

# 《高效 360 度沟通攻略》

## 【课程背景】

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。

各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的一线管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要掌握精湛的对上、对下、横向沟通力，方能将团队价值发挥最大化。

《高效 360 度沟通攻略》课程，紧贴当下时代特征，针对企业管理中的痛点难点，运用第三代培训技术设计，将企业管理中出现的共性问题萃取成场景案例，培训过程中，将学员置身于设定好的部门管理的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

**【课程对象】** 企业中层管理人员

**【课程时长】** 1 天，6 小时/天

## 【讲师分享大纲】

### 第一单元：沟通，从思维到行为的转变

1. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？
2. 管理的三次升级指的是什么？（引发思考：从专业到管理所处的位置）
  - 1) 科学管理—理事
  - 2) 关注于人—管人
  - 3) 组织行为—环境
3. 场景化案例演练 1：李雷的升迁之喜  
背景介绍：李雷，作为公司中一位骨干员工，在公司工作 3 年有余，工作勤恳，为人热心，正逢公司内部架构调整，成立一新部门，公司领导层决定予以升迁并由李雷主理新部门。
4. 案例演练：李雷的升迁之路存在哪些挑战？（全局分析）
5. 案例演练：李雷升迁后需要做的 8 件事（按紧急重要进行排序）
6. 谋事、谋人、谋局-建立管理者思维

## 第二单元：沟通攻略：对上沟通

1. 对上沟通容易出现的三大误区
2. 对上沟通思维转变三部曲
  - 1) 从员工思维到管理者思维
  - 2) 从单一执行责任到管理责任
  - 3) 从个体价值到团队价值
3. 案例演练：承接来自领导的工作任务（对上管理）
4. 管理上级的 RMCS 模型
  - 1) R-关注结果
  - 2) M 关注关系
  - 3) C 关注能力
  - 4) S 关注系统

## 第三单元：沟通攻略：对下沟通

1. 对下沟通的误区
2. 案例演练：来自于资深员工的工作推脱
3. 权力的定义：职位权力、交换权力、影响权力
4. 实战讨论：使用三项权力的分析
5. 管理下属的 RMCS 模型
6. 思考：管理者怎样才能被提拔？
  - 1) 领导者提拔你，不是为你而是为他自己解决问题
  - 2) 必须有业绩落地和价值产出
  - 3) 团队的整体士气高涨
  - 4) 你不在江山依旧在
7. 警惕思维的惯性，不管对上、对下管理都需要用管理者思维

## 第四单元：沟通攻略：横向沟通

1. 来自横向管理中障碍
  - 1) 你部门认为的重点，却不是其他部门认可的重点
  - 2) 你部门认为的目标，却不是其他部门眼中的目标

- 3) 你手中没有可让关联部门必须全力配合你的全力
2. 在跨部门协作中，“应该”和道理失去了作用，
3. 只有以目的导向地看清事实；
4. 当你无法命令他人时，只能靠激发他人的积极性来合作；
5. 你需要以帮助他人的行动来获得他人对你的支持。
6. 案例演练：大客户订单丢失谁之过？（上）
  - 1) 问题 1：分析影响大客户订单丢失的三个重要部门
  - 2) 问题 2：找出导致大客户订单丢失的最重要的 5 个原因
7. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
8. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
9. 完成工作和贡献价值的区别
10. 价值贡献的定义：贡献=价值\*能力
11. 案例演练：大客户订单丢失谁之过？（下）
  - 问题 1：销售部对储运部的价值贡献
  - 问题 2：储运部对销售部的价值贡献
12. 如何做好横向管理：横向管理 3C 原理
13. 实战讨论：
  - 1) 描述你的部门价值
  - 2) 绘制你的部门实现价值的能力曲线

## 第五单元：沟通攻略：横向沟通合作策略

1. 案例演练：复盘大客户订单丢失始末
  - 1) 问题 1：如果重来一次我们该如何应对？
2. 如何制定确保成功的合作策略
  - 1) 以目的为导向
  - 2) 以目标精准为设定
  - 3) 清晰分析和定位关键的协作节点
  - 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
  - 5) 制定准确的协作策略
3. 准确地分类跨部门协作中的人际沟通障碍：
  - 1) 聆听障碍导致的互不理解
  - 2) 利益冲突导致的互不相容

3) 立场不同导致的互不融合

4) 性格障碍导致的互不喜欢