

管理沟通——打造高绩效与强凝聚力团队

课程背景：

沟通为什么如此重要？沟通为什么如此困难？如何让沟通成为公司的竞争优势？如何建立起公司里的“沟通文化”？如何解开公司里沟通的死结？如何在工作中与上司、同事和下属顺畅有效地沟通？有效沟通的最重要原则是什么？最有效的沟通方法是什么？最重要的沟通行为是哪一项？沟通需要什么“通道”？

学员在深入理解管理角色的基础上，提高管理意识，使学员在轻松的环境中提升管理技能。通过学习，帮助企业打造优秀的高绩效管理团队。

本课程讨论的是管理者如何找到思维升级，如何激励他人自愿地在组织中做出卓越的成就，如何通过实际行动把理念化为行动，把愿景化为现实，把障碍化为创新，把分裂化为团结，把冒险化为收益；讨论的是管理者如何激发人们抓住挑战性的机会，取得非凡的成功。

在任何一个企业中沟通每时每刻都在影响着组织的发展，有 70% 的问题是由沟通协调不利导致的，沟通与协调能力还是管理者成功的必要条件。

课程特色：

- 实用：针对管理者的实际困难
- 系统：在课程内容上，倡导“深度与广度兼顾，实践理论并举”，课程内容注重实用性及启发性，善于从事物本源出发，全面系统解决问题
- 生动：综合运用多种培训手段

课程收益：

- 深化对“管理沟通”的认识、感悟人际关系的秘诀
- 深入了解与上级、下级、平级之间管理沟通的原则、技巧

- 掌握反馈、下达指令、批评与表扬技巧的实用技巧
- 深入认识不同的沟通风格，提高对他人沟通风格的判断力
- 规避常见的沟通障碍，进行角色沟通能力训练

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中层管理人员

课程方式：案例分析、管理游戏、角色扮演、小组活动等

课程大纲

第一讲：管理沟通的基本常识

一、沟通的实质和原则

1. 沟通在管理流程中的位置

2. 沟通的目标

1) 传递信息

2) 说明事物

3) 联络感情

4) 表达意愿

3. 影响沟通效果的三因素

4. 沟通中常见的四误区

1) 以为做的越多越好

2) 同样的方式重复多次

3) 总觉得自己说的有道理

4) 以为别人只能听到表面的意思

二、沟通的主体理念要点

1. 沟通的“格局”
2. “道理”带动共识
3. “互动”保障接受
4. “整合”促进生成

三、沟通中需了解的人性

1. 人都希望被肯定和赞同
2. 人都希望被认为出发点是好的
3. 人都希望别人和自己同频道
4. 处理好事情，先处理好心情
5. 人都喜欢高层次的欣赏与低层次的批评

案例：办公用品的缴回

第二讲：沟通的基本方法与步骤

一、企业组织沟通的主体与方法

1. 外部沟通与内部沟通
2. 沟通中需掌握的十种有效方法

案例分析：几种沟通形式如何应用在不同的环境中

二、沟通的步骤

1. 事前准备

- 1) 目标
- 2) 计划
- 3) 预测争执
- 4) SWOT 分析

2. 建立关系

- 1) 以情为先
- 2) 以理为主

3. 把握时机

- 1) 时间
- 2) 地点
4. 阐述观点
5. 处理异议
6. 达成目标

三、不同沟通风格的管理者分析与应对

1. 分析型人的特征与沟通技巧
2. 支配型人的特征与沟通技巧
3. 表达型人的特征与沟通技巧
4. 和蔼型人的特征与沟通技巧

案例分析：分析曹操、刘备、孙权的个性与沟通技巧

第三讲：沟通在角色扮演中的能力训练

一、社会人生舞台上的各种角色

1. 在不同人生阶段的角色变换
2. 在不同场合的角色变换
3. 在公众场合的心理控制

二、度过“破冰期”的能力训练

1. 社会交往之初的心理隔阂

2. 运用第一印象法则的形象设计
3. 近距离交往的行为控制，主动沟通，唤起注意，拉近距离

三、展示交往风格的能力训练

1. 对于自身交往能力的正确认知
2. 防止自我贬低，突出自身优势
3. 不同交往风格的比较
4. 自身交往风格的展示与强化

四、排除深度交往障碍的能力训练

1. 与熟人交往的常见障碍
2. 不同社会阶层、不同年龄阶段、不同文化背景、不同地域的交往技术，等待、宽容、信赖、欣赏、赞扬等交往技术

五、把握交往尺度的能力训练

1. 勾画自己的社会交际圈
2. 合理地分配交往的时间
3. 把握交往的深浅程度
4. 正式关系与非正式关系的转换

第四讲：沟通在企业中的应用总结

一、与上级沟通

1. 接受指示：听要求、明期望
2. 汇报工作
3. 请示工作：说目标、讲方案

案例讨论：对上级的工作有不同的意见你应该怎么办？

二、与下级沟通

1. 下达命令：遵循 5W1H 原则
2. 听取汇报

讨论：下属喜欢上司怎样沟通

三、平行沟通

1. 原则：尊重和欣赏、换位思考、知己知彼
2. 策略：制度保证、结构调整、人际关系、文化氛围、个人意识

四、冲突中的沟通

1. 退守化解法
2. 弱化差异法
3. 感情交流法
4. 拖延分化法
5. 重建目标法
6. 发现与反思

第六讲：沟通技巧与应用

导入：常见的五种沟通的障碍

1. 定式思维
2. 过早的评价
3. 一心二用
4. 直接跳到结论
5. 偏见

一、关键对话

1. 关键对话的三个特征

2. 关键对话的四个步骤

二、不同管理情境中的沟通应用

1. 绩效管理中的沟通技巧

- 1) 绩效目标的沟通
- 2) 绩效辅导中的沟通方法：GROW 模型
- 3) 绩效评价结果的反馈

2. 授权管理中的沟通技巧

- 1) 授权程序
- 2) 授权话术

3. 激励管理中的沟通技巧

- 1) 正面反馈
- 2) 辅导性反馈

第七讲：团队协作

一、优秀团队的特征

1. 心态共赢
2. 标准清晰
3. 注重承诺
4. 感恩超越

二、树立积极思维

1. 把“关注圈”变成“影响圈”
2. 把“抱怨”变成“愿望”