

# 《场景化沟通训练—从管理沟通到沟通管理》

主讲：张红领老师

## 【课程背景】

为什么不同场景需要不同的沟通方式？

在工作中如何破冰、如何表扬、如何激励、如何辅导 如何汇报？

在工作中如何提建议、如何安慰、如何绩效面谈、如何调节矛盾、如何说服？

你是否倾听到对方的沟通意图？

沟通的行为习惯真的能够改变么？

从管理沟通到沟通管理攻略这么课程课程，紧贴当下时代特征，针对企业沟通中的痛点难点，运用第三代培训技术设计，将企业管理沟通中出现的共性问题萃取成场景案例，培训过程中，将学员置身于设定好的管理沟通的情景中；以模拟训练的方式激发学员的学习兴趣和投入感；以讲师拆解提供知识点；并将所学方法套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果

## 【课程收益】

1、围绕真实的沟通场景开始，不是单纯的谈沟通工具，包括了如何破冰、如何表扬、如何激励、如何辅导、如何批评、如何汇报、如何提建议、如何安慰、如何绩效面谈、如何有效组织会议、如何调节矛盾、如何说服、如何合理拒绝、如何闲谈等，帮助职场人士打造既能达成任务又能维护良好人际关系的良性环境实现传统型团队的到优秀型团队的蜕变

2、22个沟通场景/22个沟通口诀/22个沟通公式

3、改进观察、倾听、回应等沟通技巧，创造和谐高效的工作局面

4、化解、避免跨部门间的沟通矛盾、赢得上司、下属和同事们的信任

5、掌握向上沟通、向下沟通、平级沟通、跨部门沟通技巧

## 【课程特色】

A. 深入浅出，通过现身说法，身边事举例，将管理理论与鲜活案例有机结合；

B. 突出实用，BAT时代“鸡汤”随处可见，每个理念必须有工具落地；

C. 角色转换，学员才是课程“主角”，老师的目标是让学员脑子转起来。

D. 用语言来丰富、用姿态来辅助、用演示来启迪、案例来解析、用操作来巩固；

## 【课程时长】

2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 第一讲：管理沟通基石—结构化沟通与有效反馈

#### 1、学会倾听：听到意图

➤ 倾听的三个层次

A. 精准倾听

B. 建立信任

C. 真心反馈

➤ 结构化倾听—铁三角公式

A. 接受事实

B. 感受情绪

C. 理解对方期待的行动

➤ 区分事实和情绪时注意路标词

A. 每次、从不、从来、经常、都是、总也、总是

B. 老是、都是 XX、一直都不、一 XX 就 XX、必须、很可能、肯定

**案例分析：巧妙化解矛盾的京东客服**

## 2、结构化确认的三个动作

- 确认事实
- 响应情绪
- 明确行动

**案例分析：阿里巴巴高管的结构化沟通**

## 3、积极主动：有效反馈

- 积极回应四部曲
- A. 确认需求
  - B. 肯定需求的合理性
  - C. 不超过三项的行动计划
  - D. 开放性结尾
- 不能满足对方需求时的回应技巧
- A. 换时间
  - B. 换场合
  - C. 换角色

**第二部分：管理沟通进阶—消除盲区及平级协作**

## 1、沟通思维开放：创造共识

- 始终保持思维开放—是个思路/有启发
- 始终保持明确的沟通目的
- 始终保持积极创造

**思维开放公式：思维开放=扩大共识+消除盲区**

**工具：乔哈里窗沟通**

## 2、消除双方的盲区

- 少说你，多说我和我们
- 每说完一段，都问一下对方的意见

## 3、沟通目的明确：达成目标技巧

- 目标感的本质是方案力，就是提供解决方案 的能力
- 表达目标句式：我们有一个目标要达成，对此我有一个方案

**场景演练：给同事提要求，明天的会无论如何不能迟到**

**场景演练：你有个重要客户在深圳，需要老板帮你站一下台，把这个客户给拿下来**

**场景演练：怎么和领导约时间？**

## 4、积极创造：落实行动的公式

- 积极创造的反面，不是破坏性而是不行动
- 积极创造=把沟通导向行动
- 总结为一个句式：来，我们抓抓落实

## 5、打破僵局：有效破冰的方法

- 第一步：在对方的世界里，实现精准打破僵局
  - 第二步：展现你对对方的关切
  - 第三步：把自己的一部分交给对方
- A. 最轻：交换电话号码
  - B. 较重：我为你落实一件事
  - C. 最重：共享一个小秘密

### 第三部分：场景化沟通升级—向下管理沟通

#### 1、鱼缸世界：学会赞美公式

- 赞美=发现并指出对方的独特行为
- 赞美的九字箴言：轻轻地、深深地、常常地

#### 2、行为框定：正向激励方法

- 第一 要多激励别人，因为激励是领导力的表现
- 第二 激励的本质是引导对方把优秀的行为进行框定
- 第三 激励的基本句式：“你做得真好，请问你是怎么做到的”

练习：“你负责的这个客户签约速度特别快”

请问，这句话怎么说才可以符合刚才我们说的激励句式呢？

#### 3、言听计从：有效说服三步法

- 第一 通过强准备，让自己不再人微言轻
- 第二 通过吹风、慢物，逐渐击穿对方的心理防线
- 第三 不断地调整可变条件，来创造一个新局面

场景练习 1:你想说服老板增加活动预算。可以做哪些准备？

场景练习 2：我负责公司的机构改革.这次改革动静很大，对每个人都有影响.应该 怎么宣布这个消息

场景练习 3:你要提请总经理办公室通过一个方案。但是，研发部老张对此利益攸关，可能会有不同意见。请问你应该怎么办？

#### 4、预先框定：有效辅导方法

- 植入目标
- 发现盲区

案例：如何利用黑板

练习 1:你的团队里，有人开会的时候一言不发，不符合公司积极献言建策的文化。作为他的领导，你怎么和他说？

练习 2：你带着新来的同事一起请客户吃饭，结果发现同事不懂商务礼仪，一屁股坐到了主位上，影响公司形象。作为老员工，你应该怎么办？

### 第四部分：化解冲突—双赢沟通管理与向上管理沟通

#### 1、同理倾听：安慰伤痕两大原则

- 原则 1 轻度介入的两种方法
- A. 我会陪着你;
- B. 你需要我做点什么？
- 原则 2 提供支持，而不是深度干预的两种支持
- A. 情绪支持，转移注意力
- B. 提供同类经验

场景沟通 1：和你关系不错的同事，因为公司人员优化，被辞退了.你应该怎么沟通？

场景沟通 2：同事家里遭遇重大变故.回老家处理完.上班情绪还是很低落.你怎么安慰他？

#### 2、积极重启：有效批评五步法

- 第一步：控制环境
- 第二步：定义问题
- 第三步：刷新动作
- 第四步：设定反馈点
- 第五步：完成重启

沟通场景 1: 你要批评一个员工, 张嘴时说的第一句话是什么?

沟通场景 2: 假设你是一个部门的小领导, 带着员工拜访客户。员工一会儿看手机, 一会儿出去买瓶饮料。请问, 你事后应该怎么办?

### 3、不藏不掖：提出建议

➤ 提建议的三大通用原则：

- A. 私下提并小范围地提
- B. 即时反馈、发现问题
- C. 不要用“三明治表达法”、不要让对方听得云里雾里

➤ 提意见动作：三个特殊要领：

第一 问问对方是否需要

第二, 预约时间, 让对方有心理准备

第三, 事先打草稿

### 4、长善救失：绩效面谈

➤ 绩效面谈公式：绩效面谈=透明化+换框架

➤ 绩效面谈三步法：

- A. 事前沟通, 给对方掌控感
- B. 利用环境, 给对方我也很认真的暗示
- C. 设计开场白, 让对方迅速进入状态

### 5、主动控场：有效会议

➤ 设计会议的四招：

- A. 设计场地
- B. 设计时间
- C. 设计环境
- D. 设计规则

➤ 会议控场的四招：

- A. 会前积极跑动
- B. 开场自我赋能
- C. 会中敢于干预
- D. 结束出口成章

研讨：会前和领导沟通清单有哪些呢？

## 第五部分：场景化沟通升级

### 1、不卑不亢：诚恳道歉

➤ 道歉公式=关闭过去+开启未来

- 第一 不要回避道歉
- 第二 先完全接受对方的情绪, 肯定他感受的合理性
- 第三 向上级请求支援

场景沟通 1：工作中如果对方现在很愤怒, 说了很多难听的话, 你该怎么沟通？

场景沟通 2：假如对方一言不发, 你怎么沟通？

### 2、回归正轨：调节矛盾

- 引导对方释
- 否定他的情绪, 拉一个认知失调
- 帮对方重建目标
- 定一个最小化的改善动作, 送对方回到原有轨道

### 3、敢于示弱：请求帮助

- 发起协作
- 要让别人帮得了
- 证明自己确实值得帮

案例分析：向同事寻求帮助的秘诀

#### 4、从长计议：合理拒绝

- 开门见山
- 移花接木

场景练习：在部门会议上，临时有个紧急任务，需要小夏配合完成。请问这个时候小夏该怎么办？

#### 5、背以为备：即兴发言

- 万能开头
  - 谈感受/谈行
  - 三个克服紧张的方法
- A. 第一 不要急于说话，先稳住再开口
  - B. 第二 找回应者
  - C. 第三 有条理的简短表达

#### 6、无惧尬聊：闲谈人设

- 闲谈=传递尊重+传递价值
  - 闲谈方法:
- A. 在对方擅长的领域请教
  - B. 多给一点信息
  - C. 社交聚会—深度破冰
  - D. 限制边界—管理人设

场景练习：假设你在电梯，刚好遇到了你们公司的某个很重要的业务大拿，你很尊敬他，想和他交个朋友，你怎么跟他开启一次闲谈？打招呼只需要10秒钟，但等电梯要5分钟，剩下的4分50秒，你应该怎么沟通呢？