

《MTP-中层管理者管理技能训练》

主讲：唐丽华

【课程背景】

许多管理者接受过很多管理及领导力相关培训，而每个学习课程都是独立的。所以常常迷茫，这些课程出自哪里，是否经得起推敲？各个知识点或课程之间是什么关系？同时也不知道自己是否学习了足够而全面的管理技能，如果不够，仍有欠缺，那缺的又是什么？如何才能形成一套系统，让自己更加系统地把这些能力运用在日常管理工作中呢？

MTP是一套系统的管理知识体系，经过70年实践检验的经典课程，恰好解决了管理者的这些困惑。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13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，超过150万人次的企业管理者接受过MTP培训。

并且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，迅速改变企业的保守管理现状。

【课程收益】

- 掌握MTP管理体系内的结构化的6个管理知识模块
- 系统理解管理相关的基本、共通的原则、技能、态度
- 找到自己管理知识体系改善的机会点
- 提升管理者的管理技能，推动各种改善活动

【课程特色】 70年经典课；系统化管理知识体系；多经典案例分析；逻辑清晰严谨；学员参与投入度高

【课程对象】 中层、高层管理人员

【课程时间】 2天（6小时/天）

【课程大纲】

第一单元 管理的基础

第1节 何谓管理

- 管理的定义
- 组织的目的、目标
- 管理与人力资源
- 人的行动之三层面

第2节 管理者的立场与职责

- 管理者的立场与职责
- 目标的连锁

第3节 管理者的基本姿态

- 科学的方法

案例分析：老妇人与泰勒

- 管理者的六项基本姿态

小组看图分享：全面判断

第4节 需求、刺激与行动

- 掌握需求
- 需求与刺激关系图
- 唤起需求

案例分析：老田与马科长

- 刺激与行动

案例分析：列车事故

- 行动的图示

第二单元 管理的流程

第1节 计划 (计划的制定方法)

- 制定计划的程序

案例分析：新产品的生产

- 明确目的
- 掌握事实
- 根据事实进行思考
- 制定计划方案

计划方案的制定的6个注意事项

- 决定计划

第2节 指挥·命令 (分配工作和下达命令)

- 工作分配的条件

案例分析：同事的责备

- 何谓命令
- 唤起部属/成员的执行意愿
- 命令的5种类型
- 现状共有与自我命令

第3节 控制 (控制的方法与自我控制)

- 控制的含义、目的与对象
- 控制的内容

案例分析：控制过度及不足对职场的影响

- 良好的控制

案例分析：办公用品的缴回

- 自我控制

第4节 协调 (以整合式协调为中心)

- 协调的目的
- 开展协调的程序

案例分析：纠纷的案例

- 协调的机会与对象
- 整合式协调

第5节 管理的流程与沟通

- 沟通的含义
- 商务沟通与职场沟通
- 心的沟通与面对面沟通
- 现状共有的沟通

第三单元 问题意识与改善

第1节 问题意识与问题解决程序

- 何谓问题
- 问题的种类
- 问题意识
 - 角色扮演：你对部属说过这样的话吗？
- 问题解决的程序
- 创造性思考的流程

第2节 工作方法的改善

- 工作方法的改善程序
- 如何选择改善领域
- 分析与研讨现在的方法
 - 案例分析：什么是真正的改善
- 消除实施改善中的障碍

第四单元 培育与启发

第1节 培育的职责与基本程序

- 培育的必要性
- 培育必要性的整合
- 培育部属/成员的效果
- 部属/成员的培育责任
- 培育对象的能力
- 培育部属/成员的程序
 - 画图：画培育的程序图

第2节 以 OJT 为中心的培育实践

- 第一印象的重要性
- 对新进·调转员工的对应
- 企业人的学习
- 何谓 OJT
- OJT 的障碍
- OJT 的机会与方法
 - 案例分析：某种指导方法
- 示范
- 批评·表扬

第3节 需求不满的对应及管理

- 需求不满的发生
- 部属/成员的需求不满
- 需求不满的行动
- 需求不满的影响
 - 案例分析：王小英和魏科长
- 消除达成目标时的障碍
- 对需求不满者的指导与协助
- 强化对需求不满的耐性

第4节 如何启发良好的态度

- 何谓态度
- 呈现于行动的态度
- 态度形成的原因
- 态度形成的过程
- 态度的特点
- 态度启发的着眼点
- 态度启发的方法
- 管理者的态度
- 对职场氛围的影响
- 管理者的良好态度

第五单元 信赖关系的形成

第1节 职责的确定

- 组织的含义
- 组织的型态
- 案例分析：对张企划主管的指示
- 职责的确定（命令系统的统一）原则
- 指挥·命令内容的同一性
- 原则的例外

第2节 职责意识的形成

案例分析：劳务科的现状

- 职责意识的形成
- 沟通不足时的对应
- 需考虑直接部属/成员的人数
- 提高有效刺激的必要性

第3节 职责认知的整合

案例分析：新任务

- 职责的接纳
- 主办人意识
- 职责的期待
- 分配工作的方法
- 职责认知的整合
- 职责认知的整合方法

第4节 授权

案例分析：洪主管的不满

- 自我支配的原则
- 权限的含义
- 职责的三等价原则
- 权限、执行责任、结果责任和职责
- 授权的含义与效果
- 授权的对象
- 授权者的责任
- 授权留意事项
- 权限的获得
- 权限获得者的责任

- 从失败、成功中获得回馈
- 重新学习
- 工作的自我管理
- 尊重人性的四原则

第5节 解决与人有关的问题的方法

案例分析：老田与吕科长

- 解决与人有关问题的基本思路
- 解决与人有关问题的方法

第六单元 实现良好管理

第1节 领导力概述及其类型

- 何谓领导力
- 领导力的本质
- 领导力的类型
- 部属、团队的成熟度与领导力

第2节 切实有效的管理实践

- 组织的活性化
案例分析：刘科长的烦恼
- 切实有效的管理行动
复习案例
- 提升领导力的行动计划