

2002 年 2 月，富都控股有限公司的新任總經理張志豪正在考慮他的下一步行動方案。他來到中國富都公司工作剛剛一個月，但他發現要想保證公司今後的成功，就迫切需要進行一系列變革。這些變革主要集中在以下三個方面：公司形象提升、管理控制和財務管理。同時，他還意識到，要發起這些變革將是一個相當大的挑戰。因為富都公司的絕大多數員工原來都在中國國有企業中工作，他們對於公司管理和顧客服務的看法與張志豪的觀點存在根本差異。因此，在提出這三個方面的問題之前，張總需要設計他的行動方案，以便在解決這些問題的同時，與員工維持良好的關係。

確定當務之急

根據張志豪對富都公司的第一印象以及後來對公司各個部門能力及實踐的評價，他認為迫切需要進行三個方面的變革，以確保娛樂城專案的成功。這些變革是：公司形象提升、管理控制和財務管理。但是，當他意識到必須附予創造性地設計和實施一些西方管理實踐的時候，他沒有預料到「甚至連陳董事長自己對這些管理思想的理解也很模糊」。同時，他還發現，除了實現當務之急的變革目標之外，正確評價員工的敏感程度和能力也同樣重要。

張總第一次和陳董事長討論這三方面的變革時，陳董承諾「給予他全力支持」。于是，他很快提出建議，將富都集團的四個獨立經營的公司（房地產開發、房地產管理、內部承包和娛樂）重組為置於一個控股公司之下的子公司。由於中國法律規定控股公司結構下至少應包括五個經營單位，所以張總建議再成立一個富都超級市場，作為集團的第五個子公司。重組建議立即得到了陳董事長的同意，因為他相信控股公司的形式更容易獲得銀行貸款。陳董事長十分贊賞張志豪對「富都集團遠景」的全心投入和深思熟慮，提議由他出任新成立的控股公司——富都控股有限公司的總經理，他將因此對富都各子公司的總經理負有權責關係，張志豪接受了這項任命。

公司形象提升

張志豪要做的第一項工作，就是在富都集團的各家公司中統一樹立起一種專業的、高雅的公司形象，尤其是娛樂城項目。陳董事長正希望與成都的銀行家們建立良好關係，以便獲得進行下一階段工作的專案資金，因此，這件事情刻不容緩。而且，如果富都娛樂城想出售昂貴的獨享的俱樂部會員資格並且對這些設施收取高昂費用的話，一個專業的、高貴的公司形象就必不可少。

張總著手改善公司形象的第一件事就是收拾整理剛剛竣工的新辦公室裏那些內部裝修工作的「尾巴」。這項工作是由周先生領導下的富都內部承包公司承擔的，但是一些地方顯然還有瑕疵，沒有完工。張總擔心這些瑕疵會使客人們對娛樂城項目和富都內部公司留下不好的印象。當他向周先生指出這些問題時，得

到了他「全心全意」的支持，「因為他也非常注重細節」。但是，周先生對於進行必要的修繕工作却并不怎麼熱情，他只是「竭力找出一些藉口，使自己置身事外」。

張志豪還發現另外一件必須改正的事情：富都公司正在使用的公司標識和文件抬頭有兩套，一套是陳董事長安排訂制的，另一套是周先生訂制的。張總看過當地幾個圖文設計公司的草樣後不是很滿意，于是他決定聘請一家香港設計公司來重新設計一套新的公司標識。雖然他相信管理設計標識的工作流程很簡單，但他還是準備自己親自負責這件工作。因為他認為，當地員工顯然「不理解或者不能正確評價他想要達到的標準」，所以他不想把這件事交給部門經理去做。新的標識和字樣設計完成之後，各個富都公司的所有信箋抬頭、商業名片、小冊子和宣傳材料都按統一後的標識和字樣進行刻印。

張總提出的關於公司形象的另一個問題是，娛樂城的辦公室職員都穿著邋遢。他擔心這些員工向外界傳遞的形象與娛樂城的業務概念很不相稱。例如，員工們經常穿著牛仔褲和橡膠鞋到辦公室上班，這種現象從富都僅經營建築業務時就存在了。張總還注意到，許多女職員的長頭髮在有風或下雨的天氣裡常常顯得蓬亂。為瞭解決這些問題，張志豪開始著手制定一套辦公室著裝準則，但是他不知道員工們將對這套準則做何反應。他知道許多員工從沒有接觸過對衣著還要做出的限制的工作環境。他也清楚他們中的許多人沒有很高的收入。所以，他需要確定對員工的合理要求，同時又要保證使整個辦公室都傳遞出一種專業化的形象。

管理控制

張志豪第一次來到富都公司的辦公室時，就發現在所有的 130 名員工中只有兩台文字處理機。這是一個很值得注意的問題，因為除了確保員工生產率和準確的財務報告的需要之外，缺乏正確的數字處理能力會引起法律行爲。例如，他發現富都內部公司在準備項目報價單時，不是使用計算機的工作表格。這就意味著在加總合同的報價總額時很容易出現數學錯誤。一個偶然的機會，張總發現一條名細科目標明某個項目價值人民幣 20,000 元，而實際價值應該是 200,000 元。但是，報價單的總額卻是按 200,000 元計算的正確的數目。因為這是用來密封投標的報價單，所以富都內部公司需要為「虛報」180,000 元而承擔責任。周先生認為這是「微不足道的小事」，因為他的絕大多數客戶是通過個人關係得到的，所以他相信任何可能存在的困難都可以與他們商量解決。

張總開始懷疑，辦公室的信息系統資源匱乏是因為陳董事長不懂計算機，而且他喜歡自己一個人說了算。經過多次討論，張志豪才使陳董事長同意購買五台新的計算機和打印機，但即使這樣，辦公室也仍然面臨嚴重的技術裝備不足。相應地，辦公室職員缺乏計算機知識，必須對他們進行培訓。張總知道，辦公室的年輕職員會樂意接受進一步的技能培訓；但是他擔心的是一些老職員，像財務經理和高級會計師，會使他的努力付諸東流。他之所以有這樣的憂慮，是因為他剛從外地出差回來，他發現一公司財務部新配置的計算機據財務經理所說，被「借

給其他部門使用」。這些事使他意識到，在制定計算機培訓計劃時必須要有創意和革新，以求能同時引起年輕職員和老職員的興趣。

財務管理

張志豪來到成都不久就發現，富都公司沒有采用任何國際公認的財務管理和控制準則。富都房地產開發有限公司成立四年以來，從沒有編制過年度經營計劃或資本支出預算。損益表也僅僅是爲了應付政府規定才每月編報，而且通常也不準確。他還發現，公司只有當出現需求後才著手進行採購，這越發使他相信公司幾乎沒有計劃過或實現過對資金使用的控制。以下是張總剛到公司時的採購管理流程：

1. 員工確定採購需求，然後與供應商商議採購條款。
2. 填寫請購單，交審計部核實是否爲最優價格及條款。
3. 審計員核準請購單，并將其傳至財務部。
4. 無論請購金額大小，財務人員都要將請購單送交陳董事長批准。張志豪懷疑公司的現金狀況就是決定同意或否決採購申請的首要因素。
5. 陳董事長批准後，請購單返回到財務部。財務部開出支票但并不負責通知填寫請購單的員工。所以，申請人需要自己到財務部詢問支票是否辦好。

張總懷疑，如果他建議陳董事長不必事無巨細地過問各個公司的財務管理和控制系統，恐怕會費一番唇舌。因為根據他的觀察，陳董事長對涉及到財務信息的事情總是守口如瓶，甚至於「用生命來保護一切有關財務的東西」。他還注意到，陳董事長經常花一些沒有必要的錢，而且沒有節制。

關於財務管理方面的另一個問題是，張總覺得陳董事長似乎缺乏對於基本會計準則的理解。例如，在一次集團下屬四個公司的總經理的辦公會議上，陳董事長當場斥責房地產管理公司的總經理在過去的一年裏虧損了120萬元人民幣。張總後來才知道，富都房地產管理公司當年購置了六輛汽車，爲此攤銷了80萬元人民幣的折舊。而且事實上，這些車輛是供富都集團的其它公司使用的，主要是周先生的內部承包公司。另外，富都房地產管理公司承擔了原本是由富都城市的合同商應承擔的電費。經過進一步的精確計算，富都房地產管理公司去年實際上只虧損了2萬元人民幣。

張志豪相信現行的某些財務控制系統效率很低而且有缺陷，他需要決定怎樣來設計并實施新的財務系統才能獲得陳董事長的批准。另外，他需要想辦法教會陳董事長看懂並使用那些財務報告。

決定下一步

張志豪來到成都在富都公司工作了僅僅一個月，但他發現要想保證公司今後的成功，迫切需要進行一些變革。他意識到在Any一個領域中發起變革都將會是極大的挑戰。因為公司的絕大多數員工以前都在中國的國有企業中工作。張志豪

身為一位受過西方教育的專家，在許多高水平的飯店集團中一直有著十分成功的工作經驗，他和富都公司的員工之間在管理方法和顧客服務的觀念上存在巨大差異。因此，在提出這三個方面問題之前，他需要設計他的行動方案，以便在解決這些問題的同時，也能與員工維持良好的關係。

問題討論：

1. 張志豪打算改善公司形象，但負責內部承包的周先生却敷衍了事，另張總打算制定公司著裝準則，但又擔心內部反彈，以一個新到任不久的集團總經理，如何推動這兩項工作？請提出您的見解，并代擬行動方案。(30%)
2. 在內部管理控制方面，富都集團不僅缺乏必要的現代化之技術裝備，人員訓練不足，部份員工抗拒改變傳統作業方式，甚至出現嚴重的控管缺失。請替張總試擬一套推動新設備技術使用落實的方案以及一套內部流程控管機制，以免再度出現錯誤報價之情形。(35%)
3. 富都公司目前的財務管理系統有哪些缺失？請替張總試擬一套有效的財務控制系統。另外，張總如何讓事必躬親過問公司財務的陳董能適度地授權？(35%)