

房企职业经理人必修课：

《跨部门沟通与协作-职场纵横术》

—同心山成玉,协力土变金—

👉 课程背景：

纵横解释为奔放自如，奔驰无阻。纵横又称合纵连横，战国时期纵横家所宣扬并推行的外交和军事政策。以史为鉴，合纵需要团结，连横需要发展。即：合纵的各方，必须要懂得放弃，运用双赢。而连横的一方，必须要知道如何寻求支持，强大自我。

同样，在跨部门的沟通与协作中，部门之间既有合纵也有连横，既有相生也有相克。独善其身者，难成大事，所以要协作。但协作时为什么一件事情由一个部门主导另一个部门就没人配合？部门间的灰色地带如何处理？如何打破部门墙，克服部门间的沟通障碍？---？解决这些问题，使我们的协作与沟通奔放自如，纵横无阻，正是本课程的要解决的问题。

👉 课程时间：1天（6小时）

👉 课堂形式：学员分组，4-6组

👉 课程设计：

- ▣ 第一章、跨部门沟通与协作基础
 - ▣ 第二章、跨部门沟通与协作之道
 - ▣ 第三章、跨部门沟通与协作之术
 - ▣ 第四章、跨部门沟通与协作之法
-

👉 课程对象：

各部门经理、主管、新提拔的、预备管理人员、员工。

👉 课程大纲：

案例征集：小组为单位，暴露工作中的跨部门沟通与协同中的典型问题。

▣ 第一章、跨部门沟通与协作基础

- 1、何谓跨部门沟通
- 2、跨部门沟通与协作的状态

齐心协力→各自为战→抵触对抗→众志成城

3、跨部门沟通与协作的障碍

- 组织分工不明确
- 各部门目标存在差异
- 不容忽视的“部门墙”
- 客观存在的个体差异
- 沟通能力与技巧问题
- 横向沟通机制不健全
- 企业良好的沟通文化未形成

4、跨部门常见的四心困境

- 责任心困境

案例讨论：秘书的工作完成了吗？

案例讨论：华夏幸福某地产项目工程经理的的责任边界在那里？

- 双赢心困境

现场互动：角力

- 同理心困境
- 大局心困境

案例讨论：某地产项目施工现场建筑工人的三种状态。

▣ 第二章、跨部门沟通与协作之道

1、积极主动

- 六倍沟通，多点耐心
- 结果导向，关注过程
- 改变思维、发挥主导

案例总结：秘书的工作完成了吗？

2、双赢思维

- 人际交往的五种模式
- 双赢的过程

案例讨论：电梯不够用了

4、知彼知己

案例讨论：某地产项目工程部投诉设计部没按当初要求出图纸，设计部反驳你当初就没讲清楚，问题出在那里。

5、大局至上

第三章、跨部门沟通与协作之术

1、沟通步骤

注意→了解→接受→行动

案例判断：根据图片判断受话方是否对你讲的内容注意了。

2、沟通的 73855 原则

3、移情倾听

4、跨部门沟通的三要诀

➤ 表达方

- 精确

- 简单

- 标准化

➤ 受话方

- 倾听

- 重复要点

- 确认

互动游戏：画图沟通，当人事部听到工程部说出“镜像”时的反应。

5、跨部门沟通的说服技巧

案例讨论：焦点对外的方式

6、面对冲突

➤ 先认同、再解释、避免争锋

➤ 双方在争执时应把焦点放在问题上。

第四章、跨部门沟通与协作之法

互动环节：用一个的运算法看跨部门协作

1、跨部门协作的四类关系

➤ 服务协作

- 指导协作
- 情感协作
- 管控协作

2、服务协作之法

- 建立内部客户的企业文化
- 客户经理负责制

案例讨论：某地产集团各项目部投诉设计部，每次需要支持时，因为设计部人员按专业分工，设计人员总是相互踢皮球。

3、指导协作之法

- 提供贴身支持，专业创造价值

4、情感协作之法

- 关注公司整体，投资情感帐户
- 轮岗机制
- 跨团队溶炼机制

5、管控协作之法

- 大局至上机制
- 主动沟通机制
- 灰色地带处理机制

案例解析：某地产设计部图纸更改后未通知到成本部，导致成本部按原图纸进行预算，双方相互指责，如何处理？

- 接口流程标准化机制
- 下个部门考核与工作协调机制

案例分享：佳兆业地产内部客户考核制

- 跨部门工作的主导机制
- 冲突处理机制
- 高阶领导协调机制

6、跨部门会议管理

- 高效跨部门会议的六大特征
 - ✓ 只有在必要时才召集
 - ✓ 会议前认真筹划

- ✓ 拟定及分发议程表
 - ✓ 一切按部就班
 - ✓ 作出评价及归纳
 - ✓ 记录所有决定、建议及责任人
 - 跨部门首脑互助会
 - 跨部门会议的流程
 - 跨部门会议工作人员职责
 - 跨部门会议中的沟通技巧
 - ✓ 化对立为合作
 - ✓ 头脑风暴模式
 - ✓ 换位思考-站在对方的角度
 - ✓ 多难问题要有自己的一招
-