

---

# 高效能管理沟通

讲师：张媛

## 课程纲要

【课程名称】 高效能管理沟通

---

### 【课程背景】

企业管理中，沟通无处不在，愿景、使命、战略、文化以及工作的计划、执行、检查、改善，员工的激励与辅导、客户的维护与开发等等都离不开沟通。但是，沟通的有效性直接决定了最终的效果。而面对工作中与领导、客户、同事以及组织中的每一个人的沟通过程中，客户有抵触，无法形成业务推进；同事及下属不配合，办事效率无法提升；领导不理解，总是费力不讨好……这些问题背后的成因到底是什么呢？

这一系列的问题其实都是“沟通乏力”所造成的，德鲁克认为，管理的本质就是沟通，沟通能力是决定着每个职业人能否更上一层楼的关键，每个职业人士都迫切需要不断提高与人沟通的能力，才能更好地完成工作，实现个人目标和组织目标。但从实际工作上看，各部门间沟通失败的例子处处可见，直接影响着个人及组织绩效的成败。

《高效能管理沟通》课程通过案例解析、小组讨论、现场演练等方式，使学员掌握向上、向下、跨部门沟通技巧，会议及邮件沟通的方法和技巧，提升沟通的有效性，增加客户满意度，提升业绩；同事与下属之间更为默契，；领导意图更好的执行。

### 【课程收益】

- 通过学习沟通原理了解沟通过程模式及沟通的障碍；
- 通过学习工作汇报的方式掌握向上沟通的原则和技巧；
- 通过学习要求，辅导，反馈了解向下沟通的原则和技巧；
- 通过学习双赢沟通的原则掌握跨部门沟通的原则和技巧；
- 学习和掌握不同情境，如会议，电话，邮件的沟通原则。

【课程对象】 企业中层管理者

【课程时长】 6H

### 【课程要求】

- 分组研讨，按 6-8 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸每个小组至少需要 2 张，A4 纸若干张；
- 准备白板笔，至少两种颜色。

### 【课程大纲】

#### 第一单元：什么是沟通？

- 互动活动：什么是沟通？

- 
- 不良沟通的要素
  - 沟通模型和内涵
  - 沟通的基础和前提

## 第二单元：向上沟通——支持

- 向上沟通的基本原则
- 向上汇报工作的时间选择
- 向上汇报工作的方式选择
- 向上汇报的逻辑思维
- 向上汇报工作的内容界定

案例讨论：汇报工作的原则

案例讨论：汇报方式如何确定？

- 向上沟通的六大技巧  
持有相反意见，勿当面顶撞  
若有他人在场，宜仔细顾虑  
意见略有差异，先表示赞同  
若有建议上述，请选择方法  
心中存有上司，比较好沟通  
遇到问题请示，请用选择题

## 第三单元：向下沟通——责任

- 事前要求  
要求人的能力，态度，方法  
达成共识  
明确要求  
行动计划  
赋予责任
- 事中辅导  
管理情境  
支持性沟通和命令性沟通
- 事后反馈  
面谈准备

---

有效面谈模板

#### 第四单元：跨部门沟通——双赢

- 跨部门沟通的障碍
  - 源自沟通个体的四大障碍
  - 涉及沟通环境的三个障碍
  - 跨部门沟通难的六大原因
- 建立信任
  - 建立情感账户
- 移情聆听
- 适当发问
  - 上推，下切，平行
- 统合综效

#### 第四单元：情境沟通

##### 1、会议沟通

- 案例讨论：会议效率为什么低？
- 会议效率低的四大原因
- 没有准备的解决方案
  - 小组讨论：会议沟通需要准备什么？
  - 行动学习：会议准备的清单
- 没有流程的解决方案
  - 汇报指导型例会的特点和流程
  - 主题讨论式会议的特点和流程
- 观点误解的解决方案
  - 功夫在诗外的启示
  - 会议中观点误解的表现
- 控制不佳的解决方案
  - 1、汇报指导型例会控制不佳的解决办法
  - 与蝉相遇的解决办法
  - 与驴相遇的解决办法
  - 与鲨鱼相遇的解决办法

---

与兔子相遇的解决办法

与螃蟹相遇的解决办法

2、主题讨论式会议控制不佳的解决办法

罗伯特议事规则

行动学习：运用罗伯特议事规则讨论某个问题

## 2、邮件沟通

- 邮件格式
  - 注明标题
  - 引起关注
- 哪些事情需要发送邮件？
  - 正式工作报告
  - 口头表达不清
  - 信息传递
  - 没有见面交流的条件其他内容
- 发送对象的选择
  - 寻求跨部门支持的邮件
  - 项目通报的邮件
  - 工作计划
- 注意事项
  - 内外原则
  - 邮件沟通支持
  - 邮件内容
  - 邮件附件
  - 确认与反馈