

# 管理沟通技巧与领导艺术

## 课程背景：

可与言而不与之言，失人；不可与言而与之言，失言。知者不失人，亦不失言。

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里，有 80%-90%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。

“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，企业沟通不顺畅，比如上下无共识、左右不配合、新旧不融合等等是中层面临的主要压力和问题。当企业内部沟通遭遇隔热层时，管理者之间相互猜疑，部门之间互不买账，管理层与执行层相互指责。此时企业将呈现“三低一高”的特点，即：运营效率低下、市场业绩低迷、团队士气低落、员工离职率居高不下！

作为中高层管理者，其身份是多元的，在沟通中起着上传下达的关键作用，因此，中层管理者沟通意识、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中层管理者的沟通能力，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。

要做好沟通工作，管理者应能灵活运用各种沟通手段与沟通形式，克服沟通中的各种障碍，在管理实践中不断改进沟通技能。管理者学习如何进行高品质管理沟通的课程，可以掌握一些实用的沟通技巧，有助于改善和同事、下属、上司以及其他人的关系。

本课程将从沟通的前提和基础，即心态和行为入手，逐步谈及中层管理者在日常管理中对上、对下、对平级的沟通策略，本课程并非阐述深奥的理论，而是分享可以即学即用的工作技巧。通过本课程的学习，将使管理者更清晰认识到通过沟通去达成双赢关系，共同取得最优结果。

### **课程收益：**

1. 了解沟通的概念，深刻认识高品质管理沟通的重要性;
2. 掌握同理之心、委婉之心和喜悦之心等自我管理沟通的关键心态;
3. 掌握倾听之意和体态之意等自我管理沟通的关键行为;
4. 训练并掌握与上级、下级和平级的高品质管理沟通策略及技巧;
5. 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。

**授课天数：**1-2天，6小时/天

**授课对象：**企业各层级管理者，以中层管理者/基层管理者/储备管理人员为主。

**授课方式：**讲师讲授 60%，学员互动 40%(案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟)

## **课程大纲**

### **第一讲：管理沟通基础**

#### **一、沟通定义-尊重信任理解合作**

1. 沟通三类：人际沟通、管理沟通、商务沟通
2. 管理沟通三性：针对性、目标性、绩效性
3. 管理沟通不只是信息的传递，还是情感、思想的交流

## 二、沟通规则

1. 生理需求(水、空气、食物、睡眠和健康等等)。
2. 安全需求(人身安全、生活稳定等等)
3. 社交需求(友谊、爱情以及社会关系等等)
4. 尊重需求(成就、名声、地位和晋升机会等等)
5. 实现需求(自我实现，创造力、问题解决能力和发挥潜能等等)

## 第二讲：自我管理沟通技巧

### 一、沟通同理之心-设身处地将心比心

1. 四类沟通心理：对抗、忽略、照顾、尊重
2. 同理心的定义：理解、体谅、宽容
3. 表达同理心的基本句型
4. 表达同理心的组合句型

### 二、委婉之心-太极神掌柔能克刚

1. 中国沟通文化最基本的特征：尊重他人、委婉表达
2. 委婉拒绝的三步技巧
3. 表达委婉心的基本句型
4. 表达委婉心的组合句型

### 三、喜悦之心-正面境界积极格局

1. 微笑：让微笑成为管理语言
2. 幽默：幽默沟通招术
3. 赞美：表达的五大技巧

### 四、倾听之意-发现根源澄清假设

1. 倾听不良的原因

2. 倾听的五个层次

3. 倾听的三 R 原则

## **五、体态之意-此刻无声胜于有声**

1. 语气语调对沟通的影响

2. 肢体动作对沟通的影响

3. PAC 沟通组合

## **第三讲：向上管理沟通技巧**

### **一、汇报工作-争取上级反思自己**

1. 要有清晰的汇报结构

2. 汇报“好”工作的技巧

3. 汇报“差”工作的技巧

### **二、接受任务-理解意图不找借口**

1. 了解上级的真实需求

2. 不找借口，不提条件

3. 巧妙说服，创造性完成任务

### **三、提出建议-准备周全尊重上级**

1. 不能伤害上司的自尊心

2. 灵活运用各种类型的建议

3. 要给上司留有“补充”的机会

## **第四讲：向下管理沟通技巧**

### **一、布置工作-明确传达激发信心**

1. 明确负责人、明确验收标准和要求

2. 明确完成的时间和进度

3. 及时了解下属的困难和需求

## 二、绩效面谈-着眼改进重在共识

1. 双方都需要做好准备

2. 既要谈过去，还要谈现在和将来

3. 双方要有效互动

## 三、批评下属-指明问题找出原因

1. 要批评也要肯定

2. 注意批评的场合

3. 要控制好情绪

## 第五讲：平级管理沟通技巧

### 一、寻求支持-欲先取之必先予之

1. 不要“人到用时方恨少”

2. 适当分些功劳给对方

### 二、化解冲突-消灭萌芽克己双赢

1. 化解冲突的技巧

2. 冲突解决的方式

### 三、协同工作-甘当配角让出机遇

1. 不扯“后腿”，不挖“墙角”

2. 在合作中创造“双赢”

注：因培训需求各异，以下所有内容仅供参考，实际授课时内容会相应调整。

