

## 人資處引領新同仁認識北醫大，並打開垂直溝通與人才培育的大門

本學期新進 60 餘位教師和職員，人力資源處於 9 月 24 日、25 日主辦 103 學年度第一學期新進人員引導訓練課程。此外，邀請到李思恩老師與賴慧萍老師暢談「溝通—向上管理」、「部屬培育與輔導」兩主題，讓本校的垂直溝通與人才培育管道更為順暢。

### ■李思恩老師：溝通—向上管理（9月16日）

李思恩老師談到向上管理，其實就是為了爭取資源，首先要體貼上意（非狗腿行為）獲得信任後，才能爭取資源。彼得杜拉克曾說：「了解主管領導風格，與主管維持良好關係，可避免痛苦與傷害，容易被晉升與重用。」



有效溝通的 4 步驟：注意、瞭解、接受、行動。先從主管感興趣的事物引起注意，並且使用共同語言，確定對方聽得懂，瞭解後才能接受，建立信任，最後藉由行動達成目標。【圖：李思恩老師（右圖）舉例說明及學員聽講的情形（左圖）】



李老師在課堂中讓學員做個人風格分析測驗，風格無所謂好或壞，而且每個人都具備 4 種風格，有分析論、直觀論、行動論、人際論。有些人在某種風格上特別強勢，且讓它變成優點，但有些人覺得過於強勢的風格是一種負擔。重點不在個人的風格組合，而在對自我風格的瞭解及如何做最佳運用，再從 4 種風格的典型行為中，判別個人主導風格。

若主管領導風格為分析論，則必須使用分析論的模式與主管溝通或簡報，千萬不可使用其他風格的溝通方式，特別是用人際論的溝通方式和分析論的人溝通，否則很難達成共識。李老師提並供一段人物特色鮮明的影片，讓學員辨別劇中人物的風格，討論為何主角爭取廣告不成功，並提出改善建議。最後，李老師以「沒有不能溝通的人，只有用錯對應方法的人」與學員們共勉。【圖：分組討論影片人物風格特色】

■1031 新進人員引導訓練（9月24日、25日）



本學期新進 60 餘位教師和職員，人力資源處為協助新進人員更快的取得協助或找到答案，降低新進人員的挫折感，強化向心力，快速適應組織及工作，於 9 月 24 日至 9 月 25 日主辦 103 學年度第一學期新進人員引導訓練課程。【圖：閻雲校長致辭（左圖），並有 14 單位一、二級主管擔任課程單元講師】



本次舉辦的新進教師及職員必備新人引導訓練課程，共有 14 單位共同規劃並參與課程，內容除了教職員的個人權利、義務、成長及福利外，還有各行政單位功能流程介紹、學術研究功能、職場危害預防與健康管理、性別平等及著作權規範，並力邀學校各單位一、二級主管擔任單元講師，為新進同仁做最詳盡的解說。【圖：體育處甘乃文組長（左圖左）特別帶領同仁作伸展體操，促進新進同仁的健康】



此外，還特別邀請企業滿意度極高的講師許致毅老師，帶領新進同仁一同完成凝聚團隊共識活動，讓新進同仁對組織更有向心力。課程開始時，學員們從彼此的不熟



悉，在許老師帶領中，逐漸聽到談話聲、笑聲，甚至在遊戲中，互相給予支持鼓勵及建議，雖然分組遊戲競賽有輸有贏，但也讓北醫大新進同仁體會到在團體合作過程中，一定會產生意見分歧，作法不同，當責的同仁，需運用良性溝通，以及適時利用資源、支援，達到專業分工，成為高績效團隊，共同為組織創造價值，為北醫人必備之能力與思維。【下圖：許致毅老師帶領學員在遊戲及活動過程中，讓學員體會當責的重要】



#### ■賴慧萍老師：部屬培育與輔導（9月30日）

在組織裡，人才的選、養、育、用、留都和主管切身相關，而部屬培育與工作教導為「育才」重要的一部分，主管有責任和義務培育並發展部屬，當育才做得好，不僅成就了部屬，也成就主管本身。

人資處首度邀請實務經驗豐富的賴慧萍講授「培育部屬的技巧」，賴老師引用松下幸之助名言「改變人，才能讓企業成長」，所以應先理出培育部屬應有的認知，讓人力變人才，需藉由系統化能力訓練，縮小工作績效落差以及未來能力缺口，別覺得太忙而不培育部屬，工作越忙碌，越需要培育，主管們要記得，既要發展事，也要發展人，養兵千日，用在一時。【圖：賴慧萍老師授課情形】



在教導過程中可使用案例討論，並指出部屬培育每個環節都要精準，運用工作教導的2W1H：When（何時教？）、What（該教什麼？）、How（如何教？），用能力盤點表掌握訓練需求，及擬訂訓練計劃表，課程中更安排了尋找幸運7的活動，讓學員分組競賽，體會工作教導中需要注意及改善的地方。

【左圖：課堂中學員參與工作教導遊戲】

賴老師並提醒，教導時要掌握6字訣「簡而繁、淺而深」，並分享看《西遊記》來談管理，若您為唐三藏，要提拔人才，您會選孫悟空、豬八戒、還是沙悟淨？其實西方取經之途，就是經營管理之道，引用故事做為管理課題，讓學員們分享想法。



工作教導需進行工作分解、步驟化，再使用4階段方式教導「從學習準備、傳授工作、試作、考驗成效」，身為教練，從觀察中瞭解部屬可能提出的疑問，讓部屬先從模仿再試作，練習多次後，即可實際進行實作測驗，想當好主管，就要先當個好教練。【右圖：賴老師與分組比賽第1名學員合影】

（文/人力資源處）