

MTP 中高层干部管理技能训练

(日本产业训练协会-版权课程)

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 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。

MTP 是国内几乎所有管理课程的鼻祖与起源, 其章节被大量不同管理类讲师切割后借鉴其课程, 其核心内容也多有误读和扭曲。仅有日产训官方版 MTP 在 70 年来一直保持着正统、纯粹的状态, 目前仅有两个经认定的正式版本, 其中 10 单元完整版最低授课时间需 24 学时, 6 单元精华版最低授课时间需 14 学时。6 单元版主要是将 13 次改版中从未变更过的最经典、最精华的部分提取, 以满足企业以最短学习时间体验原汁原味的正版 MTP 之需要。

【关于日产训】

1950 年秋、在立川的美国极东空军资料补给厂举办的第二次极东空军主管训练计划 (FEA F?STC) 讲师育成讲座上, 通过日本通产省这一窗口, 从日本的产业界来了 13 名学员。通产省在讲座结束后, 将[主管训练计划]改名为[管理者训练计划 (MTP)]。之后, MTP 讲师联络会积极开展普及活动。

考虑到需要中立的培训团体, [日本产业训练协会]的概念被推进了。由日本通产省、劳动省和日本经济团体联盟共同出资, 1955 年 7 月 13 日、创立总会在日本工业俱乐部召开, 在此会上确立了日本产业训练协会的诞生。

在产业训练的专门机关[日本产业训练协会]诞生后, 将该业务交给了日产训。MTP 培训的内容之后随着日本的发展数次改版, 直到现在。讲师育成讲座共开展了 116 次, 培养讲师约 3850 名, 接收 MTP 培训的人超过了 100 万人。对战后日本的发展做出了巨大的贡献。除 MTP 以外, 日产训是唯一受日本劳动省委托, 可以做 TWI TTT(Train The Trainer 培训师培训)

【官方标准课程大纲】

第一单元 管理的基础

概要	作为整体课程的前提, 第 1 节明确了什么是“管理”, 并引导学员能共同理解。尽可能让学员联想到在实际职场中所执行的管理内容, 并使之具体化。第 2 节需要理解管理者的立场以及基于其立场的职责,
----	---

	<p>并在此基础上让管理者进行自我点检。</p> <p>第3节针对管理者的基本姿态进行研讨。第4节针对人的需求和组织内管理者的刺激与部属行动进行初步研讨。</p> <p>本单元是整体课程的共通的基础，同时导入课程的研修方法</p>		
构成	主题		
	<p>第1节 何谓管理</p> <p>第2节 管理者的立场与职责</p> <p>第3节 管理者的基本姿态</p> <p>第4节 需求、刺激与行动</p>		
可能使用的材料	页码	MTP 学员手册内容	
	J1	何谓管理	J10 全面的判断
	J2	人的行动之三层面	J11 原理的力量
	J3	对待上司的方法	J12 管理者的六项基本姿态
	J4	管理者的立场与职责	J13 部属/成员也是人 (图)
	J5	5.1-5.4 自我检查表	J14 人的需求
	J6	管理的六个层面	J15 需求的五个阶段
	J7	课程概要	J16 老田与马科长 (案例)
	J8	老妇人与泰勒 (案例)	J17 行动的图示 (图)
	J9	科学的方法	J18 列车事故 (案例)

第二单元 管理的流程

概要	<p>第二单元管理的流程共5个小节，计划，指挥·命令，控制，协调，管理的流程与沟通。</p> <p>第1节，针对制定计划的程序进行研讨。第2节，从分配工作和下达命令的方法去研讨指挥·命令，进一步提出现状下达命令的观点。第3节，研讨控制不足与过度的问题，进一步迈向促进自我控制的良好管理。第4节，研讨上司、部属、相关人员之间的协调方法，特别是整合式协调。第5节对贯穿管理的流程中所有环节的沟通做简单归纳。</p>		
构成	主题		
	第1节 计划 (计划的制定方法)		
	第2节 指挥·命令 (分配工作和下达命令)		
	第3节 控制 (控制的方法与自我控制)		
	第4节 协调 (以整合式协调为中心)		
	第5节 管理的流程与沟通		
可能使用	页码	MTP 学员手册内容	

到的材料	J19	管理的流程（图）	J30	控制过度及不足对职场的影响（案例）
	J20	计划的种类	J31	办公用品的缴回（案例）
	J21	制定计划的程序	J32	协调
	J22	新产品的生产（案例）	J33	纠纷的案例（案例）
	J23	指挥·命令	J34	协调时的理想对话方法
	J24	同事的责备（案例）	J35	整合式协调
	J25	工作分配三要素及注意点	J36	商务沟通的方式、内容与目的
	J26	命令下达的类型	J37	心的沟通
	J27	理想的命令方式	J38	语言（面对面）沟通的要点
	J28	现状下达命令	J39	现状共有的沟通
	J29	控制		

第三单元 问题意识与改善

概要	<p>首先，从适应环境变化的观点来，管理的现场经常会发生问题，要让学员理解管理者需要进行对应，加以改善。</p> <p>第1节围绕“问题”及“问题意识”，研讨如何发现问题及唤起问题意识，并针对问题解决的程序进行研讨。</p> <p>第2节研讨为进行现状的问题解决而进行“工作方法改善”的基本思考方法以及原理、原则。</p>			
构成	主题			
	第1节 问题意识与问题解决程序 第2节 工作方法的改善			
可能使用到的材料	页码	MTP 学员手册内容		
	J40	问题与问题的种类	J49	改善的程序
	J41	企业守法经营讨论项目	J50	作业领域分析（部分例）
	J42	打击创意的话	J51	选择必要改善点的着眼点
	J43	问题解决程序	J52	讨论如何改善
	J44	创造性思考的流程	J53	TWI/JI 工作指导卡片
	J45	提升想象力的要点	J54	TWI/JM 工作改善卡片
	J46	发挥创造力时的障碍	J55	什么是真正的改善（案例）
	J47	有效激发部属/成员创意的话	J56	如何顺利导入改善
	J48	工作方法的改善		

第四单元 培育与启发

概要	在导入第四单元时，复习一下之前的单元，在部属/成员的能力程
----	-------------------------------

	<p>度与管理上是否做到了密切配合。</p> <p>第 1 节确认管理上培训部属/成员的重要性，明确培育的概念和培育的进行程序，使管理者认识到对部属/成员进行培育是管理者的任务。第 2 节进一步针对管理者日常指导部属的实践，以 OJT 为中心，研讨其本质与方法。</p> <p>第 3 节对第一单元提起的需求，刺激与行动中的负面刺激导致的需求不满继续加以重视，研讨了对应及管理的方法。第 4 节对培育部属/成员中，影响接受刺激的方式及行动的另一重要因素态度进行研讨，确立了启发良好态度的三个着眼点。</p>	
构成	主题	
	<p>第 1 节 培育的职责与基本程序</p> <p>第 2 节 以 OJT 为中心的培育实践</p> <p>第 3 节 需求不满的对应及管理</p> <p>第 4 节 如何启发良好的态度</p>	
可能使用的材料	MTP 学员手册内容	
	<p>J57 企业培育员工的重要性</p> <p>J58 培育部属/成员的责任</p> <p>J59 培育对象的能力 (图)</p> <p>J60 培育的程序</p> <p>J61 工作资格条件表 (例)</p> <p>J62 职场内培育预定表 (例)</p> <p>J63 个别培育计划表 (例)</p> <p>J64 辅助学习的原则</p> <p>J65 迎接新员工的步骤</p> <p>J66 正确起步查核表</p> <p>J67 企业人的学习</p> <p>J68 培育的机会与方法</p>	<p>J69 某种指导方法</p> <p>J70 实施 OJT 的着眼点</p> <p>J71 需求不满</p> <p>J72 需求不满所引发的行动</p> <p>J73 王小英和魏科长 (案例)</p> <p>J74 对需求不满者的指导与协助</p> <p>J75 强化对需求不满的耐性</p> <p>J76 何谓态度</p> <p>J77 态度的特点</p> <p>J78 如何启发良好的态度</p> <p>J79 管理者的反省</p> <p>J80 积极倾听的要点</p>
第五单元 信赖关系的形成		
概要	<p>前面我们研讨了“人”具有各种各样的需求和态度，在管理中，个人和职场全体的职场士气问题也时有发生，需在理解人的行动的基础上力图加以解决。第五单元的第 1 节职责的确定，第 2 节职责意识的形成，第 3 节职责认知的整合，第 4 节授权。这四个尊重人性的原则源于 TWI/JR 卡片的建立良好人际关系的要诀，第 5 节研讨如何使用该卡片去解决企业组织中与人有关的问题，真正构筑起职场内人与人之间的信赖关系。</p>	
构成	主题	
	第 1 节 职责的确定	

	第2节 职责意识的形成 第3节 职责认知的整合 第4节 授权 第5节 解决与人有关的问题的方法	
可能使用到的材料	页码	MTP 学员手册内容
	J81	组织的形态与特征 (图)
	J82	对张企划主管的指示 (案例)
	J83	TWI/JR 工作关系卡片
	J84	职责的确定 (图)
	J85	劳务科的现状 (案例)
	J86	职责意识的形成 (图)
	J87	新任务 (案例)
	J88	职责认知的整合 (图)
	J89	洪主管的不满 (案例)
	J90	职责的三等价原则
	J91	从失败与成功获得的回馈
	J92	尊重人性的四原则
J93	老田与吕科长 (案例)	

第六单元 实现良好管理

概要	第六单元实现良好管理是 MTP 课程的最终目标。研讨的是领导力及如何发挥领导力	
构成	主题	
	第1节 领导力概述及其类型	
	第2节 切实有效的管理实践	
	MTP 培训结语	
可能使用到的材料	页码	MTP 学员手册内容
	J94	领导力
	J95	发挥领导力下的组织状态
	J96	领导及其作用
	J97	领导力的十六项查核表
	J98	领导力的四种类型
	J99	领导力的四种类型与状况对应 (例)
	J100	部属, 团队的成熟度与管理者的行动 (例)
	J101	职位权力与领导力
	J102	阻碍组织活性化现象 (例)

J103	促进组织活性化的要点（例）
J104	刘科长的烦恼（案例）
J105	切实有效的管理行动
J106	TWI/4J 复习卡片
J107	如果您是刘科长，会如何做？
J108	20项管理能力
J109	实现良好管理
J110	提高领导力的行动计划
J111-119	归纳要点篇（第一~第六单元）

授课老师：左明军，日产训认证培训师