

# 管理者的高效沟通与绩效管理

## 课程背景：

作为管理者，首要的能力就是沟通。

美国著名学府普林斯顿大学对 1 万份人事档案进行分析，结果显示：“智慧”、“经验”和“专业技术”只占成功因素的 25%，其余 75% 决定于有效的沟通。管理人员有效的沟通有利于形成良好的工作氛围，增进彼此的了解，消除误解、隔阂和猜忌，增强团队的战斗力，提高员工的士气，激发员工的工作热情。形成一种“精诚团结、同舟共济的精神”就是有效沟通与协调的结果。

绩效管理是指各级管理者和员工为了达到组织目标，共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。作为管理人员，绩效面谈的能力不仅仅在年终考评，也在每天的工作和团队管理中体现。

对于现代企业而言，面对外部环境复杂的同时，企业内部做强做达，内部组织结构复杂，而新生代员工已成为职场主力，在沟通方式上与原有企业文化产生冲突，要解决上述问题，必须重视企业与员工之间有效的、真诚的高效沟通和绩效管理。

## 课程收益：

- 掌握工作中高效沟通步骤和技巧
- 解决工作中因为沟通造成的困扰，突破沟通瓶颈
- 学会有效倾听、深度倾听的教练技术
- 掌握管理工作中的绩效管理技巧
- 清晰表述工作任务、目标、需求，令团队成员清楚、明白做事

课程时长：2 天，6 小时/天

课程对象：企业全体员工

授课形式：讲师引导、小组讨论、互动交流、练习、案例分析

## 课程大纲

### 第一讲：沟通为什么会有障碍

- 一、沟通障碍的产生（游戏）
- 二、沟通失真模型
- 三、管理沟通中的障碍
  1. 空间的设计（距离）
  2. 当事人的价值观及参照视角
  3. 语言及情绪
  4. 缺乏信任
  5. 职责不明确
  6. 个性不相容
  7. 拒绝倾听
  8. 没有利用恰当的媒介
  9. 沟通缺口
  10. 方向迷失
  11. 负载过重
  12. 选择性知觉

## 第二讲:用非语言沟通提升影响力

### 一、非语言沟通的特征

- 1.非语言沟通的定义
- 2.非语言技巧的重要情
- 3.所有行为都在沟通的价值
- 4.非语言沟通提供了许多功能

### 视频分享

### 二、非语言沟通的类型

- 1.身体动作
- 2.声音
- 3.触碰
- 4.形象
- 5.空间&环境

## 第三讲: 深度沟通 破除壁垒

### 一、倾听的定义

- 1.听与倾听
- 2.倾听的五个层次
- 3.深度倾听的定义
- 4.深度倾听的 3R 技术

Receive (接收)、Respond (反应)、Rephrase (确认)

### 深度倾听练习：一家三口的对话

### 二、工作中的高效沟通

- 1.事前准备——设定目标，制订行动计划
- 2.确认需求——认真倾听，有效反馈
- 3.阐述观点——观点明确，排除异议
- 4.处理异议——抛却成见，对事不对人
- 5.达成协议——确认时间节点，明确完成标准
- 6.共同实施——关注进度，阶段反馈

### 练习：试着按以上步骤做一次与员工绩效面谈的沟通？

### 三、结构化思维 逻辑与感性全脑沟通

- 1.金字塔原理
- 2.用逻辑的左脑帮助组织你的思想
  - 1) 时间框架  
一种使人放松的结构，让时间帮你推进表达
  - 2) 空间框架  
一种随处可用的结构，让你的表达形象生动
  - 3) 支点框架  
一种让你的表达呈现稳定、客观、审慎的结构
  - 4) 钟摆框架  
一种让你能够照顾多方观点，创造双赢结果的结构
  - 5) 变焦框架  
一种让你的表达呈现多样化，并使焦点突出的结构
  - 6) 递推框架



一种根据逻辑层层推进，让你的表达无可辩驳的结构

3. 用感性的右脑帮助你推进你的思想

1) 视觉力量

让你思想可视化，让你的表达引人入胜

2) 隐喻力量

不是机械的教条，而是用隐喻让听众自己说服自己

3) 对比力量

通过对比，让你的表达犀利无比

4) 节奏力量

节奏的本质是重复，隐含在表达中的节奏引起听众的共鸣

5) 幽默力量

能够让听众着迷，专心投入的“乐趣因素”。

6) 情绪力量

你的思想通过通过情绪的波动来传递，让你的听众停留在情绪度量表上任何位置

[4.情境表达训练：话题演绎练习](#)

四、与上司沟通技巧

1.支持：立场+利益

2.时机：随时+随地

3.意见表达客观恰当，不带情绪

4.提建议时，要有多种方案，深思熟虑

五、与部属沟通的技巧

1.开放的胸襟，容人的雅量

2.信任的态度：部属有错时,客观反馈

3.过失的弥补：择机熄灭

六、与同事沟通的技巧

1.尊重、合作、责

2.赞赏、化解、双赢

**第四讲:改善沟通氛围**

一、沟通气氛和信息

1.信息的定程度

2.沟通气氛如何发展

二、防卫：原因与对策

1.威胁面子的行为

2.避免对他人防卫

三、保留面子

1.使用清晰信息处方

2.对批评以不防卫回应

四、赞扬不溜须拍马

1.赞美从他们得意之事入手

2.肯定对方取得的成绩

3.先美的话不是越多越有效

4.背后赞美更显诚意

5.赞美与奉承有区别

6.请教的姿态，是让人最受用的赞美

## 第五讲：不同人际风格的解析与沟通

### 一、DISC 性格解析

- 1.重要性
- 2.测验

### 二、DISC 性格具体特征

- 1.D型：老虎型力量型支配性支配指挥者
- 2.I型：孔雀型活泼型影响型表达社交型
- 3.S型：考拉型和平型稳健型规划支持者
- 4.C型：猫头鹰型完美型分析型思考分析者

### 三、DISC 性格具体特征

- 1.与D型性格的沟通相处之道
- 2.与I型性格的沟通相处之道
- 3.与S型性格的沟通相处之道
- 4.与C型性格的沟通相处之道

## 第六讲：绩效考核的正确认知

### 壹、 绩效概述

1. 绩效
  - 1) 什么是绩效
  - 2) 为什么要谈绩效
  - 3) 绩效的特点
2. 绩效考核
  - 1) 什么是绩效考核
  - 2) 为什么要做绩效考核
  - 3) 员工真的讨厌绩效考核吗？
  - 4) 绩效考核的内容和周期
  - 5) 绩效考核的误区
  - 6) 绩效考核应遵循的原则

### 二、绩效管理

1. 什么是绩效管理
2. 绩效管理的重要性
3. 绩效管理的基本思想/理念
4. 绩效管理的组织分工

### 三、绩效管理的实施过程

1. 制定或完善考核制度
2. 确定考核评价模型
3. 考核签字
4. 绩效沟通（绩效诊断、绩效辅导、绩效面谈与改进）
  - 1) 绩效辅导的意义和作用
  - 2) 绩效辅导的技巧
  - 3) GROW 辅导模式
  - 4) 绩效辅导之后的工作要求
  - 5) 绩效面谈的内容
  - 6) 绩效面谈的步骤
5. 考核结果应用
6. 考核文档管理

- 1) 关键绩效指标 (KPI)
  - 2) 关键绩效行动 (KPA)
  - 3) 平衡计分卡 (BSC)
- 四、情境训练