

(MTP) 企业中高阶主管管理技能训练

(6天课程)

课程简介

MTP (Management Training Program 管理研修教程) 源于二战结束时美国为日本开发的实战性管理培训课程, 后来日本政府委托日本产业训练协会在民间普及。MTP 是国内外许多企业的管理人员必修的一门课程。

MTP 训练中每项内容都是可以实际操作的管理技能, 这是因为企业管理人员要掌握的是以“How to do it”为主, 而不是一堆不知如何运用的理论。因此 MTP 培训绝非泛泛而谈, 而是让学员实实在在地提高自己的管理技能。

MTP培训简史

第二次世界大战后美军进驻日本, 为东京立川美空军基地管理日本人工作人员时编写出最初的MTP管理手册, 后经日本产业界、学术界和政府通产省参与修订, 编写出第一版MTP(1995)。以后每五年修订一次, 至今已第12版。1960-70年代中, 有近90%的日本上市企业管理者接受过MTP培训, 54年来共举办讲师班115次, 培养了企业内讲师3800余人, 超过150万人次的企业管理者接受过MTP培训。

课程目标

- 学习新经济时代管理面临的问题和挑战, 增强学习的紧迫性
 - 掌握现代管理理念, 了解企业中高级干部的角色定位, 培养中高级管理者的基本心态
 - 发挥组织的集体效能, 培养团队精神, 以团队的力量完成公司目标
 - 能够以科学化的思维及方法, 掌握 PDCA 的管理循环, 做好业务管理
 - 培养主动发现问题的意识, 掌握解决问题的基本技巧
 - 了解培养人才的重要性, 并在工作中对部属进行教导和训练
 - 学习沟通的技巧与方法, 透过有效的沟通完成任务, 并建立起良好的人际关系
 - 掌握人性的特点, 能够带人带心, 激发部属工作意愿, 提高工作士气
 - 掌握领导艺术, 发挥影响力, 培养有实力和魅力的优秀企业领导人
- 能够以经营自我的观念和心态去面对管理工作, 使自己配合企业的发展脚步不断提升, 与公司共同成长

MTP中文版第12版内容简介

2001-2014年, 在中国国内共有约300家著名企业的约10000名以上的管理者接受过MTP培训。主要特点如下:

1. 作为第一套成功的内训教程, 被日本的世界500强企业等采用60余年, 期间改版12次, 被实践证明确有实效。
2. 通过对经典案例分析讨论为主的会议式培训法, 清晰易懂, 直插问题核心!
3. 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。

4. 尊重人性和科学方法两大支柱深入人心，管理手法源于现场管理TWI教程，操作性强，使管理者能够自主采取行动。

5. 培训对象从中高层管理候补者至董事会成员，均能对其中内容进行长期反复研讨，直至形成企业文化。

MTP培训方法

采取会议讨论式研修方法是MTP培训的最大特色之一。实践证明，通过参加者的管理经验和想法的交流，对研讨主题中潜藏的尊重人性基本原则取得共同认识，产生出管理者实现目标的自觉行动，是MTP研修的最大成果。同时，有学员教材和课后作业研修辅导，目的就是为企业培养管理核心人才。

讲学互动，游戏体验；团队竞赛，实战答疑；小组研讨，心得分享；案例分析，影片精选。

课程对象

中层管理人员、高级管理人员

课程特色

① 课前调研，课后辅导，量身定制；② 案例经典丰富，工具实操；③ 会议指导法，建构式演绎互动；④ 促动技术，行动学习；⑤ 通俗易懂，生动、实用、系统、创新、开放。

培训架构

管理的六个方面



日产训中文版第12版MTP教程

前期调研

① 培训需求调查问卷（个人版、企业版），个人版全部或代表填写，主要是管理工作当

中困惑，期望通过培训解决问题；（工具表 01、02）

② 内训案例提取表，根据学员需求提取代表性案例；（工具表 03）

③ 公司组织架构图，学员职位，部门姓名；

④ 若有可能，可提供 5-6 名学员代表手机，做电话访谈。（工具表 04）

成果转化

① 班级管理制度，

② 建班级微信群答疑辅导（学员老师班主任）：

③ 转换工具之一：课程总结分享；

④ 转换工具之二：《PDCA 行动计划表》；

⑤ 转换工具之三：企业内部主题研讨会；

课程大纲

第一部 管理者角色认知

第 1 单元 管理基本概念

第 1 节 何谓管理

管理的定义

组织的目的和目标

管理的对象

第 2 节 管理者的立场与任务

管理者的立场

管理者的职责

自我检查表管理的六个层面（图）

案例：张力的烦恼

第 3 节 管理者的基本态度

达成意愿

打破现状

效率意识

科学的方法

健全的判断

意识性管理

案例：老妇人与泰勒

第 2 单元 组织运作的原则

第 1 节 命令系统的统一

案例：对计划组张主管的指示

职务的确定

命令系统的统一

第 2 节 管理的幅度

案例：劳务课的现状

职务意识的形成

控制的幅度

决定控制幅度的因素
第3节 职务认知的整合
案例：新任务
职务的接纳
主办人意识
职务的期待
工作分配的方法
职务认知的整合与方法
第4节 授权
案例：洪系长的不满
自我支配的原则
权限的获得
工作分担与授权
授权的效果
授权留意事项
从失败与成功获得的回馈

第3单元 沟通的建立
第1节 沟通基础
案例：马陆与苏丽
沟通的定义
影响沟通的因素
第2节 沟通技巧
沟通三行为
 表达 倾听 回馈
倾听的五个层次
案例：在云端
人际沟通风格
 表现型 分析型 支配型 和藹型
测试：我的沟通人际风格
第3节 层级沟通
如何向上、向下、平级进行沟通
如何正确理解上级指令意图
如何提建议
汇报工作要点
平级沟通的障碍
平级沟通的策略
案例：哪个部门的错？

小结：了解管理者所持立场、态度与具备能力，对管理本质、职能及组织原则有清晰认知，依据基准进行管理，掌握沟通技能方法，同各层级进行有效沟通，建立畅通工作氛围。

第二部 问题解决与改善

第4单元 解决问题

第1节 界定问题

问题的定义

问题与问题种类

异常问题 改善问题 预测问题

发现问题的渠道途径

案例：立达公司问题在哪里？

问题优先级排序

SUG问题点评估表

第2节 分析问题

鱼骨图

帕罗图

冰山分析法

练习：表面原因、过渡原因、根本原因

第3节 解决问题

解决问题四步

寻找方法 形成方案 决策方案 执行方案

阻碍创造力发挥的因素

创造性思维

发散思维 横向思维 灵感思维 右脑思维 逆向思维

创新技法

曼陀罗法、莲花图法、希望点列举法、缺点列举法

练习

决策六步骤

案例：大都会医疗

小结：掌握问题分析解决与改善的方法工具，培养问题意识，结合自己本职工作，转变思维，根据问题界定、分析、解决、评估流程，找到解决问题方案，从而起到改善组织绩效目的。

第三部 目标计划与执行

第5单元 计划

第1节 目标管理

目标设置七个步骤

案例：任经理的目标设置

目标分解工具

剥洋葱法、多权树法

案例：肖经理的麻烦

第2节 对计划的理解

计划的目的是

计划的必要性

何谓计划

计划的种类

第3节 计划的拟定方法

制定计划的程序

掌握事实

根据事实来考虑

拟定计划案

决定计划案

案例：新产品的生产

第4节 管理者的时间计划

何谓时间管理

效率低下的十大杀手

案例：刘经理时间管理存在哪些问题？

时间管理的改进方法

第二象限法则

练习：24件事排序

ABC法则

80/20法则

提高效率10招

第6单元 命令

第1节 工作的分配

工作分配时要考虑的个人条件

工作所要求的各项条件

部属所需具备的各项条件

案例：同事的责备

第2节 命令的下达方法

良好的命令

管理者的意思

正确的理解

唤起执行意愿

案例：常犯的错

命令下达的类型

吩咐 请托 征询 暗示 征求

良好命令的下达方式

工具：5W2H法

第3节 现状共有与自我命令

现状下达命令

自我命令

第7单元 控制

第1节 控制的概念

控制的目的

控制的对象

第2节 控制的方法
控制的用具
控制过当与不足
案例：控制二则（1）
案例：控制二则（2）
第3节 报告的运用
正确的报告
第4节 自我控制
自我控制的方法
案例：办公用品的缴回

第8单元 协调
第1节 协调的概念
何谓协调
协调的目的
第2节 协调的方法
协调的手段
协调的内容
协调的途径
案例：纠纷的案例
第3节 对话协调
理想的对话方法
协调时理想的对话方法
第4节 整合协调
协调的种类
整合协调的方法
主动进行协调
案例：总务科长的对应

小结：了解管理的流程，掌握目标管理、计划制订、命令下达的方法工具，提高工作效率，对整体任务进程进行控制和协调，从而高效完成既定任务，实现组织目标。

第四部 部属培育与教导

第9单元 培育部属
第1节 培育的责任
案例：陈经理的问题
管理者认为培育部属的必要性时
部属认为有必要提升自己能力时
培育必要性的整合培育部属的效果
第2节 培育的方法掌握培育的要点
拟定培育实施计划

培育的实施
培育实施后的成果评估
案例：鹰的飞行课程
职务要件表（例）
职场内培育预定表（例）
个别培育计划表（例）
第3节 辅助学习的原则
学习的含意
学习的原则

第10单元 个人能力的培育
第1节 正确的起步
第一印象的重要性
对新进或转职人员的对应
正确起步查核表（例）
第2节 日常的指导
OJT的障碍
OJT的机会与方法
示范
批评、表扬
案例：批评部属七步骤
OJT特征与着眼点
第3节 自我启发
案例：难以晋升郭大源
自我启发的特征、契机、障碍
创造自我启发的环境
管理者的自我启发

小结：掌握培育和辅导下属的方法工具，提升部属的业务能力，塑造良好积极向上的态度，从而带领部属共同完成任务，而非自己单打独斗，启发部属，创造好的环境。

第五部 有效激励与团队建设

第11单元 有效激励
第1节 理解人的行为
案例：老田与马课长
人类行为的理解
掌握行动原因
刺激与行动
第2节 人的需求
需求的种类
需求层次的发生
掌握和唤起部属的需求
需求不满的发生

需求不满的对应
第3节 激励的策略与方法
案例：富士康加薪
激励部属的策略方式
 目标 榜样 情感 参与 物质 负向…
案例：负向激励
建构全方位员工创新激励体系
案例：让员工快乐激励技巧

第12单元 团队建设
第1节 团队价值与价值
群体与团队的差别
团队的核心要素
增强团队凝聚力方法
团队建设四阶段特征与管理
 成立期 动荡期 稳定期 高产期
案例：卡特教练
第2节 团队角色与团队冲突
团队角色分析与启示
团队角色的认知
实干者 推进者 协调者 创新者
监督者 完美者 凝聚者 信息者
案例：八种角色会议决策
建设性冲突与破坏性冲突
冲突处理五种策略
冲突处理的步骤

小结：了解部属的需求，激发员工的工作动机和潜能，调动部属的积极性，建立信赖关系，把群体打造成团队，增强团队的凝聚力战斗力，共同完成任务。

第六部 领导力与管理展开

第13单元 领导力
第1节 领导力与领导者
领导力的特征
领导力的本质
权威与领导
管理和领导的差别
如何建立影响力
职位权力与人格魅力
第2节 领导力的类型
部属的成熟度
 工作能力

工作意愿

领导力的四种类型

指令式 教练式 支持式 授权式

视频案例：李经理的故事

对应现状的领导力

测试：我的领导风格

第3节 组织活性化与领导力

何谓组织活性化

提升组织综合力

组织综合力二十项检核点

组织活性化十项检核点

组织综合能力和活性化汇总表

对非正式组织的理解

小团体的应对方法

案例：促进组织活性化的着眼点

第 14 单元 管理的展开

第 1 节 良好管理的实践

交付组织工作的方法

案例：草坪的经营

案例：刘课长的烦恼

切实行动

第2节 领导力的提升

基本的管理能力

领导力启发

领导力提升计划

改善及提高管理能力的行动计划

小结：了解领导力的本质，掌握提升领导力的方法，根据不同的情境、部属、任务，用不同的领导型态，增强组织的综合力，激发组织的活力，实现良好的管理。