

# 《有效沟通与协作》

闻方

## 【课程背景】

为什么我自认为表达的很清晰，你却仍然会误解我的意思？

为什么我会觉得和有些人沟通真累，甚至是无法沟通、相互难理解难达成共识？

为什么我们沟通的出发点是解决问题，却引出诸多不良情绪？反产生了隔阂和成见？

为什么有时邮件沟通不如当面沟通效果好？有时当面沟通却又不如书面沟通效果好？

为什么我们抱着美好的愿望，却达不到理想的沟通效果？

身在职场，对不同的人，怎样调整沟通的方式，让沟通变得更有效？

如上问题，经常会困扰职场中的我们。日本经营之神松下幸之助说过：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，将来还是沟通”。

如果沟通不畅，各层级、各部门的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级领导的指令，导致执行力低下，纠错成本高；如果沟通不畅，公司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窘困境地。可见，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内，有 80% 的时间用于沟通。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。

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，企业内部沟通不顺畅，如果上下无共识、左右不配合、新旧不融合等等都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。此时公司将呈现“三低一高”的现象，即：团队士气低落、员工离职率居高不下、运营效率低下、市场业绩低迷！

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。管理者学习好沟通技巧的课程，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。

沟通贯穿于管理实践的全过程，只有进行良好的沟通，才能进行有效的管理。本课程通过对沟通问题的发现、分析、解决、预防等四个层层递进的内容帮助学员理解并掌握管理中有效沟通的技能，成为人际与管理沟通的能手，提升生活与工作的质量，促进建设卓越沟通的高绩效团队。

## 【课程收益】

了解沟通的概念，深刻认识高品质管理沟通的重要性；

理解同理心、委婉心和喜悦心等自我管理沟通的 3 大关键心态；

掌握自我管理沟通的 3 大关键行为；

掌握与上级、下级和平级的高效管理沟通策略及技巧；

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。

### 【课程特色】

本课程不是简单的沟通知识传授，而是通过头脑风暴找出管理中的沟通问题进行识别和分析，继而找出沟通问题的根源，通过解决沟通问题背后的系列问题，从而有效预防管理中的无效沟通，实现高效管理。

【课程时长】 2天，6小时/天

【课程对象】企业各阶层管理人员

【课程特色】采用知识讲授、案例教学、游戏感悟、问答互动、分组研讨、视频分享、模拟演练、讲师点评等

### 【课程大纲】

引子：沟通的案例互动游戏

#### 第一单元：管理中存在的不良沟通乱象透视

##### 一、不良的沟通

- 1.找出工作中沟通不良的问题(头脑风暴)
- 2.沟通不良的危害

#### 案例评析

##### 二、沟通基本原理概述

- 1、沟通的内涵和实质
- 2、沟通过程的原理模型
- 3、沟通类型总结
- 4、个人与组织的沟通障碍

#### 案例评析

##### 三、沟通的意义

- 1.和谐的人际氛围
- 2.成功必备的素质

##### 四、沟通的重要性

- 1.沟通的本质是做人
- 2.管理中沟通的作用

## 案例分析

### 第二单元：分析沟通问题产生的障碍

#### 一、剖析沟通中的障碍

#### 案例评析

#### 二、新任经理沟通十忌

#### 案例分享

#### 三、沟通的五个层次

- 1.一般性沟通：是沟通的最低层次
- 2.事务性沟通：纯工作性质的沟通
- 3.分享性沟通：交流想法.判断沟通
- 4.情感性沟通：分享双方的感觉、情感、愿望
- 5.共鸣性沟通：沟通的彼此达到短暂的，高度一致的感觉

## 案例研讨

### 第三单元：辩证施治变身沟通达人

#### 一、成功沟通六步法

- 1.事前准备；确认需求；阐述观点；处理异议；达成协议；共同实施

#### 情景游戏：我说你做

#### 二、不同层级人员角色的沟通特点

#### 三、理想的沟通八种境界

#### 四、沟通的五项基本原则

#### 五、投诉处理六脉神剑

- 1.控制：控制自己的情绪，不被对方感染。
- 2.安抚：安抚对方的情绪，认同/理解/同理心
- 3.了解：了解事情的原委
- 4.回馈：回馈答复信息
- 5.平复：平复怨气和余怒，表示感谢
- 6.原则：坚持原则，语气委婉，态度坚决

## 案例研讨

### 第四单元：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

## 第五单元：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、回顾过去，立足现在、面向将来
- 3、不可单向沟通，要双向交流互动

### 三、批评下属-指明问题找出原因

- 1、三明治原则
- 2、注意批评的场合
- 3、要客观勿主观，要中肯勿情绪化

## 第六单元：平级管理沟通技巧

### 一、寻找支持-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 Ta
- ### 二、化解冲突-防患未然克己双赢

- 1、化解冲突的技巧
- ### 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”

## 案例评析

## 第七单元、团队协作沟通

### 一、跨部门沟通原则

- 1.了解需求
- 2.锁定目标
- 3.态度积极
- 4.尊重差异

### 二、跨部门沟通心态

1.不忘目标

2.换位思考

3.两个蜕变

实战演练：部门领导的对话

三、跨部门沟通方法

1.提前准备内容

2.明确沟通步骤

3.形成有效机制

总结分享