现场员工管理：主管说话之道

文 | 许秋萍

在日渐竞争的机床产业，虽然受到新冠肺炎疫情的影响，所幸在疫苗施打普及下，各家工厂也恢复运作，但由于疫情感染率高也导致员工产生恐惧，进而影响其心理的健康状况，容易造成员工在工作中产生更多压力。

所以企业在对于现场员工管理的方式也需要与时俱进做出改变，除了使员工达到组织所期望的工作内容之外，也要更加注意员工的身心状况，而最常与员工互动的就是各单位的主管或组长，这时他们对于员工或下属在平常的互动就极其重要。

企业可以藉由提高员工对于工作的任务意义，让其自发性地对工作产生热情，并且让员工认为完成自己分内的工作能够对他人（主管、同事或顾客）或公司带来好处。因此，主管所说的话能够有效地影响员工对于自身工作的看法，因为当员工觉得他们个人的努力有被受到重视，他们会更有动力地做出贡献，进而加强他们与组织的联系。

终目标就是要让员工能够发自内心地喜欢自己目前所做的工作，以下建议能够从三种激励语言的角度出发。

第一种，指导性语言：藉由降低员工的工作不确定性，使其能够预测工作与目标间的关系。也就是说， 主管在一开始就要将工作的内容分配、需求、目标、奖励及惩罚尽可能地说明详细，以避免任何混淆以及误会的情况产生，使员工在工作的过程中能够减少模糊和不确定感，让他们能有更好的成效。

相反的，若是工作分配不明确、授权不明确或是薄弱的领导力，会让他们觉得没有受到重视，有可能会造成反效果。因此主管要做好向上沟通，了解公司策略以及确认目标方向，避免下向传递错误或不清楚的信息，造成团队的误解。

另外，领导者应当学习观察、提问

以及相互回馈，展现出想要理解部属的心意，创造一个能让员工自主决定事务的工作环境，而非主管一人独大的一言堂。更重要的是在相互沟通之前，也务必要具备专业能力、工作效率、团队合作能力等面向的内容，才能适时地提出实质的想法，并且给予员工有效的工作回馈。

第二种，同理心语言：藉由与员工建立良好的人际关系，使其感受到被信任且自我价值被肯定。

主管可以透过口头表扬员工良好的表现来建立彼此的羁绊，让其感受到自己发自内心的关怀，能够产生心理的安全感以及满足感，增进彼此之间的关系以及提升团队无形的向心力，进而打造一个让员工安心上班的工作环境。

主管在与员工沟通的时候，要先达到同理才能让员工觉得主管是跟自己站在同一阵线 的，进而听进想要表达的话语，要明确地指出员工哪里做得好，值得被鼓励，感谢其对组织努力的付出，使其对工作产生成就感。

另外，除了平常在口头上赞赏员工的工作表现，也可以在员工对组织有贡献的时候，给予其亲手写的感谢信，但要切记避免感谢信都是用同样格式或模板，信件的内容必须要明确指出是因为什么事件而鼓励，要能确实地让员工感受到组织的支持，不要沦为公式化的模板，使得这份鼓励变得廉价。

建议主管可以从训练观察力开始，培养挖掘部属、同事优点的习惯，并在表扬员工的过程中提出具体的实例，让员工们能藉此确认自己努力的方向是否和主管阶层、公司方针朝着同样的目标

前进，进而增加自我实践的自信心。

第三种，意义创造语言：将组织的文化环境传递给员工，例如规则、结构和价值观，使其产生工作意识，进而更快地融入工作环境。

当员工认为自己的价值观与组织价值观相符时，他们会更加愿意去达成组织的要求。

但是千万不要说一套做一套，员工对于主管的行为一致性的看法，这对于他们的工作态 度会有很重大的影响，而行为一致性指的是主管所说出来的话与做出来的事情之间是否相符，也就是说，主管会不会去履行自己的价值观以及承诺。当员工认为主管常常食言的话，会使他们感到失望失去对于领导者的信任，甚至开始不配合地合作，最终会损害组织。

因此为了要让部属信任他们的领导者，必须要让他们相信领导者未来的行动会对他们有利，或者至少不会伤害到他们，领导者得要维持高度的行为一致性，使部属能够安稳且安心的追随领导者。而这边提到的行为一致性是指正向的价值观，而不是从头到尾都不在乎员工也算是喔！

根据研究显示，越是新进的员工越需要主 管的同理心语言，因为刚到一个陌生的工作 环境，最需要的就是主管的关怀、支持以及同理。另外，在关于领导力的研究也提到扩展同理心的能力有助于领导力的成功，员工在与他们钦佩和尊重的领导者互动后，会觉得自己更有价值。因此建议在三种激励语言下，可以往同理心语言有更进一步的发展以及应用。

最后，领导者的工作态度是使其受到部属敬佩的重要关键，当部属看到主管的工作态度，在日积月累下肯定也会潜移默化的获得成长，进而提升自我价值，并为了公司奉献一己之力。MFC