

# 管理者职场沟通技能提升训练

## 【课程背景】：

“一句话能把人说笑，一句话能把人说跳！”职场沟通是一个职场人每天都要做的事情，但是我们经常发现：很多管理者做的太差劲了！职场人是否有这样的苦恼：

为什么我说的很清楚，对方就还是不能领会我所要表达的实际话语？

明明我们觉得说的是对的，却总有一些人固执己见，无法沟通说服？

为什么常常好心办坏事、沟通有障碍、彼此有冲突、团队有隔阂呢？

为什么常常员工不理解、领导不支持、同事不配合、客户不认同呢？

为什么常常执行不到位、信息不清楚、氛围不和谐、士气不高昂呢？

李老师认为沟通是一门艺术，但更是一门科学！在本门课程中，老师融合大量心理学实验的依据，由此总结出一系列的工具，这些工具走出课堂就可以用，可以立马改善你的沟通能力！

## 【课程收益】：

沟通能力从来没有像现在这样成为现代职业人士成功的必要条件。一个职业人士成功的因素 75%靠沟通能力，25%靠智慧、能力和专业。学习沟通技巧，将使您在工作、生活中游刃有余。通过本课程学习，将：

理解到沟通的认识：学会沟通基础知识，熟悉原理、障碍消除、如何处理心态；

搞定跟领导的沟通：学会如何聆听指令、如何汇报、如何请示、如何处理矛盾；

搞定跟同级的沟通：学会如何营造印象、寻求支持、处理冲突、开好跨部门会议；

搞定跟下属的沟通：学会如何布置任务、如何批评、表扬、如何倾听、如何要求反馈。

**【课程时间】**：1天/2天（6小时/天）

**【课程对象】**：企业中基层管理者与全员

**【课程形式】**：老师讲授、案例分析、视频分享、学员互动研讨、疑难问题解答

**【课程特点】**：课程重点突出，针对性案例丰富，本课有超过40个案例，实用性与可操作性强

**【课程大纲】**

## 一：沟通的初认识——意义、定义、原理

### 1、沟通知识概述——良好沟通是“润滑剂”

#### 1) 职场沟通的重要性

- ① 职场的成功70%取决于沟通
- ② 管理者的沟通水平决定了其管理水平

#### 2) 沟通的定义与认识

#### 3) 管理者的沟通水平决定了其管理水平

#### 4) 职场沟通的类别

### 2、沟通在管理上的功能

- 1) 可以使思想一致、产生共识
- 2) 可以减少摩擦争执与意见分歧
- 3) 可以使管理者洞悉真相、排除误解

- 4) 可以减少互相猜忌、凝聚团队情感
- 5) 可以疏导人员情绪、消除心理困扰
- 6) 可以使员工了解组织环境、减少革新阻力
- 7) 可以收集信息、使团队状况共享
- 8) 可以增进人员彼此了解、改善人际关系

### 3、职场沟通的原理图——编码、解码循环图

视频案例：啼笑皆非的投诉

## 二、沟通的三要素——心态、关心、主动

### 1. 职场沟通的基本问题是心态

- 1) 解决自私**
- 2) 解决自大**
- 3) 解决自我**

### 2. 职场沟通的基本原理是关心

- 1) 关心难处**
- 2) 关心不便**
- 3) 关心痛苦**

### 3. 职场沟通的基本要求是主动

- 1) 主动向上**
- 2) 主动向侧**

### 3) 主动向下

## 三、沟通的拦路虎——打破职场沟通“瓶颈”

### 1. 影响沟通的三个方面障碍

#### 1) 信息发送者

#### 2) 沟通的渠道

#### 3) 信息接受者

### 2. 沟通障碍的三个具体表现

#### 1) 向上无胆

#### 2) 向下无肺

#### 3) 平级无心

### 3. 无效沟通的十个产生原因

#### 1) 一知半解影响了沟通

#### 2) 猜忌误解影响了沟通

#### 3) 语言文化影响了沟通

#### 4) 自我认知影响了沟通

#### 5) 思维模式影响了沟通

#### 6) 消极思维影响了沟通

#### 7) 先入为主影响了沟通

#### 8) 情绪作用影响了沟通

9) 没有把话听完了的偏差

10) 视角高度产生的认知

#### **四、沟通的三板斧---会表达、会聆听、会反馈**

##### **1.如何有效表达——想清楚，说明白，听得懂**

1) 重要意义：沟通前想清楚四原则

2) 套路表达：沟通中的 PREP 表达法

3) 重要原理：沟通中的 SOFTEN 法则

4) 方针指导：赞美的原则

5) 实用技巧：直接赞美的八个技巧

6) 技能实操：克服障碍的九大策略

7) 对比分析：各种沟通方法的比较

8) 实用方法：化解争执七法

9) 互动练习：寻找优点与 PREP 表达

10) 现场互动：你说我来画

##### **2.如何用心倾听——听清楚，想明白，悟的到**

1) 重要意义：聆听的重要性

2) 四个层次：积极聆听的四个层次

3) 总结提炼：不善倾听七宗罪

4) 归类分析：倾听的三种境界

- 5) 对照检查：倾听五层次
- 6) 成功心法：沟通中有效倾听技巧
- 7) 管理技巧：倾听技巧之学会发问
- 8) 现场测试：聆听中需要反省的问题
- 9) 练习点评：如何有效聆听？

### **3. 如何积极反馈——听要求，明期望，给方案**

- 1) 问题的核心是什么？
- 2) 问题的功能是什么？
- 3) 赋能的 GROW 提问模型
  - ① 厘清目标 Goal
  - ② 现状分析 Reality
  - ③ 方案选择 Options
  - ④ 该做什么 (What) ,何时 (When) ,谁做 (Who) ,意愿 (Will)
- 4) 工具：GROW 沟通模型
- 5) 情境模拟：结合工作中的真实场景采用 GROW 模型演练
- 6) 案例分析与练习

## **五、沟通技巧——高效组织沟通艺术**

### **1 . 打通向上的阶梯——如何与上司沟通**

- 1) 正确理解上级意图想法——接受任务六步曲

- 2) 获得上司的赏识和认可——赏识认可的有效途径
- 3) 技巧性的说服你的上司——请示报告的编制
- 4) 消除被批评带来的压力——问题沟通之策略
- 5) 和上级沟通遵从三原则——服从，尊重，请示
- 6) 如何回应上级领导命令——做什么，如何做，何时完成

工具：任务没完成时复命“四步法”、任务交接时“两句话”

- 7) 如何向上级领导汇报（主动汇报，先讲结果，报喜也报忧）

工具：结果过程区分汇报法，万达汇报法

- 8) 如何向上级领导请示（给领导出选择题，方案优劣对比，后果预测分析）

工具：选择题汇报法

- 9) 如何面对上级的批评（切记顶撞，认真对待，拒绝牢骚，拒绝玻璃心）

案例：最牛女秘书

- 10) 向上沟通的“七让法则”

- ① 主动报告你的工作进度——让上司知道
- ② 有问必答且要全面清楚——让上司放心
- ③ 努力学习，了解上司的言语——让上司轻松
- ④ 接受批评，不犯第三次错误——让上司省心
- ⑤ 不忙的时候主动帮助别人——让上司有效

- ⑥ 毫无怨言地接受工作任务——让上司满意
- ⑦ 对业务主动提出改善型意见——让上司进步

案例分析：“读懂”董事长、孔子与颜回、马云与陆兆禧

工具：向上沟通“七让法”

## 2、凝聚团队的力量——如何与同事沟通

- 1) 将同事看成内部客户——内部客户转化的条件
- 2) 赢得同事的配合——供应链危机机制的建立
- 3) 避免同事之间的恶性竞争——自我反思图
- 4) 如何建立良好的同事关系——3A 关系法则
- 5) 和平级沟通的五原则——尊重，主动，双赢，内部客户，反求诸己

案例：与老王的对话、苏东坡与佛印

### 6) 如何获得同级的好感

- ① 用建议代替直言
- ② 用提问代替断言
- ③ 让对方说出期望
- ④ 诉求共同的利益
- ⑤ 顾及别人的自尊

### 7) 如何争取其他部门的支持

- ① 了解其他部门的业务运作

- ② 必要的时候给予帮助和支持
- ③ 用一盘棋的思维进行沟通
- ④ 晓之以理，动之以情

案例分析：别开生面的招聘

视频案例：《李云龙“三招”说服老同事》

## 8) 如何处理同级之间的冲突

- ① 正确面对冲突
- ② 减少无谓争执
- ③ 照顾面子
- ④ 学会妥协
- ⑤ 换位思考
- ⑥ 用心聆听
- ⑦ 承认错误

案例分析：错发的资料、英特尔人的第一课、六尺巷

## 9) 与跨部门同事沟通的方法

- ① 不要嫌麻烦
- ② 不要被动等
- ③ 不要成为制造麻烦的人
- ④ 不要将问题留在工作之中

- ⑤ 不要踢皮球
- ⑥ 不要回避问题
- ⑦ 不要英雄主义
- ⑧ 不要转移话题

案例分析：都是俄罗斯的错、最多跑一次工具：会议“六凡六比必”法

#### 10)和平级同事沟通的“七让法”

- ① 主动沟通，而非被动沟通——让同事宽心
- ② 主动先帮对方解决问题——让同事暖心
- ③ 工作之外做好关系维护——让同事真心
- ④ 用心沟通而非用嘴沟通——让同事理解
- ⑤ 梳理双方工作模糊交叉地带——让同事清晰
- ⑥ 发挥特长，与其协作——让同事尊重
- ⑦ 给足面子，照顾对方情绪——让同事支持

工具：平级沟通“七让法”

11)跨部门沟通中对事不对人的5W2H法

12)提升跨部门沟通协作个人方面的方法

13)提升跨部门沟通协作团队方面的方法

### 3、赢得下属的帮助——如何与下属沟通

- 1) 把下属当成绩效伙伴——下属需求的有效转化
- 2) 持续不断的辅导下属——绩效辅导 ABCD
- 3) 正确的委派工作任务——工作委派六步法
- 4) 培养成员的团队精神——责任机制的建设
- 5) 如何向下属布置任务——明确目标，说明要求，设定范围，人岗匹配，全力支持，及时纠偏

工具：工作布置之“六脉神剑”

- 6) 如何有效的听取下属——倾听下属的必要性与倾听下属的 7 项技巧

案例分析：趣解“聽”字，鲁豫的倾听

工具：高效倾听 7 技巧

- 7) 如何有效的赞美下属——观众原则，拔高原则，对比原则

案例：毛泽东赞美白求恩、公开赞美

工具：烟花赞美法则

- 8) 如何有效的批评下属——预警线，及时性，公平性，相关性

案例分析：刘强东的震慑、诸葛亮斩马谡

工具：热炉批评法则、“三明治”批评法

- 9) 如何要求下属进行反馈——及时性反馈，主动性反馈，建设性反馈

案例分析：小李的汇报

工具：“三性”反馈法

#### 10) 向下沟通的“七让法”——

- ① 积极倾听，做好倾听者——让下属思考
- ② 发现对方优点，适当赞美——让下属自信
- ③ 指出对方错误，要求对方改正——让下属警醒
- ④ 积极培训，帮助找到成长路径——让下属进步
- ⑤ 明确布置工作，讲清权责利——让下属清晰
- ⑥ 对交代的工作积极跟踪检查——让下属执行
- ⑦ 对重要的事情反复强调——让下属谨记

案例分析：上司的小纸条、王厂长强调“安全”

工具：向下沟通“七让法”

### 4、职场沟通中的人际关系

- 1) 人际关系常见障碍与应对
- 2) 人际关系黄金法则和白金法则
- 3) 构建信任关系
- 4) 建立有价值的人脉网
- 5) 和上级沟通和交往的要点
- 6) 和同事沟通和交往的要点
- 7) 和下级沟通和交往的要点

8) 和利益相关者沟通和交往的要点

六：总结回顾与行动计划

---完---