

人力资源综合辅导：员工学不会，领导怎么办 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/269/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_269522.htm 多多鼓励，让员工觉得过去无效行为可以藉由学习及培训的方式改善，经理人对员工的关心和激励会创造出意想不到的学习效果 林荫大道的树叶已呈现出繁华的墨绿，在这炎热的夏天，各类果蔬已开始收成，销售总监赵军，无暇欣赏这个季节的美和它的意境，他的心中充满了焦虑，马不停蹄奔波于客户之间，因为公司的销售业绩并没有随着季节的温度上升而显现出它应有的火热。赵军的公司是一家系统集成供应商，他的销售团队有12人，负责北京、天津、河北、山西的业务。过去半年来，他不断地利用各种机会提升销售团队人员的能力，可是他的付出与收获不成正比，他非常失望，有时甚至想遗弃那些表现无法符合期望的成员。他分析销售团队在完成公司目标上进度缓慢的主要原因是，这些上岗仅有2-3年经验的员工能力明显不足。为了解决这个问题，他在每个星期一的上午在销售会议中除了进行例行性的工作进度报告外，特别抽出2小时的时间教导他们销售技巧，在这两个小时的培训中，团队成员分别报告上个星期业务工作中所遭遇的困难，当销售人员汇报后，赵军提出他的看法及解决方案，团队成员非常用心记录他的观点，一个季度下来，他发现有许多团队成员在销售行为上仍重蹈覆辙，无法自星期一的培训中获益。他与数位团队成员个别谈话，发现他们所作的笔记无法完全吸收他的谈话重点，为解决这个问题，他特别在会后将他自己的经验及解决方案汇整后用邮件发送给销售团队成员。即便如此

，他发现这些销售团队成员的工作习惯仍然根深蒂固，他们仍用他们自己的方式与顾客交流。有一次，他陪同一位销售成员拜访客户，居然发现过去所教的重点他都不能够有效地运用。面对这样的状况，赵军不知道是他团队成员素质低落还是他自己在沟通上有问题？印象最深刻的一件事是，在和一位王姓的销售团队成员在一对一的谈话中，他发现了这位员工的问题是無法获得客户的承诺，在销售过程中他将“主动权”留给客户，赵军亲自给予指导，可是三个礼拜后，赵军体会到这种交流和经验的分享无法产生他所要的结果，赵军扪心自问，上一次的谈话，他表达非常清晰：在面对顾客时销售成员应该以提问的方式使顾客了解到他们自己所遭遇的困难及挑战，并坚定提出解决方案及购买承诺。可是销售团队成员还是滔滔不绝地在说明产品。赵军很困惑，难道我真的很不幸，所用的销售团队成员，他们的素质是这么不堪造就吗？每当想到这个问题，他都很难受。【分析】成年人的学习与一般的学校教育不同，有它的差异性。企业的人力资源部门常常提出他们的看法：学校学习的知识大部分并未转换为能力，与工作中的需求经常不能吻合。在现今瞬息万变的社会中，员工上岗就代表着一个新的学习的开始。成年人在工作上的学习具有以下几种特性：成年人希望了解学习的目的和所达成的目标，赵军在业务会议中的经验分享对于他的团队而言，是一种学习的方式。但若只谈论在面对某一情况时所应采取的行动，通常不能看到整体的学习目的和所需达成的目标，这样的学习就容易产生偏离。学习的氛围决定了学习的成效，在成年人的学习中，必须友善，甚至让学习是一件有趣的事。通常在自然轻松的氛围中，学习更易

于产生它的绩效。一种严肃的、沉闷的、太过正式的学习氛围会对学习的人产生压力和束缚。由于业务工作会议通常讨论或检讨销售目标，气氛自然严肃，因此此种学习氛围自然对于想达成的结果有所妨碍。成年人的学习必须要为他自己的学习负起最后的责任，如事前无法将学习所要达成的结果先做出明确的沟通，则学习易成为知识累积，无法将知识有效运用，更遑论在运用过程中的总结与内化了。这也是企业组织在办理内部培训时最头痛的问题，因此，一般部门会议中的分享及知识传递常常无法转变成新的作为。成年人有各种不同的学习型态，有些人隶属于分析型，他们对各种问题都喜欢了解因果关系，用打破沙锅问到底的方式学习。另外，有一种人的最佳学习效果是用眼睛观察，现场看示范，了解流程及行动步骤。其他一种方式是，藉由聆听来学习。因此，企业组织的人员学习必需根据学员不同的学习形态面面俱到。学习若能够产生高效益，学员的需求必需很明显，西方有句谚语：你可以带领一匹马至河边，但你不能强迫它喝水。在教导员工时，必须能创造出员工对于学习有渴望的需求。当员工真正了解到，藉由有效的学习，他在工作中的问题会获得解决、工作绩效会提升，于是他们的学习动机就会增强。当然，成年人在学习中只要体会到进步，他们会感到有成就，他的内心就会更有力量，因此在正向循环中增强了学习动力。更重要的关键是，企业组织内部的学习人员必须能够得到上级的反馈，它是一种追踪学习绩效的过程。大部分的经理人在教导员工新的技能或者知识时并没有与学员订出行动计划，以及列出追踪及面谈反馈的时间，因此，员工在面临各种工作要求及工作强度时就会先解决重要紧

急或从事紧急不重要的事，在工作繁忙中学习或培训所得到的知识无法有效地运用，因此，学员自然无法采取有效行动在实践中作出总结。【解决方案】辅导员工提升他们的能力是经理人的责任，而辅导（coaching）本身有其一个独特的流程。但是，一般经理人对于这个流程不很在意，甚至毫不知情。经理人若能够运用管理流程的概念及方法去监督学习，组织内部的学习就易于落实。经理人在教导员工时，首先，他自己必须拥有足够的能力，这种能力我们称呼它为第五等级能力。为何这样说呢？第一等级的能力是当事人不知道、也无法察觉出他所欠缺的能力，例如：当员工在与顾客互动时，他无法站在顾客的角度去思考问题，无法感同身受地去了解顾客所面对的困难或需求，他只站在自己及公司的立场上，将客户拒绝，客户经常投诉员工，员工认为他的运气不好，经常碰到刁钻难缠的坏客户，他不知道问题究竟出在哪里。有一天，这位员工突然意识到他欠缺沟通能力时，于是，他就进入到能力的第二个等级，那就是，自觉地体察到自己欠缺这方面的能力。当他的学习动机变得更强大时，他会寻求他人的帮助或者参加培训，或再度进入学校学习以解决他的问题。当他的困难获得解决后，他的沟通能力经过实践的验证，此时他的能力等级步入第三级，此即，自觉具备这项能力。当他不断运用并练习这个能力后，能力等级就会进到第四阶段，那就是在不自觉中就能够运用出观念、原则，并成为习惯的一部分。第五种等级是：能教导他人学会他所欠缺的能力或知识。要想能够有效地教导员工提升他们的能力，拓展他们的视野，深化工作中所需具备的知识内涵，经理人需了解到员工在学习中的情绪。当员工无法圆满完成任

务时，他们的内心是恐慌的、焦虑的、挫败的，有些员工会找借口或怪罪他人，因此，经理人需运用正向的情绪力量影响学习的员工，经理人必须扮演温度调节器而非担任温度计，随着员工的情绪指挥棒起舞。经理人在所有的辅导或培训中，必须审慎注意并要求员工负起责任（可用PDCA流程）。因此，在学习培训之前必需与学员交流，说明学员在学习及培训中必须达到的成果，并要求他进行实地演练和运用，并订出追踪计划。在追踪的过程中能与学员交流，在运用结果中了解他们的情况及挑战，并继续给予指导、反馈，让员工继续运用及练习。经理人若发现员工在学习中有进展则必须立刻给予肯定。戴尔卡内基的领导力原则：“只要稍有改进就给予赞赏，‘嘉勉要诚恳，赞美要大方’。”就是一条很适用的金科玉律。员工的内心深处都渴望得到认可，支持、赞赏，当经理人运用这条原则于员工的学习中时，经理人创造正向的学习环境并鼓舞员工的士气，在此同时经理人也默默地激发了员工的潜能。戴尔卡内基领导力的另外一条原则：多鼓励让他觉得过去无效行为可以藉由学习及培训的方式改善。经理人对员工的关心和激励都会创造出意想不到的学习效果。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com