

特别说明

此资料来自豆丁网(<http://www.docin.com/>)

您现在所看到的文档是使用下载器所生成的文档

此文档的原件位于

<http://www.docin.com/p-4951893.html>

感谢您的支持

抱米花

<http://blog.sina.com.cn/lotusbaob>

有效沟通技巧

---余世维



目的与目标

通过培训让学员了解:

- 什么是沟通
- 沟通的重要性和过程
- 沟通中的障碍和不正确的心态并学会如何处理
- 重点学习并运用一些沟通方法
- 如何与上司、同事进行沟通

课程概要

- 沟通的定义
- 沟通的重要性
- 沟通的过程
- 沟通的方法
- 沟通的技巧

沟通游戏 （画图）

沟通是一个过程

沟通是一个双向（多向）、互动的过程

沟通是一个相互影响的过程

沟通是一种信息的双向（多向）的互动交流；是参与者们无不尽己所能并期望自己的信息被正确地理解，同时对方的信息被准确的把握的相互影响的过程。



课程概要

- 沟通的定义
- 沟通的重要性
- 沟通的过程
- 沟通的方法
- 沟通的技巧



请说出你看到了什么样的人？

沟通至少可以让你了解更全面的信息以便作出正确的判断和行动。

- 通过沟通将目标和计划传达给那些需要合作完成工作的人
- 良好协调的完成目标导向的工作；
- 满足人际关系的需要；
- 汲取新的理念；
- 为共同的优先顺序达成共识；
- 避免发生代价高昂的错误；
- 针对重要信息采取行动，增加效益与竞争力。
-

课程概要

- 沟通的定义
- 沟通的重要性
- 沟通的过程
- 沟通的方法
- 沟通的技巧



发讯者

产生意念
转化为表达方式
传达

讯息

接收
领悟含义
接受内容
采取行动



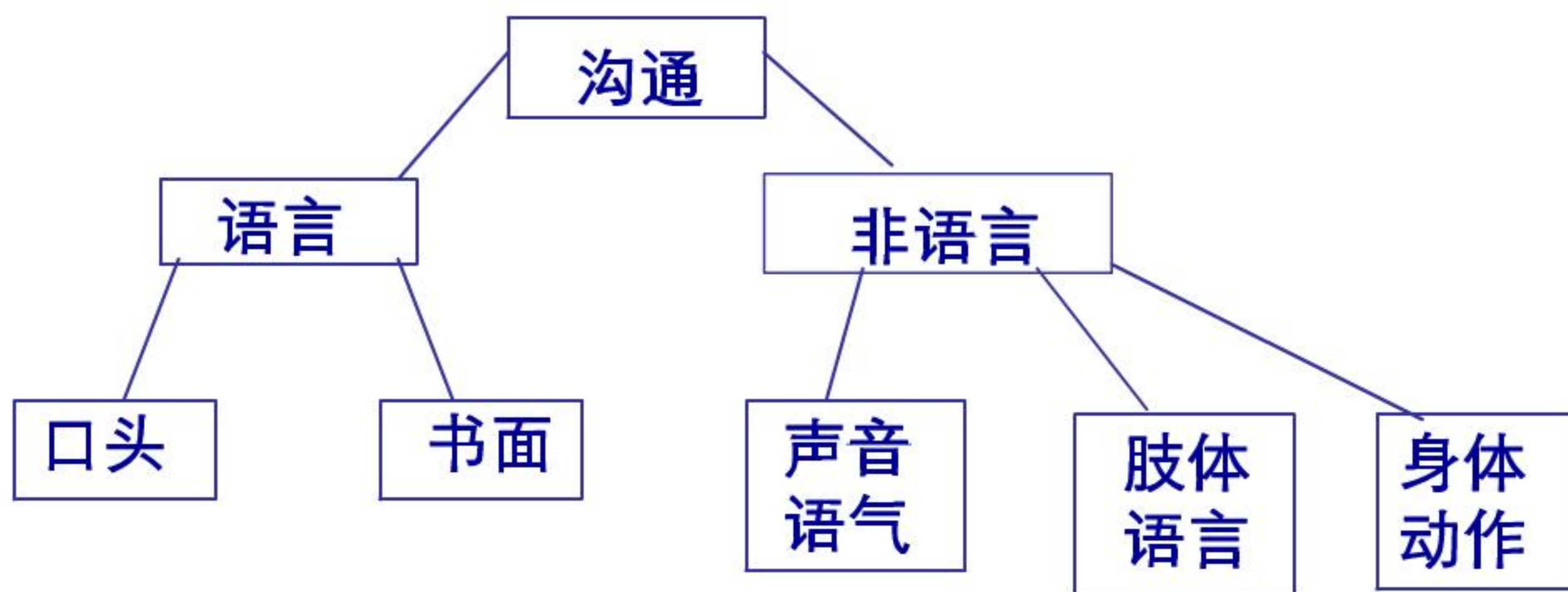
接收者

回应

第一步：产生意念

所谓意念就是发讯者需要告诉接受者的内容

第二步：转化为表达方式



第三步：传达

选择合适的传达方法：打电话、写信、发Email、面对面交流

第四步：接收

接收的方法：看、听、问等

第五步：领悟

清楚地了解了发讯者所要表达的意思

第六步：接受

接收者有权选择是否接受

第七步：采取行动

行动的方式：按照接收者的意愿行动或按照发讯者的意愿行动

沟通的障碍

- 缺乏自信，主要由于知识和信息掌握不够
- 人的记忆力有限
- 对于重点的强调不足或条理不清楚
- 不能做到积极倾听，有偏见，先入为主
- 按自己的思路去思考，而忽略别人的需求
- 准备不足，没有慎重思考就发表意见
- 失去耐心，造成争执
- 时间不足
- 情绪不好
- 判断错误
- 语言不通

沟通时不正确的心态

- 不喜欢主动求人
- 不善于拒绝别人(饮水机旁的故事)
- 不愿意接纳别人
- 不能够原谅别人

小游戏

课程概要

- 沟通的定义
- 沟通的重要性
- 沟通的过程
- 沟通的方法
- 沟通的技巧

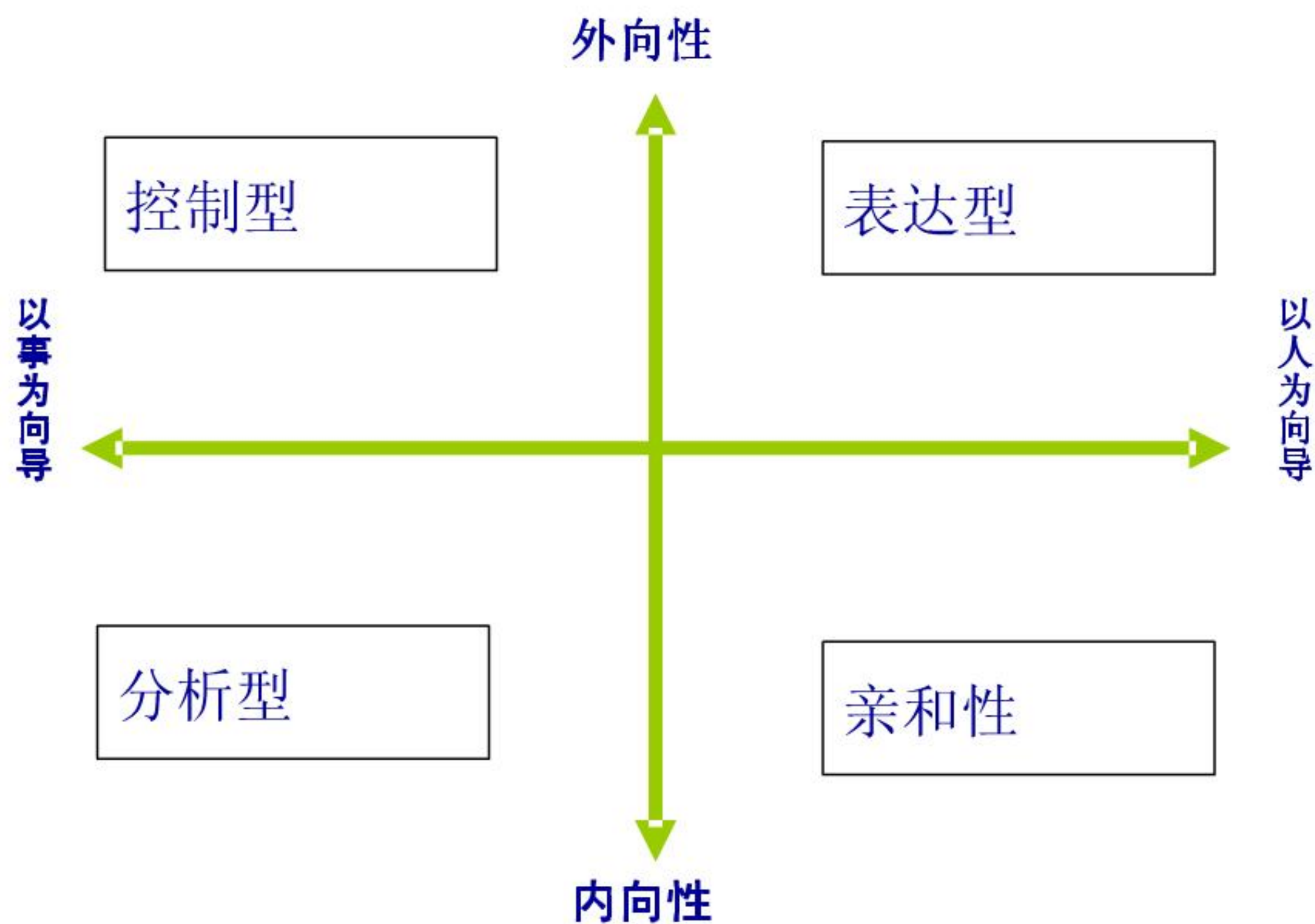
沟通的风格

- 成功的沟通是一个双向（多向）的过程。你必须用别人能够理解的方式表达你的想法，这就要求你在影响他人之前，先要了解他人，能够以他人的观点看问题，理解当事人的感受和信念。

知己知彼

沟通风格测试

不同沟通风格的人

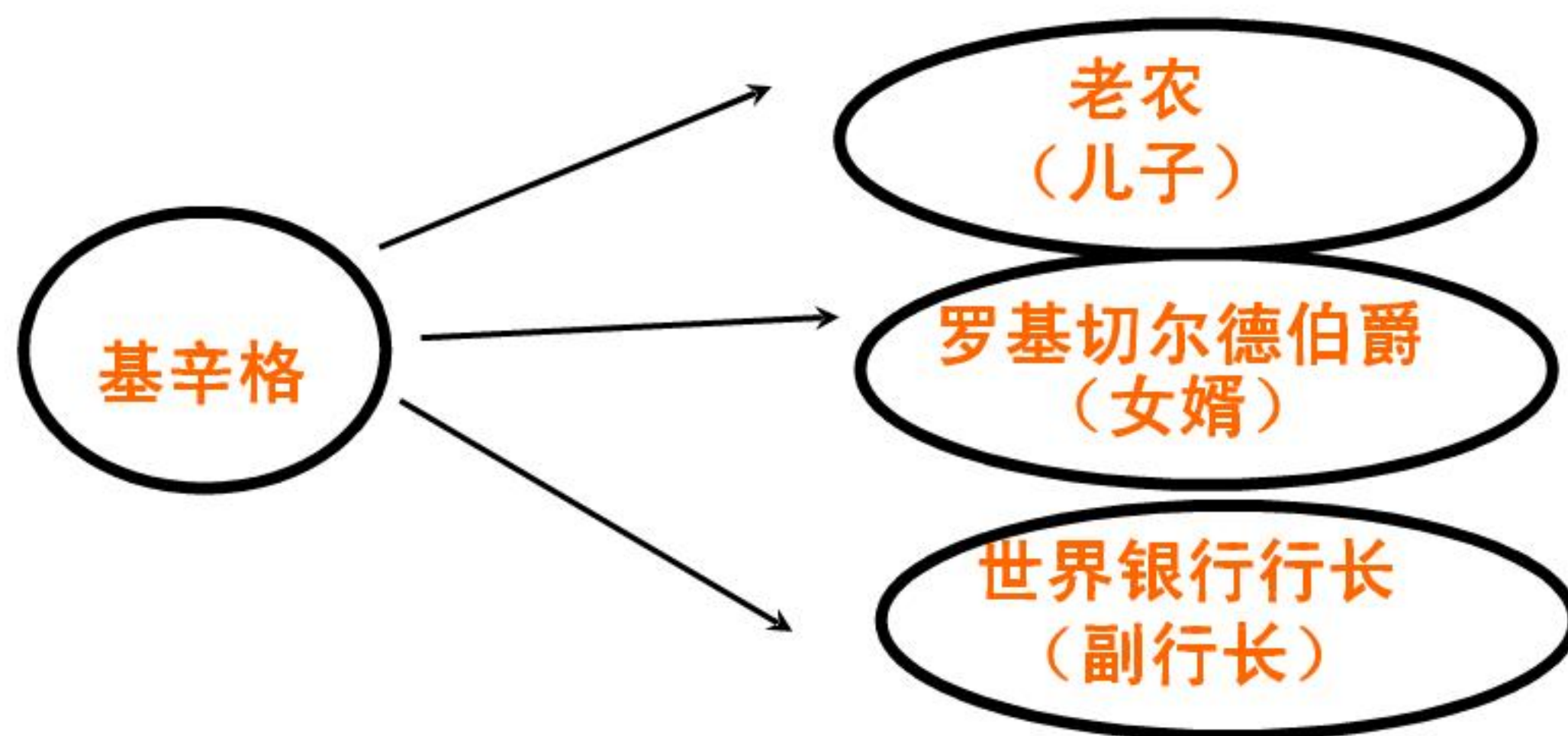


| 要点 | 控制型（老虎） | 表达型（孔雀） | 亲和型（考拉） | 分析型（猫头鹰） |
|----|---|--------------------------------|--|--------------------------------------|
| 特质 | 企图心强，喜欢冒险，个性积极，竞争性强，有对抗性 | 热情洋溢，好交朋友，口才好，个性乐观，表现欲强。 | 稳健，强调平实，有过人的耐力，温和善良。 | 保守，分析力强，精准度高，追求细节，个性拘谨含蓄。 |
| 优点 | 善于控制局面并能果断做出决定 | 生性活泼，高效工作，具有感染力。 | 对人的感情很敏感，有人缘，具亲和力。 | 有耐心仔细考察所有的细节并想出合乎逻辑的解决方法。 |
| 缺点 | 遇到压力时，太重视迅速完成工作，可能不顾自己和别人的情感，要求高且好胜，有时会成为工作狂。 | 因期跳跃性的思考模式，常无法顾及细节以及对事情的完成执着度。 | 不喜欢面对与同事意见不和的局面，不愿处理争执，需要有时间去思考，关注中长期目标。 | 把事实和精确度置于感情之前，在压力下，有时为了避免做出结论，会分析过度。 |
| 风格 | 说话快，直截了当且具说服力；有目的性且能迅速行动；交谈时喜欢进行直接的目光接触。 | 面部表情丰富，工作空间中充满了各种能鼓舞人心的东西。 | 用赞同型、鼓励性的语言，态度和蔼。 | 表情呆板，使用精确的语言，注重特殊细节。 |

利益与需求

以他人观点看问题

- 1.利益分析：一切从对方的利益出发
(迪梅普莱的故事)
- 2.需求至上：个人眼中的利益各不相同，被对方看作是利益才有意义，利用真正的利益，而不是想象中的利益（基辛格说媒的故事）



提问

通过有效的提问澄清事实

通过有效的提问能促进双向的沟通,所获得的回应可以让你真正了解他人的观点,同时你也能在获得有价值信息后做出更好的决策.

封闭式问题:

说明

- 1、用来理清和确认事实
- 2、引出简短而实际的响应
- 3、通常只回答“是”或“否”即可

例子:

这计划可行吗? 这样能按时交付吗?

你以前做过开发工作吗? 我这么做有问题吗?

开放式问题：

说明

- 1、找出问题
- 2、挖掘问题背后的感受、态度和需求
- 3、鼓励分享有价值的建议和解决方案
- 4、通常不能以“是”或“否”来简单回答

例子：

客户需求变更会对我们原有工作造成哪些影响？

对于这些影响你有好的应对策略吗？

如果你为什么会觉得我这么处理不妥？

假设性问题：

说明

- 1、用来了解对方解决问题的方式
- 2、揭开对方的动机、决策过程

例子：

如果你遇到这样的问题，你会采取什么样的方式解决？

如果时间延误了，会产生哪些问题？

重复与引申

“就我的理解，你的看法是……”

“这么说，你的意思是……”

“您看看我是不是准确理解了您的意思……”



倾听

倾听完整信息

聆听词句本身的含义、表达的方式和言外之意。观察、评估对方的身体语言、情绪、态度和其他明显的内、外在因素，可以帮你了解完整的信息。

- 避免有选择的听或符合你先入为主的想法
- 控制你的非语言行为，保持与对方舒适的目光接触，防止过度反应
- 保持沉默，让对方有时间把话讲完，然后你再提出自己的想法
- 通过点头、记录或使用像“我明白”、“这有可能”、“喔？”的方式鼓励对方继续讲下去
- 使用反射式的应答使对方做进一步的解释和澄清

越谦逊的人，抑制力越强，会用不批判的态度去聆听

聆听的层次



有效的聆听

- 1、避免有选择的听或符合你先入为主的想法
- 2、积极倾听：找到有意义的地方，得到益处，提高理解深度；
- 3、反复思考听到的讯息；
 - 从琐碎的事情中，挑出有用的；
 - 语言背后的感受；
 - 把握话题背后的重点；
 - 自己作判断：这是事实吗？这是好建议吗？听信这些话会有什么后果？
- 4、增强记忆：做笔记；
- 5、保持沉默，让对方有时间把话讲完，不要太早做结论；
- 6、通过点头、记录或使用像“我明白”、“这有可能”、“喔？”的方式鼓励对方继续讲下去；
- 7、控制你的非语言行为，保持与对方适度的目光接触；

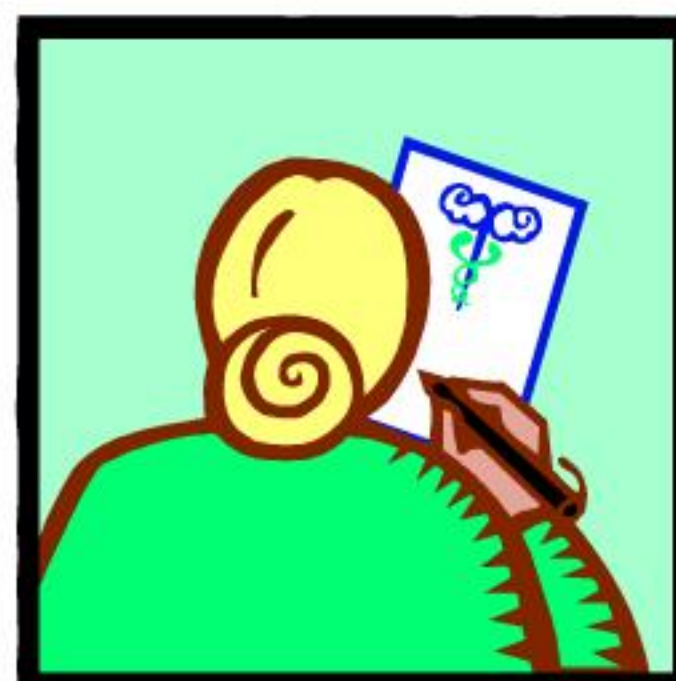
不合格聆听者的表现

- 经常打断别人
- 不听清楚别人实际说的话，只听进去自己想要听的话
- 一脸厌烦、不感兴趣的样子
- 不耐烦或心不在焉
- 说是在听但又同时做别的事
- 不仔细听别人正在说什么，而是在想自己下面要说什么

行为

跟我一起做
把手放在下巴上
把手放在鼻子上

.....



沟通的**10%**来源于词句，**30%**来源于声音，**60%**来源于身体语言。

需要弄清楚的七个问题

- 你的行为指的是你说的每一句话，做的每一件事。
- 人们会一直观察你的一举一动。
- 人们对你的看法取决于你的行为。
- 你的行为能带动别人采取同样的行为。
- 影响别人时，你可以选择自己的方式。
- 你可以通过行为促进或妨碍影响力的发挥。
- 你的语言和非语言性行为必须互为补充且要一致。

课程概要

- 沟通的定义
- 沟通的重要性
- 沟通的过程
- 沟通的方法
- 沟通的技巧

波长技巧



波长技巧

练习：

用1分钟的时间说服你的队友，让他认同
“铅笔比钢笔好用”。





他在我的
波长范围
内

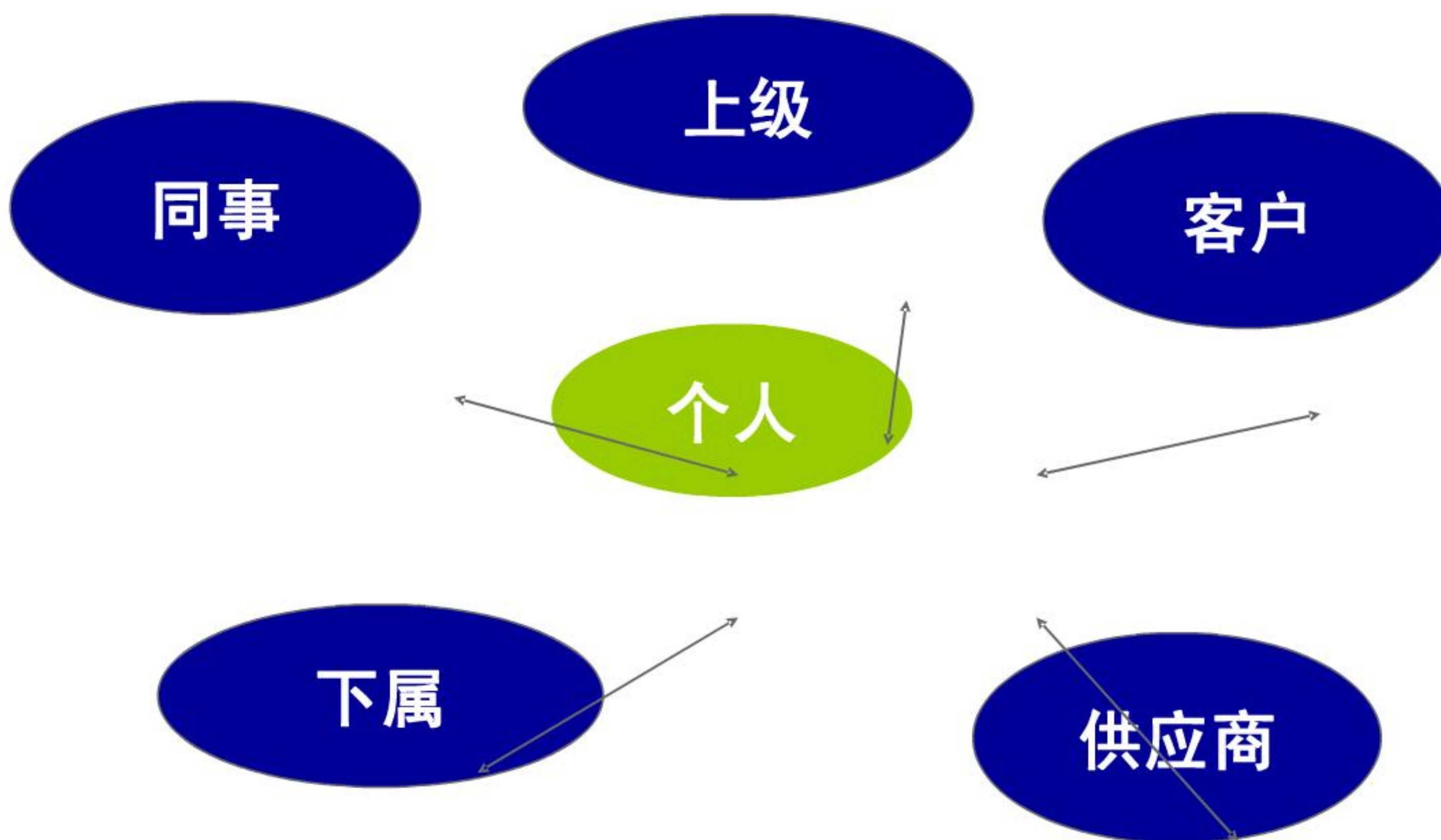
同步技巧—波长技术

“你与人争论，辩驳，冲突，有时候会赢，但那是一个空洞的胜利，因为你不可能赢得对方的好感。”

——本·富兰克林



工作中的人际关系



如何与上司沟通

- 永远不要低估你的上司；
- 了解你的上司的风格，让他依照他方式的行事；
- 上司也是平凡人；
- 做的比上司要求的多；
- 让上司了解能对你期望什么；
- 向他征求你如何才能更有绩效的建议。

上级需要（部属）

- 支持
- 执行指令
-
- 了解部属情况
- 为领导分忧
- 提供信息

部属沟通行为

尽责，尤其在上级弱项处和最需要的时候给予支持

承诺、聆听、询问、响应

定期工作汇报，自我严格管理

理解上级、敢挑重担、提出建议

及时给予反馈、工作汇报、沟通信息

- 你可以正当地要求上司

- 提供他对事情的看法
- 提供更多的信息
- 对复杂的问题提供建议
- 指引适当的方针
- 提供支援与保护

- 但是你也应该提供给上司

- 分析清楚问题的内容
- 各种行动方案以及你的选择建议
- 你选择该项行动方案的预期结果，以及应变计划
- 工作的进度报告



如何与同事沟通

- 容忍差异
- 首先要考虑自己能为公司，能为其他部门作什么贡献
- 克服傲慢。不要希望其他人、其他部门都成为你所从事的领域的专家，更不要因此而轻视他们
- 树立内部服务观念。你的内部顾客对你满意不满意会通过各种方式传达给你的外部顾客
- 了解对方需要你做什么；告诉对方你的需求时，使用对方能够理解的“语言”

同事需要

沟通行为

- 尊重 多倾听对方意见，重视对方意见，不背后议论
- 合作 主动提供信息，沟通本部意见
- 帮助 给予支持
- 理解 宽容、豁达



如何对待自己

- 严以律己，宽以待人
- 首先做好自己的本职工作

自我沟通（自我管理）

- 目标
- 标准
- 差距
- 计划
- 获取资源
- 行动

目标工作计划单

[illegible]



Thank You!

