

# MTP 中管理者技能训练

\*日产训原版风格授课\*

\*JITA 日本产业训练协会版权所有\*

(60 年以来全世界数千万管理者接受过的洗礼)

## 保密声明

\*本文件的内容和相关信息包含商业机密和专有的信息。持有者必须了解保密的要求，除用于本项目目的之外，不可对此文件的全部或部分以任何目的进行披露、复制或使用的。

\*此文件版权归撰写方“JITA 日本产业训练协会”所有！

## 课程背景：

一份权威的统计报告显示，现在的经理人，65%以上的人曾经从事过营销工作，而58%的人所学的专业为工科或理科，从事技术出身。这就意味着绝大多数的管理者是缺乏系统的管理理论知识支撑，而都是在凭个人经验和风格管理，这就注定了企业难以系统化地培养管理人才，用科学的方法指导工作。导致年年培训“领导力”；“执行力”…却收效甚微的原因了。

企业外部的环境不断变化，对经营者来说，今后的展望经常难以预测。但是，为达成企业目的和目标，不断适应新的变化是永恒的课题。为对应迅速变化的管理环境，构筑高效高活力的经营组织，关键在于培养人才！风靡 60 年的经典课程 MTP 为我们提供了一个走向卓越管理者的培训模式。系统化与实战性正是 MTP 风靡全球管理者的魅力所在！

MTP（英文全称 Management Training Program）原意为管理培训计或管理研修课程，是由美国在上世纪 50 年代，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系，传入日本后，受到日本产业界的普遍欢迎，该体系对于 20 世纪全球经济特别是欧美、日经济的飞速发展有着不可估量的推动作用。本课程每 5 年修订一次，目前已修订到第 13 版，已发展成为内容完整而有效的管理培训版权课程，也是当今世界经典的管理培训课程。许多国家和地区已有数百万人接受过 MTP 培训，为这些国家和地区的企业发展和人才培育做出了较大贡献。

采取会议指导法是 MTP 培训的最大特色之一，各类典型案例清晰易懂，直插问题核心！实践证明，通过参加者的管理经验和想法的交流，对讨论主题中蕴藏的尊重人性基本原则取得共同认识。培训强调对所有管理问题，均应抱有“从预防角度出发”的问题意识，去发现并着手解决问题。管理手法实战操作性强，使管理者为实现组织目标去自觉采取行动，是 MTP 培训的最大成果。

本课程遵照日产训 MTP 原版理论框架和授课风格，尽可能还原在全球已传承 60 多年的管理经典课程，旨在为中国的管理者搭建完整的管理体系基础，提升管理者思维和管理理论系统的完善。

## 课程特点：

- **实用性强**：著名跨国公司成功管理模式加入讲师在著名企业的任职经验，课程针对管理人员实际遇到的问题为出发点，强调技能提升来解决管理问题。
- **操作性强**：在深入理解的基础上，提炼、总结、归纳大量的管理工具。
- **参与性强**：理论分析、案例讨论、角色扮演、培训游戏、视频演示等灵活多样的培训形式，在轻松愉快的环境中得到提升，课堂气氛热烈且发人深省。

### 培训目的：

1. 了解管理上的弱点和偏差, 培养成熟的管理意识, 掌握系统的全套管理工具和方法;
2. 使管理者全面性、系统性地学习到管理上所应该具备的知识、技巧与认知观念, 迈向职业化的管理领导者。
3. 使管理者在工作上充分发挥管理职能, 做好承上启下的工作, 带动企业整体效能发挥。

### 学习目标：

1. 了解中坚领导干部之角色职责, 在工作中发挥管理者应有的功能;
2. 建立管理者应有的正确态度; 管理者应有的思维理念, 职业化素养, 做一名称职的管理者;
3. 了解组织团队运作中应遵循的原则, 让组织有效运作发挥效能; 懂得目标管理、计划管理, 协调与控制, 问题分析与解决能力, 切实提升部门的绩效;
4. 能够以科学化的思维及精神, 运用实事求是的方法, 完成工作;
5. 培养主动积极发现问题的意识, 以求新、求好、求发的精神在工作中进行必要的改善;
6. 了解培育人才的重要, 学习到工作中教导的方法;
7. 认识沟通的重要性, 能够建立组织内无障碍的沟通环境, 并掌握沟通的技巧;
8. 了解人性特点, 能够带人带心, 激发部属工作干劲与意愿, 提升工作士气; 掌握因人而异的情境领导方法

### 学习收益：

主题	学习目的	缺乏此能力的管理者将出现的问题	应学习的知识与技巧
角色的认知	了解管理者从角色转换到职责, 能力上的不同, 以及应该要转变与建立的心态	1. 难以调整从技术到管理的认知 2. 不知道在管理岗位上应该做什么及怎么做 3. 工作上领导员工有较强的专家心态, 不能发挥管理职能	<b>知识</b> --管理的职责 <b>技巧</b> --如何转化专家心态 <b>态度</b> --管理者所应具备的态度

<p><b>原则与方法</b></p>	<p>学习根据组织运作原则,能够更有效能地发挥管理职能</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.在组织运作中经常会因为指挥协调的问题,造成作效率降低</li> <li>2.未能将“人”与“事”做最合适的结合,员工难有工作认同感</li> <li>3.事必躬亲,不但累而且没有效率</li> </ol>	<p><b>知识</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--组织运作的原则</li> <li>--管理与基准</li> </ul> <p><b>技巧</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--指挥系统的协调</li> <li>--建立员工的工作认同感</li> <li>--授权的方法</li> </ul>
<p><b>计划与执行</b></p>	<p>建立工作管理科学精神的概念,以及如何将此精神带入计划与执行当中</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.缺乏科学管理的精神,目标不明确,做事随意性</li> <li>2.计划欠缺周密预见性,只会在发生问题时说【计划不如变化】</li> <li>3.计划不合理难以执行</li> <li>4.忽略了用人时的综合考虑,很难适才适用</li> </ol>	<p><b>知识</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--计划应具备的条件特性</li> </ul> <p><b>技巧</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--科学的步骤与方法</li> <li>--状况共有的运用</li> <li>--如何因才适用</li> </ul> <p><b>态度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--科学管理的意识</li> </ul>
<p><b>问题与改善</b></p>	<p>学会工作中控制监督以及发现问题的方法与技巧</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.工作中未能有效控制,授而不控形成放任</li> <li>2.不能及时掌握情况而经常救火</li> <li>3.不懂得合理放置检查点,太松或太紧而执行失效</li> <li>4.不能及时发现问题</li> </ol>	<p><b>知识</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--问题的类型</li> <li>--不同性质的控制</li> </ul> <p><b>技巧</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--工作监督跟进的方法,如何发现问题</li> </ul> <p><b>态度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--控制时应掌握的认知</li> <li>--问题意识</li> </ul>

<p><b>培育与启发</b></p>	<p>了解工作中对员工指导的必要性及培养员工能力提升的方法技巧</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.缺乏对员工的指导,任其自生自灭</li> <li>2.抱怨公司资源不足,不能认识到管理者在员工能力提升上的职责</li> <li>3.不懂得如何有效指导员工,尽管自己很专业</li> </ol>	<p><b>知识</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--培训的体系架构</li> <li>--冰山理论</li> </ul> <p><b>技巧</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--如何克服工作指导障碍</li> <li>- 工作指导的时机、方法与步骤</li> </ul> <p><b>态度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- OJT 的重要与其价值</li> </ul>
<p><b>沟通与信赖</b></p>	<p>让学员能够正视沟通的重要性，并且学会如何创造一个无障碍的沟通环境。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不太愿意主动和上下级沟通，缺乏交流</li> <li>2. 仅限于和组织成员谈事情，忽略了和他们聊人情与诉心情</li> <li>3. 虽然有沟但没有通，不能有效的传达及理解信息</li> <li>4. 团队中充满了沟通的障碍，使之缺乏彼此的互动了解，没有活力</li> </ol>	<p><b>知识</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- 沟通的渠道</li> <li>-- 沟通在管理上的影响</li> </ul> <p><b>技巧</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- 如何克服沟通障碍</li> <li>-- 表达与倾听的技巧</li> <li>--与人有关问题的处理</li> </ul> <p><b>态度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--体会沟通的效益，建立主动沟通的意识</li> </ul>
<p><b>员工的激励</b></p>	<p>懂得激励理论，并知道如何运用在管理当中；学会掌握需求、刺激并改善员工态度的方法。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不知道应该如何掌握「人性」来带人，使得“关系”紧张</li> <li>2. 认为激励应该是公司的事，抱怨因为公司薪酬福利不佳使得员工缺乏积极性</li> <li>3. 面对缺乏积极性的员工不知道应该如何调动</li> <li>4. 对员工虽然也运用了一些激励技巧，无奈效果不佳</li> </ol>	<p><b>知识</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- 行为理论</li> <li>--马斯洛需求</li> </ul> <p><b>技巧</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--如何影响员工行为</li> <li>--需求理论的具体运用</li> </ul> <p><b>方法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--非物质性的激励技巧</li> <li>--启发改善态度的方法</li> </ul> <p><b>态度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--建立激励的正确认知</li> </ul>

<b>情境领导力</b>	懂得将 MTP 所学会的管理技巧整合发挥运用。	1. 学过了很多管理知识技巧，但用在实际工作中却常会有些出入，不如预期效果 2. 不知道面对不同的人应该分别运用那些技巧	<b>知识</b> -- 解决管理问题的思路 - 领导的不同型态 (SL 情境理论)  <b>态度</b> -- 建立因人而异的领导观念
--------------	-------------------------	---	---

**课程时间：**2~4 天（4 天为标准版, 2 天为精简版），6 小时/天

**课程对象：**中高层管理者、预备中层管理者、企业核心骨干

## 课程大纲

### 第一讲：管理的基础

#### 一、管理的概念

1. 何谓管理
2. 人力资源的三个层面（图解）
3. 对待上司的方法

#### 二、管理者的立场与职责

**自测：**管理者自我检查表

1. 管理者的立场与职责
2. 管理的 6 个层面
3. MTP 课程概要

**案例二则：**老妇人与泰勒的故事

#### 三、管理者态度与人的行为

1. 科学的方法（图示）
2. 全面的判断（图解）
3. 原理的力量
4. 管理者的 6 项基本态度
5. 人的需求的 5 个阶段
6. 需求与行为（图解）

**案例分析：**老田与马科长

**真实案例：**列车的故事

### 第二讲：管理的流程

#### 一、计划与命令

1. 管理的流程图
2. 计划的种类
3. 制定计划的程序
4. 工作分配的三要素及注意点
5. 命令下达的类型
6. 理想的命令方式

## 7. 现状共有命令

**案例讨论 1**：新产品的生产

**案例讨论 2**：同事的责备

### 二、控制与协调

1. 控制过度与不足对职场的影响
2. 协调时的理想对话方法
3. 整合式协调
4. 商务沟通的方式,内容与目的
5. 面对面沟通的要点
6. 现状共有的沟通

**案例讨论 1**：办公用品的缴回

**案例讨论 2**：纠纷的案例

## 第三讲：问题意识与改善

### 一、问题与问题意识

1. 问题与问题的种类
2. 企业守法经营参与项目
3. 打击创意的话

### 二、问题解决的程序

1. 问题解决的程序（图）
2. 创造性思考的流程
3. 提升想象力的要点
4. 发挥创造力时的障碍

### 三、工作方法的改善与程序

1. 有效激发部属成员创意的话术
2. 工作方法的改善（ECRS+5W2H）
3. 改善的程序
4. 选择必要改善的着眼点

**思考讨论**：何谓真正的改善与如何改善

**小组练习**：作业领域分析（JM 卡片解说）

## 第四讲：部属的培育与启发

### 一、培育的概念与责任

1. 企业培育员工的必要性
2. 培养部属/成员的责任
3. 培育对象的能力
4. 培育的程序（图解）
5. 工作资格条件表（岗位职责能力评定表）
6. 辅助学习的原则

**示范练习 1**：职场内培育预定表制定

**课外作业**：个别培育计划表制定

### 二、个人能力的培育

1. 迎接新员工的步骤
2. 正确起步查核表
3. 企业人的学习
4. 培育的机会与方法

## 5. 实施 OJT 的着眼点

示范练习 1：不完善指导方法

示范演练 2：JI 工作指导四阶段法

### 三、个人能力的启发

1. 需求不满所引发的行为
2. 对需求不满者的指导与协助
3. 强化对需求不满的耐性
4. 如何启发良好的态度
5. 管理者的反省
6. 积极倾听的要点

案例分组与讨论：小英与魏科长

## 第五讲：信赖关系的形成

### 一、组织的运作原则

1. 组织的形态与特征
2. 职责的确定职责意识的形成
3. 职务认知的整合
4. 职责的三等价原则

案例 1：对张企划主管的指示

案例 2：洪主管的不满

### 二、态度与行为的启发

1. 需求不满的对应策略
2. 改变态度的沟通方法
3. 从失败与成功获得的回馈

### 三、与人有关问题的处理程序

1. 尊重人性四原则
2. 与人有关问题的处理程序（JR 卡片）

案例分组与讨论：老田与吕科长

## 第六讲：实现良好的管理

### 一、领导力的类型

1. 领导力及其作用
2. 领导力的四种类型与情境领导力发挥
3. 部属团队成熟度与管理者的行为
4. 促进组织活力的要点

自测 1：领导力的 16 项查核表

自测 2：组织综合力检测

### 二、良好管理的实践

1. 切实有效的管理行动
2. 20 项管理能力
3. 提升领导力的行动计划

案例分组与讨论：刘科长的烦恼

MTP 归纳要点篇（知识回顾总结）