

主管教育訓練課程～部門目標設定與開展、與部屬共創雙贏的績效指導

為跟上時代變化的腳步，北醫大人力資源處馬不停蹄地開設各類相關教育訓練，以培育同仁開闊的視野及面對各種處境的因應能力，主管訓練課程歡迎各級主管參加外，更希望同仁一起來參與，不斷地提升自我，與北醫大一起成長。



李傳政老師：部門目標設定與開展（6月5日）

102 學年度即將到來，為協助主管將北醫願景、策略及年度經營目標透過策略地圖帶入部門目標設定中，由各單位承接校方目標，透過主管間討論與演練訂定關鍵績效指標（Key Performance Indicator，簡稱 KPI），特邀請李傳政老師前來本校講授「部門目標設定與開展」。

機構要成功的 5 項關鍵要素為：願景/目標、外部分析、內部分析、人力資源管理、組織策略。透過學校的理念與願景，輔以 SWOT 交叉分析方法，找出經營策略及發展方向，並針對效益、困難、成本、風險等進行策略評估，據以展開策略地圖，訂定部門及個人衡量指標。因此目標管理架構的展開，要問幾個問題：學校的未來如何？學校要如何達成願景？學校的策略量化目標為何？如何全面衡量學校的績效水準？【圖：李傳政老師（右）上課實況】

目標設定後，執行力是目標達成的關鍵因素，後續的管理追蹤是達成目標重要的過程，因此做好績效管理包含 4 階段：

1. **確立標準**：建立工作目標以及評估基準
2. **衡量績效**：主管進行工作分配，亦即 KPI 分配，需注意的是個人、部門與組織目標必須一致，透過每個人的工作計畫達到個人目標，進而達到部門及組織目標。
3. **檢測績效**：主管必須激發部屬潛能，並定時進行追蹤，比較現況與目標的差距。
4. **修正偏差**：主管根據目標對部屬進行回饋與改善，確保落後的進度能如期完成。

【圖：學員分組討論情形】





您是否是位具執行力的人？李老師分享具執行力的員工特色，包含自動自發、誠信負責、注意細節、善於分析判斷與應變、樂於學習與求知、具有創意、對工作投入、團隊精神良好、求勝慾望強烈、具有韌性。

樂於學習將能吸收到更多知識與方法，讓同仁能夠有效執行業務並樂於工作，因此

本校持續投入大量訓練資源培育人才，樂於學習的夥伴加入本校將會是最佳選擇。

【圖：學員分組討論情形】

■黃惠玲老師：與部屬共創雙贏的績效指導（7月2日）

部屬剛來3個月，表現認真投入，但每每請她協助申請文件時，指導過兩、三次還是常常漏東漏西，最後演變成主管自己作比較快；小婷是單位內的資深夥伴，交辦任務品質做得很好，但是常常會延誤而影響後續的進度……身為主管，該如何指導這樣的同仁，才能夠完成績效任務？為協助主管們更有效的與部屬溝通，人資處邀請到黃惠玲老師為大家解惑。

唯有認清自己的角色，作困難的事才會容易，壓力源才會減少。主管角色的天職就是幫組織達成目標，主管在績效指導所扮演的角色就是包工程、進行發包、最重要的是監工，而監工代表著平時就要給予回饋及檢討。部屬可依據能力高低及意願高低分為4大類型，針對不同類型的員工應進行不同的指導策略與方法。針對高工作能力及高工作意願者，主管應扮演著顧問的角色；針對高工作能力及低工作意願者，主管應扮演輔導者的角色；面對高工作意願極低工作能力者，應進行教導；對於低工作能力及低工作意願者，應進行處理。【圖：黃惠玲老師授課情形】



績效指導重要原則在於大量的聽與說，聽要聽到對方很想說，說要說到對方很想聽，因此須掌握「先一致性，後差異性」的原則，老師提出了「先搭橋（同理）再鋪路（解決問題）」的概念，讓學員知道何謂真正的同理心，同理不等於同情，更不等於同意。

透過同理建立一致性，與對方站在同一立場，建立起友誼的橋樑，對方較能說出自己的問題，接著應以讚賞式的提問啟發對方思考，但要記住不要以壞問題提問，例如這是誰作的？（找兇手）、這樣作對嗎？（論對錯）、我覺得這樣不合理（批評）等都是壞問題的特色。好問題應該像個明鏡般讓員工看到問題，例如您要不要說一說發生什麼事？【圖：黃老師透過三繩奇術讓學員瞭解，親自示範是重要的】

主管應不吝於讚賞肯定部屬，讓部屬能夠將好的行為擴展到別處，此時要多用「而且」或「同時」，盡量不用「但是」作為連接詞，讚賞重點如下：即時、具體描述事實、發自內心、不能有目的，詢問同仁會作好的原因，透過他的嘴巴找出成功經驗。主管與部屬間如何建立正向的溝通，把握「先搭橋、再鋪路」的原則，將能走出康莊大道。（文/人力資源處）【圖：黃老師（右）針對能力高低/意願高低的部屬應如何指導，進行詳盡的說明】

