

 [首頁](#) / [書籍](#) / [人事決策怎麼做](#)

管理員工

人事決策怎麼做

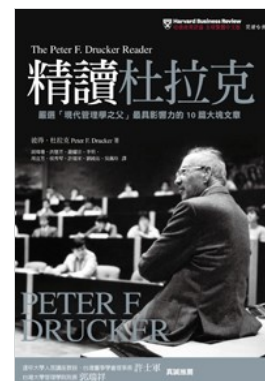
How to Make People Decisions

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

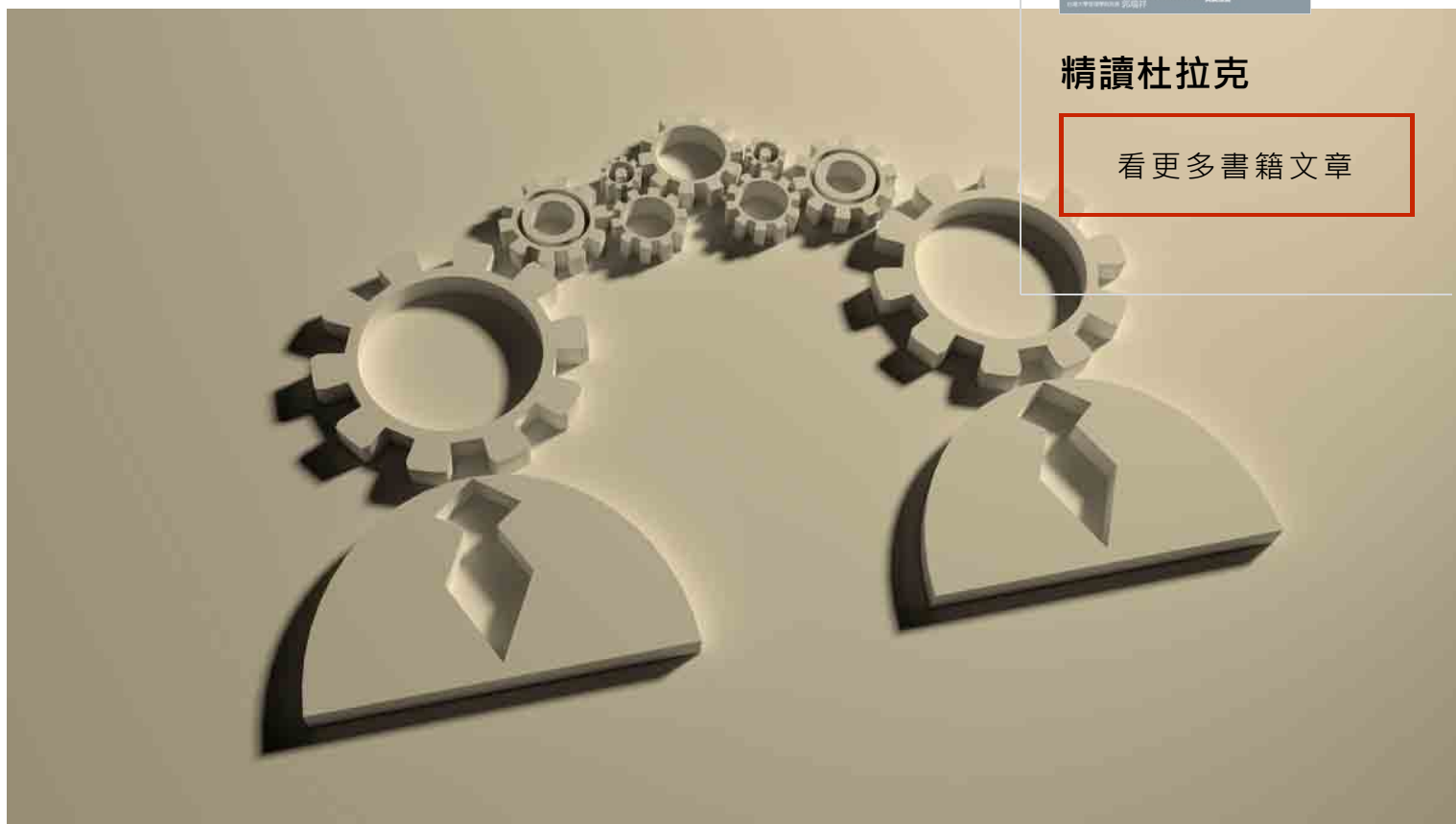
瀏覽人數：13386

本文出自



精讀杜拉克

[看更多書籍文章](#)



彼得·杜拉克 (1909 ~ 2005年) 管理學者、作家，畢生寫作三十餘本書，譯成三十餘國文字，他曾為本刊英文版撰寫35篇文章。杜拉克出生於維也納，晚年定居加州，曾任教加州的克萊蒙特大學 (Claremont Graduate University) 三十餘年，該校特別為他設立杜拉克管理學院 (Peter F. Drucker Graduate School of Management) 。

高

階主管花在管理人員和做人事決策的時間，比做任何事的時間都多。他們原本就該如此。影響最為久遠、也最難回復的決策，莫過於人事決策。然而，大多時候，高階主管有關升遷和人力部署的決策都很糟糕。綜觀各項資訊，他們的成功率不超過0.333，也就是說，這類決策最多只有1/3是正確的，有1/3只達到起碼的效益，另外還有1/3根本是失敗。

在管理的任何其他領域，我們都不會容忍如此糟糕的績效。沒錯，不需要、也不應該容忍。當然，做人事決策的主管絕對不可能完美，但是決策成功率應該要接近百發百中，尤其這是大家了解最多的管理領域。

不過，還是有些高階主管的人事決策近乎完美。在珍珠港事件時期，美國陸軍的所有將官都年事已高。年輕的一代雖然沒有人歷經戰鬥的考驗，也不曾參與重要的部隊指揮行動，但第二次世界大戰結束時，美國所擁有的將官人數之多，能力之強，都是各國陸軍前所未見。他們每一位都是由陸軍參謀總長喬治·馬歇爾 (George C. Marshall) 親自挑選。他們儘管不是個個出類拔萃，但基本上沒有一個一敗塗地。

小艾弗烈·史隆 (Alfred P. Sloan, Jr) 經營通用汽車 (General Motors) 的四十幾年裡，親自挑選每一名高階主管，甚至包括製造部門經理、會計長、工程經理，甚至是最小的配件部門的總技師。以今日的標準，史隆的眼光和價值觀可能顯得狹隘。確實如此，因為他只關注通用汽車的績效。然而，他把適當的人放在適當職位上的長期表現無懈可擊。

基本原則

對人的判斷，不可能不出錯，至少凡人不可能。不過，有少數高階主管很認真看待人事決策，用心做相關決策。

馬歇爾和史隆是截然不同的人，但是在做人事決策時，他們都遵循大致相同的一套原則，而且是相當刻意這麼做，這些原則如下：

■ 若我派某人擔任某項職務，他卻表現不佳，那麼，錯誤在我。我不能責怪那個人；我不能引用「彼得原理」（Peter Principle，編按：在層級制度中，按員工能力拔擢，員工最後勢必會升遷到不能勝任的職位。）；我也不能抱怨。是我做了錯誤決定。

■ 凱撒時代有句古老的格言是說「士兵有權得到有能力的指揮官」。確保組織裡負責任的人都能夠表現良好，是經理人的職責。

■ 高階主管做的所有決策當中，最重要的就是人事決策，因為人員決定了組織的績效能力。因此，我應該好好做人事決策。

■ 一「不」：不要把重大新任務託付給新人，這麼做只會加劇風險。肩負重大新任務的人選，一方面，你應該了解他們的行為和習慣，另一方面，他們必須已在組織裡贏得信任或信譽。層級較高的新人，一開始應擔任期望明確、有良好支持的既有職務。

我見過最糟糕的人事錯誤，有兩個例子是美國公司，其中一家的總部在匹茲堡，另一家在芝加哥，它們聘用聰明的歐洲人，來領導歐洲的新事業。（以下只有人物名字為虛構）漢斯·史密特（Hans Schmidt）博士與尚·培林（Jean Perrin）初上任時，被讚為天才。一年後，兩人卻雙雙出局，一敗塗地。

匹茲堡總公司裡從來沒有人了解，史密特由於訓練和個性，會把上任之後的頭六個月或九個月都花在思考、研究、規畫、準備進行果決的行動。反過來說，史密特也從來不曾想到，匹茲堡方面期待的是立刻行動與立竿見影的成效。芝加哥總公司裡，沒有人知道，儘管培林是個踏實、認定目標就鍥而不捨的人，卻也暴躁易怒、反覆無常，他會激動地揮舞著手臂，對枝微末節的瑣事長篇大論，也會不斷放送風向球做為行事的試探。雖然這兩人後來都成為重要歐洲企業的執行長，

表現優異，但若在不了解他們的企業裡任職，兩人都會失敗。

就在同一時期（1960年代晚期到1970年代初期），另外兩家美國公司，卻成功地在歐洲建立起第一個灘頭堡。啟動歐洲計畫時，這兩家公司都挑選了一位美國主管派駐歐洲；這兩人都曾在歐洲工作或生活，但總公司的人都非常了解他們。反過來說，這兩位主管也非常了解公司。同時，這兩家公司都在美國聘用了六名年輕的歐洲人，擔任中高階主管。幾年內，這兩家公司不但建立了穩固的歐洲事業，也都擁有一支訓練良好、經驗豐富、值得信任的主管團隊，可以去經營歐洲事業。

三百多年前，英國前首相溫斯頓·邱吉爾（Winston Churchill）的先祖、偉大的馬博洛公爵（Duke of Marlborough）就觀察到：「聯合行動戰爭最根本的問題在於，你必須把勝利的希望、甚至自己的性命，託付給一個你只曾耳聞他的名聲、卻不知他表現如何的友軍指揮官。」

企業如軍隊，對一個人若沒有日積月累而來的認識，就不會有信任與有效溝通。

決策步驟

要做出有效的升遷與人員配置決策，基本原則只有少數幾條，同樣的，重要步驟也只有少數幾個：

1. 仔細思考任務

工作說明可能會維持有效一段長時間。例如在某家大型製造公司，自公司三十年前進行分權化至今，事業部總經理的工作說明幾乎不曾變動。確實，天主教會主教的工作說明，自教會法於13世紀首次訂定以來，至今也不曾有任何改變。但是，工作任務（assignment）總是在變，而且變動無法預測。

1940年代初期，我曾告訴史隆，他似乎花了超乎尋常地久的時間，思索某個相當低階的職位（某

個小型配件部門的銷售總經理)，要從三名條件相當的候選人當中選擇一位。史隆回答，「你看看這個職位前幾次出缺時的任務內容。」我驚訝地發現，之前每一次換人時的任務內容都很不一樣。

二次大戰期間，馬歇爾在選任軍隊的師長時，一定先檢視接下來一年半或兩年的任務性質。培養、訓練一個師，是一項任務；領導一個師進行戰鬥是另一項任務；指揮歷經重創的師，並重建它的士氣，又是另一項任務。

在挑選新任區域銷售經理時，負責決策的高階主管首先必須知道這項任務的核心是什麼：是招募、訓練新進業務人員？（可能是因為目前的銷售人力已屆退休年齡。）或是開拓新市場？（因為公司的舊產品線在現有區域儘管經營得不錯，卻還無法擴展到成長中的新市場。）還是為公司的新產品建立市場的能見度？（因為公司目前的銷售主力，仍是已有25年歷史的產品。）前述各項任務都不一樣，需要不同類型的人才。

2. 檢視多個潛在的合適人選

這裡的關鍵詞是「多個」。正式資歷是要考慮的最低條件；不具備合格資歷的候選人，自動遭到淘汰。同樣重要的是，那位候選人和任務必須適當搭配。高階主管必須檢視三到五名資歷符合的候選人，才能做出有效的決策。

3. 仔細思考應如何檢視每一位候選人的條件

仔細研究過工作任務的高階主管，就會了解新任者需要哪些條件，才能努力執行優先事項。核心問題不是「這個或那個候選人能做或不能做什麼？」而是「每個候選人各自具備哪些優點，而這些優點是否符合任務所需？」缺點是限制，候選人當然可能會因此遭淘汰。例如，某個人可能具備出缺職位的技術面所需的優異條件；但若這個職位的任務最需要建立團隊的能力，而候選人缺乏這項能力，他就不是對的人選。

不過，高效能的主管不會一開始就著眼於缺點。缺點不能創造績效，只有優點能創造績效。馬歇爾和史隆都是要求很高的人，但他們兩人都知道，執行那項任務的能力才是重點。只要具備那種

能力，公司一定有辦法彌補其他方面的不足。如果欠缺執行那項任務的能力，就算具備其他條件，也沒有用。

假設軍隊裡有個師需要執行訓練任務的軍官，馬歇爾就會尋找能把新兵變成士兵的人。每個擅長這項任務的人，通常在其他領域會有嚴重的不足。例如，其中一個候選人是平庸的戰術指揮官，在策略方面更是毫無指望；另一個有說錯話的毛病，面對媒體時總會惹麻煩；還有一個則是自負、傲慢、自我中心，而且不斷與他的指揮官起衝突。沒關係，他能訓練新兵嗎？如果答案是肯定的，尤其如果答案是「他最擅長這一點」，這個職位就非他莫屬。

羅斯福總統 (Franklin Roosevelt) 和杜魯門總統 (Harry Truman) 在遴選內閣成員時，都曾如此說：「別管個人缺點。先告訴我，他們每一個人各有什麼本事。」這兩位總統的內閣是20世紀美國史上最強的，恐怕不是巧合。

4. 找幾個曾與候選人共事的人討論

一位高階主管的判斷沒有參考價值，因為每個人都有第一印象，也有個人的偏見和好惡，因此需要聽聽別人的想法。軍隊挑選將官，或天主教會挑選大主教時，擴大討論是遴選流程的正式步驟。能幹的企業主管則會非正式地進行。曾擔任德意志銀行董事長的赫曼·阿布思 (Hermann Abs)，挑選的成功執行長人數多過近代任何人。打造戰後德國「經濟奇蹟」的高階經理人，大多都是他親自挑選的；在評估人選時，他一定會向三、四個曾與候選人一起工作的上司或同事打聽情況。

5. 確保新主管了解自己的工作

新官上任三或四個月後，就應該專注於新職位的需求，而不是前一項職位的工作要求。高階主管有責任召來新上任的人，問他：「你接任區域銷售經理（或任何職位）已經三個月了。你覺得要怎麼做，才能在新職務有優良表現？好好思考一下，一週或十天後寫個書面報告給我。不過，我現在就可以告訴你一件事：幫助你升上這個職位的那些事項，幾乎絕對不會是你現在該做的事情。」

如果你沒有做到這一步，就別怪罪候選人的表現不佳。應該怪你自己，因為你沒有盡到主管的責任。

就我所知，失敗的升遷是美國主管最嚴重的浪費，而造成這種失敗的最大的原因，就是主管自己未能仔細考量、也沒有幫助他人仔細考量新職位的需求。我之前一個聰明學生的例子，很有代表性。他幾個月前打電話給我，幾乎要哭出來，他說：「一年前，我得到我的第一個大好機會，」他說，「我的公司升我做工程主管。但現在他們要把我換掉，說我沒有機會了。可是我的工作表現比以前更好。我還設計出三項成功的新產品，全都快要拿到專利了。」

人們很自然會對自己說：「我之前一定做對了什麼，否則不會得到這麼好的新職位。因此，既然我已經得到這個新職位，就應該再多做一些當初讓我升官的事情。」大部分人在直覺上都不太會想到，不同的新工作需要不同的新行為。將近五十年前，我的上司提拔我擔任責任更重大的職務；我上任四個月後，他提醒了我這一點。在他找我談之前，我一直在做以前做的事。我要感謝他，因為他了解他有責任讓我明白，新工作需要不同的行為、焦點和關係。

高風險決策

即使高階主管遵循前述所有步驟，有些人事決策還是會失敗。這些多半是即使風險很高、但仍必須做的決策。

例如，挑選專業組織的主管就是高風險決策，像是挑選研究實驗室、工程部門或企業法務部門的主管。專業人士不會欣然接受一位資歷不受他們尊敬的人士，當他們的上司。因此，在挑選工程部門主管時，只能從那個部門內一流的工程師裡選擇。但是，實測工程師的績效和經理人的績效，兩者之間並沒有相關性（除非是負相關）。高績效的營運主管升遷到總部擔任幕僚，或位居幕僚的專家調任業務相關的工作，情況也類似。在個性上，營運人員經常無法適應幕僚工作要面對的緊張、挫折和人際關係；反之亦然。頂尖的區域銷售經理，若升任市場研究、銷售預測或訂價工作，可能會變得完全沒有成效可言。

一個人的個性能否適應某個新環境，我們無法測試或預測，只能靠經驗得知。如果工作轉換後不

見成效，做決策的主管就必須撤換那位不適任的人，而且要快。但是，那位決策主管也必須明白承認：「這是我的錯。我有責任要改正這個錯誤。」讓不適任的人繼續擔任那個職位，並不是仁慈，而是殘忍。不過也沒有理由要那個人離開。公司總是用得到優秀的實測工程師、分析師或銷售經理。適當的行動（而且多半都很有效），是讓那位不適任的人回任原來的職務，或是與原來類似的職務。

人事決策之所以失敗還有一個原因，就是那項工作已經成為150年前新英格蘭船長口中的「寡婦製造機」。當時，不管風帆船的設計、建造有多精良，只要它開始發生致命「意外」，船主不會重新設計或改造那艘船，而是盡快拆毀。

在這裡，「寡婦製造機」指的是不斷折損優秀人才的工作，在公司快速成長或快速變動時最常出現這種工作。例如，1960年代及1970年代早期，美國銀行的「國際副總裁」一職就成為「寡婦製造機」。在那之前，這個職位一向很好安排人選；其實，它長久以來就是個安插「落選者」的萬全位置，而上任的主管也能有不錯的表現。但後來，這個職位突然讓新上任的人一個接一個敗下陣來。以後見之明來看，當時發生的情況是，在毫無預兆之下，國際活動快速成為主要銀行和他們企業客戶日常活動不可或缺的一部分。在那之前一直都很容易做好的職位，變成了名副其實的「非工作」，無人能夠勝任。

只要有項職位，讓之前在其他職位上表現良好的人，接手這個職位之後表現失敗，而且連續兩位接手的人都是如此，那麼它就成為公司的「寡婦製造機」。這時，負責決策的高階主管該做的，不是請獵才公司尋找全能的天才，而是應該裁撤這個職位。具有一般才幹的人無法勝任的工作，就不應該留在組織架構裡。除非改變這個職位，否則它必然會打敗第三名接任的人選，與前兩名接任的人一樣。

正確的人事決策，是妥善掌控組織的最重要工具。人事決策反映出主管能力的高下、主管的價值觀為何，以及主管是否認真看待自己的職位。無論主管如何努力對自己的人事決策保密（有些人仍然這麼做），人事決策是藏不住的。人事決策的能見度是很高的。

高階主管通常無法判斷某項策略行動是否明智。他們也不見得有興趣。「我不知道我們為什麼要收購澳洲這家公司，不過它不會妨礙我們在沃斯堡做的事。」這種反應很常見。不過，若是同樣

一批高階主管讀到了人事命令「史密斯擔任XYZ事業部的稽核長」，他們通常比最高管理階層更了解這位史密斯。這項人事安排應該要能獲得他們認同，讓他們說：「史密斯有資格得到這次升遷；他是絕佳人選；那個事業單位成長很快，正需要像他這樣的人才，來建立恰當的內控制度。」

然而，如果史密斯是因為擅長玩弄權謀而得到升遷，每個人也都會知道。他們都會在心裡想著：「哦，原來要用這種方法，才能在公司出人頭地。」他們會鄙視管理階層迫使他們玩弄政治手段，但到最後不是選擇離職，就是學會玩弄權謀。我們從很久以前就知道，組織裡的人會仿效能夠得到獎勵的行為。當得到獎勵的盡是績效不佳、逢迎拍馬或好耍小聰明的人，組織也會快速衰敗成為績效不佳、逢迎拍馬或好耍小聰明的組織。

不用心做好人事決策的高階主管，不僅會面臨績效低落的風險，也會面臨失去組織尊敬的風險。

(周宜芳譯自 “How to Make People Decisions,” HBR, July 1985)

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

本篇文章主題 管理員工

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀

