

# 組織行為 讀書報告（一）

指導老師：徐強 教授

**In Their Time** — 英雄年代 — EMBA98 唐修治 R07954085

## 一、 讀書摘要

作者 Mayo & Nohria 像是寫歷史小說般的娓娓道出過去 100 年來的風雲人物和時代背景，同時也提出成功的原因和關鍵因素。60 年代只求溫飽的時代，也是社會動盪(民權，越戰，實驗)，反托拉斯立法，企業集團熱潮，人口爆炸，科技為焦點的時代。70 年代是個人犧牲的年代，石油禁運，經濟停滯膨脹，電腦科技備受重視，勞工勢力減弱，溫和政府干預，國際競爭壓力白熱化。

80 年代的企業投資，重整再造：1981 年的 IBM 打入個人電腦市場，但是不和 Microsoft and Intel 合作而沒落，1982 年 McNealy 的 Sun Microsystem，1983 Motorola Mobile phone，1984 年 Dell 的 mass customization, Gateway and Compaq 異軍突起，1985 年 Stephen 成立 Quantum 公司進而發展成 American OnLine(AOL)。1981 年的 Columbia 處女航到 1986 年 Challenger 因為 O-ring 而爆炸失敗，引起品質改善的風潮。當然這要伴隨 1985 年 Reagon and Gorbachev 的合作，1987 年中程核武簽約，1989 年阿富汗撤軍，De Klerk 的去除種族歧視，造成 11 月 9 日柏林圍牆倒塌。美國國內也因為 Reagon 減稅造成消費增加，但是政府減少的收入減少福利政策，遊民相對增加，社會動亂。

90 年代初期企業組織再造和重整：千禧年代雖然站在過去創業的基礎上，應該會在良好的基礎建設上發揮品質和生產力。但是 Greenspan 認為最後可能變得較不理想。雖然在 1989 年 11 月 9 日柏林圍牆倒塌，雖然世界可能是平的，推土機抹平了國界，但是隨著貧窮國家在這種遊戲規則下，無法掌握動向和先機，更為貧窮。

在二十世紀末 Armageddon 的預言充斥，面臨另一種衝擊和不安，國際恐怖主義竄升，我們我要面對另一次危機，作者最後更是語重心長的提出如何成爲一流的觀察家，成爲掌握另一次機會的來臨，創造過去傑出人物的一片天，所以現在又是一個“英雄年代”，我們身上同樣流著和鄭和一樣的血脈，讓我們拭目以待如何在這大環境充滿熱忱，深入了解並配合敏銳的觀察力徹底執行，領導人要有很強的組織行爲能力成爲這個時代的“創業家”和這個時代的“英雄”！

## 二、 醫療界的省思

目前健保政策和過去企業界所碰到的問題和環境類似。四大汽車業唯一的生路就是改善品質和顧客的滿意度，現在醫病關係也是處在危機中，消費者意識抬頭，醫療糾紛頻傳下，唯一的生路也是品質和不斷的改善，站在病患的立場考慮。也要精簡組織，Calloway for Pepsicola, Reed for Citibank and O' neill for American Alumium 都是考慮安全與營建績效。

Herman Miller 的家具工廠成功指標是以員工和顧客滿意度爲衡量標竿，Silver parachute plan 也是針對員工提出點子，改善公司營運績效時，可以分享利潤，所以要對於員工充分 empower 一線員工可以立即改善，才能讓醫院動起來，門診掛號，藥局領藥的流程相信一線員工感觸最深，也可以鼓勵提出改善方案，也要制定回饋機制。

1991 年 NAFTA 的成立是爲了平衡歐洲市場的競爭，但是美國國內擔心會裁員的問題，雖然一開始是有些影響，但是我們身爲醫師雖然是自由業，醫療產業一直緊縮，假如不求品質改善，即使 50 歲以上的醫師即使懸壺到 65 歲，還有 15 年的臨床歲月，還是要處處學習，學習電腦輸入藥物調劑，參與知識庫與人力資源的建立與運用，否則病患會作出醫師裁員的相對措施的。

現在何嘗不是一種危機狀態，全國中小型醫院很多都要面對營運困境，經營者和醫師都要在此困難環境下，珍惜發展的機會，就像英雄年代中各個創業者，管理者和領導者一樣，在不同時空背景，政治條件下，勞工意識下作出最準確的判斷：首先，保持彈性的同時也要專注於本身營運；第二則是積極創新，但要極爲審慎運用投資資本。最後則是確保品質，堅守生產力和產出的嚴格標準。

背景	創業家	管理者	領導者
<b>1900</b> 人口與市場大幅擴張，勞工力量微弱，政府試圖干預，但大企業的勢力龐大	焦點	全國性行銷與消費者價值	整合，規模，勢力
	產業	包裝食品，消費性產品	重工業
	案例	Curtis Publishing Company (Curtis)	American Radiator company (Woolley)
<b>1910</b> 政府規範嚴格，WWI，技術爆炸成長，勞工力量微弱	焦點	全國性品牌及廣告大行其道	擴張版圖，技術商業化
	產業	零售，廣告，行銷	石油及汽車
	案例	Piggly Wiggly (Saunders)	Philips Petroleum company (Phillips)
<b>1920</b> 政府孤立主義抬頭，社會分歧，科技普及，反移民浪潮，龐大消費信貸	焦點	科技創新	消費者及廣告價值
	產業	無線電，電影及航空業	汽車，消費性產品及廣告
	案例	Pan American World Airways (Trippe)	Coca-Cola company (Woodruff)
<b>1930</b> 政府大量干預，經濟大蕭條，實行各項社會計畫，工會運動活躍，技術普及，移民大增	焦點	逃避主義，利基市場及定位	利用政府各項計畫
	產業	化妝品，小型奢侈品	鐵路，礦業及營造
	案例	Pepperidge farm (Rudkin)	Pennsylvania Railway company (Clement)
<b>1940</b> WWII 動員，戰後嬰兒潮，消費者需求大增	焦點	經銷與市場版圖	戰爭動員
	產業	零售經銷消費性產品	重機械
	案例	DeBartolo corporation (DeBartolo)	Caterpillar Tractor company (Neumiller)
<b>1950</b> 嬰兒潮，商業興盛，社會風氣保守，勞工進步，技術商業化，韓戰和冷戰展開	焦點	經銷與市場版圖	以消費者為重，探索電視媒體
	產業	特許經營企業	消費性產品
	案例	McDonald (Kroc)	Procter & Gamble (P&G, Morgens)
<b>1960</b> 社會動盪(民權，越戰，實驗)，反托拉斯立法，企業集團熱潮，人口爆炸，科技為焦點，經濟榮景	焦點	成本意識，顧客與服務	跨足其他產業的多元化發展及擴張
	產業	通訊，零售及服務業	企業集團
	案例	Wal-Mart (Walton)	Teledyne (Singleton)
<b>1970</b> 石油禁運，經濟停滯膨脹，電腦科技備受重視，勞工勢力減弱，溫和政府干預，國際競爭壓力白熱化	焦點	科技商業化	科學投資，多國研究
	產業	科技，服務，處理	製藥業
	案例	Visa international (Hock)	Pfizer (Pratt)
<b>1980</b> 焦點放在競爭，授權，品質，債務，社會保守主義，勞工勢力下降，重視服務，企業瘦身	焦點	槓桿操作，債券	創新和品質的力量
	產業	投資銀行	消費性(家具)與工業產品
	案例	TLC group (Lewis)	Herman Miller (De Pree)
<b>1990</b> 全球化，多角化，再造工程大盛，經濟繁榮，大量移民，網際網路充滿商機	焦點	充分利用 Internet	產品開發，改善
	產業	經銷，線上企業，消費性產品	消費性產品，通訊業
	案例	eBay (Whiteman)	Gillette (Zeien)
			再投資，調整產品線
			製造業，公共事業
			Ball Brothers company (Ball)
			企業再造
			製造業
			Diamond Match company (Fairburn)
			從企業對企業到企業對消費者
			消費性產品，紡織業
			GE Electronics (Swope)
			配合政府各項規範
			銀行，金融管理服務
			Morgan & Stanley company (Stanley)
			改裝機器設備
			重機械
			American Machine and Foundry company (AMF, Patterson)
			再造與擴張
			運輸業
			SeaLand Service (McLean)
			企業重組
			鋼鐵，消費性產品
			Nucor corporation (Iverson)
			多角化重整
			食品業
			ConAgra (Harper)
			組織再造，縮緊預算
			前企業集團，汽車業
			Chrysler (Lee Iacocca)
			縮編，再造工程，聚合
			科技與實體
			IBM (Gerstner)