
MTP 中高阶主管核心管理技能训练营系列(虎啸营)课程

(以日本产业训练协会 MTP 授权版本内容为基础之修改版)

“瞎子摸象”典出《大般涅槃经》卷三二，一位国王为取乐故，找来四个生下来就瞎眼的人及一只大象。国王将四个瞎子，个别安置在大象身旁不同的位置，而且命令他们伸手触摸大象，并且都要叙述大象长得是甚么样子。于是摸到象的脚的说：「大象长得像一棵树」。摸到象的尾说：「大象长得像一条绳子」。摸到象鼻的说：「大象长得像一根水管」。摸到象的耳说：「大象长得像一把大扇子」。此时在一旁观看的人，不禁都哈哈大笑起来。，“瞎子摸象”成为一则成语，用来讽刺那些观察事物片面,只见局部不见整体的人。

多年在企业管理咨询的工作中，常常会遇到上述“瞎子摸象”的现象，企业管理人员在面临同一管理问题进行分析时，有人说是方针、目标问题，有人说是流程问题，有人说是资源不够，有人说是人力资源问题，有人说是激励与协调问题，有人说是控制的问题，人人都说的头头是道其实是只见局部不见整体，现在的企业的问题往往是多种因素的系统化的集合。为让更多的主管人员清晰的掌握管理活动的全貌，在管理策划、执行管理活动和问题分析等活动中全方位思考，周得良顾问根据管理活动的共性实践抽象出管理要素模型，此每一要素即一项管理技能。

主管人员在企业中扮演着承上启下的重要角色，举凡政策的布达或工作指派，中高阶主管都扮演着决策单位与基层作业核心单位的重要联络人，如何将公司决策阶层的决策和高阶的规划变成良好的计划，如何带动从属团队（基层主管和员工）执行计划，这需要主管人员具备良好的计划、组织、领导、控制能力，而不是像基层主管一样等待指令，然而，国内众多中小型企业中高阶主管人员大多处于被动等待指令状态，而非主动计划和领导从属团队，当然企业所期待的优良管理能力并非天生就具备的，而是要经过不断地学习与启发才能成为称职的管理者。因此，在现今这个多变、充满冲击与变革的经营环境里，主管人员的核心管理技能具有决定性的影响，将是企业追求成长的重要课题。

1、课程目标：

掌握管理活动的全貌，在管理策划和问题分析等管理活动中全方位思考

解决企业主管人员大多处于被动等待指令状态的问题，主动计划和领导从属团队。

掌握中高阶主管的必备的 12 项核心管理技能（简易 12 要素管理模型和 4 维执行力系统），掌握高效统一团队打造技巧，培养核心管理骨干。

2、课程受益：

☆ 从思想面提升主管人员对管理活动和管理要素模型认知

从心态面提升主管人员对其职位的认知与认同，提升其对管理职务的价值与贡献；

☆ 强化管理者掌握其管理范畴之职责与任务的了解并落实于工作中；

☆ 提升主管人员计划、组织、领导、控制核心管理技能。

3、课程特点：

☆ 针对主管人员实际任务所需的职能与专业进行设计，并由其直属主管担任训练观察员，达成上下管理阶层对公司训练目标的共识，真正训练的目的；

☆ 结构：采取双向互动分享讨论模式进行，以提高学习效果；

☆ 透过个案演练与案例分享，让部门同仁能够于日常工作中运用课程中所教授的方法或技巧以提高绩效，达到「即训即用」目的；

☆ 透过训练前、中、后的一贯化服务，充分掌握课程需求、训练品质与学习成效，确保训练课程活动有效执行。

4、授课方法：讲授 50%，案例分析、小组研讨、实操练习 35%，视频 15%；

5、课程时间：8 天/48 小时（每天 6 小时）；或 6 天/48 小时（每天 8 小时）；

6、课程大纲内容：

第一部 管理的基础和管理者应有的心态

什么是管理？管理与操作的差别？

管理要素模型介绍？管理活动的两大类型活动；

案例分析：管理活动和操作活动；

管理者与操作者的差别？

管理者的任务

管理者的应有的基本心态：

- 1、达成的意愿
- 2、打破现状
- 3、理念——使命感
- 4、效率意识
- 5、原理与原则
- 6、科学的方法
- 7、健全的判断

8、有意识的管理

第二部：策划或计划管理：方针策略（政策和战略）、目标、流程、计划管理

(1) 方针策略（政策和战略）、目标策划

策划和策划的种类

整体策划模式和过程；如何根据组织内外部情况确定组织的愿景和经营方针（政策）策略、目标：

第一步：企业内外部调查和经营分析

企业外部的预期调查：社会、当地社区、股东、顾客、供应商、债权人等

企业内部需求调查：管理人员和员工等

准备资料：过去的绩效、现在的情况、预测未来

SWOT 分析：环境：机会和威胁；企业：优势和劣势

第二步：公司级主要战略（5-10年）

描绘公司的愿景、使命

揭示公司全员深信的共同价值---经营理念和企业文化或核心价值观

将机会事业化，确定企业任务/营业范围；创新及风险评估；

第三步：中长期规划和计划（战略计划）（3-5年）

确定公司中长期经营目标

经营方针政策或策略（企业级策略：客户满意的产品、竞争优势让客户选择我们的产品、发挥长处

维持优势；行销策略、生产策略、人事策略、研发策略、财务策略等功能策略)

中长期计划

第四步：短期规划和计划（战术计划）（1年）

确定年度经营目标和年度重点目标

经营方针政策和策略（企业级策略；行销策略、生产策略、人事策略、研发策略、财务策略等功能策略)

年度经营计划：制定、评估、选择可行的行动方案；以预算使行动计划数字化

第五步：月度工作计划、周或日工作计划

(2) 流程及工作计划

流程定义

组织过程定位图策划：根据组织愿景和经营方针（政策）策略、目标确定需要哪些过程；确定一个部门管理那些过程或活动

公司级经营总目标如何分解至过程或功能；公司级经营方针（政策）策略如何分解至过程或功能；

案例分析及制作练习

流程的策划的主要内容

流程及活动策划的重要工具：过程流程图和风险分析工具

过程流程图制作要求和注意事项；案例分析和制作练习

风险分析工具在流程策划中应用；案例分析和风险分析工具应用练习

流程与年度经营计划、部门功能计划、工作计划的差异

工作计划的内容和正文六要素；建立和维护计划有关的各项参数的估计值；

工作计划的五个阶段：需求阶段、策划阶段、采购和实施准备阶段、实施阶段、总结阶段

工作计划六要素：预算与进度计划、干系人参与计划、资源计划、知识和技能或培训计划、风险识

别分析及管理计划、数据管理计划如何制作；案例分析和计划制定应练习

管理与标准化、标准化与创新之间的关系

第三部 组织

(3) 人、设备设施工具、工作环境等资源的提供

人力资源配置管理

设备设施工具、工作环境需求的确定、提供、维护

(4) 分配职责和权限：谁主导、谁配合、组织结构、沟通

建立组织结构和组织图的制作

描述组织结构

职位说明和任职资格的建立

职位之间横向和纵向沟通方式和渠道的定义

(5) 培训人员

培训部属的必要性与重要性

部属培训的方法

学习的主体与辅助学习的原则

部属的自我启发与管理者的协助

管理才能的培育

创造启发性的环境

(6) 配置管理或文件和记录控制

配置管理或文件控制

记录控制或数据管理

(7)工作分配和授权并形成良好职务意识 (确定和召集相关人员)

工作的分配和授权并形成良好职务意识

命令的下达方法

状况共有与自我命令

第四部 领导和团队带动技巧

(8)领导领导和团队带动技巧

领导：激励、协调、指导

如何激励你的部属：

人类行为的理解：了解人的行为、人的需求、需求不满

良好态度的启发：部属的态度、良好态度的启发、启发良好态度的沟通方法

激励员工的方法和激励员工的三部曲

协调：

什么是协调

协调的方法

协调时的沟通

整合性的协调与主体性（自我）协调

指导：

什么是指导

指导的方法

日常的指导应注意的问题

如何打造高效企业团队

什么是团队：团队的概念和构成要素；团队与群体的区别；团队的类型；

团队的发展阶段：团队的成立期；团队的动荡期；团队的稳定期；团队的高产期；团队的调整期；

团队的发展阶段与团队领导者的行为及方式；

打造高效团队的十大利器：清晰的目标；一致的承诺；恰当的领导；互补的结构；良好的沟通；

相互的协作；共同的特征；认同的标杆；适当的激励；不断的学习；

团队冲突的处理：团队冲突的基本内容；冲突过程的第一阶段；冲突过程的第二阶段；冲突过程的第三阶段；处理冲突的五种策略；冲突过程的第四阶段；冲突过程的第五阶段；
迈向高绩效的团队：高绩效团队的特征；雁群的启示；新型团队领导的角色；课程总结。

第五部 控制、分析、改进

(9) 监视和测量（度量）、控制过程

什么是过程检查、什么是结果检查

检查频次如何

检查表如何制作

过程检查和结果检查检查表案例分析和制作练习

数据统计如何进行

(10) 分析和客观评估遵循性；纠正和纠正措施；

客观评估遵循性

原因分析如何进行

纠正和纠正措施的采取

分析和客观评估案例分析和练习

(11) 高层评审或管理评审；纠正和纠正措施；

高层评审如何进行

纠正和纠正措施的采取和跟踪验证

纠正和纠正措施计划案例分析和练习

(12) 收集改进信息和持续改进、如何确保改进可以成功

如何收集改进信息

如何确定过程改进项和改革的方向：建立组织过程需要：商业目标；评价组织过程；识别组织过程改进项

如何策划与执行（系统、过程、产品）改进：建立改进行动计划，执行改进行动计划

改进成功后，如何推广改进成功的成果及并将改进相关经验教训纳入组织过程资产库：推广组织过程资产；推广标准过程；监督执行情况；将改进相关经验教训纳入组织过程资产库。

课程总结&问题解答