问担任他们的变革推动人。顾问人员可以从高层领导者的合法权力和他们自身在该领域中的专家权力，取得权威来推动变革的进程。

在许多银行中，高级管理人员通常要花费两年时间与顾问人员和内部委员会仔细商讨诸如银行要在哪一领域开展经营，如何按照要求设立组织结构，以及如何如何在组织中尽快、尽可能有效地推进所需的变革等问题。

文化是许多银行中变革的一个最大阻碍力量。因为员工们已习惯地认为，他们工作的目的是为了更好地生活，他们工作的时间只能严格地从早上 9 点到下午 5 点。辞退对他们来说是新鲜而又不受欢迎的事。并且员工们已习惯于以资历和工作时间计付报酬，或者实行直接薪金制。而现在，许多人都要根据其营业和对银行盈利的贡献来计付报酬。

负责贷款业务的经理们，历年来一直被鼓励着去着重扩展他们的贷款业务，但现在却被要求作出调整，要设法在银行的每一类金融服务项目上都尽可能与每一位顾客保持良好的关系。

总而言之，在组织结构的变革中，管理人员要做的大部分工作是设法让他自己这个部门中的员工，了解他们应该为变革作些什么？并置身于这一变革中，以变革小组的一个成员身份开展工作。

仅依靠经营两片小圆面包夹着一圆片肉饼的麦当劳快餐。何以能风靡全球呢？他们注重的是一种饮食文化。

时下，世界上许多大中城市比如像伦敦、柏林、巴黎、华盛顿等，这些城市的繁华街头纷纷矗立着一块块醒目的标牌：“M—麦当劳”，麦当劳是什么？对于一些不太了解麦当劳的人们，我告诉您，麦当劳其实是出售一种叫“汉堡包”食品的快餐店。

1937年，两位犹太弟兄麦克和迪克在洛杉矶东部的巴沙地那，开始经营汽车餐厅，餐厅起名为“麦当劳”（兄弟二人名字的合称）。餐厅其时规模不大，设备很简陋。1961年，麦当劳的所有权被克罗克取得，1965年，麦当劳股票上市，从此一发不可收拾。现在，麦当劳已是全球最大的以经营汉堡包为主的速食公司。所谓速食，只不过是两片小圆面包夹着一块圆牛肉饼的快餐。

1985年，麦当劳的营业额已高达110亿美元。您知道吗？这个数字是当时排名第二的汉堡王营业额的2.25倍？这一年，麦当劳在世界各地就开设了597家分店，在美国，则达到8854家，平均以每15小时就增设一个连锁店的速度令同行望尘莫及。

麦当劳的迅速崛起，并且以令人瞠目结舌的速度递增连锁店，经营的也只是其貌不扬的“汉堡包”，但为什么能行销全世界，为什么能被那么多的顾客接受呢？它难道有什么魔力不成？不要着急，且听慢慢叙来。

第一、明确的经营理念。作为麦当劳的经营者，我们始终忠实推行Q、S、C+V的企业经营理念。Q即品质。麦当劳的品质管理特别严格，汉堡包出炉超过10分钟、炸薯条超过7分钟即舍弃不卖。S代表服务，包括店铺建筑的舒适感、营业时间的设定和服务态度等。只要是麦当劳的员工，都须面带微笑，活泼开朗地与顾客交谈、工作，让顾客身心得到放松。客人从选定所要食物至拿到手中一般不得超过一分钟。C代表清洁，在麦当劳的员工行为规范中，有这样一则；“与其背靠墙休息，不如起身打扫。”V代表价值，传达了麦当劳“提供更有价值的高品质物品给顾主”的观念，亦即“物超所值。”

为了使麦当劳的企业经营理念更加彻底贯彻，公司在芝加哥的总部派出“巡回地区督察团”，每月不定期地到各地连锁店、公司直销店巡视若干次，全世界13000家连锁店平等对待，督察团巡视完毕，把审查结果向总公司或该地区的总部汇报。如果审查结果不良，则该店的负责人考绩就会受到影响。

第二、进行连锁经营。麦当劳在创立之初，只是一个连桌椅都没有的汉堡包专卖店，经营方式完全是让顾客买了就走的外卖方式。为了在食品专卖店中独树一帜，麦当劳兄弟俩大胆提出了以连锁店经营饮食业的新构想，并要求各家连锁店严格按照麦当劳的经营理念去经营。这种连锁经营方式的运用，使麦当劳比同行业技术稍胜一筹。

第三、金色双拱门招牌凝固辉煌。

1952年，当麦当劳兄弟有了第一位连锁人时，他们极想趁此机会在凤凰

城建立一间连锁的汽车餐厅标准模型店。其时，他们雇用了一名建筑师——梅斯顿。然而，梅斯顿设计了一个闪闪发光的红白磁砖相间的长方形建筑物，这个设计，麦当劳兄弟认为太俗气、太平庸。于是，他们自己画了一个大拱门，但太滑稽，又添一个，成为双拱门，最后，由经营霓虹灯公司的德斯特，把双拱门做成金黄色。这种造型与店名 Mdeonald（麦当劳）的第一个字母 M 极其相似，到现在，麦当劳那特有的金黄色双拱门商标已风靡世界，令人耳目一新。

第四、塑造儿童偶像。作为经营者，我们认为儿童对麦当劳具有不寻常的意义，所以在广告中我们往往将各种娱乐信息传达给儿童，并制造各种机会提供气球、玩具等赠品，以吸引儿童顾客的注意力。在这方面，我们采取的两大措施是：创立“麦当劳游乐场”和在全球范围内塑造“麦当劳叔叔”的形象。

我们塑造的“麦当劳叔叔”的原型是麦当劳的早期经营者之一——史波特。1963年新年，这位身着小丑服的卡通式人物——“麦当劳叔叔”首次华盛顿公开露面。1967年后，史波特终于成了代表“麦当劳”的知名人士，他经常出现在医院中安慰儿童，或在“麦当劳游乐场”中当指导。时间一长，在儿童心目中，“麦当劳叔叔”成了仅次于圣诞老人的人物。在塑造“麦当劳叔叔”形象的同时，公司在行销各地的汉堡包中增加了一个新品种——用汉堡包制成的小面人，作为“麦当劳”的代表形象直诚奉送给吃汉堡包的小顾客。

第五、宣传“麦当劳”食品文化。众所周知，麦当劳赚取的利润颇高，却经常受到社会舆论的批评。但是，为什么近年获得“超额利润”的“麦当劳”汉堡包王国仍能创业有成？其中的奥秘就在于当初确定的创业策略。汉堡包王国创业初期，作为快餐，大力宣扬它提供的是富裕社会中产阶级的食物。这种宣传策略使得中产阶级都以吃汉堡包为荣，并以此炫耀中产阶级的营业虚荣心和阶级归属感。另外，通过这种有效的宣传，吃汉堡包也就成了美国中产阶级子女的时尚消费。到了60年代，公司通过这种宣传策略，在不知不觉中形成了“汉堡包文化”，这不能不说是美国人的骄傲。

因为麦当劳宣扬的是一种“汉堡包文化”，受到全国中产阶级的支持，公司向国际市场进军时，一路所向披靡，越来越被众多的外国消费者接受。麦当劳汉堡包在日本、新加坡等地一经上市，能够迅速占领市场，主要是因为它创造一种现代饮食文化，形成了一种追随美国消费文化的时尚与风潮。

“质量超群，服务优良，卫生清洁，货真价实”是我们麦当劳公司的经营理念，虽然在短时间内占领了世界快餐饮食连锁的霸主地位，但是，我们麦当劳全体员工更加努力塑造公司的整体形象和特色，经营仍然一如既往。如果您想了解麦当劳的文化。不妨也到您所在的我们公司的连锁店去坐一坐，相信您会有一种全新的感受。

