



團隊建立與部屬發展課程

組織管理實務研習

楊國樑



01

授課師資

You light up my life.

01

楊國樑老師

團隊建立、組織發展
領導力、高績效團隊



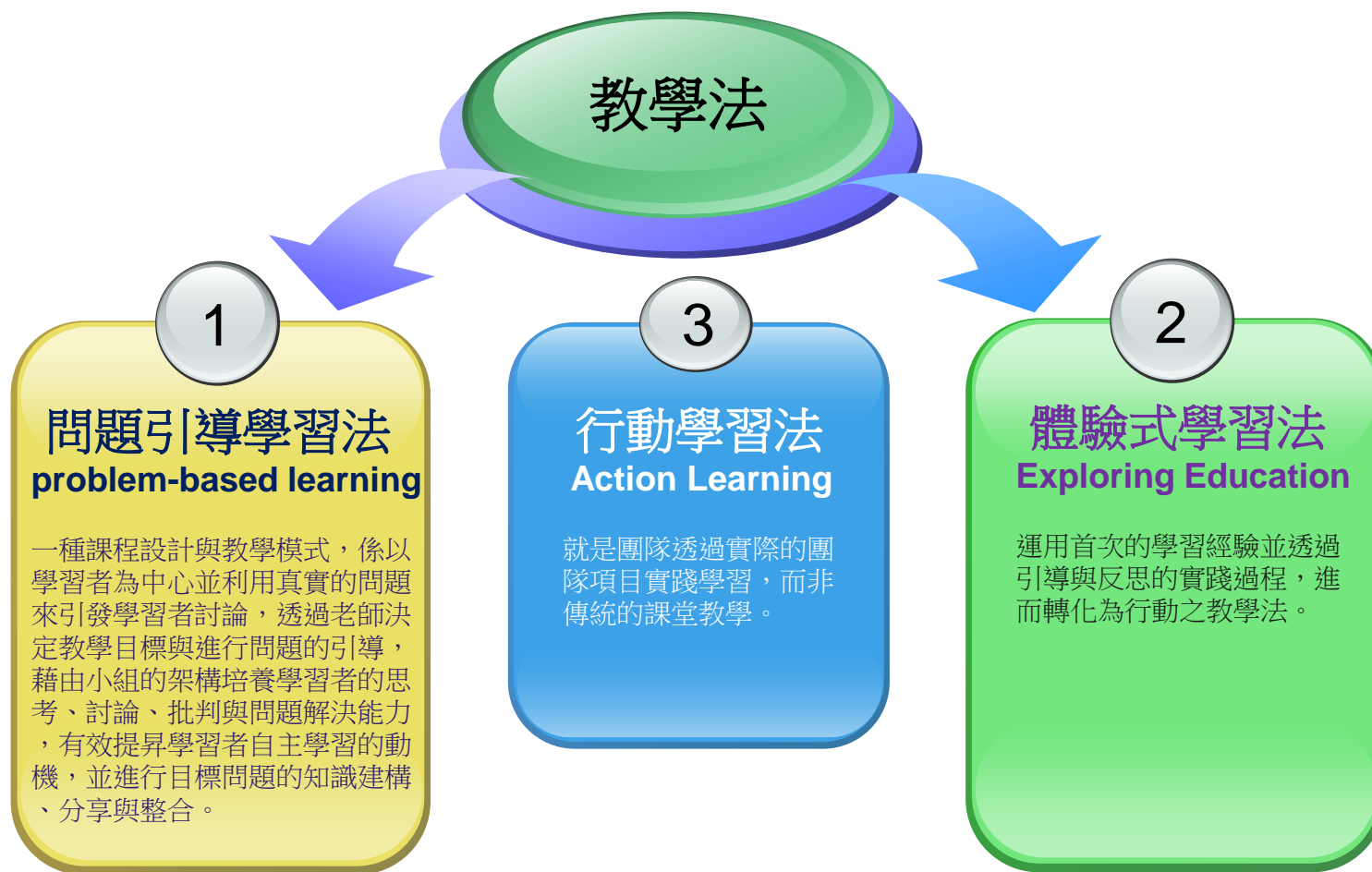
02

學經歷

國立高雄應用科技大學人力資源管理研究所
中華體驗學習發展協會理事長
公務人力發展學院團隊建立課程講座

24年單一課程執行累計1200場次
台積電人資培訓與導入課程授課講師
中糧集團可口可樂事業處年度培訓講師
上海中國石油化學高階主管課程指導講師
臺大醫院TRM團隊醫療資源管理講師
王品集團體驗式培訓課程講師

Learning is a journey, not a destination.



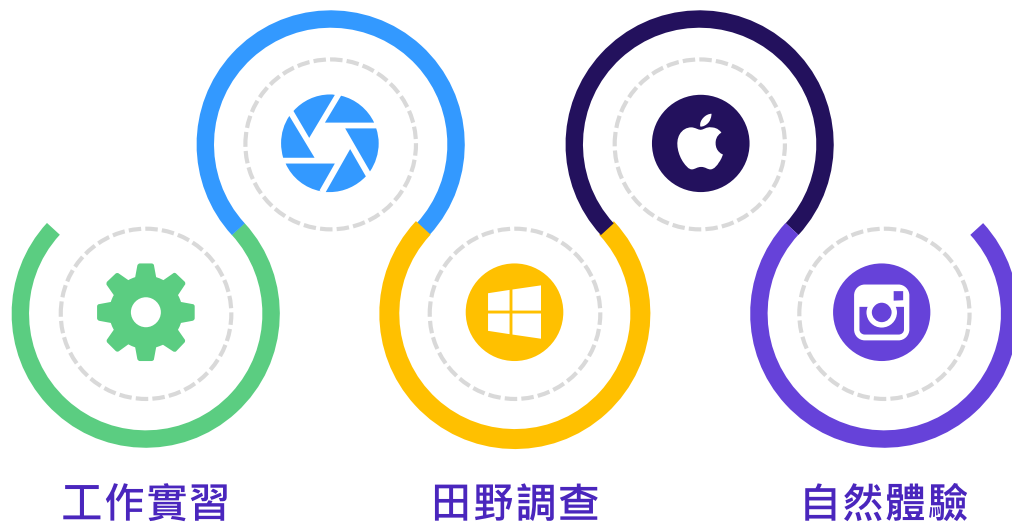
03

體驗學習類別

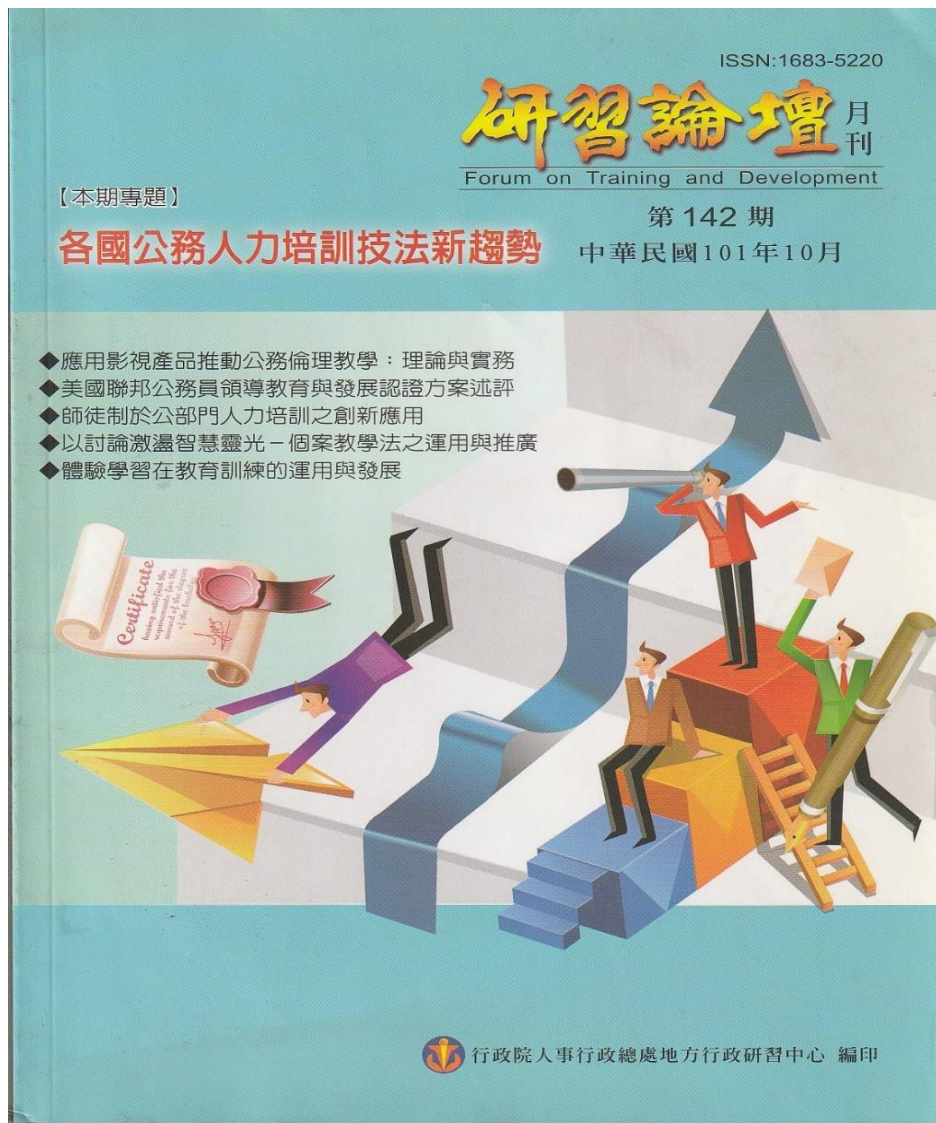
How- Experiential Learning

科學實驗

醫學解剖



運用第一手的參與經驗透過實踐的過程轉化的記憶與學習效益



ISSN:1683-5220

研習論壇 月刊

Forum on Training and Development

【本期專題】

各國公務人力培訓技法新趨勢

第 142 期

中華民國 101 年 10 月

- ◆應用影視產品推動公務倫理教學：理論與實務
- ◆美國聯邦公務員領導教育與發展認證方案述評
- ◆師徒制於公部門人力培訓之創新應用
- ◆以討論激盪智慧靈光－個案教學法之運用與推廣
- ◆體驗學習在教育訓練的運用與發展



行政院人事行政總處地方行政研習中心 編印

體驗式學習趨勢

自**1997**年課程引進台灣已發展二十餘年。

2012年時行政院地方研習中心之研習論壇月刊142期有特別介紹體驗式培訓，另外數位學習也有二小時的課程可提供上網學習。



t a r g e t

課程目標

Venture outside your comfort zone · The rewards are worth it.



團隊建立課程

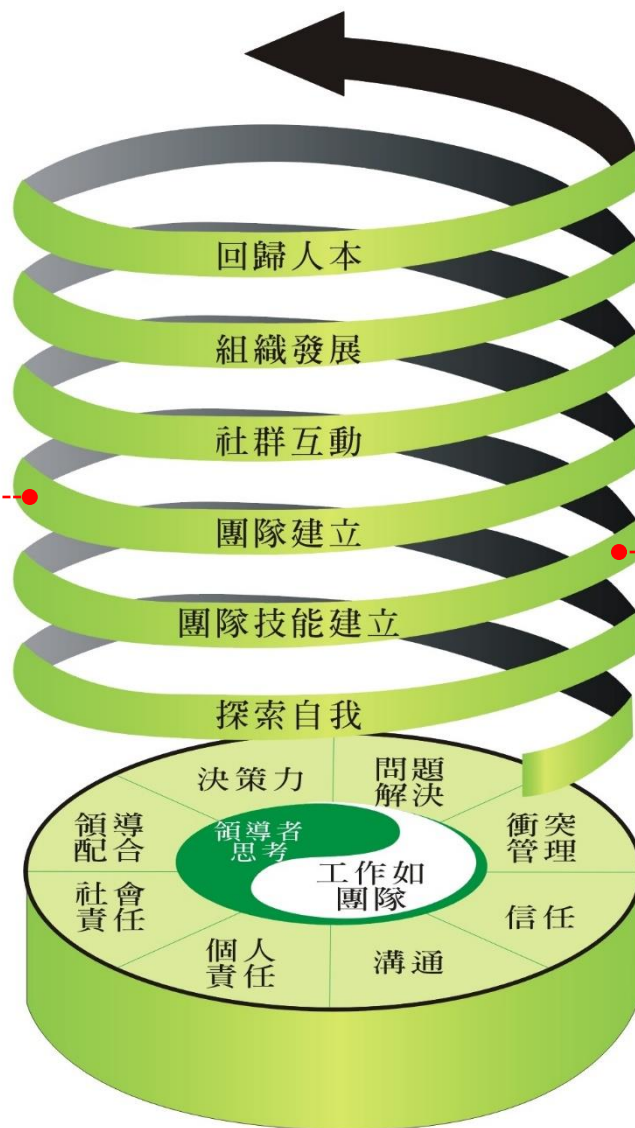
團隊發展之技能面課程

04

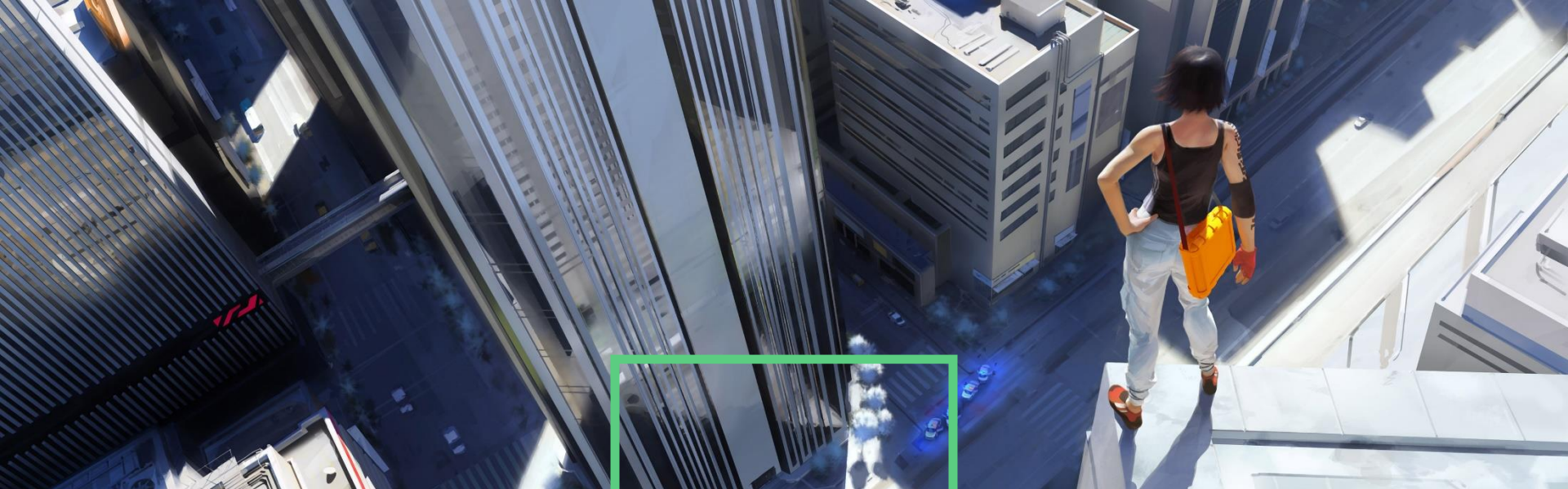
課程建構

組織與個人改變需要時間

課程主題



實際主題



非真實 團隊

強化自我覺察能力

學習重點在組織管理技能面與實務討論

05

團隊學習面向



06

課程主題面向

Learning is a process



溝通協調

組織內個人
與團隊互動
的正面思維

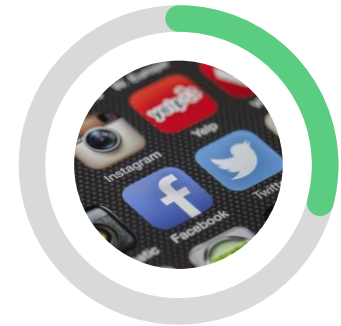
...



問題解決

建構敏銳觀
察力的自我
覺察過程

...



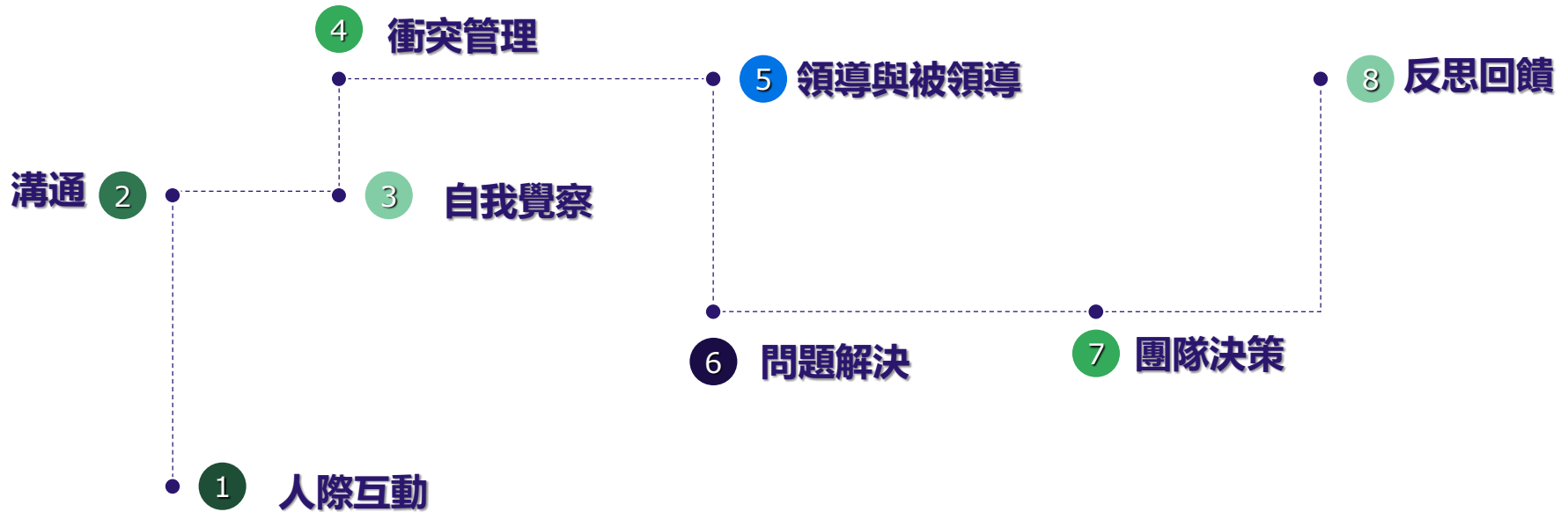
團隊建立

合作也可以
是一種快樂
的工作態度

授課流程

團隊學習流程

課程進行階段說明



Case Studies

01

情境塑造

02

評分講解

03

活動進行

04

引導反思

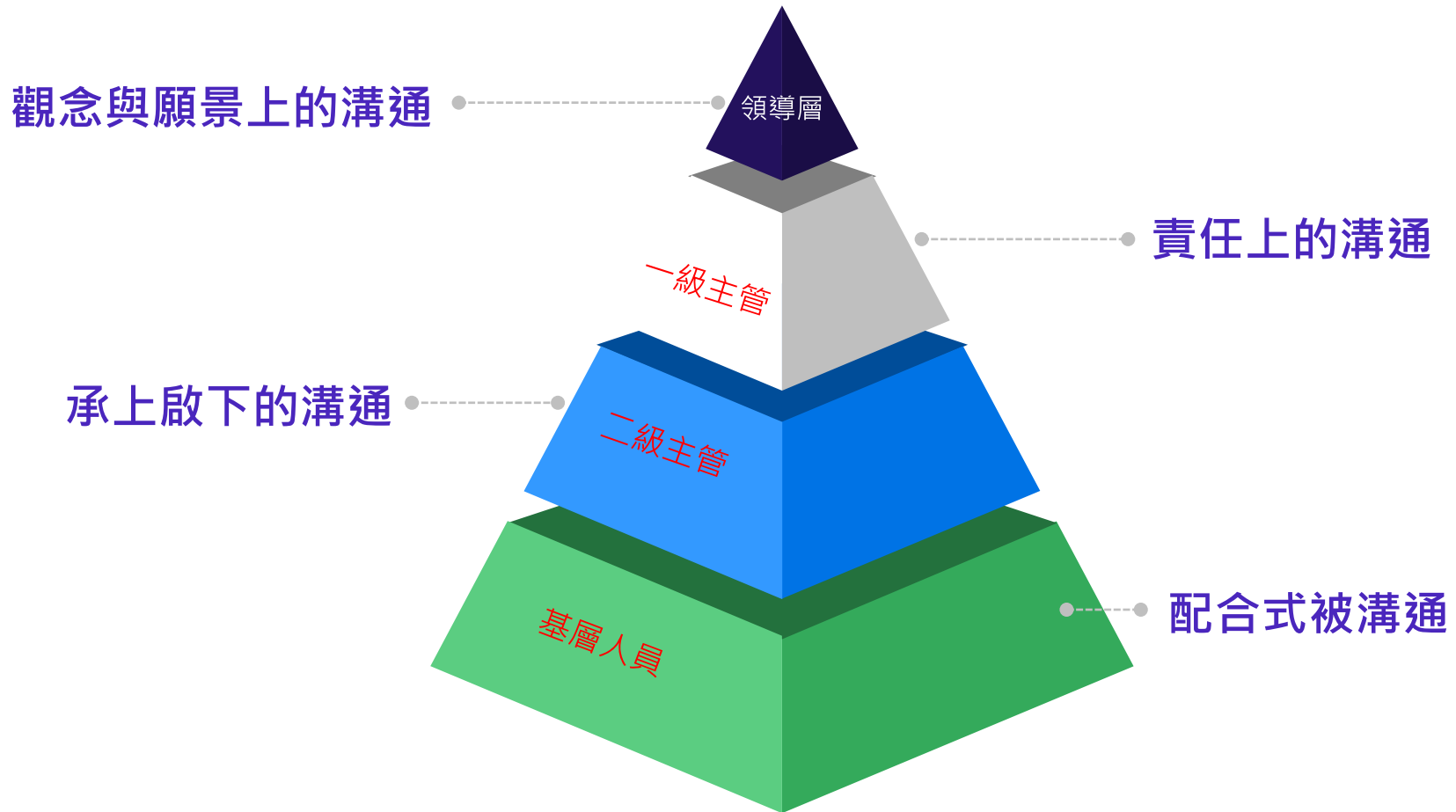
您是用甚麼方式讓別人認識您的

培養團隊技能之困難

07

溝通層次的不同

站在不同的高度來看待自己面對的問題



溝通的困難

因為頻率及
語言的不同





有的時候你跟他談理想，但是他想的可能是飼料！

08

團隊建立必須從溝通切入主題

你所使用的字句、話語，會使你看起來聰明、愚笨、溫暖、有距離感、膽大、害羞...等等



因為你每說的任何一句話都會改變團隊成員對你的觀感

鬼滅之刃

竈門 炭治郎



你沒事吧！！



我看起來像沒事嗎？！

09

談溝通必須從同理心開始



10

課程重點說明

傾聽與對話技巧

發現溝通最常發生的問題與自己的盲點，進而能關注問題或事件背後隱藏的要素，進行問題或意思的確認，了解對方較為具體的需求與觀點後，調整個人立場或引導聚焦，促成溝通之有效性。



傾聽

在建立人際關係上，「傾聽力」比說話還要重要。
對於「沒有準備好要當聽眾」的人，我們會出自本能地關上「心房」！

若不知該說甚麼？也別擔心，那就傾聽，等到你覺得自己的想法值得訴說時再說。

表達

表達能力是一種知能的言語外化過程
也是社會閱歷的綜合反映



Case Studies

01

情境塑造

02

活動進行

03

問題呈現

04

引導反思

如果無法觸動，則改變就不會發生！

語言文字等顯性的溝通模式

37%

情緒、肢體與默契等隱性溝通模式

63%

暴力溝通模式

72%

非暴力溝通模式

28%

個體同理心強弱與溝通能力的研究正相關數據

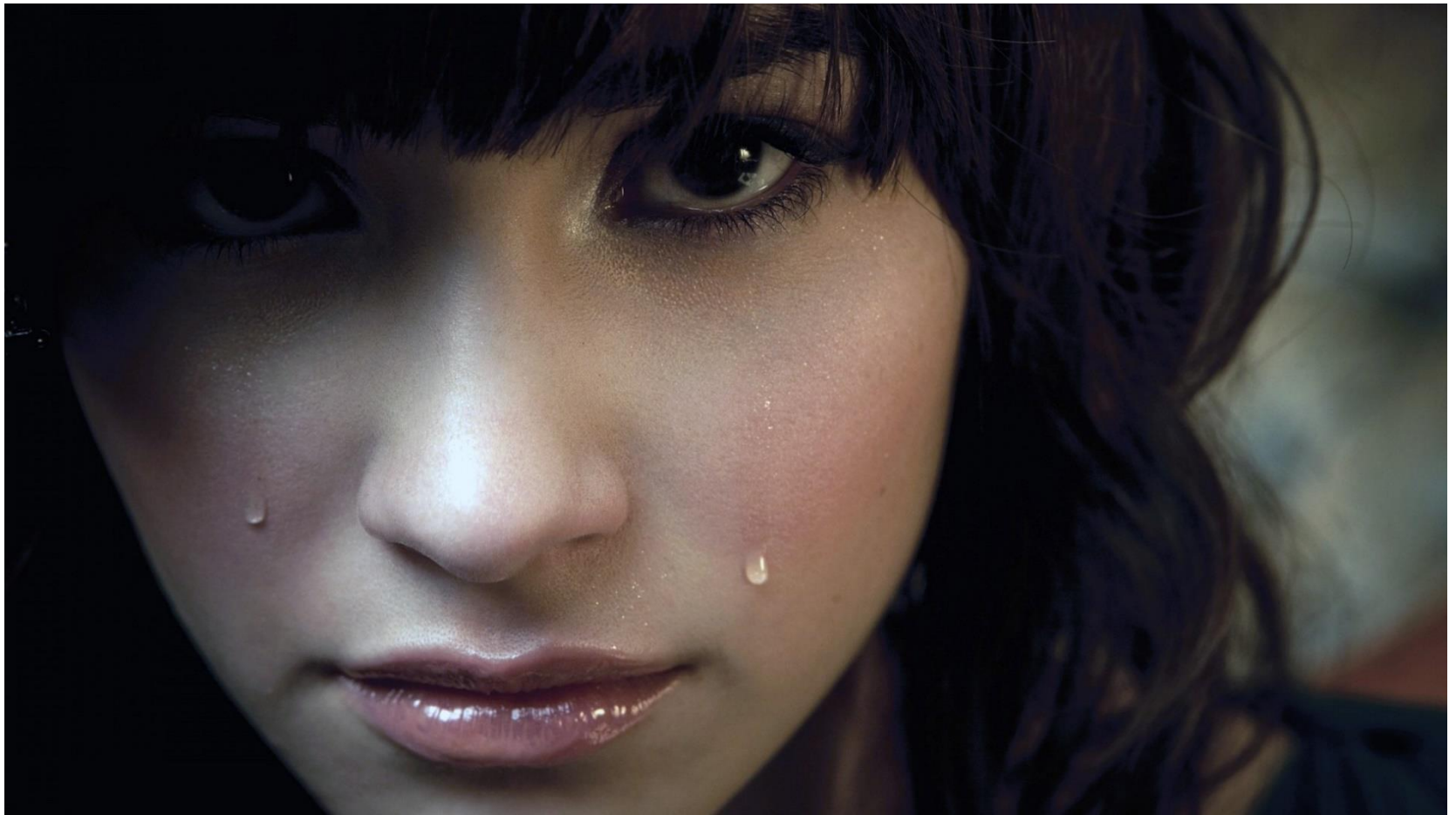
98%



12

沉默式的溝通-情緒勒索

情緒勒索 (英語：Emotional blackmail 或 **FOG**) 是一個由心理治療學家蘇珊·福沃德 (Susan Forward) 發揚的詞彙，意指一種在關係中不願意為自己的負面情緒負責，並企圖以威脅利誘控制他人的行為模式。



13

非暴力溝通

NVC由馬歇爾·盧森堡 (Marshall Rosenberg) 於1963年提出。

非暴力溝通是一種能夠使人們情意相通、互尊互愛、和諧相處的溝通方式。由著名的馬歇爾·盧森堡博士提出，人們藉助“非暴力溝通”，既可坦誠地表達自己的意願，又可以傾聽他人內心的感受，從而避免了有意或無意忽略對方感受或需要所帶來的傷害。



觀察

觀察，並強調與「評論」作區別。就是在溝通時，應盡可能如實地傳達事實，而不是主觀評價。譬如，我們在抱怨別人遲到時，我們可以說：「這兩次見面，你都晚到三十分鐘」。可是，我們最常說的話，可能會是：「你每次都遲到！」「你根本沒有時間觀念！」而當這些作為開頭時，對方可能早已經準備開始回擊：「哪有這麼誇張！」「我哪有每次！」雙方展開的就不是溝通，而是吵架了。

需要

需要。也就是進一步體會自己以及對方感受後面的「需要」。非暴力溝通認為「需要」(needs) 是普世的、是自然的、是再正當也不過的。每個人都想要滿足需要，滿足生理、心理、愛、尊重、了解、安全感等需要。我們不要責備自己或他人想要滿足需要，我們應該肯定彼此的需要。對於別人的遲到，我們有對於「時間有效利用」的需要或者是「受到尊重」的需要。這是我們的需要，但是別人也可能會有他們「有效利用時間」的需要。我們應肯定彼此需要，而非指責、歸罪他人。

感受

感受則是。前面陳述客觀事實後，接下來就是盡可能忠實地體會自己當下的感受以及試著體會對方的感受，這也是一種慈悲 (compassion)、同理心 (empathy) 的展現。譬如，當別人遲到時，我們可能會說「我感受到被忽視」、「我感到不被尊重」等。若是聆聽別人的抱怨時，我們也要試著體會對方的感受。人天生是社會動物，所以，我們的本性就是希望與人產生連結 (connection)，而同理心就是最好的連結方式。

請求

請求則是。通常我們都會認為別人應該知道，別人應該懂我們。結果發現，別人卻一點也不了解、不知道。因此，我們在經過客觀觀察、體會感受、肯定需要之後，最後就是提出我們的「明確請求」。明確地告訴別人，我們希望如何能找出滿足各自需要的方式。譬如，我們希望對方能重視我們需要，準時赴約。但是，我們也可能會滿足對方要求，譬如提前一天，再次提醒等，試圖由雙方共同找出解決問題的策略。但是，請求不是命令，我們同時也要讓別人有說不的權利，尊重對方的選擇。這才能成為一個好的溝通，而不是引發口頭戰爭。



t a r g e t

課程目標

Love well, whip well.

部屬培育與引導

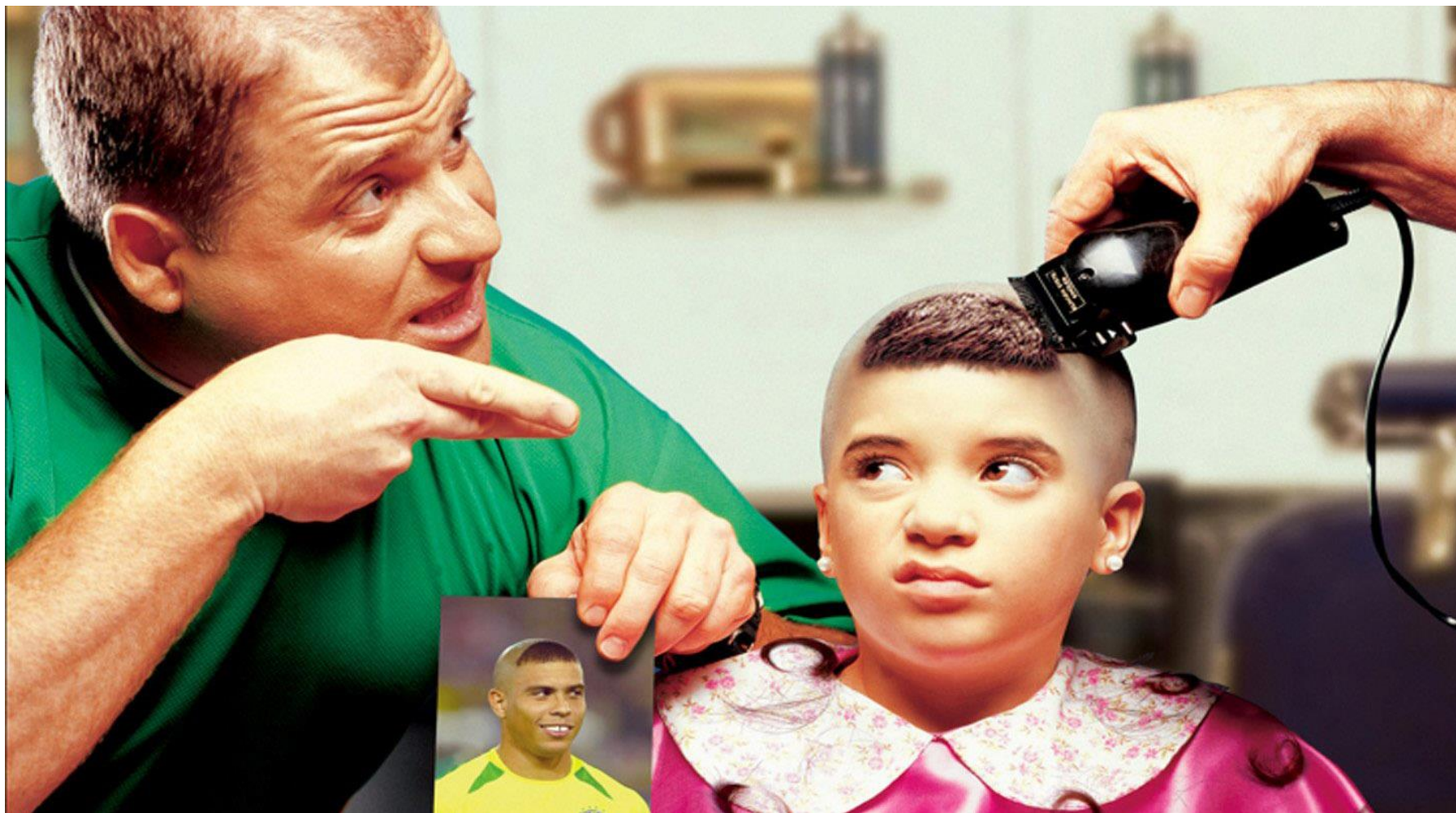
14

談教導必須從信任開始建立溝通管道



15

隱性溝通管道-表情



16

隱性溝通管道-文字

書架上有一本書叫
……「制服誘惑」

沒人在看，
於是就拿下來翻了翻

居然是一本**佛教**書籍

書裡教你怎麼……
……
…「**制服外面的誘惑**」




17

隱性溝通管道-語言

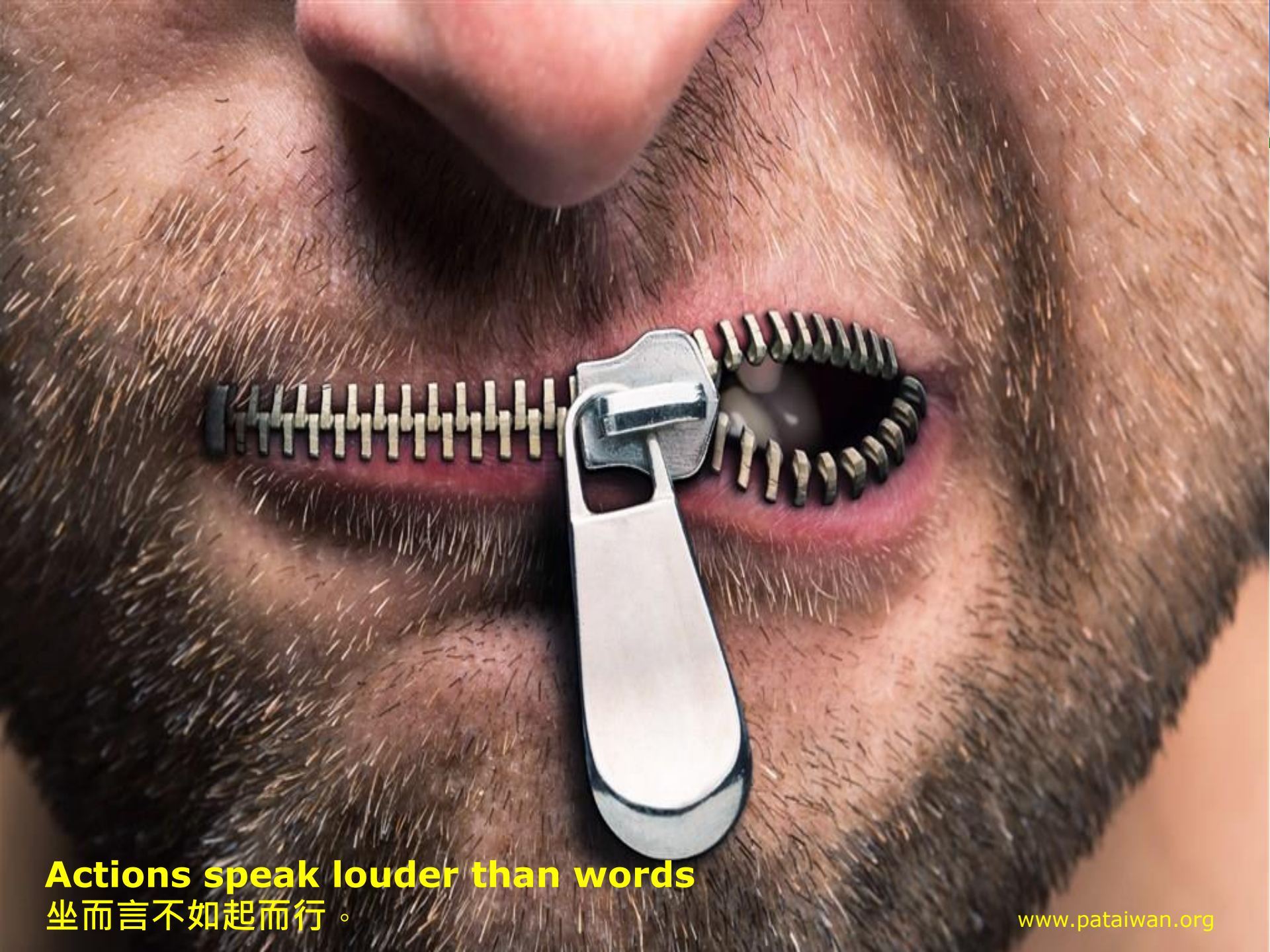


18

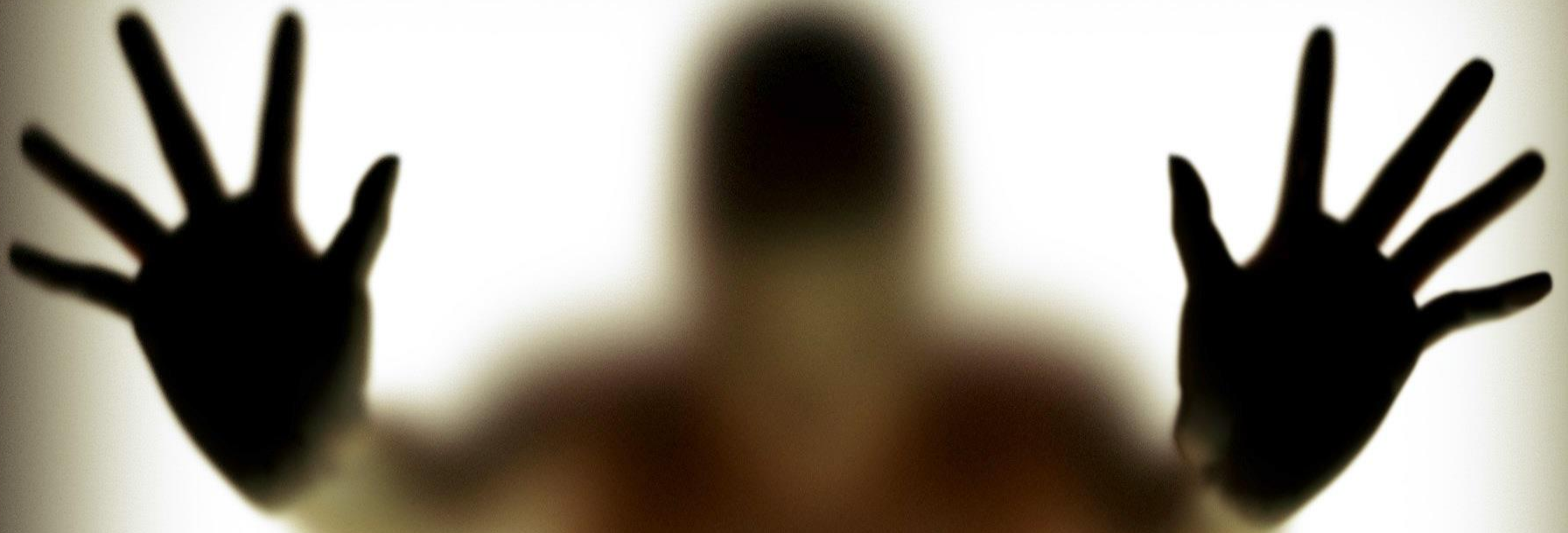
隱性溝通管道-語言

A man in a light blue shirt is holding four large white milk jugs with green caps. He has a slight, knowing smile. A speech bubble points to his mouth.

有ㄟ他們有賣可樂



Actions speak louder than words
坐而言不如起而行。



領導人面對成員進行訊息傳遞，不可使用道具，只能在面前的空間作肢體交流。被領導者不可將工作揭露及詢問正確否，依團隊特性分三階段進行。



Whatever is worth doing is worth doing well.



跨域協調與合作

在跨領域合作的議題上有時候領導人也很困惑



A large, glowing yellow lightbulb is the central focus, set against a dark blue background. The lightbulb is illuminated from within, creating a bright, circular glow. Surrounding the base of the lightbulb are numerous small, black silhouettes of people walking in various directions, suggesting a crowd or a community. The overall scene conveys a sense of collective effort and shared ideas.

需要大家起找答案

全體人員分成六組，
組長與組員課程後皆可提出檢討報告。

跨領域合作最重要的是甚麼？



進行多數回合連續課程，每回合討論二分鐘即進行次回合，直到所得結果滿意。



Challenges are what make life interesting and overcoming them is
what makes life meaningful.

新世代高效團隊

19

課程驗證成效

實踐之路



Case Studies

01

情境塑造

02

活動進行

03

問題呈現

04

引導反思

看見問題背後的問題



謝謝參與課程

www.pataiwan.org

課後個人試題重點

111 年度團隊建立研習班第 2 期 試題

姓名：_____

日期：111 年 8 月 9 日

一、選擇題

- 01、() 理解團隊工作執行上的核心問題，首應①破除本位的思考②加強團隊合作③建構組織領導力④強化本職能力。
- 02、() 團隊間有效溝通要件，首先來自於同理心的①態度②默契③傾聽④理解。
- 03、() ①目標②績效③管理④領導是組織對一定期限內經營成果的預期。
- 04、() 團隊共同目標是長時間累積的一種①習慣②文化③理想④能力與工作價值。
- 05、() 工作教導是一種以①工作態度②職場倫理③績效④人為中心的管理方式。
- 06、() 部屬指導策略是①一對一②一對二③一對多的方式建立工作上相互信賴關係。
- 07、() 職場上員工需要的激勵，是一種①尊重②手段③策略④方向與珍惜。
- 08、() 溝通的目的不是命令和要求，而是①妥協②請求③需要④感受。
- 09、() 卓越團隊最顯著的差別是：他們把重點放在①個人②組織③團隊④理念的目標和責任之上。
- 10、() 人與人之間有別於他人之聚合特質，何者為重？①良善品格②活潑開朗③主動積極④慎思敏捷。