

高階主管甄選十項必要條件-這一篇是tsmc張忠謀非常推崇的文章,相信你也和他有相同的觀點!高階主管甄選十項必要條件 摘自Fred Bucy, Former President & CEO of Texas Instruments, How We Measure Managers?

一、 誠實(Integrity)

經理人員可能很聰明、有創意且很會替公司賺錢，但是如果他不誠實，則他不僅一文不值，而且對公司而這是個相當危險的人物。誠實的另一個定義是對所有事情的承諾能不計任何代價去達成：當經理人發生事先未預料到的事情而無法達到承諾時，他必須盡可能通知對方，解釋未能達成之原因，並竭盡所能去減少對方的損失。

二、 冒險的意願(Willingness to take risks)

壘球的安打很容易做到，盜壘就不是人人可為。的確，冒險並不好玩，什麼事都小心翼翼的人當然就不會闖出大禍。但是如果在經營上經理人做事老是講求安全第一，公司是不太可能快速成長的。企業要創造一種環境讓經理人勇於去冒經過深思熟慮的風險，而不怕因為失敗而受責備。經理人如果總是讓競爭對手去冒險，然後再跟在競爭者的腳步後面，那麼這種經理人的公司將永遠是二流公司，永遠無法成為業界的領導者。不敢冒險的經理人只能算是個看門者。

三、 賺錢的能力(Ability to make a profit)

請注意賺錢能力是經理人第三重要而不是最重要的資質。因為企業存在的目的不單是為股東賺錢。然而由於企業要對社會有所貢獻，仍需要靠利潤來達成。因此，企業仍需要會賺錢的經理人。經理人的賺錢能力是由許多方面的才能組合而成的。這些才能包括激勵員工、快速行動、洞悉趨勢以及其他有形的要素。此外再加上經理人個人魅力與幸運等無形因素，而成為會賺錢的經理人。有人說要了解經理人的賺錢能力，最好看他過去的工作表現，然而事實並不盡然如此。對於環境變遷與賺錢能力的關係要特別注意。例如1946年美國舊車的買賣可以大賺其錢，但是到了1962年即使是商場奇才，想要靠賣真空管收音機賺錢也是難如登天。有時商場的激烈競爭使得經理人要賺錢除了到外面去招搖撞騙外，根本無法獲利。在此種情況下企業應該結束營業，不可讓他們的經理人以偷竊、欺騙或撒謊等手段來賺錢。

四、 創新的能力(Ability to innovate)

卓越的經理人必須能夠創新而且能使創意反湧而出，次之的經理人則要能獎勵與支持部屬的好點子。企業必須不斷有新創意流入。這些創意不單是科技方面，在管理、溝通、市場行銷及其他任何與企業經營有關的技巧上也都要能日新月異。然而創意必須能付諸行動，否則空有創意也是於事無補。企業內能產生好創意的人為數不少，但真正能使創意發揮功效的人卻鳳毛麟角，經理人應

該具有使創意成為事實的能力。

五、 實現的能力 (Ability to get thing done)

經理人即使有全世界最偉大的產品計劃、最看好的產品創意，但是如果他無法讓它們付諸實現，那麼他還是不能算是經理人。

六、 良好的判斷力 (Good judgment)

判斷力是一種重要的思考能力，使經理人能根據事實、數據、發現以及感覺來評估人員、計劃、方案和建議的價值。雖然良好的判斷力與聰明才智有關，但是聰明的判斷力不一定就佳。例如美國電機工程奇才斯坦因米奇是個卓越的科學家，但他晚上回家卻經常迷路。馬克吐溫是個文學巨擘，而他卻曾宣告破產。至於愛迪生和克德林二位發明家雖不是絕頂聰明，但他們成功卻是受惠於良好的判斷力，因此他們可算是成功經理人。

七、 授權與負責的能力 (Ability to delegate authority and share responsibility)

主管人員可以將作決策的權力全部授予部屬。但他必須予部屬對事情的後果共同負責。經理人對於部屬所作的事絕不能逃避責任。無論部屬所作的良好決策是多麼微小，主管都可以分享榮譽；無論部屬所做的不良決策是如何輕微，主管都要與部屬一起受責備，亦即各階層的經理人要層層授權、層層負責。

八、 求才與留才的能力 (Ability to attract and hold outstanding people)

企業靠少數獨攬全局的主管可能會成功一時，但是有良好的管理團隊才能永遠成功。高階主管必須時時刻刻都有許多能力、有共同方法的人使企業大展鴻圖。因此，良好的經理人不但應該樂意，也應該對最能幹部屬升遷到組織其他單位而感到光榮。高階主管在評估經理人時，應該著重在他如何建立團隊、如何培育部屬，然後才是他對組織的貢獻。傑出的經理人會培育出良好的管理人才。

九、 智慧、遠見與洞察力 (Intelligence, foresight, and vision)

簡單地說，好的經理人不單是今天很聰明，明天或十年後都應該還是很聰慧靈敏。大企業的經理人必須快速學習、消化大量資訊，解決複雜的問題，並從經驗習得教訓。人不可能永遠不犯錯，但成功的經理人必須所做的事百分之五十以上都是對的。遠見是一種向前看的事情能力，能預見並解決即將到來的問題。經理人必須能預問題，避免問題發生或在大禍臨頭之前解決問題。經理人若沒有預見未來的能力，只能任憑命運的擺佈，最後將會面臨無法預料的重重危急。經理人若能經常運用遠見的能力，使之習以為常，就可以遠離救火的

急迫與危險。至於洞察力則是一種長程的遠見。此種資質使得經理人得以想像未來年代的世界，業界以及自己公司會變成怎樣，因此，他可以開始計劃並解決未來的問題。人們時常對過去的錯誤耿耿於懷，其實經理人應該養成以熱忱和樂觀的態度瞻望未來的習慣。學習如一位聖賢所說的：『我對未來充滿熱忱，因為今天畢竟是我所剩生命的第一天。』

十、活力 (Vitality)

雖然此項經理人的資質名列第十，但是它的重要性應該排名第二，僅次於誠實。企業要永續經營，大家應該使它藉著成長與改變而成為充滿活力之組織。一個企業組織若因充滿著因循苟且、得過且過的成員而變得呆滯，那它將很快失去優秀的人才、顧客以及所有的一切。美國電話電報公司 (AT&T) 總裁弗德烈·柯佩爾在他所著『企業的活力』(Vitality in a Business Enterprise) 一書中指出，企業今日所產生的活力，將能保證其明日的成功與發展。要產生組織活力，資深的主管人員應該告訴他的年輕部屬：『在經營企業的方法上，你有許多要學習的。並沒有在一種任何時候、任何情況都是最好的方法。目前我們並不知道什麼是最好的方法，將來也不會知道。我們希望你多學習，同時也能提出一些新的較好方法。我們希望你提出對工作有幫助的創意。』

企業最高主管的首要目標，就是要使管理團隊都是由最聰明、最具活力、最積極、有想像力以及有最高從業道德的經理人組成。企業主管要聘用能超越他的人、要因材施教，將他們安置在發揮所長的職位上，並鼓勵、協助他們成長。教育部屬、領導部屬，最重要的事要幫助他們增加其個別性與重要性，發展其想像力，與同事相處的能力、獨立性以及自我控制力。

產生組織活力的方法有二：

1. 對於人員的僱用、培育、輪調、升遷多加注意。
2. 主管人員要了解自己都不是十全十美，不可能要求部屬完美無缺。主管人員必須接受和尊重部屬的現況，幫助他們發揮所長，並使此種作法成為一種傳統，讓部屬能繼往開來。成功團隊的力量來自能作高度個人貢獻的成員。主管人員要有最佳的貢獻，必須很清楚地了解自己，同時維持自己的獨特性。然而當二個成員一起共事時，他們在思想上和行動上往往被要求要有某種程度的一致性。任何的企業組織都會有許多一致性的要求，反對一致性要求等於是反對紀律，結果會使組織產生混亂。

每個企業的成員要負責自己的成長，許多人認為自我成長包括受訓時能認真研習，或是被指派到新工作時，能學習更多的技能。其實此種接受公司的培訓安排，不能算是自我成長。主管人員若不能自我追求成長，那麼公司是不值得花費時間與金錢來協助他們成長。主管人員必須讓剛加入公司的年輕人清楚地了解企業的真實面，同時要特別注意使其發揮自我成長的驅動力。更重要的是主管人員要簡單明瞭、身體力行地讓部屬了解要成為成功的經理人，必須能不斷追求自我成長與發展。企業主管必須經常自問：『我是否有足夠的活力？我如

何增強我的活力？』未來企業經營的成效，決定於組織的活力。企業活力的精髓是能夠明智地擬定企業目標，以領導技能來獲得最佳的人選，並使他們發出活力，而使營運成果受到肯定。這是一個充滿活力企業所應做的，而此種組織活力將使得企業能脫穎而出且不斷地茁壯成長。