

# 悦人达己——高效沟通技巧

## 课程背景：

好的沟通能力从来没有像现在这样成为现代职业人士成功的必要条件！一个职业人士成功的因素 **75%靠沟通，25%靠天赋和能力**。

**对企业内部而言**，人们越来越强调建立学习型的企业，越来越强调团队合作精神，因此有效的企业内部沟通交流是成功的关键；**对企业外部而言**，为了实现企业之间的强强联合与优势互补，人们需要掌握谈判与合作等沟通技巧。

**对企业自身而言**，为了更好地在现有政策条件允许下，实现企业的发展并服务于社会，也需要处理好企业与政府、企业与公众、企业与媒体等各方面的关系。这些都离不开熟练掌握和应用管理沟通的原理和技巧。

**对个人而言**，建立良好的管理沟通意识，逐渐养成在任何沟通场合下都能够有意识地运用管理沟通的理论和技巧进行有效沟通的习惯，达到事半功倍的效果，显然也是十分重要的。**学习沟通技巧，将使您在工作、生活中游刃有余、悦人达己。**

## 课程收益：

- 理解解决沟通问题的前提是解决心情，了解沟通的道和法
- 了解沟通各环节易出现的问题，并掌握至少三种提升沟通效果的方式方法：表达、倾听、提问、反馈
- 了解自己原本的沟通响应风格，有意识提高成人型的沟通方式比例
- 准确定位，通过沟通改善与上司、同事、下属、客户的工作关系

**课程时间：**2+1天，6小时/天

**课程对象：**各级职场人士（“向下沟通”模块适合管理层，可根据企业需求）

**课程方式：**讲授、案例研讨、情景演练、现场答题、游戏互动

## 课程大纲

### 第一讲：绪论——职场沟通的道与法

#### 一、职场沟通之道

1. 达成共识
2. 改善行为

3. 提升绩效

## 二、职场沟通之法

1. 以自己为中心？

2. 以对方为中心

视频案例：《大腕》片段

## 三、沟通模型简介

1. 发送

2. 接收

3. 反馈

## 第二讲：通用沟通技巧

### 一、共情共鸣的深度倾听

1. 深度倾听：人本主义心理学—卡尔罗杰斯所推崇

2. 听的五层次

3. Receive：放下自己的想法和判断，一心一意地体会他人

案例：女人觉得冷男人的反应

### 4. Respond

1) 重复言词

2) 匹配姿态神情音调音量

3) “还有呢”

故事：心理咨询热线接听的技巧

5. 进阶技巧：仔细聆听，然后扩展

看视频、理套路：《生活大爆炸》片段

现场练习：对方说：我刚从法国回来，请回应

6. Rephrase：确认：阶段性共识 or 及时澄清

### 二、体恤人心的高效反馈

问卷测试：沟通响应风格类型

1. 沟通响应风格类型特点介绍：批判型、建议型、探索型、体恤型

故事：老婆背了黑锅向你抱怨，你如何回应

2. 提倡：体恤探索优先——先解决心情，再解决事情

视频：《婚姻保卫战》片段

### 3. 具体方法

- 1) 先肯定后指正
- 2) 三明治原则
- 3) 变“但是”为“并且”

现场演练：改造句子

## 三、逻辑清晰的信息表达

### 1. 对桩子的认识

#### 1) 桩子的作用

- a 对听众
- b 对表达者

#### 2) 好桩子的特点

- a 对称
- b 一致
- c 分离

#### 3) 好桩子的要求

- a 有说服力
- b 节奏感强
- c 容易记忆

案例：随处可见的“三”

### 2. 三种基本计划

#### 1) 时钟计划

a 定义：以时间为桩子推进话题

示例：媒体的演进；培训工作有效性

- b 适用情景
- c 常用关键词示例

现场演练：向上级汇报工作进展；请介绍一下你今年的工作方案；我是大明星。

#### 2) 环球计划

a 定义：以地点为桩子推进话题

示例：节约能源；酒店服务

- b 适用情景
- c 常用关键词示例

**现场演练：**中美贸易战的影响；我们的产品市场反应如何？我的教育

### **3) 三角计划**

a 定义：以时间、地点以外的维度为桩子推进话题

**示例：**教育话题；房屋装修

b 适用情景

c 常用关键词示例

**现场演练：**职场成功的要素；家庭和谐的要素；即兴演讲要注意些什么？

## **3. 三种进阶计划（主张性计划）**

### **1) 变焦计划**

a 定义：以视野变化推进话题

**示例：**某航班上的咖啡杯子刷得不干净

b 适用情景

c 常用关键词和句式

**现场演练：**商务场合要穿正装；要加强客户拜访；为什么上班（不）要打卡？

### **2) 钟摆计划**

a 定义：以两个极端+中间情况为桩子推进话题

**示例：**为什么律师只为有钱人服务？

b 适用情景

c 常用关键词和句式

**现场演练：**公司是否应该提供免费午餐？买基金最好？产业发展和环境保护？

### **3) 骨牌计划**

a 定义：通过因果关系推进话题

**示例：**一颗马蹄钉亡了一个帝国；潘金莲不开窗户中国世界第一

b 适用情景

c 常用关键词和句式

**现场演练：**改进客户服务？开发新产品？开发新产品？

## **第三讲：职场特定场景沟通技巧**

### **一、向上沟通**

1. 上司的期望

2. 金字塔原理的四项基本原则

1) 金字塔结构的四项基本原则一：结论先行

**案例：**写给雪梨的绝交信

2) 金字塔结构的四项基本原则二：以上统下

3) 金字塔结构的四项基本原则三：归类分组

**案例：**卖车准备；MECE 法则

4) 金字塔结构的四项基本原则四：逻辑递进

**案例：**陪酒的女学生和抽烟的小和尚；三种顺序：时间、结构、重要性

### **3. 架构金字塔**

1) 拟定场景 when(时间)、Where (场合)、Who (表达者)、Whom (受众)、How (方式)

2) 规划主题沟通目标、沟通主题

3) 设想疑问 Q1、Q2、Q3.....

4) 答复疑问 A1、A2、A3.....

**练习场景：**向领导汇报、向领导请示、本次培训体会、与同事交流工作、向客户讲解产品、向公司网站投稿、做上月工作总结

4. 与上司意见冲突的做法

## **二、向下沟通**

### **1. 疏通上往下沟通渠道**

1) 走动式管理

**案例：**杰克韦尔奇的“goodjob”

2) 设在员工间的办公座位

3) 办公室门大开

2. Visual——以身作则

**游戏：**请按照我说的做

3. 引导式发布

**游戏：**猜扑克——上下同欲者胜

**目标营销：**情、理、害、利

**视频案例：**《集结号》片段

### **4. 会议**

1) 主持人还是观察员

2) 头脑风暴两大原则

### 三、平行沟通

1. 求同存异
2. 包容体恤
3. 树立内部服务观念
4. 使用对方能够理解的“语言”

### 四、与客户沟通

#### 1. 与客户沟通的态度

- 1) 凡事感恩
- 2) 设身处地
- 3) 不要争辩
- 4) 充满热忱，全力以赴

#### 2. 60秒快速建立亲和技巧

- 1) 点头
- 2) 微笑
- 3) 同步
- 4) 赞美

#### 3. 麦肯锡电梯演讲

- 1) 出语惊人
- 2) 短小精悍
- 3) 提炼观点

故事：麦肯锡丢单

#### 4. FAB——BAF

故事：老大娘和三个水果小贩

案例：帕尔哈提选导师——抓住对方核心需求

## 第四讲：体验践行应用

### 一、干戈玉帛、沟通合作——帝国时代

1. 分组与场地：10组，岛屿式排布

#### 2. 帝国时代活动体验

1) 规则布置

帝国时代是以欧亚大陆国与国之间的血腥战争为背景，项目中共有10个国家，每个国家都

有本国特色，各不一样，学员分别是这 10 个国家中的公民，每个人都要为了国家的荣誉和尊严而奋斗，具体表现为完成两项任务：坚定的履行对国家公民的承诺，并将考核指标达成；坚定的履行对友好国家的承诺，并且在战争期间支持友好国家，帮助其达成考核指标。如果友好国家未能达标，本国也将被视为未达标。

## 2) 挑战任务

经由新选举中所选出来的每一位政治领导者代表着十个国家中的每一个国家，每一位领导者(每组学员)必须完成他们对该国选民的承诺，不管手段如何。所以必须在充满诽谤、密谋、乐趣和政治局势中达成承诺，每组学员必须抓紧他们选民和邻国的需求，同时艰难地和其它有文化隔阂、缺乏信任及不良沟通的国家(其它小组)斡旋达成目标。

## 3) 成绩盘点

## 4) 信息澄清

### 3. 小组讨论复盘

1) 各团队是如何看待自己的目标？

2) 针对目标，当时对需求和资源的看法是什么？

3) 沟通过程中，碰到最大的障碍是什么？

### 4. 总结提升

1) 内战的影响、如何让所处的环境成为没有内耗战的地方

2) 沟通与信任（障碍为何、如何促进有效沟通、沟通系统、信任要素）

3) “我” VS “我们”的思维：我的角色 - 个人行为 & 我创造的环境 - 主管行为

4) 关注自我 VS 关注全局：自我保护与双赢；自己第一与要事第一；自我设限与沟通畅通

## 二、知彼解己、统合综效-智慧运输

### 1. 分组与场地

每个组分为 Team1 和 Team2，所有的 Team1 在同一场地，所有的 Team2 在另一场地，还需要一块场地作为交流区，三块场地相对隔离。

### 2. 运输活动体验

#### 1) 规则布置

分好区域，两组间不要让对方听到己方讨论内容；中间允许两次组间讨论机会（所有人参加），每次限时 3 分钟（计入项目时间）

#### 2) 挑战任务

既定规则下，大家合作意愿强烈，但是在热闹的沟通过程中，发现协同并不像想象的那么容易达成。

自以为听懂了，讲透了，结果有可能是鸡同鸭讲，恍然大悟的时候对跨组织沟通有了更多的认识与感悟。

3) 成绩盘点

4) 信息澄清

### 3. 小组讨论复盘

1) 游戏中我们小组制定行进线路的过程中，我们做得好的有哪些地方？我们沟通和决策的过程中有没有缺失或误解什么重要信息，原因是什么？

2) 本项目的目标貌似很清晰，为了更好地执行、达成目标（两组总得分最高），我们应该怎样做？

3) 联系到工作中，过往我们有哪些类似的经历？未来我们可以做哪些方面的提升？

### 4. 总结提升

1) 首先要考虑自己能为公司，能为其他部门作什么贡献

2) 深度倾听、求同存异

3) 了解对方需要你做什么；告诉对方你的需求时，使用对方能够理解的“语言”

4) 部门间应打破藩篱，充分共享信息

5) 整体与局部（部门）目标高效团队特征之五：内部互助、外部支持

### 6) 协作与配合三层次

a 只顾自己

b 回避冲突

c 协作增效

## 三、承上启下、顺理成章-“我的天啊”

### 1. 分组与场地

每个组分为总经理、经理和员工们，所有的总经理在同一场地，其他人在另一场地，两块场地相对隔离。

### 2. 活动体验

#### 1) 规则布置

职员坐在原位，不能移动。总经理位于固定区域，也不能移动。经理可以有 3 次机会去总经理处沟通，每次 3 分钟。每次沟通机会不能分割使用。经理、职员相互间的沟通次数不受限。沟通时均不能使用任何工具和材料。

#### 2) 挑战任务

经由正确的作业流程产生一个英文单词，倒过来念也是一个英文单词，这就是答案。正确的

作业流程一共有六个步骤，每个步骤都是明确“投入”与“产出”关系，而且第一个步骤一定要从经理手中的一件工作开始。影响这次任务成败的关键因素是：“建立明确的团队目标”、“整合有效的作业流程”与“掌握清晰的反馈信息”。

3) 成绩盘点

4) 信息澄清

### **3. 小组讨论复盘**

1) 我们沟通造成障碍的环节主要在哪里？原因是什么？

2) 从高层、中层、基层各自的角度，联系现实工作，我们可以做哪些

### **4. 总结提升**

1) 沟通中高层应该：紧盯目标；给予足够的资源去建立作业流程；搜集反馈信息同时拒绝逆向授权；发布足够信息便利下属

2) 沟通中中层应该：领会上级意图；支持上级目标；统合下属信息；安抚下属情绪

3) 沟通中基层应该：对接口信息保持敏感；积极反馈；不逆向授权

### **结束寄语**

**备注：**第四讲为室内体验式授课，人数应控制在 50 人以内。前三讲（2 天）和第四讲（1 天）均可以单独实施。