

360° 组织沟通

主讲：张朝辉

【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

【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：互动讨论、实例分析、角色扮演、小组研讨等多种形式，课堂生动活跃。

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)

【课程大纲】

内容导入：

【课堂互动】请每位学员写出一个工作中的真实问题，并选出一个本组共识性最高的问题作为本课程的课堂学习贯穿主线。

【工具】《沟通能力自测表》

第一章 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

第二章 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

第三章 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）