

---

# 《智领-纵横管理沟通策略》

——王静老师

2024

---

# 课程大纲



## 【课程名称】 《智领-纵横管理沟通策略》

### 【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-纵横管理沟通策略》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。

【课程时长】 1天，共计6小时

### 【讲师分享大纲】

---

## 第一单元：沟通，从思维到行为的转变

1. 从 VUCA 时代到 BANI 时代，从复杂到超级复杂，企业更需要可持续发展
2. 源自于 IBM 的“企业可持续发展模型”
3. 不同层级组织成员所扮演的角色及主要的工作
  - 1) 执行者角色：用行动将目标变成结果
  - 2) 管理者角色：通过“合作者”完成工作，合作者包括：上级、下属、横向协同
  - 3) 领导者角色：文化&机制两手抓，文化管理永远是最高级的管理
4. 职场职业人所需具备的三大核心技能：
  - 1) 概念技能：解决抽象而复杂的问题
  - 2) 人际关系技能：与他人进行合作解决沟通及协同问题
  - 3) 专业技术技能：安身立命之本
5. 职场职业人提升能效人际关系技能（沟通技能）起到关键作用
6. 人际关系技能（沟通技能）在不同管理场景中的运用
  - 1) 对上：更好达成上下同欲，承接重要工作任务
  - 2) 对下：承下启下带领团队，高效交付工作成果
  - 3) 横向：跨部门沟通与协同，提升组织整体效能

## 第二单元：纵横管理沟通策略-纵向：对上沟通

1. 为什么要做好对上沟通？
2. 对上沟通的基础：洞察自身与上级所需
3. 做好对上沟通对于职场的价值
4. 对上沟通容易出现的三大误区
5. 对上沟通思维转变三部曲
  - 1) 从员工思维到管理者思维
  - 2) 从单一执行责任到管理责任
  - 3) 从个体价值到团队价值
6. 对上沟通“和则两利”原则
7. 从“利”出一孔，才能“力”出一孔
8. 日常工作领命 VS 重要工作任务领命

- 
9. 案例演练：日常工作任务领命
  10. 日常工作任务领命：Yes and 原则
  11. 日常工作任务领命：任务 VS 目标
  12. 案例演练：承接来自领导的工作任务
  13. 对上沟通重要任务领命三步法
  14. 对上沟通实战训练模型
  15. 对上沟通提升执行力的六大步骤
  16. 对上沟通五步法，让对上沟通更富有成效
  17. 对上沟通实用工具/话术清单（内含对上沟通/工作汇报实用工具）

### **第三单元：纵横管理沟通策略：横向沟通**

1. 团队思考：人际关系技能（沟通技能）在以上三大管理场景中的运用时哪个管理场景更富有挑战?为什么？
2. 组织中跨部门横向沟通对于组织整体能效产出的深度影响
3. 从组织架构图中看跨部门横向沟通
4. 为什么组织中跨部门横向沟通对于管理者来说难度系数最高？
5. 跨部门横向沟通与协作工具表：《跨部门合作趋势表》
6. 来自跨部门横向沟通中三大障碍
  - 1) 你部门的工作重点，不是其他部门的工作重点
  - 2) 你部门的工作目标，不是其他部门的工作目标
  - 3) 跨部门横向沟通时你手中没有让关联部门必须全力配合你的权力
7. 跨部门横向沟通协作中的三大分歧
  - 1) 双方信息不对称导致不同的结论
  - 2) 双方利益和立场不同导致意见不统一
  - 3) 双方价值观不同导致相互的排斥
8. 各部门无法单方面达成企业整体目标或解决复杂问题-卓有成效的管理者需要以目的导向地看清事实；
9. 案例演练：重大过失谁之过？（上）

- 
- 1) 问题 1：分析导致案例中重大过失的重要部门
  - 2) 问题 2：找出导致重大过失的最重要原因（根本性原因分析）
  10. 做了什么或负了什么责任不一定等于对他人的价值。
  11. 对他人的贡献就是他人从你的行动中获得的需求满足和价值链接。
  12. 价值贡献的定义：贡献=价值\*能力
  13. 案例演练：案例演练：重大过失谁之过？（下）
  14. 如何做好横向沟通？来自书籍《横向管理》的启示
  15. 横向沟通模型帮助我们提升协作能效

## **第四单元：纵横管理沟通策略：横向沟通策略**

1. 团队研讨：重大过失案例复盘
2. 如何制定确保成功的合作策略
  - 1) 以目的为导向
  - 2) 以目标精准为设定
  - 3) 清晰分析和定位关键的协作节点
  - 4) 找准关键节点上关键人物的关注点
  - 5) 制定准确的协作策略
3. 跨部门横向沟通与冲突管理中的人际沟通障碍：
  - 1) 聆听障碍导致的互不理解
  - 2) 利益/立场冲突导致的互不融合
  - 3) 性格障碍导致的风格各异相互排斥
4. 如何准确地解决横向沟通与冲突管理中的人际沟通障碍：
  - 1) 沟通技巧解决聆听障碍：说、听、问、看、感受
  - 2) 有效构建部门价值解决利益立场冲突
  - 3) 性格测试及运用技巧解决风格各异导致的相互排斥：DISC/PDP-两者选其一
5. 横向沟通模型提升企业整体绩效