

国家中小企业银河培训工程
全国中小企业经理人证书考试
中国中小企业国际合作协会TWI—MTP推进办公室

推荐教材
指定教材



Management Training Program
MTP
企业中高层管理技能训练教程

谢小彬 主 编

府川亮一 张晓辉 副主编



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

MTP

企业中高层管理技能训练教程

谢小彬 主 编
府川亮一 张晓辉 副主编

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

MTP 企业中高层管理技能训练教程/谢小彬主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 1
ISBN 978-7-300-16807-4

I. ①M… II. ①谢… III. ①中小企业-企业管理-教材 IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 298199 号

MTP 企业中高层管理技能训练教程

谢小彬 主编

府川亮一 张晓辉 副主编

MTP Qiye Zhonggaoceng Guanli Jineng Xunlian Jiaocheng

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn	
	http://www.lkao.com.cn (中国 1 考网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司	
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次 2013 年 5 月第 1 版
印 张	14.5	印 次 2013 年 5 月第 1 次印刷
字 数	175 000	定 价 52.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

《MTP企业中高层管理技能训练教程》最初的版本源自美国，1950年被导入日本后，受到日本产业界的普遍欢迎。1955年，日本通产省、劳动省和日本经济团体联合会一起设立了专门推动MTP培训的唯一机构，即社团法人日本产业训练协会（简称日产训）。日产训成立后，在推动企业内MTP和TWI培训（《TWI企业现场管理技能训练教程》）的同时，采纳广大管理人员意见，组织专门人士每5年修订一次MTP教材，至今已修订到第12版，培养了近四千名企业内有资格讲师，接受过MTP培训的企业管理者超过百万人。

MTP培训不仅在日本国内经久不衰，在我国台湾地区也受到好评，培训了MTP有资格讲师近400人，间接受训者超过5万人以上。其中最受企业欢迎的原因是，通过MTP培训，管理人员能够统一认识，提高自觉改善的动机，主动带领员工推动各种改善改革活动，充分调动了员工的积极性，增强凝聚力，从而使企业蓬勃向上、充满生机。

回顾MTP在日本发展的过程，给了我们一个重要启示，即企业在推动现代化管理时，必须首先使管理人员与经营者持有共同的管理理念，掌握相关的管理知识，保持积极和良好的态度，特别是具有扎实的现场管理技能（即TWI/4J），方能脚踏实地，带领员工确实达成组织的目的和目标。

1998年，在当时的中国企业管理协会（现中国企业联合会）会长袁宝华先生、理事长张彦宁先生的亲自关心和支持下，MTP教程正式进军中国，培训了约80名有资格讲师，间接和直接受训者超过万人，为世界500强著名企业日立、松下、佳能集团等的中国法人所长期采用。培训方式也有公开班、内训班和师资班等多种形式。

在工业和信息化部中小企业发展促进中心，中国中小企业国际合作协会的大力支持下，我们参考了日产训第10版、第11版和第12版MTP学员教材，编写了这本新中文版《MTP企业中高层管理技能训练教程》，把原来的5天培训缩短为3天，使其更易在企业内部实施。同时，我们明确了培训对象为接受过TWI现场管理技能训练教程培训后的企业中高层管理者。

修订后的中文版教材使MTP与TWI这两个著名培训项目的关联更为紧密，始终强调“科学方法和尊重人性”的价值观。我们期待中国广大中小企业的经营者和管理人员在接受过MTP培训后，能够进一步了解日本式管理曾如何从小到大，打造出世界一流的产品和服务。我们也确信，MTP培训同样能够在中国中小企业培养一流管理人才中起到积极作用。

社团法人日本产业训练协会
中国区首席代表，特别讲师

谢小彬

2012年12月



MTP 简史

1945 年 9 月 在美远东空军 (FEAF) 东京立川基地针对服务于美军劳动相关事务的日籍主管进行教育培训, 第一次导入由美籍讲师担任。

1949 年 完成日文版。在美军相关机构实施。

1950 年 4 月 由通产省介绍给日本民间机构 (早稻田大学理工学教室)。

1950 年 6 月 通产省决定在日本企业内导入 MTP。

1950 年 10 月 由通产省主办第一届 MTP 讲师培训课程。

1953 年 5 月 MTP 第一次改版 (通产省企业局)。

1953 年 7 月 通产省将 MTP 课程移交 MTP 指导联络会负责。

1954 年 5 月 MTP 第二次改版。

1955 年 7 月 由通产省、劳动省、日经联共同成立日产训, 负责 MTP 课程在民间的推广。

1957 年 12 月 MTP 第三次改版。

- 全面改写案例
- 加入 IE 技法
- 加入工作的执行基准

1962 年 1 月 MTP 第四次改版。

- 导入合作理论、动机论、领导论、整合协调等思想

1965 年 8 月 MTP 第五次改版。

- 部属培育
- 非正式团体的强化

1971 年 4 月 MTP 第六次改版。

- 增加 XY 理论、职务充实、人类基本需求、目标管理等思想

1975 年 4 月 MTP 第七次改版。

- 导入咨询方法等

1980 年 10 月 MTP 第八次改版。

- 动态组织论
- 环境适应理论
- 状况适应理论
- 领导论
- 导入在工作现场培育人才 (OJT) 的部属培育法



1985 年 6 月 MTP 部分改版。

- 改写了约 60 页内容

1988 年 5 月 追加第三次产业用内容。

1990 年 6 月 授权韩国产业训练协会、韩国能率协会使用 MTP。

1991 年 1 月 MTP 第九次改版。

- 在自我支配原则中强调“工作的自我管理”
- 强化目标达成功能的观点
- 内容变更，结构小幅变更，部、单元名称变更

1991 年 3 月 日产训在日本申请登记 MTP 著作权。

1991 年 4 月 开始在中国台湾生产力中心举办 MTP 讲师课程。

1993 年 10 月 授权中国台湾生产力中心使用 MTP 著作权。

1994 年 1 月 完成 MTP 英文版。

1994 年 5 月 受日经联国际交流中心（NICC）委托，在东南亚各国开展 MTP 培训。

1995 年 5 月 受 NICC 委托，接受东南亚各国管理者赴日培训 MTP。

1996 年 9 月 受 NICC 委托，MTP 的一部分案例拍摄成 VTR（英文版）。

1996 年 11 月 受 NICC 委托的赴日 MTP 培训结束。

1997 年 6 月 MTP 第十次改版。

- 企业伦理、经营伦理的观点
- 符合人类行为科学的组织运作
- 现状优先的领导原则
- “单元”经整合后减少、结构变更

1998 年 10 月 和中国企业联合会合作，中国大陆 MTP（第 10 版）发行。

1999 年 4 月 第十版 MTP 英文版著作权授权给 NICC 使用。

2000 年 3 月 日经新闻社根据 MTP 制作发行“管理能力开发”录像带共 4 卷。由日产训监制、制作、销售。

2003 年 1 月 MTP 第十一次改版。

- 组织运作与人类行为的关系
- 组织活性化与领导力的强化
- 沟通的强化
- 增加信息及其活用部分
- 部属培育的观点的整理

2008 年 12 月 MTP 第十二次改版。

- 新设案例集、特别资料集
- 信息、沟通部分的修订
- 追加各种说明图

2010 年 1 月 授权中国大陆版 MTP（第 12 版）印制发行。

2013 年 5 月 中文版《MTP 企业中高层管理技能训练教程》正式出版。

目 录

第一部 管理的基础和流程

管理的基础	3
管理的流程	4
第一单元 管理的基本概念	5
管理的基本概念	5
对待上司的方法	6
老妇人与泰勒	7
管理者的基本态度	8
科学的方法	9
全面的判断	10
第二单元 计划和命令	11
管理的流程	11
计划	12
计划的种类之一	13
计划的种类之二	14
制订计划的程序	15
新产品的生产	16
新销售点的设立	17
命令	18
同事的责备	19
工作分配三要素	20
常犯的错	21
命令下达的类型	22
理想的命令方式	24
现状下达命令	25



第三单元 控制和协调	26
控制	26
控制二则 (1)	27
控制二则 (2)	29
办公用品的缴回	30
协调	31
纠纷的案例	32
协调时的理想对话方法	33
整合协调	35
总务科长的对应	36

第二部 部属的培育与启发

人类行为的理解	39
培育与启发	40
第四单元 需求与人的行为	41
部属也是人	41
老田与马科长	42
行为的图解	43
人的需求	44
需求的五个层次	46
需求不满	47
需求不满所引发的行为	48
两则案例	50
对需求不满者的指导与协助	51
强化对需求不满的耐性	52
管理者的反省	54
第五单元 培育的概念与实践	55
培育的概念	55
企业培育员工的必要性	56
职务要件表 (例)	57
训练预定计划表	58
个别培育计划表	59
辅助学习的原则	60
个人能力的培育	62
正确起步查核表 (例)	63
指导方法	65
实施 OJT 的着眼点	66

难以晋升的郭大源	67
第六单元 沟通的确立	68
沟通的确立	68
商务沟通的内容	69
沟通的手段与方法	70
企业内电子邮件 (E-mail) 的使用	71
现状共有的沟通	72
良好的沟通	73
会议的类型	75
会议主持者检查表 (例)	77
会议进行的四阶段	78

第三部 人际信赖关系的形成

信赖关系的形成	83
第七单元 尊重人性的四原则	84
组织运作的原则	84
对张规划主管的指示	85
命令系统的统一	86
劳务科的现状	87
职务 (工作) 意识的形成	88
新任务	89
职务认知的整合	90
洪主管的不满	91
三等价原则	92
从失败与成功中获得的回馈	93
组织中尊重人性的四原则	94
第八单元 态度与行为的激发	95
何谓态度	95
态度的特点	97
如何启发良好的态度	98
管理者如何回答部属/成员的询问	99
积极倾听的要领	100
与人有关的问题的处理	101
老田与吕科长	102
与人有关的问题的处理程序	103
陈科长与吴凤	105
与人有关的问题的处理表	107



如何解决人的行为问题	108
------------------	-----

第四部 变革的管理与领导力

变革的管理	111
第九单元 解决问题的基本点	112
解决问题的基本	112
问题与问题种类	113
打击创意的话	115
何谓信息	116
创造性思考的流程	117
创意开发会议	118
提升想象力的要诀	120
阻碍创造力发挥的要素	121
有效激发部属/成员创意的话	122
解决问题的流程	123
选择必要改善点的着眼点	124
特性要因图的绘制法	126
改善检讨	127
改善的程序	129
什么是真正的改善?	130
第十单元 领导力	131
实现良好管理	131
领导力	132
权威与领导	133
领导者及其任务	134
领导力的十六项检核表	136
领导力的四种类型	137
部属/成员、团体（团队）的成熟度与领导者的对应（例）	138
组织综合力二十项检查表	139
组织活性化十项查核点	140
组织综合能力和活性化汇总表	141
小团体的管理与活用要点	142
职场文化活性化的阻碍物	143
促进组织活性化的着眼点（例）	145
良好管理的展开	146
草坪的经营	147
刘科长的烦恼	148

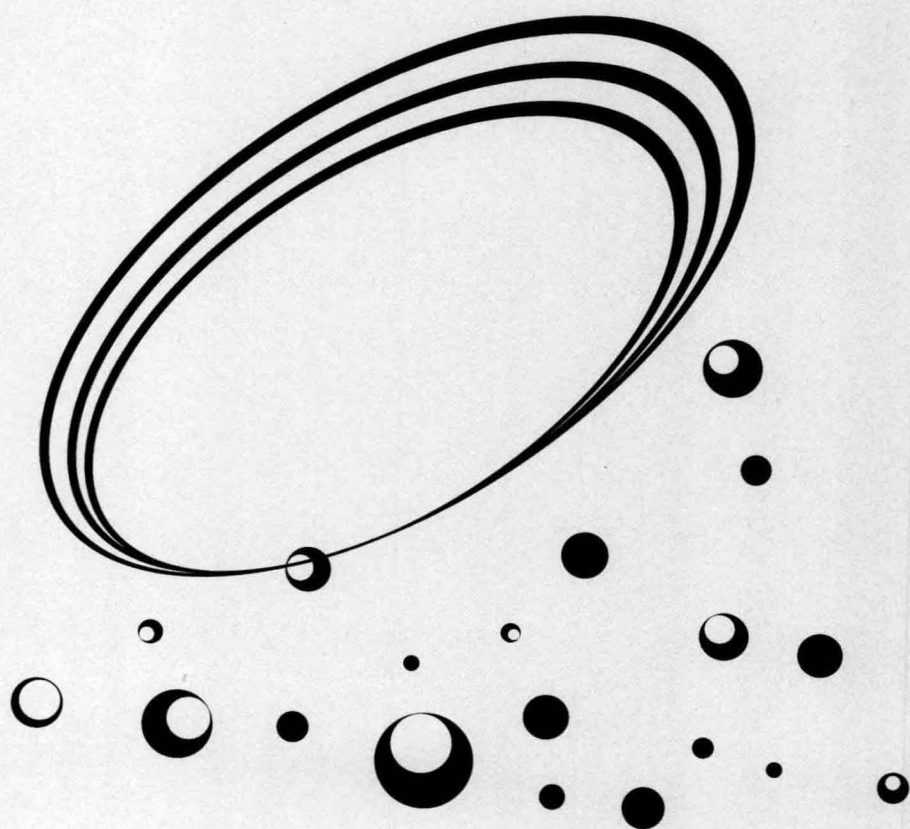
如果您是刘科长，您该如何？	149
领导力提升计划	150
改善及提高管理能力的行动计划	151
附录 MTP 特别资料集	153
第一单元 管理的基本概念	155
何谓管理	155
人力资源管理的三层面	156
管理者的立场与任务	157
管理的四个层面	158
MTP 课程概要	159
TWI/JI 工作指导卡片	160
TWI/JR 工作关系卡片	161
TWI/JM 工作改善卡片	162
自我检查表	163
第二单元 计划和命令	167
工作循环图和管理流程图	167
工作的限度	168
命令的种类	169
第三单元 控制和协调	170
控制的工具	170
协调	171
第四单元 需求与人的行为	172
行为的图解	172
需求不满的行为	173
第五单元 培育的概念与实践	174
培育部属/成员的责任	174
培育部属	175
培养对象的能力	176
在职人士基础能力参考数据	177
职场人的学习	178
迎接新员工的方法	179
培育部属的程序	180
培育的机会与方法（例）	181
第六单元 沟通的确立	182
面对面沟通的要点	182
心的沟通	183
书面沟通的要点	184
会议进行的四阶段	185



沟通与人	186
第七单元 尊重人性的四原则	187
职能组织的种类与问题点	187
第八单元 态度与行为的激发	189
态度	189
第九单元 解决问题的基本点	190
问题意识	190
信息形成过程	191
创造性的开发技巧	192
创造性思考	194
创造性	196
创造力源泉	197
改善的顺利导入	198
讨论如何改善	199
第十单元 领导力	200
何谓领导力	200
领导力的发挥	201
领导的四种类型与状况的应对（例）	202
切实的行动	203
二十项管理能力（Competence Dictionary）	204
管理者的基本管理能力	206
MTP 总揽	207

第一部

管理的基础和流程



管理的基础

管理者为达成目标，需经常考虑许多不确定的因素，并主动采取各种行动。即使执行某一项工作，仍需要考虑协调许多相关的关系。除对生产、安全、职场的士气、人员配置、新员工培训及与上司或其他部门的协调等负有责任之外，也要了解部属/成员的个人需求，甚至还要了解到个人更详细的情况。

管理者在执行工作任务中，每天都要度过这种“多方适应”的日子。这种“多方适应”，意指无论如何都要想办法避免“顾此失彼”，在相互协调之中实现工作目标。

因此，作为一名管理者，要做好“多方适应”，需将管理者的工作加以分类，做有系统的研究。同时要彻底领悟管理工作共通的基本观念。这就是说，身为管理者，纵然工作或职场改变，应以“基本成熟的心态”，即采用“管理者应有的基本态度”去从事管理。

我们知道，从事管理工作，免不了和许多人产生关联。然而，部属/成员会因别人如何对待自己而影响工作情绪，有时干劲十足，有时却会意气消沉，无法发挥自身的力量。这告诉我们，发挥无限力量的是人；使企业组织崩溃破产的也是人。所以，MTP把焦点对准潜藏着两方面可能性的“人”进行研究，帮助我们更有效地推动管理工作。

能带来“组织”（职场）成长与繁荣的是人，危及其存在的也是人。
“组织”（职场）的成败，全在于管理者的行为。



管理的流程

管理者的工作，也就是管理，有其必须遵循的重要流程，唯有切实遵循管理流程，才能取得工作成果。省略过程或执行方法不当，不仅会产生工作上的障碍，且难以取得预期的成果。

在管理的过程中，首先，应对自己的工作制订开始并继续实施的计划，再按照计划确实执行。随时留意工作的进展状况，如发现缺失时，应立即采取适当的改正措施。

管理者为达成目的、目标，尤其需要部属/成员的协助与参与，即使是交给部属/成员执行的工作，也需制订计划，并给予部属/成员适当的命令，使他能将上述计划视为自己的行动目标，从而自动自发地加以积极推动。实施过程中或实施后，需对照目标、方针及计划等基准进行检讨。一旦发现异常，即需采取必要的措施。

为顺利推动组织内的工作需与上司之间、其他部门之间、部属与部属之间，保持密切的协调，确保各项流程能够顺利完成。

这些过程并非各自独立，而是相互关联的。因此，工作的管理相当复杂。如果，管理者没有用充足的时间去执行工作管理流程，那么将使工作变得更加复杂，其结果是使组织全体的工作也无法顺利进行，纵然管理者耗费心力，忙碌无暇，若没有取得好的工作成果，管理者所得到的评价也会很低。

“管理的流程”，是指为达成组织目标，从事最切实的问题解决及合理化的追求。



第一单元

管理的基本概念

管理的基本概念

管理者的职责，不在于只凭着一己之力达成业务目标，而是要准备好能使部属/成员专心于完成业务、激发部属/成员发挥能力与意愿的条件。让部属/成员达成各自的业务目标，借以实现组织的整体目标。

为此，如果部属/成员的能力尚未充分培育好时，管理者有时需要抑制自己直接动手完成工作的冲动，有时虽未得到上级详细的指示，也需要对部属/成员下达指示或直接教育。

如此说来，为更有效地完成管理者的工作，即让部属/成员有效地工作，首先要分析自己所掌管的组织工作为何，接着应检讨自己该如何去管理它，并有必要找出管理者工作方法中需进行改善之处。

为了了解自己身为管理者对以上职责执行到何种程度，作“自我检查”将是良好管理的开端。

你的工作，在于和部属/成员及相关人员共同凝聚力量，去完成组织、职场的工作，达成组织、职场的目的与目标。