

篇名

女性出頭天

作者

林思漩、陳盈箴。私立曉明女中。二年甲班

壹●前言

在不知不覺間，你是否發現週遭的女主管愈來愈多？你是不是常覺得越來越多女性掌管大企業的經營權？

「在西方，《追求卓越》作者湯姆彼得斯（Tom Peters）幾年前便說過：『女人必須遵循男人規則才能成功的時代已經過了，現在該是有心向上的男人來學習女人了！』」（註一）這對許多男性來講，是個不小的挑戰。男性工作者是否能習慣這種性別權力轉移的趨勢？又該如何面對？特別是，大部分男人從小耳濡目染「男主外、女主內」，進入職場更是以男性企業家與男上司為典範。男人該放棄什麼樣的成見面對女用人越來越能幹的大環境？女人又該如何讓自己走出刻板印象，成為時代新女性？

貳●正文

一、男人如何改變？

01. 丟掉你的刻板印象

軟弱、婆婆媽媽、缺乏事業心，是舊社會、文化塑造的女性形象。對於這一代企業裡的女主管而言，這些特質都不再是必然，至少在工作上不是。相反的，許多女主管展現出堅定、果斷與充滿企圖心。當新、舊文化交替時，這些特質常被貼上「男性化」標籤，甚至一些帶領部屬在市場攻城掠地的女性高階主管，都會說自己個性比較「男性化」。

撇開性別認定、或是成功的女主管是否真的「男性化」，當女主管愈來愈多時，在團隊合作前，男性都該丟掉對於女性的刻板印象。其中一個適應不良的原因是，先入為主地想像女性主管的負面特質。提到對女主管的負面印象不外是情緒化、注重細節、太敏感、常改變規則與指示模糊。男同事期望女主管不要太情緒化，要有自信與魄力，但是女主管真的如此，又被嫌是「男人婆」。

在這種矛盾中，最基本還是要跳出性別角色的框框。一開始不要看她是女性，先觀察她的專業能力，她怎麼領導，讓自己焦點轉移到專業上，淡化對女主管的刻板印象，彼此才可能建立默契。

02. 在差異中找到合作模式

女主管的專業與領導能力毋庸置疑，但是她們在日常管理上，還是與男主管有差異。從負面的角度看，許多人會認為女主管囉唆，對小事情管太多；從正面角度看，女主管卻也比男人多一些柔軟與心思縝密。女主管的細膩與柔軟常常表現在與「人事」相關的議題上，對於員工的觀察非常細膩而敏銳，很快能判斷員工在工作上的盲點。認為這種特質其實是男部屬該好好利用的，有助於建立非正式的關係。因為只要有時間，女主管很樂意跟部屬聊部屬在生涯規劃與工作以外的問題。

女性的細膩更表現在經營市場的敏感度與細節掌握，許多行銷與業務上的高階主管都是女性，便是最好的證明。如果傳統上女性被認為注重小節，男性就是大而化之。女主管希望任務順利達成，更能面面俱到，男部屬卻會覺得這些小事影響沒有那麼大，這種差異造成男部屬覺得女主管囉唆、管太多。與女主管相處時最好是定期報告工作進度與如何完成任務，並尋求女主管的看法，通常女主管也會提出自己的看法與經驗，正有助於建立彼此的合作默契。

03.搞清楚她在想什麼

許多男部屬抱怨女主管：「推動什麼任務時，常憑著感覺講，做出來後她又覺得不滿意。」男性員工抱怨她的女主管，每次交代哪一批貨要如期完成，他也做到了。但是女主管會挑他的毛病，跟公司貨運部門關係不好、沒有盯住財會部門的成本數字，或是忙這批貨卻沒考慮下一批貨的材料夠不夠。男人不知道女主管要什麼，是因為彼此思考邏輯普遍有些差異，

「男主管下命令時通常只考慮效率化，因此總是 1、2、3...個重點講出來，做到就好，只針對事情。但是女主管還會去想這個任務推動時，跟組織與人的關連、影響。」（註二）當男部屬在困擾不知道女主管要求什麼，或是要求太多時，最好跳脫男、女性別思考。往正面角度想，不管男性或女性主管，能當上主管當然是經驗比較多，視野比較寬廣。因此必須多思考，主管們的想法是基於什麼因素與背景，自己可以從中學習。如果男部屬真的覺得女主管考慮太多、又沒有必要時，至少先要觀察一段時間，期間必須委婉卻清楚地問她要達到什麼樣的結果，並且全力支持她的指令。如果經過一段時間的觀察後發現目標不如預期時，男部屬再針對事情，提出來討論。而在一般日常營運時，男部屬還是可以適時提出好的做法與建議，而不是只能聽命行事。

內部其他部門，或是外界競爭者是男性主導時，男部屬還是比較瞭解男人在想什麼。然而當女性主管的其他同級主管都是男性時，有時候比較不會主動問男部屬意見。那麼多雙男人的眼睛在看，她們很容易表現出不示弱的態度，如果男部屬

發現女主管是如此，在提出建議前，最重要的是把她交代的工作先做好，在公開場合支持她的決定，讓她覺得你全力支持她，對你有所肯定。表達意見前，必須要挑她有時間的時候，建議的起、承、轉、合都能說得很清楚，才能符合女主管比較細膩的思考邏輯。

04.女性主管也可以很強勢

許多男部屬不僅覺得女主管要求的多，甚至碰到過有些女主管非常強勢，聽不進部屬的意見。這種強勢作風，除了跟個性有關，也可能是組織生態造成的，什麼樣的組織，就會有什麼樣的主管。如果企業文化認為女性只能當秘書、助理，另一方面對於主管的考核只重視績效，忽略領導與溝通技巧，這種組織氣氛下，女性要出頭，自然要又強勢、又專制，只求目標達成，不在乎男部屬想法。

男部屬先必須思考女主管強勢背後的專業能力，以及自己如何在配合她的領導下，在完成任務中提升自己的能力。只要有嘗試，不論成功或失敗，都一定會有收穫。覺得自己能力提升許多，更懂得如何跟女主管相處，面對女主管的領導，其實還是要瞭解她的個性與管理方式，而這跟適應男主管領導的原理，還是一樣的。最重要的還是要把焦點放在 **team work** 上面，為求目標達成，盡量公開的協調與溝通，時間久了，自然會有適合雙方的合作模式出現。

二、女人如何面對？

01.給她一個機會

以華航總經理宗才怡為例，她認為舊式軍隊化管理，只求達成任務，沒有考慮經營效率，讓企業無法因應全球化的競爭。給她機會，她將引進有效率的現代管理制度。不怕破壞既定遊戲規則地橫衝直闖，創造屬於她的全新舞台。

管理大師柯納（Melvyn Konner）指出，男性有較強侵略性，女性擅長溝通與人際關係。她上任半年，便閃電調動高階人事，事先並沒有徵詢主管意見。「宗才怡來到華航像坦克車一樣，而且是自己駕著坦克車衝撞，你看過女人開坦克車嗎？」一位來自空軍、退休的華航高階主管表示。

宗才怡衝撞的是舊勢力與體制。這位退休華航主管表示，就被調動者背景來看，不少屬於跟舊政府或舊領導階級有關人馬。宗才怡表示，她決策前研讀了每個主管檔案，走遍各單位瞭解他們的個性、能力、生涯目標。「宗才怡相信自己對人的判斷，「華航有許多優秀的主管，給他們機會表現，會比現在做得更好。」」（註三）

02.取得信任、穩定領導核心

勤走各單位溝通，採用笑臉攻勢，「伸手不打笑臉人。」時間久了員工就會瞭解我不是要來傷害他們，是「make best of everybody」，化解員工的誤解，沒有想像中那麼難。除了取得員工信任，雄心萬丈地想成爲全能管理者，儘管許多資深人認爲她在抓權。

如何以一己之力，成爲一個全方位的管理者？深入瞭解與參與，休息時間用來看營運資料與回員工 e-mail，更重要的是授權，權責分明，員工有機會成長，衝出更好成績。定好大方向，就完全放手讓我們做，主管在她要求下與以身作則下，也開始走出辦公室更深入基層業務。在改革與推動策略，在內部日常營運，顯露女性重溝通與關係建立的特質。

03.自立自強

「在這個充斥男性沙文主義的職場上，腳踏實地一步一腳印地作事，用愛與關懷來處理一切的事務。」（註四）事實上，女性的實力與潛能並不輸給男性，甚至女性的溝通、協調能力往往優於男性，有些更能領導團隊作戰，這種溫柔、彈性的女性特質是我們的資產，這些特點若能運用得當，將會轉化爲一大優勢。例如：細膩的心思有助於鞭辟入理的分析、反向思考有助於激發部屬的潛力、包容心能廣納建言與智慧等。因此，我認爲職業女性不需要被特別看待，只要有實力、肯努力、有超越自己的企圖心，妳一樣可以以柔克剛、表現得耀眼傑出。

參●結論

雖然現在的社會強調男女平等，但因爲長久以來的父權壓力，女人要闖出一片天的確比男人要花更多時間更多心力。即使已有「兩性工作平等法」來保障兩性在職場求職、升遷、工作內容、教育訓練等基本權益，但是仍有多數的女性在求職時遭遇到「敘薪較低」、「無法應徵較高職位」等「隱形職場門檻」；除此之外，少數女性員工或主管，會遭男同事「開黃腔」的明顯歧視。因此，身爲女性的我

女性出頭天

們，必須加倍努力去闖出女性的一片天。而由我們的研究資料中也証實，華航總經理宗才怡的確是花很多時間才能勝任這個職位，她善用女性的天賦「溫柔與彈性」去征服員工，取得信任。報告中也提到，不論是女性或男性，「team work」仍很重要，人與人之間的溝通與信任，是不分性別的！

肆●引文資料

註一、「引爆 She 勢力」。天下雜誌－CHEERS。(2002 年 1 月 1 日)

註二、CHEERS 雜誌〈我的老闆是女性〉。

<http://www.cheers.com.tw/activity/she/018072.htm>。(檢索日期 2007/07/05)

註三、CHEERS 雜誌〈自信的急先鋒 宗才怡〉。

<http://www.cheers.com.tw/activity/she/018054.htm>。(檢索日期 2007/07/05)

註四、2001 年婦女國事會議。<http://taiwan.yam.org.tw/nwc/nwc6/all/01.htm>

(檢索日期 2007/07/05)