LEAD 360° ｜中高階主管全方位領導力

從帶人成事、跨部門協作到向上影響

課程教學目標

完成兩天課程後，學員將能夠：

1. **建立中階主管角色認知**：區辨管理與領導的差異，掌握主管對成果、人才、團隊氛圍與組織文化的責任。
2. **提升帶人與回饋能力**：運用 STAR、五大提問與 GROW，依部屬情境進行具體回饋、引導思考並促成行動。
3. **強化跨部門影響力**：辨識關鍵利害關係人，結合 DiSC、需求釐清與影響力策略，在沒有直接權力的情況下建立共識、推動成果。
4. **提升向上與跨文化溝通能力**：運用 PREP、金字塔原理與信任建立原則，協助主管快速掌握資訊並支援決策。
5. **發展變革領導思維**：面對 VUCA / BANI 與 AI 協作環境，從 Direction、Decision、Development 三項任務建立團隊適應與學習能力。原課綱也以這三項作為管理者的新任務。

課程大綱 (14H 兩日版)

****如需改為 7 小時一日課程也可討論重點擷取。**

Day 1: Leading Self & Leading Team 7H

課程主題	教學手法	時長
1、從專業人才到中階主管：重新定義主管的責任 ◆ **主管真正的四個責任 (帶出需要做的是管理+領導)** 1. 對成果負責 2. 對人才負責 3. 對團隊氛圍負責 4. 對組織文化負責 (註 1) ◆ 管理 vs 領導 ◆ 常見管理盲點	講師講授 問答互動 小組討論	80mins

※請主管思考自己對好管理者、不那麼好的管理者通常有甚麼樣的特性，帶出心理安全感的重要性，以及引出下一環節領導者個三頂帽子 ◆ 管理 vs 領導：領導者的三頂帽子 ◆ 主管領導成熟度階梯：請主管自評 <table><tr><th>階段</th><th>主管表現</th></tr><tr><td>Level1 指令型</td><td>直接給答案</td></tr><tr><td>Level2 建議型</td><td>提供方向 (對應環節 2)</td></tr><tr><td>Level3 引導型</td><td>問問題促進思考 (對應環節 3)</td></tr><tr><td>Level4 賦能型</td><td>建立部屬問題解決能力 (對應環節 4)</td></tr></table>		
2、主管回饋技巧 STAR：將判斷轉化為有效對話 **【回饋核心觀念】** ◆ 為什麼主管現在越來越不敢管？**(直接呼應：職場霸凌法。)** 例如：主管：怕講重。怕被檢舉→乾脆不講。 導出：真正有問題的不是：給回饋。 而是：沒有方法給回饋。 ◆ 回饋常見盲點（過度主觀、模糊、引發防衛） ※請主管思考自己遇到自己的主管曾經給過的好回饋和不那麼好的回饋，大概有甚麼樣的特性，並以此帶出有效回饋原則。 ◆ 有效回饋原則（具體、聚焦行為、強調影響） **【STAR 模型教學】--描述事實不是評論人格 (再往前呼應職場霸凌法)** S（Situation）：具體情境描述 T（Task）：任務與期待釐清 A（Action）：行為描述（避免評價） R（Result）：影響說明（對績效/團隊） + 引導提問技巧：促進部屬反思與行動承諾 例如：不要說：你工作態度不好。 改成： 上週三專案會議，你遲到 20 分鐘（Situation）	講師講授 關鍵字牆 小組討論 示範演練 角色扮演	105 mins

當大家開始討論時，你還沒有到（Task/Action） 導致會議需要重新說明一次（Result） **【情境化 STAR（整合主題二）】** 不同情境下的 STAR 調整：例如，高情緒 → STAR 前先同理；低情緒 → 直接 STAR。能力不足 → STAR 後補教學；動機不足→ STAR 後補引導提問 ※演練：設計 STAR 對話，讓主管做角色扮演與講師即時回饋		
3、五大提問模型：提升主管提問品質 **【核心提問模型】** 1. 探索性問題（Exploratory Questions） ◦ 目的：了解現況與擴展資訊 ◦ 例如：「目前你觀察到哪些狀況？」 2. 聚焦性問題（Focal Questions） ◦ 目的：聚焦核心問題與優先順序 ◦ 例如：「你認為目前最需要先解決的是哪一點？」 3. 挑戰性問題（Challenge Questions） ◦ 目的：突破盲點與既有假設 ◦ 例如：「如果不能用現在的方法，你還有其他可能作法嗎？」 4. 反思性問題（Reflective Questions） ◦ 目的：協助部屬自我覺察與經驗學習 ◦ 例如：「你認為這次最大的學習是什麼？」 5. 行動性問題（Action Questions） ◦ 目的：形成具體行動與承諾 ◦ 例如：「接下來你準備先做什麼？」 **【關鍵技巧】** ◆ 高品質問題設計原則：開放式、具方向性、避免暗示答案 ◆ 提問順序設計：從探索→聚焦→挑戰→反思→行動		135mins

※透過課前問卷或課前對焦會議去設計工作場景的符合案例讓主管辨識不同提問類型，並練習問題轉換。		
4、教練式領導與 GROW 啟發內在動機 ◆ 教練式領導核心思維 ◆ GROW 教練對話模型 *案例演練：請學員攜帶一個具體案例：自己與下屬進行回饋時的狀況，作課程實做 *使用 GROW 流程進行 1 對 1 實作	講師講授 案例分析 實作演練	80 mins
5、學習回顧與行動計畫 ◆ 學習重點回顧 ◆ 個人行動方案		20mins

Day 2: Leading Across & Leading Up 7H

課程主題	教學手法	時長
1、高影響力跨部門協作：沒有權力也能推動成果 **【跨部門合作的真實挑戰】** ◆ 為什麼跨部門合作總是卡關？ ※請學員思考自己對跨部門合作常常遇到的真實挑戰，藉此導出下列常見挑戰 ◆ 常見合作障礙：目標不同、優先順序不同、資源競爭、資訊落差 **【利害關係人管理 Stakeholder Mapping】** ◆ 找出關鍵利害關係人 ◆ 分析支持者、觀望者與阻力者 ◆ 建立影響力策略 **【影響力四大來源】** ◆ 專業影響力 ◆ 關係影響力 ◆ 信任影響力 ◆ 數據影響力	講師講授 問答互動 案例分析 小組討論	90mins
2、跨部門衝突處理技巧：影響力溝通與共識建立 【對人】DiSC 溝通風格辨識 ◦ 跨部門角色對應（如 RD 可能偏 C 型、業務較多偏 I/D 型、PM 可能是 D/C 型）	講師講授 問答互動 案例分析 小組討論	90mins

◦ 不同風格的溝通偏好與地雷 【懂事】需求釐清三層確認法（目的 / 內容 / 成功標準） 【對焦】跨部門溝通策略（共識建立） ◦ 建立共同目標：立場轉換與共同目標建立 ◦ 有效溝通：應用 DiSC 調整溝通策略做好跨部門專案資源協 ※小組討論：(暫定) 情境一：RD 與 PM 需求衝突 情境二：跨部門專案資源協調 情境三：台灣團隊與海外團隊合作卡關		
3、Managing Up：向上管理 **【向上管理的核心思維】** ◆ 為什麼優秀主管都懂得向上管理 ◆ 理解主管的目標與壓力來源 ◆ 從執行者思維轉向決策者思維 **【向上溝通策略】** ◆ 不只是報告問題，而是提供選項與建議方案 ◆ 如何讓主管快速掌握重點 ◦ 結論先行 PREP (Point / Reason / Example / Point) ◦ 金字塔原理 ※課前對焦或是課前問卷了解學員常見場景，由講師設計案例讓學員用 PREP 和金字塔原則做優化練習（內容精煉） ※情境演練：(暫定) 情境一：向海外主管進行專案匯報 情境二：提出資源需求與爭取支持 情境三：回應海外主管的挑戰與質疑	講師講授 問答互動 案例分析 小組討論	90 mins
4、Global Collaboration：跨文化溝通影響力 **【跨國團隊常見挑戰】** ※請學員思考自己對跨國合作常常遇到的真實挑戰，藉此導出下列常見挑戰	講師講授 問答互動 案例分析 小組討論	60 mins

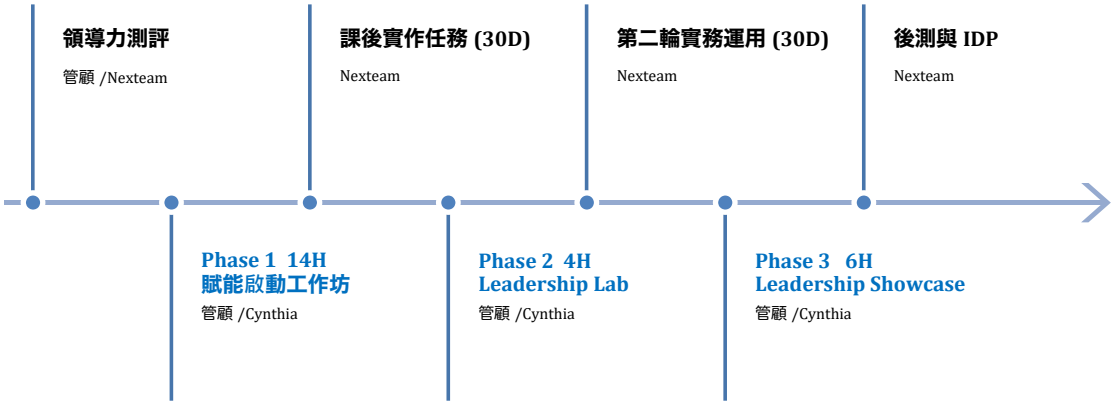
◆ 文化差異造成的誤解 例如：美國主管(直接、結果導向、快速決策)；英國主管(間接、委婉、重視脈絡)；亞洲主管(關係導向、階層主義較高) ◆ 遠距工作下的信任建立 ◆ 不同溝通風格的磨合 **【建立信任的四大關鍵】** Credibility 專業可信度 Reliability 穩定可靠度 Transparency 透明溝通 Accountability 責任承擔		
5、VUCA 時代的變革領導：帶領團隊擁抱改變與 AI 協作 ◆ VUCA 與 BANI 時代挑戰 ◆ 固定型思維 vs 成長型思維 ◆ 領導者如何建立學習型團隊 ◆ 管理者的三大新任務：Direction、Decision、Development ※小組討論：未來一年團隊可能面臨的變革與因應策略	講師講授 案例討論 小組共創	60 mins
6、學習回顧與行動計畫 ◆ 學習重點回顧 ◆ 個人領導力行動方案 ◆ 課後實作任務說明	講師講授 QA 交流	30 mins

(註 1)

以前（Individual Contributor）	現在（Middle Manager）
自己把事情做好	帶領團隊完成成果
自己解決問題	建立團隊解決問題的能力
自己最忙	讓團隊成長、適度授權
完成任務	發展人才與建立團隊

主管的成功，不再是「我做得多好」，而是「我的團隊能不能持續成功」。

****後續可安排領導力任務輔導：以下為之前課程範例**



(額外補充) 中間兩次的 30 天 + 30 天實作任務設計

建議分成：

第一階段任務（課後 30 天）

目的：把課程工具帶回工作現場

任務一：教練式回饋實踐

對象：一位部屬

運用：**STAR** 或 **GROW** 或**五大提問模型**

紀錄內容

- 情境
- 對話內容
- 對方回應
- 自我反思

任務二：變革領導行動

觀察團隊一項可改善事項

提出改善方案

成果：改善提案 1 份

第二階段任務（Leadership Lab 後 30 天）

目的：強化 Leading Across 與 Leading Up

任務三：跨部門協作專案

選擇一個跨部門合作議題

運用：利害關係人管理步驟

紀錄：

- 合作挑戰
- 利害關係人分析
- 行動策略
- 成果

任務四：向上管理實踐

完成一次：向海外主管或上級主管正式匯報

使用：PREP+金字塔原理

紀錄：

- 報告主題
- 回饋內容
- 自我反思

任務五：人才培育行動

選擇一位部屬：

- 進行發展對話
- 指派挑戰任務
- 提供教練式回饋

紀錄：

- 培育目標
- 行動內容

- 部屬成長觀察
- 自我反思

最終成果要求（Phase3 前繳交）

每位主管完成：**領導力實踐成果包**

內容包含：

- **任務一** 教練式領導案例
- **任務二** 變革領導行動
- **任務三** 跨部門合作案例
- **任務四** 向上管理案例
- **任務五** 人才培育行動
- **加上** 未來 90 天發展計畫

Phase 3 結束後

課程成果：領導力學習與實作回顧

提升專案儀式感

附錄：課前測評建議或僅供課前問卷用也可

Likert 5 分量表

Leading Self

1. 我能快速適應組織變化
2. 我願意嘗試新的工作方式
3. 我能從錯誤中持續學習

Leading Team

4. 我會透過提問引導部屬思考
5. 我會主動培養接班人才
6. 我願意授權而非親自完成
7. 我會定期與部屬進行發展對話

Leading Across

8. 我能有效與其他部門合作
9. 我能處理跨部門衝突
10. 我能建立跨團隊信任
11. 我能影響非直屬關係同仁共同完成目標

Leading Up

12. 我能清楚向上級報告
13. 我能影響決策者
14. 我理解不同文化的溝通差異
15. 我能根據主管需求調整溝通方式