

真的找到了嗎？ 問題了

陳楊林 著



1

誰責任大

當你怒氣衝天的指責犯錯的部屬時，想過嗎？事情搞成這個樣子，當主管的你是否有責任？而公司現在最需要的是什麼？

老張熱心助人，急公好義，能力不錯，講話囉嗦是他最大的問題。最近有一項跨部門的工作，由於他人脈較廣，因此蕭經理就將工作交由他執行。他雖會來報告進度，但講話囉嗦抓不到重點，不過這個工作以他的資歷而言，應可駕輕就熟，所以在細節方面蕭經理也沒有很在意。一週後的某天下班前，蕭經理的上司忽然問起老張負責的工作，並且提到其他協作部門說老張忽略了一個重要因素沒考慮，公司將會有非常嚴重的損失。這個案子由於是老張全權負責，蕭經理一下子也講不出個所以然，因此受到上司嚴厲的責問。當天下班時，蕭經理心裡一直七上八下，心想怎麼事情會搞成這個樣

子？

這是我有一次幫一家企業上課時，課間某個主管（蕭經理）忽然被人事主管叫出去，半個小時後才回來。當晚用餐時，他跟我邊吃邊聊的內容。

我問蕭經理他準備怎麼處理？有什麼想法？蕭經理說：

「我剛剛跟老張通了電話，讓他知道事情的嚴重性，結果老張跟我說，過程都有向我報告，責任一下就撇得乾乾淨淨的，真是氣人。因為還要上課，沒辦法多談，我叫他明天來找我，把事情講清楚。這件事絕對要快速解決，不能搞大，否則會很麻煩。」

接著我問他，從他當主管的角度看，老張的責任大不大？他說：「當然大啊！事情全權交給他，就是對他的信任，他肯定要負責的。明天一定要好好地教訓教訓他！」

我再問，如果從公司的角度看，誰的責任大？這一問，蕭經理忽然變沉默了，停了一下，回我說：「從公司角度看，我當主管的責任大。」

我再接著問：「如果這件事沒處理好，上司會先拿誰開刀？」蕭經理回

答：「會是我。」

我接著蕭經理的話，懇切地向他說：「現在最重要的不是教訓老張或追究老張的責任，而是趕快解決問題，儘量降低可能的損失。而且，老張現在對你而言，是個非常關鍵的人物，整件事你全權交給他，覺得他講話囉嗦，幾乎沒有過問，問題發生在哪裡？要從何處下手解決？只有老張最清楚。講白了，你要靠他幫你找出解決問題的辦法，從另一個角度看，如果老張擺爛，先死的是你，不會是他，他甚至是免除你被上司懲處的救星。你教訓他，搞壞跟他的關係，對整個事情一點幫助都沒有，你反而是要和他好好的談，把他拉到你身邊和你一起共同解決問題。」

聽我這麼一說，蕭經理似乎已有些體會。不過，他說還有一點他不是很理解：就是如何讓老張意識到自己的錯誤？因為讓員工知錯、改過，是當主管的職責。

我笑笑地跟他說：「在你和老張一起解決問題的過程中，一定是先找出疏漏和缺失，然後再商量解決的辦法。找的過程，老張當然就會知道哪裡有

錯，商量解決辦法就是改過的歷程。讓員工意識自身的錯誤，最好的方式是做中學，尤其是有主管在旁協助。口頭的教訓，甚至數落員工罵一頓，這些對事情幫助不大，而且容易破壞關係。以老張為例，你把他罵急了，讓他很沒面子，他會有心情和你好好討論解決問題的辦法嗎？也很可能怕挨罵，怕被懲處，隱匿某些缺失，這反而會使事情變得更棘手。」聽我說完，蕭經理猛點頭向我道謝，說他知道該怎麼做了。

蕭經理處理事情的方式，在職場上很常見，當主管的一著急，先罵再說，同時可出口氣，其實這對解決問題一點幫助都沒有，反而讓事情複雜化，因為犯錯的部屬很可能因此站到你的對立面去。公司要的是解決問題的主管，不是要你去出口氣，所以在處理這類事情，一定要以解決問題為前提。

當蕭經理被上司嚴厲責問時，可能滿腦子想著是：我這麼信任他，事情全權交給他，老張竟然把事情搞砸了，我會被他害死。此時不滿的情緒讓追究責任，懲處員工的怒氣壓過理智，處理手段變得偏差，不僅沒解決問題，

甚至可能促成更大的過錯。

如果蕭經理在處理老張的這件事上，能先「站在公司立場」，拉高自己的高度去考量，就會很清晰地看出解決問題是首要工作。然而「站在公司立場」這句話卻常被汙名化，被當成是口號、八股、拍馬屁；其實在這個案例上，拉高自己的高度，「站在公司的立場」，反而讓自己可以看清怎麼解決問題。以後如果碰到難以抉擇，或無法下決斷的盲點，不妨想想，「站在公司立場」，高階主管和老闆會怎麼去處理這個問題。「站在公司立場」會是我管理很好的防錯機制。

【後記】

「站在公司的立場考慮問題，站在老闆的立場想一想」這類話，常被認為是唱高調、喊口號。然而當你實際碰到難以決斷的問題，這類話在你帶團隊或自我管理時，可能就是讓你避免犯錯的重要提醒。把高度拉高，會有不同的視野！

2

利與不利之間的選擇

合作對象會不會變成競爭對手？變成競爭對手後，還有無合作機會？非友即敵，已不符合時代需求，看清問題才能找到有效的利他利己之方！

一位在食品加工經營多年的企業先進，在一次餐會中和我比鄰而坐，聊起了最近困擾他的一件事，因會場不方便多談，另約了一個時間邀我到他辦公室喝茶，也深入談談他遇見的問題。

因在業界多年，品牌信任度和知名度頗高，各大小零售商都會上架他的產品，當然也有些競爭對手，不過因其品質甚佳，市占率一直名列前茅。上個月，某連鎖零售商的採購主管找上他，表達了該零售商想要發展自有品牌的加工食品，希望委託他的公司代工，且代工費用相當不錯，請他務必要幫這個忙，如果同意，下個月就可以下首批試賣訂單。

2.

這位先進考量了許久，覺得若幫其代工，肯定會影響自己的產品銷量，賺了代工費，卻影響自己的市占率，兩相權衡，利潤沒有增加，還有損害自己品牌的風險，似乎沒有接受該零售商委託代工的必要。只是，他在擔心會不會因此得罪了這個連鎖零售商，進而影響目前的合作關係，終究競爭者還是虎視眈眈地在覬覦市占率這塊大餅。

瞭解這位先進的顧慮後，我反問他，如果他的公司不幫忙代工，這個連鎖零售商會不會去找其他業者代工？

他直接回答我：「應該會的。」

我再請他進一步想想，最有可能找誰代工？

他對競爭對手極熟悉，對他們的長處、缺點娓娓道來，如數家珍。慢慢地就把這幾個對手中，誰最有可能幫連鎖零售商代工分析清楚。

接下來我再問，如果對手幫連鎖零售商代工，對他會有什麼影響？

他說：「也是影響銷售業績啊！而且還有一種可能是，因為這個代工利潤還不錯，對手為了做好代工，會擴充自己的設備產能。這樣，這個對手就

會變得越來越強，威脅會越來越大。」

但，他也說：「也有可能和我一樣，考慮到會影響自己的品牌，婉拒代工。」

我說：「就算這樣，連鎖零售商應該會繼續再找合作對象，終究會找到一家願意代工的廠商吧！而且，很可能這家願意代工的廠商，原本市占率和規模都不大，因為這次代工機會，讓自己不斷的茁壯成長，慢慢變成競爭力強大的對手。」

經過這樣的一問一答，幫不幫忙代工的思維變得越來越清晰，不論代工否，因為連鎖零售商的自有品牌加入，這個食品加工產業的競爭會越來越激烈，肯定會產生新的競爭對手，只是你要誰成為你的新對手？如果連鎖零售商的自有品牌和受委託的代工廠商成為新的、強而有力的競爭對手，對自己會比較有利嗎？如何讓自己站在最有利的地位，反而才是現在最重要的考量吧！由這裡當出發點去思考是否代工的問題，似乎才是比較正確的路徑。

這麼反反覆覆的討論，這位先進對於是否代工也已了然於心，他不做，

2.

別人也會去做，這樣反而壯大了競爭對手，陷自己於不利。而且競爭對手說不定還會針對這位先進公司的產品，設計出口味相近的代工品給連鎖零售商的自有品牌，藉機打擊。那不如由自己代工操刀，還可以降低對自己的影響。會談結束前，我還是做了個提醒，幫忙代工不是無底線的，自己最暢銷的產品絕對要保護好，一定要避掉代工，動之以情，說之以理，相信連鎖零售商会理解的。

原來的連鎖零售商是合作對象，當要發展自有品牌時卻又變成了競爭對手。然而在目前這個多元、善變、競爭激烈的環境下，並非只有「競爭或合作」的二分選擇，還有「既競爭又合作」的綜合選擇。

佛教有個「不二中道」的說法，所謂的「不二」，說的是不要二分法，並非不是朋友就是敵人；「中道」講的是找出一條不會相互衝突的道路來，應該可以利他也利己，這才是長遠之道。「非友即敵」的想法已跟不上時代的需求，要深入分析做與不做之間對產業動態的影響，才能產生有利的正確選擇。

【後記】

「不二中道」是佛書上的勸世用語，所謂的「不二」，說的是不要二分法，並非不是朋友就是敵人；「中道」講的是找出一條不會相互衝突的道路來，應該可以利他也利己。「競合」已是未來發展的重要趨勢，在競爭中結善緣，這才是長遠之道。

2.