

# 鐵腕執行長

## Ruthless Execution

What Business Leaders Do  
When Their Companies Hit the Wall

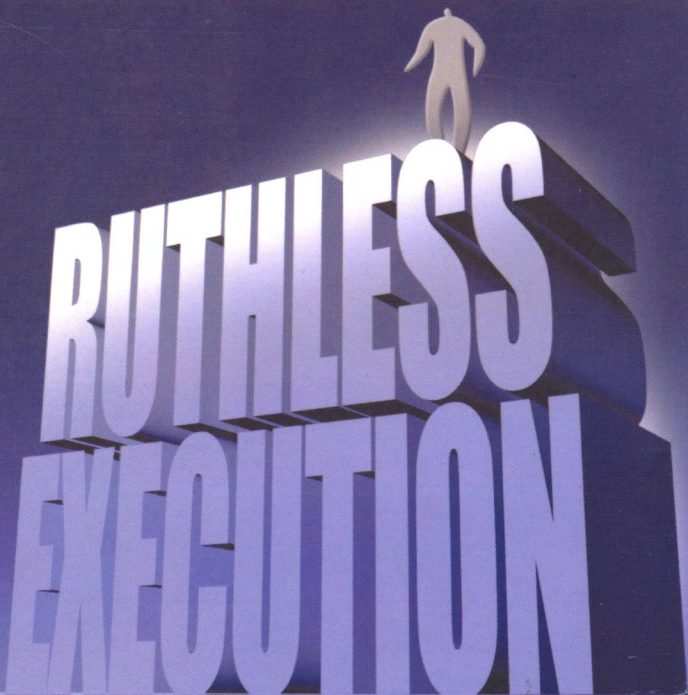
### 帶領企業突破困境的關鍵領導人

沒有任何企業可以永遠保持在成長的高峰，最重要的是如何在遇到經營困境時越過高牆、再造巔峰？

本書揭示IBM執行長葛斯納、思科執行長錢伯斯、奇異公司執行長威爾許

等數位執行長如何運用「鐵腕执行力」策略，

再創企業榮景。



尤克強

元智大學總務長

Lew Platt 普烈特

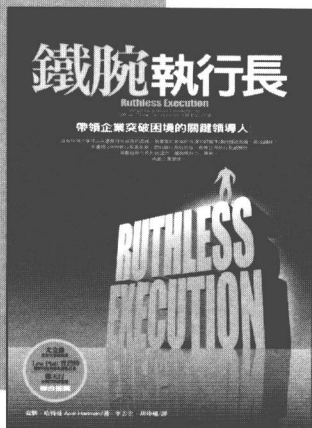
惠普科技前總裁暨執行長

鄭天行

台灣百特總經理

聯合推薦

F279.1  
200641



**Ruthless Execution:**  
**What Business Leaders Do When Their**  
**Companies Hit the Wall**

# 鐵腕執行長

——帶領企業突破困境的關鍵領導人

安默·哈特曼(Amir Hartman) 著

李志宏、胡瑋珊 譯



台灣培生教育出版股份有限公司  
 Pearson Education Taiwan Ltd.

國家圖書館出版品預行編目資料

鐵腕執行長：帶領企業突破困境的關鍵領導人 /  
安默·哈特曼(Amir Hartman)著；李志宏、胡  
璋珊譯。-- 一版。-- 臺北市：臺灣培生教育，  
2004[民 93]  
面；公分  
譯自：Ruthless Execution : what business  
leaders do when their companies hit the wall  
ISBN 986-7491-85-8 (平裝)

1. 企業再造 2. 組織(管理) 3. 領導論

494.2

93009474

BT042

## 鐵腕執行長——帶領企業突破困境的關鍵領導人

原 著 安默·哈特曼(Amir Hartman)

譯 者 李志宏 胡璋珊

發行人 洪欽鑽

主 編 鄭佳美

編 輯 賴文惠

美編印務 楊雯如

中文行銷 朱世昌 周芳欣

電腦排版 裴惠琴

美編印務 楊雯如

發 行 所 台灣培生教育出版股份有限公司

劃撥帳號19645981 戶名/台灣培生教育出版股份有限公司

地址/台北市重慶南路一段147號5樓

電話/02-2370-8168 傳真/02-2370-8169

網址/www.pearsoned.com.tw

E-mail/reader@pearsoned.com.tw

台灣總經銷 創智文化有限公司

地址/235 台北縣中和市橋和路110號2樓

電話/02-2242-1566 傳真/02-2242-2922

香港總經銷 培生教育出版亞洲股份有限公司

地址/香港鯉魚涌英皇道979號(太古坊康和大廈2樓)

電話/852-3181-0000 傳真/852-2564-0955

版 次 2004年7月初版一刷

I S B N 986-7491-85-8

定 價 新台幣280元

### 版權所有·翻印必究

Authorized translation from the English language edition, entitled RUTHLESS EXECUTION: WHAT BUSINESS LEADERS DO WHEN THEIR COMPANIES HIT THE WALL, 1<sup>st</sup> Edition, ISBN: 0131018841, by HARTMAN, AMIR, published by Pearson Education, Inc., publishing as Financial Times Prentice Hall, Copyright © 2004 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE TRADITIONAL language edition published by PEARSON EDUCATION TAIWAN LTD., copyright © 2004



鐵腕執行長



## 【推薦序】

當我在一九六六年加入惠普科技(HP)的醫療產品部門擔任系統工程師時，我幾乎沒想到有朝一日我會掌管整個惠普企業。然而二十六年後，我被晉升為惠普的執行長，從一九九二年到一九九九年期間，我擔任了七年的執行長一職。身為惠普執行長，我們定下雄心萬丈的目標，希望惠普能精益求精，蒸蒸日上。我們希望遵循惠普創辦人的「惠普風範」精神，帶領惠普企業繼續成長。但我無法確定是否能如願以償，畢竟一定有所無法控制的元素會阻礙企業的成長。

一九九九年當我離開惠普執行長一職時，我最引以為傲的一件事，就是惠普已為進入下一個發展的成熟期做好準備。此外，我個人也很滿意惠普的財務表現。在我擔任執行長期間，惠普的營收成長為百分之二百八十七，達四百七十一億美元，獲利成長達百分之四百三十六。惠普的股價增加八倍，達每股一百一十四美元。我對此成績感到相當滿意，惠普已成為跨足多角化經營的企業；同時也是全美最令人讚賞的企業之一。

但上述種種並非意謂著惠普從此將可高枕無憂。將來經濟大環境勢必會有景氣下跌之虞，目前炙手可熱的產品將來無可避免地也會面臨滯銷的困境。我深知企業高度成長之後，一旦遭逢經營困境，將是苦不堪言；且此種經營上的困境極有可能在毫無預警的情況下突然發生。

因此，如何在企業成長的過程中，設法研究出一套從經營困境中迅速且有效的脫困之道，可說是我所面臨的最大挑戰之一，這也是我為何樂於閱讀本書的原因。當企業遭逢經營困境時，企業領導人該如何因應呢？本書提供一系列指導方針，教導企業領導人如何從無法預期的經營困境中重生，進而恢復原有的榮景。誠如書中所提的，只有當企業遭逢真正的營運困境，且企業領導人身受其痛時，才會痛定思痛進而決定是否繼續探行成長策略，或暫緩成長。

此時，企業執行長即承擔著帶領該企業重拾往日榮景的重責大任。

我頗為欣賞本書中所提對於企業面臨經營困境的因應之道。本書字裡行間浮現著一絲絲的樂觀氛圍，同時傳達著一種意念，那就是企業的經營困境只是短暫，而非永久的現象。閱讀本書將會給你一種新的自信，讓你深信企業一定能從營運困境中浴火重生。





本書主要在探討成功突破經營困境的企業領導人所採行的共同策略。倘若企業領導人學會這些共同的策略並用於企業經營上，則有可能獲致企業成功的再生。這也是本書所極力主張的論點。

舉例說，書中就特別提到企業如何在短程與長程發展目標之間保持平衡的策略，及成功克服經營困境的企業領導人如何學會運用上述的平衡策略等。本書作者安默·哈特曼(Amir Hartman)對此策略定下一個相當貼切的專有名詞，他稱這種做法為「策略校準」(Strategic Recalibration)。

我從個人的事業經歷中學到一項經驗，那就是無論在景氣好或景氣不好時，你都必須要能掌握上述的平衡策略。有些人可能會認為在景氣好時，較容易掌握這種平衡策略，我也相信這不是問題。因為景氣好的時候，企業易於發展，並達成想要的成長目標。也就是說任何事都比較能順利執行，企業成長也較容易；但是在此期間，企業很容易忽略未來長期發展所應採行的做法。因此，我認為企業有時可能必須壯士斷腕，將現行不錯的策略忍痛放棄，以求未來企業有更好的定位。

本書的價值在於幫助企業主了解貫徹「鐵腕執行力」(Ruthless Execution)的意義



何在，這也是企業領導人有效解決經營困境的一套策略。本書所要表達的訊息可以簡化為：企業經營的困境覺醒並非企業的末路。這種覺醒的確是痛苦的，你甚至會發現自己遭到大眾媒體的攻擊。華爾街的投資大眾一時之間也對你的企業失去信心，但誠如本書中所提出的明智之言：無須將企業經營的挫敗視同為災難，任何困境總有解決之道，只是需要費心思量罷了。

惠普科技前總裁暨執行長

盧·普烈特 (Lew Platt)



【推薦序】

## 當碰壁已成常態

如本書所言：二〇〇〇年美國有一百七十六家上市公司宣告破產，總資產為九百五十億美元；二〇〇一年有二百五十七家上市公司宣告破產，總資產為二千五百八十億美元，還包括了名列《財星》(Fortune)五百大企業中所有人都認為絕對不會破產的知名公司。在二〇〇一年和二〇〇二年股票市場熱潮退燒的時候，許多實力雄厚的績優股企業如惠普、思科、時代華納／美國線上、蓋普及嘉信證券等美國前二十大企業，市值平均縮減了三分之二以上。相對於一九五〇年代企業執行長(CEO)能夠安心地享受燭光晚餐和盡情地打高爾夫球、一九八〇年代全球競相改善品質和速度、以及一九九〇年代企業拚命追求併購和成長，二〇〇〇年代似乎更加困難重重、前途難卜，形勢對企業領導人的挑戰明顯地更加險峻了。倒不是說企業困境從未發生過，而是說傳統的企業領

導人多傾向於把困境當成「危機」處理——採用大量削減成本或裁員等激烈的手段以求度過難關，期望危機一旦過去便可恢復正常。如果碰到景氣大好，則又盲目而不知節制地擴充以追求成長。惠普前執行長普烈特說過：「在景氣好的時候所超支的，最後都將在景氣不好的時候付出代價。」然而多數的企業領導人一直習慣於擺盪在這兩個極端之間，而忽略企業環境已經悄悄地改變了：困境出現的機率更頻繁——雖不見得有立即的危機；成長的機會仍然不少——但機會之窗（opportunity window）似乎更不可捉摸、稍縱即逝。

管理學者通常喜歡教導企業如何處理比較強烈或極端的情況，如「企業高成長的密碼」（由「普通」成長提升為追求「高」成長）或是「全面流程改造」（如不改造就坐以待斃）等議題，聽了就令人振奮（誰不想高成長）或害怕（誰想眼看公司倒閉）。這是可以理解的，好比我們很容易勸告成績好的學生「要多運動保持身體健康」，或是告誡成績不好的學生「要閉門苦讀把成績拉上來」，但是對於中間一群的學生就很難提出中肯的改進建議了。然而在新經濟時代（泛指一九九六年迄今），企業「碰壁」（hitting the wall）的機會愈來愈大，連原本素行優良的企業都動輒碰到意外狀況——景氣下滑、



產品老舊、成長過速、錯失商機或績效不佳等，可以說已經到了「困境變成常態」的時代。就好比一個「小病不斷」（即非健康亦非重病）的人需要不同的習慣來處理日常生活，企業似乎也需要一套不同的管理哲學來應付常態的困境了。

本書作者哈特曼是思科網路解決方案集團的總經理，並曾擔任多家知名企業如惠普、甲骨文(Oracle)、辦公室百貨(Office Depot)等公司的策略服務顧問，也在加州柏克萊大學開設EMBA課程。他觀察到了「企業常態性困境」這一個現象，所以花了一番工夫專門研究困境中企業的管理方法，並將心得和建議處方寫在《鐵腕執行長》一書中。哈特曼所稱的「鐵腕執行力」有三個要素：統御、治理和關鍵能力。細節部分我就不多說了，讀者可以自行閱讀，我只想舉以下幾個作者所強調，卻常被一般人忽略的作法（當然不是全部）：

1. 企業應當在市場績效和創新成長間取得平衡——成長依然是公司目標，但不是唯一的目標，成長必須伴隨獲利、持續力和資本效益。
2. 在人才管理上要勇於開除績效不彰的員工。
3. 在公司交易方面要培養合併、購併和出售無用資產的能力。

事實上「鐵腕」這個字本身就暗示了執行之不易。但如果連「知易」都「行難」了，則更何況不知乎？

元智大學總務長

尤克強



【推薦序】

## 反敗爲勝的執行力

由於經濟環境的不穩定，許多人察覺到現今的環境已無法確保企業營運能一直立於不敗之地，沒人能保證組織可以永遠坐享穩定成長的發展模式，時高時低的營運表現已經成爲常態；倘若企業主能正視此一問題，並能在企業突遭困境時赫然覺醒，找出一些具體實用的方式來檢視組織，貫徹執行策略，則企業必能反敗爲勝，再造榮景。百特醫療(NYSE: BAX)在不穩定的大環境中仍能不斷持續地成長，躋身全球醫療產品業最成功的公司之列的主要原因，就是貫徹鐵腕執行力的結果。

就如本書第七章中所舉百特公司反敗爲勝的例子：一九九〇年代，百特冒了太多的風險積極追求成長，旗下許多業務，成長得愈快，虧損得就愈多，有些單位的營運成本甚至超過整體獲利，股價一瀉千里。一九九三年，百特的管理階層毅然決

定停止追求錯誤的成長方向，專注於三大核心業務：生物科技、藥物輸出系統與腎臟醫療產品；並設定成長必須伴隨獲利、持續力和資本效益。

爲了貫徹執行這個策略，管理階層先確立將公司的力量聚焦在上述目標的設定和達成上，再整合內部員工與外部股東對公司的期望，使大家齊心一致爲目標努力。正因爲這種由上到下的齊心協力，從一九九三年到二〇〇二年之間，百特的銷售和盈餘每季均達成目標，而且營收年成長率更翻升一倍，達到百分之十五的成長率。其實這個時期改變的關鍵，就是貫徹執行百特公司執行長哈利·克萊默(Harry Kraemer)所說：「當公司能做到同心協力，就能真正擁有紀律；真正做到專注，就可以設定預期目標，並有能力達成預期成果。」

很榮幸《鐵腕執行長》將百特醫療反敗爲勝的過程收錄至書中，提供企業界作參考。其實不只是百特醫療，在《鐵腕執行長》一書中，亦收錄了全球各大企業執行長如何化逆境爲優勢，帶領公司將危機轉變成商機的案例。作者以案例研究的方式來說明這些企業如何運用策略，並堅持貫徹鐵腕執行力，以期在這經濟多變的環境中，洞察先機，突破困境，再造榮景。這些真知灼見確是企業主在面臨企業逆境時不可或缺的要





訣。特此推薦。

台灣百特醫療產品股份有限公司總經理

鄭天行

百特醫療產品股份有限公司於一九三一年由 Dr. Don Baxter 創立於美國密西西比州。在醫療產品界堪稱世界頂尖的製造銷售商，提供逾十二萬種的產品給一百個國家的醫療院所及供應商。百特醫療產品公司不單單只著重於公司利潤之追求，更關心到每位病患、客戶、投資者的權益。同時也期許能運用公司內現有的資源與人力，秉持著服務大眾與社會的精神，進而對國家、社會、投資者與病患創造出更多、更高的經濟效益。這樣的精髓乃取決於執行長哈利·克萊默於西元二〇〇一年對百特全體員工的期許：「最好的團隊，最好的合作夥伴，最好的投資和最好的公民。」(Best Team, Best Partner, Best Investment and Best Citizen)並以此作為長期管理公司之精神標的。

# 目次

推薦序 / 盧·普烈特 3

推薦序 當碰壁已成常態 / 尤克強 7

推薦序 反敗為勝的執行力 / 鄭天行 11

## PART 1 力挽狂瀾

第1章 觀念建立 19

## PART 2 扭轉乾坤

第2章 統御能力：策略校準與經營哲學 47

第3章 競爭者：傑克·威爾許的當務之急 81

第4章 企業校準人：錢伯斯調整成長策略度過風暴期 105

