

高品质的管理沟通技巧

课程背景：

“沟通”是我们做任何一件事情的中心，大多数“人”的问题都可部分或全部地归结于缺乏沟通、沟通误差、或完全没有沟通。调查表明，沟通是管理者最重要的工作之一，根据对有关管理者工作时间分布的研究表明，在管理者一天的工作时间内，有 80%的时间用于沟通。

如果沟通不畅，管理者不能及时了解下属的想法，不能对其进行有效的激励，导致士气低落；如果沟通不畅，下属就不能正确执行上司的指令，导致执行力低下，纠错成本高；如果沟通不畅，企业就不能把握客户的深层需求，无法提供受欢迎的产品或服务，导致客户流失、市场萎缩、经营业绩低下；如果沟通不畅，企业无法获得利益相关方如媒体、监管部门的支持，无法营造良好的企业生态圈，当面临危机时，往往陷入孤立无援的困境。可见，沟通是企业系统的生命线，没有沟通，企业就无从生存和发展。

作为中层管理者，其身份是多元的，在沟通中起着上传下达的关键作用，因此，管理者沟通意识、沟通水平的高低就成为关乎企业经营业绩好坏的一个关键因素。通过建立良好的沟通机制、营造健康的沟通氛围提升管理者的沟通能力，对提高管理绩效、促进企业发展至关重要，良好的沟通能力是中层管理者获取事业成功必备的基本功。

本课程将从沟通的基础入手，逐步谈管理者在人际交往中的沟通技巧，学会什么才是高效沟通，沟通中如何说，如何听，如何问。针对不同个性的沟通技巧，以及管理情景中对上、对下、对平级的沟通策略工具。通过本课程的学习，将使管理者更有效的运用沟通工具去达成双赢关系，共同取得最优结果。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中基层管理人员

课程收益：

- 了解沟通的概念，深刻认识高品质管理沟通的重要性。
- 掌握与不同风格的对象如何沟通，提升在工作情境下的沟通品质。
- 了解上级、平级、下级沟通的原则，能运用与不同层级进行沟通协调的技巧，解决沟通协调中的各种问题；
- 能运用教练沟通技巧去辅导下属

课程方式：

1. **互动性、体验性强：**培训师会通过现场多种互动手段，将引导技术与教练技术运用于课堂教学，强调互动性与体验性。同时结合企业对本次培训的诉求，灵活调整课程模块，运用混合式培训方法，解决现实问题，达到培训效果。
2. **多维度教学方式：**培训师运用多种培训手段，如理论讲授、案例剖析、小组互动研讨、

情境模拟，角色扮演、影视分析、游戏等，让学员从多维度，多方式中体验学习，深刻理解课程内容。

3. **落地性、实用性强**：聚焦培训的实用效果，充分激发管理者工作实践中的智慧，让课程符合现场学员的实际情况，培训师会了解学员的现实困惑和学习需求，案例来自于学员实际工作场景，让学员结合自身工作进行反思与启发。

课程大纲

第一讲：沟通是什么

团队沟通游戏导入

小组讨论

1. 沟通不畅的后果

2. 沟通的内涵

1) 高效沟通第一步：事先准备

2) 高效沟通第二步：确认需求

3) 高效沟通第三步：阐述观点

4) 高效沟通第四步：处理异议

5) 高效沟通第五步：达成协议

6) 高效沟通第六步：共同实施

游戏：七巧板

第二讲：不同性格的人际沟通风格

一、了解行为风格

1. DISC 行为风格测评

1) 了解他人的行为风格

视频展示：DISC 类型特点

理论讲解：DISC 类型特点

小组讨论并分享：总结 DISC 各类风格的沟通特点

2) 四种性格的冲突与互补

小组讨论：哪两种性格之间最容易发生矛盾、冲突、分歧、互不认可？

问题：我们知道了冲突的根源在于性格，我们可以用怎样的沟通技巧化解

2. 求同存异

团队游戏：视角活动

1) 梳理个人价值观

a 定位个人价值观，分享自己的价值观

b 求同存异

第三讲：团队中有效的沟通

目的：达成团队成员之间清晰、通畅的表达、聆听与提问

一、会说——让沟通更有效

1. 表达 3 要点

1) 让对方听得进

2) 让对方听得合理

3) 让对方听得乐意

2. 善用比喻

1) 表达技巧：赞美

2) 沟通视窗：约哈里窗口理论

3) 知识派

沟通游戏：国王大臣工匠

二、会听——创建良性的交流通道

1. 听的5个层次

- 1) 听而不闻
- 2) 假装聆听
- 3) 选择性听
- 4) 专注聆听
- 5) 设身处地聆听

2. 倾听的技巧

- 1) 多听少说
- 2) 同理心
- 3) 不打断
- 4) 回应
- 5) 重复

3. 区分事实与观点

练习题：区分事实与观点

- 1) 三层倾听模式

结对练习：三层倾听

三、会反馈——及时反馈，获得尊重与信任

1. 正面反馈的三个层次

2. 负面反馈：对事不对人 ORID 反馈

- 1) 汉堡原则
- 2) BEST 反馈

两两练习：反馈技巧

第四讲：组织高效沟通

一、向上管理沟通技巧

1. 汇报工作——争取上级反思自己
2. 接受任务——理解意图不找借口
3. 提出建议——准备周全尊重上级

二、向下管理沟通技巧

1. 布置工作——明确传达激发信心
2. 绩效面谈——着眼改进重在共识
3. 批评下属——指明问题找出原因

三、平级管理沟通技巧

1. 寻求支持——欲先取之必先予之
2. 化解冲突——消灭萌芽克己双赢

四、教练式沟通技巧

1. 讲解教练理念

- 1) 是以解决方法为导向

- 2) 教练向员工提供信念、思维方式和资源上的支持，开发员工的智慧，促进员工发展，促成管理升级
 - 3) 教练运用聆听、观察、强有力的问题等专业教练技巧，帮助当事人清晰目标、激发潜能，以最佳状态去达成目标
 - 4) GROW 对话模型介绍
- 角色模拟练习：**对下属进行 GROW 教练式谈话

第五讲：跨部门沟通

案例引入

一、挖掘跨部门沟通问题的根源

1. 职业化意识的建立
2. 组织分工不明确
3. 存在部门职能的模糊地带
4. 不容忽视的“部门墙”
5. 客观存在的个体差异
6. 跨部门协作困难
7. 沟通的能力与技巧
8. 横向的沟通的机制不健全
9. 企业文化有待打造
10. 走入跨部门沟通的误区

二、营造良好的沟通氛围

1. 少一些抱怨多一些理解
2. 构建公司特色语言氛围

三、部门间不同意见的正确处理

1. 设身处地的倾听
2. 多从对方的角度考虑
3. 沟通清楚，获得支持

四、跨部门合作成功的决定因素

1. 目标
2. 方法
3. 利益
4. 心态
5. 风格

案例研讨及角色扮演

第六讲：复习总结，定行动计划

书写式头脑风暴：回顾两天学习内容

1. 用 ORID 方式在小组分享自己的收获