

管理者的蛻變

◎楊沛昇 編譯

作為一名年輕的工程師，我在一家大公司的品質部門工作，我的部門負責在產品出廠後對其進行功能審核。最終，我成為了部門經理，並在職位上成長並勝任。

當長期的品質主管離開後，由一位來自我們產業中頂尖公司的人員接手擔任品質主管。隨著他更多地參與，我們進行了一些討論，基於他多年的管理經驗，他給我留下了深刻的印象，他是一個真正了解人們的人。他知道到我是管理新手，並願意隨時提供幫助。

有一天，他說他一直在觀察我，並要做出改變。我感覺部門運作良好，我不確定他要說什麼。他說：「我決定讓你去管理安全部門」。

我說：「安全嗎？我對安全一無所知」。

他說：「沒錯」，他注意到我的部門做出的每一個決定都由我決定，他說：「你所有的人都覺得在做任何事情之前他們必須先與你確認」，「是時候讓你學習如何領導了，安全部門團隊的經驗很豐富，可以自我管理，你需要做的就是領導它」。

當震驚之餘，我知道這將是一個重大的變化。起初，我不知道新主管的目的。在有壓力的首周嚐試摸索工作之後，我與團隊坐下來並開誠布公，我們討論了我缺乏安全經驗，我期望團隊來處理日常工作，我們討論了安全的問題和擔憂，以及什麼會使其變得更好或更高效。事實證明，新主管是對的-團隊絕對知道如何管理安全工作。

傾聽問題、擔憂以及了解阻礙團隊工作的因素有助於建立互信。根據我們的討

論，我專注於消除阻礙，在被其支援的團隊中更能被看見，並更容易地幫助每位團隊成員取得成功。

這是讓我第一次驚覺到管理與領導之間區別的改變，事實證明，這次改變對我們所有人都有好處。我能夠讓安全團隊獲得更多的能見度和支持，並且了解到每位團隊成員幫助我引導他們實現他們的職業抱負。

想學習更多有關於領導力知識成為我的熱情所在，這讓我進入了研究所。該學位的課程著重於管理科學，重點強調領導力和轉型變革。在每個人都在攻讀MBA的時代，是很進步與獨特的。

在某天晚間課堂上，教授給了每個人一根八英寸的繩子，讓我們把它拉直，垂直平放於我們自己面前。然後教授指示說：「現在拿起離你最近繩子的一端，在另一隻手沒有幫助的情況下將繩子推過桌子」，你可以想像，每個人都在奮鬥掙扎，繩子會往任何地方去但就是不往前。教授並不驚訝地看著，幾分鐘後，他說：「到此為止！現在，再次拉直你面前的繩子，抓住離你最遠繩子的末端，再把繩子拉到桌子的末端」。

當然，每個人都在幾秒鐘內完成了這項工作。教授解釋說，這兩個練習展示了管理和領導力之間的對比。第一個練習代表了舊的管理觀念，在該觀念中，管理者被告知要推動員工確保他們完成工作。第二個練習表明，領導員工比推動他們更有效率。

這兩個簡單的練習在我多年的管理生涯中一直伴隨著我，當我更多地了解管理



和領導之間的差異時，那次練習是我第二次驚覺到管理與領導之間區別。它激勵我要更了解人們，以及如何讓他們更有效率並成功。

雖然這些經歷並沒有讓我成為一名領導方面的專家，但毫無疑問地讓我成為了一名更好的經理，管理的領導風格更有可能創造為品質建立堅實基礎所需的文化。領導人們，而不是推動他們，可以對你創造的文化類型產生重大影響。

解決當今的管理問題

今日，各別參與貢獻的人員如何進入管理階層是一個巨大的問題。由於技術專業知識已成為大多數產業中取得成功的方式，因此晉升管理階層成為留住頂尖技術人才的一種手段。專業知識不僅限於硬體或軟體，例如，它可以是財務、銷售、護理或經營專業知識。我的大部分職業生涯都在科技產業，所以我可以自信地說，許多科技公司都是如此。

在我第一次擔任管理角色時，我肯定讓我的團隊發瘋了。因為我知道（或者至少認為我知道）應該如何在技術上完成所有事情，所以我進行微觀管理，以了解團隊如何完成幾乎所有事情。我對技術要求比團隊準備的要多，但最大的問題是，到目前為止，沒有人教過我如何成為一名經理。

如果你不去進一步了解，每一個問題都會變成技術問題-即使不是。這種情況每天都在科技業界發生，而且不僅僅是在基層的管理。問題發生在管理鏈的整個過程中，事實上，公司創始人往往是一些有創新想法的聰明人。

我真的很幸運，有人了解並關心我，讓我在管理生涯的早期就意識到了這一點，在我繼續接受正規的管理培訓時這讓我留下了深刻的印象。從那以後，我一直試圖幫助向我匯報的經理，以免他們犯同樣的錯誤。

但是誰在幫助今天的所有進入管理階層的管理者，因為他們是單位或組織中最有專業知識的人？我說的是一些真正聰明的人（技術上），他們可能不知道如何成為一名管理者（或至少是一名優秀的經理人）。當衡量每個人的基準是專業知識時，為什麼會有人浪費時間在學習管理？只需告訴你的員工該做什麼，並在他們沒有達到您的期望時讓他們知道。如果沒有接受過某種類型的管理培訓，他們之中的大多數人都不知道自己不知道什麼。

讓我們以軟體品質為例，今天大多數組織都希望聘請技術人員來領導軟體開發和品質保證團隊。但他們的選擇標準是顛倒的，擁有軟體背景當然沒有壞處，但這些團隊真正需要的是一位了解大局以及如何激勵人們的優秀領導者。

對於領導者來說，對品質有足夠的了解以防止問題而不是尋找它們也很重要。例如，一個好的領導者可以帶給她或他可能缺乏的技術能力，以確保程式編寫人員正確編寫程式。但是，如果軟體領導人要檢查程式或創建測試框架，那麼她或他是否能專注於因低品質而導致成本增加的事件或建立使團隊更有效率的文化是值得懷疑的。

最後一個重要的區別是未經培訓的經理人和糟糕的經理人之間的差別。對於未經培訓的經理人來說，主要是讓他們接受一些正式的管理培訓，最好是在他們負責管理人員之前。對於持續使用諸如恐嚇等欺凌策略的糟糕經理人來說，這種方法最終會逮到他們—它總是如此。要麼跨越界線，必須從管理層（或組織）中移除，要麼極大地影響生產力，以至於他們效率低下並導致人們離開，員工流失對任何企業來說都是高昂的代價。

未經管理培訓的技術經理人會如何影響品質？考慮以下可能對你們文化產生負面影響的消極因素列表：

■大多數員工離開是因為他們的上司，而



不是組織。如果員工不能信任他們的直屬上司，他們至少會失去動力，但更有可能的是，他們最終會離開。

- 糟糕的文化會奪取人們的生產力並扼殺創造力，這是高流動率的首要原因。
- 偶爾期望你的員工長時間工作並非不合理的，但如果「偶爾」變成「持續」或「例行」，那就有問題了。對員工提出越來越多的要求會導致倦怠、更多的錯誤和更高的缺勤率。
- 每個人都在尋找工作的意義，人們想知道他們所貢獻的事物，這就是讓工作變得更有價值的原因。正如W. Edwards Deming所說，給他們一個他們所做事物的理由——一個堅定的目標。
- 當您不知道目標是什麼時，很難擊中目標，這對員工來說可能非常令人沮喪，你永遠不必猜測你是在做正確的事情還是將事情做對。
- 任何類型的騷擾或欺凌都會導致離職，這些類型的問題將持續，直到有人離職或被解僱。
- 過度管理或照看員工會扼殺其創造力和信心，它會驅使人們停止思考或離開組織。
- 沒有什麼比讓新員工就職但沒有為她或他做好準備（例如工作空間、初始任務和培訓）更糟糕的事了，新員工進入組織的所有熱情都會很快消失。
- 如不強制執行，又為什麼要建立流程、政策和程序？當管理層繼續為不遵循他們想要的流程而製造例外或藉口時，情況尤其糟糕。
- 如果你的員工不能信任你，他們就不會追隨你。不要做出無法兌現的承諾，做到你說會做到的事。

領導 VS. 管理

領導和管理之間有什麼區別？主要區別之一是領導者有跟隨他們的人，而管理

者只有為他們工作的人。另一個區別是，領導者傾向於更多地關注未來和可能性，而管理者則關注今天必須完成的事。表1中的列表說明了領導者的特質對比於經理人的特質。

專注於領導技能並不意味著完全忽略管理技能，日常工作仍然必須完成-這是管理的一部分。經理人和領導者之間的真正區別不在於完成工作，而在於你如何完成工作。

我很少直接告訴某人去做某事，除非情況緊急，否則我會問他們，或者更好的是，使用問題來引導他們完成必須做的事情，使其成為對話，而非是獨白。我發現，在這些簡短的討論中，員工經常有比我更好的想法或方法，如果沒有這些討論，她或他可能想不到。

明確定義任務、監督進度和幫助團隊解決問題都是管理階層的職責。關鍵是將團隊的成功視為您的成功，它應該是關於團隊完成了什麼，而經理人是團隊的一部分。每個人的動機都不一樣，一一了解團隊成員以及每個人的動機。嘗試擺脫你團隊中的消極情緒，並找到讓他們對自己的角色感到興奮的方法。然後在他們需要幫助時協助他們，在他們超出你的期望時表揚他們，在他們落後時追究他們的責任並一直激勵他們。

我最近有幸與我的一位前部屬聯絡，他是一位非常有才華且勤奮的年輕工程師。我們在一個苛刻又吃力不討好的環境中一起工作，我可以看到他承受著壓力和要求，我每天都進來公司時都在想今天是否會是他辭職的那一天。

所以，當我們談話的時候，我問他為什麼他能堅持這麼久。他告訴我：「是因為你，如果不是你，我早就辭職了」。

我分享這一點不是為了表揚自己，而是為了說明可以與人們建立聯繫，這樣如果他們信任你，他們就會與你一起度過

艱難的時期。舊的銷售觀念在管理中也適用：「人們必須先了解你，然後才會喜歡你，人們喜歡你，然後才能信任你」。

關鍵策略

以下是從管理風格轉變為領導風格和發展創造目標之品質文化的六項關鍵策略：

1. 明確定義每位員工的職責。
2. 明確定義這些職責可交付的成果。
3. 為每位員工設定目標，包括要求目標和延伸目標。

4. 就每位員工的目標如何支持部門和組織目標產生共識。
5. 根據每位員工的職責評估他們的技能和績效，制定一個行動計畫來幫助他們改善。
6. 不斷尋找提供正式和非正式反饋的機會。

為了使品質改善站穩腳步，你必須創造一個讓人們感到安全和受到讚賞的環境。他們必須了解組織的總體方向及其在其中的作用，當這種情況發生時，你可以使持續改進變得永續進行。

表1 領導者的特質與經理人的特質

領導者	經理人
規畫願景	產生目標
帶動團隊	推動團隊
教練/導師	指導
榜樣	日常
賦予權力	控制
改變	維持現狀
承擔風險	控制風險
建立關係	建立系統

來源：Joseph Diele, Sustainable Quality, Business Expert Press, 2021, pp. 121-127.

作者：

Joseph Diele is a quality consultant for Diele-Wood Consulting in Westminster, CO. He received a master of science degree in management from Regis University in Denver. Diele is a member of ASQ and an MSI-certified Six Sigma Black Belt. He is the author of Sustainable Quality (Business Expert Press, 2021).

資料來源：

Quality Progress March 2022, Page 36-41
Reprinted with permission from Quality Progress © 2022 ASQ, www.asq.org
All rights reserved. No further distribution allowed without permission.