

# EMTP-高层卓越管理者管理技能训练

## Excellent Management Training Program

主讲台湾刘成熙老师

### 规划说明及特点

台湾刘成熙老师依托于多年的管理工作背景及管理培训、咨询经验，并结合相关的管理理论，在众多的具体案例分析中，使课程翔实生动——既能调动学员积极参与的兴趣，活跃气氛，又能使学员在短暂的交流中有所收获。

课程主要特征：案例分析 + 分组讨论 + 情景模拟 + 互动体验。

### 课程训练目的：

全方位认知中坚干部应有职责、扮演角色及作法，全面提升单位组织经营绩效。

改变观念，突破习惯，认识全新的自我

掌握高效时间管理的技巧，提升时间的利用率，优化时间的安排，全面破除时间的浪费

掌握目标的制定及组织战略规划的技巧，透过完善的目标管理与计划落实，完成组织绩效

掌握情绪与压力管理技巧，做到学会压力的舒缓

掌握卓越领导的5种习惯，塑造愿景，成就未来

掌握高效授权的原则及要点，学会如何授权，以及如何控权，以及如何使用权力

掌握高效团队的形成技巧，团队形成的阶段与策略运用。

如何成功走过团队发展的各阶段，掌握高效团队管理的十二项特征

建立高效团队的关键要素，如何落实团队远景，如何构建团队文化

掌握决策的程序，以及理性决策的方法和工具，透过高效的决策执行，完成组织的运作

### 讲师风格：

讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。

讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。

课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。

理论与实务兼具，使学习轻松愉快。

透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。

由实际演练中得到随学即用的效果。

### 学员对象：

中高层管理

### 课程大纲（2-3天 12-18小时）

## 第一模块：自我管理

### 第一单元：自我认识

自我剖析

我对自我的认知—周哈里窗

透过分享活动了解自己的

开放我

盲目我

隐藏我

未知我

认识自己的人生、工作角色与理想

审视自己的人生银行

人际银行

财富银行

知识银行

找到不足与充实的方法

确定自己的阶段性目标

了解理想与现实的差距

人际自我宣言

### 第二单元：时间管理

认识时间管理

时间管理的三大要因：Knowledge、Choice、Time

时间对人生与工作所产生的意义

效率 V.S 效能

时间管理的内涵

规划与执行型的时间管理法

如何作时间计划

工作的有效执行方法

时间管理流程规划

选择目标——时间管理的第一步

优先矩阵——时间管理的第二步

自我控制——时间管理第三步

正向法则—善用时间

时间管理障碍排除

### 第三单元：目标与计划管理

目标管理的含意与价值

实施目标管理成功要素分析

年度计划的制定

年度计划与预算的关系  
年度计划与目标管理的关系  
年度计划与项目的关系

目标与战略规划  
战略规划的方式与实务操作

战略目标执行与规划  
发展与评选关键绩效指标  
建构 KPI 的因果关系  
依据关键成功因素发展行动方案

目标展开与分解  
目标设定五大步骤与程序  
目标设定具体化、定量化方法  
制定目标完成行动的计划之步骤  
整体目标体系化、彻底化

订定计划应注意的事项  
要能配合上级主管的目标、方针  
要能实现自己部门的任务

计划管理的程序  
Step1 确认目的：  
Step2 把握真实的现况  
Step3 设定目标  
Step4 制订工作计划执行方案：  
Step5 落实执行  
Step6 检讨与结案

#### **第四单元：情绪与压力管理**

情绪管理技巧  
EQ 高手的五大能力  
认识自己的情绪  
成功的催化剂---成熟的情绪  
情绪的解读  
情绪管理三步曲

如何转化负面情绪

如何提升挫折忍受力  
挫折的产生  
逆境商数  
逆境反应五大元素  
理性的想法

非理性的想法及陷阱  
非理性想法的解套  
探索自己在逆境中的角色

压力管理技巧  
压力是如何产生的  
如何寻找压力源  
如何寻找自我设限的价值观  
如何透过问题分析解决程序降低压力面对现况  
如何管理压力  
自我意识调整  
有效控制负面情绪的方法  
学习建立好习惯生理调整的方法  
如何协助他人舒解压力

## 第二模块：领导力管理与权变

### 第五单元：五种卓越领导行为

以身作则  
明确自己的理念，找到自己的声音  
使行动与共同的理念保持一致，为他人树立榜样

共启愿景  
展望未来，构筑共同愿景，感召他人为共同的愿景奋斗

挑战现状  
通过追求变化、成长、发展、革新的道路来猎寻机会  
进行试验和冒险，不断取得小小的成长，从错误中学习

使众人行  
通过强调共同目标和建立信任来促进合作  
通过分享权力与自主权来增强他人的实力

激励人心  
通过表彰个人的卓越表现来认可他人的贡献  
通过创造一种集体主义精神来庆祝价值的实现和胜利

### 第六单元：团队管理

团队领导者图象  
领导是一个影响的过程  
领导者的十大特质  
领导力基础的变迁—威信  
打破成规—新型领导的角色转变  
合适的人才才是团队的资产  
健全的团队人员

团队领导的心态与观念

学习做一个负责任和讲贡献的领导者  
把握正确的方向，使组织获得最大绩效  
领导的表率作用

有效团队运作方式

高效团队的形成  
团队种类与特性  
何谓高效团队  
建立团队的5PS  
建立高效团队的步骤  
团队形成的阶段与策略运用  
如何成功走过团队发展的各阶段

高效团队的建设与管理  
建立高效团队的关键要素  
高效团队管理的十二项特征

塑造团队的正向思考环境

如何建立团队真诚共同体

团队的愿景构筑与策略落实

团队动力-文化  
团队 V.S 文化——谁塑造了谁？  
文化由谁主导？由谁建设？  
影响文化建构的因素分析  
改变文化让团队动起来  
团队的延展与扩张——文化的力量  
体现核心的竞争力

## 第七单元：授权管理

管理者从控制者转变为支持者

授权的六项要件

合理的分权与有效的授权  
重心下移  
授权管理  
分层联动  
重在分工

授权的要点  
领导者应尽可能授权的工作  
领导者不应当授权的工作  
授权的层次  
授权的要点与模式  
主管决定授权项目

清楚界定员工的职权利  
授权后，员工承担的责任

有效授权八个指导原则  
确保受权者有能力承担  
提供必要的训练与资源  
明确说明对受权者期望结果  
确保受权者知道绩效衡量指标  
透过会议报告控制进度监督进展  
大胆放手,出问题立即纠正  
需要介入时及时介入(收权)  
视情况奖励,赋予更大权力

授权的要点与流程  
授权工作的展开  
目标设定  
结果预测  
沟通与派任  
改善与回馈

如何控制授权  
控制活动的设计与实施，  
行为控制  
实体控制  
如何跟进授权？  
何时收回授权？  
避免收回授权

## 第八单元：决策管理

决策的定义与程序  
决策的定义  
决策的类型  
决策的风格的应用与选择

团体决策  
团队决策的定义  
团体决策优点（案例）  
团队决策的缺点（案例）

管理者做决策时常面临三种情形  
确定性(Certainty)  
风险(Risk)  
不确定性(Uncertainty)

透过案例来掌握-决策程序

决策的制定  
理性决策(Rational decision)  
循科学途径追求最佳化之决策  
有限理性(Bounded rationality)

理性决策分析方法

决策的选定与行动预估、执行、检讨

决策的工具运用

水平思考与垂直思考差异

决策矩阵法

十等级法

加权指数法

决策的可行性分析

决策的具体化

拟定完整项目计划之方法

项目计划进度与预算控管

确定必要任务、职责及时限

决策潜伏问题的分析

预估行动将遇的障碍

建立问题分析与决策的良性循环

如何断定决策实施成效

建立执行成效偏失防范机制

决策执行调整的方法