



從理性管理到德性管理—— 評介《從A到A+》

◎ 福爾摩莎包材有限公司經理／楊士偉

本書係源自於《基業長青》(Build to Last)兩位作者之一的柯林斯，歷時5年的一項研究計畫。時間雖在後，但在邏輯上，本書卻得視為《基業長青》的序曲。《基業長青》闡述所謂高瞻遠矚公司（亦即本書稱之為卓越公司）之共同具有的特性，其中包括已為人熟知的核心意識形態與膽大包天的目標：《從A到A+》則回溯追問，為什麼這些卓越公司能成長的如此出類拔萃，而許多原初與其同樣優秀或甚至更優異的公司卻不能？柯林斯及其研究團隊從1453家公司裡，層層篩選出11家「從優秀到卓越」的公司與19家用於對照比較的公司，試圖揭開由優秀晉身至卓越公司之過程的黑盒子；或更具野心的講法，「探索塑造卓越組織的物理定律，找出不管周遭世界如何改變，仍然永恆不變的通則」（頁48）。

這本傑作不僅如管理大師杜拉克盛讚，文筆洗鍊出色、論點新穎脫俗；筆者認為更重要的是，如同天文學曾經由托勒密的「地球中心說」，改宗為哥白尼的「太陽中心說」，肇始於《基業長青》而發展至本書的理念，似乎將引起管理學的哥白尼革命：由理性管理(Management by Rationality)轉向至德性管理(Management by Virtues)。前者的重心置於被管理的對象，諸如組織、流程、員工、產品、顧客等等，管理者不斷嘗試各種手段以改善或改造這些對象；但柯林斯的管理通則，反轉重

心至管理者自身，尤其是要求最高主管反躬自省的問說：我自己、我所挑選的員工，以及我塑造的組織文化，是否具備了卓越公司應有的德性。

理性管理起於經營企業最自然的焦點—利潤。畢竟獲利是企業生存成長的必要支柱，而利潤又是售價與成本的差額。因此，無論就短期或長期的利益考量，理性管理的一般特徵，係根據預先制定的策略或績效目標，採取各式各樣的合理手段，比如創新或差異化，適當控制或提昇效率等，以補強或改造組織結構、作業流程、資產，甚至為了最終售價的極大化或成本極小化之目的，身為萬物主宰的人，也被視為必須改造、強化的人力資源。在理性管理下，縱使有種種關於顧客至上、員工第一、善盡社會責任等等說法，仍然不過是為完成利潤目標的手段之一。

依柯林斯看來，理性管理僅止於使公司成功，還不足以使企業躋身於卓越、出類拔萃之列。但為什麼好還要更好？為什麼不能滿足於已有的功成名就即可？當然可以，這純粹是個人的抉擇。不過，如果您希望所屬公司基業長青，百年永存；在獲利上，長期保持出色的績效（例如本書實證研究所統計的，15年期間的平均累計股票報酬率是股市整體表現的6.9倍）；在名望上，備受社會大眾尊崇，或者至少是公認可敬、不容輕蔑的商業對手，那麼贏



取利潤目標的各式手段就不該再是唯一的考慮，如何培養卓越企業應具的品德，才是當務之急。而《從A到A+》的研究成果，即總結了由優秀轉型至卓越公司的過程中，最高領導人及其組織必備的美德或品性，以及三階段的發展歷程：有紀律的員工、有紀律的思考、有紀律的行動。以下依序論之。

第一階段「有紀律的員工」，首先必須出現第五級領導人（第二章）。雖然於研究初期，柯林斯刻意淡化領導人的角色，但證據卻日益顯示，如果掌舵者不是兼具謙虛個性與專業堅持之第五級領導人，無論如何優秀的公司也沒有機會升級為卓越的公司。第五級領導人的重要性，在於他能以身作則，並將這兩項品性散佈到組織的每個角落，結結實實的形塑卓越組織應備的德性。止於優秀的公司之領導人通常居於第四級，屬於奇魅型的（charismatic）的耀眼明星或英雄人物，擅長激勵部屬挑戰高難度的績效目標，並戲劇性帶領公司起死回生，由弱轉強；但組織活力得否持續，甚至公司的興衰，卻也緊緊於此領導人於一身。反之，卓越的公司絕不會將命運交付在一夫當關的大人物。因為謙虛的第五級領導人是忘私的，他念茲在茲的不是以公司來成就他個人的霸業，而是交棒後公司如何能長治久安的制度與文化；他還是無我的，絕不露鋒芒，不出風頭。另一方面，第五級領導人固守本業與理想，不輕言妥協與放棄；同時自省自律，有過罪己，有功歸於運氣或感激他人。隨後各章的內容，其實就圍繞在謙沖為懷與專業堅持，或廣或深的註解這兩項德性。

接任大位後的第一件任務，第五級領導人不是先擘畫策略目標或偉大願景，再找適當的人選，反而是先找他認為適合的人上車（要求不適合的人下車）後，再決定方向（第三

章）。或者說，在卓越的組織裡，所有上車的人不是為了某個特定的目的地，而是乘客們彼此高度認同，願意共度一趟未知的旅程。第五級領導人認為，如果一開始不先挑到對的員工，縱使後來找到正確的方向，也僅是海市蜃樓；或中途若要變更方向，不是阻力深重，就是得再換一批員工；最耗損元氣的是，全程中無法不費心的去激勵或管理員工。但是，該如



從A到A+
柯林斯著；
齊若蘭譯/遠流
9109/380元
ISBN 9573247100
精裝

何決定誰是對的，誰又是不對的人呢？很可惜，對這麼關鍵緊要的問題，作者的說明過於簡短（全章近三十頁篇幅，僅佔一頁又一行），他的意思似乎也僅如老生常談說：個性、價值觀、工作倫理等態度是首要考量，其次才是專業知識與工作技能。筆者認為，為使全書首尾觀念呼應，柯林斯不如逕自主張說，挑對的員工，主要就是選出不僅高度認同，同時在一定程度上，兼備類似第五級領導人的謙虛與執著。

員工選定就位，即進入第二階段「有紀律的思考」，以兩個步驟思考公司未來的策略定位或營運目標。第一步，認清競爭環境的險惡艱鉅（第四章）。領導人越清楚現實狀況，就越不受其個人偏私的影響，更能形成對公司有利的正確決策；第二步，運用刺蝟原則聚焦策略定位（第五章）。所謂刺蝟原則，意指以三





個思考面向的交集，探測本公司最瞭解、擅長，而且願意熱情投入的專業領域：1.我們在哪些方面（不一定是目前的核心事業）能達到世界的頂尖水準？2.我們的經濟引擎主要靠什麼來驅動（譬如，每員工的平均獲利，或每個顧客或分店的平均利潤）？3.我們對什麼事業充滿熱情？

在思考的過程，不具謙虛德性者無以成其事。試想一位剛愎自用，逼使員工喜於粉飾太平，高過反映真實問題的領導人，如何能虛心觀察聆聽事實真相。

其次，確定目標之後，即使現實如何殘酷，更需堅忍不拔之意志，固守專業，不畏逆境，才得以險地求生，屹立不搖。因此在最後階段，專業堅持的品德必須實踐為「有紀律的行動」（第六章）。首先，公司是否以堅定的步伐，邁向依刺蝟原則所界定的策略目標，是紀律的第一種表現。作者發現，幾乎所有曾經績效優異的公司，最後衰敗的關鍵原因，如果不是沒有找出自己最頂尖的專業領域，就是缺乏固守本業的紀律，覬覦其他可觀的機會，或不當的涉入其他事業。其次，員工的態度當然也是需要紀律。如前所述，倘若領導人一開始就挑到對的人，由於彼此共有相同的價值觀，兼具謙虛與堅毅的德性，即使授權員工擁有充分的自主空間，也不會隨之失去自律、誠實與負責的紀律。最後，專業堅持的紀律還表現在公司對科技的態度。在這方面，卓越的公司不是新科技的狂熱者，無意競逐最先進的技術。因為他們清楚科技在經營管理的角色，純粹是一項工具，係提昇專業領域的加速器（第七章）；科技本身是不生蛋的雞，唯其應用符合

刺蝟原則，才得變身為金雞母。

柯林斯的研究還發現，從優秀到卓越的轉型，行前既無鑼鼓喧天的誓師大典，過程也不似大軍壓境，衝鋒陷陣般的壯烈，反倒像是一場寧靜革命（第八章）。柯林斯比喻的好，持久的轉型就像推動巨大笨重的飛輪往同一個方向前進，初始之時極為艱鉅費力。然逐步歷經上述三階段，當組織及其成員兼具謙虛與堅毅德性，飛輪同時也累積足夠動能，倏忽間即有所突破，快速奔馳。反之，轉型失敗的公司之發展型態，則希冀以僅止一次的巨幅變動，一舉登頂。萬一受挫停下，則再改變方向推進。結果由於來回擺盪頻繁，無法厚實根基、累積動能，陷入不斷轉向失敗的命運環路。

平凡無奇的公司如何蛻變為卓越企業的研究，理性管理從二十年前的經典《追求卓越》的8大原則，到當今最紅的平衡計分卡或六個標準差，為完成利潤目標所發現或精心設計的手段，越益細緻複雜。然而，《從A到A+》卻絕口不談如何令顧客滿意、控制成本、提昇生產力、甚至激勵員工等方法。因為倘若組織及其成員不具謙虛與堅毅品德，種種手段如同坐擁不符刺蝟原則的新科技，即使略具成效，也難持久。理性到德性的轉折是怎樣發生？僅只是研究方法與目標的差異？還是更深層的，關於企業的本質與其所應扮演的角色，時代的觀點已經改變了？這些課題值得深究。但無論如何，對照於近年來國內外商界陸續發生的道德醜聞事件，本書的出版適得其時。柯林斯警示所有經理人，特別是最高階主管，企業永續經營與持續成長的最終憑藉，還是要回歸到人類基本的美德。

ISBN