

用使命感激勵員工



激勵員工 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)

在製作每期雜誌時，能報導典範人物，是最令人開心的事。這期，更具意義的是，我們專訪到國內個案教學大師、政大企管研究所講座教授司徒達賢。四十多年來，司徒教授用他稱為是訓練「聽說讀想」的個案式教學，培育出無數優秀的企業家。究竟這種緣自哈佛商學院、現在盛行於全球各管院的教學方式，優勢在哪裡？司徒教授在他七十...

[收藏本文](#) [分享](#)

焦點企畫 Spotlight

以故事凸顯公司價值觀



組織文化 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)

艾莉卡·凱斯溫 Erica Keswin

領導人普遍嘗試運用崇高的使命聲明，來影響自家的企業文化。企業投注大量時間與金錢制定自家特別的聲明，但內容經常很模糊，而且缺乏特色，聽起來就和其他立意良善的企業使命聲明沒什麼兩樣。想解決這個問題，有一個簡單的做法，就是凸顯特定的故事，這類故事要能闡述領導人想要強調的價值觀。故事是免費的，隨時都...

[收藏本文](#) [分享](#)

五個問題問出工作意義



領導與人員管理 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)

克莉絲蒂·赫奇斯 Kristi Hedges

領導人要如何幫員工找到工作的意義？組織花費大量資源在企業價值觀和使命宣言上，但無論它們再怎麼鼓舞人心，像是富豪 (Volvo) 致力提升安全，或是臉書 (Facebook) 渴求與人連結，後來多半都會變成忙碌工作日的背景聲音。員工真正需要的是內在的使命感，覺得自己能夠認真投入工作，對工作感到...

[收藏本文](#) [分享](#)

迎接「相關性」行銷



約翰·澤雷 John Zealley, 羅伯·沃倫 Robert Wollan, 喬許·貝林 Joshua Bellin

如果你留住顧客的策略，是仰賴獎勵、退款或折扣，來「購買」忠誠度，成本就很高。而現在如果這樣做，也可能意味著你放棄了無價之寶：你的相關性 (relevance)。因為所謂的行銷「忠誠時代」正在式微。這種時代的建立，有一部分是基於一個觀念：如果你提供適當的誘因，消費者就會繼續向你購買相同的東西。然...

[收藏本文](#) [分享](#)

八大做法建立組織使命感

組織文化 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



羅伯·奎恩 Robert E. Quinn, 安哲·札克 Anjan V. Thakor

格里·安德森 (Gerry Anderson) 剛接任DTE能源公司總裁時，並不相信更高的組織目的有何力量。我們指的「組織目的」，並不是主要聚焦在企業如何創造經濟價值的明確使命。當時DTE已有這樣的使命，所設定的目標是為股東創造長期收益，而安德森很了解它的重要性。更高的目的，不在於經濟交...

[收藏本文](#) [分享](#)

協作不過勞三步驟

自我管理 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



羅伯·克羅斯 Rob Cross, 史考特·泰勒 Scott Taylor, 黛博·賽納 Deb Zehner

「太多各式各樣的人，都能透過不同管道接觸到你，壓力好大。」
「電子郵件不斷、飛到各國出差、一整天隨時都可能接到電話，這一切都讓我疲憊不堪。協作的各種要求，最後讓我筋疲力竭。」「我一直都覺得自己必須做更多工作、有更多進展、扭轉局勢。我要成為大家的救生筏，結果讓自己差一點就淹死。」 ...

[收藏本文](#) [分享](#)

丹尼爾·李伯斯金

領導與人員管理 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



採訪 ■ 艾莉森·比爾德 Alison Beard

《哈佛商業評論》問 (以下簡稱問)：你的一些建案需要十年以上才能完成。你如何讓自己保持動力？丹尼爾·李伯斯金答 (簡稱答)：

館永遠建不成，你還是放棄吧。」或者說，「碰到所有這些利害關係人，絕不會有任何結果出現。」但你必須經得起批評，而且...

[收藏本文](#) [分享](#)

零工經濟沒有好工作？

經濟學與社會 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



零工經濟 (gig economy) 的成長無可否認。經濟學家估計，美國勞工以獨立約聘人員、自由工作者、臨時人員和待命員工身分謀生的比率，從2005年的10%，躍升到2015年的近16%，而且目前這個趨勢幾乎沒有減緩的跡象。這些「另類工作安排」，有許多是透過優步 (Uber)、TaskRabbit之類共享...

[收藏本文](#) [分享](#)

台灣聚焦 Taiwan Spotlight

AVM誕生：以管理創新提升獲利

成本 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



口述■吳安妮 Anne Wu, 採訪整理■張彥文 Yen-Wen Chang

台灣經濟以製造業為主體，成本管控一直是企業是否獲利的重要因素，但是企業透過傳統的財務報表，經常只能知道經營結果，卻找不出原因，想解決問題卻無法對症下藥，久而久之就會損害企業體質，導致績效不彰、人才流失，甚至拖垮獲利。政大商學院講座教授吳安妮，針對台灣中小企業面臨的問題，提出作業價值管理 (Ac...

[收藏本文](#) [分享](#)

APP+AVM，翻轉大客戶不是好客戶的魔咒

成本 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



張彥文 Yen-Wen Chang

普祺樂是一家通路代理商，主要業務有二項，第一是商化服務 (即商品美化管理的服務)，負責幫大賣場管理商品、訂單等，從分店的倉庫取出貨物，進行陳列及補貨；第二是提供一般性的商品給大賣場，包括代理商品及自有產品，前者包括菸酒及食品等項，後者則是自行生產在地農產品。用科技管理創造客戶價值 普祺樂...

[收藏本文](#) [分享](#)

從降低成本到決策管理，突破成長瓶頸

張彥文 Yen-Wen Chang

日正食品成立於1975年，一直是國內麵粉、太白粉、米穀粉這類雜糧食品的領導廠商，許多家戶的廚房內，都可以看到日正的產品。大約在十年前，公司發現成長遇到了瓶頸，業績起起伏伏。日正找了很多企管顧問團隊，短期內好像問題有所改善，但顧問一離開，業績又掉下去，做了很多努力，都沒有顯著效果。導入...



[收藏本文](#) [分享](#)

隱形冠軍的管理優化之路

[成本](#) | [雜誌文章](#) | [2018年7月號](#)

張彥文 Yen-Wen Chang

明門實業可說是台灣隱型冠軍的代表性企業之一，除了是美國最大嬰兒用品品牌GRACO的合作伙伴，也是義大利Chicco及日本Aprica兩家知名品牌設計製造代工廠，並擁有Nuna和Joie兩個自有品牌，是全球最大嬰兒車製造商。明門董事長鄭欽明是在政大念EMBA時，因修習商學院講座教授吳安妮的課程...

[收藏本文](#) [分享](#)

司徒達賢的管理學世界未完待續

[領導與人員管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年7月號](#)

採訪■ 楊瑪利、張彥文 Ma-Li Yang, Yen-Wen Chang, 文■張彥文 Yen-Wen Chang

6月的政大校園，上午9點就已經讓人熱得直冒汗。頂著短到不能再短的「夏日髮型」，政大講座教授司徒達賢準時地走進教室，三十多個MBA碩士班學生早就正襟危坐，準備接受大師三小時的「震撼教育」。講到台灣的企管學界，大概沒有人不認識司徒達賢。他的「個案教學法」演變至今，更早已立下了一個後人難以超越的障...



[收藏本文](#) [分享](#)

司徒家族的一頁傳奇

[領導與人員管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年7月號](#)

採訪■ 楊瑪利、張彥文 Ma-Li Yang, Yen-Wen Chang, 文■張彥文 Yen-Wen Chang

在台灣的管理學界，無人不知政大講座教授司徒達賢之名。但其實司徒達賢還有另外一名，包括司徒非、司徒國棟、司徒達文等。



都是音樂界的重量級人物，他們為司徒家族更添一頁傳奇色彩。「司徒」是個複姓，世居廣東省開平市。司徒達賢的曾祖父起初在香港經商，後來清朝五口通商，就跑到上海做糧食貿易的生意，創...

[收藏本文](#) [分享](#)

個案教學：聽、說、讀、想的藝術

[領導與人員管理](#) | [雜誌文章](#) | [2018年7月號](#)

採訪■ 楊瑪利、張彥文 Ma-Li Yang, Yen-Wen Chang, 文■張彥文 Yen-Wen Chang



哈佛商業評論》問（以下簡稱問）：為什麼你一直堅持用互動的方式教個案，有什麼好處？司徒達賢答（以下簡稱答）：一般上課很少會讓學生動腦筋，我希望讓學生專注。很多問題他們都想過，但是想得沒有系統，或道理不是很清楚，就是沒有想過「為什麼」。所以，我上課就會強迫學生講為什麼，他們就會努力發掘自...

[收藏本文](#) [分享](#)

[關鍵論述](#) Features

搬開科技發展絆腳石

[創業](#) | [雜誌文章](#) | [2018年7月號](#)

塔倫·卡納 Tarun Khanna



最初，無人機是為了軍事用途而開發，美國直到2013年，才核准無人機的商業用途。商用核准之後，大家馬上清楚看到，無人機對許多產業都有很大的幫助，但大家也立刻發現，法規是一大問題。這項新科技掀起很多安全與防護上的議題，目前大家對誰該制訂法規以減少這些擔憂，仍無共識。在許多情況下，制訂法規所需的知識還不存...

[收藏本文](#) [分享](#)

3D列印教戰手冊

[創新](#) | [雜誌文章](#) | [2018年7月號](#)



積層製造（additive manufacturing），或稱3D列印（3-D printing），已經進入新時代，而這一步對於積層技術的採用，以及想加入的企業可以採用哪些商業模式，都有重大含意。我上次在《哈佛商業評論》撰文討論這個領域，是三年前的事（〈「列印」出未來〉〔“The 3-D Print...

[收藏本文](#) [分享](#)

領導 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



戴蒙執掌摩根大通銀行 (JPMorgan Chase) , 已經超過12年。62歲的他, 孩子氣且時而直率, 仍保留著來自紐約皇后區、有話直說的本性 (雖然他有哈佛商學院企管碩士學位、經營美國最大的銀行, 而且是億萬富翁) 。摩根大通銀行安然度過2008年的金融危機, 狀況比大多數銀行好得多。它或許是美國最健...

[收藏本文](#) [分享](#)

實戰作為 [How I Did It](#)

三階段再造NASA



變革管理 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)

洛伊佐斯·赫瑞克里爾斯 Loizos Heracleous, 道格拉斯·特里爾 Douglas Terrier, 史蒂文·岡薩雷斯 Steven Gonzalez

現今的美國國家航空暨太空總署 (NASA) , 是一個與1960年代NASA大不相同的野獸。雖然很多人會稱1960年代的那十年, 是NASA的黃金時代, 但我們認為, NASA如今的創新和影響力更大得多。自從「阿波羅計畫」以來, NASA面臨經費削減、其他國家爭奪太空領導地位的競爭, 以及營運環境因商業太...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究 [HBR Case Study](#)

哈佛個案研究：當創意衝撞紀律

創新 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)

李吉仁 Ji-Ren Lee, 黃瑞祥 Sean Huang

經過白天高溫燒烤的台北, 華燈初上的信義路仍顯得微熱; 轉進安和路, 「白花韓式創意鐵板料理」的招牌便映入眼簾。黑色木條搭出有設計感的門面, 搭配木門與白色字體的店名, 整個店面呈現西式與韓式的混搭風格。走進店裡, 年輕帥氣的張席維, 正在跟店裡同仁討論今晚的前後場事宜。作為這家成立不到兩年的韓式鐵板料理...

[收藏本文](#) [分享](#)

哈佛個案研究評論篇：當創意衝撞紀律

創新 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)

陳正輝 Cheng-Hui Chen, 盛治仁 Emile Sheng, 採訪整理■張彥文 Yen-Wen Chang

請見：哈佛個案研究·台灣版：當創意衝撞紀律 評論一：創意不應脫離紀律監督陳正輝 創意必需要搭配財務紀律的監督，不能完全只有創意。因為創業者有時只想到如何創造一個新事業，會比較強調客戶的體驗，但後來會發現業績無法達成，也沒有產生好的獲利模式。餐飲業的利潤通常來自於合理的營收評估，以...

[收藏本文](#) [分享](#)

構想觀察 Idea Watch

產品上市的完美步調

策略 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



依照慣例，今年初秋時，蘋果公司 (Apple) 會推出一款或多款的新 iPhone，這將是今年消費性電子業界最重要的活動之一。這款智慧型手機讓蘋果成為全球市值最高的企業，即使三星和其他競爭對手都更頻繁地推出新產品。這種自相矛盾的情況，讓美國喬治亞州立大學 (Georgia State University) ...

[收藏本文](#) [分享](#)

顧客契合讓企業有利可圖

行銷 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)



從理論上來說，零售銀行的分行應該配備完善，可為尋求各式交易的顧客提供服務，從存款支票、轉帳資金，到購買匯票等。但一系列的三項研究指出，這種策略有一項缺點。在其中一項研究中，研究人員希望了解顧客滿意度的驅動因素，於是檢視58,294 次面對面的銀行交易，結果發現，將近四分之一的滿意度差異，是源自顧客之...

[收藏本文](#) [分享](#)

書摘 Book Review

你有多好，請用故事說服我

行銷 | 雜誌文章 | [2018年7月號](#)

每年都有很多產品在市場上大敗，不是這些產品不好，而是他們傳達訊息的方法不對。故事是許多行銷人公認最有力的溝通工具，不需解釋，人人能懂，又有記憶點。但你知道在新行銷時代，如何說對故事？有別傳統行銷法，百萬暢銷書作家米勒針對銷售流程中顧客的各

種心理，提出故事行銷的七大黃金法則，讓你勾住人心，商品大賣。
以...

[收藏本文](#) [分享](#)