

课题：管理干部高效沟通技巧实务

一、主题背景：

在您的企业，是不是经常遇到这些问题：

- 1、员工做事不主动、不积极，更谈不上自动自发？
- 2、员工喜欢以自我为中心，很难接受别人的意见和建议？
- 3、问题发生时各部门相互找借口，找理由，推托责任？
- 4、员工之间动不动就会发生冲突，管理人员却无计可施？
- 5、员工在沟通时无法表达自己的意图和想法，以至于别人无法领会其含义？
- 6、员工根本不知道沟通的时机和针对不同沟通的对象采取不同的方法？
- 7、遇到新方案，新项目，如何通过沟通让其他部门配合的支持？
- 8、不知道正确地与客户进行良好的沟通，以至让客户投诉和抱怨？
- 9、员工很难控制自己的情绪，以至让矛盾升级，引起冲突？

这些问题绝大多数是沟通不良的问题……所以加强对人员的沟通技巧的辅导培训已迫在眉睫！培养员工有效沟通是管理的第一要务。

二、培训对象：

中基层管理干部

三、培训时间：

一天/6 小时

四、授课特色和内容分配

- 1、讲师讲解（专业知识/技能/方法）占 35%；
- 2、企业案例分享及启示（从正面两方面分析）占 40%；
- 3、工厂在沟通方面出现的异常问题的讨论占 10%；
- 4、与课程内容相关的管理游戏（增加课堂气氛和课程的趣味性）占 5%；
- 4、学员成功经验分享占 5%；
- 5、你问我答（解答学员疑惑）占 5%。

五、课程大纲：

第一模块:高效沟通的作用与技巧

导言：

- 1、管理者有效沟通就是实现：“你好，我好，大家好！”
- 2、有效沟通通常简化成为一句话：“我们说什么并不重要，别人听到了什么才是最重要！”

案例分析 1：大中华区 EMC 公司——“邮件门”事件引发的深思！

一、沟通的重要性

引言：人为什么要进行沟通？

- 1、 哈佛大学就业指导小组 1995 年调查结果给我们的启示是什么？
- 2、 美国通用公司、沃尔玛公司、日本松下公司、中国万科等公司老板对沟通是如何理解和认识的？
- 3、 案例分享 1：麦当劳快餐店——把所有经理的椅子靠背锯掉。
- 4、 案例分享 2：HP 公司“敞开式的办公室”与“直呼其名”的沟通政策。
- 5、 沟通是一种能力，不是一种本能。本能天生就会，能力必需学习才会具备。
- 6、 智慧一滴：如果这一生真要出人头地，一定要学会沟通，特别是面向很多人讲话。

二、沟通的概念和类型

- 1、什么是沟通?沟通有哪些类型？

- (1) 案例分析 1：发生在一家公司里的上下沟通出现障碍的案例。
- (2) 有效沟通的三个环节。
- 2、沟通要素：身体语言、语调和言辞。
 - (1) 现场识别：讲师现场表演，请学员识别各种身体语言的含义。
 - (2) 请学员弄清身体语言中的阴性和阳性语言区别，不能相互模仿。
- 3、沟通的态度和要求
 - (1) 案例分析 1：如何赞美他人？
 - (2) 案例分析 2：一件小事导致离职事件——如何关心他人？
 - (3) 案例分析 3：如何让您成为幽默高手？
 - (4) 案例分析 4：打工皇帝唐骏 PK 南京大学女学生的故事。
- 4、现场讨论：
 - (1) 什么是激怒性的词汇？我们倾向于在什么时候使用这些词汇？
 - (2) 当你无意间说了一些激怒别人的话，你认为该如何挽回？
 - (3) 案例分析：他是这样开员工早会的。

三、有效沟通的步骤

- 1、观察的技巧——现场识别：您从图中看到了什么？
- 2、澄清回馈的技巧；
- 3、倾听的技巧——影响听的各种障碍（主观/客观）；
- 4、引起共鸣的技巧；
- 5、有效沟通的步骤。

四、有效沟通的技巧

- 1、沟通的三大误区
 - 2、沟通技巧之一：角色定位：职责与权力
 - 3、沟通技巧之二：建立内部客户概念
 - 4、沟通技巧之五：下向上沟通技巧
- 引深思考：（现场讨论）
- (1) 如何取得上司或领导的信任？
 - (2) 如何理解沟通有时是一种强势
- 5、沟通技巧之六：平行沟通技巧
 - 6、沟通技巧之七：上向下沟通技巧
 - 7、案例分析：一件小事导致离职事件
 - 8、引深思考：（现场讨论/个人体会）
您认为在对上/对下/平行沟通中，哪种沟通尤为重要？
 - 9、沟通技巧之八：生产与品管之间的沟通技巧
 - 10、沟通技巧之九：生产部门与业务之间的沟通技巧
 - 11、沟通技巧之十：工作布置（上对下）
 - 12、沟通技巧之十一：接受和汇报工作（下对上）

五、沟通中的人为障碍

- 1、高高在上
- 2、自以为是
- 3、先入为主（有偏见）
- 4、不善于倾听
- 5、缺乏反馈

6、位差损耗效应

7、案例分析——问题：（1）若你是阿霞会找上司讲吗？为什么？（2）阿霞应如何把此事反应给上司？

（3）上司这样沟通态度对吗？应如何做？

第二模块:指责与赞扬的技巧

一.指责下属的技巧

1、先听下属的解释才指责

2、针对具体的事项指责

3、理性的指责

4、由轻而重指责

5、指责是为了下属好

6、指责不要伤害下属的自尊和自信

7、指责的事项必须符合下属的价值观

8、视下属的个性而选用不同的方法

9、要公正、公平

10、指责最好选择单独的场所

11、案例分析——[真心的关心]

12、案例分析

（1）他哪里批评错了？

（2）略施小计——如何处理朋友犯错误的问题。

（3）东莞厚街某机械厂业务经理与总经理的意见分歧带来的后果。

（4）这位班组长是如何开这个早会的？

13、现场讨论：有效批评员工有哪些方法？——请至少说出四种方法

二.赞扬下属的技巧

1、赞扬要依据具体事实来评价

2、众人面前赞扬下属要慎重

3、发掘下属的长处，经常给予赞扬

4、真心实意的赞扬下属

5、案例分析：赞美员工——员工渴望得到认可和赞美

6、沟通现场实战练——10题：（请学员选出正确答案）

第三模块:如何与客户进行高效沟通

一.如何与客户进行沟通

1、沟通的心态的转变：

■ 生意是互惠互利的合作

■ 对公司产品的信心

■ 相信自己的能力

■ 遭到回绝是正常的

2、沟通前的准备

■ 沟通对象是谁

■ 本次沟通的目的

■ 沟通前必要的资料准备

■ 调整自己的状态
3、案例分析：如此拨打电话！

4、沟通中身体语言

■ 眼神

■ 面部表情

■ 身体姿态和动作

■ 手势

■ 个人空间（位置）

■ 个人仪表

5、语气和语调

■ 音量控制

■ 语调的抑扬顿挫

■ 语速和语言的感情色彩

6、善于倾听

■ 不要打断客户

■ 避免分心

■ 控制情绪

■ 正确理解

■ 适时反馈

7、如何化被动为主动

■ 不和对方争论

■ 有效引导客户

■ 恰到好处的赞扬

■ 换个时间/环境再沟通

8、电话沟通技巧

■ 接听电话

■ 让客户等候时

■ 接转电话

■ 电话记录

■ 结束通话

9、本讲现场练习：我问你答

10、拒绝的技巧

二.处理客户投诉的沟通方法和技巧

1、沟通技巧一：“移情法”

“移情法”用语举例

2、沟通技巧二：“三明治法”

3、沟通技巧三：“谅解法”

4、沟通技巧四：“引导征询法”

5、与客户沟通禁止法则

6、与客户沟通九句禁语

7、与客户沟通就如穿鞋子

8、获取客户好感的六大法则

9、客户永远是对的

10、进行一个客户服务的情景游戏。

第四模块:冲突管理技巧

1.洞悉冲突产生的原因

- 出现不公平的原因
- 人们对同一问题认识的偏颇
- 员工地位的变化
- 员工之间萌发不信任感
- 变革中产生的问题

2.把握解决冲突的基本态度

- 确定目标
- 召集最能解决问题的人
- 以讨价还价的态度对态冲突
- 保证客观公正
- 争取双方都有益的措施
- 在部门建立良好的人际关系

3.建立以信任为本的人际关系

- 信任是共同的目标
- 信任是平等与协作
- 信任是发展与创新
- 信任是开放自由的工作
- 信任更是交流的结果