

跨部门沟通技巧

前言：

沟通、对话是解决冲突的最常用的方式之一，亦是身为企业管理者最重要的能力之一。有数据统计显示：商场上的成功 85% 取决于沟通；美国企业经理 94% 的时间在沟通；美国联邦品保机构已将沟通能力列入质量保证成功的先决条件；无论是解决部门间的冲突还是协调与上司间的关系，用沟通解决冲突、达成团队协作之能力显已成为现代职业经理人成功不可缺少的必备条件。

从企业经营持续成长的动力源来看，其动力源于努力不懈的改善，改善的根基来自于创建高效团队。而为提高企业经营绩效，团队运作的过程中必会面临各类问题，解决问题的方式的探讨与对策的执行都必须由「人」协作完成。因个人认知、理解及成熟度的差异，往往造成沟通的障碍，因沟通所产生的误解与困扰，却阻碍着事情的完成，不但延滞了发展，更影响了团队成员间的关系。

从现实来看，沟通不佳的企业，总是山头林立，部门经理之间面和心不和；两个部门一起做一件事，常常吵架；业绩好、能力强的部门经常会被其他同事排挤；部门与部门之间的交叉地带无人能管，也无人敢管……这些现象无不与企业人用沟通解决冲突的能力，尤其是跨部门沟通与向上沟通之能力密切相关。不管是横向也好，纵向也罢，企业人运用沟通解决冲突之能力显然决定了其自身是否可以工作起来左右逢源、游刃有余、获得上司更多的支持与赏识！不能横向跨部门沟通，您工作起来定感左碰右撞，绊手绊脚，能力不能很好发挥！不能向上很好沟通，您注定身感疲惫，常有怀才不遇之想！

人际间的沟通问题并非无法可解，但需要成员彼此间共同去意识到冲突对完成组织任务所造成的无谓影响与损失，并且愿意学习相互包容与理解，运用有效的沟通技巧与建设性的心态，共同遵守团队沟通的规范，并加强语言表达与修辞的艺术，提高面对冲突的情绪管理能力，一起建立相互尊重与相互理解的高效沟通环境

本课程讲师将和我们一起分享如何认识组织冲突，打破部门墙，完善跨部门沟通系统历程中成功的经验与失败的教训，帮助您快速提升跨部门沟通能力，破解管理迷局，锻造卓越团队。

课程目标：

- 理解沟通对组织的重要性
- 更清楚的知道部门主管沟通能力的重要性
- 理解沟通的意义，学会清楚沟通障碍，让组织发挥更大的功能
- 学会横向沟通的主要角色与方式
- 加强跨部门沟通，掌握跨部门沟通的技巧，从强化全局视野出发选择适当的沟通、
- 式运用对方的思考逻辑尊重他人的主导权，争取高层的支持使之成为高效沟通
- 沟通的五大能力：知道沟通渠道的能力、沟通结构的能力、掌握策略关键点的能力
- 长期而全面布建关键点的能力
- 通过跨部门的沟通解决组织中的问题，使组织高速运转，为组织创造价
- 认识组织的冲突，最终解决跨部门沟通的问题。

课程特色：

1. 透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。
2. 讲师经验丰富，可针对实际状况进行解析。
3. 授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。
4. 针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合。

授课时数：14 小时

课程大纲：

课 程 大 纲

序号	课程单元	课程内容	时数	授课方式
一	沟通对组织的重要性	<p>部门主管沟通能力的重要性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 组织运作要义 2. 沟通能力强的人更善于管理; 3. 成功企业经理人的三大能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 沟通 ● 协调 ● 信任 4. 新经济时代的信任建立 5. 改变的循环 6. 对沟通能力的正确观念与心态 	1hr	→ 理论讲授
二	沟通的意义, 障碍和原则	<p>认识沟通</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人际沟通的真谛 2. 人际沟通的种类 3. 沟通的目的 4. 沟通的基本程序 5. 沟通的障碍分析 6. 有效的沟通应注意的要点 <p>沟通的基本技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 倾听的艺术 2. 表达的技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 语言表达的技巧 ● 非语言表达的技巧 ● 超语言表达的技巧 3. 回馈的方式 <ul style="list-style-type: none"> ● 同理心的运用 ● 尊重的遣辞用语 4. 有效沟通的模式 <ul style="list-style-type: none"> ● 理性沟通的习惯建立 ● 非理性沟通的省思 ● 客观周延且正向思维的沟通习惯 <p>沟通的角色与方式</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 上对下的沟通—教导与激励 2. 下对上的沟通--报告与建议的技巧 <ul style="list-style-type: none"> ● 陈述意见、抱怨与批评 ● 除非上司想听, 否则不要说 ● 勿原封不动呈送主管 ● 将资讯消化整理, 重点摘要 ● 分析问题, 思考解决之道 ● 提出具体建议, 非问如何处理 3. 平行的沟通--- 会议与协调 4. 对外的沟通 	2hr	→ 理论讲授 → 小组讨论 → 案例演练

		<ul style="list-style-type: none"> ● 应对进退的沟通 ● 抱怨处理的艺术 ● 建立双赢的互动 		
三	跨部门沟通的要点	<p>认识跨部门沟通</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 跨部门沟通的意义和方式 2. 跨部门沟通的方式，障碍和原则 <p>尊重和欣赏</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 自我与自我满足； 2. 人希望透过别人的赞赏以满足自己； 3. 尊重人，欣赏人是沟通的诀窍 4. 正确评价自己和别人 5. 你能真心的欣赏其它部门的同仁吗？ <p>换位思考</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 其实谁都有理 2. 双赢思维 3. 换位思考是主管的主要能力之一 <p>知己知彼</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 经理人看专业知识 2. 经理人看专业知识和专业以外的知识 3. 了解与你跨部门沟通部门的运转最为重要 4. 企业内调换岗位的重要性 	2.5hr	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例讨论
四	跨部门沟通的关键技巧	<p>跨部门沟通的问题根源</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对于结果的预期不同 2. 被动等待讯息 3. 相互排挤的工作要求 4. 上情无法下达，下情无法上达 5. 部门权限之间交叉地带的事该不该管？ <p>有效的进行跨部门沟通的五大重点</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 强化全局视野 2. 选择适当的沟通方式 3. 运用对方的思考逻辑 4. 尊重他人的主导权 5. 争取高层的支持 <p>管理沟通的五大能力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 知道沟通渠道的能力 2. 知道沟通结构的能力 3. 掌握策略关键点的能力 4. 长期而全面布建关键点的能力 5. 总体关系管理的能力 	2.5hr	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例讨论 → 案例演练
五	跨部门协作解决问题	<p>从组织的原理来看</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 导正因过度分工差异化、缺乏资源整合的良方 2. 如何让员工找回工作的热情与战斗力 3. 如何超越职能界线或部门界线来看问题 4. 跨部门团队的基本信念：公司内部必需有办 	2hr	<ul style="list-style-type: none"> → 理论讲授 → 小组讨论 → 案例研究

		法对付所有的疑难杂症。 成功案例 跨功能小组 (Cross Functional Team)		
六	跨部门沟通 中-冲突管 理的策略与 技巧	冲突管理的策略 1. 评量的标准 <ul style="list-style-type: none"> ● 对组织效益的贡献 ● 社会需要的满足 ● 组织成员的精神需要 2. 影响策略运用的因素 <ul style="list-style-type: none"> ● 冲突的起因 ● 相互依赖程度 ● 实力的对比 ● 问题的复杂性 ● 双方的交往关系 3. 处理冲突的5种行为风格 <ul style="list-style-type: none"> ● 竞争 ● 回避 ● 迁就 ● 合作 ● 折衷 冲突解决的方法 1. 官方命令 2. 改变人的因素 3. 改变结构因素 4. 沟通 5. 谈判 6. 第三方干预 7. 第三方顾问 8. 成员轮换 9. 目标与知识共享 10. 团体间培训	4hr	→ 理论讲授 → 小组讨论 → 案例讨论 → 案例演练