
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。上课的时候，模块的流程如下：

1. 管理人员的角色转型：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. 用愿景引领员工：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。
3. 制定及沟通工作计划：工作计划不是靠经验就可以做好的工作，而是要透过架构的理解，从大局观开始往下延伸，而颗粒度的粗细是关键。然而，做好计划后的沟通又会是一个很大的挑战。
4. 人员/团队绩效管理：显性的表现是人员团队的绩效管理，而隐形的内涵是管理者的时间管理，要针对人员/团队不同的状况，采取不同的管理/领导方式，做最高效的行动，才能让管理者的时间管理做到最高效，而人员/团队的绩效才能最大化。
5. 激励原理 - 内在动机：一般对于激励的概念总是容易与奖金激励结合，然而基层管理者是不具有过多的激励工具，所以导致于激励无力的现象。绝大部分的管理者都忽略另外一种内在动机的激励方式，但知道怎么做的管理者不常见。
6. 与员工进行真诚对话：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。
7. 弹性授权及辅导技巧：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。
8. 发展员工的能力优势：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
- 掌握制作工作计划的方式，并能够有效地沟通
- 能够依照人员/团队的不同情境来进行不同的管理方式

- 在提供内在动机的激励方式，让员工感受是为自己而工作（主人翁精神）
- 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"> • 开场（客户方） • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • 讨论：学员面临的挑战是什么？ 	30分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看 • 小组讨论
第一单元 管理人员的角色转型	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 分析自己不愿离开舒适区的因素 • 管理者思维：投资回报率 • 有效投资时间的工具 • 领导风格的确定 • 建立个人的领导力品牌 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 个人活动 • 小组讨论 • 工具：时间分析表、领导风格表
第二单元 用愿景引领员工	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 愿景、使命及价值观的定义 • 发展愿景及使命，用故事的力量来强化之 • 明确价值观及匹配行为 • 评估自己的价值观行为 • 改善自己的行为习惯 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 个人活动 • 小组讨论 • 工具：即兴演讲计划表、个人品格计划表
第三单元 制定及沟通工作计划	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：掌握策略架构，能够分析及理解组织所交付的任务及影响；如何组织语言进行汇报，并掌握沟通及汇报内容的组织技巧 • 工具：策略架构 • 工具：SMART 目标 • 如何组织语言。进行汇报架构 • 如何销售自己的想法 • 角色扮演：三分钟的汇报演讲 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 工具介绍 • 小组讨论 • 工具：话术计划表
第四单元 人员/团队绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的/产出：掌握团队管理的方式和人员绩效管理的方法 • 正式组织与非正式组织的特性及管理难题 • 建立团队的发展阶段 • 四格领导力（不同的情境），将员工分成四格八类来进行管理 • 活动：四格人员的管理方式 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 个人活动 • 小组讨论

第五单元 激励原理 - 内在动机	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：懂得员工为什么会努力工作的动机 • 介绍“激励员工士气的辅导技巧”的关键步骤 • 激励的时代及需求原理 • 发现激励员工的方法 • 活动：个人的成功经历 	90分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 小组讨论
第六单元 与员工进行 真诚对话	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 应用推断阶梯来全面理解员工的想法 • 匹配意图与语言的一致性 • 透过提问技巧来探索员工的意图 • 提出看法及意见的表达技巧 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 个人活动 • 小组讨论 • 角色扮演 • 工具：表达/分析表
第七单元 弹性授权及 辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 分析员工的准备程度工具 • 选择授权方式的对话工具，并进行授权对话的演练 • 辅导技巧：GROW • 指导技巧：PIDAN 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 个人活动 • 小组讨论 • 角色扮演 • 工具：GROW 计划表、PIDAN 指导计划表
第八单元 发展员工的 能力优势	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 制定员工能力模型 • 评估员工能力的水平 • 自我评估 24 项优势的优先级 • 为何发挥优势会获得绩效的提升/改善 • 引导员工做出能力发展计划的谈话 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 技巧演示 • 小组讨论 • 工具：个人评估、运用优势表
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			
总课时长度			19 小时