

---

# 《智领-对下沟通》

——王静老师

2024

---

# 课程大纲



## 【课程名称】 《智领-对下沟通》

### 【课程背景】

这是个“打劫”的时代！互联网技术为打劫提供了技术上的实现手段，资本为打劫提供了“烧钱”海盗精神成为强悍的、致胜的商业风格。

各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的管理者不但需要持续提升自身管理素养，更要掌握精湛的对上、对下、横向沟通力，方能将团队价值发挥最大化。

课程《智领-对下沟通》课程，紧贴当下时代特征，针对企业管理中的痛点难点，运用第三代培训技术设计，将企业管理中出现的共性问题萃取成场景案例，培训过程中，将学员置身于设定好的部门管理的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

**【课程对象】** 企业中/基层管理人员、管理精英、储备干部

### 【讲师分享大纲】

#### 第一单元：管理沟通，从思维到行为的转变

- 
1. 从 VUCA 时代到 BANI 时代，企业更需要关注可持续发展
  2. 源自于 IBM 的“企业可持续发展模型”
  3. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？
  4. 案例分析（现场互动）：本季度绩效表现评估
    - 1) 甲：吃苦耐劳型员工
    - 2) 乙：积极主动型员工
    - 3) 丙：资深元老型员工
    - 4) 丁：新进活跃型员工
  5. 作为同事为以上四位员工打分 VS 作为管理者对以上四位员工打分
  6. 分析两次打分的差异存在
  5. 团队讨论：根据绩效评价如何与以上四位员工进行沟通
    - 1) 前提：接纳
    - 2) 倾听感受
    - 3) 认同需求
    - 4) 引导表达
  6. 智慧引领职场沟通的底层逻辑：“源于交换关系 归于价值创造”

## **第二单元：智领对下沟通-系统思考场景练习**

1. 什么是场景化练习
2. 场景化练习作为第三代培训技术被广泛应用的原因
  - 1) 场景化练习的基础：训+战结合
  - 2) 场景化练习的基础：解决问题
3. 场景化案例演练 1：升迁之喜
4. 案例演练：升迁之路存在哪些挑战？（全局分析）
5. 案例演练：升迁后需要做的 8 件重要的事（排序练习）
6. 谋事、谋人、谋局-建立管理者思维

## **第三单元：智领对下沟通-助力对下沟通，提升管理能效**

1. 做好对下沟通的好处有哪些？

- 
2. 来自盖洛普的一项关于沟通的调研
    - 1) 员工沟通中离员工最近的管理者，对员工沟通成效影响最大
    - 2) 员工沟通过程中，“怎么说”比“说什么”更重要
    - 3) 员工沟通的效果如何，沟通对象才有发言权
  3. 案例演练：来自于资深员工的工作推脱
  4. 权力的定义：职位权力、交换权力、影响权力
  5. 实战讨论：使用三项权力的分析
  6. 从马斯洛的需求原理看对下沟通
  7. 如何与组织中四种不同类型员工做对下沟通
    - 1) 能力强意愿高的员工
    - 2) 能力强意愿弱的员工
    - 3) 能力弱意愿强的员工
    - 4) 能力弱意愿弱的员工
  8. 案例演练：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
  9. 公平性在目标管理的过程中一定要予以高度重视
  10. 公平的定义：员工与他人做比较，得出的公平/不公平感将影响工作的努力程度，主要定位于投入和产出。
    - 1) 视频：公平实验
    - 2) 投入的定义
    - 3) 产出的定义
    - 4) 出现“公平”问题员工容易出现的三种变化
    - 5) 出现“公平”问题员工行为上的五类变化
  11. 目标管理的常用的三条理念
  12. 从目标制定到成果落地模型
  13. 对下沟通模块总结：执行角色思维 VS 管理角色思维
  14. 智慧引领沟通-职场高效沟通模型