

管理赋能系列课程 2 :

《促协调——管理者三维沟通》

培训师：李罡

壹、课程背景

沟通是一切工作的基础。管理者每天要花大约 70%——80%的工作时间用于沟通上。

向上沟通：管理者需要接受来自上级领导的指令，需要向上级及时汇报工作进展情况，向上级请示工作和争取资源支持；

向下沟通：管理者需要向下级下达工作指令，需要与下属共同探讨问题，需要及时给下属工作反馈，需要听取下属的工作汇报，需要给下属工作辅导和支持；

水平沟通：管理者需要与横向兄弟部门进行信息共享，需要与横向部门共同进行问题解决，需要协调解决横向部门间的矛盾冲突。

无论是向上、向下还是水平协调都需要管理者具备良好的沟通能力。建立良好的沟通意识，养成良好的沟通习惯，可以提升问题解决的时效性，促进企业运行效率的提高。

本课程将从向上沟通、向下沟通、水平沟通的常见沟通场景着手，通过沟通方法、技巧、工具分享，帮助管理者提升管理沟通能力。

二、课程目标

- 1、能够运用影响管理沟通的四个核心要素的方法工具，形成明确的沟通目标，促进相互的理解支持，达成真正的共识，以提升管理沟通的效率；
- 2、能够运用向上请示、汇报的技巧，做到说上级所想、思上级所困，达到有效辅佐上级的目的；
- 3、能够运用下达指令、反馈批评、提问引导技巧，做到向下清晰指令、激发下属动力、挖掘下属潜能的目的；
- 4、能够运用水平协作沟通技巧和方法，提升跨部门间的协同度，以促进水平部门协作。

参、授课方式

课程将会采用案例分析、工具演练、角色扮演的教学方式，促动学员结合日常管理沟通场景反思，并通过工具演练达到会用、能用的目的。

四、课程对象：企业新晋管理者、中基层管理干部

五、课程时间：1天——2天（每天6小时）

注：根据课程时间可选择授课内容

六、课程大纲：

壹、沟通核心四要素

管理沟通四要素：明确目标——表情达意——形成共识——双向互动

1、 明确目标：设定场景，阐明观点

- 工具表：设定场景——沟通目标——阐明观点
- 案例分析：员工小赵的沟通存在哪些问题？
- 练习：结合实际工作中沟通场景，运用明确目标三步法进行工具演练。

2、 表情达意：打通思想、理顺情绪

- 理论模型：情绪原因模型
- 沟通工具：FTFA沟通法
- 案例分析：技术部门如何赢得车间人员的配合？
- 练习：结合实际工作沟通案例，运用FTFA沟通法进行工具演练。

3、 建立共识：打破虚假，真正共识

游戏互动：蜜蜂、蜻蜓、蝴蝶

- 沟通方法：觉察——提问——确认
- 案例分析：账务总监与人力资源总监之间的沟通协作

4、 双向互动：有效回应，反馈理解

- 方法：六种回应反馈方式
 - 案例示例：员工对上级临时委派的工作表现出为难
- 练习：以下三段沟通场景中，你会如何进行回应？

二、向上请示和汇报

1、工作请示四个要素

- 区分是否需要请示
- 请示工作四要素

案例示例：书面请示给员工话费补贴

请示工作四要素：背景——矛盾——问题——意见

练习：以实际工作向上级请示的沟通场景为例，运用请示工作四要素写请示。

2、工作汇报预想问题

- 案例讨论：辛勤的工作汇报存在哪些问题？
- 工作汇报常见四个问题
- 工具 1：汇报工作策划表
- 工具 2：5W2H 预想上级可能提出的问题
- 练习：以实际工作汇报为例，运用 5W2H 预想问题表进行练习。

3、四种类型汇报结构

- 周期型汇报

表达结构：工作进展——问题建议——工作计划

练习：各小组以实际工作为例，运用周期型表达结构进行讨论设计。

■ 项目型汇报

项目启动汇报：目标意义——方案计划——职责分工——协作机制

项目执行汇报：情况描述——问题对策——推进计划

项目总结汇报：背景——目标——行动——挑战——结果——反思——前瞻

■ 提案型汇报

表达结构：愿景目标——现状评估——核心建议——实施计划——推进保障

练习：各小组以实际工作为例，运用提案型表达结构进行讨论设计。

■ 临时型汇报

两种临时型汇报场景：

问进展：进展状态——关键说明——下步计划

问结果：当前结果——变化趋势——预期节点

练习：各小组以实际工作为例，运用以上一种表达结构进行讨论设计。

三、向下指令与反馈

1、下达指令九宫格

■ 案例讨论：员工小王为什么执行不力？

■ 指令下达九宫格：6W3H法

■ 练习：以实际工作中下达指令为例，运用指令下达九宫格进行练习。

■ 指令下达方法：如果……就……

2、任务沟通五步法

■ 任务沟通五步法：

背景信息——目标标准——任务内容——管理方式——对焦共识

■ 案例示例：委派资深老员工做导师任务沟通

3、积极反馈两方法

■ 案例：哪种表扬方式更有激励作用？

■ 正面反馈：BIA法

■ 案例：如何给员工小芳提出改善建议？

■ 建设性反馈：BID法

4、批评下属五步法

■ 案例：假如您是王经理，您会如何批评下属小张？

■ 批评下属五步法

直接提出问题——列出相关事实——引起下属重视——提问影响后果——引导问题解决

四、水平沟通与协调

1、部门协同，理顺关系

■ 案例讨论：某企业多部门间的矛盾解决

■ 跨部门协作障碍四类原因：目标关系、权力关系、利益关系、部门关系

- 部门间四类协同关系
- 2、沟通改善，换位思考
 - 注意措辞，顾及感受
水平沟通措辞 6 句式
 - 抓住人性，顺势而为
跨部门沟通前的自我三问
 - 信息共享，及时联络
设立跨部门沟通联络人
 - 明确需求，及时给予
工具：需求与给予模板
 - 基于事实，坦诚沟通

案例讨论：两个班组应如何沟通协调解决问题？

水平沟通六步法：

分享事实—感受想法—征询意见—提出建议—听取反馈—问题解决

<到此结束>