

国网基层班组长沟通技巧

主讲：张朝辉

【课程背景】

在国家电网组织体系中，一所三员三班是基层供电单位最为常见的组织架构，在这个组织中，存在着领导对下属、下属对领导、同事与同事、员工与客户等多方面的沟通情境，且各种沟通是时时刻刻都在发生的。

如果基层管理者不能掌握有效沟通的技能，就会出现虽然表面是在“沟通”，但效果却是“沟而不通”，甚至形成了一堵堵沟通障碍之墙，这不仅让沟通的目标不能顺利实现，而且会在单位、班组之间造成严重内耗，工作效率低下，当事人情绪受到影响，班组氛围被破坏，甚至会影响公司形象和信任度，造成恶劣影响。

本课程如选用模拟沙盘授课形式（版权沙盘课程——《商战博弈》）效果更佳。

【针对问题】

- 1 班组长基于自己的性格习惯沟通，不考虑对方是否容易接受，缺乏教练式沟通技巧。
- 2 班组长对各年龄段的员工不能因人谈话，有沟通无效果。
- 3 班组长缺乏常用的表扬与批评技巧，造成想要的管理效果难达成。

【课程目标】

- 1 掌握针对班组常见沟通场景的技巧
- 2 掌握常用的教练式沟通方法
- 3 掌握表扬与批评的技巧

【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：互动讨论、实例分析、角色扮演、小组研讨等多种形式，课堂生动活跃。

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】

基层管理者、班组长、储备干部。

【课程时间】

1天（6小时）

【课程大纲】

知识导入

【工具】《基层管理者沟通能力自测表》

一、班组沟通怎么了？

（一）班组沟通的四堵墙

- 1 我是对的——班组管理者对下属的沟通态度障碍
- 2 本位主义——班组工作环境中“博弈”的呈现形式
- 3 不良情绪——导致班组内无法沟通的罪魁祸首
- 4 能力不足——导致班组工作效率低下的根源
 - （1）说不清楚
 - （2）听不明白
 - （3）没有反应

二、班组沟通怎么做？

(一) 班组有效沟通的四个原则

- 1 双向原则 —— 班组之间的沟通必须有来有往
- 2 认同原则 —— 有认同才会实现班组行动的统一
- 3 情境原则 —— 因人、因事、因时、因地
- 4 尊重原则 —— 尊重是班组沟通的基础

(二) 破墙之术

【情境导入】

某客户带着身份证来营业厅办理低压居民新装，业务受理人员与客户沟通中得知，该客户家中已有一块电表，只因用电量太大，已到达三阶电价的用电量，客户想通过再装一块电表来分摊电量，达到躲避阶梯电价的目的。该业务人员想到“一证办理”的原则，认为客户诉求违反一户一表的规定，拒绝为客户办理。客户不认可，拨打 95598 进行投诉……

- 1 打破“我是对的”之墙 —— 换位思考

(1) 生活中的“变心板”

- (2) 用同理心思考
- (3) 自测问题“对方会愉快的同意吗？”

【情境导入】

某县公司对比较偏远的十个台区变压器实施检修和维护，运检班将十个区域的维修工作分别安排给了两个小组，要求在三天内完成。三天后，结果发现有八个台区检修完成，而另外两个台区没有实施。所长问两个小组组长，结果是……

- 2 打破“本位主义”之墙 —— 双赢思维

- (1) 现实工作中的“懦夫博弈”与“囚徒困境”现象
- (2) 六种人际模型认知
- (3) 小双赢思维与大双赢思维
- (4) 座右铭分享“赢了口舌，输了关系！”

【情境导入】

运检班长带着我们在检修线路，一位路过的当地老大爷问：“要停电么？”……为什么双方后来发生了争执？

- 3 打破“不良情绪”之墙 —— 先导思维

- (1) 先导思维的四个问题
- (2) 沟通的氛围与内容
- (3) 情绪 ABC 理论
- (4) 用沟通的目的来控制情绪
- (5) 建立情感账户
- (6) 影视经典语“永远不要被你的敌人激怒”

(三) 架桥之法

- 1 “说不清楚”的解决工具 —— 金字塔表达

- (1) 结论先行
- (2) 以上统下
- (3) 归类分组
- (4) 逻辑递进

- 2 “听不明白”的解决工具 —— 5W2H 倾听

- (1) 带上纸和笔

(2) 中间不打断

(3) 问清七件事

(4) 重复说一遍

3 “没有反应”的解决工具 —— 反馈五式

(1) 对方提出问题的反馈

(2) 信息不清晰的反馈

(3) 对方给出明确信息的反馈

(4) 接受指令或委托的两种反馈

【课堂练习】

抄表员多抄了 150 度电，客户打电话反映，一个多月没有回音，现在很愤怒的来到营业

大

厅……