

《360度三级沟通实战》

——三级沟通·向上辅佐·平级协作·向下管理

【主讲老师】 王海涛 MTP 中层管理技能、执行力、领导力、文化建设 培训师

【课程背景】

21 世纪是以人力资源管理为核心的时代，企业中的团队建设与协作水平往往决定了企业的核心竞争力，而团队真正实现协作必须在团队成员之间相互了解与信任的基础上才能实现，正确认知他人也是一个人生主题，只有正确的认知自我、他人、管理才有可能真正帮助员工在绩效与个人成长上实现质的飞越。

本课程通过对人性的分析，深层次的寻找人际交往的基本方法、流程、基本原理。针对实际工作引导员工正确认知与上下级、同事之间的关系，把关系合理掌控在自己驾驭的范围内，形成团队协作的基本思想，保障工作的连贯性与执行力。

【课程宗旨】

解决在管理实务中出现的一线人员角色定位不清晰，沟通方式单一，暴力沟通等问题，在对上配合、对下领导、同级协作、沟通机制，依据不同的情境，采取不同的技巧和方法。

【课程收益】

- 对上配合：学会主动执行、资源配合；
- 平级协作：正确的合作心态，换位思考；
- 对下管理：学会管事理人，树立良好上下级关系；
- 了解自我职场角色有效开展工作；
- 认知与他人建立信任的基本渠道；
- 了解人际关系搭建的主要策略；
- 建立组织内的人际交往策略；
- 准确定位上下级关系，合理开展工作；
- 认知团队价值，定位自我在团队中的作用。

【课程时间】 2 天/12 小时

【课程对象】 骨干员工、中基层管理者

【课程纲要】

第一部分 沟通角色定位和认知

一、岗位角色认知

(一) 认知提升

- 1.所有的成功都是基于认知的升级
- 2.所有的接触都是基于认知的共识
- 3.认知的升级与共识有利于角色定位与有效沟通

(二) 什么是沟通

- 1.沟通的两个要素
- 2.树立统一的目标
- 3.情感认同和价值认同

二、岗位的三种沟通角色定位

(一) 对于领导来说——执行层

- 1.在管理中，领导“永远”都是对的
- 2.承上启下，指令变成计划
- 3.结果提前，自我退后
- 4.只提供选择题，而不提供问答题
- 5.责任背后是“利益”

(二) 对于同级来说——合作层

- 1.换位：立场不同，难免冲突
- 2.尊重：面子第一，道理第二
- 3.内敛：高调做事，低调做人
- 4.助人：予人玫瑰，手有余香
- 5.职业：和谐关系，适当距离

(三) 对于员工来说——管理层

- 1.当放大镜，不当大气层
- 2.当司机，不当乘客
- 3.当教练，不当保姆
- 4.当小人，提前讲好游戏规则
- 5.当恶人，给员工危机感

第二部分 向下沟通的技巧

一、向下沟通的原理与方法

(一) 向下沟通的基本原则

- 1.关注需求
- 2.关注困难
- 3.关注问题

(二) 日常沟通技巧

1. 下达命令的技巧

[案例分析：面对任务，如何下达命令](#)

2. 赞扬部下的技巧

[工具分析：表扬的人性五层次法](#)

3. 批评部下的方法

[工具分析：批评的人性五层次法](#)

二、教练式沟通的技能

(一) 深度倾听

- 1.倾听的 3R 原则

接受、反应、确认

- 2.阻碍倾听四种行为

建议、安慰、批判、询问

[案例分析：如何在生活中通过倾听打开对方的心扉](#)

(二) 有力提问

[视频学习：乔致庸如何通过提问激发下属的积极性](#)

- 1.开放式问题

- 2.如何型问题

- 3.未来导向型问题

[案例分析：面对员工内心有压力，如何进行沟通](#)

(三) 有效反馈

- 1.有效反馈：付诸行动

- 2.积极性反馈

[现场互动：每人给身边的三位同事进行一次积极性反馈](#)

- 3.发展性反馈

[案例分析：工作报告多次打字错误，怎么进行发展性反馈](#)

三、非暴力沟通

- 1.观察到的事实，而非评论

- 2.表达我的感受，而非想法
- 3.表达自己内心的需求
- 4.提出具体的请求

[案例分析：因为沟通矛盾，下属沉默对抗，如何解决](#)

第三部分 向上沟通的技巧

一、向上沟通——会理解

- (一) 上级是谁？
- (二) 认知思维错层
 1. 创造 VS 布置
 2. 目标 VS 任务
 3. 信息 VS 问题
 4. 职位 VS 资源
 5. 领导 VS 管理

[西游案例分析：上级对下属的需求层面：领导关注什么](#)

- (三) 向上沟通的心态转变
 1. 心智模式：从负能到正能
 2. 责任模式：从向外到向内
 3. 行为模式：从被动到主动

二、向上沟通——建信任

- (一) 丧失信任的五大原因

[社会案例：为什么不敢扶老人了？](#)
- (二) 建立信任的两个方法
 - 1.暴露缺点法
 - 2.信任建立公式

三、向上沟通——会请示

- (一) 请示工作的误区
 1. 问了不等于结果
 2. 说了不等于效果
- (二) 不同员工的区别
 1. 等着被领导叫去做

2. 凡事都要请示领导
3. 提出建议后听指示
4. 行动之前立即请示
5. 独立行动例行请示

(二) 请示的TOP法则

[视频案例：杜啦啦的工作请示，为什么得到了领导批评](#)

1. T：时机
2. O：场合
3. P：方案

四、向上沟通——会汇报

(一) 汇报前四大准备

1. 带着结果
2. 预估问题
3. 前期铺垫
4. 明确责任

(二) 汇报技巧

[案例分析：数天未见，在非工作场合遇到上级，要不要做工作汇报？](#)

1. 复杂的跨部门跨岗位沟通，先自上而下
2. 巧用非正式沟通，30秒原则
3. 跟中高层领导汇报要点：What+Why
4. 跟中基层领导汇报要点：What+How
5. 正式沟通：结构性思维+四步法

(三) 汇报的结构性思维

1. 结论先行
2. 上下对应
3. 分类清晰
4. 排序逻辑

[工作案例：面对会议时间的变动，到底如何跟领导汇报？](#)

五、向上沟通——会执行

(一) 执行：有结果的行动

1. 执行力为什么很重要？

2. 全员执行的三把标尺；
3. 谁来执行？谁是执行者？

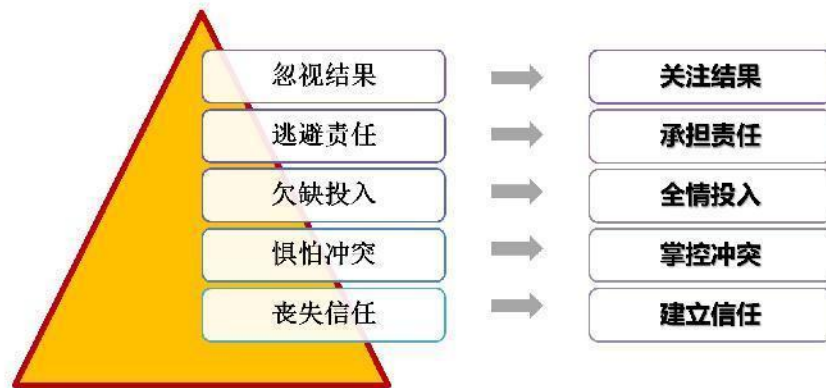
(二) 结果导向思维

1. 什么是结果
2. 如何做结果
3. 做结果的五大思维
4. 做结果的三个方法

[团队共创：我们部门的结果流行语](#)

第四部分 团队协作（平级沟通）的五项转变

一、团队协作的五大转变



(一) 从丧失信任到建立信任

- 1、丧失信任的五大原因
- 2、建立信任的两个方法

(二) 从惧怕冲突到掌控冲突

[现场测试：你善于管理冲突吗？](#)

- 1、理想团队与现实的差异
- 2、冲突的价值和作用
- 3、五种冲突处理风格

[团队共创：五种风格到底如何应用？](#)

- 回避：离他远点
- 强制：我就要赢
- 迁就：那就听你的
- 妥协：各让一步吧

- 合作：坐下来，再谈谈
- 4、先思再行：对冲突进行评估
- 5、解决冲突的两种办法
- 问题解决导向法
- 立场与需求分析法

(三) 从欠缺投入到全情投入

- 1、投入的三个要素
- 时间、情感、利益

社会案例：**县公安局长为什么深受下属爱戴？

- 2、投入的两个原则
- 投其所好要正当
 - 察言观色说真话

(四) 从逃避责任到承担责任

团队共创：面对工作中遇到的责任，到底如何划分

- 1、责任为荣，抱怨为耻
- 谁承担最大的后果，谁承担最大的责任
 - 别把责任跟灾难相连接
 - 别把责任跟聪明相连接
- 2、猴子（责任）管理法
- 一只猴子=责任
 - 抛猴子的四大绝招
 - 锁定猴子的六脉神剑

(五) 从忽视结果到关注结果

二、四人心态沟通模式落地

- 1、服务意识与团队精神
- 2、什么是内部客户

团队共创：我们公司内部的客户关系图

- 3、内部客户的分类
 - 4、内部客户服务的四人心态
- 大人心态-像喜欢小孩一样去喜欢客户
 - 男人心态-像喜欢美女一样去喜欢客户

- 强者心态-像喜欢老人一样去喜欢客户
- 商人心态-像喜欢金钱一样去喜欢客户

案例分析：面对出纳同事的抱怨牢骚，如何面对