

第五級領導者期末報告

一、重點整理

第五級領導者是指擁有極度的個人謙遜和強烈的職業意志的領導者。擁有這種看似矛盾的複合特性的領導者往往在一個企業從平凡到偉大的飛躍中起著催化劑似的促進作用。第五級領導者位於能力層次的頂部。任何人並不需要從下往上依次經過每一個階層才能到達頂部，但一名真正意義上的第五級領導者必須具備其他四個更低層次的技能和能力。

第五級領導（Level 5 Leadership）所依據的理論思想是，一個品行無私的、尊重下屬、且具有頑強意志的領導者，必能帶領同仁勇往直前，實現最佳的組織績效。第五級領導是謙遜的個性（Personal Humility）與強烈的專業意志（Professional Will）看似矛盾的混合，他們是頑固的、無情的，然而，他們又是謙遜的。他們對自己的公司充滿熱情，雄心勃勃，但是又絕不允許絲毫個人的自負成為公司發展的桎梏。對於公司來說他們功勳卓著，但是，他們自己卻將所有的貢獻歸功於同仁、屬下以及外部幫助，或者用他們的話說，“純粹是運氣”。第五級領導率領的是一支訓練有素的隊伍，在這支隊伍中，員工們思想統一，行動一致，積極配合他的決策和領導。

第五級領導的計算（公式）

合適人選（文化背景以及人格特征，而非個人能力） + 謙遜 + 強烈的專業意志（結合組織目標） = 成功

第五級領導的運用（應用）

通過試用與實踐發現，第五級領導的作用是明顯的。它強調更多的是領導者的人格特征，而不是個人能力。能力並非成功的絕對因素，但是，在成功面前，優秀的品質是不能打折扣的。

第五級領導的步驟（流程）

1. 發現、雇用合時的人選。
2. 將他們安排到他們“想要”乾的工作崗位上。
3. 制定一個真正的高標準的長期目標，如 BHAG 目標（Big, Hairy, Audacious Goal）。

第五級領導優勢（優點）：能夠建立優異的持久績效。

第五級領導局限（缺點）：需要領導者大量的個人投資及時間。

領導者個人無榮耀。

第五級領導的假定（條件）：作為一新興的領導力方法，其功效仍需廣泛討論、深入研究。但是，這一方法看起來確實是合理的、有效的。

五級層級架構中的領導者特質

第五級： 五級執行官	通過個人謙遜性格和職業意志的複雜結合，建立企業長期的持續健康發展。
第四級： 高效的領導者	對於目的的工作可以投入充沛的精力，顯示出專業的職業素質，激勵整個集體追求的績效標準。
第三級： 能幹的經理	組織人力、物力，並使其得到充分，有效的利用，以實現既定目標。
第二級： 具有奉獻精神的 團隊成員	投身集體項目和其他成員高效合作。
第一級： 高素質的員工	用才智、知識、技能以及良好的工作習慣為公司創造價值。

由此可見，第五級領導者位於能力層次的頂部。第五級領導與中級管理者和普通員工在承擔的責任、企業中的作用和貢獻大小是無法比擬的。經營者以企業整體業績向董事會負責，而普通職工的收入多少取決於其勞動效率，二者屬於兩個不同的層級，其收入具有不可比性。因而不能單純以薪酬數量來評定 CEO 高薪的合理性。

從五級領導的特性分析發現，謙遜+職業意志=5 級，

五級領導者具有雙重性格：謙虛而執著，羞怯而無畏。

第五級領導者具備的特性：

- (1) 謙虛有禮，對公眾的讚美視而不見，從不誇誇其談。
- (2) 取得輝煌的成功，是公司實現質變時必不可少的催化劑。
- (3) 決策冷靜、溫和，依靠雄心勃勃的標準，而不是吸引人的號召，促進員工積極性的提高和公司的發展。
- (4) 制定了長期奮鬥目標以後，不管過程多麼困難，堅持奮鬥目標絲毫不動搖。
- (5) 將雄心壯志引入整個公司，而不僅僅局限於個人，為公司下一代更為健康地發展選擇合適的接班人選。
- (6) 確立長期巨集偉業績，制定出一整套標準體系，事無巨細，面面俱到。
- (7) 當公司業績不佳時，看著鏡子而不是窗外，嚴於責己，不埋怨別人，不報怨外部因素，也不抱怨運氣太差。
- (8) 當公司評功論賞時，看著窗外而非鏡子，從來都是把成功歸因於其他人、外部因素。

二、心得整理

第五級領導者校長：借助有紀律的人、有紀律的想法跟有紀律的行動來領導。能面對殘酷的事實，利用刺蝟原則，善用 **swot** 優劣分析來檢視滾動式檢討，並利用科技為加速器來推動校務。

史托克戴爾弔詭→認為要有面對殘酷的事實：堅持「我的人生再也不會比現在更糟，我的未來應該比經歷過得更亮麗」，強調「不管遭遇多大困難都要勇敢面對」的理念，樂觀進取、永保希望，身為第五級領導的校長沒有悲觀的權利。

優秀是卓越之敵：正因為我們有好學校，所以我們沒有出類拔萃的學校；正因為我們有好政府，所以我們沒有卓越的政府。我們慣於成功的過去，焉知過去的成功正是未來成功的盲點-沉醉於昨日成功的喜悅。

窗子和鏡子：在順境中，第五級領導人會往窗外看，把功勞歸於（自己除外）其他因素（如果他們找不到可以歸功的同事或事件，他們就說全都是運氣好的緣故）當遇到橫逆時，他們會照鏡子，反省自己該負的責任，絕不把一切歸咎於運氣不好。

把方形木釘敲進方洞裡，讓他們各得其所：當你覺得需要密切督導某位下屬時，就表示你用錯人了。優秀的人才不

需要上司管理，他們需要指引、教導與領導，但不是嚴密的管理，讓不適任的員工流連不去，對適任的員工很不公平，因為他們得花力氣來彌補同事的不足。

花很多時間精挑細選出一流人才。找對了人之後，會盡一切努力留住人才，讓他長期為公司效命。如果選錯了人，就坦然面對錯誤，這樣才不會耽擱大家的時間，我們能繼續忙其他的計畫，而他們也能繼續追求人生目標

~ 期待教育造就正多好校長~