

360 度双赢沟通 让人际和工作沟通变得轻松

课程大纲（2 天）

一、课程背景：

1. 为什么跟有些同事沟通很顺畅，而有些同事是沟通就不顺？
2. 为什么我明明说的很清楚，听者总是挑毛病？
3. 为什么我和他的沟通风格永远不在一个频道？
4. 为什么上级对我的汇报总是不太满意，说我考虑不全面？
5. 为什么和上级的沟通总是不能得到认可？
6. 为什么跨部门一直是难点，似乎总有扯不完的皮？
7. 为什么下级总是不理解你的指令，执行难以到位？

二、课程目标

1. 课程首先帮助学员理解人际沟通 3 步曲
2. 让学员学会 GLR 沟通模型
3. 让学员学会事实和评价的区别
4. 理解和领悟和下级、平级、上级这三者的工作沟通的方法和技巧，即 360 度沟通技巧；

三、授课特点：

1. “实战、接地气、解决问题”是课程的最大特色，也是本课程的不懈追求；
2. 2 天内完成 6 大议题，12 个案例分析题；通过分组讨论，案例教学，互动式研讨，现场 PK 来帮助学员理解知识，将解决问题和实战融入培训现场并做自我的反省

四、课程大纲：

一、 沟通的前提是认知自我—认知自我比认知他人更难

1. 沟通的前提：认识自我

- 为什么认知自我非常重要

2. 认知自我的四个方面

- 价值观、认知风格、你的应变心态、人际关系取向
- 练习：哈佛大学的这个案例说明价值观的核心是什么？

本节输出：认知自我的四个维度

二、 人际沟通的核心—理解沟通，抓住核心

1. 沟通的三大核心：倾听、确认、同理心

2. 同理心：换位思考、共情等

- 站在对方的角度思考问题
- 孔子的四句名言诠释同理心

3. 沟通三步曲：表达、倾听、反馈

4. 沟通的三个阶段

- 表达如何准确：人性的弱点：喜欢听好话，坏话好说
- 表达的第一个要求：面子给你 里子给我
- 表达的第二个要求：真话可以说，假话少说
- 表达的第三个要求：考虑别人的感受
- 演练：为什么他最终因为沟通没有得到升职？

5. 沟通的最大误区：事实、评价/观点、立场、信仰的区别

1) 区分事实、评价/观点、立场、信仰

2) 演练：以下沟通哪些是事实、评价、信仰？

3) 表达的三个技巧：

- 尽量表达事实而不是评价
- 可以基于某一事实表达观点
- 学会表达情绪，而不是宣泄情绪

6. 沟通是倾听的艺术

- 为什么不倾听？
- 倾听的技巧
- 如何反馈？

7. 倾听中的 3F 法则：Feeling 情绪、Fact 事实和意图 Focus

- 演练：这个沟通中的情绪、事实、意图是什么？
- 练习：请听出 Focus？

8. 反馈的三步曲：先-明-断

1) 先处理情绪、再确认事实、解决分歧或者问题

- 情绪稳定第一：情绪的两个注意点：不要否认情绪和发泄情绪
- 解决问题第二
- 达成共识第三

2) 案例演练：该销售总监应该如何说服员工去国外工作？

本节输出：沟通的三个核心、事实、评价、立场、信仰的区别、3F 倾听工具、反馈三步曲

三、 工作沟通—注重方法，兼顾风格和职位，无缝对接；

1. 工作沟通和人际沟通的区别

- 工作沟通注重方法，注重职位
- 工作沟通注重场景，人际沟通注重风格
- 工作沟通注重他我，再注重本我

四、 工作沟通之对上沟通—向上管理是职场的核心

1. 向上管理—从理解到完美沟通
2. 上级的三大压力源和六大核心需求
3. 和上级相处要有“三心”
 - 放心、安心、舒心
4. 和上级相处的闭环思维
 - 闭环思维就是有始有终
 - 闭环思维的六种情况
5. 和上级共赢的 5 大原则
 - 敬业原则
 - 结果原则
 - 服从原则
 - 距离原则
 - 补位原则
6. 如何向上级汇报工作
 - 案例：这个汇报存在哪些问题？
7. 如何向上级请示工作
 - 带着方案去请示，上级只做选择题和判断题，不做简答题
8. 和上级发生冲突时的处理技巧？
 - 性格因素
 - 独立与依赖
 - 权威恐惧症
 - 看问题角度不一样

- 两大核心原则：上级不会错；如果上级有错，一定是我错；

本节输出：不同场景的向上管理技巧、冲突来源及处理技巧

五、工作沟通之跨部门沟通—协同的核心是增加影响力

1. 跨部门的需求是什么？

- 了解对方是基础

2. 跨部门沟通失败的原因

- 原因之一是心态，归根结底愿意不愿意
- 原因之二是职场的“势能差”
- 原因之三是文化和机制问题
- 演练：请说出其他部门的3个核心职责以及5个KPI？

3. 游戏：找出正确答案

- 反思：在本次游戏中，A、B、C、D、E各是什么角色？
- 团队不成功的原因是什么？

4. 跨部门沟通的七大秘籍：

- 站在经营的角度思考问题
- 主动提前是核心
- 理解对方是基础
- 妥协是关键
- 尊重成果是润滑剂
- 助人即助己
- 感情银行平时存
- 演练：请问该项目经理为什么沟通屡屡失败？

5. 河北民营高管的跨部门问题怎么解决？

- 项目制沟通的方法

本节输出：跨部门沟通的7个方法、重大事宜的项目沟通法

六、 工作沟通之对下沟通—对下

1. 下级的需求是什么？

- 平等
- 尊重
- 被认可

2. 如何对下级发布指令？

- 案例分析：林经理犯了什么错误？
- 对下级发布命令的5大要求

3. 如何对下属进行表扬（正面反馈）？

- 正面反馈的三个步骤：行为、能力、结果、
- 正面反馈要营造正式感

4. 如何对下属进行批评（负面反馈）？

- 负面反馈的四个步骤：行为、后果、上级责任、建议
- 演练：以下这些反馈存在什么问题？

5. 如何协调下属之间的冲突？

1) 冲突的定义

2) 五步法解决团队的冲突管理：明、赞、纠、共、优

- 明确根因
- 赞扬优点
- 纠正不足
- 目标共识

- 优化关系
- 案例分析：该团队管理者如何协调上下级的关系？

本节输出：对下沟通的发布命令、表扬、批评、协调团队间的冲突技巧