

定方向的那一刻，只要把握住有才幹的人，管理者幾乎從那一刻起就無往不利。

14 霍布洛爾因素

佛瑞斯特（C.S. Forester）曾寫過一系列拿破崙戰爭小說，那是有關英國皇家海軍軍官何瑞休·霍布洛爾（Horatio Hornblower）的事蹟。一方面，這可稱得上是一個道地的冒險故事，歷史的主軸都經過考證；另一方面，也可當成一套精心設計的管理叢書來看。管理一艘橫帆戰艦或船隻，與管理某個公司部門或專案並沒有太大的差異：人員招募、訓練、工作分派、時程規畫，以及戰術支援，這些工作都是當今從事管理的人所熟悉的。

霍布洛爾是一位終極經理人，從軍校生一路升到海軍將領，他的生涯結合了精明、膽識、政治手腕與好運等特質，一如《商業週刊》（*Business Week*）上隨處可見的一個企業人才應具備的特徵。從霍布洛爾的每一項決策，都可以學到現實世界裏的管理教訓。

先天與後天

這套小說有一個從頭到尾一再重複的主題，就是霍布洛爾隱約體認到良才出於天生，而非後天的培養。許多有幸為霍布洛爾效命的部

屬都不可靠或非常愚昧，霍布洛爾知道這些人在某些關鍵時刻會讓他失望（屢試不爽）。也知道只有少數追隨他的良才，才是他真正僅有的資源。能迅速估量下屬的實力，並明白何時能仰賴這些人，便是霍布洛爾最偉大的才能。

在這個講求平等的時代，幾乎無法想像以天生不適任為由來否定一個人，天生我才必有用，管理者就是要藉助其領導長才，把部屬未開發的潛能激發出來。雕塑生手，使之成為良才，已被視為管理的精髓所在。

相較於霍布洛爾的負面評斷，上述說法或許比較讓人安慰，特別是也讓管理者比較有面子，但這對我們來說並不切實際。為人父母在養育子女的歲月中，的確能發揮形塑的影響力，個人顯然也可以大幅改變自己，但經理人卻不太可能以任何有意義的方式來改變部屬。人通常都不會在一個地方待太久，管理者也缺乏足夠的影響力來改變部屬的天性，因此為你效力的人無論是處於哪一個階段，他自始至終大概都是那個樣，假如一開始就不適任，那他將來也不會適任。

說了半天，總之最要緊的，一開始就要找對人。所幸你在這方面不用全靠老天庇佑，在聘雇新人或從公司內部挑選新團隊成員時，你通常會參與頗多。若是如此，這方面的技巧將大幅影響你最後的成敗。

制式塑膠人

即使是首度負責招募新人的菜鳥經理人，也懂得若干良好的聘用原則，例如，不可以貌取人。在工作表現上，英俊美麗的求職者不見

得優於長相平庸的求職者。

大家都知道這一點，但很奇怪，大部分的用人謬誤卻都肇因於過分注重外表，以及忽略工作能力。其實，這並非徵才主管單方面的忽略或膚淺，我們對長得很不一樣的人會特別感到不安，這是演化的結果，並已深植人心。顯然，之所以會有這種傾向，跟演化的目的有關，例如，從你看恐怖片的反應，就可以觀察到這種演化而來的防禦心態。比起大到一哩寬、沒有眼睛、奇形怪狀、正慢慢把底特律吞掉的玩意兒，那些長得很像人的「怪物」才更令人緊張。

隨著每個人的成熟，在選擇朋友和發展親密關係上，人會學著跨越與生俱來的偏見而導向常規，在你的人生當中，或許早就得到了教訓，但在發展你的聘雇技巧時，你必須重新再次學習。

在聘用外表或長相「普通」的人的時候，你可能自認為還不至於控制不了，所以，我們究竟為什麼還要說這些呢？因為，會影響聘雇決策的不是只有你個人的傾向，貴公司在無形中也希望雇用符合常規的人。你所雇用的每一個人，都會變成你那小帝國裏的一份子，也會變成老闆的帝國裏的一份子，以此類推上面更大的老闆，所以，你所採行的用人標準並非你個人的，而是代表在你之上所有公司層級的人，每當提出進用新人時，管理高層所認知的常規都會在你身上發生作用。這種幾乎是無形的壓力會促使公司走向一致，鼓勵你聘用看似、聽似，以及想法也好似公司其他人的人。在健全的企業文化裏，這種效果可以小到足以忽略，但若企業文化不健全，你很難或甚至不可能雇用一個過於爭議、想法跟別人很不一樣的人。

整齊劃一的需要，儼然是管理階層缺乏安全感的徵兆。堅強的管理者才不在乎團隊成員何時去理髮，或打不打領帶，他們的自豪僅繫

於部屬的成就。

標準服裝

整齊劃一對缺乏安全感的獨裁體系（例如，教會學校和軍隊）至為重要，他們甚至強制規定服裝，裙子長度或夾克顏色不同均被視為一大威脅，所以一律不准。任何會破壞這整齊劃一的隊伍的人一概排除；功成名就只屬於那些看起來幾乎一樣的人。

公司有時也會對員工服裝有所規定，雖不至於極端到限制大家都得穿得一模一樣，卻剝奪了不少個人自由。一旦這麼做，影響是非常嚴重的。員工再也無法談論或思考其他事情，所有務實的工作都停擺，最有才幹的員工終於明瞭公司根本不在乎他們真正的價值，他們的貢獻還不及髮型或領帶來得重要，這些人最後會選擇離開，而留下來的人就繼續苦撐，以證明有無適任的人根本沒那麼重要。

我們一直在為組織裏所犯的謬誤提供補救之道，但假如貴公司的謬誤是已經頒布了外在穿著的正式標準，那就算了，此時談補救為時已晚。這樣的組織已瀕臨腦死的最後階段，屍體尚未立即倒下，是因為有很多隻手在背後撐著。支撐屍體畢竟不是一件令人愉快的工作，想辦法另謀高就吧。

密語：專業

曾經在一場企業內部的研討會上，當我提到專制的標準化係源自於管理階層缺乏安全感時，立即獲得與會者熱烈的回響。每個人

都有故事想要分享，其中最蠢的，當屬公司高層對員工在午休時間利用茶水間微波爐爆玉米花的反應。當然啦，爆玉米花會留下一股很濃的味道，某位高層人士在聞到這股味道後，馬上就有所反應。他在一份備忘錄中宣布：「爆玉米花不專業，」於是自即日起，禁止爆玉米花。

——李斯特

倘若你任職於客戶關係部門或業務部門，頒布爆玉米花禁令或甚至服裝標準或許還說得過去，但若是在其他部門，就一點道理也沒有了，畢竟客戶很少會來到這些區域，這些「標準」一點也無損於外人所看到的企業形象，主要還是自己人的看法吧。這群自己人——通常是缺乏自信心的二、三流經理人——只要發現一丁點與眾不同就渾身不自在，他們需要對底下的人施加一致性的規範，來證明自己是當家作主的人。

不專業一詞通常被用來當作意料之外和具威脅性的意思，因此對脆弱的管理者而言，任何會令他們煩惱的事情當然就是不專業。所以，爆玉米花不專業，男生留長髮不專業，女生留長髮就非常好，張貼任何形式的東西不專業，穿舒適的鞋子不專業，有好事發生繞著桌子跳舞不專業，咯咯笑或大笑不專業（微笑無妨，但也不要太常笑）。

相反地，專業意味不令人意外。只要你的外表、舉止、想法跟別人一致，就被視為專業。

當然，這種對專業概念的曲解相當病態。在比較健康的組織文化裏，把一個人視為專業，代表他懂得多、又能幹。