

# 医院中层领导力工作坊

## 360 度高效沟通与协作

主讲：蒲黄

### 【课程背景】

沟通成本是医院最大的隐性成本，因沟通不畅给管理者、员工带来了四大工作障碍，让医院增加试错成本、增加机会成本、增加时间成本，形成了巨大的损失。

现代医院的发展与相互竞争，越来越依靠团队作战。因此，沟通与协作就格外重要。

医院内部长期沟通不畅，会导致误会充斥、牢骚满腹、人际关系紧张、团队凝聚力差、工作效率低、人效低、绩效低，直接影响到医院战略目标的完成。

本课程通过 360 度全景沟通技巧的分享，让管理者熟练掌握四维度沟通工具与沟通方法，让医院内部信息共享顺畅、团队成员配合默契、上下级相互信任，把组织内部因沟通不良，协作不到位的风险降到最低，医院运行达到良性运转，战略目标落地实施。

### 【解决医院痛点问题】

- 解决医院项目沟通不畅、实施反馈不落地的问题；
- 解决新晋升管理人员不掌握角色转化沟通技巧的问题；
- 解决高层管理者对战略目标缺乏共识的问题 = 沟通决策障碍
- 解决中层管理者不能把目标向下层层分解的问题 = 沟通分解障碍
- 解决员工不知道自己的工作内容、努力方向的问题 = 沟通行动障碍
- 解决跨部门配合不默契、冲突误会不断的问题 = 沟通协作障碍

### 【学员收获】

- 掌握对上级沟通方法；
- 掌握对下级沟通方法；
- 掌握跨部门沟通、项目沟通方法；
- 掌握同事间沟通方法；

### 【技巧与工具】

- “三段式”数字化对上沟通方法
- “机油式”四大对下沟通职责
- “五个统一”对下工作布置沟通法
- “七条鱼”对下激励沟通技巧
- 绩效沟通超级实用工具：SWOT+BSC+SMART+KPI +OKR
- 管理者对下授权与放权沟通工具；
- 科室“工作网”内部沟通工具；
- “首问负责制”跨部门沟通技巧
- “我 100%负责”跨部门沟通理念

### 【赠送模版】

- 《数字化计划请示思维导表》
- 《数字化绩效目标跟踪反馈表》
- 《数字化工作总结、阶段汇报模板》
- 《项目实施甘特图工具表 + 项目问题落地解决跟踪反馈表》

### 【课程特色】

- 引用大量实战工作案例，帮助学员直观借鉴错误、吸收经验，对复杂问题简单理解；

- 通过情景模拟体验、工具实操训练，让学员强化记忆，把**四维度沟通技巧**迅速应用到实际工作中；

**【课程对象】** 中高层管理者、新晋升人员、后备梯队成员

**【课程时间】** 1天（6小时）

**【课程大纲】**



### 一、医院最大隐性成本：沟通成本

1. 沟通不畅的症状：战略目标卡在喉咙
2. 沟通不畅的痛点：
  - 制定不成功
  - 分解不下去
  - 实施不落地
  - 目标完不成

**案例：医院战略目标夭折**

### 二、对上级沟通的障碍及解决方法：

**沟通障碍一：对上不管理**

- 上级支持过少 = 放弃
- 上级过度支持 = 不放心

解决方法：通过“对上负责”取得上级信任，得到适度支持。

- 主动沟通：工作前-计划请示 + 工作中-动态汇报 + 工作后-分析总结
- 主动献策：思考 + 思路 + 建议 = 得到上级信任、支持、力挺

**沟通障碍二：对上不负责**

解决方法：

- 不机械执行命令，有延伸沟通，“正确做事”向“做正确的事”转变；
- 不带问题找领导沟通，不让上级做思考题，要做选择题；
- 早请示晚汇报，有进度、有结果、回复迅速；

**沟通障碍三：对上工作汇报不到位**

- 事前无请示；
- 事中无汇报
- 事后无总结；

解决方法：数字化对上沟通

- 工作前-数字化计划请示：**案例《申请/计划思维导图》**

- 工作中-数字化动态汇报：**案例《绩效目标跟踪汇报》**
- 工作后-数字化分析总结：**案例《数字化”工作总结、阶段汇报》**

**沟通障碍四：无法对上进行有效建议**

**解决方法：**

- 把利处阐述清楚，与弊处进行对比消除；
- 引导上级作出正确决定；

**沟通障碍五：与上级不同频，无法正确领会意图。**

**解决方法：**

- 换位思考，提升站位；
- 有容乃大，提升格局；
- 视野开阔，提升高度；
- 多维思考，全局意识；

项目子目标		执行人	考核标准	计划时间	9月(周)				10月(周)			
					1	2	3	4	1	2	3	4
岗位价值评估	工作要素评估标准设计	XXX	1. 9月22日前交付 2. 研发成本不超预算 3. 通过项目组评审	计划进度								
	管理人员评估			实际进度								
	价值系数计算			计划进度								
	薪酬分配应用			计划进度								
	绩效激励薪酬			计划进度								
绩效管理	激励工资	XXX	1. 10月12日前交付 2. 研发成本不超预算 4. 通过项目组评审	计划进度								
	绩效工资			计划进度								
	绩效奖金			计划进度								
绩效管理体系	目标制定与分解	XXX	9月2日前完成设计，通过评审。	计划进度								
	实施跟踪与反馈		9月25日前完成医技科室试点运行。	计划进度								
	绩效评估与面谈		10月6日前完成护理部试点运行。	计划进度								
	考核结果应用		10月27日前完成医、护、技、职科室试行。	计划进度								

### 三、对下级沟通的障碍及解决方法：

**沟通障碍一：管理者的三个不知道：**

- 不知道自己有问题；
- 知道有问题，不知道原因；
- 知道原因，不知道如何改进；

**沟通障碍二：管理者不清楚自己的“角色定位”**

**解决方法：**管理者明确自己“粘合剂”的定位，才有清晰的角色转换意识与沟通方向。

- 上传下达、承上启下、和谐凝聚团队；
- 中层为核心，团结协作，战斗力强悍。

**沟通障碍三：管理者不清楚自己的“沟通职责”**

**解决方法：**管理者明确自己“四大沟通职责”，使团队和谐运转，协作顺畅。

- 调节剂沟通职责：内部信息传递、内外部沟通协调、资源合理调配；
- 润滑剂沟通职责：解决内部矛盾冲突，调解争议纠纷，向上传达员工心声；
- 清洁剂沟通职责：吸收科室负能量（牢骚、相互埋怨、推卸），传播正能量文化；
- 助燃剂沟通职责：对下负责与激励；

**案例：对下沟通“七条鱼”技巧= 3 个机会 + 4 个感觉**

**沟通障碍四：对下不管理**

- 员工：没目标、没动力、没激情，出工不出力；
- 团队：士气低落、执行力差、效率低；

**解决方法：**

- 人尽其才：员工安排在最佳岗位，发挥最大潜力

- 投其所好：根据员工喜恶，给予最佳方式激励

### 沟通障碍五：对下不负责

1. 支持过少 = 团队运转受阻

不关注，团队资源、人财物力支持少，跨部门协调沟通支持少；

2. 过度支持 = 团队运转受阻

- 事无巨细、事必躬亲；
- 对下不负责，越级指挥、过多干预；
- 不授权放权，不信任中层；

解决方法：适度支持 = 团队运转顺畅

- 根据中层能力强弱，选择充分放权？不充分放权？
- 视需求而定，激励 + 培养，帮忙不添乱；



### 沟通障碍六：沟通不力

- 员工目标不明、方向不清，上级埋怨员工领悟力太差？
- 员工与上级行动不统一，步调不一致，上级埋怨员工凝聚力太差？
- 员工计划未实施，目标没完成，上级埋怨员工执行力太差？

解决方法：“五个统一”工作布置法

### 情景模拟实战训练：

让下属组织一场团建活动，运用“五个统一”沟通方法进行工作布置

### 沟通障碍七：团队不和谐，猜疑误会、矛盾、冲突不断。

解决方法：

- 沟通引导：良好持久的合作关系，需要积极的冲突和争论来促使其前进；
- 沟通解决：积极面对，通过有益的争论，听取每位成员的意见，可以促进相互协助，同时也有利于误会解除；

### 沟通障碍八：不掌握绩效管理面谈技巧

解决方法：绩效沟通实用工具

- SWOT 分析模型制定下级目标方向
- BSC 平衡积分制定下级目标内容
- SMART 制定下级考核标准
- KPI +OKR 制定下级绩效目标

	主动发现问题	动态打磨	制度改善	流程完善	程序标准创新
绩效目标分解制定					SWOT BSC
绩效目标跟踪反馈					KPI OKR
绩效目标评估面谈					SMART
绩效目标结果应用					一分钟面谈

沟通障碍九：绩效面谈失败，无法达成一致。

解决方法：绩效面谈 9 技巧

技巧 1：选择轻松面谈环境—适用适应期、敏感期

技巧 2：创造融洽的面谈气氛---先给员工吃个汉堡

技巧 3：给员工充分吐槽的机会

技巧 4：管理者检讨自己—率先垂范

技巧 5：准确引导员工—解决达成一致难（强制）的问题

技巧 6：数字化评估，避免人为因

技巧 7：多维度意见反馈给员工更多的参考借鉴（360）

技巧 8：一分钟面谈、随时面谈、每周面谈（跟踪反馈）

技巧 9：背对背不应该！应该脸对脸！（项目 OKR 小组）

沟通障碍十：团队建设受阻

解决方法：

➤ 对下沟通技巧--在职人员薪酬谈判

案例分享：销售员工加薪

➤ 对下沟通技巧—岗位调动面谈

案例借鉴：员工内部调动

➤ 对下沟通技巧—专业尖锐的提问

情景模拟互动体验

#### 四、跨部门沟通的障碍及解决方法：

集体头脑风暴讨论：列举日常沟通协作的时候，最大的障碍是什么？

沟通障碍一：工作沟通“推、拖、挡”，缺乏承担意识。

解决方法：

➤ 全员抵制推拖挡 = 首问负责沟通制

➤ “我 100%负责”沟通制，问题到我为止，我替患者解决，不会再找第二个人；  
矛盾、问题不转移、不上交、不激化；

➤ 勇于承担职责，勇于承担责任，勇于道歉（敢于说对不起），勇于改正完善。

沟通障碍二：缺乏相互信任

解决方法：

互动游戏《盲人走路》

游戏讨论：如何建立团队信任？

沟通障碍三：工作协作产生矛盾

案例讨论：《进退两难的HR》

解决方法：

工作矛盾不是原则性问题，把握三个步骤，注意沟通方式，使用调解技巧，完美解决。

## 五、与同事沟通的障碍及解决方法

沟通障碍一：传言与误会

解决方法：

- 不要着急解释行为，先从正面否定行为的存在；
- 从正反两方面进行双重证明行为不存在；

沟通障碍二：研发项目沟通成本太高导致失败

解决方法：

- 项目管理沟通角色分工与沟通职责划分；
- 医院项目进度沟通甘特图设计实战案例分享
- 医院项目实施问题跟踪、反馈、解决实战案例分享