

高階主管 vip 經營訓練課程教材大綱

編 號	課 程 單 元 名 稱
A-001	單元 1 經營者
	單元 2 經營的利器—概念思考
	單元 3 經營理念
	單元 4 任務(Mission)
	單元 5 願景(Vision)
	單元 6 價值主張(Value proposition)
	單元 7 決定企業年度方針及重點目標
	單元 8 經營者的策略眼光
	單元 9 經營者的策略工作
	單元 10 經營者的企業投資決定
	單元 11 建立一個產生卓越績效的組織
	單元 12 先見力
	單元 13 經營者的問題解決力
	單元 14 解決企業內的群體衝突
	單元 15 有效建立及管理團隊
	單元 16 經營者的決策原則
	單元 17 經營者的影響力(一)發揮 Leadership
	單元 18 經營者的影響力(二)傳播及落實願景
	單元 19 經營者的影響力(三)確立共同價值
	單元 20 經營者的影響力(四)塑造企業文化

高階主管 VIP 經營訓練指引

Executive's Know-How & Leadership

PART I 經營者

第一章 經營者

\ML; 1 \RF; 成爲一顆光芒不輟的巨星·····

14

\ML; 2 \RF; 捫心自省——您經營者？還是管理者？·····

15

\ML; 3 \RF; 經營能力與管理能力的差別·····

27

第二章 自我診斷

1 願景的描繪····· 42

■說明——願景描繪

2 依長處行事····· 46

■說明——依長處行事

3 嘗試志向性····· 50

■說明——嘗試志向性

4 問題解決力····· 53

■說明——問題解決力

5 意思決定····· 57

■八個 Check Points 讓您更瞭解經營者在意思決定所扮演的角色

6 傾聽度····· 61

■說明——傾聽度

第三章 經營的利器——概念思考

1 「概念」被廣泛應用····· 72

2 經營者的概念思考能力來自那裏····· 76

PART II 目標篇

第四章 願景的作成	
1 願景作成須合乎三個條件·····	84
2 願景的作成步驟·····	86
第五章 決定企業年度方針及重點目標	
1 企業的目標體系圖·····	94
2 決定您的年度重點方針及目標·····	96
3 管理您的年度重點目標·····	101
PART III 策略篇	
第六章 經營者的策略眼光	
1 策略的策定是經營者責無旁貸的工作·····	110
2 思考策略時的一些有用觀點·····	112
3 策略規畫與策略規畫程序·····	113
4 企業策略的不變真理·····	117
5 擁抱客戶——客戶基礎策略·····	119
6 做個贏家——競爭優勢的贏取·····	128
7 發揮企業的長處——企業長處發揮策略·····	137
8 建立策略規畫的負責單位及組織策略·····	146
9 經營者的策略眼光·····	149
第七章 建立一個產生卓越績效的組織	
1 組織的奧妙——沒有兩家公司的組織結構能夠相同·····	168
2 組織結構（organization structure）只是達成企業績效的一個手段·····	170
3 組織本身不會思考或作決策·····	172
4 偵測組織績效的八個途徑·····	174
5 建立一個產生卓越績效的組織·····	179

PART IV 自我革新篇

第八章 先見力

- 1 先見力如何引導企業的經營····· 202
- 2 培養您的先見力····· 204

第九章 問題解決力

- 1 瞭解問題的類型····· 211
- 2 尋求問題的原因與對策····· 214
- 3 經營者在問題解決時所扮的角色····· 215

第十章 群體衝突與建立績效的工作 team

- 1 企業內常見的群體····· 230
- 2 組織內衝突的類型····· 231
- 3 面對衝突的姿態類型····· 234
- 4 化解部門或群體間衝突的技巧····· 236
- 5 企業是由載舟覆舟的群體組成····· 242
- 6 善用工作團隊 (team) ····· 245
- 7 經營者是這樣與 Team 溝通····· 248
- 8 經營者是這樣地有效管理 team····· 250

第十一章 積極的回應變動

- 1 不能回應變動的苦果····· 260
- 2 變動····· 262
- 3 來自市場的變動····· 264
- 4 來自管理的變動····· 267
- 5 抵抗改變····· 268
- 6 主導變革····· 270

第十二章 經營者的決策原則

1 經營者的決策領域·····	281
2 經營者的決策步驟·····	282
PART V 影響力篇\	
第十三章 經營者的影響力1——發揮 leader-ship	
1 什麼是 leadership? 什麼是 management? ·····	300
2 對人領導力 (Personal Leadership) 的技巧 ·····	304
第十四章 經營者的影響力2——傳播及落實願景	
1 傳播及落實共同願景的步驟·····	314
步驟一、經由傳播願景，激發員工投入願景的熱情	
步驟二、創造員工能完成願景的環境與能力	
步驟三、取得員工個人對願景實現的承諾	
步驟四、檢討、評核願景的實現狀況	
第十五章 經營者的影響力3——確立共同價值	
1 員工的行為代表經營者的價值·····	322
2 價值的價值·····	325
3 經營者是這樣透過企業價值影響員工·····	328
第十六章 經營者的影響力4——塑造企業文化	
1 領導企業的文化·····	336
2 您的企業是否有不該發生卻存在的文化·····	340
3 建立您的企業文化·····	342
PART VI Check Points 篇	
第十七章 經營者 Check Points	
■經營者 Check Points ·····	356
■計畫 (planning) ·····	358
■組織 (organization) ·····	368

■ 領導 (lead)	369
■ 協調 (coordination)	371
■ 控制 (control)	373
■ 重大危機管理	374
■ 行銷	375
■ 生產 (production)	378
■ 研究發展 (research & development)	380
■ 人事 (personnel)	381
■ 財務 (financial)	382

高階主管 VIP 經營訓練指引

經營者 Work Sheets

Work Sheet 1 經營者的履歷 summary	33
Work Sheet 2 願景的作成步驟.....	86
Work Sheet 3 年度重點方針及目標.....	96
Work Sheet 4 掌握客戶的需求變動.....	123
Work Sheet 5 客戶接點分析.....	126
Work Sheet 6 競爭優勢分析 1 – 找出競爭差異.....	131
Work Sheet 7 競爭優勢分析 2 – 評估差異.....	133
Work Sheet 8 競爭優勢分析 3 – 找尋持續的差異.....	135
Work Sheet 9 發揮長處策略 1 – 評估資產.....	140
Work Sheet 10 發揮長處策略 2 – 認清長處.....	141
Work Sheet 11 發揮長處策略 3 – 預估長處的期望成果.....	144
Work Sheet 12 今年組織上的改善重點.....	192
Work Sheet 13 事業關鍵因素的掌握與培育.....	209
Work Sheet 14 問題解決模式.....	225

Work Sheet 15	安排員工團隊技巧訓練	254
Work Sheet 16	今年計畫改變的工作內容	274
Work Sheet 17	決定公司各事業中、長期的策略方向	290
Work Sheet 18	建立新評價基準影響員工	311
Work Sheet 19	傳播願景	318
Work Sheet 20	落實願景	319
Work Sheet 21	建立共同的價值	332
Work Sheet 22	塑造企業文化	351

課程單元一 經營者

(試讀)

過去的一些原則、原理，已無法勝任變幻無窮的此刻及未來，新的環境需新的想法、新的行動。

——亞伯拉漢·林肯——

1 成爲一顆光芒不輟的巨星

不管您是在業務上創下了輝煌的記錄，或是您在技術上突破了現有的限制，或是您在財務管理上帶給公司重大利益，您今日能夠榮耀地晉昇於眾人祈盼的經營層，活躍於人生舞台上，徜徉於眾人崇敬的眼神裏，我們爲您的成就感到驕傲，並熱切地期盼，您能像以往一樣，在您的工作崗位上贏得勝利，我們也由衷的祝福您，能成爲一位成功的經營者。

當然以您的睿智，必定能警惕到，過去成功的信條，並不能保證您贏得明日的卓越；一個好的管理者，並不一定能成爲一個成功的經營者。管理者關心流程（把事情做對），經營者關心客戶的滿意度（做對的事情），做正確的事，勝過用正確的方法把事情做好（do right thing better than do thing right）。

那麼什麼是做正確事呢？做正確事的第一個條件是什麼呢？一個成功的將領是不會勤練射擊的準確度，一個名廚豈會將配菜、調味的工作交給助手，經營一個企業，您確實知道一個經營者的重點工作與任務嗎？**明確掌握經營者的重點工作與任務是您邁向成功的第一步。**

2 捫心自省——您是經營者？還是管理者？

企業的活動，由組織各部門分擔（如圖 1-1），內容及重點各不相同。簡單地說經營者是負責公司的全盤管理，一般公司的經營層包括董事長、總經理、副總經理、事業部負責主管等職稱的人；管理者是構成事業活動中各部門、各階層的擔當者，例如產、銷、人、發、財等部門：

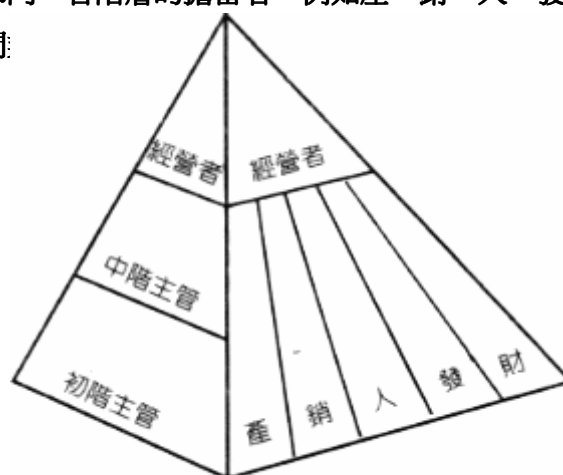


圖 (1-1)

管理者可說是經營者的替身，由他們來協助經營者維持公司各部門業務的進行及達成公司未來的發展目標，所以管理者的主要工作可分為三類：

(1) 輔佐業務

輔佐的業務有回答上司的諮詢及提出自己的意見，爲了要能做好輔佐的業務，除了對自己所管的部門的角色、專業內容充分理解外，其它需瞭解的有：

- a.經營者的經營理念、方針、經營課題
- b.經營者對自己部門的期待
- c.企業環境變化對經營的影響

(2) 管理業務

管理業務是管理者最主要的工作，能發揮 1+1>2 的貢獻，使擔負的業務內容能有效率地完成。

(3) 實施業務

部屬沒有能力完成的工作、無法授權的工作，或是經營者要求的工作，例如重要客戶的拜訪。

經營者的任務

「描繪企業的願景 (vision)、揭櫫經營理念，並以極大的勇氣及熱誠，將機會轉換成事業化構想，帶動全員實現，確保企業永續生存。」以上是經營者之所以成爲經營者的最重要任務。

身爲經營者，請您檢視一下您的時間，若您的心力花在這裏的時間低於百分之八十，那麼您務必要調整您的時間，一位領航者是沒有多餘的時間花在輪機上的。

進一步地剖析身爲經營者的工作，至少包含五個重

點：

- (1) 描繪出公司的願景 (vision)。
- (2) 揭櫫全員深信的共同價值、經營理念。
- (3) 將機會事業化。
- (4) 帶動創新及風險評估。
- (5) 領導全員逐步實現企業的願景。

願景、經營理念與確保企業永續生存是經營者責無旁貸的工作，我們將詳細說明。

願景 (vision)

日本電氣一直是以電信為事業的基盤，隨著電信事業的發展，海外通訊技術成為必然，因此早年日本電氣即在 micro wave 通信及衛星通信技術上執有傲人的技術；由於通信技術上 filier 設計必須運用大量的數據計算，促使日本電氣開始步入電腦的開發工作。從 1959 年推出 NEAC-2203 到 1965 年 NEAC-2200 系列，日本電氣躍昇為國產電腦的 top 廠商，但到了 1970 年日本電氣獨佔鰲頭的電腦事業，被能夠提供 IBM 相容性的專業電腦廠商富士通及日立相繼取代，淪為第三位的廠商。

直至 1974 年，日本電氣終於能突破困難，回到原點，利用其在通訊上的優勢，並從 Honeywell 取得大型電腦的技術，朝利用網路分散處理的方向發展，而在當年發表了 Computer Network Architecture 的 DINA，比 IBM 發表的 SNA (System Network Architecture) 的分散處理系

統僅慢了一個星期，並且實際供應客戶使用，要比 IBM 快一年。

日本電氣的小林會長，以銳利的眼光，透視出將來結合通訊與電腦的技術必將成爲一個不可抗拒的趨勢，而毅然下定決心投入結合二者技術的 IC 開發工作。小林會長在國際電氣通訊大會上，**揭櫫 C&C (Computer and Communication) 的願景 (vision)**，簡單、清楚、明確地表達出日本電氣未來的姿態及企圖心，也將日本電氣帶往一個活力充沛、潛力無窮新領域。

C&C 的具體觀念如圖 (1-2)

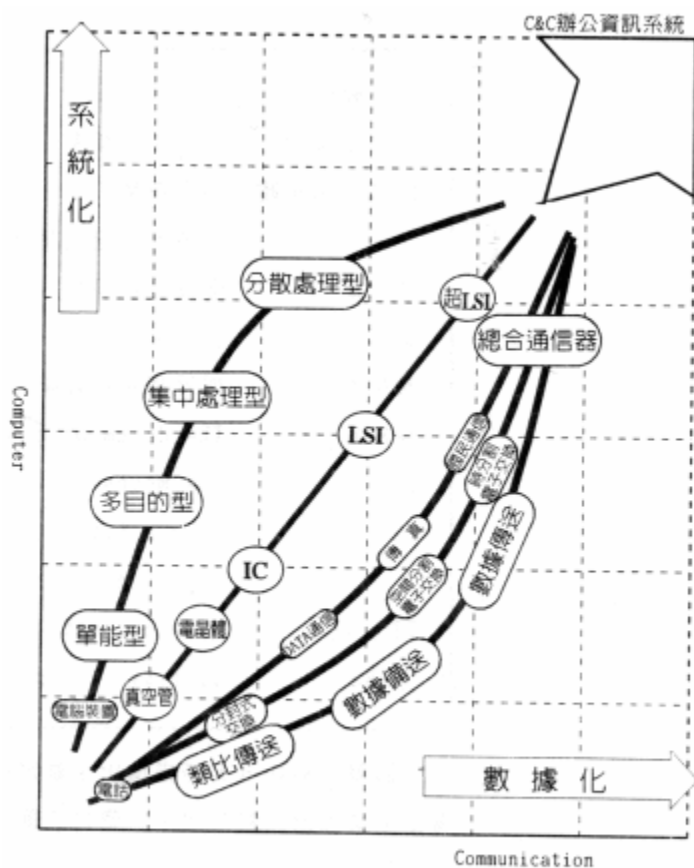


圖 (1-2)

其它範例

日本山多力	生活文化產業
西武流通集體	市民產業
花王石鹼	以清潔的國民為榮
佳能	優良企業構想
拍立得	立即顯像
蘋果電腦	提昇個人計算能力
XEROX	The document company
IBM	IBM means service
3M	Make a little, sell a litter, make a little more
TI	Develop, make and sell
SEARS	Quality at a good price

願景 (vision) 能描繪出企業將來的姿態，引導企業資源投入的方向，一個好的願景可達到下面三個利益：

指出企業的生存領域 (domain)。

指出企業五年、十年後應該成為什麼樣的企業。

能促使企業全員產生一體感，並對未來的前程達成共識。

沒有願景則無戰略可言 (如圖 1-3)，不管是既存事業或新事業都是為了達成企業願景，反過來說企業有了

願景，才有新事業誕生。

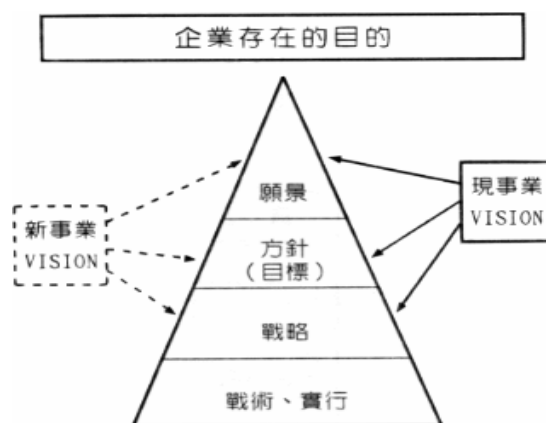


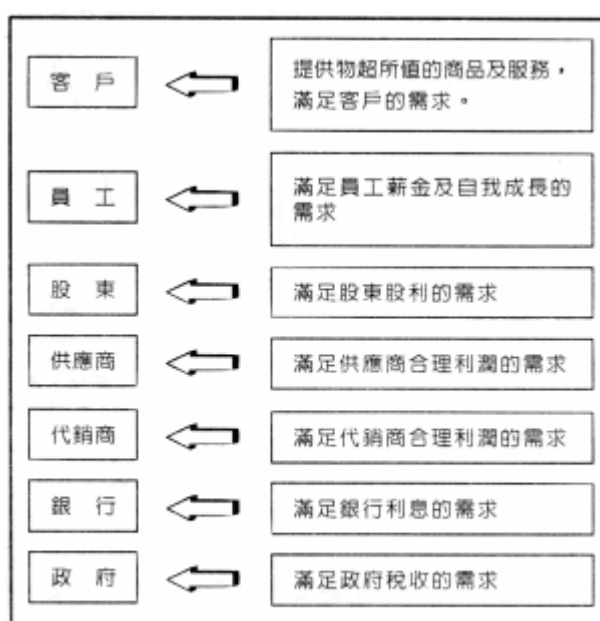
圖 (1-3)

願景 (vision) 是企業有能力實現的夢想，是全體員工共同的夢想，如果一個企業失去了夢想，這個企業的人會變成什麼樣呢？

沒有了夢想，就不會有理想；
沒有了理想，自然不會有不變的信念；
沒有了信念，絕不會有所計畫；
沒有了計畫，就不會想去實行；
而不去實行，就不可能有成果；
沒有了成果，這個人就不會有任何喜悅！

經營理念

經營理念是怎麼產生的呢？前面我們提過企業要確保永續經營，就要能滿足客戶、員工、股東、供應商、代理商的需求，如圖（1-4）所示。



圖（1-4）

經營者在事業長期的經驗歷練下，逐漸體會出秉持某些價值觀或信念，做為面對這些關係人的處理準則，能讓企業獲得最大的利益，從這些價值觀或信念淬煉出一個最具價值的想法，就形成企業的

經營理念。

經營理念是企業深信或引以為傲的價值所在。

例如中國信託的「正派經營」，是全體員工的最高守則，不但是企業的任何決策不能抵觸這個原則，同時每一位員工隨時要自問，自己日常工作上是不是本著正派的理念，正派經營不只是說給客戶聽的，最主要是要讓全體員工反身自問的。

又如 IBM 的經營上最重視服務（IBM means service），強調 IBM 銷售並不是機器，而是機器的功能。因此 IBM 存在的價值是能替客戶解決問題，由於它的事業是定義在替客戶解決問題，而每一個客戶的問題都不一樣，所以每一個成員「獨立思考」及「能力提昇」在 IBM 而言，是提昇事業的重點。

因此 IBM 特別要求「THINK」及「狄南多的野鴨」精神，狄南多的野鴨，具有獨立而行的特徵，不同於一般鴨子過著群居的生活。

IBM 經營理念的具體化如表（1-1）：

表 (1-1) IBM 經營理念具體化

1. 事業定義	<p>IBM MEANS SERVICE 「我們不是在銷售機器，而是銷售機器的功能。」</p>
2. 方針	<p>①個人尊重 我們的基本信念是尊重個人的信念及尊嚴，因此必須努力做到：</p> <ul style="list-style-type: none"> · 活用每位員工的能力及潛能。 · 公平的待遇及升遷。 · 主管與部屬，2 way communication。 <p>②提供最好的服務給客戶 我們應盡最大的努力，向客戶提供最好的服務；我們的利益是從滿足客戶的要求，對客戶貢獻而獲得，我們要隨時注意到：</p> <ul style="list-style-type: none"> · 瞭解現在客戶的要求，並預測將來的需求。 · 以最善的方法，提供我的產品及服務給客戶。 · 一直維持機器的最佳狀態服務客戶。 <p>③卓越主義 (Excellence must be a way of life) 永遠地追求卓越，絕不鬆懈。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 領先新產品開發。 · 隨時注意競爭者的進步，領先競爭者。 · 設計最高品質、最低價格的產品。
3. 行動規範	<p>「Think」及「野鴨精神」規範指引</p> <ul style="list-style-type: none"> ①一般指針 ②客戶交易指針 ③競爭者的往來指針 ④業者的往來指針

永續經營

公司有法人的資格，理論上具有永續經營的條件，但是 1970 年代財星雜誌上 500 大的企業，10 年後卻有三分之一的企業不知去向，國內新登記的公司，五年內的存活率不到半數，企業的經營在今日變動的經營環境下，已逐漸走向二個極端，不是經營的愈好，就是走向滅亡。

「永續生存」蘊涵著一個重要的條件，那就是從長期的觀點來看，企業必須獲得維持生存的一定利潤。從這個角度來看，企業存在的目的並不是獲取年度最大的獲利率，而是能獲得合理的利潤，以維持生存與發展。

企業要能在長期間維持生存，獲得一定的利潤，一定有它的條件，這個條件是什麼呢？**企業要有效地提供一種「效用」，這個效用能夠滿足消費者的需求，要能對消費者有所貢獻。**

效用的具體化可能是企業提供的商品，可能是企業提供的服務，或可能是企業替客戶解決了某個問題，因此，經營者確保企業能永續生存，他必需持續地提供能滿足客戶的效用。

如何能持續提供能滿足客戶的效用呢？他必須關注下面三件事：

(1) 密切把握住客戶需求的變動。

(2) 透過不斷地革新，持續地提供能滿足客戶的商品及服務。

(3) 創造客戶新的需求，並滿足客戶這項需求。

企業提供給客戶的效用是怎麼產生的呢？是由一群關係人產生的，包括企業的員工，提供資金的股東、銀行，原材料的供應商，銷售通路上的批發商、代理店、零售店、政府，是故企業也必須滿足這群關係人的需求，企業才可能順利的經營下去。

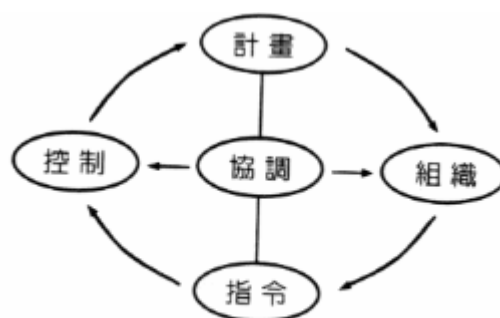
因此，經營者確保企業永續經營，必須持續創造出能滿足客戶、員工、股東、供應商、代銷商的經營方式。

3 經營能力與管理能力的差別

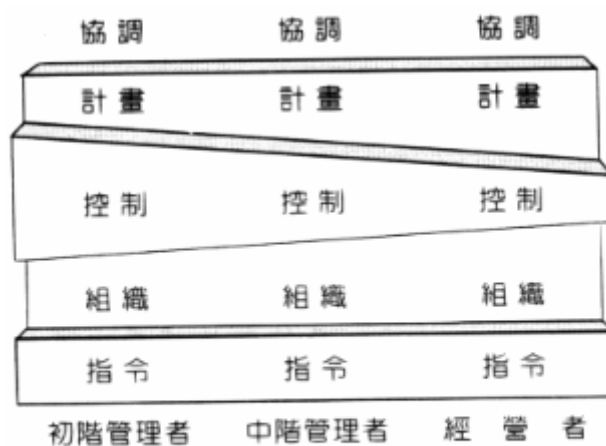
由於工作任務不同，經營者與管理者需具備的能力及培育的方向自然相異，我們可從管理循環，及管理技巧看出不同。

不論是經營者或管理者，管理循環（圖 1-4）是相同的，但經營者與管理者花在管理循環中各項功能的時間分配確是不同的（圖 1-5）。

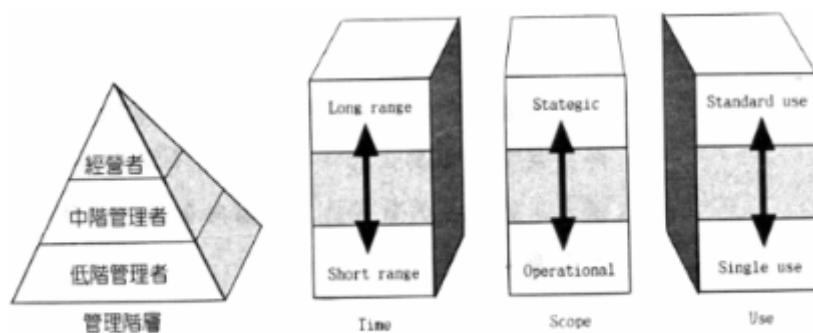
除了時間分配不同外，由於賦予的使命不同，工作內容自然相異。例如經營者、管理者都需分配時間做計畫性的工作，但其重點不同如圖（1-6）所示，經營者的計畫性工作偏向長期、策略、標準的計畫。



圖（1-4）管理的五項功能（Management Cycle）



(圖 1-5)



(圖 1-6)

羅勃卡滋的
管理技巧
(Managerial Skills)

羅勃卡滋 (Robert. L. Katz) 將需要的管理技巧分為
三項：

(1) 專業技巧 (Technical Skill)

爲了把工作做好需要一些特殊的知識、經驗稱爲

專業技巧。例如財務人員需具備會計的專業知識，電腦人員需具備程式設計的能力、系統分析的能力。

(2) 對人技巧 (Human Skill)

能使組織產生正面的工作態度，例如合作、協調、激勵、潛力發揮、溝通、和諧。

(3) 概念思考 (Conceptual Ability)

概念思考力，也可說一種綜合判斷的能力，能從組織整體的視野判斷、解決問題，做成對公司整體最有利的決定。

例如公司是否要併購 (merger) 一家其它的公司，決定這件事情時，我們必須蒐集整理出各種有用的資訊，指出機會及風險，判斷利點及劣點，在這個決策過程中必須發揮充分的概念思考能力，以做出對組織最有利的決定。

概念思考力可說是經營者最重要的能力，它運用的範圍非常廣泛，例如所謂的先見力、洞察力、判斷力、企劃力、構想力、問題解決力等，都以概念思考力為基礎。

以上這三管理技巧，對經營者、管理者而言，其重要性有程度上的差別如圖 (1-7)。

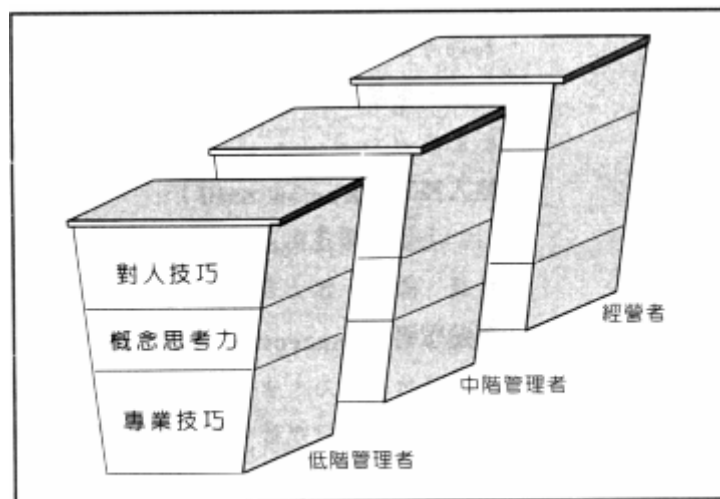


圖 (1-7)

結 論

重新評估過去成功的經驗及賴以成功的方法是需要勇氣與智慧的，今日的您和過去的您至少有二件事不同：一為角色不同，過去您可能是位部門的管理者現在您是經營者；二為環境不同，過去的環境和現今的環境不同。對您而言，是一個大好機會，也是項挑戰，重新確認身為經營者該做什麼？是您步向成功經營者的起點。

經營者最關心的事情，大都是以什麼（what）為開端。例如：

- 我們的企業是什麼？
- 五年、十年後，想要成為什麼樣的企業？
- 我們從事的營業範圍是什麼？我們提供給客戶的是什麼？
- 公司的最大優點是什麼？我的最大的優點是什麼？
- 我們的市場發生了些什麼事？將來會發生些什麼？
- 在我們的市場上我們犯了那些錯誤？我們要做什麼來補救！
- 公司人員需要具備什麼知識及技術？
- 什麼是我們期望的人才及 know-how？
- 我將提供什麼給公司的人才？

經營者最關心的第二個問題，可以用如何(how)來開頭。例如：

- 如何滿足我們的客戶？
- 如何開發滿足客戶產品、服務？
- 如何達成公司的願景(vision)？
- 如何勝過我們的主要競爭者？
- 如何確定公司到底要做什麼？
- 如何開拓我們的營業範圍？
- 如何維持、提高公司的最大優點？如何發揮我的最大優點？
- 如何瞭解我們市場發生了些什麼事？如何預估將來會發生什麼？
- 如何迅速知道在市場上我們犯了什麼錯誤？如何來補救！
- 如何讓公司的人員具備必要的知識及技術？
- 如何培養、尋找未來期望的人才及 know how？
- 如何滿足人才的需求？