**主管學︰成功的心智模式VS.失敗的慣性模式**

關鍵字：[**主管學**](http://mymkc.com/search.aspx?QueryString=%e4%b8%bb%e7%ae%a1%e5%ad%b8),[**心智模式**](http://mymkc.com/search.aspx?QueryString=%e5%bf%83%e6%99%ba%e6%a8%a1%e5%bc%8f),[**慣性模式**](http://mymkc.com/search.aspx?QueryString=%e6%85%a3%e6%80%a7%e6%a8%a1%e5%bc%8f) http://mymkc.com/articles/contents.aspx?ArticleID=21483

　　在診斷與輔導許多企業的歷程中，經常發現許多企業顯而易見的問題，卻常無法追根究底，找出問題的原因；好的管理構想與策略，也往往未有機會澈底執行；或者曾經在起初嘗試推動某一專案，但始終無法全面地將此專案延續及成果繼續拓展，常有落於虎頭蛇尾之實。筆者的觀察發現，組織會有其「慣性」的存在，而組織是由「人」所組成，更是由領導者、管理者（筆者此統稱「主管」）帶領一群人來運作一個組織，而有其產品與服務，能完成一個價值鍊的價值。是故，組織管理的績效無法呈現，往往根源非來自於構想、策略或專案的規劃欠佳，而必須回歸到「人」，其中「主管」的角色至為關鍵。以學習型組織角度來看，「心智模式」深植在人的心中，身為「主管」必須對組織事務如何運作的看法和其行為能一致，這是主管能否勝任，由瞭解自己、影響部屬、成就組織績效，進而形塑組織文化之所必備。

　　論語里仁篇有道：「見賢思齊焉，見不賢而內自省也。」在職場歷練多年，接觸與瞭解企業當中所謂「好的主管」與「不好的主管」之行為及特性。同樣地，在職場工作中的我們可能「曾經是」、「現在是」，或「將來會是」擔任主管角色，必須要能進一步反省自己，在個人的領導以及與部屬的互動中，是否能夠展現一位「好的主管」應有的特質，而對於自己表現出「不好的主管」的行為時，能夠有「自知之明」，並能加以改進及避免。就此，先就以往所接觸之各企業職場中，「失敗主管」會有其慣性模式，整理以下十項做為借鏡：

**1、信口開河**

　　隨意答應客戶或他人完成工作，然未衡量本身及部屬之資源與能力，造成百忙一場或徒勞無功。

**2、行為輕浮**

　　言談、衣著、行為舉行未有辦公室應有之基本禮節，及言語與行為觸犯部屬之人權，例如口出穢言、服裝不整、對人不對事咒罵、性騷擾…等。

**3、自我中心、傲慢固執**

　　對所負責的業務欠缺專業能力，卻又堅持己見，無法接受不同意見及建言，未瞭解內、外部環境之變化，一意孤行。

**4、無專業與責任擔當**

　　沒有擔當、擅於推卸責任，對部屬呈報事項不給予明確的指示或指導，例如「這件事情的處理方式我覺得怪怪的，你自已看著辦，…我不管，你自已再去向老闆說明，出事不要來找我…」

　　「唉，事情怎麼會這樣處理，當時我就不支持採取這種方式，我就知道會出問題，你看！不出所料，出問題了，這件事情我可是重頭到尾都有不同看法的，你們就自已想想有什麼方法去解決，我不管了!」

**5、情緒隨性**

　　情緒起伏不定，或將部屬當出氣筒。一時興起時會在下班前五分鐘宣佈召開長達四、五個小時的業務會報，或在提案、比稿的前一天晚上，推翻之前決議，要求部屬徹底修改企劃案，亦或情緒化指責「這件事情這麼重要，你們為什麼只提兩個方案，叫我如何做決定，頭腦在想什麼?」。

**6、重名輕義，唯利是圖**

　　以「人不自私，天誅地滅」為個人中心思想，汲汲營營於追求名利，對具公益之事，只問是否可以出名，不重公益之實質目的。

**7、私心偏袒**

　　同一件事發生在二個人身上，對不喜歡的部屬：「你為什麼能力這麼差，這點小事都辦不好，你要負全責」；對愛將：「這小地方沒注意到沒關係，下次小心就好，沒事沒事」。

**8、爭權奪利，鏟除異己**

　　在職場上一心只想如何升官，擅用心計，充分享受主管特權，對不配合的部屬或他人，則想盡一切辦法找麻煩或調職或逼其離職。

**9、逢迎做作**

　　善於逢迎拍馬，擅作表面功夫，面對更上層老闆逢迎諂媚，展現對工作熱情與認真，背後卻言語批評、工作打混摸魚。

**10、公器私用**

　　把部屬當私人管家使喚，代其處理個人之非公務事務，與部屬之溝通總是靠秘書傳達旨意，或喜歡佔部屬便宜，消費總是由部屬買單。

　　再者，希望成部屬心目中「成功主管」，是我們所追求的，對組織而言本就是任務，也是職責、必須盡責。故要成為一位成功的主管，筆者整理出其心智模式通常都具備有以下的十項條件：

**1、言行一致**

　　不會說一套、做一套，能夠「誠於中而形於外」，表裡如一，謹言慎行，能讓部屬信服而不會產生矛盾，對於言語的字句，能具執行力落實在行動上，有效領導團體挑戰組織目標。

**2、重守承諾**

　　孔子曾說過：「君子重然諾」，在「信用」是個人立身處世的關鍵資本時，好的主管更必須說到做到、坦誠守信、言出必行，守信才被人信。中國人也常說：「君子一言，駟馬難追」，尤其在執行公務及與部屬的互動中，絕對更要慎於然諾，寧可不答應別人，也不要答應別人之後卻又失信於人。

**3、誠實可靠**

　　為人正直、誠實，以道為心，為將重德。讓部屬可以完全信任，部屬願意將問題完整反應，許多大企業皆有推行「企業導師」，讓部屬能得到來自職場及生活上的引導及幫忙，誠實及可以依靠信任，是最為重要的關鍵。

**4、專業領導，以身作則**

　　好的主管具備本身專業能力，而其專業能力來自於對組織、人力資源、業務行銷、生產、品質、研發…等某一領域的專精專業上，並能學習「以人為主」的人性化管理，能「同理心」對待部屬。

　　身為表率，要能嚴於律已，要求別人做到的，自己首先要做到。己立而後立人，己達而後達人，如此才能稱職，能被管理者中樹立威信，得到信服。

**5、關懷部屬，提攜後進**

　　孟子曾說：「君子所以異於人者，以其存心也。君子以仁存心，以禮存心。仁者愛人，有禮者敬人。愛人者人恆愛之，敬人者人恆敬之。…」身為主管，也是同樣要以「仁、禮」，用愛及敬重對待部屬，樂於協助部屬，沒有高高在上的姿態，而能以愛心做到關懷、激勵、教育、輔導、培訓部屬。

**6、高度視野，求新求變**

　　「站在巨人的肩膀上看世界」，凡事深謀遠慮，在權衡外部環境之同時兼顧內部之現實，以高瞻遠矚的思維、以最高階經營者的角度，謀求組織長遠發展和長遠利益，並能「居安思危，思則有備，有備無患。」引領組織變革、求新求變。

**7、溝通協調**

　　「江海納百川而能成其大」，優秀主管能廣納汲取各方面不同之意見，形成決策後有效地運用協調能力，進行組織內部、外部、橫向、縱向溝通，促使組織成功整合，行動步調與目標一致。

**8、心胸寬闊、大公無私**

　　孔子於論語中有道：「君子坦蕩蕩，小人常戚戚。」其意謂君子總是心胸寬廣，小人總是憂愁悲傷。同樣地，主管心性的高低決定了其內心容量的大小。

　　好的主管具備寬宏大量，一顆寬容的心，對屬下提出的意見與建議不要挑剔、打擊、報復，能用正確的心態去理解、接受。優秀的企業主管公正無私，能對人公正、對事公平，以「大我」的立場為出發點，待人處事。

**9、決策理性**

　　人是有感情的動物，容易被眼前的假像所欺騙，或受周遭事物影響情緒。然好的主管謙虛謹慎，不驕不躁，能有自知之明，瞭解當下心情的起伏，平心靜氣處理眼前事物，在理性的前提條件下做出決策。

**10、正大光明**

　　北京故宮的清朝乾清宮殿上懸掛著「正大光明」匾額，在在警示著上位者希望當朝為官，皆能「正大光明」行事處理，身為主管所有的經世處事要能經得起公開的檢驗，沒有任何隱密與不可告人的事。

　　在中國歷史故事中有一個典型的故事，描述有一個人遺失了一把斧頭，他心中懷疑著是鄰居孩子偷走，便暗中觀察這孩子的行動，結果就是怎麼看，都覺得這鄰居的孩子一舉一動像是偷他斧頭的人。不久之後，他在自己的家中找到這把遺失的斧頭，他再碰到鄰居的孩子時，便怎麼看也都不像是偷他斧頭的人了。藉由這故事也再提醒我們，成功與失敗也端賴我們「怎麼想」、「怎麼去看待別人」，工作職場除了專業要具備外，學習領導很重要，在組織中擔任或學習擔任主管的角色，切記要「由心出發」、「由自己出發」，最重要即在「帶人要帶心」、「以身作則」!