



3大心法 練出「非典型」管理腦

江美佳

2021/12/21



蔡恩全

微軟前大中華區副總裁暨
中國區業務總經理

台灣微軟營運長期間，
屢戰屢勝的佳績，
讓員工印象最深刻的是
他「**帶人帶心**」的管理方法。



台灣微軟在任最久的總經理

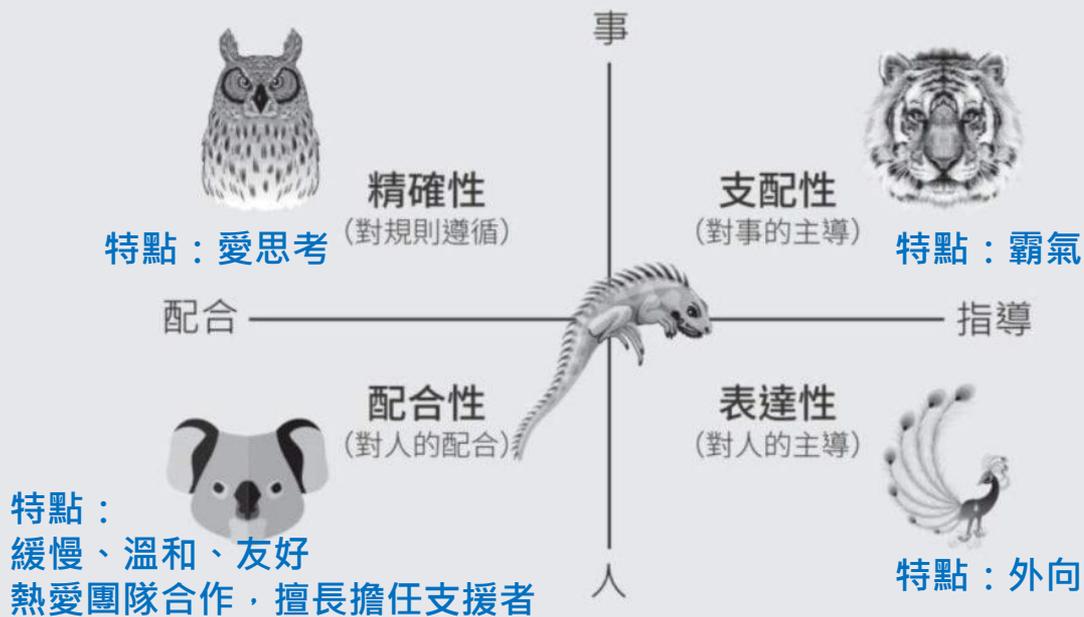
在微軟11年
麾下的團隊形形色色，
各專業涇渭分明，要深入已是難題，
他卻依然泰山崩於前而面不改色。



在看似「屢戰屢勝」的管理獎座後頭，

起跑前最不被看好的選手

人的四種特性的模式 (DISC人格測驗)



一隻無尾熊， 怎麼在滿是老虎的叢林裡生存？

身處績效掛帥的外商公司
「個性保守、不愛冒險」
沒有成為蔡恩全的致命傷，
反而成為他獨特的管理商標。

秘訣何在？

3個獨門心法： 信任、恢復力、做好準備

累積信任存摺

培養受挫回復力

隨時做好萬全準備

基本功

差別只在肯不肯蹲下來『磨』



相信



「時運命留給準備好的人」

從入社會開始，發條從未鬆懈，
每一分準備，都讓自己更扎實。

20歲出頭，
他在美商惠普擔任支援工程師，
負責客戶服務跟電腦設備維護，
天天無怨無悔加班到半夜，
原定一年的訓練，他花短短3個月就完成。

40歲以前， 就是拚命做、做、做。

- ◆ 他是一個非典型的領導者，
- ◆ 深知「他人的成功難以複製」
- ◆ 了解自己「**很能忍**」，**同理心強、善於溝通**，這是他人難以仿製的優勢
- ◆ 因此，他**嚴格要求自己**「**延遲滿足、告別惰性**」。
- ◆ 務實的態度，讓他得以一次又一次在公司的「信任存摺」中累積資源。



很多公司會宣稱『鼓勵犯錯』，其實一家公司有人事成本、有營運壓力，能容許你犯多少錯誤？」

//

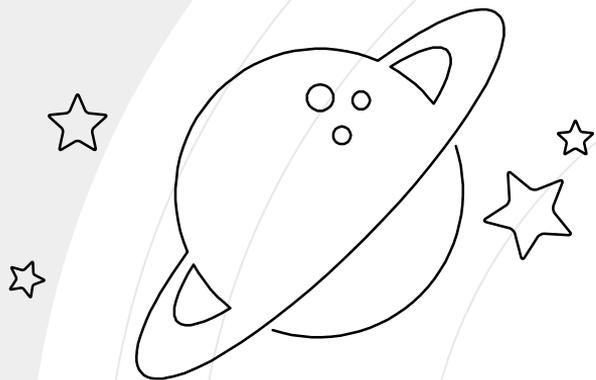
『人難免犯錯，
但值得再給你機會』

時運來了，
就有命可以搭上新機會的列車。

女兒說他是『人生勝利組』

台中鄉下眷村長大的「庄咖囡仔」，
繼承了上一輩「**苦幹實幹**」的堅毅，
與自身**溫和穩定的性格**加成，摸索出的管理之道。

但回首職涯，
在擔任工程師時最能「**自在做自己**」。
未滿30歲，在美商惠普當工程師，
底薪有7萬多，公司配福特天王星，
每年還可以到美國受訓兩週到一個月，
在1990年代簡直是不得了的福利。



挑戰自我

轉職就像跳火圈 再熱也要闖一遍



「那時滿心羨慕的都是業務。跑業務有舞台、有掌聲，工程師怎麼拚都是『小隻的』。

想到快30歲，就覺得『不拚一下不甘心』。」

帶著不服輸的意志力，明知性格溫和，

依舊貿然跳入競爭激烈的業務端。

儘管像是「跳火圈」，他卻沒打退堂鼓，渴望闖一闖。

第一批『非純藍』部隊

惠普

IBM

壓力

薪水

福利

+1

壓力

薪水

福利

現在回頭看，
才終於覺得
做對決定。

真正的『人生勝利組』

「很多人會笑我，做管理又不符合你的本性，你這樣不快樂啊，人生沒價值」
確實，現在退休了，當年條列出來的評分選項，意義已截然不同，
權力、財富、職稱都顯得浮華短暫。

30年管理生涯，記在心頭的，始終是人：
「大江南北走過一遭，我成就了別人多少？
從這個角度來看，我從沒有違背生命的價值，
這些團隊，才是我真正的『人生勝利組』。」

成為他人的伯樂

- **老戰友及工作夥伴**，是蔡恩全在市場廝殺時，一路挺下來的真實**動力**。

透過管理，**幫助對的人、在對的位置發光發熱**，
比起戰功彪炳、權力薪水，都更讓他確信，
人生沒有白活。

選擇退休確實已經「沒有遺憾」



Thanks!