

房企员工必修课：

《卓越管理沟通》

👉 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。

所有的机构，不管其规模、性质如何，都要靠沟通的过程来结合，也要靠沟通的过程来执行它的功能。

随着沟通管理理论在实践基础上不断完善，沟通管理学愈加受到国际管理界的重视，成为企业、许多大学 MBA 的必修课。

运用恰当的沟通技巧已经是现代商务及日常工作中的一项必不可少的技能。沟通也是销售过程中极其重要的武器，是交易成功与否的关键环节，也是破冰的前提。掌握好沟通技巧有利于提高组织的工作效率，提升团队整体的竞争力及战斗力。

👉 课程时间：1-2 天（6-12 小时）

👉 课堂形式：学员分组，4-6 组

👉 课程设计：

- ▢ 第一章、沟通认知
 - ▢ 第二章、知沟通之道
 - ▢ 第三章、擅沟通之术
 - ▢ 第四章、筑沟通之势
 - ▢ 第五章、跨部门沟通
-

👉 课程目标：

本课程案例专门针对企业管理者在沟通中遇到的实际问题与困惑而设计，并且从咨询的角度剖析成功企业的沟通体系，通过团队实战演练与互动体验，让企业的管理人员深刻体会沟通问题的解决之道，从而提升企业运作效率，增进企业的凝聚力。

在课程中您必将有以下收获：

理解沟通在管理工作中的重要性及价值，对个人以及企业的重要意义。

认识到双赢思维是人际关系的基础，沟通的思维观念比沟通的技术更为重要。

把握沟通的原则，学会先理解别人，再表达自己，与他人进行深层次的沟通，强化相关的沟通技能。

培养管理者的主动性与服务意识，掌握跨部门沟通的工作要点，提升部门间的沟通效率与效果。

👉 课程对象：

各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

👉 课程大纲：

□ 第一章、沟通认知

1、沟通再认识

2、沟通的定义及实质：

是复杂而隐蔽的交谊舞；沟通是双赢的过程；沟通 - 改变人生

3、沟通的种类

- 横向沟通与纵向沟通
- 单向沟通与双向沟通
- 正式沟通和非正式沟通

4、沟通的目的：

- 说明事物
- 表达情感
- 建立关系
- 进行企图

5、沟通的四心困境

- 责任心困境

案例讨论：秘书的工作完成了吗？

案例讨论：华夏幸福某地产项目工程经理的的责任边界在那里？

- 双赢心困境

现场互动：角力

- 同理心困境

- 大局心困境

案例讨论：某地产项目施工现场建筑工人的三种状态。

□ 第二章、跨部门沟通与协作之道

1、积极主动

- 六倍沟通，多点耐心
- 结果导向，关注过程
- 改变思维、发挥主导

案例总结：秘书的工作完成了吗？

2、双赢思维

- 人际交往的五种模式
- 双赢的过程

案例讨论：电梯不够用了

3、知彼知己

案例讨论：某地产项目工程部投诉设计部没按当初要求出图纸，设计部反驳你当初就没讲清楚，问题出在那里。

4、大局至上

第三章、擅沟通之术

1、沟通步骤

注意→了解→接受→行动

案例判断：根据图片判断受话方是否对您讲的内容注意了。

2、沟通的 73855 原则

3、沟通的三要诀

- 表达方
 - 精确
 - 简单
 - 标准化
- 受话方
 - 倾听
 - 重复要点
 - 确认

游戏体验：画图，当人事部听到设计部说出“镜像”时的反应。

4、如何倾听

案例分析：成本部报怨的预算员

5、如何赞美

6、运用身体语言

身体距离-说服别人时的位置安排

▣ 第四章、筑沟通之势”

1、势之三种沟通渠道

2、怎样与下属沟通

- 善用“映 (Mirroring) 对得体”：
- 如何询问
- 如何批评
- 如何下达命令

互动环节：

工程部经理最近发现属下小张情绪不稳，于是你向周围同事打听原因，结果发现小张最近发生了一连串的家庭纠纷。身为主管你该怎么与他沟通？

4、怎样与上级沟通

- 与上司相处的艺术
- 形成有效的工作汇报机制
- 简明扼要
 - ✓ 三点逻辑，分层汇报，浓缩才是精华。
 - ✓ 收益逻辑，价值描述。
 - ✓ 汇报结果，不要刻意汇报过程。
 - ✓ 按时间逻辑迅速整理思路。
- 能够展开
- 数字说话
- 主动汇报：不要等他问了你才说
- 结论先行
- 中途汇报

互动环节：

你是招采部的主管，一位属下直接向你的上司抱怨，“你对他的督导方式不得当”。于是你的上司向你建议：不如三个人聚在一起，面对面沟通并解决有关问题。请问你有什么看法。

5、怎样与平级沟通

▣ 第五章、跨部门沟通

1、跨部门沟通的障碍

- 组织分工不明确
- 各部门目标存在差异
- 不容忽视的“部门墙”
- 客观存在的个体差异
- 沟通能力与技巧问题
- 横向沟通机制不健全
- 企业良好的沟通文化未形成

案例分析：两份报告的困惑

2、跨部门沟通的六项基础

3、跨部门沟通时应具备的态度

互动环节：八个的运算法看跨部门协作

4、跨部门协作的四类关系

- 服务协作
- 指导协作
- 管控协作
- 情感协作

5、服务协作现状及解决之道

- 建立内部客户的企业文化
- 客户经理负责制

案例讨论：某地产集团各项目部投诉设计部，每次需要支持时，因为设计部人员按专业分工，设计人员总是相互踢皮球

6、指导协作现状及解决之道

提供贴身支持，专业创造价值

7、情感协作现状及解决之道

- 关注公司整体，投资情感帐户
- 轮岗机制
- 跨团队溶炼机制

互动环节：采购经理的麻烦事。

8、管控协作现状及解决之道

➤ 服从整体利益原则

➤ 主动沟通机制

➤ 灰色地带处理机制

案例解析：某地产设计部图纸更改后未通知到成本部，导致成本部按原图纸进行预算，双方相互指责，如何处理？

➤ 下个部门考核机制

案例分享：佳兆业地产内部客户考核制

➤ 接口流程标准化机制

➤ 跨部门工作的跟进机制

➤ 高阶领导协调机制

➤ 冲突处理机制
