

高品质的管理沟通技巧

(刘涛老师版权所有)

注：因培训需求各异，以下所有内容仅供参考，实际授课时内容会相应调整。

课程背景：

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里，有 80%的时间用于沟通。

如果沟通不畅，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司的指令，导致执行力低下，纠错成本高；如果沟通不畅，企业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困境。可见，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。

“沟通”是我们做任何一件事情的中心，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，企业沟通不顺畅，比如上下无共识、左右不配合、新旧不融合等等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。此时企业将呈现“三低一高”的特点，即：运营效率低下、市场业绩低迷、团队士气低落、员工离职率居高不下！

作为中层管理者，其身份是多元的，在沟通中起着上传下达的关键作用，因此，中层管理者沟通意识、沟通水平的高低就成为关乎企业经营业绩好坏的一个关键因素。通过建立良好的沟通机制、营造健康的沟通氛围提升中层管理者的沟通能力，对提高管理绩效、促进企业发展至关重要，良好的沟通能力是中层管理者获取事业成功必备的基本功。

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。管理者学习如何进行高品质管理沟通的课程，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。

本课程将从沟通的前提和基础，即心态和行为入手，逐步谈及中层管理者在日常管理中对上、对下、对平级的沟通策略，本课程并非阐述深奥的理论，而是分享可以即学即用的工作技巧。通过本课程的学习，将使管理者更清晰认识到通过沟通去达成双赢关系，共同取得最优结果。

课程收益：

- 1.了解沟通的概念，深刻认识高品质管理沟通的重要性；
- 2.掌握同理之心、委婉之心和喜悦之心等自我管理沟通的关键心态；
- 3.掌握主动之式、倾听之意和体态之意等自我管理沟通的关键行为；
- 4.训练并掌握与上级、下级和平级的高品质管理沟通策略及技巧；
- 5.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。

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：企业各层级管理者，以中层管理者/基层管理者/储备管理人员为主。

授课方式：讲师讲授40%，学员互动60%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟）。

第一讲：管理沟通基础

一、沟通定义-尊重信任理解合作

- 1.沟通三类：人际沟通、管理沟通、商务沟通
- 2.管理沟通三性：针对性、目标性、绩效性
- 3.管理沟通不只是信息的传递，还是情感、思想的交流

二、沟通规则-马斯洛五层次需求

- 1.生理需求（水、空气、食物、睡眠和健康等等）。

- 2.安全需求（人身安全、生活稳定等等）
- 3.社交需求（友谊、爱情以及社会关系等等）
- 4.尊重需求（成就、名声、地位和晋升机会等等）
- 5.实现需求（自我实现，创造力、问题解决能力和发挥潜能等等）

第二讲：自我管理沟通技巧

一、同理之心-设身处地将心比心

- 1.四类沟通心理：对抗、忽略、照顾、尊重
- 2.同理心的定义：理解、体谅、宽容
- 3.表达同理心的基本句型
- 4.表达同理心的组合句型

二、委婉之心-太极神掌柔能克刚

- 1.中国沟通文化最基本的特征：尊重他人、委婉表达
- 2.委婉拒绝的三步技巧
- 3.表达委婉心的基本句型
- 4.表达委婉心的组合句型

三、喜悦之心-正面境界积极格局

- 1.微笑：让微笑成为管理语言
- 2.幽默：幽默沟通招术
- 3.赞美：表达的五大技巧

四、倾听之意-发现根源澄清假设

- 1.倾听不良的原因
- 2.倾听的五个层次

3.倾听的三 R 原则

五、体态之意-此刻无声胜于有声

1.语气语调对沟通的影响

2.肢体动作对沟通的影响

3.PAC 沟通组合

第三讲：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“好”工作的技巧

3.汇报“差”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

第四讲：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.既要谈过去，还要谈现在和将来
- 3.双方要有效互动

三、批评下属-指明问题找出原因

- 1.要批评也要肯定
- 2.注意批评的场合
- 3.要控制好情绪

第五讲：平级管理沟通技巧

一、寻求支持-欲先取之必先予之

- 1.不要“人到用时方恨少”
- 2.适当分些功劳给对方

二、化解冲突-消灭萌芽克己双赢

- 1.化解冲突的技巧
- 2.冲突解决的方式

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”

课堂讲授的主要工具名录：

管理沟通的定义：信息思想情感

沟通技巧的工具：缤纷九味

管理沟通的规则：马斯洛五层次

沟通前置句的工具：三述

外在同理心的工具：双同步

内在同理心的工具：知情达意

委婉拒绝的工具：YesButGo

委婉语气的工具：爸妈请人

真诚赞美的工具：四式

反赞美的工具：礼尚往来

避免失真的工具：三大对策

有效倾听的工具：四清楚

倾听回应的工具：耳嘴脑心

体态式沟通的工具：四语密码

模式语的工具：PAC 组合

向上管理沟通：三原则

逻辑表达的工具：结构思维

汇报好工作的工具：高大上全

汇报差工作的工具：过眼云烟

决策型汇报的工具：缜密周全

接受任务的工具：听说问答

提出建议的工具：自由体操

向下管理沟通：三原则

布置工作的工具：6W+3H+1L

绩效面谈的工具：谈古论今望明

批评原则的工具：太阳原则

批评步骤的工具：汉堡包法

显性批评的工具：yXXy 法则

隐性批评的工具：旁敲侧击

应对批评的工具：尊重赢尊重

平级管理沟通：三原则

寻求支持的工具：娶白富美

寻求支持的工具：书面感谢

委婉拒绝的工具：夏冬春秋

化解冲突的工具：交集四部曲

化解冲突的工具：四只手

灵活处理冲突的工具：紧急重要矩阵

协同工作的工具：四服