

實戰智慧
叢書
121

鄭書慧主編

Charlotte Chambers
John Coopey
Adria Mclean

／著 李清祥／譯

經理人發展計劃

企業發掘人才寶庫

Develop Your
Management Potential



提
供
實
戰
經
驗
・
啓
發
經

91

慧

實戰智慧叢書⑫

經理人發展計劃

・企業發掘人才的寶庫・

Develop Your Management Potential

Charlotte Chambers, John Coopey,

Adrian McLeam／著 李清祥／譯

Develop Your Management Potential

Copyright © 1990 by Charlotte Chambers, John Coopey,
Adrian McLean

First published in 1990 by Kogan Page Ltd, with the Association for Management Education and Development

1992, Translation by Yuan-Liou Publishing Company, Taiwan

Published by arrangement with Kogan Page Publishers, UK

through Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved.

實戰智慧叢書⁽¹²¹⁾

經理人發展計劃

——企業發掘人才的寶庫

原 書 / Develop Your Management Potential

作 者 / Charlotte Chambers, John Coopey,

Adrian McLean

譯 者 / 李 清 祥

主 編 / 鄭 書 慧

責任編輯 / 丁 希 如

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

排 版 / 鴻霖電腦排版股份有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1992 (民 81) 年 8 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 160 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

* 本書經由博達著作權代理公司取得中文版獨家授權

ISBN 957-32-1612-4

【譯者簡介】

李鴻祥，政治大學政治系、公共行政研究所畢業。曾任現代管理月刊副社長、卓越雜誌發行經理、專業顧問，現任宏駿財務管理顧問公司總經理。

【作者簡介】

鍾夏樂 (Theriotte, Chamber) 從事管理教育工作長達二十年，在三年前才轉職於私人企業。
古約翰 (John Cooper) 長年任職於私人企業，最近則轉任大學從事管理教育工作。
馬林亞連 (Melia McLean) 原來任教於一家商業學院，現在則為專業管理顧問。

《實戰智慧叢書》

116 老化企業再生

James A. Belasco / 著 李宛蓉 / 譯

117 有魅力的創業家

陳明璋 / 著

118 行銷贏家

Frank K. Sonnenberg / 著 陳姪華 / 譯

119 行銷36策

邱義城 / 著

121 經理人發展計劃

Chambers, Coopey, Mclean / 著
李清祥 / 譯

□鄭書慧主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

Develop Your Management Potential

Copyright © 1990 by Charlotte Chambers, John Coopey,
Adrian McLean

First published in 1990 by Kogan Page Ltd, with the Association for Management Education and Development

1992, Translation by Yuan-Liou Publishing Company, Taiwan

Published by arrangement with Kogan Page Publishers, UK

through Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved.

實戰智慧叢書⁽¹²¹⁾

經理人發展計劃

——企業發掘人才的寶庫

原 書 / Develop Your Management Potential

作 者 / Charlotte Chambers, John Coopey,

Adrian McLean

譯 者 / 李 清 祥

主 編 / 鄭 書 慧

責任編輯 / 丁 希 如

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

排 版 / 鴻霖電腦排版股份有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1992 (民 81) 年 8 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 160 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

* 本書經由博達著作權代理公司取得中文版獨家授權

ISBN 957-32-1612-4

實戰智慧叢書⑫

經理人發展計劃

• 企業發掘人才的寶庫 •

Develop Your Management Potential

Charlotte Chambers, John Coopey,

Adrian McLeam / 著 李清祥 / 譯

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭，對手強而有力的挑戰與壓力之下為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行「過程」，最值得我們「珍惜」。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，

都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作爲他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，爲明白臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他爲叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐實了叢書的內容，自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，希望藉由他個人在實務工作上操作的經驗，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的未來。

主編的話

鄭書雲

今天，我們面臨一個轉變的時代——一切都在變，許多我們以前不敢想像的、不以爲然的事情，現在都一一實現了。

共產主義在一夜之間崩潰、東西德的合併、蘇聯的解體，在在都證明了時代在變，一切都在變。然而在這個變動的時代，每一個現代人及每一個企業，要何以自處、如何處得好及出色呢？只有兩種情形可以幫助我們，就是更加充實我們的智慧及增加我們的實戰經驗。

《實戰智慧叢書》原本即是強調「實戰」，因爲我們認爲唯有在面對競爭、對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行「過程」，最值得「珍惜」；也重視「智慧」，因爲智慧是衝破難局、克敵制勝的關鍵所在。

經驗是不能徒憑移植的，真正有用而能被我們所接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》

的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是如何讓所有經驗智慧生根。因此，我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發：我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的「故事」與「經驗」正等著我們去發掘、整理、記錄，這些才是《**實戰智慧叢書**》真正及終極的目標。

在西方流傳著一則古老的笑話：有一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，為什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖呢？」腓特烈大帝面帶微笑，指著一頭正由身邊經過，馱運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟著我出生入死，身經百戰，但牠仍然只是一頭驢子哩。」

今天，我們看到許多行業，譬如：航空、百貨、半導體在美國紛紛面臨倒閉與崩潰的壓力與事實。為什麼這些在國外不易經營與經營不下去的行業，在國內反而欣欣向榮；人們躍躍欲試？我們有沒有真正深思，在全世界一片指責台灣貪婪聲中，為什麼台灣會有錢與有條件貪婪？及在全球的不景氣中，台灣却能一枝獨秀、屹立不搖？

答案很明顯地已經凸現在我們的面前，那即是一在我們的社會裡有一群人，他們默默地在耕耘、努力、付出；

他們這樣做已經做了四十年。也因為有著他們，我們的社會才会有今天這個得來不易經濟的奇蹟！

今天《**實戰智慧叢書**》已經忠實地發掘、整理記錄了一部份「資料」與「經驗」下來。當然，這個工作不是即興的與一時的，我們必須繼續走下去，除了已經在做、從事的人士之外，有志一同之士、同好，盍興乎來？

今天，只有知道充實自己智慧、增加實戰經驗的人士，能參與下一波的「變動」與「挑戰」……。

編輯室報告

人才難求是今日企業的通病，什麼是人才呢？廣泛而言即是：「經理人」。

伯樂難求千里馬！

現今的社會，伯樂不是沒有。而是，真正的人才（千里馬）太少。以致於爲了尋找爲數不多的人才，各行各業絞盡腦汁用盡手法，大家爭取市場上有限的人才。

挖角，在現今的企業界成了一種「風尚」，也成了一種「習慣」。人們見怪不怪，習以爲常。反正，如果企業需要人才（經理人），最簡單與直接的方法，就是到別人的企業裡去找。但是，人們似乎缺少了一種思索方向，那就是別人企業的人才如何產生？爲什麼自己企業沒有這種人才？萬一冤冤相報，你挖別人的角，別人依樣畫葫蘆，到時候要怎麼辦？

更嚴重的是，當這種風氣形成了之後，企業的員工都沒有心思專心地爲自己的企業「效命」與「工作」，因爲他們（員工）會想：「只要我學會了一技之長，到時候就一走了之。」而企業呢，爲了留住這些人或不讓這些人學到東西（效果一樣），於是設計了許多古怪的制度，弄得企業內員工人心惶惶不可終日。

經理人是天生的嗎？

經理人是天生的嗎？當然不是，否則以目前社會的大量需要來說，老天爺天天加班也趕不出來！

經理人是可以培養出來的，就筆者所知，大部份的經理人都是經由在任職的公司中發展自己達成的，並且公司的政策、法令、行爲、文化……等，每一項都深深地影響著經理人的發展。

因此，對所有的經營者來說，他們必須體認：「經理人不是天生的，是可以培養的。企業如果想擁有一組優秀經理人的話，就要從現在開始痛下決心，培養自己的經理人。甚至，經營者應該將經理人員當做企業管理發展的顧客；而且，也希望經理人員提供一個豐富的環境，讓自己的部屬有一個恣意發展的空間。」

發展經理人計劃

經理人發展絕不是胡吹亂說的，是要有一套整體的、系統的，依據企業與個人的共同需要，減少兩者之間的代溝，最後並有益於共同的利益與前程的計劃。

本書《經理人發展計劃》從評估經理人的經驗，和成為經理人的資源開始，依據評估結果導出符合個人的生涯規劃，然後再制定出一個合宜的自我發展計劃。最後，不但對企業培養經理人有所助益，同時也完成了企業內個人成長的計劃。

只有企業內的個人受到重視及得以發展，最後，企業才有人才可用。於是，企業可以不必整天處心積慮地到各處去挖角；更不必爲了防止自己企業人才被挖走，而千方百計去設計一

些擾亂企業正常發展的制度。結果，企業可以節省大筆挖角尋才的經費，用在本身經理人發展計劃上；員工可以專心工作尋求表現，不用整天爲了跳槽而惶恐不安浪費許多有用的時間。

現在，正是時候！

《經理人發展計劃》這本書的貢獻，除了誘導企業內經營者與經理人之間；以及經理人與員工之間，提供各種管理發展和教育訓練的討論。當然，也希望企業由於經由本書的啓示，各自發展出一套合乎自己企業需要，又能幫助企業發展的制度。那麼，出版本書的「目的」將顯得有意義及更出色了。

本書不是僅針對大企業寫的，因爲本書一樣適用於中小企業；不是僅針對經營者寫的，因爲本書一樣適用於企業內的經理人、員工。本書真正出版的「目的」是針對目前的這個時代寫的，因爲，這是一個趨勢，人們現在正是需要它——

（小管執筆）

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

第一篇 導論／ 17

品人如品酒嗎？／正是時候，不能再錯過／界定名詞的重要／什麼是管理？／什麼是發展？／管理發展是個人和組織之間的橋樑／什麼是經理人資格／管理發展和組織發展／什麼是合適的發展？／主要責任／經理人發展協定／其他要注意的

第二篇 自我評估與規劃／ 41

第一章 如何切入本書主題？／ 43

如何活用本篇文章

第二章 評估自己的經驗／ 47

功能性和一般性管理經驗／優先的管理職位／責任和技術／塑造地位／解決價值觀的差異性／經理人權力／政治意識和技巧

第三章 個人特徵行為和特質／ 75