

---

## 概述

面对市场的快速变化和技术的日新月异，一个机构必须增加灵活性和提高客户满意度，从而使自己获得竞争优势。为了实现此目标，所有的机构都在不断提升学习能力。如果机构中的个人不利用每天都会碰到的机会学习并成长，机构也就失去进步的机会。

一个高效管理者必定懂得如何平衡管理行为及领导行为，又能够获得员工的信任在不同的团队发展阶段，针对员工的动机及能力状况采取不同的技巧，以确保目标达成所应有的执行力。经过多年的研究，一位优秀的管理者必定拥有优异的领导能力，能够激发员工的主观能动性，兼顾短期及长期的任务及目标的同时，能够发展个人及员工的能力。我们把这些能力定义为：MEDIA：

- **Mindset** 管理思维：从个人贡献者到团队领导者，就必须离开原来工作习惯的舒适区到学习区，来进行员工的管理及领导工作；要进行掌握投资时间的管理；做好个人的品牌定位。
- **Recruit** 招聘面试：在招聘员工时，管理者应该注重员工的能力和背景的匹配度。在面试的时候要透过不同的问题来测试面试者的情况。
- **Empowerment** 弹性授权：布置工作是管理者的基本工作，而授权必须细腻地依照员工的准备程度来选择授权的谈话；依照员工的准备程度选择进行辅导的工作或指导的工作。
- **Dialogue** 真诚对话：能够掌握说出的语言匹配个人的意图；能够透过推断阶梯来理解员工的想法，和帮助员工理清自己的想法；能够做出强有力的提问来引导谈话的方向；并能够提出有效的建议。
- **Integrity** 正直领导：必须要有远见思维，能够做好结合公司及个人的愿景和使命，发展出个人的愿景和使命，结合公司及个人的价值观，明确符合价值观的行为，进而成为个人行为习惯。唯有愿景、使命、价值观和行为的高度一致性，才能展现领导者应该具备的正直。
- **Advantage** 发展优势：当人们在发挥优势地工作是敬业度最高的时刻，因此领导者要能够明确员工的优势，并与其工作所需之能力相结合；管理者也需要引导员工发现其发展机会，并提供成长所需要的资源和提供支持。

上课的时候，模块的流程如下：

1. **Mindset** 管理思维：学员对于时间的投资回报有概念后，才能减少做不该花时间的的事情上，才能开始思考自己的定位（个人的领导风格）。才能把自己的位置摆正，这是管理者的起始点。
2. **Recruit** 招聘面试：对于招聘的职位要进行评估，明确适合人选的特性，设计适当的提问来引导面试者，设计适当的场景来验证面试者的能力。
3. **Integrity** 正直领导：信任是绩效最重要的基石。建立信任困难，破坏信任容易。只有正直才是获得信任的长久之计。正直就是拉正思想到行为的一致性，因此能够要能够说出自己前往的方向（与公司一致），规划自己的正确行为与言语/思想一致。
4. **Dialogue** 真诚对话：远距离和静态的表现是容易的，最可怕的是在面对面的时候，一个不小心就会破坏信任。同时，在现在多变的世界中，有太多的不可确定性。要如何帮助学员建立与员工的沟通习惯/方式，这是重中之重。如何能够以事实为基础的沟通，能够了解状况，共同做出适合的决定。这是弹性授权的基础。
5. **Empowerment** 弹性授权：确保员工能够达到工作的目标是主管的职责，能够得到适当的授权和指导。以员工为中心的授权是关键。在能力足够的时候，感到被赋予力量而努力达成目标，在能力不足的时候，得到适当的指导来达成目标。
6. **Advantage** 发展优势：很多员工不知道为何工作；工作效率的状态是心流状态。找到优势并发挥之，是进入心流最重要的方式。在前面的模块都做对后，让员工的工作没有后顾之忧，接下来就是帮助员工进入工作的心流状态了。

## 课程收益

在课程结束后，您的学员将学会以下技巧：

- 能够理性地计划时间的运用，达到最高的投资回报
- 准确地定位自己，摆正自己的位置
- 清晰地审视自己的行为，确保展现出正直的行为来获得员工的信任
- 匹配意图与语言，展现真实领导力
- 清晰理解员工的想法及缘由，而不受偏见的影响
- 有技巧地提出意见，推动对话的进行，产生有效的行为和结果
- 能够判断员工的准备程度，选择适当的授权方式，确保结果可以交付
- 掌握员工的辅导技巧，帮助员工选择适合的方式达成目标
- 掌握员工的教导技巧，教授员工工作所需要的能力
- 能够建立员工的能力模型，并评估员工能力的水平
- 掌握与员工进行能力成长的对话，并提供有效的支持



模块	课程大纲	时间分	教学方法
课程导入	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开场（客户方）</li> <li>• 破冰活动</li> <li>• 研讨公约</li> <li>• 课程介绍</li> <li>• 讨论：学员面临的挑战是什么？</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 猜猜看</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
第一单元 Mindset 管理思维	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的/产出：能够将时间的资源做作最大化的运用。能够建立对自己的期望，选择正确的行为来表现。这是一个由内而外的过程。</li> <li>• 分析自己不愿离开舒适区的因素</li> <li>• 管理者思维：投资回报率</li> <li>• 有效投资时间的工具</li> <li>• 领导风格的确定</li> <li>• 建立个人的领导力品牌</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 工具：时间安排表、领导风格分析表、领导风格计划表</li> </ul>
第二单元 招聘面试	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：了解如何制作职位说明书、了解招聘的流程、透过沟通提问技巧，选择人才</li> <li>• 职位设计：内容、责任范围、目标、能力</li> <li>• 招聘面谈的沟通法则</li> <li>• 面谈提问技巧</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 工具介绍</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
第三单元 Integrity 正直领导	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的/产出：建立正直领导力的形象，获得员工的信任。将公司的愿景/使命与个人结合，规划正确的行为反应，活出公司的价值观。这是一个由外而内的过程。</li> <li>• 愿景、使命及价值观的定义</li> <li>• 发展愿景及使命，用故事的力量来强化之</li> <li>• 明确价值观及匹配行为</li> <li>• 评估自己的价值观行为</li> <li>• 改善自己的行为习惯</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 工具：即兴演讲计划表、个人品牌计划表</li> </ul>
第四单元 Dialogue 真诚对话	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的/产出：与员工的对话，能够双向沟通达到行动的共识。创造与员工真诚和深层的对话，让彼此能够互相理解，能够快速做出正确的决策和行动。</li> <li>• 应用推断阶梯来全面理解员工的想法</li> <li>• 匹配意图与语言的一致性</li> <li>• 透过提问技巧来探索员工的意图</li> <li>• 提出看法及意见的表达技巧</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> <li>• 工具：表达/意图分析表</li> </ul>

<p>第五单元 Empowerment 弹性授权</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的/产出：依照员工的准备程度，有效授权及提供支持。能够确保授权的有效性，结果得以正确交付。员工有能力就用 GROW，员工没能力就用 PIDAN。</li> <li>• 分析员工的准备程度工具</li> <li>• 选择授权方式的对话工具，并进行授权对话的演练</li> <li>• 辅导技巧：GROW</li> <li>• 指导技巧：PIDAN</li> </ul>	<p>120分</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 角色扮演</li> <li>• 工具：GROW 指导计划表、PIDAN 指导计划表</li> </ul>
<p>第六单元 Advantage 发展优势</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的/产出：应用员工的优势来发展组织所需要的能力，提升员工的敬业度而提供绩效。帮助员工可以在工作中，寻找到心流的状态以发挥最大的工作效益。</li> <li>• 制定员工能力模型</li> <li>• 评估员工能力的水平</li> <li>• 自我评估 24 项优势的优先级</li> <li>• 为何发挥优势会获得绩效的提升/改善</li> <li>• 引导员工做出能力发展计划的谈话</li> </ul>	<p>120分</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 工具：个人优势评估表、运用优势计划表</li> </ul>
<p>休息时间：上下午各一场 15 分钟休息 中饭休息时间：1 个小时</p>			
<p>总课时长度</p>			<p>13 小时</p>