

管理者职场高效沟通管理与公文写作

课程背景：

管理者对上承接企业战略的落地，向下对团队成员管人理事，因此管理者最重要能力体现在人际管理沟通中。美国著名学府普林斯顿大学对 1 万份人事档案进行分析，结果显示：“智慧”、“经验”和“专业技术”只占成功因素的 25%，其余 75% 决定于有效的沟通。有效的沟通有利于形成良好的工作氛围，增进彼此的了解，消除误解、隔阂和猜忌，增强团队的战斗力，提高员工的士气，激发员工的工作热情。形成一种“精诚团结、同舟共济的精神”就是有效沟通与协调的结果。

对于现代企业而言，面对外部环境复杂的同时，企业内部规模逐步扩大，导致内部组织结构复杂，而新生代员工已成为职场主力，在管理方式上与原有企业文化产生冲突，要解决上述问题，必须重视管理者能力的提升，迎战未来。

课程收益：

- 了解管理者的角色定位与工作要点
- 掌握管理工作中高效沟通步骤和技巧
- 解决工作中因为 360° 沟通造成的困扰，突破沟通瓶颈
- 掌握激励人心的管理技术
- 掌握公文写作的具体要求
- 掌握清晰表述工作任务、目标、需求，令团队成员清楚、明白做事

课程时长：1-2 天，6 小时/天（2 天版更多案例和演练）

课程对象：企业全体员工

授课形式：讲师引导、小组讨论、互动交流、练习、案例分析

课程大纲

一、定位管理者角色的灵魂五问

1. 管理者的角色定位
2. 管理者对团队的主要管理任务体现在哪里？
3. 组建一个新的团队最该做的是做什么？
4. 如何最大化使用团队核心成员的全部价值？
5. 管理者必要的管理技能
 - 1) 识人用人
 - 2) 绩效管理
 - 3) 高效沟通
 - 4) 有效授权
 - 5) 员工激励
 - 6) 人才培养
 - 7) 变革创新

二、管理者识人用人的能力

1. 管理者识人与断事的能力
2. 管理者自我觉察的能力
3. 管理者风格各异的决策能力
4. 《团队角色》测评：没有完美的个人，但有完美的团队

- 1) “协调人”角色的执行特点与改善
 - 2) “智多星”角色的执行特点与改善
 - 3) “实干家”角色的执行特点与改善
 - 4) “监督员”角色的执行特点与改善
 - 5) “外交家”角色的执行特点与改善
 - 6) “执行家”角色的执行特点与改善
 - 7) “凝聚者”角色的执行特点与改善
 - 8) “完美主义者”角色的执行特点与改善
5. 管理者的赋能能力——“教”下属优秀起来

三、工作沟通的障碍

1. 沟通障碍的产生
小组讨论：沟通失败的原因《客服真的听懂了吗》（音频）
2. 沟通失真模型
3. 沟通的个人障碍
 - 1) 个性因素
 - 2) 经验水平
 - 3) 记忆不佳
 - 4) 态度不同
 - 5) 互不信任
 - 6) 心理品质
4. 沟通的组织障碍
 - 1) 空间的设计（距离）
 - 2) 当事人的价值观及参照视角
 - 3) 语言及情绪
 - 4) 缺乏信任
 - 5) 职责不明确
 - 6) 个性不相容
 - 7) 拒绝倾听
 - 8) 没有利用恰当的媒介
 - 9) 沟通缺口
 - 10) 方向迷失
 - 11) 负载过重
 - 12) 选择性知觉

四、倾听不只是听见

（一）倾听的定义

1. 听与倾听
2. 倾听的五个层次
3. 同理心倾听的达成要点：
 - 1) 心理情绪同步、身体状态同步
 - 2) 全面了解对方观点
 - 3) 先肯定对方，再表达反对意见
 - 4) 不要直接指出别人的错误
 - 5) 同意认真考虑
 - 6) 妥协和退让



(二) 深度倾听——打开心扉的技术

1. 深度倾听的定义
2. 深度倾听的 3R 技术
Receive (接收)、Respond (反应)、Rephrase (确认)
3. 深度倾听适合所有场合？

(三) 非语言沟通的类型

1. 身体动作
2. 声音
3. 触碰
4. 外貌
5. 空间&环境

案例：解决矛盾的艺术沟通

五、向上沟通有技巧

(一) 与上级沟通的三大法则

1. 坦诚相待，主动沟通
2. 尊重权威维护尊严
3. 注意场合，选择时机

(二) 如何向上级请示汇报工作

1. 仔细聆听工作安排
2. 理解任务探讨任务
3. 拟定详细实施计划
4. 随时汇报工作进度
5. 事后及时总结汇报

(三) 如何获得上级的赏识

1. 做一个忠诚的人
2. 信任你的上司
3. 做上司的“知己”
4. 主动补台不拆台

(四) 如何说服上级

1. 设法了解上司的观点
2. 注意方式，不可顶撞
3. 充分准备，解决上司质疑
4. 角色置换，易位思考

第六讲：如何与下属进行沟通

(一) 下属情境沟通

1. 确认员工准备度
2. 情境沟通应对技术
3. 用词礼貌，避免命令口吻
4. 及时予以确认

(二) 工作中绩效沟通的通用步骤

1. 事前准备——设定目标，制订行动计划
2. 确认需求——认真倾听，有效反馈
3. 阐述观点——观点明确，排除异议
4. 处理异议——抛却成见，对事不对人

5.达成协议——确认时间节点，明确完成标准

6.共同实施——关注进度，阶段反馈

练习：试着按以上步骤做一次与员工绩效面谈的沟通？

(三) 如何赞美下属

1. 要真诚莫虚伪

2. 要适度莫夸张

3. 要真实莫虚假

(四) 如何批评下属

1. 批评下属的原则

2. 批评下属的忌讳

(五) 如何处理下属的抱怨

1. 思想上要重视

2. 倾听下属的抱怨

3. 换位思考理解下属

4. 深入了解抱怨原因

5. 分析和处理抱怨

6. 及时反馈结果

第七讲：如何与平级进行沟通

(一) 平级沟通的五个原则

1. 和谐友好相互支持

2. 权责明确互不越位

3. 积极主动开诚布公

4. 宽容大度不斤斤计较

5. 尊重理解求同存异

(二) 赢得平级同事的配合

1. 平时多做工作上的沟通

2. 主动帮助不求立即回报

3. 培养工作上的默契感

4. 沟通中给对方留足面子

5. 说话之前先倾听

6. 团结维系多数人的关系

7. 诚恳谦虚绝不揽功推过

(三) 平级间的竞争不可避免

1. 端正竞争态度

2. 讲究竞争方法不搞阴谋诡计

3. 竞争要含蓄不要太明显

4. 不与竞争对手发生正面冲突

5. 尊重对手欣赏对手

6. 竞争不忘合作

(四) 如何化解平级间的矛盾

1. 头脑冷静，避免语言冲撞

2. 自我反省，分析问题

3. 主动沟通，避免矛盾“上交”

4. 勇于承认错误

5. 用关怀消除对方的抵触

6. 通过中间人“传话”
7. 搁置一边“冷处理”
8. 平时多沟通，避免和控制矛盾

(五) 善于赞美助力未来

1. 赞美从他们得意之事入手
2. 肯定对方取得的成绩
3. 先美的话不是越多越有效
4. 背后赞美更显诚意
5. 赞美与奉承有区别
6. 请教的姿态，是让人最受用的赞美

第八讲：公文写作

(一) 何为公文

1. 公文的含义
2. 公文的特点
3. 为什么需要公文

(二) 公文写作基构成要素

1. 公文的主题
2. 公文的材料
3. 公文的格式
4. 公文写作的金字塔表达方式

(三) 公文常见的种类和格式

1. 决议
2. 决定
3. 命令
4. 公报
5. 公告
6. 通告
7. 意见
8. 通知
9. 通报
10. 报告
11. 请示
12. 批复
13. 议案
14. 函
15. 纪要

总结分享