

高效沟通艺术

主讲：王哲光

课程背景

工作中最大的障碍就是沟通不畅，许多事故和错误的背后，大多不是技术和操作的原因，而是缺乏有效的沟通造成的问题。不是吗？随处可见的事实：你以为别人了解你的意思，但结果听到的是“我以为是这样的，所以不是我的错”；有的人讲话大家都爱听，有的人讲话一开口就得罪人；在自己部门大家沟通还不错，怎么一到要其他部门或同事配合就那么的难；我的报告老是得不到上级的认可，我的意思他怎么就是不明白呢？问题出在哪儿呢？其实大多数人都没有意识到，沟通是一门艺术，它无时无刻不在影响着我们的人生。我们的诸多不顺都是因为沟通技巧的缺失，表现出不恰当的语言和行为，从而在人际关系上得不到实质性的进展和拥有良好的关系。

上级作为我们重要的内部客户，如何处理同他们之间的关系是许多下级头疼的问题，当我们能够发挥自己的影响力，并且能够借助上级的资源达成目标和完成任务，需要有效与上级沟通的技巧。与同事和下级沟通如果不畅，将严重影响工作绩效和目标达成，人际关系中最大的困扰是沟通的障碍和由此导致的各种冲突，从而造成了金钱的浪费和机会的损失，不管是工作还是生活，沟通都和我们紧紧相扣。本课程通过演练帮助学员掌握高超的管理沟通技能，有效处理好平级、上级、下级的关系，获得尽可能多的支持，成为卓越的管理高手。

课程目标

- 掌握沟通的基本原则，能基本运用展示、聆听、发问、厘清、回应等高效能沟通的技巧；
- 掌握平行沟通、向上沟通、向下沟通的沟通技巧；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 掌握同上级沟通的技巧和面对不同类型上级时的应对方法，获得上级的支持；
- 掌握人际关系的基本原则，理解真正的双赢实现模式，成就卓越职业人生。

授课对象

管理人员。

培训用时

2天（每天6小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从而成为企业需要的管理精英。

课程大纲

一、沟通从心开始

1、沟通是管理的血液——沟通的本质

- 1) 重新认识沟通
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少
- 3) 什么是有效的沟通？

工具：沟通模型

2、沟通不良的后果

- 1) 产生误解
- 2) 难以执行
- 3) 传递中断
- 4) 信任不足

3、知彼解己的移情交流

- 1) 获取真实意见的技巧
- 2) 用心聆听的两个层次

工具：发言权杖

演练：同理心沟通

4、清晰无误的表达技巧

- 1) 工作沟通的四种方式：指令、说服、征询、探讨
- 2) 说服的四大技巧：逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度
- 3) 沟通的四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

二、平行沟通——跨部门沟通技巧

1、跨部门沟通为什么那么难？

2、化解冲突的良方

- 1) 冲突的表象特征——冲突发展五大阶段
观点不同、争执交锋、矛盾激化、有限斗争、全面战争
- 2) 允许建设性冲突——冲突的正面意义
引起关注、激发兴趣、头脑风暴、问题导向、推动创新、促进变革
- 3) 冲突管理五大技法
介入疏导、沟通指引、调解降温、主持谈判、权利仲裁

3、消除分歧达成共识的平行沟通

- 1) 第三种解决方案
- 2) 统合综效与群策群力

演练：当两个部门都没错怎么办？

4、如何高效的开会

- 1) 开会前要问的问题
- 2) 有多少会可以重来——高效能开会的前提
- 3) 高效能会议的关键点

导入议题、澄清资料、发展意念、决定行动、总结要点与跟进

三、向上沟通的技巧

1、如何正确理解“上级永远是对的”

- 1) 为什么我们和上级的看法有差异
- 2) 非完美上级的类型
越级指挥型、好大喜功型、吹毛求疵型、外行领导型
- 3) 为什么能够向上管理

2、如何领会上级意图

- 1) 上级最关心的方面
- 2) 聆听与核对任务
- 3) 掌握检核标准
- 4) 确认行动计划

3、不要做挑刺的人——带着方案谈问题

- 1) 口头汇报的原则
- 2) 书面汇报的原则

演练：如何向上级提建议——3分钟MINI汇报

4、当好下级的技巧

- 1) 挖掘上级需求
- 2) 照顾上级面子
- 3) 背黑锅的学问
- 4) 获取上级信任
- 5) 如何在上级发言后做好补充
- 6) 如何处理夹在不同意见上级之间的关系

四、向下沟通的技巧

1、如何应对下级的特别请求

- 1) 是否真解决不了
- 2) 大家都同意可以考虑
- 3) 下不为例则依样学样
- 4) 重视请求未必同意
- 5) 即便有权决定也不要立即应承
- 6) 不要“万事有我”

2、如何布置任务与执行政策

- 1) 如何执行不受欢迎的政策？
教学影片：如此管理
- 2) 用人七大要务
- 3) 如何让下级愉快接受任务

教学影片《如何布置任务》

4) 如何化解执行阻力

教学影片《如何化解执行阻力》

3、批评员工的策略与技法

1) 让下级自己说清楚

2) 对事不对人

3) 直击要害

4) 三明治法

5) 响鼓用重锤

6) 制止不良行为

4、好聚好散——必须淘汰员工时要做的事

教学影片：这样辞退员工对吗？

职业习惯造就卓越人生