
”关键对话“之管理沟通

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

【目标和成果】

- ☺ 重新审视自己，找到自身行为中所存在的优缺点
- ☺ 通过视频学习和演练，掌握工作场景中应用关键对话的方法
- ☺ 掌握关键对话的核心要义，自我评测沟通中的缺失和障碍
- ☺ 通过德鲁克思想的传导，帮助管理者理清自身的角色与责任
- ☺ 促进一个共同的团队愿景，增强公司目标的清晰度
- ☺ 提升学员立即改变与行动的动力与意愿

【培训特点】

- ✦ **视频教学**：由影片带领学员进入管理场景，在场景中经历自我反思，并在范例视频中找到解决方法，最终落实到情境模拟的演练中，将学到的能力体现在日常管理情境中。
- ✦ **体验式行动学习**：学员以一个模拟现实工作情境的活动为起点，在活动中使用自己惯常的行为方式操作，之后在培训师的引导下对行动过程做深层反思，从而引发行动或行为的转变，建构新的行为及习惯。
- ✦ **以问题为导向的教学法**：全部课程内容均采用问题的方式出现，引发学员讨论：发现什么 - 是什么 - 为什么 - 怎么办，用问题引发深度思考，共同发现问题、共同寻找解决方案，同时以相应的理论作为补充。
- ✦ **结果导向落实到行动**：只有落实到具体行动计划才能达成培训效果。在课程的最后，会通过从现状到价值、到行动计划的引导，订立个人的下一步协作力改进计划，以及部门需要完善的工作计划，在转换心智模式的基础上，将培训内容落到实处。

【培训对象】

企业中基层管理团队

【人数要求】

30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不要是阶梯教室 / 排排坐模式）

【培训时间】

2日（每日6小时）

课程大纲

DAY 1

模块一、开篇 - 学习期望

- ✦ 课程目标：不是来听传统管理和沟通知识的；
是来经历当场深入探讨沟通问题并有突破方向和方法的
- ✦ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✦ 课程收获：对自我的新感悟、新理解，并发生行为转变
- ✦ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✦ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

模块二、沟通要素的妙用

- ✦ 高效沟通的双向原则

-
- 互动：我怎么说，你怎么做！

✚ 语言之外的信息传递

- 非口语行为
- 视频：相同台词不同结果

模块三、沟通技巧训练

✚ 发问基本技能训练

- 什么是发问？
- 如何进行发问？
- 发问的关键技巧是什么？

✚ 倾听基本技能训练

- 什么是倾听？
- 如何进行倾听？

-
- 倾听的关键技巧是什么？

🌈 反馈技能基本训练

- 区分问题背后的问题
- 建设性反馈训练
- 检视自己在反馈中的“掰手腕”

- 情景游戏：听音画图

- 情景演练：工作回馈

模块四、场景训练

🌈 应对抱怨

- 转换消极为积极的思路
- 区分员工的工作障碍
- 视频学习与演练

✚ 向上沟通

- 辅佐上司是下属的责任
- 帮助上司做好决策
- 视频学习与演练

模块五、平行沟通

✚ 跨部门协作的三个层次

- 旁观 - 自我 - 双赢

✚ 双赢思维

- 影响圈与关注圈
- 不同的选择带来不同的结果

✚ 大局观

- 我们的共同目标

-
- 谁应该承担起责任
 - 领导者的责任
 - ✚ 协作中的常见情景
 - 视频观摩：为什么这么安排我的工作！
 - 流程步骤解析
 - 情景模拟：各执一词的谈话
 - ✚ TKI冲突处理模式测评
 - 掌握你的冲突处理模式
 - 五种冲突处理模式的建议
 - ✚ 换位思考
 - 跨部门协作中的八大现象剖析

DAY 2

模块六、何谓“关键对话”

✚ 关键对话的三个特征

- 意见不一
- 情绪激烈
- 事关重大

✚ 跳脱“傻瓜式的选择”

- 脑科学的最新发现：人脑的发展
- 人体的运作机制不适应关键对话
- 逃离战斗 - 逃避的选择

✚ 自我衡量：工作生活中常见的关键对话

模块七、明确对话的目的

✚ 逃出傻瓜式选择

- 思考自己的目标和动机

-
- 我能为双方及双方的关系实现什么目标
 - 案例分析：明总主持会议上的冲突
 - ✚ 场景模拟：向上沟通中如何明确目标
 - 视频学习：领导，这个你要支持我！
 - 步骤梳理：向上沟通的关键要素
 - 模拟练习：领导，我有个建议
 - ✚ 从“心”开始 - 确定目标

模块八、营造安全氛围

- ✚ 关注内容和氛围
 - 视频学习：“非口语行为”传递的信息
 - 应对压力的方式
 - 测试：TKI 冲突处理模式测评
 - 活动体验：掰腕子

✚ 判断对话氛围是否安全

- 自身陷入危急时刻的反应
- 对方失去安全感的信号

✚ 营造安全感

- 营造共同目标
- 保持尊重建立信任
- 使用对比法回归安全

✚ 安全感营造训练：习惯矫正

- 视频学习：你的工位实在是太邋遢了
- 步骤梳理：营造安全感的关键要素
- 模拟练习：这种工作方式，你一定要改

模块九、基于事实谈话

✚ 情绪管理的 ABC理论

✚ 案例分析：Mary 与 Luke 的暗战

- 富有想象力的自我辩护
- 行为方式模型
- 摆脱主观臆断
- 基于事实对话的步骤

✚ 陈述观点

- 综合陈述 5步法
- 放弃强硬和绝对化的表达
- 模拟练习：应对小刁

模块十、了解真实动机

✚ 关于信任

- 中国人的信任模式
- 常见的三种建立信任的方式

- 现场练习：三分钟建立信任

- 情境检验：向左转向右转

- ✚ 了解动机

- 倾听的关键技巧

- 如何在倾听中表现出好奇和耐心

- 重述与引导

- 建设性反馈训练

- ✚ 综合演练：一对二冲突解决

- 视频学习：领导，是他不对！

- 步骤梳理：冲突解决的关键要素

- 模拟练习：产品与研发的论战

模块十一、总结提升

- ✚ 来自德鲁克的教诲

-
- 沟通背后的逻辑：贡献 - 关系 - 沟通
 - 承担起贡献的责任
 - ✚ 我们学到的知识
 - ✚ 我们的行动计划