

從優秀到卓越的領導哲學

講座：利百加管理顧問股份有限公司總經理戴秋芸
整理：嚴冠珠

一、從優秀到卓越的恆常法則：

1. 第五級領導人：
藉由謙虛的個性和專業的堅持，謙虛的個性，建立持久的卓越績效。
2. 有紀律的員工：
第五級領導，先找對人，再決定做什麼。成長最大的瓶頸在於人才，如果要建立起嚴格，而非無情的企業文化，讓最優秀的人才掌握公司最大的發展契機，而不是請他們去解決公司最嚴重的問題。
3. 有紀律的思考。
面對殘酷的現實。但絕不喪失信心：事實勝於美夢、創造能聽到真話的環境、保持信心，決不動搖、史托克戴爾弔詭。
4. 有紀律的行動。
強調紀律的文化，以科技為加速器。管理制度，而非管理員工，塑造文化，而非推行暴政，堅守刺蝟原則。

二、領導人的七大重要行為：

1. 瞭解組織與員工。
2. 實事求是。
3. 設定明確的目標。
4. 優先順序、後續追蹤。
5. 論功行賞。
6. 傳授經驗以提昇員工能力。
7. 瞭解自我。

三、剛強領導人的十種特色：

自信、彈性、專注、動力、控制、決心、沉著、獨立、競爭、冷靜。



四、傑出領導人四大行為特徵：

1. 建立願景，並全力以赴。
2. 善於溝通，並能鼓舞人心。
3. 表裡如一，人格值得信賴。
4. 堅忍不拔，能勇於挑戰。

五、結語

領導的基礎不在權力，而在授權；領導是以人際關係、關懷、服務與奉獻為出發點的。真正的領導，無關才能高下，亦無須新穎的複雜理論，而是扎根在日常的生活裡，從尊重、負責與體貼他人開始，無論何時何地，人人都可以身體力行。

迴響

好一場精采的演講，也很巧合的戴總經理今天進來第一件事與大夥談的就是健康。江岷欽教授在仁愛國中演講時開玩笑的說，要身體健康，活久一點有兩個好處，一則保留體力發展創事業高峰，二來贏不了對手，卻可活更久看對手他先「走」。

要做到萬夫莫敵，要靠思想、價值觀。「想

法」可以改變人生，想法可以創造成功，他的兒子一次上海交流之旅，看到對岸同齡學子個個地靈人傑，警醒不懈怠之心油然而生，改變了他的想法，回台開展更積極人生。

孩子在求學階段若遇到好老師所受的影響是正面而深遠的。孩子的想法也會變化，因激勵而變得更優秀。戴總經理一方面引導我們邁向卓越，也期許我們引領孩子邁向卓越。

從優秀到卓越是一種狀態，也是一系列過程。這樣的領悟是個人的，是自己的，無關他人。優秀的領導者多，卓越的的領導者少。從優秀到卓越最大進步的敵人是自己。

厚植實力

一家公司裡的員工是怎樣厚植實力的？一家公司裡的員工是怎樣對待他的工作的，八點鐘上班七點四十五分打卡嗎？會不會拎著早餐到公司呢？想一想自己所屬單位是否有紀律，是否建立好紀律文化。俗語說絕處逢生，一家公司或機構經營鬆散如何熬得過殘酷的商場大環境的！普遍的學校都以升學率來標榜學校的經營如何如何，升學率為指標稱作「落後指標」。如果領導者校長發展校務給學校期許，希望教師教學勇於創新，學生樂於學習，這所學校用的就是「領先指標」。有了正確方向之後，該把注意力集中在我們周圍的顧客身上，應用「刺蝟原則」將可把集中單一的事情做得更好、更精緻、更專業、更紀律，學校的形象、氣質、風格會更提昇。

突飛猛進

當學校營造出獨特的文化，打過美好的仗。繼之而生的是做觀念的改變，檢討經營策略。戴總經理要求大家每天要有寫日誌的習慣，紀錄每天發生的狀況，反省每天做過事情的細節，做好這樣的功夫，才注意到學校經營策略的「轉折點」，掌握先機帶領學校突飛猛進。

卓越領導

作為一個經理人首先懂得找對做事的人，要有識人之明。英文manager台語發音就是「免你做」。另外、經理人要有未來感不能活在過去，生產EPS亞洲光學聯盟的領導人說，創業十五年每天都是第一年第一天，每天都充滿新鮮感。找對人的意思包含人才齊備的程度（readiness），只有人才、有助學校發展的部屬才可以偵測到機構中不斷出現的營運問題。

以一個機構而言，寧願公司關門，也不要讓人才離開。這就是一種氣質的營造，機構發展的潛力。但領袖的魅力是資產，也是負債，性格上的優點也可以埋下了問題的種子，員工部屬會自動過濾資訊，不讓你接觸到殘酷的真相。遇到這樣的情形要創造能聽到真話的環境，如聽說：「課排不下去？」你可以重複問題再加上「是嗎？」或「你覺得呢？」即是「課排不下去，是嗎？」或「課排不下去，你覺得該怎麼辦呢？」領導者一定要保持信心展現毅力，堅持到底永不動搖。

結語

領導者注意力放在制度的建立，掌握事情的流程，勤做紀錄注意發展過程。人事層面要注重溝通及合作。立法從寬給人發展的願景與方向，執法從嚴不能鬆懈，機構有成就時不忘誇獎部屬。向上管理達成目標，向下溝通複製你的能力給你下面的人，用對方的語言鼓舞人心，誠實不說謊言。不逃避競爭，超越自己贏過別人。快快的聽，慢慢的講，控制自己慢慢的動怒。不批評對手，無論性別、年資也要尊重自己。要做對的事，堅守「刺蝟原則」做核心的事。想著自己想要的角色、績效，成就、分數是別人加給你的。要有領先指標，心想要事成。態度最重要，一分鐘的決定會有一百年的效果。【陳國良】