

《管理沟通与关键对话》

主讲：张烨

【课程背景】

沟通是协调组织中的人际关系的重要纽带，是推动组织成为一个整体的黏合剂。良好的沟通能增进彼此之间因沟通不畅造成的信息失真。学习有效的沟通方式，降低组织沟通成本，是管理者必须深入思考的问题，良好沟通技巧也是成功管理者必备技能。

本课程将帮助学员识别对上及对下沟通中常见关键对话场景，洞察冲突产生的深层次原因与内在需求，建立策略性沟通方法与技巧，发展通过沟通影响、说服及激励他人的能力，营造良好的人际关系及组织氛围。

【课程收益】

知晓影响沟通效率及效果的关键因素，明确高效沟通四原则；

通过肢体语言、同理心倾听与回应等方法提高对方的对话意愿及沟通体验；

知晓黄金圈理论及价值观六层模型，掌握讲 WHY 三原则，提升说服及影响他人的能力；

使用结构化表达工具，清晰准确地呈现自己的观点，帮助对方更好地理解及记忆；

理解不同行为风格背后的心理语言，掌握因人而异的沟通方法及策略；

识别向上及向下关键对话场景，理解冲突产生的深层次原因，学会常见冲突处理思路与技巧。

【课程特色】

丰富互联网大厂管理实战经验与案例分享，提供落地实操工具，分步骤详细讲解；

萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业中高层管理者。

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

导入管理沟通常遇困境与挑战

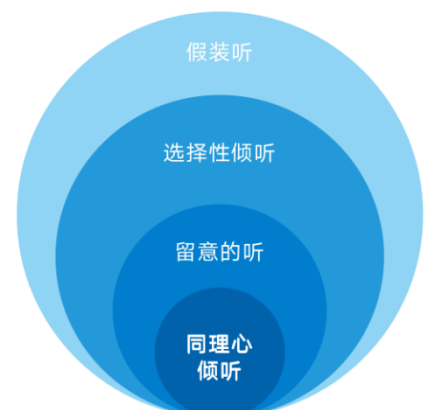
第一单元：高效沟通原则

1. 讨论：常见沟通失败原因
2. 人际交往与沟通法则
3. 高效沟通的四项基本原则

第二单元：沟通的三项基本功

1. 同理心倾听与回应
 - 1) 测试：倾听能力
 - 2) 倾听的四个层次
 - 3) 同理心倾听与回应的作用
 - 4) 同理心倾听

① 听人——识别对方的深层次动机与需要



- ② 听己——聚焦目标，以终为始
- ③ 倾听中的肢体语言
- 5) 同理心回应
 - ① 同理心回应两大原则——先处理情绪再处理事情
 - ② 非暴力沟通四步法——从需要出发而非情绪表达
 - ③ 非暴力沟通的四个关键转换
 - ④ 识别“情绪”信号
- 6) 同理心倾听与回应的禁忌
- 7) 练习：同理心倾听与回应

2. 结构化表达

- 1) 结构化表达的目的——让别人听得懂、记得住
- 2) 结构化表达五大特征
 - ① 结论先行
 - ② 以上统下
 - ③ 逻辑递进
 - ④ 归类分组
 - ⑤ 总结收尾

3) 演练：结构化表达

3. 因人而异的沟通

- 1) 测试：DISC 行为风格
- 2) DISC 四类行为风格介绍
- 3) 各 DISC 行为特征及特点
 - ① 典型行为特征
 - ② 价值观与驱动力
 - ③ 擅长、害怕及缺点
 - ④ 高压下可能的冲动行为
- 4) 各 DISC 沟通及交往策略
 - ① 建议行为
 - ② 不建议行为

5) 如何快速识别对方 DISC 类型

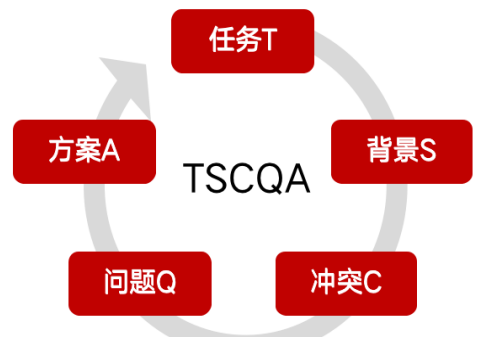
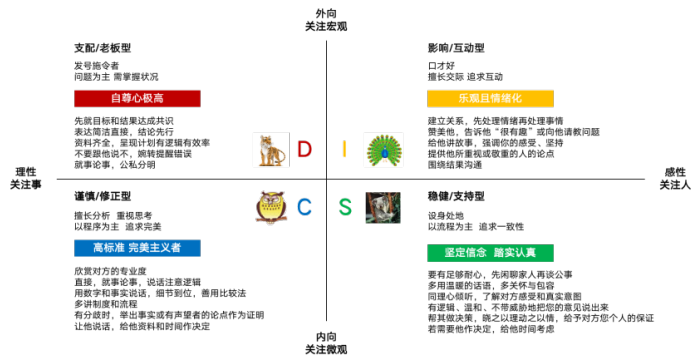
6) 练习：判断对方 DISC 类型

4. 测评：沟通基本功自我觉察

第三单元：向上沟通关键场景

1. 向上级汇报

- 1) 案例分析：季度汇报
- 2) 常见错误汇报方式
 - ① 流水账，写了一堆重点不突出
 - ② 只说了做什么，没有体现价值
 - ③ 直接给出结论或判断，缺少分析
 - ④ 认为自己做得好，但缺少证据
- 3) 汇报形式：了解上级的沟通偏好
 - ① 汇报方式：共识汇报形式与频次
 - ② 汇报时机：选择合适的时间
 - ③ 汇报风格：识别各 DISC 上级喜欢的沟通



④ 汇报内容：换位思考——上个台阶看问题

⑤ 汇报逻辑：结构化汇报工具 TSCQA

4) 练习：复盘总结报告

2. 与上级意见不同

1) 案例分析：策划方案

2) 如何应对上级出现错误

3) 如何向上级提出建议或异议

① 工具：FABE 法则——以数据和事实支撑观点

② 工具：比较法——分析差异，提供备选方案

③ 美团的二审终审制——充分表达坚决执行

4) 练习：使用向上级提建议

3. 被上级公开批评

1) 案例分析：公开场合被领导批评

2) 识别批评类型——批评事情还是表达情绪

3) 不同批评应对方式

4) 从批评到认可的技巧

5) 练习：如何回复领导的批评

第四单元：向下沟通关键场景

1. 下属公开提出异议或反对意见

1) 为什么开会时下属们都不爱发言

2) 常见错误应对方法及影响

① 直接发火

② 找借口解释

③ 沉默逃避

④ 战胜对方

3) 调动下属积极发言的八大策略

4) 常见异议或拒绝应对策略

① 下属说做不了——了解原因，提供支持

a. 方法：执行力三角形——下属为什么拒绝我

b. 工具：执行力自查清单——常见拒绝原因

c. 常见原因及应对策略

✓ 意愿不足——如何给下属讲 WHY

✓ 能力不足——各 DISC 下属喜欢的辅导方式

✓ 资源不足——识别“我”是第一责任人

② 下属有误解——清晰误解，引导共识

a. 误解类冲突应对工具：CPR 异议处理法

③ 确实是“我”的错——坦诚承认错误，构建安全场域

a. 错误类冲突应对工具：ACE 异议处理法

④ “万能”冲突处理话术

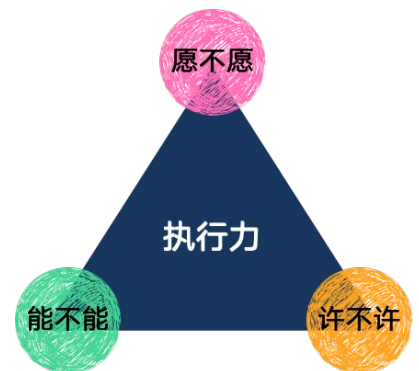
5) 冲突处理的三忌三要

2. 下属工作出现问题

1) 案例：糟糕的早会

2) 常见错误沟通方式

① 只批评但不给建议



- ② 一上来就给出建议
- ③ 给出建议但不具体
- 3) 下属工作问题应对策略
 - ① 第一次出现错误
 - ② 重复出现错误
 - ③ 出现错误但不愿意承认
 - ④ 承认错误但就是不改

实战演练：开会时下属发言出现错误

课程重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研（建议提前**3—5**天调研）

讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研

根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员1—2人