

2001-4-3 12:07

新任主管存活战手册

你可能已经担任主管很长一段时间。还记得刚被升职时，心中的恐慌吗？当时就希望有人提供一本圣经，告诉你如何作为一个主管。现在，在你有机会提升部属担任主管，让他独当一面时，不妨好好的告诉他，作为一个主管的基本功课有哪些。这些功课同时也可以提醒自己，是否忘了一些基本的原则。

新任主管的功课

在担任别人的部属时，很多人都或多或少对上司的管理方式不太同意。现在，你身为一个主管，究竟该怎么做决定？该先处理哪些事情？你可不能想从前那样，只管自己的事情就好。你必须有一个主管的样子，分清楚事情的轻重的缓急。你必须知道部属在做什么，他们的感觉怎么样，他们对你又有什么期望。

首先，作为一个主管，不要等别人问起，你应该先做一些功课。你必须对公司的发展有清楚的了解：公司以前的业务是什么，现在是什么，未来又有可能要发展些什么、公司的使命宣言是什么，组织结构如何，重要部门之间彼此的关系和互动如何，部门主管是谁。对于这些问题，你必须在心里面有一张清楚的地图。

此外，你必须了解三种重要关系人在想什么：你的上司最重视哪些事情？他对你的期望有哪些？你有没有哪些权限可以自己做决定？他希望你多久和他沟通一次？他最讨厌的事情是什么？哪些人是他的朋友，哪些人是他的敌人。

对于顾客，你必须知道，他们真正的期望是什么。不要以为，你已经知道他们要什么，你必须和他们谈谈，才会更清楚了解。针对顾客的期望，和部属谈谈，要满足顾客这些期望，哪些挑战要克服？

此外，和部属个别谈一谈。诚恳的问问他们，最大的期望和关切是什么，他们希望看到哪些改变。

管理大师杜拉克曾经说过，百分之六十的办公室问题，都是因为沟通不良而产生的结果。要做一个好的主管，你必须好好加强自己的沟通技巧。

因此，要注意一些沟通的基本原则。例如，在充满噪音、干扰不断的环境中，在人很疲倦或饥饿的时候，或在讲话者态度不是很好的时候，对方通常听不太进去你的话。有时候，你所说的，不一定是员工所听到的讯息。因此，和员工沟通时，一定要慎选时间。

你和上司沟通的方式，不能用在部属上；同样的你对个别部属谈话的方式，也和你面对一群人的沟通方式不同。但不论对谁，你的态度都要清楚、开放、诚实。沟通最重要的基本，就是你平常在办公室的声音、可信赖度，和你想表达的想法。如果部属觉得你另有企图，或者讲话不诚实，他们不会相信你的话。

沟通是一个双向的过程，不但说很重要，听也非常重要。特别是在和部属沟通的时候，要设法了解部属的话，以及这段话背后的感觉是什么。他的身体语言、眼神和讲话语气都可以透露出来。你要表示对部属的话很感兴趣，把重点放在对方说的话上，而不是你打算要怎么反应。不时点头，来表示你非常专心。不妨重复对方的重点，来确保你已经充分了解对方的意思。

设定优先顺序

作为主管的一个重要工作，就是订出事情的优先顺序。根据调查，第一线主管认为最重要的十件事情是：

- 一、决定优先顺序
- 二、定好计划，分配工作
- 三、协调工作
- 四、观察、评估员工的表现
- 五、根据部属的表现，给精确而诚实的回馈
- 六、为员工提供训练
- 七、处理必要的行政和文件作业
- 八、向部属清楚沟通政策、流程
- 九、立即处理问题和冲突
- 十、找出改善工作的方法

先和上司谈谈，他希望你对公司有哪些贡献，对你的部门又有什么期望。然后列出完成的时间，这些就是你的目标。

订目标的时候，应该要注意 SMART 原则

(Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound)。也就是说，
目标要：

- 明确。明确地说出必须完成什么事。
- 可衡量。可以让你追踪做了什么事，什么还没做。
- 可达成。所订定的目标不要不切合实际，免得突然让部属觉得沮丧。
- 相关。目标必须能够支持公司的使命。目标和策略。
- 有时间限制。决定在什么时间内完成，或者应该每隔一段时间就完成。

重要、紧急的目标必须先完成。可以用一个公式，依事情的重要性打分
数：级必要者五分、必要者四分、重要三分、有帮助两分、不太重要一分；依
急迫性打分数：本月五分、下月四分、本季三分、下一季两分、年底一分。

将这两个分数乘起来，十六到二十五分的，是 B 级任务，在本季之内完成
就可以；一到八分的，是 C 级任务，是较不重要的任务。

列出工作计划

在拟出优先顺序后，就要列出你的工作计划了。首先应该具体写出你应该
做的事情，这些活动应该是同时做，还是依顺序做。把时间表写下来，其中还
应该包括人、时间、钱和材料。此外，写清楚可能发生的问题，例如机器的故
障、材料耽搁等，或者人员或时间临时缩减，都可能让你无法达成目标。

找出最可能发生的问题，想想该如何预防或减少伤害程度。

尽量把你的计划和上司、部属和任何可能帮助你的人讨论，确保他们了解
自己扮演的角色，当计划改变时，也要立刻让他们知道。

学习授权

如果你想让你的日子过得愉快，或者未来有机会承担更大的责任，你必须
学会授权。授权不是把一大堆你不要做的事情往下丢，而是应该把你很喜欢做
的事情，分担给你的员工，让他们有更多挑战，提高能力。如果你学习授权，

还可以让你把注意力，更集中放在那些你无法授权的事情上。

什么时候该授权？当你有信心员工准备好了承担这些责任的时候。想一想，他们对组织目标投入吗？他们想不想要接受新挑战？要办理的事情很急迫吗？

把你目前的工作列出一张表来，决定一下哪些工作上司会特别注意，哪些工作还需要教导员工，把这些工作留意，其他就是你可以授权给员工的工作。

把那些表现不错的员工，和这些工作连起来。那个员工适合哪项任务？最困难的可能是那个部分？怎么激励他们去做？

决定之后，告诉员工你的想法背后的原因是什么，清楚让他知道你希望他完成的工作是什么，以及他有多少权责。例如，他做每个决定之前都必须先和你讨论，或者他可以在什么范围之内做决定，时间表是什么。

让员工觉得你对他们很有信心。千万不要把事情拿回来自己做。如果有问题，要了解症结是什么。也许是员工不够有信心，也许员工不了解你的期望，也许你的标准太高。找出原因后，设法修正，在下次授权的时候，你就可以做的更好。

开会技巧

作为一个主管，集合所有员工，分享资讯是少不了的工作。但是，要清楚想一想，这个会议真的必要吗？有没有帮助你达到目标？

很多时候会议是没有用的，例如在以下这些情况下：

- 事情紧急，必须快速作决定
- 手上的资讯还不足以作决定
- 你其实并不需要员工的意见
- 问题出在你和某位员工之间

■ 你已经有了答案

只有在你希望了解大家意见，或者把想法和大家分享时，才应该开会。开会要有效率，事前有议程，每件事情花多少时间都清楚写好，将议程事先发给与会者。会议时，先简短说明会议目标。时间分配，以及谁扮演什么角色，例如谁控制时间，谁记录等等。

在讨论一个题目时，如果出现了新的题目需要讨论，不妨先记下来，稍后再讨论。再进入下个议题之前，把这个议题简短做个结论。

绩效评估

绩效评估的目的不是为了给员工打分数，而是把他们的工作和公司目标结合再一起，同时找出员工还没有开发的能力，给他们支持和鼓励。

进行绩效评估时要客观，讨论的重点有两方面：员工的工作习惯和结果。工作结果指的是具体产出，例如拿到多少订单。每小时处理多少份文件。达到预定进度多少；习惯则是员工的行为和公司规定的标准有多少差别，例如员工的操作程序是否不遵守规划、不注意安全、常常迟到等等。

和员工进行绩效评估时，要尽量具体，用实际的例子支持你的观察。避免就一些像“请你改进你的态度”、“你要让客户能够信赖”等抽象的话。

但也不要因为一次事件，就让你的评估太正面或负面，或让你的个人情绪影响你的判断。每个人都不一样，表现也可能不一样。作为主管，必须认清这个事实。

这些看来简单的基本重点，却是决定一个主管未来表现最重要的基础。还记得你最讨厌的上司吗？他所缺欠的，可能不是什么复杂的理论或技术，不过就是这几个问题而已：沟通不良、不会授权、不懂得如何开会，或者绩效评估作得不好。

新手上路，请别忘了这些作主管的基本功课。