

名人書房

# 張培鏞讀《恆久卓越的修煉》 悟出找對人才最重要

資料來源 | 經濟日報

叻揚資訊董事長張培鏞長期拜讀管理學大師詹姆·柯林斯（Jim Collins）著作，其理論也深刻影響叻揚企業文化 DNA，張培鏞認為，柯林斯在最新著作《恆久卓越的修煉》提到，好的領導人必須為公司找到 90% 對的人才，同時領導者必須具備真誠、專注及果決的人格特質，擁有這些，才是成就永續且卓越企業的關鍵。

1994 年，柯林斯出版《基業長青－企業永續經營的準則》一書，而當時叻揚也才成立不久，幾位合夥人對該書推崇至極，也將書中理論化為實際經營的準則，並立下三個核心意識，並持續至今。

叻揚第一個核心意識為追求員工、顧客、公司的共同成長，並回饋與奉獻社區。其次、提供資訊科技及服務以解決問題，並提高工作及生活之方便性。第三、誠實與正直地追求利潤，同時堅持利潤須來自於對社會有益的工作。

而柯林斯在 2022 年與比爾·雷吉爾（Bill Lazier）共同推出《恆久卓越的修煉》，該書是柯林斯之前著作理論的延續與深入探討，柯林斯總結生涯所有著作精華，提出企業恆久卓越的藍圖。

張培鏞指出，因為大環境愈來愈走向片段化、區隔化、混沌、不可預測，唯有擅於刺激進步的公司才能屹立不搖。其中，書中提到最重要的一件事，就是領導人要為公司找到 90% 對的人才。

他分析，大多數非凡的領導人都是漸漸培養自己的能力，領導人心態應該是不辜負自己領導的員工，創造與同仁共好的環境，因此，要提升你的夥伴能力，但在希望提升別人能力前，領導人必須改善自我的績效。

張培鏞強調，不要只看成功的故事，而是要看過程怎麼演化。他舉例，蘋果公司創辦人史蒂夫·賈伯斯（Steve Jobs），年



“張培鏞認為，柯林斯書中另一個讓他共鳴的章節，是講述領導者必須擁有的多項人格特質，而首要就是真誠，好的企業領導人真誠不是只有反映在言語跟文字，而是行為跟決策，因為員工都在看，「我自己常跟同事講，我可能做錯決定，但是真誠不欺瞞。」

輕時代脾氣暴躁離開蘋果，但不管他在哪間公司，都持續追求卓越跟理想，且在過程中個性也修改，而他當回鍋蘋果時，第一件事就是找人才，「這就是賈柏斯的成長，從 1.0. 進化到 2.0.。」

他說，找到 90% 對的人不是指公司要找最優秀的人才，而是像美國海軍陸戰隊文化一樣，可以跟你危急時刻共患難的夥伴。因為任何公司經營都不可能一帆風順，企業經營必定有高低潮時候。

此外，張培鏞認為，柯林斯書中另一個讓他共鳴的章節，是講述領導者必須擁有的多項人格特質，而首要就是真誠，好的企業領導人真誠不是只有反映在言語跟文字，而是行為跟決策，因為員工都在看，「我自己常跟同事講，我可能做錯決定，但是真誠不欺瞞。」

而領導者另一個必須具備的特質是果決，因為在緊急突然時刻，往往沒有時間、

詳盡數據去分析，但領導人必須果斷下決定。最後，領導人必須專注，以叻揚來說，既然當初決定投入軟體事業，那就不要去想硬體，像台灣優秀的企業都很專注本業，因此才能在他們的領域稱王。

叻揚由於公司確定只做軟體業務，年輕員工清楚知道來公司就是做軟體，不會想東想西，客戶開出的案子，叻揚就是只做軟體部分，這樣可以避免什麼都會做，但樣樣不精的問題，在管理成本上比較有效率。

最後，張培鏞強調，叻揚有一個多年前制定的核心意識，我們現在就是要探討的就是使命與目標，持續精進並於海外市場茁壯，以「兼容並蓄」的態度，鼓勵同仁進行思考和決策。

像叻揚提供的軟體服務既強調創新，又兼顧品質及資安與彈性。在看似對立的觀念上，找出最合適的解法，正是卓越企業每一位同仁每天需要面對的課題。E