

<<逆轉力>>

图书基本信息

书名：<<逆轉力>>

13位ISBN编号：9789862163436

10位ISBN编号：9862163437

出版时间：2009/05/25

出版人：天下遠見出版股份有限公司

作者：Charan, Ram

页数：192

译者：李芳齡

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<逆轉力>>

前言

推薦序 危機時刻的教戰手冊 蔡明介（聯發科技公司董事長） 這的確是本實用又有效的好書。

管理大師夏藍在全球不景氣之際，適時完成了這本危機時刻的教戰手冊，他再三叮嚀領導人，看完本書後，要以行動為先，不能只是深思反省，實是一語點破了要點。

我很高興推薦此書，我與公司經營團隊在此書英文版出版不久後，剛好有機會仔細研讀，並在當前不景氣的挑戰下，依據當中不少原則去實際執行。

此書分別對財務、業務、營運、研發，甚至人資、幕僚功能與董事會，提出了可行的行動指針，以下是書中的幾個重要觀點： 現金至上，效益為先 不景氣時，現金流量管理與維持低損益平衡點是最重要的，所以無論是參與訂價政策與機制的擬定、簡化預算流程、重新評估投資報酬率、嚴格管控存貨和應收帳款等，都是以保有現金為最主要的考量。

同時，財務部門要教育各級主管，宣導這種觀念，避免主管因不清楚公司實際的狀況與數字，無法跟隨公司的腳步，甚至做出錯誤決定。

在此時財務部可以扮演更積極幫助各事業部門的夥伴角色。

提高管理強度(Management intensity)與重視基層情資(ground level intelligence)也是在不景氣的環境下，各級領導人要注意的執行原則。

經由掌握更多詳細、最新、未經過濾、快速自源頭取得的基層情資，經理人才能徹底了解外在環境，以及顧客和自己事業營運狀況的變化。

躬親與專注也是絕對必要的，同時可藉由工作檢討把提高管理強度的習慣擴及各級主管。

如此緊密的溝通與交換情資才能在不景氣環境下提高效率與效益。

在當前環境下，行銷與業務人員要正確分析客戶狀況、提高及時資訊的取得，並與公司的營運與研發部門保持密切聯繫，以保住好客戶，滿足客戶需求，同時也要注意在不景氣環境下客戶對新產品開發的需求是否有所改變。

此外，增加業務人員與客戶高層主管的連結，更是取得基層情資的必要途徑。

人力資源方面，在不景氣時更要注重人均效益。

而由現金流量管理來考量，裁員措施及薪酬結構檢討是此時無法避免的。

本書對裁員提供的建議非常務實，例如裁員必須有勇氣、一次解決，不要再三為之，以維持士氣，而且重要的是檢討職位的必要，而不只是個人。

另外，不景氣時，反而是考驗人才的好時機，平常表現優異的人未必能應付營收衰退的挑戰，所以有必要適時調整經理人的工作，也可為接班規劃進行更多測試。

研發方面，在當前不景氣的環境下，必須重新安排各計畫的優先順序，並調整資源的投入，這對需要不斷推出新產品的科技公司來說非常重要。

實務上，研發活動原本就應該動態調整，但在不景氣來臨時，這類調整的幅度與範圍會變大，也考驗研發人員注重持續性、一貫性的思維。

這類調整勢必要由上而下推動，從擬定整體產品策略、檢討未來展望與效益，進而做出取捨，再到重新調度人力等等。

調整過程中，甚至需要研發人員的職能轉換，此時就要注意人員在心理與技術專業上的適應問題，這些都是新考驗。

度過難關，勇於變革 在非常時期也需要勇於變革，企業在面臨不利的外在環境時，通常採取以靜制動、以不變應萬變的心態，除了一些短期的應變措施外，通常不願意採取積極變革的行動（包括對人員）。

但面臨類似金融海嘯這樣的危機，我們要考慮的不僅是現在如何度過難關，更要思考當危機過後，整個市場結構可能產生的變化及競爭力量的重新整合，如果不採取積極變革的行動，企業或許可以度過危機，但危機過後，很可能會被新的市場結構淘汰，或被新的競爭力量消滅。

比較本書與作者另一大作《執行力》，若說《執行力》是建軍方略與戰略戰術指針，本書就是動員勦亂時期的作戰守則，但深究其中的基本原則，卻是公司管理平常本該注意的。

<<逆轉力>>

因此書中有許多措施，要在平常時期就打下基礎，才有可能實施。

對不同規模、管理模式各有不同的台灣業界，在掌握基本原則之外，若要判斷實務上對個別公司是否可行，則要自己多揣摩與深思了。

在此艱難時期，如何讓組織成員了解挑戰與困難，但仍保持信心，應該是企業領導人在此時最大的任務了。

書中提到領導人有六項必要特質，我個人認為「務實的樂觀」是當中最重要的一項。

夏藍大師提醒一個事實：「很少問題是無解的」，僅以此推薦序與各界經理人共同勉勵，面對挑戰，經過此波淬鍊，讓企業經營更上層樓。

（作者為聯發科技公司董事長）

<<逆轉力>>

內容概要

聯合推薦 聯發科技公司董事長 / 蔡明介 台大國企系教授、政大科管所教授 / 溫肇東
漢威國際前執行長 / 包熙迪 (Larry Bossidy) 《經濟學人》、《洛杉磯時報》、《商業週刊》
(BusinessWeek)一致讚譽 Amazon.com財經專業書評五星好評 沒有人知道，這場經濟風暴何時終了。

無論你在公司擔任什麼職務，掌握「逆轉力」，你就是化解危機的英雄！

企業領導人現今面臨空前的不確定性，20世紀的企業典範一個個陷入困境，許多經營法則一一失靈，如何在這個艱困時期做對決斷並勝出？

管理大師夏藍在新書中提出經濟不確定年代的新領導法則，教大家如何不畏巨變、快速應變。

夏藍要所有公司領導人重新思考成長，危機發生前我們追求營收成長，但現在最要緊的是保護現金、監控流動性（包括現金、存貨和應收帳款等等），因為流動性短缺將是企業求生的致命威脅；過去評量新計畫，考量的是投資報酬率，現在要評估的是：要動用多少現金、能賺多少錢、何時能開始賺錢。

顧客不是愈多愈好，有時必須捨棄營收，「為了防止不利，你必須願意捨棄一些有利的東西」。

為掌握情勢變化，領導人不能只坐在辦公室發號施令，新的領導原則是：強化管理，躬親參與，以取得即時的「基層情資」。

訓練每個位居最前線的業務員都成為「最佳情報員」，掌握最新的市場（顧客、供應商）訊息，幫助公司做對決策，同時協助客戶和供應商度過難關。

改變公司人員的心理也是應變要務，一方面開誠布公，讓員工了解實情，公司正面臨重大危機，必須採取非常手段，有些行動可能會帶來痛苦（如無薪假、裁員）；另一方面，則要提出具體主張和可信的計畫，消除疑慮、重建信心。

在這充滿不確定性的時期，坦誠與經常溝通，建立一個有信心的組織非常重要，因為「在員工產生信心之前，公司只會停滯不前」。

上自執行長、各事業單位或各國分公司經理人，下至財務、行銷、業務、製造等各部門主管，都能從本書學到戰勝焦慮的智慧，以及從混亂中快速找到新機會的方法。

<<逆轉力>>

作者簡介

瑞姆·夏藍 (Ram Charan) 夏藍是全球知名的重量級企業顧問、作者與講者，方入圍2009年《時代》雜誌 (TIME) 百大人物，入圍資料職業欄上填的是「巨星們的管理顧問」 (management consultant to the stars)。

在此全球經濟動盪的不安時代，《經濟學人》雜誌 (The Economist) (2009年2月號) 曾專訪夏藍對景氣低迷的建言，譽之為「時代的導師」 (" a teacher for the times ") ；《富比士》雜誌 (Forbes) 亦於2009年2月，將夏藍列為「商界遠見人士」系列報導的大師之一。

夏藍有別於其他企業顧問的最大特色是，他擅長協助企業最高決策單位，如執行長及董事會。

他不打官腔、針對實際情況、見解敏銳中肯、能提供務實而可執行的建議。

其擅長的領域包括：企業成長、策略規畫、領導、建立高階管理團隊、公司治理、推動創新等。

Fast Company雜誌曾指出：「讓夏藍贏得諸多一級主管美譽的原因，除了他的全心投入，最重要的是他的獨到見解。

」近四十年來，夏藍是許多《財星》雜誌 (Fortune) 五百大企業 (如奇異電子、杜邦、3M、荷蘭航空、美國銀行.....等) 成功的幕後推手。

為此他馬不停蹄飛遍全球，投身顧問、演講與寫作。

光是2009年，他的飛行里程數即達八十萬公里。

夏藍著作等身，包括在台熱賣逾30萬冊、並榮登紐約時報暢銷排行榜多週的《執行力》

(Execution, 與Honeywell前執行長包熙迪合著)、《應變》 (Confronting Reality, 與Honeywell前執行長包熙迪合著)、《實力》 (Know-How)、《成長力》 (Profitable Growth is Everyone ' s Business) ，並於諸多知名企管雜誌發表文章，如《財星》雜誌、《金融時報》、《哈佛商業評論》等。

【前述夏藍作品之繁體中文版，均由天下文化出版】

<<逆轉力>>

書籍目錄

推薦序 經濟風暴中的領導 包熙迪 危機時刻的教戰手冊 蔡明介 疾風知勁草，路遙知馬力 溫
肇東前言 巨變無所畏：逆境中的領導力 第1章 逆境中管理的挑戰：六個不可或缺的領導特質
第2章 挺身領導：掌舵者的必要行動 第3章 掌握基層情資：行銷與業務部門堅守前線第4章 新
的財務紀律：財務長密切關注現金第5章 最基本的改變：營運部門多管齊下 第6章 開啟未來之鑰
：研發部門調整創新焦點 第7章 共體時艱：供應鏈通力合作 第8章 有效擰節成本：幕僚行政部門
對團隊提供支援第9章 做對關鍵決斷：董事會從高層俯瞰 後記 展望未來

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>