

---

## 概述

面對市場的快速變化和技術的日新月異，一個機構必須增加靈活性和提高客戶滿意度，從而使自己獲得競爭優勢。為了實現此目標，所有的機構都在不斷提升學習能力。如果機構中的個人不利用每天都會碰到的機會學習並成長，機構也就失去進步的機會。

一個高效管理者必定懂得如何平衡管理行為及領導行為，又能夠獲得員工的信任在不同的團隊發展階段，針對員工的動機及能力狀況採取不同的技巧，以確保目標達成所應有的執行力。經過多年的研究，一位優秀的管理者必定擁有優異的領導能力，能夠激發員工的主觀能動性，兼顧短期及長期的任務及目標的同時，能夠發展個人及員工的能力。上課的時候，模塊的流程如下：

**管理人員的角色轉型：**學員能夠掌握將公司戰略轉化為自己的工作定位和角色，並能夠安排自己的工作職能以支持公司戰略的實施。只有完美地掌握時間管理，才能提高工作效率。這是管理者的起點。

**用願景引領員工：**信任是績效最重要的基石。建立信任困難，破壞信任容易。只有正直才是獲得信任的長久之計。正直就是拉正思想到行為的一致性，因此能夠要能夠說出自己前往的方向（與公司一致），規劃自己的正確行為與言語/思想一致。

**彈性授權及輔導技巧：**確保員工能夠達到工作的目標是主管的職責，能夠得到適當的授權和指導。以員工為中心的授權是關鍵。在能力足夠的時候，感到被賦予力量而努力達成目標，在能力不足的時候，得到適當的指導來達成目標。

**制定及溝通工作計劃：**工作計劃不是靠經驗就可以做好的工作，而是要透過架構的理解，從大局觀開始往下延伸，而顆粒度的粗細是關鍵。然而，做好計劃後的溝通又會是一個很大的挑戰。

**人員/團隊績效管理：**顯性的表現是人員團隊的績效管理，而隱形的內涵是管理者的時間管理，要針對人員/團隊不同的狀況，採取不同的管理/領導方式，做最高效的行動，才能讓管理者的時間管理做到最高效，而人員/團隊的績效才能最大化。

**激勵原理 - 內在動機：**一般對於激勵的概念總是容易與獎金激勵結合，然而基層管理者是不具有過多的激勵工具，所以導致於激勵無力的現象。絕大部分的管理者都忽略另外一種內在動機的激勵方式，但知道怎麼做的管理者不常見。

**與員工進行真誠對話：**遠距離和靜態的表現是容易的，最可怕的是在面對面的時候，一個不小心就會破壞信任。同時，在現在多變的世界中，有太多的不可確定性。要如何幫助學員建立與員工的溝通習慣/方式，這是重中之重。如何能夠以事實為基礎的溝通，能夠瞭

解狀況，共同做出適合的決定。這是彈性授權的基礎。

**發展員工的能力優勢：**很多員工不知道為何工作；工作效率的狀態是心流狀態。找到優勢併發揮之，是進入心流最重要的方式。在前面的模塊都做對後，讓員工的工作沒有後顧之憂，接下來就是幫助員工進入工作的心流狀態了。

## 課程收益

在課程結束後，您的學員將學會以下技巧：

- 能夠理性地計劃時間的運用，達到最高的投資回報
- 準確地定位自己，擺正自己的位置
- 清晰地審視自己的行為，確保展現出正直的行為來獲得員工的信任
- 掌握製作工作計劃的方式，並能夠有效地溝通
- 能夠依照人員/團隊的不同情境來進行不同的管理方式
- 在提供內在動機的激勵方式，讓員工感受是為自己而工作（主人翁精神）
- 匹配意圖與語言，展現真實領導力
- 清晰理解員工的想法及緣由，而不受偏見的影響
- 有技巧地提出意見，推動對話的進行，產生有效的行為和結果
- 能夠判斷員工的準備程度，選擇適當的授權方式，確保結果可以交付
- 掌握員工的輔導技巧，幫助員工選擇適合的方式達成目標
- 掌握員工的教導技巧，教授員工工作所需要的能力
- 能夠建立員工的能力模型，並評估員工能力的水平
- 掌握與員工進行能力成長的對話，並提供有效的支持

模塊	課程大綱	時間分	教學
課程導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 開場 (客戶方)</li> <li>• 破冰活動</li> <li>• 研討公約</li> <li>• 課程介紹</li> <li>• 討論：學員面臨的挑戰是什麼？</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 猜猜看</li> <li>• 小組討論</li> </ul>
第一單元 管理人員的 角色轉型	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單元目的/產出：能夠將公司的戰略出發來檢視自己的工作，進而做好工作的定位和自己的角色</li> <li>• 分析公司的戰略，確認自己工作的定位及角色</li> <li>• 管理者思維</li> <li>• 時間管理的工具</li> <li>• 建立個人的領導力品牌</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 個人活動</li> <li>• 小組討論</li> <li>• 工具：戰</li> </ul>
第二單元 創願 - 引領 團隊	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單元目的/產出：建立正直領導力的形象，獲得員工的信任。將公司的願景/使命與個人結合，規劃正確的行為反應，活出公司的價值觀。這是一個由外而內的過程。</li> <li>• 願景、使命及價值觀的定義</li> <li>• 發展願景及使命，用故事的力量來強化之</li> <li>• 明確價值觀及匹配行為</li> <li>• 評估自己的價值觀行為</li> <li>• 改善自己的行為習慣</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 個人活動</li> <li>• 小組討論</li> <li>• 工具：即 劃表、個 劃表</li> </ul>
第三單元 制定及溝通 工作計劃	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單元目的：掌握策略架構，能夠分析及理解組織所交付的任務及影響；如何組織語言進行彙報，並掌握溝通及彙報內容的組織技巧</li> <li>• 工具：策略架構，將公司的整體目標拆解到部門及下屬的目標</li> <li>• 工具：SMART 目標</li> <li>• 如何組織語言。進行彙報架構</li> <li>• 如何銷售自己的想法</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 工具介紹</li> <li>• 小組討論</li> <li>• 工具：目</li> </ul>
第四單元 彈性授權及 輔導技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單元目的/產出：依照員工的準備程度，有效授權及提供支持。能夠確保授權的有效性，結果得以正確交付。員工有能力就用 GROW，員工沒能力就用 PIDAN。</li> <li>• 分析員工的準備程度工具</li> <li>• 選擇授權方式的對話工具，並進行授權對話的演練</li> <li>• 輔導技巧：GROW</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 個人活動</li> <li>• 小組討論</li> <li>• 角色扮演</li> <li>• 工具：GR 計劃表、 導計劃表</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 指導技巧：PIDAN</li> </ul>		
第五單元 人員/團隊績效管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單元目的/產出：掌握團隊管理的方式和人員績效管理的方法</li> <li>• 正式組織與非正式組織的特性及管理難題</li> <li>• 建立團隊的發展階段</li> <li>• 四格領導力（不同的情境），將員工分成四格八類來進行管理</li> <li>• 活動：四格人員的管理方式</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 個人活動</li> <li>• 小組討論</li> </ul>
第六單元 激勵原理 - 內在動機	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單元目的：懂得員工為什麼會努力工作的動機</li> <li>• 介紹「激勵員工士氣的輔導技巧」的關鍵步驟</li> <li>• 激勵的時代及需求原理</li> <li>• 發現激勵員工的方法</li> <li>• 活動：個人的成功經歷</li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 引導活動</li> <li>• 小組討論</li> </ul>
第七單元 與員工進行真誠對話	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單元目的/產出：與員工的對話，能夠雙向溝通達到行動的共識。創造與員工真誠和深層的對話，讓彼此能夠互相理解，能夠快速做出正確的決策和行動。</li> <li>• 應用推斷階梯來全面理解員工的想法</li> <li>• 匹配意圖與語言的一致性</li> <li>• 透過提問技巧來探索員工的意圖</li> <li>• 提出看法及意見的表達技巧</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 個人活動</li> <li>• 小組討論</li> <li>• 角色扮演</li> <li>• 工具：表 分析表</li> </ul>
第八單元 發展員工的能力優勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 單元目的/產出：應用員工的優勢來發展組織所需要的能力，提升員工的敬業度而提供績效。幫助員工可以在工作中，尋找到心流的狀態以發揮最大的工作效益。</li> <li>• 制定員工能力模型</li> <li>• 評估員工能力的水平</li> <li>• 自我評估 24 項優勢的優先級</li> <li>• 為何發揮優勢會獲得績效的提升/改善</li> <li>• 引導員工做出能力發展計劃的談話</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 內容講解</li> <li>• 技巧演示</li> <li>• 小組討論</li> <li>• 工具：個 評、運用 表</li> </ul>
<p>休息時間：上下午各一場 15 分鐘休息</p> <p>中飯休息時間：1 個小時</p>			
總課時長度			19

