**講師：李思恩老師 時數：21小時**

| **單元名稱** | **課程綱要** | **時數** | **教學活動** |
| --- | --- | --- | --- |
| **主管的角色與職責** | * **管理者的角色**藉由實例的說明，掌握管理的目的，並且以任務小組的演練，了解管理者應扮演的角色與職責。
* **管理者的任務與價值**從任務小組第二回合的演練中，掌握管理者應實現的價值，並體會以有效方法透過部屬完成任務的程序。
* **管理者的基本工作**介紹彼得杜拉克所列的管理者五大基本工作，一一對應實務上將會面對的情境，以及管理者需執行的工作項目。
* **PDCA管理循環**藉由案例介紹PDCA各步驟的意義與目的，對照管理者的職責，了解管理工作的重點。
 | 3hrs. | 競賽：任務小組 |
| **明確目標、集中資源** | * **目標管理與績效管理**介紹績效管理包含的三個部分，以及與MBO目標管理之間的關連性。並瞭解績效管理與績效考核的差異，與實施目標管理的目的。
* **希望、活動還是目標？**以測驗題讓學員分辨「希望」、「活動」與「目標」，掌握目標需具備的要件，以及與希望、活動間的不同。
* **使目標結構化的要件**藉由小組目標設定的練習，熟悉設定指標的結構化原則，區分定量與定性目標，並學習以公式訂出可衡量的指標。
* **SMARTS原則的實踐**舉例說明設定目標的六項原則，並且思考為什麼要設定有挑戰性的目標，以及何謂「挑戰性」。
 | 3hrs. | 演練：目標設定討論：權重分配演練：績效指標設定 |
| **凝聚共識、下達指示** | * **凝聚對目標的共識**以小組為單位進行目標射擊競賽，藉由此競賽讓大家了解凝聚對目標共識的重要性。
* **任務宣達的溝通步驟**介紹任務宣達的五個步驟，一一練習各步驟的使用方法。
* **指令的下達**介紹針對個別員工下達指令時應包含的二大部分與5W2H，將下達指令的內容結構化，並進行回饋確認，確保員工完整接收。
 | 3hrs. | 競賽：目標射擊演練：任務宣達討論：營業報告 |
| **任務分配與追蹤管理** | * **任務的分配**藉由案例的討論，讓學員了解區分任務重要性的方式，以及工作分配時應考慮的相關要件，釐清必要條件與理想條件，將工作正確分配至個人。
* **檢查點與里程碑的設置**由案例討論中區分檢查點與里程碑的不同，並介紹期末報告模型，學習在執行過程中設定里程碑，對工作進行階段性的控管。
* **領先指標的分解**學習從目標展開日常做法行動與計畫，並且整理出領先指標，並製作追蹤圖表進行控管。
* **執行管制表的製作**藉由實做練習編製「執行管制表」，學習對任務進行有效控管，達成預設的目標。
 | 3hrs. | 討論：急迫的報告演練：執行管制表 |
| **帶人帶心的領導** | * **不同世代員工的特質比較**由參與學員與老師一同討論分析不同世代員工的成長背景、價值觀、社會期望與壓力等，改變對應模式，注意到彼此的差異
* **掌握員工需求避免「安靜離職」**當員工失去對工做的目標與熱情就會出現「安靜離職」的現象，本單元藉由事業驅力測試，幫助主管正確判斷員工的工作動機來源，找出驅動工作熱情的關鍵因素
* **精神薪資的運用**介紹二十種非物質激勵的有效方法，結合工作豐富化的運作思維，思考激勵因子的有效運用。
 | 3hrs. | 討論：特質分析討論：跨世代團隊 |
| **部屬培育與工作教導** | * **部屬培育與領導對應**藉由影片案例討論分析員工三階段發展歷程，主管應有的領導作為，真正做到因材施教
* **OJT計畫的擬定與成果考核**運用OJT計畫有效地為學習者規劃指導培訓的方針及時程，同時介紹相關檢查表的使用方式及實做
* **工作教導的步驟**結合TDA三步驟指導法，展開六項實用的員工教導步驟，並藉由實做熟練教導技巧
 | 3hrs. | 討論：心痛的李經理演練：OJT計劃表演練：暗碼傳授 |
| **員工輔導與績效提升** | * **正確適當的回饋**介紹在輔導過程中的溝通回應方式，並且讓學員實際練習，熟悉將負面批判改為正面引導的語法。
* **輔導面談的步驟**藉由實際案例的搭配說明，一一演練五個輔導員工改變行為的步驟。
* **因材施教的輔導方法**藉由冰山模型分析行為的成因，並由知識、態度、技巧三方面分解八種不同的員工類型，學習如何見招拆招。
 | 3hrs. | 討論：忙碌的蘇經理測驗：回應風格演練：輔導面談 |