

國立清華大學教務處教學發展中心 讀書會成果報告

學期:101 學年度 <暑期>

讀書會編號:10130G019

讀書會名稱:研發管理與中會

閱讀書籍內容:

- 日本 7-11 永無止盡的創新 & 黑暗聖經
- 你所不知道的 3M
- 5 個技巧，簡單學創新
- 全球行動行銷創新案例 100 & 一雙鞋的承諾 一甲子的傳奇
- 不懂帶人，你就自己做到死!

導讀人：劉玟君

成員：唐運佳 林貫文 蔡承庭 陳柏羽 黃丞志

目錄

一、計畫簡介與進行方式.....	2
二、小組成員.....	2
三、進度，主題，時間與地點.....	3
四、預期成效.....	3
五、小組公約.....	3
六、閱讀心得彙整.....	4
A. 讀書會主題書目：日本 7-11 永無止盡的創新.....	4
B. 讀書會主題書目：黑暗聖經.....	6
C. 讀書會主題書目：你所不知道的 3M.....	8
D. 讀書會主題書目：5 個技巧，簡單學創新.....	10
E. 讀書會主題書目：一雙鞋的承諾 一甲子的傳奇.....	14
F. 讀書會主題書目：全球行動行銷創新案例 100.....	16
G. 讀書會主題書目：不懂帶人，你就自己做到死! (行為科學教你把身邊的腦殘變幹才).....	18
七、研發管理與中會讀書心得總整理.....	21
八、個人心得分享.....	23

一、計畫簡介與進行方式

Our group is intended to introduce the concepts and methods for effective R&D management that is becoming the crucial competitive advantages for the technology-based business. We will introduce a number of related cases and issues with a view to bridge the national, industrial and corporate R&D activities, along with presentation of selected approaches, methods and tools to effectively integrate functional, business and corporate R&D and innovation activities as a whole.

二、小組成員

劉玟君（生物科技研究所博士候選人）

唐運佳（科技管理研究所博士班二年級）

林貫文（科技管理研究所碩士班二年級）

蔡承庭（科技管理研究所碩士班二年級）

陳柏羽（科技管理研究所碩士班二年級）

黃丞志（科技管理研究所碩士班二年級）

三、進度，主題，時間與地點

日期	時間	地點	預定導讀人	進行討論內容
2013-06-26	12:00~15:30	清大圖書館	劉玟君	選讀書籍、相關期刊 簡報分享、討論
2013-07-03	12:00~15:30	清大圖書館	劉玟君	選讀書籍、相關期刊 簡報分享、討論
2013-09-13	12:00~15:30	清大圖書館	劉玟君	選讀書籍、相關期刊 簡報分享、討論
2013-09-16	12:00~15:30	清大台積館	劉玟君	選讀書籍、相關期刊 簡報分享、討論
2013-09-18	17:00~20:00	清大圖書館	劉玟君	選讀書籍、相關期刊 簡報分享、討論與總 回顧

四、預期成效

We will understand the concepts and methods for effective R&D management that is becoming the crucial competitive advantages for the R&D business. During the process, we are not only practice our briefing skills, but we realize the relationship between business and our nation.

五、小組公約

- 珍惜教學發展中心所提供的所有資源，認真研習每一本書籍與教材，以充實學識為最大目的，做到努力求取新知、追求卓越創新為宗旨。
- 準時出席，不遲到早退，若有特殊狀況不能出席者需要事先通知並說明理由。
- 事先閱讀資料，把欲討論分享的內容整理清楚。
- 每位參與者均需提出問題。
- 注重環境清潔，不浪費資源，時時保持清華大學學生應有的禮貌與態度。

六、閱讀心得彙整

A. 讀書會主題書目：日本 7-11 永無止盡的創新

作者：田中陽

本書籍內容分享及本組討論心得，如下：



相信，應該沒有人在便利商店買三明治的時候，會去在意塑膠袋有多厚，但有一群人，就是注意到了，他們是 7-11 的研發團隊。在他們檢驗三明治得品質的時候，總在思考，為什麼三明治會容易乾，進而發現，如果說塑膠袋厚度增厚 0.1mm，就可以減低水分蒸發率 37%，讓三明治入口時，依然保持著鬆軟綿潤的口感。

很難想像，一個不被人發現的細節，居然是改變 7-11 三明治銷量的重要功臣。而為什麼這個研發團隊，會開始著墨三明治的小小包裝袋呢？這不可不提到日本人的民族性格，在檢驗時，本著一絲不苟的精神，從外而內層層思考檢驗各種可能的變因，進而去改變每個細節因素，才能夠找到影響三明治品質的原因，使得三明治，變得更好吃。

而日本 7-11 又本著什麼樣的精神，去做這些研發創新的工作呢？他們的研發創新，並不是為了績效指標或者是公司要求，而是本著他們希望三明治能夠變得更好吃的精神，想辦法讓三明治更好吃，才讓它們開始著手研究包裝袋的影響。而這一次的經驗，讓他們重新檢驗過食品包裝袋的影響，進而改良食品包裝

袋，使得 7-11 的食品類商品，硬生生地提升了 46% 的銷售率。更帶動了 7-11 的品牌形象與價值。

除此之外，7-11 還做了哪些改變呢？其實現在台灣流行的店到店寄貨服務，也是從日本開始的。而為什麼會發想到要做店到店服務呢？其實原理跟網路系統一樣，在初期，內部員工常有文件或文書往來，便會利用物流車配送到各個店，以節省文書往來的成本。而在某次開會時，有位員工說，如果說我家人也能夠使用這種服務，寄東西給遠方的親戚，那該有多好呢？這句話讓與會眾人開始思考，這是不是可以值得推出的服務？後來拍板定案，決定推出店到店服務。他們或許沒有想到，這一個服務，讓美國最大的物流運通公司，差點沒生意可以做。

在推出的時候，7-11 的股價大揚，當年度財務報表成為歷史新高點。而引發的連鎖反應，就是讓每個便利商店都開始推行店到店服務，而傳統的物流公司，變成了便利商店的特定合作商，進而改變了整個物流系統的生態。

如果說，要問 7-11 的創新為何這麼成功？我們認為，或許是那份為了客戶服務的心，讓他們能夠進而創造各式各樣的創新服務，並且締造出營運的佳績。而這也是值得台灣公司學習的地方，為客戶創造最好的服務，就是最好的創新方法！

=====

B. 讀書會主題書目：黑暗聖經

作者：王鼎鈞

本書籍內容分享及本組討論心得，如下：

本次分享的書目，是黑暗聖經。裡面主要的內容大多屬於領導學的範疇，作為我們這次讀書會的開端，可以算是很適合的一本書。裡面提到的很多領導的重點，講述一位領導人該有的格局及做事方法，如何避免踏入誤區，以及領導下屬、排解工作之間造成的麻煩等等，都是通用在各個領域的。

而我們這次的讀書會重點，創新與研發，更有著書裡面常提到的領導人問題。研發創新的組織中，常會有所謂的領導者或管理者，而基於研發創新的特性，團隊合作是個很重要的議題，但是誰又該是整個團隊的領導者呢？自古文人相輕，研發團隊更容易有誰也不服誰的問題。這時候該如何解決組織內創造出的紛爭，又該如何讓每個人各司其職，不管是哪個領導者，都需要很仔細小心的處理這個問題。如果按照書裡面提到的來說，領導者不是技術最厲害的人去做的，而是最懂得做人與利用人去做的。

似乎，一個領導者不需要擁有專業能力，只要有足夠的權謀技巧就可勝任？也並非如此，專業能力是基本需要，更重要的是有沒有團隊溝通及協調的能力，這才是一個領導者最需要，也最常要做的事情。尤其在研發的過程中，有許多資源分配或器材使用上的協調調度，如果說領導者沒有能力好好規畫這些資源，沒有能力為自己的團隊爭取到團隊所需要的資源，那的確稱不上是一位有能力的領導者。

因此，這本書看似與創新研發沒什麼關連的書名，事實上他帶領出一個研發團隊裡面常會遇到的問題即麻煩，並且在遇到這些問題與麻煩時，該如何解決？更甚者，不只是研發團隊，各個組織或團體裡面，都可能遇到相同的問題。身為一個成員，該如何隨機應變？身為一個領導者，該如何協調解決問題？這些都是非常需要學習的技巧與知識。不只是一要懂得領導，更要懂得被領導。

以上是這整本書的重點，在導讀這本書的時候，也遇到了不少正反需要我們激辯的問題，如：當團隊遇到需要縮編的問題時，身為領導者是該直接縮編？還是與上司徵求？或者是，當遇到兩個人在搶同樣的資源時，身為領導者，該給誰呢？一個是未來有潛力的技術，一個是現階段正在開發的重點，哪邊才是重要的？這些都讓我們討論很久。

而在討論這本書時，三個小時轉眼即逝，但對於這本書，我們卻更加的理解它所要表達的意涵，也多虧了導讀人的解說與帶領討論，讓我們不僅僅只是看書發表心得，更能夠體會到每個人看完後的體悟。

=====

C. 讀書會主題書目：你所不知道的 3M

作者：彭芃萱

書籍內容分享及本組討論心得，如下：



這次本組所要探討及分享的書籍，是一本介紹外商在地化的創新傳奇-你不知道的 3M。相信所有人對於 3M 這家公司並不陌生，因為它已是台灣人民一個耳熟能詳的品牌，舉凡是簡單方便的 Post-It 便條紙，貼痘痘及護理專用的人工皮膚，每個產品都是你我生活的好夥伴。

3M 在四十多年前帶著明尼蘇達精神的創意，融入台灣這塊土地，藉由在地創新、全球接軌的經營理念與智慧，逐步穩健的實踐每一個創意的構思。在一般人的思維中，「創新」是企業最常提到的一個名詞，然而能夠將創新的理念轉化成實際的方法，並持續創造出成果，這並不是一件簡單的事情，這同時也是企業領導人所面臨最大的挑戰，但 3M 在超過百年的歷史中，卻能夠藉由不斷的轉型創新，開發出眾多改善人類生活的產品，歷久而不衰，這是我們覺得最值得敬佩與學習的地方，對於各個台灣企業而言，這些啟示都意義深遠。

在導讀人與組員們共同討論後，我們發現創新其實沒有行業、能力的限制，每個企業都必須要創新，每個人都可以有獨特的創意點子，但最重要的，則是創

新者能否將創新的觀念轉化成實際的價值與做法，而 3M 就秉持著這份理念，努力突破藩籬，致力滿足客戶需求，進而開創了六萬多種與我們生活息息相關的優異產品，將創新發揮到淋漓盡致；因此，在我們看起來，3M 其實就是一群充滿熱情的發明家與不畏艱難的創業家之化身，也是一個在科技如火箭般急速發展的時代洪流中，始終能整合全球各公司的人才與資源的成功企業，擁有著生生不息的無限潛能和力量，並懷抱著全球視野及在地思維的創新跨國公司。

在進行討論的三小時過程中，我們體會到創新最重要的兩個元素是想像(勇敢假設)與行動(謹慎求證)。因為創新不能只憑想像就下手，但是如果沒有想像，那就永遠不可能會有行動，因此在做任何事之前，可先大膽的去想像，只有如此，才有可能做到「化不可能為可能」的目標。有鑑於此，我們認為在 3M 這家企業的文化基因裡，每位員工都保有這樣可貴的因子，加上內部制度與環境的輔助，才能造就這家企業之所以能夠源源不絕開創出新創意、新產品與新市場，利用持續不斷的演化，有效因應商業潮流與客戶需求的轉變，進而成為一家具有持續競爭優勢的企業。總而言之，對於想要深入了解成功創新因素的人，這絕對是一本值得細細品味的好書。

於此同時，我們也致上最誠摯的敬意，萬分感謝學校惠賜此次寶貴機會，讓我們能夠藉由讀書會，有幸閱讀到這本經典著作。

=====

D. 讀書會主題書目：5 個技巧，簡單學創新

作者：克雷頓·克里斯汀生

書籍內容分享及討論心得，如下：



五個技巧可區分為「認知技巧」以及「行為技巧」，認知技巧指的是「聯想」，行為技巧則是另外的四項，分別是「疑問」、「觀察」、「社交」以及「實驗」。

書中提到：創新者可以經由後天養成，藉著積極追求改變現狀，避開「安於現狀」的認知陷阱，具備創新的勇氣，並利用上述的四種行為技巧，達到改善現況的目標。

技巧一：「聯想」，指的是將看似不相關(看似無關的疑問、問題、或點子)的事物串聯起來，創新者再透過四種行為技巧，尋找各式各樣的新點子。

創業家迪士尼成名之後，所從事的工作已由早期的畫圖和劇情構思，轉換成「激發員工及自己創意」的「小蜜蜂」，在製片廠內四處遊走，採集創意的花粉，藉由置身於他人經驗中，發想創意，在眾人的腦袋中進行創意的交叉授粉，將各種南轅北轍的物件、技術、服務等連結起來。賈伯斯曾說：「創新並不是從無到有的過程，僅是將體驗過的某些事物，將之合成為新事物」。

書中舉例，拉札里迪斯將無線技術與電腦技術連結，創造了黑莓機；佩吉將天差地遠的學術文獻索引和網路搜尋結合，成就了網路巨人-谷歌。

聯想可被視為創新者最重要的能力，將點子和知識間產生的連結，把迥異的概念湊在一起，產生創新的事業構想。

技巧二：「疑問」，創新者為了加速了解事物的其他可能性，常提出各種疑問，他們喜歡挑戰現況。

企管大師彼得·杜拉克也非常強調提問的重要性，他說：「重要且困難的工作，不是尋找正確解答，而是發掘正確的疑問」。

書中提到：「提出疑問是進步之道」，提問具有引伸出創意洞察的潛力。創新者常把世界當成一個大問號，不將一切周遭事物視為理所當然，他們不斷的質疑現有領域的正確性，習慣性地透過各種疑問深入了解實際狀況，再積極的探究改善的可能性。

書中提到四個提問的技巧，包跨「什麼？」、「什麼導致？」、「為何？」、「為何不？」、「若是…，會怎麼樣？」等疑問，利用這些技巧將大家集合在一起集思廣益，想出更好的解決方法。

技巧三：「觀察」，創新者透過仔細觀察世界，將不相關的資料連結，激發出特殊的構想。

印度塔塔集團的董事長塔塔，觀察到印度中下階層買不起汽車的困境，引發了他想要研發廉價國民車的動機，舉世聞名的「Tata Nano」汽車於是在地表亮相。塔塔團隊又觀察到印度農村買車的困難點，進一步發展出新的行銷服務，陸續提供了包含「融資」、「駕駛教育」等服務，更充分地滿足了農民買車的需求。

IDEO 公司觀察為客戶歐樂 B 公司設計的孩童牙刷時，發現孩童牙刷只是成人牙刷的縮小版，使得小孩在操作上有困難，於是設計出握桿大且具有黏著性的牙刷，在短短兩年內，歐樂 B 的孩童牙刷銷量達到了空前的佳績。

書中也提到了四個觀察的技巧，包跨「觀察顧客」、「觀察公司」、「觀察想到的事物」、「用所有的感官去觀察」。例如觀察具有創新經營模式的新創公司，利用個案分析的方法，盡其可能的查出公司的一切，甚至實地去拜訪，親自檢視對方的策略、產品等。並且思考：「有沒有任何可以修改，轉而應用在我們公司的點子？」

技巧四：「社交」，從中可區分「資源導向」和「創意導向」的社交者，前者指的是從事社交的目的，是為了推銷自己公司，並進一步向具備資源的公司建立人脈；後者指的是積極向外尋找並認識背景知識或見解觀點不同的人，目的是為了增廣見聞，汲取新的點子。

泰拉諾華生技公司的創辦人強生，在一次與鄰居的烤肉聚餐中，與友人偶然談論到微生物解決汙染問題的方法，聚餐結束後，他連絡一位已經發展出微生物解決方案的專家，進一步的了解利用細菌吃掉汙染物的可行性，最後創立了泰拉諾華生技公司。原本他也不是抱持著創業的心態參與聚餐，但社交的習慣讓意外發生，產生了新奇的點子。

鮑溫是一間先進材料公司的創辦人，他每每遇到技術性上的困難時，他總會提出疑問：「之前有誰面臨過這個問題？」，藉由與其他有關聯性的領域專家交談，解決了許多複雜的問題。

技巧五：「實驗」，當我們尋找新的解決方案時，實驗是回答「若是…，會怎麼樣？」疑問的最佳方法。

書中提及：多數創新者從是三種形式的實驗，「嘗試新體驗」、「拆解產品、流程、與概念」、「透過先導試驗和原型測試構想」。

「嘗試新體驗」，未必能馬上有實際的實用性，而且可能永遠都沒有得到報酬的那一天，因此許多主管認為這是浪費時間的行程。最著名的例子是賈伯斯當年花費時間學習書法，他並不期望未來能派上用場，但書法課的體驗，讓第一代的麥金塔具備了差異化的優勢。

「拆解產品、流程、與概念」，被譽為二十世紀最聰明的科學家愛因斯坦，就是把牛頓的時間跟空間的理論拆解開來，提出了創新的-相對論。戴爾小時候得到夢寐以求的 Apple II 的電腦時，第一件事情就是將電腦拆解，他為滿足了解電腦如何運作的欲望，而後找上經銷商，購買成批的零組件降低成本，組裝性能更強的電腦出售，孵育了後續的「戴爾直銷模式」。

「透過先導試驗和原型測試構想」

宜家宜居(IKEA)經營事業初期並沒想過以組裝家具，作為低成本的經營核心特色，但在某次為了製作家具型錄時，在拍完照後，行銷經理發現並非所有家具都能順利放回卡車內，此時攝影師建議，可以把桌子的腳拆掉，將桌面平放到車裡，就在這瞬間，宜家宜居取得了領先全球家具零售商的的成功關鍵。

認知技巧（聯想）與行為技巧（疑問、觀察、社交、實驗）結合起來，構成作者所謂的「創新者的DNA」，也就是創新者產生創新構想的法則。

「創新」在現代競爭激烈的工商業社會，顯得格外重要，如同賈伯斯所言：「創新決定了誰是領導者，誰是跟隨者」。

然而，創新是一種投資，對個人以及公司的投資，讀者利用本書的五個技巧，已將「創新」的種子植入心中，若能進一步積極栽培成長中的幼苗，在未來進行創新旅程時，更能有不同凡響的結果。

E. 讀書會主題書目：一雙鞋的承諾 一甲子的傳奇

作者：羅榮岳 口述

王家英 著

書籍內容分享及本組討論心得，如下：



阿瘦皮鞋，相信是個家家戶戶耳熟能詳的名子。我們這組看完阿瘦後，真是讚嘆！阿瘦企業秉持著相當樸實的精神去經營，讓這個品牌慢慢成長茁壯，轉骨脫變；傳統不守成，使的羅榮岳父子帶領阿瘦，突破這一甲子的歲月。

阿瘦成功並不是偶然，為了打敗當時強勁對手生生皮鞋，羅榮岳毅然決然放棄原本的專長建築，投身幫助爸爸羅水木。他們並跨出台北開設據點，四處尋求專家，藉助他們的專長，並樹立典範制度，利用訓練課程強化員工能力，並向外拓張版圖，靠這不服輸的精神，終於找到許多商機，打敗商場上的勁敵。

除此之外，阿瘦非常注重人才，培養出來的優秀人才都替阿瘦儲備紮實的根基，成為主力戰將，各個能力強業務店員也都成為超級戰將。並與時俱進，從傳統師徒傳承的方法，到後來演變成企業上培育 MA 制度來求才。一群平均不到三十歲的年輕人，是阿瘦的核心幹部，為阿瘦注入新活力，因而使阿瘦找到新的支點，快速更多關聯性領域，從鞋類，延伸到衣飾，皮件等配備。

從現在往前看，阿瘦從 1952 年一家店到現在三百多家分店，設計鞋子的用心，成為台灣百大品牌，跨足大陸；去年又拿到 2012 年的金點設計獎，果然是經得起歲月考驗的品牌，我們這組在激烈的討論之後，也期待阿瘦能再未來再創另一個高峰。

=====

F. 讀書會主題書目：全球行動行銷創新案例 100

作者：財團法人資訊工業策進會

書籍內容分享及討論心得，如下：

近年來手持裝置的興起，帶起許多軟體、硬體整合的創新思維，APP 的產生帶動軟體價值，行動影音、遊戲、通訊、資訊、傳播、服務等應用革命，這本書用 100 個跨國創新案例，包涵互動行銷、優惠行銷、品牌創新、購物指引、行動支付、前瞻應用、感性行銷、在地搜尋、社群揪團…等主題，以圖文解說的方式，帶領我們一覽行動行銷的彩色世界。

早期的行動行銷，乃是以功能型手機為主題，僅能提供文字訊息上的傳達，如今人收一隻智慧型手機、行動上網普及，嶄新的通路應用也跟著崛起，app-vertising、social network、QR code、RFID、GPS、NFC、Augmented Reality 等整合應用，以下我將以類別介紹：

(一) 互動行銷－拉近顧客距離

互動行銷的雙方為消費者與企業，抓住了共同利益點，巧妙的讓消費者主動的做好精確定位，在消費者獲得企業資源同時，企業也從中獲取消費者資訊。例如，QR code 的產生，消費者主動以拍照的動作獲得資訊，企業也快速的傳遞資訊與目標客戶來源，此時就有 Ralph Lauren 這類專門替企業客制化 QR code 樣式的廠商出現。同理也有” 打卡” 服務的出現，以往打卡能結合 GPS 記錄使用者的所在地，然而新型態的打卡服務甚至能記錄使用者聽的音樂、收看的電視等等，結合病毒行銷與社群口碑，成功的將消費者的娛樂行為轉換成媒體曝光的效益，即時反映人氣，成為新型態娛樂衡量指標。

(二) 優惠行銷－鎖定平價商機

優惠行銷顧名思義即為以發送折價資訊來刺激消費者，然而傳統發送實體優惠卷的方式不符合環保效益，簡訊優惠又如同無的放矢，甚至容易造成反感。例如，答鈴優惠卷，” 若欲索取相關優惠資訊，請按下 2” ，僅讓有興趣的顧客主動索取，符合經濟效益。當然手機上的彈跳廣告也有相同的效果，更有 Groupon、好麻吉的專業優惠卷網站的產生。

(三) 品牌創新－開拓新興客群

過去十年，每個品牌行銷的第一步即為建立自家的官方網站，然而近年來的趨勢則為建立自家的服務 APP，以行動裝置而言，APP 的應用遠超過網站，此外顧客行為模式、資料庫的採集更為容易。例如，防曬品牌 NIVEA 推出紫外線預報 APP，做為品牌服務的延伸，同時提供廣告發放新通路。電影賽德克巴萊利用 APP 互動廣告完成電影行銷，增加顧客黏著度、社群參與式行銷。同理賣場、購物中心的自家 APP，提供完整的在地功能，如此低成本的行銷方式，對於品牌來說絕對是一大助力。

(四) 行動支付—虛實購物 easy go

行動支付無疑就是多年一直推廣的電子錢包，將信用卡、手持裝置、電子商務結合，有許多資訊加密的問題，不過電子票卷、行動商務的市占率確實也越來越高。例如，Mobimedia 以及多家影城的購票系統，使用者輕鬆的利用 APP 定位、購票。悠遊卡 RFID 整合於手機，輕鬆的搭乘大眾交通工具。而近場無線通訊 NFC 的出現，絕對是行動支付未來最佳的解決方案，不過在這之前，跨平台的整合，通路支援，才是相關廠商最頭痛的地方。

(五) 在地搜尋—探索打卡商機

LBS(Location Based Services)，中文有人是翻成「適地性服務」、「以位置為基礎的服務」，就是結合手機的 GPS 定位功能來提供各種定位+資訊+社群和其他服務。這類的商機最適合在地化廣告、展場、城市行銷等等，提供精準的行銷方向，行銷成功率特別高。例如，好屋搜尋網，講求適地性，使顧客走到哪就能知道附近正在販售的房子。同裡還有許多旅遊資訊、美食資訊，也是 LBS 最有效的應用。

(六) 社群揪團—我們的新經濟

何謂社群?近年來的嚴重衝擊我們的創新思維，社群行銷(Social Media Marketing)需要透過一個能夠群聚網友的網路服務來經營。這個網路服務早期可能是 BBS、論壇、一直到近期的部落格、噗浪或者 Facebook。由於這些網路服務具有互動性，因此，能夠讓網友在一個平台上，彼此溝通與交流。當社群行銷遇到行動行銷，最直觀的就是快速揪團、行動追蹤、資料交換的系統，達到快速散布消息、群體的力量。

近年來數位媒體的強勢崛起、智慧型手機帶來的革命，不容忽視，這些新興的媒體載具、技術應用，無疑還在快速的成長，不僅是傳統媒體面臨嚴峻挑戰，21 世紀人類生活型態也面臨改變。

G. 讀書會主題書目：不懂帶人，你就自己做到死！

(行為科學教你把身邊的腦殘變幹才)

作者：石田淳

譯者：孫玉珍

書籍內容分享及討論心得，如下：



本次的讀書會主題為研發與創新，本書則是從管理方式的創新作探討。還記得傳統上總是在上位者說一句，在下位者則聽命從事。然而筆者認為在上位者(領導者)，若仍只一味地用以前的觀念帶領後進，將大大降低領導效率和整體生產力。因此，筆者以行為科學的觀點建立一套創新的領導模式，希望可以改善管理者帶人、教導下屬時所遭遇的難題，或進一步強化屬下的工作效率和縮減培育人才的時間。以下將節錄幾個重點與大家分享：

- (1) 帶人要帶心，別一見面就談公事。要先讓對方更了解你人性化、平民的一面，才會更願意與你進一步討論。

- (2) 可和下屬討論自己的失敗故事，使他們從中獲取經驗避免再度犯錯，這比述說自己的成功經驗對下屬來的有幫助！
- (3) 多與員工溝通並引導部屬往你想要得方向走，執行你希望他們作出的行為。
- (4) 適時的讚美與認可，可更激勵員工的鬥志，並在順利達陣時給予定期有利的回饋，鼓勵員工。
- (5) 了解下屬的特質和背景，再確切地教授下屬所需補強的知識與/或技術。人才開發界大師鮑伯派克(Bob Pike)提出九〇/二〇/八法則(研修過程不能超過90分鐘、至少每20分鐘就要改變形式或進行的速度、每八分鐘讓學員有參與的機會)的建議以達成最有效率的研修目的。
- (6) 以具體的語言轉告、指示或指導下屬，使他們能更清楚地了解並成功執行預設目標。
- (7) 根據不同的內容，配合適合的圖片或照片等視覺資料，使下屬更容易了解。亦鼓勵員工多發揮創意思考，藉由腦力激盪以期得到更多的正向回饋或再進一步改善執行策略。

閱讀完此本書後，大家在讀書會時也互相討論上述這些原則是否和實際生活中所面臨的狀況相類似？應用此書所提到的方法是否即可解決與上司、下屬抑或同儕間難以溝通或合作效率低落的問題？該如何讓團隊更有效率的達成任務？

以我個人為例，除了老闆直接交代的任務外，也經常臨危受命將老闆所交代的事情再交付給下面的學弟妹執行。過程中，我必須先了解他們的背景，例如：是否曾待過實驗室？對相關技術的熟悉程度？對執行任務的背景知識了解程度為何？再依據每個學弟妹不同的特質進行教導與帶領，過程中也會與他們分享我自己的經驗，將過去失敗或容易出狀況的地方與他們分享，希望可以降低他們將來再犯的機會。待他們已有足夠獨立性時，即可將老闆交代任務安心的交付給他們執行，並定期追蹤其完成進度。此外，我們也會在執行期間遭遇問題時，互相討論找尋可能失敗的原因，進行調整、改良…等，使任務可以被順利達成！當然，過程中我仍有許多做的不好之處，例如：如何在上司和下屬之間作一個好的溝通

橋樑，讓此團隊更順利達成任務？或是過程中任務的分配、脾氣的控制、耐心等…許多細節都需要再進一步磨練、學習！

非常感謝學校讀書會的補助，讓我們可以閱讀此書。讀完了此本書讓我獲益良多，他教導了我們許多溝通的技巧、管理的知識和方法等，這些都是值得參考且可應用於日常生活中的有用技巧！若能更有技巧的帶人，將能更輕鬆且更有效率的開心完成任務。

=====

七、研發管理與中會讀書心得總整理

利用課堂所學知識和這些書籍的領會，希望日後若有機會遇到實際案例時能夠進行一場華麗的冒險，破除障礙、設計出具有創新且支持高價值主張的商業模式，結合 SWOT 分析，評估幾種潛在可行的商業模式成功率並做出精確的決策以協助公司走向正確的發展方向並賺取高收益！此外，若能將商業模式的概念和藍海策略結合則更有機會達到降低成本且創造產品新價值的「價值創新」成效！

在「5 個技巧，簡單學創新」和「獲利世代」兩本書中皆提及創意的源頭是要勇敢挑戰現況、大膽假設並小心實證，透過原型產品的測試找出最適合開發的產品繼續發展；並且有別於以往創新的理論，此書中以實例來告訴讀者如何實行創新，並告訴讀者創新是可以學習的，讓想創新的人增加自信心。兩本書中各舉不同的例子來實現創新，像第一本書中，提供了聯想、疑問、觀察、社交、實驗五種方法，循序漸進引導讀者進入創新領域。而獲利時代的作者則透過自己動手做商業模式圖，了解、設計、實行或更新自己的商業模式。

由「7-11」和「3M」的創新實例中，我們和作者皆認同在創新過程中，大膽的全面性思考、發想(勇敢假設)和小心步步為營的行動(謹慎求證)、檢驗是不可或缺的要素。開發一種有益別人的產品，這樣比為了賺錢而開發容易成功!因為 7-11 以服務為導向，滿足客戶的各種需求，而 3M。真誠和決心兩個理念讓 7-11 永續經營，創造雙贏局面；而為顧客出發而發明產品的企業 3M，公司內部鼓勵天馬行空的想像，在發想中找尋利基的產品與技術；兩者成功並非偶然，無形的公司文化和理念在企業中更具顯著的地位。

「OPEN INNOVATION」這本原文書雖然較難懂，但經由博班學長的帶領下，我們有了解甚麼是開放式創新，要跳脫以往的傳統思維，進而把過去的創新經驗和理論應用到未來創新，實為一大學問!「五個技巧，簡單學創新」這本書中，不像以往作者談的都是最新的創新，而是著重在創新的實務方面，不但是企業界可運用此書的理念，個人的自我學習，也可搭配創新技巧，簡單來說，是一本可以啟發創造力的書，裡面有介紹到許多實驗，像是雙胞胎的分析、學校教育的學習等，也非常值得一看。

「阿瘦皮鞋」中，一家傳統的台灣企業，如何要登國際舞台?讀完此書後，我們發現其實一家企業能否有和世界大廠較勁的能力，大部分的原因歸功於領導者，因為他的作風和堅持，會帶動整個企業文化，還有員工的心。所以阿瘦秉持著 50 多年來的堅持，成為台灣品牌，跨足大陸，經得起歲月的考驗，實稱厲害!!

從「全球行動行銷創新案例 100」書中我們也習得成功的行銷創新手法就如同「獲利世代」中所提及，拉攏和顧客群之間的關係以及增加彼此的互動等，形成互利共生的狀態亦是現今商業模式的重點開發型式之一。

在研發創新的過程中，還有一個決勝的關鍵點 --- 管理。專案管理階層對於原型商業模式和商品進入市場後的進一步準確監督、修正與評估，是決定該商品成敗的關鍵！如同之前討論的書籍「黑暗聖經」，作者王鼎鈞探討道德、領導、

人性等多方面向，以獨到的角度觀察社會寫實，身為要踏入社會的我們，對於此書深刻的描寫，感到十分激賞且感傷，因為人性似乎真是如此?!

「不懂帶人，就自己做到死」所提及，管理者應有極佳的溝通、協調能力，才能將要完成的任務正確交代下屬去順利執行。書中特別針對行為科學管理來做介紹，人為何會出現特定行為，要如何去改變?藉由分析出來的法則來解釋，有科學數字支持的理論也較令人更加信服。此外，透過和顧客群之間直接互動，對於了解實際客戶的需求亦是相當有幫助的!

八、個人心得分享

玟君：

首先，感謝運佳學弟在百忙之中為大家籌備了此讀書會，讓大家得以延續研發管理課程的友誼，繼續深入探討有趣的創新研發議題！藉由共同研讀大家有興趣的書籍，和與來自不同背景的小伙伴間互相討論，可以激盪出更多層次的思維！創新是研發過程裡極為重要的元素，該如何不斷創新產品以保留原有客群並吸引新顧客是企業發展的必要考量重點。此外，也感謝學校教發中心提供我們這個珍貴的機會，讓我們可藉此維繫彼此的友情並共同切磋對研發、創新的想法，相信這對大家日後都有一定的幫助，也希望在讀書會之後大家能繼續維繫這份珍貴的友情，祝福大家日後學業、工作都一路順遂！

運佳：

藉由暑假期間密集地一週一次進行讀書會，嚴格規定與執行閱讀進度，對於我們自己學習的深度、廣度相當有幫助，在未來研究進度和閱讀資訊的速度上，也因此而大有進展，我認為這是讀書會匯集一群人研讀的最大功效；此外，在讀書會上可以就閱讀書籍內容或作者風格暢所欲言，也是一件對於激盪腦力、新想法的優良方式。

非常感謝本組的所有成員：玟君學姊、貫文、承庭、柏羽與達希，謝謝你們一路對於本組讀書會的支持、鼓勵與配合，讓運佳永銘於心，也讓我從你們身上學習到許多知識，大家一起度過這歡樂又美好的時光。因為有你們，讀書會變得有趣，也因為有你們，讓我的生命更加豐富與充實，謝謝你們，希望我們的友誼能夠長長久久的保持下去。

最後，感謝清華大學教學發展中心給我們這次機會，成立小組讀書會-研發管理興中會，同時感謝你們提供各項協助與資源，讓我們可以在暑假期間無憂無慮的閱讀許多知識性的讀物與著作，獲益良多，希冀在未來還能有機會繼續申請讀書會，因為：心存活水性自清，腹有詩書氣自華；所以要：沒事多讀書，多讀書沒事。：)

貫文：

上學期的「研發管理」課程中，我認識了許多志同道合的同學、以及學長姐，我們一起進行訪談以及製作報告等，讓我們發展了強烈的革命情感。學長捨不得我們這份感情，因課程的結束而結束，提議申請教發中心舉辦的讀書會，一方面繼續原有的學習，另一方面也延續了我們的相處時光。

在兩位博士班的學長姐加持下，我們在讀書會的過程中，增長了許多不同領域的知識，也寬廣了看事物的角度。

感謝教發中心給我們這個機會，依著讀書會循序漸進的學習，讓我們在暑假增添了許多充實且開心的經歷。

承庭：

藉此次讀書會，我更加了解管理的書籍，不僅有創新、領導、品牌、組織溝通等多面向，我更深入了解周遭身邊這些有名的企業他們的奮鬥歷程。歷經多次三小時討論，我們把這些書討論的想法歸類如上，希望藉由這次讀書會大家能對這些知識理論更加充分了解，更感謝學校教學發展中心讓我們對於有興趣的主題能夠組讀書會來深入探討，如果日後還有機會，一定會再找尋志同道合的好友們一起來探究這些博大精深的學問。

柏羽：

在下學期的研發管理課程認識了一群來自各領域的同學，包含生科、經濟、電機、管理，跨領域的討論讓我們在課堂上更廣識見聞，然而共同組成的讀書會充實了這個暑假。

這次我們選讀了9本書，多是各品牌創新的案例，與其中成功之道，內容生動有趣，藉由每一周導讀人的分享，在短短的兩個月中，更有效的吸收內容，我想這就是共同學習的目的、團體的力量。

最後，感謝運佳學長熱情的招集大家、清大教學中心舉辦如此有意義的活動，讓我們度過一個特別的暑假，更交到一群好朋友。

丞志：

在研發管理這門課過後，感所學而有不足，因此我們一群人在博士班的學長姐帶領下，決定展開以研發管理為主題的讀書研討會，也很慶幸的，學校順利通過我們讀書會的申請。

這幾次的討論會，每次的主題都不同，所選的書籍涵蓋的觀點寰宇內外，周博中西，更從不同的觀點慢慢探討研發管理究竟是什麼。而其中幾本個案書籍，也得以與理論互相映證。

在每位同學精彩的分享與讀書會的詰辯中，得以了解研發管理的門徑，此是這次讀書會最大的收穫。但若無精闢入裡的導讀人及精思哲言的夥伴，相信這次的讀書會不會如此受益良多，也感謝學校有此一機會，能夠讓我們因為這次的讀書會，有所成長與體悟。