

有效沟通与激励

任文建

课程背景：

企业最大的财富是人，企业最大的成本也是人，企业的竞争，最终还是人才的竞争。人 是无价之宝，人是一把双刃剑，选对人，放对位置，做对事情，这三点是企业发展壮大的根源。人的性格，尤其是管理者的性格是一种无形的成本，是比生产成本、销售成本等更隐蔽、更难掌控的成本。如果把能力比作人的一条腿，性格可以比作人的另一条腿，只有两条腿都健康才能跑的更快、更远。在企业竞争激烈的今天，90 后登上历史的舞台，90 后又称为互联网的一代，和 70 后、80 后相比，他们思想更为开放、价值观更为多元、个性更加鲜明。管理工作变得更具挑战性，一刀切式的大一统管理思想很难“大一统”了，在管理中真正体现“以人为本”、“因材施教”、“接受差异”、“拥抱变化”，DISC 为管理者提供一条管理捷径，让管理者理解自己为什么以某种方式回应，而别人会以另一种方式回应；在管理中如何因情境实施管理。

DISC 是一种“人类行为语言”，其基础为美国心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿博士 (Dr. William Moulton Marston) 在上世纪二十年代的研究成果。马斯顿博士是研究人类行为的著名学者，他的研究方向，有别于弗洛伊德和荣格所专注的人类异常行为，DISC 研究的是可辨认的正常的人类行为。

课程收益：

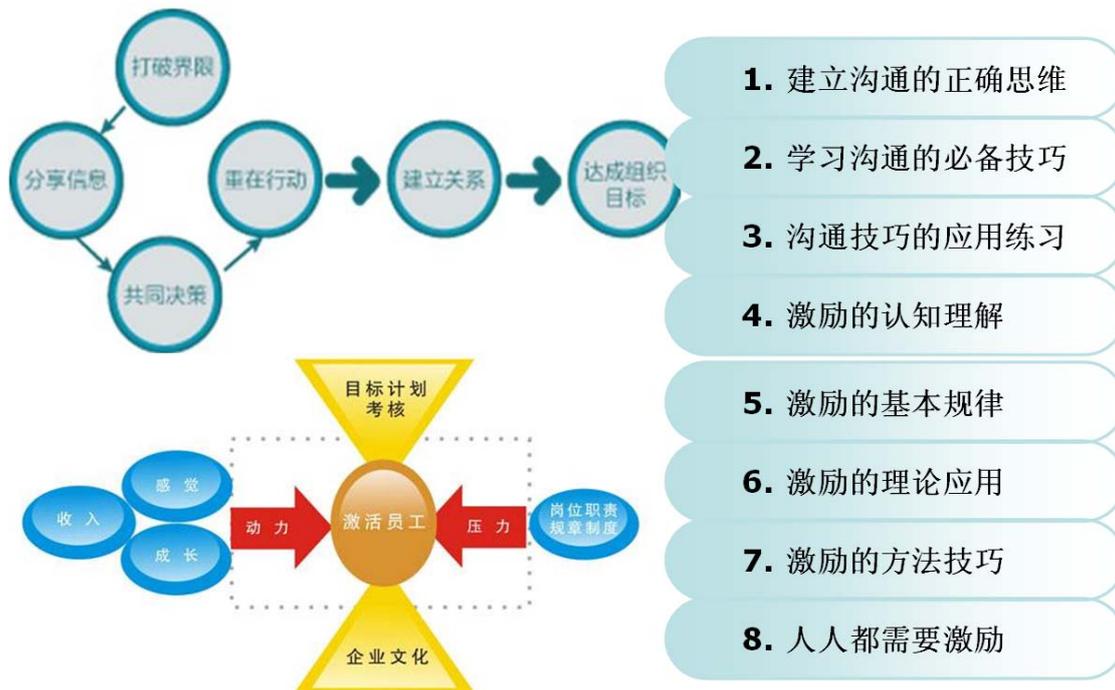
- 建立正确的沟通思维、理念；
- 掌握高效沟通的必备技巧；
- 学会应用与上级、同事、跨部门及客户沟通的技巧。
- 掌握有效沟通与影响力的技巧和原则，提高个人在组织内外的影响力；能够赢得下属的支持和信任，使自己成为受欢迎的领导者；
- 有效处理跨部门冲突，增进部门之间合作，提升团队合作意识；
- 掌握激励员工的基本技巧。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业各层级员工、管理人员

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

课程模型：



课程大纲

导引：

开场游戏：“狼来了” /我来比划你来猜

第一讲：建立沟通的正确思维

一、认识沟通

1. 沟通的基本步骤（沟通模型介绍）

2. 有效沟通关键定义的四要素

- 1) 双向
- 2) 有明确目标
- 3) 可以达成共同协议
- 4) 内容包括：信息、思想和情感

3. “中国式沟通” 异于西方的特色

- 1) “随便” 的沟通哲学

案例：中国式“随便”

- 2) 面子文化对沟通的影响
- 3) 投石问路与废话利用

案例：今天你“吃了”吗

4. 人际沟通常见的障碍分析

- 1) 发送者的障碍
- 2) 接收者的障碍
- 3) 信息及传播方式的障碍

5. 沟通的正确理念——学会用“心”沟通

- 1) 同理心
- 2) 包容心
- 3) 善心
- 4) 诚心
- 5) 平常心

沟通的白金法则：己所不欲，勿施于人；他人所欲，施之与人

视频：初中同学会（《爱情公寓》陈美嘉/吕子乔）

第二讲：有效沟通的必备技巧

技巧一：微笑就是最佳“通行证”

1. 让微笑存在于每一个沟通的细节中
2. 对方就是你的镜子，你主动先笑，对方也会笑

视频：《隐婚男女》（陈奕迅、刘若英）

技巧二：赞美就是最好的润滑剂

1. 直接赞美的核心技巧
2. 间接赞美的方法（有时候要假装听不懂）

视频：连环计

技巧三：用“心”聆听比说更重要

1. 有效聆听“五步法”

开放性的倾听—厘清问题所在（情绪控制）—表达同理心—提供可能的建议

情绪控制：不要在意别人说话的方式，要在意别人说话的内容

技巧四：表达清楚，逻辑结构化

1. 金字塔原理：先整体，后局部
2. KISS 原则：Keep it short and simple
3. 开放心态：求同存异

4. SPFTEN 原则 (点头-微笑-记笔记)
5. 利益驱动: 我谈话的内容是对你有好处、有价值的
6. 到什么山头唱什么歌: 知己知彼, 因人而异
7. 不同人际风格的沟通艺术: 孔雀型、猫头鹰型、绵羊型、老虎型

案例: 智激美猴王

技巧五: 反馈是一种艺术

1. 正面反馈
2. 建设性反馈
3. 负面反馈
4. 无反馈

团队游戏: 急速 60 秒

第三讲: 沟通技巧应用实操

一、如何与上司沟通

1. 给领导面子
2. 主动报告工作进度
3. 对领导有问必答
4. 毫无怨言地接受上级布置的任务——服从

案例: 一张被放大了 10000 倍的照片

5. 敢于“委屈”, 敢于承担责任
6. 主动改善工作绩效
7. 学会合理的坚持
8. 注重学习, 举一反三

角色扮演: 科长与小林

二、如何进行平级、跨部门沟通

案例: 大伟的烦恼

1. 平级沟通的技巧: 同理心

(引导为王“赢”方法, 换位沟通“赢”人心)

2. 跨部门沟通的成功要素:

- 1) 平行同事间要注意交往礼节和人际关系 (面子第一, 道理第二)
- 2) 谦让+体谅 (高标处事, 低调做人)

3) 主动：“我为人人”才能“人人为我”（服务意识与换位思考）

3. 如何与客户沟通

1) 苏格拉底提问法（所有的答案都在问题里，客户的反馈都在引导中）

视频：买房奇遇记

案例：阿拉斯加的爱斯基摩人

2) 斟酌分寸（不要因为你所需要的谈判结果，而随意给对方施加压力）

案例：扁鹊见蔡桓公

3) 双赢思维

案例：把梳子卖给和尚

第四讲：有效激励的应用技巧

一、激励一定有前提

1. “经济人”与胡萝卜加大棒式激励

2. “社会人”与感情投资式激励

3. “自动人”与自我实现式激励

4. “复杂人”与情景式激励

小结：人性观对激励观的启示

二、激励一定有规律

1. 为有源头活水来

2. 还未得到的是最好的

3. 不患寡、而患不匀

4. 态度决定一切

5. 当前员工激励的几大心理误区

三、激励基本理论及应用

1. 马斯洛层次需求理论

2. 赫兹伯格的双因素理论

3. 亚当斯的公平理论

4. 海德的归因理论

5. 麦克莱蓝的激励需求理论

6. 福鲁姆的期望理论

7. 斯金纳的强化理论

8. 亚当斯的挫折理论

四、激励总会有方法

1. 前景式激励法
2. 关爱式激励法
3. 竞争式激励法
4. 尊重式激励法
5. 工作环境激励法

五、让人人都积极

1. 差异化激励
2. 新经济背景下三“高”员工的激励
3. 团队激励的四大原理
4. 总结与思考

Q&A、课程总结