

《打破部门墙（跨部门冲突与协作）》

——执行力打造系列之1

【课程背景】

- ☹ 我们跨部门协作主要看关系，关系好了什么都好办，只是要维护那么多部门的关系太耗费精力了……
- ☹ 低端客户流失是没办法的事，现在协调个市场方案这么难，我也只能顾大不顾小了……
- ☹ 你知道，市县公司要和省公司申请个什么流程有多长，实在着急了只好搬出总经理协调，但总不能老这样吧，今后的事情还要让省公司帮忙的，所以呢，那就等着吧……
- ☹ 你说，他部门的人怎么回事？我这里在外边拼得你死我活的，好不容易搞掂客户，这后院还起火了！说是非要到下月中旬……
- ☹ 咱们的财务制度我理解，但市场不等人，别只告诉我不行，哪怕能给我出个主意也行啊！
- ☹ 不知开了多少次的会，快半年过去了，几个部门开会就是扯皮，一点点事情推来推去，生怕自己吃亏……
- ☹ 各部门都有自己的 KPI，问题是我的 KPI 指标不在人家的 KPI 里面……

——摘录自学员访谈

在公司发展的历程中，始终无法回避“跨部门协作”这样一个话题。

在达成公司整体目标的过程中，企业领导经常会发现：当公司整体目标分解到部门后，各部门往往只关注本部门的目标，而忽略整体目标的达成。而当各部门专注于本部门目标时，又常因职能交叉、资源的配置、文化差异、合作意识，以及本位主义造成的沟通障碍、缺乏信任等，发生部门间无谓的冲突，部门之间相互推诿、推卸责任，甚至几个部门结成小团体来维护既得利益……这样，不但企业内部运营效率不高，而且在公司面对外部客户时，也会因部门之间的不配合而影响公司整体目标的达成……

【目标和成果】

- ☺ 快速提升跨部门沟通的能力，打破部门墙，克服部门间的沟通障碍，突破沟通瓶颈，提升企业运作效率，增进企业的凝聚力；
- ☺ 深入理解不同部门的紧密配合在企业竞争中的重要性，学会与不同部门成员是发展合作关系而不是竞争关系；
- ☺ 分析挖掘跨部门沟通的主要障碍、困难、冲突起源及问题的根源；
- ☺ 改变观念和态度，同级部门积极配合，分工合作，形成良好的文化氛围；
- ☺ 学习有效处理部门间冲突的技巧，透过理解与服务达到双赢，从而全面提升企业工作绩效。

【培训特点】

- **体验式行动学习**：学员以一个模拟现实工作情境的活动为起点，在活动中使用自己惯常的行为方式操作，之后在培训师的引导下对行动过程做深层反思，从而引发行动或行为的转变，建构新的行为及习惯。
- **以问题为导向的教学法**：全部课程内容均采用问题的方式出现，引发学员讨论：发现什么 - 是什么 - 为什么 - 怎么办，用问题引发深度思考，共同发现问题、共同寻找解决方案，同时以相应的理论作为补充。
- **结果导向落实到行动**：只有落实到具体行动计划才能达成培训效果。在课程的最后，会通过从现状到价值、到行动计划的引导，订立个人的下一步协作力改进计划，以及部门需要完善的工作计划，在转换心智模式的基础上，将培训内容落到实处。

【培训对象】

企业中基层管理团队

【人数要求】

为保证效果，30-50人为最佳

【培训时间】

2日（12小时）

课程大纲

Day 1

模块一、开篇 - 心态突破

- 情境活动体验 - 「古希腊城邦联盟会议」
- 情境活动分享
 - 我们工作中的哪些方面和游戏类似
 - 我们遇到的困难、障碍、冲突有哪些？是谁造成的？
 - 我们可以改变别人么？什么是我们可以改变的？

模块二、认知与改变

- 跨部门协作的利器 1：坦诚沟通
 - 推诿与冲突的根源
 - 如何了解他人的需求
 - 坦诚沟通，会给我们带来什么
 - 案例：没办法，规定就是这样！
- 跨部门协作的利器 2：信任
 - 信任是如何建立起来的
 - 如何赢得外部客户/内部客户的信任

- 累积我们的“情感账户”
 - 案例：两位部门经理的邮件战争

- 跨部门协作的利器 3：大局观
 - 在工作中，我们共同的需求是什么
 - 小同盟与大联盟的不同
 - 什么有利于建立好的同盟
 - 案例：我们真的缺人，真的……

- 跨部门协作的成果 1：应对外部竞争压力
 - 大局与应对市场竞争威胁
 - 如何应对外部竞争，我们能做的是是什么
 - 案例：运营商也“裁员”？

- 跨部门协作的成果 2：建立客户服务链
 - 我们公司的内部客户服务链条
 - 自己部门可以为公司的客户服务链做些什么
 - 案例：当总经理接到投诉电话

- 跨部门协作的成果 3：梳理运营流程
 - 我在公司中的角色是什么？应当是什么？

- 我们在工作中可以做的调整是什么
- 如何改善我们部门间的协作流程
- 如何带动下属，营造良好的协作氛围

模块三、跨部门协作力测评

- 跨部门协作力模型
- 跨部门协作力标准测评
 - 总结协作力的优势
 - 探求协作力的弱势
 - 导师点评
- 达成团队共识
- 激发团队能量

Day 2

模块四、冲突处理技巧

- 🚩 如何处理一对一冲突
 - 视频观摩
 - 流程步骤解析
 - 情景模拟
- 🚩 如何处理一对多冲突

- 视频观摩
- 流程步骤解析
- 情景模拟
- ✚ 如何向上汇报争取资源
 - 视频观摩
 - 流程步骤解析
 - 情景模拟
- ✚ 沟通的底层密码
 - 来自德鲁克的教诲
 - 鲍雷夫法则

模块五、梳理流程规范

- ✚ 流程的意义
- ✚ 职责与流程
- ✚ 部门间的客户服务链条
- ✚ 如何建立好的流程
 - 好流程必问的好问题
 - 丰田五问
 - 案例模拟
- ✚ 融合沟通六步法

模块六、突破我们的问题和挑战

- 关键障碍分析
 - 聚焦正向，全身心投入
 - 分部门讨论：展望 - 回望 - 期望
 - 大组汇报：循环沟通，达成共识
 - 激发承诺的热情
- 突破障碍的思路
 - 难点聚焦
 - 跨部门工作组：跨部门流程梳理
 - 分组讨论：拿出方向和方法
 - 大组汇报：可行性分析 - 解决方案 - 部门共识
- 订定行动计划
 - 行动团队的形成及角色分工
 - 行动计划中的关键环节
 - 行动计划时间表的制定
- 个人责任与行动计划
- 责任与承诺

模块七、总结与提升

- 反思的重要成果
- 倾听团队的感受
- 下一步的方向