

管理者管理沟通训练营

课程背景：

组织是人的集合体，良好的沟通能提升组织整体效率。管理者很多时间用在沟通上。所以，有企业家说，管理就是沟通。然而，组织内部沟通不畅的现象普遍存在。比方说，员工之间沟通不畅，扩大矛盾；上下级沟通不畅，降低信任；横向沟通不畅，加剧冲突；与外部沟通不畅，带来公关危机。可见，不良沟通是组织发展的障碍！良好沟通就是生产力。

管理沟通是管理者的必修课，需要下功夫修炼。沟通能力并不会随着年龄增长与职位上升自然提高。有些经理说：沟通不就是说话嘛，有什么复杂的？事实上，沟通需要说话，可是“会说话”并不容易。有些经理说：沟通不就是“辩论”吗？事实上，沟通某些时候需要争辩，可是“事事争辩”赢了道理，输了合作；有些经理说：与上级沟通“听话”就行，可是被领导批评“被动”，真是委屈！——沟通是一门复杂学问，不存在简单的答案，需要用心学习、反思、实践才行。

本课程帮助管理者改善管理沟通效率与效能，包括：提升沟通意识，掌握向上沟通、横向沟通与向下沟通能力，与上级、平级、下属建立良好的工作关系，增进信任，获得支持，降低组织内耗，持久提升组织效能和竞争力。

课程收益：

- 理解沟通的本质、过程、目的与沟通障碍，促进职业反思，提高沟通意识。
- 掌握横向沟通技巧，提升沟通素养，与同事及横向部门顺畅沟通。
- 掌握向上沟通技巧，赢得上级信任与支持，建立良好、双赢协作关系。
- 掌握向下沟通技巧，赋能员工，建立良好关系，提升业绩，达成目标。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：组织中中层、基层管理者，部门负责人，项目负责人

课程方式：案例教学 + 实战演练 + 情境模拟 + 视频 + 小组讨论

课程工具：

工具 1：约哈里视窗

工具 2：应对冲突风格

工具 3：STAR 反馈与 STAR/AR 反馈

工具 4：辅导 GROW 模型

课程大纲

第一讲：理解沟通本质

一、沟通的重要性

1. 职场沟通七种关系
2. 良好沟通的价值与意义

案例：沟通不良的代价

二、沟通的本质与形式

1. 沟通的本质
2. 沟通的目的
3. 沟通的过程
4. 沟通的形式与类别

三、沟通的障碍与突破

1. 沟通出现障碍的原因

- 1) 主体 (2) 客体
- 3) 媒介 (4) 内容

2. 化解沟通障碍的修炼

3. 沟通视窗：约哈里模型

- 1) 开放区
- 2) 盲目区

3) 未知区

4) 隐秘区

小结：本讲主要解决——

1) 增进对沟通的认知

2) 理解沟通障碍

3) 理解约哈里视窗对沟通的作用

第二讲：横向沟通——获得理解与协作

一、同频共振

1. 我们喜欢他人的理由

2. 人际相似性的秒用

3. 表现与对方的相似性

4. 有效处理与对方的“不同”

二、询问技巧

1. 开放式问题&封闭式问题

2. 询问的五个技巧

1) 使用开放问题，结合封闭问题 2) 降低问题的威胁度

3) 一次只问一个问题 4) 提供建议，而非主张

5) 少用或不用反问句

三、倾听技巧

1. 周边不合格的听众

2. 听的五个层级

3. 倾听中的回应

1) 评判

2) 建议

3) 自传

4) 碰撞

5) 重述

4. 重述法的妙用

1) 适应情境

2) 作用

3) 重述与引申表达技巧

四、处理冲突

1. 冲突的主要原因

2. 冲突的本质

3. 应对冲突的五种风格

1) 整合式

2) 协调式

3) 妥协式

4) 支配式

5) 逃避式

测评：冲突风格测评

4. 应对五种沟通情境

五、达成一致

1. 界定问题

2. 确认共识领域

3. 共同探讨解决方案

1) 清晰表达观点

2) 总结双方差异

3) 提出问题

4) 给出建议

4. 确定行动计划

5. 展望未来

小结：本讲主要解决——

1) 掌握横向沟通五个常用技巧

2) 养成良好的沟通习惯

第三讲：向上沟通——获得信任与支持

一、与上级沟通的原则

1. 与上级良好沟通的重要性

2. 澄清与上级协作的认知误区

1) 不是拍马屁

2) 不等于“听话”

3) 不表示“独立”

3. 与上级协作原则

1) 亲近

2) 忠诚

3) 立功

4) 礼让

二、了解上级倾听风格

1. 人际导向型

2. 行动导向型

3. 内容导向型

4. 时间导向型

三、辅佐上级七个习惯

四、应对不完美的上级

1. 职场中“不完美”上级的类型

- 1) “压力”型上级
- 2) “猜疑”型上级
- 3) “明星”型上级
- 4) “倦怠”型上级
- 5) “偏心”型上级
- 6) “回避冲突”型上级

2. 应对“压力型”上级

- 1) “压力型”上级的表现
- 2) “压力型”上级关心什么
- 3) 应对“压力型”上级策略

3. 应对“不完美”上级六项通用技巧

小结：本讲主要解决——

- 1) 主动选择建设性的态度与上级沟通、协作
- 2) 建立与上级沟通协作的良好习惯
- 3) 与“不完美”上级顺畅沟通

第四讲：向下沟通——赋能员工，提升业绩

一、向下沟通场景

1. 与员工“谈心”
2. 委派工作

3. 给予反馈
4. 给予表扬
5. 建设性批评
6. 绩效辅导
7. 绩效面谈
8. 开会

二、有效委派工作

1. 充分准备

- 1) 分析任务
- 2) 选对人
- 3) 制定标准

2. 阐述任务

- 1) 描述任务
- 2) 明确成功衡量标准
- 3) 确定资源
- 4) 确定所需培训
- 5) 确定反馈要求
- 6) 通过邮件传达关键点

3. 跟进与支持

- 1) 观察与监控
- 2) 提供支持
- 3) 例外管理

三、给予有效反馈

1. 反馈的重要性
2. 管理者为什么较少给予反馈

3. 有效反馈的原则

- 1) 建立公正的程序
- 2) 了解事实
- 3) 把握反馈时机
- 4) 专注于行为改变

4. 反馈的类型与话术

- 1) 正面反馈：STAR
 - 2) 发展型反馈：STAR/AR
5. 有效给予表扬

四、绩效辅导

1. 推进与拉动工作

- 1) 指导：专家角色
- 2) 辅导：教练角色

2. 一对多辅导：会议

- 1) 晨会
- 2) 周例会
- 3) 月例会
- 4) 季度会议

3. 一对一辅导

- 1) 辅导三种类型
- 2) 辅导三环模型
- 3) 辅导五项技能
- 4) 辅导 GROW 模型

五、绩效面谈

1. 面谈前

- 1) 安排适当时间与地点
- 2) 让员工做好准备

2. 面谈中

- 1) 说明面谈目的
- 2) 员工自我总结
- 3) 告知考评结果
- 4) 处理意见分歧
- 5) 就后续步骤达成一致

3. 面谈后：记录谈话内容

4. 绩效面谈个性化处理

1) 与内向员工面谈技巧

2) 与急躁员工面谈技巧

3) 与强势员工面谈技巧

5. 绩效面谈成功十个要点

小结：本讲主要解决——

1) 有效委派工作

2) 及时提供正面反馈与发展型反馈

3) 熟练应用绩效面谈技巧

课程总结与行动计划