

## 艾爾公司

設於芝加哥的艾爾公司是世界上歷史最久，規模最大的空氣過濾設備製造商 (Manufacturers of air equipment)。1991年，該公司董事會提名當時 55 歲的大衛包瑪 (David Palma) 擔任公司副總裁，負責國際業務部。國際業務部指揮世界約五十個公司的業務，其銷售總額大約等於國內業務之銷售額。

義大利籍的包瑪在艾爾公司任職已二十年。他在海外業務明顯地呈現不景氣之時接受此新任命。前一年公司在三億元的銷售額上只得淨利五萬元而已。雖然艾爾公司目前仍在市場佔有率方面居世界之冠 (約佔世界市場佔有率 20%)，但其地位已大不如昔。大衛包瑪發覺情事改變之理由如下：

1. 自殺式的競爭：由於本產業屬勞力密集，產品老舊，又無專利權之保護，且大半為訂製品，所以規模龐大的公司與數以百計的當地小公司競爭時，似乎毫無利益可圖。
2. 艾爾公司未曾詳細分析其競爭對手，也未曾調查市場之性質。
3. 公司沒有產品政策。多半產品是在美國發展出來的，並不合海外當地需要，也不符合當地建築尺度規格。由於缺乏具競爭力之產品，艾爾公司發現被許多成長中的新市場所排除。公司的產品也沒有多角化的發展。
4. 各階層之管理均嫌不足。管理呈自足自滿心態。(許多情形是，各地分支機構的經理們甚至不能提出該單位財務情況的粗略數字)。即使某單位連續數年虧損，他們也未曾被要求提出上項數字。這些機構幾乎在管理方面根本沒有新陳代謝，也沒有輸入新血輪；管理發展及訓練更未有所聞。
5. 控制不足，沒有業務目標和標準，沒有工作說明和績效考核 (甚至工作優越與績效差勁之間也沒有賞罰之分)。
6. 當地分支機構間毫無協調和控制可言；國際業務下的各單位也一樣 (這些機構無人被特別指派為行銷，生產，財務各部之主任。幕僚之不足達到一種任何重大問題皆需向總部求援的地步)。

包瑪上任後立即將國際部的總部移至米蘭，並決定立刻採取行動來改變目前狀況。他認為要重振聲威並拓展市場必須採取兩項重大措施：(1) 建立產品政策，(2) 組織結構及程序之重組。

關於產品，他認為必須採用一個新觀念才能革新本工業：艾爾公司必須在一標準單位系統中建造規格標準化的產品。如此可以藉不同公司中所大量生產出來的各種標準零件而達成相當大的規模經濟，還可以達成集中的研究與發展，更可以造成更佳的服務業績。身為工程師的包瑪，決心集中全力於此項艾爾公司傳統作業的策略性改變，同時注意藉合併或購併而做多角化經營的可能。

因此，他決定把組織及行政上的問題交給別人管理。他聘用了裘菲福爾為人力資源主任，並授以「全權」負責目標之達成。

裘菲福爾年輪三十八歲，美國籍，過去有優良的人事行政方面的記錄。他是第一位公司從外面聘來的人事經理，也是公司歷史上僅有的第三位人事經理。他形容自己是自勵自強的奮鬥者，從年輕時就在企業界掙扎向上。他在夜間部修完 MBA 學位，並在夜間十點至清晨三點間陸續完成兩本有關管理的著作。當他抵達米蘭時，他把妻兒留在紐約，以便全副精神應付新工作。工作是他主要的嗜好。他認為商業是刺激性的冒險和艱苦的挑戰。他敘述如何迎接艾爾公司的這項挑戰如下：

「我的工作是把這個組織從家長式的機構改變為一個富活力、成功、健全、獲利和成長的企業。這意味著，最重要的是把專業化引進公司。艾爾公司在現代管理技巧上，少則落後二十年，多則落後五十年，而主管們也都缺乏紀律、動機、專業技術、及合作能力。

重大的改革是必須的，但是必須慢慢來，且不能犯錯，你必須建立一個穩固的基礎，而後由此前進，你要儘力學習。身為人力資源經理，你必須像財務副總裁一般熟悉財務報表，否則的話，沒人願意聽你的話。

我所做的頭一件事，就是要求艾爾國際公司控制下的各業務單位立刻準備一份改進生產力及降低成本和費用的行動計畫書。我們隨後在米蘭討論這些計畫，如果是組織龐大的單位，則在他們當地的總部進行這項討論。在這些會議中，如果某人提出毫無挑戰性的預算，他可有麻煩了。我們絕不對他客氣。不過，請注意，在與直線經理 (尤其是賺錢的那些人) 的會晤中，幕僚人員總是失敗者。所以你必須曉得何時撤退，等待時機，等他犯了愚蠢的錯誤時 (他們總會的)，再打擊他。

我們總部訂立目標一時間相當緊迫；怠惰必須被剷除：我們了解南非的業績極差，應該可以增加 200% 的業績；因此我們定下百分之百的目標。你行事應該合理且實際。你不能任憑他們自行訂立目標，他們自己會訂的太低。

我喜歡單獨地與他們分別打交道。我們三年半中只有兩次幕僚會議。但是我們另有個別舉行的管理研究會，由我親自主持。這些研究會其實是 MBO 目標管理會議—很簡單，基本的，而且是完全具權威性的：我們要求每位參與者提出他目前面臨的一些最大問題。然後就其中挑出一些看來最重要的問題來討論其解決之道。我們曾想出許多為公司節省了上百萬的主意，我並且確定他們會執行這些作法。那就是說，我經常去各公司巡視。通常我在兩個月之前通告他們，以便他們在我巡視之前好好整頓。

我們希望各公司間彼此互相競爭。例如，我們把拉丁美洲各公司集合起來：墨西哥的公司員工 1100 人，銷售額

# 國立中央大學八十九學年度碩士班研究生入學試題卷

143 所別： 企業管理學系 不分組 科目： 管理實務與個案 共 2 頁 第 2 頁

爲一千一百萬美元；阿根廷的公司員工 600 人，銷售額爲三千五百萬美元——很令人尷尬……。記得我首次訪問澳洲公司時，下午 4：30，辦公室已空無一人——毫無競爭精神。現在，有我指派的新人在那兒，人人都工作至晚間 7：00。

當我見到了這些主管時，我開始建立世界性的人力資源庫。我有系統地會見了位居要職的 350 人。每次會晤約需時兩小時。你雖然仍有保留，但實際上你在會面 30 分鐘後已了解此人如何。有一回，我當場給某人加薪百分之二十（甚至未與他的上司商量一聲）。有時候，我在同一天內就開始尋找取而代之的人選。總括來說，我們必須更換所有的高層主管。留用他們於原職實在代價太高。我們或者安排他們擔任與他專業知識相合的顧問職位，或者我們不得不請他另謀高就。我們只從外面聘請已經有優良表現者，那些機敏的人……那些已經賺年薪六萬，而仍尋找升遷機會的工作人員。最高主管是具有決定性的人。我把全副精力集中在他身上。如果你擁有優秀的主管經理，你就無須多費心擔憂。他們是不會容許屬下有慵懶之輩的人存在的。你可完全信賴他，直到他的業績發生問題時。我尚未遭遇他們的問題——是我自己聘用他們的，他們也沒有任何人失職。

我將訓練新進人員；然後在第一年中，他們直接向我報告；一年之後我與他們保持間接關係。有人也許會說，這不關我的事——我回答說，凡是有人事的事務都在我的職責範圍之內。

至於業績方面，只要他有成果，我不在乎他怎麼做或做些什麼。這也是我喜歡雇用當地人出任財務經理的原因（雖然許多多國企業的財務經理總是來自總公司）。因為他們了解當地的情況，知道如何尋找法律的漏洞，不管是合法或不合法的。

經理人員對組織的長期影響很難衡量。我並不擔心那些無法控制者；因可控制者已有太多令人擔心之處——我們衡量業績那才是值得重視之事。無論如何，五年以後所要發生的事還太遙遠了。」

大約兩年之後，裘菲福爾開始（a）推動一項較正式的人力規劃制度，（b）建立標準的人事政策（雖然他避免將一切政策明文規定——『做任何承諾都是危險之事。』），以及（c）重新改組艾爾公司國際業務總部的作業。

更具體一點的說法，他把許多重要的主管職位的工作及業績標準訂立。他推出一套統一使用於各國皆然的業績評定和考核的方法（他建立了一套激勵獎賞制及正式年薪考核法，是根據全球年薪調查而來）。他鼓勵新任經理遠離母國去接受在職訓練（但卻不贊成參加公司以外的其他訓練班——我們無法允許我們的人員離開兩星期去受訓。）他並要求每位經理必須發掘和訓練具高潛能的年輕主管。

他也致力於米蘭總部的改組。業務分爲四個地區：歐洲、遠東、拉丁美洲，以及其他地區。每一地區分部必須有相當數目的行銷、財務，及工程幕僚，這些人或是由當地公司內部或由外部聘用，菲福爾並未自己建立一個龐大幕僚，因為他知道沒有預算可以聘請第一流的人才，而他寧願獨自奮鬥，不願與第二流的人合作。在米蘭發展一個強大的組織，目的是使得國際業務部不再處處依賴芝加哥而能獨立作業（他說芝加哥總公司並不了解國際業務），而同時得以控制海外各當地單位（據說已有離析之象）。

由於以上努力，艾爾公司國際海外部逾 1993 年達成五億三千萬美元之銷售業績及三千五百萬美元之淨利，因此首次超越了北美部的業績（銷售額及純利兩者）。人員的雇用也降低了百分之十三（自 1990 年起），而使實際員工數且成爲 33000 人。

## 問題

1. 摘要說明裘菲福爾辦法之重點(40%)。
2. 這些做法背後之理由爲何？裘菲福爾的管理哲學如何(30%)？
3. 請對裘菲福爾的各種想法、做法，做一評估(30%)。

參考  
卷  
庄