

讓員工發揮潛能

石 隱

不久前，某橡膠公司的廠長，請廠內一位資深的領班走路了，因為他怎麼也無法激勵這位領班發揮其最大的潛力。廠長說：

「他好像在公家機關做事一樣。他認為陞遷應該根據年資，而非工作績效。一旦提拔了別的年輕領班，他就牢騷滿腹。他認為自己處處都強過別人，年資又久，應該提陞他才對。他準時上班，準時下班，從不在廠內多待一分鐘。他公文處理得非常好，生產報告、品管報告、耗用材料報告，都是既正確又清楚，而且絕對按時送到。但是他從來不會主動做什麼事，他也不提出任何改進的創意或建議，也不想法子提高他部門裏的生產量。公司交給他的生產配額是多少，他就做多少，既不多也不少。坦白地說，我一直覺得他那一部門就是少了他也不會怎麼樣。他的部門內，每件事情都只是達到最低的要求標準而已。生產過程中有了停歇時間，他也不會叫工人做些具有生產性的事情，他只會叫他們去除草或擦窗子。然而我們工廠絕對不能按照最低生產標準來運作，我們的目標是要變成同業產量最大的橡膠工廠。為了達成此一目標，人人均需發揮最大力量，我們希望各階層每一位主管都能積極而主動。因此當我找到了更好的人選之後，我就請這位領班走路了。我覺得這種人最好待在公家機關混飯吃。」

有些人確實很難激勵他去發揮更大的力量，但是很多經理人自己

根本不知道如何去激勵與鼓舞屬下發揮其最大潛力。在應用這些方法時，一定要因對象之不同而略加修正，或是另外想出一種新方法來。

你可以獲得這些好處：

(一) 部屬會發揮其最大的潛力。

(二) 生產量或銷售量均可提高。

(三) 成本和費用可以減低。

(四) 因之利潤可以增加。你可以博得好評，晉陞機會多過別人。

如何獲得這些好處：

(一) 設立高績效標準

你的一言一行都會對員工產生重大的影響。你對自己的要求都不高，又怎能要求部屬發揮最大的力量呢？

例如你遲到早退，對屬下的生產量和品質漠不關心，做起事來無精打采，屬下必然也會受你這種態度的影響。

你若事事都發揮全力，部屬也會效法你。幹勁和熱誠是有傳染性的，如果你積極、熱誠、有幹勁，部屬多半也會這樣。經理人要以身作則來激勵部屬。

(二) 不能認為目前的制度是最好的或唯一的制度

很多人都因為安於現狀而遭受淘汰。這種人認為目前的方法最好，因此拒絕接受改變。任何新創意若是要求他改變他的習慣或思想形態，他就會覺得不安，甚至害怕。

實則任何事情只要稍為思考一下，都可以找到改進的方法。凡事一成不變就不會進步。

改變常是始於創意。以下是一些可以用來改變現狀、改善目前制度的方法。

1、重新檢討你的想法：在你尋求新方法時，暫時拋開舊有的觀念和方法，用小孩子那種好奇的態度去發掘新創意。

2、與別人一起進行腦力激盪術：探索別人的想法，利用問題來激勵思考。利用這段時間盡量尋求新方法，不管這種新方法是多麼荒謬可笑都要記下來，是否可行將來再加以評估。

3、隨時都要運用你的想像力：下班回家，腦筋也不要停歇，新創意隨時都會出現，準備一本筆記本隨時記下，否則過些時候你就會忘了。

4、要願意接受新創意：別人有了新構想，要我們找出行不通的理由實在很容易。如果你要你的部屬提出新創意和新方法，你就一定要保持心靈的開放，你要讓部屬的新創意有一個實驗的機會。

一個公司如果拒絕接受新創意，甚至拒絕去聽取新創意，就永遠不會進步。這種公司連保住現狀都很難，甚至會開倒車邁向死亡之途。

（三）鼓勵員工改進制度

目前許多公司都採用獎金制度來鼓勵員工突破生產性作業方法，並且也收到了效果。然而採用這種制度來鼓勵非生產性作業的方法，

收效卻不大。實則非生產性作業方法只能「改進」，不能「突破」。

舉例來說，你目前的檔案制度不太理想，找一件資料要花很多時間，這時你自己不要動腦筋去設法，而要求你的職員、秘書或總務人員提出改進方法。你給他們的獎賞可以與你給生產人員的獎賞一樣，金錢、讚美、晉陞都可以奏效。

藉著這種獎賞辦法，你就可以鼓勵員工對公司各種制度提出改進的建議。

（四）協助員工制定其個人目標

很多人好像永遠生活在幻想之域，他們都有一些模糊、不確定的想法，卻不能訂出具體而確切的計劃。

我們知道推銷最重要的秘訣就在於找出別人的需求，然後設法予以滿足。此一說法亦可以應用在管理上。使一個人發揮其最大潛力的方法，就是幫助他決定其人生最大希望是什麼，然後告訴他如何去達成。

有六個方法可以促使一個人對其工作產生目標意識，因而發揮其最大的潛力：

（1）使他的目標具體化：幫助你的部屬把他的夢想變成具體的目標。例如他想發財或晉陞到某一職位，你就幫助他把這些想法變成具體的目標。

（2）協助他制定達成目標的計劃：告訴他要如何做才能達成目

標。讓他把計劃寫下來，因為這樣才能確實知道要如何做才能達成目標。

(3) 使他知道追求這個目標是多麼值得、多麼令人振奮的一件事：幫助他了解達成目標後可以獲得的好處，把可獲得的物質上和心理上的報償告訴他，刺激他的欲望。

(4) 使他與自我競爭：一個人就是不能打破自己的記錄，也總比被別人擊敗要舒服得多。因此你可以幫助他設定一項個人記錄，然後自己與自己競爭。

(5) 使他的目標成為一種有達成可能性的目標：要使他的目標成為切合實際、合理，可以達到的目標。很多人因為訂的目標太高，不久就完全放棄。

(6) 當他成功時，要鼓勵他：在部屬成功之前所做的承諾，在他成功時就一定要兌現，千萬別做難以兌現的承諾。

(五) 要使他以工作為榮

一個人不管所做何事，均想以自己的工作為榮。人都有渴求別人讚美、注意和認同的慾望。我們若以這些慾望為誘因，必能產生極大的效果。

「我為你感到驕傲」。這句話的激勵效果非常大，但是你也別忘記：「除非一個人能對他自己、他的工作、他的組織感到驕傲，否則你無法使他發揮最大的潛力。」

因此你一定要設法使員工以他的工作為榮。例如，你可以給他某項挑戰，你可以給他一項更難的工作來激發他的潛力，你可以鼓勵他提出改進的方法。激勵的方法太多，簡直不勝枚舉。

（六）組織中只求應付了事的跡象

最後談談組織中只求應付了事的跡象。組織中若發現有下述現象，則員工必不會發揮全力，你就應該提高警覺而加以注意：

- 1、管理方面不再願意從事實驗、不想冒險、不想嘗試新方法或新觀念。
- 2、公司滿於現狀，不想開發新市場和新客戶。
- 3、公司要求員工絕對的服從，它只能留住被動和有依賴心理的人。
- 4、晉陞是根據年資，而非工作績效。
- 5、管理階層非常自滿，缺乏進一步的發展計劃。
- 6、組織中死氣沉沉，毫無挑戰的氣氛。