

## 選 才

做為一個組織的領導者，最重要的就是做好「用人」的決策，包括：怎麼選對人、怎麼讓現有的人發揮潛力、怎麼留住人三個方面。因為「人」是最重要的，人員的素質，決定了組織的績效能有多大，有什麼樣的人就有什麼樣的組織！這個道理放在任何一個組織都適用。

首先來談怎麼選對人，也就是「選才」。我們在招募人才時，要怎麼選才能找到最合適的人？以下提供一些選才流程中該注意的事：

- 認清職缺的任務是什麼  
一定要搞清楚實際的工作任務是什麼，需要的是具備什麼條件和能力的人。
- 評估人選時要對事不對人  
評估候選人是否符合需要，這時要同時考慮所有的可能候選人，注意不要被私人交情、特殊關照、偏見或習慣所蒙蔽。尤其要注意候選人過去工作的實際績效和表現，潛力永遠不如已有的表現重要！千萬不要自以為獨具慧眼胸有成竹，一眼就能看準是否「合適」。
- 注意候選人的特殊才幹  
選才時要特別注意的是他有什麼優點，尤其是特殊的才幹，而不應該強調他的缺點。一個年齡已到了進入職場工作的人來說，性格通常已經定型了，能下功夫的只是禮貌舉止和知識技能，已經不能強求他們改變成我們喜歡的模樣。
- 聘前做好探聽工作  
在做好初步的篩選後，正式聘任前應儘可能找到管道去探聽他以前的主管、老師、同事、甚至部屬……等舊識，他們的說法是最好的參考，做為一個領導者，不能在發現自己用錯人的時候說：「被他騙了！」或「沒有人告訴我！」，這些理由只是證明自己笨而已。

杜拉克在《使命與領導》一書中談到名將馬歇爾的例子如下：

二戰時期，美國名將馬歇爾將軍是一位偉大的將領，當他任美國陸軍參謀總長時，在知人善任方面，堪稱箇中翹楚。他總共提拔了約六百人出任將官、分區司令等重要職位，其中幾乎沒有一個庸碌之輩！假設大家在討論人事任命

案，馬歇爾的幕僚會說：「\*\*\*上校是最好的教官，可是他講話很粗魯，也跟他的上司處不好，如果他去出席國會聽證，一定會搞得一塌糊塗！」。馬歇爾會說：「我們的任務是什麼？是訓練分區軍團嗎？如果他最擅長的是訓練官兵，就給他去做。其餘的事讓我來處理！」結果，馬歇爾在最短的時間內創建了有史以來最龐大的一支軍隊，有一千三百萬人之多，而且極少失誤。

這個故事指出的是，用人時應把注意力放在候選人的長處上，而不是斤斤計較他的缺點。世上沒有完人，誰無缺點呢？重要的是，你要「用人所長」！