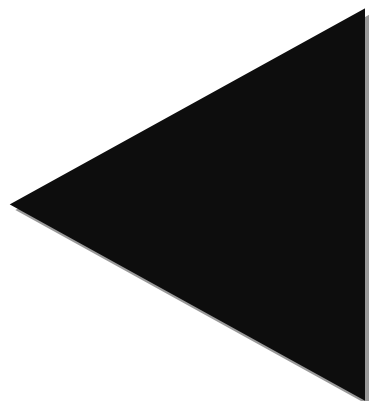




掌握关键

基于场景的管理沟通技巧



壹． 课程背景

管理者的工作就是通过**沟通**（核心方法）**使众人行**（核心使命），从而获得期望的**绩效结果**（核心任务）。就想一个乐队指挥，关键不在于乐器用得好不好，在于指挥得好不好。那么传统上，我们是如何学习沟通的呢？



传统沟通课程关注重点：

要么关注“事”：这类课程重点传授孤立的沟通技巧，寄望于学员在实际工作中能够灵活运用响应的技巧及其组合，脱离了实际的工作环境，转化非常困难，常见的《沟通技巧》《组织沟通技巧》《高效沟通技巧》均属于此类课程。

要么关注“人”：这类课程重点关注对象，从性格或者风格的角度定义沟通对象的行为及需求，以此为出发点确定沟通策略，然后具体运用沟通技巧。基于PDP、DISC、MBTI、九型人格等等均属于此类。其困境在于首先其分析工具的信度和效度，其次是忽略了沟通对象的善变。

传统沟通课程的困境在于：

期望用一套方法去解决所有的沟通问题，但这是无法实现的。

职场中任何技能都依托于特定的场景，理由很简单：技巧再熟练，方法再强大，也不能指望用一套方法解决所有的问题。因此，最有效的技能训练方法就是深度还原实际场景，学中做，做中学。既最大程度掌握了方法，也解决了知识迁移的问题。

本课程从提炼关键管理场景出发，深度解析不同场景下的沟通策略及方法。

既提炼共性的方法论，也针对不同场景的差异，提供不同的解决方法。具体来说：

课程基于“实”、“诚”、“活”三个关键词基础上展开，“实”体现在沟通前准备扎实、沟通中充实、沟通后落实；“诚”体现在沟通中要真诚、热诚和坦诚；“活”体现在活学、活用、活套三个方面。

课程目标：

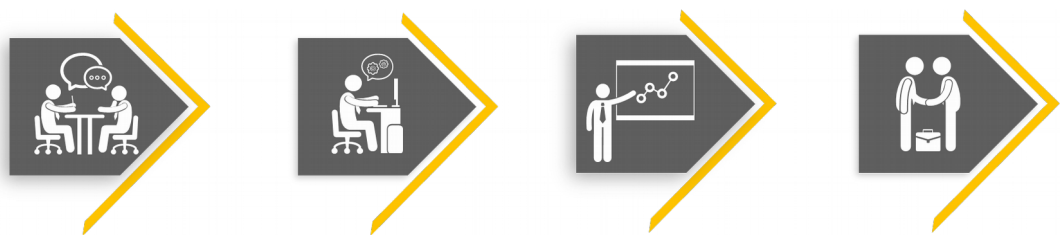
帮助学员掌握基于特定的场景的沟通技巧并能够实现转化运用。

Meaningfu:有意义的，所学方法应该基于实际问题提炼，并最终能够解决相应的实际问题。基于场景化的方法学习可以做到这一点。

Memorable:本课程通过大量情景练习，包括场景还原分析、案例分析、模拟练习等等方法帮助您记住所学。

Available:好的学习应该尽量降低学习结束后的转化和运用的难度，本课程全部运用场景都来源于实际工作，课上所学即实际所用。

课程设计：



课前收集场景 课上场景还原 场景方法学习 结合场景演练

培训安排

- 从管理者任务、使命出发定义六大关键场景；
- 完整版 4 天 24 小时，可灵活选择场景，通常每个场景半天；

定义关键场景		
冲突处理	绩效谈话	工作汇报
任务分派	培育下属	队伍激励

课程内容

一：导入：管理者基本认知

二：场景训练：（表格中第二、四项仅作为例子，实际课程中，以课程前收集到的实际案例为准）

场景一：冲突处理

理论导入	场景分析	运用方法	回归场景
1. 左右脑理论 2. 冲突的冰山模型	案例 左右为难的经理	<ul style="list-style-type: none">■ 冲突处理四步法■ 漏斗式提问及反问■ 倾听三部曲■ 共识三层次■ 反馈四步法	案例 我该怎么办

场景二：绩效谈话

理论导入	场景分析	运用方法	回归场景
1. 提问的力量 2. 决策心理	案例 郁闷的小赵	<ul style="list-style-type: none">■ 绩效谈话四步法■ 谈话前准备■ 漏斗式提问■ 原因分析矩阵■ 如何获得承诺	情景演练： 低绩效员工

场景三：工作汇报

理论导入	场景分析	运用方法	回归场景
1. 心理需求分析 2. 因果与并列逻辑	案例 无法推进的营销路演 沟通风格测评	<ul style="list-style-type: none">■ 大脑扫描图■ 三段式汇报方法■ 汇报 333 结构■ 获取支持的卡耐基五步法■ 应对领导的质疑	情景演练： 一次工作汇报

场景四：任务分派

理论导入	场景分析	运用方法	回归场景
1. 员工 ASK 模型 2. 管事的基本原则	案例 你会选择谁？ 视频 为什么任务没有完成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下属四类型 ■ 任务分派的三个“必说” ■ 过程管控的三个“到” ■ 如何设置任务检核点 	情景演练： 任务分派

场景五：培训下属

理论导入	场景分析	运用方法	回归场景
1. 员工培育的三种类型 2. OJT 的基本和原则	教学游戏 “T字教导”	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下属培育三步法 ■ 技能指导五步法 ■ 技能指导的 QUICK 模型 ■ 反馈的 CRF 模型 	情景演练： 一项新技能

场景六：队伍激励

理论导入	场景分析	运用方法	回归场景
1. 马斯洛需求理论 2. 双因素理论	案例 郁闷的小蓝	<ul style="list-style-type: none"> ■ “立场”和“角度” ■ 利益探究法 ■ 授权型激励方法 	情景演练： 我该怎么办？