

精细化管理工作技能（沟通技巧）

——设计院运营管理改进专题咨询



慧朴管理概况

中国工程企业精细化管理和精益建造解决方案提供商



OVERALL SOLUTION
上海慧朴企业管理有限公司

主要业务

立足工程建设行业，为行业价值增值提供**精细化管理和精益建造**培训课程、管理咨询、信息系统等产品及服务。

公司愿景

致力于研究、发现、推动和实现工程建设行业的价值增值，成为最受行业欢迎的合作伙伴。

部分客户



中国建筑工程总公司
CHINA STATE CONSTRUCTION ENGRG. CORP.



中国水利水电建设集团公司
SINOHYDRO CORPORATION



中国中铁股份有限公司
CHINA RAILWAY GROUP LIMITED



国家电网
STATE GRID

中国2010年上海世博会全球合作伙伴
Global Partner of Expo 2010 Shanghai China



华西集团



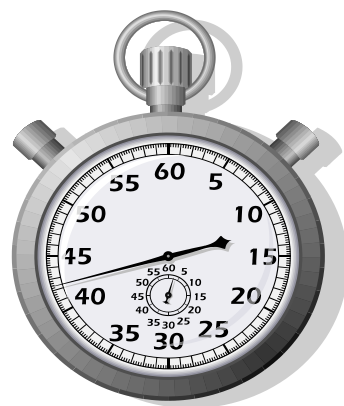
中国铁建股份有限公司
CHINA RAILWAY CONSTRUCTION CORPORATION LIMITED



培训注意事项



手机关铃



守时



禁烟



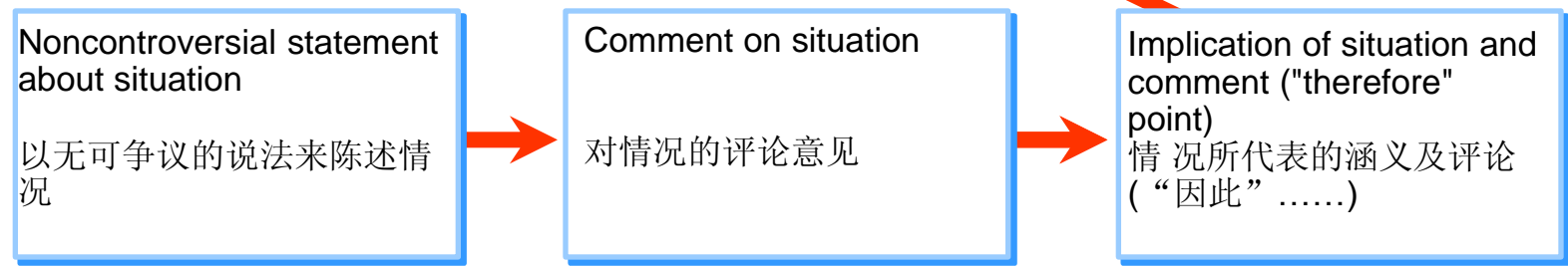
提倡互动

PROS AND CONS OF ARGUMENTS

逻辑论证的利弊

Governing thought
中心思想

Key line
主要理由



Pros
利

- Demonstrates that no other avenue will work
证明内容的必然走向(没有第二条路可走)
- Can be particularly effective with resistant audiences
对有拒绝心理的听众尤为有效

Cons
弊

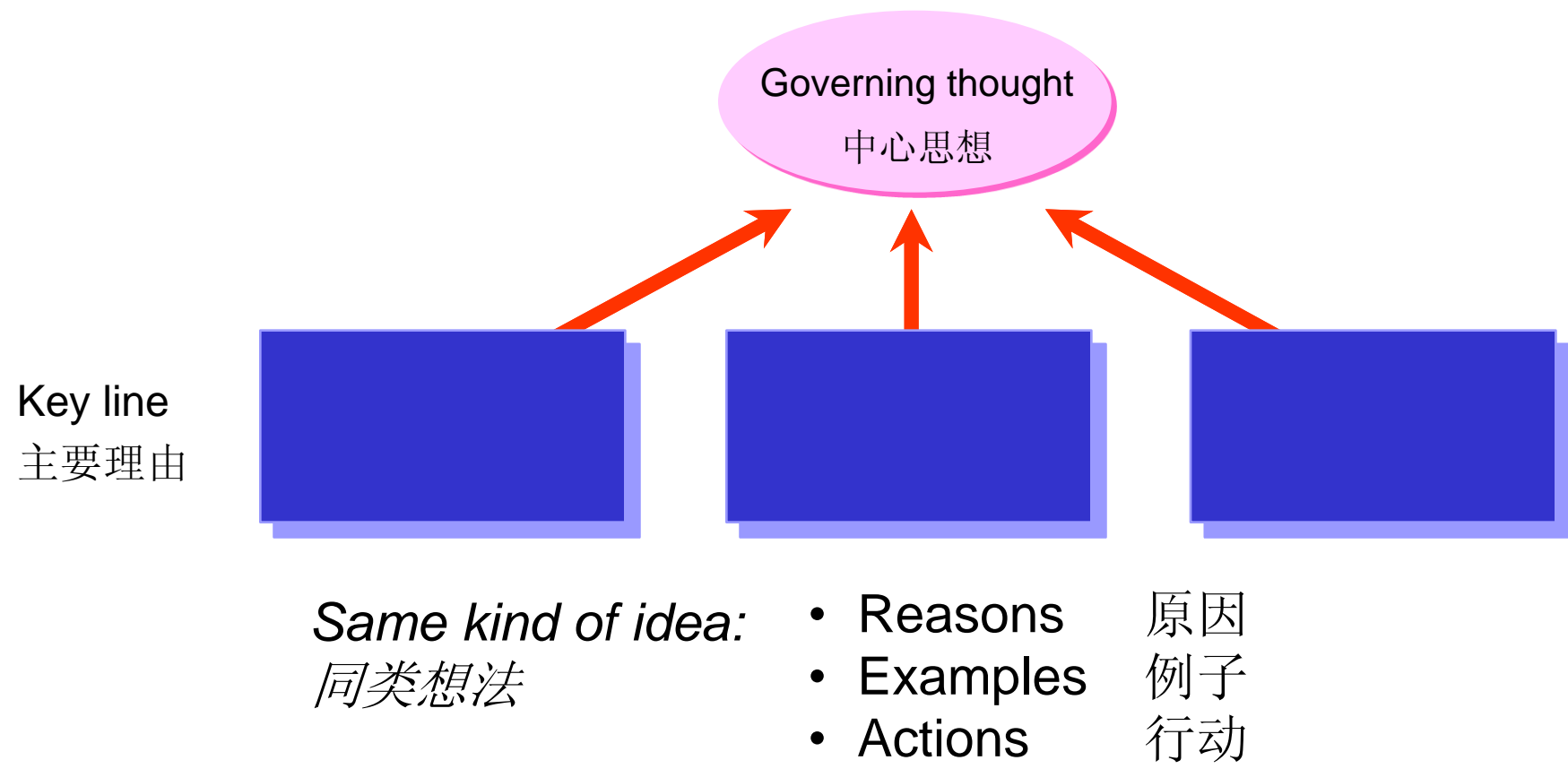
- If audience disagrees with "situation" or "comment," argument will fail to persuade
如听众对“情况”或“意见”有异议，该论证即失去了说服力
- Requires audience to remember much information before getting to "so what"
听众在听到最后的“所以”结论时，先要记忆大量信息

AGENDA 课程

- Writing Backwards -- The Pyramid
从结论说起
- The Governing Thought (TOPS)
中心思想
- Logical Arguments
逻辑论证
- Logical Groupings
逻辑组合
- No Gaps, No Overlaps (MECE)
不遗漏、不重叠(不多不少)

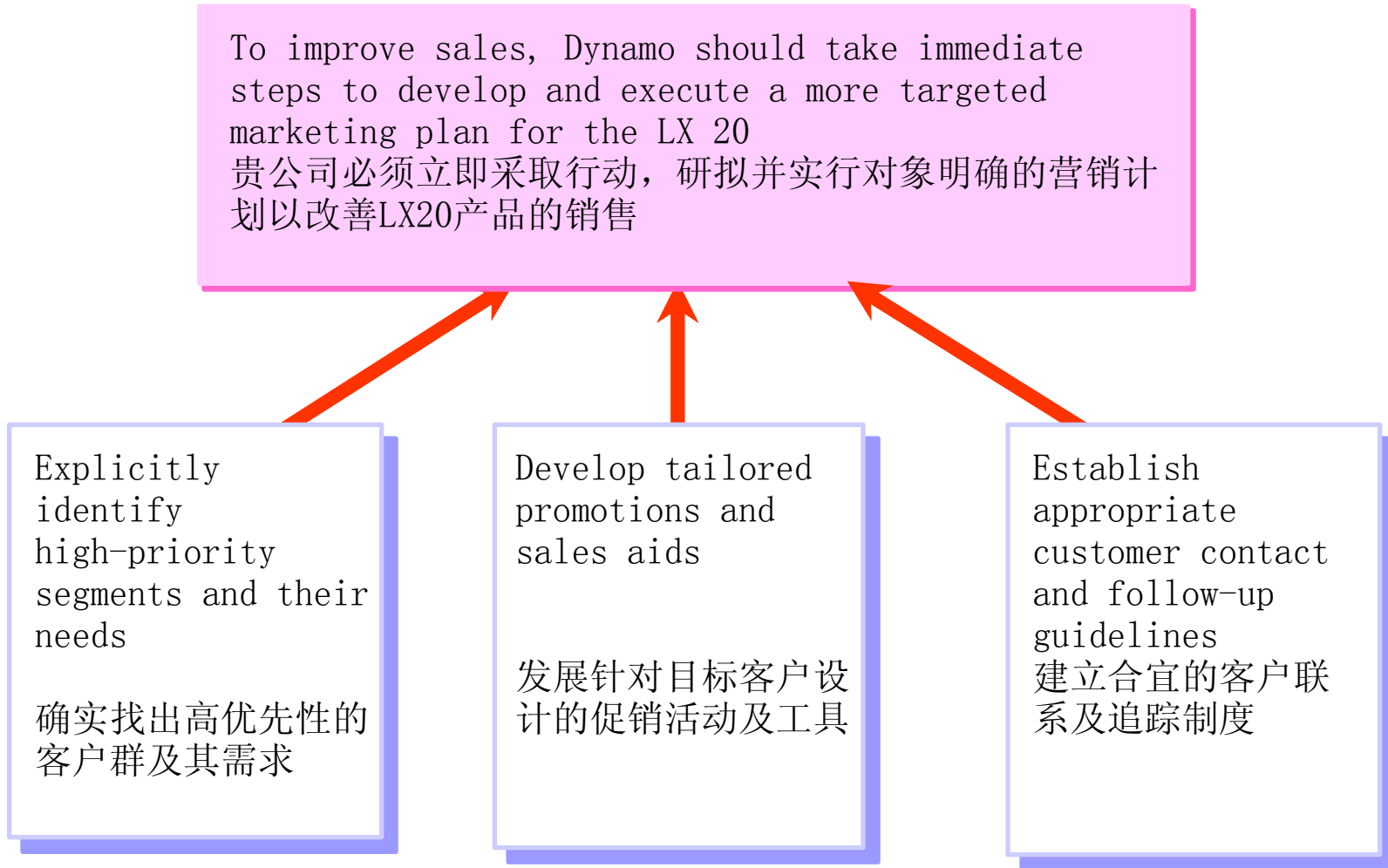
GROUPING STRUCTURE (INDUCTIVE REASONING)

逻辑组合式架构(归纳结论)



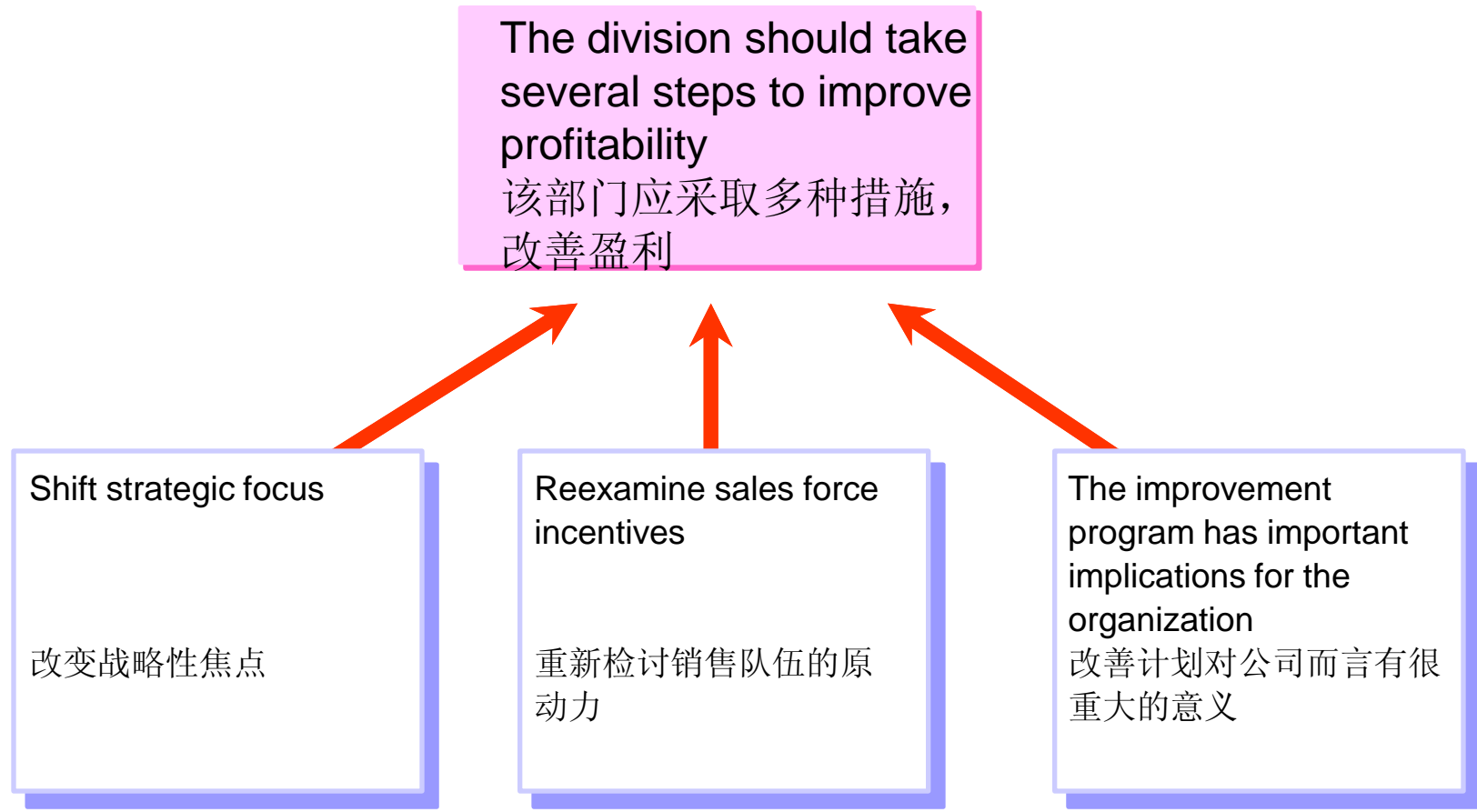
LOGICAL GROUPING -- EXAMPLE

逻辑组合举例



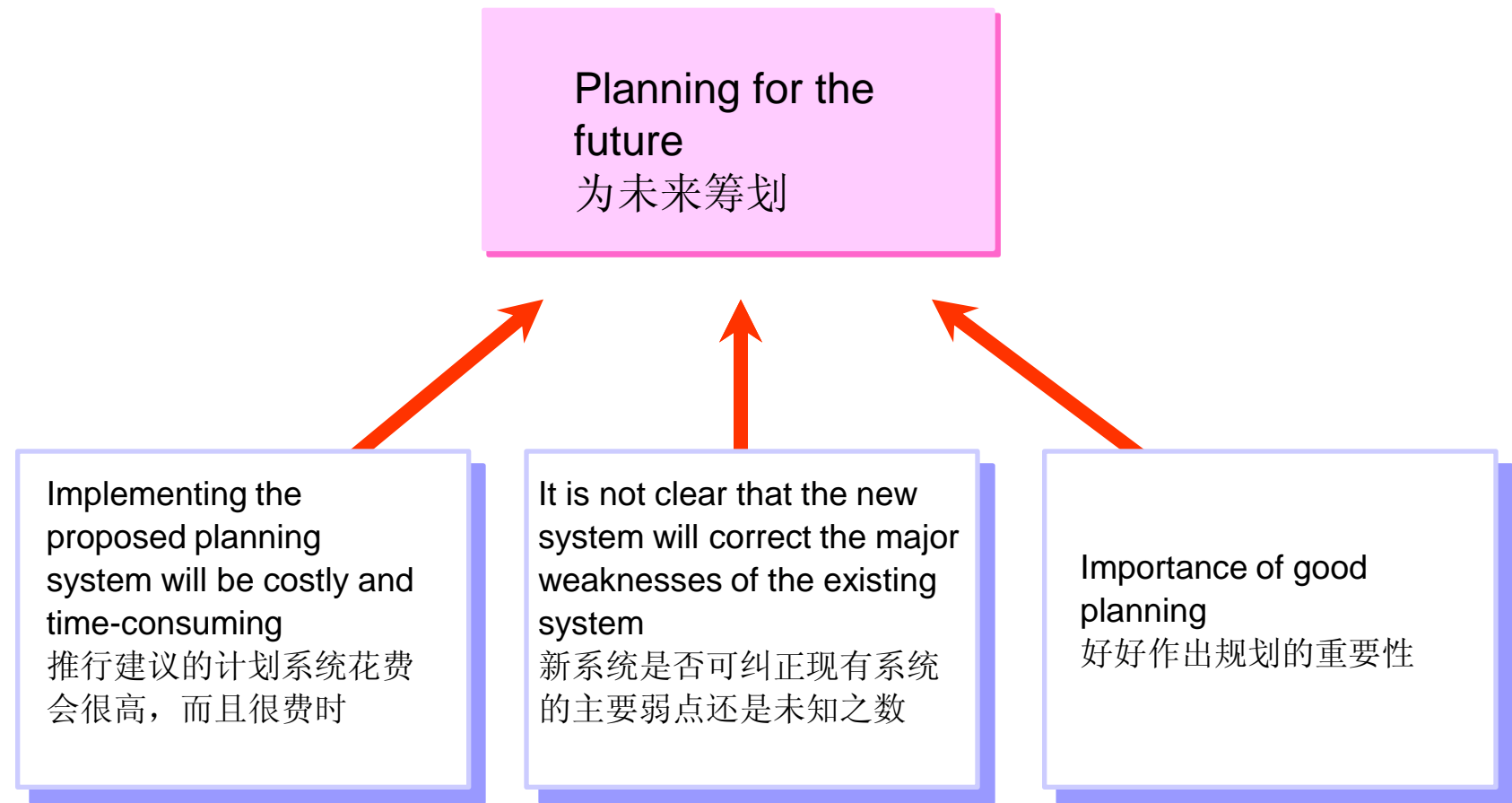
IS THIS A GOOD GROUPING? -- 1

这是个好的逻辑组合吗? --1



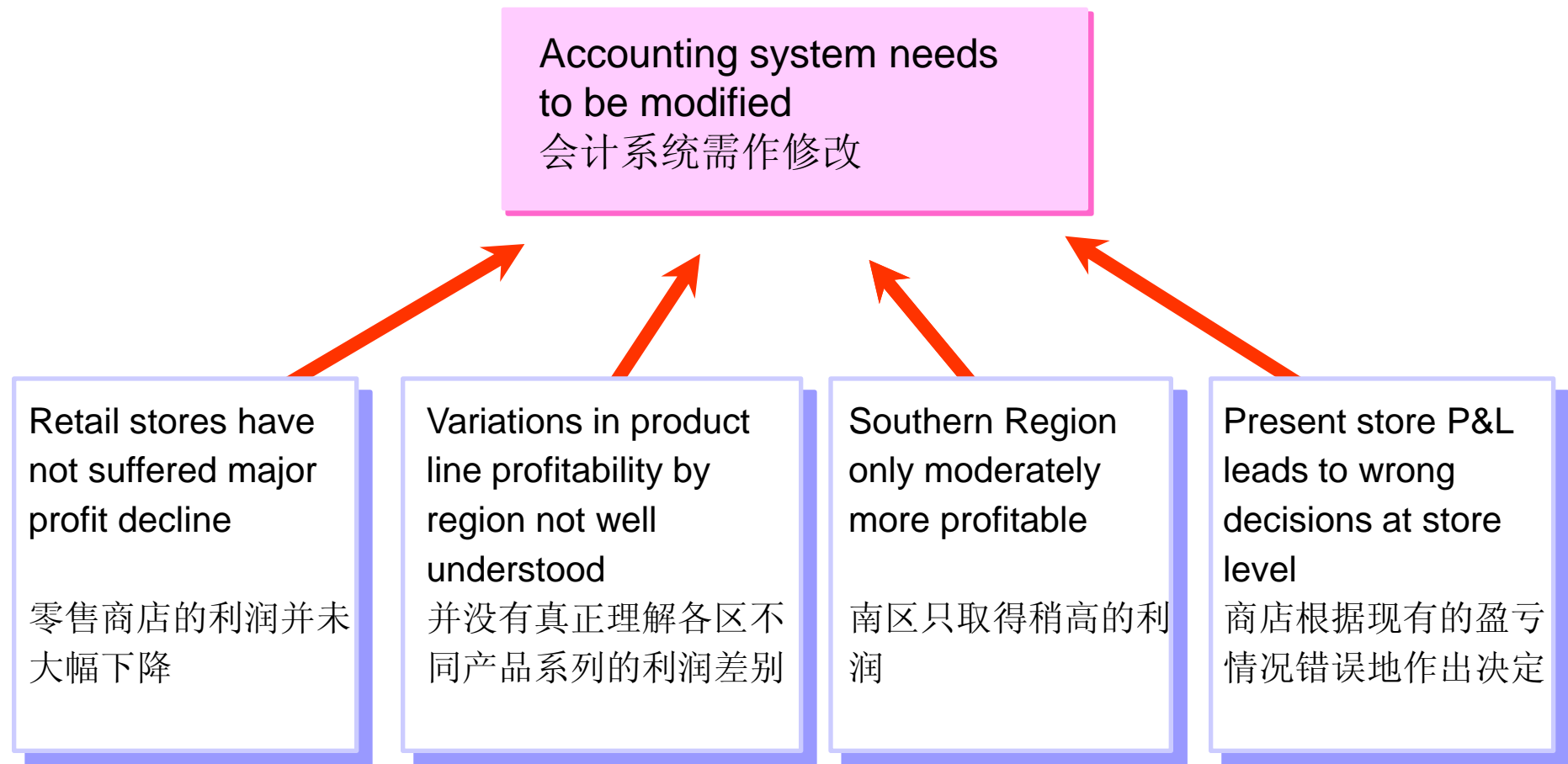
IS THIS A GOOD GROUPING? -- 2

这是个好的逻辑组合吗? --2



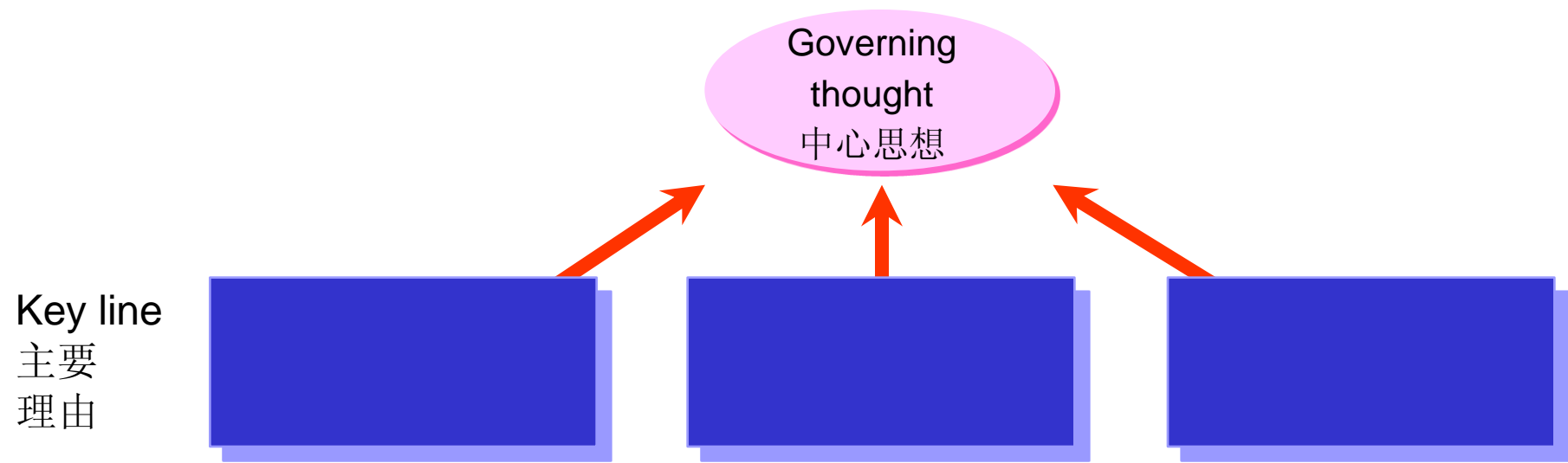
IS THIS A GOOD GROUPING? -- 3

这是个好的逻辑组合吗? --3



PROS AND CONS OF GROUPINGS

逻辑组合的利弊



Pros 利

- Major points easy to remember
便于记住要点
- Very effective for action-oriented audiences
对注重具体措施的听众极为有效
- If one point rejected, remaining points may still persuade
一点被否定，其余各点仍具说服力

Cons 弊

- Could be too forceful for some audiences
对一些听众可能有勉强之嫌

ARGUMENT

论证式

Dynamo should take immediate steps to develop and execute a more targeted marketing plan for the LX 20
 贵公司必须立即采取行动，研拟并实行明确对象的营销计划以改善LX20产品的销售

As you suspected, some manufacturing flaws have hurt sales of Dynamo抐 new system LX 20
 正如你所料想的，生产过程的瑕疵对新产品LX20的销售造成损害

However, major cause of disappointing sales is Dynamo抐 unfocused marketing effort
 然而，真正使得销售不振的主要原因则在于贵公司市场营销的重点不集中

Therefore, Dynamo should take immediate steps to develop and execute a more targeted marketing plan
 因此，贵公司应立即研拟一份更明确强调重点对象的营销计划并开始实行

Need for action
需要行动的理由

vs.
相对于

GROUPING

组合式

Dynamo should take immediate steps to develop and execute a more targeted marketing plan for the LX 20
 贵公司必须立即采取行动，研拟并实行明确对象的营销计划以改善LX20产品的销售

Explicitly identify high-priority segments and their needs
 确实找出高优先性的客户群及其需求

Develop tailored promotions and sales aids
 发展针对目标客户设计的促销活动及工具

Establish appropriate customer contact and follow-up guidelines
 建立合宜的客户联系及追踪制度

Actions
行动的内容

AGENDA 课程

- Writing Backwards ?The Pyramid
从结论说起
- The Governing Thought (TOPS)
中心思想
- Logical Arguments
逻辑论证
- Logical Groupings
逻辑组合
- **No Gaps, No Overlaps (MECE)**
不遗漏、不重叠(不多不少)

M E C E

Mutually Exclusive/Collectively Exhaustive
(No overlaps) (No gaps)

不多不少

相互之间具有排他性/整体而言毫无遗漏
(不重叠) (不遗漏)

IS IT MECE? -- 1

这是否“不多不少”？ --1

We should sell our house

我们应把房子出售

- We need more room
我们需要更大的地方
- The house is old, and needs expensive basic repairs
房子已很旧，需进行花费很高的基本维修
- The kitchen is too small
厨房太小
- The furnace is broken
炉子坏了
- There is too much traffic on our street
我们这条街交通太繁忙了

IS IT MECE? -- 2

这是否“不多不少”？ -- 2

Entry barriers are low

进入市场的障碍很少

- Minimal start-up costs
开业的成本很低
- No regulatory restrictions
没有法规上的限制
- Little need for proprietary technology or expertise
不太需要专有的科技或专业知识
- Qualified personnel readily available
已有符合条件的人员

IS IT MECE? -- 3

这是否“不多不少”？ -- 3

The company should adopt an invest/grow strategy in this business

对此项业务，公司应采投资/增长战略

- The market is favorable
该市场看好
- The business is strong
业务茁壮
- Financial and market performance has been excellent
财务方面和市场的绩效一直都非常好
- The sales and financial outlook appears good
销售和财政方面的前景看来很好
- Innovative marketing strategies have proved successful
有创意的市场营销战略证明是成功的

BUILDING OUR PYRAMID

建立我们的金字塔

- What is our main message (governing thought)? Is it TOPS?
我们主要传达的信息(中心思想)是什麼? 是否合乎 TOPS 的标准?
- Should we use an argument or a grouping?
应采用论证式还是组合式?
- Does our final structure pass the relevant logic test?
最后的架构是否通过有关的逻辑测试呢?
 - For groupings, are the points logically the same (e.g., all steps, all problems, all benefits) and in the logical order?
如采用逻辑组合方式, 各要点在逻辑上是否相同(如: 都是步骤、问题或利益?) 并按照逻辑顺序排列?
 - For arguments, does the second point comment on the first point in a way that leads to the third point and only the third point?
如采用逻辑论证方式, 第二点是否是针对第一点的评论意见, 并一定会引申到第三点而不致引申到其他地方?
 - Do both arguments and groupings support their summary in a MECE way?
用论证式或组合式的论点是否可不多不少地支持结论呢?
 - Mutually exclusive (ME): Is each point used only once and in the best place?
相互之间具有排他性: 每一个论点是否只用一次并用最适当的位置?
 - Collectively exhaustive (CE): Do we have all the points we need to support or defend the summary idea?
整体而言毫无遗漏: 我们是否提出了支持或辩护结论中心思想所需的全部论点呢?

GROUPING AND SUMMARIZING

组合和总结

练习题一

What do I need to do to sell my old car?

卖旧车前的准备

1. 修理车顶的破洞
2. 买新的车内地毯
3. 写报纸广告稿
4. 买新的顶灯
5. 修理车身凹陷处
6. 把锈斑喷漆
7. 写後窗售车广告
8. 写公告板的售车海报
9. 将车内吸尘

UNSCRAMBLE THE FOLLOWING

整理以下各句

练习题二

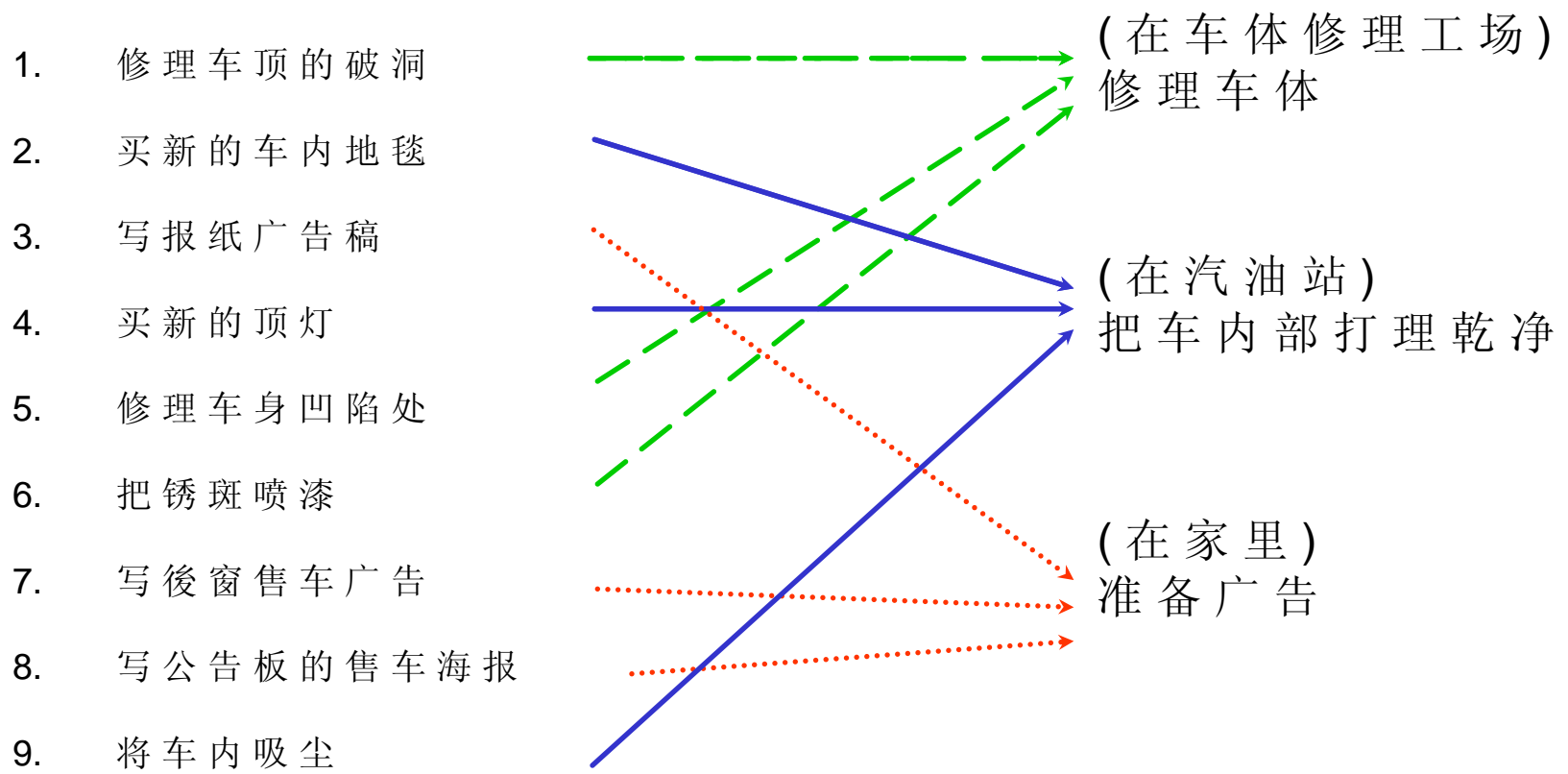
1. Kewpie 新推出价格较低、口味较好的酱汁
2. Ragu 改变其酱汁配方但客户不喜欢
3. 美国的“面食风潮”已过
4. 竞争对手们的产品较受客户喜爱
5. 新的流行趋势是吃米食而非面食
6. Heinz 成功地推出一项创新的“意大利第一面酱汁”
7. Ragu 在酱汁中加重香料份量
8. 意大利肉酱面再度被视为廉价、呆板而无趣的食物
9. Hunt 以高品质的 Donello 系列产品而占有更大的市场份额
10. Ragu 在酱汁中减少肉的份量
11. Ragu 意大利面在美国的销售下跌，主要因为其反潮流而行的产品开发作法及市场环境趋势的影响

SOLUTION

解 答

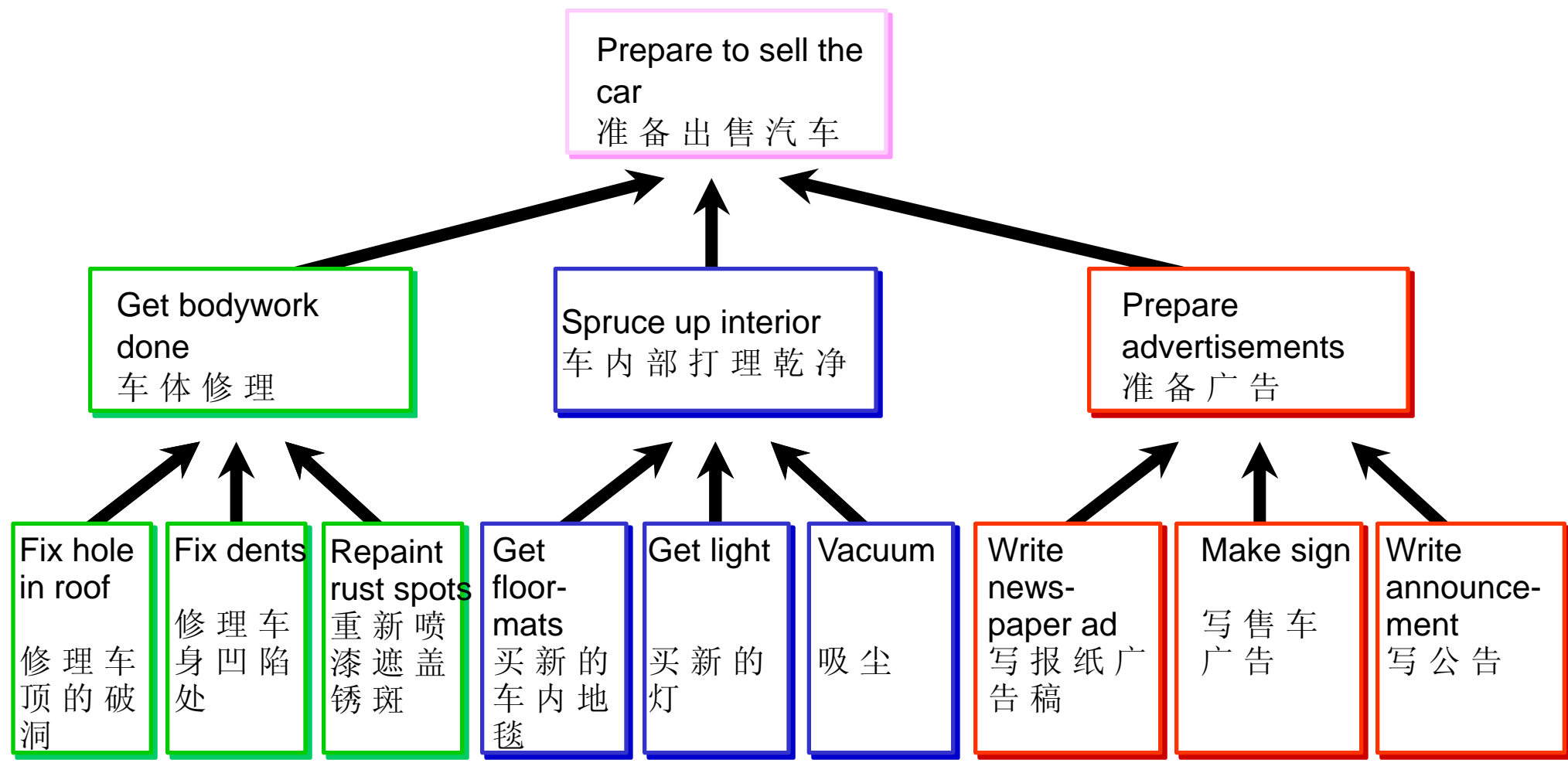
GROUPING AND SUMMARIZING --SOLUTION

组合和总结 — 解决方案

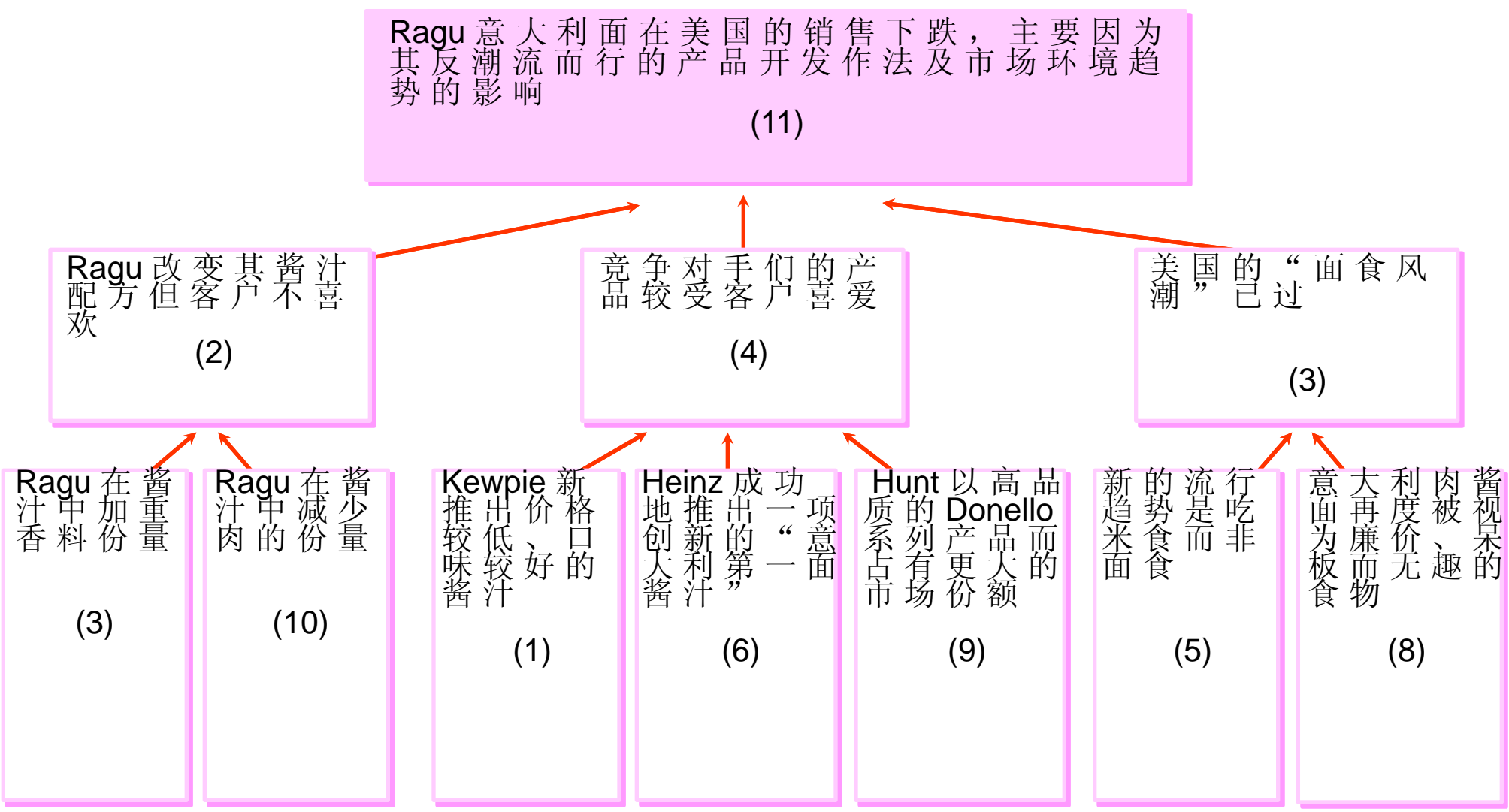


GROUPING AND SUMMARIZING - PYRAMID

组合和总结—金字塔式



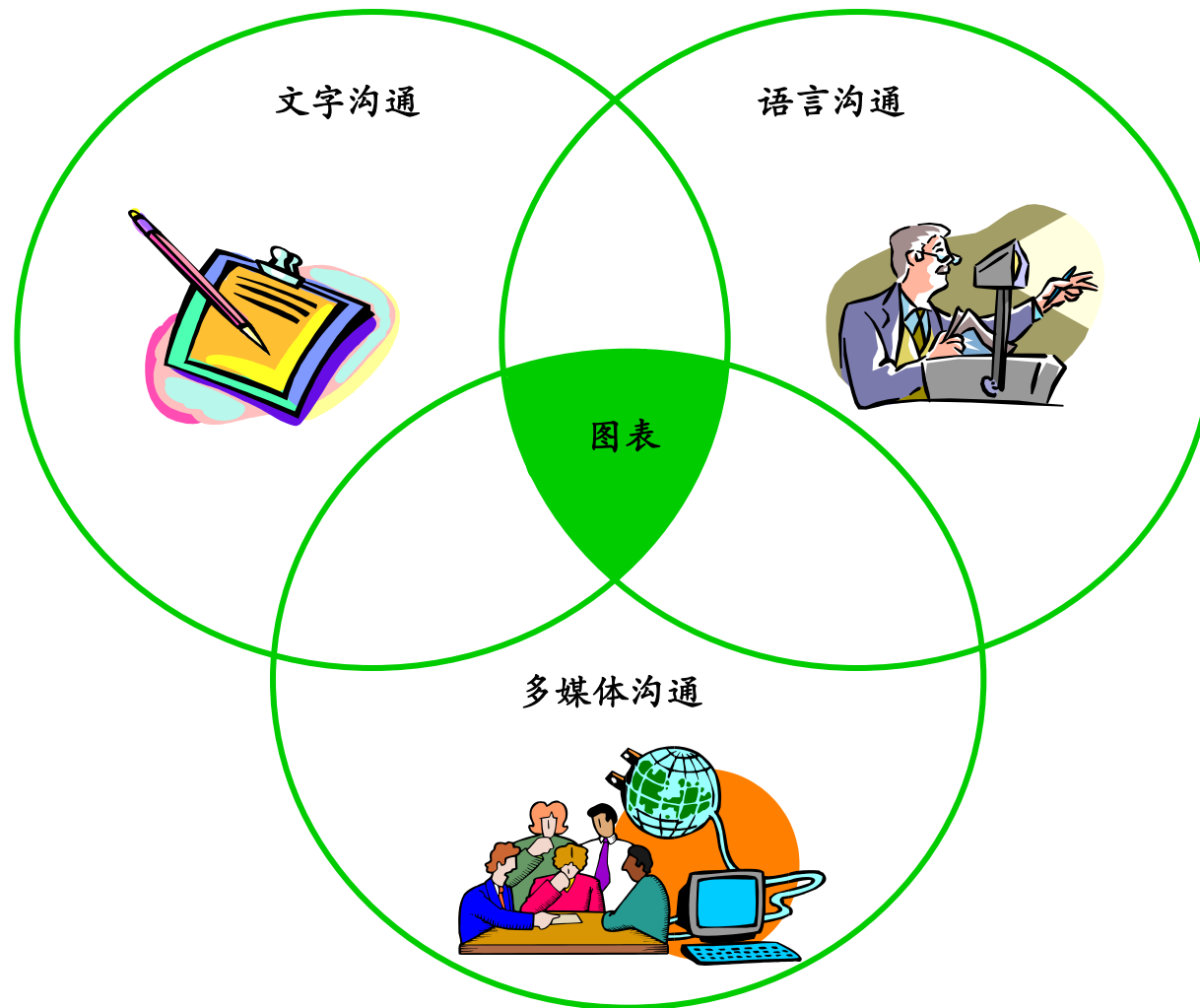
RAGU SOLUTION RAGU 的解决方案



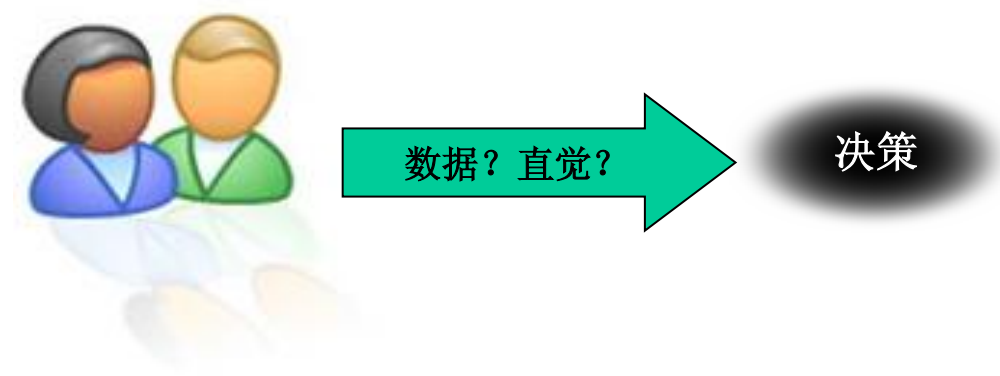
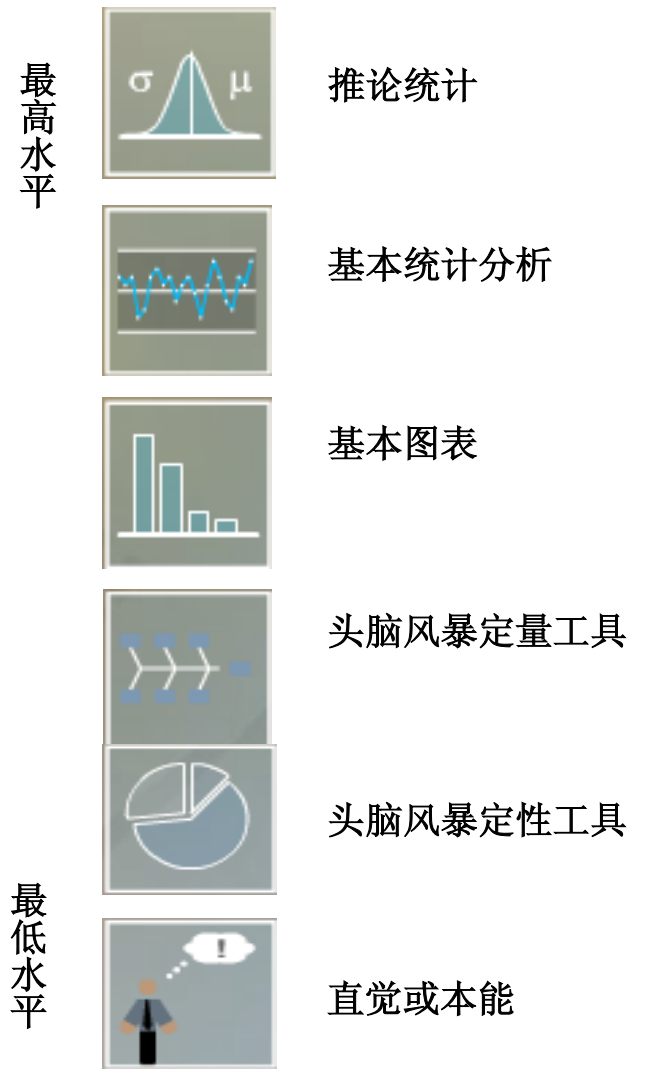
主要内容

1. 解决问题的基本方法——七步成诗
2. 文字表达——金字塔原理
3. 商业图表——让数据说话
4. 日常工作管理工具

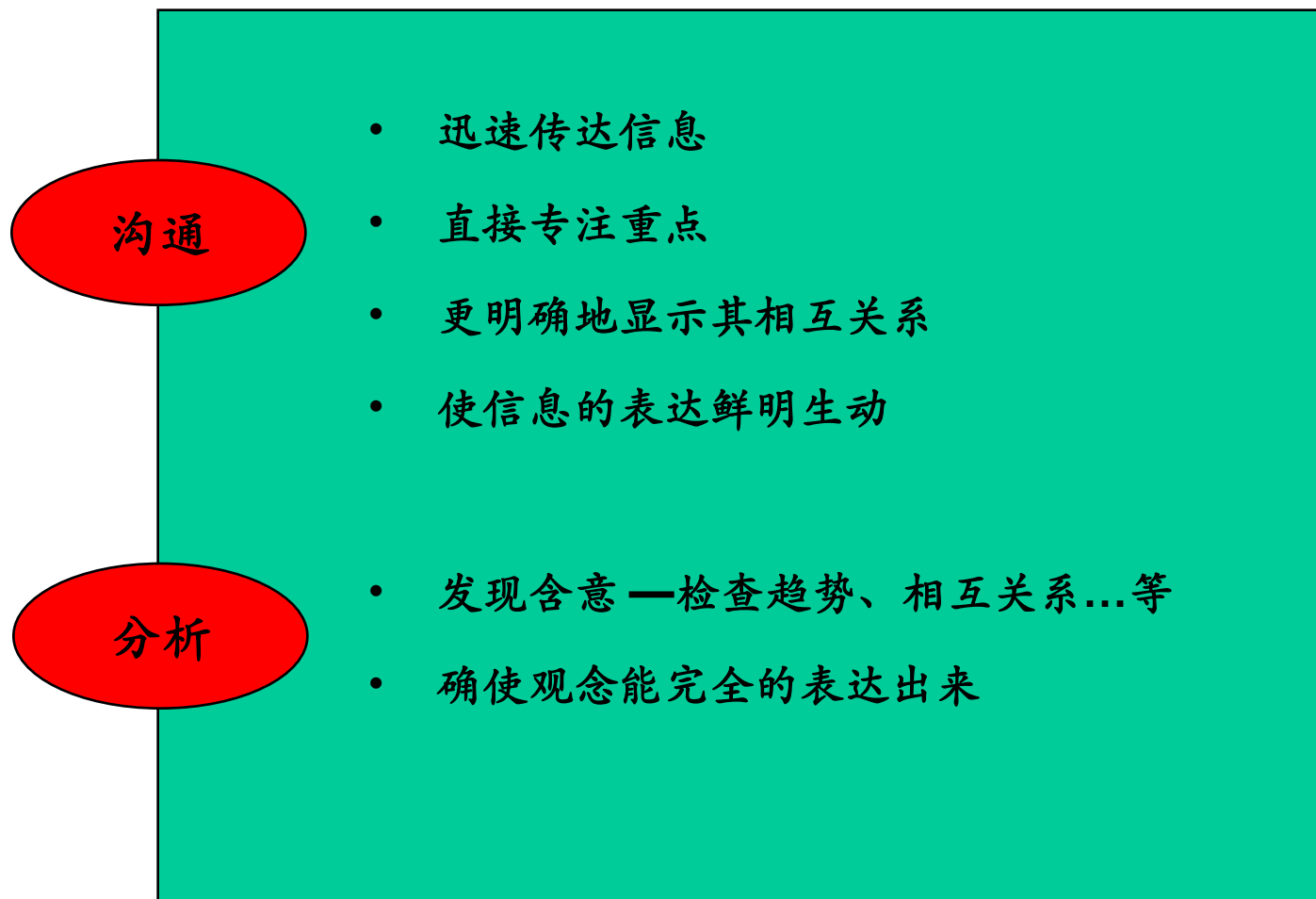
图表在商业沟通中扮演重要的角色



数据驱动决策



图表的作用

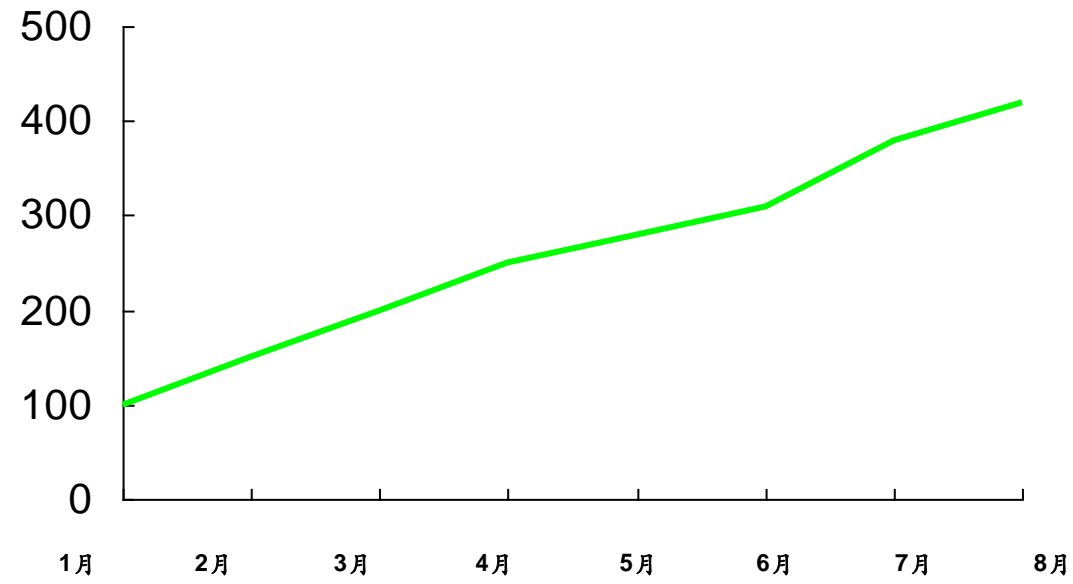


成功的图表都具备以下几项关键要素

每张图表都
传达一个明
确的信息

销售额正稳步上升

2000年销售额
百万美元



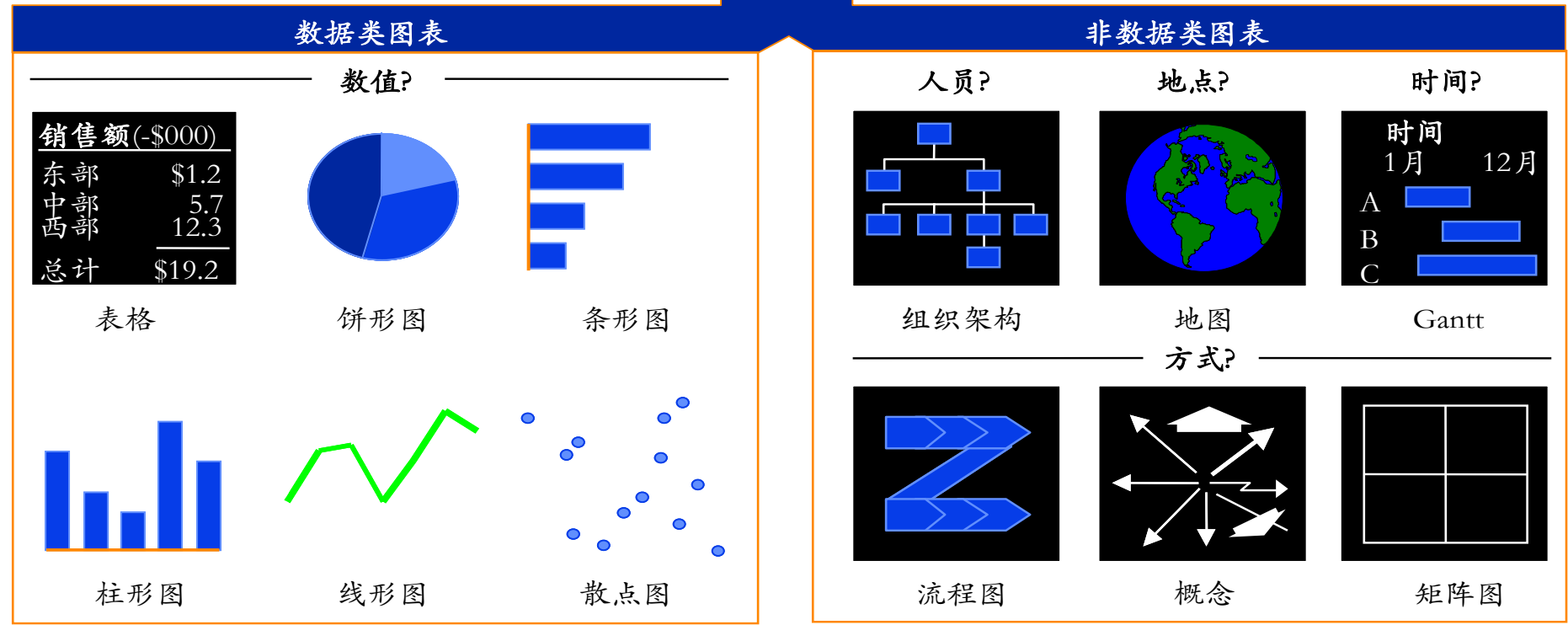
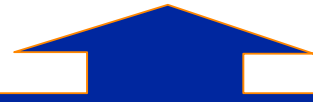
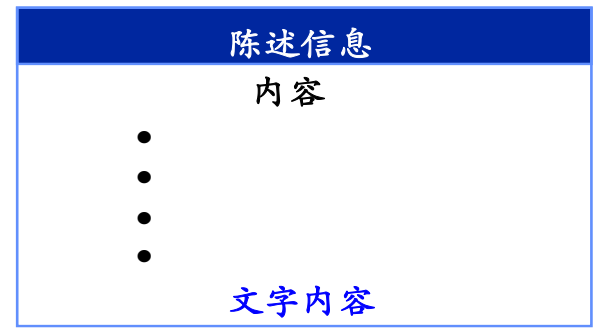
图表与标题
相辅相成

清晰易读

少而精

格式简单
明了并且
前后连贯

图表类型



如何设计成功的图表

- 数据类图表

- 概念类图表

- 练习

慧朴管理简介

致力于“精益生产及精益建造”的理论研究和实践推广

上海慧朴企业管理有限公司是一家专注为工程行业提供“精细化管理与精益运营”系统解决方案的专业服务机构。

慧朴管理的愿景：

致力于研究、发现、推动和实现工程行业的价值增值，成为最受行业欢迎的合作伙伴。

慧朴管理的使命：

履行管理实践，促进科技应用；助推客户发展，成就精彩人生。

慧朴管理的价值观：

精益运营，推广最佳实践，满足客户需求；

尊爱伙伴，激发团队潜能，实现财富理想；

积极奉献，勇担社会责任，创建美好生活。

慧朴管理简介

立足工程领域，客户包括投资建设、勘察设计、建筑施工、房地产开发、工料机供应商等中等规模以上企业

慧朴管理已经为中国建筑、中国中铁、中国铁建、中国电建、中国能建系统内多家局级单位，港珠澳大桥管理局、上海电力、万科地产、复地集团等多家业主单位，国家电网、中国石化系统多家甲级设计单位，以及多家民营企业提供了涵盖战略规划、组织管控、人力资源管理、绩效管理、薪酬激励、流程优化、信息化建设等内容的专业的常年咨询服务。

慧朴管理是中国建筑业协会建筑企业经营和劳务管理分会的理事单位，参与协会“中国建筑企业管理网”（网址<http://www.jzqygl.org>）的运营管理，慧朴管理还是美国精益建造协会（网址<http://www.leanconstruction.org>）在国内的第一家分支机构。慧朴管理与清华大学继续教育学院、同济大学EDP联合举办“建筑工程总裁研修班”、“交通工程总裁研修班”，已在国内举办数十场工程行业高层管理者研讨会，每年服务千余名行业高管。

慧朴管理凭借为数十家工程建设企业提供的“精细化管理与精益运营”管理咨询服务，深刻理解行业、企业管理改进需求，完全有能力为企业定制开发“咨询式培训解决方案”。

专业培训简介

咨询式内训——面向行业的专业培训服务提供机构

慧朴管理整合优秀企业的管理实践经验，深入分析房地产企业、建筑施工企业、勘察设计企业不同岗位员工的能力素质模型，开发出符合企业个性化需求的培训课程体系。每年，在慧朴管理举办的各类培训、研讨活动中，数以千计的管理者收获了最新的管理理念及实用的工作方法。

高层论坛与研讨

工程行业“精细化管理与精益运营”公开课

咨询式内训

培训需求分析
人才测评
企业运营分析
岗位能力分析



培训体系与课程设计
培训主题设计
师资匹配
案例筛选



培训实施
课程精要讲解
案例分析及研讨
管理游戏
沙盘模拟



培训评估转化
培训总结
效果量化评估
跟进辅导
改进建议

工程行业管理者能力模型

专业讲师介绍

师资包括公司内部合伙人、清华大学及同济大学教授、住建部及行业协会专家顾问、大型工程建设企业高管等



包老师, 项目管理



陈老师, EPC



陈老师, 精益专家



陈老师, HR 绩效



揭老师, 项目管理



李老师, 工程质量



林老师, 项目成本



林老师, 项目管理



刘老师, IPMA



马老师, 项目策划



潘老师, 商务谈判



孙老师, 工程法务



谭老师, 工程法务



田老师, 人才培养



王老师, 领导力



王老师, 国际工程



项老师, 国际工程



张老师, 精细化



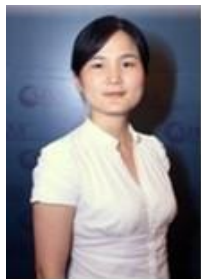
张老师, BT/BOT



王老师, 工程成本



王老师, 标准化



葛老师, 流程管理



张老师, IPMA



周老师, 精益运营

慧朴培训思路

慧朴管理制定了一整套的关键员工“人才梯队建设方案”及“人才梯队培训方案”

基于关键员工人才梯队建设方案的系统化的能力提升是工程建设企业培训的出发点，也是关键点。

▶慧朴管理认为在企业中，可以将各类关键员工划分为A类、B类及B潜类、C类及C潜类共五类，分别属于企业中高层、中层、基层三个层级中的部分员工。企业里的关键员工可以创造一般员工3-10倍的生产力。

慧朴管理“人才梯队建设方案”的设计思想如下——

▶A类关键员工包括在职的高层管理者；B潜类关键员工是指部分有培养潜力、有可能成长为高层管理者的中层干部；B类关键员工是指专业领域的营销经理，项目经理，业务部门负责人，以及职能管理部门负责人；C潜类关键员工是指部分有培养潜力、有可能成长为中层干部的基层专业工程管理、技术管理骨干人员，职能管理骨干人员；C类关键员工包括基层专业工程管理、技术管理骨干人员，职能管理骨干人员。

▶每年，在B类关键员工中挑选优秀的20%作为B潜类关键员工予以重点培养，以便在业务扩张阶段及出现职务空缺时担任A类职务；同样，每年挑选20%的优秀C类关键员工作为C潜类关键员工进行系统培训，为企业储备B类管理力量。

慧朴培训思路

慧朴管理制定了一整套的关键员工“人才梯队建设方案”及“人才梯队培训方案”

基于关键员工人才梯队建设方案的系统化的能力提升是工程建设企业培训的出发点，也是关键点。

▶慧朴管理认为在企业中，可以将各类关键员工划分为A类、B类及B潜类、C类及C潜类共五类，分别属于企业中高层、中层、基层三个层级中的部分员工。企业里的关键员工可以创造一般员工3-10倍的生产力。

慧朴管理“人才梯队培训方案”的设计指导思想如下——

▶以企业的战略和员工的职业发展规划为导向。指导员工根据个人的能力和意愿建立符合企业发展战略的职业规划，提出类员工所需培训的范围及内容。慧朴管理可协助企业进行战略规划设计和员工职业发展通道管理体系设计。

▶以提升组织和员工绩效为焦点。聚焦企业、部门 and 员工的工作目标和绩效指标达成，注重培训课程的实用性和效果性。慧朴管理可协助企业设计覆盖部门及岗位的绩效考核与薪酬激励管理体系。

▶以解决问题和缩短员工能力差距为驱动。分析员工个人能力与岗位任职要求之间的差距，调研员工在工作中遇到的问题，提供提升“知识、技能、态度”等胜任力培训课程。慧朴管理可协助企业设计不同岗位员工的胜任力模型。

▶以履行员工岗位职能和要求为基础。梳理企业各岗位员工的工作职责，细化工作内容与要求，提出工作标准，明确权责配置，为员工能够顺利履行职责提供基础技能培训。慧朴管理可协助企业优化设计组织结构及岗位管理体系。

慧朴培训思路

慧朴管理制定了一整套的关键员工“人才梯队建设方案”及“人才梯队培训方案”

基于关键员工人才梯队建设方案的系统化的能力提升是工程建设企业培训的出发点，也是关键点。

▶慧朴管理认为在企业中，可以将各类关键员工划分为A类、B类及B潜类、C类及C潜类共五类，分别属于企业中高层、中层、基层三个层级中的部分员工。企业里的关键员工可以创造一般员工3-10倍的生产力。

慧朴管理“人才梯队培训方案”的体系框架如下——

- ▶针对A类和B潜类关键员工，慧朴管理设计了《中高层管理者高级管理研修培训体系》；
- ▶针对B类和C潜类中专业工程管理和技术管理关键员工，慧朴管理设计了《职业项目经理研修培训体系》；
- ▶针对B类和C潜类中职能管理关键员工，慧朴管理设计了《职业职能经理研修培训体系》；
- ▶针对C类中专业工程管理和技术管理关键员工，慧朴管理设计了《专业工程技能提升培训体系》；
- ▶针对C类中职能管理关键员工，慧朴管理设计了《专业管理技能提升培训体系》；
- ▶针对新入职员工，慧朴管理设计了《新员工入职培训体系》。

培训案例介绍

师资包括公司内部合伙人、清华大学及同济大学教授、住建部及行业协会专家顾问、大型工程建设企业高管等

客户列表	培训合作简介
 山西省电力勘测设计院 SHANXI ELECTRIC POWER EXPLORATION & DESIGN INSTITUTE	勘察设计公司精细化管理与精益运营系列培训，2009年-2012年，讲师团以慧朴管理讲师为主 设计院中高层管理者 40 余人，已完成 10 余次授课，累计培训千余人次
 江苏省交通规划设计院 JIANGSU PROVINCIAL COMMUNICATION PLANNING AND DESIGN INSTITUTE CO., LTD.	勘察设计公司中高层管理者能力提升系列培训，基层管理者能力提升系列培训，2012年，讲师团以慧朴管理讲师为主 设计院中高层管理者 40 余人，基层管理者 60 余人，已开展年度培训体系咨询，每月按计划实施
 BAOSTEEL 宝钢	工程公司项目管理系列培训 公司中高层管理者及部分项目
 北京燕山玉龙石化工程有限公司 Beijing YanShan YuLong Petrochemical Engineering Co., Ltd.	工程公司人力资源管理系列 公司中高层管理者及部分项目
 山西省工业设备安装公司 ShanXi Industrial Equipment Installation CORP	工程企业组织管理与项目管理 公司总部及各子分公司中高
 清华大学职业经理训练中心	联合举办交通工程高级管理及慧朴管理讲师为主 已累计培训交通建筑施工企
 中铁三局集团有限公司 China Railway No.3 Engineering Group Co., Ltd. of China Railway	建筑企业客户风险管理，20 集团总部及各子分公司中高
 中国中铁二局集团有限公司 China Railway No.2 Engineering Group Co., Ltd. of China Railway	职业项目经理与有效项目管 公司总部及各项目部项目经
 中国水利水电建设集团公司 SINOHYDRO CORPORATION	建筑企业集团基础设施建设 讲师为主 集团及各工程局中高层管理
 中国水利水电建设集团公司 SINOHYDRO CORPORATION 水电十五局	建筑企业中高层管理者“职业 公司中高层管理者及部分项目
其他	慧朴管理已为数十家工程建设企业提供优质的管理培训服务，并与多家行业协会合作，举办多场专题高层研讨会

慧朴管理认为，企业开展员工培训的本源目的只有一个，那就是结果！

更多培训课程，欢迎来电、来函索取清单！

慧朴管理可定制开发满足您个性化需求的培训课程！

万老师

手机：18930471508；18930481508

邮件：[wanxuehong@hywit.com](mailto:w anxuehong@hywit.com)

QQ：444175512

办公地点：上海市徐汇区斜土路2601号T3幢11D室（200030）

办公电话：021-64262151

办公传真：021-64262151-8005

公司网址：<http://www.hywit.com>