

《双赢思维—管理沟通与领导艺术》

主讲：张焯老师

【课程背景】

在当今快节奏的商业环境中，管理者面临着日益复杂的沟通挑战。无论是在向上级汇报工作或在跨部门协作中，清晰、高效的沟通能力变得至关重要。然而，许多管理者在实际工作中仍会遇到表达不清晰、逻辑混乱、缺少换位思考、难以说服他人、情绪化表达等问题。

本课程将帮助学员识别对上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，通过高绩效团队的 GRPI 模型，理解高效沟通四原则；
2. 理解同理心倾听的重要性，掌握结构化倾听、情绪回应五步法、非暴力沟通四步法三个工具；
3. 理解结构化表达的重要性，掌握结构化表达五原则和两技巧，让对方听得懂、记得住；
4. 学会识别不同性格的同事，了解其底层价值观及内在驱动力，找到对方喜欢的沟通方式；
5. 了解常见沟通异议类型及原因，掌握应对技巧及讲 why 三原则，提升对方合作意愿；
6. 通过需求提出六步法及 TSCQAB 需求表达工具，帮助支持方更好的理解与接受需求；
7. 通过结构化表达工具 PREP、CPR、ACE，有效处理沟通中出现的异议或反对意见；
8. 使用 ETACR 和 APRE 回应上级批评，建立成长思维与闭环思维，实现从批评到认可；
9. 学会如何在日常汇报中体现例行工作的价值；运用 FABE 法则提高方案或观点的说服力；
10. 理解阶段汇报的目的与底层逻辑，明确阶段汇报的内容、结构及资料准备要求。

【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】

1-2 天，6 小时/天

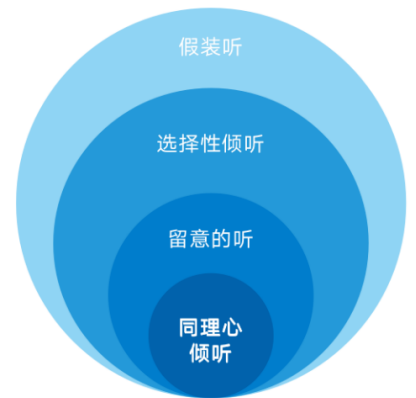
【课程大纲】

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
 - 4) 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. 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

课程重点回顾与答疑

课前准备：

课前调研（建议提前 1-2 周进行调研，方便老师调整课程内容及案例）

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研

