

---

# 《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】 2天，6小时/天，共计12小时

【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，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. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？
4. 从罗宾斯的《管理学》中管理的四个重要阶段及带来的关于管理的反思
5. 管理的三次升级指的是什么？组织环境营造、管人、理事三者缺一不可
  - 1) 科学管理—理事
  - 2) 关注于人—管人
  - 3) 组织行为—环境
6. 不同层级管理者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
7. 管理者做好管理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
8. 管理者提升管理效能人际关系技能（沟通技能）起到关键作用
9. 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-纵向：对下沟通**

1. 管理者为什么要做好对下沟通？
2. 管理者做好对下沟通的价值
3. 从盖洛普的一项研究看对下沟通
4. 对下沟通遵循三项基本原则
5. 案例演练 1：来自于资深员工的工作推脱
  - 1) 案例研讨：管理者被赋予的权力起到什么作用？
  - 2) 管理中，权力分三种：职位权力、交换权力、影响权力
  - 3) 实战讨论：使用三项权力的分析

- 
- 4) 从马斯洛的需求五层次看管理沟通攻略
  6. 组织中四种不同类型员工的沟通与管理
    - 1) 意愿高+能力强
    - 2) 意愿高+能力弱
    - 3) 意愿低+能力强
    - 4) 意愿低+能力低
  7. 案例演练 2：员工认为工作目标制定及任务分配不公平
    - 1) 目标管理的常用理念
    - 2) 目标管理三件大事
    - 3) 公平性在目标管理的过程中一定要予以重视
    - 4) 从目标制定到成果落地模型
  8. 对下沟通章节总结，对下沟通模型
  9. 通过纵向管理沟通攻略提升沟通效能

## 第四单元：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. 完成工作和贡献价值的区别
  13. 价值贡献的定义：贡献=价值\*能力
  14. 案例演练：案例演练：重大过失谁之过？（下）
  15. 如何做好横向沟通？来自书籍《横向管理》的启示
  16. 横向沟通模型帮助我们提升协作能效

## **第五单元：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