

# 中层领导沟通能力提升

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

## 【课程背景】

在公司发展的历程中，管理问题对公司绩效的影响会逐步加大，如何通过管理提高绩效成为企业培训的重中之重。西方的研究表明，在管理中，至少有70%的内容和沟通相关，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿认为“如果你必须将沃尔玛的管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”

如何通过培训提升沟通效能？如何发挥管理者在对下、对上、对外，以及在跨部门沟通与协作中发挥效能？本课程由此展开。

## 【课程收获】

- ☺ 提高管理者对沟通的认知，认识到对于自身管理效能的影响
- ☺ 通过德鲁克思想的传导，帮助管理者理清自身的角色与责任

- ☺ 通过视频学习和演练等方式，掌握四个维度的沟通方法
- ☺ 帮助学员站在更高的维度思考本部门的角色与责任
- ☺ 促进一个共同的团队愿景，增强公司目标的清晰度
- ☺ 提升学员立即改变与行动的动力与意愿

### 【课程特色】

建构理论（Constructivism）认为，知识不是通过教师传授得到的，而是学习者借助其他人（包括教师和学习伙伴等）的帮助，通过重新建构认知和行为体系的方式获得的，获得知识的多少，取决于学习者根据自身经验去建构有关知识的过程，而不取决于学习者记忆和背诵所讲内容的能力（斯滕伯格，2002）。基于此，本课程有三大特色：

✚ **体验式行动学习（Experiential Action Learning，EAL）**

学员以一个模拟现实工作情境的活动为起点，在活动中使用自己惯常的行为方式操作，之后在培训师的引导下对行动过程做深层反思，从而引发行动或行为的转变，建构新的行为及习惯。

#### ✚ 以问题为导向的教学法（**problem-based learning**，**PBL**）

全部课程内容均采用问题的方式出现，引发学员讨论：发现什么 - 是什么 - 为什么 - 怎么办，用问题引发深度思考，共同发现问题、共同寻找解决方案，同时以相应的理论作为补充。

#### ✚ 结果导向落实到行动

只有落实到具体行动计划才能达成培训效果。在课程的最后，会通过从现状到价值、到行动计划的引导，订立个人的下一步协作力改进计划，以及部门需要完善的工作计划，在转换心智模式的基础上，将培训内容落到实处。

### **【培训对象】**

企业中层经理、基层员工

### 【人数要求】

30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不要是阶梯教室 / 排排坐模式）

### 【培训时间】

1日

## 课程大纲

### 模块一、开篇——课程介绍

- ✚ 课程目标：不是来听传统沟通和团队知识的；  
是来经历当场深入探讨自身问题并有突破方向和方法的
- ✚ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影

- ✦ 课程收获：对管理的新感悟、新理解，并发生行为转变
- ✦ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✦ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

## 模块二、沟通理念与工具

- ✦ 高效沟通的基本原则
- ✦ 语言之外的信息传递
- ✦ 沟通中的障碍与心态
- ✦ 建立信任
  - 信任的两种类型与自我检测
  - 建立信任练习
- ✦ 发问基本技能训练
  - 什么是发问？

- 如何进行发问？
- 发问的关键技巧是什么？

#### 🌈 倾听基本技能训练

- 什么是倾听？
- 如何进行倾听？
- 倾听的关键技巧是什么？

#### 🌈 反馈技能基本训练

- 区分问题背后的问题
- 建设性反馈训练
- 检视自己在反馈中的“掰手腕”

- 情景游戏：听音画图

- 情景演练：工作回馈

## 模块三、辅导反馈

#### ✚ 绩效目标设定与反馈

- 什么是达成共识的目标
- 达成共识的方法
- 视频学习与演练

#### ✚ 能力提升训练

- 辅导下属是管理者的责任
- 视频学习与演练
- 模拟演练：当好师父

## 模块四、向上沟通

#### ✚ 辅佐上司是下属的责任

#### ✚ 帮助上司做好决策

- 了解上司风格的 4 个途径
- 向上司推销建议的 5 步法

- 上司对下属的期望

#### ✚ 如何向上汇报争取资源

- 视频观摩
- 流程步骤解析
- 情景模拟

## 模块五、跨部门沟通

#### ✚ 跨部门协作的三个层次

- 旁观 - 自我 - 双赢

#### ✚ 双赢思维

- 影响圈与关注圈
- 不同的选择带来不同的结果

#### ✚ 大局观

- 我们的共同目标
- 谁应该承担起责任
- 领导者的责任

#### ✚ 换位思考

- 跨部门协作中的八大现象剖析
- 如何建立信任
- 信任账户

#### ✚ 流程的意义

- 职责与流程
- 部门间的客户服务链条

## 模块六、总结提升

#### ✚ 来自德鲁克的教诲

✚ 我们学到的知识

✚ 我们的行动计划