



■ 心理安全感

定義: 「被廣泛定義為一種人們可以自在表達自我、安心做自己的氛圍。更具體地說，人們在工作上有心理安全感時，會覺得可以自在分享顧慮與錯誤，不必擔心招致尷尬或懲罰，他們有信心，放聲說出並不受到侮辱、忽視或責備。」 By Amy C. Edmondson 艾美·艾德蒙森 <心理安全感的力量> page 17

■ 如何面對失敗? 失敗的三種類型

	可避免的失敗	複雜的失敗	智慧型的失敗	為失敗去汙名化
定義	因偏離已知過程而產生非所欲結果	事件和行動以獨特、新奇的方式結合，導致不良結果	進入新領域的新穎嘗試所導致非所欲結果	失敗是試驗自動成功的副產品 產生有效率、高績效員工 促進快速學習是關鍵 公開討論、追求創新
常見原因	行為、技巧和注意力的不足	複雜、變動，以及新奇因素加諸於熟悉的情況	不確定性、實驗性，以及風險性	
術語	流程偏差	系統故障	不成功的試驗	
工作情境	製造生產線 速食店服務業 基礎公共事業 與服務	醫院照護 NASA 太空梭計畫 航空母艦 核電廠	藥物開發 新產品設計	

■ 為何員工沉默?

不想讓自己的形象受到破壞	不想讓對方尷尬或不高興	何必白費心力、害怕被報復
--------------	-------------	--------------

■ 起手式: 瞭解主管的職責與角色

■ 展現提問力

What	提出開放式問題	「你覺得?」「你的想法?」
Why	針對關鍵字深入提問	「為什麼?」
Which	提出封閉式問題	「哪個地方已經做得很好?」「你會選擇哪一個?」
If	給予假設性問題，檢驗對方反應	「如果是你~你會怎麼做?」 「如果再做一次，你會哪裡做得不一樣?」

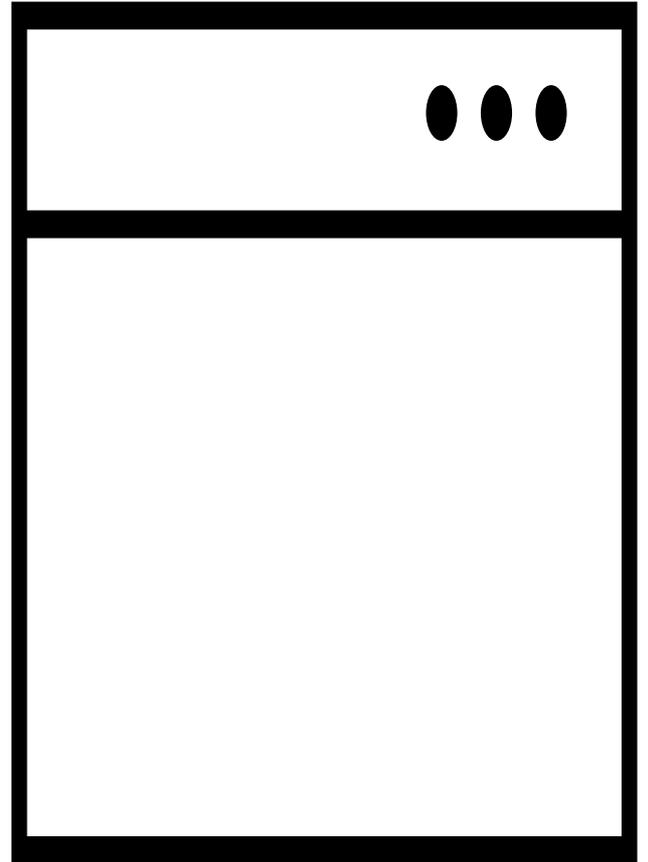
■ 設定發言框架

檯面化 主管提供要求發言的溝通框架: 員工意見是公司資產 不說刺激性語言 表現謙卑和尊重 主管承諾傾聽	同理心 展現對說話者的理解: 提問: 澄清或深入專注與聆聽 同理心話術運用: 「我了解如果我是你，我也……」 使用三明治回饋法	直率溝通 雙向溝通 複述確認 金字塔表達 建立平台產生默契
--	---	---



■ 維護員工自尊的 27 種方法

1. 設定清楚的績效考核項目
2. 給予特別的指定任務
3. 寫下員工所提出的想法
4. 對於員工的想法予以認真對待
5. 接受員工的意見
6. 接受與自己想法不同的意見
7. 表達自己的感受
8. 認同別人的感受
9. 因時因地制宜給予獎勵
10. 尊重員工的私人生活
11. 將員工的表現讓更高層主管瞭解
12. 花點時間和屬下相處
13. 支持屬下的工作
14. 主動詢問別人如何解決難題
15. 委派，讓員工代表你
16. 主動求救
17. 分享經驗
18. 承認你的錯誤
19. 請說，“你是對的”
20. 給予讚美
21. 針對問題給予建設性的回饋
22. 微笑，笑，就對了
23. 詢問員工他的嗜好
24. 幫員工安排訓練課程
25. 稱呼員工的綽號或小名
26. 建立並設定後續追蹤日期
27. 給予員工工作指導時，要說明原因



■ 激勵自己

目標	選擇	競爭力	擁有感
你覺得你的團隊為顧客提供哪些貢獻或價值?	你是否讓你的團隊自行選擇達標的方法? 他們自己可以做選擇嗎?	你能掌握團隊的競爭力並知道什麼時候可以達標? 什麼狀態可以超越預期?	你對工作是否在進度內掌握度高，並且對你的選擇充滿信心?