

人資處 5 場教育訓練～培育同仁的領導力、影響力、面談技巧與表達能力

人力資源處於 4 月邀請到這兩年廣受同仁好評的老師：廖年明、宋一非、鄭國威、黃惠玲及范明弘老師等，分別講授大家關注的主題：部屬培育與發展、主管的角色與職責、啟動說服影響力、成功選才與面談技巧、公眾表達技巧等，讓大家集領導力、影響力、面談技巧與表達能力於一身。



■廖年明老師「部屬培育與發展」(4月8日)



廖年明老師指出，工作在忙碌時更容易陷入窘境，往往因太忙而導致部屬能力差，又忙到沒時間訓練，並因此造成惡性循環。其實在推動人才培育的過程中，即使忙碌，仍可經由：

1. 團隊學習，2. 推動自我學習，3. 利用機會教育，4. 提升訓練效率等方式來培育部屬。

如在部門會議中妥善分配時間，做工作檢討、集思廣益、學習、分享心得；而當部屬尋求幫助時，則利用機會教育，體驗勝於說教。【圖：廖年明老師在課堂中分享許多實務經驗】

此外，主管必須進行高效率的工作指導，掌握需求及擬定計畫，並設立輔導員及職能認證，由此擴展到補救、考核、任用系統。用正確的教導態度及指導技巧，使部屬發現自己的優點，得以發揮長才，用在正確的地方，同時要適時地立即回應，讓他學會自我勉勵，給予信賴，發掘潛力。

【右圖：課堂中透過互相問答的遊戲，體會在教導部屬時的使用的技巧和教導應有的態度】



【下圖：分組繪圖比賽(左圖)及小組討論分享(右圖)】



主管需掌握學習面談的原則，協助部屬找到方法及感覺，引導其思考重於直接教導，用問句循序漸進縮小範圍詢問，只給方向，而不立即給答案。教導的步驟為同理支持、確認問題、引導思考、促成行動。事後需做回饋，給部屬正面鼓勵，且具體說明事由建議，不預設立場傾聽，最後共同討論取得共識。

■宋一非老師「主管的角色與職責」（4月10日）

身為主管，應先了解管理者與員工的角色不同，工作內容從實務的操作轉型為管理部屬，需要充分掌握團隊工作及成員屬性，判斷決策是否有最大實質利益，主管若要掌握部屬的工作績效，必須建立有共識的工作標準，以公正、公平的態度，依據部屬個別經驗及能力分配工作。



主管要扮演3種角色：技術管理者、人員管理者、經營管理者。其中的人員管理者，最讓大家頭痛，該如何管理好部屬，實為一門大學問，從建立相互信任及尊重的環境、設定目標及期望值、管理員工績效、給予回饋、授權及監督、員工指導與發展、員工獎勵及激勵，最後建立高績效團隊。宋一非老師特別提及，當員工能有更好、更多元化的發展時，應當讓他發展，而非將他留在身邊，時間久了部屬容易心生不滿，宋老師舉許多實例，提醒主管適時放手，讓員工發展的重要性。【圖：宋一非老師講評學員製作的海報內容】



主管主要職責有：1.輔佐上司，協助主管成功。2.善盡管理之責，確保績效達成。3.領導及培育部屬。4.解決問題、創造競爭優勢並做分組個案研討。另外，主管要有遠景，讓部屬了解未來需循序漸進的藍圖；再者，需促進績效管理循環：從設定目標到工作教導/導正，到績效考核（適時員工發展），到獎勵/激勵，再回到設定目標。優秀的管理者，應做到在幫助公司或部門達成目標的同時，促使自己和工作團隊的每個成員都能達到目標，並從中得到成就感。【下圖：學員於課堂中分組討論（左圖）及製作海報的情形（右圖）】

■鄭國威老師「啟動說服影響力」（4月14日）

說服是一個「過程」，最後將產生「影響力」，這是每個主管必備的能力。鄭國威老師提及在團體中該如何「存異求同」，亦或「求同化異」，都先保持正面態度，尋求了解。並且建立團隊共識學習法，擬定小組學習公約，其中團隊建立的5原則包括：尊重、包容、欣賞、接納、肯定。



要成為卓越主管，必須看得遠、想得多、想得早，善用現有資源，規劃分工、訂立程序，最後產出、執行，而當主管所具備的影響力要素越多，則越有影響力。構成影響力要素分別為：獎賞權、強制權、職位權、參考典範權、專家權、資訊權、關聯權。領導力未必來自頭銜或職稱，但沒有影響力就沒有領導力。【圖：鄭國威老師授課情形】



鄭老師並利用《神鬼戰士》影片來分析主角所具備的影響力要素，並讓學員做探討，提供實例說明何為說服之道，信服力就是傳你所信，信你所傳，發揮熱情，感染對方，相信自己所說，從可信度到言行合一，到表裡如一，要說到做到，讓自己被他人（部屬）信賴。【下圖：《神鬼戰士》影片欣賞後的分組研討分享】

■黃惠玲老師「與部屬共創雙贏的績效指導」（4月23日）

為了達成組織目標，主管在績效指導所扮演之角色多樣化，要如工頭包工程、發包，給予明確目標並分配工作，同時也必須扮演下列角色：

- 1.慈母：如媽媽一般關懷部屬，生活輔導。
- 2.嚴父：賞罰分明，嚴格督導。
- 3.良師：傳道、授業、解惑也。
- 4.園丁：日常耕耘，日常管理、考核。
- 5.法官：公正、公平。
- 6.醫生：診斷、對症下藥。【圖：黃惠玲老師】



每個部屬工作能力及意願皆不同，身為主管可根據不同狀況，進行不同的指導，黃老師於單元中利用「三繩奇術」，讓學員在完成小魔術的過程中，有所啟發。而主管在與部屬溝通時，先掌握一致性，後差異性的要領，並且同理心的傾聽回應，使用讚賞式提問引發思考，再以說明事實的技巧，讓部屬有所覺察，有改善之依據。

【下圖：黃老師利用三繩奇術教學，讓學員體會教導需要適才適所】

充分運用語言的力量，「加號>句號>如果>但是」，具體的、發自內心的描述讚賞，不能有目的，詢問部屬為什麼做得好的原因，關心回饋要即時，更需要把「人的一辈子都希望被看見」這句話謹記在心裡。】

■黃惠玲老師「成功選才與面談技巧」（4月28日）

黃惠玲老師比喻選才就像是媒合，不能強求，當你選對人才，後面關於人衍生的問題都將容易解決，因此無論在育才、用才、留才都會有很大的幫助。但往往於選才時出現一些盲點，如：找最優秀的人？從外表與工作專業判斷？找到與主管相似之人？進來後再訓練？忽視潛能特質？從



以上種種，主試者就必須扮演調查員，以及超級推銷員兩種角色，用偵探的角度問清楚，展現熱情，且拿捏好適度行銷，協助應試者了解公司發展，並在最後留下良好印象。【圖：分組雙人面談演練的情形】



徵才時，除了確認目標職缺所具備之能力，如：工作基本能力、專業個人潛力、適應環境的能力，並且考慮內隱與外顯特質，特別是內隱特質，也是一個人成功的特質，這部分是許多主試者容易忽略的地方。

妥善運用 BEI（Behavior Event Interview）、BEO（Background Behavior Outcome）驗證能力，BEI 從應試者過去處理之工作中，聽取在此事件中展現之行為，來預知未來之行為及能力，並詢問過去曾處理經驗與實例，運用 BBO 作細部詢問，靈活運用 BEI、BEO、漏斗式問法，仔細觀察面談回答的流暢性、一致性與肢體表情，或做測驗等交叉比對，可辨別資訊的真假。黃老師在課程結束時，送學員們一句話「學歷是參考書，態度是保證書」，藉以提醒學員選才的要點。【圖：學員於課堂繪製海報發表】【下圖：黃惠玲老師（左1）與分組競賽第1名頒獎合照】



■ 范明弘老師「公眾表達技巧」(5月1日)

范明弘老師於課堂中分享親身經歷，告訴學員若太求表現，會很緊張，所以上台時必須先求表達，當表達順暢了，再來求表現。並且要知十說一，隨性準備。上台6大原則：定場、問候語、顧及全場、良好眼神、掌握時間、自信退場。。【圖：范明弘老師教學情形】



公眾表達須以聽眾角度為出發點，針對不同的「目的、對象」，有不同的「訴求」重點，觀眾最在乎的莫過於你所談及的內容可以給他帶來什麼「好處、利益」與「影響」。表達首重說對方聽得懂的話，例如「KISS 原則」(Keep it Simple and Stupid)，掌握單元重點，段落分明，深入淺出，並善用案例及數據，每頁稍微歸納後，再導入下一頁，盡量避免艱澀專有名詞、無意識贅語、或中英文夾雜，多留意用辭，正式上台時不使用謙卑語，如：敝人、敝院等，多使用肯定句，用「我們」拉近距離。【圖：各小組成員同時以手指互選小組長】

無意識贅語、或中英文夾雜，多留意用辭，正式上台時不使用謙卑語，如：敝人、敝院等，多使用肯定句，用「我們」拉近距離。【圖：各小組成員同時以手指互選小組長】

除了口語表達，肢體語言的應用更能加強表達印象，范老師舉例最常用的三種手勢：手刀（要有力道，例如氣象主播）、拳頭（強化信心，通常用在選舉）、數一、二、三（標重點，讓聽眾好記）。除了讓學員分組練習公眾表達的技巧外，老師幽默示範教學，更加深了學員們此課程學習印象。【圖：各小組成員公眾發表練習】

