

# 領導與競爭優勢

## 東西方「經營之神」—王永慶與Jack Welch 領導理念與風格之比較研究

|       |     |          |
|-------|-----|----------|
| 授課教師： | 曾燦燈 | 教授       |
| 報告人：  | 唐立武 | EMBA 99級 |
| 組員：   | 張金隆 | EMBA 99級 |
|       | 陳盈豪 | EMBA 99級 |
|       | 鄒小冬 | AMBA 99級 |

# 前言

- 談經營管理  
正篇 / 王永慶著，洪健全出版
- 王永慶奮鬥史  
郭泰著著者
- 追根究柢：王永慶與台塑式管理  
王鈺著，耶魯國際文化出版
- 王永慶給年輕人的8堂課  
郭泰著，遠流出版
- 台塑王朝：王永慶的管理與佈局  
伍忠賢著，五南出版社
- 台塑打造石化王國：王永慶的管理世界  
黃德海著，天下遠見出版

# 前言

- 傑克・威爾許簡單講  
美商麥格羅・希爾出版 樂為良譯
- 奇異傳奇  
智庫文化出版
- 全球第一總裁傑克・威爾許  
海洋文化出版
- 全球企業再造大師傑克・威爾許  
智庫文化出版
- 傑克・威爾許如是說  
漢湘文化出版
- 威爾許的奇異領導  
霍克文化出版
- 威爾許的創新領導  
霍克文化出版

# 前言

- 領導巨擘  
培生教育出版
- 哈佛商業評論  
全球繁體中文版第十七期
- 哈佛商業評論  
全球繁體中文版第二十一期
- 領導聖經  
中天出版社
- 從A到A<sup>+</sup>  
遠流出版社
- 管理是什麼  
天下文化



# 目 錄

英雄履歷

---

將軍心法

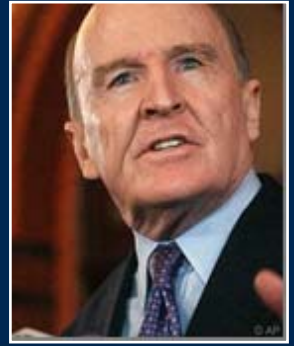
---

九陰真經 VS. 九陽神功

---

華山論劍

---



# 目 錄

英雄履歷

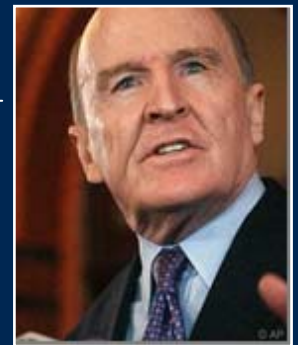
---

之

---

奇異集團介紹

---



# 奇異集團



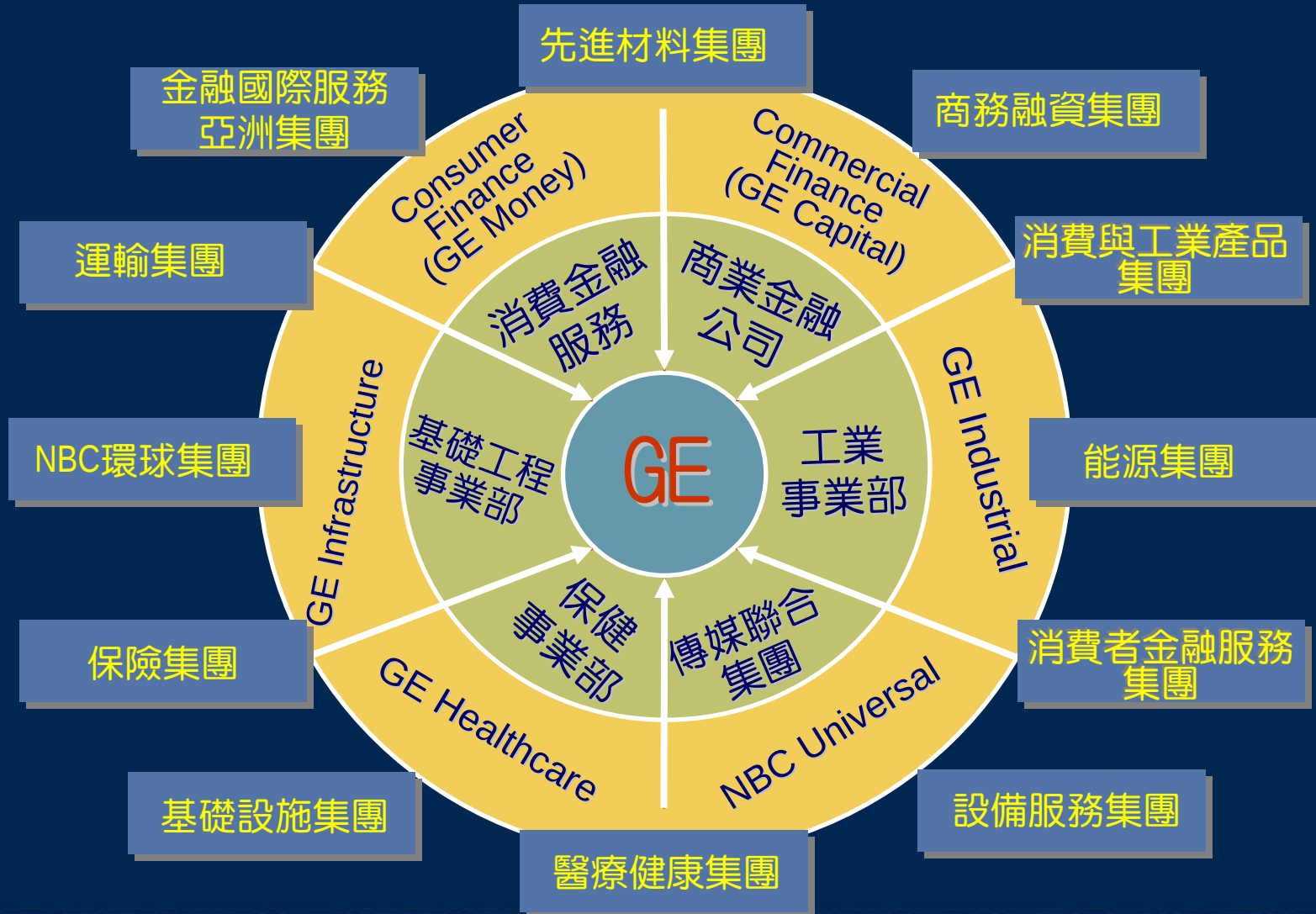
# 奇異集團



# 奇異集團



# 奇異集團



# 目 錄

英雄履歷

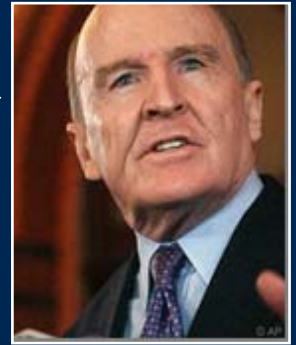
---

之

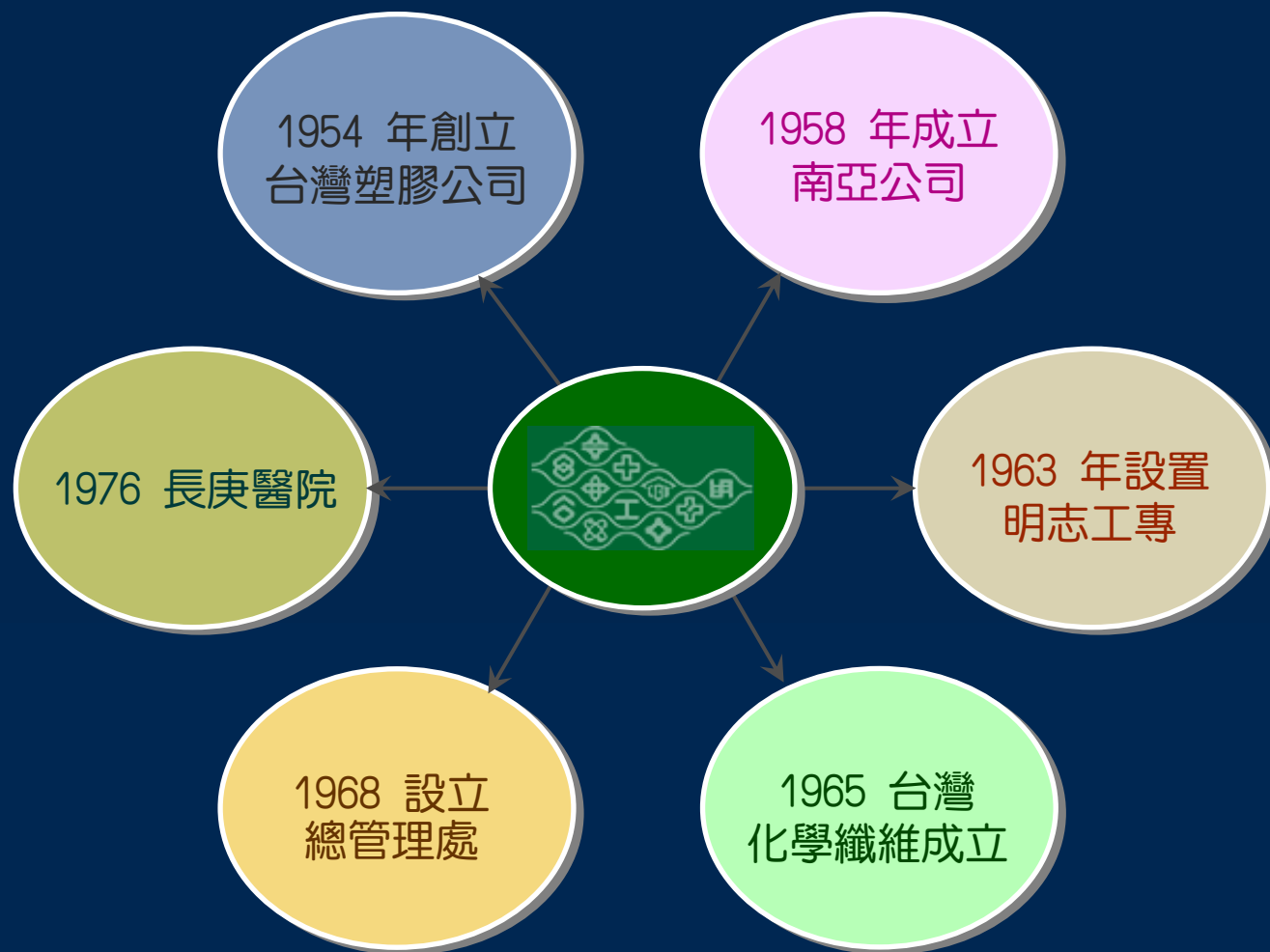
---

台塑集團介紹

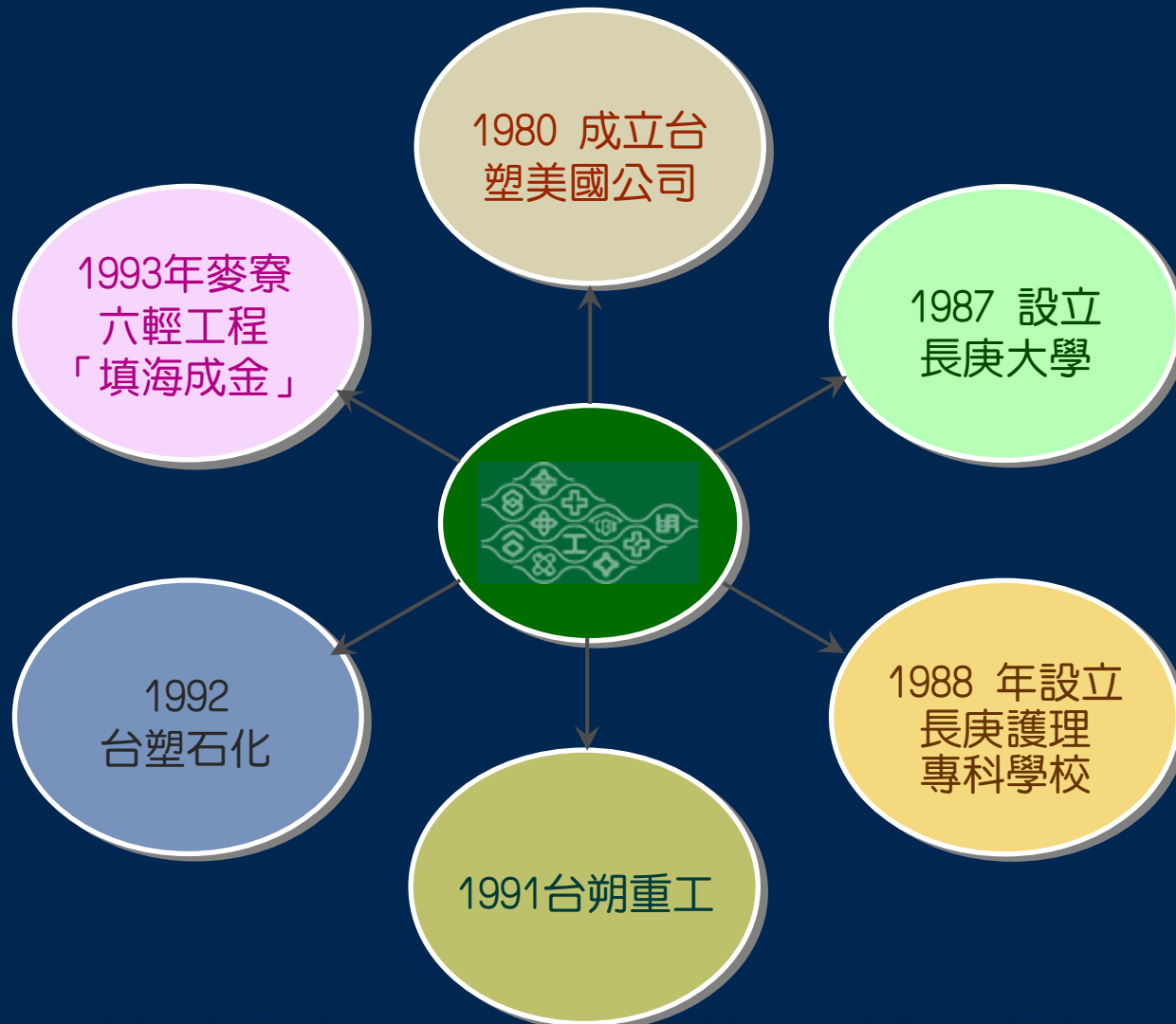
---



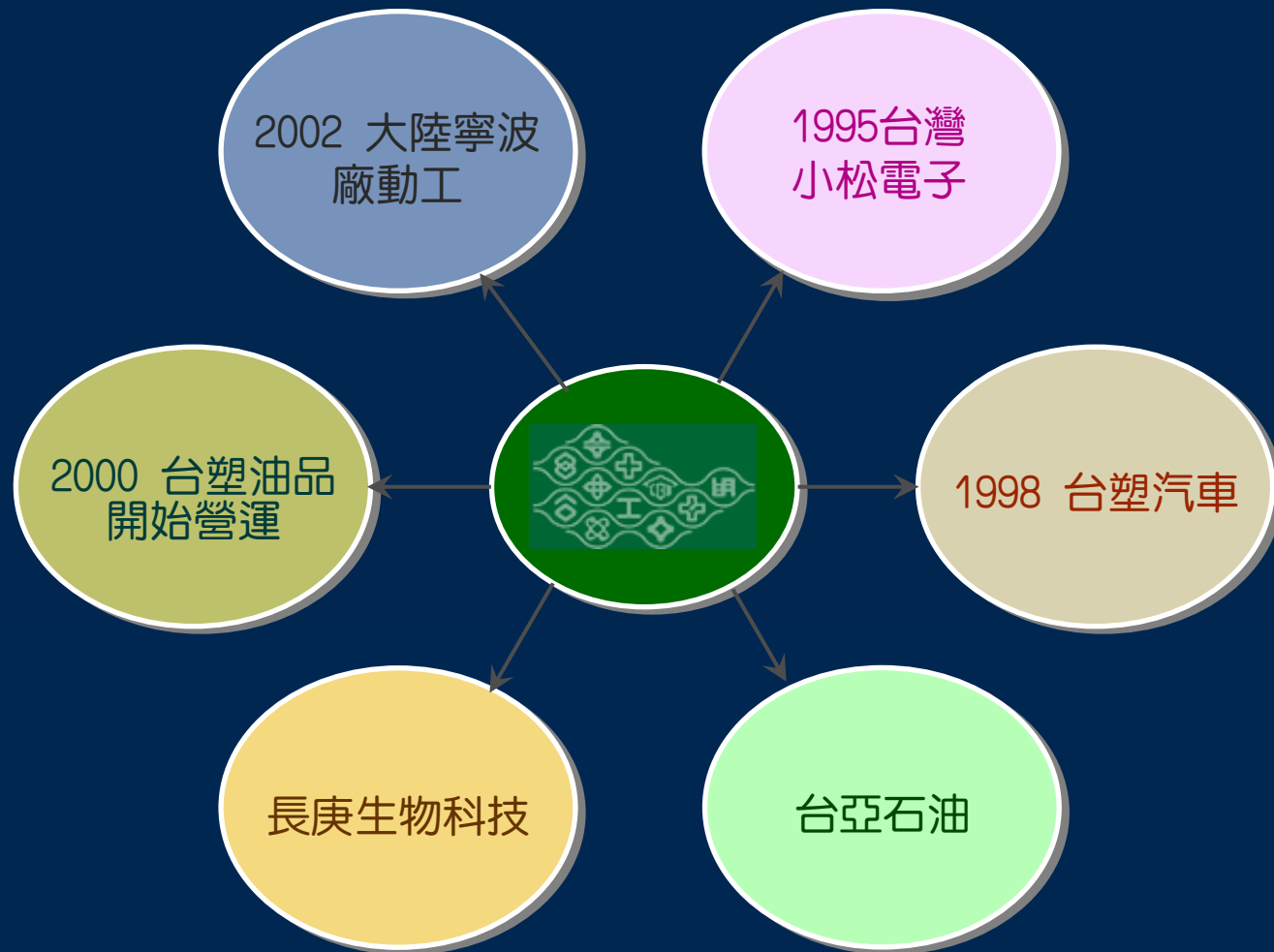
# 台塑集團



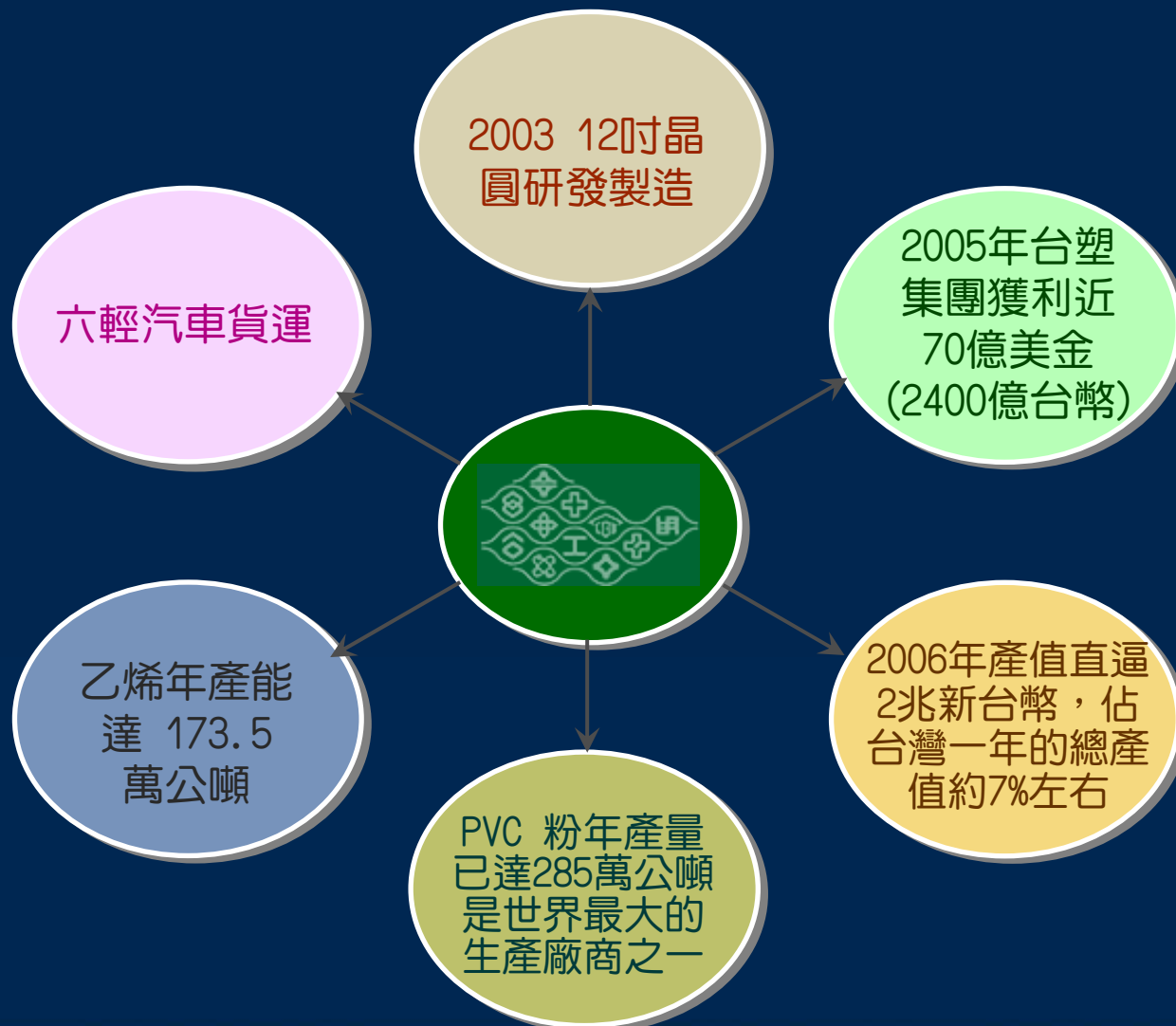
# 台塑集團



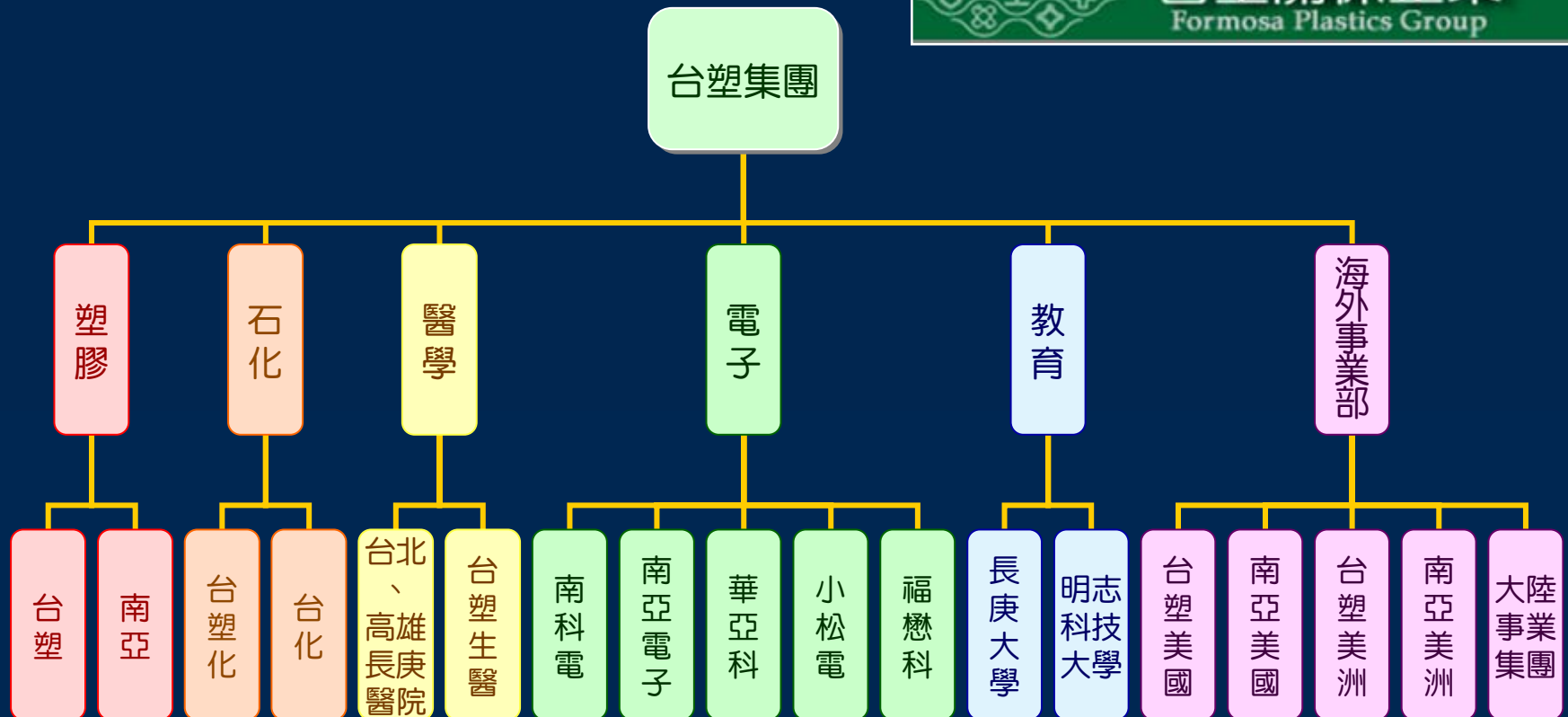
# 台塑集團



# 台塑集團



# 台塑集團



# 目 錄

英雄履歷

---

將軍心法

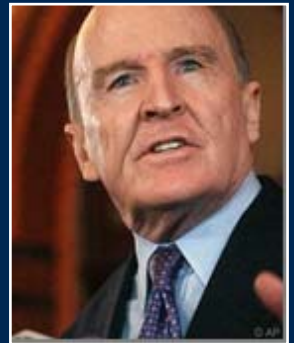
---

九陰真經 vs. 九陽神功

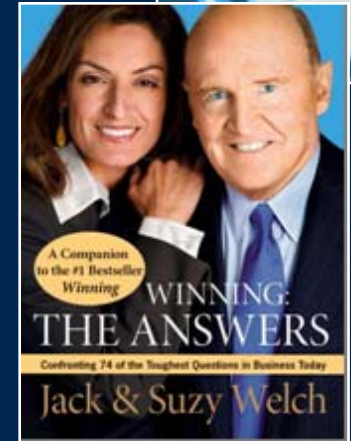
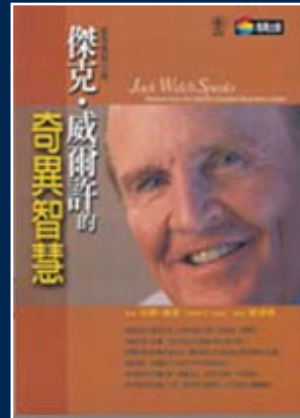
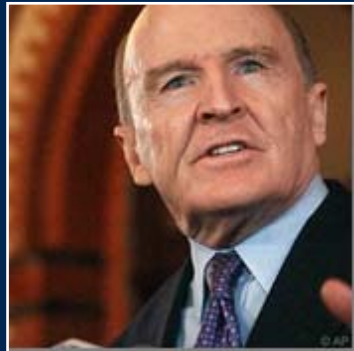
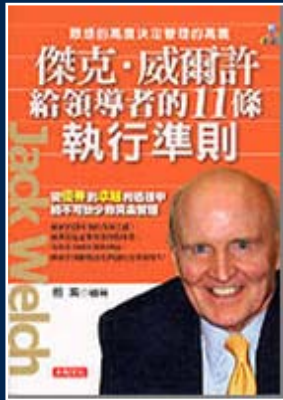
---

華山論劍

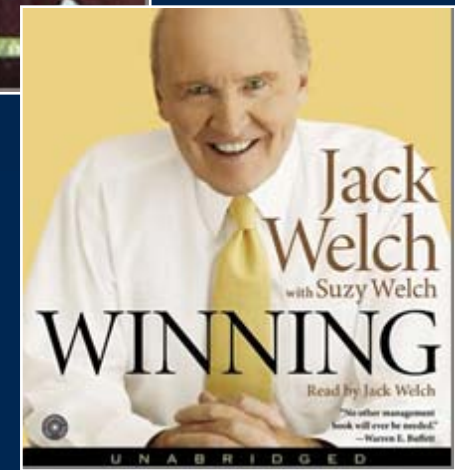
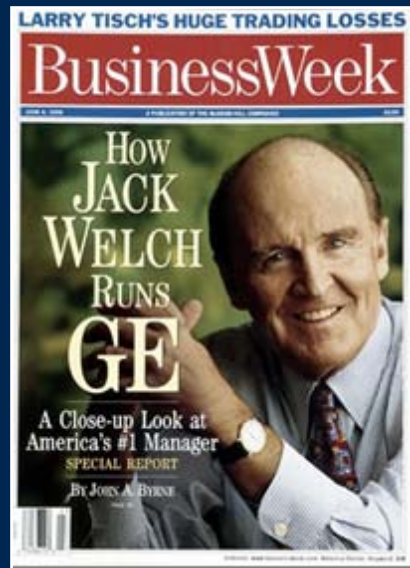
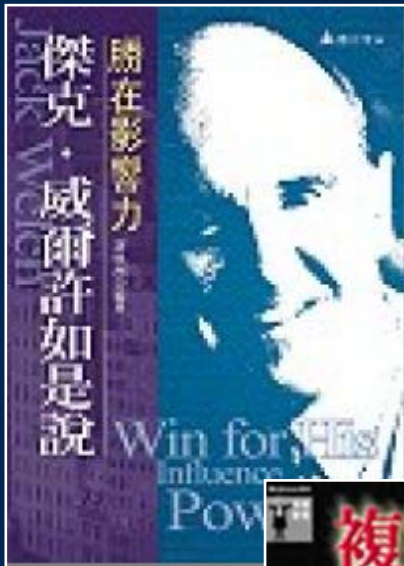
---



# 將軍心法-威爾許



# 將軍心法-威爾許



# 西方經營之神

- GE 市值20年內從(US)140億增加到6000億
- GE年收益從(US)270億-->1300億
- GE淨利從(US)15億~127億
- 投資人年平均報酬率 > 20%  
(20年:1.20 20 = 38.3 倍)
- 封號：世紀經理人、領導藝術大師、過去七十五年來最偉大的創新者，美國企業的標竿人物
- 組織再造, 6 Sigma, E-business...



# 面對現實

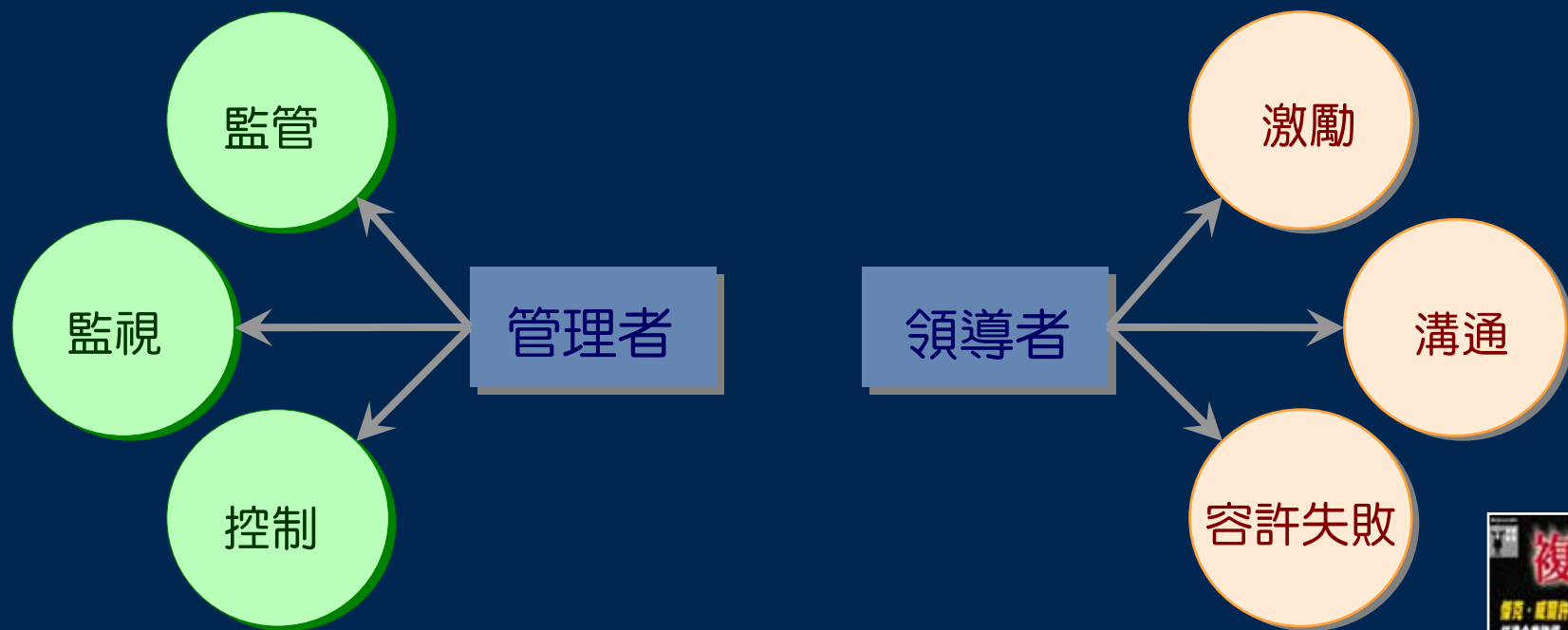
## 威爾許的第一條商業法則

- 引導人們....從真相開始.....
- 當每個人都看到同樣的事實
- 通常就會做出同樣的結論

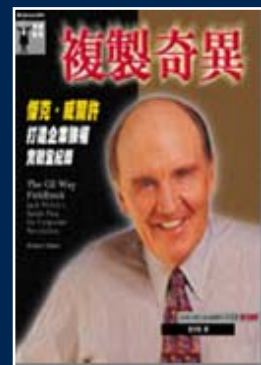
只有贏的事業——和滿意的客戶——才能提供工作保障。



# 停止管理，開始領導



「我們要找的是能激勵、鼓舞其他人的領導人，  
而不是只會打擊士氣和控制他人的人。」



# 簡化 & 去層級

- 官僚體系是組織行為的『吸血鬼』
- 每個層級都是壞層級。
  - 這個世界運作得如此之快，任何控制都變成限制。
  - 會拖慢你。



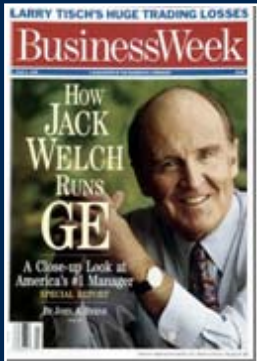
# 數字不是願景；數字是產品

- 找到對的方法，數字自然就會符合期望



# 「S」秘訣

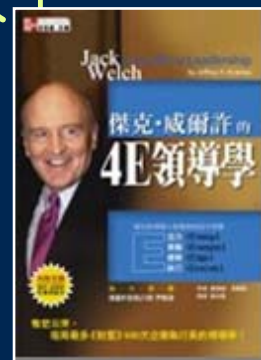
- Speed 速度：「速度決定一切。」
- Simplicity 簡化：簡單的訊息散播得比較快
- Self-Confidence 自信：「到目前為止，給同仁自信是我所能做最重要的事。」



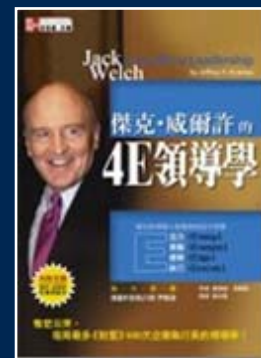
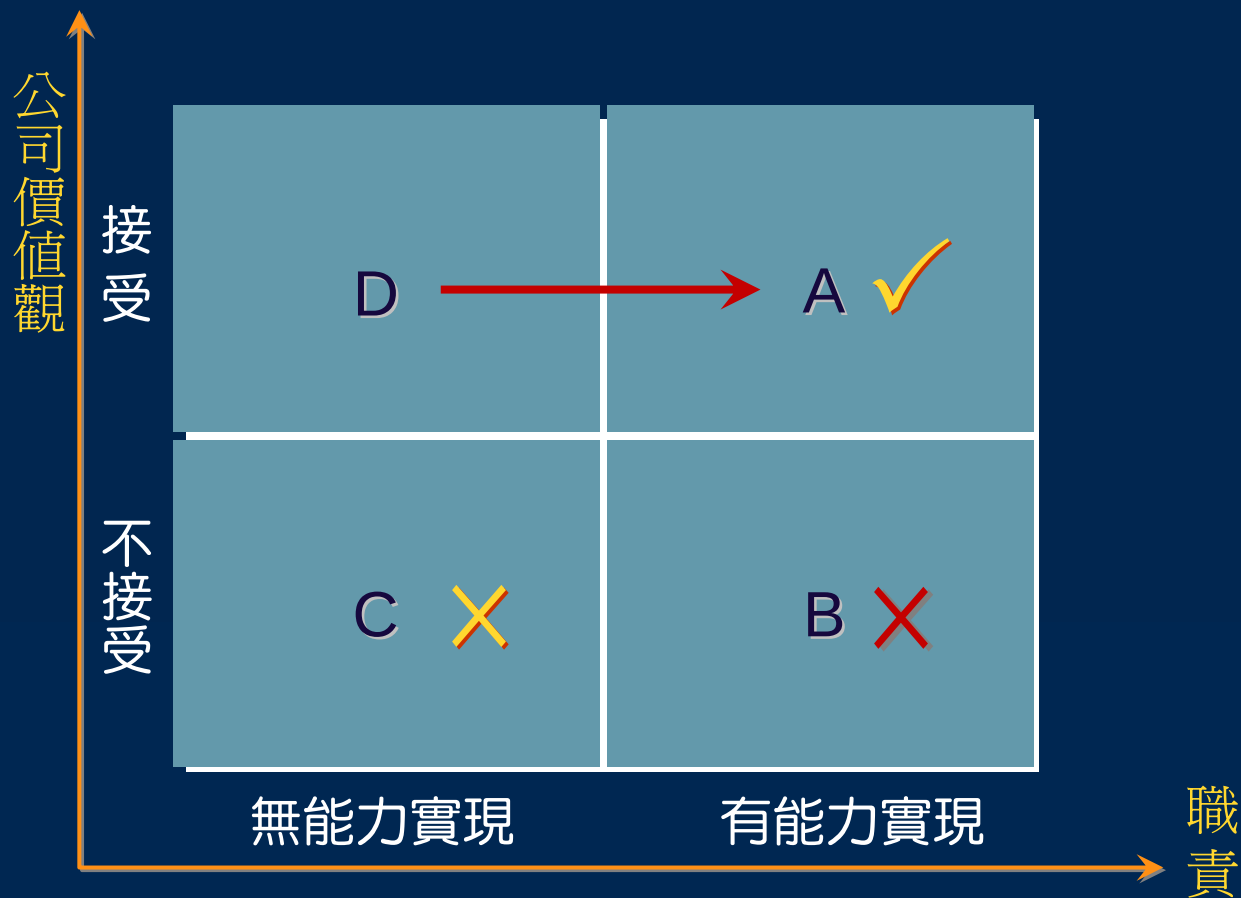
# 4E領導模型

## 區分員工和經理人最主要的工具

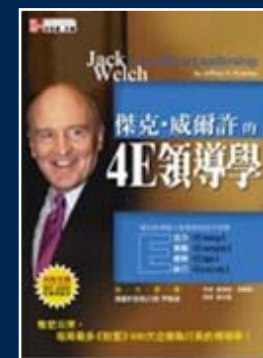
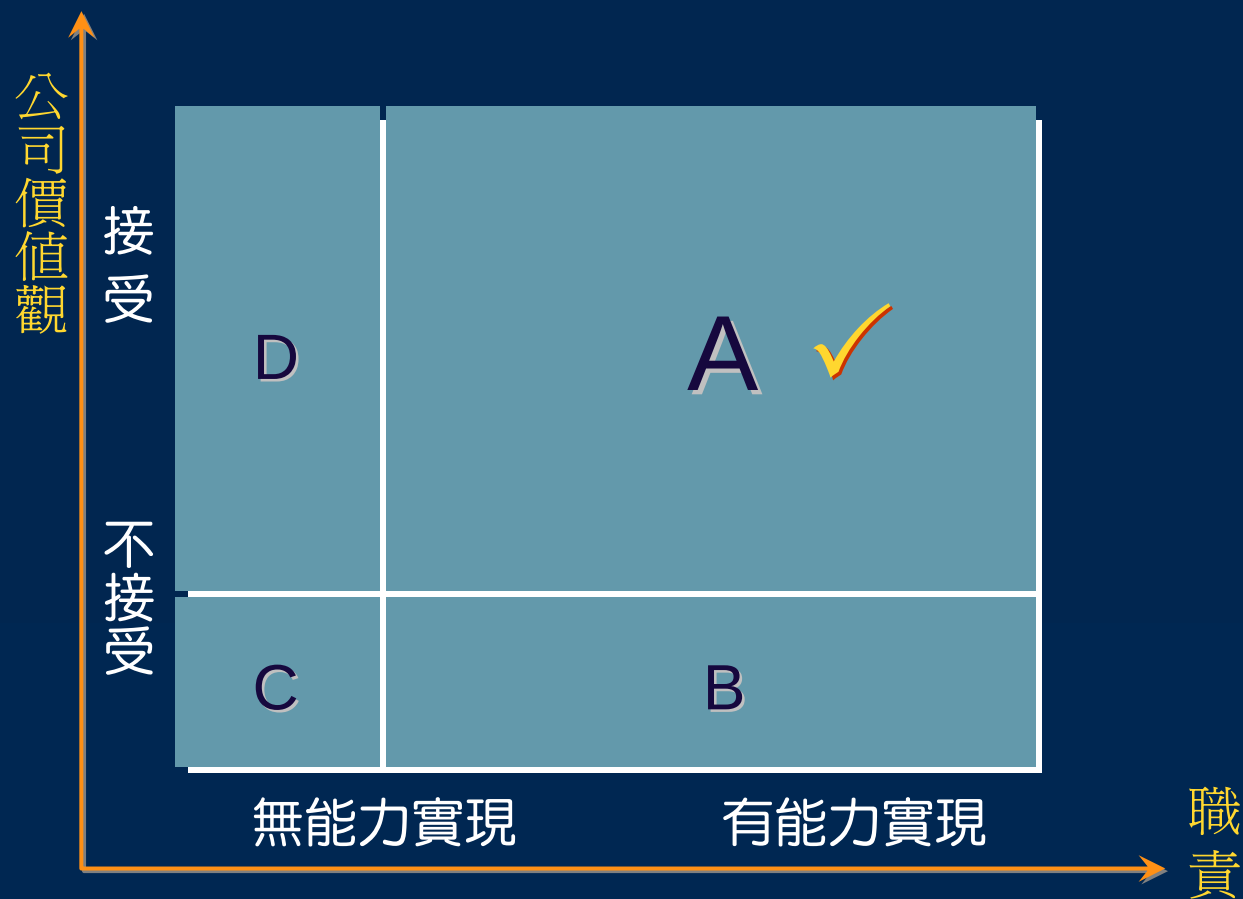
- 活力：就是在其他人以時速 55 英里的速度前進，能以時速 75 英里「衝、衝、衝」的人。
- 激勵：激勵者能鼓舞其他人；激勵可以打造一個讓員工追隨的願景。
- 優勢：有優勢的人知道如何做出「一翻兩瞪眼」的決策。
- 執行：擁有執行力的人會達成承諾，並且經常可以超越他們的目標。



# 員工的四種類型



# 員工的四種類型



# 變革、自信、創新

- 永不停歇的改變

- 「在奇異，改變就在我們的血液裡。」
- 威爾許賣掉了 117 個事業體；裁員超過 12 萬人。

- 灌輸員工的自信

「追求至高境界的公司，以艱鉅的挑戰磨練員工，當任務完成，員工因而充滿自信；這份自信發自內心，也只來自獲勝的經驗。」

- 流程創新與實踐

「找到最好的點子、擴大這些點子，然後把點子像野火一樣，以光速推廣到整個事業。」



# 目 錄

英雄履歷

---

將軍心法

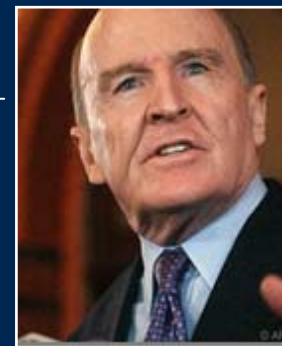
---

九陰真經 vs. 九陽神功

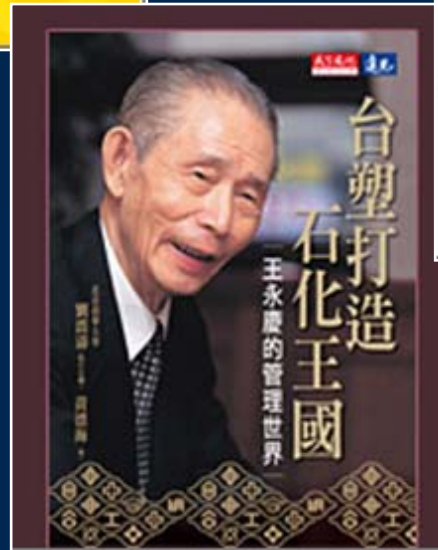
---

華山論劍

---



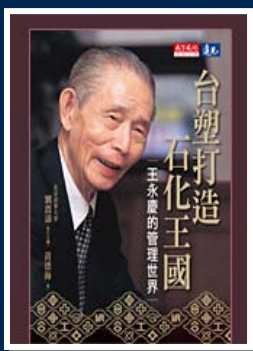
# 將軍心法-王永慶



# 東方經營之神

| 公司名稱 | 資本額     | 資產總額      | 營業額       | 利益額        | 稅前淨利率(%) | 資本報酬率(%) | 員工人數   |
|------|---------|-----------|-----------|------------|----------|----------|--------|
| 台塑   | 57,204  | 284,828   | 147,458   | 32,109,906 | 21.78    | 16.68    | 4,909  |
| 南亞   | 76,235  | 374,446   | 181,652   | 52,058     | 28.66    | 20.99    | 13,115 |
| 台化   | 55,247  | 298,439   | 181,980   | 34,177     | 18.78    | 16.75    | 5,828  |
| 塑化   | 92,485  | 439,315   | 529,566   | 53,627     | 10.13    | 24.63    | 3,825  |
| 其他   | 250,386 | 1,072,442 | 603,653   | 122,068    | 20.22    | 18.69    | 62,059 |
| 總計   | 531,559 | 2,469,472 | 1,644,311 | 294,041    | 17.88    | 19.40    | 89,736 |

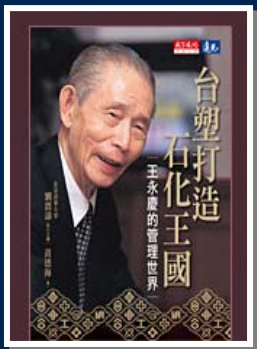
(單位：新台幣百萬元)



# 追根究底

事事要求「止於至善」

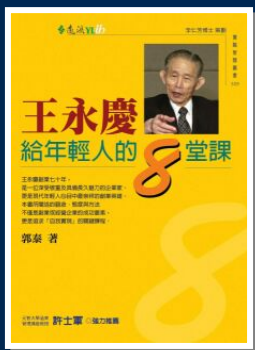
做事應該和樹有細根一樣，必須從根源處著手，  
才能理出頭緒，使事務的管理趨於合理化。



# 務本精神

## 從細微末節處著手

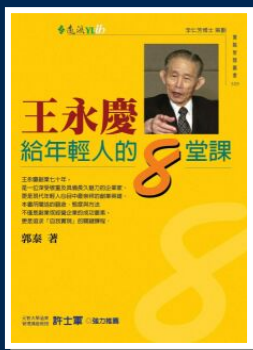
國內外企業在開會時，總是繞著「業績」、「利潤」等「結果」在打轉，而在台塑管理處的會議上，永遠聽不到王永慶和他的幕僚在談「業績」，他們總是以「追求點點滴滴的合理化」為主題討論。



# 瘦鵝理論

## 學習瘦鵝刻苦耐勞精神

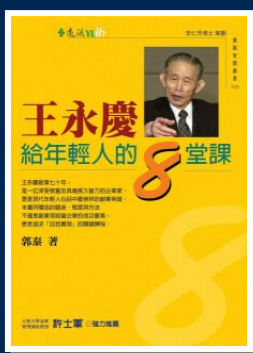
王永慶認為年輕人不論就業或創業，千萬不可操之過急，一定要有先苦後甘的體認，學習瘦鵝忍飢耐餓，刻苦耐勞的精神，一步一腳印才會有成就。



# 基層做起

## 成功沒有捷徑

王永慶嚴格規定台塑關係企業的大專新進人員，不論任何科系，不論擔任任何種職務，更不論他是平凡人或高官子弟，一律參加輪班訓練，從基層做起。



# 實力主義

## 實力從實務經驗得來

學歷 ≠ 實力，好學校與好成績 ≠ 能力！

汽車大王亨利·福特認為，經驗乃是世界上最有價值的東西，「任何人只要做一點有用的事，總有一點報酬，這種報酬就是經驗。是世界上最有價值、也是人家搶不走的東西。」



# 切身感

## 培養休戚相關的切身感

創造切身感，必須先就企業的各個部門，分別建立合理的標準成本。以成本為基礎，才能正確計算出各部門所屬人員的努力結果所獲得的績效情形，再按績效給予適度的酬勞與獎勵，這樣才能激發切身感。



# 價廉物美

## 除了價廉，還要物美

在台塑企業內，最常講的一句話是：「多爭取一塊錢生意，也許要受外在環境的限制；但節省一塊錢，可以靠自己努力。節省一塊錢，不就等於淨賺一塊錢。」



# 客戶至上

## 客戶就是市場

王永慶在年輕時以賣米起家，到府服務、主動送米、按月依客戶發薪日收款，可見當時已深知以客為尊、客戶至上的道理。



# 目 錄

英雄履歷

---

將軍心法

---

九陰真經 vs. 九陽神功

---

華山論劍

---

# 領導與管理的差異

|        | 領 導       | 管 理      |
|--------|-----------|----------|
| 工作模式   | 用心        | 用腦       |
| 工作重點   | 組織與激勵     | 計劃與控制    |
| 追求重心   | 長期使命與哲學理想 | 短期績效     |
| 主要職責   | 促進變革      | 現況成長     |
| 權力來源   | 個人權力      | 職位權力     |
| 影響他人方式 | 藉由精神鼓勵    | 藉由意見一致   |
| 溝通模式   | 由下往上      | 由上往下     |
| 自我的意象  | 組織的使命代表者  | 組織的資源分配者 |

# 領導與管理的差異

|       | 領 導          | 管 理          |
|-------|--------------|--------------|
| 能力的重心 | 以人際技能與觀念技術為主 | 以專業技能與人際技能為主 |
| 領導心態  | 創造           | 守成           |
| 思考方式  | 創新           | 分析           |
| 行為作風  | 開明           | 獨斷           |
| 工作內容  | 做對的事         | 把事做好         |
|       | 設定方向         | 擬定計劃、編列預算    |
|       | 追求彈性         | 追求穩定         |
|       | 創造改變         | 制定規則         |

# 工作模式



領導人不能陷於雞毛蒜皮、事必躬親



強調細節、勤奮的工作，立刻去做

# 工作重點



奇異推動無疆界組織，讓員工自由發言



台塑成立總管理處來控制計劃與進度

# 追求重心



認為該發展，但績效卻不好的企業，仍會努力



奇異總會將績效未達前兩名的企業售出

# 主要職責



在被迫改革之前就進行改革



台塑以控制成著稱

# 權力來源



王永慶是創辦人



威爾許是奇異第八任執行長

# 影響他人方式



打造一個讓員工追隨的願景。



較重視團隊，亦由共識形成後行動

# 溝通模式



找最聰明的員工為他工作



強人型的領導

# 自我的意象



創造願景，要員工跟隨，一起築夢



強勢的作風決定資源如何分配

# 能力的重心



只留前兩名的，不斷的購併及釋出



不斷的強調合理化，技術成本導向

# 領導心態



鼓勵員工發揮創造力，形成新的優勢



強調成本要低，在優勢基礎上擴大

# 思考方式



把重點放在創新上  
利用智慧資本，創造更大的利潤



處處強調合理

# 行為作風



英雄就是有新想法的人，公司不能只靠CEO的好主意



台塑最後的決策者，人治感覺很重

# 工作內容 1



執行力

# 工作內容 2

|      |     |           |
|------|-----|-----------|
| 設定方向 | 王永慶 | ★ ★ ★ ★ ★ |
|      | 威爾許 | ★ ★ ★ ★ ★ |

|              |     |           |
|--------------|-----|-----------|
| 擬定計劃<br>編列預算 | 王永慶 | ★ ★ ★ ★ ★ |
|              | 威爾許 | ★ ★ ★ ★ ★ |

# 工作內容 3



威爾許重視改革，並不怕失敗

# 工作內容 4

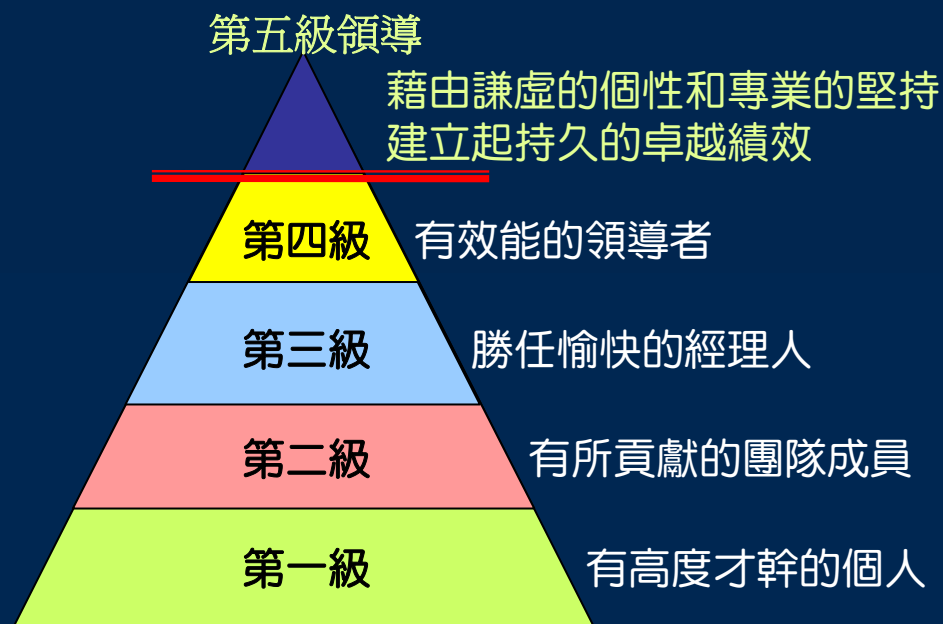


改變永遠不會結束。在奇異，改變就在我們的血液裡

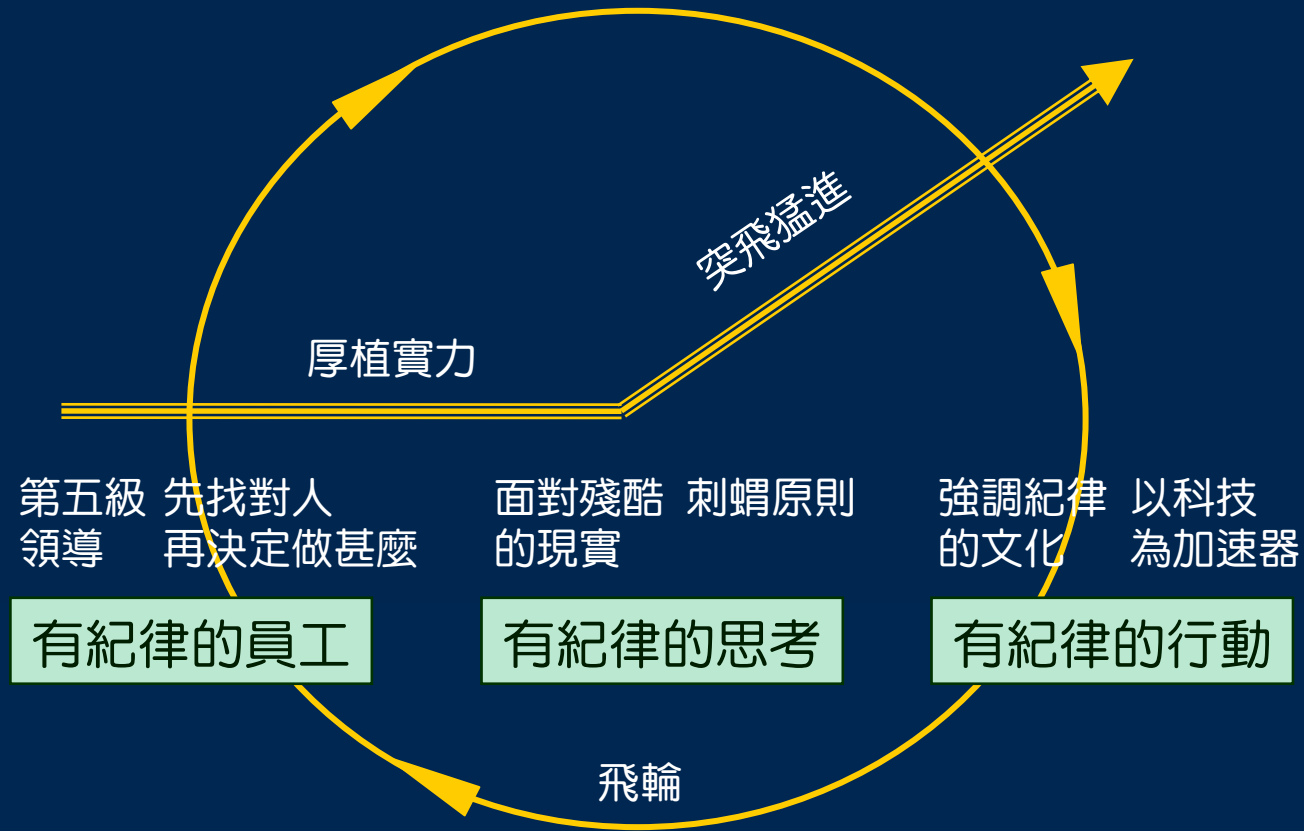


# 第五級領導人

- 謙虛的個性
  - 不愛出風頭、不誇大
  - 冷靜、堅定、激勵
  - 利他
- 專業的堅持
  - 非凡的績效
  - 不屈不撓
  - 承擔



# 飛輪效應



# 目 錄

英雄履歷

---

將軍心法

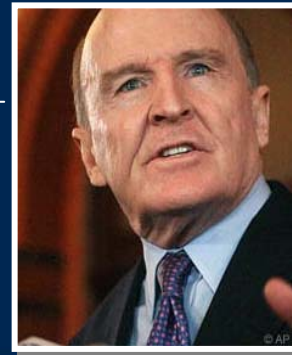
---

九陰真經 vs. 九陽神功

---

華山論劍

---



# 問題討論

- 王永慶是台塑的創辦人，傑克威爾許是奇異眾多執行長中，最傑出的一位。若是兩位情境互換，他們還用原來的方法經營，會如何？
- 王永慶與傑克之間不同的領導理念，有那些是值得對方學習效法的？
- 面對全球化的浪潮，未來領導人要如何學習去因應多元化的領導新課題。



謝謝聆聽 • 敬請指教