



頂尖企業的 識才術與育才祕訣

企業管理財務若是像管理人才那麼草率，多數公司肯定會破產。財務管理出色的企業，絕大多數都沒有同樣出色的領導人才培養制度，甚至連辨識人才也毫無章法。無論這些企業在招聘、訓練及評估領導人才上多麼努力，在人才管理上卻顯得隨便：準則膚淺、觀念過時，成敗往往端視運氣。這些公司會在某天忽然發現自己需要一名新執行長，但不知道從何找起。更普遍的情況是將人放在錯誤的位置，結果造成績效不彰，浪費了公司的人力與金錢。

人才力決定未來

為什麼會這樣？大家都很清楚，績效源自人的決策與行動。人才是企業興衰的領先指標，大家也都認同人才是一家公司最重

要的資產。但要解讀一個人的個性，卻遠比分析財報上的數字困難。你可以控制正在做的事，數字很明確，產出也清楚可見。但人就不是這樣了。你心想最好還是留給人事部門或獵人頭公司去處理，尤其你必須致力於達成每季績效目標，壓力已經夠大了，實在無法浪費時間在這些「軟性東西」上。更何況，公司每季公布財報，還是法律規定的。

但你必定注意到了，錢愈來愈難賺，在可見的未來也將是如此。在日新月異的全球市場，企業核心能力的「半衰期」日趨縮短。大家熟悉的競爭優勢，如市占率、品牌、業務規模、成本結構、技術及專利，沒有一項不是經常備受威脅。

人才將是決定企業成敗的關鍵因素。成功企業必然是由一流人才領導，他們改造組織以適應變遷，做出正確的策略布局，審慎承擔風險，構想並實踐新的價值以創造機會，進而建立並持續更新公司的競爭優勢。

只有一項能力是歷久彌新，那就是企業源源不絕的培養領導人才的能力。金錢不過是種大宗商品，人才是競爭優勢的根源。主管安捷倫科技（Agilent Technologies）電子測量事業部的納瑟希安（Ron Nersesian）說得再好不過：「培養員工的才能是一切的關鍵。產品會過時，唯一不朽的，是制度學習（institutional learning）和員工技能的養成。」

要做到精準的人才管理確實比管理「數字」更困難，但這是

辦得到的。一旦掌握訣竅，就會愈來愈容易。奇異（GE）、寶僑（P&G）及印度聯合利華（Hindustan Unilever）等公司，分析、了解、塑造及培養人才的方法，就是透過縝密規劃的制式流程，以及外人較難觀察到且相當罕見的「集體專長」，這是這些企業多年來在辨識及培養人才上持續精進並鍛鍊出來的。

這些公司證明，評斷人的潛力並非必然是一門「軟」技術。他們藉由嚴謹、重複的程序，將對個人才能的主觀判斷轉化為具體、可驗證的一組客觀評論，一如財報分析那麼實在。

這些公司的經營者時常在觀察人才、評斷人才，以及思索用人之道，這種習慣已深植在企業文化中。他們發揮創意，運用許多方法促進每一位領導者成長，同時期望經理人將培養、調動及更新領導人才視為日常要務，並為此工作的成效負責。

這些企業著眼的是長期成就，我們稱他們為人才管理高手（talent masters）。本書將告訴你，這些高手如何管理人才。

發現賈伯斯的人才特質

講求實際的經理人鄙視這些跟人有關「軟東西」，原因之一這些往往只是一些含糊不清的概念。想想人資界常用於評斷領導能力的一些準則。他們根據諸如「策略思考」、「創新」、「溝通能力」、「機靈」、「分析能力」及「直覺力」等標籤，

逐項給人打分數。這些標籤的含義過於隱晦，在現實管理工作中毫無用處。甚至無法預測一個人是否適合某個職位，更別提描述傑出領袖的獨特能力。

華頓商學院進階管理課程有一次課堂練習，讓這些時髦術語空洞無益的特質暴露無遺。講師要求學員說明賈伯斯（Steve Jobs）與眾不同的才能，但暫時不提他富爭議的個性和行為，重點在於釐清他重掌蘋果電腦公司後，為何能有超越所有人預期的表現。（2010年6月，蘋果市值超過微軟，賈伯斯稱此事「超現實」，連他自己也沒想到。）

賈伯斯在蘋果萎靡不振之際重新掌權，十多年來將蘋果改造成衝勁十足、盈利豐厚的企業。iPod、iPhone、iPad 和 iTunes 大幅改變產業生態，迫使音樂、電訊等產業的業者改變商業模式。

有關賈伯斯思考、行動及決策方式的公開資料相當充分，有心人只需吸收消化，就能從數個面向評價他的真實才能，並以清晰的語言具體而細膩地加以描述。但多數人連試都不想試。

華頓商學院的講師問學員，賈伯斯有何才能？學員踴躍舉手發言：他富創意、愛創新，具企業家精神；他是溝通高手；他打破既有典範，創造出新業務；他改變了別人的遊戲規則。

數分鐘後，講師喊停，對學員說：「用時髦術語是不行的。要界定一個人的才能，就必須以完整的句子表達你對這個人的完整看法，並講出這個人跟其他人的細微差別。而你的資料，必須

源自你對這個人的行動、決策及行為模式的仔細觀察。」

為了示範怎麼做，講師問學員一些探索式問題。「他的創意表現在哪裡？」有人答道：「他知道哪些產品能大獲成功。」那他是怎麼辦到的？「他跟消費者交流互動。」那他是如何跟消費者交流互動？有人說，他常跟年輕人接觸；也有人說，他總是搶先一步找到新技術。這些觀察都很不錯，但還是不太對。

懂得取捨的天才

講師接著提供資料給這些擔任企業經理人的學員，讓他們深入探討賈伯斯的才能，並確實了解這些才能的真正本質。首先，講師講了一個由蘋果董事透露的故事。賈伯斯重新接掌蘋果後，開了一次很特別的董事會議。當時會議室牆上掛著蘋果的二十多項產品，賈伯斯逐項取下，最後只留下四項。他說，蘋果若能藉由這四項產品在市場上凸顯自己與眾不同之處，便能起死回生。

這則故事告訴我們兩項有關賈伯斯的事實，而且都是清楚可見並可驗證的：賈伯斯知道什麼能吸引顧客，而且行事果斷。

講師接著要求學員說明iPod這項產品展現賈伯斯哪些才能。首先有人說，這顯示他對技術很熟悉。但馬上有人指出，技術早已存在，市場上已有製造MP3播放器的業者。學員們經過一番討論，得出一個較有意義的結論：iPod的成就，是卓越的眼光，加上傑出的執行。

當時Napster允許使用者交換MP3檔案的分享服務，已在唱片界鬧得沸沸揚揚。法院最終裁定Napster的服務違法（它實質上是基於偷竊），但賈伯斯認為此技術可用來創造一個合法市場，辦法是確保唱片公司能獲得穩定收入，而且這市場將會非常大（事實上，它將成為一個新的社會現象），因為它將「解放」音樂愛好者，讓他們可合法的以負擔得起的價格隨時購買心愛的音樂，而且數量不限。

賈伯斯接著便設計出一款容易使用且非常時髦的產品，還因此採取高價策略，賺到豐厚利潤。結果眾所周知：iPod成為最暢銷的MP3播放器，大幅提升蘋果的品牌價值，並刺激Mac電腦的銷量，蘋果重拾創新領導者的名聲。

為了深入探討，講師提出另一個可供觀察的重要事實。賈伯斯將時間幾乎都花在跟內部近百位不同領域的專家共事，這些專家有軟體、硬體、設計人員，涵蓋金屬、塑膠及玻璃等技術。每週一早上，他會召集他們開會，討論產品，包括產品設計及執行上的難題。這是他連結各領域人才，創造明星商品的程序之一。

十多年來，他都持之以恆。每週四個小時，一年五十週，十二年就是2,400小時：他就是花了這麼多時間，去結合各領域傑出又充滿熱誠的見解，以累積智能與關係資本。一個運動團隊能成為偉大的冠軍隊伍，也是靠這種做法。賈伯斯是極少數能恪守紀律、持之以恆去結合各領域人才工作成果的執行長之一。

這時學員們熱烈討論，開始拼湊能界定賈伯斯這名天才的特徵。有人說：「他透過自己的頭腦和專長，與顧客建立起真正的連結。」另一學員舉手說：「他不只一次發現別人看不到的機會。」另一人說：「不僅如此，他還自己創造機會，例如iPhone。」

啊，對了，iPhone。賈伯斯到底做了什麼，讓這項產品如此轟動？「他打破了既有模式。」什麼意思？「他能想出新的商業模式。」現在學員們的眼睛都亮起來了。

在iPhone面世之前，手機製造商的利潤率及品牌其實控制在電信業者手上。iPhone不僅讓蘋果在智慧型手機市場拿下最大市占率，還為公司創造其他手機廠商無法享有的營收來源。

賈伯斯設計出有史以來最好用、最漂亮的手機。他向來致力保護他的品牌和產品利潤率，這次他將iPhone獨家交給美國電話電報公司（AT&T），條件是價格由蘋果決定，而且AT&T從iPhone用戶取得的營收要分一部分給蘋果（iPhone用戶要支付較高費用），這在電信業是破天荒的。最後，蘋果還靠銷售無數iPhone應用程式賺錢。這些新收入來源多數直接成為蘋果的盈利，每天都在替蘋果賺錢，iPhone成為蘋果最賺錢的產品。

賈伯斯的作為不僅彰顯他敏銳的商業觸覺，從他扭轉強大電信業者與弱勢手機廠商之間的權力消長，也看出他的膽識。

抓得住顧客需求與產品體驗的溝通高手

「解構」賈伯斯跟培養人才有何關係？透過華頓商學院的課堂練習，我們看到人才管理高手是怎麼做：他們總是在觀察、思考及表達上力求精確。在講師協助下，學員得出以下結論：

賈伯斯有了解消費者需求的天賦，不僅知道消費者目前的需求，還能預見他們未來想要什麼，以及願意為哪些東西付出較高的價格。他先從外在市場的供給缺口，找出新機會。然後設計出與眾不同的產品，賺取豐厚利潤、提升品牌魅力，他還懂得找出最賺錢的商業模式，並有效執行。

賈伯斯視產品為一種體驗，而不只是一個物件。他能具體想像產品的外形及它給人的感覺，然後生產出幾近完美的產品。他讓先進科技變得非常容易使用，因為他有連結科技和使用者體驗的非凡才能。他對產品的設計、簡便及雅緻的特質具天生的敏銳。他廣泛接觸各領域，結合最佳構想，藉此創造他追求的消費者體驗。他具體明確的列出必須解決的問題（不管表面上看來多難解決），然後尋找最佳人才解決問題（不管這些人處於什麼地位）。

賈伯斯是個溝通高手，他能以簡單的訊息跟聽眾建立連結，利用他的創新紀錄帶動風潮，在新產品推出前就創造出可觀的需求。他跟消費者、員工及合作夥伴建立關係，讓他們成為狂熱的蘋果／賈伯斯迷，這些人信任賈伯斯、蘋果公司，以及蘋果這個

品牌。

記住，這些個別的特質結合起來，創造出賈伯斯這個獨特的個體。更重要的是這些特質是如何結合在一起的。

人才管理高手評估人才時，不使用含糊的陳腔濫調，也不仰賴各種制式測驗。他們研究個人的行為、活動及決策，並跟他們的實際工作表現加以連結。他們的觀察周全、具體、細膩。久而久之，在組織領導者坦誠討論這些人的過程中，相關觀察因獲得印證而形成可供參考的事實。人才管理高手深入了解每個人的特質組合，目的在於真正認識這個人，以完整的句子完整敘述對此人特質的想法，了解這些關鍵特質如何形成一個完整個體。

簡言之，人才管理高手致力於跟人才建立親近的關係，以便了解每個人的本質。評斷人這種「軟技能」可以像數字分析技術那樣實在，靠的正是這種親近關係。事實上，這種關係類似財務高手與財務數據的關係。財務高手完全掌握自身組織及競爭對手的財務數據，嫻熟到這似乎是他們天生的能力：相關數字已是他們生活的一部分。

人才管理高手是在自己腦袋裡建立一個人才資料庫，對人有相當深入的知識。他們對人才特質有仔細、具體、準確的觀察，並將他們跟自己觀察到的人做比較。每次會面都是一次觀察。有意識的累積這些觀察，就能完整的了解一個人。這種對人更深入、更準確的知識，對領導者能否做出優質決策至關緊要。