

優點，缺點？優點，缺點？你會較容易察覺別人的優點，還是缺點呢？你會怎樣面對下屬的缺點？若是他經常犯錯，你又會如何處理呢？

「當然是當面指出他的錯誤，跟他商討改善的方法。若是他屢勸不改，那沒辦法，只好請他吃豉椒炒魷了。」相信大部分人都是這樣想吧？但，你又可曾想過有更佳的处理方法呢？

Simon 在某大連鎖銷售集團任職管理階層。他為人友善，頭腦通達，也樂於把自己的所長傳授給下屬；但不知怎的，他負責管理的那支團隊卻問題多多、流失量高，以致同事們的士氣長期欠佳。為此，Simon 一直苦惱不已。終於在某一天，他來找我訴苦，並希望我給他一點意見：

「現在這一代，很少有像你這般能幹的人了。我的下屬總是不負責任，很簡單的步驟也做不好。」

「不會吧？你的職位是總監。那你的下屬都應該是經理級了吧？他們應該都很能幹呢！」

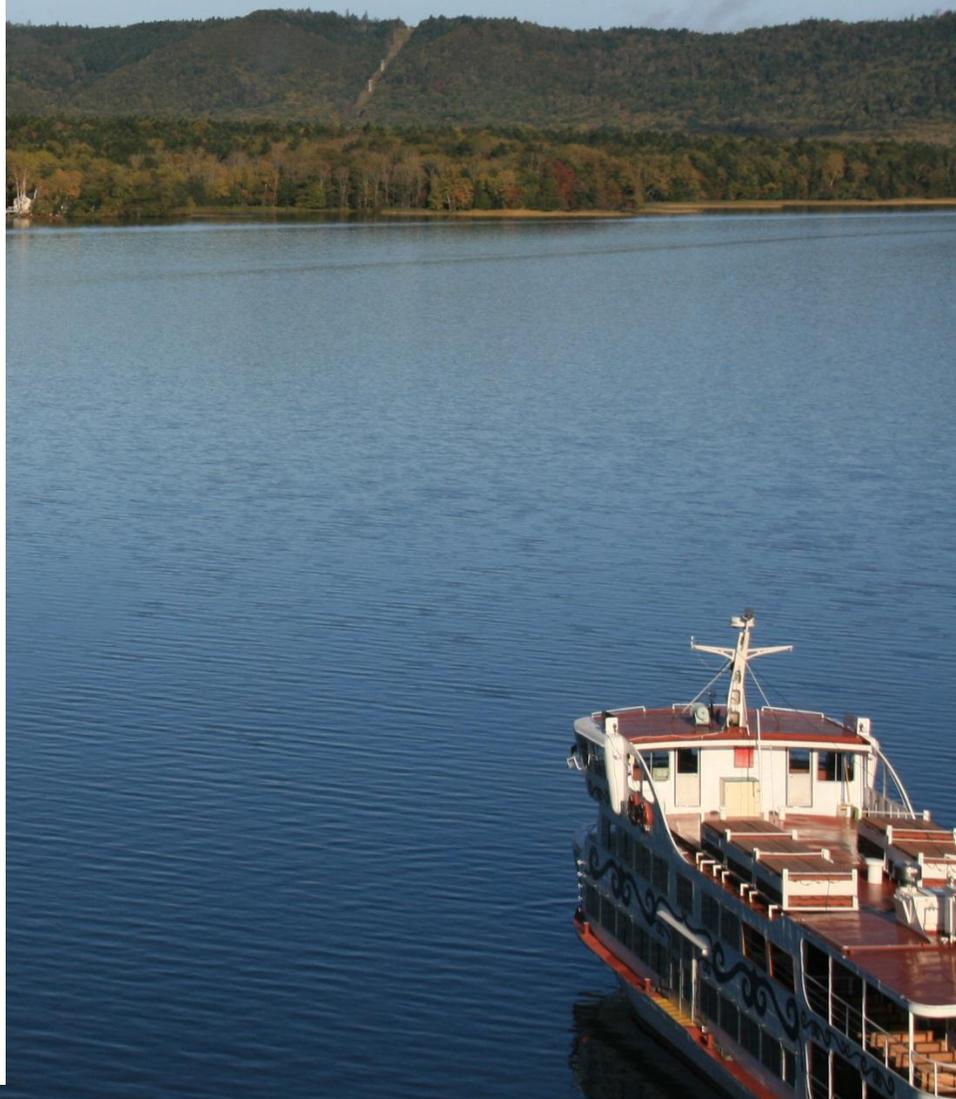
「對，他們全都是經理了。我就是不明白，他們作為經理，怎地還做不到每個小節也盡善盡美，沒有半點閃失！」

「你的意思是，你不容許他們犯任何過錯，即使那只是無關痛癢的小錯？」

「當然啦！大錯正是由小錯積聚而來的。連小處都出錯的話，又怎能成大事？」

「萬一你的下屬真的出錯時，你會怎樣處理？」

退一步 海闊天空





「還用說，當然是直斥其非，然後教他如何一一改正。」

說到這裡，你可發現 Simon 的管理方法有何不妥？對，他忽略了人性中最深層的需要——讚美。美國第十六任總統林肯曾說：「每人都希望得到讚美。」試想想，一個人若長期被人指責、數落，他還有快樂和自尊可言嗎？處於那麼令人不愉快的管理方式之下，下屬會進步才怪！

「我認同你希望下屬進步的想法。不過，我自己管理下屬的方法和你則很不同，我不會著重一些小錯誤，通常只會把注意力放在大處。所謂大處，就是重要的、決定性之處，令他們可正面地提昇自己。」

「我也一樣，我希望他們和我都能成為一個完美的管理者。」

「我自己倒不會這樣想。我認為人根本沒有完美，總有其性格上、行為上、處事上的缺點。作為上司或老闆，應該提高自己的包容度。而且，我看培育人才，是要發揮他們的潛在能力，這才能令他們有自信地執行任務。若我們經常由下屬的短處出發，只會令他們都聚焦於一己的短處，覺得自己不行，扼殺了他們的自信心，形成不必要的自我設限。」

Simon 聽我說完之後，一直垂頭不語，我心想：「大概是我的口吻太過說教，令他不好受吧？」不料他卻在此時說：「也許是我過份執著了吧。」

我頓時鬆一口氣，笑說：「也許，退一步海闊天空呢！」

其實，每個人身上都有兩把尺，一把用作量度自己，一把用作量度別人身上。切勿將自己的尺用到別人的身上。這樣做不止達不到預期效果，有時更可能會引起反感。