

實戰智慧

叢書

131

提供實戰經驗
啓發經營智慧

John wareham / 著 林麗寬 / 譯

「卓越主管」 何處 尋？

幹部任用的
評估法則



實戰智慧叢書

 遠流出版公司

The Anatomy of A Great Executive

Copyright © 1991 by Wareham Associates, Inc.

All rights reserved.

Translations copyright © 1993 by Yuan-Liou Publishing Company,

Published by arrangement with Harper Business

Publishers, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency.

All rights reserved.

實戰智慧叢書⁽¹³¹⁾

「卓越主管」何處尋？

——幹部任用的評估法則

原 書／The Anatomy of A Great Executive

作 者／John Wareham

譯 者／林 麗 寬

責任編輯／丁 希 如

封面設計／唐 壽 南

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

□1993（民82）年2月1日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價220元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有・翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-1740-6

C96
L617

實戰智慧叢書⑬

「卓越主管」何處尋？

The Anatomy of A Great Executive

John Wareham／著 林麗寬／譯

《實戰智慧叢書》

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、克敵制勝的關鍵所在。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，爲明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

編輯室報告

大部份的人——這其中包括你我在內——表現在世人面前的，是一張很少反應我們真正感情的臉。心理學家稱它爲面具或外觀，我們利用這些面具來隱藏自身的缺陷、敵意，或贏取別人的接納。

而往往，人們會表現出某種外觀，是因為害怕自己缺少那種人格特質或是知道自己正缺少那種人格特質。

那麼，在現代這個詭譎多詐，講究外觀、重視自我形象設計的現代企業社會裡，如何才能透視一位主管虛假的外表偽裝，直視其內心世界呢？

本書的作者指出，主管的整體人格特質有三種基本型態：統馭(Dominant)、獨立(Detached)和依賴(Dependent)

統馭型(M)：追求權力，是老大所具有的特質。一生最關心的事是維持並提昇個人的權勢。權力和地位是他最大的動機，管理方式傾向獨裁。

獨立型(T)：追求成就，是老二或中間小孩所具有的特質。特重理性的邏輯，管理風格趨向理性和民主。

依賴型(P)：追求協調合作，是老么所具有的特質。贏取別人的感情和認同是他最強烈的動機，領導風格傾向採取放任的態度。

這三種基本人格很少單獨存在一個人的身上，因此經由相互交集的結果，又會產生統馭依類型(MP)、統馭獨立型(MT)、和獨立依賴型(TP)三種次人格，不同的人格特質有各自不同的動機需求、目標和外觀表現。三種人格特質平衡兼具時則是一個真正的成熟者，是真正調適良好的成人所具有的人格。這種人由於能順應環境需要，調適得宜，因此有時對領導權不會有太強烈的野心，可以成為傑出的顧問人才。

本書利用這套統馭／獨立／倚賴模式做基本架構，目的便是幫助讀者提高對主管的評估能力，以得到正確的評估結果。整個評估的步驟包括：1.儘可能搜集所有的資料；2.審閱並研讀資料；3.找出其主要動機；4.找出需求群；最後判定其所屬的人格類型。這整個評估工作就像在玩拼圖遊戲那般，需要您將個人的潛意識和想像力帶進這項遊戲中，透過意識和創造力的運作，思索一個人一生的經歷(包括父母親的社會經濟地位，個人在家庭中的排行及地位、心靈自我承諾和價值觀念，家人的感情生活氣氛、就學經歷、職業生活……等)，個人目標，面具和外觀、管理風格、內在驅力，以得出完整的人格圖像。

為了完成這項工作，首先需要了解構成一個主管(其

實也就是任何一個人)的組成要素——包括一個人的外觀(亦即面具)、活力系統心智(價值體系、目標、教育、經驗、理解力、判斷力、創造力)，做人技巧、工作態度、工作穩定度及情感成熟度等。作者詳述每一項要素的意義及內容，探討一個人從家世背景、出生排行乃至生命中的各階程所代表的意義，提示分析的方法，立論精闢。其切入探討的角度與一般談論主管的經營管理者大不相同，而其具象的人形化圖示說明，更是本書的一大特色。

如果您是一個雇主，正為不知如何獵取好主管而苦惱時，閱讀本書一定會讓您有如獲至寶的感受；如果您是一個正在孜孜矻矻、努力向上攀爬的員工，本書提供您經由了解自我著手，進一步改過自我，為個人開闢出成為真正卓越主管的坦途，而如果您只是一個一般的讀者，那麼本書除了提供您剖析自我的機會外，更是一本絕佳的教人如何「看人」的書，是評斷人物優劣的最好依據。

(林麗寬執筆)

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起 編輯室報告

第一章 為何找不到好主管／13

一個失敗者的自白／註定要出狀況的主管／一個有
「內在洞察力」的董事

第二章 理想和事實的差距／21

〈誤謬一〉直覺／〈誤謬二〉大眾的眼睛是雪亮的
／〈誤謬三〉你和我都不錯／〈誤謬四〉人具有完
美性／〈誤謬五〉成功是跟著來的／〈誤謬六〉裁
判是客觀公正的／〈誤謬七〉這個測驗是有科學根
據的／評斷主管的正確方法

第三章 卓越主管十大要素／35

〈要素一〉外觀或面具／〈要素二〉活力／〈要素
三〉價值和心靈契約／〈要素四〉自覺目標與隱藏
的恐懼／〈要素五〉智慧／〈要素六〉工作態度／

〈要素七〉做人的技巧／〈要素八〉調適／〈要素九〉整體的個性作風／〈要素十〉生命中的不同階層及其階段性目標

第四章 卓越主管評斷法則／139

評斷的兩個基本方法／如何評估現有的員工／西德尼·薛爾的傳奇／評估外來的應徵人選／兩個關鍵問題和五項評分要點／七點謀略／辦公室面談／社交式的面談／家庭面談

第五章 解析蒐集所得資料／183

解拼圖，一步一步來／不順利的移民者的案例／按部就班者在無國界世界裡的案例／描繪出輪廓／收集資料時的五個常見障礙／做好面談的十大法則

第六章 追求真正卓越成功的五個步驟／217

整體目標／工作態度／待人技巧／整體智慧／情感的調適

附 錄 動機、成熟、工作態度及做人技巧的主要指標／263

主要動機／整體人格作風及其相關需求／情感不成熟的指標／主要工作態度的特徵／做人的技巧

「卓越主管」何處尋？

• 幹部任用的評估法則 •

本書教導您如何透視應徵者的虛偽
外觀和面具，直視其內心。找到真
正適任的主管人才。

第一章

爲何找不到好主管

造成錯誤的人才錄用或晉升的四個主要盲點

沒有任何東西可以改變一個每小時都在支領報酬的人，
在他平靜的心靈裡，
時間的飛逝是一件多麼甜美的事。

一個失敗者的自白

一九六四年，我剛開辦人力資源業務後不久，有一位我個人十分敬仰、且已滿頭銀髮的企業經營首腦打電話給我。電話中他對我說，他手中那個龐大的企業王國剛剛宣告破產了。

我聽了十分震驚、悲傷，但也很好奇。我問他：「如果你重新再來一次，你會有什麼不一樣的改變嗎？」

他靜默了一下，然後緩緩的答道：

「我會把更多的心力放在我公司中所有重要幹部和他們人事升遷的問題上。過去我只注意為公司爭取業務，所有的工作則由倚賴的人去執行。但是我用人不當，又晉升了太多虛有其表的人。就這樣，突然之間，一切都太遲了……」。

據說人們的注意力僅及於發現一些對他們自己有利的事情上面而已。依我看，事實大概也是如此。因為即使到現在，高階主管人員中仍有為數不知多少的人，不能完全瞭解用錯員工或晉升不當所可能帶來的傷害，這一點一直是令我感到非常吃驚的。試想想：

雇用一個年薪十五萬美元的總經理六個月後，你發現他根本不適用，這時你所投入的成本，可不只是七萬伍千美元的薪資浪費而已，你得加上這六個月來所有有形跟無形的支出，包括你個人所投注的時間成本，喪失市場先機

，對工作人員士氣的打擊等，更重要的是對你的客戶的影響——這些損失的總合實際要比你所以爲的要至少高出六倍以上。

更糟糕的情況是，用豐厚的薪資聘用了一個貌似精幹，實則平庸；既說不上優秀，又不是拙劣的人，這時你要請他走路或是讓他繼續留任，都得大費周章。這種庸碌之輩一經雇用，往往一晃數年，所造成的實際損失，可以達好幾百萬元之譜。

註定要出狀況的主管

親愛的布魯特斯，一切的錯誤與尊座無關，

而是在於我們自己，

誰叫我們只是別人的嘍囉呢！

有一句古老的俗話說：「每個人都會不滿意他自己的記憶能力，但是沒有人會不滿意他個人的判斷能力。」用這句話來評斷一個主管人員是再恰當不過了，因為即令是一個經驗老到的主管，也常常會對面試者的能力過度誇大其詞、妄下論斷。不妨看看下面的例子：

我有一個客戶，他在經濟景氣期間是個叱咤商場的主管，他發現經濟衰退時，許多主管都有能力不足的現象。因此來向我求助。我問他：「你如何進行新進人員的甄選工作呢？」