

# 关键对话--高效能沟通

主讲老师：杨洪波

## 课程背景：

《关键对话》一书由美国四位顶级的企业管理及咨询顾问合著，该书一经问世便高居《纽约时报》、《商业周刊》畅销书排行榜首位！《高效能人士的七个习惯》作者史提芬·柯维作序写道：这本书让我们把注意力成功地转向了那些人生中极其关键的时刻，即决定我们的工作、生活、人际关系和世界观的重要对话。本课程是老师在此书理论上，结合多年的工作实践经历，开发出的精益课程。

你一定遇到过下列情形：

年终评估时，你认为自己对公司贡献不小，向上司提出加薪或升职要求，但上司对你的要求是王顾左右而言他。在公司会议中，你辛苦做出来的方案被其他同事当场刁难。你严厉批评了一位失职的下属，换来的是下属到处哭冤。在家里，与父母在孩子教育问题上发生激烈的争执；你的另一半与你就工作与生活时间分配争吵，冷战一触即发。

当遇到以上情况时，你是淡定应对，还是怒发冲冠？事实上，大部分人在面对这些会带来重要影响的“关键对话”时，要么不知所措，要么措辞强硬。结果双方大多不欢而散，且心生芥蒂。

那么，这种关键对话问题如何解决呢？通过学习本精益课程，你将获得各种四两拨千斤的沟通技巧，让工作及生活中的各种难题迎刃而解！成就无往不利的事业及健康快乐的人生！

## 课程收益：

- ◇ 深刻认识生活工作中关键对话的重要性；
- ◇ 了解关键对话的3个特征，关注普通对话何时会变成关键对话；
- ◇ 了解真正的关键对话必须是从“心”开始，关注真正目的，拒绝作出傻瓜式选择；
- ◇ 学习如何利用四步法创建共同目的；
- ◇ 掌握核心“对话框架”--陈述观点的5个步骤；
- ◇ 学习了解对方动机的4种倾听手段；
- ◇ 辨别关键对话情境，了解交谈对象，实现对话目的，体现沟通的有效性；
- ◇ 学会展开积极对话，有效地提出最佳构思，并齐心协力朝目标迈进；
- ◇ 掌握关键对话的应用，加强团队凝聚力，达成共识，促进沟通协作。

## 课程特色：

- ◇ 实用性与趣味性的完美结合，寓教于乐，深入浅出、善于和学员互动、亲和力强，幽默风趣
- ◇ 1/3理论讲解，1/3模拟体验，1/3互动分享
- ◇ 以学员为中心，在模拟中学习，在互动中学习，在体验中学习

**课程受众：**高潜员工、后备干部、基层管理者，中层管理者等需要高频沟通的人员

**课程时间：**1天（6小时/天）

## 课程大纲：

### 一、 什么是关键对话？

【案例】京东高管的“表态”

#### 1. 何为关键对话？

- ① 事关重大；
- ② 意见不同；
- ③ 情绪激动。

人们通常应对关键对话的三种方式

【案例】大航航空事故率为什么居高不下？

常见的关键对话场景

## 2. 如何掌握关键对话

### ① 普通对话升级为关键对话的风险

【案例】徽州宴的老板娘

【案例】亲子关系中的暴力沟通

### ② 对话的威力

【案例】鸿门宴中的樊哙与项羽

### ③ 摆脱“傻瓜式选择”困扰，寻找第三选择，追求共赢 沉默与爆发都是伤害

【模拟体验】吹气球

我看到我自己--我看到你--我找到你--我与你协同

【案例】非月的演讲

### ④ 营造共享观点库

营造安全氛围，保证双方开诚布公表达意见

给与他人想要的，就会得到自己想要的

【模拟体验】盲人方阵

【工具】头脑风暴法

## 二、关键对话，从“心”开始

【案例】海底捞的“道”与“术”

### 1. 从“心”做起

① 沟通的基本问题是心态

② 沟通的基本原理是关心

【案例】我是鸿星尔克的吴荣照

③ 沟通的最高境界是用心

【案例】乔杰拉德的挑战

### 2. 从我做起

① 不要归因于外

② 我是一切的根源（行有不得反求诸己）

【案例】车祸未遂

【讨论】你“出卖”过自己吗？

### 3. 明确对话目标

① 为自己实现什么目标

② 为对方实现什么目标

③ 彼此之间实现什么目标

【案例】猝然临之而不怒的李彦宏

### 4. 注意观察

观察谈话内容和对话气氛。

观察对话在哪些情况下会变得难以处理。

学会寻找安全亮起红灯的警告信号。

观察对方是否转向沉默或语言暴力的应对状态。

观察自己的错误应对方式会在什么情况下出现。

密切关注自己的做法及其造成的影响。对安全气氛产生的是积极还是消极影响

### 5. 压力应对

【工具】压力应对方式测试

### 三、如何提升关键对话技巧？

#### 1. 保证安全

##### ① 暂停对话（抽离）

判断哪一个安全因素出现了危机

对话启动因素----共同目的

对话持续因素----相互尊重

在必要时向对方道歉

使用对比法消除误解

【案例】中国合伙人----谈判

【案例】这日子没法再过了！

##### ② 寻找共同目标

积极主动寻找共同目标。

识别隐藏在策略背后的目标。

开发共同目的。

和对方共同构思新的策略。

【案例】他们都赢了

#### 2. 控制/管理自我

关注你的行为表现。

确定行为背后的感受。

分析感受背后的想法。

寻找想法背后的事实。

改变主观臆断。

【案例】郁闷的章子怡

【案例】没有礼物的情人节

【工具】ABC理论

### 四、怎样应用关键对话？

#### 1. 我们如何说？核心“对话框架”----综合陈述法

第一步，分享事实经过。从最少争议、最有说服力的事实谈起；

第二步，说出你的想法。说明你根据这些事实得出的结果；

第三步，征询对方观点。鼓励对方说出他们看到的事实和产生的想法；

第四步，做出试探表述。承认这些结论只是你的想法，不要假装其是事实；

第五步，鼓励做出尝试。创建安全感，鼓励对方说出不同甚至对立的观点。

#### 2. 如何引导对方说？了解动机----帮助对方走出当前状态

##### 四种倾听手段

① 询问观点

② 确认感受

③ 重新描述

④ 主动引导

##### 观点分享之 ABC

赞同(Agree)、补充(Build)、比较(Compare)

#### 3. 开始行动--把对话转变成行动和结果

##### ① 立刻开始

速度第一完美第二

② 做出决策

命令式、顾问式、投票式、共识式

③ 对结果负责

明确行动人、行动目标、截止时间、承诺负责

【模拟体验】不可能的任务