

360° 组织沟通

模拟沙盘【商战博弈】推演课程

主讲：张朝辉

反向思考 —— 在竞争与博弈中认知合作和沟通

亲身体验 —— 在体验与融入中学习技能和工具

自我思考 —— 在交流与反思中总结成果和收获

【课程背景】

企业的生存，需要各部门的业绩来做保障，而各部门之间的协同、合作、互补，都是以顺畅、高效的沟通为纽带，是企业战略目标实现和发展的根基。

但在很多企业中，存在着不愿意主动沟通、不知道如何沟通、领悟不了上级的工作安排意图、平级之间存在“沟通墙”、对下属的沟通方式简单粗暴等等现象，出现员工之间、上下级之间、与客户之间的沟通障碍、信任缺失、无谓冲突、相互推诿等，造成企业内部严重内耗，工作效率低下，而且在公司面对外部客户时，也会因部门之间的不配合而影响公司形象和信任度，造成恶劣影响。

【课程收益】

- 1 学习提升人际关系与情感的技巧；
- 2 掌握表达的金字塔逻辑；
- 3 掌握聆听、反馈的技巧；
- 4 掌握向上级接受工作、工作汇报的步骤和话术标准；
- 5 掌握与平级沟通的核心要点；
- 6 掌握与下属沟通的步骤和标准。

【沙盘简介】

《商战博弈》模拟沙盘培训课程，将我们日常工作和生活中遇到的各类竞争、博弈、合作、协助、沟通、心态等场景进行了汇集和体验性设计，以“地块竞拍”、“建筑收益”、“地域话语权”、“区域合作”、“产业置换”等各种沙盘模拟环境，将你带入“工作还原”的各种情境当中，从而对自己在本部门和跨部门合作中呈现出来的意愿、行为等，做出有意识或无意识的辨别，并在体验中找到影响合作的障碍所在，反思并总结出跨部门沟通、跨部门合作、人际关系、个人沟通能力等诸多方面的知识技能，在实践中学习和掌握工具方法。

课程具有互动性、趣味性、竞争性、逻辑性，能够最大限度的调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋、高度集中的状态，充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段，并充分调动感官功能和逻辑思维，对所学的内容形成深度记忆，更重要的是能够将学到的思维和方法很快地运用在实际的工作中。让学习更实用、更高效、更落地。

【课程特色】

需求诊断：课前充分沟通，精准定位培训需求，并针对性设计案例。

情境设计：依据课前调研结果，设计工作场景案例，更便于理解和认知。

教学生动：在沙盘推演中体验、融入，激发好奇心与好胜心。
工具落地：课堂上体验，课程中训练，多形式确保工具熟练应用。

【课程对象】

中高层管理者、各部门负责人、初阶经理人

【课程时间】

1天-2天（6小时/天）

【人数要求】

为保证效果，20-50人最佳

【课程大纲】

模块一 沙盘导入

- 1 沙盘背景及课前导入
- 2 认识沙盘教具及目标
- 3 沙盘规则讲解

【工具】《沟通能力自测表》

模块二 雄霸天下之“圈地时期”

【沙盘推演】

各小组通过三轮不同的方式来选择本组大本营，并开启第一阶段竞拍。

【课堂现象】

- 1 各小组为了获取自身利益最大化导致大本营选择无效；
- 2 因目的不同而造成沟通中出现博弈和竞争；
- 3 在各组联络官的充分沟通后仍可能出现选择无效；
- 4 释放虚假信息迷惑他人，甚至违背承诺。

【体验与思考】

- 1 什么原因让我做出这样的选择？（主动沟通/被动沟通）
- 2 面对对方的不同态度和行为，我做了什么？（反馈与聆听的行为）
- 3 真的可以实现共赢吗？（沟通的成果）

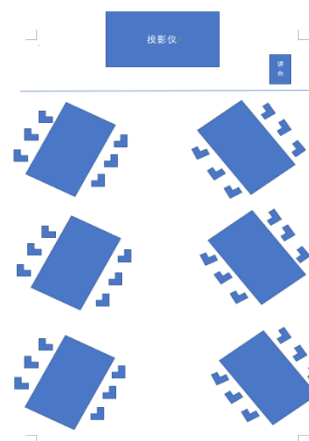
【启发并引导学员总结】

- 1 去沟通前，我是否设定好了我的目标？
- 2 在沟通中，我表达是否清晰、准确？对方是否听懂了？
- 3 对方来沟通时，我做出了哪些反应？是否听懂了对方的真实意愿？是否给予了一定的反馈？
- 4 我是否实现了此次沟通的预期目标？

【知识点讲授与总结】

沟通的个人修炼

- (1) 打开心门：情绪ABC理论
- (2) 修炼内功：沟通的三个基本技能
 - 表达：金字塔模型
 - 聆听：倾听的五个步骤



- 反馈：反馈的四种形式
- (3) 牢记目的：沟通的先导思维
- (4) 把握原则：沟通的四个基本原则

模块三 逐鹿群雄之“话语权争夺”

【沙盘推演】

第二阶段竞拍，开启“话语权”权益。

【课堂现象】

- 1 某些小组为了获得话语权，开始与其他小组谈判，想尽办法进行“交易”；
- 2 某些小组因为握有其他小组的“命脉”，开始谋求自己最大的利益；
- 3 有些交易非常轻松愉快的完成，实现了双方的“合作”；
- 4 有些交易因种种原因，未能实现；
- 5 各小组在交易中呈现出各种各样的“人品”和“策略”。

【体验与思考】

- 1 什么情况下促成了我们的“合作”？（沟通的情景包括哪些？）
- 2 在完成“合作”的过程中，我们是怎么做的？（接受了对方的哪些信息？）
- 3 什么阻止了我们的“交易”？（忽略了对方的哪些信息？）
- 4 “合作”失败带给我们的反思是什么？（向对方提出要求时的技巧）

【知识点讲授与总结】

- 1 工作情境中的沟通，包括了向上级、与平级、与下属三个维度；
- 2 在工作情境中，去接受上级的工作指令，应当包括哪七项要素；
- 3 在工作情境中，向下属安排工作时三个要点。

模块四 乱世之争之“平定天下”

【沙盘推演】

第三阶段竞拍，启动“事件卡”功能。

【课堂现象】

- 1 某些小组因“事件卡”资产大幅增长或缩水，甚至面临破产
- 2 某个小组“总资产最多”，实现了第一名的目标，成为胜利小组；
- 3 某些小组在明知自己已经不会是第一名的前提下，通过“合作”与“交易”，在帮助其他组成为第一名的同时，自己也获取了较大的利益；
- 4 某些小组始终在阻止其他组的“资本增长”，但自己也颇受损失；

【体验与思考】

- 1 导致我们资产变化的因素是什么？（工作中出现变化如何与相关者沟通？）
- 2 哪些因素让我们实现了第一名目标？（此次沙盘获胜对沟通的感受）
- 3 哪些因素让我们“失败”，即名次落后？（此次沙盘落后对沟通的感受）

【启发学员总结分享】

- 1 工作情境中的沟通，何时汇报？汇报的重点？汇报的程度？；

模块五 复盘升华

一、个人修炼

1、打开心门：情绪 ABC 理论

- ◆ 包容心
- ◆ 同理心

- ◆ 敬人心
- 2、修炼内功：沟通的三个基本技能
 - 1) 表达
 - ◆ 金字塔模型
 - ◆ 缓解氛围的方法
 - ◆ 化解分歧的方法
 - 2) 聆听：倾听的五个层次
 - 3) 反馈：反馈的原则和技巧
- 3、牢记目的：沟通的先导思维
 - 1) 我的目的
 - 2) 对方的目的
 - 3) 双方的目的
 - 4) 为了这个目的如何做
- 4、把握原则：沟通的四个基本原则
 - 1) 双向原则
 - 2) 认同原则
 - 3) 情境原则
 - 4) 尊重原则

二、组织沟通

- 1、向上沟通
 - 1) 接受工作的程序
 - ◆ 及时应答
 - ◆ 认真记录
 - ◆ 询问疑点
 - ◆ 领会意图
 - ◆ 全面复述
 - 2) 汇报工作的方法
 - ◆ 向谁汇报？
 - ◆ 汇报方式？
 - ◆ 何时汇报？
 - ◆ 汇报什么？
 - ◆ 汇报重点？
 - ◆ 什么程度？
 - ◆ 拿不准时？
 - 3) 与上级沟通的艺术
 - ◆ 与上级沟通的规范
 - ◆ 向上级请示的技巧
 - ◆ 与上级讨论的方式
 - ◆ 处理与上级的分歧
- 2、平行沟通
 - 1) 平行沟通的原则
 - ◆ 双赢思维
 - ◆ 知彼解己
 - ◆ 情感维护

2) 平行沟通的种类

- ◆ 解决问题类
- ◆ 传达类
- ◆ 共享类
- ◆ 安民类
- ◆ 预见类
- ◆ 礼节类

3) 平行沟通的目的

- ◆ 推进工作进展
- ◆ 避免经济损失
- ◆ 密切联系客户
- ◆ 改善人际关系
- ◆ 树立公司形象

4) 平行沟通的重点：

- ◆ 迅速及时
- ◆ 准确无误
- ◆ 不遗漏人员
- ◆ 不遗漏内容
- ◆ 不扭曲内容

5) 平行沟通的方式：

- ◆ 团队内
- ◆ 出门在外
- ◆ 公司内
- ◆ 对外部

6) 平行沟通的程度：

- ◆ 准确到位
- ◆ 确认的技巧

3、向下沟通

1) 给下属下达任务的要点

- ◆ 不质疑
- ◆ 表述明确
- ◆ 相应授权

2) 听取下属汇报工作的要点

- ◆ 表露关注
- ◆ 弹性接受
- ◆ 私下规劝

3) 批评下属时的要点

- ◆ 对事不对人
- ◆ 不翻旧账
- ◆ 三明治方式

4) 激发下属潜能的艺术

- ◆ 教练式领导力的提问艺术
- ◆ 提问的两个核心

4、求教艺术

- 1) 向谁求教
 - ◆ 适于求教的人
 - ◆ 不适于求教的人
- 2) 求教的时机
 - ◆ 掌握不准意图时
 - ◆ 工作遇到难题时
 - ◆ 自己犯了错误时
 - ◆ 自己无法判断时
 - ◆ 发现情况不妙时
- 3) 求教的方式
 - ◆ 首选当面求教
- 4) 求教的原则
 - ◆ 说实话
 - ◆ 不纠结
- 5) 做好善后
 - ◆ 期待的目标达成后
 - ◆ 期待的目标未达成后
 - ◆ 向求教人表达感谢

【成果升华】

1 反思体验感受，梳理学习成果

【工具】《学习收获卡》

2 学员小组讨论，倾听团队感受

3 学员代表分享，倾听他人感受

4 世界咖啡模式，交换心得收获

5 学员再次分享，成果收获递进

6 拟定行动计划，建立责任担当

【工具】《培训落地行动表》

【课后作业】《360°沟通疑难问题反馈表》

【工具使用】

/ 课堂

《沟通能力自测表》

《沟通金字塔模型》

《工作计划汇报标准话术》（参考）

《工作完成汇报标准话术》（参考）

《发生变化汇报标准话术》（参考）

《给下属布置任务的两讲两做法》

《批评下属的标准话术》（参考）

/ 课后

《学习收获卡》

《培训落地行动表》

《360°沟通疑难问题反馈表》