

MTIP

课程目标

了解经营与管理间的不同
剖析经营的挑战，指出管理努力的大方向
管理者的素质养成与心态建立
建立企业管理文化及管理的共同语言，藉以发挥管理最大效益，奠定企业竞争力。

促使企业管理人员灵活运用管理技能，重整管理经验，落实愿景，落实经营需求至管理行为。
工作计划的拟定与分配职务，下达命令的技巧。
掌握组织分工与授权的技巧
领导力的提升与不同情境的权变掌握
绩效评估与面谈技巧
培育与激励部属的方法与技巧
了解组织行为与冲突管理的技巧
养成沟通与协调的心态与技巧
掌握团队发展阶段策略，建构高效团队
建构管理者的问题分析能力与决策质量

课程特色

针对管理上之必要共通课题研究其相关的基本原则、方法及概念。
融合各个企业实践的经验与精髓，不断与时代同步迈进；是确实经得起时代验证的管理者培育课程。
尊重人性及管理科学精神为核心；以会议式指导法为主轴，辅以多项精心设计的案例，分组讨论、演练，分享以及针对性的活动，是兼顾有效性、实用性及组织效益的企业主管训练课程。
针对管理阶层所需具备的管理能力，做系统化的培养，架构最完整；切合管理阶层的任务与定位，是可灵活应用的主管训练课程。
协助管理者在面对挑战与问题上，讨论与分享意见，不仅具备管理实务的概念，亦从彼此分享及个人经验中学习，易于落实与应用；系以实务应用为导向的课程。
扁平式的课程架构，单元间脉络相承，相对呼应，藉以建立整体性的管理概念。
以参与受训人员的知识、智能及经验为主，采取多元化教学方法进行意见交流及研讨，以达到相互启发的目的。

参训对象：中、高层管理人员

第一单元：认知管理—管理者的定位与职责

训练内容	授课手法
一. 引言 <ul style="list-style-type: none"> → 解决问题？或换问题？ → 新思考水平——经营的眼光 → 复杂的问题没有简单的答案 → 错的问题没有对的答案 → KCAB 的循环 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 互动问答
二. 管理的环境分析 <ul style="list-style-type: none"> → 经营的挑战 <ul style="list-style-type: none"> ■ 本质：定位(positioning) ■ 挑战：竞争(competition) ■ 趋势：全球化(globalization) → 行动战略建议：经营调准与管理升级 <ul style="list-style-type: none"> ■ 结构设计 ■ 组织与文化 ■ 管理模式 ■ 运作系统 → 高层行动战略建议： <ul style="list-style-type: none"> ■ 学习、控管、增强 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 小组发表
三. 管理的基础与原则. <ul style="list-style-type: none"> → 1.管理者的基本思维 → 2.管理的基础 → 3.组织管理的原则 <ul style="list-style-type: none"> ■ 组织的意义与功能 ■ 指挥系统的统一 ■ 管理幅度适中 ■ 职务的认知 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 实务演练
四. 管理者的角色与职责 <ul style="list-style-type: none"> → 管理者的定位及任务 → 管理的四大构面及工作 → 管理者的信念与操守 → 建立管理的标准 → 重新定义管理者与企业的关系 → 重新定义管理者与部属的关系 → 管理与经营的融合 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 小组发表
第二单元：愿景实践—目标管理与绩效考核	
训练内容	授课手法
一. 策略与绩效管理鸟瞰 <ul style="list-style-type: none"> → 瞻前：沟通整合年度、部门目标 → 顾后：理清愿景、对策略提供改进回馈 → 企业使命与愿景之理清 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨

<p>二. 结合策略与绩效管理</p> <ul style="list-style-type: none"> → 组织营运目标 VS 组织使命/愿景/价值 → 部门业务/经营目标 VS 部门任务/业务内容 → 个人业务/工作目标 VS 个人职务说明 → 目标管理的含意与价值 → 实施目标管理的前提条件 → 企业实施目标管理成败分析 → 目标管理实施的主要效益 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □案例研讨 □实务演练
<p>三. 目标的设定与分解</p> <ul style="list-style-type: none"> → 提出目标的动机 → 目标的设定 <ul style="list-style-type: none"> ■ 什么是目标？它包含哪些核心内容？ ■ 目标的来源，常见来源有哪些？ ■ 目标设定五大步骤与程序 ■ 目标设定的要件及重点 ■ 目标设定具体化、定量化方法 ■ 关于目标衡量标准讨论 ■ 制定目标完成行动计划之步骤 ■ 设定合理目标的基础 ■ 工作目标确定的一般步骤 ■ 如何针对不同职位进行目标分解 ■ 目标分类：业务（business）、能力（competency）、行为（behavior） ■ 目标设定的窍门及需要注意避免的问题 → 目标展开的环境因素与限制条件 → 整体目标体系化彻底化 → 目标之整理、格式及体系 → 汇整各种最适当的方案成为最适计划 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □案例研讨 □实务演练 □游戏活动
<p>四. 绩效管理考核</p> <ul style="list-style-type: none"> → 绩效管理的新思维与基本概念 → 4R 绩效考核的意义、目的与用途 → 绩效评估的作业流程、基本原则与内容体系 → 绩效管理过程中的重点问题 → 绩效指标如何与激励挂钩 → 绩效考核系统发展 → 目标与预算导向的绩效考核 → 绩效考核的关键因素 KPI, KPD, KPO → 绩效评估指针范例 → 部门绩效 → 个人绩效 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □案例研讨 □角色扮演 □实务演练
<ul style="list-style-type: none"> → 如何规避绩效考核中的陷阱？ → 部门绩效考核的步骤 → 个人绩效考核的步骤 → 绩效考核产生偏差的原因分析 	

<p>五. 执行目标管理与考核</p> <ul style="list-style-type: none"> → 目标的执行 → 日常管理 → 目标达成管理与评估 → 绩效评估 <ul style="list-style-type: none"> ■ 评估的一般步骤和流程 ■ 如何将评估与公司考核制度相结合 ■ 绩效评估的级别与评估结果分布 → 绩效考核面谈 <ul style="list-style-type: none"> ■ 考核面谈目的 ■ 考核面谈的具体目的 ■ 考核面谈十项原则 → 绩效考核面谈过程 <ul style="list-style-type: none"> ■ 准备阶段 ■ 面谈中 ■ 面谈应对策略 ■ 面谈检查表 ■ 衡量考核面谈的效果 ■ 员工对绩效考核的常见态度 → 绩效考核应注意的方面 → 绩效考核中应当避免的情况 → 激励 <ul style="list-style-type: none"> ■ 认识员工个性的差异与员工激励艺术 ■ 正规的激励 ■ 非正规的激励 → 回馈 <ul style="list-style-type: none"> ■ 如何积极地倾听 ■ 回馈的两种类型 ■ 四种发问的类型 → 绩效改进面谈与后续追踪 → 如何辅导员工个人绩效发展？ → 修正目标 → 评估之后：绩效提高计划 → 绩效管理的培训计划 → 整年绩效不满意的结果处理 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 实务演练
第三单元：工作管理 – 计划与控制	
训练内容	授课手法
<p>一、管理趋势—策略性经营制度</p> <ul style="list-style-type: none"> → 策略性绩效衡量应由企业远景、目标及策略开始，必须对企业中各管理阶层提供持续的回馈，使经营主管的远景转换成高阶主管的策略(方针)目标，中阶主管的具体行动计划及基层的日常工作计划 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法
<p>二、工作管理五大循环</p> <ul style="list-style-type: none"> → 计划 → 职务分配 → 指令下达 → 控制 → 协调 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法

三、.工作计划

→ 计划的重要性

- 提供正确的方向
- 提供准备的参考
- 提供执行的依据
- 提供控管的要点
- 提供评估的标准

→ 计划的三个特性：

- 前瞻性
- 决策性
- 目标导向性

→ 订定计划应注意的事项

- 要能配合上级主管的目标、方针
- 要能实现自己部门的任务
- 要能成为部属行动的依据及评价部属工作成果的重要基准

→ 计划的程序

Step1 确认目的：

Step2 把握真实的现况

- 收集情报的方法与技巧
- 事实与意见的差异
- 运用 5W2H 将问题明确化
- 资料的分析与整理

Step3 设定工作目标

Step4 制订工作计划执行方案

- 确认目标达成之手段与步骤
- 运用 6W3H 方式明确任务职掌分配
- 掌握成功关键要素，作成推动方案
- 考虑相关人员的期待与心理状况
- 明订时程表与管制计划
- 事先排除阻碍计划推动之因素(Empower)
- 预先规划应变计划以确保弹性

Step5 落实执行

- 全力以赴，以身作则
- 内外资源的取得与运用
- 追踪与调整

Step6 检讨与结案

- 成果检讨与回馈
- 标准化/改善对策
- 下期工作计划

→ 工作计划执行表

- 讲授法
- 案例研讨
- 小组讨论
- 小组发表
- 实务演练
- 游戏活动

<p>四、控制</p> <ul style="list-style-type: none"> → 何谓控制 <ul style="list-style-type: none"> ■ 比较、检讨事前的计划和实施过程及结果，寻求必要的对策。 ■ 检视计划和其实行的过程之偏差。 → 控制的必要性 → 控制的原则 <ul style="list-style-type: none"> ■ 建立标准 ■ 掌握执行的状况：检查、测试、调查、观察，掌握现状与标准的差异性。 ■ 采取矫正的行动：对偏差的部分，提出矫正措施，及时修正。 ■ 做到防范未然与防微杜渐 ■ 控制的适中原则 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □案例研讨 □小组讨论 □小组发表
<p>五、时间管理</p> <ul style="list-style-type: none"> → 认识时间管理 <ul style="list-style-type: none"> ■ 时间性格分析 ■ 管理人员时间管理的特点 ■ 你能支配自己的时间吗 ■ 认识时间管理 ■ 时间管理的正确态度 ■ 生涯、角色与时间管理 → 正向法则—善用时间 <ul style="list-style-type: none"> ■ 时机管理 ■ 时间的替代法则 ■ 时间的ABC管理 ■ 专注与同时 ■ 时间管理三步曲 ■ 时间规划的工具 ■ 了解您的“生产率周期” ■ 时间管理的四象限法则 ■ 时间管理的20/80原则 ■ 活用零碎时间 ■ 如何培增时间 → 反面论证—克服误区 <ul style="list-style-type: none"> ■ 找出时间的小偷 ■ 浪费时间的心魔 ■ 最常出现的时间杀手 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 不懂拒绝 ➢ 不速之客 ➢ 习惯拖延 ➢ 电话干扰 ➢ 文件满桌 ➢ 无效会议 ■ 拒绝的艺术 ■ 如何克服拖延习惯 ■ 提高工作效率 ■ 如何增加建设性时间 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □案例研讨 □小组讨论 □小组发表

训练内容	授课手法
<p>壹、管理思维的转变</p> <ul style="list-style-type: none"> → 管理职权的性质 → 职权与职责的平衡 → 职权与权力的责任 <ul style="list-style-type: none"> ■ 分工与专业化的目标 ■ <u>分工与专业化的工作设计和任务专业化</u> ■ 控制的幅度 ■ 分工与专业化的分权与集权 ■ 分工与专业化的委派 ■ 分工与专业化的直线与辅助关系原则 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨
<p>贰、管理者从控制者转变为支持者</p> <ul style="list-style-type: none"> → 授权对组织的意义 → 授权的六项要件 → 授权的内涵与准则 → 合理的分权与有效的授权 <ul style="list-style-type: none"> ■ 重心下移 ■ 授权管理 ■ 分层联动 ■ 重在分工 → 授权的要点 <ul style="list-style-type: none"> ■ 领导者应尽可能授权的工作 ■ 领导者不应当授权的工作 ■ 授权的层次 ■ 授权的要点与模式 ■ 主管决定授权项目 ■ 清楚界定员工的职权利 ■ 授权后，员工承担的责任 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 实务演练

<p>参 . 如何进行有效授权</p> <ul style="list-style-type: none"> → 有效授权八个指导原则 <ul style="list-style-type: none"> ■ 确保受权者有能力承担 ■ 提供必要的训练与资源 ■ 明确说明对受权者期望结果 ■ 确保受权者知道绩效衡量指标 ■ 透过会议报告控制进度监督进展 ■ 大胆放手,出问题立即纠正 ■ 需要介入时及时介入(收权) ■ 视情况奖励,赋予更大权力 → 授权的要点与流程 <ul style="list-style-type: none"> ■ 授权工作的展开 ■ 目标设定 ■ 结果预测 ■ 沟通与派任 ■ 改善与回馈 → 操控型授权的方式与作法 → 教练型授权的方式与作法 → 顾问型授权的方式与作法 → 协调型授权的方式与作法 → 不充分授权的几种具体情况 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 实务演练 □ 游戏活动
<p>四 . 控制授权</p> <ul style="list-style-type: none"> → 控制活动的设计与实施 , <ul style="list-style-type: none"> ■ 控制政策的建立 ■ 实施与这些政策相符的控制程序 ■ 确认控制政策被遵从 → 行为控制 → 实体控制 → 如何跟进授权 ? → 何时收回授权 ? → 避免收回授权 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 角色扮演 □ 实务演练

第五单元：领导力-情景领导	
训练内容	授课手法
<p>一、 透视领导</p> <ul style="list-style-type: none"> → 领导者图像 <ul style="list-style-type: none"> ■ 领导与管理的差别艺术 ■ 领导是一个影响的过程 ■ 领导者应具备何种能力 ■ 领导角色的变迁 ■ 从企业生命看领导功过 ■ 新型领导的角色转变 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 角色扮演 □ 游戏活动

<ul style="list-style-type: none"> → 领导的魅力来源 <ul style="list-style-type: none"> ■ 自信 ■ 坚定的愿景 ■ 叙述愿景的能力 ■ 追求愿景的强烈决心 ■ 彻底了解自己的天赋专长且善用 → 领导特质 <ul style="list-style-type: none"> ■ 领导远见(Purpose) ■ 领导热情(Passion) ■ 自我定位(Place) ■ 优先级(Priority) ■ 人才经营(People) ■ 领导权力(Power) 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 小组讨论 □ 小组发表
<ul style="list-style-type: none"> → 4.领导者的权力来源 <ul style="list-style-type: none"> ■ 五种权力基础 ■ 权力的运用技术：权术 ■ 影响权术选择的权变因素 → 领导者的绩效 <ul style="list-style-type: none"> ■ 影响领导绩效的三个因素 → 领导者的功能：指挥、控制、计划、组织 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 小组发表

<p>二、 领导权变——情景领导</p> <ul style="list-style-type: none"> → 如何影响部属绩效 <ul style="list-style-type: none"> ■ 领导作风 ■ 管理者所表现出的行为 ■ 基本领导作风--职责与关系行为 ■ 影响力产生的原因 ■ 实施影响力的方式与过程 ■ 搭建工作平台 ■ 职位、工作、活动的细分 → 员工状态的评估标准 <ul style="list-style-type: none"> ■ 准备度——工作能力与意愿的分析 ■ 员工状态的定义与分类 ■ 员工状态之动态关系 ■ 员工状态的评估方法及工具 ■ 案例分析 → 领导者的应有行为 <ul style="list-style-type: none"> ■ 领导模式理论——情境理论 ■ 情境领导模式之运用 ■ 地位权力与个人权力 ■ 跟随者的知觉 ■ 权力与领导作风 ■ 作风与准备度之配合 ■ 工作行为与关系行为的分析 ■ 领导风格分析 ■ 领导风格与被领导者状态的对应分析 ■ 权力基础与相对应的领导风格分析 ■ 实施领导的3个步骤 → 如何提升员工绩效 <ul style="list-style-type: none"> ■ 情境领导应培养人才 ■ 具体的做法 ■ 奖赏与惩罚 ■ 员工状态退化循环模式 ■ 员工状态发展循环模式 ■ 分析两种循环模式，有效提升员工绩效 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 角色扮演
<p>三、 运用情景领导提升员工绩效</p> <ul style="list-style-type: none"> → 与跟随者建立伙伴关系 <ul style="list-style-type: none"> ■ 建立伙伴关系的步骤 ■ 建立伙伴关系的关键 ■ 如何有效解决分歧 → 情景领导与员工绩效 <ul style="list-style-type: none"> ■ 员工状态发展循环模式 ■ 员工状态退化循环模式 ■ 分析两种循环模式，有效提升员工绩效 ■ 实战模拟训练 → 情景领导下的领导风格运用 <ul style="list-style-type: none"> ■ 指导与分派 ■ 提问与倾听 ■ 激励与反馈 ■ 授权与控制 ■ 案例模拟演练 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨 □ 小组讨论 □ 情景模拟

第六单元：高效团队建设与沟通技巧

训练内容	授课手法
<p>壹、 建立高绩效团队</p> <ul style="list-style-type: none"> → 建立团队的5PS → 团队种类与特性 → 建立高效团队的步骤 → 团队形成的阶段与策略运用 → 如何成功走过团队发展的各阶段 → 建立有效团队的关键要素 → 有效团队管理的十二项特征 → 团队共识的凝聚与整合 <ul style="list-style-type: none"> ■ 塑造共同的愿景 ■ 强化团队成员价值观的认同 ■ 强化组织成员共识 ■ 提升团队运作共识、默契与习惯 ■ 提高个人及组织团队的行动力 ■ 消除团队的杀手 ■ 创造力与团队的效能精神注入企业文化 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 实务演练 □ 角色扮演
<p>贰、 沟通对组织的重要性</p> <ul style="list-style-type: none"> → 组织运作要义 → 沟通能力强的人更善于管理; → 成功企业经理人的三大能力 <ul style="list-style-type: none"> ■ 沟通 ■ 协调 ■ 信任 → 新经济时代的信任建立 → 改变的循环 → 对沟通能力的正确观念与心态 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 小组讨论 □ 小组发表
<p>参、 沟通的意义，障碍和原则</p> <ul style="list-style-type: none"> → 沟通的基本技巧 <ul style="list-style-type: none"> ■ 倾听的艺术 ■ 语言表达的技巧 ■ 非语言表达的技巧 ■ 超语言表达的技巧 → 回馈的方式 <ul style="list-style-type: none"> ■ 同理心的运用 ■ 尊重的遣辞用语 → 有效沟通的模式 <ul style="list-style-type: none"> ■ 理性沟通的习惯建立 ■ 非理性沟通的省思 ■ 客观周延且正向思维的沟通习惯 → 沟通的角色与方式 <ul style="list-style-type: none"> ■ 上对下的沟通—教导与激励 ■ 下对上的沟通--报告与建议的技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 陈述意见、抱怨与批评 ● 除非上司想听，否则不要说 ● 勿原封不动呈送主管 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 实务演练 □ 角色扮演

<ul style="list-style-type: none"> ● 将信息消化整理,重点摘要 ● 分析问题,思考解决之道 ● 提出具体建议,非问如何处理 ■ 平行的沟通--- 会议与协调 ■ 对外的沟通 <ul style="list-style-type: none"> ● 应对进退的沟通 ● 抱怨处理的艺术 ● 建立双赢的互动 	
<p>四、 跨部门沟通的要点</p> <ul style="list-style-type: none"> → 认识跨部门沟通 <ul style="list-style-type: none"> ■ 跨部门沟通的意义和方式 ■ 跨部门沟通的方式，障碍和原则 → 尊重和欣赏 <ul style="list-style-type: none"> ■ 自我与自我满足； ■ 人希望透过别人的赞赏以满足自己； ■ 尊重人，欣赏人是沟通的诀窍 ■ 正确评价自己和别人 ■ 你能真心的欣赏其它部门的同仁吗？ → 换位思考 <ul style="list-style-type: none"> ■ 其实谁都有理 ■ 双赢思维 ■ 换位思考是主管的主要能力之一 → 知己知彼 <ul style="list-style-type: none"> ■ 经理人看专业知识 ■ 经理人看专业知识和专业以外的知识 ■ 了解与你跨部门沟通部门的运转最为重要 ■ 企业内调换岗位的重要性 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 实务演练 □ 角色扮演
<p>伍、 跨部门沟通的关键技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> → 跨部门沟通的问题根源 <ul style="list-style-type: none"> ■ 对于结果的预期不同 ■ 被动等待讯息 ■ 相互排挤的工作要求 ■ 上情无法下达，下情无法上达 ■ 部门权限之间交叉地带的事该不该管？ → 有效的进行跨部门沟通的五大重点 <ul style="list-style-type: none"> ■ 强化全局视野 ■ 选择适当的沟通方式 ■ 运用对方的思考逻辑 ■ 尊重他人的主导权 ■ 争取高层的支持 → 管理沟通的五大能力 <ul style="list-style-type: none"> ■ 知道沟通管道的能力 ■ 知道沟通结构的能力 ■ 掌握策略关键点的能力 ■ 长期而全面布建关键点的能力 ■ 总体关系管理的能力 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 实务演练
<p>六、 组织行为与冲突管理</p> <ul style="list-style-type: none"> → 冲突管理的意涵 → 冲突的形成 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法

<ul style="list-style-type: none"> →冲突处理的策略 <ul style="list-style-type: none"> ■ 冲突管理的行动准则 ■ 冲突管理应避免的想法 →冲突的影响与作用 →协商解决冲突的策略与过程 <ul style="list-style-type: none"> ■ 协商的定义 ■ 分配协商与整合协商 ■ 协商区域 ■ 协商过程 ■ 第三者协商 	<ul style="list-style-type: none"> □案例研讨 □小组讨论 □小组发表 □实务演练
--	--

第七单元：员工激励与部属培育

训练内容	授课手法
<p>壹、 绩效评估与面谈技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> →绩效评估系统的构建 →绩效评估的过程与方法 →绩效评估过程中反馈/辅导 →认识绩效面谈 <ul style="list-style-type: none"> ■ 绩效面谈的难点苗 ■ 绩效面谈的进行步骤 ■ 绩效面谈主管的定位 ■ 绩效面谈的事前准备 ■ 绩效评估与个人发展计划 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □角色扮演 □实务演练
<p>贰、 员工激励技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> → 主管用人的课题 → 赢家用人之道 → 自我启发的重要性 → 了解激励与激励他人 <ul style="list-style-type: none"> ■ 部属的需求分析 ■ 部属的个性分析 ■ 部属的情绪掌握 ■ 部属的心态分析 → 正面激励部属的要点 → 激励的程序与障碍 → 有效的激励技巧 <ul style="list-style-type: none"> ■ 组织激励的要点 ■ 工作激励的要点 ■ 管理的机能性激励 → 激励管理的特性与功能 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □实务演练 □角色扮演 □案例研讨
<p>参、 部属培育的基本原则</p> <ul style="list-style-type: none"> → 部属培育的重要性与主管的职责 → 培育部属的时机与特性。 <ul style="list-style-type: none"> ■ 事前原则 ■ 重要性原则 ■ 错误原则 ■ 系统化原则 → 成年人学习的原理 	<ul style="list-style-type: none"> □讲授法 □小组讨论 □小组发表

<ul style="list-style-type: none"> ■ 成人学习的动机 ■ 成人学习的心态 ■ 成人学习的有效方法 ■ 成人学习的思维分析 → 对症下药 <ul style="list-style-type: none"> ■ 部属学习需求的掌握 ■ 组织成长的需求分析 ■ 工作职务的需求分析 ■ 个人成长的需求分析 ■ 掌握成长需求步骤 ■ 掌握需求的手法 	
<p>四、 部属培育的要点与步骤</p> <ul style="list-style-type: none"> → 部属培育的三大支柱→OJT、OFF-JT、SD <ul style="list-style-type: none"> ■ OJT 原则 ■ OJT 法：适用于技巧、技术与操作型任务 <ul style="list-style-type: none"> ● 说明，向学习者说明即将学习的事项、重要性、操作要点与步骤。 <ul style="list-style-type: none"> ● 示范，由指导者或示范人员亲身操作。 ● 操作，让学习者自己操作一次，并观察其动作是否正确，是否依照规范操作。 ● 边做边说，由学习者自己一边操作一边说明要点，此步骤的目的是确保学习者的想法与动作的一致性，并能掌握所有的要点。 ● 定期检查，正确者予以鼓励，错误要加以纠正。 → 部属培育的基本步骤 <ul style="list-style-type: none"> ■ 明示培育目标→OJT 的基本理念的建构 ■ 掌握培育的要点→如何实施 OJT 面谈 ■ 制定训练计划→如何拟订 OJT 训练计划 ■ 训练的实施→如何做好工作教导 → 成果的评估→OJT 的推动与效果的评估 → 部属的职涯发展与指导重点 → 部属培育的成功关键 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 小组讨论 □ 小组发表 □ 实务演练 □ 角色扮演 □ 游戏活动
<p>伍、 部属培育的组织价值</p> <ul style="list-style-type: none"> → 三大结合 <ul style="list-style-type: none"> ● 与公司策略计划结合 ● 与公司组织变革结合 ● 与公司核心竞争力结合 → 三大价值 <ul style="list-style-type: none"> ● 提供顾客价值 ● 塑造员工价值 ● 创造组织价值 → 案例分享与回馈 	<ul style="list-style-type: none"> □ 讲授法 □ 案例研讨
<p>第八单元：管理技能强化 – 问题分析与决策</p>	

训练内容	授课手法
<p>一：面对问题的心理建设</p> <ul style="list-style-type: none"> → 最适的行为规范 <ul style="list-style-type: none"> ● 处理问题的基本原则 ● 处理问题的基本动作 ● 处理问题的基本要领 → 最坏的心理准备 <ul style="list-style-type: none"> ● 一个最坏的时代，也是一个最好的时代 ● 工作必然存在问题，问题必须面对困难 ● 主管不能讲困难，只能动脑筋想办法 → 最佳的应对模式 <ul style="list-style-type: none"> ● 不能只靠一个人，要靠大家一起来 ● 灵感运气不可恃，真刀真枪真功夫 ● 健康检查好预防，项目管理才有效 	<p>□讲授法 □实务演练</p>
<p>二：问题意识与问题解决</p> <ul style="list-style-type: none"> → 何谓问题 → 现象并不是问题 → 假设并不是结论 → 让假设成为结论的唯一要素—证据 → 问题的型态 <ul style="list-style-type: none"> ● 四种问题类型 ● 目标型问题的特性与分析 ● 改善型问题的特性与分析 ● 例行型问题的特性与分析 ● 急迫型问题的特性与分析 → 问题意识培养 <ul style="list-style-type: none"> ● 解决问题应具备的基本技巧 ● 解决问题的能力盘点 ● 创意与解决问题的关联 ● 问题分析与决策的共通模式 → 引导问题意识创造改善空间 → 培养观察力发掘问题之所在 	<p>□讲授法 □游戏活动</p>
<p>三：现状评估与问题确认</p> <ul style="list-style-type: none"> → 如何掌握信息 → 如何将问题具体化 → 如何运用 5W2H 描述问题 → 脑力激荡法如何运用 → KJ 法运用的原则与效用 → 管理常用图表分析（数据表述法） 	<p>□讲述 □团队讨论</p>
<p>四：问题原因分析</p> <ul style="list-style-type: none"> → 问题冰山 → 问题原因的追根究底 → 问题的核心原因探究 	<p>□讲述 □团队实作</p>

<ul style="list-style-type: none"> → 常见的问题分析八种工具 → 真因确认的四种工具与方法 	
<p>五：问题分解决方案拟订</p> <ul style="list-style-type: none"> → 解决问题的基本思考 → 常用的问题解决方法 → 以创意来拟定解决方案 <ul style="list-style-type: none"> ● 创意原理与案例示范 ● 创意联想法的应用 ● 统摄模拟法的应用 ● 特性列举法的应用 ● 树状思考法的应用 ● 目标倒推法的应用 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>讲述 <input type="checkbox"/>团队实作
<p>六：决策的选定与行动预估、执行、检讨</p> <ul style="list-style-type: none"> → 决策的工具运用 → 决策的可行性分析 → 决策的具体化 → 决策潜伏问题的分析 → 预估行动将遇的障碍 → 问题解决的三事作为 → 建立问题分析与决策的良性循环 → 如何断定决策实施成效 → 执行检查表建立 → 建立执行成效偏失防范机制 → 决策执行调整的方法 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>讲述 <input type="checkbox"/>案例分享 <input type="checkbox"/>团队实作
<p>七：管理优势塑造——决策质量</p> <ul style="list-style-type: none"> → 决策过程之关键因素 → 决策陷阱 → 培养决策能力 → 决策赢家的特质 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>讲述 <input type="checkbox"/>案例说明
<p>八：解决问题的管理技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> → 凝聚共识 → 责任担当 → 倡导培训 → 激励士气 跟催督导 绩效落 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>讲述 <input type="checkbox"/>案例说明
第九单元：管理的本质 – 执行力	
训练内容	授课手法
<ol style="list-style-type: none"> 1.企业的存在目的——绩效 2.执行是一组特定的行为与方法 3.执行是一种纪律 4.找出影响执行力的力量 	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例讨论

<p>5.执行力的四个阶梯</p> <p>6.领导者治人策略与执行力</p> <p>7.主管必备的五项执行力的本质</p> <p>8.愿景构筑与策略落实</p> <ul style="list-style-type: none"> → 何谓愿景？ → 何谓策略？ → 构筑愿景的行动纲领 → 落实策略的具体步骤 → 深入沟通与团队认同 <p>9.执行的核心流程</p> <ul style="list-style-type: none"> → 人员流程 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 人员流程的目标与关键作法 ➢ 与策略、营运流程的连结 ➢ 管理资源评估与运作机制 ➢ 与企业经营成果的联结 ➢ 健全流程的具体作法 → 策略流程 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 策略规划的意义与目的 ➢ 核心竞争力 ➢ 策略规划必须探讨的课题 ➢ 策略评估的具体作法 ➢ 组织执行策略的能力评估 → 营运流程 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 营运计划制定的程序与机制 ➢ 同时性与同步化原则 ➢ 目标的设定、分解与认同 ➢ 方针展开与管理 ➢ 后续追踪的步骤 <p>10.掌握流程，熟悉操作</p> <p>11.执行的动力—文化</p> <ul style="list-style-type: none"> → 企业文化的定义与结构 → 团队 V.S 文化——谁塑造了谁？ → 文化由谁主导？由谁建设？ → 影响文化建构的因素分析 → 改变文化让团队动起来 → 团队的延展与扩张——文化的力量 → 体现核心的竞争力 <p>12.未来挑战与执行落实</p> <ul style="list-style-type: none"> → 如何拥有更好的形势——团队战斗力 → 团队的纪律 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 社会的软体与硬体 ➢ 融合软、硬体的机制 ➢ 后续追踪与论功行赏 	<p>→ 案例演练</p>
<h3 style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px;">第十单元：永恒的话题—创新与变革</h3>	
<p>一：管理创新的前提-打开思维空间</p> <ul style="list-style-type: none"> → 创新的涵意 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 创新=科技创新+商业模式创新 	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例讨论

- 创新的核心精神
 - 为何要进行创新的原因
 - 外部剧烈变动的环境
 - 内部主动积极向上提升的企图心
 - 创新的五大定律
 - 专注于新的思维组合
 - 改变属性的组合
 - 动态截取事物发展的不同阶段
 - 改变原有思考的广度、幅度和深度
 - 在心理环境中营造出正面、积极的情绪
 - 创新的机会来源
 - 改变的征兆（如：意外的成功或失败）
 - 矛盾（突然及应然之间的矛盾）
 - 基于过程需要的创新
 - 不知不觉产生的产业或市场结构改变
 - 产业或企业之外的改变（即人口结构的改变）
 - 嗜好、理解及意义的改变
 - 科学或非科学方面的知识
- 企业创新的案例讲述

二：创新的竞争优势

- 企业未来竞争的焦点集中在哪里？
- 创新竞争优势策略分析模式
 - 分析本企业目前的优势/市场机会
 - 分析本企业目标的顾客价值
 - 分析本企业的价值链
 - 分析本企业目前的商业模式的优缺点
 - 分析本企业可以创新的方式
- 制定出我们的创新策略和目标（各组选一个方向）
 - 流程创新
 - 组织创新文化
 - 顾客价值策略
 - 科技与创新
- 以評量促進創新
 - 创新方案选择技巧及在组织中的运用
 - ◆ 组织创新系统
 - ◆ 创新方案评估
 - ◆ 优化排列法
- 鎖定創新目標
- 模擬新模式
- 步入变革

三：创新策略的管理

- 创新策略管理的目的
- 创新管理活动的阶段/程序
 - 创新规划阶段
 - ◆ 分析创新机会的来源

- ◆ 分析创新系统组成单元的属性状态
- ◆ 设计新的创新系统组成单元的属性状态
- ◆ 找出创意、好点子
- 创新实作阶段
 - ◆ 实际动手改变创新系统组成单元的属性
 - ◆ 发明、申请专利、商业化、创业
- 创新评估控制阶段
- ➔ 企业组织创新管理活动的层级
 - 创新策略管理活动
 - ◆ 规划创新策略
 - ◆ 实作创新策略 (实施创新功能管理活动)
 - ◆ 评估创新策略
 - 创新功能管理活动
 - ◆ 生产部门创新管理活动
 - ◆ 市场部门创新管理活动
 - ◆ 财务部门创新管理活动
 - ◆ 研究发展部门创新管理活动
 - ◆ 人力资源部门创新管理活动

四：变革管理技巧

- ➔ 策略性的问题—对方向的掌握
- ➔ 实践性的问题—对人性的掌握
- ➔ 变革的根本—改变人们的行为
 - 对待变革的各种态度的观点
 - 组织的纵向落差
 - 组织的横向鸿沟
- ➔ 组织信任的基础
 - 可预测性
 - 职务能力的定义
 - 修订个人盟约
 - 个人盟约的三个面向
 - 修订个人盟约的方法与机制
- ➔ 变革管理工作——平衡的艺术
 - 如何维持平衡
 - 过渡管理团队——TMT 的建立
 - TMT 的定义与组成
 - TMT 的工作范围
 - 领导人的态度
- ➔ 改变行为的过程
 - 分析—思考—改变
 - 目睹—感受—改变
- ➔ 领导变革行动纲领

3. 结语与 Q&A