

《高效沟通，创造共赢 — 管理者 360 度高效沟通三板斧》

主讲：陈海艇

【课程背景】

通用电气原 CEO 杰克·韦尔奇认为管理的秘诀是“沟通、沟通、再沟通”。管理 70% 的问题都来自沟通，然而卓越管理者的沟通绝非单纯的个人技能，需要多角度、多维度的配合协作。在实际经营管理工作中，管理者可能会遇到以下沟通问题：

1、向上沟通：

- 为什么在月度、季度、年度汇报时，明明自己做的很好，在汇报时却不能得到上级的认同？
- 您是否清晰地了解上司目前最大的挑战和目标是什么？您是否清晰地知道上司对您的期望？
- 作为部下，你是否经常困惑：我应该如何跟上级沟通，才能更高效地达成共识？
-

2、横向沟通：

- 为什么我坦诚相待，平行部门却不愿配合？
- 为什么部门之间有厚厚的部门墙存在？如何打通这些部门墙，保持信息的畅通？
- 如何挖掘跨部门沟通问题的根源，对症下药，提升管理者跨部门沟通的能力？
-

3、向下沟通

- 为什么下级总是不理解上级的指令，执行难以到位？
- 员工工作上遇到了难题，为什么不及时去请示领导，而是试图去掩盖或回避？
- 作为上级，你是否经常困惑：部下那里的情况不明，很是担心，为什么总得要我去问他才说？
-

本课程从向上、向下、横向三个方面全方位切入，专门针对企业管理者在沟通中遇到的实际问题与困惑，设计了三个维度的课程内容，纯实战讲解，让学员掌握沟通管理中常用的工具方法，把管理的问题现状与隐患解决到位，提升沟通效能，从而提升企业运作效率、凝聚力和竞争力。

【课程收益】

- **明确职场角色定位**：明确管理者在职场沟通中的角色，能够从向上、向下、横向三个角度去换位思考。
- **提升向上沟通能力**：了解向上沟通的难点，建立向上沟通的正确心态，同时掌握接受指示的“6W3H”法则，能够正确地接收上级指示，确保实现工作目标。
- **提高工作汇报质量**：掌握“131 演讲框架”、金字塔原理、“6W3H”汇报法则等沟通工具，能够准确地、高质量地向上级领导做好工作汇报，及时把握工作方向。

- **做到过程赋能员工**：掌握“交代任务 5 步法”，确保下属真正理解上司布置任务的意图，提高沟通有效性，减少工作返工率。
- **激发员工内在动力**：掌握表扬员工之“二级反馈法”、发展性反馈 SBID 模型、积极性反馈 SBIA 模型、负面反馈标工具：BIC 方法等沟通技能，有效激发员工内在动力。
- **做好横向破墙架桥**：了解平行部门交往 6 种模式及横向沟通障碍原因，掌握打破横向沟通障碍的方法。
- **实现横向协同服务**：掌握与平级同事沟通的 5 种技巧，提升跨部门沟通能力，在跨部门之间实现良好的横向协同服务局面。

【课程特色】

- 授课方式：课程讲授+互动讨论+案例分析+故事+游戏+情景模拟+角色扮演。
- 课程落地，管理方法工具化，实用性强，学完即用。
- 学员们普遍反映陈老师的课堂有激情、生动、实用，收获颇丰。

【课程对象】 部门经理、项目经理、基层主管、公司骨干以及储备干部

【课程时间】 1 天（6 小时/天）

【课程大纲】

开场互动：搭建信息帐篷

故事：《巴别塔神话》

一、如何做好向上沟通，更好辅佐领导？

1、为什么要做好向上沟通？

视频：《触龙说赵太后》

- 赢得上级信任
- 获得资源支持
- 实现自己、上司和公司共赢

2、与上司沟通的难点

- 能否建立良好有效的沟通关系
- 与上司观念差异
- 上司不放弃错误决定

视频：《三打白骨精之师徒冲突》、《观音送悟空归队》

3、与上司沟通的心态

- 要改变自己
- 维护和谐关系

- 尊重上司
- 察言观色

视频：《年羹尧膨胀作死》、《秦将王翦千里救驾》

4、做好向上沟通的三个要点

A. 正确接指，理解意图

- 如何正确接收上级指示？
- “接受指示”时要问清楚什么？
- 6W3H工作法：正确接收指示，是做好工作的根本

案例：《Shuijing 的故事》

B. 做好汇报，把握方向

- 如何做好工作汇报？
- 急于汇报的心态
- 做好“汇报”的关键
- “汇报”的基本功：事BI（毕/必）回复，记得闭环

案例：《春节福利》、《麦肯锡 30 秒电梯法则》

汇报工具 1：131 演讲框架

练一练：过把霸道总裁瘾

汇报工具 2：金字塔原理

汇报工具 3：“6W3H”汇报法则

课堂演练：用“6W3H”法则汇报工作

C. 完善辅佐，修成正果

- 提出问题或建议，要有备而来
- 不要给上司出问答题，尽量给选择题
- 遇到问题多与上司讨论，并由上司作裁决
- 与上司沟通，要选择合适时机
- 对上司保持尊重，有时要换位思考
- 不犯二次错误
- 主动改进自己的工作

5、与上司沟通的技巧

- 主动报告
- 善于汇报
- 大局意识
- 积极建言
- 任劳任怨

视频：《领导的考核》、《周培公谏言康熙撤藩》

二、如何做好向下沟通，实现赋能员工？

1、向下管理的误区

- 管理者不良倾向：用考评来替代指导
- 员工最讨厌“突然惊喜”
- 管理者责任：帮助员工去达标，而非考评

2、向下管理的立足点——关心

- 关注员工的状况与难处
- 关注员工的需求与不便
- 关注员工的痛苦与问题

视频：《零零后助理》

3、向下管理的基本原理

- 积极沟通
- 用心倾听
- 主动指导

视频：《汉高祖刘邦的用人之道》

4、学会在沟通中对员工赋能

A. 如何发布指令？

- 布置任务要有明确的目标
- 布置任务的关键：说清楚、听明白、做到位
- 发布指令的技巧：五步法交代工作任务

沟通工具：发布指令五步法

B. 如何表扬下属？

- 零级反馈：对于员工的正确做法没有反映
- 一级反馈：对于员工的正确做法给予表扬
- 二级反馈：对于员工的正确做法给予表扬，并告知原因、意义
- 二级反馈的难点

课堂练习：用二级反馈激励对方行动

C. 如何批评下属？

- 三明治沟通法不足
- 负面反馈标准化工具：BIC 方法
- BIC 方法是实质：通过 BIC 工具做到对事不对人
- 管理者要分清楚事实和观点
- 负面反馈的流程

案例研讨：如何管理“恃才傲物”的员工

视频：《亮剑：院长批评铁三角》

现场演练 BIC 方法

5、向下沟通简版应用工具

➤ 发展性反馈——SBID 模型

➤ 积极性反馈——SBIA 模型

情景模拟：通过有效反馈，激励对方行动

练一练：员工小王迟到十分钟，请大家分别运用“发展性反馈 SBID 模型”和“积极性反馈 SBIA 模型”，编写针对员工小王的反馈话术，然后随机抽选学员在全班分享。

三、如何做好横向沟通，实现协同服务？

1、平行部门六种交往模式

- 利人利己（双赢）
- 损人利己（赢/输）
- 损己利人（输/赢）
- 两败俱伤（输/输）
- 独善其身（赢）
- 好聚好散（无交易）

2、培养双赢品格和意识

- 诚信
- 知足
- 成熟

3、建立情感帐户，构建双赢关系

- 何谓情感帐户？
- 情感帐户：存款与提款
- 学会同理心沟通，化解部门之间冲突

故事：《父子关系》、《敏感脆弱的心》

视频：《风筝——顶级特工教你谈恋爱》

4、与平级同事的沟通技巧

- 主动
- 谦让
- 体谅
- 协作
- 双赢

5、加强部门联络，提供优质服务

- “联络”基本功：知情通报，传递信息
- 联络原则：多替他人着想

视频：《聋哑孕妇送急诊》

小结：说话的温度

四、课程回顾与总结 (0.5 课时)