

领导者的眼界 ⑥

施振荣=著
蔡志忠=绘

• 如何激励 梦幻团队

• 再造的 时机与流程

2.92

生活·讀書·新知 三联书店

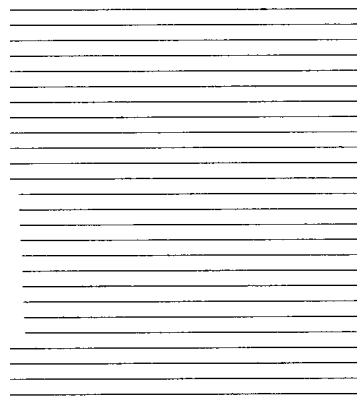
宏基的经验与孙子兵法的智慧

Visions in the Age of Knowledge Economy

领导者的眼界 ⑥

如何激励梦幻团队 再造的时机与流程

施振荣 = 著 蔡志忠 = 绘



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

如何激励梦幻团队 再造的时机与流程/施振荣著,
蔡志忠绘. - 北京:生活·读书·新知三联书店, 2001.12
(领导者的眼界)
ISBN 7-108-01655-9

I. 如… II. ①施… ②蔡… III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 081508 号

责任编辑:薛松奎 封扉设计:罗 洪

出版发行:生活·读书·新知 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮编:100010 经销:新华书店

排版:北京市春辰轩图文设计有限公司

印刷:北京市宏文印刷厂

2001 年 12 月北京第 1 版 2001 年 12 月北京第 1 次印刷

850×1168 毫米 24 开本 $8\frac{1}{6}$ 印张

图字 01-2001-5285

印数:0,001—7,000 册

定 价:16.00 元

施振荣

台湾彰化人。1944年12月18日出生。台湾新竹交通大学电子工程研究所硕士、名誉工学博士。1976年创立宏碁集团，现任该集团董事长，此外还担任台湾多种公共服务组织的职务。作为台湾工业界自创品牌和国际化经营的倡导者和领军人物，施振荣的杰出业绩受到了举世公认：1995年被《世界经理人文摘》杂志选为“全球15位最能创造时势的企业家”之一，1996年被美国《商业周刊》评选为“全球25位最杰出企业管理者”之一，1997年当选为《亚洲周刊》年度企业风云人物，1998年获美国南加州大学颁发的“国际杰出企业家奖”，1999年获国际企业学院颁发的年度跨国企业经理人奖，同年还当选为美国CRN杂志和电脑博物馆联合颁发的本年度资讯界风云人物。

蔡志忠

台湾彰化人。1948年2月2日出生。15岁开始漫画创作。1976年成立龙卡通公司，拍摄了《老夫子》、《乌龙院》等长篇动画电影，曾获1981年金马奖最佳卡通片奖。1983年开始创作四格漫画，至今已有《庄子说》、《老子说》、《大醉侠》、《光头神探》等100多部作品在30多个国家和地区以多种语种版本出版，销量超过了3000万册。

362/61

领导者的眼界

- ① 未来6大趋势
网络经济与亚洲的机会
- ② iO：超分工整合
愿景如何实现
- ③ 创新的6种形式
影响创新的9种因素
- ④ 第4种全球化模式
全球化的生产与行销
- ⑤ 品牌管理
愿景与企业文化
- ⑥ 如何激励梦幻团队
再造的时机与流程

施振荣

总 序

《领导者的眼界》系列,共 6 册 12 篇
全书围绕知识经济时代的 12 个课题而写
其中积累了宏碁集团上兆台币的营运流程,
以及《孙子兵法》的智慧
各篇可以分开来单独阅读,也可以合起来成一体系

这个系列叫做《领导者的眼界》,共 6 册 12 篇,主要是谈一位企业的领导者,或有志要成为企业领导者的人,在知识经济所形成的全球化时代,应该如何思维和行动的 12 个主题。

这 12 个主题,是公元 2000 年我在母校新竹交通大学 EMBA12 堂课的授课架构改编而成,汇集了我和宏碁集团 24 年来在全球市场的经营心得和策略运用的精华,包含着无数成功经验和失败教训。书中每一句话所表达的思维和资讯,都是缴足了学费之后的心血结晶,可以说是积累了台币上兆元的宝贵营运经验,以及花费上百亿元,经历多次失败教训的学习成果。

除了我在12堂EMBA课程所整理的宏碁集团的经验之外,《领导者的眼界》12篇还有另外一个珍贵的元素:《孙子兵法》。

我第一次读《孙子兵法》是在20多年前,什么机缘已经不记得了,后来一有机会就随手浏览。说起来,我算不上是处处都以《孙子兵法》为师的人,但是回想起来,我的做事和管理风格还真是与《孙子兵法》有一些相通之处。

其中最主要的,就是我做事情的时候,都是从比较长期的、间接的思考点出发。一般人可能没这个耐心。他们碰到问题,往往从立即、直接的反应来思考。立即、直接的反应,是人人都会的,长期、间接的反应,才是与众不同之处,可以看到别人看不到的机会与问题。

和我共同创作《领导者的眼界》的,是蔡志忠先生。蔡先生负责《孙子兵法》的诠释。过去他所创作的漫画版《孙子兵法》,我个人就曾拜读过,感觉受益良多。和他共同创作《领导者的眼界》,觉得十分新鲜。

我认为知识和经验是十分宝贵的。前人犯过的错误,可以不再重犯;前人成功的案例,则可作为参考。年轻朋友如能耐心细读,一方面可以掌握宏碁集团过去积

累台币上兆元的宝贵营运经验,另一方面可以体会流传千百年来的《孙子兵法》的精华,以此作为个人成长和事业发展的借镜,相信必能有所受益。



目 录

总序 / 1

如何激励梦幻团队

引言 / 10

各种组织形态 / 12

建立成长导向组织的策略 / 19

永续经营的组织 / 23

建立能不断再造组织的策略 / 25

宏碁的经验：第一阶段 1976—1981 / 29

宏碁的经验：第二阶段 1982—1988 / 31

宏碁的经验：第三阶段 1989—1992 / 35

宏碁的经验：第四阶段 1993—1998 / 38

宏碁的经验：第五阶段 1999—迄今 / 40

为永续成长培养领导者 / 44

成功的领导者特质 / 47

一般企业最常见的问题 / 49

如何实行成功的接班规划 / 51

21 世纪的领导：e 领导 / 54

总结 / 58

孙子兵法·九变篇 / 61

问题与讨论 Q&A / 77

再造的时机与流程

引言 / 100

为何需要再造? / 102

再造的范围 / 106

再造的策略与流程 / 110

再造成功的关键因素 / 114

对再造的正确认知 / 118

IBM 的再造 / 120

日本公司的再造 / 124

宏碁的再造 (I) / 129

宏碁的再造 (II) / 132

宏碁的再造 (III) / 137

宏碁的再再造 (I) / 140

宏碁的再再造 (II) / 143

被动与主动的再造 / 146

总结 / 148

孙子兵法 · 军争篇 / 153

问题与讨论 Q&A / 169

❖

如何激励梦幻团队

引言

面对各种不同的任务,可能就需要有各种特质的组织,
才会比较容易发挥功效。
组织的任务是越来越多元化、越来越广泛,
所以,组织的发展也要配合它。

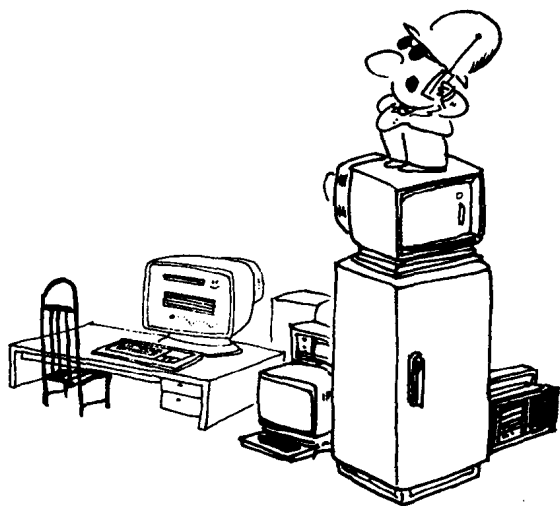
组织和人力资源的开发,实际上是一个大学问。因为太多的事情,都是靠组织来达成任务,而不是一个人来做;所以,面对各种不同的任务,可能就需要有各种特质的组织,才会比较容易发挥功效。此外,为了要胜任那些任务,当然需要去训练那些人力,不断地去开发更多的人力资源。

尤其现在外界环境变化很快,组织的业务越来越多,任务越来越多,组织也不断地在调整;所以,过去我有提到“虚拟梦幻团队”的思考模式,都是跟人力与组织多少有关的。过去对于组织的



想法是比较传统的,但最近对网络性的组织的探讨越来越多;主要是因为,组织的任务是越来越多元化、越来越广泛,所以,组织的发展也要配合它。

除了目前的智能手机、游戏机、家电、电脑之外
数字传输的科技还可以创新出什么生活必需商品呢?



各种组织形态

稳固 vs. 弹性
多层级 vs. 扁平化
中央集权 vs. 授权
层级型 vs. 网络型
强势 vs. 民主
法治 vs. 人治

有关组织的形态，当然有一些是比较固定的，有一些则是具有弹性的，这个是跟任务有关系的。如果组织的任务是比较固定的，它就需要纪律；也就是说，做的事情是比较重复的，那个组织的形态就希望是固定的。但是，当组织的任务，因为竞争者及市场的原因，需要很多创新，去掌握一些新的机会；这种任务不断地在变化的情形，可能弹性的组织会比较好。

一般组织的形态，大多是传统层层(multi-layers)架构的组织，本身就是比较固定的；因为牵涉那么