

《管理者跨部门沟通能力和员工能力发展提升》

主讲：吴昊老师

【课程背景】

作为一名中层管理者，跨部门沟通和促进下属能力发展，都是基本任务也是必备技能。当中层管理者面对跨部门沟通对象时，无论是开口说话，还是一个眼神，一个动作，都意味着沟通的开始。真正的沟通高手，不仅能让工作过程变得顺畅，还能让对方感到轻松、愉悦，愿意持续地交流合作，从而更好地达成工作成果。

放眼当下实际，很多中层管理者对跨部门沟通的重视程度不可谓不高、投入不可谓不大、工具方法不可谓不丰富，但最后却见效甚微。要么是感觉工具方法太复杂，干脆学不会；要么是学了很多工具方法，但理解不到位，实际使用起来见效也不高。造成这些问题的原因，是没有真正学明白沟通的“底层逻辑”。

同时，很多中层管理者都知道培养人才的重要性，但缺苦无操作简单且行之有效的办法。

本课程中，吴老师立足当下组织实际情况，从全脑思维和人才发展两个底层逻辑出发，结合大量实际场景，运用课堂研讨、工具测评、案例分析、情景演练等方式展开教学，帮助学习者实现跨部门沟通技能和人才培养能力的深度成长。

【课程收益】

1. 在掌握“全脑沟通的底层基础上，深层次提升跨部门沟通技能
2. 在掌握“滚雪球式人才成长”的底层逻辑上，深层次提升部门人才能力发展技能

【课程对象】

中层管理者

【课程时间】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

Day1：360度跨部门沟通的底层逻辑（上）

一. 沟通的价值、维度、底层逻辑和误区是什么？

1. 课堂练习：我的沟通偏好是怎样的？
2. 案例：大爷看病
3. 沟通的价值：传递信息，消除误会，促进协同，增进感情
4. 沟通的维度：向上，向下，平行向内，平行向外
5. 有效沟通的底层逻辑
 - 5.1 案例：田大夫看病
 - 5.2 成功沟通的底层逻辑：惠人达己，成人成事
6. 有效沟通需要避免的误区

- 6.1 案例：一场糟糕的对话
 - 6.2 有效沟通需要避免的误区：
 - 1) 目标不明
 - 2) 无视需求
 - 3) 忽视感受
 - 4) 情绪混乱
 - 5) 表达混乱
 - 7. 有效（跨部门）沟通的思维工具：全脑沟通模型和全脑沟通画布
- ## 二. 全脑沟通的运用原则和实践步骤是什么？
- 1. 课堂作业练习：销售部经理马克和研发部经理刘力的冲突
 - 2. 全脑沟通的两个运用原则
 - 2.1 对事 - 保持目标感
 - 2.2 对人 - 营造安全感
 - 3. 如何做到“对事 - 保持目标感”
 - 3.1 案例：她们的目标到底是什么
 - 3.2 沟通中常见的“目标误区”：
 - 1) 战胜对方
 - 2) 惩罚对方
 - 3) 躲避对方
 - 3.3 如何在沟通中保持目标感：
 - 1) 为自己
 - 2) 为对方
 - 3) 为我们
 - 3.4 案例研讨：小李应该怎样设计沟通目标
 - 3.5 课堂作业练习：为销售部经理马克设定沟通目标
 - 4. 如何做到“对人 - 营造安全感”
 - 4.1 案例：如此沟通氛围
 - 4.2 营造安全感对有效沟通产生的价值：解除对方防备，建立安全感
 - 4.3 沟通中破坏安全感的表现：言语上，肢体上，态度上
 - 4.4 案例：重新构建的安全感
 - 4.5 如何营造沟通中的安全感
 - 1) 沟通前：选择合适的沟通环境
 - 2) 沟通中：识别对方的肢体语言，消除对方的误会，
 - 3) 案例：消除业务部同事的误会

- 4.6 课堂作业练习：为销售部经理马克设计沟通安全营造策略
- 5. 全脑沟通的四个实践步骤
 - 5.1 步骤一：陈述事实
 - 5.2 步骤二：诉说感受
 - 5.3 步骤三：表达需要
 - 5.4 步骤四：提出请求
- 6. 案例：小高的培训申请
- 7.“陈述事实”的实践操作要点
 - 7.1 要点 1 - 双方都关注
 - 7.2 要点 2 - 全面而非片面
 - 7.3 要点 3 - 事实而非评论
- 8“诉说感受”的实践操作要点
- 9. 课堂作业练习：为销售部经理马克设定陈述事实和诉说感受的策略

Day2：跨部门沟通的底层逻辑（下）+ 员工能力发展管理

- 1. “表达需要”的实践操作要点
 - 1.1 案例：买戒指
 - 1.2 表达需求时的注意事项
 - 1.3 课堂练习：如何将指责变为表达需要
 - 1.4 如何在沟通中观察对方的需要
- 2.“提出请求”的实践操作要点
 - 2.1 请求表达公式
 - 2.2 提出请求的误区：没有提出请求，使用抽象语言，只告诉对方不做什么
 - 2.3 请求表达公式
- 3. 课堂作业练习：
 - 3.1 为销售部经理马克设定表达需要和提出请求的策略
 - 3.2 展示完成的全脑沟通画布

三．中层管理者如何做好部门人才能力成长管理？

- 1. 课堂研讨：部门人员成长发展是谁的事情？
- 2. 人才能力成长底层逻辑：滚雪球模型
- 3. 能力成长项目设计策略 -“0-1-2-7”模型
 - 3.1 0 - 发展性关系
 - 3.2 1 - 培训学习
 - 3.3 2 - 工作中指导
 - 3.4 7 - 挑战性任务

4. 基于 0-1-2-7 模型的 6 种学习形式、实践方法和评估方式
5. 基于 0-1-2-7 策略的学习路径设计
6. 工具介绍：360 度学习策略设计画布
7. 课堂练习：为部门人员设计 360 度能力发展方案
8. 全课知识总结