

指揮或請求他人做事的方法

爲這件事寫篇文章，看來可笑，也有點侮辱斯文。在華邦，有不少人向我反映過跨部門工作很難推動，當我問說您有沒有想過您的做事方法不對時，對方的回答總是一副我不知民間疾苦的表情，小則怪他人“多一事不如少一事”的態度，大則怪上華邦文化。Task force leader 或 Project leader 事情做得不好被責問時，也常有這種反應。

我不是說沒得到適當的支援必是主事者或請求者的錯。支援的個人或單位當然要有認知“這是華邦的事情，只要個人或單位能力所及，不管是否份內工作，應該儘量協助，在要求的時間內交件”。每個人或單位都有要求他人或他單位協助完成工作的時候，今天您用鋸箭法或是相應不理法，他日別人也會以其人之道，還治其身。

我是說“改變自己要比改變別人容易許多”。我們以前有位銷售主管廖明煌說過幾句話，我一直銘記在心，他說“世界上最難的兩件事，第一件事就是把錢由您的口袋放進我的口袋。第二件更難，是把想法由我的腦袋裝進您的腦袋”。要別人有同理心，要別人誠心的配合，是要靠“sell”（說服）的工夫的；不是靠“權力”或“命令”，那些充其量做到表面的配合。對其他單位如此，對自己得部屬也是如此。這是爲什麼我在此篇文章的標題上加上“指揮”兩個字。“sell”功夫洋人叫做“soft power”，是擔任主事角色者最需要的職能。

做事的方法當然不出 Plan-Do-Check-Action〔PDCA〕的循環。主事者 plan 時應(1)將完成任務所需的工作做一完整且協調的分解，(2)排定工作順序，(3)找到適合人手，(4)指定各分解工作在何時由那一組人在多少預算下完成，小組負責人爲誰等。這是最起碼的硬性功夫，但是事情不會如此就進展很順利，主事者要注意到軟性功夫，“人”的問題。

人不同於機器者在於他有自主性，且受到自尊，需求，情緒，情感的影響。主事者要照顧到這一部份。

在矩陣式組織之下，如果要求的不是舉手之勞，支援單位或個人的組織上級〔line manager〕一定要被知會到並同意。上級是資源支配者，豈能不取得他的同意？但是主事者經常犯此錯，以爲只要是華邦的資源，任何做華邦事情的人都可動用；如果這樣，華邦指揮系統豈不大亂？此外支援做事的人也希望他的上級知道，才會有 credit。

再接下來就是本文最重要的部份，如何取得配合做事的人的誠心支援了。

大家都讀過三個工匠蓋教堂的故事，不知悟到些什麼？我想主事者 soft power 最高境界應是使每個配合做事的人都有第三個工匠的想法。然而有不少主