

# 工作教導與部屬培育

(三小時)

講座：鄭乃文

2013/7/29

# • 鄭乃文

## 學歷

中國文化大學法學博士

## 考試

80年高等一級考試人事行政類

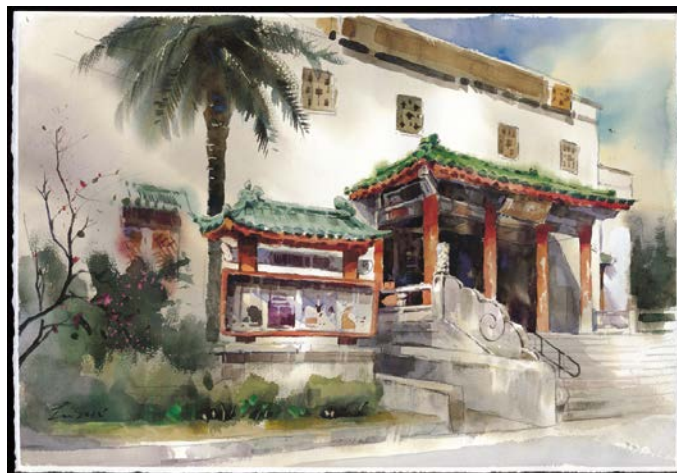


# ● 經歷

- 行政院新聞局法規委員會約僱人員(80.6-81.6)
- 行政院人事行政局科員(81.7-82.12)
- 行政院副秘書長室諮議、編審(83.1-84.2)
- 法務部調查局機要室站調查專員(84.2-85.6)
- 法務部部長辦公室秘書、科長(85.6-88.2)
- 司法院科長、專門委員兼主任(88.2-95.5)
- 教育部督學兼國會組執行秘書(95.6-96.2)
- 國立國父紀念館館長(96.3-100.3)

# ● 現職

- 國立台灣藝術教育館館長(100.3-迄今)



- 台北科技大學兼任副教授：法律與生活課程
- 國家文官學院：依法行政及案例解析、行政程序法及案例解析等課程講座
- 人事行政總局公務人力發展中心：工作教導與主管經驗傳承、情緒管理等課程講座

# 大綱

- 學習目標：充滿信心擔任主管
- 前言：培育部屬的必要性
- 做一位教練型的主管
- 工作教導的基本認知
- 工作教導的運用情境
- 適用各種情境的工作教導萬靈藥
- 結語：做個三心二意的傑出教練

# 學習目標

充滿信心擔任主管

# 全球人力資源調查

- 2007-2008年針對18個國家，90000名工作者調查
- (21%)的員工覺得自己全心全意投入工作
- (38%)的員工對工作非常或完全不投入
- (41%)的員工對工作盡職，但不起勁
  
- 組織(企業)的當務之一是將管理導向(人性化)
  
- (引自Gary hamel 著,現在什麼才重要?What Matters Now 天下出版)

- 無論是在那裡，
- 無論是在什麼時候進行調查，
- 無論你針對的是什麼行業，
- (60-75%)的員工會認為在他們工作中，最大的壓力和最糟糕的感受是來自他們的(直接上司)
- 開玩笑.flv



# 人類的工作能力層次

- 層次六：熱情
- 層次五：創造力
- 層次四：主動精神
- -----
- 層次三：專長
- 層次二：盡職
- 層次一：服從

# 培育部屬的必要性

- (40%)得獎人會感謝奧斯卡主辦單位美國影藝學院
- (48%)得獎人會感謝家人
- (61%)得獎人感謝製片或導演

嚴長壽總裁名言：

每個人都有能力做別人生命中的天使（貴人），關鍵在於我們是否願意活出屬於自己生命的獨特價值

- 想想你心目中理想的主管？
- **John C. Maxwell :The toughest person to lead is always yourself.**

# 中階主管職務管理核心能力

- 具備良好的溝通表達能力，能明確傳達自己的意念。
- 協助所屬成員進行工作重點設定，解決工作疑難、提供工作方向引導。
- 能考量所屬成員差異，指派不同類型的任務與工作。

# 做一位教練型的主管

- 傑出的主管應該是(好教練)
- 將(教導部屬)列為核心任務，激發部屬的潛能，讓部屬充分發揮(創意與活力)，進而提升組織整體的績效
- 要有效帶領團隊提昇績效，身為主管就要調整自己的角色，從(長官)轉換成(教練)，要以(指導)來取代(管理)
- 教練最重要的工作，就是引導他人改變原有的思維模式，徹底發揮(潛能)。

# 做一位教練型的主管

- 沒有教不會的部屬，
- 只有不會教的主管
- 美術課1.mp4
- 美術課3.mp4

# 工作教導的基本認知

- 何謂工作教導
- 工作教導的目的
- 工作教導的時機
- 工作教導的運用情境



# 何謂工作教導

- 工作教導是一種以(人)為中心的管理方式，從(關心)開始，教導者會透過(溝通)、(參與)及(分享)的方式，與部屬建立(合作)關係，循序漸進的協助部屬學習工作所需知能，並有效完成工作，最終協助員工自我實踐、達成(組織目標)
- 讓被教導者發揮最大的能力，達到最好的表現。廣義的工作教導包括：建立良好關係、全面關懷、不限於工作層面

# 工作教導的目的

- 增進溝通
- 改變組織氣氛
- 提昇員工及組織工作績效
- 幫助員工適應改變

# 工作教導的時機

- 人員、組織、任務變革時
- 人員、團隊士氣低落時
- 績效評估過程
- 人員日常生活遭受困難時
- 工作教導的時機不只是在績效不好時，也不只是在犯錯或士氣低落時...
- 好教練要掌握時機，(隨時隨地)進行工作教導

# 指導的循環

- 建立信任
- 傾聽
- 問開放式問題
- 提供回饋
- 共同創造選擇與實踐
- 點傳幫帶師

# 工作教導的運用情境

- 鼓勵良好的表現
- 處理表現不好的問題
- 推動資深部屬
- 激勵消極的部屬

# 鼓勵良好的表現

- 立即
- 明確
- 真誠

# 處理表現不好的問題

- 處理規則：立即、事先提醒、一致性、對事不對人
- 要私底下說，且正面的表示；不要在公開場合指責對方
- 適時地給予對方關懷。表現出你對這件事的關心，是否遭逢重大變故；尊重個人隱私
- 要提問題而不是給答案
- 提供簡單、正向的回饋
- 要求對方多多練習

# 推動資深部屬

- 尊重資深部屬的尊嚴及經驗，並注意禮儀及態度
- 掌握其個性，不要利用上司的地位及權力
- 明確傳達希望他在組織中擔任任何種角色使其認同
- 打從心底認真請求協助培育資淺部屬
- 以身作則

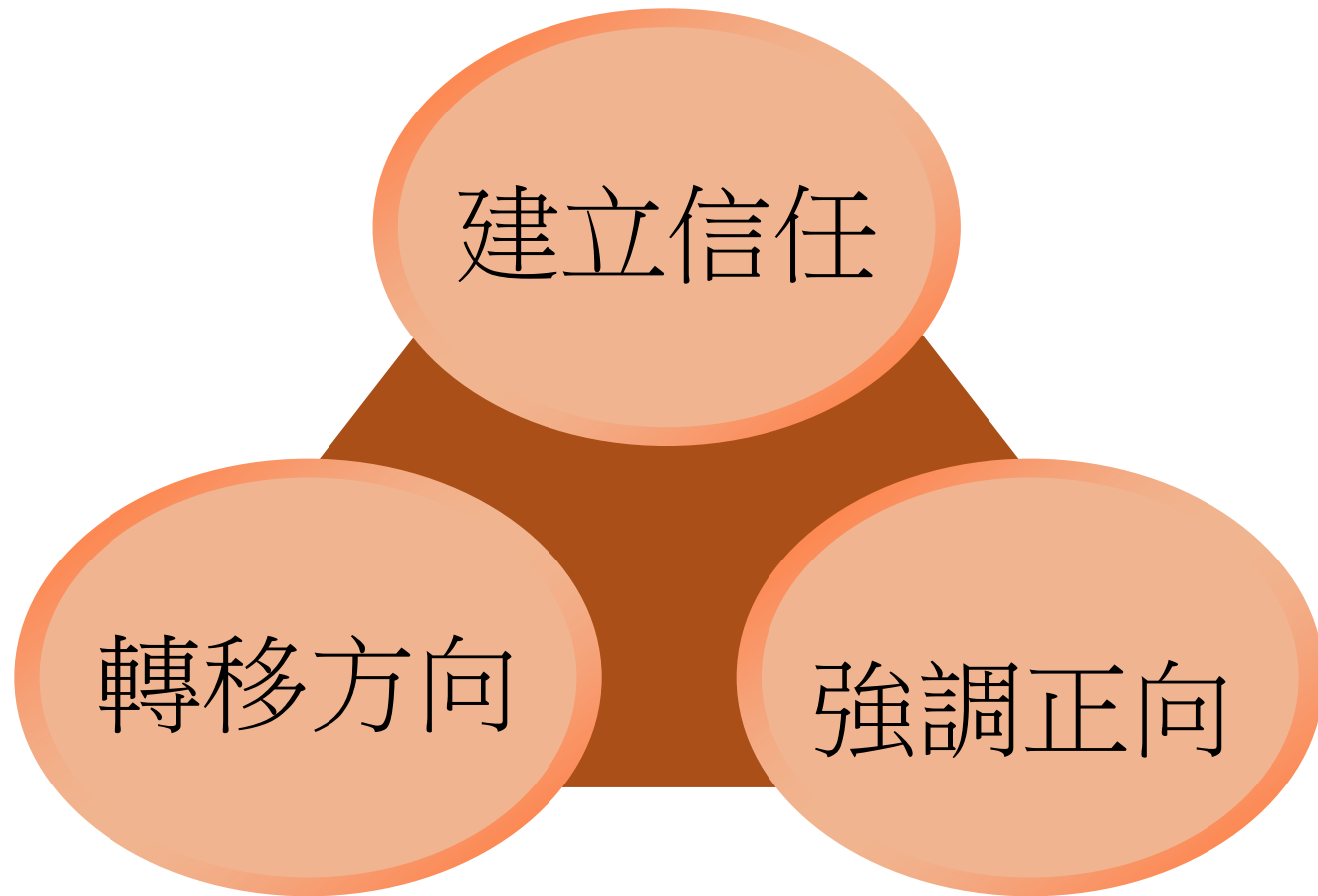


## 激勵消極的部屬

- 進行工作意願調查
- 訂定工作輪調機制
- 給予更多的工作變化
- 給予更多的權責

類型	問題	指導方法
有意願有能力	N o	授權
有意願無能力	能力問題	培養其能力
有意願有能力不會做	方法問題	教導解決方法
無意願有能力	態度問題	激勵
無意願無能力	態度及能力問題	落實平時考核考績中反映

# 適用各種情境的工作教導萬靈藥



# 建立信任

- 產生信任是領導者的重要特質，領導者必須正確的傳導他們所關心的事物，他們必須被認為是值得信任的人－Warren Bennis

# 轉移方向

- 畢馬龍效果(Pygmalion)
- 畢馬龍是古希臘神話中賽普路斯國王。這個國王善於雕刻，用象牙雕刻了一座美女像。久而久之，他竟對自己的作品產生了愛慕之情，愛神為他的真誠所感動，就賦予雕像生命，畢馬龍稱她為葛拉蒂亞，兩人結為夫妻。後人就把由期望而產生實際效果的現象叫做畢馬龍效應。
- 《窈窕淑女》（My Fair Lady）奧黛麗赫本主演 [賣花女1.MP4](#)[賣花女2.MP4](#)

# 強調正向

- 樂在工作
- 不要對工作的結果想太多，不管什麼工作都賣力去做
- 於職場思考自己有所助益的事為何並實行
- 明白自我獨特的優點
- 知道能夠發揮自己能力的位置

# 團隊領導的五大障礙

- 缺乏信任
- 害怕衝突
- 缺乏承諾
- 規避責任
- 忽視成果

# 結語：做個三心二意的傑出教練

- 上司對你(放心)
  - 部屬對你(安心)
  - 自己對自己有(信心)
  - 有(意志力)
  - 有(誠意)
- 
- 教練風範－保持(謙沖)的心



## 延伸閱讀

- 當個職場好教練-培育部屬的35個指導原則，博碩文化出版
- 教練（coach），中國生產力中心出版
- 人本教練模式:激發你的潛能與領導力，經濟新潮社出版
- 輕鬆當個好主管，羚羊文化出版
- 360°全方位領導，John C. Maxwell，英格爾
- 領導的黃金法則，John C. Maxwell，天下文化