

《高效沟通》课程大纲

1、课程缘起

沟通是管理的灵魂与核心！良好的沟通是企业正常运作的基础，不良的沟通直接导致企业效率低下！管理干部作为企业的中坚力量，起着承上启下的作用，从辅助上司到安排下属工作、激励下属等，无一不靠沟通，因此掌握有效沟通技巧，能迅速提高个人工作效率及部门管理效率！在沟通过程中您是否遇到以下问题无从下手：

- 对上级的工作有不同的意见你应该怎么办
- 上级对你的报告有反对意见你怎么办
- 如何「处理下级越级向你汇报」
- 如何「处理部属的过失行为」
- 如何「处理上司调派自己部属工作的情况」
- 如何「面对有能力但不听话的部属」

2、课程说明

未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通！没有沟通，就没有成功的企业。

企业内部良好的沟通文化可以使所有员工真实地感受到沟通的快乐和绩效。加强企业内部的沟通管理，既可以使管理层工作更加轻松，也可以使普通员工大幅度提高工作

绩效，同时还可以增强企业的凝聚力和竞争力，因此我们每个人都应该重视沟通、学习沟通。

企业管理专家陈宝光老师，与您分享《跨部门沟通与团队建设》的精彩课程，本课程帮助学员学习高效团队建设的方法与原则；研究分析、了解沟通过程，认识沟通的各种障碍及消除办法；练习有效的聆听、发问、表达、回馈、非语言沟通等技巧；研究横向沟通障碍的产生原因，学会建立信任与感情账户、知己知彼、换位思考、相互尊重与欣赏等跨部门沟通协作技巧。

3、培训对象

企业领导（骨干员工、企业各级管理层、总经理）

4、培训目标

- ▣ 了解沟通的基本结构
- ▣ 有效利用肢体语言，提高沟通能力
- ▣ 熟悉高效沟通的步骤
- ▣ 掌握人际风格沟通技巧
- ▣ 提高与上司的沟通质量
- ▣ 改善与下属的沟通方法
- ▣ 通过沟通改善与其它部门的工作关系
- ▣ 通过高效沟通赢得客户
- ▣ 掌握冲突处理技巧
- ▣ 学习高效团队建设的方法与原则

- ▣ 研究分析、了解沟通过程，认识沟通的各种障碍及消除办法
- ▣ 练习有效的聆听、发问、表达、回馈、非语言沟通等技巧
- ▣ 研究横向沟通障碍的产生原因，学会建立信任与感情账户、知己知彼、换位思考、相互尊重与欣赏等跨部门沟通协作技巧。

5、课程大纲

第一单元：沟通概念与意义

1. 什么是沟通
2. 管理沟通
3. 什么是协作
4. 无效的沟通
5. 管理沟通
6. 沟通协作的好处
7. 特别提醒

第二单元：沟通中的问题和技巧

1. 人与人之间的误解
2. 信息理解漏斗图
3. 沟通的过程及技巧
 - 发送
 - 接收
 - 反馈

■ 倾听

4. 有效【发送】讯息
5. 有效【接收】讯息
6. 有效【反馈】技巧
7. 有效【倾听】技巧

第三单元：沟通种类与要点

1. 沟通方向与形式
2. 沟通的三要素
3. 沟通的方向
4. 上对下沟通技巧
5. 下对上沟通技巧

第四单元：部门之间常见沟通和协作误区

1. 管理沟通协作缺乏
2. 缺少沟通协作技巧
3. 只强调部门利益
4. 缺少全局意识
5. 没有建立良好的沟通和协作流程、制度

第五单元：做好跨部门沟通

1. 信任

- 建立信任

- 拉近关系

2. 情感

- 建立账户

- 坚持存入

3. 合作

- 引发兴趣

- 创造价值

4. 协作

第六单元：处理冲突的技巧

1. 退避(以大局为重)廉颇 VS. 蔺相如

2. 顺应

3. 妥协

4. 强取

5. 三赢思维

- 你

- 我

- 大局

6. 流程再造

- 思维再造
- 组织再造
- 系统再造

第七单元：团队形成

1. 团队形成之团队概念

- 群体
- 团伙
- 团队

吴起兵法

昔之图国家者，必先教百姓而亲万民。
 有四不和：
 不和于国，不可以出军；
 不和于军，不可以出阵；
 不和于阵，不可以进战；
 不和于战，不可以决胜。
 是以有道之主，将用其民，先和而造大事。

孙子兵法

孙子曰：
 兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民于上同意，可与之死，可与之生，而不危也；天者，阴阳、寒暑、时制也；地者，远近、险易、广狭、死生也；将者，智、信、仁、勇、严也；法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜少算，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

→ 道天地將法

共同的思想
 共同的方向

共同的信仰
共同的理念
共同的認知
共同的價值體系

2. 团队形成之群体与团队

■ 群体

不相互依赖

不为彼此结果而分担责任

绩效是单个之和

■ 团队与群体的差异

关系期望

沟通结构

运作方法

亲近程度

3. 团队形成之高效团队特征

■ 明确的目标

■ 相关的技能

■ 相互信任

■ 共同诺言

■ 良好沟通

■ 谈判技能

- 内外部支持

- 合适领导

4. 团队形成之团队规范

- 以任务为核心，遵循共同价值观
- 鼓励高效全面的行为，惩罚效率或质量降低的行为
- 行动有无价值的判断基准：是否服务于核心任务

5. 团队形成之形成过程

- 筹备
- 形成
- 磨合
- 规范
- 成果

第八单元：团队建设

1. 团队建设之步骤

- 团队建设之共同目标
- 团队建设之确定规模
- 团队建设之九种角色
- 团队建设之角色分析

→ 创始者

- 协调者
- 执行者
- 改革者
- 实干者
- 专家
- 观察者
- 资源调查者
- 团队工作者

2. 团队建设之角色分析结论

- 领导者要学会用人之长，容人之短
- 尊重角色差异，发挥个性特征
- 合理角色分配能弥补能力不足
- 一个人不可能完美，但团队可以

3. 团队建设之技能

■ 必须人员

- 技术专长成员
- 分析问题，解决问题，决策成员
- 较强外交能力成员

■ 人员不足时，怎么办？

- 内部教育，培训来解决

■ 建立合理的绩效评估与激励体系

4. 团队建设之绩效管理趋势

- 从纯目标导向到全过程辅导导向
- 从静态导向到互动导向
- 从薪酬导向到发展导向
- 从单维（结果）导向到双维（结果+行为）导向
- 从硬性导向到柔性导向
- 从单向导向到多向导向

5. 团队建设之绩效管理体系构建

→ 绩效计划作成

绩效计划是设定项目团队目标和工作计划，通过目标设计来界定绩效，是一个自上而下的目标设计过程，通过这一过程可以将个人目标与项目团队目标结合起来。在制定目标的过程中，员工参与和达成一致是目标设计成败的关键。

→ 绩效辅导

绩效辅导是指在日常工作中对绩效的监督与沟通，以改善员工的知识、技能和态度的目的。绩效辅导是连续的、非正式的、双向的、为项目团队成员提供不间断的反馈。

→ 绩效考核

建立项目团队的绩效考核指标。为突出重点目标，使多目标、多指标结构优化，实现整体最优或满意，应考虑权重。考核的周期结合项目的实际情况而定，借助系统工具，可形成中间绩效数据。

→ 绩效发展

绩效发展是侧重与发展团队成员的技能以提高将来的绩效。通过确认长处、发展需求、准备发展计划，员工和经理共同制定计划发展员工的技能、知识和能力。

6. 团队建设之高效团队条件

→ 项目团队中成员的相互信任

团队形成的基石：只有它团队才能起步
信任是团队克服艰难工作的全效润滑剂
团队解散时，来自组织环境的信任（或缺乏信任）将会继续

→ 合适的团队规模

团队规模只能是各种对立因素折中以后的结果
规模越大→顺从的无形压力越大→部分人没有角色→性格特征变弱→个人变得不成熟→积极做出贡献能力变弱

→ 信息和知识的共享

互补性的技能使成员间拥有的信息和知识的重叠度低，而每个人拥有的人力资本都是异质的，这使团队通过内部知识和信息的共享带来潜在收益成为可能。

→ 适当授权

组织角度：增加组织的灵活性与适应性
管理人员角度：团队领导的影响与效率增强，最大化利用他们的才能，资源，技术，领导能力。
成员个人角度：提高个体工作满意度，增强责任感与组织归属感。

→ 保持适当流动性

考虑一定的淘汰机制，激活人力资源，对不能适应团队发展的成员进行相应的淘汰。

第九单元：卓越团队

1. 卓越团队之导向途径

■ 目标导向

大雁启示

目标是团队行为的基础，团队中有了明确的目标，并真正内化为个体的目标，才能使团队成员都献身于这个目标。

■ 共同价值导向

启示

团队建设的核心就是要在共同的目标指引下，使团队成员能够凝聚在一起。而这就需要团队成员之间就一些至关重要的问题能够相互信任，形成共识，这样才能彼此推动，更快速、更容易的到达目的。

■ 人际关系导向

启示

如果我们和大雁一样聪明的话，我们也会在团队中相互支持，相互协助，无论身处顺境、逆境，都能够战胜一切困难达到最终的目标。
通过增进人际交往，增进团队成员之间的感情、了解和信任也同样可以建设和管理一个团队，这就是人际关系途径。

■ 角色分配导向

启示

对于团队中的个体而言，是不可能将所有的事情都做好的；但是作为一个团队就可以对成员进行合理地分工，使之协调地为团队目标而服务

2. 界定团队中的角色

3. 建立起团队的基本框架

第十单元：团队建设原则

1. 确定团队规模

2. 团队需三种人

3. 树立共同目标

4. 明确领导与组织架构

5. 分配角色

6. 培养相互信任精神

第十一单元：打造成功团队六步

1. 找到适合的人上车

■ 团队建设原则：分配角色

创造者—革新者：产生新思想

探索者—倡导者：倡导和拥护新思想

评价者—开发者：分析决策方案

推动者—组织者：提供结构

总结者—生产者：提供指导并坚持到底

控制者—核查者：检查具体细节

支持者—维护者：处理外部冲突和矛盾

汇报者—建议者：寻求全面的信息

联络者：合作与综合

■ 君臣佐使

■ 高效团队需要三种不同技能类型的成员：

具有技术专长的人

具有发现、解决问题和决策技能的人

具有较强人际关系的人

- 空降部队
- 2. 建立共同的愿景
- 道天地将法
- 3. 因人而异的沟通
- 对君
- 对臣(左右手)
- 对佐
- 对使
- 4. 打动人心（人性化）的激励
- 御人正直-宽以待人
- 恭宽信敏惠
- 5. 运作出成熟的系统
- 6. 塑造有竞争力的文化

第十二单元：团队领导者应具备的特质

1. 知人
2. 识人
3. 爱才
4. 育才
5. 容人

第十三单元：领导人用人的思维：

1. 用同质性：

- 思想、观念、意识形态都是一致的

- 唐太宗、康熙、雍正

- 中国大发展都是用同质性的

- 道：

共同思想

共同理念

共同信仰

共同认知

- 一个部队打仗没有共同理念、共同思想、共同信仰、共同认知这个部队怎

么打

- 这个是同质性的优点

- 同质性的缺点刚好是异质性的优点

多元化与选择性

在决策的过程当中比较有多元性的选择性

2. 用异质性

- 思想、观念、意识形态不一样的

- 多元性与选择性

- 崇祯用人(多用异质性)

- 权力的控制

3. 明朝灭亡战役(四大战役)

- 萨尔浒之战

总兵与四路兵的司令员，思想不会一块

最后司令官(杨浩)被下令斩首输了

- 沈辽大战(山西大同土木堡)

明英宗土木堡之变

→ 監軍王振

- 广林战争

熊廷弼

- 松锦之战

洪承畴

4. 运用异质性的三大关键

- 大原则同质

- 理性的对待问题

- 组织的利益摆在个人利益之上

第十四单元：领导人的德才兼备

1. 知人

2. 识人
3. 爱人
4. 容人

第十五单元：团队的运作取决在几个条件

1. 和谐的环境(组织内容是不是和谐的气氛)
2. 关系要搞好(主动的要约关张)
3. 动态式管理(走动式管理)
4. 经世之才(领导的支持)
5. 共同的价值体系
6. 不要先表现自己
7. 把环境先弄清楚
8. 掌握环境的变因
9. 宏观与微观能力很强(博大精深)

第十六单元：授权方法

1. 管理控制
 - 人事控制
 - 成本控制
 - 财务控制
 - 产品控制

- 品质控制
- 流程控制
- 资源控制
- 时间控制

2. 授权

3. 规范

- 合法
- 合情
- 合理

4. 评核=<评估考核

- 培训=>执行力
- 标准=>目标任务
- 追踪=>执行过程
- 辅导=>协助
- 考核=>成绩评估

5. 奖惩

第十七单元：内部沟通谈判

1. 权变(见人说人话，见鬼讲鬼话)

- 重视个别差异，不同的人用不同的方式沟通

- 一个送降表

- 一个送大乔小乔

建铜雀台，学学汉朝送美女去匈奴

铜雀赋

2. 寄生

- (把我的需要寄生在你的需要的基础上)

3. 反射

- 掌握技巧，是战还是和

4. 激将

5. 同理心=>

- 降表=>跟刘踪曹操有甚么两样

6. 解释

7. 补充

- 环境分析

一个送降表

一个送大乔小乔

→ 建铜雀台，学学汉朝送美女去匈奴

→ 铜雀赋

- 寄生技巧(把我的需要寄生在你的需要的基础上)

- 看当时的变化，权变技巧

- 权变技巧
- 理与力的技巧
- 生态控制法

现场演练 讲师点评

经过一天的学习，每个小组成员选代表，总结当天学习的收获，老师对每个学员的整体情况及表现的提升部分给予评分。