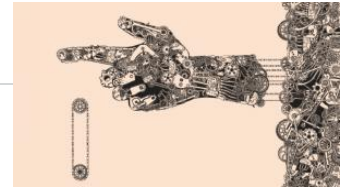


自動化不是萬靈丹

策略 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

這不是企業第一次大規模「最佳化」人力的使用，回顧1900年代初期，泰勒（Frederick Taylor）即提出最早的科學管理，當時確實大幅提升美國的生產力。但企業漸漸注意到，這樣會降低員工的投入程度，因此在1970年代後期，管理界大力採行賦權員工的做法。當今日企業又回到減少賦權、更有效率地...

[收藏本文](#) [分享](#)



別讓AI接管你的員工

領導之人員管理 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

邁向開明管理（enlightened management）的漫長路途，一般認為是從1930年代啟程的。在那個時候，研究人員和企業領導人（後者尤其重要）開始放棄以下這個假設：應該把工作者視為機器，要求工作者按照以工程化方式精確設計的規範，來執行工作任務。他們開始相信，如果員工實際參與工作決策...

[收藏本文](#) [分享](#)



打造疫後企業韌性指南

策略 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

在嚴重特殊傳染性肺炎（Covid-19，簡稱新冠肺炎）危機中，我們慘痛地注意到供應鏈、健康照護與其他關鍵系統是何等脆弱。許多領導人已宣布打算重建他們的企業，讓企業變得更有復原力，但很少人知道該如何著手。很少商學院會教導韌性（resilience），現今的管理工具也大多將重點放在財務績效管理。因此，很...

[收藏本文](#) [分享](#)



學會何時該說「不」

自我管理 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)



自從企業界開始更進一步跨部門工作、更常協作，並且把由上而下的管理，改成責任歸屬不明確的非正式從屬匯報關係（dotted-line reporting）以來，工作變得愈來愈複雜。每天，大多數人整天都在提出要求。要求有正式和非正式的，也有大有小，不僅來自直屬上司和團隊同事，也來自整個組織圖裡各處的「內部...

[收藏本文](#) [分享](#)

87歲的「三好」老董，力拚台灣最大口罩廠

領導 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

以前提起康那香，很多人的第一印象是「衛生棉」。今年談到康那香，大家的第一印象則是口罩。成立於1969年的康那香，以生產不織布聞名，是台灣第一家、也是最大的衛生棉製造商。今年在防疫熱潮下，康那香更迎來創辦51年來的嶄新機會。走進康那香位於台南將軍區的工廠，大批口罩快速地自機器中一片片射...

[收藏本文](#) [分享](#)

民航機不飛，軍機帶著漢翔起飛

領導 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

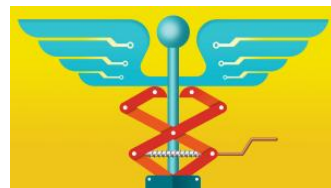
新冠肺炎疫情讓全球航空業迎來了前所未見的寒冬。沒人敢「坐」飛機，「做」飛機的，當然也跌入寒冬。台灣航太產業龍頭——漢翔公司，今年上半年，累積營收101.4億元，與去年同期相較，衰退超過兩成，不過還能維持獲利，第一季每股盈餘（EPS）0.06元，第二季甚至還成長到0.25元。在全球疫情方興未艾...

[收藏本文](#) [分享](#)

強化疫後全球供應鏈

營運作業 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

等到新冠肺炎大流行消退之時，世界的樣貌將會大不同。今年2月從中國開始的供給衝擊，以及隨後因全球經濟停擺而產生的需求衝擊，讓幾乎是全球各地的企業，在生產策略與供應鏈的脆弱之處暴露無遺。暫時的貿易限制，以及藥物、關



鍵醫療物資與其他產品的短缺，凸顯出其中的弱點。這些發展再結合中美貿易戰，觸發了經濟民族主義...

[收藏本文](#) [分享](#)

挺過不景氣的合作大策略

策略 | [雜誌文章](#) | [2020年9月號](#)

當經濟重回正軌，公司會需要手邊所有能協助它們度過經濟低迷、加速業務發展的工具。它們必須重新安排營運作業，重新分配資源，而在某些情況下，還要重塑商業模式。在許多公司裡，合資企業與合作伙伴關係會在這些行動中發揮巨大作用，一方面是作為一種工具，可在危機期間分攤成本與降低資金需求，一方面也是一種讓自...



[收藏本文](#) [分享](#)

啟動新常態應變大計

策略 | [雜誌文章](#) | [2020年9月號](#)

還要再過好一陣子，我們才能了解新冠肺炎疫情造成的所有衝擊。但是，這類震撼事件的歷史讓我們知道兩件事。第一，即使在經濟嚴重下滑和衰退之時，有些公司還是能夠獲得優勢。在過去四次經濟下滑期間維持營運的大公司當中，有14%公司的銷售額成長率和息前稅前利潤率（EBIT）都提高了。第二，危機不只促成各種...



[收藏本文](#) [分享](#)

說故事推動大轉向

創業 | [雜誌文章](#) | [2020年9月號](#)

1908年，挪威的羅爾德·阿蒙森（Roald Amundsen）計畫一趟前往北極的探險。他說服科學家貢獻他們的時間和設備，從挪威國會獲得一筆補助款，而且說服其他支持者投入大量資金在這項專案。他商借一艘重四百噸、名叫Fram的三桅大帆船，並招募願意冒著生命危險穿越冰冷白令海峽的一群人。挪威民眾為阿蒙森...



[收藏本文](#) [分享](#)

迎接訂閱制新浪潮

商業模式 | [雜誌文章](#) | [2020年9月號](#)

過去十年來，全球軟體產業的商業模式，發生翻天覆地的典範轉移。自從2012年，Adobe宣示轉為訂閱制後，僅僅六年



的時間，市值就成長六倍。不僅如此，微軟也因為成功轉型為雲端服務業者，於2019年8月市值突破一兆美元，躍升成全世界市值最高的公司。訂閱制模式由來已久，早期常見於報紙雜誌，或是軟體業...

[收藏本文](#) [分享](#)

我如何化法規障礙為變革大業？

創新 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

2013年11月的某個星期五晚上，我正在參加外地策略會議，當時我收到執行助理發來的簡訊，內容說我們已經收到美國食品藥物管理局（FDA）的快遞包裹。當時，23andMe針對該試用什麼法規來規範我們公司，已經反反覆覆與FDA討論了一整年，所以這個消息讓我感到焦慮。我希望盡可能爭取更多時間，於是回覆簡訊說...

[收藏本文](#) [分享](#)



專案前景不明，走為上策？

管理不確定性 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

艾歷克斯對自己領導的巨型房地產開發案信心滿滿，長駐異地，投入六年心血，卻遭遇新冠疫情衝擊。他應該接受合資伙伴的建議，出售專案？或是咬牙等待疫情過去？艾歷克斯·科札克（Alex Kozak）坐在莫斯科的公寓裡，等待同事尼古拉·克雷洛夫（Nikolai Krylov）加入Zoom視訊通話。...

[收藏本文](#) [分享](#)



人均三萬美元不是夢，但小心低價陷阱！

經濟 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

7月16日行政院通過國發會提交的「國家發展計畫」，宣稱2024年蔡英文總統卸任前，台灣的人均GDP（國內生產總值）可達3萬美元。國發會是以未來四年，每年GDP成長2.5%左右的假設，得到此結果。消息傳出，引起各界討論。



尤其在新冠病毒COVID-19肆虐全球、許多國家經濟出現負成長，疫情尚未得到有效控...

[收藏本文](#) [分享](#)

以「對的ABC人才」為本

人才管理 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

老闆和主管們都會說「以人為本」或「人是最重要的資產」，但真心說又真正做到的其實很少。就算是真心的，往往也沒說清楚，更沒想清楚，經常在無意中造成混淆和迷惑。這種無條件的「以人為本」，很容易誤導員工產生不切實際的期望，形成一種渙散的組織氛圍，甚至惡化成「濫好人」、「大鍋飯」的組織文化。當必須面對...

[收藏本文](#) [分享](#)



精準回饋 助你拚績效

溝通 | 雜誌文章 | [2020年9月號](#)

我在世界各地舉辦工作坊時，來參與座談的經理人總是顯得疲憊不堪，尤其當我要求他們做到更多連結、更多回饋、更頻繁執行時，大家更是覺得沮喪，他們自問：「指導、訓練、審核就已經忙不過來，怎麼可能再做這些？」但我的重點不是要主管們獨力承攬，而是要他們帶領大家進行這個運動，因為由領導人展現出經常向不同資訊來源尋..

[收藏本文](#) [分享](#)

