



專家文選

莫讓一流員工，成為二流主管

(文 / 彭智彬 資深顧問)



「Diana是一家公司的人資主管，公司在年初晉升了研發單位一位過往績效表現優秀的員工Bruce成為主管，他也卯足勁，力求表現。可是新官上任幾個月的結果是，底下員工不滿的情緒與日俱增，說Bruce只會責罵，不會鼓勵；要人做事，又不給明確的方向，專案目標一日數變，怎麼做都被挑剔，到最後乾脆不做不錯，把事情都丟給Bruce決定好了。看著Bruce每天加班，救不完的火，底下的員工卻下班時間一到就走人，沒有想要一起同甘共苦的意思，Diana實在不知該如何幫他……。」

「文芬在公司已經7年了，是公司早期就進來的元老級員工，擔任業務主管也有四年多了，早期公司成長飛快，文芬當年也因業績不錯晉升為主管，但一直也沒人教她如何做個主管，這兩年公司的業績開始趨緩，老闆每次開會的臉色也越來越難看，但文芬的管理方式沒什麼改變，照例一樣每天盯業績，催訂單，沒事就找人開會，一開2,3個鐘頭，反正業務開發是業務的事，主管怎麼可以去跑業務？這一兩年下來，業績沒起色，底下員工卻一個個鬧離職，文芬不禁納悶，現在的年輕人是怎麼回事？抗壓性這麼差？..」

以上的場景，您是不是覺得似曾相識？有許多人被晉升為主管的原因是過往績效表現優秀(或者年資已到!)，但往往在成為主管後卻走了樣，要不就是「把所有猴子背在自己身上」，不懂授權，把自己累死，員工還不領情；要不就是只懂管理，不懂領導，把「執行力」奉為主臬，一味要求績效與成果，不行就換人；等而次之的，就是輕忽主管應扮演的角色，好不容易熬成主管後，開始享受主管的架子，卻逃避主管應有的擔當與決策...這些，對企業造成的後果是：**損失了一流的員工，卻造就了二流的主管！**

會造成以上現象的原因很多，但**管理者未能體認管理者應扮演的角色，並學習培養管理與領導的技巧**是主要的因素，我們日常生活中有許多的「練習與預演」：開車上路前必須到練習場練習，並考取駕照；音樂會上一首三分鐘的歌曲可能事前練了不下幾十次；買衣服也懂得要試穿；但令人驚訝的是，許多員工被晉升為主管時，是沒有經過適當的訓練就披掛上陣的！不但造成了這位主管的「管理焦慮」，部門績效無法提升，長期下來，當管理方式定型後，對內外環境的急劇變遷也會嚴重適應不良，最終走上被淘汰的命運。

有兩句話，是筆者一直相當欣賞的：「**管理，就是透過他人完成事情。**」「**領導，就是讓他人專注在對的事情上的能力。**」管理與領導，是值得每一位主管終生修習的課題，若是能在一個人初任主管時，就培養其正確的觀念與技巧，那麼，就能有效透過他人(員工)完成事情，而非事事跳下來做，也能發揮領導力，讓團隊成員時時專注在對的事情上。一個團隊能把這兩件事做好，我想不出還有什麼能阻擋這個團隊的績效提升。

一般來說，一個員工(個人工作者)要成功轉變為管理者，除了具備本身領域相關的專業知識技能(這似乎也是許多主管

唯一賴以維持主管地位的「必殺技」)之外，還必須學會下列幾件事：

1.了解管理者的五大角色：

管理個人績效、管理員工個人績效、管理流程與系統、管理參與者和團隊(團隊建立)、管理計畫與政策。五種角色，由自我到團隊，範圍由小到大，初任管理者必須學會拋棄過往個人工作者的思維，提升為管理團隊、流程與計畫的高度。

2.有效的溝通與回饋技巧：

這是作為一個主管最基本，但也為最多人忽略的技巧。當你還是個人工作者時，溝通與回饋技巧不佳，對組織也許不會造成太大的困擾，一旦成為主管，那你就責無旁貸必須學會有效的溝通與回饋技巧，因為你的團隊成員或員工的溝通技巧有可能不好，績效可能有問題而不自知，若主管的溝通與回饋技巧也差，那無疑是雪上加霜，一定常發生雞同鴨講，主管奇怪員工為何老聽不懂自己的指示，而員工卻老覺得冤枉，不知自己哪裡做錯的現象！

3.瞭解並改善影響員工績效的13種因素：

有許多主管把員工績效表現優劣的原因簡化解釋為「人格特質」、「知識技能」或「企圖心」等因素。但根據研究指出，職場上影響一個員工績效好壞的因素多達13種。有些因素的確和個人先天條件或特質有關，較難透過訓練或發展得到改善(我們稱做X-Factors, X-因素)，例如：IQ / EQ、個人價值觀、企圖心、企業文化適應等，有些則較容易透過組織或主管的努力，以及訓練發展得到改善，例如：知識技能、工作系統、溝通、目標明確性、實務操作機會和及時的回饋與工作指導(Coaching)等。作為一個主管必須有能力在看到員工的績效優劣時，分辨得出是什麼因素造成的，才能對症下藥，做好工作指導(Coaching)及績效管理(Performance Management)鼓勵員工持續好的績效及行為，或改善不佳的績效或行為。

4.適時激勵員工：

所謂「良言一句三冬暖」，一個好的管理者或領導者，除了要求執行力外，一定懂得適時掌握人性的兩個光明面--「自尊」與「同理」的需求。也懂得如何針對不同的員工，提供不同的激勵方式，(千萬不要認為所有人都只愛金錢報酬，或升遷表揚!)點燃其工作企圖心，使其更樂在工作。

「主管難為」，是大部分管理者的心聲，而初任管理者，內心的焦慮和壓力更甚，如能針對以上的建議多所學習與應用，相信一定會對管理生涯的成功有所助益。

墨子曾說過：「上君盡人之智；中君盡人之力；下君盡己之能。」聰明如你，想成為哪一種主管呢？

(本文作者為104人資學院 資深顧問)

聯絡我們 <http://www.104ehr.com.tw/> Email : 104ehr@104.com.tw

《尊重智慧財產權，未經授權請勿任意轉載》

本網頁由一零四資訊科技股份有限公司創設，禁止侵害，違者必究。copyright 2009 104 Corporation All Rights Reserved