

門診雙週會分享

微軟大中華區前副總裁：主管最好先問
問自己，誰是你的女兒，誰是媳婦？

20220308



女兒與媳婦的差別

	女兒	媳婦
起床	平常工作太累了，假日多睡一點補眠	平日上班不做家事，放假了還睡懶覺！
做家事	幫忙做家事才是好男人	你居然叫我兒子收衣服！
懷孕	懷孕了要小心，多休息	懷孕了要多動動，好生！
回娘家	媽想你了啦，什麼時候回來	一天到晚就知道回娘家，人家還以為在這裡過得不好勒！

- 同樣做錯一件事，如果是媽媽罵她一頓，女兒固然生氣，但只要說開，關係就能和好如初。
- 如果是婆婆罵她一頓，身為媳婦，能在短時間內就當作沒事，並且心無芥蒂嗎？

初任主管，最好先問問自己： 誰是你的女兒，誰是媳婦？

有了答案後，想贏得人心，有3件事要特別注意：

- 建立信任：學會傾聽，別自以為是
- 建立管理風格：要讓員工「可預測」
- 情境領導：危急時愈要展現領導力

建立信任：學會傾聽，別自以為是

- 新手主管，最容易破壞信任的陷阱，就是「自以為了不起」
- 別在搞不清楚狀況時就頭指氣使、發號施令
- 在工作上修練你的真誠，每次決定事情時問自己
 - ✓ 我有沒有盡量降低個人的優先順序？
 - ✓ 這個決定的好壞是誰承擔？
 - ✓ 是否避免太強的自我導向？

建立管理風格：要讓員工「可預測」

- 讓員工能預測你的行為模式
- 懂得尊重部屬，不把情緒加諸於人
- 君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎

情境領導：危急時愈要展現領導力

- 在團隊中找到「意見領袖」。設法先得到他們的信任，讓團隊的意見領袖幫你，不要只是單打獨鬥。
- 原先任職行銷事業群資深副總經理，接任營運長後，基本上就是代理總經理，負責管理全公司
- 公司羅列了一長串的懲處名單，若按照名單執行，短期內會面臨無將可用的窘境。
- 挑出一些「罪不至死」的名單提供給大中華區總裁，告訴他：「他們犯錯，我知道，但我們能不能給他留校察看的機會？他們未來若再度犯錯，就連我一起懲處。」

情境領導：危急時愈要展現領導力

- 這些留校察看的同仁，變成死忠部隊與骨幹戰將，也是我從營運長升任總經理的關鍵。我的膽識，贏得了他們的真心回饋。大約花了一年半調整，團隊的士氣、能力，以及我認為最重要的信任基礎都建立起來。我任職總經理時，台灣分公司業績表現連戰皆捷，我想這是重要原因。
- 當時公司有4大業務群，每個月、每季、每半年都有業績目標，這4大業務群的總經理會主動協調，若這季你少了業績、那就由我補上，最終讓團隊達標。
- 善戰者，無赫赫之功。戚繼光 vs 李成梁