

## I. 新書介紹

### A. 真誠修練

1. 醫療科技的 Medtronic 的總裁，年成長率超過 35%。公認品德領導 125 位訪問，過去上過的想法一致。領導的作為會因為一輩子的重大關鍵的改變。
2. Starbucks 的創始人，父親在因工受傷，但是開除。
3. 創新是在現有的基礎上，創造是無中生有
4. GE 的總裁說：領導遭遇困頓低潮，要探索內在力量，領導是對於內在的檢討
  - a. 挫折才會沉靜下來，不要假借外求。可以探索聖經，解讀會不同
  - b. 聆聽音樂才會有人文素養，比較可以在決策時才會安靜

## II. 企業經營三要素（張忠謀的內容）

A. 簡介：逃到香港，在防空洞中讀古書，這就是文學素養。可以背詩經，進修莎士比亞文學。

### B. 三要素

1. 願景：1961 年，甘迺迪的願景→10 年後可以送太空人去月球，還要回地球
    - a. 具體時間表，目標確定，還有方法
    - b. 本人於明年完成碩士論文，手續完成
    - c. 得到全體員工的認同，全體同仁參與分享這偉大的任務，工作的意義及激發個人無限的潛能
    - d. 阿姆斯特壯說月亮漂亮，阿姆斯特壯的母親很高興，不能只做夢，要了解月球的知識，別人才會發掘自己。於是最後成功，也是帶來很多的工作機會
    - e. 成功學的公式：成功=能力\*努力\*機運\*選擇的智慧(上下台)\*行動力(執行力)
      1. A+的現代父母
      2. 現代人的成功策略
      3. 領導的書
    - f. 百年長青的企業秘訣
      1. 建立強而有力的願景，不斷追求進步，以維護其企業的核心價值，並實踐其核心目的。
      2. 全世界最久的企業是日本的龜甲萬：創辦人認為員工都是我的家人
      3. 不是以賺錢為目的
        - a. SONY：經歷以提升科技來增進大眾福祉的喜樂
        - b. 默克製藥：延續並改善人類的生命
        - c. 迪士尼：帶給人們快樂
        - d. 麥肯錫顧問公司：協助領導企業及政府變得更成功
        - e. 華馬特 Walmart 商場：使一般人有機會和富人買到一樣的東西
    - g. 麥當勞：要讓每一位顧客每一次光臨帶著微笑離開。
      - a. 要買得起，快速及輕鬆，最棒的食物，兒童便利的樂園，乾淨安全社區的好鄰居，賓至如歸多樣化的產品
      - b. 一個超乎想像且獨特的麥當勞用餐經驗
      - c. 讓我感到與眾不同，讓我擁有滿意的微笑
      - d. 員工年輕的活力
      - e. 歡樂→願景
    - ii. 態度的改變要由知識做起，要用組織行為或是社會心理學，形象的定位，這是一種評價
    - iii. Tactics→Strategy→Objectives→Value→Mission→Vision
- g. 兩個要素才有願景
  1. 核心意識 Core ideology
  2. 具體可看見的未來 Envisioned future
- h. 經營理念與使命的落實
  1. 確認我們的顧客是誰？
  2. 掌握我們的顧客需求？
  3. 如何實踐我們的信念？
- i. 全員參與

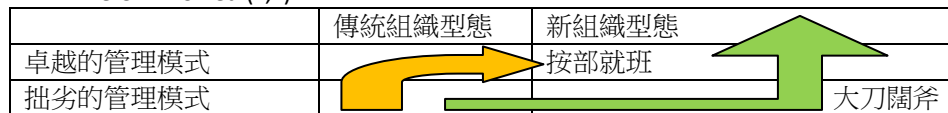
1. 夢想→願景
    - a. 諾貝爾獎先頒和平獎，因為有痛苦的經驗，科學家被政治家脅迫去發明殺人的武器，人類的科學家一定是和平的創始者
      - i. 證明學術地位，也要靠機運，挫折的準備
  2. 信念→結合使命
  3. 實踐→掃除障礙
  4. 果敢→成功障礙
- j. 共同願景：你願中有我，我願中有你
1. 冷漠→遵從→投入→奉獻
  2. 由冷淡的批評到了解而遵從，很多人會投入，才會自動自發
  3. 雷根：最後的幾秒鐘說：對方孟岱爾一再以年齡來批評，但我沒有批評他的年幼無知。其實就是在批評
  4. 忠於願景到認清真相：找出阻礙和行動策略
- k. 願景的步驟
1. 策略：可行性(政策評估 **feasibility assessment, policy evaluation**)→
    - a. 各部門描繪組織十年後未來的景象
    - b. 各部門用簡潔文字描繪願景
    - c. 共同決定組織
  2. 實務上的方式
    - a. 經營者決定願景，然後宣布
    - b. 和重要幹部討論，修正後宣布
    - c. 向全員徵求提案
    - d. 全員後向幹部討論後修正宣布
    - e. 引導全員共同決定
2. 企業文化
- a. **Way of life** 生活方式的總稱，信仰，價值觀，民俗，傳統，信念(信條)
    1. **Political socialization**：可以用威權式的領導
    2. **CIS**：外型，理念，文化，氣分
    3. 冰山的一角理論
      - a. 以上：制度，法規，準則
      - b. 以下：文化是最重要
    4. 跨國管理的文化衝突可以透過資料庫的訓練，離線存取
    5. 流程：意見分歧→縮小差距→逐漸達成共識(三天的訓練營)，但是自然形成要3-5年；但是透過活力營建立信賴的文化
    6. 信賴文化的基礎：
      - a. 專業，但是不容易溝通
      - b. 開放的氣分
      - c. 合作的環境：要有團隊精神的指標
  - b. 培養團隊文化的重要性
    1. 成員角色的辨別
      - a. 界定角色的界線，使團隊成員能自覺其身分，認定自我
    2. 成員更容易預測
      - a. 幫助團隊預期成員的行為，並加速成員彼此間的了解，以便在需要或意見不合時，能有效地控制並做適當的處理
      - b. 隆成集團：嬰兒車的世界大宗
    3. 使團隊產生高度向心力
      - a. 像黏著劑，因為團隊文化是大家均接受的共識和意念，成員行為會表現出團隊特有的價值和高度的的一致性，使得團隊在決策或執行上較易達成共識，有助於團隊的團結與壯大
      - b. 霍桑實驗：說最棒就是最棒的
      - c. 比馬龍效應：說了不起就會了不起
    4. 減少成員間的人際衝突
      - a. 認同的行為依據，因此能減少人際間的摩擦

### 3. 策略

- a. 未來發展所勾勒出來的整體藍圖，透過這個整體描述，策略至少可以顯示底下四個意義：以策略核心
  1. 評估並**界定**企業的**生存利基**
  2. **建立**並維持企業不敗的**競爭優勢**
  3. **推動**達成企業目標的系列**重大活動**
  4. 指導資源投入，形成內部資源分配過程
  5. 3→強化 2→形成 1→指導 4→執行 3

#### b. Vision vs. Action

1. The effective leader (H,H)
2. The Doer (L,H)：失去核心價值
  - a. 瑞聯集團：從代銷建築到航空公司，值得多角化經營者省思
  - b. Coca cola 買下哥倫比亞公司，七年後售出
  - c. 大都會人壽買下二十一世紀不動產，同年又轉售
  - d. 克萊斯勒買下灣流航太，五年後又售出
  - e. 行銷大師，愛爾。賴茲說：企業應該學習雷射，凝聚焦點
    - i. 彼得杜拉克認為：外在的環境變動中，內在的資源有限時才需要聚焦
    - ii. 危機管理：中鋼公司是否會出現
3. The Dreamer (H,L)
4. The Uninvolved (L,L)



#### c. 團體盲思 group thinking

1. NASA 的 O-ring 的問題
2. 驚爆十三天
3. 黑道家族：向黑道學領導

#### d. 文獻寫作

1. Related reference 要先去查詢，才會節省時間
  - a. 20%的時間完成 80%的工作，每天才會有重心
2. 博士研究報告，與論文相結合
  - a. Theoretical report→related reference report
  - b. Index report→Indicator of industry
  - c. Final report→all sum up

#### e. Do right things → effective; Do thing right→Efficient

#### f. 領導者劃出地圖 Do right things；將圖表填起來是管理者 Do thing right

1. 現況→策略→經營願景(透過環境分析，趨勢分析，KSF)
2. 透過幾次中期計畫，中期計畫又要透過單年度計畫