

《双赢思维—管理沟通与关键对话》

主讲：张焯老师

【课程背景】

沟通是协调组织中的人际关系的重要纽带，是推动组织成为一个整体的粘合剂。良好的沟通能增进彼此之间因沟通不畅造成的信息失真。学习有效的沟通方式，降低组织沟通成本，是管理者必须深入思考的问题，良好沟通技巧也是成功管理者必备技能。

本课程将帮助学员识别对上、对下及跨部门沟通中常见关键对话场景，洞察冲突产生的深层次原因与内在需求，建立策略性沟通方法与技巧，发展通过沟通影响、说服及激励他人的能力，营造良好的人际关系及组织氛围。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 知晓影响沟通效率及效果的关键因素，明确高效沟通四原则；
2. 通过肢体语言、同理心倾听与回应等方法提高对方的对话意愿及沟通体验；
3. 知晓黄金圈理论及价值观六层模型，掌握讲 WHY 三原则，提升说服及影响他人的能力；
4. 使用结构化表达工具，清晰准确的呈现自己的观点，帮助对方更好地理解及记忆；
5. 理解不同行为风格背后的心理语言，掌握因人而异的沟通方法及策略；
6. 识别管理者常见关键对话场景，理解冲突产生的深层次原因，学会常见冲突处理思路与技巧。

【课程特色】

1. 自主版权课程，独创方法论及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。
2. 借鉴工作坊模式，聚焦真实痛点，通过“做中学”，边学边练、训战结合，有效促进学习转化。

【课程对象】

本课程适用于企业中基层管理者及储备干部

【课程时长】

2-3天，6小时/天

【课程大纲】

导入：管理沟通常遇困境与挑战

第一单元：高效沟通四原则

1. 讨论：常见沟通失败原因
2. 高效沟通关键影响因素
3. 人际交往与沟通法则
4. 高绩效团队 GRPI 模型
5. 高效沟通四项基本原则——沟通是横向领导力的重要支点

第二单元：管理沟通三项基本功

1. 同理心倾听与回应
 - 1) 测试：倾听能力



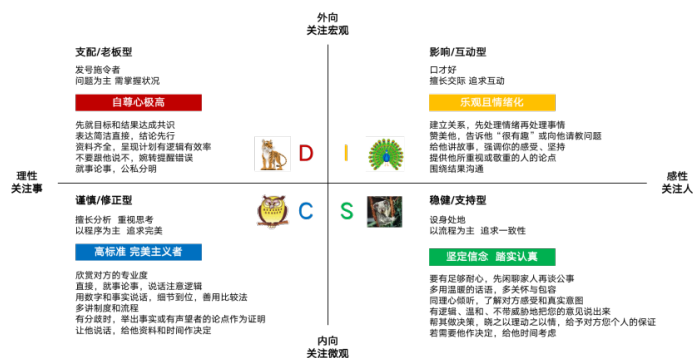
- 2) 倾听的四个层次
- 3) 同理心倾听与回应的作用
- 4) 同理心倾听
 - ① 听人——识别对方的深层次动机与需要
 - ② 听己——聚焦目标，以终为始
- 5) 同理心回应
 - ① 同理心回应两大原则——先处理情绪再处理事情
 - ② 非暴力沟通四步法——从需要出发而非情绪表达
 - ③ 非暴力沟通的四个关键转换
 - ④ 识别“情绪”信号
- 6) 同理心倾听与回应的禁忌
- 7) 练习：同理心倾听与回应

2. 结构化表达

- 1) 游戏：记忆力 PK 赛
- 2) 结构化表达的目的——让别人听得懂、记得住
- 3) 结构化表达六标准
- 4) 结构化表达五原则
 - ① 结论先行
 - ② 以上统下
 - ③ 逻辑递进
 - ④ 归类分组
 - ⑤ 总结收尾
- 5) 结构化表达二技巧
 - ① 三点式展开
 - ② 提炼中心词
- 6) 演练：提炼中心词

3. 因人而异的沟通

- 1) 测试：DISC 行为风格
- 2) DISC 四类行为风格介绍
- 3) 各 DISC 行为特征及特点
 - ① 典型行为特征
 - ② 价值观与驱动力
 - ③ 擅长、害怕及缺点
 - ④ 高压下可能的冲动行为
- 4) 各 DISC 沟通及交往策略
 - ① 建议行为
 - ② 不建议行为
- 5) 如何快速识别对方 DISC 类型
- 6) 练习：判断对方 DISC 类型
4. 测评：沟通基本功自我觉察



第三单元：跨部门沟通与横向领导

1. 场景一：向陌生同事提出支持需求

- 1) 视频案例：向陌生同事提出合作需求

- 2) 需求提出六步法
 - 3) 需求提出的五个关键技巧
 - ① 沟通前准备——知己知彼
 - ② 开场白
 - a. 印象形成的 3V 理论
 - b. 开场白时如何建立良好印象
 - ③ 如何快速建立关系
 - ④ 赞美对方的十种方式
 - ⑤ 结构化需求表达
 - a. **工具：TSCQAB**
 - b. 别人为什么听你的
 - 别人为什么愿意听你的——黄金圈法则
 - 如何让对方建立意愿——讲 WHY 三原则
 - c. **案例：向设计部提出支持需求**
 - d. 演练：使用 TSCQAB 提出支持需求
 - ⑥ 感谢结束
- 2. 场景二：客户需求被推诿或拒绝**
 - 1) 案例：客户新需求被拒绝
 - 2) 接到客户需求
 - ① 需求回应六步法
 - ② 需求分析四个关键
 - 评估收益
 - 评估优先级
 - 确定目标
 - 设计方案
 - 3) 拒绝应对策略
 - ① 别人为什么拒绝我
 - 诊断工具：执行力三角形
 - 常见拒绝原因——执行力自查清单
 - ② 拒绝应对策略
 - 对方意愿不足应对策略
 - 对方不会做应对策略
 - 如何让犹豫的人作出承诺
- 3. 场景三：合作中发生冲突**
 - 1) **案例：对方未按要求提交资料**
 - 2) 常见冲突原因与应对方法：
 - ① 自己没讲清楚或对方听不懂
 - a. 缺少专业背景——使用对方能理解的语言
 - b. 缺少背景信息——小白法则
 - c. **观点表达工具：PREP**
 - ② 对方理解有误：CPR 沟通法
 - ③ 自己存在错误：ACE 沟通法
 - ④ “万能”冲突处理话术
 - 3) 冲突处理的三忌三要

- 4) 练习：对方对新要求有意见
- 4. 场景四：合作遭遇“甩锅”**
- 4) 案例：新政策不被认可
- 5) 诊断工具：高绩效团队模型 GRPI
- 6) 可能原因与应对
 - ① 没有站在业务部门的角度去思考
 - a. 缺少从业务到职能的战略目标拆解
 - b. 部门间对目标理解不一致
 - c. 部门间对目标缺少共识
 - ② 部门间协同流程及分工不明确
 - ③ 团队间缺少信任
- 5. 场景五：信息不同步或传递脱节**
- 1) 案例：信息未同步
- 2) 明确信息同步范围——RACI 矩阵
- 3) 建立信息同步与沟通反馈机制
- 6. 测评：跨部门沟通与协作能力自我觉察

第四单元：向上沟通与升维思考

- 1. 场景一：被上级批评**
- 1) 视频案例：公开场合被领导批评
- 2) 识别批评类型——批评事情还是表达情绪
- 3) 管理者问题分析与解决的系统思考
 - ① 管理者问题分析的四个层次
 - ② 管理者问题分析的 DPAM®模型
 - ③ 改进方案的四个闭环
- 4) 不同批评结构化回应方式
- ④ 错误类批评回应：ETACR
- ⑤ 误解类批评回应：APRE
- 5) 从批评到认可的技巧
- 6) 练习：如何回复领导的批评
- 2. 场景二：日常汇报**
- 1) 日常汇报如何体现工作价值
- 2) 升维思考——上个台阶，站在上级和组织角度看问题
 - ① **案例：工作汇报**
 - ② 全局思考六维度
 - ③ 价值 B 提炼六方向
- 3) 与领导意见冲突怎么办
 - ① 结构化建议工具：FABE 法则——以数据和事实支撑观点
 - ② 美团的二审终审制——充分表达坚决执行
- 3. 场景三：阶段汇报**
- 1) 阶段汇报的目的
- 2) 阶段汇报的内容
 - ① 阶段汇报内容框架
 - ② 上阶段总结呈现逻辑：AARTD©复盘五步法



- ③ 下阶段计划呈现逻辑：OGCSAR 目标解码
- ④ **案例：某大厂职能岗季度汇报**
- 3) 汇报资料要求
 - ① **案例分析：季度汇报**
 - ② 常见错误汇报方式
 - ③ 汇报资料“十有”
- 4) 如何体现工作价值
 - ① 如何证明自己做的对/好
 - ② 如何呈现工作亮点

第五单元：向下沟通与教练式领导

1. 场景一：下属拒绝高挑战性任务
 - 1) 讨论：如何应对下属说做不了
 - 2) 员工为什么不愿意接受挑战性任务
 - 3) 挑战性任务沟通策略
 - 4) 演练：使用非暴力沟通四步法应对下属拒绝——做不了/没时间/不会做/没资源
2. 场景二：下属工作出现错误
 - 1) **案例：看不懂的方案**
 - 2) 常见错误沟通方式
 - ① 给出建议但不具体
 - ② 只批评但不给建议
 - ③ 一上来就给出建议
 - 3) 下属工作出现错误应对策略
 - ① 第一次出现错误——建设性反馈
 - a. **案例分析：看不懂的方案**
 - b. 建设性反馈的目的与原则
 - c. 三种建设性反馈工具：三明治、BID、BEST
 - d. 批评后如何恢复关系
 - e. 练习：将批评修改成建设性反馈
 - ② 重复出现错误——引导式复盘
 - a. 工具三：引导式复盘
 - b. 视频案例：生气的老张
 - c. 什么引导式复盘
 - d. 引导式复盘的五大特点
 - e. 引导式复盘与 16 字箴言的区别
 - f. **工具：AARTD©复盘五步法（独创）**
 - g. 引导式复盘常用三种提问方式
 - h. 引导式复盘原则——不要过快支招
 - i. **案例分享：审核未通过**
 - j. 情景演练：新人不会沟通
- 4) 各 DISC 下级喜欢的辅导方式
3. 场景三：下属开会不爱发言
 - 1) 讨论：为什么开会时下属不爱发言

- ① 只有在安全的场域才会畅所欲言
- ② 调动下属发言积极性的九种策略
- 2) 开会时下属发表反对意见应对技巧
 - ① 常见错误应对方法及影响
 - 直接发火
 - 找借口解释
 - 沉默逃避
 - 战胜对方
 - ② 确实是“我”的错——坦诚承认错误，构建安全场域
 - ③ 下属认知有误——识别辅导时机，提问代替批评
- 3) 开会时下属发言错误应对技巧
 - ① 下属不知道自己错了
 - ② 下属不知道如何改
 - ③ 下属不承认自己错了
 - ④ 下属得过且过不思进取
- 4. 场景四：与绩差下属进行绩效面谈
 - 1) 案例：一次糟糕的绩效面谈
 - 2) 绩效面谈的 CFR 原则
 - 3) 面谈前准备事项
 - 4) 绩效面谈七步法
 - 5) 绩效反馈内容与技巧：绩优、合格、绩差员工
 - 6) 问题员工沟通技巧
 - 7) 如何应对员工找借口或爱抱怨
 - 8) 如何应对员工只听不说
 - 9) 如何应对员工质疑
 - 10) 制定个人改进计划
 - 11) 演练：员工绩效面谈

课程重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研（建议提前**一周**进行调研）

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研