

書叢念紀年週11刊創報日濟經

輯五十第刊集例案管企際國

才人養培與才人掘發

譯等保清鄭



書叢 經濟日報

發掘人才和培養人才

鄭清保等譯

經濟日報創刊十一週年紀念叢書

發掘人才和培養人才

譯者 鄭清保等

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號
聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號
郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號
電話：七〇七四一五一

印刷者 永裕印刷廠

定價新臺幣五十元

中華民國六十七年五月初版
中華民國六十九年五月第三次印行

印翻禁・權版有

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲農工商各業作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

一上任即培養接棒人·····	鄭清保譯	一
最成功的分權管理·····	王振東譯	九
放手讓員工去做·····	蕭世棋譯	二〇
人事經理地位日漸重要·····	鄭清保譯	二六
怎樣幫主管的忙·····	陳仲漁譯	三〇
輔導員工的整體計劃·····	陳正平譯	四〇
廣受歡迎的新工作制度·····	董文貴譯	五三

發掘人才和培養人才 二

讓接棒人自力奮鬥·····	衛 姜譯	四
如何和上司打交道·····	梁炳球譯	七〇
你也能成爲傑出的主管·····	李清祥譯	八一
靈活應用辦事方法·····	劉文輝譯	九〇
重視員工工作息時間·····	映 逢譯	一〇〇
人是企業的最大資產·····	陳正平譯	一〇六
爲不能升遷的員工打氣·····	衛 姜譯	一二五
以發問取代命令·····	梁義盛譯	一二三
就任新職要當心·····	陳啓明譯	二一六
以小禮物來激勵員工·····	李應時譯	二一六
化緊張爲力量·····	李應時譯	二四
如何克服環境的變遷·····	洪培火譯	二四
發掘人才和培養人才·····	陳旺全譯	二六一

獎工制度成功的實例·····	張忠樸譯 一六
把公司的變動原委告訴員工·····	黃榮吉譯 一五
自己培養經理人·····	劉正義譯 一九
有問題的經理們·····	映 逢譯 二九
工商業的經理病·····	周仲庚譯 二七
化解企業內部的紛爭·····	梁義盛譯 二〇五
發揮員工的精神力量·····	張忠樸譯 二三
老板與員工互相信任·····	一名譯 三六
管理民主化·····	李應時譯 三四
管理要出自愛心·····	蕭世棋譯 二四一
不能僅靠聽命行事·····	鄭鐸利譯 二四九
傑出的經理要靠培養·····	王振東譯 二五九
管理員工的無故缺席·····	李清祥譯 二六五

一上任即培養接棒人

鄭清保譯

紐西蘭航空公司總經理戴維斯，一年前上任的首要工作之一，是為八年後離職事擬訂計畫。這位現年五十二歲的公司最高主管，着手建立一個中級經理人小組，從這些中級經理中選拔公司下一代的高級經理。目前該公司高級主管九人小組中大多數的成員都和戴維斯的年齡差不多，得在六十歲強迫退休。

戴維斯也開始建立一個較年輕的經理小組，其中一些人終將接替該公司四十歲左右的中級經理，他們不是獲得升遷就是離職他去。他說：「這項計畫是基於我的年齡和接替我的人的年齡，以及如果要稱職不能大於三十八歲至四十二歲之假設。」同樣的年齡差距，把這些經理跟較年輕而高升者分開，後者大部份的年齡在二十八歲至三十二歲之間。

這項計畫似乎使那些不屬於上述兩個年齡範圍的經理很為難。不過，戴維斯堅持有特殊才幹的人，如果他們的表現顯然比上述年齡範圍中的人優異，在公司中仍然有升級的機會。

這項計畫分兩種方式實施。第一種方式是若干高級經理被移至一邊，或者讓他們退休，以建立一種層次的結構。第二種方式是該公司施行一種大規模的諮詢方案，以找出高升者，把他們置於能夠充分發揮才幹的工作，並且供給他們一項就業計畫。對許多人來說，就任同階級的另一項工作，是擢升的最佳選擇，因為該公司的勞工流動率每年只有百分之七。五。雖然在一九七六年三月三十一日為止的一年中，該公司的收入增加了百分之三十三，達一億五千八百萬美元，但是公司成長的結果，只能增加幾個職位。在同一期間該公司的盈利增加了百分之二十八而達五百三十四萬美元，預測該公司本會計年度的盈利將再度增加。為了增加退休人數，戴維斯把資深經理的退休年齡自六十五歲降低為六十歲。所有其他資深經理都受到嚴格的評核和重新分派，以了解他們的年齡是否太大或者能力已經達到了極限。

以從職員幹起而頗為自豪的戴維斯說：「有些職工向橫的發展，他們的技術對公司可能有用處。其他的員工則接受較不重要的職位。」例如紐西蘭航空公司三位以前的地區經理，沒有一位現在仍待在前職位上，大部份都在總公司行政部門工作。

紐西蘭航空公司人事主任勃基特說：「我們不爲他們創造工作，我們重估員工的能力和公司的規定，然後把兩者配合起來。」

戴維斯說，資深經理在退休之前都可以獲得工作指導，而他們顯然大都樂意接受這些勸導。只有一位高級主管離開公司，因爲他對公司不滿意。他又說：「他們當中有些人已在新的工作崗位上，幹得很起勁。」

戴維斯說：「員工都承認他們的能力有限。他們接受勸導，抑制自己的雄心，通常對他們自己和公司都是有利的。據我所知，只有三、四個案例，員工的士氣受到打擊。」

戴維斯強調，許多較有才幹的人被困在擱升的鎖鏈中。他又說：「我對這些人的責任大於那些已達到他們能力極限的人。變更的結果，在較高階級者的能力，已有顯著的改進。」

位居要津者也受到審慎的考核。結果勃基特被發現具有當人事主任的才幹，而幹上了這個職務。其他不稱職的人，不是離職，就是被分派到性向相近的部門擔任助理。

在戴維斯就職之前不久，該公司實施了一項各級主管候選人的顧問計畫。這項計畫包括了公司各階層一百五十名主管。這項計畫是因爲該公司希望建立人才中心而擬訂的。

該公司各部門定期推荐它認為可擢升的候選人。這些人要參加兩天的講習會，在上級的協助下，他們在講習會中檢討自己的能力和弱點。這些資料被用來指導他們從事適合他們能力的職務。

講習會的第一天，用來說明這項經營發展計畫的觀念。第二天討論分析的方法。與會者首先撰寫在過去一年中，他們認為有助於自我發展的經驗。例如，他們成為當地足球隊長，擔任一個社團的會計員，或克服工作上所遭遇到的特殊難題。

該公司紐西蘭地區業務經理雷納德撰寫的報告中說，他曾任紐西蘭旅遊協會理事，曾擔任經理的職務，以及曾從管理課程中學到許多東西，雷納德曾以學員和顧問的雙重身份，參加了這項計畫，他說，這項講習會，跟該公司的傳統訓練方法比起來，顯得相雷激進。這是經理人員首次就他們的就業路線接受勸導。

在講習會上，經理人員說出今後五年內切合實際的就業目標。許多人都提出具體的目標，其他的人提出兩、三條可行的就業路線，而有些人只有說出一些片斷而已。

在這之後，經理人員列舉任何可能影響升遷的不利情況。在下一項練習中，經理嘗試回憶那些在生計中曾給予他最大的滿足的事。雷納德所列舉的事例中，包括他在學校學生軍訓練中連升兩級，通過了

發表他的婚禮演說的考驗，以及他曾參加公司若干項講習計畫。在多數情形，一位經理的滿足是來自辛苦努力所獲得的成果。

然後與會者跟一位資深經理討論他的經驗。這位資深經理因為他對公司有廣泛的認識，並具備良好的交談能力而被選作顧問。雷納德說，顧問會問到你曾達成了什麼目標？例如，這位經理在遭遇危機時能夠保持冷靜，或者妥善處理一個難題。顧問們使用的手冊幫助他們診斷經理的能力，手冊中列舉了大約四十種特性，其中包括敏捷、組織能力及領導能力。雷納德說，大部份的人都明顯的具有六種或八種的能力，他指導了二十五人左右，發現每一個人的經驗裏都包括兩三種能力。

顧問和學員也檢討各種經驗，看看這些經驗是否能透露任何弱點。例如，如果他有更好的領導能力，他是否能有更大的成就。經理也徵詢他的太太、秘書及朋友對他的能力和弱點的意見。如果顧問和學員對經驗所顯示的特性意見不一致，可以徵詢另一位顧問的意見。

有些弱點不被重視，因為這些弱點並不影響經理的做事能力。雷納德解釋說：「例如有些年輕人對他們的拼字能力差，表示關切。但是如果他們有個好秘書，這個弱點就無大礙。我們並不希望訓練人們克服這種限制。」

公司期望於業務經理的特性包括進取的精神、組織能力及領導能力。雷納德曾對他自己的經驗作了一次分析，在發現顯然沒有領導能力後，他深感困擾，不過，當他的顧問指出，果斷、容忍及進取等特性也是領導能力的先決條件，他的沮喪情緒就緩和下來。

然後顧問和學員把個人的能力和他所擬訂的就業目標配合起來。雷納德說，如果配合不上，大多數的人都能泰然接受。他們通常知道他們所擬訂的目標是不切實際的，而顧問則老老實實地把這種情形指出來。

顧問告訴學員，他們是否應爭取一項職位，並強調無法保證他將能夠遵循他所選擇的就業路線。戴維斯強調一點：「如果人們不準備競爭，他們根本就不該做任何工作。」

對某些人來說，這項計畫避免使一個令人不滿意的工作成為個人的酬備。

該公司推廣主管詹生曾當過業務經理。他在一九七五年底曾參加講習會，發現他的能力不挺適合從事推銷工作。他說：「分析報告顯示，我對跟別人打交道及促銷工作，尤其是體力方面的工作深感興趣。我較喜歡目前的環境和做入世的管理工作，而不願做沒有特定期限的工作。這對我並非一種意外的發現。我總覺得我希望從事促銷的工作。但是以前都沒有機會坐下來談談我的能力，以及如何善加使

用。」

詹生爲自己創造了一個全新的工作，他使公司相信需要某人專門負責本國的促銷活動。雷納德說：「我們認爲他具有那一方面的才幹。」

詹生說：「跟業務經理比起來，這也許是一個較低的職位，但是我並不介意。我認爲這是邁向正確方向的一個步驟，因爲我將比以前更有效地運用我的能力。我看不出我在公司不能進一步發展的理
由。」

他就任新職務也覺得愉快得多。他解釋說：「作爲一個管理業務經理，我曾經有四個管理人員向我報告業務。現在我手下一個管理人員都沒有。在下班後不必作員工的顧問使我鬆了口氣。過去我總是擔心我是否曾經給予他們正確的指導。現在我的家庭生活的確有了改善。」

需要一些額外的經驗，以便擔任另一項職務的經理，公司會安排若干對他有幫助的計畫；或者讓他參加外面的訓練課程，雷納德說：「有時候一個人對他希望走那一條路，並不很清楚。因此公司建立一種計畫，讓他在各個領域都體驗一下。他可以看看他喜歡那一方面的工作，公司也可以觀察他在那一部門做事比較有效率。」

參與這項計畫的每一位經理要提出一項五年計畫，概述他所期望的擢升路線。以後每年檢討一次經

理們在這項計畫下的進步情形。」

戴維斯說：「我們已發現了許多以前沒有發覺的有才幹的人。在一項對曾參加自我評估計畫的人們的調查中，我們發現了可以在各方面擢升至最高主管的人。例如，我們發現了幾位有能力擢升至高位的工程師。他們原先是在專門技術的領域。我們將把某些專門技術人員調到銷售部門，以便增加他們的經驗和對公司的了解。」

該公司助理人事經理馬吉爾說：「人們往往呆在他們並不適合的技術部門。在會計部門我們已經發現了若干具有其他本事的人。其中一位現在轉入行銷部，同樣的，有一位工程師已加入電腦部。」

每一個人都可以拒絕顧問所建議的行動或升遷路線，而顧問們則賣力地向學員們說明調到他們經驗有限的部門所冒的風險。不過，戴維斯說，據他所知，無人拒絕過這些提議。

戴維斯已經注意到這項計畫的副作用，那就是公司所有管理和監督階層的調動更加頻繁。他說，人們現在試著做更多的觀察和建議。其結果是，凡是競爭激烈的地方，該公司市場佔有率均告增加。不過，戴維斯將需要兩、三年的時間，才能確定是否已達成兩梯次補充主管人才的主要目標。他解釋說：「我希望公司總經理的人選，情況不再撲朔迷離。」

最成功的分權管理

王振東譯

當企業的高級主管在授權屬下時，他們通常都會冒着因授權不當而失去控制的危險，但是法國電子業巨擘的統盛·普連德集團企業卻成功地達到分權管理的目的，而不致於對整個企業失去控制。

分權是統盛集團企業基本的管理哲學，該集團企業專門生產專業化電子產品，家用電器產品以及放射線和醫療方面的電子儀器，其分公司遍佈全球，該企業的營業額從前年的二十五億美元增加到去年的三十六億美元，營業額激增的主要原因是由於收購了美國國際電話電報公司在法國製造電訊設備的分公司和瑞典伊利生公司大部份的股權，統盛企業預計一九七六年的淨利將能達到三千八百萬美元。

任何人想獨自控制如此龐大的企業王國實非易事，而統盛企業的董事長兼總經理華漢也認為任何人

要是有这样的想法，最後將會被證實是錯誤的。他說：「有效的經營此一集團企業，只有採取分權管理制度。」

統盛集團企業內的每一家公司都自成一個利潤中心，它們都有各自的損益報表，各部門的經理對其管轄區域都享有充分的決定權，同時他們都了解必須儘量授權給屬下，才能發揮分權管理最佳的效果。

然而華漢董事長指出，分權的實施並不適於該企業內所有的作業，像投資控制經營策略和財務管理等作業，雖然各分公司的經理在管理董事會所訂的權限下仍享有其權力，但是這些作業都是被劃入集權管理範圍內的。

統盛集團企業所屬的公司每年年底都要編製投資預算報告，華漢董事長說：「我們要詳細審核這些預算，同時若發現有不當的地方，我們會請各公司帶回修正，當這些預算審核通過後，各公司就要照著預算去做，但是這些預算數字也不是不可變更的，只要不超過預算總數，預算內的金額各公司的主管還是可以權衡調整。」

通常每位經理可以對每一個預算項目增減百分之十，例如他可以將薪資預算減少百分之十，然後將減少下來的錢增加到購買新機器的預算上，假如增減數目超過百分之十，則必須取得高級主管的同意。