

# 管理者的高效沟通技巧

## 课程背景

沟通是管理者最重要的工作之一，根据对有关管理者工作时间分布的研究表明，在管理者一天的工作时间内，有 80% 的时间用于沟通。沟通不畅，管理者不能及时了解下属的想法，不能对其进行有效的激励，导致士气低落；沟通不畅，下属就不能正确执行上司的指令，导致执行力低下，纠错成本高；沟通不畅，企业就不能把握客户的深层需求，无法提供受欢迎的产品或服务，导致客户流失、市场萎缩、经营业绩低下；沟通不畅，企业无法获得利益相关方如媒体、监管部门的支持，无法营造良好的企业生态圈，当面临危机时，往往陷入孤立无援的困境。可见，沟通是企业系统的生命线，没有沟通，企业就无从生存和发展。

作为中层管理者，其身份是多元的，在沟通中起着上传下达的关键作用，因此，中层管理者沟通意识、沟通水平的高低就成为关乎企业经营业绩好坏的一个关键因素。通过建立良好的沟通机制、营造健康的沟通氛围提升中层管理者的沟通能力，对提高管理绩效、促进企业发展至关重要，良好的沟通能力是中层管理者获取事业成功必备的基本功。

本课程将从沟通的前提和基础，即心态和行为入手，逐步谈及中层管理者在日常管理中对上、对下、对平级的沟通策略，本课程并非阐述深奥的理论，而是分享可以即学即用的工作技巧。通过本课程的学习，将使管理者更清晰认识到通过沟通去达成共赢关系，共同取得最优结果。

## 课程收益

- ◆掌握通过行为观察，快速识别他人的人际沟通风格和行为模式
- ◆运用互动技巧与不同沟通风格和行为模式的人进行高效沟通
- ◆掌握高效沟通中的提问、倾听、反馈、表达的技巧
- ◆根据自我的工作准备度，使用与准备度相适应的沟通话术，从而与领导高效沟通
- ◆根据下属的发展阶段，使用不同的领导行为，从而高效的对下沟通和辅导

**时长：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**企业各层级管理者，以中层管理者/基层管理者/储备管理人员为主

**教学方法：**案例分析+测试评估+头脑风暴+现场实操演练，70%实操，30%理论讲解，手把手带着实操。

## 课程大纲

导入：**游戏**：你说我画

### 一、沟通的要素

#### 1, 沟通的意义与重要性

- 1) 心态
- 2) 关心
- 3) 主动

#### 2, 沟通的模型

- 1) 发送者
- 2) 接收者
- 3) 沟通渠道

#### 3, 沟通的原理

- 1) 漏斗原理
- 2) 漏斗策略
- 3) 沟通规则-马斯洛五层次需求
  - a. 生理需求
  - b. 安全需求
  - c. 社交需求
  - d. 尊重需求
  - e. 实现需求

#### 4, 沟通的障碍

- 1) 发送者
- 2) 接收者
- 3) 沟通渠道

### 二、沟通的心态

#### 1, 乔哈里视窗

- 1) 开放区
- 2) 盲点区
- 3) 隐藏区
- 4) 未知区

#### 2, 情感账户

- 1) 存款行为
- 2) 取款行为
- 3) 存不上款的误区

#### 3, 情绪ABC

- 1) 事件
- 2) 观念
- 3) 认知感受
- 4, 转变观念

### 三、沟通的技巧

#### 1, 根据性格调整沟通方式

**案例分析：**四种不同类型的人

- 1) 四种人际风格

**图解：**四种常见的人际沟通风格

**测评：**自我的人际沟通

- a. 老虎型人的特征
  - b. 孔雀型人的特征
  - c. 考拉型人的特征
  - d. 猫头鹰型人的特征
- 2) 如何提升迎合能力
    - a. 老虎型高低迎合能力的表现/应该做哪些调整
    - b. 孔雀型高低迎合能力的表现/应该做哪些调整
    - c. 考拉型高低迎合能力的表现/应该做哪些调整
    - d. 猫头鹰型高低迎合能力的表现/应该做哪些调整
  - 3) 不同风格的领导的特质
    - a. 对下属形象的要求
    - b. 对下属沟通方式的要求
    - c. 对下属行动速度的要求

#### 2, 口头沟通

- 1) 如何说——PREP 表达结构
- 2) 如何听——倾听技巧
- 3) 如何问——提问技术
- 4) 如何反馈——汉堡包反馈法

#### 3, 肢体表达

- 1) 手势
- 2) 站姿
- 3) 微笑
- 4) 目光
- 5) 移动

#### 4, 向上沟通技巧

**案例分析：**自我对上级的心理需求

- 1) 工作能力与意愿的分析
- 2) 不同风格的上级沟通技巧
- 3) 工作汇报的技巧：请示汇报讲重点、及时反馈讲时效、不给领导出难题、自信高效

正能量

**5, 向下沟通技巧**

- 1) 授权的流程
- 2) 能力意愿矩阵法
- 3) 授权自由度分析
- 4) 结合下属性格特质进行有效授权

**演练：**角色扮演情景剧

- 5) 不同性格员工的激励方法
- 6) 如何打造具有高度信任的团队

**6, 会议沟通**

- 1) 会前——5W1H
- 2) 会中——会议记录；控制干扰
- 3) 会后——会议纪要；事件追踪