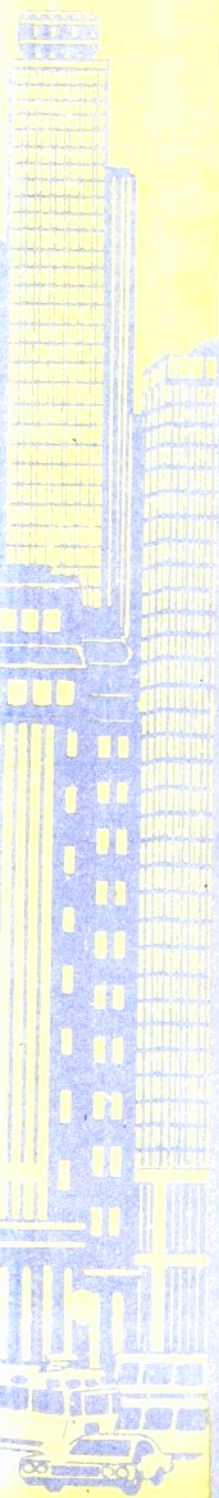


台港及海外中文报刊资料专辑

第五辑

工商企业管理研究

书目文献出版社



编 后 记

本辑选载的主要是关于企业人事管理的资料,分为对主管人员的人事管理与对员工的人事管理两个栏目。第一个栏目内的《最佳企业经理人必备的十种特质》、《领导者具备之要件》、《如何挖掘主管人才矿?》、《不要成为彼得原理的受害者》以及《经理人如何拟定充电计划》等文章,从几个方面论述了企业主管人员的素质及其发现与培养,对我工商企业领导机关有一定参考价值。第二个栏目内的《从人性管理提高管理效能》、《领导员工的理论与方法》以及打击员工士气的内在因素、外在因素、个人因素等文章,则是企业主管人员值得一读的参考材料。当然,由于社会经济制度不同,在企业人事管理问题上,我们的标准和要求,观点和方法等等,会有许多不同之处,不能照搬,但有些内容和作法还是颇有参考价值的。本辑还收有一件关于台湾省办公室自动化设备产业座谈会的材料,也可供管理人员参阅。

工商企业管理研究 (5)

——台港及海外中文报刊资料专辑
北京图书馆文献信息中心剪辑

书目文献出版社出版

(北京市文津街六号)

河北省南官市印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 1/16开本 5印张 128千字

1986年10月北京第1版 1986年10月北京第1次印刷

印数1—5,000册

统一书号:4201·27 定价:1.30元

[内部发行]

出版说明

由于我国“四化”建设和祖国统一事业的发展，广大科学研究人员，文化、教育工作者以及党、政有关领导机关，需要更多地了解台湾省、港澳地区的现状和学术研究动态。为此，本中心编辑《台港及海外中文报刊资料专辑》，委托书目文献出版社出版。

本专辑所收的资料，系按专题选编，照原报刊版面影印。对原报刊文章的内容和词句，一般不作改动（如有改动，当予注明），仅于每期编有目次，俾读者开卷即可明了本期所收的文章，以资查阅；必要时附“编后记”，对有关问题作必要的说明。

选材以是否具有学术研究和资料情报价值为标准。对于某些出于反动政治宣传目的，蓄意捏造、歪曲或进行人身攻击性的文章，以及渲染淫秽行为的文艺作品，概不收录。但由于社会制度和意识形态不同，有些作者所持的立场、观点、见解不免与我们迥异，甚至对立，或者出现某些带有诬蔑性的词句等等，对此，我们不急于置评，相信读者会予注意，能够鉴别。至于一些文中所言一九四九年以后之“我国”、“中华民国”、“中央”之类的文字，一望可知是指台湾省、国民党中央而言，不再一一注明，敬希读者阅读时注意。

为了统一装订规格，本专辑一律采取竖排版形式装订，对横排版亦按此形式处理，即封面倒装。

本专辑的编印，旨在为研究工作提供参考，限于内部发行。请各订阅单位和个人妥善管理，慎勿丢失。

北京图书馆文献信息中心

目次

企业主管人的人事管理	欧姿秀编译	1
最佳企业经理人必备的十种特质	曹琰珩	3
领导者具备之要件	黄瑞良	4
企业主管如何在动荡潮流中应付转变?	占部都美	6
管理人员的自我诊断	欧姿秀	8
如何挖掘主管人才矿?		11
寻找主管人才矿的线索	官如玉	12
不要成为彼得原理的受害者	余朝权	15
经理人如何拟定充电计划	石滋宜	18
如何提高专业经理人的生产力	王文生译	21
委员会会议问题:管理上常见的三十个难题(二)	梁杏翠	23
如何成为成功的会议主持者		24
企业员工的人事管理	郭昆谟	25
10句格言:“心的管理学”	张泽霖	28
从人性管理提高管理效能	王文生译	32
领导员工的理论与方法	张广博等	35
员工工作态度问题:管理上常见的三十个难题	苏学恭	38
企业从业人员在职责上应有的贤能	邓东滨	39
员工训练	刘灿梁	43
员工问题之诊断与处理:介绍一个分析架构	刘灿梁	47
打击员工士气的内在因素	刘灿梁	51
打击员工士气的外在因素	刘向上译	54
学习生活的技巧:解决影响士气的个人因素	刘向上	59
如何管理欠缺工作动机的员工	石滋宜	64
如何管理不忠诚的员工	石滋宜	67
种子队计划		
训练种子队伍·提升管理水准		
研究自动化办公室		
国内办公室自动化设备产业座谈会	杜文谦等	74

最佳企業經理人 必備的十種特質

在進行一項重要會議之前，傑出經理人會先構思會議的過程及預期的結果，因此能夠將成功的行動及感覺牢記在心，以增強其信心。

最佳經理人並非天生而然，他們是經由訓練培養而成的。

大部分成功的經理人都具有一些特別的性格，使他們能有最恰當的表現，而這些特質是可以學以致之的。

十種共通的特質

傑出的經理人，通常都具備了下列10項有助於其成功的技能：

- 1.傑出經理人在執行策略性計劃時，有獨到的能力與遠見，他們重視長期的計劃而不斤斤計較短期的收益。
- 2.他們能夠事先預估完成計劃所需的人員、設備、資金與其他資源。這點和其他差勁的經理人正好相反，一般人往往與緩勃勃地開展計劃，等進行到一半才發現欠缺許多必備的資源與技能。
- 3.傑出經理人絕不讓自已長期陷於任何沒有發展性的職務裏。他們除了努力達成其目標外，更以孜孜不倦的精神及追求完美的自我要求，來完成其最高成就的滿足。
- 4.他們勇於承擔開創新局的風險。因此他們不願逗留於「安全地帶」，以免患得患失的心態會限制其生產力的發揮。他們不滿足於安定與可預期的績效，而執意突破現狀。
- 5.表現優異的經理人，有極端的自信並且能自我肯定。他們視任何的失敗與阻逆

為一時的挫折，而與其同儕相比，他們較不輕易受外界批評所左右。

- 6.有成就的領導者表現出一種願負責任與控制力的特殊需求。他們不怕採取行動，也很少感到自己是周遭環境的犧牲者。他們通常相信以高度的溝通和行銷技巧來推廣新觀念以解決老問題。
- 7.成就卓越的經理人會一再模擬與假設許多關鍵狀況。例如，在進行一項重要會議之前，傑出經理人會先構思會議的過程及預期的結果，因此能夠將成功的行動及感覺牢記在心，以增強其信心。
- 8.表現特佳的經理人傾向以完成藝術的心情及熱切的態度來從事他們的工作。因此，他們十分重視自己的「任務」，而且總是意志高昂地去完成。
- 9.這類經理人較著重於解決問題，而不只是抱怨與指責。他們經常向言之有物的人請教，以便自我指正，儘量避免自我防衛與反生產的行為出現。同時，他們也傾向以「目前情況如何？」、「我們的目標為何？」，以及「要如何達成目標？」等問句來尋求問題的解決之道。反之，平庸的經理人相形之下，則常將精力浪費在追究造成問題的人與事，而忽略當前急需解決的問題。
- 10.有成就的經理人常有創新的氣魄。他們偏愛自己去實踐經過深思的構想，而不喜歡一再地去重覆一些只是「有可行性

」的模式。

素質不重疊的高階經理人

有了上述的資料，我們進一步發現在最高管理階層中表現傑出的經理人還有另外六項特色。

- 他們較受品質導向的激勵，而不是只重視量的問題。
- 表現最佳的高階經理人，致力於以有效的人力資源發展來提高生產力。這些經理人視員工為能夠創造價值的資源，而認為當每位員工都能在其最佳情況下工作時，將有助於基層生產力的提高。
- 有成就的高階經理人，體認並努力在以自發、自治與指揮、引導等激勵生產力的方式之間，取得一個有效的平衡發展。雖然他們的員工仍是被導向既定的目標，但是其間的過程是彈性十足的。
- 這些經理人，習慣上較常指派其部屬至企業中較小而獨立的單位工作。
- 他們不容許自己受「完美主義癡痺症」的影響，而努力保持自己在工作中的行動導向。他們信奉的行動法則是：「研究調查、試驗、修正與自我控制」。傑出的經理人認為完美的境界是一種幻象，唯有對準目標努力不懈，才能一路領先。
- 表現最佳的高階經理人，了解有系統地訓練其他經理人的需要，特別是組織功能中人性面的部分。提供高級經理人員的訓練，通常被視為培養傑出領導才能的最有效方式。

經理人發展的五大階段性

然而，對經理人的培訓，仍存有許多被人誤解的地方。有些人對經理人的任用，倡導一種「孤注一擲」的態度，認為經理人

才應該選自業務或技術人員，然後任其從錯誤與經驗中自行學習如何做個經理人。這種擇才方式著實低估了勝任經理人職位的必備條件。

而有些人則又對複雜的訓練和工作技巧過度信任。較中庸的作法，應該是試著去釐清經理人員發展的各個階段，以及會妨礙條件良好的經理人有良好表現的內在障礙。

我們一再地發現，有些經理人擁有上述傑出經理人應有的入格特質與技能，但所管理的團體卻仍舊表現奇差。究其原因，可能是他們用了一些不能主動而且技術較他們差的人來工作，結果是經理人不斷抱怨自己工作過度。但即使是最有才氣、最主動的經理人，有時也只是表現平平。通常這必須歸罪於他們本身對工作的恐懼、固執、強制，甚至是令人難以忍受的跋扈行為。

每個經理人都可以透過自我分析的方式來引導自己，從中發現自己的反生產行為，以及何以表現出自我防衛的原因，最後更可以發現在發展成最佳經理人過程中，自然會出現的一些障礙。

事實上，高成就經理人的發展有五個階段。認識這些階段有助於經理人發現並去除那些足以破壞其事業發展的障礙。而組織如果能夠預知這些階段發展的情形，並且引導經理人成功地渡過，將會因為工作績效及生產力的提昇而獲益匪淺。

1. 在初任階段，一個新任經理人首先必須拋却他們過去非管理工作的經歷（可能只是業務人員、工程師或是學生），而學著去確認經理人的角色。如果缺乏這一道自我界定的程序，他將會因焦慮而表現出急躁或遲疑等不合宜的行為。
2. 接著是害怕成功的階段。這時新任經理人開始有了好表現，以致逐漸害怕業務

傑出的經理人信奉的行動法則是：「研究調查、試驗、修正與自我控制」。

他們認為完美的境界是一種幻象，唯有對準目標努力不懈，才能一路領先。

(下轉第 10 頁)

(原載：管理雜誌〔台〕1985 年 6 期 150—152 頁)

領導者 具備之要件

曹淑珪

何謂領導者

領導，係指透過人際交互關係，能影響團體中每一份子，並激發其努力達成組織目標，一個領導者能力的強弱可以決定對成員影響力的大小，一個成功的領導，對其所領導的團體，不但使部屬獲得物質條件上的適度滿足，一方面要表現出對部屬之關懷建立起和諧的交互關係。因此，領導是由團體人員在交互行為過程中所產生的，而在一個團體中具有影響力的人就是機構中的「領導者」。

公平、公正、合理

一個領導者，必須對部屬先應了解其性向、能力、家庭狀況、所受教育等，要按才能因人施教，一個國小程度與大學畢業，由於知識程度上之差異，就應以不同的方法教導，前者應多以誘導訓練方式，而後者則以啟發式之教育為主，而領導者更應注意的是公平、公正、合理、不應存偏見、不做個別觀察、應做比較觀察、做相對性的判斷、把本身對公司的政策、方針應充分了解，並傳達給部屬，工作的知識技術要不斷充實學習，作業之準備與工作的分配應適當的安排，更要讓部屬了解他本身工作成果，對

屬下能力及才華不能埋沒，要發揮其創造和潛力。

具有成功的慾望

一個成功的領導者不論在智慧、人格、個性都應擁有最超人的特質，則主要具有成功的慾望，有了這一點不論你欠缺任何一種特質，都可由其他方面來補償，因此唯有強烈的成功慾望才可應付任何的環境的變化及壓力，另外積極、自信、冷靜、耐心，更為重要，這些特質能使身為領導者所處的一個顯著地位中需要自信才能勝任，如果缺乏推動自己去支配環境心理亦無法把握將自己心態表達出來，一旦你擁有了這些自信心即奇蹟般的建立使你一個環境中脫穎而出，成為大家尊慕之形象。

照顧部屬激勵部屬

自古以來，被人們所稱讚的優秀領導者除對工作要求非常嚴格外，對部屬的困難也照顧的很好，平時仔細觀察狀況，即使小節亦應能充分了解，以事實正確掌握部屬業績，根據具體事實或行為考評，絕對避免滲入主觀及特殊關係或單憑印象考核，對如何提高部屬的工作意欲，能使其意識所擔任之工作重要及榮譽性，以發揮

創意貢獻所學，並儘量採納其意見，彼此信賴、尊重、協力以提高工作人員士氣。

一個好的領導者，更應隨時激勵部屬，有效的配合工作者的需要和個人慾望，必須了解什麼對他是很重要的，地位、金錢、工作的滿足，以使他自動自發的精神去努力建立更高的工作目標，然而成功的激勵乃基於了解人們行為心理狀態，人類慾望的層次，從工作者的表現，使用賞罰的方法來激勵他們，仍是不够的，因為每一個人都有許多慾望，雖然每一個人的慾望各有不同，然而其基本需求却大致是一樣的，所以要運用不同的激勵方式使用在不同階層的不同部屬之上，方能收效。

對初入社會的新進人員應作適當安排與引導，因在新的環境中，初入社會新進人員會對一切事務均發生濃厚興趣與感到自己是重要的，也因此必須利用機會教育使其對本身工作主動的發揮其優點，應適當給予鼓勵與嘉許，凡事儘量避免以命令方式，造成部屬對主管人員的反感，這將需長時間的努力；要以身作則，建立好的人際關係，才足對待部屬，使他們心悅誠服、群策群力，達成工作目標。

（原載：生產力〔台〕1985年29卷1期63頁）

企業主管如何在動盪潮流中應付轉變？



黃瑞員
美國史丹福大學企管碩士
：現任電視廣播有限公司
公共關係及國際事務總監

八十年代的香港，正處於一個充滿挑戰性的大時代，政治形勢風起雲湧，在商場方面，又何嘗不然，危機和機會，一浪接一浪而來，掌握得不好，很容易便會被淘汰出局，但如果能夠掌握機會，避重就輕，是很有機會脫穎而出的。

二次大戰之後至七十年代中段期間，各地的大企業都有點被寵壞了，經過長時期的安逸穩定，很多公司都享受到快速的業務擴展，和豐厚的盈利率，競爭雖存在，但都是來得溫和，較易預料得到的。這是做生意的黃金時代。

競爭加劇改變經營方式

七十年代中期以後，通貨膨脹、高油價、高利率等問題接踵而來，將經濟發展帶入一條崎嶇不平的道路，商業活動的發展步伐，時快時緩，盈利率大降，跨國公司將競爭發展至全球性，企業管理專門化將大批門外漢摒出戰圈，科技的突破也是遠遠超出我們想像之外。凡此種種，不單改變了我們的社會形態和生活方式，更徹底改變了我們在商場上的慣用常規，業務被淘汰的威脅，擴散到每一個行業，例子多不勝數——

●一向執製表業牛耳的瑞士表，由於石英科技的發明，已在銷量方面大大落後於後起之秀的日本和香港。

●零售業方面，香港的百貨公司已成為品種多元化的日本公司天下，原英雄霸本地的公司，卻備受壓力，只有走賣價路線的公司受影響較微。

●超級市場的發展一日千里，如今竟佔全港零售業總營業額半數以上，昔日家庭式經營的士多，已多變為「七·十一便利商店」的聯營店。

●傳統傢俬業，除了以出口為主的紅木傢具外，都受到價廉物美的入口自嵌式傢俬（如北歐和韓國傢俬）所影響。

●茶餐廳和中下價的餐廳，在快餐店的衝擊下，不是改旗易幟為快餐店，就是奄奄一息，坐以待斃。

●傳統打字機已是註定會被文字處理機及私人電腦所淘汰，問題只是遲早。

●八米厘活動電影機在錄影機面世後，已接近絕跡邊緣。

●大型的晒相工廠，受到一小時沖晒的打擊，生意在這一兩年間急轉直下，一落千丈。

掌握潮流更替免遭淘汰

但在大動盪的時代，新威脅固然多，新機會也比比皆是——

* 流行曲錄音帶由於迷你Hi-Fi 大行其道，因而暢銷不少，連帶流行歌星演唱會亦成為萬人空巷的盛會。

* 新界新市鎮的急速發展與人口激增，為零售業、服務行業

及地產業帶來更多發展機會。

●中國的開放政策，令中國在短短數年間躍升為香港第二大的貿易伙伴，為香港進出口業製造了無數新機會。

此外，新興的服務行業，亦多如雨後春筍，比如展覽會籌辦公司、企管研討會籌辦公司、企管顧問公司、行政人員屬用公司（俗稱獵頭公司）等，都是近年才開始流行的業務，可見在新潮流衝擊下，新機會有不少是等待我們去創造和把握的。

在這個新威脅層出不窮、新機會層出不窮的動盪時代，正是汰舊留新、優勝劣敗的時代。要避免落後及被淘汰出局的命運，企業主管必須將眼光放遠一點，留意社會架構的轉變，消費者形態的趨向，不斷反求於己，看看是否能夠適應。

革新的四種途徑

革新求變是一件經常性的工作，不應為了要變而變，也並不是要無中生有的創新。

其實，太陽之下無新事，要創新，必須從現況中鑽研，可以從兩方面着眼——

①程序的革新（Process Innovation）。

②產品的改良（Product Improvement）。

先談程序的革新，資源如人力、材料、倉庫、運輸和設備等，都是公司有限的財產，應盡量

減低消耗量，在不影響顧客接受的程度內，可省則省。

依此原則，革新的途徑有下列四種——

一、簡化設計 最佳例子莫如北歐的宜家傢俖，將配件製造過程，盡量統一化，以便大量生產，而且選在工資便宜的地區設廠。在嵌合裝配的設計方面，採用輕便的拆散平置的包裝方式，易於貨運、展覽、及顧客自搬，不但省回龐大的倉租及舖面租值，而且在售價方面，能令人有物超所值的感覺。難怪在短短幾年間，宜家傢俖在香港已佔了很大的市場佔比。

成功經驗值得借鏡

二、改善調配 日本車能在美國本土將美國車迫得透不過氣來，是有其優勝條件的。日本車廠的零件供應，全部外求，而且全部標準化，集中注意於準時交貨及降低製作成本。

配嵌方面，倚賴簡化設計及電腦化操作，減低機器止息期。品質控制，更是一絲不苟，只要有一部車發現有瑕疵，全條生產線馬上停頓，找出毛病根源。這有條不紊的調配，令日本車在零件供應及配嵌上，佔得三成的成本優勢，亦即每部日本車可比同類美國車節省了一千五百美元。

三、擴大銷網 麥當勞及其它連鎖式快餐店，憑着龐大的分布網與巨大營業額，無論在原料成本和宣傳成本方面，都佔了經濟上的大優勢，再加上配賣連營店專利權，故獲利非常豐厚。

四、薄利多銷 一類新興的「有花有假」(No Frills)的產品，如牛奶公司的黃金標，便是以不花錢於包裝及宣傳，所以「更加抵買」的姿態來作吸引，力求精簡，反璞歸真，將產品成本降至最低水平，售價亦隨之下降，對知慳識儉的消費者應有一

定的吸引。

以上是減省成本，降低售價的方法。

改良產品的要訣

相反來說，增加產品的價值或吸引力，亦是市場爭勝之道，主要是令人覺得物有所值，大致有四種方法——

甲、同中求異，脫穎而出 一般服務性行業如酒店、銀行及航空公司，所提供的服務都大同小異，如何在平凡中見不凡，便最考功夫。最有效的做法，莫如加強服務員的訓練。曼谷的東方大酒店歷年被選為世界第一的酒店，原因無他，服務水平由於訓練有素，無懈可擊而已。產品亦一樣，只要在品質或包裝上勝人一等，即使用法一樣，效果相同，也可以在銷路方面節節領先。

乙、迎合口味，分化品種 同一類產品，可以因購買對象的口味、消費力的不同，將設計及售價相就。美國通用汽車成功的因素，就是這個戰略性的決定，將旗下車種分為Cadillac、Oldsmobile、Buick、Pontiac及Chevrolet五大系列，設計及機件作輕微改動，宣傳手法各異，售價依車形象而定高低，將美國上中下三個階層人士一網打盡。

Sony 樂聞型的迷你Hi-Fi，品種類型之多，必有一類會合消費者心意。

丙、集中注意，突出形象 產品如能建立起一個傑出的形象，在商戰中已先勝了一仗。這形象可以是廠方的形象，如富士車廠，早已是品質的保證，而富士房車也成為身份的象徵。出產來源地，也可以是形象的一種，如瑞士表，便是精細手工及名貴飾表的代名詞。牌子的形象，更是先聲奪人，如聖羅蘭、皮雅加甸，由於設計大師的名氣，豎立了信心，只要把其牌子放在商

品上，馬上身價十倍。

丁、改善服務，精益求精 怎樣將原來的服務作進一步提升，刻意改良，是應付競爭挑戰的良方。各航空公司現在大力推行的商業客位(Business Class)，只是將經濟客位加大，再加額外服務如免費電影、免費餐酒、較佳膳食等，收到很大的成效，對盈利裨益良多。

又如DHL的快速傳遞，將傳統的傳遞服務加以企業化的成功例子。

雅迪汽車推出三年免費保養計劃，也是令人另眼相看的新手法，不但顯示代理商本身的信心，也加強了用戶的信心。

知行合一險中求進

無論是在程序上痛下苦功，將公司資源節約，提高效率，或是在產品方面加工炮製，令它物有所值，都是提高本身競爭條件的方法，如果能兩者兼顧，同時並進，那便肯定是出類拔萃的公司，在美國有IBM、Procter & Gamble、General Food；在日本有松下、豐田等，都是能與時並進，不斷在改進自己的企業。

企業主管要在永恆的變化，與日益白熱化的競爭中維持優勢，或開拓新天地，並不需要鑽死胡同，從複雜方面去鑽，只要回歸基本的做生意守則——簡化程序，改良產品，便不致迷失方向。這兩大守則，看似人盡皆知，但知易行難，如果能善於運用，必能摸索出新路向，在激變的巨渦中，破浪前進，不但絲毫無損，反有發現新大陸的機會。 □

管理人員的自我診斷

前程企業管理公司 提供

■ 占部都美著

管理人員的自我診斷

自我診斷基準之一

：自我反省

現代的管理人員，應該對自己的成就或功與否，或在瞬息萬變的環境之下，能否維持成功，做一番自我診斷。

自我診斷的第一種方法是——自我反省。

如果管理人員是一個沒有自覺的人，那麼他一定是一個坐以待斃型的管理人員，所以管理人員必須時時反躬自省。

自我診斷基準之二

：自我觀察

管理人員根據下列基準來觀察部屬的行動，並據此來自我診斷，本身是否為一個合乎現代要求的管理人員。

部屬是否比以前更有自信心？

內向的部屬，是否比較外向一點？很會辯解的部屬，是否已不太辯解？已往躊躇不前的部屬，是否比較勇於採取行動？

當然一個人不會有急速的變化，不過只要部屬的自卑感逐漸消失，自信心與日俱增，管理人員算是成功的。

相反地，部屬的自卑感依舊，改進很少，那麼管理人員是失敗的。部屬仍然以管理人員馬首是瞻，迴

避自己發表意見、決策，或依賴別人的心理仍強，問題無論巨細都要請示上級，那麼管理人員就仍有待努力了。

部屬是否已有一定的目標意識？

部屬不但要圓滿完成其分配到的工作，同時對自己的工作要具有目標意識。為達成目標，自創方法，與其他部門接洽，與別人對抗。經過這些對抗、對立，仍具有勇氣去完成目標，那麼不但部屬成功，連帶的，管理人員也算是成功了。

各人對自己決定的結果有無責任感？

對達成目標，是否各自創出自己認為可行的方法。對環境、條件的變化，是否採取應變的措施。如果都做到了，表示部屬對自行決定的結果，有責任感。有了責任感，才會開發獨創的方法，採取有伸縮的行動，效率才會提高。

現代的管理人員，對結果要自行負責，部屬亦然，因此責任要重得多。

在「強硬的管理」，權限並非委派的，而是為了完成目標，負起責任，而自行創造的。

假定一家公司面臨了一種緊急情況，為了解決緊急情況，部屬之一提出了一套創見的方法，結果有效地解決了問題，因此這種令公司有關人員採取行動的權限，是為了完

成責任而自創的。

部屬是否已經不再懼怕失敗的打擊？

失敗的經驗，給人新的方向及再起的努力。如果部屬失敗，就加以叱責、處罰、那麼以後再也不會有自作主張了。因此，對部屬的失敗，不應即予責罰，應該給他機會，再接再厲。

是否會互相討論問題，找出解決之道？

為了達成「共同的目標」，應該

溝通情報的管道，是否已暢通無阻？

廣泛地與其他有關部門交涉、協調、討論、交換意見，以解決問題。透過正規管道，費時過久，可能貽誤解決問題的時機。

只說一些不痛不癢的問題，會阻塞情報溝通的管道。

強硬的管理人員及強硬的部屬，對任何問題，都有把握解決，因此不會避重就輕，反而會去尋找問題而加以解決。

因此，由上到下，由下到上，以及橫向溝通的管道都暢通無阻，對決策有莫大的幫助。

此時應注意，不要抑制部屬的反對意見及批評。因為有了部屬的反對意見及批評，管理人員才能由不同的角度來探討問題，才能受刺激產生新創見。如果管理人員不喜歡批評，那麼情報會被潤飾，使管理

人員決策的合理性受到歪曲。

是否已養成了不怕 對立、對抗的風氣？

在完成一個目標的過程中，意見的對立、鬥爭、對抗是免不了的。對人際關係也會形成緊張、不愉快的摩擦。不過，只要將組織的利益放在最優先的地位，則個人的感情、不愉快的人際關係，對於強硬的管理人員及部屬而言，不算是一回事。

大家為達成組織的目標而對立、對抗，不致因而導致陰險的、惡性的陷害，更不會因而引起管理人員或員工的解雇。

因此，管理人員為鞏固對組織的忠心，不怕意見的對立及鬥爭，暫時的摩擦也會轉變成爲美好的人際關係。管理人員的欣喜更是前所未有的。

強硬的管理人員的孤獨

管理人員需要注意下列各點：

管理人員的行為必須立足於對組織的忠誠上。

管理人員在人際關係上，能採取有勇氣的行動，有責任的行動，其立足點完全是在於對組織的忠誠。

如果立足點動搖了，管理人員也跟着動搖；立足點崩潰了。管理人員也就垮了。

管理人員不能搶功，不能妨礙部屬升遷的機會。

假定有某位技術人員設計的新產

品，上市後大爲暢銷，公司業績因而大大地成長。結果，總經理大爲高興，表揚了這位技術人員。當然，管理人員是不會被表揚的，不過別人總會以爲這位管理人員領導有方。但是，有些管理人員卻會搶別人的功，向別人吹噓，這名技術人員之所以能設計這種產品，完全是他的創見所致。

管理人員搶別人的功勞，不但會失去上級人員的信用，也會失去部屬的信用。

當一個人出了頭，同事會因羨慕而想辦法扯後腿，打擊其聲譽。管理人員也會懼怕其地位可能不穩，而設法打擊這名優秀傑出的部屬，至使本身失去了上級人員的信用。

專會奉承、阿諛的管理人員容易失足。

管理人員如果只會奉承、阿諛，想藉此來確保自己的地位，一定會歸於失敗。因爲他會忽略自己該做的工作，以致失去上級及部屬的信賴。

管理人員在做重要的決策時，是孤獨的。

管理人員與部屬之間應有密切的團隊精神，但不能爲了維持和諧的人際關係而討好部屬，否則失去了管理人員的立場。

爲了對組織忠心、管理人員所做的決策，應該是爲組織的目標而做的，必須保持客觀的合理性。爲此，有時必須犧牲個人的友情、人際的關係。

縱然如此，管理人員在做重要的決定時，應該是忠於組織的。

再就部屬利害關係的問題，更不能顧及部屬的利害得失，因此要孤獨地去做合理的決定。

也許有人會以爲管理人員這種態度是冷血的、无情的、孤獨的。不過，不能忍耐這種看法的人、就不夠資格當管理人員。

當一個共同目標，由大家的努力而達成時，或因環境好轉而業績上升時，通常人都會欣喜異常，對未來也會充滿樂觀。而強硬的管理人員，此時會洞察這種現象是暫時的，而開始考慮對付未來變化的計劃。外表上，他與部屬一同慶祝，而內心裡，他却無法與部屬一樣地欣喜，必須開始「先天下之憂而憂」的未來計劃工作。這時候的管理人員，是孤獨無比的。

不知洞燭機先的管理人員，只會陶醉於一時的成功，而忘記爲未來未雨綢繆。這種管理人員才會使公司走向滅亡。

反之，環境的變化使目標無法達成，全體員工的意氣消沉，公司暮氣沉沉之時，管理人員爲鼓舞士氣而必須設法訂出美麗的遠景，免得公司因而一蹶不振。

管理人員在重要的時刻，都必須是孤獨的，否則不夠資格爲管理人員。

一個人，對公司、對社會、對人類越是有用，有貢獻，他就會越孤獨。

(M)

(原載：現代管理月刊〔台〕1985年96期 36—38頁)

如何挖掘 主管人才礦？

人人都有發展的潛能。選出一位好的主管人才，將有助於開發更多人的潛能，為公司帶來豐厚的資源。

如何才能找到適才適所的傑出主管？本文將提醒您只要注意一些基本判斷技巧，就能找到一位合適的主管。

歐姿秀

有些主管，對於判斷人，似乎特別具有天賦。然而，我相信只要下點功夫——注意一些基本的常識與判斷——大多數經理人都可以學會如何分辨並覓得傑出的主管人才。下面的技巧可以提供你參考。

1. 了解你的需要。提出一份符合實際的職務說明書，必須有可以衡量的績效標準，同時應特別強調個人與組織間的各種相互關係。

2. 決定職務的主要內容。設定各項技術性管理上或人際間必備的技巧。但儘可能維持這份清單的精簡。同時，應設法避免採用下列的擇才標準：如「我們需要一位年輕人來擔任這項工作」，或是「這份工作需要一位男性（或女性）人員負責」，這樣的標準，不是無關緊要便是太過於空泛。

3. 對所需人才的類型，維持開

放的心態。不要太快就下決定，將考慮的範圍加以擴大，甚至將最不可能的人選也列入考慮。然後，將你列出的條件給其他的經理人過目，特別是將來要與這位新人共事的經理。同時也可以自外界，尋求一些能獲得你信任的超然意見。

4. 避免「類似策略」。嘗試去尋找一個跟離職者很相像的人，將會侷限了你的眼光，同時，也將限制住你尋得最佳人選的機會。

但「相反策略」，也很容易導致錯誤的決定。不可就因為前任負責人不稱職，便以為在能力或人格特質方面與之完全相反的人，就是你所需要的人才。

5. 人才就在公司裡。擇才時，一般公司常會忽略顯而易見的適當人選——原已任用者中，具有能力並期望擔任新職務或挑戰的人。

6. 在做成初步決定以前，達成一些客觀的結論。整理出你的想法，不妨用挑剔的態度再過慮一遍，儘可能有公平客觀的觀點。此時，你會發現真正適合這個位子的人有多大的不同。

初步的審核

人才甄選的程序，開始於依據所設定的主要評估標準，決定一群符合要求的適當人選。這是經常會發生錯誤的關鍵點。即使在我所謂「職務說明膨脹」的情況下（過於詳細的職務說明），最適合的人選也可能會被遺漏，而成為未能正確定義「基本要求」這項管理錯誤下的犧牲品。然而，如果能確實達成基本的原則。下一個步驟便是針對這些仍然列入考慮的人選，儘可能地加以了解。

對關係人的查詢效果如何？雖然，有很多經理人認為，這是毫無用處的一道程序，我則持相反的看法。適當的查詢，不論是一份多麼耗時的工作，以長期的觀點來看，反而是省時的。但只向候選人所提供的關係人加以查詢，經常是徒勞無功的，還必須向曾經與他們共事的主管或部屬查詢。更重要的是，把交談的對象擴大到對候選人不存私心，目前也沒有關聯的人。特別要留心一些關於他的軼事：他做了些什麼，如何做。

主持面談

行為科學家指出，評估候選人，面談是最不可信的幾種方式之一，我也同意他們的說法。太多的人自以為是一位很好的面談者。但不管我們如何地努力，面談時仍免不了不由自主地受偏見的影響。而且，我們常會說了過多的話。另一方面，千萬不要忘了候選人在面談時表現的失常，可能只是因為緊張的緣故——至少在第一次見面時是如此。

爲了安排一個舒適的面談場合，我發現擺脫一般正式的形式——面對面地坐在辦公桌旁，是很實用的一項面談技巧。

你們可以在辦公室或者廠區來回地走動，也可以到附近的公園漫步一番，甚至到街上去走一圈，不拘形式將有助於製造輕鬆的氣氛。一連串猛烈的問題，咄咄逼人的質詢，不舒適的談話場所，都會造成一些不必要的壓力，而面談並不是考驗候選人承受壓力能力的時候。

有很多的面談是在毫無目標的

行為科學家指出，評估候選人，面談是最不可信的幾種方式之一，我也同意他們的說法。太多的人自以為是一位很好的面談者。但不管我們如何地努力，面談時仍免不了會受偏見的影響。

情況下進行的。較好的進行方式是試著去談一些跟工作本身毫不相干的話題，或者對方喜歡談的主題，如此將可以很快地形成一種安適而融洽的交談氣氛。

通常，以下三種方向的問題，較爲實用：

1. 問他「在你過去的事業生涯中，最令你滿意的成就是什麼？」，詢問它是如何達成的，曾獲得那些人的協助，根據這些問題的答案，可以獲悉候選人的經歷、思考方式，以及價值觀。

2. 設法了解候選人自認爲最大的失敗事件是什麼，並問明失敗的原因以及「你怎樣失敗？和其他人是怎麼做處理的？」。

3. 詢問候選人在前二、三個工作經驗裏，曾經冒過什麼風險？你可以問：「你為何冒這項風險？當時成功或失敗的後果各是如何？你如何權衡它們的得失？」，最後，你還可以問他「結果如何？」、「最後有誰曾爲此事受勉或受責？」

以上，只是我個人覺得最爲實用的一些問題，沒有必要將其視爲面談的標準進行方式。最重要的是，面談不要太過於公式化，而且所談的問題，對主持面談者而言求其自然，對接受面談者而言則求其安

適。

當選擇的範圍縮小到最有希望的一、二個候選人時，即使只是爲了澄清你自己的一些疑問，再一次的面談也是必需的。此時，你可能已經面試過很多位候選人，而且即使你做了很多筆記（我是反對在面談時隨手記錄的），仍然需要一些方法把面談的內容整理一下。

通常，我在第二次面談中想要發現的是對方對工作本身的熱切程度。同時，這也是一次讓候選人來控制整個面談過程的好機會。但，如果談話的主題大多圍繞著：「我能獲得什麼好處？」，你便應該把這類問題視爲一個值得注意的信號。此時，你可以考慮就此結束這次的會談。

對最看好的候選人而言，最有價值的將是第三次面談。此時，你與候選人對彼此都有相當的了解，而且你也必須決定會談是否可以告一段落。一些彼此觀點上的差異，此時必須加以澄清；而且這次的會談，必須讓那種無形却很重要的人際關係化學作用培養起來。

但是不要太過於強調這種人性化學作用的重要性。對高階層主管而言，這當然是相當重要的一項要求，但是，優秀的經理人必須能夠調整自己，以便和傑出的最佳人選配合。

獲勝者的特點

勝利者必須具備那些條件？他至少必須確認以下的5個要素：

1. 絕對的誠實。

2. 在他/她主力的專業範疇裏，具有傑出的能力。

3.一份不一定完美，卻是經過證實的追蹤紀錄。

對一份完美無瑕的紀錄應該特別注意。一位不會犯過任何錯誤的候選人，你便應該懷疑他的坦誠程度與擔負責任的能力。

4.帶點幽默意味的自我評判。

5.運用你自己的觀察力，分辨所有的跡象來評斷這位候選人是否能夠勝任。基於此點，你最好再一次檢查所訂的職務說明，仔細地檢視候選人的能力、條件，並對他／她成功完成任務所必須具備的人際關係加以考慮。

除非這些標準都符合了，否則你不能肯定自己已經找到最適合的人選。當然，沒有十全十美的候選人，如果你一定要找到一位符合十項不同要求的人，你選的可能就是一位平庸的主管——每一項都表現

平庸，沒有較突出的一項。重要的是要記住：人人都有發展的潛能，而提供一個可以發展的機會，也是每一位經理人的責任。

讓我們再次重申：什麼是這項工作主要的評估標準？

這裏所提出的一些選拔雇家的技巧，不管是對經理人或是候選人而言，確實都很耗費時間，但却可以確使新進人員對工作、職責獲得充分的準備，而且他們和經理之間也能有充分的意見交流。因此，從你們共事的第一天起，便可以配合得很好而沒有一般陌生人的生澀。如是，你、新進人員、工作本身，甚至整個公司都將因而受益。

（取材自 Management Review
本文作者 Thomas R. Horton 為
美國管理學會理事長）

M

（原載：管理雜誌〔台〕1985年129期 44—46頁）

（上接第2頁）

的成長，並開始擔心成功順境還能持續多久。這種對因為更引人注目與承擔更多責任而產生不自覺的恐懼，導致原本可以成功的舉也將因而挫敗。

3.團體合作的階段。至此，經理人成功地克服了前一個階段的心理障礙，已經能夠勝任經理人的職務。但是這時他會猛然發現培養接班人，以及形成一個嚴密有力的工作小組，顯然有所困難。不能放鬆過度的控制，使得經理人無法將其工作小組培養成績效最佳的團隊。

4.承上啓下的階段。這時，經理人了解到，雖然個人的生產力決定於別人的工作表現，但管理績效的責任，仍舊是經理人要獨立擔負的。這個管理任務，是一項發展高級領導才能的能力。經理人必須有效地聯繫組織中的高階與基層人員，並且要知道日益重要的人性管理，特

別是授權的藝術。

5.最後的一道關卡是晉升為上司的階段。在這個階段經理人已進入「資深」階段。隨著晉升而來，經理人必須學習如何處理與日俱增的責任，以及和部屬日漸疏離的情況。他必須在個人與組織、產品與計劃，和財務問題之間取得折衝與協商。於是，這個階段所遭遇的困難是有關於從比較人性面的觀點，移轉至較麻煩的財務與目標計劃上。

就像一個人的成長過程可分為各種階段一樣，經理人的發展也有其階段性。

越來越多的公司開始承認這些發展階段的存在，並且準備要以特別設計的經理人員訓練計劃，來協助經理人在各階段中都能獲得進步。如果這些計劃能夠付諸實行，員工將可獲得較好的管理而生產力也將因之提高。

M

（歐姿秀取材自 Management World）

尋找主管人才礦 的線索

以下是一些協助你在工作中發掘明日主管人才的可靠線索：

- 是否有野心？他必須有成功的強烈慾望，他的要求總是超乎他目前的工作所能提供的。他不停地尋找機會。這點可由「他是否精通於上位者的工作」，而觀察出來。

- 是否能和公司同步成長？成長是不斷接觸、發問、學習的過程。真正的經理人不只是和周遭的事物一起成長，他們更要領先一步。

- 其他人是否尋求他的協助？此點可以保證你找到一個好領導人。當你看到別人向他請教意見、尋求忠告和協助時，你就可以慶幸自己找到人才了。這表示，對所有的問題，他都能圓滿解答，而他所建議的方法，也都受到別人的重視。

- 是否能授權？注意那些透過別人把事情做好的人。這表示他有管理能力，因為他將來可以帶動更多、更有效率的工作，他也可以與人和睦相處——當他授權時，就可以得到別人全力的合

作。

- 是否能下決策？注意那些下決策果斷又迅速的人。真正稱職的高階層經理人通常在瀏覽所有的事實資料之後，馬上就能做決定了。

- 是否能解決問題？如果他是個野心家，就不會對頂頭上司說：「我們有問題」，通常他會等問題解決之後，再進去告訴老闆：「這是當時的狀況，這是些可行的方案，這是我所做的，而這些則是我的淨成果」。

- 是否能走得更遠？這表示他比別人做更多的工作，這也包括家庭作業。他願意接受額外的工作指派、書刊閱讀、課程聽講。他認為，應該深入於自我改進的領域，而不是做一些表面功夫。

- 是否有責任感？上述幾個問題綜合起來，便成為經理人的一項重要特質——責任感。由於他們掛念著事情，就會把事情做好。就像一位高階層主管所說的：「缺乏使命感的領導統御，就像沒有翅膀却想飛一樣。」

23

(原載：管理雜誌〔台〕1985年129期 46 頁)

不要成爲彼得原理的受害者

彼得原理提出，每個人會被升到 he 無法勝任的

位子上。

美國財星雜誌「1984年企業界聲望排行榜」得

到一個結論：公司的聲望建立於優秀的經理人。

主管的甄選與培訓，該是企業經營的首要工作。

官如玉

「公」司的聲望建立於優秀的經理人！是美國財星雜誌完成「1984年美國企業聲望排行榜」之後所下的結論。他們發現，管理品質提昇，才能建立公司的金字招牌。

然而，彼得原理却提出，每個人都會被升到 he 無法勝任的位子。

一家工廠的廠長離職之後，全廠員工鳴炮以示欣喜之意。

一家國際性冰淇淋連鎖店把一位勤勞苦幹的員工升爲店長之後，却發現他事必躬親，人際關係也處理得不好，在權衡得失之後，公司又把他調回原位。

一家頗具規模的造紙公司，在幾年前改組時，由於職能細分化，一時部門增加了不少，於是一些原來沒有歸屬的管理師、技術師便被推上了主管的位子，也製造了一些無能主管。

在企業界，彼得原理的受害例

子到處可見。

對公司而言，不但失去了一位表現優異的員工，更製造了一個問題主管。

對個人而言，可能就此斷送了自己的事業生涯。

「主管的選擇會影響到公司的發展」惠普人事經理陳逸民以爲，主管的甄選工作千萬不可掉以輕心。

而隨著生活形態的轉變，國人「帶兵做部隊長才有面子」的觀念，也逐漸面臨挑戰。

可喜的是，企業界和員工從彼得原理的受害經驗得到了啓示，他們對於升遷問題有了一些突破性的看法和做法。

甄選過程各有特色

主管的主要任務，是帶領著部屬達成公司的目標，說他們身繫公司的興衰並不爲過，因此，各公司

對這些棟樑的選擇，無不精挑細選。

有些公司著重平時的觀察，歷年來的考績便決定了員工的升遷與否。

將「忠誠度」列爲主管第一要件的良機實業，對於主管的甄選，便透過其周圍的人一同來打分數。除了主管之外，底下部屬的認可，外界人士的評價都會列入參考。

由各部門主管會審，則是永豐餘爲了達到升遷公平客觀性的一種做法。

在功學社，主管的晉升則必須經過遴選、受訓、考核三道關卡。

在該公司一般職員晉升路線的11個職等當中，11~8職等爲考核晉等，由於第7等的代理主管爲第一線主管，晉等的過程便嚴密多了。

按職缺的需求和儲備人才的計劃，人事課決定了遴選的人數和人選，他們必須具備2年的年資，接

著則是一星期有關管理的訓練課程，結訓時，除了筆試之外，這些公司的明日主管還得撰寫一週來的受訓心得報告。根據筆試的成績、受訓的心得以及主管的適任建議，人事室才決定了升任的人選。

而其中因受訓成績未達標準而未能升等者，使得繼續參加下梯次的訓練，直到成績合格後，才有往上升一等的機會。而對於非訓練因素，諸如工作不力，則必須等這項因素消除後才能提升，人事主任陳文華表示，這等於延長考核的時間。

在功學社，人事晉升的階梯上，第7階上第6階，第6階上第5階，也必須經過相同的關卡，而上了第5階之後，便又恢復了前面的考核晉升。

陳文華解釋，從第7等到第5等的嚴密甄選過程，已經肯定了他們當主管的能力，因此往後的甄選手續便簡化了。

在代理裕隆銷售的國產汽車，每年所舉辦的升等考試，參加員工多達五、六百人。

要參加公司的升等考試，必須連著兩年考績拿甲等，才能由主管推薦參加。

寧缺勿濫

對於較高層次的主管，部分公司則採較特殊的甄選方式。

在東元電機，由二等升一等時，必須繳交論文一篇，同時接受口試的測驗。

大通藤業的職位升等考試，從經理級開始便得繳交論文。

然而，通過了升等考試，並不表示就可以升官。升了等固然可以加薪，却要等有職缺，公司才會根據考績考慮升任人選。

不論是筆試、口試或繳論文，

震旦行董事室副總經理陳正雄以為，這只是主管甄選過程中的一點，重要的是觀察他平時的工作表現和待人處事。

一些公司更強調「寧缺勿濫」，即使有職缺，沒有够格的人選，便寧願讓這些位子空著。

IBM 人事經理徐振芳斬釘截鐵地表示，「一定要 ready 了，才能升」。

對於主管的出缺，長榮海運安排上一級的主管兼任，或者由次一級的主管代理，絕對避免「硬綁鴨子上架」的情形。

為了避免「所選不當」的情形，部分公司設置了代理主管的位子，一方面做進一步的觀察，一方面則是防範權力交得過多，到時候較難收拾殘局。

震旦行過去員工一升就當主任，曾經有搞到下不了台的局面，公司便設立代主任制度，觀察他一段時間，再決定往上升或停留原位。

永豐餘的第一線主管，則必須經過三個月的試用期間。在這段期間內，每星期寫一篇報告，結束時還得交一篇總報告，考核通過後，才能正式升官。

給他環境

從基層員工升上第一線主管，或從技術職務調到管理職務，「管理」對他們來說，無疑是一項新的挑战。

永豐餘打算在今年為儲備主管推出11種教育訓練課程，訓練時間分兩期，每期各為二個星期。

在升任主管前，大通藤業的員工必須先上40小時的管理課程和60小時的專業課程。

除了課堂上理論的傳授外，一般公司更注重的是創造一個學習的

環境。

「邊做邊學」一直是長榮海運所強調的。

在上司輔導、部屬 Push 的「上拉下推」之下，他們很快就能進入狀況。

為了改變一位個性內向的新任主管，人事部的楊協理頗花了一番心思。

為了訓練對方的腦子，部門開會時，比較尖銳性的問題便留給他來處理。

而長榮的員工都具有「部屬是補主管之不足」的觀念，他們不會因為主管某方面的缺陷而有不服從的心理。

「部屬可以助長新任主管的信心」，楊協理形容長榮海運培養主管人才，是上下一起來的。

在新任主管「邊做邊學」的過程中，不免會有失之周延之處，而招惹來同事的怨言，惠普人事經理陳逸民表示，一開始當主管總會有些痛苦的經驗，而 boss 的輔導，正可以縮短這段陣痛期。

事前溝通最重要

儘管多數公司都抱著「員工能做得更好，就讓他爬得更高」的人才培養胸襟，然而，有時候他們不免發現這番苦心是白花的。

「容許選錯人，卻不容許將錯就錯」IBM 人事經理徐振芳以為，此時公司必須有當機立斷的作為。

不管是降調或者安排其他職位，大通藤業總經理室主任洪惠以為，事前的坦誠溝通最為重要。

通常，在人事調動前，大通要求每位主管都要先和當事人做好溝通，取得其同意，才發佈這項人事命令。「一定要讓他們心理不受傷害，快快樂樂地接受新工作」洪惠