

# Management Communication Skills

## 管理沟通艺术

### 一、课程背景

: 这样的情形您也许不陌生

- 28岁的涛哥刚刚走上管理岗位。初次被提拔重用，多少有些不自信，最怕的是领导检查自己的工作，也不善于利用工作例会展示自己、自己部门的工作成绩。当其他同事这么“表现自己”的时候，他内心深处还有些抵触。他坚信，低调、务实，干好自己的本职工作，领导总会看得见。可是，被动地等待领导“看见”，真的是最优选择么？
- 32岁的莉莉是一家公司的广告策划经理。她业务精湛，在公司工作了四年因业绩出色先后五次获奖。不过，她不太喜欢自己的上司，只要是谈论工作，莉莉很快就会批评她的上司，她抱怨“这些自以为是的人”限制了她的才华展示。她的朋友们善意提醒她，要尊重自己的公司，尊重自己的上司，“毕竟能做你上司的人，一定有你不及的长处”。她不以为然，坚信“业绩说明一切”，还是有些桀骜不驯。
- 34岁的安平是一家公司的主管，他快人快语，特别讨厌拖延、推诿的人，上司交办的工作，他总是不打折扣地执行到位。面对下属，他却是一百个不满意，比如，嫌弃下属不理解他的意图，担心下属执行不到位，甚至不自觉地越俎代庖，帮下属干活。当提醒他说，下属理解不到位，是不是你没交代清楚呢？他一脸懵逼地说，“这怎么可能呢”？
- 40岁的老张是公司公认的好人。他性格温和，坚信人性化的管理策略，尤其是对待下属，“体贴，而富有人情味”。但是，他最近遇到了挑战，班组里新来的年轻人，自恃才高，不守规矩。老张屡次苦口婆心地开导，反而助长了他的气势。有人提醒他说，与下属沟通，要因人而异，该强势的时候，软弱就是放纵。可是老张就是强势不起来。

- .....

.”如果您对上述场景(问题)有兴趣，欢迎参加“管理沟通艺术

沟通是管理的浓缩”。这是美国沃尔玛公司前总裁沃尔顿的著名观点。他认为，所有的管理“。事务问题都应该浓缩于沟通之中，而完美的沟通是应该把所有的管理工作都包涵容纳在内但是，企业管理中的问题，至少70%是沟通不当造成的。所以，明确管理沟通的价值，优化管理沟通的技能，是提高团队执行力，改善企业经营效率，提高职业经理人管理水平的一条。捷径

### 二、聚焦的问题

### ——向下管理沟通

- 指令不明确，员工发挥空间大，执行容易出现偏差。
- 回应员工的问题不科学，不善于通过“问题”，授人以渔。
- 指导员工工作不能“因材施教”，或者强势；或者软弱。
- 对员工的工作反馈，不能发挥激励作用。

### ——向上管理沟通

- 不善于主动与上司共享工作信息，影响上司决策。
- 不善于通过沟通整合上司（公司）的资源，为下属工作创造条件。
- 不善于向上司推销自己的主张，争取上司更多的支持。
- 不善于结构化、条理性整理自己的思路，提高汇报的价值。

### 三、课程收益

- 对个人：明确沟通的含义和目标，掌握向上整合资源、向下驱动结果的管理沟通技巧，提升管理能力。
- 对组织：减少公司内部上下级沟通的成本，提升团队执行力。

### 四、课程方式

30%理论讲授+30%案例分享+40%现场情境演练

### 五、课程设置

两天，6小时/天

### 六、课程对象

。企业中基层管理者、后备管理人才

### 七、课程大纲

#### 单元一、沟通含义与沟通目标

##### 一、沟通的定义、沟通的障碍

明确目标——沟通的含义与目标、1

区分重点——向上沟通、向下沟通与平行沟通、2

建立模型——沟通四大步骤、3

##### 二、向上沟通——扮演专业贡献者角色，为上级决策进言献策

画布策略——把自己放在次要的位置，以客户视角为上级服务、1

30秒原则——为上级决策提供充分的信息支持、2

主动配合——适应对方风格，分享彼此期望、3

##### 三、向下沟通——扮演管理者角色，建立与员工的绩效伙伴关系

- 监督下属——该“管”什么、如何“敢”管、怎么“服”众、1
- 带领团队——做表率，而不是当劳模、2
- 协助他人——授人以渔，推动团队持续成长、3

: 阶段性收益

- 明确沟通的目标与价值、1
- 区分管理沟通的重点对象、2
- 掌握下行、上行沟通的难点与目标、3

课程工具

- 人际关系扫描雷达图、1
- 人际沟通的PAC模型、2
- 沟通的解码与编码模型、3
- ”乔哈里视窗 (Johari Window) ——“自我意识的发现——反馈模型、4

## 单元二、与上级的管理沟通技巧

### 一、坚决接受任务，主动整合资源

- 决心已定，坚决执行、1
- 认真求证，慎重表态、2
- 重点确认，谨慎对待、3

### 二、及时汇报工作，提高职场能见度

- 直截了当，真诚面对、1
- 描述情景，投其所好、.2
- 真实汇报，立场明确、.3

### 三、主动提出建议，弥补信息盲点

- 积极认同，学会让步、1
- 了解背景，换位思考、2
- 深入解释，数据证明、3

: 阶段性收益

- 明确向上管理的责任和要点、1
- 掌握结构化呈现方法、2
- 掌握不同性格特点、不同背景上司的沟通策略、3

课程工具

- 说服的金字塔原理、1

结构化呈现的八步策略、2  
对上级的关系管理策略、3

### 单元三、与下级的管理沟通技巧

#### 一、下达指令，信息完整

完整指令的三个层次、七个要点、1

面对下属问题的“问答”策略、2

”为过程控制设立“关键节点、3

#### 二、辅导下属，因人而异

”诊断先行——看看他/她是“谁、1

”选择方法——挑选合适的“兵器、2

建立关系——让自己的沟通更有力量、3

#### 三、及时反馈，讲究方式

表扬而不赞美、1

批评而不指责、2

专注目标而不纠结对错、3

: 阶段性收益

明确向下沟通的基本要求、1

掌握指令、提问、聆听的基本方法、2

掌握绩效反馈的技巧、3

课程工具

指令的三个层次、七个要点、1

教练的发问流程、2

三 F 聆听模型与三 R 聆听模型、3

情境诊断模型、4

批评与表扬四步法、5

### 单元四、与同事的管理沟通技巧

#### 一、识别立场

? 识别立场—支持，还是抵制、1

分析利益—支持或抵制背后的诉求、2

”确定需求—确认“交换价值、3

## 二、盘点筹码

看关系—盘点组织内外部关系资源、1

抛甜点—确认可交付的价值、2

善借力—动用组织资源，分层驱动、3

## 三、制定策略

激发合作、1

自我克制、2

既往不咎、3

建立模式、4

: 阶段性收益

树立与同事沟通合作共赢理念、1

掌握与同事沟通的基本策略、2

掌握跨部门沟通的四步流程、3

课程工具

识别立场的冰山模型、1

激发合作的四步流程、2

自我克制的四步流程、3

既往不咎的四步流程、4