

能力可以养，态度教不会！ 值得委以重任的管理者，都具备 3 种特质

文 | 郭宪志

Amy 站在电梯口等着…门打开后，他突然看见前主管 Jay 站在角落，Amy 本能地跟 Jay 点头打招呼，没想到得到的却是一副完全不想两眼相视的冷漠和视若无睹。Amy 只好尴尬转身面向电梯门沉默，不敢开口问候，直到 Jay 到达楼层走出电梯，他才松了一口气。

回到座位后，Amy 打开计算机，映入眼帘的是一封来自客户的 Mail，信中客户提出疑问：为什么你们已经完成 POC（Pro Of Concept）的方案，突然又有贵公司其他单位来提不同建议？你们内部都没有沟通和整合吗？而且还 bypass 我，透过关系直接找我的主管，这是要让我难看吗？

Amy 大吃一惊，立刻拨电话给邮件中所附建议书的联络人，结果对方回复：这不关我的事，是我的新老板、也是你们部门的前主管 Jay 交办的工作，我只是奉命行事。因为 Jay 说这客户原本就





跟他熟，也偏好 Jay 现在提出的新方案。只是你们当初没有依照他的要求落实，再这样延宕下去，这个客户反而会下单给其他公司，所以他才交代我们赶快补位而已！

Amy 听了之后真的又气又伤心，想到自己过去为 Jay 那么努力拼业绩，没想到他一转调部门就翻脸不认账！难道他是不爽我接替他的工作担任这个部门的主管吗？还是他在新的部门缺少大型客户，要来挖墙脚？自己该不该跟公司反应这个问题？脑中浮现一堆恼人的问

题，又担心自己陷入组织恶性竞争，让 Amy 一时之间不知该怎么办。

从主管的态度与行为看出格局

许多企业在晋用主管时，多会以其专业能力作为主要考虑，但事实上，企业组织在运作的过程中，比专业更重要的是态度。如果态度消极，专业能力再好也不易有好效率；如果态度被动，少了严谨的监控就会怠惰；如果态度自私，团队合作无法发挥综效，还可能内耗冲突。许多组织经常会发生的问题，并非

专业能力不足，而是没能将对的人放在对的位置上，缺乏具备正确态度的主管来带领团队。即使有专业人才，也会因为组织内的恶质竞争或对立而无法留下。

根据上述的原因，企业在任用主管时，除了专业能力外，更应该根据每个主管的工作态度、领导风格、行为展现等表现，持续观察、调整组织中关键职务的选任，这样才能够真正使这个组织不断进步与成长。

具备大格局的三个特质

经理人是否具备可以委以重任的潜力，应该就其实际展现的行为来反证他的人格特质与态度，而这些态度可以一定程度地反映出他是否具备大格局思维。如果以正面角度观察，我个人认为，大格局的经理人至少需有下列三个特质：

舍我其谁的勇气

带领团队的领导者必须是愿意承担责任的人，不会只计较自己的利益或是害怕在承担责任中被牺牲。他要总是想着如何从挑战中突破并获取成功，而且愿意冒着未知的风险，勇于接受组织赋予的各种任务，即使知道成功的机率不高也愿意拼搏。因为企业经营不可能永远顺风顺水，一旦缺少冒险的勇气就很难保持冷静与果决的判断力。

坚信团队合作

许多很杰出的主管在晋升到更高的位置后，会表现得不如预期，其背后原因往往都是缺乏运作大部队的经验所致。另一个层面则是这个主管过度依赖自己的能力，而缺乏授权、不懂得运用



团队的协作来发挥效益。简单来说就是，不知道该怎么让组织有充分的团队合作。

更糟的情况是：无论是个人英雄主义作祟或是自私心态，有些主管会因担心下属超越自己，限制组织中的人才发展与团队合作。这样的主管不仅不能重用，更不可再用！以免对组织造成更大的伤害。

求知若渴且能自省

面对技术日新月异、新世代不断加入组织，要能够因应时代快速的变化且与时俱进，身为领导者必须一直对学习新的知识保持高度热情。因为唯有真正了解，才能够做出正确的判断。

此外，也要对过去累积的惯性能有自我反省的能力，愿意抛弃旧有的包袱与习惯，接受新事物和趋势来领导团队创新，这样才是真正具备大格局潜力的领导者。

审慎评估、培养具备大格局的主管

好的主管真的不易培育，尤其是越高阶的主管越不容易。在专业分工越来越细的现在，企业要从组织基层一路培养一位优秀的员工到可以担纲重任，其实需要花费非常多的时间和成本，如果在最终阶段才发现选择错误或是无法胜任，这对企业而言无疑是非常大的损失。

因此，要做好中、高阶主管的培育及选任，一定要先经过审慎的行为与态度的观察与筛选，才能避免大量投资后却又前功尽弃的遗憾。MFC