

## 沒人教，就要主動問



主管，可以是打你考績的惡魔，也可以是幫你解惑的貴人。宋柏庚就從兩任老闆身上，學到做事方法與管理哲學的珍貴經驗。

沒有管理過 20 人以上的歷程，寶僑家品（P&G）供應鏈副總經理宋柏庚，從台灣調到中國 3 年後，成為大中華第一個沒有製造端經驗，卻成為該公司黃埔廠口腔保健分廠的負責人。

「一個廠的分廠負責人」聽起來似乎很普通，但黃埔廠是寶僑的第 2 大工廠，供貨量大之外，員工人數近千名，在中國更有「黃埔軍校」之稱。管理口腔保健分廠的宋柏庚，底下就有 200 名正式員工，以及 100 多名約聘員工。

從原本管理不到 20 人，到變成管理超過 15 倍人數，宋柏庚如何在接下職務後，每年替寶僑順利生產出 10 億元的營業額？

當沒有人教時，「主動尋求協助」是捷徑，也是減少碰撞最好的方法。

從兩任大老闆身上，宋柏庚分別學到做事的方法與管理團隊的哲學。

學區分輕重緩急：平衡工作和生活

對自己的要求很高，連帶也讓要求完美的宋柏庚，表現的像「工作狂」。「我工作太拼命，標準又很高，其實讓自己很累，」他坦承，剛進入寶僑頭幾年，工作與生活失去了平衡。

Bonnie 是他的第一任大老闆，非常有活力，而且對工作充滿熱情，她看到宋柏庚說的狀態，對他發出提醒：「Work less（工作少一點）！」

Bonnie 的工作量比宋柏庚更大，她卻在照顧自己 2 個小孩之餘，又領養了 2 個中國小孩，還能帶頭要下屬早 1 小時回家。從旁觀察 Bonnie 的節奏，宋柏庚看到工作要區分輕重緩急。

他決定試著逼自己提早 1~1.5 小時下班，對工作不是一視同仁地用「完美」標準，「有些用『進步』的標準，或是『維持』的標準。」表面上是工作效率的問題，當中卻也在磨練宋柏庚的判斷跟取捨。看到他的表現和潛力，讓宋柏庚受到 Bonnie 推薦，後來成為黃埔廠主管之一。

這段安排優先順序的過程，後來在黃埔廠仍然十分受用。「因為在黃埔廠更要想清楚優先順序，否則下面的人工作做不完；但基層員工最在乎的就是準時上下班、拿到可支付生活所需的薪水，」宋柏庚表示。

當宋柏庚慢慢向上成為更高階的主管，也從當時亞太地區供應鏈的主管 Mary Anne 對他的態度，轉化出自己對下屬的管理風格。資料來源：[http://tw.money.yahoo.com/mag\\_article/adbf/d\\_a\\_110404\\_9\\_2is2t/page/1](http://tw.money.yahoo.com/mag_article/adbf/d_a_110404_9_2is2t/page/1)