

2.1 如何才是有效的管理

如果你在考慮成為一名主管，那你應該知道以下六件事：

你很擅長你在做的事，比如說你是個很棒的會計師，而你的團隊要的是一個深入理解他們工作、可

沒問題的，你是個會計師，只是要去告訴其他會計師怎麼做他們的工作，對吧？你可以做到的，這一定會是個超棒的團

所以你深入細節，細察每個人的工作，結果發現他們在做的事情都很詭異，跟你做事的方法完全不一樣。而且為什麼他們要花這麼久？他們要把工作做好，你才可以升職，所以你得讓大家見識見識，該怎麼把事情做好。你打算一步一步、一個細節一

結果進展不太好，團隊覺得你不信任他們，而因為你管得這麼細，盯著每個人工作流程中的所有細節，搞得大家都不知道自己究竟該做什麼，或是哪件事是最重要的。大家開始向你抱怨，也會抱怨你，每個人都氣瘋了

越多事情出錯，你就會越依賴做你懂的事；而你懂會計，所以比起成為一個更棒的會計主管，你會專注在「成為團隊最棒的會計師」上。你開始接下更多團隊成員應該自己做的任務，你漸漸不說出你的顧慮和回饋，因為你不想讓團隊士氣更低迷。你大

就這樣而已。一個講理的普通人，就這樣變成了令人無法忍受的微觀管理者，專案也因為這樣而缺乏領導，導致分崩離析、進度延宕。這也是許多

你一旦成了主管之後，你就不再是個會計師了，也不是設計師、不是漁夫、不是藝術家、不是在做任何你真的享受從事的工作。我必須不斷提醒大家：。你現在是在帶領一個團隊去做你過往擅長的事，所以你至少85%的時間應該要花在管理上，如果不是這樣，那你就是做錯了。管理就是你的工作，而管理很難。

我在飛利浦當技術長時，我的團隊在辦公室掛了一個紅色警示燈，就是以前在警車上裝的那種。如果發生問題，或他們覺得我心情不好時，就會把燈打開。當某個人或某群人要被叫到我的辦公室談一下時，他們總會神秘地知道，有時候還會是很大聲激動地

裝警示燈是在搞笑，算是啦。

我的團隊總共有大概80個人，我身兼副總和技術長，我25歲，而且我是第一次當主管。

我從來沒接受過任何管理訓練，我自己甚至都不曾有過什麼真正的主管，我心裡沒有一個可以效法的

雖然我的新創公司都有請員工，卻沒有什麼真正的組織架構，沒有上到下的流程、沒有表現評估、沒有釐清角色和責任歸屬的會議。我是個創辦人，但不是真正的執行長，多數時候我都是一個5到10人團隊中的個別貢獻者，所以我們就只

這也有點像是在General Magic時的情況，我們的文化很清楚：我們不需要主管。每個人都很聰明，可以自己管理自己，所以任何試著想當真正主管的人，都會遭到

這樣很棒，直到團隊開始成長，直到我們需要發佈某個東西並把這所有聰明的腦袋帶往同一個方向，直到我們全都必須同意什麼是必要的，什麼又該刪掉。

所以當我離開General Magic加入飛利浦時，我知道我的團隊需要

我心想，沒問題的，我是個工程師，只是要來告訴其他工程師怎麼做他們的工作，對吧？

結果警示燈來了、壓力來了、挫折也來了，對我和整個團隊都是

當你是主管時，你不再只負責工作，你是為其他人負責。而雖然這點看似很明顯 沒錯啊，這就是領導的意義 但是當突然之間80個人全都看著你，期待你知道該怎麼領導他們時，就很容易錯過這點。

所以在你決定要擔任主管之前，你必須仔細思考這條路是否適合你。因為你其實不需要這麼做，特別是如果你真的不想要，卻認為加入管理階層是你職涯晉升的唯一方式時，更要想清楚。有很多人都不應該強迫他們負責管理，如果你不是個愛和人交流的人

一個明星個別貢獻者是非常有價值的，價值高到許多公司會付他們和主管一樣多的薪水。一個真正厲害的個別貢獻者，

考慮走上個別貢獻者這條路時，務必確保你搞清楚，身為一名個別貢獻者，長期來看在公司裡可以走得多遠。大型組織通常擁有明確的階級，所以只要找出個別貢獻者在該組織的成長軌跡，便能了解這家公司是否重視

許多公司則提供「成為團隊小組長」的選項，這是「個別貢獻者」和「主管」之間的一種折衷，你會擁有某些權力可以批評、形塑、驅策團隊的產出成果，但沒有人會向你報告，

而你也不需要負責處理預算、組織報表、管理會議。

我當時應該走這條路的。我本來可以繼續當工程師，或許當個團隊組長，事情肯定會比較簡單、比較平靜。

但是當我在General Magic終於抬頭開始環顧左右的時候，我發覺對我來說，寫程式和設計硬體並沒有像看見整個完整的產

任何的專案都還需要其他一堆無形的元素到位，才能有機會，這些元素包括銷售、行銷、產品管理、公關、合作夥伴、財務等。這些元素全都陌生、神秘，而且是很重要、有時候還是必要的條件。當我埋頭苦幹、工作

而一切就是這樣改變的，我一開始和其他團隊說話，我就發現了我的超能力。

許多工程師只願意信任其他工程師，就像財務只會信任財務一樣，大家喜歡跟他們思考方式相同的人。所以工程師常常會對業務、行銷、創意這類軟實力部門的人敬而遠之。

同理，許多業務、行銷、創意團隊的人，通常不願意跟工程師講話

但我想要同時了解無形的事和極客的事，而且我全部都喜歡，我還可以在兩邊來回翻譯：向工程師解釋無形的事，幫創意團隊翻譯0跟1。我可以綜合所有碎片，並在腦中記下整間公司的運作。

對我來說，這實在令人感到刺激、興奮、充滿啟發，這就是我想做的事。而這代表成為一名主管。我受到這項工作吸引，但更重要的是，我們的使命需要這件事，我們的團隊需要這件事。

所以我學習如何放手，至少放下一點點。

管理最困難的其中一個地方就是放手。不要自己去做事，你必須控制你的恐懼，不要覺得不插手就會導致產品出問題或是專案失敗，你必須信任你的團隊，給他們創意的喘息空間以及發光發熱的機會。

仔細檢視產品，而且極度在意你團隊產出成果的品質，這並不是微觀管理。你就是應該要這麼做。我還記得賈伯斯拿出一個珠寶匠的放大鏡，去檢視螢幕上的每一個像素，以確保使用者介面的圖案有正確畫好。

身為主管，你的焦點應該是確保團隊生產出最棒的產品。成果是你的事，團隊如何達成這個成果，則是團隊的

若能盡早與團隊成員針對工作流程的內容達成共識，事先就決定好，這樣會有很大的幫助。這是我們的產品開發流程，這是我們的設計流程、行銷流程、銷售流程，這裡是我們的行程表，以及我們的工作與合作方式。大家有共識後，叫所有人

然後主管會在定期團隊會議中，確保一切都朝正確的方向邁進。

這類的會議應該要擁有嚴謹架構，以讓你和團隊盡可能清楚情況。你應該要有一張每周清單，可以協

另一個你可以獲得有用資訊的地方，則是和團隊成員的一對一會議。一對一會議很容易變成友善又沒有結果的閒聊，所以就像你的團隊會議必須要有流程一樣，你和團隊成

而且也不要害怕承認你並不知道所有答案。你可以說：「

「我是第一次做這件事，還在學習，請告訴我該怎麼做才能讓情況變得更好。」

就這麼簡單。但這是個巨大的思維轉變。我看過太多人不敢有話直說 擔

接著就對他們誠實吧，即便事情不順利，也不要不敢告訴他們殘酷的事實。撕掉OK繃，如果你們雙方都很緊張，你可以從某件

你大概每6個月要給一次正式的書面表現評估，而如果你是在Google或臉書這樣的公司，似乎永遠在某種評估循環裡面，所以正式的書面評估會更頻繁。但這類

我希望我可以告訴你一個魔法方程式，跟你說我是怎麼搞懂這一切的 * 1。

我從一些管理課程開始，當然沒有任何課程可

對我來說，關鍵是把「公司的問題」和「我個人的問題」區隔開來，搞清楚什麼時候是我自己的行為替團隊帶來挫折，什麼時候某些事情又是完全超乎我控制的。要自己搞懂這些東西非常難，你很難深入挖掘你自己

但我並不是在試著改變我是誰。你就是你，如果你必須完全重設你的個性才能變成主管，那就永遠都是在演戲，你在這個角色

我是個大聲又熱情的人，我永遠不會變成Google和Alphabet的執行長桑達·皮采（Sundar Pichai）那樣安靜、溫和、優秀、極度細心的人。他在給出經過審慎思考的回應之前，總是會慢慢把事情想個透徹，

所以我的領導風格就是大聲又熱情，尤其重視團隊的使命，我會找個目標然後全速前進，不讓任何事阻擋我，並期待大家和我一起往前衝。

但我同時也發覺，激勵我的事物可能不是激勵我團隊的事物。世界上不是每個人都和我一樣（幸好）。世界上還存在理智的普通人，他們自己的人生、家庭、各種他們可以做和需要做的事，全都需要他們的時間。

所以身為主管，你必須找到什麼東西能對上團隊的頻率。你要怎麼和他們分享你的熱情，並激勵他們呢？

答案一如往常是溝通。你必須告訴團隊「為什麼」：我為什麼對某個專案這麼有熱情？為什麼這項任務有意義？為什麼這個小細節如此重要

而有時你也需要補充一點「有什麼」。我會得到什麼報酬？如果我成功，會有什麼獎勵？就算你的團隊全都火力全開準備完成任務，也不要忘了給他們外部動機，因為他們是人，他們可能會需要加薪、升職，甚至是來場派對。給他們點鼓勵，找出什麼事會

協助他人成功是你身為主管的工作，確保他們可以成為最佳版本的自己是你的責任。你必須創造一個情境，讓他們可以使你喜出望外，讓他們能夠超越你。

很多人都抗拒這個概念，他們不想雇人來做他們的工作，而雇某個做你的工作比你做得還好的人更是可怕。我常常從新創公司的執行長們那邊聽到：「呃，如果我雇某個人去做那個……那樣的話我是要做什麼？」

答案想也知道，就是不管你要雇人來做什麼工作，那都已經不再是你的工作了。如果你是個主管、領導者、執行長，那你的工作就是當個主管、領導者、執行長，你必須放下對自己個人日常成就的驕傲，並開始為團隊累積的共同成就感到驕傲。

三星半導體的前執行長、在我們密切合作開發iPod時的超讚合作夥伴、大哥、有時也是我導師的權五鉉，曾經這麼比喻：「多數主管會害怕替他們工作的人比他們還棒，但你應該要把擔任主管想成是當導師或當家長。哪有慈愛的家長會想要他們的小孩

當然，人對於「被比下去」一定會出現自然的焦慮，會這樣想：「等等，要是珍比我還棒，那我要怎麼管理珍？如果她擅長這件事，而我不擅長，那大家就會覺得她應該來做我的工作才對。」

而我要在這裡對你說實話：這有可能是真的，但這是件好事。

因為要是你的某個部下做某件事做得很好，正好是向公司顯示你建立了一支很棒的團隊，而你應該為此獲得獎勵。你的團隊永遠都應該至少有一到兩個人是你的天然繼任者，就是你更

大家越是注意那些人，就越好。這會讓你更容易升職，因為這樣就不會有人質疑若把你升職擔任其他角色時，要由誰來管理你現有的團隊。

孩子做了某件很棒的事時，大家恭喜家長是有理由的，因為雖然孩子的成就是他們自己的，卻也反映了家長的影響。家長也可以為孩子的成就感到驕傲，因為他們知道孩子成功的背後一切時間、努力、指導、難熬的對話、辛勞等等。

如果你是個主管，恭喜你，你現在為人父母了。這不是因為你應該要把員工當成孩子，而是因為你現在的責任是協助他們渡過失敗、找到成功。所以他們感到激動時，你也應該感到激動。

麥特·羅傑斯是我在蘋果管理的一名下屬，他是iPod

我們在Nest時雇了一名實習生哈利·譚納鮑（Harry Tannenbaum）。哈利為人細心、孜孜不倦、見多識廣，五年後他成了Google Nest商務分析和電商部門的主管，又隔了一年之後

我他媽真的是為他們兩個感到有夠驕傲的。

而且我也等不及認識他們找到、指導、一起開公司的下一代人才了。

如果你是個好主管，並建立了一個好團隊，那這個團隊就會一飛衝天。所以依賴他們吧，在他們升職時幫他們喝采；他們在董事會大放異彩，或是向全公司展示他們的成果時，你也要充滿驕傲。這就是你怎樣成為一名好主管的，也是你怎麼開始愛上這項工