

Trainer: Erazor LU

■ 课程安排

职场沟通力基础 01 >

< 02 向上管理向上沟通

跨部门有效沟通 03





职场沟通力基础

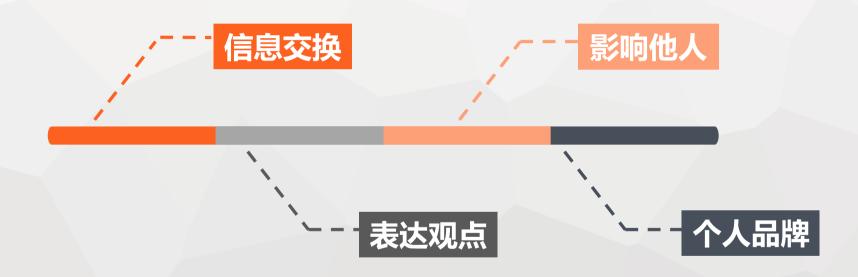


什么是沟通



沟通是人与人之间传递信息、 传播思想、传达情感的过程,是一 个人获得他人思想、情感、见解、 价值观的一种途径,是人与人之间 交往的一座桥梁,通过这个桥梁, 人们可以分享彼此的情感和知识, 消除误会,增进了解,达成共同认 识或共同协议。

职场中的沟通





职场中的沟通

50%-75%

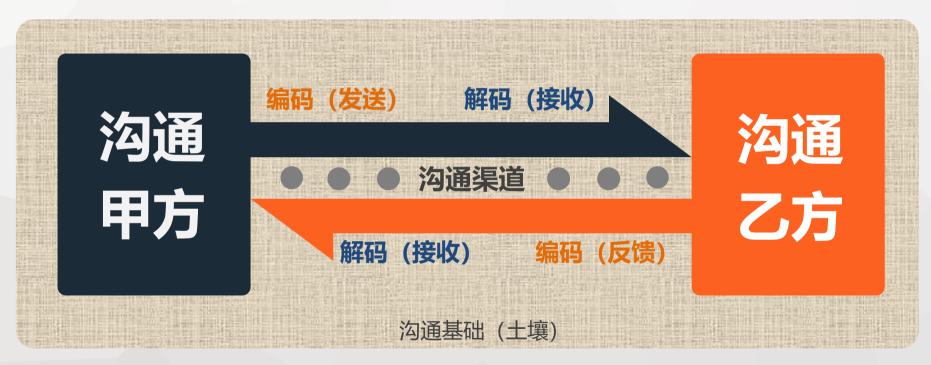
75%-82%

事实上,我们大多数人花费50%-75%的工作时间,以书面形式、面对面的形式或打电话等多种方式进行沟通。

普林斯顿大学对1万份人事档案进行分析,结果:"智慧"、"专业技术"、"经验"只占成功因素的25%,其余75%决定于良好的人际沟通。哈佛大学调查结果显示:在500名被解职的职员中,因人际沟通不良而导致工作不称职者占82%。



沟通核心模型







向上管理向上沟通

向上管理向上沟通

电梯汇报

ELEVATOR PITCH

- 每一组由2位学员参与,其中一位扮演汇报者,另一位扮演领导
- 由汇报者选出一个双方都比较熟悉的主题,用1分 钟时间做简单准备
- 正式电梯汇报由领导开始发问,然后由汇报者开始 汇报。汇报者力求在1分钟内将领导所提的问题用 清晰明了的方式进行汇报



沟通的四大目的



听众分析





了解听众的特质和需求, 你才能有针对地进行沟通的准备



听众分析

- -多报喜少报忧, 先报喜后报忧
- -关注人多于关注事
- -语速要慢,注意眼神交流
- -适当赞赏和感谢对方
- -不要给予太大的压力
- -给对方表达自己的机会
- -适当时候要推动对方做出决定
- -多以请教的口吻沟通
- -不要太绝对化, 要有弹性







活泼型

- -营造良好的报告沟通氛围
- -关注整体而非细节
- -分享工作中一些有趣的事情
- -适当赞赏和感谢对方
- 诵过提问让对方有更多分享的机会
- -表现出很有兴趣的样子
- -可以提一些有创意的想法
- -报告时有更多肢体语言
- -报告结束后,要书面确认和后期提醒

- -事先做好充分准备,使用较多图表数据
- -注意表述前后一致性, 语言准确
- -分析利弊得当,对事不对人
- -耐心,准时,尊重个人空间
- -不要触碰对方底线
- -对于不清楚的部分直接承认,不要试图 蒙混过关
- -不要说话太夸张,或者过度恭维
- -给对方时间做决定,提供重要提示即可

完美型



力量型



- -结果导向,直接讲结果,不要啰嗦
- -报告重点突出、逻辑清晰
- -如果结果不好不要过多解释理由
- -要带着解决方案去报告
- -报告时精神状态要好
- -声音洪亮,有目光交流
- -提供对方挑战和超越自我的机会
- -即使状况不好,不要轻易言败
- -让上司做决定,不要力图说服对方

听众分析

部门/公司切身利益相关 整体/战略 小道消息 绩效相关 其他标杆部门/公司动向 有风险的 解决方案 有价值/有新意的观点 数据 赞美





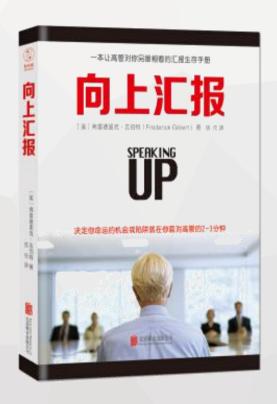








向上管理



一般意义上,员工和上司间的交往和联系定义为向上沟通,即沟通中一种向上的形式。

著名管理学家杰克·韦尔奇的助手罗塞娜·博得斯基将自己14年的助理生涯整理成册,著书立说。提出"向上管理"的概念。在她看来,管理需要资源,资源的分配权力在你的上司手上,因此,当你需要获得工作的自由资源时,就需要对上司进行管理,实际上是与上司进行最完美的沟通。



金字塔原理

一个糟糕的汇报者

老板,我最近在留意原材料的价格,发现很多钢材都涨价了; 还有刚才物流公司也打电话来说 提价;

我又比较了几家的价格,但是还 是没有办法说服他不涨价;

还有,竞争品牌最近也涨价了, 我看到……;

对了,广告费最近花销也比较快,如果……可能……"。

假如他学习了金字塔结构

老板,我认为我们的牌子应该涨价 20%。而且要超过竞争品牌,

因为

第一,原材料最近都涨价了30%,物流成本也上涨了;

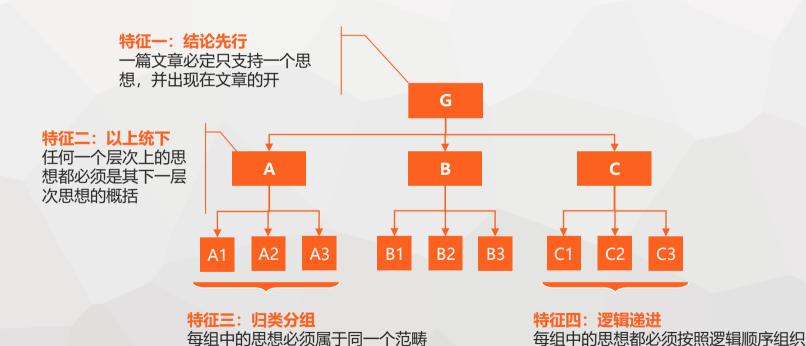
第二,竞争品牌全部都调价10-20%, 我们应该跟进:

第三,广告费超标,我们还应该拉 出空间,可以做广告……, 老板,你觉得这个建议是否可行?





金字塔原理四大特征



沟通开场—3P开场

- Purpose 目的
- Process 流程
- Payoff 收益

各位亲爱的朋友,大家下午好,首先欢迎各位在百忙中抽空来参加今天的会议。

今天会议的主要目的,是想为大家介绍一下我们针对老的财务报销流程中的各种问题,重新设计的新报销流程的草案。在未来去向高层申请最终的审批前,我们借今天的机会,听取大家的反馈,做最后的调整。 (目的)

因此,今天我们会分成三部分进行,首先讲一下针对老流程我们收集到的 反馈信息,然后介绍我们调整后的新流程的具体内容,最后听取大家对新 流程的一些想法。(流程)

通过今天整个会议,你们可以更清楚地了解新流程的情况,并给出你们好的建议。未来你们是这个流程的主要使用者,所以大家的反馈很重要。(收益)

接下来,我们就先开始介绍第一部分......



沟通开场—SCQA开场

- Situation 背景
- Conflict 冲突
- Question 问题
- Answer 方案

各位亲爱的同仁,大家下午好,首先欢迎各位在百忙中抽空来参加今天的会议。

我们都知道,过去的几年中,我们一直在使用老的财务报销流程,这套流程差不多是5年前启用的。(背景)

而随着这两年公司业务不断扩大,人员急剧增加,这套报销流程无论从便利性和有效性方面都显得越来越捉襟见肘。 (冲突)

我们在报销时经常需要面对填写各种复杂的表格,得到不同层级领导的多次审批,拿到报销款的时间也越来越久,工作效率越来越低下。很多同事也向我们提出各种抱怨和投诉。(问题)

所以今天的会议,我们将把新设计的报销流程草案与大家分享,并了解 大家的反馈意见。**(方案)**

那接下来我们就先来看下...



告知性汇报结构



过去-现在-未来

• 过去: 之前所做的事情, 碰到的问题

• 现在: 急需解决的问题, 制定下阶段的策略

• 未来: 下阶段的计划, 可能需要的支持

听汇报者关注:

重要项目进度,碰到的阻力,后续解决方案,需要提供的支援



求助性汇报结构

^(†) 状态-补救-预防

• 状态: 发生了什么情况, 损失如何, 原因为何

• 补救: 已采取什么补救措施, 下一步准备怎么做

• 预防: 未来如何防止同样的事情再次发生

・ 听汇报者关注:

目前损失是大是小,原因为何;已经采取了什么有效措施,接下来怎么做;未来是否要继续合作



说服性汇报结构

^(†) 痛点-特色-利益

• 痛点: 在实际工作中碰到的难点和问题

• 特色: 新的解决方案具有哪些特色

• 利益: 新的解决方案能带来的好处

・ 听汇报者关注:

是否真正清楚痛点所在,方案有哪些优势和不同,方案的投资回 报率



总结性汇报结构

^(†) 重点-亮点-教训

• 重点:工作中最重要内容的完成情况

• 亮点: 有哪些特别出彩的亮点和创新

• 教训: 从过往工作中获得的经验以及教训

・ 听汇报者关注:

核心内容的完成度,有无数据支撑,有什么超出预期的成就,成就背后的底层逻辑,从工作总结的举一反三的经验,未完成部分的教训和未来调整方案



表达观点结构

表达观点

P-R-E-P 结构

Point 观点 Reason 原因 Example 举例 Point 重申

举例说明

- 我认为我们需要强化产品知识培训 (P)
- 因为我观察到很多人在与客户接洽时,不能完整清晰地讲清楚产品的特点和益处(R)
- 比如上周我看到XX在介绍A产品时,忘记强调产品在稳健性方面的优势,最终…… (E)
- 所以我们需要通过额外安排有针对性的产品培训, 让大家更加熟悉产品 (P)



和上司沟通时的注意事项

- 1-沟通时注意时机、场合、方式
- 2-体现对上司的尊重、诚恳和信任
- 3-对上司交待的任务,不清楚的一定要问清楚
- 4-沟通时要有理有据,不要只是讲感觉
- 5-带着解决方案去见上司
- 6-站在上司的角度去考虑问题,然后再沟通
- 7-换不同方式去影响上司,如果不能,以上司的命令为准
- 8-不要在上司面前说别人坏话,也不要越级汇报





跨部门有效沟通









听的五个层次

Ignoring

Pretend Listening

Selective Listening

Attentive Listening

Empathic Listening

忽视

假装听

选择性倾听

留意的听

同理心倾听

从自己的角度

从别人的角度 不用表明同情、同意,更不需要表明立场



有效的聆听技巧

1-通过肢体语言

- 》 点头
- > 眼神接触
- > 掌声鼓励

2-给予简单、肯定的回应

- ▶ 是、对、不错
- ▶ 很好

3-记录

> 让对方知道你在记录

4-给予对方鼓励、激发对方的表现欲望

- > Clarify 能说得更具体吗?细节
- Praise 赞美对方
- Acknowledge 赞同、认同对方, 调动对方的讲话积极性

(太有趣了! 你怎么会想到的?)







E=U+SU

同理心 = 体会对方的感受+把你的体会表达出来 Empathy = Understanding + Showing Understanding



沟通的土壤是什么?

-可信度

-专业度

-情感度

情感账户-存款

- 先尝试理解别人
- 善意、礼貌、尊重
- 信守诺言
- 尊重不在场的人
- 提出明确的期望
- 道歉
- 提供反馈
- 原谅

情感账户-提款

- 自以为是
- •恶意、粗鲁、不敬
- 言而无信
- 不忠诚, 背后乱说
- •期望不明确
- 骄傲自大
- 没有反馈或评价
- 嫉恨

情感账户



人际交往六种模式

- 双赢 Win-Win
- 赢输 Win-Lose
- 输赢 Lose-Win
- 双输 Lose-Lose
- 嬴 Win
- 双赢或无交易 Win-Win or No Deal



同级沟通陷阱

认识不同产生矛盾

沟通不到位产生矛盾

信息岐解产生矛盾

个性差异产生矛盾

责权不清产生矛盾



同级沟通技巧

职责明确:不评价其他人和其他部门的工作

边界清晰:不做自己无法决策的承诺

组织导向: 寻找机制流程缺陷,不针对个人

平行建议:向上提议前先与平行部门沟通

多元渠道:正式与非正式渠道结合

自传式回应

建议

好为人师, 急于给出建议、劝告和对策。

探究

依据自己的看法、经历去提问。

诠释

凭自己的经验去诠释别人的动机与行为。

评价

主观臆断,表示同意或不同意。





发言权杖

只有拿着权杖的人才能说话。当 一方感觉到对方已经明白自己的 意思时,把权杖交给对方。





跨部门有效会议原则

- 1-不要轻易开会,有要事才开会,开会只邀请相关者
- 2-会议前发放会议流程,需要事先了解的信息在会前完成
- 3-会议中有主持人掌控全局,确保会议高效有成果
- 4-尽量严格按照会议流程走,留出部分时间应对突发
- 5-轮流发言,不做无意义的争执
- 6-会后一定要有下一步行动计划,提供会议纪要做辅助
- 7-评估每次开会效率,不断改善迭代
- 8-可考虑使用"说话权杖"和"六顶思考帽"等工具



提升沟通效果: 六顶思考帽



- 1-陈述问题 (白帽)
- 2-提出解决问题的方案 (绿帽)
- 3-评估该方案的优点(黄帽)

- 4-列举该方案的缺点 (黑帽)
- 5-对该方案进行直觉判断 (红帽)
- 6-总结陈述,做出决策(蓝帽)





THANK YOU