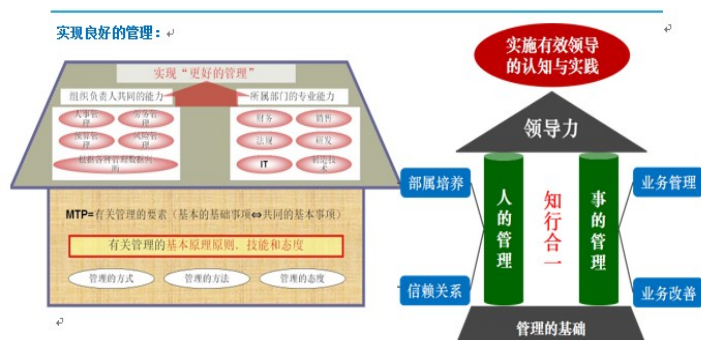


MTP 系列：高质量的沟通技能提升

课程背景：

MTP(英文 全 称 Management Training Program)原义为管理培训计划或管理研修教程，旨在帮助管理者建立系统化管理 MTP 理念，强调对所有管理问题，均应抱有“从预防角度出发”的问题意识，去发现并着手解决问题。



洛克菲勒曾说过这样一句名言，假如人际沟通能力也是同糖或咖啡一样的商品的话，我愿意付出比太阳底下任何东西都珍贵的价格购买这种能力。沟通能力之重要，由此可窥一斑。是的，在当今的企事业单位中，组织内部的沟通是否顺畅，已经成为能否激发组织智慧和活力的关键因素，更直接关乎组织未来的发展，然而，并不是所有的人都能够做到有效沟通，都能在与上级，下级和平级的沟通中做到游刃有余，他们有时会陷入种种沟通误区。

在世界经济日益全球化的今天，管理沟通的重要性越来越被人们所认识。对企业内部而言，要建立学习型的企业，企业必须注重团队合作精神的培养，而有效的企业内部沟通交流是成功的关键；对企业外部而言，加强企业之间的强强联合和优势互补，也需要掌握沟通技巧。那么，如何进行沟通？沟通有哪些技能、技巧呢？在本次课程中您必将有以下收获。

课程收益：

- 清晰作为中层管理者的沟通思路
- 熟悉高效沟通的要素
- 掌握与上级沟通的基本要领，提高与上司的沟通质量
- 掌握与下级的沟通方法，改善沟通质量，提升团队效能

- 掌握平级沟通的方式，学会如何积极沟通，提升与其它部门的合作效果

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业高管、高层管理者、总监等

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程大纲

第一讲：为什么沟而不通

一、沟通的目的和作用

——沟通的过程模式

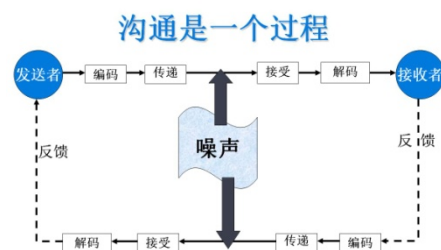
二、沟通的类别

三、管理沟通的框架

1. 管理沟通的内容
2. 管理沟通的心态要求
3. 管理沟通的渠道选择
4. 管理沟通的对象

四、沟通不畅的 16 个原因

1. 没有准备足够的资料和信息
2. 不必要的细节和信息
3. 打岔
4. 无意义的闲聊
5. 时机不对
6. 难懂的专业术语
7. 渠道混乱



- 8. 缺乏信任
- 9. 没有时间
- 10. 职责不清
- 11. 拒绝倾听
- 12. 距离
- 13. 情绪化
- 14. 不反馈
- 15. 过度沟通
- 16. 表达不准确



第二讲：人际沟通技能

一、沟通的三个环节

环节一：表达

环节二：倾听

环节三：反馈

二、表达技巧的训练

1. 听众分析

2. 有效表达的 10 条要点

演练：沟通的编码与解码能力训练

一、倾听技巧的训练

1. 倾听的 5 个层次

层次一：听而不闻

层次二：假装听

层次三：有选择性的听

层次四：专注的听

层次五：设身处地的听，即倾听

2. 倾听的6个技巧

1) 积极的倾听

2) 排除情绪

3) 积极的回应

4) 理解真义

5) 设身处地

6) 学会发问

3. 发问的6种方式

第一种：开放式发问

第二种：清单式发问

第三种：假设式发问

第四种：重复式发问

第五种：激励式发问

第六种：封闭式发问

演练：倾听练习

二、反馈技巧

1. 如何给反馈

1) 针对对方的需求

- 2) 提供具体，明确的实例
- 3) 尽可能正面的，有建设性的
- 4) 把握时机
- 5) 集中于可改变的行为
- 6) 使用描述性而不是评估性的反馈
- 7) 考虑对方的接受承度，并确保理解

2. 如何接受反馈

- 1) 倾听
- 2) 开放的心，避免自卫
- 3) 提出问题，澄清事实，询问实例
- 4) 总结收到的信息，确认对他的理解
- 5) 表明将考虑如何行动
- 6) 尽力理解对方的目的

演练：反馈练习

第三讲：和下属沟通的技巧

一、与下级沟通的障碍

1. 上司的 4 项障碍（管理者）
2. 下级的 4 项障碍

二、各下属沟通的要点

1. 下达命的 8 个要点

- 1) 遵循 5W1H 原则
- 2) 激发意愿

沟通是两个循环圈

尊重的倾听



提出你的观点

澄清你的了解



确认对方了解你的观点

- 3) 平等礼貌
- 4) 确认下属理解
- 5) 你会为下属做什么
- 6) 相应的授权
- 7) 让下属提出疑问
- 8) 问下属会怎么做

2. 听到汇报的 7 要点

- 1) 倾听
- 2) 约时间
- 3) 当场对问题做评价
- 4) 及时指出问题
- 5) 适时关注工作过程
- 6) 主动听取汇报
- 7) 恰当的评价下属

3. 商讨问题的 6 项注意

演练：F&B 模式练习

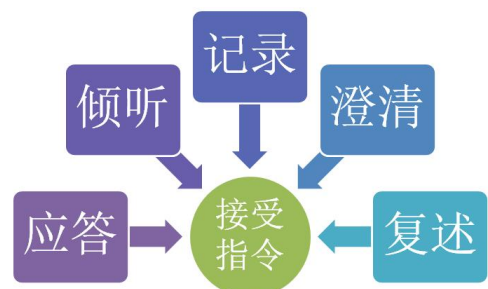
第四讲：和上级沟通的技巧

一、与上级沟通的障碍

1. 上司的 3 项障碍
2. 下级的 7 项障碍（管理者）

二、与上司沟通的形式之一：接受指示

1. 接受指示的 5 个问题



2. 接受指示的 5 个原则

三、与上司沟通的形式之二：汇报工作

1. 上下级在工作汇报中的 3 项差异

2. 向上汇报的 5 个要点

四、与上司沟通的形式之三：商讨问题

1. 上司抛问题时

1) 下级可能的状态

2) 沟通的 3 项原则

2. 下级抛问题时

1) 上司可能的状态

2) 沟通的 5 项原则

3. 讨论问题的原则

五、与上司沟通的形式之四：表示不同意见

1. 常见的 4 种倾向

2. 应遵循的 4 项目原则

第五讲：和同事沟通的技巧

一、水平沟通困难的六大原因

原因一：高估自己部门的价值

原因二：不能设身处地对待其它部门的工作

原因三：失去权力的制约

原因四：职权划分的问题

原因五：人性的弱点-责任推给别人

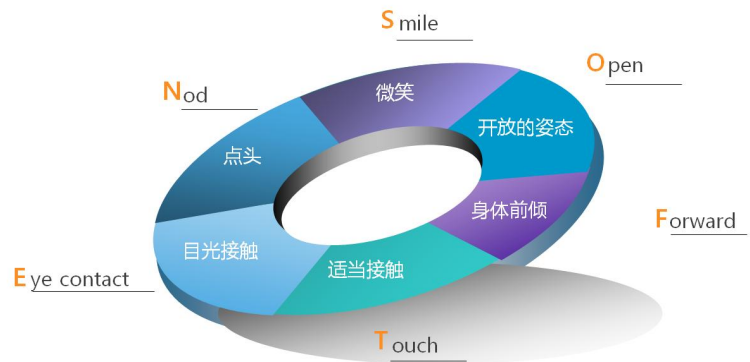
原因六：部门利益冲突

二、水平沟通的常见3大方式：

1. 退缩方式
2. 侵略方式
3. 积极方式

三、如何积极地沟通

1. 坚持原则，维护权力
2. 积极的提出要求
3. 积极地拒绝
4. 积极地表明不同意见



课程收尾

1. 《531 小结》与《90 天行动计划》
2. 回顾课程
3. 答疑解惑