

# 《高效沟通与工作汇报》课纲

主讲：刘进

## 课程背景：

随着企业规模的扩大，部门越来越多，但是沟通却成了企业最头疼的问题。影响了部门协作，影响了工作效率。尤其是跨部门沟通已经成为企业隐性的“利润杀手”，如何在企业竞争中，立于不败之地？锻造企业的核心竞争力从哪开始？跨部门沟通可以让企业准备无法超越的核心竞争力，让企业创造更多的利润机会。

你是否在职场中遇到以下问题或困惑：

- 企业越来越大，沟通越来越难
- 企业内部办事比外部办事还要难
- 一涉及部门之间协作问题，效率总是出其不意地低！低！低！
- 沟通质量不高，大家脾气还都不小
- 一件小事，总是数次沟通，仍然没有结果
- 本来可以通过沟通解决的问题，我们却“闭关修炼”耗费光阴
- “你不理我，我也不理你”现象越来越多，部门沟壑欲填难平
- 所有协作问题都靠“打官司”由高层定夺
- “各退半步”成了解决问题的不二法门，但是问题还是愈演愈烈
- 为什么同事间冷漠、烦躁、不理解、形同陌路、矛盾重重？
- 你汇报了 10 分钟的工作，但是您领导没搞清楚你的问题究竟在哪里？你到底需要领导提供哪些帮助？
- 在电梯里遇到了公司高管，他随口问了你一句：“最近手头上的项目进展如何？”短短几十秒，实在不知道如何把目前的工作说清楚！
- 为客户做了几十页 PPT，信息量丰富，但是客户却一片茫然，你该如何指导他修改 PPT？
- 年中(终)汇报很努力，可领导总是不满意，没方向、没逻辑、思路混乱无序……

以上问题都是沟通与汇报的问题，这些问题都可以通过以下内容予以解决。

## 课程目标：

1. 能复述跨部门沟通的主要意义
2. 口述沟通的核心要素
3. 运用跨部门沟通的技巧当堂完成案例分析
4. 意识到跨部门沟通的问题
5. 运用客户价值思维，当堂罗列行动措施

6. 复述跨部门冲突处理的五大方式
7. 当堂完成 5 种冲突处理方式的案例分析
8. 当堂完成 disc 性格区分
9. 当堂完成跨部门沟通机制制定计划
10. 能够识别建设性沟通与破坏性沟通、
11. 了解工作汇报技巧的基本概念、基本原理和基本方法；
12. 透过学习工作汇报技巧，提升思考与表达呈现技巧；
13. 如何深入细致地把握思维的环节，以保证你使用的语句能够真实地反映你希望表达的思想要点；
14. 能够快速了解受众对象完成方案，而且条理清晰，重点突出，获得上司的赏识，客户的青睐。

## 课程大纲：

### 第一讲：沟通的核心要素：沟通从“心”开始

- 一、关于职业化沟通与闲聊的区别
  1. 内容
  2. 对象
  3. 目的
- 二、关于沟通的概念
  1. 沟通：沟是动作，通是结果
  2. 沟通的三大要素：表达 倾听 反馈
  3. 沟通的冰山模型
  4. 沟通的同理心修炼：价值 40 万的测试题
- 三、沟通障碍分析
  1. 角度不同，结果不同
  2. 目标不同，矛盾产生
  3. 重视内容，忽略肢体
- 四、沟通的视频案例分析：紧急报案
  1. 效率低的原因分析：几个原因
  2. 沟通的内容问题、语言技巧存在哪些不妥
- 五、沟通的三大基本功修炼
  1. 表达：结构化清晰呈现
  2. 倾听：深层次感同身受

3.提问：引导式和谐共鸣

工具：结构化思维

方法：深度倾听 3R 法则

工具：有力提问的 9 级标尺

## 六、沟通工具

1. POSPA 沟通工具

2. 长颈鹿沟通法

3. 沟通四层次

4. 沟通三班斧

案列：海训场租地

## 第二讲：团队协作与沟通

1、参与重大工作，不袖手旁观

1、建立相互信任，建立归属感与气氛

2、维系团队关系，扫除障碍

3、改变成员角色，激发潜力，鼓励成长与发展

4、赋能员工，适时帮助完成任务

## 第三讲：跨部门沟通的四个要点

### 一、跨部门沟通四大障碍

1、级别平等，互不买账

2、性格迥异，互不喜欢

3、资源稀缺，互不让步

4、流程复杂，互不情愿

### 二、跨部门沟通的 4 个要点

1.关系梳理

2.尊重欣赏

3.换位思考

4.知彼知己

### 三、跨部门沟通的关系梳理

1.关系梳理：内部客户价值关系

2.互动思考：我的“关系户”

3.练习：他部门画像

4.案例分析：谁的错

5.互动练习：我可以为你做什么

### 四、跨部门沟通的尊重欣赏

1.柔性沟通术：掩藏情绪解决问题

2.柔性沟通的 4 步骤：观察、感受、需要、请求

3.太极沟通 5 步骤：确认、同理心、赞美、引导、共识

## 五、跨部门沟通的换位思考

1.同理心技术：把自己当对方

2.互动：录音机

3.同理心公式“2 感 3 事”

4.测试：你如何分

## 六、跨部门沟通的知彼知己

1.周哈里视窗

2.DISC 各种人物特点及应对

3.工具：跨部门沟通计划表

## 第四讲：跨部门沟通冲突处理

### 壹、 认知冲突

1、 冲突很正常，接受它

2、 两种冲突做区分：建设性 VS 破坏性

3、 冲突的积极意义

### 贰、 跨部门冲突处理的 5 种方式

1. 竞争

2. 合作

3. 妥协

4. 迁就

5. 回避

工具：冲突风格测试

工具：5 种情景应用表

### 参、 跨部门沟通工具：常态化机制运作

1、 三欣会

2、 开放分享会

3、 品牌分系统

4、 感恩卡

5、 握手行动——轮岗法

## 工作汇报

### 第一讲 工作汇报的方向

一、什么工作汇报：月度汇报、季度汇报、半年度汇报、年度汇报、重大事项汇报

二、工作汇报是复盘的工具改进管理、反思最好的工具

三、请示、报告、工作汇报的方向

## 第二讲 工作汇报的逻辑设计

1. 目标与听众分析：你的受众对象是谁？你的受众对象是谁？他有什么特点？他想听什么？听这些的目的是什么？我要讲什么？

1) 了解领导的预期和风格：领导通过工作总结汇报想看到什么？

2) 不能按自己的理解去汇报

3) 了解领导想听到什么？问题点？原因分析？解决措施、工作抓手、复盘业绩、总结方法

2. 结构和内容设计：

工作描述、重点工作汇报、复盘总结存在问题不足、分析与对策

下一年工作计划：未来哪些事项更重要可以做的更好，管理方向、落地工具、有哪些抓手能落地。目标、指标、措施、承诺。

3. 工作汇报，述职报告，工作总结的区别

案例分析：这样的工作总结领导爱听吗？

4. 好的工作汇报的标准：理解需求、方向明确、思路清晰、逻辑清楚、亮点提炼、工具方案、敢于承诺、落地呈现

5. 思维和提纲梳理

6. 工作汇报，述职报告，工作总结的内容设计图

7. 工作不顺利，不理想更需要主动汇报

## 第三讲 工作汇报的实战写法

一、如何将全年的工作完美的汇报出来；

1、年终（中）述职、年终（中）总结的定义与类型；

2、三步无死角梳理全年大事；

3、确定年终（中）总结3个层次；

4、明确年终（中）总结角度；

5、写好年终（中）总结的四大要点；

【1】有内容——横向纵向脉络工作坐标系

【2】讲逻辑——过去与将来，遗憾与展望

【3】挖重点——业务，工作，感悟

【4】有分寸——讲成绩、讲内容、讲不足

二、写作工具金字塔原理

1 演绎推理

2 归纳推理

2.1 时间顺序

2.2 结构顺序

2.3 重要性顺序

3 归纳与演绎的转换

三、PRER工具：结论、依据、事例、重申结论

结束输出方向模版