

員工關係經營

如何認識與激勵員工 達成團隊合作

嵇德明

勞動部、公務人員訓練中心、健行與文化大學、人事主管協會、青創

總會等機構講師，中小企業總會顧問，前鼎泰豐主管

員工關係經營

如何認識與激勵員工，達成團隊合作？

場景是 2018 年 3 月 14 日下午一點，在臺北文華東方酒店，全世界第 31 本，台灣的第一本，美食界的聖經——《2018 台北米其林指南》終於誕生了。這個號稱餐飲業的奧斯卡獎，當舞台上頒獎結束後，在榮耀摘星的 20 家勝出者與擦「星」而過的落榜名單背後，藏有許多議題，值得深入探討。

本文將從五個方向帶領大家看懂團隊合作的關鍵：

- 一、 汗水與淚水背後的管理哲學
- 二、 一天 24 小時，工作佔多少
- 三、 認識千禧世代
- 四、 千禧世代這樣帶
- 五、 獎勵部屬，送禮送到心坎裡

一、 汗水與淚水背後的管理哲學

自《2018 台北米其林指南》預告消息公布開始，有意競逐的餐廳，從內部人員的工作內容、服務品質、工時、餐廳的衛生、食材的品質與變化、水準一致性等要求規範，瞬間爆量，所有 SOP 幾乎都要依據米其林高規格的評選標準，說是砍掉重練也不為過。

一位餐飲業主管受訪時表示：原本廚房就這麼多人，要達到米其林標準一定要增加人力，但馬上補人很困難，員工面對瞬間爆量的要求，除了硬撐也只能眼淚往肚裡吞，若真的熬不下去，就離職走人，那段期間，多家有意躋身星級的餐廳甚至出現排隊等離職的窘境。

面對激增的經營成本和越來越大的人才缺口，主管自己也常處於欲哭無淚的狀態，幸好心裡做好為了摘星而轉骨的準備，再怎麼痛也要忍住。

根據財政部大數據資料顯示：餐飲、批發、零售及住宿等服務業的薪資所得全都吊車尾。服務業已陷入「三低一多」的社會刻板印象——（低薪、低人一等、低成就、多奧客）。在這個薪資凍漲的惡劣環境，如果您是一位有企圖想摘星的主管，一定要有一套管理哲學，巧妙運用各種激勵管理技巧與員工搏感情，提振團隊的士氣及「共榮感」才能堅守崗位，靠著熱忱、興趣、使命與毅力，服務各類型顧客（當然也包含：秘密客與奧客）。

二、一天 24 小時，工作佔多少

在《做自己生命的主人》書中探討，每個人一生除了工作之外，至少都還有六項重點(例如家庭、社交…等)，一天只有 24 小時，要兼顧全部重點，具有一定的難度。資源有限，時間有限，無法每件事都得滿分。廿一世紀的企業，年輕員工已由千禧世代組成，千禧世代與中生代員工為了在這七項重點中，尋求自我平衡，已經不願意讓「工作」這部分佔據太多的人生比重。重質（高效率）不重量（長工時）的新思維，成為現代企業重要的課題。目前企業，不分產業或規模，幾乎所有年齡層的管理者(包含千禧世代身分的主管)都在問：該如何帶領千禧世代員工？

三、認識千禧世代

千禧世代（生於 1980~2000 年，Z 世代，七年級、八年級或中國大陸所稱的 80、90、00 後）逐漸地成為職場中堅，在《最後吃，才是真領導》書中探討千禧世代的特點，這個世代最常被貼上的十種標籤：

1. 流動率高:前一天還說要在工作上拚盡全力，隔天卻不來上班。

2. 抗壓性低:一旦被交付新職務，並加薪獎勵等，卻立馬走人，不願承擔新挑戰。
3. 無理的要求：如到職未滿一年，就要求加薪或升職。
4. 能力貧瘠:解決問題的能力與應變力不足，欠缺責任感，將現有的一切視為理所當然。
5. 教育程度高：學歷與能力不成正比，高學歷成為畫地自限、挑肥揀瘦的盲點。
6. 網路人脈強大，熟稔科技工具，習慣透過社群媒體表達訴求。
7. 多網際，少人際；多網路，少馬路。
8. 多電子書，少立體書，口語溝通能力差，文字閱讀、書寫表達能力不佳。
9. 個人自我主張較強烈。
10. 習慣問「為什麼」和「愛抱怨」。

四、千禧世代這樣帶

1. 主動教導，不要等他們開口，因為新世代已經逐漸不習慣面對面與人互動，可能沒有勇氣開口請求他人協助。
2. 主管要說到做到、以身作則，別吝於為他們做示範，別因為他們勇於表達或批評，而冷眼旁觀對應，看他們的笑話。
3. 多分享自己過去的失敗經驗，幫助他們了解人生和職場的真實情況。
4. 主動交付小型專案任務由他們負責，讓他們有機會獨力作業，進而從過程中學習面對及解決問題的能力。如果表現出色，一定不吝在公開場合給予肯定及發表分享成功經驗的機會。
5. 採取開放的態度，讓他們勇於為企業創新，讓他們在對的位置替公司打拼。
6. 千禧世代人際互動能力不足，主管應以身作則，展現有溫度、有臨場感的溝通方式。例如，多說話溝通，少用通訊軟體，多一點時間，親自跟他們面對面交談。

7. 主管應適時的和他們站在同一陣線，不要總是用四、五、六年級生的角度、框架來看他們。
8. 要學習與他們真誠的互動，主管就要學會管理及聚焦他們的意見，以更透明的方式取得共識，才能留住人才。
9. 面對「學用落差大」難題，企業必須將自己視為「社會大學」，透過內部培訓機制來補強，減少學用落差。
10. 千禧世代不是小孩，他們決定您的未來。

五、獎勵部屬，送禮送到心坎裡

激勵的方式中，送禮物獎勵，是一門大學問。該如何送禮，才能讓員工倍感窩心，達到激勵目的，並提升員工績效？

在《別當正常的傻瓜》書中提到，「送禮不要問員工要什麼，要送那些員工想要去，但又捨不得去或沒有藉口去，想要買又不能買的東西。」

身為主管，可以試想什麼禮物是員工想要卻捨不得買，這樣的禮物對員工應該最感窩心，又能達到送禮的目的。

有一則案例，題目是：

員工年節禮金，該如何發？下列三個選項：

1. 現金
2. 賣場禮券（等值）
3. 五星級酒店餐券（等值）

如果你是主管，會怎麼選擇？如果你是員工，又會如何選擇？依據直覺反應，大多數的人應該會選擇頒發現金，因為員工最知道自己需要什麼，現金可以自己自由運用。

但根據實驗證明，大部份員工潛意識想要的卻是「五星級酒店餐券」。你應該很好奇為什麼？如果要員工自己拿出等值的現金去五星級酒店享受，他們一定捨不得，覺得浪費，甚至有罪惡感；但如果公

司送這份員工捨不得去的餐券，員工將會比拿到現金更有意義，而且還能增加一些與親人或朋友相聚的機會。

所謂獎勵，除了讓員工感覺窩心，還要有意義，送禮要送到員工心坎裡，既然老闆已經替員工做了消費的選擇，自然就不會有奢侈消費的罪惡感。

結語

從 2018 台北米其林摘星名單中可看出，在獲獎的關鍵原因中，就在於成功營造出員工與企業間一種「共榮感」的氛圍。將優秀員工視為良駒善加培育，企業自然會隨著人才的提升而躍升晉級。

要讓團隊合作達到最大的效益，除了善用激勵的技巧，更重要的是真心誠意的將員工當作是家人，才能讓員工感到溫暖、貼心，才可能達成「伯樂識千里馬」和「士為知己效命」的良性循環。