

報告主題：主管的領導統御與溝通技巧

閱讀書籍：

1. 好主管不用罵人；
2. 讓部屬戰勝懶散漫消滅 99%的失誤。

前言

每個中階管理者都知道管人很不容易，雖然主管有了自己的下屬,但也不必急著把所有事都學會，更無須把工作都攬到自己身上。就結果而言，好工作是許多人正面能量累積的成果，因此身為一個管理人士，如果因為不知道該怎麼主動縮短距離而逃避溝通，會很難在公司組織裡存活，公司要求主管扮演的角色，是在團隊中贏取友誼並影響他人，打造一個大家都能愉快工作，並且發揮能力的環境。

近來人們漸漸相信，只有做事的方法提升，結果才會自然提升，與其管理目標不如管理流程。避免流程犯錯最好的方式，通常是訂定標準作業程序，或設計控制檢核表，但是如何管理這些程序避免出錯，就需要可視化工具了。只要有人的地方就可能犯錯，可利用工具讓許多複雜的資訊，以結構且可視的數據邏輯表格展現出來，可以防止許多無心之錯，利用可視化的防呆技術，利用環境結構方法，針對不同人的盲點，提供不同的可視化表格，就是流程控制的提升，針對不同犯錯類型的人提出不同的對策。

經營的可視力決定了企業的競爭力，管理有很多方式，想讓錯誤可視化，藉由硬體及軟體設備的運行達成管理目的，然而組織越龐大死角就越多，由於經營者無法深入到每一個角落細節去了解，經營者需善用各級主管，主動發現問題，並能自發性的解決問題，同時持續培養能發現與解決問題的人才，才能在企業內有效的貫徹可視化管理，將共識深植人心行程企業文化。犯錯的是人，但要致力的是改善工作環境和管理方式，提高工作者的注意力，沒有一種對策是萬人通用的，我們可以專注於目前所處環境下的人和狀況，提出適合的改善對策對症下藥防止失誤發生。

建立不易犯錯的工作程序與工作方法：讓管理者與工作者的應變能力變強

1. 使用行事曆把工作的準備及進行階段都標記清楚：和同事互相確認階段性內容，把準備事項安排成工作表，照工作表確實進行，按照時間四象限確立工作優先順序。避免因分不清工作重要和緊急的順序造成出錯。
2. 訂定目標及合格判斷標準：根據流程表作業，徹底學習到能夠完成工作為止。寫下作業流程，目標對象方法資訊在檢視整個流程，分析每個項目的重點為何和目前做法是否適當，在作業計劃中加入意外處理對策。
3. 使用幹勁來源表：想一想以什麼樣的工作態度來提高工作熱誠，確認自己的興趣價值觀，及累積經驗能夠獲得的好處。利用正向循環避免囤積壓力，例如早上精神好先處理討厭的工作，下午疲憊時處理有成就感的工作，恢復精神及休息時忘記討厭的事情。
4. 把過度負擔可視化：成立加班日誌，可看出員工的工作負擔，創造彼此協助的職場，降低因忙碌所發生的錯誤。
5. 下指令時要連目的一起傳達：避免部署不用腦，表達目的正確無誤地完成指派工作，或提供合格樣本，需把目標及合格標準說清楚，或是確立作業指南，把進行的工作一一列出逐項確認，確立對方有無遵守基本原則避免做錯或遺漏。
6. 使用工作指導檢查表：確立員工在上過訓練課程後確實有學習到實作方法，先讓對方做好學習的準備，說明作業內容，讓對方做做看，最後從旁協助指導。
7. 整理工作場所讓失誤不易發生：在混亂的環境中容易出錯，讓工作檯面只留下必要的物品，平常不會用到的盡量收在不會佔用公共空間的地方，以整理基準區分必要性，例如資料夾的分類，相同命名性質的檔案全部存入同一個資料夾中，按照日期排序以最新的資料以外，或是另建立要個舊檔案的暫存資料夾。物歸原處，建立有效固定歸放的位置，工作結束後養成清理乾淨再回家。
8. 制定作業指南：消滅經驗不足導致的失誤，建立作業指南公開操作方式，排除個人做法不同而產生的失誤，可利用照片或插圖表示操作方式，也可利用程序圖把前線工作者的智慧隨時補充進去，更能正確無誤的執行工作。

9. 使用階段性檢討表：把工作分為幾個階段，把握適當時機發佈消息，使用訊息通知日誌反覆通知訊息，需反覆通知訊息讓對方牢牢記住，先發送概要訊息，再發送檢討訊息，再發送準備訊息。
10. 善用問題應對管理表：發生問題時，聯繫疏失是造成問題擴大的主因，所以在問題應對管理表上，要清楚記載聯繫方式，把聯絡對象和確實可聯絡到對方的電話號碼都註明上去。另外除了緊急處理現場狀況，也必須防止問題再次發生及外流，應對事項的負責人及應對步驟都要寫清楚，確保應對方式正確，也要把應對狀況彙整在表上，註明更新日期。利用應對管理表防止應對疏忽及處理失當的失誤。
11. 利用工作單看板管理記住交辦事項：承接工作時必須先去看各項工作內容，記住日期，在腦中排列順序後再執行，將不同來源的工作全部寫在工作單中或貼在看板上，避免在執行和控制進度時因遺忘而出錯，將工作寫在工作單上依照工作類別，使用不同色彩的工作單確立工作是否失衡，使用平準話看板管理消除工作勞累及不均。
12. 建立不易犯錯的工作程序與工作方法：開始一件工作時桌面表面要清空，取出必要資料防止失誤，利用 PDCA 切割大量作業，減輕失誤，開始作業前用事前協議的工作模式消除計劃期間的錯誤，以免白做，挑一部分從頭到尾執行一次了解實際狀況，是讓意外狀況能夠及早顯現的方式，以最晚著手讓變更指示的影響降到最低控制失誤的發生率，用雙人作業讓執行和判斷分開防止錯誤發生，思考作業流程找出最不容易拿錯的配置方式讓作業程序穩定，利用機械化和電子化來消除錯看漏看及因為人工輸入的錯誤。

構築暖性溫馨的工作職場

1. 把下屬當作一個人對待並好好疼愛是培養出能幹下屬的第一步：與其對立與期待不如用心疼愛下屬，我們都希望員工能夠具備靠自己發現各種事物的能力，表達想法不是曠世巨作而是說出自己的感覺，讓人員非思考不可，只有開始觀察能力才會慢慢開始發揮。經由訓練表達能力時也可訓練培養下屬看事情的角度及思考和歸納，人員的想法不論是好的壞的都寫在日報裡，這樣把每件事可視化後在一起思考是改變的必經過程，所以主管還需要耐心在反覆的更正中慢慢改變人員，往好的方向修正，如果想要培育出今後可能有發展潛力的人才，除了要求對方做

出眼前的成果，也必須訓練他表達無法言語化的東西，因為職場所需要的是會思考的團隊。

2. 指導下屬時最好從讚美開始：主管必須思考怎麼說才能打動下屬，在每天的應對進退中，主管的感受思考表達的言語化能力也會受到檢視並磨練的更強，以你說的確實沒錯但這麼作是不是比較好的方式提出建議，會比較讓人接受，他們的能力會透過這種方法不斷進步，所以主管的表達能力是培育下屬的重要關鍵。
3. 教導下屬討人喜歡的能力：教導人員想接近人群就得捨去優秀優越感的自己，人並不是只要讓人覺得工作能力很好就好，而是工作上需要和周圍的人同心協力，所以是否討人喜歡就顯得格外重要，讓人想要為這個人加油打氣，想要幫助這個人的魅力，「和」謙虛和善；「顏」展露笑容；「直」站姿直挺；「禮」彎腰鞠躬。久而久之養成習慣就能成為討人喜歡的人，能否引出下屬可愛之處的關鍵，在於主管的魅力。
4. 為他人設身處地的能力：是能夠設想到對方喜怒哀樂心理狀態等內在情緒的能力，在工作上隨時都需要站在對方立場看事情，想像對方沒有說出口的話並理解對方，能夠站在對方立場思考的人，總是在每一瞬間，察覺到這個人是這麼想的，同時採取適當的應對進退，就算發生問題也能夠妥善處理。
5. 減少衝突產生：每個職場都有自己的文化及規定，及共通的常識，發生問題的原因多半在於觀念的差距，要從頭到尾好好的講這些理所當然的觀念及文化告訴下屬，幫助他們能夠自然而然地接受，才有助於下屬打造出屬於他們自己的容身之處。
6. 給予下屬失敗的機會：規定重於品質，就算失敗了像這樣親自實地操作累積成就感，就能產生想要再試試看的念頭，如此一來就不會在過程中半途而廢，即使在艱難的工作也會堅持到最後一刻，一點一滴培養出堅持到底的能力，正因為疼愛下屬才要嚴格要求讓下屬歷經慘痛的失敗也是一種愛。
7. 主管與下屬應該要互相理解：主管跟下屬是截然不同的個體，主管要以這樣的前提與對方共事接受彼此的差異，把自己認為理所當然的事擱置一邊，設法貼近對方的觀念與感受，這是培養員工的起點也是關鍵所在，因此更應該下定決心去了解並向對方學習。領導者不見得要一個人搞定全部的事，而是只需要有堅定又迅速地做決策；展現可塑性；有影響力的人際關係；其他的事情再向擅長的人請教

就行了，向別人請教可以讓自己成長，對方也會因此得到成就感，所有人都一樣總有厲害的地方和完全不行的地方，能力無論在優秀都有未達的時候，還有一點非常重要那就是在與下屬相處時也要滿懷敬意，有衝突時也要感謝她在工作上的表現，這麼一來對方會更加努力表現。

結語

尼采曾說，「人生有目的地的人經得起任何考驗」明確的目標可以讓我們實踐價值觀，成為每天起床的動力，也能因而更有活力，表現得更加出色。就算遇到低潮，也能適時地將自己拉回正軌，做出正確的選擇。不過大多數的人在面對生活或工作時抱持著只要作著不討厭的工作足以為生就好的心態，但這樣無感的日子，只要一有壓力我們就會開始是對現狀質疑不確定自己為何而活為什麼而工作，於是變得無精打采提不起勁覺得一切都毫無意義。

把工作變志業成為社會有貢獻的人，對自己所做的是具有一定程度的任性和熱情，缺乏熱情會被沉重的壓力和逆境擊垮。因為認為自己做的是對自己他人有意義，所以他們會竭盡所能實現理想就算不計酬勞也無所謂，要有一個共同的信念是：忠於對自己有意義的事物並且相信自己能為世界帶來改變我們做的不是工作而是為了自己的理想而獻身的志業。

任何職業都可以成為志業，端看你如何看待自己的工作，志業和興趣一樣需要主動積極的培養與強化，可以透過不斷自問和練習讓工作與其他人相連接展現自己的價值觀。尋找工作的目的才有動力堅持下去，時常思考自己在做的事如何對社會產生正面貢獻，針對現有工作內容進行調整讓它更貼近自己的興趣和價值觀。