

103 公務人員專書閱讀推廣活動計畫 四月份讀書工作坊

---

# 溝通與目標管理

薛良凱 老師

2014/4/23



學員姓名：\_\_\_\_\_

Copyright © 2011-2014

課程為普拉爵有限公司所有，內容版權所有，非經授權請勿複製使用。

## 前言：溝通與目標管理

這一堂工作坊，主要是由創意人薛良凱老師，將十五年來擔任企業顧問、台大 EMBA 講師、政府機關、公司企業、社會團體的品牌塑造、經營管理、行銷推廣經驗彙整一起，從許多面向去探討「溝通與目標管理」這一件事。

溝通至少有三層意義。第一層是交談、對話；第二層是讓對方了解、明白我要說什麼；第三個層次，是讓對方認同我的想法或是理念。

我們先從第一個層次開始，溝通是跟人說話，是表達自己意見的最簡單方式。在這個層次，我建議大家遵循「說話第一定律」，那就是多讚美別人。什麼？就算不認同對方理念，我也要說好？就算人家真的犯錯了，我也不能講嗎？錯啦，這樣你就曲解了讚美的真諦。

我以前常覺得真理越辯越明，事情越吵越清晰，於是抓住別人弱點、得理不饒人，非要把對方鬥臭鬥爛不可。對方理虧而輸，面子當然掛不住，而我不放棄，繼續把人家打趴為止。對方面子失了，裡子我也不給人家保留，這樣人家當然會懷恨在心。於是，表面上你贏得了短期的戰勝榮譽，事實上也替你贏得了一個潛在敵人。

第二個層次，是讓對方了解、明白我要說什麼。如果有說話第二定律，那一定是「用同樣的語言與對方溝通」。這語言不是單指交談時用普通話、閩南語、客家話、英文還是法語，當然選聽者愛聽的也關鍵，重點是用詞層次要與對方相近。簡單的說，對農夫要用農夫的語言，對漁夫要用漁夫的語言，對老師、同學、父母都不太一樣，關鍵是你要跟對方盡量同水平。這意味著交談時，你要調整自己大腦里的說話層次旋鈕，把自己的開關調整到適當位置。

第三個層次，是讓對方認同我方的想法或是理念。很難？當然。因為溝通，不是光講而不聽，溝通不是強迫別人同意我們。溝通，要溝（go）才會通。

現在，歡迎來體驗精心為你準備的溝通與目標管理等一連串活動。

## ■ 關於普拉爵文創

普拉爵翻譯自英文 Project 一字，將團隊命名為 Project Works 是希望透過我們的獨特秘方，讓每一個人，在自己的生活、工作、生命上的大小專案都能順利運轉(works 有運轉、運作的意思)。我們希望扮演一種特殊的角色，替每一個人以最有效率的方式補充所欠缺的知識。

普拉爵是一個全新的人類知識培訓機構，幫助所有人以最有效率、最有效果、及最有趣的方式學習各種知識。在普拉爵的課程清單中，各種實用的知識，依據多年教學實務經驗以及不斷進行中的研發測試，已經分門別類打包成為塊狀學習包 (Learning package)。當有需要我們的時候，依照目的、狀況的不同，學員、團體、企業的實際需要，我們以這些學習包為核心配方，加入對象需求的程度調整，添加實際訪談結果，進行完全客製化的設計。

Q1. 普拉爵跟其他人最大的不同是什麼？獨特秘方是什麼？

秘方 1 情境式、體驗式教學法，互動性超強 ★★★★★

秘方 2 獨創圖像思考技巧 ★★★★★

秘方 3 文化創意與五感體驗設計 ★★★★★

秘方 4 善於重組跨界知識 ★★★★★

Q2. 這秘方能做到些什麼？

- 情境式、體驗式教學法 比起傳統一對一、一對多效率好上百倍的學習方式。
- 獨創圖像思考技巧 讓事情立體化、動態化，用 4D 的視野看世界。
- 文化創意與五感體驗設計 體驗深度文化與啟發創意，練習五感開發。
- 讓學習是眼到、口到、心到、手到、腳到。
- 將各種艱澀知識加工、處理，以方便餵食的大小給學員服用。

關於普拉爵與薛良凱老師的更多課程：

潛能開發與五感體驗、右腦圖像思考、學說一口好故事、提升溝通表達、寫一份吸引人的企劃書、做一場生動有說服力的企劃書、品牌規劃與行銷設計、客戶關係管理、感性行銷、企業 mini-MBA、使用者經驗、設計思考與打造好品牌。

關於活動與演講邀約：

課程資訊 <http://www.pwg.com.tw/>

歡迎大家來按個讚：<https://www.facebook.com/projectworksgroup>

演講與課程連絡：王平娟(Sandy Wang) [sandywanghouse@gmail.com](mailto:sandywanghouse@gmail.com)

## ■ 講師介紹

講師：薛良凱(Fox Hsueh) [fox.hsueh@gmail.com](mailto:fox.hsueh@gmail.com)



現職： 普拉爵文創 執行創意總監

台灣社會向上發展協會 理事長

經歷： 誠品股份有限公司 事業處營運長

Cite 城邦出版集團 副總經理

PC home 電腦家庭雜誌 總編輯

國立台灣大學 EMBA 講師

具備多年資深主管經驗，長期負責戰略規劃、團隊建立、媒體宣傳、大型行銷活動設計經驗，工作專業橫跨生產、媒體、零售三大塊。擔任企業與國家機構顧問超過十年，長期累積的多元經歷，充分應用在消費心理、人際關係、媒體行銷上。從 2005 年起，開始投入研究人類大腦與行為科學，並開創獨特的心靈智慧、創意、團隊教學法，於國內外學校、機構開班授課。

授課經歷：

國立台灣大學、國立政治大學、國立台灣藝術大學、世新大學、文化大學、高雄大學等學校部分學程合作講師、學學文創、台北市立圖書館、國立台中圖書館、國立高雄圖書館、行天宮圖書館、靜宜大學圖書館、資策會、國內知名學習中心講師、HTC、Dior、必治妥、經研院、acer、鴻海、Coplay、台積電、緯創、Microsoft、台灣創意設計中心、中小企協、博士博、時報文化出版、格林文化出版顧問、文化部、文建會、研考會、客委會、新聞局、數位學習國家型科技計畫、數位典藏國家型科技計畫之參與評審與計畫委員（其他服務單位請上網瀏覽）。

工作專業：(1) 企業教練與品牌管家 (2) 文創產業顧問 (3) 教育訓練

## ■ 本日協同參與

講師：王平娟 (Sandy Wang)

E-mail: [sandywanghouse@gmail.com](mailto:sandywanghouse@gmail.com)



講師：陳儷文(Sophia)

E-mail: [sophiachen.clw@gmail.com](mailto:sophiachen.clw@gmail.com)



■ 4月23日 課程

| 時間        | 活動                       | 地點         |
|-----------|--------------------------|------------|
| 1400-1520 | 認識溝通<br>互動活動<br>以及實際練習   | 教學大樓 3 樓大廳 |
| 1520-1530 | 休息                       |            |
| 1530-1700 | 認識目標管理<br>分組實作<br>小組頒獎典禮 | 教學大樓 3 樓大廳 |

以上休息與課程內容時間為暫定時間，會因課程實際操作與互動狀況稍微有所變動。

## 第一單元、溝通

### 1. 溝通有多重要！

你聽過這樣的簡報嗎？

為什麼會這樣？

你做過簡報嗎？把你近期的幾次經驗分享在此：

| 時間     | 對象  | 議題   | 結果   |
|--------|-----|------|------|
| (例)半年前 | 全公司 | 年度會報 | 睡成一片 |
|        |     |      |      |
|        |     |      |      |
|        |     |      |      |
|        |     |      |      |

**簡報有一個目的，就是得到我們要的東西。**

**你的任務，就是選擇最好的方式與手段。**

簡報的常見問題：

1. 不知道在講什麼 —— 主題太多或沒主題！
2. 對聽眾沒有好處 —— 看不出跟我有什麼關係！
3. 過程不流暢、清楚 —— 等等，真的可以嗎？我不信！
4. 太瑣碎 —— 我又不是你部門的，細節我不想知道！
5. 太長 —— 這到底有幾張簡報？我睏了！

## 2. 什麼是溝通？

說話成功的關鍵可以歸納為**內容**、**態度/形象**、和**聲音**三部份。猜猜看那項是說話成功的關鍵呢？

☐ 內容

☐ 態度/形象

☐ 聲音

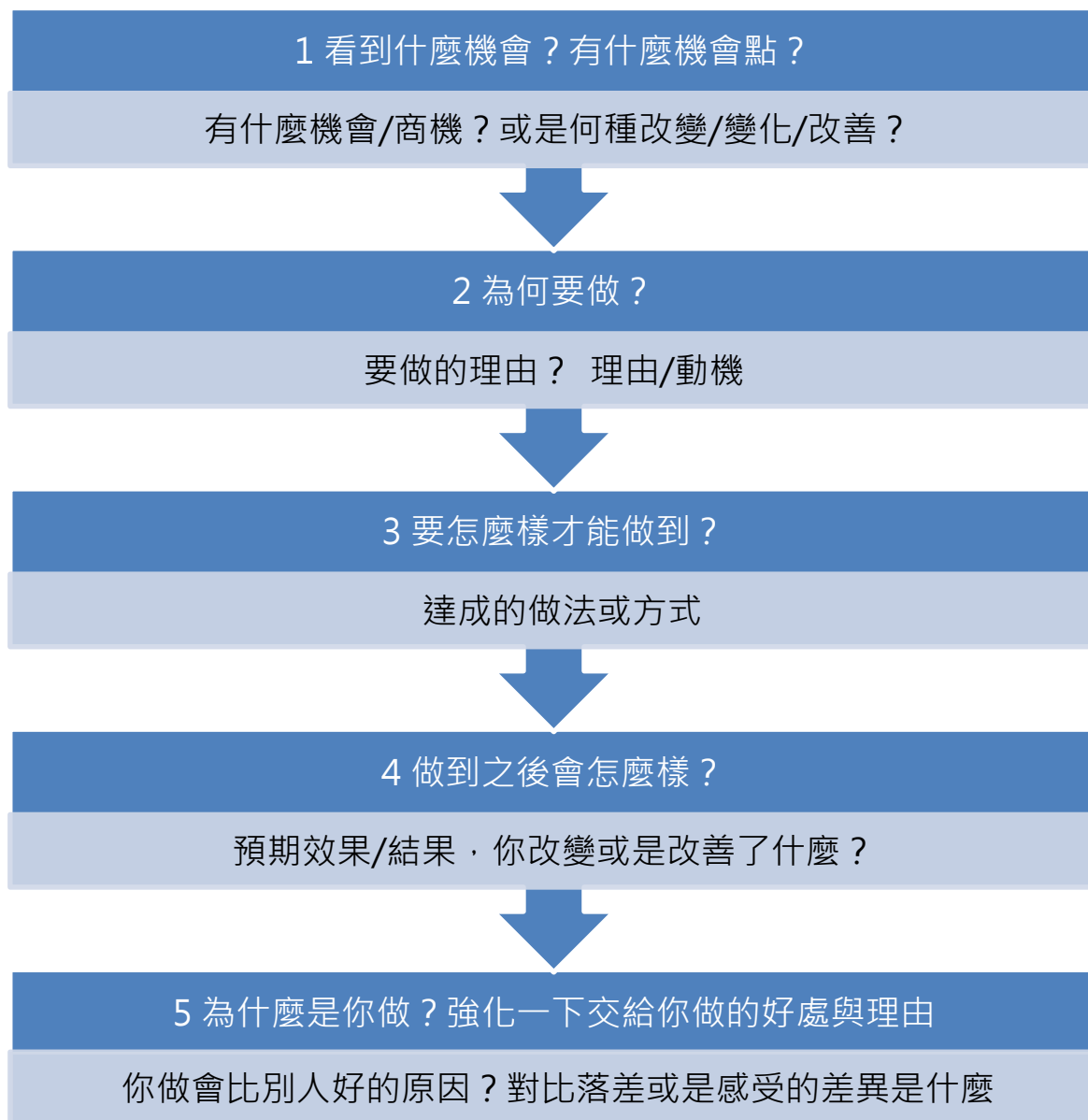
事實上，根據統計：

- 一般人找資料(內容)花了 85%時間
- 排版/檢查花了 10%時間
- 練習花了 5%時間

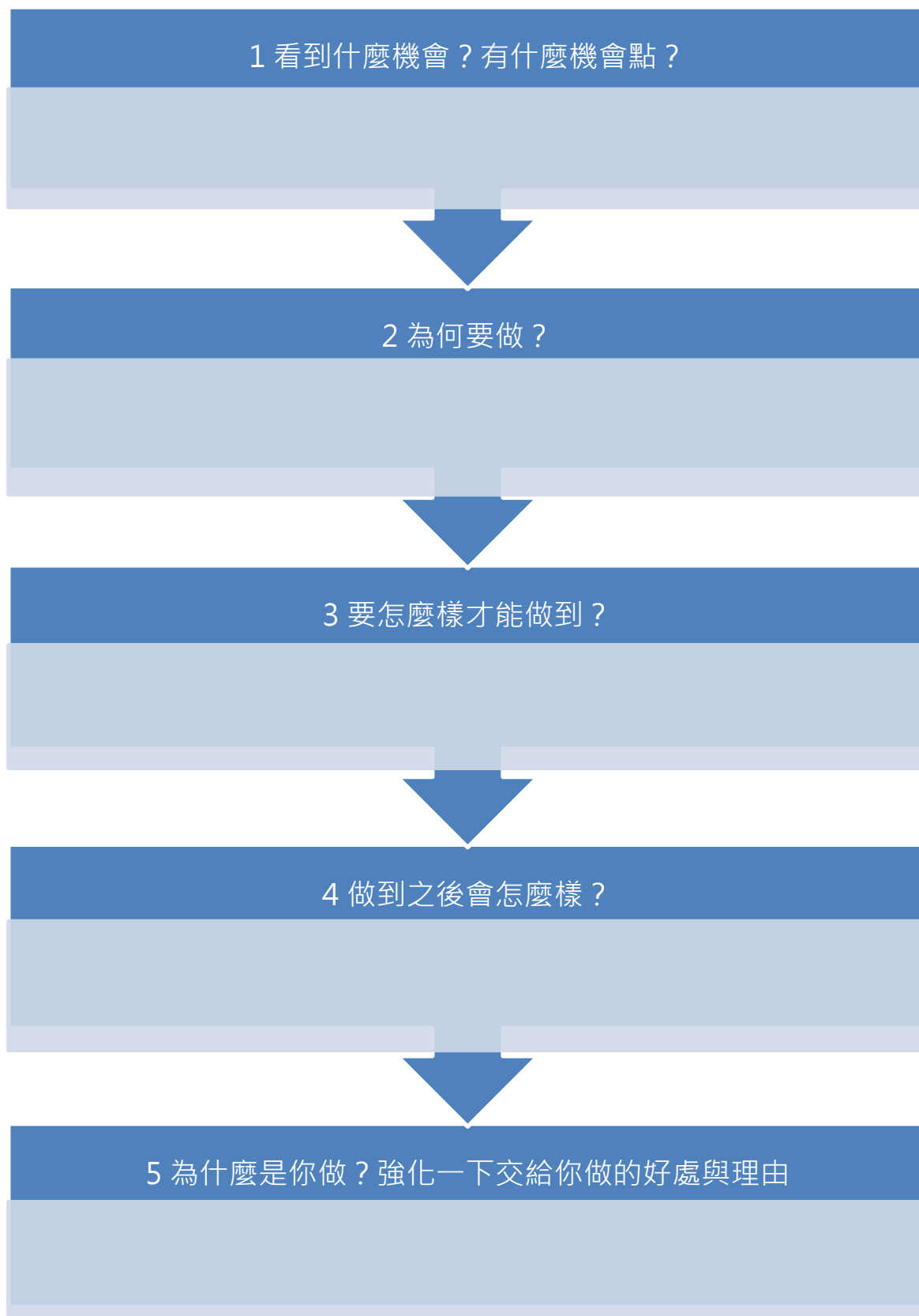
但是溝通，溝跟通是什麼意思？

### 3. 原來表達比內容更重要！如何表達？

【溝通策略卡】的運用



#### 4. 練習



## 5. 精進溝通的方式

- A. 開始之前，請先確認你的題目。
- B. 簡化你的標題
- C. 講重點，但是要讓人覺得夠順暢。
- D. 有你的核心價值
- E. 不錯的結尾

## 第二單元、目標管理

### 1. 改變的真正意義

- A. 如何可以更好？
- B. 二十哩行軍的要義？
- C. 如何運用目標管理幫助自己？

### 2. 我們遇到難題都如何解決？

- A. 大家一起開會討論
- B. 個別思考，然後向主管提案
- C. 尋求顧問協助
- D. 尋求長官幫助
- E. 盡量把問題讓給別的部門
- F. 自己的問題自己處理

3. 二十哩行軍的要義？

- A. 明確的績效目標
- B. 自我設限
- C. 在自己掌控範圍內
- D. 適度的時間考量
- E. 由企業自行設定
- F. 保持高度一致性

4. 如何運用目標管理幫助自己？

目標管理(Management by Objectives，簡稱 MBO)一詞由彼得·杜拉克(Peter Drucker) 提出主張經由主管與當事人的討論，以溝通和連結的方式讓組織的目標由上而下與員工的工作目標相環扣，使組織上下努力的方向與組織目標一致。

## 5. 目標管理的好處？

- A. 員工將注意力與資源投入在工作目標上
- B. 主管將焦點投入確保員工達成目標的使命
- C. 員工自我控制與自我管理，將時間集中在規劃、執行與解決問題等較具貢獻的地方
- D. 員工自我控制與自我管理，無需進行太多的例行性人員管理和監督。

## 6. 目標管理的基本原理

- A. 目標管理要求組織內的每一個人及各級部門全力配合組織目標
- B. 對於份內工作設定目標、決定方針、設定進度，以最有效率的方法去達成
- C. 定期檢討、評核成果，作為下期設定目標與方針的參考，而且周而復始循環。

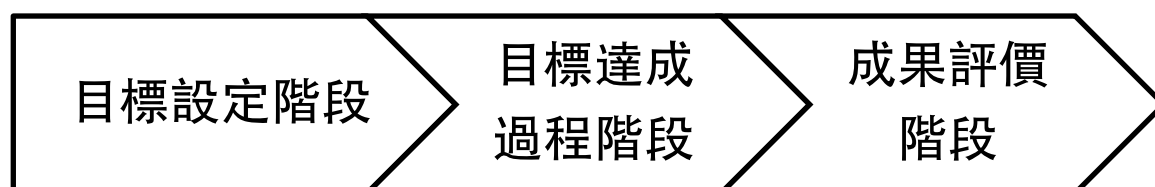
## 7. 目標管理的執行步驟

- A. 溝通並確認組織、部門與團隊的目標為何
- B. 溝通並確認其關鍵職責為何
- C. 營利組織或營業單位縱使以追求股東財務最大化為職志，其獲利的基礎來源是客戶
- D. 而非營利組織或後勤單位則是在成本規範下，追求客戶利益最大化。因此員工職責的最終成效皆以創造顧客價值為基礎。
- E. 主管與當事人確認該員在職位上應有何行為表現和才能來創造顧客價值，此為組織設置該職位的主要目的，即任務性績效。
- F. 確認任務性績效後，即可針對每一項任務性績效共同討論出期望的行為產出，也就是工作目標。
- G. 當員工的目標達成不能反應到組織的財務價值上，這樣的目標是毫無意義的。

8. 好目標應具備條件

- A. 問題導向型目標
- B. 目標具體化
- C. 目標多元化
- D. 目標體系化

9. 實施目標管理的程序



10. 練習一下：製定一個合理的計畫。

# 本日課程總整理

## 第一單元 溝通

- 溝通有多重要！
- 簡報有一個目的，就是得到我們想要的東西。
- 你的任務，就是選擇最好的方式與手段。
- 什麼是溝通？
- 原來表達比內容更重要！如何表達？
- 精進溝通的方式

## 第二單元、目標管理

- 改變的真正意義？二十哩行軍的要義？
- A. 明確的績效目標、B. 自我設限、C. 在自己掌控範圍內、D. 適度的時間考量、E. 由企業自行設定、F. 保持高度一致性
- 如何運用目標管理幫助自己？
- 目標管理的好處？
- 目標管理的基本原理與執行步驟
- 好目標應具備條件：A. 問題導向型目標、B. 目標具體化、C. 目標多元化、D. 目標體系化

重要：對任何人來說，幾乎沒有一次到位的企劃。你要不斷以草稿方式，修築你的夢幻企劃書企劃。

如果你還有問題，歡迎來信：薛良凱 [fox.hsueh@gmail.com](mailto:fox.hsueh@gmail.com)