

# 能说善听 因人制宜

## ——掌握高效沟通的 DNA

### 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、因人制宜沟通、同频同律沟通等各方面，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”“化一成不变为因人制宜”
- 知识：让学员学习结构化表达的方法和同理心倾听，了解 DISC 性格解析，同频同律沟通
- 技能：提升学员向上汇报、向下传达、平行交流和斜向沟通水平，巧沟通善沟通勤沟通
- 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：因人制宜进行沟通

#### 一、DISC 性格测试及不同的沟通风格

#### 二、四种典型沟通风格分析与应对策略

1. 控制型（D型）人的特征与沟通策略
  - 1) D型性格的特征
  - 2) D型性格的代表人物
  - 3) 如何识别D型性格
  - 4) D型性格的沟通相处之道
2. 影响型（I型）人的特征与沟通策略
  - 1) I型性格的特征
  - 2) I型性格的代表人物
  - 3) 如何识别I型性格
  - 4) I型性格的沟通相处之道

### 3. 和平型（S型）人的特征与沟通策略

- 1) S型性格的特征
- 2) S型性格的代表人物
- 3) 如何识别S型性格

### 4) S型性格的沟通相处之道

### 4. 理性型（C型）人的特征与沟通策略

- 1) C型性格的特征
- 2) C型性格的代表人物
- 3) 如何识别C型性格

### 4) C型性格的沟通相处之道

## 三、互动与练习：不同类型的人的沟通方式的比较分析

### 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的行动项
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。