
概述

位处总监职位，每天都要解决不同的事务与人员方面的问题，而且要着眼于中长期的思维，因此需要运用工具及方法来处理问题，这样才能展现出领导的一致性，而不是拍脑袋来解决问题。

这次课程有三个重点：

1. 团队建设：如何能够在推动工作的同时，能够激励员工，让员工找到工作的动力，也能保持工作的热情。
2. 团队决策：在 VUCA 时代之前，经营环境单纯，所以一个有经验的领导就可以做出很好的决策。而在 VUCA 时代之时，没有任何一个人能够掌握所有的信息、做出适当的决策，并说服所有的人能一致支持和行动。因此，需要不同的方法来推动决策，并采取行动。
3. 团队协作：不同的部门都有自己的指标要达成，造成项目难以推动的现象。因此，需要一个协作的工具，能够让各部门互相支持和协作来完成共同的任务及目标。

本课程将使用学员自己的情境，作为课程所使用的案例，帮助学员在上课后，能够立即将所学应用在实际的工作中。

模块	课程大纲	时间分	
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	• • •
第一单元 创愿 - 引领团队	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：建立愿景及使命，并有效共启愿景 • 共同研讨公司的愿景与使命 • 愿景与使命的定义 • 如何让愿景及使命深入人心 • 如何说故事感召他人 • 活动：1. 制作愿景及目标；2. 制作公司愿景及目标；3. 设计沟通故事 	150分	• • • • •
第二单元 对话 - 真实沟通	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：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	• • • • •
第三单元 辅导 - 激发热情	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：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。 • 马斯洛需求 - 内驱力/外驱力，创在内驱的方式 • 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 	150分	• • • • • •

<p>第四单元 决策 - 引导创意</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：如何引导团队共同创意解决问题，并做出最好的决策 • 活动：选择要共同决策的议题 • 分辨事实与观点 • 决策的流程 • 收集信息：便利贴法及关联法 • 寻找方案：三张椅子及头脑风暴法 • 决策的考量：投入/回报/风险 • 共同决策：决策矩阵法、配对比较法、正反面法 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
<p>第五单元 协作 - 共同承担</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：透过有效的团队合作方式，能将形成共识的时间缩短的同时，能够达成共赢 • 当责与负责的差别 • 工作运作的难题：做自己的工作容易，但与他人合作困难 • SOP 的问题：许多公司使用标准作业流程来解决跨部门协作的问题，但还是有许多的问题 • ARCI 阿西工作法：在一个团队当中，有四种不同的角色，要如何互相合作，负担不同的责任，团结合作创造公司更大的成就 • 阿西工作法的原理：阿西工作法的应用方法 • 阿西工作法的模式：真实案例的分享 • 活动：企业发生危机的解决方式 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
<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 0 分</p>	