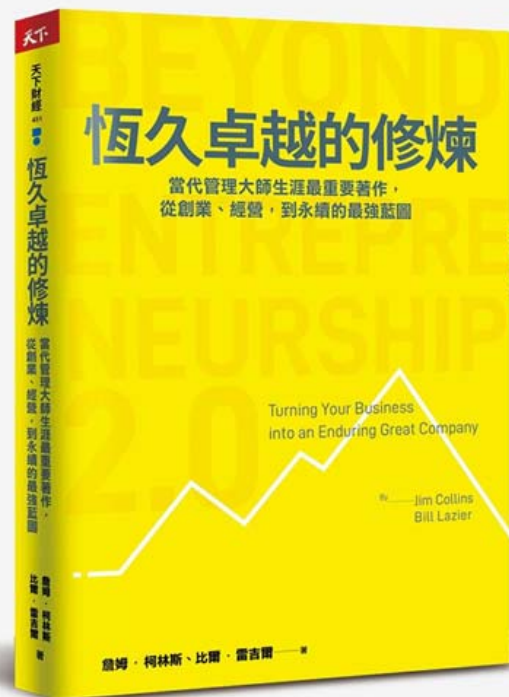


# 門診雙週會分享



設deadline有效嗎？

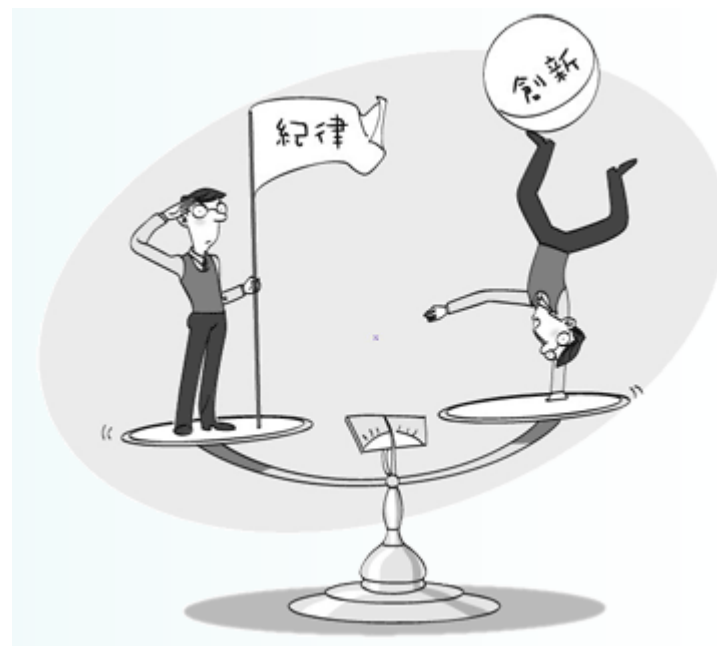
善用截止日期

打造兼具紀律與自由的文化

20220412

# 台積電DNA：紀律與創新

- 就像天秤的兩端，沒有嚴謹的紀律，台積電無法在國內外半導體產業的慘烈競爭中，以優異的製造能力勝出
- 缺乏創新（Innovation）的動能，台積電未來也難保技術領先優勢。



# Discipline vs Freedom

- 紀律就是說到做到，從團隊的最上層，任何一個指令，都會被貫徹執行。
- 團隊擁有『紀律』，這是『效率』的開始；能做到效率，再追逐品質。
- 紀律是效率之母，任何有效率的團隊，一定是有紀律的團隊。
- 截止日期可以成為魚與熊掌兼得的有力機制，可以在自由與結構、創造力和紀律之間，取得罕見的平衡

# deadline到底該怎麼設定？

- 有次找人來施工，包商對工程品質要求細膩。但我們碰到問題：工程進度十分緩慢，而原本夏天正是趕工的時候（冬天一到，施工速度一定會慢下來）。
- 於是我對包商說：「我們必須設定完工最後期限。你要不要花一個星期想一想，你可以在哪一天之前一定完工？」
- 他一星期後說：「把最後期限訂在10月31日如何？」
- 「我沒法接受這個日期。」我回答。

# 該如何引導deadline的設定？

- 「這個截止日期已經訂得非常緊了。」他反駁。「為了在10月31日之前完工，我們必須用盡全力才辦得到。」
- 「你誤會我的意思了」我說：「你訂的最後期限太大膽了。你們在10月31日之前完工的機會幾乎等於零，所以訂這個期限根本毫無用處。」
- 「你要不要重新思考一下，再提出一個你百分之百辦得到的日期，無論天氣狀況如何，無論發生什麼意外的問題，你們都絕對可以準時完工，而且保持完美的施工品質。」

# deadline設定越精確越好

- 他再提議：「那明年3月31日如何？」
- 「3月31日的什麼時候？」我問。
- 「那就3月31日下午5點整如何？」
- 「聽起來好多了。」我心知肚明，即使訂在3月31日，都是難度頗高的目標（不過是可行的目標）。「那麼，你可以百分之百承諾，你們會在期限之前完成」
- 「可以」他說：「沒問題」

# deadline設定後需追蹤

- 於是他們繼續施工。我注意到下午3點之後都沒什麼進度。
- 我問包商：「進度如何，可以在期限之前完成嗎。」
- 「我們正努力在你的截止日期之前完工。」
- 「不對，這不是我的期限。」我回答：「這是你的期限。」
- 施工速度加快了。施工團隊最後果然趕上最後期限，在3月31日下午4:45完工，只提前了15分鐘。

# deadline設定的意義

- 訂定截止日期能刺激進度，但唯有當事人願意有所承諾，訂截止日期才有效。
- 趕上截止日期代表達到目標時，成果絕對達到A級水準，絕對百分之百完成，絕對準時，毫無抱怨。
- 如果你訂了一個人人人都知道不可能達到的截止日期，就等於沒有截止日期可言。



# deadline的例外

- 在有紀律的文化中，無法在截止日期之前完成，只有在下  
列兩種情況下，才可以接受。
- 第一種情況是，你承諾的對象主動修改截止日期，而不是  
你提議修改
- 第二種情況，由於摯愛的親人發生變故（生病、意外、悲  
劇），使你無法正常工作，這種情況下逼你遵守最後期限  
，太沒人性了。

# 紀律中的自由

- 請對方提議截止日期，然後引導他訂出切合實際的日期，如果未能如期完成，絕不會有絲毫寬貸。
- 關鍵在於，對方必須對截止日期毫無疑義，而且承諾會致力達成目標，同時絕對沒有「錯過期限」這個選項。
- 員工必須有充分的紀律，面對明知無法達成的截止日期，能勇於拒絕。如果趕不上截止日期成為常態，那麼訂截止日期就弊大於利。但如果他們對截止日期認真承諾，那就可以給他們很大的自由度，容許他們自主管理。

# Take home message

- 有紀律的文化是在價值和責任的框架下擁有自由。
- 重點不在於約束他人，施以紀律，而在於找到能充分自律、總是履行承諾的人才。不是期待對方盲目遵從規定或順從高層，而是擁有充分的自由以發揮才華，並會盡力做到最好。
- 截止日期可以成為魚與熊掌兼得的有力機制，可以在自由與結構、創造力和紀律之間，取得罕見的平衡，而這些都是真正卓越企業的顯著標誌。