

## 工训练的基本原则

所谓安排新进员工的人事及教育，也就是安排新进员工接受训练并分配到各工作部门。教育训练不只是以集合授课的方式举办，同时也要教导新进员工训练一些非常基本的概念。

然后，在分配的工作部门中，由第一线的管理者、监督者来负责OJT(On the job training=工作场所教育)。

但是对工作忙碌的第一线管理者或监督者来说，要全身心地教导新进员工是不可能的。事实上，这种教导的责任大多是交给和新进员工一起工作的资深同仁们。

但是在将教育指导新进员工的责任交给资深员工之前，必须先教导资深员工教育新进员工的方法。

这并不是光指那些可以直接教育、指导新进员工的旧有员工，对其他人也是一样。

因为新进员工会学习前辈们的各种处事方法。所以在新进员工尚未上班之前就必须将旧有员工训练成为新进员工的榜样。

### □ 旧员工的检查

训练旧员工之前，首先要对员工的能力和素质做一次总检查。也就是说，对旧员工的能力、素质等不足之处，一项一项检查总结。换句话说，训练之前要先找到教育的重点(必要点)。检查的方法可依照下列几点来做。

#### 1. 首先分为能力和人际关系

对于旧员工的能力、素质和人际关系等大致上进行分类，再从各项分类仔细地去检查。

#### 2. 再细分为知识、技术、态度三方面

只将能力、素质分为工作和人际关系两项是不够的，必须再做进一步详细地分类。也就是将能力、素质再分为知识、技术、态度三部分。因为能力是知识、技术、态度等综合表现出来的一种力量，因此将能力、素质分为知识、技术、态度三方面是最合理不过的了。

#### 3. 将知识不足的部分列出来

既然分为知识、技术、态度三个方面，就必须将各方面欠缺的部分列举出来。

首先关于知识方面，这方面必须分为工作上必要的知识和在人际关系上必须的知识两种。特别是在工作上必要的知识，一定要实事求是地总结，才能明确地知道教育的需求内容。

#### 4. 技术的熟练度

这里所指的技术就是指工作的技巧。知识是用头脑去记的东西，但技术却必须以知识为基础，而由亲身体验去积累的东西。并且，这可以说是一种工作熟练的程度。

在上述的定义下，关于技巧上的一切问题也是非常重要的。

#### 5. 态度的总结

无论知识、技术多么的优良，若是工作态度不好，人际关系有许多问题的人就不能算是优秀的商业人才。人际关系若有问题就是致命伤，因此关于这点一定要好好的检查，并且改正过来。

### □ 工作方面的训练

检查完旧员工的能力、素质之后，就必须针对每一种教育的需要进行再教育。关于教育的内容会有许多的不同，必须先从旧员工中最常见的缺点开始训练。接下来让我们从各种角度来检查。

#### 1. 对工作部门整体性的工作内容理解不足

有不少已经工作三四年的员工，无法理解自己的工作部分的整体观。也就是说，这些人只处理上级交给他做的事，完全不了解整个工作部门的工作系统、流程等。

这种旧员工可以说没有长远的眼光，不足以成为新进员工的榜样。这种员工迟早会成为坏榜样，因此要早一点再训练他们。

#### 2. 忘了基本方法，我行我素

忠实地依照基本方法进行工作是重要的。忘了基本做法，任意地照自己的方法去进行的话就容易引起失误或导致失败。

但是，工作几年后，忘了基本做法而照自己的方法去做的事例越来越多。因此如果新进员工一开始就碰到不照基本方法来做事的旧员工的话，事态将会变得更严重。

所以如果发现不依照基本方法做事的旧员工的话，要立即指正，让他使用基本方法来

事。

### 3. 对改善工作的努力不够

也有许多员工，虽然就职好几年了，但是除了上司或领导人所指示的工作外，其他什么事情都不做。他们常说：“照着指示做，总可以吧！”而不愿意多投入。若旧员工有此状况就必须立即纠正他，同时计划如何改善其工作。

特别值得注意的是，对改善工作的能力就是决定有没有业务实行能力的因素，所以必须检查旧员工对改善工作的努力，并且如果有这种情况时必须好好指导这些人如何改善工作的方法。

### 4. 时间管理不彻底

工作就是和时间的战争。也就是工作一定要在规定的期间(期限、deadline)之内完成，这是工作的准则。但是，也有不少旧员工没有什么时间观念。这种人就无法有效地利用时间，这样的员工也决不是新进员工学习的对象。

所以必须下功夫教会这种旧员工工作的方法，彻底改善他们对时间管理的能力。

#### □ 人际关系方面的训练

人际关系是做人处事的基本，如果人际关系良好的话可以使工作绩效事半功倍，因此要有好的工作表现，人际关系对每个人都是非常重要的。

#### 1. 业务员基本的条件

为了维持团体的和谐，工作场所人际关系的圆满，有些基本礼节是一定要遵守的。

这就是所谓的业务员的基本礼节，在新进员工进来之前，一定要先检查每位旧员工是否已经记住最基本的礼节，并且确实遵守着，如果有尚未确实记住并遵守的旧员工的话就必须加以教育、指导。特别对被认为已经破坏公司规矩的人要尽早再教育。

#### 2. 合作、协调的能力

合作、协调是在团体中工作最重要的问题，如果不能主动积极地帮助别人或与周围的人合作、协调的话，就无法顺利达到公司的目标。

因此，上级、领导人必须注意自己的属下是否有合作、协调的能力。对缺乏协调性的员工，为了维持团体绩效就必须让他了解在团体中每位成员之间能协调的重要性，一定要使他真正地理解并改正过来。

如果发现在合作、协调上发生了问题的话，就必须立即分析双方的原因并尽快地恢复，有效地合作、协调。

#### 3. 对上司态度要有礼

有些年轻人不知道长幼有序的道理，所以常常不将上司当做上司。也就是说，不懂得尊敬上司，用对待同事一样的态度对待上司，这是很不应该的。

如果旧员工有不将上司当做上司的态度的话，当然新进员工也会跟着学，因此，旧员工对上司的态度必须随时注意并加以指导。

#### 4. 同事之间的态度问题

公司同事和学校同学或一般朋友不一样，同事是以工作为目的集合在一起的公司成员。当然，人与人之间的关系也和同学、朋友的关系不一样，这一点很少人去理解、认识，因此与同事之间的态度应该常常提出来检查，如果有不好的地方就要指出来，立刻改进。

#### □ 指导新进员工方法的训练

新进员工分配到工作部门之后，有关实际的工作内容的指导大都由同部门的旧员工来执行。因此，在新进员工进来之前，就必须先训练旧员工如何去指导新员工。

这里要提出几点旧员工在指导新进员工时必须注意的重点：

#### 1. 首先要了解最近年轻人的特质、特征

首先要教旧员工如何去发现现代年轻人的特质、特征。大致可举出下列特质：(1)以自我为中心；(2)较不认同所谓的权威；(3)没有指示就不会有行动；(4)没有义务(责任)意识，权利意识则很强；(5)注重休闲活动甚于重视工作。应该好好理解这种特质、特征、即时加以指导使他们能够改正。

#### 2. 教育内容

旧员工指导新进员工时，清楚的教育内容是第二个重要因素。例如：要教新进员工一些工作内容时，千万不可毫无头绪，不知道教些什么。

因此，希望教给新进员工的东西，要先整理归类，将教育的项目一条一条明确地列举出来。如果可能的话，将所要教育的项目，以文字的方式纪录并送交上司或负责人过目。如果能够这么做的话，旧员工就不会漏掉任何重要的部分，确实地教育新进员工了。

### 3. 教育方式

确定教导内容之后接着就是教育方法了，也就是如何指导教育的方法(How to)。例如，自己先示范表演一次并说明工作内容，再由新进员工亲手去做，若有做不好的地方再加以指正，依顺序来教育。关于教育的顺序和方法，只要达到教育的效果即可。

当然随着教育内容的不同，教育的方法也会有所改变。必须清楚地指示每个教育项目的教育方法。无论如何，新进员工如果不能很清楚、很正确地学习知识、技术的话，就是教育的方法不好，必须调整。

### 4. 教育、指导的技巧

教育、指导是有技巧的。例如，集体教育时可以分为讲授法和分组讨论法等方法。旧员工教新进员工一般都是一对一的个别指导法，这种个别指导法也有些技巧。虽然有技巧，但如果没有认真去教的话，也不能提高教育、指导的效果。个别指导的技巧有：(1)说明法，(2)说服法，(3)问题解答法，(4)辅导法，(5)作业挑战法等主要的技巧。要利用这些方法达到教育的效果。

因此必须让旧员工知道什么是教育的方法，这种教育方法适用于什么样的对象，各种方法的优点和缺点以及如何具体地运用。所以必须将各种教育方法运用在实际的操练上才是最重要的。