

---

## 概述

21 世纪迎来 VUCA 时代 (volatility 易变性, uncertainty 不确定性, complexity 复杂性, ambiguity 模糊性的缩写) 的到来, 造成工作的内容及方式产生很大的不同。十年前的员工可以说, 只要把自己的工作做好, 不需要管领导; 而领导的想法也是一样, 只要员工能够把工作做好就好。这是属于一种工作内容可以预测的情境, 员工的任务也是非常稳定及重复。现在的工作产生非常大的变化, 有极大的比例不再是重复和稳定, 甚至工作的内容是经常的变化, 更可怕的地方是工作进行一半就被叫停或改变。在这样的 VUCA 时代中, 领导及管理的方式也应该随着改变。

许多基层人员升职为基层主管/领导的职位, 工作的内容及方式产生极大的变化, 一方面要做自己的工作, 还要管理员工执行被指派的工作, 基层主管/领导的工作量随着带领员工数量的增加, 工作量也随之增加, 加班是一种常态。因此, 基层主管/领导需要新的工作方式及技巧。所以, 在本课程的设计概念是:

- 内在动机: 设定目标及分派任务的目的在于员工能够彻底执行及交付结果, 因此基层主管/领导就必须非常清楚, 激励员工努力工作的因素是什么, 而不是随便做完结束而已。
- 工作架构: 基层主管/领导的工作绝不是一个独立的事件, 必定与公司或部门的策略及项目相结合, 因此必须基层主管/领导必须掌握自己被交付的, 及交付给员工的目标及任务的联动是什么?
- 工作流程: 工作目标制定后, 要将目标展开成为行动, 而所有的行动都是一连串动作的流程, 也就是说要把目标展开成为任务。这样才能够把工作交付给不同的员工, 共同执行而交付结果。更重要的是让员工对于工作有全貌的理解及掌握。
- 阿西工作法: 这是最棒的协作工作方式, 激发员工的主观能动性, 知道目标是什么, 要完成什么任务, 有问题的时候该如何互相合作。更能够将交付工作成为一个凝聚团队精神及建立领导力的机会。

整个课程是双向互动的进行, 讲师说明的时间少于三成, 七成的时间是互动、演练、反馈。确保学员在课堂中能够做第一次的工具使用及技巧练习, 以确保课后学员能够知道如何应用课堂所学。

教学方法	时间分	学习活动介绍	模块
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 猜猜看</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	30分	<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>	课程导入
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>	60分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：懂得员工为什么会努力工作的动机</li> <li>• 激励的时代及需求原理</li> <li>• 发现激励员工的方法</li> <li>• 活动：个人的成功经历</li> </ul>	第一单元 内在动机
<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>• 工具/技巧： <ul style="list-style-type: none"> <li>- SMART</li> <li>- WBS</li> <li>- MECE</li> </ul> </li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 策略架构</li> <li>• SMART 目标的特性</li> <li>• WBS 的工作分解</li> <li>• MECE 的原则</li> <li>• 活动：目标分解</li> </ul>	第二单元 工作架构
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组活动</li> <li>• 工具/技巧： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流程图</li> <li>- 泳道流程图</li> </ul> </li> </ul>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：掌握流程图的设计方法，如何规划工作的进行，在合理的时间内，进行人员及资源的运用</li> <li>• 商业流程的定义</li> <li>• 介绍流程图的制作方式</li> <li>• 介绍泳道流程图</li> <li>• 活动：流程图的制作</li> </ul>	第三单元 工作流程设计
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组活动</li> <li>• 工具/技巧： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 阿西表</li> <li>- 阿西会议技巧</li> </ul> </li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：如何将工作及角色分配到个人，促进团队的合作，建立成员的问责制度</li> <li>• 介绍阿西工作法</li> <li>• 建立阿西工作法的提示</li> <li>• 活动： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 阿西会议模拟</li> <li>- 选择流程及制作阿西表</li> </ul> </li> </ul>	第四单元 阿西工作法
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			
<b>6 小时 30 分</b>		<b>总课时长度</b>	