

影響組織領導的成敗個案分析

正大集團（卜蜂集團）



正大集團
CHIA TAI GROUP
CHIT JYI GROUP

| | |
|-----|------------|
| 黃國彰 | RA 7951225 |
| 孫文君 | RC 6957426 |
| 林慧娟 | RA 6967265 |
| 曾昭敬 | RA 6967257 |



具體內容

- 介紹部分
 - 公司介紹
 - 領導介紹
- 有關理論部分
- 分析部分
- 結論

領導與創立者



謝國民 謝正民 謝大民 謝中民
現任領導



謝易初 謝少飛
創立者

正大集團簡介



- 泰籍華人創辦的知名跨國企業。
- 建立於1921年。
- 建立者：謝氏倆兄弟謝易初，謝少飛。
- 在中國大陸以外稱作Charoen Pokphand Group（卜蜂集團）。
- 正大集團業務遍及20多個國家和地區，下屬400多家公司，員工人數近20萬人，年銷售額超過一百億美元。
- 正大集團形成了以農牧、水產、種子、電信、商業零售為核心，石化、機車、房地產、國際貿易、金融等共同發展的業務格局。

10 Business Group



- Agro-Industry and Food
- Marketing and Distribution
- Telecommunications
- Seed, Fertilizer and Plant Protection
- International Trading
- Crop Integration
- Plastic
- Pet Food
- Automotive and Other Industrial Products
- Real Estate and Land Development

歷史年表



- 1921謝氏倆兄弟謝易初，謝少飛建立《正大莊》售賣種籽店。
- 1959正式創立『卜蜂公司』，擴充業務，設立卜蜂飼料廠。
- 1960在香港創辦正大貿易進出口公司。
- 1963謝國民進入父親創辦的公司。
- 1968謝國民出任公司董事長。
- 1970卜蜂集團引進西方先進的禽畜業技術，成為集團發展的轉捩點。與美國洛克菲勒集團屬下公司 Arbor Acres（愛拔益加）合作。
- 1979謝國民決定率先進軍中國深圳。創立『正大公司』
- 1987初次公開發行（IPO）

歷史年表（續）



- 1997亞洲金融風暴爆發 。出售非核心業務。
- 1999泰國第一7-Eleven連鎖便利商店首店經營。創辦泰國第一家預訂電視網（UBC）。
- 2001 集團電訊業亞洲通訊（Telecom Asia）與歐洲電訊業鉅子（Orange）談判，建立合作關係。
- 2004亞洲通訊改稱為 True Corperation
- 2005把所有的新科技的電訊和電腦業 合併成爲True vision, True move等等。

謝國民 集團董事長

Mr. Dhanin Chearavanont



謝國民 集團董事長



- 泰國人
- 祖籍中國廣東
- 出生於1939年
- 香港大學畢業
- 1963年加入正大（卜蜂）集團
- 1968年出任公司董事長
- 1970年任集團總裁
- 1989年起至今集團董事長

社會榮譽



- 泰王國政府與國會農業委員會顧問
- 泰國國務院院長顧問
- 外交部部長經濟顧問
- 財政部部長顧問
- 國家立法議會議員、上議院議員
- 國家經濟法律調整研究會副主席
- 榮獲泰皇陛下御賜尊拉宗諾勳章、大綬勳章、王冠勳章、特級白象勳章
- 榮獲中泰國多個著名大學榮譽博士學位

社會榮譽（續）



- 1994年以來，在由世界著名財經雜誌《遠東經濟評論》評選的“亞洲200領先企業”中，正大集團6次位居泰國企業之榜首，3次位居第二。
- 繼2000年、2001年連續被著名經濟刊物《遠東經濟評論》評為泰國百強企業之首。
- 2003年9月，被美國《財富》雜誌評選為全球最具影響力的50位商界領袖之一。
- 2005年10月，《財富》雜誌評出亞洲商界領袖25強，謝國民先生位于其中。

謝國民與“人”



- “人”是公司最有價值的資源。他相信只有“人”，才會有今天的公司。
他曾經說過：“正大集團能夠站在今天這個地位，就是因為本公司有又好又能幹的人。”
- “我的原則就是 跟我一起工作的 “人”，我一定會給他們的機會去發揮自己的能力。如果做得到，辦得好，我就會支持他。晉升他們的職位。我會努力的照顧他們，把他們留下來跟我們在一起工作。”
- 公司的成敗就在於“人”，公司應該有高度負責任感的人，勤奮的人，有才華的人和廉潔的人，越多越好。如果能有這幾個的 人，成功就在你手掌了。



理論架構 (Theoretical framework)

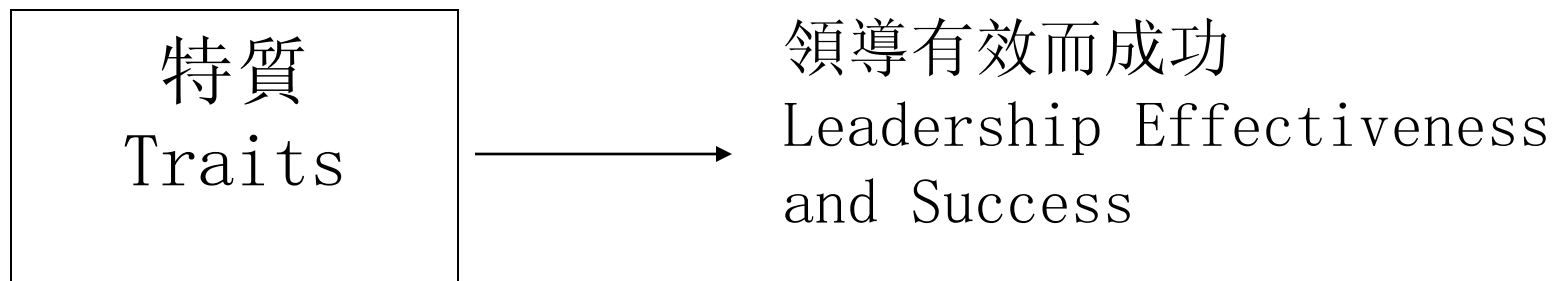
The theories related to CP case



1. 特質理論 (Trait Theory)
2. 行為理論 (Behavior Theory)
3. 情境權變理論 (Contingency Theory)
 - 菲德勒模型 (the Fiedler model)
 - 路徑-目標模型 (Path-Goal Model)
 - 轉換型領導 (Transformational Leadership)



- 本性論The Nature Argument: 領導有效而成功的區別最多的部分來自於人的特質和性格，這些都是人生而具有的，或者是在人生非常早的時期內發展而成的。





- 本性論The Nature Argument: 領導有效而成功的區別最多的部分來自于能力和行爲，而能力和行爲能夠通過學習獲得的。





- 形勢論The Situation Argument: 領導成功而有效的區別最多的部分來自於管理者自身所處的形勢。





特質理論 (Trait Theory)

Trait Theory



- 特質論 (The Traits Theory of Leadership)
 - 此派學者認為成功的領導人，大體上都是由於這些領導人具有異於常人的一些特質屬性。這包括：外型、儀容、人格、智慧、精力、體能、親和、主動、自信等。

Trait Theory



- 有系統地去觀察領導者的「身體特性」、「性格」及「能力」特性，來瞭解領導的本質。
- Stogdill: 智力、支配性、自信、精力及工作知識等5種性格特質在大部分研究中都與領導有密切相關，但以特質解釋或預測領導效能的正確性並不高。(相關係數不高)

Trait Perspective



- Leadership Characteristics
 - 智能 (Intelligence)
 - 表達得清楚有力的 (Articulateness)
 - 自信 (Confidence)
 - 主動性和持續 (Initiative and persistence)
 - 高社會技巧 (Strong social skills)

Stogdill (1974)



Stogdill 將與領導才能具有關聯的個人因素歸納為六大類：

1. 能力：包括智慧、機警、言詞靈巧及判斷。
2. 成就：包括學識、知識、及運動成就。
3. 責任：包括可信賴、倡導、堅忍、積極、自信、及超越他人的欲望。
4. 參與：包括活動、社交能力、合作、適應能力、及幽默。
5. 地位：包括社經地位及聲望。
6. 情境：包括心理層次、地位、技能、追隨者的需求與興趣、以及欲達成之目標。

Skills Perspective



- Three core leadership skills (Katz, 1955):
 - 技術技能(technical skills)：精通關於生產產品或服務，並且服務顧客的組織工作(在事務上的影響)
 - 人際關係能力(interpersonal skills)：精通有關相互作用以及與其它人合作(在人際上的影響)
 - 觀念性能力(conceptual skills)：精通處理鑑定(identifying)，定義(defining)，以及運用抽象理念(在想法上的影響)



行為理論 (Behavior Theory)

Behavior Theory



行為理論 (Behavior Theory)

- 1. 俄亥俄州立大學的研究 (Ohio State University)
 - 2. 密西根大學的研究 (University of Michigan)
 - 3. 管理的網格理論 (Managerial Grid)
-

俄亥俄州立大學的研究 (Ohio State University)

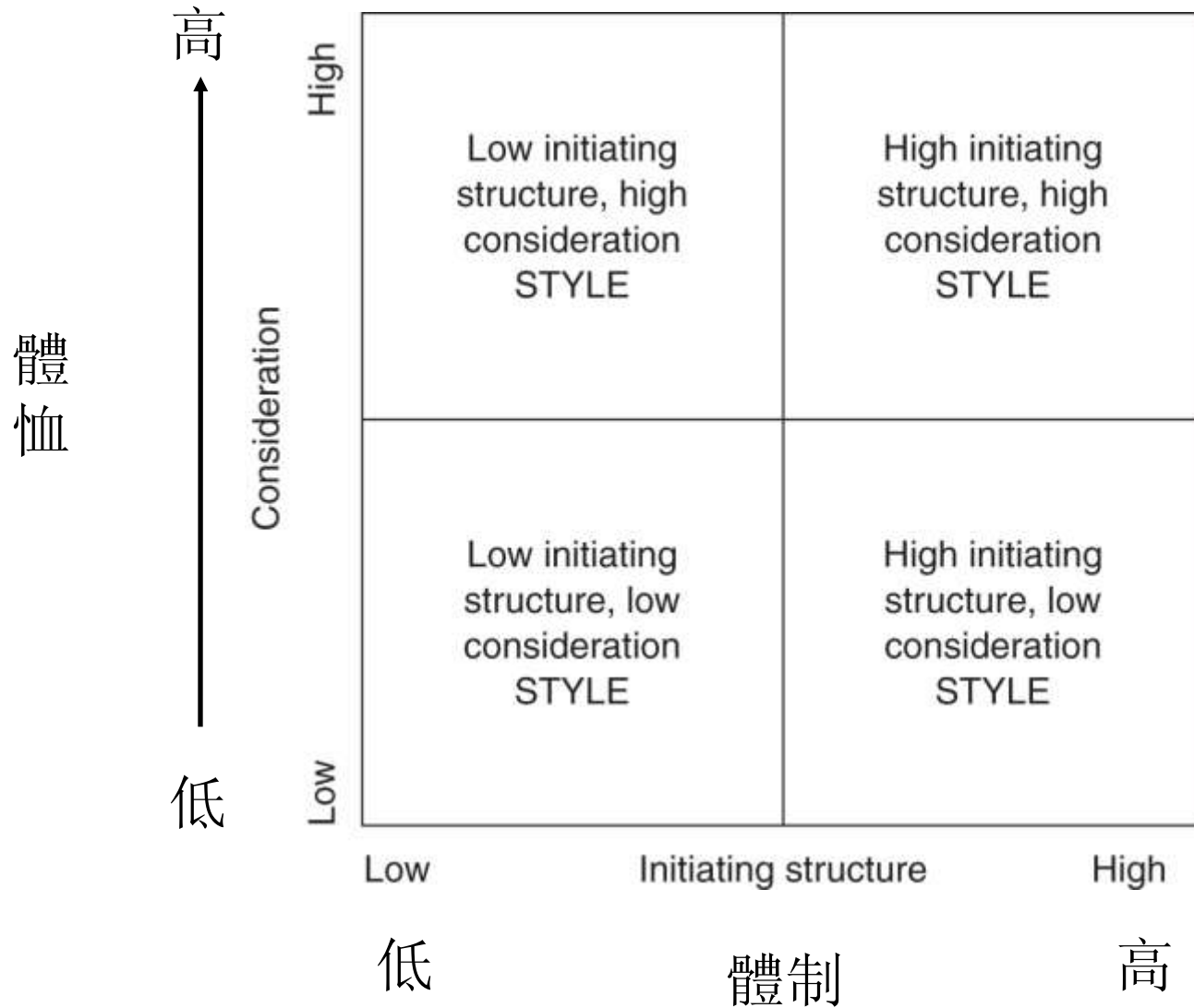


- 與密西根大學一樣為1940晚期。
- 是最為完整的行為理論。
- 藉由員工描述主管的行為，找出基本構面。
- 研究結果發現為兩個行為構面
 - 體制 (Initiating structure)
 - 體恤 (consideration)

俄亥俄州立大學的研究 (Ohio State University)



- 體制 (initiating Structure)
 - 領導者在尋求目標達成當中，為定義及建構自己與部屬的角色時所做的行爲
- 體恤 (consideration)
 - 考慮 (經理對於它的團隊成員的福利範圍的關心) . 領導者願意和部屬建立互相信任，尊重部屬意見，以及注重部屬感受的工作關係.



密西根大學的研究 (University of Michigan)



- 密西根大學的領導研究
 - 員工導向 (employee oriented)
領導者十分注重人際關係
 - 生產導向 (production oriented)
領導者強調工作的技術或作業層面

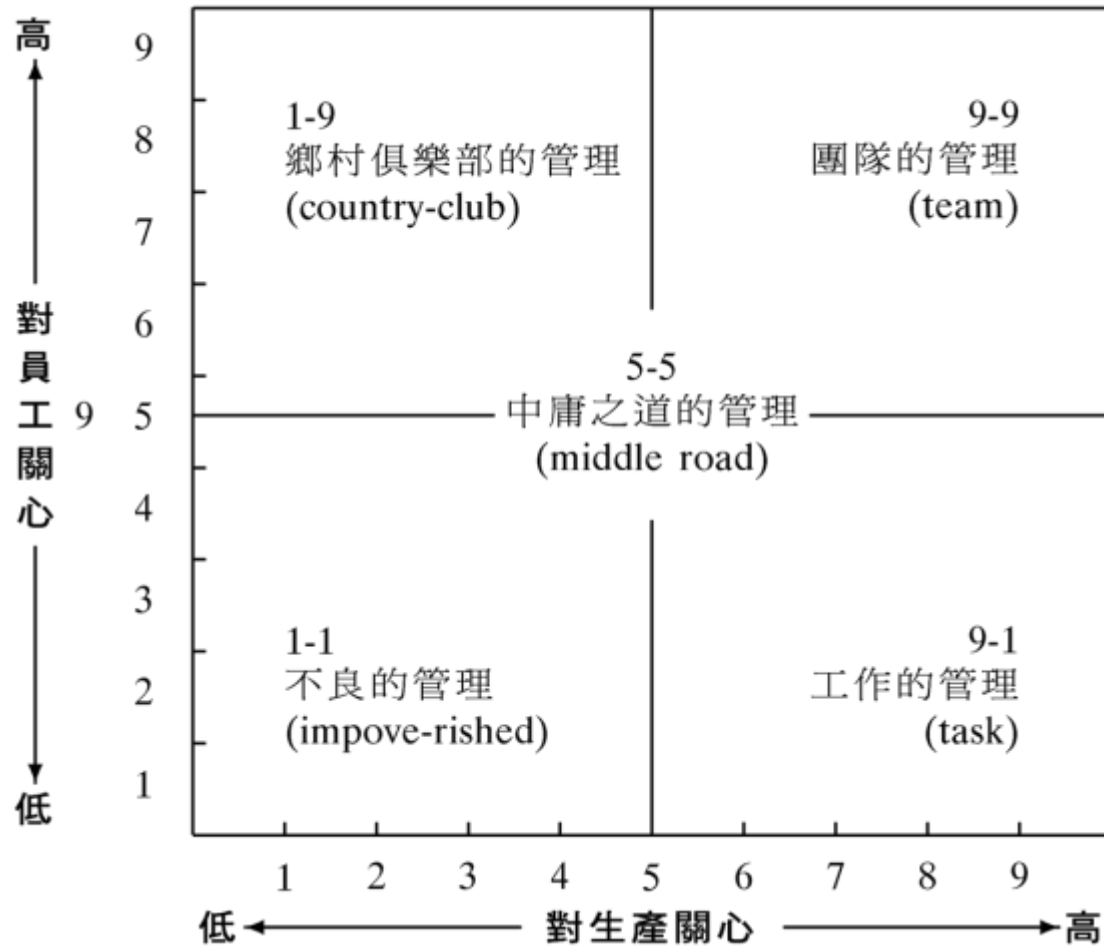
管理的方格理論（布拉克和莫頓）

Managerial Grid©: (Blake & Mouton, 1978)



- 方格有2個維度：生產定位和人員定位。
- 管理者可以在不同的維度上表現得從高到低，結果是導致五種不同類型的領導。
 - 放任型（1, 1）（Impoverished Magt）
 - 任務型（9, 1）（Task Magt）
 - 鄉村俱樂部型（1, 9）（Country Club Magt）
 - 團隊型（9, 9）（Team Magt）
 - 中間型（5, 5）（Middle Road Magt）

管理的網格理論 (Managerial Grid)





權變領導途徑 (Contingency Theory)

Contingency Perspective



- 權變領導途徑
- 領導權變理論主要研究與領導行為有關的情境因素對領導效力的潛在影響。

Contingency Perspective



- 菲德勒模型 (the Fiedler model, 1967)

影響領導者領導風格的環境因素歸納為三個方面：職位權利，任務結構和上下級關係。

Contingency Perspective



- Fiedler 識別出3個環境因素：
 - 職位權利 (position power) 強或者弱。
 - 任務結構 (task structure) 可能高或者低。
 - 上下級關係 (leader-member relations) 可能很好也可能很差。



路徑 - 目標模型 (Path-Goal Model)

Path-Goal Model



- 路徑 - 目標模型 (Path-Goal Model)
- 領導者的工作效率是以能激勵下屬達到組織目標並且在工作得到滿足的能力來衡量的

Path-Goal Model



根據該理論，領導方式可以分爲四種：

- 指示型領導方式 (directive leader)
- 支持型領導方式 (supportive leader)
- 參與型領導方式 (participative leader)
- 成就指向型領導方式 (achievement-oriented leader)

新興的理論和概念



- 轉換型領導 (Transformational Leadership)
- 魅力領導 (Charismatic Leadership)

轉換型領導

(Transformational Leadership)



- 這些領導行為的一個重要特色就是，領導者希望利用自己的「魅力」(charisma)
「轉換」員工的價值觀念或組織文化，使整個組織在其所建立的願景引導之下，充滿活力。

Transformational Leadership



- 轉換型領導者還必須提供適度

- 1) 心智激發 (intellectual stimulation)

- 2) 個人化的關懷 (individualized consideration)

- 3) 鼓舞式的激勵 (inspirational motivation)

魅力性的領導

(Charismatic Leadership)



- 被領導者 (followers) 在看到特定行爲 (領導風格) 時，會將其因爲英雄式或非凡型的領導
 - 自信
 - 遠景
 - 有明白表達該遠景的能力

Charismatic Leadership



- ❑ 對理想堅信不疑
- ❑ 行爲不落俗套。
- ❑ 被認爲是改革的代理人
- ❑ 對環境的敏感性

分析

- 根據特質理論, 人有自己的潛在能力, 雖然在同一個環境裏面, 人也有不同的本事。謝國民也認為任總有不同的優缺點, 焦點是怎樣把他們的潛在能力現出來。
- 在行為理論的管理的網格很明顯的指出: 謝國民既重視員工關心且生產關心, 所以它的管理類型就是“團隊的管理”

結論

- 公司的成敗就在於“人”，公司應該擁有高度負責任感的人，勤奮的人，有才華的人和廉潔的人，越多越好。如果能有這幾個的人，成功就在你手掌了。

分析



- CP has also made effort , unusual among Asian conglomerates (集團) to achieve degree
- CP is one of the Thailand' s largest companies and one of true Asian multination.
- Holding (控股)
- Diversification(多元化)

結論



- 尋找更多市場多元化
- 利用政治連接尋找伙伴多元化結合
- 捨棄非核心事業
- 拒絕新JV因為牽涉舉債
- 建立完全垂直整合農業王國



報告完畢！

謝謝收看，敬請指導