

《企業從優秀到卓越的奧秘》給我們的啟示

文/惠達 曾柏勳

{ 從A到A⁺的扣件產業 }

詹姆柯林斯被譽為當代管理大師，他出版的名作《從A到A⁺》(簡稱《從優秀到卓越》)獲得亞馬遜、蘋果、微軟等知名公司的推崇，全球狂銷2200萬冊。是追求事業V型成長的企業經營者必讀的聖經。他挑選出11家從優秀到卓越的企業，歸納出他們共同的成功公式。筆者從書中挑出幾個核心概念，並思考柯林斯的觀察可以為台灣扣件業主帶來什麼的啟發。

什麼是A、什麼是A⁺？

柯林斯在書的開頭立刻一語點破許多企業主的盲點。「絕大多數的公司從來不曾達到卓越的境地，主要是因為他們都已經是很不錯的公司，而問題正是出在這裡。」世上有很多優秀的企業，但「優秀」卻是「卓越」之敵。優秀(A)與卓越(A⁺)分別是兩個不同的事業發展門檻。柯林斯的研究發現，優秀的公司表現往往只能持平或隨時間的推移逐步下探，但卓越的公司會在某個階段出現轉折點，轉折後出現V形突飛猛進的成長。

當你以為自己很優秀了，卻不知你只跟其他的優秀者一樣普遍皆是。如果你能邁向「A⁺」的境界，成為

「萬綠叢中的一抹紅」，你就是那營收獲利V形暴增的卓越企業。

從A到A⁺的轉型關鍵

>> 先找對人才，再來擘畫藍圖

柯林斯強調許多企業主的迷思都以為要先找到事業方向後再來找人才，但卓越型企業卻不這麼想。卓越企業的邏輯是「我不知道應該把公司帶往哪個方向，但是我知道，如果我找對了人、問對了問題，並且讓他們參與激烈的討論，最後一定

能夠找到正確的做法，讓公司變得更卓越。」他們重視個性勝過於教育背景和專業知識，因為專業和技術是可以傳授的，而且一旦個性對了，在商場上不論遇到任何未知挑戰，都能應付自如。因此，「找什麼人」比「做什麼事」更重要。卓越型企業認為成長的最大瓶頸不在於市場、技術、競爭或產品，最重要的是請到適合的人才，並且留住人才。當你找到個性對的人才，你要設法留住他。

>> 把最強人才放在對的位置

柯林斯說「讓最優秀人才掌握公司最大的契機，而非請他們解決公司最嚴重的問題」。舉例來說，如果您的事業現階段是以國內為主(佔超過一半)，同時還想進攻對您來說具有潛力的海外市場，那就該讓最強的人才替你打海外市場，而不是讓他做國內拓銷。最強的人才要放在能挖掘出新商機的位置，才能帶來最大綜效。

>> 培育第五級領導人

柯林斯發現所有卓越的公司都在轉變期出現過第五級領導人。他們有謙虛的個性和堅持的意志力，他們當然也很雄心勃勃，但是一切雄心壯志都是為了公司，而非自己。在順境中，他們會把功勞向外歸給自己以外的人事物(例如經營團隊)。遇到挫敗時，他們會照鏡自省應該負的責任，絕不把一切歸咎於時運不佳或外在因素。



五級領導能力

| 第1級 | 第2級 | 第3級 | 第4級 | 第5級 |
|--|--|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| 有才幹的個人。能運用個人天賦、知識、技能和良好工作習慣，產生有建設性的貢獻。 | 有貢獻的團隊成員。能夠貢獻個人能力，達成組織目標，並且有效地與他人合作工作。 | 勝任愉快的經理人。能組織人力和資源，有效率地和有效地達成預定的目標。 | 有效能的領導者。激勵部屬熱情追求明確、動人的願景和更高的績效標準。 | 藉由謙虛的個性和專業的堅持，建立起持久的卓越績效標準。 |

>> 卓越型企業不是眾星拱月

許多優秀企業都有個很傑出又有遠見的天才領導人，整間公司都是為他搭建的舞台，他底下的團隊只是一群聽命的「士兵」來執行他的夢想，卻不是能獨當一面的將士。所以天才很少建立卓越的團隊，因為他不需要也不想要。一旦他離開或交接給下一棒，團隊便無所適從，這也是為何優秀企業常在換主後業績逐步下探。柯林斯認為「眾星拱月模式無法讓企業從優秀變成卓越。指導機制全藏在領導人腦裡，領導人走了，將領手下無所適從。應該網羅優秀管理人才分享洞見，共同討論公司策略。」謙虛的第五級領導人不介意團隊比他強，因為他知道只要找對了人上車，就能合力想清楚怎麼把車開到很棒的地方，而且能少吃許多事業發展上的苦頭，因為你沒想到的，卓越團隊都幫你想到了。

>> 多角化與盲目之間只有一線之差

柯林斯觀察某些優秀企業採用多角化策略，發展出許多子事業之後就一路下滑爬不起來。這是因為缺乏核心主軸。必須要了解自己在哪些方面能夠表現得最好、達到頂尖，要有洞見能夠看穿複雜的市場表象，看出自己在市場的核心定位和利基點，並堅持這些核心主軸來開枝散葉。多角化策略要能吻合自己的生存價值才能發揮相應的效果，而不是盲目追隨趨勢。

GOOD TO GREAT

>> 您的事業團隊是一群強者還是庸者？

以台灣扣件產業的品質水準和供應鏈的成熟度來看，筆者相信業主們已竭盡畢生所能挖掘到各界的好人才，甚至也聽聞部分業主不惜重金聘請專業經理人和技術操作員。但台灣扣件產業仍處在從傳產轉型成高值現代化產業的進程中，仍需要在數位化、自動化、環境優化等等廠房硬體或系統管理方面做改善，才能打破年輕人對傳產的刻板印象並吸引新血加入，事實上我們也採訪過多家業主已正在這麼做。現在我們能做的是力保我們眼中的大好人才，讓他們不捨棄這個產業，因為他們才是卓越型企業的最重要資產。在能力可及之餘，仍要多留一隻眼，挖掘「戰鬥和生存意志力強，願意和業主一同打造事業」的高潛力者。

業主本身也必須有大肚量的襟懷，能與這些願意講真心話給諫言的高潛力者共處。柯林斯指出，第五級領導人的業主其實不擔心自己培養的人才在未來也成為領導人，而且會拚命力保住他們，並繼續挖掘其他佼佼者。因為一群強者才能「強強滾」，這些強者即使在會議中激烈爭論，仍會一致支持最終討論出的決定，

他們會知道一切都是為了公司發展。這樣即使業主換人，交接給第二代，忠於公司的強者團隊可以繼續輔佐，而第二代也必須學習第五級領導人的心界，才能維繫住願意說真話、面對市場現實做正確決策的團隊。反倒是「一群弱將」的團隊只懂得聽上頭頤指氣使，只會守成，企業的成功之輪不會因此轉得更快。

至於前面提到的堅持核心主軸，我們可以參考精湛光學科技吳俊男董事長的成功之道。他曾表示偶然讀到了《一生中總要有一次世界第一》這本書，讓他決定將自家的精湛光學檢測設備打造成超越日本、世界第一的公司。這是非常明確特定的事業發展主軸，事實證明他今日推出的一系列產品以及在產學合作方面的貢獻，都是從這個主軸開枝散葉出來。他的客戶表示機器發生問題時，精湛的維修人員必定隨傳隨到，最慢隔天就會處理好，服務效率強、團隊很積極有向心力。或許作為業主，除了把注意力放在未來的目標之外，更要勿忘自己的生存主軸，並創造支持該主軸的強者團隊，才能讓他們幫助公司往A+的境界前進。 ■

