

# 沟通解码——管理者职场沟通技能提升训练

## 课程背景：

“一句话能把人说笑，一句话能把人说跳！”

职场沟通是一个职场人每天都要做的事情，但是我们经常发现：很多管理者做的太差劲了！职场人是否有这样的苦恼：

- 为什么常常好心办坏事、沟通有障碍、彼此有冲突、团队有隔阂呢？
- 为什么常常员工不理解、领导不支持、同事不配合、客户不认同呢？
- 为什么常常执行不到位、信息不清楚、氛围不和谐、士气不高昂呢？

胡老师认为沟通是一门艺术，但更是一门科学！在本门课程中，老师融合大量心理学实验的依据，由此总结出一系列的工具，这些工具走出课堂就可以用，可以立马改善你的沟通能力！

## 课程收益：

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%靠沟通能力，25%靠智慧、能力和专业。学习沟通技巧，将使您在工作、生活中游刃有余。通过本课程学习，将：

- 搞定跟领导的沟通：学会如何聆听指令、如何汇报、如何请示、如何处理矛盾。
- 搞定跟同级的沟通：学会如何营造印象、寻求支持、处理冲突、开好跨部门会议。
- 搞定跟下属的沟通：学会如何布置任务、如何批评、表扬、如何倾听、如何要求反馈。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中基层管理者

**课程形式：**老师讲授、案例分析、视频分享、学员互动研讨、疑难问题解答

**课程特点：**课程重点突出，针对性案例丰富，本课有超过20个案例，实用性与可操作性强

## 课程大纲

### 第一讲：重新认识职场沟通

#### 一、沟通知识概述——良好沟通是“润滑剂”

##### 1. 职场沟通的重要性

- 1) 职场的成功70%取决于沟通
- 2) 管理者的沟通水平决定了其管理水平

案例分析：林语堂的裤子

##### 2. 职场沟通的类别

- 1) 全方位了解沟通的种类

互动抢答：沟通的方式

##### 3. 职场沟通的原理图——编码、解码循环

视频案例：啼笑皆非的投诉

#### 二、沟通的三要素——心态、关心、主动

##### 1. 职场沟通的基本问题是心态

- 1) 解决自私
- 2) 解决自大
- 3) 解决自我

## 2. 职场沟通的基本原理是关心

- 1) 关心难处
- 2) 关心不便
- 3) 关心痛苦

## 3. 职场沟通的基本要求是主动

- 1) 主动向上
- 2) 主动向侧
- 3) 主动向下

## 三、沟通的障碍——打破职场沟通“瓶颈”

### 1. 影响沟通的三个方面的障碍

- 1) 信息发送者
- 2) 渠道
- 3) 信息接受者

### 2. 职场人沟通障碍的三个具体表现

- 1) 向上无胆
- 2) 向下无肺
- 3) 平级无心

## 第二讲：如何和上级沟通及相处

### 一、和上级沟通的障碍——向上沟通没有胆

1. 沟通意愿
2. 沟通技巧

工具：主动链接、主动沟通、主动反馈

案例：毛泽东与江青

### 二、和上级沟通的三原则

1. 服从原则
2. 尊重原则
3. 请示原则

案例：年轻经理与资深总监

### 三、如何回应上级领导的命令

1. 做什么
2. 如何做
3. 何时完成

案例：为什么领导不提拔我

工具：任务没完成时复命“四步法”、任务交接时“两句话”

### 四、如何向上级领导汇报

1. 主动汇报
2. 讲结果
3. 报喜也报忧

案例：胡老师与助理的对话、万达汇报法

工具：结果过程区分汇报法

### 五、如何向上级领导请示

1. 给领导出选择题
2. 方案优劣对比
3. 后果分析

案例：董助的请示

工具：选择题汇报法

## 六、如何面对上级的批评

1. 切记顶撞
2. 认真对待
3. 拒绝牢骚
4. 拒绝玻璃心

案例：最牛女秘书

## 七、如何回应上级请教

1. 私下沟通
2. 不采纳切忌风凉话
3. 慎重客观评价同事

案例分析：多嘴的下属

## 八、向上沟通的“七让法则”

1. 主动报告你的工作进度——让上司知道
2. 有问必答且要全面清楚——让上司放心
3. 努力学习，了解上司的言语——让上司轻松
4. 接受批评，不犯第三次错误——让上司省心
5. 不忙的时候主动帮助别人——让上司有效
6. 毫无怨言地接受工作任务——让上司满意
7. 对业务主动提出改善型意见——让上司进步

案例分析：“读懂”董事长、孔子与颜回、马云与陆兆禧

工具：向上沟通“七让法”

## 第三讲：如何和平级沟通及相处

### 一、和平级沟通的五原则

1. 尊重原则
2. 主动原则
3. 双赢原则
4. 内部客户原则
5. 反求诸己原则

案例分析：与老王的对话、苏东坡与佛印

### 二、如何获得同级的好感

1. 用建议代替直言
2. 用提问代替断言
3. 让对方说出期望
4. 诉求共同的利益
5. 顾及别人的自尊

案例分析：人事部的要求、闺蜜的面子

视频案例：《三招制敌——用照顾面子的方式化解他人的质疑》

### 三、如何争取其他部门的支持

1. 了解其他部门的业务运作
2. 必要的时候给予帮助和支持
3. 用一盘棋的思维进行沟通
4. 晓之以理，动之以情

案例分析：别开生面的招聘

视频案例：《李云龙“三招”说服老同事》

#### 四、如何处理同级之间的冲突

1. 正确面对冲突
2. 减少无谓争执
3. 照顾面子
4. 学会妥协
5. 换位思考
6. 用心聆听
7. 承认错误

案例分析：错发的资料、英特尔人的第一课、六尺巷

#### 五、与跨部门同事沟通的方法

1. 不要嫌麻烦
2. 不要被动等
3. 不要成为制造麻烦的人
4. 不要将问题留在工作之中
5. 不要踢皮球
6. 不要回避问题
7. 不要英雄主义
8. 不要转移话题

案例分析：都是俄罗斯的错、最多跑一次

#### 六、如何召开跨部门的会议

1. 主题
2. 议程
3. 参会人
4. 主持人
5. 记录
6. 时间
7. 地点

案例分析：中广核是如何召开会议的、万达是如何召开会议的

工具：会议“六凡六比必”法

#### 七、和平级同事沟通的“七让法”

1. 主动沟通，而非被动沟通——让同事宽心
2. 主动先帮对方解决问题——让同事暖心
3. 工作之外做好关系维护——让同事真心
4. 用心沟通而非用嘴沟通——让同事理解
5. 梳理双方工作模糊交叉地带——让同事清晰
6. 发挥特长，与其协作——让同事尊重
7. 给足面子，照顾对方情绪——让同事支持

案例分析：陈光标的智慧、城墙旧事

工具：平级沟通“七让法”

### 第四讲：如何和下级沟通及相处

#### 一、如何向下布置任务

1. 明确目标
2. 说明要求
3. 设定范围
4. 人岗匹配

5. 全力支持
6. 及时纠偏

工具：工作布置之“六脉神剑”

## 二、如何有效的听取下属

1. 倾听下属的必要性
2. 倾听下属的 7 项技巧

案例分析：趣解“聽”字，鲁豫的倾听

工具：高效倾听 7 技巧

## 三、如何有效赞美下属

1. 观众原则
2. 拔高原则
3. 对比原则

案例分析：毛泽东赞美白求恩、公开赞美

工具：烟花赞美法则

## 四、如何批评下属

1. 预警线
2. 及时性
3. 公平性
4. 相关性

案例分析：刘强东的震慑、诸葛亮斩马谡

工具：热炉批评法则、“三明治”批评法

## 五、如何要求下属进行反馈

1. 及时性反馈
2. 主动性反馈
3. 建设性反馈

案例分析：小李的汇报

工具：“三性”反馈法

## 六、向下沟通的“七让法”

1. 积极倾听，做好倾听者——让下属思考
2. 发现对方优点，适当赞美——让下属自信
3. 指出对方错误，要求对方改正——让下属警醒
4. 积极培训，帮助找到成长路径——让下属进步
5. 明确布置工作，讲清权责利——让下属清晰
6. 对交代的工作积极跟踪检查——让下属执行
7. 对重要的事情反复强调——让下属谨记

案例分析：上司的小纸条、王厂长强调“安全”

工具：向下沟通“七让法”