

能说善听 同频同律

——掌握沟通 DNA 与跨部门沟通协作

课程背景：

本课程管理干部和骨干员工为核心，从沟通定义和模型、结构化表达提升编码能力、同情倾听提升解码能力、不同渠道方向沟通、同频同律进行跨部门沟通与协作等各方面，全方位提高学员的沟通水平。结合能力素质“赢”字模型、沟通模型，让学员在日常工作中能说善听、因人制宜、同频同律，而提高个人工作能力，提升企业绩效水平！

课程收益：

- 意识：沟通要有“利他之心”“听别人想说的、说别人想听的”“同频同律才好达成共鸣”
- 知识：让学员学习结构化表达的方法、同理心倾听，跨部门沟通障碍以及破解方法等
- 技能：提升学员向上汇报、向下传达、平行交流和斜向沟通的水平，提升跨部门沟通协作
- 理念：一课四训的教学理念（预训+正训+自训+复训）让学员牢固掌握，学以致用
- 落地：531 落地实施计划（5 个收获点、3 个行动项、1 项立刻去做的事）助力落地实施

课程时间：2 天，6 小时/天

授课对象：企业高级管理人员、核心管理干部及员工骨干等

授课方式：

1. 交互教学：讲师讲授、案例分享、视频多媒体相结合加之夏老师生动幽默演绎课堂氛围好
2. 互动演练：现场练习、小组讨论、角色扮演、成果输出，加上课后作业和 531 落地效果好
3. 行动学习：翻转课堂、群策群力、世界咖啡…使学员沉浸其中相互激发成就，体验评价好

课程模型：

“赢”能力素质模型：分为执行力、职场口才与沟通、时间与目标计划、领导力影响力、阳光心态、团队建设六大模块，可以全面提升企业管理人员和骨干员工的综合能力素质



沟通模型：沟通可以模型化为编码方、解码方、沟通渠道和沟通背景四个部分。沟通问题产生于这四个方面；提升沟通水平亦可以从这四方面展开。



课程大纲：

第一讲：沟通概论

一、沟通的定义

二、沟通的重要性：管理就是沟通

三、沟通类别

1. 语言沟通 Vs 非语言沟通
2. 正式沟通 Vs 非正式沟通
3. 单项沟通 Vs 双向沟通
4. 向上、向下、平行、斜向沟通

四、沟通模型

1. 沟通的编码方——信息发出者
2. 沟通的解码方——信息接收者
3. 沟通的渠道——信息传递媒介与方向
4. 沟通的背景——信息交流的背景因素

五、编码方在沟通中的常见问题

1. 沟通的时机选择不当

2. 信息或想法不完备
3. 有意无意的掩饰与虚假信息
4. 编码方沟通中的表达与语言问题
 - 1) 逻辑不清, 结构混乱
 - 2) 用词错误, 词不达意
 - 3) 缺乏互动, 语言不生动
 - 4) 咬文嚼字, 过于啰嗦
 - 5) 不善言辞, 口齿不清
5. 编码方情绪态度不正确
 - 1) 只要别人听自己的
 - 2) 情绪没有控制好, 态度不正确

六、解码方在沟通中的常见问题

1. 倾听障碍
 - 1) 被动地听
 - 2) 注意力分散
 - 3) 偏见和固执
 - 4) 过早下结论
2. 理解障碍
 - 1) 理解歧义
 - 2) 疑问未及时反馈
 - 3) 非语言信号的影响
3. 认同障碍
 - 1) 主观意见投射
 - 2) 自身立场局限
 - 3) 价值判断取向

七、沟通渠道在沟通中的常见问题

1. 沟通的载体选择不当
2. 沟通的时机选择不当
3. 沟通的环境选择不当
4. 经过他人传递而误会
5. 有人破坏或挑衅

八、沟通背景在沟通中的常见问题

1. 彼此的文化差异
2. 彼此的角度差异
3. 彼此的地位差异
4. 彼此的反馈差异
5. 彼此的心理及情绪差异

第二讲：用结构化表达提升编码方沟通能力

一、结论先行：TOPS 原则

1. 自上而下表达, 结论先行
2. 自下而上思考, 总结概括
3. 金字塔结构的 TOPS 原则
 - 1) 受众为天
 - 2) 周延完整
 - 3) 掷地有声

4) 言之有据

演练案例：工作汇报

二、以上统下：总分原则

1. 常见三种表达结构：总—分
2. 总—分—总
3. 分—总

演练案例：总结报告

三、归类分组：MECE 原则

1. 相互独立 (Mutually Exclusive) ——不重
2. 完全穷尽 (Collectively Exhaustive) ——不漏

演练案例：优秀服务员的分享

四、逻辑递进：统一原则

1. 时间顺序
2. 占比顺序
3. 重要顺序
4. 结构顺序

演练案例：职场工作法

第四讲：用同情倾听提升解码方沟通能力

一、倾听和沟通的五个层次

1. 一般性沟通：是沟通的最低层次
2. 事物性沟通：纯工作性质的沟通
3. 分享性沟通：交流想法、判断沟通
4. 情感性沟通：分享彼此的感觉、情感及愿望
5. 共鸣性沟通：沟通的双方达到短暂的、高度一致的感觉

二、倾听能力的提升

1. 使用目光接触和对视
2. 展现赞许性的表示
3. 避免分心的举动或手势
4. 适时合理地提问
5. 正确有效地复述
6. 避免随便打断对方
7. 尽量做到多听少说
8. 使听者与说者的角色顺利转换

三、现场讨论视频及互动

1. 小鲍勃的心愿
2. 画师的梦想

四、非同理心倾听

1. 建议：我想你应该……
2. 比较：这算不了什么。你听听我的经历……
3. 说教：如果你这样做……你将得到很大的好处
4. 安慰：这不是你的错，你已经尽最大努力了
5. 回忆：这让我想起……
6. 否定：高兴一点，不要这么难过
7. 同情：哦，你这个可怜的人……
8. 询问：这样情况是什么时候开始的？

9. 辩解：我原想早点打电话给你，但是昨晚……
10. 纠正：事情的经过不是那样的
11. 打断：够了，换个话题吧
12. 臆测：我以为……

五、倾听五字要领

1. 身：身体前倾，做出倾听的姿态
2. 面：面带微笑，目光注视，点头致意
3. 口：不时回应，不明白的时候适时发问
4. 手：用纸笔做记录，跟上对方讲话节奏
5. 心：共情共鸣，用心倾听，抓住对方讲话的核心

第五讲：从沟通渠道各个方向提升沟通能力

一、向上沟通要有“胆”——与公司高层及领导的沟通

1. 清楚各级领导的职责与权限
2. 结论先行汇报给领导做选择题

二、平行沟通用“肺”——与相关业务部门沟通

1. 充分分析业务部门的需求，沟通做到有的放矢
2. 注重工作过程前中后沟通：
 - 1) 前期积极沟通
 - 2) 中期及时反馈
 - 3) 后期协调验证
 - 4) 形成良性循环
3. 沟通不理想时的应对
 - 1) 及时上升高度，寻求各级相关领导和职能部门的协助
 - 2) 转移沟通方式：合理的借用外部力量达到项目既定目标

三、向下沟通要走“心”——与团队成员及下属的沟通

1. 协调团队成员的不同需求
2. 合理安排和分配工作
3. 做好团队文化建设

四、斜向沟通要“同频”——与不同部门不同职级人员沟通

1. 相互站在对方立场沟通
2. 用双方都熟悉的语言沟通
3. 听对方想说的，说对方想听的

第六讲：跨部门沟通概述

一、跨部门沟通协作期待的结果

1. 理想的结果
2. 有问题的结果
3. 糟糕的结果

二、跨部门沟通与协作中六种沟通结果模式

1. 利己利人：达成双赢
2. 独善其身：单赢无交易
3. 好聚好散：双方无交易
4. 舍己利人：输赢
5. 损人利己：赢输
6. 损人不利己：双输

三、跨部门沟通中的三种行为：问、听、说

1. 正确地提问是高效沟通的前提
2. 有效倾听是高效沟通的基本保障
3. 跨部门沟通基本原则：多听、多问、少说

四、跨部门沟通个人方面的障碍

1. 认知偏差
2. 沟通障碍
3. 情绪变化

五、跨部门沟通部门单位间障碍

1. 部门间责权利不明
2. 部门间信息不对称
3. 组织架构不合理
4. 跨部门了解不够
5. 不同部门感情不同
6. 组织气氛不和谐

第七讲：提升跨部门沟通能力的技巧

一、跨部门沟通原则技巧

1. 沟通前做好准备
2. 了解其他部门的语言
3. 开诚布公是最好的对策
4. 不要害怕冲突
5. 呈现事实，专注中心议题
6. 多提选项，保持弹性
7. 创造共同目标一起合作
8. 尊重沟通对象的权利
9. 善用幽默
10. 确保沟通信息无误

二、跨部门沟通中对事不对人的 5W2H 法

1. WHY 事情的原因和目的
2. WHAT 事情的具体过程
3. WHEN 发生的时间
4. WHERE 发生的地点
5. WHO 参与涉及的人
6. HOW 方法与途径
7. HOW MUCH 花费和影响程度

三、提升跨部门沟通协作个人方面的方法

1. 正确面对他人的不同意见
 - 1) 理解他人的心理动态与行为目的
 - 2) 开个好头——养成引发对共同目标认同感的说话习惯
2. 有效控制自己的情绪
 - 1) 负面情绪的来源
 - 2) 刺激与反应的 ABC 模型
 - 3) 把负面情绪转变成正面情绪

练习：寻找工作中的 ABC，避免情绪的影响

3. 理性表达建立有效工作关系，达成最终效率成果

- 1) KISS 表达原则
- 2) 明确表达三个环节
- 3) 用别人喜欢听的句型说话，去除对抗的矛盾情绪
- 4) 牢记人与人之间的差异及沟通的不同
4. 赢得合作的说话技巧
- 1) 用建议代替直言
- 2) 用问题代替批评
- 3) 让对方说出期望
- 4) 诉求共同的利益

四、提升跨部门沟通协作团队方面的方法

1. 培训与指导——提高沟通技能
2. 轮换岗位——了解各部门运作
3. 制订明确职责说明书——明晰部门职责
4. 调整组织机构——减少不合理层级
5. 优化企业流程——提高沟通速度
6. 开放的沟通氛围——提供沟通环境
7. 建立信息化沟通系统——提高沟通效率

课程回顾与总结：

一、答疑与互动交流：Q & A 时间

二、一课四训教学理念：

1. 预训：需求问卷、预先建群、案例收集、问题访谈
2. 正训：精力集中、案例演示、现场互动、全情投入
3. 自训：社群学习、微课补充、作业群览、期限改变
4. 复训：定期复训、复盘总结、持续跟踪、不断提升

三、531 落地实施计划

1. 学员课后写出至少 5 个（多者不限）课程中的收获点
2. 列出 3 个指导实际工作的学以致用行动项
3. 聚焦 1 个立刻去做行动，包含详尽具体的行动步骤
4. 以“PDCA”来督促培训成果的落地实施，做到有计划、有实施、有查核、有总结
5. 以 1 个月为期限（时间可根据情况调整）促使学员改变，督导者最终给出评估意见

备注：此方案为初步方案。夏琳老师会在培训前，与机构或企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化定制方案。