向卓越CEO學習，做自己的人生CEO

我於2013年1月起，應《經理人月刊》之邀，開設「CEO看CEO」專欄，分享我對台灣卓越CEO的觀察與學習心得。

一年來，這個專欄從不同角度介紹了11位CEO。談到策略願景，台積電董事長張忠謀、鴻海集團董事長郭台銘、王品集團董事長戴勝益與玉山金控銀行董事長黃永仁，都是標竿楷模；說起正直誠信，台達電創辦人鄭崇華及信義房屋董事長周俊吉令人崇敬；快速逆轉組織頹勢，則有南山人壽副董事長杜英宗，與亞太電信總經理邱純枝；至於持續創新，更要學習華碩董事長施崇棠、和碩董事長童子賢與聯發科董事長蔡明介。

在劇烈的景氣與產業變化中，這些CEO所經營的企業都繳出了漂亮的成績單。管理大師華倫・班尼斯（Warren Bennis）說，「領導者的素質，決定了我們的生活品質。」若將其套用於企業經營，這句話也可以改成「CEO的素質，決定了企業營運績效與同仁工作品質」。

乍看之下，這些CEO的管理風格迥異，但是全心投入及追求卓越的企圖心卻是一致的——他們思考明天會發生什麼，而非今天能獲得到什麼；他們勇於接受挑戰，而非屈服於現實；他們能看見願景，並以身作則，與一群志同道合的人共同實現這個願景。

有好幾位CEO，開創了全新的營運模式，例如台積電的晶圓代工、鴻海的快速模組製造服務等；有些則扭轉業界的成規，例如王品的「幹部分紅入股制度」（店長與公司按比例出資開店、分紅，股票上市後改為股票信託制度）、信義房屋的「不動產說明書」（事先取得買賣房屋的權狀、謄本、地籍等證明，提供買房客戶參考）等。

卓越領導者不怕做同業沒做過的事，因為願景並非滿足個人野心，而是無私地去創造企業價值與利害關係人的利益。因此對於決定採取的行動，即使面臨再大的困難，決心也不會動搖。事後證明，當時的創舉，多年後也成為同業難以跨越的競爭門檻。

除了擁有願景，班尼斯還列出3項領導者必備的能力，包括獨特的「聲音」（指主張與形象）、誠信正直及靈活敏銳的應變。

如果擁有願景，需要的是思考的廣度及深度，靈活敏銳應變，需要的則是行動的速度，要在資訊混亂的情況下，決定下一分鐘的做法，再根據結果即時調整。

這種靈活度，能使企業迅速掙脫泥淖。華碩、聯發科便是憑藉領導人的快速變革而重返榮耀；南山人壽、亞太電信也在新CEO上任後，再創高峰。

「CEO看CEO」的專欄將告一段落，希望讀者藉由觀察學習這11位企業CEO的思維與行動，有朝一日，您也能成為自己人生的卓越CEO。（口述／薛明玲，撰文／陳芳毓）

薛明玲
資誠教育基金會董事長、國立台灣科技大學EMBA兼任教授。