

# 讀《A到A+》有感

朱正倫

(警政署政風室科長)

拾貳、書摘

爲什麼同一行業、狀況差不多的兩家公司，後來卻一興一衰（或頂多維持原局）？的確，環顧四周，你會看到相似情況：爲什麼條件相仿的連鎖書店，其中少數幾家後來突然蓬勃發展，遠遠超越其他同業？和麥可·喬登或山普拉斯同時出道的年輕優秀好手不知凡幾，但爲什麼只有山普拉斯能夠蛻變爲卓越的頂尖網球名將？爲什麼麥可·喬登能成爲籃球之神？

Mr. Jim Collions所寫的《從A到A+》一書，將可爲您提供解答。本書所探討的內容雖然是以私人企業爲主，但其中許多觀念對我警察機關的各級主官來說，確是值得深入體會的。

作者從美國五百大排行榜上的企業，系統化地篩選和搜尋十五年來在股市的表現優於大盤三倍以上的公司，經比較、分析、整理，最後找到了十一家「從優秀到卓越」的公司，並探討彼等從優秀到卓越過程的每一個階段，每一個環節所具有的條件與特質，從而告訴我們要從優秀到卓越，領導人應該具備哪些條件？努力的方向是什麼？成功的秘訣在哪裡等等？

比如說，本書提到最高級的領導能力是第五級的領導者，它具備雙重特質：宅心仁厚，但意志堅強；謙沖爲懷，但勇敢無畏。它涵蓋兩個層面，就是謙虛的個性和專業的堅持，所謂專業的堅持就是做該做的事，絕不動搖；所

謂謙虛的個性，則可用「窗子和鏡子」的心態來形容，亦即在順境中第五級領導人會往窗外看，把功勞歸於自己以外的其他因素（如果他們找不到可以歸功的同事或事件，他們就說全部是運氣好的緣故），遇到逆境時，他們則會照鏡子反省自己該負的責任，絕不把一切歸咎於運氣不好。換句話說，第五級的領導者，是藉由謙虛的個性和專業的堅持建立起持久的卓越績效。他們不會誇下海口，試圖說服社會大眾。相反的，他們凝神傾聽社會大眾的需求，設身處地的由社會大眾的立場思考，進而以一點一滴的行動改變了整個社會的面貌。他們勇於超越自己熟悉的領域，迎向挑戰，去學習更多的知識。

其次，本書寫作的研究過程的嚴謹與細緻，以及如何在一堆雜亂無章的資訊中看出型態，在紊亂中找到秩序，從混沌中釐清觀念，更是從事警察工作的我們，在偵辦任何刑案時，值得效法的地方：

第一階段：作者的研究團隊花了六個月的時間，埋首於財務報表中，尋找符合下面基本形態的公司：十五年的累計股票報酬率和股市整體表現相當，然後在接下來的十五年中，累計股票報酬率是股市整體表現的三倍以上。他們以十五年作爲觀察的時間，因爲曇花一現的佳績和純然好運氣的影響，都不可能維持十五年之久，而且也超過了大多數企業執行長的任

期。最後他們從一九六五年到一九九五年名列美國《財星雜誌》五百大排行榜上的企業，系統化地搜尋和篩選，終於篩選出十一家「從優秀到卓越」的公司。

第二階段：和什麼公司比較？他們挑選了兩組對照公司。第一組為「直接比較」組，所選擇的公司主要是和「從優秀到卓越」的公司在同一產業中競爭，在「從優秀到卓越」的公司蛻變的階段，它擁有相同的機會和類似的資源，但是卻沒能從「優秀」公司躍升為「卓越」的公司。第二個對照組是「未能永保卓越」的公司，雖然曾短暫從優秀公司蛻變為卓越的公司，卻未能保持佳績，我們將藉此探討企業永續發展的問題。本階段總共研究了28家公司：11家「從優秀到卓越」的公司，11家作直接比較的對照公司，以及6家只是曇花一現，未能永保卓越的公司。

第三階段：他們把注意力轉到深入分析每一家公司。共收集了十五年來關於這二十家公司的所有報導文章，有系統將報導內容分門別類，例如區分策略、技術、領導力等等，並加以編碼。然後，再訪問「從優秀到卓越」公司的高階主管，並展開廣泛的質化和量化分析，研究的範圍從企業策略到公司文化，從裁員到領導風格，從財務數字到主管更迭等無所不包。整個研究計畫總共耗費了每年十·五人的工夫，共分析了六千篇報導文章，整理出二千多頁的訪談內容，並且累積了三億八千四百萬位元組的電腦資料。

第四階段：從混沌中釐清觀念，企圖從數據、分析、辯論，得出最後結論，惟整個過程其實是個不斷反覆的循環，從提出觀念，再利用手邊的資料驗證觀念，修正觀念，構築觀念架構，倘架構經不起實證的考驗而被推翻，則重新修改架構。整個過程一再重複，直到把所有的線索和想法都統合在一個觀念架構之下。

警察機關的生態與組織文化，雖不盡然完

全相同，但所謂「萬變不離其宗」，故環顧警界，你我週遭可有本書所提的「第五級領導人物」，而你我是否能成為領導能力的最高層級；此外，如果你身為單位的主官，你又如何找對的人來協助你？你又如何利用「刺蝟原則」，使你的單位目標清楚與單純？最後，你又如何帶領你的團隊，堅持朝著既定的方向繼續不斷的往前推動飛輪（FLYWHEEL），即使是剛開始一動也不動？相信本書能提供你一個參考，誠如作者所言：「最後得出的種種概念並不代表我的『看法』。儘管這個研究或多或少仍然受到我的想法和偏見所影響，然而最後的架構中每個發現都必須符合嚴謹的學術研究標準。」 ■



于建  
2003.05.10