

MTP—中高层管理技能训练课程

MANAGEMENT TRAINING PROGRAM

| 杨刚 日产训 MTP 认证讲师

目 录

一 . 关于 MTP.....	3
二 . MTP 的重要性.....	3
三 . MTP 的培训特色与方法.....	3
四 . 适合长期进行 MTP 培训的企业.....	4
五 . 为什么要加强中高层管理者管理能力建设.....	4
六 . 培训目标.....	4
七 . 课程时长/参加对象.....	4
八 . MTP 模块与内容	4
九 . MTP 课程大纲	6
十 . MTP 企业落地看板规划方案 (独家研发)	10

一 . 关于 MTP

MTP (Management Training Program 企业中高层管理技能训练教程) 是在第二次世界大战后美军进驻日本后，为东京立川美空军基地管理日本人工作人员时编写的，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(1955)。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，60 年来共举办讲师班 125 次，培养了企业内讲师约 4000 余人，超过 150 万人次的企业管理者接受过 MTP 培训。MTP 训练中的每一项内容都是具有实战性的管理技能，因为企业管理人员要掌握的是以“How to do it”为主，故 MTP 培训绝非泛泛空谈，而是让学员“一针见血”地掌握实战重点，与 TWI 教程一起，迅速改变企业的保守管理现状。

二 . MTP 培训的重要性

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。为对应迅速变化的商务环境，构筑高效高活力的经营组织，关键在于培养人才！MTP 集 60 余年的成功经验，为我们提供了一个从弱势制造业群体走向世界顶峰的亚洲型卓越商务模式。

三 . MTP 培训特色与方法

本课程是讲师专门中层管理人员管理能力提升与发展的需要量身定做的。课程内容包含：**①管理认知：管理者角色认知、组织管理原则、②管理流程：计划、组织、沟通、协调、激励、指导、控制、授权③工作改善：问题意识，创新思维，业务改善 ④部属培养：培育概念与方法，个人能力培育⑤团队与沟通：态度与行为的启发，人际问题处理方法，有效沟通⑥领导力：团队建设与冲突管理、情境领导艺术等。**课程引进国内外先进的管理理念和成功的管理案例，加上讲师在著名世界 500 企业的任职经验和海外受训背景，使课程内容极具针对性和系统性。讲师能针对管理人员实际遇到的问题，提出相应的解决对策，强调运用技能来提升管理水平。课程拥有完善的学习工具，课后行动指引让您

在工作中马上就可以【学以致用】。财富 500 强中，400 多家公司都采用的极具震撼力且影响最深远的一堂领导力提升课程。



四．适合长期进行 MTP 培训的企业

不分行业和规模，各种企业和事业团体均可以参加各种形式的 MTP 培训。能够理解 MTP 培训中尊重人性和科学方法之里两大支柱，赞同管理者通过部属取得工作成果的理念，特别是经营者，管理者和员工，客户利益高度一致的命运共同体型企业，最合适长期坚持 MTP 培训，可以期待取得积极成果。

五．为什么要加强中管理者管理能力建设？



本课程 MTP 训练中每项内容都是针对最精华的实战性管理技能来进行，让学员

“一针见血”的快速掌握实战重点。

六 . MTP 培训目标

能在较短的培训时间内,有效的掌握系统管理技能

七 . 课时时长/参加对象

特别声明：本课程为日本产业训练协会正版 MTP 系统课程，可根据客户需要
与实际情况做调整，2-6 天版皆可——两天版为依据客户需求的定制课程。

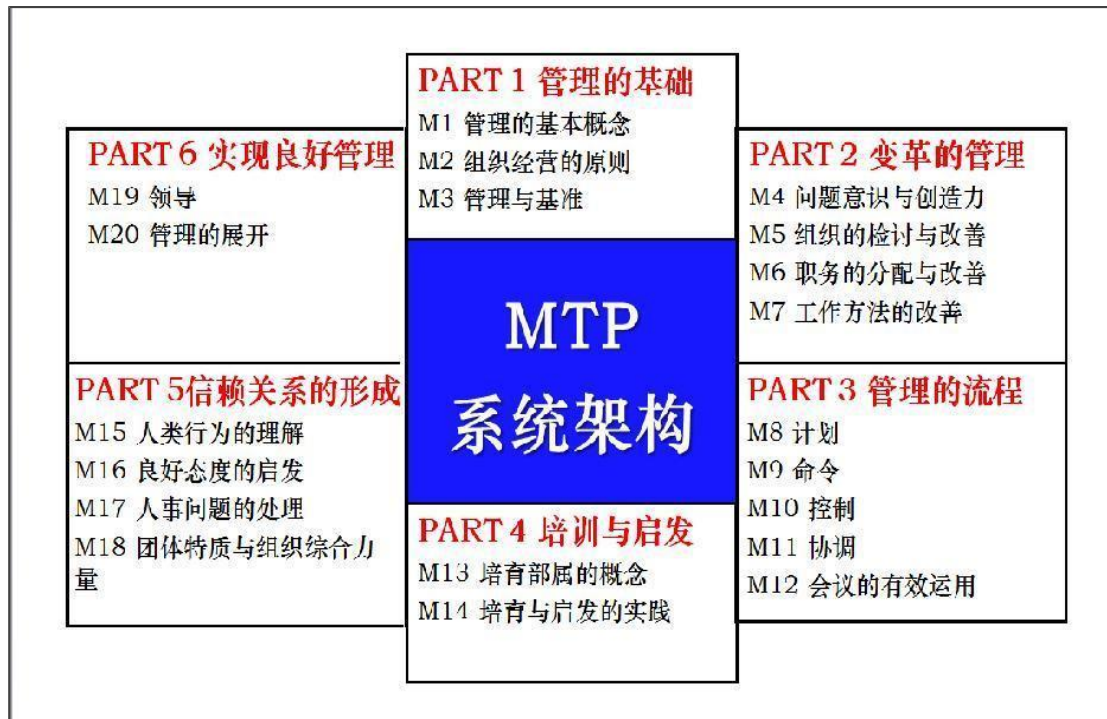
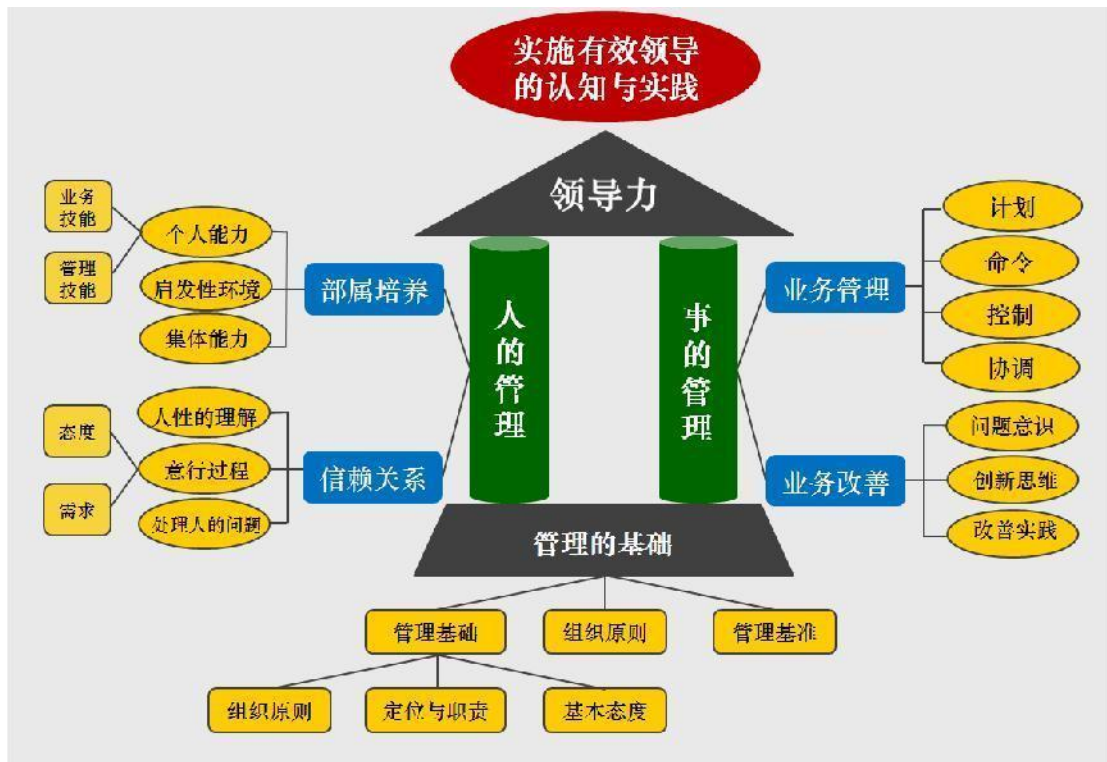
各企/事业单位培训负责人；

各企业/集团的人力资源部部长，人事经理，培训经理、高管及中级管理者

各部门经理及经理助理

八 . MTP 系统模块与内容



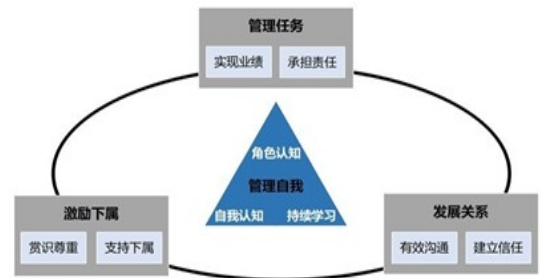


九. MTP——定制课程大纲：

第一部分：管理基础与管理者转型

- 管理工作的多面性、重要性
- 反思：管理者的自我检查表
- 案例研讨：科学管理与个人经验
- 管理者的基本态度——化工行业看管性岗位特点
- 科学的判断——六大要素
- 管理与基准
- 案例研讨：新任上司
- 案例研讨：授权与分权的差异

管理者转型模型

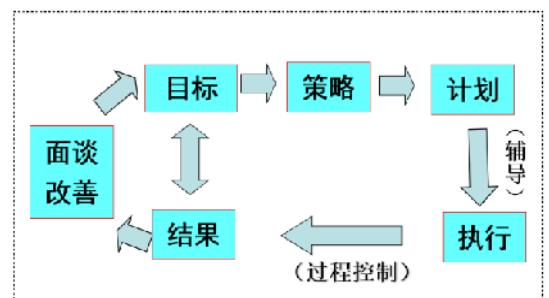


第二部分：流程优化与降本增效

流程与计划

- 面对管理问题的态度
- 流程分析在问题分析中的使用
- 管理流程与职责分配的关系——制剂车间的案例
- 案例研讨：职务分析的案例
- 管理过程的八步骤循环
- 计划的内容及程序
- 案例研讨：新产品的生产计划
- 策略优化的方法：公式法、流程法、问题点法
- 案例研讨：同事的抱怨
- 命令下达的5W1H方法

高效管理的8步骤



过程控制与协调

- 控制的方法
- 案例研讨：办公用品的缴回
- 控制过度与不足的影响——狭小空间作业的标准
- 部属的自我控
- 案例研讨纠纷的案例
- 协调的方式、困难，整合进行协调

流程及方法的改善

- 工作方法改善的必要性
- 作业区域分析图
- 选择工作改善的着眼点
- 特性要因图之制作
- 案例：硫化置的联合验收
- 改善程序及障碍之排除

目标达成的管理系统



月度绩效计划 标准格式

序号	KPI	说明	月度主要工作计划	所需的支持
1	生产计划完成率	1. 按时完成生产计划 2. 设备故障以上管理人的指导 3. 按时完成生产计划 4. 按时完成生产计划	1. 按时完成生产计划 2. 按时完成生产计划 3. 按时完成生产计划 4. 按时完成生产计划	1. 计划控制部每月4日以前 2. 计划控制部每月4日以前 3. 计划控制部每月4日以前 4. 计划控制部每月4日以前
2	生产总成本	2.1. 分析降低生产成本的方法 2.2. 降低成本	2.1. 分析降低生产成本的方法 2.2. 降低成本	2.1. 降低成本 2.2. 降低成本
3	设备利用率	3.1. 检查设备运行状况 3.2. 及时维修设备 3.3. 设备维护保养 3.4. 设备故障处理	3.1. 检查设备运行状况 3.2. 及时维修设备 3.3. 设备维护保养 3.4. 设备故障处理	3.1. 设备维护保养 3.2. 设备维护保养 3.3. 设备维护保养 3.4. 设备维护保养
4	员工人力成本	4.1. 提高员工工作效率 4.2. 减少浪费 4.3. 提高员工技能 4.4. 提高员工素质	4.1. 提高员工工作效率 4.2. 减少浪费 4.3. 提高员工技能 4.4. 提高员工素质	4.1. 提高员工工作效率 4.2. 减少浪费 4.3. 提高员工技能 4.4. 提高员工素质

第三部分：高效团队打造与沟通

部属培育中的沟通方式

- 找出培育需求
- 部属培育计划及原则
- 日常的指导与管理才能培养
- 部属的自我启发与管理者的协助
- 案例研讨：难以晋升的郭大源
- 实施 OJT 的着眼点
- 案例研讨分析：老张与刘课长的矛盾
- 行为的图解——需求不满
- 案例分析：技能大师的培养

沟通与良好态度的启发

- 何谓态度——态度的特点
- 良好态度之启发
- 管理者的反省
- 如何启发良好的态度
- 积极倾听的要领
- 案例：张强违规操作的处理

工作关系问题的处理与沟通

- 主管面对的人事问题
- 案例分析：马科长对老田的处理方法如何？
- 面对人事问题的态度
- 人事问题处理表
- 与人有关问题的处理方法
- 案例分析：陈课长与吴凤

打造的组织的综合力量

- 组织综合力
- 小团队的管理与活用
- 组织综合能力的提高与发挥
- 造就接受挑战任务的执行团队
- 案例研讨：某车间的检修任务

会议上的高效沟通

- 会议的类型与准备
- 会议三要项表里
- 会议主持人的发问方式
- 案例分析：如何面对问题会议
- 案例：中国石化的标准早会
- 会议运作的要点
- 会议的反省与自我评估
- 分享案例：三星会议的 9 条规则

领导力与沟通

- 领导力与领导者
- 部属团队成熟度及领导者的对应
- 行动学习与工作改善

企业各层级管理的属性

层级	管理内容	管理手段	抓手
高层	发展方向 发展战略 资源组合	层级 激励 (职位/奖励) 企业文化	目标
中层	目标转换 组织落实 资源衔接 结果实现	流程/制度 岗位责任 激励方案 过程跟进	任务
基层	任务分解 组织落实 过程保证 标准产出	运用流程/制度 辅导培训 督导检查 纠正反馈	作业 (行动)
员工	按标准作业	作业标准 自律与防 改善提案	

工作关系处理 卡片

工作现场问题的解决方法

决定目的

第1阶段——掌握事实
明确了问题与目的的全部事情经过
在事情发生与原因
与当事人交谈
了解其想法与心情
掌握事实(掌握经过)

第2阶段——信息决定
整理全部事实信息
分析、整理、决定、决定
决定可采取行动与措施
决定在什么时间与地点
明确责任(本人、团队或他人)
生产(工作)会有何等的效果
明确不采取行动的后果

第3阶段——采取措施
是否利用自己来完成
观察他人做法
了解上司或部下
注意对问题的处理
不要承担责任

第4阶段——确认结果
行动确认
反馈(向上)
效果(工作态度、相互关系是否得到了改善)
所采取的措施对生产(工作)是否有用

是否达到了目的

工作关系

主管通过下属取得成果

建立良好的人际关系

基本要诀

要表扬下属工作得如何
表扬下属(即回去做)
表扬(表扬)表扬(表扬)

表现好时及时表扬
员工表现与平时不同的出色表现
即使再打转表扬下属也是努力

对下属有影响的变动事先通知
但变动前说明变动的理由
使下属下属接受变动

充分发挥下属的能力
能发挥下属的潜在能力
使下属下属的发展前途

必须尊重下属的个人界限, 这是处为下属考虑

对下属人生产产产产产产产产产

工作指导4阶段法卡片

— 工作指导的4阶段法 —

第1阶段——学习准备
事先了解工作内容
学习指导者的知识
了解指导者的工作程序
指导者的工作程序
指导者的工作程序

第2阶段——传授工作
传授工作(如：如他讲清楚、如他讲清楚)
传授工作(如：如他讲清楚、如他讲清楚)

第3阶段——尝试练习
让他练习、让他练习
让他练习、让他练习
让他练习、让他练习

第4阶段——持续成效
让他练习、让他练习
让他练习、让他练习
让他练习、让他练习

员工没有掌握, 是指导者没教好

工作指导

如何做好指导前的准备工作

指导开始之前

制作训练预定计划表——
训练项目……
训练时间……
何时完成训练……

对工作进行分析——
列出主要步骤
明确具体的要领
(最重要的安全要项)

准备好一切所需物品
准备必要的设备、工具和材料等

整顿工作场所——
为作业人员准备好便于学习, 且易于遵守的作业环境

行西西人日本产产产产产产产产

周会的会议标准

会议安排: 6	参加者 (角色): 3	会议的目的: 1
输入: 2	输出: 4	
议程: 5	Kpi's: 5	规则和行为规范: 7

- 改善及提升管理才能之行动计划

第四部分：MTP 企业落地看板综合演练

培训的目的是解决问题，提高效率。如何把MTP与日常管理更有效结合，杨老师结合世界500强企业的经验，在此基础上研发出一套MTP管理看板，存进落实。供大家借鉴

团队日常管理看板（规划结构）

人员	绩效	持续改善																																																					
<p>团队功能组织图</p> <p>团队功能组织图</p> <p>员工资格条件表</p> <table border="1"> <tr><th>姓名</th><th>职位</th><th>要求</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>团队每周管理会议规则</p> <table border="1"> <tr><th>会议名称</th><th>时间</th><th>地点</th><th>主持人</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	姓名	职位	要求							会议名称	时间	地点	主持人					<p>DELIVERY 交付</p> <p>员工KPI表</p> <p>KPI OWNER:</p> <table border="1"> <tr><th>姓名</th><th>KPI</th><th>负责人</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>KPI达成状态</p> <table border="1"> <tr><th>姓名</th><th>KPI</th><th>达成率</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>KPI—问题分析与解决</p> <table border="1"> <tr><th>问题描述</th><th>原因分析</th><th>解决措施</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	姓名	KPI	负责人				姓名	KPI	达成率				问题描述	原因分析	解决措施				<p>改善进度跟踪表</p> <table border="1"> <tr><th>改善项目</th><th>负责人</th><th>进度</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>部门文化管理</p> <p>公司年度目标: 部门本月目标: 部门用人理念/理念: 管理原则/遵循以下原则打造优秀团队: 1. 尊重每一个人, 包括下属, 员工, 客户, 供应商; 2. 尊重每一个人的长处, 发挥每一个人的长处; 3. 尊重每一个人的意见, 尊重每一个人的决策; 4. 尊重每一个人的自尊, 尊重每一个人的尊严; 5. 尊重每一个人的隐私, 尊重每一个人的秘密;</p> <p>部门文化管理</p> <p>部门文化管理记录表</p> <table border="1"> <tr><th>日期</th><th>事项</th><th>负责人</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p>部门OUT部门指定表</p> <table border="1"> <tr><th>姓名</th><th>职位</th><th>指定日期</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	改善项目	负责人	进度				日期	事项	负责人				姓名	职位	指定日期			
姓名	职位	要求																																																					
会议名称	时间	地点	主持人																																																				
姓名	KPI	负责人																																																					
姓名	KPI	达成率																																																					
问题描述	原因分析	解决措施																																																					
改善项目	负责人	进度																																																					
日期	事项	负责人																																																					
姓名	职位	指定日期																																																					