

破壁沟通力

攻克制造企业中高层的六大沟通实战技法

主讲：王伟老师

【课程背景】

在“中国智造”转型与全球竞争加剧的浪潮中，生产制造型企业正面临前所未有的压力。生产效率、成本控制与产品质量，无一不系于高效的管理与协同。然而，作为企业中流砥柱的中层管理者，却常常深陷于“沟通泥沼”：

- 向上，难以精准传达成果与争取资源；
- 平行，在部门墙的阻隔下协同乏力，导致计划、生产、质量、物流链条脱节；
- 向下，在新生代员工成为主力的车间里，传统的指令式管理频频失效。

这些沟通壁垒，直接转化为生产线的停机等待、产品质量的波动、项目交付的延误以及核心人才的流失。本课程直面这一残酷现状，摒弃泛泛而谈，独创“六大核心沟通场景”实战技法，将您置于真实的管理压力场中。我们将解剖您每一天都可能遇到的典型沟通困境，注入经过验证的沟通理论与工具，化“被动应付”为“主动破局”，最终将沟通力转化为实实在在的生产力、领导力与竞争力。

【课程收益】

本课程旨在为您带来立竿见影的沟通赋能。一天的学习，您将获得：

· 场景化沟通能力提升：精准攻克对上汇报、跨部门协作与对下领导三大维度的六大典型难题，获得一套“即学即用”的沟通脚本与策略，显著提升沟通成功率与个人影响力。

· 系统性理论武器武装：深入理解包括 STAR、PREP、SBI、GROW 在内的核心沟通模型与心理学原理（如承诺一致原理），不仅“知其然”，更“知其所以然”，从而能在任何复杂情境中灵活变通，游刃有余。

· 跨部门协同壁垒打破：掌握建立共识、化解冲突的关键技巧，成为推动跨部门项目、解决质量争议、优化生产流程的“协同催化剂”，有效减少内耗，提升组织整体运营效率。

· 团队领导力本质跃迁：学会如何通过高效沟通来布置复杂任务、激发员工潜能、稳定团队士气，将管理指令转化为员工的自觉行动，打造一个高绩效、高 engagement 的生产团队。

【课程目标】

- 掌握六大关键沟通场景的核心应对策略与工具模型。
- 应用至少三种向上汇报框架、两种跨部门协同方法和两种团队激励技术于实际工作。
- 分析与破解跨部门沟通中的固有冲突与本位主义。
- 制定一份个人沟通改善行动计划，并在后续工作中持续践行。

【课程设计思路】

课程设计的逻辑不是以知识为中心，而是以可以覆盖不同层级管理者的典型沟通场景为逻辑主线，在此基础上将有效沟通的理论知识、方法、工具和技巧完美的嵌入在三个维度六大典型沟通场景中，学员在学习时感觉课程内容真实，仿佛就是在说自己，强烈的下沉式的体验感身临其境，以实现改善沟通能力的教学目的。

【课程对象】

中高层管理者、部门经理、车间主任等

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

开篇：沟通的本质——不仅仅是“说话”的艺术

单元目标：建立对高效沟通的系统性认知，理解沟通在管理中的战略价值，为后续场景学习奠定理论基础。

一、破冰：中层管理者的三重沟通角色定位

（一）信息翻译官

1. 将公司战略“翻译”成员工可执行的生产指令
2. 将现场问题“翻译”成高层可理解的商业语言

（二）价值放大器

1. 通过沟通，放大团队工作的价值以争取资源
2. 放大员工优点以激励士气

（三）协同连接器

1. 打破部门墙
2. 成为流程顺畅的关键节点

二、基石：沟通的底层逻辑与核心模型

结构化理论：沟通的“编码-解码-反馈”循环及其在制造业的应用

1. 编码的精准性

语言清晰原则：基于制造业的“人、机、料、法、环”要素，确保信息无歧义。

2. 通道的选择性

媒体丰富度理论：紧急停机用对讲机，质量通报用邮件，复杂问题开站会。

3. 解码的差异性

认知框架理论：认识到不同部门（如生产重效率、质量重标准）对同一信息的不同解读。

三、图景：引入今日六大沟通实战地图

全景呈现一天中层所面临的沟通挑战谱系

1. 向上破局：资源争夺与工作汇报
2. 横向破墙：责任厘清与共识构建
3. 向下引领：任务部署与士气激励

单元一：向上破局——赢得信任与资源的沟通艺术

场景一：如何向高层“要资源”——为生产线争取新设备

单元目标：学会运用结构化表达，将部门需求包装成具有说服力的商业提案，成功争取预算与资源。

一、战前准备：从“要钱”到“投资”的思维转变

工具应用：PREP+模型构建提案逻辑

1. Point（观点）：开门见山。“王总，我申请投入50万采购一台新型智能检测设备。”

2. Reason（理由）：数据支撑。“目前人工检测的直通率为92%，且占用了3名熟练工。”

3. Example（证据）：后果与收益。“上季度因漏检导致的客户投诉有3起，损失约15万。新设备可将直通率提升至99.5%，预计8个月收回投资。”

4. Point+（升华）：关联战略。“这与公司推动智能化改造、提升品牌质量的战略方向完全一致。”

课堂演练：

二、对话推演：预判高层质疑并准备答案

方法：“3W”应答法（Why this, Why now, What if）

1. Why this（为何选此方案）：对比过三家供应商，此型号性价比最高。

2. Why now（为何是现在）：生产旺季将至，提前安装可避免更大损失。

3. What if（如果不成怎么办）：我们有备用方案（如短期外包），但会牺牲长期效益。

课堂演练：

三、理论纵深：说服的心理机制

原理：“承诺一致”原理与“损失厌恶”效应

1. 承诺一致：将请求与高层已公开宣布的公司目标（如“零缺陷”）绑定。

2. 损失厌恶：强调“不改变”将带来的持续损失（客户流失、成本浪费），比单纯描述收益更有效。

课堂演练：

场景二：如何做工作汇报——呈现问题而不显得无能

单元目标：掌握在汇报坏消息或复杂问题时，既能坦诚透明，又能展现掌控力与解决问题能力的沟通框架。

一、构建框架：用“STAR-AR”模型重塑问题汇报

结构拆解：

1. Situation（情境）：客观描述背景。“关于XX新产品的生产线调试...”

2. Task（任务）：明确初始目标。“原计划是在本周内达成100件/小时的稳定产能。”

3. Action（行动）：展示已付出的努力。“我们已尝试调整了A、B、C三个参数，并联合设备部门进行了两次检修。”

4. Result（结果）：陈述当前困境。“但目前产能卡在70件/小时，且产品尺寸波动较大。”

5. Analysis（分析）：体现思考深度。“我们初步分析，根本原因可能是主轴精度不足或材料批次差异。”

6. Recommendation（建议）：提出解决方案。“建议成立一个由工艺、质量和设备组成的临时攻关小组，并在3天内给出结论，恳请领导支持。”

课堂演练：

二、语言包装：从“受害者”到“责任者”的词汇转换

技巧：“我们”主语与“已/将”时态的应用

1. 避免说“设备老是出问题”，改为“我们正在攻坚设备的老旧问题”。

2. 多使用“我们已经”、“我们计划”，展现主动性与前瞻性。

课堂演练：

三、理论纵深：信任账户理论

原理：每一次汇报都是向“上级信任账户”存款或取款

1. 存款行为：坦诚、有方案、有结果。

2. 取款行为：隐瞒、抱怨、无对策。

课堂演练：

单元二：横向破墙——驱动协同与化解冲突的沟通智慧

场景三：如何厘清跨部门责任——解决质量问题的“扯皮”

单元目标：学会在责任模糊地带，通过事实与流程分析，引导各方聚焦问题解决而非责任推诿。

一、破局关键：从“谁的错”到“怎么改”

工具：“5Why 分析法”与“流程穿越图”的联合应用

1. 引导式提问

主持跨部门会议时，连续追问“为什么会发生？”直至找到系统根因（如“作业指导书版本过时”），而非个人失误。

2. 可视化流程

在白板上画出从原材料入库到成品出库的全流程，共同标识问题点，让责任归属一目了然。

课堂演练：

二、对话策略：主持跨部门协调会的“中立”法则

方法：“事实 F-感受 F-诉求 R”框架引导对话

1. 陈述事实：“根据数据，这批零件在 A 工序的合格率为 95%，到 B 工序后降至 88%。”

2. 表达感受：“这让我们双方团队都感到困扰和压力。”

3. 提出诉求：“我们今天的目标是共同找出波动点，并商定一个临时和长期的解决方案。”

课堂演练：

三、理论纵深：系统思维与本位主义

原理：“系统思维”指出，95%的问题源于系统而非个人

1. 引导各方看到，彼此是同一系统中的组成部分，而非对立面。

2. 打破“部门墙”背后的“本位主义”认知。

课堂演练：

场景四：如何推动跨部门项目——让生产与研发为“新品导入”同心协力

单元目标：掌握在无职权影响力的项目中，通过建立共同愿景和有效跟进机制，驱动平行部门积极配合。

一、启动之始：在项目初期构建“我们”的认同感

工具：“项目章程”沟通法

1. 共启愿景

在启动会上，不是分发任务，而是共同描绘项目成功对双方部门的价值（如“这款产品将帮助我们打开新市场”）。

2. 明确规则

共同商定沟通频率、决策机制和冲突升级路径，并书面化。

课堂演练：

二、过程跟进：让协同不掉线的“轻量级”沟通

方法：“站立会”与“视觉化管理板”

1. 每日/每周 15 分钟站会：同步进展、暴露瓶颈、快速决策。

2. 共享的项目看板：让任务、责任人、进度对所有人透明，减少信息差和等待。

三、理论纵深：利益相关者管理

原理：识别并管理关键人物的“期望”与“影响力”

1. 分析研发经理的核心关切（如技术先进性）与生产经理的核心关切（如可制造

性)。

2.在沟通中，用对方关切的“语言”来阐述项目的重要性。

课堂演练：

单元三：向下引领——赋能团队与激发士气的沟通心法

场景五：如何布置复杂任务——确保指令清晰、执行到位

单元目标：学会布置任务时，不仅传递“做什么”，更能激发“为何做”和“如何做好”的思考，确保员工理解并承诺。

一、指令升级：从“下达”到“激活”

工具：“GBR”任务布置法

1.Goal（目标）：清晰阐述最终要达成的结果和标准

示例：“本次月度维护的目标是，让1号线在复工后24小时内达到额定产能，且安全事故为零。”

2.Benefit（价值）：说明此事对团队、公司和员工本人的意义

示例：“顺利完成，能为我们下个月的产量冲刺奠定坚实基础，公司的质量奖金也更有保障。”

3.Route（路径）：明确关键步骤、资源和支持

示例：“这是标准维护流程，王工是技术支持，有任何资源需求随时找我。”

二、确认闭环：杜绝“我以为你懂了”

方法：“复述+演示”确认法

1.要求复述：

示例：“小李，为了确保我们都理解一致，请你用自己的话重复一下关键步骤和达标标准。”

2.关键点演示

示例：对于复杂操作，要求员工当场演示最关键或最容易出错的一步。

三、理论纵深：领导力阶梯与授权

原理：根据员工能力和意愿，采用不同的指令方式（从指令式到授权式），GBR法是迈向“授权”的关键一步。

课堂演练：

场景六：如何沟通绩效问题——批评的同时激励改进

单元目标：学会给予负面反馈时，既能指出问题促进改变，又能保护员工自尊心，激发其改进的意愿。

一、反馈金线：对事不对人，指向未来

工具：“SBI”反馈模型的深度应用

1.Situation（情境）：描述具体情境

示例：“关于昨天下午3点左右，在包装工段发生的那批次品处理...”

2.Behavior（行为）：描述观察到的具体行为，而非评价

示例：“我看到你当时没有按照标准流程使用检测仪进行复检，而是直接目视判断后放行。”

3.Impact（影响）：陈述此行为带来的具体影响

示例：“这导致那批共计200件产品被客户退货，不仅造成了5000元的直接损失，更损害了我们的品牌信誉。”

课堂演练：

二、对话推进：从批评到辅导的转变

方法：结合“GROW”教练模型探寻解决方案

1. Goal（目标）：“对于未来的质量把控，你的目标是什么？”

2. Reality（现状）：“当时是什么原因让你跳过了复检步骤？”

3. Options（选择）：“为了避免再发生，我们可以做些什么？（如：在工位设置提醒？简化流程？）”

4. Will（意愿）：“你接下来具体打算怎么做？需要我提供什么支持？”

课堂演练：

三、理论纵深：心理安全与建设性反馈

原理：在“心理安全”的团队环境中，反馈才能被有效接纳。SBI模型通过聚焦事实，而非攻击人格，来营造这种安全感。

课堂演练：

收官：从“知道”到“做到”——个人沟通改善蓝图

单元目标：整合全天所学，引导学员制定个性化的沟通改善行动计划，并将学习成果转化为持续的行为改变。

一、复盘：六大场景与我的连接点

活动：“沟通能量环”自我评估

1. 学员在绘有“向上、横向、向下”三个维度的能量环上，标注自己当前的能量值及目标值。

规划：我的“21天沟通破壁”行动计划

二、工具：“行动承诺卡”

1. 首要突破：选择一个最急需改进的场景（如：跨部门协调）。

2. 核心工具：确定将主要应用的工具（如：FFR框架）。

3. 具体行动：写下未来21天内，3件具体要做的沟通实践（如：主持一次质量问题协调会并应用FFR）。

三、宣誓与共勉：成为组织沟通的“破壁者”

仪式：集体宣读《管理者沟通宣言》，承诺从自身做起，成为开放、坦诚、高效沟通的践行者和推动者。

课程小结：沟通从六大技法开始！