

<<领导未来的CEO>>

图书基本信息

书名：<<领导未来的CEO>>

13位ISBN编号：9789862720585

10位ISBN编号：9862720581

出版时间：2011-11

出版公司：商周文化事業股份有限公司

作者：全球12位華人管理名師 著

页数：416

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<领导未来的CEO>>

前言

帶領你邁向CEO之路的夢幻師資 台灣科技大學管理學院院長 盧希鵬 四月中旬我到上海，參加一場九個管理學院院長的座談，台灣科技大學、台灣大學、政治大學的管理學院院長之外，還有北京大學、復旦大學、浙江大學、人民大學、廈門大學，以及中歐管理學院的院長，主持人是美國百森商學院（Babson College）的校長李歐納·史勒辛吉（Leonard A. Schlesinger），我們一起談大中華區的企管碩士（MBA）教育，用的竟然是英語。

我喜歡百森商學院教務長講的話，過去是找人來美國讀書，現在則是把學校搬到有學生的地方去，因為人在哪裡，學校就在哪裡。

不過，我心裡在想，美國的教授，如何教授中國的MBA在中國創業？

你們來到中國，沒有校園，沒有足夠的師資，如何提供一流的MBA教育？

同樣的問題也可以問問台灣、大陸及華人的全球化企業，當我們的企業到歐洲設立，台灣的主管如何管理歐洲的員工與市場？

這些全球化的企業與學校，都必須要與當地人合作。

十年以後，大陸因為一胎化與出生率降低，優秀的學生會愈來愈少，目前的問題不在競爭，而是合作。

沒有任何一所學校會有十全十美的師資結構，提供完美的全球MBA教育，如果有一個MBA學程能夠在世界各地有校園，師資是各校的名師夢幻組合，一定是天下無敵！

所以，真正的問題不再是區分「你的」學生或是「我的」學生，而是如何教育「我們的」學生。

戴爾電腦（Dell）創辦人說，我是世界最大的電腦製造商之一，不過我一家工廠都沒有，因為我沒有工廠，我就可以在世界找最好的工廠為我代工。

這和傳統的思維有很大的不同，傳統認為製造商的核心能力是工廠，學校的核心能力是教授，企業應該精進生產能力，學校應該留住優秀教授。

但是，當一家製造商有了工廠，會不會成為製造商變革的限制，而教授會不會也成了學校發展的瓶頸？

因為學校必須照顧這些教授，當一個科目兼任教得比專任好的時候，我到底要聘專任還是兼任呢？

或許，未來的重點應該也不再只是「你的」工廠或是「我的」工廠，而是「我們的」工廠。

教授不再是你學校的或是我學校的，而是我們大家的教授。

如果有一個學校沒有教授，就可以在全台灣找最優秀的教授來上課，到時學校的定義會變成什麼？

應該是服務，是系統，但絕不再是老師。

這本書的作者們都是產學界的佼佼者。

如果這本書是一所學校，就是我心裡的夢幻組合，而這個組合，將幫助你邁向傑出，邁向CEO之路！

推薦序 活讀高階管理 中華經濟研究院院長 吳中書 跨界整合是管理的一項智慧，這本書的作者們為它做了最佳的詮釋。

資本主義的現實是競爭，而隨著當今政治、經濟、社會、科技及法律等各種環境快速及複雜的變動，競爭的型態已經變得十分多樣，競爭的頻率也變得十分快速，不只讓人眼花撩亂，更經常令人頭昏目眩，在茫茫的經營管理大海中，失去了方向，感嘆不知今夕是何夕。

今天我們所處的世界確實不同以往。

試著回想一下，歷史悠久的投資銀行雷曼兄弟（Lehman Brothers）和貝爾斯登（Bear Stearns）如今不復存在，曾經聲名顯赫的惠普（HP）、索尼（Sony）、摩托羅拉（Motorola）、諾基亞（Nokia）等一一身陷叢林，而眼前，就在可預見的未來，通訊技術的革命性變動所導致的科技產業斷裂，則可能讓我們認為「大到不能倒」的企業紛紛倒下。

這是一個不尋常的時代 麥肯錫公司（McKinsey & Company）董事長戴頤安（Ian Davis）

這樣形容二〇〇八年全球金融風暴後的世界。

二〇〇一 到二〇〇一年雖然也有不平靜，但至少讓大家不至於恐慌受怕。

如今站在二〇〇二年前，來自美國、歐洲等經濟大國的巨額外債，不只讓政治人物寢食難安，更讓企業人士及升斗小民同樣惶惶終日。

<<领导未来的CEO>>

萬英豪博士的「政策前瞻」、江明修教授的「社會企業」和馮志能博士的「道治資本」，使我們對高階經理人應當如何面對今後政經世界有更清楚的認識。

這也是一個召喚新思維的時代。

就在此時，許多曾經被企業、政府和學術界認為理所當然的核心觀念，例如有關經濟規模、市場行銷、財務運作、資本投資乃至風險債務、財富價值者，皆開始遭到質疑。

一個顯而易見的轉變是，政府正在經濟、金融領域中扮演吃重的角色，另一個即將產生的結果是，iPhone、iPad等通訊新科技的運用，不只將改變大家生活和工作的習慣和步調，更將在產業界掀起一場革命性的新衝擊。

我們不能再用舊的思維和管理模式，去面對快速變動的明日世界。

這句話聽似陳腔濫調，看似了無新意，但在未來將顯得格外真切。

屠益民教授的「動態決策」、陳明德教授的「變革管理」、黃丙喜教授的「創業思維」及覃冠豪教授的「破壞創新」格外值得我們深思。

不讓成功成為失敗的開始 昨天的成功就是明天失敗的開始。

對於成功，我們既不能犯下二二年諾貝爾經濟學獎得主丹尼爾·卡尼曼（Daniel Kahneman）所謂「成功的迷惘」（Disillusion of Success）的錯誤，也不能陷於管理學者悉尼·芬克斯坦（Sydney Finkelstein）所謂《成功之母》（Why Smart Executives Fail）一書的敗局中。

盧希鵬院長的「群體決策」、吳春來教授的「組織行為」和吳宗祐教授的「管理心理」為我們打開了管理的另一扇窗，讓我們看到行為經濟及心理科學的有趣世界。

《目的》（The Purpose）一書作者尼可斯·摩根吉安尼斯（Nikos Mourkogiannis）說，這個世界的變動錯綜複雜，面對此一挑戰，擬定策略時不能從單一觀點去檢視這個世界，否則就好像用一隻眼睛在高速公路開車一樣，一定充滿了危險。

理論的實務應用及案例研討是管理教育的精髓，范揚松教授的「領導統御」和伍忠賢博士的「策略整合」具有很好的參考價值。

在當今快速及複雜的環境中，作為一名經營者或領導人，就好像在廣大的星海宇宙中夜航一樣，公司的本體必須擁有一級的團隊人才和各種精密的科技設備，能夠隨時精確透視外在環境變動中出現的機會和威脅，判別其中的真相、虛假和誘惑，進而適時地整合組織內外的人才、財務、行銷、研發和生產等資源，善用組織文化和倫理道德等價值修為，才能耳聰目明地發揮競爭的優勢，又能氣定神閒地增強執行的動力，朝既定的目標飛躍前行。

正如華頓商學院行銷教授喬治·戴伊（George S. Day）和大衛·雷伯斯坦（David J. Reibstein）說，經營者必須有一個涵蓋極廣的架構，才能用各種「透視」工具，了解公司的競爭局勢，找到新的優勢來源，進而形成競爭對手無法達成的策略。

本書的作者們聯合提出對當前動態環境的競爭策略，鞭辟入裡，令人佩服，本人樂為之序。

導讀 五管之外：從管理到領導的經營智慧 上海交通大學文創所長 解侖 唸在職企管碩士（EMBA）有用嗎？

阿里巴巴創辦人馬雲在出席某次EMBA聚會時，被問到如何看待企業經理人紛紛去上這個大陸目前最熱門的學程，他很客氣地說：「如果這個企業經理人是一個孫悟空，那麼他的老闆會輕易讓他離開職位去上課嗎？」

馬雲的這一問，其實也是在大學教授EMBA的我們，經常問自己的問題。

我們不一定能對馬雲的疑問給予一定的答案，但我們很有自信，經過我們教學相長的學員們，眼光變遠了，心胸變廣了，人際變寬了，最重要的是，不論是經營事業和人生都變得更快樂了。

一場經師、業師與禪師的跨校聯合演出 怎麼給有心向上的企業經理人一堂不一樣的課？

這是台灣管理學界多年來一直想做的一件事。

所謂不一樣來自於幾個思維：一是，它必須是理論與實務兼具，甚至是以實務為導向，著重案例的研討；二是，它必須是在傳統的五管：生產、行銷、人事、研發、財務之外，更為深入探討領導、策略、創新、變革、社會、心理等廣泛的高階管理議題；三是，誰來教課？

這才是難題。

台灣科技大學管理學院十分講究學以致用。

<<领导未来的CEO>>

吳宗成前院長把教授分為經師、業師與禪師三種。

經師負責打通任督二脈，業師負責開拓視野，禪師著重指引方向、撫慰心靈。

盧希鵬院長期盼邀集台灣八大管理名校合開「卓越經營管理講座」，其目的也就是希望給EMBA一個跨越三師的講堂，享受一場由一級經師、業師及禪師共同的跨校演出。

理想與現實之間，總是有一段必須靠耐心及努力才能跨越的磨練。

而跨越不是一件容易的事，那需要本領，更需要有遠見、器識和胸襟。

我們非常高興，本書的十二位管理名師突破門戶的藩籬，把學貫中西的理論，融入實務的案例，並且用深入淺出的解析說明，為未來的CEO（Chief Executive Officer）做出最佳的典範。

本書的作者都是教授在職企管碩博士班（EDBA / EMBA）的名師。

他們每年都要接受與「馬雲的疑問」同樣的挑戰，難能可貴的是，他們把這樣的挑戰化為教學的動力，而且時時走出象牙塔，去追求研究及理論的實務應用。

從一個水管工與小販說起 一九二一年諾貝爾物理學獎得主愛因斯坦（Albert Einstein），智商高達一六〇，被稱為人類史上最聰明的人。

他說：「如果再次成為一個年輕人，我不會選擇成為一個科學家、學者或是教師，而寧可去做一個水管工或是小販，期望在當前的環境裡，可以找到些許獨立自主的空間。」

水管工與小販令大物理學家愛因斯坦著迷的，其實就是當今資本主義社會中，許許多多經理人嚮往的關鍵：在紛擾蛻變的環境中找到一些獨立自主的空間。

烏托邦與桃花源的人間仙境從未在真實的世界發生，在一切以競爭為本質，效率與效果、速度與品質都要兼顧的經濟世界裡，每一個身處其中的工作者，特別是擁有管理權及決策權的經理人，更時時期盼有這一人性的片刻。

但是，天下總是沒有白吃的午餐。

愛因斯坦定義，如果A代表一個人的成功，那麼A等於X加Y加Z。

勤奮工作是X；Y是工作的方法，而Z是把嘴閉上。

勤奮工作還是成功的必要前提，而且他還說：「我並沒有很聰明，而是我和問題相處得比較久一點。」

連智商一六〇的他都得這樣勞苦一生，我們面對的世界又顯然更為複雜多變，因此在邁向CEO這一條路上，必然要找到一些比愛因斯坦那個時代更好的工作方法。

至於把嘴閉上，對於現代經理人來說，搶著麥克風不放固然令人討厭，但一味把嘴閉上卻也會常引發更多的誤解，尤其是在組織日益龐大與結構日益多元的全球化時代。

挑戰是現代CEO的家常便飯 「如果有來世，我要去做一個商人。」

這也是愛因斯坦說的話。

商業世界裡顯然有令浸淫「相對論」一甲子的他著迷的神奇魅力。

我在上海交通大學的EMBA班授課，在學的絕大部分是國營及民營企業副總級以上的高階經理人，還有一部分是政府官員。

高階經理人固然也難免抱怨壓力大，但基本上都非常迷戀工商世界中未來的機會及現在的成就。

最有趣的是幾位曾任職政府部門、現在在工商企業工作的學員，他們說，到了企業界才知道，在民間工作雖然忙，但相較於政府單位實在單純得多，沒有太多官僚的限制，只要抓緊替企業掙錢及省錢的原則，大體上就可以工作得很愉快。

《亞洲華爾街日報》（The Wall Street Journal Asia）報導，多數CEO進入二〇一一年後都需要做出一些重大的決策，尤其是如何提振銷售的決策；不過有一些CEO面臨的問題會更嚴重。

二〇一一年面臨重大挑戰的CEO有：諾基亞（Nokia）的史蒂芬·埃洛普（Stephen Elop），雅虎（Yahoo）的卡羅爾·巴茨（Carol Bartz），嬌生公司（Johnson & Johnson）的威廉·韋爾登（William Weldon），克萊斯勒（Chrysler Group）的賽吉歐·瑪奇奧尼（Sergio Marchionne）和柯達公司（Eastman Kodak Co.）的安東尼奧·佩雷斯（Antonio Perez）。

以上的公司都是曾經紅極一時的企業。

外在環境的變化雖然不至於像天災那般劇烈，但平常沒有好的準備，有時卻不免難以招架。

偶爾內部發生意料之外的錯誤，特別是難防的人心問題，百年辛苦建立的基業經常於一旦。

現在的EMBA應該從這些現實中學到一些教訓嗎？

<<领导未来的CEO>>

當然，這些都是活生生的最佳教材。

孫悟空要到EMBA這個凡塵看的、學的，正是這些現代企業的佛法。

假如孫悟空是現代CEO，孫悟空隨同唐三藏到西方取經，一路上遭遇的九九八十一劫，表面上看來，是一種正義戰勝邪惡的歷程，從另一個角度看，何嘗不是現代企業經理人邁向CEO的《西遊記》？

《西遊記》最大的法寶是「心經」，心經中的金句是「心無罣礙，無罣礙故，無有恐怖，遠離顛倒夢想。

」唐三藏的解釋是「心生，種種魔生；心滅，種種魔滅。

」唐三藏和孫悟空在西遊團隊中分任董事長和CEO。

唐三藏老扮好人，不然就是唸「緊箍咒」，角色好當。

孫悟空可不好玩，降魔必須心狠手辣，但又得宅心仁厚，而且豬八戒、沙僧又沒有獨立解決問題的能力，還有很多作為一個經理人尚待修練的人格缺陷。

難嗎？

的確不簡單。

二 一一年是台灣製（MIT）品牌形象的災難年，一個塑化劑風暴打得食品界原形畢露，舉凡運動飲料、果汁、果醬、保健食品甚至化妝品等產品均無一倖免。

最令人驚訝的是，多數知名大廠的知名產品也名列其中，導致人心惶惶，對企業信譽、消費者信心乃至台灣製聲譽的影響，猶如被海嘯摧毀殆盡。

對於此一風暴，食品大廠及知名飯店固然可以推說是其始料未及之事件，並且以受害者自居，歸咎於黑心業者的不法行為，以及政府未嚴格把關所致。

然而，正如法律界提出的質疑，此一事件，對於企業而言，真的是始料未及或無法避免的嗎？

企業是否能於事前以契約規劃、移轉及分散風險？

或另如學者及社會所不滿之處：企業賺錢之餘，把社會責任及道德良心擺在哪裡？

不只是台灣，這也是全球企業道德及社會責任共同面臨的一大缺陷，現代經理人都不能躲避這個問題。

追求值得尊敬的利潤 隨著產業的專業分工與降低成本考量，現時企業需仰賴上游廠商供應原料及零件，再從事製造加工，之後再透過通路商銷售到每一個消費者手中。

台灣此次塑化劑風暴，許多知名廠商雖非直接向昱伸、寶漢等業者進貨，而是透過中間供應商供給原料，但由此次事件可以得知，在原料供應上，一個小環節出錯，可能使所有產品都產生瑕疵；一項原料含有有毒物質，也會使所有產品都必須下架回收。

因此，企業如何做好對供應鏈及法律風險的管理，固然十分重要；而本身如何確實做好公共政策、法律法規及議題前瞻的管理，更是關鍵所在。

依據消費者保護法第七條規定，從事設計、生產、製造商品或提供服務的企業經營者，在提供商品流通進入市場，或提供服務時，應確保該商品或服務，符合當時科技或專業水準可合理期待的安全性。

如有違反，導致消費者或第三人受損害時，相關企業應負連帶賠償責任。

因此，要確保上游供應商所供給的原料符合當時科技或專業水準及一定品質，無安全、環保或衛生上的危險，應將主管機關（或其他權威機構）所公告有毒物質或所允許的安全劑量，要求供應商應事先提供公正單位的檢驗證明，確保其所提供的原料，並無合約所詳列的有毒物質，或均符合主管機關所公告的標準。

這是現代經理人在經營上應盡的職責，不得有一絲故意疏失。

CEO的權利和職責 CEO是現代經濟社會中的靈魂人物。

它是美國人在二十世紀六十年代進行公司治理結構改革創新時的產物。

當時由於市場變幻莫測，決策的速度和執行的力度，必須比以往任何時候都快速與強烈。

傳統的「董事會決策、經理層執行」的公司體制難以滿足決策的需要。

因為，決策層和執行層存在著訊息傳遞遲滯、溝通障礙和決策成本增加的問題，嚴重影響經理層對企業重大決策的快速反應和執行能力。

<<领导未来的CEO>>

而解決這一問題的首要對策，就是讓經理人擁有更多自主決策的權力，讓經理人擁有更多的決策權，也對自己的決策負責。

CEO就是這種變革的產物。

CEO在某種意義上代表著將原來董事會手中的一些決策權移轉到經營層手中。

身為一名CEO，要對所有的事情負責，特別是在公司的起步階段。

身為一名CEO，也要對公司的成敗負責。

所以公司運作、市場、戰略、財務、企業文化的創立、人力資源、雇用、解聘及遵守安全法規、銷售、公共關係等等，這一切都落到了CEO的肩上。

全球前五大高階主管招募顧問公司 雷與伯思特森 (Ray & Berndtson) 資深副總雪倫·佛若斯 (Sharon Voros)，歸納了全球一百五十家傑出的獵人頭公司資料，解析現代經理人邁向CEO之路必須具備的領導特質。

這些特質是構成我們規劃本書內容的主要參考依據，當然還包括累積了多年的EMBA給我們的建議：

制定企業戰略和目標 高階經理人必須掌握公司發展戰略，把握企業的發展方向。

例如：這家公司的目標市場是哪些？

要面臨怎樣的競爭對手？

具體建立什麼生產線？

又怎樣樹立特有的企業形象呢？

CEO必須做出決策、制定預算、組織合作伙伴，當然還要聘用一支高水準的管理隊伍，帶領全公司向著既定的戰略目標前進。

南洋理工大學的黃丙喜教授，將從如何形塑創業思維出發，提出實踐志業的七大步驟，為讀者提供擬定初步藍圖的清晰指南；中央大學的伍宗賢教授，則從策略整合觀點，提出精彩的當代企業實例。

團隊建設 CEO要負責雇用、解聘、領導高層管理團隊，然後由他們雇用、解聘、領導其餘的員工。

CEO必須有權雇用人才和解雇不利的執行者，必須能夠解決高層管理團隊成員之間的分歧，並使他們為了一個共同的目標同心協力。

CEO透過傳達企業將要實現的戰略思想，來確立工作的方向及組成工作目標。

由於目標明確，整個團隊可以凝聚在一起，從而圓滿地實現組織目標。

歐洲大學的范揚松教授長年專攻領導統御這個領域，加州大學管理教授陳明德專精於變革管理，他們兩人近年並開始致力從中國古籍如孫子兵法、易經等書中找出管理精髓，值得仔細品讀。

此外，懂得人心當然是團隊建設中不可或缺的要項。

台灣科技大學的吳宗祐教授將引導大家一窺管理心理學的堂奧。

創立企業文化 企業文化是組織的靈魂。

任何工作都要透過人去完成，而人又深受文化的影響。

企業文化的構築可以藉由許多方法及途徑，CEO正是掌握此一主要基調的關鍵人物。

他的一舉一動都傳遞著文化的訊息，他的穿著，可以體現出此刻的工作場合是何等的正式。

他與某人談話，大家會認為此人是極其重要的人物，或者相反。

他怎樣對待錯誤，也能夠傳遞出關於承擔風險方面的訊息。

他雇用誰，他忍耐什麼，以及他鼓勵什麼，都有力地塑造了企業文化。

以身作則，簡單的四個字，卻為CEO與企業文化做了清楚的詮釋。

中央大學江明修教授、國家文官學院吳春來教授從社會企業及組織行為的角度，做了另一番出人意表的解釋。

CEO應有的風采 你或妳有當CEO的條件嗎？

由全球五大人才仲介顧問公司雷與伯思特森等的觀察心得，解析成為CEO必備的特質，包括：熱情、專注、外型風度佳、掌握重點、溝通技巧良好、富有個人魅力、能夠融入企業組織文化、思考跳脫框架限制、聰明等。

而作為一個現代CEO應該具有的特質是：

一、具有系統思維。
二、強大的知識結構體系，為系統思維提供有力的支撐。

<<领导未来的CEO>>

- 三、富有創造力的靈魂。
- 四、極強的演講表達能力。
- 五、富有領導力。
- 六、強大的人脈關係。
- 七、敢於PK的精神，勇於挑戰、競爭。
- 八、懂得感恩、分享及回饋。

中山大學的屠益民教授、台灣科技大學的覃冠豪教授與盧希鵬院長，分別就系統思維、創新管理及群體決策及高階管理核心領域的相關主題，有精要的詮釋及實務的運用；台灣大學的萬英豪教授，進一步探討高階管理必須如何分析與預期政經環境；歐洲大學的馮志能教授則以企業道德作為壓軸。

最後再引用愛因斯坦的一句話當作結語。

他說：「任何一個有智力的笨蛋，都會把事情搞得更大、更複雜，也更激烈。

往相反的方向前進需要天分，以及很大的勇氣。

」期待大家在作者們「往相反的方向」前進中，享受快樂的學習樂趣。

<<领导未来的CEO>>

内容概要

Google、Facebook夾擊網路龍頭Yahoo，Nokia手機帝國即將遭蘋果改朝換代，當代經理人又該如何面對更多未知數的將來？

《領導未來的CEO：12堂EMBA名師的管理必修課》集合全球十二位華人管理名師，全面又深入地詮釋二十一世紀高階管理的堂奧，讓你的企業不被世界改變，而能搶先改變世界！

《亞洲華爾街日報》(The Wall Street Journal Asia)報導，二〇一一年許多知名跨國企業的CEO皆面臨重大挑戰，包括：諾基亞(Nokia)的史蒂芬·埃洛普(Stephen Elop)，雅虎(Yahoo)的卡羅爾·巴茨(Carol Bartz)，嬌生公司(Johnson & Johnson)的威廉·韋爾登(William Weldon)，克萊斯勒(Chrysler Group)的賽吉歐·瑪奇奧尼(Sergio Marchionne)和柯達公司(Eastman Kodak Co.)的安東尼奧·佩雷斯(Antonio Perez)。

這些公司都是曾經紅極一時的企業巨頭，然而科技的快速發展，已讓環境變遷成為難以抵擋的洶湧波濤，再大的公司都可能看著百年基業毀於一旦！

因此，今日的經理人已經不能再停留在「管理者」的角色，而要把自己提升到「領導人」的高階層次。

現代高階經理人有哪「三要」？

一要：有深厚的生產、行銷、人事、研發、財務等五管知識 二要：對領導統御、策略規劃、創新變革、群體組織、動態決策、管理心理有圓通的認識 三要：對公民社會、企業倫理有完整的修為 本書超越傳統企業五管的範疇，深談高階領導的精髓，帶領讀者邁向CEO之路！

<<领导未来的CEO>>

书籍目录

- 推薦序 活讀高階管理 吳中書導 讀 五管之外：從管理到領導的經營智慧 解 俞前 言
帶領你邁向CEO之路的夢幻師資 盧希鵬第一章 創業思維 實踐志業前的八項思維 黃丙喜
創業是一個充滿危險又深具生命力的過程，它的機會往往稍縱即逝，要如何進行安全的評估與系統化
布局，讓企業可以從萌芽、茁壯，到永續成長、屹立不搖的境界？
- 第二章 領導統御 從管理者到領導人的高階思維 范揚松從管理者邁向領導人，看似僅是管理的
延伸，卻增加了更多必須審慎體察的智慧，究竟要如何兼顧完美服眾的領導魅力，以及帶領企業追
求高績效的能力呢？
吉姆·柯林斯將告訴我們，如何成為帶領企業從優秀到卓越的第五級領導人！
- 第三章 策略整合 憤怒鳥如何飛遍全世界？
伍忠賢隨著智慧型手機爆紅而崛起的軟體市集應用程式，為什麼唯有憤怒鳥能夠紅遍半邊天？
孵化這隻鳥的芬蘭羅維奧公司，成功整合了策略、研發與行銷，透過縝密的時間布局與策略規劃，讓
旗下產品追隨著憤怒鳥的腳步，從虛擬平台飛進了全世界！
- 第四章 變革管理 帶動企業從A到A+的祕訣 陳明德以「變」因應萬變是現代經理人最大的難
題，如何在組織內部帶動變革，又能不引發反對勢力的阻撓，並讓變革的成效迅速展現，不致因環境
不穩而失卻人心？
窮、變、通、久四字訣，即將揭開古人傳承千年的變革智慧。
- 第五章 破壞創新 開發組織裡的創新源泉 覃冠豪隨著藍海策略、品牌差異化等經營名詞的風
行，創新逐漸被視為突破現狀的萬靈丹，然而，創新究竟是企業前往天堂的階梯，還是虛構成功夢境
的迷幻藥？
- 第六章 群體決策 透視開會中的隱形角力 盧希鵬一個和尚有水喝，兩個和尚挑水喝，三個和
尚沒水喝，確切描述出群體相處的困難度。
每天的會議都是一場群體決策的過程，要如何引導與會者發表正反意見，產出有效的共同結論，並且
吻合領導人期待的成果？
- 第七章 動態決策 系統分析迎戰多變年代 屠益民昨天才說要脫離貧窮，明天就飛來經濟蕭條
的黑天鵝，今日的世界局勢已是瞬息萬變，經營者要如何面對問題，解決問題？
單純的直覺判斷已嚴重不足，系統化地分析問題將是穩度波濤的不二法門。
- 第八章 管理心理 凝聚團隊向心力 吳宗祐人心是世界上最複雜的管理對象，但人心卻又是世
界上最神奇的競爭利器，懂得了解人心、滿足人性需求的主管，將能滌除許多團隊之間的人際障礙，
輕鬆凝聚團隊向心力，以一人之姿，獲得千軍萬馬的效忠。
- 第九章 組織行為 創造戰鬥團隊的八個祕密 吳春來諾貝爾物理學獎得主約翰·馬瑟（John
Marher）說：「一項專案有一半成本取決於社會性因素，也就是『人』的因素。」
好的CEO都明白，員工行為是推動企業勝利的最大關鍵，那麼成功組織該如何改變員工行為？
什麼樣的行為因果足以從組織裡毀壞企業根基？
- 第十章 政策前瞻 發現公共政策裡的契機 萬英豪公共政策與社會趨勢，與企業經營存在著密
不可分的連結，經理人在埋頭處理企業內部業績之際，更要昂首關注當前的政治、經濟與社會現況，
透過政策視窗，尋找出屬於自家企業的行動機會。
- 第十一章 社會企業 修練企業永續力 江明修營利是企業的最大目的，但會賺錢的企業卻不一
定能長青。
追求永續的企業紛紛展開社會回饋，它們看到了什麼強大的能量？
如何才能成為一個與社會互助共榮的社會企業？
- 第十二章 德治資本 賺得令人尊敬的財富 馮志能忽略社會責任的企業無法在今日的世界生存
，企業該如何平衡獲利與道德的拔河？
為了節省成本、掩蓋良心的企業，會付出多大的代價？
透過正確的價值評估做出的最後決策，才是讓企業與社會達到雙贏的最佳方案。
- 致 謝 三次跨越專業與時空的對話 黃丙喜附 錄 參考資料

<<领导未来的CEO>>

章节摘录

導讀 五管之外：從管理到領導的經營智慧 上海交通大學文創所長 解侖 唸在職企管碩士（EMBA）有用嗎？

阿里巴巴創辦人馬雲在出席某次EMBA聚會時，被問到如何看待企業經理人紛紛去上這個大陸目前最熱門的學程，他很客氣地說：「如果這個企業經理人是一個孫悟空，那麼他的老闆會輕易讓他離開職位去上課嗎？」

馬雲的這一問，其實也是在大學教授EMBA的我們，經常問自己的問題。我們不一定能對馬雲的疑問給予一定的答案，但我們很有自信，經過我們教學相長的學員們，眼光變遠了，心胸變廣了，人際變寬了，最重要的是，不論是經營事業和人生都變得更快樂了。

一場經師、業師與禪師的跨校聯合演出 怎麼給有心向上的企業經理人一堂不一樣的課？這是台灣管理學界多年來一直想做的一件事。

所謂不一樣來自於幾個思維：一是，它必須是理論與實務兼具，甚至是以實務為導向，著重案例的研討；二是，它必須是在傳統的五管：生產、行銷、人事、研發、財務之外，更為深入探討領導、策略、創新、變革、社會、心理等廣泛的高階管理議題；三是，誰來教課？這才是難題。

台灣科技大學管理學院十分講究學以致用。

吳宗成前院長把教授分為經師、業師與禪師三種。

經師負責打通任督二脈，業師負責開拓視野，禪師著重指引方向、撫慰心靈。

盧希鵬院長期盼邀集台灣八大管理名校合開「卓越經營管理講座」，其目的也就是希望給EMBA一個跨越三師的講堂，享受一場由一級經師、業師及禪師共同的跨校演出。

理想與現實之間，總是有一段必須靠耐心及努力才能跨越的磨練。

而跨越不是一件容易的事，那需要本領，更需要有遠見、器識和胸襟。

我們非常高興，本書的十二位管理名師突破門戶的藩籬，把學貫中西的理論，融入實務的案例，並且用深入淺出的解析說明，為未來的CEO（Chief Executive Officer）做出最佳的典範。

本書的作者都是教授在職企管碩博士班（EDBA / EMBA）的名師。

他們每年都要接受與「馬雲的疑問」同樣的挑戰，難能可貴的是，他們把這樣的挑戰化為教學的動力，而且時時走出象牙塔，去追求研究及理論的實務應用。

從一個水管工與小販說起 一九二一年諾貝爾物理學獎得主愛因斯坦（Albert Einstein），智商高達一六〇，被稱為人類史上最聰明的人。

他說：「如果再次成為一個年輕人，我不會選擇成為一個科學家、學者或是教師，而寧可去做一個水管工或是小販，期望在當前的環境裡，可以找到些許獨立自主的空間。」

水管工與小販令大物理學家愛因斯坦著迷的，其實就是當今資本主義社會中，許許多多經理人嚮往的關鍵：在紛擾蛻變的環境中找到一些獨立自主的空間。

烏托邦與桃花源的人間仙境從未在真實的世界發生，在一切以競爭為本質，效率與效果、速度與品質都要兼顧的經濟世界裡，每一個身處其中的工作者，特別是擁有管理權及決策權的經理人，更時時期盼有這一人性的片刻。

但是，天下總是沒有白吃的午餐。

愛因斯坦定義，如果A代表一個人的成功，那麼A等於X加Y加Z。

勤奮工作是X；Y是工作的方法，而Z是把嘴閉上。

勤奮工作還是成功的必要前提，而且他還說：「我並沒有很聰明，而是我和問題相處得比較久一點。」

連智商一六〇的他都得這樣勞苦一生，我們面對的世界又顯然更為複雜多變，因此在邁向CEO這一條路上，必然要找到一些比愛因斯坦那個時代更好的工作方法。

至於把嘴閉上，對於現代經理人來說，搶著麥克風不放固然令人討厭，但一味把嘴閉上卻也會常引發更多的誤解，尤其是在組織日益龐大與結構日益多元的全球化時代。

挑戰是現代CEO的家常便飯 「如果有來世，我要去做一個商人。」

這也是愛因斯坦說的話。

<<领导未来的CEO>>

商業世界裡顯然有令浸淫「相對論」一甲子的他著迷的神奇魅力。

我在上海交通大學的EMBA班授課，在學的絕大部分是國營及民營企業副總級以上的高階經理人，還有一部分是政府官員。

高階經理人固然也難免抱怨壓力大，但基本上都非常迷戀工商世界中未來的機會及現在的成就。最有趣的是幾位曾任職政府部門、現在在工商企業工作的學員，他們說，到了企業界才知道，在民間工作雖然忙，但相較於政府單位實在單純得多，沒有太多官僚的限制，只要抓緊替企業掙錢及省錢的原則，大體上就可以工作得很愉快。

《亞洲華爾街日報》（The Wall Street Journal Asia）報導，多數CEO進入二——一年後都需要做出一些重大的決策，尤其是如何提振銷售的決策；不過有一些CEO面臨的問題會更嚴重。

二——一年面臨重大挑戰的CEO有：諾基亞（Nokia）的史蒂芬·埃洛普（Stephen Elop），雅虎（Yahoo）的卡羅爾·巴茨（Carol Bartz），嬌生公司（Johnson & Johnson）的威廉·韋爾登（William Weldon），克萊斯勒（Chrysler Group）的賽吉歐·瑪奇奧尼（Sergio Marchionne）和柯達公司（Eastman Kodak Co.）的安東尼奧·佩雷斯（Antonio Perez）。

以上的公司都是曾經紅極一時的企業。

外在環境的變化雖然不至於像天災那般劇烈，但平常沒有好的準備，有時卻不免難以招架。偶爾內部發生意料之外的錯誤，特別是難防的人心問題，百年辛苦建立的基業經常毀於一旦。

現在的EMBA應該從這些現實中學到一些教訓嗎？

當然，這些都是活生生的最佳教材。

孫悟空要到EMBA這個凡塵看的、學的，正是這些現代企業的佛法。

假如孫悟空是現代CEO——孫悟空隨同唐三藏到西方取經，一路上遭遇的九九八十一劫，表面上看來，是一種正義戰勝邪惡的歷程，從另一個角度看，何嘗不是現代企業經理人邁向CEO的《西遊記》？

《西遊記》最大的法寶是「心經」，心經中的金句是「心無罣礙，無罣礙故，無有恐怖，遠離顛倒夢想。

」唐三藏的解釋是「心生，種種魔生；心滅，種種魔滅。

」唐三藏和孫悟空在西遊團隊中分任董事長和CEO。

唐三藏老扮好人，不然就是唸「緊箍咒」，角色好當。

孫悟空可不好玩，降魔必須心狠手辣，但又得宅心仁厚，而且豬八戒、沙僧又沒有獨立解決問題的功力，還有很多作為一個經理人尚待修練的人格缺陷。

難嗎？

的確不簡單。

二——一年是台灣製（MIT）品牌形象的災難年，一個塑化劑風暴打得食品界原形畢露，舉凡運動飲料、果汁、果醬、保健食品甚至化妝品等產品均無一倖免。

最令人驚訝的是，多數知名大廠的知名產品也名列其中，導致人心惶惶，對企業信譽、消費者信心乃至台灣製聲譽的影響，猶如被海嘯摧毀殆盡。

對於此一風暴，食品大廠及知名飯店固然可以推說是其始料未及之事件，並且以受害者自居，歸咎於黑心業者的不法行為，以及政府未嚴格把關所致。

然而，正如法律界提出的質疑，此一事件，對於企業而言，真的是始料未及或無法避免的嗎？

企業是否能於事前以契約規劃、移轉及分散風險？

或另如學者及社會所不滿之處：企業賺錢之餘，把社會責任及道德良心擺在哪裡？

不只是台灣，這也是全球企業道德及社會責任共同面臨的一大缺陷，現代經理人都不能躲避這個問題。

追求值得尊敬的利潤——隨著產業的專業分工與降低成本考量，現時企業需仰賴上游廠商供應原料及零件，再從事製造加工，之後再透過通路商銷售到每一個消費者手中。

台灣此次塑化劑風暴，許多知名廠商雖非直接向昱伸、寶漢等業者進貨，而是透過中間供應商供給原料，但由此次事件可以得知，在原料供應上，一個小環節出錯，可能使所有產品都產生瑕疵；一項原料含有有毒物質，也會使所有產品都必須下架回收。

<<领导未来的CEO>>

因此，企業如何做好對供應鏈及法律風險的管理，固然十分重要；而本身如何確實做好公共政策、法律法規及議題前瞻的管理，更是關鍵所在。

依據消費者保護法第七條規定，從事設計、生產、製造商品或提供服務的企業經營者，在提供商品流通進入市場，或提供服務時，應確保該商品或服務，符合當時科技或專業水準可合理期待的安全性。

如有違反，導致消費者或第三人受損害時，相關企業應負連帶賠償責任。

因此，要確保上游供應商所供給的原料符合當時科技或專業水準及一定品質，無安全、環保或衛生上的危險，應將主管機關（或其他權威機構）所公告有毒物質或所允許的安全劑量，要求供應商應事先提供公正單位的檢驗證明，確保其所提供的原料，並無合約所詳列的有毒物質，或均符合主管機關所公告的標準。

這是現代經理人在經營上應盡的職責，不得有一絲故意疏失。

CEO的權利和職責 CEO是現代經濟社會中的靈魂人物。

它是美國人在二十世紀六十年代進行公司治理結構改革創新時的產物。

當時由於市場變幻莫測，決策的速度和執行的力度，必須比以往任何時候都快速與強烈。

傳統的「董事會決策、經理層執行」的公司體制難以滿足決策的需要。

因為，決策層和執行層存在著訊息傳遞遲滯、溝通障礙和決策成本增加的問題，嚴重影響經理層對企業重大決策的快速反應和執行能力。

而解決這一問題的首要對策，就是讓經理人擁有更多自主決策的權力，讓經理人擁有更多的決策權，也對自己的決策負責。

CEO就是這種變革的產物。

CEO在某種意義上代表著將原來董事會手中的一些決策權移轉到經營層手中。

身為一名CEO，要對所有的事情負責，特別是在公司的起步階段。

身為一名CEO，也要對公司的成敗負責。

所以公司運作、市場、戰略、財務、企業文化的創立、人力資源、雇用、解聘及遵守安全法規、銷售、公共關係等等，這一切都落到了CEO的肩上。

全球前五大高階主管招募顧問公司 雷與伯思特森（Ray & Berndtson）資深副總雪倫·佛若斯（Sharon Voros），歸納了全球一百五十家傑出的獵人頭公司資料，解析現代經理人邁向CEO之路必須具備的領導特質。

這些特質是構成我們規劃本書內容的主要參考依據，當然還包括累積了多年的EMBA給我們的建議：

制定企業戰略和目標 高階經理人必須掌握公司發展戰略，把握企業的發展方向。

例如：這家公司的目標市場是哪些？

要面臨怎樣的競爭對手？

具體建立什麼生產線？

又怎樣樹立特有的企業形象呢？

CEO必須做出決策、制定預算、組織合作伙伴，當然還要聘用一支高水準的管理隊伍，帶領全公司向著既定的戰略目標前進。

南洋理工大學的黃丙喜教授，將從如何形塑創業思維出發，提出實踐志業的七大步驟，為讀者提供擬定初步藍圖的清晰指南；中央大學的伍宗賢教授，則從策略整合觀點，提出精彩的當代企業實例。

團隊建設 CEO要負責雇用、解聘、領導高層管理團隊，然後由他們雇用、解聘、領導其餘的員工。

CEO必須有權雇用人才和解雇不利的執行者，必須能夠解決高層管理團隊成員之間的分歧，並使他們為了一個共同的目標同心協力。

CEO透過傳達企業將要實現的戰略思想，來確立工作的方向及組成工作目標。

由於目標明確，整個團隊可以凝聚在一起，從而圓滿地實現組織目標。

歐洲大學的范揚松教授長年專攻領導統御這個領域，加州大學管理教授陳明德專精於變革管理，他們兩人近年並開始致力從中國古籍如孫子兵法、易經等書中找出管理精髓，值得仔細品讀。

此外，懂得人心當然是團隊建設中不可或缺的要項。

<<领导未来的CEO>>

台灣科技大學的吳宗祐教授將引導大家一窺管理心理學的堂奧。

創立企業文化 企業文化是組織的靈魂。

任何工作都要透過人去完成，而人又深受文化的影響。

企業文化的構築可以藉由許多方法及途徑，CEO正是掌握此一主要基調的關鍵人物。

他的一舉一動都傳遞著文化的訊息，他的穿著，可以體現出此刻的工作場合是何等的正式。

他與某人談話，大家會認為此人是極其重要的人物，或者相反。

他怎樣對待錯誤，也能夠傳遞出關於承擔風險方面的訊息。

他雇用誰，他忍耐什麼，以及他鼓勵什麼，都有力地塑造了企業文化。

以身作則，簡單的四個字，卻為CEO與企業文化做了清楚的詮釋。

中央大學江明修教授、國家文官學院吳春來教授從社會企業及組織行為的角度，做了另一番出人意表的解釋。

CEO應有的風采 你或妳有當CEO的條件嗎？

由全球五大人才仲介顧問公司雷與伯思特森等的觀察心得，解析成為CEO必備的特質，包括：熱情、專注、外型風度佳、掌握重點、溝通技巧良好、富有個人魅力、能夠融入企業組織文化、思考跳脫框架限制、聰明等。

而作為一個現代CEO應該具有的特質是：

- 一、具有系統思維。

- 二、強大的知識結構體系，為系統思維提供有力的支撐。

- 三、富有創造力的靈魂。

- 四、極強的演講表達能力。

- 五、富有領導力。

- 六、強大的人脈關係。

- 七、敢於PK的精神，勇於挑戰、競爭。

- 八、懂得感恩、分享及回饋。

中山大學的屠益民教授、台灣科技大學的覃冠豪教授與盧希鵬院長，分別就系統思維、創新管理及群體決策及高階管理核心領域的相關主題，有精要的詮釋及實務的運用；台灣大學的萬英豪教授，進一步探討高階管理必須如何分析與預期政經環境；歐洲大學的馮志能教授則以企業道德作為壓軸。

最後再引用愛因斯坦的一句話當作結語。

他說：「任何一個有智力的笨蛋，都會把事情搞得更大、更複雜，也更激烈。

往相反的方向前進需要天分，以及很大的勇氣。

」期待大家在作者們「往相反的方向」前進中，享受快樂的學習樂趣。

前言 帶領你邁向CEO之路的夢幻師資 台灣科技大學管理學院院長 盧希鵬 四月中旬我到上海，參加一場九個管理學院院長的座談，台灣科技大學、台灣大學、政治大學的管理學院院長之外，還有北京大學、復旦大學、浙江大學、人民大學、廈門大學，以及中歐管理學院的院長，主持人是美國百森商學院（Babson College）的校長李歐納·史勒辛吉（Leonard A. Schlesinger），我們一起談大中華區的企管碩士（MBA）教育，用的竟然是英語。

我喜歡百森商學院教務長講的話，過去是找人來美國讀書，現在則是把學校搬到有學生的地方去，因為人在哪裡，學校就在哪裡。

不過，我心裡在想，美國的教授，如何教授中國的MBA在中國創業？

你們來到中國，沒有校園，沒有足夠的師資，如何提供一流的MBA教育？

同樣的問題也可以問問台灣、大陸及華人的全球化企業，當我們的企業到歐洲設立，台灣的主管如何管理歐洲的員工與市場？

這些全球化的企業與學校，都必須要與當地人合作。

十年以後，大陸因為一胎化與出生率降低，優秀的學生會愈來愈少，目前的問題不在競爭，而是合作。

沒有任何一所學校會有十全十美的師資結構，提供完美的全球MBA教育，如果有一個MBA學程能夠在世界各地有校園，師資是各校的名師夢幻組合，一定是天下無敵！

所以，真正的問題不再是區分「你的」學生或是「我的」學生，而是如何教育「我們的」學生。

<<领导未来的CEO>>

戴爾電腦（Dell）創辦人說，我是世界最大的電腦製造商之一，不過我一家工廠都沒有，因為我沒有工廠，我可以在世界找最好的工廠為我代工。

這和傳統的思維有很大的不同，傳統認為製造商的核心能力是工廠，學校的核心能力是教授，企業應該精進生產能力，學校應該留住優秀教授。

但是，當一家製造商有了工廠，會不會成為製造商變革的限制，而教授會不會也成了學校發展的瓶頸？

因為學校必須照顧這些教授，當一個科目兼任教得比專任好的時候，我到底要聘專任還是兼任呢？

或許，未來的重點應該也不再只是「你的」工廠或是「我的」工廠，而是「我們的」工廠。

教授不再是你學校的或是我學校的，而是我們大家的教授。

如果有一個學校沒有教授，就可以在全台灣找最優秀的教授來上課，到時學校的定義會變成什麼？

應該是服務，是系統，但絕不再是老師。

這本書的作者們都是產學界的佼佼者。

如果這本書是一所學校，就是我心中的夢幻組合，而這個組合，將幫助你邁向傑出，邁向CEO之路！

<<领导未来的CEO>>

媒体关注与评论

「這本書等於是現代儒商手冊，讓我們可以從多方向，完善一個高階經理人應有的心智、胸襟、決策和修為。

」 海基會副董事長 許勝雄
管理名師讓大家對高階管理又有新的認識。

」 冠德建設董事長 馬玉山
無窮。

這本書值得再三閱讀。

」 中環集團董事長 翁明顯

「進EMBA是現代經理人終身學習的快樂旅程，這些跨校管

「閱讀好書，像看場好電影，總是讓人深有體會，又能回味

<<领导未来的CEO>>

编辑推荐

· 全球12位華人管理名師共同寫作
· 超越傳統企業五管的高階領導力專書
· 政、學、商
三界重量級領導人強力推薦

<<领导未来的CEO>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>