

# Case 36

## 決策品質

### 壹、順利接班

熊十企業是代工製造業，公司有七成的營運收入主要是代工TFT LCD 液晶顯示器及低端之電源線、連接器等產品，代工訂單不斷，營運績效良好。公司於三年前上櫃，董事長熊氏家族握有公司超過一半之股權，每年盈餘分配給股東的股息股利尚能使股東滿意，因此，股東會均能順利於三十分鐘內開會完畢。

因董事長年事已高，早在五年前即將其子熊偉帶在身邊擔任特別助理，為他及早進入企業經營實戰做準備，讓他可以順利接班。熊偉從初中開始即被送至美國當小留學生，因此，生活習慣及思維模式相當美國化。但因老董有極大威望，因此，在老爸手下作事還算中規中矩，完全聽命老爸指揮行事。

由於老董的健康情形一日不如一日，因此，於2010年即完全交棒給熊偉。熊偉在事先磋商好的董事會中順利當選董事長。

### 貳、近親繁殖

熊偉一當上公司董事長，並未與現任總經理商量，隨即撤換原有之各部門主管，而聘用在美國念研究所時認識的同學擔任財務、採購及人事等部門主管，這些部門主管在公司之位階為副總經理。因此，總經理與熊偉的關係開始出現尷尬與暗地裡緊張之局面。而這三位副總經理到了公司後，經常越過總經理，直接私下向董事長報告其業務情況。總經理因追隨老董多年，總認為自己在扶持少主，又深怕少主猜忌，因此就算報告體系已經混亂，自己得不到第一手資訊，也未公開暗示或私下給予小董明確之意見。

### 參、董事會之決策模式

董事會由五位內部董事及兩位獨立董事組成，董事會議題經常是由小董帶領他的三位副總事先討論過；到了董事會上，董事會秘書唸完議題及說明後，小董即加以說明並很快做成結論；議事過程中並未請總經理多做說明及表達意見，其他董事基於尊重與信賴，也未表示太多意見。

### 肆、營收大幅下滑

繼電視大廠 Sony 於 2008 年發表 11 吋 OLED TV 之後，至 2010 年，LED 應用逐漸成熟，成本也大幅降低，各家電視廠商紛紛積極導入 LED 背光液晶顯示電視，企圖於家用電視改朝換代之際能夠衝高市占率。而熊十企業因研發部門只會做 TFT LCD，因此，2010 年之營運由盈轉虧。

到了 2011 年，公司已經拿不到客戶訂單，整個 TFT LCD 廠完全停工，公司整體營收衰退七成，只剩低端的電源線及連接器尚在苟延殘喘。財務部門向小董報告收入大幅減少，現金可能極端吃緊的情況。小董仍習慣性略過總經理，找來業務部門主管詢問，一問之下方知 TFT LCD 的產品已經被 LED 所取代；再問研發部門主管，該主管表示：部門人員不懂 LED 之技術，短期內無法承作 LED。此時，總經理已經遞上辭呈，準備走人。

### 伍、問題思考

1. 報告體系是否混亂？
2. 董事會是否發揮其職能？
3. 如何確保決策品質？
4. 公司是否控管產業風險？
5. 企業接班是否找到對的人？

## 陸、全面解決問題之方案

### 一、遵循組織架構與企業倫理

公司有董事長及總經理；按理來說，董事長與總經理應各司其職。若為董事長實際負責營運，則總經理應為首席幕僚長，董事長要更換一些副總時，應先徵詢總經理之意見。

再者，副總經理就算是因董事長同學而來就職，在組織架構上也應向總經理報告，而非略過總經理，越級向董事長報告。董事長及總經理在這樣混亂的報告體系中，各自得到的只是支離破碎、欠缺完整的資訊。因此，公司上下應遵循既定的組織架構，謹守企業倫理，讓報告體系回到正軌，如此一來，組織運作才能完整。

### 二、董事會應善盡監管之忠實義務

董事會之組織及其運作是否健全？董事會是否能有效監督並協助公司經營階層？董事會的功能之一在於為公司制訂營運策略及方向，因此，董事會之組成應依據公司的產業特性及發展前景，尋找能為公司營運有所助益且背景多元之專業人士組成。董事會應要求總經理及各部門主管提供充分之資訊，以便有效監督公司之營運策略及制訂公司未來方向。

### 三、董事會應確保決策品質

俗話說：「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」。董事長是公司領導人，除了發號施令外，應讓公司的組織架構健全運作。在做任何決定之前，應先請總經理報告公司整體情況及產業發展前景。

董事長是董事會之主席，應請總經理向董事會報告公司之整體營運狀況，並請各部門主管列席董事會備詢。

董事會開會時，應鼓勵董事積極建言，最後再彙整各董事之意見，做成決策。