

360 度管理沟通艺术

主讲老师——卫小奎

【课程背景】

职场中大量的协作工作依靠沟通来完成，团队执行力的落地和绩效的达成也需要有效沟通来保障，由此可见职场沟通的重要性是不言而喻的。然而，现实职场中出现的大量矛盾和纷争皆是因为彼此之间沟通不畅产生，比如：向下级布置工作，下级总是领悟不到意图或者执行意愿差；向上级汇报工作或说服上级争取更多支持，却总是得不到上司认可和帮助；平级之间沟通总是不能获得对方的理解，特别容易出现扯皮的现象；和客户沟通特别容易产生矛盾与纠纷。

本次课程将就以上的困惑，提出有针对性的解决方案。从沟通前对方性格特质的把握，到各种沟通情境的具体分析；从自我沟通表达能力的训练，到具体上下级沟通场景的解析和演练；从自我沟通风格的测试和觉察，到有效提升沟通思维能力的领悟，进行全面系统的讲述和互动，让你能够快速学以致用，有效提升自己的职场沟通水平。

【课程收益】

- 1、学习和掌握对沟通前情境的准确判断，让沟通更顺利开展并进行下去；
- 2、学习对自我和他人的沟通风格进行准确的觉察和把握；
- 3、掌握沟通三角工具模型，把握好沟通的内容、关系、需求三要素；
- 4、完整的沟通过程训练，全面掌握从询问、聆听、反馈的沟通技巧；
- 5、掌握向上、向下以及水平沟通的具体策略和技巧
- 6、提升自我心智水平，掌握五种有效的沟通思维方式

【课程对象】

需要全方位提升自己上下级沟通能力的职场高功能人士

【课程时长】 一天 (6 小时)

【课程特点】

- 1、丰富生动的各种沟通情景演示，给大家带来更直观的体悟和启发；
- 2、风趣的讲授风格，大量的情境式实操案例，开启寓教于乐的教学模式；
- 3、角色扮演，配合及时的点评反馈，加深大家对所学知识的领悟；
- 4、明确的课程行动，操作性强的方法技巧，让沟通技巧更好地落地；
- 5、专业性测评工具，现场测评分析，让你更了解你自己和他人的沟通风格；

【课程大纲】

一、 如何正确理解管理沟通

- 1、 管理沟通的目的是什么
 - 传递信息，说明事情
 - 表达情感，获得认同
 - 建立关系，赢得支持
 - 达成目的，解决问题
- 2、 开展有效沟通的沟通视窗模型
 - 自己知道，别人知道——公开象限
 - 自己知道，别人不知道——隐私象限
 - 自己不知道，别人知道——盲区象限
 - 自己不知道，别人也不知道——潜能象限
- 3、 开展有效沟通的基础是什么
 - 压缩隐私象限和盲区象限，扩大公开象限
 - 赢得尊重
 - 获得信任

二、 沟通对象的性格特质分析判断及沟通要点

- 1、 视频案例：为什么沟通会在不到一分钟的时间内陷入僵局
- 2、 沟通对象的沟通风格与内在诉求
 - “情感型”特质对象的沟通风格及内在诉求；
 - “理智型”特质对象的沟通风格及内在诉求；
 - “直觉型”特质对象的沟通风格及内在诉求；
- 3、 沟通对象的性格趋向判定与测试

三、 明晰职场沟通前的具体前提和原则

- 1、 沟通前的具体情势要清晰判断
 - 说服——沟通的决定权完全在对方
 - 谈判——沟通的决定权在双方
 - 辩论——沟通的决定权在第三方
- 2、 沟通的性质要评估（利益分歧、认同分歧）
 - 利益分歧——有形价值物上的博弈
 - 认同分歧——情感、信仰、价值观上的博弈
- 3、 沟通的目标要明确
 - 设定目标指引
 - 时刻对照目标
 - 设置开放式的愿景目标
- 4、 觉察沟通风格（托马斯—基尔曼沟通风格模型）
 - 竞争型——关注自身利益，忽略彼此关系
 - 克制型——关注彼此关系，忽略自身利益

- 妥协型——尝试在双方利益和彼此之间关系中间找平衡
- 回避型——既不关注自身利益，也忽略彼此之间关系
- 合作型——尝试将双方利益和彼此关系都最大化

四、 高效职场沟通表达的三角框架训练

- 1、 案例讨论：李云龙是如何动用他的团队的？
- 2、 主体与产品之间构建内容：成为一名合格的表达者
 - 主体意识要明确
 - 逻辑框架要清晰
 - 善于做阶段性总结
 - 高效沟通表达的四象限法则
- 3、 产品与对象之间构建需求：直接击中对方的需求
 - 探问需求：通过提问了解对方的需求
 - 建构需求：根据马斯洛需求层次理论建构对方的需求
- 4、 主体与对象之间构建关系：维护好良好的人际关系
 - 碰面时，尽量去赏识别人
 - 对话时，发现共同的交织
 - 给反馈和意见，要有授权性话语习惯
- 5、 不同性格特质的人关注的重点有所不同
 - “情感型”性格特质的人更加注重**关系**
 - “理智型”性格特质的人更加注重**内容**
 - “直觉型”性格特质的人更加注重**需求**

五、 向下沟通表达的策略性训练（向下沟通要有“心”）

- 1、 利益 ≠ 立场，警惕自己过早地做出判断；
 - 利益：对方内心真正想表达的内容
 - 立场：你以为的对方想表达的内容
 - 二者往往并不相符
- 2、 如何用提问打开沟通的僵局；
 - 开放式提问——便于向下属了解更多信息
 - 封闭式问题——便于呼应下属的情感需求
 - 追问式问题——便于了解问题发生的根源
- 3、 如何用聆听搜集更有价值的信息；
 - 现场测试：你听清楚我所表达的内容了吗？
 - 听觉正念练习：你听到什么了？
 - 听之以耳：听信息
 - 听之以心：听情感
 - 听之以气：听关系
- 4、 有效反馈的技巧性训练（逐字反馈、同义转述、意义形塑）
 - 逐字反馈：对客观信息的确认
 - 同义转述：对对方意思的确认
 - 意义形塑：重构对方的需求
- 5、 如何用正向二级反馈来来塑造员工的正面行为；

- 对员工正向行为的零级反馈——漠视
 - 对员工正向行为的一级反馈——给予物质与职位上的奖励
 - 对员工正向行为的二级反馈——赞美+为什么（塑造正向行为）
- 6、 如何用负向的 BIC 反馈法来纠正下属的负面行为；
- 描述行为：避免使用观点性话语
 - 描述影响：表达该行为的短期影响
 - 阐述后果：表达该行为的长期后果
 - 负向反馈的六个注意事项

六、 水平沟通表达的策略性训练（水平沟通要有“肺”）

- 1、 建立内部部门之间的客户服务意识；
 - 案例讨论：一次失败的内部沟通协调会
 - 培养系统思维能力与全局意识
 - 部门之间关系“三角化”产生的背景分析
 - 部门沟通表达的话术：多用“我”和“我们”少用“你”和“你们”
- 2、 明确每个工作任务背后的原因
 - 我们为什么要做这件事
 - 我们做这件事要实现的效果是什么
- 3、 善用整合思维，突破部门之间分歧；
 - 案例讨论：如何用整合思维方式解决与他人之间的冲突
 - 思维的四重境界
 - 整合思维在现实工作情境中的应用
- 4、 把不同利益进行打包，让对方更容易与你达成共识；
 - 冲突利益：博弈
 - 不同利益：交换
 - 共同利益：共赢
- 5、 善用标准影响力，成功化解对方的敌意
 - 正向影响力：说服他人做这件事的好处
 - 负向影响力：说服他人不做这件事的坏处
 - 标准影响力：影响他人本来就应该这么做
- 6、 问题外化技术的训练，让部门之间彼此利益趋同；
 - 把问题和人分开，避免先入为主给对方贴标签
 - 通过话术练习，让对方和你的立场一致，共同面对问题

七、 向上沟通表达的策略性训练（向上沟通要有“胆”）

- 1、 向上沟通需要遵从的三个原则；
 - 除非上级想听，否则不需要讲
 - 讲事实还是讲看法要根据具体情境来衡量
 - 要做到合理的坚持
- 2、 向上沟通汇报的四象限法则具体应用；
 - 在过去的时间维度上描述发生的事实
 - 在过去的时间维度上分析事情发生的原因

- 面向未来提出自己的解决问题方案
 - 在解决问题思路和方案的基础上提出具体的行动计划
- 3、 向上争取资源和改变上司决策的三步法则：
- 案例讨论：当你遇到这样的困境时，你该如何向上级沟通？
 - 顺应赞美：让上级更愿意听你讲
 - 引导转向：引起上级对话题的兴趣
 - 影响改变：让上级认可你的观点
- 4、 向上接受上级负面反馈的九步心法
- 深呼吸
 - 认真倾听，不要辩解
 - 询问问题，澄清含义
 - 感谢反馈
 - 认可反馈中正确的观点
 - 用时间来整理你所听到的内容
 - 决定要采取的行动
 - 保持积极正面的态度
 - 感谢反馈给予者（二级反馈）