



打破层级隔阂，实现高效协作

如何与上级下级 平级沟通

HOW TO COMMUNICATE WITH SUPERIORS
AND SUBORDINATES

汇报人：XXX



CONTENTS

目录

01

向下沟通
--下达任务技巧

02

向下沟通
--表扬技巧

03

向下沟通
--批评技巧

04

向上沟通
--接受任务的技巧

在职场中，与上级、下级、同事、外部客户或者自己沟通时，经常会出现一些问题。例如，跨部门沟通时，不同部门因为职能不同看待同一个问题的观点角度不同，容易出现冲突；在部门内部，每个人的立场不同，同样面临冲突；部门或者个人之间因为工作安排不同，有时工作协调困难等。

在生活、工作中，与其他人沟通前，首先面对如何与自己沟通，自我沟通能力与自身的情绪、情商和压力管理能力等紧密相关。例如，在工作中，有些人遇到困难无法按时完成任务时，不主动与领导沟通，导致今后的工作更难开展。因此，每个人都要学会问自己开放式的好问题，掌握自我沟通要点。



向下沟通

——下达任务技巧

Downward communication

—— Assignment skills

PART. 01

向下沟通—下达任务技巧



【案例】领导下达的任务

在电视剧《杜拉拉升职记》中，杜拉拉的上级领导安排她完成两件工作：第一，撰写年度优秀员工评选文案；第二，为评选出的年度优秀员工准备礼物。

杜拉拉听后回答：“没问题！”然后很顺利地写出了文案，并策划采用笔、本之类的文具系列作为获奖礼物，之后把文案报告和礼品策划拿给领导审查。出乎杜拉拉意料的是，上级领导对她的方案非常不满意，说道：“这个评选文案很像感谢信，没有体现公司的企业文化，并且作为全球五百强企业，员工对于优秀员工评选具有很高的期望，这样的礼品和要求差距太远……”杜拉拉听后，只能不停地说：“对不起！我没有问清楚。”



向下沟通—下达任务技巧



上述案例中，领导在给杜拉拉布置工作任务时，并没有对工作结果提出具体要求，也没有说明要求策划文案和礼品符合公司的企业文化，所以在沟通中领导具有一定的责任。



作为上级，在分配任务时，需要问自己是否说清楚工作任务；作为下级，在接受任务时，需要问自己是否明白任务的具体内容。



向下沟通—下达任务技巧

1. 准确传达任务的意图

作为上级，要学会准确传达任务的意图。



【案例】

吩咐下属复印文件

某领导要吩咐一项任务给下级张女士：“张女士，请你将那个调查报告复印两份，在下班之前送到总经理办公室交给总经理，请注意复印的质量，总经理要带给客户参考！”可以看出，这个任务下达地非常清晰明确，包含了很多关键点：复印两份、时间节点是下班之前、需要注意复印的质量、总经理要带给客户参考。

向下沟通—下达任务技巧

如果把这个任务简洁化为：“小张，麻烦您把这个报告复印两份，待会交给总经理。”这样与之前任务对照后发现缺失了很多关键因素：在时间上，“待会”与“下班之前”的概念不一样；在复印质量上，没有明确的用途说明，如果复印件出现污秽，不仅影响公司的内部使用和阅读，还会达不到客户要求。根据这样的指示，如果下级没有很好地完成上级交代的任务，责任更多地归于上级领导。

在工作中，如果上级没有交代任务背景，下属依旧会去做事情，但不会积极主动，更不会用创造性的方式去做，只能被动地执行，所以上级下达任务时，任务背景不可缺少。





向下沟通—下达任务技巧

【案例】

下达布置答谢会的任务

某公司市场部的王经理将老客户答谢会活动现场的布置任务交给了主管小刘，要求小刘在星期五之前完成会场布置任务。接受任务后，小刘作为主管并找来三个下属，当面告知如何布置会场，开始亲自准备



结果到星期五时，市场部王经理非常不满意会场布置，提出异议：“为什么将椅子放成一排一排的，不便于大家交流呀！为什么只放三排，才20个座位，明天可能会来40多人，也没有准备茶点！……”



向下沟通—下达任务技巧



一方面，作为下属，虽然小刘积极地执行了任务，但是上级王经理仍然不满意，感觉环境布置不合自己心意；另一方面，小刘感觉已经尽心竭力做好工作，王经理有些“鸡蛋里挑骨头”，过于苛刻

通过案例可见，上级和下属对对方都有看法，工作没有做到位其实双方都有责任，但在高效沟通中，管理者应该承担100%的责任，因为上级向下级分配任务时，没有将任务的具体标准说清楚，王经理并没有告诉小刘要将会场布置成什么样子，是否需要茶点，是否需要条幅等，而且小刘也没有提问，双方都以为相互明白，缺少双向沟通，结果出现差距。所以上级对下级准确传达任务的意图非常关键，上级要将事情说清楚。



向下沟通—下达任务技巧



2. 学会使部下积极接受任务

上级分配任务之后，要学会让下属能够积极地接受任务，不断地激励、激发下属，这样下属的主观能动性才会发挥出来。



态度和蔼，用词礼貌

在职场中，往往上级不注重对下级的态度，但是下级特别注重对上级的态度，而且特别敏感，如“小张把这东西复印一下”和“小张，麻烦您帮我把这复印一下”，前者命令似的口吻和后者朋友式的口吻完全不同。因此，在沟通时需要注重对方的感受，不能永远用命令式的口吻，要懂得态度和蔼，用词礼貌。





向下沟通—下达任务技巧

让部下明白工作的重要性

上级向下级分配任务时，要将工作任务的重要性推销给下属。



【案例】

麦当劳的CEO

众所周知，麦当劳是美国企业，但在2004年麦当劳公司启用了一个新的CEO，他是澳大利亚人。这位CEO的职业经历具有传奇色彩，17岁左右在麦当劳打工，具体工作是刷厕所，两个小时后他不愿意干了，他的直属经理就在午餐时与他交流：“你知道吗，其实你做的工作是麦当劳里最重要的工作之一，因为麦当劳具有四大宗旨：品质、服务、物有所值和清洁。”



向下沟通—下达任务技巧

从此以后，这位小伙子认识到刷厕所工作虽不光鲜但很重要，于是端正工作态度，充分发挥工作主观能动性，在四年时间里把分店中的所有岗位做了一遍，他21岁时成为年轻的店经理，尔后不到10年掌管20多家分店，20年后在美国成为拥有两万多家全球连锁店的公司老板。在他就任的第一天，他谈道非常感谢他的第一任直属经理，让他明白了刷厕所的重要性



可见，上级向下级分配任务时，有责任将工作的重要性推销给下属，这样能够促使下属出色地完成任务，成就下属的职业生涯



向下沟通—下达任务技巧

共同探讨，让部下提出疑问

上级再给下属分配完任务之后，需要向下属提出问题，可以询问下属“这件事情你准备怎么办？”下属会将思路和难点分享出来；如果上级只是询问“还有没有问题？”，下级会因为担心被别人认为事多而不敢提问，所以与下级沟通时需要采用灵活的方式，使部下能够积极地接受任务。//////



向下沟通—下达任务技巧

共同探讨，让部下提出疑问

上级再给下属分配完任务之后，需要向下属提出问题，可以询问下属“这件事情你准备怎么办？”下属会将思路和难点分享出来；如果上级只是询问“还有没有问题？”，下级会因为担心被别人认为事多而不敢提问，所以与下级沟通时需要采用灵活的方式，使部下能够积极地接受任务。



向下沟通 ——表场技巧

Downward communication

—— show field skills

PART. 02



向下沟通—表扬技巧

- 在工作中，每个人都需要被肯定和激励，但很多管理者不习惯肯定和激励他人，而是习惯采用批评式的管理。其实表扬下属是管理者必备的一种管理技巧，而且是零成本、零风险、起效最快的激励工具，所以表扬下属很关键。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/596014240054010110>