2017-09-25

**陳如月**

**如何進行風氣改革專案**

改善組織的風氣，消除醜聞的溫床，可以促進員工之間的合作，提高工作產出的品質。作為工作方法改革的一環，許多組織正在發展「風氣改革專案」。這種專案不會在一夜之間產生成果，因此感到沮喪的情況很多。高層的承諾和員工的參與是專案繼續下去不可缺的。這次讓我們思考專案順利上軌道的步驟和導出成果的提示。

**步驟 1：高層的承諾和旗手角色的選出**

專案的啟動是從其目的和成員配置的設計開始。首先聚集6～7位精選的人材作為秘書處成員，與專案擁有者(高層)一起制定藍圖。

當藍圖完成後，會由高層發布信息給員工。若是全公司規模的話，由執行長宣布專案的啟動，如果是部門內的專案則由處長發布，並傳達該專案是非常重要的，希望全體人員專心致力使其成功。將專案當作業務運作並把它納入人事考核，讓員工瞭解公司的重視。

同時，通知各部門（例如，每個營業辦事處一人）的領導者（旗手 – 發號施令者）的選定和其功能（擔負作為該部門的代表與秘書處合作，作為員工與公司之間的橋樑促進雙向溝通）。

旗手有公司任命的方法和舉手自願的方法，兩者各有優缺點。但是，在風氣相關的專案，旗手的積極性和領導能力是延續的關鍵。所以，為了做好，首先我們會招募自己舉手積極的員工。即便如此，任命沒有舉手而有匹配技能的部屬是很好的方式。透過平衡基層員工與管理職人員的方式任命擔任旗手的角色，讓成員多樣化也是重要的一點。

**步驟 2：持續關心**

一旦旗手確定了就開始活動。獲得秘書處支持的旗手藉由在工作場所進行問卷調查、舉辦研討會，了解員工對現在風氣的看法和他們想要什麼樣的氣氛以及如何改進，徵求意見來決定具體的活動。

介紹在工作場所的一些具體例子，包括寒暄運動、發行壁報、分享自我介紹單張、召開跨部門的會議和聯誼，以及設置意見箱等。

將活動的進展狀況透過在town hall會議 (對話集會) 、公司內部刊物、報紙和電子郵件發布新聞，並在各會議發表共享，創造一種讓員工認為「自己也參與活動」的氛圍。在這個時候，管理職人員要很清楚高層的意向，支持旗手和一系列的活動，而絕不妨礙員工的自主權是最重要的。

此外，秘書處用網絡連結旗手，或定期匯聚一堂，舉辦研討會，持續傳達「支援態度」吧。例如，表揚在各職場的最佳實務，製造讓旗手與高層對話的機會，慰勞他們，讓旗手充滿能量繼續發揮領導作用。讓旗手知道有公司做後盾，在他們各個的職場支持他們，不讓他們氣餒。

**步驟 3：活動的落實**

風氣改革專案的理想形式是，即使專案結束仍然自發地持續在各職場進行改善活動。為此，員工認識並體會到活動帶來的價值是重點。

如果知道職場風氣好轉了，可以保持動力繼續下去。為此應該掌握風氣的狀態，重要的是要定期進行意識調查，追蹤員工的感受狀況。根據不同面向的調查，出現「縱向與橫向的溝通有改善了」、「有容易協作的氛圍了」或「能毫無畏懼地說出自己的觀點」等良好結果的範圍，以及需要進一步改善的部分變得明確。根據這項調查的結果，修訂活動的優先次序和方向。

上述許多作為案例的活動都是在公司內部完成，我們還需要努力提高產出的品質，達到風氣改善的最終目標。必要從滿意信息共享的階段，朝向分享信息並規劃針對客戶的行動，協作執行，以「在公司外部獲得成果」的階段作為目標。

只有在跨部門合作並帶給客戶利益，體驗到客戶的感謝或是銷售增長之後，員工才意識到風氣改善的好處。於是，即使專案結束，我們也會自然而然地努力，維持一個更好的工作環境。旗手和秘書處鼓勵每位員工累積這種的成功經驗，帶頭推動計畫。

此外，在許多組織中，一旦專案結束，不再有旗手角色的話，迄今所做的活動就會停止。為了不要變成那樣，在每個工作場所設立「秘書處」也是很好的。當旗手在的時候，如果和同一工作場所的管理職同事商量，制定各部門分擔資源的計畫的話，即使專案結束，活動仍將會持續下去。

※　　　※　　　※

先進的公司和跨國公司，非常重視透過風氣改革來增強員工敬業度。經營策略的最新趨勢是使組織氣氛更好，風氣已成為高度重視的課題。讓我們從改進我們自己的部門開始。

–End–