

時報出版

全方位 二十一世紀總經理學 經理人

作者◎邱義城

界限消失了，標準不見了。

科技在變、資訊在變，

商場的競爭也在變。

迅速變動的環境，更形有限的資源，

昔日經驗法則與標準已漸失重要性，

擁抱變化成為現代企業之生存條件。

二十一世紀是全方位領導人的時代，
你，做好準備了嗎？

專文推薦

統一企業集團
總裁

高清愿

悅智全球顧問公司
董事長

黃河明

輔仁大學
學術副校長

吳秉恩



BIG叢書 (14)

全方位經理人——二十一世紀總經理學

作者——邱義城

主編——陳旭華

編輯——苗之珊

董事長——孫思照

發行人——

總經理——莫昭平

總編輯——林馨琴

出版者——時報文化出版企業股份有限公司

108 台北市和平西路三段二四〇號三樓

發行專線——(02)2361-6843

讀者服務專線——0800-331-705 (02)2304-7103

讀者服務傳真——(02)2304-6858

郵撥——01038540 時報出版公司

信箱——台北郵政七九〇九九信箱

時報悅讀網——<http://www.readingtimes.com.tw>

電子郵件信箱——big@readingtimes.com.tw

活動企劃——王志光

美術編輯——黃昶憲、張瑜卿

印刷——凌晨印刷有限公司

初版一刷——二〇〇四年八月九日

定價——新台幣三二〇元



◎行政院新聞局局版北市業字第八〇號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

國家圖書館出版品預行編目資料

全方位經理人：二十一世紀總經理學／邱義城 著．
-- 初版． -- 臺北市：時報文化，2004〔民93〕
面：公分． -- (Big叢書；141)

ISBN 957-13-4170-3 (平裝)

1. 組織 (管理) 2. 領導論

494.21

93013373

ISBN 957-13-4170-3
Printed in Taiwan

business

idea

growth

BIG (Business, Idea & Growth) 系列希望與讀者共享的是：

●商業社會的動感●工作與生活的創意與突破●成長與成熟的借鏡



港台書

F272.91
200635



全方位經理人

二十一世紀總經理學



作者—**邱義城**

CONTENTS

推薦序	分享寶貴經驗的精彩之作／高清愿	008
推薦序	總經理領導之精髓／黃河明	010
推薦序	生命交響樂，管理奏鳴曲／吳秉恩	012
自序	永遠的桂冠	017

第一部	總經理的軌跡	025
-----	--------	-----

第二部	企業命運掌舵者	045
-----	---------	-----

CEO典範 佛陀執行長——麥可·羅區

管理者的畫像

總經理的成績單

總經理的崇高使命

惡質的管理者

管理小故事 惡質店長

總經理的閱人術

英雄式的領導統御

總經理的國際觀

總經理看經濟學

總經理談判學

管理小故事 第一主義的決心

第三部

吃柳丁的經營論

111

CEO典範

一個美國人在義大利

湯姆·福特的CEO傳奇

112

吃柳丁理論

116

企業結果論

119

真經營假管理

123

用策略運籌帷幄

126

管理小故事

用B級人做A級事

131

決策三角論

133

極速管理法

137

傻瓜理論

143

剛剛好的哲學

146

管理小故事

雞爪法與保姆制

148

第四部

無意識企業的管理論

151

CEO典範

世紀經營大師

傑克·威爾許

152

老牛拖車

157

管理叢林的開山刀

162

管理小故事

金牌店長的挑戰

170

管理無用論

172

無意識的企業

179

管理小故事

事件表

184

CONTENTS

第五部

包袱與黏土的糾葛▼187
企業雙亡論▼190

管理小故事 收心操▼194

獅子訓練法

..... 197

CEO典範 IBM總裁駙象師——路·葛斯納▼198

管理者的趕牛理論▼203

奇檬子理論▼207

天生我才必有用▼212

組織邊緣人▼218

管理小故事 獅子訓練法▼223

失去桂冠的MBA▼225

激勵平衡論▼231

正義領導論▼235

成為公司的核心人物▼241

管理小故事 盡情散發舞台光芒▼244

第六部

圓桌武士執行長

..... 247

CEO典範 堅持靈魂完整的CEO——安妮塔·羅迪克▼248

佛與圓桌武士▼252

總經理的生與死▼257

管理小故事 店長帶心術▼263

總經理的生命力▼266

企業政治學▼271

總經理的思想泉源▼277

管理小故事 下雨天的故事▼283

領導美學▼286

總經理，你的敵人是誰？▼291

撥開人生的烏雲▼297

管理小故事 名副其實的茶醫生▼301

揭開二十一世紀的幃幕.....305

CEO典範 新世紀的領導人——女性CEO▼306

數位執行長▼310

顛覆時代的管理觀▼317

微差異時代的競爭缺口▼321

管理小故事 勇於挑戰極限▼324

重新審視大陸商機▼330

劇變的舞台▼334

浴火後的企業▼338

管理小故事 青年CEO▼342

〈推薦序〉

分享寶貴經驗的精彩之作

高清愿

猶記得邱義城先生多年前出版的著作《總經理學》，當時我有這個榮幸為之撰序。多年後，邱義城先生與出版社決定重新改寫《總經理學》，賦予這本長銷書全新生命。很高興這次還有機會先睹邱先生的新作，並重新寫序，向社會大眾推薦這本管理者必讀之書。

邱義城先生在海峽兩岸素有「實務兼理論專家」之稱，因為擁有多年的高階管理階層之經驗，作者能夠點出企業經營管理問題的癥結，並提出有效解決問題的方法，相信過去邱先生的讀者都曾經受惠於他的精闢見解。

距離上次《總經理學》已事隔多年，在這段期間內，作者邱義城先生又成功地輔導了許多企業；針對許多特定議題，邱先生也衍生出許多新的見解。不論是領導企業或是輔導企業，他都能夠一針見血地提出正確的方向，做出正確的決策。

這次《全方位經理人》，作者照例將其最寶貴的經驗及理論與讀者分享，不論是早期在美國以及全國電子的經驗，乃至後來的通信產業、購物中心與兩岸顧問經驗，內容兼具

深度及廣度，並極富趣味性。例如書中的「管理小故事」，作者不但以自身的豐富經驗為本，同時也透過觀察角度，介紹、分析其他成功管理者的故事，讓讀者收穫良多。作者在書中所強調的「國際觀」及「品牌」的重要性，也與個人的理念相近。新生代的管理團隊一定要有國際觀，必須有效地改善公司的經營管理方式，落實績效考核，以順利地管理公司各地的同仁。而重視品牌的精神，與筆者執行「人才本土化」與「經營在地化」的用人原則、「三好一公道」和「誠實苦幹、創新求進步」的企業文化相符，目的皆在於使組織能真正成為一個具格局的國際化企業。

可以預想邱義城先生此次的著作又將為另一精彩之作。學習態度決定人的命運，新世紀的競爭力來自個人或團隊的學習效率。

（本文作者為統一企業集團總裁）

〈推薦序〉

總經理領導之精髓

黃河明

總經理的職位是許多年輕人夢寐以求的工作，尤其是大型公司的總經理，不但有機會發揮自己的能力、統領一群員工、實現自己的理想；而且總經理的收入豐厚、地位崇高，專業經理人若能做到總經理，可說是職業生涯的重大成就。但是總經理工作的挑戰性也可能很大，工作壓力非局外人所能體會，所以企業甄選總經理時，非常慎重嚴謹，資深經理能否順利當上總經理，還要看各方面條件是否能通過嚴苛的考驗。許多人即使幸運當上總經理，在該位置上卻一直難以施展，因而知難而退或遭到撤換，成為個人和公司「雙輸」的結局。總經理難當，在今天競爭激烈的環境下是普遍的現象；各學校的EMBA課程廣受總經理或「準」總經理歡迎，如何學好一個總經理所需的本領，在現代社會裡成為非常熱門的課題。然而，學校所傳授的總經理課程往往較重視管理理論，即使增加個案討論和模擬演練，也無法有效地將優秀總經理的經驗傳授給學生，EMBA的教授現在也常安排成功的總經理到課堂現身說法，以彌補原有課程的不足。

本書作者邱義城先生以自己長期擔任總經理的經驗，懷著幫助後進的熱情，寫出這本符合新世紀的總經理學，以我個人擔任惠普十年總經理的經驗來讀這本書，發現有許多值得詳讀深思的好觀點。例如善於用人、重視組織氣氛和文化、擘畫願景與藍圖等都是我認為十分重要的工作，也常發現一些總經理忽略這些工作的重要性，反而花很多時間在瑣碎枝節小事上，因而績效難以提升。另外，傑出的總經理其可貴之處，在於他或她能排除困難，以創新方法解決問題，因此為公司開展新局。義城兄在書中列舉他在美國經營貿易公司和回台灣經營全國電子的好幾個獨特做法，令人佩服他獨到的眼光；更可貴的是除了好點子，他還能帶領一個團隊把理想落實。執行力的不足是許多經理人的缺點，然而執行的優劣卻常是一家公司成敗的關鍵。

這本書也收錄了作者過去幾年在大陸擔任顧問的經驗和思維。大陸快速成長的經濟，使得許多企業的人才無法趕上成長所需，具備實務經驗的總經理人選更如鳳毛麟角，於是我們常聽聞企業面臨業績不振的消息。台商到大陸經營，由於面對相當不同的價值觀和社會制度，也需要十分幹練的總經理，否則將難以領導大陸的員工，遑論開創性的做法了。我很同意書中所說：「總經理是企業靈魂的支柱。」有意成為傑出總經理的人士，可由本書學習到領導的精髓，也更能對企業做出更大的貢獻。

（本文作者為悅智全球顧問股份有限公司董事長）

〈推薦序〉

生命交響樂，管理奏鳴曲

吳秉恩

人，生老病死，終不敵造物者之手。生命樂章，激情或質樸，精彩或平淡，端看自己如何譜曲。每個人都是自己人生舞台的主角。懦夫，可以活上百回；勇士，卻只能死一次。

企業營運的成敗興衰，需要總經理運籌帷幄。堅持專業，就不會懦弱；懷抱愛心，便增添勇氣。他是舵手。

無論生命交響樂或管理奏鳴曲，主角，都不得遁逃於天地之間。

企求總經理名銜，更應是責任召喚

對任何現代企業而言，無論稱之為總經理或執行長，均代表企業最高決策者及執行者。其名銜確實是權位、成就與榮耀的表徵，在權力核心中發號司令，統領企業大軍；但更重要的實質意涵，其實是責任、努力與承諾的悅納。

觀察比較成功的企業，總經理除了企求形式名位的「權力慾」(need of power)之外；大多也有正向認知的「權力感」(sense of power)，承受託付而不負面操弄權謀；更能圓融運作「權力術」(skill of power)而不留痕跡；並可合理配置均衡權責的「權力鍊」(chain of power)，促使企業平時營運順當；同時能夠善用「權力環」(shift of power)，達成權力和平轉移，平順交棒接班。

松下幸之助、威爾許、張忠謀：等人，多能展現運籌帷幄的知識、見識與膽識。他們大多能堅持專業以去卻懦弱，懷抱愛心以飽足勇氣。

同時，總經理之場域，既是廣寒宮，高處不勝寒，須能耐得寂寞；又是煉鋼爐，炙熱鬱悶，須能調適。能通過嚴厲考驗者，多數須有高度的IQ、圓融的EQ，以及處理挫折的AQ。

企業經營者，能回應責任召喚，管理運作如同展演奏鳴曲，雅而不俗；心懷追求生命的意念與美學，如同生命交響曲，激緩變化，喜憂交雜。兼能享受專業管理的成就感，以及精緻藝術的生命力。本書生花妙筆，時而激起讀者雄心壯志，時又勾起淡淡哀愁，墜跌心靈深谷，須得苦思，回味難捨。

失敗為成功之母，成功為失敗之父

《從A到A⁺》一書所述經營卓越的企業，已有不少退居B級或更慘境地；因此，管理實難永世其昌。管理更是後驗，實踐才見真章；演劇可以修改，事業經營情境卻無法複製，也不可重來。時空場景皆有異，管理難尋普世真理。《從A到A⁺》提及卓越企業先找對人的「相馬哲學」因而造就成功，海爾企業的「賽馬理論」同樣成就非凡。管理除堅持核心價值以外，如何因勢權變，更是智慧。

邱義城先生於本書中特別提醒，經營失敗，記取教訓學習經驗，可以引領未來成功；迷失於成功，誇而不實，更可能是下次失敗的前兆。作者根據自己親身參與經營所淬鍊出之智慧，提供深刻的正向思考，指引企業經營成功之道，更透徹點化事業營運的可能陷阱，提醒預行防禦工事。

生命藝術家耕心，創業經理人造景

細究管理本質，也綜觀國內外企業實例，永遠在「短期存活與長期發展」、「個體效率與總體效能」、「績效成就與公平正義」以及「變化彈性與堅固穩定」：等光譜游離，權衡取捨。書中提出許多真實案例佐證，並能以當地化企業主體，考量企業依存水、土、

陽光與文化之適域性；更能顧及全球化之需要及挑戰，合理而務實。

邱義城先生本身係企管正科班出身，也是留美企管碩士，不斷吸收豐富專業管理新知，本人更曾擔任全國電子專賣店總經理，可說學驗俱佳。任職期間績效卓著，展現創業經理人能耐及成就。而其對文學、藝術、哲學的涉獵與愛好，可從書中運文遣詞，窺見其功力精深，更是一位懂得經營生命的藝術家。

總經理的生涯進程與境界，初為經理人，再次創業家，更進為藝術家、哲學家，乃至宗教家。能耕心又造景，正如同本書標榜的全方位總經理所須具備的專業條件及人文情懷，耐人尋味，值得精讀。

功績見證說服力，延續保證卓越性

管理，實踐是最佳見證。成敗常是階段性或相對性，能延續才更顯內力。

總經理總攬全局，不只聽他說什麼，而是看他做什麼。有傑出績效、創造功績，自然證明其說服力，邱義城先生經營全國電子的表現，見證了本書的可讀性。

書中揭櫫總經理七大修持，發揮全方位經理領導效能，迎向二十一世紀，讀者若能細細品味其中精髓，必有豐碩收穫。作者所述獨到的「吃柳丁」管理，蘊含管理的細膩技法與秘訣；「獅子訓練法」提示了嚴格訓練、蓄積能耐的機制；「圓桌武士」精神展現多元