

有效沟通与工作协调技巧

从公司的组织角度来考虑，必须要有一套有效的沟通措施，要从员工的需要出发来制定这些措施，保证员工能了解、掌握公司的发展战略、目标、目的与计划，向员工通报公司的经营活动情况、面临的问题，所取得的成就、业绩，以及大家所关心的事情。

一、有效沟通的过程模型

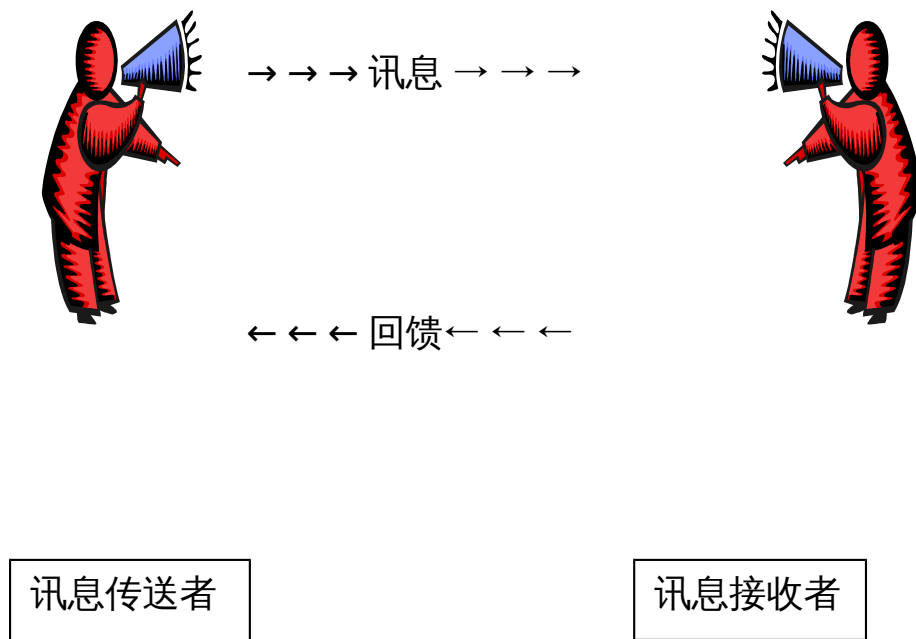
1. 沟通的定义

发布者把主观的信息通过一定渠道，传递给接收者，使之与自己的信息一致

2. 沟通的层次

- 自我沟通
- 人际沟通
- 组织沟通
- 大众传播

3. 沟通过程模型



信息（ information ） 、 意念（ idea ） 、 理解
（ understanding ） 、 或情感（ feeling ） 的传递

「沟」者，构筑渠道

「通」者，顺畅之

4 . 沟通的障碍

- a) 地位影响
- b) 语言问题
- c) 感觉失真
- d) 文化差异
- e) 环境混乱
- f) 信息渠道选择不当
- g) 无反馈
- h) 情绪

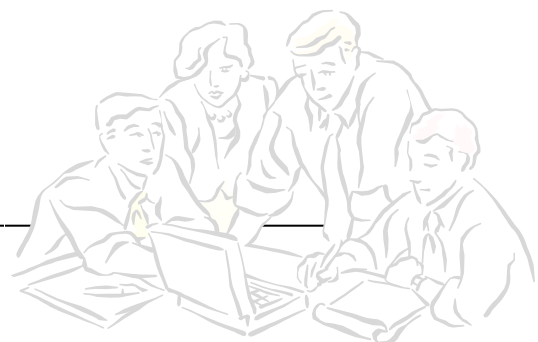
5 . 倾听的艺术

• 听话的禁忌

- 自己讲完话后休息
- 伺机打断别人讲话
- 找别人话中漏洞
- 自以为是，中途打岔
- 滔滔不绝，不留机会给别人

• 倾听时应

- 全神贯注
- 能听出话中话
- 能鼓舞说者畅所欲言
- 排除外界干扰



- 控制情绪
- 积极、专心地倾听

● 听的层次

- 我在：安排一个好的环境
 - 我在听：鼓励对方说话、保持适当沉默、表示同感
 - 我在用心听：说自己内心的感受、反映事实，表示了解
-

6 . 表达的技巧

· 清楚表达思想和意见

- 以简明加强效率
- 运用 5W2H
- 清楚、明白、具体、简单、正确
- 善用声音与声音表情
- 找出自己的特色

· 言语表达的要诀

- 多用正面词句
 - 语言表达要真诚
 - 说话时不要带不良的口头禅
 - 常用礼貌用语
-

- 不要乱用「术语」

- 要用对方的话

- 换位的思考



二、组织沟通的原则、障碍与技巧

1. 沟通的“7C”原则

- 1) Credibility
- 2) Context
- 3) Content
- 4) Clarity
- 5) Continuity and Consistency
- 6) Channels
- 7) Capability of Audience

2. 沟通在管理上的功能

- a) 可以使思想一致、产生共识
- b) 可以减少摩擦争执与意见分歧
- c) 可以使管理者洞悉真相、排除误解



- d) 可以减少互相猜忌、凝聚团队情感
- e) 可以疏导人员情绪、消除心理困扰
- f) 可以使员工了解组织环境、减少革新阻力
- g) 可以收集信息、使团队状况共享
- h) 可以增进人员彼此了解、改善人际关系

3、组织沟通的渠道

- a) 上对下的沟通

- b) 下对上的沟通

- c) 横向式的沟通_____

- d) 非正式的沟通_____

4 . 组织沟通的障碍

- a. 来自上司或主管的障碍

- 自以为是自认官大学问大，死要面子
- 独断专行
- 自保心态

- 怕下属知道太多抢走饭碗
- 喜欢听好话
- 与部属见解及立场不同

b. 来自部属的障碍

- 自卑感作祟、担心人微言轻
- 为迎合上级，做不确实报告
- 听信谣言以讹传讹
- 对上权威的恐惧，使不敢或不能与上司沟通
- 害怕口才不好

c. 其它因素的障碍

- 外在环境的障碍
 - 传递信息的过程
 - 语意的问题
 - 认知的问题
 - 个人态度的问题
-

5. 如何有效克服沟通的障碍

— 有效使用沟通原则和沟通技

- a) 管制信息流
- b) 利用反馈
- c) 选择恰当的渠道
- d) 把握距离、领域和地位
- e) 知己知彼
- f) 不轻易地评估别人
- g) 简化语言
- h) 积极倾听
- i) 不受误导——控制情绪
- j) 寻找双方的共同点——“双赢”理论的应用
- k) 注意非口头语言
- l) 小心利用小道消息
- m) 注意文化差异

三、工作协调沟通要领

1. 应有的态度与作为

- 信任别人，不怀疑他人诚意与健全心智。
- 关心并珍惜彼此关系，对观念上的差异愿意沟通。
- 接纳外来影响，并愿意改变自己。
- 运用「倾听」来了解他人。
- 运用「倾诉」而被人了解。
- 从双方共同点开始沟通，再慢慢解决歧见。

2. 与同事沟通基本原则

- 以解决问题为前题
 - 不要有先入为主的观念
 - 互相尊重
 - 不要有门户之见
 - 双赢的观念
-

3. 用沟通代替命令

- 提升部属积极接受命令的意愿
- 让部属事前参与
- 让部属明白事情的重要性
- 让部属提出疑问
- 用反问的方式
- 确认他的了解程度
- 共同探讨状况、提出对策
- 让部属感到被信任

案例分析与练习：

4. 工作协调的要领



- 用谏言代替直言
- 提问题代替批评
- 让对方说出期望
- 诉求共同的利益
- 顾及别人的自尊

动动脑、想一想

传真机的设计

行销人员：拜托，这款传真机功能这么多，操作这么复杂，我保证那些高层主管不会操作。

研发人员：操作哪有复杂，秘书都会用，难道主管学不会吗？

行销人员：那么多功能，他根本用不到。

研发人员：你怎么知道用不到，有总比没有好。

行销人员：你们都不从客户的角度想，这样复杂的传真机我看很难卖得出去。

研发人员：那要看谁来卖了！

换成你，会如何进行协调？

四 . 沟通的真谛

- 当与小孩沟通时，不要忽略了他的“纯真”
- 当与少年沟通时，不要忽略了他的“冲动”
-

当与青年沟通时，不要忽略了他的“自尊”



当与男人沟通时，不要忽略了他的“面子”



当与女人沟通时，不要忽略了她的“情绪”



当与主管沟通时，不要忽略了他的“权威”



当与老人沟通时，不要忽略了他的“尊严”

练习与分享



五、改善你的人际关系的三心二意

工作作风：

- **霸道一族**

毫不理会其他人的意见，表现冷漠，亦没有解释自己的立场及目标。

- **自私一族**

在任何情况下，拒绝与他人的合作；会议途中藉词退出，显得不尊重会议，令其他人不知所措。

- **顽固一族**

嘲笑下属的判断能力，未了解实情便妄下判断，自以为是，目空一切。

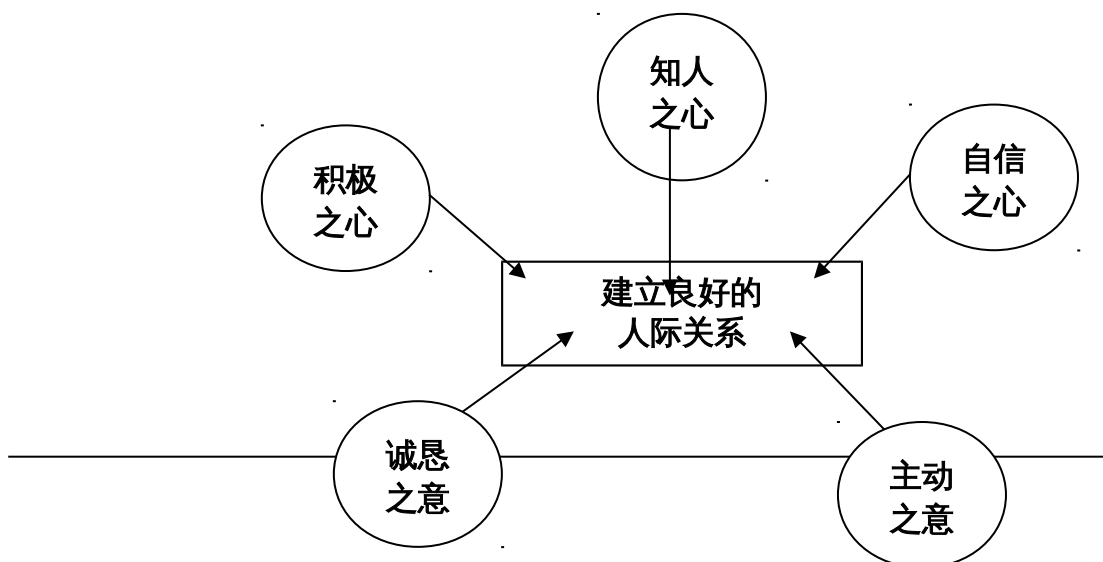
行为背后的意义：

- ◆ 容易为人观察的：言语、行为
- ◆ 需要探索求征的：感受、信念、动机、立场

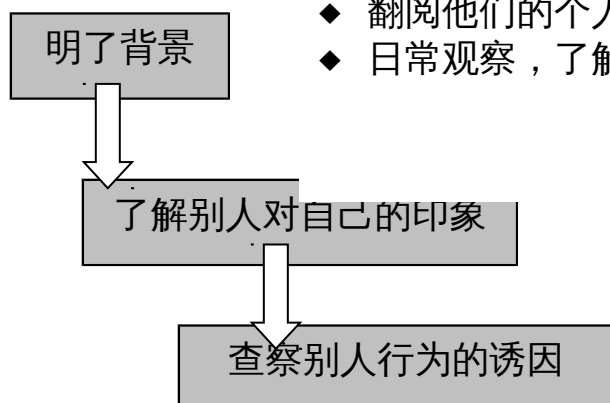
相处之道：

- 控制自己的言行
- 观察下属及同事的言行

建立人际关系的三心二意：



知人之心



- ◆ 翻阅会议纪录，了解他们曾经负责的工作。
- ◆ 翻阅他们的个人工作档案，了解他们的工作情况和表现。
- ◆ 日常观察，了解他们的工作兴趣、能力及表现。

- ◆ 在日常谈话中了解情况.
- ◆ 从对方的态度领会出来.
- ◆ 询问第三者的意见.

➤ 积极之心

鼓励大家正面地了解别人的建议。

适当地表达己见。

- 1) 在对方的建议上加以发挥。
- 2) 对好的建议，要表示支持。
- 3) 如有不同意见，先说明原因。
- 4) 表明配合的行动。

如何令别人感到他的意见受尊重？

1. 立即接受他的意见，拍案称好。
2. 如要反对，则立即作出回应。
3. 请他重复一次，表示欣赏。
4. 把意见分析后，应因需要作出回应或加以发挥。

当你不认同别人的建议时你应：

- 1、提出反对原因，引用例子或数据为证明。
- 2、有技巧地提示他忽略了的地方。

➤ 自信之心

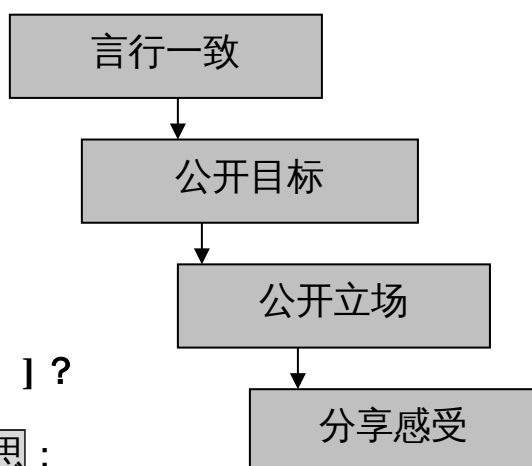
过分自信：固执己见，不顾下属感受。

处事进退失据，令下属无所适从。

如何表现自信？

1. 在确定事实之前，先与下属分析事实。
2. 说明自己的观点，并用事实证明所采观点是正确的。
3. 令下属心悦诚服。
4. 令下属从中学习，吸取经验。

➤ 诚恳之意



如何表现 [诚恳之意] ？

复述组员所表达的意思：

表示认真聆听，彼此更加清楚明白对方的构思。

公开承认个人不是之处：

彼此容易接受对方。

清楚表明工作目标：

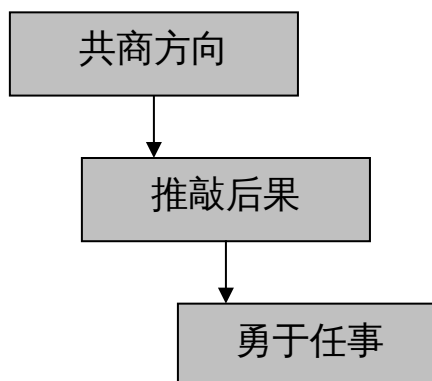
得到组员认同，共同努力，达成目标。

分享个人有压力的感受：

与组员分享个人的喜悦和焦虑，让组员体会自己的感受，建立更融洽的

关系。

➤ 主动之意



六、改善人际关系的六个步骤

步骤一：分析对方的性格以及他们对自己的印象。

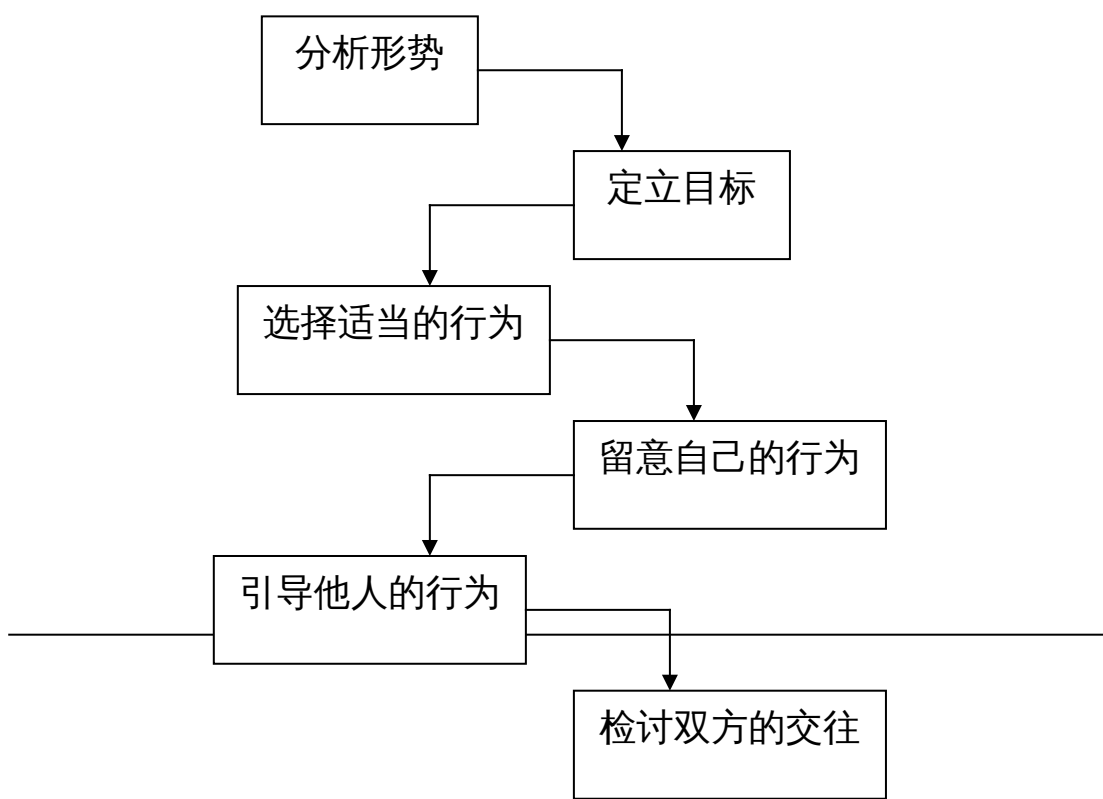
步骤二：订立改善人际关系的目标。

步骤三：选择适当的行为，相处时避重就轻。

步骤四：留意及控制自己的行为。

步骤五：引导他人的行为。

步骤六：检讨双方的交往。



合作意愿指数

1. 双方完全赞同自己的意见
2. 赞同多于反对
3. 中立
4. 反对多于赞同
5. 双方完全反对自己的意见

- 1、 表现友善
- 2、 用心聆听对方的意见