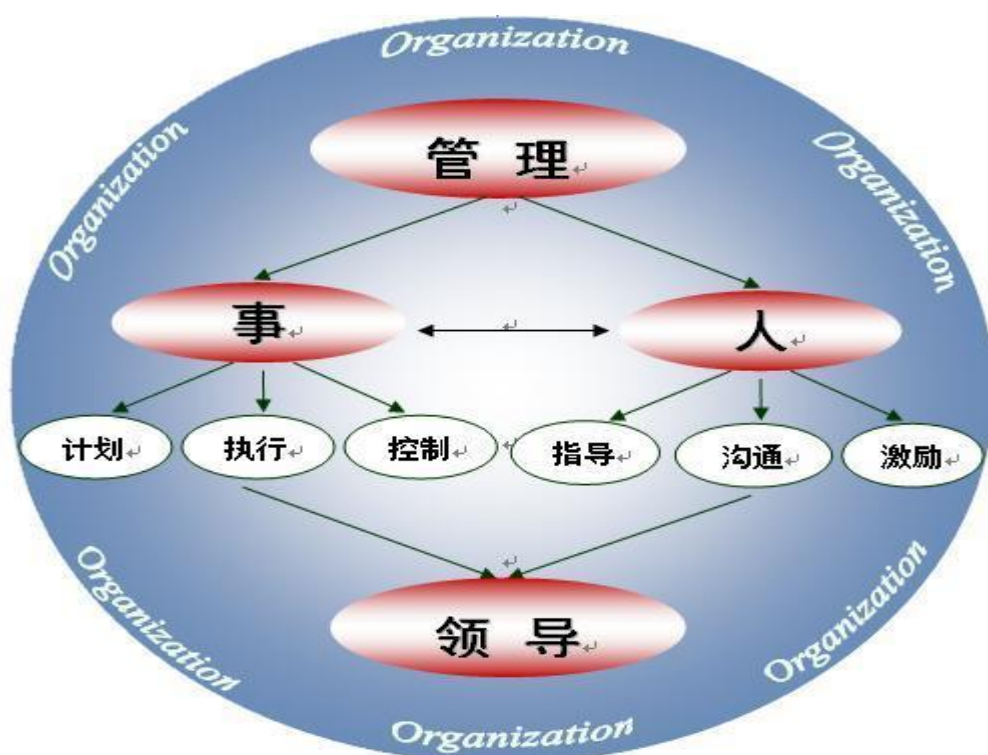


MTP 可能是目前最好的针对中层干部的管理课程之一

MTP 管理才能发展训练



背景介绍：

MTP(英文全称 Management Training Program)原意为管理培训计划，是由美国在二次大战后，为有效提高企业管理水平而研究开发的一套培训体系。该体系对于 20 世纪全球经济特别是欧美、日经济的飞速发展有着不可估量的推动作用。

有鉴于此，九十年代末，国内的企业开始引进 MTP 管理课程，对管理阶层进行系统、完整的管理技能培训。

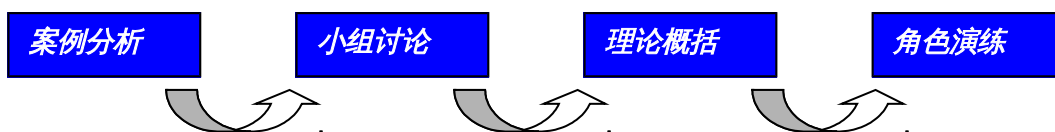
MTP 特色

MTP 的成功源于它深厚的管理学、心理学、行为学基础，MTP 最突出的特点是完成了“知”、“行”合一的训练构架，注重实际管理问题的解决。本课程训练内容既紧跟当代企业管理前沿理念，又充分结合房地产行业的突出特征，在训练方法上强调现场演练（50%的内容为案例分析及角色演练）。

课程目标：

- 壹、 了解管理人员的角色与职责，在工作中发挥应有的功能；
- 贰、 发挥领导力，带好团队、培养成为具有影响魅力的优质领导者；
- 叁、 掌握人性特点，能够带人带心，激发部属工作意愿，提升工作士气；
- 四、 学习在工作中提升动力，减少阻力的方法，提升自我及团队的执行力，使自己配合企业脚步不断提升，共创双赢局面。
- 伍、 学习根据组织战略，理清思路，明确目标，制定计划，并有效的带动团队达成目标；
- 六、 培养主动积极发现问题的意识，以求新、求好、求变的精神在工作中进行必要的改善；
- 七、 能够以科学化的思想及方法，学习如何进行识别流程、优化流程，做好流程系统管理；
- 八、 学习沟通的技巧与方法，建立职场中良好人际关系，透过有效沟通达成任务。

课程总览：



第一篇：管理与角色认知

第二篇：团队管理与领导

第三篇：目标、计划与执行

6hrs	6hrs	6hrs
<p>1、管理认知</p> <ul style="list-style-type: none"> *管理与领导 *管理的定义 *管理循环 *公司层级的五大管理系统 *组织管理的六个原则 *管理的任务 <p>2、角色认知</p> <ul style="list-style-type: none"> *管理者的角色功能 *作为下属的管理者 *作为同事的管理者 *作为上司的管理者 <p>3、时间管理</p> <ul style="list-style-type: none"> *认识时间黑洞 *时间管理的第二层功法-四象限法则 *时间管理的第三层功法-衣柜整理法 	<p>1、裂变</p> <ul style="list-style-type: none"> *团队再认识 *团队精神 *团队领导 <p>2、崛起</p> <ul style="list-style-type: none"> *成立起团队管理 *动荡期团队管理 *稳定期团队管理 *高产期团队管理 <p>3、领导</p> <ul style="list-style-type: none"> *影响力 *领导力 <p>4、激发</p> <ul style="list-style-type: none"> *激励理论 *四套激励方法 	<p>1、概念原则</p> <ul style="list-style-type: none"> *什么是目标管理 *目标管理的原则 *目标与执行结果的关系 *目标管理的PDCA循环 <p>2、目标管理</p> <ul style="list-style-type: none"> *两个敌人 行为习惯 日常事务 *达成四原则 聚焦、引领、公开、问责 <p>3、计划管理</p> <ul style="list-style-type: none"> *地产三级计划体系 *月周计划 *计划分析

第四篇：问题分析与解决	第五篇：流程与系统管理	第六篇：管理沟通
6hrs	6hrs	6hrs
<p>1、基础篇</p> <ul style="list-style-type: none"> *什么是问题？ 案例分析：电梯拥堵的问题 *问题的鉴别 *改善从何处入手 *解决问题的一般思路 *PDCA <p>2、应用篇</p> <ul style="list-style-type: none"> *认识问题 *分析原因 *开发、评估可能的解决方案 *规划执行 *效果确认 *经验总结 	<p>1、理念</p> <p>2、规划</p> <ul style="list-style-type: none"> *为什么要做流程规划 *基于岗位职责的流程规划 <p>3、梳理</p> <ul style="list-style-type: none"> *目的 *明确职责 *设计制作流程图 *理顺接口 <p>4、优化</p> <ul style="list-style-type: none"> *哈默流程优化九原则 *ESELA法 <p>5、执行</p> <ul style="list-style-type: none"> *流程贯彻三步骤 *流程贯彻四利器 	<p>1、沟通再认识</p> <p>2、沟通与管理沟通</p> <p>3、沟通的障碍</p> <p>4、“明沟通之道”，成就卓越人际</p> <p>5、“优沟通之术”，成就卓越管理</p> <ul style="list-style-type: none"> *沟通的73855原则 *如何倾听 *如何赞美 *运用身体语言 <p>6、筑沟通之势”，成就高效组织</p> <ul style="list-style-type: none"> *对上司沟通的技巧 *对部属沟通的技巧 *对同事沟通的技巧 <p>6、跨部门协作与沟通</p> <ul style="list-style-type: none"> *跨部门协作的四种状态 *跨部门协作的六项基础 *跨部门协作的四套机制

培训方式：



课程大纲：

第一篇、**管理与角色认知 (1天)**

▣ **第一章、管理认知**

每一个人都知道管理方法没有最好的，只有最适合的，则本章将要告诉你的是，管理方法虽然可以分为适合和不适合，但是有效的管理的原则都是一样的，我们将为你系统的介绍管理的任务，有效管理的原则等，这放到任何组织都是适用的。

一、管理与领导

中西方对管理的一些见解

二、管理中的硬与软、收与放的百年之争

三、管理的定义

四、管理循环

五、公司层级五大管理系统

六、组织管理的六个原则

1、关注结果

案例解析：中层责任感的关键行为准则：结果导向，兼顾过程

2、为整体作贡献

3、聚焦关键

4、利用优势

5、信任

担当是信任的基础，员工的错也是上级的错

6、正面思考

▣ 第二章、角色认知

角色指的是在一个社会单元中，人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。在群体中，个体由于自己所处的位置而被期望承担某种社会角色。所以，角色就是一种期望，一个优秀的管理一定是一个经常超越期望的人，本章将带着你理解管理者的角色功能，学习作为一个上司、下属或同事你应该明确的职责，应该遵守的行为和思维模式。

一、管理者的角色功能

1、承上

- 承担单位职责
- 达成组织目标
- 执行上司的指示

2、启下

- 做好组织的管理
- 带领团队达成任务
- 使各项资源充分有效发挥

3、平行间

- 协调
- 公关

二、作为下属的管理者

1. 应注意的关键词

- 超越期望
- 关注细节
- 将服从进行到底

视频案例解析：超越期望、关注细节、将服从进行到底

2、下属干部常犯的错误

- 民意代表
- 只代表个人意见
- 角色错位

三、作为同事的管理者

- 1、同事之间最常见的做法
- 2、同事就是我的内部客户
- 3、不容忽视的“部门墙”
- 4、同事关系处理的技巧

案例解析：服务是一种态度，也是一种技巧

四、作为上司的管理者

1、常见的角色误区

- 业务员
- 教父
- 官僚思想

2、上司的角色回归

3、构建做为上司的影响力

案例解析：阿东的案例研讨角色转换过程中的注意事项

▣ 第三章、时间管理

李嘉诚先生说，要做一个成功的管理者，首先要知道自我管理。自我管理是培养理性的基础，是人们把知识转变成能力的催化剂，而自我管理的起点就是自我时间管理。

一、你的时间到哪里去了

案例背景：某公司销售经理李明的困惑

二、认识时间黑洞

案例解析：李明的时间统计结果

1. 避开黑洞的策略
2. 寻找黑洞-填写一周的时间日志
3. 提高时间效率的方法
4. 李明的每日时间段规划

三、传说中的四象限法则

第一象限文化

第二象限不紧急但非常重要

第三象限可以简单比喻为美国西部牛仔现象

第四象限文化

四、李明应用四象限时间管理法的四步

第一步、改造你的任务清单(李明的原任务清单)

第二步、把工作任务放入四个象限

第三步、应用“猴子法则”走出第三象限

第四步、进行第二象限工作

五、第二象限事务的目标分解与任务描述

六、工作任务单与日程表

2011年8月5号，星期一，李强是一家公司的市场经理，手下有四个销售组长，共计三十多位销售人员，同时还有两位内务，负责部门一般事物；早上刚上班，发现有一堆的事情等他处理，这些事包括以下十个方面：----

请分析判断，将其列入将来某时，待办事项及项目清单，并解释原因

第二篇、团队管理与领导 (1天)

第一章、裂变

特点：认知团队、思维转换。在本章节中，没有过多的理论说教，主要从一些案例的问答互动中明确一些团队建设中的基本问题的答案，向学员呈现出一个好的团队的整体画面。以此帮助我们重新认识团队，只有思维的转变了，才能为进一步带领团队打个基础。

一、从俞敏洪和李阳看团队领导者。

二、团队中需要多少人？

三、团队与群体的区别是什么？

四、团队中破坏性最大的是什么人？

视频案例：汉武帝之宝刀伤手-看团队中破坏性最大的人

杰克-韦尔奇关于对团队破坏性最大的人的答案

五、某位业绩优秀者不感兴趣或不愿对团队建设做出承诺怎么办？

六、高绩效团队的特征

乱炖西游：戏说西游人物，唐僧，八戒、悟空、沙僧解析团队的特征

互动环节：从足球场看高绩效团队的特征

▣ 第二章、崛起

特点：风起云涌，披荆斩棘。任何团队的兴起都会有一个过程，领导团队的过程就像医生看病人的过程一样，先诊断，后开方。本章将谈到了如何诊断团队的发展阶段，根据团队发展的不同阶段，可以采取适宜的管理方式。你需要克服诸多困难，披荆斩棘，驱动你的团队走向高产阶段。

壹、成立期的团队领导

1、主题：溶入

2、关键任务：

- 彼此认识
- 勾勒愿景、确定目标、明确规则、达成共识

案例分析：请就如下六项团队成立的启动工作进行排序

视频案例：卡特教练的团队启动会有那些优点和不足

贰、动荡期的团队领导

1、主题：解决冲突

2、关键任务：

- 安抚人心
- 员工参与

3、动荡阶段的冲突处理

视频案例：卡特教练的团队在动荡期的处理方式

案例讨论：客服中心王总在动荡期的员工关系处理。

参、稳定期的团队领导

1、主题：合作

2、关键任务

- 调整不合理的规划
- 形成团队文化、流程、习惯

案例分析：从麦当劳和丰田看流程建设的重要性

肆、高产期的团队领导

1、主题：成绩

2、关键任务

- 庆祝成功
- 变革或挑战更大目标

案例分析：卡特教练的高产期状态

▣ 第三章、领导

特点：顺时而动，随机而变。本课程以工作行为与关系行为互为纵横轴而导出了一套领导者与跟随者的理论。本章的理念是领导者对跟随者的任何领导风格皆根据跟随者的行为表现而定，而非根据对方的思维作猜测或根据传言下定论。总之，对方的行为才是领导风格施行的根据。

一、认识领导

1. 管理者和领导者的区别
2. 道格拉斯理论
3. X理论和Y理论
4. 早期的领导风格
5. 两种风格的人物代表

互动环节：讨论民主与独裁的优缺点及适用时机。

二、领导与影响

领导者拥有以下五种权力：

法定权力、强制权力、奖赏权力、专家权力、典范权力

视频案例解析：康熙大帝-周培公获取领导力的过程

参、领导与团队

- 1、识别追随者的两个尺度
 - 生产力
 - 士气
- 2、四个不同阶段的四种团队领导方法
 - 第一种领导方式——命令式
 - 第二种领导方式——教练式
 - 第三种领导方式——支持式
 - 第四种领导方式——授权式

情景演练：学员角色扮演，实演四种领导方式的沟通要

▣ 第四章、激发

特点：潜力挖掘，更上层楼。激励,是团队管理者必备的能力。作为一个团队的领导人,如果懂得了解并挖掘员工需求,然后按需采取适宜的激励手段,你的团队士气就会上来。否则,你的团队很快就会垮下去。

一、激励原理

二、员工激励系统

- 1、内部因素（如报酬、提升、表扬等）
- 2、外部因素（如个人利益、目标、愿望、成就、信念等）

三、员工激励理论及应用

- 1、马斯洛的需要层次理论及应用
- 2、双因素理论及应用
- 3、期望理论及应用
- 3、公平理论及应用
- 4、强化理论及应用

四、有效激励的四套方法

头脑风暴：学员分享职业生涯中成功激励他人的成功案例

- 1、激情类激励：目标激励、竞争激励、示范激励、成长激励
- 2、触心类激励：沟通激励、关心类激励
- 3、认同类激励：认可激励、赞美激励、信任激励、宽容激励
- 4、职务类激励：授权激励、考核激励、升职激励、薪酬激励

第三篇、目标计划与执行（1天）

第一章、概念原则

早在1955年，德鲁克在他的一部管理学著作《目标管理的实践》里就有论述，在许多公司里，特别是在高度分权的公司中，目标管理甚至是进行管理的唯一方式。但是，在具体实践中，目标管理实际上表现得相当糟糕，因为很多基本的原则就被违背了。

一、什么是目标管理

二、目标管理的基本原则

1. 少数几个目标，而不是很多目标
2. SMART 原则
3. 要量化，但不要教条化
4. 定量目标与定性目标
5. 相互矛盾的目标
6. 资源

三、目标设定与执行结果的关系

四、目标管理的PDCA循环

目标管理

当您确定了一个最重要的目标的时候，你会遇到各种各样的阻力，比如员工的抵触、工作方法不对、日常事务的压力，本章将向您讲述如何在众多的目标中选取最重要的目标，并且找到实现这个目标的关键行为策略，并通过目标视觉化、规律问责等机制最终实现目标。

一、是什么导致目标完不成？

-执行一项策略需要极大的改变人的行为习惯

二、究竟是什么导致了低效的执行

-真正的敌人-日常事务

三、解决方道：目标管理四原则

原则一、制定最重要的目标

1、确定你最重要的目标

2、目标设定与执行结果的关系

3、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试最棒的几个想法
- 第四步：定义最重要目标

案例解析：中重集团如何聚集最重要的目标

互动环节：制定本单位最重要的目标

原则二、关注引领性指标及计划

1、最重要目标产出源在哪里？

2、滞后性指标和引领性指标

3、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试几个最好的注意
- 第四步：定义引领性指标

案例解析：中重集团的引领性指标分解

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

原则三、建立激励性计分表

1、教练型记分表与选手型记分表

2、记分表就是一个目标视觉化的过程

3、运用计分表

案例解析：目视管理：团队记分表建立过程

原则四、建立规律问责机制

1、最重要的目标会议两原则

- 最重要的目标会议应该在每周的同一天的同一时间召开。
- 永远不要把日常事务带到最重要的目标会议中来。

2、最重要的目标会议的内容

- 问责：汇报计划完成情况
- 回顾记分表：寻找成功和不足
- 计划：清除障碍，做出新计划

互动环节：中重集团的例会问责过程

▣ 计划管理

目标制定完成后，需要一些多步骤的行动来支持并完成它，我们应酌情制定一些繁简程度不同的计划，本章将通过完整的案例讲解计划的制定与分析过程。

一、计划要解决的四个问题

二、计划的种类

三、经营计划

1、经营目标

案例：万科项目运营计划

2、经营策略

3、部门计划

四、专项计划

五、月、周计划

六、计划分析

1、作用、条件

2、要点

问题：预防、应急

案例：高层宾馆失火

3、计划分析

- 描述计划目标
- 找出潜在问题
- 采取预防性措施

➤ 制定后备措施

案例点评：公司相关计划分析与点评

第四篇、**问题分析与解决（1天）**

▣ **问题分析与解决的基础**

一、 什么是问题

二、 问题的鉴别

1、 问题种类

2、 立点：下一个过程的定位

三、 问题改善从何处入手

四、 解决问题的一般思路

五、 问题分析与解决流程的理论依据-PDCA

游戏互动：用七巧板理解 PDCA

▣ **第一步、问题定义-穿越困难的迷雾**

一、 发掘问题

二、 评估及选题

三、 分析并定义问题

5W2H 法

确定立点

四、 团队组建及项目计划

案例分析：

变速箱质量提升课题

物业综合服务满意度提升课题

案例演练：以小组为单位，头脑风暴、找出工作中的某个问题。

▣ 第二步、原因分析-潜入冰山的底部

壹、 原因分析常用的方法

经验估计法、比较分析法、试错法

贰、 原因分析的工具-数据法

1. 第一步、因果图寻找可能原因
2. 第二步、查检表收集数据
3. 第三步、排列图确认真因

案例分析：

变速箱质量提升课题原因数据分析

物业综合服务满意度提升课题现状把握

案例演练：以小组为单位，头脑风暴、设计调查表，进行本小组问题的原因分析

参、 原因分析的工具-比较法

第一步、描述问题

第二步、比较对象

第三步、寻找线索

第四步、证实原因

案例分析：大洋公司的产品的客户投诉的原因比较分析

李明家周围的树死了的原因分析

四、 原因分析的工具-关联图

1、实施方法

2、判别方法

案例分析;某车间照明耗电量大, 針對此情况运用关联图进行原因分析

▣ 第三步、方案决策-追寻适宜的方案

案例分析：你的灯亮着吗

i. 设定决策标准

i. 限制条件，就是必须要达到的。

2、期望要素，就是期望更好的

式、 提出方案

1. 脑力激荡法
2. 改善的四原则：删除、合并、重排、简化

参、评估及挑选方案

1. 从限制条件方面比较选择方案
2. 从期望要素方面比较选择方案
3. 明确并评估风险

案例分析：大洋公司的办公室选址决策

▣ 第四步、规划执行-运筹完美的方案

壹、作用

贰、要点

1. 问题：预防、应急
2. 机会：促进、利用

案例分析：火灾的启示

参、明显的征兆

四、规划的步骤

第一步、制定计划

第二步、选择关键环节

第三步、找出问题/机会

第四步、制定措施

第五步、设立预警

案例分析：某酒店防火救火的计划分析

案例演练：金先生的接待工作

▣ 第五步、效果评估-验证实施结果

i. 目标达成确认

常用工具：

行动计划表、推移图、柏拉图、雷达图、直方图

ii. 衡量改善效益

▣ 第六步、经验总结-防止再次发生

一、复盘

可以使用行动反思

二、标准化(以图,表,文表达)

文件标准化纳入文件管理系统,注意文件失效性,制订日期,制订版次(新版,改版,版次编号)等.

3) 标准化再教育:

第五篇、**流程再造 (1天)**

▣ **第一章、流程理念**

流程,也译为过程,是“工作流过程”的简称。这些工作很多需要多个部门的参与和配合,这些部门、岗位之间会有工作的承接、流转。因此流程也可以说是“跨部门、跨岗位工作流转的过程”。本章将从概念、原则的角度讲解流程管理。

一、流程的定义与组成要素

二、系统思维-后过程为客

三、一个中心:客户满意

四、四个结合点

1. 与战略结合

2. 与业务结合

案例分析:两个公司的《项目投资流程图》的业务合理性分析

3. 与组织结构结合

4. 与内外变化结合

▣ **第二章、流程规划**

当我们遇到管理问题越来越频繁时,我们开始意识到我们对组织内部流程网络了解的不足,也不太清楚流程之间的逻辑关系,流程管理工作的侧重点也拿不准。那我们该如何做呢?很明显,要解决这些流程的困惑,首要解决的问题就是要明白组织内程网络到底是什么样子,然后对其“分门别类”。这个对流程脉络线格式化的过程,我们称之为流程规划。

一、为什么做流程规划

二、流程规划的目标

三、两种流程规划思路

四、基于岗位职责的流程规划

1、启动流程规划

2、流程清单识别

案例：某制造公司流程清单识别过程（工作分析表→岗位识别表→流程清单）

3、分类分级

案例：某汽车制造公司全过程业务流程分类与分级

4、流程规划注意事项

6、重要度评估及任命流程所有者

7、绘制流程系统图

第三章、流程梳理

在流程规划的过程中,你会发现公司流程网络存在一些重大缺陷。比如一些重要的核心端到端流程,中间有缺失、重叠甚至冲突之处、与实际运作不符而影响规范化管理。流程梳理就是对现有流程进行分析清理与确认的过程,是为流程建立明确的规则。

一、梳程梳理的目的

二、收集流程信息

三、流程梳理的步骤

5. 第一步：找到流程的客户

6. 第二步：确定流程的目的

7. 第三步：找出关键控制点

8. 第四步：明确流程的职责

➤ 明确大边界、中边界与小边界

➤ 权责的界定是基于流程的

案例：某主机厂项目策划与设计阶段的职责划分

➤ 部门之间的流程对接原则

9. 第五步：设计制作流程图

➤ 准则一、简单化：人人会做

(1) 程序傻瓜化

(2) 简单流程图符号

(3) 最好不超过一页纸

➤ 准则二、专业化：细节取胜

➤ 准则三、标准化：可衡量

案例解析：某地产公司设计变更流程图

10. 第六步：理顺接口与关系

三、注意事项

四、评价标准

▣ 第四章、流程优化

哈默曾经讲过这样一段话，有流程比没流程强，好流程要比差的流程强，但是好的流程，也需要持续进行优化。

一、流程优化的目的

二、选择关键流程

三、流程优化的步骤

1. 第一步：立项

2. 第二步：现状流程分析及诊断

3. 第三步：目标流程及配套方案设计

➤ 哈默的流程优化九原则

➤ SELA 方法

清除、简化、填补、整合、自动化

➤ ASME 流程活动增值分析

➤ 审批流程优化

4. 第四步：IT 方案设计与开发

5. 第五步：新旧流程切换

6. 第六步：项目关闭

a) 常规性流程优化

▣ 第五章、流程执行

流程在企业里面为什么难以落地？影响执行力的因素包括政策与制度保障、领导力与时机等，本章将从制度、岗位标准化、表单及 IT 等多方面讲述流程如何落地。

壹、变革中的阻力和助力

贰、流程贯彻三步骤

参、流程贯彻四利器

1、制度保障

2、岗位标准化

➤ 岗位标准化工作手册

➤ 岗位标准化工作指南

➤ 岗位标准化的基础-表单

4、 固化到 IT 中

5、 培训保障

第六篇、**管理沟通 (1 天)**



▣ **第一章、沟通基础**

1、人人都活在人际网中

2、沟通的概念

3、沟通的障碍

4、沟通的四心困境：

➤ 责任心困境

案例讨论：秘书的工作完成了吗？

➤ 双赢心困境

现场互动：角力

➤ 同理心困境

➤ 大局心困境

案例讨论：某施工现场建筑工人的三种状态。

5、沟通的漏斗

▣ **第二章、沟通之道**

1、积极主动

➤ 六倍沟通，多点耐心

➤ 结果导向，关注过程

➤ 改变思维、发挥主导

案例总结：秘书的工作完成了吗？

2、双赢思维

➤ 人际交往的五种模式

➤ 双赢的过程

案例讨论：电梯不够用了

3、知彼知己

4、大局至上

第三章、沟通之术

1、沟通步骤

注意→了解→接受→行动

案例判断：根据图片判断受话方是否对您讲的内容注意了。

2、沟通的 73855 原则

3、沟通的三要诀

➤ 表达方

- 精确

- 简单

- 标准化

➤ 受话方

- 倾听

- 重复要点

- 确认

游戏体验：体会沟通时的简单、精确与标准化

4、如何倾听

案例分析：报怨的员工

5、如何赞美

6、面对冲突

先认同、再解释、避免争锋

如何越吵越亲？一直指人心

7、运用身体语言

身体距离-说服别人时的位置安排

第四章、沟通之势”

1、怎样与下属沟通

➤ 清楚的指令

运用 STAR 下达任务，并将 5W2H 交待清楚

➤ 下达命令

(1) 向下沟通的两种行为

✓ 工作行为

✓ 关系行为

(2) 领导者的行为与风格

✓ R1——命令（高任务低关系）

✓ R2——教练（高任务高关系）

✓ R3——参与（低任务高关系）

✓ R4——授权（低任务低关系）

现场演练：工作分配时的领导风格调整

思考题: 领导者在实际工作中如果用错了领导风格, 对部属有何影响?

- 主动倾听: 善用“映 (Mirroring) 对得体”
- 如何询问
- 如何批评

2、怎样与上级沟通

➤ 接受指示

- (1) 被召唤时
- (2) 认真记录

带上纸笔, 运用 5W2H 认真记录, 尽量不要打断上司的话。

What—什么事, 要做什么

Why—为什么, 指理由、目的、根据

Who—谁

When—时间

Where—场所

How—具体如何做

How Much—多少、程度、费用等

- (3) 复述事实
- (4) 询问疑问

➤ 汇报

- ✓ 汇报计划
- ✓ 中间汇报
- ✓ 汇报变化
- ✓ 汇报坏事

你绝对不可以在没有解决方案的情况下传达坏消息

➤ 汇报注意事项

- ✓ 汇报时机 (对方方便、见缝插针)
- ✓ 先说结果, 后说过程
- ✓ 理清思路 (说话要有条理)
- ✓ 简明扼要 (三条总结、一页报告)
- ✓ 数据事实 (要点应用数据或事实说明)

3、怎样与平级沟通

- 协同状态
- 横向障碍
- 联络技巧

- (1) 什么是联络

联络就是横向的工作，联络就是及时的信息共享

(2) 联络种类

- ✓ 传达式联络
- ✓ 共享式联络
- ✓ 预见式联络
- ✓ 安心式联络
- ✓ 礼节式联络

案例分析：技术部图纸变了，制造部却不知道，还是按照老图纸作业，是那种联络出了问题。

(3) 联络重点在那里

➤ 四类协同

(1) 服务协同

- ✓ 建立内部客户的企业文化
- ✓ 客户经理负责制
- ✓ 下个部门考核与工作协调机制

(2) 指导协作

- ✓ 提供贴身支持，专业创造价值

(3) 情感协同

- ✓ 关注公司整体，投资情感帐户
- ✓ 轮岗机制
- ✓ 跨团队溶炼机制

(4) 管控协同

- ✓ 组织管控机制
- ✓ 灰色地带处理机制
- ✓ 流程管控机制
- ✓ 计划管控机制
- ✓ 头脑风暴机制
- ✓ 主导机制
- ✓ 必要的冲突机制
- ✓ 高阶领导协调机制