

# 銘傳大學九十一學年度管理學院高階經理碩士在職專班招

## 生考試

### 第一節

#### 高階管理個案分析 試題

請閱讀下列個案後回答以下問題：

1. 說明個案中林肯電機公司如何對員工之工作績效進行評等？(本題佔 10 分)
2. 明個案中林肯電機公司總裁如何解決海外虧損所造成的危機？(本題佔 25 分)
3. 管理觀點，分析個案中林肯電機公司進行海外擴張對組織所造成的管理問題為何(至少列舉你認為個案中最重要的二個管理問題)？並說明為何您認為該問題是最重要的(舉証或推論)。再就您所提出的管理問題，提出您如何對該管理問題進行分析，進而對林肯電機公司所產生之管理問題提出解決對策。您所提出的每一個論點，必須明白交代支持您論點的理由。(本題佔 50 分)
4. 簡述您擬定進修高階經理在職專班(EMBA)之動機，並說明此進修計畫對您的生涯發展有何影響？(本題佔 15 分)

作答注意事項：

1. 把握時間，可擇重點論述。眾所周知之常識無需浪費筆墨及時間。
2. 評分重心再於創意、思考方式、邏輯。

1992年7月最後一個星期五，下午五點零一分，我就任林肯電機的董事長及執行長，我在林肯服務了三十八年，現正到達我事業生涯的巔峰，但我的興奮只持續了整整二十四分鐘。

下午五點二十五分，我正在走廊與人談話，財務長艾利斯·斯摩利克(Ellis Smolik)向我走來，說：「我得到一些壞消息。我們剛收到歐洲的營運數字，很糟，非常糟。它們在六月份幾乎虧損了七百五十萬美元，那表示我們將必須提列第二季虧損，我們將因無法償還貸款而對銀行違約。」

一個小時半後，在開車回家的路上，我對剛剛得知的是感到非常苦惱。我們在美國的利潤尚不足以抵銷在國外的虧損，雖然歐洲是我們最大的問題所在，我們在拉丁美洲及日本的事業亦在虧損，我們必須提列當季合併損失約一千二百萬美元。公司成立至今九十七年來，我們從未出現過合併損失，我們可以想像當地報紙的標題會出現：「林肯電機執行長在上任二十四分鐘內即出紕漏。」那是我最漫長的一夜，我幾乎未曾闔眼，事實上，大約兩年後我才享有一夜好眠。

接下來的一個星期，我藉由與歐洲經理人及美國負責國際業務人員的對話確認了危機的規模。當我詢問他們是否有可能盡快逆轉時，他們顯得很悲觀，因為在歐洲，第三季因休假及工廠停工之故，是傳統上最淡的一季，因此他們預期會有更糟的狀況。此外，沒有跡象顯示我們在拉丁美洲及日本的問題將減輕。我們的財務狀況顯然將雪上加霜。

我的思緒快轉到十二月，我們已排定到時將發放年度激勵獎金給美國的員工，儘管景氣疲軟，我們在美國的營運尚佳，美國的三千名員工預期將領到總額五千萬美元的獎金。若我們無法還償，我們大概也無法支付這筆獎金，若不支付獎金，整個公司將因此而解體。

為了瞭解獎金為何如此重要，必須先瞭解一些公司的情況。林肯電機是約翰·林肯(John C. Lincoln)於1895年所創立，而製造工業一直是公司的靈魂與重心。數十年來，林肯市世界上電弧焊接(arc-welding product)產品的領導廠商。在第二次大戰結束時，有五十家以上的電弧焊接產品製造商在美國境內競爭，如今僅有六家殘存。大部分的廠商，包括大企業如奇異(General Electric)及西屋(Westinghouse)退出該產業的主要原因，是因為林肯以及具競爭力的價格銷售高價位、高品質的產品，並提供絕佳的客戶服務。

林肯也在生產工業用電馬達，但電弧焊接產品是公司的主力。1992年，電弧焊接產品的收入佔公司八億五千三百萬美元總收入的百分之八十七。當時林肯在電極及焊線方面擁有國內百分之四十的市場，位居領導地位，而這兩項產品是電弧焊接事業的核心，林肯也與位在威斯康辛州艾坡頓城(Appleton)的米勒電器製造公司(Miller Electric Manufacturing)在機具產品上爭奪領導地位。

林肯的獎勵制度是公司文化的一部分，獎勵制度結合了獎金與論件計酬，以產出單位數量多寡為依據，而非以工時或固定薪資。這套制度長久以來使林肯與其他美國公司有明顯的區隔，並成為《哈佛商業評論》中一篇頗受好評的個案研究主題。一直以來，獎金佔了林肯公司美國員工年收入百分之五十以上，而這套制度讓他們得以名列全世界收入最高的工廠工人當中，其中數百人一年賺七至八萬美元，也有一些人年所得十萬美元以上。

這個獎金制度開始於1934年，每年發放。對於像我這樣由林肯培育出來的人而言，1953年自哈佛商學院畢業後即加入林肯，任職業務儲備幹部，不發獎金是難以想像的。

我們是如何走到這步田地呢？拜急速的海外擴張所賜。雖然林肯在加拿大、澳洲及法國已產銷超過四十年，但這三個市場彼此獨立運作，且被視為殖民地那般。林肯主要仍是一家美國公司，當時兩個主要工廠在克利夫蘭一帶，現在仍在那兒。事實上是我們較近期的大規模海外投資給我們惹來麻煩。

自1980年代初期美國嚴重不景氣之後，為避免過於依賴國內市場，我們一直在討論海外擴張一事，但林肯自1965年到1986年的負責人威廉·爾剛(William Irrgang)堅決反對這個主意。1986年爾剛過世，他的職位由喬治·泰德·威利斯

(George E. “Ted” Willis)接替，而我則被認命為北美營運部門總裁。

泰德夢想著使林肯成為世界大廠，他立即買下了哈里斯熱能(Harris Calorific)，一家生產以氧為燃料的切割設備製造商，並在義大利及英國設有工廠。就在此時，我們從市場上得知瑞典的一家電弧焊接產品製造商 ESAB 公司突然買下兩家美國中型製造商。ESAB 公司在遠東及拉丁美洲也有營運，顯然有逐鹿全球的野心，我們很擔心 ESAB 公司更進一步地蠶食美國市場，因為他們可以利用美國以外所獲得的利潤，在美國買下市場佔有率(譯註:意指 ESAB 有可能繼續購併美國公司)。而我們受限於反托拉斯法(antitrust laws，反獨占法)，無法購併國內競爭者。因此，我們決定將戰線拉至歐洲及拉丁美洲，我們的反應必須要快，而且規模要大。

在接下來五年由威利斯當權的時期，我們花了三億二千五百萬美金在擴大版圖，對於像林肯這樣規模的公司而言，這是一筆大數目。我們在日本、委內瑞拉及巴西建造三個位於郊區的工廠，並在德國、挪威、英國、荷蘭、西班牙及墨西哥購買了八座工廠。這些購併中有些是在景氣循環的高點成交，故花了大筆的錢。比方說，我們在巴塞隆納的工廠是購於 1988 年奧運之後，當時西班牙的經濟呈現一片榮景，而營造業也非常強勢，不到一年，西班牙的經濟就陷入極度的蕭條。

泰德是購併的決策者，他負責談判，並要求除加拿大和墨西哥以外的所有海外營運部門直接向他報告。我們十五位董事成員當中，十二位是內部董事，包括林肯現任及前任的高階經理人及創辦人家族成員，沒有一個人有國際的經驗。董事會中，包括我，沒有一個人質疑過泰德，我們相信因為我們在美國市場如此成功，我們到哪兒都會成功。

事實上，當我們審核購併名單上外國公司的製造生產時，的確看到了降低成本的大好機會，只要我們能善用我們在製造上的專業、設備及獎勵制度。我們也知道我們沒有辦法將消耗品，如某些電極及電線產品自美國出口，那一直是一種拼老命的大宗物資生意;如果我們出口這些產品，運輸成本及關稅將使我們無法在價格上競爭。

但我們也做了幾項錯誤的假設，比方說，未經真正深入的探討就假設我們這套獎勵制度適用於海外。後來我們才發現，歐洲的勞工文化對於論件計酬及獎金制度是頗具敵意的。

此外，我們妄下結論不能出口電弧焊接機具到歐洲國家，特別是德國這個主要市場。我們的經銷商以及法國、挪威的經理人不斷強調他們無法銷售美國設計製造的產品，因為歐洲人偏好他們自己的產品。那些經理人堅持，除非我們買下當地廠商，不然我們是無法在德國立足的。很不幸地，我們聽進去了，接受了他們的主張且付諸行動，但這計劃卻未經過測試。

1991 年我們完成最大一樁購併，以高於七千萬美元的成本買下德國美瑟格利夏姆公司(Messer Griesheim)的部分資產，包括一間生產電弧焊接機具的工廠。當時我們看好德國的經濟將持續繁榮，並未料到兩德統一後的結果會如何。德國

政府重建德東的大筆支出使得對通貨膨脹敏感的德國央行(Bundesbank)提高利率，這是導致歐洲自二次大戰以來最嚴重不景氣的幾項行動之一。

買下美瑟之後，泰德指派工程部副總裁約翰·岡薩雷斯(John Gonzales)去管理歐洲的工廠。約翰毫無國際經驗，而且大家也不預期他會著重行銷與業務。事實上，一些歐洲主管仍持續向泰德直接報告，約翰是否真的想要那份工作也很令人懷疑，因為他一直沒有搬到歐洲上班。1992年初他辭去歐洲的工作，回到克利夫蘭去帶領研發。

依我的後見之明，我發現對約翰的任命反映出一個更大的問題：我們公司的管理階層缺乏足夠的國際專才，也少有管理一個複雜而分散組織的經驗。我們的經理人不懂得如何管理國外的營運，也不了解他國文化。最後，結果是我們必須仰賴我們海外公司的人員來經營，我們不了解他們，他們也不熟悉我們。

泰德接著找上羅夫·強納森(Rolf Jonassen)，他是我們購併的娜維德公司(Norweld)的負責人及前合夥人。娜維德是一家挪威公司，在挪威、英國及荷蘭擁有工廠，我們在買下美瑟之前購併該公司。羅夫被指派去帶領負責我們歐洲營運的管理公司。以他管理跨國公司的經驗看來，他似乎是一個很好的人選。羅夫也直接向泰德報告。

此時我對公司國際營運的涉入極為有限。身為總裁，唯一向我報告的國外事業為加拿大及墨西哥，而在成為總裁之前，我雖做了十五年的業務副總裁，但責任範圍僅限於美國之內。

身為總裁及一個領導人，我的確有機會過目國外送來的預算及財務報告。在1991年以前，除了加拿大及澳洲外，沒有一家做得好的（我們在法國的獲利始終不穩定，那應是一個全球擴張的警訊）。在巴西的營運從一開始就是一個大洞，在德國、日本、墨西哥及委內瑞拉從沒賺過前，其他地區在我們購併時多半有小幅盈餘，但沒有一處有世界級的廠房。我們以為憑我們的製造專才及制度可以輕易地將他們提升至世界水準。

然而，就在我成為執行長的一年多前，我親眼目睹了一項症狀。歐洲各事業部門總會送上極度樂觀的銷售及盈餘預估目標，但他們總是一成不變地達不到預算目標，通常有一段距離，而且這差距還逐漸擴大，更令人苦惱的是，似乎沒有人弄得清楚為何達不到目標或如何面對目標落差。當這些事業部的主管被問及此事時，他們總是說：「我們太過樂觀，經濟比我們原先想像得還不景氣，我們會降低預估。」但是他們顯然並不急著解決銷售衰退的問題。

1991年4月，董事會通知我1992年7月以前公司的首席職位將歸我所有，我對歐洲營運的不安日益加深，但泰德似乎一點也不擔心。他安排我在1991年底及1992年初至歐洲視察，我很驚訝我們的經理人對於我們急需衝刺業績的麻木不仁，他們似乎只要平安度過這段不景氣就很滿足了。

翻開公司歷史，就可以很容易理解泰德主要是以生產角度來看待公司經營。他是個傑出的工程師及生產管理者，在我之前的四任林肯董事長都具有工程與生

產背景，而他們四位都深信，只要具有最低成本及最高品質的製造生產，自然而然就主宰了市場。

以我來自行銷及業務的背景，我知道光靠有品質及低成本的製造是不夠的。擁有一流的生產製造及良好的產品的確是一項絕佳的優勢，但如果你沒有適當的配銷體系，具競爭力的送貨時間，與客戶的關係，以及了解並能幫助客戶的人員，你是無法成功的。

泰德大多一人獨治公司，除了是他個人特質使然，部分原因也因為這家公司一向如此。泰德的前輩們一直是自己日理萬機。只要是重要事項一率直接交由執行長處理。

第二任董事長詹姆斯·林肯（James F. Lincoln）是公司創辦人的兄弟及 1929 年到 1965 年的領導人，他曾說道，「沒有一家公司應該成長到超過一個人可以管理的程度。」即便我們開始向國外擴張之前即已超過那個程度，但經歷此次危機才使我們瞭解到我們在管理方面的技窮，而這同樣的管理技能在我們仍是一家較小而單純的公司時曾非常合用。

在確知泰德目前主要以提升效益及降低成本來改善我們在世界各地的生產營運後，我決定將我的擔心告訴董事會的提名委員，我要求提早接任，並被授予管理歐洲營運的責任。我可以利用我在業務行銷方面的經驗來增加收入，「我們應該要求變。」我說。但委員會聽從泰德的建議答覆我：「不行，你得等到明年。」

1992 年不景氣開始，公司的歐洲營運也跟著急速惡化。5 月及 6 月的報告數字不佳，僅有微幅獲利，接著惡耗在 7 月傳來，第二季虧損之大出乎大家的意料之外。即使像我一直公開表達疑慮，也絕沒想到虧損會大到讓整個公司陷入赤字。

即使泰德之到國外營運有了麻煩，他表面上仍很樂觀，他相當有自信林肯的製造事業足以讓我們的海外營運獲得成功。

1991 年 10 月，泰德曾試圖協助歐洲的業務部門。他派我們新英格蘭的地區經理吉姆·柯勞森（Jim Clauson）赴海外傳授美國成功的銷售技巧，但吉姆並未受到歐洲同僚的重視，一定得要執行長親臨督導才能引起他們注意。

林肯在財務上一向極為保守，開始購併前我們持有七千萬美元以上的現金，並且毫無負債，到了 1990 年，我們用掉了這些盈餘，並開始承借小額貸款。1992 年我們的貸款金額竄升到將近二億五千萬美元，相當於股東權益的百

分之六十三。

董事們——包括我自己，已經知道林肯必須借錢以支付購併，然而，我們一直未曾仔細考慮過借錢這件事對員工來說會是一個公司文化上的衝擊。林肯大部份的人對持有「任何」負債顯得不太在意，這個看法源自我們的獎勵制度。自獎金制度推出以來，管理階層一直向員工解釋這是現金分享而不是利潤分享。但是我們必須將公司獲利以分配股利的方式打點股東，並投資於林肯的未來，只有在這些需求達成後，我們才能發放獎金，如果沒有剩餘現金，也就不會有獎金了。

當我們必須貸款支應海外擴張的情勢明朗後，員工開始擔憂了，他們看得到這將影響他們的收入。而且，當我們的負債與日俱增時，他們更擔心了，而他們

也讓高階經理人知道他們的擔心。

林肯長久以來鼓勵並實施開放式溝通。任何一名員工若覺得有話要對執行長說，是可以見得到他的，而且很多員工真的如此做。同樣的溝通方式適用於林肯的其他主管，他們都對員工敞開大門。在這個例子裡，員工個別或透過我們約二十九人員工諮商委員會向公司表達他們的憂慮。「如果我們沒有自有資金，怎麼可能發獎金口大家不斷地詢問行政主管。

在接任執行長後，我面臨一個極糟的困境。我們要讓公司提高負債來發放獎金，還是逕行宣布不發放獎金，然後失去員工的信任，就此犧牲公司長期的競爭優勢。

除了新購併的哈立斯熱能公司，我們所有美國員工都有資格領取獎金。一般工廠員工每年會根據以下四方面的績效做兩次評等：工作品質、工作數量、可靠性及合群。前兩項係為鼓勵員工在個人工作上盡其所能，但若僅評估這兩項恐怕會天下大亂，因為每個人只為自己生產，故增後兩項來鼓勵大家合作無間，並提供意見以幫助每一個人。

因為獎金與論件計酬制，我們每個在克利夫蘭地區工廠的員工，以及全美的業務、物流和客戶服務中心的人員都表現得像是白手起家的創業者，而獎金是優異表現的報酬。林肯員工的確力求表現，而且不僅表現在高生產力與高品質上，缺席率與人員流動率一向很低，1992年缺席率為百分之一點五到百分之二間，而人員流動率。包含退休人員，但不包括新進員工(雇用不到90天之人員)為百分之三點五。當大風雪來臨時，克利夫蘭一帶的工廠多半關閉，但林肯員工仍照常上班。

因為我們的制度激發出員工的最佳潛能，他們不需要監工。林肯主要工廠的領班與作業員比例為一比一百。在一個典型的美國工廠，這個比例是一比二十五，在某些汽車裝配廠是一比十。因雇用相對較少的監工所省下的錢使公司得以支付獎金。因此，很明顯的，如果我們棄獎金制度不用，我們得雇用較多的員工，因為生產力會下降。換句話說，我們不能試圖以不發獎金的方式來省錢。

在1992年八月的第二周，我們獲得一個契機。公司副董事長哈利·卡爾森(Harry Carlson)與兩家克利夫蘭主要銀行——國家城市銀行(National City Bank)、基一銀行(Key Bank)會晤，這兩家銀行願意幫忙。在我們向較大的銀行團尋求較高信用額度的前提下，他們同意立即放鬆貸款契約條件，他們甚至承諾幫我們協商一個新的信用額度。一頓困擾得以減輕，我們可以發放獎金了。

就在那一周我啟程前往歐洲。我別無選擇，即使找欠缺廣泛的國際經驗，其他的高階經理人亦然。財叻長艾利斯·斯摩利克與我同行，他連護照都沒有，我們十萬火急地幫他在最後一刻辦好護照。

接下來的11個月中，我平均1個月得去歐洲兩次，每次停留七至十天。那年八月我的首要目標是與歐洲所有的主管及他們的業務經理碰面。我指派他們研擬計畫以及細部的銷售策略，以使他們的生意起死回生。這個計畫涵蓋1992年第四季及整個1993年，目標則是在1993必須獲利。那些主管個以及他們的外籍幹部被

要求在10月初以前呈報他們的計畫。

10月份我們找來固特異(Goodyear)的前任財務長歐潤·謝佛(Orin Schaeffer)擔任顧問。謝佛具有國際經驗，他與JP摩根公司(JP Morgan)共同作業，組織了一個十家銀行的銀行團，包括國家城市銀行及基一銀行。這兩家銀行依照承諾站到檯面上，在其他銀行面前力挺我們。

當月底我們提報第三季營運成果時，我們的當季合併虧損增加到九千兩百萬美元，但海外營運計畫如期送到，我們因此得以讓十家銀行看到我們有危機處理計畫，按著在11月我們開始和他們展開協商。我們尋求兩億三千萬的信用額度以取代現有的七十五百萬，我們拿到了。

1992年12月4日，我們發出總額五千兩百一十萬美元的獎金，董事會也同意發放股利給股東以保持連續發放的紀錄不斷，但那都是借來的錢。一月份我們獲悉第四季合併虧損為一千九百八十萬美元，這筆金額包含海外營運虧損七百四十萬美元以及二千三百九十萬美元的組織重整成本。為使海外營運能站在一個較好的立足點上重新起跳，我們決定處分閒置與過時機器，以及一些問題存貨。雖然海外營運在年底前尚未轉虧為盈，但我們仍然對這個反敗為勝的計畫心存希望。我們當年度全年虧損為四千五百八十萬美元。

這時，羅夫·強納森離職。當我們買下挪維德時，他已經很富有了，而隨著歐洲問題的層出不窮，他顯然是受夠了。1993年初，我任命焊接技術中心負責人基慈·寇文(Keith Cowan)為歐洲營運總裁，基慈擁有必要的業務經驗及工程技術，足以重振營運。

3月份我與十家銀行簽下信用合約。我們以為已經度過難關，歐洲主管保證最糟的狀況已經過去，兩他們似乎也正落實他們的營運計畫。

但營運計畫仍未能夠、也不能夠預期到仍繼續惡化的歐洲景氣，計畫全部泡湯。1993年第一季歐洲績效再度慘不忍睹，帳面上明明白白寫著一千四百四十萬美元的營運虧損。歐洲經理人又一次過份樂觀，而找他過份相信他們。

1993年春，我終於發現為何歐洲營運長期以來一直達不到銷售及獲利目標。我們挪威管理公司的營運預算是由分布在各個國家的個別事業體提供，而這筆預算的多寡則決定於那些事業體的預估銷售與獲利，而不是實際數字。為了增加營運預算，管理公司負責人鼓勵各事業體呈報樂觀而非客觀的預估數字。我感到非常震驚。

5月中我們收到4月的數字，那真是不忍目睹。歐洲虧損了八百二十萬美元，而整個海外營運共虧損九百六十萬美元，我們大概確定會違反新的信用合約。我得再一次假裝堅強，在員工及董事面前維持表面上的樂觀。

依我看來，我們有兩種選擇：我們可以大量裁員並將高階主管減薪以減少支出，或者多花些功夫增加收入及利潤。我從未認真考慮過第一條路，因為我相信組織精簡違背林肯的理念。我們長久以來與員工簽訂合約，明確保證他們每間工作三十小時，組織精簡只會導致士氣、信任感及生產力更形惡化，長期而言

是不利的。如果員工只是一種數字，也許還容易進行組織精簡，但是當我走進公司餐廳或工廠現場，我認識我們大部份的員工，我認識他們的家人，我把林肯的員工當作資源，而不是負債。我也不同意這樣一個觀點：負責任的公司是確保員工的工作資格而非他們的工作。我們投入大筆金錢在員工身上，並進行許多訓練。人員是為了留任而受訓，並非為了準備遣散。

因此，我們不但未進行組織精簡，反而向我們美國的員工求援。我向董事會提報一個二十一點的計畫，呼籲我們美國各地的工廠提升產能，業務單位加強銷售，以使公司度過危機。這個計畫促請美國營這單位創造出五千二百萬美元的稅前、獎金發放前盈餘，而不是原先預算中的三十九百萬美元。找他請求在這項計畫付諸實行之後移至歐洲推行，試圖減少歐洲的失血。董事會熱切地同意我的計畫及請纓。

6月份我對美國的員工說：「我們可以像其他公司一樣組織精簡，但我們不曾如此。我們要讓美國這部份創造出足夠的利潤以彌補海外的虧損，維繫現有的銀行契約，並再次借款得以在12月份發放獎金。我們要以增加收入的方式來達成這個目的，而不是以減少開支及傷害自己人的方式。」

我們的高階主管透過小型會議，對第一線員工解釋公司現況及行動計畫。我們對員工諮商委員會解釋我們的計畫，並在各廠傳閱該會議記錄。我們製作一捲錄影帶，並分送拷貝給大家，讓他們帶回去與家人一起看。在錄影帶當中我一針見血，管理階層及嚴重的不景氣要為這場災難般的海外擴張負責。「我們搞砸了。」我說，「現在我們需要你們保住公司。如果我們違反銀行契約，銀行就不會繼續貸款，銀行不貸款，12月就無法發獎金。」這段談話不僅是訴求員工的忠誠度，也訴求於詹姆斯·林肯所說的「有智慧的自私」（Intelligent Selfishness）。

接著，我們找來三十五位地區業務經理，告訴他們，我們期望他們提供一些點子及促銷方法以賣出我們即將上線生產的產品。另外，我們舉行一個財務講習，讓員工瞭解公司並未私藏任何錢，並讓他們清楚看到美國部份的營運究竟需要賺多少錢才能發得出獎金。

這次進行的全面性溝通是相當關鍵的，因為我們需要每一個人完全約承諾。謠言已在工廠製造一些焦慮與恐慌，我們必須讓人們對公司的問題有一個清楚的概念，並讓他們知道我們有計畫反攻。

這項計畫宣布美國營運單位將每日營收從一百八十萬美元增加到二百一十萬美元。在美國經濟仍舊疲軟的情況下，那是相當高難度的。員工中有人說：「這是沒有用的，我們要開始大事生產，但在9月份前，我們每周只有工作三十小時(每間最低保障工時)。」我對我們的業務部門深具信心，知道他們可以賣出我們生產出來的每一樣東西，所以更大的挑戰應該是擴大產出。我們現有產能利用率為百分之七十五至八十，這項計畫則意指產能利用率要大於百分之百。

我們馬上行動。廠長被要求消弭他們所能發現的每一個生產瓶頸，他們反應主要瓶頸為人手短缺，所以我們立刻開始雇用新員工。

然而新人需要受訓，對某些人而言可能得花上二至三年的時間才能學會如何



正確操作某些設備。很顯然地，在考量假日及8月份傳統停工兩周的情況下，我們將沒有足夠的產能來達到銷售目標。

從那時起我們開始拜託那些在發生瓶頸區域工作的資深員工假日來上班，並延後他們的休假。他們做到了，大約有四百五十名在生產瓶頸區域工作的員工，犧牲共六百一十四周的假期，而有些人甚至連續好幾個月一周上班七天。

員工諮商委員會與我及其他主管們密切合作，我們自1914年即有諮詢委員會，這一直是員工及管理階層間一個可靠的溝通管道。我們利用這個委員會來告知員工有關公司的進步情形，能維持動力。

找他找上幾個我知道會對我完全坦誠的老員工，我拜託他們，若他們發現潛在問題如工作態度不佳、瓶頸、零件短缺等，務必讓我知道。他們瞭解公司已經瀕臨違反銀行合約的邊緣，我們無法等到這些資訊層層上報。我們也沒有時間消磨。

1993年6月初我和妻子雪莉(Shirley)及我的執行助理瑪瑞莉·包勒(Marylee Baller)搬到英國。我們在桑寧德爾(Suningdale)的一間公寓設立了歐洲「總部」，該處離希斯洛機場(Heathrow Airport)頗近。美國的營運就留給佛瑞德·麥肯拜克(Fred Mackenbach)，他是林肯的老臣，接任我總裁的職務。但我並未撒手不管，我每天接到一大堆佛瑞德及其他美國經理們的電話及傳真。佛瑞德主要負責北美營運、我將焦點放在歐洲，而我們的副董事長哈利·卡爾森則處理其他海外業務。

基慈在我到英國後不久離職，我本想與他共事，但他顯然認為我搬到歐洲表示對他缺乏信心。事實上，我只是覺得這麼多事由一個主管獨攬稍嫌重了一些。這次危機需要有較強業務背景的人，而我不願意異動其他主管，我們需要他們留守(由於60與70年代幾乎人事凍結，以我們這樣的規模且複雜的一家公司而言，我們目前的高階人員實在太單薄了。)基於公司正是大難當頭。而虧損又與日俱增，我也覺得執行長必須親臨前線以便迅速作決策，最後，我擔心歐洲那些「爵爺們」除了執行長外不聽任何人的話。總而言之，我恨遺憾看到基慈離開。

我一到歐洲就開始和負責銷售林肯產品的所有業務單位開會，在會議當中，每一個業務人員描述他的業務管區及客戶。並清楚說他打算如何開發新的業務。這是他們每個人第一次被要求在眾人面前對一個計畫作出承諾。

在那幾個月當中，我與業務單位、經理人開會，以及視察工廠，我想在不經激烈改革的前提下扭轉公司業務的希望逐漸黯淡。每間工廠只使用百分之五十或不到百分之五十的產能，蕭條的嚴重程度令人害怕。當我催促經理們研擬增加市場占有率的計畫時，他們說：「增加市場占有率的唯一辦法是買下其他公司，你不能從競爭對手那兒搶走客戶，因為他會搶走你的客戶來報復你。」

我在美瑟廠所見的確讓我警惕，因為大家都不做事!在一次事先宣布的工廠視察中，有三名員工被抓到在上班時間睡覺，看到這種情形後，我向董事會說：「我們必須退出。我們得不計成本關廠，否則我們將萬劫不復。」我們還不曾試

圖將林肯的獎勵制度引入那間工廠，我們有多麼天真，因為我們一直相信我們該那樣做！

我們的獎勵制度是可以套用到某些國家的，特別是那些有很多移民者定居的國家，在那兒辛勤工作及人往高處爬的觀念是文化中根深柢固的一部份，但在其他地方，這套制度就不是那麼容易落地生根了。在其有不同工作實務及傳統的工廠則特別難以套用，比方說，即使德國工人非常訓練有素，而且大多是很努力的員工，但他們仍不像我們克利夫蘭工廠的員工那麼拼命或長時間工作。在德國，平均每周工時為三十五小時，相形之下，林肯美國廠的平均每間工時為四十三到五十八小時，而且公司只要在很短的時間之前通知，即可要求員工延長工作時間，這樣的彈性對這套制度的運作是相當重要的。我們那套辦法在歐洲不靈的原因之一就是缺乏這種彈性。

令人高興地，1993年9月在德國埃森(Essen)的一個商展中，另一項廣為接受的做事方法被顛覆了。傳統上，參展廠商以這為期八天的商展作為招待客戶或公關之用，而不是從事銷售。並無法律或規定說不准銷售，但傳統上卻避免如此。我當時的想法是管他什麼傳統，花幾百萬美金在這個商展，卻不用來成交幾筆渴望至極的生意似乎太荒謬了。商展在我眼裡是銷售機會，在我們處於危機當中時，是無法承受錯過任何機會的。

我們從美國運了三架飛機的貨，並設下賣出一千二百套半自動焊接設備的目標，我們最後賣出一千七百六十二套。藉由考驗傳統智慧，我們發現優秀的美製產品「可以」在德國銷售。如果在德國行得通，毫無疑問也可以在其他地方行得通，我們可以關掉部份海外設備製造廠而仍可以在國外市場競爭。

在我擔任執行長的頭9個月，歐洲所發生的極為嚴重又複雜的危機讓總公司知道一個事實——林肯早已過了可一人獨治的時代。這家公司需要一個真正的管理團隊，我們在管理階層及董事會都需要更多的國際專才，而我們也需要一個獨立超然的董事會以嚴格監督執行長。即使我已經歷過這場洗禮，但我仍知道我欠缺深入的國際經驗，我覺得不知所措且需要幫助。

我有很好的理由擔心，如果我們在海外終究得採取激烈手段，董事會可能缺乏知識及慾望而做出另一種決定。當我提出關掉部份工廠的可能性時，某些董事就說：「那是我們才剛買的，為什麼要這麼快關廠呢？我們應該要改善他們而不是甩了他們。」依我之見，我們需要新的、沒有先前決策包袱的董事，他們要能質疑長久以來的真理，必要的話甚至挑釁或激怒其他董事。我將想法透露給董事會的提名委員會，他們同意我們在董事會及管理高層都需要新血輪及專才的加入。

1993年5月的股東會上，我們選出三名外部董事以取代三名曾任公司副總裁的內部董事。新董事為：奇異公司退休副董事長及高級主管艾德·胡德(Ed Hood)、前任西屋董事長保羅·雷哥(Paul Lego)、美國彈簧金屬線公司(American Spring Wire)執行長以及賴瑞·賽爾霍斯特(Larry Selhorst)。一年後我們又找基鍵公司(KeyCorp)總裁及營運長亨利·邁爾三世(Henry Meyer III)加入。他們四位都是具

有卓越國際及財務背景的經理人。

我們也在管理高層引進新的人才，即使那違背我們長久以來內部調升的政策。1993年艾利斯·斯摩利克退休，我們從固特異找來傑伊·艾略特(Jay Elliott)出任新的財務長。很幸運地，1995年鍾戴瑞珀事務所(Jones, Day, Reavis & Pogue)中，一位相當傑出律師佛列德·司徒伯(Fred Stueber)同意出任副總裁、首席法律顧問以及秘書長的職務。我們幾乎花了一整年的時間想找一個既有經驗又能融入林肯文化的人力資源經理，FMC的雷渥特(Ray Vogt)在1996年加入我們陣營。前任西屋經理人湯尼·馬薩若(Tony Massaro)具有豐富的國際經驗。又曾是保羅·雷哥旗下的大將，他在1993年出任顧問一職，並在歐洲助我一臂之力。他表現優異，最後於1994年1月被任命為公司的歐洲營運總裁(湯尼是林肯現任所有營運的董事長及執行長)，這四位大幅改善了單薄的管理階層。

1993年秋天，隨著歐洲電弧焊接產業陷入產能過剩的困境，我們著手進行一項徹底的改造計畫。我們縮小在英國、西班牙、法國、挪威及荷蘭的產能規模，我們結束美瑟公司的營業，並關掉巴西、委內瑞拉及日本的廠房(即使我們在日本建廠時，已經到了用神道儀式為廠房祈福，但還是沒有人要買我們的產品，只因我們未找日本人當合作夥伴而污辱了日本人。)我們當年的改造成本為七千零一十萬美元。

所幸，從美國傳來一連串的好消息。在當時業務總經理約翰·斯卓普奇(John Stropki)朝氣蓬勃的領導下，我們不僅達成每天二百一十萬美元的銷售目標，甚至超過這個目標(約翰現任北美營運總裁)。1993年底前，每日營業額攀升至三百一十萬美元，而且維持在這個水準直至1994年以後。生產上我們也未亂了步調。我們的員工至今仍以此為榮，他們亦應以此為榮。

當然，還有許多人也扮演著相當重要的角色。我們的工程師們開發出一些新產品，如一條我們透過家庭貨倉(Home Depot)及華爾商場銷售給輕型商用及家用市場的產品線，我們也提供一種事後證明非常成功的特別促銷方式給我們長期的經銷商。

林肯也因外界對其獎勵制度及四十年未曾資遣的記錄感到興趣而受惠。公關負責人狄克薩波(Dick Sabo)利用這點加以擴大並轉換成一系列的電視特別報導，包括一個很討好的「六十分鐘」(60 Minutes)單元。這樣的宣傳不但將林肯的產品介紹給一般大眾，也有助於銷售。

我們也有一些好運氣。就在我們開始增加生產的同時，市場開始復甦，雖然業界沒人感受到復甦。結果市場的好轉讓競爭者大吃一驚，他們還在減產中，我們則已整裝待發，甚至準備以我們認為必要的漲價方式吃下市場占有率。漲價在當時是一項經過計算的風險，但我們訓練有素的業務們讓新價格得以守住。到了1993年10月，林肯很顯然會沒事。

多虧工廠及業務的不斷努力，我們得以增加在美國的收入並獲利，以避免違反貸款契約。美國員工優異的表現使我們站在一個很有利的位置，可向銀行要求

新的契約。銀行在我們排定發放獎金約兩天前才同意。1993年12月4日，我們以借貸的錢發出總額五千五百三十萬美元的獎金。包括改造成本在內，我們當年共虧損三十八百一十萬美元。

1994上半年，我們協商後執行關廠。1994年中之前，歐洲及其他海外營運即轉虧為盈。我們新的出口策略是一個大大的成功，這包括銷售美製機器到全世界及重新思考我們全球由哪一座工廠供應哪一個市場最好。此外，在我們關廠的國家，我們的市場占有率反而提高了。

我們也在1994年開始重建我們的資產負債表。7月份我向美國員工詳細說明我們將再次對未來投資。我們的當務之急是降低負債及增加資本支出，後者在危機過程中被大砍特砍。因此，我們必須減少當年的個人獎金發放。隨著好景再現。我們的員工瞭解降低負債的重要。12月我們再一次發出超過五千五百萬美元的獎金，我們並未減少總數，但因有新進人員之故，這筆獎金由較多員工分享。

那年我們一直表現很好，我們的年度目標是，讓我們的合併營運業績、每股盈餘以及投資報酬率達到公司史上最高，而我們全做到了。我們擴大了顧客基礎，並推出新的高科技產品。當年在發出獎金後，我們還獲利四千八百萬美元，一年逆轉了八千六百萬美元。1994年年底，我和內人及我的助理搬回俄亥俄州(Ohio)，危機宣告解除。

這次危機的根本原因在於，包括我在內的林肯領導人對公司的能力與制度過於自信。長久以來我們一直在吹噓獨特的文化、獎勵制度以及公司數十年來培育出的具奉獻精神又訓練有素的員工是林肯競爭優勢的主要來源。我們一直假設這套獎勵制度及文化是可以移植到國外，而同樣地，員工亦可被快速地培養出來。我們一直嘲笑業界那些趕搭授權時尚列車的人，並沾沾自喜地指出團隊合作及坦誠溝通早已成為林肯的一部份。而我們也一直忽略那些早已看出我們海外擴張具有很高風險的員工先前大聲而普遍表達的憂慮。我們一直很天真地以為以林肯有限的管理資源，我們可以立即變成一家世界級的公司。雖然我們經歷夢魘般的兩年，我們終於能從錯誤中學習。

要花全世界競爭需要花比我們認知到的還要多的時間、金錢及管理資源。在我們於1987年開始執行擴張計畫至少前5年，我們就該著手建立一個管理團隊及董事會，以學習如何進行擴張。我們也應該提撥至少兩倍於後來我們編列的預算，並假設我們會遭遇一些不順。相反的，我們一頭栽進蜂窩(意指麻煩)，還自信於我們的製造技術及獎勵制度可以帶領我們度過一切。

現在公司更謹慎面對海外購併。林肯將興建一個新廠，但是和合資夥伴一起進行。近來林肯在加拿大買了一家焊線公司，在土耳其與人合資，並在印尼、馬來西亞與中國等新興市場成立策略聯盟。

林肯唯一成功移植獎勵制度的地方是墨西哥城(Mexico City)，這聽來或許有些令人驚訝，因為我們1990年所買的那個廠是有工會的，而論件計酬與墨西哥文化並不合。但是，我們採用漸進的方式引入這套制度。這個廠大約有一百七

十五名工人，一開始我們只要求二名工人試試看論件計酬，我們為他們鋪了一張安全網在下面，那就是最低薪資保證。當他們開始賺多於同倍的錢後，大家都開始要求加入這個體制。雖然花了兩年的時間，但整廠最終還是採行了論件計酬制。如果能以緩慢而適當的方式執行，這套制度是可以被引進到一些原本看似不可行的組織與文化中。

自 1994 年起公司持續蓬勃發展，市場占有率每年增加，營收及盈餘亦履創新高。公司的財務狀況又恢復健全。1995 年收入超過十億美元，我們成功地將股票上市，而負債淨值比(debt-to-equity ratio)從一度高達百分之六十三降到百分之十二以下。林肯的股東看著公司的價值從 1994 年到 1998 年幾乎增加了一倍。公司持續累積現金，最近並宣布一個股票買回計畫，以更進一步強化資產負債表，並提升股東價值。

林肯現在有一個具有國際經驗的董事會及管理團隊，而且更有智慧，多虧過去這慘痛的教訓。在大幅贏回員工的信任後，公司可繼續投入這紛亂的全球化市場，但這回它對於機會與陷阱會看得更清楚。

**試題完**