

MTP管理才能训练计划

前言

本企划书是针对企业提升干部管理技能所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对企业的发展带来一定的帮助。

麦金士企业管理咨询有限公司将对 贵公司作进一步的评估与了解，再次拟订培训规划书，以为施行之依据。

培训案规划的重点与流程

随着科技不断地发展，工作型态的改变，哈佛大学McClelland 教授对卓越的工作者做一研究，发现智力并不是决定工作绩效的唯一条件。他找出了一些因素，例如：态度、认知，及个人特质等，称之为『职能』，管理职能通常被界定为「对管理工作的胜任程度」或「具有工作必要的知识、技能、态度与个人特质」。其具体的定义：管理人员为扮演管理角色，所运用的知识与技能之能力，而技能系指管理人员为达成工作绩效目标的功能，所展现的行为顺序或次序的能力，可定义一个人所具有的潜在特质，此特质与工作所担负的职务有关，更可了解预期或实际反应、及影响行为与绩效的表现，与工作绩效具有密切相关，可藉由可接受的标准加以衡量，并可以经由训练与发展来加以增强。

由于所持的观点不同，对管理职能的定义也不同。本提案针对「功能研究法」来阐述管理职能的三大构面：

1. 专业技能 (Technical Skill)

对某项专业事务之了解程度与操作熟练能力，尤其指含有方法、程序、以及技巧的专业事务处理的能力。以基层主管能力需求为主。

2. 人际技能 (Human Skill)

指管理者于群体中工作，有效地建立人际关系与协调、合作的团队精神的技能，亦需要熟悉别人的看法与理念。中阶主管之职能以此为主。

3. 概念技能 (Conceptual Skill)

管理者应该能够以企业整体的观点，认清组织中各项功能之相互依存和互动的关系，并体认各种影响因素，观察出企业与外界的关系。故重点在于经营、统合分析及决策能力。因此在培育或选拔高阶主管时，应特别重视之。

本培训案规划的内容

MTP (英文全称 Management Training Program) 原义为管理训练计划，是美国企业管理研究机构与世界 10 余家著名跨国公司的企业管理人员合作，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套训练课程。主要针对中、高阶管理者所承担的职责与任务形成两个侧重点不同的训练体系。它的成功源于深厚的管理学、心理学、行为学基础，MTP 最突出的特点是完成了“知”、“行”合一的训练构架，注重实际管理问题的解决，对训练成效给予明确的承诺和保证。其训练方法强调现场演练（案例分析及角色演练）和课后的实际操作指导，实现了训练从课堂到工作实践的延伸。在训练目标上 MTP 不仅注重现实问题的解决 同时强调参加者主动获取知识、转化信息能力的形成，我们认为一套合格的“管理才能训练计划”至少必须能针对以下几项中，高层管理者的素质及能力模型，经由系列的训练，得到一定程度的提高。

📖 职能要求（工作知识及相关技能）

定义：指对管理职能，管理者角色的认知程度，管理知识的掌握程度，管理职责的胜任程度。

📖 愿景实践

定义：在日常决策及行动上都能展现企业理念及推动愿景的实践。

📖 成果导向

定义：有效管理工作及时间；订定 SMART (具体、可衡量、可达成、务实且有时间性) 的目标，并能排除各种障碍，整合规划资源，在预算及时间内，达成或超出目标，并对任务的完成及结果负责。

📖 赋能与授权

定义：将工作任务及决策权交付给适当的人员，运用适当的人际关系及方法，促进他人知识与能力的发展；提供及时和建设性的回馈与指导，以协助他人达成目标发挥其专长与潜力，使组织及个人的工作效率和效能发挥至最大。

📖 领导统驭

定义：展现出符合公司价值、理念之管理领导风格；运用适当的人际关系及方法来激励并引导他人；且根据不同任务、情境和对象调整其行为，以达成企业或工作目标。

📖 塑造成功团队

定义：与工作小组或是正式报告体系以外人员共同完成组织目标；用行动表达对他人的需求或是贡献的尊重；对共识的达成做出贡献，并接受共识结果；让自己的目标附属在组织或小组的目标之下。

📖 沟通与协调

定义：运用适当的技巧，与各级同仁建立正面且积极的工作关系。针对个人或是团体，均能有效地表达自己的想法，并根据沟通对象的背景、特质及需求调整语言及沟通方式。

📖 决策能力

定义：了解任务，认清环境，掌握资源，适时采取有效行动，达成团队目标，创造公司最大效益。

📖 判断、分析与解决问题

定义：取得相关信息，并从中辨识关键论点，问题与机会；比较来源不同的资料之后，才做出结论；根据逻辑推论及可能产生的结果，拟订各种可行方案并采取相应的行动。

针对以上的要求，我们将课程设计为八个单元，于第一个单元，我们将由经营的挑战导出管理的需求，并进而阐述组织管理的原则，以及管理者的角色与职责，第二个单元，我们将经由经营绩效的要求，展开目标与方针等管理的机能，第三个单元，我们将说明工作管理的五大循环，并重点论述计划与控制的流程与内容，第四个单元，我们将论述职务的分配与授权的方式，而将工作管理的部分做整体的总结，第五个单元，我们将论述管理者的重要能力—领导力，并适当加入权变的观点，使管理者能够因时因人制宜的带人带心，第六个单元，我们将经由阐述绩效评估与面谈技巧，进而说明绩效发展计划，即部属培育计划与员工激励策略，第七个单元，我们将以团队建设为主轴，论述组织冲突的不可避免性，以及沟通协调技巧的重要性，并落实至员工咨商辅导作为结束，第八个单元，我们将强化管理者的应变技巧，即问题分析与解决以及决策的能力，为面对更严峻的挑战做万全的准备。我们一直希望能够有一套适合中国人的特色的管理课程；因此我们根据 MTP 课程的精神与精髓，再参考多年来在企业实务操作与辅导的经验，将这些经验改写为适当的个案，因此而发展出以上这套的训练计划，推出后深获各界好评，曾为数十家企业，全部或部分采用，具体课程大纲，请参阅下表。

本次训练教程，我们计划以**问卷调查**，**讲师观察**，**综合座谈**等方式进行反应层次的调查，衡量受训者对于训练之喜好程度，其次以**论文撰写配合演示发表**进行学习层次的调查，衡量受训者于训练内容有关原理及事实之吸收了解程度，三个月后**依现行绩效追踪系统运作**，**配合直属主管之问卷与访问**，同仁或部属访问调查进行工作行为层次的调查，衡量受训者于训练后在工作上的改变是否因训练带来，至于组织成果层次，如个人与组织之绩效指针、成本效益、组织气候之资料分析与衡量等，则因所需数据及样本较多，不在本次专案范围之内，如蒙承接 贵公司年度计划，将可进行此层次的评估。

课程目标

- 了解经营与管理间的不同
- 剖析经营的挑战，指出管理努力的大方向
- 管理者的素质养成与心态建立
- 建立企业管理文化及管理的共同语言，藉以发挥管理最大效益，奠定企业竞争力。
- 促使企业管理人员灵活运用管理技能，重整管理经验，
- 落实愿景，落实经营需求至管理行为。
- 工作计划的拟定与分配职务，下达命令的技巧。
- 掌握组织分工与授权的技巧
- 领导力的提升与不同情境的权变掌握
- 绩效评估与面谈技巧
- 培育与激励部属的方法与技巧
- 了解组织行为与冲突管理的技巧
- 养成沟通与协调的心态与技巧
- 掌握团队发展阶段策略, 建构高效团队
- 建构管理者的问题分析能力与决策品质

课程特色

- 针对管理上之必要共通课题研究其相关的基本原则、方法及概念。
- 融合各个企业实践的经验与精髓，不断与时代同步迈进；是确实经得起时代验证的管理者培育课程。
- 尊重人性及管理科学精神为核心；以会议式指导法为主轴，辅以多项精心设计的案例，分组讨论、演练，分享以及针对性的活动，是兼顾有效性、实用性及组织效益的企业主管训练课程。
- 针对管理阶层所需具备的管理能力，做系统化的培养，架构最完整；切合管理阶层的任务与定位，是可灵活应用的主管训练课程。
- 协助管理者在面对挑战与问题上，讨论与分享意见，不仅具备管理实务的概念，亦从彼此分享及个人经验中学习，易于落实与应用；系以实务应用为导向的课程。
- 扁平式的课程架构，单元间脉络相承，相对呼应，藉以建立整体性的管理概念。
- 以参与受训人员的知识、智能及经验为主，采取多元化教学方法进行意见交流及研讨，以达到相互启发的目的。

授课对象

- 中、高层管理人员。

课程大纲

第一单元：认知管理—管理者的定位与职责

训练内容	时数	授课手法
一. 引言 <ol style="list-style-type: none"> 1. 解决问题？或换问题？ 2. 新思考水平——经营的眼光 3. 复杂的问题没有简单的答案 4. 错的问题没有对的答案 5. KCAB 的循环 	0.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 互动问答
二. 管理的环境分析 <ol style="list-style-type: none"> 1. 经营的挑战 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 本质：定位(positioning) ➔ 挑战：竞争(competition) ➔ 趋势：全球化(globalization) 2. 行动战略建议：经营调准与管理升级 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 结构设计 ➔ 组织与文化 ➔ 管理模式 ➔ 运作系统 3. 高层行动战略建议： <ul style="list-style-type: none"> 学习、控管、增强 	1hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 小组发表
三. 管理者的角色与职责 <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理者的基本思维 2. 管理的基础 3. 组织管理的原则 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 组织的意义与功能 ➤ 指挥系统的统一 ➤ 管理幅度适中 ➤ 职务的认知 	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 实务演练 📖 游戏活动
<ol style="list-style-type: none"> 4. 管理者的定位及任务 5. 管理的四大构面及工作 6. 管理者的信念与操守 7. 建立管理的标准 8. 重新定义管理者与企业的关系 9. 重新定义管理者与部属的关系 10. 管理与经营的融合 	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 角色扮演 📖 小组发表 📖 游戏活动

第二单元：愿景实践—管理机能的展开

训练内容	时数	授课手法
<p>一. 策略与绩效管理鸟瞰</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 瞻前：沟通整合年度、部门目标 2. 顾后：理清愿景、对策略提供改进回馈 3. 企业愿景之理 	0.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 讲授法 案例研讨 小组讨论 小组发表 实务演练
<p>二. 结合策略与绩效管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 订定营运计划的流程 2. 如何选定营运战略要素 3. 公司年度计划纲要 4. 各项业务发展策略如何展开 5. 行动计划展开 5W2H 预算编制模式 6. 从组织绩效落实至个人绩效 	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 讲授法 案例研讨 实务演练
<p>三. 目标设定与方针展开</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 目标的种类与设定 2. 设定目标的程序与型态 3. 理想目标的设定要件 4. 设定目标之技巧：数量化与具体化 5. 数量化与具体化的五个步骤 6. 设定「目标」的步骤 	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 讲授法 案例研讨 实务演练 游戏活动
<p>四. 绩效指针的选择</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 先导指针、结果指针 2. 彻底分析公司获利的正面因素及负素 3. 分析获利策略中的加速因子及摧毁因子 4. 了解加速因子及摧毁因子的根源与素 5. 因应经营方针之调适 6. 管理团队的共识与支持 	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 讲授法 案例研讨 小组讨论 小组发表 实务演练 游戏活动
<p>五. 过程与结果管理相结合</p>		

第三单元：工作管理—计划与控制

训练内容	时数	授课手法
<p>一. 管理趋势—策略性经营制度</p> <p>Grady, M. W. 在其 91 年所发表 Performance Measurement: Implementing Strategy 中指出，策略性绩效衡量应由企业愿景、目标及策略开始，必须对企业中各管理阶层提供持续的回馈，使经营主管的愿景转换成高阶主管的策略(方针)目标，中阶主管的具体行动计划及基层的日常工作计划。</p>	0.5hr	📖 讲授法
<p>二. 工作管理五大循环</p> <p>1. 计划 2. 职务分配 3. 指令下达 4. 控制 5. 协调</p>	0.5hr	📖 讲授法
<p>三. 工作计划</p> <p>1. 计划的重要性</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 提供正确的方向 ❖ 提供准备的参考 ❖ 提供执行的依据 ❖ 提供控管的要点 ❖ 提供评估的标准 <p>2. 计划的三个特性： ❖ 前瞻性 ❖ 决策性 ❖ 目标导向性</p> <p>3. 订定计划应注意的事项</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 要能配合上级主管的目标、方针 ❖ 要能实现自己部门的任务 ❖ 要能成为部属行动的依据及评价部属工作成果的重要基准 	1hr	📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 角色扮演 📖 小组发表 📖 实务演练
<p>4. 计划的程序</p> <p>Step1 确认目的</p> <p>Step2 把握真实的现况</p> <ul style="list-style-type: none"> → 收集情报，以有效掌握事实的全貌 → 区辨事实与意见的差异 → 依据事实分析现况，以找出真实情况 → 运用 5W2H 将问题明确化 → 资料的整理 <p>Step3 设定目标</p> <p>Step4 制订工作计划执行方案：</p> <ul style="list-style-type: none"> → 确认目标达成之手段与步骤 → 运用 6W3H 方式 → 明确任务职掌分配 → 作成系统化构想 → 掌握成功关键要素，做成推动方 → 是什么阻碍预期成果达成 → 当达成此目的后下一步做什么？ → 机会利得与机会损失之风险成本如何？ → 考量相关人员的期待与心理状况 → 明订时程表与管制计划 → 事先排除阻碍计划推动之因素 (Empower) → 预先规划应变计划以确保弹性 <p>Step5 落实执行</p> <ul style="list-style-type: none"> → 全力以赴，以身作则 → 善用内外资源 → 教育训练与辅导 → 任务分配与命令下达 → 随时与其它人保持联系 → 追踪与调整 <p>Step6 检讨与结案</p> <ul style="list-style-type: none"> → 成果检讨与回馈 → 标准化/改善对策 → 下期工作计划 <p>5. 工作计划书</p> <p>6. 工作计划执行表</p>	2.0hr	📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 小组发表 📖 实务演练 📖 游戏活动
<p>四. 控制</p> <p>1. 何谓控制</p> <ul style="list-style-type: none"> → 比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。 → 检视计划和其实行的过程之偏差。 <p>2. 为什么要控制</p> <p>3. 控制的原则</p> <ul style="list-style-type: none"> → 做好控制的程序 → 建立标准：标准愈明确愈能有效地进行控制的工作。 → 掌握执行状况：由检查/测试/调查/观察等方法掌握现状与标准差异性 → 采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正。 → 做到防范未然与防微杜渐 控制的适中原则 	1hr	📖 讲授法 📖 小组讨论 📖 小组发表

第四单元：工作管理—分工与授权

训练内容	时数	授课手法
<p>一. 管理职权的性质</p> <p>二. 职权与职责的平衡</p> <p>三. 职权与权力的责任</p> <p>1. 分工与专业化的目标</p> <p>2. 分工与专业化的工作设计和任务专业化</p> <p>3. 控制的幅度</p> <p>4. 分工与专业化的分权与集权</p> <p>5. 分工与专业化的委派</p> <p>6. 分工与专业化的直线与辅助关系原则</p>	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 讲授法 案例研讨
<p>四. 合理的分权与有效的授权</p> <p>1. 重心下移 2. 授权管理 3. 分层联动 4. 重在分工</p> <p>五. 授权的要点</p> <p>1. 什么事可以授权 2. 主管决定授权项目 3. 界定员工的职权</p> <p>4. 授权后，员工要承担多少责任？ 5. 授权后的职权范围界定？</p>	1.0hr	<ul style="list-style-type: none"> 讲授法 案例研讨 实务演练
<p>六. 授权的要点与流程</p> <p>1. 工作指令下达与运作方式</p> <p>2. 工作进度追踪与管理</p> <p>3. 工作协调的方法及技巧</p> <p>4. 授权的意义</p> <p>5. 授权的特性</p> <p>6. 授权的盲点</p> <p>7. 授权工作的展开</p> <p style="padding-left: 20px;">⇨ 目标设定 ⇨ 结果预测 ⇨ 沟通与派任 ⇨ 改善与回馈</p> <p>8. 操控型授权的方式与作法</p> <p>9. 教练型授权的方式与作法</p> <p>10. 顾问型授权的方式与作法</p> <p>11. 协调型授权的方式与作法</p> <p>12. 不充分授权的几种具体情况</p>	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 讲授法 案例研讨 小组讨论 小组发表 实务演练 游戏活动
<p>控制授权</p> <p>1. 控制活动的设计与实施</p> <p style="padding-left: 20px;">⇨ 控制政策的建立</p> <p style="padding-left: 20px;">⇨ 实施与这些政策相符的控制程序</p> <p style="padding-left: 20px;">⇨ 确认控制政策被遵从</p> <p>2. 行为控制</p> <p>3. 实体控制</p> <p>4. 如何跟进授权？</p> <p>5. 何时收回授权？</p> <p>6. 避免收回授权</p>	1hr	<ul style="list-style-type: none"> 讲授法 案例研讨 角色扮演 实务演练

第五单元：透视领导

训练内容	时数	授课手法
<p>一. 透视领导</p> <p>1. 领导者图像</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 领导与管理的差别艺术 ⇒ 领导者应具备何种能力 ⇒ 从企业生命看领导功过 ⇒ 领导是一个影响的过程 ⇒ 领导角色的变迁 ⇒ 新型领导的角色转变 	0.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 小组讨论 📖 小组发表 📖 角色扮演 📖 游戏活动
<p>2. 领导的魅力来源</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 自信 ⇒ 坚定的愿景 ⇒ 追求愿景的强烈决心 <p>3. 领导特质</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 领导远见(Purpose) ⇒ 自我定位(Place) ⇒ 人才经营(People) ⇒ 叙述愿景的能力 ⇒ 彻底了解自己的天赋专长且善用 ⇒ 领导热情(Passion) ⇒ 优先顺序(Priority) ⇒ 领导权力(Power) 	2hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 小组讨论 📖 小组发表
<p>4. 领导者的权力来源</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 五种权力基础 ⇒ 权力的运用技术：权术 ⇒ 影响权术选择的权变因素 <p>5. 领导者的绩效</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 影响领导绩效的三个因素 <p>6. 领导者的功能：指挥、控制、计划、组织</p>	0.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 小组发表
<p>二. 领导权变——情景领导</p> <p>1. 情景领导基础</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 领导行为与风格 ⇒ 正确评估情景 <p>2. 情景领导的应用与提高</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 情境领导模式 ⇒ 作风与准备度之配合 ⇒ 情境领导模式之运用 <p>3. 建立领导地位</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 地位权力与个人权力 ⇒ 跟随者的知觉 ⇒ 权力与领导作风 <p>4. 情境领导应培养人才</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 如何做？ ⇒ 奖赏与惩罚 <p>5. 绩效问题的处理</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 为何产生负面绩效 ⇒ 如何解决负面绩效题 	2.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 小组发表 📖 角色扮演 📖 游戏活动

第六单元：绩效发展—部属培育与激励

训 练 内 容	时 数	授 课 手 法
<p>一. 绩效评估与面谈技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 绩效评估系统的构建 2. 绩效评估的过程与方法 3. 绩效评估过程中反馈/辅导 4. 认识绩效面谈 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 绩效面谈的难点苗 ⇒ 绩效面谈的进行步骤 ⇒ 绩效面谈主管的定位 ⇒ 绩效面谈的事前准备 ⇒ 绩效评估与个人发展计划 	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 角色扮演 📖 实务演练
<p>二. 部属培育</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部属培育的重要性及必要性 2. 部属培育的应掌握的基本原则 3. 建构教导型的组织 4. 以可教导的观念为起点 5. 部属培育的进行方法及流程 6. 部属的剖析与学习需求的掌握 7. 部属培育的三大支柱 8. 部属培育的成功关键 9. 如何正确进行部属培育要素 10. 如何使部属进行自我启发 11. 建立开创性的工作环境 12. 如何建立 OJT 培育系统 13. 部属培育计划表的制作 14. 期前规划，期中辅导，期末 15. 检核与再对策 	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 角色扮演 📖 小组发表 📖 实务演练
<p>三. 员工激励</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 主管用人的课题 2. 赢家用人之道 3. 自我启发的重要性 4. 了解激励与激励他人 5. 部属的需求分析 6. 部属的个性分析 7. 部属的情绪掌握 8. 部属的心态分析 9. 正面激励部属的要点 10. 激励的程序与障碍 11. 有效的激励技巧 12. 组织激励的要点 13. 工作激励的要点 14. 管理的机能性激励 15. 激励管理的特性与功能 	1.5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 小组发表 📖 角色扮演

第七单元：建立高效团队—冲突管理与沟通协调

训练内容	时数	授课手法
<p>一. 建立高绩效团队</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立团队的 5PS 2. 团队的种类与特性 3. 建立高效团队的步骤 4. 团队形成的阶段与策略运用 5. 如何成功走过团队发展的各阶段 6. 建立有效团队的关键要素 7. 有效团队管理的十二项特征 8. 团队共识的凝聚与整合 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 塑造共同的愿景 ⇒ 强化团队成员价值观的认同 ⇒ 强化组织成员共识 ⇒ 提升团队运作共识、默契与习惯 ⇒ 提高个人及组织团队的行动力 ⇒ 消除团队的杀手. ⇒ 创造力与团队的效能精神注入企业文化 	2. 0hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 小组讨论 📖 小组发表 📖 游戏活动
<p>二. 组织行为与冲突管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 冲突管理的意涵 2. 冲突的形成 3. 冲突处理的策略 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 冲突管理的行动准则 ⇒ 冲突管理应避免的想法 4. 冲突的影响与作用 5. 协商解决冲突的策略与过程 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 协商的定义 ⇒ 分配协商与整合协商 ⇒ 协商区域 ⇒ 协商过程 ⇒ 第三者协商 	1. 5hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 案例研讨 📖 小组讨论 📖 小组发表 📖 实务演练
<p>三. 沟通与协调</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 沟通的角色与方式 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 上对下的沟通 ⇒ 下对上的沟通 ⇒ 平行的沟通 2. 有效的沟通技巧 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 沟通的真谛 ⇒ 沟通的种类 ⇒ 沟通的目的 ⇒ 沟通的基本程序 ⇒ 沟通的障碍 ⇒ 有效的沟通要点 3. 沟通的基本技巧 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 有效的倾听 ⇒ 说话的技巧 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 语言的技巧 ➢ 非语言的技巧 ➢ 超语言的技巧 ➢ 回馈的方式 4. 员工抱怨处理技巧 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ 员工行为通性 ⇒ 需求层次理论 ⇒ 员工需求的掌握 ⇒ 需求不满的行为 ⇒ 需求不满的因应对策 (★实务案例研讨) ⇒ 员工咨商技巧 (★实务案例研讨) 	2. 0hr	<ul style="list-style-type: none"> 📖 讲授法 📖 小组讨论 📖 小组发表 📖 实务演练 📖 角色扮演 📖 游戏活动

第八单元：管理技能强化——问题分析与决策品质

训练内容	时数	授课手法
一. 管理技能强化——问题分析与解决 1. 何为问题？ ⇒ 问题的定义 ⇒ 问题如何产生 ⇒ 如何找出问题 2. 透视问题性质 ⇒ 问题属性及其分类 ⇒ 基本的问题思考模式与陷阱 ⇒ 问题分析与解决的四个思考模式 ⇒ 管理常见的问题	1hr	☞ 讲授法 ☞ 案例研讨 ☞ 实务演练
3. 问题解决方法 ⇒ 现象与现象分析 ⇒ 问题原因分析的步骤 ⇒ 决策分析与制定 ⇒ 提出可行性方案方法 ⇒ 决策分析案例研讨 ⇒ 潜在问题分析 ⇒ 潜在问题分析步骤 4. 问题解决架构与流程 ⇒ 找出与问题有关的事项 ⇒ 把问题有关的事项分解成能够管理的部分 ⇒ 设定解决与问题有关的事项的优先级 ⇒ 决定解决与问题有关事项的方法 5. 状况评估与实例演练	1.5hr	☞ 讲授法 ☞ 案例研讨 ☞ 实务演练 ☞ 游戏活动
二. 管理优势塑造——决策品质 1. 决策过程之关键因素 ⇒ 框架 ⇒ 收集情报 ⇒ 下结论 ⇒ 从回馈中学习 2. 决策框架之陷阱 ⇒ 第一号决策陷阱：贸然投入 ⇒ 第二号决策陷阱：框架的盲点 ⇒ 第三号决策陷阱：缺乏框架的控制 3. 收集情报之陷阱 ⇒ 第四号决策陷阱：判断上过度自信 ⇒ 第五号决策陷阱：短视与抄小路 4. 下结论之陷阱 ⇒ 第六号决策陷阱：轻举妄动 ⇒ 第七号决策陷阱：群体决策的失败	1.5hr	☞ 讲授法 ☞ 案例研讨 ☞ 小组讨论 ☞ 小组发表
5. 群体决策失败之案例 ⇒ 群体思维 (groupthink) 之因素 ⇒ 凝聚力 ➢ 隔离 ➢ 高度压力 ➢ 强势导向的领导统御 ⇒ 群体思维之症候 ⇒ 群体决策之风貌 6. 培养决策能力 7. 决策赢家的特质 8. 信息偏航的八种情况	1hr	☞ 讲授法 ☞ 案例研讨