

《领导艺术—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，掌握讲 WHY 三原则及天使魔鬼法则，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. 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】

1-3 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

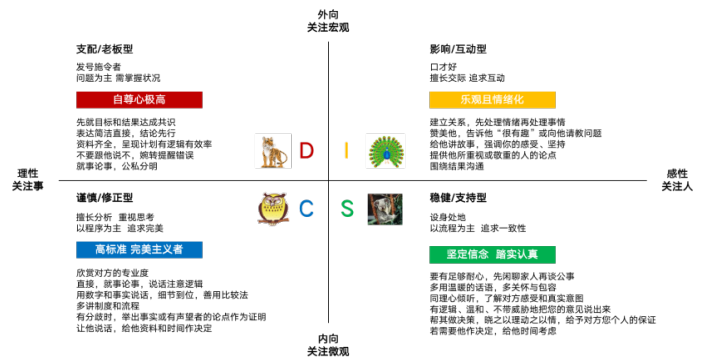
1. 讨论：常见沟通失败原因
2. 高效沟通关键影响因素
3. 人际交往与沟通法则
4. 高绩效团队 GRPI 模型
5. 高效沟通四项基本原则——沟通是横向领导力的重要支点

第二单元：沟通的两大基本功

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. 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
3. 测评：沟通基本功自我觉察



第三单元：向下沟通与教练式领导

1. 场景一：下属不愿意接受挑战性任务
 - 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) 演练：用 TSCQAB 模型讲 WHY
2. 场景二：下属经常对任务理解有误
 - 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
 - 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

4. 场景四：下属不认为自己有错

- 1) 视频案例：生气的老张
- 2) 认知的四个阶段
- 3) 引导式复盘的目的
- 4) 引导式复盘的五大特点
- 5) 工具：AARTD®复盘五步法 (独创)
- 6) 引导式复盘常用三种提问方式
- 7) 引导式复盘原则——不要过快支招

8) 案例分享：审核未通过

9) 情景演练：新人不会沟通

5. 场景五：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

6. 场景六：与下属进行绩效面谈

- 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
 - 大家都优秀，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) 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
- 6) 实战演练：绩优、绩差员工绩效面谈
- 7) 绩效面谈自我检测表

第四单元：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. **案例：向设计部提出支持需求**
 - c. 演练：使用 TSCQAB 提出支持需求
 - ⑥ 感谢结束
2. 场景二：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：
 - PREP 沟通法

- 结构化表达五原则
- 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
- 3. 场景三：客户需求被推诿或拒绝**
- 1) **案例：客户临时需求被拒绝**
- 2) 接到客户需求
- ① 需求回应六步法
- ② 需求分析四个关键
- 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
- 4. 场景四：合作遭遇“甩锅”**
- 1) 案例：新政策不被认可
- 2) 诊断工具：高绩效团队模型 GRPI
- 3) 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**
- 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