

# 大型生产系统中的有效沟通



Clayton Johnson

克莱顿·约翰逊

Carthage Veterinary Service, LTD

美国迦太基兽医服务有限公司

Integrated Veterinary Network, LLC

综合兽医网络有限责任公司

Leman China Swine Conference

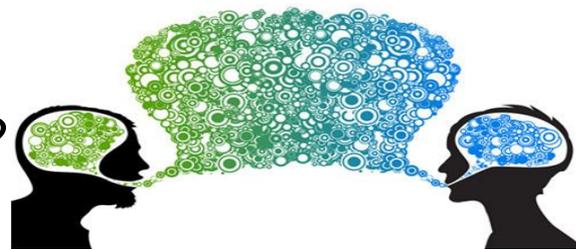
李曼中国养猪大会

Zhengzhou, China

中国·郑州

# 人是我们最重要的资产

- 通过良好沟通我们能改变什么？
  - 一切
- 更重要的是.....
  - 通过糟糕的沟通你能改变什么？



# 熟练的沟通者

- 清楚 & 简明
- 能够使用正式沟通方式
  - 邮件，报告，演讲
- 能够使用非正式沟通方式
  - 微信，电话
- 依据听众，调整使用适当的沟通方式
  - 根据（听众的）教育程度，背景经历，兴趣

# 不熟练的沟通者

- 很难表明你的观点
  - 不能够清楚陈述主要信息
- 思维过程没有逻辑构建
  - 听众难以明白信息背后的原因
- 无法适应听众
  - 只习惯于一种沟通方式

# 沟通

- 无法清楚陈述主要信息？
  - 从大纲开始：
    - 你信息的目的是什么？
    - 为实现目标，观众需要了解哪些关键点？
    - 他们已经知道什么？
    - 你的信息的逻辑过程是什么？
      - 假如你向那些对猪一无所知的人解释这个.....你从哪里开始？

# 沟通

- 只习惯于一种沟通方式？
  - 为每个目标听众定制：
    - 谁是听众？
      - 技术人员 vs 农场劳动人员
      - 经验丰富的 vs 经验不足的
    - 针对每个听众：
      - 长度
      - 语调
      - 语速
      - 沟通类型

# 肢体语言占沟通的80%

- 潜意识驱动行为
  - 尽力控制你的肢体语言
- 手，脚，以及姿势
  - 最有说服力的非语言行为
  - 踢脚的动作总是表明消极性

# 肢体语言占沟通的80%

- 当心肢体语言&词不达意
  - 沟通中最重要的部分是听取弦外之音
  - 公开讨论“沉默分歧”的潜在领域

LEMAN CHINA

# 谨防过度沟通

- 最佳沟通是适时向正确人群提供正确信息
- 传播非重要信息会浪费时间和精力
- 沟通过早导致重复劳动
- 一次传达过多信息限制了理解信息的量

# 远程沟通的技巧

- 计划和议程必须写下来，清晰和简洁
  - 尽可能使用图片和视频
- 当你不在场时，设定目标并建立决策树以指导决策
  - 触发器
- 生产流程图流程图化
  - 使用计划，执行，检查和行动模型

# 远程沟通的技巧

- 开放式规划
  - 与你需要得到支持的人分享使命和目标，并且得到他们的反馈
- 确保关键投入的资源可用性
  - 药物治疗
  - 诊断
  - 生产成绩记录
  - 后勤

# 定制沟通

听众	长度	语调	语速	沟通类型
农场经理	Long 长	随意, 对话	慢	书面&口头
生产经理	中	随意, 对话	中	书面&口头
高级管理人员	短	通知	快	书面

# 听众的意愿和能力

- 具体任务
- 能力
  - 他们能够完成任务吗？
  - 技术能力，培训，实践等
- 意愿
  - 他们愿意完成任务吗？
  - 自信，时间管理，驱动力等

# 领导情景

- 不情愿&不能够——指导
- 情愿&不能够——教授
- 不情愿&有能力——参与
- 情愿&有能力——委派

# 不情愿&不能够——指导

- 单向沟通

领导者定义个人或团体的角色，并提供完成任务的内容，方式，原因，时间和地点

LEMAN CHEMINA

# 情愿&不能够——教授

- 领导者同样提供指导
  - 双向沟通
- 支持个人或团体，最终目标是加入这个流程

LEMAM CHINA

# 不情愿&有能力——参与

- 关于如何完成任务的共同决策
- 领导者保持高度的关系行为
- 相对较少指示

LEMAN CHINA

# 情愿&有能力——委派

- 领导知情
- 流程和责任传递给了下属

领导者监督进度和结果，在结果或进度指示向“不愿意”转变时进行干预

# 不匹配的指导

- 学习者/下属总是会感到沮丧
- 大多数人高估了他们的技能
  - 许多人忘记了**能力是特定于任务**的
- 需要明确为什么你采用这样的指导方式
  - 直到你和学习者/下属一致，他们才会感到沮丧

# 向上向下沟通组织结构表

- 向上沟通：
  - “执行摘要”
  - 了解你的受众并相应提供详细信息
  - 期待难题——准备好答案
  - 了解你的受众并相应着装
  - 简介，明了，积极
  - 分享对资源缺口的担忧——影响的结果和影响程度如何？

# 向上向下沟通组织结构表

- 向上沟通——打击神经
  - 紧张是正常和预期的
  - 如果你发现自己有身体反应（口吃，脸红等），等一两秒钟，深呼吸，重整自己并继续——他们也曾如此！

# 向上向下沟通组织结构表

- 向上沟通——演讲技能
  - 练习，练习，练习！
  - 录音并观察自己
  - 改变语调
  - 带来比你需要的更多幻灯片——以便在问答中参考，在汇报内容最后添加数据和参考文献的附录
  - 演练预期中难题的答案

# 向上向下沟通组织结构表

- 向下沟通：
  - 积极倾听并寻求意见，以确保理解
  - 使用能使听者明白的语言
  - 清楚和简洁
  - 沟通方式符合学习者的意愿和能力
  - 决不发泄，牢骚或抱怨

# 与其他部门沟通

- 寻求理解
  - 聆听他们的难处
  - 询问你的部门如何更有效的与他们的部门合作
  - 发出联合培训讲习会的邀请
  - 带他们到农场！

# 与其他部门沟通

- 找一个与你有共同语言的朋友
  - 与你能自然有效沟通的人
    - 利用现有关系
  - 你知道能迅速回应的人
    - 行动导向
  - 能够通过他与他所在部门很好联系的人
    - 良好的人际网络

# 与其他部门沟通

沟通问题示例：大型疾病爆发，庞大的工作量，农场经理拒绝做大量工作

- 如果没有完全解决，明确定义正确的健康方法和预后
- 快速召集生产和兽医领导层进行审核
- 倾听他们的顾虑，尽力根据农场经理识别的威胁修改计划

# 与生意伙伴沟通

- 运输，合同生产者等

- 在标准操作流程中设定明确的期望

- 强制培训并记录在案

- 灵活安排培训日期，时间和地点！

为审计设定明确的期望

- 频率，你会监控什么，你会向合作伙伴公布/不公布什么，合作伙伴的反馈机制

为纠正措施设定明确的期望

- 仅由你或共同定义？
- 未能按时完成的后果？
- 跟进！！！！

# 我如何说服别人？

- 了解情况
  - 他们认为什么是具有价值的？
    - 衡量&效果
  - 什么准则将用于做出决定？
    - 价值&证据

# 我如何说服别人？

- 了解情况是战斗的一半——你必须赢得信任
  - 未能获得信任意味着你将无法在决策桌上占有一席之地

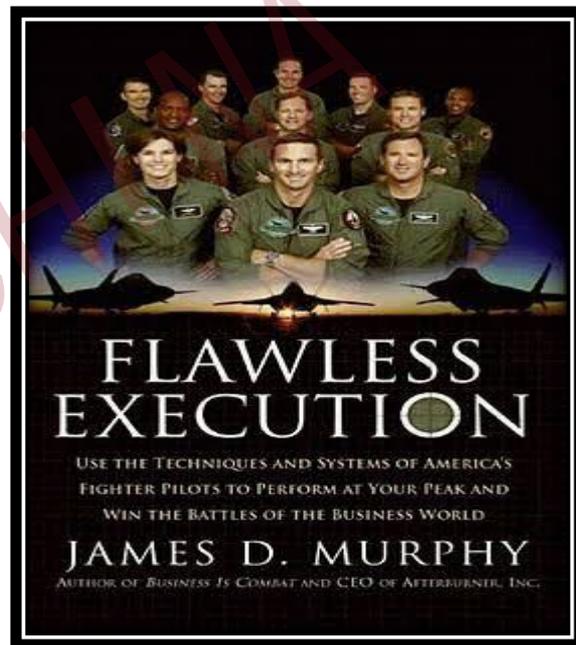
LEMAN CHINA

# 推荐阅读

LEEMAN CHINA

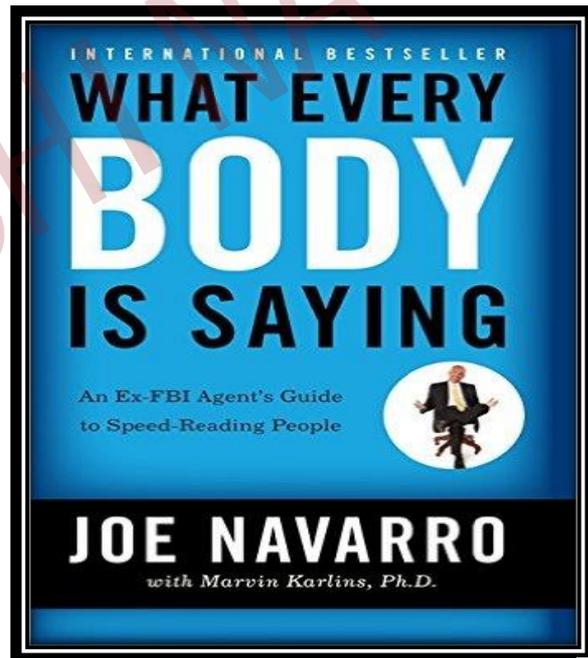
# 完美执行

- 詹姆斯·墨菲
- 任务规划
- 简述
- 任务报告



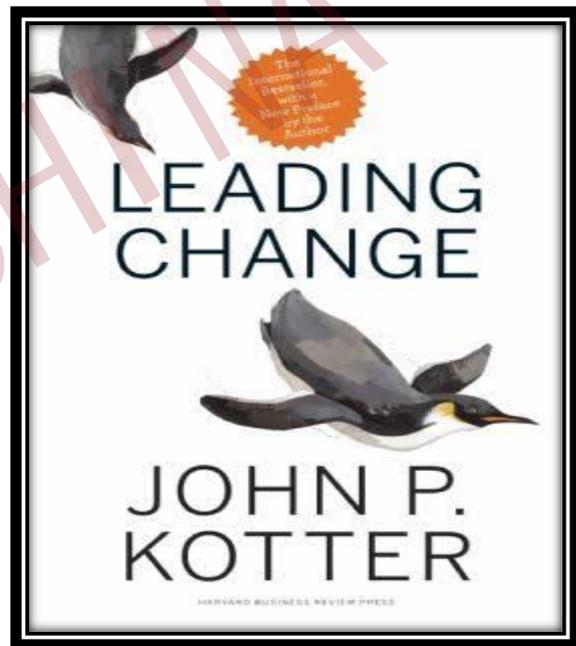
# 每个人都在说什么

- 乔·纳瓦罗
- 速读人



# 领导变革

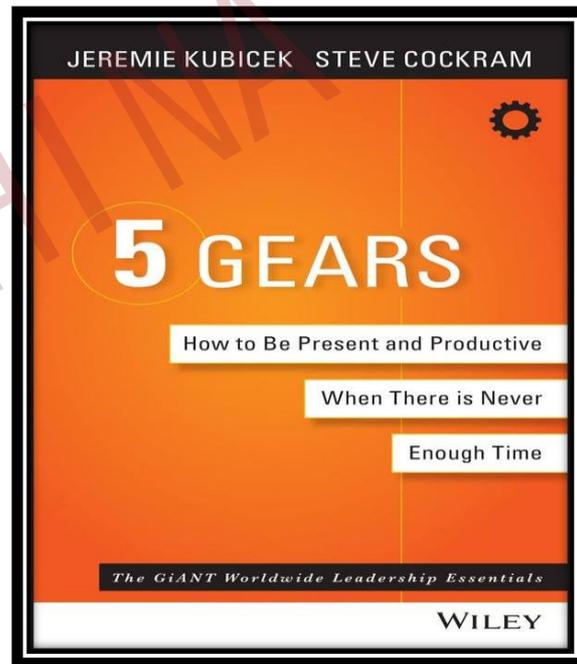
- 约翰·科特
- 变革管理



LEMAN CHINA

# 5个档

- 杰瑞米·库比切克
- 情境之中的正确的档
- 工作/家庭影响
- 共享语言



# 谢谢!



[johnson@hogvet.com](mailto:johnson@hogvet.com)