

保持專注、勝任及活力



作者：鄭泉輝

無需成為知名管理專家，人們就能意識到世界正在隨著資訊交流技術（ICT）的進步與全球化的影響而飛速變化。無論行業不同、職業各異，每個人都需要保持專注、勝任及活力，才能在這個新時代生存，勿庸說，要在這個新時代茁壯成長了。

被碾平的世界 —— 一個新的遊戲領域

要想保持自身的重要性，需要不斷地拓展自身的反應能力，提高對不斷變化的時代需求的適應能力，此外，別無他法。我們正面臨著一個全新的遊戲領域，在這個領域中，我們可以通過資訊交流技術，在與以往任何時候相比，都要更多的時間裏，以更多的方式，訪問更多地方的更多人。這就是普利策獎獲得者——《紐約時報》專欄作家，湯瑪斯·弗裏德曼（Thomas Friedman）所形象描述的新概念——“被碾平的世界”。

這種因網路而無處不在的現象，在威脅傳統生意方式的同時，也為那些能夠看到這種“思維轉換”的新玩家，打開了一扇機會之窗。因為當思維模式轉換時，每個人都會重歸於零，都得站在同一條起跑線上，重新開始、重新競爭。無論是企業還是個人，如果不能在各自擅長的領域獨領風騷，常勝長能，保持自己的專注性，那麼，過去的成功並不能保證未來的輝煌。

對於具有開拓精神的企業和個人來說，他們就像金偉燦（W. Chan Kim）與雷內·莫伯尼（Renee Mauborgne）在其著作《藍海戰略》中所描述的那樣：將一如既往地新的商業模式與價值創新中尋找突破。例如：隨著商業交易只在輕輕點擊滑鼠間就可以即刻完成，我們可以看到，線上購票與機票預訂如今已是日漸風行。決策者們義無反顧地將工作不斷地外發給低成本國家。技術創新與進步不斷地使得人們可以找到新的方式來完成各種工作，例行程式般替換著遍佈世界每一個角落的熟練或非熟練工人。全球化為那些捷足先登的先行者帶來了新的機遇，而對落伍者來說，卻意味著萬劫不復的深重災難。箴言歷歷在目，福祉依稀可辨，如果我們不夠敏捷、難以勝任、無法保持自己對於未來的重要性，那麼，毫無疑問，我們將會被無情地拋棄而躑躅於後。

在這種快速演變的環境下，無論是機構還是其經理，都得要不斷地全面自我評估，考察當前形勢，重新塑造自我。作為經理人，有一些簡單的問題，我們需要捫心自問：我們努力前進的方向在哪里？我們如何才能跟上前進的步伐？我們的價值是什麼？我們是否依然足夠高效、合格、重要，可以處理、應對今天商業社會與職業領域的諸多需求？

對能力的定義

快速翻查幾本字典，我們就可以找到，“能力”是指：

- 具有成功地做某件事情的必要技能、知識與經驗；
- 具有以某種特定途徑行使職責或者開拓發展的才能。

另一方面，林林總總的管理教科書規定了六種特定能力——從自我管理能力和交流能力、功能管理能力、團隊協作能力、戰略規劃與執行能力、及行業與全球認知能力。

C·K·普哈拉（C. K. Prahalad）與加里·海默爾（Gary Hamel）在其合著的論文《企業的核心能力》中寫道：核心能力是“某個領域的特殊專長，它是經過了整合的多種知識和技能的集合。”對於需要靈活應變、適應周遭的機構和個人來說，無論是機構的能力還是個人能力，都需要不斷地發展、提高與擴充，才能在各自所處的商業領域保持專注性，具有競爭力。

光陰短暫 —— 你需要優化你的事業

雄心勃勃、積極進取的經理人，需要仔細反省為數眾多的不同事項，以便能夠更好地掌握現時的情形，制定個人前行與攀升的戰略行動計畫。假定一個人，在20至22歲年輕時，完成高等教育之後，馬上進入工作市場，一般來說，這個人，比如在55或56歲退休的話，在退休之前，就需要工作大約35年。從創造財富與生活事業發展的角度來看，這35年的事業之旅與時間歷程並不是很長，雄心勃勃、積極進取的經理人應該判定，在這一段退休之前的短暫光陰裏，哪些才是他或她希望達到的。

我們假定一個人希望在退休之前達到財務自由。這就意味著，這個人需要具備一定水準的必要高等教育和／或工作歷練與能力，來保證自己在職業生涯中，能夠獲得一份具有較高工資的工作，或者，至少在沿著企業階梯向上攀爬的過程中，或在個人事業的不斷打拼中，獲得穩固的立足基地。

但是，我們必須牢牢記住：我們在高等教育階段所進行的大量投資，並不是這一旅程的終點——事實上，它只是開始的起點而已。能力在今天而言，不再只是你的考試成績有多優秀，而是你是否擁有熱情、知識、技能，並且能夠持續不斷地學習新事物，合理地掌握這些新事物，以便能夠合乎自身工作及事業發展的能力要求。

彼德的能力原理

讓我們來考慮一下，勞倫斯·J·彼德博士在1968年提出的彼德原理，即：“在層級結構中，每一名雇員都會晉升到自己無法勝任的職位。”在一個存在層級結構的組織機構中，所有人最終都會被提拔到一個自己能夠勝任的最高職位。然而，在此之後，進一步的提升只會導致這名經理佔據一個可能無力勝任工作之需的職位，需要再行培訓和進步，否則，終將變得低效無能。

能力，如同馬來西亞管理學院所關注的那樣，是指雄心勃勃、積極進取的經理人不斷地嘗試著提升個人能力水平，以便能夠在自己的職業生涯之旅中長期勝任、持久專注，而這也終將成爲一條“多數人要走的路”。在職業經理人35年的事業進程中，重要的一點是，高績效、高潛能的經理人在自己有可能被提拔到的每一個職級水平保持合格勝任。

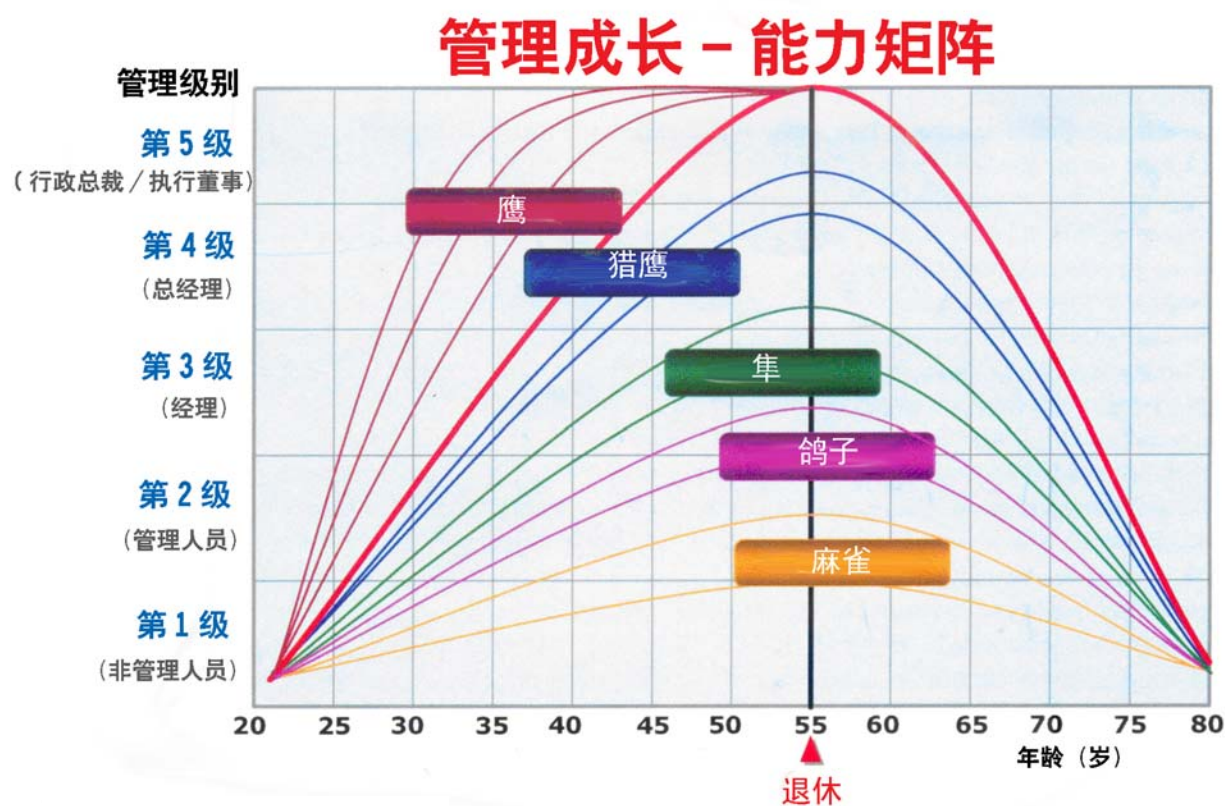


图 1

管理成長能力矩陣

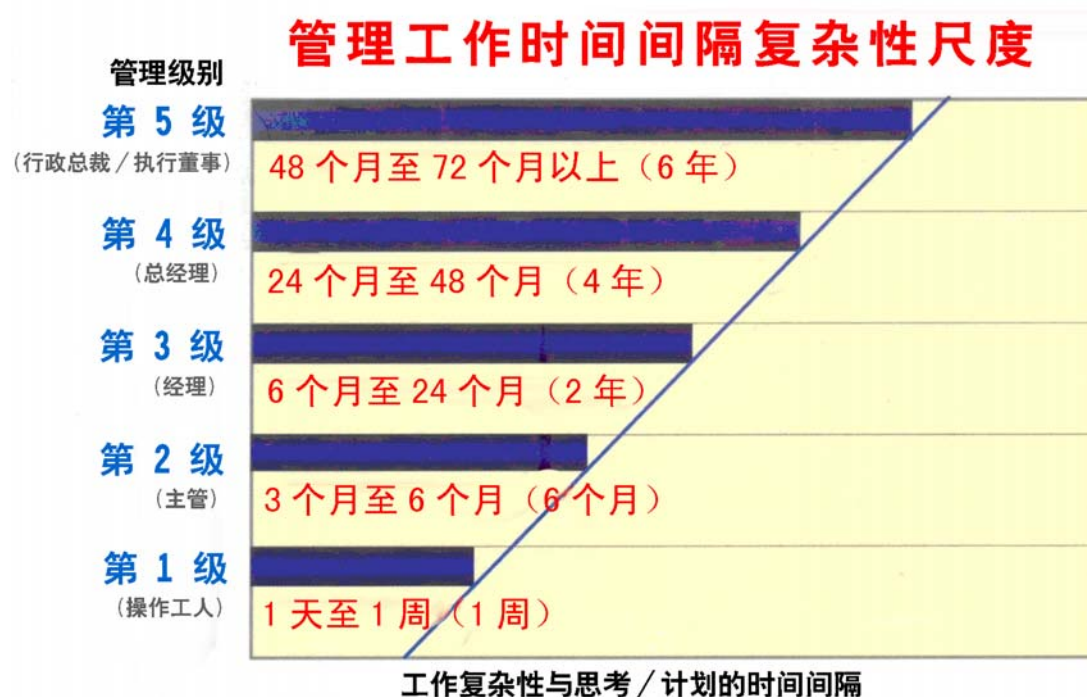
上圖（圖1）表明的是，管理成長能力模型——所有雇員和經理人，在經年累月之後，最終都會被逐級提升到某個因爲自己無力勝任而再也無法前行的職級水平。“鷹”飛得最高，是指那些因爲個人的自我管理能力和敏銳的商業與管理智慧、戰略性的眼光與執行能力、以及對新工作與新職責的學習、適應、執行與擔當能力而攀爬晉升到企業階梯頂層的高績效、高潛能個人。“獵鷹、隼和鴿子”是指那些在個人職業生涯之旅中，處於企業層級結構不同水平的不同級別的經理人。“麻雀”，從另一方面來看，命中註定要在餘生的職業生涯之旅中留守在副經理的級別。

絕大多數雄心勃勃、積極進取的經理人都會力圖順著“獵鷹”的足跡一路攀爬，因為這是圖表中一條最正常、也是最健康的行進曲線——一條通過持續不斷、持之以恆的職業拓展與終生學習而逐級攀爬、穩步遷升的康莊大道，它在個人職業生涯結束之前達至最高管理層級。

工作時間間隔的複雜性

所有的任務和工作都伴隨著一定的時間跨度，要求手頭的工作在這一段時間內計畫和完成。工廠的一線工人全力以赴要在當天完成生產批量，生產單位的經理要為下周的生產任務排定計畫。總經理關注的則是時間間隔在2至4年的專案和工作，行政總裁與執行董事規劃工作時的時間視野超過四年。

下圖（圖2）表明的是管理工作時間間隔的複雜性刻度。處於第1級水平的工人所計畫的是週期較短的工作，可以是每小時、每天甚至每週的計畫。比如：操作工人可能以最好的方法來完成自己當班班次的流水線工作。處於第2和第3級的主管及經理們的時間間隔則更長，也更為複雜。他們需要完成時間間隔更長的工作，因而，有著更大的不確定性和更多的複雜性。



行政總裁或執行董事是處於第5級的經理人，他們要規劃的是未來四至六年整個公司的發展計畫。這些經理才是需要掌握長期戰略方向，構建公司未來之可持續發展的人物。他們還需要關注視野所及的未來趨勢、威脅以及機會。

整體管理能力

培訓和拓展潛在經理人的能力時，還需要考慮工人的操作水平。因為工人之間不同的操作水平將決定這些雄心勃勃、積極進取的經理人未來所要掌控的互動工作量與程度。在初級水平階段，工人必須關心自我能力的拓展與獲得。這是一種對自我掌控能力的追求，這一階段的工人將要學會處理與自身工作相關的知識、技能、需求、需要、夢想、激情、恐懼、擔憂、動機與自信。

接下來，這些就會擴展到與工作單位的同事打交道（即團體內管理），然後擴展到與部門的同事打交道（即團體間管理），再進一步擴展到功能管理，並繼續延伸。那麼，行為能力與管理能力就會進一步擴展到整個機構、同行業的不同機構之間，並最終達到全球水平。

真正的挑戰與任務來自於招聘和培養人員，使之具備各級管理所需的掌控權與能力，成為優勝者與高績效者。

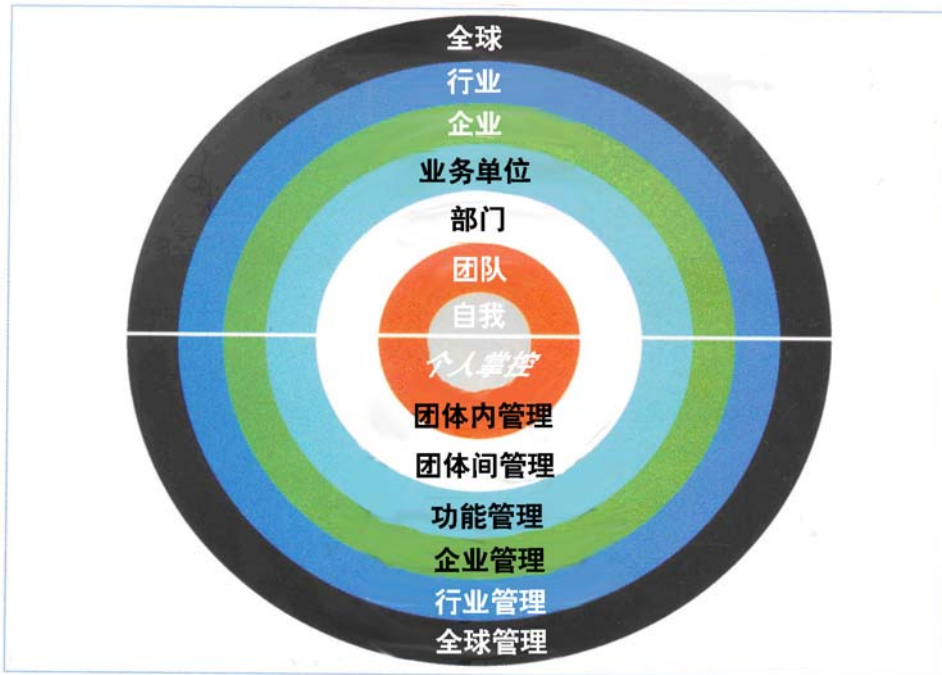
終生學習（LLL）和持續專業進修（CPD）在當今的全球經濟中已是不絕於耳。如同隨處可見的MBA一樣，LLL和CPD正在快速成為志向高遠、胸懷抱負的經理人，在企業階梯的不斷攀爬過程中，所認可的學習追求與進修工具。

全世界各地大公司的人力資源部門都在一如既往、持之以恆地將自己公司的職員送進各類短訓班、研討會與進修班，力求更好地開發自己的人力資本。

而所學的課程涉及與其工作及組織機構運營相關的眾多不同領域，甚至是與更為寬泛的業界需求與全球化需求相關的眾多領域。

教育不應該被視為是一次性的事件，學習、再學習，甚至不學習，無論對我們的個人生活還是職業生涯來說，都是一個終生的過程。例如，那些未曾學習使用個人電腦與現代通信技術的經理們，就會覺得自己無法跟上同事與下屬的步伐，因為後者更有效率、與外界有更多的聯繫，因而見識更廣。

整体管理模型



鄭泉輝博士版權所有 MIM 2006

图 3

讓人感到有些驚奇的是，許多人開始參加培訓班，學習普通話，因為雨後春筍般蓬勃發展的中國經濟正在將各行各業的無數企業引向中國的沿海城市。不單是全球的勞動大軍中有越來越多的人開始掌握兩種或三種語言，這種多語言趨勢還在肆意圍剿新技術。

經理人的投入將會更多，因為他們必須還得熟悉新的技術與新的訣竅，以求更好地管理自己所在的相應機構，並向全世界推銷。

明天的總經理和執行董事們必須精通組織機構的各個領域、各個方面，從戰略規劃到營銷與金融，以至人力資源與資訊交流技術。只有這樣，每個成員、每個元素才能與其他人員與元素密切配合、協同運作，推進組織機構卓越前行，高效長存。

合格勝任的經理人與未來的理想經理人

許多人誤將擁有MBA作為高素質的通行證，認為對當今前瞻性的雇主來說，擁有研究生文憑就是“合格勝任的經理人”的表徵與符號。這是一個習見為常的謬論。

MBA並不代表管理能力強，然而，MBA卻表明，這張證書的持有者有能力獲取知識，做好工作。只有當MBA與對待工作以及工作中的挑戰的正確態度相結合時，我們才能夠說，自己具有合格勝任經理人的質素。

知識的獲得與行為的績效，顯而易見是今日合格勝任之經理人的必要元素。有些人在獲得提升後，即使在現有職位表現不錯，然而卻終生停留在一線經理的位置，原因就在於他們不曾展現出絲毫的學習興趣，不曾發掘更多的潛能這樣一個不爭的事實。

另一方面，有時候，我們會發現，某些特立獨行的個人，會在職級與資歷的階梯中不斷獲得提升，在退休之前很多年，就已經達到了自己職業生涯的巔峰。同樣還是這些人，即使在退休之後，仍然會以合約的方式被挽留，繼續運營公司或者給公司當顧問。他們不但有很多的知識可以傳授，而且，即使在攀爬到最高管理層級之後，他們還是能夠獲取更多的知識。

很重要的一點是，管理層必須意識到，業務、生意的一個重要組成部分，就是留住和開發人力資本。人力資本開發不應該被當作是一項可有可無的費用，而應該被視作未來的一項重要投資。對這一事實的冷漠忽視、視而不見，不但會導致組織機構及其經理人個體因循守舊、不思進取，而且，最終會導致整個機構與經理人可有可無、毫不相干，不再具有重要性。

管理能力考核

概括而言，有幾種方法可以考核、測評管理（管理領導）能力。馬來西亞管理學院提倡以下所述的五點管理能力考核模型。

第一種考核

被認可的個人學習或在職學習

這主要是對經理人在自己經歷的職業生涯中以及所履行的職業角色中所獲得的個人學習及經驗進行考核。同時，也包括對經理人在考核之前所獲得的學術成就與工作成績進行考核。

第二種考核

管理能力類型鑒定

經理人還需要接受一系列自我報告型書面能力考核工具的考核，諸如：哈裏斯(Harrison)能力類型鑒定考核，這是一種用以考核管理層級中各個級別經理人能力的線上工具。

第三種考核

案例學習演示

從對各種案例學習的演示和分析中，可以斷定經理人在實際生活場景中的思維及管理能力。這種方式有助於對經理人個體的有效管理操作水平進行考核，並且構成有效支持。

第四種考核 由直接主管或經理進行考核

在這種考核中，要求被測評經理的直接經理或主管，對後者的管理能力傾向進行考核，並以個人觀點分析後者的工作績效。

第五種考核 小組面試／專家訪談

這種考核是由極富經驗的經理人與管理專家組成專家小組，由專家小組訪談經理候選人，與之進行交談和對話，考查經理人的管理經驗與實際績效，由此決定該名經理人的專業能力。當所有的考核程式完成之後，如果考核結果令人滿意，經理人就會獲頒一份管理能力證書，成為合格的執業職業經理人。

總而言之，全球化的世界正以極快的速度加速變化，經理人的學習和能力必須以比變化更快的速度變化。當追求工作效率，最佳效果及留住人才時，必須考慮能力的拓展與考核，以確保人們在經歷“多數人要走的職業生涯之旅”時，能夠不斷進步、不斷行進，充分準備、整裝待發，迎接二十一世紀成為合格經理人、保持重要性的要求與挑戰。

作者

鄭泉輝博士現職馬來西亞管理學院首席執行人員，可敬的企業理念領導者和管理人，同時還是一位公認的教育家。在澳大利亞以及馬來西亞為期三十年的從業過程中，他由一名普通管理人員逐漸被擢升為總經理。他曾在國內外的知名跨國公司和公共機構擔任過各種高級職位，包括行政總監、副總裁、運營總監、首席知識官、首席行政官、首席顧問以及行政人員教練等。過去12年中，他參與了澳大利亞和馬來西亞的組織變革、機構發展、業績管理、企業家開發、行政人員培訓以及業務諮詢任務。加盟MIM之前，他曾擔任馬來西亞多媒體開發公司MSC Technopreneur發展旗艦副總裁，負責technopreneur和ICT SME業務開發。之前，他曾供職於TEC國際在當地的一家合夥人機構擔任首席執行人員。該機構主要進行首席行政人員和企業家的培訓和業務顧問。

鄭博士 具有多種專業和學術資格，他是特許會計師協會、澳大利亞註冊會計師公會、特許公司秘書及行政主管協會、企業主管和行政管理人員協會研究員和成員。同時還是英國國際管理中心成員以及認證理財規劃顧問。

他的學術資格包括商業學士學位、商業管理畢業證書、科廷科技大學授予的商業碩士學位、澳大利亞南十字星大學授予的管理博士學位（以優異成績）。作為一位副教授，他在國家當地和海外的高等學習機構都有教職。他的博士和博士後階段的研究領域為創新小企業管理，知識管理與人力資本開發以及企業業績和變革管理。