

# 《管理者高效沟通技巧》

主讲：高飞

## 【课程背景】

小李当员工的时候业绩很好啊，怎么干了部门经理后，整个部门的业绩反倒不行啦？

小陈平时脾气挺好的，她管的片区经营都不错，怎么昨天和大区老总杠起来了，还不依不饶的？

老张是公司的骨干中层，怎么这次绩效谈话之后反应那么大，还吵着要辞职？

企业是由人组成的，人和人之间必然存在着认知的不同和理念的偏差，如果沟通问题解决不好，上面列举的情况一般都会发生，一方面影响企业的管理效率和内部氛围，另一方面甚至会损害企业的对外形象。

本课程针对企业管理者的现实需要，涵盖了管理者日常沟通的三个维度——向下沟通、横向沟通和向上沟通，综合运用案例分析、情境演练、现场建构等教学方法，让学员掌握沟通模型，能够运用科学方法优化沟通质量和效率，从而提升企业的整体管理水平。

## 【课程收益】

- 理解沟通基本模型，清晰管理者三个维度沟通的基本特征。
- 掌握三个维度的沟通方法，运用科学方法提升沟通质量和效率。
- 运用 DISC 模型分析沟通对象，选择合适的沟通方式。
- 灵活运用激励策略，对不同状态的员工有效激励。

## 【课程特色】

1. 把学以致用放在首位。总结了多年的职场沟通经验，提供多种沟通实用工具及技巧，注重学员的刻意练习和学以致用。
2. 提供马上能用的实战模型。课程提供了非常实战的运用模型，便于学员在不同的场景下灵活使用。
3. 具备良好的可拓展性。讲清楚了沟通的底层逻辑，从思维的层面让内容具有良好的可拓展性，激发学员的思考和成长。

【课程对象】企事业单位中基层管理者

【课程时间】1天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 导课部分

- 管理者的难言之隐
  - 爱闯祸的小张
  - 教不会的小李
  - 慢半拍的老王
- 怎么办？

### 做一个会沟通的管理者

#### 第一部分：什么是“会沟通”

一、沟通的误区

二、什么是沟通的三维

1. 沟通第一维-开放性

➤ 开放性=扩大共识+消除盲区

【案例】如果要和小李聊她的问题，具体怎么说呢？

➤ 保持开放性第一招 共同体意识

➤ 保持开放性第二招 沟通清除障碍清单

【练习】使用《沟通清除障碍清单》，盘一盘你团队中的小张、小李或者老王

2.沟通第二维-目标感

➤ 目标感=方案力

【案例】给同事提要求，明天的会，无论如何不能迟到

【案例】领导，上次和您汇报过的那位客户来昆明了，周四有空一起吃个饭吗？

➤ 如果现场没法给方案，怎么办—未来视角

【案例】六个月后，我希望咱们能取得这个结果`~~~~~`

3.沟通第三维-建设性

➤ 建设性=把沟通导向行动

【案例】如何说服某公司采购我们的服务`~~~~~`

➤ 怎样在沟通中展现建设性？

- 我们来抓抓落实

- 请对方提一个需求

【练习】公司提供了一个福利项目：洁牙一次，不过你刚好需要补一颗牙，怎样说服牙科医院同意这件事？

## 第二部分：三部曲提升沟通力

一、FEE 倾听法

1.接收事实

2.感受情绪

3.解读期待

【练习】2019年，青海西宁的亚朵酒店接到过一位母亲打来的电话……

接到这样一个电话，你会怎么做？

二、ARC 确认法

1.确认事实

2.响应情绪

3.明确行动

【练习】今天小张看到自己这个月的工资数字后`~~~~~`

怎样和小张沟通这件事？

三、ASA 反馈法

1.确认需求

2.切换时空

3.行动计划

【练习】假设你是一个学校的教务负责人`~~~~~`你应该怎么办？

## 第三部分：不同场景的沟通策略

场景一：业务辅导

➤ 小李操作又出现问题！

【练习】你觉得小李为什么学不会？

➤ 业务辅导两步骤

- 植入目标
- 发现盲区

### 场景二：客户异议处理

- 我刚进支行大厅，听到一阵争吵的声音
  - 【练习】案例讨论：怎样安抚好客户
    - 怎样让小张学会处理这样的情况
- 怎样安抚好客户
  - 关键点：及时切换
- 怎样让小张学会处理这样的情况
  - 关键点：击穿阈值

### 场景三：批评员工

- 开门红已进行一周，老王动作依然缓慢
- 批评步骤

【练习】批评场景情景剧编排和表演

### 场景四：调解矛盾

- 有一天，小张和小李吵起来了
- 注意避坑
- 调解矛盾四步走
  - 释放情绪
  - 制造真空
  - 重建目标
  - 最小改善

## 第四部分：沟通的升级—激励

一、用员工喜欢的方式进行交流

- 1.让我们先做一套测试题，看看你的行为风格
- 2，DISC 的起源发展与行为风格解析
3. 用员工喜欢的方式对待他
  - 与D型人沟通
  - 与I型人沟通
  - 与S型人沟通
  - 与C型人沟通,

【练习】用矩阵盘点一下你的团队成员

二、激励三角模型

1.什么是三角模型

【案例】话说一家中国企业在非洲建厂的时候`~~~~~`

2.荣誉激励三策略

- 设置仪式
- 讲好故事
- 用好资源

【练习】使用荣誉激励三策略策划一个年度先进表彰仪式

3.什么是好的福利激励？

【案例】北京十一学校的福利激励

## 第五部分：跨部门沟通

### 一、转变一个观念

➤ 跨部门沟通，面对的是客户

### 三、填写一张表格

➤ 《跨部门合作研究表》的内容要素有哪些？

【练习】选择一个你经常需要合作的部门填制《跨部门合作研究表》

### 三、做好三个动作

1. 研究对方的需求

2. 我能为你做什么

【案例】一位银行营销能手的故事

3. 我需要你协助什么

## 第六部分：向上沟通

### 一、观念升级 211

1. 破解两个迷思

➤ 瞎猜测

➤ 标签化

2. 改变一个观念

➤ 转变“上级是我的不确定性来源”的认知

3. 升级一个认知

➤ 结成联盟

### 二、向上沟通三部曲

1. 成为稳定的供应商

➤ 向上级供应稳定的战略级透明度

● 产品化交付

● 定期与上级做“人才盘点”

【练习】运用《人才盘点九宫格》盘一盘团队成员

2. 成为师生

3. 成为盟友

➤ 做好承接者

## 结课部分

【学习活动】我是演员我怕谁

1. 每个小组准备你们的毕业演出

2. 故事情节和参演人员没有限制，道具可以是课堂的任何物品

3. 综合运用沟通原则、模型、方法，把知识点运用在具体的情节中

4. 隆重的颁奖典礼