

跨部门协作

【项目背景】

为什么跨部门协作的问题反复发生？为什么一件事情由一个部门主导一个部门配合就没人配合？部门间的交叉与重叠如何处理？如何打破部门墙，克服部门间的协作障碍？如何突破沟通瓶颈，提升企业运作效率，增进企业的凝聚力为本课程的要旨所在。

【课程形式】

- 1、主题讲授；
- 2、案例研讨；
- 3、角色扮演；
- 4、实操练习；
- 5、多媒体教学；
- 6、互动演练

【课程提纲】

一、认识部门墙—跨部门协作为什么那么难？

1.部门墙存在的原因

2.跨部门协作的六大障碍

- (1) 过于看重自己的价值
- (2) 缺乏同理心
- (3) 不尊重对方的权利

- (4) 职责划分不清
- (5) 回避责任和矛盾
- (6) 忽略对方合理利益

3. 跨部门协作的三大核心

- (1) 理解共赢是基础
- (2) 交流协商是途径
- (3) 解决问题是关键

二、 跨部门协作的基础—理解与共赢

1. 真正强大的组织来自于团结协作（视频案例：狼的团队）

2. 破解团队协作五大障碍

- (1) 用互相学习破解自以为是
- (2) 用理解的心态破解我行我素
- (3) 用个人影响力破解强制领导
- (4) 用问题归因法破解推卸责任
- (5) 用主动和双赢破解缺乏沟通

3. 加强相互理解的四种方法

- (1) 定期互通信息
- (2) 双模分析法（从旁观者的角度客观为双方制定思维和诉求模型进行分析）
- (3) 定期抱怨会（原则、流程、协调者机制）
- (4) 通过活动增进交流

4. 加强共赢思维的四种方法

(1) 目标归结法（分析双方的利益取向，寻找可能的共同目标）

(2) 共同空间分析法（双方在此事上的思维或行为路线是什么，交集在哪里）

(3) 让步置换思维法（自己可以做怎样的让步去置换对方的何种资源与支持）

(4) 逐步推进法（如果全局不能达成一致，先从可以达成一致的局部推进工作，在工作进程中慢慢加深双方的合作空间）

案例讨论：产品经理甲如何争取销售部门的积极配合？

三、跨部门协作的途径—交流与协商

1. 同事间协作的基本原则是平等交流与协商

2. 交流与协商时应有的态度

调节自己的情绪状态

合理调整自己的预期

解决问题而不是争论对错

引导和影响而不是强硬说服（视频案例：引导的艺术）

尽力扩大共识而非制造矛盾

3. 交流协商的步骤

(1) 阐述目的和意义

(2) 听取对方想法与提出指导性建议

(3) 先从你需要承担的工作开始

(4) 从团队合作的角度提出你的要求

(5) 感谢对方的支持和帮助

四、 消灭冲突的六顶思考帽

1. 对抗性思维--会议争论不休的原因
2. 什么是平行思维
3. 如何用平行思维解决部门的矛盾和冲突
4. 六顶思考帽的核心
5. 何为六顶思考帽
6. 如何用六顶思考帽去开会
7. 六顶思考帽的会议原则

五、 跨部门协作的关键—解决问题

- 1.解决问题就是要追求结果
- 2.领导想要的结果才是有价值的结果
- 3.站在领导的角度考虑问题-做领导的左右手而不是问题来源

(视频案例：如何成为领导的左右手)

4. 部门协作中如何保证结果？

一个约定

二种沟通

三种促进（促进而不是要求、指责和抱怨）

六、 跨部门协作长效工程

1. 共同愿景
2. 文化建设

3. 责任细分与追责
4. 部门信息沟通
5. 部门工作会交流
6. 轮岗