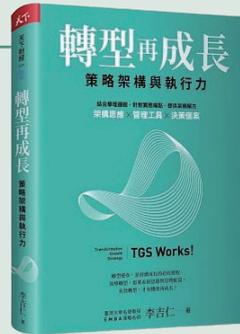


# 從策略藍圖到文化落地—— 高階主管讀書會深入探討「轉型再成長」

人資處 / 李又任

「轉型並非單純的流程優化，而是追求顯著的『再成長』」，今年五月，一本本帶領味丹邁向轉型成長之路的金鑰——台灣大學李吉仁教授的著作《轉型再成長：策略架構與執行力》陸續送達主管們的手中，2025 年味丹主管讀書會就此拉開序幕。60 位主管分為七組展開深入探討，聚焦企業在邁向永續發展過程中必須面對的四大議題：策略、組織、人才與文化。



## 一、策略：從藍圖到成長雙引擎

策略應以 5C 架構（環境脈絡、策略改變、策略選擇、資源承諾、一致性）建立方向，並透過 SPTSi 工具（策略軸線、關鍵路徑、戰術行動、成功指標）確保願景能轉化為行動。結合「三重地平線」思維，以內部發展與外部併購兩大引擎，兼顧短期營收與長期競爭力，先「變優」再「變強」最終邁向「變大」。

## 二、組織：設計與協動的動態平衡

組織設計沒有絕對的好壞，關鍵在於能否適配策略的執行需求，成為推動轉型的骨幹。首先，必須發展組織協同性，兼顧垂直的分工與水平的協調合作，並持續優化流程，才能創造管理效益。其次，組織應維持動態平衡，在目標未達成時，應先檢視執行力、權責利的設計是否合宜，最後才考慮調整策略。

## 三、人才：從問責到發展，重塑領導力

人才是轉型再成長最核心的驅動力，而主管領導力則是人才發展

TGS Works!

# 轉型再成長

策略架構與執行力

成長趨緩、策略卻難以落地、轉型推進也緩慢  
是許多組織的共同痛點

我們需要一套  
能有效引導轉型再成長的  
策略架構與管理工具

臺大管院與 EMBA 策略名師  
帶你掌握轉型再成長的方法與心法



臺灣大學名譽教授  
誠致教育基金會董事長

李吉仁

的核心。卓越的領導力能創造改變，進而建立具長遠競爭力的「興業領導力」

主管必須承擔選才、培育與輪調的責任，同時鼓勵員工進行「逆天賦發展」，突破既有專長領域，拓展能力圈，為未來儲備跨域將才。績效管理的焦點也需要從懲罰或問責轉型為持續成長。包括設定目標、以教練方式回饋、規劃個人發展計畫，並將績效與能力提升連結以利人才成長。

## 四、文化：說得出，更要做得到

文化是策略落地的基礎，也是企業長遠發展的保障，持續檢視與調整，才能確保文化與策略方向保持一致。文化的關鍵則是領導者的以身作則，若企業重視創新，就必須帶領團隊保持「學習→實驗→調整」的態度，鼓勵員工勇於嘗試，即使失敗也能獲得肯定。帶領團隊轉化經驗，就能以行動影響組織氛圍，強化整體執行力與適應力。

結語時，陳執行副總鴻謨說「腦筋有想法，就一定要身體力行。」企業的再成長並非靠策略或口號，而是要策略、組織、人才、文化四大面向齊頭並進。唯有如此，才能讓「轉型」真正成為具體行動，邁向再成長之路。

當責是信念，更是行動。

# 參與 IGTC 之回憶與反思

顧問 / 王肇樹

本篇文章收錄於 IGTC 50 週年紀念冊 (2020 年)

IGTC 全名為 International Glutamate Technical Committee (國際麩胺酸技術委員會)，是一個成立於 1971 年國際性組織，專注於麩胺酸相關的科學研究，包括其生物化學、代謝、生理學及毒理學，以支持麩胺酸在食品中的適當使用，其與味精 (麩胺酸鈉) 產業發展的歷史息息相關。

感謝 IGTC 秘書處邀請我撰寫個人歷史、聲明及個人反思，將其納入 IGTC 50 週年紀念冊。我覺得這是一種榮譽，也是一種責任，與大家來共同分享我在這個傑出組織中長期以來參與的感受和經驗。在 Philippe Guion 先生 (IGTC 財務長和法國代表) 退休後，我現在成為 IGTC 中最資深的成員。



圖一、IGTC 50 週年紀念冊及內文專欄



圖二、1984 年法國留尼旺島 IGTC 年會參加人員合照 (左二：楊深波創辦者、右一：王肇樹顧問、右二：台大醫學院董大成教授)

1984 年，我第一次參加了 IGTC 年會，該會議在留尼旺島一間名為「Bungalow 飯店」的小旅館舉行。這次會議由 COFAG 主辦 (現已更名為 ECU, 當時是法國味精生產協會)。如圖二照片所

示，當時會議的參與人數相對較少，可能不超過 20 人，會議室也相當簡陋和狹小。

加入 IGTC 不久後，我發現有許多傑出的科學家參與 IGTC 活動，並朝著促進麩胺酸科學發展的共同目標努力。他們來自成員國以及世界其他地區，都是各自研究領域中的一流科學家，如營養學、生理學、病理學、神經學及其他醫學科學。我非常幸運能有機會與他們見面和合作，並且在後來成為朋友。

在 1960 至 1980 年代，由於飲食文化差異，很大部分的西方人對味精 (MSG) 持有偏見，但是味精在東方烹飪中是一種常見用料。這種偏見在一本名為《In Bad Taste》的書出版後達到高峰，該書由具有醫學背景的 Schwartz 醫生撰寫，書中將味精描繪為有毒物質。他甚至成立了一個名為「NOMSG」(反味精全國動員組織)的團體，並向美國食品藥品管理局 (FDA) 請願，要求禁止味精在市場上銷售。由於 Schwartz 先生是一位醫生，且自稱為毒物學家，許多人，包括美國 FDA，很重視他的言論。

幸運的是，科學終於戰勝了偏見。IGTC 成功收集了足夠的科學文件，向美國 FDA 提出證據，證明 Schwartz 醫生的指控是錯誤的。最終，美國 FDA 支持 IGTC 的立場，持續認定味精是安全的 (GRAS)。回顧



圖三、1987 年夏威夷 IGTC 年會參加人員合照  
(右三：楊深波創辦人、左一：王肇樹顧問、左二：味王總經理、左三：味全代表)

過去，若沒有 IGTC 的不懈努力，味精可能會重蹈環己胺 (Cyclamate, 一種甜味劑) 的覆轍，像環己胺一樣兩次被禁、兩次被平反。

在《In Bad Taste》出版後不久，越南一家主要

報紙發表了一系列文章，其內容基本上重複了 Schwartz 醫生的指控，聲稱味精是不安全的。當時我在越南擔任味丹越南企業（VEDAN Vietnam Enterprise Corp.）總經理。IGTC 秘書處



圖四、1988 年日本沖繩 IGTC 年會會議概況  
（左四：董大成教授、中：楊頭雄董事長、右四：王肇樹顧問）

的 Sato 博士聯繫我，討論這一個具破壞性的越南媒體報導。作為預防措施，我們與越南政府衛生部副部長會面，向她展示了味精的科學數據，解釋味精在全球使用已久，且許多發達國家的監管機構以及聯合國糧農組織（FAO）/ 世界衛生組織（WHO）都將味精歸類為安全食品添加劑。越南衛生部門接受了我們的解釋，沒有在味精的監管問題上採取任何不利行動。

在此，我也想緬懷一些曾經非常傑出且奉獻於 IGTC，但現已過世的成員，讓大家有機會認識他們：

- Dr. Robert Burse, 前 TGA 成員（美國味精協會一位科學家）
- Dr. T. C. Tung, 前 TMSGMA（現為 TAAMA）科學顧問（台灣董大成教授）
- W/Cdr. Thinakorn Bhandhugravi, 前泰國味精俱樂部主席
- Dr. Sunarto Prawirosujanto, 前 P2MI 主席（印尼味精協會主席）

另外，我想再提及另一位傑出的科學家，來自菲律賓的 Dr. Josefa Eusebio，她多年來也積極參與 IGTC 活動，但我已經與她失去聯絡。

最後，這篇文章若不提及 IGTC 歷史上最重要的人物 Dr. Andy Ebert 就不算完整。對於一些未曾見過他的朋友，可以在兩張附件照片中看到他。Dr. Ebert 是 IGTC 的創始成員之一，不僅是一位偉大的科學家，

還是一位傑出的管理者。自 IGTC 成立以來，他一直擔任主席，直到退休為止。在他的領導下，IGTC 發展成為一個卓越的科學組織，在麩胺酸科學領域取得了許多重要成就。他還帶領 IGTC 處理許多與味精相關的困難問題，一次次成功化解危機。

展望未來，我認為 IGTC 的研究應更多地著眼於味精的正面價值。IGTC 多年前採用的「最佳防禦是進攻」（意思就是以更多的正面科學數據來做宣導）策略依然有效，應繼續推動。讓我們攜手合作，將麩胺酸科學提升到更高層次。 

## 職業安全衛生

● 當責不推諉，成功不遙遠。



永續經營第一步  
打造職場零事故

CSA 職業安全衛生委員會關心您 



事前準備好，事後免煩惱，  
工安做得牢，職災自然少。

CSA 職業安全衛生委員會關心您 