

一张纸沟通——结构化倾听表达与冲突处理

课程背景：

聊天时如何寻找适合的沟通话题？如何听懂对方的言外之意？工作中与上司/下属/同事意见想法不同，应该怎么妥善沟通？与他人总是误会重重，冲突连连，为何表达和理解之间总出现偏差？如何才能减少沟通时的火药味？都知道沟通很重要，却不知道如何提高沟通技巧？人际关系不够顺畅，想改善，却不知从何开始？

本课程适用于储备干部培训、基层主管上任之后的管理技能训等，是提升管理者职业素养，提升自我管理技能的不二之选。

课程收益：

本课程为学员提供了一个反思沟通中存在的问题，寻找更有效的解决方案能够让沟通的过程思路清晰，有的放矢，高效简洁。

- 了解沟通过程和常见的沟通误区，发现和反思自己身上的沟通困境。
- 掌握沟通工具——沟通纸，培养沟通前先运用沟通纸，思考双方沟通目的的习惯。
- 学习三阶倾听技巧，使双方在友好，彼此理解的氛围下，尽可能消除误会，理解对方意图，并促进双方主动改变想法寻找解决方案。
- 学会用冲突图寻找双赢解，理解对方的信息和事实局限，合理推测对方动机。
- 学习公众表达和建立关系的技巧，能够根据人类抗拒的六个层次，有逻辑，有演绎的组织对话，从而成功说服别人改变观点。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：储备干部、基层主管等

课程方式：大量的视频+案例+提问+工具介绍+小组讨论+模拟演练

课程特色：采用案例化教学的方式，学员在竞争和互动中主动思考，发现短板获得收益。

课程大纲

课程导入：培训氛围营造

1. 两种系统模式：增长反馈和平衡反馈

视频案例：孙连城仰望星空

2. 高绩效管理者的三大技能；沟通是职业平台期的罪魁祸首之一

3. 建立框架式思维的好处

演练：学员快速分组，并指定组长，书记员

第一讲：从沟通结构分析沟而不通的罪魁祸首

说明：沟通困境收集，撰写真实沟通障碍情境，便于课上当堂解决问题。

工具：双向沟通模式图

一、沟通结构——编码、渠道、解码

1. 编码：构思、表达（口头和肢体）、建立关系

2. 渠道：沟通方式的选择

3. 解码：倾听，理解，反馈

工具：两类沟通漏斗之一：从想到说到执行

二、沟通模式图——编码过程

1. 沟通不畅的三类原因——编码过程

1. 编码之前，目的为先：发现事实，加强关系，解决问题

案例分析：不欢而散的团队任务沟通会

视频案例：乔布斯是善于沟通的人吗？

案例研讨：为什么小张的话被称之为抱怨，而小李的话却被称为建议？

三、沟通模式图——沟通渠道

1. 沟通不畅的三类原因——沟通渠道

工具：两类沟通漏斗之二：信息经过人的层层传递层层衰减

视频案例：王牌对王牌传声筒

四、沟通模式图——解码过程

1. 沟通不畅的三类原因——解码过程

2. 沟通中的黄金、白金法则，利他性原则

3. 利他性原则的应用——商业设计、新闻撰写

4. 知己解彼的第一步：了解自己和对方的性格

互动游戏：利他性原则填空练习

回顾总结

第二讲：倾听与反馈——让别人说出“你懂我”

游戏：达芬奇密码

一、倾听的四个原则：专注，完整，接纳，同理心

1. 倾听原则一：专注

视频案例：罗永浩在咖啡店；

2. 倾听原则二：完整

1) 倾听的五个层次——注意力多寡代表重视程度

2) 倾听的四个结构：事实、情绪、结论、假设

视频案例：观看《三国演义》智激周瑜视频并分析

案例分析：绩效不佳的员工抱怨上级

练习解析：填写一页纸沟通表，写出自己的事实，情绪，结论，假设/逻辑，并反思是否有可以改善的地方，老师点评。

3. 倾听原则三：接纳

小测试：商店打烊时

游戏：蝴蝶与蜻蜓

案例：曾艳应该怎么办——投射效应

案例：给父亲送花——知觉检核

互动：枕头法

互动：真理摩天轮

4. 倾听原则四：同理心

视频案例：观看《三国演义》诸葛亮哭周瑜视频片段并分析

现场演练：摆一个“人”字给我看

寓言思考：小牛、小羊、小猪的故事

游戏：你说我画；换位思考商务应用；换位思考年代词语填空

二、反馈的基本技能——七个倾听反应的类型

小测试：同事抱怨怎么办？

小测试：公司重组的同事意见

三、反馈的中阶技能——三种提问方式

1. 封闭式提问

2. 开放式提问

3. 假设性提问

视频案例：提问视频对比

提问练习：如何让对方自行改变看法

四、反馈的三个高级技能

1. 迎合——让谈话氛围融洽
2. 垫子——如何应付老板临时提问
3. 制约——如何向上级汇报坏消息

综合练习：对老婆/老公的抱怨，观察员观察闺蜜的倾听行为优点和不足

第三讲：沟通中的冲突管理——传统与创新

一、如何看待企业内部常见的冲突

案例分析：难以推进的项目合作

1. 什么是冲突？
2. 企业内部冲突最常见的两种形式：上下级冲突，跨部门冲突

图片解析：两只狗如何双赢

3. 冲突是好事还是坏事？偶然还是必然？
4. 冲突的两面性——高、中、低水平在部门和绩效里的表现
5. 冲突管理的意义，解决冲突能加深了解，提升思维高度，协作共赢
6. 建设性冲突和对抗性冲突比较

二、为什么有冲突？

1. 习惯于站在自己的角度思考
2. 有视觉的盲点而不自知

游戏：红黑游戏

三、如何做冲突管理？——传统做法

1. 五种冲突管理方式：躲避式，强压式，妥协式，迁就式，合作式
2. 四种无效的冲突解决策略：无所行动，官僚作风，诋毁人格，好人手法
3. 传统冲突解决办法的心理学根源：打或者逃
4. 三种合作式冲突解决办法：谈判，调解，权威

四、如何做创新式冲突管理？——冲突管理四步法

1. 如何解释创新式冲突管理？

2. 解决冲突的四步法

- 1) 我看到自己，平和自己的情绪，明确诉求

工具：ABC理论

- 2) 我看到你，了解对方的需要

工具：冲突管理表

视频案例：中国合作人争论的

- 3) 我找到你，平和对方的情绪，了解对方的事实、观点、逻辑和假设
- 4) 我和你协同，达成冲突图中的双赢解，制定双赢协议

练习解析：填写一页纸沟通表，写出自己的能兼容两种假设的第三选择，老师点评。

3. 冲突解决注意事项：主动沟通，营造氛围，选对渠道

视频案例：中国合伙人谈判成功

综合练习：公司下发文件准备裁员，员工对此意见很大，如何处理？

第四讲：表达结构与建立关系的方法

一、复习：从编码角度分析沟通不畅的原因

二、克服紧张，缓解压力

练习：一分钟上台演讲练习，分析紧张和头脑空白的共同原因

视频案例：李敖谈演讲紧张

工具：压力模式图

视频案例：李敖谈演讲脱稿

练习：预演未来与一分钟开心金库

三、成功表达的四个要求

1. 内容框架

视频案例：演讲型谈话结构—胡歌得奖致辞

游戏：九图速记

知识点：常见说服型谈话框架举例

2. 内容质量

视频案例：李敖是如何让人印象深刻的？

3. 过程管理

互动：分组学习以下产品知识，并回答问题

4. 时间控制

四、情绪处理

五、建立关系

1. 信任与友谊

2. 情感账户的概念

3. 七种投资于情感账户的方式：

理解他人，注意小节，信守承诺，明确期望，正直诚信，勇于道歉，无条件的爱

综合练习 1：如何说服上司让你参加某课程的培训？

综合练习 2：增加难度：如何让上司同意并审批费用，让全部门一起参加某个培训？

练习解析：填写一页纸沟通表，选出后续沟通的计划和框架

总结回顾

结尾：点评、分享；团队表现奖颁奖。

工具表：

《一张沟通结构图》				
目的	我的目的			
	TA的目的			
	共同目的			
倾听		我	TA	备注
	情绪			
	事实			
	结论			
	假设			
冲突	第三选择			

表达		演讲型	说服型	备注
	开头			
	中间			
	结尾			