

华为高品质沟通与项目里程碑计划

课程背景：

很多企业工作者对于沟通的理解是，有效沟通就是会“搞关系”，他们觉得那些说话让人如沐春风，从来不得罪所有人，张嘴就是赞扬的人，就是懂“沟通”的人，就是“高情商”的人。而真正的有效沟通，考虑的是如何解决问题，并让双方愉快合作。在企业组织经营中工作无进展 80%是因为沟通引起的，沟通的重要性不言而喻。而其中最重要的是与上级和下级的沟通、部门之间的沟通。

本课程通过常见场景的深入分析，彻底透彻的讲解向上向下沟通的基本原则和方法、跨部门之间的沟通技巧。使学员能够完全掌握其沟通的本质精髓，并能应用到实际工作中。

课程收益

- 让学员认识自身存在的沟通问题，使沟通成为工作的润滑剂
- 让学员找出并克服沟通中的障碍，学会避开沟通陷阱
- 了解人际沟通的风格与差异，实现合作共赢
- 掌握沟通的关键方针，建立有效沟通并掌握表达流程

课程时间：2-3天，6小时/天

课程对象：企业高层管理、部门经理主管等

课程方式：教案讲授、案例分析、情景演练、小组讨论、参与式研讨等

课程大纲

第一讲：沟通的重要性与基本原则

一、透彻认识沟通的重要性

1. 沟通是管理者必备的能力，管理者的工作离不开沟通与协调

故事：一只鸟跟一群猪的故事

2. 组织内缺乏有效沟通，是造成很多问题的根源

案例：海诺科技马经理的困惑

3. 分配工作、监督检查、激励、处罚、带团队等等都离不开沟通

案例：小马奔腾宣发分公司的激励与处罚案例

4. 让公司文化、战略与制度深入人心，影响每个人，本质就是沟通

案例分析：华为狼性文化的关键凝聚力搭建基础案例

二、高品质沟通的核心能力—理解力

案例：确认过眼神，遇到对的人——和裕地产设计部主任与客户沟通案例

1. “话不投机半句多”折射的自以为是

2. 什么是理解他人的能力

3. 理解力的核心是对人性心理的把握

4. 沟通目的的潜台词是需要观察细节的

5. 用一双聪耳去倾听——重点是带着脑子听

6. 有一颗真心去体会——共情沟通建立的沟通频道

分组讨论：怎样通过语言和肢体观察发现对方潜台词？

三、高品质沟通的关键——引导和影响

案例：火车上买东西的大姐与小哥

1. “对牛弹琴”折射的语言表达逻辑

2. 沟通的本质不是说服而是影响和引导

3. 增强个人沟通影响力

- 1) 营造良性的沟通气场——我还不错的感觉营造
- 2) 同理心迎合的艺术——喜欢跟我说话的语言、情绪、心理三迎合
- 3) 学会提指导性建议——让对方相信你

案例：小品《卖拐》里的高效引导与沟通频道建立

案例：想给子孙留下什么，关键是留下什么样的子孙

第二讲：公众沟通（群体沟通）的技巧

一、沟通主题选择与发散——不同听众，不同心理

故事：三个和尚没水喝的故事新解

1. 听众分析及表达重点确认
2. 如何收集听众信息
3. 关于听众的几个关键问题
4. 建立良好第一印象的方法

情境演练：大家都听过木桶原理吧，请演示不同人群的不同发散侧重点

二、有逻辑的表达说服力的核心——逻辑清晰，听众轻松

案例：开讲啦节目中易中天教授被怼后的巧妙化解

1. 表达为什么要用结构性思维
2. 表达开场设计——引发听众兴趣
3. 表达主体设计——呈现构思“四步”法
4. 表达结尾设计——“黄金三句”结尾法

综合分析：我们从小学就学过的两种常见结构性思维是什么

三、塑造自信、灵活的沟通风格——精准表达，调动对方

故事：荷薪者来的故事

1. 公众沟通中的语言特点
2. 如何安全对话，营造气氛
3. 如何让对方畅所欲言
4. 如何开展冲突沟通与控制
5. 如何陈述观点

案例：任志强东北演讲时候遭遇的扔鞋事件

四、肢体语言沟通新角度

1. 手眼身法步的应用
2. 用有力的姿势表现领导力和权威
3. 捕捉“弦外之音”，推动谈话前进
4. 读懂对方的肢体语言，增强他们的工作效率
5. 声音的7个品质

案例：华为海外事业部的苏丹战役中的产品路演过程

综合分析：演示几种表达肢体方式，判断心理变化过程

第三讲：上行沟通必须掌握的方法与技巧

一、沟通之前必须要掌握哪些？

案例：华为下属找下属时候都干了些什么事

1. 常见沟通场景
2. 明确沟通目标
3. 材料如何准备？

4. 汇报工作的高效表达技巧——金字塔原理

5. 上行特别注意事项

场景案例：凌晨 1:00 中，太太睡醒了老公不在身边，太太给老公打电话说了什么？

二、上行有效沟通的要领是什么？

案例：来自电科院系统的老王与小王的沟通故事

1. 尊重上级的权威

2. 读懂上级的 3 个技巧

3. 把握 6 类上级的秉性

案例分析：亚都集团一场对外谈判中，销售总监如何读懂 VP 的

三、怎样沟通容易赢得上级信赖？

1. 请示汇报有分寸

2. 恪尽职守不越位

3. 共同语言增感情

4. 有胆有识受器重

5. 患难之交见真情

案例分析：德云一哥是怎么来的

案例分析：粟裕大将低调内敛的一生

案例分析：诸葛亮的角色与出师表的关系

四、哪些情况下可以对上级说“不”？

1. 对上级说“不”的 5 种情况

案例分析：中科宇图集团 HRM 对遥感技术部的招聘推诿带来的启示

第四讲：下行沟通的方法与技巧

一、如何高效准确的下达命令

案例：某香港商学院——下属员工给运营总监的外号“鸭子嘴”

1. 正确传达任务的技巧

2. 如何使部下积极的接受命令

3. 执行前，下级要复述命令内容

4. 分配完任务后要做好跟进检查，并反馈给下属

案例分析：集结号里，团长为什么让谷子地复述命令

案例分析：华为下属接受命令后的执行习惯是怎样养成的

二、如何教练下属

1. 教练下属的沟通基本步骤

角色扮演：对下级布置工作

案例：华为民主生活会是怎么做的

案例：超图软件部门领导们是怎么跟小年轻们交心的

三、怎样批评才有效

1. 正确认识批评的重要性

2. 批评和指导要注意沟通方式

3. 提出批评的五步法

4. 下属业绩较差时的沟通技巧

现场演示：郝洛克群体管理效应中批评的重要性

四、给予下属的除物质奖励以外的认可

1. 赞美任何时候都需要的良药

2. 称赞下属不需要刻意找亮点

3. 赞美下属对管理者的基本要求

视频案例：美国某市老首席法官卡普里奥与卡车司机的故事

案例：知名作家林清玄与小偷的故事

案例：你自己心目中那个 TA 的故事

第五讲：跨部门沟通

一、跨部门沟通为什么那么难

1. 跨部门沟通间的常见问题
2. 部门墙的显现与危害
3. 改善跨部门沟通的三大核心

案例：某 500 强咨询公司营销部与市场部因为一件小事开始不说话了

案例：40 年不说话的亲兄弟的破冰之旅给我们带来的心理学启示

二、实现高效跨部门沟通的八项修炼

1. 积极的沟通意愿
2. 公平客观的心态
3. 正确评价自己和同事
4. 相信并尊重对方
5. 换位思考与理解他人
6. 解决问题的思维

考虑：目前的情况，我们怎么办？

7. 合理的沟通模式
8. 跨部门沟通五步流程

三、跨部门沟通的企业表现——高效会议

案例：医院的一个肝脏移植手术的会诊记录

1. 会议的必要性和有效性
2. 会议效率低下的原因
3. 会前的三个思考
4. 有效会议的三个原则
5. 有效会议的五大要点
6. 开好会的四个提示
7. 会议决策工具——六顶思考帽的运用

案例：我经历过的：甲乙双方奇葩需求分析讨论会

案例：华为跨部门需求会议是这样开的

四、跨部门沟通之文化建设

1. 文化是有效跨部门沟通的长效保证
2. 高效跨部门沟通协作的三步工程
3. 建立跨部门沟通文化的四个方法
 - 1) 领导支持与粘性流程机制
 - 2) 主动宣传与倡导
 - 3) 加强部门间交流
 - 4) 倡导决策参与机制

案例：华为：胜则举杯相庆、败则拼死相救——非洲军团的销售与技术支持案例

案例：真正的国共合作期的中国军魂给企业带来的启示

第七讲：项目里程碑制定中的组织级沟通实战

一、华为项目里程碑是什么

案例：华为员工接受项目任务后要做什么

1. 关键里程碑计划的可视化系统
2. 华为里程碑管理辅助工具——十套甘特图

案例：华为新晋项目经理小陈的里程碑计划制定案例

二、里程碑与沟通的现实联系

案例：华为南非某国数通网建设项目的沟通“吵架”会

1. 认可最终的里程碑是全员沟通互相支持妥协的表现
2. 集体讨论所有可能的里程碑是全员头脑风暴的结果
3. 每个里程碑节点的交付与顺流都需要彻底沟通
4. 里程碑之间的逻辑关系需要用高品质沟通方式表达清楚
5. 里程碑计划的最终确认需要与决策干系人的汇报引导性沟通

案例：华为每个人是怎么让领导快速下决策的

案例：华为里程碑计划确定会，最后达成了什么样的决议