

先進觀念・輕鬆掌握



商周數位學院

《好上司的絕妙安排：讓同仁在工作中成長》

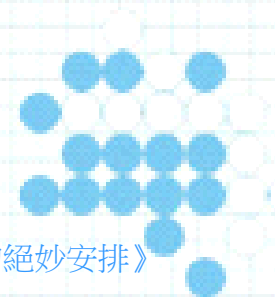
建議最佳閱讀版本：powerpoint 2000

上司のすごいしかけ

》激勵同仁士氣已經成為永遠的課題

「只要讓同仁適得其所，並適時肯定其成就，便能鼓舞他們的士氣。而若能讓他們實際體會自我成長，同仁將更快樂。關鍵就在於**成就感**。」

— 白瀉敏朗



上司のすごいしかけ

》簡單密技—成功上司不問「為什麼」

「為什麼會換這種失誤呢？」

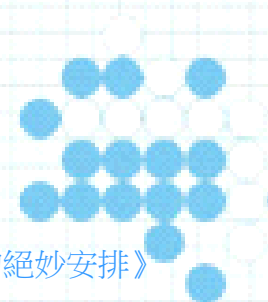
「為什麼這麼慢呢？」

「為什麼要用這種作法呢？」

「為什麼不能再多想想呢？」

用「為什麼...」式提問，容易令對方大受打擊。

因為「為什麼」很容易與「被罵了」畫上等號。

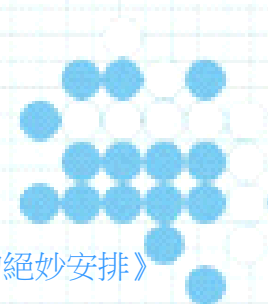


上司のすごいしかけ

這種「為什麼」所要問的內容，說穿了就是質問者認定對方應該怎樣怎樣，一旦脫離該範疇，就忍不住用「為什麼」表達不滿。

換句話說，就是要對方遵照自己的想法行事，這種態度，就透過「為什麼」這個字眼表露無遺。

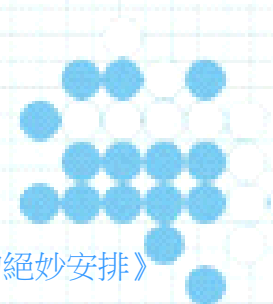
請捨棄「為什麼」式的提問，改用：「你認為怎麼樣才能○○○？」



上司のすごいしかけ

- 「為什麼會換這種失誤呢？」→「你認為怎樣才能防止失誤呢？」
「為什麼這麼慢呢？」→「你認為怎樣才能加快速度呢？」
「為什麼要用這種作法呢？」→「你認為怎樣才能改善作法呢？」
「為什麼不能再多想想呢？」→「你認為怎樣才能想得更完善？」

用「你認為怎麼樣才能○○○？」這種提問方式，不但積極，也能讓部下養成解決位來課題的思維，形成「解決式思考」。



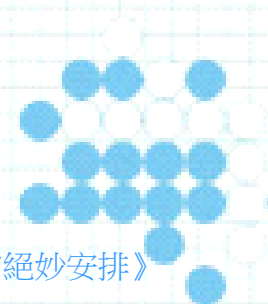
上司のすごいしかけ

》簡單密技—先從結論說起

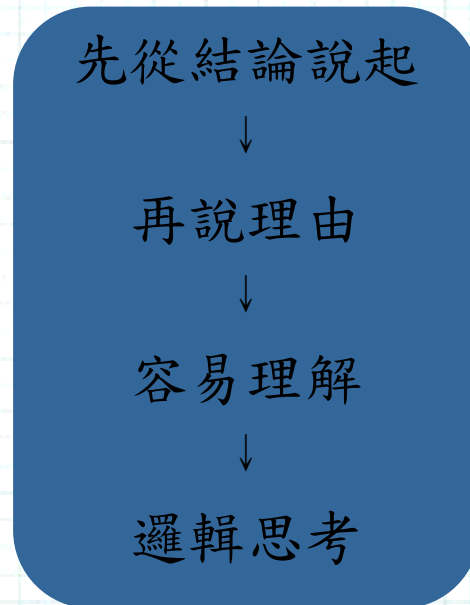
若不先從結論說起，對方很容易聽得不耐煩。

先從結論說起，對話就會變得非常簡潔順暢，無須多費唇舌，可大幅縮短對話時間。

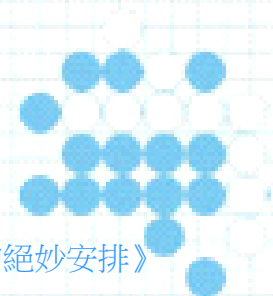
一旦習慣這種模式，因為**事先從結論說起**，後面勢必就得解釋「原因就是...」，如此也能**同時培養邏輯思考的能力**。



上司のすごいしかけ



只要上司經常要求部下「先從結論說起」，同仁的表達方式將逐漸進化，並開始進行邏輯性、合理的思考。

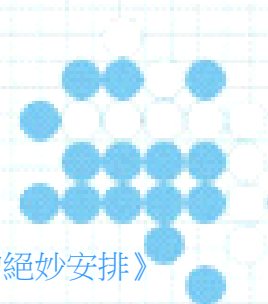


上司のすごいしかけ

即使是在公司內部，如果希望自己的企畫順利通過、說服高層時**一定得先從結論說起**。

好比如果從「本企畫是這樣和這樣的企畫，因為是這個和這個，加上○○○和○○○...」開場，就算最後提到「所以能創造五億元的銷售額」，恐怕也沒人聽了。

只要開門見山的說：「本企畫的好處是能夠創造五億元的銷售額。」**因為說服力增加，企畫將更容易被採納**。



上司のすごいしかけ

》簡單密技—反問對方：「你覺得呢？」

部下：「課長，這次的新商品該如何推廣比較好呢？」

上司：「~~問問~~新商品的優點○○和○○，~~只要~~對喜歡這類優點的老客戶推廣，肯定有銷路。」

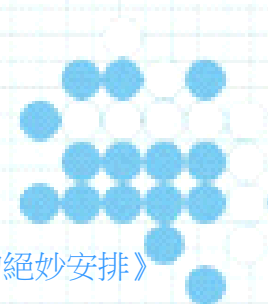
部下：「~~完全~~明白了。」

上司：「你覺得呢？」

部下：「噯，我嗎？恩...我想強力宣傳新商品的優點應該不錯。」

上司：「很好，那你覺得有哪些優點呢？」

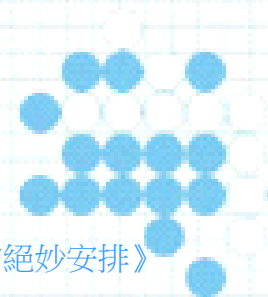
部下：「課長，我覺得是○○和○○...」



上司のすごいしかけ

簡單說，當部下提出問題或徵詢意見時，上司不可以馬上回答，要反問對方：「你覺得呢？」

因為你的反問，部下就不得不自行思考，於是逐漸開始成長。一旦有了這樣的思考習慣，能產生充實感，士氣為之高昂，能力範圍也會擴張。

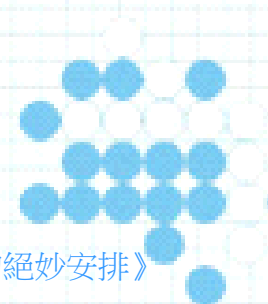


上司のすごいしかけ

》簡單密技—填寫強化表單

透過從結論說起和「你覺得呢？」，就能使他們進步，並親身體會到自己的成長。而接下來，是要提升他們的自我管理能力，進一步的自我訓練。

說到自我管理，就會想到現代管理學之父彼得杜拉克提出的目標管理制度MBO（Management By Objectives）。

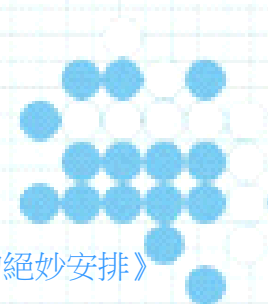


上司のすごいしかけ

最簡單的目標管理，其實就是每個人在年初的許願：「我今年要達成某個目標！」

但「我今年要減肥！」或者「我今年要戒煙！」等目標，往往在元旦訂下，二、三月時，七、八成的人就不記得了：到了暑假，90%的人早就忘了。

當我們設定了目標，就應該依目標調整檢查頻率，才不會淪為紙上談兵。

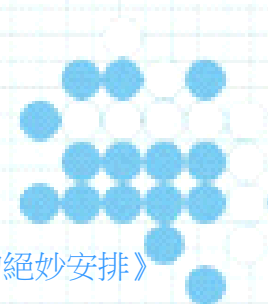


上司のすごいしかけ

工作目標也是一樣，若只是規定每半年查核一次，不免變成敷衍了事的按表操課。

一旦錯過時機，熱度和效果也消失殆盡，縱然要再設計或補救也為時已晚。如此根本談不上什麼目標管理，更不可能學到任何管理能力。

PDCA（Plan→Do→Check→Act）是目標管理制度的流程，很多人搞不懂這類艱澀內容，那就先從**強化表單**寫起吧！



上司のすごいしかけ

這個項目要上司和想提升能力的同仁一起思考。

強化表單

教練：〔上司〕
日期： 挑戰者：〔部屬〕

強化目標

為達成目標

該做的事

可以只寫一個，也可以再增加數量。

填寫上司對部下的獎勵。
獎勵，是達成目標時的成就感，這將成為日後的士氣源泉。

達成狀況查核日	是否有做該做之事？	首次查核預定日	為達成目標該做的事？
/	是 否		
度 (O或X)		下次查核預定日	
執行結果？			
查核日	是否有做該做之事？	為達成目標該做的事？	
	是 否		
O或X)		下次查核預定日	
執行結果？			
是否有做該做之事？	為達成目標該做的事？		
是 否			
度 (O或X)		下次查核預定日	

※結果是X的話，請繼續寫下一張表單。

太好了！目標達成！

達成時的獎勵 (請事先填寫)

依目標屬性決定好查核日，將表單影印兩份，各自留存。

上司のすごいしかけ

達成状況査核日	是否有做該做之事?	首次査核預定日
/	是 否	曾達成目標該做之事?
目標達成度 (O或X)		下次査核預定日

執行結果?

達成状況査核日	是否有做該做之事?	首次査核預定日
/	是 否	曾達成目標該做之事?
目標達成度 (O或X)		下次査核預定日

執行結果?

達成状況査核日	是否有做該做之事?	首次査核預定日
/	是 否	曾達成目標該做之事?
目標達成度 (O或X)		下次査核預定日

※結果是X的話，請繼續填寫下一張表單。

檢討結果是「否」的話，填寫沒有執行的理由。

決定好下次査核預定日。

査核預定日，同仁和上司一起針對進度進行評價。

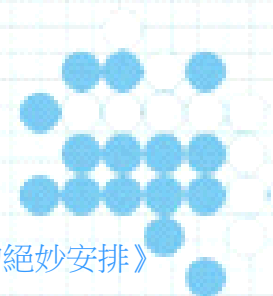
如果沒有達成目標，就進入此欄位針對是否做了該做的事情進行檢討。

反省完畢，再跟上司商量今後該怎麼做才能達成目標，並將想到的新點子、具體對策填入此欄位。

上司のすごいしかけ

請你千萬注意，下次查核預定日務必配合目標內容調整。極端的情況下，甚至可能是當天下午，也可能是明天或一星期後。

隨著每一次的查核檢驗，反覆填寫表單、操作以上流程，繼續執行到達成目標為止。



上司のすごいしかけ

》短期間學會自我管理

持續填寫一張、兩張強化表單，到完成第三張的時候，請舉行讀書會，並開始解釋「PDCA」。

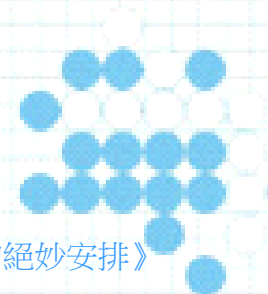
P：Plan設定目標

D：Do執行

C：Check分析

A：ACT執行對策

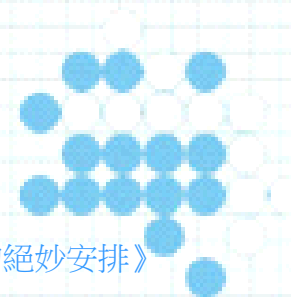
如此，同仁就能融會貫通，因為他們並非從理論的角度學習**PCDA**，而是透過躬行實踐而通徹領會。



上司のすごいしかけ

而表單中「為達成強化目標該做的事情」欄位所填寫的對策，倘若確實執行卻未達成目標，事後檢視就能一眼看出「這種對策不可行」。

這也是強化表單的優點之一。表單上的對策，將成為對後人極有價值的參考情報。



上司のすごいしかけ

》強化表單的最後目標—腦內PDCA

剛開始只要填寫強化表單，自然吸收PDCA的概念，進而能夠獨立執行MBO，活用目標，進行自我管理。

一旦可以告別紙張/表單，在腦內執行相同流程，無須使用表單，就能成功培養出使命必達的同仁。

