

《管理认知与沟通能力、团队搭建与工作分配能力、客户谈判能力解码》

陈德胜 博士/教授/博士生导师

课程背景：

作为中层管理者，上有领导指派任务，下有员工等待分配。由于习惯于具体的业务工作，很多新提拔的管理者走上管理岗位，并不清楚自己做什么事情，是最有价值的，怎样做才能对公司整体绩效发挥最大作用。

在职场，很多人，特别是管理人员最大的痛点：常常好心办坏事、沟通有障碍、彼此有冲突、团队有隔阂，比如员工不理解、领导不支持、同事不配合、客户不认同，并且执行不到位、信息不清楚、氛围不和谐、士气不高昂。

团队就是一群人围绕一个共同的利益与目标，在合理分工的基础上进行有效协作、管理和奋斗；并在成功和挫折当中，获得一种能够自我修复和不断改进的、顺应时势的工作与生活的共同发展理念、秩序与模式；在彼此宽容和提醒当中呈现出团队优势，最终赢得社会的尊重和认可。在一个团队中，只有每个成员都有较强的亲合动机、与群体保持着目标上的一致性，这个团队才会有凝聚力，才能众志成城，一起面对困难、执行任务。

本课程对管理认知与沟通能力、团队搭建与工作分配能力、客户谈判能力进行深入解码。

授课老师近 30 年的政治经济理论学习研究和丰富的工作实践经验，逻辑严谨，思路清晰通过深入浅出的理论与案例分析相结合，通俗易懂。

课程收益：

- 1.系统性提升员工管理认知，其中要包含沟通能力，搭建团队能力、工作分配能力（工作节奏非常紧，且每个环节事宜都至关重要，所以分配任务很重要）等。
- 2.谈判能力，对接外部客户谈金融产品的谈判能力。

课程对象：

商业银行高管和中级管理人员

课程时间：

1 天，6 小时/天

课程方式：

主题讲授+视频欣赏+情景模拟+案例研讨+学员分享+落地工具+头脑风暴

课程大纲

一、从管理自己到管理团队

1. 何谓管理？谁是管理者？
2. 管理者常自问：我贡献了什么？
3. 根据能力坐标，你属于哪一类？
4. 业务骨干与管理者的区别是什么？
5. 解析管理者常犯的八个错误
6. 讨论：管理者的基本职责有哪些？
7. 从业务骨干到管理能手的七大变化

二、从业务到管理转型

1. 管理者的烦恼
2. 管理者的基本定位协调者（承上启下）
3. 管理者的三个维度

三、赋能执行：提升管理能力

1. 关键结果——清晰、量化、可考核
2. 关键责任——千斤重担众人挑，人人头上有指标
3. 关键资源——执行力就是把合适的人放到合适的岗位上
4. 关键行动——以精细化为原则创造最佳行动
5. 关键跟进
6. 关键即时反馈——反馈即动力

四、提效率与创效能

1. 四象限法
2. ABC 管理法
3. 6 点工作制
4. 德鲁克的回馈分析法

五、从管理者到领导者升级

1. 你是管理者，还是领导者？
2. 何谓领导？领导的本质是什么？
3. 管理者和领导者的区别是什么？
4. 如何提升自身的影响力？

六、人际沟通：如何交流人际圈吃得开？

1. 正确认识沟通？
2. 沟而不通，问题在谁呢？
3. 如何衡量一个人的沟通能力呢？
4. 沟通的漏斗和执行的“折中折”现象
5. 人际沟通的 3 个步骤：
6. 你知道“察颜观色”的准确比率吗？
 - ▶ 工具：梅拉比安公式
7. 人际沟通的“秘密之窗”：
 - ▶ 工具：乔哈里视窗
8. 人际沟通的关键：好好说话；
9. 微信沟通的注意事项

七、共情沟通：如何与任何人都能聊得来？

1. 什么是共情沟通？
2. 共情沟通的关键：亲和力

3. 共情沟通的4个基本原则：

- ▶ 先处理心情，后处理事情
- ▶ 先换位思考，后表达意见
- ▶ 先认真倾听，再解决冲突
- ▶ 说对方想听，听对方想说

4. 案例讨论及情景模拟

5. 掌握非暴力沟通

- ▶ 4个基本要素：观察、感受、需要、请求
- ▶ 4个基本行动：从“你”到“我”的转变

6. 你的情感账户余额充足吗？

八、高能沟通：如何引导他人按你的来？

1. 什么是高能沟通？

2. 如何聆听使人际沟通精准高效？

- ▶ 工具：3R聆听模式

3. 如何提问从而赋能他人？

- ▶ 工具：OF式问话方式

4. 如何反馈别人愿意接受？

- ▶ 原则：赫洛克效应、保龄球效应；
- ▶ 工具：SBI反馈法、BEST反馈法；

5. 如何批评，让下属心服口服？

- ▶ 工具：BID反馈法

6. 如何表扬，让下属心花怒放？

- ▶ 工具：BIA反馈法

九、向上沟通：如何让上级“为你所用”

1. 剖析向上沟通的痛点及常犯的4个错误；

2. 摆正位置，说对话；

3. 为什么我的建议没有被采纳？

4. 向上沟通常犯的三个错误；

5. 接受上级的工作安排时，如何沟通？

6. 如何有效表达，快速获得上级的认可？

- ▶ 工具：电梯测验法

7. 如何请示工作，能够争取更多的支持？

- ▶ 工具：5A请示法

8. 如何汇报工作，能让上级安心和省心？

- ▶ 工具：4P汇报法

9. 如何弱势管理，从而实现上下级共赢？

- ▶ 工具：向上管理法

10. 向上沟通的案例与情景演练

十、向下沟通：如何使下属“顺手好用”

1. 管理者与下属的认知差异；

2. 把时间投资给下属，让下属收获更多的业绩；

- ▶ 1:1会议沟通

3. 如何布置任务？

4. 4. 检查员工的工作如何有效沟通？

5. 5. 如何回应下属的工作请示？

- ▶ 猴子管理法

▶ 如何反馈，让下属乐意接受？

▶ BEST 反馈法

6. 如何辅导，让下属主动思考？

7. 如何说？让员工的问题得到妥善解决？

8. 如何做绩效面谈，让下属改善绩效？

9. 如何做离职面谈，留不住人就留住心。

10. 向下沟通的案例与情景演练。

十一、横向沟通：如何与同事“亲密无间”

1. 为啥组织的跨部门沟通比较困难？

2. 横向领导力：怎样巧妙地影响身边的人？

3. 为什么你无法说服同事协同？

4. 高效说服同事协同的六个小步骤；

5. 不是主管，如何带人成事？

▶ 工具：5P 法、T=P/O 公式

6. 如何应对：笑面虎、告黑状和踢皮球；

7. 坚决杜绝 U 形和 J 形错误行为；

8. 低职位员工如何进行跨部门沟通并推进项目执行？

9. 如何进行跨部门协调资源？

10. 如何用“内部客户服务”的思维做好横向协同？

11. 横向沟通的案例与情景演练。

十二、会议沟通：用时间换结论的商业模式

1. 很多团队的会议为啥会低效？

2. 高效会议的八大基本要求；

3. 高效会议的细节要求；

4. 组织横向会议的 4 个关键点：

▶ 注意！掌控开会的节奏

▶ 一定发挥参会人的右脑

▶ 别忘启动思考帽的效力

▶ 以参与感寻求最优解

5. 罗伯特议事规则：美国国会的会议模式；

6. 群策群力：头脑风暴和德尔菲会议。

十三、冲突管理：管理冲突是一门技术

1. 如何看待冲突？

2. 冲突的种类与分析；

▶ 建设性冲突与破坏性冲突；

▶ 观念冲突和人际冲突；

3. 冲突与组织绩效的关系；

4. 避免杜绝傻瓜式选择：

▶ 战胜对方；

▶ 惩罚对方；

▶ 为避免冲突，保持一团和气。

5. 冲突处理的基本原则：对错还是得失？

▶ 工具：TK 模型：合作、妥协、回避、迁就、竞争；

6. 如何处理冲突

1) 自我分析：解决冲突前的准备；

▶ 明确冲突的目标和意义；

- ▶ 梳理头绪，保持理智；
- 2) 安全应对：在冲突中正确行动；
 - ▶ 准确定义各方的要求；
 - ▶ 问题描述：提出一个革命性的问题；
 - ▶ 制造动机：制造合作氛围，帮助对方付诸行动；
 - ▶ 简化问题：让对方信守承诺；
 - ▶ 灵活关注：转移话题、愤怒咆哮和沉默对抗；
- 3) 展开行动：解决冲突后的行动；
 - ▶ 利用头脑风暴寻找解决方案；
 - ▶ 制定计划让对方承诺并行动；
 - ▶ 化解冲突的小技巧；
- 4) 处理冲突的 CPR 思维法。
- 5) 案例讨论：冲突案例的剖析与探讨。

十四、谈判沟通：不懂谈判，你吃亏就不是福

1. 谈判无处不在，它是最快的赚钱方法；
2. 谁先心慌，谁就会输；|策略：挑剔开局法
3. 谁先开价，谁就一定会输吗？|策略：价格锚定法
4. 如何巧用“背后人”得更多的利益？|策略：权力有限法
5. 如何用拖延战法，争取更多的利益？
 - ▶ 策略：谈判期限法
6. 穷追 A，实求 B，出奇制胜；
 - ▶ 策略：声东击西法
7. 继续和我谈，还是和他谈？
 - ▶ 策略：红白脸法
8. 他说领导不同意，怎么反制？
 - ▶ 策略：收回条件法

谈判沟通案例讨论与分析。

十五、高绩效团队六大支撑

1. 机制：部门间关系与功能
2. 流程：做事路径程序步骤
3. 制度：人与事的各种规定
4. 标准：各项经营目标分解
5. 方法：各种做事具体手段
6. 工具：工作执行硬件软件课堂讨论：四大名著中哪个团队最优秀？

十六、高绩效团队三大角色

1. 行动型角色：执行者、鞭策者、完成者
2. 思考型角色：智多星、审议员、专家师
3. 社交型角色：协调者、凝聚者、外交家课堂讨论：西游记团队角色分析

十七、管理者的信任力提升

1. 提升信任度四个维度
 - 1) 可信度--专业力
 - 2) 可靠度--承诺力
 - 3) 亲密度--亲和力
 - 4) 支持度--人格力
2. 赢得下属认同四技巧
 - 1) 淡化权威

- 2) 用心倾听
- 3) 及时反馈
- 4) 具体支持课程讨论：如何让下属愿意追随你？

3. 有效授权的五个步骤

- 1) 明确授权要求
- 2) 给与工作指导
- 3) 提供资源支持
- 4) 管控执行过程
- 5) 进行结果评估案例讨论：关羽败走华容道

十八、管理者的沟通力提升

1. 向下沟通 4 个要点

要点一：提供资源

要点二：界定指令

要点三：引导措施

要点四：鼓励士气

工具练习：“五步法”界定指令和引导措施

2. 平行沟通 4 个要点

要点一：积极主动

要点二：换位思考

要点三：达成共识

要点四：约定监察

3. 向上沟通 4 个要点

要点一：问清标准

要点二：廓清思路

要点三：澄清事实

要点四：获取资源

案例讨论：下属不配合，主管怎么办？

4. 化解冲突 4 个要点：确认需求、阐述观点、处理异议、达成协议

十九、有效分配工作——个人到团队的价值实现

1、管理者为何要学会分配工作？

A、解读什么是管理？——发挥团队价值

B、摆脱被领导的局面？——自己的事情太多

2、探求为何不会分配工作的原因？

A、不知道管理到底是做什么？分配工作的意义？

B、不知道如何去有效分配工作？

3、分配工作经常出现的问题有哪些？

A、没选对人——职责？能力和态度？

B、没说清楚事——如何运用 5w1h 分配工作？

C、没及时跟进——太忙没时间及跟进方法

二十、有效分配工作的步骤——实现通过他人完成任务

1、确定工作——充分理解需分配工作的性质内容

2、确定人选——能力和意愿决定工作完成的关键

3、制定计划——确定工作目标、步骤和进程

4、分配工作——有效沟通，说得清楚，讲得明白

5、检查跟进——推进工作，及时发现问题和纠偏

6、结果评价——对完成的工作及时评价、总结

7、案例分析与讨论：如何打破“忙闲不均”的现象？

二十一、确定工作——充分理解需分配工作的性质和内容

1、工作的复杂和难易程度分析——是否需要开会讨论？

2、工作的紧迫和重要程度分析——确定工作的优先顺序？

A、“热土豆”式的工作——需要亲自优先处理的工作

B、特别保密的工作——他人不知道也不允许知道的工作

3、工作进程是否可以控制——考虑是否需要自己插手？

二十二、谈判认知

1、练习：谈判能力测试

2、认知谈判

谈判的目的：解决分歧，达成共识

谈判时机转化

●从销售到谈判转化

●四大先决条件

3、谈判类型

交易式谈判：一厢情愿

双赢式谈判：两全其美

4、谈判六大要素

目标与期望

立场

筹码

对方利益

关系

谈判风格

5、谈判变量

价格

产品和服务

交易条件

二十三、谈判策略

1、谈判目标管理

底线目标：最低限度目标

力争目标：可以接受的目标

理想目标：最高期望目标

最佳替代方案

2、谈判信息收集

谈判环境因素信息

谈判对手信息

竞争对手信息

时间信息

3、谈判原则及策略

四项原则

●人事分开原则

●重利益轻立场原则

●坚持客观标准原则

●创造多种选择方案原则

四大策略

●交换条件

●附加利益

●折中分歧

●彻底让步

4、谈判心理建设

消除恐惧心理

淡化抵触心理

5、谈判流程

准备阶段：多方准备

开场阶段：火力侦察

中场阶段：讨价还价

收场阶段：达成协议

二十四、谈判技巧

1、准备阶段措施

组建谈判的团队

收集谈判信息

谈判对手研究

制定谈判方案

模拟谈判

2、开场阶段信息交流

探寻谈判动机

分析认知偏差

确保沟通畅通

3、化解情绪压力

4、开场阶段核心技巧

开出高于预期的报价

千万不要接受第一次出价

学会感到意外

做不情愿的对手

5、中场阶段核心技巧

探询底价

虚拟上级领导

避免敌对情绪

处理好谈判中的困难时刻：僵局、困境、死胡同

切勿提出折中

得寸进尺，守住已有成果

6、收场阶段核心技巧

黑脸-白脸策略

价格让步策略

●报价策略的误区

●四种让步策略

收回条件

达成协议

确定协议（成果）VS 你的最佳替代

7、收场阶段四原则

彻底性原则

不二性原则
情理性原则
条法性原则