
有效的管理沟通

— 浅谈“善听才能善言”

● 培训目的

二十一世纪的企业竞争，归根到底是人才的竞争。管理要以人为本，这是管理界所有有识之士的共同理念。但怎样才能真正做到以人为本？著名管理学家约翰·奈斯比特指出：“未来竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上”。马克·吐温曾经说过：“沟通是成功人生的通行证。即或是上帝，也有求于关系的时候”。更有一些说法已经被许多人认同：“一个人事业上的成功，只有15%是由于他的专业技术，另外的85%却取决于他的人际交往技巧”。“人类最伟大的成就来自沟通，最大的失败，来自不愿沟通。”“沟通的品质决定你生命的品质。”

可见，了解与掌握有关人际关系心理的原理和规律等心理学知识，提高自身的心理素质，已经成了现代人的急迫需求。对于企业的管理人员来说，更是迈向成功的必修课。

听话或者叫倾听，是经理人一项最基本的人际技能。它是我们与我们的绩效伙伴 -- 下属达成共识的基础，情感交流的工具，有效管理和领导的关键。

人们都知道在自己烦恼的时候，如果可以向别人诉说，也许就会感到轻松许多。除此之外，当一个人有什么幸运的事，高兴的事，以及有什么令人激动的信息时，都会有向人诉说的欲望。

那么，与之相反，人们会在什么样的情况下产生聆听的欲望呢？大概大家都喜欢聆听自己心上人说的话吧！但是即使是听心上人说话，如果一下子听几小时，你也会有说的欲望吧！所以，只有音乐、电视、广播节目等才会让人自发的，主动的去聆听。因为听这些内容的时候不会给人带来负担。像广播、电视节目等只需要单方面听的内容，不会让人觉得是一种负担。可是听别人说话和听音乐或广播节目不同，因为当你听别人说话时，必须要理解和领会对方的意思和说话时的心情。

心理学研究表明，人在内心深处，都有一种渴望得到别人尊重的愿望。倾听是一项技巧，是一种修养，甚至是一门艺术。学会倾听应该成为每个渴望事业有成的人的一种责任，一种追求，一种职业自觉，倾听也是优秀经理人必不可缺的素质之一！

根据以上理由和讲师深厚的管理沟通背景以及学员的实际需要，我们把贵公司基层主管本次培训的目的设定为：

1. 学员了解人际沟通的基本原理和各种要素。
2. 使学员掌握提升人际沟通效率的一些规律。
3. 使学员掌握听与倾听的概念、区别及有效的倾听技巧。

本次培训至少需要一天时间。

● 培训方式：

讲师讲解、案例分析、小组讨论、角色扮演、个别咨询等互动式培训方式。

● 培训提纲：

引子

第一单元 现代管理与管理沟通

- 从二十世纪最为成功的领导人说起
- 卡耐基的墓志铭。。。
- 管理沟通的含义-美国未来学家约翰·奈比斯特的观点
- 管理沟通的分类、特点、作用及意义
- 国务委员吴仪女士曾指出：“人际关系也是生产力”。

第二单元 现代管理沟通学

-- 人的社会性决定了人们必须沟通

- 一、为什么要进行管理的修炼？
- 二、管理活动的良性循环是什么？
- 三、沟通是个人事业成功的重要因素。
- 四、管理沟通过程中的各种模型。
- 五、人际沟通目的、分类、特点。
- 六、“非语言沟通”中常见的方式（略）

- A) 身体语言 B) 眼睛的沟通 C) 微笑的魅力
- D) 声音的魔法 E) 紧张的空间 F) 时间的意思
- G) 不良的习惯 H) 服饰的魅力 I) 物体的操纵
- J) 数据沟通 K) 其他

第三单元 沟通中的倾听技巧与艺术

-- 提升沟通效率的方法

一、 倾听概述

(一) 听和倾听的概念：各种沟通方式的百分比

(二) 倾听的重要性：

倾听须知

1、倾听是信息来源的重要渠道

2、倾听有利于知己知彼

3、倾听有利于心灵沟通

4、倾听的意义与功能

(三) 管理者倾听的特点和类型

1、倾听的特点：倾听是一种主动行为 情景对话一 情景对话二

-
- 2、主动倾听与被动倾听的区别
 - (1) 小测试 测试结果
 - (2) 主动倾听的重要性 倾听绝不是借给对方 一只耳朵那么简单
 - 3、倾听的各种对象
 - (1) 内部倾听对象
 - (2) 外部倾听对象
 - 4、聆听的分类
 - (1) 忽略的听
 - (2) 假装的听
 - (3) 选择的听
 - (4) 专心的听
 - (5) 同心的听
 - 5、倾听类型
 - (1) 获取式倾听
 - (2) 批判式倾听
 - (3) 情感式倾听
 - (4) 享乐式倾听
 - (四) 倾听中的障碍 为什么人们常常不是一个很好的听者？
 - 1、倾听中的环境障碍
 - 2、倾听过程中的障碍
 - (1) 技能因素：
 - (2) 传送因素：
 - 3、倾听者的主观障碍
 - (1) 观念因素：
 - (2) 信息因素：
 - (3) 方法因素：
 - (4) 情感因素
 - 4、来自于信息的障碍 信息质量低下
 - 5、常见倾听者的障碍 影响倾听的坏习惯
 - 6、倾听障碍基本测试
 - (1) 懒惰
 - (2) 封闭思维
 - (3) 固执己见
 - (4) 缺乏诚意
 - (5) 厌烦情绪
 - (6) 用心不专
 - (7) 思维狭窄 倾听障碍测试
 - 7、克服倾听者的障碍
 - (1) 避免粗心大意导致的沟通失误：
 - (2) 克服误解障碍，可从以下几点着手：
 - (五) 倾听中的反馈
 - 1、反馈的特征与技巧
 - (1) 双向反馈的特征：
 - (2) 技巧：

2、反馈技巧 (7 种不同的回馈方式)

- 1) 评价式
- 2) 碰撞式
- 3) 转移式
- 4) 探测式
- 5) 重述式
- 6) 平静式
- 7) 反射式

3、反馈的障碍源

4、阻碍反馈的回应

二、有效倾听的技巧

(一) 实用倾听技巧

1、真诚的态度 (内心/诚于中)

2、体态的反映 (外在/形于外)

(1) 面部 :

(2) 姿态 :

(3) 点头 :

(4) 距离 :

(5) 目光交流 :

3、适当的技巧应用 (综合/全于法)

(1) 适时自我暴露

(2) 学会用中医的“望、闻、问、切” :

(二) 聆听的原则

1、眼耳并用原则

2、适应环境原则

3、把握周全原则

4、激励对方原则

5、认真投入原则

6、地位等同原则

7、双向互动原则

(三) 倾听中的禁忌

1、不礼貌

2、轻慢对方

3、粗暴对待

(四) 成功倾听的步骤要素

1、成功聆听六步曲 (CARESS)

2、聆听者六要素 (SOFTEN)

3、身体倾听五要素 (SOLER)

(五) 五种倾听技术

1、鼓励:

2、为准确而倾听:澄清反应

3、为理解而倾听:释义、情感反映

4、情感反映

5、总结:为主题而倾听

-
- (六) 倾听前的准备
 - 1、倾听前的心理准备
 - 2、倾听的做与不做
 - (七) 注意倾听时的习惯
 - (八) 好争辩的坏处
 - (九) 沉默的技巧 消极沉默的原因
 - (十) 有效倾听的技巧
 - 1、真诚倾听
 - 2、用心倾听
 - 3、用脑倾听
 - 4、耐心倾听
 - 5、准确倾听
 - 6、投入倾听
 - 7、广泛倾听
 - 8、反馈倾听

总结

- 一、沟通能力测试，案例分析：
- 二、倾听能力测试，案例分析：