

# 《MTP 中高层管理技能培训教程》

(日本产业训练协会-版权课程)

授课老师：左明军（日产训认证培训师）

课程受众：高中基层管理人员、储备干部

授课方式：案例体验 + 实战方法 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评

授课特色：气氛活跃互动，内容启发顿悟，方法实用可操，设自由问答时间解决实际困惑

企业困惑：

1. 有些业务骨干提拔上来的干部，只会自己干，不会带领下属干
2. 有些老员工提拔上来的，忠诚度虽高，但对管理缺乏基本概念
3. 有些矮子里选大个提拔上来的，有心无力
4. 有些中层干部自己拼命干，下属没事干
5. 有些中层干部整天忙、盲、茫
6. 有些管理干部整天讨好下属
7. 有些管理干部只知道用制度压人
8. 有些中层干部即便掌握一些管理知识，也只是点的，面的，而不是系统的

课程背景：

MTP (Management Training Program) 中高层管理技能培训教程，源于美国二战时期，战事紧逼，分秒必争，美国国防安全委员会要求顾问团研发出“快速有效”的课程，目的是要打赢这场战争。它的特点是“关注管理的全过程”和“知行合一”。

二战结束后，美军接手日本立川基地，用该课程培训日籍主管，引起日本企业界高度重视日本当时一片废墟，亟待重建，在日本政府的建议下，松下、日立、索尼广泛使用这个课程，对日本的战后复苏起着非常重要的作用。自 1950 年至今已进行 12 次优化改版。

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。和 TWI 教程一起，已成为有效提高企业现场中高层管理人员管理水平的完整训练体系。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，而是让学员能够在 TWI 的基础上，实实在在地提高自己的管理技能。

**课程时长：4~12 天 (6 小时/天)**

## 课程大纲

### 序：管理者角色认知与定位

1、理者的正确定位

管理者的三层定位

案例：从酷六销售经理被炒鱿鱼看中层定位

- 2.管理者的职能描述
  - 3.华为选择优秀干部的标准
  - 4.管理者的四个角色
  - 5.管理者的五项管理
  - 6.管理者的六层递进上升通道
- 二、管理者的角色转变
- 管理者的素质转变
- 2.管理角色转变要求
- 三、管理者的能力要求
- 四、管理者的基本修为
- 1.管理者的四个原贝
  - 2.管理者的两层格局

## 模块一 管理的基础

### 导言

1. 管理者要具备适应性：管理者随时准备调整不同态度去处理各种人和事
2. 管理的宗旨：使下属发挥最大的效用
3. 管理的焦点：具有两种可能性的人，即：有时干劲十足，有时士气消沉
4. 现场测评：管理行为自查表

## 第一单元 管理的基本概念

### 第一节 何谓管理

1. 管理的对象
2. 管理的目的
3. 管理的三个原则
4. 管理者的五个意识

### 第二节 管理者的角色与任务

1. 管理者四个角色
2. 管理者四项任务
3. 管理者的串联作用

### 第三节 管理者的基本态度

1. 案例分析：有效改善 & 无效改善
2. 达成目标的强烈意愿
3. 持续改善的坚定意识
4. 永远追求更高效率
5. 科学方法的六步骤
6. 全面判断的四角度
7. 贯穿始终的管理意识

## 第二单元 管理与人的行为

### 第一节 理解人的行为

1. 适当处理感性和理性
2. 基于个性差异，调整合适方法
3. 基于个体需求不同，施以不同的刺激

## 第二节 人的需求

1. 人的十一种需求
2. 需求的五层次理论
3. 了解下属需求的四个机会
4. 在有限前提下，尽力满足下属需求
5. 人的两类需求：原有需求及诱发需求
6. 有意识刺激与无意识刺激
7. 正面刺激与负面刺激
8. 唤起下属需求的三个注意事项

## 第三节 需求不满

1. 造成人需求不满的原因
2. 需求不满所引发的十种行为

## 第四节 人的态度

1. 何谓态度
2. 态度和行为的关系
3. 态度分两类：行为表现与内在心态
4. 行为表现与内在心态的关系：一致与不一致
5. 案例分析：同样问题，不同看法
6. 态度形成的过程：自然形成 & 教化形成
7. 态度形成的职场内外部原因
8. 态度的四个特点

## 第三单元 组织运作的四个原则

### 导言：组织运作的四原则

1. 指挥系统统一
2. 下属职务意识明确
3. 上下级职务认知整合
4. 运用授权提升下属自我管理能力

### 第一节 何谓组织

1. 组织的含义
2. 组织是工作与人员的两种组合
3. 组织与集体的区别
4. 组织的三种型态
5. 动态组织建立的时机

### 第二节 指挥系统的统一

1. 案例分析：这样的指令错在哪？
2. 职务清晰的四个要素
3. 常规状况下指挥系统的规则
4. 超常状况下指挥系统的调整
5. 适应环境变化的原则：指挥系统的统一 & 超越现有组织的灵活

### 第三节 职务意识的形成与控制的幅度

1. 案例分析：劳务课的现状
2. 管理者让下属明确职务意识的方法
3. 控制幅度的三个决定因素

4. 管理者应不断扩大控制幅度

5. 扩大控制幅度的五个方法

#### 第四节 职务认知的整合

1. 案例分析：下属为何不愿意接受新任务？

2. 来自下属的职务接纳

3. 下属对职务接纳的两个要点

4. 来自上司的职务期待

5. 工作分配的四个要点

6. 职务接纳与职务期待的整合方法

#### 第五节 授权

1. 案例分析：洪系长为何不满？

2. 人天性中希望自主支配

3. 授权中的三等价原则

4. 权限获得的八步骤

5. 授权在三个层面的好处

6. 授权对象的选择方法

7. 授权时的五点注意事项

8. 授权者的责任

9. 被授权者的责任

10. 从失败学习的四个思考

11. 从成功中学习的五个思考

12. 不断提升自我管理能力的习惯形成

### 第四单元 管理与基准

#### 第一节 管理与基准

1. 案例分析：新任上司

2. 何谓基准

3. 基准的两个性质

4. 基准的三个作用

#### 第二节 制定基准的方法

1. 制定基准的五步骤

2. 基准要符合三个条件

3. 制定基准时的重要提醒

#### 第三节 目标管理

1. 基准管理=目标管理

2. 何谓目标管理

3. 以目标为依据做管理的三个好处

4. 管理者帮助下属达成目标的五个要点

## 模块二 变革的管理

### 导言

管理者要不满足现状，保持问题意识，寻找创新方法，实现持续变革。

### 第五单元 解决问题的基本原则

#### 第一节 问题与问题意识

1. 问题的三个标志
  2. 问题的三个种类
  3. 问题意识的引发
- 第二节 信息化与信息共享
1. 信息的来源
  2. 信息化的过程
  3. 信息共享的意义
- 第三节 团队创造力的培养
1. 创意的过程
  2. 创造力开发技巧之一---脑力激荡发的流程
  3. 创造力开发技巧之二---创造性思维开发六技巧
  4. 提高下属创造力的六个注意事项
  5. 提高管理者自身创造力的两个方面
- 第四节 解决问题的流程
1. 明确目标
  2. 掌握事实
  3. 思考事实
  4. 找出对策
  5. 实施方案
  6. 确认结果

## **第六单元 工作的改善**

导入：

组织不断优化是管理者的职责之一

现场测试：组织现状查核表

### 第一节 组织的优化

1. 明确组织功能及岗位职责
2. 组织优化的五个着眼点

### 第二节 工作内容的改善

1. 制定下属工作分配表
2. 工作充实引发下属积极的心态
3. 工作充实方法：项目负责制
4. 工作内容改善的十一个着眼点
5. 下属工作内容改善的五个实施方法

### 第三节 工作方法改善

1. 工作方法改善的四个前提
2. 工作方法改善的流程
3. 现状分析的 FISH BONE 方法
4. 改善对象的选择
5. 改善优先顺序的原则
6. 工作改善的 5W1H 方法
7. 工作改善的 ECRS 法则
8. 案例分析：什么是真正的改善
9. 实施改善的障碍之一---心理方面

## 10. 实施改善的障碍之二---制度方面

### 第四节 工作改善的分工

1. 操作层面的改善交由下属执行
2. 制度方面，工作内容方面的改善由管理者负责

## 模块三 管理的流程

### 引言

1. 管理者应按照工作循环图、管理循环图、管理流程图实现管理
2. 管理者有责任拟定自己计划、下属的计划，参与上司的计划
3. 管理者请下属参与制定计划，并实现授权和工作充实

## 第七单元 计划

### 第一节 对计划的理解

1. 何谓计划
2. 做计划的必要性
3. 计划的责任人是管理者
4. 计划的种类

### 第二节 计划的拟定方法

1. 案例分析：新产品的生产/新营业所的设立
2. 制定计划的六步骤
3. 制定计划的九点注意事项
4. 计划决定时的九个着眼点

### 第三节 管理者的时间计划

1. 人工作的限度
2. 优先使用时间的九项工作
3. 有效使用时间的六个方法
4. 应该授权的五种工作
5. 管理者必须亲自处理的三个特别工作
6. 管理者必须亲自处理的三个创造性工作
7. 案例分析：高课长的周记
8. 时间浪费的十种现象

## 第八单元 命令

### 引言：

1. 命令就是管理者意图的下达
2. 下达命令时要引发下属完成工作的动机
3. 管理者与下属信息共享
4. 下属在了解信息的前提下自我命令

### 第一节 工作的分配

1. 工作分配的三要素
2. 案例：同事的责备
3. 工作分配的四点注意事项

### 第二节 命令的下达方法

1. 采取下属愿意接受的下达命令的方法

2. 让下属了解命令内容的方法
3. 不应有的四种命令方式
4. 命令的五个等级
5. 良好的命令要符合两个原则
6. 理想命令方式的四个方法

### 第三节 信息共享前提下的自我命令

1. 管理者不断了解现状，意识问题，采取行动
2. 让下属了解相关信息
3. 引发下属自我命令的意识

## 第九单元 控制

### 第一节 何谓控制

1. 控制的定义
2. 控制的对象

### 第二节 控制的方法

1. 掌握现状的七个工具
2. 比较的五个基准
3. 分析评估的六个工具
4. 选择工具的三个标准
5. 案例分析：控制过当与控制不足
6. 计划中有控制方案
7. 管理者要预测问题
8. 管理者要客观地控制

### 第三节 报告的运用

1. 控制的第一步：掌握事实的报告
2. 管理者要客观全面地接受报告
3. 报告完整流程的四步骤
4. 管理者引导下属正确做报告
5. 管理者养成正确向上司做报告的习惯

### 第四节 自我控制

1. 案例分析：办公用品的缴回
2. 让下属自我控制的五个要点

## 第十单元 协调

### 第一节 何谓协调

1. 协调的必要性
2. 协调是什么，不是什么

### 第二节 协调的方法

1. 协调的目的
2. 协调的途径
3. 案例分析：维修部和生产部的纠纷
4. 最佳的协调时机：事前协调

### 第三节 协调的对话方法

1. 协调的四个心理准备

2. 能让对方产生好感的三个方法
3. 仔细听出对方想法的四个要点
4. 争取对方赞同的三个步骤
5. 双方有分歧时的五个注意事项

#### 第四节 整合式协调

1. 协调的三个种类
2. 整合式协调的七点提醒
3. 管理者需指导下属做整合式协调

### 模块四 培育与启发

#### 导言

培养下属是管理者应尽的责任，管理者应在工作中有意识培养下属。通过培育让下属学会自我计划、自我命令、自我控制、自我协调

### 第十一单元 下属培育

#### 第一节 培育的责任

1. 管理者与下属达成共识的培育时机
2. 培育可以实现的两个效果
3. 管理者是培育下属的责任者

#### 第二节 培育的方法

1. 培育内容的 ASKH
2. 培育流程的十一个步骤

#### 第三节 辅助学习的原则

1. 学习的含义
2. 学习的原则
3. 辅助学习的七个原则

### 第十二单元 个人能力的培育

#### 导言

培育下属必须按照一定的程序进行  
管理者要有意识在工作中指导下属  
管理者要引发下属自我提升的意愿

#### 第一节 正确的起步

1. 新进员工培育的重要性
2. 最初印象对人的影响之重大
3. 迎接新员工的八个步骤

#### 第二节 日常的指导 (OJT)

1. OJT 是指工作中的指导
2. 培育的八个时机
3. 实施 OJT 的四个着眼点
4. 管理者的示范的重要性
5. 案例分析：别人更愿意相信你说的还是你做的？
6. 培育下属的手段之一---批评的三点注意事项
7. 培育下属的手段之二---表扬的三点注意事项

## 8. OJT 的优点与不足

### 第三节 自我启发 (SD)

1. 案例分析：难以晋升的郭太源
2. 下属自我成长的七个障碍点
3. 下属想自我成长的八个时机
4. 创造启发下属自我成长的环境
5. 管理者也要自我成长

## 模块五 信赖关系的形成

### 导言

管理者为了达成企业目标，要与下属建立信赖关系，从而消除下属需求不满，启发良好态度，建立良好沟通。

## 第十三单元 态度与行为的启发

### 第一节 需求不满的处理

思考：下属行为好，未必一定是态度好；下属态度好，通常会带来好的行为与结果。

1. 管理者要勇于面对下属需求的不满
2. 案例分析：新员工王小英 / 调职后的魏课长
3. 下属需求不满行为是因为需求与目标之间有障碍
4. 管理者要尽量排除这些障碍
5. 对下属需求不满者的四个指导与协助方法
6. 提高下属对需求不满的耐性的九个方面

### 第二节 态度的改变

1. 态度形成的三个着眼点
2. 管理者对自己态度的四点反省
3. 启发良好态度的三个角度

### 第三节 改变态度的沟通方法

1. 何谓说服
2. 说服的有效性
3. 说服的局限性
4. 案例分析：心目中的自我形象
5. 倾听的效果
6. 倾听可以改变态度的五个原因
7. 积极倾听的三个注意事项
8. 积极倾听的五个方法
9. 案例分析：管理者如何听懂下属的提问？
10. 听懂是答对的前提

## 第十四单元 与人有关问题的处理

### 第一节 与人有关问题的处理方法

1. 案例分析：老田遇到的两个经理
2. 处理人的问题的六步骤

### 第二节 与人有关问题的处理方法的应用

1. 处理人的问题六步骤应用案例：请假的风波
2. 运用科学六步骤，同时运用倾听的技巧

## **第十五单元 沟通的建立**

### 第一节 何谓沟通

1. 沟通中的知情意
2. 沟通中的三个心理需求
3. 职场中沟通的机会：目标计划命令控制协调指导时
4. 沟通的五种方式

### 第二节 如何有效沟通

1. 面对面沟通的四个要点
2. 书面沟通的七个特征
3. 电信沟通的注意事项
4. 有关授权的沟通要点是信息共享
5. 有关目标的沟通要点是面对真实问题
6. 重视利用工作报告来沟通重要信息
7. 良好沟通的十二点提醒

### 第三节 会议型沟通

1. 重视会议沟通的效率
2. 会议的七种形态
3. 会议沟通的三个要素
4. 低效或无效会议的原因分析
5. 拟定会议计划的十四点提醒
6. 会议进行的四个阶段
7. 会议反思的四个方面
8. 对会议上表现欠佳的五种参会者的应对方法
9. 会议的三个作用：信息的传达、情感的交流、意向的整合

## **模块六 实现良好的管理**

### 导言

模块六是前五个模块的整合

## **第十六单元 领导力**

### 第一节 领导力与领导者

1. 何谓领导力
2. 领导力的特征
3. 领导力的三个本质
4. 管理者发挥领导力要做到的四点
5. 什么是领导者
6. 权威与领导
7. 领导者共同的工作方法
8. 领导者工作的特点
9. 领导者的三个任务

### 第二节 领导力的类型

1. 现场测试：属于哪个领导类型（委任型、参与型、整合型、指示型）
2. 四种类型领导适合不同的企业及团队状况分析
3. 配合下属及团队成熟度的领导力运用要领

### 第三节 组织活力与领导力

1. 何谓组织活力
2. 有活力组织的七个特征
3. 组织活力的障碍来自五个方面
4. 提升组织活力的六个着眼点
5. 组织综合力的十个特征
6. 现场测试：组织综合力检查表 / 组织活力检查表 / 汇总表
7. 团队中非正式组织的特点
8. 团队中非正式组织的四个应对方法

## 第十七单元 管理的展开

导言：管理者面对各种工作：包括工作内容及方法的改善，计划命令控制协调的工作流程；对下属绩效评估、培育和启发；对不同性格的下属建立信赖关系；实现管理的有效率有效果，面向未来。

### 第一节 良好管理的实践

1. 综合运用所学知识做综合案例分析：草坪的经营 / 刘课长的烦恼
2. 全面回顾：工作分配、激发创意、授权、控制的工具、职务期待、评估标准、工作充实、科学的方法、信息共享、OJT、会议的活用、拟定计划、态度的形成等内容
3. 管理恰当需满足的两个条件是：工作内容适当、工作方法适当

### 第二节 领导力的提升

1. 何谓领导力
2. 领导力的权变性
3. 对领导力的三个误解
4. 体现优秀领导力的四个方面
5. 领导应具备的六个方面二十项能力
6. 管理者七个基本的管理素质
7. 现场思考：领导提升计划

### 第三节：会议指导