

《承上启下不脱节，沟通共情双在线》

中层管理：承上启下的协调沟通与共情能力

主讲：赵燕老师

【课程背景】

中层管理者是企业的“桥梁与纽带”，承上启下的协调沟通与共情能力，是推动战略落地、凝聚团队合力的核心能力。但现实中多数中层深陷沟通困局：向上汇报抓不住核心，无法获得领导认可与资源支持；向下沟通缺乏共情，只会发号施令，导致团队执行力弱、凝聚力差；跨部门协调无方法，推诿扯皮频发，协作效率低下；面对上下级矛盾不会调和，成为“夹心饼干”，既推不动工作，又管不好团队。这些问题的根源，在于中层缺乏系统化的上下协调沟通方法，以及换位思考的共情能力。本课程聚焦中层管理核心沟通场景，从向上对齐、向下赋能、跨部门协同三大维度，拆解协调沟通技巧，打磨共情能力，搭配落地模型、工具与场景演练，让中层管理者成为企业高效沟通的“连接器”、团队凝心聚力的“粘合剂”。

【课程收益】

掌握中层承上启下沟通的核心模型，实现向上精准对齐、向下高效赋能，打通沟通壁垒

学会共情沟通的四大方法，建立上下级心理链接，化解团队抵触情绪，提升团队凝聚力

掌握4套协调沟通实用工具，快速落地到日常管理，提升上下沟通与跨部门协作效率

能精准向上争取资源、向下化解矛盾、跨部门推动协作，破解中层“夹心饼干”困境
通过场景化演练，将沟通方法与共情能力转化为实操能力，适配中层各类管理沟通场景

建立“以共情为基础、以目标为导向、以结果为核心”的中层沟通思维，打造管理软实力

【课程对象】

企业各部门中层管理者、部门主管、团队负责人、新晋中层管理干部

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

一、认知重塑：中层管理，沟通的核心是承上启下、共情共赢

1、中层管理沟通的6大核心痛点：

- ① 上不通：向上汇报无逻辑，抓不住重点，无法获得领导信任与资源
- ② 下不达：向下沟通缺共情，单向指令，团队不理解、不认同、不执行

- ③ 内不合：团队内部沟通不畅，矛盾频发，凝聚力与执行力双低
- ④ 外不协：跨部门协调无方法，推诿扯皮，协作效率低下
- ⑤ 情不融：缺乏换位思考，无法感知上下级情绪，沟通易引发抵触
- ⑥ 果不实：沟通只重形式，不重结果，战略推不动、目标落不了

案例：某中层因向上沟通不到位、向下缺乏共情，导致年度部门目标仅完成60%，团队核心员工流失

2、中层承上启下沟通的核心逻辑：向上对齐目标+向下共情赋能+横向协同补位

- ① 中层沟通的本质：不是“传声筒”，而是“翻译官”+“协调者”+“共情者”
- ② 共情是中层沟通的底层能力：懂领导需求、知员工心声，才能实现高效协调

3、中层承上启下沟通的核心模型：

模型：SCQA 向上汇报模型、GROW 向下沟通模型、EMPATHY 共情沟通模型

讨论：结合自身管理经验，分享一次因协调沟通/共情不足导致工作受阻的经历，分析核心问题在哪？

二、向上沟通：精准对齐、高效争取，成为领导信赖的“左膀右臂”

1、向上沟通的核心原则：目标对齐、结果先行、主动汇报、换位思考

- ① 避开向上沟通误区：只提问题不给方案、汇报无逻辑抓不住重点、遇事推诿不敢担责
- ② 中层向上沟通的核心：让领导“放心、省心、安心”，成为领导的“解题者”而非“出题者”

2、向上核心场景的协调沟通方法：工作汇报、资源争取、意见表达、问题请示

- ① 工作汇报/问题请示：**SCQA 模型**（情境→冲突→问题→方案），做到逻辑清晰、方案具体

工具：SCQA 向上汇报/请示表

演练：模拟向领导汇报季度工作难点，运用 SCQA 模型给出 2 套解决方案，完成高效沟通

- ② 争取资源/支持：**价值导向法**（需求→价值→计划→预期结果），让领导看到资源投入的回报

案例：优秀中层通过价值导向的沟通，成功向领导争取到项目核心资源，推动工作落地

- ③ 向领导表达不同意见：**先认同后建议**（肯定决策→陈述事实→提出建议→尊重选择），兼顾领导面子与工作实际

3、向上沟通的小技巧：定期同步、抓准时机、简洁高效、善用数据

- ① 建立定期汇报机制，让领导实时掌握工作进度，避免突发问题被动应对
- ② 选择领导空闲、心情平和的时机沟通，提升沟通成功率

三、向下沟通：共情赋能、双向互动，成为团队信服的“领路人”

1. 向下沟通的核心原则：共情为先、目标明确、双向沟通、赋能成长

- ① 从中层“管理者”到“领导者”的沟通转变：从“发号施令”到“共情引导”
- ② 缺乏共情的向下沟通：团队表面服从，内心抵触，执行力大打折扣

2. 共情沟通的核心方法：EMPATHY 共情七步法（观察→倾听→理解→接纳→表达→回应→行动）

核心：放下管理者姿态，站在员工角度感知情绪、理解需求，建立心理链接

工具：EMPATHY 共情沟通记录表

演练：模拟员工因工作压力大产生抵触情绪，运用共情七步法完成沟通，化解员工情绪

3. 向下核心场景的共情沟通方法：

① 布置任务：**GROW 模型**（目标→现状→方案→行动）+共情铺垫，让员工理解任务的意义，而非单纯执行

实操：模拟向员工布置高难度工作任务，运用 GROW+共情完成沟通，激发员工执行动力

② 绩效反馈/批评指正：**BIC+共情法**（行为→影响→后果→共情理解→改进建议），做到对事不对人，让员工心服口服

③ 化解员工矛盾/情绪：**倾听+共情+引导**，先处理情绪，再处理事情，避免矛盾升级

4. 向下共情赋能的关键：看见员工付出、认可员工价值、关注员工成长

- ① 用具体的语言肯定员工的工作成果，而非空泛的“你做得很好”
- ② 关注员工的工作困难与成长需求，提供必要的支持与指导

四、跨部门协调：打破壁垒、协同共赢，成为企业高效协作的“连接器”

1. 跨部门协调沟通的核心原则：目标共识、利益共赢、共情理解、主动补位

① 跨部门协作的核心痛点：本位主义严重、目标不一致、利益不对等、沟通不及时

② 中层跨部门协调的核心：找到各部门的利益共同点，用共情化解抵触，用目标推动协作

2. 跨部门协调沟通的核心方法：

① 共赢导向法：先考虑对方部门的需求与利益，再提出自身需求，实现“利他利己”

② 流程化对接法：明确协作目标、责任分工、衔接节点、反馈机制，避免推诿扯皮

工具：跨部门协作协调沟通表（明确目标、责任、节点、反馈）

3. 跨部门协调的共情与沟通技巧：

- ① 对接前：了解对方部门的工作难点、考核指标，站在对方角度思考问题
- ② 沟通中：主动表达理解，用“我们”代替“你们/我们”，营造协同作战的氛围
- ③ 遇卡点：聚焦共同目标，换位思考化解矛盾，主动提出补位方案，而非互相指责

演练：模拟跨部门协作中因资源分配产生矛盾，运用共赢导向+共情法完成沟通协调，推动协作

4. 跨部门协作的闭环：及时同步进度、正向反馈配合、事后复盘总结

- ① 协作过程中定期同步工作进度，让各部门掌握协作节奏
- ② 协作完成后，及时向对方部门表达感谢，认可对方的配合价值，为后续协作奠定基础

五、承上启下的协调艺术：化解矛盾、平衡关系，破解中层“夹心饼干”困境

1. 中层面临的核心矛盾：领导的高要求与员工的实际能力、领导的工作安排与员工的抵触情绪、跨部门的利益冲突

2. 化解上下级矛盾的协调方法：桥梁式沟通

- ① 向领导传递员工诉求：**事实+数据+员工情绪+合理化建议**，让领导了解员工的实际情况
- ② 向员工解读领导决策：**决策背景+价值意义+执行要点+资源支持**，让员工理解决策的初衷，而非单纯抵触

案例：某中层通过桥梁式沟通，化解了领导的高要求与员工的抵触情绪，推动工作顺利执行

3. 平衡上下级关系的关键：坚守原则+灵活变通+共情平衡

- ① 对领导：坚守工作原则，高效执行决策，同时兼顾团队实际；
- ② 对员工：共情理解需求，合理争取资源，同时推动目标达成
- ③ 不做“老好人”，也不做“铁面判官”，在原则与共情之间找到平衡

4. 中层协调的底线：对事不对人，聚焦工作目标，不传递负面情绪，不激化矛盾

六、共情能力的打磨：成为有温度的中层，凝聚团队合力

1. 共情能力的核心：感知情绪+理解需求+表达认同+积极回应

- ① 共情不是“讨好”，而是理解与接纳，是建立信任的基础
- ② 中层缺乏共情的表现：忽视员工情绪、否定员工感受、只关注工作结果，不关注员工成长

2. 提升共情能力的3个核心训练方法：

- ① 主动倾听训练：**结构化倾听法**（听事实+听情绪+听需求），放下主观判断，真正理解员工/同事的心声

演练：现场进行结构化倾听训练，一人描述工作困扰，一人运用方法完成倾听与共情回应

② 换位思考训练：**角色代入法**，站在员工、领导、跨部门同事的角度思考问题，感知对方的需求与难处

③ 情绪表达训练：**精准表达理解**（“我理解你的感受”+“因为……”+“我会……”），让对方感受到被认可、被重视

3. 共情能力在管理中的落地：将共情融入日常沟通、任务布置、绩效反馈、团队建设

① 日常沟通中多关注员工的情绪状态，及时发现并化解员工的负面情绪

② 团队建设中营造共情的氛围，让员工之间相互理解、相互支持，提升团队凝聚力

七、场景化实战：中层沟通全场景演练，让方法与能力落地见效

1. 中层管理核心沟通场景全流程演练

演练场景：向上争取项目资源、向下化解员工绩效抵触情绪、跨部门协调核心工作、化解上下级矛盾

分组 PK：以小组为单位，运用本次课程所学的模型、工具、方法完成场景演练，讲师全程指导

现场点评：针对演练情况，指出问题并给出优化建议，强化方法与共情能力的落地

2. 真实案例解析：中层沟通成功/失败案例双向拆解

成功案例：优秀中层通过承上启下的协调沟通与共情能力，凝聚团队合力，推动战略落地，获得领导与团队的双重认可

失败案例：剖析中层因缺乏沟通方法与共情能力，导致团队涣散、工作推不动的核心原因，总结避坑要点

3. 中层沟通常见难题答疑：解决日常管理中的实际沟通困惑

针对学员提出的“不会向领导提反对意见”“员工不服从管理如何沟通”“跨部门协作推诿扯皮如何破解”等问题，现场拆解并给出落地方法

汇总中层沟通高频问题，形成《中层管理协调沟通与共情避坑指南》

八、课程总结与行动规划

1. 核心知识点复盘：

快速梳理 SCQA、GROW、EMPATHY 三大模型，以及向上、向下、跨部门沟通的核心方法与共情技巧

2. 个人行动规划：

结合自身管理工作，制定 3 条课后落地行动，包括 1 个向上沟通、1 个向下共情沟通、1 个跨部门协调的改进计划

3. 落地成果：

每位学员带走**中层管理协调沟通与共情工具包（电子版）** + 避坑指南+场景演练话术模板+共情沟通记录表