

記得三國誌裡「街亭失守、孔明揮淚斬馬謖」的故事嗎？馬謖可是才氣過人啊。曾任綿竹、成都令、越雋太守、參軍等大大小小的官，深為孔明所賞識，顯然是繼孔明之後的明日之星。結果在防守軍事重要據點街亭過程中，剛愎自用，不聽勸告，導致慘敗。這樣好的人才卻做壞了事。這是他的錯嗎？不！這是指揮官孔明大人的錯。為什麼呢？

三國誌還有一個典故「張飛醉酒失徐州」，張飛是個大英雄，戰場老鳥，在獨守長坂坡一役更是機智英勇雙全。失徐州前劉備還特別叮囑張飛不可大意，也定下軍約：一不得飲酒致醉，二不得暴躁任性，三不得杖打士兵。結果三項全犯，酒性未醒就攜兵逃走，何談大戰呂布。這是張飛的錯，更是老闆劉備的錯。為什麼呢？

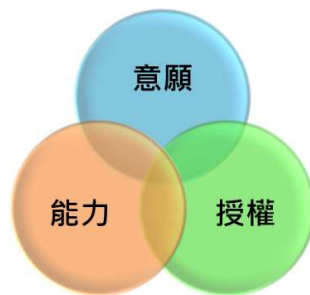
在現時商場中，我們也常常見到好人做出壞事來。公司有個 A 先生從最基層的連絡員做起，聰明肯做肯學又機智過人，屢屢為公司建奇功。不僅為老闆賞識，之後又被另外一家國際級的大公司高薪挖走。二年後在該公司也表現優異。於是老闆便加碼不僅高薪又連昇三級地把他請回公司效力。回來後以為可以讓人刮目相看，眾望所歸。可是一事無成，天下大亂。這下子請神容易送神難。老闆又不能下昭己罪，只好將 A 先生放一旁冷凍領乾薪。是 A 先生的錯嗎？不是，還是老闆的錯。

大部分的老闆、領導，主管都是以個人的創新產品或強烈的銷售能力起家的。很少見到是從「善用人」開始的。而成為著名的企業家後，卻常常將一切的成功歸於他們自己的「善用人」。從另一個角度，我們又常常見到某些人在 A 公司表現平常，但到了 B 公司卻有如神助，驚為天人。但是，也有許多例子又剛好相反的。例如：宏碁用了 Gianfranco Lanci 開始成功後又失敗了，但他去了聯想集團後又聲名大噪起來。這些都是人與事的問題。很多老闆都有相同的困難，如何用人來做對事？中高階經理人也有相同的困擾。

◆ 懂得「善用人」是經營者成功的致命能力 ◆

除了找到「合適的人」加入你的工作團隊，接著要好好「塑造和訓練團隊」外，第三步就是要有方法的將對的事給對的人做。這就是本文的主題「如何選對人做成事」。

對此，成功的要素就取決於「人」與「事」之間有無符合有「意願」、有「能力」、有「授權」的「用人三要素」。



◆ 意願 ◆

「意願」：此人是否有高度的「意願」去做這件事
有意願者會主動計劃行事、報告進度、承受壓力、解決困難、全力以赴、達到目標、減少主管監管的時間及精力。沒有意願而強迫去做，則排斥做事、拖泥帶水、虎頭蛇尾、一敗塗地後又推卸責任，牽制主管時間及精力、影響

團隊士氣、整垮過去的成就。所以，「意願」是用人的首要條件。

◆ 能力 ◆

「能力」：此人是否有合適的「能力」去做這件事
會開車的人不一定會修車，會修車不一定會設計車。選擇有能力的人去做合宜的事，道理簡單，但對選擇合適能力的人，陷阱也不少：

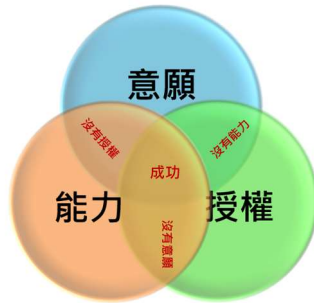
- 陷阱一、只說不做（會批評的人、不一定是有能力做事的人）。
- 陷阱二、大才小用（能力高的人、不會有耐心及機警心去處理低階事務）。
- 陷阱三、小才大用（小兵立大功是運氣不能永續經營、膠化當先鋒則是沒有計劃經營、拔苗助長是摧殘幹部不是塑造團隊）。
- 陷阱四、能者多勞（每個人的時間精力事有限的、過渡勞累、會成效打折、顧此失彼）。

◆ 授權 ◆

「授權」：此人是否有被「授權」去做這件事
新進人員往往意願極高，找到能力範圍的事就未經授權主動去做、爭取表現。一般公司有的是機會主義的主管，也喜歡這種人做未經授權的工作。若做好事，則主管會識人。若壞了事，反正藉機教訓或解雇。其實主管授權是很重要的。授權前，主管就要先審定「意願」及「能力」，再安排其他單位、人員、資源、工具、系統來配合，然後才算正確的「授權」。沒有經過這一關，做事

的人不會被其他同事或單位認同、事倍功半、也會搞壞公司既有制度及作業系統。

❖ 三個要素、缺一不可 ❖



三個要素都要到位，才能成功，缺一不可：

意願	能力	授權	典型人物	預期結果
有	無	無	新手菜鳥	亂做一通、壞了事、也壞了制度及團隊績效
有	有	無	新進老手	沒有別人配合、好人做壞事、事倍功半
有	無	有	老板跟班	表面功夫、破壞團隊士氣、花更多的資源補救後遺症
無	有	有	老員工	批評多、推辭多、進度慢
無	無	有	老板的小孩	需找個幕後不要功勳的師傅伴工
無	有	無	公司顧問	事情複雜化、沒有責任感又耗費耗時
有	有	有	成功班底	事半功倍

❖ 如何了解員工的「意願」 ❖

張飛是個位高權大的老員工，他的大意失徐州，不是他能力不足或沒有授權，而是他的「意願」不高。可是三國誌裡講述留守徐州可是他自願的啊？怎麼能說他沒有意願呢？人是感性的動物，往往一時的激勵，會有湧泉般的意願。熱度一過，則船過水無痕。劉備還特別立下三軍約就是知道如此，張飛更因此被波了冷水，反正老闆知道我會喝酒誤事了。所以，主管在交付任務前，一定要確實了解員工的真實意願：

(一) 探索意願後面的「動機」- 意願絕對不是口頭承諾或發誓簽約，而是看其做此任務的動機。動機是發自其內心深處的動能，只有自我需要的意願才會使命必達，不需要主管發太多時間及心思去管理。

(二) 檢視動機的「來源」- 動機必須是其「自我主動的承諾」，不是一時興起或被他人或環境鼓譟而形成的。

(三) 主動「控管」並「強化」其動機- 人會隨著時間、環境、喜惡，而改變承諾或意願，主管要用方法使其意願不

為時間或外在因素而容易改變。同時，也需不定期關心、查詢，及強化其意願及意志。

三國的呂布人稱「人中呂布，馬中赤兔」能力不在話下，又受到了原及董卓的充分信任及授權，但是他的「意願」是「沒有被控制的善變」，結果他先後殺了兩個授權給他的老闆。

❖ 如何鑒定員工的「能力」 ❖

馬謖為孔明的跟班幕僚，平日只參與意見。劉備臨終時告誡諸葛亮，馬謖不可重用。馬謖卻有強烈的「意願」，孔明因此充分「授權」，但終究還是因其沒有「能力」而大敗。所以主管在交付任務前一定要稟棄對此人的能力成見，重點衡量做此任務所需要的能力範疇。除了上述四種

用人的陷阱(只說不做，大才小用，小才大用，能者多勞)要注意外，也應當注意：

(一) 夏蟲不可以語冰: 一隻生命週期只有一個夏天的昆蟲，是無法了解什麼是冰。一個員工沒有某一方面的經歷，即使其他方面的能力再強，也枉然。

(二) 多鳴之貓，捕鼠必少: 一個喜歡自我炫耀的人，就像一隻公雞自以為太陽是牠叫出來的。即使能力再高，往往得不到其他人的協助，成大事立大功的機率極低。

(三) 鳩占鵲巢: 一個到處搶佔人家的功勞，不懂得分享成績的人，往往不會有人願意與其再次合作。

以上三種人，即使能力再強都不可取。

真正有能力的人是「秤砣雖小，能壓千斤」-- 他們懂得運用現有的人力、物力、財力，巧妙槓桿地出集大化成就。

❖ 如何完全的「授權」 ❖

羅恩·詹森 (Ron Johnson)，是潘尼百貨 (J. C. Penney) 的前任執行長，曾任職於蘋果公司，擔任蘋果零售店 (Apple Store) 部門高階副總裁。他一手創造了蘋果舉世聞名的連鎖零售店，並創造性地設計了天才吧 (Genius Bar) 這個蘋果產品綜合服務站。他也曾是塔吉特 (Target Stores) 的高階副總裁。由於他連續在塔吉特及蘋果兩家公司的空前成功，潘尼百貨的董事會以天價的高薪聘他給他

一個最高的職位 CEO，但是 14 個月後就被抄了魷魚。他除了前述「多鳴之貓，捕鼠必少」的困擾外，就是在授權上出了問題。

授權不是給個職稱就了事。授權長官及被授權者必須看到公司文化，橫向縱向及有形無形的權力分配，明示及暗示的授權方法，和定義權限及階段性：

(一) 公司文化:

文化的形成是日積月壘的，而且不能用「是非對錯」或「有無效率」來衡量。文化會深深影響員工做事方法及節奏，想改變文化就要深入了解文化的啓源，然後撓個彎輾轉前進。冒然拿了老闆的授權的上方寶劍隨意亂砍，終會自取滅亡。

羅恩·詹森未深入了解潘尼百貨是個 1902 年建立的百年老店，他用 2001 年成立的蘋果零售店的成功模式來套用，結果公司文化的巨大差異，不僅員工無法適應，就連忠實客戶也全面排斥。

所以授權時不是一次性的權力交付，授權者與被授權者應保持溝通，注意文化上的細節。

(二) 橫向及縱向的授權:

一件事情的成功，往往不單獨發生在公司的某一個單位。運作上一定會通過不同的控管點(Control points)的相互支援。主管在授權時常常只有縱向的授權，忘了橫向，造成例如電腦部分或會計部分等單位不把「交辦事情」優先處理，而影響整件事情的執行力。

對公司老闆來說，任何他/她說的話全公司都會慣性地動起來執行。可是授權下來的執行者就不一定能得到橫向及縱向的充分支持。所以執行者一但授權後，先計畫要如何執行及需要動員到的人事，然後再要求更清楚的授權，才能事半功倍。

(三) 明的及暗的的授權:

很不幸，任何公司或組織都有明和暗的權力結構。明的結構是平常正當運作的基礎，而暗的權力結構卻決定運作的速度及品質。明的授權可以開會或發電郵通告世界；暗的授權則需主管分別口頭交待。所以主管或老闆們想要事情辦得又快又好，別忘了明的暗的都要作到。

(四) 定義清楚的授權極限:

老闆會擔心授權過度而造成天下大亂，伙技又常因為授權不足而滯礙難行。所以，審慎地定義及分階段的授權，才是好的作法。權力能夠收放自如，適時適量，才是好策略。

綜合以上授權應注意的事項，我們可看出授權不是一次性的選擇或決定。授權者與被授權者必須保持階段性的溝通，來調整授權的大小廣度及深度。授權者不要認為找到既有能力又有強烈意願的人，給予充分授權便可心想事成，屆時像羅恩·詹森一樣將公司體制搞亂了，即使解雇他，也喚不回過去忠實客戶，虧損連連；被授權者不要認為有了【上方寶劍，將在外軍令有所不受】，就枉顧其他單位或個人的貢獻和感受，屆時會像岳飛一樣被莫須有的理由給砍頭而混然不知。

❖ 組合式的團隊 ❖

要找到同時具備「意願、能力、授權」都是 100% 的人是相當困難的。像蘋果公司的賈伯斯在初期開發 Macintosh 時，他有超於凡人的能力及意願，一旦授權，他把整個他所屬的人全部搬離總公司，不理會其他管理層，獨霸一方之下創造奇蹟。一般公司那受得了部屬有如此行徑。

所以，組合式的團隊是比較實際的執行方式。先選一個帶頭者，然後依據他的不足處給予副手支援。但切記「意願」必須是任何組合的共同必要元素。只有共同的意願才能夠團結達成目標。

❖ 當主管的你在選人做事前必需做下列步驟 ❖

1. 確定工作目標 – 目標太大太廣，則切成小任務、排定優先次序、分段或分組執行。
2. 依上述「用人三要素」選人 – 依工作目標找有「能力」執行的人選、衡量其「意願」，然後「授權」之。當然不可能找到三要素都一百分的人，經理人就要想方設法，增加其能力，鼓勵其意願。而「授權」不是只有交待任務，最重要是給予足夠的資源、時間和其他相關人員的支援。
3. 人是善變的動物，不定期的檢視是主管的主要任務。除了察查人員的工作績效外，也同時用三個要素「意願」「能力」「授權」來考慮如何幫助員工訓練、升等及強化向心力。