

《管理者的管理沟通》

课程背景：

拥有绝佳运营策略的企业，最终仍不能实践其企业的经营目标，究其主要原因，往往是因执行力不足所致；而日常的沟通与协作不良，则是造成此状况的最大要因。试想如果每个管理者都只习惯于站在自己的角度思考问题，如果每个部门都只扫自家门前雪，处处布满了无形的部门墙，那么这个组织将如何在重要时刻发挥综效，创造多方皆赢的局面。

依据研究，在企业里，员工和主管花在内部沟通的时间大约占其工作时间的40~50%，而对于高层主管，这个比率会更高。如何提高沟通的有效性从而改善运营效率？如何打破门墙，克服部门间的沟通障碍，让员工发挥一加一大于二的功效？这是每位主管不得不深思且需具备的重要技能。

课程收益：

了解中国人的处世哲学与沟通习惯，从源头化解沟通障碍；
掌握表达、倾听、提问、反馈的重要技能；掌握一对一、一对多的发言要领，增强个人魅力；
学习运用上行、平行、下行沟通的重要技能，助您纵横职场；

掌握人际交往的精髓，改善人际关系；

掌握跨部门沟通的秘辛，使您轻松与人协作；

掌握各类冲突解决的能力，让您远离各类是非；

课程对象：企业管理人员、储备干部

授课方式：采用知识讲授、案例研讨、问答互动、分组 PK、视频欣赏、模拟

演练、讲师点评等方式授课。

课程时间：1 天（6 小时）

课程大纲：

第一篇：认识沟通

一、什么是沟通？

二、为何要学习沟通？

三、沟通的本质是尊重与合作

1、合作为什么越来越难？

2、什么是真正的尊重？

3、尊重是为了促进共赢

四、高效沟通既要关注“口服”问题，也要关注“心服”问题。

五、中国式沟通的特点

1、五伦之内皆亲近

2、披萨文化 vs 饺子文化

3、勤奋 vs 勤劳

4、模糊 vs 清晰

六、抱怨的背后是什么？

现场练习：找出抱怨背后的需求；

学员测试：测试你的交际风格

七、避免掉入“虚假同感偏差”的陷阱

看图有感：你看到了什么？

八、高效沟通必须关注的 6 大条件

第二篇：沟通技巧应用

一、沟通的四个环节

二、说的技巧

1、表达的四大核心重点

2、清晰表达的 5W2H

学员练习：向他人介绍您的公司及业务

三、听的艺术

学员自检：倾听能力测试

1、听的三个级别

2、听的六大要求

故事分享：最有价值的小金人

四、问的妙用

1、封闭式提问与开放式提问的使用情境

2、封闭式提问与开放式提问的优缺点分析

学员练习：请辨别以下的提问方式

3、应避免的三种提问方式

五、有效的反馈

1、反馈的四个步骤

2、反馈的两个谨记

3、反馈的三种方式

学员讨论：张俊错在哪？应该怎么办？

六、面对面沟通要领

1、工具：认识梅拉比安博士的沟通法则

小组讨论：怎么理解：“你也许是对的”？

2、做好印象管理

案例分析：庞统为何不为东吴所用

3、高人看本质，凡人看外表；形象永远走在能力前面，人可以没长相但不能

没形象；

4、捧着一颗心来：你会用“载体”来表达自我吗？

5、低调、谦虚可护你周全

6、沟通从寒暄开始：先沟通情绪，再沟通事情；

7、拥有同理心的两个要点：

不要站在自己的好恶上去推断他人的需求

不要站在自己的优势上去看待他人的困难

8、为沟通加分的六要素

有明确的目标

善用语气、语调

用肢体语言为沟通加分

能够准确地表达自己的感受

要寻找精准的表达角度

运用深夜电台主持人般的声音

9、交流沟通的七个注意事项

1、汇报工作时不要忘了讲感受

2、作出评价时不要忘了讲标准

3、指明问题时不要忘了讲建议

4、进行批评时不要忘了讲希望

- 5、谈论感受时不要忘了讲比较
- 6、呈现结果时不要忘了讲场面
- 7、拒绝要求时不要忘了讲出路

第三篇：上行、平行、下行沟通要领

一、上行沟通-理解为主

- 1、如何回应上级领导的命令：服从至上、顾及权威；
- 2、如何向上级领导汇报：事事有反馈，让上级放心；

重大情况要会被动解决

阶段性的向领导汇报业务进展

- 3、给上级提建议的 5 个原则
- 4、向上级汇报的 6 个程序
- 5、向上级汇报的 7 项注意
- 6、站在什么角度沟通：做助手不做救星

积极而不着急

随时听从召唤，绝不抢先出手

只能支招提方案，不能拍板做决策；

- 7、选择什么内容沟通：建设性多于抱怨性

案例分享：不再抱怨的驴子

- 8、选择什么频率沟通：受权与频率成正比
- 9、选择什么时机沟通：领导的最佳关注点

10、向上级请示的两大要领

自带三个方案

提示风险机会

模拟演练：如何向上级请示

11、不同类型领导的特征与沟通技巧：控制型、互动型、务实型

12、与上级沟通时的经典话术

二、平行沟通-协调为上

1、站在什么角度沟通：以同事为客户，协调为上，主动+体谅+谦让；

2、寻找什么内容沟通：寻找公共利益区，分析利弊+双赢结果；

3、选择什么频率沟通：情感高频，事件低频；

4、选择什么方式沟通：构建平台，留有余地；

案例分析：《警世通言》与关羽兵败麦城

三、下行沟通-说服为先

选择什么角度沟通：做后盾不做观众

寻找什么内容沟通：指导性多于指责性

选择什么频率沟通：非常性与频度成正比

选择什么方式沟通：同情而不抱怨

与下级产生矛盾怎么沟通：晓之以情、动之以理，说服为先；

第四篇：跨部门沟通协作与冲突解决

一、智猪博弈带来的启示

二、团队合作中的两种重要能力

三、营造良好人际关系的三个法宝

四、沟通前先问自己三个问题

- 1、你要为自己创造什么？
- 2、你要为对方创造什么？
- 3、你需要为你们的关系创造什么？

五、沟通障碍出现的原因

- 1、道德评判
- 2、进行比较
- 3、回避责任
- 4、强人所难

六、停止你的暴力沟通

- 1、不带评判地去观察
- 2、说出真实感受
- 3、挖掘出真实需要
- 4、提出具体可执行的请求

七、利用复述和认同感染对方

- 1、重复对方所说的话
- 2、告诉对方“你说得对”

八、标注对方情感，赢得对方接纳

- 1、定位对方情感：了解对方最关注什么
- 2、标注常用句式：“看上去”“听起来”“似乎……”
- 3、积极主动倾听

九、塑造共同目的四个步骤

第一步：先一步做出让步。

第二步：进一步了解对方的真实目的。

第三步：塑造共同目的。

第四步：拓宽视野，塑造长远的共同目的

十、利用对比说明，防止冒犯伤害

- 1、阐明真实目的
- 2、说明你不想看到的结果

否定部分：陈述自己不是想表达让对方觉得不信任的意思，打消对方的误解。

肯定部分：确认你对他的尊重，明确你想要怎么样。

- 3、寻找两全其美的方法

十一、合理使用道歉和“拔刺”

1、道歉：当对方被激怒的时候

2、“拔刺”：当谈话还没正式开始的时候

十二、用帮人的方式去求人

十三、乔哈里沟通视窗解读

十四、因人而异与因事而异的冲突解决策略

案例研讨：巧用“条件思维”化解他人冲突

十五、逞强不是真强，示弱不是真弱。

End.