由誰發號施令

Brighton Cabinet公司總裁約翰·布雷諾剛收到上季的營運財務報告。約翰在看完報告後，認為採購部門花費在包含夾板、鐵板及刨花板等原物料的成本過高。他立即電話告之製造副總裁喬依·史考特·並告訴他的決策。表一是 Brighton Cabinet、公司的部份組織圖。

喬依電話告訴採購管理員比雨·史龍恩：「布雷諾先生對上一季所發生的原物料成本數字相當的不悅，所有的成本超出了預算，他希望本季這些成本能夠下降！」

當比爾掛上電話後自問是誰替本部門編列預算，而且他們是否知道每張夾 板的價格由6.05美元上漲至6.75美元。

比爾決定要降低成本。兩天後，比爾發現有一家供應商所提供的夾板每張 價格5.95美元，於是比爾訂了兩個星期的供應量。在交貨時，證實了比爾原先所懷疑的這些夾板的品質不佳，但還是可以使用。比爾決定繼續採購這收成本較低的夾板。

一個月後，裝配部門的管理員泰迪·希朗找比爾商量，並問：「比爾，這些夾板到底是怎麼一回事？」常我我們在將這些夾板釘牢時，突然間會產生許多的裂縫。

比爾回答說：「哦，泰迪，布雷諾先生已經下命令給我，要我降低採購成 本。除了採購較低品質的夾板外，我不知道是否還是有其他的方法。」

事情就如此的一直持續下去，直到季末在財務報表上顯示出銷貨及獲利均 下降。根據前幾年市場的預測及趨勢，獲利及銷售應該比目前的實績還要好。 約輸·布雷諾立即打電話請行銷副總裁瑪麗·史翠克蘭到他的辦公室來並要求她作說明。瑪麗解釋：「整個清況是我們似乎損失了一些主要建築商的顧客。這些顧客認為我們的競爭者能提供更好產品給他們。我曾經調查過並發現我們的產品因為目前正使用較低品質的夾板，所以在按裝時較容易產生裂縫。我與喬依·史考特討論過，他告訴我您下指示給他要降低成本，而採購較低品質的夾板是少數能降低成本的方法之一。」

布雷諾立即指示喬伊開始採購一定品質水準的夾版，喬依然後通知比爾這 項命令。當天稍後，比爾請示喬依·史考特如何處理那批尚有三個星期供應量的低品質的夾板，喬依提高嗓門回答說：「那是你的問題。」很顯然地，喬依從布雷諾處吃了一頓排頭。

經過多次的電話的聯絡後，比爾決定向一家以前的供應商出售庫存夾板， 但是夾板的價格是進貨成本的百分之六十，比爾還是接受了這價格，並排除萬 難讓這批夾板出庫以便有空間存放新的夾板。

三天後，喬依把比爾叫到他的辦公室。喬依問：「比爾，是誰准許你以那 價格將夾板出售的？」

「沒有人，這是由我決定的，這個價絡是我所能找到最好的一個價格；而 我要清理出空間存放即將入庫的夾板。」比爾回答。

喬依作了如下的結論：「噢，比爾，像你這樣作決策·公司將無法長久經營。你應該將這批夾板－次用一少部份與高品質的夾板混合著使用。不要再讓類似的事情發生了！」

表1 Brighton Cabinet公司部份組織圖

總裁

(約翰·布雷諾)

製造副總裁 行銷副總裁

(喬伊·史考特) (瑪莉·史翠克蘭)

採購管理員 配裝管理員

(比爾·史能恩) (泰迪·布朗)

問題

1. 這問題是如何發生的?而應該如何避免?
2. 請略述發生在本個案中溝通失敗的例子。
3. 請問比爾是否真負責?如果有其他人應該負責，那會是誰?
4. 請評論在個案中最後一段喬依·史考特與比爾的對話。