

[20080223]曾燦燈 introduction

- I. 研究所的學生要會尋找自己的問題和資料，21 世紀佈局全球就是具備有專業管理素養，所以要有 EMBA 的學習。改變是常態，不變是變態，不變就會被淘汰。讓自己更有競爭性，不是享受福氣，這是人生七十古來稀，80 笑嘻嘻，90 很常見。學習是觀念改變。M 型社會，這是兩極端的社會，中間階層充滿危機。
- II. “M 型社會中的職場”，知識轉化為資訊地位和財富，讀書是“創造力取代控苦力”，引導思考“leading consumer as a innovator”，苦幹實幹一定會被法辦，知識競爭時代取代努力，腦力取代苦力，這是郭台銘的想法。領導是一種使命(使用這條命)，分享人生經驗和知識，3000 家廠商，9000 場演講，立法委員也是稱職。這是一種領導風範，語言用“蛋”小孩一定完蛋。學習力決定競爭力，專業技能和態度改變是這堂課的主要目的。當你有改變的能力時，就會想當領導人。最難過的是當立法委員，無法伸展抱負。會不會很多理論，理論有沒有用？不喜歡吃自助餐，像是乞丐要東西吃。49 歲退休，去實現夢想。資訊業最紅是 you tube 的創始人，就是一種啟示。
- III. 分組報告
 - A. 深入討論
 - B. 工作經驗融入
 - C. 電影分享
 1. “黑道家族”年度清單，合法和非法企業
 2. “驚爆 13 天”的危機處理：馬英九的綠卡風波“
 3. “明成皇帝”
 4. “商道“
- IV. 上課內容
 - A. 領導理論
 - B. 理論與實務結合，會舉例說明
 - C. 培養領導能力：是可以學習的
 - D. 運用理論轉化優勢：優勢就是跨越門檻很高，差異化理論
 1. 1985 年回台灣
 2. 自我介紹，不一樣的人：
 - a. 南投人，一年只有兩班小朋友，活動：要活就要動，生前少睡，生後長眠，背題目，混淆對方認知力，一舉消滅戰鬥力。
 - b. 師大教育系
 - c. 大三就高考及格
 - d. 碩士和雙博士
 - e. 台北市教育局工作
 - f. 公費留學學習管理
 - g. 三板教授：腳踩地板，眼看天花板，手寫黑板
- V. 教學計畫大綱
 - A. 領導觀念解析與澄清
 - B. 變革導向的領導：這章很重要，八大步驟
 - C. 領導新範例：華人的例子
 - D. 優秀到卓越
- VI. 書閱讀
 - A. 領導學，吳秉恩，智勝出版社：
 1. 領導人的倫理這是很大的問題，有效領導的核心教育。
 2. 層峰領導：高階主管的策略領導
 - B. 組織領導學，華泰出版社。很多例子
 1. Gary Yukl. Leadership in organization 6th edition

- C. Leadership made easy 新加坡購買
- D. Leadership experience
- E. 領導與管理的五大祕密
 - 1. Vision(夢想)
 - 2. Mission(使命，百年長青不是以賺錢為目的，養生的產業)
 - a. 重視健康休閒養生，促進人類健康的福祉
 - 3. Value(價值)相信的事情
 - a. 帶給股東最大的利潤
 - b. 研究解決問題的能力：研究所的基礎
 - 4. Strategy(策略)
 - a. 就是一種行動力去完成，這是專業知識。
 - b. IBM 就是大老二策略，但是有作用也要注意副作用，永遠無法有競爭優勢，台灣掌握零組件後，就有 notebook 的發展
 - 5. Tactics(具體的行政作為)戰術
 - a. 麥當勞：每一個顧客每一次光臨要有微笑來開，但是主管訓練在墾丁笑臉，嘴甜，腰軟，姿美，M=smile，快樂要從小孩到老人，兒童的樂園，乾淨的食物，可以接受的價格
 - b. IBM：是做服務的
 - 6. 管理階層是 tactics，其他都是領導，領導人是為企業找出路和活路。
- F. 君王論，狐狸的狡滑，獅子的勇猛
- G. 領導者的巨擘
- H. 中鋼經驗，企業長青
- I. 關鍵時刻：顧客至上，顧客導向。長河出版社。
- J. 郭台銘語錄
- K. CEO：150 家獵人頭公司，六項領導人的能力。與高總裁長興化工，兒子是學管理的，要和曾老師學習，修訂航空法規，長興的未來要佈局全球，創新研發，這是長興的痛處，設立研究所，有些人的特質，具有全球視野，產業界的變遷，願景和抱負。老師獵人頭不同，馬來西亞偉力集團，太過於華麗，心會靜不下來，選取集團接班人。握手，看面相，談吐，姓名都是條件。這是領導人要學，“人際工程學專題研究”，隱性管理很重要，辦公室的方位去判斷身體。
 - 1. 共識取向，溝通能力，說服改革，因為有反對聲音
 - 2. 人際技巧，比卡內基 80%還要高，專業是志業，專研會成功
 - 3. 與董事會有良好互動經驗，以免代替董事會去坐牢
- VII. 期末報告是要有個學習檔案，要有創意。
 - A. 曾氏語錄：重要觀念分享，要轉化為知識，300 字的感言，說明日本人認為：不懂歷史，不懂管理
 - B. 領導領域閱讀：對於雜誌文章和報導閱讀分析，做摘要批判分享這才是知識
 - C. 對於上課課程觀察，提出改善方向這是互動的部份，並自我評鑑管理
 - D. 自己的出席記錄表，不用老師點名
- VIII. 成功領袖創造力的因素兩項因素：
 - A. 熱情：這就是相隨的因素，希望變絕望。“有夢最美，行動相隨”
 - B. 觀察力：觀察入微就是會有趨勢，看報紙做資料內容分析，媒體工作者可以作為趨勢分析
 - 1. Wii 的分享操作遊樂，創新來自問題的解決，創意絕對不是隨意。
 - 2. 總統選舉時有三組人馬，總統府黃秘書長蔡秘書來電，觀察現在的希望，由民間的觀察，花蓮的觀察是國民黨的地盤
 - 3. 日本魚貨供應商，轉給兒子時，降低成本，提高利潤。但是魚材含汞量太高，於是危機處理，重新建立品牌

- a. 立即帶著兒子道歉
- b. 無論價格立即兩倍賠償
- c. 從此絕對不再和有問題的廠商往來

IX. 所謂知識管理：Data 資料 → information 資訊(以後有用的資料) → knowledge(知識) → wisdom(智慧，提供決策或決定有幫助，人生就是有智慧的選擇) → wealth(財富)

領導觀念的澄清

- I. 觀念是行動的指引，觀念有錯誤，行動就會偏差。所以要澄清觀念
 - A. 理論不是實際的相反詞，理論也是行動的指引
 - B. Leading consumer as a innovator
- II. 主題
 - A. 每個人都可以經由學習當成領袖，每一個人都可去影響同仁，使主管可以接受你的觀念，這就是領導的角色
 1. 明成皇后：有幕僚要去和蘇聯共同結盟，這就是有影響力
 2. 楚漢帝國：劉邦當為亭長，到處賒帳，有張良，蕭何和韓信。到洛陽行館討論，看到竊竊私語，主管請教問題就會**向上影響**的策略研究，類型研究，讓上司可以影響力，張良就發揮影響力，劉邦最恨雍齒，但是還是將他封王，好的領導就是要好的影響力
 3. 趙少康：最愛罵李登輝，是小李子，有人建議李登輝，不如給他陞官。
 - a. 扞斗：意志力堅定又嫉惡如仇，當台北市市長 1980 年第一屆教育座談會，進來和校長進早餐，邀黃昆輝下圍棋。敬老尊賢是很重要，請林昭賢副局長下，為後來也會陞官。
 - B. 領導不是用來管人
 1. 管理在台灣就是管事和理人，而不是管人
 - a. 校園中的單車雙載，但是教授還要三載，所以校長沒有面子
 - b. 西南航空公司，上班族另一種選擇，一元機票
 1. 瑞聯航空倒閉，瑞聯建設公司也會倒閉，瑞聯紡織借殼上市，沒有聚焦，尤其在景氣不好時，就要聚焦
 2. 黑面蔡賣楊桃汁可以成為連鎖店，專業人要管事，但是要理人。年輕人專業有餘，經驗不足，版圖擴充在迅速，cash flow 不足
 - c. 奸鬼久後就是鬼，憨厚就會成功
 2. 以人為本的企業環境
 - C. 領導者不是英雄
 1. 水滸傳中的領導者是宋江，只是甘草人物
- III. 領導的定義
 - A. 有交代不等於對方就會去做
 - B. 要有效的影響，要記在心理，一定要了解部屬是否有做，要注意 feedback
 - C. 百日維新，六君子被抓，要慢慢來的，要溝通的
 1. 會外會比開會有效，這是華人文化
 2. 文化的改變是要一段長時間的，等到文化改變，企業才會改變
 - D. 為何要學習領導？
 1. 中階經理所需要的技巧領導重要，高階會覺得更重要
 2. 企業是人止，沒有人企業就會衰敗
 - E. 領導工作的成敗：**日本人說不懂歷史，不懂管理**這要寫在期末報告
 1. 愛科卡
 - a. Epson 公司在員工使用區是最美的，台灣公司的董事長最好的是留給自己用，很少想到員工
 - b. 第五級領導：謙卑的個性和專業的堅持。很多領導人要出風頭，這是愛科卡的借鏡
 2. 卡爾森
 - a. 全員改造：**上層投入，中層要整合，基層要落實**。是全部員工教育訓練，這是教導型領導組織。由上而下推動改變的觀念，所以改變一定要由上

而下。由下而上是行動力的發揮，就是執行力

- b. 永遠要贏得顧客，這就是顧客的價值鏈管理。航空公司可以處理臨時機票，而將旅社中的正式機票寄回就可以
 - c. 閻羅王請下馬，需要吳京(無驚)，是點子王沒有溝通就和媒體溝通，就像女同學上成功嶺，但是軍方無法配合，就像廁所就無法配合
 - d. 吳敦義：不想選市長時，如何和李登輝談，王建宣就是因為土地增值稅
3. 明思宗還怪罪群臣誤國，國破家亡，最後還是自縊在煤山
 4. 項羽：剛愎自用，范增和亞父的謀略沒有用。
 - a. 優柔寡斷一定不是領導者的特性
 - b. 不要用過去公司的思維來面對變遷
 - c. 過去成功的經驗，幾乎都是現在再出發的障礙
 - d. 企業 100 大的企業，現在已經 1/3 消失在地球上
 1. 王安電腦，傳子不傳賢
 2. 王永慶和許文龍都是傳給專業經理人
 3. 執行力，基業長青和 A to A+ 用人都是有矛盾
 4. 考試要有祕訣：通權達變
 5. 康熙在位 60 年，每天上朝是不簡單

IV. 領導含意的解析

A. Initiating 就是倡導

1. 以茶代酒，是新生活運動，就是要推銷台灣茶葉，填上姓名，提供專用茶杯，38 國參加

B. Organization

C. Decision making

D. Delegating 分身代表

E. Directing 帶到正確的方向

F. Coordinating 要協調

G. Motivating 就是要激勵員工

1. 高階主管不是錢可以打得動
2. 湯圓吵大麵：格格炒

H. Evaluating 就是要評鑑才不會怠惰

I. 條件與能力，合法程序賦予地位，善用權力

V. 領導的四大目標

A. 人員發展

B. 顧客滿意

1. 以顧客為主，很多公司做得好
2. 顧客抱怨的處理，有時候會釀成大災難
 - a. Nike 的 Michael Jordan 的快閃事件
 - b. 要了解謙卑的重要性，顧客會影響很多人

C. 團隊建立

1. 組織複雜化，就要用團隊來控制
2. 業務也愈來愈複雜
 - a. Discovery shuttle 在低於標準 10 度與專業人員檢查 O-ring 有問題，兩種問題之下，NASA 都沒有理會，只用表決，這應該和專業人員討論
3. 適用於研發部門和行銷團隊，大家都要平等的關係
 - a. 建設公司就要賣不出去，犧牲 100 萬把第一家處理

D. 組織變革