

【聯強 EMBA】連載

主管要管大事與管小事 不能只管「中事」

文：杜書伍(聯強國際集團總裁兼執行長)

領導就像船長，要能組織一群人，朝向共同目標奮力邁進。前進方向是否準確，人員素質是否整齊，以至於部屬划船姿勢、士氣高低，都直接影響達陣的速度與品質(成績單)。

主管的部門管理，就是組織一支有力的隊伍，創造出單兵作戰無法達成的目標；因此，主管首先要教會部屬工作，繼而發揮綜效，追求突破與創新。然而，組織中我們經常看到，有些主管為了確保任務有被確實執行，要求一一檢核(甚至簽核)部屬所做的事情，將絕大多數的時間放在「中事」的執行運作，而且是「中事」的工作檢核。

「中事」是行業內的「常識」，是人人都要會做的事；主管只要教會部屬「中事」，部門就能維持起碼的運作。而且，「中事」多半已運作成熟不易出錯，只要透過抽查或建立指標檢核，即可有效管理；若是一頭鑽入繁瑣的中事管理，甚至一一檢核之，那麼，檢核成為一個習慣動作，反而麻痺到「視而不見」，即使偶有問題，反倒疏漏掉了。

因此，一位真正有價值的主管，是要能

「有效」管理中事後，把重點放在「管大事」與「管小事」。

管大事，就是要抓緊部門的方向與目標，清楚傳達給部屬；然後訂定策略、規劃組織及人員分工，形成有力的團隊，使部屬朝明確的方向全力衝刺。另一方面，執行的過程中，主管也要從部屬的言行、舉止，去觀察其是否有偏離方向，若有偏離，則需立即導引其回到軸線，隨時維持組織隊型在健康、整齊的狀態前進。

管小事，就是觀察部屬做事的方法是否有抓到關鍵。當部屬還未上手時，教導其行事重點，或透過提問的方式確認其已確實了解關鍵，使事物的推行達到起碼的要求；當部屬已逐漸熟練時，則傳授其進一步提升的竅門，讓事物的推動成效更加事半功倍。

事實上，小事往往是行業的「知識」，是經過許多經驗、改善提升歷練而得的 Know-How；主管的歷練相對部屬豐富，透過小事的點撥與傳授，才能將部屬訓練、提升成能幹的組員，也才能真正顯現主管的價值所在。

由上可知，主管最重要的功能，在於掌

舵布局。因此，若是只重「中事」而不注重「大事」，組織很可能會沒有明確方向，或偏離方向而不自知；即使努力工作也會因為目標偏離，而得到的是錯誤的結果。即使目標沒有偏離，也因為不注意「大事」中的組織分工，組員投入的力量因分工不良而內耗掉，造成事倍功半。甚而，也會因為不注意組織氣候及人員士氣，而沒有戰力。

而主管最大的價值，則在於清楚指點事物關鍵。因此，只重「中事」而不重「小事」，就是不習慣思考「關鍵」，執行成效自然大打折扣；而且，部屬學不到「關鍵」

以及「掌握關鍵」的重要，做事火候無法提升，部門戰力自然不彰。

因此，主管應跳脫「把中事做好就是把事情做好」的觀念，檢視自己管理重點是否偏向中事，甚至已淪為毫無功能的「橡皮圖章」。而此文的觀念也可應用到個人，去自我檢視是否清楚掌握部門方向，並有確實演練「找關鍵」的能力與習慣，而能逐步培養自己「注重大事」與「注重小事」的能力與火候。(Y60110)

(本文取材自「聯強EMBA」，為聯強國際集團內部管理課程主題)

學習能力

在「能力的內涵」一文中，我們將「能力」區分為「學習能力」、「執行能力」與「專業知識」，其中，尤以學習能力為其他能力之基礎。因為學習能力就是學習的方法與技巧（並非是學到什麼東西），有了這樣的方法與技巧，學習到知識後，就形成專業知識；學習到如何執行的方法與技巧，就形成執行能力。所以說學習能力是所有能力的基礎。

在現實生活中，我們觀察到有人學的很快，有人卻學得既慢又辛苦，原因何在？其關鍵即在學習不懂得使用方法。認知到學習有其方法，經常演練這些方法使之成為習慣，學習將會又快又透徹，能力、知識的成長也就會加速。

一般而言，學習新事物有三種方法。第一種是拆解法(top down)。當面對的是既成的一套的知識系統，最好的方式是先將整套知識分拆為局部(子系統)，了解個別部件(子系統)本身的意涵、整體與子系統間的關聯、以及部件與部件之間的關聯性，通透了解後，進一步再針對個別部件往下拆解、分析更小的部件。充分掌握事物的結構與層次，即能透徹了解整個事物的內涵。

譬如學校的學科就是一個系統，傳授時會區分為幾大部分，每一部分各有數個章節，各章節還可往下細拆為幾個小節，部分、章節與小節中有其關聯性，這都是方便學生吸收的做法。可惜的是，部分教師講授過程中，易忽略提醒學生所在的章節屬於整

體哪個部分，與整體的關係為何，導致學生最終只學到個別部分的知識，反而忽略學科通盤的融會貫通，淪為見樹不見林，同樣犯了學習不用方法的毛病。

學習的第二種方法是併整法(bottom up)。當面對的事物未經整理成套，或是資料取得有困難時，即須由蒐集資料做起。蒐集資料的過程猶如瞎子摸象，一開始資料不足時，僅能摸索到少數部件，隨著資料的累積增加新的部件，蒐集到六、七成後，即可嘗試由已整理的資料，去推斷事物可能的全貌。猶如一開始雖是摸到象鼻、象腳，但有六、七成把握後，可嘗試跳脫部位的層次，推論其整體為何。在此過程中，要交互運用歸納、推論及系統思考的技巧，練習去推論整體的輪廓與內涵。

舉例來說，聯強早期切入資訊通路時，對資訊通路並不熟悉，只能透過資料的蒐集了解通路。一開始先看到以消費者為銷售對象的門市為主要通路，其本身包含了大型連

鎖賣場、一般門市等業者，隨後發覺通路業者尚包括非門市業者，其銷售對象則以政府機關、教育單位、企業行號等，其業者大致可區分為大型系統整合商(SI)及一般增值商(VAR)。隨著時間演變，又陸續加入電視購物、網路購物等業者，漸次拼湊出通路的全貌。

學習的第三種方法，則是拆解法與併整法的混合運用。在透過併整法掌握事物二分之一或三分之二的樣貌後，即要跳脫個別部件的思維，往上提升到全體的層次，再透過推論，以top down的方式重新拆解、架構其組成系統，對整體的掌握度即可提升到不同層次。

上述三個方法都易於了解，但三種方法運用的熟練度與火候，就決定了能力的高度。因此，將學習方法運用得愈熟練，甚至進一步將其內化成為習慣，即能提升學習能力，進而推升整體能力的層級。

主管格局的自我培養

長遠的角度來看，一個人在職業生涯當中若要不斷地往更高的境界提升、突破，具備足以擔當大任的條件，則必須要使自己培養成為一位「大將之才」，亦即格局要大。要有大格局、要成為「大將之才」，並非一蹴可及，必須從基層開始就要有正確的觀念、思維，長久下來，才能具備充分的條件

而足以成其「大」。

「大將之才」具有幾項基本條件。首先，要能客觀地看待所有事物，唯有客觀，才能夠做到無私。一個人在判斷、決定一件事情的時候，若把私人利益摻雜在其中的話，判斷的方向勢必會朝向其私人的利益偏斜，而無法做出正確的判斷與決定來。所以，客

觀、無私是非常重要的基本條件；主觀、存有私心就會有所侷限，格局便無法擴「大」。

其次，則是思考、判斷事物時的平衡感。主管在作決策的時候，必須要能綜觀全局，全盤考量各個牽涉到的層面，而非單點思考。平衡的思維代表不偏食、不偏廢任何一個面向，而能夠平衡地看待各種事物。看的面要廣之外，還要看得遠，如此一來，決策的品質才能提升。舉個例子來說，公司福利政策的制訂，必須全盤考量所有員工的需求，將有限的資源作最有效的分配與運用，以求照顧到絕大多數的員工，並產生持續性的實質效果；而不是將所有資源全部投注在少數個人身上。要對眾人付出「大愛」，而非對個人施以「婦人之仁」，其差別便在前者能夠平衡地考量，而後者是單點思考。

再就公司的經營來看，經營者必須均衡且長遠地考量員工、公司與股東三方面，不能偏厚任何一方。例如，不能為了提高公司的競爭力而給員工過低的薪資，但也不能為了滿足員工高收入的期望而給予過高的薪資，雖然員工短期內很高興，但是卻讓公司在市場上處於競爭劣勢，長久下來，可能無法持續經營下去，員工的工作都可能不保。同樣地，股東投資一家公司自然希望有好的投資報酬率，但公司除了將獲利分配給股東之外，如果也抽出一部份與員工利潤分享，則員工將因此更努力投入工作，創造更好的績效，相對使得公司的獲利更佳，股東與員工均得到更大的利益。反過來說，公司也不能為了照顧員工而忽視股東的權益，否則，股東不願意投資，公司資金籌募困難，營運

發展便受到限制。因此，一個經營者要能夠均衡、長遠地思考，才能做出正確、高品質的決策來。

客觀、無私地判斷，均衡、長遠的思維都是培養自己具備大格局，成為「大將之才」的基本條件，而這些觀念必須從身為基層成員的時候，便開始練習、自我培養。當這些觀念逐漸內化而成為習慣之後，對事物將會越看越清楚，逐漸強化認知力與洞察力，格局也隨之逐步放大，漸具大將之風。

然而，這樣的觀念與養成過程只是一種理想，在現實中不見得可以非常輕易地做到。例如，公司為了長遠發展的考量而擴大投資規模，但是員工的短期福利勢必受到影響，可能會導致員工的抱怨、疑慮，甚至因心情不佳而士氣低落。面對這種情形，如果礙於眼前一時的影響而退縮，則長遠考量下的目標便無法達成。所以，主管要有為了堅持長遠正確的目標，而承受眼前困難的毅力，並且耐心、妥善地處理，而非退縮。又例如，要做到無私，很可能使自己眼前的個人利益看似產生某種「損失」。但是從長遠的角度來看，放棄眼前一時的小利，卻往往能夠在往後得到更大的回報。

因此，要培養自己成為「大將之才」，必須要面對問題，不畏困難的存在，進而苦思解決問題的方案。也由於問題往往不是一次就能全面解決，每想出一個解決方案只是減少一部份阻礙，因此，面對問題的同時，還必須能夠忍受解決問題時的艱困，持之以恆地克服一關又一關的挑戰。能夠如此，不僅能夠真正把問題解決，更能在此過程中練就一身解決問題的能力與毅力。要培養出大

的格局，必須要有去克服、去執行的積極態度，而不是消極地逃避，或是便宜行事、得過且過。

除了具備正確的觀念與態度之外，還必須提升思考事情的深度與廣度，因此，用於思考的時間必須不斷加長。思考是最不受時間、空間限制的行為，思考時間加長並非要特地規劃一個時段來進行思考，真正的重點在於養成思考的習慣，能夠隨時隨地思考，走路、搭車、排隊……等，以及所有的零碎時間都可以思考。體認到思考的重要性，並且養成思考的習慣，思考的時間自然可以不斷加長。

另一方面，則是要培養閱讀的習慣與正確的閱讀方法，以使知識的吸收能不斷持續，除了從工作的執行本身累積經驗與知識之外，透過閱讀而增加知識來源的管道，加上正確的閱讀方法，將使得知識的吸收更有效率。

掌握上述要點，復以持之以恆地不斷自我淬鍊，則成為「大將之才」指日可待。

友聲

作者簡介



杜書伍

出生於教師家庭，爺爺為他命名，期許他能「與書為伍」。

畢業於建國中學、交通大學計算與控制系 63 級。

1976 年加入神通電腦，推動台灣第一顆微處理器；30 歲升任集團子公司總經理；34 歲晉升集團總管理處副總經理，現任聯強國際總裁。

聯強國際年營收超過五千億元，為亞洲第一大、全球第三大通路集團。

杜書伍表示，他在上大學的第一天，就在想未來的出路，所以，在大學期間，他修了很多其他科系的課，為未來做準備。猜一猜，他就讀交大時，修了多少學分？答案是：166。

特別致謝：

感謝聯強國際集團與杜書伍學長，基於知識分享是提升國家社會知識水平與分享風氣的理念，同意將聯強內部教育訓練教材「聯強 EMBA」相關文章，授權「交大友聲」雜誌刊登。