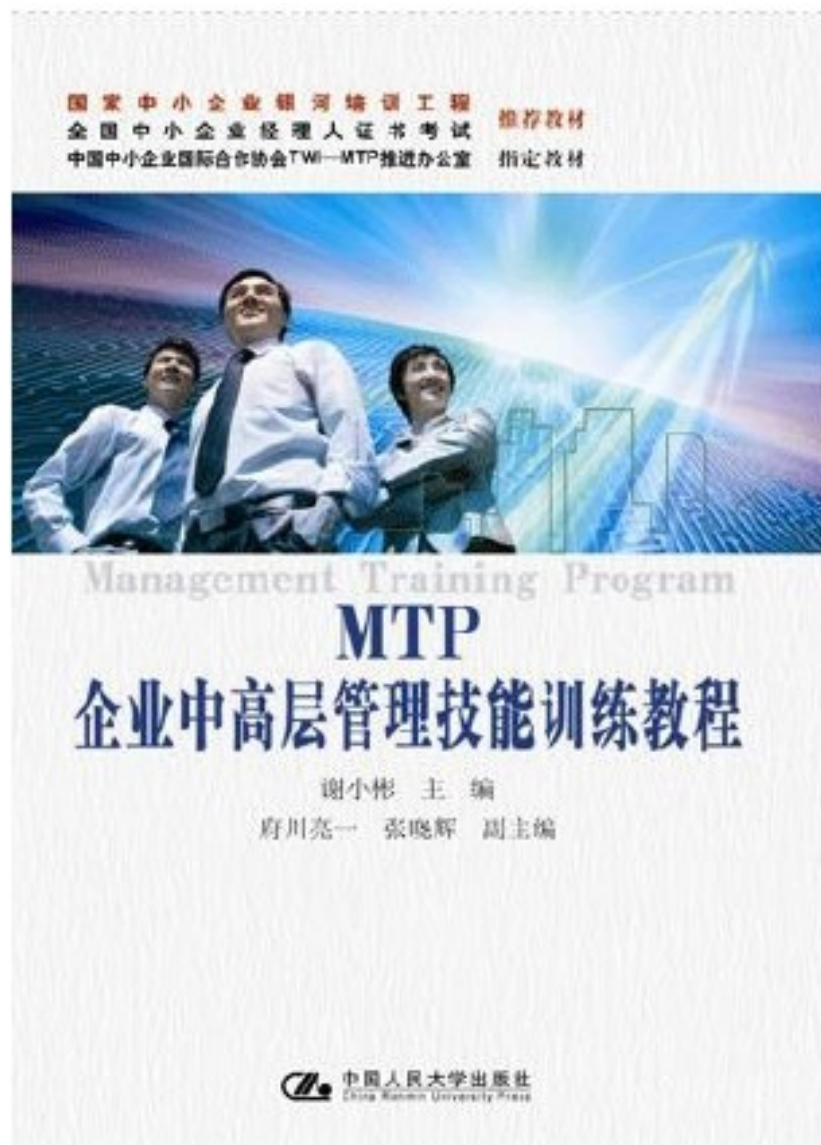


MTP 企业中高层管理技能训练



第一部分 课程介绍

1、什么是 MTP？

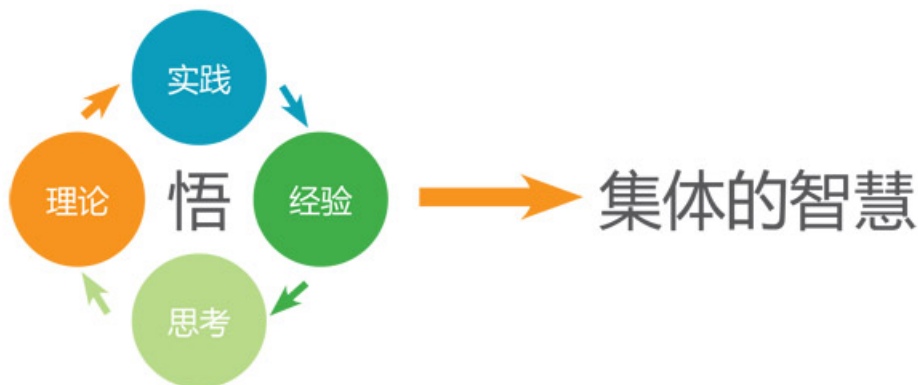
Management Training Program，即企业中高层管理技能训练，最初是美国为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。1950 年被导入日本之后，先后历经 12 次改版，日臻完善，目前已经成为当今世界经典管理培训之一。迄今为止，全世界已经有数百万管理者接受了 MTP 的洗礼。该体系对欧美、日本经济的飞速发展有着不可估量的推动作用。

『MTP 管理培训计划管理才能发展培训』架构综合了管理学、心理学、行为学，既展现当代企业管理前沿理念，又突出完成了“知”、“行”合一的培训架构，在培训方法上强调现场演练和课后的实际操作指导，实现了培训从课堂到工作实践的延伸，对培训成效给予明确的承诺和保证。

2、MTP 的特点

2001-2010 年间，在中国国内共有约 500 家企业的约 10000 名以上的管理者接受过 MTP 培训。（MTP 和著名的 TWI 教程一起，已由日本产业训练协会申请在中国的中文版著作权），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 强企业等实施 60 余年，期间改版 12 次，被实践证明有实效。
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。



3、MTP 培训方式

采取会议讨论式研修方法是 MTP 培训的最大特色之一。通过参训人员间的讨论，产生管理思想和思维的碰撞。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。

4、MTP 培训时间

4 天-5 天

第一部、管理的基础

管理者为达到管理目的，要经常考虑众多不同的工作，并采取行动。第一部主要研究对管理者的共通理解和经常不变的心态。

第1单元 管理的基本概念

- 1、管理的含意
 - 管理的目的
 - 管理的对象
 - 管理的方法
- 2、组织的目的与目标
 - 组织的目的
 - 组织的目标
- 3、人力资源的三个层面
- 4、管理者的立场
- 5、管理者的任务
- 6、对待上司的方法
- 7、目标的连锁
- 8、管理者的基本心态
- 9、自我检查表（有关管理自我点检）
- 10、案例研讨：老妇人与泰勒
- 11、科学的方法

本单元收益：了解管理的含义、目标以及作为重要的管理对象之一的人力资源三个层面。掌握作为管理者的立场、任务和心态。了解自己的管理状况，通过案例研讨，掌握科学的方法。

第2单元 管理与人的行为

- 1、理解部属的行为
- 2、案例研讨：老田与马科长
- 3、人类行为的图式
- 4、人的需求
- 5、需求的五个阶段
- 6、需求不满的产生
- 7、需求不满所引起的行为
- 8、人的态度（精神上的态度）
- 9、案例研讨：某研修日记
- 10、态度的形成过程
- 11、态度的特点

本单元收益：了解部属的行为是基于需求的。掌握需求、需求不满的产生以及需求不满所引发的行为，掌握行为表象下本质的需求。掌握什么是态度、态度的形成过程以及态度的特点。为第13单元态度的启发打下基础。

第3单元 组织的运作

- 1、团体与组织
- 2、组织
- 3、组织的形态与特点
- 4、职能区分的组织种类
- 5、动态的组织
- 6、组织运作的四原则

案例研讨：对张企划主管的指示

案例研讨：劳务科的现状

案例研讨：新任务

案例研讨：洪系长的不满

- 7、从失败与成功获得回馈

本单元收益：了解团队与组织、组织的形态以及各类组织形态的特点。掌握组织运作的四原则。

第4单元 依据基准的管理

- 1、基准的含意
- 2、案例研讨：新任上司
- 3、管理工具的基准
- 4、基准的评估
- 5、制定基准的程序
- 6、目标管理应注意事项
- 7、管理工具的基准

本单元收益：了解基准的含意以及基准与管理的关系。掌握制定基准的程序和目标管理过程中应注意的事项。

第二部、变革的管理

管理者的工作中，很多是需要打破现状的。管理者不仅要率先解决问题，也要让部下积极提升问题意识，有效达成组织目标。

第5单元 问题解决的基本

- 1、变革的管理
- 2、解决问题的基本
- 3、何谓问题
- 4、问题的种类
- 5、问题意识
- 6、案例研讨：打击创意的话
- 7、何谓信息
- 8、活用信息的程序
- 9、何谓创造
- 10、 创造性思考的特征
- 11、 创造性思考的流程
- 12、 创意的提升
- 13、 创造力发挥的阻碍
- 14、 对部属的用词
- 15、 解决问题的程序

本单元收益：了解问题以及问题的种类，理解早期发现早期对应的重要性。了解信息和活用信息的程序，掌握创造性思考的流程。通过对创造力发挥的阻碍的了解，掌握激发部属创造力发挥的技巧。

第6单元 工作改善的实践

- 1、改善、改革的实践
- 2、组织现状查核表
- 3、功能组织图
- 4、组织强化研讨的着眼点
- 5、工作分配的研究
- 6、职务分配改善的程序
- 7、职务充实
- 8、工作方法的改善程序和方法（如何选择必要改善点的着眼点）
- 9、去除改善的障碍
- 10、什么是真正的改善

本单元收益：通过组织现状查核表的点检，了解自己所处组织的现状。了解功能性组织的特点。掌握工作分配的原则和方法，进行进行职务的充实。掌握工作方法的改善程序和方法，实现真正的改善。

第三部、管理的流程

为有效达成组织目标，要通过计划、命令、控制和协调进行管理。

第7单元 计划

- 1、管理的流程图
- 2、何谓计划
- 3、计划的种类
- 4、计划拟定的程序
- 5、案例研讨：新产品的生产
- 6、案例研讨：新营业所的设置
- 7、案例研讨：高科长的一周日志
- 8、管理者的时间管理重点

本单元收益：了解管理的流程、计划以及计划的种类。通过案例研讨，掌握如何合理制定有效达成目标的计划的方法。

第8单元 命令

- 1、何谓命令
- 2、案例研讨：同事的责备
- 3、工作分配的条件（三要素）
- 4、案例研讨：常犯的错
- 5、命令的下达方法
- 6、良好的命令方式
- 7、现状下达命令

本单元收益：从“工作分配”和“命令下达”两方面来研究命令。最终达到让部属基于现状进行自我命令的高度自觉行为。

第9单元 控制

- 1、何谓控制
- 2、案例研讨：控制两则
- 3、控制的三种类型

- 4、案例研讨：办公用品的缴回
- 5、控制的内容
- 6、报告的听取方式
- 7、自我控制

本单元收益：了解控制的概念、控制的方法，进行达到部属自我控制的目的

第 10 单元 协调

- 1、何谓协调
- 2、协调的目的
- 3、协调的准备
- 4、协调时沟通要领
- 5、案例研讨：纠纷的案例
- 6、协调的种类
- 7、协调的理想对话方法
- 8、整合式协调法
- 9、案例研讨：总务科长的对应

本单元收益：了解协调的概念以及协调、沟通的方法，从面谈和会议两方面研究如何推动事前和事中的协调。最终实现“整合式的沟协调”。

第四部、培育与启发

部属的能力是构成组织战斗力的重要因素。管理者有必要加以培育和启发，还必须提高组织的整体能力。

第 11 单元 培育的概念

- 1、培育与启发
- 2、培育的概念
- 3、公司培育员工的必要性
- 4、培育部属的责任在于直属上司
- 5、职务要件表
- 6、培育对象的能力
- 7、培育的程序
- 8、培育方针的制定
- 9、职场内培育预定表
- 10、个别培育计划表
- 11、学习的含义
- 12、学习的原则
- 13、辅助学习的原则

本单元收益：掌握培育部属的责任和培育的方法。

第 12 单元 个人能力的培育

- 1、个人能力的培育
- 2、迎接新人的正确起步
- 3、正确起步查核表
- 4、企业人的学习
- 5、日常的指导
- 6、何谓 OJT
- 7、实施 OJT 的着眼点

8、自我启发

9、案例研讨：难以晋升的郭大源

10、 启发性环境的营造

本单元收益：强调使新人正确的起步的重要性和方法，研究如何在日常进行指导和自我启发。研究培育部属的责任和培育的方法。

第五部、信赖关系的形成

从人的行为的原理出发，研究如何建立上司与部属之间的信赖关系

第 13 单元 态度与行为的启发

1、信赖关系的形成

2、如何解决人的行为问题

3、案例研讨：两则案例

4、需求不满所引发的行为之处理

5、对需求不满者的指导与协助

6、强化对需求不满的耐性

7、管理者的反省

8、态度启发的方法

9、心中的自我形象

10、 管理者如何回答部属的询问

11、 积极倾听的要领

本单元收益：研究如何启发部属良好的态度，明确需求不满产生的原因，掌握对需求不满的对应以及改变态度的沟通方法。

第 14 单元 与人有关问题的处理

1、与人有关问题的处理

2、案例研讨：老田与吕科长

3、与人有关问题的处理程序

4、陈科长与吴凤

5、与人有关问题的处理表

本单元收益：通过事例研究如何处理人际关系的问题和方法（TWI-JR 的方法综合运用）

第 15 单元 沟通的确立

1、沟通的含意

2、职场沟通的目的

3、商务沟通的内容

4、沟通的手段与方法

5、电子邮件的使用

6、职场沟通的机会

7、面对面言语沟通的要点

8、书面沟通的特征

9、现状共有的沟通

10、 良好的沟通

11、 会议的类型

12、 会议的要素

13、 会议主导者检核表

- 14、 会议进行的四阶段
- 15、 会议的反省与评估表
- 16、 会议主导者的应对法
- 17、 会议的活用

本单元收益：职场内良好的信赖关系的形成，以执行工作时的有效沟通为前提，通过本单元的学习掌握沟通的方法和高效会议的方法。

第六部、实现良好管理

从行动方法和行动内容方面探讨什么是能有效发挥领导能力的、管理者应有的“行为举止”，并研究如何具体执行。

第 16 单元 领导力

- 1、良好管理的实现
- 2、何谓领导力
- 3、权威与领导
- 4、领导者及其任务
- 5、领导力的本质
- 6、领导力的四种类型
- 7、领导力十六项检核表
- 8、对应四种状况的领导力
- 9、部属、团队的成熟度与领导者的应对
- 10、 何谓组织活性化
- 11、 组织综合力十项检核表
- 12、 组织的综合力
- 13、 组织综合能力和活性化汇总表
- 14、 非正式组织的凝聚力
- 15、 小团体的应对方法
- 16、 职场文化活性化阻碍
- 17、 组织活性化的着眼点

本单元收益：了解领导力和领导力的类型，学会如何在日常的管理活动中因人而异地有效发挥适合的领导力类型，提升领导形象。

第 17 单元 管理的展开

- 1、基本的管理能力
- 2、案例研讨:草坪的经营
- 3、案例研讨：刘科长的烦恼
- 4、案例研讨：如果你是刘科长，你该如何？
- 5、领导力提升计划
- 6、管理能力的学习
- 7、改善及提高管理能力的行动计划

本单元收益：了解领导力和领导力的类型，学会如何在日常的管理活动中因人而异地有效发挥适合的领导力类型，提升领导形象。回顾自己平时作为管理者的管理行为，制定今后提高管理能力的行动计划，参考具体案例，在工作岗位上实施 MTP 的内容。

