

# Obsah

O autorovi .....	9
Předmluva .....	15
<b>1. Dobrý je nepřítel skvělého .....</b>	<b>17</b>
1.1 Nezdolná zvědavost .....	21
1. fáze: Hledání .....	21
2. fáze: S čím porovnáváme .....	23
3. fáze: Obsah černé skříňky .....	24
4. fáze: Od chaosu ke koncepci .....	27
1.2 Nadčasová „fyzikální podstata“ přeměny dobrého ve skvělé .....	30
<b>2. Vůdcovství 5. úrovně .....</b>	<b>33</b>
2.1 Očekávali jsme něco jiného .....	37
2.2 Pokora + vůle = 5. úroveň .....	38
Ambice firmy: ustavit úspěšné nástupce .....	41
Přesvědčivá skromnost .....	42
Neochvějné odhodlání... učinit to, co se učinit musí .....	45
Okno a zrcadlo .....	48
2.3 Kultivace vůdcovství 5. úrovně .....	50
<b>3. Nejdříve kdo... potom co.....</b>	<b>57</b>
3.1 Nikoliv „génius s tisícer pomocníků“ .....	62
3.2 Důležité je, komu platíte, a ne, jak je platíte .....	65
3.3 Přísnost, nikoli bezohlednost .....	68
Jak se chovat přísně .....	70
Praktické pravidlo č. 1:	
Jste-li na pochybách, nikoho nepřijímejte a hledejte dál .....	70
Praktické pravidlo č. 2: .....	71
Když víte, že je třeba udělat v lidských zdrojích změnu, udělejte ji ...	71
Praktické pravidlo č. 3: .....	74
Nasazujte své nejlepší lidi na své největší příležitosti, a ne na největší problémy .....	74
3.4 Princip „nejdříve kdo“, skvělé firmy a skvělý život .....	76

<b>4. Konfrontace s tvrdými fakty (ale nikdy neztrácejte víru)</b> .....	<b>81</b>
4.1 Fakta jsou lepší než sny .....	85
4.2 Atmosféra, kde je pravda slyšet .....	89
1. Veďte pomocí otázek, ne odpovědí .....	90
2. Používejte rozhovor a diskusi, nikoliv nátlak .....	91
3. Pitvejte chyby, ale bez obviňování .....	92
4. Vytvořte mechanismy „červeného praporku“ .....	96
4.3 Nepochybná víra mezi tvrdými fakty .....	95
4.4 Stockdaleův paradox .....	98
<b>5. Ježčí koncepce (Jednoduchost v rámci tří kruhů)</b> .....	<b>105</b>
5.1 Tři kruhy .....	109
5.2 Pochopení, v čem můžete (a v čem nemůžete) být nejlepší .....	112
5.3 Pochopení vašeho ekonomického motoru – Co je vaším ukazatelem? .....	117
5.4 Pochopení své vášně .....	121
5.5 Vítězství pochopení nad chvástáním .....	123
<b>6. Kultura disciplíny</b> .....	<b>133</b>
6.1 Svoboda (a odpovědnost) v celkovém rámci .....	137
6.2 Odučňování tvarohu .....	140
6.3 Kultura, nikoli tyranie .....	142
6.4 Fanatické dodržování ježčí koncepce .....	146
6.5 Zaveďte seznam věcí, se kterými je třeba skoncovat .....	152
<b>7. Technologické akcelerátory</b> .....	<b>157</b>
7.1 Technologie a ježčí koncepce .....	160
Technologie jako akcelerátor, a nikoliv tvůrce hybné síly .....	164
7.2 Technologická past .....	165
7.3 Technologie a strach ze zaostání .....	170
<b>8. Setrvačnický a bludný kruh</b> .....	<b>175</b>
8.1 Nárůst a průlom .....	176
8.2 Žádný luxus umožněný okolnostmi .....	182
8.3 „Setrvačnický efekt“ .....	184
8.4 Bludný kruh .....	187
Scestné využívání akvizic .....	189
Vůdcové, kteří zastavili setrvačnický .....	190
8.5 Setrvačnický jako zastřešující idea .....	191

<b>9. Od dobrých firem ke skvělým a od skvělých k trvale skvělým</b> .....	197
9.1 Principy transformace dobrého ve skvělé v počátečních fázích budování trvale skvělých firem .....	200
9.2 Základní ideologie: další rozměr trvalé „skvělosti“ .....	203
9.3 Dobré a špatné velké smělé cíle a další koncepční souvislosti .....	206
9.4 Proč být skvělí? .....	212

## **Epilog**

Nejčastější dotazy .....	219
--------------------------	-----

## **Příloha 1.A**

Proces výběru firem, které se z dobrých staly skvělými .....	227
--	-----

## **Příloha 1.B**

Výběr pro přímé porovnání .....	237
---------------------------------	-----

## **Příloha 1.C**

Netrvale porovnávané firmy, které skvělé výsledky neudržely .....	243
---	-----

## **Příloha 1.D**

Přehled kroků výzkumu .....	245
Kódovací dokumenty společností .....	245
Kalkulační analýza finančních údajů .....	247
Rozhovory s vedoucími pracovníky .....	248
Moduly speciální analýzy .....	250
Rámcové srovnávací analýzy .....	257

## **Příloha 2.A**

Analýza generálních ředitelů z firmy oproti těm zvenčí .....	258
Souhrnná analýza .....	260

## **Příloha 5.A**

Hodnocení podle analýzy odvětví .....	261
---------------------------------------	-----

## **Příloha 8.A**

Chování podle modelu bludného kruhu v porovnávaných firmách .....	263
Přímo porovnávané firmy .....	263
Porovnávané firmy, které skvělé výsledky neudržely .....	266

## **Příloha 8.B**

Souhrn analýzy akvizic .....	268
------------------------------	-----

### **Poznámky**

Kapitola 1 .....	270
Kapitola 2 .....	272
Kapitola 3 .....	275
Kapitola 4 .....	278
Kapitola 5 .....	282
Kapitola 6 .....	284
Kapitola 7 .....	288
Kapitola 8 .....	290
Kapitola 9 .....	291
Příloha 8.A .....	293