



出版：遠流出版公司

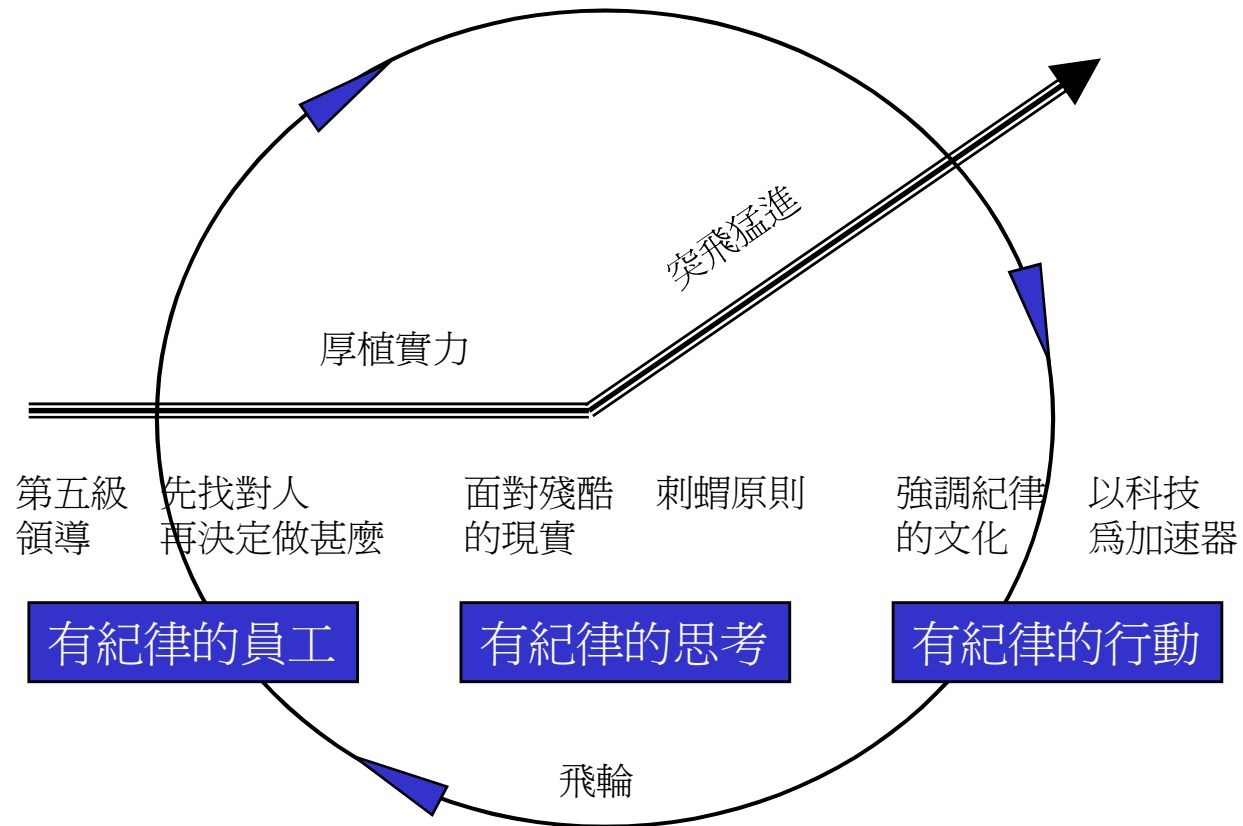
從A到A+ Good to Great

Jim Collins

Book Summary
(Extracted by Daniel Wu)

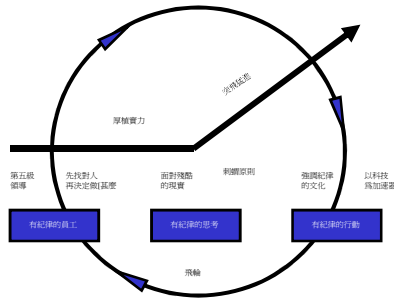
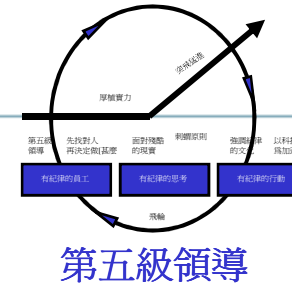


從A到A+ Good to Great



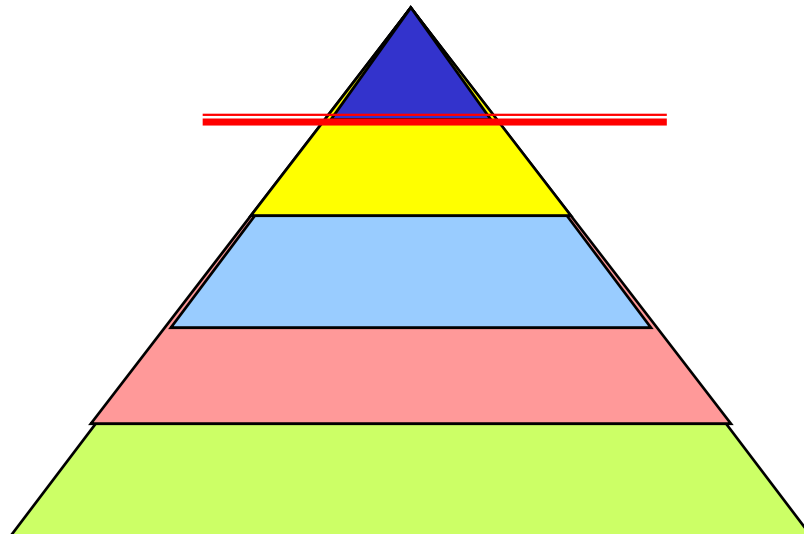


第五級領導



第五級 第五級領導

藉由謙虛的個性和專業的堅持
建立起持久的卓越績效



第四級 有效能的領導者

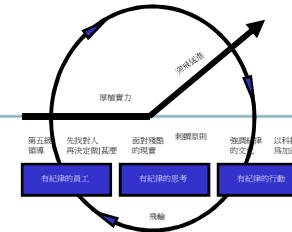
第三級 勝任愉快的經理人

第二級 有所貢獻的團隊成員

第一級 有高度才幹的個人



謙虛的個性和專業的堅持



第五級領導

謙虛的個性

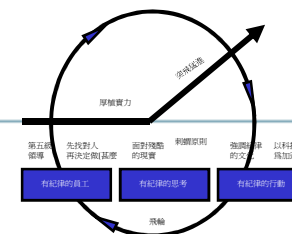
- 謙沖為懷, 不愛出風頭, 從不自吹自擂.
- 冷靜沉著而堅定, 主要透過追求高標準來激勵員工, 而非藉領袖魅力來鼓勵員工.
- 一切雄心壯志都是為了公司, 而非自己, 選擇接班人時, 著眼於公司在世代交替會再創高峰.
- 在順境中, 會往窗外看, 而非照鏡子只看見自己, 把公司的成就歸功於其他同事, 外在因素和幸運.

專業的堅持

- 創造非凡的績效, 促成企業從優秀邁向卓越
- 無論遇到多大的困難, 都不屈不撓, 堅持到底, 盡一切努力, 追求長期最佳績效.
- 以建立持久不墜的卓越公司為目標, 決不妥協.
- 在逆境中, 不往窗外看, 指責別人或怪罪運氣不好, 反而照鏡子反躬自省, 承擔起所有責任.

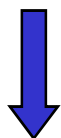


先找對人 再決定做甚麼



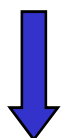
先找對人

第五級領導人



先找對人

找對的人上車，
也要求不適合的人下車
組成卓越的經營團隊

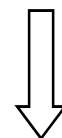


然後再決定做甚麼

一旦適合的人才都各就
各位之後，再找出邁向卓
越的最佳途徑

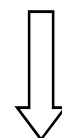


第四級領導人



先決定要做甚麼

先擬定願景，決定公司的
發展方向和藍圖

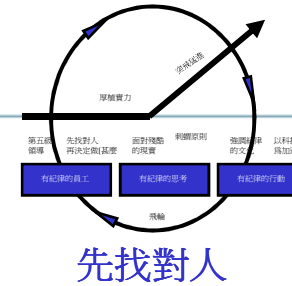


然後再找人

招募一群非常能幹的
“助手”來實現願景



成長的最大瓶頸在於人才



1. 只要還有疑慮, 寧可暫不錄用, 繼續尋找千里馬
2. 當你感受到需要改革人事時, 趕快採取行動
3. 讓最優秀的人才掌握公司最大的契機, 而不是讓他們去解決公司最嚴重的問題

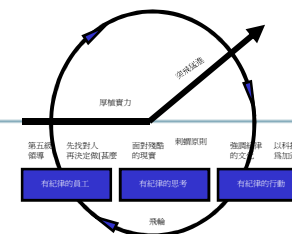
要求嚴格的標準, 但不無情.
為追求卓越而追求卓越, 是一種道德規範

普克定律 (Packard's law):

當一家公司的成長速度一直高過於延攬人才的速度時, 就不可能成爲一家卓越的公司。



創造能聽到真話的環境



面對殘酷的現實



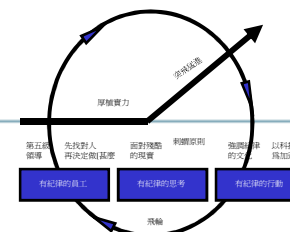
事實勝於美夢

多問問題, 不要直接給答案
 激發對話和辯論, 而非高壓統治
 事後檢討, 但不責怪
 建立起“紅旗”機制, 預警系統

員工會自動過濾資訊, 不讓你接觸到殘酷的真相



面對殘酷的現實



面對殘酷的現實

Stockdale Paradox 史托克戴爾弔詭

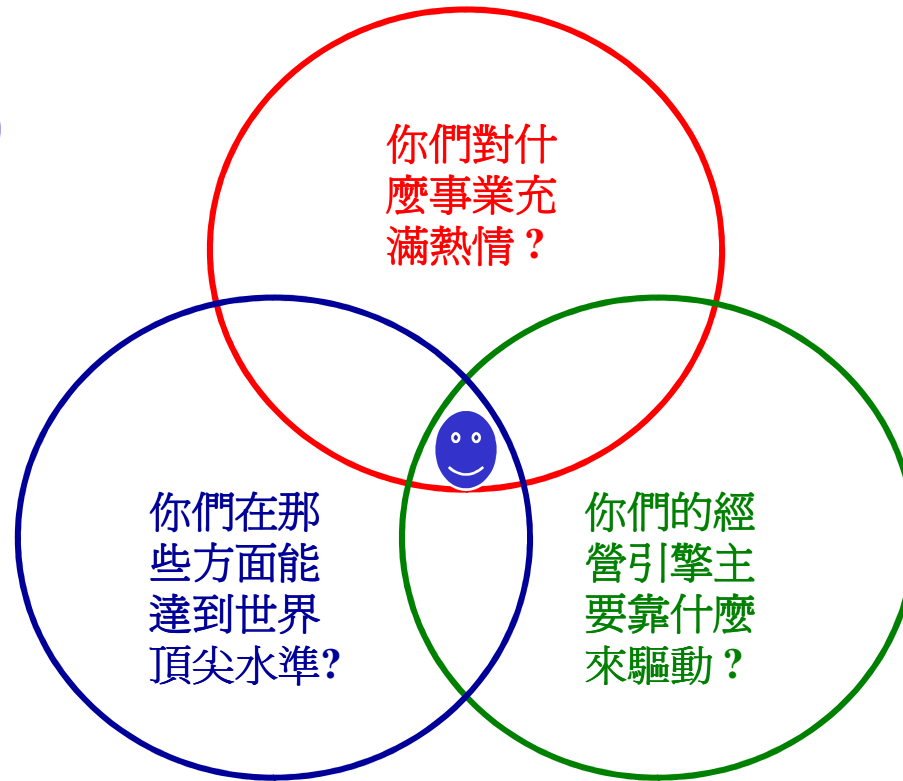
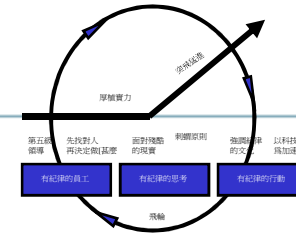


不管遭遇多大的困難, 都相信自己一定能獲得最後的勝利 (保持信心, 決不動搖).

同時, 不管眼前的現實是多麼殘酷, 都要勇敢面對 (接受殘酷的現實).



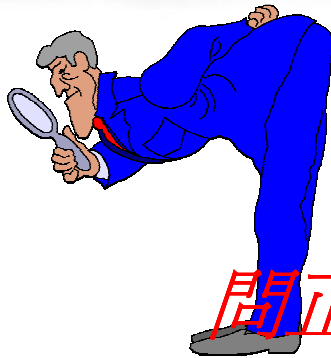
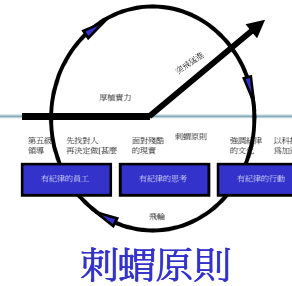
刺蝟原則



把一件簡單的事, 做到完美

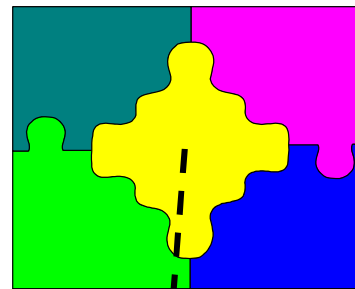


不斷思索 釐清原則



問正確的問題

參與, 辯論



檢討成果

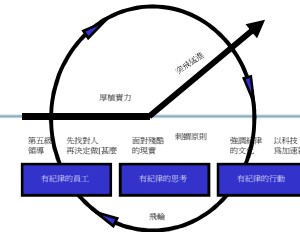
制定決策

從中學習

組織委員會





創造性紀律文化



強調紀律的文化

強調紀律的文化

| | | |
|------|---|--|
| High | 層級組織 | 卓越組織  |
| Low | 官僚組織  | 新創組織 |
| | Low | High |

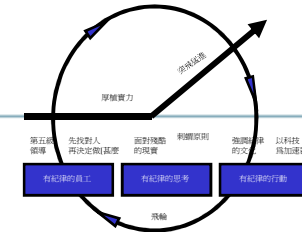
創業精神

利用嚴謹和
紀律, 來激發
創造力及
創業精神

有紀律的行動 堅守刺蝟原則



堅守刺蝟原則



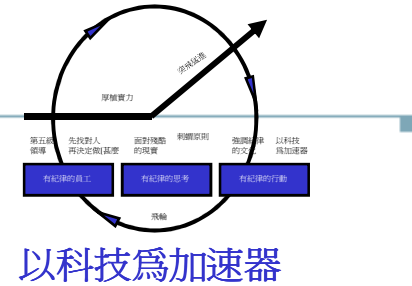
強調紀律的文化

貫徹“不做”的紀律，大膽去做對的事情！

- 訂定“不做的事”清單，堅守刺蝟原則
- 真正的挑戰不在於如何創造機會，而在於如何選擇機會
- 管理制度，而非管理員工
- 塑造文化，而非推行暴政
- 革除舊習，需要不屈不撓的決心，而不是聰明才智



科技與刺蝟原則

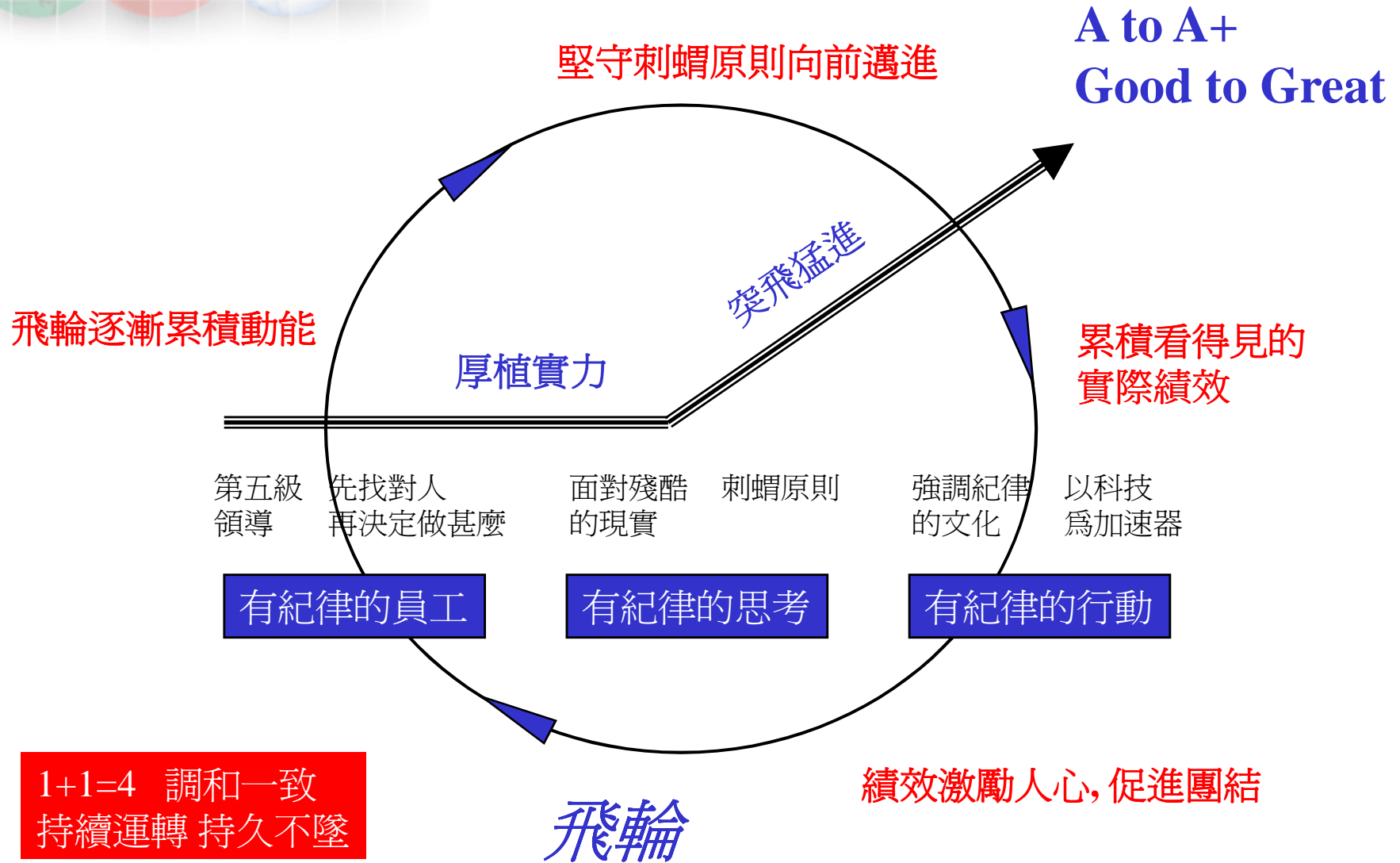


科技是加速器, 而非啟動器

- 除非你知道與公司發展密切相關的是那些科技, 否則你沒有辦法好好運用科技.
- 刺蝟原則將引導科技的運用, 而不是科技的運用引領刺蝟原則.
- 單靠科技本身, 無法讓一家優秀的公司蛻變為卓越的企業, 也無法防止大難臨頭.

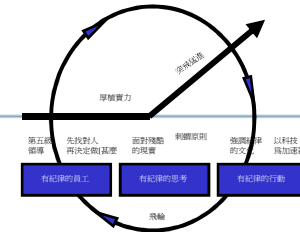


飛輪效應





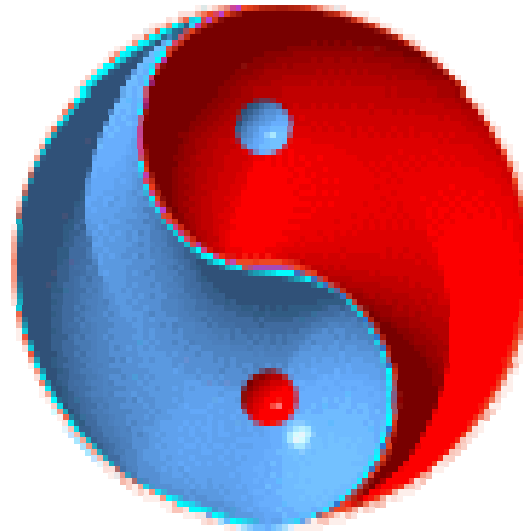
基業長青



Good to Great

保存核心

保存
核心價值觀
核心目的



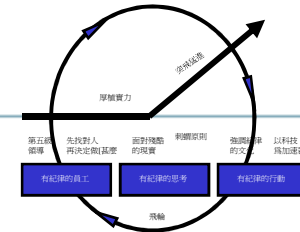
刺激進步

改變
文化習慣
營運方式
目標策略

世代交替 兼容並蓄



信心，是最珍貴的價值



Good to Great

