

經濟部暨所屬機關因公出國人員報告書  
(出國類別：進修)

參加哈佛商學院進階管理課程  
學習心得報告書

出國人：服務機關：台灣中油公司  
貿易處運籌管理組  
職務：業務管理監  
姓名：侯玲婉

出國地點：美國波士頓

出國期間：101年9月1日至10月27日

報告日期：102年01月17日

## 摘要

哈佛商學院(HBS, Harvard Business School)第 183 期高階管理課程(AMP, Advanced Management Program) 參加學員總計 169 人，來自 42 個國家：紐澳地區 11%、北美地區有 25%、亞洲 27%、歐洲 29%、非洲 3%和中南美洲 5%。自 1945 年至今約有 2 萬 1 千人參加本 AMP 課程，八週的密集學習經驗，HBS 以個案教學方式，內容包括管理會計、財務管理、行銷管理、策略管理、全球政經環境與情勢分析總體經濟、行銷策略、談判協商、在工作中建立競爭優勢及組織領導力等議題，HBS 亦廣邀成功企業家蒞臨教室分享公司治理之精髓，啟發個人工作方法及解決問題思考邏輯，此外，學員來自全球各地，經過 8 週一起學習，更能體會尊重不同的文化差異，即使對相同議題有不同看法及意見，卻是彼此共同學習共同成長的契機，並內化成為精髓，期望運用在生活與工作中。

在 HBS 上課，授課教授除了講授各類科專業知識外，到處均顯現 HBS 共有的價值，即信任、相互尊重、自由表達、探索，並追求真理、追求卓越和終身學習的環境、尊重他人的權利、差異和尊嚴、誠實、正直並勇於承擔責任，強調價值理念與回歸以人為本的精神，改造無效的管理實務，甚至重新界定管理內涵，激發個人熱情與創新能量，達成真正的組織協同性與有效性，尤其我們身處全球化自由市場經濟體系等諸多問題，縮小至目前公司面臨種種困境，在面對這些快速、複雜、多變、不確定性的環境，值得領導人自我省思如何在不斷變化、競爭激烈、持續創新的世界中仍屹立不搖、永續經營並創造更多價值。

教授群們鼓勵大家，精益求精自我要求、自我挑戰、自我成長，過去的成功通常會成為現在發展的阻礙，除了以過去經驗思考未來，更要由未來看現在，積極創造未來，回歸企業經營本質與初衷，解決顧客問題、創造顧客價值、照顧員工、進而增進人類福祉，形成正向循環，以創新策略因應環境變化，實踐誠信、正直、專業、負責等價值，塑造勇於自我超越、勇於改變的文化，是企業永續經營的基礎。

# 目次

一、目的 .....	3
二、過程 .....	3
三、進修內容摘要與分享 .....	5
(一) 財務管理與財務管理本質 .....	5
(二) 行銷管理 .....	8
(三) 全球政經環境及情勢分析 .....	9
(四) 策略規劃 .....	11
(五) 談判協商 .....	13
(六) 在工作中建立競爭優勢 .....	14
(七) 團隊決策與組織領導統御 .....	16
四、心得與建議 .....	19

## 一、目的

參加哈佛商學院第 183 期為期八週之進階管理課程(Advanced Management Program)，強化財務、會計、行銷、策略、談判、創新、產業、組織、領導力及全球政經環境情勢分析等主題深度研習與討論，藉由不同決策情境之個案研討，經由課前分組討論及課堂討論，共同分享與學習各個知識與技能，尊重各別差異與文化差異，拓展國際視野，並培養面對全球多變局勢應有之競爭力與執行力。

## 二、過程

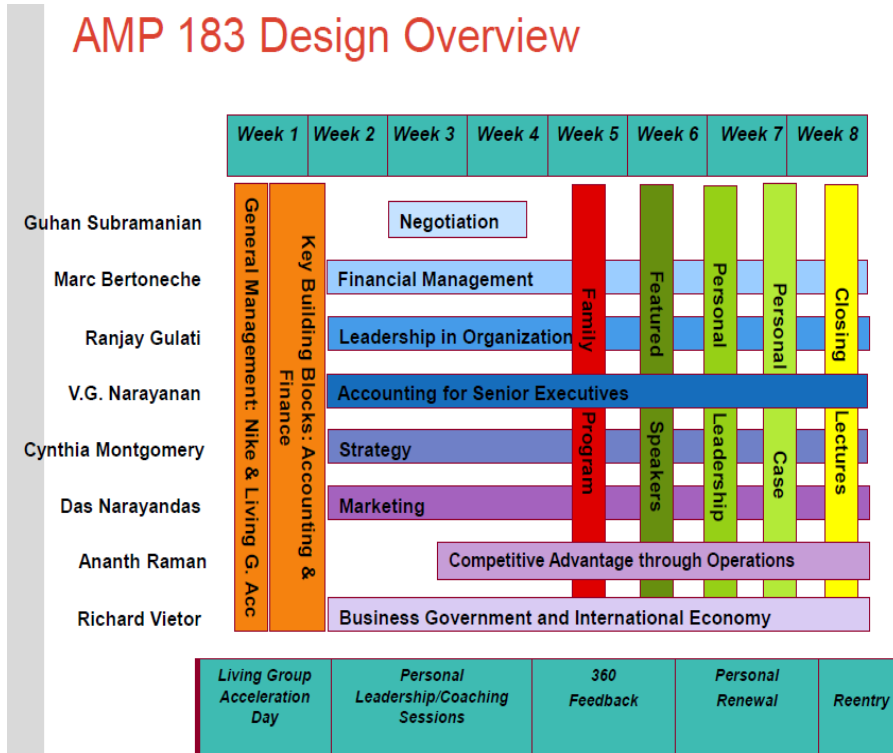
行程及課程內容綱要：

日期	行程及AMP183課程內容綱要
2012年9月1~3日	啟程（台北 → 波士頓）
9月3-8日(第一週)	報到、校園簡介、熟悉環境及參加個案研討技能與方法、AMP 183課程始業式、產品、組織變革、行銷通路(Nike個案A、B、C、E、Nike in Trans A及B、Nike Millennium)、財務管理(Boston Phys I、II個案)、會計及財務分析(Dollar General、Kansas City、Valuing Capital個案)及Living Group交互分享與學習並促進Living Group團隊組成等。
9月10-15日(第二週)	管理會計及財務分析(Target、Yield Cruve、iPhone、PolyMedica、Liston I, II個案)、個人領導力與決策(C-Suite、Carter Racing個案)、全球政經環境及情勢分析(新加坡、印度等個案)、專題講座(A Perspective on US Competitiveness)、行銷管理(Dr. John's、KONE等個案)、行銷策略分析(Apple 1999、Cola Wars個案)、生產流程設計建立競爭力(Toyota、Barilla SpA 個案)、談判協商。
9月17-22日(第三週)	談判協商及商戰模擬(LTI-Reindeer、K-Dow、Fairstar、Deeport個案)、財務風險衡量、管理會計與資本重整等(New Century、Kanthal、Bharti Airtel等個案)、行銷策略分析與策略變革(Ryanair、Ford/Sloan等個案)、作業流程設計與組織競爭力(Victor Fung個案)、團隊決策與組織學習(Mount Everest個案)、全球政經環境及情勢分析(中國、美國等個案)、人性與組織行為等。
9月24-29日(第四週)	企業購併及評價與財務分析(Black & Decker、Roche/

	Genentech等個案)、組織再造、領導與當責(Xerox、IBM)、PDI360人力資源評量分析(Rob Parsons個案)、行銷通路與品牌策略(Wal-Mart、Arrow、P&G Japan等個案)、全球政經環境及情勢分析(澳大利亞、墨西哥等個案)、資本結構分析與價值創造(Merck個案)、公共政策與環境(Delhi Metro Rail個案)、自我成長與學習(Truth North)、專題講座(Creating New Growth Businesses)。
10月3-6日(第五週)	競爭策略規劃(Gucci Group N. V.、The Economist個案)、市場行銷與顧客價值(Ti-Tech)、領導與影響力(12 Angry Men)、全球政經環境及情勢分析(南非個案)、平衡計分卡實務演練(Citibank)、企業購併及企業文化(Nissan)、企業倫理(Merck個案)、專題講座(The Globally Integrated Enterprise)。
10月8-13日(第六週)	財務分析及價值創造(Braddock、Airbus、Framedia個案)、管理創新與組織效能(FBI個案)、全球政經環境及情勢分析(沙烏地阿拉伯、杜拜、土耳其等個案)、行銷管理與品牌策略(Dove、Fortis)、競爭策略(Runway個案)、營造贏家文化(Henkel)、策略規劃(Rubbermaid、IMG個)、專題講座(How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business)。
10月15-20日(第七週)	全球政經環境及情勢分析(希臘、日本等個案)、美國健保改革專題演講)、企業倫理(Foxconn、Auditors、Cleveland Clinic等個案)、競爭策略(Apple 2012、Tesco、Bugs Burger等個案)、市場行銷、通路管理與顧客價值(ATH、Sara Campbell、Lululemon等個案)、領導及組織變革(Growth Agendas、JLL、Shackleton等個案)。
10月22-25日(第八週)	組織變革及創新(Richard Grasso、Options Approach等個案)、全球政經環境及情勢分析(Obama總統與小布希總統個案)、領導與當責(Level 5)、Re-entry討論、AMP課程各項主題總結(Closing Lecture)、畢業典禮。
10月26~27日	返程(波士頓 → 台北)

### 三、進修內容摘要與分享

為期 8 週密集課程，課程設計詳如下圖：



Source: Harvard Business School, 2012

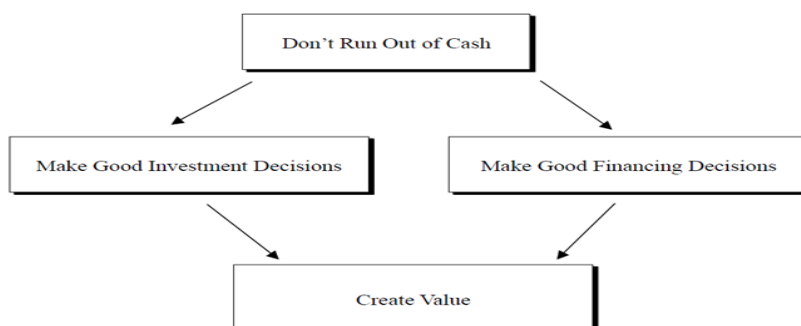
#### (一) 財務管理與財務管理本質

AMP 教授：Marc L. Bertoneche, Paul Healy, V.G. Narayanan

在透過投資活動與融資活動來創造價值過程中，財務管理主要目的在於規劃和利用資金，使公司的價值達到最大。財務管理探討的重要問題包括：(1)投資多少又投資資金該如何有效配置(2)如何制定投資決策，在風險與報酬率間訂定最佳投資組合(3)運用財務工具找出如何使資金成本降到最低的最佳資本結構(4)公司應保留多少盈餘再投資或轉成股利發放給股東等議題均必須制定資本預算決策、長短期融資決策、股利政策及營運資金政策，上述決策或政策對於企業生存、獲利與成長產生重大影響。

企業高階主管有責任瞭解並參與其企業的會計與財務，主管扮演的角色包括：(1)回顧過去經營表現以瞭解公司營運是否有合理利潤及是否有機會提高企

業績效(2)評估企業未來可能的短期現金流入和現金流出，並確保有嚴謹的財務規劃，以避免現金調度不足(3)例如投資新計劃案或購併案等。



Source: Prof. Marc L. Bertoneche, HBS

企業主要務是創造公司價值，經由對於財務報表深入瞭解與，足以掌握公司財務的優勢及弱勢，以做出最適當財務規劃與資本投資決策。若企業高階主管擁有財務管理知識，即可輕鬆運用財務工具亦可避免過度或誤用財務槓桿工具導致做成破壞公司價值，並做出不正確之財務決策。財務工具運用有如酒吧調酒(如下圖示)，如何調配出好喝又售價最高即有賴於高階經理人有創意的調配與運用去創造企業價值。

## A value system for shareholders



Source: Prof. Marc L. Bertoneche, HBS

企業價值創造取決於：(1)未來獲利能力(企業的競爭優勢) (2)企業未來成長潛在能力(資金再投資) (3)企業永續發展的能力。未來獲利能力或成長率的微小變化有可能影響企業經濟價值，故制定好的策略是必要的，亦有賴於領導者發揮影響力去執行的策略同時為股東創造最高的價值(Maximize shareholder

value)。



Source: Prof. Marc L. Bertoneche, HBS

此外，在本課程最後一課，教授 Marc L. Bertoneche 語重心長提醒我們並要我們深思，企業應該完全站在符合股東利益經營公司或同時照顧員工、社區及整個社會福利並承擔社會責任？

From:

To:



Source: Prof. Marc L. Bertoneche, HBS

Marc 教授提出並建議幾個做法:

- (1) 創造公司價值不僅僅是運用新的財務金融工具與技術，而更要關心社會文化價值與社會公益，這意味著不管我們在那裡都必須改變我們的思維方式去執行業務。
- (2) 公司必須採用高效率的生產方式，才能製造出低成本，且品質符合顧客需



要的產品。此外，要不斷引進新技術，開發符合顧客需要的新產品，同時創造新的就業機會。

- (3) 要建立永續經營之競爭優勢足以滿足顧客需求，並可承擔社會責任、關懷社會。

## (二) 行銷管理

行銷是瞭解人類和社會需要並研究如何滿足這些需求，簡單的說是有效地滿足需求，行銷是商業的基本文法，最需要的就是靈活變通。受同學喜愛的 AMP 教授就是講授行銷課程的 Prof. Das Narayandas，在講授本課程中自始至終不斷的告訴我們，“Let customers think you are hero.” “How to make your customer is hero.” 顧客可說是公司的獲利來源，建立顧客價值、提升顧客滿意度及與顧客建立伙伴關係、建立顧客忠誠度等均為行銷重要課題，顧客是追求價值最大化執行者，公司的產品或服務能讓顧客感受到最高價值，則顧客即會產生購買行為，高度的顧客滿意可以建立顧客極高的忠誠度，故企業體必須精通及經營顧客關係，此外，品質是產品或服務的整體形象，惟有實行全面品質提升，滿足既有及潛在顧客需求，公司才能持續獲利。教授以 KONE 個案讓我們充分討論與分享顧客關係及以顧客利益為前提，並彙總如下表：

### Typology of Customer Benefits

Economic Benefits	Hi	<u>Economic, Tangible Benefits</u> Focus on comparing with current alternatives available to customer – show superior price to performance.	<u>Economic, Intangible Benefits</u> Burden of proof is on the vendor. Typical approaches – benchmark studies, pilot tests, or guarantees to offset customer risk.
	Lo	<u>Non-economic, Tangible Benefits</u> Focus on building market reputation and brands image.	<u>Non-economic, Intangible Benefits</u> Not a viable option for acquiring customers, but the glue that holds buyer-seller relationships together over time.
Non-economic Benefit	Lo	Hi	
		Vendor's Ability to Communicate the Benefit to the Customer	

Professor Das Narayandas, HBS © 2012

Source: Prof. Das Narayandas, HBS

除 KONE 個案外，有 Dr. John's、Duel、Arrow、PG SKII、Ti-Tech、Fortis、

Dove、Bugs Burger 及 lululemon 等個案，討論重點先說明經由整合全方位市場行銷模式，如產品品質、服務品質、定價策略、顧客經營、品牌等以達綜效，提升公司獲利，其次聚焦在市場行銷與公司價值主張、與顧客建立伙伴關係、行銷通路、卓越服務式行銷、重視員工及投資員工的行銷、文化差異之行銷策略以符合全球化企業等，綜觀個案研討重點，透過多項不同產業，瞭解組織內部行銷、銷售及服務等之優劣勢，找出組織競爭優勢，鎖定目標市場、決定市場定位，訂定整體行銷計畫。

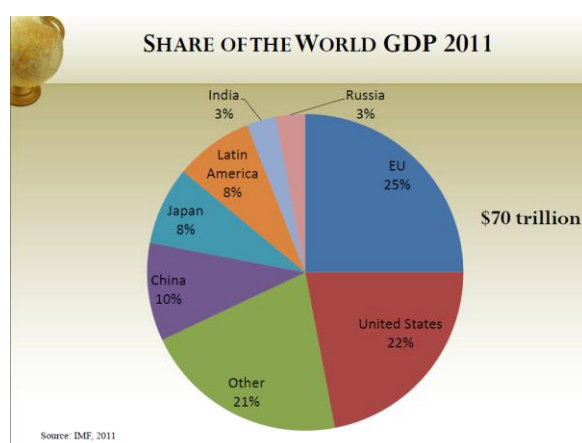
在 HBS 學習過程中，一直深受感動主要是不論講授那一門學科的教授都會提及社會關懷，公司會因善行而增加良好印象，但善行沒有宣傳就容易被忽略，若被視為剝削民眾或未符合好形象的期望就容易招怨。有效的行銷必須與強大的社會責任感相配合，公司必須自我評估是否有實際落實道德與社會責任的行銷。企業的成功與持續讓顧客及股東或其他利害相關人感到滿意，均和採行高標準商業行銷有高度關係，好聲譽及值得讚賞的公司是遵循滿足人類利益規範與道德標準，要在商業行銷及不道德行銷畫出清楚的界限是不容易的一件事，故提高社會責任的行銷除合乎法律外，必須符合道德規範及勇於承擔社會責任。

### (三) 全球政經環境及情勢分析

全球競爭環境及情勢影響每一個人，也深入我們的日常生活，為什麼某些國家所得迅速成長，而其他國家卻在貧窮困境？為什麼某些國家高度通貨膨脹，而其他國家卻能維持物價穩定？為什麼所有國家都會經歷衰退與蕭條，例如國民所得下跌、人民失業率增加之景氣週期，以及政府政策如何縮減這些事件發生的次數或降低其嚴重性？企業主管必須先預測消費者所得成長幅度，才能預測自己產品需求量增加多少？各國政府可否提出合適之總體經濟政策、財政金融政策、貿易政策、對國內外投資及吸引外資、勞動薪資政策等，為決定國家競爭力之關鍵，AMP 教授 Richard H.K.Vietor 課程設計以”國家個案分析”方式講授本課程，分析各國經濟表現、評估社會和政治背景、討論各別國家體制上的優勢、弱勢和政府的策略。教授課程安排先以亞洲高度

成長國家(新加坡、印度、中國)，其次為澳洲、墨西哥、南非、沙烏地阿拉伯、土耳其、希臘、日本及美國國債、歐元區危機等議題。

全球化至今已超過半世紀，是經由跨國之經濟體及相似文化間整合而形成，二戰結束後，有賴於全球交通與科技進步及歷經 8 回合 GATT 貿易協商談判，全球 2011 年 GDP(如下圖)因貿易創造兩倍數成長，浮動匯率，主權債權基金和資本自由化等，更加速了全球化，目前全球有超過 7 萬 3 千家跨國公司管理其旗下 88 萬家以上之跨國子公司。



Source: Prof. Richard H.K. Vietor, HBS

舉凡出口、外資在本國內直接投資、天然資源、技術創新、人力資源及資金運用等，均為全球各國在在 globalization 市場中交相競爭的焦點。每一個國家有如一個企業體，須要一個適合執行國家整體策略的組織結構，這個組織結構必須能適合並運用國內既有資源同時又可以融合於國際政治地緣關係中，在各國間的競爭政府扮演的角色就極為重要，政府是策略的主導者，除確定組織結構外亦要建立和規範市場機制，提供安全的國內外競爭環境，制定公平正義的法律，建立完善社會福利政策及實施具競爭力產業政策等，為一個永續經營發展的國家。政府發展策略包括財政政策(所得/支出/赤字/債務管理)、貨幣政策(控制通貨膨脹/規範銀行/匯率管制)、所得政策(工資/物價/所得分配/所得稅等)、貿易政策(關稅/非關稅貿易壁壘)、外資在本國內直接投資監控、產業國有化/私有化、國家基礎建設及補貼政策等。

總結，各國政府若欲保持競爭優勢，教授提出下列建議：

- 1.政府必須保障人民基本財產權利;
- 2.政府必須制定穩健的總體經濟政策：
  - 財政赤字不能無限期地持續下去
  - 權利不應該無限擴張
  - 稅收應該重分配和勸阻過度消費;
- 3.有時須強勢中央銀行操作貨幣及通貨膨脹管控;
- 4.貿易、外資在本國內直接投資等應開放且充分自由化是必要的，惟在競爭激烈的全球化中，必須規範金融市場秩序;
- 5.政府有責任保持勞動市場的靈活性，以提高國家生產力和促進競爭力;
- 6.政府必須謹慎管理國家天然資源;
- 7.政府應該保持清廉並秉持正義打擊貪腐;
- 8.政府有責任保證公平的所得分配;
- 9.政府必須刺激儲蓄和投資;
10. 不能有責任解決國家財政赤字及保持財政收支平衡。

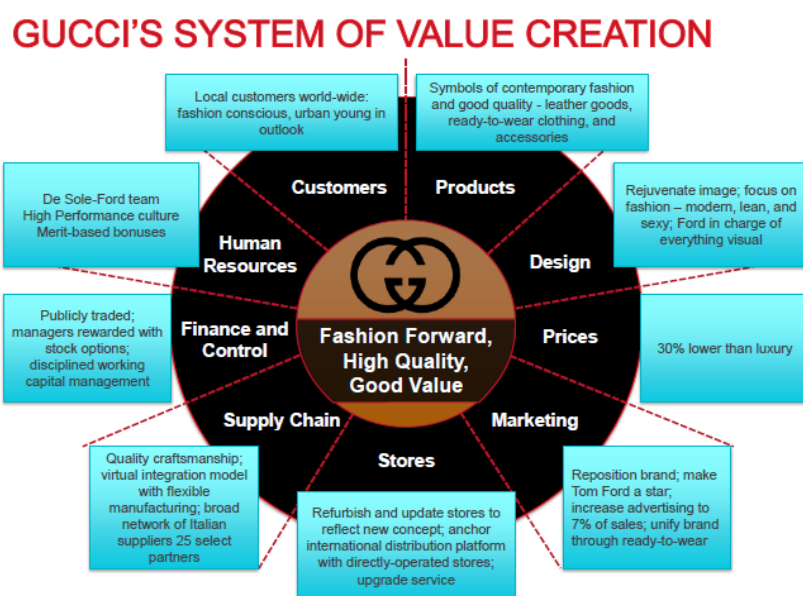
最後，教授勉勵同學們回到自己國家後發揮自身影響力並承擔責任，使自己生活及工作的國家變得更好更有效率。

#### (四) 策略規劃

策略課程的目的是使領導者有效的運籌帷幄，為公司的業務訂定執行方向和精心策劃整體策略。要制定一項良好策略，必須瞭解公司的競爭優勢，並建立起永續經營的策略性商業模式。因此，必須擅長於三個不同的工作，才能獲得成功。首先，領導者必須評估公司整體的外在環境，亦必須掌握所有這些外在因素和市場行銷策略、財務策略等相結合，形成了公司整體優勢競爭環境，其次，必須選擇公司將如何在這一外在環境下的競爭策略，並整合內部資源，以實現公司目標，總之，成為一個成功的你的策略領導者，是要公司的未來做準備，策略意味著對公司永久的承諾，巨額資金投資、品牌或技術能力的研究發展、進入新市場、人力資源政策等等，均為長遠規劃，要成為為一個有遠見的策略領導者，你必須向前看，並採取行動，使公司處於有

利地位，公司方能永續經營。AMP 策略規劃教授 Cynthia A. Montgomery 在第一堂課開場白這麼勉勵大家。

教授以一系列個案 Apple Computer 1999、Cola Wars Continue、Dogfight Over Europe、Henry Ford, Alfred Sloan、War-Mart Stores in 2003、The Economist、Gucci Group、Newell Rubbermaid、IMG、Apple Inc. in 2012 等，經由小組及課堂分享與討論，瞭解到策略指的是公司經營的形貌(參考下圖，Gucci Group 為求在精品業佔一席之地，新的領導人大膽改變公司策略成功帶領 Gucci 站穩精品界)，而這形貌包括經營模式、經營特色、組織定位及其競爭優勢等。



Source: Prof. Cynthia A. Montgomery, HBS

其次，策略主要作用不在解決當前問題，而是引領企業走向未來更美好經營環境，或藉由某些獨特能力、優勢去營造更有利於未來發展的經營環境，因此策略決策的結果將影響企業長期資源運用，企業資源有限，必須有明確方向，當企業目標為大家所瞭解及認同，則必須仰賴有遠見的策略領導者引導企業發展的方向，策略領導者角色並非一成不變，可隨企業發展不同階段或內外環境改變等新挑戰而調整或變革，如下圖，策略領導者面對不同策略課題時，需隨時因應改變。



Source: Prof. Cynthia A. Montgomery, HBS

策略領導者在採取策略行動必須以理性的分析為基礎，但組織各單位對策略議題或許各有看法，對未來策略發展尚未有定見，策略領導者就必須在採取行動前，先聽取各方意見，找出大家有共識的部分，經過溝通協調整合後，在不違背策略原意下，形成大家能接受的策略行動方案。經營策略不等於競爭優勢，企業所制定出來的策略及策略運用，必須包含並能充分發揮其既有的競爭優勢，企業策略決策與策略行動主要用意即在建立企業體長期競爭優勢，而其重要程度甚或高於追求短期利潤。

總之，策略決策是企業內一切決策的源頭，也是企業內資源運用與執行方向的依據，深刻影響了企業長期成敗與生存方式，是領導者責無旁貸的工作，並在組織內塑造策略創新與參與的文化和環境。

## (五) 談判協商

談判可說是人與人間互動的核心，我的目標是什麼、談判的對象是誰、要怎麼做才能說服對方?AMP 教授 Guhan Subramanian 以不同情境個案，依個案需求將學員分組，例如 LTI-Reindeer 個案至教室才拿到一方之資料，並被指定談判對手，經由個案實務演練，讓學員們體驗談判的核心觀念：BATNA(best alternative to negotiated agreement)、Reservation Value---your walk away number 以及 ZOPA(the zone of possible agreement)；教授說談判也可說是使對方做你要他們做的事、使對方思考你要他們思考的事、使對方瞭解你要他們瞭解的事、使對方去感受你要他們感受的事。在 Fairstar Heavy Transport、

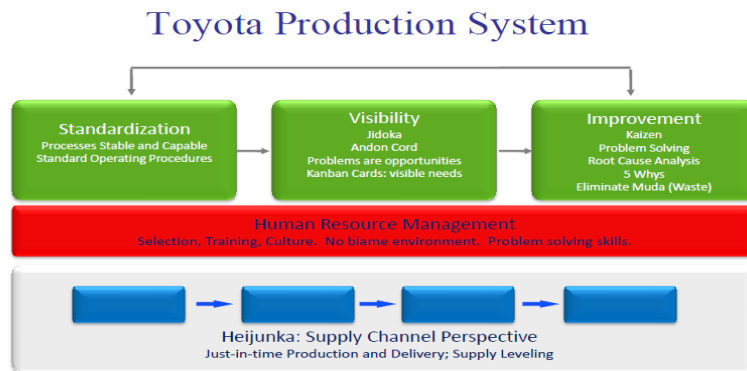
K-Dow Petrochemicals Joint Venture、Deeport 我們分組以角色扮演方式實際談判協商，並計算各組達成協議之利得或損失，並於課堂中各組分享經由談判過程學習到的經驗及未來可應用於生活和工作中，過程緊張有趣，尤其同學間來自不同文化、學經歷背景，彼此相互學習分享，我們都感受到獲益良多。教授告訴我們雖每次情況各有不同，在課程總結時提出幾項供同學參考，即充分準備、挑選自己認為自在的時間和地點、調整自己的態度，排除生氣害怕或緊張或心煩等負面情緒，即讓自己心理上是準備妥善的，其次是在談判的開始是很重要的，要很明確知道要洽談主題和順序，可先行訂定雙方同意的議程，以避免失去焦點，為有效的溝通在談判過程中，避免使用威脅、侮辱等字眼，或打斷對方、指責對方，有必要可指派己方觀察員，觀察另一方的團隊和流程，若發現情勢不對，可以要求休息，若談判語言非自己的母語時，可藉由須要翻譯等策略，緩和談判氣氛，讓事情回到正軌或主導利於己方的議題。教授指出，各種協議的成敗，真正問題出在事情本質的情況可能少於 10%，大部分問題都是在人和流程，因此，如果有更好人際關係在溝通暢通後，人們就能找出各種需求和標準、交換評價不相等的東西、塑造情境、承諾以達成協議。

## （六）在工作中建立競爭優勢

本課程探討為什麼有些公司由一群平凡人卻可以創造出非凡的工作績效？在過去和未來這一群平凡的人有什麼不一樣，這一群平凡的人為什麼可以創造出非凡的工作表現，AMP 教授 Ananth Raman 設計本課程並以 Toyota Motor Manufacturing, USA、Barilla SpA、Merck、IDEO Product Development、The Cleveland Clinic、Rent the Runway 等個案教學的方式傳授給我們這些成功企業的做法，並聚焦在組織每天都會碰到的”小”問題或”例行工作”，這”小”問題指的是如品質、可用性、有效性和服務等議題，若獨立地看每項”小”議題對企業的影響有限，但若把這些”小”議題集合起來，將大大地影響企業整體表現。

在過去數十年來，有些公司如 Toyota Motor、Wal-Mart 等特別擅長且表現卓

越在操作面執行與經營，他們將重點放在確保計劃、流程的一致性，由 Toyota Motor Manufacturing 個案，Toyota 精心設計出一套完整工作流程(如下圖)且可以一貫地執行比別人好，且為什麼競爭對手無法複製這家公司的卓越表現？



*“You can’t copy our performance unless.. you copy what is going on in our people’s heads.”*

Source: Prof. Ananth Raman, HBS

未來的作業或業務主管必須為使業務更卓越，則必須心懷同理心並確實深刻理解顧客及員工的需求，在顧客服務和創新的競爭環境中，執行業務同時心懷同理心顯得更為重要。教授 Ananth Raman 課程多個個案均探討企業是否需要心懷同理心和企業經理人如何建立心懷同理心文化並表現在其日常經營作業上。例如在 The Cleveland Clinic 個案中，業務總監心懷同理心並說”The patient is not only an illness.....he has a soul”，以”S.T.A.R.T” (如下表)與 The Cleveland Clinic 共同勉勵，這些都是”小”議題，但確可以發揮極大功效。

S.T.A.R.T. with Heart

- S Smile and greet warmly**
- T Tell your name, role and what to expect**
- A Active listening and assist**
- R Rapport/relationship building**
- T Thank the person**

**The “little” stuff still matters.**

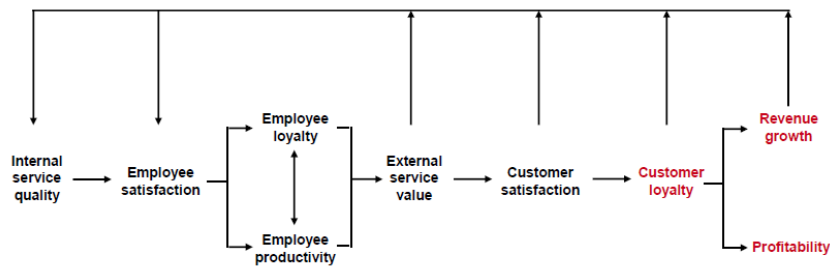
S.T.A.R.T. with Heart

Source: Prof. Ananth Raman, HBS



教授 Ananth Raman 以下列圖示說明擁有顧客忠誠度即可為公司帶來營收成長及獲利率提升。

#### The Service Profit Chain



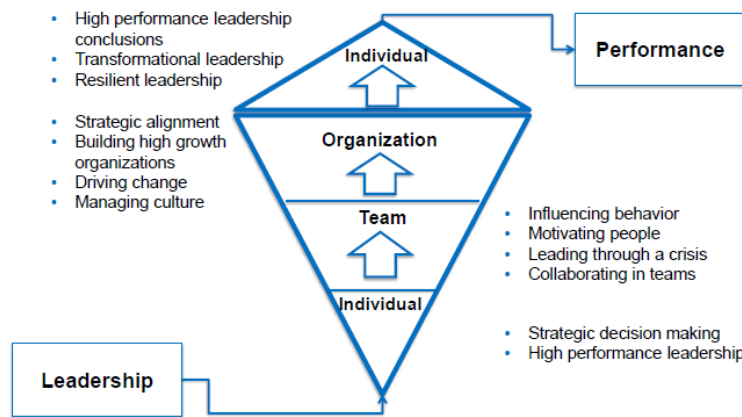
Source: Prof. Ananth Raman, HBS

教授 Ananth Raman 在最後一堂課提出幾點與大家共同勉勵：

1. 使平凡的人能做出不平凡的工作;
2. 挑戰自己去做不平凡的工作;
3. 保持謙卑，不恥下問(Stay humble, stay thick-thinned.);
4. 感恩周圍所有人，由於有他們才有今天的你，並把他們視為貴人;
5. 你必須不斷自我成長自我訓練，準備面臨未來可能的挑戰，勇敢承擔責任。

### (七) 團隊決策與組織領導統御

AMP 領導統御課程旨在加強並提昇學員領導能力，教授 Ranjay Gulati 說明本課程主要是期望學員成為一個有效率的領導者同時為自己創造成功的職業生涯，本課程(如下圖)由個人領導力、團隊領導力、組織領導力進而再提昇個人發展成為有效率的領導者，並足以面對模目前高度動盪嚴峻的挑戰，使組織不斷的復活重生並轉換為有效率且永續經營。



Source: Prof. Ranjay Gulati

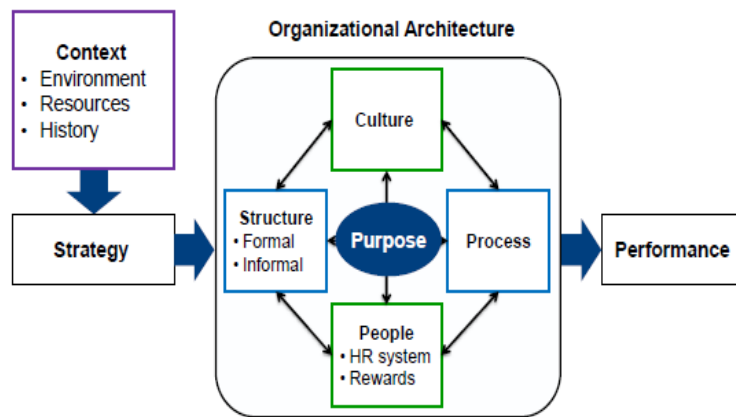
教授 Ranjay Gulati 同時是 AMP183 期的班主任，對本課程極為用心，有系統地設計本課程，藉由 The New Path to the C-Suite、Carter Racing、Mount Everest、Leading Xerox through the Perfect Storm、Bob Parson、Henkel: Building a Winning Culture、Federal Bureau of Investigation, 2001、Jones Lang LaSalle、Earnest Shackleton's Journey to the Endurance 等個案，課前提供多篇文章供我們先行閱讀及小組討論分享，課堂中同時佐以多數影片灌輸強化領導力對整體事件的影響，此外，教授亦邀請數位成功領導人親臨教室分享其成功經驗，例如: Anne Mulcahy (Xerox)、Kasper Rorsted (Henkel)、Robert Mueller (FBI) 及 Peter Roberts (Jones Lang LaSalle) 等。

較值得一提是 Anne Mulcahy, Xerox 前任 CEO 使該集團起死回生案例，Anne Mulcahy 主修英文系於 1974 年畢業，兄弟姐妹共 5 人，Anne 是惟一的女性，她的父母在她成長過程中不會因性別而有差別，而且不論在政治、宗教或時事等各類議題，她的父親鼓勵兄弟姐妹各自發表想法與意見同時接受意見衝突及分歧，因此她可以接受並尊重與和她不同的想法，而不是一味地容忍，也因此她上任為 CEO 後，不斷傾聽顧客聲音並可以由顧客觀點去思考去建立其經營模式。當 Xerox 每股股價由 USD65 跌落至 USD6.88，同時背負 180 億美元債務，集團面臨清算破產邊緣等等，Anne Mulcahy 進 Xerox 公司時是業務員，一路爬升至業務經理、人力資源副總、業務總監、營運長至執行長接下此重責大任，她感受到身負 9 萬 6 千名員工及退休同仁生計重擔，甚或有些員工是全家都服務於 Xerox，故她即刻埋首於工作，傾聽顧客、員工的聲

音，落實各級主管承擔責任，要求每一位員工必須把公司資源當成是自己的，即使節省 1 元美金都必須做，當她做完決策並決定去做，毫不遲疑常說的一句話就是”Let’s just go do it.”，在過程中展現自信、熱情及有決策能力和執行力，終於使 Xerox 繼續營運也使員工免於失業危機。

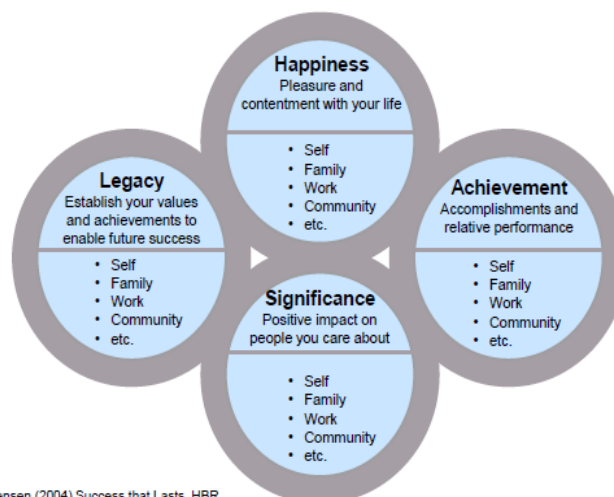
在總結課程，教授 Ranjay Gulati 提出幾點供大家思考或實踐：

1. 建立可以發揮功效的組織結構，如下圖：



Source: Prof. Ananth Raman, HBS

2. 自我成長，發揮影響力；



Source: Nash, Stevensen (2004) Success that Lasts. HBR

Source: Prof. Ananth Raman, HBS

3. 成功：損益表+資產負債表，如下圖：

Income Statement	Balance Sheet				
Revenue ..... #### Expenses ..... #### Depreciation ..... <b>Profit/Loss ....\$ Gazillions!!!</b>	<table border="1"><thead><tr><th>Assets</th><th>Liabilities</th></tr></thead><tbody><tr><td>• Strengths • Human and social capital waiting to be utilized • etc.</td><td>• Weaknesses • Unpaid debts to self and others • etc.</td></tr></tbody></table>	Assets	Liabilities	• Strengths • Human and social capital waiting to be utilized • etc.	• Weaknesses • Unpaid debts to self and others • etc.
Assets	Liabilities				
• Strengths • Human and social capital waiting to be utilized • etc.	• Weaknesses • Unpaid debts to self and others • etc.				

Success is not only defined by the Income Statement  
but also by the Balance Sheet

Source: Prof. Ananth Raman, HBS

4. 不自我設限，給自己定幾個高標準，樂觀面對未來，嚴謹看待每一項任務；
5. 如果你的行動能激發他人更多夢想、更多學習、更多正面思考與行為，那就是成功領導者。

## 四、心得與建議

(一)哈佛商學院(HBS)的使命是” Educate leaders who make a difference in the world”，主要是培養能貢獻人類福祉的領導者，為實現此一任務需要營造信任、相互尊重、自由表達、探索，並追求真理、追求卓越和終身學習的環境，教職員、學生、學員和校友均為HBS的一員，同意遵守HBS共同社會價值：(1)尊重他人的權利、差異和尊嚴；(2)誠實、正直；(3)勇於承擔責任。HBS是這些價值的榜樣，為了這個目的，HBS所有成員有責任，把這些價值實踐在個人各方面的生活、工作經驗上，經由HBS所有成員對些價值理念承諾與實踐，相信我們可以創建一個充分發揮每個人潛能環境。本AMP課程設計亦以實踐上述價值為初衷，廣納來自42個國家的學員來自全球各地各行各業高階經理人，不分種族、膚色，為期8週密集課程，同時以來自不同區域不同工作經驗以8-9人成為一組(living group)，不論在小組討論或課程討論都充分表現信任、相互尊重、自由表達、探索，並追求真理、追求卓越和終身學習

等HBS價值理念，個人深深為這樣的環境所感動，同時也以HBS共同價值理念視為己任願意去實踐。

(二)哈佛商學院有個悠久傳統，每一個課程的最後一堂課，不再是個案研究討論，授課教授會將 8 週課程做總結外，教授會分享其人生經歷或價值理念，較為引起共鳴真誠分享的為教授 **Ananth Raman** (參卓本報告第 17 頁)，此外，講授財務/會計、全球政經環境、行銷等教授，都以社會關懷、人性關懷勉勵大家，並列為自己的價值理念，面對抉擇，務必忠於它並守住它，參加本課程除學習專業課程之啟發、個案討論、過程中大家相互尊重進而欣賞文化之差異外，拓展個人視野、擴充人際網絡外，個人給自己定幾個高標準，每天不要忘了自己的責任、夢想，有幸奉派參與此課程，個人獲益匪淺。

(三)由於本課程屬高階管理課程，故在組織領導力特別強調，課堂中大家一致認為挑選領導人條件以 **Integrity** 為首要，更甚於專業、聰明才智等，人品正直的人會實話實說，信守承諾，對做過的事勇於負責、承認錯誤並有能力處理善後，且遵守法令及公司規定，誠實正直的領導能力則端賴領導人自我反縮和付諸行動的技巧、聆聽和說服他人的技巧，在現行社會環境更是心有戚戚焉。此外，有強大的使命、遠景和具體的價值理念能真正共同發揮成效，形成內部文化成為致勝關鍵。

(四)個案中多數企業創新並成功案例，可發現共同基本要點：改造管理流程，包括規劃、預算、組織、資源分配、績效評量、人才招募、賞罰分明等，若想持續創新與經營，及維持組織效率與彈性，就得先形成正向組織文化，領導人有責任創造出能激發員工有卓越貢獻、願意付出熱情與積極主動精神的工作環境。

(五)HBS 高階經營管理課程，為全球高階經理人提供進修研習機會也是拓展人脈平台，建議仍持續指派高階主管參加此課程，當有益於公司之全球佈局，由於訓練課程安排緊湊及大量分組討論，英文能力更是關鍵，鼓勵所有同仁加強英文能力，培養自己因應快速變化的競爭環境。