

《管好嘴，带好队，向下沟通有智慧》

向下沟通：清晰下达指令，有效激励团队

主讲：赵燕老师

【课程背景】

向下沟通是管理者的核心管理能力，清晰下达指令决定团队执行的方向与效率，有效激励团队决定团队的凝聚力与战斗力。但现实中多数管理者深陷向下沟通困局：下达指令模糊抽象，员工理解偏差导致执行返工；单向发号施令缺乏互动，员工被动执行无动力；激励方式单一固化，无法触动员工内心；面对员工问题只会指责，忽视情绪疏导导致团队抵触；沟通缺乏共情，与员工产生心理隔阂，团队凝聚力低下。向下沟通从来不是简单的“安排工作、要求执行”，而是**传达到位、激励走心、凝心聚力、推动落地**的双向互动。本课程聚焦向下沟通两大核心场景——**清晰下达指令与有效激励团队**，拆解落地方法、配套实用工具，结合场景化演练与真实案例，让管理者掌握向下沟通的底层逻辑与实操技巧，实现指令落地无偏差、团队激励有效果，打造高执行力、高凝聚力的团队。

【课程收益】

掌握**向下下达指令的核心模型**，实现指令传递清晰、理解无偏差、执行有标准，彻底规避执行返工

学会**多元团队激励的六大方法**，适配不同员工需求，做到激励走心、激发员工内驱力与执行力

掌握**4套向下沟通实用工具**，快速落地到日常管理，提升指令下达与团队激励的效率和效果

能精准疏导员工负面情绪、化解执行抵触，建立与员工的心理链接，提升团队凝聚力

通过场景化演练，将向下沟通方法转化为实操能力，适配各类管理向下沟通场景
建立“指令清晰、激励走心、共情沟通、结果导向”的向下沟通思维，打造管理沟通软实力

【课程对象】

企业各部门中层管理者、基层主管、团队负责人、新晋管理干部（需带领团队开展工作，高频与下属沟通）

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

一、认知重塑：向下沟通，核心是传到位、激走心、聚合力

1. 向下沟通的6大核心痛点：

- ① 指令糊：下达工作模糊化，无标准、无时限、无方法，员工摸不着头脑
- ② 执行偏：员工对指令理解偏差，执行动作与管理者期望背道而驰，反复返工
- ③ 激励弱：激励方式单一，只讲物质不谈成长，无法激发员工执行动力
- ④ 情绪堵：忽视员工负面情绪，只会指责不会疏导，导致员工执行抵触
- ⑤ 沟通僵：单向发号施令缺乏互动，管理者与员工之间无有效交流
- ⑥ 团队散：沟通缺乏共情与温度，员工缺乏归属感，团队凝聚力与战斗力低下
- ⑦ 案例：某管理者因指令下达模糊、激励方式单一，导致团队月度工作目标仅完成60%，核心员工流失率高

2. 向下沟通的核心逻辑：清晰传讯+共情理解+精准激励+双向互动

- ① 清晰下达指令=团队执行有方向，有效激励团队=员工工作有动力
- ② 向下沟通的核心要求：指令清、共情足、激励准、沟通暖、落地实

3. 向下沟通的核心模型：

模型：5W2H+SMART 指令下达模型、GROW 沟通模型、ERG 激励模型

讨论：结合自身管理经验，分享一次向下沟通失败的经历，分析核心问题出在“指令下达”还是“团队激励”？

二、清晰下达指令：讲清、讲透、讲实，让员工接得住、做得到

1. 下达指令的核心原则：具体明确、标准量化、权责清晰、配套指引、双向确认

- ① 避开指令下达误区：模糊化、抽象化、多目标、无标准、只安排不答疑
- ② 核心关键：让员工明确“做什么、做到什么标准、谁来做、何时完成、怎么做、有什么支持”

2. 指令清晰下达的核心方法：让指令无模糊空间

- ① 5W2H 定框架：明确何事 (What)、为何 (Why)、何人 (Who)、何时 (When)、何地 (Where)、如何做 (How)、做到何标准 (How much)
- ② SMART 定标准：让指令目标符合具体 (Specific)、可衡量 (Measurable)、可实现 (Achievable)、相关性 (Relevant)、时限性 (Time-bound)

工具：5W2H+SMART 指令下达表，实现指令标准化、可视化

演练：模拟向员工下达项目工作指令，运用 5W2H+SMART 组合法完成指令下达，做到具体明确、标准量化

3. 不同场景的指令下达技巧：

- ① 常规工作：书面+口头结合，明确工作标准、考核要求，配套操作指引
- ② 紧急任务：抓核心目标、精简表述，明确责任人、完成时限，同步资源支持
- ③ 团队协作：明确各成员权责、工作衔接节点、沟通反馈机制，避免推诿扯皮
- ④ 新员工安排：拆解工作步骤、耐心讲解方法、设定阶段性小目标，做好辅导指引

4. 指令下达的关键动作：

- ① 讲解：用通俗语言解读指令，结合案例让员工更易理解
- ② 答疑：耐心解答员工的疑问，消除执行顾虑
- ③ 确认：让员工复述指令核心要求与执行标准，双向确认无偏差

实操：模拟向团队下达跨岗位协作指令，完成讲解+答疑+确认全流程，确保全员理解一致

三、指令落地跟进：及时沟通、精准辅导，让执行不跑偏、不拖延

1. 指令落地跟进的核心原则：抓节点、盯进度、解卡点、做辅导、强反馈

- ① 避开跟进误区：下达后无跟进、事无巨细全管控、只指责不辅导、卡点无回应
- ② 管理者的核心职责：做员工执行的“引导者、辅导者、支持者”，而非“甩手掌柜、监工”

2. 指令落地的跟进沟通方法：

- ① 节点打卡法：设定工作核心节点，要求员工节点完成后及时打卡反馈，掌握执行进度
- ② 进度看板法：制作团队工作进度看板，可视化展示各员工工作进度，做到全

员知晓

③ 卡点会诊法：针对员工执行中的卡点，及时沟通了解原因，提供辅导与支持，制定解决方案

工具：团队工作进度看板模板、员工执行卡点辅导记录表

3. 不同执行状态的员工沟通辅导技巧

① 高效执行型：给予充分自主权，适时肯定成果，鼓励创新优化

② 缓慢执行型：分析拖延原因，拆解工作步骤，设定阶段性小目标，做好过程督促

③ 执行偏差型：及时指出问题，还原指令要求，辅导纠正方法，避免偏差扩大

④ 抵触执行型：先疏导情绪，再了解顾虑，共情理解后重新明确指令价值，化解抵触

案例：某管理者通过卡点会诊+精准辅导，帮助员工突破执行瓶颈，推动工作高效落地

四、有效激励团队：多元激励、走心赋能，激发员工内驱力

1. 团队激励的核心原则：因人而异、多元结合、及时有效、物质与精神并重、结果与过程兼顾

① 避开激励误区：激励方式单一、只奖优秀不关注普通、拖延激励、形式化激励

② 核心关键：读懂员工需求，做到“精准激励、走心赋能”，让激励触动员工内心

2. 员工需求精准识别：ERG 需求模型，匹配多元激励方式

① 生存需求（E）：关注薪资、福利、工作环境，适配物质激励（奖金、福利、补贴等）

② 关系需求（R）：关注团队氛围、人际认可、归属感，适配情感激励（认可、赞美、团队活动等）

③ 成长需求（G）：关注能力提升、职业发展、自我实现，适配成长激励（培训、晋升、工作授权等）

工具：员工需求调研表，快速识别员工核心需求，实现精准激励

3. 六大落地激励方法，适配不同员工与场景

① 及时赞美激励：具体行为+带来价值+真诚认可，避免空泛赞美，做到及时、具体、走心

② 目标达成激励：设置阶梯式目标，达成后给予对应的物质/精神奖励，激发行动力

③ 成长赋能激励：根据员工职业规划，提供针对性培训、工作授权、轮岗机会，助力员工成长

④ 团队荣誉激励：开展团队竞赛，设立团队荣誉奖项，增强团队凝聚力与集体荣誉感

⑤ 容错试错激励：给予员工创新试错的空间，包容合理失误，鼓励大胆尝试

⑥ 个性化福利激励：提供弹性打卡、节日福利、定制化关怀等个性化福利，让员工感受温暖

演练：针对不同需求类型的员工（生存型、关系型、成长型），现场设计精准激励方案

4. 负面反馈中的激励技巧：BIC+赋能法，先指出问题，再给出改进方向，最后给予鼓励

① BIC：明确行为（Behavior）、阐述影响（Impact）、说明后果（Consequence）

② 赋能：给出具体改进方法，表达对员工的信任与期望，激发员工改进动力

五、共情沟通：化解情绪、建立链接，打造有温度的团队

1. 向下共情沟通的核心：感知情绪、理解需求、表达认同、积极回应

① 共情不是“讨好”，而是站在员工角度思考问题，理解员工的难处与情绪，是建立信任的基础

② 缺乏共情的向下沟通：只会指责、忽视情绪、只关注工作结果，导致员工与管理者产生心理隔阂

2. 员工负面情绪的识别与疏导技巧

① 情绪识别：通过员工的语言、神态、行为，识别焦虑、抵触、沮丧等负面情绪

② 情绪疏导：倾听+共情+引导，先处理情绪，再处理事情

第一步：耐心倾听，让员工充分表达内心想法与情绪；

第二步：共情认可，表达对员工情绪的理解，消除抵触；

第三步：正向引导，一起分析问题原因，找到解决方法，引导员工走出负面情绪

演练：模拟员工因工作压力大产生抵触情绪，运用倾听+共情+引导法完成情绪疏

导

3. 日常共情沟通的落地技巧，融入管理点滴

① 多关注员工工作与生活：适时关心员工的工作难处、生活状况，让员工感受温暖

② 多倾听员工的意见与建议：尊重员工的想法，鼓励员工积极建言献策，让员工有参与感

③ 多换位思考：站在员工角度思考工作安排的合理性，兼顾工作要求与员工实际

④ 多给予肯定与鼓励：及时肯定员工的付出与进步，哪怕是微小的成绩，也要用心认可

六、向下沟通避坑：读懂员工类型，避开沟通禁忌

1. 读懂不同类型的员工，做到“因人而异”沟通

① 积极进取型：重成长、求认可，沟通要多授权、多鼓励、多提供发展机会

② 踏实肯干型：重稳定、怕麻烦，沟通要指令清晰、标准明确、少变动、多肯定

定

③ 灵活创新型：重自由、厌束缚，沟通要给予空间、鼓励创新、包容试错

④ 消极被动型：缺动力、怕承担，沟通要明确目标、拆解步骤、多督促、多激励

励

工具：员工工作风格识别表，快速判断员工类型，适配沟通与激励方式

2. 向下沟通的8大核心禁忌：绝对不能碰的“雷区”

① 当众指责：不在公共场合指责员工，保护员工自尊心，有问题私下沟通

② 贴标签：不随意给员工贴“能力差”“效率低”等负面标签，客观看待员工表现

③ 翻旧账：沟通问题聚焦当下，不翻过往旧账，避免激化矛盾

④ 一言堂：不搞单向发号施令，多倾听员工意见，鼓励双向互动

⑤ 画大饼：不随意承诺无法兑现的福利、晋升，避免失去员工信任

⑥ 对比打压：不拿员工之间做负面对比，不通过打压员工来树立权威

⑦ 忽视付出：不忽视员工的努力与付出，哪怕结果未达预期，也要肯定过程付

出

⑧ 情绪化沟通：不带着个人负面情绪与员工沟通，做到理性、平和、客观

3. 高情商向下沟通小技巧

① 放权：给予员工适当的工作自主权，充分信任员工的能力

② 包容：包容员工的合理失误，允许员工有成长的过程

③ 倾听：放下管理者姿态，耐心倾听员工的想法与诉求

④ 分享：分享自己的工作经验、成长经历，与员工共同成长

七、场景化实战：向下沟通全场景演练，让方法落地见效

1. 向下沟通核心场景全流程演练

演练场景：向团队清晰下达紧急工作指令、疏导执行抵触的员工情绪、为不同需求员工设计激励方案、对员工进行负面反馈并赋能

分组 PK：以小组为单位，一人扮演管理者、一人/多人扮演员工，运用课程所学模型、工具完成场景演练，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，强化方法落地，纠正沟通误区

2. 真实案例解析：向下沟通成功/失败案例双向拆解

成功案例：优秀管理者通过清晰下达指令+精准激励团队，打造高执行力、高凝聚力团队，超额完成工作目标

失败案例：剖析管理者因指令模糊+激励不当，导致团队执行低效、凝聚力低下的核心原因，总结避坑要点

3. 向下沟通常见难题答疑：解决管理者实际沟通困惑

① 针对学员提出的“员工对指令理解偏差如何纠正”“激励方式用尽仍无效果如何破解”“员工负面情绪严重如何疏导”等问题，现场拆解并给出落地方法

② 汇总向下沟通高频问题，形成《向下沟通避坑指南》

八、课程总结与行动规划

1. 核心知识点复盘：

快速梳理 5W2H+SMART 指令下达模型、ERG 激励模型、共情沟通技巧等核心内容，以及六大激励方法、沟通避坑要点

2. 个人行动规划：

3. 落地成果：

梳理团队当前工作，运用 5W2H+SMART 法优化下一次工作指令下达；

对团队员工进行需求调研，为 3 名不同类型员工设计精准激励方案；

建立团队工作进度看板，做好指令落地的跟进与辅导。

每位学员带走向下沟通工具包（电子版）+避坑指南+指令下达表+员工需求调研表+进度看板模板