

出國報告（出國類別：實習）

赴英國倫敦商學院研習  
「執行策略・展現成果」及  
「領導的本質」課程

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：吳憲政 綜研所資深研究專員

高淑娟 營建處主管

吳宜靜 會計處主管

派赴國家：英國

出國期間：105 年 11 月 5 日至 11 月 20 日

報告日期：106 年 1 月 12 日



## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「執行策略・展現成果」及「領導的本質」課程

頁數 68 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：台灣電力公司/陳德隆

/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

吳憲政/台灣電力公司/綜合研究所/資深研究專員/(02)8078-2213

高淑娟/台灣電力公司/營建處/主管/(02)23667543

吳宜靜 /台灣電力公司/會計處/主管/(02)23667311

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：105.11.05~105.11.20

出國地區：英國

報告日期：106年1月12日

分類號/目

關鍵詞：策略(Strategy)、執行(Execution)、領導的本質(Essential of Leadship)

內容摘要：(二百至三百字)

參加英國倫敦商學院主管課程「執行策略・展現成果 (Executing Strategy for Results)」及「領導的本質(Essential of Leadership)」，經由該課程發展之策略執行及領導理論及相關案例探討，研習策略執行的傳說及事實、策略執行迴圈、制定簡單法則、建立執行文化，學習建立強烈的「目標感」、分析你的人際網絡並辨識需要、獲得實用的領導工具、獲得引領成功變革所需的知識與技能及與國際同學交流互動，並從他們身上學習知識及經驗，可開啟學員視野，練習策略思考及領導能力，提供組織進行後續精進之參考。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網

(<http://open.nat.gov.tw/reportwork>)

# 目 錄

壹、出國目的.....	1
貳、出國行程.....	1
參、訓練課程介紹.....	2
一、倫敦商學院簡介 .....	2
二、「執行策略・展現成果」課程 .....	4
三、「領導的本質」課程 .....	48
肆、學習心得與建議 .....	67
伍、附件.....	70
陸、參考資料.....	71

## 壹、出國目的

公司為因應政府電業自由化、廠網分離、穩健減核等能源政策，面對企業經營環境及組織興革需要，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，期能與國外企業優秀主管互動學習，以提升公司經營管理能力，加強培植公司人才潛力，研訂「台灣電力公司主管人員國外學習發展精進計畫—寰宇計畫」。該計畫由人力資源處簽請各副總經理推薦所屬人員，被推薦人依通知提送個人成長計畫及國外訓練方向，經簡報評比後，陳報董事長核定。

報告人依訓練規劃奉派出國研習，並經人力資源處核准之國外舉辦訓練機構中，選擇倫敦商學院系列課程中有關「執行策略·展現成果(Executing Strategy for Results)及領導的本質(Essentials of Leadership)」課程，以期提升自我對於公司內部業務之先期規劃、決策思考、計劃定訂與實務執行作法，並培養面對電業法修法結果、公司各事業部快速轉型及劇烈競爭之外在經營環境考驗之策略思考、應變及執行能力。此外，參訓過程並將公司部門組織未來面臨問題，經由與國外各公司高級主管研討機會互相交換學習心得及討論可行之解決建議。

## 貳、出國行程

此行包括搭機往、返英國及於倫敦商學院研習兩週，共 16 天，行程安排如表 1 所示。

表 1 本次出國行程。

時間	地點	工作概要	參加人員
105 年 11 月 5 日	台北往英國倫敦	往程	
105 年 11 月 6 日至 105 年 11 月 11 日	英國 倫敦商學院	參加「執行策略，展現成果」課程 (Executing Strategy for Results)	吳憲政資深研究專員 高淑娟主管 吳宜靜主管
105 年 11 月 12 日	英國 倫敦	假日	
105 年 11 月 13 日至 105 年 11 月 18 日	英國 倫敦商學院	參加「領導的本質」 課程 (Essentials of Leadership)	高淑娟主管 吳宜靜主管
105 年 11 月 19 日至 105 年 11 月 20 日	英國倫敦返回台北	返程	

其中往程由桃園機場搭機飛抵倫敦希斯羅機場，並經由機場快捷到帕靈頓站，再經地鐵到達貝克街站，徒步至倫敦商學院，機場至學院相關地理位置圖如圖 1 所示。返程則由倫敦商學院搭地鐵經由貝克站至希斯羅機場，並由希斯羅機場飛返桃園機場。

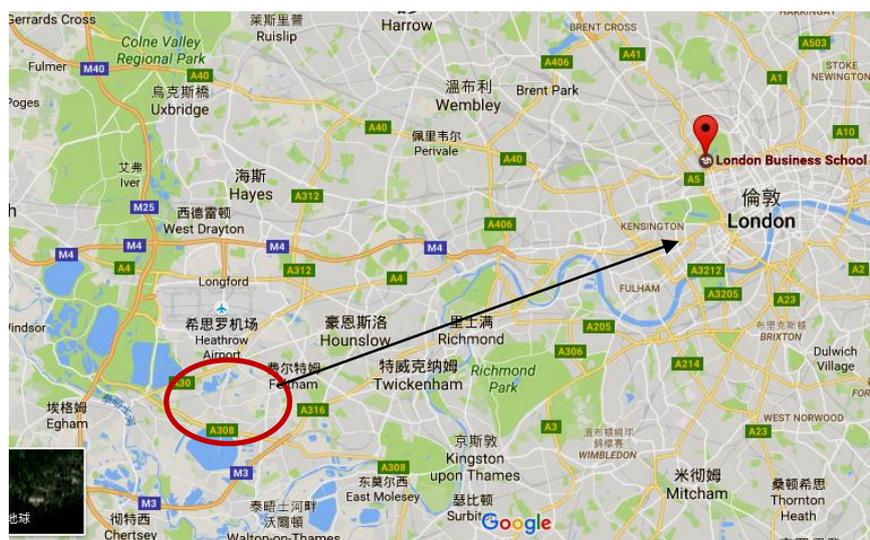


圖1 倫敦希斯羅機場到達貝克街站及至倫敦商學院相關地理位置圖。

## 參、訓練課程介紹

### 一、倫敦商學院簡介

倫敦商學院成立於 1964 年，為英國最早成立的兩所商學院之一，另外一所為曼徹斯特商學院。倫敦商學院為倫敦大學之成員學院，但擁有極高的自治性，而且倫敦商學院亦與倫敦大學系統其他學院保持著緊密的合作關係。另外，倫敦商學院於 2006 年成立杜拜分校，專門為企業高管提供 EMBA 項目與其他教學項目。倫敦商學院歷來被認為是歐洲最頂尖商學院，同時也是全球最頂尖的 10 所商學院之一。2011 年，倫敦商學院連續第三年被英國《金融時報》全球商學院

排行榜評為世界第一，與賓夕法尼亞大學沃頓商學院並列第一。在 2012 年與 2013 年發布的最新排名中，倫敦商學院被評為世界第四。在 2014 年發布的最新排名中，倫敦商學院被評為世界第三。在除金融時報之外的其他全球商學院排名中，倫敦商學院也長期位居全球前五。倫敦商學院的錄取流程極為嚴格，使其成為全球申請難度最大的商學院之一，要具有優秀 GPA 成績，極高的 GMAT 考試成績和極強的個人綜合能力為獲得錄取的必要條件。

每年有超過 1800 名來自大約 130 個國家的學生從倫敦商學院畢業，更有超過 3000 位企業高管參加高管教育課程。學院在全球 120 個國家有超過 35000 名校友，以及 65 個校友俱樂部。倫敦商學院的畢業生在就業市場上具有極強的競爭力，畢業後 3 個月的就業率達到 96%，且其中大多進入世界頂尖公司工作。

倫敦商學院是倫敦大學下屬之研究生學院，作為一個精英教學中心，該校成立於 1965 年。倫敦商學院提供的課程包括：商學管理碩士班（MBA）、財務碩士班（Masters in Finance）、高階主管商學管理碩士班（EMBA）、博士班等，此外還提供國際企業高層經理有關商學和財務的教育訓練。在全球 MBA 排行榜上，倫敦商學院位居歐洲各大商學院榜首。倫敦商學院建校 40 多年來，至今有 150,000 名校友(圖 2)，在世界各地各大企業扮演重要角色，對國際企業甚至是全球經濟有重要的影響力。倫敦商學院學生每年招收 2,000 名學生來自全世界 70 多個國家，150,000 名校友遍佈全世界 130 多個國家，80 多名教授來自世界 20 多個國家，每年畢業生超過 2000 人，就業市場分佈均勻，66% 的學生在畢業前 3 個月就獲得雇用，畢業後 3 個月的就業率達到 96%。經過數十年的發展，倫敦商學院已經位列世界五大商學院之一，其歐洲第一商學院的位置更是不可動搖。除了自己的教學資源之外，倫敦商學院還和世界知名的商學管理學院建立伙伴學校關係，其中包括了與美國的哥倫比亞大學商學院合作教授 EMBA-Global 課程。近年來，倫敦商學院也將觸角伸向中國，與中國知名學校合作，2005 年夏天，有 60 名來自香港大學的 MBA 學生將來到倫敦商學院研修一個學期。另外，中歐國際工商學院的 EMBA 學生每年都固定來倫敦商學院研修一個月，作為他們歐洲旅行研究的一部分。

在就業市場方面，倫敦商學院畢業生的就業分佈也很平均而廣泛，大致上呈現金融財務業、管理諮詢業以及工業等產業各占三分之一。特別的是，由於倫敦商學院的學生來自世界各地，許多學生畢業後都有意留在英國就業，英國政府對高技術海外移民能帶給英國經濟的貢獻也相當重視，因此修改了內政部的“高技術移民項目”移民政策。修訂過的政策特別納入 MBA 人才作為高技術移民之一，讓全球頂尖的 50 所商學院畢業生都能夠到英國就業，而倫敦商學院也在“高技術移民項目”所定的 50 所商學院之內，所以該校的畢業生可以在不需要進一步授權文件的許可下在英國工作。

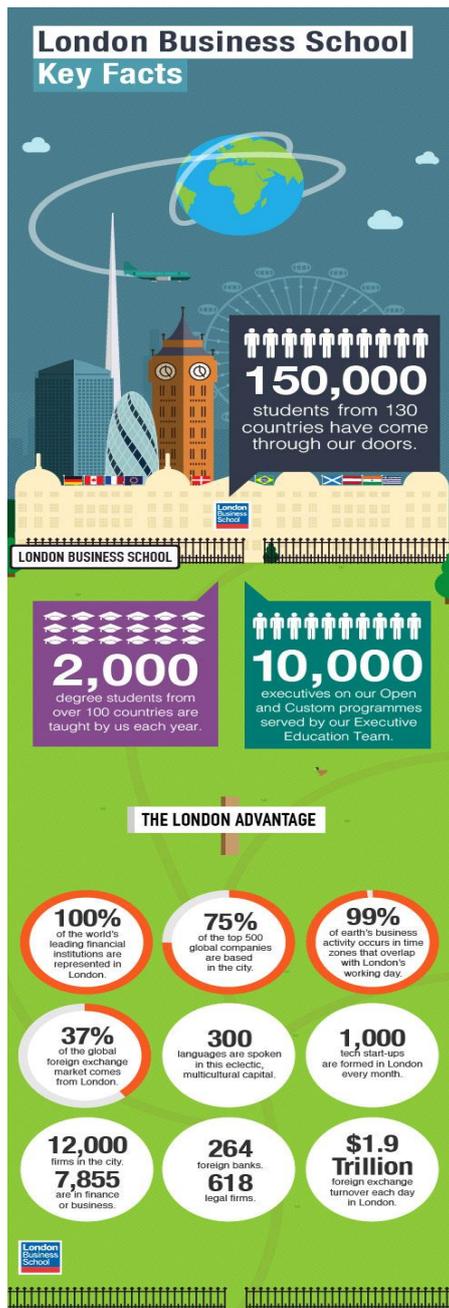


圖2 倫敦商學院之排名、授課學生等相關資訊及其學校景色與筆者訓練合照。

## 二、「執行策略·展現成果」課程

### 2-1 課前問卷調查研究

該項調查(問卷內容例如圖3所示)提供有關組織內對於策略執行的關鍵問題的見解，內容包括：

1. 關鍵領導信息對任務和目標的侵蝕

2. 領導之失敗導致無法創造共同的理解、目標及一致性
3. 官僚障礙 - 運轉於穀倉般之獨立業務單位但需要共同合作，需具有調適性和需具有向外的遠見
4. 策略執行文化和目的之間的不匹配

Act-cube透過收集描述個人、團隊和業務單位之間的量化關係的數據，以及在他們間每天、每小時的許多互動關係，來提供對組織執行策略的有效性的洞察力。如果工作得越好，執行策略的能力就越大。如果沒有共同的目標，業務部門無法集體理解貢獻之需要，那麼組織未對正的問題將反映在互動和關係的量化上。在這項調查中，ACT多維數據集探討兩個概念，以突顯潛在之執行差距，包括一致性及執行文化等兩概念，其說明如下：

(1) **一致性**: 描述了發展信任、參與、共享價值和一致性的行為的動態模式，為成功執行的主要支柱。

(2) **執行文化**: 描述一個業務單位，在其績效在策略執行中的最佳位置。如果這與預期的一致，則另一支柱就位。

本課程進行問卷調查的作法如下：

首先，要求填寫一份描述本身業務部門的問卷。第二，邀請同一個業務部門的同事填寫問卷，說明他們的觀點 - 高級管理層、中層管理層或員工。以這種方式，建構相關業務單位之圖片，這些數據使能夠生成一致性和執行文化的報告。一致性映射顯示了業務部門的目的，對齊和共享上下文的強度，以及解決弱點所需的行動種類。執行文化映射顯示業務部門感知到它做出最佳貢獻的位置，執行和任何風險採取行動。本項分析不描述完成問卷的個人，它反映了他們對他們描述的業務單位的看法，在這項調查中，將審查一個業務單位，其自然的選擇是你所在的單位。通常這將是營銷、銷售、財務、或區域辦公室或總部。以往的參與者還選擇財務規劃、參與策略及治理。我們收集的數據越多，分析越豐富。因此，理想情況下，業務單位足夠大，可以邀請30位同事回復並描述相同的單位。

本課程的特色之一在於該研究團隊過去長期進行各學員及所屬公司的問卷調查，統計分析各組織的策略執行能力。該問卷於課前由學員發給25名以上的各級主管(最好是高階主管)，以大約30分鐘的時間進行多頁的線上問卷，並且於課程當中依該團隊之理論基礎提供策略執行能力調查報告。

← Agreement →	
Information and announcements are clear and unambiguous ● ○ ○ ○ ○ ○	Information and announcements are confusing and/or contradictory ○ ○ ○ ○ ○ ●
Responsibility and authority are clear ● ○ ○ ○ ○ ○	Responsibility and authority are unclear or are far too formal and rigid ○ ○ ○ ○ ○ ●
When the going gets tough, people reveal their courage, integrity, respect, thoroughness and modesty ● ○ ○ ○ ○ ○	When the going gets tough people become indecisive, isolated and reluctant to take responsibility OR they become overly self-assured and make out that everything is under control ○ ○ ○ ○ ○ ●
People are consistent in what they say and do ● ○ ○ ○ ○ ○	People are not consistent in what they say and do ○ ○ ○ ○ ○ ●
Agreements about budgets, planning, deadlines etc. are managed within realistic boundaries ● ○ ○ ○ ○ ○	Agreements about budgets, planning, deadlines etc. are managed too loosely OR too rigidly ○ ○ ○ ○ ○ ●
People know what is expected of them ● ○ ○ ○ ○ ○	People do not know what is expected of them ○ ○ ○ ○ ○ ●

圖3 Act-cube問卷調查格式。

## 2-2 課前閱讀文章

本訓練課課前需閱讀資料計有6篇文章及3個案例，總計頁數138頁，十分豐富，且案例跨足公司併購、財務分析、競爭策略、公司內部文化及經營管理，經數天之閱讀鑽研，了解相關重點，而於上課過程方能進行研討，並能與國外不同企業高階主管有所回應與交流，相關研讀文章題目詳如下所示：

1. Apple in 2015: Looking Back, Scott Duncan London Business School REF: Dominic Houlder
2. Canadian Compression Corporation: Coping with Complexity, Don Sull London Business School REF: CS-13-012 Stefano Turconi(案例2)
3. Carnival Coeporation: The P&O Princess Acquisition (A), Don Sull London Business School REF: CS-09-015 Stefano Turconi(案例1)
4. The perils of bad strategy, Richard Rumelt, McKinsey Quarterly
5. Closing the Gap Between Strategy and Execution, Donald N. Sull, MIT Sloan Management Review
6. Do Your Commitments Match Your Convictions? Donald N. Sull and Dominic Houlder, Harvard Business Review
7. Simple Rules for a Complex World, Donald Sull and Kathleen M. Eisenhardt, Harvard Business Review
8. Travelex and Thomas Cook Global Financial Services, Rupert Merson, Date:01/09/16 (案例3)
9. When Internal Collaboration Is Bad for Your Company, Merten T. Hansen, Harvard Business Review

### 2-2-1 課前閱讀文章重點摘要

1. Apple in 2015: Looking Back, Scott Duncan London Business School REF: Dominic Houlder(蘋果在2015年：回顧)

自2011年以來蒂姆·庫克-蘋果首席執行官，對蘋果最近的成就和它的前景感到樂觀。蘋果公司宣布到2015年9月底的財政年度結果，年度收入超過2330億美元-與上年相比增長28%，實際淨收入534億美元，比任何其他公司在一年內，比上一年增長35%。一年來，蘋果儘管在2015年9月底支付500億美元到2050億美元，其增加之現金收入和可銷售的證券推積如山，股利超過110億美元，並為回購蘋果股票花費360億美元，且作為其140億美元股票再購買計劃的一部分。由於蘋果2015年閃亮的業績和2014年上年的業績，2015年11月初蘋果的股價在24個月內從約75美元飆升至剛剛超過125美元。蘋果成為世界上最有價值的公司市值達到6750億美元，比第二名Google的母公司 Alphabet Inc的總額為514億美元(埃克森美孚公司的市值為351億美元)高出

30%，比前一年增長92%。然而，庫克和他的團隊知道，他們須超越蘋果的最近的財政成功與快速變化下競爭力所帶來的危險和機會。競爭對手喜歡RIM和諾基亞已經減少一半，索尼很久以前在個人娛樂方面已放棄，舊的對手-IBM-不再作為PC製造商。但庫克想知道，蘋果和谷歌的Android平台之間的戰鬥是否是未來即將展開之下一波行動？

蘋果和谷歌都是成功的，他們皆有各自的戰略：蘋果估計每月在iPhone銷售和設備上賺取大約10億美元的利潤，被認為是智能手機設計的黃金標準。同時Android系統，雖然每單位銷售之收入大幅減少，但已經取得巨大市場之額度增長，其增長量在短短五年內已領先全球移動操作系統之空間。

Google於2011年底收購摩托羅拉，以獲得關鍵專利的控制權，然後出售摩托羅拉在中國手機供應商聯想的製造業務，2014年到2015年，運行Google android 系統的智能手機佔據80%全球智能手機市場，由三星、LG、華為、聯想和其他廠家等瓜分整個市場。蘋果已經面臨接近在20世紀90年代中期的一個鬥爭之情境中，即由大部分專有、封閉的之計算機系統”Macintosh”（完全失敗的）-對上由微軟和英特爾主導開放的“Wintel”計算平台。由上述可知過去歷史會不會重演，市場會採用Android作為新的Windows嗎？

2. Canadian Compression Corporation: Coping with Complexity, Don Sull London Business School REF: CS-13-012 Stefano Turconi(案例2)

本案例是描述Victor Belmondo在2012年進入Canadian Compression Corporation公司(以下簡稱CCC公司)擔任中東及非洲地理事業部最高主管之後，如何制訂簡單法則來讓CCC公司調整過去失敗的投標做法，逐漸改善該公司財務狀況。

3. Carnival Coorporation: The P&O Princess Acquisition (A), Don Sull London Business School REF: CS-09-015 Stefano Turconi(案例1)

故事由全球最大的遊輪業者Carnival公司在2002年打算併購P&O Princess遊輪公司的故事說起。當時，第二大的Royal Caribbean遊輪公司已與第三大的P&O Princess公司董事會談妥，兩者將併購，並且簽訂毒藥條約，若雙方無法在一定時間內完成併購，或者P&O Princess公司被第三者併購，都得給付Royal Caribbean公司高額賠償金。如果兩家公司併購成功，Royal Caribbean公司將超越Carnival公司，成為全球最大的遊輪業者，並且成功跨足成長中的歐洲遊輪市場。Carnival公司雖然對P&O Princess公司提出兩次併購方案，但都被該公司董事會拒絕，該公司仍然認為Royal Caribbean公司是其中意的合併對象。當時正是美國經歷911恐怖攻擊事件之際，全球旅遊業業績大幅下滑，許多業者面臨倒閉，未來市場亦難見曙光，此時，Carnival公司董事長Micky Arison正陷入長考，是否該繼續追求併購；如果打算繼續併購，又該如何進行？

4. The perils of bad strategy, Richard Rumelt, McKinsey Quarterly

該文認為「無能力作出選擇」及「樣板式的策略—如：任務、願景、價

值、策略等語」是世界充斥著壞策略的原因。壞策略包括「無法面對問題」、「錯將目標當做策略」、「錯誤的策略目標」、「吹牛」。好策略則必須包括三項組成，依序為「診斷—對於所面臨挑戰的本質，做出良好的詮釋」、「指引政策—對於診斷結果建立整體性的解決方針」、「連貫的行動—建立一連串的行動，來逐步達成指引政策所訂的方針」。

5. Closing the Gap Between Strategy and Execution, Donald N. Sull, MIT Sloan Management Review

文中提出「策略迴圈」的觀念，也就是在策略執行方面，首先應「理解所在的情境」，再「做出選擇」，接著「讓事情發生」，之後則是「修改與調整」後，再重新「理解所在的情境」…。在策略迴圈的過程中，重要的是應不斷提出問題，諸如：「我們在討論什麼東西？」、「對的人都在房間裡嗎？」、「我們正在討論正確的事情嗎？」、「目前的對話是否同一個步調嗎？」、「我們有跳過關鍵的對話嗎？」。

6. Do Your Commitments Match Your Convictions? Donald N. Sull and Dominic Houlender, Harvard Business Review

文章說明能配合你的信念許下承諾？人們通常會重新評估他們最優先的只有一個，即人在動盪、疾病、離婚中失去工作，但在權利框架下及發生危機前，你可以想通自己的喜好作下決定。

我們有多少人每天都更努力支持我們的老闆，家庭和社區 - 甚至消蝕我們高品質的生活？我們多少感覺不能負荷而造成這種困境？對於大多數人來說，在他面臨如疾病、離婚、親人死亡、業務失敗危機時—必定重新確認我們以前所答應的金錢、時間和精力的承諾。我們真正關注什麼事，但為什麼等待危機？相反，應用程序系統定期澄清你的信念評估你是否把你的金錢(和時間和精力)用在最佳的地方，標識最優先等級。若資源不足-或過時的承諾，則會迅速虹吸寶貴的資源，使你遠離最深信的信念。

一旦你發現對你最重要的事情和你如何投資你的資源之間的差距，善用超時（一個休假、課程或撤回）重新思考先前承諾，並研義與您的價值觀一致之新承諾。經由定期應用此評價程序(而非你過去的義務)—將可決定你的生活方向與歷史？

7. Simple Rules for a Complex World, Donald Sull and Kathleen M. Eisenhardt, Harvard Business Review

該文指出，員工對於作出關鍵決定有著直截了當的指引時，將更加有效。因此，對於決策，應訂定簡單法則，而其原則包括「找出明確且具策略性的瓶頸」、「讓資料決定，而非由意見決定」、「簡單法則應由使用者訂定」、「法則應該具體」、「法則應該日新又新」。訂定簡單法則的步驟則包括設定公司目標、找出讓你無法達成目標的瓶頸，以及針對去除瓶頸的做法訂出策略性原則。

8. Travelex and Thomas Cook Global Financial Services, Rupert Merson,

Date:01/09/16 (案例3)

Travellex從創業至成長為外匯行業的主要參與者，其主要競爭對手之一，托馬斯庫克(Thomas Cook)全球金融服務，即將出售。這是一個Travellex之收購策略機會？其需要考慮的問題：

- ①Travellex的策略是什麼？它是如何成功地執行它？
- ②收購托馬斯庫克全球金融服務公司是否能夠增強Travellex公司策略地位？
- ③如果要成功執行此次收購，Travellex需要考慮什麼？

9. When Internal Collaboration Is Bad for Your Company, Merten T. Hansen, Harvard Business Review

當內部合作對您的公司不利時，跨越組織邊界工作可以產生巨大的價值或毀滅。您是否為合作而推動跨單元合作？如此你將陷你的公司在危險環境中，雖然內部合作能產生極大的利益(創意的供給，新的買賣)，假如它的成本高於你的預期亦可能產生反撲效應。由壞的合作去區分好的合作，可由三因素去計算：

- 獲利:假如有效率執行，那些現金流將因合作而產生
  - 機會成本: 我們放棄那些現金流是經由投資這計劃而取代非合作的計劃
  - 合作成本:那些現金流之損失是因為跨單位工做所產生
- 假如獲利超過組合機會與合作成本是正確，則讓合作方案持續運行。

## 2-3 授課時間安排

本訓練課程為期一週之課程安排，與國內一般的報到時間不同，課程於星期日下午15:15報到，報到後即進行課程介紹、ESR(Executing Strategy for Results)遊戲活動及討論課程，晚上進行分組討論，因此課前若未能先研讀相關資料，並做足準備，報到當日便難以進入狀況。

每日課程皆由上午8:30開始，進行至12:30~下午1:00方用午餐，而下午課程亦由1:30~2:00至晚上7:30，休息時間非常少，課程十分緊湊。六天課程中僅有一晚屬於自由時間，其餘皆需至討論至晚間9:30。自由時間當晚需完成助教指定之作業，故實際上該日仍需至晚上9:00以後方能返回住所。本課程表詳如附件。

## 2-4 授課老師

本課程是由原倫敦商學院教授Donald N. Sull所發展之一系列單元。Sull教授研究焦點在於如何在快速變動的時代，訂出正確的策略，以及如何執行策略，於各大知名期刊及商業雜誌皆有大量著作發表，過去也曾發表多本書籍，最近一本為2014年出版之” Simple Rules: How to Strive in a Complex World”。本課程亦讓他聲名大噪，過去曾參與Sull教授指導之學員皆對其稱譽有加，然而Sull教授於2013年即獲麻省理工學院(MIT)史隆管理學院聘為教授，故Sull教授

即無法親自教授本課程。Sull教授的離開，對於本課程具有很重要的影響，但是此系列課程內容全未改變，改由該校教授企業策略的Dominic Houlder教授擔任主要教授。

過去協助Sull教授進行各項研究並協助發表論文之Stefano Turconi講師（來自義大利），以及David Liews (Programme Director)，皆於課程中擔任講師。除以上三位主要講師之外，該課程亦聘請Rupert Merson教授講解某一案例，另邀請二位客座講員，包括曾在雀巢咖啡擔任全球總裁，現任LBS MBA及執行教育訓練客程講師演講「從策略至執行」，說明他在雀巢公司任職之策略執行經驗談；另一為為愛爾蘭體育總監理事擔任巴西里約奧運策略執行拳擊指導教練Gary Keegan，演講巴西拳擊選手如何經由策略執行，而獲得5面奧運拳擊金牌的作法及努力的故事與高效率策略及執行，以達成金牌目標。

本課程主要指導員為David Lewis，其與Dominic Houlder教授皆全程參與本課程，並於課程間觀察各位學員反應及學習狀況，也正因為全程參與，故兩人於各課程間的串連及協助，皆十分到位，其所瞭解的課程脈動及各講師如何講解的過程，兩人皆全程製作筆記，可謂十分用心經營本課程。

Rupert Merson 教授為倫敦商學院策略與創業教授，相關職務及事績包括：INSEAD，CEIBS，ISB 的額外教學任命；獲得 LBS 教學獎和 INSEAD，2015 年 7 月；擔任 OMB、FOB 企業家關於策略、規劃、治理、增長的顧問；在倫敦 BDO 24 年，有 16 年與 LBS 有合作夥伴關係；2003 - 2005 年著有四本關於成長型企業管理角色的書；發表論文有：「規則不夠」，2010 年 - 關於 OMB 和 FOB 的治理；「增長管理指南」，2011 年 8 月；「成長業務」，2011 年 2 月。此外，課程亦針對上述課前問卷調查結果，於課堂中個別解析與指導，且擬定 Action Plan，並進行指導及群組討論，並作為返回工作崗位改進之參考。

## 2-5 課程內容介紹

「執行策略·展現成果(Executing Strategy for Results)」是倫敦商學院的主管課程(Executive Program)中，四門策略課程其中一門，為期5天，每年開設2期，第1期於5月底舉行，第2期則於11月舉行。由於申請該課程的人數日漸增加，本次11月份參加人數已達40人。

本課程焦點聚焦於：1. 瞭解組織在於行動承諾上的地位；2. 激發能創造價值的組織策略；3. 衡量價值；4. 將策略化為行動；5. 改善組織內跨部門執行策略的能力；6. 制定化解阻礙改變的策略；7. 有效執行的領導方式等。而修習本課程的優點包括：1. 改善策略執行的領導能力及展現績效；2. 客製化的策略執行計畫；3. 強化組織對於變動環境的有效反應能力；4. 組織有效率地回應改變，以擁有更強的競爭優勢；5. 改善組織內策略執行的文化等優點。

課程的進程序為先讓學員重新定義「策略」及「執行」，藉由每天上午分析1個案例(總共3個)，分別梳瞭解策略執行之基本觀念，包括：如何思考策略目

標？如何創造價值？如何制訂簡單法則來執行策略？如何建立執行的文化？如何創造組織內部共同的語言？如何將策略轉譯成一連串的行動？除此之外，本課程依據課前問卷結果，針對各學員所在的公司做出一致性及執行文化之調查報告，評量其對於策略執行之能力，並由調查結果，要求各學員針對弱項擬訂執行方案(Action Plan)，再由分組助教詳細給予指導，亦與其他學員共同腦力激盪，提供建議，以供各學員於返回工作崗位後能有實務上之運用參考。

課程一半以上時間於大教室進行團體課程，分為7桌，每桌為1組(Table Group)，課程間即可分組討論。課程進行3天後，即重新調整座位1次，課程討論及後半亦有另一種分組方式。

上課以簡報、白板、白紙投影及影片等多元方式進行，上課前未提供書面資料或檔案，希望學員專心聽講，並於當日課程結束或結束1週後，於課程材料網頁中置入當日講師之簡報檔。除了團體課程之分組討論之外，課程安排每5~6個人為學習分組(Study Group)，每日晚間的案例討論及預習，皆以學習分組進行。此外，針對個別公司的策略執行方案(Action Plan)，亦分有成員5~6人之小組(Co-consulting Group)，每一小組配有一位助教，就個別公司之執行方案(Action Plan)進行研討。綜合而言，本課程每個學員皆有4次分組機會，可充分認識所有成員之背景。

## 2-6 課程重點摘要

### 2-6-1. 策略執行之介紹及演練Execution introduction exercise

#### (Dominic Houlder 及David Lewis)

本課程開始由Dominic Houlder介紹何為策略執行，並經由各別與相鄰學員互相討論何為策略執行，最終由Domonic依大家的想法進行檢討，最後由Domonic提出策略執行的6個傳說及6個實際作為，相關內容為：

#### 6個傳說包括：

- 垂直對齊
- 實施計劃
- 溝通策略
- 卓越運營
- 績效文化
- 從頂部驅動

#### 相對應6個現實作法：

- 水平協調
- 策略調適
- 構建共享上下文
- 動態資源分配
- 執行文化
- 由基層領導帶領

(1) 由上述可知，對很多組織而言，尤其是組織層級較多者，「執行」對他們來說，指的是Alignment，也就先定義策略，再製訂公司的執行計畫，擬定各事業部門的工作計畫，再向下延伸個別小組及個人的目標，最後則是進行績效評估及回饋。這一連串的「垂直標齊對正」，其實並不能保證達成策略執行的目標，反之，執行更需要水平的協調整合，也就是各部門間必須針對公司的策略目標提出共同的承諾，形成公司的績效承諾網絡。

(2) 各組織認為「執行」就是將一個計畫付諸實行，只要畫出甘特圖或進度掌控圖，即可做好計畫執行。然而，「計畫」在沒有進行調整策略之前，是無法做好的，換句話說，策略執行除了前述的「垂直對齊(Alignment)」及「水平整合(Coordinate)」之外，更需要「因應環境做出調適(Adapt)」(圖4所示)。

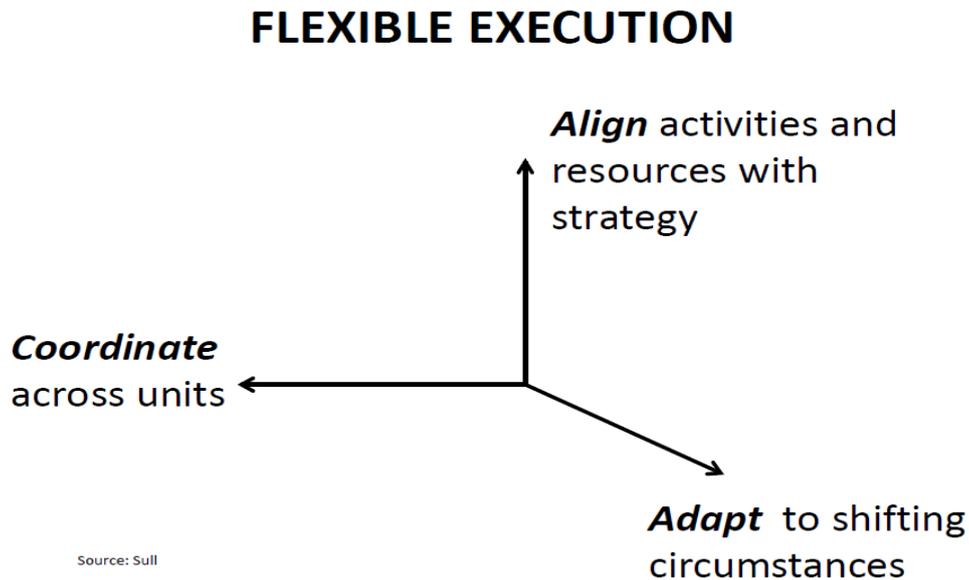


圖4 策略執行須「垂直對齊(Alignment)」、「水平整合(Coordinate)」之外，需要「因應環境做出調適(Adapt)」。

(3) 「執行」等同於組織內進行策略的溝通。通常，高階主管認為在組織內部已清楚地傳達組織的優先任務，但經由Sull教授針對過去155家公司，4,884個測試者的實際調查結果顯示，不到三分之一的中階主管能夠正確列出2項組織的優先任務。

(4) 「執行」等同於傑出的營運績效。事實上，即使有出色的營運績效，組織內部的資源分配可能是策略執行上的阻礙。舉例而言，67%的公司能夠將資源快速移轉給投資新領域的部門，但75%的公司對於即將或已經失敗的業務，卻太慢離開或掙扎著是否離開。

(5) 重視績效的文化是驅動執行的動力。如前所述，一般所謂的績效指的是個別部門對於達成上級垂直交付任務的能力，而不是指與各部門間協調整合的指標，或是因應環境變動的調適能力，因此只重視達成目標與否的績效，並不算是建構良好的策略執行文化。

(6) 「執行」是由上而下驅動。事實上，組織是藉由各部門的行動來達成目標，所以各部門的領導者才是策略執行的要角，唯有各部門領導人都能清楚瞭解公司策略並且相互協調，才能創造策略執行的環境與文化。

針對策略執行之實際體驗由David教導經由不同長度之積木快速組裝之遊戲(不得在積木上做任何記號)，看那一組能迅速以最短時間完成，執行策略為需一

位領導者進行驗證組裝正確長度之積木(即與設計圖比對,依圖完成),組裝過程大家分工,每人記住分配之組裝積木長度及組裝位置,組裝順序由最長積木開始,依序由長組至最短,並注意方向性(圖5所示)。由上述遊戲可體驗組裝積木遊戲之如何應用團隊合作完成策略執行。

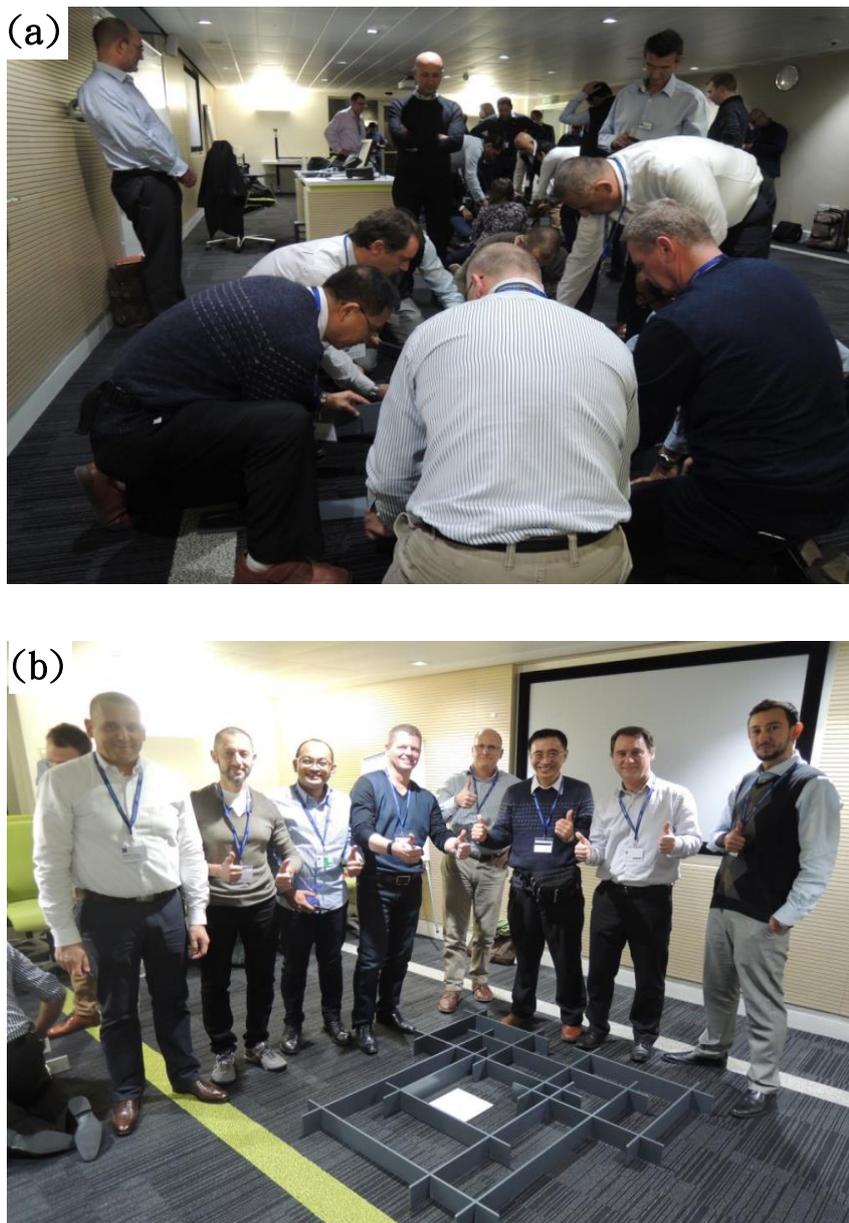


圖 5 策略執行之遊戲演練:(a)執行過程;(b)執行結果。

## 2-6-2 嘉年華遊輪收購公主遊輪案例(Stefano Turconi)

Carnival Corporation: The P&O Princess Acquisition, (本案例建議與《麥肯錫季刊》McKinsey Quarterly文章「The perils of bad strategy, Richard Rumelt」一起閱讀), 嘉年華遊輪及首席執行官的米基·阿里森之照片如圖6所示。



嘉年華遊輪 (Carnival Corporation)



創始人之子，自1979年以來擔任首席執行官的米基·阿里森 (Micky Arison)

圖6 嘉年華遊輪及首席執行官的米基·阿里森之照片。

### 2-6-2-1 案例背景：

- (1) 全球最大的遊輪業者「嘉年華遊輪公司」(Carnival Corporation)執行長兼董事長米基·阿里森(Micky Arison)打算收購(acquire)競爭對手「公主遊輪公司」(P&O Princess), 無論在數次場合勸說「公主遊輪公司」董事長Lord Sterling或是派專案團隊進行遊說, 卻始終沒成功。
- (2) 2001年11月, 「公主遊輪公司」出人意料地與「皇家加勒比海公司」(Royal Caribbean Cruise Lines)簽署了合併協議(announced a merger).
- (3) 2002年1月, 「嘉年華遊輪公司」第2次出價50億元美金(相當35億元英鎊)收購「公主遊輪公司」仍被拒絕。
- (4) 接下來不到一個月的時間, 「公主遊輪公司」董事會將投票表決與「皇家加勒比海公司」合併, 如果此舉成功, 將取代「嘉年華遊輪公司」, 產生新的全球最大遊輪公司。
- (5) 「嘉年華遊輪公司」執行長兼董事長米基·阿里森(Micky Arison)正思量下一步該怎麼走, 如何因應, 該考慮哪些因素, 包括:
  - 收購「公主遊輪公司」, 對本公司的好處是什麼?
  - 如果兩個最大的競爭對手合併了, 本公司將面對什麼樣的風險?
  - 「皇家加勒比海公司」的誠意是合併但不買斷「公主遊輪公司」(後者並

不會消失)，而本公司是要完全買斷「公主遊輪公司」，如果要繼續收購「公主遊輪公司」，第3次出價該報多少？

以及，如何克服相關的障礙，包括：

- 「公主遊輪公司」與「皇家加勒比海公司」已簽署的毒藥條款(poison pill provision)。
- 歐洲與美國「反壟斷執法機構」(anti-trust authorities)阻礙任何的收購或合併的可能性。
- 「公主遊輪公司」董事們拒絕直接和本公司對話，在這種情形下，該如何阻止該兩者最大的競爭對手合併？

(6) 2001年三者的市場佔有率：

北美乘客佔全球89%，而其中該三者又分別佔其36%、30%、11%，亦即：

	嘉年華遊輪公司	皇家加勒比海公司	公主遊輪公司
全球市佔率	$89\% \times 36\% = 32.04\%$	$89\% \times 30\% = 26.7\%$	$89\% \times 11\% = 9.79\%$

而Micky Arison看出未來歐洲是具有發展前景的市場，且公主遊輪公司已建立在歐洲成長的利基，其三者歐洲的英國與德國之市佔率分別如下：

	嘉年華遊輪公司	皇家加勒比海公司	公主遊輪公司
UK markets	10%	7%	23%
German markets	10%	4%	18%

(7) 2001年911恐怖攻擊及油價上漲：911事件重創遊輪產業，大家不敢搭飛機、遊輪，油價上漲致成本變高，且尚有近期加入的競爭業者更使分食的利潤變少；911事件後的一個月，好幾間遊輪業者申請破產保護令，甚至在2001年底前已有超過20間業者倒閉，是遊輪產業35年來最慘的狀況。

(8) 「嘉年華遊輪」(Carnival Cruise Lines)的誕生歷程：

- Meshulam Riklis擁有美國國際旅遊服務公司(AITS)，AITS成立一間分公司「嘉年華遊輪」(Carnival Cruise Lines)，但經營18個月卻賠了將近800萬美元，決定把這間分公司賣掉；然而適逢石油危機找不到買主。
- 1974年，泰德·阿里森(Ted Arison)用象徵性的1美元購買了瀕臨破產的「嘉年華遊輪公司」，此時公司的債務已達500萬美元。泰德·阿里森(Ted Arison)的兒子米基·阿里森(Micky Arison)也加入公司。
- 重新定位、改變形象：
  - 行銷模式需要改變，Mardi Gras船原本定位「黃金旗艦船」，其實根本沒有那個水平，我們一直以來走低價且好玩的路線，可以把我們的船命名為「歡樂之船」(The fun ship)，如此定位，顧客不會在意船本身的不完美(不黃金)。
  - 加深「歡樂之船」好玩的品牌形象：當時許多遊輪競爭業者均主打「豪華」路線，我們的差異化定位，不走豪華路線，反而利用船本身具有超

過其他遊輪1.5倍大的空間，來提供船上各種活動與娛樂節目，並且廣為宣傳我們的船是「好玩又不貴」。

- 策略聯盟，與旅遊業者合作：
  - 在美國10個城市提供旅遊套票，包括機票、火車(巴士)、旅館、遊輪，已經設計好的一整組套票，讓民眾從所在地到邁阿密港口不用傷腦筋再規劃行程，全部一次搞定，讓民眾開始覺得這樣是很好玩的。
  - 與旅行社一起創造雙贏：要仰賴旅行社販售遊輪票，必須讓旅行社覺得有利可圖，提供佣金給旅行社，但拿到佣金的前提是，不僅僅是把遊輪宣傳單夾進去旅遊手冊，而是顧客必須購買一整組套票(如前述)；另外也提供免費的遊輪行程給旅行社，並且假扮顧客出奇不意的上門，看旅行社是否真的有推薦「嘉年華遊輪」，如果有則再給1000美元現金，此舉讓旅行社更用力推薦「嘉年華遊輪」。
- 低價策略：遊輪票價每天約250美元，如果購買的是10至14天的行程，只要支付每天約200美元，有時甚至是只要125美元(相當半價金額)。
- 公司的經理Zonis非常專注在執行成本控制，讓成本意識文化深植公司。
- 1975年，公司開始轉虧為盈，首次獲利200萬美元。當時公司也買了一艘二手船。
- 1977年，公司買了第3艘船，載客總量(total capacity)超越了當時產業龍頭－「皇家加勒比海公司」。「皇家加勒比海公司」是1968年成立，由挪威三家船運公司Wilhenmsens、Skaugens、Gotaas-Larsen創立。
- 1982年，「嘉年華遊輪公司」耗資1.1億美元建造了10年來唯一的新船，也是當時最貴的船。
- 在1970年代，「皇家加勒比海公司」在擴大船隻載客量(capacity)的積極度不及「嘉年華遊輪公司」。
- 米基·阿里森(Micky Arison)認為公司早期困頓的情形，卻也形塑公司下列的文化：
  - 可能因為我們是最後一名出身
  - 可能我們比較飢渴
  - 可能我們比較有野心
  - 可能我們身負重擔與壓力
  - 當你不被人尊重時，會更想要努力證明自己，甚至比你想要當第一名還要強烈

#### (9) 2002年遊輪產業的三國鼎立時代：

2002年遊輪業的市場已經從有錢且年長的人口族群擴展至家庭、年輕夫婦、單身者，且預測2000至2010年期間，美國人口將從3千萬人增加至4千萬人(增幅33%)，對遊輪產業的機會也大幅增加。根據國際遊輪協會(Cruise Lines International Association)，將北美遊輪產業市場客群分為五種(表2所示)，2002年該三大遊輪業者的載客量合計已超過北美市場80%，如表3所示。

表2 北美遊輪產業市場客群。

Customer segmentation	價位 (美元/人日)	航程 天數	北美 市佔率	備註
奢華型 (Luxury)	300~600	10天	5%	75%回客率
特別型 (Specialty)	200~800	10天	7%	77%回客率
優質型 (Premium)	250~400	7~14天	38%	較老的夫妻或家庭； 強調美食及SPA
現代型 (Contemporary)	200~300	3~7天	49%	主要業者有嘉年華遊 輪公司、皇家加勒比海 公司、挪威郵輪公司； <b>吸引最多首次搭乘顧 客(佔40%)</b>
經濟型 (Budget)	低於200	每天	6%(2000年) 1%(2001年)	舊船、較不舒適

表3 三大遊輪業者的載客量合計。

	嘉年華遊輪公司 (A)	皇家加勒比海公司 (B)	公主遊輪公司 (C)
北美市佔率	37%	32%	12%
全球市佔率	<b>28%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>

若 (B) + (C) 將超過 (A)； 30% > 28%

「皇家加勒比海公司」前執行副總曾總結遊輪產業的演進：過去10年在這個產業要有足夠的毅力才能脫穎而出(此處講的耐力 stamina 應係指 cash is king)。

「嘉年華遊輪公司」的競爭策略：

- 品牌多樣化，提供前述各種客群的服務。
- 鼓勵自有品牌互相良性競爭，可以讓我們維持敏銳與競爭力。

「皇家加勒比海公司」的競爭策略：

- 主打「豪華路線」
- 持續保有設計強項與創新。
- 注重品質

「公主遊輪公司」除了原已的英國及澳洲市場，也在1970-1980年代提升在北美的市佔率，並於1999年進入歐洲第二大市場-德國。

- (10) 「公主遊輪公司」與「皇家加勒比海公司」的合併案：
- 2001年11月，召開記者會宣布合併案。
  - 合併後仍為兩邊的上市公司DLC(dual listed company)，股票不用交換；「公主遊輪公司」維持倫敦股市、「皇家加勒比海公司」維持紐約及奧斯陸(Oslo)股市，不會影響原有股東權益。
  - 合併後的總公司設於邁阿密，將超越「嘉年華遊輪公司」成為最大的遊輪業者。
  - 合併案包括兩個毒藥條款：
    - 如果「公主遊輪公司」股東不同意合併案，或被第三者收購，都需支付6250萬美元終止費用。
    - 在2003年1月1日前，若有其中一方被第三者收購，則需支付5億美元的賠償金給另一方。
- (11) 「嘉年華遊輪公司」的回應：
- 2001年12月，私下出價45億美元(相當31億英鎊)收購「公主遊輪公司」，其中44%為現金、56%為「嘉年華遊輪公司」股權。(被拒絕)
  - 2002年1月，第二次出價50億美元(相當35億英鎊)收購「公主遊輪公司」，其中50%為現金、50%為「嘉年華遊輪公司」股權。(仍被拒絕)
  - 米基·阿里森(Micky Arison)承諾收購後每年的成本可以減少1億美元以上(greater than \$100 million)。

### 2-6-2-2 問題思考：

- (1) 任何一間公司的策略核心就是創造經濟價值。直到2002年1月，「嘉年華遊輪公司」或「皇家加勒比海公司」在創造價值上，誰做的比較好？你會用什麼方法來評估兩家公司創造價值的能力？它們在這些評估方法中表現得如何？(含計算)
- (2) 你如何解釋「嘉年華遊輪公司」達到市場領導者的原因？在你的評估中，該公司取得高市佔率的關鍵因子為何？為何「皇家加勒比海公司」失去了原有的產業領導地位？
- (3) 你如何總結「嘉年華遊輪公司」的策略？它與「皇家加勒比海公司」的策略有何不同？依據Rumelt教授的文章「The Perils of Bad Strategy」所列出的準則，哪一家公司有較好的策略？哪一家公司的策略較容易執行？其原因為何？
- (4) 如果你是米基·阿里森(Micky Arison)，你會繼續追求收購「公主遊輪公司」嗎？為何或為何不？收購該公司是否與本身的策略一致？支持或反對收購該公司有何策略上的理由？若決定要收購，你該如何進行？

- (5) 米基·阿里森(Micky Arison)最多應該提出多少報價來收購「公主遊輪公司」？  
你會如何評估「公主遊輪公司」的價值？(含計算)

本案例搭配閱讀的文章「The perils of bad strategy」：

- (1) 為什麼有這麼多不好的策略？
- 選擇太多，不知如何選擇。(無能力作出選擇)
  - 樣板式的策略—如：任務、願景、價值、策略
- (2) 壞策略包括：
- 不願意面對問題。
  - 錯將目標當做策略。
  - 錯誤的策略目標。
  - 執行力差。
- (3) 好策略由下列三項組成且有順序性：
- 辨識—所面臨挑戰的本質，做出良好的詮釋。
  - 指引政策—對於辨識結果建立整體性的解決方針。
  - 連貫的行動—建立一連串的行动，來逐步達成指引政策所訂的方針。

### 2-6-2-3 財務分析理論：

- (1) 經濟價值—是顧客購買產品或服務所願意支付的金額，並減去成本(包含各種資源成本、風險成本)。唯有提升顧客願意支付的金額，或是降低成本，才可能讓經濟價值變得更大。如下圖 7 所示：

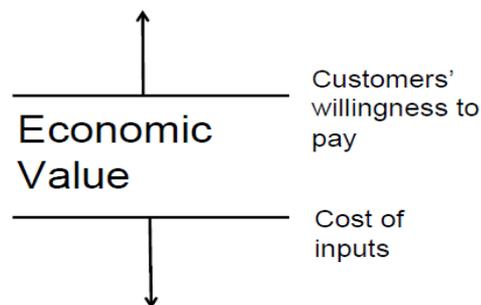


圖 7 策略執行之經濟價值示意圖。

- (2) 價值創造的三種評估指標：
- EBIT(Earnings Before Interest and Tax)，稅前息前淨利：是公司未扣除所得稅和利息支出前的利潤。
  - EBITDA(Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation)，稅前息前折舊攤銷前淨利：指未計利息、稅項、折舊及攤銷前的利益。EBITDA常用以反映經營業績、獲利能力和流動資金的會計資料，主要作為在不考慮利息、稅項、折舊及攤銷等因素下，觀察公司業內獲利表現的指標數據之一。

公式為

稅前息前淨利 + 折舊費用 + 攤銷 = 稅前息前折舊攤銷前之淨利。

- 營業現金流量(Operating cash flow)：一家公司現金的主要來源，是從公司所售賣的產品或所提供的服務產生，而不是外部投資或籌資得來的現金。

(3) 股東權益報酬率 ROE (Return On Equity)：公司拿股東的錢去投資的報酬率。

ROE = 淨利/股東權益 (Net Income/Equity)

是衡量相對於股東權益的投資報酬之指標，反映公司利用資產淨值產生盈餘的能力。計算方法是將稅後淨利扣除特別股股利後的淨收益除以股東權益。此比例計算出公司普通股股東的投資報酬率，是上市公司獲利能力的重要指標。

(4) 杜邦分析法

ROE 可以拆解成以下方程式：

$$\begin{array}{ccccccc} \frac{\text{Net income}}{\text{Equity}} & = & \frac{\text{Net income}}{\text{Revenues}} & \times & \frac{\text{Revenues}}{\text{Assets}} & \times & \frac{\text{Assets}}{\text{Equity}} \\ \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} \\ \text{Return on Equity} & = & \text{Earn profits} & \times & \text{Sweat assets} & \times & \text{Lever up} \end{array}$$

© Copyright 2014 Donald N. Sull

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= (\text{淨利}/\text{營業收入}) \times (\text{營業收入}/\text{總資產}) \times (\text{總資產}/\text{股東權益}) \\ &= (\text{淨利率}) \times (\text{資產周轉率}) \times (\text{槓桿比率}) \end{aligned}$$

又稱杜邦方程式 (The DuPont Formula)，可讓投資者更透徹了解 ROE 的變化。是一種用來評價公司贏利能力和股東權益回報水平，從財務角度評價企業績效的一種經典方法。其基本思想是將 ROE 分解為多項財務比率乘積，有助於深入分析比較企業經營業績。也可以從杜邦方程式，了解企業如果改善哪個因素，就可以提升 ROE。

將股東權益報酬率 ROE 分解為三部分：淨利率，資產周轉率，槓桿比率。這就是著名的杜邦分析法。杜邦分析法說明 ROE 受三類因素影響：

- 淨利率 = 淨利/營業收入，代表獲利能力 → Operating Efficiency
- 資產周轉率 = 營業收入/總資產，代表資產運用效率 → Efficiency in Using Assets
- 槓桿比率 = 總資產/股東權益 → Financial leverage

(5) 損益兩平分析 (Break-even analysis)，又稱收支平衡分析。

根據銷售收入、成本和利潤等因素之間的函數關係，分析企業如何達到

不盈不虧狀態。銷售價格、銷售量以及成本因素，都會影響企業的不盈不虧狀態。透過損益平衡分析，企業可以預測售價、成本、銷售量以及利潤情況並分析這些因素之間的相互影響，從而加強經營管理。

損益平衡點 (Break-Even Point, BEP)：是指剛好使企業經營達到不盈不虧狀態的銷售量 (額)。此時，企業的銷售收入恰好彌補全部成本，企業的利潤等於零。當損益平衡時，總收益(銷售收入)等於總成本，此時既無利潤亦無損失。它能夠反映投資何時將產生積極回報。在制定價格和決定邊際利潤之後，損益平衡點就成了盈利水平的底線，因此，在經營管理中，把握好損益平衡點非常重要。當銷售量為零時，企業的虧損就等於固定成本，隨著銷售量的增長，虧損越來越少，當銷售量超過損益平衡點時，企業開始出現利潤，而且銷售量越大，利潤越多。

總收益(銷售收入) = 固定成本 + 變動成本 + 利潤 = 銷售價格 × 銷售量

損益平衡點計算：總收益 = 總成本 = 固定成本 + 變動成本

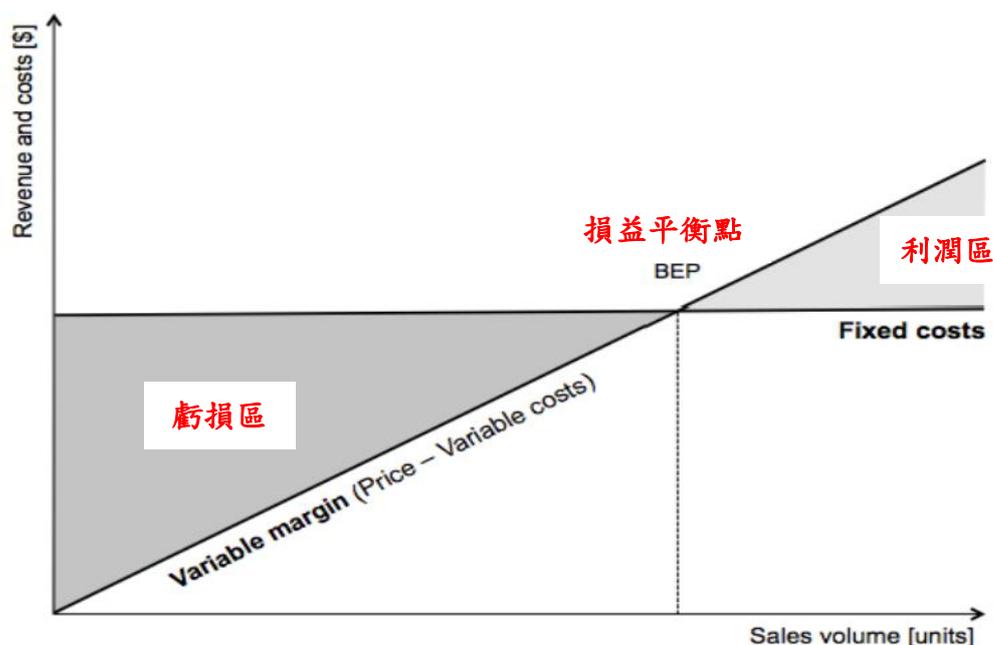


圖8 企業之損益平衡示意圖。

由圖8可知利用有提升顧客願意支付的金額，或是降低成本，才可能讓經濟價值變得更大。

(6) 合併與收購 (Mergers and Acquisitions, 縮寫 M&A)，是策略管理、企業財務及管理的術語，指不使用創建子公司或者合資公司的方式，通過購買、售賣、拆分以及合併不同公司或者類似的實體，以幫助企業在其領域、行業或者產地等方面快速成長。合併(mergers)與收購(acquisitions)的區別：

- 當一個公司收購了另一個公司並以新業主自稱，這項購買被稱為收購。

從法律上來說，目標的公司不再存在，買家已經「吞食」了賣家的生意，而買家的股票仍舊在正常交易。

- 合併是兩個公司一起同意合成一個公司，擁有權和經營權都合二為一。這樣的行為可以更準確地被稱做「平等兼併」。通常這兩家公司規模相當。兩家的股票都下市，取而代之的是新公司的股票發行。

## 2-6-2-4 案例計算及討論：

### (1) 創造價值能力

從表 4 計算「EBIT」、「EBITDA」、「Operating Cash Flow」來評估兩間公司在創造價值的能力（2002F 代表 2002 年的預測值）：Capital Expenditure（資本支出），指的是在固定資產上的淨支出（買入的固定資產）。Change in Working Capital（營運資金項目之變動），主要是應收帳款、存貨、預付費用及應付帳款之變動數總和。

表 4 評估兩間公司在創造價值的能力。

Carnival							
	Exhibit	1998	1999	2000	2001	2002F	Σ 98-02F
EBIT	1a	820	944	945	1076	1,062	4,847
+ Depreciation / Amortization	1c	201	244	268	372	382	1,487
EBITDA		1,021	1,188	1,233	1,448	1,444	6,334
- Capital Expenditure	1c	1,150	873	1,003	827	1,986	5,839
+ Change in Working Capital	1c	(0)	6	13	(17)	(96)	(94)
Operating Cash Flow		(129)	321	243	604	(638)	401

Royal Caribbean							
	Exhibit	1998	1999	2000	2001	2002F	Σ 98-02F
EBIT	2a	489	480	570	456	551	2,545
+ Depreciation / Amortization	2c	195	198	231	301	339	1,264
EBITDA		683	678	801	757	890	3,809
- Capital Expenditure	2c	557	972	1,286	1,737	690	5,243
+ Change in Working Capital	2c	(5)	(30)	53	(33)	8	(7)
Operating Cash Flow		122	(325)	(432)	(1,013)	208	(1,441)

(\*) All data expressed in USD million

Change in Working Capital from Cash Flow Statement: Sum of changes in accounts receivable, inventories, prepaid expenses and accounts payable

從圖 9 可以看出，當市場景氣不好時，嘉年華遊輪公司總是抓住機會，投入資本支出。

## Opportunistic Capital Expenditure Profile

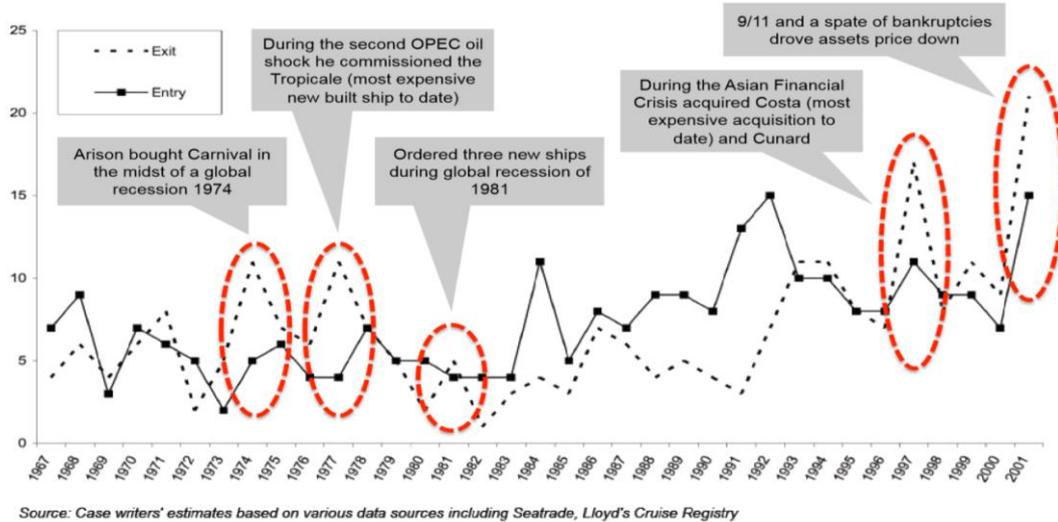


圖 9 嘉年華遊輪公司總投入資本支出之時機。

(2) 你會投資哪間公司？從ROE計算來分析評估

由表5及圖10杜邦公式分析顯示嘉年華遊輪公司超前對手的ROE，主要是來自自有的獲利能力(Operating Efficiency)，而較小部分則來自其使用資產的效率(Efficiency in Using Assets)。因此嘉年華遊輪公司不太需要去操作財務槓桿來提升ROE；它能以現金大幅融資資產進行收購，並在機會出現時緊緊抓住。

表5 Carnival及Royal Caribbean兩家公司之ROE在各年份之變化。

## Calculating ROE for Carnival and Royal Caribbean

Carnival						
	Exhibit	1998	1999	2000	2001	2002F
Net Income	1a	836	1,027	965	926	1,016
/ Equity	1b	4,285	5,931	5,871	6,591	7,418
ROE		19.5%	17.3%	16.4%	14.1%	13.7%

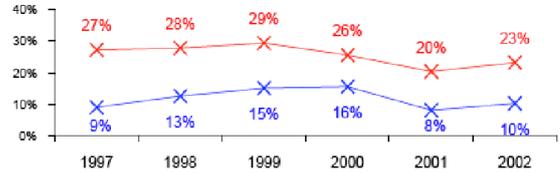
Royal Caribbean						
	Exhibit	1998	1999	2000	2001	2002F
Net Income	2a	331	384	445	255	351
/ Equity	2b	2,455	3,261	3,616	3,757	4,035
ROE		13.5%	11.8%	12.3%	6.8%	8.7%

# ROE Analysis: Du Pont Decomposition

$$\text{ROE} = (\text{Net Income} / \text{Revenue}) \times (\text{Revenue} / \text{Assets}) \times (\text{Assets} / \text{Equity})$$

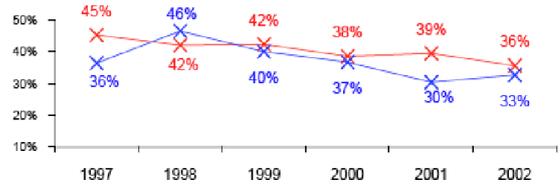
## Operating Efficiency: Net Income / Revenue

	1997	1998	1999	2000	2001	2002F
Carnival	27%	28%	29%	26%	20%	23%
Royal Caribbean	9%	13%	15%	16%	8%	10%



## Efficiency in Using Assets: Revenue / Assets

	1997	1998	1999	2000	2001	2002F
Carnival	45%	42%	42%	38%	39%	36%
Royal Caribbean	36%	46%	40%	37%	30%	33%



## Financial Leverage: Assets / Equity

	1997	1998	1999	2000	2001	2002F
Carnival	151%	168%	140%	167%	175%	166%
Royal Caribbean	265%	232%	196%	217%	276%	261%

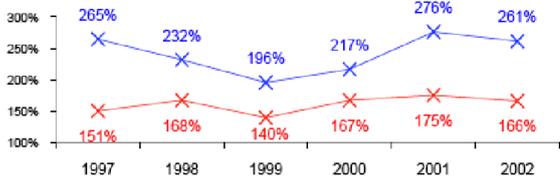


圖10 杜邦公式之ROE分析。

### (3) 估算收購「公主遊輪公司」價值：

下列是最常用來評價收購公司價值的方法，可用來估算米基·阿里森 (Micky Arison)願意出多少錢來收購「公主遊輪公司」。

- A = 收購目標公司的現金流(使用EBIT或EBITDA)
- B = Enterprise Value (EV) / EBIT
- A、B相乘，得到 Enterprise Value
- C = Long Term Debt 長期負債
- D = Equity Value = AxB - C (AB相乘後減去長期負債)
- E = Annual cost savings from merger 合併後每年可節省的成本
- F = E x B = Value of Cost Savings 換算節省成本的價值
- G = D + F = Total Value of Equity 資產的總價值

由表6計算出「公主遊輪公司」價值45.08億美元至88.41億美元。要注意的是，在輸入B值(EV/EBIT)，先去除較極端的值(如特別大或特別小，像248.69，43.39等都不列入考慮)

表6 P&O公司之EBIT及EV等值在2001之變化。

P&O Princess			
	Exhibit	Low [\$m]	High [\$m]
P&O Princess 2001 EBIT	3a	361	361
x 2001 Enterprise Value / EBIT Multiple	12	12.8	22.2
P&O Princess Enterprise Value		4,621	8,014
- P&O Princess Long Term Debt	3b	1,393	1,393
<b>P&amp;O Princess Equity Value</b>		<b>3,228</b>	<b>6,621</b>
Annual cost saving from merger	p.15	100	100
x 2001 Enterprise Value / EBIT Multiple	12	12.8	22.2
<b>Value of Cost Saving</b>		<b>1,280</b>	<b>2,220</b>
<b>Total Value of Equity</b>		<b>4,508</b>	<b>8,841</b>

(\*) All data expressed in USD million except multiples

(4) 「嘉年華遊輪公司」實際出價收購結果：

表7是「嘉年華遊輪公司」歷次出價收購「公主遊輪公司」，最後於2003年4月以56億元完成收購。此外，由圖11亦顯示出「嘉年華遊輪公司」完成收購「公主遊輪公司」後，無論以營業收入或稅前息前獲利來看，都大幅提高。

(5) 「嘉年華遊輪公司」的策略為何：

嘉年華遊輪公司的創業之始很艱困，但在2002年卻成為世界最大且獲利最多的遊輪業者。在每個行業，一間公司都可以搶佔某些賴以維生的定位，而策略的本質則是為了要讓公司在其行業中搶佔及開發獨一無二的定位。評估「嘉年華遊輪公司」與「皇家加勒比海公司」的相對定位如圖12所示：

表7 「嘉年華遊輪公司」歷次出價收購「公主遊輪公司」之歷史。

### History of Carnival's (CCL) offers for P&O Princess (POC)

Date	Offer Terms (per POC share)	CCL Share Price	Exchange Rate [\$/£]	Implied Offer for POC Share	Implied offer for POC Equity [\$bn]	Notes
Dec 13, 2001	200p cash + 0.1361 CCL share	\$26.55	0.692	450p	4,531	Private offer
Jan 17, 2002	250p cash + 0.1380 CCL share	\$26.06	0.695	500p	5,013	Private offer conditional to regulatory approval and POC board rejecting the merger with RCL
Jan 30, 2002	0.2684 CCL share (250p partial cash option)	\$27.05	0.709	515p	5,061	Public offer conditional to regulatory approval
Feb 07, 2002	0.3004 CCL share (250p partial cash option)	\$25.86	0.708	550p	5,413	Public offer conditional to regulatory approval. CCL also raised the possibility of a DLC structure
Oct 24, 2002	0.3004 CCL share, DLC structure and partial offer for up to 20% POC share	\$25.86	0.708	550p	5,371	Public offer conditional on POC withdrawing its recommendation of the RCL merger

**Key events:**

February 14, 2002: During the Extraordinary General Meeting POC shareholders voted to adjourn the meeting

July 24, 2002: The European Commission cleared the proposed CCL-POC combination

October 04, 2002: The US Federal Trade Commission announced that it would not oppose to a CCL-POC combination

January 08, 2003: P&O Princess formally withdrew its support for the merger with Royal Caribbean and endorsed Carnival's DLC proposal

April 17, 2003: The transaction was completed; Carnival paid \$5.6 billion for POC equity and renamed it as Carnival PLC

## What happened after the deal?

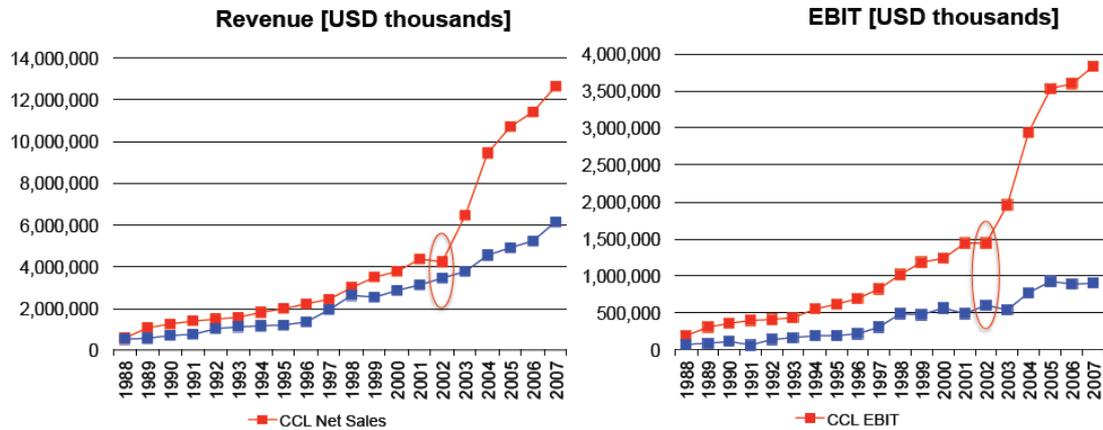


圖 11 嘉年華遊輪公司完成收購公主遊輪公司後之營業收入或稅前息前獲利。

## Assessing the relative positioning of Carnival and Royal Caribbean

	Carnival	Royal Caribbean
<b>WHO</b> Who do they target as customers?	Relatively young, middle-class Often first-time cruisers Mass-market segment Per diems of less than \$200 (1% of Americans had cruised)	Affluent, middle-aged and senior The country club set ... with the funds and time to indulge in vacations at sea So-called "upper contemporary"
<b>WHAT</b> What products or services do they offer?	Low-priced, all-inclusive packages One-class of service Wild daytime activities Brand's fun image Shorter cruises (3-7 days cruises)	More expensive, formal and relatively lengthy cruise vacations "Champagne and caviar lines" vs "beer and pretzel lines"
<b>HOW</b> How do they sustain value over time?	Nurtured relationship with agents Own brands competing with one another Leverage scale: reservation systems, shared port facilities... Cost discipline	Exclusivity and commitment to quality Larger, more innovative ships (rock climbing walls, ice-skating rinks...) Multigenerational experience Focused on one brand
<b>MUST-WIN BATTLES</b> What are the challenges that hinder value creation to be translated into key priorities?	Post 9/11 environment → Cost containment North America declining → Geographic diversification Shipyard industry in disarray → Option for new capacity	

圖 12 評估嘉年華遊輪公司與皇家加勒比海公司之相對定位。

其相關作法涵蓋(1)檢查一致性：包括內部及外部；(2)這些策略的選擇是否產生加乘作用(協力作用、增效作用)？(3)這些策略的選擇是否有隨著環境變化做匹配？

## 2-6-2-5 策略執行(Strategy for Execution)

(1)策略是用來創造、擷取、保存經濟價值(圖 13 所示)。

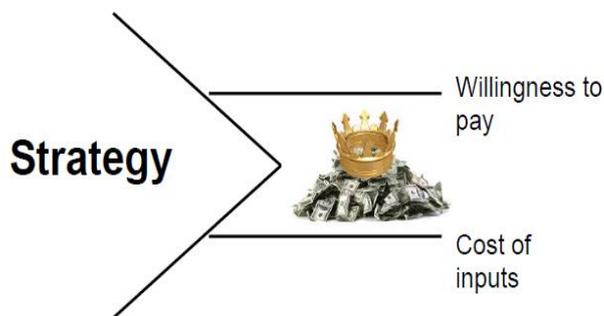


圖 13 策略之定義。

(2)為什麼許多的策略都難以執行?

因為策略經常厚的項一本報告書，必須要讓策略變得簡單(圖 14 所示)。

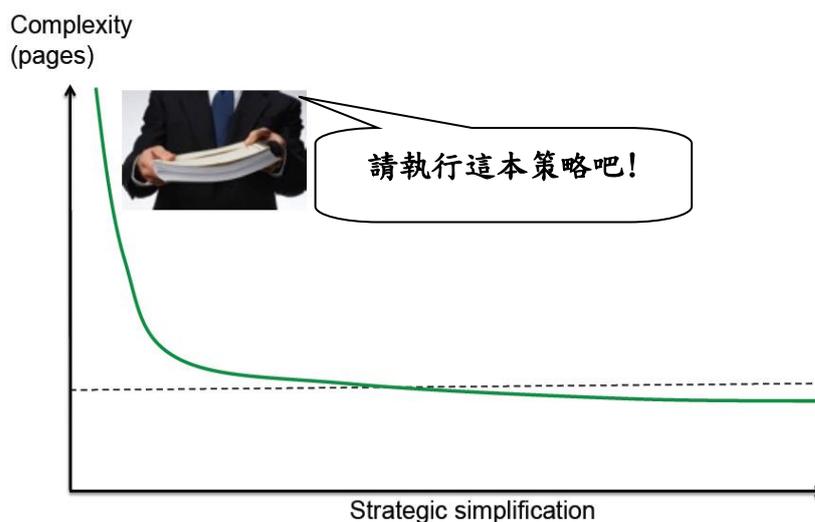


圖 14 策略之簡單化。

策略的執行是在創造、擷取、保存公司的經濟價值時，所需最少的相互依存之參數(minimum set of interdependent parameters)，以提供：

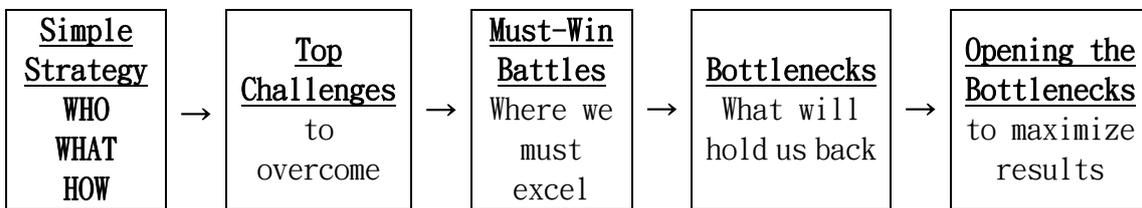
足夠的架構來(Enough structure to):	足夠的彈性來(Enough flexibility to):
● 做為難以權衡時的指引	● 抓住突發的機會
● 將目標公式化	● 適應當地條件

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分配資源</li> <li>● 將活動設定優先權</li> <li>● 清楚定義所承諾的內容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相互調整</li> <li>● 揭露關鍵相互依存的參數</li> <li>● 鍛鍊創造力</li> </ul>
--	--

(3)利用衡量價值創造的工具

- 營業現金流量分析(Operating cash flow analysis)
- 杜邦分析法(Du Pont formula)
- 損益平衡分析(Beak-even Analysis)

(4)從策略定義到執行



(5)要制訂一個好的策略，首先必須要讓它簡單。包括下列步驟：



A. 列出策略的組成元素：

	提示
<b>WHO</b> 誰是我們的目標顧客？	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 誰是我們的理想顧客？</li> <li>● 當我們看到一個新顧客時，我們如何知道對方就是我們的目標顧客？</li> <li>● 誰會溢價(premium)購買我們的產品？原因為何？</li> <li>● 他們如何衡量價格之外的東西？</li> <li>● 哪些顧客是我們可用低成本來服務？</li> <li>● 哪些顧客是我們不想要的？</li> <li>● 未來的顧客與過去的顧客有所不同嗎？</li> </ul>
<b>WHAT</b> 我們提供什麼產品或服務？	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對目標顧客而言，我們主張的價值是什麼？(如何呈現內涵的效益，而非產品特色)</li> <li>● 我們的產品或服務與其他競爭者有何不同？(包括傳統/非傳統競爭者、新加入競爭者等)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 你對於顧客的推銷點為何？(讓顧客心動的点為何)</li> <li>● 從顧客的角度來評量你與競爭者的產品或服務。</li> <li>● 對於我們提供給顧客的產品或服務，能夠衡量及記錄其價值嗎？</li> <li>● 如何幫助顧客賺更多的錢？</li> </ul>
<b>HOW</b> 我們如何服務顧客及打敗競爭者？ 如何永續(sustain)所創造的價值？	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對於我們的成功而言，何者為最關鍵的能力？</li> <li>● 相較於競爭者，我們的關鍵能力更好嗎？從何得知？</li> <li>● 對於我們的成功而言，何者為最關鍵的資源？</li> <li>● 競爭者是否控制相當的資源？他們能複製或取得這些資源嗎？</li> <li>● 競爭者能否模仿我們的整套系統/流程？</li> </ul>

### B. 精鍊策略內容

	提示
<b>Simple Strategy</b> 我們的簡單策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 將你的策略限制在 35 個字以下(英文字)。</li> <li>● 確認策略內容包括：             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 你的目標顧客是誰</li> <li>➢ 你將提供何種產品或服務</li> <li>➢ 你如何服務顧客且打敗競爭者</li> </ul> </li> <li>● 此策略是用來讓你的公司未來創造價值之用，而不是敘述自己現在的工作內容</li> </ul>

另外，未來要提高我們的競爭力，必須要定位出 Sweet Spot(永續競爭的優勢，圖 15)，要做到只有我們能提供符合顧客的需求，而且是競爭者沒有的。

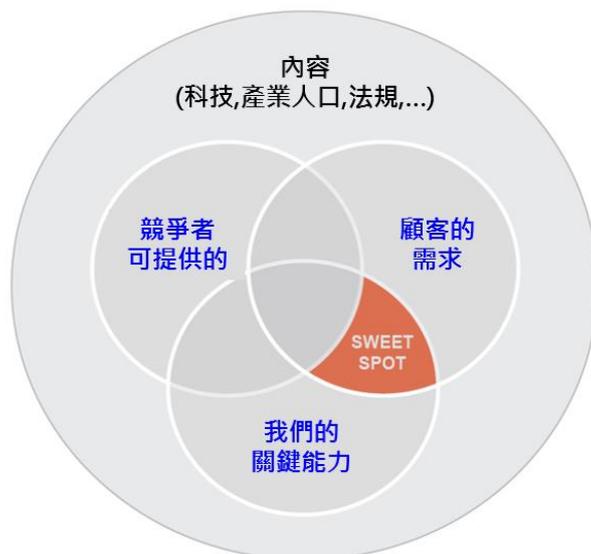


圖 15 策略執行須定位出 Sweet Spot(永續競爭的優勢)。

### C. 辨識關鍵挑戰

	提示
Top Challenges 關鍵挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部的關鍵挑戰：例如，競爭者、市場波動、法規</li> <li>● 內部的關鍵挑戰：例如，需要培養的關鍵能力、筒倉行為(silo behavior)</li> <li>● 最困難的議題</li> </ul>

### D. 宣告「必須贏的戰役」(Must-Win Battles, MWB)

	提示
Must-Win Battles 我們必須贏的戰役	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 必須和驅動價值的創造做連結</li> <li>● 在沒有持續努力的情況下有失敗的風險</li> <li>● 僅列出少數項目(通常為3至5項) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 設定優先權</li> <li>➢ 必須容易對人溝通及讓人記住</li> </ul> </li> <li>● 列出中期目標(通常需要3至5年時間才能達成)</li> <li>● 需要跨單位/部門合作執行</li> <li>● 可以明確測量</li> </ul>

以 Apple 公司的 iPod 為例，當初賈伯斯在推出該產品之前，就定義了該產品必須贏的戰役如下：(注意先有「關鍵挑戰」才轉換成「必須贏的戰役」)

Top Challenges 關鍵挑戰	Must-Win Battles 我們必須贏的戰役
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不方便攜帶</li> <li>● 複雜且不好操作</li> <li>● 容量不夠</li> <li>● 可能買不到</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小到可以放進口袋裡(Small enough to fit in your pocket)</li> <li>● 簡單到連你媽媽都會用(Simple enough your mother can use it)</li> <li>● 可放入 1,000 首歌</li> <li>● 可以放在櫃子上當做聖誕禮物(On the shelves by Christmas)</li> </ul>

### 2-6-3 複雜選項的簡單法則(Simplification for Complex Choices)

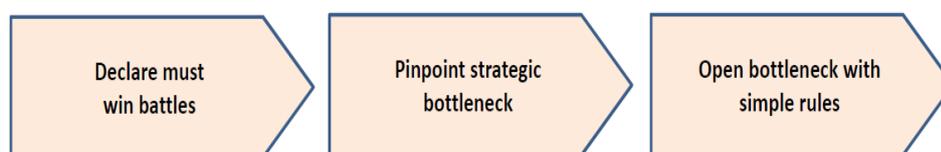
本課程由 Dominic Houlter 教授講授，從美國大聯盟職業棒球奧克蘭運動家隊於 2002 年的故事來闡述簡單法則，藉由好萊塢電影「魔球(Moneyball)」的影片片段逐步引領學員發想問題，進入該球隊總經理 Billy Beane 的問題解決模式。

在 2002 年時，奧克蘭運動家隊的明星球員被挖角，但是球隊老闆對於戰績有很高的期待，因此球隊總經理 Billy Beane 必須再尋找新的球員，打造一支頂尖的球隊。然而，球隊可以付給球員的薪水有限，沒有太多資金可以網羅其他明星球員，於是 Billy Beane 獨排眾議，引入數據分析，以「贏球」為目標，用球隊可負擔的薪水找到有缺陷、但是對於贏球有貢獻的球員。其選秀的簡單法則為：

- (1) 只挑選球隊可解決其問題的球員
- (2) 不選高中球員
- (3) 只找球隊付得起薪水的球員
- (4) 以球員的表現為主要考量

2002 年，奧克蘭運動家隊創下了連續勝場 20 場的紀錄，是近 100 年來唯一締造此項紀錄的球隊。2006 年，該隊在大聯盟 30 支球隊的薪資總額排第 24 名，但是例行賽的戰績竟排名第 5。

世界越來越複雜，這些複雜度起因於世界越來越緊密連結，而我們常常以複雜的解決方案試圖解決複雜的系統問題，但其實可以透過簡單的法則來處理。制定簡單法則首先必須先列出「必須贏的戰役(Must-Win-Battle)」，再列出要贏得這些戰役可能面臨的「瓶頸(Bottleneck)」，最後以簡單法則克服瓶頸(Open Bottleneck)：



以奧克蘭運動家隊的問題為例，面對挑戰，球隊總經理 Billy Beane 了解其必須贏的戰役，也就是尋找新球員，打造頂尖球隊，接著確認瓶頸所在，其瓶頸為沒有資金、時間有限、對他隊球員了解不多，最後建立克服瓶頸的簡單法則，找出有缺陷球員未被發掘的天分，成功帶領球隊打出優秀戰績。

此外，本課程不只有理論的教學，課堂上教授也請學員試著運用此一概念套用於自己的公司或單位，使課堂所學能與實務相結合，進而幫助學員解決工作上遇到的難題。

## 2-6-4 案例研討:Canadian Compression Corporation: Coping with Complexity 案例 (本案例建議與哈佛商業評論文章「Simple Rules for a Complex World」一起閱讀)

### (1) 問題思考：

- A. 你對於 Canadian Compression Corporation (以下簡稱 CCC 公司)的策略及財務健全度表現評估為何？CCC 公司及其所屬中東及非洲地理事業部表現不佳的根本原因是什麼？

- B. 公司組織及業務的複雜性如何影響 Belmondo 的努力？他如何釋放價值？他所導入的簡單法則的優缺點各為何？如果是你，會有什麼不一樣的作法？
- C. 對於 Belmondo 準備在 CCC 公司的季度領導大會上發表演說，你會提供他什麼建議？他應該尋求哪些人的支持？CCC 公司的哪些部門業務最適合採用簡單法則？

(2) 案例背景：

Canadian Compression Corporation (以下簡稱 CCC 公司)成立於 2007 年，是天然氣壓縮服務業務的世界市場領導者之一。受世界金融危機的影響，CCC 公司在 2008~2011 年間虧損近 20 億美元，股價大幅下跌，更換了 3 個執行長(CEO)。

Victor Belmondo 在 2011 年 8 月進入 CCC 公司擔任中東及非洲地理事業部最高主管。Belmondo 剛上任即致力於擷節成本，採取的行動包括裁員、關閉不賺錢的埃及附屬單位、將區域總部從挪威搬到較能節稅的阿拉伯聯合酋長國(Emirates)。此外，Belmondo 也與他的工作團隊為 CCC 公司中東及非洲地理事業部發展一套策略，建構一套簡單的法則，作為是否投標某項專案的決策指引。這套簡單的決策法則，在中東及非洲地理事業部有不錯的效果，所以 Belmondo 想把它推展到 CCC 公司的其他部門。

(3) CCC 公司的複雜性：

CCC 公司是在 2007 年由兩家原本互相競爭的加拿大天然氣壓縮公司合併後成立，依業務劃分為四個部分，分別是北美合約營運(North America Contract Operations)、國際合約營運(International Contract Operations)、售後市場服務(Aftermarket Services)、製造(Fabrication)。由兩家不同文化的公司合併成立的 CCC 公司，因為公司內部文化衝突，使其在營運及財務績效表現上未如預期。

此外，CCC 公司是一個矩陣組織。在橫向上，依功能劃分，有財務、法律、人力資源等後勤支援部門及專案整合、製造、生產線服務、供應鍊等營運服務部門；在縱向上，依區域劃分為北美、拉丁美洲、亞太、俄羅斯及歐洲、中東及非洲等地理事業部，每一地理事業部須為其自身營運及財務績效負責。地理事業部在合約壓縮及售後市場服務部分有高度自治權，但是在統包專案計畫(turnkey projects)業務上必須與總部的專案整合部門合作，故地理事業部間常需彼此競爭總部的資源。

(4) Belmondo 加入 CCC 公司：

Belmondo 加入 CCC 公司成為中東及非洲地理事業部最高主管，他發現這個事業部的人員非常缺乏成本意識，且欠缺引導員工日常工作的具體策略，於是展開一系列擷節成本的行動，並著手發展一套適用於該事業部的策略。

事業部以往缺乏明確的發展方向，總是希望能滿足所有顧客的所有需

求，但效果卻不如預期。因此，Belmondo 與同事開始思考三個根本問題：事業部的目標顧客是誰？事業部應該提供什麼樣的產品與服務？如何以有效率的方式提供產品與服務？

(5) 建立贏得新商機的簡單法則：

因投標合約壓縮業務的事前準備工作繁多，且需投入大量資源，因此 Belmondo 認為標案的品質遠較數量來得重要，決定為中東及非洲地理事業部合約壓縮業務的投標程序發展一套簡單法則，用以決定事業部應將資源投注在哪個業務機會上。

Belmondo 組成一個跨部門的小組，每位小組成員需先閱讀哈佛商業評論的一篇文章「Simple Rules for a Complex World」以了解簡單法則如何運用。接著，每位小組成員被要求提出五到十項決定是否投標於新專案的簡單法則。經果不斷的討論與整理，最後統整出七項法則，其運用流程如圖 16 所示：

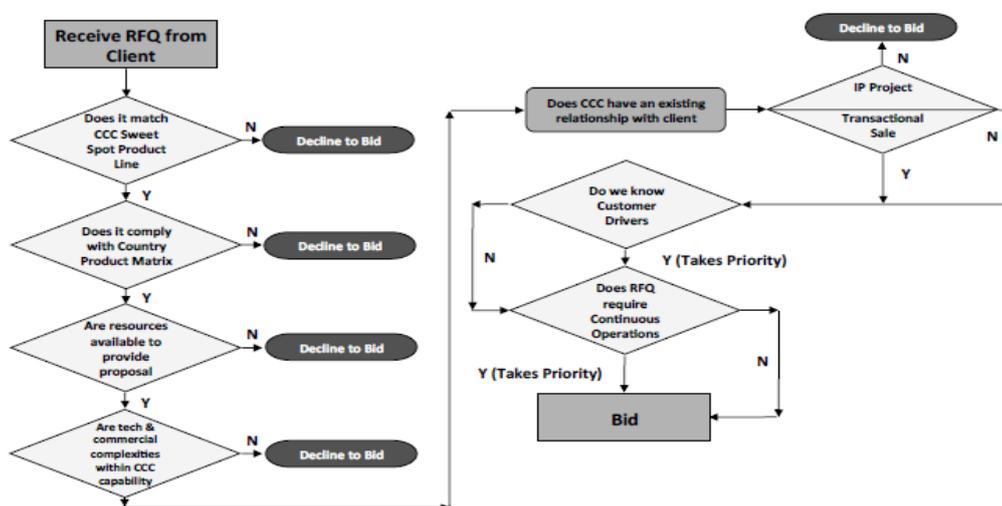


圖16 簡單法則運用流程。

Belmondo 認為上述初步研擬之簡單法則有助於增加決策的透明度，但仍有改善空間，經跨部門小組再檢視討論後，將與是否投標較無關的法則去除，並參考醫院急診時的三級檢傷制度，來快速分辨一個計畫是否值得投標，或者需再進一步投入分析。修改後的投標簡單法則如圖 17：

RULE	ANSWER		
I) Product line sweet spot	IF ANY 'NO'	IF BOTH 'YES'	IF ALL 'YES'
II) Country-product matrix			
III) Availability of resources	AND, ANY 'NO'		
IV) Knowledge or previous experience			
V) Customer relationship			
	RED → NO BID	AMBER → FURTHER CONSIDERATION	GREEN → FAST TRACK

圖 17 修改後的投標簡單法則。

修改後的簡單法則於 2012 年 3 月底開始施行，到 2012 年 6 月時，雖然投標的標的大幅減少，但銷售團隊的業績卻是超前的，這項結果令人振奮。

(6) 推展簡單法則：

因為簡單法則顯現初步成效，Belmondo 認為 CCC 公司應該將這個方法推展到其他業務項目、地區去運用。CCC 公司季度的領導大會是一個向大家介紹簡單法則的絕佳機會，Belmondo 將在會議上進行 30 分鐘的演說，他思考著該談些什麼及如何呈現，同時也考慮著自己該在推展簡單法則上扮演什麼樣的角色。

(7) 執行成效：

Belmondo 在他的演說中，將重點放在執行簡單法則的成果及建立簡單法則並執行的過程，未在特定的簡單法則上著墨太多。在演說後，CCC 公司的領導階層要求建立適用於在東半球的三個地理事業部及專案整合業務的簡單法則。推行簡單法則後，CCC 公司脫胎換骨，在 2012 年 11 月的股價是一年前的兩倍，並在 2013 年轉虧為盈。

(8) 案例啟示：

A. 展現執行迴圈的概念

Belmondo 上任後，到其管轄的地區了解營運概況，接著發展新策略，建立簡單法則，並力行所建立之簡單法則，在 CCC 公司領導人會議上推展，建立適用於各地理事業部及專案整合業務的簡單法則，充分展現「理解情境，做出選擇，執行決策，修正調整」的執行迴圈精神，如圖 18 所示：

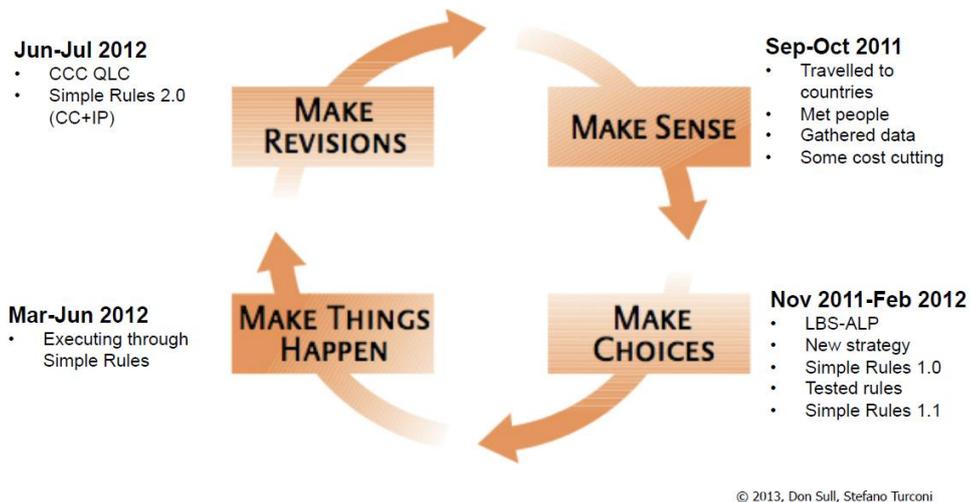


圖 18 CCC 公司領導人建立適用於各地理事業部及專案整合業務的簡單法則。

B. 建立簡單法則的簡單法則

本案例及搭配閱讀的文章「Simple Rules for a Complex World」提供建立簡單法則的原則：

- 思考組織如何創造經濟價值、辨識可能成為瓶頸的流程或活動。

- 以實際資料、過去經驗為基礎，而非以主觀意見思考，可使法則之建立更客觀可行。
- 讓使用者自行建立屬於自己的簡單法則，較符合使用者的實際需要，亦可減少執行阻力。
- 當組織或市場環境發生變化，需持續改進已建立的法則。

## 2-6-5 Travelex 和 Thomas Cook 全球金融服務收購案例

Travelex 從創業至成長為外匯行業的主要參與者，其主要競爭對手之一，托馬斯庫克(Thomas Cook)全球金融服務，即將出售。這是一個 Travelex 的收購策略機遇？他需要考慮的問題：

- ① Travelex 的策略是什麼？他是如何成功地執行此收購策略？
- ② 收購托馬斯庫克全球金融服務公司之策略是否能夠增強 Travelex 公司地位？
- ③ 如果要成功執行此次收購，Travelex 需要考慮什麼？

### 2-6-5-1 案例背景：

#### (1) Travelex 之多元化：TCS 交易

Travelex 為增加成長之雄心，加上歐元為歐洲各國共同貨幣之必然性，導致高級團隊考慮從 1994 年開始進行多元化改變，但改變後專業仍然接近其公司的核心貨幣兌換技巧。因此，從消費者到企業的轉變是 Travelex 發展的另一個關鍵問題。商業外匯業務是其中一個活動領域即一系列服務，幫助企業客戶向供應商進行跨境支付，或對沖匯率波動。

該公司成立於 1994 年，通過在新西蘭和美國收購兩個小型全球支付業務，隨後在 1995 年在英國創業。1999 年，Travelex 在線業務取得巨大成功。到 2000 年，Travelex 公司以 740 萬美元的營業額賺取了 230 萬英鎊的利潤，這一數字比前一年增長了 60%，佔集團業務量的 10%。

Travelex 貨幣服務 (TCS) 是企業如何成功多元化的另一個例子。TCS 提供外包貨幣服務，使 High Street 銀行，旅行社和金融機構能夠履行零售客戶的個別訂單。Travelex 在該地區的第一次擴張是在 1995 年接管 Abbey National 的外匯服務。作為交易的一部分，Abbey National 收購 Travelex 的 33% 的股份。TCS 發展的關鍵是 1999 年 9 月收購巴克萊的旅行資金處理業務 Transpay，經由媒介完成通過蘇格蘭皇家銀行成為 15% 股東的交易，作為交易的一部分，RBS 接管 Transpay 的批發銀行票據交易業務，在交易中包括一個為巴克萊本身提供外匯服務的十年合同。RBS 還簽署了一份意向書，以便從 2001 年將自己的外幣交易外包給 Travelex。當 RBS 收購 NatWest 時，Travelex 也將獲得該外包業務，作為回報，RBS 將其媒介股份增加到 20%。到 2000 年，Travelex 可以計算巴克萊、NatWest 所持有客戶數量，其第一選擇為蘇格蘭皇家銀行、許多建築協會、以及郵局。

收購 Transpay 和隨後創建的 TCS 成本為 1800 萬英鎊，但這筆交易在其運營的第一年貢獻 700 萬英鎊，這證明 Travelex 堅信，它可以在銀行掙扎的情況下賺取利潤。這次收購還使 Dorfman 的收購慾望顯現出來，並證明 Travelex 管理重要交易並將已建立的業務整合到 Travelex 集團的能力。

## (2) 資本和所有權變更

雖然與 Abbey National 的安排表明 Travelex 業務的未來方向，在 TCS 成立時，Abbey National 在 Travelex 已經有重組的股權。事實上，在 1998 年年底 Travelex 和 RBS 就從巴克萊購買 Transpay 的交易進行討論之前，Travelex 正在與 3i 進行討論，收購 Abbey National 的 33% 股份和 Hambros 21% 的 Travelex 股份。

在 Travelex 的第一次參與支持 Travelex 對希思羅機場 4 號航站樓的投標時，Hambros 對 Travelex 的發展產生巨大的影響力和支撐作用。但在 1998 年 5 月，Hambros 宣布本身將被出售給南非銀行 Investec，這引發 Abbey National 對其股份持有的優先購買權，但它也重新考慮其策略。Dorfman 渴望利用這個機會購買 Abbey National 和 Hambros 的股票。

3i 是三家私募股權公司之一，3i 最初擔心引入歐元對 Travelex 的核心交易業務可能產生的影響。但是 3i 被 Travelex 團隊作為一個機會，而不是作為威脅被賣給他，由於交易服務的供應商交易量下降，歐元的推出確實會迫使市場整合。然而，Travelex 營運重點和其專長，可以使其他運營商不能賺錢，且隨著銀行和其他玩家的退出，Travelex 亦可獲得市場之份額，此結果使 Travelex 將留下一個小蛋糕的大切片。

3i 也對 Travelex 迅速發展的外包和商業外匯業務以及 IT 系統的複雜性和高效性印象深刻。1998 年 12 月 30 日，管理層以 1650 萬英鎊購買 Abbey National 和 Investec 集團投資公司持有的 Travelex 的 54.1%。3i 向 Travelex 投入 2400 萬英鎊，主要為 7 年的債務，並獲得 33% 的股權。Dorfman 使自己的股份回升到 63%，餘額分配給管理層，且在收購後四天推出歐元貨幣。

2000 年夏天 7500 萬英鎊債券的發行，簡化相當複雜的債務結構，促進 1998 年 MBO 的再融資和資本重組，而不影響股權。這個問題促使向巴克萊銀行償還購買 Transpay 的債務，並在債務被取消後的 19 個月內償還 3i 債務，3i 也獲得巨額股利。Travelex 還談判一個 3000 萬英鎊的收購工廠，作為未來可能的交易提供資金，債券問題是當時 Travelex 熱烈討論的話題，它把公司鎖定成相對昂貴的長期資金，它使債務在一個更有組織及長期的基礎，給 Travelex (一家私人企業) 在某程度上的資本結構，幫助 Travelex 獲得上市公司的可信度，而不需實際上市。

## (3) Thomas Cook 機會

TCGFS 是 Thomas Cook 集團公司的一部分。1841 年 7 月托馬斯庫克組織之第一次遊覽，以鐵路之旅從萊斯特至拉夫堡 (Loughborough)，並舉行戒酒會議。從此時開始，托馬斯庫克帝國誕生，發明建立實務導遊和旅遊業，庫克的通函，早

期的旅行支票，於 1874 年推出，外匯和貨幣兌換部亦成立於 1878 年。

托馬斯庫克有限公司 (Thomas Cook & Son Ltd) 由創始人的孫子於 1928 年出售給國際貨幣基金會，然後在 1948 年成為國有企業。但在 1972 年，該企業再次私有化，由 Midland 銀行、信託房子 Forte 及汽車協會所有。1977 年，米德蘭銀行收購其聯盟合作夥伴，成為該業務的唯一所有者。在這段時間裡，托馬斯·庫克繼續投資於其外匯業務；實際上 1990 年在美國購買 Deak International 的外匯業務時，托馬斯庫克成為世界領先的外匯零售商。在 1994 年，托馬斯庫克購買 Inter payment Services 有限公司，巴克萊銀行的旅行支票子分公司，成為美國運通之後旅行支票的主要供應商。

1992 年，米德蘭銀行將托馬斯庫克賣給德國第三大銀行德意志地產銀行和德國領先的包機航空公司 LTU 集團。West deutsche Landes bank 於 1995 年收購 LTU 的股份，然後於 1998 年將 Prestag 的 24.9% 的股權出售給 Preussag (鋼鐵和採礦集團)，Preussag 多年來通過一系列策略收購和處置，成為歐洲最大的休閒娛樂企業。1999 年，經過一系列交易，Preussag 成為 51% 的大股東。西 LB 持有 28% 的股份。21% 的股份由 Carlson Companies Inc 持有，Carlson Companies Inc 是美國領先的休閒企業，在 Thomas Cook 和 Carlson 的英國旅遊業合併後，如果它想要出售，卡爾森 (為總部設在明尼阿波利斯之卡爾森休閒業務的負責人，是英國 - 前英國航空公司的高管)，保留購買 Preussag 的利益的選擇權。

2000 年 5 月 15 日，Preussag 收購英國最大的旅行公司 Thompson Travel。Preussag 知道，如果它追求對湯普森旅遊的興趣，歐洲競爭當局將強迫它出售在托馬斯庫克的利益。此外，由於與 Preussag 的緊密聯繫，West deutsche Landes bank 也有義務出售其在 Thomas Cook 的股份。

除此之外，托馬斯庫克的管理審查和重組已經意味著，TCGFS 和托馬斯庫克的旅行部正在採取越來越獨立的策略，並由基本獨立的部門進行管理。鑑於決定出售整個集團，以及如果兩個企業彼此獨立銷售，似乎明智的做法是加快兩個部門的分離，並尋求獨立於主要業務的 TCGFS 收購人。2000 年，作為旅遊經營者，旅行社和假日組織者，托馬斯庫克在競爭行業繼續成為領先的品牌名稱。TCGFS 已經發展成為一個完善的企業的旅遊和旅遊客戶的財務需求服務業務，而且在外包和全球商業外匯業務中佔據重要地位。

TCGFS 和 Travelex 可能是一個很好的組合。托馬斯庫克有 95 個機場分支機構加入到 Travelex 的 225 個，以及 160 個分支機構添加到 Travelex 的 93 個中 - 具有驚人且很少的地理重疊。TCGFS 的外包客戶包括匯豐銀行和托馬斯庫克旅行社，它的商業 FX 是 Travelex 的三或四倍大小。

除了可能增加 Travelex 核心零售和商業外匯業務的臨界數量外，此次收購還為 Travelex 投資組合帶來了一系列新產品和服務，包括世界第二大 (最古老的) 旅行支票業務 - 付費金融卡產品和獲獎的全球援助服務。

Thomas Cook 最新發布的財務報告顯示，TCGFS 在調整不尋常物品後產生約 170 億英鎊的銷售額，截至 1999 年 12 月底的營業收入為 2.57 億英鎊，以及 3000

萬英鎊的PBT。TCGFS 僱用 4,000 人與 Travelex 的 1,700 人。收購的業務分別在 35 個國家及 97 個國家開展業務。

Travelex 不知道，誰被正式邀請提交申請獲得 TCGFS，但它可以猜到，美國運通必須在某個地方，還有其他企業，他們都比 Travelex 大得多，有更多的金融實力。

摩根大通繼續告訴 Travelex 不允許參與拍賣。Travelex 規模太小，它的出價不能認真，這只是一個找到更多關於競爭對手的詭計。Travelex 如何籌集資金來資助交易？此外，TCGFS 有旅行支票業務，要求收單方獲得銀行擔保，以支付 Visa 和萬事達卡的旅行支票。Travelex 等企業如何獲得這樣的保證？最後，托馬斯庫克的最小股東卡爾森 (Carlson) 證明有助於 Travelex 進入談判桌面——尤其是因為卡爾森可以選擇全盤購買托馬斯庫克。Lloyd Dorfman 記得卡爾森的休閒部門是由英國執行官領導的。Dorfman 回電話，如果所有利益相關方都被允許投標，是否符合股東的利益？卡爾森須進行繁忙壓力的工作。雖然摩根大通遲 24 小時通知 Travelex，並邀請參加會議，Travelex 具有“舉足輕重的重要性”，並顯示它是嚴重的。3i 巴克萊銀行亦是如此，巴克萊銀行表示將為交易提供橋樑融資，並提供旅行支票保證。RBS 也代表另一銀行家，亦意不容辭的協助。

Travelex 受邀提交出價，但在提交投標截止日期之前只有 24 小時，Travelex 允許延長一周期限。並允許進行一次訪問的業務，除收到銷售備忘錄之外，Travelex 團隊可能對數據室的有限訪問權限，但可能沒有任何副本。Dorfman 派遣一個人使用錄音機錄製文件的口頭謄本，這些文件似乎特別重要，包括供應商的盡職調查文件。

金融時報報導該業務支付的價格範圍，可能報價為 3 至 5 億英鎊。Travelex 的團隊和顧問認為，購買 TCGFS 將花費超過 4 億英鎊。也許每年花費 2000 萬英鎊可以通過利用協同效應來節省。此外，TCGFS 幾十年來一直未能給予機構所有者，從柱子到崗位過渡過程應有的關注。TCGFS 總部位於彼得伯勒 (Peterborough) 外的一個小村莊，那裏擁有留給自有公司自己使用的設備。如果 Travelex 能獲得，則第一次 TCGFS 將由真正解核心業務的人去擁有和管理。只是想他們能用它做什麼？但 Travelex 仍然注視者大數字金額，以發現財物資助，毫無疑問將是公司歷史上最大的機會，而能夠使 Travelex 進入大聯盟的交易，Dorfman 正看這筆交易的整個業務，Dorfman 看到克萊夫·卡恩和尼古拉斯·佩奇的強大挑戰，如果他仍然想在他們審問後做一個交易，他會認為交易是確定。但是這筆交易不同嗎？

第一個意外事件，當然是 Dorfman 的一生一度的假期到悉尼奧運會。他已經打電話得到多優惠，一起旅行——最好的酒店，正確的航班，最好的座位。但是，競標日期是在悉尼奧運會開幕式的前一天。當 Dorfman 的顧問建議投標計劃需要一個代碼名稱時，Dorfman 告訴他們，只有一個命名他會執行即“奧運計劃”。每次他在文件上看到這個名字時，他告訴他的團隊，他感到“很生氣”，但這將迫

使他進行該項交易。

## 2-6-6 執行文化(含 Travelex 收購案案例探討):Rupert Menson 教授

### (1) 思考 Travelex 和 Thomas Cook 全球金融服務收購案

收購策略的內容應含蓋以下內容:①須考慮到那些具有不同和競爭目標的人;②考慮和應對那些對我們想要使用的資源有不同用途的人;③考慮和與我們自己以外的個人和組織合作,需要幫助我們實現自己的目標;④在做我們的分析時,將肉和血放在主角的骨頭上;⑤考慮到對成長策略的影響:成長=對客戶、組織及管理之變化;⑥應用腦力、財力和物力;⑦鍛煉我們的想像力和我們的分析力;⑧將策略視為決策的靈活促進者,而不是限制決策的狹隘的夾克。因此,執行策略須考慮其架構由 6 個關鍵組成要素來連結「策略」及「結果」,分別為「共同情況理解(Shared Context)」、「承諾過程(Commitment Process)」、「資源分配(Resource Allocation)」、「執行文化(Execution Culture)」、「部門領導人(Distributed Leaders)」及「高層領導人(Top Leaders)」。如圖 19 所示:

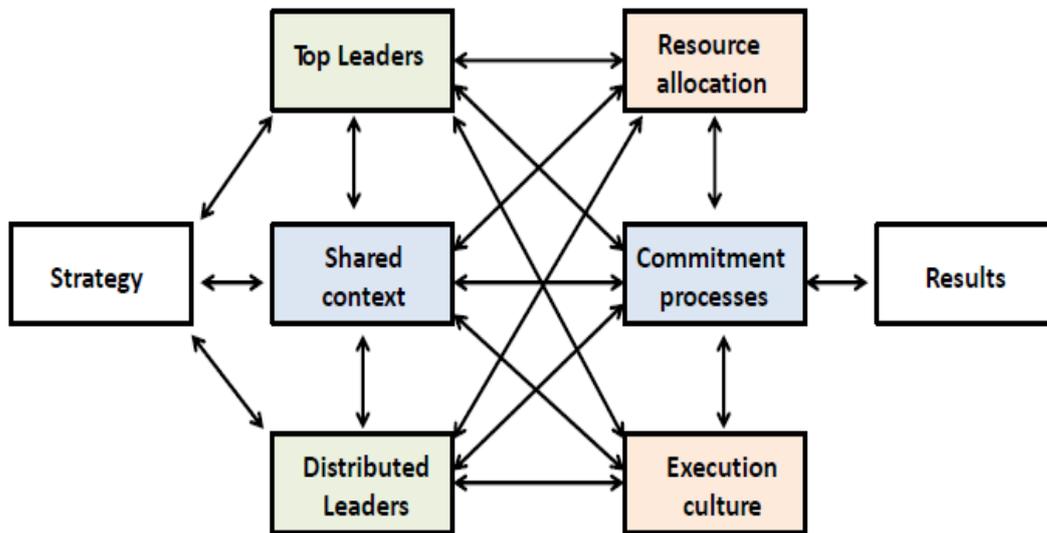


圖 19 執行策略須考慮之 6 個關鍵組成要素關係圖。

### (2) 關鍵問題

- 為什麼 Travelex 成功了?
- TCGFS 交易是否對 Travelex 有策略意義?
- 如果有意義,我們如何使它工作?
- 當你成長時,你的策略時程會發生什麼?
- 當您合併或收購時,您的策略時程會發生什麼?
- 領導力(分佈方式和其他)作為你成長的策略能力會發生什麼?
- 隨著成長,執行文化會發生什麼?

一般公司進行合併和收購的主要目的不是快速增長,雖然這可能是最終結果,但對於公司希望做得更好。許多具有吸引力的想法是,收購使公司能夠快速

增長必須是「工業居領導地位即市場銷售額即居領導之想法」。但假如這是真的，美國航空公司將比西南航空公司更成功，IBM 仍然是計算機硬件的行業領導者，赫茨將比企業更有利可圖，如果規模在某一特定行業中不是優勢，那麼優勢必須在別處。競爭的基礎根據行業不同，明智的收購者在發起交易之前就知道他們的基礎，其包括(以 Travelex 和 Thomas Cook 全球金融服務收購案而言)：

- 卓越的成本位置：Travelex 之低成本
- 品牌力量：專業之外包制度及高獲利品牌
- 客戶忠誠度：包括合夥投資之銀行及相關往來之公司夥伴
- 實物資產優勢：使用網路去進行網路業務及銀行與公司間交互投資
- 政府保護：英國政府之保護
- 核心競爭力的重點和發展：Travelex 之低成本之原因
- 資源的內部對齊
- 能做承諾文化和領導

由表 8 顯示在 2000 年 Travelex 之 PBT 僅為 TCGFS 之 PBT 1/3，其應用上述 5 種關係策略進行收購動作，經收購 TCGFS 後除增加 Travelex 核心零售和商業外匯業務的臨界數量外，此次收購還為 Travelex 投資組合帶來一系列新產品和服務，包括世界第二大（最古老的）旅行支票業務-付費借記卡產品和獲獎的全球援助服務。

表 8 Travelex 與 TCGFS 兩公司之 PBT 在 1999 及 2000 年之比較。

£ millions		1999	2000 (projected)
Travelex	'Turnover'	102	150
	PBT	5	15
TCGFS	'Sales'	16,890	16,464
	'Revenue'	276	293
	PBT	35	43

### (3) 投標後發生何事情？

- Travelex 提供的 4.40 億英鎊現金被接受
- 2000 年 11 月 8 日交換合同 - 需經監管部門批准
- 獲得 Thomas Cook 姓名的權利五年
- 該交易於 2001 年 3 月 28 日完成
- 該交易通過債務融資（大多來自巴克萊，但也通過 4750 萬英鎊的賣方

票據)

新 Travelex 公司成為世界上最大的零售外匯業務、世界上最大的非銀行企業國際支付業務、世界領先的外包銀行、旅行社和金融機構的旅行提供商及世界第二大旅行支票發行商。

(4)Travelex 接手後發生何事呢?

- Travelex 團隊接手後 TCGFS CEO 成為 NED
- 巴克萊貸款在 7 個月內償還
  - »公司節省 5000 萬英鎊的成本
  - »節省流動資金 1.3 億英鎊
  - »未來現金流量的“證券化”產出自旅行支票業務
- 公司進行大型整合練習
- PwC 對整合提出建議
- 完成後 6 個月發生 9/11 事件
- 9/11 作為公司發展之另一機會...

(5)最近公司變成:

- 2005 年 2 月 28 日: Apax Partners 今天宣布收購 Travelex 的控股多數股權。
- 交易價值公司在企業價值£10 億以上
- 持股:
  - »Apax Partners 57%，
  - »Lloyd Dorfman 28%
  - »渣打銀行 7%。
  - »剩餘股份由管理層持有。
- 直至 2005 年 12 月 05 日集團的營業額為 5.2 億英鎊，EBITDA 為 5000 萬英鎊。
- 集團在全球擁有 6000 名員工。

(6)2007 年 9 月 6 日以後:

“Travelex 是全球領先的全球商業支付專家，宣布以 4.4 億美元完成收購 Ruesch International，這是一家首屈一指的企業對付支付解決方案供應商。

由上述可知競爭的基礎根據行業不同，明智的收購者在發起交易之前就知道他們的基礎，其包括:(1)卓越的成本位置;(2)品牌的力量;(3)客戶忠誠度;(4)實物資產優勢;(5)政府是否有保護;(6)核心競爭力的重點和發展;(7)資源的內部對齊;(8)能做承諾文化和領導。

(7)成功而有系統的成長策略:

幾乎就像大多數增長策略都有一個黑暗的破壞力，導致公司減少對核心業務的關注，從而脫離他們真正差異化的基礎。由圖 20 可知公司獲利及成長來自核心(核心業務)，如何由核心業務向外延伸，產生新產品、新價值鏈、新業務、新客戶群及新營業地圖等，為上述 Traveler 公司發展的寫照，值得我們作為未來公司發展之參考。此外，由圖 21 之協同作用亦應證 Traveler 公司併購後運用新公司通路複製相關專業業務即功能複製及操作活動之共享，達成其擴大業務之手法且可快速成功。

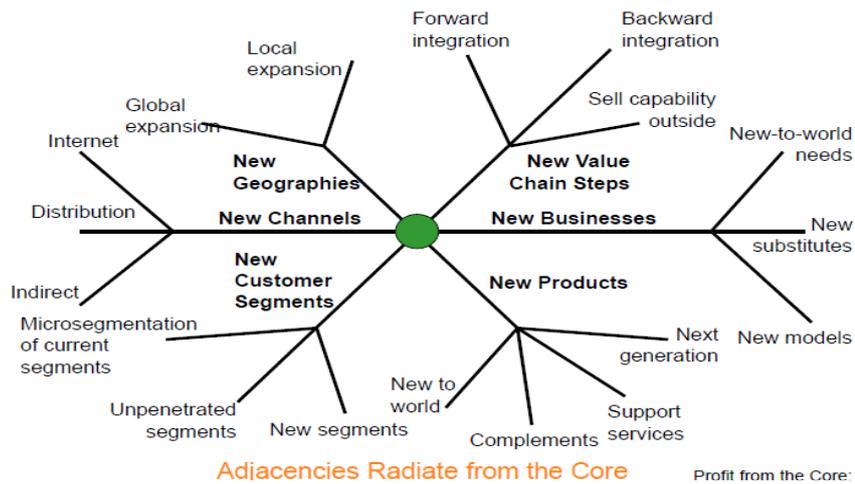


圖 20 公司獲利來自核心(核心業務)。

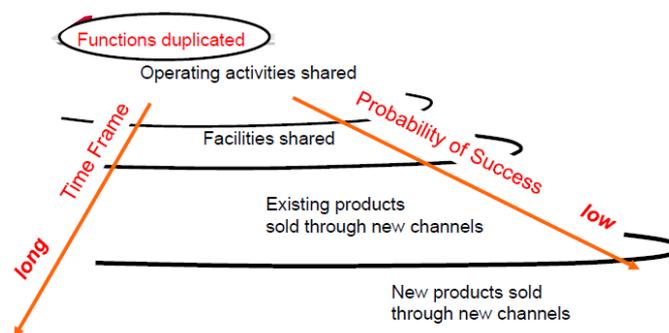


圖 21 協同作用圖。

(8)2004 - 2008 年標準普爾對 500 家公司 300 名 CEO 轉型研究結果：

- 問題：誰最有可能成為下一位 CEO - 內部或外部候選人？
- 如果業務表現良好，內部人員會做得最好
- 如果業務做得很糟糕，外人會做得最好
- 具有內部人和外部人之特質者一般都是：

- »比首席執行官當選為首席運營官或第二職位的個人更好，然後不到 18 個月的時間晉升為首席執行官
- »比董事會成員更差者逐步降為 CEO 的角色

管理者若有「我不是負責管理某人的整合計劃的首席執行官，但我是 63% 的業主，對你的未來我賭上我的生意和我生活的能力」，則此種人他將會很努力工作。此外，一個組織的長期成長將取決於其改變的能力 - 甚至其文化(圖 22 所示)

- 組織及其決策者是否面臨外部影響？
- 組織的規劃流程是否對外部影響開放？
- 組織能否對外部影響做出反應？
- 組織在多大程度上與去年取得的成功相關？
- 組織決定在多大程度上複製其競爭對手？
- 組織的文化，管理實踐和結構是否允許它改變？

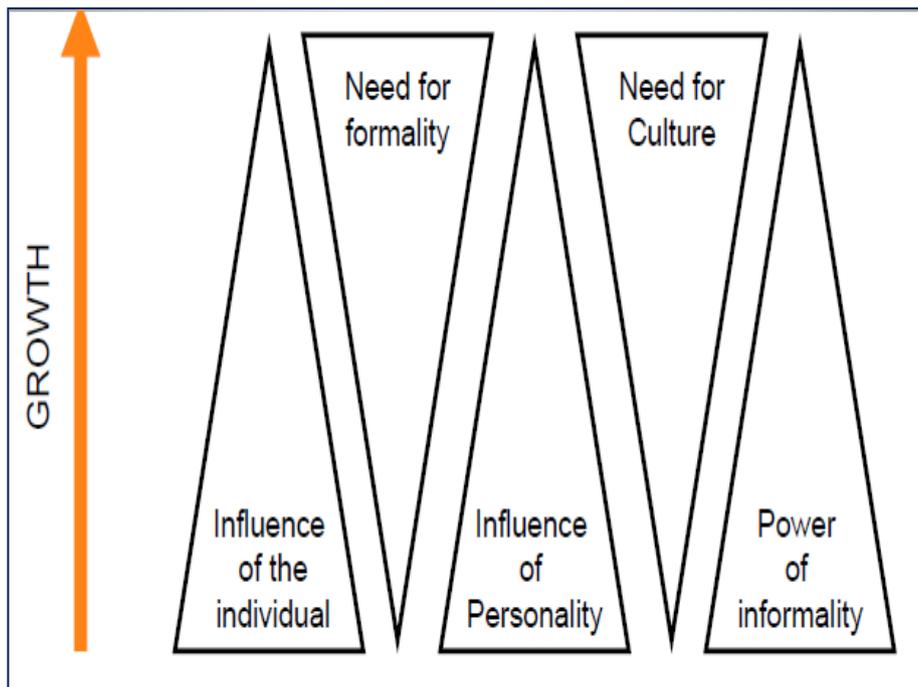


圖 22 公司之成長及文化關係圖。

#### (9) 崇高的策略 vs 現實

- 太容易（和太有吸引力）將驚人的企業成功歸功於**崇高的**略和/或鼓舞人心的願景
- 崇高的策略在不可預測的環境中可能特別危險

- 成功在於公司抓住機遇，避免或生存嚴重威脅 - 執行力的能量
- 要求運營能力和敏捷性、重點、領導、信念、說服力、能做文化機會
- 成功是多面向的和多重座標幾何空間的

## 2-6-7 ACT-cube 問卷研究

本次參與 ACT-cub 問卷調查研究共有 19 位(包括作者本人)，經由問卷收集及統計分析組織之執行文化及一致性結果。針對問卷研究結果提出之執行策略，應用執行策略之迴圈擬定執行作法，包括(1)理解所在的情境:新進人員無任何經驗及實務之專業常識;資深工程須再加強案例研討，以提升其經驗;公司面臨電業自由化，廠網分離及轉型控股公司，單位內部如何因應;及再生產量不足，如何因應電廠要求。(2)做出選擇:研發更先進之再生與鋸修技術，先進設備投資，新進人員加強各項訓練，資深工程師加強案例研討及經驗交流;提升研產及產線產量;強化再設計及最佳化之能量及相關技術，軟體投資及訓練;(3)讓事情發生:依據選擇內容進行實際執行，執行過程之考慮及微調與列管;(4)修改與調整後:執行結果與最初設定目標進行比較，探討其產生之間隙，針對間隙再重新「理解所在的情境」…。在策略迴圈的過程中，重要的是應不斷提出問題，諸如:「我們在討論什麼目標?」、「對的人都在討論的群組裡嗎?」、「我們正在討論的方向及事情正確嗎?」、「目前的對話是否同一個步調嗎?」、「我們有跳過關鍵的對話或該討論的事嗎?」。

實際執行策略針對組織內部相關活動與資源需進行上下及水平校正，對外在環境須進行調適，且通過內外組織單位須進行整合動作，方能使策略推行確實順利。

此外，針對上述問卷研究結果及策略執行亦於課堂中定訂行動方案，並於群組討論中針對行動方案(Action plan)討論執行可能遇見之問題，相關實際執行時如何實務解決。相關執行成果如何由財務及投資觀點進行評估及相關執行期限等。由上述 ACT-cub 問卷調查研究及執行策略回圈與行動方案之探討等實務討論，為一相當實用之實務與理論結合課程，並可實際應用於實際工作領域，結合專業之知識及組織之力量，應可發揮相當大之引導力量，並可優化整個組織之執行文化及提升執行效率。

## 三、領導的本質」課程

### 3-1 課程目標

1. 發現個人的領導優勢及待改進的缺點。
2. 學習建立強烈的「目標感」(sense of purpose)讓人瞭解為什麼做這件事，來激勵團隊。
3. 了解自己對他人的影響。
4. 天生的領導風格可以有多大的變化
5. 分析你的人際網絡並辨識需要加強的區塊
6. 更有效的與他人溝通並激勵他人。
7. 獲得實用的領導工具可以運用在你的組織。
8. 在整個組織或更廣泛的社群範圍內，改善你的影響力技能。
9. 獲得引領成功變革所需的知識及技能。
10. 與國際同學交流互動，並從他們身上學習知識及經驗。

### 3-2 課程安排及師資

#### 1. 課前問卷調查

在「領導的本質」課程上課前，每位學員需先完成 2 份問卷的填寫作業，分別是「1Self 評估」(1Self Assessment) 及「360 度問卷」(360 feedback)，並於上課期間由專業導師與學員進行一對一問卷結果解說及協助擬訂個人領導能力改進方向之行動方案。問卷內容說明如下：

##### (1) 1Self 評估

此問卷需請 10~15 位朋友、家人、同事透過線上問卷分享 1~3 則關於學員個人優勢的小故事，其目的在於希望藉由填答結果，使學員發現個人的獨特優勢。此問卷藉由真實的生活故事，從正面角度使學員重新了解生活周遭的親朋好友對自己的看法，也使學員發現自己從未發現的特質。在閱讀問卷結果的過程，其實是一趟情感的旅程，讓人既驚喜又感動，學員會驚訝於自己原來在某方面的特質竟然對他人有如此深刻的影響力，也感動於親友對學員的肯定。

##### (2) 360 度問卷

此份問卷則是設計從「利用優勢」、「授權他人」、「影響他人」、「引領變革」、「確定目標」等五大面向，請學員的主管、同儕、部屬各 3 位以上對學員個人的領導力表現進行評估。此問卷係以線上問卷方式進行，共有 25 題關於上述五大面向的敘述，由受訪者對於學員在該題的表現給予評分，另有 2 題問答題，請受訪者簡要填寫學員與其他經理人不同之處，及學員待改進的方向。問卷範例如下圖所示：

1	Actively engages and partners with peoples expertise outside his/her own business area. 除業務領域之外，也積極與其他領域人才互動。
2	Builds a climate in which individuals are encouraged to develop themselves. 建立具鼓勵個人發展自我的組織氣候。
3	Coaches people to come up with their own solutions (instead of offering own ideas). 指導他人提出自己的解決方案（而不是提供自己的想法）。
4	Leaders are different from other people. What makes this person different from other managers? 領導者有其特殊之處。您覺得他(她)和別的主管不一樣的地方是哪裡？
5	Which two development areas does this leader need to focus on to be more productive? 您覺得他(她)應該加強哪兩個方面，使其更有生產力？

## 2. 課前閱讀案例

本門課於課前需預先閱讀的資料為 5 篇案例，分別為哈佛商學院個案「Wolfgang Keller at Konigsbrau-TAK」、 「Margaret Thatcher」、瑞士洛桑管理學院個案「Nestle's Globe Program (A): The Early Months」、本課程 Herminia Ibarra 教授所寫個案「Harris Roberts」及「GlobalTech」案例。

## 3. 授課方式

- (1) 團體授課：在大教室上課，教授使用投影機簡報、影片播放、白板寫字等方式講課，課堂中 Dan Cable 教授的教法非常活潑生動，讓學員留下深刻印象，且老師與學員之間的一問多答有著高度互動，引導學生有更多的想法與啟發（課堂中亦多次使用電子產品讓學員即時投票）。
- (2) 案例討論：除「GlobalTech」案例由 Dan Cable 教授以活動方式帶領外，其餘 4 則案例均由 Herminia Ibarra 教授以互動式教學引導學員從各種不同思考面進行深入之研析探討，包括課程開始前與你座位相鄰的學員 2 至 3 人先分組討論，發表自己的看法，並與同組學員所提出的見解互相交流、再激發更多的思考觀點及分析。
- (3) 團體活動：包括第一天相見歡的「敘述圖片、串連故事」由團體活動為本周課程暖身並拉開序幕；以及「七巧板(Tangram)」拼圖遊戲與「GlobalTech」案例透過軟體做演練活動等。
- (4) 導師課程(Coaching Sessions)：一對一與導師深入對談，由導師逐步

引導如何善加利用個人優勢，並針對個人缺點加以改正，以及擬定行動方案來強化領導力訓練。

#### 4. 課程時間安排

本課程從星期日下午開始，為期一週，每天約早上 8:30 開始上課，進行至 12:30 用午餐，下午課程由 13:30 至 20:00(含導師課程)，其中僅有星期三至 17:30，以及星期四晚上有學員聚餐活動。案例研討的部分，星期二有 2 則案例討論、星期三 1 則案例討論、星期四 2 則案例討論，均須於課前完成案例閱讀，並針對引導問題預作準備，方能於課堂與其他學員及老師互動討論。

本課程表詳如附件。

#### 5. 主要師資介紹(兩位教授照片如圖 28 所示)



Dan Cable 教授



Herminia Ibarra 教授

圖 28 兩位教授之照片。

##### (1) Dan Cable 教授

Dan Cable 是倫敦商學院組織行為學的教授，其教學與研究專長領域包括員工投入、領導變革、組織文化及其對競爭優勢之影響、領導發展、品牌與員工行為的關連等。2014 年及 2012 年，Dan Cable 教授自管理學會(the Academy of Management)贏得最佳組織行為學文章殊榮，2012 年，管理觀點學院(the Academy of Management Perspectives)將 Dan Cable 教授名列為第 22 位最有影響力的管理學者。Dan Cable 教授曾發表超過 50 篇文章並著有「走向獨特：通過建立一支奇特的員工隊伍來創造一個偉大的企業」(Change to Strange: Create a Great Organization by Building a Strange Workforce) 等書。

##### (2) Herminia Ibarra 教授

Herminia Ibarra 教授是來自歐洲工商管理學院(INSEAD)的訪問學者，同時也是 INSEAD 組織行為學的教授，其專長領域為專業與領導發展，全球管理思想家排行榜 Thinkers 50 將 Ibarra 教授列為世界最有影響力的商業思想家第 9 名。Ibarra 教授曾在哈佛商業評論等期刊雜誌

發表多篇文章，並著有「工作身份：重塑職業生涯的非常規策略」(Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career)、「像領導者那樣行動和思考」(Act Like a Leader, Think Like a Leader)等書。

### 3-3 課程內容

#### 3-3-1 理論教學

主要由 Dan Cable 教授講授。

#### (1) Communicating Direction & Communications Exercise(溝通方式及溝通練習)

##### A. 七巧板(Tangram)拼圖活動

藉由七巧板拼圖活動來瞭解溝通的重要並進行溝通練習，全體學員以每 6 人為 1 組，其中 2 人為 Managers (management team)、4 人為 Workers (production team)。Managers 與 Workers 各在兩個不同的房間。Managers 事先知道七巧板完成組合的圖形，但不能告訴 Workers、也不能用畫的，只能在便條紙上寫成文字，再由助教傳遞給 Workers；而 Workers 拿到便條紙後必須閱讀上面寫的文字，以瞭解他們的工作內容是什麼，雙方只能透過傳紙條方式進行溝通。設定的「溝通時間」結束了，各組要開始競賽拼圖，比哪一組可在最短時間內完成組合，現在 Workers 進入 Managers 的房間，此時 Managers 不能再發出任何聲音、指令或動作，必須由 Workers 獨立完成組合。

在「溝通時間」中，我們觀察到三個重點：

- Managers，2 人必須先溝通好要傳達什麼給 Workers：應該包括「明確的目標」(首先要讓 Workers 瞭解他們的任務是要完成什麼，有 whole picture)、「簡單清楚的操作流程」(讓他們在有限時間內可以快速地依指令完成)。
- Workers，對於收到便條紙上的文字，4 人必須先溝通是否為大家理解的意思，並將所有指令再確認正確的操作步驟流程，最後再將這些流程予以「分工」(例如每人做 1/4 部分)，用模組化的概念做組合，以加速達成目標。
- Managers 與 Workers 之間的溝通：Managers 應及早向 Workers 聯繫，讓他們對這項工作有參與感，避免 Workers 空等待而完全不知所措。另外，Workers 對於收到的便條紙指令有不懂的地方時，應該寫便條紙再回傳給 Managers 詢問，即時反應給 Managers 知道，而 Managers 也應立即回饋清楚的指令給 Workers。

## (2) Leveraging your Strengths (善用自身優勢)

「你每天都有機會發揮優勢嗎？」在一份來自全球 63 個國家的 101 間公司對於 170 萬名員工的研究調查中發現，其中只有 20% 的員工認為自身優勢有被妥善運用。當人們爬上越高的職場位階，可能越少人會同意他們已經發揮自身優勢。

「1Self 問卷」：在你生活中不同的領域(例如家庭、工作、活動等) 10 至 15 人(含本人)分別寫出 3 個小故事，關於你在什麼時間曾經有最好的一面 (when you were your best self)，且產生對周圍人事物有長遠的影響，分享他們對你的看法。由最瞭解你的朋友、親人、心靈導師、同學，來自於直接工作環境之外的人來填寫會得到最有效的回饋。

「360 度問卷」：針對你個人領導力技能的問題，包括概念性、人際關係、表現、激勵等，由上級主管(含直屬主管)、同級主管、部屬及本人填寫問卷，並有 2 題問題建議發展的領導力。

課程中透過「1Self 問卷」與「360 度問卷」分析出個人的優勢及缺點，如圖 29。針對缺點加以改善，認知自身優勢則應經常運用發揮，可以使我們在工作上保持樂觀、充滿活力、提升工作效率、激勵工作夥伴、激發創意；在生活上也是充滿正向能量、滿足、充實、樂於助人、身心健康，無論在工作或生活都平衡且正向循環發展，如圖 30。

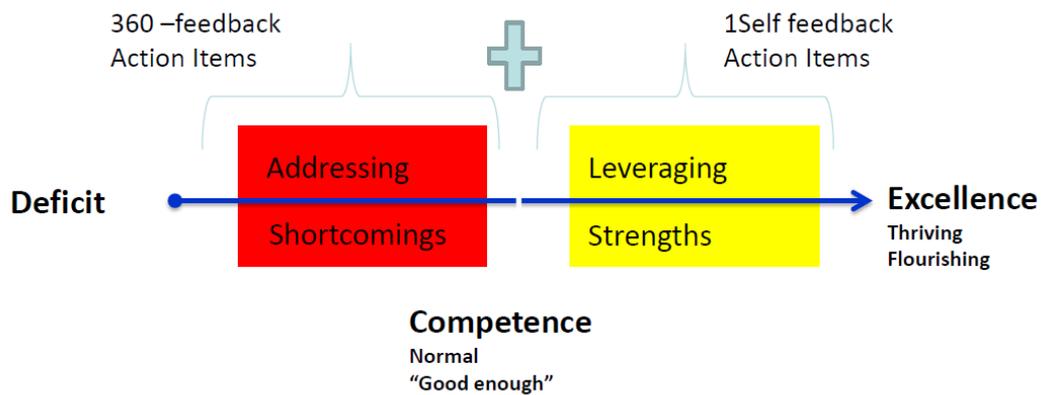


圖 29 問卷改善缺點並善用優勢以提升績效。

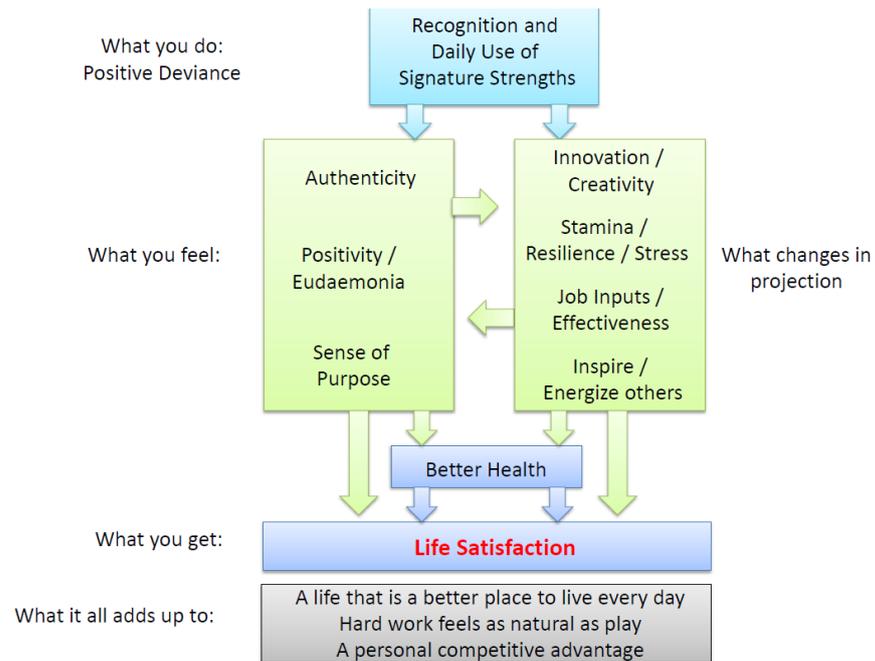


圖 30 個人優勢獲取職場及生活助益。

### (3) Enabling Organizational Change

引領變革其實跟寫自己的名字一樣簡單，自制與持續練習新的行為有助於發展新的技能或改變舊習慣。組織的變革始於組織內個人的改變，抗拒改變常常只是因為目標不明確，或是缺乏誘因。

以騎象的駕馭者(The Rider)與被駕馭者大象(The Elephant)來比喻，每個人都有兩個面向：Rider 和 Elephant，Elephant 代表情感、衝動，顯現人直接、本能的一面，通常力量較大、被欲望驅動，Rider 代表理性、冷靜，知道自己應該做什麼。在啟動任何變革計畫前，應該要先縝密思考如何指引駕馭者及激勵大象(圖 31)。



圖 31 以騎象的駕馭者與被駕馭者大象比喻示意圖。

此外，成功的變革不是一蹴可幾，變革是一個過程，需要在過程中每個階段投注時間與精力，以獲致成功。課程中介紹了變革理論 (Change Theory)，說明可降低組織變革阻力的七個步驟，前三個步

驟屬於規劃階段，後四個步驟屬於執行階段，如圖 32 所示。

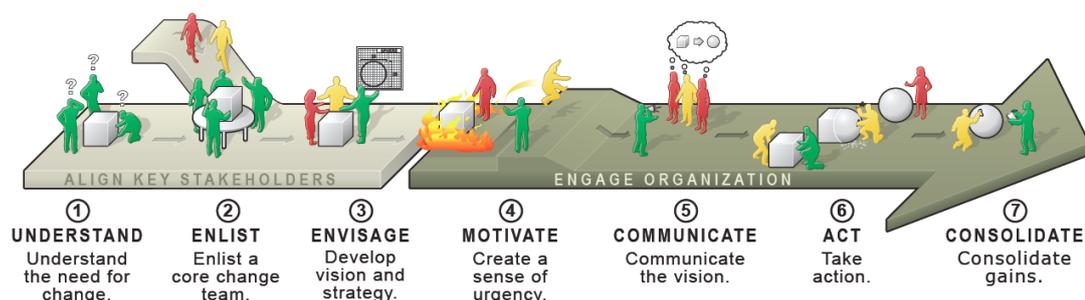


圖 32 變革理論示意圖。

#### A. 步驟一：了解變革的必要性(Understand)

變革的需要通常來自外在環境的變化，應建立一個隨時注意環境變化的組織文化，我們無法改變我們不了解的事物，因此，為了能辨識變革的需求並提出有效解決方案，必須對所處的組織環境有全面性的了解，時常問自己：「公司的產品或服務是否與外在環境的需求及變動一致？有哪些不一致之處？」

在了解變革的需求並提出有效解決方案時，應注意避免以下陷阱：注意個人的認知偏誤，客觀分析問題；尋找表面徵狀的根本問題，例如成本增加是徵狀，其根本問題可能源自於無效率的工作流程。

#### B. 步驟二：籌組核心變革團隊(Enlist)

你無法只靠自己的力量去完成改變，必須籌組一支能支持你的核心團隊，並與團隊共同建立推展到整個組織的願景與策略。組成團隊的領導者應具備四個基本特質：能夠激勵人心(Motivating)、能夠創造並溝通願景(Visioning)、願意授權(Empowering)、具備良好管理能力(Managing)。

建立團隊前，需先辨識組織內哪些成員是抗拒變革者，哪些是支持變革者，再依據以下特質挑選團隊成員：職位權力、專業能力、可信度、領導能力、管理能力。

#### C. 步驟三：發展願景與策略(Envisage)

願景是關於對最終期望目標的描述，為組織成員提供指引，願景應具有以下特點：具體、令人嚮往、可行且有彈性、聚焦、簡單。

如果說願景描述了目的地，則策略則是描述如何到達目的地，提供指引日常決策的架構。

#### D. 步驟四：提供動機，製造迫切感(Motivate)

不要低估了將員工帶離舒適圈的困難度，員工通常安於現狀，故可向員工溝通來自外部的重大威脅，藉由製造迫切需要改變的感覺來

驅動員工進行改變。製造迫切感的方法有：與員工分享競爭資訊、使員工了解公司財務狀況、安排員工實地訪查公司不同部門、舉辦研討會等。

#### E. 步驟五：向組織成員溝通願景(Communicate)

在採取變革行動前，需先向受影響的員工溝通願景。溝通應反覆進行，以幫助員工充分理解，且應傳達言行一致的訊息，可透過不同管道進行溝通，並讓員工能將自身工作與願景相連結。

#### F. 步驟六：採取行動(Act)

在前述五個步驟完成後，即可開始採取變革行動，以新願景、策略為基礎來調整組織，需調整的部分可能包括：招募人員系統、訓練系統、績效考評系統、組織架構，期能於調整後有助達成新願景與策略。

#### G. 步驟七：整合執行成效(Consolidate)

當執行變革一段時間後，員工可能因為不斷學習新技能、執行新計畫而感到疲累，此時需要維持變革的動力，應調整步伐，透過短期目標的達成來激勵員工，並用以設定下一階段更為困難的計畫目標，以漸進式的目標設定，讓員工一步一步朝願景邁進。

#### 「GlobalTech」案例練習

本課程並結合「GlobalTech」案例，將學員分組後，參考變革理論的步驟，為 GlobalTech 公司建立變革團隊，進行變革。

GlobalTech 是一家為軍用市場設計、發展行動感測科技的公司。隨著軍用市場的萎縮，公司的領導者認為應轉往商業市場尋找新契機。此一案例係透過一套電腦軟體來模擬變革的進行，該軟體並在最後將每組推動變革的情形做成一份報告，說明在過程中所做的決策有哪些做得好，有哪些則需要再檢討。透過此一案例模擬活動，使學員對變革理論更具體的認識，對於如何實際運用於工作上也更有概念。

### (4) Understanding Yourself and Energizing Others

Dan Cable 教授於課堂中播放 Simon Sinek 於 TED 的演講「Start with Why」，說明領導者應從「Why」開始，讓他人瞭解目的、瞭解其所做的意義與重要性，才能引領他人持續前進。教授並請大家分享在過去工作經驗中，自己或公司的領導者是否曾經做過增加目的感(a sense of purpose)的行為，讓學員更深刻體會讓他人瞭解「Why」可以帶來什麼樣的改變。

### 3-3-2 案例研討

案例研討課程由 Herminia Ibarra 教授講授。

#### **1. Wolfgang Keller at Königsbräu-TAK**

領導者的任務是設定方向、影響他人、激勵員工往目標前進，但扮演這樣的角色所需要的技能可能與以往不同，本案例旨在引導學員思考如何轉變為一個領導者角色。

##### (1) 問題思考

- A. 你認為 Keller 在 Königsbräu 的任期內表現如何？
- B. Keller 對於 Brodsky 的管理如何？
- C. 如果你是 Keller，出差回到公司的首要任務為何？
- D. 如果你是 Keller，你認為你面臨的中期職涯管理議題是什麼？

##### (2) 案例背景

Wolfgang Keller 剛剛結束在巴西為期兩個月的出差任務，正準備飛往瑞士度假。Keller 是 Königsbräu-TAK A.E.(Königsbräu 位於烏克蘭的子公司)的總經理。Königsbräu 是一家總部位於慕尼黑、全球銷售額高達 103 億歐元的高端啤酒釀造商。它擁有優良的管理，是世界上最賺錢的啤酒廠商之一，品牌享譽全球。

Keller 思索著回公司後需要立即解決的問題。兩周後，他就將飛回公司的所在地—基輔。屆時，最為緊要的是解決與公司商務總監(相當於北美地區的市場銷售部副總裁) Dmitri Brodsky 相關的問題。自兩年前加入公司以來，Brodsky 的工作表現日益令 Keller 感到擔憂。

Keller 有三個方案可選擇。第一，炒 Brodsky 的魷魚，或者，至少不給他加薪；第二，再次嘗試幫助 Brodsky 改善其工作績效；第三，通過重組 Brodsky 所在的部門，例如將市場部和銷售部分開，讓 Brodsky 發揮優勢，並彌補其不足之處。

#### **Wolfgang Keller**

Keller 34 歲，畢業於哈佛商學院，畢業後加入德國一家大型的食品製造企業，成功讓該企業於烏克蘭及德國的子公司起死回生，其成功實幹型經理人的美名便迅速傳播開來。

其後 Keller 便跳槽到了 Königsbräu，擔任旗下烏克蘭子公司的總經理。當時，這家年銷售 1.16 億歐元的子公司正處於虧損狀態，年虧損額高達 290 萬歐元。在接掌帥印後的三年裡，Keller 實現了每年 1.45 億歐元的銷售額和 700 萬歐元的獲利。他採取的措施包括：改變行銷策略、組建新的高階管理團隊、重組銷售隊伍、並在 Odessa(烏克蘭地名)收購了第四家啤酒廠。

#### **Königsbrau-TAK**

Königsbrau-TAK 是 Königsbräu 的烏克蘭子公司，成立於 12 年

前，在成立後的好幾年裡，一直由公司的烏克蘭合夥人 Vladimir Antonov 管理經營。在公司買下 Antonov 手中的全部股份後，Antonov 成為公司的董事長，但仍然積極參與烏克蘭子公司的管理工作。

Keller 和 Antonov 都直接向 Häussler(董事會中的一員)彙報工作。Keller 負責所有的運營工作，而 Antonov 則負責處理與銀行、商會及政府等外部機構的關係。

Keller 的行銷戰略重點是整合並加強 Königsbräu 的分銷商網路，為分銷商提供全面服務，包括資訊系統、物流支援、以及傳統的銷售支援。這項戰略顯著提升了公司的市佔率和利潤水準。

### **Dmitri Brodsky**

Brodsky 比 Keller 大 10 歲，曾在兩家以消費者為導向的大型跨國公司擔任重要職位。Königsbräu 之所以聘用 Brodsky，是看中他的成熟與老練，認為他可以平衡公司這支年輕化的管理團隊。但他與 Keller 的關係從一開始便劍拔弩張。

在 Brodsky 入職後的第一年，Keller 便對他的技能及管理風格持嚴重的保留態度，不同的管理風格引發了 Keller 與 Brodsky 之間的衝突。Brodsky 善於分析問題，在行動之前深思熟慮，並喜歡盡可能放權。Keller 則比較急躁，注重實際行動，在處理問題時喜歡親力親為。

### **Brodsky 的首次年度績效評估**

Keller 對 Brodsky 進行第一年的績效評估時，他們爭論了三個小時。最讓 Brodsky 不能接受的是，Keller 認為他領導力低下、缺乏個人魅力，無法有效激勵銷售團隊。Brodsky 則認為只要 Keller 不再干預市場銷售部的工作，他就能發揮領導作用。經過冗長的爭論後，Keller 最終同意改為「領導力和個人魅力一般，但無法滿足我們的特定需求。」此外，Keller 還把對他的總體評價從合格調整為良好。

但在接下來的一年裡，儘管公司業績增長並改善了獲利，但 Keller 對 Brodsky 的評價仍然沒有改觀。

### **Brodsky 的第二次年度績效評估**

在出發前往巴西前，Keller 完成了對所有下屬的績效評估工作，只有 Brodsky 除外。Keller 發了一封關於績效評估的說明信給 Brodsky，在收到說明信得知 Keller 對他的評價僅是合格後，Brodsky 的反應比上一年更強烈，他認為自己在第二年的表現已經有了很大提升。最後，Keller 同意把「不適合領導銷售部門」改為「缺乏領導銷售部門的人格魅力」，但總體而言，他們並沒有就這些重大問題達成共識。Brodsky 撰寫了一份備忘錄，對自己的總體評價從良好降為合格進行了辯駁，並聲稱 Keller 的干預限制了自己領導力的發揮。

### **權衡決定**

Keller 知道自己回到基輔後必須儘快提交關於 Brodsky 的正式績效

評估表。Antonov 曾敦促他辭退 Brodsky，但 Keller 明白，現在很難在市場上找到合適的人選。如果不辭退 Brodsky，Keller 就必須透過輔導手段或部門重組來改善 Brodsky 的績效。且如果把 Brodsky 留下來，Keller 還必須考慮給他加多少薪水。然而，即便加薪，Keller 也必須小心謹慎，避免向 Brodsky 傳遞出前後不一的資訊。

### (3) 案例啟示

- A. 領導者與經理人是不同的，應試著將自己轉變為領導者的角色：經理人的工作是確保事情有效率地完成，負責規劃、編製預算、組織與部署人事、衡量績效；領導者則是領導變革，確立方向、激勵員工，帶領大家往目標邁進。
- B. 以往使你成功的因素或技能，未必能持續為你帶來更大的成功：應學習新的領導技能，蛻變成為策略性的思想者、成功的關係協調及關係建立者、幫助員工發展的領導者。在轉變為領導角色時，可從重新定義自己的工作、拓展人際網絡、以更開放的心態重新審視自己等方面著手。在重新定義工作方面，應學習授權，使自己的貢獻不是只在日常的一般營運上，而是更具策略性的思考，在拓展人際網絡方面，使自己與更多業務利害關係人建立連結，得到多元化的學習，在重新審視自己方面，持開放態度將可使自己不侷限在特定的領導風格，並避免「積極正面的錯覺」發生。

## 2. Nestle's Globe Program: The Early Months

本案例係以雀巢全球業務卓越計畫 (GLOBE Program) 之執行，討論如何發揮影響力，引領變革、成功管理利害關係人。

### (1) 問題思考

- A. Chris Johnson 在他的新工作上將會面臨什麼樣的困難？
- B. 如果你是 Chris Johnson，你的首要任務是什麼？
- C. 對於即將與 Mario Corti 進行會晤討論人事部署問題，你會給 Chris 什麼建議？他應該採取什麼樣的態度？為什麼？如果他聽從你的建議，會有什麼樣的結果？他應該如何處理？你可以參考下列選項：
  - a. 接受 Corti 的建議。Chris 需要 Corti 的支持，Corti 希望這個計畫可以成功，且他了解自己推薦的人，但是 Chris 並不了解這些人。
  - b. 適當地妥協。找出 Corti 最希望 Chris 挑選的人，並將他們納入團隊，但人數盡可能地少一點。
  - c. 清楚地向 Corti 表達想要自己決定人事安排，不會挑選任何

自己不需要的人進入團隊。

## (2) 案例背景

2000 年 4 月，雀巢公司負責臺灣業務的美國籍經理，39 歲的 Chris Johnson 被選中擔任公司一項重大舉措——雀巢全球業務卓越計畫（GLOBE Program）——的負責人。該計畫旨在完成雀巢公司的轉型，將之從一群各自為戰的獨立王國轉型為統一的全球公司。GLOBE 計畫將成為雀巢公司有史以來所開展的規模最大的計畫。Chris 將從臺灣調往瑞士威韋（Vevey）的雀巢總部，以便向 GLOBE 計畫的創造者、雀巢公司負責財務與行政管理的執行副總裁 Mario Corti 彙報工作，Chris 也將成為雀巢公司集團管理高層中最年輕的成員。

### 2000 年的雀巢公司

雀巢是全世界最大的食品與飲料公司，擁有約 23 萬名員工，在 81 個國家生產 8000 多種產品。雀巢在 2000 年的總營業收入預計可達 800 億瑞士法郎，獲利大約在 50-60 億瑞士法郎之間。

1997 年年中，Peter Brabeck 接任了雀巢公司的執行長一職，在他的領導下，公司表現非常出色，股價幾乎上漲了一倍，然而，雀巢公司在食品與飲料業務上的獲利能力低於行業平均水準。例如，雀巢在 2000 年的毛利率低於它的競爭對手，如可口可樂(Coca-Cola)等公司，特別是間接銷售費用和行政管理費用偏高。因此，公司內部啟動了一項計畫，以降低雀巢的製造成本為核心，大力宣導跨市場供應戰略，即某特定國家的市場供應由毗鄰國家的工廠來負責，此舉旨在降低工廠數量、擴大工廠規模、提高工廠效率。

### 雀巢公司的組織結構

雀巢公司的盈虧職責主要由其市場負責人——即負責雀巢在全球 80 個左右地域市場運營的高層管理人員——來承擔。公司根據他們在各自本土市場上的業績，對其進行獎勵。每個市場的負責人分別向三大區域（歐洲，美洲和亞大非，即亞洲，大洋洲和非洲）經理彙報工作，而區域經理則向 Brabeck 彙報。Brabeck 認為雀巢必須建立一個更統一、更協調的組織，將公司整合為一家直接面對市場與供應商、並能採取有效行動的公司。

在這一過程中，GLOBE 計畫將發揮關鍵作用，該計畫是全世界規模最大的 SAP 系統推廣專案，通過 GLOBE 計畫，創建通用業務流程、標準化資料及通用 IT 基礎架構。

### 四月末：Chris Johnson 在威韋

四月末，Chris 在威韋會見了 Brabeck 和 Corti，瞭解自己在 GLOBE 計畫中的作用。他得知雀巢已選中德國企業軟體公司 SAP 來提供實施 GLOBE 計畫所需的軟體。Chris 當即說明自己對 SAP 公司一無所知，對 IT 也知之甚少。Corti 解釋了實施 GLOBE 計畫的三大首要目標：創

建一套全雀巢公司通用的最佳實務業務流程、創建一套標準化的雀巢資料及創建一個標準的資訊系統基礎架構。

公司高層希望能在 2003 年年底前，完成雀巢主要市場 GLOBE 流程、資料及系統的安裝。在 Chris 與 Corti 的後續會晤中，Chris 拿到了一張 GLOBE 計畫的組織結構草圖，上面列出了大約 12 位在 Corti 看來可以組成一個核心團隊的人選。這些人有的在威韋的 IT 部門工作，向 Corti 彙報，有的人則從事市場工作。

### 回到臺灣

返回臺灣後，Chris 開始著手準備自己的新工作，決定組建一支 6 人左右的核心團隊來啟動這個計畫。他認為自己在威韋所需的人手中必須包括來自雀巢三大區域的人員，每個區域至少各出一名，此外，還必須從以下領域中分別抽調至少一人：通訊、銷售與市場、技術與供應鏈、財務與行政管理以及 IT 部門。

Chris 逐一檢視了 Mario Corti 列出的人員名單，結果發現這些人沒幾個符合自己的標準。

此外，Chris 列出了幾條原則，用以指導自己在領導 GLOBE 計畫時應採取的行動，分別是：注重實效、以商業利益為導向、市場介入、速度、溝通、最佳人選。Chris 認為 GLOBE 團隊將由少部分長期從事該專案的核心員工組成，再加上 SAP 和 PwC (PricewaterhouseCoopers) 的顧問，以及一些從各個市場借調來的短期 (3 個月到 12 個月之間) 員工。

### 市場負責人會議

Chris 將於 5 月返回威韋，參加在那裡召開的市場經理大會。在這次大會上，Brabeck 將要公佈 GLOBE 計畫，並宣佈 Chris 的新職位。Chris 還將與 Corti 見面，進一步討論 GLOBE 計畫的人員配置問題。

### (3) 案例啟示

如欲充分發揮影響力並引領變革，應充分運用下列戰略，包括：充分運用人際網絡，以獲取情報；辨識關鍵選擇；選擇自己的團隊；說服他人時，要兼具理性與感性；永遠記住利害關係人比老闆來得多；在開會前先開會前會，預先進行溝通；不要只用嘴巴說，要用證據來佐證等。

## 3. Margaret Thatcher (瑪格麗特·柴契爾)

討論組織中的權力來源及如何使用權力增加你的職涯機會與提升組織的效率。思考在職涯中這些權力基礎是如何增長與腐敗，以及如何確保自己的權力基礎是正向成長，並增加自己的影響力。

### (1) 問題思考

- A. 柴契爾夫人在她早期的職業生涯中發展了什麼權力基礎？
- B. 她如何行使影響力？ 建立信譽？
- C. 你會如何描述她的領導風格？
- D. 你從這個案例中吸取了哪些教訓，該如何有效地建立並運用權力？

## (2) 案例背景

描述柴契爾夫人成為英國保守黨的領袖，在政治上的崛起與殞落。

- A. 擔任教育部長時，宣布政府不再免費供應小學生牛奶，被稱為「牛奶掠奪者」。
- B. 當議員時提案：「允許新聞記者參加公務團體會議」並通過成為立法。
- C. 她認為英國應該要恢復到「沒有努力就沒有回報」的社會，在這個社會裡，每個人憑自己的努力和節儉就會得到回報。她說：「誠實的工作一天，就獲得一天誠實的報酬；在你能力範圍內過活；要未雨綢繆，要準時付帳單。」
- D. 全面推動經濟自由化，改革政策包括國營事業民營化、減稅、縮減社會福利、解除外匯管制、收緊貨幣供應、打擊工會勢力等。
- E. 面對外界要求她政策轉彎，她強硬回答：「要轉你們自己去轉，女士我絕對不轉！」(You turn if you want to, the lady's not for turning.) 無論要付出多大的代價，只要是對國家有利的，她就會堅持到底。她說：「我身上唯一不缺的東西就是勇氣。」
- F. 英國保守黨第一位女領袖。
- G. 英國史上第一位女首相，也是是 20 世紀英國第一個蟬聯 3 屆、任期長達 11 年的首相。
- H. 達到她「職涯階梯」(career ladder)的巔峰。
- I. 原本只是小雜貨商的女兒，卻改變了她的國家—英國。
- J. 她的政治思想對英國產生深遠的影響。
- 學歷：牛津大學畢業 (化學與法律兩個學位)
- 家庭：1951 年嫁給油漆公司總經理(丹尼斯·柴契爾)，從此瑪格麗特被稱為「柴契爾夫人」。育有 1 對龍鳳胎兒女。
- 政治經歷：
  - 1959/10/08 當選國會議員，進入英國下議院
  - 1975/02/11 成為保守黨第一位女黨魁
  - 1976/01/24 蘇聯媒體稱她為「鐵娘子」(The Iron Lady)
  - 1979/05/04 率領保守黨贏得大選，成為英國首位女首相

1982/04/02 因福克蘭群島主權向阿根廷開戰(英國戰勝)  
1983/06/09 國會大選，柴契爾連任成功  
1987/06/11 柴契爾勝選，進入第3任任期  
1990/03/31 因推行人頭稅造成英國暴動  
1990/11/28 因失民心且不獲黨內支持，含淚離職  
1992/06/30 被冊封為終身貴族(柴契爾女爵)  
2013/04/08 因中風過世，享壽87歲

### (3) 案例啟示

#### A. 要知道你的權力來源(權力基礎)

- 個人基礎：知識、專長、軟硬實力、政績(事蹟)、個人魅力、努力與活力。

- 人際網絡基礎

- 地位基礎：正式授權、關鍵資源的掌控權、能見度

B. 權力是動態變化的，沒有所謂的平衡，因此讓權力持續成長並善用你已經有的權力基礎(如上)來達成目標。

C. 善用媒體增加能見度。

D. 自我覺察：不去競爭你不擅長之處。

E. 在職涯過程中要持續發展你的人際網絡及企業導師。

F. 發展清晰鮮明的個人形象，使自己脫穎而出。

G. 傳達清晰簡明的信念或訊息。

H. 利用統計數據及分析。

I. 小心：正向錯覺(Positive illusions)，也就是自我感覺良好，過度相信自我能力，總認為自己與眾不同。可以透過360度問卷回饋改善；切記每個硬幣都有正反兩面，不要只看到正面。

J. 小心：權力使人腐化，因為權力會增加孤立感，真實的資訊、回饋、觀點越來越少；權力使人傲慢，認為自己是「無敵的、所向披靡」，待人不好、刻薄。

K. 小心：What got you here won't get you there

曾讓你成功的經驗，不一定會帶領你往下一個勝利之路。

別太依賴過去的成功經驗，因為那會：

- 導致對未來太樂觀
- 不容易有機會改變和成長
- 變成阻礙前進的絆腳石
- 成為企業難以轉型的障礙

當優勢變成束縛思考模式的框架時，過去致勝的道路將是困住自己的死胡同。因此我們應該思考在勝利後要如何再突破、成長，而不是一直沉浸在過去成功的喜悅中。

## 4. Harris Roberts

領導者如何創造並善用人際網絡？

人際關係網絡可以幫助你完成事情，並且達成個人或工作的目標。人們經常把權力想成是源自「權勢之人」。事實上，要造就一個強大的人際網絡遠遠超過於此。此篇案例將討論 Harris 的職涯困境並探討人際網絡對領導力能量與職涯發展的影響，以及分析策略讓你有效地建立並善用人際網絡。

### (1) 問題思考：

- A. 為什麼 Harris 被職涯絆住了？
- B. Harris 真正想要的是什麼？是否有效率的去進行他想要的嗎？
- C. 針對你的人際網絡評估結果，思考它代表什麼意義？你目前的人際網絡是否良好，以幫助你未來的發展？現在最需要強化的是哪一塊關係？

### (2) 案例背景：

在某大型醫療機構擔任法規主管的 Harris Roberts，現年 39 歲，結束四週的高階經理人教育訓練後，已準備回到工作崗位並迎接改變。他想要承擔企業獲利的責任，他的夢想就是能夠掌管公司其中一個重要事業部。

該高階經理人教育訓練是針對年輕且具高發展潛力的經理人設計的，並由長久以來擔任他企業導師的公司執行長 Alfred Mitchell 所精心布局的，執行長也承諾過：「等 Harris 回來之後，會讓他負責管理一個事業單位。」

但當 Harris 回到公司之後，一個複雜的新產品推出計畫，讓他期待已久的職涯轉換必須延後。執行長要求他把自己的夢想延後，公司需要他待在舊的職務上，他依舊被指派擔任副總經理的角色，必須向營運事業部的總經理報告事項。他感到非常失望，這些工作跟他以往做的幾乎一樣，沒有任何挑戰性。他說：「我想要累積跨職能的經驗，這樣我才能從執行他人已制定好的策略計畫，轉變為成為制定策略的團隊成員。」

他拒絕再等下去，決定創造自己的「企業導師網路」，成員包括公司裡的高階主管，希望他們可引領他的發展，並幫助他嘗試取得夢寐以求的總經理職務。

在參加高階經理人課程結訓之後，Harris 原是負責要讓本班保持聯絡，但隨著工作愈來愈忙碌，他自己幾乎已與大家失聯。此外，負責一項全新藥物的核准管理工作，讓他很少有時間再去參加額外的活動；而且適逢他的第二個孩子出生，更是讓他忙的沒有辦法擠出任何時間參加他喜歡的研討會等。

當時許多醫療機構的新創公司都在尋找資深人才。而 Harris 崇拜的長官同仁們都離開了公司，包括一位早期很親近的同儕 Georgina James，她曾向 Harris 說她對這間公司早已幻滅：「跟我同期的同事們早就升到副總或總經理的層級」。

我們建立了一個具創意且先進的新公司，這完全沒有前人的路可以參考，很辛苦的創立事業部，應該不會再經歷這麼輝煌的年代了。然而隨著不停地有新人加入公司，公司變得更龐大、更政治化、更官僚。我雖然曾經幫忙創立公司，卻不知道該如何改善公司獲利。前老闆到了子公司去，他的接任者無法相比，在他的管理下，大家都沒有成長。

Harris 開始接受像他同儕那樣的想，到新創公司先擔任資深經理人，之後有機會成為執行長。可是他認為他仍然缺乏財務與跨職能的經驗，即使在他參加高階經理人課程後應該已使他充實並具備相關知能。因為他缺乏自信，他說：「我甚至不知道一間小公司執行長的履歷表是甚麼樣子」。另外，他的家庭也正仰賴他的穩定收入，他還沒有準備好承接某些風險。當他想要離開原本高薪穩定的工作，他的妻子卻希望有安定的生活...

### (3) 課程理論

- 檢視你的人際網絡品質(圖 33 所示)
- 最近 3 個月，你曾和哪些人討論過工作或職涯上的重要事情  
包括：尋求建議、資訊、突破性的想法、評估機會

#### A graphic representation of your Network

Below is a graph depicting the overall structure of your network. You are represented by the large blue circle and each yellow circle represents one of the contacts you named in the network assessment.

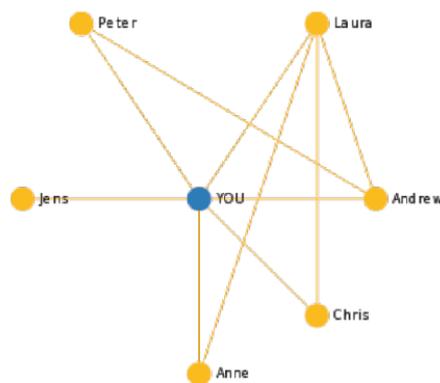


圖 33 人際網絡診斷示意圖。

- 你跟這些人認識多久？有沒有跨層級/跨部門/跨單位的人？他們的性別是？有沒有公司外的人脈？這些人彼此也認識嗎？
- 左圖(封閉的人際網絡)；右圖(健全的人際網絡)

● **BCDs of Strategic Networks**

建立一個策略性的人際網絡，必須包括：

Breadth(寬廣度)、Connectivity(連結性)、Dynamism(動態)

建立(強化)你的人際網絡：(圖 34 及圖 35 所示)



圖 34 策略性的人際網絡。

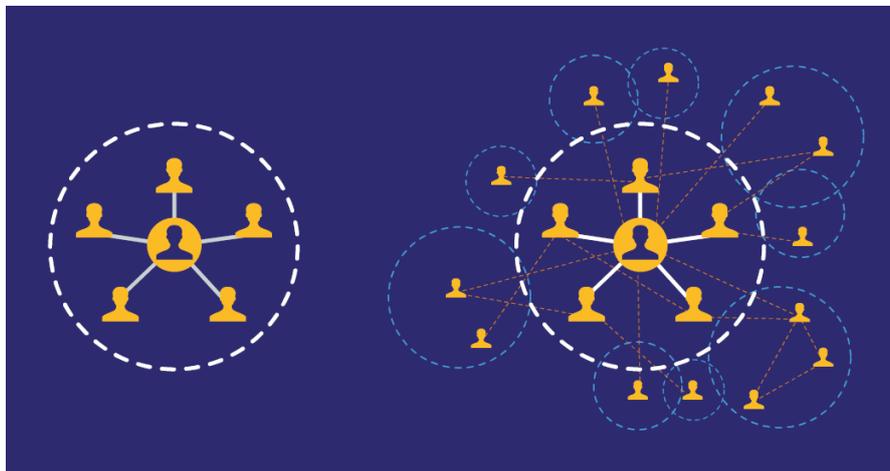


圖 35 策略性的人際網絡示意圖。

A. 分類，例如

- 公司內關鍵的高階主管
- 同儕
- 主要客戶、潛在客戶

● 各專長領域的意見領導者

B. 每個類別列出 3 至 5 人

C. 列出如何與他們建立關係(包括時程及地點)，可以透過誰幫忙介紹?

(4) 案例啟示

- A. 老闆覺得你太好用，讓你一直停留在相同的職務：必須讓自己成長，不要只等著被指派工作。
- B. 重新思考你的工作：要讓自己的貢獻有更多著重在策略性，而不是永遠只像機器人似的運轉做例行性工作。
- C. 要讓你的人際網絡多元化，不要侷限在某一群。你才會從各種不同領域學習更多經驗與獲得更多機會，也可增加對市場趨勢的敏感度。
- D. 「No slack」trap：不要把自己陷入長期處於忙碌，完全擠不出任何時間的狀態。要給自己一些時間停下來思考重要的事情，調整自己的狀態，做好時間管理、設定優先順序、善用授權。

## 5.個人導師教學(Individual Coaching)與問卷結果運用

導師制度(Coaching Sessions)是本課程的重要特色。每四位學員分配到一位導師，共有四次導師對談時間，其中一次為分組與導師對談，其餘三次為個人與導師對談，個人導師對談每次約 50 分鐘。導師專精問題引導，使學員能從對談過程中釐清問題與個人改進方向。

導師係以每位學員課前所蒐集之問卷結果為材料，以循序漸進方式引導學員，三次個人與導師對談之方式及內容說明如下：

(1) 第一次對談先瞭解學員背景，並檢視 1Self 評估報告：

對談時學員先與導師自己的工作背景、現階段面臨的領導議題、個人的職涯目標、參加「領導的本質」課程之目的等，使導師對學員有基本的認識，接著由學員從 1Self 評估報告中親友、同事所分享的小故事，自行歸納出個人優勢，並與導師進行深入討論，探討可將這些優勢運用在工作上哪些地方。

(2) 第二次對談討論 360 度回饋問卷報告：

360 度回饋問卷報告結果反映了學員在利用優勢、授權他人、影響他人、引領變革、確定目標等五大領導支柱的表現，該報告中呈現了學員在每道問卷題目中的平均得分，使學員瞭解自己在各面向表現的優劣情形。學員閱讀 360 度回饋問卷報告結果後，與導師進行討論，釐清報告內容，歸納出自己在各領導面向的優缺點，並分析自己想要透過導師對談課程進行深入探討、發展的領導能力。

(3) 第三次對談擬定行動方案：

最後一次的導師對談，重點為研擬發展個人領導力的行動方案，學員整合課程所學、1Self 評估報告及 360 度回饋問卷報告，依優先順序擬定三項個人領導力發展目標，目標的設定必須是明確、可衡量、可達成、實際、有時限、可記錄的。針對每項目標，尚須分析達成目標的效益、未達成目標的成本與風險、所需要的資源(如時間、主管的支持等)、過程中可能遭遇的阻礙，並確認執行步驟、執行時間表。導師扮演從旁協助的角色，確保學員擬定的行動方案符合學員需求且具體可行。

## 肆、學習心得與建議

### 一、「執行策略，展現成果」課程

- (一) 與其他學員分組討論案例時可以發現，每位學員不僅實務經驗豐富，且對於課前閱讀資料均充分準備，討論內容深入，因此本課程十分適合中高階主管參訓，對於增進管理知能十分有幫助。另外，建議本公司訓練所亦可多安排類此經營管理課程，結合理論與實務，安排多元化之課程內容，包括策略、領導及財務等，使來自不同專業領域的主管互相學習激盪，提升整體策略執行能力。
- (二) 本課程課前閱讀資料量甚多，且需事先自行深入研析，方能於小組討論及課堂上獲得最佳學習效果，故建議後續擬參加本課程的同仁，應於開課前預留充分時間準備，方能於上課時很快進入狀況，融入討論。
- (三) 在分組諮商的課程中，助教及其他學員提供了增進組織內部互相瞭解並增進合作意願的想法，例如：可讓不同部門員工互相參訪，瞭解彼此工作性質與狀況；召開討論會，讓不同部門人員學習聽別人說、也說給別人聽，增進彼此的瞭解與同理心，這些建議作法頗值得參考。
- (四) 各單位在配合公司的目標與經營策略之下，應該重新思考與定位單位內最重要的目標為何？設定好優先權，檢視有無足夠的人力及資源？是否有做動態調配去全力支援單位內最優先的目標？以幫助公司達成最大效益。
- (五) Celebrate Small Wins To Achieve Big Goals：為了達成長期目標，可以參考使用的激勵策略之一為「Celebrate Small Wins」，也就是將長期目標再細分為階段性的短期目標(小目標)，當達成每個小目標，就做小慶祝，讓同仁對單位的共同目標更有感，激勵同仁朝最終大目標前進，亦幫助我們更有信心在正確的路徑上，最終達成大目標。建議可以結

合相關的獎金(紅利金)頒發。

- (六) 有關 ACT-cube 問卷研究能有效分析單位組織相關文化及一致性問題，建議公司人資處可引進作為公司組織相關功能評估之工具，分析結果可作為公司各單位進行變革之參考。且相關分析結果配合策略執行之實務與專業及行動方案，穩健執行可有效提升組織整體效益。

## 二、「領導的本質」課程

- (一) 這門課的教學重點之一為利用問卷使學員深入瞭解自己的優勢，並發掘有待改進的領導面向，同時由專業導師提供諮詢與引導，這樣因材施教的教學方式對個人的職涯發展有很大幫助，建議公司亦可安排類此課程，積極培育經營管理人才。
- (二) 建議建立「提升員工成長」之 360 度回饋問卷機制：「您覺得 OOO 君應該加強哪兩個方面，使其更有生產力?(參考問題)」例如每半年交叉回饋，從他人的觀察幫助員工找到自己進步的空間。至少 10 份問卷，除直屬主管及同部門人員外，亦須包含跨部門/跨層級的人員填報回饋(均匿名)。
- (三) 在面對公司改革之際，好的文化與核心價值要保留，而對於舊有的制度則應全面檢討是否簡化或廢除，除了持續進行「行政流程簡化」，經評估對公司無實質效益或無發展性的業務，好的領導者應該要有勇氣及魄力停止(捨棄)這些不需要進行的業務，才能有更大的空間與人力去拓展新的業務。
- (四) 以公司的角度來看，人際網絡包括公司外的利害關係者(stakeholder)，例如：用戶、供應商、股東、政府、立委、媒體、債權人、合作夥伴、競爭者等，這些與外界的關係是我們公司目前比較缺乏的，期許能夠逐步地建立起來，使所有力量都成為公司的助力。
- (五) 每個人都希望自己能遇到職涯上的「貴人」、「企業精神導師」(mentor)，首先自己必須在工作績效表現佳，才能吸引懂得欣賞你的 mentor，也是發展你的人際網絡；然而，每位主管應該更期許自己也能成為他人的 mentor，主動去發掘、激勵他人的潛能，把正面能量帶給你的團隊。公司最重要的資產就是人才，各位主管都要找到你的「接班人」，培育人才，才能讓公司永續經營。

### 三、綜合心得與建議

- (一) 參訓課程之學員雖不一定來自英語系國家，但英語能力均有一定水準，建議參加寰宇計畫的同仁可加強英語能力，出發前多練習英語會話及聽力，使自己熟悉英語環境，才能在課程開始時，即快速適應各國英語口音，順利與同學互動討論，學習效果也會更好，建議練習英語之口音包括：英國、印度、德國、法國及澳洲腔調，同時練習聽的速度。
- (二) 本次參訓之課程，課前需預先閱讀之資料繁多，雖然需花費較多時間準備，但卻是難得的學習經驗，且同學多為世界各國不同背景的高階管理人員，可藉由他們的經驗分享或對不同事物的見解，拓展視野，讓我們受益良多。建議公司可多安排各階層主管參加國內外類似的訓練課程，透過與公司外部人員的接觸交流，了解外部環境脈動，激發創意，為公司帶來新思維。
- (三) 兩門課程都傳達「改變」的觀念，要求學員研擬行動方案，於返回工作崗位時做出有利於組織及自己的改變。由許多案例我們可以發現，無論是組織或是人，不能順應時勢做出改變，終將被快速變動的環境淘汰，因此我們應時時自我檢討與反省，與時俱進，不斷追求成為更好的自己。
- (四) 本次學習各國 CEO 如何帶領下屬(含低階人員)，應用「將心比心及同理心」、「如何由講一個小故事來深入對方之心，以心帶心」及「不論位階有多高面對下屬，甚至低如工友，有錯皆不要害怕說“抱歉”」等有關組織內策略執行之感性、文化及情境之修練作為，若能應用推廣對於公司內各級主管領導統御將有很大助益。
- (五) 參與本次訓練開啟個人有關策略思考及策略執行之智慧大門，未來針對公司內專業領域之策略規劃與執行，有突破性之幫助，建議以後公司內研發領域之高階主管多能參與策略執行相關訓練課程。

## 伍、附件



## Executing Strategy for Results

London experience. World impact.

	Sunday 06 November	Monday 07 November	Tuesday 08 November	Wednesday 09 November	Thursday 10 November	Friday 11 November
Lecture Theatre	E306					
Morning		08:30 – 12:25 Strategy for Execution Stefano Turconi  12:25 Group Photo	08:30 – 10:00 Simplification for Complex Choices Dominic Houlder  10:30 – 12:30 Case: Canadian Compression Corp. Stefano Turconi	08:30 – 09:00 Consolidation and Preparation David Lewis  09:00 – 13:00 TX Case and Execution Culture Rupert Merson	08:30 – 09:00 Consolidation and Preparation David Lewis  09:00 – 12:30 Collaborative Execution and Emotional Engagement with Strategy Dominic Houlder	08:30 – 09:00 Consolidation and Preparation David Lewis  09:00 – 12:00 Overcoming Inertia Dominic Houlder
Lunch		12:30 – 13:30 Dining Room	12:30 – 13:30 Park Restaurant Working lunch with tutors	13:00 – 14:00 Dining Room	12:30 – 13:30 Dining Room	12:00 – 13:30 Park Restaurant Working lunch with tutors
Afternoon	15:15 – 16:00 Arrival, Registration and Welcome Reception  16:00 – 17:00 Programme Introduction Dominic Houlder  17:00 – 18:30 Execution Exercise David Lewis	13:30 – 17:30 Flexible Execution – Executing in Ambiguity Bay of Pigs Exercise Dominic Houlder  17:30 – 18:15 Consolidation and Preparation David Lewis Stefano Turconi	13:30 – 15:30 Co-Consulting Session: Simplification Stefano Turconi Tutors  16:00 – 18:00 From Strategy to Execution Nandu Nandikahore	14:00 – 14:30 Execution Survey David Lewis  14:30 – 17:00 Co-Consulting Group: Execution Survey Tutors  17:00 – 18:00 Action Planning David Lewis	13:30 – 16:30 Quality Interaction David Lewis  17:00 – 18:30 Guest Speaker Gary Keegan	13:00 – 14:30 Co-Consulting Group: Action Commitment Tutors  14:30 – 15:30 Programme Close
Dinner	18:30 Garden Room In case study groups	18:30 Dining Room	18:30 Dining Room	Free Evening	18:45 Celebration Dinner	
Evening	19:30 – 21:30 Carnival Case Preparation	19:30 – 21:30 Work Groups: Canadian Compression case	19:30 – 21:30 TX Case Preparation	Free Evening	Mint Leaf Restaurant (Off campus)	



## Overview Timetable

## Essentials of Leadership

London experience. World impact.

	Sunday 13 <sup>th</sup> November	Monday 14 <sup>th</sup> November	Tuesday 15 <sup>th</sup> November	Wednesday 16 <sup>th</sup> November	Thursday 17 <sup>th</sup> November	Friday 18 <sup>th</sup> November
Lecture Theatre	LT7					
AM		09:00 – 12:30 Communicating Direction Sustained competitive advantage, and the role of an engaged, innovative workforce  Communications Exercise Dan Cable  12:30 – 13:00 IT Clinic (optional)	08:45 – 09:00 Morning Review  9:00 – 12:20 Transitioning to Bigger Leadership Roles <i>What makes a leader and can it be learned.</i> <i>Understanding the hurdles</i> Herminia Ibarra  12:20 Group Photo Front Lawn	08:30 – 12:15 Enabling Organisational Change <i>Creating sustainable change in yourself and your organisation</i> Dan Cable	08:30 – 08:45 Morning Review  08:45 – 10:00 Achieving great performance through the pursuit of excellence <i>Sharing lessons from the world of Olympic boxing</i> Gary Keegan  10:15 – 12:30 Leadership, Power and Career Success Cycles <i>Understanding the dynamic of power and how to use it responsibly</i> Herminia Ibarra	09:00 – 12:30 Understanding Yourself and Energising Others <i>The Power of Purpose</i> Dan Cable
Lunch Location	Dining Room					
PM	16:30 – 17:00 Registration Ratcliffe Reception  17:00 – 17:20 Welcome & Introduction to the Programme LT7  17:20 – 18:40 Problem solving your best self and Networking diagnostic Juliett Bohanna	13:30 – 15:00 Leveraging your Strengths <i>Applying Your 1Self Feedback</i> Dan Cable  15:00 – 16:00 1 Self Group Coaching session	13:30 – 15:30 Influence Without Authority Herminia Ibarra  15:30 – 16:00 Review 360 Feedback Report	13:15 – 17:30 Enabling Organisational Change Dan Cable	13:30 – 16:00 How Leaders Create and Use Networks <i>Analysing powerful networks</i> Herminia Ibarra	13:30 – 14:30 Putting it Together and Making it Practical for You  14:30 – 15:30 Group Work <i>Action planning and post programme commitments</i>  15:30 – 16:30 Programme Review and Close Dan Cable
Evening	18:40 – 19:30 Understanding your 1Self, 360 degree feedback and the role of coaching Patricia Hodgins	16:15 – 20:00 1 Self Individual Coaching Sessions <i>Prep time for Herminia's sessions</i>	16:15 – 20:00 Individual Coaching Sessions <i>Prep time for Global Tech simulation</i>	Free Evening in London  <i>Prep time for Herminia's sessions</i>	16:05 – 19:00 Individual Coaching Sessions	
Dinner Location	19:30 – 20:30 Networking welcome supper E Wing Lounge (2 <sup>nd</sup> Floor)	18:00 – 20:00 Light dinner E Wing Lounge (2 <sup>nd</sup> Floor)	18:00 – 20:00 Light dinner E Wing Lounge (2 <sup>nd</sup> Floor)	No Dinner at School	19:00 Closing Dinner Central London Restaurant	

## 陸、參考資料

1. Apple in 2015: Looking Back , Scott Duncan London Business School REF: Dominic Houlder
2. Canadian Compression Corporation: Coping with Complexity , Don Sull London Business School REF: CS-13-012 Stefano Turconi(案例2)
3. Carnival Coeperation: The P&O Princess Acquisition (A) , Don Sull London Business School REF: CS-09-015 Stefano Turconi(案例1)
4. The perils of bad strategy , Richard Rumelt , McKinsey Quarterly
5. Closing the Gap Between Strategy and Execution , Donald N. Sull , MIT Sloan Management Review
6. Do Your Commitments Match Your Convictions? Donald N. Sull and Dominic Houlder , Harvard Business Review
7. Simple Rules for a Complex World , Donald Sull and Kathleen M. Eisenhardt , Harvard Business Review
8. Travelex and Thomas Cook Global Financial Services , Rupert Merson , Date:01/09/16 (案例3)
9. When Internal Collaboration Is Bad for Your Company , Merten T. Hansen , Harvard Business Review
10. 倫敦商學院官方網頁
11. Wolfgang Keller at Konigsbrau-TAK」、「Margaret Thatcher」、
12. 瑞士洛桑管理學院個案「Nestle's Globe Program (A): The Early Months」、本課程Herminia Ibarra教授所寫個案「Harris Roberts」及「GlobalTech」案例。
13. LBS策略執行各科投影片訓練教材
14. LBS領導的本質各科投影片訓練教材