

談激勵與訓練

于 真

壹：前 言

根據美國公共方案基金會的研究，人們希望由工作中得到下列十項理念：

1. 與尊重自己的人共事。
2. 有趣的工作。
3. 有優良表現時能獲得認可。
4. 有機會學習技能。
5. 與能接納別人意見的人共事。
6. 有機會自我思考，而不只是聽命行事。
7. 看到工作的最後成果。
8. 為有效率的主管做事。
9. 不太容易的工作。
10. 能隨時得知事情的進展。

富挑戰性的工作、個人成長、學習新技能、享有自主權、有機會參與、受到尊重、被人認可、有效的管理及獲得資訊，正是今日企業迫切需要的東西。就算不渴求這些東西，企業也要設法推銷它們，因為在新資訊時代中，企業只有憑藉它們才能開創新局。

一個人潛能的激發，除了自己願意接受考驗外，也需要別人的幫忙，但是要如何破除阻礙潛能發展的黑暗面呢？這牽涉到主管所扮演的角色，也就是主

管在管理中所要做的工作。

貳：激勵員工潛能的三大信念

第一：當主管的人要誠心誠意的對待部屬，而且不能有鄉愿的作風。因為鄉愿很可能在不知不覺中使自己成為雙重人物。比如部屬有些應該糾正的地方，結果你不當面告訴他，卻在他背後對別人訴說他的短處，這是人性管理上的最大忌諱。主管給員工有歸屬感、成就感，提供積極的氣氛，給予發展的環境，員工的相繼成長也必定帶動公司的成長。

第二：主管要尊重人性。「尊重」不是姑息，尊重就是對部屬付出期望、激發、協助，使員工能夠成長，能發揮更大的潛能。主管培養、愛護人才的最好方法，不是表面的關切，而是誠意尊重人——關懷、激勵、協助的前提下，把目標訂得高，再予鼓勵完成。如何塑造出良好的企業文化，如何有效而妥善的管理，一切都要賴主管們的作為。主管鼓勵員工在工作場合中，建立所謂的社會人際關係，培養同事們相互友愛與和睦的氣氛，同時也給予員工民主式、參與式及開放式的領導。而且尊重並善用員工自組，包括公司內的非正式組織，則員工必然能產生高度的工作潛能。

第三個信念，那就是「永為他人著想，你將獲得最多」。如此以自然的領導態度對待部屬，而不是以權威壓制，必能得到最多的信服。你愛你的部屬，才能讓他們感到自己的重要，用明確的態度明辨是非，幫助他們成長。培養人才，發揮人性管理，提供一個相對的環境來訓練他們，使企業活性化與淨化。企業活性化，就是讓各部門、各階層都能上下自由交流意見，從「衝突」中彼此互

相調適而達到共識。同時必須建立勇於嘗試突破，對未經經驗過之事樂於挑戰。一個有活力的企業必然由許多新的觀念所推動，因此不要牽制員工的觀念，並且要培養其隨時應變的能力。

參：掌握訓練需求的方法

主管要啟發部屬的能力，通常都是透過工作，亦即是在職訓練。要完全實施在職訓練，首先就要了解部屬所需要的教育，然後配合工作上對教育的需求，做具體的實施方案。以下是掌握訓練需求的方法：

一、觀察部屬的行動：

激勵部屬能力首先應該做到的是，了解部屬缺少什麼樣的能力。從部屬的工作狀況去了解他們缺少那一方面的知識、技術。行動的觀察不只是漠然的觀察，而是應該準備觀察的備忘錄，把發現的情形做詳細的記錄。否則，僅憑印象來臆測教育需求，造成抽象、模糊的觀念，會導致教育實施錯誤。

二、分析工作成果：

根據工作性質的不同，主管是無法對部屬的工作過程做徹底的觀察。像這種情形就必須根據工作成果來做分析，與了解教育需求。這時也要避免憑印象或感覺的判斷，儘可能做客觀性的分析。在人事管理實務上，公司出現任何種管理現象時，公司應進行工作分析。

三、呈報制度的應用：

除了由主管來觀察部屬的行動，及分析工作成果這兩種方法，來了解部屬所需的教育外，還有一種方法就是由部屬呈報上司，要求自己所需的教育。一

般企業大多是採用這種呈報制度，充分利用部屬的呈報書做為參考。

為求組織的業務繼續的發展，新理論、新技術、新知識不斷增加，為期員工的學識、技能，能趕上業務發展的需求，需有計畫施行進修與訓練。公司與長期策略眼光來考慮人力資源的運用問題，訓練員工學習更多的工作技能。下列是一些訓練原則：

- 1、任何員工均應給予適當的訓練。
- 2、所有主管人員每年要接受不同層次的管理訓練。
- 3、訓練後應做評估，評鑑績效。
- 4、訓練後應給受訓者有活用的機會。
- 5、鼓勵員工自我發展之努力。

肆：提昇企業體質的五大步驟

今日企業界需要的人才應具備多方面的工作技能，而不是將自己侷限於某一專門領域，訓練將是提昇企業體質的最佳方法。下列是提昇企業體質的五大步驟：

一、為組織成員訂定更高的績效標準，並且視情況繼續提高。讓所有員工認清，任何績效均可再加以改善。因此，人人將會對現有表現不滿意，進而透過建設性的改善措施，使工作意願及士氣大幅提高。

二、利用工作輪調及經常分派新任務，使員工得到更多發展及學習機會。千萬勿將潛力強的員工凍結在某一職位部門裏。企業需要有優秀的人才和嚴格的管理。

三、設法調整工作環境。包括企業文化、組織結構及企業政策等，使其更能促進並激勵員工自動提高企業體質，不要使制度僵化，這樣對員工的發展有害無益。

四、隨時為各級單位注入具有各種背景的新血輪。只有這樣，各單位在解決問題時，才能考慮周詳，職位出缺時，也不虞乏人遞補。

五、促使人事部門擔任推動改革工作的要角。在討論員工升遷時，應邀請人事主管參與。鼓勵員工的建言，激發全體員工的創意與努力。

伍：人事部門的角色

許多企業均忽視人事部門的重要性，有優秀的人才也不派往人事部門。以下是人事部門的角色：

1、人事部門可以依照公司規章，嚴格要求主管做好績效考核工作。人事部門還可站在顧問的立場提供建議，如績效差異的分析，考核方式及如何扮演「黑臉」等。

2、人事部門可以督促主管對績效平平的員工採取行動。如重新分派工作，再教育，或給予時間改進等，並嚴格要求主管開除績效太差的員工。

3、人事部門有助於找出最卓越的員工。也有助於為員工找出最適合的升遷管道。人事部門還可鼓勵主管大膽起用有潛力的員工。

4、人事部門可以鼓勵主管注重員工的工作表現，並給予卓越的員工優厚的獎勵。

提昇企業體質需要全體員工的參與、投入時間、精力、金錢，使員工產生

歸屬感與認同感，才有可能達成目標。總而言之，提昇企業體質不僅能改善經營績效，確保策略的成功，更能讓每一位員工每天上班充滿鬥志與希望，進而使整個公司邁向成功之道。

陸：結語

管理大師彼德·杜拉克說：企業經營管理上最重要的成分是「訓練」。一個重視訓練的企業必然是處處時時在模擬可能的經營狀況，對員工施以潛移默化的引導，例如：IBM、惠普、杜邦等國際著名公司，對儀容、禮貌等公開形象(CIS)、危機意識、環保意識、工作安全等的要求，身體力行的實踐，這些巨型公司的成功並非偶然。美國有一項名為「重視個人訓練」，強調訓練及再訓練為一種終身學習的過程，有一本書名為「企業的重建」或「企業改造」，其內容談的就是訓練，終身教育值得我們效法。