

# 当责领导力

## 概述

当责领导力就是运用技巧，帮助员工乐于承担责任，进而获得成就感。坊间有许多不同的辅导技巧课程，很多人上完课后发现很难用到工作上。其主要的原因是在于一般的辅导技巧是针对个人成长所设计，也就是一般所说的生活教练（Life Coach），因此是从个人的生命方向、价值观、个性、风格到行为，一步一步讲述理论，然后再谈到辅导技巧的步骤。一般这类的课程设计都会用到五天以上的时间。上课后，每个学员都会很开心的发现自己的生命方向，找到动力的来源，但是回到职场后发现很难花那么多的时间来对员工做这么一长串的辅导。甚至，有的员工还会表面上配合，但实际上没有什么效果。这就是为什么教练推动那么多年，企业一直有兴趣推动，但效果总是不好的原因。

本课程是基于需求的理论，针对商业环境的需求特点所设计的课程：快速、有效及持续性。把管理人员在不同的情境进行分类，分别设计不同的步骤来进行教练及辅导。每一个模块都有相对应的知识、技巧及工具，帮助管理人员快速学习，高效激励和教练员工，进而转化技巧成为习惯。模块的介绍：

- 设定目标：这是教练和辅导的起点，这个目标应该是管理人员针对员工的职位及职责，在考虑当时的环境，对员工所设定的目标。所以，这个目标要非常具体，要能够符合 SMART 原则。管理人员越清楚定义员工的目标，员工的绩效就越高。
- 激励原理：区分外在激励及内在激励的差异，如何让员工在高压力的工作环境下，却能够保持高度的工作士气。外在激励和内在激励各有不同的特点，要如何整合及运用以达到最大的效果。
- 沟通目标：一般传统的管理人员在交办工作的时候，总是给员工压抑的感受；而懂得激励原理的管理人员，懂得如何掌握激励的技巧，在沟通工作目标的时候，让员工感受到兴奋及乐观的接受，并开始展开行动。更重要的部分，是透过这个技巧来获得员工的信任。信任是教练和辅导最重要的基石。
- 要求改善：在员工绩效不好的时候，管理人员使用教练辅导技巧，帮助员工分析现状，明确需要改善之处，选择适当的解决方式，最后承担责任提升绩效。通常这是管理人员最大的挑战，也是考验管理人员的教练辅导技巧。
- 奖励赏识：在员工表现优异的时候，懂得激励原理的管理人员，知道如何赏识员工的同时，不但激励员工更加努力表现，而不会产生自负的心理状况。

课程的特色在于以扎实的理论为基础，发展在不同状况下所需要的技巧。在整个课程的过程中，全程用学员自己的员工作为角色扮演的案例，讲师会亲自演示技巧给学员看，在学员角色表演的时候，提出改善的建议。

# 当责领导力

模块	课程大纲	时间分	教学方法
课程导入	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	内容讲解 猜猜看 小组讨论
第一单元 当责的选择 111000	单元的目的：让学员了解工作不只是为公司的绩效，更是为自己的成长和幸福 当责的定义：当责与负责的不同决定人生的态度 当责的困难：当责的本质就是对于结果负最后责任，面对当责的压力造就当责困难 活动：关键时刻 当责的流程：颓废的漩涡 - 圣严法则 选择决定命运 活动：增进当责态度与行为的九个情境	90分	内容讲解 工具介绍 小组讨论
第二单元 激励原理 - 内在动机 153004	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 Daniel Pink 的演讲影片 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	60分	内容讲解 引导活动 小组讨论
第三单元 与员工沟通工作的目标 153005	单元目的：环境的挑战和组织的策略后，依据不同员工的职责，进而制定员工的工作目标。 沟通部属的工作目标的“关键步骤” 列工作职责 明确对组织影响的程度 判断职责优先级 制定工作指标 调整以符合需要	75分	内容讲解 引导活动 个人活动 工具：目标计划表 角色扮演

	活动：选择自己的员工，进行角色扮演		
<p>第四单元</p> <p>改善员工绩效的辅导技巧</p> <p>153006</p>	<p>单元目的：帮助学员掌握有效改善员工绩效，能够有效针对员工的绩效不足，进行有效的沟通，让员工承担责任，进而改善绩效。</p> <p>关键步骤：改善员工绩效的辅导技巧</p> <p>设定讨论范围</p> <p>请员工发表看法</p> <p>请员工明确问题的影响</p> <p>表达期望和员工的利益</p> <p>引导员工提出解决方案及行动</p> <p>活动：选择自己的员工，进行角色扮演</p>	75分	<p>内容讲解</p> <p>引导活动</p> <p>个人活动</p> <p>角色扮演</p>
<p>第五单元</p> <p>激励员工士气的辅导技巧</p> <p>153008</p>	<p>单元目的：识别不同的激励方式，进而提升员工士气。</p> <p>设定部属的工作目标的“关键步骤”</p> <p>描述观察到的行为或结果</p> <p>表示欣赏（细节）</p> <p>强调对他人的影响</p> <p>活动：选择自己的员工，进行角色扮演</p>	60分	<p>内容讲解</p> <p>引导活动</p> <p>个人活动</p> <p>角色扮演</p>
<p><b>总课时长： 6小时 30分</b></p>			
<p><b>休息时间： 上下午各一场 15 分钟休息</b></p> <p><b>中饭时间： 1 个小时</b></p>			