

360° 组织沟通

版权沙盘课程

主讲：张朝辉

反向思考 —— 在竞争中认知合作和沟通

亲身体验 —— 在体验中学习技能和工具

自我思考 —— 在反思中总结成果和收获

【课程背景】

企业的生存，需要各部门的业绩来做保障，而各部门之间的协同、合作、互补，是企业战略目标实现和发展的根基。

但在很多企业中，各部门几乎都在专注于本部门目标，呈现出有意识或无意识的本位主义，造成各部门之间在合作过程中出现沟通障碍、信任缺失、无谓冲突、相互推诿，甚至几个部门结成小团体来“拉山头”维护既得利益等现象。

在这些有意识或无意识出现的情境下，不但在企业内部会造成严重内耗，工作效率低下，而且在公司面对外部客户时，也会因部门之间的不配合而影响公司形象和信任度，造成恶劣影响。

【课程收益】

- 1 学习提升人际关系与情感的技巧
- 2 掌握向上级接受工作、工作汇报的步骤和话术标准
- 3 掌握接受工作、汇报工作的四个话术工具
- 4 认知与平级沟通的四个障碍
- 5 掌握与平级沟通的步骤
- 6 掌握与下属沟通的步骤和标准

【沙盘简介】

《360°组织沟通》版权沙盘，以各团队在某商业项目中的竞争、沟通、合作、共赢为情境背景，以“商战”、“博弈”为特点，将我们日常工作和生活中遇到的各类无意识的博弈状态、部门竞争、部门合作、主动沟通等场景进行了汇集和体验性设计，以“地块竞拍”、“建筑收益”、“地域话语权”、“区域合作”、“产业置换”等各种沙盘模拟环境，将学员带入“工作还原”的各种情境当中，从而对自己呈现出来的意愿、行为等，做出有意识或无意识的辨别，并在体验中找到影响合作的障碍所在，反思并总结出组织沟通、跨部门合作、人际关系、个人沟通能力等诸多方面的知识技能，在实践中学习和掌握工具方法。

课程具有互动性、趣味性、竞争性、逻辑性，能够最大限度的调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋、高度集中的状态，充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段，并

充分调动感官功能和逻辑思维，对所学的内容形成深度记忆，更重要的是能够将学到的思维和方法很快地运用在实际的工作中。让学习更实用、更高效、更落地。

【课程特色】

需求诊断：课前充分沟通，精准定位培训需求，并针对性设计案例。

情境设计：依据课前调研结果，设计工作场景案例，更便于理解和认知。

教学生动：在沙盘推演中体验、融入，激发好奇心与好胜心。

工具落地：课堂上体验，课程中训练，多形式确保工具熟练应用。

【课程对象】

中高层管理者、各部门负责人、初阶经理人

【课程时间】

1天-2天 (6小时/天)

【人数要求】

为保证效果，20-50人最佳

【课程大纲】

模块一 沙盘导入

1 沙盘背景及课前导入

【课堂互动】请每位学员写出一个工作中的真实沟通问题，并题作为本课程的课堂学习贯穿主线。

【工具】《沟通能力自测表》

模块二 沙盘规则讲解

1 认识沙盘教具及目标

2 沙盘规则讲解

模块三 沙盘推演

【沙盘体验设计】

1 互动：在团队建设的环节中，我是主动的去描述自己的“擅长”吗？

体验：沟通需要主动，而不是被动。

2 互动：在沙盘推演开始前，大家对规则都明白了吗？

体验：完整接收上级工作指令的四个方法。

3 互动：在沙盘推演过程中，遇到问题或困惑时，你用什么方式向讲师来询问和告知？

体验：执行上级安排的工作过程中，何时汇报？汇报方式？汇报重点？汇报什么？

4 互动：在选择大本营的环节，是什么原因让我做出“争夺”或者“放弃”的选择？

面对对方的不同态度和行为，我做了什么？

体验：人际关系的六种模型分析。

5 互动：在目标（连线地块）的设计和决策中，我们团队内部的沟通顺畅吗？

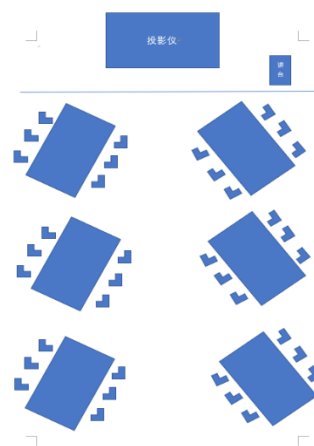
体验：平行沟通的六种类型及作用。

6 互动：在话语权峰会环节中，什么成就或阻碍了我们的合作目标？

体验：影响沟通的两个重要因素：不良情绪、本位主义。

7 互动：在事件卡环节，我们如何对待触发不良事件的队友？

体验：批评他人（下属）的三明治技巧。



8 互动：在沙盘复盘的分享过程中，如何评价自己的团队？有哪些收获？

体验：高效沟通是组织和团队提升工作效率的基本保障。

模块四 知识复盘

(以下内容在沙盘体验中已经穿插导入和讲授，在此引导学员共同梳理回顾)

一、向上沟通

1) 接受工作的程序

- ◆ 及时应答
- ◆ 认真记录
- ◆ 询问疑点
- ◆ 领会意图
- ◆ 全面复述

【工具】接受工作四个步骤

2) 汇报工作的方法

- ◆ 向谁汇报？
- ◆ 汇报方式？
- ◆ 何时汇报？
- ◆ 汇报什么？
- ◆ 汇报重点？
- ◆ 什么程度？
- ◆ 拿不准时？

【工具】工作计划汇报话术

【工具】发生变化汇报话术

【工具】工作完成汇报话术

3) 与上级沟通的艺术

- ◆ 与上级沟通的规范
- ◆ 向上级请示的技巧
- ◆ 与上级讨论的方式
- ◆ 向上级汇报的用时

2、平行沟通

1) 平行沟通的原则

- ◆ 双赢思维
- ◆ 知彼解己
- ◆ 情感维护

2) 平行沟通的种类

- ◆ 解决问题类
- ◆ 传达类
- ◆ 共享类
- ◆ 安民类
- ◆ 预见类
- ◆ 礼节类

3) 平行沟通的目的

- ◆ 推进工作进展
- ◆ 避免经济损失
- ◆ 密切联系客户

- ◆ 改善人际关系
- ◆ 树立公司形象
- 4) 平行沟通的重点：
 - ◆ 迅速及时
 - ◆ 准确无误
 - ◆ 不遗漏人员
 - ◆ 不遗漏内容
 - ◆ 不扭曲内容
- 5) 平行沟通的方式：
 - ◆ 团队内
 - ◆ 出门在外
 - ◆ 公司内
 - ◆ 对外部
- 6) 平行沟通的程度：
 - ◆ 准确到位
 - ◆ 确认的技巧
- 7) 求教的技巧
 - ◆ 适于求教的人
 - ◆ 不适于求教的人
- 8) 求教的方式
 - ◆ 首选当面求教
- 9) 求教的原则
 - ◆ 说实话
 - ◆ 不纠结
- 10) 做好求教的善后工作
 - ◆ 期待的目标达成后
 - ◆ 期待的目标未达成后
 - ◆ 向求教人表达感谢

3、向下沟通

- 1) 给下属下达任务的要点
 - ◆ 不质疑
 - ◆ 表述明确
 - ◆ 相应授权
- 2) 听取下属汇报工作的要点
 - ◆ 表露关注
 - ◆ 弹性接受
 - ◆ 私下规劝
- 3) 批评下属时的要点
 - ◆ 对事不对人
 - ◆ 不翻旧账
 - ◆ 三明治方式
- 4) 激发下属潜能的艺术
 - ◆ 教练式领导力的提问艺术
 - ◆ 提问的两个核心

【成果升华】

- 1 反思体验感受，梳理学习成果
- 2 学员小组讨论，倾听团队感受
- 3 学员代表分享，倾听他人感受
- 4 世界咖啡模式，交换心得收获
- 5 学员再次分享，成果收获递进
- 6 拟定行动计划，建立责任担当

【知识落地】

- 1 针对课程开始时自己写出的真实问题，运用今天学习的知识，设计出解决方案或解决思路，在小组内分享。
- 2 其他学员依据真实工作场景，对该方案进行建议和完善。
- 3 课堂作业：向学习组织者递交课堂作业或课后作业。（依据客户需求待定）

【课堂氛围】

