

# 《领导艺术—管理沟通与关键对话》

主讲：张烨老师

## 【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下沟通中常见关键对话场景，洞察冲突产生的深层次原因与员工内在需求，灵活调整沟通策略与方法，有效影响、说服及激励他人，营造良好的人际关系及团队氛围。

## 【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. 理解常见向下沟通冲突及深层次原因，掌握冲突处理思路与对话技巧；
3. 了解任务共识的重要性，使用 TSCQAB、讲 WHY 三原则等工具激发员工的目标感与自驱力；
4. 通过引导式复盘训练员工结构化问题分析与解决能力，纠正错误认知，持续提升经验；
5. 通过同理心倾听与回应、建设性反馈等技巧，提升员工沟通体验，激发改进意愿；
6. 明确绩效面谈原则与内容构成，运用七步法进行绩效面谈，有效应对各类员工异议或质疑。

## 【课程特色】

1. 独创课程内容、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】

1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（0.5H）

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. 高效沟通四项基本原则

### 第二单元：向下沟通与教练式领导（可从以下场景中任选，时间合计

5.5H 即可)

### 1. 场景一：下属不愿意接受挑战性任务 (0.5H)

- 1) 思考：员工为什么不愿意接受挑战性任务
- 2) 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则、天使魔鬼法则
- 3) 激发员工目标感的 TSCQAB 模型
- 4) 案例：用 TSCQAB 激发下属意愿

### 2. 场景二：下属经常对任务理解有误 (1H)

- 1) 案例：新人对任务理解错误
- 2) 任务分配常见错误与误区
- 3) 任务沟通与执行结果的四层影响关系
- 4) **任务沟通五步法 (wwhha)**  
——如何在沟通时激发员工参与感
- 5) 讨论：如何应对员工推诿或拒绝  
——做不了/没时间/不会做/没资源等

### 3. 场景三：下属工作出现错误 (0.5H)

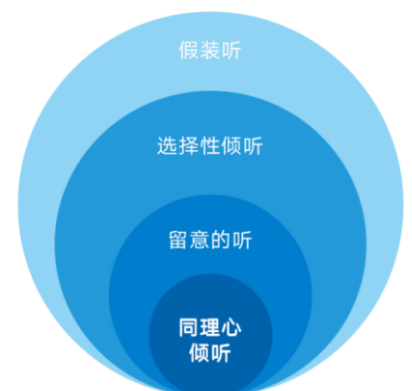
- 1) **案例：看不懂的方案**
- 2) 常见错误沟通方式
  - ① 给出建议但不具体
  - ② 只批评但不给建议
  - ③ 一上来就给出建议
- 3) **工具：建设性反馈**
  - ① **案例分析：看不懂的方案**
  - ② 建设性反馈的目的与原则
  - ③ 三种建设性反馈工具：三明治、BID、BEST
  - ④ 批评后如何恢复关系
  - ⑤ 练习：将批评修改成建设性反馈
  - 员工经常出现小错误
  - 员工开会迟到

### 4. 场景四：下属不认为自己有错 (1H)

- 1) 视频案例：生气的老张
  - 2) 为什么不能一上来给建议  
——认知的四个阶段
  - 3) 引导式复盘的目的与作用  
——改变认知需要使用教练式辅导
  - 4) 引导式复盘介绍
    - ① 引导式复盘的五大特点
    - ② **工具：AARTD®复盘五步法 (独创)**
  - 5) 引导式复盘提问技巧
    - 常用三种引导式提问
    - **案例分享：审核未通过**
    - 错误或无效提问方式
    - 引导式复盘原则——不要过快支招
    - 视频案例：危险行为
  - 6) 情景演练：新人不会沟通
- ### 5. 场景五：下属开会不爱发言 (1.5H)



- 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
- 6. 场景六：与下属进行绩效面谈 (2.5H)**
  - 1) 绩效评估常见十种误区
    - 大家干得都差不多，说不上谁好谁坏，打一样分吧
    - 大家都很好，为什么要区分好中差
    - 大家表现都挺一般，没有好的
    - 都挺辛苦的，就不打低分了
    - XX 有一个任务做得特别出色，打高一些吧
    - XX 一直以来工作都很认真，打高一些吧
    - 新来的员工成果产出比不上老员工，打低一些吧等
  - 2) 面谈的 CFR 原则
  - 3) 面谈流程与准备
    - 1) 案例分析：糟糕的绩效面谈
    - 2) 绩效面谈准备
    - 3) 绩效面谈七步法
  - 4) 绩效面谈沟通话术
    - 面谈开场要点及参考话术
    - 绩效评价要点及参考话术
    - 能力评价要点及参考话术
    - 差异化面谈内容：绩优员工、合格员工、绩差员工
  - 5) 面谈中的同理心倾听
    - 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
      - ③ 当别人有情绪



- 同理心回应五步法
- **案例：员工绩效不佳**
- ④ 当自己有情绪
- 非暴力沟通四步法
- 识别“情绪”信号
- **案例：员工总是迟到**
- 6) 同理心倾听与回应的禁忌
- 7) 练习：同理心倾听与回应
- 6) 问题员工沟通技巧
- 1) 如何应对员工找借口或爱抱怨
- 2) 如何应对员工只听不说
- 3) 如何应对员工质疑
- 4) 共创：面谈挑战回复
- 我为什么不是高绩效
- 我如何才能得高绩效
- 我不比 XX 差，为什么绩效不如他
- 我做得比 XX 好多了，为什么比他绩效低
- 7) 实战演练：绩优、绩差员工绩效面谈
- 8) 绩效面谈自我检测表
- 测评：沟通能力自我觉察
- 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