目 錄 Contents

作者序 iii
閱讀指南 iv

PART I 管理基礎

1 組織、管理與管理者 2



現場掃描 一個小兒科醫生，成為台灣最強 CEO 3
1.1 組織與組織的目標 5
1.2 管理者的定義與分類 7
亮點講義 在 16 樓修行的禪師企業家 7
亮點講義 不同階層管理者需要不同的能力 11
1.3 管理與管理者工作的內涵 12
亮點講義 他能引領三星帝國嗎？還是只是門面而已？ 16
1.4 管理者的能力 20
聚光燈下 管理者的抉擇不同，企業的命運迥異 25

2 管理環境 28



現場掃描 環評半吊子，拖累台積電抗三星大計 29
2.1 環境分析的架構 31
亮點講義 大環境不佳，重創奢侈品產業 33
2.2 個體環境 34
亮點講義 螞蟻絕學，挑戰小七和全聯 37
2.3 總體環境 41
亮點講義 鎖定熟齡，提供優質養生假期 43
亮點講義 產品升級和市場調整，因應匯率風險 45
亮點講義 法規卡關，螢光魚走不出國門 47
亮點講義 物聯網帶給全球 200 兆新商機 50
聚光燈下 搶攻窮人商機，郭董入股東南亞臉書 53

3 組織文化、企業道德與社會責任 56



現場掃描 無德商人，「灌水豬肉」賣國軍 57

3.1 組織文化 58

亮點講義 台灣建商行賄文化三大手法 59

亮點講義 崇尚務實，正新董座低調穩健 63

亮點講義 3M 對創新的 107 年執著 66

亮點講義 從風光到全民公敵，魏家的不良經營哲學 70

3.2 企業道德 71

3.3 社會責任 74

亮點講義 公平貿易咖啡真的公平嗎？ 77

亮點講義 利之所趨，鋌而走險 79

亮點講義 把「雞糞變黃金」，獲台灣企業永續獎的農牧業者 81

聚光燈下 環保、公益和利潤可以完美結合 86

PART II 規劃

4 決策 90



現場掃描 犯過最大決策錯誤的人，接任董事長 91

亮點講義 危機進場，成就市佔率第一 93

4.1 理性決策模式 94

亮點講義 在不斷問問題中，翻轉思考 97

亮點講義 寶僑的致命錯誤，玩爛一手好牌 101

4.2 有限理性決策模式 102

4.3 政治決策模式 104

亮點講義 決策就在取捨之間 105

4.4 問題的結構化程度與決策 106

亮點講義 「一隻狼」爆公關炸彈，香港 Ikea 幽默接招 109

4.5 群體決策 110

亮點講義 群體決策盲點＋老大心態＝危機處理零分 111

聚光燈下 三年前的決定，種下現在的危機 116

5 規劃 118



現場掃描 有準備的規劃，成功的前提 119

5.1 規劃的內涵 121

亮點講義 憑理性計算，把德國推上世足冠軍 123

5.2 規劃的程序 126

亮點講義 制度、技術、還有自動化，成就鮭魚王國的目標 130

5.3 目標種類、目標網與目標設定 132

5.4 計畫的類型 135

亮點講義 周延與縝密的計畫，只為炒作品牌 137

5.5 目標管理 139

亮點講義 只懂種不懂賣，甜柿大王夢碎 142

聚光燈下 靠展覽與合資，穩步開發中國商機 145

PART III 組織

6 組織設計 148



現場掃描 啟動組織再造，強化上下溝通 149

6.1 組織的意義 151

6.2 組織結構的要素 152

亮點講義 環境變化，必須調整組織與策略修正 154

6.3 授權、集權、分權與賦權 162

亮點講義 把人放對位置後，就能享受大權旁落的快樂！ 164

6.4 組織的編組：組織的部門化方式 166

亮點講義 為搶蘋果訂單，成立特別小組服務蘋果 169

亮點講義 改組矩陣式組織，迎戰亞洲盃 171

亮點講義 全球最大螺絲聚落，岡山傳奇 174

6.5 影響組織結構的權變因素 176

亮點講義 策略改變，營運方式也改變 178

聚光燈下 拯救危機，慈濟進行組織再造 182

7 組織變革與學習 184



現場掃描 賣農藥的搞有機嫩菜，做出口碑 185

7.1 組織變革的內涵 187

亮點講義 小女生改造老出版社，專注是關鍵 189

亮點講義 激勵年輕經銷商，安麗到迪士尼辦桌 193

7.2 組織變革的過程 195

亮點講義 服飾變革，週末短褲上班 197

7.3 組織變革的抗拒 199

亮點講義 英雄出少年，漢堡王復活 202

7.4 組織發展 204

7.5 學習型組織 207

亮點講義 以小米為師，逆轉上海婚慶市場 210

聚光燈下 大力改造，彎腰擦亮半百老店 213

8 用人 216



現場掃描 人才難得，「土豪風」獵台幹 217

8.1 組織與人力資源管理 219

8.2 人力資源規劃 219

亮點講義 裁員是「組織重整」計畫的開始 222

8.3 員工的招募與汰減 223

亮點講義 人才難求，用職場體驗和辦趴來招募員工 225

8.4 員工甄選 227

亮點講義 履歷表上應該避免的錯誤 228

亮點講義 面試過七關，口技、國標和寫白板都來 231

8.5 新人講習、員工訓練與發展 233

亮點講義 六個月，門外漢變店長 236

8.6 績效評估 237

亮點講義 360 度評估讓人出賣靈魂 239

8.7 敘薪與福利的設計 241

亮點講義 完整員工福利，穩定員工的工作情緒 241

聚光燈下 陪掃廁所、搞定少主，打動徐重仁 246

PART IV 領導

9 激勵理論 250



現場掃描 對你最嚴格的人，讓你成長最多 251

9.1 動機與激勵理論的觀點 253

9.2 內容觀點的激勵理論 253

亮點講義 怎樣激勵員工才好？ 258

亮點講義 錢不只是錢，它還有其他意義 260

9.3 程序觀點的激勵理論 262

亮點講義 報酬與投入不成比例，台灣醫生人才外流 264

亮點講義 為什麼 45 歲前不要參加同學會？ 269

亮點講義 有錢好辦事？ 271

9.4 整合觀點的激勵理論 274

聚光燈下 我們用「不管理」來激勵人才 277

10 領導 280



現場掃描 溫柔的強悍：庫克的領導風格 281

10.1 領導者與管理者的異同 283

10.2 領導的特質理論 284

亮點講義 發揮女性特質，成為黑手產業 CEO 285

10.3 領導的行為理論 287

亮點講義 宸鴻換執行長，啟動「狼性改革」 289

亮點講義 要老臣到超商上班，換換腦袋 293

10.4 領導的權變理論 295

亮點講義 幫草莓保險員設定目標，並找方法 301

10.5 領導的新觀點 305

亮點講義 沒有領導，全體共治 307

亮點講義 缺乏聚焦的轉型，難領公司出泥淖 310

聚光燈下 絕佳的領導，打造創意工作環境 313

11 群體與團隊 316



現場掃描 十人團隊，闖出百貨成長率第一 317

11.1 個人、群體與團隊 319

亮點講義 揪科 20 人團隊力拚 LINE 320

11.2 團隊的類型 322

亮點講義 數據科學家是團隊工作，不是個人秀 324

11.3 團隊發展的階段 326

亮點講義 反彈與抹黑，衝擊中逐漸形塑團隊 327

11.4 團隊的特性 329

亮點講義 識人絕活，打造百億美元操盤團隊 331

亮點講義 赤腳走炭火培養團隊精神 336

11.5 團隊績效的提昇 338

亮點講義 代操團隊，幫廠家把 500 萬會員變購物流 340

聚光燈下 運用當地團隊，深耕當地市場 344

12 溝通與衝突管理 346



現場掃描 被問到冒汗，才能挑出優秀的人才 347

12.1 溝通與溝通的過程 349

亮點講義 剝洋蔥提問，先分享成功經驗 352

12.2 溝通的類型 354

亮點講義 用讚美破冰，用真誠取信 355

亮點講義 會議中的尖銳溝通，找到決策的核心 359

12.3 溝通的障礙 361

亮點講義 「限期完成」、「準備不足」、「資訊不公開」，談判的要害 364

12.4 組織的衝突 367

亮點講義 讓聰明的人互吵，創造出良性衝突 368

亮點講義 熱中戳破別人痛點，引發同仁離職 370

聚光燈下 軟性溝通，化解購併的抗拒 377

PART V 控制

13 控制的基礎 380



現場掃描 輕忽風險，百年老店面臨危機 381

13.1 控制與控制程序 383

亮點講義 「加倍控管」，不做「失面子」的事 387

13.2 控制的類型 388

亮點講義 做好事前控制，以免機密外流 389

亮點講義 網購不只比速度，也比倉管 392

亮點講義 衛生、健康放在第一優先，義美的樸實風格 394

13.3 控制系統的有效性 394

亮點講義 不符成本效益，大麻紛紛解禁 398

亮點講義 全球化競爭，「火燒連環船」式失控的主因 401

聚光燈下 技術落伍和資源缺乏，漏水控制失能 405

14 控制工具與技術 408



現場掃描 警察董事長揪出內鬼，揭發自家弊案 409

14.1 資訊控制 411

14.2 人員控制 415

亮點講義 性急文化惹禍，韓國悲劇頻傳 416

14.3 作業控制 418

亮點講義 蘋果的供應商管理新思維，重視細節和降低成本 420

亮點講義 0.002 毫米的堅持，樂高的「荒謬精準」 426

亮點講義 破除迷思，企業改造更順暢 428

14.4 財務控制 434

亮點講義 低價位產品毛利低，鱷食王品整體獲利率 435

亮點講義 先坦誠面對問題，才能拯救企業 437

聚光燈下 老二哲學，翻轉競爭劣勢 440

參考文獻 442

中文索引 450

英文索引 456